

الدليل التدريبي لدورة إعداد المدربين

مؤسسة الرؤيا الفلسطينية



مشروع القيادة الشابة

طولكرم وجنين

صيف 2004

بتمويل من مؤسسة فورد فاؤنڊاشن

لما كان التدريب فناً، ولما كان التواصل دائرة هندسة إنسانية، جئنا وجاء المنهاج، فلمسة إبداع مهمة حيثما وجدت، هذا الدليل جزء من عالم واسع، أخوضه إلى جانب الكثيرين الذين تدربت على أيدي بعضهم، وتدربت مع بعضهم ودربت بعضهم الآخر، فكل يوم هناك الجديد، بل كل لقاء فيه تجديد، وتتسع الدائرة وتزداد تماسكاً وفناً وإبداعاً.

يرمي هذا الدليل إلى:

- التفاعل مع المدربين والمدربات والعمل على الشراكة معهم، وإن كان ذلك بالكتاب فقط، من أجل النهوض بالتدريب في بلدنا فلسطين.
- توفير مادة ومنهج يمكن أن يستفاد منه في مجال التدريب.
- رفع مستوى الاهتمام بقضايا التعلم عن طريق الأنشطة والاكتشاف والمشاركة بدلا من أساليب التلقين والحفظ والاستظهار.

جاء هذا الدليل بطابع عام محاولاً أن يتوافق مع كافة المدربين باختلاف موضوعاتهم، والتي من خلالها يمكنهم أن يعيدوا صياغة ما يريدون وبأسلوب الذي يروونه مناسباً بغية تحقيق الأهداف، اعتمدت مادة الدليل على أكثر من خبرة ومرجع وأسلوب محاولة مبني لتحقيق أكبر قدر من الاستفادة، حيث غطى الدليل الأبواب التالية:

- التخطيط للتدريب
- تقنيات التدريب وأساليبه.
- الاتصال
- المدرب
- التقييم.
- التدريب

وهذا الدليل هو نتاج دورة إعداد المدربين التي تم عقدها من قبل المدرب لمجموعة من أعضاء المؤسسة في كل من طولكرم وجنين ضمن مشروع القيادة الشابة "تفعيل دور الشباب في المجتمع الفلسطيني" والممول من مؤسسة فورد.

واقبلوا فائق الاحترام

أكرم الأقطنن قابلس / صيف 2004

غالباً ما نسمع:

لم أخطط لشيء من قبل... عادة ننفذ أعمالنا بديهياً "لكن طبعا خططت، فعندما تذهب لشراء مأكولات فأنت تخطط لوجبة طعام، ولكن هذه العملية طبيعية بالنسبة لك، لذا فأنت لا تعطيها اسماً، الناس عادة يخططون في مناسبة زواج أو فعالية عائلية مناسبة ما أو فعالية عمل، والفرق الوحيد بين التخطيط بهذا الشكل والتخطيط ببرامج عمل منظمة أو مؤسسة ما، هو أن المنظمة أكبر من العائلة، وأنا بحاجة لجهود أكبر لإشراك الآخرين وإقائهم كذلك. من هنا يدخل التخطيط في كافة مجالات الحياة، سياسية، اقتصادية، اجتماعية..، ومن التخطيط ما هو استراتيجي طويل المدى ومنه ما هو قصير المدى.

يتنمّل التخطيط خطوات أساسية:

1. إحصاء المشاكل والاحتياجات والمبررات، وإحصاء نقاط القوة وأماكن الضعف والإمكانيات، من أجل تطويرها ومعالجتها، وتشمل هذه المرحلة جمع المعلومات وتحليلها ورصد النتائج والتوصل إلى خلاصة عامة تهدينا إلى ما يجب عمله.
2. تحديد الأهداف أي ما نريد تحقيقه من هذا العمل وفي جميع مراحلها، ولن أي الفئة المستهدفة أو الفئات.
3. تحديد الطرق الممكنة "الكيفية": الطرق للوصول وتحقيق الأهداف المرسومة، وذلك بعد مناقشة أكثر من طريقة والوقوف على مزايا وإيجابيات وسلبيات كل منها، ويلي ذلك اختيار الطريقة الأفضل.
4. تحديد من سيقوم بالتنفيذ: تحديد أين ومتى سيتم التنفيذ.
5. رسم الخطة والجدول الفرضي للتنفيذ.
6. رصد الميزانية المطلوبة للخطة.
7. آلية التقييم.
8. الخطة البديلة.

أي أن الخطة الناجحة لا بد أن تجيب على الأسئلة التالية:

- لماذا؟!؟ الاحتياج الذي نسعى لتغطيته وإيجاده.
- إلى أين نريد الوصول وما هي الأهداف التي نسعى لتحقيقها.
- كيف؟!؟ طريقة التنفيذ وتحقيق الأهداف وآلية التقييم وما يتعلق بالميزانية والمواد المطلوبة.
- من؟!؟ أي الطاقم البشري من مستهدفين وقائمين على العمل.

- متى؟!؟ الجدول الزمني منذ البداية وحتى النهاية.
- أين؟!؟ المكان المناسب للتنفيذ.

وتتميز الخطة الناجحة، بسمات أهمها:

- | | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> ٦. التوازن بين أجزائها المختلفة. ٧. تقسيمها إلى مراحل إنجاز على مدى "شهر، أسبوع، يوم." ٨. استفادتها القصوى من الطاقات والإمكانيات المتاحة. ٩. تضمينها آلية الإشراف والمتابعة والتقييم. | <ol style="list-style-type: none"> ١. وضوح أهدافها. ٢. واقعتها. ٣. بساطتها. ٤. تضمينها وصفا دقيقا للأعمال المطلوب تنفيذها. ٥. مرونتها وقابليتها لاستيعاب المستجدات. |
|---|--|

وإذا طبقنا هذه العناصر على التخطيط للدورات والورش واللقاءات التدريبية، فإن الخطوات تأخذ الطريق التالي:

١. مرحلة كشف الاحتياج "أو مرحلة الدراسة."
٢. مرحلة جمع المعومات.
٣. مرحلة تحليل المعلومات.
٤. اتخاذ القرار حول أهداف التدريب وصياغتها.
٥. تصميم التدريب وإعداد المواد التدريبية.
٦. تنفيذ التدريب.
٧. تقييم التدريب.

وهنا نأتي على توضيح كل مرحلة من هذه المراحل

👉 مرحلة كشف الاحتياج :

١. تحديد أهداف الورشة التي نحتاجها.
٢. ما هو الهدف القريب والبعيد لهذا التدريب.
٣. من هم المشاركون، وما هي أهدافهم وصفاتهم.
٤. كيف نلبي احتياج هؤلاء المشاركين.
٥. من هم الفريق المنظم، وكم عدده وما هي أدواره.
٦. ما هي المبالغ التي نحتاج، وكيف نوفرها.
٧. مكان النشاط، الموقع المناسب، سهل الوصول، تكلفة الوصول، وتكلفة المكان..
٨. الزمان والمدة، متى يعقد التدريب، هل هو ليوم واحد أم لعدة أيام، وما هي الجلسات.
٩. وهناك تفاصيل الترتيبات الفئوية من فئة كيفية توفير الطعام والأجهزة والقرطاسية وجميع المستلزمات.

مرحلة جمع المعلومات:

قبل القيام بالتدريب ينبغي أن نجمع معلومات عن المشاركين من حيث:

- | | |
|---------------------------------------|-----------------------------|
| ١. اهتماماتهم. | ٦. بعض الصفات لكل شخصية. |
| ٢. احتياجاتهم. | ٧. لماذا سيحضرون. |
| ٣. خبراتهم السابقة وقدراتهم ومهارتهم. | ٨. مواقفهم واتجاهاتهم. |
| ٤. مستوياتهم التعليمية. | ٩. ماذا يتوقعون من التدريب. |
| ٥. مشاكلهم. | |

ويمكن تحقيق ذلك من خلال مقابلات المشاركين أو عن طريق عقد اجتماع تمهيدي لهم.

مرحلة تحليل المعلومات:

يتم تحليل المعلومات التي تم الحصول عليها من المشاركين وذلك للوقوف على ما يحتاجه المشاركون، وماذا يتوقعون : معلومات، مهارات، تحليل، خطط عمل .. أم ذلك كله؟ ثم نعمل على صياغة أهداف التدريب وتصميم البرنامج، وذلك من خلال الأولويات التي وصلنا لها:

- | | |
|-----------------|--------------|
| ❑ ما هي الحاجة؟ | ❑ متى ظهرت؟ |
| ❑ لمن؟ | ❑ كيف تطورت؟ |
| ❑ لماذا؟ | |

مرحلة تحديد الأهداف من التدريب:

ويتم تحديد الأهداف آخذين بعين الاعتبار:

- الوقت والطاقت والمال والمشاركين والمكان؛ بحيث لا يجوز أن تتجاوز الأهداف هذه المسائل:
- فحص الأهداف من حيث مطابقتها لاهتمام وإحتياج للمشاركين.
 - فحص مدى إمكانية تحقيق الأهداف من قبل الطاقم العامل.
 - موضوعيتها و وضوحها.
 - قابلية تحقيقها كما في الخطة.

مرحلة تصميم البرنامج التدريبي:

يجب أن يتوفر برنامج تفصيلي للتدريب مبني على المراحل السابقة، ويقوم على أساس المشاركة الفاعلة من الجميع ويضمن:

- التعارف بين المشاركين واهتمامهم وآمالهم.
- تبادل الخبرات بين المشاركين.
- مشاركتهم في تحليل ونقاش القضايا التي يطرحونها.

- مشاركتهم في تصور الحلول والتخطيط للمستقبل.
- يعمل على توصيل المهارات والمعارف والإتجاهات التي تم رصدها بناءً على التدريب

👉 مرحلة التنفيذ:

وخلال ذلك لا بد من مراعاة:

- العمل على تحقيق الأهداف المرسومة للمتدربين.
- مساعدة المشاركين في الحصول على خبرات جديدة من خلال المشاركة الجماعية، وهنا يجب أن يلعب المدرب دور الميسر وليس دور المعلم.
- ضرورة توفير اللوازم الضرورية والاحتياجات التدريبية والتي من شأنها ان تنجح التدريب.
- العمل بجماعية القائمين على التدريب لتعزيز جماعية المشاركين والعمل كامل هنا إذ لا بد من مشاورة المشاركين في جميع الأمور التي تخصهم وأخذ مطالبهم بعين الاعتبار.
- الإنسانية والسلوك الإنساني المفتوح والشفافية في الاتصال الإنساني هي كلمات السر لنجاح كل المراحل.

👉 مرحلة التقييم:

نوه اننا نقوم بالتقييم منذ أول لحظة تفكير بالموضوع، فلا بد لضمان التقدم والنجاح في المهام من إدارة عملية التقييم بحيث يشارك بها جميع المعنيين والمشاركين بالعمل ونحن نقيم كل المراحل أولاً بأول ومن ثم نقوم بالتقييم النهائي الذي يشمل كافة مراحل وخطوات العمل المنجز.

التدريب فن العملية

ثمة مفترقات لا بد من الوقوف عليها واعتمادها، وبدونها يصبح التدريب عملاً روتينياً مكملًا لروتين الحياة المدرسية التي يعاني منها الطلاب، مما يفقدنا أهداف العمل التدريبي المرجوة أصلاً، وهذه الوقفات هي:

⊕ الوقفة الأولى:

لا بد من وضع آليات وأدوات التدريب في قالب ومنهج تدريبي، وهنا لا بد وأن يكون لكل مدرب منهجه التدريبي الخاص والذي يأخذ بعين الاعتبار القضايا التالية:

- ✎ قدرات المدرب والمحالات التي يبرز فيها بشكل خاص.
- ✎ قدرات المشاركين ومستوياتهم ومهاراتهم وميولهم.
- ✎ العمل لتوصيل المضمون وتحقيق الأهداف، وليس إحلال الأدوات والتقنيات محل المضمون.
- ✎ تهيئة المشاركين قبل استخدام أية وسيلة أو آلية تدريبية، وشرح مغزاها والهدف منها جيداً.
- ✎ تجربة أي وسيلة مسبقاً لمعرفة الزمن الذي تحتاجه من التدريب بحيث تتلاءم مع وقت التدريب.
- ✎ توفير الجو المناسب لاستخدام أية وسيلة تدريبية.
- ✎ الابتعاد عن ازدحام اللقاء بالوسائل التدريبية، وهو أمر يقوم به بعض المدربين الذين يحرصون على المظهر ولا يهتمهم الجوهر، فيما هم مبهورون بالأدوات على حساب المضمون.

⊕ الوقفة الثانية:

ضرورة لاختيار المناسب بين طرق التدريب المتنوعة، والذي يتناسب مع التدريب، ويعتمد ذلك على:

- ملائمة الطريقة التدريبية للمادة التدريبية.
- ملائمة الطريقة التدريبية للمتدربين.
- ملائمة الطريقة التدريبية لوقت التدريب.
- ملائمة الطريقة التدريبية للتقنيات المتوفرة.
- ملائمة الطريقة التدريبية لمكان التدريب.
- ملائمة الطريقة التدريبية لعدد المتدربين.
- مدى توفر وسائل الإيضاح.

⊕ الوقفة الثالثة:

تسهيل التدريب وتبسيطه: هناك أهمية فائقة لتسهيل طرق التدريب وتبسيطها وعدم تعقيدها، مرة أخرى هنا وعدم التركيز على التمارين والوسائل بشكل مفرط فيه مما يحول الجو إلى جو معقد يؤدي إلى التشتت بدل الفهم والتركيز.

فالمهم ليس أن يستعرض المدرب مهاراته وقدراته التدريبية، بل أن يكون واضحا له وللمتدربين لماذا يستعرض هذه الوسائل والأدوات والمهارات وما هو المغزى منها.

⊕ الوقفة الرابعة:

أهمية التحضير الكافي للتدريب: والمدرب المتمكن يجب عليه أن يحضر بنفس الدرجة التي يحضر بها المدرب حديث العهد، فالمدرب الجيد هو الذي يتعامل مع كل حالة وموقف تدريبي حسب الحاجة له وللمتدربين المشاركين في التدريب، والذي لن تتطابق ظروف واحتياجات موقف معين وموقف آخر، ولذا فإن كل تدريب هو عبارة عن امتحان صعب يخوضه المدرب عليه أن يثبت جدارته وينجح به.

فبعض المدربين يركزون على التقنيات المرتبطة أكثر بالشرح فتكون النتيجة (اسمعي سأنسى) (فلا يتحقق الهدف التدريبي، والبعض يركز على القضايا المرتبطة بالرؤيا وتكون النتيجة "اربي قد أتذكر .." أيضا النتيجة ناقصة.

وثالث يركز على العمل الجماعي والمشاركة من المشاركين فتكون النتيجة أن المشاركين يتبادلون الخبرات ويكتشفون بأنفسهم ما يجب أن يتعلموا.

إن كلمة السر هنا: هي أن التوازن بين استخدام الآليات الثلاث:

- ✦ الآلية التي تعتمد على تنمية القدرة على الاستماع لدى المشاركين.
- ✦ الآلية التي تعتمد على الرؤية كوسائل الإيضاح وغيرها.
- ✦ الآليات التي تعتمد على المشاركة الجماعية كالعصف الذهني وعمل المجموعات والنقاش الجماعي.

فالتوازن بين استخدام هذه الآليات هو ما يدفع باتجاه تحقيق النتائج من العملية التدريبية، نرى أن فن وبراعة وقدرة المدرب في استخدام هذه الآليات هي براعة كلما تطورت كلما تطور تحقيق النتائج بشكل أفضل، وأفضل من التدريب.

⊕ الوقفة الخامسة:

لا بد من التمييز بين استخدام تقنيات التدريب واستخدام المواد التدريبية،

فتقنيات التدريب تشمل:

- | | |
|-----------------------|--------------------|
| • أساليب العصف الذهني | • قراءة النص |
| • النقاش الجماعي | • التمارين |
| • عمل المجموعات | • الألعاب |
| • الحالات الدراسية | • المدخلات القصيرة |

وفيما تشمل المواد التدريبية:

- | | | |
|--------------------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| ▪ النصوص للتوزيع على المشاركين. | ▪ الأشعار والأغاني. | ▪ الكاسيتات والأسطوانات. |
| ▪ البوسترات والملصقات | ▪ الأشعار والأغاني. | ▪ الطوابع |
| ▪ القصص والروايات والأحداث التاريخية | ▪ الرسوم البيانية والكركاتير. | ▪ المجسمات |
| ▪ السلايدات. | ▪ الأمثال | ▪ الخرائط |
| ▪ الأفلام والمسرحيات. | ▪ مقالات الصحف | ▪ الصور |

ومن المهم في العملية التدريبية أن يكون هناك توازن وتكامل بين استخدام المواد التدريبية وبين استخدام تقنيات التدريب، كما أن التوازن مطلوب بين استخدام المواد التدريبية العامة وبين وسائل الإيضاح، وإلا فإننا نؤثر على أهداف التدريب.

x طرق إشراك الجميع في الحوار " طرق مقترحة لاستخدام المدرب "

- ✦ إثارة أسئلة من واقع الحياة.
- ✦ إثارة أسئلة مكررة.
- ✦ الاستماع لأكثر من رأي وأكثر من إجابة.
- ✦ تنوع مستويات الأسئلة.
- ✦ إثارة نقاش حول الأجوبة.

فيما يلي عرض لبعض تقنيات التدريب

أولاً عمل المجموعات.

أنواع المجموعات واستخداماتها:

مجموعة من 2	مجموعة من 3	مجموعة من 4-7	مجموعة 8-12	أكثر من 12
<ul style="list-style-type: none"> المقابلة. التعارف المتبادل. التدريب على الاستماع الجيد. استشارة غير الفاعلين في المجموعة. 		<ul style="list-style-type: none"> * تجارب أكبر * مناقشة موسعة * مناقشة، توصيات، نتائج * لجنة صياغة * إعداد خطة. 	<ul style="list-style-type: none"> * مناقشات * عصف ذهني. 	<ul style="list-style-type: none"> * طرح داخلية * عصف ذهني * نقاش جماعي * محاضرة * عرض ملخصات وتوصيات * إجراء ألعاب * يمكن تقسيم المجموع إلى مجموعات صغيرة.

ويجب أن نراعي هنا في المجموعة الأولى من (2-3) أنها لا تحتاج إلى قيادة لها فيما المجموعات المتبقية تتنجح إلى تنظيم،

والمسؤوليات التي يمكن توزيعها داخلها هي:

- منسق نقاش.
- مقرر.
- ضابط وقت، بضبط مناقشة جدول الأعمال ضمن الفترة الزمنية المتاحة للمجموعة.
- مقدم عرض المجموعة.

عرض المجموعات:

يكون عن طريق النقاش وليس فقط عن طريق العرض، لأن العروض وخاصة الطويلة منها تؤدي إلى الملل.

التوازن بين عمل المجموعات:

من المهم أن يوازن المدرب بين عمل المجموعات بهدف الملل أو التراجع بالمشاركة أو أن تأخذ طابع الروتين وباتجاه ذلك لا بد من:

- ✘ التوازن بين المجموعات الصغيرة والمجموعات الكبيرة.
- ✘ التوازن بين وقت المشاركة ووقت الاستماع.
- ✘ الجمع بين الحيوية والفاعلية وبين التفكير.
- ✘ التوازن في العمل "السرعة والبطء" أي التنوع وتغيير الآليات من وقت لآخر.

لا بد من أن يسبق تنظيم المجموعات شرح لماهية وأهميته والنتائج المتوقعة منه، سيما وأن أثر التعليم البنكي لا زال كبير في بلادنا، ويلاحظ العديد من المدربين أن المشاركين في اللقاءات والدورات التدريبية كثيراً ما يركزون أثناء

الاستماع أو الحوار مع المدرب، فيما لا يعيرون اهتماماً أو لا يعيرون اهتماماً كافياً لأقوال بعضهم البعض.

ثانياً: المحاضرة:

اسلوب مناسب لعدد كبير من المشاركين، أو لدى طرح موضوع نظري، أو موضوع يتعلق بحقائق، ولكن من المهم. يمكن عند إتباع أسلوب المحاضرة مراعاة ما يلي:

١. استخدام الألفاظ العلمية بدقة.
 ٢. التسلسل المنطقي في عرض الأفكار.
 ٣. تلخيص الأفكار المعروضة في نهاية المحاضرة.
 ٤. الاستعانة بالوسائل السمعية والبصرية بالوقت المناسب.
 ٥. التكيف وعدم الإطالة، وإعطاء الفرصة للمناقشة.
 ٦. العرض بدون سرعة زائدة أو بطيء زائد.
 ٧. العمل على ربط الموضوع بالاهتمامات والواقع للمشاركين.
- مما سبق نلاحظ أن المحاضرة تحتاج:

- جهد فائق في التحضير.
- مهارة عالية في اجتذاب انتباه المشاركين.
- مهارة عالية في التلخيص والتكثيف في عرض الأفكار.
- القدرة الفنية على خلق وإدارة الحوار والإجابة على الأسئلة ومدخلات المشاركين.

ثالثاً: المداخلة:

تستخدم إما في بداية ورشة العمل أو دورة، وغما في نهاية محاضرة، عبر إتاحة الفرصة للمشاركين بتقديم مداخلاتهم.

١. تتضمن المداخلة لوجهة نظر أو عرض عام لموضوع معين.
 ٢. يشترط بها أن تكون قصيرة مركزة، وإذا كانت في البداية فلا بد لها أن تفتح الشهية للنقاش متضمنة العديد من الأفكار التي تحفز وتستفز الأذهان.
- أما المداخلات في النهاية تكون مصححة لعرض وجهات نظر أصحابها في الغالب، وتقدم مداخلة المدرب إذا أتت فغي بداية الجلسة عناصر للفهم والاستيعاب.

رابعاً: دراسة الحالة:

وتستخدم لدى البحث في قضية معينة، مثلاً الفقر في منطقة س أو ص في فلسطين، وهي تعمل على تنشيط المشاركين وتكسيبهم الخبرة عن طريق الاكتشاف وتوليد الأفكار عن طريق النقاش فيما بينهم، وربط الحالة بموضوع التدريب ومحاولة استنباط العبر والدروس والأمثال من الحالة.

خامساً: . نراءة نص وهما نشته:

تصلح للعمل في مجموعات حيث يوزع المدرب على المجموعات نصوصا جاهزة ويطلب ومنهم مناقشتها ويشترط هنا:

١. أن تكون النصوص قصيرة ومركزة وإلا ستؤدي إلى الملل والتشتت.

٢. لها علاقة مباشرة بموضوع التدريب.

٣. فيها اتساق في العرض والمعلومات.

وإذا توفرت هذه الشروط فإن المشاركين يتعلمون منها معارف ومهارات جديدة كذلك يمكن نقدها وتقديم ملاحظات وإضافات عليها واستنباط العبرة أن الدرس منها أيضا.

سادساً: التمارين والألعاب:

وتشمل هذه نطاقا واسعا، يحتاج إلى كراس خاص، بل عدة كراسات لتغطيتها، وهذا النوع من التقنيات مناسب جدا لعملية التدريب حيث يعطي جوا من المرح والراحة والتفاعل والانطلاق والإبداع من المشاركين، كذلك نعمل على الاستيعاب الأسهل وإثارة التفكير، كذلك تعزز وحدة جماعة التدريب، وتسهل تحويلها إلى فريق متضامن يسعى لحل معضلات مشتركة، كما أن الألعاب والتمارين تعمل على كسر الجليد والتعارف بين المشاركين. هنا يجب مراعاة ان تكون هذه الألعاب او التمارين مناسبة لجيل وفتة المتدربين ومكان التدريب.

سابعاً: جلسات المناقشة:

تمثل هذه الجلسات أسلوبا تدريبييا يسعى لطرح موضوع أو عنوان ما، تلقى مدخلات المشاركين عليه وإجمال النقاش حوله، بهدف بحثه والخروج بنتائج من هذا النقاش، ويعتمد هذا الأسلوب على إتاحة الفرصة لجميع المشاركين لإبداء وجهات نظرهم، ويتدخل مدير الجلسة من خلال أسئلة بين فترة وأخرى، كما يقوم بتلخيص النتائج في الختام. نلاحظ أن هذا الأسلوب يعتمد على المتقني المدني في فلسطين.

ثامناً: ورشة العمل والحلقة النقاشية:

في بلادنا يجري الخلط بين هاتين الوسيلتين، فيما هنالك فرق بينهما:

١. فالحلقة النقاشية هي حلقة تضم مجموعة من المشاركين من أجل مناقشة موضوع يخصهم.

٢. أما ورشة العمل فهي نقاش تعاوني يشارك به مختصون حول موضوع معين، مثلا ورشة عمل حول

قانون العمل يشارك به نقاييون ورجال أعمال، او ورشة عمل حول قانون المطبوعات والنسر

يشارك بها إعلاميون وصحافيون..، ويمكن أن تستمر الورشة لعدة ساعات أو عدة أيام او أسابيع

وذلك لي حين التوصل إلى النتائج المرجوة.

وتعتمد ورشة العمل على النقاش الجماعي والمشاركة بالرأي والعمل من قبل كافة المشاركين ومن هنا سميت ورشة عمل.

ولورشة العمل مراحل تشمل:

الافتتاح، توزيع المجموعات، والتي منها لجنة متابعة الورشة، وتنتخب كل مجموعة رئيسا ومقررا وضابطا للوقت، وتتواصل الورشة على هذه الشاكلة وفي نهايتها يصدر بيان ختامي بنتائجها.

تاسعاً: الدورة:

وتختلف عن ورشة العمل، بأنه لورشة العمل آلية للمناقشة الجماعية والعمل في مجموعات جماعية من قبل مختصين في موضوع معين، لكن في الدورة هناك آلية لإكساب:

١. مهارات جديدة.

٢. قيم وتوجهات.

٣. معارف جديدة.

وفي ثنايا كل من الدورة والورشة تنوع الأساليب حيث يمكن استخدام أكثر من أسلوب في ثنايا كل منهما، مثل العصف الذهني، وعمل المجموعات وتمثيل الأدوار وغيرها..

أساليب تدريبية أخرى ...

وهناك طرق وأساليب أخرى للتعليم والحوار المبني على المشاركة والتفاعل نذكر منها:

✚ العصف الذهني Brain Storming:

تحريك ذهن ونقاش عاصف، هادر متحرك باتجاهات مختلفة:

✚ إثارة أسئلة.

✚ أجوبة عن طريق البرقيات السريعة.

✚ إثارة أسئلة إضافية من خلال ما يطرح.

✘ أهداف العصف الذهني:

✚ إثارة التفكير.

✚ إدخال المشاركين في الحوار، النقاش.

✚ خلق تفاعل.

✚ إثارة الأفكار المتنوعة، المقارنة، المبدعة.

✚ متى يستعمل؟

✚ بداية اللقاء غالباً حيث أن الوقت المفضل له من 10-5 دقائق.

✕ مكان الاستعمال:

يجذب مكان مغلق لعزل المشاركين عن التأثيرات والتشويشات الخارجية.

✕ مرحله:

- ✦ مرحلة بعثرة وتشتيت، بداية العصف.
- ✦ مرحلة توضيحات وتجميع.
- ✦ مرحلة استقرار وتعميق النقاش، وبدء التوضيحات والحلول بالظهور.

✕ نتائجه:

- ✦ يهيئ للموضوع والنقاش والشروحات اللاحقة، وكذلك لعمل المجموعات.
- ✦ يخلق التفاعل.
- ✦ التشويق.
- ✦ طرح الآراء الخاصة.

✕ نصائح لاستعماله:

- ✦ لا تجعله يتحول إلى روتين.
- ✦ مارسه في جو من المرح والحيوية.
- ✦ نوع موضوعاته باستمرار.

⊕ النقاش الجماعي:

١. لغة الجسم مهمة كاللغة الشفوية وتشمل "الإشارات والابتسامات وحركات اليدين والجسم وتواصل العينين وغيرها حيث أن كل ذلك يساعد على الإيحاء ويعزز التفاعل والفهم.
٢. فن الاستماع وسرعة البديهة، ويختلف الاستماع عن السماع بأن الاستماع يشمل القدرة على الإصغاء الجيد وتحليل ما تستمع إليه وتكوين وجهة نظر حوله وما توافق عليه مما تسمع.

⊕ المهارات المتعلقة بالنقاش الجماعي:

١. التحليل.
٢. الربط.
٣. تكوين رد على ما يطرح وأسئلة.

⊕ شروط استعمالها:

- ✦ لقضايا لدى المشاركين فكرة جيدة عنها، أي قضايا من الحياة.

✦ يجذب التحضير من المشاركين.

✦ المجموعات البؤرية Focus Groups:

وهي أسلوب تدريبي يركز على ما يسمى بالحلقة المركزية والتي من خلالها يقوم كل مشارك بالمجموعة بطرح رأيه او إجابته حول مسألة معينة يطرحها الميسر بشكل سؤال ولا يتم أي نوع من النقاش الجماعي كما هو حاصل في نقاش المجموعات المفتوحة، وعند طرح أي سؤال من قائد /ميسر النقاش على جميع المشاركين إعادة طلب مشاركتهم في الإجابة كل حسب دوره إلى أن تنتهي جميع الأفكار أو الإجابات من المشاركين.

✦ مزايا الأسلوب:

- ✦ انه يخفف من حدة النقاش من قبل أشخاص ذوي مكانة علمية أو اجتماعية أو حتى الذين لديهم القدرة على النقاش.
- ✦ وأنه يساعد المجموعة في إبقاء نقاشهم مركز حول فكرة معينة بدون تشتت.
- ✦ انه يضيف جوا من النقاش والمشاركة السلسة وغير المحدود لأفكار المشاركين بالمجموعة، حيث أنه لا يوجد أي حكم على رأي يطرحه أي من المشاركين بالمجموعة .
- ✦ وان التقرير المكتوب يزيد من مقدرة المجموعة على العمل مع عدد كبير من الأفكار وأيضا يساهم في عدم ضياع الأفكار.

✦ عدد المشاركين:

يكون استخدام هذا الأسلوب أكثر فعالية إذا كان عدد المشاركين بين (8-13)مشارك/ة على الأكثر ومن الممكن أن تكون مجموعة المشاركين متجانسة او مختلفة علما بأن الدراسات أظهرت أن المجموعات المختلفة تظهر في غالب الأحيان إبداعا أكثر من المجموعات المتجانسة.

✦ طرح السؤال:

يجب أن يطرح السؤال في المجموعة بحيث يمنع أي نوع من سوء الفهم ويطرح طريقة موضوعية لا تظهر أي تحيز لطلب إجابة معينة في اتجاه معين، أي أن السؤال المطروح لا يجب أن يكون موجه.

✦ الوقت:

وقت التحضير ويشمل الاتصال بالمشاركين وحجز مكان عقد اللقاء وأخذ الموافقة اللازمة ..الخ، وزيارة مكان اللقاء قبل عقده هي ضرورة لضمان النجاح بشكل أكبر.
والوقت المطلوب لعقد الجلسة آخذين بعين الاعتبار الأسئلة المطروحة بقدر حوالي (3-2)ساعات لكل لقاء.
بقي أن نقول هنا أن التقرير الذي يكتبه الموثق يجب أن تعاد كتابته بشكله النهائي خلال "بقي أن نقول أن التقرير

النهائي الذي يكتبه الموثق يجب أن تعاد طباعته بشكله النهائي خلال "24" ساعة بحضور ميسر الجلسة بالإضافة إلى المقرر وذلك لضمان تغطية جميع الملاحظات والآراء والأفكار.

✦ مفترق الطرق:

أسلوب تدريبي جديد اقترحه المدرب التونسي عمارة بن رمضان

◎ فكرة الأسلوب:

في بعض الأحيان نأخذ طابع عمل المجموعات منحى روتيني هذا بالإضافة إلى الوقت الكبير خاصة عندما يكون عدد المجموعات كبير، من هنا جاء المدرب عمارة ليختصر علينا الوقت ويعطينا التنوع والمشاركة الأكبر من المشاركين فبعد التقسيم إلى مجموعات العمل لا تعرض المجموعات منفردة كما في السابق لكن يعاد توزيع المجموعات بحيث يتوزع أعضاء كل مجموعة على المجموعات الأخرى) يجذب أن يكون عدد أفراد المجموعة بعدد المجموعات، مثلا إذا كان لدينا أربع مجموعات يفضل ان يكون عدد المشاركين في كل مجموعة لا يقل عن أربعة (وبعد ذلك على كل مشارك أن يعرض لمجموعته الجديدة ما دار في مجموعته الأصلية من هنا يعرض الجميع للجميع وبمشاركة أكبر وأفضل فلا وجود للتلقين أو الملل أو التشتيت أو الإعادة.

✦ المعرض:

وهو أسلوب آخر أفضل في بعض الأحيان من العرض العادي للمجموعات حيث بعد انتهاء عمل المجموعات وبعد أن تم تحضير عرض كل مجموعة على أوراق العرض (فلو تشارت) طلب من كل مجموعة تعليق أعمالها على الجدران وبعد الانتهاء يفتح المعرض حيث يقوم كل المشاركين بعمل زيارات للعروض كاملة بحرية وراحة تامة. " أحيانا تقوم المجموعات بعمل دعاية عروضها بحركات معينة او تعليقات أو إغراءات وذلك من أجل التشويق والتحميل ليس إلا"

✦ المجال المفتوح : Open Space Technology

هارسون أوين رأي بعد أن قيل له أن أفضل شيء بالتدريب هو الاستراحة حيث يتناقش المشاركون كيفما يريدون،ة وخلال إحدى زيارته لأفريقيا شاهد بيوت او ساحات كبيرة من القش في أوسطها دائرة يجتمع بها الناس ليصوتوا حول قرار معين، فقال هذا هو الجو التدريبي المريح من هنا جاءت فكرة المجال المفتوح، فهو بحاجة إلى:

- قاعة واسعة
- أوراق.
- كراسي
- لاصق.
- أقلام.

يتم دعوة المشاركين للقاء والتأكيد عليهم بالعادة يكون عدد المشاركين كبير والموضوع غير متفق عليه وله آفاق متعددة وآراء مختلفة وليس موضوعات مسلم بها أو عليها إجماع.

*الآلية: بعد حضور المشاركين يبين الميسر موضوع التدريب أو النقاش ثم يطلب من المشاركين أن يأخذ كل واحد منهم ورقة وقلم ويكتب رأيه ببساطة حول الموضوع ويقوم بتعليق ورقته على الجدار "يقوم كل المشاركين بهذه العملية" تعلق الآراء المشاهدة تحت بعضها البعض وبعد انتهاء هذه المرحلة يجتمع أصحاب الآراء المشاهدة في مجموعة لمناقشة الموضوع من وجهة نظر تكوين المجموعات بناء على أوراق المشاركين.

x المجال المفتوح:

- ❑ لا أجندة مسبقة للنقاش.
- ❑ الموضوع محدد فقط.
- ❑ كتابة أوراق تتضمن عناوين من قبل المشاركين.
- ❑ تعليق العناوين على الجدار.
- ❑ تكوين المجموعات حسب العناوين المشاهدة.
- ❑ مناقشة في مجموعات.
- ❑ إعلان النتائج "أخبار عاجلة" إذا كانت لأكثر من يوم تعلق الأخبار العاجلة كل مساء.

x قوانين الطريقة:

- ❑ قانون القادمين: انت لست مجبر على الجلوس إذا لم يعجبك موضوع النقاش أو إذا اكتشفت أنه ليس فقي صلب اهتمامك فلك تغيير مجموعتك.
- ❑ كن جاهزا للتفاجؤ.
- ❑ الميسر حضور كامل، حضور غير مرئي في نفس الوقت.
- ❑ البرنامج هو مواعيد جلسات فقط.
- ❑ الدعوات بدون برنامج.
- ❑ الاستراحات مهمة.
- ❑ الدائرة كهندسة اتصال إنساني.
- ❑ لا داعي للتعرف في البداية حيث تتعارف المجموعات فيما بينها.

x متطلبات:

- ❑ توثيق اولاً بأول.
- ❑ و/أو كمبيوترات.

× سماتها:

- ✘ -مشاركة كاملة.
- ✘ -تدريب على الاستماع.
- ✘ -بناء قدرات شخصية.
- ✘ -عدم التنفيذ.
- ✘ -الإيجاز أكبر كونه يلي الاهتمام.

إلى هنا يستطيع كل مدرب أن يوافق مادته التدريبية حسب الأسلوب الذي يراه مناسباً ولكل مدرب أسلوبه وطريقته الخاصة، فلمسة إبداع مهمة حيثما وجدت.



الاتصال

مقدمة:

الإنسان هو كائن اجتماعي بطبعه، يتفاعل ويتصل مع الآخرين من أفراد وجماعات رسمية وغير رسمية عملية الاتصال هذه تحكمها اتصالات مرئية وأخرى غير مرئية لفظية، وحتى يتمكن الفرد من الوصول إلى أفضل المستويات التفاعلية ويتوافق مع الجماعات ويكون عضوا فاعلا ومنتجا فيها وفي المجتمع لا بد له أن يتحلى بمهارات اتصال فعالة وناجحة.

* ما هو الاتصال؟

الاتصال "التواصل" له تعريفات عدة منها:

- الاتصال ...هو تبادل الأفكار والمعرفة والمشاعر.
- الاتصال ...هو مشاركة الآخرين أفكارهم ومشاعرهم ومعلوماتهم.
- الاتصال ...هو المهارات التي تشكل سلسلة من السلوك اللفظي وغير اللفظي بين فردين أو أكثر بحيث يؤدي الأمر إلى زيادة المعرفة وقرب المسافة وقطع الحاجز وبناء الثقة.
- الاتصال ...هو عملية تبادل الأفكار والمعلومات والآراء والمشاعر عبره الكلام و/أو الصور و/أو الكتابة و/أو الحركات و/أو الإيماءات و/أو أية رموز أخرى تكون مفهومة لدى الطرف الآخر.
- إذا: **التواصل** بهذا المعنى هو عملية تشاركية يتشارك بها جميع الأطراف المعنيين عبر وسط أو أكثر بهدف أحداث التأثير الناتج في مجال المعرفة والأفكار والمشاعر والآراء والاتجاهات والعادات والمواقف .. وهو بذلك عملية تسير في أكثر من اتجاه.
- هناك توجه يرى أنه محور عملية الاتصال هو المرسل.
- وآخر يرى أن محور هذه العملية هو المستقبل.
- وآخر يرى أن الرسالة بحد ذاتها هي المحور.
- لكن نحن هنا لن نستطيع ان نفرق بينها، حيث لن نجد أن هناك أفضلية واحدة على الأخرى لتبقى عملية التواصل "الاتصال" حلقة هندسية متكاملة.
- وهناك بعض الشروط الملائمة لعملية الاتصال الناجحة.
- توفر لغة مشتركة ومفهومة "ليس بالضرورة أن تكون محكية".
- توفر الاستعدادية لدى الأطراف.
- وضوح الرسالة وبساطتها وأن تكون مفهومة.
- أن يتوفر لدى المرسل المهارات المناسبة بحيث تمكنه من إيصال ما يريد بوضوح.
- أن تكون الرسالة ملائمة للمستوى الثقافي والتعليمي والإدراكي والعاطفي لجميع الأطراف مع احترام الخصوصيات والنفسية للمشاركين.

١٦. ان يكون الهدف من الرسالة واضح حتى يتسنى قياس أثرها وتأثيرها.
١٧. أن يتوفر المناخ المناسب لعملية التواصل الذي يشمل المكان والزمان والوسائل الإيضاحية المستخدمة وغير ذلك.

✦ وتتنوع أهداف الاتصال بين موقف وآخر فمنها:

- إعطاء المعلومات او الحصول عليها.
- التعليم والتعلم والتدريب.
- اتخاذ القرارات.
- التعزيز.
- التشخيص والتقويم وحل المشكلات.
- النصح والإرشاد والتوجيه.
- التعبير عن الآراء والأفكار والمشاعر.
- التسلية والترويح.
- التأثير في الآخرين.

✦ وهناك مستويات للاتصال:

١. المستوى اللفظي:

تتشكل الرسالة من كلمات محاكاة فيما تكون المعاني هي الهدف المقصود نقله، وهنا يجب أن ننتبه إلى الكلمات التي نختارها والجميل التي تبنىها ومدى مناسبتها كي تساعدنا في عملية بناء التواصل وتحقيق الهدف.

٢. المستوى غير اللفظي:

في العادة يترافق مع الكلمات بشكل عام والشفوية بشكل خاص وحركات جسدية معينة لها أهمية خاصة فيما تتوقف فعاليتها على مدى رؤية وسمع ملاحظة وتفسير الطرف الآخر لها. هنا يجب فحص مدى انسجام هذه الحركات "لغة الجسم" مع الاتصال اللفظي أو مع الرسالة المراد توصيلها، ونستعرض في هذا المجال عددا من السلوكيات غير اللفظية:

◆ الصوت:

حيث أن نبرة الصوت مهمة جدا في توصيل المعاني والمشاعر والمقصود من الرسالة، لذا يجب أن نراعي متى تكون نبرة صوتنا عالية أو حادة أو منخفضة أو هادئة.

◆ الوقفة:

هل تقف باستقامة وتوازن/أم بترهل؟، هل تحني كتفيك؟ هل تقف على رجل واحدة/هل أنت ثابت؟ فمن غير الممكن أن تكون تعزيري إذا كانت وقفتك غير مترنة.

◆ القرب والبعد:

اعرف حدود المساحة التي تتحرك بها، بحيث لا تقترب من الناس بشكل يضايقهم ويعطيهم إحساس بأنك تتجاوز حدودك، ولا تبتعد أكثرا بحيث تشعرهم بوجود حاجز بينك وبينهم، حافظ دائما على مسافة مناسبة.

◆ العيون:

إن اتصال العيون عنصر هام جدا في عملية الاتصال، لكن الجملة المبالغ فيها قد تضايق الطرف الآخر، وقد تعطي انطباعا غير جيد، كما أن تحاشيك لاتصال العيون أثناء عملية الاتصال قد يعطي شعورا بأنك تستهتر بالطرف الآخر أو أنك تخفي شيء..، لذا لنحافظ على اتصال عيون غير مبالغ به.

◆ الفم والفك:

ان تلوينة الفكين دلالة للتوتر والعدوانية، حاول الابتعاد تماما عن هذه الحركات، وإن كان لديك ما تقوله فعبر عن ذلك بطريقة مباشرة.

◆ الإشارات:

إن استخدام بعض الإشارات قد يساعدك في توصيل الرسالة لكن احرص على عدم المبالغة بذلك، لأن المبالغة يعطي انطباعا بالتوتر وعدم الصبر أو عدم الاتزان.

◆ معوقات الاتصال:

في الغالب ما نواجه بعض المتاعب في أعمالنا العادية المختلفة، من هنا بديهي أن يكون هناك بعض المعوقات لعملية الاتصال، نذكر منها:

◆ التسرع في التقييم أو التعليق: هنا ينبغي عدم إطلاق الأحكام بسرعة.

◆ استخدام العبارات التقريرية والتخصيضية: مثلا "دائما تأتي متأخرا".

◆ يجب أن نستخدم عرضا لها أكثر استساغة.

◆ مقاطعة الآخرين.

◆ الغضب عند المقاطعة أو الاستفسار.

◆ الاستئثار بالحديث.

◆ أسئلة الاستدراج: وهي تلك الأسئلة التي تخلق مواقف اضطرارية تشعر مستقبلها

بالتأمر والعنف لأنك لم تترك له فرصة الحديث أو الاختيار في الإجابة.

◆ التهكم والسخرية أثناء حديث الآخر.

◆ التركيز على الأخطاء.

◆ المجادلة.

◆ ممارسة بعض العادات والحركات البعيدة عن الموضوع.

◆ تكرار النظر إلى الساعة.

- ◆ العبت بشيء ما.
- ◆ تحويل النظر بعيدا.
- ◆ الإكثار بطلب مكالمات هاتفية.

نرى أن عملية التواصل هي فن جذب الطرف الآخر والوصول له بمحذق والإبقاء على تواصل معه ما دام كذلك. وإذا عكسنا ذلك في البيئة التدريبية، فهذا يتطلب من جميع الأطراف جهدا ليس بقليل "خاصة المدرب"، لمتابعة التواصل مع كل ما يجري، وما يمكن أن يجري ومعرفة فحوى ومضمون كل شيء كذلك القدرة على التواصل للوصول إلى أهداف العملية التدريبية.



التقييم

✚ ما هو التقييم ؟

هو العملية الهادفة لتدقيق العمل الجاري وفحص مدى مطابقته للأهداف المرسومة مسبقاً "هل يقودنا العمل لتحقيق الأهداف أم أن هناك ثغرات بهذا الخصوص".

✚ أهمية التقييم:

١. من أجل كشف النواقص أولاً بأول والعمل على إيجادها.
٢. من أجل كشف الإنجازات والعناصر الإيجابية وتحديد الخطوات الهادفة لتعزيزها.
٣. إبراز الاحتياجات الجديدة واتخاذ قرارات بشأنها.
٤. كشف الأخطاء أو التجاوزات في بدايتها والعمل على تفاديها.

✚ متى يتم التقييم:

ثمة من يعتقد أن التقييم فقط لدى الانتهاء من العمل، ولكن المصلحة تحتم علينا التقييم في عدة مراحل منذ بدء العمل، ومنها:

- تقييم لمراحل الخطة مرحلة مرحلة أثناء إعدادها.
- تقييم إمكانيات الخطة ونجاعتها المطلوبة وذلك بعد إنجازها.
- تقييم توزيع الأعمال والمهام بين الأعضاء وذلك قبل بدء العمل.
- تقييم أثناء العمل لكل خطوة من خطواته أو مرحلة من مراحلها.
- تقييم الالتزام "أشخاص، برنامج، متطلبات، احتياجات".
- تقييم شامل بعد الانتهاء من تنفيذ العمل.

نرى أن التقييم عملية مستمرة وتتم تجاه كل خطوة وكل سلوك وكل قرار....

✚ التحضير للتقييم:

١. تحضير خطة عامة للتقييم.
٢. تحضير طريقة أو طرق التقييم المناسبة.

✚ طرق وأساليب التقييم:

- ١ . التقييم عن طريق المسح.
- ٢ . التقييم عن طريق دراسة الحالة.
- ٣ . التقييم عبر الاستمارة المكتوبة.
- ٤ . التقييم عن طريق المقابلة الشفوية.
- ٥ . التقييم عن طريق المقابلة المنهجية.
- ٦ . التقييم من خلال النقاش الجماعي للمجموعة.
- ٧ . التقييم من خلال النقاش في مجموعات صغيرة.
- ٨ . التقييم من خلال الرسم أو الحركات أو الملاحظات.

✚ من يشارك في التقييم:

يتم التقييم بمشاركة القائمين بالعمل والمشاركين "الفئة المستهدفة" والداعمين له أيضا، وأحيانا يشارك في التقييم أناس من خارج المشروع لهم خبرة في مجال العمل. حيث أن التقييم لا يضمن القياس فقط وإنما يتضمن أحيانا أحكاما نهائية حول نتائج المشروع أو أي مرحلة أو خطوة من خطواته.

✚ شروط التقييم الناجح:

- ١ . الملموسية والبعد عن العموميات.
- ٢ . مشاركة الجميع بمن فيهم القادة والمشاركين والمنسقين.
- ٣ . تقييم كل وحدة ثم الانتقال إلى الأخرى وهكذا، مع الحفاظ على الترابط، وكذلك تقييم أداء وفعالية كل الأشخاص القائمين والمشاركين في المشروع.
- ٤ . شمولية التقييم لجميع جوانب العمل منذ بدايته وحتى نهايته.

المراجع

١. وليد سالم ، 1999 دليل تدريب المدربين في مجال الديمقراطية والتثقيف المدني.
٢. سامي كيلان، عناوين في تجربة التثقيف المدني، مادة غير منشورة.
٣. د. فارسين شاهين، المجموعات البؤرية، مادة غير منشورة.
٤. مؤسسة فريدريش ايبرت، تعالوا نتواصل، دليل مناهج التثقيف المدني للكبار.
٥. أيوب عماد، قسم الإرشاد، حركة الشبيبة العربية، كراس فعاليات للمرشد.
٦. كبر الدولية، وزارة الشباب والرياضة، بانوراما / 1998 / الدليل التدريبي لبرنامج تدريب القيادات الشابة.
٧. مواد تدريبية غير منشورة، نورا وميشيل، عمارة بن رمضان، جات.
٨. Managing people (a practical guide) byron lone.
٩. Active training (silberman) carol auerbach.