



الإمارات العربية المتحدة  
وزارة التربية والتعليم

5  
4  
عام المجتمع  
YEAR OF COMMUNITY  
٢٠٢١ UAE

نحن  
الإمارات  
WE THE UAE  
2031

2025-2026

# التربية الأخلاقية





# التَّزْكِيةُ الأخْلَاقِيَّةُ

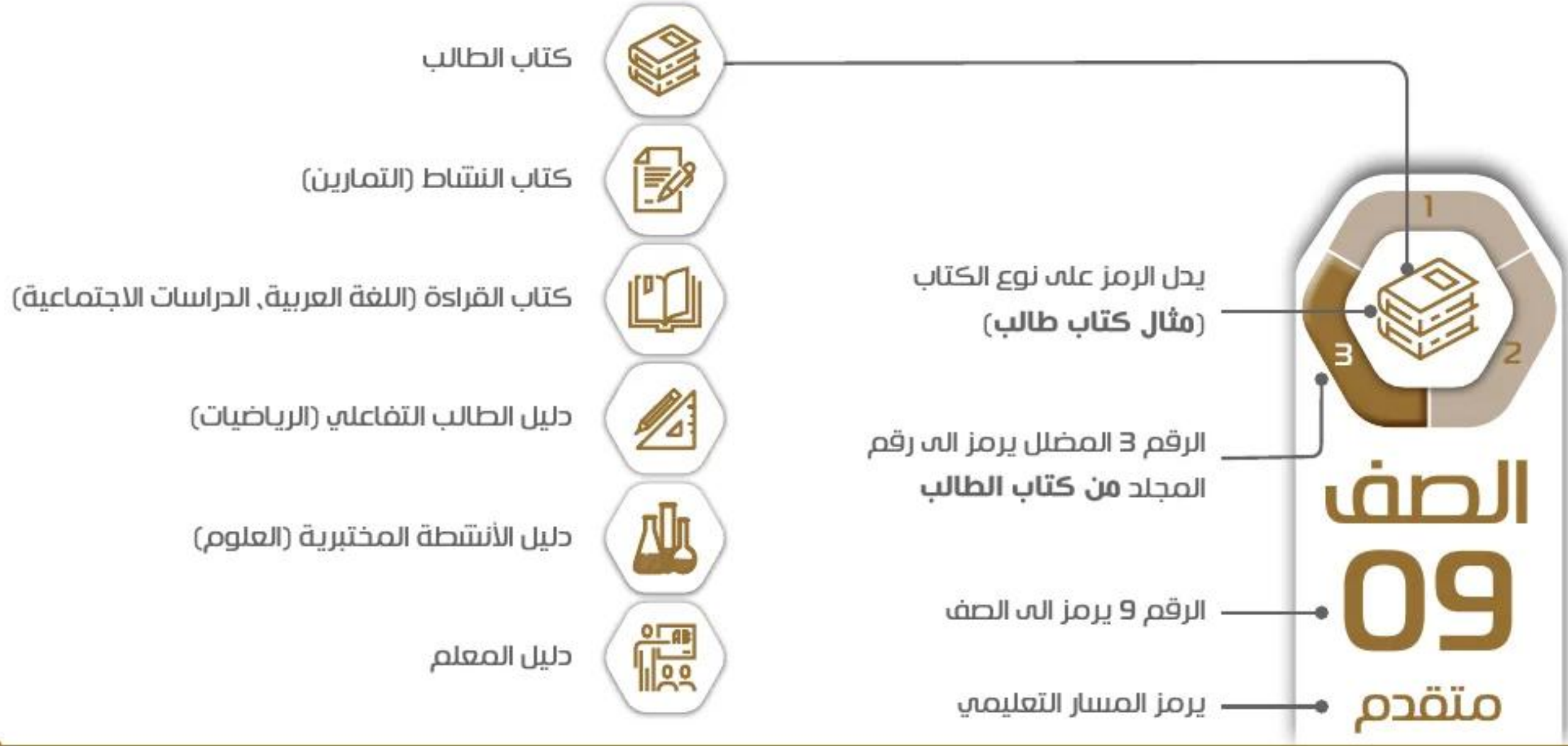
كِتَابُ الطَّالِبِ  
الصف الحادي عشر

المجلد الأول



## دلائل رموز الغلاف

لون الحلقة الثالثة



مركز اتصال وزارة التربية والتعليم  
اقتراح - استفسار - شكوى



80051115



[www.moe.gov.ae](http://www.moe.gov.ae)



[Info@moe.gov.ae](mailto:Info@moe.gov.ae)





أَهَمِّيَّةُ تَوَافُرِ ثَلَاثَةِ أَشْيَاءٍ أَسَاسِيَّةٍ لِمُتَنَافُسِيَّةِ الدُّوَلِ  
وَأَسْبَقِيَّتِهَا، وَهِيَ: أَوَّلًا: الْحَجْمُ، وَثَانِيًا: سِلَاحُ الْعِلْمِ،  
وَالِاسْتِثْمَارُ فِيهِ بِكُلِّ الْإِمْكَانَاتِ، وَثَالِثًا: الْقِيَادَةُ الْوَاعِيَّةُ  
الَّتِي لَدَيْهَا رُؤْيَا وَاضِحَةٌ، وَخَرِيْطَةُ طَرِيقٍ مُّحَدَّدَةٌ.

صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان







## التربية الأخلاقية

تطوير الأفراد نحو المواطنة العالمية بتشجيعهم على المشاركة وتنويرهم وتمكينهم

”إن أفضل استثمار للمال هو استثماره في خلق أجيال من المتعلمين والمثقفين.“...  
”يا شباب دولة الإمارات وشباباتها، المستقبل لكم، وأنتم من سيحدد معالمه.“

الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان - رحمه الله -

”الأخلاق صمام أمان الأمم وروح القانون وأساس التقدم، ودونها لا أمن ولا استقرار  
ولا استدامة“

الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان - رحمه الله -

”يواجه أبنائنا تحديات كبيرة، ومن مسؤوليتنا إعدادهم لمواجهة تحدياتهم وحمايتهم. لا  
ينبغي أن نبقي في موقع المتفرج، بل علينا أن نسابق الضوء، وليس الريح فقط،  
لضمان أن نزود أجيالنا المستقبلية بالمقومات اللازمة لتحقيق المزيد من الإنجازات  
والتقدم.“

صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان - حفظه الله -

”المستقبل ينتمي إلى من يمكنه تصوره وتصميمه وتحقيقه. إنه ليس شيئاً تنتظره،  
بل تخلقه.“

صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم - رعاه الله -



## التربية الأخلاقية

يهدف برنامج التربية الأخلاقية إلى ترسيخ القيم الأخلاقية المشتركة عالميًا في نفوس الطلبة، ممّا يمكّنهم من التفاعل والتواصل مع فئات ثقافية واجتماعية مختلفة وأفراد ذوي أفكار ووجهات نظر مختلفة ومتباينة. هذه القيم ترمي أيضًا إلى تمكينهم من أن يصبحوا مواطنين محليين وعالميين فاعلين ومسؤولين، وهي تتيح لهم اكتساب خصال التفاهم المتبادل واحترام الاختلاف والتعاطف التي تؤدي إلى إثراء المجتمع في تماسكه وازدهاره. من خلال الحوار والتفاعل، تُتاح الفرص أمام الطلبة لاستكشاف مختلف وجهات النظر العالمية، ومناقشة افتراضات الغير ومواقفه، واكتساب المعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لممارسة التفكير الأخلاقي والتفكير الناقد واتخاذ قرارات أخلاقية مستنيرة والتصرف انطلاقًا منها لما فيه مصلحة المجتمع.



القيم التي يرسخها برنامج التربية الأخلاقية

## محاوور التعلم الرئيسة

يشمل برنامج التربية الأخلاقية أربعة محاور تعلم رئيسة (انظر أدناه). وقد تم بناء كل محور حول سلسلة من نواتج التعلم.

# التربية الأخلاقية

### الدراسات الثقافية (CUS)

التركيز على تعزيز التراث الإماراتي المحلي وأهمية الحفاظ على الثقافة.

### الدراسات المدنية (CIS)

التركيز على التاريخ الإماراتي والتجارة والسفر والحوكمة في الإمارات فضلاً عن مبدأ المواطنة العالمية.

### الفرد والمجتمع (IC)

تنمية التفكير الأخلاقي لدى الأفراد كأعضاء فاعلين في أسرهم ومحيطهم الاجتماعي والمجتمع الأوسع.

### الشخصية والأخلاق (CM)

تدريس القيم الأخلاقية العالمية، مثل الإنصاف والاهتمام والصدق والمرونة والتسامح والاحترام.

الإلهام



## تعد شجرة الغاف جزءاً أساسياً وملهماً من النظام البيئي لمنطقتنا

توفر شجرة الغاف بيئة آمنة للعديد من الحيوانات وهي مصدر لموارد قيمة للنباتات والبشر. كما وأنها مهمة للغاية لدرجة أنه في حال اختفائها قد تنقرض جميع الأحياء الأخرى التي تعيش في نظامها البيئي. اعتمد جناح الاستدامة في إكسبو 2020 على هذه الفكرة ليركز على ترابط صحة البشرية مع كوكب الأرض.



# حول هذا الكتاب

تحتوي الدروس الواردة في هذا الكتاب على زوايا ذات سمات مختلفة تتطلب إليك بعض الاستجابة والمشاركة، وتلك السمات المختلفة تتطلب بالمثل استجابات مختلفة وكل منها محدد بأيقونته الخاصة، وفيما يأتي موجز بما يعنيه كل إطار وكيف يمكنك التجاوب مع هذه السمات.

## أقوال خالدة للوالد المؤسس الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان - رحمه الله -

عبارات مضيئة تتضمن أقوالاً خالدة للوالد المؤسس الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان - رحمه الله - تذكر من خلالها رؤيته الصائبة وأخلاقه العالية ونهجه القويم في القيادة والتخطيط واستشراف المستقبل لدولة الإمارات العربية المتحدة وبعده الإنساني الذي سار على خطاه حكام دولة الإمارات العربية المتحدة وشيوخها وأبنائها كمنهج للأخلاق الفردية والمجتمعية والإنسانية.



## زوايا المصطلحات الأساسية

ترد زوايا المصطلحات الأساسية في حواشي النص، وهي توفر تعريفاً للمصطلح الأساسي المستخدم، وسيتم إلقاء الضوء على المصطلح الأساسي في النص لتنبهك إلى أن التعريف سيرد في إطار، وفي نهاية الكتاب يتضمن مسرداً للمصطلحات الأساسية الواردة طوال الكتاب فمن الجيد الإلمام بتعريفات المصطلحات الأساسية والتمكن من استخدامها في مختلف السياقات؛ لبيان أنك قد استوعبتها.



## زوايا المناقشة

تقدم تلك الزوايا مهمات للمناقشة، موضوعاً أو قضية أو مسألة يمكن مناقشتها مع زملائك في الصف أو مع أسرتك فاحرص عند مناقشة هذه القضايا، على تكوين رأيك ووجهة نظرك الخاصة لكن مع احترام آراء ووجهات نظر الآخرين والاستعداد للاستعداد للمساهمة.



## زوايا التفكير

هذه الزوايا مهمات فردية فهي تقتضي تخصيص بعض الوقت للتفكير المتأني في القضية أو المسألة الواردة في الإطار والقصد منها هو اختبار تفكيرك كي تكون مستعداً لأخذ جانبي القضية في الاعتبار، والتسليم بأنك قد تنتهي إلى التفكير فيها بشكل مختلف بعد تأمل القضية المطروحة والتفكير فيها ملياً.





### زوايا العمل



هذه الزوايا مهمات فردية، فهي تقتضي تخصيص بعض الوقت للتفكير المتأن في القضية أو المسألة الواردة، والقصد منها هو اختبار تفكيرك كي تكون مستعدًا لأخذ جانبي القضية في الاعتبار، والتسليم بأنك قد تنتهي إلى التفكير فيها بشكل مختلف بعد تأمل القضية المطروحة والتفكير فيها مليًا.

### زوايا الأبحاث



يكون من المتوقع منك استخدام بعض هذه المعلومات في الصف أو المساعدة في توفير مزيد من المعلومات الأساسية عن الموضوع أو القضية اللذين تتقاهما، وقد تنطوي مهمة البحث على التوصل إلى المزيد من خلال الاستعانة بكتاب، أو بالمكتبة، أو توجيه أسئلة إلى الأسرة والأصدقاء أو الاستعانة بالشبكة العنكبوتية (الإنترنت).

### أسئلة للتقييم الذاتي



ترد في نهاية كل درس مجموعة من أسئلة التقييم الذاتي وفي بعض الأحوال، سوف يستخدم مدرّسك هذه الأسئلة كجزء من اختبار مدى تعلّمك وتقدمك خلال العام الدراسي، لكن يستحسن الإجابة عن هذه الأسئلة في كل الأحوال لتتمكن من تعميق فهمك واستيعابك للقضايا الأساسية الواردة في هذا الدرس.

### نقاط للاختبار



وهي عبارة عن أسئلة قصيرة ترد طوال الدرس، وتقتضي منك التوقف عن القراءة وتكوين إجابة سريعة عن سؤال الاختبار، وهي تهدف إلى مساعدتك في اختبار فهمك القضايا الأساسية قبل الانتقال للموضوع التالي.

### زوايا التساؤل



تتطلب إليك مهمة للتساؤل طرح الأسئلة والبحث عن إجابات، وقد يعني هذا أنه يجب عليك أن تسأل الأصدقاء أو العائلة أو المدرسين أو الأشخاص الآخرين الذين قد يكونون في وضع يتيح لهم تزويدك بالمعلومات لمساعدتك في بناء الإجابة وجمع معلومات أكثر.



## نظرة عامة

في هذه الوحدة، سنتعرّف إلى القضايا الأخلاقية التي يكون مصدرها الصراعات، ويتضمّن هذا النزاعات التي يمكن أن يواجهها الفرد في السياسة الداخلية، وفي العلاقات الدولية وسوف نبحث في متى يكون من المبرر اللجوء للعنف - إن وجد ما يبرره أصلاً - كما سنتعرّف إلى «نظرية الحرب العادلة» ومجموعة من الأساليب السليمة، وغير العنيفة للتعامل مع النزاع.



# دراسات السلام والنزاع

يتم تعريف المحتوى على تطبيق التعلم الذكي



- الدرس الأول:** ما النزاع وكيف يمكن حله؟
- الدرس الثاني:** كيف يمكننا حل الخلافات؟
- الدرس الثالث:** ما الحرب وما أسبابها؟
- الدرس الرابع:** هل هناك «حرباً عادلة»؟
- الدرس الخامس:** ما دور المنظمات الدولية في حفظ السلام؟
- الدرس السادس:** ما طبيعة تراث السلام واللاعنف؟



## نواتج التعلم

- في نهاية هذه الوحدة، أن يكون الطالب قادراً على أن:
1. يشرح النزاع ويوضح الطرائق للتعامل في أثناء النزاع مع شخص أو أشخاص آخرين.
  2. يناقش فكرة «اللاعنف» وأهميتها في العالم المعاصر.
  3. يطرح الأسباب الأساسية للنزاع والحرب.
  4. يعرف المعايير التي يجب تطبيقها لتقييم ما إذا كانت حرب معينة بين الدول - سواء أكانت وشيكة أم قائمة بالفعل - هي «حرب عادلة» أم لا؟



# ما النزاع وكيف يمكن حله؟<sup>9</sup>



## الأهداف التعليمية للدرس

في نهاية الدرس، ينبغي أن تكون قادرًا على:

- ◀ شرح مختصر لمعنى النزاع وتحديد سببين على الأقل لحدوث النزاعات الفردية.
- ◀ شرح الفرق بين نزاع محدود النطاق وواسع النطاق.
- ◀ التعرف إلى أسلوبين على الأقل لحل النزاعات، ورصد ميزة وعيب لكل منهما.

## مقدمة

إن النزاع أمر حتمي في حياة كل شخص، وفي هذا الدرس سنتعرف إلى مفهوم النزاع، وأسبابه، وما الأساليب التي يمكن استخدامها لحله دون اللجوء إلى العنف، وفي الدرس التالي سنطور فهمنا لكيفية تسوية نوعية النزاعات التي يرجح أن نجد أنفسنا متورطين فيها كالنزاع بين أفراد ومجموعات صغيرة، وفي دروس لاحقة سوف نبحث في النزاعات الكبرى، بما في ذلك تلك الواقعة بين الدول، وسندرس أسباب الحرب وإطار تقييم أخلاقيات الحرب، وهو «نظرية الحرب العادلة»، وسنختم الوحدة ببحث أساليب الحفاظ على السلام والأمن في العالم عن طريق المنظمات الدولية، وتقاليد الإجراءات السلمية غير العنيفة.

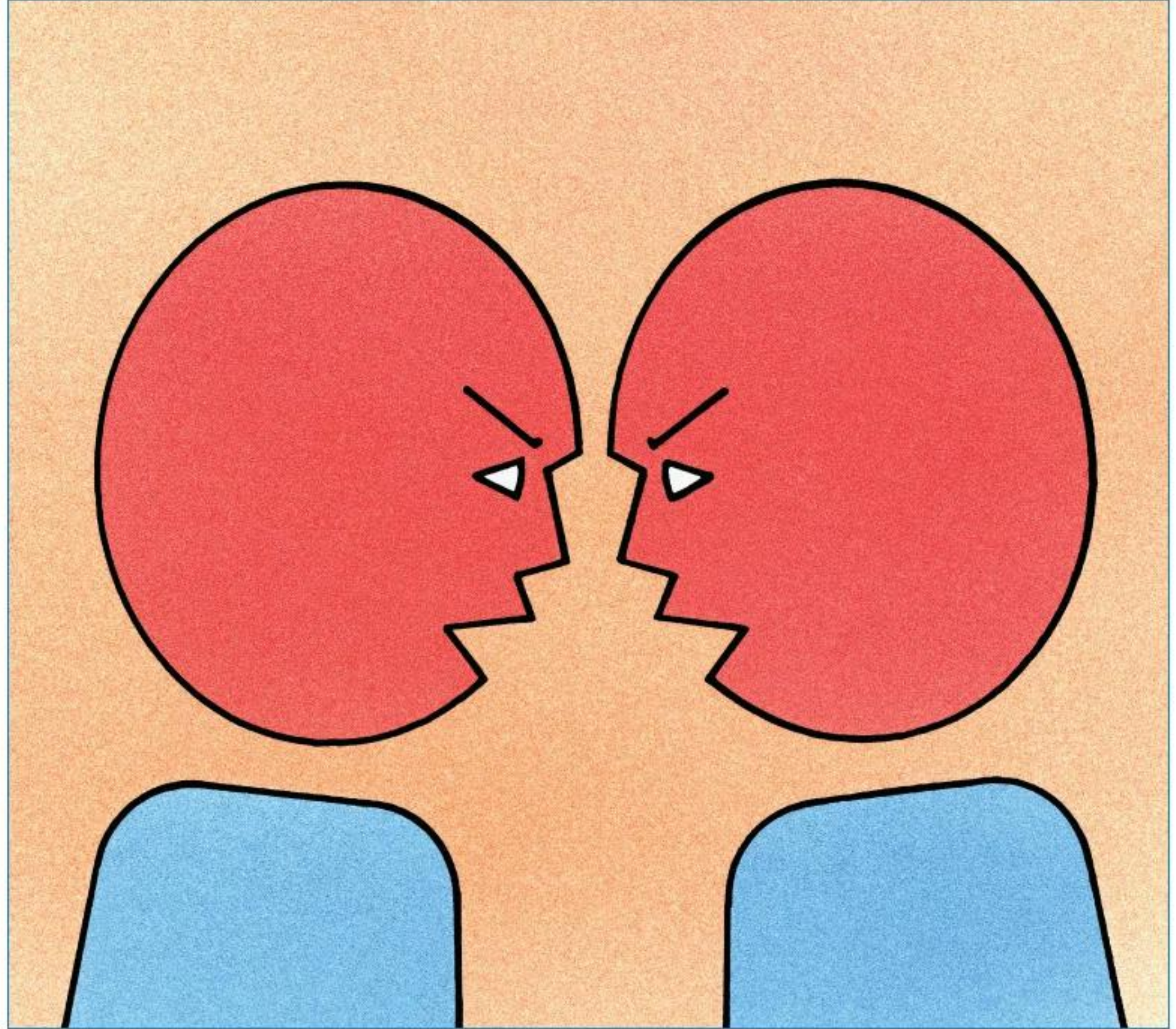


## ما النزاع

### مصطلحات أساسية

**النزاع:** خلاف بين أفراد أو جماعات حول المعتقدات أو الأفعال.

يتضمن **النزاع** اختلافًا بين أفراد أو مجموعات، سواء أكان بخصوص معتقداتهم أم أفعالهم، وقد تكون هذه الأفعال أمرًا واقعيًا أو أن هناك نية للقيام بها على أي حال، فالنزاع هو أكثر من مجرد وجود اختلاف فهو يتضمن حالة من اعتبار أن معتقدات الآخر أو أفعاله غير مقبولة وهناك حاجة لتغييرها، ويتضمن الاعتقاد أن أمرًا ما يجب أن يحدث، وأنه يجب التعامل مع النزاع بطريقة ما، فلن يكون من المقبول ترك الأمور على ما هي عليه.



■ بعض النزاع بين الأفراد أمر حتمي.



وسيكون من الصعب جدًا أن يسير الإنسان في الحياة دون الدخول في نزاع مع أي شخص على الإطلاق فالنزاعات تحدث بين الأفراد في مختلف مناحي الحياة بين الأصدقاء والعائلة، والجيران، والغرباء في الأماكن العامة، والزملاء في المدرسة وفي العمل، كما تحدث النزاعات أيضًا بين المجموعات، على سبيل المثال، العائلات المختلفة، والمجموعات المختلفة في بلد ما، بل حتى بين الدول أنفسها، وأغلب الناس لا يحبون النزاعات ولا يسعون وراءها، ومع ذلك يبدو أن النزاعات جزء حتمي من حياة الإنسان، فهي سمة محيرة للتجربة الإنسانية، وتحتاج إلى تفسير، فلماذا يعد وجود قدر ما من النزاع بين البشر أمرًا حتميًا؟

## أسباب النزاع الفردي

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي دائمًا إلى نشوب نزاع بين الأفراد، وبعض هذه الأسباب «واقعي» له علاقة بالحقائق حول العالم الذي نعيش فيه، وبعضها «نفسي»، له علاقة بالطرائق التي يميل البشر للتفكير والشعور بها، ويمكن أن تتضمن الأمثلة:

- قد لا توجد موارد كافية للحصول على القدر الذي نرغب فيه دون مشاركة.
- ربما تكون للأشخاص المختلفين اهتمامات، واختيارات متعارضة مع بعضها.
- أحيانًا ما نفسر قرارات الآخرين باعتبارها «غير عادلة».
- ربما نختلف حول ما هو الشيء «الصحيح» الذي ينبغي علينا القيام به.
- قد نختلف في تفسيرنا للحقائق حول ما حدث.
- أحيانًا ما تؤثر المشاعر القوية على الأشخاص، وتدفعهم للتعامل بطريقة فظة مع الآخرين والتصرف بأنانية.
- يتطلب الأمر عددًا قليلًا فقط من الأشخاص لإحداث نزاع.
- من السهل الانجرار لنزاع بدأه آخرون، خاصة ما إذا شعرنا بالإساءة إلينا.





## حان وقت التفكير

### نزاع شخصي 1

هل تستطيع التفكير في أسباب أخرى لحدوث النزاعات بين الأفراد؟

فكر في نزاع حدث بينك وبين شخص ما، ما الأسباب؟ (فكر في كل من الأسباب الواقعية والنفسية).

---

---

---

---

## وصف النزاع

يبدو أن الجميع سيواجهون الصراع عاجلاً أو آجلاً إلا أن كل النزاعات ليست بنفس درجة الخطورة أو الاستمرارية ك بعضها البعض، فبعض النزاعات محدودة ومن السهل تسويتها، فنزاع مع صديق يمكن أن يخلق قدراً ضئيلاً جداً من عدم الارتياح وتتم تسويته خلال دقائق، بينما بعض النزاعات الأخرى قد تكون شديدة الخطورة ومن الصعب حلها، على سبيل المثال، نزاع ما بين دول قد يؤدي إلى الحرب وربما يستمر لعقود، أو لقرون، بدون أن تلوح له نهاية في الأفق!

ربما يكون من المفيد تقييم النزاعات بأنواعها المختلفة باستخدام مقياس يعتمد على عدد من «مواصفات النزاعات»، كما هو مبين في الجدول أدناه.

ملاحظة، هذه ليست أوصافاً قاسية وسريعة فقد تتضمن بعض النزاعات التي تجري على نطاق محدود مجموعات والعكس صحيح.

### جدول 1 وصف النزاعات

| وصف النزاع       | محدود النطاق                                 | واسع النطاق                              |
|------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------|
| المجال:          | أفراد                                        | مجموعات                                  |
| الحدة (التبعات): | محدودة (على السبيل المثال: مشاعر عدم ارتياح) | خطيرة (على سبيل المثال: عنف / جريمة قتل) |
| المدة:           | قصيرة (دقائق على سبيل المثال)                | طويلة: (على سبيل المثال: سنوات أو عقود)  |
| التسوية:         | سهلة                                         | صعبة                                     |



**نزاع محدود النطاق:**

نزاع تكون فيه بشكل عام مواصفات النزاع ضيقة النطاق، والعواقب ثانوية.

**نزاع واسع النطاق:**

نزاع تكون فيه بشكل عام مواصفات النزاع واسعة المدى أو تكون عواقبها خطيرة كاستخدام العنف.

وبشكل عام، يمكن وصف نزاع ما بأنه محدود أو واسع النطاق تبعًا لكيفية توزيع خصائص النزاع عبر جدول وصف النزاعات.

ومع ذلك، فهذا الأمر لا يكون مباشرًا على الدوام، فقد يسجل نزاع ما درجات مرتفعة بالنسبة لبعض الصفات ودرجات منخفضة في صفات أخرى، على سبيل المثال، نزاع يتضمن مجموعات ضخمة من البشر يمكن - رغم هذا - وصفه باعتباره محدود النطاق، إذا كان من الممكن تسويته بسهولة وإذا لم تكن له تبعات خطيرة مثلًا، نزاع قصير المدى حول الحدود الدقيقة لحقوق الصيد بين دولتين صديقتين على الجانب الآخر، يمكن وصف نزاع بأنه واسع النطاق حتى لو كان قصير المدة، وذلك عندما تكون التبعات شديدة الخطورة على سبيل المثال، قصف دولة ما لطائرة حربية مملوكة لدولة أخرى في مساحة جوية محايدة.

إذا كانت تبعات نزاع ما شديدة الخطورة، ففي الأغلب سيتم اعتباره دائمًا نزاعًا واسع النطاق، حتى لو كانت الأوصاف الأخرى في الطرف الأدنى فأعمال العنف دائمًا خطيرة، وتمثل نزاعات واسعة النطاق.

وعلى الرغم من أن التفرقة بين النزاعات بنوعيتها محدودة وواسعة النطاق ليست دقيقة إلا أنها قد تكون طريقة مفيدة لتصنيف النزاعات.

**نقطة للمناقشة** أم وابنتها تناقشان ما الذي ستأكلانه على الغداء فكلتاها تريد أشياء مختلفة، ويؤدي هذا لبعض التوتر ولكن، بعد مناقشة قصيرة تتفقان بهدوء، وتدركان أن هناك العديد من فرص الغداء الأخرى قادمة، فهل هذا نزاع محدود أم واسع النطاق؟ اشرح.




---

---

---

---





■ أعمال العنف تعتبر دائماً نزاعات واسعة النطاق



## حان وقت التفكير

### نزاع شخصي 2

فكر مرة أخرى في النزاع الذي تورطت فيه بشكل شخصي، كيف يمكنك وصف النزاع باستخدام الجدول الموجود في الأعلى؟

---

---

---

---

## التناقض بين النطاق والشدة

جوزيف ستالين، أحد أكثر المستبدين إجراماً في التاريخ، والذي أدعى ذات مرة أن «وفاة واحدة تعد مأساة، ولكن ملايين الوفيات تعد إحصائية».

لقد لوحظ أن البشر تحركهم عاطفياً المآسي الأقل خطورة التي تتضمن أفراداً أكثر مما تحركهم المآسي الأكثر خطورة التي تتضمن آلاف أو مئات الآلاف من الضحايا ومن المحتمل أن يظهروا اهتمامهم ويقوموا بأنشطة للمساعدة إذا كان هناك شخص ما يعاني أكثر مما لو عانى أكثر من شخص ويسمى هذا الميل **التناقض بين النطاق والشدة**.

### مصطلحات أساسية

**التناقض بين النطاق والشدة:** النزعة غير المنطقية للحكم على الأحداث الضارة باعتبارها أقل خطورة إذا كانت تتضمن أعداداً كبيرة من الأشخاص.





■ جوزيف ستالين (1878-1953)

يبدو هذا مثيرًا للجدل، لكن الفكرة حظيت بالكثير من الدعم من دراسات في علم النفس تبحث في الكيفية التي يتصرف بها البشر فعليًا في مثل هذه المواقف ويمكن أن يكون للتناقض بين النطاق والشدة تداعيات أخلاقية شديدة الأهمية.

### نقطة نقاش

#### التناقض بين النطاق والشدة

- لماذا قد يتحرك الناس عاطفيًا أكثر بسبب الحالات الفردية مقارنة بالحالات التي تتضمن أعدادًا ضخمة من الأشخاص؟
- هل ستكون أكثر حماسًا للتبرع بـ 100 درهم إماراتي لمساعدة صديق يشعر بالضيق أم لاستخدام نفس القدر من المال لمساعدة عدد من الأطفال الجوعى في أفريقيا؟ ولماذا؟

---



---



---



---



## العوامل النفسية



الإنسان السوي إذا لم  
يستخدم طاقاته الفكرية  
والعقلية ويعمل على  
تسخيرها في كل ما أمرنا  
الخالق سبحانه وتعالى  
فإنه لن يحصد إلا الأمراض  
والمتاعب النفسية  
والاجتماعية.

الباني المؤسس  
الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان  
- رحمه الله -

من الجدير بالذكر أن نزاعين قد يكونا متشابهين جدًا نظرًا للأسباب الواقعية المسببة لهما، ونطاق النزاع قد يكون شديد الاختلاف نظرًا للأسباب «النفسية» الأخرى التي يتضمنها النزاع.

على سبيل المثال، افترض أن لدى زهرة ومنى نزاعًا حول نفس الأمر الذي تتنازع حوله فاتن وأميرة من الممكن ألا تشعر زهرة ومنى بالاستياء بشكل خاص، وأن تتحدثا مع بعضهما البعض بهدوء واحترام سيستمر النزاع لبضع دقائق فقط، وستصلان بعدها لحل مباشر ترتاح له الاثنتان، إلا أن رد فعل فاتن وأميرة على النزاع مختلف تمامًا فهما يقومان بالصراخ على بعضهما البعض بعنف، ويستمر النزاع لعدة أيام ويجدان أنه من الصعب بشدة الاتفاق على حل مقبول لنزاعهما.

### نقطة نقاش

ما الذي يمكن أن يفسر الاختلافات بين الطريقة التي تصرفت بها زهرة ومنى مقارنة بفاتن وأميرة ؟

---

---

---

---

## هل النزاعات دائمًا سيئة؟

لا يسعى معظم الناس للنزاع إلا أن ذلك لا يعني بالضرورة أن النزاع أمر سيئ دائمًا من المهم تذكر هذا، خاصة وأن النزاع جزء حتمي من الحياة وبالفعل، فأحيانًا ما يكون للنزاع محدود النطاق بعض الفوائد إذا تمت إدارته بشكل جيد.

يمكن أن تتغير المواقف من وقت لآخر فقد يصبح الصديق عدوًا والعدو صديقًا، الحياة متباينة ومتغيرة باستمرار، كذلك الصحة والجو لذلك يجب أن نكون مستعدين للتغيرات المفاجئة التي تأتي في طريقنا.

الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان - رحمه الله -





## مهمة للعمل

### الفوائد المحتملة للنزاع

حدد ثلاثة أسباب يمكن أن تجعل للنزاع (محدود النطاق) بعض الفوائد؟

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_

## التصعيد والتهدة

وفي حين أنه قد لا يكون ممكنًا أو مستحسنًا تجنب جميع النزاعات محدودة النطاق، فإن النزاعات واسعة النطاق غالبًا ما تكون سيئة وينبغي تجنبها وفي هذه الحالات، سيعرف كل من شارك في نزاع واسع النطاق أنه كان من الأفضل له تسويته وهو لا يزال صراعًا على نطاق ضيق وهذا يقودنا إلى تمييز هام للطريقة التي يمكن أن يتطور بها النزاع

فقد يبدأ النزاع بشكل محدود النطاق، وبعد ذلك، وبسبب الطريقة التي يتم بها التعامل معه، قد يزداد سوءًا ليصبح نزاعًا على نطاق واسع، وهذا ما يسمى التصعيد على العكس، فالصراع واسع النطاق، إذا تم التعامل معه بشكل جيد، قد يصبح صراعًا على نطاق محدود، هذا ما يمكن تسميته بالتهدة، وقد يتحرك النزاع صعودًا وهبوطًا على مقياس النزاعات بمرور الوقت (على الرغم من أن استمرار النزاع مع مرور الوقت في حد ذاته شكل من أشكال التصعيد).

### مصطلحات أساسية

**تصعيد:** عندما ينتقل نزاع من الطرف الأدنى في نطاق وصف النزاع إلى الطرف الأعلى

**تهدة:** عندما ينتقل النزاع من الطرف الأعلى في نطاق وصف النزاع إلى الطرف الأدنى.



ويتمثل أحد الأهداف الرئيسة في التعامل مع أي نزاع في تجنب التصعيد وتعزيز التهدة

**نقطة للمناقشة** ما الفرق في النزاعات بين التصعيد والنطاق؟



---

---

---

---



### حان وقت التفكير

#### نزاع شخصي 3

فكر مرة أخرى في النزاع الشخصي الذي حددته سابقاً هل تصاعد النزاع أم تراجع؟ علل إجابتك؟

---

---

---

---

### حل النزاعات

كما رأينا، فإن الهدف الفوري عند مواجهة نزاع هو تجنب التصعيد وتعزيز التهدة ومع ذلك، فإن ما هو مطلوب حقاً هو التوصل إلى **حل** للنزاع، وتحدث التسوية عندما يتم «حل» النزاع بحيث لا يكون لدى الناس المعنيين أي شعور به بعد ذلك وغياب النزاع هو حالة **سلام** لذلك، فإن الهدف النهائي هو تحقيق حالة سلام واستدامتها.

إن القدرة على حل النزاعات هي مهارة ذات أهمية حيوية، ليس فقط لاحتتمال أن يؤدي النزاع إلى عواقب وخيمة، فحتى مع النزاعات المحدودة النطاق، فربما أدت الإدارة السيئة للنزاع إلى إنتاج أعلى للهرمون المسؤول عن مستويات التوتر أي الكورتيزول، والتسبب في تصلب الشرايين، مما يؤدي إلى زيادة خطر الإصابة بالنبات القلبية وارتفاع ضغط الدم، وبالتالي، فتعلم كيفية اتخاذ نهج بناء في التعامل مع الصراع هو وسيلة هامة لزيادة رفاهيتك، وعلاقاتك ونوعية دراستك وعملك.

#### مصطلحات أساسية

**حل:** أي حلول لنقاط النزاع المختلف عليها.

**السلام:** الأمان والاطمئنان للفرد والمجتمع.



## مصطلحات أساسية

**أنماط حل النزاعات:** أنواع الأساليب التي يمكن اتخاذها عند محاولة حل نزاع ما.

ومع ذلك، هذه ليست مهارة يبرع فيها الجميع بالتساوي، فقد يجد البعض صعوبة أكثر من الآخرين في تطوير هذه المهارات، ويتطلب تطوير هذه المهارات معرفة بتقنيات حل النزاعات، والوعي بالذات، والممارسة والالتزام الشامل بالسعي إلى السلام.

قد يتبنى أشخاص آخرون أسلوبًا مختلفًا لحل النزاعات استنادًا إلى الكيفية التي يحققون بها التوازن بين احتياجاتهم الخاصة واحتياجات الآخرين، وهو ما يسمى **بأنماط حل النزاعات**. ومن المفيد أن تكون مدركًا للنمط الذي تميل لاتباعه عند مواجهة نزاع ما والتعرف على الأساليب التي يميل الآخرون لتبنيها، يصف الجدول أدناه أنماط حل النزاعات المختلفة، ويحدد النتائج القياسية التي تنتجها ويقترح النقاط الإيجابية والسلبية لكل نمط.



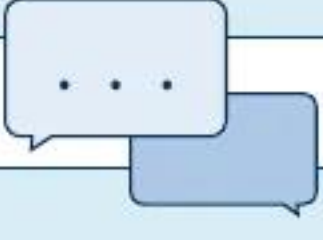
■ قد يؤدي الغضب إلى ما هو أكثر من نزاع غير مبرر، فربما يؤثر بالسلب على صحتك على المدى الطويل.



## جدول 2 أنماط حل النزاعات

| نمط حل النزاع | الوصف                                                                                                       | النتيجة القياسية<br>(جانب 1 / جانب 2)       | الفائدة                                                                                               | العيب                                                                                                                              |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| التنافسي      | لا يفسح مجالاً.<br>يستخدمون قوتهم أو<br>سلطتهم لمصلحتهم.                                                    | الفوز/الخسارة                               | قد يكون مفيداً عند<br>الحاجة إلى اتخاذ قرار<br>عاجل أو عند محاولة<br>الطرف الآخر أن يكون<br>مستغلاً.  | قد يترك الناس وهم<br>يشعرون بالاستياء<br>وأنهم تعرضوا<br>للاستغلال، وقد يطفو<br>النزاع على السطح<br>بسهولة في وقت لاحق.            |
| التعاوني      | يحاول الوصول إلى حل<br>يفيد الجميع<br>متعاون جداً                                                           | فوز / فوز                                   | ربما يوفر أفضل حل<br>للجميع، محققاً سلاماً<br>دائماً.                                                 | قد يكون من الصعب<br>جداً إيجاد حل يكسب<br>منه الجميع.                                                                              |
| التوافقي      | من المتوقع أن يتخلى<br>الجميع عن شيء ما<br>لحل النزاع.                                                      | في منزلة ما بين خسارة /<br>خسارة وفوز / فوز | يمكن أن يوفر أفضل<br>حل ثان، طالما أنه من<br>المتفق عليه أن السلام<br>أفضل من النزاع.                 | قد يؤدي لشعور أحد<br>الجانبين بأنه قد قدم<br>تنازلات أكثر من الآخر.                                                                |
| الاستعابي     | يتنازل أحد الأطراف<br>للطرف الآخر، مضحياً<br>باحتياجاته الخاصة أو<br>رغبته.                                 | خسارة / فوز                                 | قد يكون مفيداً في<br>الظروف التي يكون فيها<br>النزاع تافهاً أو عندما<br>يكون أكثر أهمية لطرف<br>واحد. | يمكن أن يؤدي إلى<br>استغلال أحد الأطراف<br>الشعور بالاستياء.                                                                       |
| التجنب        | تجنب النزاع (حتى<br>محدود النطاق) كلما<br>كان ذلك ممكناً.<br>هناك خوف من إيذاء<br>مشاعر الآخرين بأي<br>ثمن. | خسارة / خسارة                               | قد يكون مناسباً إذا كان<br>الوصول لحل مناسب<br>مستحيلاً تماماً أو إذا<br>كان النزاع تافهاً للغاية.    | نادراً ما تكون هذه<br>إستراتيجية جيدة لأنها<br>غالباً ما تؤدي إلى نزاعات<br>أكبر على المدى الطويل<br>حيث لا تتم معالجة<br>القضايا. |





## نقطة نقاش

### أنماط حل النزاع

ما نمط حل النزاع الذي تميل إلى اتخاذه عندما تواجه نزاعاً؟  
بالنظر لكل نمط بدوره، هل يمكنك التفكير في شخص تعرفه يناسب كل نمط؟  
ما نمط حل النزاع الذي يجب أن يهدف الناس إلى العمل في إطاره؟ ولماذا؟

---

---

---

---



## أسئلة التقييم الذاتي

1. في مطعم يدخل رجل في مشادة مع النادل ويدفعه بعيداً، مما يؤدي إلى سقوط النادل، هل هذا نزاع محدود أو واسع النطاق؟ علل إجابتك
2. لماذا تكون «الحقائق» حول نزاع ما غير كافية في حد ذاتها في شرح حجم النزاع؟
3. هناك نزاع بين ماجد وكادين، ويعتقد ماجد أن النزاع حول أمر غير مهم، لذلك فبالرغم من خسارته، فهو يسمح لكادين بالحصول على ما يريد، ما نمط حل النزاع الذي يتبناه ماجد؟

---

---

---

---



# كيف يمكننا حل الخلافات؟



## الأهداف التعليمية للدرس

- في ختام هذا الدرس، ينبغي أن تكون قادرًا على:
- ◀ تحديد عملية من خمس خطوات لحل الخلافات.
- ◀ وصف دور الوساطة أو التحكيم في حل الخلاف.
- ◀ تحديد عقبة واحدة على الأقل أمام حل الخلافات واقتراح وسيلة للتغلب عليها.

## مقدمة

تعرفنا في الدرس السابق، على مصطلح النزاع، وأسباب حدوثه، والطرائق التي يمكن اتخاذها عند محاولة حله، وفي هذا الدرس، سنلاحظ عددًا من الخطوات المحددة التي يمكن اتخاذها لحل هذه الخلافات كما سنحدد أيضًا بعض العقبات الشائعة أمام تلك الحلول وسنقترح طرائق للتغلب عليها، وهو ما سيتضمن الإشارة إلى الهيئات والهيكل داخل دولة الإمارات العربية المتحدة المصممة لهذا الغرض.



## منهج العلاقات المبني على المصالح

عادة ما يكون الأسلوب المثالي لحل الخلافات هو **الأسلوب التعاوني**، فمن المرجح لهذا الأسلوب إقامة سلام دائم، إلا أنه لا يمكن الحفاظ على هذا الأسلوب إلا إذا التزمت أطراف الخلاف بالتعامل مع الطرف الآخر بتفاهم واحترام متبادل.

ولتشجيع كل طرف على تبني الأسلوب التعاوني، يقترح **منهج العلاقات المبني على المصالح (IBR)** التركيز على «المصالح» أو «الرغبات» التي لدى كل طرف، بدلاً من التركيز على أي تصور سلبي للأطراف الأخرى، وهو ما يساعد في الحفاظ على علاقات جيدة، وتشجيع التعاون، ويطرح هذا الأسلوب عددًا من القواعد الواجب اتباعها عند حل أي نزاع، وتشمل:

- **التأكد من أن العلاقات الجيدة هي من الأولوية الأولى:** تعامل باحترام مع الشخص الآخر دائمًا وتوقع هذا منه أيضًا وحافظ على الهدوء واللباقة في أي مناقشة، وتعامل دائمًا بأسلوب بناء.
- **الفصل بين الأشخاص والمشاكل:** يجب أن تدرك أنه في معظم الخلافات، لا يحاول الشخص الآخر أن يكون شديد الخصومة لمجرد مضايقتك، فهناك عادة اختلافات حقيقية في الرأي، هي التي تسببت في نشوب ذلك الخلاف، ولذا ينبغي أن تركز أي مناقشات على المشكلة الكامنة، وليس على المشاركين فيها وعن طريق التفرقة بين المشكلة وصاحبها، تقل احتمالات تضرر العلاقة، ومن ثم يمكن معالجة القضية الحقيقية الكامنة.
- **الإصغاء بعناية لمصالح الطرف الآخر:** حاول أن تفهم على وجه الدقة لماذا يتبنى هذا الشخص موقفه وما هي حقًا وجهة نظره، وعادة ما يكون من المفيد محاولة الاستماع أولاً إلى الشخص الآخر، للتأكد من أنك قد فهمته بشكل صحيح، قبل عرض وجهة نظرك الخاصة (من المفيد تذكر العمل الذي تم إنجازه فيما يتعلق بالاستماع في الوحدة الثالثة من الصف العاشر).

### مصطلحات أساسية

#### الأسلوب التعاوني:

أسلوب لحل الخلافات  
محاولة لإيجاد حل  
يستفيد منه الجميع.

#### منهج العلاقات المبني على المصالح (IBR):

منهج لحل الخلافات  
يعطي الأولوية للحفاظ  
على علاقة جيدة بين  
أطرافه.



فالفكرة أنه من خلال اتباع هذه القواعد أثناء أي خلاف، لن تتدهور العلاقات الشخصية، ولن يتطور الخلاف ليصبح عدوانياً وسيوفر هذا فرصة أفضل للتوصل إلى حل سلمي له بما يعود بالنفع على الجميع .

**نقطة للمناقشة** إذا ما سألك شخص لماذا يسمى منهج العلاقات المبني على المصالح بهذه التسمية، فماذا ستقول؟



---

---

---

---

### عملية من خمس خطوات لحل الخلافات

استناداً إلى هذه الأفكار، تم تطوير عملية فعالة من خمس خطوات لحل الخلافات، فعندما يثور خلاف ما، يجب اتخاذ خيار بين: الاستمرار فيه أو تسويته، وبوضع إطار واضح لحل الخلافات، سيكون من الأسهل بكثير التحرك في مسار الحل.

وتتلخص عملية التسوية في هذه الخطوات الخمس:

1. يوافق الطرفان على قواعد منهج العلاقات المبني على المصالح، ويتبنيان أسلوباً تعاونياً لتسويته.
2. يشرح كل طرف وجهة نظره للطرف الآخر، بينما يستمع كل منهما للآخر بعناية.
3. يتفق الطرفان على محور الخلاف بالضبط، وما الحقائق المتعلقة به والتي يمكن ملاحظتها.
4. يشترك الطرفان معاً في معرفة الخيارات المتاحة لحل الخلاف ومن المهم أن يكون الطرفان على استعداد للنظر في الأفكار الجديدة.
5. يتم التفاوض على حل الخلاف والاتفاق عليه.





■ عندما ينشب خلاف، يكون هناك اختيار بين استمراره أو حلّه.



### حان وقت التفكير

#### خلاف شخصي 4

بالتفكير مرة أخرى في النزاع الشخصي الذي حددته خلال الدرس السابق، هل تمكنت من إكمال أيٍّ من المراحل الموصوفة هنا؟

---

---

---

---





## مهمة للعمل

### المركز الرياضي 1

دعونا نطبق تلك العملية المكونة من خمس خطوات على خلاف محدود جدًا لنرى كيف يمكن أن تطبق هذه الطريقة عمليًا.

مايثا وشاما صديقتان ترغبان في الذهاب إلى المركز الرياضي معًا ولكنهما اختلفتا، فمايثا تريد أن تلعب تنس الطاولة بينما تريد شاما أن تلعب تنس الريشة، مايثا متأكدة من أن شاما هي التي قررت آخر مرة ما الذي ستلعبانه، وتعتقد أن عدم سماح شاما لها بالاختيار هذه المرة أمر غير عادل، بينما لا تستطيع شاما تذكر ذلك، وتعتقد أن مايثا تحاول فقط فرض اختيارها، وهكذا قررنا استخدام العملية المكونة من خمس خطوات لحل هذا الخلاف.

اشرح ما الذي يمكن أن يحدث في كل واحدة من المراحل الخمس، عن طريق كتابة حوار بين مايثا وشاما.





### المرحلة الأولى:

مايثاء،

شاما،

### المرحلة الثانية:

مايثاء،

شاما،

### المرحلة الثالثة:

مايثاء،

شاما،

### المرحلة الرابعة:

مايثاء،

شاما،

### المرحلة الخامسة:

مايثاء،

شاما،



### مصطلحات أساسية

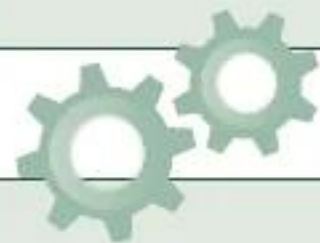
**الوساطة:** تدخل طرف ثالث محايد للمساعدة في إدارة عملية حل الخلاف.

**الوسيط:** الطرف الثالث المحايد الذي يساعد في عملية حل الخلاف.

قد يكون من المفيد جدًا أن تُدار هذه العملية من قبل «طرف ثالث» محايد في الخلاف وهذا ما يسمى الوساطة، ويسمى الطرف المحايد الذي يدير العملية بالوسيط.

ويكون استخدام الوسيط مفيدًا بشكل خاص عندما تكون هناك مشاعر سلبية جدًا بين طرفي الخلاف، أو عندما يوجد بينهما تاريخ من الخلافات التي لم تسوّى بنجاح، وسيدعم الوسيط الماهر إتمام تلك العملية المكونة من 5 خطوات بطريقة حساسة ومناسبة، بما يمنع تصعيد الخلاف ويشجع على التوصل إلى حل في نهاية المطاف.

ويمكن للوسطاء أيضًا أن يكونوا مفيدين جدًا في المساعدة على تحديد أسباب حدوث الخلاف أصلًا وتقديم اقتراحات بشأن كيفية منع ذلك في المستقبل، كما قد يساعدوا على وضع إجراءات تسوية قبل نشوء أي خلافات جديدة، لضمان حلها بسرعة في بدايتها.



### حان وقت التفكير

#### خلاف شخصي 5

بالتفكير مرة أخرى في الخلاف الشخصي الذي حددته سابقًا، هل يمكن لشخص ما التدخل كوسيط؟

---



---



---



---





■ يعمل الوسيط بين أفراد أو جماعات للمساعدة في حل الخلافات.

## العوائق التي تمنع حل الخلافات

يميل الناس إلى التفكير والشعور بطرق قد تمثل حاجزاً أو عقبة أمام حل الخلافات، بل ربما تؤدي لتصاعدها وتعتبر هذه مشكلة في النفس البشرية ونقطة ضعف في مهارات التفكير النقدي وبالتالي، فالوعي بهذه الميول ومحاولة تجنبها أمر هام جداً من أجل التوصل إلى تسويات سلمية للخلاف، وسنتعرف هنا على ثلاثة من أبرز تلك العقبات الشائعة وسنقترح آليات للتغلب عليها.

**الانحياز الذاتي** وهو الميل للبحث عن الأدلة التي تؤيد المعتقدات التي تتبناها بالفعل، بدلاً من البحث عن الأدلة التي تخالفها كذلك عند مواجهة أدلة يمكن تفسيرها بطرائق مختلفة، يكون هناك ميل لتفسير الأدلة بالطريقة التي تناسب مع المعتقدات الموجودة مسبقاً.

يمكن أن يكون هذا الميل ضاراً جداً بحل الخلاف لأنه يشجع كل طرف على أن يصبح أكثر استقطاباً في وجهات نظره وبالتالي أقل احتمالاً للاتفاق على الحقائق الموضوعية وبالتالي يصبح أكثر يقيناً بأنه على حق وأن الجانب المعارض مخطئ ويعمل هذا الميل بقوة ضد محاولات التعاون.

للتغلب على هذا، من المهم إدراك أن جميع البشر عرضة لهذا الميل وهذا يشمل نفسك، وليس فقط الطرف الآخر من الخلاف!

أولاً، اجتهد في العثور على الأدلة التي قد تتعارض مع وجهة نظرك، بدلاً من مجرد جمع الأدلة التي تؤيدها.

### مصطلحات أساسية

**الانحياز الذاتي:** الميل إلى تفسير الأدلة بطريقة تفضلية تنحاز إلى المعتقدات القائمة.



بعد ذلك، عند النظر في الأدلة التي تؤيد وجهة نظرك، ذكر نفسك بأنك قد تكون مبالغاً في تقدير درجة دعم الأدلة لجانبك تخيل أن الجانب المعارض يقدم بالضبط نفس الأدلة لدعم موقفه هل تقبل حجته بنفس الدرجة من الاقتناع؟

وأخيراً، كن مستعداً للاعتراف علناً عندما تكون مخطئاً، ولا تعتبر هذا نقطة ضعف ولكن دليل قوة، لأنه يظهر أنك ملتزم بالحقيقة.



## مهمة للبحث

كانت إحدى الأهداف في الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) تمكين الناس على التغلب على الانحياز الذاتي من خلال إمكانية الحصول على المزيد من المعلومات ومع ذلك، يقول البعض:

إن ما حدث هو العكس!

فلدينا الآن قدرة على الوصول إلى شبكات واسعة على الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) لأشخاص لهم تفكير مماثل لتفكيرنا، وبالتالي يمكننا أن نقضي كل وقتنا على الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) مع أشخاص يشاركوننا وجهات نظرنا، إضافة إلى ذلك، تستخدم محركات البحث خوارزميات الكمبيوتر لإعادة عمليات البحث استناداً إلى معلومات عن المستخدم، مثل الموقع وعمليات البحث السابقة، من الأمثلة على ذلك نتائج البحث الشخصية التي يقدمها كل من موقعي جوجل وفيسبوك التي تعتمد على تفاصيل الشخص نفسه وهذا يعني أنه من السهل أن ينتهي الأمر بعزلة فكرية مع تعرض محدود لآراء مختلفة، وهو ما يخلق إحساساً زائفاً بمدى دعم الأدلة لوجهات النظر الخاصة بك.

قم بالمزيد من البحث لهذه الظاهرة، وللإجراءات التي يمكن اتخاذها للتغلب على المشكلة وكجزء من هذا البحث يمكنك إجراء تجربة مع الأصدقاء، عن طريق قيامكم بإدخال نفس عبارة البحث في محرك البحث ومقارنة النتائج التي ستحصلون عليها (في إحدى التجارب الشهيرة من هذا النوع، كان مصطلح البحث المستخدم «مصر».

---

---

---

---





■ مقارنة نتائج البحث هل توجد أي اختلافات بين النتائج التي يعطيها محرك البحث لك ولأصدقائك إذا كتب كل منكم نفس عبارة البحث؟ إذا كان الأمر كذلك، فلماذا؟

### مصطلحات أساسية

**خطأ الإسناد:** الميل إلى إسناد دوافع سيئة للطرف الآخر في الخلاف.

**خطأ الإسناد:** عندما نتصرف بطريقة غير لائقة، فإننا نميل إلى تفسير ذلك على أنه نتيجة لظروف خارجية، وبالتالي فهو ليس خطأنا ومع ذلك، عندما يتصرف الآخرون بشكل غير لائق، فإننا نميل إلى تفسير ذلك على أنه ناجم عن الشخصية السيئة أو الدافع السيئ للشخص الآخر، وبالتالي فهو خطؤه وهكذا فنحن «نعزو» السلوك السيئ لشخصية أو دافع الشخص الآخر فعلى سبيل المثال، إذا سار شخص ما بسرعة في مركز تجاري ودفعك ليتجاوزك، فربما تميل إلى اعتباره شخصاً أنانياً ووقحاً ومع ذلك، فإذا فعلت الشيء نفسه، فقد تميل إلى تبرير ذلك بطريقة مختلفة لأن لديك مبرراً حقيقياً للإسراع.

هذا الميل إلى سوء تفسير دوافع أطراف الخلاف يصعب كثيراً حل الخلاف ويمكن للعلاقات أن تنهار بسرعة مع تزايد الشعور بعدم الثقة بين كلا الجانبين وبالتالي يمكن للأطراف الانتقال بسرعة من أسلوب تعاوني إلى أسلوب أكثر تنافسية، وهو ما قد يسفر عن نتائج عكسية.

أحد أفضل الطرائق للتغلب على هذا الحاجز هو تخيل تبادل المواقع مع الشخص الآخر في الخلاف كيف تتصرف؟ كذلك، وقبل التسرع في استنتاج أن الشخص الآخر لديه دوافع سيئة، أعط له عذراً خارجياً جعله يتصرف بهذا الشكل والأهم من ذلك، أنصت تماماً لتفسيره لأسباب تصرفه بتلك الطريقة (مرة أخرى، تذكر العمل الذي قمت به على مهارات الإصغاء في الوحدة الثالثة من الصف العاشر لمساعدتك).





## مهمة للعمل

### المركز الرياضي 2

بالتفكير مرة أخرى في نشاط المركز الرياضي الذي رأيناه سابقًا، ما الدوافع التي قد تميل مايثا وشاما لنسبتها إلى بعضهما البعض عند بدء الخلاف؟

\_\_\_\_\_ مايثا ربما تنسب إلى شاما:

\_\_\_\_\_ شاما ربما تنسب إلى مايثا:

**نفاد الصبر:** غالبًا ما تستغرق حل الخلافات وقتًا أطول مما هو مرغوب أو متوقع من قبل كلا الجانبين ومن المغري أن يكون الشخص غير واقعي في القيام بأحكام أولية حول المدة التي ينبغي أن يستغرقها هذا الخلاف وغالبًا ما يعتمد هذا على الثقة الزائدة في درجة «وضوح» صحة موقفك.

وقد يكون هذا مدمرًا بشكل لا يصدق لأن الإحباط من درجة التقدم في حل الخلافات يمكن أن يقود الأشخاص لاستخدام آليات أكثر عدوانية وأسلوب أكثر تنافسية في التسوية وقد يؤدي الغضب الناتج عن ذلك إلى خلق حل من الهجوم والهجوم المضاد، مما يزيد من تصعيد الخلاف.



■ في بعض الأوقات سيتم إنجاز بعض التقدم، وفي أوقات أخرى قد يتعذر ذلك.



ويتطلب تجاوز هذا العائق تطوير طريقة تفكير بعينها مع بداية الخلاف، فأولاً، من الضروري تفهّم عدم اقتناع الطرف الآخر على الفور بأنه مخطئ، بغض النظر عن مدى وضوح خطئه بالنسبة لك فعادة ما تستغرق حل الخلافات وقتاً، ومن غير المحتمل أن تكون عملية شديدة السلاسة فتوقع أن يتطلب الأمر عملاً شاقاً فسيحدث تقدم في بعض الأوقات، وسيتعذر ذلك في أوقات أخرى، ثانيًا، يجب أن تلتزم تمامًا بالتسوية السلمية هذا من شأنه أن يعزز الإحساس بالمرونة والمثابرة مع قواعد منهج العلاقات المبني على المصالح، حتى عندما يبطئ التقدم كثيرًا عما هو مطلوب أو متوقع.

وكما ذكرنا سابقًا، قد يكون من المفيد جدًا في بعض الأحيان أن يتدخل طرف ثالث في حل الخلاف، حيث يمكن أن يساعد وسيط موثوق به على تجاوز هذه العوائق.

**نقطة للمناقشة** لنفترض أنك تواجه خلافًا مع شخص ما، وتدخل آخرون، وادعوا أن الشخص الذي تختلف معه محق على الأرجح، وبدأوا في تقديم أدلة على هذا قد تميل إلى الشعور بالإحباط الشديد بسبب ذلك، وتعتقد أنهم في الأغلب يحاولون مجرد دعم صديقهم أو إزعاجك، وأنه على أي حال فحجتهم على الأرجح ليست مقنعة بما فيه الكفاية، كيف يمكن للانحياز التأكدي، والتبرير، ونفاد الصبر تفسير رد فعلك؟



---

---

---

---

## دولة الإمارات العربية المتحدة كمجتمع مسالم

وضعت دولة الإمارات العربية المتحدة عند تأسيسها، أهمية مركزية على قيمة الحلول السلمية للخلافات وفي الكتاب السنوي لدولة الإمارات العربية المتحدة عام 2005 ، وفي تحية خاصة للوالد المؤسس لدولة الإمارات العربية المتحدة، الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان -رحمه الله - قيل إن الرئيس الفرنسي آنذاك، جاك شارك، وصف الشيخ زايد بأنه «رجل سلام وصاحب رؤية» وفي رسالة للمغفور له بإذن الله - الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان -رحمه الله- الرئيس السابق لدولة الإمارات العربية المتحدة، أضاف: «إن العمل الذي أنجزه الشيخ زايد ضخم لقد واصل تعزيز فضائل التوافق والعقل والحوار في منطقة تعاني من الأزمات والخلافات وسيظل اسمه مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بقضية السلام والتنمية في الشرق الأوسط والتي كرس لها حياته».

(المصدر: [https://www.uaeinteract.com/uaeint\\_misc/pdf\\_2008/zayed\\_tribute/zayed.pdf](https://www.uaeinteract.com/uaeint_misc/pdf_2008/zayed_tribute/zayed.pdf))



وفي المجتمعات السلمية، مثل دولة الإمارات العربية المتحدة، لا ينبغي أن يكون هناك سبب لتصاعد الخلافات الشخصية الفردية لتصل إلى العنف وينبغي أن تتمكن من إدارة معظم الخلافات الفردية من خلال عملية تعاونية لحل الخلافات بين طرفي الخلاف وعادة ما يكون بوسع الأطراف المشاركين في خلاف ما إدارة هذه العملية بأنفسهم غير أنه يفضل في بعض الأحيان تدخل وسيط كطرف ثالث وفي الخلافات غير الرسمية قد يرتب هذا أطراف الخلاف على سبيل المثال، في المدرسة يمكنك طلب وساطة مدرس أو طالب آخر مسؤول، وفي الخلافات العائلية، يمكنك طلب مساعدة صديق للعائلة.

وبالنسبة للخلافات ذات الطابع الأكثر رسمية، يوفر النظام القضائي لدولة الإمارات العربية المتحدة آلية لحل الخلافات ولضمان العدالة من خلال الوسائل السلمية ويتضمن النظام القضائي في دولة الإمارات العربية المتحدة محاكم محلية داخل كل إمارة، ومحاكم اتحادية يمكنها التعامل مع القضايا في جميع أنحاء دولة الإمارات العربية المتحدة، ومحكمة عليا مقرها أبو ظبي.



■ يوفر النظام القضائي لدولة الإمارات العربية المتحدة آلية لحل الخلافات المحلية بالوسائل السلمية.



## بدائل حل الخلافات

(ADR): عملية حل الخلافات خارج نظام المحاكم الرسمي.

## التحكيم: أحد أشكال

بدائل حل الخلافات، حيث تتفق الأطراف المشاركة في خلاف ما على الالتزام بحكم منظمة مستقلة بشأن كيفية تسويته.

وخارج نطاق نظام المحاكم، **توجد بدائل لحل الخلافات (ADR)** متوافرة وتتيح هذه العمليات للأفراد والأنشطة التجارية في دولة الإمارات العربية المتحدة حل المنازعات دون المرور من خلال نظام المحاكم وتمثل إحدى هذه العمليات في **التحكيم**، حيث تخوّل منظمة مستقلة خارج نظام المحاكم الرسمي من قبل الأطراف المتنازعة لتقديم حل. على سبيل المثال، يوفر مركز دبي للتحكيم الدولي خدمات التحكيم لمجتمعات الأعمال الإقليمية والدولية.

**فوائد التحكيم:** هناك بعض المزايا الهامة لحل الخلافات من خلال التحكيم، بدلاً عن نظام المحاكم، فأولاً، عملية التحكيم عادة ما تكون أسرع، وهو ما يعني أن الخلاف سيسوى عاجلاً، وثانياً، غالباً ما يكون التحكيم أرخص من الرسوم القانونية التي تنطوي عليها إجراءات المحكمة، ثالثاً، يساعد التحكيم على بناء العلاقات والمحافظة عليها بين أطراف النزاع.

وتوفر مؤسسات وخدمات أخرى فرصاً للوساطة، وفي إطار محكمة الأسرة، يتم التعامل مع جميع طلبات الطلاق أولاً من خلال إدارة الإرشاد العائلي ويعمل الوسيط المحترفون على محاولة حل المشاكل بين الأزواج وأفراد الأسرة ودياً، وهذه مرحلة أولى إلزامية في إجراءات الطلاق في دولة الإمارات العربية المتحدة.

ويقدم النظام القانوني العادل والنشط مساهمة حاسمة في ضمان إمكانية حل الخلافات الفردية سلمياً، وتعتبر دولة الإمارات العربية المتحدة حالياً واحدة من أكثر الدول أماناً في العالم بالإضافة لذلك، تتضمن الأجندة الوطنية لدولة الإمارات العربية المتحدة في 2021 - كأحد الأهداف المعلنة - جعل دولة الإمارات العربية المتحدة «المكان الأكثر أماناً في العالم، عن طريق إعلاء سيادة القانون ومبادئ المساواة والعدالة، حيث يشعر المواطنون والمقيمون والزائرون بالأمان ويتم تشجيعهم على المطالبة بحقوقهم والازدهار في حياتهم».

(المصدر: <https://government.ae/en/information-and-services/justice-safety-and-the-law/> (justice-and-vision-2021))



## استخدام العنف

حتى الآن رأينا كيف يمكن حل الخلافات الفردية أو محدودة النطاق من خلال وسائل سلمية، سواء بشكل غير رسمي من خلال عمليات حل الخلافات، أو بشكل رسمي من خلال النظام القضائي وبالتالي، لا يوجد تقريباً أبداً أي تبرير لاستخدام العنف في حل الخلافات لكن تبقى هناك استثناءات نادرة وطبقاً لقانون دولة الإمارات العربية المتحدة، فاستخدام العنف للدفاع عن النفس قد يكون أحياناً حقاً شرعياً إلا أن هذا فقط في حالات قصوى عند مواجهة خطر فوري، ومع عدم وجود خيار آخر عقلائي وبشرط أن يكون حجم القوة المستخدم متناسباً، على سبيل المثال، إذا تعرض شخص للهجوم من قبل لص بغرض السرقة ولا يوجد خيار آخر سوى استخدام القوة للدفاع عن نفسه، فهذا يمكن أن يكون مسموحاً.



### مهمة للبحث

يمكنك الاطلاع على قانون العقوبات في دولة الإمارات العربية المتحدة من خلال  
اقرأ المادة 65 في القانون واكتب مثلاً للدفاع الشرعي عن النفس لكل حالة من الحالات  
الأربع الواردة في المادة.

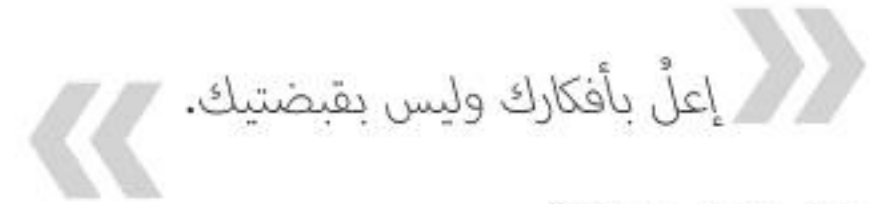
---

---

---

---

أحد المشكلات في استخدام الدفاع عن النفس كتبرير للعنف هو أنه قد يعتمد على سبب تعرضك للهجوم في المقام الأول.



ماتشونا دليوا، كاتبة.





## نقطة نقاش

تندلع مشاحنة بين شخصين في الشارع يبدأ أحدهم في أن يصبح شديد العدوانية هل يمكن تحت أي ظرف، أن وجد، تبرير استخدام الآخر للعنف للدفاع عن نفسه ضد هذا العدوان؟

---

---

---

---



## أسئلة للتقييم الذاتي

1. صديق لك غاضب جدًا لأنه دخل في جدال مع أحد أفراد أسرته، ما أول نصيحة يمكن أن توجهها له؟
2. دخلت في مناقشة مع طالب آخر حول موضوع مهم بالنسبة لك، ويختلف معك مُقدمًا بعض الحجج القوية بما يخالف وجهة نظرك بما يشكك في أنك محق ولكن بعد مناقشة ذلك في وقت لاحق مع أصدقائك المقربين، تشعر بالثقة الشديدة في أنك على حق في النهاية، ما الذي يمكن أن يفسر التغير في ثقتك؟
3. شركة لديها خلاف مع شركة أخرى وتقترب تقديم الشركة الأخرى للمحكمة لماذا قد تقترح أن تفكر الشركتان في التحكيم أولاً؟

---

---

---

---



# ما الحرب وما أسبابها؟



## الأهداف التعليمية للدرس

- مع نهاية الدرس، ينبغي أن تكون قادراً على:
- ◀ شرح الفرق بين الحرب بين الدول والحرب داخلها.
- ◀ تحديد أربعة أسباب رئيسة على الأقل للحرب.

## مقدمة

ركزنا حتى الآن على النزاعات بين أفراد أو بين أعداد صغيرة من الأشخاص داخل دولة ما بالطبع ليست كل النزاعات صغيرة النطاق أحياناً، قد تكون النزاعات ضخمة جداً، مثل النزاعات الأهلية داخل دول، والنزاعات بين دول، بل النزاعات بين مجموعات من الدول لنصل في نهاية المطاف إلى الحروب العالمية وسندرس في هذا الدرس طبيعة الحرب وأسبابها.





■ الحرب ملمح مزعج في التاريخ الإنساني.

## الحرب

تعتبر الحرب ملمحًا مزعجًا في التاريخ الإنساني، ففي أغلب فترات التاريخ كانت هناك حروب دائمة في مكان ما في العالم، ومن بعض النواحي، كان العالم مسالماً بشكل مدهش منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، حيث دارت حروب أقل بين الدول ومع ذلك، كانت هناك الكثير من الحروب أهلية وتعد **حروب أهلية** الشكل الأكثر شيوعًا للحرب في الوقت المعاصر.

يقدر أنه أثناء الحرب العالمية الثانية، والتي تعد الحرب الأكثر دموية على الإطلاق، قُتل حوالي سبعين مليون شخص فضلاً عن كل التبعات المدمرة وطويلة الأمد التي سببتها الحرب للأسر وللمجتمعات ومنذ تلك الحرب كانت معظم الحروب حروباً أهلية، أو حروباً أهلية مع تدخلات أجنبية، بالرغم من حدوث أيضاً بعض **الحروب الكبرى بين الدول** مع ذلك، ومع ظهور الصواريخ النووية، يمكن القول بأن مخاطر الحروب العالمية تفاقمت كثيراً.

### مصطلحات أساسية

#### حروب بين الدول:

حروب تحدث بين الدول.

#### حروب أهلية:

حروب تحدث في داخل الدولة الواحدة.





---

---

---

---

## الأسباب الرئيسة للحرب

بالنظر إلى أن الحروب تحدث منذ بداية التاريخ البشري، فمن المهم فهم بعض الدوافع لذلك، ففي التاريخ الإنساني المبكر جداً، كانت الحروب تميل لأن تأخذ شكل غارات قبليّة أحد أسباب هذه الغارات قد يكون أن قبيلة ما أرادت الاستيلاء على موارد قبيلة أخرى (ليس فقط السلع) وهناك سبب آخر يمكن أن يكون القيام بهجوم «وقائي»، وهو ما يحدث عندما تخشى التعرض لهجوم من الجانب الآخر، فتبدأ هي بالهجوم ومع تطور فكرة الدولة (الدول سياسياً)، تغيرت الأسباب الرئيسة للحرب فهناك الكثير من الأسباب المختلفة للحرب (سواء داخل الدول أو فيما بينها)، إلا أن الأسباب الرئيسة يمكن تصنيفها بدرجة كبيرة تحت العناوين العشرة التالية

- 1. الأرض:** تعد ملكية الأراضي أحد أبرز أسباب النزاعات تاريخياً كما أن تملك الأراضي يكون أحياناً لاستخدامها كمنطقة محمية بين دولتين.
- 2. الاقتصاد/ الموارد:** قد تسعى دولة ما وراء موارد وثروة دولة أخرى ويحدث ذلك خصوصاً إذا تأثرت دولة ما بشدة بسبب مشاكل اقتصادية محلية أو عالمية. وفي الماضي، كانت الموارد التي محل طمع هي المواد الثمينة مثل الذهب أو الماشية أما في فترة ما بعد العصر الصناعي، فغالباً ما تكون تلك الموارد هي المستخدمة في الصناعة، مثل النفط أو المعادن، وقد تؤدي المشاكل الاقتصادية داخل دولة ما إلى اضطرابات مدنية، وربما إلى حرب أهلية.
- 3. الأيديولوجية، والسياسة والسلطة:** إذا تبنت مجموعة ما معتقدات قوية بشكل خاص حول الطريقة التي يجب أن يُنظم بها المجتمع (الأيديولوجيات) فربما تحاول فرضها على أشخاص آخرين أو على دول مجاورة، وقد تبدأ الثورات داخل دولة ما عندما تختلف قطاعات ضخمة من السكان بشكل أساسي مع الطريقة التي تدار بها بلدهم وغالباً ما تنشأ الحروب الأهلية بسبب التنافس بين هذه المجموعات على الحكم.
- 4. بناء إمبراطورية:** فربما تحاول الدول التي ترغب في توسيع نفوذها عبر العالم غزو أو احتلال دول أخرى لبناء إمبراطوريتها.



5. **اختلافات ثقافية ودينية:** قد يؤدي عدم التسامح مع مختلف المعتقدات الثقافية والدينية إلى حدوث توتر بين الجماعات والذي يمكن أن يتصاعد إلى عنف.
6. **القومية والعرقية:** قد يرغب القوميون في إثبات تفوق دولتهم أو عرقهم عن طريق غزو الآخرين، ويمكن أن تؤدي التوترات بين المجموعات العرقية داخل دولة ما إلى حروب أهلية، خاصة إذا كان هناك عدم توازن في القوة وأحياناً تخلق المجموعات العرقية حروباً أهلية لإقامة دولهم المستقلة.
7. **الدفاع/ الاستباق:** يمكن أن يبدأ النزاع تحسباً لهجوم مستقبلي من الطرف الآخر، أو للحد من قدرته على إحداث ضرر في حال قيامه الفعلي بالهجوم.
8. **الحروب بالوكالة:** وهي حروب تخوضها دولة ما بشكل غير مباشر عن طريق دعم جانب في نزاع آخر ربما من خلال المساعدات المالية أو العسكرية، وذلك اعتقاداً منها بأنها ستفيد بلدها أو ستضر عدواً آخر.
9. **الانتقام:** يمكن أن ينشأ النزاع على أساس أنه انتقام من خطأ سابق ارتكبه الطرف الآخر ويمكن أن يؤدي هذا بسهولة بالدول إلى السقوط في حلقة مستمرة ولا نهائية من الهجمات الانتقامية.
10. **العدالة:** بعض الحروب تبدأ لإصلاح ظلم متصور أو لضمان الحرية.



■ كانت المنازعات المتعلقة بملكية الأراضي من الأسباب الشائعة تاريخياً للحرب.





تذهب العديد من الدول  
للحرب ثم تتجه إلى  
المصالحة فتاريخ الإنسانية  
مليء بقصص الحروب بين  
أفراد ودول تصالحوا بعد  
القتال لفترة طويلة. فلماذا  
لا يكون العرب مثلهم؟

الباني المؤسس  
الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان  
- رحمه الله -

## حان وقت التفكير



هل يمكنك التفكير في بعض الأمثلة على الدول أو الأشخاص في حالة الحرب تمكنوا من التوفيق بين خلافاتهم والعيش في سلام؟

---

---

---

---

## نقطة للمناقشة



لدى الدولة (أ) عدو هو الدولة (ب) الدولة (ت) في حرب مع الدولة (ث) الدولة (ت) حليف للدولة (ب)، بينما الدولة (ث) ليست حليفاً، الدولة (أ) تقدم دعماً مالياً سرياً للدولة (ث) لمساعدتها على الحرب ضد الدولة (ت)، ما اسم نوع الحرب التي تشارك فيها الدولة (أ).

---

---

---

---

## حان وقت التفكير



فكر في حرب لديك معلومات عنها، أي من الأسباب العشرة تنطبق على هذه الحرب؟

---

---

---

---



تنتج معظم النزاعات والحروب عن مزيج من هذه العوامل أحياناً قد يكون سبب الحرب واضحاً، لكن غالباً ما يكون من الصعب جداً تحديد الأسباب الأكثر أهمية وأحياناً ما تخفي الأسباب المعلنة للحرب الأسباب الحقيقية.

عند التفكير في الحروب قديماً يجب أن نتذكر أن المنتصرين في هذه الحروب هم الذين كتبوا تاريخ الحرب غالباً وهذا يعني أنه من غير المحتمل أن تكون هناك رؤية متوازنة متاحة في سجل التاريخ لأسباب وطبيعة الحرب حتى في الحروب الحالية، لا يضمن انتشار الصحفيين ووسائل التواصل الاجتماعي سهولة الوصول «للحقيقة» فغالباً ما يكون لدى طرفي الحرب مصلحة خاصة في تقديم الحقيقة بطريقة تؤيد موقفهم وهناك حاجة للتفكير النقدي بعمق عند تقييم «الحقائق» بشأن أي حرب بعينها.



### مهمة للبحث

ابحث في أسباب أخرى لنشوب الحروب كن حذراً في استخدام المصادر لضمان عدم استخدامك معلومات دعائية وحاول أن تكون موضوعياً بقدر الإمكان.

---

---

---

---





■ حدث أول قصف جوي في الحروب الإيطالية-التركية.

## الحرب الإيطالية - التركية

إلى ذلك، كان من المُعتقد أن ليبيا مكان غني بالمعادن. رفضت الحكومة العثمانية الامتثال لمطالب إيطاليا التي أعلنت الحرب في سبتمبر 1911 وبعد قتال مرير، تم توقيع اتفاقية سلام في أكتوبر 1912، وعلى أثرها سحب العثمانيون قوتهم العسكرية من المنطقة بعد سقوط حوالي 20000 ضحية في هذه الحرب.

خاضت إيطاليا حرباً في ليبيا مع تركيا في الفترة من سبتمبر 1911 إلى أكتوبر 1912 وكنتيجة لذلك استولت إيطاليا على منطقة الساحل الشمالي في ليبيا، بما في ذلك مدينة طرابلس واشتهرت هذه الحرب بحدوث أول قصف جوي بالقنابل، وهو ما كان ابتكاراً تكنولوجياً كبيراً في ذلك الوقت. أصبحت إيطاليا دولة موحدة فقط في عام 1861 وأراد الإيطاليون بناء إمبراطوريتهم وبحلول عام 1890 كانوا قد غزوا الأراضي الواقعة في شرق أفريقيا متنافسين بذلك مع فرنسا في طموحاتهم الاستعمارية في شمال أفريقيا. حيث اعتقدت إيطاليا أن لديها مطالب مشروعة في ليبيا نتيجة لهزيمة تركيا خلال الحرب الروسية - التركية في عام 1877-1878 بالإضافة



### مهمة للعمل

حدد الأسباب الرئيسة المرجحة لهذه الحرب:

---



---



---



---



---



# حرب الصعاليك

طبقت إحدى الولايات الجنوبية في البرازيل، ريو جراندي دو سول، نموذجًا اقتصاديًا مختلفًا عن باقي البلاد فقامت بالتجارة في منتجها الرئيسي، وهو لحوم البقر المملحة، بشكل أساسي مع الولايات البرازيلية وليس مع دول خارجية إلا أن الولايات البرازيلية الأخرى فرضت ضرائب عالية على ريو جراندي دو سول بسبب هذه التجارة، رغم عدم تطبيق هذه الضريبة على الدول الخارجية التي تتعامل معها تجاريًا ونتيجة لهذا عانى اقتصاد ريو جراندي دو سول بشكل كبير.

وبسبب ما اعتبروه معاملة غير عادلة، بدأ المتمرّدون في ريو جراندي دو سول انتفاضة واستولوا على المدينة الرئيسة في المنطقة، بورتو أليجري، في سبتمبر 1835. وكان يُطلق على المتمرّدين «الصعاليك» بسبب ملابسهم المهلهلة، وكان هدفهم هو إنشاء جمهورية مستقلة استمرت تلك الحرب بين المتمرّدين والجيش البرازيلي حتى مارس 1845، وفي 1 مارس 1845 تم التوصل لاتفاقية سلام، مع استمرار ريو جراندي دو سول كولاية برازيلية، وخلفت تلك الحرب أيضًا حوالي 20000 ضحية.



## مهمة للعمل

حدد الأسباب الرئيسة المرجحة لهذه الحرب:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





■ جماجم ضحايا الخمير  
الاحمر في النصب التذكارية  
لحقول القتل، كمبوديا.

# الخمير الاحمر

كان حزب الخمير الاحمر هو الحزب الحاكم في كمبوديا في الفترة من عام 1975 إلى عام 1979، بقيادة بول بوت وكان الخمير الاحمر يعتقدون في أيديولوجية «اليوتوبيا الزراعية»، فليست هناك حاجة للمدن أو للنقود، فالناس يعيشون جميعًا مكتفين ذاتيًا في مجتمعات زراعية ريفية.

خاض الخمير الاحمر حربًا أهلية للوصول إلى السلطة في كمبوديا، وسيطروا على البلاد في 1975، وبمجرد وصوله للسلطة، أخلى بول بوت المدن بالقوة، وألغى الملكية الخاصة والنقود والدين، وأرسل الشعب للعمل في المزارع، وأعدم الخمير الاحمر أي شخص اعتقدوا أنه معارض محتمل كما قاموا بجرائم إبادة جماعية ضد مجموعات الأقليات العرقية والجماعات الدينية. انتهى حكم الخمير الاحمر عام 1979 عندما غزت فيتنام كمبوديا، ويعتقد أن ما يصل إلى مليوني شخص قد لقوا حتفهم أثناء حكم الخمير الاحمر، سواء عن طريق الإعدام، أو التعذيب، أو التجويع، أو الإرهاق من العمل القسري، ويمثل هذا الرقم حوالي 25 % من إجمالي عدد السكان.



## مهمة للعمل

حدد الأسباب الرئيسة المرجحة لهذه الحرب:

---



---



---



---



---



## أسباب أخرى للحرب

يقول البعض إنه في المستقبل قد يكون للتغير المناخي تأثيرًا مهمًا للتسبب في الحرب بسبب تأثيره المحتمل على الموارد المتاحة، خاصة المياه والغذاء.

### نقطة نقاش

ما مدى خطورة التهديد بأن يكون تغير المناخ سببًا محتملاً للحرب؟  
كيف يمكن الحد من هذا التهديد؟

---

---

---

---

بالإضافة إلى الأسباب الرئيسة للحرب، يجب أن نتذكر أيضًا أن الحوادث البسيطة قد تتصاعد أحيانًا لتصل إلى أزمة دولية.



■ هل يمكن أن يسبب تغير المناخ حروبًا مستقبلية؟



# حرب الكلب الضال

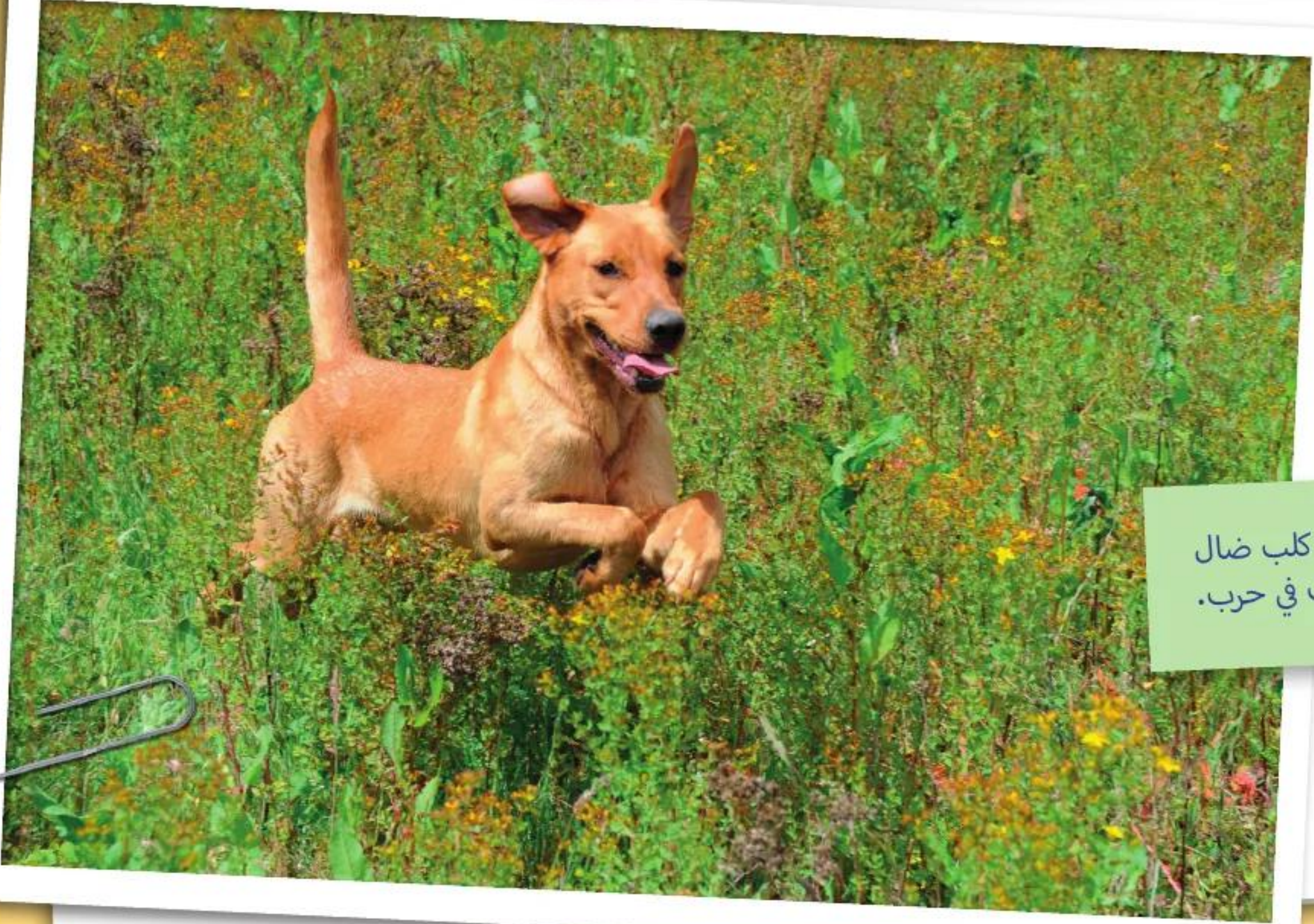
تدخلت عصبة الأمم (مثلت نواة للأمم المتحدة) وتفاوضت على وقف إطلاق للنيران بين الدولتين، غير أنه بحلول ذلك الوقت كان أكثر من 50 شخصًا، معظمهم من المدنيين، قد لقوا مصرعهم.

في عام 1925، كان أحد الجنود اليونانيين المتمركزين على الحدود مع بلغاريا يطارد كلبه الذي جري بعيدًا عنه، ولسوء الحظ، فقد ركض الكلب، الذي لم يكن مدرّجًا للحدود السياسية، عبر الحدود إلى بلغاريا، وركض الجندي اليوناني خلف كلبه عبر الحدود، فأطلق الحارس على الجانب البلغاري للحدود الرصاص على الجندي اليوناني وردًا على هذا، غزا الجيش اليوناني بلغاريا، واحتل عدة مدن واستعد لبدء هجوم على مدينة بيتريتش البلغارية.

## أسئلة للتقييم الذاتي



1. اشرح، بالأمثلة، الفرق بين الحروب بين الدول والحروب داخل الدولة.
2. حدد حربًا كانت الأيديولوجية سببها الرئيس.
3. اشرح صعوبتين في تحديد أسباب الحرب.



■ كلب ضال  
تسبب في حرب.



# هل هناك «حرباً عادلة»؟



## الأهداف التعليمية للدرس

- في نهاية الدرس، ينبغي أن تكون قادراً على:
- ◀ ذكر سبعة شروط للحرب العادلة، كما تصفها نظرية الحرب العادلة.
- ◀ ذكر مثالاً واحداً على الأقل في استخدام نظرية الحرب العادلة .

## مقدمة

درسنا في الدرس السابق بعض أسباب الحروب وكان آخر الأسباب الرئيسة العشرة التي حددناها هو «العدالة» الحروب خطيرة بشكل غير معقول (وعلى نطاق واسع)، لذا، فمن الضروري وجود مبرر أخلاقي حقيقي قبل أن تشارك دولة ما في حرب، ويشير هذا بدوره سؤالين شديدي الأهمية: تحت أي ظروف يمكن تبرير الحرب؟ وإذا كانت مبررة، فكيف يمكن خوضها؟ في هذا الدرس ، سوف نستعرض إطاراً لتقييم أخلاقية أو عدالة الحرب.





## حان وقت التفكير

من المفيد أن نفكر قليلاً قبل استكمال قراءة هذا الدرس ما هي أفكارك حول متى تكون الحروب مبررة، إذا أمكن تبريرها أساساً؟

---

---

---

---

## نظرية الحرب العادلة

إن إعادة التفكير في الظروف التي قد تبرر الحرب أخلاقياً وما ينبغي أن تكون عليه قواعد القتال، قديمة قدم الحرب نفسها، وتُظهر المخطوطات المكتوبة قديماً عن الحرب أنه كثيراً ما استخدمت الاعتبارات الأخلاقية من قبل الأطراف المتحاربة للحد من نطاق أو شدة النزاع، أو لتهدئة التصعيد غير المبرر، وغالباً ما كانت تتم مراعاة طريقة معاملة الأسرى وغير المشاركين مباشرة في القتال، مثل النساء والأطفال، وقد اعتبرت بعض طرق القتال أكثر «شرفاً» من غيرها، رغم أن التأثيرات الثقافية كثيراً ما أثرت بشدة على ما كان يُفهم باعتباره «شريعاً».



■ نوقشت أخلاقيات القتال في المخطوطات التاريخية القديمة.



نظرية الحرب

**العادلة:** إطار يحدد مجموعة من الشروط التي يجب توافرها في حرب ما حتى يمكن اعتبارها مبررة.

قانون مسوغات الحرب  
(Jus in bellum):

إطار نظرية الحرب العادلة، هي الشروط التي يجب توافرها قبل أن يكون من المبرر لدولة ما خوض الحرب.

قانون الحرب (Jus in bello):

في إطار نظرية الحرب العادلة، هي الشروط التي يجب توافرها حتى تجري الحرب بطريقة عادلة.

تطور هذا الفكر في أخلاقيات الحرب إلى إطار سُمي «نظرية الحرب العادلة»، ويتضمن هذا الإطار شروطاً محددة جداً يجب تحقيقها قبل أن يكون من المبرر لدولة ما دخول حرب (ويشار لهذا غالباً باستخدام العبارة اللاتينية 'Jus in bellum' أو قانون مسوغات الحرب)، ولا يعني تحقق كل الشروط أن الحرب صارت أمراً «جيداً»، ولكن فقط أنها قد تكون مجازة أخلاقياً بالإضافة إلى ذلك، هناك شروط صارمة للطريقة التي يجب أن تجري بها الحرب لكي تكون حرباً عادلة (يشار إليها بـ 'Jus in bello' أو قانون الحرب) وفيما يأتي شروط نظرية الحرب العادلة:

1. **الإعلان بشكل قانوني:** يجب أن يكون القائم بالحرب سلطة معترفاً بها قانونياً مثل الحكومة.
2. **قضية عادلة:** يجب أن يكون سبب الحرب عادلاً.
3. **نية مشروعة:** يجب أن تجري الحرب لتحقيق نفع أو دفع أذى.
4. **فرصة النجاح:** يجب أن تتوافر فرصة معقولة للنجاح.
5. **الملاذ الأخير:** يجب أن تكون الحرب هي الحل الأخير (بعد إجراء وفشل كل المفاوضات).
6. **التناسب:** ينبغي استخدام ما يكفي من القوة.
7. **التمييز:** تجنب استهداف المدنيين وغير المقاتلين.



■ أحد مبررات عدالة الحرب وجود فرص للنجاح.





دول الخليج لن يهدأ لها بال  
حتى تعود الكويت إلى أهلها  
كما كانت عليه.

الباني المؤسس  
الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان  
- رحمه الله -

عن طريق تحديد شروط صارمة يصبح استخدام القوة العسكرية بموجبها مبرراً تسعى نظرية الحرب العادلة لإثبات أن العنف، في الحقيقة، نادراً ما يكون مبرراً، لهذا السبب، يجب أن تبحث الدول دائماً عن طرائق وحلول سلمية أخرى لحل نزاعاتها وخلافاتها، كذلك، حتى لو كان من الجائز أخلاقياً استخدام القوة، فلن تكون الحروب مبررة إذا جرت بطريقة غير أخلاقية.

وعلى الرغم من أن هذه الشروط مصممة لتطبق على مستوى البلد وليس الأفراد، فقد يستخدم الفرد نظرية الحرب العادلة كإطار لمناقشة وتقييم الحروب التاريخية والحالية والمحتملة.

والآن، هيا بنا نتعرف على كل شرط من شروط نظرية الحرب العادلة بمزيد من التفصيل.

**الإعلان بشكل قانوني:** تضع هذه القاعدة قيوداً كبيرة على الأطراف أو الجماعات التي تستطيع إعلان الحرب بشكل مشروع فالحكومة الشرعية وحدها هي التي تملك السلطة لإعلان الحرب، فعلى سبيل المثال، لن يكون أخلاقياً أن تحاول مجموعة من المتمردين الإطاحة بحكومتها المحلية في ظل هذا المعيار، وإضافة إلى ذلك، فلن يكون من المقبول عادة القيام بعمل وقائي قبل إعلان الحرب.

**القضية العادلة:** قبل أن يصبح استخدام القوة العسكرية جائزاً، يجب أن يكون للدولة قضية عادلة تبرر هذا، وعادة ما يكون هذا لتصحيح خطأ يحدث أو حدث بالفعل، وقد يكون الدفاع عن النفس ضد غزو ما مثلاً جيداً، وليس من الضروري أن يكون العمل دفاعاً عن الذات، بل قد يكون لحماية أشخاص أبرياء آخرين يتعرضون للهجوم، أو يعانون من انتهاكات خطيرة لحقوق الإنسان.

**النية المشروعة:** يجب أن يكون الدافع وراء استخدام القوة مشروعاً، ويرتبط هذا بمعيار القضية العادلة، ولكن، حتى لو كانت هناك قضية عادلة، فيجب أن يكون الدافع الحقيقي لاستخدام القوة هو هذا السبب، فلا يمكن استخدام القضية العادلة لتبرير عمل عسكري إذا كان الدافع الحقيقي شيئاً آخر، كالرغبة في توسيع المطالبات الإقليمية، أو الانتقام من أخطاء الماضي، أو كراهية العدو، أو السعي وراء المجد الوطني.





**فرصة النجاح:** يجب توافر فرصة معقولة لنجاح الحرب، فهذا الشرط ضروري لأن «كلفة الحرب» من حيث الخسائر في الأرواح والمعاناة البشرية كبيرة جداً، لذلك سيكون من الخطأ لدولة ما التضحية بأرواح شعبها في حرب خاسرة أو فرص نجاحها ضئيلة فأحد أسباب تأسيس التحالفات مع الدول الأخرى خلال الحرب هو زيادة احتمالات فرص النجاح، ومن الضروري عند استخدام هذا المعيار، أن تكون واضحاً بالنسبة للمعنى الحقيقي لنجاح الحرب.

**الملاذ الأخير:** إذا ما وضعنا في الاعتبار تكاليف الحرب الباهظة على حياة البشر، فإن الحرب لن تكون مبررة إلا إذا كانت الحل الأخير، فقبل القيام بعمل عسكري يجب البحث عن كل البدائل السلمية الأخرى الممكن استخدامها.



■ خطر الأسلحة النووية يجعل معيار التناسب أكثر أهمية اليوم.



**التناسب:** يجب أن يتناسب هدف القوة العسكرية مع القضية العادلة، فسيكون من الخطأ اعتبار هدف غير ضروري بالنظر إلى طبيعة النزاع هدفًا عسكريًا، على سبيل المثال، سيكون من الخطأ غزو دولة كاملة بسبب أنها اجتاحت منطقة صغيرة جدًا تابعة لدولة أخرى، فالقوة المستخدمة يجب أن تكون متناسبة، وعلى سبيل المثال، لن يكون من المبرر قتل الكثير جدًا من جنود العدو لمجرد قدرتك على هذا علاوة على ذلك، يجب النظر في جدوى الحرب، فالانخراط في حرب ضررها أكبر من نفعها أمر غير مجدٍ.

وقد أكسبت تكنولوجيا الأسلحة الحديثة هذا المعيار أهمية لاسيما في هذه الفترة، وأحد أسباب هذا الأمر أن بعض الدول تتفوق تكنولوجيا عن غيرها في مجال التكنولوجيا العسكرية، لذلك فالنزاعات العسكرية لا تجري بالضرورة بشكل متساو (هذا ما يسمى «الحرب غير المتكافئة»)، كذلك في بعض الحالات تتاح أسلحة الدمار الشامل الحديثة، مثل الأسلحة البيولوجية والكيميائية والنووية.

**التمييز:** يجب أن يكون هناك تمييز بين المقاتلين وغيرهم، فالأهداف الوحيدة المشروعة تتمثل في المشاركين بشكل مباشر في القتال، أي المقاتلين، وفي الحقيقة فمهاجمة المقاتلين لك يجعلهم هدفًا مشروعًا ولكن تعتمد مهاجمة غير المقاتلين مثل المدنيين يعد انتهاكًا لحقوقهم الإنسانية، بالإضافة إلى ذلك، يجب الحذر عند استخدام أي قوة لمحاولة تقليل الخسائر غير المتعمدة لغير المقاتلين وإذا كان من المعروف أنه من المحتمل أن يسبب عمل عسكري ضررًا غير مقصود لغير المقاتلين، فلا يجب أن يكون هذا الضرر مفرطًا، وهناك مزاعم حديثة بعدم التمييز بين المدنيين والمقاتلين في ميانمار أثناء رد قوات الأمن على هجمات المتشددين الروهينجا، ووفقًا لذلك يشاع أن مدنيين الروهينجا قد تعرضوا للاضطهاد عن عمد، وأحرقت القرى وأجبر مئات الآلاف على الفرار إلى بنغلاديش المجاورة.

وقد أصبح هذا المعيار هامًا بشكل خاص في النزاعات الحديثة، فالمدنيين الآن هم الضحايا الأساسيين للحرب، وهو تحول كبير عن الوضع قبل قرن مضى، كما أن له أهمية عند التفكير في أنواع الأسلحة التي يمكن استخدامها في القتال الحديث، فالألغام الأرضية تمثل معضلة، نظرًا لأنها لا تميز بين مدني وعسكري وغالبًا ما تؤذي المدنيين كذلك فالأسلحة التي تتميز بنطاق تدميري واسع عشوائية جدًا بطبيعتها.





## مهمة للعمل

### أمثلة افتراضية بسيطة

فكر في السيناريوهات الافتراضية العشرة الآتية، هل أفعال الدولة «ب» مبررة طبقاً لنظرية الحرب العادلة؟ إذا لم يكن كذلك، فحدّد المعايير التي لا تستوفيها.



1. الدولة (أ) غزت جزيرة غير مأهولة بالسكان تابعة للدولة (ب)، فأرسلت الدولة (ب) على الفور قوة عسكرية مع تعليمات بالاشتباك مع قوات الدولة (أ) على تلك الجزيرة.

---

---



2. الدولة (أ) غزت جزيرة غير مأهولة بالسكان تابعة للدولة (ب)، وبعد استنفاد كل الخيارات السلمية، أطلقت الدولة (ب) قنبلة نووية لتدمير الأسطول البحري الكامل للدولة (أ).

---

---





3. الدولة (أ) غزت منطقة صغيرة من الدولة (ب)، وعندما فشلت كل  
المساعي الدبلوماسية، قصفت الدولة (ب) المدن المدنية الرئيسة في  
الدولة (أ).

---

---



4. الدولة (أ) غزت الدولة (ت)، وأرادت الدولة (ب) تدمير أكبر مساحة ممكنة  
من الدولة (أ) انتقاماً من معارك خسرتها قبل قرون، فاستخدمت الغزو  
كمبرر لشن حرب على الدولة (أ).

---

---





**5.** غزت الدولة (أ) البلد الأعزل (ب) الدولة (أ) لديها قوة عسكرية ضخمة إضافة إلى أسلحة دمار شامل، الدولة (ب) لديها موارد عسكرية محدودة جدًا، وليست لديها فرصة تقريبًا للانتصار في حرب ضد الدولة (أ)، على الرغم من ذلك أعلنت الحرب على الدولة (أ) حماية لحقوقها وحفاظًا على مواردها.

---

---



**6.** داخل الدولة (أ)، المجموعة (ب)، غير راضية عن الطريقة التي تدير بها الحكومة البلاد، فيحصلون على السلاح ويعلنون الحرب ضد حكومة الدولة (أ).

---

---





**7.** غزت الدولة (أ) الدولة (ت) بغرض سرقة أراضيها، تحاول الدولة (ب) التفاوض على السلام بين البلد (أ) والبلد(ت)، ولكن دون جدوى، تقرر الدولة (ب) إرسال قوة عسكرية صغيرة لحماية الدولة (ت).

---

---



**8.** غزت الدولة (ب) الدولة (أ) لتخوفها من احتمالية هجوم الدولة (أ) عليها في وقت ما في المستقبل.

---

---





9. الدولة (أ) والدولة (ت) تتحاربان، الدولة (ب) تنضم للحرب لأن الدولة (ت) عرضت عليها مقابلًا ماديًا لمساعدتها.

---

---



10. أعلنت القنوات الإخبارية الرئيسة في الدولة (ب) الحرب على الدولة (أ)، وعند رؤية القادة العسكريين في الدولة (ب) ذلك، هاجموا الدولة (أ).

---

---

«سلام غير عادل أفضل من حرب عادلة.»

ماركوس توليوس سيسرو، سياسي ومحامي روماني



# الحرب العالمية الثانية

غالبًا ما يعتبر دفاع الحلفاء ضد ألمانيا النازية في الحرب العالمية الثانية مثالًا جيدًا على الحرب التي تستوفي شروط الحرب العادلة، وربما يكون قد استوفى الشروط بالطريقة الآتية:

## الإعلان بشكل قانوني.

كانت دول الحلفاء سلطات قانونية، وأعلنت حكوماتها رسميًا الحرب على ألمانيا.

## قضية عادلة.

كانت ألمانيا تتعرض للهجوم بسبب غزوها لبلدان أخرى، ولم تظهر أي بادرة لوقف هذا الغزو، وارتكبت أعمالاً وحشية رهيبة في هذه العملية.

## نية مشروعة.

كانت النية هي إصلاح الشر الذي كان هتلر يطلق العنان له في العالم وحماية الناس الأبرياء.

## فرصة للنجاح.

اعتقد الحلفاء أن لديهم فرصة معقولة للنجاح.

## الملاذ الأخير.

حيث فشلت كل أشكال التفاوض السلمي مع هتلر.

## التناسب.

استندت معظم العمليات القتالية إلى ما كان يُعتقد أنه ضروري عسكرياً.

## التمييز.

كان معظم القتال يستهدف قوات العدو.





## مهمة للبحث

### حرب البوسنة 1992-1995

في عام 1995، وافقت حكومات من أوروبا والولايات المتحدة على توجيه قوات من منظمة حلف شمال الأطلسي (الناتو) لقصف أهداف جيش صرب البوسنة، في حملة تسمى «عملية القوة المتعمدة»، شكّل هذا جزءًا من تدخل واسع النطاق قامت به الأمم المتحدة في حرب البوسنة، الأسباب التي أدت إلى حدوث هذه العملية وقارن بينها وبين معايير الحرب العادلة.



■ قد خلفت حرب البوسنة العديد من المباني المتضررة والمدمرة بما فيها المستشفيات والأبنية الحكومية إضافة إلى الآلاف من المنازل فتسببت هذه الحرب في الانقسامات والأضرار الكثيرة.

---

---

---

---



رغم أن نظرية الحرب العادلة توفر مجموعة من المعايير المفيدة للحكم على أخلاقية الحرب من عدمه، إلا أن هناك مشكلات في استخدام هذه المعايير، حيث لا تجعل هذه المشكلات نظرية الحرب العادلة غير ضرورية، لكنها تكشف أن هناك مشكلة حقيقية يحيط بالقضايا الأخلاقية المرتبطة بالحرب، ويمكننا التعبير عن هذه المشكلات باعتبارها أسئلة مرتبطة بكل معيار من معايير الحرب العادلة.

**الإعلان بشكل قانوني:** ماذا لو كانت الحكومة فاسدة أو تستغل شعبها؟ هل تفقد سلطة إعلان الحرب؟ وماذا لو أن دولة ما متأكدة أنها ستعرض للهجوم، ولكن خطر الهزيمة سيقبل بشدة إذا قامت بالهجوم أولاً؟ هل يبرر هذا هجومًا وقائيًا؟



### مهمة للبحث

ابحث في بعض الأمثلة الشهيرة لهجمات وقائية، وحدد أسباب الهجوم، يمكن أن تتضمن الأمثلة الشهيرة:

- الهجوم الياباني على بيرل هاربور في عام 1941.
- الحرب البيلوبونيسية (404-431 ق.م).
- غزو غرينادا من قبل الولايات المتحدة عام 1983.

---



---



---



---

**القضية العادلة:** بالرغم من أن الدفاع عن النفس ضد الغزو العسكري يكون مبررًا، فماذا عن الدفاع عن النفس ضد عدوان خطير جدًا لكنه لا يأخذ الطابع العسكري، على سبيل المثال حرب إلكترونية، أو هجوم اقتصادي؟ هل يمكن أن يكون هذا مبررًا على الإطلاق؟

**النية المشروعة:** هل تستطيع دائمًا فصل النية الجيدة عن النية السيئة؟ على سبيل المثال، إذا كنت تعلم أن القيام بعمل عسكري سيضر بالمدنيين، هل تستطيع حقًا الادعاء بأنك لا تعتزم إيذاءهم؟



**فرصة النجاح:** أليس صوابًا أن تتصدى للمعتدين حتى لو كانت فرصة الانتصار عليهم ضئيلة؟ فعدم القتال إطلاقًا عندما لا تكون الظروف مواتية يمثل دعوة للمتربصين بك لاستغلالك؟

**الملاذ الأخير:** ماذا لو لم يكن هناك وقت لمتابعة الخيارات السلمية الأخرى؟ وماذا لو كان تأجيل الحرب بسبب السعي وراء الخيارات الأخرى سيضاعف كلفة الحرب، حيث سيكون العدو قد بنى قوة أكبر بحلول ذلك الوقت؟

**التناسب:** ماذا لو كان التناسب يعني أن جانبك سيخسر المزيد من الأرواح؟ ماذا يمكن أن يحدث لو استخدمت القوة المفرطة؟

**التمييز:** هل يتضح لك دائمًا المقاتل من غيره؟ وماذا عن المدنيين المطلوبين للمجهود الحربي، على سبيل المثال هؤلاء الذين يزودون الجنود بالأسلحة أو الطعام؟ وماذا عن الجنود الأطفال الذين أجبرهم العدو على القتال؟

**نقطة للمناقشة** افترض أن شخصًا استطاع سرقة كل أموال أسرتك دون عنف هل يكون من المبرر استخدام القوة لمنع حدوث هذا؟ لو كان الأمر كذلك، فكيف يمكن أن يمثل هذا مشكلة لنظرية الحرب العادلة؟



---

---

---

---

### مثال افتراضي: قضية صعبة

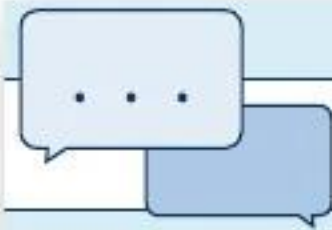
لفترة طويلة أعلن البلد (أ) أنه يريد غزو البلد (ب) للاستيلاء على موارده، البلد (أ) أكبر بكثير من البلد (ب)، ولديه قوات برية ضخمة، البلد (ب) لديه جيش صغير ولن يستطيع الصمود في حرب برية مع البلد (أ)، إلا أن البلد (ب) لديه تكنولوجيا صاروخية متطورة، على عكس البلد (أ).

يصل إلى علم البلد (ب)، من خلال شبكة تجسس، أن البلد (أ) لديه مصنعاً للأسلحة الكيميائية والبيولوجية، وتشير المخابرات إلى أنه يخطط لاستخدام هذه الأسلحة قريباً ضد البلد (ب)، عندما تمت مواجهة البلد (أ) بهذا أنكر، إلا أن الأدلة تشير إلى أن التهديد بالهجوم حقيقي وسيحدث قريباً جداً.



وقد قام البلد (أ) ببناء مصنع الأسلحة في قبو مستشفى ضخم للمدنيين، وتم بناء المصنع عمداً في هذا المكان لثلاثة أسباب، أولاً، تكنولوجيا المستشفى مفيدة لتطوير الأسلحة، وثانياً، يوفر المستشفى تمويهاً جيداً للمصنع، وثالثاً، إذا حدث وتم اكتشاف المصنع في أي وقت وهوجمت المستشفى من قبل الدولة (ب)، تستطيع الدولة (أ) الادعاء بأن الدولة (ب) ارتكبت جريمة حرب ضدها ثم استخدام ذلك كذريعة للهجوم عليها في المقابل.

يعتقد البلد (ب) أنه إذا أعطى تحذيراً بضرب المستشفى، فسيتم نقل مصنع الأسلحة إلى موقع آخر أو أنه سوف يتعرض للهجوم فوراً وهكذا تطلق الدولة (ب) صاروخاً يدمر المستشفى تماماً (وبالتالي المصنع)، ويلقى مئات المدنيين الذين كانوا في المستشفى حتفهم نتيجة لذلك.



### نقطة نقاش

بالنسبة لهذا المثال الافتراضي، ناقش ما إذا كانت أفعال الدولة (ب) تمثل «حرباً عادلة».

---

---

---

---

### أحداث خلال حرب

من المشكلات النهائية، أنه حتى إذا تم الحكم بشكل عام أن حرباً ما عادلة، فقد توجد أحداث بعينها في الحرب تعتبر غير عادلة، وقد يكون من الضروري تطبيق نظرية الحرب العادلة بشكل منفصل على هذه الأحداث المحددة.



# درس دن

خلال الحرب العالمية الثانية قصف البريطانيون عمدًا مدينة درس دن الصناعية الألمانية والتي كانت مدنية بالأساس، وبالرغم من استهداف البنية التحتية وبعض الأهداف العسكرية، إلا أن الهدف العام للقصف كان إحداث دمار شامل، وارتباك ورعب، وكان من المأمول أن يؤدي ذلك لتقصير زمن الحرب وبالتالي إنقاذ حياة جنود الحلفاء وعلى مدار يومين، تم تدمير 90% من المدينة عن طريق القصف الجوي، ما أدى لمقتل 25000 مدني ولاجئ. بعد ذلك بوقت قصير، نوقشت أخلاقيات هذا العمل نقاشًا ساخنًا، وغير البريطانيون سياستهم بخصوص القصف الجوي لتصبح ضد هذا النوع من العمليات، إلا أن هذه الحادثة أصبحت واحدة من أكثر العمليات إثارة للجدل في الحرب. وعلى الرغم من هذه المشكلات، تقدم نظرية الحرب العادلة إطارًا أخلاقيًا مفيدًا جدًا للتفكير في أخلاقيات الحروب والنزاعات، وما زالت تُستخدم في المناقشات الدولية حول الحرب.

■ تم تدمير مدينة  
درس دن عمدًا خلال الحرب  
العالمية الثانية.





## أخلاقيات ما بعد الحرب

### مصطلحات أساسية

#### العدالة بعد

#### الحرب (Jus post bellum)

تطبيق  
نظرية الحرب العادلة  
على الفترة التي تلي انتهاء  
الحرب مباشرة.

في الآونة الأخيرة، تم توجيه اهتمام كبير للحاجة إلى تمديد نظرية الحرب العادلة لتغطية نهاية الحرب وما ينبغي عمله في فترة ما بعد انتهاء النزاع (يشار إلى هذا الجانب من نظرية الحرب العادلة باسم «العدالة بعد الحرب» 'Jus post bellum').

كان الدافع وراء هذا هو الأزمات الإنسانية الجسيمة التي حدثت بعد العديد من النزاعات الحديثة، وغير ذلك من العواقب السلبية طويلة الأجل للحرب، ويمكن تطبيق بعض المعايير المحددة لنظرية الحرب العادلة على نهاية الحرب بالطرق التالية:

**الإعلان بشكل قانوني:** يجب أن يتم وضع شروط السلام وقبولها من قبل السلطة الشرعية.

**القضية العادلة:** يمكن انتهاء الحرب إذا كان المعتدي على استعداد للاستسلام ومعالجة الخطأ الذي تم ارتكابه بشكل صحيح.

**النية المشروعة:** لا ينبغي السعي وراء الانتقام بعد النزاع، ويجب أن تتفق كل الأطراف على إجراء تحقيق عادل والعقاب على أي خطأ ارتكب خلال النزاع.

**التناسب:** يجب أن تكون شروط الاستسلام متناسبة مع الأخطاء التي ارتكبت، ويجب حماية حقوق الإنسان لشعب الجانب المهزوم.

**التمييز:** في أعقاب النزاع يجب التمييز بين القادة السياسيين والمقاتلين والمدنيين، وينبغي أن يكون العقاب فقط للأشخاص المسؤولين بشكل مباشر عن النزاع.

وبشكل عام يجب بدء عملية إعادة الإعمار بعد انتهاء النزاع والتأهيل لضمان الانتقال لسلام مستدام وطويل الأمد.





## أسئلة للتقييم الذاتي

1. حدد شرطاً يجب الوفاء به قبل بدء حرب عادلة، وشرطاً لكيفية إجرائها، وشرطاً للطريقة التي يجب أن تنتهي بها.
2. اشرح مشكلة متعلقة بمصطلح «مدني» في نظرية الحرب العادلة.
3. حدد الفرق بين قانون مسوغات الحرب 'jus in bello'، وقانون الحرب 'jus in bello'، والعدالة بعد الحرب 'jus post bellum'.

---

---

---

---



# ما دور المنظمات الدولية في حفظ السلام؟



## الأهداف التعليمية للدرس

في نهاية الدرس، ينبغي أن تكون قادرًا على:

- ◀ تحديد الأدوار الرئيسة للأمم المتحدة والمحكمة الجنائية الدولية.
- ◀ وصف نشاطين على الأقل تقوم بهما الأمم المتحدة لحفظ السلام.

## المقدمة

كانت مبادئ نظرية الحرب العادلة، التي درسناها في الدرس السابق، مؤثرة جدًا في تطور القوانين الدولية التي تحكم استخدام القوة العسكرية، وسنستعرض في هذا الدرس، بعض المنظمات الدولية المشاركة في تشكيل هذه القوانين، وسنبحث أيضًا الدور الأوسع الذي تلعبه هذه المنظمات، وسندرس كذلك مجموعة من إستراتيجيات حفظ السلام المستخدمة للحفاظ على السلام والأمن في العالم.



## الأمم المتحدة

أكبر هذه المنظمات وأكثرها شهرة هو **الأمم المتحدة**.

تأسست الأمم المتحدة بعد الحرب العالمية الثانية لمنع حدوث حرب مماثلة، وبلغ عدد أعضاء المنظمة الآن 193 عضواً من بينهم دولة الإمارات العربية المتحدة، وطبقاً لميثاق التأسيس، فمهمة الأمم المتحدة هي الحفاظ على السلام والأمن الدوليين، وتعزيز العلاقات الودية بين الدول، وتأييد حقوق الإنسان، وتعزيز التقدم الاجتماعي.

### مصطلحات أساسية

#### الأمم

#### المتحدة:

منظمة دولية يشكل أعضاؤها أغلب دول العالم، وتعمل على الحفاظ على السلام والأمان والازدهار للجميع.



■ علم الأمم المتحدة.



## مصطلحات أساسية

### الجمعية العامة للأمم المتحدة:

إحدى هيئات الأمم المتحدة حيث يمكن فيها لكل الدول الأعضاء التصويت على القضايا الأساسية.

### قرارات الأمم المتحدة:

مقترح رسمي للعمل من الأمم المتحدة.

وتوفر **الجمعية العامة للأمم المتحدة** مكاناً لكل أعضائها لمناقشة القضايا الدولية، وتغطي هذه المناقشات مجموعة واسعة من القضايا العالمية، وليس فقط قضايا الحرب والسلام، بل على سبيل المثال قضايا مثل التغير المناخي، واللاجئين، والاتجار بالبشر، ويتم تمرير قرارات الأمم المتحدة (المقترحات الرسمية للعمل) عن طريق تصويت الدول الأعضاء عليها (بالرغم من أن هذه القرارات ليست إجبارية دائماً).



■ توفر الجمعية العامة للأمم المتحدة مكاناً لكل أعضائها لمناقشة القضايا الدولية.





■ محكمة العدل الدولية في قصر السلام، لاهاي، هولندا.

يقر ميثاق الأمم المتحدة أن أحد أدوارها هو المساعدة في تطوير القوانين الدولية، ويتمثل الهدف الأساسي لذلك في أن خضوع **الجميع** من الأفراد والدول للقواعد القانونية المنصفة والعادلة سيعزز السلام والازدهار في جميع أنحاء العالم.

وأحد الأدوار الرئيسة الأخرى للأمم المتحدة هو حل النزاعات الدولية سلميًا وقد تتم التسويات من خلال التحكيم وكذلك من خلال نظام قضائي دولي، ويمكن حل النزاعات الدولية في **محكمة العدل الدولية التابعة للأمم المتحدة**، والتي تعرف أحيانًا باسم المحكمة العالمية، وتقع المحكمة في قصر السلام، الموجود في مدينة لاهاي في هولندا، ومن خلال حل المنازعات، مثل الخلافات حول الحقوق الإقليمية، في محكمة العدل الدولية، يمكن تجنب تصعيد النزاعات والحفاظ على السلام.

#### مصطلحات أساسية

##### محكمة العدل

**الدولية:** محكمة تابعة للأمم المتحدة، مقرها لاهاي، وهدفها حل النزاعات الدولية.



# جزر أبو موسى وطنب الكبرى وطنب الصغرى

تحتل إيران حاليًا جزر أبو موسى وطنب الكبرى والصغرى، ويوجد نزاع إقليمي بين إيران ودولة الإمارات العربية المتحدة على ملكية هذه الجزر، وتؤكد دولة الإمارات العربية المتحدة بأحقيتها القانونية والتاريخية القوية في السيادة على الجزر، ويعد الاستخدام التاريخي والملكية أحد أدلتها الأساسية فقد امتلكت قبيلة القواسم الأرض واستخدمتها منذ القرن الثامن عشر، وهذا أمر هام فالقواسم هم الأسلاف القبليون المباشرون للحكام الحاليين لإمارتي الشارقة ورأس الخيمة، ولم ينازع القواسم أحد في ملكية الجزر، حتى قامت إيران بالمطالبة بها في عام 1887.

هددت باستخدام القوة، وفي الثلاثين من نوفمبر 1971، وقبل يومين من تأسيس دولة الإمارات العربية المتحدة، احتلت إيران الجزر الثلاثة بالقوة العسكرية (وقعت الشارقة فيما سبق مذكرة تفاهم للمشاركة في إدارة جزيرة أبو موسى مع إيران، لكن هذه المذكرة وقعت بالإكراه)، وفي التاسع من ديسمبر 1971، قدمت دولة الإمارات العربية المتحدة احتجاجًا على تصرف إيران في اجتماع لمجلس الأمن، وأدانت الإجراء باعتباره اعتداء على سيادتها وانتهاكًا لميثاق الأمم المتحدة.

ثم حاولت دولة الإمارات العربية المتحدة، عدة مرات، التفاوض مع إيران لحل النزاع، لكنها كانت محاولات غير ناجحة، وما زالت خيارات التفاوض والتحكيم مطروحة، كما عرضت حل النزاع نهائيًا من خلال محكمة العدل الدولية وفقًا للقانون الدولي، وما زالت دولة الإمارات العربية المتحدة مستمرة في الاعتراض على احتلال الجزر من خلال المؤسسات الدولية كجامعة الدول العربية ومجلس التعاون الخليجي.

(المصدر: United Arab Emirates Ministry of Foreign Affairs and International Cooperation.)

“لن نتنازل عن حبة رمل واحدة من أرضنا لإيران،  
فالأرض ملك الشعب وليست ملكاً لعائلة



الباني المؤسس  
الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان  
- رحمه الله -

”



## الأمم المتحدة ونظرية الحرب العادلة

كانت الأمم المتحدة فعالة في تطوير **قوانين دولية إنسانية**، وهي قوانين دولية تحكم استخدام الحرب تأثرت بنظرية الحرب العادلة، ولعل أشهر هذه القوانين اتفاقيات جنيف وبروتوكولاتها، والتي أرست معايير إنسانية للتعامل في الحروب، خاصة معاملة أسرى الحرب، والجنود المصابين وغير المقاتلين، ومنع استخدام أسلحة الدمار الشامل كالأسلحة البيولوجية والكيميائية، وتعتبر دولة الإمارات العربية المتحدة من الدول الموقعة على اتفاقيات جنيف وبروتوكولاتها.

### مصطلحات أساسية

#### القانون الدولي

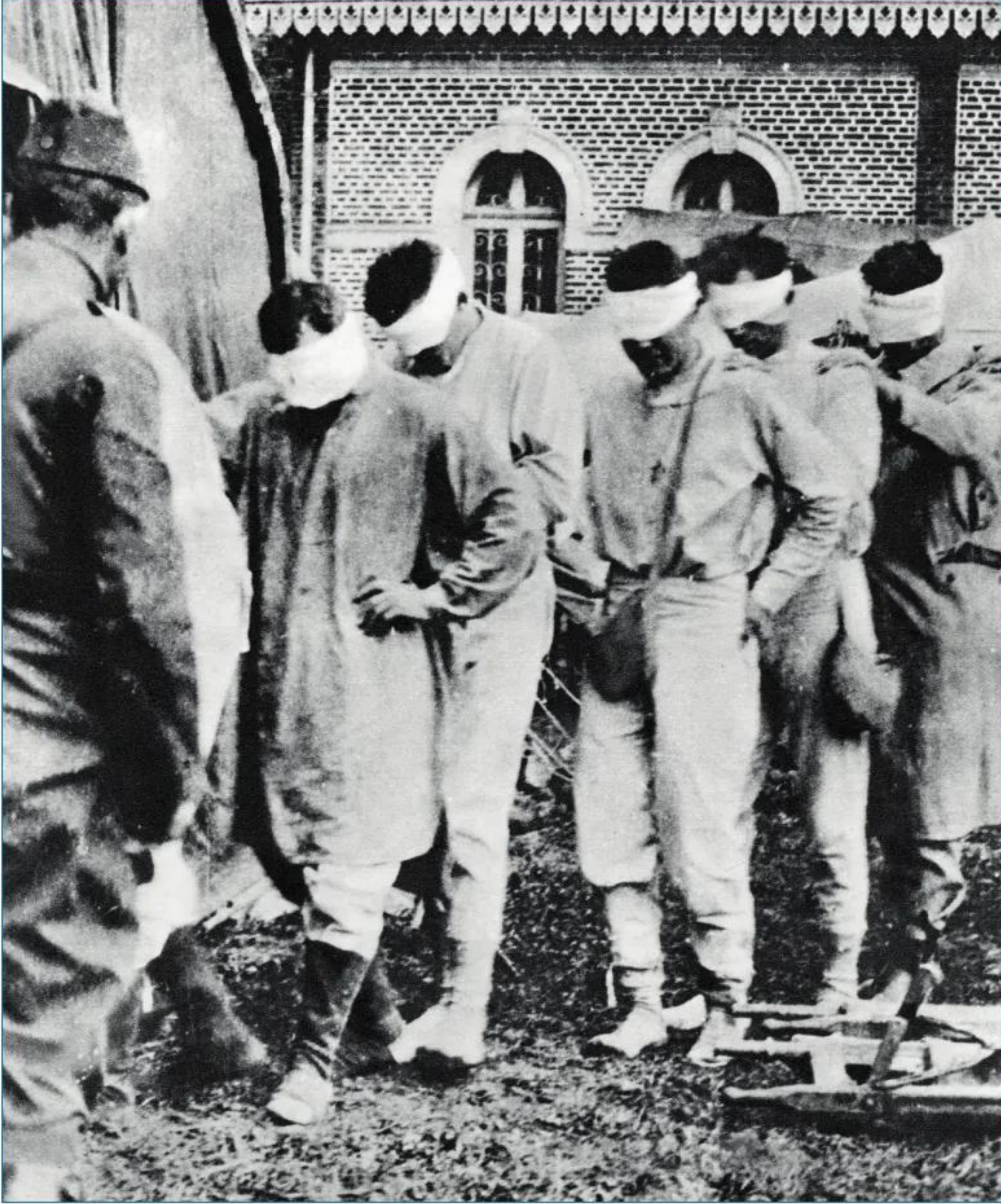
الإنساني: مجال

القانون الدولي الذي

يغطي قواعد النزاع

المسلح ومعاملة المتأثرين

بالنزاع.



■ تؤسس اتفاقيات جنيف معايير لمعاملة سجناء الحرب.



بعد بعض النزاعات الكبرى، تنشئ الأمم المتحدة محاكم مؤقتة للتحقيق مع الأفراد ومعاقتهم على جرائم الحرب وانتهاكات القانون الدولي التي ارتكبت خلال هذه النزاعات، على غرار محاكمات نورمبرج التي أقيمت بعد الحرب العالمية الثانية، أحد الأمثلة على ذلك هو المحكمة الجنائية الدولية لرواندا، والتي أسست لمحاسبة المتورطين في جرائم الإبادة الجماعية التي حدثت في رواندا عام 1994.

## مجلس الأمن الدولي

مجلس الأمن الدولي هو الهيئة الرئيسة للأمم المتحدة المسؤولة عن السلام والأمن في العالم، ويتكون المجلس من 15 عضوًا، 5 أعضاء منهم دائمو العضوية وهم: (الصين، وفرنسا، وروسيا، والمملكة المتحدة، والولايات المتحدة)، و10 أعضاء غير دائمين (يتناوب الأعضاء الآخرون في عضوية المجلس)، وعلى عكس قرارات الجمعية العامة، فكل الدول الأعضاء ملتزمة بالامتثال لقرارات مجلس الأمن، ويستجيب مجلس الأمن في حالات احتمال نشوب نزاع أو تهديد للسلام عن طريق العمل على حل هذه النزاعات بالطرائق الدبلوماسية والتوصية بحلول محددة، وإذا فشل هذا، قد يلجأ المجلس لفرض عقوبات (انظر أدناه)، أو حتى إجازة استخدام القوة في محاولة لاستعادة السلام.

ونظرًا لأهمية وسلطة الأمم المتحدة، يقول كثيرون الآن: إنه لتحقيق الشرط الأول لنظرية الحرب العادلة «الإعلان بشكل قانوني»، يجب أن يتم التصريح بإعلان الحرب من خلال قرار لمجلس الأمن، وفي الواقع فالمادة 2.4 من ميثاق الأمم المتحدة تنص على الآتي: «سوف يمتنع كل الأعضاء في علاقاتهم الدولية عن التهديد أو استخدام القوة»، وعلى الرغم من أن قرارات الأمم المتحدة أقرت استخدام القوة العسكرية، على سبيل المثال، لإخراج العراق من الكويت عندما قام باحتلال الكويت عام 1990، إلا أن بعض الدول الأعضاء أعلنت الحروب على المستوى الفردي رغم غياب موافقة واضحة من الأمم المتحدة.

ويجيز ميثاق الأمم المتحدة، في الواقع، للدول الأعضاء استخدام القوة في غياب قرار محدد، وذلك عند ممارسة حقهم في الدفاع عن النفس، وتسمح المادة 51 من الميثاق للدول بالدفاع عن النفس في حالة «الهجوم المسلح» وحتى «يتخذ مجلس الأمن الإجراءات الضرورية للحفاظ على السلام والأمن الدوليين» إلا أن استخدام المادة 51 لتوفير أساس قانوني للحرب قد يكون مثيرًا للجدل بشدة (فكر على سبيل المثال، في غزو الولايات المتحدة لأفغانستان في عام 2001 ردًا على هجمات 11 سبتمبر الإرهابية).

(المصدر: <http://www.un.org/ar/charter-united-nations/index.html>)

### مصطلحات أساسية

**مجلس الأمن الدولي:** هيئة في الأمم المتحدة تتولى المسؤولية الرئيسة في الحفاظ على السلام والأمن في العالم.





■ جميع الدول الأعضاء ملزمة بالامتثال لقرارات مجلس الأمن.

**نقطة ثانية للمناقشة** (عادة وبشكل ودي) ينشأ بين بعض الدول نزاع متعلق بحقوق الصيد في جزء من البحر، هل يجب التعامل مع هذا النزاع من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة، أم محكمة العدل الدولية، أم مجلس الأمن؟




---



---



---



---



### مهمة للبحث

إحدى الترتيبات الأكثر إثارة للجدل في مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة هي سلطة الدول دائمة العضوية في استخدام حق النقض (فيتو) للقرارات، ابحث في استخدام هذه السلطة والآثار المحتملة لذلك على الحفاظ على السلم والأمن الدوليين.

---



---



---



---





## مهمة للعمل

تخيل أنك أصبحت مسؤولاً في الأمم المتحدة وطلب إليك وضع ثلاث قواعد ينبغي على كل الدول اتباعها، ما هي هذه القواعد المقترحة؟

القاعدة 1:

\_\_\_\_\_

القاعدة 2:

\_\_\_\_\_

القاعدة 3:

\_\_\_\_\_

قارن القواعد التي وضعتها بالقواعد التي اختارها الآخرون.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## المحكمة الجنائية الدولية

### مصطلحات أساسية

#### المحكمة الجنائية

#### الدولية: محكمة

دائمة، مقرها لاهاي،  
وهدفها محاكمة الأفراد  
على جرائم الحرب.

تجب التفرقة بين محكمة العدل الدولية **والمحكمة الجنائية الدولية**، ومن المربك أنهما تقعان في لاهاي وعلى الرغم من أن المحكمة الجنائية الدولية كيان مستقل عن الأمم المتحدة، إلا أنهما تعملان في شراكة معاً وعلى سبيل المثال، فقد يحيل مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة حالات محددة للمحكمة الجنائية الدولية، وأسست المحكمة الجنائية الدولية بمقتضى اتفاقية سميت بنظام روما الأساسي، ودولة الإمارات العربية المتحدة من الموقعين على نظام روما الأساسي والمحكمة الجنائية الدولية هي محكمة دولية دائمة لمحاكمة الأفراد على الجرائم التي تنشأ من النزاعات، وسنشرح هذه الجرائم بمزيد من التفصيل أدناه:

**الإبادة الجماعية:** التدمير المتعمد لجماعة قومية، أو إثنية، أو عرقية، أو دينية بالقتل أو بطرائق أخرى، يمكن أن يتضمن هذا إحداث أذى جسدي أو عقلي، ومنع الإنجاب داخل الجماعة ونقل الأطفال خارجها.

**الجرائم ضد الإنسانية:** الانتهاكات الخطيرة التي ترتكب كجزء من هجوم واسع النطاق ضد أي جماعة سكانية من المدنيين، ويغطي هذا العديد من الأفعال المحتملة بما في ذلك القتل، والاعتصاب، والسجن، والاستعباد، والتعذيب (خاصة للنساء والأطفال).



**جرائم الحرب:** هذه هي انتهاكات خطيرة لاتفاقية جنيف على سبيل المثال، استخدام الأطفال كجنود، وقتل أو تعذيب المدنيين أو أسرى الحرب، وتوجيه الهجمات ضد المستشفيات أو دور العبادة.

**جرائم الاعتداء:** استخدام الدولة للقوة المسلحة ضد دولة أخرى لتهديد سيادتها أو استقلالها السياسي.



### مهمة للبحث

قم بزيارة موقع الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) للمحكمة الجنائية الدولية على الرابط  
(<https://www.icc-cpi.int/about>).

ابحث في حالة مطروحة أمام المحكمة الجنائية الدولية حاليًا، برأيك، ما مدى فعالية المحكمة الجنائية الدولية الذي تم اتباعه في إدارة هذه الحالة؟

---

---

---

---



■ يمثل تجنيد الأطفال جريمة حرب بمقتضى القانون الدولي.



## البدائل السلمية للقوة العسكرية

### مصطلحات أساسية

**عقوبات:** عمل غير عسكري ضد دولة ما في محاولة لتعديل سلوكها.

تماشيًا مع نظرية الحرب العادلة، عندما تفشل الدبلوماسية في النزاعات الدولية، بدايةً، سوف يسعى مجلس الأمن دائمًا في الخيارات السلمية وقد يتمثل هذا في مجموعة واسعة من الإجراءات ضد الدول وتسمى **عقوبات**، للحفاظ على السلام والأمن الدوليين، عادة لا تعمل العقوبات وحدها، لكنها تمثل جزءًا من إستراتيجية أوسع بكثير لحفظ السلام، ومن أمثلة العقوبات التي يمكن فرضها على الدول:

- فرض حظر على استيراد الأسلحة وغيرها من السلع العسكرية (يسمى «حظر توريد الأسلحة»).
- فرض حظر على استيراد السلع أو التكنولوجيا، التي يمكن استخدامها في أغراض عسكرية بالرغم من أنها ليست عسكرية في حد ذاتها (على سبيل المثال، المعدات الضرورية لتطوير الصواريخ أو الأسلحة النووية).
- فرض حظر على استيراد/ تصدير السلع التي تولد النقود لقادة البلاد، مثل النفط أو الأخشاب.
- حظر السفر على أشخاص محددين.
- قيود مالية، مثل تجميد أرصدة أفراد أو شركات.

ورغم ارتباط العقوبات عادة بالأمم المتحدة، إلا أنه يمكن فرضها بشكل فردي من قبل أي دولة ضد الأخرى، أو من قبل منظمات دولية أخرى، كالاتحاد الأوروبي أو جامعة الدول العربية.

### مهمة للمناقشة

بالرغم من أن العقوبات تفرض على الدول بسبب أفعال قادتها، إلا أن تأثيراتها السلبية قد تطال شعوب هذه الدول، على سبيل المثال، قد تؤدي العقوبات الاقتصادية لخلق أوضاع مؤدية للفقر.

هل هذا عادل؟ وهل هذا أفضل من خيار العمل العسكري؟

---

---

---

---



## عمليات السلام وأنشطتها

تقوم الأمم المتحدة بمجموعة من الأنشطة للحفاظ على السلم والأمن الدوليين في جميع أنحاء العالم، وتدرج هذه الأنشطة تحت العناوين الآتية:

- منع النزاعات والوساطة
- صنع السلام
- فرض السلام
- بناء السلام
- حفظ السلام

ورغم أهمية التمييز بين هذه الأنشطة، إلا أن الإستراتيجيات العملية لخلق سلام دائم غالبًا ما تنطوي على المشاركة في هذه الأنشطة بطريقة يعزز بعضها بعضًا، وليس القيام بها بمعزل عن بعضها البعض، والفرق بين هذه الأنشطة هو على النحو الآتي:

**منع النزاعات:** ويتضمن القيام بإجراءات دبلوماسية عند نشوب نزاعات (داخل البلاد وفيما بينها على حد سواء) لمحاولة منع تصاعد النزاع إلى عنف، ويتم إرسال مبعوثين خاصين (دبلوماسيين) لمناطق الكوارث لتشجيع على الحوار، والتوافق، والتسوية السلمية، كما يتم توفير وسطاء محترفين لدعم المفاوضات وتقديم النصيحة.

**صنع السلام:** هذه أنشطة مماثلة لأنشطة منع النزاعات، لكن يتم القيام بها بمجرد بدء نزاع عنيف، والهدف الرئيس هو إقامة اتفاق عن طريق التفاوض السلمي بين أطراف النزاع.

**فرض السلام:** وذلك باستخدام القوة العسكرية لإنهاء نزاع بعد بدئه، وغالبًا ما يكون هذا ضد إرادة طرف واحد على الأقل من المتقاتلين، وعادة ما يتطلب هذا قوة عسكرية كبيرة، ويمكن أن يأذن مجلس الأمن باستخدام هذه القوة لإنفاذ قراراته، ومن الأمثلة على هذا، استخدام القوة لإخراج العراق من الكويت خلال حرب الخليج.



**بناء السلام:** وهي الأنشطة التي تحدث عادة بعد انتهاء نزاع محدد (بالرغم من أنها قد تكون وقائية أيضًا)، ويتم تصميمها للتأكد من عدم تكرار النزاع، وتهدف هذه الأنشطة إلى خلق سلام مستدام على المدى الطويل، وعادة ما تركز أنشطة بناء السلام على المشاكل الهيكلية الجذرية التي ربما أدت إلى النزاع وتعزز إصلاح هذه الهياكل، قد يتضمن هذا الهياكل الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والسياسية وكذلك المعتقدات الثقافية والاتجاهات الكامنة، وقد يشمل أحد جوانب بناء السلام إدارة عملية مصالحة بين الأطراف المتنازعة.

**حفظ السلام:** تدير الأمم المتحدة بعثات حفظ سلام حول العالم وتهدف إلى مساعدة الدول التي تأثرت بالنزاع وخلق شروط لسلام دائم، وعادة ما تستخدم البعثات لدعم تنفيذ وقف إطلاق النار، وحماية المدنيين، والمساعدة في نزع أسلحة المقاتلين، ودعم تنظيم الانتخابات، وحماية حقوق الإنسان، واستعادة سيادة القانون ويمكن أن تلعب هذه الأنشطة دورًا فعالًا في دعم كل من أنشطة صنع وبناء السلام.



إننا دولة تسعى إلى السلام  
وتحترم حق الجوار وترعى  
الصديق، لكن حاجتنا إلى  
الجيش القوي القادر الذي  
يحمي البلاد تبقى قائمة  
ومستمرة. ونحن نبني  
الجيش لا عن رغبة في غزو  
أو قتال دولة أخرى وإنما  
بهدف الدفاع عن أنفسنا.

الباني المؤسس  
الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان  
- رحمه الله -



■ تدير الأمم المتحدة بعثات حفظ السلام في جميع أنحاء العالم.



تتضمن بعثات حفظ السلام استخدام قوات عسكرية من دول مختلفة وتخدم تلك القوات تحت سلطة مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة، وقد شاركت في بعض هذه البعثات السابقة، على سبيل المثال في كوسوفو وأفغانستان، قوات من دولة الإمارات العربية المتحدة، وأحياناً يطلق على قوات حفظ السلام «الخوذ الزرقاء» بسبب اللون المميز لخوذاتهم، وفي عام 1988 مُنحت قوات حفظ السلام التابعة للأمم المتحدة جائزة نوبل للسلام، والمبادئ الأساسية التي تستند إليها بعثات حفظ السلام هي:

**موافقة الأطراف:** فيجب أن توافق الأطراف الرئيسة المشاركة في النزاع على عملية حفظ السلام، لضمان ألا تصبح عملية حفظ السلام نفسها جزءاً من النزاع.

**الحياد:** يجب أن تتصرف بعثة حفظ السلام كحكم محايد، وأن تعمل بصرامة ولكن بإنصاف فيما يتعلق بكل أطراف النزاع.

**عدم استخدام العنف:** عدم استخدام العنف إلا للدفاع عن النفس والدفاع عن البعثة، وفي الظروف القصوى يمكن استخدام القوة لحماية المدنيين المعرضين لخطر الاعتداء الجسدي الوشيك أو لمساعدة السلطات في الحفاظ على القانون والنظام، وإذا كان من الضروري استخدام القوة، فيجب أن يتم ذلك في أضيق الحدود.

**نقطة للمناقشة** ما الفرق بين صنع السلام وبناء السلام؟



---

---

---

---



# النساء والسلام والأمن

بالإضافة لهذا، استضافت أبوظبي قمة عالمية بعنوان، «أبعاد النوع الاجتماعي بالنسبة للأمن والسلام الدوليين: مفتاح السلام والازدهار»، في ديسمبر 2017، وخلال خطاب هام في القمة، قالت السفيرة لانا زكي نسيبة، الممثل الدائم لدولة الإمارات العربية المتحدة في الأمم المتحدة، «بالبناء على إرث المؤسس الراحل لأمتنا، والقيادة الرشيدة المستمرة، وكذلك تفاني صاحبة السمو الشيخة فاطمة بنت مبارك، تحافظ دولة الإمارات العربية المتحدة على التزامها بالمساواة بين الجنسين وتمكين النساء كمكون رئيس في جدول أعمالها في الداخل والخارج، وكحجر زاوية للسلام والأمن».

(المصدر:

[https://www.un.int/uae/statements\\_speeches/keynote-gender-dimensions-international-peace-and-security-keys-prosperity-and](https://www.un.int/uae/statements_speeches/keynote-gender-dimensions-international-peace-and-security-keys-prosperity-and)

في عام 2000، أصدر مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة القرار رقم 1325، كان هذا أول قرار يؤكد على الحاجة إلى النظر في النزاعات وحفظ السلام والأمن من منظور النساء والفتيات، وهذا أمر بالغ الأهمية لأن تأثر النساء والفتيات بالحروب والنزاعات المسلحة أكبر من غيرهن، بالإضافة لذلك، فدور النساء حاسم في تأمين مفاوضات سلام فعالة وفي استدامته بعد النزاعات، ويتطلب القرار كذلك حماية النساء والفتيات من العنف المرتبط بالنوع في حالات النزاع المسلح، وبشكل خاص أي شكل من أشكال الانتهاك.

وتعتقد دولة الإمارات العربية المتحدة أن تمكين النساء في أوقات السلم، كما في أوقات النزاع، أمر جوهري لبناء سلام وأمن مستدام في المجتمعات، وكجزء من التزامها بالمساهمة في الدراسة العالمية عن تطبيق القرار 1325، استضافت دولة الإمارات العربية المتحدة في عام 2014-2015 سلسلة من حلقات النقاش حول النساء والسلام والأمن بالمشاركة مع هيئة الأمم المتحدة للمرأة ومعهد جورج تاون للمرأة والسلام والأمن.

وتناولت حلقات النقاش موضوعات مثل دور النساء في مواجهة التطرف وأفضل طريقة لتسخير التكنولوجيا الحديثة في عمليات حفظ السلام لتحسين أمن النساء والفتيات ومعرفة دور النساء والسلام والأمن في سياق التغير المناخي، والتدخل الإنساني المستجيب للنوع الاجتماعي.

(المصدر:

[https://www.un.int/uae/sites/www.un.int/files/United%20Arab%20Emirates/uae\\_giwps\\_publication\\_2015.pdf](https://www.un.int/uae/sites/www.un.int/files/United%20Arab%20Emirates/uae_giwps_publication_2015.pdf)



**نقطة للمناقشة** اشرح باختصار كيف أن القادة الحاليين لدولة الإمارات العربية المتحدة يحققون وصية الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان - رحمه الله - فيما يتعلق بدور المرأة.

<https://www.thenational.ae/uae/government/more-women-than-the-white-house-and-the-youngest-minister-in-the-world-meet-the-new-uae-cabinet-1.668876>

### دولة الإمارات العربية المتحدة وحفظ السلام

في عام 1976، أصدر المجلس الأعلى للاتحاد مرسومًا بدمج جميع القوات المسلحة تحت قيادة واحدة، ومنذ تلك اللحظة، نشطت القوات المسلحة الإماراتية في عمليات حفظ السلام في أجزاء مختلفة من العالم، كان هذا في جزء منه استجابة لرؤية الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان - رحمه الله - في تعزيز السلام العالمي.

وفي عام 1992، انضمت دولة الإمارات العربية المتحدة إلى قوات أخرى في تقديم المساعدات الإنسانية للصومال، وفي عام 1996، أرسلت دولة الإمارات العربية المتحدة قوات للمساعدة في عملية الأمم المتحدة لحفظ السلام في كوسوفو، وشملت الأعمال التي قامت بها القوات الإماراتية إقامة مخيمات لإيواء اللاجئين، كما ساعد أفراد الخدمات في دولة الإمارات العربية المتحدة في البحث عن الطائرة الماليزية المفقودة MH370 التي اختفت في عام 2014، كما شاركت دولة الإمارات العربية المتحدة في العمليات في أفغانستان.

وفي أعقاب العمل الذي تم في كوسوفو في أواخر تسعينيات القرن الماضي، ساعدت الإمارات في تمويل بناء مستشفى الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان في فوسخري في الجزء الشمالي من كوسوفو، ويضم المستشفى وحدة للولادة، وأقسامًا للأشعة والمعامل، وعيادة لطب الأسنان، ووحدة للعناية المركزة، وغرفة للطوارئ، وتتضمن أحدث المعدات الطبية، وتم تمويل المستشفى من قبل مؤسسة خليفة للأعمال الإنسانية.



يمنح الإسلام النساء  
وضعهم المنصف،  
ويشجعهم على العمل  
في جميع القطاعات، طالما  
أنهم يحصلون على الاحترام  
اللائق.

الباني المؤسس  
الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان  
- رحمه الله -





## أسئلة للتقييم الذاتي

1. اشرح دور المنظمات غير الحكومية في الحفاظ على السلام والأمن في العالم.
2. اشرح لماذا قد تكون الإجراءات السلمية أكثر تأثيرًا من الإجراءات العنيفة.
3. حدد سببين قد يجعلان شخصًا ما من دعاة السلام.

---

---

---

---



# ما طبيعة تراث السلام واللاعنف؟



## الأهداف التعليمية للدرس

- في نهاية الدرس، ينبغي أن تكون قادرًا على:
- ◀ وصف نشاط واحد على الأقل في مجال حفظ السلام لمنظمة غير حكومية.
- ◀ تحديد مثال واحد على الأقل لعمل سلمي.
- ◀ تحديد شكل واحد على الأقل للسلمية.

## المقدمة

في الدرس السابق درسنا كيف تلعب المنظمات الدولية دورًا هامًا في تعزيز السلام في العالم، من خلال صنع وإنفاذ القوانين الدولية، ومن خلال عمليات حفظ السلام المتعددة، والمنظمات الضخمة مثل الأمم المتحدة أساسها الحكومات؛ فحكومات الدول هي التي تؤسسها وتديرها، ومع ذلك، فهناك العديد من الطرائق التي قام بها أفراد وجماعات بعمليات تعزيز السلام والتسويات السلمية للنزاعات في جميع أنحاء العالم، وسنستعرض في هذا الدرس بعضًا من هذه الطرائق:



## المنظمات غير الحكومية

### مصطلحات أساسية

#### منظمة غير

#### حكومية:

منظمة  
مستقلة عن الحكومة،  
وهي خيرية غالباً.

#### حماية المدنيين

#### العزل:

استخدام  
المدنيين غير المسلحين  
في عمليات حفظ السلام.

**المنظمة غير الحكومية** منظمة خيرية غالباً، وتعمل بشكل مستقل عن الحكومة وقد تكون محلية أو دولية، وتقوم هذه المنظمات بالعديد من المهام، ولكن بعضها يشارك في أنشطة لحل النزاعات العنيفة وتعزيز السلام واستدامته في جميع أنحاء العالم.

ومن الأمثلة على مشاركة المنظمات غير الحكومية في تعزيز السلام هو استخدام حماية المدنيين غير المسلحين في حماية المدنيين أثناء النزاع أو بعده، وهذا ما يحدث عندما تقوم مجموعات من المدنيين العزل بالعمل في حفظ السلام، ولا يقتصر استخدام قوات حفظ سلام غير مسلحة على المنظمات غير الحكومية، ففي الواقع، كانت أولى التدخلات الدولية للأمم المتحدة لحفظ السلام «بعثات مراقبين» غير مسلحة، تستخدم ضباطاً عسكريين ولكن من دون أسلحة علاوة على ذلك، فبعض أكثر عمليات حفظ السلام نجاحاً في السنوات الأخيرة نفذت بواسطة مدنيين غير مسلحين يعملون في منظمات غير حكومية.

وهناك العديد من الأنشطة التي يمكن استخدام حماية المدنيين غير المسلحين فيها استناداً إلى فكرة ممارسة ضغط للتأثير على السلوك وتغييره، وغالباً ما يكون هذا في شكل مجرد المراقبة، على سبيل المثال مراقبة مراكز الاقتراع، والمظاهرات، ونقاط التفتيش العسكرية، للتأكد من اتباع الإجراءات المناسبة والإبلاغ عن أي انتهاكات، كما قد تتضمن أيضاً استخدام النقاش والوساطة والتدريب وتوفير مشورة الخبراء، وجمع البيانات أو مجرد تقديم الدعم المعنوي للمجتمعات المنكوبة.



■ تقتل الألغام الأرضية حوالي عشرة أشخاص يومياً، فضلاً عن الكثير من الإعاقات.



ويمكن للمنظمات غير الحكومية الأخرى المشاركة في حل مشاكل محددة متعلقة بالنزاع، ومن الأمثلة الجيدة على ذلك قيام المنظمات غير الحكومية مع فرق عمل متخصصة لإزالة الألغام من المدن ولتوعية المدنيين بخطر الألغام، وهذا النوع من جهود حفظ السلام شديد الأهمية في الوقت الراهن وطبقاً لبيانات الأمم المتحدة، «في عام 2014، قتلت الألغام الأرضية والعبوات الناسفة حوالي 10 أشخاص تقريباً يومياً -معظمهم من الأطفال والنساء وكبار السن- وتسببت في إعاقات شديدة لأعداد أخرى لا حصر لها».

(المصدر: <http://www.un.org/en/sections/issues-depth/peace-and-security/index.html>)

**نقطة للمناقشة**  يدعي صديقك أن الإجراءات الحكومية فقط هي التي قد تكون فعالة في تحقيق وتأمين السلام، كيف تفند هذا الرأي وما أدلتك؟

---

---

---

---



### مهمة للبحث

قم بالبحث في عمل منظمات غير حكومية محددة، خاصة في المناطق التي تأثرت بالنزاع.

---

---

---

---



## العمل السلمي

### مصطلحات أساسية

#### العمل غير

##### العنيف: طرائق

للتحرك ضد الظلم

أو القمع لا تتضمن

استخدام العنف.

#### حماية المدنيين

##### العزل: استخدام

المدنيين غير المسلحين

كأفراد لحفظ السلام.

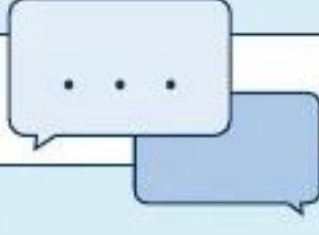
هناك تراث تاريخي أصيل للعمل السلمي، خاصة في مواجهة القمع السياسي أو في الدول التي لا توجد فيها آليات فعالة لحل النزاعات، ومن المفيد التفكير في هذا التراث لأنه يظهر كيف يكون العمل السلمي شكلاً مقنعاً لحل النزاعات وكيف له أن يُحدث تغييراً، حتى في ظل الظروف التي يبدو فيها أن العنف هو الخيار الوحيد.

**أهداف العمل السلمي:** تتمثل أهداف العمل السلمي في تغيير أفكار الخصم لإقناعه بصحة وجهة نظرك، وليس مجرد دفعه لفعل ما تريد، فالعمل السلمي يتيح للخصم الوصول لطريقتك في التفكير دون فقدان كرامته أو احترامه في هذه العملية، قد يعني هذا أنك قد تعاني لإحداث تغيير في سلوك الخصم، بدلاً من جعله هو يعاني، وهذا ليس خياراً سهلاً بالضرورة؛ فقد يتطلب إلى الشجاعة والمرونة أكثر مما قد يتطلبه الدخول في نزاع عنيف.

وأحد الفوائد الأساسية للعمل السلمي هو أن بإمكانه كسر حلقة العنف الانتقامي المتبادل التي تقع غالباً في حالات النزاع العنيف، ونتيجة لذلك تتحسن فرص استدامة السلام الذي يتم إرساؤه.



## نقطة نقاش



- برأيك أي من هذه الأنشطة السلمية هو الأكثر غرابة؟ وأيهم هو الأقل؟
- ما الظروف التي يمكن على أساسها قبول المشاركة في أيٍّ من هذه الأنشطة؟

---

---

---

---

---

---

---

---



### مصطلحات أساسية

السلمية: ذلك الرأي الذي يقول: إن الحرب خطأ من الناحية الأخلاقية.

**السلمية** تقليد أخلاقي لا يستخدم العنف، مهتم بشكل خاص بأخلاقيات الحرب، وبشكل عام يعتقد دعاة السلام أن الحرب أمر خطأ، وعلى الرغم من ذلك فهناك أشكال مختلفة من السلمية تبني وجهة النظر هذه بدرجات متباينة، ويمكن للأشخاص أن يكونوا دعاة سلام لأسباب متعددة، وقد تؤثر هذه الاختلافات في معتقدات منهج السلمية. فالاعتقاد الأخلاقي هو أساس لكل المعتقدات لدى دعاة السلام، حيث تمثل حياة البشر قيمة هامة جدًا لديهم وإضافة إلى ذلك، يقول بعض دعاة السلام: إن الحرب غير فعالة وغير مجدية، وبالتالي ليس هناك منطق عملي يبرر خوضها.

الأنواع الرئيسة للسلمية هي:

- السلمية المطلقة

- السلمية المشروطة

- السلمية الانتقائية

- السلمية النشطة



# المهاتما غاندي

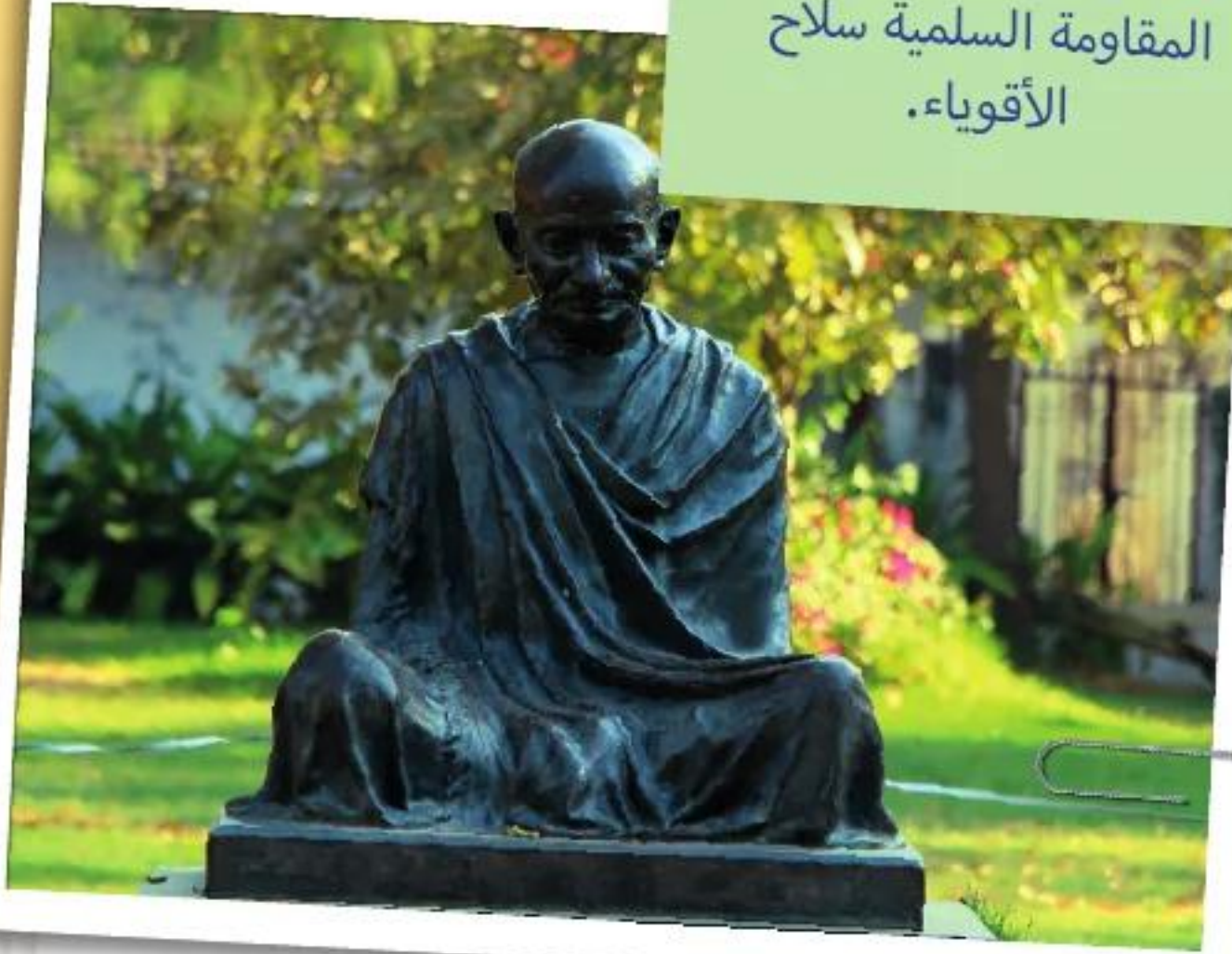
لهجوم من قبل محتجين آخرين، حتى لو عرض هذا حياتهم للخطر

استخدمت حركة غاندي الاحتجاجية مجموعة من الإجراءات السلمية، أحد هذه الإجراءات كان «مسيرة الملح». حيث منع البريطانيون الهنود من جمع الملح الخاص بهم، حتى يضطروا لشراء الملح البريطاني ويدفعوا ضرائب باهظة، فقاد غاندي مسيرة من المحتجين إلى الشاطئ وشجعهم على جمع الملح، في تحدٍّ للقانون. كان لحركة غاندي السلمية تأثيرًا كبيرًا، ليس فقط في الهند، ولكن أيضًا من خلال إلهام حركات سلمية أخرى في جميع أنحاء العالم.

هناك أسباب كثيرة يمكن أن أموت من أجلها، لكن ليس هناك ما يمكنني أن أقتل من أجله.

المهاتما غاندي

■ أصر غاندي على أن المقاومة السلمية سلاح الأقوياء.



موهانداس غاندي (1869-1948)، والذي يعرفه أتباعه بـ «مهاتما»، قاد حركة احتجاج في الهند خلال القرن العشرين، وشن حملة ضد الحكم الاستعماري البريطاني، سعيًا وراء الاستقلال الكامل للهند.

وعلى عكس الكثير من قادة الاستقلال الآخرين، استندت حركة غاندي إلى منهج النزاع السلمي، وقد تأثر هذا المنهج بالتزام غاندي بمبدأ «أهيمسا» (عدم الأذى) الديني، كما كان يعتقد أن الإجراءات السلمية أكثر فعالية على المدى الطويل، لأنها قد تقنع المعارضين بتغيير وجهات نظرهم.

أصر غاندي على أن الإجراءات السلمية ليست سلاح الضعفاء، بل الأقوياء، وهذا لأنها لا تسمح بالعنف تحت أي ظرف كان، ولأنها تؤكد دائمًا على الحقيقة، ويتضح من القواعد التي قدمها غاندي لأتباعه أن القوة والشجاعة لازمتان للانخراط في هذا العمل السلمي، وتضمنت هذه القواعد:

- ◀ لا تغضب
- ◀ تحمل غضب خصمك دون انتقام
- ◀ عدم الانتقام يعني كذلك عدم توجيه السباب أو اللعنات
- ◀ لا تهن خصمك
- ◀ لا تقاوم الاعتقال من قبل مسئول
- ◀ يجب على المحتجين حماية المسؤولين من التعرض



وتهتم السلمية المطلقة والمشروطة والانتقائية بمدى خطأ الحرب، أما السلمية النشطة فهي وجهة نظر تمثل كيفية تصرف دعاة السلام إذا فرضت عليهم حرب.

**السلمية المطلقة:** السلمية المطلقة هي أقوى أشكال السلمية، وترى أنه لا يمكن أبدا تبرير القتل، وهذا يعني أن خوض الحرب لا يمكن أبداً أن يكون صحيحاً، حتى لو كان دفاعاً عن الذات، أحياناً ما يستند هذا المذهب إلى معتقدات متعلقة بقواعد أخلاقية ضد إزهاق الأرواح، ربما اعتماداً على اعتبارات دينية، أو اعتقاداً في قدسية الحياة البشرية، وفي أوقات أخرى، قد تستند إلى اعتقاد عملي بأن العواقب طويلة المدى لإزهاق الأرواح دائماً ما تكون أسوأ مما قد يحدث في حال عدم إزهاقها.



■ السلمية المطلقة ترى أن الحرب دائماً خطأ.



**السلمية المشروطة:** السلمية المشروطة هي الاعتقاد أن الحرب والعنف خطأ من حيث المبدأ، رغم ذلك، فربما تكون هناك ظروف قصوى تكون فيها الحرب هي الخيار «الأقل خطأ» من بين كل الخيارات المتاحة، ربما لأن كلفة عدم الذهاب للحرب كبيرة جدًا إلى الدرجة التي ترجح كفة الحرب، وربما تتضمن الأمثلة حالات الدفاع عن النفس، أو الحالات التي نحتاج فيها الحرب لحماية الأبرياء، وفي الأغلب يلجأ دعاة السلام المشروط لنظرية الحرب العادلة للمساعدة على تحديد ما إذا كانت الحرب مبررة أم لا.



■ السلمية المشروطة تسمح بالحرب في الحالات القصوى فقط.

**السلمية الانتقائية:** السلمية الانتقائية الاعتقاد بوجود أنواع معينة من الحرب أو القتال، لا يمكن أبدًا تبريرها، وتشمل الحروب التي تستخدم فيها أسلحة الدمار الشامل، مثل الأسلحة النووية، والكيميائية، والبيولوجية، وقد تتضمن هذه الحروب العشوائية أسبابًا، وهذا أمر حتمي عند استخدام مثل هذه الأسلحة بسبب النطاق الهائل لقدرتها التدميرية واستمرار تأثيرها على السكان والبيئة لسنوات عديدة في المستقبل بعد انتهاء النزاع، ومن المرجح أن يركز دعاة السلمية الانتقائية بالأساس على شرطي «التناسب» و«التمييز» ضمن نظرية الحرب العادلة.



■ السلمية الانتقائية تستبعد أنواعًا معينة من العنف.



**السلمية النشطة:** يعتقد بعض دعاة السلام أنه ينبغي أن لا تكون لهم أي مشاركة نشطة على وجه الإطلاق في حالة حرب، وعلى الجانب الآخر، يعتقد دعاة السلام النشطين أنه يجب القيام بأدوار تشاركية خلال الحرب، إلا أن هذه الأدوار يجب أن تكون سلمية، على سبيل المثال، يمكن لهم العمل في أنشطة طبية كإسعاف الجرحى.



■ تعليق الصورة : قد يتخذ المسالمون المتطوعون أدوارًا غير قتالية خلال النزاع.

يقول شخص ما: إنه ينبغي تدمير مخزون غاز الكلور، لأن

**نقطة للمناقشة**



**استخدامه في القتال سيكون دائمًا خطأ أخلاقي، برأيك من أي أنواع دعاة السلام هذا الشخص؟**

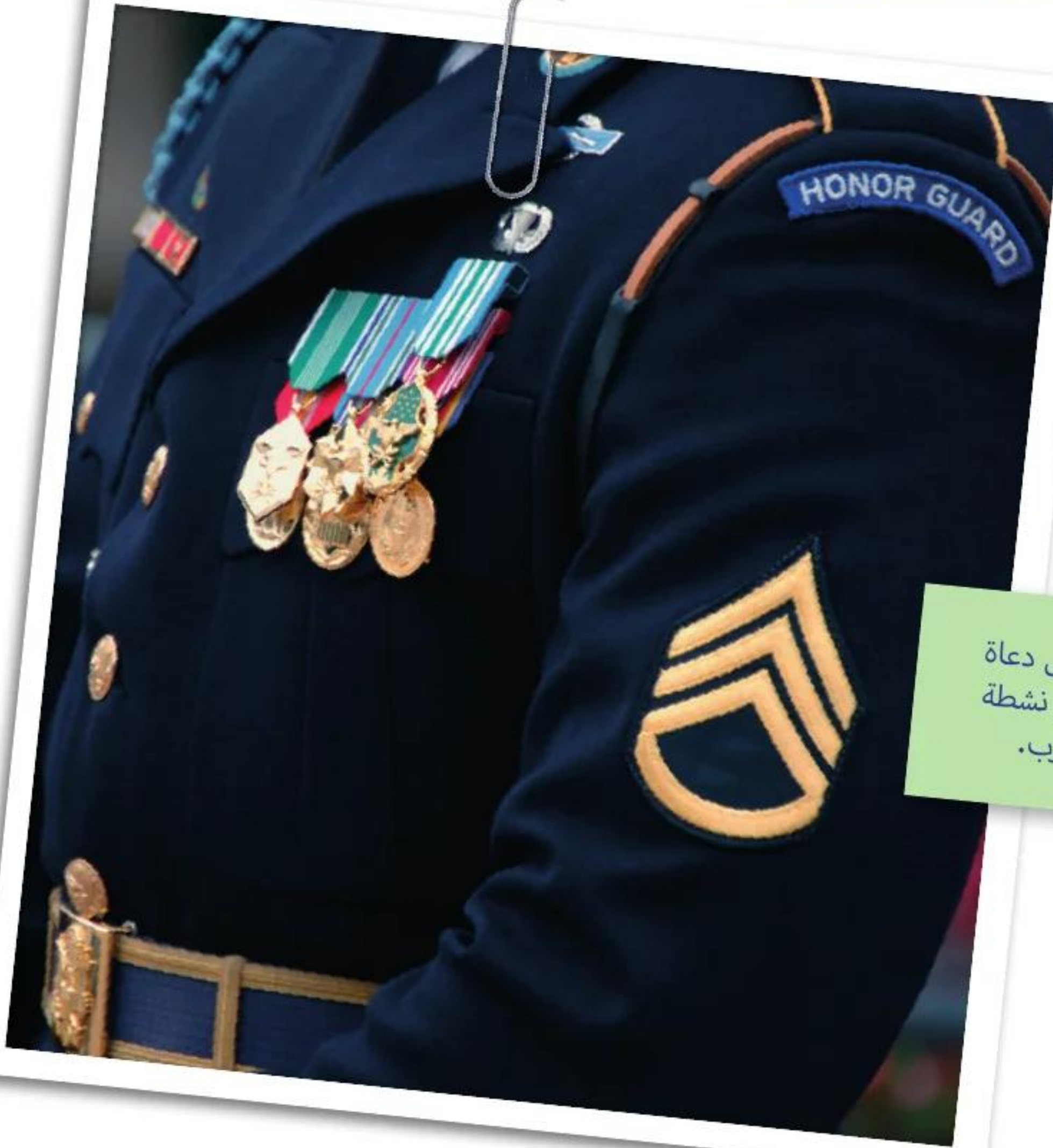
---

---

---

---





■ يقوم بعض دعاة السلام بأدوار نشطة خلال الحرب.

## ديسموند دوس

لأعمال الشجاعة.  
يمكنك معرفة المزيد عن ديسموند دوس على الرابط  
التالي:  
<https://desmonddoss.com/bio/bio-real.php>

كان ديسموند دوس أميريكيا شارك في الحرب العالمية الثانية، وبسبب إيمانه بالسلمية، رفض قتل جنود الأعداء أو حتى حمل السلاح أثناء القتال، بالرغم من هذا، تم إرساله إلى خط الجبهة خلال «معركة أوكيناوا»، وفي ظل وجود خطر كبير على حياته، ورغم أنه أصيب أربع مرات، فقد أنقذ حياة 75 جنديًا بحملهم إلى بر الأمان. وكان داعية السلام النشط الوحيد خلال الحرب الذي حصل على وسام الشرف، وهو أعلى وسام عسكري متاح





## مهمة للعمل

بالنسبة لكل نوع من أنواع السلمية، حدد حجة داعمة له وحجة ضده:  
السلمية المطلقة

مع: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ضد: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

السلمية المشروطة

مع: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ضد: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

السلمية الانتقائية

مع: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ضد: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

السلمية النشطة

مع: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ضد: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

قارن اقتراحاتك باقتراحات الطلبة الآخرين





### حان وقت التفكير

هل تعتبر نفسك من دعاة السلام؟ إذا كان الأمر كذلك، فمن أي نوع؟

---

---

---

---

من المرجح أن تحتفظ الدول دائماً بحق الدفاع عن النفس والمشاركة في حرب عادلة، على الرغم من هذا فنموذج دعاة السلام الذين يسعون للحلول السلمية للنزاعات، لا يزال له نفوذ كبير في السياسة الدولية، والقضايا المحلية والتفاعلات اليومية للأفراد.



### أسئلة للتقييم الذاتي

1. اشرح دور المنظمات غير الحكومية في الحفاظ على السلام والأمن في العالم.
2. اشرح لماذا قد تكون الإجراءات السلمية أكثر تأثيراً من الإجراءات العنيفة.
3. حدد سببين قد يجعلان شخصاً ما من دعاة السلام.

---

---

---

---







### نظرة عامة

سوف نقوم في هذه الوحدة بالتفكير العميق في إنجازاتنا وفي الصعاب والمشكلات التي تواجهنا، وسوف نستكشف معاً أهدافنا وطموحاتنا، ونتدارس سويّاً المهارات الأساسية اللازمة للتوظيف كما أننا سنمارس بعض الأساليب التي من شأنها تطوير مهارتنا على اجتياز المقابلات الشخصية وإلقاء العروض التقديمية، وسنفكر معاً كيف أن خبراتنا وتجاربنا يمكنها أن تعدنا للمرحلة التالية من حياتنا المهنية.



# التفكر والانتقال<sup>9</sup>

يتم تعريف المحتوى على تطبيق التعلم الذكي



- الدرس الأول:** ما المقصود بمصطلح «التفكر»؟
- الدرس الثاني:** كيف نحدد الأهداف والطموحات؟
- الدرس الثالث:** ما مهارات التوظيف الأساسية؟
- الدرس الرابع:** ما المقصود بمصطلحي «القيادة» و«الإدارة»؟
- الدرس الخامس:** ما أفضل طريقة للاستعداد لإجراء مقابلة؟
- الدرس السادس:** كيفية الإعداد لعرض تقديمي



## نواتج التعلم

- في نهاية هذه الوحدة، أن يكون الطالب قادرًا على أن:
1. يجري تقييمًا ذاتيًا بثقة من أجل التعرف على مواطن القوة لديه، وكذلك الجوانب التي تحتاج إلى تطوير.
  2. يعبر بوضوح لمجموعة من جمهور الحاضرين عن أهدافه وطموحاته وكيف يأمل في تحقيقها.
  3. يكتسب المعرفة المتعلقة بطائفة مختلفة من المسارات الوظيفية، والتي من شأنها أن تمكنه من اتخاذ قرارات مستنيرة حول مستقبله.
  4. يستعدّ على نحو فعال لإجراء مقابلة شخصية وإلقاء عرض تقديمي جذاب.
  5. ينشئ سجلًا للإنجازات الخاصة به ليكون بمثابة وسيلة لعرض مهاراته وخبراته ومعارفه.



# ما المقصود بمصطلح «التفكير»؟



## الأهداف التعليمية للدرس

- في نهاية هذا الدرس، ينبغي أن تكون قادرًا على:
- ◀ تقديم تعريف شفهي أو كتابي لمصطلح «التفكير».
- ◀ تحديد مواطن القوة والضعف لديك وكذلك مهاراتك وإنجازاتك.
- ◀ التفكير في حدث، أو واقعة ما وفي رد فعل عليها، ثم كتابة استجابتك الشخصية لها فيما لا يزيد عن مائة كلمة.

## مقدمة:

في هذا الدرس سنقوم بإلقاء نظرة على معنى التفكير، وإدراك أن تتبّع ودراسة تجاربنا وإنجازاتنا من شأنه أن يمكّننا من معرفة قدراتنا وكفاءتنا، إن فهم أساليب التفكير وممارسته فعليًا يتيح لنا توثيق إنجازاتنا وتعزيز ثقافة الاعتزاز بالذات والاحترافية، وذلك حين نتقل إلى المرحلة التالية من حياتنا المهنية.

## ما التفكير؟

إن وصف ما تراه حين تنظر في المرآة هو انعكاس ذاتي، ولكن إذا ما ذهبنا إلى ما هو أبعد من الوصف المادي وفكرنا فيما نشعر به ونفعله، وكيف وأين نقوم بأمورنا، فإن ذلك يقودنا إلى استخلاص العديد من الآراء والأفكار حول تجاربنا وخبراتنا، ويطلق على ذلك **التفكير الفعّال أو النشاط**؛ وهي لا تأتي تلقائيًا لأي شخص، وإنما هي نشاط طبيعي فالعديد من الأشخاص يفكرون في أنشطتهم اليومية، وعلاقاتهم ووظائفهم ونجاحاتهم وإخفاقاتهم، وقد تحدث عملية التفكير تلك في أي مكان وفي

### مصطلحات أساسية

#### التفكير الفعّال أو

#### النشاط: امتلاك

القدرة على التفكير الجاد والعميق تجاه شيء ما، والقدرة كذلك على النظر بعمق إلى أفعالك وتصرفاتك حتى يمكنك المشاركة في عملية تعلم مستمرة.





إن الحاضر الذي نعيشه  
الآن على هذه الأرض  
الطيبة هو انتصار على  
معاناة الماضي وقسوة  
ظروفه.

الباي المؤسس  
الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان  
- رحمه الله -

أي وقت، كأن تحدث لك أثناء سيرك، أو في وقت استرخائك، أو في أثناء استحمامك، أو حتى في أثناء محاولتك النوم، ومع ذلك يرى الكثير من الناس تجاربهم في الحياة كأحداث منفردة غير مترابطة، ولكن مع ربط هذه التجارب وبناء مفهوم خاص بها يمكنك زيادة فرص تعلم المزيد من الأشياء مثل:

- زيادة الثقة والحماس.
  - زيادة الوعي الذاتي.
  - تحسين أدائك الدراسي.
  - التقدم في مهاراتك الاحترافية، وبالتالي إحراز تقدم في حياتك المهنية.
- غير أنه من أجل اكتساب هذه المنجزات فلا بد من عملية مراجعة فعّالة للذات.

## الوعي المتغير

هل سبق وأن كنت في منتصف محادثة ثم يسألك شخص ما سؤالاً وتذكر أن عقلك قد ذهب بعيداً؟ لقد قام العلماء ببحث هذه الحالة لسنوات عديدة، ويشير البعض إلى ذلك باعتبارها أحلام يقظة ترتبط بسلوك سلبي، كأن تعني مثلاً أنك لم تكن متنبهاً، غير أن العلماء يعتقدون أن ذلك هو حالة متغيرة **للوعي**، وتعني أنه حين يكون العقل واعياً بما يحيط به، ولكنه يفكر في شيء آخر، فإن ذلك يرتبط ارتباطاً مباشراً بغايات وأهداف الشخص ذاته.

ومع ذلك، فغالباً ما تكون هذه الغايات قصيرة المدى وغير مهمة، مثل تذكر إعادة كتاب كنت قد استعرت من المكتبة، ثم التفكير في أنه يجب عليك شراء سماعات، حتى يمكنك الاستماع إلى محاضرة مسجلة في كمبيوتر المكتبة، ثم التفكير في أنه سيكون من الأفضل أن يكون لديك جهاز الكمبيوتر الخاص بك، ويتبع ذلك التفكير في مدى رغبتك في شراء أحدث كمبيوتر من نوع «الحاسوب المحمول المتطور» وهكذا، وقبل أن تدرك ذلك تجد أنه لا يمكنك تذكر رغبتك الأولى وتتساءل عن الطريق الذي سار فيه تفكيرك حتى وصل إلى التفكير في نوع الكمبيوتر الذي ترغب في شرائه، إنه التفكير، وكما ترى من المثال، هناك صلة بين هذه الأفكار على الرغم من أن الترتيبات والرغبات بعيدة عن بعضها البعض، غير أنه يمكن قطع الصلة بسهولة طالما أن التفكير غير مقصود.

### مصطلحات أساسية

**الوعي:** الحالة التي يكون فيها المرء مدركاً لما يحيط به، ومستجيباً له.

**المقصود:** أن يكون لديك هدف واضح أو تصميم على عمل شيء ما أو استكمال.





## حان وقت التفكير

فكر حين يشرّد عقلك، واعرف إن كان باستطاعتك تحديد الظروف التي في ظلها غالبًا ما يحدث لك هذا، ولماذا تعتقد أنه يحدث؟

---

---

---

---



## مهمة للعمل

في الأيام القليلة القادمة قم بعمل ملحوظات عن وقت شرود عقلك، حاول تتبع الأفكار من فكرتك الأولى إلى فكرتك الأخيرة، انظر إلى المثال الآتي وسجّل الظروف المحيطة بالوقت الذي شرّد فيه عقلك:

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أين / متى / مع من      | في المنزل/ في الصباح/ في غرفة الطعام/ مع أخي                                                                                                                                                                                                       |
| التصرف/ الحدث/ التكرار | رغب أخي في أن أساعده على أداء واجباته المنزلية في وقت الإفطار/ أخبرته أن الوقت متأخر للغاية، وأنا سنتأخر عن المدرسة.                                                                                                                               |
| الأفكار                | نظرت إلى هاتفي لمعرفة الوقت/ هاتفي مكسور/ لا أرغب في إصلاحه لأنني أود شراء هاتف جديد/ كل أصدقائي لديهم أحدث الهواتف الذكية/ لا بد وأن أقنع والديّ بأنني أحتاج إلى هاتف ذكي من أجل المدرسة/ لو كان لدي عمل لبعض الوقت لتمكنت من شراء هاتفي الخاص... |

---

---

---

---



### مصطلحات أساسية

**الجانب:** الطريقة التي يمكن النظر بها إلى الشيء.

إن للتفكير **جوانب** عديدة، على سبيل المثال، نجد أن التفكير العميق في عملك قد يحسن من نتيجته، كما أن التأمل في تجاربك يحفزك على الفهم والإدراك وتعلم تلبية مطالب ذات مستوى أعلى، علاوة على أن مراجعة إنجازاتك يتيح لك البناء على الإنجازات القديمة والتفكير في تحديات المستقبل، ويتضمن تفكير الذات الاستناد إلى الذكاء، والمعلومات العاطفية من مصادر مرئية ومسموعة وحركية، وبالتالي، كي تقوم بمراجعة لذاتك، لا بد وأن تقوم بدراسة مجموعة متنوعة تتضمن أنماطاً مختلفة من المعلومات، بحيث تشمل صوراً، وصوتاً، وحركة، ثم تتصرف وفقاً للمعلومات المتاحة من خلال تجميع أو تركيب وتقييم البيانات، على سبيل المثال، إذا ما كنت تفكر في حدث وقع في عملك، فإن ذلك قد يشمل تفكيرك في لغة الجسد الخاصة بشخص ما، وما إذا كان هو أو هي يبدو واثقاً أو غاضباً، وما إذا كانت البيئة المحيطة هادئة أو تشمل ملهيات أو إزعاج.

### ربط الماضي والحاضر والمستقبل

- **من الحاضر إلى الماضي** - ربط الخبرة الحالية بالتعلم السابق عن طريق الإقرار بأوجه التشابه، وأوجه الاختلاف، والارتباط، على سبيل المثال، لا يمكن أن يعزز التعلم ما سبق من أمور فقط، وإنما يخلق أيضاً شبكة جديدة من فرص التعلم التي يمكنها أن تنمو من حيث الحجم والنطاق.
- **من الماضي إلى المستقبل** - يمكن لاستخدام خبرات الماضي كناقلة أو دعامة للتعلم في الوقت الحاضر أن تعزز فهمك الحالي للأحداث الجديدة و يتيح لك التخطيط للمستقبل بشكل أكثر ثقة، فالتفكير قد يأتي بمعنى جديد للتصرفات المستقبلية من خلال ربط الخبرات الماضية والحالية، حيث يمكنك تذكر وملاحظة وإعادة تقييم تجربتك، وقد يعتقد البعض أنك لا تتعلم من تجربتك، ولكن من مراجعتها ومن التفكير العميق فيها، ومع ذلك، كي يكون التفكير فعالاً ينبغي أن تقوم بها متعمداً، حيث تتشابك الأفعال والمشاعر والأفكار وتتفاعل معاً على نحو متقارب.





الثروة ليست مالا فقط،  
فالثروة تكمن في البشر،  
فذلك حيث تكمن القوة  
الحقيقية، إنها القوة التي  
نقدرها، وذلك هو ما أقتنعنا  
بأن نوجه كل مواردنا لبناء  
الفرد، واستخدام الثروة التي  
منحها الله لنا لخدمة بلادنا.

الباي المؤسس  
الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان  
- رحمه الله -

■ على الرغم من أن التفكير في تجاربنا الخاصة هو على الأرجح تفكير فيها كعملية منفردة، إلا أن التفكير يتم تحسينه أيضًا حين نفكر في تجاربنا مع الآخرين.

### نقطة نقاش

قم بمناقشة مغزى مقولة الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان - رحمه الله - ثم ناقش كيف يمكن للتفكير أن يقوم بدور فعال في ربط الماضي والحاضر والمستقبل.

---

---

---

---



## لماذا يُعد التفكير مهمًا؟

سبق وأن رأينا كيف أن التفكير يشكل أهمية بالغة، فهو يمكنك من فهم وإدراك مختلف الأحداث والوقائع في حياتنا، كما أنه يتيح لك التعلم من تجارب النجاح والفشل، إن التفكير يعمق من فرص التعلم لديك، كما أنه ينمي مهاراتك، حتى يمكنك إعادة النظر في مدى فاعلية ما تعلمته، فمن السهل جدًا في الحياة أن تستمر على وتيرة واحدة، حتى لو كان هذا الروتين غير فعال ومع ذلك، يمكن أن يساعد التفكير على فهم تصرفاتك ونشاطاتك وأن يجعلك تتساءل عما إذا كانت هناك طريقة أخرى أكثر فاعلية للقيام بالأشياء في المستقبل.

**نقطة للمناقشة** حين تنتهي من تعلم شيء، هل تفكر في مدى فاعلية عملية التعلم التي قمت بها؟ وضح.



---

---

---

---

**التفكير في خيارات أخرى** إن التفكير أمر أساسي للتعلم سواء كان ذلك في المنزل أم في المدرسة، فبإمكانها أن تجبرك على الخروج من الأحداث الرتيبة، وتجعلك تفكر في خيارات أخرى، على سبيل المثال، أنت لن ترغب في الذهاب إلى المحل نفسه مرة أخرى إذا ما وجدت أن الخدمة هناك لم تكن جيدة، أو أنك لن تختار مقررًا تعليميًا لدراسته في الجامعة، إن لم تكن متحمسًا للموضوع في المدرسة، وعضًا عن ذلك فقد تفكر في تجربتك وتقوم بتطبيق التعليم الذي سبق وأن اكتسبته في بيئات وأوضاع بعيدة عن المواقف الأصلية ومن ثم تقوم بضبط تصرفاتك الحالية بناء على ذلك.

ويمكن للتفكير أن يساعدك في فهم الأخطاء التي حدثت في الموقف، وكيف يمكن أن تتجنب تلك الأخطاء في المستقبل، كما أنها تساعدك على النظر في خيارات أخرى، ومع هذا، إن لم تقم بالتفكير في تجاربك على نحو فعال، فسيكون من السهل للغاية أن تكرر الطريقة نفسها للقيام بالأفعال، وبالتالي، فإنه من الضروري أن تراجع ذاتك وتفكر تفكيرًا نقديًا وتراجع ما تعلمته.



## نقطة نقاش

قم بمناقشة أهمية تغيير الطريقة التي تتبعها في تعلم أشياء جديدة كنتيجة للتفكير في مواقف تعلم سابقة.

---

---

---

---

**التفكير يعد موضع تقدير** باتت القدرة على التفكير أمرًا معترفًا به الآن باعتباره مهارة متطورة في توجيه التفكير والمشاعر والتصرفات، وهي موضع تقدير في التربية والتعليم، وفي التوظيف، وفي الحياة اليومية، وفي واقع الأمر، نجد أن العديد من المؤسسات التعليمية الآن تطلب إلى الطلاب تسجيل مراجعتهم لذاتهم، فهي ترى أن التفكير يعزز من انتقال الطلاب إلى مرحلة الاحترافية، كما أن أصحاب العمل يرون التفكير باعتباره **مهارة قابلة للنقل**، ويمكن أن تستفيد المنظمات والمؤسسات المختلفة من ممارسي طريقة التفكير هذه عن طريق تطبيق هذه المهارة في عملية صنع القرار وغيرها من المؤهلات المطلوبة للعمل في المؤسسة.

## كيف تصبح شخصًا ممارسًا للتفكير

كي تصبح شخصًا ممارسًا للتفكير الذاتي، فأنت بحاجة إلى التفكير بعمق، وبشكل نقدي في تجاربك، وذلك من خلال الاستفادة من المسؤوليات والأدوار التي قمت بها، وتحليل تلك الأدوار، ودراساتها من أجل تحقيق المزيد من التطوير في شكل الممارسات الفعالة لعملية التعلم، ويشمل ذلك التفكير فيما تتعلمه، وكيفية تعلمك له، وفي نقاط القوة والضعف لديك، والمدى الذي تحققه في الوصول إلى أهدافك، حين تشارك في موضوع بعينه أو في ممارسة مهارة بعينها، وكيف يمكنك تحسين عملية التعلم ذاتها.

### مصطلحات أساسية

#### مهارة قابلة للنقل:

مهارات جرى تطويرها في أحد المواقف ويمكن نقلها إلى موقف آخر.

#### الشخص الذي يقوم

##### التفكير: الشخص

الذي يمكنه أن يفكر بعمق في التصرفات التي قام بها، ويأمل في التعلم من نجاحاته وإخفاقاته ويفكر فيما يمكن تحسينه.





■ إن قضاء الوقت في التفكير بشكل نقدي في تجربتك بعد حدث معين أو نشاط قمت به يمكن أن يساعدك في مراجعة مدى فاعلية ما تعلمته.



## مهمة للعمل

اسأل نفسك الأسئلة التأملية الآتية:

- بالنسبة للإنجازات- ما إنجازاتي؟
- بالنسبة للمهارات- ما المهارات التي أمتلكها؟ وما الذي أجيد عمله؟
- بالنسبة لنقاط القوة- ما نقاط القوة لدي؟ على سبيل المثال، هل أنا قائد جيد؟
- بالنسبة لنقاط الضعف- ما نقاط ضعفي؟ على سبيل المثال، هل أفقد التركيز؟
- بالنسبة للإحباط وخيبة الأمل- هل هناك أشياء تجعلني غير سعيد أو أشعر بخيبة الأمل تجاهها؟
- بالنسبة للمشكلات- ما المشكلات التي أعاني منها؟ وهل تؤثر على دراستي؟
- بالنسبة للحلول- ما الذي يمكنني عمله لتحسين قدرتي على الوصول إليها؟

سجل الإجابات في دفتر حتى يمكنك العودة إليها في المستقبل.

---



---



---



---



## زيادة الوعي

إن التفكير والتأمل قد يغيب ويتوارى إذا لم تقم بتسجيل تأملاتك بشكل نشط، فمع هذا الكم من التصرفات والتجارب التي تتصارع لتحظى بانتباهك، سوف تختفي الصلة بينها وتلاشى إن لم تثبتها وتوثق أهميتها.



■ إن أفكار الماضي لا بد وأن تظهر على السطح مرة أخرى كي تثبت وترسخ التعلم وتخلق صلات وروابط بالحاضر والمستقبل.

يفكر الناس بطرائق مختلفة، ولكن إذا ما قمت أنت بالتأمل ومراجعة ذاتك عمداً، فيجب عليك تسجيل أفكارك في مفكرة أو في دفتر، أو على جهاز الحاسوب، أو حتى قم باستخدام مسجل صوتي، والغرض الرئيس من وراء ذلك هو توثيق ممارستك لعملية مراجعة ذاتك وأفكارك، وإلا فكيف يمكنك أن تقدم دليلاً وبرهاناً على مهاراتك في التفكير والتفكير التأملي؟ وأفضل نقطة للبدء عندها هي زيادة الوعي بمهاراتك، كما فعلت في مهمة العمل السابقة، فأنت الآن في وضع يتيح لك النظر في أي تغيرات قد تحتاج لإجرائها.

### مصطلحات أساسية

**زيادة الوعي:** وضع أو حالة من الانتباه، واكتساب المعرفة، وزيادة الإدراك.

## جوانب أو محاور التفكير المختلفة

كما ناقشنا فيما سبق، فإن التفكير العميق في جوانب مختلفة مثل العمل، أو تجربة ما، أو إنجاز قمت بتحقيقه يمكن أن يؤدي إلى وضوح مغزى عملك، ويحفزك على تكوين نظرة ثاقبة، ويعزز من قدرتك على التعلم المركب والمتشابه العناصر تجاه تجربة ما، وكذلك تطوير إنجازاتك في المستقبل.



وتظهر الأنماط الثلاثة الآتية من التفكير التأملي والتفكر في التركيز على حدث ما، والتركيز على واقعة بعينها، والتركيز على رد فعل شخصي تجاهها، وتتطلب الجوانب الثلاثة إليك التركيز لمدة خمس دقائق بعد الواقعة لكي تقوم بتسجيل النقاط المثيرة للاهتمام، لقد تم إكمال الأولى كمثال:

## 1- التفكير أو التأمل في الأحداث اليومية

| الحدث- محاضرة دراسية                      | ملحوظات                                                                                |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| ما كان جيداً                              | لقد فهمت الحجة والحجة المضادة الخاصة بموضوع المحاضرة.                                  |
| ما لم يكن جيداً                           | لم أفهم كيف يمكنني أن أتفق أو أرفض وجهات النظر المتباينة حين أتفق مع كلتا وجهتي النظر. |
| ما تعلمته                                 | لا توجد بالضرورة إجابة صواب أو خطأ.                                                    |
| ما الذي ينبغي عليّ أن أغيره المرة القادمة | اسأل المدرس عن مثال لذلك.                                                              |

## 2- التفكير أو التأمل

تنطوي الوقائع المحددة والحوادث غالباً على مشاعر وأحاسيس قوية، ويعد تحليل الوقائع أحد جوانب التفكير الذي يمكن أن تستفيد منه من خلال فهم نظرتك الخاصة للأمور، وكذلك نظرة مختلف الأشخاص لها، وخصوصاً إذا كانت تلك المشاعر ذات طبيعة سلبية، فعلى سبيل المثال، قد يكون عليك العمل مع أحد الطلاب الذين لا تتوافق معهم، مما ينتج عنه مشكلات كبيرة، أو أن يكون عليك أداء واجب مدرسي لا تستطيع فهمه، ويمكن استخدام الأسئلة الآتية في توجيه عملية التفكير:

| الواقعة                                         | الملحوظات |
|-------------------------------------------------|-----------|
| صف الواقعة، ما هي؟ أين حدثت؟ متى حدثت؟... إلخ   |           |
| ما الذي أسهم في تشكيل الظروف المحيطة بها؟       |           |
| ما دوري في خلق هذا الموقف؟                      |           |
| ما الذي يجب أن أفعله بطريقة مختلفة في المستقبل؟ |           |



### 3- التفكير أو التأمل

إن تحليل رد فعلك تجاه الموقف قد يكون شكلاً مفيداً من أشكال التفكير، كما يمكنه أن يساعدك في التأكيد على مزايا وفوائد نتجت عن حدث ما، أو مهمة عمل، أو طريقة من طرائق التفاعل، كما في فريق العمل، وقد تستنتج في حال قيامك بالتفكير العميق ومراجعة نفسك، أنه كان عليك التحرر من الواقعة لو كانت موقفاً سلبياً، أو كان ينبغي عليك التصرف بمزيد من ضبط النفس والتحكم في تصرفاتك، والأسئلة الآتية يمكن أن تستخدم في توجيه عملية التفكير:

| رد الفعل الشخصي                                 | الملحوظات |
|-------------------------------------------------|-----------|
| ما شعورك تجاه هذا الحدث، أو المهمة، أو التفاعل؟ |           |
| ما الذي أعجبك في رد فعلك؟                       |           |
| ما الذي لم يعجبك في رد فعلك؟                    |           |
| ما الذي يمكن أن تفعله على نحو مخالف لما قمت به؟ |           |

### نموذج من التفكير أو التأمل

إن التعلم من خلال التفكير يكون أكثر قوة وتأثيراً، فإذا قمت باستخدام إطار عمل يتضمن عملية هيكلية من أجل توجيه عملية التفكير، كما أن تسجيل وتوثيق أفكارك يتيح لك أن تظهر تقدماً في معارفك، وتغيراً في نظرتك للأمور وأن تتحدى ذاتك في جعل المعلومات المتاحة ذات مغزى وأهمية، إن الهدف من وراء ذلك لا يكمن فقط في أن ترى وتتعلم المزيد من خلال مراجعة ذاتك، وإنما أيضاً في رؤية الأمور بوجهات نظر مختلفة ومتنوعة، هذه الطريقة المختلفة لرؤية موقف ما تنعكس في تسجيلك وتوثيقك كما يمكنها أن تكون التزاماً عليك القيام به، وسوف تُعدك تلك الإضافات في عملية التعلم للمرحلة التالية من حياتك المهنية.



## دائرة التفكير التأملي (Gibbs 1988)



■ وتوصيك دائرة ((Graham Gibbs للتفكير التأملي (1990) بالتفكير المنهجي للموقف، وتحليل مشاعرك، وتقييم التجربة أو النشاط الذي قمت به، وأن تجعل للتجربة مغزى ومعنى لديك، وبالنظر إلى الخيارات الأخرى المتاحة في ذلك الوقت، وفيما يمكنك القيام به في حال تكرار هذا الموقف.





## مهمة للعمل

تشجعك دائرة (Graham Gibbs) للتفكير التأملي (1988) على توسيع نطاق التساؤل، وأن تتعمق أكثر في فهمك للحدث، اختر حدثاً أو نشاطاً أو واقعة واستخدم مذكراتك اليومية أو دفترًا لإظهار استخدام تلك الدائرة.

---

---

---

---



## مهمة للبحث

قم بإجراء بعض البحوث لتتعرف إلى نماذج أخرى من التفكير التأملي والتفكير وحين تنتهي من بحثك، وضح للصف الدراسي الخاص بك ما الطريقة التي كنت تفضلها ولماذا.

---

---

---

---



## أسئلة للتقييم الذاتي:

حين تنتهي من قراءة ما يتعلق بمصطلح «التفكير»، برأيك، ما الذي يعنيه من بين العبارات الآتية:

- الذهاب إلى ما هو أبعد من الوصف المادي.
- ربط الماضي والحاضر بالمستقبل.
- زيادة الوعي.

---

---

---

---



# كيف نحدد الأهداف والطموحات؟



## الأهداف التعليمية للدرس

- في نهاية هذا الدرس، ينبغي أن تكون قادرًا على:
- ◀ تقديم تعريف شفهي أو كتابي لمصطلحي «الأهداف» و«الطموحات».
- ◀ تحديد هدف يتعلق بصفة مميزة تثير اهتمامك.
- ◀ تطوير هدف بعينه مستخدمًا في ذلك معايير محددة.

## مقدمة:

في هذا الدرس سنلقي نظرة على معنى «الأهداف»، وكيف يمكن لطموحاتك أن تقودها، وقد تتغير أهدافك على مدار مراحل حياتك المختلفة، فعلى سبيل المثال، قد يكون أحد أهم أهدافك أثناء الدراسة النجاح في الامتحان، وبعد تلك المرحلة قد تتغير أهدافك لتصبح الحصول على وظيفة جيدة أو شراء منزل مثلاً، إن قوة رغباتك المهنية والشخصية في القيام بشيء أو تحقيقه ترتبط بمدى إصرارك عليه، وهذه الرغبة هي التي تشكل طموحاتك فإذا كنت ترغب في تحقيق طموحاتك، سيكون من المهم أن تجيد التعبير عنها وأن تحدد كيف تأمل في تحقيق تلك الطموحات.



## ما الأهداف والطموحات؟

**الهدف** هو النتيجة أو المحصلة أو الغاية التي ترغب في تحقيقها أو الوصول إليها، بينما **الطموح** هو الرغبة والتصميم اللذان يقودان لتحقيق تلك الأهداف، وتتكون الأهداف من الرغبات والأفكار المهنية والشخصية التي يخطط لها الأفراد، ويلتزمون بتحقيقها، ومن الشائع أن يتم الانتهاء من الأهداف واستكمالها في وقت محدد من خلال تحديد **موعد نهائي** لذلك، إن تحديد الأهداف والمواعيد النهائية لتحقيقها يساعدك في التفكير فيما تود أن تفعله، والمكانة التي تريد أن تصل إليها في حياتك، وذلك في **إطار زمني** محدد، وبإمكانك أن تقيس إنجازاتك والتقدم الذي أحرزته من خلال وضع أهداف محددة وواضحة، ويمكن تعديل وتصحيح هذه الأهداف تبعاً لتغير ظروفك وأحوالك وبلا شك، فإن إعادة تحديد أهدافك وفقاً لاحتياجاتك طريقة مؤثرة وفعّالة لتحفيز ذاتك على الوصول إلى كامل **إمكاناتك وقدراتك** في الحياة، إن وجود أهداف في حياتك من شأنه تشجيعك على استخدام معارفك وإدارة وقتك ومواردك، وبهذا تستطيع تحقيق أعظم استفادة من حياتك.



■ ليتكون لديك ما يحفزك على الإنجاز فمن المفيد أن تحدد أهدافك بوضوح من خلال كتابتها.

### مصطلحات أساسية

**الأهداف:** النتائج التي ترغب في تحقيقها والغايات التي تريد أن تصل إليها.

**الطموحات:** رغبة قوية وتصميم شديد لأداء أو تحقيق عمل ما.

**الموعد النهائي:** الوقت أو التاريخ الذي ينبغي عنده إتمام هذا العمل.

**الإطار الزمني:** فترة زمنية محددة يتم خلالها الانتهاء من عمل ما، أو يكون مخططاً له الحدوث فيها.

**الإمكانية:** امتلاك أو إظهار القدرة على التطور إلى شيء ما في المستقبل.



## الأهداف طويلة الأجل، والأهداف قصيرة الأجل.

غالبًا ما تتطلب الأهداف طويلة الأجل الكثير من الوقت، والتخطيط، والتفكير الهادف، ويكون من المهم في حياتك أن تقوم بتحقيقها، وبينما تسعى إلى تحقيق الأهداف طويلة الأجل أحيانًا في المستقبل البعيد، سترغب في تحقيق الأهداف قصيرة الأجل في المستقبل القريب وتشمل الأهداف قصيرة الأجل في الغالب تلبية الاحتياجات الفورية، وقد لا تكون ذات أهمية كبيرة، مثل تذكر إعادة كتاب استعرته، غير أن بعض الأهداف قصيرة الأجل قد يكون على مستوى عالٍ من الأهمية.

وبالرجوع إلى مثال الكتاب، فإذا لم تحقق هدفك في إعادة الكتاب إلى المكتبة، يمكنك أن تقرر إعادته في وقت آخر، ولكن إذا كان عليك إعادته إلى مدير مدرستك، فسيكون تفكيرك هادفًا بقدر أكبر وسينطوي على التزام أقوى نحو تحقيق الهدف، إذن، فحتى وإن كان طول المدة الزمنية للأهداف طويلة الأجل والأهداف قصيرة الأجل قد يتناسب مع حجم الجهد المبذول في تحقيقها والتعقيد الذي تنطوي عليه، فإن الأهداف قصيرة الأجل التي تشكل أهمية ربما تتضمن أيضًا تفكيرًا هادفًا والتزامًا قويًا نحو تحقيقها.



### حان وقت التفكير

فكر في الأهداف التي خططت لها من أجل مستقبلك، ما الذي تقوم به في الوقت الحاضر في سبيل تحقيقها؟

---

---

---

---

### مصطلحات أساسية

**الآلية:** تصرف يتم بدون تفكير وبطريقة تلقائية.

**الفرق بين الخطط والأهداف** ربما يخلط البعض بين الخطط والأهداف، فقد يرون أن الفكرتين متشابهتان، أو تحملان المعنى نفسه، إلا أن الخطة قد تكون فكرة جزءًا من الهدف، وقد تكون الخطة سلسلة من الإجراءات والأفعال التي ينبغي القيام بها لتحقيق الهدف، وعلى الجانب الآخر، الهدف هو الغاية أو المحصلة النهائية وبالنسبة لهؤلاء الذين لا يضعون أهدافًا بشكل نظامي، فقد يكون الهدف غاية ومقصودًا معنويًا يتواجد في عقلهم فقط، وعلى الرغم من أن الخطة يمكن أن يستوعبها الذهن، إلا أنه ربما سيكون من الأكثر فاعلية أن تسجل الخطط في صورة ملحوظات، أو قوائم، حتى يتسنى اتباعها بطريقة **آلية**، كي لا تتلاشى في العقل إذا ما كانت متضمنة الكثير من الإجراءات.



## مزايا وضع أهداف - الدافع والرؤية، التفكير أو التأمل.

إن تحديد الأهداف الشخصية له أثر إيجابي على دراستها وتطويرها المهني وقدرتها على الأداء في العمل، فمن شأن وضع الأهداف أن يزيد الحافز لدى الأفراد، وأن يمنحهم الرؤية، ويشجعهم على التفكير العميق في الغرض والمقصد، كما أنه يساعدهم على الإدارة الجيدة لوقتهم، ومن دون وضع أهداف ربما يصبحون **متواكسين** على الآخرين في توجيه حياتهم، مما قد يحد من مسؤولياتهم وتقدمهم في العمل.

### مصطلحات أساسية

**الحافز:** السبب القوي الذي يدفع للعمل أو لإنجاز شيء ما.

**الرؤية:** التفكير أو التخطيط للمستقبل من خلال التخيل أو الحكمة.

**نقطة للمناقشة** لماذا قد تصبح متواكلاً أو تنتظر التوجيه من الآخرين إذا لم تقم بوضع أهداف لنفسك؟ ناقش ذلك.



---

---

---

---

**الحافز والرؤية** يعرف الطلاب الذين يقومون بعملية تحديد أهداف أين مكانهم في المدرسة، وما الذي يرغبون في إنجازه، فمعرفة ما تريد تحقيقه تعني أنك ستدرك ما الذي ينبغي أن تركز عليه الآن، وفي المستقبل، ومن ثم، فإن وضع وتحديد الأهداف من شأنه خلق حافز على المدى القصير ورؤية طويلة الأجل.





الهدف يماثل المقصد أو الغاية حيث توجه النتائج المخطط لها تصرفات وأفعال الشخص في محاولة لتحقيق الهدف.

#### مصطلحات أساسية

**التفكير:** إعطاء شيء ما النظر والتفكير الجاد.

#### تحديد الأهداف:

عملية تحديد ما تريد تحقيقه ووضع خطة لتحقيق الهدف.

#### التخطيط:

عملية تحديد كيفية القيام بشيء ما قبل البدء في تنفيذه.

**التفكير:** إن التفكير عملية بالغة الأهمية عندما يقوم بها الشخص بطريقة صادقة، وبتوجيه من الأهداف، وقد يشمل ذلك استخدام خبرة وتجربة سابقة لتوجيه عملية اتخاذ القرار للمتعلم بشأن وضع جديد، وهو ما يعد أكثر تركيزاً، وذلك لأنه مدفوع بتحقيق الأهداف، إن الأهداف لا يمكن تحقيقها ما لم تبني على الاستعداد للتعلم من الماضي، والتأثير في الحاضر، والعمل نحو المستقبل، إن إحدى الطرائق التي تعكس التفكير بطريقة هادفة هي أن تبدأ في تحديد الأهداف التي تهتم بالمكان الذي تريد أن تذهب إليه، ثم تفكر في التخطيط المتعلق بكيفية الوصول الفعلي إلى هناك، ثم أخيراً تفكر في مكانك الحالي، كيف وصلت إليه، وكيف يمكن لخبرتك وتجربتك فيه أن توجه منهجك نحو تحقيق أهدافك، وقد آمن الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان -رحمه الله- بأن هدف الاتحاد كان التعلم من دروس الماضي، وربط ذلك بالحاضر والمستقبل، وهو الأمر الذي سيجلب السعادة لشعبه وسيتيح لهم بناء دولة حديثة.





**نقطة للمناقشة** انظر إلى كلمات الشيخ زايد -رحمه الله- المقتبسة، ثم حدد كيف يتحقق هدف الاتحاد.



لقد أدركنا منذ البداية أن الاتحاد هو سبيل قوتنا وتقدمنا، وهو الوسيلة لإسعاد المواطنين وتوفير الحياة الكريمة لهم وللأجيال القادمة بمشيئة الله، كما أدركنا أن ذلك لن يتم إلا في ظل دولة اتحادية وطيدة الأركان ثابتة الدعائم تعي الماضي بكل عبره وتعيش الحاضر بكل مكتسباته وإشراقاته، وتنطلق نحو مستقبل يواكب ركب الحضارة الإنسانية وتتخذ من الإسلام منهجاً لسياساتها الداخلية والخارجية لبناء الدولة وترسيخ دعائمها والوصول إلى الحياة الكريمة التي ننشدها ونتطلع إليها.

الباني المؤسس  
الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان  
- رحمه الله -



■ شهد التاريخ في الثاني من ديسمبر عام ١٩٧١ ميلاد دولة حديثة - دولة الإمارات العربية المتحدة.





إن العلم يزيد من القوى  
قوة وإذا كان لأي فرد القوة  
في التفكير والعقل فإن هذا  
العقل يزداد قوة وانطلاقاً  
بتأثير العلم والتجربة  
ومواجهة المواقف.

الباي المؤسس  
الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان  
- رحمه الله -



## مهمة للتساؤل

اسأل والدك عن أهدافهم طويلة الأجل وأهدافهم قصيرة الأجل، ثم اطلب إليهم التفكير بعمق، كيف تغيرت أهدافهم قبل ارتباطهم وحتى وقتنا الحالي.

---

---

---

---

---

**إدارة الوقت** إن إدارة الوقت أو الإدارة الذاتية فيما يتعلق بالوقت، يمكن أن يحققها بنجاح فقط هؤلاء الذين يضعون أهدافاً لحياتهم، ولمستقبلهم المهني، ولعملهم، والذين يخصصون وقتاً لتحقيق تلك الأهداف بناء على الأولويات، ولا بد لأي صورة من صور التخطيط أن تتضمن أهدافاً، وأن تشمل أيضاً تفاصيل ما يحتاج إليه الفرد للقيام بإجراء أو تصرف ما، والمدة اللازمة لذلك، وأين ومتى سيحتاج الفرد إلى ذلك.

## التفكير في الأهداف

«لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد» مثل شهير يعني لا تؤخر القيام بفعل شيء ما إذا كنت قادراً على القيام به حالاً، ومع ذلك، فبالنسبة لكثيرين منا، فإننا نستخدم الالتزامات الشخصية كأعذار لتأخير أشياء تتطلب القليل من الجهد، إننا نقنع أنفسنا بعدم وجود وقت مناسب على الإطلاق للتوقف والتفكير فيما نريد أن نحققه في حياتنا، لكن بالنسبة لبعض الأمور التي هي في أهمية التخطيط لحياتنا فليس هناك وقت غير مناسب!

من المهم جداً أن تتكلم بوضوح عن أهدافك وطموحاتك، وبالطريقة التي ترغب في تحقيقها لبعض المقربين منك لتأكيد نيتك والحفاظ على الحافز للقيام بذلك، ولهذا، فمن المفيد أن تكون قادراً على وصف أهدافك إلى زملاء الصف، والمدرسين، وزملاء العمل، وأسرتك.

## مصطلحات أساسية

**إدارة الوقت:** عملية تنظيم كيفية تقسيم وقتك بين أنشطة محددة.

**الإدارة الذاتية:** تحمل المسؤولية تجاه سلوكك ورفاهيتك.





## مهمة للعمل

1. اكتب عشرة أهداف ترغب في تحقيقها في حياتك.
2. قسمهم إلى فئات (المدرسة، المستقبل المهني، الأسرة، إنجازات شخصية).
3. انتق أهم ثلاثة منها.
4. اختر أكثرها أهمية لديك.
5. اكتب فقرة مكونة من 10 إلى 100 كلمة حول أكثر الأهداف أهمية لديك، واذكر سبب اختيار هذا الهدف تحديداً، ومتى وأين وكيف تنوي تحقيقه.
6. قم بتبادل الفقرات مع طلاب آخرين داخل مجموعات وقرأ أهم أهدافهم.

---

---

---

---

**التخطيط** قد لا يحبذ البعض عملية إعداد الخطط، وبدلاً من ذلك يفضلون أن تسير الأمور كيفما تكون، ومن المرجح أن يكون هؤلاء الأشخاص سعداء بقبول الأحداث والوقائع والتعامل معها دون أن يكونوا **مدفوعين** بأي إجراء مخطط له مسبقاً ومع ذلك، ففي مرحلة ما نقوم جميعاً بالتخطيط للمستقبل، والتفكير في الماضي ووضع أهداف، حتى لو ظلت تلك الأهداف في حيز الأفكار، ففي واقع الأمر، ومع كل تلك الأفعال والأفكار التي تتصارع لإثارة انتباهنا، لا يعد تحقيق التوازن بين كل هذه المطالب اختياراً، وإنما يكون رد فعل طبيعي، ومن ثم يقوم الأفراد **تلقائياً** بتنظيم كافة الأنشطة والوقائع التي يعايشونها، وهو ما يعد حقيقة أحد أشكال التخطيط، ورغم أن كل ذلك يدور في خواطرهم، فبمجرد البدء في التفكير فيما يجب عليهم القيام به، يجدون أنفسهم بلا قصد يقومون بعمليات إدارة وقتهم، والتخطيط، ووضع الأهداف.

**تحول الخطط إلى أهداف** إذ لم يتقبل الناس أن التخطيط هو أمر تلقائي، وأنهم يقومون بالكثير من التخطيط في يومهم، ربما يدركون مزايا تحول الخطط إلى أهداف نظامية، وهذا من شأنه أن ينتج مزايا وفوائد إضافية، كالاستعداد لأحداث وإجراءات ووقائع يصعب تفسيرها عقلياً على سبيل المثال، ربما يود هؤلاء التفكير في التغيرات الممكنة في كيفية القيام بالأمور المختلفة، سواء في العمل أو المنزل، غير أن خيالهم وإبداعهم قد يتلاشى إذا كان قائماً على الملحوظات العقلية فقط.

### مصطلحات أساسية

**التحفيز:** استخدام شيء مثل مذكرة أو مستند خاص بالأهداف لتوجيهك أو تذكيرك بالإجراء الذي ينبغي عليك القيام به.

**التلقائية:** أن تقوم بالشيء دون تفكير مسبق.

**التخطيط:** عملية تحديد كيفية القيام بشيء ما قبل البدء في تنفيذه.



**تجنب الأهداف طويلة الأجل:** كلما اعتمد الناس على ذاكرتهم، زاد احتمال أن يكون من الضروري عليهم تسجيل أجزاء من الخطة، ويمكن أن يتضمن ذلك الانتهاء من قوائم لمهام لا بد من القيام بها في المدرسة أو العمل، والتحقق منها عند استكمالها على مدار اليوم أو الأسبوع، مما قد لا يحتاج إلى جهد كبير، هذه الخطط من المرجح أن يتم تناولها باعتبارها أحداثًا ووقائع منفردة، الأمر الذي يفتقر إلى دعم ومساندة عملية التفكير والرؤية المستقبلية.

#### مصطلحات أساسية

##### خطط عمل: عملية

تساعد الأشخاص على تقرير الخطوات التي يحتاجون إلى اتخاذها لتحقيق أهداف بعينها.

##### الشمول: تضمين أو

إحاطة شيء آخر، بحيث يشمل كل شيء.

في الغالب تكون الخطط قصيرة الأجل حول قضاء فترات زمنية حافلة بالعمل، حيث يكون المقصد الرئيس هو عدم نسيان الإجراءات أو الخطط التي تحتاج إلى انتباه فوري، ومن ثم لا تتخذ تلك الخطط الشكل النظامي لأي نوع من الأهداف، وبالتالي، يمكننا أن ندرك أن الأشخاص المشغولين للغاية ربما يتجنبون التخطيط لأهداف طويلة الأجل، وخصوصًا إذا تطلبت تلك الأهداف الكثير من الجهد والوقت، ومع ذلك، فإذا ما رغب هؤلاء في إجراء تغييرات في حياتهم أو اكتساب خبرات جديدة، سيكونون في حاجة إلى أهداف طويلة الأجل تتضمن **خطط عمل**، وينطوي ذلك بالطبع على مستوى أعلى من الالتزام، وهو الأمر الذي غالبًا ما يتطلب مزيدًا من الوقت والتصميم والالتزام.

وتختلف الأهداف طويلة الأجل عن تلك قصيرة الأجل، حيث إن التركيز الأولي يكون في الغالب على الأوسع نطاقًا أو الأكثر **شمولاً**، ويتضمن رؤية لما ترغب أن تصبح عليه في مرحلة ما في المستقبل.

**خطط العمل:** تتيح خطة العمل الشخصية للفرد أن يقوم بتحديد أهدافه قصيرة المدى، والأهداف طويلة الأجل، مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجاته، ورغباته، وظروفه الشخصية، إن وضع خطة عمل يهدف إلى تحفيز الفرد وتوجيهه في عملية تحقيق أهدافه، وهو أمر مطلوب، فحين يعمل الأفراد نحو تحقيق شيء مهم بالنسبة لهم، فإنهم يعملون بكامل طاقتهم وينبغي أن تتضمن خطط العمل أيضًا تحديد المشاكل المحتملة وكيف يمكن للفرد أن يتغلب عليها، فمن المهم فهم الفارق بين المقصد والفعل، وإذا لم يستطع الفرد أن ينفذ نشاطًا ما بسبب كونه خارج نطاق الخطة، فلن يكون ذلك إجراء ينبغي إدراجه في خطة العمل الحالية.



## معايير خطة العمل

من المحاولات الجيدة لوضع خطة عمل التأكد من أن خطتك تخضع لمعايير توجه أفعالك وتصرفاتك، من الممكن تعريف خمسة معايير مهمة يمكن تطبيقها عند التخطيط لأهداف خطتك.

**الهدف المحدد، لكن المفصل.**

**الهدف القابل للقياس وذو المغزى.**

**الهدف الممكن تحقيقه.**

**الهدف الواقعي الذي يمثل طموحاً في الوقت نفسه.**

**الهدف الذي يتسم بالوقت المناسب ويتضمن مواعيد نهائية.**

### التطور كفرد

من المهم أن تضع لنفسك أهدافاً يكون من شأنها أن تبني شخصيتك وتساعدك على التحسين من نفسك، وأن تتصرف على نحو مشرف، إن بناء الشخصية ينطوي على التصرف بطريقة **راقية**، وهو الأمر الذي لا يعد مطلوباً بالنسبة لك فقط، وإنما للمحيطين بك أيضاً، ولمجتمعك ككل.

#### مصطلحات أساسية

**الراقية:** التي تظهر أو تتحلّى بمعايير أخلاقية سامية.





## مهمة للبحث

قم بإجراء بعض الأبحاث للتعرف على شخص ما يحظى بإعجابك واحترامك في دولة الإمارات العربية المتحدة قد يكون لهذا الشخص إسهام في المجتمع في الوقت الحالي، أو كان له تأثير في نجاح دولة الإمارات العربية المتحدة عبر تاريخها، عليك أن تركز على التعرف إلى الخصال والمميزات الأساسية التي يمتلكها أو كان يمتلكها، وأن تعطي دليلاً على نُبْل حياته، وذلك من خلال تسجيل ملحوظات حول تصرفاته النبيلة، تأكد من قيامك بتوثيق بحثك في مفكرتك، وقم بعمل سجل لكافة المصادر التي استخدمتها في الحصول على معلوماتك، فسوف تحتاج إلى هذه المعلومات في تقييمك النهائي لهذا الدرس.

---



---



---



---

**وضع أهداف إيجابية:** لزيادة قدرتك على معالجة التحديات التي تصادفك في حياتك، ستكون فكرة صائبة أن تضع أهدافاً إيجابية مستخدماً المعايير الخمسة التي وردت في صفحة 118 ، فالهدف له غاية ومقصد، وهو شيء لا بد وأن يُحدث فرقاً عند تحقيقه، كما أنه يجب أن يكون طموحاً، وأن يتطلب جهداً، وأن يمثل تحدياً، ولكن مع إمكانية تحقيقه، ولا بد وأن يكون هذا الهدف واقعياً، وتحتاج الأهداف إلى أن تكون حسنة التوقيت، ولها مواعيد نهائية، حتى يمكنك قياس أفعالك وتصرفاتك، وتتبع التقدم الذي يتم إحرازه على نحو دائم، وإجراء أي تعديلات ضرورية تدعو إليها الحاجة.

إن معرفة كيفية وضع أهداف تتضمن المعايير السابقة، تعد مهارة من شأنها أن تساعدك على القيام ببداية جيدة في المدرسة وفي العمل، مما يؤهلك للمستقبل، وفيما يأتي مثال لهدف لا ينطوي على الكثير من معايير وضع الأهداف في العمود الأيسر من الجدول، وكيف يجب كتابتها لجعلها تتضمن معايير أكثر كما في العمود الأيمن من الجدول:

| الهدف                                      | التعليق                                                                                                                                    | المعايير                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سوف أحصل على تقدير أعلى في مادة الرياضيات. | هذا الهدف لا يعكس المعايير فهو لا يوضح أي فرع من فروع الرياضيات، وما التقدير الذي تستهدفه، وكيف يمكن أن تحصل عليه، ومتى ستحقق ذلك التقدير. | بحلول الأسبوع السادس من الفصل الدراسي، سأكون أكملت خمسة دروس من فصول التقوية في الجبر وحصلت على تقدير (ج) على الأقل في فرع أساسي للجبر بمادة الرياضيات. |





## مهمة للعمل

1. انظر إلى الخصائص من ١ إلى ٤ في الجدول وطابقها مع التعريفات من أ إلى د.
2. من خلال العمل في مجموعات، قم بمقارنة إجاباتك مع الآخرين ثم راجع الإجابة مع مدرسك.
3. من خلال العمل في مجموعات، اقترح خاصيتين جديدتين لإضافتهما إلى الجدول.
4. من خلال العمل في مجموعات، قم بمناقشة هذه الخصائص وأخبر مجموعتك بما يأتي:
- أ. ما أهم خاصية بالنسبة لك؟
- ب. ما الخاصية التي ترغب في العمل عليها من أجل تحسين حياتك؟ ولماذا؟
5. ضع هدفًا يتضمن المعيار ليمثل الخاصية التي اخترتها في 4 ب.

| الصفة (الميزة)       | التعريف                                                                                  |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. الاهتمام بالآخرين | أ. العمل باستقلالية واتخاذ القرارات معالجة الشيء والسيطرة على الوضع.                     |
| 2. الثقة             | ب. الشعور بالثقة في قدراتك وكفاءاتك الخاصة.                                              |
| 3. المسؤولية         | ج. القدرة على تقبل أي تأخير أو مشكلات قد يتسبب فيها الآخرون دون أن تصبح مزعجاً أو قلقاً. |
| 4. الصبر             | د. القدرة على تقبل أي تأخير أو مشكلات قد يتسبب فيها الآخرون دون أن تصبح مزعجاً أو قلقاً. |
| قم بإضافة خاصيتين    | ضع تعريفاً لهما.                                                                         |
| 5.                   | هـ.                                                                                      |
| 6.                   | و.                                                                                       |



## أسئلة للتقييم الذاتي:

من المفروض أن تكون الآن في وضع يتيح لك كتابة ملحوظات البحث الخاص بك عن شخص تحبه وتقدره اكتب ما لا يقل عن مائة كلمة عن المميزات الأساسية لديه، مدلاً على تصرفاته وأفعاله السامية.

---



---



---



---



# ما مهارات التوظيف الأساسية؟



## الأهداف التعليمية للدرس

في نهاية هذا الدرس، ينبغي أن تكون قادرًا على:

- ◀ تقديم تعريف شفهي أو كتابي لمصطلح «مهارات التوظيف» من حيث التنظيم، والعمل الجماعي، والتفاوض.
- ◀ إنشاء ملف شخصي لتطور القدرات الشخصية يتضمن إثباتًا لست مهارات من مهارات التوظيف، ودراسة استقصائية مكتملة حول إدارة الوقت.

## مقدمة:

في هذا الدرس سنتعرف إلى معنى مهارات التوظيف، ففي البداية سيتطرق الدرس إلى فوائد إنشاء ملف شخصي لاستعراض وتسجيل أعمالك، ثم يتعمق أكثر في معرفة مهارات التوظيف من حيث التنظيم، والعمل الجماعي، والتفاوض، فلتعلم تلك المهارات قيمة كبيرة في مجالي التعليم، والتوظيف، وفي الحياة اليومية، فمن خلالها ستتمكن من مواصلة تطوير قدراتك على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن مستقبلك، وزيادة فرصك للعمل في المستقبل.



## ما المهارات اللازمة للتوظيف؟

المهارات اللازمة للتوظيف هي **مهارات قابلة للنقل**، حيث يرى صاحب العمل أنها ستعد الفرد للقيام بالمهام الموكلة إليه بمستوى من الأداء يحقق الفائدة للمؤسسة ككل، وتعتمد عملية التوظيف على كيفية استخدامك لمهاراتك ومعارفك وتوجهاتك، وكيف يمكنك تقديم وعرض تلك المهارات والخبرات أمام أصحاب العمل، هناك العديد من المهارات التي يرى أصحاب العمل أنها أساسية ومطلوبة وفي الواقع، أنت تمارس بالفعل العديد من تلك المهارات في حياتك اليومية، مثل التنظيم والعمل الجماعي، وذلك في المدرسة، وأثناء التفاعل مع الأصدقاء والأسرة، ويكمن السر في ذلك في زيادة الوعي بمهاراتك الموجودة بالفعل واستكشاف الجوانب التي تتطلب إليك المزيد من المعرفة.

### مصطلحات أساسية

#### المهارات القابلة للنقل:

المهارات والقدرات التي غالبًا ما يتم تعلمها بمرور الوقت، ويجري اكتسابها من تعلم سابق، ويمكن تطبيقها على نطاق واسع في المهام والمواقف الحياتية.



المشاركة الإلكترونية



القيادة



أجور الموظفين



القدرات



القوة العاملة



الإنتاجية



الشراكة



مجموعة العمل



حلقات دراسية للتدريب



أماكن العمل



تطوير القدرات الشخصية



المؤتمرات



العصف الذهني



المسؤول الرئيس



تحقيق الأهداف



مهارات الفريق

■ المهارات التي يرى أصحاب العمل أنها أساسية ومطلوبة.





## مهمة للعمل

ممارسة مهارات التوظيف الأساسية من خلال الاستماع، وإظهار الاحترام، وممارسة المهارات الشخصية، والتواصل، وذلك من خلال المشاركة في نشاط ثنائي:

يتحدث أحد الأشخاص عن موضوع مثير للاهتمام، أو يذكر أنشطته السابقة على مدار الأيام القليلة الماضية، بينما ينصت الشخص الآخر دون أن يتحدث، ويجب على المُنصت أن يركز في كلمات شريكه، وألا يترك عقله يشرد، أو يفكر في رد الفعل كيف سيكون، ثم يلخص المستمع ما قاله شريكه، وأخيرًا، يمكن تبديل الأدوار.

---

---

---

---

## الملفات الشخصية

**الملف الشخصي:** مجموعة من المواد التي تبرز مهارات الشخص، ومؤهلاته الدراسية، والتدريب الذي حصل عليه وخبراته، وهو يعطي فكرة واضحة عن نمط التعليم الخاص به، ومَلَكَات التنظيم وأخلاقيات العمل لديه، وبالتالي يمكن لهذا الملف أن يعكس شخصيته وغالبًا ما تستخدم الملفات الشخصية في مرحلة عليا من التعليم لتقييم مجموعة متنوعة من المهارات، وتوثيق الدليل على تعلم الطلاب، ويشجع استخدام الملفات الشخصية الطلاب على التفكير بعمق في تجاربهم، كما أنه يزيد من تركيزهم على التنظيم **والتخطيط لتطوير قدراتهم الشخصية** ويتناول الملف الشخصي موضوعات إدارة الوقت، والعمل الجماعي، ومهارات التفاوض.

**الاستقلالية في التعلم:** لكي تقوم بإدارة وتوجيه واتخاذ القرارات بشأن مستقبلك المهني وحياتك المستقبلية على نحو مستقل، فأنت بحاجة إلى تطوير السلوك والمواقف التي تدعم عملية التعلم، فعلى سبيل المثال، الطلاب الذين يتعلمون تحفيز ذاتهم، يضعون الأهداف الخاصة بهم، ويقومون بإدارة وقتهم، وبوجه عام هم يعتمدون على أنفسهم، أي أنهم يظهرون خصائص الاستقلالية في التعلم.

وتظهر الملفات الشخصية التي تضم أعمال الفرد الاستقلالية في التعلم، فهناك العديد من المهام والأنشطة التي يجب على الطالب أن يقوم فيها بعملية الاستكشاف والفحص والتصرف بشكل مستقل، وبالإضافة إلى ذلك، لا تستخدم الملفات الشخصية كسجل للأعمال فقط، بل يمكن لمحتوى الملف الشخصي أن يستخدم أيضًا في تقييم نقاط القوة والضعف لديك من الناحية المهنية، وفرصك في المزيد من الدراسة، وهذا الأمر من شأنه أن يتيح التقييم الذاتي، والتخطيط

### مصطلحات أساسية

#### الملف الشخصي:

مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى إظهار قدرات الشخص أمام مشرف تعليمي أو صاحب عمل محتمل.

#### التخطيط لتطوير

#### القدرات الشخصية:

عملية وضع خطط عمل وأهداف تركز على الوعي والقيم التفكير في إطار التعليم، أو في إطار المستقبل المهني، أو تطوير الذات.



لتطوير القدرات الشخصية، والذي يمكن أن يؤدي إلى النمو المهني في المقابل.



## مهمة للعمل

1. انسخ الجدول الموجود أدناه إلى ملف (Word).
2. انظر إلى المهارات التي يطلبها أصحاب العمل وتعريفاتها الموجودة في الجدول، وفكر في إحدى الوقائع التي تستوفي فيها كل مهارة مذكورة أو جزء منها، واكتب المثال في العمود الخاص بالدليل، ولاحظ أن دليلك ربما يكون من حياتك اليومية في المدرسة أو من خلال تفاعلك مع أصدقائك أو أسرتك.
3. من خلال العمل في مجموعات، قارن بين الأمثلة التي ذكرتها والأمثلة التي ذكرها باقي أعضاء المجموعة.
4. قم بإضافة الوثيقة إلى ملفك الشخصي.

| المهارات التي يطلبها أصحاب العمل     | التعريف                                                                                                                                                                              | الدليل |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| مهارات تنظيمية                       | القدرة على تخطيط العمل ومراقبة التقدم الذي يتم إحرازه لإنجاز الأهداف في الموعد المحدد وفق منهجية منظمة.                                                                              |        |
| العمل الجماعي                        | العمل والتعاون مع الآخرين ممن يمتلكون مهارات وقدرات متنوعة لتنفيذ نشاط أو مهمة ما.                                                                                                   |        |
| مهارات التفاوض                       | قبول مشاعر الآخرين حين تضع أمامك متطلباتك الخاصة بطريقة احترافية لتحقيق نتيجة إيجابية للجميع.                                                                                        |        |
| مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين   | التعبير عن ذاتك أثناء التواصل مع الآخرين سواء بالكتابة أو التحدث بطريقة واضحة وموجزة، الاستجابة للآخرين من خلال الاستماع لوجهة نظرهم والتصرف بناء على معلومات وتعليمات أساسية.       |        |
| استخدام روح المبادرة والتحفيز الذاتي | إظهار شخصية قوية مستقلة يدفع إلى التصرف في موقف ما دون انتظار توجيه، إن اقتضى الأمر ذلك، التعبير عن أفكار جديدة خاصة بك ومشاركتها مع الآخرين لإفادة المحيطين بك، أو لصالح الوضع ككل. |        |



لا ترتبط المهارات التنظيمية بمراحل الحياة المبكرة فقط، وإنما تمتد لتشمل حياتك الدراسية والمهنية، ومن ثم، ستكون لديك بالفعل خبرة ومعرفة بهذه المهارات التي تعد هامة للعرض، فإن امتلاك مَلَكة التنظيم يُظهر لأصحاب العمل، أن بإمكانك التركيز وأن لديك قدرة إستراتيجية على إنجاز مجموعة متنوعة من المهام بنجاح، ومن المثير للاهتمام حقًا أن يتفق الكثيرون على أن أساس مهارات التنظيم هو إدارة الوقت.

### مصطلحات أساسية

**التسويق:** العمل على تأخير أو تأجيل شيء ما.

**إدارة الوقت:** يعد التخطيط والتسويق وإنفاق وقت أكثر من اللازم في أداء المهام المختلفة من القضايا الرئيسة التي تتعلق بإدارة الوقت، ويمكن التغلب على تلك القضايا من خلال استكمال سجل زمني ضروري، حيث لا يقتصر دوره على تحديد الاستخدام الحالي للوقت الخاص بالأشخاص، وإنما يكشف أيضًا عن الاختلاف الكبير في كيفية تفكيرهم في قضاء الوقت.

بالإضافة إلى ذلك، نجد أن الوعي بمواطن القوة والضعف في إدارة الوقت بالنسبة للطلاب، والأشخاص الذين يعملون يشكل أهمية كبرى في تطوير إستراتيجيات من شأنها التغلب على أي شكل من أشكال سوء إدارته.

من خلال إدارة الوقت بنجاح ستكون قادرًا على:

- تحقيق التوازن بين دراستك، وعملك وأسرتك، وحياتك الاجتماعية.
- التعرف على أولوياتك.
- توفير وقت للمناسبات المهمة في حياتك.
- إنجاز دروسك أو العمل المطلوب منك في الوقت المحدد.

وينصح بتحليل إدارتك للوقت بشكل منتظم للتأكد من استغلالك للوقت على أحسن وجه.





## مهمة للعمل

تعد الدراسة الاستقصائية أدناه اختبارًا ذاتيًا يتطلب إليك أن تكون صادقًا تمامًا في إجاباتك، وسيساعدك ذلك على معرفة كيفية أدائك للعمل في المدرسة أو تتصرف في المنزل، كما أنه سيرفع وعيك بمواطن القوة والضعف لديك في عملية إدارة الوقت.

**1.** قم بنسخ الجدول أدناه إلى ملف ( Word) ثم أكمل العبارات التي تحتاج إلى الإجابة بصواب / خطأ ثم أدرج الوثيقة في ملفك الشخصي.

| كيف أقوم بأداء العمل؟                                   | صواب<br>✓ | خطأ<br>X |
|---------------------------------------------------------|-----------|----------|
| 1 أعرف ما الذي أرغب في إنجازه كل يوم (إدارة الوقت)      |           |          |
| 2 أخصّص وقتًا لأولوياتي (إدارة الوقت)                   |           |          |
| 3 أهدر وقتي (تسويق)                                     |           |          |
| 4 أوّجل الأشياء (تسويق)                                 |           |          |
| 5 أخطئ لوقتي على المدى القريب بنجاح (وضع أهداف)         |           |          |
| 6 أخطئ لوقتي على المدى البعيد بنجاح (وضع أهداف)         |           |          |
| 7 أضع مهلة زمنية ومواعيد نهائية محددة (إدارة الوقت)     |           |          |
| 8 ألتزم بالمواعيد النهائية المحددة (إدارة الوقت)        |           |          |
| 9 أقضي وقتًا أطول مما ينبغي في أداء بعض الأنشطة (تسويق) |           |          |
| 10 أعمل في أنشطة ثانوية (تسويق)                         |           |          |





## مهمة للعمل

**2.** اقرأ التعليقات الخاصة بالتقييم الذاتي الموجودة أدناه، والتي تعد مرشداً ودليلاً، فأنت وليس غيرك الذي يستطيع الإدراك التام لتفصيلات الجمل من 1 إلى 10 ومدى صلتها بكيفية أدائك للعمل.

### تقييم ذاتي

| خطأ - ١،٢،٥،٧،٨                                                                                                           | صواب - ١،٢،٥،٦،٧،٨                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| إذا أجبت بـ «خطأ» على هذه العبارات، فأنت لم تضع بعد أي أولويات أو إستراتيجيات                                             | إذا أجبت بـ «صواب» على هذه العبارات، فقد بدأت بالفعل في وضع أولوياتك على المدى البعيد                                                                                        |
| صواب - 3، 4، 9، 10                                                                                                        | صواب - 5 / خطأ - 6                                                                                                                                                           |
| إذا أجبت بـ «صواب» على هذه العبارات، فأنت مسؤول وتحتاج إلى اكتشاف تقنيات وأساليب لتجنب الأشياء التي تصرف انتباهك عن عملك. | إذا أجبت بـ «صواب» على العبارة رقم 5، وبـ «خطأ» على العبارة رقم 6، فلديك بعض التفهم لأولوياتك، إنك قادر على إدارة وقتك، ولكن فقط لبعض الأنشطة اليومية أو الأسبوعية المنفصلة. |

**3.** من خلال العمل في مجموعات، قم بمقارنة إجاباتك، وفكر في إستراتيجيات ممكنة قد تساعدك وتساعد الآخرين في مجموعتك في عملية إدارة الوقت.

---

---

---

---





## حان وقت التفكير

بعد استكمال الدراسة، فكر في الوقت الذي ستبدأ فيه التخطيط لأهدافك، وما العوامل التي ستأخذها في الاعتبار عند التخطيط؟

---

---

---

---

### مصطلحات أساسية

**التحفيز:** تشجيع شيء ما وجعله يتطور أو يصبح أكثر نشاطاً.

**العزيمة:** التصميم الشديد على القيام بشيء ما.

**حل للتخلص من التسويف:** إن إهدار الوقت وتأجيل القيام بالعمل نتيجتان للمشاركة في شيء لا ترغب في القيام به، فحين يحدث ذلك، يقوم الأفراد بعملية التسويف، وهو الأمر الذي يمكن أن يعزز السلوك السلبي، مثل عدم الثقة بالنفس، والاضطراب، وتجنب تولي مهام، وإرجاء اتخاذ القرارات، وتحدث تلك العملية عندما يحاول عقلك إيقاف التحفيز السلبي، ويدفعك إلى التفكير في شيء أكثر متعة، غير أن تلك العملية لا تخلو من فوائد، فحين تستخدم هذا الوقت في أداء مهام أساسية وإن كانت أقل في الأولوية، نكون قد وظفنا الشعور المريح بالتسويف في عمل نافع جيد، على سبيل المثال، اختر مهاماً أصغر يسهل التحكم فيها، مثل التخطيط لكيفية تحقيق هدفك والإجراء المطلوب في الساعات أو الأيام القليلة القادمة، وإذا كان ممكناً قسّم المهام إلى أجزاء أصغر، على سبيل المثال، إذا كنت تحتاج إلى إكمال مقال فابدأ بكتابة خطة مختصرة أو أنشئ خريطة ذهنية سريعة لبنية المقال.

ضع أمامك تحدياً ما، ولكن ليس صعباً جداً بحيث يجعلك تُسوف أدائه إلى أن تتركه تماماً، امنح نفسك رخصة لأداء ذلك، ومن ثمّ قم بتحويل الوقت المستغرق في التسويف إلى شيء مثمر أو شيء يساهم في تحقيق هدفك، وذلك على الرغم من أنه قد لا تكون له أولوية.

ولكي تقوي عزميتك وإصرارك على المذاكرة، قم بالترفيه عن نفسك لفترات قصيرة، وتجنب التسويف، وتعد تقنية الطماطم (the Pomodoro technique (Cirillo, 2007) فعّالة للغاية في هذا الشأن، وهي تتضمن المذاكرة أو العمل لمدة خمس وعشرين دقيقة في ظل وقت محدد، مما قد يزيد من تحفيزك وإصرارك على تحقيق أهدافك، وتقليل التسويف بوجه عام، وتحدد تقنية الطماطم أيضاً الوقت المتاح أمامك للانتهاء من مهمة معينة.





إن على المسؤولين  
تشجيع العمل الجماعي  
والكشف عن الطاقات  
الخلاقة عند الشباب  
وتوجيهه بما يفيد  
المجتمع.

الباي المؤسس  
الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان  
- رحمه الله -



■ مؤقت الطماطم (The Pomodoro timer) أداة لإدارة الوقت تمنحك فترات زمنية فاصلة ومحددة، فعقب كل فترة عمل مكونة من خمس وعشرين دقيقة، فترة راحة تبلغ خمس دقائق، وبعد أربع فترات عمل فترة راحة تبلغ خمس عشرة دقيقة.

**نقطة للمناقشة** إذا ما التزمت بالموعد النهائي والمهلة الزمنية التي حددتها، فهل يحتمل أن تلجأ للتسويق؟ ناقش ردك على ذلك.



---

---

---

---

## العمل الفريقي

يرى غالبية أصحاب الأعمال أن القدرة على العمل بفاعلية ضمن فريق هي مهارة أساسية، وأن القدرة على قيادة فريق هي مهارة مرغوبة ومستحبة، فالعمل الجماعي يوفر لك فرصاً لتطوير وعرض مهاراتك القابلة للنقل، مثل التفاوض، والوصول لحل توافقي، واتخاذ القرارات، والتواصل، والمشاركة.



## العمل الفريقي الفعّال

غالبًا ما يظهر العمل الجماعي الفعّال الخصائص الآتية:

- التنظيم الجيد- تعد اجتماعات الفريق غنية بالمعلومات المفيدة، حيث يقوم أعضاء الفريق بتوثيق أنشطتهم، والاتفاق على القيام بإجراءات بعينها، ومراقبة التقدم الذي يحرزونه بالنظر إلى المواعيد النهائية المحددة أمامهم.
- الإدارة الرشيدة لعملية أداء العمل المطلوب يدعم أعضاء الفريق بعضهم بعضاً، ويشمل ذلك الجميع، ويتحققون من أن كل واحد من أعضاء الفريق يفهم المهام المطلوبة.
- التواصل يستمع أعضاء الفريق إلى بعضهم البعض ويعطون كل فرد الفرصة للتحدث ومشاركة أفكاره مع الجميع.

### نقطة للنقاش

- 1- ناقش ما الذي يعنيه أن تكون عضوًا ضمن فريق، ما الذي يمكن أن يحققه فريق ولا يمكن أن يقوم به شخص واحد.
- 2- ناقش التجارب الإيجابية أو السلبية التي مررت بها حين كنت تعمل ضمن فريق عمل.
- 3- ناقش أمثلة لوقائع حدثت بها انتهاك لفاعلية فريقك نظرًا للاختلافات والتضارب بين أعضاء الفريق.

### مصطلحات أساسية

**النزاع:** خلاف بين أفراد أو جماعات حول معتقدات أو أفعال.

## التفاوض

التفاوض الطريقة التي يصل الأفراد من خلالها إلى حل توافقي أو اتفاق مع تجنب المجادلات والخلافات، سواء داخل الفريق أو من خلاله، وهناك عدة صور للتفاوض يتم استخدامها في المواقف والحالات المتنوعة، مثل الأعمال التجارية، والشئون الدولية، والسياسات الحكومية، والعلاقات الشخصية، والعمل الجماعي، والمبدأ المشترك هنا هو تحقيق أفضل النتائج الممكنة بين الأفراد أو الفرق المعنية، أو المؤسسات التي يمثلونها، ويمكن لمهارات التفاوض الجيد أن تكون ذا أثر عظيم على مستقبلك المهني، كما يمكنها أن تزيد فرصك للعمل في المستقبل.

### مصطلحات أساسية

**التفاوض:** نقاش يهدف إلى الوصول إلى اتفاق.



**التفاوض والعمل الجماعي:** يعد العمل الجماعي نشاطاً معهوداً الآن في البيئات التعليمية والمهنية، حيث تضم فرق العمل مجموعة متنوعة من الأفراد من أصحاب الشخصيات المختلفة، وبالتالي، تتزايد فرص حدوث الإحباط والنزاعات داخل أعضاء الفريق عندما يقوم أفراد مختلفون بمجهودات متباينة في عملهم.

ويوضح الجدول الآتي بعض المشاكل الشائعة في العمل الجماعي، وبعض الإستراتيجيات المستخدمة في حل الخلاف، بما في ذلك أساليب مختلفة للتفاوض وإستراتيجيات الوصول إلى حلول توافقية، إن تعلم كيفية التعامل مع مثل هذه المواقف داخل بيئة تعليمية من شأنه مساعدتك على تطوير مهاراتك في التفاوض والقيادة من أجل مستقبلك المهني.

### إستراتيجيات لمعالجة مشاكل فريق العمل

| المشكلة / الخلاف                                                                    | إستراتيجيات للحل                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أحد أعضاء الفريق لا يحضر الاجتماعات                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحقق من أن هذا الشخص قد تلقى الدعوة، وفهم أن الحضور ليس اختياريًا، على سبيل المثال.</li> <li>• أبلغ مدرسك أو موجهك إذا ما استمر الغياب.</li> <li>• قم بتوزيع ملحوظات عن الاجتماع تتضمن الذين حضروا، بجانب أي تعليقات أخرى صدرت أثناء الاجتماع.</li> </ul> |
| خلاف بين أعضاء الفريق                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• إن لم تكن قائد الفريق فلا يزال بإمكانك اقتراح الآتي:</li> <li>• الحصول على فترة تهدئة.</li> <li>• مناقشة الموقف وسبل تسويته.</li> <li>• بناء أرضية مشتركة والوصول إلى اتفاق.</li> <li>• طلب شخص محايد للوساطة.</li> </ul>                                 |
| بعض أعضاء الفريق لديهم منهج يتسم بالهيمنة وحب السيطرة، وهم أقل قبولاً للحل التوافقي | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تتضمن بعض الإستراتيجيات للتعامل مع هذا الموقف ما يأتي:</li> <li>• تناوب القيادة وتنسيق الأدوار فيما بين أعضاء الفريق.</li> <li>• مناقشة أعضاء الفريق لأفضل السبل للمشاركة في أداء المهام المطلوبة والعمل معًا.</li> </ul>                                 |





## أسئلة للتقييم الذاتي:

لقد قمنا في هذا الدرس بإلقاء نظرة على فوائد الاحتفاظ بملف شخصي، باستخدام المعلومات الواردة في هذا الدرس، أكمل الأنشطة الآتية:

- اذكر فوائد الاحتفاظ بملف شخصي، اكتب إجابتك فيما لا يقل عن خمسين كلمة ولا يزيد عن مائة كلمة وضعها في الجزء الأمامي من ملفك الشخصي.
- ارجع إلى الوحدة 19 الصف 11 في مهام العمل المنجزة في:

الدرس الأول: ما المقصود بمصطلح «التفكير»؟

الدرس الثاني: ما المقصود بمصطلحي «الأهداف» و«الطموحات»؟

- انسخ أو انقل عملك إلى وثيقة ثم أرفقها بملفك الشخصي وضعها في الترتيب الصحيح.

---

---

---

---



# ما المقصود بمصطلحي «القيادة» و«الإدارة»؟



## الأهداف التعليمية للدرس

في نهاية هذا الدرس، ينبغي أن تكون قادرًا على:

- ▶ تقديم تعريف شفهي أو كتابي لمصطلحي «القيادة» و«الإدارة».
- ▶ إبداء رأيك في موضوع ما مستخدمًا ما لا يقل عن ثلاثة أساليب مختلفة للقيادة والإدارة تعكس وجهات نظر متباينة.

## مقدمة:

في هذا الدرس سنقوم بإلقاء نظرة على معنى **القيادة والإدارة** في بيئة متعددة الثقافات، ففي العالم المعاصر، عالم العولمة، تقوم العديد من المؤسسات بتوظيف أشخاص من كافة **مناحي الحياة**، ومن أعمار، وجنسيات، وخلفيات دينية وعقائدية مختلفة، ويعمل هؤلاء جنبًا إلى جنب، هذا إلى جانب أن القوة العاملة المتنوعة الموجودة في الوقت الراهن غالبًا ما تتطلب أسلوبًا مختلفًا في القيادة.

في البداية سيقوم هذا الدرس بتعريف مصطلحي «القيادة» و«الإدارة»، من حيث أوجه التشابه والاختلاف بينهما، وكيف أن تلك المراكز لا بد وأن تشمل على المهارات والاتجاهات المطلوبة لقيادة قوة عاملة متنوعة، ثم يسلط الدرس الضوء على إدارة الفريق كمقدمة للمهارات المطلوبة من المديرين في مجتمع متعدد الثقافات مثل ذلك المجتمع القائم في دولة الإمارات العربية المتحدة.

### مصطلحات أساسية

**القيادة:** العمل على توجيه الأشخاص، وإلهامهم، وإرشادهم.



## القيادة والإدارة

**القيادة** عملية تنطوي على التأثير على أفعال ومواقف الآخرين لتحقيق نتائج مأمولة ومحددة مسبقاً، ويكون دور القيادة هو إحداث تغير وتحرك من خلال إلهام الأشخاص وتحفيزهم، وتحديد التوجهات، والموائمة بين وجهات النظر المختلفة للناس بالنسبة لطريقة تفكير القائد ومع ذلك، فإن وعي القائد، في المجتمع متعدد الثقافات، باختلاف وجهات النظر والرؤى على مستوى العالم يعد أمراً ضرورياً إذا ما أراد أو أرادت أن تكون رؤيته ملهمة، وأن يتم اعتمادها بأمانة وعلى نحو مشرف من قبل كل من كان عليه الإسهام في تحقيق هذه الرؤية، فالفريق، أو المجموعة، أو المجتمع هو الذي يحدد مدى فعالية قيادة الفرد، وقيامها على الأهداف المراد تحقيقها، وعلى الوسائل المستخدمة للتأثير عليهم في تحقيق تلك الأهداف.

وفي حين أن كلا من مفهومي القيادة والإدارة يتداخلان من خلال تقاسم المهام المشتركة، مثل العمل مع الأفراد وتحقيق الأهداف، إلا أن الغرض الرئيس من **الإدارة** هو وضع أو ابتكار نظام واتساق وتماسك في العمل وكما في القيادة فإن أهداف الإدارة يمكن تحقيقها على نحو أكثر سهولة إذا ما كان لدى المدير فهم واضح لتنوع خلفيات الأفراد المشاركين في العمل، ولديه المهارات اللازمة لإدارة تأثير هذا التنوع، وذلك على حد تعبير صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم -رعاه الله- عن الحاجة إلى التخطيط:

الرؤية لا تكفي ولا بدّ من تخطيط وخطة، ومن خلالهما يمكن معرفة المستقبل وتوقعه، والاستعداد له. ويجب أن يواكب التنفيذ تلك الرؤية.

من أقوال صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم - رعاه الله -

### مصطلحات أساسية

#### القيادة: العمل

على توجيه الأشخاص، وإلهامهم، وإرشادهم.

#### الإدارة: عملية

وضع أو ابتكار نظام، والتعامل مع المواقف أو الأشخاص، أو السيطرة عليهما.

#### مناحي الحياة:

أساليب مختلفة من المهن والوظائف داخل مختلف مستويات المجتمع.



إن من واجبي كقائد  
لشباب هذا البلد أن  
أشجعه على العمل  
وبذل الجهد من أجل رفع  
مستواه وخدمه الوطن.

الباني المؤسس

الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان  
- رحمه الله -

### نقطة نقاش

لماذا لا يكون امتلاك الرؤية أمراً كافياً؟

---

---

---

---



## القادة بحاجة إلى المدراء والمدراء بحاجة إلى القادة

### مصطلحات أساسية

**يشرف على:** يراقب (شخصًا ما أو عمله)، وخاصة بصفة رسمية.

**بيروقراطي:** يتضمن قواعد وعمليات معقدة تبطئ وتعقد إنجاز العمل.

**واعية:** لديها القدرة أو المعرفة أو المهارة للقيام بشيء ما بنجاح.

إن كلاً من القيادة والإدارة مطلوبتان داخل أي مؤسسة أو جماعة أو مجتمع لإنجاحه، فإذا ما كانت لدى المؤسسة قيادة قوية بدون إدارة، فقد تكون المحصلة بلا جدوى أو مضللة نظرًا للافتقار إلى التخطيط، حيث تقوم الإدارة عادة **بالإشراف على** تنفيذ الرؤية، والأفكار، والتنظيم، وفي المقابل، إذا ما كان لدى المؤسسة إدارة قوية من دون قيادة، فمن الممكن أن تكون النتيجة هي **البيروقراطية** المفرطة بسبب غياب التوجيه، وللوصول إلى الفاعلية المطلوبة، تحتاج المؤسسات إلى تطوير قيادة ماهرة وإدارة واعية وبالتالي، فلضمان أن الأهداف المحددة بوضوح تقود الموظفين في الاتجاه السليم، يحتاج المدراء إلى القادة، وللحصول على المساعدة الضرورية واللازمة للوصول إلى تلك الأهداف، يحتاج القادة إلى المدراء، وهذه الحالة تصبح أكثر إشكالية في الأوساط متعددة الثقافات، إذا ما أراد القادة والمدراء النجاح في رؤيتهم وتخطيطهم، بل ورغبوا أيضًا في التعلم من المفاهيم والأساليب الصادرة عن أشخاص من مختلف التوجهات العالمية، وربما أرادوا تبنيها كذلك.

### نقطة نقاش

انظر إلى الاقتباس من أقوال بينيس و نانوس (Bennis and Nanus 1985). ومن خلال العمل في مجموعات، قم بمناقشة معنى هذا الاقتباس: «القادة هم الأشخاص الذين يفعلون الشيء الصحيح، أما المدراء فهم الأشخاص الذين يفعلون الأشياء بالطريقة الصحيحة».

---

---

---

---





## مهمة للعمل

يُعرّف الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان -رحمه الله- على نطاق واسع بامتلاكه لمجموعة كبيرة من مهارات القيادة، ولم يقتصر ذلك على تنمية دولة الإمارات العربية المتحدة على المستوى المحلي فحسب، بل شمل أيضًا تمثيل وريادة فكر عالمي.

قم بعمل خريطة ذهنية للمهارات والخصائص التي ترى أن قائدًا عظيمًا مثل الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان -رحمه الله- كان يمتلكها لحصوله على لقب زعيم دولي.



---

---

---

---



## مهارات إدارة الفريق في مجتمع متعدد الثقافات

برغم تنوع مجتمعيها المتعدد الثقافات، قامت دولة الإمارات العربية المتحدة بتطوير هويتها الثقافية المتفردة، إن قيادة فريق في معظم الظروف قد تكون عملية معقدة، ولكن الاستعداد لقيادة تجمع ثقافات متعددة، سواء كان منظمة صغيرة أو مؤسسة كبيرة، يمكنه أن يعزز من مهارات القيادة والإدارة لديك جنباً إلى جنب مع زيادة فرص العمل الخاصة بك في المستقبل، قد يأتي أعضاء الفريق من مجموعة متنوعة من الخلفيات، وبالتالي تكون لديهم أساليب مختلفة للتواصل ومفاهيم متباينة للقيادة والإدارة، ورغم ذلك، لكي تصبح قائداً فعالاً، ستكون بحاجة إلى ما هو أكثر من حسن السلوك والوعي باختلاف الناس، فحاجتك ستكون للمهارات الإدارية الجيدة.

### تحديات التواصل في مكان العمل

إن الموظفين القادمين من ثقافات مختلفة ستكون لديهم تفسيرات متباينة لصور وأشكال التواصل والتفاعل، وهو الأمر الذي سيؤثر قطعاً على كيفية التعبير عن أنفسهم، والتعامل مع الآخرين، والتعامل مع النزاعات المختلفة، فضعف أو انعدام التواصل الذي ينجم عن التنوع والاختلاف في مكان العمل يمكن أن يؤدي إلى تدهور العمل بسبب الانقسام بين الموظفين.

ورغم ذلك، فإن التنوع في مكان العمل ينبغي أن يكون المصدر للعمل الجماعي على المستوى العالمي، وهناك إستراتيجيات مختلفة يمكن توظيفها للتعامل مع القضايا التي يمكن أن تنشأ، والأفضل استباق وقوعها في سياق عمل يتسم بالتنوع.

### هيكله فريق لتحقيق النجاح

تعد عملية وضع الشروط الأولية التي من شأنها تعظيم فرص نجاح الفريق أمراً أساسياً، ففي مكان عمل يتسم بالتنوع، لا بد من التأكد من الفهم التام للفريق ووضوح الرؤية المطلوب تحقيقها، والمهمة التي سوف يضطلع بها، وأن باستطاعة جميع أعضاء الفريق الوصول إلى المعلومات والموارد التي يحتاجون إليها؛ ليتمكنوا من تنفيذ مهامهم بنجاح، وأن هناك تأييداً لأهداف الفريق واتفاقاً معها، كما أن اختيار العاملين في الفريق بعناية يعد أمراً ضرورياً، فالفريق المثالي يتكون من أفراد يمتلكون المهارات اللازمة، فضلاً عن الذكاء الثقافي والوعي العالمي.

#### مصطلحات أساسية

**التأييد:** الإيمان بفكرة ما، أو مفهوم، أو نظام أو تدعيمه.

**الوعي العالمي:** الفهم القائم على المعرفة والخبرة من وجهات النظر العالمية والثقافية.



فهم مواصفات وملامح الفريق: يجب على قائد أي مجموعة عمل تضم ثقافات متعددة أن يفهم ويدرك الثقافات المتباينة، والاختلافات اللغوية، والتفاوت وعدم التكافؤ الموجود داخل الفريق، فضلاً عن الأسباب المحتملة لحدوث سوء الفهم أو سوء التواصل، فعلى سبيل المثال، غالباً ما يشار إلى أساليب التواصل بـ«الثقافات الغربية» وقد تختلف عن تلك الموجودة في الثقافات الآسيوية أو أمريكا اللاتينية.

**في الجدول رقم ١:** ومن الواضح أن استجابة الموظفين من ذوي الثقافات المختلفة لأساليب التواصل المتباينة تحدد مدى جودة العمل الذي ستؤديته المجموعة، وإلى أي مدى ستكون تلك المجموعة منتجة، إن الوعي بتلك **المخاطر** المحتملة يمكنه المساعدة في التنبؤ بالصعوبات والتحديات التي قد تواجه العمل، كما أنه يسمح بحلها قبل تفاقمها لتصبح عائقاً خطيراً أمام إحراز أي تقدم.

وإضافة إلى تقدير وإدراك الاختلافات القائمة بين المجموعات الثقافية التي تشكل فريقاً، ينبغي على القادة الفعالين أيضاً فهم الشخصيات الفردية، فما هو الحال إذا ما عمل الأشخاص السابق ذكرهم في المثال جميعاً داخل بيئة دولية لسنوات، وكانوا **غير مألوفين** في نمط حياتهم الثقافي، قد تكون التنبؤات **ديناميكيات المجموعة** شديدة الاختلاف.

#### مصطلحات أساسية

##### المرؤوسون:

الأشخاص الذين يخضعون لسلطة أو سيطرة شخص آخر.

**المخاطر:** صعوبة أو خطر غير متوقع.

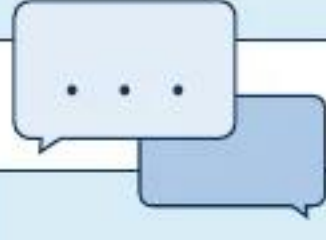
##### غير المألوف:

أي غير ممثل لأسلوب أو مجموعة أو فصل دراسي.

##### ديناميكيات المجموعة:

العمليات المشتركة حين يتفاعل الأفراد معاً داخل المجموعة.





## نقطة نقاش

ناقش آخر جملة في الفقرة أعلاه، وهي:  
«قد تكون التنبؤات بديناميكيات المجموعة شديدة الاختلاف».  
ووضح لماذا قد تتغير تلك التنبؤات.

---

---

---

---



■ الوعي بالاختلافات الثقافية داخل الفريق يمكنه أن يساعدك على التنبؤ بالتحديات والصعوبات، وعلى حلها قبل تفاقمها لتصبح عائقًا خطيرًا أمام إحراز أي تقدم.



## قم بوضع معايير واضحة

### مصطلحات أساسية

**المعايير:** شيء معتاد، أو نموذجي، أو قياسي.

من المرجح أن تكون لدى أعضاء الفريق متعددي الثقافات مجموعة واسعة من أساليب التواصل المتباينة، ومن ثم، يصبح من الضروري وضع سلوك معياري يعتبر من معايير الفريق التي يُنتظر من الجميع اتباعها، بغض النظر عن خلفياتهم أو معتقداتهم الشخصية، ومع هذا، فمن أجل زيادة فرص التأييد العام، تعد أكثر الطرائق نجاحًا في اختيار القواعد الملائمة ووضعها، هي النظر فيما هو أفضل للفريق ككل، بما في ذلك ممارسات الثقافات الأخرى التي قد تكون نافعة للفريق، فعلى سبيل المثال، إذا ما كان أعضاء الفريق يفضلون أن يتم إيجاد واقتراح الأفكار بشكل جماعي لا فردي، يمكنك أن تخصص لمجموعات عمل صغيرة مهمة تقديم حلول لقضية بعينها على أن يتم ذلك كعمل جماعي صادر عن فريق وليس فرد.



### حان وقت التفكير

فكر فيما إذا كنت تفضل العمل بشكل فردي أو في فريق ما الأسباب التي دفعتك لهذا الاختيار؟

---

---

---

---

## مزيد من الإستراتيجيات لتبسيط إدارة الفريق

قد يكون من الضروري توفير سبل تواصل إضافية لأعضاء الفريق الذين تشكل لهم خلفياتهم الثقافية صعوبة في اتباع المعايير الموضوعة للفريق، فعلى سبيل المثال، إذا كان على أعضاء الفريق الوصول إلى الاجتماع في الوقت المحدد تمامًا، فلا بد من تعزيز أهمية الالتزام بالمواعيد باستمرار، وبالمثل، يتم تطبيق ذلك على أساليب وطرائق الاتصال، إن وضع أساليب منتظمة للحصول على المعلومات، مثل مدى تكرار تلقي المعلومات، وممن يتم تلقيها؟ وعقد اجتماعات ومؤتمرات دورية، من شأنه خلق إيقاع وأساليب للعمل يمكن لجميع أعضاء الفريق أن يتعلموا توقعها، والعمل معها، إن الحفاظ على هيكل متسق وواضح فيما يتعلق بأساليب العمل، هو السر وراء خلق ثقافة موحدة لفريق العمل.



## فهم المواقف المتباينة تجاه التسلسل الهرمي والسلطة

### مصطلحات أساسية

**المنصب:** المكانة والدرجة الوظيفية داخل المؤسسة.

**التسلسل الهرمي:** نظام يتكون من مستويات متعددة.

**الهيكل التنظيمي المسطح:** هيكل تنظيمي يتضمن مستويات قليلة، أو حتى من دون مستويات، من الإشراف بين العاملين والإدارة العليا.

على الرغم من أن العمل الجماعي يعد ضروريًا لتحقيق النجاح في مكان العمل، نجد أن الموظفين في بعض الثقافات، يتلقون معاملة مختلفة، أو يتصرفون على نحو مختلف استنادًا إلى منصبهم، ودرجتهم الوظيفية بداخل المؤسسة، فعلى سبيل المثال، قد تكون للموظفين متعددي الثقافات طرائق مختلفة في تقديم فكرة ما لمديرهم، ففي بعض ثقافات العمل ينبغي على الموظفين اتباع هيكل تنظيمي هرمي، وتسلسل وظيفي، وتقديم الفكرة إلى المستوى الأعلى من أعضاء الفريق قبل الوصول إلى المستوى التنفيذي، وعلى الجانب الآخر، يوجد لدى مؤسسات أخرى هيكل تنظيمي مسطح، حيث يعمل الموظفون والقادة جنبًا إلى جنب كفريق عمل واحد، إن مراعاة التنوع الثقافي في مكان العمل بإمكانه خلق قوة عمل أكثر ارتباطًا، وكذلك تجنب مخاطر شعور بعض الموظفين بالاستبعاد أو الدونية.

### نقطة نقاش

ناقش المعايير التي ترغب في وضعها كأولويات في فريق عمل متعدد الثقافات.

## بناء الروابط الشخصية

إحدى أفضل الوسائل لتجنب النزاع المحتمل داخل الفريق إقامة صلات شخصية بين أفرادهم، فبطبيعة الحال، يمتلك الأفراد المختلفون وجهات نظر متباينة، وذلك حين يتعلق الأمر ببناء علاقة في مكان العمل، ففي بعض الثقافات يستغرق الأمر وقتًا أطول لتكوين صداقة، وفي البعض الآخر يشكل التسلسل الهرمي أهمية كبرى، ومن ثم فنادرًا ما يختلط الأفراد من المستويات المختلفة داخل المؤسسة في علاقات اجتماعية، وعلى الرغم من أن ذلك يعني أنه ربما يكون من المستبعد وجود علاقات شخصية بالعمل، فهناك دائمًا طريقة لبناء حالة إيجابية من الوئام (علاقة مقربة يفهم فيها الأشخاص بعضهم البعض)، وروابط وصلات فردية، على



سبيل المثال، نجد أن المصلحة المشتركة، أو التشابه في الظروف الشخصية للأفراد، مثل مكان معيشتهم، أو المدرسة التي يذهب إليها أطفالهم، يمكن أن يساعد على تكوين روابط شخصية، خاصة داخل الفريق متعدد الثقافات.

## التصدي للنزاعات مباشرة

كما رأيت في الوحدة 1 الصف 11 فإن النزاع يعد أحد السمات الإنسانية وبالتالي لن يكون مفاجئًا حدوث نزاع داخل أي فريق عمل، وفي مثل هذه الحالات لا بد أن تتم معالجة الأمر بسرعة كي لا يتفاقم، ويصبح من الصعب معالجته، أو يصبح عائقًا أمام تقدم الفريق وصلاحيته، وقد يتطلب حل النزاع فهم أساليب التواصل المباشرة، وكذلك غير المباشرة، كما يتطلب أيضًا أن تكون مستعدًا للمناقشة، فضلًا عن القدرة على تقبل الأمر برحابة صدر، والنظر في جميع وجهات النظر، عليك أن تستخدم ما تعلمته في الوحدة 1 الصف 11 بشأن طبيعة النزاع وتسويته في تأمل كيفية إدارة ومعالجة النزاع داخل فرق العمل.

### مصطلحات أساسية

#### تدريب بشأن التنوع:

أي برنامج مخصص لتسهيل التفاعل الإيجابي داخل الفريق، والحد من التعصب والتمييز، وبوجه عام لتعليم الأفراد المختلفين كيفية العمل معًا على نحو فعال.

**تدريب بشأن التنوع:** تقوم المؤسسات الناجحة بخلق بيئة عمل تلهم العاملين، وتحثهم على الاحترام المتبادل فيما بينهم، من خلال التدريب بشأن التنوع، هذا الوعي الثقافي يعزز التفاهم المتبادل بين المدراء والموظفين، ويشجع على إبداع أفكار جديدة، إن قبول وجهات النظر المختلفة، وحتى مجرد رؤيتها كقيمة تضاف إلى الفريق يؤدي إلى مزيد من التعاون المثمر وربحية أكثر للمؤسسة.

**مثال على التدريب بشأن التنوع:** إن طريقة قبعات التفكير الست (De Bono, 2000) هي أداة تساعد الأشخاص على النظر إلى المشاكل من وجهات نظر مختلفة،



## مصطلحات أساسية

**القمع:** منع أو إيقاف العمل، أو التعبير عن شعور أو فكرة... إلخ

**الإمكانيات البديلة:** أفكار أو تصرفات أو حلول أخرى لم تفكر فيها من قبل.

**وضع نفسك مكان الآخرين:** هو أن تتخيل نفسك في المواقف أو الظروف التي يمر بها شخص آخر، حتى تتفهم منظوره، أو رأيه، أو وجهة نظره.

ففي معظم سياقات الفريق أو المجموعة يميل الأفراد إلى أن يكون لهم طابع مميز أو أن يكونوا مرتبطين، ومن المتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة بسبب ثقافتهم أو أسلوب التواصل لديهم، وهذا من شأنه أن يحد من تفكير الشخص ويقمع إبداعه وبالتالي، فإن رؤية الأشياء من وجهة نظر شخص آخر، والتي قد تكون مخالفة لوجهة نظرك، يمكنها أن تمثل إستراتيجية جيدة للتغلب على مشاعر النزاع وتزيد من وعيك بمزايا اكتشاف إمكانيات بديلة.

### مزايا طريقة قبعات التفكير الست:

- خلق الوعي بوجود وجهات نظر متعددة.
- معرفة كيف يشعر الآخرون من خلال وضع نفسك في موقفهم.
- تحسين عملية التواصل.
- تركيز تفكيرك.

**استخدام طريقة قبعات التفكير الست** يُخصّص لكل قبة أو منهج لون مختلف يمثل وجهة نظر معينة، فمثلاً، من المفروض أن تستخلص القبة البيضاء الأفكار القائمة على الحقائق الموضوعية، ما المطلوب، وكيفية الحصول عليه، أما القبة الحمراء، فتعد أكثر بديهية، ويكون منهجاً لقضية أو موضوع ما يتسم بالمزيد من العاطفية، من دون حاجة إلى أي دليل للتبرير، بينما عندما ترتدي القبة السوداء، فمسموح لك أن تكون ناقدًا، وتكتشف لماذا يكون شيء ما خطأ من خلال التعبير عن الجوانب السلبية، وحيث إن تلك الطريقة تحفز على دراسة مشكلة ما من وجهات النظر المختلفة، فليست هناك رؤية فردية أو يسمح لشخص أن يهيمن على العملية، إذ لا توجد بالضرورة وجهة نظر أفضل من الأخرى.





■ التعرف على نفس القضية من خلال وجهات نظر مختلفة.





## مهمة للعمل

**11.** من خلال العمل في مجموعات يتكون كل منها من ستة أفراد، فكر في مشكلة أو قضية، على سبيل المثال، لا ينبغي على الأطفال ارتداء زي المدرسة الموحد، أو أن ينبغي أن يسمح لك بالعودة إلى المنزل أثناء فترات الراحة باليوم الدراسي، أو على المدرسة أن تنظر في تنظيم فصول دراسية أثناء نهاية الأسبوع، وهكذا، قم باتخاذ القرار بشأن الموضوع الذي يكون ذا صلة بالمجموعة ككل.

**12.** اجلسوا في دائرة، ثم يقوم كل فرد من المجموعة باختيار لون من ألوان القبعات الست الموجودة في الجدول أدناه، ولست بحاجة إلى قبعات حقيقية ملونة، يمكنك فقط أن تكتب كل لون على قطعة من الورق.

**13.** اعتمد نهج قبعات التفكير الست والذي يمثله اللون الذي اخترته، وناقش المشكلة أو القضية مستخدمًا المنهج الذي اعتمدته، حدد وقتًا يبلغ خمس دقائق للجولة الأولى من المناقشة راجع الإرشادات الآتية:

| لون القبعة     | المنهج                                                                                                          |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| القبعة البيضاء | يمثل حقائق القضية، لديك رؤية محايدة ومتوازنة.                                                                   |
| القبعة الحمراء | اسأل عن شعور الجميع حيال البدائل الممكنة، وتستند رؤيتك إلى المشاعر دون أي دليل أو حجة، وإنما إلى إحساسك المجرد. |
| القبعة السوداء | قم بتقييم القضية وضع قائمة بالسلبات والعوائق، تعد نظرتك نقدية وحازمة، ودائمًا ما ترى الجوانب السلبية في الموقف. |
| القبعة الصفراء | قم بتقييم القضية وضع قائمة بالمزايا، نظرتك دائمًا إيجابية.                                                      |
| القبعة الخضراء | قم بابتكار أفكار حول كيفية معالجة قضية ما.                                                                      |
| القبعة الزرقاء | لخص النقاط التي تم طرحها وما تم في الاجتماع.                                                                    |

**14.** حيث إن الغرض من هذا النشاط التعرف على وجهات نظر الآخرين، وبالتالي تفهم منظورهم ورؤيتهم، وفي نهاية الوقت المحدد، بدّل القبعات مع الشخص المجاور لك، والآن قم بمناقشة القضية التي طرحتها المجموعة من خلال المنهج الجديد، وهذه المرة حدد وقتًا يبلغ ثلاث دقائق فقط كمهلة.

**15.** استمر في أداء ذلك حتى تتعلم منهج القبعات الست كاملة، أو ثلاثة منها على الأقل، إذا ما كان الوقت محدودًا.

**16.** عندما تنتهي المجموعة من هذا النشاط قم بمناقشة مفتوحة وصريحة مع الآخرين حول أيٍّ من هذه الأساليب شعرت أنه كان الأفضل بالنسبة لك، ولماذا.

---



---



---



---





## أسئلة للتقييم الذاتي:

ما القيادة؟

قارن بين القيادة والإدارة من حيث أوجه التشابه والاختلاف؟

---

---

---

---



# ما أفضل طريقة للاستعداد لإجراء مقابلة؟



## الأهداف التعليمية للدرس

في نهاية هذا الدرس، ينبغي أن تكون قادرًا على:

- ◀ تقديم تعريف شفهي أو كتابي لما لا يقل عن ثلاثة أنواع من المقابلات الشخصية.
- ◀ المشاركة في مقابلة شخصية سواء كنت من يجري المقابلة مع شخص ما، أم كنت أنت الشخص الذي تُجرى معه المقابلة.

## مقدمة:

سنتعرف في هذا الدرس إلى كيفية إجراء مقابلة شخصية بشكل جيد، وسنقوم أيضًا بإلقاء نظرة على الغرض من تلك المقابلة، ووجهات النظر المتباينة بالنسبة للمُحاور ومن تُجرى معه المقابلة، وكذلك سنتعرف على ضرورة الانتباه إلى جوانب أخرى، مثل لغة الجسد الخاصة بالشخص الذي تُجرى معه المقابلة، وتكوين الأسئلة وتسلسل أنواعها بالنسبة للمحاور، وشرح ذلك بالتفصيل، إن شرح الجوانب المختلفة المتعلقة بإجراء المقابلة الشخصية سيتيح لنا بناء معرفة جيدة، مما يجعلنا مستعدين للقيام بهذه الأدوار الهامة في الحياة، سواء أكان دورك المحاور أم دور الشخص الذي تُجرى معه المقابلة.



# المقابلات الشخصية

**المقابلة الشخصية:** عادة اجتماع يُعقد بين مقدم طلب وممثل للشركة التي يرغب هذا الشخص العمل فيها، أو المؤسسة التعليمية، مثل الجامعة، التي يرغب مقدم الطلب الالتحاق للدراسة فيها، ويتم تنظيم عقد هذا الاجتماع لوجود **وظيفة شاغرة** بشركة، أو مكان بالجامعة، يمكن أن تقدمه لأحد الطلاب من أجل الدراسة فيها، وخلال المقابلة يقوم ممثل الجهة (المحاور) بإلقاء أسئلة ويقوم مقدم الطلب، أو في هذه الحالة **الشخص الذي تُجرى معه المقابلة**، بالإجابة، ويمكن أن **تنتقل المعلومات** في كلا الاتجاهين حين **يتناوب** الحديث المشاركون في المقابلة، ويحدث ذلك عندما يطرح الشخص الذي تُجرى معه المقابلة أسئلة هو الآخر. ومع تقدم التكنولوجيا أصبح بالإمكان عقد المقابلات الشخصية عبر الشبكة العنكبوتية (الإنترنت)، إن عقد لقاءات عبر الفيديو بين اثنين أو أكثر من **المشاركين**، وإجراء المقابلات الشخصية عبر الهاتف، يتيح إجراء هذه المقابلات عن بعد، مما يعني أن المشاركين فيها لا يتواجدون في نفس المكان.

## ما الغرض من المقابلة الشخصية؟

يتمثل الغرض من إجراء المقابلة الشخصية بالنسبة للشركة في:

- الحصول على انطباع أولي عام عن الشخص الذي تُجرى معه المقابلة.
- الحصول على فرصة للاستفسار عن حياة المتقدم وخبرته في العمل.
- معرفة ما إذا كان الشخص الذي تُجرى معه المقابلة سيتلاءم مع باقي الموظفين أم لا.

وتعد المقابلة الشخصية فرصة للشخص الذي تُجرى معه من أجل:

- تقديم **انطباع أولي** جيد.
- السؤال عن الشركة ومجال عملها.
- معرفة ما إذا كان (هو أو هي) يرغب في العمل بهذه الشركة.

## مصطلحات أساسية

### المقابلة الشخصية:

اجتماع يعقد بين أشخاص وجهًا لوجه أو عبر الشبكة العنكبوتية الإنترنت، وذلك لطلبات العمل، على وجه الخصوص.

### وظيفة شاغرة:

أي منصب أو وظيفة غير مشغولة.

### المحاور:

الشخص الذي يدير الاجتماع.

### المُحاور:

الذي تقدم لوظيفة ويتم عقد الاجتماع بينه وبين المُحاور.

### نقل المعلومات:

عملية تبادل المعلومات بين الأفراد.

### المشاركون:

الأشخاص الذين يشتركون في شيء ما.

### الانطباع الأولي:

التقييم الأولي لشخص أو مؤسسة ما.

### يتناوب:

أي حين يتبادل شخصان أو أكثر عمل شيء ما.





## حان وقت التفكير

هل تعتقد أن الشركات تجري مقابلات شخصية لكل من يتقدم لوظيفة لديها؟ نعم أم لا؟ ولماذا؟

هل تعتقد أن هناك أي وظائف لا تحتاج فيها إلى مقابلة شخصية؟ على سبيل المثال، موظفو التوصيل أو عمال المصانع؟

---

---

---

---

## الفرز والاختيار

هناك نوعان أساسيان من المقابلات الشخصية، هما: الفرز والانتقاء، وتحدد المقابلة المخصصة للفرز إذا ما كان الشخص الذي تُجرى معه المقابلة يناسب المواصفات الوظيفية المطلوبة، ولديه المهارات اللازمة للوظيفة أم لا، وتهدف الأسئلة التي تطرح أثناء تلك المقابلة إلى تجميع هذه المعلومات، والتي تكون غالبًا مذكورة بالتفصيل في السيرة الذاتية الخاصة بالمتقدم للوظيفة، غير أن عملية الفرز تلك تجرى في بعض الأحيان بالفيديو عبر الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) أو من خلال الهاتف.

أما المقابلة الشخصية المخصصة للانتقاء فغالبًا ما يجريها مدير لديه سلطة التوظيف، وهو الذي يقرر إمكانية قيامك بأعباء هذه الوظيفة، ووجود الحافز والحماس للعمل، وإذا كنت ستوافق مع العاملين في المكان، وأسلوب الشركة، وبيئة العمل... أم لا، ويمكن أن تُجرى المقابلة الشخصية الخاصة بالانتقاء على أساس فردي، أو من قبل فريق من المحاورين.

ويقصد بالمقابلة الشخصية التي تُجرى على أساس فردي أن تُجرى المقابلة من قبل محاور واحد، قد يكون مديرًا، أو ممثلًا عن إدارة الموارد البشرية، أو ربما صاحب العمل نفسه، أما المقابلة الشخصية التي يجريها فريق مكون من عدة محاورين فيقصد بها أن يجري المقابلة معك أكثر من محاور في الوقت نفسه وقد يكونون ثلاثة أو أكثر، بحيث يسألك كل واحد منهم سؤالًا، بينما يراقبك الآخرون وينصتون بدقة لإجابتك.

### مصطلحات أساسية

#### المواصفات

**الوظيفية:** وثيقة تبين المهام العامة أو المسؤوليات الأخرى المتعلقة بالوظيفة أو المنصب.

#### السيرة الذاتية:

وثيقة تعطي قائمة بمؤهلاتك وخبراتك، ويكون ذلك غالبًا بتسلسل زمني.

#### الموارد البشرية:

إدارة داخل المؤسسة تُعنى بتعيين الموظفين، وبعملية الإدارة وتدريب العاملين.



## نقطة نقاش

أي نوع من المقابلات الشخصية يمكنك أن تشعر معه بالراحة أكثر من غيره؟ ولماذا؟

---

---

---

---

## الأنواع المختلفة من المقابلات الشخصية

بالإضافة إلى المقابلات الشخصية التي تُجرى بشأن الالتحاق بوظيفة، أو للدراسة في الجامعة، فلها أنواع أخرى تُجرى في مجال الأعمال وعالم الترفيه.



## مهمة للعمل

**1.** انظر إلى القائمة الآتية الخاصة بالمقابلات الشخصية المختلفة، ومن خلال العمل في مجموعات اذكر أي نوع من المقابلات الشخصية تنتمي إليه هذه المقابلات، ثم اكتب أمام كل مقابلة نوعها: 1-تعليمية، أو 2-مهنية ثم فكر -من وجهة نظرك- فيما تنطوي عليه هذه المقابلة.

**2.** اختر اثنتين منها مما يمكنك المشاركة فيها، ثم أخبر مجموعتك لماذا.

مقابلة لمنحة دراسية.

مقابلة تتعلق بالبحث العلمي.

مقابلة تسويق.

---

---

---

---

**مقابلة التسويق** إن الحصول على وظيفة في مجال التسويق، هو مهنة تنطوي على مزيج من الإبداع، والقدرة على التواصل الجيد مع الجمهور، فالتسويق ينطوي على العديد من المهارات المختلفة، وبناء على ذلك، لكي تثبت أنك متقدم مثالي لوظيفة ما يجب عليك أن تحقق إنجازات أكاديمية في المدرسة أو الكلية، خاصة في مهاراتك في تقنيات الحاسوب، والكفاءة في اللغة الإنجليزية، والقدرة على التواصل بحيث يمكن أن تثبت قدرتك على إدراك وفهم احتياجات ومتطلبات المستهلك.



## مصطلحات أساسية

### أنشطة خارجة عن المناهج الدراسية:

أي نشاط إضافي للمنهج الدراسي بالمدرسة أو الكلية.

**الكفاءة:** القدرة على القيام بشيء ما بصورة فعّالة.

**مقابلة شخصية متعلقة بالحصول على منحة دراسية** تُقدم المنح الدراسية للطلاب الذي حقق أعلى مستوى من النجاح الأكاديمي، ويكون على الطلاب في بعض الأحيان إجراء مقابلات شخصية للحصول على تلك المنح الدراسية في دولة الإمارات العربية المتحدة، ويتم تقديم المنح الدراسية من قبل شركة بترول أبو ظبي الوطنية (ADNOC)، ومؤسسة الإمارات للطاقة النووية (ENEC)، وكثير من المؤسسات الصناعية، فمن المهم للغاية أن تقوم بالنهوض بذاتك بنجاح، وهكذا فإن النقاط التي يجب عليك مناقشتها لإظهار أنك المتقدم المثالي هي إنجازاتك الأكاديمية بالمدرسة أو الكلية، والأعمال التطوعية التي قمت بها، والأنشطة الخارجة عن المناهج الدراسية، وكفاءتك في استخدام اللغة الإنجليزية أو غيرها من اللغات، فضلاً عن خبرات العمل السابقة.

**المقابلة الشخصية البحثية:** محادثة بين شخصين عادةً ويتمثل الغرض الرئيس منها في جمع معلومات لتدعيم المسألة البحثية، وقد تتطلب المسألة البحثية أو السؤال البحثي إليك التحري عن معتقدات، وأفكار الأشخاص بشأن موضوع بعينه، على سبيل المثال، إذا كان السؤال البحثي عن مدى اختلاف الحياة في دولة الإمارات العربية المتحدة حاليًا عما كانت عليه في الماضي، فقد يركز البحث على جمع بيانات حول عناصر مختلفة تتعلق بهذا الموضوع، مثل التغيرات التي حدثت في سن الزواج، أو نوعية الوظائف التي يقوم بها الرجال والسيدات، أو مدى تغير الإسكان وأماكن الإقامة هناك.



## المقابلة الشخصية الناجحة والمقابلة غير الناجحة

لقد ناقشنا أنواعًا مختلفة من المقابلات الشخصية، بما فيها المقابلات الخاصة للحصول على منحة دراسية والمقابلة الشخصية البحثية، ويعتمد نجاح هذه المقابلات على مدى استعدادك لها، سواء كنت المحاور أم كنت ذلك الشخص الذي تُجرى معه المقابلة.

### المقابلات الشخصية ولغة الجسد

يعد من الضروري في المجتمعات متعددة الثقافة أن تكون **سلوكياتك**، وأوضاعك، وحركاتك العامة مقبولة عند التفاعل مع الآخرين، فلغة الجسد تكشف الكثير عن طباعك وشخصيتك، ومن الضروري أن تتأكد من أن لغة الجسد الخاصة بك، تعكس الصورة التي ترغب في أن **تقدم انطباعًا** عنها، وعلى الرغم من ذلك، فإن لغة الجسد المميزة قد لا تكون واضحة تمامًا، على سبيل المثال، ربما يبدو تشبيك الساقين ملائمًا في بعض السياقات، ولكنه يعد سلوكًا غير مهذب في بيئة العمل اليابانية، وبالتالي، فإذا عرفت أن المحاور الذي سيجري المقابلة معك بشأن الوظيفة التي قد تقدمت بطلب للحصول عليها ياباني، سيكون من الأفضل عدم الجلوس بساقين متشابكتين أثناء تلك المقابلة، وبعض المحاورين يفضلون أصحاب الطلبات الذين يتحدثون باستخدام الأيدي، بينما يفضل البعض الآخر التحدث بالكلمات فقط دون القيام بالكثير من الحركات، وفي بعض البلدان، ينبغي عليك ألا تقوم أبدًا بإخفاء يديك من خلال وضعها في جيبك أو خلف ظهرك، فالبعض يعتقد أن هذه الأوضاع توضح أنك في **وضعية دفاعية أو حذرة**، وهكذا فبدون معيار دولي مقبول للغة الجسد، قد يكون من الصعب تحديد أي الحركات والأوضاع هي الأفضل.

#### مصطلحات أساسية

##### تقديم انطباع:

وصف أو إظهار شخص ما أو شيء ما بطريقة معينة.

##### السلوكيات:

لفتة أو طريقة التحدث أو التصرف.

##### الوضع:

الموقف الذي يتحكم فيه شخص ما في جسده عند الوقوف أو الجلوس.

##### الحركة:

المقصود بها حركة جزء من الجسم مثل اليد أو الرأس، وذلك للتعبير عن فكرة أو معنى.

##### دفاعية/ حذرة:

أي تشعر بالقلق إزاء ما تقوله لتجنب الانتقاد.





■ محاكاة مواقف وسلوكيات مُحاورك في المقابلة الشخصية من شأنه أن يحسن التفاعل، ويزيد من وجود الوضوح والصرامة.



### حان وقت التفكير

ما الذي تظهره هذه الصورة؟

برأيك، لماذا يظهر هذان الرجلان بوضع مماثل؟ هل يتابع أحدهما (يحاكي) الآخر؟

برأيك، لماذا يحدث هذا؟

برأيك، من منهما يحاكي الآخر؟

---



---



---



---



**الوضعية** وفقاً لرأي الخبراء يقوم العديد منا بشكل غريزي بمتابعة لغة الجسد أو سلوكيات الشخص الذي نرغب في أن نثير إعجابه باستثناء الآخرين، وخصوصاً إذا ما كانوا يرون أن الاستعداد لمقابلة شخصية هو أمر صعب، ويمثل تحدياً، وأنهم غير متأكدين من الوضعية المثلى للجسم، وتتناول أكثر الأسئلة شيوعاً لغة الجسد وكيفية التحرك والتصرف أثناء المقابلة الشخصية، ويوصي الخبراء الآن بأنك لست في حاجة إلى تدريب لغة الجسد الخاصة بك من أجل إجراء المقابلة الشخصية، فكل ما تحتاج إليه هو تبني وضعية الشخص الذي يجري معك المقابلة، وهو ما يُعرف بالمحاكاة.

**المحاكاة وإستراتيجيات الشرطة** من المعتقد أن **المحاكاة** تشير إلى الوضوح والصراحة، وهو السبب الذي يجعل رجال الشرطة يمارسون تلك المهارة من خلال تقليد طريقة كلام المشتبه به ولغة جسده لنيل ثقته أو ثقتها، ويشمل ذلك محاكاة سلوك المشتبه به في تشبيك الساقين، وتغيير الأوضاع، وطي الذراعين، والانحناء للخلف وللأمام، وتعد تلك الحركات إستراتيجيات **خفية** تستخدم في توجيه رسائل في **اللاوعي** للمشتبه به، وهو ما يجعله يعتقد أن ضابط الشرطة يشبهه في الشخصية، وبالتالي يمكنه أن يثق به، ورغم ذلك، فبعد تلك المحاكاة، سيتصرف ضباط الشرطة بشكل خاص بسلوكهم غير اللفظي ليروا إن كان المشتبه به قد بدأ في تقليدهم بلا وعي، فإذا بدأ المشتبه به في محاكاة ضابط الشرطة، فإن ذلك يعد مؤشراً على أن المشتبه به يثق الآن في الضابط وسوف يجيب على أسئلته على نحو أكثر صراحة.

#### مصطلحات أساسية

**المحاكاة:** تقليد نمط شيء أو أسلوب شخص ما.

**الخفية:** تصرفات أو سلوكيات تصعب ملاحظتها أو وصفها.

**اللاوعي:** إدراك يخص جزءاً من العقل وهو ذلك الجزء الذي يؤثر على تصرفات الشخص ومشاعره دون إدراك كامل.



## المحاكاة والمقابلات الشخصية الخاصة بالحصول على وظيفة

هل المحاكاة مفيدة بالفعل؟ أو أنه من الصعب للغاية أن تحاكي وضعية، وسلوكيات المحاور أثناء مقابلة شخصية للحصول على وظيفة؟ وفقاً للأبحاث، فإنه يعد مفيداً بالفعل إذا قمت بمحاكاة كل حركة فإن ذلك لن يكون سوى تقليد، وهو ما يعني أن تصرفاتك لن تبدو طبيعية فالمحاكاة ليست تقليداً وإنما مهارة تتطلب منك متابعة سلوك شخص آخر، ليس في ذات الوقت ولكن بعد فترة وجيزة من قيام هذا الشخص بالانحناء إلى الأمام، أو لمس وجهه، أو تحريك ذراعيه، وهكذا، وتذكر أن الخبراء لديهم قناعة بأنه إن لم تعرف كيف توجه جسمك أثناء المقابلة الشخصية، فإن محاكاة وضعية وسلوكيات الشخص الذي يجري معك المقابلة الشخصية سوف تحسن من تفاعلك وظهور الوضوح والراحة لديك.



### مهمة للعمل

1. في مجموعات ثنائية، قم بإجراء محادثة قصيرة بين شخصين حول ما ستقوم به الليلة ثم تبادل تقليد كل شيء يقوله ويفعله زميلك، قد يبدو ذلك في البداية مسلياً، ولكنك بعد فترة قد تجد هذا السلوك مزعجاً.
2. في مجموعات ثنائية أيضاً، تناوبوا إجراء مقابلة شخصية مع بعضكم البعض للحصول على وظيفة قائد الفصل، وبينما يتحدث المحاور (الطالب رقم 1) يقوم من تجرى معه المقابلة (الطالب رقم 2) بمحاكاة حركات وأوضاع (الطالب رقم 1)، وتذكر أن هذا سوف يشمل محاكاة حركات شريكك دون أن يلاحظ.
3. حين تنتهي من الخطوات رقم 1 و 2 ناقش شعور كل منكما خلال كل نشاط والفرق بين التقليد والمحاكاة.

---

---

---

---



## نقطة نقاش

شاهد هذا الفيديو الذي يتناول المحاكاة، وفي مجموعات، ناقش إن كان يقدم نصيحة جيدة أم لا، وما الأوضاع شديدة السلبية؟

<https://www.youtube.com/watch?v=rqhSWI4-hnA>

## الأسئلة المغلقة والأسئلة المفتوحة

الأسئلة المغلقة والأسئلة المفتوحة تتيح للمحاور أن يسأل عن معلومات حقيقية، وواقعية، تتطلب إجابات قصيرة، أو أن يسأل للحصول على المزيد من المعلومات المفصلة التي تتطلب إجابات أطول في النوعية الثانية.

**الأسئلة المغلقة** تستخدم الأسئلة المغلقة لعدة أغراض، فهي تتيح للمحاور أن يجعل صاحب الطلب يشعر بالراحة، من خلال جعله يجيب بإجابات عن أسئلة قصيرة وسهلة، بالإضافة إلى ذلك، بإمكان المحاور أن يؤكد حقائق بسيطة، ولكنها هامة كما أن هناك إستراتيجية أخرى يمكن للمحاور استخدامها إذا رغب في الحصول على إجابة بنعم أو لا فقط، وهي استخدام الأسئلة التوكيدية، هذه الطريقة تجعل الشخص الذي يجري المقابلة يحتفظ بالسيطرة على مجريات المحادثة، لكن يظل بإمكانه الحصول على المعلومات التي تتطلب سؤالاً أطول لكنها بحاجة إلى إجابة قصيرة وقاطعة.

ويوضح الجدول الموجود أدناه أنواعاً مختلفة من الأسئلة المغلقة والردود المتوقعة عليها.

### مصطلحات أساسية

**الاحتفاظ:** الاستمرار في ملكية شيء ما مثل السيطرة.

**قاطعة:** أي معلومات مفهومة من الجميع بلا أي شك أو لبس.

**تقضي:** أي استكشاف أو فحص شيء.



| الردود              | الأسئلة المغلقة                                                                                                                                |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| نعم / لا            | هل تقيم في هذه المنطقة؟<br>هل تقدمت للحصول على وظيفة بهذه الشركة من قبل؟                                                                       |
| إجابات حقيقية قصيرة | كم يبلغ عمرك؟<br>أين درست؟                                                                                                                     |
| نعم / لا            | أنت تعلم أنك قد تضطر للعمل في المساء، أليس كذلك؟<br>بإمكانك الحصول على المراجع الخاصة بك في قسم الموارد البشرية قبل موعد بدء العقد، أليس كذلك؟ |

**الأسئلة المفتوحة:** يمكن استخدام الأسئلة المفتوحة أيضًا ليشعر من تُجرى معه المقابلة الشخصية بالراحة في بداية المقابلة، على سبيل المثال، فإن سؤالاً مثل «هل يمكنك أن تحدثني عن نفسك؟» يتيح لصاحب الطلب التخفيف من حدة التوتر الاجتماع، ومع ذلك، حبذا استخدام الأسئلة المفتوحة في الغالب **لتَقْصِي** المعلومات التي تتطلب مزيدًا من التفاصيل عن الشخص الذي تُجرى معه المقابلة، وقد ينتج عن ذلك أن تقل سيطرة المحاور، وإن ظل بإمكانه توجيه صاحب الطلب من خلال استخدام أسئلة أدوات الاستفهام، مثل: ماذا، أين، لماذا، متى، وغيرها، إن الأسئلة المفتوحة تدعو الشخص الذي تُجرى معه المقابلة الشخصية إلى التفكير في خبراته وتجاربه، وأن يعبر عن آرائه وفكره، كما أنها تتيح للمحاور أن يختبر مدى إجابة صاحب الطلب في الإجابة على الأسئلة أثناء إدارة المحادثة، ويمكن للمحاور كذلك استخدام كل تلك المعلومات في تقييم معرفة صاحب الطلب، وكذلك مهاراته ومدى ثقته.





■ يمكن للمحاور توجيه المقابلة من خلال بدء الأسئلة بأدوات الاستفهام مثل: ماذا، أين، لماذا، متى، وهكذا.



## ترتيب وتسلسل الأسئلة

يمكن لنظام الهرم المقلوب في توجيه الأسئلة أن يستخدم كدليل لترتيب وبناء الأسئلة.

شكل رقم ١ : نظام الهرم المقلوب في توجيه الأسئلة







## مهمة للعمل

1. فكر في موضوع تود أن تسأل زميلك عنه، قد يكون هذا الموضوع عما يخطط لعمله في المستقبل ولماذا يعتقد أن بإمكانه تحقيق هذا الهدف.

---

---

---

---

2. اكتب بعض الأسئلة، متبعاً نظام الهرم المقلوب.

---

---

---

---

3. والآن قم بممارسة عملية توجيه هذه الأسئلة والإجابة عنها مع زميلك، تخيل أنك تجلس في مقابلة شخصية، ومن ثم ستكون بحاجة إلى استخدام لغة رسمية في التحدث، وإلى الانتباه إلى لغة جسدك، واجعل هناك تواصلًا بالعين حين تقوم بتوجيه الأسئلة والإجابة عنها.



## أسئلة للتقييم الذاتي:

والآن، وبعد أن عرفت المزيد عن المقابلات الشخصية، حاول أن تجيب عن الأسئلة الآتية:

1. ما الفرق بين التقليد والمحاكاة؟

---

---

2. ما الفرق بين الأسئلة المفتوحة والأسئلة المغلقة؟

---

---

---

3. اكتب وصفًا موجزًا لثلاثة أنواع من المقابلات الشخصية؟



# كيفية الإعداد لعرض تقديمي



## الأهداف التعليمية للدرس

في نهاية هذا الدرس، ينبغي أن تكون قادرًا على:

◀ تقديم تعريف شفهي أو كتابي لما لا يقل عن غرضين من أغراض العروض التقديمية.

◀ تقديم عرض راقٍ من ناحية البناء، تبرز فيه النقاط الهامة والتفاصيل الداعمة لها.

## مقدمة:

في هذا الدرس سنقوم بإلقاء نظرة على كيفية إعداد وإلقاء عرض تقديمي، وسوف نلقي نظرة أيضًا على الغرض من العروض التقديمية، والأجزاء المختلفة للعروض، وكيفية تقديمه للجمهور، إن دراسة الجوانب المختلفة التي تنطوي عليها العروض التقديمية، وكيفية تسليط الضوء على إنجازاتك، من شأنه أن يتيح للآخرين تقييم مهاراتك، وإعدادك لحياتك المهنية في المستقبل.



## العروض التقديمية

يُبرز **العرض التقديمي** محتوى موضوع ما أمام الجمهور، ويمكن إبلاغه إلى أنواع مختلفة من الجماهير، كما يمكن مواءمته مع مختلف المواقف التي يجري فيها الحديث، بدءًا من مخاطبة زملاء الفصل بشأن مشروع مدرسي، إلى مخاطبة جمهور كبير في أحد **المؤتمرات**، وشأنها شأن غالبية أشكال التواصل، فللعروض التقديمية بناء وهيكل، فلها على سبيل المثال، مقدمة، ونقاط رئيسية، ونقاط أكثر تحديدًا أو نقاط فرعية، وخاتمة، إن العرض التقديمي عملية تحتاج إلى شرح خلال تطورها.

بادئ ذي بدء، يجب عليك تحديد الوجهة التي سيوصل إليها هذا العرض الجمهور، فحين تحرز تقدمًا فأنت بحاجة إلى أن تخبر الجمهور أنك تتقدم نحو الأمام، وفي نهاية الأمر، ينبغي أن تختتم العرض التقديمي بشيء يتجاوز مجرد التساؤل إذا ما كانت هناك أي أسئلة، فبدلاً من ذلك قم **بإعادة ذكر** النقاط الرئيسية وللعروض التقديمية العديد من الأغراض، منها: الإبلاغ، والإرشاد، **والإقناع**، وتقديم وعرض أفكار جديدة.

### مصطلحات أساسية

#### العرض التقديمي:

خطبة أو محادثة تجري أمام جمهور، وفيها يتم تقديم منتج جديد أو فكرة جديدة أو عرض وشرح لجزء من العمل.

#### المؤتمر:

اجتماع رسمي لمجموعة من الناس، وتراوح تلك المجموعة من عدة أشخاص إلى الجماهير العريضة.

#### إعادة ذكر:

أن تقول الشيء مرة أخرى لتوضيحه.

#### الإقناع:

القدرة على حث شخص على تبني فكرة ما.



■ إن استخدام الوسائل البصرية كأداة لعرض أفكارك من شأنه أن يساعد عرضك التقديمي على جذب انتباه الجمهور.



## الغرض من العروض التقديمية

من المهم أن تُقدّم العروض بطريقة واضحة ومنظمة وفعّالة، ولا يتضمن ذلك إعداد محتوى العرض فقط، وإنما يتضمن أيضًا التخطيط لكيفية المشاركة والتفاعل مع الجمهور، وكما ذكرنا سابقًا فالعروض التقديمية لها العديد من الأهداف، ومع ذلك، أيًا كان الموضوع ينبغي أن يكون الهدف الإجمالي والغرض الأساسي للعرض واضحًا لكل من مقدم العرض والجمهور.

### مصطلحات أساسية

**التعميم:** تمرير المعلومات للجميع.  
**الخطاب:** توجيه حديث رسمي إلى الجمهور.

**الإبلاغ:** إن الغرض من هذا النوع من العروض التقديمية هو **تعميم** معلومات، أو إطلاع الجمهور على حقائق حديثة، أو إجراءات جديدة، أو معلومات عامة لا تتطلب تحليلًا عميقًا، حيث يبلغ مقدم العرض الجمهور بشيء يرغبون فيه، أو يحتاجون إلى معرفته، ومن ثم ينبغي أن **يتسم هذا العرض بخطاب** قصير حتى يمكن للجمهور أن يفهم تمامًا من خلال الاستماع المجرد لمقدمه بينما يتحدث عن الموضوع.

**الإرشاد:** حين يكون الغرض من العرض التقديمي الإرشاد، سيسعى المقدم إلى توجيه الجمهور وتعليمه كيفية القيام بشيء ما، ويشمل الإرشاد شرحًا للعملية أو كيفية تحقيق نتيجة، وهو يختلف عن إبلاغ الجمهور بحقائق ومعلومات عامة، ومع ذلك، فإن الإبلاغ ثم الإرشاد يسيران غالبًا جنبًا إلى جنب.

**الإقناع:** يهدف العرض التقديمي الإقناعي إلى إقناع الجمهور برسالة مقدم العرض وتبنيها، وذلك من خلال تغيير آرائه ومعتقداته أو التأثير عليها، ويعد من الأفضل تقديم عدد محدود من النقاط والاحتفاظ بانتباه الجمهور، بدلًا من الحديث عن العديد من الأفكار التي قد تصرف انتباه الجمهور أو قد تؤدي إلى الخلط بينها، ورغم ذلك، إن لم يكن تقديمك مقنعًا كما كنت تتمنى، وعارض الجمهور أفكارك، فستكون من الإستراتيجيات الجيدة أن تعترف بأي وجهات نظر معارضة، حيث سيُظهر ذلك انفتاحك على الآراء البديلة، وإذا اقتضى الأمر، فهذا سيسمح لك أن تعيد ذكر النقاط الرئيسة الموجودة في عرضك، وكيف أنها قد تقدم حلولًا أو تساعد في تحقيق الأهداف العامة.

### مصطلحات أساسية

**الاستمالة:** تقديم طلب جدي أو صادق يمس القلب.

**الإلهام والتحفيز:** حين يكون الغرض من العرض التقديمي الإلهام والتحفيز، عندئذ يجب على مقدم العرض أن يعمل على استمالة مشاعر وأحاسيس الجمهور، ولتحقيق ذلك ستكون من الإستراتيجيات الجيدة إقناع الجمهور أن أي شيء يمكن تحقيقه من خلال العودة إلى قصص النجاح السابقة، كالأمثلة التي توضح، كيف يمكن تحقيق شيء ما وإنجازه.





## حان وقت التفكير

فكر مليًا في وقت حدث فيه أن تم تحفيزك، واستلهاك بمعلومات تلقيتها من خلال عرض تقديمي، من قام بتقديمه؟ ولماذا تم تحفيزك واستلهاك؟

---

---

---

---

## إستراتيجيات لبناء الثقة

إن إلقاء العرض التقديمي قد يؤدي إلى الإرهاق المعنوي وللتغلب على مشاعر **التوتر أو القلق** تلك، سيكون من المستحسن التدريب على مخاطبة الجمهور، وعلى الرغم من أن التدريب على مضمون العرض التقديمي من الأمور المفيدة، إلا أن الجوانب غير اللفظية في تقديم العرض تعد أيضًا بالغة الأهمية، فمن الضروري الاهتمام بلغة الجسد الخاصة بك، وأن تُظهر بشكل طبيعي اهتمامك بعرضك وحماسك له، وبالإضافة إلى ذلك، ستكون فكرة جيدة أيضًا أن تحافظ على التواصل البصري مع الجمهور للتحقق من استحوذك على انتباههم، ولتجعل الأمر يبدو كما لو أنك تخاطبهم بشكل فردي مما يتيح لك تقييم رد فعلهم على ما تقوله.

**التدريب:** يمكنك أن تتدرب على إلقاء العرض الخاص بك أمام مرآة، وأن تتخيل أنك تواجه الجمهور، سيتيح لك هذا التحقق من تعبيرات الوجه والأوضاع التي تتخذها، حين تنتهي من مهمة العمل الموجودة أدناه، حاول التدريب في غرفة مع عدد قليل من الطلاب الآخرين، ممن يمكنهم القيام بدور الجمهور.

### مصطلحات أساسية

#### الارهاق المعنوي:

أي تأثير عاطفي قوي.

#### يتغلب على:

أي  
ينجح في تجاوز مشكلة أو صعوبة ما.

#### التوتر أو القلق:

أن  
تكون شديد القلق والحماس.





## مهمة للعمل

4. انظر إلى المرأة، وتدريب على النظر من مسافة إلى اليمين، ثم إلى اليسار، ثم الوسط، ليس فقط من خلال تحريك عينيك، وإنما من خلال تحريك رأسك.
5. كرر الخطوة (رقم 1)، ولكن هذه المرة توقف عند كل وضع لعدة ثوان، قم بذلك عدة مرات مع زيادة الوقت الذي تتوقف فيه.
6. والآن، كرر التمرين مرة أخرى حين تقوم بتقديم نفسك، أخبر الجمهور بهدف هذا العرض، على سبيل المثال «مرحبًا بكم جميعًا، اسمحوا لي أن أقدم نفسي، اسمي ...، وهدفي اليوم هو ...» تحقق من تعبيرات وجهك، وتأكد من التبسم في الوقت المناسب، ومن وقوفك بوضعية سليمة.
7. حين تشعر بالثقة بالقدر الكافي، اطلب إلى بعض الطلاب الآخرين الانضمام إليك في غرفة فارغة، اطلب إليهم أن يتواجدوا في جهة اليمين، وفي جهة اليسار، وفي وسط الغرفة، حتى يمكنك التدريب على مواجهة الجمهور دون مرآة.

---

---

---

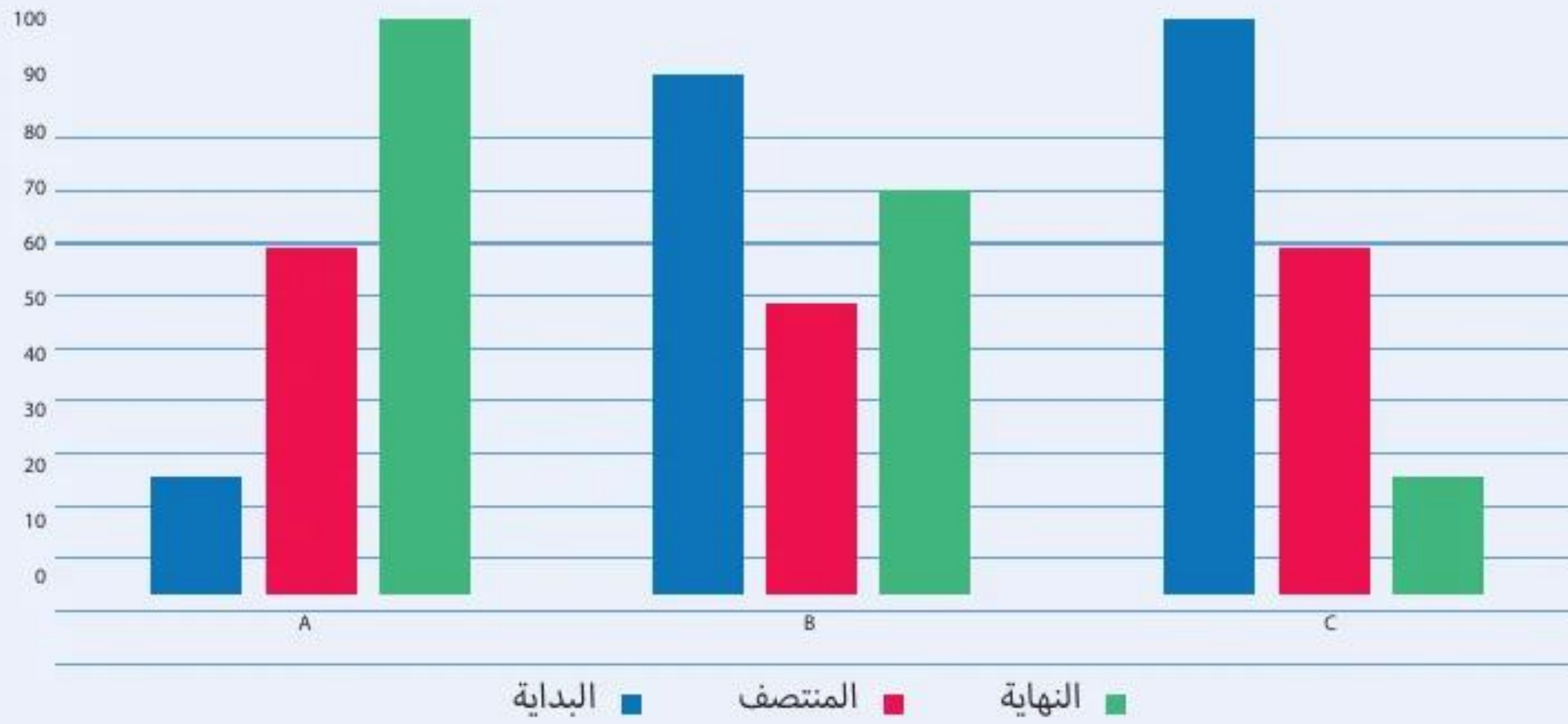
---

## مدى الاهتمام

يقصد بمدى الاهتمام مقدار الوقت الذي يمكن لشخص أن يقضيه في التركيز على شيء ما، من دون أن يتشتت انتباهه، ويتفق معظم الخبراء على أن القدرة على التركيز على مهمة ما، ومواصلة الاهتمام بها، يعد أمرًا هامًا لتحقيق الأهداف، ويوضح الرسم البياني الآتي ثلاثة سيناريوهات افتراضية مختلفة لمدى اهتمام الجمهور خلال فترة زمنية متوسطة من عرض تقديمي، حيث يشير العمود الرأسي إلى مستوى انتباه الجمهور كنسبة مئوية، ويشير العمود الأفقي إلى مراحل العرض.



### متوسط مدى الاهتمام أثناء تقديم عرض إيضاحي



### نقطة نقاش

قم بمناقشة ما المخطط الأفضل (A)، أو (B)، أو (C) في تقديم أفضل انعكاس للنموذج النموذجي لمدى اهتمام الجمهور خلال عرض تقديمي. ومن خلال العمل في مجموعات اشرح لماذا اخترت (A)، أو (B)، أو (C).

---



---



---



---

إن معظم الجمهور يكون أكثر انتباهًا في بداية العرض وفي نهايته، وهو ما يشار إليه بتأثير الموقف التسلسلي، وهذا يعني أن المشاهد سوف يتذكر العناصر الأولى والأخيرة ضمن سلسلة المعلومات التي يتم ذكرها بالعرض بوضوح أكبر عن تلك العناصر التي ترد في المنتصف، ووفقًا للخبراء فإن ذلك يحدث في كافة أنواع التعلم والعروض التقديمية، وبالتالي، إذا كانت بداية العرض الخاص بك ونهايته هما المواطن التي تحصل فيها على أعلى مستوى من انتباه الجمهور، فيجب عليك استغلال تلك المراحل كفرصة لتأكيد ثم تكرار النقاط الرئيسة.

<sup>1</sup> (TED Talks) هي منظمة إعلامية غير ربحية تسعى إلى المساعدة على مناقشة الأفكار الجديدة التي تتناول كل أنواع الموضوعات المختلفة، ونشر تلك الأفكار، أحد العناصر الرئيسة لهذه المنظمة هو أن أي عرض تقديمي، أو أي حديث حده الأقصى ثماني عشرة دقيقة، ويرجع ذلك إلى أن الإنسان المتوسط يمكن أن يركز بشكل كامل لوقت محدود، فإذا استغرق العرض مدة طويلة، يمكنك أن تفقد انتباه الجمهور الذي يستمع إليك، وهكذا لن تصل إليه رسالتك، ومن ثم، يعد

1 كلمة (TED) هي اختصار لـ (Technology, Entertainment and Design) بمعنى تكنولوجيا وترفيه وتصميم.



استمرار العرض لمدة تقل عن ثماني عشرة دقيقة قاعدة مفيدة، حيث يساعد ذلك على التأكيد أن رسالتك دقيقة، كما أنه يمنعك من الهزل، ويساعد جمهورك على المحافظة على اهتمامهم بك ورسالتك.

## قبل إلقاءك للعرض التقديمي



■ في أي عرض تقديمي هناك أسئلة رئيسة يجب وضعها في الاعتبار ومعالجتها، مثل كيفية تنظيم العرض والتوقيت بالإضافة إلى المحتوى.

### مصطلحات أساسية

**الاستهلال:** أي بدء عملية أو إجراء ما.

**الاحتفاظ:** أي استمرار الإبقاء على اهتمام شخص ما.

بالإضافة إلى مراجعة محتوى العرض التقديمي الذي ستقدمه، ينبغي عليك أيضًا أن تضع في اعتبارك، ما الذي قد يفكر فيه جمهورك، لقد رأينا مدى أهمية مراحل البداية والخاتمة في العرض من حيث الاستحواذ على انتباه الجمهور، ولتحقيق الحد الأقصى من النجاح في الاستهلال والاحتفاظ باهتمامهم ستكون بحاجة إلى الاستعداد لإجابة ما قد يدور ببال الجمهور من أسئلة، وذلك قبل بداية العرض، فالإجابة عن أسئلة مثل مَنْ؟ لماذا؟ وكيف؟ من خلال الاستعداد له، من شأنه زيادة فرصتك في تحقيق مستوى عالٍ من الاستحواذ على انتباه الجمهور.

الأجزاء الآتية، سوف تتطرق إلى كيفية تناول الأسئلة التي ربما تدور ببال جمهورك، يليها أمثلة لمقولات ستساعدك في الإجابة عن تلك الأسئلة.



**الرسميات:** أي اتباع إجراءات صارمة ومتشددة مثل كيفية مخاطبة الجمهور.

**يُقيّم:** يُكوّن فكرة عن مقدار، أو عدد، أو قيمة؛ لتحديد وإصدار حكم.

**المعايير:** أي القياس الذي يمكن من خلاله الحكم على شيء ما أو اتخاذ قرار بشأنه.

**دقيق:** أي صحيح في كل تفاصيله.

من هو مقدم العرض التقديمي؟ يعتمد كم المعلومات التي تقدمها عن نفسك على الجمهور، وعلى الظروف التي تقوم بالعرض على ضوئها، على سبيل المثال، إذا كان عرضك هو خطاب غير رسمي موجه لطلاب آخرين، فإن مستوى الرسميات سيكون منخفضاً، وقد لا يكون عليك ذكر اسمك بالكامل وحالتك، فالجمهور يعرفك بالفعل، ومع ذلك، فإذا كان هذا العرض جزءاً من تقييم مدرسي، فإن مدرسك أو من يقوم بامتحانك قد يطلب إليك تقديم نفسك بطريقة رسمية، حتى يمكنه تقييم أدائك وفقاً لمعايير الامتحان.

وعلى الرغم من أننا قد تعلمنا فيما سبق، أن بداية العرض تعد مرحلة حرجية، فلا يجب أن تكون أطول مما ينبغي، إذ إن المستمعين سيكوّنون الانطباع الأول عنك من الدقيقة الأولى، وبالتالي، فإن بداية قصيرة ودقيقة مع لغة جسد واثقة، ولغة منضبطة وصوت واضح من شأن كل ذلك المساعدة على خلق انطباعات أولية جيدة.

#### أمثلة لمقولات تستخدم في تقديم نفسك

أسعد الله مساءكم جميعاً، أشكر لكم حضوركم، اسمي ...، وأعمل ...

اسمحوا لي أن أقدم نفسي. اسمي ...

لهؤلاء الذين لا يعرفونني، اسمي ...، وأنا مسؤول عن ...

قبل أن أواصل الحديث، اسمحوا لي أن أحدثكم عن نفسي، لقد عملت في العديد من البلدان المختلفة ... وحاصل على درجة الماجستير في ...

**لماذا نحن هنا؟** أنت بحاجة إلى إخبار جمهورك عن سبب حضورهم، والغرض من عرضك التقديمي، فإذا لم يعرف الجمهور سبب حضوره، فلن يكون لديه سبب قوي للاستماع، فإذا كان العرض في محيط العمل، ربما تطلب الإدارة إلى الجمهور معرفة أن محتوى عرضك يخص التطوير المهني، أو لأغراض التدريب، أما إن كان في المدرسة، فيمكنك أن توضح الفوائد التي ستعود عليهم من حضورهم، وما الذي قد ينالونه من عرضك.

#### أمثلة لمقولات تستخدم في التعبير عن الغرض

إن سبب وجودنا هنا اليوم هو ...

أود اليوم أن أقدم لكم عرضاً عاماً عن ...

سأخبركم اليوم عن ...

إن هدي اليوم/غرضي هو ...



**ما الذي سيتحدث عنه مقدم العرض؟** وهو أين ستوجز النقاط الرئيسة التي ستقوم بعرضها، والتسلسل الذي من خلاله ستناقش تلك النقاط، يقول الخبراء: إن جمهورك سيستمع إليك أكثر إذا كان لعرضك التقديمي هيكل وبناء واضح، بالإضافة إلى ذلك، فإن هذا الهيكل يوضح قيامك بالتخطيط لإدارة العرض، واللغة والمقولات التي تحتاجها من أجل هذه المرحلة، يشار إليها باسم التوالي أو التسلسل، أي: ذكر المعلومات في ترتيب معين مستخدمًا ألفاظًا، مثل واحد، اثنين، ثلاثة، أو أولًا، ثانيًا، ... وهكذا.

#### أمثلة لمقولات وألفاظ تستخدم للتعبير عن البناء

النقاط الرئيسة التي سأقوم بمناقشتها هي: أولًا... ثانيًا... ثالثًا...

إن للعرض ثلاث نقاط رئيسة. وأود أن أبدأ ب...

إن المناقشة ستتركز على ثلاث نقاط: الأولى هي ...، النقطة الثانية هي ...، والنقطة الأخيرة هي ...

أود أن أبدأ ب...، ثم ...، وأخيرًا سأختتم ب...

#### ما الذي سيتحدث عنه مقدم العرض؟

كما تعلمنا سابقًا، إن مدى اهتمام الجمهور يمكن أن يتراجع في منتصف العرض، ولذا فمن الضروري محاولة الحفاظ على انتباههم، من خلال تلبية احتياجاتهم في البداية وأثناء العرض، على سبيل المثال، عندما تتناول الجزء الرئيس من عرضك ربما يفكر وقتها الجمهور: هل من المناسب طرح سؤال الآن أم الأفضل أن أنتظر إلى النهاية؟ كم سيستغرق هذا؟ هل سنأخذ استراحة؟ قد يكون من المفيد الإجابة عن هذه الأسئلة حينما تبدأ العرض، حتى يكون جمهورك مستعدًا للاستماع حين يتقدم حديثك ويصل إلى النقاط الرئيسة، ومع ذلك، فمن وقت لآخر سيكون عليك التدخل بمعلومات تلي حاجاتهم إذا شعرت أنها ستُبقي الجمهور يقظًا ومنتبهًا.

#### أمثلة لمقولات تعبر عن التنظيم

إن العرض سيستغرق عشر دقائق.

إن كان لديكم أي أسئلة، يسعدني أن ألتقاها في النهاية.

من فضلكم، لا تترددوا في المقاطعة في أي وقت إن كان لديكم سؤال.

ستكون هناك استراحة لتناول مشروب بعد العرض مباشرة.





## مهمة للعمل

توقع أسئلة جمهورك، تخيل أنك ستلقى عرضًا تقديميًا في غضون أيام قليلة، لماذا يجب اختيارك لكي تكون أنت رئيس الطلاب، أو تكوني أنت رئيسة الطالبات، اكتب الإجابات عن أسئلة الجمهور من 1 إلى 5، كما لو كنت أنت مقدم العرض، محاولاً إقناع الجمهور، أنك أفضل من يقوم بهذه المهمة، استخدم الأمثلة المذكورة في الفقرات السابقة لمساعدتك على ذلك.

1 ما الخبرة التي  
لديه؟ / لديها

3 يا ترى كم  
سيستغرق هذا  
العرض؟

2 لماذا يقدم أو  
تقدم هذا العرض  
الإيضاحي؟

4 يا ترى عم سيكون  
العرض؟ وما الذي  
سيتناوله؟

5 كيف سيقوم ،  
أو ستقوم، بعرض  
المعلومات؟

1- قبل أن أواصل العرض، اسمحوا لي أن أحدثكم عن نفسي، لقد شاركت في العديد من المشاريع المدرسية المختلفة، وتتضمن خبرتي

2.

3.

4.

5.



## بناء وتخطيط عرضك التقديمي

### مصطلحات أساسية

**المشبك:** تعبير منطوق أو مكتوب لجذب انتباه الناس.

**يلتقط:** أي يبدأ في الاستحواذ على انتباه شخص ما.

**الجزء الرئيس:** تشكيل المضمون الهام لعرض إيضاحي منطوق أو مكتوب والتعبير عنه.

**تلخيص:** أي إعادة ذكر النقاط الرئيسة لخطبة، أو عرض تقديمي، أو جزء مكتوب من العمل.

شأنها شأن غالبية أشكال التواصل، حيث يتم تخطيط العروض التقديمية منذ البداية وحتى الختام، من خلال مخطط وبناء يتيح للجمهور فهم الرسالة بوضوح تام، فالبداية لا بد وأن تكون مثل المشبك الذي يلتقط انتباه الجمهور، يتبعها بعض المعلومات الأساسية التي توجز المحتوى، ثم يتحول التركيز إلى الجزء الرئيس الذي يتضمن الأدلة الداعمة، وأخيرًا النتيجة الواضحة، أو تلخيصًا للمعلومات السابق ذكرها، إن الاستعداد للعرض التقديمي قد يصبح صعبًا إن لم تستخدم إستراتيجيات من شأنها تجزئة عملية تقديمه إلى مهام أصغر يمكن إنجازها.

أحد الأدلة المرشدة في عملية إنشاء عرضك التقديمي هو ثلاثي كلمة (أخبر):

أخبر الجمهور بما سيتعلمونه من  
عرضك (المشبك/المقدمة)

البداية

أخبر الجمهور بما سيتعلمونه من  
عرضك ( صلب الموضوع)

الوسط

أخبر الجمهور بما سيتعلمونه من  
عرضك (الخاتمة)

النهاية



### حان وقت التفكير

فكر في أنواع العروض التقديمية التي قدمتها، وما الذي استخدمته لإبلاغ الجمهور، أو إرشاده، أو إقناعه، أو تحفيزه؟

---

---

---

---





## مهمة للعمل

يجب عليك تقديم عرض إيضاحي حول مهاراتك، ومعارفك، وخبراتك لكي تصبح رئيس الطلاب، أو تصبحي رئيسة الطالبات بمدرستك، وبالتالي، سيكون الغرض من عرضك هو إقناع الجمهور، بأنك أفضل شخص لهذا المنصب.

ينبغي أن يتضمن العرض: مقدمة، صلب الموضوع، والخاتمة:

**1- المقدمة:** أخبر الجمهور من أنت وكيف سيتم تنظيم العرض؟.

**2- صلب الموضوع:** اختر سببين أو ثلاثة أسباب رئيسة لتبرز أحقيتك في الحصول على منصب رئيس الطلبة، أو الطالبات، تشمل: (1) معلومات حول مؤهلاتك، (2) أنشطتك خارج المناهج الدراسية، و(3) ماذا ستفعل للطلاب وللمدرسة إذا تم اختيارك، وتحت كل نقطة رئيسة قم بوضع نقاط فرعية لدعم كلامك.

**3- النتيجة:** ذكّر الجمهور بما تعلموه من عرضك، من خلال إعادة ذكر النقاط الرئيسية.

**4- فكر في كيفية إلقاء العرض التقديمي، يمكنك استخدام صور، وقم بكتابة النقاط الرئيسية لديك، والنقاط الداعمة على لوح كتابة، أو قم بإنشاء عرض تقديمي باستخدام برنامج (PowerPoint)، فكر أيضًا كم يستغرق عرضك الإيضاحي من الوقت.**

---

---

---

---





## أسئلة للتقييم الذاتي:

والآن، وبعد أن عرفت المزيد عن العروض التقديمية، حاول أن تجيب عن الأسئلة الآتية:

1. ما المقصود بتأثير الوضع التسلسلي؟
2. ما هو ثلاثي «أخبر»؟
3. اكتب وصفاً موجزاً لغرضين مختلفين من أغراض العروض التقديمية.

---

---

---

---

4. بعد الانتهاء من العرض التقديمي، أكمل استمارة التقييم الذاتي الآتية:

### استمارة التقييم الذاتي:

أ صف أحد الأمور التي سارت بشكل جيد في العرض التقديمي.

---

---

ب صف أحد الأمور التي يمكن أن تغيرها مستقبلاً بشأن العرض التقديمي.

---

---

ت التعليق على تواصلك البصري: هل كان مؤثراً؟ إذا لم يكن كذلك، كيف يمكنك تحسين تواصلك البصري لعرضك التقديمي التالي؟

---

---

ج ما تقييمك العام للعرض التقديمي الخاص بك: - ليس جيداً / مقبول / جيداً / لا يرقى إلى مستوى جيد جداً / مقبول / جيد جداً



# قائمة المصطلحات الأساسية

|                    |                                                                                                                                       |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الآلية:            | تصرف يتم من دون تفكير وبطريقة تلقائية.                                                                                                |
| الإبادة الجماعية:  | القتل المتعمد لعدد كبير من الأشخاص الذين ينتمون إلى جنسية أو عرق معين.                                                                |
| الاحتفاظ:          | الاستمرار في ملكية شيء ما مثل السيطرة.                                                                                                |
| الاختصار:          | كلمة أو اسم يتشكل من الأحرف الأولى من مجموعة من المكونات.                                                                             |
| أخلاق ثقافية:      | نظام للتعامل مع مُثل واستقامة، ودين، ومبادئ، وقيم ثقافة ما.                                                                           |
| الأخلاق العامة:    | القيم والمعايير الأخلاقية والمعنوية لعامة الناس أو المجتمع.                                                                           |
| أداة المناورة:     | أداة تساعدك على تخطيط وتحقيق هدفك أو مهمتك بطريقة أكثر كفاءة.                                                                         |
| الإدارة:           | عملية خلق نظام، والتعامل مع المواقف أو الأشخاص، أو السيطرة عليهما.                                                                    |
| الإدارة الذاتية:   | تحمل المسؤولية تجاه سلوكك ورفاهيتك.                                                                                                   |
| إدارة الوقت:       | عملية تنظيم لكيفية تقسيم وقتك بين أنشطة محددة.                                                                                        |
| الأدلة الداعمة:    | التفاصيل الداعمة، مثل الحقائق، والمعلومات، والبيانات ذات الصلة بما تناوله.                                                            |
| الأدوات:           | الأجهزة الرقمية الجديدة، مثل الهواتف الذكية، والأجهزة اللوحية، والأشياء القابلة للارتداء كالنظارات والملابس الذكية.                   |
| ازدهار:            | زيادة الأهمية أو الشعبية.                                                                                                             |
| الإستراتيجية:      | أمر تتعلق بتحصيل ميزة ما لأغراض اقتصادية أو عسكرية.                                                                                   |
| الاستمالة:         | تقديم طلب جدي أو صادق يمس القلب.                                                                                                      |
| الاستهلال:         | بدء عملية أو إجراء ما.                                                                                                                |
| الأسلوب التعاوني:  | أسلوب لحل الخلافات ومحاولة لإيجاد حل يستفيد منه الجميع.                                                                               |
| الإطار الزمني:     | فترة زمنية محددة يتم خلالها الانتهاء من عمل ما، أو يكون مخططاً له الحدوث فيها.                                                        |
| إعادة ذكر:         | أن تقول الشيء مرة أخرى لتوضيحه.                                                                                                       |
| الإعلام العالمي:   | شبكات الاتصال التي تنتشر من خلالها المعلومات والبيانات في العالم كله، على سبيل المثال، الإعلانات، أو الأخبار، أو التعليم، أو الترفيه. |
| إقصائي:            | غير مستعد للتفاعل مع ثقافة أو أفكار أو أناس جدد أو غير مألوفين.                                                                       |
| الإقناع:           | القدرة على حث شخص على تبني فكرة ما.                                                                                                   |
| إقليمية:           | تتعلق بمنطقة جغرافية أو إقليم قد يشمل عدة بلدان أو دول تتقاسم منطقة مشتركة أو نظاماً اقتصادياً موحداً (أكبر من المحلي).               |
| الامتناع:          | الانسحاب من ممارسة التصويت أو الامتناع عن القيام بعمل ما (أي عدم اتخاذ أي موقف بشأنه).                                                |
| الأمراض المعدية:   | أمراض يمكن أن تنتشر، بشكل مباشر أو غير مباشر، من شخص لآخر.                                                                            |
| الإمكانات البديلة: | أفكار، أو تصرفات، أو حلول أخرى لم تفكر فيها من قبل.                                                                                   |



|                                         |                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>الإمكانية:</b>                       | امتلاك أو إظهار القدرة على التطور إلى شيء ما في المستقبل.                                                                        |
| <b>الأمم المتحدة:</b>                   | منظمة دولية يشكل أعضاؤها أغلب دول العالم، وتعمل على الحفاظ على السلام والأمان والازدهار للجميع.                                  |
| <b>أمن الفضاء الإلكتروني:</b>           | القدرة على الاستمرار في التطور دون استنزاف الموارد الطبيعية.                                                                     |
| <b>الأمومية:</b>                        | أي مجتمع يعتمد على الأم.                                                                                                         |
| <b>إنترنت الأشياء:</b>                  | الربط بين الأشياء المادية والأجهزة والخدمات من خلال الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) والحاسب الآلي.                                  |
| <b>الانتهاك:</b>                        | خرق قانون أو اتفاق، أو التعدي على حق أي شخص آخر.                                                                                 |
| <b>الانحياز الذاتي:</b>                 | الميل إلى تفسير الأدلة بطريقة تفضل المعتقدات القائمة.                                                                            |
| <b>إنساني:</b>                          | الرغبة في تعزيز الرفاه للبشر.                                                                                                    |
| <b>إنشاؤه سويًا:</b>                    | أي أن نعمل معًا من أجل خلق شيء ينفعنا جميعًا.                                                                                    |
| <b>أنشطة خارجة عن المناهج الدراسية:</b> | أي نشاط إضافي للمنهج الدراسي بالمدرسة أو الكلية.                                                                                 |
| <b>الأنشطة المدنية:</b>                 | الأنشطة الجماعية التي تقوم بها مجموعة من المواطنين من أجل معالجة وحل القضايا، أو الاهتمامات العامة.                              |
| <b>الإنصاف:</b>                         | القدرة على صناعة أحكام نزيهة خالية من التفضيل أو التمييز أو عدم الأمانة.                                                         |
| <b>الانطباع الأولي:</b>                 | التقييم الأولي لشخص أو مؤسسة ما.                                                                                                 |
| <b>أنماط حل النزاعات:</b>               | أنواع الأساليب التي يمكن اتخاذها عند محاولة حل نزاع ما.                                                                          |
| <b>الأهداف:</b>                         | النتائج التي ترغب في تحقيقها والغايات التي تريد أن تصل إليها.                                                                    |
| <b>الأهداف الإنمائية للألفية:</b>       | ثمانية أهداف أقرتها الـ 191 دولة الأعضاء بالأمم المتحدة واتفقوا على تحقيقها بحلول عام 2015.                                      |
| <b>أهداف التنمية المستدامة:</b>         | عبارة عن 12 هدفًا اعتمدها الدول الأعضاء في الأمم المتحدة في عام 2015 وضعت للقضاء على الفقر، ولحماية الكوكب وضمان الرفاهة للجميع. |
| <b>الإيديولوجية:</b>                    | القطاعات الاجتماعية السياسية المتأثرة بشدة بفكر وأفكار مجموعة أو بلد معين ذي طابع مهيمن.                                         |
| <b>بدائل تسوية الخلافات (ADR):</b>      | عملية تسوية الخلافات خارج نظام المحاكم الرسمي.                                                                                   |
| <b>البصمة الرقمية:</b>                  | سجل الأنشطة خلال اتصالك وعدم اتصالك بالشبكة العنكبوتية (الإنترنت) على خادم الويب (السيرفير) والأجهزة الرقمية الأخرى.             |
| <b>البنية التحتية:</b>                  | تنظيم الهياكل والمرافق مثل المباني، وشبكات الاتصالات، والموانئ، والطرق، وإمدادات الطاقة.                                         |
| <b>البلدان النامية:</b>                 | البلدان التي يكون فيها متوسط دخل الفرد أقل من نظيره في الدول الصناعية.                                                           |
| <b>بيروقراطي:</b>                       | يتضمن قواعد وعمليات معقدة تبطئ وتعقد إنجاز العمل.                                                                                |



|                                        |                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>تأكيد التنوع:</b>                   | الاعتراف بتنوع الأشخاص، وتقبُّله بنوع من المعاملة العادلة والمتساوية.                                                                             |
| <b>التأييد:</b>                        | الإيمان بفكرة ما، أو مفهوم، أو نظام أو تدعيمه.                                                                                                    |
| <b>التبادلات الثقافية:</b>             | ممارسات التبادل المشترك للمعلومات بين الثقافات بهدف معرفة المزيد عن بعضها البعض، وبناء الصداقة فيما بينها.                                        |
| <b>التجانس الثقافي:</b>                | حالة يتحول فيها تنوع الثقافات والأفكار والقيم الاجتماعية إلى ثقافة عالمية واحدة.                                                                  |
| <b>التجرد من الإنسانية:</b>            | معاملة الأشخاص أو المجموعات على أنهم أدنى منزلة من غيرهم من البشر.                                                                                |
| <b>تحديد الأهداف:</b>                  | عملية تحديد ما تريد تحقيقه ووضع خطة لتحقيق الهدف.                                                                                                 |
| <b>تحدي الفكر التقليدي:</b>            | القيام بشيء غير عادي أو غير تقليدي، ولكنه مبدع.                                                                                                   |
| <b>التحفيز:</b>                        | تشجيع شيء ما وجعله يتطور أو يصبح أكثر نشاطاً.                                                                                                     |
| <b>التحكيم:</b>                        | أحد أشكال بدائل تسوية الخلافات، حيث تتفق الأطراف المشاركة في خلاف ما على الالتزام بحكم منظمة مستقلة بشأن كيفية تسويته.                            |
| <b>التحيز:</b>                         | حكم أو سلوك غير عادل تجاه شخص أو مجموعة، مع تفضيل شخص أو مجموعة أخرى في ذات الوقت.                                                                |
| <b>التخطيط:</b>                        | عملية تحديد كيفية القيام بشيء ما قبل البدء في تنفيذه.                                                                                             |
| <b>التخطيط لتطوير القدرات الشخصية:</b> | عملية وضع خطط عمل وأهداف ترتكز على الوعي والقيّم ومراجعة الذات في إطار التعليم، أو في إطار المستقبل المهني، أو تطوير الذات.                       |
| <b>التخلي:</b>                         | بذل جهد لتجاهل المعلومات أو الأفكار التي سبق تعلمها؛ حتى يمكنك بناء نموذج عقلي جديد ومحسّن مع مزيد من المعلومات والأفكار ذات الصلة بالوضع الجديد. |
| <b>تدريب بشأن التنوع:</b>              | أي برنامج مخصص لتسهيل التفاعل الإيجابي داخل الفريق، والحد من التعصب والتمييز، وبوجه عام لتعليم الأفراد المختلفين كيفية العمل معا على نحو فعال.    |
| <b>التسلسل الهرمي:</b>                 | نظام يتكون من مستويات متعددة.                                                                                                                     |
| <b>حل:</b>                             | عندما تتم تهدئة النزاع إلى النقطة التي ينتهي عندها.                                                                                               |
| <b>التسويق:</b>                        | العمل على تأخير أو تأجيل شيء ما.                                                                                                                  |
| <b>تصعيد:</b>                          | عندما ينتقل نزاع من الطرف الأدنى في نطاق وصف النزاع إلى الطرف الأعلى.                                                                             |
| <b>التعاطف:</b>                        | القدرة على فهم ومشاركة كيف يمكن أن يفكر أو يشعر الآخرون.                                                                                          |
| <b>التعايش:</b>                        | أن نحيا معا في سلام، رغم اختلاف الأفكار والمعتقدات.                                                                                               |
| <b>التعددية الثقافية:</b>              | أي وجود ثقافات مختلفة في مكان واحد، كلها تحافظ على معتقداتها وخصائصها الثقافية، ولكنها تعيش معا بسلام واحترام للآخر.                              |
| <b>التعلم الآلي:</b>                   | تطبيق الذكاء الاصطناعي الذي يجعل الروبوتات والآلات تتعلم وتتكيف من تلقاء نفسها لتحاكي في تصرفاتها البشر.                                          |
| <b>التعميم:</b>                        | تمرير المعلومات للجميع.                                                                                                                           |
| <b>التفاوض:</b>                        | نقاش يهدف إلى الوصول إلى اتفاق.                                                                                                                   |
| <b>تقديم انطباع:</b>                   | وصف أو إظهار شخص ما أو شيء ما بطريقة معينة.                                                                                                       |



|                                        |                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>تقضي:</b>                           | استكشاف أو فحص شيء.                                                                                                                                        |
| <b>التقنيات الرقمية:</b>               | التقنيات المعتمدة على قدرات الحوسبة.                                                                                                                       |
| <b>التكافؤ:</b>                        | التساوي في الحالة أو الحقوق.                                                                                                                               |
| <b>التكامل:</b>                        | خلط أو دمج شيئين معًا لصناعة كل متكامل.                                                                                                                    |
| <b>تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:</b> | التطبيقات والأنظمة والأجهزة وخيارات الربط الشبكي مجتمعة، والتي تسمح للناس والمنظمات بالتفاعل في العالم الرقمي.                                             |
| <b>التكييف:</b>                        | أن تتأثر أو تقع تحت تأثير ما بطريقة معينة من خلال التجربة.                                                                                                 |
| <b>تلخيص:</b>                          | إعادة ذكر النقاط الرئيسة لخطبة، أو عرض تقديمي، أو جزء مكتوب من العمل.                                                                                      |
| <b>التلقائية:</b>                      | أن تقوم بالشيء دون تفكير مسبق.                                                                                                                             |
| <b>التماسك الاجتماعي:</b>              | تطوير الانسجام الاجتماعي من أجل تحقيق المنفعة المتبادلة.                                                                                                   |
| <b>التمييز:</b>                        | التعامل مع شخص أو مجموعة محددة من البشر بشكل مختلف، خاصة بطريقة أسوأ من معاملتك للآخرين. يكون هذا بسبب لونهم، أو جنسهم ... إلخ.                            |
| <b>التناقض بين النطاق والشدة:</b>      | النزعة غير المنطقية للحكم على الأحداث الضارة باعتبارها أقل خطورة إذا كانت تتضمن أعدادا كبيرة من الأشخاص.                                                   |
| <b>التنفيذية:</b>                      | أي تتعلق بالجزء الحكومي المسؤول عن تنفيذ القوانين التشريعية أو القرارات التي اتخذت.                                                                        |
| <b>التنمية الاقتصادية المستدامة:</b>   | القدرة على التطور على مر الوقت من دون استنزاف للموارد الطبيعية.                                                                                            |
| <b>التمهيط:</b>                        | الحكم على شخص باعتبار أن لديه بعض الخصائص أو السمات العامة التي يُعتَقَد أنها تنطبق بصورة صحيحة على مجموعته التي يمثلها، وغالبًا تكون سمات أو خصائص سلبية. |
| <b>التنوع:</b>                         | أوجه التشابه والاختلاف بين الأفراد والفئات الاجتماعية، من حيث خلفياتهم الثقافية، والعرقية، والإثنية، والجنسية، والاجتماعية، والاقتصادية.                   |
| <b>تهدئة:</b>                          | عندما ينتقل الصراع من الطرف الأعلى في نطاق وصف النزاع إلى الطرف الأدنى.                                                                                    |
| <b>توقعات:</b>                         | بيانات حول ما نعتقد أنه سيحدث في المستقبل.                                                                                                                 |
| <b>الثقافة العالمية:</b>               | القيم والمعتقدات التي يشاركها كل أعضاء الأمم المتحدة.                                                                                                      |
| <b>الجانب:</b>                         | الطريقة التي يمكن النظر بها إلى الشيء.                                                                                                                     |
| <b>الجزء الرئيس:</b>                   | تشكيل المضمون الهام لعرض إيضاحي منطوق أو مكتوب والتعبير عنه.                                                                                               |
| <b>الجماعات الاجتماعية:</b>            | مجموعات تضم فردين أو أكثر يتشاركون سويًا في الهويات الجغرافية والثقافية والسياسية المتماثلة.                                                               |
| <b>الجمعية العامة للأمم المتحدة:</b>   | إحدى هيئات الأمم المتحدة حيث يمكن فيها لكل الدول الأعضاء التصويت على القضايا الأساسية.                                                                     |
| <b>الجهل:</b>                          | حالة عدم المعرفة.                                                                                                                                          |
| <b>جوهري:</b>                          | أي في داخل عقل أو سلوك الشخص.                                                                                                                              |
| <b>الجيل z:</b>                        | مصطلح يشار به إلى مواليد الفترة ما بين مواليد التسعينات وأوائل الألفينات.                                                                                  |



|                                |                                                                                                                                                              |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>الجيوسياسية:</b>            | العلاقات والتعاملات الدولية والسياسة بين البلدان المتأثرة بالعوامل الجغرافية.                                                                                |
| <b>حاضنة المشاريع الناشئة:</b> | برنامج تعاوني لمساعدة رواد الأعمال على تنمية أعمالهم. وتقدم المساعدة في شكل تدريب للإدارة أو المشورة المتخصصة.                                               |
| <b>الحافز:</b>                 | السبب القوي الذي يدفع للعمل أو لإنجاز شيء ما.                                                                                                                |
| <b>الحركة:</b>                 | المقصود بها حركة جزء من الجسم مثل اليد أو الرأس، وذلك للتعبير عن فكرة أو معنى.                                                                               |
| <b>حروب بين الدول:</b>         | حروب تحدث بين الدول.                                                                                                                                         |
| <b>حروب داخل الدول:</b>        | حروب تحدث في داخل الدولة الواحدة.                                                                                                                            |
| <b>الحُكم:</b>                 | الطريقة التي تُحكم، وتدار بها دولة أو أي مؤسسة أخرى.                                                                                                         |
| <b>الحكومة:</b>                | مجموعة من الناس الذين لديهم السلطة لحكم دولة أو بلد.                                                                                                         |
| <b>الحماس المفرط:</b>          | الزيادة القوية في التأثير العاطفي.                                                                                                                           |
| <b>حماية المدنيين العزل:</b>   | استخدام المدنيين غير المسلحين في عمليات حفظ السلام.                                                                                                          |
| <b>الحياد:</b>                 | دعم أو مساعدة الطرفين في نزاع أو خلاف ما.                                                                                                                    |
| <b>خطأ الإسناد:</b>            | الميل إلى إسناد دوافع سيئة للطرف الآخر في الخلاف.                                                                                                            |
| <b>الخطاب:</b>                 | توجيه حديث رسمي إلى الجمهور.                                                                                                                                 |
| <b>خطط عمل:</b>                | عملية تساعد الأشخاص على تقرير الخطوات التي يحتاجون إلى اتخاذها لتحقيق أهداف بعينها.                                                                          |
| <b>الخفية:</b>                 | تصرفات أو سلوكيات تصعب ملاحظتها أو وصفها.                                                                                                                    |
| <b>خيري:</b>                   | صفة للرجبة في رفع وتعزيز الرفاه للناس عبر لفتات من المساعدات والكرم: فعل الخير.                                                                              |
| <b>الدستور:</b>                | هو مجموعة من المبادئ التوجيهية أو القواعد عن كيفية إدارة البلد أو أي منظمة أخرى.                                                                             |
| <b>دفاعي / حذر:</b>            | الشعور بالقلق إزاء ما تقوله لتجنب الانتقاد.                                                                                                                  |
| <b>دقيق:</b>                   | صحيح في كل تفاصيله                                                                                                                                           |
| <b>الدولة القومية:</b>         | دولة ذات سيادة ومُعترف بها حيث يتقاسم فيها معظم المواطنين هوية مشتركة مثل اللغة أو النسب المشترك، بالإضافة إلى وضعهم القانوني كمواطنين في ذلك البلد          |
| <b>ديناميات المجموعة:</b>      | العمليات المشتركة حين يتفاعل الأفراد معًا داخل المجموعة.                                                                                                     |
| <b>الذكاء:</b>                 | استخدام التقنية الرقمية بمهارة وحكمة.                                                                                                                        |
| <b>الذكاء الثقافي:</b>         | مجموعة من القدرات العقلية والفكرية للترابط، والتفاعل، والعمل بفعالية عبر مختلف الثقافات والمواقف الاجتماعية.                                                 |
| <b>الذكاء الجماعي:</b>         | الذكاء، بما يشمله من مهارات ومعرفة وحكمة، والمكتسب من خلال التعاون مع مجموعة من الأشخاص ذوي التفكير المماثل. وغالباً ما يُطلق عليه أيضاً «المعرفة الجماعية». |
| <b>الذكاء العاطفي:</b>         | القدرة على فهم وإدارة مشاعر وعواطف الآخرين لإنجاز الأمور.                                                                                                    |
| <b>الرؤية العالمية:</b>        | القدرة الذهنية على فهم الجوانب العامة للعولمة.                                                                                                               |
| <b>الرحمة:</b>                 | التعاطف والاهتمام بالآخرين، خاصة أولئك الذين يعانون.                                                                                                         |
| <b>الرسميات:</b>               | إتباع إجراءات صارمة ومتشددة مثل كيفية مخاطبة الجمهور.                                                                                                        |



|                                       |                                                                                                                       |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ركود اقتصادي:</b>                  | فترة يتراجع فيها النشاط الاقتصادي، وعلى وجه التحديد عندما يكون النمو الاقتصادي بالسلب لربعين متتاليين.                |
| <b>ريادة الأعمال:</b>                 | تتميز بالقيام بمخاطر مالية أملاً في الربح والقدرة على استغلال المعرفة والخبرة لخلق فرص جديدة.                         |
| <b>الريبة والشكوك:</b>                | مواقف أو حالات عدم التأكد مما قد يحدث فيما بعد.                                                                       |
| <b>السلام:</b>                        | الغياب المستمر للنزاع.                                                                                                |
| <b>السلع التجارية:</b>                | الموارد أو المواد الخام المستخدمة في الإنتاج والاستهلاك التجاري.                                                      |
| <b>السلمية:</b>                       | ذلك الرأي الذي يقول إن الحرب خطأ من الناحية الأخلاقية.                                                                |
| <b>السلوكيات:</b>                     | لفتة أو طريقة التحدث أو التصرف.                                                                                       |
| <b>السياحة:</b>                       | نشاط السفر إلى مكان ما للمتعة. وترتبط صناعة السياحة بالفنادق والمطاعم والترفيه، وما إلى ذلك، من خدمات تقدم للمسافرين. |
| <b>السيادة:</b>                       | حرية الدولة، بحيث لا تسيطر عليها قوة خارجية.                                                                          |
| <b>السياسة الخارجية:</b>              | إستراتيجية الحكومة والمبادئ التوجيهية للتعامل مع البلدان الأخرى.                                                      |
| <b>السيرة الذاتية:</b>                | وثيقة تعطي قائمة بمؤهلاتك وخبراتك، ويكون ذلك غالباً بتسلسل زمني.                                                      |
| <b>الشباب الرقميون:</b>               | المستخدمون النشطون لأنواع مختلفة من التكنولوجيا الرقمية.                                                              |
| <b>شبكات الاتصال السلكية:</b>         | نقل أو تلقي معلومات خاصة باستخدام الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) من خلال شبكات اتصال سلكية.                             |
| <b>الشبكات الاجتماعية الرقمية:</b>    | مواقع التواصل الاجتماعي عبر الشبكة العنكبوتية (الإنترنت)، مثل «فيسبوك» و«إنستغرام» و«تويتر».                          |
| <b>الشخص الذي تُجرى معه المقابلة:</b> | الشخص الذي تقدم لوظيفة ويتم عقد الاجتماع بينه وبين المُحاور.                                                          |
| <b>الشخص الذي يقوم بمراجعة الذات:</b> | الشخص الذي يمكنه أن يفكر بعمق في التصرفات التي قام بها، ويأمل في التعلم من نجاحاته وإخفاقاته ويفكر فيما يمكن تحسينه.  |
| <b>الشمول:</b>                        | تضمين أو إحاطة شيء آخر، بحيث يشمل كل شيء.                                                                             |
| <b>الصالح الخاص:</b>                  | الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية لفرد أو أسرة.                                                                         |
| <b>الصالح العام:</b>                  | رفاهية شعب أو مجتمع محلي أو المجتمع العالمي بشكل عام، ويتم تعزيزه من خلال العمل الفردي والجماعي.                      |
| <b>الراقي:</b>                        | الذي يظهر أو يتحلى بمعايير أخلاقية سامية.                                                                             |
| <b>الرؤية:</b>                        | خطة كبيرة للمستقبل تستند إلى الحكمة والخيال.                                                                          |
| <b>زيادة الوعي:</b>                   | وضع أو حالة من الانتباه، واكتساب المعرفة، وزيادة الإدراك.                                                             |
| <b>الصدقة:</b>                        | عمل تطوعي غرضه الإغاثة العاجلة.                                                                                       |



|                                             |                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>الصناع:</b>                              | الأشخاص أو الجماعات الذين يصنعون الأشياء وفي الآونة الأخيرة، يُشار عادة إلى الصناع على أنهم الأشخاص الذين يمكنهم إنشاء أشياء مختلفة باستخدام تقنية الطباعة ثلاثية الأبعاد.                                    |
| <b>الصور النمطية:</b>                       | معتقدات وافتراسات واسعة الانتشار، ولكن يغلب عليها السطحية، وتكون غالباً بخصوص تصرفات وعادات شريحة مجتمعية ما، وعادة ما تعطي الصور النمطية صورة سلبية أو غير دقيقة عن الأشخاص استناداً إلى معلومات خاطئة عنهم. |
| <b>المصادر المتجددة للطاقة:</b>             | مصادر الطاقة التي يمكن استعاضتها في فترة زمنية قصيرة نسبياً.                                                                                                                                                  |
| <b>الطموحات:</b>                            | رغبة قوية وتصميم شديد لأداء أو تحقيق عمل ما.                                                                                                                                                                  |
| <b>الظاهرة الديناميكية:</b>                 | حدث أو عملية أو خبرة إنسانية تتغير باستمرار.                                                                                                                                                                  |
| <b>العالم الرقمي:</b>                       | عالم الشبكات العنكبوتية والأدوات الصغيرة، كأجهزة الحاسب الآلي، والهواتف المحمولة، والأجهزة اللوحية.                                                                                                           |
| <b>عامل المعرفة:</b>                        | عضو في مجتمع المعرفة يركز عمله بشكل أساسي على إنشاء وتوزيع وإدارة المعرفة.                                                                                                                                    |
| <b>عبر الثقافات:</b>                        | أي عبر ثقافتين أو أكثر.                                                                                                                                                                                       |
| <b>العدالة:</b>                             | القدرة على تحقيق الشرعية الأخلاقية أو المساواة.                                                                                                                                                               |
| <b>العدالة الاجتماعية:</b>                  | التوزيع المتكافئ للفرص والثروة والحصول على الموارد والامتيازات في المجتمع.                                                                                                                                    |
| <b>العدالة بعد الحرب (Jus post bellum):</b> | تطبيق نظرية الحرب العادلة على الفترة التي تلي انتهاء الحرب مباشرة.                                                                                                                                            |
| <b>العدالة البيئية:</b>                     | سياسات وإجراءات مستدامة وعادلة فيما يتعلق بجميع أصحاب المصلحة الذين يشاركون هذه البيئة.                                                                                                                       |
| <b>العرض التقديمي:</b>                      | خطبة أو محادثة تجري أمام جمهور، وفيها يتم تقديم منتج جديد أو فكرة جديدة أو عرض وشرح لجزء من العمل.                                                                                                            |
| <b>العزيمة:</b>                             | التصميم الشديد على القيام بشيء ما.                                                                                                                                                                            |
| <b>العصية:</b>                              | أن تكون شديد القلق والحماس.                                                                                                                                                                                   |
| <b>العقلية العالمية:</b>                    | القدرة الذهنية على فهم قضايا عالمية محددة.                                                                                                                                                                    |
| <b>عقوبات:</b>                              | عمل غير عسكري ضد دولة ما في محاولة لتعديل سلوكها.                                                                                                                                                             |
| <b>العمل الخيري:</b>                        | عمل تطوعي غرضه تحقيق رفاهية الإنسان على المدى الطويل.                                                                                                                                                         |
| <b>العمل غير العنيف:</b>                    | طرق للتحرك ضد الظلم أو القمع لا تتضمن استخدام العنف.                                                                                                                                                          |
| <b>عمليات العولمة:</b>                      | الأحداث والقوى العالمية التي تُشكل العولمة.                                                                                                                                                                   |
| <b>عوامل الجذب:</b>                         | أسباب أو تصورات إيجابية، عن مكان أو دولة أخرى تشجع الناس على الانتقال إليها.                                                                                                                                  |
| <b>عوامل الطرد:</b>                         | الأسباب السلبية التي تدفع شخصاً ما لاتخاذ قرار بترك مكان أو بلد ما.                                                                                                                                           |
| <b>غير المؤلف:</b>                          | أي غير ممثل لأسلوب أو مجموعة أو فصل دراسي.                                                                                                                                                                    |
| <b>الفيديو:</b>                             | حق الرفض أو الحكم ضد أي اقتراح أو قرار رسمي.                                                                                                                                                                  |



|                                            |                                                                                                                |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>قاطعة:</b>                              | معلومات مفهومة من الجميع بلا أي شك أو لبس.                                                                     |
| <b>القانون الدولي:</b>                     | مجموعة من القواعد التي تحددها المعاهدة وتقبلها الدول باعتبارها ملزمة في علاقاتها مع بعضها البعض.               |
| <b>القانون الدولي الإنساني:</b>            | مجال القانون الدولي الذي يغطي قواعد النزاع المسلح ومعاملة المتأثرين بالنزاع.                                   |
| <b>قانون مسوغات الحرب (Jus in bellum):</b> | في إطار نظرية الحرب العادلة، هي الشروط التي يجب توافرها قبل أن يكون من المبرر لدولة ما خوض الحرب.              |
| <b>قرارات الأمم المتحدة:</b>               | مقترح رسمي للعمل من الأمم المتحدة.                                                                             |
| <b>القطاع الخاص:</b>                       | جزء من الاقتصاد الوطني يملكه الأفراد (وليس الحكومة)، ويتحكمون فيه، ويمولونه.                                   |
| <b>القمع:</b>                              | منع أو إيقاف العمل، أو التعبير عن شعور أو فكرة... إلخ                                                          |
| <b>القيادة:</b>                            | العمل على توجيه الأشخاص، وإلهامهم، وإرشادهم.                                                                   |
| <b>القيم:</b>                              | الخصائص أو الأفكار التي نعتقد فيها اعتقادًا قويًا.                                                             |
| <b>الكارثة:</b>                            | حدث يؤدي إلى أضرار، أو معاناة كبيرة وعادة ما تكون مفاجئة.                                                      |
| <b>كراهية الأجانب:</b>                     | التحيز ضد أناس من بلد مختلف.                                                                                   |
| <b>الكفاءة:</b>                            | القدرة على القيام بشيء ما بصورة فعّالة.                                                                        |
| <b>الكفاءة عبر الثقافات:</b>               | المعرفة والمهارات التي تساعدك على العمل في ثقافة مختلفة عن ثقافتك.                                             |
| <b>الكليات الثقافية:</b>                   | أشياء تتواجد في كل ثقافة في جميع أنحاء العالم، ومن ضمن الأمثلة على ذلك اللغة، وهيكل الأسرة، والتعليم.          |
| <b>اللاوعي:</b>                            | إدراك يخص جزءًا من العقل وهو ذلك الجزء الذي يؤثر على تصرفات الشخص ومشاعره دون إدراك كامل.                      |
| <b>المؤتمر:</b>                            | اجتماع رسمي لمجموعة من الناس، وتتراوح تلك المجموعة من عدة أشخاص إلى الجماهير العريضة.                          |
| <b>مؤشر الازدهار:</b>                      | مؤشر عالمي لقياس الرفاه باستخدام المعايير الاقتصادية والاجتماعية التي نشرها معهد يجاتوم.                       |
| <b>المبادرات الوطنية:</b>                  | شبكات مبتكرة من أفراد المجتمع والمنظمات التي تخلق حلولًا تستجيب للوضع المحلي واهتمامات وقيم المجتمعات المعنية. |
| <b>المبتكرون:</b>                          | الذين يأتون بطرائق جديدة للقيام بشيء ما، غالبًا لحل مشكلةٍ بطريقةٍ جديدة، أو حل مشكلة لم يوضع لها حل من قبل.   |
| <b>متصلون بالإنترنت دائمًا:</b>            | من يكون على اتصال بالشبكة العنكبوتية (الإنترنت) في أي وقت وفي أي مكان.                                         |
| <b>مثير للجدل:</b>                         | المسائل الاستفزازية أو الخلافية للغاية، والتي يمكن أن تؤدي إلى الصراع.                                         |
| <b>المجتمع المدني:</b>                     | مجموعة من المواطنين العاديين يرتبطون فيما بينهم بمصالح مشتركة أو بنشاط جماعي ولا يخضعون لسيطرة كيانات خاصة     |
| <b>مجلس الأمن الدولي:</b>                  | هيئة في الأمم المتحدة تتولى المسؤولية الرئيسية في الحفاظ على السلام والأمن في العالم.                          |



|                              |                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مجموعة الأغلبية الاجتماعية:  | مجموعة اجتماعية أكثر قوة، تسيطر على منظومة القيم والأعراف الاجتماعية داخل المجتمع.                                                                                                                                        |
| مجموعة الأقلية الاجتماعية:   | مجموعة من الأشخاص يشكلون نسبة صغيرة من مجموع سكان المجتمع.                                                                                                                                                                |
| المحاكاة:                    | تقليد نمط شيء أو أسلوب شخص ما.                                                                                                                                                                                            |
| المحامون:                    | الأعضاء المؤهلون قانونيًا، والقادرون على التعامل مع المسائل القانونية وتقديم المشورة بشأنها.                                                                                                                              |
| المحاور:                     | الشخص الذي يدير الاجتماع.                                                                                                                                                                                                 |
| المحتوى الرقمي:              | جميع أنواع المنتجات أو المواد المتاحة في شكل رقمي.                                                                                                                                                                        |
| المحكمة الجنائية الدولية:    | محكمة دائمة، مقرها لاهاي، وهدفها محاكمة الأفراد على جرائم الحرب.                                                                                                                                                          |
| محكمة العدل الدولية:         | محكمة تابعة للأمم المتحدة، مقرها لاهاي، وهدفها تسوية النزاعات الدولية.                                                                                                                                                    |
| المخاطر:                     | صعوبة أو خطر غير متوقع.                                                                                                                                                                                                   |
| مدونة:                       | صفحة على الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) مملوكة لفردٍ، يُدعى مُدوّنًا، يستخدمها ليكتب خواطر حول قضية يشارك فيها، أو يعبر فيها عن رأيه حول أمرٍ ما.                                                                           |
| المدينة الذكية:              | مدينة متكاملة تعمل بالتكنولوجيا بشكل كامل، حيث يتم فيها استخدام أحدث تقنيات المعلومات والاتصالات لتوزيع ومراقبة وإدارة جميع أنواع المرافق، وأنظمة المرور، وإنفاذ القانون، وإدارة النفايات، وذلك على سبيل المثال لا الحصر. |
| التفكير:                     | النظر و التفكير الجاد في شيء ما.                                                                                                                                                                                          |
| التفكير الفعال أو النشاط:    | هي امتلاك القدرة على التفكير الجاد والعميق تجاه شيء ما، والقدرة كذلك على النظر بعمق إلى أفعالك وتصرفاتك حتى يمكنك المشاركة في عملية تعلم مستمرة.                                                                          |
| المرؤوسين:                   | الأشخاص الذين يخضعون لسلطة أو سيطرة شخص آخر.                                                                                                                                                                              |
| مساعد للتذكر:                | نظام للمساعدة على تذكر شيء ما.                                                                                                                                                                                            |
| المشاركون:                   | الأشخاص الذين يشتركون في شيء ما.                                                                                                                                                                                          |
| مشاكل العالم الحقيقي:        | المشاكل التي تحدث في حياتنا اليومية، مثل الذي يحدث في المنزل، أو المجتمع، أو المدرسة، أو مكان العمل.                                                                                                                      |
| المشبك:                      | تعبير منطوق أو مكتوب لجذب انتباه الناس.                                                                                                                                                                                   |
| المصادر غير المتجددة للطاقة: | مصادر الطاقة التي كانت أو مازالت تستخدم و لا يمكن استعاضتها الا بعد مرور فترات طويلة من الزمن                                                                                                                             |
| المعاهدة:                    | اتفاق رسمي بين حكومتي بلدين أو أكثر.                                                                                                                                                                                      |
| المعايير:                    | القياس الذي يمكن من خلاله الحكم على شيء ما أو اتخاذ قرار بشأنه.                                                                                                                                                           |
| المعايير الاجتماعية:         | القواعد المبتكرة المقبولة اجتماعيا، والتي تحكم سلوكيات الأشخاص في المجتمع.                                                                                                                                                |
| المعتقدات الثقافية:          | قيم وأفكار ثقافة أو مجتمع معين.                                                                                                                                                                                           |
| معرفي:                       | المعرفة المكتسبة من خلال التعلم والخبرة والفهم.                                                                                                                                                                           |



|                                                    |                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>المعلومات الممتعة:</b>                          | المعلومات التي يتم بثها أو تعريف الأشخاص عليها بنوع من الترفيه.                                                                                                                  |
| <b>مغروس:</b>                                      | أي ثابت برسوخ في مكانه.                                                                                                                                                          |
| <b>المقابلة الشخصية:</b>                           | اجتماع يعقد بين أشخاص وجهًا لوجه أو عبر الإنترنت، وذلك لطلبات العمل، على وجه الخصوص.                                                                                             |
| <b>المقصود:</b>                                    | أن يكون لديك هدف واضح أو تصميم على عمل شيء ما أو استكمال.                                                                                                                        |
| <b>الملاذات الضريبية:</b>                          | الدول التي تفرض رسوما ضريبية منخفضة، والتي غالبا ما تُعرض على رجال الأعمال بشكل سري.                                                                                             |
| <b>الملف الشخصي:</b>                               | مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى إظهار قدرات الشخص أمام مشرف تعليمي أو صاحب عمل محتمل.                                                                                          |
| <b>الملكية:</b>                                    | الحكومات التي يديرها الملك (أو الملكة)، حيث يرثون هذا المنصب ويمارسون السلطة المطلقة في الحكم.                                                                                   |
| <b>مناحي الحياة:</b>                               | أساليب مختلفة من المهن والوظائف داخل مختلف مستويات المجتمع.                                                                                                                      |
| <b>المنتديات عبر الشبكة العنكبوتية (الإنترنت):</b> | منصات الشبكات الاجتماعية عبر الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) التي يُمكن من خلالها للأشخاص نشر محتوهم أو نشر تعليقاتهم.                                                              |
| <b>المنصب:</b>                                     | المكانة والدرجة الوظيفية داخل المؤسسة.                                                                                                                                           |
| <b>منطقة الراحة:</b>                               | حالة ذهنية، أو شعور، أو سلوك، تشعر فيه بالأمان والاسترخاء وانعدام القلق، وغالبا ما تُعتبر منطقة الراحة مشكلة، حيث إنك لا ترغب في بذل أي جهد لتعلم أشياء جديدة، ولا لتحسين سلوكك. |
| <b>منظمة غير حكومية:</b>                           | منظمة مستقلة عن الحكومة، وهي خيرية غالبًا.                                                                                                                                       |
| <b>منهج العلاقات المبنى على المصالح (IBR):</b>     | منهج لتسوية الخلافات يعطي الأولوية للحفاظ على علاقة جيدة بين أطرافه.                                                                                                             |
| <b>المهاجرون الرقميون:</b>                         | الأجيال السابقة للمواطنين الرقميين.                                                                                                                                              |
| <b>مهارات قابلة للنقل:</b>                         | مهارات جرى تطويرها في أحد المواقف ويمكن نقلها إلى موقف آخر.                                                                                                                      |
| <b>مهارات القرن الحادي والعشرين:</b>               | مجموعة واسعة من المهارات، والمعارف، والمواقف التي تعتبر ضرورية لنجاح المجتمع العالمي في القرن الحادي والعشرين، وفي مكان العمل.                                                   |
| <b>المواصفات الوظيفية:</b>                         | وثيقة تبين المهام العامة أو المسؤوليات الأخرى المتعلقة بالوظيفة أو المنصب.                                                                                                       |
| <b>المواطن:</b>                                    | عضو معترف به في بلد ما.                                                                                                                                                          |
| <b>المواطنون الرقميون:</b>                         | جيل الشباب الذي ولد في العالم الرقمي ونشأ محاطاً بالعديد من الأدوات الرقمية.                                                                                                     |
| <b>الموعد النهائي:</b>                             | الوقت أو التاريخ الذي ينبغي عنده إتمام هذا العمل.                                                                                                                                |
| <b>الميثاق:</b>                                    | وثيقة معلنة أعدها قادة منظمة ما، وتحدد كيفية إنشائها، وكذلك أسلوب تعريفها للحقوق والامتيازات والمسؤوليات.                                                                        |
| <b>النشاط كثيف المعرفة:</b>                        | نشاط يشمل جمع ومعالجة وتحليل المعلومات.                                                                                                                                          |
| <b>نزاع:</b>                                       | خلاف بين أفراد أو جماعات حول المعتقدات أو الأفعال.                                                                                                                               |



|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>نزاع محدود النطاق:</b>       | نزاع تكون فيه بشكل عام أوصاف النزاع ضيقة النطاق، والعواقب ثانوية.                                                                                                                                                                                   |
| <b>نزاع واسع النطاق:</b>        | نزاع تكون فيه بشكل عام أوصاف النزاع واسعة المدى أو تكون عواقبها خطيرة كاستخدام العنف.                                                                                                                                                               |
| <b>النزاع والهشاشة:</b>         | حالة يكون فيها البلد عرضة للانهييار في ظل ضعف سيادة القانون والعنف المحتمل.                                                                                                                                                                         |
| <b>نظرية الحرب العادلة:</b>     | إطار يحدد مجموعة من الشروط التي يجب توافرها في حرب ما حتى يمكن اعتبارها مبررة.                                                                                                                                                                      |
| <b>النقد المتاح:</b>            | النقود التي تستطيع إنفاقها كما تشاء وتكون فائضة عن الضرائب، والطعام، وغير ذلك من الاحتياجات الأساسية.                                                                                                                                               |
| <b>نقل المعلومات:</b>           | عملية تبادل المعلومات بين الأفراد.                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>الهجرة:</b>                  | انتقال الناس من دولة إلى أخرى. وربما يكون هذا الانتقال بسبب الفقر الشديد، أو لمحاولة الانضمام إلى أسرهم، أو للبحث عن فرص وعمل أفضل.                                                                                                                 |
| <b>الهويات:</b>                 | الخصائص المتشابهة أو المتماثلة على الرغم من اختلاف المواقف أو المظاهر.                                                                                                                                                                              |
| <b>الهيكل التنظيمية:</b>        | لبنات أو قوى مجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة.                                                                                                                                                                                                         |
| <b>الهيكل التنظيمي المسطح:</b>  | هيكل تنظيمي يتضمن مستويات قليلة، أو حتى بدون مستويات، من الإشراف بين العاملين والإدارة العليا.                                                                                                                                                      |
| <b>واع:</b>                     | لديه القدرة أو المعرفة أو المهارة للقيام بشيء ما بنجاح.                                                                                                                                                                                             |
| <b>وسائل التواصل الاجتماعي:</b> | التقنيات والتطبيقات ومواقع الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) التي تسمح للناس بإنشاء وتبادل المحتوى والأفكار والمعلومات، والمشاركة في الشبكات الاجتماعية، ومن أمثلة وسائل التواصل الاجتماعي ذات الشعبية: واتس آب، وفيس بوك، و لينكد إن، وتويتر، وإنستجرام |
| <b>الوساطة:</b>                 | تدخل طرف ثالث محايد للمساعدة في إدارة عملية تسوية الخلاف.                                                                                                                                                                                           |
| <b>الوسيط:</b>                  | الطرف الثالث المحايد الذي يساعد في عملية تسوية الخلاف.                                                                                                                                                                                              |
| <b>الوضع:</b>                   | الموقف الذي يتحكم فيه شخص ما في جسده عند الوقوف أو الجلوس.                                                                                                                                                                                          |
| <b>الوضع الراهن:</b>            | الحالة الراهنة للأمور.                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>وضع نفسك مكان الآخرين:</b>   | أن تتخيل نفسك في المواقف أو الظروف التي يمر بها شخص آخر، حتى تفهم منظوره، أو رأيه، أو وجهة نظره.                                                                                                                                                    |
| <b>الوضوح:</b>                  | سهولة الفهم، وفيما يتعلق بالتفكير النقدي، فهو يشير أيضاً إلى وضوح الهدف عند الحديث.                                                                                                                                                                 |
| <b>وظيفة شاغرة:</b>             | منصب أو وظيفة غير مشغولة.                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>الوقت الحالي:</b>            | ما يحدث الآن.                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>الولاية القضائية:</b>        | سلطة معترف بها رسمياً لإصدار الأحكام والقرارات القانونية.                                                                                                                                                                                           |
| <b>الوعي:</b>                   | الحالة التي يكون فيها المرء مدركاً لما يحيط به، ومستجيباً له.                                                                                                                                                                                       |
| <b>الوعي العالمي:</b>           | الفهم القائم على المعرفة والخبرة من وجهات النظر العالمية والثقافية.                                                                                                                                                                                 |
| <b>يتغلب على:</b>               | أي ينجح في تجاوز مشكلة أو صعوبة ما.                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>يتناوب:</b>                  | أي حين يتبادل شخصان أو أكثر عمل شيء ما.                                                                                                                                                                                                             |



|                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------|-----------|
| يراقب (شخصًا ما أو عمله)، وخاصة بصفة رسمية.                 | يشرف على: |
| يُكوّن فكرة عن مقدار، أو عددٍ، أو قيمةٍ؛ لتحديد وإصدار حكم. | يُقيّم:   |
| يبدأ في الاستحواذ على انتباه شخص ما.                        | يلتقط:    |







السلام عليكم ورحمة الله وبركاته  
نرحب بكم في  
موقع ومنتديات صقر الجنوب التعليمية  
منهاج دولة الامارات العربية المتحدة

المنهاج الحكومي الوزاري  
المنهاج الخاص للمدارس الخاصة  
منهاج غير الناطقين بالعربية  
ويسعدنا ويشرفنا ان نستمر معكم في تقديم  
كل ما هو جديد للمنهاج المحدث المطورة ولجميع  
المستويات والمواد  
ملفات نجعلها من كل مكان ونضعها لكم في مكان واحد  
لما ان جميع ما ننشر مجاني 100%

أخي الزائر - أختي الزائرة ان دعمكم لنا هو انضمامكم لنا  
فهو شرف كبير لنا  
صفحتنا على الفيس بوك [هنا](#)  
مجموعتنا على الفيس بوك [هنا](#)  
مجموعتنا على التلغرام [هنا](#)  
قنواتنا على اليوتيوب [هنا](#)

جميع ملفاتنا نرفعها على مركز تحميل خاص في صقر الجنوب

نحن نسعى دائما الى تقديم كل ما هو أفضل لكم و هذا وعد منا ان شاء الله  
شجعونا دائما حتى نواصل في العطاء و نيسأل الله ان يوفقنا و يسدد خطانا

في حال واجهتك اي مشكلة في تحميل اي ملف  
من منتديات صقر الجنوب المنهاج الاماراتي  
صفحة اتصل بنا



# قنوات التلفاز للمنهاج الإماراتي لجميع الصفوف والفصول

قناة الصف الأول

قناة الصف الثاني

قناة الصف الثالث

قناة الصف الرابع

قناة الصف الخامس

قناة الصف السادس

قناة الصف السابع

قناة الصف الثامن

قناة الصف التاسع

قناة الصف العاشر

قناة الصف الحادي عشر

قناة الصف الثاني عشر





# مجموعات الفيس بوك للمنهاج الاماراتي الفصل الاول والفصل الثاني محدث

الصف الثالث

الصف الثاني

الصف الأول

الصف السادس

الصف الخامس

الصف الرابع

الصف التاسع

الصف الثامن

الصف السابع

الصف الثاني عشر

الصف الحادي عشر

الصف العاشر

صفدتنا على الفيس بوك

قناة اليوتيوب للمنهاج الاماراتي



الهدف الرئيسي  
لمتدرياته صقر الجنوب  
هو

منصة تعليمية مجانية

لهدفنا النفع ونشر العلم

نشر العلم مجانا لكل من يطلبه العلم في جميع أنحاء العالم  
لا نفرض أي رسوم أو نفقات على العضويات في الموقع

علما انه مجاني بدون تسجيل عضوية

لنستمر في البقاء ان شاء الله

يمكن ان تساهم في استثمارنا والتخفيف

عنا مصاريف السيرفر والاستضافة

مهما كانت مساهمتك صغيرة أو كبيرة، لها أثر كبير في استثمار

الموقع لتقديم خدماته المجانية من ملفات مصورة ومنقولات

من خلال دعمنا على حسابنا الخاص على

من خلال الضبط هنا PayPal