

دليل التدريب القيادة التحولية في إدارة النزاعات في ليبيا



يوفر هذا الدليل مقدمة عن "القيادة التحولية في ادارة النزاعات في ليبيا". وتم تصميمه خصيصاً لممثلي المجتمع المدني والسلطات المحلية الذين يتطلعون للعب دوراً قيادياً في مجتمعاتهم خلال الفترة الانتقالية – خصوصاً من ناحية المساهمة في تحسين إدارة النزاعات. وتم تصميم الدليل خصيصاً لليبيا كجزء من مشروع "الشراكة من أجل بناء السلام في ليبيا" حيث تم اختباره بشكل مكثف على عدة مجتمعات خلال عام 2013. وتم اعداد التدريبات بواسطة فريق من المدربين الليبيين والدوليين – السيد هشام الهياي، د. مفيدة الزقوزي، السيد محمد الحبيب، السيد محي الدين الكريشي، السيد أدم داربي، السيد دافيد وود، السيدة فلير جاست.

يغطي دليل التدريب أربعة جلسات مصممة لتطوير مهارات المتدربين في:

1. الإدارة الجيدة للنزاعات:
 - توضيح مفهوم "النزاع" و "السلام" و "التغيير"
 - توضيح المبادئ الأساسية للإدارة الفعالة للنزاعات
2. القيادة التحولية:
 - تحديد المكونات الأساسية للقيادة الجيدة
 - استكشاف طرق النظر للقيادة
3. التخطيط للمبادرات الفعالة:
 - تحديد القضايا المحلية المتعلقة النزاعات والسلام وترتيبها حسب الأولوية
 - تحليل القضايا المتعلقة بالنزاعات والسلام (ذات الأولوية) والخطوات المحتملة لمعالجتها.
4. التواصل الفعال:
 - التوصل إلى مفهوم مشترك حول التواصل الجيد.
 - التدريب على محاولة فهم وجهة نظر الطرف الآخر

الزمن	الموارد	الأهداف
60 دقيقة	سبورة ورقية خطاط اقلام مخclat	- توضيح مفهوم "النزاع" و "السلام" و "التغيير" - توضيح المبادئ الأساسية للإدارة الفعالة للنزاعات

تعريف النزاع و السلام والتغيير (35 دقيقة)

قم بوضع ثلاثة أوراق من السبورة الورقية على الحائط في غرفة التدريب، وقم بكتابة "السلام" و "النزاع" و "التغيير" عليها. قسم المجموعة الى ثلاثة مجموعات موزعة على الأوراق المعلقة. كل مجموعة لديها 10 دقائق للنقاش حول الموضوع عنوان الورقة وكتابة مفهومهم عليها. التأكيد على اختزال افكارهم في كلمات رئيسية أو جمل قصيرة. يتعين على كل مجموعة ترشيح احد الافراد الذي بدوره سيقوم بشرح الافكار لباقي المتدربين.

حالما ينتهوا من ذلك، قم بجمع المتدربين حول الورقة التي تحمل موضوع "النزاع" واعطي الشخص المتحدث بإسم المجموعة ثلاثة دقائق لشرح افكار المجموعة. بعد ذلك إسمح للمتدربين من المجموعتين الأخرى بطرح الأسئلة أو اضافة بعض الافكار. اختتم من خلال تقديم الملاحظات حول الفرق بين النزاع السلبي والنزاع الايجابي (مستخدما المدة التدريبية)

قم بنقل المتدربين ناحية الورقة التي تحمل عنوان "السلام" وقم بإعادة العملية السابقة، لكن اختتم من خلال تقديم الملاحظات حول الفرق بين السلام الضحل والسلام العميق.

قم بنقل المتدربين ناحية الورقة التي تحمل عنوان "التغيير" وقم بإعادة العملية السابقة، لكن اختتم من خلال تقديم الملاحظات حول الفرق بين التغيير الايجابي والتغيير السلبي.

الإدارة الفعالة للنزاعات (25 دقيقة)

يقوم المدرب بتوضيح العلاقة بين السلام العميق وامكانية المجتمعات في ادارة التغيير. يقوم المدرب بتوضيح اهمية وضع الآليات من أجل تعزيز ثقافة إدارة النزاع والتغيير من خلال الشمولية والحوار والتعاون. قم باستخدام الرسم البياني المدرج في المادة التدريبية.

النزاع، السلام، التغيير

المادة التدريبية

النزاع: (1) عندما يعتقد طرفين أو أكثر بأن اهدافهم ومصالحهم لا تتناسب (2) النزاع ليس بالضرورة ظاهرة سلبية، لكنه جزء طبيعي من التغيير في أي مجتمع وقد ينتج عنه نتائج ايجابية (3) قد يكون النزاع سلبيا عندما يتم اللجوء للعنف لتحقيق الاهداف والمصالح. باختصار، ليس كل النزاعات تتسم بالعنف، لكن كافة النزاعات تتسم بوجود تعارض (حقيقي أو تصوري) للأهداف والمصالح.

السلام: ينقسم الى نوعين (1) السلام "الضحل" وهو عندما لا يكون هناك عنف (كالحروب أو النزاعات المسلحة) لكن في نفس الوقت يشعر المواطنون بالخوف وعدم الاطمئنان أو الحرمان من الحقوق – وقد ينتج ذلك اللجوء للعنف في المستقبل. (2) السلام "العميق" يتسم بعدم وجود العنف وعدم وجود الخوف او عدم الاطمئنان او الحرمان من الحقوق. لكن مثل هذه الحالة يصعب قياسها، عليه من الافضل النظر للسلام العميق على انه الحالة التي يتوفر فيها للمجتمع مؤسسات ونظم وآليات قوية تعمل على إدارة النزاعات (أي التضارب في المصالح والاهداف) بطريقة لا تتسم بالعنف.

من المفيد التفكير ان قدرة المجتمع على تحقيق السلام العميق ترتبط بقدرته على ادارة التغيير. ان التغيير يتطلب اتخاذ قرارات صعبة حول كيفية توزيع الفرص الاقتصادية والسياسية والاجتماعية – وهي عادة الحالة التي يتنازع عليها الاطراف داخل المجتمع. يمكن ان يكون التغيير ايجابياً أو سلبياً اعتماداً على الطريقة التي يتم من خلالها ادارة النزاع.

من اجل ادارة النزاع بشكل فعال وتحقيق السلام العميق وتجنب النزاعات المسلحة، يتعين على المجتمع ان يكون لديه آليات قوية وثقافات تشمل التالي:

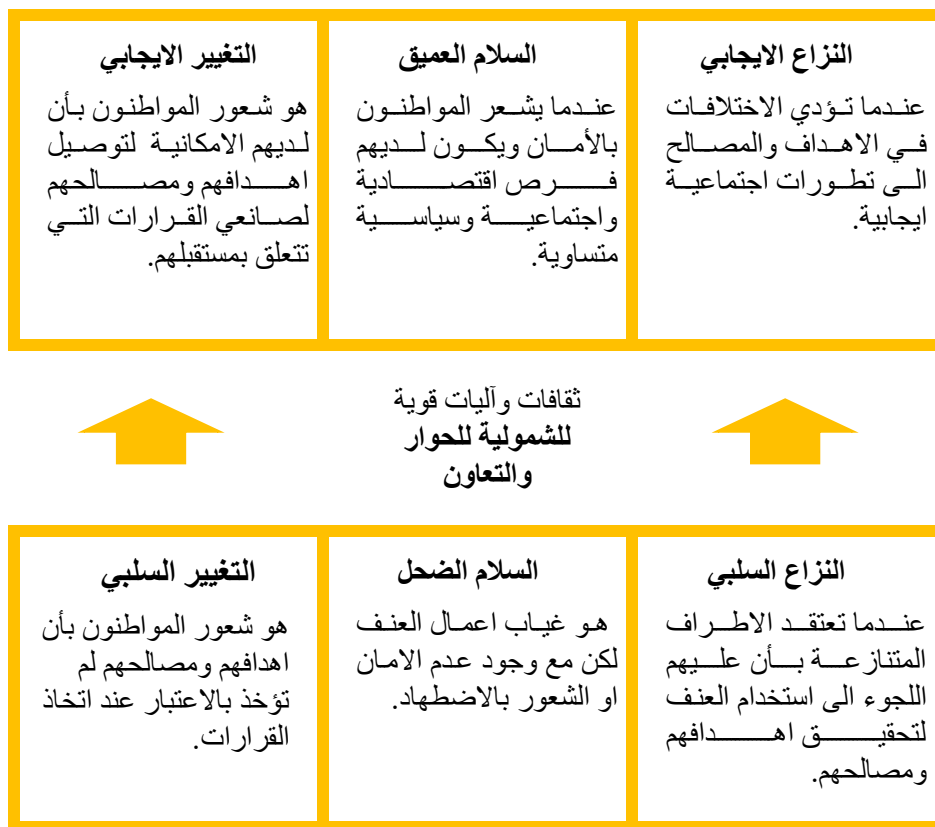
1. **الشمولية** – تعني ان يكون للمواطنين الفرصة للمشاركة في الحياة العامة واتخاذ القرارات.
2. **الحوار** – يعني ان يكون للمواطنين حرية التعبير والاستماع ومحاولة فهم آراء الآخرين

المادة المتعلقة بالنزاعات والسلام مستوحاة من التمرينات التي صممها منظمة Seaworld & International Alert لنقل الدروس المستفادة من قبل Johan Galtung

المادة حول التغيير والإدارة الفعالة للنزاعات مبنية على عمل منظمة مبادرة التغيير

3. **التعاون** – هو أكثر من مجرد التعايش، بل هو التعاون التفاعلي في المبادرات، خصوصاً تلك التي تهدف لتحقيق السلام.

ان العلاقة بين النزاع والتغيير والسلام و دور الحوار والشمولية والتعاون اثناء التغيير موضحة في الرسم البياني في الاسفل.



رسم بياني: الإدارة الفعالة للنزاعات

الأهداف	الموارد	الزمن
- تحديد المكونات الأساسية للقيادة الجيدة - استكشاف طرق النظر للقيادة	أوراق A4 اقلام مدخلات	60 دقيقة

مشاركة الأفكار حول مفهوم القيادة (30 دقيقة)

استخدم تمرين "الأربعة كلمات" للوصول الى توافق بين المتدربين حول مفهوم القيادة.

مستوحى من

"Playing with fire: Leap confronting conflict"

يتم تقسيم المتدربين الى مجموعات صغيرة (مثلاً 2-4 اشخاص). الفكرة الأساسية هي ان يتم تقسيم المجموعات الى عدد يقبل القسمة على 4 (مثلاً 4 مجموعات 8، 12، 16 الخ). يتعين على كل مجموعة ان تتوصل الى توافق حول 4 كلمات تصف مفهوم "القيادة" في مدة لا تتجاوز 4 دقائق. الرجاء ملاحظة وجوب الوصول الى توافق من قبل كل مجموعة. يمكن اعطاء التعليمات كالآتي: "اود منكم تحديد أربعة كلمات تصف مفهوم القيادة ... ولديكم أربعة دقائق فقط"

قسم بدمج كل مجموعتين معاً، بحيث تصبح 8 مجموعات الى 4 مجموعات مثلاً، أو تصبح 4 مجموعات الى مجموعتين الخ. الآن يتعين على المتدربين داخل مجموعتهم الأكبر الجديدة مشاركة التعريفات التي توصلوا اليها حول مفهوم القيادة في المرحلة الأولى ومن ثم التوصل الى توافق حول أربعة كلمات من أصل ثمانية. يمنح المتدربين 4 دقائق للوصول الى توافق.

استمر في دمج المجموعات بعد اربعة دقائق الى ان تصل الى مجموعة كبيرة واحدة. الآن يتعين على المجموعة الكبيرة تحديد اربعة كلمات تصف مفهوم "القيادة" بالتوافق. في هذه المرحلة يمكن للمجموعة ان تأخذ ما تحتاجه من الوقت للوصول الى توافق مهما كان ذلك صعباً.

بعد ان تتفق المجموعة على اربعة صفات نهائية، قم بطرح الاسئلة التالية على المتدربين:

- كيف كانت تجربة المتدربين في المفاوضات؟
- من الذي تحدث؟
- هل رغب بعض المتدربين في الإبقاء على كلمات معينة؟
- كيف اتفقوا على الأربعة كلمات؟
- ماذا نستفيد من هذه التجربة عندما يتعلق الأمر بقيام المجموعات باتخاذ القرارات؟
- ما الذي يمكن تعلمه عن القيادة من هذا التمرين؟

من أجل إدارة التغيير بشكل سلمي في المجتمع، التحدي الرئيسي هو ايجاد قادة يعملون بطريقة تشجع الشمولية والحوار والتعاون. مثل هؤلاء القادة يمكن لهم المساعدة في تغيير طريقة المجتمع في ادارة النزاعات. مثل هؤلاء يقال عنهم "قادة التحول"

أنواع القيادة (15 دقيقة)

يقوم المدرب بإعطاء مقدمة قصيرة عن ثلاثة أنواع مختلفة للقيادة: (1) مدير الفريق (2) قائد الفريق (3) قائد التحول، مستخدماً المادة التدريبية. ومن اجل جعل الجلسة أكثر تفاعلاً، يمكنك اختيار مجموعة من 3-4 صور توضح بعض القادة المشهورين. قم بعضها وحدة تلو الأخرى وأسأل المتدربين عن نوع الصفات القيادية لكل صورة. لا يوجد داعي للوصول الى توافق، حيث ان النقاش هو الأهم. من الجيد استخدام مزيج من الأمثلة المحلية والدولية. لكن يجب مراعاة الحساسيات والنزاعات.

الصفات الأساسية لقائد التحول (15 دقيقة)

يتعين على المدرب تقديم نبذة عن الصفات الرئيسية لقائد التحول التي يحتاجها داخل الفريق. قائد التحول يعمل من أجل (1) الاطلاع (2) التمكين (3) و الهام الآخرين حول كيفية ادارة التغيير والنزاعات بأسلوب بناء. يتعين على المدرب الاستعانة بالمادة التدريبية.

المادة التعليمية القيادة التحولية

أنواع القيادة

هناك ثلاث أنواع للقيادة، وكل منها يلعب دوراً مهماً ضمن الفريق.

تم اعداد المادة من خبرات

مدير الفريق: يعمل على ضمان قيام الفريق بتحقيق للمهام المتفق عليها في مواعيدها. وأيضا يعمل على يعرف كل عضو من اعضاء الفريق ما هو دوره وما يتوجب عليه فعله من اجل تنفيذ الخطة بشكل عام.

قائد الفريق: هو المثال الذي يحتذى به الاخرين. ويبني الثقة والايمان داخل كل فرد بقدراتهم كأفراد و كفريق بشكل عام. يلهم الاخرين بضرورة الالتزام بروح الفريق والاصرار لتحقيق الاهداف التي يسعى الفريق للوصول اليها.

قائد التحول: يحدد المسار الذي يحتذى به الاخرين. يتحدى الاتفاقيات ويسعى لتحسين الأوضاع. يلهم المواطنين بضرورة تغيير معتقداتهم ومواقفهم وممارساتهم. قادة التحول يتحدون من أجل الأشياء المهمة.

صفات قادة التحول

يسعى قائد التحول لفهم احتياجات ومصالح ودوافع افراد الفريق والمجتمع. ويعمل على ضمان قدرة فريقه على العمل بفاعلية من خلال:

الاطلاع: اعطاء توجيهات واضحة وضمان فهم اعضاء الفريق لأهمية أدوارهم ومدى مساهمتهم في تحقيق اهداف الفريق بشكل عام.

التمكين: ضمان ان يمتلك اعضاء الفريق الادوات والثقة بأنهم على قدرة للقيام بالعمل المطلوب. .

الالهام: قيادة الاخرين من خلال اعطائهم مثال يحتدون به، وتجسيد القيم التي يؤمنون بها و اظهار امكانية احداث الفرق من خلال العمل على الارض.

الزمن	الموارد	الأهداف
150 دقيقة	سبورة ورقية ملصقات خطاط اقلام شريط لاصق حبات لاصقة استراحة عند الحاجة	- تحديد القضايا المحلية المتعلقة النزاعات والسلام وترتيبها حسب الأولوية - تحليل القضايا المتعلقة بالنزاعات والسلام (ذات الأولوية) والخطوات المحتملة لمعالجتها.

اول ثلاثة اجزاء من هذه الجلسة مستوحاة من عملية التخ طيط الفوقية الخاصة بـ Erhard

تحديد النزاعات القضايا المحلية المتعلقة بالنزاعات والسلام (15 دقيقة)

قم بتوزيع ملصقات او اوراق صغيرة او بطاقات على المتدربين واطلب منهم كتابة اهم القضايا المتعلقة بالنزاعات والسلام. أكد على ضرورة كتابة موضوع واحد على كل ورقة، وايضا الكتابة بخط كبير واستخدام كلمات قليلة. بإمكان كل متدرب الكتابة استخدام قدر ما يشاء من الملصقات. قم بجمع الملصقات او القصاصات عند انتهاء المتدربين من الكتابة وقم بلصقها على الحائط او الشاشة.

رسم خارطة للقضايا المتعلقة بالنزاع والسلام (30 دقيقة)

قم بضم الملصقات حسب المواضيع (على سبيل المثال، قم بضم المواضيع المتعلقة بحقوق الانسان معاً) وقم بتقسيمها الى مستويات (مثلا حسب الاهمية) او قم بإعطائها أي نوع من انواع الترابط. بإمكانك الطلب من المتدربين مساعدتك في ترتيب الملصقات على السبورة. قم بنقل الملصقات من مكان الى اخر الى ان يتفق الجميع على التصنيفات التي تمت اساسها جمع الملصقات هي تصنيفات منطقية. في حال تكرار أي موضوع يتم وضعها بجانب بعضها بشكل واضح في المجموعة الملائمة لها.

قم بدعوة المتدربين لتوضيح أي نقاط تتعلق بالملصقات او طرح الاسئلة، مع مراعاة تفضيل البعض عدم الافصاح عن هوية صاحب الملصقة أو الورقة.

انسب عدد لإنشاء خارطة النزاعات هو مجموعة تتكون من 8-10 افراد لكن يمكن اجرائها من قبل مجموعة تتكون من 60 فردا كحد اقصى. في المجموعات التي تتكون حتى عدد 18 فرداً يعتبر عامل الوقت حساساً بالنسبة لعدد المتدربين وعدد القصاصات. توقع ان يستغرق الزمن 30 دقيقة. بالنسبة للمجموعات الكبيرة عندما تصبح عملية ترتيب المواضيع معقدة جداً ينبغي ان تتم عملية ترتيب المواضيع اثناء فترة الاستراحة او خلال فترة المساء.

ترتيب القضايا المحلية حسب الأولوية (30 دقيقة)

تأكد من ان كل موضوع يتوفر له على السبورة مساحة بجانبه تسمح للمتدربين بوضع ملصقات (او الكتابة بالخطاط). اعطي كل شخص نفس عدد الحبات اللاصقة، حوالي حبة واحدة لكل 5-6 مواضيع (مثلا لو كان هناك 10 مواضيع على اللوحة، اعطي حبتين لكل شخص)، قم بتحديد قواعد التمرين، حيث يتعين على كل شخص وضع كل حبة على موضوع واحد فقط (بهذه الطريقة يتم اختيار اهم المواضيع حسب الأولوية) أو وضع اكثر من حبة لكل موضوع (بحيث يتم اختيار المواضيع حسب عدد الحبات). اطلب من المتدربين وضع الحبات على الخارطة.

عندما ينتهي المتدربين من وضع الحبات، من المفيد تدوين عدد الحبات لكل موضوع تم اختياره وتحديد العدد الذي يدل على اهمية الموضوع. اطرح سؤالا مفتوحاً لتثير نقاشاً حول النتائج.

تحليل المواقف والسلوكيات والسياق (45 دقيقة)

قم بتقسيم المتدربين بحيث يكون هناك مجموعة واحدة لكل موضوع من المواضيع ذات الاولوية (اختر ما بين 3-5 مواضيع) يتعين على كل مجموعة التناور والنقاش وتحديد اهم الاطراف المتعلقة بالموضوع المختار. من ثم يتعين على المجموعة رسم "مثلث النزاعات" لكل طرف يتم تحديده (انظر للمادة التدرجية للمزيد من الامثلة). وعلى كل مثلث، يتم كتابة اهم القضايا المتعلقة بالمواقف والسلوكيات والسياق من وجهة نظر ذلك الطرف. وفي منتصف كل مثلث قم بكتابة اهم مخاوف او احتياجات ذلك الطرف.

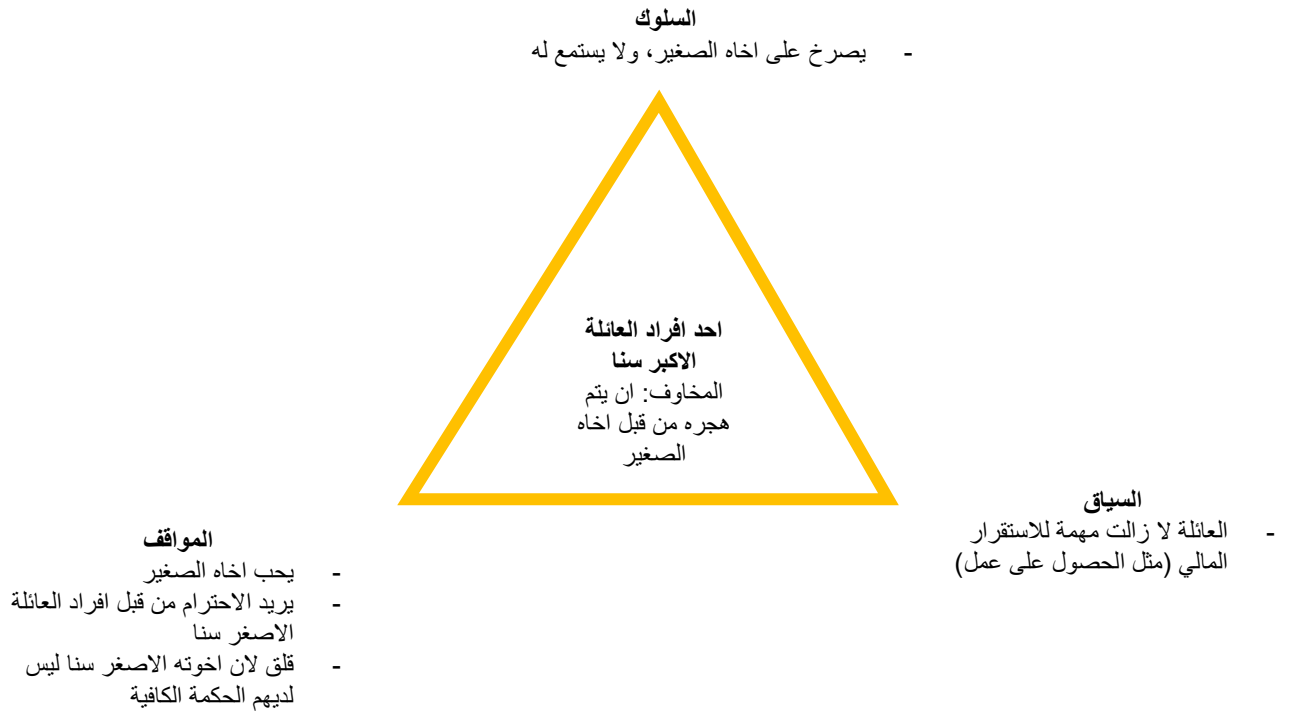
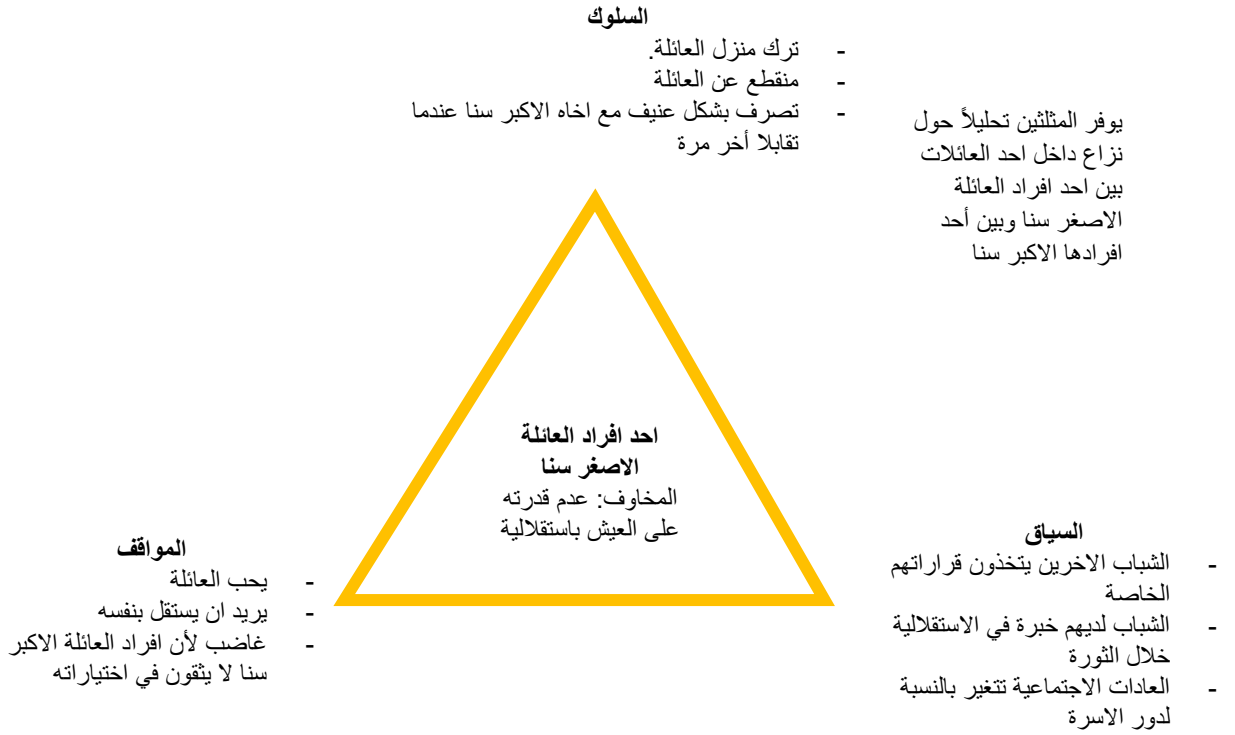
قم باستكمال المثلثات وضع في الاعتبار أي تشابه او اختلافات بين وجهات نظر الاطراف.

تم تصميم اداة التحليل على نظريات **جوهان غالتنج** الذي يقول بأن للنزاع ثلاثة مكونات رئيسية: سلوك الاطراف، ومواقفهم، والسياق أو الوضع الذي وجدوا انفسهم فيه. هذه العوامل الثلاثة مرتبطة مع بعضها. على سبيل المثال، عادة نركز على سلوكيات الافراد في النزاعات، لكن من اجل فهم السلوكيات نحتاج لفهم مواقفهم اتجاه بعضهم البعض والسياق او الوضع الذي يعيشون فيه. (مثلا المصالح والاهداف المتعارضة، او العادات او الانظمة التي تمكن مجموعة من ممارسة السلطة على الاخرى، أو احداث سابقة او مستقبلية)

تحديد سبل معالجة قضايا النزاع (30 دقيقة)

يتعين على كل مجموعة تحديد اهم المواقف أو السلوكيات او عوامل السياق التي تحرك قضايا النزاع او السلام التي يحلونها(مثلا سلوك احد الاطراف قد يسبب اتخاذ موقف من قبل الطرف الاخر). ثم يقوم المتدربون بالتحاور والنقاش حول سبل تغيير هذه العوامل.

المادة التدريبية مثال يوضح مثلث تحليل المواقف والسلوكيات والسياق



الاهداف	الموارد	الزمن
- التواصل إلى مفهوم مشترك حول التواصل الجيد. - التدريب على محاولة فهم وجهة نظر الطرف الآخر	صورة مطبوعة او على الشاشة اقلام	90 دقيقة

التواصل الجيد (30 دقيقة)

قم بعرض صورة لشخصين يتحدثان معاً (المثال مرفق في المادة بالاسفل) واطلب من المتدربين وصف ما الذي يحدث. اعطي بعض الوقت حتى تظهر الافكار. اختتم من خلال سؤالك هل الصورة تعبر عن نوع "جيد" للتواصل. اعطي بعض الوقت مرة اخرى حتى تظهر الافكار. في حال اتفق الجميع على ان الصورة تعبر عن نوع سيئ للتواصل، الفت النظر الى ان التواصل يعتمد على السياق، وان الصورة قد تعبر عن نوع جيد للتواصل وضماً في الاعتبار السياق القائم.

اسأل المتدربين عن متطلبات التواصل الجيد. بينما يقوم المتدربون بالإجابة، قم بتدوين الافكار الرئيسية على السبورة الورقية بحيث يتمكن الجميع من رؤيتها. حالما يتاح للجميع الفرصة في المشاركة، قم بتلخيص الافكار وقم بإضافة التالي في حال لم يتم التطرق اليها – "التواصل الجيد هو ... تواصل ثنائي الاتجاه، واضح، ثابت، صريح، يتم بالشفافية، فضولي (محاولة الفهم) صادق، و يلائم السياق القائم. قم بالاختتام من خلال التأكيد على ان التواصل الجيد يعتمد على "الاستماع الجيد".

الاستماع التفاعلي يعني ان تكون فضولياً بشكل صادق: (1) ان تضع نفسك محل الطرف الاخر (2) استمع للجزء الذي لم يتم التكلم فيه (3) محاولة فهم الاحتياجات الغير ظاهرة. ان الاستماع التفاعلي يبني الثقة، ويسمح لك التعلم اكثر، وخلق الاحترام المتبادل بين الطرفين، ويشجع المزيد من التواصل.

تحديد متى يجب التوقف عن الاستماع ولماذا (30 دقيقة)

- اطلب من المتدربين التفكير في الاسئلة التالية بشكل منفرد (اعطي 5 دقائق كحد اقصى)
- ما هي الافعال أو السلوكيات أو الكلمات التي تجعلني اتوقف عن الاستماع؟
 - من الذي استمع اليه دائماً؟
 - من الذي لا استمع له؟
 - متى اتوقف عن الاستماع؟
 - ما هي العوامل الخارجية التي تؤثر على استماعي؟

اطلب من المتدربين اختيار زميل ومشاركة الاجابة معاً. ثم اطلب من كل زميلين لعودة لأماكنهم كمجموعة واحدة واسألهم "ماذا اكتشفتهم؟" قم بتدوين الاجابات على السبورة الورقية وقم بتلخيصها للمجموعة.

مستوحى من

"Playing with fire:
Leap confronting
conflict"

كيف يمكن فهم وجهة نظر الطرف الآخر (30 دقيقة)

قم بتقسيم المتدربين الى مجموعتين متساويتين. احد المجموعتين تقف في دائرة داخلية بحيث تكون ظهورهم متقابلة. المجموعة الاخرى تقف في دائرة خارجية بحيث يواجهون الدائرة الداخلية. يجب ان يقف المتدربون بشكل ثنائي (بحيث يكون احدهما في الدائرة الداخلية والاخر في الخارجية).

يقوم المدرب بتوضيح قواعد التمرين بحيث يتم اعطاء كل فريدين موضوع للنقاش لمدة دقيقتين. الاشخاص في الدائرة الداخلية يتعين عليهم تقمص دور "المؤيد" للفكرة. والاشخاص في الدائرة الخارجية تعين عليهم تقمص دور "المعارض" للفكرة. من المهم موضوع ذو اهمية للمجموعة لكن ليس موضوعاً حساساً جداً.

بعد دقيقتين من النقاش يقوم المدرب بالطلب من المتدربين بالتوقف. الان كل المتدربين في الدائرة الخارجية يخطون خطوة الى اليمين لتشكيل فرق ثنائية جديدة. الان الاشخاص في الدائرة الخارجية يتقمصون دور "المعارض" للفكرة. بعد انتهاء التمرين قم بضم الجميع في مجموعة واحدة واطرح عليهم الاسئلة التالية:

مستوحى من

"Playing with fire:
Leap confronting
conflict"

- كيف كان الشعور عندما قمت بالنقاش من موقف لا تؤمن به بالضرورة؟
- عندما تم تبديل الادوار؟ هل استخدمت نفس الحجج التي تم استخدامها ضدك في الجولة الاولى؟ (أي بمعنى هل قام الشخص بالاستماع جيداً للطرف الاخر)
- هل تعلمت شيئاً جديداً عن موقف الطرف الاخر؟
- هل لديك الان صورة اوضح حتى قليلاً عن موقف الطرف الاخر؟

المادة التدريبية صورة شخصين يتواصلان معاً



هذه الصورة توضح مثالا
حول التواصل الذي قد يكون
"سيئاً" او "جيداً"

يبدو سيئاً لأنه يظهر و كأنه
تواصل من جانب واحد يتسم
بالعنف، وبالتالي لا يبدو انه
ناجح.

وقد يكون تواصل جيد نظر
لأن السياق المحيط عبارة عن
ملعب يتسم بالضجيج وقد
يضطر الفرد للصرخ حتى
يتمكن الاخر من السماع

يتعين على المدرب اختيار
صورة بعناية لكل تمرين.

يوفر هذا الدليل مقدمة عن "القيادة التحولية في ادارة النزاعات في ليبيا". وتم تصميمه خصيصاً لممثلي المجتمع المدني والسلطات المحلية الذين يتطلعون للعب دوراً قيادياً في مجتمعاتهم خلال الفترة الانتقالية – خصوصاً من ناحية المساهمة في تحسين إدارة النزاعات. وتم تصميم الدليل خصيصاً لليبيا كجزء من مشروع "الشراكة من اجل بناء السلام في ليبيا"

© منظمة يونيدا، يونيو 2014. جميع الحقوق محفوظة. لا يسمح بإعادة الطباعة أو التخزين في نظام استرجاع أو النقل بأي شكل أو بأي وسيلة إلكترونية أو ميكانيكية أو التصوير أو التسجيل أو غير ذلك لأي جزء من هذا الدليل من دون الإذن الكامل. ترحب منظمة يونيدا وتشجع استخدام ونشر المواد الواردة في هذا الدليل.