



# حقيبة المتدرب

## الشراكة

لقد حظي موضوع الشراكة باهتمام كبير من قبل الحكومات والمجتمعات والمراكز البحثية في مختلف أنحاء العالم بعد أن تأكد بما لا يدع مجال للشك بأن عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية تعتمد على حشد وجمع كافة إمكانيات المجتمع من قطاع عام وقطاع خاص ومؤسسات المجتمع المدني وخاصة طاقات وموارد وخبرات تلك القطاعات في تنظيمات مؤسسية تتولى إنشاء وتشغيل المشاريع بمختلف أنواعها، ولذلك تسعى الدول المتقدمة والنامية على حد سواء إلى خلق التنظيمات المؤسسية والتشريعات والنظم لتبني التنظيمات التشاركية التي تساهم فيها كافة قطاعات المجتمع من توجيه وإدارة وتشغيل المشاريع والأعمال وتطويرها وتنميتها في سبيل خدمة أغراضها وأهدافها على أساس تشارك تعاوني وحوكمة جيدة ومساءلة شفافة ومنفعة متبادلة.

وما من شريكين يعقدان عقد شراكة بينهما إلا وهما يرغبان في نجاح تلك الشراكة، فيغنمان خيرها، ويقطفان ثمرتها، ويجنيان أثرها، فالواحد منهما يرغب في هذه الشراكة لأنه يري ذلك قوةً له، ودعمًا لنشاطه، وسببًا في نجاحه.

ولقد صار جلياً أن احتياجات المجتمعات كثيرة جداً ومشاكلها شديدة التعقيد إلى درجة أن أغلب المنظمات والقطاعات على اختلاف توجهاتها لن تتمكن من تلبية تلك الاحتياجات منفردة بعد أن وصلت إلى قناعة بأن الشركاء تختلف مشاربهم وليسوا فقط من يتشاركون معنا تعظيم الانتاجية والأرباح، لذلك وفي هذا الإطار يتوجب على تلك القطاعات المتنوعة التعاون مع بعضها البعض لتحقيق رؤيتها المتمثلة في مجتمع أفضل وعمل أفضل وتطور أكبر، لأنه من خلال اتباع مبدأ الشراكة يمكن وصول مختلف الشركاء إلى موارد جديدة لم يكن لهم أن يملكوها من غير العمل مع الآخرين من بينها التمويل والمعلومات والخبرات والمهارات.

وقد تتيح الشراكات التي تقيمها الأطراف المختلفة الوصول إلى شريحة جديدة مستهدفة وبالتالي توسيع قاعدة تحقيق أهداف الجهود التي تبذلها الجهات الحكومية أو غير الحكومية، كما يمكن أن تشكل الشراكات وسيلة هامة للمنظمات غير الحكومية الناشئة لبناء قدراتها والترويج لها والتوعية بها.

وتشير كثير من الدراسات والتقارير الى أن تعاون المنظمات غير الحكومية والجهات الحكومية يزيد من مشاركة المواطن ويحقق مزيد من المسؤولية والشفافية ومزيد من الوصول إلى المعلومات ودور أكبر للمنظمات غير الحكومية. وقد قاد هذا كله إلى مجالات تعاون إضافية كانت غائبة عندما كانت المنظمات متقوقة على نفسها.

إن الطريق إلى شراكة فاعلة في مختلف المنظمات ليست طريق سهلة وهي طريق تكتنفها الكثير من التحديات التي لا مجال لمواجهتها إلا من خلال تحديد اسس واضحة لولوج هذا المجال وتعزيز العمل فيه، فوضع اسس متينة للشراكة يحتاج إلى إخراج الأمر من إطاره النظري إلى الخطوات العملية التي تضمن مشاركة ناشطة بين كلا الجانبين ولعل من أهم تلك الخطوات العملية استحداث الاطر المنظمة لتلك الشراكة.

وهناك الكثير من التحديات التي يوجهها العمل المشترك بين المنظمات غير الحكومية والحكومية أو بين المنظمات والأفراد العامة لعل أبرزها ضعف الثقة بين الطرفين وسوء الفهم للأدوار والتوقعات الخاطئة لما يمكن ان يقدمه كلا الطرفين.

إن تلك التحديات التي يوجهها العمل المشترك لايمكن تجاوزه إلا من خطوات واسعة في عملية بناء الثقة والإقرار بالمصالح المشتركة وتحديد الأدوار المتبادلة في اطار حوار جدي ومسؤول بين الطرفين.

فالهيكل الادارية القديمة التي لازالت السمة الغالبة في الكثير من المنظمات وانعدام الخبرة في التواصل ومستويات الشفافية والمساءلة الضعيفة على حد سواء هي من العوامل التي تعيق أى شراكة ولعل الاهتمام بعملية تنظيم الشراكة بنفس مستوى الاهتمام بمحتوى الشراكة عن طريق مؤسسة الشراكة هو الأسلوب الأمثل لوضع اسس لشراكات طويلة الأمد سيتيح انتاج تجارب ناجحة تتجاوز التحديات ويفضي إلى شراكة ناجحة متعددة الأطراف والمستويات.

هذا ولقد تلمست جمعية زمزم تلك القيم وتلك الممارسات المتقدمة في مفهوم الشراكة وجعلتها إحدى منطلقاتها في العمل وسعت جاهدة إلى ترسيخها في أركان عملها كفكر وممارسة وماهذه الدورة إلا إحدى وسائل تحقيق هذا الهدف.

هذا والله الموفق

## أهداف البرنامج

الهدف العام من البرنامج:

✳ يكتسب المشاركون أهم المعارف والمهارات اللازمة عن الشراكة.

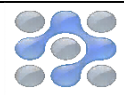
الأهداف التفصيلية للبرنامج التدريبي:

بنهاية البرنامج التدريبي يُتوقع من المشاركون أن:

- يتعرف المتدرب على مفهوم الشراكة
- يتلمس المتدرب بأن الشراكة اختيار لا اضطرار
- يوسع المتدرب دائرة الرؤية لشركاء العمل
- يتلمس المتدرب الفوائد المتوقعة من الشركاء
- يدرك المتدرب أن العمل على تنفيذ مطالب الشريك أولوية
- يقف المتدرب على قيمة طلب التغذية الراجعة من الشريك



## الرموز المستخدمة

| الرمز                                                                                 | الدلالة              | الرمز                                                                               | الدلالة                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
|    | الفيديوهات التدريبية |    | الاتجاهات                               |
|    | حالات عملية          |    | فكر تكسب                                |
|    | الصوتيات             |    | ورشة عمل                                |
|    | الألعاب التدريبية    |    | أنشطة التفكير<br>وكسر الجليد            |
|   | دراسة الحالة         |   | الأوقات                                 |
|  | المحاضرة والشرح      |  | عدد المجموعة                            |
|  | العصف الذهني         |  | الهدف                                   |
|  | الجانب المعرفي       |  | المكان                                  |
|  | الجانب المهاري       |  | المفهوم أو التعريف                      |
|  | المناقشات الجماعية   |  | لاحظ أن أو هل تعلم أو<br>الأقوال والحكم |

### أخي وزميلي المتدرب:

إن هذا الدورة التدريبية تهدف إلى مساعدتك على اكتساب قيمة التيسير ممارسة وسلوكًا ومعرفة من خلال تزويدك بالعديد من المفاهيم والأساليب والتطبيقات التي تساعدك تلمس أهميتها.

وقد صُمم هذا البرنامج مشتملاً على تنوع في أساليب التنفيذ، حيث يشتمل على مجموعة من النشاطات العملية التي تتطلب منك المشاركة الفاعلة الفردية والجماعية حيث يتم احترام خبرات الجميع واتخاذها منطلقاً للحوار الجاد والمناقشة المفيدة والأفكار التي تكمل بعضها والآراء التي تسهل الوصول إلى الأهداف المرجوة بالطرق والكيفيات التي تجعل كل فرد قادراً على تحصيل الفائدة.

### ولتحقق الفائدة المرجوة من تلك الحقبة نأمل منك مراعاة التالي:

من المتوقع أن تكون جاداً في مشاركتك مدرّكاً لدورك في عملية التدريب فكل برنامج تدريبي مهما كان محكماً ودقيقاً ومهما كان القائم على تنفيذه جاداً ومتمكناً لا يمكن أن يحقق أهدافه عند غياب رغبة المتدربين ودافعيتهم ومشاركتهم الفاعلة فاحرص على أن تكون عنصر نجاح لهذا البرنامج من خلال مراعاتك للجوانب التالية :

- ✧ المتدرب الجاد هو الذي يحرص على الحضور قبل بداية البرنامج كما أنه يحرص على عدم تفويت أي جزء من البرنامج بالخروج والاستئذان المتكرر.
- ✧ إن انصراف المتدرب أثناء التدريب بالأحاديث الجانبية أو استخدام أجهزة الاتصال يخرج عن جو التدريب والتواصل مع بقية زملائه والمدرّب .

- ✧ حاول أن تبشر النشاطات الفردية بنفسك لها في ذلك من فائدة في تنمية وإثارة تفكيرك واستثارتك لتحقيق الفائدة وتحقيق الأهداف .
- ✧ حاول أن تشارك زملائك بالحوار والنقاش بذهن متفتح بهدف الوصول إلى الفائدة المرجوة، وتقبل الرأي الآخر وتفحصه وأضف إليه من خبراتك .
- ✧ احرص على الاستجابة للمدرب عند تشكيل المجموعات لأن الهدف من ذلك إتاحة الفرصة لك للاحتكاك الفكري مع الجميع للاستفادة من الخبرات و المهارات الفردية لكل الأفراد المشاركين لك في الدورة التدريبية.
- ✧ العمل على التفاعل مع الأنشطة بطريقة إبداعية.
- ✧ التفاعل مع المجموعة عند إسناد مهمة لك بفاعلية.
- ✧ العمل على التطبيق العملي وربطه بالواقع الميداني.
- ✧ إثراء حلقات المناقشة والمشاركة بفاعلية في ورش العمل.
- ✧ حفز أفراد مجموعتك على المشاركة في النشاطات .
- ✧ احرص على بناء علاقات طيبة مع الزملاء .
- ✧ احرص على إتقان ما تعلمته في الدورة وطبقه في الميدان.





## الأساليب التدريبية

سيتم تقديم البرامج التدريبية باستخدام الأساليب المتنوعة في مجال التدريب، ومنها:



وذلك للوصول إلى إتمام عملية نقل المعلومات المطلوبة والاستفادة الكبرى من حضور البرنامج التدريبي.

**المستلزمات والوسائل والتقنيات التدريبية:**

(حاسب آلي - جهاز داتا شو- سبورة ورقية - أقلام ملونه - لاصق - أقلام رصاص - أقلام جافه - ورق ملون - ورق A٤- أوراق عمل كبيرة (Flip Chart).)

**المستهدفون:** منسوبي جمعية زمزم.



## الجلسات التدريبية

| الجلسة التدريبية الأولى                       |
|-----------------------------------------------|
| (نشاط ١-١-١) التعارف وكسر الجمود              |
| (نشاط ٢-١-١) مفهوم الشراكة                    |
| (مادة علمية ١-١-١) مفهوم الشراكة              |
| (نشاط ٣-١-١) الشراكة اختيار لا اضطرار         |
| (مادة علمية ٢-١-١) الشراكة اختيار لا اضطرار   |
| (مادة إثرائية ١-١-١) اسس الشراكة الناجحة      |
| الجلسة التدريبية الثانية                      |
| (نشاط ١-٢-١) استكشاف الشركاء                  |
| (مادة علمية ١-٢-١) أسئلة الاستكشاف            |
| (مادة علمية ٢-٢-١) أهمية وأهداف الشراكة       |
| (مادة إثرائية ١-٢-١) خصائص الشراكة            |
| (نشاط ٢-٢-١) الفوائد المشتركة مع الشريك       |
| (مادة علمية ٣-٢-١) الفوائد المشتركة مع الشريك |
| (مادة إثرائية ٢-٢-١) مشاكل الشراكة            |

| الجلسة التدريبية الثالثة                      |
|-----------------------------------------------|
| (نشاط ١-١-٢) العمل على تنفيذ مطالب الشريك     |
| (مادة علمية ١-١-٢) تنفيذ مطالب الشريك         |
| (نشاط ٢-١-٢) التواصل مع الشريك بإيجابية       |
| (مادة علمية ٢-١-٢) التواصل الإيجابي مع الشريك |
| الجلسة التدريبية الرابعة                      |
| (نشاط ١-٢-٢) التغذية الراجعة من الشريك        |
| (مادة علمية ١-٢-٢) التغذية الراجعة من الشريك  |
| (مادة إثرائية ١-٢-٢) أنواع التغذية الراجعة    |
| (نشاط ٢-٢-٢) مخرجات البرنامج التدريبي         |

## اختبار قبلي

أخي المتدرب الكريم: فضلاً لا أمراً أجب عن الأسئلة التالية:

١- فيما لا يزيد عن سطرين: أكتب مفهومك لمصطلح الشراكة.

.....  
.....

٢- أجب بـ (نعم) أو (لا): هل الشراكة اختيار أو اضطرار؟

( ) ( )

٣- بحكم عملك في جمعية زمزم وتعاملك مع أطراف متعددة داخل الجمعية وربما خارجها حدد الشركاء الذين من الممكن أن يكونوا في دائرة الجمعية:

أ. ....  
ب. ....  
ت. ....  
ث. ....  
ج. ....  
ح. ....

٤- أذكر فائدتين للشراكة.

أ. ....  
ب. ....

٥- ما هو مفهومك لتغذية الراجعة؟

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

## جدول التعلم الذاتي KWL-Q

الجدول الذاتي التالي يساعدك على أن تتأمل فيما تعرفه حول موضوع التدريب، وما تريد معرفته، وما تتعلمه خلال التدريب بعد كل نشاط تدريبي.

- في بداية التدريب سجل في أول عمود ما تعرفه عن موضوع التدريب (know)، وما تريد أن تعرفه (want to know).
- خلال التدريب وبعد كل نشاط اكتب في العمود الثالث ماذا تعلمت (learned).
- في حالة وجود أسئلة لديك لم يُجب عنها التدريب أو أنها خطرت في بالك، اكتبها أسفل الجدول (question) حتى تقوم بطرحها على المدرب، أو البحث عن إجاباتها.

| ماذا أعرف؟ | ماذا أريد أن أعرف؟ | ماذا تعلمت؟ |
|------------|--------------------|-------------|
|            |                    |             |

## أسئلة مازالت لديك:

This image shows a full page of a handwriting practice worksheet. It consists of approximately 20 horizontal rows. Each row is defined by two parallel dotted lines, creating a series of uniform gaps for letter height. The entire page is otherwise blank, with no margins, text, or other markings.

الأول

اليوم  
التدريبي

الجلسة

الأولى

# النشاط

| التعارف             |       |             | الموضوع       | الأولى | الوحدة          |
|---------------------|-------|-------------|---------------|--------|-----------------|
| ٣٠ د                | الزمن | فردى، جماعى | أسلوب التنفيذ | ١-١-١  | ترمىز النشاط    |
| التعارف وكسر الجمود |       |             |               |        | الهدف من النشاط |

ماهو عنوان برنامجنا التدريبى





# النشاط

| مفهوم الشراكة                   |       |             | الموضوع       | الأولى | وحدة            |
|---------------------------------|-------|-------------|---------------|--------|-----------------|
| ٤٠ د                            | الزمن | فردى، جماعى | أسلوب التنفيذ | ٢-١-١  | ترمىز النشاط    |
| ىتعرف المتدرب على مفهوم الشراكة |       |             |               |        | الهدف من النشاط |

١- بالتعاون مع افراد مجموعتك حدد مفهومك لمصطلح الشراكة



# النشاط

| الوحدة          | الأولى                                     | الموضوع       | الشراكة اختيار لا اضطرار |       |      |
|-----------------|--------------------------------------------|---------------|--------------------------|-------|------|
| ترميز النشاط    | ٣-١-١                                      | أسلوب التنفيذ | فردى.جماعى               | الزمن | ٥٠ د |
| الهدف من النشاط | يتلمس المتدرب بأن الشراكة اختيار لا اضطرار |               |                          |       |      |

أخي المتدرب الكريم :

تأمل هذه العبارة (الشراكة اختيار لا اضطرار )

- ١- من وجهة نظرك وبالتعاون مع أفراد مجموعتك ماذا نقصد (بالاختيار والاضطرار)
- ٢- اضرب مثل واحد للاختيار والاضطرار من واقع الحياة أو من واقع ممارساتك الوظيفية.



| الوحدة                 | الأولى | الموضوع | اسس الشراكة الناجحة |
|------------------------|--------|---------|---------------------|
| ترميز المادة الاثرائية | ١-١-١  |         |                     |

## اسس الشراكة الناجحة

قبل أن تقرر أن تشارك احد، تأكد ان العمل مع شريك سيفيدك ويضيف لعملك ومنظمتك ولا يسهم في فشلها من خلال مراجعة مايلى:

- ١- اسأل نفسك: هل أنا حقا بحاجة إلى شريك ؟ يجب أن نسعى للشراكة عندما يكون وجود شريك أمر بالغ الأهمية لنجاح عملك أو منظمتك – وذلك عندما يكون الشريك المحتمل لديه الموارد المالية، أو علاقات تدعم العمل أو المهارات الحيوية التي قد تفتقرها .
- ٢- إذا لم تكن قد عملت مع هذا الشريك من قبل، اختبر الشراكة معه من خلال التعاون فى مشروع صغير حتى يتعرف كل منكم على مهارات الآخر، وهى أيضا وسيلة لمعرفة المزيد عن شخصية كل منكما والقيم الأساسية لديكما.
- ٣- ينبغي على مهارات الشركاء المهنية أن تتكامل ولكن لا تتداخل، على سبيل المثال، قد تكون لديك القدرة على رؤية التفاصيل بينما الشريك الآخر له موهبة رؤية الصورة الأكبر، وقد تكون خبيرا في مجال التسويق والمبيعات، في حين الشريك الآخر يفضل البقاء في الخلفية يتعامل مع المسائل المالية.
- ٤- المفضل بعد اجراء التفاوض وتحديد الأهداف والتوقعات والأسس الأخلاقية أن يجلس كل شريك مع نفسه ويتدارس الموضوع من جميع الأوجه قبل الاتفاق النهائى.

٥- اجعل الشراكة مع الأصدقاء المقربين كما لو أنها مع الغرباء من خلال التخطيط المدروس والاستعداد لكل جانب من جوانب الاتفاق مسبقا بحيث تكون هناك اجابه حول الكيفية التي سيتم بها التعامل مع المواقف الصعبة اذا قدر لها أن تحدث وذلك لأن الاهتمام بالتفاصيل فى هذه الحالة ضرورة ملحه حتى لا تتأثر علاقات الصداقات ولا تخسر ما أردته من هذه الشراكة بسبب هذه الصداقة المفتوحة من غير ضوابط عمل.

٦- وضع اتفاقيه شراكه واضحة و دقيقه : بمجرد أن تم اتخاذ القرار لبدء عمل تشاركي مع الشريك، وهنا يجب إنشاء اتفاقية شراكة بمساعدة محام ومحاسب أو خبير . ويجب اتخاذ هذه الخطوة بغض النظر عن هو الشريك، حيث أنه يجب الحصول على اتفاق مكتوب و موثق.

٧- يمكن أن يصبح الشريك أعظم الأصول لك أو أسوأها: تحديد ما إذا كان عدم المشاركة أو المشاركة فى العمل مع شخص آخر قد يكون احد أهم القرارات المفصلية التى يتخذها الفرد فى عمله أو فى مسيرة منظمته، لذلك وازن مزايا وعيوب وجود شريك، و حل بدقه أسباب اختيار الشريك، وهذه الآلية يمكن أن تساعدك فى ضمان أن تجد الشخص المناسب.



# اليوم التدريبي الأول

## الجلسة

## الثانية

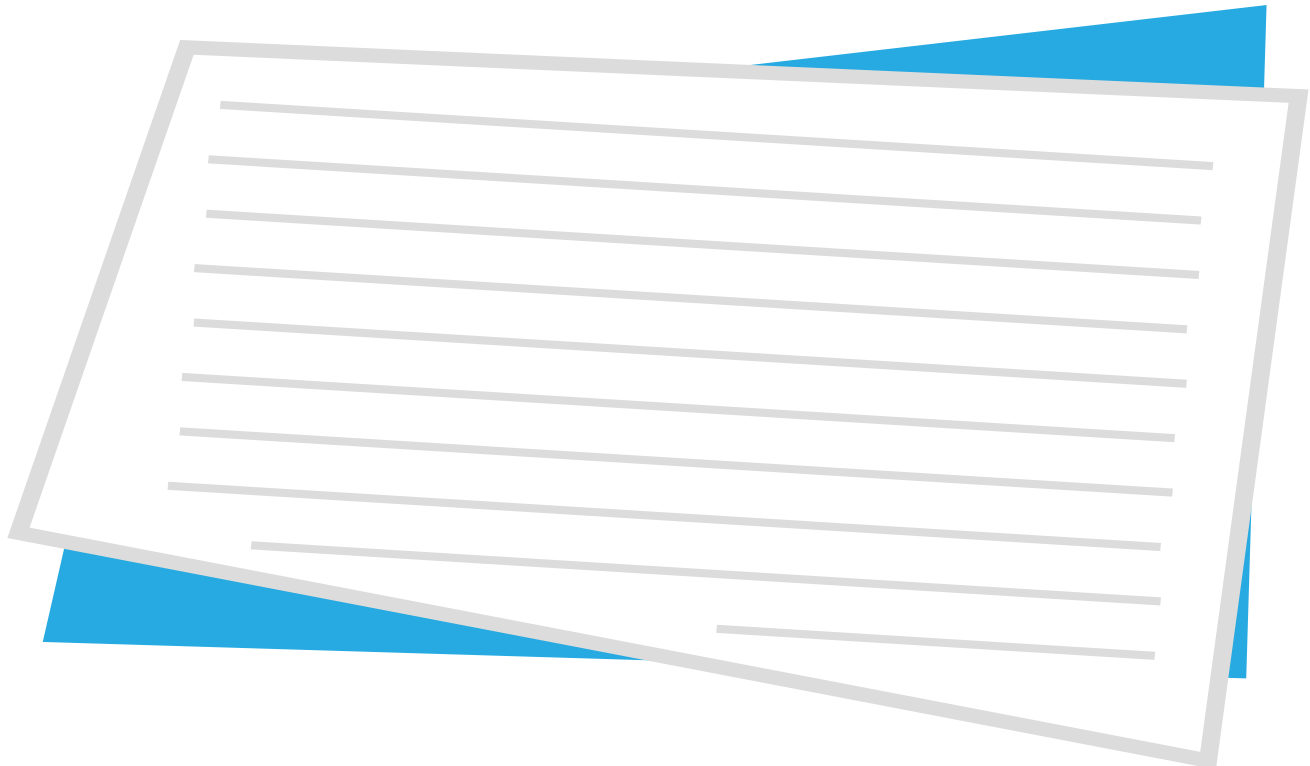
# النشاط

| استكشاف الشركاء                           |       |             | الموضوع       | الثانية | الوحدة          |
|-------------------------------------------|-------|-------------|---------------|---------|-----------------|
| ٢٠ د                                      | الزمن | فردى، جماعى | أسلوب التنفيذ | ١-٢-١   | ترميز النشاط    |
| أن يوسع المتدرب دائرة الرؤية لشركاء العمل |       |             |               |         | الهدف من النشاط |

أخي المتدرب الكريم :

بالتعاون مع أفراد مجموعتك وبحكم عملك في جمعية زمزم ومعرفتك لنطاق عملها وخدماتها،  
قم بما يلي وفقاً للجدول المرفق في الصفحة التالية :

- ١- تحديد قائمة بالشركاء المحتملين للجمعية . (أفراد ومنظمات)
- ٢- العمل على ترتيب الشركاء حسب الأولوية.
- ٣- تحديد ضوابط الأولويات حسب واقع الجمعية وما تواجهها من تحديات.
- ٤- تحديد أهمية هذه الشراكة.
- ٥- نقل القائمة على أوراق عمل كبيرة (Flip Chart) ثم تعليقها في ركن المجموعة.



| الوحدة               | الأولى | الموضوع | خصائص الشراكة |
|----------------------|--------|---------|---------------|
| ترميز المادة الاثرية | ١-٢-١  |         |               |

## خصائص الشراكة

إن الشراكة ما هي إلا وسيلة أو أداة لتنظيم علاقات مستقرة ما بين وحدتين

(أفراد – جماعات – منظمات) وتتطلب هذه العملية جملة من الخصائص منها :

١ التقارب والتعاون المشترك، أي لا بد من الاتفاق حول حد أدنى من المرجعيات المشتركة تسمح بالتفاهم والاعتراف بالمصلحة العليا للأطراف المتعاقدة .

٢ علاقات التكافؤ بين المتعاملين.

٣ خاصية الحركية في تحقيق الأهداف المشتركة.

٤ اتفاق طويل أو متوسط الأجل بين طرفين لممارسة نشاط معين.

٥ لا تقتصر الشراكة على تقديم دعم مادي، بل يمكن أن تتم من خلال تقديم خبرة أو نقل تكنولوجي أو دراية أو معرفة... إلخ.

٦ لا بد أن يكون لكل طرف الحق في إدارة العمل المشترك على أساس الثقة وتقاسم المخاطر بغية تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة.

٧ التقاء أهداف المتعاملين (على الأقل في مجال النشاط المعني بالتعاون) والتي ينبغي أن تؤدي إلى تحقيق نوع من التكامل والمعاملة المماثلة على مستوى مساهمات الشركاء والمتعاملين.

٨ تنسيق القرارات والممارسات المتعلقة بالنشاط .



# النشاط

| الفوائد المشتركة مع الشريك                   |       |       | الموضوع       | الأولى | الوحدة          |
|----------------------------------------------|-------|-------|---------------|--------|-----------------|
| ٢٠ د                                         | الزمن | جماعي | أسلوب التنفيذ | ٢-٢-١  | ترميز النشاط    |
| أن يتلمس المتدرب الفوائد المتوقعة من الشركاء |       |       |               |        | الهدف من النشاط |

أخي المتدرب الكريم:

بالعودة إلى النشاط السابق رقم ١-٢-١ والذي يحمل عنوان استكشاف الشركاء بالتعاون مع أفراد مجموعتك قم بما يلي:

١- تحديد الفوائد المشتركة مع الشركاء ؟

٢- كيف يمكن استثمار هذه الفوائد في صالح الجمعية ؟

| الوحدة                 | الأولى | الموضوع | مشاكل الشراكة |
|------------------------|--------|---------|---------------|
| ترميز المادة الاثرائية | ٢-٢-١  |         |               |

## مشاكل الشراكة

على الرغم من أن الشراكة يمكن أن تقدم لك العديد من المزايا، إلا أن اختيار الشريك الخاطئ، قد يوقعك في مشاكل أبرزها :



## ١. تضارب أخلاقيات العمل:

يجد الكثيرون ممن اختاروا الشراكة أنفسهم يعملون مع شركاء لا يشاركونهم شغفهم وحماسهم للعمل. يمكن للشركاء الذين لا يستطيعون الوفاء بالمواعيد النهائية، ومتابعة العملاء، أو من خلال عدم متابعة التزاماتها، أن يتسببوا في إفلاس المنظمة أو الإساءة لسمعتها، والوقوع في متاعب لا حصر لها.

## ٢. نقص الخبرة:

بعض الشركاء ليست لديهم خبرة أو المهارات اللازمة لأداء مهمتهم بنجاح. وعند العمل مع شريك أنت تحتاج إلى الاعتماد على فرد أوجهة لتحقيق النتائج، والعمل مع شريك لا يمكنه أن يأتي بنتائج جيدة فإن ذلك مدعاة لوقوع العديد من الكوارث مثل سوء تصميم المنتجات، عملاء غاضبين، أو دعاوى قضائية محتملة.

## ٣. الخلاف على التوجه:

في بعض الأحيان، حتى لو كان الشريك كفرد متحفز وموهوب أو كانت الجهة التي تمت الشراكة معها تعمل بشكل رائع لكن وقوع المشاكل وارد، فقد يختلف الشركاء على الأهداف طويلة الأجل للمنظمة. وقد يقضون أسابيع أو أشهر في مشاحنات على القرارات الرئيسية، وهذه الخلافات بين الشركاء قد تستهلك الموارد، وقد تسبب الإجهاد للموظفين الآخرين أو تؤدي إلى الممارسات غير المتناسقة.

## ٤. المسؤولية عن أي أعمال خاطئة للشريك:

انت شريك في المسؤولية عن كل ما يحدث في عملك، وإذا كان شريك العمل فرداً كان أو منظمة ينتهك أية قوانين، فقد ينتهي الأمر في دعوى قضائية في حالة الضرر.

إضافة إلى أن ممارسة هذا الشريك تشكل عليك مجهوداً إضافياً للتأكد من أنك تعرف كل شيء يقوم به شريكك في المسار الصحيح، لذلك عليك مراقبة عمل شريكك، لتجنب الإهمال وسوء الاستخدام للسلطة، كذلك عليك التأكد من أنكما على حد سواء تفهمان القوانين المعمول بها من خلال وضع سياسة واضحة لأخلاقيات العمل داخل المنشأة والالتزام بها.

# اليوم التدريبي

## الثاني

### الجلسة

### الأولى

# النشاط

| الوحدة          | الثانية                                                | الموضوع       | العمل على تنفيذ مطالب الشريك |       |      |
|-----------------|--------------------------------------------------------|---------------|------------------------------|-------|------|
| ترميز النشاط    | ١-١-٢                                                  | أسلوب التنفيذ | جماعي                        | الزمن | ٤٠ د |
| الهدف من النشاط | أن يدرك المتدرب أن العمل على تنفيذ مطالب الشريك أولوية |               |                              |       |      |

## أنا مَلِك

دخلت المصرف الذي أتعامل معه منذ جئت إلى ألمانيا قبل أكثر من عشرين عاماً، وكانت الساعة تشير إلى السادسة إلا خمس دقائق، وجلست أمام المسؤولة عن حسابي، وبلغتها أنني أريد القيام بالكثير من الإجراءات المتعلقة بحسابي، وطلبت منها أن تنجز أهمها في هذه الدقائق القليلة، على أن تقوم بتحضير بقية الإجراءات، لأمر عليها في اليوم التالي، فابتسمت بهدوء شديد، وقالت إنها لا ترى مبرراً للانتظار للغد، وأنا سننتهي من كل الإجراءات اليوم، على الرغم من علمي بأنها بدأت العمل من التاسعة صباحاً، ووجدت زملاءها وزميلاتها يغادرون أماكنهم الواحد تلو الآخر، وأغلقت أبواب البنك، وبقي الحارس واقفاً بجوار أحد الأبواب، والموظفة مصممة على الانتهاء من الإجراءات، التي استمرت أكثر من نصف ساعة، حتى إذا ما انتهينا، تمت لي ليلة سعيدة، وبقيت جالسة، حتى لا تتسبب في استعجالي الانصراف من أمامها.

خرجت متعجباً من هذا التعامل الراقى، ومن ذوق الموظفة والحارس، اللذين لم يبد عليهما أي تضجر ومشيت خطوات قليلة ثم انتبعت إلى أنني نسيت المجلات التي اشتريتها قبل دخول المصرف، على طاولة الموظفة، وتضايقت للحظة لأن المجلة الواحدة، يزيد ثمنها على ٥ يورو، ولكنني أدركت أنه من المستحيل أن يفتحوا لي أبواب المصرف بعد إغلاقها، وقررت العودة إلى المصرف في اليوم التالي، لإحضار المجلات، لكن المفاجأة كانت في وجود المجلات في اليوم التالي، مع البريد الذي تسلمته.

ذهبت إلى البنك، واستقبلتني الموظفة من جديد بترحاب، وسألتنني عن تسلم المجلات، التي وجدتها على الطاولة، حيث وضعتها لي في ظرف من البنك، وطلبت من الحارس أن يضعها في صندوق البريد، فأعربت لها عن خالص امتناني، وطلبت الدخول على مدير المصرف، وبلغته أنني لا أريد أن أشكو؛ بل أريد أن أروي له ما حدث معي، فاستمع لي بإنصات، ثم سألني عن مصدر استغرابي، فقلت له أن تستمر الموظفة في العمل بعد نهاية انتهاء الدوام، وأن تحافظ على هدوئها، وبعد كل ذلك أن تقوم بإرسال المجلات، وهذه ليست مهمتها، فأكد لي أن ذلك أمر طبيعي للغاية، لأن موظفي البنك يشعرون بأن (العمل لدينا ملك)، وأضاف ضاحكاً: عندنا لا نقدر أن نضايق الملوك.

- حدد مطالب الشريك التي وردت في الحالة الدراسية؟
- ما رأيك بتعامل الموظفة؟
- لماذا استغرب العميل هذا التعامل ولم يستغرب مدير البنك تصرف الموظفة؟
- أين تكمن الفوائد في تنفيذ مطالب الشريك؟
- كيف يمكن ترسيخ مثل هذه الثقافة في تعاملاتنا داخل الجمعية؟



# النشاط

| التواصل مع الشريك بإيجابية                     |       |       | الموضوع       | الثانية | الوحدة       |
|------------------------------------------------|-------|-------|---------------|---------|--------------|
| ٤٠ د                                           | الزمن | جماعي | أسلوب التنفيذ | ٢-١-٢   | ترميز النشاط |
| أن يتقن المتدرب فن التواصل الإيجابي مع الشركاء |       |       |               |         | هدف النشاط   |

ماذا يعني فن التواصل الإيجابي مع الشركاء



# اليوم التدريبي

## الثاني

## الجلسة

## الثاني



# النشاط

| التغذية الراجعة من الشريك                             |       |       | الموضوع       | الثانية | الوحدة          |
|-------------------------------------------------------|-------|-------|---------------|---------|-----------------|
| ٣٠ د                                                  | الزمن | جماعي | أسلوب التنفيذ | ١-٢-٢   | ترميز النشاط    |
| أن يقف المتدرب على قيمة طلب التغذية الراجعة من الشريك |       |       |               |         | الهدف من النشاط |

## حالة دراسية

يقول الأستاذ عامر وهو أخصائي موارد بشرية في إحدى الشركات الكبرى (على الرغم من نجاحنا في الشركة التي نعمل فيها في تطبيق معايير كمية ونوعية في قياس أداء العمل للموظفين والعاملين والخدمات، إلا أننا لسنا راضين عن أسلوب التغذية الراجعة مع الموظفين والشركاء وطالبي الخدمة)

يعرض الأستاذ عامر حالة محيرة من عدم الرضا، تتمثل في شركة ناجحة في تطبيق مقاييس الأداء في مقابل عدم رضا عن أسلوب التغذية الراجعة.

**أخي المتدرب الكريم:** بالتعاون مع أفراد مجموعتك تدارس هذه الاستفسارات قبل البدء بالنقاش المفتوح.

- ١- ماذا يقصد الأستاذ عامر بأسلوب التغذية الراجعة مع الموظفين والشركاء وطالبي الخدمة؟
- ٢- هل التغذية الراجعة مهارة يمكن إتقانها؟
- ٣- ما هي أهمية التغذية الراجعة التي تجعل منها عنصر هام؛ يجب المطالبة بها مع الشركاء بأسلوب يتسم بالذوق واللباقة.



| الوحدة               | الثانية | الموضوع | أنواع التغذية الراجعة |
|----------------------|---------|---------|-----------------------|
| ترميز المادة الاثرية | ١-٢-٢   |         |                       |

## أنواع التغذية الراجعة

للتغذية الراجعة أشكال وصور كثيرة ومتعددة فمنها ما يكون من النوع السهل الذي يتمثل في (نعم أو لا) ومنها ما يكون أكثر تعقيداً وعمقاً، كتقديم معلومات تصحيحية للاستجابات التي أشرنا إليها سابقاً، ومنها ما يكون من النمط الذي تتم فيه إضافة معلومات ومهارات جديدة للاستجابات. **وها هنا تصنيف لأنواع التغذية الراجعة، وذلك على النحو التالي:**



١. **تغذية راجعة حسب المصدر (داخلية - خارجية):** تعتبر التغذية الراجعة من أهم العوامل التي تؤثر في الطرف الآخر، فهي تشير إلى مصدر المعلومات التي تتوافر للمتعلم حول طبيعة أدائه لمهارة ما، فمصدر هذه المعلومات إما أن يكون داخلي، وإما أن يكون خارجي.
٢. **التغذية الراجعة الداخلية:** وتشير إلى المعلومات التي يكتسبها من خبراته وأفعاله على نحو مباشر. وعلى ما يتم تزويده بها في المراحل الأخيرة من تعلم المهارة، ويكون مصدرها ذات المتعلم.
٣. **التغذية الراجعة الخارجية:** وتشير إلى المعلومات والمهارات التي يقوم بها الشخص، ويزود الشريك بها، ويعلمه بالاستجابة الخطأ، أو غير الضرورية التي يجب تجنبها أو تعديلها، وغالباً ما يتم تزويد الشريك بها في بداية تعلم المهارة.

## التغذية الراجعة حسب زمن تقديمها: (فورية – مؤجلة)

التغذية الراجعة الفورية تتصل وتعقب السلوك الملاحظ مباشرة، وتزود المتعلم بالمعلومات، أو التوجيهات والإرشادات اللازمة لتعزيز السلوك، أو تطويره أو تصحيحه.

التغذية الراجعة المؤجلة التي تعطى للتعلم بعد مرور فترة زمنية على إنجاز المهمة، أو الأداء، وقد تطول هذه الفترة، أو تقصر حسب الظروف أو نقص حسب الظروف.

## التغذية الراجعة حسب شكل معلوماتها لفظية: (مكتوبة- مهارية)

١- تقديم التغذية الراجعة على شكل معلومات لفظية،

٢- تقديم على شكل معلومات مكتوبة.

## التغذية الراجعة حسب التزامن مع الاستجابة: (متلازمة – نهائية)

١- تعني التغذية الراجعة التلازمية: المعلومات التي تقدم للشريك مقترنة بالعمل والأداء.

٢- التغذية الراجعة النهائية تقدم بعد إنهاء الشريك العمل أو الأداء.

## التغذية الراجعة الإيجابية أو السلبية:

١- التغذية الراجعة الإيجابية: هي المعلومات أو المهارات التي يتلقاها الشريك، وهي تزيد من عملية استرجاعه لخبرته في المواقف الأخرى.

٢- التغذية الراجعة السلبية: وتعني تلقى الشريك لمعلومات حول استجابته الخاطئة.

## التغذية الراجعة المعتمدة على المحاولات المتعددة: (صريحة - غير صريحة):

١- التغذية الراجعة الصريحة: هي التي يخبر فيها الشريك بأن إجابته عن السؤال المطروح صحيحة، أو خطأ سواء في المعارف أو المهارات، ثم يزوده بالجواب الصحيح في حالة الإجابة الخطأ، ويتطلب منه أن يعدل أخطائه مباشرةً بعد رؤيته له.

٢- التغذية الراجعة غير الصريحة: حيث يعلم الشريك بأن إجابته على السؤال المطروح صحيحة أو خطأ، ولكن قبل أن يزوده الطرف الآخر بالجواب الصحيح في حالة الإجابة الخطأ، يقوم بعرض السؤال عليه مرةً أخرى، ويطلب منه أن يفكر في الجواب الصحيح، ويتخيله في ذهنه، مع إعطائه مهلة محددة لذلك، وبعد انقضاء الوقت المحدد، يزوده بالجواب أو المهارة الصحيحة، إن لم يتمكن الشريك من معرفته.

## الغرض من تقديم التغذية الراجعة:

يبنى على تقديم الشريك التغذية الراجعة مقاصد وأغراض أهمها:

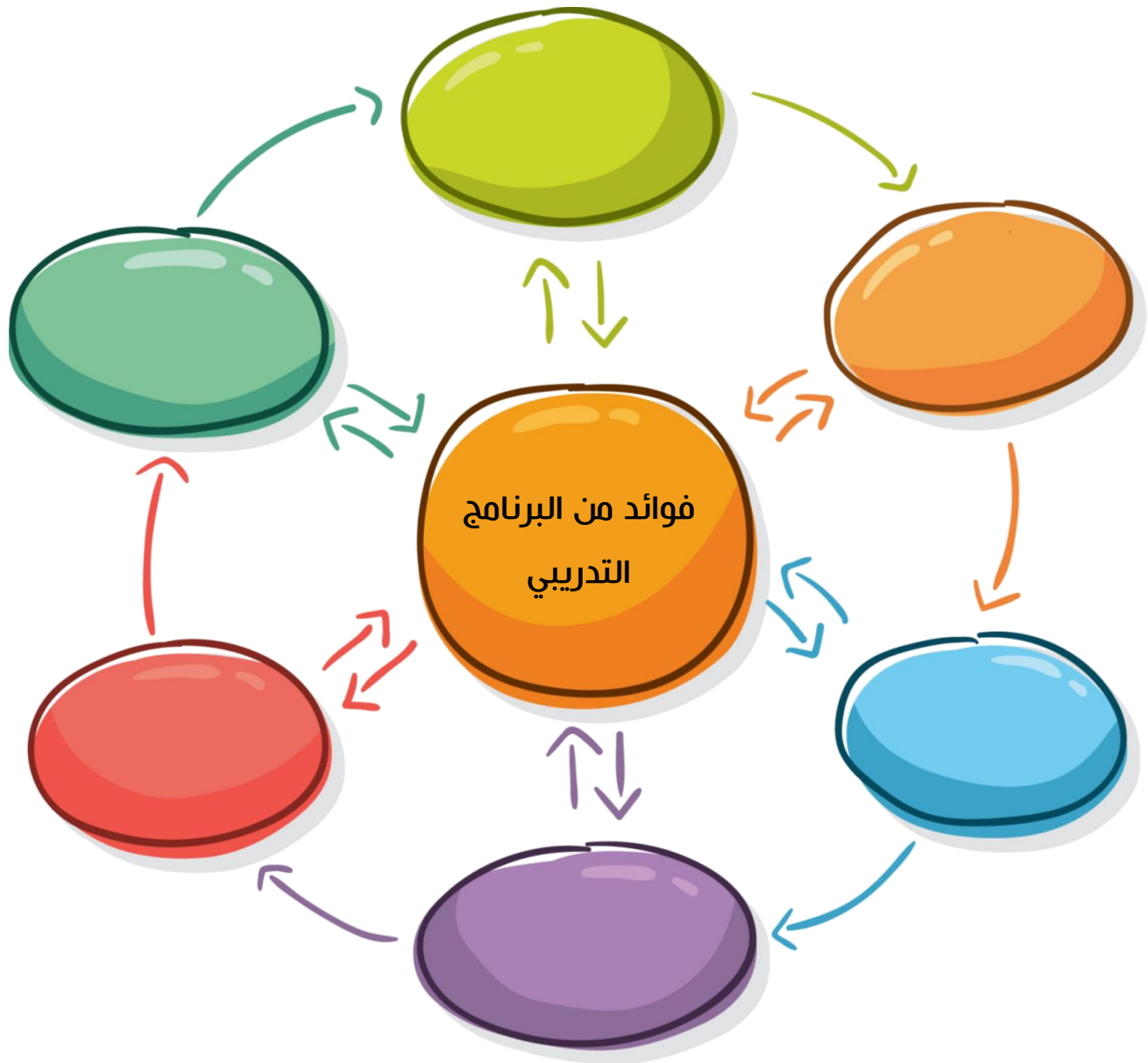
٣ التأكيد على صحة الأداء، أو السلوك المرغوب فيه، مع مراعاة تكراره من أعضاء الشراكة، وهو ما يعرف بالتغذية الراجعة المؤكدة.

٤ أن يقدم الشريك معلومات يمكن استخدامها لتصحيح أو تحسين أداء ما، وهذا ما يعرف بالتغذية الراجعة التصحيحية.

٥ زيادة الشعور بالسعادة (الشعور الإيجابي) المرتبط بالأداء الصحيح، كي تتولد المتعة والرغبة لتكرار الأداء، وزيادة الشعور بالقبول.

# النشاط

| مخرجات البرنامج التدريبي                 |       |       | الموضوع       | الثانية | الوحدة          |
|------------------------------------------|-------|-------|---------------|---------|-----------------|
| ٣٠ د                                     | الزمن | جماعي | أسلوب التنفيذ | ٢-٢-٢   | ترميز النشاط    |
| ترسيخ وثبيت الفوائد من البرنامج التدريبي |       |       |               |         | الهدف من النشاط |



## اختبار بعدي

أخي المتدرب الكريم: بعد حضورك لبرنامج الشراكة، نشكر لك تفاعلنا نرجوا منكم الإجابة عما يلي:

١- من هم شركاء العمل؟

.....

.....

.....

٢- ماذا يريد شريك العمل من مقدم الخدمة أو الشريك؟

.....

.....

.....

٣- هل تؤيد تطبيق مفهوم الشراكات؟ ولماذا.

.....

.....

.....

٤- أذكر أربع ممارسات ترسخ قيمة الشراكة.

- أ. ....
- ب. ....
- ت. ....
- ث. ....



## استبانة تقييم الجلسة

عزيزي المشارك: من المهم جداً الاسترشاد بأرائك ومقترحاتك حول كل جلسة؛ لذلك أرجو منك الإجابة عن أسئلة هذا الاستبيان، وذلك بوضع إشارة صح أمام الفقرة في العمود الذي يناسب رأيك، وسيتم الأخذ بهذه الاستبانة لتحسين الأداء في الجلسات القادمة وفي تطوير محتوى الجلسة، ولك جزيل شكري وامتناني.

| م  | الفقرة                                          | نعم | إلى حد ما | لا |
|----|-------------------------------------------------|-----|-----------|----|
| ١  | الجلسة شاملة للمعلومات التي تحقق أهدافها        |     |           |    |
| ٢  | الأنشطة مناسبة لموضوعات الجلسة                  |     |           |    |
| ٣  | تميزت الجلسة بوجود تفاعل بين المشاركين والمدرّب |     |           |    |
| ٤  | موضوعات الجلسة مناسبة للعنوان                   |     |           |    |
| ٥  | المعلومات كثيرة جداً                            |     |           |    |
| ٦  | الجلسة مملة بسبب أسلوب المدرّب.                 |     |           |    |
| ٧  | المحتوى غير متناسق                              |     |           |    |
| ٨  | عرض الموضوعات كان جذاباً                        |     |           |    |
| ٩  | استمتعتُ بالجلسة                                |     |           |    |
| ١٠ | أتمنى أن تكون باقي الجلسات مثل هذه الجلسة       |     |           |    |
| ١١ | لم استوعب شيئاً من محتوى الجلسة                 |     |           |    |
| ١٢ | الوقت غير كافٍ للموضوعات والأنشطة               |     |           |    |
| ١٣ | عدد المشاركين كبير                              |     |           |    |
| ١٤ | لا يوجد تنظيم جيد أثناء الجلسة                  |     |           |    |
| ١٥ | المدرّب لا يمتلك مهارة ضبط المحاضرة             |     |           |    |

## بطاقة ملاحظة أداء المشاركين في كل جلسة

بطاقة ملاحظة أداء المشاركين في كل جلسة:

| م  | التقييم                                                | درجة<br>كبيرة | درجة<br>متوسطة | درجة<br>ضعيفة |
|----|--------------------------------------------------------|---------------|----------------|---------------|
| ١. | ركّز على المحاور التي عرضت بالجلسة.                    |               |                |               |
| ٢. | طرح عددًا من الأسئلة حول المحاور التي عرضت بالجلسة.    |               |                |               |
| ٣. | تفاعل أثناء الحوارات والنقاشات التي دارت أثناء الجلسة. |               |                |               |
| ٤. | تعاون مع المجموعة في تنفيذ الأنشطة.                    |               |                |               |
| ٥. | تميّز أثناء تنفيذ الأنشطة.                             |               |                |               |
| ٦. | قدّم مقترحات جيدة أثناء تنفيذ الأنشطة.                 |               |                |               |
| ٧. | ورقة العمل الخاصة به كانت ذات تنسيقٍ وعرضٍ جيد.        |               |                |               |

## استبانة تقييم البرنامج التدريبي

عزيزي المشارك: من المهم جداً الاسترشاد بأرائك ومقترحاتك حول البرنامج التدريبي لذلك نرجو منكم التفضل بالإجابة عن أسئلة هذا الاستبيان، وذلك بوضع إشارة صح أمام الفقرة في العمود الذي يناسب رأيك، ولك جزيل شكري وامتناني.

| م  | الفقرة                                           | نعم | إلى حد ما | لا |
|----|--------------------------------------------------|-----|-----------|----|
| ١  | الحقيبة شاملة للمعلومات التي تحقق أهدافها        |     |           |    |
| ٢  | الأنشطة مناسبة لموضوعات الحقيبة                  |     |           |    |
| ٣  | تميزت الحقيبة بوجود تفاعل بين المشاركين والمدرّب |     |           |    |
| ٤  | موضوعات الحقيبة مناسبة للعنوان                   |     |           |    |
| ٥  | المعلومات كثيرة جداً                             |     |           |    |
| ٦  | الحقيبة مملة بسبب أسلوب المدرّب                  |     |           |    |
| ٧  | المحتوى غير متناسق                               |     |           |    |
| ٨  | عرض الموضوعات كان جذاباً                         |     |           |    |
| ٩  | استمتعت بالحقيبة                                 |     |           |    |
| ١٠ | لم استوعب شي من محتوى الحقيبة                    |     |           |    |
| ١١ | المدرّب لا يمتلك مهارات كافية للتدريب.           |     |           |    |
| ١٢ | الوقت غير كافي للموضوعات والأنشطة                |     |           |    |
| ١٣ | عدد المشاركين كبير                               |     |           |    |
| ١٤ | لا يوجد تنظيم جيد.                               |     |           |    |

- ١- فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية، من المنافسة إلى التعاون، خيارات القرن الحادي والعشرين، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، ١٩٩٩، ص (٢٤)، بتصرف.
- ٢- بن عزوز محمد، الشراكة الأجنبية في الجزائر، واقعها وأفاقها، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ٢٠٠١، ص (١٢)
- ٣- سميح مسعود برقايوي، المشروعات العربية المشتركة، الواقع والآفاق، مركز دراسات الوحدة العربية، سلسلة الثقافة القومية، الطبعة الأولى، بيروت، ماي، ١٩٨٨، ص (١٨-١٩).
- ٤- أكرمبالي ولد محمد، الآثار الاقتصادية للشراكة العربية – الأوروبية على الاقتصاديات العربية (تجربة تونس والمغرب)، رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات العربية، مصر ٢٠٠٣، ص (١٢).
- ٥- هشام مصطفى محمد سالم الجمل، الشراكة بين القطاعين، الجزء الرابع، العدد الحادي والثلاثون.
- ٦- حنان عبد الخضر هشام، الشراكة بين القطاعين، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد الثالث عشر، العدد السادس والثلاثون، ٢٠١٥.
- ٧- محمد أشرف حمدونة، العوامل المحددة للشراكة، استكمالاً للحصول على درجة الماجستير، ٢٠١٧.
- ٨- محمد عبدالعال عيسى، الشراكة بين القطاعين، المجلة العربية للإدارة ٢٠١٨.
- ٩- الشراكة كخيار إستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، دارين بوزيدي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة، ٢٠١٤.
- ١٠- مجلة الأمانة العامة للمنظمة الكشفية، التغذية الراجعة، العدد ٢٠١٧، ٩٨.