



Toastmasters
International

ترجمة

دليل القيادة المتمكنة



ترجم بواسطة:

<http://Bayan4translation.raslny.com>

Bayan بيال for better translation in both Languages



الدليل العملي لتكون قائداً أفضل

❖ المحتويات:

2.....	المقدمة
5.....	المشروع الأول: الاستماع و القيادة
9.....	المشروع الثاني: التفكير النقدي
15.....	المشروع الثالث: إبداء الرأي
20.....	المشروع الرابع: إدارة الوقت
26.....	المشروع الخامس: التخطيط و التنفيذ
31.....	المشروع السادس: التنظيم و التفويض
37.....	المشروع السابع: تطوير مهارات التنسيق
42.....	المشروع الثامن: تحفيز الأشخاص
49.....	المشروع التاسع: الإرشاد
53.....	المشروع العاشر: بناء الفريق
60.....	الملحقات
66.....	متطلبات المشاريع
67.....	سجل المشاريع المكتملة





الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

❖ المقدمة:

"القيادة" من المواضيع الشائعة اليوم، حيث يشكو الناس من القواد الحاليين و يشيرون إلى احتياجهم لقواد أكثر. القواد أنفسهم يتكلمون عن القضايا الصعبة التي تواجههم، فالعالم معقد ومتغير و تحتاج كل منظمة إلى القواد الذين يستطيعون التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف، و يمكن أن يتجاوزوا مرحلة التحدي، و يأخذوا بنا جميعا إلى المستقبل مع العزم و الثقة.

"ما الذي يجعلك قائدا؟" هناك العديد من الكتب التي تتحدث عن هذا الموضوع، و كل كاتب لديه وجهة نظر مختلفة و لكنهم يتفقون في الصفات التالية:

القواد هم:

- من يتمتعون بالجرأة
- يواجهون الخطر
- المخططون
- الملهمون
- المشجعون
- المستمعون
- يتخذون القرارات الحاسمة
- المتطلعون لمستقبل مشرق
- العاطفيون
- المحفزون
- المنظمون
- الذين يفكرون تفكيراً نقدياً

يقدم لك نادي التوستماسترز الفرصة لتعلم بعض مهارات القيادة و أكثر من ذلك حتى تتمكن من أن تصبح قائدا في عملك و مجتمعك. هذا الدليل سيقوم بإرشادك خلال عملية التعلم و التجربة العملية للقيادة. يركز هذا الدليل على مهارات القيادة التي يمكنك تعلمها بأداء الأدوار المختلفة في اجتماعات نادي التوستماسترز. فبإمكانك تعلم كيفية الاستماع و التفكير النقدي و التخطيط و التنظيم و إدارة الوقت و التحفيز و تكوين و توجيه الفريق. هذه المهارات و غيرها تتضمن التفكير المتطلع لغد مشرق. و يمكن تعلم مهارة استراتيجيات التخطيط و إنشاء القيم من خلال أداء الأدوار في النادي أو من خلال تعلم (سلسلة القيادة الممتازة) في نادي التوستماسترز العالمي.

❖ كيف يعمل برنامج النادي؟

برنامج نادي الخطابة ليس بكلية أو مدرسة مهنية أو المقررات الرسمية الأخرى في الخطابة و القيادة. ستجد أن البرنامج بدون مدربين أو معلمين أو حتى فصول دراسية، و لا يقيم عمل أي شخص و لا توجد اختبارات. يتعلم الأعضاء في نادي التوستماسترز بدراسة الدليل و مساعدة و تدريب الأشخاص الآخرين. يحتل التعليم محيط النادي و ستجد أن اجتماعات النادي تتمثل في ورشات العمل، حيث تدرس و تتدرب على مهارات القيادة و مهارات الاتصال مع غيرك من الأشخاص الموجودين لنفس السبب. ستتعلم من خلال الممارسة و مراقبة أعضاء النادي الآخرين.

تركز العشرة المشاريع في هذا الدليل على مهارات القيادة المختلفة و توفر المعلومات الأساسية و المهمات التي تتطلب منك القيام بدور أو أكثر في اجتماعات النادي، و الذي يظهر ما قد تعلمته من جوانب المهارات. الأدوار تتضمن: المقيم و الميقاتي و الخطيب و عداد أصوات ملء الفراغ و المقيم العام، و هناك العديد من النوادي لديهم أدوار أخرى بالإضافة إلى ذلك. و تستطيع اختيار الدور المناسب لك في أغلب المشاريع. في حين تعلمك لمهارات القيادة في أدائك لأدوار الاجتماع هناك بعض من الأدوار توفر تجربة تعليمية أفضل من غيرها. ليس عليك إكمال المشاريع بحسب ترتيبها و لكن ذلك يعتبر مفيداً أكثر.

تفي بعض أدوار اجتماعات النادي متطلبات العديد من المشاريع المختلفة على سبيل المثال: يعطيك المشروع الأول و الثاني و الثالث و الثامن الاختيار لتؤدي دور المقيم للخطبة المعدة. يفي أدائك لدور المقيم مرة واحدة متطلبات مشروع واحد و ليس للأربعة المشاريع. و حتى تكسب النقاط لكل المشاريع الأربعة يتطلب منك أن تؤدي دور المقيم في أربعة أوقات مختلفة.



الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

المقيم سيقمك شفهيًا و تحريريًا على كل دور قيادي أنهيته في هذا الدليل. و المقيم سيعطيك رأيه الشخصي عن أدائك القيادي مشيرًا إلى نقاط قوتك، و يقدم لك الاقتراحات لتحسن من أدائك القادم. للمقيمين هدف واحد: و هو مساعدتك لتكون قائداً فعالاً.

تستطيع إكمال مشاريع هذا الكتاب حسب سرعتك و تستطيع العمل عليه أثناء عملك على مشاريع كتب أخرى كدليل الاتصال المتمكن و دليل الاتصال المتقدم.

❖ الفرص القيادية الأخرى:

يقدم النادي العديد من التجارب القيادية كأن تستطيع أن تؤدي دور موظف النادي حيث تقوم بصياغة و تنفيذ الخطط لمساعدة النادي في تلبية احتياجات الأعضاء. يمكنك أيضا أن تكمل برنامج الأداء القيادي العالي بحيث تعمل على مشروع قيادي يرتبط بحياتك الشخصية أو العملية. إن تمثلك الأدوار القيادية بمختلف مستوياتها في النادي سيساعدك على تحسين مهاراتك القيادية أيضا.

❖ التدريب على التواصل:

ستتعلم المزيد بالإضافة للمهارات القيادية في النادي. ستتعلم مهارات الاتصال عندما تقدم التقييم و التقرير الشفهي و عندما تعد خطبة و تلقيها و غيرها من الأدوار. و يمكنك تطوير مهارات اتصال إضافية عند إكمالك لمشاريع الخطابة في دليل الاتصال المتمكن. وستساعدك كل مشاريع الدليل على إعداد و إلقاء خطبة فعالة، حيث مهارات التحدث الجيدة تعد دُخر كل قائد.

❖ المكافآت كثيرة:

ليس فقط ستتعلم مهارات القيادة و التحدث بل ستعرف جهودك و ما بذلته. فور ما تنتهي من كل المشاريع العشرة في هذا الدليل ستنال جائزة القائد المتمكن (COMPETENT LEADER) و ستصلك الشهادة لمنزلك أو مكتبك. و سيرسل نادي التوستماسترز العالمي رسالة عن إنجازاتك موجهة لمديرك.

لكن هذه البداية فقط. نادي الخطابة يوفر مسارين تعليميين: مسار الاتصال حيث تطور من مهاراتك الخطابية، و مسار القيادة حيث تطور من مهاراتك القيادية. عندما تتدرب على مسار الاتصال ستلقب بالمتصل المتقدم البرونزي و الفضي و الذهبي (ADVANCED COMMUNICATOR BRONZE) (ADVANCED COMMUNICATOR SILVER) (ADVANCED COMMUNICATOR GOLD). و عندما تتدرب على المسار القيادي ستلقب بالقائد المتمكن (COMPETENT LEADER) كما ذكر سابقًا ، و أيضا القائد المتقدم البرونزي و الفضي (ADVANCED LEADER BRONZE) (ADVANCED LEADER SILVER). المسارات ليست تبادلية، حيث تستطيع العمل على المسارين معا في نفس الوقت و نشجعك لذلك. أما آخر و أكبر لقب هو الخطيب المميز (DISTINGUISH TOASTMASTER) حيث يعطى لمن يعمل على المسارين معا و قد حصل على لقب المتصل المتقدم الذهبي و القائد المتقدم الفضي.

❖ و هناك أكثر!

يقدم نادي الخطابة فرص أخرى للقيادة و الاتصال ابتداء من مكونات الخطبة إلى أساليب التحدث.

ستجد من خلال هذا الدليل المراجع للأدلة و الكتب و البرامج الأخرى التي قد تساعدك في المستقبل لتطور من مهاراتك الخطابية و القيادية. من الممكن أن تحصل على هذه المفردات من المركز الرئيسي لنادي التوستماسترز العالمي (TOASTMASTERS INTERNATIONAL'S WORLD HEADQUARTERS). أرسل طلبك على www.toastmasters.org/shop أو عن طريق الهاتف على الرقم 949-858-8255 أو عن طريق الفاكس على الرقم 949-858-1207.

❖ كيف أبدأ؟

الآن لقد أدركت ما يمكن فعله و تعلمه في نادي الخطابة و بكل حماس ترغب في البدء. ستبدأ بداية جيدة إذا اتبعت التالي:

1. اطلب من نائب رئيس الشئون التعليمية أن يقوم بتعيين مرشد لك:

سيكون مرشدك ودودا جدا، و هو عضو زميل من ذوي الخبرة الذي سيساعدك في بعض المهمات الأولى و في إجابة جميع أسئلتك عند انضمامك لبرنامج نادي التوستماسترز التعليمي. لقد كان المرشد في يوم ما عضو جديد مثلك و قد عرف مدى أهمية مساعدة شخص جديد على البرنامج. إن نموذج طلب المرشد يجب أن يكون من مضمون أوراقك واستماراتك كعضو جديد. أكمل تعبئة كافة أوراقك و سلمها لنائب



الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

رئيس الشئون التعليمية (VPE). إذا فقدت أحد من النماذج يمكنك بكل سهولة طلبها من نائب رئيس الشئون التعليمية و يعين لك مرشدا مرة أخرى.

2. اطلب من نائب رئيس الشئون التعليمية أن يرتب لك جدولا لأداء دور في الاجتماع الأول:

يمكنك أن تؤدي الدور في الاجتماع القادم إذا سمح الجدول بذلك، وكلما كنت أبدا في المشاركة في النادي كلما ستتعلم أكثر. أيضا اطلب من نائب رئيس الشئون التعليمية توجيهك في النادي. و أثناء التوجيه سيخبرك عن نظام النادي و عن فرص التعلم التي يتيحها و مسؤولياتك كعضو، وكل منكما سيناقش أهدافه و كيف سيساعد النادي لتحقيقه.

3. اقرأ فصل "عن النادي" في الملحقات:

سيشرح الفصل ما يحصل في اجتماعات النادي و ستتعلم أيضا عن رؤساء النادي و مسؤولياتهم.

4. ادرس كتيب التقييم الفعال (فقرة 202):

و الذي حصلت عليه من حقيبة التدريب. سيقم أي دور قيادي ستمثله و أي خطة ستلقبها من قبل عضو آخر و سيطلب منك تقييم أدوار و خطب الغير. إن التقييم سيساعد الأعضاء للتطوير من مهاراتهم و لذلك كان من المهم أن تعرف كيفية التقييم. التقييم الفعال يشرح كيفية التقييم و ردة الفعل بعدها. أيضا ستحصل على إصدارين آخرين من حقيبة التدريب: نبذة صوتك (فقرة 199) و لغة جسدك (فقرة 201). ليس عليك قراءة الكتيبات الآن لكن اجعلها في متناول يدك لأنك ستحتاج أن تقرأهم بعد أن تنهي من اثنان أو ثلاثة مشاريع خطابية من دليل الاتصال المتمكن. هذان الكتيبان سيساعدانك على تقوية مفاتيح مهارات التحدث.

5. و أخيرا ابدأ بالاستعداد لأداء دورك في الاجتماع الأول:

اعمل مع مرشدك للاستعداد لأداء دورك في الاجتماع الأول بإتباع مبادئ المشروع التوجيهية. سيساعدك الاستعداد على التغلب على أي توتر قد يصيبك و حتى تصبح قائدا ممتازا.

❖ تذكر...

لن تتعلم المهارات القيادية فقط بالقراءة و إنما بأداء الأدوار حيث تتدرب عليها عمليا. و بالحضور و المشاركة الفعالة في النادي ستصبح قائدا ذا ثقة و محققا للأهداف.





الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

المشروع الأول

الاستماع والقيادة

يهتم القواد دوما بما يحدث حولهم، فيعلمون ما يجري في السياسة التي يمكن أن تؤثر عليهم و شركتهم أو منظماتهم، وكذلك يهتمون بالصناعة. يرجع ذلك الاهتمام أو القلق إلى وسائل الإعلام. تعد الصحف و المجلات و التقارير و الراديو و التلفزيون و الانترنت من مصادر المعلومات عن العالم من حولنا.

يعلم القواد أيضا بكل ما يحدث في شركتهم أو منظماتهم و كل ما يرتبط بأعمالهم، حيث يحصلون على المعلومات من خلال استماعهم للناس من حولهم. و يساعدهم ذلك في التحسن في وضع الخطط و حل المشكلات و تعزيز العمل الجماعي.

يعد الاستماع من مهارات القيادة المهمة، حيث من خلال مهارة الاستماع الجيد ستحصل على المعلومات و سيجعلك قادرا على إدراك القضايا و توضيحها و وضع القرارات الحاسمة و حل المشاكل و كيف تكون مبدعا. عندما تستمع إلى زبائنك أو موظفيك بإمكانك أن تتعلم كيف ترضي الزبون و تكثر الإنتاج و تزيد المبيعات و تقلل الإنفاق و يمكن أن تأتي بأفكار جديدة للمنتج الجديد.

تلعب مهارة الاستماع لدى القائد دورا أساسيا في تكوين الفريق. يجب أن يكون القائد على اتصال بالفريق وأن يظهر لهم اهتمامه بهم و بعملهم. يتم هذا الاتصال من خلال الاستماع، الاستماع لأفكارهم و خططهم. و لكن إذا شعر الفريق أن القائد لا يستمع لهم ستتلاشى همتهم و أفكارهم المبدعة و إنتاجهم. أما إذا شعروا باهتمامه و استماعه لهم، سينمي ذلك شعورهم بأنهم مهمون و محترمون. و بالمقابل ستجد أنهم جديرون بالثقة و الاحترام و سيعملون بأفضل ما يقدرون عليه.

❖ هل أنت مستمع جيد؟

قيم مهارة الاستماع لديك بحل الأسئلة التالية. ضع دائرة حول التصنيف المناسب لكل حالة. بعد الانتهاء من هذا المشروع قيم نفسك مرة أخرى لترى مدى تقدمك.

أبدا أحيانا دائما

- | | | | |
|---|---|---|--|
| 1 | 2 | 3 | • أركز اهتمامي على المتحدث و لا أفكر في أي شيء آخر. |
| 1 | 2 | 3 | • لا أتوقع ما الذي سيقوله المتحدث قبل أن يقوله فعلا. |
| 1 | 2 | 3 | • أنتظر حتى ينتهي المتحدث من كلامه حتى أقوم بصياغة ردة فعلية. |
| 1 | 2 | 3 | • أظهر للمتحدث أنني مهتم لما يقوله بالنظر إلى عينيه و الإيماء و الابتسام أثناء استماعي له. |
| 1 | 2 | 3 | • لا أقوم بعمل أي شيء إذا تحدث شخص ما معي. |
| 1 | 2 | 3 | • أستمع جيدا لما يقوله المتحدث حتى إذا لم أكن متوافقا مع كلامه. |
| 1 | 2 | 3 | • إذا انتهى المتحدث من كلامه أقوم بتلخيصه حتى أتأكد من فهمي السليم له. |
| 1 | 2 | 3 | • أسأل المتحدث إذا لم أكن متأكدا مما سمعته. |

حساب النقاط: اجمع النقاط . إذا حصلت ما بين 22-24 نقطة فتهانينا! أنت مستمع ممتاز. و إذا حصلت ما بين 17-21 نقطة فإن مهارتك تحتاج لشيء من التركيز. أما إذا حصلت على 16 نقطة أو أقل من ذلك فإنه الوقت لتحسن من مهارتك.

❖ نصائح للاستماع الجيد:

كم مرة تكون في جلسة مناقشة و عقلك يفكر في شيء آخر؟ ربما تكون جانعا و تفكر ما الذي ستأكله على العشاء. أو تكون قد تذكرت فجأة المهمة التي وكلك بها رئيسك على أن تنتهي منها هذا المساء. أو ربما لا يعجبك الكلام الذي يقوله الشخص المتحدث و لذلك تبدأ في التفكير في ردة فعلك قبل أن ينتهي من حديثه. أو لعلك افترضت ما يقوله الآخرون عنك و لذلك لم تكن لك الحاجة لتستمع، عقلك يفكر في شيء آخر أو أنك ستقاطع المتحدث للتعبير عن أفكارك.

مثل هذا السلوك و الإلهاء يعد من عوائق الاستماع حيث يمنعك من سماع و فهم ما يقوله الآخرون.





الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

يبدو أن الاستماع عملية سهلة ولكنها في الحقيقة صعبة. في بعض الأحيان تتطلب جهد عقلي أكثر مما تتطلبه عملية التحدث. يمكنك تعلم كيفية الاستماع الجيد باتباع الاقتراحات التالية:

1. اجعل ذهنك صافيا:

تجنب وضع الافتراضات و الأحكام قبل أن ينتهي المتحدث من كلامه.

2. داوم النظر على عيني المتحدث:

اظهر للمتحدث اهتمامك التام.

3. راقب لغة جسديك:

استرخي، و لا تعقد ذراعيك و رجلك، و امتنع من النقر بأصابعك أو إصدار أي إشارة قد تسبب التوتر. بدلا من ذلك مل نحو المتحدث و أومي رأسك و ابتسم في الوقت المناسب لحديثه.

4. استمع للأفكار الرئيسية و أفهمها جيدا:

اسع إلى فهم و تذكر أفكار و نقاط المتحدث الرئيسية، على سبيل المثال: إذا ذكر شخص ما أسباب تأجيل طرح المشروع الرئيسي استمع جيدا لكل سبب.

5. لخص ما قاله المتحدث:

ذلك سيظهر له أنك فهمت ما قاله و سيوضح لك النقاط التي فوتها، على سبيل المثال: تقول مثلا "كما فهمت منك أن السبب الرئيسي للتأجيل هو تغيير التصميم".

6. اسأل أسئلة:

أسئلتك ستؤكد ما فهمته و ستساعدك على فهم المعلومات. "لماذا لا يلائمك التصميم السابق؟"، "كم ستبلغ تكلفة التصميم؟".

7. التقييم:

عندما ينتهي المتحدث من كلامه فكر جيدا بما قاله قبل أن تظهر أي ردة فعل.

❖ التدريب في النادي:

يوفر لك نادي الخطابة الفرصة للتعلم و التدرب على مهارة الاستماع فقط في أديار الاجتماع التي تتضمن الاستماع لكن الأدوار التالية توفر لك الفرص لتطوير مهارة الاستماع:

✓ عداد أصوات ملء الفراغ:

في هذا الدور تستمع إلى كل شخص يتكلم خلال الاجتماع و تقوم بمراقبة و عد الكلمات الزائدة و معرفة أنواعها. الكلمات الزائدة تتضمن /ه و أمم و كما تعرف و مثل. هذه الكلمات قد تسبب بتشويش المستمعين و يقلل من تأثير المتحدث على المستمعين.

✓ مقيم الخطبة:

يستمع المقيم جيدا لخطبة المتحدث الوجيزة و يقدم له الاقتراحات للتحسن و التعليقات على ما أجاد فيه المتحدث.

✓ النحوي:

يستمع النحوي للغة المتحدث و طريقة تطبيقه للقواعد النحوية و يسجل كل الأخطاء و يقدم الاقتراحات للتحسن.





الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

✓ خطيب الخطبة الارتجالية:

يستمتع المتحدث جيدا لأسئلة منسق موضوعات الساحة و من ثم الإجابة عليها.

❖ مهمتك:

تدرب على مهارة الاستماع و اعمل على تطويرها من خلال أداء أي ثلاثة من الأربعة الأدوار المذكورة أعلاه طوال فترة أداء أدوار اجتماعات النادي. ستجد في *ملحقات الدليل* المزيد من المعلومات حول كيفية الاستعداد لأداء كل دور.

اطلب من نائب رئيس الشئون التعليمية أن يعين لك مقيما حتى يشاهدك و يقيمك على مهاراتك القيادية بكتابة التعليقات في *المرشد المقيم* في نهاية المشروع. من الممكن أن يختلف تقييم أداءك في كل دور من الأدوار. أيضا اطلب من النائب أن يقيمك المقيم شفها خلال الاجتماع. بعض النوادي لا يسعفها الوقت لتقديم التقييم الشفهي على القيادة خلال الاجتماع، فإذا كانت تلك حالة ناديك و كنت ترغب في التقييم شفها اطلب من مقيمك سلفا الاجتماع بك بعد انتهاء اجتماع النادي لإخبارك بالتقييم.

○ ملاحظة:

إذا كنت ستؤدي دورين أو أكثر من هذه الأدوار في اجتماع واحد كعداد أصوات ملء الفراغ و المقيم، فإن دور واحد فقط سيستخدم كمتطلب لإتمام المشروع و لا يمكن للأدوار الأخرى التي أديتها أن تستخدم كمتطلبات لإنهاء المشاريع الأخرى في هذا الدليل. حتى يتم تفادي إجهاد النادي و أعضائه تستطيع في كل اجتماع أن تقيم في دور قيادي واحد.

أيضا بعض أدوار الاجتماع تفي بمتطلبات العديد من المشاريع المختلفة، على سبيل المثال: يعطيك المشروع الأول و الثاني و الثالث و الثامن الخيار لأداء دور المقيم للخطبة المعدة. فبإدائك لدور المقيم مرة واحدة سفي لمطلب مشروع واحد فقط و ليس للأربعة جميعهم. و حتى تكتسب النقاط من جميع هذه الأربعة المشاريع يتطلب منك أداء دور المقيم في أربعة اجتماعات مختلفة.

تأكد من تسجيلك بعد أدائك لكل الثلاثة الأدوار في *سجل المشاريع المكتملة في الملحقات*.





الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

❖ المرشد التقييمي للاستماع و القيادة:

ملاحظة للمقيم:

يتدرب القائد على مهارة الاستماع الجيد أثناء أدائه لأي ثلاثة أدوار من الأربعة المذكورة أدناه. الرجاء قراءة المشروع جيدا قبل الاجتماع، ثم أجب على الأسئلة التالية التي تتعلق بالدور الذي يمثله القائد خلال الاجتماع و قدم له التعليقات و التوصيات المحددة إذا اقتضى الأمر.

▪ مقيم الخطبة:

اسم المقيم/..... التاريخ/.....

- هل كان القائد مصغ؟ و هل كان موقفه يدل على اهتمامه بما يقوله المتحدث؟
- هل التقييم الشفهي يدل على أن القائد قد سمع و فهم ما تحتويه الخطبة؟
- هل كان القائد صافي الذهن عند تقييم الإلقاء حتى لو كان لا يوافق وجهة نظر المتحدث؟
- ما لذي كان على القائد فعله ليستمع أفضل؟

○ ما المهارة الاستماعية المعينة التي أظهرها القائد بوضوح؟

▪ خطيب الخطبة الارتجالية:

اسم المقيم/..... التاريخ/.....

- ما مدى سرعة القائد في استيعاب أفكار منسق موضوعات الساحة؟
- هل كانت ردة فعل القائد تدل على أنه فهم أسئلة منسق موضوعات الساحة؟
- ما لذي كان على القائد فعله ليستمع أفضل؟
- ما المهارة الاستماعية المعينة التي أظهرها القائد بوضوح؟





الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

■ عدد أصوات ملء الفراغ:

اسم المقيم/..... التاريخ/.....

○ هل كان القائد منتبها عند سماعه للمتحدثين؟ و هل كان موقفه يدل على اهتمامه بما يقوله المتحدث؟

○ هل كان القائد يركز على أن يدعم المتحدث شفهيًا؟

○ ما لذي كان على القائد فعله ليستمع أفضل؟

○ ما المهارة الاستماعية المعينة التي أظهرها القائد بوضوح؟

■ النحوي:

اسم المقيم/..... التاريخ/.....

○ هل كان القائد منتبها عند سماعه للمتحدثين؟ و هل كان موقفه يدل على اهتمامه بما يقوله المتحدث؟

○ هل كان القائد مركزا بالانتباه لأخطاء المتحدث النحوية البارزة؟

○ ما لذي كان على القائد فعله ليستمع أفضل؟

○ ما المهارة الاستماعية المعينة التي أظهرها القائد بوضوح؟





الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

المشروع الثاني

التفكير النقدي

هل قابلت يوما شخص يتصرف بتهور و يضع قراراته بناء على نزواته أو مما يسمع من الآخرين أو بناء على حكم مسبق؟ في أغلب الاحتمالات أن هذا الشخص ليس بقائد ناجح. القائد الناجح هو من يجمع المعلومات ثم يحللها بروية و يفهمها و يفسرها قبل أن يتصرف، إن هذه العملية تعرف بالتفكير النقدي. و يقصد بها كيف تحل المشاكل و الأسئلة و القضايا.

■ كيف تفكر؟

قيم مهارتك في التفكير النقدي بحل الأسئلة التالية. ضع دائرة حول التقدير المناسب للحالات التالية. و بعد إتمامك المشروع كاملا اختبر مرة أخرى لترى مد تقدمك.

دائما أحيانا أبدا

- | | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | ○ عندما تواجهني مشكلة أقوم بجمع المعلومات عنها من مختلف المصادر. |
| 1 | 2 | 3 | ○ أسأل لأعرف المزيد من المعلومات. |
| 1 | 2 | 3 | ○ أدرس المعتقدات و الافتراضات و الآراء و أقارنهم بالحقائق. |
| 1 | 2 | 3 | ○ أمتنع عن إصدار أي حكم أو وضع قرار حتى أضع جميع الحقائق في عين الاعتبار. |
| 1 | 2 | 3 | ○ أحاول أن أرى مزايا آراء الآخرين حتى و لو كانت مختلفة عن رأيي. |
| 1 | 2 | 3 | ○ أستمتع بإيجاد الحلول للمشكلات. |

حساب النقاط: اجمع النقاط التي حصلت عليها فإذا حصلت على ما بين 17-18 نقطة فنهنتك على أن مهارة التفكير النقدي لديك ممتازة. أما إذا حصلت على ما بين 12-16 نقطة فإن مهارتك تحتاج إلى بعض الاهتمام. أما إذا حصلت على 11 أو أقل فإنه الوقت لتطور من مهارتك.

❖ خصائص التفكير النقدي:

يتساءل المفكرون المحللون عن ماذا يقروون و يسمعون، و يحددون مميزات و خصائص و أخطاء الأفكار أو المعلومات، و لهم القدرة على التمييز بين الحقائق و الآراء، و يستخدمون الأسباب و التحاليل المنطقية حتى يصلون إلى نتيجة. الأشخاص الذين يفكرون بمنطق يستطيعون وضع قرارات أفضل من غيرهم.

المفكرون النقديون لهم القدرة في دراسة المعلومات بطرق مختلفة، و هم قادرين على:

✓ التفسير:

المفكرون النقديون قادرين على تفسير التجارب و الحالات و الحقائق و الأحكام، على سبيل المثال: يستطيعون إعادة صياغة أفكار غيرهم، و التعرف على شعور الشخص بالنظر على وجهه، أو توضيح معنى جدول أو رسم بياني.

✓ التحليل:

المفكرون النقديون يستطيعون تحديد العلاقات بين الأحداث و التقارير و المفاهيم و الحالات، على سبيل المثال: يستطيعون التمييز بين أوجه الاختلاف و التشابه ما بين تقرير صحيفتين لنفس الحدث.

✓ تحديد المصادقية:

المفكر النقدي له القدرة على تحديد القوة المنطقية لتقرير أو وصف أو تفسير، و حكم إذا كانت الأدلة تؤيد النتيجة التي رسمتها، على سبيل المثال: يستطيع المفكر النقدي على تحديد ما إذا كانت المعلومة لها أي تأثير على الوضع الحالي.

✓ الاستنتاج:

يستنتج المفكرون النقديون من الفرضيات و النتائج من الأحداث و المعطيات، على سبيل المثال: يستخدمون المنطق لتحديد نتائج سلوك



الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

شخص ما تقدم للعمل.

عندما يحدد المفكرون النقادون الحالة أو المشكلة يصبح لهم القدرة على الوصول إلى النتيجة مع توضيح كيفية الوصول إليها.

■ نصائح للتفكير النقدي:

يمكنك تعلم كيفية التفكير المنطقي باتباع الاقتراحات التالية:

1. اجمع المعلومات:

اجمع المعلومات من مصادر عديدة. تعد الكتب و المجلات و الصحف و الفيديو و الـCD و الكاسيتات و الانترنت من مصادر المعلومات المفيدة. إن الاستشارة من أصدقاءك و مديرينك قد يعد مفيدا أيضا.

2. تجنب وضع القرارات مبكرا:

كن متأكدا من أنك قد جمعت كافة الحقائق و اسمح لنفسك الوقت لتفكر فيها و تحليلها، لأن القرار المبكر قد يؤدي إلى الندم.

3. حافظ على عقلك يقظا:

قد تجد معلومات تغير من منظورك للمشكلة.

4. اسأل أسئلة:

لا تضع الافتراضات. تبدأ أسئلة التحقيق بـ"لماذا؟" و "كيف؟" و هي ستساعدك للحصول على المعلومات، مثل: "لماذا تثق بهذا السبب؟" "كيف يعمل هذا النظام؟".

5. كن صريحا لنفسك:

اعترف بانحيازك و تجنب تأثيرها فيك.

6. قارن بين الآراء و الحقائق:

انتبه من أن تعط الآراء أهمية أكبر من الحقائق. ربما يخبرك أحدهم أنهم يؤيدونهم في العرض المقدم و لكن قد تكون الأسباب مبنية على انحياز شخصي و ليس على حقائق الحالة المحددة.

7. كن مستمرا بإصرار:

تأخذ العملية جميعها الوقت الكثير، و قد تصادف العديد من الصعوبات و لكن لا تستسلم.

8. كن منظما:

صنف المعلومات التي جمعتها و قسمها في معايير لتقييمها. و سجل الأشياء أو النقاط المهمة التي ترغب في التحقيق عنها مؤخرا.

9. قم بدراسة و تحليل جميع الخيارات:

هذا أهم جزء في التفكير النقدي. فقط بعد تحليلك لجميع الخيارات تقرر أيها هو الاختيار الأفضل.

■ التدرّب في النادي:

يوفر نادي الخطابة فرصة التدرّب على مهارات التفكير النقدي و تطويرها. و من متطلبات التفكير النقدي الأدوار التالية:

● مقيم الخطبة:



الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

يستمتع المقيم جيدا للمتحدث ثم يقدم له الاقتراحات للتحسن للأفضل و التعليقات على ما أجاد فيه المتحدث.

• النحوي:

يستمتع النحوي للغة المتحدث و طريقة استخدامه للقواعد النحوية و بدون الأخطاء النحوية و أيضا أمثلة جيدة على استخدامه الكلمات و يقدم له الاقتراحات للتحسن.

• المقيم العام:

يقوم المقيم العام كل شيء يدور في اجتماع النادي و يعلق على المواضيع و الأشياء التي تحتاج إلى تحسين، لتحسين الأداء في الاجتماع القادم.

■ مهمتك:

درب و طور من مهارة التفكير النقدي بأداء أي دورين من الثلاثة الأدوار التي ذكرت سابقا خلال اجتماعات النادي. لمزيد من المعلومات حول كيفية الاستعداد لأداء الأدوار تطلع إلى الملحقات.

اطلب من نائب رئيس الشئون التعليمية أن يعين لك مقيما لكل دور. و المقيم سيشاهدك ويعطيك رأيه حول مهاراتك القيادية التي مارستها و سيكتب لك تعليقاته في المرشد التقييمي في نهاية المشروع. من الممكن أن يختلف مقيمك في كل دور من الأدوار. أيضا اطلب من النائب أن يقيمك المقيم شفها خلال الاجتماع. بعض النوادي لا يسعها الوقت لتقديم التقييم الشفهي على القيادة خلال الاجتماع، فإذا كانت تلك حالة ناديك و كنت ترغب في التقييم شفها اطلب من مقيمك سلفا الاجتماع بك بعد انتهاء اجتماع النادي لإخبارك بالتقييم.

○ ملاحظة:

إذا كنت ستؤدي دورين أو أكثر من هذه الأدوار في اجتماع واحد كالنحوي و المقيم، سيستخدم دور واحد فقط كمتطلب لإتمام المشروع و لا يمكن للأدوار الأخرى التي أديتها أن تستخدم كمتطلبات لإنهاء المشاريع الأخرى في هذا الدليل. حتى يتم تفادي إجهاد النادي و أعضائه تستطيع في كل اجتماع أن تقم في دور قيادي واحد.

أيضا بعض أدوار الاجتماع تفي بمتطلبات العديد من المشاريع المختلفة، على سبيل المثال: يعطيك المشروع الأول و الثاني و الثالث و الثامن الخيار لأداء دور المقيم للخطبة المعدة. فإذائك لدور المقيم مرة واحدة سفي لمتطلب مشروع واحد فقط و ليس للأربعة جميعهم. و حتى تكتسب النقاط من جميع هذه الأربعة المشاريع يتطلب منك أداء دور المقيم في أربعة اجتماعات مختلفة.

تأكد من تسجيلك بعد أداءك أي دورين من الأدوار في سجل المشاريع المكتملة في ملحقات الدليل.





الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

❖ المرشد التقييمي للتفكير النقدي:

يتدرب القائد على مهارة التفكير النقدي أثناء أداءه لأي دورين من الثلاثة المذكورة أدناه. الرجاء قراءة المشروع جيدا قبل الاجتماع ثم أجب على الأسئلة التالية التي تتعلق بالدور الذي مثله القائد خلال الاجتماع و قدم له التعليقات و التوصيات المحددة إذا اقتضى الأمر.

▪ مقيم الخطبة:

اسم المقيم/..... التاريخ/.....

○ هل كان القائد ينصت جيدا للخطبة أثناء التقييم؟

○ ما مدى فعالية القائد في شرح مهارات التفكير النقدي في التقييم الشفهي؟

○ هل كان القائد قادرا على أن يظهر في الجانب الحيادي و غير المتحيز في التقييم؟

○ ما الذي كان على القائد فعله بشكل مختلف حتى يقدم تقييم أكثر دراسة و فائدة؟

○ في أي جزء أجاد القائد من التقييم؟

▪ النحوي:

اسم المقيم/..... التاريخ/.....

○ ما مدى فعالية القائد في ملاحظة أخطاء المتحدث النحوية واللغوية و أيضا ملاحظته لحسن استخدامه للحصيلة اللغوية؟

○ هل سمح القائد للمضايقات التأثير على تحليله لطريقة استخدام المتحدث للقواعد النحوية و حصيلته اللغوية؟

○ ما الذي كان على القائد فعله بشكل مختلف حتى يصبح مفكرا نقديا بصورة أفضل؟





الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

○ أي من مهارات التفكير النقدي أظهرها القائد و استخدمها؟

■ المقيم العام:

اسم المقيم/..... التاريخ/.....

○ ما مدى فعالية القائد في تحليل اجتماع النادي؟

○ هل تجنب القائد تأثير التحيز الشخصي على ملاحظاته و تحليلاته لاجتماع النادي؟

○ هل وضح القائد مجالات الاجتماع التي تحتاج إلى اهتمام؟

○ هل ذكر القائد النواح التي تم أداؤها بشكل جيد في الاجتماع؟

○ ما الذي كان على القائد فعله بشكل مختلف حتى يقدم تحليلا أفضل و أكثر مساعدة؟

○ ما الذي أجاد القائد فعله بصورة خاصة؟





الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

المشروع الثالث

إبداء الرأي

إذا كان أعضاء الفريق ينجزون بإمكانياتهم للوصول إلى هدف، فإنهم يحتاجون لمعرفة مالذي يجيدون فعله و ما لا يجيدون و كيفية تحسينه. إن إبداء الرأي بطريقة ناجحة هي مهارة قيادية جوهرية. و السماح لعضو غير كفاء ليستمر على سلوكه في الفريق يمكن أن يمنع الفريق من الوصول إلى أهدافه، و يمكن أن يدني من أخلاق و همة أعضاء الفريق الذين يعملون بجهد. يمكن أن يحث تمييز العضو الفعال على الاستمرار و ربما يزيد من إنجاز جميع الأعضاء الآخرين.

لا يزال العديد من القواد غير مرتاحين لتقييم أعمال غيرهم. إنهم يرون أن التقييم ما هو إلا نقد و يعرفون أن أغلب الناس - المعطون و المتلقون- يعتقدون أن النقد أمر سلبي. و في النهاية لا أحد يرغب بأن يخبره الآخرين أو حتى أن يخبر هو الآخرين بالسلبيات و الأخطاء في الإنجاز.

و لكن إذا كان العمل كما ينبغي فإن الملاحظات ستكون إيجابية. و يمكن أن تكون فرصة للمتلقي أن يعرف ما الذي أجاد فيه و أن يتعلم كيف يؤدي الأمور بشكل أفضل و تكون فرصة للقائد لمساعدة الفريق للأداء بفعالية أكبر. إبداء الآراء و الملاحظات يمكن أن يوجد الضغوط و يحسن من العلاقات بين الأشخاص و يعزز الثقة و الاحترام للقواد و أعضاء الفريق.

❖ كيف تبدي رأيك بفعالية؟

قيم مهارتك بإبداء الرأي بحل الأسئلة التالية. ضع دائرة حول التقدير المناسب للحالات التالية. و بعد إتمامك المشروع كاملا اختبر مرة أخرى لترى مدى تقدمك.

دائما أحيانا أبدا

- | | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | ○ أتحدث مع عضو الفريق عن أدائه عندما أكون هادنا. |
| 1 | 2 | 3 | ○ أبدي رأيي فقط على أداء عضو الفريق و ليس على شخصيته أو أخلاقه. |
| 1 | 2 | 3 | ○ أقوم بوصف الفعل أو السلوك المحدد الذي يعتبر مشكلة و أذكر أمثلة. |
| 1 | 2 | 3 | ○ أشرح نتائج تأثير ذلك السلوك على الفريق. |
| 1 | 2 | 3 | ○ أطلب من أعضاء الفريق ذكر تعليقاتهم و تعليلاتهم. |
| 1 | 2 | 3 | ○ أقدم اقتراحات محددة للتحسن. |
| 1 | 2 | 3 | ○ أقدم أمثلة محددة عن الأمور التي أحسن فيها الفريق. |
| 1 | 2 | 3 | ○ أختتم رأيي و ملاحظاتي بتشجيع أعضاء الفريق. |

حساب النقاط: اجمع نقاطك فإذا حصلت على ما بين 22-24 نقطة فنهنتك على مهارتك في إبداء الرأي الممتازة. و إذا حصلت على ما بين 16-21 فمهارتك تحتاج لبعض الاهتمام. أما إذا حصلت على 15 نقطة أو أقل فإنه الوقت لتطور من مهارتك.

❖ لماذا نتردد؟

هل تشعر بعدم الارتياح عند إبداءك رأيك؟ قد نتردد أحيانا لأننا لا نستطيع إخبار الآخرين ماذا كنا نتوقع منهم. نحن نفترض أن الشخص الآخر قد فهم و عندما يظهر لنا أنه لم يفهم نلوم أنفسنا و نقرر أننا لن نقول شيئا حيال ذلك، أو نأمل أنه بمرور الوقت سيحل الوضع. أنت تعتقد أن عضو الفريق سيكتشف بنفسه ما الذي تريده و ستكون في مأمن من المواجهة، أو أنت تخشى أن تنفر أعضاء الفريق من التحدث. أيضا قد تشعر بالندم لانتقادك شخص ما لعلمك أنك لست مثاليا أيضا.

❖ كيف تبدي رأيك؟

حتى تكون أكثر مساعدة يجب أن تبدي رأيك و ملاحظتك بعد حدوث السلوك مباشرة. و يجب أن يكون رأيك أيضا محترما و هادنا و مشجعا و مخصصة لعضو الفريق. ستساعدك الاقتراحات التالية لإبداء رأيك بطريقة أكثر فعالية:





الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

1. أوصف التصرف المعين الذي أزعجك:

"لويس، تأخرت الشحنة الأسبوعية إلى أقسامنا بالبرازيل ليومين. هذه المرة الثانية في هذا الشهر تتأخر الشحنة. في كلا المرتين حزمت الشحنات على الوقت ولكنها بكل بساطة لم تغادر على الوقت المحدد". لا تحاول أن تحلل سبب هذا التصرف ("لويس، أعلم أنك قلق لأنك لم تحصل على الترقية"). بدلا من ذلك أوصف التصرف فقط.

2. اشرح تأثير ذلك التصرف:

"فقد فرعنا بالبرازيل ثلاثة بيعات بسبب تأخر الشحنات. ذلك كلف الشركة آلاف الدولارات ولم يتمكن أعضاء فريقنا بالبرازيل من الوصول إلى هدف المبيعات".

3. استمع:

قد يحاول عضو الفريق شرح الوضع: "اثان من العمال كانوا مرضى هذا الأسبوع" "كنت في اجتماع طوال اليوم". اعترف بذلك ولكن ركز على مشكلة التصرف.

4. اطلب تغيير التصرف:

"لا بد أن تغادر الشحنة في وقتها المحدد".

5. أكد على قدرة الشخص على التغيير:

"يمكنك التأكد من مغادرة الشحنة في وقتها المحدد بالاتصال مع شركة الشحن سابقا"

6. انهي حديثك بملاحظة إيجابية:

"لويس، لقد كنت المشرف على الشحن لخمس سنوات، وأقدر كل ما فعلته للمساعدة على نمو الشركة".

7. تابع:

لاحظ أداء عضو الفريق اللاحق وتأكد من الثناء عليه ومدحه إذا تحسن تصرفه. "لويس، أخبرني قسمنا بالبرازيل أن آخر شحنتين وصلتا في الوقت المحدد. شكرا لك".

كن لبقا. كيف تقول شيئا يؤثر في ردة فعل عضو الفريق. أنت ترغب أن يتقبل عضو الفريق تعليقاتك. قدم له التعليقات من تجاربك أو من وجهة نظرك. لا تقل "الجميع يقولون..." أو "يقول الناس..." بدلا من ذلك تكلم عن نفسك، قل "أنا أرى..." أو "يساورني القلق...".

تفادى أن تجعل عضو الفريق في وضع دفاعي. قل على سبيل المثال "إذا لم أتسلم البيانات في الوقت المحدد لن أستطيع إنهاء التقرير و تقديمه للرئيس". لا تقل "إذا قمت بعملك فقط لن يتعين مني مواصلة الاتصال بك عن البيانات".

❖ ميز الأداء الجيد:

إبداء الرأي أيضا يتضمن تمييز وملاحظة هؤلاء الذين يؤدون عملهم جيدا. إذا كنت تأمل في تعزيز التحسن المستمر في أعضاء الفريق ميزهم لإنجازاتهم. يمكن للملاحظة أو الرأي الإيجابي أن تحفز الناس لأداء أفضل. عند تقديمك لملاحظة إيجابية تذكر أن:

- ✓ كن محددا: حدد ما الذي فعله العضو ليستحق الثناء والمدح.
- ✓ عبر عن طلبك: اشرح لماذا كان جهد العضو فعالا وكيف ساهم في إنجاح الفريق.
- ✓ شجعهم لأداء المزيد من الشيء نفسه.

❖ تدرب في النادي:

يوفر نادي الخطابة فرصة التدرب على مهارة إبداء الرأي وتطويرها. والأدوار التالية هي من متطلبات مهارة إبداء الرأي:



الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

• مقيم الخطبة:

يستمتع المقيم جيدا للمتحدث ثم يقدم له الاقتراحات و التعليقات على ما أجاد فيه. يقدم المقيم تقييم شفهي بسيط أثناء الاجتماع و يجهز تقييما مكتوبا يسلم للمتحدث بعد الاجتماع و يمكن أن يجتمع بالمتحدث لمناقشة خطبته بالمزيد من التفاصيل. يجب أن يكون التقييم مساعدا و مشجعا.

• النحوي:

يستمتع النحوي للغة المتحدث و طريقة استخدامه للقواعد النحوية و يدون الأخطاء النحوية و أيضا أمثلة جيدة على استخدامه الكلمات و يقدم له الاقتراحات للتحسن.

• المقيم العام:

يقوم المقيم العام كل شيء يدور في اجتماع النادي و يعلق على المواضيع و الأشياء التي تحتاج إلى تحسين، و يمكن تنفيذ التحسين الاجتماع القادم.

▪ مهمتك:

درب و طور من مهارة إبداء الرأي بأداء الثلاثة الأدوار التي ذكرت سابقا خلال اجتماعات النادي. لمزيد من المعلومات حول كيفية الاستعداد لأداء الأدوار تطلع إلى الملحقات.

اطلب من نائب رئيس الشئون التعليمية أن يعين لك مقيما لكل دور. و المقيم سيشاهدك و يعطيك رأيه حول مهاراتك القيادية التي مارستها و سيكتب لك تعليقاته في المرشد التقييمي في نهاية المشروع. من الممكن أن يختلف المقيمون في كل دور من الأدوار. أيضا اطلب من النائب أن يقيمك المقيم شفويا خلال الاجتماع. بعض النوادي لا يسعها الوقت لتقديم التقييم الشفهي على القيادة خلال الاجتماع، فإذا كانت تلك حالة ناديك و كنت ترغب في التقييم شفويا اطلب من مقيمك سلفا الاجتماع بك بعد انتهاء اجتماع النادي لإخبارك بالتقييم.

○ ملاحظة:

إذا كنت ستؤدي دورين أو أكثر من هذه الأدوار في اجتماع واحد كالنحوي و المقيم، سيستخدم دور واحد فقط كمتطلب لإتمام المشروع و لا يمكن للأدوار الأخرى التي أديتها أن تستخدم كمتطلبات لإنهاء المشاريع الأخرى في هذا الدليل. حتى يتم تفادي إجهاد النادي و أعضائه تستطيع في كل اجتماع أن تقيم في دور قيادي واحد.

أيضا بعض أدوار الاجتماع تفي بمتطلبات العديد من المشاريع المختلفة، على سبيل المثال: يعطيك المشروع الأول و الثاني و الثالث و الثامن الخيار لأداء دور المقيم للخطبة المعدة. فبإمكانك لدور المقيم مرة واحدة سيفي لمتطلب مشروع واحد فقط و ليس للأربعة جميعهم. و حتى تكتسب النقاط من جميع هذه الأربعة المشاريع يتطلب منك أداء دور المقيم في أربعة اجتماعات مختلفة.

تأكد من تسجيلك بعد أداءك كل الثلاثة الأدوار في سجل المشاريع المكتملة في الملحقات.





الدليل العملي لتكون قائداً أفضل

❖ المرشد التقييمي لإبداء الرأي:

يتدرب القائد على مهارة إبداء الرأي أثناء أدائه للأدوار الثلاثة المذكورة أدناه. الرجاء قراءة المشروع جيداً قبل الاجتماع ثم أجب على الأسئلة التالية التي تتعلق بالدور الذي مثله القائد خلال الاجتماع و قدم له التعليقات و التوصيات المحددة إذا اقتضى الأمر.

▪ مقيم الخطبة:

اسم المقيم/..... التاريخ/.....

○ هل كان تقييم القائد مركزاً على تقديم المتحدث و ليس على شخصيته أو صفاته؟

○ ما مدى فعالية القائد في ذكر أمثلة عن ما أجاد فيه المتحدث خلال الخطبة؟

○ ما مدى فعالية القائد في تقديمه الاقتراحات المحددة للمتحدث للتحسن؟ و هل ذكر أمثلة؟

○ ما الذي كان على القائد فعله بشكل مختلف لتقديم تقييماً أكثر فائدة؟

○ في أي جزء أو الأجزاء أجاد القائد من التقييم؟

▪ النحوي:

اسم المقيم/..... التاريخ/.....

○ ما مدى فعالية القائد في ذكر أمثلة عن استخدام المتحدث الجيد للقواعد النحوية و اللغوية أثناء تقديم العرض؟

○ ما مدى فعالية القائد في ملاحظة قواعد المتحدث النحوية و اللغوية والتي تحتاج إلى تحسن؟ و هل ذكر القائد أمثلة محددة و اقتراحات للتحسن؟

○ ما الذي كان على القائد فعله بشكل مختلف حتى يقدم رأياً أو ملاحظات أكثر فائدة عن القواعد النحوية و اللغوية؟





الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

○ في أي جزء أو الأجزاء أجاد القائد من التقييم؟

■ المقيم العام:

اسم المقيم/..... التاريخ/.....

○ هل كان تقييم القائد مركزا على الاجتماع نفسه و ليس على شخصيته أي شخص أو صفاته؟

○ ما مدى فعالية القائد في ذكر أمثلة عن الأمور التي سارت على الشكل المطلوب خلال الاجتماع؟

○ ما مدى فعالية القائد في الإشارة إلى المناطق أو النواحي التي تحتاج إلى التحسين في الاجتماع؟ و هل عرض القائد اقتراحات و أمثلة محددة لتأكيد ملاحظاته؟

○ ما الذي كان على القائد فعله بشكل مختلف لتقديم تقييما أكثر فائدة؟

○ في أي جزء أو الأجزاء أجاد القائد من التقييم؟





الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

المشروع الرابع

إدارة الوقت

تعد مهارات إدارة الوقت الجيدة قيمة للقواد، حيث تستهلك الاجتماعات و أوراق العمل و الأزمات كلها وقتنا و تترك القليل المتاح لما يجب على القادة فعله: التخطيط للمستقبل. نحن نملك 24 ساعة فقط كل يوم و نحتاج إلى الاستفادة القصوى من كل ساعة.

❖ تقييم مهارات إدارة الوقت:

هل تنجز كل ما أردت فعله خلال اليوم؟ ستساعدك الإجابة على الأسئلة التالية على اكتشاف مدى فعاليتك في إدارة وقتك. و بعد إكمالك لهذا المشروع اختبر مرة أخرى لترى مدى تقدمك.

دائما أحيانا أبدا

- | | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | ○ أكتب قائمة بالأشياء التي أريد فعلها كل يوم. |
| 1 | 2 | 3 | ○ أحدد مهلة زمنية لنفسي. |
| 1 | 2 | 3 | ○ أرتب ما أريد فعله على حسب الأولوية. |
| 1 | 2 | 3 | ○ أقوم بتفويض المهام إذا اقتضى الأمر. |
| 1 | 2 | 3 | ○ أخصص المزيد من الوقت للمشاريع الإبداعية أو المهام المهمة. |
| 1 | 2 | 3 | ○ أقسم المشاريع الكبيرة إلى مهام صغيرة و أكثر إدارة. |
| 1 | 2 | 3 | ○ أقوم بالأعمال الإبداعية في الوقت الذي يكون عندي طاقة. |
| 1 | 2 | 3 | ○ أتتيح وقتا كل يوم للتعامل مع المهام و المشاكل الغير متوقعة. |
| 1 | 2 | 3 | ○ أتعامل مع كل ورقة على مكتبي مرة واحدة فقط. |
| 1 | 2 | 3 | ○ أنتهي من المهام التي لا أحبها أولا. |

حساب النقاط: اجمع نقاطك فإذا حصلت على ما بين 27-30 نقطة فمبارك لحصولك على مهارة إدارة الوقت ممتازة، أما إذا حصلت على ما بين 20-26 نقطة فإن مهارتك تحتاج المزيد من الاهتمام، أما إذا حصلت على 19 نقطة أو أقل فإنه الوقت لتحسن من مهارتك.

❖ نصائح لإدارة وقتك:

إن إدارة الوقت تحدي. يجب عليك أن تحدد الوقت المتوفر لديك حتى تخطط كيف ستقسمه لتنجز أهدافك. عليك بالتالي:

- ✓ افهم ما الذي يمكن أن تنجزه في وقتك بصورة واقعية.
- ✓ خطط للاستفادة القصوى من الوقت المتاح لديك.
- ✓ اترك الوقت الكافي للأشياء التي يجب عليك فعلها على نحو جازم.
- ✓ اسمح ببعض الوقت للتعامل مع الأمور الغير متوقعة.
- ✓ قلل من الضغوطات بتجنب الإفراط في الالتزام لنفسك و الآخرين.

يؤمن بعض الناس أن بالعمل بشكل أسرع في ساعات كثيرة سينجز العديد من الأمور. غالبا العمل الأسرع ينتج العديد من المشاكل لأن الناس يتسببون الأخطاء. إن العمل لفترة طويلة متعب و يضعف الحكم و ينتج العديد من المشاكل.

هل تؤجل المشاريع و المهام التي لا تحبها؟ التسويق له تأثير كبير على ما تبذله من جهود لإدارة الوقت. عندما تنتظر حتى آخر دقيقة للمشروع يعمل مشروع ضخم أو التعامل مع كومة من أوراق العمل ستبذل جهدا إضافيا و ستجازف لارتكاب الأخطاء أو القيام بعمل ضعيف المستوى.

ستساعدك الخطوات التالية على تنظيم وقتك و إنجاز مشاريعك و مهامك بكفاءة:

1. حدد أهدافك قريبة المدى و بعيدة المدى:

الأهداف البعيدة المدى هي ما ترغب بإنجازه في شهور أو سنوات من الآن. أما الأهداف قريبة المدى فهي التي ترغب في إنجازها في أيام أو





الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

أسابيع.

2. اكتب قائمة يومية بالأمور التي ترغب بإنجازها:

أساسها الأهداف البعيدة المدى و القريبة المدى، و المهام المدموجة التي ستساعدك لإنجازها. على سبيل المثال: إذا كان واحد من أهدافك القريبة المدى أن تقابل أعضاء فريقك لمناقشة مدى تقدم الفريق في حل مشاكل محددة، مهمتك الأولى أن تبلغ الفريق عن الاجتماع و الغرض منه و راجع المعلومات التي لديك في الوقت الحالي عن المشكلة لتساعدك في التحضير للاجتماع.

3. رتب القائمة على حسب الأولويات:

حدد الأمور في القائمة على حسب أولويتها (1) العاجلة و المهمة و (2) مهمة و لكن ليست عاجلة و (3) يمكنك أن تفعلها إذا توفر لك الوقت.

4. رتب جدولك:

خصص الوقت للأمور المهمة و العاجلة أو الأمور التي تأخذ الكثير من الوقت لتهيئها. و في الوقت الباقي رتب الأمور الأخرى. قسم المهام الكبيرة إلى مهام أصغر و أسهل إدارة. خطط لعمل المهام الصعبة عندما تكون في أفضل حال، بعض الناس يعملون أفضل في الصباح بينما آخرون يعملون أفضل بعد الظهر أو في المساء.

5. فوض أمورك كلما كان ذلك ممكنا:

لا تضيع وقتك القيم بعمل أمر ما يستطيع فعله شخص آخر قادر على ذلك.

6. اترك بعض الوقت للطوارئ:

مهما كنت تخطط بعناية سيظهر شيء لم تكن تتوقعه و يحتاج إلى اهتمامك فورا. ضع وقتا للتعامل مع الأمور الطارئة في جدولك اليومي.

7. أدر المعوقات:

تستنفد المعوقات الوقت القيم. عندما يعوق أمر ما عملك على المشروع الإبداعي قد تواجه صعوبات في التفكير مرة أخرى عند قدرتك على استئناف العمل أخيرا. إذا أمكن أقفل باب مكتبك أو اعزل نفسك عن الآخرين عند عملك على مشروع مهم.

يجب عليك توفير الوقت الكافي كعشر دقائق مثلا قبل الغداء أو الاجتماع لأداء أعمال قائمة "المهم و غير العاجل" و " يمكن تأديته إذا توفر الوقت". أيضا تأكد من تخصيص بعض الوقت لنفسك. تساعدك فترات الراحة المتكررة بصورة دورية على بقاءك متيقظا و مركزا.

اجعل جدولك واقعا. إذا سبب لك التوتر أو إذا لم تتمكن من إنجاز مهامك في قائمة "يجب فعله" اليومية، أعد التفكير في جدولك و عدله.

❖ التدرّب في النادي:

يوفر نادي الخطابة فرصة التدرّب على مهارة إدارة الوقت و تطويرها. و الأدوار التالية هي من متطلبات مهارة إدارة الوقت:

• عريف الجلسة:

مهمة عريف الجلسة الرئيسية هي تنسيق الاجتماع فهو يحضر و يصنف جدول الأعمال و يتصرف كالمضيف و يدير كافة برنامج الاجتماع في وقتها المخصص.

• المتحدث:

يحضر المتحدث لإلقاء الخطبة التي ترتبط بموضوع المشروع خلال الوقت المحدد.

• رئيس المواضيع:

يقوم بموازنة مجموع الوقت المتاح لجدول الموضوعات مع عدد المستجيبين، و مقدار الوقت لكل شخص للإجابة على الأسئلة.

• النحوي:

يستمتع النحوي للغة المتحدث و طريقة استخدامه للقواعد النحوية و بدون الأخطاء النحوية و أيضا أمثلة جيدة على استخدامه الكلمات و يقدم له الاقتراحات للتحسن في الوقت المحدد.

• الميقاتي:



الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

الميفاتي هو المسنول عن حفظ مسار الوقت خلال الاجتماع و يضمن أن كل جزء من الاجتماع ينتهي في وقته المحدد.

■ مهمتك:

درب و طور من مهارة إدارة الوقت بأداء دور المؤقت و أي دور من الأدوار التي ذكرت سابقا خلال اجتماعات النادي. لمزيد من المعلومات حول كيفية الاستعداد لأداء الأدوار تطلع إلى الإضافة.

اطلب من نائب رئيس الشئون التعليمية أن يعين لك مقيما لكل دور. و المقيم سيشاهدك ويعطيك رأيه حول مهاراتك القيادية التي مارستها و سيكتب لك تعليقاته في المرشد التقييمي في نهاية المشروع. من الممكن أن يختلف مقيمك في كل دور من الأدوار. أيضا اطلب من النائب أن يقيمك المقيم شفويا خلال الاجتماع. بعض النوادي لا يسعها الوقت لتقديم التقييم الشفهي على القيادة خلال الاجتماع، فإذا كانت تلك حالة ناديك و كنت ترغب في التقييم شفويا اطلب من مقيمك سلفا الاجتماع بك بعد انتهاء اجتماع النادي لإخبارك بالتقييم.

○ ملاحظة:

إذا كنت ستؤدي دورين أو أكثر من هذه الأدوار في اجتماع واحد كالنحوي و المقيم، سيستخدم دور واحد فقط كمتطلب لإتمام المشروع و لا يمكن للأدوار الأخرى التي أديتها أن تستخدم كمتطلبات لإنهاء المشاريع الأخرى في هذا الدليل. حتى يتم تفادي إجهاد النادي و أعضائه تستطيع في كل اجتماع أن تقيم في دور قيادي واحد.

أيضا بعض أدوار الاجتماع تفي بمتطلبات العديد من المشاريع المختلفة، على سبيل المثال: يعطيك المشروع الأول و الثاني و الثالث و الثامن الخيار لأداء دور المقيم للخطبة المعدة. فبإدائك لدور المقيم مرة واحدة سفي لمتطلب مشروع واحد فقط و ليس للأربعة جميعهم. و حتى تكتسب النقاط من جميع هذه الأربعة المشاريع يتطلب منك أداء دور المقيم في أربعة اجتماعات مختلفة.

تأكد من تسجيلك بعد أداءك أي دورين من الأدوار في سجل المشاريع المكتملة في الملحقات.





الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

❖ المرشد التقييمي لإدارة الوقت:

ملاحظة للمقيم: يتدرب القائد على مهارات إدارة الوقت أثناء أداءه لدور المؤقت و أي دور من الأدوار الأربعة الباقية المذكورة أدناه. الرجاء قراءة المشروع جيدا قبل الاجتماع ثم أجب على الأسئلة التالية المتعلقة بالدور الذي يؤديه القائد خلال الاجتماع و قدم له التعليقات و التوصيات المحددة إذا اقتضى الأمر.

■ الميقاتي:

اسم المقيم/..... التاريخ/.....

○ هل ظهر القائد على أنه قضى وقتا قبل الاجتماع لتأكيد حاجة كل شخص من خطباء الخطبة المعدة للوقت؟

○ هل كان القائد قادرا على الاستماع للمتحدثين و دقتهم في الوقت حيث يؤشر لهم و يومئ أثناء قيامهم بذلك؟

○ ما مدى فعالية القائد في شرح قوانين الوقت و تقديم تقرير الميقاتي في الوقت المحدد؟

○ ما الذي كان على القائد فعله بشكل مختلف لتحسين وقت الاجتماع و مشاركته؟

○ ما الذي أجاد القائد فعله لتحسين أو لمساعدة وقت الاجتماع و مشاركته؟

■ الخطيب:

اسم المقيم/..... التاريخ/.....

○ هل كان واضحا أن القائد كان محضرا سلفا لوقت الاجتماع؟

○ هل كان الوقت المخصص كافي لكل من الخطب و جدول الموضوعات و التقييم و غيرها من أجزاء الاجتماع؟

○ هل بدء الاجتماع و انته في الوقت المحدد لذلك؟

○ هل كان على القائد ضبط الوقت المخصص لكل من الخطب و التقييم و فقرة موضوعات الساحة و غيرها من أجزاء الاجتماع خلال الاجتماع نفسه؟ إذا نعم، لماذا؟





الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

○ ما الذي كان على القائد فعله بشكل مختلف لجعل الاجتماع يسير بطريقة سلسلة أكثر؟

○ ما الذي أجاد فيه القائد لجعل الاجتماع يسير بسهولة؟

■ المتحدث:

اسم المقيم/..... التاريخ/.....

○ هل ظهر القائد محضرا و متدربا على الخطبة مقدما؟

○ هل نجح القائد بتحقيق هدف الخطبة في الوقت المحدد؟

○ ما الذي كان على القائد فعله بشكل مختلف لجعل الخطبة أكثر فعالية في وقتها المحدد؟

○ ما الذي أجاد فيه القائد لجعل الخطبة أكثر فعالية؟

■ النحوي:

اسم المقيم/..... التاريخ/.....

○ ما مدى فعالية القائد في شرح قواعد النحوي و تقديم تقرير النحوي؟

○ هل عالج القائد قواعد المتحدث النحوية و اللغوية بشكل ملائم؟

○ ما الذي كان على القائد فعله بشكل مختلف حتى يقدم تقرير النحوي بطريقة أكثر فعالية؟





الدليل العملي لتكون قائداً أفضل

○ في أي جزء أو الأجزاء أجاد القائد من التقييم؟

■ منسق موضوعات الساحة:

اسم المقيم/..... التاريخ/.....

○ هل ذكر القائد الهدف من فقرة موضوعات الساحة و يعقد الجلسة في الوقت المحدد؟

○ هل خطط القائد لوضع موضوعات الساحة لاستيعاب المشاركين في وقتهم المحدد في البرنامج؟

○ ما الذي كان على القائد فعله بشكل مختلف حتى يستفيد من الوقت المحدد لفقرة موضوعات الساحة استفادة قصوى؟

○ ما هي الطريقة التي استخدم فيها القائد الوقت المحدد بشكل جيد؟





الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

المشروع الخامس

التخطيط والتنفيذ

إذا كنت مسافرا في أنحاء البلاد بالسيارة فإن أغلب الظن أنك ستحمل خريطة لترشدك في طريقك. ستساعدك الخريطة للوصول إلى المكان المقصود بأسرع الطرق. إن القواد يحتاجون إلى الخرائط أيضا لضمان إنجاز أهدافهم بطرق فعالة.

إن خريطة القائد هي خطته. تزود الخريطة الاتجاهات للقائد والفريق. عملية التخطيط تتضمن تحديد الأهداف والمعطيات و تجهيز الخطط و الجداول لإنجازها. التخطيط هو التفكير الذي يسبق العمل.

❖ تقييم مهارات التخطيط:

ما مدى جودة مهارتك في التخطيط؟ ستكتشف بالإجابة على الأسئلة التالية. ضع دائرة حول التقدير المناسب للحالات التالية. و بعد إتمامك المشروع كاملا اختبر مرة أخرى لترى مد تقدمك.

دائما أحيانا أبدا

- | | | | |
|---|---|---|--|
| 1 | 2 | 3 | • أكون معطيات وأهداف واضحة لمنظمتي. |
| 1 | 2 | 3 | • أجعل عملية التخطيط تتضمن الآخرين. |
| 1 | 2 | 3 | • أطور الخطط بعناية لتحقيق أهدافي. |
| 1 | 2 | 3 | • أوصل الأهداف والغايات للآخرين. |
| 1 | 2 | 3 | • أكون جدول مواعيد و أضغ حدا لانتهاؤها و أبلغها للآخرين. |
| 1 | 2 | 3 | • أكون نظام اتصالات لتنسيق الجهود و إبداء الآراء. |

حساب النقاط: اجمع نقاطك و إذا حصلت على ما بين 17-18 نقطة فهنالك لأن مهارة التخطيط لديك ممتازة، و إذا حصلت على ما بين 12-16 نقطة فإن مهارتك تحتاج لشيء من الاهتمام. لكن إذا حصلت على 11 نقطة أو أقل فإنه الوقت لتطور من مهارتك.

❖ الهدف من التخطيط:

التخطيط مهم للأسباب التالية:

1. إنها تجعل القواد متطلعون للمستقبل:

القواد مجبورون للتطلع إلى ما هو أبعد من نشاطاتهم اليومية و يفكرون ما الذي يريدونه أن يحدث في المستقبل.

2. إنه يمكنهم من ربط القرارات:

أي قرار يؤخذ تأثيره في المستقبل في عين الاعتبار. على سبيل المثال إذا صرفت \$25.000 للأثاث في عمك الصغير هذا الشهر ربما لن يصبح لديك الأموال اللازمة لتطوير برامج الشركة لستة أشهر.

3. إنها تدعم الأهداف:

التخطيط يضع الأهداف نصب الأعين. و لأن الأهداف هي نقاط البداية للتخطيط نجد القواد دائما يدعمون أعمال المنظمة. إذا كان هدف شركتك أن تقدم لعملائها أحدث و أدق البيانات المالية الممكنة كل يوم فإن أغلب قرارات الشركة ستبنى على هذا الهدف.

❖ عمليات التخطيط والتنفيذ:

يمكن تقسيم عملية التخطيط والتنفيذ إلى ستة خطوات:

1. تحديد الأهداف:

الهدف هو بيانات مكتوبة و التي توصل بالنتائج التي تريد إنجازها. و الهدف يحدد "ماذا" و "أين" و ليس "لماذا" و "كيف". دون أهدافك. "هدف الخبز أن يسلم خبز طازج للأسواق المحلية الساعة 6:00 صباحا كل أيام الأسبوع" "هدف اللجنة أن ترفع \$1000





الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

لمكتبة الكنيسة بحلول اليوم الـ 31 من أكتوبر".

2. ضع خطة إستراتيجية:

حدد كيفية إنجاز الأهداف. اكتب في قائمة الخطوات أو المهام المحددة و التي يجب إتباعها. إستراتيجية الخبز أن يعين شخص للعمل ليلا و تسليم شاحنة الدفعة الثانية، أما إستراتيجية اللجنة يمكن أن تتضمن بيع خبز أو غسل سيارات لزيادة الدخل أو لطلب المال من رجال الدين.

3. ضع جدول زمني:

تحديد الأولويات المواعيد من أمور التخطيط اللازمة. كون قائمة مهامك تبعا لأولويتها و حدد وقتا لانتهاه كل منها. على سبيل المثال الجدول الزمني للخبز قد يتضمن تعيين ثلاثة خبازين يوم 1 أبريل. قررت لجنة الكنيسة بيع الخبز يوم 12 ديسمبر.

4. تحديد المسؤوليات:

فوض المهام لفريقك. كن واضحا حول أعمال كل شخص. ادرس مختلف المهارات و غيرها من مساهمات كل شخص للمشروع و عين الأشخاص لمهامهم المناسبة لمهاراتهم. على سبيل المثال، إذا كان عضو لجنة الكنيسة يعرف مالك شركة الطباعة قد يمكن للعضو أن يحث المالك بأن يمنح خدمات الطباعة للجمعية. المزيد من المعلومات حول التفويض في المشروع السادس من هذا الدليل.

5. توقع العقبات:

القواد يتوقعون المشاكل و يحولونها إلى إمكانيات. غالبا العقبات تحث الفريق للتفكير بإبداع أكثر و العمل بجد.

بما أنك مضيت قدما في العملية اسع إلى تطوير الالتزام بين أعضاء فريقك. الناس غالبا يلتزمون بالهدف إذا كانوا مشاركين في وضعه. مشاركتهم هذه تجعلهم يحسون بالمسؤولية تجاه النتائج , لأنهم يريدون المساهمة لمصلحتهم الشخصية في ذلك.

❖ أهمية الاتصال:

لنجاح فريقك يجب على كل عضو فهم الهدف و أهميته و القبول به. مسؤوليتك كقائد تكمن في ربط أعضاء الفريق بذلك و تشجيعهم و حثهم. اشرح لهم كيف يتوافق عملهم مع الهدف و كيف سيستفيدون إذا وصلوا إلى الهدف. اجعلهم يشاركون بسؤالهم عن أفكارهم و تعليقاتهم.

عندما يبدأ الفريق عمله ستحتاج إلى نظام يضمن لك أن عملهم يسير حسب الخطة. تحتاج إلى إبداء الملاحظات و شبكة الاتصالات تلعب دورا هاما في ذلك. إن النظام الواضح للتجمع و التقدم و نقل المعلومات ما بين أعضاء الفريق و القائد أمر أساسي إذا تقدم الفريق.

من الممكن أن يتضمن نظام الاتصال على اجتماعات دائمة و مكالمات هاتفية و رسائل إلكترونية. بمعرفة مدى تقدم الفريق يمكن أن تعرف ما الذي يجيد فيه الفريق إذا كانت هناك مشاكل في العمليات.

• التدريب في النادي:

بأدائك الأدوار التالية في نادي التوستماسترز يمكن أن تتعلم و تتدرب على مهارة التخطيط والتنظيم:

• المتحدث:

يحضر المتحدث لإلقاء الخطبة التي ترتبط بموضوع المشروع خلال الوقت المحدد. يخطط المتحدث بتأن الهدف من الخطبة و النقاط التي يريد أن يتحدث عنها ثم ينفذ الخطبة.

• المقيم العام:

يخطط المقيم العام نصيب اجتماع النادي من التقييم و يؤكد المهام لمقيمي الخطبة و الميقاتييين و النحويين و عدادين الأصوات





الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

ملء الفراغ. و يتأكدون أيضا أن أعضاء هذه المناصب يعلمون ما الذي يتوقع منهم فعله و مساعدتهم للتخطيط و تنفيذ أدوارهم. المقيم العام يشاهد الأحداث المختلفة خلال الاجتماع و يدرس ما الذي يمكن فعله لمساعدة النادي في تحقيق مهمته. ثم يوصي بأهداف مناسبة للنادي بتحقيقها في الاجتماعات القادمة.

• تعريف الجلسة:

هو الذي ينسق و يدير الاجتماع كاملا و يتصرف كأنه المضيف حيث يتضمن عمله التعريف بالمشاركين و يستخدم مهارة التخطيط و التنفيذ في التأكد من أن كل المشاركين أدوا أدوارهم و بعلمهم و فهمهم لمسؤولياتهم.

• منسق موضوعات الساحة:

هو من يخطط جدول موضوعات الاجتماع. و سيعرف من نائب رئيس الشئون التعليمية أي من الأعضاء لم يكن لديه مهمة إلقاء خطبة في الاجتماع فيقوم بتحضير أسئلة لكل شخص منهم. و يقوم بموازنة الوقت المتاح في فقرة مواضيع الساحة مع عدد المشاركين و الوقت المحدد لسؤال كل منهم.

• مهمتك:

درب و طور من مهارة التخطيط و التنفيذ بأداء أي ثلاثة من الأربعة الأدوار التي ذكرت سابقا في اجتماعات النادي. لمزيد من المعلومات حول كيفية التدريب لكل من الأدوار في الملحقات.

اطلب من نائب رئيس الشئون التعليمية أن يعين لك مقيما لكل دور. و المقيم سيشاهدك ويعطيك رأيه حول مهاراتك القيادية التي مارستها و سيكتب لك تعليقاته في المرشد التقييمي في نهاية المشروع. من الممكن أن يختلف مقيمك في كل دور من الأدوار. أيضا اطلب من النائب أن يقيمك المقيم شفويا خلال الاجتماع. بعض النوادي لا يسعفها الوقت لتقديم التقييم الشفهي على القيادة خلال الاجتماع، فإذا كانت تلك حالة ناديك و كنت ترغب في التقييم شفويا اطلب من مقيمك سلفا الاجتماع بك بعد انتهاء اجتماع النادي لإخبارك بالتقييم.

○ ملاحظة:

إذا كنت ستؤدي دورين أو أكثر من هذه الأدوار في اجتماع واحد كالمحدث و منسق موضوعات الساحة، سيستخدم دور واحد فقط كمتطلب لإتمام المشروع و لا يمكن للأدوار الأخرى التي أديتها أن تستخدم كمتطلبات لإنهاء المشاريع الأخرى في هذا الدليل. حتى يتم تفادي إجهاد النادي و أعضائه تستطيع في كل اجتماع أن تقيم في دور قيادي واحد.

أيضا بعض أدوار الاجتماع تفي بمتطلبات العديد من المشاريع المختلفة، على سبيل المثال: يعطيك المشروع الثاني و الثالث و الخامس و السابع و الثامن و العاشر الخيار لأداء دور المقيم العام. فبادئك لدور المقيم العام مرة واحدة سيقي للمتطلب مشروع واحد فقط و ليس للسته جميعهم. و حتى تكتسب النقاط من جميع هذه الستة المشاريع يتطلب منك أداء دور المقيم في ستة اجتماعات مختلفة.

تأكد من تسجيلك بعد أداءك أي دورين من الأدوار في سجل المشاريع المكتملة في الملحقات.





الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

❖ المرشد التقييمي للتخطيط و التنفيذ:

يتدرب القائد على مهارة التخطيط و التنفيذ أثناء أداءه لأي ثلاثة أدوار من الأربعة المذكورة أدناه. الرجاء قراءة المشروع جيدا قبل الاجتماع ثم أجب على الأسئلة التالية التي تتعلق بالدور الذي مثله القائد خلال الاجتماع و قدم له التعليقات و التوصيات المحددة إذا اقتضى الأمر. و لأن بعض من نشاطات القائد قد تحدث خارج اجتماع النادي و لن تستطيع مشاهدته يمكنك مقابلة العضو لتأخذ منه المعلومات المطلوبة لإجابة بعض الأسئلة.

○ المتحدث:

اسم المقيم/..... التاريخ/.....

○ هل كان الهدف من الخطبة واضحا؟

○ ما مدى فعالية النقاط الأساسية في دعم هدف الخطبة؟

○ هل عكست الخطبة التخطيط الجيد؟

○ ما الذي كان على القائد فعله بشكل مختلف للمساعدة في تحقيق هدف الخطبة؟

○ ما الذي أجاد فيه القائد و الذي ساعد في تحقيق هدف الخطبة؟

■ المقيم العام:

اسم المقيم/..... التاريخ/.....

○ هل خطط القائد في تقسيم تقييم الاجتماع؟ و هل عمل سلفا مع الأعضاء الذين سيؤدون أدوار الاجتماع؟ و هل شرح أهدافه من الاجتماع و تذكيرهم بمسؤولياتهم؟ و هل تأكد من استيعابهم لذلك؟

○ هل حدد القائد أجزاء الاجتماع التي تحتاج إلى تحسين؟ و هل وصى بأهداف مناسبة للنادي لتحقيقها في الاجتماع التالي؟

○ ما الذي خططه القائد بطريقة مختلفة و الذي ساعد من زيادة كفاءة عمل فريق التقييم؟





الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

○ ما الذي أجاد فيه القائد و الذي ساعد من زيادة كفاءة عمل فريق التقييم؟

■ عريف الجلسة:

اسم المقيم/..... التاريخ/.....

○ هل خطط القائد للاجتماع بدقة و عمل مسبقا مع الأعضاء الذين سيؤدون أدوارهم في الاجتماع و شرح أهدافه للاجتماع و ذكرهم بمسؤولياتهم و تأكد من استيعابهم لذلك؟

○ ما الذي خطته القائد بطريقة مختلفة و الذي ساعد من زيادة كفاءة عمل الأعضاء الذين أدوا أدوارهم في الاجتماع؟

○ ما الذي خطته القائد جيدا و الذي ساعد من زيادة كفاءة عمل الأعضاء الذين أدوا أدوارهم في الاجتماع؟

■ منسق موضوعات الساحة:

اسم المقيم/..... التاريخ/.....

○ هل عكست أسئلة الموضوعات تفكير القائد الدقيق؟

○ هل خطط القائد بوضع موضوعات الساحة بشكل يلائم أكبر عدد ممكن من المشاركين في الوقت المحدد؟

○ ما الذي كان على القائد تخطيطه بطريقة مختلفة و الذي ساعد من زيادة كفاءة فقرة موضوعات الساحة؟

○ ما الذي أجاد القائد فعله و الذي أدى إلى زيادة كفاءة فقرة موضوعات الساحة؟





الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

المشروع السادس

التنظيم و التفويض

بينما يكون التخطيط جار تكون أهمية التنظيم و التخطيط. يجب أن يضمن القواد أن فرقهم منظمة و قادرة على تحقيق الأهداف و الغايات و يمهدون الطريق للفريق حتى يستطيعوا تحقيق هدفهم.

❖ تقييم مهارات التنظيم و التفويض:

حدد مستوى خبرتك في مهارة التنظيم و التفويض بالإجابة على الأسئلة التالية. ضع دائرة حول التقدير المناسب لكل حالة من الحالات التالية. و بعد إتمامك المشروع كاملا اختبر مرة أخرى لترى مدى تقدمك.

دائما أحيانا أبدا

- | | | | |
|---|---|---|--|
| 1 | 2 | 3 | ▪ احدد الموارد التي احتاجها لتحقيق الأهداف و أتأكد من توفرها. |
| 1 | 2 | 3 | ▪ أستطيع تحديد عدد الأشخاص الذين يتضمنهم العمل. |
| 1 | 2 | 3 | ▪ أستطيع تقسيم العمل إلى مهام و مجموعات معقولة. |
| 1 | 2 | 3 | ▪ أنشئ جدولاً زمنياً و أوقات للتفتيش لقياس مدى التقدم. |
| 1 | 2 | 3 | ▪ أضع خطوطاً واضحة للسلطة. |
| 1 | 2 | 3 | ▪ عندما أفوض عمل ما أعمل على تأكيد النتائج المأمولة و ليس على كيفية إنجازها. |
| 1 | 2 | 3 | ▪ عندما أسند مهمة ما أقوم بإيجاز التفاصيل المهمة للشخص المخول بأدائها. |
| 1 | 2 | 3 | ▪ عند إسناد مهمة ما أنتقي الشخص بدقة. |
| 1 | 2 | 3 | ▪ عند تفويض مشروع ما أتأكد من أن كل شخص يعلم ما الذي أتوقع منه فعله. |
| 1 | 2 | 3 | ▪ أمتنع من القيام بعمل يستطيع فعله الآخرون. |

حساب النقاط: اجمع النقاط التي حصلت عليها فإذا حصلت على ما بين 27-30 نقطة فهنالك على أن مهارة التنظيم و التفويض لديك ممتازة. أما إذا حصلت على ما بين 20-26 نقطة فإن مهارتك تحتاج إلى بعض الاهتمام. أما إذا حصلت على 19 أو أقل فإنه الوقت لتطور من مهارتك.

❖ التنظيم:

يصعب على الناس الإنتاج في بيئة فوضوية. يحتاج أعضاء الفريق العمل في نظام. توفير هذا النظام للفريق هو أحد أدوارك كقائد لعمل أكثر فعالية و تأثيراً.

التنظيم يتضمن:

- ✓ تقسيم العمل إلى مهام و مجموعات منطقية. و منع تداخل المهام و الفجوات.
- ✓ توفير الموارد التي يحتاجها الفريق (الأدوات و التكنولوجيا... إلخ). فإذا كان الفريق ناقص كان لا يتوفر لديهم المال الكافي أو الأجهزة اللازمة فسيجدون الصعوبة في العمل.
- ✓ وضع قرارات حول المسؤوليات و السلطات. من سيكون كاتب التقرير و من مستلمه؟ و من الذي سيقدر؟
- ✓ إنشاء شبكة اتصالات لتنسيق الجهود و إعلام بالأمور المستجدة.

يكون التنظيم الدقيق نظاماً و مناخاً لدعم الفريق و جهودهم و يساعدهم في إنجاز أهدافهم و غاياتهم.

❖ لماذا نفوض؟

القائد هو فقط شخص واحد يستطيع القيام بعمل شخص واحد. و هو يعتمد على جهود فريقه لإنجاز الأهداف و الغايات.

التفويض هو مفتاح فعالية القائد. و كما شرح في المشروع الخامس سابقاً أن القائد يسند المسؤوليات لأعضاء فريقه و يعتمد عليهم في حملها. لكن عملية التفويض يجب أن تكون بشكل دقيق فيجب أن ينجز القائد الأعمال التي يعلم هو فقط بأمرها و له السلطة في ذلك و يفوض



الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

كل المهام الأخرى لأعضاء الفريق.

❖ لماذا لا تفوض؟

يتردد بعض القواد للتفويض لعدة أسباب:

- يعتقدون أن بإمكانهم أداء العمل بأنفسهم بشكل أفضل. و يخافون أن الآخريين قد يتسببون بأخطاء.
- يعتقدون أن أعضاء الفريق لن يحبونهم. قد يولد إسناد المهام الكثيرة لشخص ما الكره و الاستياء.
- يخافون أن الشخص المسند إليه العمل سيعمل جيدا و قد يكون عمله أفضل من القائد فسيضع القائد في موضع حرج أمام الآخريين.
- يعتقدون أن بإمكانهم العمل أسرع، حيث يعتقد القائد أن بإمكانه عمل المهمة أسرع بدلا من شرحها لشخص آخر لفعلها.

إذا كنت تخضع لهذه الأسباب، فإن فعاليتك كقائد ستقل بشكل كبير. يجب عليك أن تفوض التالي:

- القرارات الثانوية الروتينية.
 - المهام التي كنت تعتبر فيها أقل المؤهلين.
 - العمل الذي سيكسب أعضاء الفريق الخبرة.
 - المهام التي قد يتعلم منها أو التي يقدر عليها الآخرون لحصولهم على المهارات المطلوبة.
- ❖ كيفية التفويض:

ستساعدك النصائح التالية للتفويض بفعالية:

❖ اختار الشخص الصحيح:

اختر الشخص الكفاء و القادر و المستعد و الذي يظهر المبادرة. إذا أمكن عين كل شخص بالمهمة التي له خبرة فيها. على سبيل المثال اجعل الشخص الماهر بالكتابة مسنولا عن كتابة التقارير.

❖ اجعل التوقعات واضحة:

أوصف الشروع أو المهمة لإنهائها و النتائج المتوقعة و الجدول الزمني.

❖ أعلمهم كيف و متى يخبروك بآخر المستجدات:

هل تفضل التقارير اليومية؟ أم رسائل إلكترونية أسبوعية؟

❖ أعط السلطة المناسبة:

لا شيء يدعو لإحباط عضو الفريق أكثر من التوقع منه أن يفعل شيئا و لكن ليس لديه السلطة لفعلها. على سبيل المثال سيكون مخفقا التوقع من عضو الفريق تجهيز تقرير مدى تقدم العمل في حين لا يكون للآخرين سلطة أن يشاركوه في البيانات.

❖ خذ الموافقة من الشخص:

يجب أن يؤكد الشخص رغبته لأداء العمل.

❖ التدرّب في النادي:

تمنحك الأدوار التالية في نادي الخطابة الفرصة للتعلم و التدرّب على مهارة التنظيم و التفويض:

○ المساعدة في تنظيم منافسة النادي للخطابة:

يدير النادي العديد من المنافسات سنويا. المساعدة في أحد هذه المنافسات في بعض القدرات (و لكن ليس الرئيس، لأنه متطلب لمشروع آخر) تساعدك على التدريب لخطط التنظيم و التنفيذ. تحت إشراف رئيس المنافسة قد ستؤدي دور القاضي و الإشراف على عملية التحكيم، أو تستطيع أداء دور الرقيب في المنافسة، أو تستطيع أن تكون المسنول عن تقديم الشهادات و الجوائز للمشاركين.

○ المساعدة في تنظيم مراسم النادي:

تقوم في النادي مناسبات خاصة خارج العادة ما بين فترة و أخرى كإقامة مأدبة للاحتفال السنوي. هذه المناسبات فرصة للتدريب على مهارات التنظيم و التفويض. ساعد بالتحضير في واحدة من هذه المناسبات مع اللجنة ببعض ما تقدر عليه (و لكن ليس الرئيس، لأنه متطلب لمشروع آخر). ربما يستضيف ناديك "اجتماع عائلي" حيث يخضر الأعضاء عائلاتهم في الاجتماع، من الممكن أن تؤدي دور المرحب تعمل



الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

على التأكد من أن الضيوف لديهم بطاقات أسماءهم و توقيعهم في دفتر الزوار. و لاحتفال النادي السنوي من الممكن أن تكون مسنولا بالاتصال على الأعضاء السابقون و دعوتهم لحضور الاحتفال أو تساعد في البحث عن مكان ملائم للاحتفال.

○ المساعدة في تنظيم منافسة عضوية النادي:

يدير النادي العديد من المنافسات المتسلسلة كل سنة برعاية نائب رئيس النادي. هذه فرص جيدة للتدريب على مهارات التنظيم و التنفيذ. ساعد في واحدة من هذه المناسبات بما تقدر عليه (و لكن ليس الرئيس، لأنه متطلب لمشروع آخر). على سبيل المثال تستطيع أن تكون المسنول عن تعقيب و تقرير أعداد الأعضاء الجدد المنتسبين للنادي و من المسنول عن انتسابهم.

○ ساعد في تنظيم لجنة العلاقات العامة:

يسعى النادي إلى الرقي بنفسه و بناء النوايا الحسنة في المجتمع من خلال العلاقات العامة. على سبيل المثال عندما تكتب المقالات عن النادي و أنشطته في الجرائد المحلية و المجلات سيعلم المجتمع المزيد عن النادي و ما الذي يستطيع تقديمه للناس. نشاطات العلاقات العامة من الوسائل الجيدة لتعلم مهارات التنظيم و التفويض. ساعد في واحدة من حملات العلاقات العامة بما تقدر عليه. على سبيل المثال تستطيع مساعدة نائب رئيس العلاقات العامة للاتصال بوسائل الإعلام المحلية.

○ المساعدة في إنشاء نشرة النادي الإخبارية:

تقدم العديد من النوادي نشرة إخبارية لتوفير المعلومات لأعضاء النادي أو لعامة الناس. المساعدة في إنشاء النشرة الإخبارية فرصة للتدريب على مهارات التنظيم و التفويض. ساعد في إنتاج نشرة النادي لإخبارية بالخدمة في اللجنة بما تقدر عليه ماعدا الرئيس. قد تستطيع تخطيط إصدار خاص من النشرة الإخبارية أو طلب المقالات من الأعضاء.

○ المساعدة في موقع النادي:

موقع النادي على شبكة الإنترنت هو وسيلة أخرى لعرض المعلومات عن النادي لأعضائه أو عامة الناس. المساعدة في إنشاء و الحفاظ على الموقع على شبكة الإنترنت في بعض القدرات، ما عدا الرئيس، هي فرصة للتدريب على مهارات التنظيم و التفويض.

❖ التدرّب في النادي:

طور و تدرّب على مهارات التنظيم و التفويض بأداء أي دور من الأدوار أعلاه. لمزيد من المعلومات راجع الملحقات.

اطلب من نائب رئيس الشئون التعليمية أن يعين لك مقيما لكل دور. و المقيم سيشاهدك ويعطيك رأيه حول مهاراتك القيادية التي مارستها و سيكتب لك تعليقاته في *المرشد التقييمي* في نهاية المشروع. من الممكن أن يختلف مقيمك في كل دور من الأدوار. أيضا اطلب من النائب أن يقيمك المقيم شفها خلال الاجتماع. بعض النوادي لا يسعها الوقت لتقديم التقييم الشفهي على القيادة خلال الاجتماع، فإذا كانت تلك حالة ناديك و كنت ترغب في التقييم شفها اطلب من مقيمك سلفا الاجتماع بك بعد انتهاء اجتماع النادي لإخبارك بالتقييم.



الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

❖ المرشد التقييمي للتنظيم و التفويض:

يتدرب القائد على مهارات التنظيم و التفويض أثناء أدائه لأي دور من الأدوار المذكورة أدناه. الرجاء قراءة المشروع جيدا ثم أجب على الأسئلة التالية التي تتعلق بالدور الذي مثله القائد خلال الاجتماع و قدم له التعليقات و التوصيات المحددة إذا اقتضى الأمر. و لان بعض من نشاطات القائد قد تحدث خارج اجتماع النادي و لن تستطيع مشاهدته يمكنك مقابلة العضو لتأخذ منه المعلومات المطلوبة لإجابة بعض الأسئلة.

- المساعدة في تنظيم منافسة النادي للخطابة:

اسم المقيم/..... التاريخ/.....

○ أوصف الدور الذي كان ينتحله القائد في المنافسة بشكل موجز.

○ ما مدى فعالية القائد في استخدام مهارات التنظيم و التفويض لإنجاح الدور؟

○ ما الذي كان على القائد تنظيمه أو تفويضه بشكل مختلف في الدور الذي أداه و سيساعده في المنافسة بشكل أفضل؟

○ ما الذي نظمه القائد أو فوضه بشكل جيد في الدور الذي أداه مما ساعد على نجاحه في المنافسة؟

- المساعدة في تنظيم مراسيم النادي:

اسم المقيم/..... التاريخ/.....

○ أوصف المناسبة الخاصة و الدور الذي انتحله لقائد فيها.

○ ما مدى فعالية القائد في استخدام مهارات التنظيم و التفويض لإنجاح الدور؟

○ ما الذي كان على القائد تنظيمه أو تفويضه بشكل مختلف في الدور الذي أداه لجعل المناسبة تبدو أفضل؟





الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

○ ما الذي نظمه القائد أو فوضه بشكل جيد في الدور الذي أداه على وجه الخصوص مما ساعد على نجاحه في المناسبة؟

● المساعدة في تنظيم منافسة عضوية النادي:

اسم المقيم/..... التاريخ/.....

○ أوصف لجنة عضوية النادي و دور القائد الذي أداه فيها بإيجاز.

○ ما مدى فعالية القائد في التنظيم و التفويض لإنجاح الدور؟

○ ما الذي كان على القائد تنظيمه أو تفويضه بشكل مختلف في الدور الذي أداه لتوجيه اللجنة للأفضل؟

○ ما الذي نظمه القائد أو فوضه بشكل جيد في الدور الذي أداه على وجه الخصوص مما ساعد على نجاح اللجنة؟

● ساعد في تنظيم لجنة العلاقات العامة:

اسم المقيم/..... التاريخ/.....

○ أوصف لجنة العلاقات العامة و دور القائد الذي أداه فيها بإيجاز.

○ ما مدى فعالية القائد في التنظيم و التفويض لإنجاح الدور؟

○ ما الذي كان على القائد تنظيمه أو تفويضه بشكل مختلف في الدور الذي أداه لتوجيه اللجنة للأفضل؟

○ ما الذي نظمه القائد أو فوضه بشكل جيد في الدور الذي أداه على وجه الخصوص مما ساعد على نجاح اللجنة؟





الدليل العملي لتكون قائداً أفضل

- المساعدة في إنشاء نشرة النادي الإخبارية:

اسم المقيم/..... التاريخ/.....

- أوصف الدور الذي أداه القائد بإيجاز.
- ما مدى فعالية القائد في التنظيم و التفويض لإنجاح الدور؟
- ما الذي كان على القائد تنظيمه أو تفويضه بشكل مختلف في الدور الذي أداه لتطوير نشرة النادي الإخبارية؟
- ما الذي نظمه القائد أو فوضه بشكل جيد في الدور الذي أداه على وجه الخصوص مما ساعد على تطوير نشرة النادي الإخبارية؟

- المساعدة في موقع النادي الإلكتروني:

اسم المقيم/..... التاريخ/.....

- أوصف الدور الذي أداه القائد بإيجاز.
- ما مدى فعالية القائد في التنظيم و التفويض لإنجاح الدور؟
- ما الذي كان على القائد تنظيمه أو تفويضه بشكل مختلف في الدور الذي أداه لتطوير موقع النادي الإلكتروني؟
- ما الذي نظمه القائد أو فوضه بشكل جيد في الدور الذي أداه على وجه الخصوص مما ساعد على تطوير موقع النادي الإلكتروني؟





الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

المشروع السابع

تطوير مهارات التنسيق

من الأدوار التي يؤديها القائد هي التنسيق. ببساطة تجميع الناس لتكوين فريق و التوقع منهم العمل مع بعضهم نحو هدف محدد ليس كافيا. يؤسس المنسق النظام الذي يحتاجه الفريق للعمل بفعالية و يتأكد من عمل النظام و يزيل العقبات التي قد تعيق التقدم. على سبيل المثال لنفترض أن فريقك قد فوت موعد التسليم النهائي و يبدو أن لا أحد يعرف السبب. دورك كمنسق يتطلب منك الاجتماع بالفريق لمناقشة الحالة و التوصل إلى نتيجة. ستدير المناقشة و ستسمح لأي أحد منهم بالإضافة. هل هناك سوء تفاهم ما بين أعضاء الفريق؟ هل تم نسيان نقطة في بالغ الأهمية؟ هل أخفق المورد في توصيل المنتج؟ من خلال أسئلتك و هدوءك في المناقشة ستتمكن الفريق من اكتشاف المشكلة و حلها.

• تقييم مهارة التنسيق:

أجب على الأسئلة التالية لتحديد قدراتك الحالية في التنسيق. بعد إكمالك لهذا المشروع اختبر مرة أخرى لترى مدى تقدمك.

أبدا أحيانا دائما

- | | | | |
|---|---|---|--|
| 1 | 2 | 3 | ○ أمتنع من إخبار أعضاء الفريق ما الذي يجب عليهم فعله و كيفية فعله. |
| 1 | 2 | 3 | ○ أشجع أعضاء الفريق باتصالهم مع بعضهم البعض. |
| 1 | 2 | 3 | ○ أشجع أعضاء الفريق بالاتصال معي. |
| 1 | 2 | 3 | ○ أسأل لإيضاح المعلومة. |
| 1 | 2 | 3 | ○ أساعد الفريق على التركيز على غايته. |
| 1 | 2 | 3 | ○ أشجع الفريق لحل مشاكله. |
| 1 | 2 | 3 | ○ أبقى على الحياد و لا أحاول التأثير على جهود المجموعة. |
| 1 | 2 | 3 | ○ عندما يعلو الخلاف أتأكد أن كل طرف لديه فرصة لمناقشة وجهة نظره. |

حساب النقاط: اجمع نقاطك فإذا حصلت على ما بين 22-24 نقطة فمبارك لحصولك على مهارة تنسيق ممتازة، أما إذا حصلت على ما بين 17-21 نقطة فإن مهاراتك تحتاج المزيد من الاهتمام، أما إذا حصلت على 16 نقطة أو أقل فإنه الوقت لتحسن من مهاراتك.

❖ مسؤوليات المنسق:

يمنح المنسق الفريق السلطات و يشجعهم على السيطرة و تحمل المسؤولية للمضي قدما في عملهم. يقوم المنسق بالتالي بمساعدة الفريق على:

- ✓ توضيح المهام.
- ✓ توضيح أدوار أعضاء الفريق.
- ✓ تخطيط المشاريع.
- ✓ وضع القرارات.
- ✓ تخطيط الاجتماعات.
- ✓ تعليم كيفية العمل معا بشكل أفضل.
- ✓ تحديد العمليات.
- ✓ حل النزاعات.
- ✓ تفسير المعلومات.

إن تحديد المعلومات مهم جدا. يساعد المنسق الفريق في كيفية اتخاذ القرارات و كيف تحل النزاعات و كيف يتصل أعضاء الفريق مع بعضهم البعض و معك أيضا كقائد.

إن التحدي الذي يواجهه القائد في العمل مع المجموعة هي أن يكون محايدا. يجب على المنسق أن لا يظهر رأيه الشخصي أو تحيزه و لا حتى محاولة التأثير على جهود الفريق. يجب عليه التركيز على العمليات و الإجراءات التي يتخذها الفريق في العمل. و لن يتعلم أعضاء الفريق الاعتماد على أنفسهم إذا أخبرهم ما الذي يجب عليهم فعله و كيف و متى. إن المنسق لديه خبرة في التعامل مع الآخرين و فهم الطبيعة



الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

البشرية و نظام المجموعة. و عملية التنسيق تتضمن ما يلي:

1. الملاحظة: لاحظ كيف يعمل أعضاء الفريق مع بعضهم. و حذر الأعضاء من المشاكل التي قد تحدث و لم يكن الفريق يحتاط لها و كيف يتعامل الفريق مع النزاعات.
 2. الاستماع: استمع إلى كيفية تخاطب أعضاء الفريق مع بعضهم البعض و معك أيضا، هل هم يتبادلون الأفكار بحرية؟ و هل يتحدثون عن الاختلافات فيما بين أفكارهم؟
 3. الأسئلة: في بعض الأحيان قد يكون سؤالك في الوقت المناسب سيمكن فريقك من فهم المسألة و كيفية حلها.
 4. مواصلة تركيز الفريق على غاياتهم: أحيانا يتحول نظر الفريق عن غاياتهم، فيستطيع المنسق من مساعدة الفريق للنظر إلى ما يتجاوز المسألة و يحدد الاتجاه الذي يتخذه الفريق لحلها.
- ❖ حل النزاعات:

قد يتطلب العمل في أي وقت عمل شخصان أو أكثر سويا و يمكن للنزاعات أن تحدث، و لكن ليس بالضرورة أن تكون أمور سيئة. عندما تحدث النزاعات و تحل غالبا ما تؤدي إلى تغييرات إيجابية و زيادة في الإنتاجية و الابتكار و الالتزام. و لكن إذا كانت النزاعات مستعصية يمكن أن تؤدي على قلة في الإنتاجية و انخفاض الأخلاق و عدم الثقة و الإخفاق. استخدم مهارة التنسيق لمساعدة فريقك للوصول إلى حل إذا لم يستطيعوا حل النزاعات.

1. اسمح لكل الأعضاء بالتحدث: يأتي الدور على كل عضو من أعضاء الفريق لعرض وجهة نظرهم من المسألة. أعط نفسك الفرصة لمناقشة كيف أن للنزاع أثر على أداء أعضاء الفريق و منعهم من تحقيق أهدافهم. و تأكد من وضع القوانين قبل البدء- لا تقاطع المتحدث، و لا ترفع صوتك و لا تشير إلى اسم معين.
2. حدد النقاط المتوافق عليها: على كل الأعضاء إيجاد النقاط المتوافق عليها و مناقشتها، كالأهداف المشتركة و الاهتمامات و القيم.
3. حدد النقاط الغير متوافق عليها: حدد اختلافات كل عضو و ناقشها لإيجاد أصل المسألة أو المشكلة.
4. ابحث عن حلول: على كل الأعضاء العمل سويا لإيجاد قائمة بالحلول الممكنة.
5. توصل إلى الإجماع العام: على كل الأعضاء الإطلاع على قائمة الحلول الممكنة و تقييم كل منها و التوصل إلى إجماع عام على أفضل حل.

التواصل المفتوح مهم جدا في أي جهد لحل النزاع. اسمح لأعضاء الفريق التعبير عن آرائهم و واضب على الاحترام و التعاطف و الاهتمام و التصرف المحايد تجاه أي أحد. كن مستمعا جيدا. اسمح للآخرين التحدث دون مقاطعة. اسمع الذي يقوله و أعد ذكر النقاط الأساسية لتفادي سوء الفهم و أكد لهم أنك تستمع لهم. اسأل أسئلة إذا لزم الأمر. لا تجعل النقاش يتحول إلى اتهام أو لوم أو مجادلة حول من هو على خطأ و من على صواب. و يجب أن لا يعاد ذكر الخلافات السابقة. قلل من النقاش حول الحقائق و ما الذي يحدث في الوضع الحالي. و ساعد المجموعة في التركيز على حل عندما تحدد الحالة.

❖ الإجماع العام:

يستخدم أعضاء مجموعة اتخاذ القرارات كل طاقاتهم في الموقف الصعب. لدى المشاركون دانا اهتمامات و آراء مختلفة. إن التحدي في أي من نقاشات حل المشاكل أن تضمن لكل شخص الفرصة للتحدث عن اهتماماته و رأيه لوضع قرار يؤيد به الجميع. يعد الكثيرون القرار بالإجماع هو الأفضل من بين كل الخيارات.

1. قرارات أفضل: توضع كل آراء الأعضاء في الحسبان مما يعني أن القرارات ستكون بكفاءة عالية.
2. عمل جماعي أفضل: يجب على المشاركين العمل سويا.
3. تعاون أفضل: لأن المشاركين لديهم فرصة للتعبير عن آرائهم و هم واثقون أن الآخرين قد فهموا مواقعهم و نجدهم يوافقون و يؤيدون العمل الجماعي.

إن القرار الذي وضع بالإجماع يوافق عليه كل المشاركين على الرغم من أنه لا يعني أنه من اختيارهم. بكل وضوح هو أفضل قرار تمكنت المجموعة من الوصول إليه و هو الوحيد الذي لا أحد لديه أي اعتراض قوي تجاهه.

يتطلب اتخاذ القرار الجماعي وقت أطول من عمليات اتخاذ القرارات الأخرى. و هو يتطلب أيضا منسق مستمعا جيدا و يوضح و يدير النزاعات.

❖ بناء الإجماع العام:

يبدأ المنسق عملية الإجماع العام بـ:



الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

1. تحديد المسألة: يعرض المنسق المشكلة أو اطلب أو المسألة للمجموعة و للمشاركين السؤال عن ذلك. "لم يعد مكان اجتماعاتنا متاحا لنا و علينا أن نجد مكانا آخر. لدينا العديد من الأماكن المتاحة و لكن ليس منها من لديه نفس ترتيبات مكاننا السابق. نحن هنا لمناقشة الخيارات التي لدينا و نقرر ما الأفضل لنادينا. هل هناك أية أسئلة؟"
2. مراجعة العملية التي تتبعها المجموعة للوصول إلى القرار الجماعي: " سوف أعدد الخيارات ثم تناقش النقاط الجيدة و السيئة لكل واحدة منها. و بعد ذلك نقرر أيهم أفضل".
3. تحديد الأولويات: يحتمل أن يكون النقاش حول نقاط عديدة و يمكن أن يكون بعضها ليس مهما. على المجموعة تحديد النقاط على حسب أهميتها و التركيز أولا على النقطة الشديدة الأهمية. " يغلق المركز الاجتماعي الساعة 7:00 مساء و اجتماعنا ينتهي الساعة 7:30 إذا كنا ستجتمع في المركز علينا أن نغير موعد اجتماعنا. ما مدى أهمية وقت الاجتماع للأعضاء؟"
4. تحديد النقاط المتوافق عليها: ابحث عن النقاط التي يظهر أن الكل يؤيدها. " إلى الآن نحن جميعا موافقون على أن المكان المريح مهم جدا".
5. تحديد النقطة المهمة: اسأل المشاركين عن غاياتهم. "إليزابيث قلقة بشأن قلة المواقع بجانب مبنى المكتب".
6. اطلب البدائل أو التعديلات على الخطة المقترحة: "هل لدى احد منكم أية اقتراحات أو أفكار أخرى عن مكان اجتماع آخر؟"
7. مناقشة البدائل أو التعديلات و تحديد النقاط المتوافق عليها مرة أخرى: اعد هذه الخطوة كلما لزم الأمر "أشارت لنا أن المكتبة العامة في الشارع العام تحتوي غرفة اجتماعات، ما رأيكم؟"
8. ادعهم إلى التوافق في الآراء عندما يظهر أن معظم الشواغل قد تم حلها: إذا لم يكن أي أحد يعبر عن غايات أو اهتمامات أخرى على المجموعة أن تصل إلى القرار التوافق عليه جماعيا. " يظهر أننا نوافق على أن المركز الاجتماعي هو المكان الأفضل لاجتماعاتنا".

في نهاية النقاش يجب على أعضاء المجموعة القدرة على ذكر ما يلي بكل صراحة:

- ✓ كانت لديهم الفرصة للتعبير عن آرائهم.
- ✓ أنهم متأكدون أن أعضاء المجموعة قد فهموا آرائهم.
- ✓ أن بإمكانهم دعم قرار المجموعة.

❖ التدريب في النادي:

يوفر نادي الخطابة فرصة التدريب على مهارة التنسيق و تطويرها. وتتضمن مهارة التنسيق الأدوار التالية:

• تعريف الجلسة:

مهام تعريف الجلسة الرئيسية هي تنسيق برنامج الاجتماع و تنسيق و تنظيم الاجتماع و التصرف كالمضيف.

• المقيم العام:

يقوم المقيم العام كل شيء يدور في اجتماع النادي و يعلق على المواضيع و الأشياء التي تحتاج إلى تحسين، و يمكن تنفيذ التحسين الاجتماع القادم. و المقيم العام يساعد فريق التقييم الذي يتضمن مقيم المتحدث و الميقاتي و النحوي و عداد أصوات ملء الفراغ و الأزمات.

• منسق موضوعات الساحة:

يقوم المنسق بتنسيق برنامج جدول الموضوعات و يوجه الأسئلة لكل مشارك و يقوم بموازنة الوقت المتوفر للموضوعات مع عدد المشاركين لحل الأسئلة.

• إقامة علاقة صداقة مع الضيف في اجتماع النادي:

كيف تتم معاملة الضيف غالبا ما يحدد ما إذا كان الضيف منتمي للنادي. إقامة علاقة الصداقة مع الضيف هي فرصة ممتازة لممارسة مهارات التنسيق على النحو الذي تظهر فيها الكيفية التي يعمل بها النادي و شرح ادوار العضو.

❖ مهمتك:

درب و طور من مهارة التنسيق بأداء أي دورين من الأربعة الأدوار التي ذكرت سابقا خلال اجتماعات النادي. لمزيد من المعلومات



الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

حول كيفية الاستعداد لأداء الأدوار تطلع إلى الملحقات.

اطلب من نائب رئيس الشئون التعليمية أن يعين لك مقيما لكل دور. و المقيم سيشاهدك ويعطيك رأيه حول مهاراتك القيادية التي مارستها و سيكتب لك تعليقاته في المرشد التقييمي في نهاية المشروع. من الممكن أن يختلف المقيمون في كل دور من الأدوار. أيضا اطلب من النائب أن يقيمك المقيم شفويا خلال الاجتماع. بعض النوادي لا يسعفها الوقت لتقديم التقييم الشفهي على القيادة خلال الاجتماع، فإذا كانت تلك حالة ناديك و كنت ترغب في التقييم شفويا اطلب من مقيمك سلفا الاجتماع بك بعد انتهاء اجتماع النادي لإخبارك بالتقييم.

○ ملاحظة:

إذا كنت ستؤدي دورين أو أكثر من هذه الأدوار في اجتماع واحد كمنسق موضوعات الساحة و إقامة صداقة مع ضيف، سيستخدم دور واحد فقط كمتطلب لإتمام المشروع و لا يمكن للأدوار الأخرى التي أديتها أن تستخدم كمتطلبات لإنهاء المشاريع الأخرى في هذا الدليل. حتى يتم تفادي إجهاد النادي و أعضاءه تستطيع في كل اجتماع أن تقيم في دور قيادي واحد.

أيضا بعض أدوار الاجتماع تفي بمتطلبات العديد من المشاريع المختلفة، على سبيل المثال: يعطيك المشروع الثاني و الثالث و الخامس و السابع و الثامن و العاشر الخيار لأداء دور المقيم العام. فبادئك لدور المقيم مرة واحدة سفي لمتطلب مشروع واحد فقط و ليس للسته جميعهم. و حتى تكتسب النقاط من جميع هذه السته المشاريع يتطلب منك أداء دور المقيم في ستة اجتماعات مختلفة.

تأكد من تسجيلك بعد أداءك الدورين في سجل المشاريع المكتملة في الملحقات.





الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

❖ المرشد التقييمي لتطوير مهارات التنسيق:

ملاحظة للمقيم: يتدرب القائد على مهارة التنسيق أثناء أداءه للدورين من الأربعة الأدوار المذكورة أدناه. الرجاء قراءة المشروع جيدا قبل الاجتماع ثم أجب على الأسئلة التالية التي تتعلق بالدور الذي مثله القائد خلال الاجتماع و قدم له التعليقات و التوصيات المحددة إذا اقتضى الأمر. و لان بعض من نشاطات القائد قد تحدث خارج اجتماع النادي و لن تستطيع مشاهدته يمكنك مقابلة العضو لتأخذ منه المعلومات المطلوبة لإجابة بعض الأسئلة.

▪ عريف الاجتماع:

اسم المقيم/..... التاريخ/.....

○ ما مدى فعالية القائد في المحافظة على الاجتماع في مساره الصحيح؟

○ هل كان القائد يمنع المقاطعات و إذا لزم الأمر يقوم بالسؤال و يعيد ذكر النقاط المهمة لتنسيق الفهم؟

○ ما الذي كان يجب على القائد فعله بشكل أفضل لتنسيق الاجتماع؟

○ ما الذي أجاد فيه القائد و الذي ساعد على حدوث الاجتماع بسلاسة؟

▪ المقيم العام:

اسم المقيم/..... التاريخ/.....

○ هل شرح القائد بايجاز خلال الاجتماع الأهداف و التقنيات و الفوائد من التقييم لتنسيق فهم الضيوف؟

○ ما مدى فعالية القائد في تنسيق تقارير فريق التقييم الذي يتضمن مقيمي الخطبة و الميقاتي و النحوي و عداد أصوات ملء الفراغ و الأزمات؟

○ ما الذي كان على القائد فعله بشكل مختلف حتى يساعده في التنسيق بطريقة أكثر فعالية؟





الدليل العملي لتكون قائداً أفضل

○ ما الذي أجاد فيه القائد كمنسق؟

■ منسق موضوعات الساحة:

اسم المقيم/..... التاريخ/.....

○ هل شرح القائد بياجاز خلال الاجتماع الأهداف و الفوائد من فقرة موضوعات الساحة لتنسيق فهم الضيوف؟

○ ما مدى فعالية القائد في تنسيق فقرة موضوعات؟

○ هل كان القائد قادرا على تخطيط جدول الموضوعات بحيث أن كل الأشخاص يشاركوا في الوقت المحدد لهم؟

○ ما الذي كان على القائد فعله بشكل مختلف لتنسيق فقرة موضوعات الساحة بشكل أفضل؟

○ ما الذي أجاد فيه القائد لتنسيق فقرة موضوعات الساحة على وجه الخصوص؟

■ مقيم علاقة الصداقة مع الضيوف:

اسم المقيم/..... التاريخ/.....

○ ما مدى فعالية القائد في الترحيب بالضيوف و تعريف نفسه و الأعضاء لهم؟

○ هل شرح القائد بياجاز خلال الاجتماع أجزاء الاجتماع المختلفة و أدوار الاجتماع المتعددة التي ينتحلها الأعضاء و الهدف من كل منها لتنسيق فهم الضيوف؟

○ ما الذي كان على القائد فعله بشكل مختلف لجعل الضيوف يشعرون بالترحيب بشكل أفضل و لفهمهم لبرنامج التوستماسترز بشكل أفضل؟

○ ما الذي أجاد فيه القائد في تنسيق فهم الضيوف لبرنامج التوستماسترز و جعلهم يشعرون أنهم مرحب بهم؟





الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

المشروع الثامن

تحفيز الأشخاص

من خصائص الفريق الناجح: المستوى العالي من التحفيز. إن القدرة على تحفيز الأشخاص- لجعلهم يعملون بطريقة أفضل.- هي من أكثر مهارات القائد فائدة. تتخطى مهارة تحفيز الأشخاص كل أنواع المعوقات لتحقيق الأهداف.

قد تكون مهارة تحفيز الأشخاص أسهل إذا كان الناس كلهم متشابهون و كانت حوافزهم متشابهة و إذا كان لدينا كلنا الاهتمامات و الاحتياجات و الرغبات نفسها. و كما نعلم جميعا أن تلك ليست هي المسألة. يفهم القائد احتياجات أعضاء الفريق المختلفة و يحاول لإرضائهم. على الرغم من أنك لا تستطيع إرغامهم ليكونوا متحفزين تستطيع أن تخلق بيئة يصبح فيها أعضاء الفريق متحفزين و تقوم بالمحافظة عليها.

❖ تقييم مهارات التحفيز:

أجب على الأسئلة التالية لتحديد مهارتك في التحفيز. بعد إكمالك لهذا المشروع اختبر مرة أخرى لترى مدى تقدمك.

دائما أحيانا أبدا

- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | ■ | أعامل الناس باحترام. |
| 1 | 2 | 3 | ■ | أقدم للفريق الاتجاه الواضح و الهدف عندما أكون القائد عليهم. |
| 1 | 2 | 3 | ■ | أكون صريحا مع أعضاء الفريق. |
| 1 | 2 | 3 | ■ | أعلم بقدرات كل عضو و أكافئهم وفقا لذلك. |
| 1 | 2 | 3 | ■ | أعمل مع الأشخاص الذين لا يؤدون المتوقع منهم لمعرفة السبب. |
| 1 | 2 | 3 | ■ | أكافئ الأشخاص فورا بعد إنجازهم. |

حساب النقاط: اجمع نقاطك فإذا حصلت على ما بين 17-18 نقطة فمبارك لحصولك على مهارة تحفيز ممتازة، أما إذا حصلت على ما بين 12-16 نقطة فإن مهارتك تحتاج المزيد من الاهتمام، أما إذا حصلت على 11 نقطة أو أقل فإنه الوقت لتحسن من مهارتك.

❖ قواعد أساسية:

التحفيز مبني على عدة قواعد أساسية:

- يحب الناس أن يقوموا بالأعمال الهادفة: من المهم أن يعرف الناس ماذا يعملون، سيشعرون بإحساس جيد تجاه عملهم و سيرغبون أكثر بالعمل.
- يجب أن يجد الناس قوادهم جديرين بالثقة: يجب أن يعلم أعضاء الفريق أنك تعني ما تقوله و أنك تفي بوعدك و أن أفعالك تتوافق مع أقوالك.
- الناس يفضلون المكافآت أكثر من العقوبات: ادعم أوامرك بوعدك بالمكافآت بدلا من التهديد بالعقوبات.
- سوء استخدام المكافآت يثبط الناس: إذا كنت تبالغ في إطراء أو مكافئة الأشخاص الخطأ ستفقد احترام أعضاء الفريق لك و أيضا تحفيزك لهم.
- الناس يريدون منك التصرف كقائد: يريدون منك وضع اتجاه واضح و الهدف و لا تتراجع عند مواجهتك للقرارات الصعبة و الصعوبات.

يتحفز الناس بأمور مختلفة. عليك أن تكتشف ما الذي يحفز أعضاء فريقك ثم طور نظام للمكافآت و الذي يتوافق مع إنجازاتهم. هذه بعض الأمور التي تحفز الناس:

- ✓ **الاحترام:** الناس يحبون أن يعاملوا باحترام. هم يرغبون بالشعور بالأهمية.
- ✓ **العمل الممتع:** أغلب الناس يفضلون العمل البعيد عن الروتين و التكرار.
- ✓ **الهدف:** يرغب الناس أن يكون عملهم له معنى. تأكد من فهم أعضاء الفريق كيف أن عملهم يساعد في تحقيق الهدف الأسمى.
- ✓ **المكافأة:** يحب الناس أن يشعروا بتقدير من حولهم لهم. تذكر أن تجتمع مع أعضاء الفريق لتشكرهم. و تابعهم مع الملاحظات



الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

الخطية لتقديرهم.

- ✓ **التكريم العلني:** التكريم في الاجتماعات و نشره الشركة الإخبارية قد يشجع أعضاء الفريق.
- ✓ **التحدي:** يستمتع بعض أعضاء الفريق بحل المشكلات و اكتشاف الطرق لأداء أفضل.
- ✓ **المزيد من المسؤولية:** إعطاء أعضاء الفريق سيطرة أكبر في عملهم قد يرضيهم أكثر و يزيد رغبتهم من العمل أفضل.
- ✓ **الترقية:** يحب الناس إلى حد ما الفرصة للإتجاز و التقدم في منظماتهم.
- ✓ **تطوير المهارات:** يحب الناس تعلم المهارات الجديدة و صقل مهاراتهم الموجودة لديهم.
- ✓ **الصدقة الحميمة:** غالبا يحب الناس أن يكونوا حول أناس آخرين و أن يكونوا جزءا من مجموعة و أن يعملوا جميعهم سوية.
- ✓ **المال:** يفضل الناس أن يكافئوا على عملهم بالمال أو التكريم أو غيره.

❖ **المكافأة الصحيحة:**

سيعمل أعضاء الفريق ما ترغب به إذا جعلت توقعاتك واضحة و تعزيز هذه التوقعات. يبحث القواد عن طرق مكافأة أعضاء فرقهم لعملهم الصحيح. تأخذ المكافآت العديد من الأشكال كما ذكر سابقا لكن أي كان اختيارك قدمه بطريقة صحيحة:

- ميزهم فورا: لا تنتظر أن تكافئ شخصا ما في ديسمبر على عمل أداه في يونيو. كافي الشخص في أسرع وقت ممكن بعد إنجازه. سيشجع ذلك تكرار السلوك الصحيح. و كن محددا و اشرح سبب المكافأة.
- اربط المكافأة بالإتجاز: يجب أن يكافئ عضو الفريق الذي عمل لمدة سنة أو أكثر أو عمل في مشروع معقد بقوة أكثر من العضو الذي يقضي ساعات طويلة في مراجعة مستندات.
- كافي فقط السلوك المرغوب: كافي فقط السلوك الذي ترغب به و كافي فقط الشخص أو الفريق الذي أدى عملا أفضل من العادة.
- صحح العمل الغير مرغوب: إذا لم تتعامل مع هؤلاء الذين لم يفعلوا ما كنت تتوقعه منهم سيظنون أن ما يفعلونه مقبول منك. نتيجة لذلك ستستمر أفعالهم و سيحبط هؤلاء الذين يودون عملهم جيدا.
- تخلص من المحبطين: أغلب العوامل في البيئة تسبب المشاكل و الإحباط للفريق. على سبيل المثال إذا لم يكن لدى الموظف الآلة المناسبة لأداء بعض المهام سيعمل بصعوبة و لن يعمل بفعالية. إزالة مثل هذه المشكلات ستصنع عملا بينيا إيجابيا للفريق.

❖ **التدريب في النادي:**

يوفر نادي الخطابة فرصة التدريب على مهارة التحفيز و تطويرها. و الأدوار التالية هي من متطلبات مهارة التحفيز:

- **لجنة العضوية أو مسابقة رئيس اللجنة:**
- **يدير النادي العديد من حملات بناء العضوية أو المسابقات كل سنة.** يتم بموافقة نائب رئيس الأعضاء تنظيم و إدارة مسابقات بناء العضوية و تحفيز الأعضاء للمشاركة و المساعدة في إنماء النادي.
- **لجنة رئيس العلاقات العامة:**
- **يسعى النادي إلى إعلاء منزلته و بناء الرضا و الإرتياح في المجتمع من خلال العلاقات العامة.** عندما تظهر المقالات عن النادي و أنشطته في الصحف المحلية و المجلات أو ظهور الأعضاء في التلفزيون و برامج الراديو سيعلم العامة الكثير عن النادي و كيف تتم الاستفادة منه ببرنامج الخطابة. و نتيجة لذلك سيجذب النادي العديد من الأعضاء الجدد. يتم بموافقة نائب رئيس الأعضاء تنظيم و إدارة لجنة العلاقات العامة و تحفيز الأعضاء لمساعدة و تحفيز وسائل الإعلام و العامة و غيرها من المنظمات لتفقد النادي.

▪ **عريف الجلسة:**

من مهام عريف الجلسة الرئيسية أن يتصرف كمضيف و ينظم و يدير كافة برنامج الاجتماع. عليك تحفيز هؤلاء الأعضاء الذين عليهم تطبيق أدوار الاجتماع لمساعدتهم في جعل هذا الاجتماع من أفضل اجتماعات النادي.

▪ **مقيم الخطبة:**

يستمتع المقيم جيدا لتقديم الخطيب خطبته الشفهية ثم يقدم له اقتراحاته للتحسن و آراءه على ما أجاد فيه المتحدث متبعا/المرشد/التقييمي. يجب أن يكون المقيم حماسيا و إيجابيا و مشجعا و محفزا المتحدث للتعلم أو إلقاء المزيد من الخطب.

▪ **المقيم العام:**

يقوم المقيم العام كل شيء يدور في اجتماع النادي و يعلق على المواضيع و الأشياء التي تحتاج إلى تحسين، و يمكن تنفيذ التحسين الاجتماع القادم. يلخص المقيم العام التقييم بطريقة تحفز أعضاء النادي للتحسن.



الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

■ مهمتك:

درب و طور من مهارة التحفيز بأداء ثلاثة من الأدوار التي ذكرت سابقا و على الأقل يجب أن يكون إحداهما رئيس لجنة لجنة أو منافسة عضوية النادي أو رئيس لجنة لجنة العلاقات العامة، و الدوران الآخران تكون من الأدوار التي سبق ذكرها في اجتماعات النادي. لمزيد من المعلومات حول كيفية الاستعداد لأداء الأدوار تطلع إلى الملحقات.

اطلب من نائب رئيس الشئون التعليمية أن يعين لك مقيما لكل دور. و المقيم سيشاهدك ويعطيك رأيه حول مهاراتك القيادية التي مارستها و سيكتب لك تعليقاته في *المرشد التقييمي* في نهاية المشروع. من الممكن أن يختلف المقيمون في كل دور من الأدوار. أيضا اطلب من النائب أن يقيمك المقيم شفها خلال الاجتماع. بعض النوادي لا يسعها الوقت لتقديم التقييم الشفهي على القيادة خلال الاجتماع، فإذا كانت تلك حالة ناديك و كنت ترغب في التقييم شفها اطلب من مقيمك سلفا الاجتماع بك بعد انتهاء اجتماع النادي لإخبارك بالتقييم.

○ ملاحظة:

إذا كنت ستؤدي دورين أو أكثر من هذه الأدوار في اجتماع واحد كالمقيم العام و المقيم، سيستخدم دور واحد فقط كمتطلب لإتمام المشروع و لا يمكن للأدوار الأخرى التي أدتها أن تستخدم كمتطلبات لإنهاء المشاريع الأخرى في هذا الدليل. حتى يتم تفادي إجهاد النادي و أعضاءه تستطيع في كل اجتماع أن تقيم في دور قيادي واحد.

أيضا بعض أدوار الاجتماع تفي بمتطلبات العديد من المشاريع المختلفة، على سبيل المثال: يعطيك المشروع و الثاني و الثالث و الخامس و السابع و الثامن و العاشر الخيار لأداء دور المقيم العام. فبإدائك لدور المقيم مرة واحدة سيفي لمتطلب مشروع واحد فقط و ليس للسته جميعهم. و حتى تكتسب النقاط من جميع هذه السته المشاريع يتطلب منك أداء دور المقيم في ستة اجتماعات مختلفة.

تأكد من تسجيلك بعد أداءك كل الثلاثة الأدوار في سجل المشاريع المكتملة في الملحقات.





الدليل العملي لتكون قائداً أفضل

❖ المرشد التقييمي للتحفيز:

ملاحظة للمقيم: يتدرب القائد على مهارة التحفيز أثناء أدائه لثلاثة من الأدوار المذكورة أدناه على الأقل يجب أن يكون إحداها رئيس لجنة لجنة أو منافسة عضوية النادي أو رئيس لجنة لجنة العلاقات العامة. الرجاء قراءة المشروع جيداً قبل الاجتماع ثم أجب على الأسئلة التالية التي تتعلق بالدور الذي مثله القائد خلال الاجتماع و قدم له التعليقات و التوصيات المحددة إذا اقتضى الأمر. و لأن بعض من نشاطات القائد قد تحدث خارج اجتماع النادي و لن تستطيع مشاهدته يمكنك مقابلة العضو لتأخذ منه المعلومات المطلوبة لإجابة بعض الأسئلة.

▪ رئيس لجنة أو منافسة عضوية النادي:

اسم المقيم/..... التاريخ/.....

○ هل شرح القائد هدف المنافسة و أهميتها للنادي بشكل وافي؟

○ ما مدى فعالية القائد في تحفيز الأشخاص للمشاركة في المنافسة؟

○ هل استخدم القائد أسلوب الإطراء و التكريم كأدوات تحفيز؟

○ ما الذي كان على القائد فعله بشكل مختلف لزيادة تحفيز أعضاء النادي للمشاركة؟

○ ما الذي أجاد فيه القائد و الذي ساعد في تحفيز الأعضاء للمشاركة؟

▪ رئيس لجنة العلاقات العامة في النادي:

اسم المقيم/..... التاريخ/.....

○ هل شرح القائد هدف اللجنة و أهميتها للنادي بشكل وافي؟

○ ما مدى فعالية القائد في تحفيز الآخرين للمشاركة في اللجنة؟





الدليل العملي لتكون قائداً أفضل

○ هل استخدم القائد أسلوب الإطراء و التكريم كأدوات تحفيز؟

○ ما الذي كان على القائد فعله بشكل مختلف لزيادة تحفيز أعضاء النادي للمشاركة؟

○ ما الذي أجاد فيه القائد و الذي ساعد في تحفيز الأعضاء للمشاركة؟

▪ عريف الاجتماع:

اسم المقيم/..... التاريخ/.....

○ هل شرح القائد للأعضاء الذين يؤدون الأدوار أهمية و الهدف من الاجتماع المنسق و الممتع بشكل وافي؟

○ ما مدى فعالية القائد في تحفيز الأعضاء الذين يؤدون الأدوار للمساهمة في إنجاح الاجتماع؟

○ هل استخدم القائد أسلوب الإطراء و التكريم كأدوات تحفيز؟

○ ما الذي كان على القائد فعله بشكل مختلف لزيادة تحفيز أعضاء النادي للمساهمة في إنجاح الاجتماع؟

○ ما الذي أجاد فيه القائد و الذي ساعد في تحفيز الأعضاء للمساهمة في إنجاح الاجتماع؟

▪ مقيم الخطبة:

اسم المقيم/..... التاريخ/.....

○ هل أشار القائد إلى أجزاء الخطبة التي يمكن أن تزود أو تعرض اقتراحات مفيدة ومحددة للتحسن في طريقة التشجيع و التحفيز؟





الدليل العملي لتكون قائداً أفضل

- هل قام القائد بالتعليق و إطراء على المتحدث عندما أجاد في الأداء؟
- ما الذي كان على القائد فعله بشكل مختلف لزيادة تحفيز المتحدث للأداء الأفضل المرة القادمة؟
- ما الذي أجاد فيه القائد والذي ساعد في تحفيز المتحدث للأداء الأفضل في المرة القادمة؟
- المقيم العام:
اسم المقيم/..... التاريخ/.....
- هل شرح القائد قبل الاجتماع لفريق التقييم بشكل واف الهدف من أدوارهم و أهميتها و كيفية المساهمة لتنسيق و إنجاح الاجتماع؟
- ما مدى فعالية القائد في تحفيز فريق التقييم للمساهمة في إنجاح الاجتماع؟
- هل أشار القائد في التقييم العام على أجزاء الاجتماع التي يجب تطويرها لتقديم الاقتراحات المفيدة و المحددة بطريقة محفزة للتطوير؟
- هل قام القائد بإطراء و التعليق على الأمور الجيدة في الاجتماع أو المشاركين الذين قاموا بالأداء الممتاز؟





الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

المشروع التاسع

الإرشاد

عالم التجارة معقد و مطلوب هذه الأيام. يحتاج القواد إلى الأشخاص الماهرين ذوي الخبرة لمساعدتهم في مواجهة التحديات التي تواجههم. أحيانا يتمنى القواد بكل بساطة أن يأتيهم شخص ما بالمهارات الضرورية المطلوبة. لكن القواد الفعالون يحاولون تطوير الأشخاص أنفسهم و إخراج طاقاتهم لكسب الخبرات التي ستساعدهم في تطوير مهاراتهم.

مثل هذه العلاقات يقصد بها الإرشاد. يلاحظ المرشد الفرد بخبرات قليلة و قدرات كامنة ليصقل موهبته و يساعده على النجاح.

للإرشاد فوائد كثيرة:

✓ يساعد في تقليل من التحول أو الانقلاب:

يترك العديد من الأشخاص منظماتهم بسبب أن عملهم ليس بالمستوى الذي كانوا يتوقعونه. يستطيع المرشد أن يؤثر في مساعدة مثل هؤلاء الأشخاص في مهنتهم و إقناعهم للمكوث فيها. و هذا ما يحدث في نادي التوستماسترز. الأعضاء الجدد الذين لديهم مرشدين غالبا ما يشاركوا و يملكوا في النادي.

✓ يساعد في تطوير الموهبة:

غالبا ما تواجه المنظمة عجز في الأشخاص المؤهلين. يساعد المرشد في إيجاد و تدريب الآخرين لملء العجز.

✓ يساعد في تطوير القواد:

يجب على القواد تهيئة الآخرين لاتخاذ موقع القيادة. في نادي التوستماسترز وجود عدد كبير من القواد يعني الحصول على حوض كبير مليء بالأشخاص المؤهلين لتبادل المسؤوليات و تتضمن إدارة النادي.

❖ تقييم مهارات الإرشاد:

إن العمل كمرشد تحدي و فرصة لإنماء الشخصية. كيف هي مهارتك الإرشادية؟ اختبر نفسك بالاختبار أدناه و بعد انتهاءك من المشروع كاملا اختبر مرة أخرى لترى مستوى تقدمك:

دائما أحيانا أبدا

- | | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | ○ أراقب الآخرين لتحديد قدراتهم الكامنة. |
| 1 | 2 | 3 | ○ أنا مستمتع جيد. |
| 1 | 2 | 3 | ○ عندما يأتي إلي أحد بمشاكله أشجعه للتفكير في الحلول الممكنة. |
| 1 | 2 | 3 | ○ أملك الوقت اللازم لمساعدة الآخرين لتطوير مهاراتهم. |
| 1 | 2 | 3 | ○ أحب مساعدة الآخرين لإنماء و تقدم مهنته. |
| 1 | 2 | 3 | ○ أنا لبق و حساس للاحتياج للآخرين. |

حساب النقاط: اجمع نقاطك فإذا حصلت على ما بين 17-18 نقطة فمبارك لحصولك على مهارة إرشاد ممتازة، أما إذا حصلت على ما بين 12-16 نقطة فإن مهارتك تحتاج المزيد من الاهتمام، أما إذا حصلت على 11 نقطة أو أقل فإنه الوقت لتحسن من مهارتك.

❖ خصائص المرشدين:

يملك المرشد الفعال خصائص محددة، فالمرشد الجيد هو:

1. موجود للمساعدة: يجب أن يتوفر لك الوقت لمساعدة شخص ما لتراقبه و تستمع إليه جيدا و تقدم له الإرشادات.
2. صبور: يتعلم الناس بسرعات مختلفة و البعض يحتاج إلى المزيد من الإرشادات عن غيرهم. من المهم جدا رغبتك في تقديم كل ما تستطيع من أجل مساعدتهم.





الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

3. حساس: إن اللباقة و الدبلوماسية أساسيان لك كمرشد و مهمتك التحفيز و التشجيع.
4. الاحترام: كل شخص مختلف عن الآخر فعلى المرشد احترام الاختلافات التي بينه و بين الآخرين.
5. المحترم: يلاحظ المرشد و يعجب من قبل الأشخاص الأعلى مناصبا في بعض الحالات و حتى من الناس الأشخاص خارج المنظمة.
6. يتمتع بالمرونة: ليس كل شيء يسير حسب الخطة. يجب عليه التهيؤ و التكيف لمختلف الحالات و قبول فكرة أن "تلميذك" قد يقرر قرارات لا توافق عليها.
7. حسن الإطلاع: قبل أن تتمكن من مساعدة شخص آخر يجب عليك أن تكون ذو خبرة و حسن الإطلاع.
8. واثق: يجب أن تكون ودودا و واثق من نفسك.
9. مستمعا جيدا: يستمع المرشد جيدا. غالبا ما يستمع المرشد فقط بدون أن يأخذ بمشاكل الآخرين و يساعده و يمكنه من تحديد مشاكله و تصنيفها.
10. مهتما بالآخرين: يجب عليك الاهتمام بالآخرين و ترغب بصدق مساعدتهم.

❖ كيف تكون مرشدا جيدا؟

يقدم المرشد بيئة تشبثة إيجابية تفيد الآخرين. يمكنك تقديم هذه البيئة بواسطة:

- 1) تقديم الفرص لتطوير المهارة: توفير المشاريع الخاصة و المهام التي تبني مهارات جديدة، أو ترجع الشخص للكتب و المقالات عن تلك المهارة.
 - 2) مساعدة الشخص في ملاحظة الأماكن التي تحتاج عملا: غالبا ما تتواجد فجوة بين مهارات الشخص الحالي و و المهارات التي يحتاجها لإنهاء المشروع أو للتقدم في المهنة. كن منتبها لتلك الفجوة ثم اجعل الشخص يكتشف ما الذي سيتمكن من فعله لسد تلك الفجوة.
 - 3) تقديم النصيحة القيمة: قدم المعلومات أو الأفكار. عندما تسأل عن ذلك سيتمكن الشخص من إيجاد حل: "قد يكون مفيدا النظر إلى البيانات من السنة الأخيرة".
 - 4) كن نموذجا: نستمع جميعا إلى الشخص الذي نحترمه و نعجب به. يجب أن تكون على علم أن الناس يشاهدونك لمعرفة كيف تتعامل مع تحديات و صعوبات مواقف.
 - 5) تشجيع الناس للتفكير بأنفسهم: لا تحل مشاكله عنه بدلا من ذلك شجعه لإيجاد الحلول الممكنة بنفسه. "لديك العديد من الخيارات، ما الذي تعتقد أنه الأفضل؟"
- ❖ التدريب في النادي: يوفر نادي الخطابة فرصة التدريب على مهارة الإرشاد و تطويرها. و الأدوار التالية هي من متطلبات مهارة الإرشاد:

- إرشاد عضو جديد: يساعد المرشد العضو الجديد في أول ثلاثة مشاريع خطابية في دليل التواصل المتمكن مع مشاريع دليل القيادة المتمكنة، و مساعدته أيضا حتى يكون معتادا على النادي و فعالياته و كيف يقوم بمهام الاجتماعات المتعددة.
- إرشاد عضو موجود: مرشد العضو ذو الخبرة الأكثر يساعده على إنماء المهارات الجديدة و تعزيز المهارات المكتسبة. على سبيل المثال يحتاج العضو المشترك منذ فترة طويلة في النادي إلى مساعد لتعلم كيفية استخدام حس الفكاهة في خطبته.
- لجنة إرشاد الأعضاء: للشخص الذي يعمل على مشروع برنامج القيادة العالية الكفاءة:

يتطلب برنامج القيادة العالية الكفاءة عضوا لأداء دور القائد لمشروع اختاره بنفسه من داخل أو خارج محيط التوستماسترز. تستطيع الأداء في لجنة الإرشاد لشخص يعمل على مشروعه و تقديم آخر المستجدات له.

❖ مهمتك:

درب و طور من مهارة الإرشاد بأداء دور من الثلاثة الأدوار التي ذكرت سابقا في اجتماعات النادي. لمزيد من المعلومات حول كيفية الاستعداد لأداء الأدوار تطلع إلى الملحقات.

اطلب من نائب رئيس الشئون التعليمية أن يعينك كمرشد لعضو جديد يعمل على دليل التواصل المتمكن و القيادة المتمكنة أو لأعضاء ذوي خبرة يعملون على برنامج التواصل المتقدم. و عندما تنتهي من ذلك سيرافبك ال-MENTEE و يعطيك رأيه حول مهارتك القيادية و سيكتب لك التعليقات في المرشد التقييمي في نهاية المشروع. بعض النوادي لا يسعفها الوقت لتقديم التقييم الشفهي على القيادة خلال الاجتماع، فإذا كانت تلك حالة ناديك و كنت ترغب في التقييم شفويا اطلب من مقيمك سلفا الاجتماع بك بعد انتهاء اجتماع النادي لإخبارك بالتقييم. تذكر لتجنب الانتقال على النادي و الأعضاء بالإمكان تقييمك في دور قيادي واحد في كل اجتماع. تأكد من تسجيلك بعد أداءك لهذا الدور في سجل المشاريع المكتملة في الملحقات.



الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

❖ المرشد التقييمي للإرشاد:

ملاحظة للمقيم:

يتدرب القائد على مهارة الإرشاد أثناء أدائه للدور من الثلاثة الأدوار : مرشد عضو جديد أو مرشد عضو ذو خبرة أو في لجنة إرشاد الأعضاء للشخص الذي يعمل على مشروع برنامج القيادة العالية الكفاءة . الرجاء قراءة المشروع جيدا قبل الاجتماع ثم أجب على الأسئلة التالية التي تتعلق بالدور الذي مثله القائد خلال الاجتماع و قدم له التعليقات و التوصيات المحددة إذا اقتضى الأمر.

■ مرشد عضو جديد:

اسم المقيم/..... التاريخ/.....

○ هل وضح مرشدك اهتماماته و قدم لك نصائحه القيمة في تحضيرك لمهام دليل التواصل المتمكن و القيادة المتمكنة و غيرها من أدوار الاجتماع؟

○ هل ساعدك مرشدك في إدراك مهاراتك التي تحتاج التحسن و يقدم لك اقتراحات عملية تساعدك في بناء هذه المهارات؟

○ هل كنت تجد المرشد كلما احتجت إليه و كان صبورا و حساسا و مرنا و حسن الإطلاع و مستمعا جيدا؟

○ ما الذي كان على المرشد فعله بشكل مختلف حتى يكون مرشدا أفضل؟

○ ما الذي أجاد فيه المرشد؟

■ مرشد العضو الموجود:

اسم المقيم/..... التاريخ/.....

○ هل وضح مرشدك اهتمامه و قدم لك نصائحه القيمة في تحضيرك لمهام دليل التواصل المتمكن و القيادة المتمكنة و غيرها من أدوار الاجتماع؟

○ هل ساعدك مرشدك في إدراك مهاراتك التي تحتاج التحسن و يقدم لك اقتراحات عملية تساعدك في بناء هذه المهارات؟

○ هل كنت تجد المرشد كلما احتجت إليه و كان صبورا و حساسا و مرنا و حسن الإطلاع و مستمعا جيدا؟





الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

- ما الذي كان على المرشد فعله بشكل مختلف حتى يكون مرشدا أفضل؟
- ما الذي أجاد فيه المرشد؟
- مرشد لجنة إرشاد الأعضاء للشخص الذي يعمل على مشروع برنامج القيادة العالمية الكفاءة :
اسم المقيم/..... التاريخ/.....
- هل وضح مرشدك اهتمامه و قدم لك نصائحه القيمة؟
- هل ساعدك مرشدك في إدراك مهاراتك التي تحتاج التحسن و يقدم لك اقتراحات عملية تساعدك في بناء هذه المهارات؟
- هل كنت تجد المرشد كلما احتجت إليه و كان صبورا و حساسا و مرنا و حسن الإطلاع و مستمعا جيدا؟
- ما الذي كان على المرشد فعله بشكل مختلف حتى يكون مرشدا أفضل؟
- ما الذي أجاد فيه المرشد؟





الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

المشروع العاشر

بناء الفريق

يعلم القواد أن الشخص الواحد لا يمكن إنجاز مهام المنظمة أو أهدافها لوحده. يستطيع الفريق من إنجاز العديد من الأمور. و الفريق هو مجموعة من الأشخاص الذين يعملون سويا لإنجاز هدف معين. يتبادل أعضاء الفريق مسؤوليات مهام الفريق و يعتمدون على بعضهم لإنجازها.

للفريق فوائد كثيرة. يتمتع أعضاء الفريق بالعلم و المهارات المفيدة لإنجاز أهداف المنظمة. غالبا ينتج عمل الفريق الكثير من الإبداع و الإنتاج. أنت أيضا تستفيد كقائد و سيكون لك الكثير من الوقت لتخصصه في قضايا الإدارة لأنك ستقضي الوقت القليل في أيام الإشراف و النشاطات.

■ تقييم مهارات بناء الفريق:

قيم مهارتك في بناء الفريق بالإجابة على الأسئلة التالية. ضع دائرة حول التقدير المناسب لكل حالة و بعد إنهائك للمشروع اختبر مرة أخرى لترى مدى تقدمك.

دائما أحيانا أبدا

- | | | | |
|---|---|---|--|
| 1 | 2 | 3 | ○ أختار أعضاء الفريق الذين تتوفر لديهم متطلبات العمل و يعملون جيدا مع غيرهم. |
| 1 | 2 | 3 | ○ أجعل أعضاء الفريق يشاركون في التخطيط و حل المشكلات. |
| 1 | 2 | 3 | ○ أشجع الأعضاء للعمل سويا. |
| 1 | 2 | 3 | ○ أشجع أعضاء الفريق بأن يكونوا صريحين مع بعضهم البعض و معي أيضا. |
| 1 | 2 | 3 | ○ أنا صريح مع أعضاء الفريق. |
| 1 | 2 | 3 | ○ أضمن لأعضاء الفريق التدريب اللازم للقيام بوظائفهم. |
| 1 | 2 | 3 | ○ أتفهم أن النزاعات أمور طبيعية. |
| 1 | 2 | 3 | ○ أساعد الفريق لحل النزاعات بسرعة. |

حساب النقاط: اجمع نقاطك فإذا حصلت على ما بين 22-24 نقطة فمبارك لحصولك على مهارة بناء فريق ممتازة، أما إذا حصلت على ما بين 16-21 نقطة فإن مهارتك تحتاج المزيد من الاهتمام، أما إذا حصلت على 15 نقطة أو أقل فإنه الوقت لتحسن من مهارتك.

■ دورك القيادي:

يحكم على القائد على حسب عمل فريقه. يقصد بالعمل مع الفريق أنه يجب عليك كقائد أن لا تركز بالذو تستطيع إنجازه بنفسك بل تركز أكثر على كيفية تفويض الأعمال للآخرين. إن نجاحك يعتمد على مقدرتك في مساعدة الآخرين لرؤية المستقبل و التطلع إليه. و يجب عليك تبادل القوة مع أعضاء الفريق و إعطاؤهم المزيد من المسؤوليات. ستصبح ناجحا أكثر إذا سمحت للجميع بالمشاركة حسب مقدرتهم. إن دورك هو بأن تشجع أعضاء الفريق بإعطائهم المسؤوليات و السلطات و استقلالهم بأنفسهم.

■ تنظيم الفريق:

إن بناء الفريق تحدي. و يجب أن يكون أعضاء الفريق مختارين و مدربين بعناية و غالبا يجب عليهم ان يغيروا سلوكياتهم و عاداتهم. ستساعدك الخطوات الستة التالية في تنظيم فريقك أسرع ما يمكن حتى يستطيع الأعضاء بالبدء بالعمل.

1. اختيار أعضاء الفريق:

أنت تريد أن يتمتع أعضاء فريقك بالمهارات و المعلومات المطلوبة لأداء مهامهم ابحث عن هؤلاء الأشخاص الجديرون بالثقة. و يجب عليك أيضا البحث عن الأشخاص المتحمسين و الجادين في العمل و الأذكياء و الذين يعملون جيدا مع الآخرين. على سبيل المثال إذا كنت سترأس لجنة العلاقات العامة في النادي ستحاول اختيار أعضاء فريق مبدعين و يتمتعون بمهارات تحدث و كتابة جيدة و لديهم خبرة في العمل مع الإعلام و لديهم الوقت للمشاركة و يتحمسون للعمل لرفع مستوى النادي.

2. مراجعة الأهداف:



الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

ناقش مع الفريق الأهداف العامة التي ستجزونها وكيف ستتوافق مع أهداف المنظمة. ثم دع الأعضاء يحددون أهداف الفريق الخاصة. إذا تم شرح أهداف المنظمة و كيفية مساعدة جهد الفريق في إنجازها و السماح لأعضاء الفريق في المشاركة في تحديد الأهداف سيحس أعضاء الفريق بالانتماء و رغبتهم في إنهاء المهام و سيصبح الأعضاء مرتبطون أكثر بالمنظمة و متحمسون في أعمالهم.

3. وضع الأحكام الثابتة:

وافق على الأحكام و الإجراءات التي يتبناها الفريق. كيف سيتواصل أعضاء الفريق مع بعضهم البعض و معك أيضا؟ مثلا هل سيكون هناك اجتماع يومي أو أسبوعي؟ تقارير شفوية أو مكتوبة؟ كيف ستحل المشاكل؟ من لديه السلطة في وضع القرارات؟

4. تطوير الخطة:

اعمل مع أعضاء الفريق لتكوين خطة واقعية لتحقيقها لمساعدتهم في تحقيق أهدافهم أيضا. عليك تحديد المهام و المسؤوليات مع أعضاء الفريق لكل شخص. يجب أن تكون المسؤوليات واضحة و مفهومة من قبل الأعضاء و كيف أن مسؤولياتهم مرتبطة بعضها البعض و بأهداف الفريق.

5. وضع الضوابط:

وافق على كيفية ضبط أداء الفريق. على سبيل المثال هل ستعتمد على تقارير من أعضاء الفريق أم على ملاحظتك الشخصية؟ ناقش المعايير التي ترغب من فريقك الوصول إليها. كن واضحا عند إبداء رأيك للفريق. هل ستعطي رأيك لكل أعضاء الفريق أم فقط لمشرفيهم؟

6. ابني ثقة الفريق:

يجب على أعضاء الفريق أن يكونوا منفتحين مع بعضهم البعض و معك كعضو مثلهم. مثل هذا النقاش المفتوح يبني على الثقة. تتطور الثقة بتبادل أعضاء الفريق لتجاربهم في العمل و اكتشاف إيجابياتهم و سلبياتهم و تحديد مسؤولياتهم. تبني الثقة إذا كان الأعضاء صادقين و منفتحين و راغبين في الاستماع. يجب على الأعضاء أن يظهروا الاحترام و العمل بثبات و أمانة. هذه السلوكيات تعزز الانتماء و الالتزام بإنجاز أهداف و غايات المنظمة.

■ تدريب الفريق:

إن اختيارك لأعضاء الفريق بعناية لا يضمن لك عملهم جيدا مع بعضهم البعض على الفور، فمن الممكن أن يواجهوا الصعوبات أولا. و لكن هذا لا يعني أنك قد أخفقت بل أن الفريق يحتاج إلى تدريب. إذا كان لديك أعضاء لم يسبق لهم العمل في مجموعة من قبل دربهم على مفهوم العمل في جماعة و أعطهم الفرصة لتدريب مهاراتهم كالتواصل و حل النزاعات. ربما يحتاجون إلى التدريب على مهارة حل المشكلات و إدارة الاجتماعات الفعالة و تنظيم المشاريع و إدارتها. بتقديم التدريبات اللازمة ستساعد الفريق بالعمل أكثر فعالية و نجاحا.

■ إنشاء التواصل:

كما ذكر سابقا التواصل مهم جدا لأي جهد جماعي. يجب أن يشعر أعضاء الفريق بالارتياح للنقاش المفتوح عن القضايا و سؤال الأسئلة لأن ذلك ما ينشئ محيط الثقة و التعاون. التواصل المفتوح بينك و بين أعضاء الفريق و فيما بين الأعضاء ينتج الأخلاق العالية و الاعتزاز و الرغبة في المجازفة و التغيير. و يساعد أيضا الفريق في إيجاد حل للمجاذلات. تستطيع أن تنشئ التواصل بإدارة اجتماعات عادية أو حتى نشاطات اجتماعية لتجعل الأعضاء يندمجون و يتفاعلون مع بعضهم.

■ دورك للتغيير:

كما ينمو الفريق و يضبط فإن دورك كقائد يتغير أيضا. بداية سنتنشئ فريقك و تشرف على عمله من قرب. و عندما يستقر الأعضاء و يعتادون على الضوابط و الأحكام فإن دورك سيصبح التنسيق و حل المشكلات ثم التوجيه. و أخيرا فإن دورك في الأصل المرشد و متابعة أعمال الفريق و ملاحظة الإنجازات.

■ التدرّب في النادي:

يوفر نادي الخطابة فرصة التدرّب على مهارة بناء الفريق و تطويرها. و الأدوار التالية هي من متطلبات مهارة بناء الفريق:

■ تعريف الجلسة:

من مهام تعريف الجلسة الرئيسية أن يتصرف كمضيف و ينظم و يدير كافة برنامج الاجتماع. عليك استخدام مهارتك لبناء الفريق لمساعدة الأعضاء في جعل هذا الاجتماع من أفضل اجتماعات النادي.





الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

■ المقيم العام:

يقيم المقيم العام كل شيء يدور في اجتماع النادي و يعلق على المواضيع و الأشياء التي تحتاج إلى تحسين، و يمكن تنفيذ التحسين الاجتماع القادم. يلخص المقيم العام التقييم بطريقة تحفز أعضاء النادي للتحسن. يقود المقيم العام مجموعة من الناس يتضمنوا مقيم الخطبة و المؤقت و النحوي و غيرهم من الأشخاص الذين يحدد لهم النادي. عليك استخدام مهارة بناء الفريق لمساعدة الأعضاء في أداء أدوارهم و العمل سويا.

■ رئيس منافسة أو لجنة عضوية النادي:

يدير النادي العديد من منافسات أو حملات بناء العضوية كل سنة. بإشراف نائب رئيس عضوية النادي استخدم مهارات بناء الفريق لاختيار و قيادة لجنة لزيادة أعضاء النادي.

■ رئيس لجنة العلاقات العامة للنادي:

يسعى النادي إلى الرقي بنفسه و بناء النوايا الحسنة في المجتمع من خلال العلاقات العامة. على سبيل المثال عندما تكتب المقالات عن النادي و أنشطته في الجرائد المحلية و المجلات سيعلم المجتمع المزيد عن النادي و ما الذي يستطيع تقديمه للناس. و النتيجة سيجذب النادي العديد من الأعضاء الجدد. و بالإشراف من نائب رئيس العلاقات العامة ستنظم و تدير لجنة العلاقات العامة باستخدام مهارات بناء الفريق لاختيار و قيادة اللجنة.

■ رئيس منافسة الخطابة للنادي:

يدير النادي العديد من منافسات الخطابة سنويا. بإشراف نائب رئيس التعليم ستنظم و تدير واحدة من هذه المنافسات باستخدام مهارات بناء الفريق لاختيار و قيادة اللجنة.

■ أمين المراسم:

يقيم النادي مناسبات خاصة ما بين الفترة و الأخرى كإقامة الوليمة للاحتفال السنوي بالنادي و إقامة اجتماع لافتتاح نادي توستماسترز جديد و برنامج القيادة للشباب. و بالإشراف من مدير اللجنة ستقوم بالتنظيم لهذه المناسبة لاختيار و قيادة اللجنة.

■ محرر نشرة النادي الإخبارية:

يجب على كل نادي أن يكون لديه نشرته الإخبارية. بالإشراف من نائب رئيس العلاقات العامة ستقوم بتحرير النشرة الإخبارية باستخدام مهارات بناء الفريق لاختيار و قيادة اللجنة لتكوين النشرة الإخبارية.

■ رئيس موقع النادي الإلكتروني:

يجب على كل نادي أن يكون لديه موقعه الإلكتروني الخاص به. بالإشراف من قبل نائب رئيس العلاقات العامة ستكون رئيسا على موقع النادي الإلكتروني باستخدام مهارات بناء الفريق لاختيار و قيادة اللجنة لإنشاء و إدارة الموقع الإلكتروني.

❖ مهمتك:

طور و تدرب على مهارات بناء الفريق بأداء كلا من الدورين عريف الجلسة و المقيم العام أو بأداء أي دور من الأدوار أعلاه (رئيس منافسة أو لجنة عضوية النادي و رئيس العلاقات العامة و رئيس منافسة الخطابة و رئيس المناسبات الخاصة و محرر النشرة الإخبارية و رئيس موقع النادي). لمزيد من المعلومات راجع الملحقات.

اطلب من نائب رئيس الشؤون التعليمية أن يعين لك مقيما لكل دور. و المقيم سيشاركك و يعطيك رأيه حول مهاراتك القيادية التي مارستها و سيكتب لك تعليقاته في المرشد التقييمي في نهاية المشروع. من الممكن أن يختلف مقيمك في كل دور من الأدوار. أيضا اطلب من النائب أن يقيمك المقيم شفها خلال الاجتماع. بعض النوادي لا يسعها الوقت لتقديم التقييم الشفهي على القيادة خلال الاجتماع، فإذا كانت تلك حالة ناديك و كنت ترغب في التقييم شفها اطلب من مقيمك سلفا الاجتماع بك بعد انتهاء اجتماع النادي لإخبارك بالتقييم. إذا كنت ستؤدي دور عريف الجلسة و المقيم العام في اجتماع واحد سيستخدم دور واحد فقط كمتطلب لإتمام المشروع و لا يمكن للدور الآخر الذي أدبته أن تستخدم كمتطلب لإنهاء المشاريع الأخرى في هذا الدليل. حتى يتم تفادي إجهاد النادي و أعضاءه تستطيع في كل اجتماع أن تقيم في دور قيادي واحد. أيضا بعض أدوار الاجتماع تفي بمتطلبات العديد من المشاريع المختلفة، على سبيل المثال: يعطيك المشروع الثاني و الثالث و الخامس و السابع و الثامن و العاشر الخيار لأداء دور المقيم العام. فبادئك لدور المقيم العام مرة واحدة سفي لمتطلب مشروع واحد فقط و ليس للسته جميعهم. و حتى تكتسب النقاط من جميع هذه الستة المشاريع يتطلب منك أداء دور المقيم في ستة اجتماعات مختلفة. تأكد من تسجيلك بعد أداءك الأدوار في سجل المشاريع المكتملة في الملحقات.



الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

❖ المرشد التقييمي لمهارة بناء الفريق

ملاحظة للمقيم: يتدرب القائد على مهارة بناء الفريق أثناء أداءه لدور عريف الجلسة و المقيم العام أو بأداء أي دور من (رئيس منافسة أو لجنة عضوية النادي و رئيس العلاقات العامة و رئيس منافسة الخطابة و رئيس المناسبات الخاصة و محرر النشرة الإخبارية و رئيس موقع النادي) المذكورة أدناه. الرجاء قراءة المشروع جيدا قبل الاجتماع ثم أجب على الأسئلة التالية التي تتعلق بالدور الذي مثله القائد خلال الاجتماع و قدم له التعليقات و التوصيات المحددة إذا اقتضى الأمر. و لان بعض من نشاطات القائد قد تحدث خارج اجتماع النادي و لن تستطيع مشاهدته يمكنك مقابلة العضو لتأخذ منه المعلومات المطلوبة لإجابة بعض الأسئلة.

▪ عريف الجلسة:

اسم المقيم/..... التاريخ/.....

○ هل عمل القائد مع الذين يؤدون ادوار الاجتماع الأخرى و شرح أهدافه من الاجتماع و ذكرهم بمسؤولياتهم و تأكد من فهمهم لأدائها؟

○ هل أسس القائد بيئة ثقة و تعاون للذين يؤدون أدوار الاجتماع؟

○ هل شجع القائد الذين يؤدون أدوار الاجتماع لسؤال الأسئلة إذا لزم الأمر؟

○ ما الذي كان على القائد فعله بشكل مختلف لكي يعمل الفريق بكفاءة أفضل؟

○ ما الذي أجاد فيه القائد مما ساعد الفريق على العمل بفعالية أكبر؟

▪ المقيم العام:

اسم المقيم/..... التاريخ/.....

○ هل عمل القائد مع الذين يؤدون ادوار الاجتماع الأخرى و شرح أهدافه من الاجتماع و ذكرهم بمسؤولياتهم و تأكد من فهمهم لأدائها؟

○ هل أسس القائد بيئة ثقة و تعاون للذين يؤدون أدوار الاجتماع؟





الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

○ هل شجع القائد الذين يؤدون أدوار الاجتماع لسؤال الأسئلة إذا لزم الأمر؟

○ ما الذي كان على القائد فعله بشكل مختلف لكي يعمل الفريق بكفاءة أفضل؟

○ ما الذي أجاد فيه القائد مما ساعد الفريق على العمل بفعالية أكبر؟

▪ رئيس منافسة أو لجنة عضوية النادي:

اسم المقيم/..... التاريخ/.....

○ هل اختار القائد أعضاء فريق منافسة أو لجنة عضوية النادي المتحمسون و المتمتعون بالمهارات و المتحفزون و المثقفون لإنجاز أهداف اللجنة؟

○ ما مدى فعالية القائد في جعل أعضاء الفريق يشاركون في التخطيط و حل المشكلات؟

○ هل أسس القائد بيئة ثقة و تعاون للذين يؤدون أدوار الاجتماع؟

○ ما الذي كان على القائد فعله بشكل مختلف لكي يعمل الفريق بكفاءة أفضل؟

○ ما الذي أجاد فيه القائد مما ساعد الفريق على العمل بفعالية أكبر؟

▪ رئيس لجنة العلاقات العامة:

اسم المقيم/..... التاريخ/.....

○ هل اختار القائد أعضاء فريق لجنة عضوية العلاقات العامة المتحمسون و المتمتعون بالمهارات و المتحفزون و المثقفون لإنجاز أهداف اللجنة؟

○ ما مدى فعالية القائد في جعل أعضاء الفريق يشاركون في التخطيط و حل المشكلات؟





الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

○ هل أسس القائد بيئة ثقة و تعاون للذين يؤدون أدوار الاجتماع؟

○ ما الذي كان على القائد فعله بشكل مختلف لكي يعمل الفريق بكفاءة أفضل؟

○ ما الذي أجاد فيه القائد مما ساعد الفريق على العمل بفعالية أكبر؟

▪ رئيس منافسة الخطابة:

اسم المقيم/..... التاريخ/.....

○ هل اختار القائد أعضاء فريق منافسة الخطابة المتحمسون و المتمتعون بالمهارات و المتحفزون و المثقفون لإنجاز أهداف اللجنة؟

○ ما مدى فعالية القائد في جعل أعضاء الفريق يشاركون في التخطيط و حل المشكلات؟

○ هل أسس القائد بيئة ثقة و تعاون للذين يؤدون أدوار الاجتماع؟

○ ما الذي كان على القائد فعله بشكل مختلف لكي يعمل الفريق بكفاءة أفضل؟

○ ما الذي أجاد فيه القائد مما ساعد الفريق على العمل بفعالية أكبر؟

▪ أمين المراسم:

اسم المقيم/..... التاريخ/.....

وصف المناسبة/.....

○ هل اختار القائد أعضاء لجنة متحمسون و متمتعون بالمهارات و محفزون و مثقفون لإنجاز أهداف اللجنة؟





الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

- ما مدى فعالية القائد في جعل أعضاء الفريق يشاركون في التخطيط و حل المشكلات؟
- هل أسس القائد بيئة ثقة و تعاون للذين يؤدون أدوار الاجتماع؟
- ما الذي كان على القائد فعله بشكل مختلف لكي يعمل الفريق بكفاءة أفضل؟
- ما الذي أجاد فيه القائد مما ساعد الفريق على العمل بفعالية أكبر؟
- محرر النشرة الإخبارية أو رئيس الموقع الإلكتروني (ضع دائرة حول أحدهما).
اسم المقيم/..... التاريخ/.....
- هل اختار القائد أعضاء لجنة متحمسون و متمتعون بالمهارات و متحفزون و المثقفون لإنجاز أهداف اللجنة؟
- ما مدى فعالية القائد في جعل أعضاء الفريق يشاركون في التخطيط و حل المشكلات؟
- هل أسس القائد بيئة ثقة و تعاون للذين يؤدون أدوار الاجتماع؟
- ما الذي كان على القائد فعله بشكل مختلف لكي يعمل الفريق بكفاءة أفضل؟
- ما الذي أجاد فيه القائد مما ساعد الفريق على العمل بفعالية أكبر؟





الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

الملحقات:

تتطلب منك مشاريع الدليل أن تؤدي العديد من أدوار الاجتماع المختلفة. فيما يلي المعلومات التي ستساعدك في أداء الأدوار بنجاح:

• المتحدث:

إن الجزء الرئيسي من كل اجتماع يتركز حول ثلاثة متحدثين أو أكثر، يعتمدون في إعداد خطبهم على دليل المتواصل المتمكن و المتواصل المتقدم.

إن أدائك بدور الخطيب ما هي إلا فرصة ممتازة للتدريب على مهارات القيادة، التخطيط و التدريب و التنظيم و إدارة الوقت هي من الأمور الأساسية لنجاحك كخطيب. ستستخدم كل هذه المهارات على حسب اختيارك لموضوع الخطبة. أجر أبحاثك و نظم خطبتك لتتمكن من الأداء في وقتك المحدد. و لأنك ترغب في إلقاء أفضل خطبة ممكنة، يجب عليك أن تقضي وقتا أطول في عملية الإعداد.

• قبل الاجتماع:

تأكد من جدول الاجتماع متى ستلقي خطبتك. يجب عليك أن تبدأ في العمل على خطبتك قبل أسبوع من إلقاءها حتى يتوفر لك الوقت لعمل أبحاثك و لتنظيم و التدريب على الخطبة.

إذا لم تكتب مقدمة خطبتك بنفسك، تأكد من أن عريف الاجتماع قد جهز لك مقدمة جيدة. اطلب من المقيم العام أن يعطيك اسم مقيمك. تحدث مع مقيمك عن خطبتك التي ستلقيها، و ناقش معه الهدف من خطبتك و اهتماماتك الشخصية. شدد حول النقاط التي تشعر أنها تحتاج المزيد من القوة. و تذكر من إحضار دليلك في الاجتماع.

• في الاجتماع:

احضر مبكرا و تأكد من المايكروفون و الإضاءة... إلخ قبل وصول أي شخص آخر. احم نفسك من المشاكل التي قد تخرب عليك نجاح خطبتك. اجلس بالقرب من مقدمة الغرفة حتى يسهل عليك الانتقال بسرعة على المنبر و خطط كيفية الوصول إليه و افتتاح خطبتك. و تأكد من إعطاء دليلك لمقيمك قبل بدء الاجتماع.

• أثناء الاجتماع:

أعط كامل اهتمامك للمتحدثين على المنبر و تجنب مراجعة خطبتك أثناء خطبة أحدهم. و عندما يقدمك المنسق قم من مقعدك ببساطة و ثقة ثم اصعد المنبر. عندما تنتهي من خطبتك، انتظر حتى يعود عريف الاجتماع على المنبر ثم اجلس في مقعدك. و في أثناء تقييمك، استمع جيدا للملاحظات القيمة التي ستساعدك في بناء خطب مستقبلية أفضل، و انتبه لاقتراحات الأعضاء.

• بعد الاجتماع:

استرجع دليلك من مقيمك و ناقش معه أية أسئلة لإيضاح ما يقلقك و لتجنب سوء الفهم. و اجعل نائب رئيس التعليم هو أول من يبدأ بالتسجيل في سجل إنجازات العضو في نهاية دليلك.

• المقيم:

الأعضاء الذين يعملون على دليل المتواصل المتمكن يعرضون خطبهم. بعد كل خطبة معدة، يستلم المتحدث تقييما. قد يطلب منك أن تؤدي دور المقيم لتقييم واحدة من خطب الاجتماع المعدة. و بالإضافة على تقييمك الشفهي، ستقدم للخطيب تقييما تحريريا في الدليل. و عند تقييم قائد، يكون هدفك أن تجعل القائد أكثر ثقة و فعالية و قادرا على قيادة الفريق لإنجاز الأهداف.

إن تقييمك هو فرصة للتدريب على مهارات قيادية كالاستماع و التفكير النقدي و إبداء الرأي و التحفيز. عند تقييمك للمتحدث، يكون هدفك لمساعدة الخطيب حتى يصبح أقل خجلا و متحدث أفضل. قد يطلب منك أن تقيم شخصا يعمل على دليل القائد المتمكن. ستعطي القائد تقييما تحريريا و إن أمكن تقييما شفويا. هذا يتطلب منك أن تكون منتبها من مستوى المتحدثين و سلوكهم الذي يميزهم و أيضا تقدمهم. يجب أن يكون تقييمك مشجعا و محفزا المتحدث أو القائد للتحسن.



الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

• قبل الاجتماع:

راجع دليل التقييم الفعال الذي استلمته في حقيبة العضو الجديد. اسأل المتحدث أو القائد عن المشروع الذي سيقدمونه و راجع معهم أهداف مشاريعهم و إنجازاتهم التي يرغبون بتحقيقها.

يتطلب أن يكون التقييم معد جيدا لأن القائد و المتحدث يرغبون بالاستفادة منه. ادرس غايات المشروع و المرشد التقييمي في الدليل. تذكر أن الهدف من التقييم هو مساعدة الناس لتحسن مهاراتهم في التحدث و القيادة في الحالات المتعددة. بالاستماع الجيد و تقديم النصائح المفيدة بلطف ستحفز الأعضاء للعمل بجد و للتحسن. عندما ترشد لطريق التحسن، ستفتح لهم الباب لتقوية قدراتهم.

• في الاجتماع:

عندما تدخل غرفة الاجتماع، ابحث عن المتحدث أو القائد الذي ستقيمه و تناول منه دليله. اجتمع بالمقيم العام لمراجعة كيفية التقييم بإيجاز. بعد ذلك تشاور مع المتحدث أو القائد لمرّة الأخيرة إذا كان لديهم أي شيء لمراجعته معك.

• في أثناء الاجتماع:

سجل انطباعاتك في دليل الشخص الذي تقيمه و أجب على أسئلة التقييم. كن موضوعيا قدر الإمكان. تذكر أن التقييم الجيد سيسجع العضو للتحسن أما التقييم الغير جيد قد يؤدي العضو الذي حاول بتقديم أفضل ما عنده. دائما اترك المتحدث أو القائد بمنهج محدد للتحسن.

إذا كنت ستقدم تقييما شفويا فف بعد أن يقدمك المنسق و قدم تقييمك. ابدأ و انه تقييمك بملاحظة تشجيعية أو إطراء. و أيضا ستقدم تقييما تحريريا مطولا في أسئلة تقييم الدليل و لا تقرأ أسئلة التقييم و إجابتك عليها. إن وقت تقييمك الشفهي محدودا جدا فلا تحاول تغطية جميع النقاط في حديثك.

قم بإطراء الخطب الناجحة و المهام القيادية و قم بتحديد أسباب نجاحها. لا تسمح للقائد أو المتحدث بأن يبقى غير مدرك لمصادر القوة كالابتسام أو الحس الفكاهي، و لا تسمح له بأن يبقى متجاهلا لأخطائه الجدية، فإذا كان الأمر شخصيا لا تعلنه بل اكتبها له. قدم له الإطراء الذي يستحقه و الاقتراحات بطريقة لبقة.

• بعد الاجتماع:

ارجع الدليل للقائد أو المتحدث، و أضف كلمات تشجيعية شفويا و التي لم تذكرها في تقييمك الشفهي أثناء مناوالتهم أدلتهم.

❖ الميقاتي:

سيقدمك تعريف الاجتماع لشرح قوانين الوقت. واحدة من دروس التدريب أن تعبر عن الفكرة في وقت محدد. الميقاتي هو العضو المسنول عن مواصلة تعقب الوقت. يتم حساب كل جزء من الاجتماع. يجب عليك شرح و إجاباتك و تقديم تقريرك للنادي بوضوح و دقة. إن هذا التمرين ما هو إلا فرصة ممتازة للتدريب على إعطاء التوجيهات و إدارة الوقت في كل يوم.

• قبل الاجتماع:

أكد جدول البرنامج للمشاركين لعريف الاجتماع و المقيم العام. و أكد الوقت المتطلب لكل من الخطب المعدة مع الخطباء. اكتب شرحا للوقت بلغة واضحة و تمرن عليها. ولمساعدة الضيوف، أكد على قوانين الوقت و كيف ستبدأ إشارة الوقت.

• في الاجتماع:

تأكد من فهم كيفية إيقاف الوقت و استخدام جهاز التوقيت. و تأكد من أجهزة الوقت تعمل. اجلس في مكان تستطيع منه رؤية جهاز الوقت بسهولة و وضوح.

• أثناء الاجتماع:

عندما يقدمك المنسق، اشرح قوانين الوقت و جهاز التوقيت. و خلال الاجتماع، استمع جيدا لكل مشارك في البرنامج مع تحديد وقتهم و الإشارة لهم عند انتهاء الوقت. و بالإضافة إلى ذلك، أشر للرئيس و عريف الاجتماع و منسق موضوعات الساحة بالإشارة الحمراء إذا انتهى





الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

وقتهم أو قاربوا على تجاوز الوقت المحدد لهم.

سجل اسم كل مشارك و الوقت الذي استغرقه. و عندما ينادى عليك لتقديم تقرير لعريف الاجتماع و منسق موضوعات الساحة و المقيم العام، قف أمام مقعدك و أعلن اسم المتحدث و الوقت الذي استغرقه. عين الأعضاء الذين يستحقون التكريم لاستلام جوائزهم من النادي. في موضوعات الخطباء العامة يسمح بإضافة أو نقصان 15 ثانية فقط للوقت المحدد، أما للخطب المعدة يسمح بإضافة أو نقصان 30 ثانية من الوقت المحدد، و قد تختلف التوقيات من نادي إلى آخر.

• بعد الاجتماع:

أعد ساعة الإيقاف و جهاز إشارات التوقيت لمراقب الأجهزة، و أعط تقرير الميقاتي الكامل للسكترارية لتسجيل أوقات الخطب بالدقائق (كما يجرى الأمر في ناديك).

❖ منسق موضوعات الساحة:

لبرنامج منسق موضوعات الساحة تقليد خاص- على كل الأعضاء المشاركة في التحدث في الاجتماع. فقرة موضوعات الساحة هي ذلك الجزء من الاجتماع و الذي يضمن ذلك التقليد. إن الهدف من هذا النشاط إيجاد أعضاء "يفكرون" و يتحدثون ارتجاليا لمدة دقيقة. يجهز منسق موضوعات الساحة المواضيع و ينسقها. يفضل إيجاد مواضيع جديدة حسب الإمكان. يعطى كل متحدث موضوع فردي واحد، أو عليه اختيار موضوع من عدة مواضيع يختارها الأعضاء عشوائيا. يقدم منسق موضوعات الساحة التدريب الجيد لمهارات القيادة كالخطيط و التجهيز و التنظيم و إدارة الوقت و التنسيق. اعمل بالموازنة مع الوقت المتاح لك في موضوعات الساحة مع عدد المشاركين في هذه الفقرة و الوقت المخصص لكل شخص للإجابة على الأسئلة.

• قبل الاجتماع:

تأكد مع عريف الاجتماع إذا تم تحديد الفكرة الرئيسية من الاجتماع. و إذا تم ذلك، جهز موضوعات تحمل تلك الفكرة. أما إذا لم يتم تحديد فكرة رئيسية للاجتماع، قم باختيار موضوعات كثيرة و متعددة. راجع مجلة التوستماسترز و غيرها من الإصدارات للمزيد من الأفكار، و لكن لا تعيد أفكار و موضوعات الاجتماع السابق.

يجب عليك معرفة الأشخاص المشاركين في الخطب المعدة و المقيمين و المقيم العام و عريف الاجتماع حتى تتصل بهم. و إذا سمح الوقت في نهاية فقرة موضوعات الساحة، يمكنك أن تنادي على المشاركين في البرنامج.

عند اختيارك للأسئلة المحددة، اختار الأسئلة التي تلهم المتحدث للتفكير و ذكر آراءه. لا تجعل أسئلتك طويلة جدا أو معقدة، بل اختصرها بوضوح حتى تجعل المتحدث يفهم غرضك منها و ما الموضوع الذي ترغب منه التحدث عنه. اجعل تعليقاتك قصيرة. إن وظيفتك أن تعطي الآخرين فرصة للتحدث و ليس بأن تتحدث أنت كثيرا.

تذكر أن فقرة موضوعات الساحة لها هدف مضاعف. أولا، لإعطاء الفرصة لجميع الأشخاص الموجودين في الغرفة بالتحدث. و خاصة الأشخاص الذين ليسوا ضمن البرنامج- و ثانيا، لجعل الأشخاص يتعلمون "فكر و تحدث معتمدا على نفسك".

• أثناء الاجتماع:

عندما يقدمك المنسق، وضح الهدف من فقرة موضوعات الساحة بإيجاز. و انصب المنصة لبرنامج موضوعات الساحة. قدم ملاحظتك بحماس و باختصار. إذا كان بالنادي "كلمة اليوم"، شجع المتحدثين باستخدامها في حديثهم.

واصل على متابعة الأدوار في البرنامج، و تأكد أن الجميع قد فهم الوقت الأقصى لكل شخص كيفية عمل جهاز إشارات التوقيت (إذا لم يشرحها الميقاتي).

ابدأ بطرح السؤال، و بعد ذلك نادي على المشترك. هناك هدفان من ذلك، أولا لجذب انتباه الجميع- جميعهم سيفكر عن إجابته إذا ما نودي اسمهم. و ثانيا، سيضيف ذلك من مقدرتهم على الارتجال بإعطائهم الفرصة لتطوير مهارة "استماع و تفكير أفضل".

نادي على المتحدثين بطريقة عشوائية. و تجنب السير حول الغرفة و حول الأشخاص. أعط كل مشارك سؤال مختلف عن الآخر و لا تسأل شخصان نفس السؤال إلا إذا سألت كل منهم على وجه الخصوص لإعطائك "السلبيات" و الآخر "الإيجابيات".



الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

راقب مجموع ما أخذته من وقت. و راجع جدول البرنامج المطبوع لمجموع الوقت المحدد لفقرة موضوعات الساحة و نظم عدد الأسئلة للاثتهاء في الوقت المحدد. و حتى لو بدأت ففرتك متأخرا حاول أن تنتهي في الوقت المحدد حتى ينتهي البرنامج أيضا في وقته المحدد و تمنع أن يزداد الوقت الإضافي للبرنامج ككل.

إذا كان ناديك يقدم جائزة لأفضل متحدث في فقرة موضوعات الساحة، اطلب من الميقاتي بعد الفقرة مباشرة لإعلان الأشخاص الذين انتهوا في وقتهم المحدد و الذين يستحقون التكريم. و بعد ذلك اطلب من الأعضاء بالتصويت لأفضلهم و إعطاء بطاقات التصويت لمجمع الأصوات. إذا كان للنادي مقيم موضوعات الساحة، اطلب منه تقريرا و قدمه لعريف الاجتماع.

❖ المقيم العام:

وظيفة المقيم العام تماما كمسماه- هو المقيم على كل شيء يحدث خلال الاجتماع. مسؤوليته كبيرة، و لكن أيضا عائداته كبيرة. إن وظيفة المقيم العام تقدم التدريب الممتاز على مهارات القيادة كالتفكير النقدي و التخطيط و التدريب و التنظيم و إدارة الوقت و التحفيز و بناء الفريق.

المقيم العام هو المسنول عن عريف الاجتماع الذي سيقدمك للحضور. و ستكون المسنول عن فريق التقييم و الذي يتكون من الميقاتي و النحوي و عداد أصوات ملاء الفراغ و مقيمي الخطبة و مقيم موضوعات الساحة. إن الإجراء المعتاد هو أن يكون لكل خطيب مقيم واحد، و لكن ذلك ليس أمرا ضروري. لك الحرية باتخاذ أي إجراء تراه مناسباً، المهم أن يكون التقييم مختصرا و كاملا. إن طرق إدارة جلسات التقييم لا حصر لها. راجع التقييم الفعال لمزيد من الأفكار.

• قبل الاجتماع:

راجع مع عريف الاجتماع كيفية إدارة البرنامج و إذا كان هناك أي برنامج مخطط له خارج عن عادة البرامج المعتادة. تذكر أن تكون دائما مستعدا عند بدء الاجتماع.

هاتف جميع المقيمين لإخبارهم عن وظيفة كل منهم بإيجاز و أخبرهم بأسماء الأشخاص الذين سيقومونهم و أي طريقة سيتبعونها في التقييم. شجعهم على الاستعداد لأدوارهم و هاتف الخطباء أيضا إذا رغبوا باقتراح تقييم خاص في الدليل عن خطبتهم.

أثناء محادثتك للمقيمين، أكد لهم أن التقييم يجب أن يكون إيجابيا و مساعدا لهم. و لما كان عريفي الاجتماع جيديون، فإن أهدافهم يجب أن تساعد عريفي الاجتماع لتحسن مهاراتهم. و أكد لهم أن ذلك التقييم يعزز أو على الأقل يحمي غرور الذات. حادث الأعضاء المتبقين من فريق التقييم لتذكيرهم بمهامهم.

تدرب على حديثك عن الأهداف و كيفية التقييم و فوائده بإيجاز. إن التقييم هو تجربة إيجابية وجدت لمساعدة الناس على التغلب على عاداتهم السيئة و لإضافة القوة على العادات الجيدة.

❖ مساعد منظم منافسات النادي:

قد يدير ناديك العديد من منافسات الخطابة سنويا. إن هذه المنافسات هي فرصة جيدة للتدرب على مهارات التخطيط و التجهيز و التنظيم. قم بمساعدة اللجنة في أحد هذه المنافسات على حسب قدرتك، و لكن ليس دور الرئيس لأنه متطلب لمشروع آخر. يجب عليك أنت و الآخرون في الفريق أن تتعاونوا على جعل المنافسة تسير جيدا على حسب الخطة حيث تكون منافسة ممتعة متبعة القوانين و الإجراءات.

❖ رئيس منافسة الخطابة في النادي:

قد يدير ناديك العديد من منافسات الخطابة سنويا. إن هذه المنافسات هي فرصة جيدة للتدرب على مهارات بناء الفريق لجعل المنافسة تسير جيدا على حسب الخطة حيث تكون منافسة ممتعة متبعة القوانين و الإجراءات. بإشراف من نائب رئيس الشؤون التعليمية، قم بتنظيم و إدارة واحدة من هذه المنافسات باستخدام مهارتك في بناء الفريق لاختيار و قيادة واحدة من منافسة اللجنة.

❖ مساعد تنظيم لجنة مناسبات النادي الخاصة:

يقيم النادي مناسبات خاصة ما بين الفترة و الأخرى كإقامة الوليمة للاحتفال السنوي بالنادي. هذه المناسبات هي فرص جيدة للتدرب على مهارات التخطيط و التنظيم. قم بمساعدة النادي على حسب مقدرتك و لكن ليس الرئيس لأنه متطلب لمشروع آخر. يجب عليك أنت و الآخرون في الفريق أن تتعاونوا على جعل المناسبة تسير جيدا على حسب الخطة حيث تكون مناسبة ممتعة متبعة القوانين و الإجراءات.





الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

❖ أمين لجنة مناسبات النادي الخاصة:

يقدم النادي مناسبات خاصة ما بين الفترة و الأخرى كإقامة الوليمة للاحتفال السنوي بالنادي. هذه المناسبات هي فرص جيدة للتدرب على مهارات التخطيط والتنظيم. وبالإشراف من مدير اللجنة ستقوم بالتنظيم لهذه المناسبة لقيادة اللجنة. يجب عليك أنت و الآخرون في الفريق أن تتعاونوا على جعل المناسبة تسير جيدا على حسب الخطة حيث تكون مناسبة ممتعة متبعة القوانين و الإجراءات.

❖ مساعد تنظيم لجنة العلاقات العامة:

يرغب النادي في الارتقاء من نفسه ببناء سمعة جيدة في المجتمع من خلال العلاقات العامة. مثلا: عندما يظهر مقالا عن النادي و أنشطته في الجرائد المحلية و المجلات أو برامج التلفزيون و الراديو، ذلك سيمكن الناس من معرفة المزيد عن النادي و ما الذي يمكن إنجازه من خلاله. إن لجنة العلاقات العامة هي وسيلة جيدة للتدرب على المهارات القيادية كالتخطيط و الإعداد و التنظيم. قم بالمساعدة في هذه اللجنة حسب مقدرتك ما عدا دور الرئيس فهو متطلب لمشروع آخر.

❖ أمين لجنة العلاقات العامة:

يرغب النادي في الارتقاء من نفسه ببناء سمعة جيدة في المجتمع من خلال العلاقات العامة. مثلا: عندما يظهر مقالا عن النادي و أنشطته في الجرائد المحلية و المجلات أو برامج التلفزيون و الراديو، ذلك سيمكن الناس من معرفة المزيد عن النادي و ما الذي يمكن إنجازه من خلاله. إن لجنة العلاقات العامة هي وسيلة جيدة للتدرب على المهارات القيادية كالتخطيط و الإعداد و التنظيم. بإشراف نائب رئيس العلاقات العامة، قم بتنظيم و إدارة لجنة العلاقات العامة باستخدام مهارة بناء الفريق.

❖ مساعد تنظيم لجنة أعضاء النادي:

يدير النادي العديد من المنافسات بين الأعضاء كل سنة تحت إشراف نائب رئيس الأعضاء. إن هذه المنافسات فرصة جيدة للتدرب على التخطيط و الإعداد و التنظيم. ساعد اللجنة على حسب مقدرتك ما عدا دور الرئيس لأنه متطلب لمشروع آخر.

❖ رئيس لجنة أعضاء النادي:

بإشراف نائب رئيس النادي قم بتنظيم و إدارة اللجنة أو المنافسة باستخدام مهارات بناء الفريق.

❖ مساعد إنشاء النشرة الإخبارية للنادي:

على كل نادي أن يعرض معلوماته لأعضائه و أيضا لعامة الناس. إن مساعدتك في إنشاء النشرة الإخبارية ما هي إلا فرصة جيدة للتدرب على التخطيط و الإعداد و التنظيم. ساعد اللجنة على حسب مقدرتك ما عدا دور الرئيس لأنه متطلب لمشروع آخر.

❖ مساعد موقع النادي الإلكتروني:

على كل نادي إنشاء موقع إلكتروني حتى يعرض معلوماته لأعضائه و أيضا لعامة الناس من خلاله. إن المساعدة في إنشاء و إدارة الموقع يعد من الفرص الجيدة للتدرب على التنظيم و الإعداد و التخطيط. ساعد اللجنة على حسب مقدرتك ما عدا دور الرئيس لأنه متطلب لمشروع آخر.

❖ محرر النشرة الإخبارية أو رئيس الموقع الإلكتروني للنادي:

يجب على كل نادي أن يوفر النشرة الإخبارية و الموقع الإلكتروني حتى يعرض معلوماته لأعضائه و أيضا لعامة الناس من خلاله. إن المساعدة في إنشاء و إدارة الموقع يعد من الفرص الجيدة للتدرب على التخطيط و التنظيم و الإعداد. بإشراف نائب رئيس العلاقات العامة، قم بتحرير النشرة الإخبارية أو إدارة الموقع الإلكتروني باستخدام مهارات التخطيط و الإعداد و التنظيم و بناء الفريق لإنتاج أفضل نشرة إخبارية أو موقع إلكتروني للنادي.

❖ إقامة علاقة صداقة مع الضيف في اجتماع النادي:

كيف تتم معاملة الضيف غالبا ما يحدد ما إذا كان الضيف منتمي للنادي. قم بترحيب الضيف قبل أن يبدأ الاجتماع، و عرفه بنفسك و أيضا عرفه بأعضاء النادي. اجلس بجانب الضيف خلال الاجتماع، و اشرح له أجزاء الاجتماع المختلفة، و إذا سألك الضيف قم بإجابته. و إذا أمكن



الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

اجعله يرى دليل الاتصال المتمكن و دليل القيادة المتمكنة و غيرها و اشرح له أهداف كل منها. إن إقامة علاقة الصداقة مع الضيف هي فرصة ممتازة لممارسة مهارات التنسيق على النحو الذي تظهر فيها الكيفية التي يعمل بها النادي وشرح ادوار العضو.

❖ مرشد العضو الجديد:

يساعد المرشد الأعضاء الجدد في أول ثلاثة مشاريع لإلقاء الخطبة في دليل الاتصال المتمكن مع دليل القيادة المتمكنة، و يساعده حتى يصبح معتادا على النادي و النشاطات التي تقوم به و كيف يقوم بعمل مهام النادي. كونك كمرشد يساعدك على التدرب على مهارات التحفيز و الإرشاد.

❖ مرشد أعضاء النادي:

يساعد المرشد العضو المتواجد في النادي لتطوير مهاراته أو صقل مهاراته المتكسبة. على سبيل المثال: إن العضو قد يحتاج مساعدة لتعلم كيفية استخدام مهارة الحس الفكاهي في الإلقاء. إن أداءك دور المرشد لعضو النادي هي فرصة ممتازة للتدرب على مهارات التحفيز و الإرشاد.

❖ مرشد لجنة الأعضاء الذين يعملون على مشاريع برنامج القيادة العالية الكفاءة:

يتطلب برنامج القيادة العالية الكفاءة عضو يقوم بدور القائد لمشروع من اختياره بداخل أو خارج محيط التوستماسترز. تستطيع أن تكون مرشد عضو يعمل على مشروعه، يعد هذا الدور من الفرص الممتازة للتدرب على مهارات الإرشاد كما أنك ستساعد هذا العضو ليتدرب على مهارات القيادة.





الدليل العملي لتكون قائدا أفضل

❖ متطلبات المشاريع:

يريك الجدول التالي الأدوار التي تستطيع أدائها لمتطلبات المشاريع في دليل القيادة المتمكنة:

المشاريع										الدور
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
					x	x				المتحدث
		x					x	x	x	مقيم الخطبة
						x				الميقاتي
						x	x	x	x	النحوي
									x	عداد أصوات ملء الفراغ
									x	متحدث الخطبة الارتجالية
			x		x	x				منسق مواضيع الساحة
x		x	x		x		x	x		المقيم العام
x		x	x		x	x				عريف الاجتماع
				x						مساعد تنظيم منافسة النادي للخطابة
x										رئيس منافسة الخطابة
				x						مساعد تنظيم مناسبات النادي الخاصة
x										أمين المراسم
				x						مساعد تنظيم لجنة العلاقات العامة
x					x					أمين لجنة العلاقات العامة
				x						مساعد تنظيم لجنة أعضاء النادي
x					x					أمين لجنة أعضاء النادي
				x						مساعد إنشاء نشرة النادي الإخبارية
				x						مساعد في موقع النادي الإلكتروني
x										محرر النشرة الإخبارية أو الموقع الإلكتروني
			x							إقامة علاقة صداقة مع ضيوف النادي
	x									مرشد عضو جديد
	x									مرشد الأعضاء الموجدين بالنادي
	x									مرشد لجنة النادي





الدليل العملي لتكون قائداً أفضل

سجل المشاريع المكتملة

رقم المشروع	التاريخ	توقيع نائب رئيس الشؤون التعليمية
الأول		الاستماع و القيادة
الثاني		التفكير النقدي
الثالث		إبداء الرأي
الرابع		إدارة الوقت
الخامس		التخطيط و التنفيذ
السادس		التنظيم و التفويض
السابع		تطوير مهارات التنسيق
الثامن		تحفيز الأشخاص
التاسع		الإرشاد
العاشر		بناء الفريق

❖ اختياري:

بناءً على طلبك، سيرسل نادي التوستماسترز خطاباً إلى رئيسك أو مشرفك بالعمل لإخطارهم بإنجازاتك.

❖ الرجاء ملء ما يلي:

اسم رئيسك أو مشرفك: _____
اسم الشركة: _____
العنوان الأول: _____
العنوان الثاني: _____
المدينة: _____ الولاية: _____
الرمز البريدي: _____ الدولة: _____

