



# الدليل الإرشادي للعاملين في مبادرة

# نمكن



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الجهة المالكة



## الجهة المنفذة

شركة أريب المجتمع  
للاستشارات التعليمية والتربوية  
Arib Community For Educational Consultancy Company



## الجهة المستفيدة

جمعية ريادة  
لرعاية الشباب



# نمكين



## المبادرة

## فكرة المبادرة

يمثل هذا الدليل الإرشادي الوثيقة المرجعية الأساسية لفريق عمل مبادرة "تمكين"، وهو مصمم ليكون بوصلة توجه جهودهم، وتوحد رؤيتهم، وتزودهم بالأدوات اللازمة لتحقيق الأثر الذي تسعى إليه المبادرة في إعداد قادة المستقبل للقطاع غير الربحي في محافظة الليث، وكما هو الحال في المبادرات التنموية، يسعى هذا الدليل إلى الإجابة عن سؤال "كيف؟" وليس مجرد "ماذا؟" لذا، فإن هذا الدليل يجب عن أسئلة جوهرية خاصة بـ "تمكين":

- **كيف** نحول فكرة مبادرة "تمكين" من مفهوم نظري إلى ممارسة ميدانية ملموسة في مؤسسات القطاع غير الربحي؟
  - **كيف** نجسد الخصائص النمائية للطالب الجامعي وتطلعاته في تصميم تجربة مبادرة "تمكين" لتكون ملهمة ومؤثرة؟
  - **كيف** نضمن أن تكون "الزمالة الميدانية" مختبرًا حقيقيًا لتطبيق الأخلاق، وصل العادات، وتجريب المهارات في مواقف واقعية؟
  - **كيف** نتأكد من أن كل لحظة في رحلة مبادرة "تمكين" هي فرصة بناء مقصودة وموجهة نحو صناعة قائد مجتمعي فاعل ومسؤول؟
- إذن فهذا الدليل هو الأداة التي تضمن أن تكون جهود الفريق متسقة، ومتكاملة، وموجهة بدقة نحو تحقيق الأثر المنشود في شخصية كل مشارك، وتأهيله ليكون إضافة نوعية لمجتمعه ووطنه

## ماهي فكرة "مبادرة" تمكين؟

تقوم مبادرة "تمكين" على فكرة جوهرية مفادها أنها "منظومة تنموية متكاملة" وليست مجموعة من الدورات التدريبية المتفرقة، وهذا المفهوم يعني أن كل نشاط، وكل قيمة، وكل مهارة تُقدّم ضمن هذه الرحلة، هي جزء لا يتجزأ من نسيج واحد متكامل، فالهدف ليس مجرد تزويد الشاب الجامعي بالمعلومات، بل إعداده ليكون "قائدًا مجتمعيًا" فاعلاً ومؤثرًا في القطاع غير الربحي.

ذا الفهم هو المنطلق الذي يجب أن يوجه كل عضو في الفريق؛ فدوره ليس تقديم "وحدة تدريبية أو قيمية" منعزلة، بل المساهمة في بناء ركن من أركان شخصية قيادية قادرة على مواجهة التحديات وإحداث التغيير.

نموذج تمكين الرباعي يقوم على التكامل بين: الأخلاق، العادات، المهارات، والممارسة.



إن فلسفة "تمكين" مبنية على نموذج يُنظر لكل عنصر كـ "ترس في آلة بناء وتجهيز القائد"، وهذه العناصر الأربعة تعمل معًا بشكل متناغم لتشكيل هوية القائد المجتمعي:

1. **الأخلاق والقيم والمفاهيم:** هي ليست مجرد قيم عامة، بل هي التي تضبط بوصلته في مواجهة التحديات في سياقات القطاع غير الربحي المعقدة، وهي تشكل أيضاً الضوابط التي تحمي القائد من انحرافات المسار، وهي كذلك تشكل الدوافع للبدل والعمل.
2. **العادات الإيجابية:** هي ليست مجرد سلوكيات شخصية، بل "روتين القائد الفعّال" الذي يضمن استمراريته ونموه، فعادات مثل: التخطيط والتعلم المستمر، هي أدوات تمكّنه من تنظيم جهوده وتوسيع تأثيره.
3. **المهارات القيادية:** ليست مجرد معارف نظرية، بل "صندوق أدوات القائد" الذي يترجم الرؤية إلى خطة عمل قابلة للتنفيذ، فالمهارات، مثل: تصميم المبادرات وإدارة المشاريع هي ما يحول الأفكار إلى إنجازات ملموسة.
4. **الممارسة الميدانية (الزمالة):** هي ليست مجرد تدريب عملي، بل "مختبر القيادة" الحقيقي الذي تُصهر فيه جميع العناصر السابقة وتُختبر في أرض الواقع.

تحتل "الزمالة الميدانية" موقعاً أساسياً في نموذج "تمكين"



هذا التصميم يحول المبادرة من نموذج "تعلم ثم طبق" إلى نموذج "تعلم من أجل التطبيق"، فكل ورشة عمل عن الأخلاق أو العادات أو المهارات يجب أن تُطرح في سياق السؤال الدائم: "كيف ستطبق هذا المفهوم خلال فترة زمالتك؟"، وهذا الربط المستمر يخلق درجة عالية من الأهمية والدافعية لدى المشاركين، وهم بطبيعتهم في هذه المرحلة العمرية يبحثون عن الهدف والتطبيق العملي لما يتعلمونه.



## من هو خريج "تمكين"؟

إن الهدف النهائي للمبادرة هو تخريج شاب يمتلك مواصفات محددة وواضحة تسعى المبادرة لصناعته، وهذا الخريج هو: "طالب جامعي، يحمل منظومة قيمية وأخلاقية راسخة، ويتبنى عادات إيجابية منتظمة، ويمتلك مهارات قيادية ومجتمعية فاعلة، وله إسهام واضح في خدمة مجتمعه عبر المبادرة والممارسة الميدانية في القطاع غير الربحي". وهذا التعريف ليس مجرد شعار، بل هو معيار نقيس عليه نجاحنا في كل خطوة من خطوات الرحلة.

### دوائر الأثر الأربعة

إن الأثر المنشود لا يتوقف عند حدود الفرد، بل يمتد في دوائر أوسع ليشمل أربعة مستويات متكاملة:

1. على المشارك: تحقيق النضج المهني والشخصي، وامتلاك الوعي الذاتي والمهارات العملية التي تمكنه من تحقيق الفاعلية القيادية والنجاح في مساره المهني المستقبلي، خاصة في القطاع غير الربحي.
2. على القطاع غير الربحي: بناء نواة قيادية شابة قادرة على التأثير في محيطها، وتوفير كوادر مؤهلة للمشاركة في برامج المؤسسات الشريكة، مما يضمن استدامة الأثر، وتجدد الطاقات، والمساهمة في حل بعض التحديات التي يواجهها القطاع، مثل: الحوكمة والتمويل والاستدامة.
3. على المجتمع: إحداث تغيير إيجابي ملموس من خلال تصميم وتنفيذ 6 مبادرات مجتمعية نوعية يقودها المشاركون، فهذه المبادرات تحول المهارات المكتسبة من مفاهيم نظرية إلى أثر واقعي يخدم المجتمع ويعالج بعض احتياجاته الملحة.
4. على الوطن: الإسهام في إعداد جيل من الشباب الفاعلين والمسؤولين، الذين يمتلكون قيمًا راسخة ومهارات حديثة، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية 2030 في تمكين الشباب وزيادة مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي.



## من هو طالب "تمكين"؟

إن نجاح أي تدخل تنموي يعتمد بشكل أساسي على فهم عميق ودقيق للفئة المستهدفة، فطلاب المرحلة الجامعية، الذين هم محور اهتمام "تمكين"، يمرون بمرحلة نمائية لها خصائصها وتحدياتها، وفهم هذه الخصائص ليس ترفاً فكرياً، بل هو الأساس الذي يُبنى عليه تصميم كل نشاط وأسلوب تربوي في المبادرة.

### الانتقال من البحث عن الهوية إلى البحث عن الهدف والتأثير

بينما كان الصراع النفسي الأكبر في مرحلة المراهقة يتمحور حول سؤال "من أنا؟" (أزمة الهوية مقابل ارتباك الدور)، فإن الشاب في المرحلة الجامعية يبدأ في الانتقال إلى مرحلة جديدة من النضج النفسي والاجتماعي، فلم يعد السؤال الأهم لديه هو "من أنا؟"، بل أصبح "كيف أكون مؤثراً؟"، "ما هو دوري؟"، و"كيف أبنى علاقات ذات معنى؟". هذه المرحلة تتميز بالحاجة الماسة لبناء علاقات عميقة، سواء كانت صداقات أو علاقات مهنية تجنّب الشعور بالعزلة والوحدة، ولذلك فإن نموذج "تمكين" لا يقتصر على كونه برنامجاً لإعداد القادة، بل هو تدخل تربوي مصمم بعناية لمساعدة المشاركين على اجتياز هذه المرحلة بنجاح، فمن خلال العمل الجماعي في تصميم المبادرات المجتمعية، يُجبر المشاركون على بناء علاقات تعاونية مع أقرانهم حول هدف مشترك، ومن خلال "الزمالة الميدانية"، يوضعون في بيئة مهنية حقيقية تتطلب منهم بناء علاقات مع منسوبي القطاع غير الربحي والزملاء، وبهذا، يصبح هيكل البرنامج نفسه أداة تربوية للتطور النفسي الاجتماعي، تساعد المشاركين على بناء الكفاءات الضرورية للقيادة وللصحة النفسية على حد سواء.



## النمو العقلي

يشهد العقل في هذه المرحلة نضجًا كبيرًا في القدرات المعرفية، حيث يصل الطالب إلى "مرحلة العمليات الشكلية" المتقدمة وفقًا لنظرية بياجيه، وهذا يعني أنه يمتلك قدرات عقلية متقدمة، تتمثل في:

- التفكير المجرد: القدرة على فهم ومناقشة مفاهيم معقدة ليس لها مرجع مادي ملموس، مثل: التنمية المستدامة، النزاهة الأخلاقية.
- التفكير الافتراضي-الاستنتاجي: القدرة على التفكير في جميع الاحتمالات الممكنة في موقف ما، ووضع فرضيات، واختبارها بشكل منهجي، وهذه المهارة هي أساس التفكير العلمي والتخطيط الاستراتيجي.
- التفكير النقدي والنسبي: الميل إلى التساؤل، وعدم قبول المعلومات كحقائق مطلقة، والقدرة على تحليل الحجج وتقييمها من زوايا متعددة.

هذا النمو العقلي الهائل يجعل الطالب الجامعي متلقيًا مثاليًا للمحتوى المتقدم الذي تقدمه "تمكين"، مثل ورش "التفكير الاستراتيجي" و"تصميم المبادرات المجتمعية"، ويجعله قادرًا على تحليل دراسات الحالة المعقدة من واقع القطاع غير الربحي واقتراح حلول مبتكرة لها.



## ماهي محتويات مبادرة "تمكين"؟

يستند بناء شخصية "القائد المجتمعي" في "تمكين" على أربعة أركان أساسية متكاملة، يتم تقديمها بشكل مترابط لضمان تحقيق أقصى درجات الأثر.

### الركن الأول: القيم والأخلاق والمفاهيم

يُعد هذا الركن الأساس الفكري والعقدي الذي تُبنى عليه شخصية القائد، فهو ليس مجرد مجموعة من الأخلاق والقيم العامة، بل هو من يضبط بوصلته في سياق العمل المجتمعي والقطاع غير الربحي، ويهدف هذا الركن من المبادرة إلى تزويد المشاركين بمنظومة متكاملة من القيم والمبادئ والأخلاقيات التي توجه سلوكهم وتحمي تأثيرهم من الانحرافات، وتتكون هذه المنظومة من ثلاثة أبعاد متكاملة:

1. القيم: تمثل القيم المبادئ والمفاهيم الإيمانية والقيادية العليا التي توجه سلوك المشارك وتضبط بوصلته الداخلية، وهذه القيم هي المصدر الذي يستمد منه القائد دافعيته وقراراته، وتشمل:
  - **الاحتساب:** غرس مفهوم العمل المجتمعي كقيمة إيمانية، مما يضمن استمرارية الدافع والعطاء حتى في غياب الحوافز المادية، ويجعل الهدف الأسمى هو تحقيق الأثر وخدمة المجتمع.
  - **العطاء والبذل:** تنمية روح المبادرة وتقديم أقصى جهد لخدمة الآخرين دون انتظار مقابل، وتجاوز حدود الواجب الوظيفي إلى مساحات أرحب من الإحسان والتطوع.
  - **الشورى والتعاون:** ترسيخ مبدأ اتخاذ القرار الجماعي والاستفادة من خبرات الفريق والشركاء، وهنا يتم تدريب القائد على أن القيادة ليست قرارًا فرديًا، بل هي عملية تشاركية تضمن أفضل النتائج وتبني روح الفريق الواحد.
  - **المسؤولية:** بناء شعور عالٍ بالمسؤولية تجاه المستفيدين، وأعضاء الفريق، والموارد المتاحة، فيتعلم المشارك أن كل قرار يتخذه يحمل في طياته أمانة يجب الوفاء بها على أكمل وجه.



2. الأخلاق الفاضلة : هي الصفات والسلوكيات الشخصية التي تمثل الهوية الأخلاقية للقائد وتُترجم قيمه الداخلية إلى ممارسات عملية ملموسة ، وتشمل:

- **الصدق والإخلاص:** ليس فقط كقيمة خلقية عامة، بل كتطبيق عملي في أدق تفاصيل العمل القيادي، مثل: الشفافية المطلقة في إدارة الموارد المالية، والوضوح في تقييم أداء الفريق، والصدق في نقل الصورة الكاملة للشركاء والجهات المانحة.
- **الرحمة:** القدرة على فهم ظروف المستفيدين والتعامل معهم بما يحفظ كرامتهم وإنسانيتهم، والتعامل برحمة وإنصاف مع فريق العمل والمتطوعين، وتجنب إصدار الأحكام السريعة.
- **الكرم والشجاعة:** لا يقتصر الكرم على الجانب المادي، بل يمتد إلى بذل الوقت والجهد والمعرفة، أما الشجاعة، فتتمثل في القدرة على اتخاذ قرارات صعبة تخدم المصلحة العامة، والدفاع عن قيم المبادرة، والاعتراف بالخطأ عند وقوعه.
- **معالجة مساوئ الأخلاق:** وتزويد المشاركين بآليات للتعرف على الآفات الأخلاقية التي قد تعترض طريق القائد في القطاع غير الربحي ومعالجتها، مثل: الحسد من نجاح الآخرين، والغيرة التي قد تؤدي إلى تنافس غير صحي، والعُجب بالنفس الذي يمنع من التعلم والتطور، وغيرها من السلوكيات التي تضعف العمل الجماعي وتؤثر على نقاء القصد.

3. المفاهيم المحورية: وهي التصورات الذهنية التي تشكل نظرة القائد لدوره وللقطاع الذي يعمل فيه، وتمكنه من وضع ممارساته اليومية ضمن صورة أشمل ورؤية أعمق.

- **فهم الأثر المستدام:** إدراك أن الهدف ليس تنفيذ أنشطة عابرة في مؤسسات القطاع غير الربحي، بل إحداث تغيير مجتمعي مستدام، ولذا يتم تدريب المشاركين على التفكير في النتائج طويلة المدى لمبادراتهم وكيفية بناء نماذج عمل تضمن استمرارية الأثر بعد انتهاء الدعم المباشر.
- **خصوصية القطاع غير الربحي:** فهم طبيعة القطاع غير الربحي كقطاع قائم على الثقة والمساهمات المجتمعية، مما يتطلب معايير عالية من الشفافية والمساءلة وحفظ كرامة المستفيدين، وهي الضوابط التي تحمي القائد من أي انحرافات محتملة.



## الركن الثاني: العادات الإيجابية

يهدف هذا الركن إلى تزويد المشاركين بمجموعة من العادات العملية التي تضمن استمرارية نموهم وفعاليتهم كقادة بعد انتهاء البرنامج، و هذه العادات ليست مجرد سلوكيات مرغوبة، بل هي أنظمة شخصية مستمرة، وتشمل:

- **التعلم المستمر:** غرس ثقافة الاطلاع والبحث والتطور الذاتي كعادة يومية.
- **التخطيط وكتابة الأهداف:** تدريب المشاركين على تحويل الأفكار الكبيرة إلى خطط عمل وأهداف ذكية قابلة للقياس والمتابعة.
- **التشبيك وبناء العلاقات:** تزويدهم بمهارات بناء وصيانة شبكة علاقات مهنية قوية وداعمة.
- **التأمل والمراجعة:** تدريبهم على تخصيص وقت منتظم لمراجعة أدائهم، والتعلم من النجاحات والأخطاء، وتعديل المسار بناءً على ذلك.

## الركن الثالث: المهارات القيادية والعملية

يمثل هذا الركن الجانب الإجرائي في المبادرة، حيث يتم تزويد المشاركين بـ "صندوق الأدوات" الذي يمكنهم من ترجمة رؤاهم إلى واقع ملموس، وتُقدّم هذه المهارات من خلال ورش عمل تطبيقية ومشاريع عملية، وتركز على:

- **التفكير الاستراتيجي:** القدرة على رؤية الصورة الكلية، وتحليل البيئة المحيطة، ووضع رؤية طويلة الأمد للمبادرات والمشاريع.
- **تصميم المبادرات المجتمعية:** منهجية علمية وعملية لتحديد الاحتياجات المجتمعية، وتصميم حلول مبتكرة، ووضع خطط تنفيذ متكاملة.
- **إدارة المشروعات التنموية:** أدوات وتقنيات لإدارة المشاريع بكفاءة، بما في ذلك التخطيط، والميزانية، وإدارة الوقت، والمخاطر.
- **التواصل الفعال وحل المشكلات:** مهارات أساسية للتأثير في الآخرين، وبناء فرق عمل متماسكة، والتعامل مع الخلافات بشكل بناء.



## الركن الرابع: الممارسة الميدانية

تعتبر "الزمالة الميدانية"، التي تمتد لـ 40 ساعة لكل مشارك، هي المختبر الذي تنصهر فيه كل الأركان السابقة. ولضمان تحويل هذه التجربة من مجرد "تدريب" إلى "تعلم عميق"، يتم فيها تطبيق نموذج كولب للتعلم التجريبي الذي يتكون من أربع مراحل مترابطة:

1. **التجربة الملموسة** : الانخراط المباشر للمشارك في مهام ومشاريع حقيقية داخل المنظمة المستضيفة، ومواجهة تحديات العمل اليومية.
2. **الملاحظة التأملية** : عقد جلسات مراجعة دورية بين المشارك والمشرف القيمي، يتم فيها مناقشة ما حدث خلال التجربة، وما هي التحديات والنجاحات، وما هي المشاعر والأفكار التي أثارها هذه التجربة.
3. **فهم التصور المجرد**: يقوم المشرف القيمي بمساعدة المشارك على ربط تجاربه الميدانية بالنماذج النظرية والمهارات التي تعلمها في ورش العمل (مثل ربط موقف معين بمفهوم في "أخلاقيات القائد" أو أداة في "إدارة المشاريع").
4. **التجريب النشط** : بناءً على التأمل والربط النظري، يضع المشارك خطة لتطبيق المفاهيم الجديدة أو الحلول المقترحة في مهام مستقبلية داخل الزمالة، ليعود مرة أخرى إلى مرحلة التجربة الملموسة في دورة تعلم جديدة.



## ماهي أدور فريق مبادرة تمكين؟

لتحقيق الأهداف الطموحة لمبادرة "تمكين"، تم تصميم هيكل تنظيمي يحدد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، مع التركيز على العمق التربوي لكل دور، بما يضمن تكامل الجهود وتوجيهها نحو بناء شخصية المشارك.

### • مدير المبادرة

- القائد الحريص على تحقيق الأثر، وهو صاحب الدور المحوري في المبادرة.
- مهمته الأساسية هي ضمان أن كل قرار، وكل نشاط، وكل تفاعل يظل متسقًا مع الهدف الأسمى وهو "صناعة القائد المجتمعي".
- يطرح الأسئلة الاستراتيجية على الفريق: "هل هذا النشاط يخدم نموذجنا الرباعي؟"، "كيف نعزز الأثر العملي للزمالة؟".
- القدوة الأولى للفريق والمشاركين في الالتزام القيمي والشغف التنموي.

### • المشرف القيمي

- المرشد الشخصي والمسؤول عن عملية التوجيه الفردية، دوره لا يقتصر على الإشراف على تنفيذ المحتوى، بل يمتد إلى بناء علاقة إرشادية شخصية مع كل مشارك.
- يقوم بمتابعة التطور الفردي، ورصد نقاط القوة والتحديات، وإجراء جلسات التوجيه التي تساعد المشارك على فهم ذاته وربط التعلم النظري بالممارسة الميدانية في الزمالة.
- المسؤول عن تفعيل نموذج كولب للتعلم التجريبي من خلال جلسات التأمل والتوجيه.

### • المشرف الاجتماعي

- مهندس البيئة الإيجابية ومحفز العلاقات داخل المبادرة.
- مهمته لا تقتصر على تنظيم الأنشطة الترفيهية، بل تتمحور حول بناء "مجتمع تمكين"؛ بيئة آمنة، ومحفزة، ومبنية على الثقة والاحترام المتبادل.
- يعمل على كسر الحواجز بين المشاركين، وتعزيز روح الفريق، وتنظيم فعاليات التشبيك التي تبني رأس المال الاجتماعي للمشاركين، وهو أمر حيوي لنجاحهم كقادة في المستقبل.

## • مشرف الدعم والمساندة

1. مُمكن النجاح اللوجستي الذي يمنح للمبادرة مصداقيتها واحترافيتها.
2. مهمته هي إزالة كل العقبات اللوجستية والإدارية التي قد تعيق العملية التربوية.
3. من خلال دقته التنظيمية، يضمن أن تكون القاعات مجهزة، والمواد متوفرة، والتواصل مع الشركاء منظمًا، والتوثيق احترافيًا، مما يسمح لبقية الفريق والمشاركين بالتركيز الكامل على جوهر الرحلة: التعلم والنمو.
- ولتحقيق الأثر، يحتاج الفريق إلى لغة تربوية مشتركة ومجموعة من الأدوات الفعالة التي يتم توظيفها في جميع المنهجيات السابقة :
  1. الحوار الموجه: من خلال تشجيع النقاشات العميقة التي تحفز التفكير النقدي بدلًا من التلقين.
  2. النمذجة (القدوة): إدراك أن كل عضو في الفريق هو قدوة حية للقيم والأخلاقيات التي تتادي بها المبادرة.
  3. التوجيه غير المباشر: طرح الأسئلة الذكية وتقديم الملاحظات التي تساعد المشارك على اكتشاف الحلول بنفسه.
  4. التغذية الراجعة البناءة: وتدريب الفريق والمشاركين على كيفية تقديم وتلقي النقد البناء الذي يركز على السلوك والأداء بهدف التطوير.

الدور التربوي	المهمة التربوية الأساسية	الجدارة الأساسية	الأدوات التربوية الرئيسية
مدير المبادرة	ضمان اتساق جميع الأنشطة مع فلسفة "تمكين"	القيادة الاستراتيجية والرؤية التنموية.	النمذجة (القدوة)، الحوار الاستراتيجي مع الفريق والشركاء، مراجعة الأثر
المشرف القيمي	متابعة التطور الشخصي والمهني لكل مشارك وربط التعلم بالممارسة في الزمالة.	القدرة على التوجيه والإرشاد الشخصي	جلسات التوجيه الفردية، سجل الملاحظة السلوكية
المشرف الاجتماعي	بناء بيئة آمنة وجاذبة تعزز العلاقات المهنية وروح الفريق.	الحس الاجتماعي والقدرة على بناء المجتمعات	تصميم الأنشطة التفاعلية، التحفيز الجماعي.
مشرف الدعم والمساندة	توفير بيئة لوجستية سلسة ومحترفة تخدم الأهداف التربوية.	الدقة التنظيمية العالية والاهتمام بالتفاصيل	التخطيط المسبق، إدارة الموارد، حل المشكلات الميدانية.

## كيف نصل إلى أنشطة تعلم فاعلة؟

إن اختيار الأسلوب المناسب لا يقل أهمية عن جودة المحتوى نفسه؛ فهو الأداة التي تحول المفهوم إلى قناعة، والمهارة إلى ممارسة، والقيمة إلى سلوك، وقد روعي في بناء المبادرة التنوع والتكامل في الأنشطة والأساليب، بما يتناسب مع هدف بناء قيادات شابة مؤثرة، ويستجيب لخصائصهم النمائية والعقلية والنفسية.

### قوالب الأنشطة الرئيسية

#### 1. اللقاءات المباشرة المنتظمة

- **الوصف:** تشكل العمود الفقري للبرنامج. تُعقد بشكل دوري ومنتظم وتتضمن وحدات تدريبية وأنشطة متنوعة تضمن بناءً معرفياً ومهارياً وقيماً متدرجاً.
- **الهدف التربوي:**

1. توفير بناء معرفي ومهاري وقيمي منتظم ومتدرج.
2. ضمان الاستمرارية اللازمة لترسيخ المفاهيم والعادات الإيجابية.
3. تعتبر المساحة الرئيسية لتقديم المحتوى النظري المنظم وغرس القيم والمفاهيم الأساسية.

#### 2. ورش العمل التفاعلية

- **الوصف:** لقاءات تطبيقية مكثفة تهدف إلى تعميق المفاهيم ونقل المعرفة من مستوى الفهم النظري إلى مستوى التطبيق العملي.
- **الهدف التربوي:**

1. تنفيذ تمارين تطبيقية ومشاريع تتطلب وقتاً أطول وتركيزاً أعمق.
2. تمكين المشاركين من المهارات المركبة من خلال الممارسة العملية المكثفة.
3. تحليل مواقف أخلاقية ومناقشة سير قيادات تاريخية.

### 3. الرحلات والزيارات الميدانية

- **الوصف:** تشمل رحلات وزيارات لمؤسسات ناجحة أو قطاعات غير ربحية بهدف الاطلاع على تجارب قيادية ملهمة.
- **الهدف التربوي:**
  1. إتاحة بيئة تلقائية لممارسة قيم التعاون والمسؤولية.
  2. بناء علاقات أعمق بين المشاركين والفريق.
  3. توفير فرصة فريدة لتطبيق المهارات في مواقف حقيقية وربط البرنامج بالواقع.

### 4. المبادرات والمشاريع التطبيقية

- **الوصف:** تمثل المختبر الحقيقي للبرنامج، حيث يُكَلَّف المشاركون بتصميم وتنفيذ مبادرات جماعية وفردية تخدم المجتمع.
- **الهدف التربوي:**
  1. تحويل التعلم إلى أثر واقعي وملموس في المجتمع.
  2. ممارسة مهارات التخطيط، والقيادة، والتفكير الاستراتيجي، وحل المشكلات بشكل عملي.
  3. جعل القيم والمهارات المكتسبة أدوات لتحقيق أهداف تخدم الآخرين.

## أساليب التعلم والتدريب

تنقسم إلى نوعين من الأساليب: الأول يركز على النقل الموجه للمعرفة والمهارة، والثاني يركز على التفاعل والاستكشاف الذي يبني القناعات ويعمق الفهم.

## أولاً: أساليب التعلم الجماعي الموجه

1. **اللقاءات المباشرة (المحاضرة التفاعلية)**
  - **الشرح:** أسلوب مباشر ومنظم يُستخدم لعرض المفاهيم والأطر المعرفية بشكل منهجي، ولتجاوز نمط التلقين السلبي، يتم دمج أساليب مثل التوقف المخطط لطرح أسئلة تحفز التفكير، واستخدام الوسائط المتعددة، والاستطلاعات الفورية.
  - **الهدف التربوي:** بناء قاعدة معرفية أساسية ومتينة ومشاركة لدى جميع المشاركين بكفاءة وفي وقت قصير، وهو الأنسب لتقديم المفاهيم الجديدة والأطر النظرية.



## • منهجية التنفيذ:

1. **التحضير:** يحدد مقدم اللقاء النقاط المعرفية الأساسية ويجهز الوسائط والأسئلة التفاعلية مسبقًا.
2. **التقديم:** يبدأ بمقدمة جاذبة تربط الموضوع بحياة المشاركين، ثم يعرض المحتوى بشكل متسلسل مع تطبيق أساليب التفاعل.
3. **الختام:** يلخص النقاط الرئيسية ويفتح المجال لأسئلة محددة.

## • أنشطة مقترحة:

- القيم والمفاهيم: تقديم لقاء تفاعلي حول مفاهيم "الاحتساب، العطاء، البذل، الشورى، التعاون، المسؤولية".
- الأخلاق الفاضلة: محاضرة تفاعلية حول "الصدق، الإخلاص، الرحمة، الكرم، الشجاعة".

## 2. ورش العمل التطبيقية

- الشرح: بيئة تعلم مكثفة وتطبيقية، تهدف إلى تمكين المشاركين من مهارة مركبة من خلال الممارسة العملية المكثفة، يكون المنتج النهائي للورشة ملموسًا وقابلًا للتقييم (خطة، نموذج، تصميم).
- الهدف التربوي: تحقيق التمكين العملي الكامل من المهارة المستهدفة، ونقل المشاركين من مرحلة "المعرفة بالشيء" إلى "القدرة على أداء الشيء".

## • منهجية التنفيذ:

1. **التهيئة:** يبدأ المدرب بعرض أهمية المهارة وفوائدها العملية.
2. **الشرح والنمذجة:** يقدم شرحًا موجزًا لخطوات المهارة، ثم يقوم بتطبيقها عمليًا أمام المشاركين.
3. **التطبيق الموجه:** يُكلف المشاركون بتطبيق المهارة في مجموعات صغيرة، مع مرور المدرب عليهم لتقديم الدعم والتصويب.
4. **التغذية الراجعة:** يختار بعض النماذج من تطبيقات المشاركين ويقدم تغذية راجعة بناءة أمام الجميع.

## • أنشطة مقترحة:

- **المهارات القيادية:** ورشة عمل حول "تصميم مبادرات جماعية"، حيث تخرج كل مجموعة بخطة عمل متكاملة لمبادرة واقعية.
- **الأخلاق الفاضلة:** ورشة عمل تطبيقية حول "تحليل مواقف أخلاقية"، تنتهي بتقديم كل فريق لنموذج قرار أخلاقي مدروس.



## ثانيًا: أساليب التعلم التفاعلي والاستكشافي

### 3. حلقات النقاش (المناقشة الموجهة)

- الشرح: حوار تفاعلي منظم بين مقدم اللقاء والمشاركين، أو بين المشاركين أنفسهم، يهدف إلى استكشاف قضية معقدة من زوايا متعددة. يتطلب إعدادًا جيدًا للأسئلة المحفزة للتفكير، وحسن إدارة للحوار.

- الهدف التربوي: تنمية مهارات التفكير النقدي، والاستماع الفعال، والحوار البناء، وتقبل الاختلاف، ولا تهدف لنقل المعلومات فقط، بل لتعميق الفهم وبناء القناعات.

#### • منهجية التنفيذ:

1. تحديد الهدف والمحاور: يحدد الميسر هدف النقاش والمحاور الرئيسية مسبقًا.

2. طرح السؤال المحفز: يبدأ النقاش بسؤال مفتوح ومثير للتفكير.

3. إدارة الحوار: يضمن الميسر مشاركة الجميع، ويدير الوقت، ويمنع الخروج عن الموضوع أو هيمنة أصوات معينة.

4. التلخيص: في النهاية، يلخص الميسر الأفكار الرئيسية التي تم التوصل إليها.

#### • أنشطة مقترحة:

- القيم والمفاهيم: حلقة نقاش مفتوحة حول "كيف نوازن بين

قيمة العطاء ومتطلبات الاكتساب في مسيرتنا القيادية؟".

- العادات الإيجابية: مناقشة حول "تحديات بناء عادات تنظيم

الوقت والتخطيط في ظل المشتتات الحديثة".

#### 4. نقاشات مفتوحة

- الشرح: دعوة شخصية متخصصة أو ذات تجربة ملهمة لتقديم عرض ومشاركة خبراتها، يتبعها حوار مفتوح مع المشاركين. يتطلب هذا الأسلوب تحضيرًا جيدًا باختيار الضيف المناسب وتهيئة المشاركين للقاء.

- الهدف التربوي: إثراء تجربة المشاركين عبر ربط البرنامج بالواقع، وتقديم نماذج وقنوات عملية، وتوسيع آفاقهم المهنية والقيمية. هذه الطريقة تلبى حاجة الشباب للبحث عن قنوات وملهمين.

#### • أنشطة مقترحة:

1. استضافة قائد مشروع مجتمعي ناجح للحديث عن تجربته في "إدارة المشاريع التنموية".

2. عقد ندوة حوارية مع خبير في "بناء فرق العمل" لمناقشة التحديات والفرص.



## 1. قصص ملهمة

- **الشرح:** استضافة شخصية ناجحة معروفة بانضباطها وعاداتها الإيجابية، للتركيز على رحلة بناء هذه العادات وليس فقط على نتائج النجاح. الحوار يركز على التحديات، الإخفاقات، واستراتيجيات الاستمرارية.
- **الهدف التربوي:** تقديم نموذج حي وملهم يمكن للمشاركين الاقتداء به في بناء عاداتهم. تلبية حاجة الشباب للبحث عن قدوات عملية. تحويل مفهوم "العادات" من فكرة نظرية إلى قصة إنسانية واقعية يمكن التعلم منها.
- **منهجية التنفيذ:**
  1. **الاختيار والتحضير:** يتم اختيار الضيف بعناية ليتوافق مع قيم البرنامج. يتواصل الفريق مع الضيف مسبقاً لشرح الهدف: التركيز على "كيفية" بناء العادات (مثل: كيف بدأت؟ ما هي أكبر عقبة؟ كيف تعاملت مع التراجع؟).
  2. **تهيئة المشاركين:** قبل اللقاء، يُكَلَّف المشاركون بالبحث عن سيرة الضيف وإعداد سؤال واحد على الأقل يركز على جانب من جوانب بناء العادات.
  3. **إدارة الحوار:** يدير الميسر اللقاء كحوار تفاعلي وليس كمحاضرة. يبدأ الميسر بأسئلة محورية ثم يفتح المجال لأسئلة المشاركين المُعدة مسبقاً، مع ضمان بقاء الحوار في إطار موضوع العادات.
  4. **التكليف التأملي:** بعد اللقاء، يكتب كل مشارك تأملًا قصيراً عن "أهم درس عملي تعلمه من الضيف حول بناء العادات، وكيف سيطبقه على عادة شخصية يرغب في بنائها".

## أدوات نوعية

- دراسات الحالة الواقعية (Case Studies): تُستخدم هذه الأداة لتنمية مهارات التحليل والتفكير الاستراتيجي لدى المشاركين. يتم تصميم دراسات حالة مبنية على تحديات حقيقية ومعقدة يواجهها القطاع غير الربحي في السعودية، مثل: ضعف الحوكمة، تحديات الاستدامة المالية، أو صعوبة قياس الأثر الاجتماعي. يُكَلَّف المشاركون بتحليل الحالة وتقديم حلول عملية ومبتكرة.



- مختبرات تصميم المبادرات (Initiative Design Labs): هي جلسات عمل موجهة، تعمل فيها الفرق الطلابية على تطوير مبادراتهم المجتمعية الست المطلوبة. تُستخدم في هذه المختبرات أدوات عملية ومنهجية مثل "مخطط تصميم المبادرة المجتمعية" لضمان بناء المبادرات على أسس علمية سليمة.
- الزمالة الميدانية الموجهة (Guided Fellowship): كما تم شرحها سابقًا، لا تُعتبر مجرد نشاط، بل هي منهجية تربوية متكاملة قائمة على نموذج التعلم التجريبي، تضمن تحويل الخبرة العملية إلى تعلم عميق ومستدام.



## ماهي أدوات قياس الأثر؟

أدوات القياس هي بوصلة للفريق، تساعد على فهم رحلة نمو كل مشارك، وأنشطة القياس ليست أدوات "محاسبة"، بل هي أدوات "توجيه" و"فهم"، نستخدمها لمعرفة أين وصل المشارك، وما هي احتياجاته القادمة.

### 1. أداة القياس القبلي والبعدي (الأداة الكمية)

- ما هي؟ استبانة موحدة لقياس مجموعة من القيم والمهارات والسلوكيات المستهدفة، يتم تطبيقها في بداية البرنامج ونهايته، لأن المقارنة بين النتائج توفر مؤشرًا رقميًا على مدى التطور.
- لماذا نستخدمها؟ لقياس حجم الأثر الإجمالي بشكل موضوعي، ولتحديد خط الأساس الذي ينطلق منه المشاركون، مما يساعد الفريق على تركيز جهوده.
- كيف نطبقها؟
  1. التطبيق القبلي: يتم خلال الأسبوع الأول، مع التأكيد للمشاركين على أن الهدف هو التطوير وليس الاختبار.
  2. التطبيق البعدي: يتم في الأسبوع الأخير باستخدام نفس الاستبانة وفي ظروف مشابهة.
  3. التحليل: تتم مقارنة متوسطات الدرجات قبل وبعد، واستخراج نسبة التحسن.
- نموذج مقترح: (باستخدام مقياس ليكرت الخماسي: 1 = نادرًا جدًا، 5 = دائمًا)

المهارة / القيمة	العبرة السلوكية
تحمل المسؤولية	ألتزم بإنجاز المهام الموكلة إليّ في الوقت المحدد.
العمل الجماعي	أقبل آراء زملائي في الفريق حتى لو اختلفت معها.
التواصل الفعال	أعبر عن أفكاري بوضوح وثقة أثناء النقاشات.
التخطيط	أضع أهدافًا واضحة لنفسي وأخطط لتحقيقها.

## 2. سجل الملاحظة السلوكية (الأداة النوعية)

- ما هو؟ ملف يقوم من خلاله الميسر بتدوين ملاحظات ومواقف سلوكية محددة وموضوعية عن المشارك خلال الأنشطة. هذه الأداة هي عين المربي الراصدة التي تلتقط أدلة حية على النمو.
- لماذا نستخدمه؟ لرصد السلوك التلقائي في سياقه الطبيعي، ولتوفير مادة غنية للتوجيه الشخصي، ولتعميق فهم شخصية المشارك.
- كيف نطبقه؟
  1. الرصد المستمر: يراقب الميسر تفاعلات المشاركين خلال الأنشطة.
  2. التدوين الفوري والموضوعي: بعد كل نشاط، يخصص الميسر 10 دقائق لتدوين أبرز الملاحظات بوصف السلوك كما حدث دون حكم.
  3. السرية: تستخدم هذه الملاحظات فقط لغرض التوجيه الشخصي.

### • نموذج مقترح:

التاريخ	الموقف/ النشاط	السلوك الملاحظ (ماذا فعل/قال بالضبط؟)	القيمة/ المهارة المرتبطة	التحليل والإجراء المقترح
Oct 15, 2025	ورشة عمل تصميم المبادرات	عندما احتدم النقاش في فريقي، اقترح التوقف لدقيقة وتلخيص الآراء المختلفة قبل الاستمرار.	القيادة / إدارة الحوار	مؤشر نضج عال/ يجب الإشادة بهذه المبادرة في الجلسة الفردية القادمة.
Nov 1, 2025	زيارة ميدانية	تطوع من تلقاء نفسه لمساعدة فريق آخر واجه مشكلة تقنية في عرضهم.	المبادرة / التعاون	سلوك إيجابي متكرر/ يمكن تكليفه بمسؤولية أكبر لتعزيز هذا الجانب.

### 3. ملف إنجاز المشارك (Portfolio) (أداة التقييم الذاتي)

- ما هو؟ ملف خاص بكل مشارك، يقوم هو بنفسه بجمع وتوثيق أبرز أعماله ومخرجاته التي تظهر تطوره. هو قصة إنجاز يرويها المشارك عن نفسه.
- لماذا نستخدمه؟ لتعزيز الملكية والمسؤولية عن التعلم، وتنمية مهارات التنظيم والتوثيق، وتعزيز الدافعية وتقدير الذات.
- كيف نطبقه؟
  1. التوجيه الأولي: يشرح الميسر فكرة الملف وأقسامه في بداية البرنامج.
  2. التجميع المستمر: بعد كل ورشة عمل أو مشروع، يضيف المشارك المخرج الخاص به للملف.
  3. المراجعة الدورية: تتم مراجعة الملف خلال جلسات التوجيه الفردي.
- المحتويات المقترحة:
  1. القسم الأول: بوصلتي الشخصية: الخطة الشخصية، الأهداف، الرؤية.
  2. القسم الثاني: صندوق المهارات: نماذج من أعماله (عروض تقديمية، خطط مشاريع، ملخصات).
  3. القسم الثالث: بصمتي وأثري: توثيق لمبادراته الفردية والجماعية (صور، تقارير، رسائل شكر).
  4. القسم الرابع: تأملات في رحلتي: مقالات قصيرة يكتبها بشكل دوري عن أبرز ما تعلمه والتحديات التي واجهها.

### 4. جلسات المراجعة الدورية (لقاءات التوجيه الشخصي)

- ما هي؟ لقاءات حوارية فردية، منتظمة ومخطط لها، بين الميسر والمشارك. تمثل قلب عملية التوجيه الشخصي والمساحة الآمنة لمناقشة التقدم والتحديات.
- لماذا نستخدمها؟ لتقديم توجيه شخصي ومخصص، ولبناء علاقة ثقة عميقة، ولتعميق الوعي الذاتي لدى المشارك.
- كيف نطبقها؟
  1. الجدولة المنتظمة: مرة كل شهر على الأقل لمدة 15-20 دقيقة.
  2. التحضير المسبق: يراجع الميسر سجل الملاحظات وملف الإنجاز قبل الجلسة.
  3. الحوار البناء: تدار الجلسة كحوار ودي، يبدأ بالاحتفاء بالإنجازات قبل مناقشة التحديات.
  4. التركيز على المستقبل: تنتهي الجلسة بالاتفاق على هدف تطويري واحد وواضح للجلسة القادمة.



## 5. تقييم الأقران (أداة التقييم الجماعي)

- ما هي؟ أداة لتعزيز المسؤولية الجماعية، يتم تطبيقها بعد انتهاء المشاريع الجماعية، حيث يقيم أعضاء الفريق بعضهم البعض بناءً على معايير سلوكية واضحة.
- لماذا نستخدمها؟ لتنمية مهارات العمل الجماعي، ولبناء مهارة تقديم وتلقي التغذية الراجعة، ولتعزيز المسؤولية الفردية والجماعية.
- كيف نطبقها؟
  1. التطبيق بعد الإنجاز: يتم التقييم بعد انتهاء المبادرة الجماعية مباشرة.
  2. التهيئة والتأكيد على الهدف: يشرح الميسر أن الهدف هو "التطوير وليس التجريح".
  3. السرية: يتم التأكيد على سرية التقييمات وأنها ستناقش بشكل فردي.
- نموذج مقترح:

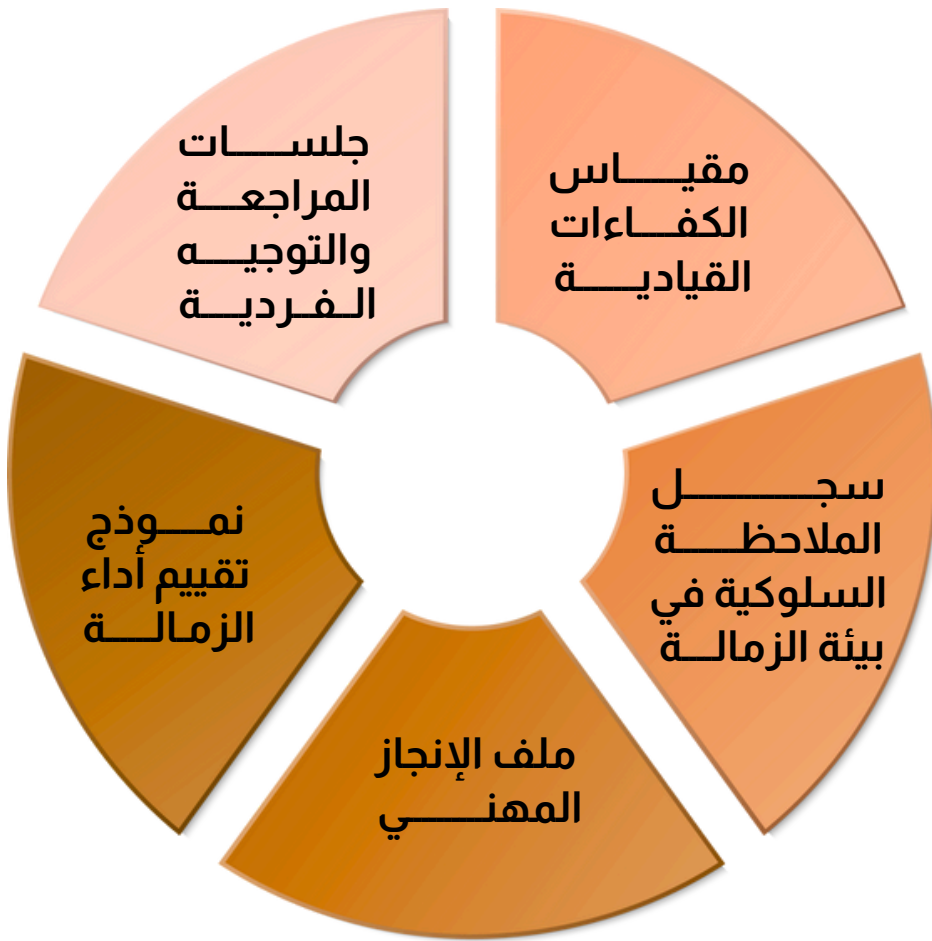
تعليمات: قيم زميلك بناءً على سلوكه خلال المبادرة. كن صادقاً وموضوعياً، فهدفك هو مساعدته على التطور. (التقييم: 1 = يحتاج لتطوير كبير، 5 = متميز جداً).

ملاحظة (اذكر مثلاً على سلوك يدعم تقييمك)	التقييم (1-5)	المعيار السلوكي
		<b>الالتزام بالمهام:</b> هل أنجز المهام الموكلة إليه في الوقت والجودة المطلوبة؟
		<b>التعاون وروح الفريق:</b> هل كان إيجابياً ومتعاوناً مع أعضاء الفريق؟
		<b>المبادرة واقتراح الأفكار:</b> هل بادر باقتراح أفكار أو المساعدة في مهام غيره؟
		<b>احترام الآراء:</b> هل استمع لآراء أعضاء الفريق واحترمها حتى لو اختلف معها؟



## منظومة القياس المتكاملة للطالب في تمكين:

للحصول على صورة شاملة ودقيقة عن نمو كل مشارك، تعتمد "تمكين" على منظومة قياس خماسية الأبعاد تجمع بين البيانات الكمية والنوعية، والتقييم الذاتي والتقييم الخارجي:



المسؤول	الوصف	النوع	الأداة
مدير البرنامج (للتحليل) والمشرف القيمي (للتطبيق)	استبانة موحدة لقياس مجموعة من الكفاءات القيادية والأخلاقية المستهدفة (مثل: التفكير الاستراتيجي، اتخاذ القرار، التواصل، الاحتساب، الذكاء العاطفي). يتم تطبيقها في بداية البرنامج (قياس قبلي) وفي نهايته (قياس بعدي) لتوفير مؤشر رقمي واضح على حجم التطور المتحقق	كمي	مقياس الكفاءات القيادية
المشرف القيمي	أداة للمشرف القيمي لتدوين ملاحظات ومواقف سلوكية محددة وموضوعية عن المشارك خلال فترة الزمالة، هذه الأداة تلتقط أدلة على تطبيق المهارات والقيم في بيئة العمل الحقيقية، وهي مادة غنية لجلسات التوجيه الفردي	نوعي	سجل الملاحظة السلوكية في بيئة الزمالة
المشارك نفسه، بإشراف وتوجيه من المشرف القيمي	ملف خاص بكل مشارك، يقوم هو بنفسه بجمع وتوثيق أبرز أعماله ومخرجاته التي تظهر تطوره خلال رحلته (مثل: خطة مبادرته، تقارير من الزمالة، شهادات، تأملات شخصية) والملف ليس مجرد أرشيف، بل هو قصة إنجاز يرويها المشارك عن نفسه، ويعزز مسؤوليته عن تعلمه	تقييم ذاتي	ملف الإنجاز المهني
مدير البرنامج (للتنسيق) والمشرف في الجهة المستضيفة (للتعبئة)	نموذج تقييم رسمي ومنظم ترسله "تمكين" إلى المشرف المباشر للمشارك في المنظمة المستضيفة في منتصف ونهاية فترة الزمالة، يقيم هذا النموذج أداء المشارك بناءً على معايير مهنية واضحة مثل جودة إنجاز المهام، المبادرة، العمل الجماعي، التواصل، والاحترافية	خارجي	نموذج تقييم أداء الزمالة
المشرف القيمي	هي لقاءات حوارية فردية، منتظمة ومخطط لها، بين المشرف القيمي والمشارك، تمثل هذه الجلسات قلب عملية التوجيه الشخصي، وهي المساحة التي يتم فيها مناقشة البيانات من جميع الأدوات الأخرى، وربطها بشخصية المشارك وحياته، ووضع خطط تطوير شخصية للمرحلة القادمة.	توجيهي	جلسات المراجعة والتوجيه الفردية



## نموذج الخطة الاستراتيجية

تستند حرصًا على توحيد الجهود وضمان تكامل المبادرات التربوية، تم إعداد نموذج موحد ومتكامل للخطة التشغيلية يتضمن:

- الأهداف
  - الأنشطة
  - المهام
  - الموارد
  - الجدول الزمني
  - معايير المتابعة والتقييم
- ويُعتمد هذا النموذج كمرجع رئيسي للعاملين والممارسين في التخطيط والتنفيذ والمتابعة، كما يُوصى باستخدامه ضمن الأدلة والبرامج التنفيذية لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والأثر.

للاطلاع على النموذج وتحميله:



شکر اجری