

أول دليل عربي متخصص  
في إدارة وتيسير ورش العمل



# إدارة وتيسير ورش العمل

دليل مهني متخصص يحوي أكثر من 350 فكرة إجرائية

تأليف

د. عبدالسلام بن عمر الناجي

١٤٣٤هـ







بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو وسيلة.  
سواء كانت إلكترونية أو يدوية أو ميكانيكية  
بما في ذلك جميع أنواع التصوير  
المستندات بالنسخ، أو التسجيل أو التخزين  
أو أنظمة الاسترجاع.  
دون إذن خطي من الناشر بذلك

المملكة العربية السعودية - الرياض  
هاتف: ٢٣٢٦٩٢٩ - ١١ - ٠٠٩٦٦  
جوال: ٥٦٥٨٨٨١٧٩ - ٠٠٩٦٦  
إيميل: [info@smartexp.com.sa](mailto:info@smartexp.com.sa)

  
الخبيرات الذكية  
Smart Expertises  
تعليم . تدريب . استشارات

## استهلال

تتعدد استخدامات ورش العمل في البيئات المختلفة ؛ التعليمية والتربوية والإدارية .. على حد سواء، و تتنوع أغراضها بين التدريب، وتبادل الخبرات، وحل المشاكل...، وقد تم إعداد هذا الدليل ليكون معين خبرة ثري، يجمع ما تفرق، ويقدم حلولاً عملية للمشكلات المتكررة في إدارة وتيسير ورش العمل، وينتقل بإدارة ورش العمل من الجانب الارتجالي العشوائي إلى الجانب المهني التخصصي، بلغة عملية تطبيقية تستند إلى عشرات المصادر العلمية والخبرات التخصصية.

وقد جاء الدليل موازناً بين الخبرات النظرية والعملية ومكافئاً بينها، وذلك في خمسة فصول رئيسية: تضمن الفصل الأول مدخل مفاهيمي لورش العمل يبين فيه مفهوم ورشة العمل، والعلاقة بينها وبين بعض المفاهيم المشابهة، كما يوضح سمات وخصائص ورش العمل، وأنواع الورش وأهميتها وأغراضها، ومتى يستخدم أسلوب الورش؟.

كما تضمن الفصل الثاني كيفية التخطيط لورش العمل بدءاً من اختيار فريق التخطيط مروراً بتحديد نطاق الورشة من أهداف وتحديد هوية ورسم خريطة التنفيذ .. الخ.

وفي الفصل الثالث من الدليل تم رسم المراحل التنفيذية لإدارة الورشة من مقدمة الورشة وحسن الاستهلال فيها ثم موضوع الورشة ومحاورها وطريقة سيرها ثم خاتمة الورشة وما فيها من خلاصة وتقويم ومتابعة المتطلبات والتقارير النهائي.

أما الفصل الرابع فقد تم تخصيصه للحديث عن ميسري الورش وأهم المهارات اللازم توفرها فيهم، ثم الاستراتيجيات والمدخل المساعدة في إدارة الورش.

وختم الدليل بالحديث عن سيكولوجية ورش العمل وما هي سمات وخصائص مجموعات العمل، والمشاركين وكيفية التعامل معهم وتحفيزهم.

وبهذا يكون الدليل شاملاً لجميع متطلبات تحقيق ورش العمل للكفاءة والفاعلية المطلوبة.

راجين من الله أن يبارك في هذا الدليل وأن يجعله بصمة تغيير في مجاله ، ومرجعاً عملياً يعتمد عليه في إدارة وتيسير ورش العمل.

## المحتويات

الصفحة	المحتوى	م
٥	استهلال	١
٦	محتويات الدليل	٢
١٠	كيف تتعامل مع الدليل؟	٣
١١	نظرة منظومية لهيكل ورشة العمل	٤
١٣	الفصل الأول : مدخل مفاهيمي	٥
١٥	● مفهوم ورشة العمل والمفاهيم المشابهة	٦
١٧	● سمات وخصائص ورش العمل	٧
١٨	● أهمية وأغراض ورش العمل	٨
٢١	● أنواع ورش العمل	٩
٢٣	● متى نستخدم أسلوب ورشة العمل؟	١٠
٢٥	الفصل الثاني : التخطيط لورش العمل	١١
٢٧	● اختيار فريق التخطيط للورشة	١٢
٢٨	● تحديد نطاق الورشة	١٣
٢٨	■ كتابة أهداف ومحاور الورشة	١٤
٣١	■ رسم خريطة تنفيذ الورشة	١٥
٣٤	■ تحديد هوية الورشة	١٦
٣٦	■ تحديد آلية الاستفادة من مخرجات الورشة	١٧
٣٧	■ تقييم مدى مناسبة الخطوات السابقة لأهداف الورشة	١٨
٣٧	■ تحديد ما سيرسل للمشاركين	١٩
٣٨	■ اختيار ميسر أو ميسري الورشة	٢٠
٣٩	■ تحديد المشاركون في الورشة وسماتهم العامة	٢١
٤١	■ تعيين زمان ومكان الورشة	٢٢
٤٢	■ تشكيل فريق الدعم اللوجستي للورشة وتحديد مهامه	٢٣
٤٣	■ إعداد موازنة وتمويل الورشة	٢٤
٤٧	الفصل الثالث: تيسير ورش العمل	٢٥
٥٠	● التقديم للورشة	٢٦
٥٣	● موضوع الورشة	٢٧

الصفحة	المحتوى	م
٥٧	● ختام الورشة	٢٨
٥٨	● ما بعد الورشة	٢٩
٦٤	● إدارة ورش العمل الكبيرة	٣٠
٦٩	الفصل الرابع: استراتيجيات ومهارات ورش العمل	٣١
٧١	● مفهوم الميسر	٣٢
٧٣	● أدوار الميسر	٣٣
٧٥	● نموذج لعمل الميسر داخل ورش العمل	٣٤
٧٩	● مهارات ميسر الورشة	٣٥
٧٩	■ مهارة إدارة وتشكيل المجموعات	٣٦
٧٩	○ تقسيم وتكوين المجموعات	٣٧
٨٠	○ اختيار حجم المجموعات	٣٨
٨٢	○ بلورة عمل المجموعات	٣٩
٨٢	○ إعادة تدوير المجموعات	٤٠
٨٣	○ إدارة الحوار والمشاركة بين المجموعات	٤١
٨٤	○ تشكيل طريقة جلوس المجموعات	٤٢
٨٩	■ مهارة التواصل مع المشاركين	٤٣
٩٠	○ التواصل اللفظي	٤٥
٩٥	○ التواصل غير اللفظي	٤٧
٩٧	■ مهارة إدارة الأسئلة	٤٨
٩٧	○ أنواع الأسئلة	٤٩
١٠٠	○ كيف يتعامل ميسر الورشة مع مشاركة وأسئلة المشاركين	٥٠
١٠٢	■ مهارة التعزيز	٥١
١٠٢	○ التعزيز الإيجابي الشفوي	٥٢
١٠٢	○ التعزيز الإيجابي غير الشفوي	٥٣
١٠٢	○ التعزيز الجزئي	٥٤
١٠٣	○ التعزيز المؤجل	٥٥
١٠٣	○ التعزيز بالتغذية الراجعة	٥٦
١٠٣	○ المعززات الرمزية	٥٧
١٠٣	○ التعزيز السلبي	٥٨

الصفحة	المحتوى	٣٥
١٠٤	مهاراة توليد الأفكار ■	٥٩
١٠٤	أداة سكامبر ○	٦٠
١٠٥	طريقة ماذا لو؟ ○	٦١
١٠٥	طريقة التفكير بالمقلوب ○	٦٢
١٠٦	طريقة الكلمة العشوائية ○	٦٣
١٠٧	أسلوب العصف الذهني ○	٦٤
١١٠	أسلوب العصف الكتابي ○	٦٥
١١١	مصنوفة التطوير ○	٦٧
١١٢	مهاراة التنشيط ■	٦٨
١١٢	الألغاز ○	٦٩
١١٣	القصة ○	٧٠
١١٤	الأفلام والمقاطع المرئية القصيرة ○	٧١
١١٤	الألعاب الحركية والذهنية ○	٧٢
١١٥	الصور والرسومات ○	٧٣
١١٦	مهاراة كتابة وتدوين الأفكار ■	٧٤
١١٦	من الذي يقوم بعملية تدوين الأفكار في الورشة؟ ○	٧٥
١١٧	ما هي الأفكار التي تدون؟ ○	٧٦
١١٧	كيف تدون وتعرض الأفكار؟ ○	٧٧
١١٩	متى تعرض أفكار ونتائج الورشة؟ ○	٧٨
١٢٠	مهارات استخدام تقنيات ورش العمل ■	٧٩
١٢١	مهاراة تقييم أفكار ونتائج الورشة ■	٨٠
١٢١	أسلوب دلفاي ○	٨١
١٢٢	التقويم بواسطة فريق خارجي ○	٨٢
١٢٣	التقويم بالأسئلة السبعة ○	٨٣
١٢٣	التقويم بـ (I.N.P) ○	٨٤
١٢٤	مصنوفة تقييم الأفكار ○	٨٥
١٢٥	استراتيجيات ومدخل في إدارة ورش العمل ●	٨٦
١٢٥	طريقة SWOT ■	٨٧
١٢٦	إستراتيجية ( فكر - قارن - شارك ) ■	٨٨



الصفحة	المحتوى	م
١٢٦	إستراتيجية ( اقرا - قارن - ناقش )	٨٩
١٢٦	إستراتيجية ( فكر - قارن - شارك ) مجموعات	٩٠
١٢٦	إستراتيجية ( فكر - اكتب - قارن - شارك )	٩١
١٢٦	إستراتيجية لماذا؟	٩٢
١٢٦	إستراتيجية المقابلة الثلاثية الخطوات	٩٣
١٢٧	إستراتيجية التعليم والنقاش المتبادل	٩٤
١٢٧	إستراتيجية مندوب التعليم والتدريب	٩٥
١٢٧	إستراتيجية جيفسو	٩٦
١٢٨	الحالات الدراسية	٩٧
١٢٩	حل المشكلات	٩٨
١٣٣	<b>الفصل الخامس : سيكولوجية ورش العمل</b>	٩٩
١٣٥	● سلوكيات ونفسيات المشاركين أثناء تشكل مجموعات عمل الورشة	١٠٠
١٤١	● أسس ومبادئ في مناقشة الكبار ومحاورتهم	١٠١
١٤٢	● التعامل مع سلوكيات وشخصيات المشاركين	١٠٢
١٤٢	■ المشاركون القياديون المتطلعون لإثبات ذاتهم	١٠٣
١٤٣	■ المشاركون المعارضون للأفكار	١٠٤
١٤٤	■ المشاركون الهادئون	١٠٥
١٤٥	■ المشاركون النشطاء المهيمنين	١٠٦
١٤٦	● تحفيز المشاركين	١٠٧
١٤٩	<b>الدليل الإجرائي لإدارة وتيسير ورش العمل</b>	١٠٨
١٥٠	● مقدمة	١٠٩
١٥١	● إجراءات تخطيط وإعداد ورشة العمل	١١٠
١٥٧	● إجراءات إدارة وتيسير ورشة العمل	١١١
١٦٥	<b>المراجع</b>	١١٢
١٦٦	● المراجع العربية	١١٣
١٦٧	● المراجع الأجنبية	١١٤
١٦٨	● المواقع الإلكترونية	١١٥

## كيف تتعامل مع الدليل ؟

- حتى تحقق أقصى فائدة من الدليل تستطيع الاستفادة من الأفكار التالية :
١. الدليل يهدف إلى بيان مهارات وأدوات وإدارة وتنفيذ ورش العمل كبرنامج متكامل، وليس جزءاً من برنامج تدريبي.
  ٢. خذ تصوراً كلياً عن الدليل ؛ وذلك بتصفحه واستعراضه كاملاً، ومعرفة التقسيمات العامة والخطوط العريضة قبل القراءة المعمقة له، فذلك يساعد على بناء منظومة متكاملة عن محتويات الدليل.
  ٣. بعد الاطلاع الكلي العام، لا بد من القراءة الفاحصة للدليل مع تسجيل التساؤلات والإشكالات ومناقشتها مع المختص قبل التطبيق.
  ٤. بعد قراءتك للدليل كاملاً ، اجعله قريباً منك وراجعه عند كل مرحلة من مراحل إدارة ورشة العمل ، ويمكنك استخدام الأقلام الملونة لتضع بها خطأً تحت الفكرة المثيرة والجديدة.
  ٥. حدد النقاط التي تشعر أنك بحاجة إلى تعزيزها ، والنقاط التي تشعر أنك بحاجة إلى تطويرها ، وأعطها جهداً مركزاً أثناء الاستعداد والتطبيق.
  ٦. استخدم الرسم الشجري والخرائط الذهنية والمنظمات البصرية بشكل عام؛ لتلخيص أهم الأفكار التي تعجبك.
  ٧. استفد من النموذج الإجرائي لخطوات إدارة وتنفيذ الورشة، فهو يسهل عملية التأكد من القيام بالخطوات، ويساعدك على تقييم كفاءة وفعالية الورشة.
  ٨. دَوِّن ملحوظاتك وتحسيناتك على دليل إدارة ورش العمل وعلى النموذج الإجرائي .. فخبيرتك مصدر ملهم ومعزز لأدائك وتفوقك.
  ٩. لا تجعل ذائقتك الشخصية فقط مصدر لقبول أو رد الأفكار الجديدة عليك في هذا الدليل، يمكنك أن تتأني في قبول الأفكار الجديدة ولكن تجنب ردها من غير مبرر مقنع.



## نظرة منظومية لهيكل ورشة العمل

لتخطيط وإدارة ورشة عمل بنجاح، لابد من عدة ترتيبات وإجراءات سابقة ولاحقة، وفي الشكل أدناه مخطط عام لمتطلبات نجاح ورشة العمل ولمراحل تخطيطها وإدارتها، وذلك على النحو التالي:

- مفهوم ورش العمل والمفاهيم المشابهة.
- سمات وخصائص ورش العمل.
- أهمية ورش العمل وأغراضها.
- متى تستخدم أسلوب ورشة العمل.

### مدخل مفاهيمي

- اختيار فريق التخطيط للورشة.
- تحديد نطاق الورشة.

### التخطيط للورشة

- مقدمة الورشة.
- موضوع الورشة.
- ختام الورشة.
- ما بعد الورشة (التقويم - المتابعة - تقرير الورشة).
- إدارة ورش العمل الكبيرة.

### تيسير الورشة

- مفهوم الميسر.
- أدوار الميسر.
- نموذج عمل الميسر داخل ورش العمل.
- مهارات ميسر الورشة.
- استراتيجيات ومدخل في إدارة ورش العمل.

### استراتيجيات ومهارات

- تشكيل المجموعات-نفسيات وسلوكيات
- أسس مناقشة الكبار
- التعامل مع أنواع المشاركين
- تحفيز المشاركين

### سيكولوجية ورش العمل

## إدارة وتيسير ورش العمل

وفيما يلي من الصفحات شرح مفصل لمتطلبات نجاح ورش العمل.





مدخل وفاهيمي



## مدخل مفاهيمي لورش العمل:

تحديد المفاهيم المستخدمة على نحو دقيق، وبناء خلفية واضحة عن أهمية وأغراض ورش العمل، وأنواعها وسياقات استخدامها، يسهم في الانطلاق من قاعدة مفاهيمية صلبة، تجعلك تستثمر وتستخدم ورش العمل ..... وهو ما سنتناوله في العناصر التالية:

## أولاً: مفهوم ورشة العمل والمفاهيم المشابهة



### مفهوم ورشة العمل:

هي فعالية أو أسلوب من أساليب مشاركة أكبر عدد ممكن من المهتمين بموضوع ما، أو المفكرين والخبراء وذوي الدراية في الموضوع؛ من أجل مناقشته وتطويره بشكل علمي ورسمي ومحضر له مسبقاً وغير ارتجالي. وعادة ما تكون ورشة العمل تتبنى موضوع معين يتفرع منه مواضيع تخدم الموضوع الرئيسي. وعرفها آخرون: "بأنها اجتماع حيث يتكلم الأفراد ويتعلمون حول موضوع من خلال المناقشات والأنشطة".

ولا يقصد بورش العمل في هذا الدليل ما يقدم كجزء من برنامج تدريبي، ويسمى أحياناً المشغل التربوي أو المشغل التدريبي أو ورشة العمل .. وإن كان الدليل يتضمن العديد من الأفكار المثيرة والمفيدة في هذا النوع من الورش.

ولنتعرف أكثر على ورش العمل؛ يجب التفرقة بينها وبين المفاهيم التي قد تتشابه معها، مثل: المجموعات البؤرية (Focus Group)، وحلقات النقاش، وذلك على النحو التالي:

### مفهوم المجموعات البؤرية (مجموعات التركيز):

هي مجموعة من الأفراد يتراوح عددهم من خمسة إلى عشرة أفراد، ويتم اختيارهم وتجميعهم لمناقشة موضوع ما والتعليق عليه، اعتماداً على طرح الآراء والتعبير عن المشاعر والاتجاهات في مدة تتراوح من ساعة إلى ساعتين.

وتُعرف المجموعات البؤرية كذلك بأنها: مجموعة منتخبة من الأفراد، يجمعها الباحثون للمناقشة والتعليق على موضوع معين وهو موضع البحث.

وتُعرف أيضاً بأنها: جلسات مناقشة منظمة في مجموعة بؤرية، يتم توجيه المناقشة فيها بعدد من الأسئلة المحددة التي تركز على موضوعات عدة، الغاية منها الحصول على فهم أعمق لوجهات نظر المشاركين وخبرتهم ومشاعرهم ومفاهيمهم وإدراكهم ومعتقداتهم ومواقفهم إزاء المواضيع قيد المناقشة.



## الفرق بين ورش العمل ومجموعات التركيز:

من أهم الفروقات بين ورش العمل والمجموعات البؤرية ما يلي:

أوجه المقارنة	ورش العمل	المجموعات البؤرية
السمات	<ul style="list-style-type: none"><li>• تهدف إلى الوصول لنتائج وحلول محددة وتطبيقات عملية.</li><li>• لا تعد من أدوات البحث العلمي.</li><li>• لا تكون ورش العمل جزء من المجموعات البؤرية.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• تهدف إلى جمع بيانات كيفية عن التصورات، والاتفاقات المشتركة والمشاعر.</li><li>• تعد من أدوات البحث العلمي في جمع البيانات.</li><li>• قد تكون المجموعات البؤرية جزء من فعاليات ورشة العمل.</li></ul>
المدخلات	<ul style="list-style-type: none"><li>• عدد المشاركين قد يكون صغيراً أو كبيراً.</li><li>• شريحة الحضور ليس بالضرورة كلهم مختصون.</li><li>• المشاركون متنوعون وقد يعرفون بعض.</li><li>• يمتد زمن الورش من ساعة ونصف إلى أكثر من يوم.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• عدد المشاركين قليل من 7-12.</li><li>• شريحة الحضور متخصصة وممثلة للمجتمع المستهدف.</li><li>• المشاركون ذوو اهتمام مشترك ومن الأفضل أنهم لا يعرفون بعض.</li><li>• الزمن لا يتجاوز ساعتين .</li></ul>
العمليات	<ul style="list-style-type: none"><li>• الأساليب التي تستخدم في إدارة ورش العمل أكثر تنوعاً.</li><li>• طبيعة المناقشة والتفاعل بين الأعضاء المشاركين تكون مقننة ومحددة.</li><li>• لا تركز ورش العمل على جانب المشاعر والعواطف.</li><li>• يمكن يجري فيها نقاش بالتزامن بين المجموعات.</li><li>• الميسر مثقف على الأقل في موضوع الورشة.</li><li>• يمكن يديرها أكثر من شخص .</li><li>• قد يستخدم فيها التصويت على بعض الأفكار.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• الأساليب التي تستخدم في إدارة المجموعات البؤرية أقل تنوعاً.</li><li>• طبيعة المناقشة والتفاعل بين الأعضاء تكون مناقشة حرة وغير مقننة.</li><li>• تسعى للوصول إلى الخاص الذي لا يمكن إبعاضه، مثل المشاعر الموجودة في اللاوعي والعواطف.</li><li>• النقاش يتم في مجموعة واحدة.</li><li>• الميسر متخصص في موضوع مجموعة التركيز.</li><li>• يديرها شخص واحد.</li><li>• لا يستخدم فيها التصويت على الأفكار.</li></ul>
المخرجات	<ul style="list-style-type: none"><li>• معلومات وأفكار موجهة حسب أسئلة ومحاور الورشة.</li><li>• المعلومات أقل تخصصية وتركيز.</li><li>• المعلومات أقل موثوقية ودقة.</li><li>• نتائجها تساعد على توسعة الأفق وتعطي أبعاداً للعمل والنظر للموضوع دون الاكتفاء بها فقط.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• معلومات وآراء وأفكار ومشاعر مفتوحة وعميقة حول موضوع مجموعة التركيز.</li><li>• المعلومات دقيقة ومتخصصة عن الموضوع.</li><li>• المعلومات أكثر موثوقية وصحة.</li><li>• نتائجها يبني عليها المتخصص تصورات ومناهج عمل جديدة.</li></ul>

## مفهوم حلقات النقاش:

هي اجتماع عدد من العقول حول موضوع، أو حالة، أو مشكلة أو .. لدراستها وتبادل وجهات النظر حولها، بقصد الوصول إلى حل أو الإلهاء إلى رأي في موضوع النقاش، ويجلس المشاركون في حلقة (أو ينتظموا حول مائدة مستديرة) ويشاركون في نقاش ودي، تتدفق المعلومات فيه بين كافة المشاركين .



ولا وجود لجمهور مستمع في هذا النشاط، بل الجميع يشارك ويناقش ويبيدي وجهة نظره، وهي أحد أنماط ورش العمل، وتتميز أنها لا يجب أن تنتهي برأي أو اتجاه موحد (منتج مشترك) بل قد تنتهي بأراء واتجاهات متباينة، وتكون مدة ورشة العمل غالباً أطول، وقد تكون حلقة النقاش جزء من فعالياتهما.

## ثانياً: سمات وخصائص ورش العمل

أساليب النقاش والحوار والحصول على المعلومة متعددة ومختلفة، فما هي السمات التي تتميز بها ورش العمل؟ وما الذي تقدمه لنا ورش العمل بشكل خاص؟

للإجابة على هذه التساؤلات وغيرها نعرض لجملة من سمات ورش العمل على النحو التالي:

- يشارك فيها عدد قليل نسبياً، مما يسمح بالكثير من الاهتمام بكل شخص والتواصل معه.
- تزيد من مساحات التقارب بين الأشخاص الذين يعملون معاً، أو في ذات المجال.
- يمكن أن يديرها عدة أشخاص لكل منهم جزء خاص به ليديره.
- أسلوب ورشة العمل مفعمة بالتفاعل والنشاط الذهني وأحياناً البدني.
- تمثل ورشة العمل غالباً أسلوب غير رسمي في التواصل مما يقرب المسافات ويرفع التكلفة بين الأشخاص المشاركين.
- وقت ورشة العمل محدود مما يساعد على تقديم مادة مكثفة ومركزة في صلب الموضوع خلال وقت قصير.
- تعد ورش العمل بيئة مناسبة لتعليم المهارة و ممارستها فعلياً.
- تيسر ورش العمل اجتماع المختصين والخبراء في وقت معين وفي نقاش معمق ومحدد.
- يمكن تقسيم ورشة العمل إلى أكثر من جلسة، وكل جلسة لها هدف مختلف عن الجلسات الأخرى ومتمم له، فمثلاً يمكن تكون الجلسة الأولى لتقويم الواقع والجلسات التالية لاستشراف المستقبل.

كلما زاد وعينا وإدراكنا بقدرات وخصائص الأشياء اتسعت نسبة استفادتنا منها .

## ثالثاً: أهمية وأغراض ورش العمل

تحتل ورش العمل بأهمية كبيرة حيث تساهم في تحقيق مكاسب متعددة، ويمكن من خلالها تحقيق عدة أغراض وأهداف وذلك على النحو التالي:

### أهمية ورش العمل :

تستفيد قطاعات العمل المختلفة الحكومية والأهلية والخيرية بشكل مطرد من التطور الكبير في ورش العمل و طرق إدارتها وتسييرها، والقطاع الذي سيدبر ورش العمل بطريقة أكثر احترافية سيحضى بعائد أفضل في تحسين العمل وزيادة كفاءته.

ومن أبرز فوائد ووظائف ورش العمل مايلي:



### ويمكن تفصيلها على النحو التالي:

١. تعد ورش العمل مكان مثالي لتبادل الخبرات، وتلقي المعلومات بطريقة متميزة، فهي تحوي أنشطة تفاعلية وتجاوب بين كافة أعضائها وتسمح بحرية تدفق المعلومات والأسئلة في كافة الاتجاهات.
٢. تساهم طبيعة ورش العمل في تجويد عملية بناء الرؤى المنظومية والحلول المتكاملة؛ وذلك لما تتيحه من فرصة لاختيار مشاركين متنوعين في التخصصات والاهتمامات والقدرات؛ بحيث يتم تناول قضية النقاش أو مشكلته من زوايا متعددة، ينضج ويكمل بعضها بعضاً.
٣. تتيح طبيعة ورش العمل إمكانية دمج الشباب فيها، سواءً على مستوى تنظيمها أم على مستوى المشاركة فيها، وذلك لإكسابهم الخبرة بشكل عملي، وتعريضهم لخبرات جديدة ومتنوعة في إطار من الاحترام والنقاش البناء، ويعتبر هذا النوع من المشاركة من أفضل أساليب تطوير خبرات الشباب في شتى المجالات الأخرى؛ السياسية والاجتماعية والثقافية.... الخ.

٤. تيسر طبيعة ورش العمل الاستفادة من خبرات الآخرين ومن قدراتهم الخاصة، ويمكن لأي ورشة عمل أن تحقق نتائج مضاعفة وجودة نوعية إذا تم دعوة الخبراء والمعنيين بالموضوع محل النقاش من خارج نطاق المنظمة، سواء تم إشراكهم بأجر أو دون أجر، فذلك يمد المنظمة بمصدر إلهام و علم تفتقره أحياناً.
٥. تيسر ورش العمل التعلم الجماعي، وبناء القناعات المشتركة والمقاربة بين التوجهات والأفكار.
٦. تُحفز ورش العمل على تنمية المهارات لدى المشاركين وبالذات مهارات التواصل ومهارات العمل مع المجموعات ومهارات التفكير.. فالشارك عندما يقدم فكرة من زاوية معينة ثم يسمع أفكاراً جديدة من زوايا أخرى فإن منظور التفكير يتسع لديه وينمو.
٧. تحاور وتناقش المختصين والمهتمين في ورش العمل حول قضية مشتركة، يسهم في زيادة وعيهم بقضيتهم وإيمانهم بها وعملهم لها.
٨. تسهم ورش العمل في توثيق وتقوية الروابط بين المشاركين، وزيادة نسبة شراكتهم وتكاملهم.
- وفي كل فائدة مما سبق يمكن تحقيق فوائد أكثر تفصيلاً وتحديداً بحسب طبيعة الورشة والمشاركين فيها، ويمكن أن تسهم بعض ورش العمل في تحقيق كل الفوائد السابقة، ويمكن أن تحقق بعضها فقط.
- الأمر المهم في هذا السياق ألا تقتصر وظيفة ورش العمل على توليد الأفكار أو تقويمها فقط.

## أغراض ورشة العمل :

تعتبر الأغراض درجة أعلى من الأهداف، والتعمق في إدراك طبيعة ورش العمل وأغراضها الرئيسية يتيح فرصاً أكبر لتوظيفها بشكل مثمر ومفيد.



ومن أهم الأغراض التي يمكن تحقيقها من خلال ورش العمل ما يلي:

- **غرض معرفي:**  
الأغراض المعرفية متعددة وتبدأ بعملية التذكر للمعلومات ثم تتدرج إلى عملية تحليل وتركيب المعلومات وتنتهي بعملية اتخاذ القرار، وتفصيلها على النحو التالي:  
أولاً: عملية التذكر وتعتبر في أبسط المراحل لأنها تطلب من المشاركين تذكر معلومة أو حقيقة فقط.  
ثانياً: عملية التحليل وهذه المرحلة تتطلب قدرات إدراكية أكثر من المرحلة الأولى؛ لأنها تتطلب استخلاص الحقائق ثم تفسيرها.  
ثالثاً: عملية اتخاذ القرار وفي هذه الحالة تطلب من المشاركين استخدام كل المهارات الإدراكية والمعلومات، بحيث يُعطى للمتدرب كافة المعلومات عن موقف معين.
- **غرض تعليم مهارة:**  
وقد تكون مهارة خاصة بمجال العمل كالتدريب على تكتيك جديد في طب الطوارئ للأطباء، أو برنامج محاسبي جديد للمحاسبين، أو قد تكون مهارة حياتية كإدارة الوقت، أو العمل ضمن فريق، وهذا النوع من ورش العمل يكون أقل في الكلام وأكثر في الأنشطة، ويجب على المشاركين التدريب جيداً على ممارسة المهارة قبل انتهاء الورشة.
- **غرض مناقشة الأفكار والمفاهيم:**  
أي الحديث حول فكرة أو مفهوم يعرفه المشاركون في الورشة من قبل لكن يحتاجون لتجميع أو توحيد الأفكار حوله و تبادل الخبرات.  
مثال النقاش حول مبدأ الاستدامة في العمل التطوعي، أو مفهوم النفع المجتمعي.
- **غرض تقديم أفكار و مفاهيم جديدة:**  
يتم تقديم فكرة جديدة أو مفهوم جديد؛ مثل العمل الجماعي في منظمة يسود فيها الفردية، أو قد يلجأ لهذا الغرض من أغراض ورش العمل عند استحداث أسلوب جديد في العمل كأن تنتقل من عمل مكتبي ورقي إلى إلكتروني، وقد يكون من المفيد الاستعانة بذوى الخبرة لإدارة ورشة العمل.
- **غرض تحقيق التآلف مع بعض الأنظمة الجديدة:**  
قد تحتاج بعض المنظمات إقامة ورش عمل عند انضمام عدد من الأعضاء الجدد، بهدف تعريفهم على سياسات المنظمة وإدماجهم في العمل وتوظيفهم في المكان المناسب لهم.  
وهنا يُستخدم عرض تقديمي وبعض الأنشطة لكسر الحاجز النفسي، مع بعض المناقشة للإجابة على الأسئلة.

• غرض الدعم النفسي و بناء الألفة:

وذلك مثل ورش العمل في العيادات النفسية أو الجمعيات التي تقدم الدعم للفئات الضعيفة في المجتمع، فهي تلجأ لتنفيذ ورشة عمل بين مجموعة من المستفيدين، للحوار والمناقشة وتحقيق الألفة والدعم النفسي لبعضهم البعض.

وهذه الأغراض وغيرها تضم تحتها أبعاد وتفصيل أكثر .. المهم أن تتسع دائرة نظرنا نحو كيف يمكن أن نفيد من ورش العمل في تطوير وتجويد أعمالنا وتحقيق أهدافنا.

## رابعاً: أنواع ورش العمل

تتنوع ورش العمل بحسب الهدف منها، وبحسب العدد المشارك، وكذلك بحسب مدة انعقادها، ويمكن تصنيف ورش باعتبارات عدة منها:



• التصنيف الأول بحسب الهدف من ورش العمل وتقسم إلى:

١. ورش عمل تدريبية تهدف إلى التدريب و صقل مهارة معينة واكتساب الخبرة العملية.
٢. ورش عمل تهدف إلى تبادل الخبرات بين أفراد من نفس التخصص أو من تخصصات متكاملة.
٣. ورش العمل تهدف إلى حل المشكلات وإنتاج الأفكار والحلول؛ حيث تناقش مشكلة أو قضية قائمة و يبحث عن أفكار لحلها.

## • التصنيف الثاني بحسب العدد وتقسم إلى:

١. ورش العمل الصغيرة التي يتراوح عددها من ٨ إلى ١٢ مشارك.
٢. ورش العمل متوسطة العدد والتي تصل إلى ٢٥ مشارك.
٣. ورش العمل كبيرة العدد والتي يزيد عددها عن ٢٥ مشارك.

## • التصنيف الثالث بحسب المدة الزمنية وتقسم إلى :

١. ورش العمل القصيرة التي تتراوح من ٤٥ إلى ٩٠ دقيقة.
٢. ورش العمل المتوسطة التي تمتد من ٩٠ دقيقة إلى ثلاث ساعات.
٣. ورش العمل الطويلة التي تزيد عن ثلاث ساعات و تمتد ليوم كامل تتخلله فترات الغداء والراحة.

ولأهمية تصنيف ورش العمل باعتبار المدة الزمنية فسوف نعرض لبعض التفصيل فيها على النحو التالي:

### • ورش العمل القصيرة:

وتستغرق من ٤٥ إلى ٩٠ دقيقة، وتعتبر هذه المدة قصيرة، و فيها بعض الوقت المهدر في البداية بسبب تأخر الحضور أو في منتصف الورشة عند توزيع الأوراق أو أدوات العمل، وتعتبر ورش العمل التي بهذا الحجم مناسبة للتقديم والتعارف بين مجموعة ما، أو لمناقشة فكرة واحدة جديدة، أو تقديم مفهوم جديد، ومن الصعوبة بمكان تعلم مهارة جديدة في هذا الوقت إلا إذا كانت مهارة محددة وصغيرة جداً؛ كأن يمكن شرحها في عشر دقائق والتدريب على ممارستها في عشر أخرى.

### • ورش العمل المتوسطة:

وتستغرق من ٩٠ دقيقة إلى ٣ ساعات، تقريبا وهذا النوع من ورش العمل يسمح بمعالجة الأفكار والمبادئ بعمق، ويمكن خلالها تعلم بعض المهارات، ويتأكد تنوع الأنشطة خوفاً من إصابة المشاركين بالملل، وينبغي إشراك الحضور في المناقشة والأنشطة.

وفي ورش العمل التي بهذا الطول يزداد احتياج المشاركين للتعارف والتحدث إلى بعضهم البعض؛ لتبادل الأفكار ومناقشتها، وهذا هدف أساسي من أهداف ورشة العمل؛ لذا من المهم التخطيط لنشاط أو أكثر في بداية ورشة العمل للتعارف بين المشاركين، وكذلك توفير مساحات من النقاش والحوار بين المشاركين وبعضهم البعض.

### • ورش العمل الطويلة:

وهي أكثر من ٣ ساعات، وتسمح لك ورش العمل الطويلة بالتعمق في الموضوع محل البحث وصقل المهارة والاستزادة من الأنشطة التفاعلية، وينبغي مراعاة ما سبق أن ذكرناه من استخدام الاستراحات وتقسيم الوقت بين عدة أنواع من الأنشطة وتنوع طرق التفاعل والمشاركة وإدارة الجلسات.

## خامساً: متى نستخدم أسلوب ورشة العمل ؟

- إن معرفة أفضل السياقات المناسبة لاستخدام ورش العمل يزيد من قدرتنا على توظيفها واستخدامها بشكل أكثر جدوى وعملية، ومن السياقات التي يتأكد فيها استخدام ورش العمل ما يلي:
- عند بدء شيء جديد (نشاط، لجنة، مشروع...) ونحتاج أن نوجد رؤية مشتركة حوله أو نرغب الاتفاق على خطوط رئيسية فيه فإننا نستخدم ورش العمل.
  - التدريب المبدئي للأعضاء أو الموظفون الجدد على مهارة بسيطة ومحددة.
  - تقديم حلول شاملة ورؤية معمقة عن مشكلات أو قضايا محددة.
  - تبني فكر جديد أو مبدأ في العمل، أو مناقشة معلومة أو مفهوم أو نظرية جديدة.
  - عند وجود شخصيات قيمة علمياً أو عملياً، ونرغب الاستفادة منها و نقل خبراتها للمشاركين.
  - تقييم أو دراسة فكرة محددة أو مشروع معين.
  - استشراف رؤى المختصين والخبراء حول قضية ما أو أمر مستقبلي.
  - توليد أفكار ومشاريع وبرامج جديدة.
- إن إدراك سمات ورش العمل وأغراضها الرئيسية يساعد على خلق وتصميم فرصاً وبيئات جديدة لاستخدام وتوظيف ورش العمل فيها.

استخدام ورش العمل في غير موضعها المناسب قد يسهم في جمع معلومات ونتائج تشتت وتحرف عن الهدف.



of changing business





# التخطيط لورش العمل

## التخطيط لورش العمل

### تحديد نطاق الورشة

الهدف

خريطة التنفيذ

الهوية

آلية الاستفادة

تقييم الخطوات السابقة

ما يرسل للمشاركين

ميسر الورشة

المشاركون

المكان والزمان

الدعم اللوجستي

الموازنة

### اختيار فريق التخطيط

أعضاء الفريق

مهمة الفريق

موعد اجتماع الفريق



# التخطيط للورشة العمل

كل ١٠ دقائق تخطيط توفر ساعة من الوقت عند التنفيذ؛ ولذا فبقدر ما يكون تخطيطنا للورشة دقيق نحصل على نتائج جيدة ومفيدة، وتصب في تحقيق أهدافنا بشكل مباشر، وتساعدنا على استثمار مواردنا المالية والبشرية بشكل أفضل.

وسنعرض لمجموعة من الأمور المهمة في عملية التخطيط للورشة على النحو التالي:

## أولاً: اختيار فريق التخطيط للورشة

فريق التخطيط: هو الفريق المكلف بوضع الخطوط الرئيسة لورشة العمل، ومتابعة تنفيذها، والتأكد من تحقق أهدافها.

وتراعى عدة أمور عند اختيار فريق التخطيط ومنها ما يلي :

### ١. أعضاء فريق التخطيط للورشة:

عادة ما يكون الفريق مكون من (٣-٥) أشخاص؛ فذلك ييسر تنسيق الاجتماع بينهم، ويقارب بين وجهات نظرهم، ويسهل التصويت كذلك عند اختلافهم.

ويراعى عند اختيار فريق التخطيط للورشة؛ أن يكون من بينهم ممثل معني بالموضوع من داخل المؤسسة المعنية بالورشة، وأحياناً قد يكون من المهم حضور الذي سيتخذ القرار بناء على نتائج الورشة، ويفضل كذلك أن يكون من أعضاء فريق التخطيط ميسر الورشة - إن أمكن تحديده - أو خبير متمرس في إدارة الورش، وشخص ثالث متخصص أو مهتم بموضوع الورشة، ورابع من فريق الدعم اللوجستي.

### ٢. مهمة أعضاء فريق التخطيط للورشة:

تتركز مهمة فريق التخطيط للورشة في تحديد نطاق الورشة، بما يشمل من أهداف ومحاور وطريقة تنفيذ... كما سيأتي لاحقاً بإذن الله.

### ٣. موعد اجتماع فريق التخطيط للورشة:

يفضل أن يكون موعد اجتماع فريق التخطيط قبل موعد انعقاد الورشة بفترة كافية، حتى يتيسر ترجمة نتائج التخطيط بشكل جيد وسليم، ويقترح أن لا يقل موعد انعقاد الاجتماع عن شهر.

## ثانياً: تحديد نطاق الورشة

- يجتمع الفريق المكلف بالتخطيط والتحضير للورشة، سواء من داخل المنظمة أو من خارجها أو منهما جميعاً لتحديد نطاق الورشة؛ ويتضمن النطاق الأمور التالية:
1. كتابة أهداف ومحاور الورشة بشكل دقيق ووصف منتجها النهائي.
  2. رسم خريطة تنفيذ الورشة (مدة الورشة - عدد الجلسات - زمن كل جلسة).
  3. تحديد هوية الورشة ( المصطلحات والمفاهيم الرئيسية - إستراتيجيات مقترحة لإدارتها - طريقة التوثيق والتدوين - طريقة توزيع المشاركين في الجلوس).
  4. تحديد آلية الاستفادة من الورشة بعد الانتهاء منها.
  5. تقييم مدى مناسبة الخطوات السابقة لأهداف الورشة.
  6. تحديد ما سيرسل للمشاركين قبل حضور الورشة.
  7. اختيار ميسر أو ميسري الورشة .
  8. اقتراح المشاركين في الورشة وكيفية الوصول إليهم.
  9. تعيين مكان وزمان الورشة.
  10. تشكيل فريق الدعم اللوجستي للورشة وتحديد مهامه.
  11. إعداد موازنة وتمويل الورشة.
- وفيما يلي تفصيل تطبيقي حول كل عنصر من عناصر نطاق ورشة العمل:

### ا. كتابة أهداف ومحاور الورشة بشكل دقيق ووصف منتجها النهائي. أ. كتابة أهداف الورشة:

يلزم في بداية تحديد نطاق ورشة العمل معرفة هدف أو أهداف الورشة التي سيتم تنفيذها، هل هو اقتراح أفكار، أم نقل خبرات، أم نقاش لحل مشكلة أو أزمة قائمة أو ... الخ.

وإذا لم يتفق فريق تخطيط الورشة فيما بينهم على أهداف ونتائج ورشة العمل، فمنطقياً سيصعب وصول المشاركين إلى أهداف ونتائج محددة.

ويؤكد خبراء ورش العمل، على أن لا يتعدى عدد النتائج المتوقعة أربعة كحد أقصى.

ولذا من الضروري أن يعتني فريق التخطيط بهذا الأمر .. فلربما مر عليك أحياناً تباين في أهداف الورشة ونتائجها بين فهم ميسر الورشة وبين الجهة المنظمة وبين ما هو مكتوب أحياناً أو بين أعضاء فريق التخطيط أنفسهم.

وفي هذه المرحلة لا تفكر في كيفية تقديم موضوع الورشة، المهم الآن هو تحديد هدف ورشة العمل وموضوعها بدقة.

ومما يعين على كتابة أهداف دقيقة هو مراعاة معايير الأهداف: (SMART goals) وهي على النحو التالي:

<b>S</b>	SPECIFIC	• أن يكون الهدف دقيقاً ومحدداً
<b>M</b>	MEASURABLE	• أن يكون قابلاً للقياس
<b>A</b>	ACTION-ORIENTED	• أن يكون قابلاً للإنجاز
<b>R</b>	REALISTIC	• أن يكون واقعي
<b>T</b>	TIME-BOUND	• أن يكون له بعد زمني

ولزيد من التوضيح يمكن التفصيل كآتي:

- أ. الدقة والتحديد: وضوح الهدف وعدم كونه مبهماً أو ضبابياً يعد من السمات المهمة للأهداف، كما أنه لا يكفي أن يكون الهدف واضحاً فحسب، بل لا بد من تحديده ووصفه.
- « مثال لهدف محدد: أن يقدم المشاركون حلولاً عملية لمشكلة تأخر موظفي الاستقبال عن وقت الدوام الرسمي.
- « مثال لهدف غير محدد: أن يقدم المشاركون حلولاً متنوعة للتأخر عن الدوام.
- ب. القابلية للقياس: أي القدرة على قياس الهدف بشكل عملي، وإمكانية حساب وتقييم مدى الإنجاز فيه، سواءً على مستوى جلسات الورشة أم على مستوى الورشة ككل.
- « مثال لهدف مقاس: أن يقدم المشاركون عشرون حلاً عملياً على الأقل لمشكلة تأخر موظفي الاستقبال عن وقت الدوام الرسمي.
- « مثال لهدف غير مقاس: أن يقدم المشاركون حلولاً عديدة لمشكلة تأخر موظفي الاستقبال عن وقت الدوام الرسمي.
- ج. القابلية للإنجاز: ترتبط قابلية الإنجاز بمتغيرات متعددة؛ مثل الوقت المتاح للورشة، طبيعة المشاركين، عدد المحاور المطلوبة ونحو ذلك.
- « مثال لهدف قابل للإنجاز: أن يقدم المشاركون عشر سياسات عامة على الأقل لحلول مشكلة تأخر موظفي الاستقبال عن وقت الدوام الرسمي.
- « مثال لهدف غير قابل للإنجاز: أن يرسم المشاركون خطة عملية لكل حل من حلول مشكلة تأخر موظفي الاستقبال عن وقت الدوام الرسمي!. (مع أن وقت الورشة المتاح هو ثلاث ساعات شاملة لكل محاور الورشة).

د. الواقعية: يجب أن تكون متأكداً من أن الأهداف ملائمة وواقعية للوقت المتاح ولتنوع الهدف ولقدرة المشاركين وظروف البيئة والإمكانات والموارد بشكل عام.

« مثال لهدف واقعي: أن يقدم المشاركون ٢٠ حلاً عملياً على الأقل لمشكلة تأخر موظفي الاستقبال عن وقت الدوام الرسمي خلال الساعة الأولى من وقت الورشة.

« مثال لهدف غير واقعي: أن يقدم المشاركون ألف حل عملي على الأقل لمشكلة تأخر موظفي الاستقبال عن وقت الدوام الرسمي خلال الساعة الأولى من وقت الورشة.

هـ. الارتباط ببعد زمني: لا يكفي أن يكون الهدف واضحاً ومحددًا فحسب، بل لا بد من تحديده بزمن مناسب حتى تتمكن من إنجازه وتنفيذه، فإذا لم يوضع للهدف فترة زمنية محددة لتنفيذه فسيبقى أملاً ورغبة وليس هدفاً له سمة الفاعلية والتطبيق.

« مثال لهدف مرتبط بزمن: أن يقدم المشاركون ٢٠ حلاً عملياً على الأقل لمشكلة تأخر موظفي الاستقبال عن وقت الدوام الرسمي خلال الجلسة الأولى من وقت الورشة.

« مثال لهدف غير مرتبط بزمن: أن يقدم المشاركون ٢٠ حلاً عملياً على الأقل لمشكلة تأخر موظفي الاستقبال عن وقت الدوام الرسمي.

حضرت ورشة .. المشاركون فيها أعلام ومميزون من مختلف مناطق المملكة .. أوشكت الورشة على الانتهاء والسؤال الذي يعاد طرحه من المشاركين على ميسر الورشة بعد كل جلسة تقريباً: أنتم ماذا تريدون منا بالضبط؟ ماهي النتيجة التي تريدوا أن تصلوا إليها؟...!!!،

## ب. تحديد محاور الورشة:

يجب الإلمام في هذه المرحلة بأبعاد الموضوع، فإذا كان هدف ورشة العمل هو "حل مشكلة ما" فيجب التعمق في فهم موضوع الورشة؛ وهل نحتاج لنقاش كامل للمشكلة: أبعادها، أسبابها، نتائجها وآثارها، حلولها .. أم نحتاج فقط أن نركز جهد المشاركين في الورشة للبحث عن حلول للمشكلة، ويكتفى بتقديم ميسر الورشة صورة كاملة عن المشكلة من حيث وصفها وأبعادها وأسبابها وآثارها.

إن التعمق في فهم أبعاد موضوع ورشة العمل يساعد على تحديد محاور الورشة بشكل دقيق ويجعل المحاور أكثر ارتباطاً بأهداف الورشة.

ومما يحسن التنبيه عليه هنا :

- ربط محاور الورشة بأهدافها وليس من الضروري أن يكون لكل هدف محاور.
- قد تحتاج لتقديم تمهيدي في بداية الورشة (التعريف بموضوع الورشة أو التجارب العالمية فيه أو واقع المنظمة الحالي ... ) وهنا أمامك خياران إما أن تضع هذا التمهيد كمحور من محاور الورشة أو تضعه في جلسات الورشة الأولى وتكتفي بذلك.

• يحسن أن لا تتعدى محاور الورشة ٦-٨ محاور .

• صياغة أهداف الورشة بطريقة إجرائية سيغني عن كثير من المحاور، وسيكون وظيفة المحاور الإغاثة على تعميق وتركيز التعامل مع الأهداف كما في المثال التالي:

أهداف الورشة	محاورها
مثال: أن يقدم المشاركون ٢٠ حلاً عملياً على الأقل لمشكلة تأخر موظفي الاستقبال عن وقت الدوام الرسمي خلال الجلسة الأولى من وقت الورشة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حلول مرتبطة بالموظف</li> <li>• حلول مرتبطة</li> </ul>

## ٢. رسم خريطة تنفيذ الورشة (تحديد مدة الورشة - عدد الجلسات - محتوى الجلسات - زمن كل جلسة).

بعد تحديد ورشة العمل ومحاورها .. يسهل رسم سيناريو تنفيذ الورشة وتقدير الوقت الذي تحتاجه. ومن الأمور التي تساعد على تقدير مدة الورشة بشكل دقيق، هو تفصيل تقدير الوقت حسب سيناريو الورشة المتوقع .. وتقدير هامش من الوقت إضافي يمكن أن يحتاج إليه لأي سبب كان، مثل: إلحاح المجموعات على زيادة وقت النقاش في محور معين أكثر من الوقت المقدر له.



ويمكن الاستفادة من عناصر الجدول التالي لرسم سيناريو تنفيذ الورشة وتقدير الوقت الذي تحتاجه بشكل دقيق وموازنته مع الوقت المتاح .

م	العنصر	الوقت	المسؤول	ملحوظات
١	الافتتاحية			وفي الغالب يكون من الجهة المنظمة
٢	مقدمة الورشة			من ميسر الورشة وتتضمن التعريف بالورشة وهدفها والمتوقع منها ..
٣	التعارف			عند الحاجة
٤	الجلسة ١			يختلف عدد الجلسات ومدتها حسب هدف ومحاور الورشة
٥	الجلسة ٢			
٦	استراحة ١			يختلف عدد الاستراحات ومدتها حسب هدف ومحاور الورشة والوقت المتاح لها
٧	الجلسة ٣			
٨	صلاة			وقت للصلاة قد تتطلبه بعض الورش
٩	الختام			وفيه تذكر توصيات أو نتائج الورش ويشكر المشاركون
١٠	التكريم			بتوزيع شهادات ونحو ذلك - حسب الحاجة

ولو تعارض الوقت الذي تحتاجه الورشة لتغطية كامل محاورها المقترحة مع الوقت المتاح لتنفيذ الورشة، مثل لو كانت الورشة تحتاج ٥ ساعات لتغطية كامل محاور الورشة والوقت المتاح للورشة هو ثلاث ساعات، فهنا يمكن اتخاذ حلول عديدة منها :

- إلغاء بعض المحاور أو اختصارها أو دمج بعضها مع بعض بما يناسب.
  - تقسيم ورشة العمل على يومين إن أمكن.
  - تقسيم المشاركون في ورشة العمل إلى مجموعتين؛ بحيث كل مجموعة تناقش محاور مختلفة عن محاور المجموعة الأخرى، أي تعمل المجموعتان بالتوازي وهنا قد نحتاج إلى أكثر من ميسر لورشة العمل.
  - ويمكن نقاش بعض المحاور بشكل جماعي، وبعض المحاور على شكل مجموعات متوازية؛ بحيث يتوفر لدينا وقت إضافي بهذه الطريقة.
- ومن الأمور التي يحسن مراعاتها عند رسم سيناريو تنفيذ الورشة ما يلي :



- إعطاء وقت كاف لشرح هدف الورشة، والنتائج المتوقعة منها، والدور المنتظر من المشاركين في الورشة.
- تجزئة الورشة إلى عدة جلسات بحسب طبيعة الورشة وأهدافها، ومراعاة التنوع في ترتيب الجلسات .. فمثلاً الجلسة الأولى نقاش مفتوح مع جميع المشاركين والجلسة الثانية عمل مجموعات .. ونحو ذلك.
- فقد أثبتت الدراسات أن المشاركين يفقدون تركيزهم بعد ٢٠ إلى ٣٠ دقيقة من الحديث، و بعد مرور ساعة يكون مستوى تركيزهم وصل إلى أقل من ٥٠٪، لذا يجب تجديد التركيز بتغيير الأنشطة، أو تغيير الموضوع، أو طريقة العرض ومجرى سير الحوار، ومما يساعد كذلك في الحفاظ على روح ورشة العمل؛ التنوع في مستوى الجدية في الحديث، فنقل الأفكار بطريقة مسلية أو طريفة يساعد في الحفاظ على تركيز المشاركين.
- وضع الجلسات التي طبيعتها تعزز الجماعية والتشارك وتذيب الجليد وتكسر الحواجز بين المشاركين في وقت التسخين من الورشة.
- يراعى في رسم سيناريو الورشة التدرج والبدء بالأسهل والأخف، ثم الأصعب فالأصعب حسب توزيع فترات الورشة ( التسخين - الذروة - الختام)



- وضع الجلسات التي تحتاج عمق وتفكير وجهد مركز في وقت الذروة من الورشة.
- لو كان أحد المشاركين الخبراء في موضوع الورشة سيحضر في وقت متأخر أو سينصرف مبكراً من الورشة، فيمكن مراعاة وضع الجلسات التي يمكن أن يستثمر حضوره فيها في وقت تواجد ما أمكن.
- وعلى فرض أن ميسر الورشة لم يكن ضمن فريق تخطيط الورشة؛ فإنه ينبغي أن يطلع على كل تفاصيل تخطيط الورشة، وبالذات فيما يتعلق بأهداف الورشة ومخرجاتها وإستراتيجيات العمل فيها وسيناريوها المقترح، ويتاح لميسر الورشة تعديل وإضافة ما يساعده على النجاح وتحقيق أهداف الورشة.

في إحدى الورش..

لم نستطع تقديم أفكار نوعية لأهم محور في الورشة لأن جلسة الأفكار جاءت تالية لجلسة جدلية حول أمور ثانوية، استهلكت طاقتنا وأبقت النفوس مشحونة...!!!

### ٣. تحديد هوية الورشة (تحرير المصطلحات والمفاهيم الرئيسية - إستراتيجيات مقترحة لإدارتها - طريقة التوثيق والتدوين - طريقة توزيع المشاركين في الجلوس..)



يتضمن تحديد هوية الورشة عدة أمور ويمكن تفصيلها على النحو التالي :

#### أ. تحرير المصطلحات والمفاهيم الرئيسية:

كثيراً ما يهدر وقت ليس بالقليل من الورشة للنقاش حول أمور ثانوية تتعلق بالمراد بمصطلح ورد في محاور الورشة او مفهوم ورد في عنوان الورشة ونحو ذلك ..

ولذا من مهام فريق تخطيط الورشة ان يتأكد أن جميع المفاهيم والمصطلحات التي سترد في عنوان الورشة وأهدافها ومحاورها واضحة الدلالة لدى المشاركين؛ ويجتمع المشاركون حول مفهوم مشترك نحوها، وإلا فمن الضروري توضيح هذه المصطلحات والمفاهيم ويمكن تعريف المراد بها إجرائياً في هذه الورشة. وينبه ميسر الورشة على أهمية توضيح هذه المدلولات والاتفاق على تعريفها الإجرائي في بداية الورشة.

عملت المجموعات داخل ورشة العمل على إنجاز المهمة المطلوبة وعند عرض النتائج ظهرت مختلفة ومتباينة بسبب اختلاف فهم في تفسير مصطلح ورد في المهمة المطلوب إنجازها .. خسرتنا وقت وجهد بسبب .. مصطلح!!

## ب. إستراتيجيات مقترحة لإدارتها:

طبيعة هدف الورشة وموضوعها يوجه اختيار إستراتيجية تنفيذها وإدارتها .. فمثلاً: إذا كان هدف الورشة توليد كم كبير من الأفكار حول موضوع معين، فإن من الإستراتيجيات المقترحة استخدامها في تنفيذ وإدارة الورشة : العصف الذهني – والكلمة العشوائية – ومصفوفة الأفكار ونحو ذلك . ويراعي في موضوع تحديد إستراتيجيات تنفيذ وإدارة الورشة ما يلي:

« أن ترتبط الإستراتيجية بالهدف بشكل مباشر.

« أن لا يلزم ميسر الورشة بإستراتيجية دون أخرى وإنما يكتفى بالاقترح عليه فقط.

« أن ينوع بين الإستراتيجيات لمراعاة الفروق الفردية بين المشاركين؛ فمثلاً : ينوع في الإستراتيجيات من حيث (الفردية والجماعية – النشاط الذهني والنشاط الكتابي والنشاط الحركي – المشاركة المباشرة والمشاركة بعد التأمل ..).

« أن تكون الإستراتيجية سهلة التطبيق بالنسبة للمشاركين، بحيث لا تستهلك وقتاً كبيراً يؤثر على سير الورشة، وتستنزف جهدهم وتركيزهم.

فمثلاً: لو أراد ميسر الورشة تطبيق إستراتيجية العصف الكتابي، والمشاركون لا يعرفون عنه شيئاً ألبته .. فإن شرح الطريقة وتقريبها للمشاركين سيكون على حساب الوقت، وكذلك على حساب صرف تركيز المشاركين؛ من أن يركزوا على تقديم أفكاراً جديدة إلى أن يركزوا على إتقان الطريقة وتنفيذها بشكل صحيح.

## ج. طريقة التوثيق والتدوين وجمع المعلومات من المشاركين:

يعتمد اختيار الطريقة المناسبة لتدوين وتوثيق المعلومات والآراء والأفكار الواردة في الورشة على طبيعة الورشة وأهدافها وطريقة إدارتها، ومن الطرق المستخدمة في التوثيق والتدوين ما يلي:

« التسجيل الصوتي.

وذلك عن طريق أجهزة تسجيل حساسة للصوت.

« التسجيل المرئي.

عن طريق كاميرات الفيديو ويتضمن ذلك تسجيل الصوت والصورة.

« تعيين مقررين.

بحيث يتولى المقرر تدوين ما يطرح في الورشة حسب ما يتفق عليه.

« جعل النقاش مكتوباً على نماذج محددة.

« استخدام القصصات الورقية الصغيرة للتدوين، ثم تسليمها للمقرر أو لفريق الدعم اللوجستي لتفريغها إلكترونياً.

« استخدام الخرائطة الذهنية إلكترونياً أو ورقياً لتدوين نتائج عمل المجموعات .

يقترح فريق التخطيط بعض طرق تدوين الأفكار التي يرون مناسبتها للورشة، ويقوم الميسر بالتعديل والتطوير لها وفق المناسب، ويمكن الاستفادة من مهارات تدوين وكتابة أفكار الورشة التي ستأتي لاحقاً بإذن الله.

## د. طريقة توزيع المشاركين في الجلوس:

من مهام فريق تخطيط ورشة العمل أن ينظر هل تحتاج الورشة أن يوزع المشاركون فيها بطريقة معينة؟ مثل: أن يوزع المشاركون على شكل مجموعات صغيرة حسب التخصص، أو يوزع المشاركون على مجموعات بحيث تتضمن كل مجموعة تخصصات مختلفة، أو يوزع الخبراء المشاركون في الورشة على المجموعات؛ بحيث كل مجموعة يكون معها خبير، ونحو ذلك من الأهداف والأسباب التي تدعو لتوزيع المشاركين بطريقة معينة.

ومما يراعى في عملية التوزيع ما يلي:

- « تكافؤ المجموعات (في العدد ونوعية المشاركين والقدرة على مشاهدة المتحدث ..) بقدر المستطاع، بحيث لا تصل رسالة ضمنية لمجموعة أنها مهمشة أو ليست ذات قيمة فاعلة في الورشة.
- « توزيع المشاركين قبل بداية الورشة ووضع الأسماء بشكل مقصود على الطاولة حسب التقسيم المختار .. فليس من اللائق أن يجلس المشارك في مكان ما، ثم يقام من مكانه لسبب أو لآخر.
- « إبلاغ ميسر الورشة بفلسفة التوزيع وأهدافه حتى يفيد منه ويوظفه في خدمة أهداف الورشة.

## ع. تحديد آلية الاستفادة من مخرجات الورشة بعد الانتهاء منها.

لكل ورشة مخرجات ومنتجات فكرية وتطبيقية، ولذا يجب أن يكون مسار استثمار هذه المنتجات بعد الورشة واضحاً تماماً لدى فريق تخطيط الورشة، فلا يضعوا محوراً ولا يجمعوا معلومات أو أفكار إلا وهم قد رسموا كيف سيوظفوا ما جمعوا لخدمة مخرجات الورشة.

ومن الأفكار المناسبة في عملية توظيف نتائج الورشة:

- « تشكيل لجنة معنية بمراجعة نتائج الورشة وكتابتها على شكل توصيات وأمام كل توصية الجهة أو الفرد المعني بالتنفيذ.
- « إعداد ملخص تنفيذي للورشة يقدم لمتخذ القرار.
- « إعداد ملخص إعلامي للورشة يقدم للنشر والتسويق الإعلامي.
- « إعداد تقرير مفصل يقدم لفرق العمل المعنية بالتعامل مع نتائج الورشة.
- « تحديد وقت نهائي لإغلاق ملفات الورشة وجميع متعلقاتها.
- « ومن صيغ الأفعال التي تثير إجراءات عمل مبنية على نتائج الورشة ما يلي: (سأقيم كذا .. سأطور كذا .. سأستهدف كذا .. سأحدد أولويات كذا .. سأبني كذا .. سأستعين بها في كذا ..)

## ٥. تقييم مدى مناسبة الخطوات السابقة لأهداف الورشة.

لمزيد من الدقة في تحديد مسار الورشة ينبغي لفريق تخطيط الورشة أن يسألوا الأسئلة التالية على كل محور من محاور الورشة:

- « ما هو الهدف الذي تسهم هذه المعلومات والمنتجات في تحقيقه؟
- « ما هي المعلومات والمنتجات المتوقع الحصول عليها من محور الورشة الأول؟
- « هل إستراتيجية إدارة المحور الأول في الورشة تسهم في جمع المعلومات والمنتجات المطلوبة؟
- « هل طريقة التدوين ونماذجها مناسبة للمعلومات والمنتجات المطلوبة؟
- « ما القرارات والمواقف .. التي يمكن أن تتخذ بناء على هذه المعلومات والمنتجات التي جمعت من المحور الأول؟

## ٦. تحديد ما سيرسل للمشاركين قبل حضور الورشة:

المشاركون في الورشة ينبغي أن يهيئوا لموضوع الورشة وبينوا تصوراً عن أهداف الورشة ودورهم المتوقع.. فذلك يختصر مسافات من الزمن أثناء تنفيذ الورشة، ولذا فإن من مهام فريق تخطيط الورشة تحديد محتويات الملف الذي ينبغي أن يرسل للمشاركين قبل حضور الورشة، ومن أهم هذه المحتويات ما يلي:

- « التعريف بفكرة الورشة ومحاورها وأهدافها.
  - « التعريف بمصطلحات الورشة ومفاهيمها الجديدة عند الحاجة.
  - « مبررات ودواعي إقامة الورشة إن ناسب.
  - « زمن و مكان إقامة الورشة بالتفصيل ويمكن وضع إحداثيات للموقع أو خريطة تفصيلية ويستفاد من خدمات الأجهزة الذكية في ذلك.
  - « المدعوون في الورشة. (بأسمائهم أو أوصافهم حسب المناسب)
  - « المحتوى العلمي أو المفاهيمي، فبعض ورش العمل تتطلب أن يقرأ المشاركون في الورشة محتوى معين قبل حضورهم الورشة؛ لأسباب مختلفة إما لأن بناء التصور عن موضوع الورشة يتطلب قراءة هذه المادة، أو أن المشكلة محل النقاش تتطلب التعمق في استيعاب أطرافها.. وهنا ينبغي إرسال هذه المادة للمشاركين قبل الحضور للورشة.
  - « شرح بعض الإستراتيجيات التي يمكن أن يستخدمها الميسر في إدارة الورشة وهي غير معروفة لدى المشاركين أو أغلبهم.
  - « جدول الورشة وتوزيعه الزمني.
  - « خدمات الدعم اللوجستي التي يمكن أن تقدم للمشاركين . (سكن – حجز طيران ..)
  - « أرقام للتواصل عند الحاجة للاستفسار.
- ومن الأمور التي يحسن مراعاتها عند إرسال الملف ما يلي:

- « إخراج الملف بشكل جيد؛ فذلك يعطي انطباعاً إيجابياً عن الورشة والمنظمين لها.
- « إرسال الملف للمشاركين قبل خمسة أيام على الأقل من موعد الورشة.
- « إذا كان إرسال الملف سيتم إلكترونياً فيفضل إن يرسل بصيغة ( bdf ) حفاظاً على عدم اختلال التصميم؛ بسبب اختلاف الخطوط من جهاز لآخر.
- « التأكد من وصول الملف للمشاركين بوسائل التواصل المختلفة.
- « طباعة الملف احتياطاً وتوزيعه أثناء الورشة؛ لاحتمال أن بعض المشاركين لم تسمح لهم ظروفهم بالاطلاع عليه قبل الورشة.

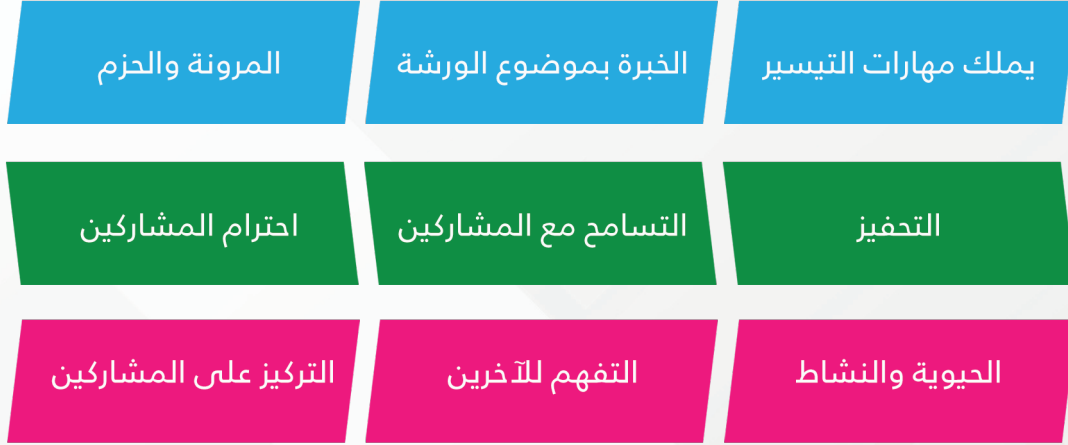
شاركت في مجموعة تركيز .. من أكد أسباب نجاحها وتوفيرها للجهد والوقت والمال:  
التقرير المميز الذي أرسل لنا عن موضوع مجموعة التركيز والتحديد الدقيق للمطلوب منا  
نحوه عند اجتماعنا.

## ٧. اختيار ميسر أو ميسري الورشة:

- في الاتجاهات الحديثة لورش العمل تغير مسمى مدير ورشة العمل إلى مسمى: ميسر، وتغيرت مع ذلك الأدوار المنتظرة من الميسر.
- وقد جرت العادة في ورش العمل أن ييسرها شخص واحد ولا مانع أن يتولى تسييرها أكثر من شخص، وذلك عند الحاجة .. مثل: أن تكون إحدى جلسات الورشة تحتاج خبرة تخصصية لإثراء ودعم المشاركين فيها ولا تتوفر هذه الخبرة في ميسر الورشة الرئيس، فيمكن إحالة هذه الجلسة لميسر آخر.
- ومن الكفايات الرئيسية التي تراعى في اختيار ميسر ورشة العمل مايلي :
- « أن يمتلك مهارات الميسر الأساسية. (سنعرض لأهمها لاحقاً)
- « أن يكون ذا خبرة ودراية عامة على الأقل بموضوع الورشة.
- « أن يملك مرونة وحزم كاف في إدارة الورشة.
- مستعداً للسير مع تيار الورشة والمشاركين مع عدم فقد التركيز على الهدف النهائي.
  - ينظر للتطورات الجارية في الورشة، ويُطوع خطة الورشة بالتناسب مع التقدم الحالي.
- « أن يملك القدرة على ضبط نفسه فلا يهاجم ولا ينتصر لنفسه، بل يتسامح مع المشاركين ويحترمهم.
- « أن يكون متسامحاً، لا يهاجم ولا ينتصر لنفسه.
- « أن يحترم كل مشاركة من كل شخص.
- « أن يحافظ على مستوى طاقة عالي، ومليء بالتحدي لتحقيق هدف الورشة.
- « أن يكون منفتحاً لتفهم المشاعر، وسلوكيات المشاركين وأنماط شخصياتهم.

« أن يكون واعياً ومركزاً على المشاركين، يعي لغة الجسد، ونبرة الصوت، ويهتم لحالات نقص المشاركة، والانطباعات غير اللفظية.

## كفايات ميسر الورشة



### ٨. تحديد المشاركون في الورشة وسماتهم العامة:

المشاركون عنصر ثراء الورشة وقوتها ويقدر العناية في اختيارهم وفق معايير تنسجم مع أهداف الورشة وطبيعتها تكون مخرجات الورشة نوعية ومميزة.

ومن الأسئلة التي تساعد فريق تخطيط الورشة على تحديد المشاركين واختيارهم ما يلي:

- « ما هي التخصصات التي يفترض حضورها للورشة؟
- « ما هي أعمار المشاركين المناسب حضورها للورشة؟
- « ما هي سمات المشاركين العامة التي تسهم في نجاح الورشة؟ (التنوع في العمر والتخصص والمنطقة الجغرافية - التنوع في نوع الخبرة " خبرة نظرية وخبرة عملية ..)
- « من الذين يعدون مرجعيات ورموز في موضوع الورشة؟
- « من الذين لهم تجارب وخبرة مشابهة لموضوع الورشة؟
- « من المستفيد من نتائج الورشة
- « ...

ومن الأمور التي يحسن مراعاتها عند اختيار المشاركين في الورشة ما يلي :

« بعض المشاركين يحسن الاتصال بهم أو مقابلتهم شخصياً لدعوتهم للورشة وبالذات ممن حضورهم مؤثر ومثري للورشة.

« الدعوة الكتابية عن طريق الخطابات ونحوها .. يفضل أن ترفق بنموذج للرد بالموافقة من عدمها وذلك خلال زمن محدد في الخطاب، وذلك حتى يتمكن فريق الدعم اللوجستي من معرفة عدد المشاركين وتجهيز ما يلزم .

« قد يكون من المناسب دعوة الشخصيات الأكثر أهمية في حضور الورشة أولاً حتى يتم تكييف موعد الورشة حسب ما يناسبهم أو يناسب أغلبهم.

« ينبغي مراعاة مدى تجانس المشاركين في الورشة من حيث المستوى الثقلي والتعليمي والاجتماعي والعمرى والمنهجي ...

« تنوع المشاركين بما يخدم هدف الورشة ، فليس كل تنوع إيجابي والعكس صحيح وإنما بشكل عام التنوع الموجه يخدم طبيعة ورشة العمل.

وينبغي لميسر الورشة أن يحاط بمعلومات كافية عن المشاركين، مثل : معلومات عن طبيعة عمل المشاركين، خبراتهم السابقة، اهتماماتهم، مدى مشاركتهم في تجارب سابقة أو حالية مرتبطة بموضوع الورشة ، هل يعرف المشاركون بعضهم البعض، هل مواصفاتهم متجانسة (ذات العمر، ذات مجال العمل... إلخ)؟ ظروف اشتراكهم في ورشة العمل (هل هي طوعية أم إجبارية؟).

كل هذه المعلومات وغيرها تساعد ميسر الورشة على زيادة فهمه للمشاركين وعلى كيفية الاستفادة منهم في تحقيق أهداف الورشة.

وفي ورش العمل ذات العدد الكبير أحياناً يصعب معرفة كافة التفاصيل الخاصة بالمشاركين، وهنا يكتفى بالتصور العام عن المشاركين واهتماماتهم وعن خلفيات أبرز المشاركين فقط.

عقدت إدارة إحدى ملتقيات الطفل ورش عمل متعددة مع الأطفال وأولياء الأمور والعاملين مع الأطفال والأكاديميين للخروج بأفكار إبداعية جديدة من زوايا مختلفة.



## ٩. تعيين مكان وزمان الورشة:

من الأمور الجيد مراعاتها عند اختيار مكان الورشة ما يلي:

- توسط المكان بين أغلب المشاركين في الورشة.
  - سهولة الوصول إليه، ومدى بعده عن مناطق الزحام.
  - قربه من خدمات السكن ونحوها إذا كان هناك مدعوون من خارج المنطقة، ويفضل أن تكون الورشة في مكان إقامة المدعويين إذا ناسب ذلك.
  - مناسبة المكان (القاعة) من حيث حجمها وتهويتها وخدماتها المساندة مثل : ( الصوتيات - شاشة العرض - الضيافة ..).
  - توزيع طريقة الجلوس حسب ما يناسب هدف الورشة ( مجموعات صغيرة أو مجموعة واحدة على شكل دائرة أو حرف U ..).
  - سلامة بيئة تنفيذ الورشة .. فبعض البيئات تعج بمخالفات لا تتفق مع الشرع والأدب...، مثل الاختلاط بين الجنسين والموسيقى في ردهات الفندق ونحو ذلك.
  - مخاطبة الجهات الرسمية الواجب أخذ إذنها لتنظيم ورشة العمل (إن وجد)، و بالنسبة للخطاب الرسمي يجب ألا يغفل أي من النقاط التالية: اسم الورشة و مواصفاتها، من الذي سيقوم بها (الجهة المنظمة والفريق الميسر)، لمن سوف تقدم الورشة (الفئة المستهدفة) والضيوف المشاركة إن وجدت، أهداف وبرنامج الورشة، متى ستعقد وأين.
- وعند تحديد زمن إقامة الورشة فإن المفترض أن يكون الوقت المختار مناسب لجميع المدعويين للمشاركة في الورشة ..، وعند تعذر ذلك فيحدد فريق تخطيط الورشة الأسماء الأكثر تأثيراً وقيمة في إثراء الورشة، وكيف وقت الورشة حسب ظروفهم قدر المستطاع، ويمكن استخدام البرامج والتطبيقات الإلكترونية لتنسيق المواعيد بين المدعويين. مثل برنامج: google calendar.

## ١. تشكيل فريق الدعم اللوجستي للورشة وتحديد مهامه:

فريق الدعم اللوجستي: هو الفريق المكلف بتجهيز الإعدادات اللازمة لورشة العمل سواء الفنية أو الخدمية، ويمكن ذكر أهم أعمال فريق الدعم اللوجستي من خلال القائمة التالية:

م	العمل	ملحوظات
١	حجز مكان إقامة الورشة والتأكد من مناسبتها وتوفير متطلبات تنفيذ الورشة فيها. ( الداتا شو - سماعات - شاشة عرض ... )	
٢	توجيه الدعوة للمرشحين للمشاركة في ورشة العمل وإعداد ما يلزم من خطابات دعوة وغيره والتواصل هاتفياً للتأكد من موافقتهم من الحضور... .	
٣	توجيه الدعوة للمرشحين للمشاركة في ورشة العمل وإعداد ما يلزم من خطابات دعوة وغيره والتواصل هاتفياً للتأكد من موافقتهم من الحضور... .	
٤	إرسال رسائل نصية للمشاركين للتذكير بالورشة ومتطلباتها وإرسال ملفات الورشة والنبذة التعريفية عنها على بريد المشاركين .	
٥	تنظيم عملية استضافة المدعوين من خارج المنطقة ( استقبلاً وتوديعاً ) وتجهيز تنقلاتهم وتسكينهم ونحو ذلك.	
٦	تجهيز المطبوعات اللازمة بأنواعها ( بنرات " اسم الورشة داخل وخارج القاعة " الملف التعريفي بالورشة - بطاقات الأسماء - كشوفات بأسماء الحضور - شهادات الحضور - تصوير نماذج وأوراق العمل - .. )	
٧	التنسيق مع فريق التصوير والتغطية الإعلامية عند الحاجة.	
٨	التأكد من جاهزية القاعة قبل حضور المشاركين ومدى توفر جميع الخدمات الأساسية فيها ( أقلام - أوراق - صوتيات - بطاريات - مكيف الهواء .. )	
٩	استقبال المشاركين لحظة قدومهم إلى القاعة وتوزيعهم على أماكنهم المخصصة.	
١٠	التأكد من كتابة أسماء الحضور على أماكنهم وبالذات إذا كان من المهم جلوس البعض في أماكن معينة.	
١١	متابعة شؤون الضيافة والوجبات وتوابعها.	
١٢	تقديم الدعم والمساندة عند حدوث طارئ مثل: ( تعطل الصوتيات - برودة أو حرارة المكيفات .. )	
١٣	مساندة ميسر الورشة فيما قد يحتاجه مثل: ( توزيع اللاقط على المتحدثين - توزيع أوراق .. )	
١٤	توزيع استمارات التقييم وجمعها واستخراج النتائج.	
١٥	إرسال صور، تقارير، والتوصيات للحضور بعد انتهاء الورشة.	
١٦	نشر فعاليات الورشة على الموقع الإلكتروني للمنظمة أو على مواقع التواصل الاجتماعي.	

## ١١. إعداد موازنة وتمويل الورشة:

تنفيذ ورشة العمل بالطبع يحتاج مال، والسؤال الذي يُطرح هنا هل توفر مؤسستك المال الكافي لتنفيذ ورشة العمل؟ أم هل تحتاج تدخل شركاء من الخارج لتمويل تنفيذ ورشة العمل؟ في كلا الحالتين تحتاج إلى بعض الوقت للتخطيط المالي لتنفيذ ورشة العمل.

### تمويل الورشة

تمويل  
ذاتي وخارجي

تمويل  
خارجي

تمويل  
ذاتي

### أولاً: التمويل الذاتي لتنفيذ ورشة العمل:

تتكفل المؤسسة في هذه الحالة وجميع التكاليف المادية لتنفيذ ورشة العمل، ويكفي تقديم الموازنة التقديرية لسحب الاعتمادات المالية اللازمة من الجهة المحاسبية، حاول ألا تغفل أي عنصر في تقدير الموازنة، ومن أهم تلك العناصر:

العنصر	م	العنصر	م
الضيافة ( الوجبات الرئيسية :غداء - عشاء)	٧	تذاكر سفر للمشاركين من خارج المنطقة	١
التغطية والتوثيق الإعلامي	٨	مواصلات للمشاركين من خارج المنطقة	٢
الترجمة	٩	سكن للمشاركين من خارج المنطقة	٣
نثریات ( تصوير - أقلام - قرطاسيه ..)	١٠	تكاليف ميسر الورشة	٤
شهادات الشكر	١١	تكاليف المنسق / السكرتارية	٥
المطبوعات: ( المادة العلمية .. وغيرها)	١٢	إيجار مكان الورشة مع الضيافة	٦

## ثانياً: التمويل الخارجي لورشة العمل:

في هذه الحالة يقوم القائمون على تنظيم ورشة العمل بتسويق موضوع ورشة العمل، سعياً للحصول على التمويل الكافي لعقدتها، وهنا يلزم كتابة ملف تعريف كامل عن ورشة العمل (يشابه كثيراً الملف التسويقي للمشروع)، وهنا يجب أن يكون لدى منظمي ورشة العمل معلومات مفصلة ودقيقة عن: موضوع ورشة العمل، الغرض منها، دورها في تعزيز المجتمع و النتائج المرجوة منها، طرق قياس التغيير في الأفراد و المجتمع بعد نجاح ورشة العمل، تفاصيل عن الفئة المستهدفة، ميسر الورشة، وقت الورشة، وكذلك المعلومات المتعلقة بالإعدادات مثل مكان الورشة، التقنيات المستخدمة في تنفيذها... إلخ.

وعند إعداد الملف التعريفي للورشة، فكر بعقل الجهة التي تخاطبها للتمويل: كيف تستفيد الجهة من تمويل ورشة العمل؟ ما هو الحافز للموافقة على التمويل؟ ما القاسم المشترك بين أهداف الورشة وأهداف المنظمة أو الشخص الراعي؟ واعلم أن التمويل المالي لا بد له من عائد يعود على المنظمة أو الشخص الممول، قد يكون عائد أدبي؛ كتحقيق هدف يفيد المجتمع، أو تحقيق شهرة، أو هدف مادي كخصم مبلغ التبرع من الزكاة أو الضرائب، أو تحقيق دعابة إعلانية أو غير ذلك.

ومن مقومات الملف التعريفي الفعال أن يكون:

- واضح ودقيق. (في أهدافه - وصياغته - ومراحل العمل ..)
- شامل لكن بعبارات موجزة. ( لكل متطلبات التعريف بالورشة)
- محفز برسم الصورة النهائية وإبراز النتائج. (كمياً وكيفياً)
- واقعي. (في تكاليفه وأهدافه ونتائجه ..)
- يخاطب عقلية الجهة الممولة.

وبعد إعداد الملف التعريفي للورشة أرفق الموازنة (كما في الحالة الأولى) واحذر المغالاة في تقدير المصروفات، كما كن حذراً من إغفال أية بنود متوقعة.

وعند الحاجة سيعد مسئولو الورشة تقريراً عن نتائج الورشة، وتقريراً عن المصروفات ( وقد تشترط الجهة المانحة إرفاق صور فواتير بنود الصرف).

## ثالثاً: التمويل الذاتي والخارجي للورشة:

وهنا تتحمل المؤسسة جزء من تكاليف الورشة وتبحث عن تمويل خارجي للجزء المتبقي.

## نموذج تخطيط ورشة عمل

عنوان الورشة	عدد المشاركين في الورشة
مكان الورشة	نوع المشاركين
تاريخ الورشة	اسم ميسر الورشة
مدة الورشة	آلية الاستفادة من الورشة

محاوور الورشة	أهداف الورشة

تقييم جدوى العمليات السابقة					المنفذ	المدة	طريقة التدوين	إستراتيجية التنفيذ	الجلسات	م
القرارات التي ستبنى على المعلومات واضحة	طريقة التدوين مناسبة لطبيعة المعلومات	الإستراتيجية مناسبة لجمع المعلومات	المعلومات والمنتجات تناسب المحور	هدف المعلومات الناتجة من الجلسات واضح						
										١
										٢
										٣
										٤
										٥
										٦
										٧
										٨
										٩



# تيسير ورش العمل



# تيسير الورشة





## تيسير ورش العمل

يتوقع من نتائج مرحلة التخطيط للورشة أن تكون الأمور مهيئة على خير وجه، ويتبقى البدء في التنفيذ، وورش العمل خصوصاً متوسطة الطول منها والطويلة تنقسم بوضوح إلى ثلاثة أقسام:

- المقدمة والتي تغطي الوقت من دخول المشتركين حتى البداية في أول نشاط أو موضوع فعلي.
  - ثم موضوع ورشة العمل وفيها يقوم ميسر الورشة بعرض الأنشطة والعروض التقديمية والنقاشات المختلفة حول موضوع ورشة العمل.
  - وأخيراً الخاتمة وتشمل التقييم والتأملات، والتوصيات، والختام والمتابعات وتقرير الورشة.
- وسنتناول كل جزء من أجزاء إدارة وتيسير ورش العمل بالشرح و سنركز على أهم النقاط العملية في ذلك.



## أولاً : التقديم للورشة

يعد حسن استهلال المقدمة من أهم مهارات الميسر ومن أهم الأجزاء في ورشة العمل، لأنها تعطي الانطباع الأول، وتعطي الدلالة للمشاركين عن كيفية سير الورشة، وعن مدى إمكانية أن يستفيدوا من الورشة أم لا؟. احرص على الاهتمام بهذا الجزء وأن يكون مرتباً وشيقاً، من المهم أن تكسر حالة الترقب التي يأتي بها كل مشارك فهو يفكر: هل سأستفيد؟ هل سأضيف جديد للورشة؟ كيف يبدو ميسر الورشة؟ من يشارك معي؟ هل سأتألف معهم؟

أجب في خطوات سريعة عما يدور في ذهن كل مشارك، وأعطه انطباعاً جيداً عن الورشة، وعنك، وعن باقي الحضور، واحرص على نشر جو من الألفة والراحة، وتأكد من أن الجميع تخطى خطوة المقدمة وهو يعلم ما هو الآتي وكيفية سير ورشة العمل.

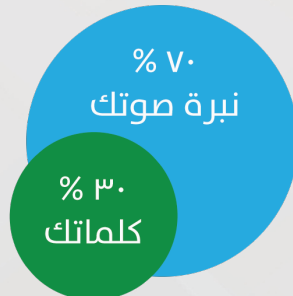
ومن الأمور المساعدة على حسن استهلال الورشة والبدء بها مايلي :

١. ابدأ الورشة في موعدها المحدد، فذاك يوحي بجدية الورشة وباحترامها للذين التزموا بالوقت.
٢. تجنب الاعتذار لأي سبب مهما كان في بداية حديثك وإن كان لا بد فليكن في نهاية مقدمتك أو في نهاية الجلسة الأولى وليس في بداية حديثك.
٣. أحسن براعة الاستهلال وابدأ الورشة بالترحيب والشكر ثم الشكر ثم الشكر . ( للضيوف – لفريق العمل – لممول الورشة ... )

وتشير الدراسات إلى أنك عندما تقابل شخصاً ما وجهاً لوجه، فإن ٩٣ % من الحكم الذي يصدره عليك ينبني على هيئتك ولغة جسدك، و ٧ % فقط من خلال كلماتك.



بينما الحديث عبر الهاتف فإن ٧٠ % من المتصلين سيحكمون عليك من نبرة صوتك، و ٣٠ % على كلماتك. (الورشة الإلكترونية)



من الواضح أن ما يقوله الميسر يأتي في المركز الثاني مقابل ما يفعله ويظهره.

٤. عرف بنفسك بود وبخبرتك السابقة من غير مبالغة ولا إطراء .
  ٥. طمئن المشاركين وابعث فيهم التفاؤل والأمل . ( وقت الورشة كاف جداً لتحقيق أهداف الورشة - المشاركون قادرون على الإسهام بكفاءة على تحقيق الأهداف - .. )
  ٦. استهل الورشة بالترحيب والشكر ثم الشكر ثم الشكر . ( للضيوف - لفريق العمل - لممول الورشة ... )
  ٧. اعرض بشكل واضح هدف الورشة أو المشكلة أو الموضوع الذي عقدت الورشة من أجله، ولا تبدأ المناقشة إلا عندما يصبح واضحاً أن جميع المشاركين يفهمون الغرض من الورشة وما هو المطلوب إنجازه من خلالها.
  ٨. قد يكون من المناسب في بعض الورش المتوسطة والطويلة تعارف المشاركين على بعضهم وذكر الخبرة المرتبطة بالورشة.
- ويوجد عدة طرق للتعارف مثل: طريقة التعريف الرسمي بأن تطلب من كل شخص أن يذكر اسمه، جهة عمله، منصبه، أما التعريف غير الرسمي بأن تطلب أن يذكر الشخص الاسم الأول فقط واسم شيء يحبه كهواية أو لون، أو أن يذكر لنفسه رمز وسبب اختياره لهذا الرمز.
- ومن أمثلة كذلك التعارف غير الرسمي: التعارف الثنائي بأن يتعارف كل اثنان معاً، ثم يقوم كل شخص بتعريف زميله، أو التعارف الجماعي في مجموعات من خمس أفراد، ويقوم شخص يتحدث عن أسماء أفراد مجموعته، والرمز الذي اختاروه لهم وسبب ذلك.
٩. بين قواعد الورشة وطريقة سيرها وعدد جلساتها وأوقات الراحة والصلاة فيها، ومن اللطيف أن تبني هذه القواعد بطريقة تشاورية مع المشاركين، وقد يضم ميسر الورشة بعض القواعد التي يرى أهمية الالتزام بها. ومن القواعد الأكثر انتشاراً في ورش العمل: تأجيل الأحاديث الجانبية إلى وقت الاستراحة، جعل الهاتف المحمول في وضع صامت والرد في أضييق الحدود خارج القاعة، احترام الرأي الآخر، النقاش الموضوعي وليس الشخصي، الالتزام بمواعيد الحضور بعد الاستراحة وفي بداية اليوم التالي...

أعجبنى كثيراً لباقة ميسر الورشة الذي كان يؤكد حريتنا وصلاحياتنا في الدخول والخروج..  
دون أن نحرم غيرنا حقه في التركيز والهدوء...

١٠. من الأفكار الذكية في بداية الورشة أن تعلق لوحة ورقية كبيرة في مكان ظاهر في القاعة بعنوان "أريد أن أعرف المزيد عن.." أو ربما "موقف التساؤلات"، وتسلم لكل مشارك ورقة صغيرة بنفس العنوان؛ حيث يكتب فيها كل شخص أي فكرة يريد مناقشتها أو تساؤل إضافي لديه ولا يستوعبه جدول اليوم، وبذلك يضمن مدير الورشة ألا يظل عقل المشارك مشغولاً بها أو أن يغير مسار الجلسة بسؤال خارجي، ويمكن لميسر الورشة تخصيص بعض الوقت في نهاية الجلسة لمناقشة ما ورد على اللوحة من أفكار وتساؤلات.
١١. عند قرب البدء في جلسات الورشة وضح المصطلحات والمفاهيم الرئيسية التي قد تلتبس على المشاركين.

١٢. لا تطل المقدمة بقدر يدخل التملل لدى المشاركين، أنت أتيت لتستمع وهم أتوا ليتحدثوا فابدأ بذلك سريعاً، وبشكل عام يتناسب طردياً حجم المقدمة وتفصيلها مع زمن الورشة الكلي.

١٣. اطلب من فريق الدعم توزيع ملف يتضمن المعلومات- التي تساعد المشاركين على استخلاص الحلول والاستنتاجات- وتدعم النقاش وتثريه، قبل بدء الورشة إذا كان ذلك ممكناً أو في أول وقت الورشة وإعطاؤهم وقت مختصر للاطلاع والقراءة، ويمكن أن يقوم ميسر الورشة بعرض موجز لأبرز الأفكار المضمنة في الملف.

١٤. قد ترغب في بعض ورش العمل الطويلة البدء بنشاط، الهدف منه توصيل رسالة للمشاركين متعلقة بموضوع الورشة، و بهدف تنشيطهم ذهنياً، فاعتني بذلك كثيراً وكن دقيقاً.. فقد يأتي النشاط بنتائج سلبية أو يثير جدلاً يشغل عن هدف الورشة أو يستهلك وقتاً أكثر من المتوقع.

## ثانياً : موضوع الورشة

يشكل موضوع ومحاور النقاش في الورشة الجزء الأكبر منها، وهو ما عقدت الورشة من أجله، ويجب أن يكون الميسر مستعداً تماماً لهذا الجزء.

إن الإعداد الجيد لمرحلتى التخطيط والإعداد يساعدك على إنهاء هذا الجزء بسهولة، الأهم هو الارتياح في التنفيذ وهدوء الأعصاب، كن واثقاً في قدراتك، و مقتنعاً بالرسالة التي تحاول إيصالها، وسندكر فقط بعض الملاحظات التي يجب ألا تغفلها أثناء تنفيذ ورشة العمل:

١. كن متحمساً: أنت كميسر للورشة يجب أن يظهر حماسك للمشاركين في الورشة، وتأكد أن حماسك ينتقل لهم ويشعروا به، فعلى قدر اقتناعك بموضوع ورشة العمل، وحماسك له ولتحقيق هدف الورشة؛ ستحقق فعلاً أكثر مما تتصور.

٢. حاول تقديم المعلومة بعدة طرق، فذلك يساعدك أن تقترب من كل نمط، وأن تقدم له المعلومة بالطريقة التي يستوعبها عقله، واحرص على ملاحظة ردود أفعال المشاركين وأخذ التغذية الراجعة منهم حول سير الورشة لتتأكد من نجاحك.

٣. تابع الوقت جيداً: احرص على متابعة الوقت ومقارنته بخططك الزمنية المسبقة، طبعاً لا مانع من المرونة في إدارة الوقت، ومن الأفضل مشاركة المجموعة في اتخاذ القرار؛ بسؤالهم فيما يمكن التجوز فيه أو اختصاره من محاور الورشة.

يمكن وضع ساعة منبهة للدلالة على قرب انتهاء الجلسة أو النشاط، ومن الأفضل أن يكون المنبه معروضاً على شاشة العرض بحيث يراه الجميع.

٤. فرغ الحمولة من المشاركين .. يأتي بعض المشاركين ولديه كلام وأفكار يريد أن يطرحها على الحضور لتحقيق مكاسب متعددة .. أتح فرصة للنقاش المفتوح وبيان وجهات النظر بشكل عام حول الموضوع .. قبل أن تبدأ في جلسات وفعاليات الورشة .. واعتبر وقت التفريغ بمثابة التهيئة والتمهيد للورشة.

٥. اعرض الصورة الكلية للورشة مبيناً فيها أهدافها ومحاورها وخريطة تنفيذها.

٦. هيكل محتوى موضوع الورشة: لابد من تسلسل منطقي، يُقسم الورشة إلى محاور وداخل المحاور جلسات رئيسية وأنشطة.

### ورشتين متباينتين في القبول والنتائج:

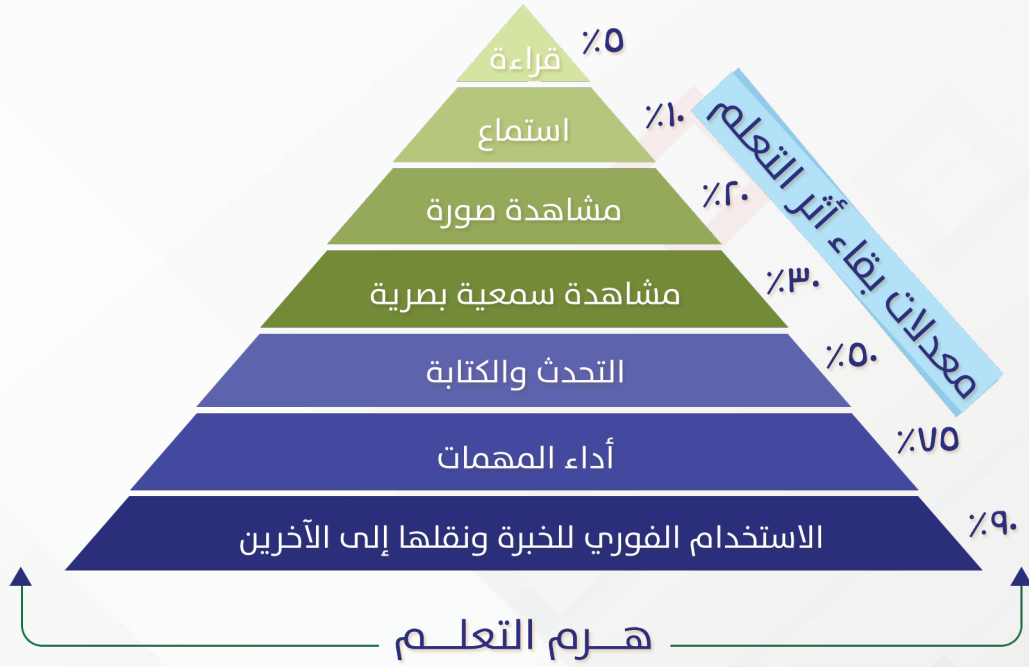
الأولى: تجاهل مدير الورشة حمولة المشاركين وبدء بالورشة ومحاورها مباشرة دون السماع أولاً للمشاركين.

الثانية: أمضى مدير الورشة وقتاً كافياً لتفريغ الحمولة واستجاب لطلب تمديد فترة التفريغ

لم ينجح الأول في كسب المشاركين وتقليل مقاومتهم.

ونجح الثاني في تسريع اندماج المجموعة وانطلاقهم بالحوار.

٧. قسّم ونظم محاور الورشة حسب هدفها، ومن هذه التقسيمات:
- تقسيم زمني: ماضي، حاضر، مستقبل.
  - تقسيم فئوي: التمويل، الموارد البشرية، الإنتاج.. العمال، المزارعين، أصحاب الأعمال.
  - تقسيم مقارن: النظام الجديد، النظام القديم.
  - تقسيم إلى بدائل: البديل الأول، الثاني، الثالث.
  - تقسيم متدرج: تصاعدي أو تنازلي : مهم وأهم.
  - تقسيم حلقي: الفرد، الأسرة، المؤسسة، المجتمع.
  - تقسيم نظامي: مدخلات، عمليات، مخرجات.
٨. استخدم الأنشطة، واجعلها مسلية؛ فالإنسان يستوعب أكثر وهو يجرب بيديه ويمارس بنفسه، و يتعلم بشكل أحسن إذا كان مستمتعاً.
- استخدم أنشطة خادمة للموضوع، أو أنشطة محفزة لكسر الملل في أثناء ورشة العمل.
٩. احرص على أن يكون النشاط قصير من ٥ إلى ٧ دقائق، وبعده مساحة من الوقت لتفاعل المشاركين مع بعضهم، فالجلسة الفعالة والنشاط الفعال يولد الفرصة للمشاركة والتعلم.
١٠. النشاط المركز على نقطة حوارية واحدة أفضل من نشاط واحد كبير شامل لعدة نقاط أو مهارات.
١١. اترك وقتاً كافياً للتأملات والأسئلة بعد كل نشاط ( ١٠-٣٠ دقيقة )، وعند ترتيب الجدول الزمني لسير ورشة العمل اترك مساحات كافية بعد كل فقرة نقاشية أو نشاط لتسمع تأملات الحضور وأسئلتهم ومدى رؤيتهم لإمكانية تطبيق ما تم عرضه.
- تذكر أن المشاركين يحبون أن يتكلموا عما تعلموه و عن تجاربهم الخاصة بالموضوع، فذلك يساهم في تطوير فهمهم الذاتي، ورسم استنتاجهم النهائي من الحوار والنقاش.
١٢. وازن بين الالتزام بوقت الجلسة المحدد وبين الحاجة الفعلية لتمديد الوقت لمزيد من النقاش المفيد.
١٣. قارب بين العرض التقديمي والأنشطة، وبين أدائك فالمشاركون يتعلمون مما يرونه فعلياً وليس مما تقوله فقط، دعمهم يشعروا بما تقوله في تصرفاتك وقناعاتك، فإذا كنت تتحدث عن ورشة عمل في التفكير الابداعي فكن مبدعاً في عرضك والأنشطة التي تقدمها.
١٤. استخدم التقنيات السمعية والبصرية واعلم أن المشارك يحتفظ ب١٠% من الذي يقرأه، و ٢٠% من الذي يسمعه، و ٣٠% من الذي يراه، و ٥٠% من الذي يراه و يسمعه، و ٧٠% من الذي يقوله، و ٩٠% من الذي يقوله و يعمله. وتكمن أهمية التقنيات السمعية والبصرية في أنها تزيد الفعالية، و لكن يجب أن تكون ذات صلة بالموضوع، ولا تصرف الانتباه أو تسبب التششت، ومن أمثلة التقنيات: استخدام الصور، الفيديو، الخرائط.



١٥. اطلب من المشاركين ربط المحتوى بواقعهم، أو بمجال عملهم، وكيف يمكنهم استخدام الأفكار والمبادئ المعروضة في ورشة العمل في عملهم وبيئاتهم؟  
 دع كل مشارك يذكر مثلاً خاصاً بواقعه، ولتكن هذه مناسبة جيدة لتتقارب مجالات المشاركين ويتعرفوا على بعضهم عن كتب.
١٦. ساعد في إيجاد فرص التشارك والحوار بين أعضاء المجموعة الواحدة وبين المجموعات، ومن ذلك: تقديم نشاط جماعي يحفز عملية المشاركة بين المجموعة الواحدة، ويخلق بيئة فعالة وإيجابية لتحفيز وتلقي التعليقات والآراء حول الأفكار.  
 فاليسر يجب ألا يشرح أكثر من اللازم، وألا يقدم معارف لا تخدم هدف تنشيط المشاركين للنقاش والحوار.

ورشة عمل أقيمت لأجل التنسيق وتكامل الجهود بين جهات متعددة .. انتهت بخلاف وتعالى الأصوات، مدير الورشة كان أكثر واحد يتحدث وباتجاه واحد فقط !!

١٧. ركز على النقاط الإيجابية أكثر، لأن التركيز الزائد عن الحد على السلبيات قد يعصف بهدف التشارك في التعلم ويُفقد الثقة به.
- فالتركز على النقاط الإيجابية يساعد على معرفتها والاهتمام بها المرات القادمة، وكذلك يبعث على التفاؤل ويحفز المجموعة، وحينها ستهون النقاط السلبية أمام تعظيم الإيجابيات.
١٨. كن حيادياً ولا تظهر الميل أو التعاطف مع مجموعة دون أخرى ، ولا تحاول تسيير نتائج الورشة نحو قناعاتك واهتماماتك.
١٩. انسب المعلومات والأفكار لأصحابها وابن عليها أفكاراً جديدة.
٢٠. احذر الاستطراد مع الأفكار التي لا تصب في صميم مصلحة الورشة، وتنبه فبعض المشاركين يجيدون سحب المشاركون في الورشة نحو النقاشات الثانوية.
٢١. استخدم الأسئلة المحفزة عند التعليق، خاصة في نقاش المجموعات، وإذا أردت إثارة مناقشة نقطة ما؛ فأثرها فقط عن طريق الأسئلة.
- ما رأيكم في كذا .. ؟ كيف ترون الموقف من كذا .. ؟ ما هي قراءتكم لكذا .. ؟
٢٢. استخدم ألعاب وتمارين ووسائل التنشيط وكسر الجمود ( مقاطع فيديو - صورة وتعليق - ألعاب حركية - ألغاز .. ) فذلك يجدد النشاط ويبعث الحيوية من جديد في ورشة العمل ويهيئ لاستقبال معلومات جديدة.



## ثالثاً: ختام الورشة

في الجزء الأخير من ورشة العمل يحتاج الميسر أن يختم بشكل جيد؛ لتبقى الذكرى النهائية عند المشاركين جيدة، ويحتاج كذلك إلى بعث الحماس في المشاركين لتنفيذ ما تم تناوله خلال ورشة العمل، وإلى إتمام باقي إجراءات ومتطلبات الورشة من التقييم ونحوه.

وغالباً سيلجأ الميسر لطريقة رسمية لإنهاء الورشة، وهذه بعض المقترحات لتساعد الميسر في إنهاء الورشة بطريقة فعالة:

1. خطط لختام الورشة - ذهنياً ونفسياً - فالذي يبقى في الذهن ما كان في البدايات والنهايات.
2. لخص ما توصل إليه المشاركون في الورشة ويمكن المرور على محاور الورشة وعرض أبرز ما تم التوصل إليه في كل محور.
3. أشعر المشاركين بالنجاح والإنجاز، وقدر تفاعلهم وحماسهم، وبين لهم قيمة ما قدموه في هذه الورشة من مشاركات وأثرها عليهم في المستقبل.
4. جدد شكرك وثناءك للمشاركين في الورشة والمنظمين وفريق الدعم اللوجستي والموولين.
5. افتح مجال لمن يريد من المشاركين أن يدلي بتعليق أو إضافة أو رأي ختامي في نهاية الورشة.
6. قد يكون من المفيد أحياناً أن تبين للمشاركين كيف سيتم استثمار نتائج الورشة، وما هي الخطوات العملية القادمة.
7. اهتم بتلقي وطلب التقييم أو التغذية الراجعة حول موضوع الورشة، الأفكار، الأسلوب، المنهج.. الخ.
- فمن المفيد في ختام ورشة العمل أن تتعرف على آراء المشاركين من أجل تحسين أدائك و تنظيمك المرة القادمة، ويمكن معرفة ذلك من خلال استمارات التقييم، أو من خلال جلسة (قد لا تتعدى ربع الساعة) تمضيها في نقاش من أجل تقييم جماعي، أو بأي طريقة أخرى.
8. اعتذر من المشاركين - متى احتجت - وبخاصة إن شعرت أنك أسأت أو أخطأت أو قصرت في حق أحد بقصد أو من غير قصد.
9. إن تم أثناء الورشة حذف أو إضافة على الجلسات أو حصل أن لم تغطي محاور الورشة فبين العذر وكن صادق وشفافاً في ذلك.
10. قد يكون من المناسب توزيع شهادات حضور للمشاركين في ورشة العمل موضحة فيها اسم الورشة ومدتها وزمانها.

## رابعاً: ما بعد الورشة

تعتبر مرحلة التقويم والمتابعة وإعداد التقرير الختامي للورشة؛ عناصر مهمة ورئيسة ومكملة لنجاح الورشة، وتظهر الحاجة لها في ختام الورشة، وقد تتطلب مشاركة بدرجة أو بأخرى من ميسر الورشة؛ وعليه سنشير لمجموعة من النقاط العملية في عمليات التقويم والمتابعة وإعداد التقرير، وذلك على النحو التالي:

### • التقويم:

حتى يؤدي تقويم ورشة العمل بشكل جيد ومفيد، ويسهم في تطوير الورشة، سنعرض لمجموعة من العناصر الرئيسية لعملية تقويم ورش العمل وذلك على النحو التالي:

#### أ. أهداف عملية التقويم:

- تسعى عملية تقويم ورش العمل إلى تحقيق العديد من الأهداف، ومن أهمها مايلي:
- معرفة نقاط القوة والإيجابيات والتركيز عليها وتعظيمها.
- معرفة نقاط الضعف والسلبيات ومعالجتها أو تلافئها.
- التأكد من تحقق أهداف ورشة العمل.
- تقييم أداء الأفراد المشاركين في الورشة.
- معرفة التأمّلات المختلفة حول الورشة ككل.
- تسهيل قراءة نتائج الورشة والانطباع العام، وذلك عند تحويل التقييم إلى نسب مئوية.
- استثمار المتميزين (سواء من الحضور أو ميسر الورشة)؛ وذلك بدعوتهم لورش أخرى، أو الاستفادة من نشاطهم وأفكارهم في أعمال ومشاريع أخرى.

#### ب. طرق التقويم:

يمكن القيام بالتقييم بأي طريقة مناسبة؛ كالاستبيان الورقي، والاستبيان الإلكتروني، والتقييم الشفهي المباشر للمشاركين، أو التقييم عن طريق اختبارات ورقية أو إلكترونية .. أو بأي فكرة إبداعية جديدة.

مثال :

التقييم بالانطباع.. أعطي كل مشارك ورقتين من أوراق الملاحظات اللاصقة بلونين مختلفين، وليكن أحد اللونين للمشاعر الإيجابية والآخر للمشاعر السلبية، اطلب منهم إعطاء انطباع عام عن الورشة (أو ميسر الورشة أو الموضوع) وذلك بالتوجه إلى لوح ورقي فارغ وإصاق الورقة باللون المناسب لانطباعهم، وبمنظرة واحدة إلى لوح الورق ستعرف انطباع الحضور عن الورشة أو الميسر أو الموضوع.

## ج. تنفيذ التقييم:

يتعدد من يقوم بعملية التقييم بحسب هدف التقييم والغرض منه، فأحياناً يقوم بالتقييم المشاركون في الورشة، وأحياناً فرق العمل المعدة للورشة، وأحياناً الجهة المنظمة للورشة، وقد يقيم الورشة أكثر من طرف، ونشير إلى تفصيل ذلك على النحو التالي:

- تقييم على مستوى المشاركين في ورشة العمل:  
والهدف معرفة مدى تحقق أهداف الورشة، ورأيهم في الموضوع، التنظيم، الإدارة وغيرها من الأمور التي تمت داخل الورشة، وكذلك رأيهم في العمليات القبلية للورشة؛ كالاستقبال والإقامة إن وجدت.
- تقييم على مستوى الفرق المنظمة للورشة:  
وهنا يكون التقييم ذاتي لأدائهم في الورشة، وتقييم موضوعي للورشة وفعاليتها وأداء الفرق المعاونة، وتقييم دور المنظمة في توفير الدعم والمتابعة.
- تقييم على مستوى المنظمة صاحبة الورشة:  
وهو تقييم يشمل كامل العملية بجميع أطرافها، من حيث الموضوع ومدى تحقق الأهداف، ومشاركات الحضور، وأداء الفرق...إلخ.

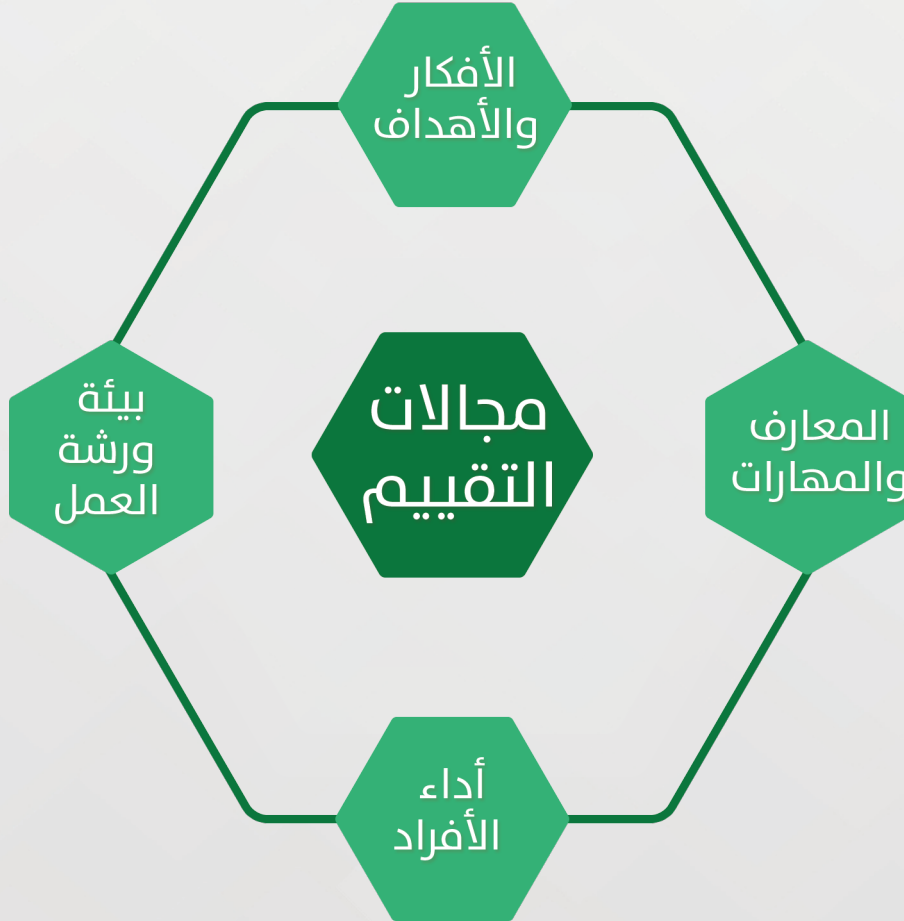
### مستويات التقييم



## د. مواضيع التقويم:

الأمر التي يتم تقييمها في الورشة متعددة ومنها:

- الأفكار أو مخرجات الورشة:  
خاصة في ورش العمل التي تهدف إلى حل مشكلة أو تطوير وضع قائم، ومقارنتها بالأهداف المحددة مسبقاً.
- معارف المشاركين ومهاراتهم:  
خاصة في الورش التي تعنى بتقديم معرفة أو مهارة جديدة للمشاركين، ومقارنتها بالأهداف المحددة مسبقاً.
- أداء الأفراد:  
سواء المشاركين في الورشة أو فريق العمل القائم على التنظيم والتنفيذ.
- بيئة ورشة العمل:  
أي الجو الذي تم فيه إتمام ورشة العمل من مكان وتسهيلات وأجهزة وغيرها..



## ٥. نشر وتسويق نتائج التقييم:

بعد الانتهاء من عملية التقييم قد يناسب المؤسسة المنظمة للورشة نشر نتائج الورشة؛ لتعم الفائدة على الجميع، أو لتجميع الأموال اللازمة لتنفيذ ما ورد عن الورشة من أفكار، أو لتكوين رأي عام يساند ويدعم ما ورد عن الورشة من نتائج. وتتعد طرق النشر مثل:

- كتابة التقرير الصادر عن الورشة أو بعض نتائج الورشة وإرسالها للنشر في المجلات والصحف اليومية.
- النشر الإلكتروني على موقع المنظمة أو على المواقع الصديقة المهمة بموضوع الورشة.
- النشر الإلكتروني على مواقع التواصل الاجتماعي؛ ليكون التقرير في متناول اليد لمن يهمه الأمر.
- إرسال التقرير للمشاركين على بريدهم الإلكتروني، وكذلك على البريد الإلكتروني للمؤسسات التي رشحتهم للحضور - إن وجد-.
- تسويق تقرير الورشة على رجال الأعمال، طلباً للدعم في تنفيذ التوصيات.
- مخاطبة الجهات الرسمية المعنية بموضوع الورشة، وإعلامها بنتائج الورشة وآليات التوصل إليها والتوصيات.

### • المتابعة:

الهدف من هذه المرحلة استكمال التواصل مع الحضور بشكل جيد، و تكملة أي شيء تم إغفاله في ورشة العمل.

تتكون هذه الخطوة من واحد أو أكثر من المهام التالية:

- استكمال استلام الاستبيانات واستمارات التقييم.
- إرسال رسالة شكر للحضور.
- إرسال بيانات الاتصال للحضور جميعاً لتحقيق التواصل في المستقبل.
- متابعة الفريق المعني بنتائج الورشة لاستكمال إجراءات غلق ملف الورشة.
- إرسال تقرير الورشة للمشاركين متى ناسب ذلك.
- تسليم تقرير الورشة ( التنفيذ والإعلامي والتفصيلي ) للأشخاص المعنيين.
- إرسال أي مواد أو نتائج أو أوراق بحثية ( للتعلم في نقطة مثلاً ) تم الاتفاق على إرسالها بين ميسر الورشة والمشاركين.
- جمع متعلقات الورشة والانتهاء من إعداد الميزانية وتقديمها للجهة المسئولة.
- إتمام صرف البدلات لمن يستحقها، وتجميع أوراق الصرف والفواتير وإرفاقها مع الميزانية.
- إنهاء إجراءات توديع المشاركين وإتمام عمليات سفرهم.

الورشة التي أحضرها ويرسل لي بعدها مباشرة نتائجها و خلاصتها .. تبعثه في تقدير واحترام الجهة المنظمة ويشعرنى بجديتهم وكفاءتهم .

## • كتابة تقرير الورشة:

التقرير هو تسجيل مختصر وشامل لحدث ما وفي نقاط محددة، حتى يتم التعرف على إيجابيات وسلبيات الحدث والاستفادة منه في المستقبل.

ويُخاطب بالتقرير المسؤولين (الإدارة العليا) في المؤسسة المنظمة لورشة العمل، والجهة الممولة - إن وُجدت -، والحضور بإرساله إليهم بعد انتهاء ورشة العمل.

ويجب ألا يكون التقرير عبارة عن قائمة بالأعمال التي تم القيام بها، بل أن يكون تحليلياً، ويركز على نتائج الجلسات التي تم تنفيذها، وإلى أي مدى تم التوصل لأهداف ورشة العمل؟ وما هي الدروس المستفادة من عمل هذه الورشة؟.

وهذه بعض النقاط التي يجب أن يشملها التقرير:

### أ. شكل التقرير:

من الناحية الشكلية يجب أن يشتمل التقرير على عدة عناصر منها:

#### • في غلاف التقرير:

- « شعار الجهة (المنفذة - الممولة ..) إن لزم.
- « عنوان التقرير.
- « اسم معد التقرير وصفته.
- « تاريخ كتابة التقرير.
- « اسم الموجه إليه التقرير.

#### • داخل التقرير:

- « المقدمة.
- « محتوى التقرير.
- « الخاتمة.

وتفصيل ذلك على النحو التالي:

#### • المقدمة وتشمل:

- « خلفية عقد ورشة العمل.
- « معلومات موجزة عن الورشة (الموضوع- الغرض- الحضور- المكان- والزمان).



• محتوى التقرير ويشمل:

- « مدى نجاح ورشة العمل. (العوامل والأسباب).
- (لاحظ تدعيم عباراتك بأرقام و نسب مئوية).
- « نتائج جلسات ورشة العمل.
- « مدى مشاركة الحضور في تحقيق النتائج.
- « هل وجدت مساهمة من المجتمع (دعم مالي أو معنوي مثلاً) إن وجد.
- « نتائج استمارات التقييم.

• خاتمة التقرير وتشمل:

- « الدروس المستفادة.
- « التوصيات (مع تحديد المعني بكل توصية).
- « أسماء المشاركين في الورشة إن ناسب الجميع.

ب. سمات التقرير المميز:

يتميز التقرير الجيد بمجموعة من السمات الرئيسة ومن أهمها مايلي:

- أن يتميز بالموضوعية والعرض الصادق.
- يستخدم لغة سليمة واضحة ومباشرة، معتمداً على العبارات القصيرة مع حذف العبارات غير المهمة.
- لا يستخدم أسلوب الغائب في كتابة العبارات، بل يكون موضحاً فيه؛ من فعل كذا ومن قال كذا.
- يستخدم العناوين الفرعية عند الحاجة، ويعرض النتائج في قوائم؛ ليبدو التقرير منظم أكثر.
- يعتني بحسن التنسيق والمراجعة اللغوية والنحوية له.

## خامساً: إدارة ورش العمل الكبيرة

عُرض في إدارة ورش العمل (المقدمة - المحتوى - الخاتمة)؛ العديد من الأفكار والتطبيقات العملية والمفيدة في إدارة ورش العمل، وسنؤكد هنا على بعض التقنيات التي ينبغي لميسر الورشة العناية بها عند إدارة ورش العمل الكبيرة (٢٥ مشارك فأكثر) بشكل خاص، ويعطيها مزيد تركيز عن غيرها، وذلك على النحو التالي:

### أ. اجعل المجموعة الكبيرة تبدو صغيرة:

تعامل مع المشاركين على أن عددهم قليل وستصبح هذه حقيقة في ذهنك! يمكن ذلك من خلال المشي بين الصفوف، الاتجاه لأحد المشاركين لسؤاله، توزيع بعض الأوراق أثناء الورشة، كل هذه الطرق تجعل ميسر الورشة قريب من المشاركين وتزيل من شعورهم بكبر المجموعة.

وعلى الميسر أن يحذر من إرسال رسائل لفظية أو جسدية تشعر المشاركين بانزعاجه من كبر عدد المشاركين، أو بأن ذلك سيؤثر سلباً على تحقيق الورشة لأهدافها، فذلك يجعله حقيقة ويؤثر في أداء المشاركين، بل يفعل العكس ويؤكد أن كبر المجموعة سيتيح الاستفادة من خبرات متنوعة وسيسهل في تقديم حلول كثيرة ...

### ب. شجع الأسئلة والمشاركات:

قد يبدو للمشاركين أن إلقاء الأسئلة أو المشاركة أمام هذا العدد من المشاركين مخيفاً؛ لذا من الضروري على ميسر الورشة التعامل مع الأسئلة بطريقة تشجع المشاركين على كسر الرهبة وإلقاء المزيد من الأسئلة. ويمكن لميسر الورشة الاستفادة من الأسئلة التي تلقاها حول موضوع الورشة في ورشة سابقة ليبدأ الأسئلة بها، أو يبدأ بالأسئلة التي تلقاها من أحد المشاركين خارج وقت الورشة، ويعرضها بطريقة فيها ثناء على السؤال، مما يشجع الآخرين على طرح أسئلتهم.

مثال : عرض محمد - أحد المشاركين - سؤال عن كذا .. وهو سؤال عميق وجيد ..

### ج. أشعرهم بقربك وتوفرهم لمساعدتهم:

من عيوب ورش العمل كبيرة الحجم البعد في التواصل بين المشاركين وميسر الورشة، ويمكن تلافي هذه المشكلة عن طريق بدء الورشة بالسؤال عن أحوال المشاركين، والتقرب إليهم، وكذلك إعادة السؤال عن أحوالهم في نهاية الورشة.

ويمكن أيضاً تعزيز التواصل أثناء الاستراحات ووقت الوجبات، الهدف هو أن يشعر المشاركون أنهم يستطيعون الوصول إلى ميسر الورشة والتحدث إليه إذا أرادوا، ويمكن الإعلان عن الأوقات التي يكون فيها ميسر الورشة في ساحة الفندق، أو في مكان ما، يستقبل فيه المشاركين، ويمكن عرض رقم هاتف ميسر الورشة، أو أدوات التواصل الاجتماعي الأخرى.



## د. تذكر أسماء الحضور:

من الأمور الجيدة في إدارة ورش العمل الكبيرة تذكر أسماء المشاركين ومناداتهم بأسمائهم، وهذا يوجد جو من الألفة بين المشاركين أنفسهم، وبين المشاركين وميسر الورشة، ومن الأفكار الجيدة في هذا السياق وضع بطاقة تعريف أمام كل مشارك أو على ملابسهم، تضم اسم المشارك الأول، والمؤسسة التي يمثلها، وتكتب بخط كبير، ويمكن لميسر الورشة أن يستخدم معرفته السابقة بأسماء بعض المشاركين في مناداتهم داخل الورشة .. فهو يبعث شعور لدى المشاركين بمعرفته لهم.

## هـ. زود الحضور بالتغذية الراجعة حول أدائهم:

على الرغم أنه يصعب في ورشة عمل كبيرة إعطاء كل مشارك تغذية راجعة حول أدائه شخصياً، لكن من المهم عدم إغفال هذه النقطة تماماً، يمكن بعد كل نشاط أو جلسة التعليق على أداء بعض المشاركين أو بعض المجموعات، وبذلك على مدار ورشة العمل سيكون عدد لا بأس به من المشاركين أو المجموعات قد حصل على تغذية راجعة لأدائه.

تأكد دوماً أن الشعور الإيجابي الذي يصل لمشارك أو مجموعة تنتقل عدواه سريعاً للمجموعات المجاورة والعكس صحيح.

## و. قسم العدد الكبير لمجموعات أصغر:

من الأفكار المفيدة في التعامل مع الأعداد الكبيرة، هو تقسيمها لمجموعات أصغر والاستعانة ببعض المعاونين في إدارة الورشة، وإذا سمحت التجهيزات يمكن الفصل بينهم مكانياً لتحقيق نوع من الخصوصية، وبذلك يمكن تطبيق بعض الأنشطة داخل كل مجموعة، والسماح لهم بالتواصل والمناقشة حول الأفكار المطروحة، وفي نهاية الوقت يجمع الجميع في مكان واحد، ويطلب ممثل لكل مجموعة يعرض ما تم داخل المجموعة وما توصلوا إليه من نتائج.

## ز. نفذ بعض المهام والأنشطة بالتوازي وليس التوالي:

قسم المجموعات الكبيرة إلى مجموعات أصغر ووزع المهام عليهم لينفذوها بالتوالي بحيث كل مجموعة أو مجموعتين تعمل في مهمة ونشاط غير مهمة ونشاط المجموعة الثانية ثم يتاح وقت محدد لسماع المشاركات .

## ح. أدر الوقت بذكاء:

من الأمور التي تساعد على الحفاظ على الوقت في المجموعات الكبيرة :

١. إلغاء الاستراحات القصيرة والاكْتفاء باستراحة واحدة فقط ومرتبطة بوقت صلاة إن أمكن بحيث تكون قبل الصلاة أو بعدها.
٢. تعيين متحدثين عن كل مجموعة.
٣. تقليل نسبة المشاركات الفردية والتركيز على المشاركة من خلال المجموعات.
٤. تنفيذ أغلب الأنشطة بالتوازي .
٥. تقنين فترات الأسئلة ويفضل قبل الاستراحة أو بعدها.
٦. تقليل الوقت المتاحة لكل نشاط .

## ط. عين وانتخب فريق دعم لوجستي :

إن كان الميسر على علم بعدد المشاركين وكثرتهم قبل الورشة فإنه يلزمه أن يعين فريقاً متكاملًا لمساعدته

في إدارة الورشة ومن أبرز مهامه :

١. شرح أفكار بعض الأنشطة للمجموعات الصغيرة.
٢. توزيع الأوراق واستلامها.
٣. متابعة عمل المجموعات ودعم تقدمها وإنجازها.
٤. توزيع اللواقط بين المجموعات.
٥. توزيع الأدوار بين المجموعات.
٦. ..

وإن لم يكن الميسر على علم مسبق بحجم المجموعة، فإنه من الضروري أن ينتخب فريقاً لمساعدته من المشاركين في الورشة .. ويمكن أن يتفق معهم على بعض المهام أثناء فترة الاستراحة.

ومهما عمل الميسر فسيظل تسيير الورشة للمجموعات الكبيرة تحدياً كبيراً، وعليه أن يخطط له بشكل

جيد ودقيق قبل الورشة، وأن يعتني باستخدام إستراتيجيات التعلم النشط بما يتناسب مع حجم وعدد مجموعته.

## تدوينة

A series of horizontal dotted lines for writing, arranged in a scroll-like format on a white background.







# استراتيجيات ومهارات ورش العمل

# استراتيجيات ومهارات ورش العمل

## استراتيجيات التيسير

swot

فكر- قارن -شارك

اقرأ-قارن-شارك

فكر-قارن-شارك

فكر-اكتب-قارن-شارك

لماذا؟

المقابلة الثلاثية

التعليم المتبادل

مندوب التعليم

جيفسو

الحالات الدراسية

حل المشكلات

## مهارات الميسر

إدارة وتشكيل المجموعات

التواصل

إدارة الأسئلة

التعزيز

توليد الأفكار

التنشيط

تدوين الأفكار

استخدام التقنيات

تقييم الأفكار

## أدوار الميسر

## مفهوم الميسر

يمثل التيسير اتجاه حديث في إدارة ورش العمل يتماشى تماماً مع أسلوب التعلم بالتجربة، كما يصلح مع أسلوب المناقشة وأساليب توليد الأفكار.

## أولاً: مفهوم الميسر

الميسر هو من يسهل الطريق للآخرين؛ للتفاعل وإضافة المعلومات والخبرات واكتسابها، فهو مرشد أكثر منه قائد أو شخصاً مسئولاً، الميسر يسير مع المشاركين ليريهم الطريق. ويمكن إظهار بعض أوجه المقارنة بين المدير والميسر على النحو التالي:

المدير	الميسر
المعلومات - المنهج - الأهداف .. أولاً	الإنسان أولاً
النتائج أولاً	العمليات أولاً
يوجه، يرشد، يقدم معلومات	يسير، يعاون، يتشارك أكثر
الدور الأكبر له	يعطي الدور الأكبر للمشاركين
غالباً لا يوجد تنوع	ينوع في أساليبه
يتبنى بشكل عام منهجية رسمية	يتبنى بشكل عام منهجية مرنة
يهتم أكثر بتقديم ما لديه هو من معلومات وخبرات	يهتم بأن يقدم ما لديه ولكن يولد معلومات من المشاركين ويوظف خبراتهم
أدوار الآخرين قليلة أو هامشية	يتيح مساحات واسعة للمشاركة

وللتنبية حيث ما ورد في هذا الدليل كلمة مدير ورشة أو يدير ورشة؛ فالمقصود ميسر الورشة ومن يتولى عملية التيسير في الورشة.

وقد ميز مايكل ويلكنسون مؤلف كتاب أسرار التيسير The Secrets of Facilitation بين الميسر الفعال والميسر العادي-التقليدي- و سنستعرض ثلاث نقاط مما ذكرها تحت سمات الميسر الفعال<sup>١</sup>:

١. الميسر الفعال هو من يُنشئ و يحافظ على مستوى عالٍ من الطاقة (الحيوية والنشاط)، والحفاظ على هذا المستوى العالي من الطاقة يحقق ثلاثة أشياء هامة:

- يعمل على إشراك المجموعة والحفاظ على انتباههم، وكسب اهتمامهم، وكذلك جعل جو الورشة ممتعاً.
- يعمل على تنشيط الموضوع بطريقة غير مباشرة، وكأن لسان حال الميسر يقول: "إن هذا الموضوع هام لذا أنا متحمس جداً له".
- يزيد من نسبة ثقة الميسر بنفسه، والدراسات قد أثبتت أن الميسر صاحب الطاقة القليلة يتم تصنيفه من قبل الحضور بأنه غير واثق من نفسه.

٢. مما يميز الميسر الفعال عن الميسر التقليدي؛ طريقة تعامل كل منهما مع إجابات المشاركين، الميسر التقليدي يستقبل الإجابات أياً كان شكلها وعند الضرورة يلخصها.

أما الميسر الفعال فهو دائماً مستعد لتلقي الإجابات، ومتجهز لتحليلها والتفاعل معها بأسئلة تالية حسب الموقف، وقد يحتاج الموقف أسئلة تذكر بمعلومات وأفكار سبق طرحها، أو قد يحتاج تأكيد ما قد قيل، أو قد يعرض نقطة خلافية مباشرة لتحدي عقول المشاركين، أو يعيد توجيه السؤال للرجوع إلى الموضوع، أو أسئلة توجيهية للخروج من نقطة خلافية، وهكذا.

٣. الميسر التقليدي يدرك أهمية أن يكون على الحياد خلال ورشة العمل، وبالتالي يسمح للمناقشة أن تسير كما يريد المشاركون طالما بقيت على الموضوع وطالما قواعد العمل لم يتم اختراقها.

أما الميسر الفعال يدرك الفرق بين الحياد والسلبية، فلديه استعداد لتحدي الافتراضات، والنقاط التي تؤدي للشك ليتجنب وقوع المجموعات في حيرة، كما يمكن أن يشجع أفكار بديلة تكون أكثر فائدة للمجموعة وليسير النقاش، ومع ذلك فهو حذر في التحدث لصالح أي جانب من مجموعات النقاش لتجنب الانحياز.

سرنى ميسر ورشة يستخدم القصص وتجاربه الشخصية في إثارة الحوار وتوجيهه



## ثانياً: أدوار الميسر

- يقوم الميسر بمجموعة أدوار في إدارة ورش العمل ومن أهم هذه الأدوار ما يلي:
- مساعدة المشاركين على الشعور بالراحة والاعتماد على التشارك التفاعلي.
- تيسير نقاشات المجموعة.
- التأكد من أن النقاش يقوم على الشفافية والموضوعية والمشاركة والانفتاح.
- تشجيع المشاركين على تبادل الأفكار والمعلومات والخبرات.
- الحفاظ على أن تكون عملية الحوار والتعلم فعالة ومواكبة للهدف.
- حل الخلافات حال حدوثها، والمدافعة عن الآخرين في حال الهجوم الشخصي.
- تجهيز الأدوات اللازمة لعروض المجموعة.

وينبغي لميسر الورشة استحضار عدة أدوار مطلوبة منه أثناء ورشة العمل، يتقلب بينها، ويختار المناسب منها، حسب الموقف، وهي على النحو التالي:



- النظام: أي مدى اتباع الميسر للقواعد في ورشة العمل
  - « عالي جداً (خانقة): قواعد حازمة واجبة الاتباع.
  - « عالي: قواعد واضحة مطبقة بعدل.
  - « فضفاض: إنشاء قواعد على مدار العمل كلما ظهرت الحاجة.

- سرعة التقدم: أي مدى تسريع الميسر لسير الخطوات في ورشة العمل
    - « سريع: وهنا تفرض حدود زمنية ضيقة.
    - « ثابت: وهو الحفاظ على سير الأشياء بطريقة مريحة.
    - « بطيئة: وهو التأكد من أن كل شخص لديه الفرصة ليشترك.
  - التحكم: أي حجم التوجيه الذي يقدمه الميسر
    - « موجه: يضع توجيهات وعلامات طريق واضحة.
    - « ميسر: ييسر التواصل الجيد وحل المشكلات.
    - « غير موجه: يسمح للمجموعة بوضع التوجيهات وعلامات الطريق.
  - التركيز: أي مدى اعتبار الميسر شخص يهتم بالنتائج أم يهتم بالعملية
    - « يهتم بالعملية: يعتقد أن الخطوات والطريقة هي المهمة ومحل التركيز والنتائج ستظهر تبعاً.
    - « يهتم بالنتائج: يعتقد أن المخرجات هي المهمة ويصب عليها التركيز.
- وقد يحتاج الميسر في الورشة الواحدة التبادل بين هذه الأدوار، في كل بُعدٍ منها حسب الموقف.

## ثالثاً: نموذج عمل الميسر داخل ورش العمل

يمر عمل الميسر بعدة مراحل نستعرضها بالنظر للتدرج الزمني لورشة العمل، وبالنظر لأطوار تكوّن المجموعات، وذلك على النحو التالي:



### • المرحلة الأولى: التخطيط والتهيئة:

- « يحدد النطاق ويوزع الأدوار مع فريق التخطيط.
- « يساعد في تحديد عمل المجموعة وقواعد العمل.
- المحتوى: وهو ما ينبغي للمجموعة أن تعمله.
- العملية: وهي كيفية عمل ما ينبغي عمله.
- \* البدء في عمليات المجموعة
- « الدخول لمكان ورشة العمل:
- ادخل مبكراً وكن في انتظار المشاركين.
- حافظ على ابتسامتك.
- لاحظ المشاركين وكيفية دخولهم وتصرفاتهم اللفظية وغير اللفظية لتأخذ انطباعاً كيف سيعمل المشاركون معاً، هل يتحدثون؟ عن ماذا؟ ما التعبيرات على وجوههم؟ ما أعمارهم وما سماتهم؟
- « تنظيم الجلسة:
- تأكد أن كل فرد يتواصل بالنظر مع الآخرين، احرص على أن يكون شكل الجلسة دائري.
- من يجلس جانب من؟ غالباً ما يتحدث الأفراد للأشخاص الذين بجوارهم؛ لذا تجنب جلوس الأصدقاء بجانب بعضهم البعض، ومن الأفضل أن تغير شكل الجلسة في بداية كل نشاط أو بعد الاستراحات.



« المقدمة:

- عرف بنفسك واذكر بعض مهاراتك (ما الذي جعلك مؤهل لتكون ميسر الورشة اليوم؟).
- عرف ببعض معلوماتك الشخصية (خفف من حدة الجو بتعريف نفسك كشخص أيضاً).

« التعريف بالمجموعة:

- تعرف إلى أسماء المشاركين.
- لماذا شاركوا في هذا البرنامج؟
- ما هي توقعاتهم؟

« تحديد الأدوار:

- عرف الحضور بدورك.
- عرف بدور المدون وهو من يقوم بتسجيل الأفكار والمشاركات، وقد يكون أحد أعضاء المجموعة أو شخص من الخارج.
- بخصوص المشاركين: شجع القيادة وأخبرهم ماذا تتوقع منهم، وماذا يتوقعون من بعضهم البعض؟.

« الاتفاق على الخطة:

- اعرض أجندة الورشة وجدولها.
- اسمع لهم، هل لهم احتياجات ورغبات يمكن إضافتها للأجندة؟.

## • المرحلة الثانية: الملاحظة والاستماع :

« لاحظ أداء المجموعة:

- أنماط الاتصال.
- توزيع السلطة والقوة.
- التصرفات الشخصية.

« تعرف على حاجات الأفراد والمجموعات وتوقعاتهم.

- القلق.
- الهدوء.
- نظراتهم إلى بعضهم البعض وإليك.
- الحركات.

« وضح إلى أي مرحلة وصلت المجموعات في عملها.

« الاستماع.

- لا تُقيّم المشاركات والآراء مباشرة.
- تفهم وجهات نظر الآخرين.
- اسأل لتفهم.

## • المرحلة الثالثة: التدخل:

« أين المجموعات الآن؟

« أين تريد المجموعات أن تكون؟

« ما هي العوائق سواء الداخلية أم الخارجية التي تمنع المجموعات مما تريد؟

« ما هي الحلول للتغلب على هذه المعوقات لتحقيق ما تريده المجموعة؟

« يسأل ويثير الأسئلة:

- تجنب قيادة الأسئلة.
- أعد صياغة الأسئلة بطريقة إيجابية.
- اذكر الاستنتاجات ثم اطلب من المجموعات أن تتفاعل.

## • المرحلة الرابعة: إنجاز المهمة:

« يساعد المجموعات على الاعتماد على أنفسهم.

« يتابع إنجاز المهام وأنشطة العمل.

« يلاحظ التصرفات الانعكاسية وردود الأفعال، واحرص على أن تتميز بالآتي:

- رد فعل محدد أفضل من العام: "لقد أبليتم بلاء حسناً بوضع أجندة العمل معاً"، بدلاً عن "أنت جيد مع الآخرين".
- رد فعل نسبي ليس مطلق: "قد تبدوا غير مرتاح في التعامل مع المجموعة" بدلاً من "أنت لا تنسجم مع أي أحد".
- رد فعل إخباري وليس أمر: "أنا لم أنتهي بعد" بدلاً عن "توقف عن مقاطعتي".
- رد فعل يقدم اقتراحات وليس توجيهات: "هل فكرتم في الانقسام للجان أصغر؟" بدلاً عن "تقسّموا إلى لجان أصغر".
- رد فعل مرتبط بتصرف وليس عام: "أنت لا تشارك الجميع في المناقشة" بدلاً عن "أنت تحتاج للتركيز".

## • المرحلة الخامسة : إنهاء الورشة:

- « اشكر المشاركين، وقدر دورهم في تحقيق أهداف الورشة.
- « وزع استمارات التقييم.
- « التزم لهم بما وعدتهم به من إرسال النتائج ونحوها.
- « أكمل الإجراءات الرسمية للورشة.

## رابعاً: مهارات ميسر الورشة

يحتاج ميسر الورشة للعديد من المهارات التي تساعد على القيام بأدواره المطلوبة منه، ومن أهم هذه المهارات ما يلي:

١. مهارة إدارة وتشكيل المجموعات.
٢. مهارات التواصل مع المشاركين.
٣. مهارات إدارة الأسئلة.
٤. مهارات التعزيز.
٥. مهارات توليد الأفكار.
٦. مهارات التنشيط.
٧. مهارة كتابة وتدوين الأفكار.
٨. مهارات استخدام تقنيات ورش العمل.
٩. مهارات تقييم أفكار ونتائج الورشة.

### • مهارة إدارة وتشكيل المجموعات:

وينتظم تحت هذه المهارة عدة محاور على النحو التالي:

#### أ. تقسيم وتكوين المجموعات:

يحتاج العمل التفاعلي داخل ورشة العمل إلى تقسيم المشاركين إلى مجموعات أصغر؛ لتحقيق أهداف الورشة، قرر أي المعايير ستتبع من أجل تقسيم المجموعات، وسيختلف اختيارك بالتأكيد وفقاً لنوع النشاط والهدف منه.

ويمكن تكوين المجموعات بطرق عدة، منها ما يلي:

- الاختيار الحر: كل مجموعة تختار أعضائها.
- الاختيار المخطط: يقترح الميسر تشكيلات محددة لضمان التنوع في القدرات أو الاهتمامات في المجموعة الواحدة.
- طريقة التصنيف: باستخدام رموز متعددة كالأرقام أو أسماء المدن والألوان وما شابهه.
- (مثلاً يختار مشارك رقماً من ١..٢..٣ أو ٤، ثم يشكل المشاركون الذين أخذوا الرقم واحد المجموعة الأولى معاً ويشكل المشاركون الذين أخذوا الرقم ٢ المجموعة الثانية، وهكذا).

ومن الأفكار المهمة للميسر في تقسيم وتكوين المجموعات ما يلي:

« قد يبدأ ميسر الورشة بتقسيم معين للمجموعات، ثم يلحظ الحاجة إلى إعادة تشكيل بعض المجموعات لسبب أو لآخر، كأن يكون هناك تركيز لمشاركين فاعلين في مجموعة وانعدامهم في مجموعة أخرى .. فهنا يمكن لميسر الورشة إعادة التشكيل الجزئي أو الكلي بطريقة لا تسبب إحراج لأحد ويمكن الاستفادة من طرق تشكيل المجموعات.

« ينبغي لميسر الورشة أن يكون مرناً مع طلب المشاركين تغيير أماكنهم أو مجموعتهم.

## ب. اختيار حجم المجموعة المناسب:

إن مناقشة بعض المواضيع أو الأهداف العامة يمكن أن تتم داخل المجموعة الكبيرة، لكن مناقشة المهام وتفاصيل الإجراءات من الأفضل أن تتم في مجموعات صغيرة، ويمكن ملاحظة التالي في تكوين المجموعات الصغيرة:

- يجب أن لا تتجاوز المجموعة الصغيرة خمسة مشاركين على الأكثر، يجلسون بحيث يرى بعضهم بعضاً (حول طاولة أو على الأرض مثلاً أو على كرسي في شكل دائرة..).
- تحتاج كل مجموعة إلى قائد ينظم إيقاع العمل فيها، وإلى مقرر لكتابة ما توصلت إليه المجموعة، وإلى متحدث باسم المجموعة.
- المجموعة الثنائية "كل اثنين معاً" مفيدة في:
  - « التحادث (الحديث المتبادل).
  - « تشارك المشاعر.
  - « تطبيق بعض المهارات (مثل الإصغاء وإرجاع الأثر).
  - « جدل سريع لتفعيل جو المنافسة.
- المجموعات الثلاثية (٣ أشخاص) مفيدة في:
  - « تشجيع الجميع على التفكير والمشاركة بنشاط (فالمراء يمكن أن يكون أقل مشاركة في مجموعة خماسية، ولكن يصعب عليه أن لا يشارك عندما يكون في مجموعة ثلاثية).
  - « تفحص فكرة ما يتردد المرء في طرحها أمام مجموعة كبيرة، فإذا شعر شخصان من الثلاثة على الأقل أنها جديرة بالعرض يتشجع أحدهما في طرحها على المجموعة كلها.
- المجموعات من ٤ أو ٥ أو ٦ أشخاص :
  - « تتيح مجالاً أكبر لتبادل الآراء أو الخبرات.
  - « تكون مناسبة للتخطيط أو مناقشة فلم أو تحديد وضع أكثر تعقيداً .
  - « كلما كبرت المجموعة طالت المناقشة وطال الوقت المطلوب لاتخاذ القرارات.



وفيما يلي عرض لجدول يبين أبرز خصائص المجموعات والفروقات بينها:

### خصائص حجم المجموعات

٨	٦	٣	٢	حجم المجموعة
				المتغيرات
قوية جداً	قوية	ضعيفة	ضعيفة جداً	الحاجة إلى قائد
عالية جداً	عالية	قوية	قوية جداً	درجة التفاعل
بطيئة جداً	بطيئة	كبيرة	كبيرة جداً	سرعة الانجاز
بطيئة جداً	بطيئة	سريع	سريع جداً	سرعة الوصول إلى قرار
ممتاز	جيد جداً	قليل	قليل جداً	حجم تبادل الخبرات
عالية جداً	عالية	ضعيفة	ضعيفة جداً	دائرة الخلاف
ضعيفة جداً	ضعيفة	شديدة	شديدة جداً	درجة الترابط
كبير جداً	كبير	ضعيفة	ضعيفة جداً	الميل إلى السيطرة
عالية جداً	عالية	ضعيفة	ضعيفة جداً	الحاجة إلى تقسيم العمل
عالية جداً	عالية	ضعيفة	ضعيفة جداً	درجة الاتكالية
قليل جداً	قليل	كبير	كبير جداً	حجم العمل
مرتفعة جداً	مرتفعة	ضعيفة	ضعيفة جداً	احتمالية الترهل
عالية جداً	عالية	ضعيفة	ضعيفة جداً	الحاجة لقواعد السلوك
منخفضة جداً	منخفضة	عالية	عالية جداً	التغذية الراجعة
ضعيف	متوسط	مهم	مهم جداً	إدارة الوقت
منخفضة جداً	منخفضة	ضعيفة	ضعيفة جداً	ديناميكية الجماعة
ضعيف جداً	ضعيف	عالٍ	عالٍ جداً	الإجماع
قوية جداً	قوية	قليل	قليل جداً	المناقشة
ضعيف	متوسط	كبير	كبير جداً	التعاون
ضعيف جداً	متوسط	سريع	سريع جداً	حسم الخلاف
ضعيف جداً	ضعيف	عالٍ	عالٍ جداً	إدارة الفروق الفردية

ملاحظة: هذه نتائج ورش عمل وتم استثناء حجم المجموعة (٤)، وذلك لاعتقاد المشاركين بتشابه الخصائص لحجم

هذه المجموعة أثناء مقارنة خصائصها مع رقم (٢) و (٣). (١)

## ج. بلورة عمل المجموعات:

من المهم أن يتوفر داخل المجموعة أجواء مريحة، تمنح المشاركين شعوراً بالثقة والعمل الجماعي، ولتسهيل

ذلك يمكن:

- اختيار شعار أو رمز (جملة، رسمه) تلتف حوله المجموعة.
- توزيع المهام بين أفراد المجموعة والتأكد من وضوحها.
- (قائد المجموعة - المقرر - المتحدث ..) ويتم تحديد هذه الأدوار من قبل المجموعة نفسها، ويفضل تدوير هذه الأدوار بين أفراد المجموعة الواحدة بعد كل جلسة، حتى تتجدد الخبرات ويشعر الجميع بأنه مشارك فاعل في مجموعته.
- الاتفاق على قواعد تنظيم عمل المجموعة.
- أن يدرك كل فرد في المجموعة بوضوح ما هو متوقع منه.

## د. إعادة تدوير المجموعات:

من المهم في حال ورش العمل التي تمتد إلى عدة جلسات إعادة تدوير المجموعات؛ بحيث يضمن ميسر

الورشة عدم تكرار نفس المجموعة بنفس أعضائها، ولذلك عدة فوائد منها:

- زيادة التعارف وتقوية الروابط بين جميع المشاركين في ورشة العمل.
- تنويع الأفكار والخبرات نتيجة تنويع التفاعل بين المشاركين في المجموعة الواحدة.
- تجنب الخلافات نتيجة بقاء أشخاص مختلفين في نفس المجموعة مدة أطول.
- إعادة تشكيل المجموعات نوع من كسر الجمود.
- إعادة تشكيل المجموعات من طرق تجديد النقاش وتعميقه داخل المجموعة، حيث يتجدد على كل مجموعة مشاركون يحملون مناهج تفكير وزوايا نظر مختلفة، وذلك يشري ويعمق النظر للموضوعات والأفكار. ويقوم ميسر الورشة بعملية تبديل مشارك أو مشاركين في كل مجموعة، سواء كان على سبيل الاختيار أو على سبيل القصدية في تحديد المشارك المنتقل والمجموعة المنتقل إليها.
- ويتم إعادة تدوير المجموعات عن طريق تقنيات تقسيم المجموعات في بداية كل جلسة أو قبل كل نشاط.
- وحين تقرر تركيبة المجموعات الصغيرة على نحو متكرر يقترح روبن فندين (من بيل كندا) إعداد نظام بطاقات أسماء، تعطيك عدداً من الخيارات السهلة؛ لإعادة تنظيم المجموعات.
- مثال: ضع على كل بطاقة ورقة لاصقة (أو صممها في البطاقة ابتداءً) صغيرة مثلثة أو مستطيلة أو مربعة أو دائرية حيث كل ورقة مثلثة يختلف لونها عن الأوراق المثلثة الأخرى (وهكذا بالنسبة لباقي الأشكال).
- وعليها حرف مختلف ورقم مختلف، فإذا أردت إعادة تشكيل المجموعات تقول، "البطاقات المربعة مجموعة والمثلثة مجموعة.. وهكذا" أو "حرف A أو B .. وهكذا"، أو "الأحمر مجموعة والأصفر.. وهكذا"؛ إنها طريقة سريعة ولطيفة لإعادة تشكيل المجموعات.



## ه. إدارة الحوار والمشاركة بين المجموعات:

- من الأدوار الرئيسية التي يقوم بها الميسر في ورش العمل إدارة الحوار والمشاركة بين المشاركين، وهذا يحتاج منه ممارسة عدة تقنيات، ومن أهمها:
- تنبيه المشاركين بقرب انتهاء وقت النشاط أو المهمة قبل حلول الوقت بثلاث دقائق على الأقل، وقد يكون من المفيد استخدام ساعة التنبيه والمؤقت الإلكتروني.
- التحقق من تقدم المجموعات نحو إنجاز المطلوب، والتفاوض على زيادة طفيفة في الوقت إذا لزم الأمر.
- عند طلب عرض مشاركات المجموعات من المفيد استخدام أساليب مختلفة ومن ذلك:
  - « التنويع في المجموعة التي تبدأ في طرح مشاركتها، فمرة يبدأ بالمجموعة اليمنى ومرة اليسرى ومرة المجموعة التي في المقدمة ومرة المجموعة التي في المؤخرة وهكذا.
  - « وأحياناً يكون البدء بالمجموعة المبادرة وأحياناً بالتعيين وأحياناً بمن أنجز أولاً ونحو ذلك.
  - « يمكن تقسيم العناصر على المجموعات، فمثلاً: المجموعة الأولى تعرض رؤيتها عن العنصر الأول والمجموعة الثانية تعرض العنصر الثاني، وهكذا .. وكل مجموعة تضيف ما لديها من جديد على ما طرحته المجموعات الأخرى.
  - « وأحياناً يُسمع من المجموعة الأولى ثلاثة أفكار مثلاً، ثم من المجموعة الثانية ثلاثة أفكار جديدة على نفس العنصر وهكذا من بقية المجموعات.
  - « اسمح بالمشاركات الفردية - في بعض الأحيان - بعد سماع المشاركات الجماعية.
- حافظ على أن لا يكون لك رتم متوقع في توزيع الأدوار والمشاركات على الأفراد والمجموعات .. فذلك يضعف من جاهزيتهم واستعدادهم للمشاركة في كل وقت، ويبعث شعوراً بالتحيز وعدم تكافؤ الفرص.

## و. تشكيل طريقة جلوس المجموعات:

يختار الميسر شكل جلوس المشاركين حسب ما يخدم أهداف الورشة، وفي الغالب فإن شكل الجلوس يختار

بناء على:

- علاقته بطريقة / أسلوب التدريب.
- علاقته بالإمكانات المتوفرة (المساحة/ عدد المقاعد/ الطاولات).
- علاقته بالاتصال والتواصل بين المشاركين.
- علاقته بثقافة وعادات المجتمع (ذكور وإناث).
- علاقته بقدرة الميسر على إدارة الورشة.
- علاقته بعدد المشاركين.

وفيما يلي عرض موجز لأهم وأشهر أشكال جلوس المشاركين، وسمات كل شكل حتى يستطيع الميسر المقارنة

بينها واختيار الأنسب له، وذلك على النحو التالي:

### ١. شكل المجموعات الصغيرة:

يسمح بتفاعل جيد بين أعضاء المجموعة الصغيرة فقط، ويحرم أعضاء المجموعة الواحدة من الاتصال والتواصل مع المجموعات الأخرى، ويحتاج لمساحة كبيرة.



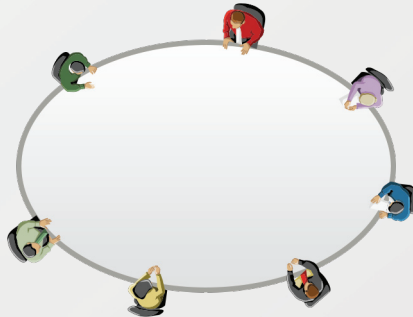
### ٢. الشكل نصف الحلقي:

يسمح للميسر بالاتصال مع من يريد؛ ولكن فرص الاتصال بين المشاركين ضعيفة.



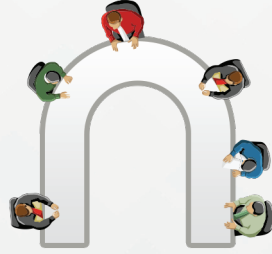
### ٣. الشكل البيضاوي :

لا يوفر الحد المطلوب من الاتصال الفعال بين المشاركين؛ فالبعض ينعم باتصال جيد مع البعض، ويُحرم البعض الآخر من ذلك.



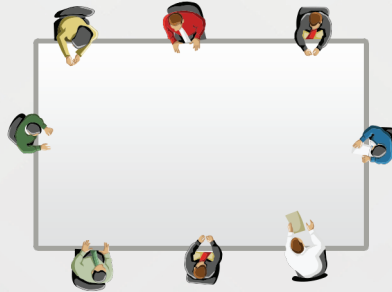
## ٤. شكل حرف U:

شائع جداً وفرص الاتصال فيه ليست كافية؛ حيث تنشط بين المشاركين وتضعف بين آخرين، ويتطلب مساحة كافية كضمان لسهولة الحركة، وللتغلب على هذه المشاكل تزال الطاولة.



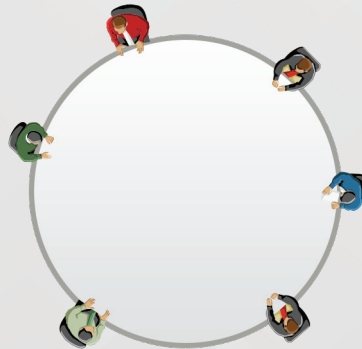
## ٥. شكل المربع:

الاتصال ضعيف نوعاً ما من حيث الفاعلية ويكون قوياً بين الميسر والمشارك الذي يليه في الاتجاهين؛ ولكنه ضعيف بين المشاركين المتقابلين خاصة إذا كانت المسافة كبيرة.



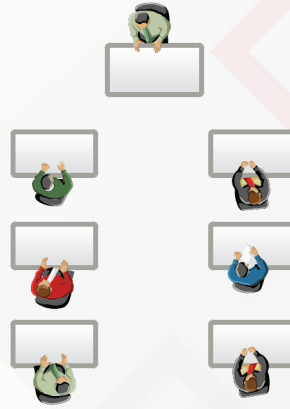
## ٦. الشكل الدائري:

من أقوى الأشكال فاعلية في الاتصال على مستوى المجموعة الواحدة ويستخدم بشكل واسع في ورش العمل.



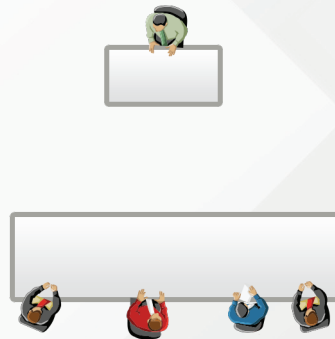
## ٧. الشكل المصفوف:

من الأشكال التقليدية التي تستخدم في ورش العمل المرتكزة على تقديم المعلومات كالمحاضرات.



## ٨. الشكل الموازي:

يستخدم على نطاق المجموعات الصغيرة، والاتصال فيه ضعيف بين المشاركين وقوي مع الميسر.



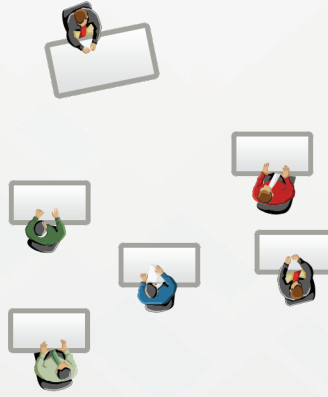
## ٩. شكل المدرج:

شكل شائع مع الجماعات المتوسطة والكبيرة العدد ولا تسمح باتصال فعال بين المشاركين.



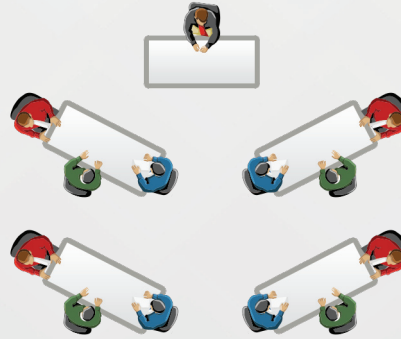
## ١٠. الجلوس الحر:

شكل شائع مع الجماعات المتوسطة والكبيرة العدد ولا تسمح باتصال فُعال بين المشاركين.



## ١١. شكل عظم السمكة:

شكل شائع مع الجماعات المتوسطة والكبيرة العدد ولا تسمح باتصال فُعال بين المشاركين.



كنت أتعمد أن أجلس بعض المشاركين في الأماكن الميئة من الجلسة والعكس أجلس المترددين في الأماكن الحية من الجلسة فلذلك أثر كبير داخل الورشة.



## • مهارات التواصل مع المشاركين:

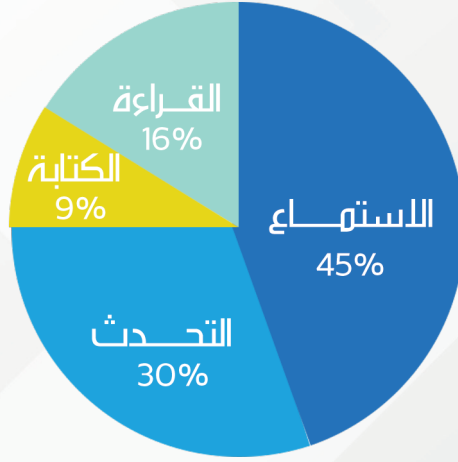
من أهم المهارات التي ينبغي لميسر الورشة إتقانها، مهارة التواصل مع المشاركين من خلال الاستماع والحوار، فبدون هاتين المهارتين لا يمكن أن ينجح ميسر الورشة في القيام بدوره ومن ثم تحقيق أهداف الورشة. وتشير الدراسات إلى أن:

• ٨٥% من النجاح يعتمد على الاتصال.

• ١٥% من النجاح يعتمد على المعرفة والتقصي.

ولذا فقد أصبح الآن من يملك قدرات اتصالية عالية أقدر على حيازة السلطة والتأثير في قيادة الورشة.

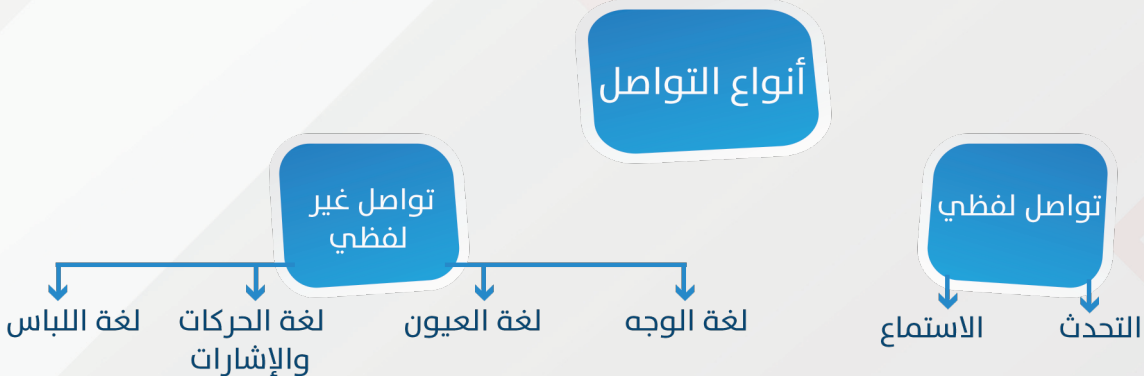
ويبين الشكل التالي نسب مهارات التواصل اللفظية من حياة الإنسان اليومية:



وسنعرض مجموعة من الأفكار العملية التي تساعد ميسر الورشة على إتقان هاتين المهارتين وذلك على النحو التالي:

### مهارات التواصل:

هناك نوعان من التواصل ، تواصل لفظي وتواصل غير لفظي .



## القسم الأول : التواصل اللفظي .

يتضمن التواصل اللفظي مهارتي الاستماع والتحدث وسنتناولهما من خلال الآتي :

### أولاً : مهارة الاستماع

يتبين مفهوم الاستماع ببيان الفرق بين السماع والاستماع والإنصات على النحو التالي:

- « السماع: استقبال الأذن لذبذبات صوتية من مصدر معين دون إعارتها أي انتباه مقصود.
- « الاستماع: مهارة يعطي فيها المستمع اهتماماً خاصاً ومقصوداً لما تلتقاه أذنه من أصوات؛ ليتمكن من استيعاب ما يقال.
- « الإنصات: هو أعلى مرتبة؛ لأن فيه تركيزاً أكبر من الانتباه والإصغاء من أجل هدف محدد.



### أ. تقنيات الاستماع الجيد

هذه جملة من التقنيات التي تساعد ميسر الورشة على الاستماع الجيد لحديث المشاركين

ومداخلاتهم وتعليقاتهم:

١. استمع استمع استمع.
٢. لا تجهز الرد في نفسك وأنت تستمع لأحد المشاركين.
٣. لا تستعجل في ردك على من يحدثك.
٤. اتجه بجسمك كله لمن يتحدث لك.
٥. بين للمتحدث أنك تستمع إليه ولا تتظاهر.
٦. لا تقاطع أبداً، ولو طال الحديث.
٧. قلل الحركات المملقة مثل: فرقة الأصابع، اللعب بالقلم، التناؤب.
٨. بعد أن ينتهي المشارك من حديثه لخص كلامه بقولك: فهمت من كلامك أنك تقصد كذا وكذا.
٩. لا تفسر كلام المتحدث من وجهة نظرك أنت، بل من منظوره هو.
١٠. حاول أن تتوافق مع حالة المتحدث النفسية كالفرح والحزن ...

١١. من أفضل أساليب الاستماع (تشجيع المتحدث) باستعمال الألفاظ التشجيعية:

- صحيح ؟
- يا الله ؟
- بالله ؟
- وبعدين ؟
- لا اااا تمام.
- حدثني أكثر.

ب. الدلالات الجسمية على الاستماع

من الأمور التي يحسن بالميسر الانتباه لها أثناء تيسيره لورش العمل؛ لغة جسده فهي تعبر بوضوح عن حسن أو سوء استماعه للمتحدث.

وتستطيع أن نجمل التقارير الدالة على حسن وسوء الاستماع من خلال الجدول التالي:

معايير تدل على حسن الاستماع للمتحدث	تعابير تدل على سوء الاستماع للمتحدث
« الابتسامة للمتحدث.	« تقطيب الجبين أو النفخ والتأوه.
« الجلوس أو الوقوف المعتدل تجاه المتحدث.	« النظر إلى غير المتحدث وكثرة الالتفات عنه.
« النظر للمتحدث.	« إغماض العينين مدة طويلة والمشارك يتحدث.
« الإيماء بالرأس واستخدام لغة الجسد للإيحاء بالمتابعة والاهتمام.	« النقر بالأصابع أو اللعب بأي شيء.
	« النظر للساعة بكثرة.

## ثانياً : مهارة التحدث

مع أن من مهارات الميسر المتمكن ألا تتعدى نسبة حديثه ٢٠٪ من وقت الورشة، إلا أن هذا الحديث ينبغي أن يُعتنى بتجويده وتحسينه، وسنتناول مجموعة من الأفكار الرئيسية في ذلك على النحو التالي:  
يقصد بمهارة التحدث :

القدرة على توظيف المهارات اللفظية واللفغوية والصوتية، ومهارات الفصاحة للتواصل مع الآخرين، سواء على مستوى الاستيعاب أو التعبير.

### أ. عناصر الحديث المؤثر:

حتى يكون حديث ميسر الورشة مؤثراً وتعليقاته ذات أثر كبير، فينبغي توفر أربعة أمور رئيسية في حديثه وهي:

١. المعرفة: لا يتطلب من ميسر الورشة أن يكون متعمقاً في موضوع الورشة، ولكن من الضروري أن يكون على دراية عامة بالموضوع وأبعاده الكلية، وأن يحجم عن الحديث فيما لا يعرف.
٢. الإخلاص: حيث ينبغي أن يكون الميسر مؤمناً بموضوع الورشة وبجدوى نقاشه والحوار حوله، وأن يسعى بتجرد لتوجيه حديثه نحو تحقيق أهداف الورشة، متجاوزاً تقصد تلميح ذاته وقدراته .. فذاك نسيم يسري بين المشاركين ويؤثر في تفاعلهم ومشاركتهم.
٣. الحماس: حيث يجب أن يكون ميسر الورشة حيويًا ومتحفزاً للحديث عن موضوع الورشة؛ فهذا الحماس يعطى انطباعاً لدى المشاركين بأهمية الموضوع واستحقاقه للنقاش والمشاركة.
٤. الممارسة: فالحديث المؤثر لا يختلف عن أية مهارة أخرى، فيجب أن تصقل من خلال الممارسة التي تزيل حاجر الرهبة والخوف، وتكسب الميسر مزيداً من الثقة والتي تنعكس بدورها في درجة تأثيره في الآخرين.



## ب. أساليب تنمية مهارة التحدث :

- حتى يتمكن ميسر ورشة العمل من مهارة التحدث مع المشاركين والتأثير فيهم؛ فإنه يلزمه العناية بما يلي:
1. تحديد هدف حديثه بدقة ووضوح، وما الذي يريد إيصاله للمشاركين؟ وكيف سيقوله لهم؟ وذلك في حوار واستعداد نفسي داخلي.
  2. التعرف على طبيعة ونوعية المشاركين، وما هي اهتماماتهم وحاجاتهم؟ وكيف يربط موضوع الورشة بذلك؟.
  3. التحكم والتمكن من استخدام نبرات الصوت.. فالصوت الذي يأخذ مستوى ثابت طوال ورشة العمل يبعث على النوم والسكون .. ارفع صوتك عند بعض الجمل واخفضها عند البعض الآخر .. شدد على بعض الكلمات إظهاراً لأهميتها .. اسكت برهة ثم واصل الحديث .. وكل ذلك حسب السياق ومقتضى الحال.
  4. التخلص من اللزمات اللفظية والحركية، مثل ترداد كلمة ( نعم - في الحقيقة - أنتم معي ..) أو حركة ( تعديل الغترة - لمس الأنف - فرقة الأصبع ..) فإن ذلك يصرف المشاركين عن التركيز في كلامك إلى التركيز على عدد لزماتك!.
  5. المحافظة على سلامة النطق والاتصال اللفظي.
  6. الاستعداد والتدريب وتزوير الأفكار الرئيسية ومقدمة الورشة ومدخلها.
  7. التغلب على المخاوف التي تسبق الحديث، وإرسال الرسائل الإيجابية للنفس وتكرار ذلك.
  8. اللباقة في التعامل مع المعارض للحديث.
  9. تدعيم الحديث بالحقائق والبراهين والأمثلة؛ فذاك يجعل المشاركين أكثر إزعاناً لما تقول وتذكر.
  10. الابتسامة دائماً، والتحدث بصوت مسموع للجميع، ومناداة المشاركين بأسمائهم.

## ج. معوقات التحدث الجيد

- من الأمور التي تسيء إلى حديث وطريقة حديث ميسر الورشة وتؤثر على رسالته التي يريد أن يقولها للمشاركين ما يلي:
١. رفع الصوت أو خفضه من غير حاجة ولا مناسبة.
  ٢. السرعة في الكلام أو البطء الزائد.
  ٣. عدم قبول المداخلات والتضجر من مشاركة الآخرين له في الحديث.
  ٤. الإكثار من التفاصيل المملة؛ وبالذات التي لا تضيف شيئاً مفيداً للفكرة أو لموضوع الورشة.
  ٥. الانتقال بين عدد من الموضوعات من غير مقتضي لذلك.
  ٦. استباق المتحدث بقول ما يريد قوله.
  ٧. الاستئثار بالحديث مع أن المفترض أن يقتصر دور الميسر على تسهيل تواصل المشاركين مع بعضهم البعض، وتقديمهم لخبراتهم وتجاربهم.
  ٨. الاستخفاف أو السخرية أو التقليل من شأن المشارك بأي وسيلة كانت.
  ٩. استخدام إشارات عنصرية قد تضايق أي من المشاركين كالحديث عن اللون، الجنس، الطبقة الاجتماعية، الجنسية، الحضر، البادية.. إلخ.

لفت نظرنا في أحد حلقات النقاش قدرة مدير الحلقة على ضبط نفسه والتزام عدم الرد على النقد والاتهامات - مع قدرته - ليكسب أكبر قدر ممكن من وجهات النظر والآراء.

## القسم الثاني : التواصل غير اللفظي

لغة جسد الميسر هي اللغة غير المنطوقة أو المملفوظة، وقد تعطي رسائل أقوى في تأثيرها من اللغة المنطوقة، ومن الأمور التي تدخل تحت اللغة غير المنطوقة وتؤثر في الاتصال ما يلي:

أ. لغة الوجه.

ويكفي جمالاً وتأثيراً في لغة وجهك أن تحافظ على ابتسامتك باستمرار.

ب. لغة العيون.

وزع نظراتك على جميع المشاركين، وانظر إلى الشخص الذي تتحدث معه من خمس إلى عشر ثواني قبل تحويل النظر عنه إلى مكان آخر.

ج. لغة الحركات والإشارات.

لا تشر لأحد المشاركين بأصبعك وإنما براحات كفك، استخدم يديك وجسمك لتتوافق مع محتوى كلامك قدر المستطاع، افتح ذراعيك للمشاركين في الحالات المناسبة كأنك تحتضنهم.

د. لغة اللباس.

تتكون لدينا انطباعات آنية واضحة عن الناس خلال الثواني الخمس الأولى التي نراهم فيها. ويقدر الخبراء أننا نأخذ خمس دقائق أخرى لتنظيف خمسين في المائة من انطباعاتنا (السلبى أو الإيجابى) إلى الانطباع الذي تكون في الثواني الخمس الأولى.

الكلمتان الأكثر أهمية للباس المؤثر هما - كن لائقاً.

وفيما يلي نعرض لبعض سلوكيات المشاركين غير اللفظية، وكيف ينبغي أن يتعامل معها الميسر أثناء ورشة العمل:

### معاني السلوكيات غير اللفظية للمشاركين وموقف الميسر منها

سلوكيات المشاركين	المشاعر المحتملة	موقف الميسر
الابتسامة	حماساً فهماً	استمر، فقد تم الاستيعاب بشكل جيد
الإيماء بالتأكيد		
الميل للأمام		
الاتصال بالعين مع الميسر		
نظرة بلا تعبير	ملل	أعط استراحة
النظر إلى الساعة		
التثاؤب		
أو استبدل طريق العمل المتبعة في الأنشطة أو المهام لتضمن مشاركة أكبر للمشاركين		
العبوس	ارتباك (عدم فهم)	افتح المجال للأسئلة
الحملقة		
تجنب الاتصال بالعين مع الميسر		
أو قدم توضيحات بإعطاء أمثلة		
		أو قم بصياغة المعلومات بطريقة مختلفة
		أو قم بتمرين تطبيقي



## • مهارات إدارة الأسئلة:

تعد مهارات إدارة الأسئلة من أهم المهارات اللازمة للميسر خاصة أثناء الحوار الجماعي، ويرتبط بها بشكل مباشر مهارة الميسر في توليد أسئلة تفاعلية من خلال المناقشة والتعامل مع أسئلة المشاركين، ولنتذكر دائماً أن الأسئلة الذكية تقود إلى إجابات ذكية.



### أنواع الأسئلة:

هناك العديد من الأسئلة التي يمكن للميسر استخدامها أثناء ورشة العمل ومن هذه الأنواع ما يلي:

#### ١. الأسئلة المفتوحة؛ وهي :

« أسئلة لها أكثر من إجابة.

« أسئلة تستثير التفكير.

« لا يوجد لها إجابة صحيحة واحدة.

مثال : ما هي أهم أسباب نجاح ورش العمل؟

وهذه تستخدم لفتح النقاش واستثارة الأفكار وسماع وجهات نظر متعددة.

#### ٢. الأسئلة الممتدة؛ وفيها :

« يطلب الميسر من المشارك معلومات إيضاحية عن مشاركته.

وهناك ثلاثة أساليب للأسئلة الممتدة:

- التوضيح.
- التدعيم.
- الاستفاضة.

وتفصيلها على النحو التالي:

\* أمثلة أسئلة التوضيح:

- ماذا تعني بـ: ...؟
- إجابتك ليست واضحة لي، وضح أكثر!
- اشرح ماذا تعني عندما تقول: .....؟
- هل هناك طريقة أخرى للتعبير عن ذلك؟

\* أمثلة أسئلة التدعيم:

- لماذا كان كذا..؟
- ماهي إستراتيجيتك؟
- كيف قررت ذلك؟
- ما الذي جعلك تصل إلى هذه النتيجة؟
- هل يوجد ما يؤيد إجابتك؟

\* أمثلة أسئلة الاستفاضة:

- كيف يكون ذلك؟
- ماذا يحدث لو ....؟
- ما هو الجزء المفقود؟
- اشرح أكثر.
- توسع في الموضوع.

وهذه الأسئلة تساعد على التعمق في الموضوع وقد تفيد بشكل أكبر في مجموعات التركيز وفي ورش العمل التقييمية.

### ٣. أسئلة تشجع تفاعل المشاركين مع أفكار بعضهم:

ليس هدف تفاعل المشاركين مع بعضهم التواصل الاجتماعي فقط، وإنما لابد أن يكون هناك تفاعلاً فكرياً يتميز بالعمق والتنوع والنظام. ولذا يستخدم الميسر أسئلة تطلب رأي الآخرين ومواقفهم من الآراء والأفكار المطروحة، ومن أمثلة هذه الأسئلة:

- اطلب من المشاركين أو أحدهم التعليق على فكرة زميله.
- اسأل من وقت لآخر من يوافق ومن لا يوافق؟

## ٤. أسئلة تساءل المشاركين على تقويم وتطوير مشاركاتهم:

لا يعطي الميسر آراء أو أحكام تقويمية للمشاركات، ولا يخبر الميسر المشارك بأن مشاركته جيدة أو سيئة، وإنما يطرح له أسئلة تطور من مشاركته وتجعله يقيم ذاتياً مشاركته ويطورها ومن هذه الأسئلة:

- ما رأيك في هذه الإستراتيجية أو الفكرة التي طرحتها؟
- هل تستطيع تطبيقها؟
- كيف تطور هذه الإستراتيجية أو الفكرة؟

## ٥. أسئلة التفكير في التفكير:

يسأل الميسر المشاركين بعض الأسئلة التي تساعدهم على التفكير في تفكيرهم، فيطلب منهم أن يعلقوا على تفكيرهم، وأن يشرحوا العملية التي من خلالها توصلوا إلى الرأي. ومن أمثلة هذه الأسئلة:

- ما هي الخطة التي اتبعتها في الوصول إلى هذه النتيجة؟
- أي نمط استخدمت؟
- كيف فكرت في .....؟
- كيف توصلت إلى هذا القرار؟
- اشرح لنا ما دار في ذهنك خلال هذا الفكرة ؟ .

وتفيد هذه الأسئلة في تنمية خبرات المشاركين بإظهار منهجية التفكير التي اتبعها المشاركون وبالذات الخبراء منهم .. وتفيد كذلك في جعل المشارك يتحقق من رأيه بنفسه وبدون نقد أو تقييم من الآخرين...

وينبغي للميسر العناية بمجموعة من المبادئ الأساسية عند استخدام الأسئلة في ورشة العمل ومنها ما يلي:

- استخدام الأسئلة المفتوحة (التي ليس لها إجابة واحدة فقط) فهي أقدر على إثارة تفكير المشاركين وتحفيزهم للمشاركة من الأسئلة المغلقة (التي لها إجابة واحدة فقط).
- اطرح السؤال على الجميع ثم اختر المشارك الذي تريد منه الإجابة عن السؤال.
- انتظر مدة عشر ثوان أو أكثر بعد عرض السؤال؛ حتى تتيح فرصة للتفكير... وإذا لم يبدي أحد رغبة في المشاركة فاستمر في الصمت؛ فذلك يضغط عليهم بدرجة كبيرة للمشاركة .. ولا تقم بإعادة السؤال مرة أخرى.

- وزع أسئلتك على جميع المشاركين، ولا تجعلها وقفاً على عدد معين منهم .
- احرص على سماع عدة تعليقات ومشاركات للسؤال الواحد؛ فذاك يسهم في إثارة التفكير وسماع تفكير الآخرين.
- لا تطرح أكثر من سؤال في سؤال واحد.
- لا تكلف شخصاً بالاجابة قبل التأكد من أن لديه ما يقوله.
- أعد السؤال بصيغة أخرى اذا شعرت بأن الصياغة الأولى لم تكن واضحة أو مفهومة.
- من المهم توليد أسئلة جديدة بناءً على الأفكار التي يثيرها النقاش.

### • كيف يتعامل ميسر الورشة مع مشاركة وأسئلة المشاركين؟

- يلزم ميسر الورشة أن يحسن التعامل مع أسئلة المشاركين ومدخلاتهم بالتزام عدة أمور من أهمها:
- احترم أسئلة الحضور ومشاركاتهم مهما كانت في عينك هامشية أو لا قيمة لها.
- تجنب العبارات التي توحى بالانتقاص أو التقليل من المشارك، مثال: نريد مشاركة أفضل .. نحتاج مشاركة أكثر عمقاً ..
- أظهر القيمة الحقيقية للسؤال والمغزى العميق وراءه.
- تجنب الإصرار على أن تكون المشاركات موافقة لما تتوقعه أنت.
- أشرك المشاركين في الإجابة عن السؤال إذا كان ذا فائدة عامة.
- استخدام التعزيز الجزئي. ”تعزيز جزء المشاركة الصحيح“
- الابتعاد عن التسفيه، أو التجريح، أو التعليقات السلبية.

من أعظم المهارات التي أستفيد منها كثيراً في إدارة ورش العمل هي: مهارة إدارة الأسئلة

تستطيع تلخيص طريقة التعامل مع أسئلة وإجابات المشاركين بالجدول التالية:

• التعامل مع أسئلة المشاركين:

طريقة التعامل مع سؤال المشارك	عندما ...
أجب بنفسك على سؤال المشارك.	تكون الشخص الوحيد الذي يستطيع الإجابة.
أعد طرح السؤال على نفس المشارك بشكل آخر أو على مشارك آخر.	يكون هناك احتمال كبير أن المشارك أو مشارك آخر يستطيع التوصل إلى الجواب الصحيح.
أجل السؤال.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يكون السؤال خارجاً عن الموضوع.</li> <li>• يكون الوقت غير كاف لتناول السؤال.</li> <li>• سيتم تناول موضوع السؤال في جلسة نقاش أخرى.</li> <li>• تكون بحاجة إلى وقت لمعرفة الإجابة الصحيحة.</li> </ul>

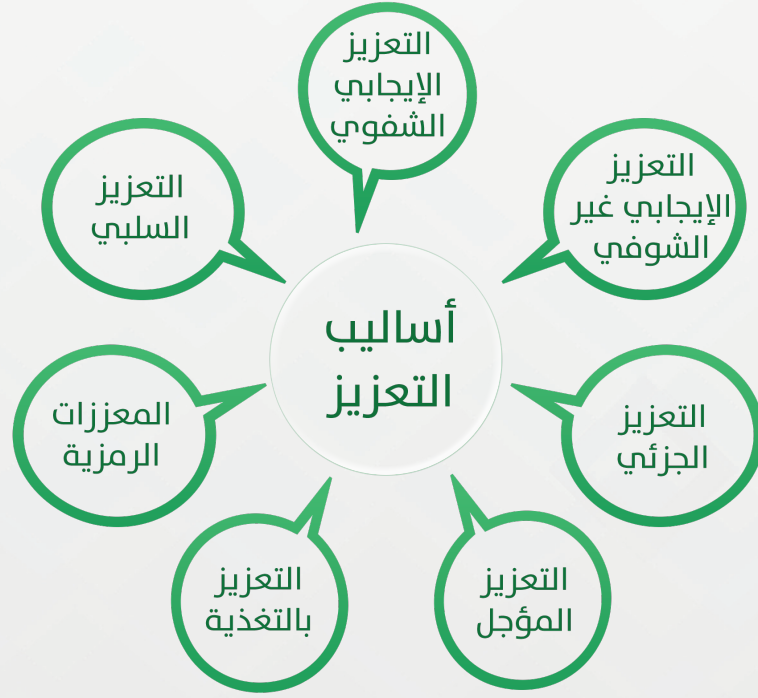
• التعامل مع إجابات المشاركين

إجابة المشارك	طريقة التعامل مع إجابة المشارك
صائبة	استخدام التشجيع الفعال (مثل، نعم، نقطة إيجابية، جواب صحيح).
خطأ	قدر الجهد المبذول، ثم وجه السؤال للآخرين، أو أجب عليه بنفسك إذا لم تجد من يجيب (مثل، شكراً لك ولكن لم يكن هذا ما أريد التوصل إليه ... أعرف كيف توصلت إلى هذا الجواب ولكن من لديه فكرة أخرى؟)
صحيحة جزئياً	تشجيع الجزء الصحيح، ثم إعادة السؤال على المشارك نفسه أو على مجموعته أو أن يجيب عنه الميسر بنفسه (مثل، أنت على الطريق الصحيح، ماذا لديك من أفكار أخرى؟ هذه نقطة طيبة، من لديه أفكار مكملة لما قاله؟)

## • مهارات التعزيز:

يستخدم ميسر الورشة أساليب متعددة لتعزيز المشاركات الإيجابية من المشاركين ومن هذه الأساليب

مايلي:



### • التعزيز الإيجابي الشفوي:

ويقدمه ميسر الورشة عقب المشاركة السليمة، مثل: (ممتاز، فكرة عميقة، مشاركة رائعة، وفقك الله، اقتراح مميز، ... الخ).

ويتأثر التعزيز الإيجابي الشفوي بنغمة صوت ميسر الورشة، مثل: التركيز على المقاطع أو سرعة الإلقاء، درجة الصوت ارتفاعاً وانخفاضاً، وهو ما يطلق عليه علماء اللغة (اللغة الموازية).

### • التعزيز الإيجابي غير الشفوي:

من أهم الإشارات غير اللفظية المعززة: هز الرأس كعلامة على الموافقة، الإشارة لأحد المشاركين بمناداته باسمه مصحوباً بابتسامة أو إيماء بالرأس، إشارة التوقف بمد اليد باسطقاً راحتها إلى الأمام.

### • التعزيز الجزئي:

ويكون عندما يعزز ميسر الورشة شفهياً أو لا شفهياً الأجزاء المقبولة من الجواب،  
مثال:

ميسر الورشة : - كيف يمكن التغلب على مرض السمنة؟

المشارك: يمكن بالتوعية.

ميسر الورشة : جيد . بالتوعية ولكن أي نوع من التوعية تقصد؟

المشارك: بالتوعية المباشرة و يمكن عن طريق الانترنت .

الميسر : ممتاز .

#### • التعزيز المؤجل:

ويستخدم هذا النوع عندما يؤكد ميسر الورشة النواحي الإيجابية لمشاركات الحضور بتذكيرهم بمشاركات زملاء آخرين من الورشة.

مثال: أشكر للجميع مشاركة مجموعة "أ" وحسن عرضها ودقته.

#### • التعزيز بالتغذية الراجعة واستخدام مشاركات الحضور:

من الوسائل التي تستخدم في التعزيز أيضاً؛ التغذية الراجعة، وذلك بتقديم تغذية راجعة لمشاركات الحضور، وتوجيه أنظار المشاركين نحوها، وتشجيع زملائهم على إضافة إجابات أخرى أو مراجعة هذه الإجابات .  
مثال:

مشاركة محمد رائعة .. ( تغذية راجعة) ماذا يمكن أن نضيف على الفكرة ؟ هل يمكن ربطه بشيء آخر؟  
(استخدام مشاركة الحضور).

#### • المعززات الرمزية:

قد تكون هذه المعززات مالية كمكافأة أو في صورة هدايا رمزية أو أشياء مادية أخرى لها قيمة معنوية بالنسبة للحضور نتيجة إجابة أو سلوك مستحسن.  
(الشرائح التي يمكن أن تستهدف بورش العمل متعددة، ويستخدم مع كل شريحة ما يناسبها من المعززات الرمزية).

#### • التعزيز السلبي:

يقصد بالتعزيز السلبي في ورش العمل؛ استبعاد أو إزالة المثير غير المرغوب فيه، بما لا يسمح للمشارك بتكراره وبما يساعد على تكرار السلوك المرغوب فيه.  
فكثيراً ما يُقدم المشارك على سلوك غير مرغوب فيه، فيتجاهله ميسر الورشة ولا يهتم به، مما يحفز المشارك للابتعاد عن هذا السلوك.  
كأن يطلق مشارك من أحد المجموعات عبارة فيها شيء من الانتقاص لفكرة ما.. فيشجع ميسر الجلسة بجسمه عن هذا المشارك ويلتفت لمجموعة أخرى متجاهلاً التجاوب مع هذا السلوك.

في أحد الورش تعمدت أن أمارس التعزيز مع أحد المشاركين الخجولين في وقت الاستراحة فوجدت تغيراً ملموساً في أدائه ومشاركته.

## • مهارات توليد الأفكار:

عند الرغبة في إيجاد حلول إبداعية لمشكلة، معينة أو عند استهداف الخروج بأفكار عملية لمشروع ما، أو عند التخطيط لرسم مسار أو رؤية برنامج أو مشروع.. فسيحتاج ميسر الورشة إلى أدوات توليد الأفكار بشكل أو بآخر.

وسنعرض لأدوات وطرق متعددة في توليد الأفكار حتى نتيح للميسر اختيار الأداة التي تلائم أهداف ومحاور الورشة، وذلك على النحو التالي:



### أولاً: أداة سكامبر

وهي أداة من أدوات التفكير تعتمد على الأسئلة الموجهة والتي عادة ما تسفر عن أفكار جديدة، وهي اختصار

للكلمات التالية:

الحرف	المعنى	الأسئلة المقترحة
S	SUBSTITUTE : بدل	-ماذا يمكن أن نستخدم بدلاً من أحد الأجزاء ؟ - ما البديل للمكونات ، الطريقة ، المكان ، الزمان ؟
C	COMBINE : ربط	هل يمكن ربط مواد مختلفة ، إضافة مكونات أخرى ؟
A	ADAPT : تكييف	هل يمكننا أن نعدّل بحيث يناسب حالات معينة وأغراض متعددة ؟
M	MODIFY : عدل	هل يمكننا تغيير التصغير ، التكبير ، الخصائص الخارجية ؟
P	PUT TO OTHER USES : استخدامات بديلة	هل هناك استخدامات أخرى ، طريقة جديدة في الاستخدام تلائم موقف معين ؟
E	ELIMINATE : احذف	ما هي الأجزاء غير الضرورية، وماذا يمكن أن نحذف ؟
R	REARRANGE : الاسترجاع أو إعادة الترتيب	ماذا يمكن أن نغير في ترتيب النظام ، أو عند قلب النموذج ؟



استحضار الميسر لأحرف الأداة (Scamper) والأسئلة المقترحة لكل حرف تساعده على تيسير

عملية النقاش بين المشاركين أو بين المجموعات، للوصول إلى حلول وأفكار جديدة ومبتكرة

### ثانياً: طريقة ماذا لو؟

"ماذا لو؟"، أداة يلعب بها الأشخاص المبدعون في كثير من الأحيان عندما يحاولون الخروج بطريقة جديدة للتفكير، وتوليد خيارات وبدائل كثيرة .

مثال : لاستخدام أداة لو عندما تحاول حل مشكلة ما.

« ماذا لو كان أكبر منافسيك عنده نفس المشكلة؟

« ماذا لو استمر وجود هذه المشكلة حتى العام القادم، ماذا ستفعل؟

« ماذا لو كانت لديك مشكلة عكس تلك التي لديك الآن، كيف ستحلها؟

« ماذا لو أن أحد العاملين في مجال آخر، مثل صناعة الخطوط الجوية أو في تجارة السيارات المستعملة، عنده هذه المشكلة، كيف يمكنهم حلها؟

« كيف يمكن لمهندس معماري أو سباك أو جراح أو شاعر أن يحلها؟

« ماذا لو أن أحدهم أعطاك مليون ريال نقداً لتحل هذه المشكلة، كيف ستنفق النقود؟

« ماذا لو كنت ولداً صغيراً، كيف ستحل المشكلة؟

### ثالثاً : طريقة التفكير بالمقلوب

ونقصد بها أن نفكر بالعكس أو بالمقلوب، وبمعنى آخر إذا كانت لديك فكرة إبداعية فلكي تولد فكرة

إبداعية أخرى فما عليك إلا أن تفكر عكس الفكرة أو الرأي أو البديل المطروح.

ومن أمثله ذلك ما يلي:

« إذا كانت عقارب الساعة تتحرك من اليسار إلى اليمين، فلم لا يتم التفكير بساعة إبداعية تتحرك عقاربها من اليمين إلى اليسار. (وقد حدث ذلك)

« إذا كان الشاي يصنع ويباع دائماً وهو ساخن، فلماذا لا نفكر بشاي يصنع ويباع بارداً. (وقد حدث ذلك)

« إذا كانت السيارات تصنع للرجال فلماذا لا يتم صنع سيارات خاصة للأطفال أو النساء.

« إذا كان المرضى يذهبون إلى الأطباء للعلاج، فلماذا لا يحدث العكس، وذلك بأن يأتي الأطباء إلى المرضى.

(وقد حدث ذلك)

## رابعاً: طريقة الكلمة العشوائية

في عصر السرعة لا مجال لانتظار الصدف؛ لذا يجب أن نثير تفكيرنا بطريقة مقصودة لتوليد أفكار إبداعية، وتعتبر المدخلات العشوائية وسيلة فعالة جداً لخلق مسارات جديدة للتفكير. فلا يمكنك الحصول على أفكار جديدة من خلال النظر بتمعن للأفكار القديمة، وعليه فإنك تستخدم شيئاً ما عشوائياً أو غير مترابط مع الموقف؛ لخلق مسارات جديدة للتفكير، مما يساعدك على الوصول لأفكار جديدة لم يصل إليها أحد قبلك.

سؤال: لماذا يفترض أن تفيد عملية التحفيز العشوائي؟

يرجع ذلك لأن العقل يعمل بوصفه نظام ذاكرة ذاتي الإسقاط وفي مثل هذا النظام، هناك محدودية لامتداد حيز الاهتمام المتماسك منطقياً، ولذا لا بد من إثارته بطريقة غير منطقية كما في المثيرات العشوائية.

تتنوع المثيرات العشوائية لتشمل عدة أمور ومنها:

« الكلمات العشوائية:

ونعنى بها إضافة أي كلمة عشوائية دون ترتيب مسبق لها على الشيء الذي تريد تطويره أو حله، وذلك من أجل الوصول إلى أفكار وحلول إبداعية جديدة.

ويمكنك تطبيق هذه المهارة كما يلي:

١. حدد الموضوع الذي ترغب بالتفكير فيه تفكيراً إبداعياً.

٢. حدد كلمة بشكل عشوائي كما يلي:

- من الممكن أن تغلق عينيك وتضع أصبعك على صحيفة، وبعد ذلك تستخدم الاسم القريب من أصبعك، ثم تذكر الصفات المرتبطة بالكلمة العشوائية، مثلاً معجون أسنان نجد من صفاته (منعش - منظف - مضاد للتسوس...).
- كما يمكنك كتابة عدد من الكلمات الشائعة على قطع من الورق ويفضل أن تكون أسماء، ويجب ألا نختار هذه الكلمات بناء على موضوع التفكير، فكلما كانت الكلمات أكثر عشوائية وبعيدة عن موضوع التفكير كلما ازدادت احتمالية توليد أفكار إبداعية.
- بعد كتابة الكلمات ضع قطع الورق في حقيبة واختر منها مجموعة من الكلمات بشكل عشوائي، ولكن تجنب أن تكون الكلمات العشوائية كثيرة لدرجة مربكة و مشتتة.

٣. بعد تحديد الكلمات العشوائية، أو صفات الكلمة العشوائية، حاول استخراج مجموعة من الحلول من كل كلمة، واسأل نفسك كيف يمكن أن تولد فكرة بالربط بين هذه الكلمة وموضوع التفكير؟.

ومن المهم ألا نستبدل الكلمات العشوائية، وأن نثق بوجود علاقات عشوائية ونحاول إيجادها. لذلك يقترح إدوار ديونو في كتابه التفكير الجانبي أن نضع حد أدنى من الأفكار الإبداعية نحاول الوصول إليه، لأن هنالك الكثير من الكلمات قد نشعر من الوهلة الأولى أنه من المحال أن نحصل منها على أفكار؛ لكن إصرارنا على أن نحصل من الكلمة على أفكار إبداعية حتى لو لم تكن جيدة على الإطلاق سيخلق مسارات جديدة للتفكير ومنها سنصل لأفكار متميزة.

مثال للمدخلات العشوائية:

ما هي الأفكار الإبداعية التي يمكن الحصول عليها من: برتقالة و كتاب؟

نتائج مقترحة:

- للبرتقالة فصوص يمكن أن تقسم الكتاب لأجزاء ليسهل سحب الجزء الذي تريده فقط .
- يمكن عصر البرتقال وشربه كوسيلة أسرع من الأكل، ومنها يجب أن يكون لكل كتاب عصارة لأجزائه تلخص ما يمكن قراءته بسرعة.
- البرتقال دائرة لا بداية لها ولا نهاية؛ وبالتالي يمكن كتابة الكتاب بطريقة تجعل قراءة أي جزء منه مفهوماً.

« الأجسام أو المواد العشوائية:

يمكن استخدام الأجسام وتمييزها عن الكلمات العشوائية، بإمكانية النظر إلى الأجسام الحقيقية المنتقاة عشوائياً بعدد أكبر بكثير من الطرق المختلفة للتعامل مع الكلمة التي تصف هذه الأجسام. يفترض بالإنسان أن يتمكن من تخيل جسم بكل التفاصيل الدقيقة؛ ولكن غالباً لا يحدث هذا في عملية التطبيق، كما أن وظيفة هذا الجسم تميل إلى أن تطفئ على ملامح الجسم وصفاته الأخرى، لذا تكون الأجسام العشوائية أكثر فاعلية.

مثال :

طرح موضوع عن: نظام عمل بالساعات جديد، ومن الأجسام العشوائية الممكن استخدامها "علبة معجون أسنان" كيف نستخدم الجسم المثير لتوليد افكار جديدة؟.

## خامساً: أسلوب العصف الذهني

يعتبر العصف الذهني إستراتيجية للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار من مجموعة من

الأشخاص خلال فترة زمنية وجيزة.

وهو من أكثر الأساليب شيوعاً من حيث الاستخدام بغرض حل المشكلات بطريقة إبداعية.

## « مبادئ وقواعد العصف الذهني:

١. ضرورة تجنب النقد والحكم على الأفكار (استبعاد أي نوع من الحكم أو النقد...).
٢. إطلاق حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار مهما يكن نوعها أو مستواها.
٣. المطلوب هو أكبر عدد من الأفكار بغض النظر عن جودتها أو مدى عمليتها.
٤. البناء على أفكار الآخرين و تطويرها.

## « المراحل التي تمر بها جلسات العصف الذهني:

١. طرح و شرح و تعريف المشكلة. (ويفضل أن تكون على شكل سؤال)
٢. بلورة المشكلة و إعادة صياغتها.
٣. الإثارة الحرة للأفكار.
٤. تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها.
٥. الإعداد لوضع الأفكار في حيز التنفيذ.

## « العوامل المساعدة في نجاح أسلوب العصف الذهني:

١. أن يسود الجلسة جو من خفة الظل والمتعة.
٢. يجب قبول الأفكار غير المألوفة في أثناء الجلسة وتشجيعها.
٣. التمسك بالقواعد الرئيسية للعصف الذهني (تجنب النقد، الترحيب بالكم والنوع)
٤. إيمان الميسر بجدوى هذا الأسلوب في التوصل إلى حلول إبداعية.
٥. أن يفصل الميسر بين توليد الأفكار و بين تقييمها.
٦. أن تكون الجلسة موضوعية بعيدة عن الآراء و الدفاعات الشخصية.
٧. تدوين وترقيم الأفكار المنبثقة من الجلسة بحيث يراها جميع المشاركين.
٨. عدد المشاركين المناسب في جلسات العصف بين ٦-١٢ شخصاً.
٩. ضرورة التمهيد لجلسات العصف وإزالة الحواجز بين المشاركين.
١٠. أن يكون هناك كاتب حاذق لتسجيل ورصد الأفكار.
١١. "يمكن كتابتها على لوحات كبيرة أو تسجيل صوتياً - دع غيرك يكتب الأفكار"
١٢. أن يتم نقل تقديم الأفكار بين المشاركين بطريقة متنوعة وعادلة.
١٣. منع أي نقد للأفكار أو الحكم عليها أو الاستهزاء بها.

« مهام الميسر في إدارة النقاش:

١. الإسهام في إحياء الورشة بأفكاره الشخصية.
  ٢. قدم أصحاب الأفكار من المشاركين على أفكارك.
  ٣. اجعل أفكارك كفترة تفكير وتحريك عندما تنضب الأفكار.
  ٤. عندما تنضب الأفكار ابحث عن أغرب الأفكار واطلب أن يفكروا في كيفية تحويلها إلى فكرة عملية مفيدة.
  ٥. اترك وقت الجلسة مفتوحاً.
  ٦. اشكر المشاركين على مساهمتهم المفيدة.
  ٧. أخبرهم أنه ستصلهم نسخة من تقرير الأفكار.
  ٨. اصنع مجموعة لتقييم الأفكار.
- "من الأفضل أن يكونوا أعضاء مختلفين عن المجموعة الأولى"

« تقويم الأفكار المتولدة من العصف الذهني:

١. ينبغي أن يكون عدد الفريق (٣ أشخاص أو أقل).
٢. ادمج الأفكار المتشابهة وطور بعضها بالبعض الآخر.
٣. رتب الأفكار حسب الأهمية أو الواقعية في التنفيذ أو حسب التكلفة أو غير ذلك.
٤. ضع الأفكار التي لا يمكن الاستفادة منها في ملف خارجي.
٥. ضع أسماء الفريق المشارك في توليد الأفكار في مقدمة التقرير.
٦. وزع نسخ من الأفكار بعد التقييم للفريق المشارك للمراجعة والإضافة والتعديل.
٧. قد تكون هذه الفكرة سبباً في إيجاد أفكار إبداعية جديدة.
٨. تابع استلام ملاحظات المشاركين على التقرير.
٩. "لو تم الاجتماع مع أصحاب الملاحظات للتعرف عليها مباشرة فهذا أفضل"
٩. ضع الصياغة النهائية للتقرير.

العصف الذهني أكثر الأساليب استخداماً في ورش العمل وهو أكثر الأساليب التي تمارس بشكل خاطئ أو قاصر.

## سادساً: أسلوب العصف الكتابي

العصف الكتابي شبيه بالعصف الذهني، وقواعده وقوانينه كقواعد وقوانين العصف الذهني غير أنه يعتمد على الكتابة وليس على الحديث والكلام.

طريقة العصف الكتابي وأسلوب تطبيقه وممارسته تتم وفق الخطوات التالية:

« يتم إخبار المشاركين في اجتماع العصف الكتابي بموضوع الاجتماع أو المشكلة التي سيتم مناقشتها، وذلك قبل فترة كافية (ولتكن أسبوعاً أو أسبوعين) من تاريخ عقد الاجتماع.

« يجتمع المشاركون في الوقت المحدد، ومن ثم يتم تقسيمهم إلى مجموعات صغيرة، كل مجموعة تتكون من (٤-٦) أشخاص.

« تجلس كل مجموعة فرعية حول طاولة مستديرة، ويُعطى كل واحد منهم ورقة مكتوب في أعلاها الموضوع أو المشكلة التي سوف يتم التفكير فيها، كما أن الورقة مقسمة إلى ثلاثة أو أربعة أعمدة.

« يُطلب من كل مشارك كتابة فكرة واحدة في كل عمود، وفي حالة انتهائه من الكتابة يضع ورقته مقلوبة وسط الطاولة المستديرة.

« بعد انتهاء الجميع من كتابة الأفكار، تدور الأوراق على أفراد المجموعة بحيث يأخذ كل مشارك ورقة زميله.

« يُطلب من كل مشارك كتابة أفكار جديدة أو تطوير الأفكار الموجودة في الورقة (أفكار زميله الآخر)، بحيث يكتب فكرة واحدة في كل عمود، وفي حالة انتهائه يضع الورقة مقلوبة وسط الطاولة.

« في حالة انتهاء الجميع من كتابة الأفكار، تدور الأوراق مرة ثانية على أفراد المجموعة بحيث يأخذ كل مشارك ورقة زميله.

« وهكذا تدور الأوراق حتى تمر جميع أوراق أفراد المجموعة على كل فرد مشارك في المجموعة.

« بعد ذلك يتم جمع الأوراق وفض المجموعات الفرعية، ويمكن إعطاء الأفراد فترة راحة.

« خلال فترة الراحة يتم كتابة وتصنيف جميع الأفكار الواردة في جميع الأوراق مع إلغاء الأفكار المكررة.

« يجتمع المشاركون مرة أخرى في مجموعة واحدة كبيرة (بعد إلغاء المجموعات الفرعية)، ويتم تقييم الأفكار المكتوبة، ومحاولة دمج الأفكار المتشابهة، واختيار الأفكار الجيدة والإبداعية.

« لتقييم الأفكار المكتوبة يمكن إعطاء درجات لكل فكرة (ولتكن من ١-١٠)، ومن ثم جمع الدرجات للحصول على أفضل فكرة أو أفضل مجموعة أفكار.

« كذلك يمكن قبل التقييم أو بعده فتح باب النقاش (ولو لفترة محدودة)، لتطوير بعض الأفكار أو إلغاء بعضها الآخر.

## سابعاً: مصفوفة التطوير

يتم وضع المميزات أو الأفكار أو الأجزاء الرئيسية لشيء ما في قائمة، ثم التفكير في كل ميزة على حده ومحاولة تطويرها، ومثال ذلك لو كانت شركتك تُصنِّع مفكات البراغي، وأنت في حاجة إلى أن تنافس مُنافسيك، قم بعمل هذا الجدول:

الأجزاء	المواصفات	الأفكار
مادته	الحديد الصلب	بلاستيك مقوى
المقبض	خشبي	معدني
الوزن	ثقيل	خفيف
طريقة الاستخدام	بالييد	بالبطارية الكهربائية

الذي يعرف طريق واحد ليصل إلى هدفه سيتعطل عند أي عارض أما الذي يملك عدة طرق فسيصل إلى هدفه مهما كانت العوائق.

## • مهارة التنشيط:

في منتصف الجلسة قد يشعر الحضور بالخمول أو التعب، وتستخدم فواصل التنشيط لإعادة الحركة والحماس والنشاط للمجموعة والخروج مؤقتاً من الموضوع، و يناسب هذا الأسلوب بشكل أكبر ورش العمل غير الرسمية.

و يفيد أيضاً تغيير المكان، في تنشيط الحضور واستعادة نشاطهم للعمل داخل الورشة، وذلك بتبديل أماكن الحضور، تغيير المجموعات، الوقوف بعض الدقائق والتجول الحر في قاعة الورشة، استخدام لعبة منشطة تتطلب الوقوف والحركة.

ومن أهم الفواصل التنشيطية ما يلي:



وسنعرض لها بشيء من التفصيل على النحو التالي:

### ١. الألغاز.

تعد الألغاز أحد المثيرات المحبوبة والمرغوبة لدى المشاركين، وتوجد جواً من المرح والمتعة يساعد على التعلم والمشاركة وتحفيز الذهن لتقبل الجديد. وتستخدم لكسر الجمود، ولإثارة المشاركين نحو قضية نقاشية ونحو ذلك. ومن المهم أن تكون فرصة إجابة اللغز محددة الوقت.. حتى لا تؤثر على زمن الورشة المحدد.



## ٢. القصة.

تعتبر القصة واحدة من أهم الطرق التعليمية للأطفال والكبار على حد سواء وهي من الوسائل التي تتيح مجالاً للنقاش كما أنها تضيف جواً من المتعة في لقاءات وورش العمل. ويمكن أن توظف القصة بعدة طرق منها:

- « يمكن أن تستخدم القصة كمدخل للنقاش وإثارة الحوار.
- « رواية القصة ثم محاولة الإجابة على بعض الأسئلة من خلال المناقشة مثل:
  - ما هي المشكلة التي حدثت في القصة؟
  - لماذا حدثت؟
  - كيف كان يمكن تجنب حدوثها؟
  - كيف تم حلها؟
  - هل كان هناك حلول أخرى؟ ما هي؟
  - في رأيك ما هو الحل الأفضل؟ لماذا؟
  - هل يحدث ذلك في واقعنا؟
  - ماذا نتعلم من ذلك؟

ويستطيع الميسر استخدام أكثر من قصة وتوزع على المشاركين على شكل مجموعات.

وينبغي أن يراعي ميسر الورشة عند رواية القصة ما يلي:

- « ربط القصة بموضوع الورشة.
- « توظيف القصة لإثارة حوار ونقاش حول المواضيع المطروحة.
- « مناسبة القصة للتقاليد المحلية.
- « تناول مشهد مألوف للمشاركين أو خيال منطقي.
- « تناول موضوع واحد حتى يمكن التركيز عليه والتعمق فيه.
- « تجنب التفاصيل غير المؤثرة حتى لا تشتت المشاركين.
- « استعمال لغة بسيطة وواضحة للمشاركين.



### ٣. الأفلام والمقاطع المرئية القصيرة.

تتركز أهمية الفيلم في قدرته على تفعيل أكثر من حاسة لدى المشاركين، وعلى قدرته على الجذب والإثارة، وفي إثراء ملكة التخيل والإدراك عند المشاركين، كما تتيح الأفلام عرض المواقف النادرة، أو تلك التي لا يمكن إدراكها أو الوصول إليها، أو التي مضى على حدوثها زمن بعيد. وتسهم الأفلام في كسر الجمود وإثارة مواضيع للنقاش والحوار، وتسهم الأفلام كذلك في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية لدى المشاركين وتعمق لديهم الملاحظة والتأمل.

ومما يحسن مراعاته عند استخدام الأفلام والمقاطع المرئية:

- « أن تكون الأفلام مرتبطة بموضوع الورشة وأهدافها.
- « أن تكون خالية من المحاذير الشرعية (موسيقى - صور نساء..).
- « أن لا يتعدى وقت الفيلم (٣-٤ د).
- « أن يتاح للمشاركين التعليق على الفيلم والربط بموضوع الورشة.
- « أن تكون رسالة الفيلم واضحة ومحددة.
- « أن يتناسب الفيلم مع أعمار وثقافة المشاركين.

### ٤. الألعاب الحركية والذهنية.

الألعاب واحدة من الأساليب ذات السمات الخاصة في التنشيط، حيث أنها تختلف عن كل الأساليب الأخرى، من حيث أنها لا تتطلب الكثير من الموارد، إضافة إلى خلق أو إبداع فكرة من خلال اللعبة، إلا أنها تتطلب بعض العناصر المهمة والتي يجب مراعاتها ومنها:

• يجب أن لا تستخدم الألعاب فقط للمرح وملء الفراغات.

• الإعداد الجيد للعبة من حيث:

١. التوجيهات والتعليمات المطلوبة.

٢. مقدار الزمن المطلوب.

• وضوح إطار اللعبة أو التمرين:

١. أهداف اللعبة أو التمرين.

٢. الخطوات الإجرائية.

٣. الأدوار.

ويمكن للميسر الاستفادة بدرجة كبيرة من الألعاب والتمارين في كسر الجمود، ولفت نظر المشاركين إلى أفكار مركزة، فعلى الرغم من أن اللعبة لا تمثل وضعا حقيقيا، إلا أنها تساعد المشاركين في التركيز على مواضيع حقيقية.

وتفيد كذلك الألعاب كمدخل مثير للنقاشات والأفكار، ولذا لابد من إعطاء قدر كافٍ من الوقت بعد اللعبة للمناقشة والحوار.

وتسهم بعض الألعاب في تعميق مفاهيم ومهارات تصب في موضوع الورشة، وذلك متى اختيرت وصممت بشكل مهذب ومقصود.

## ٥. الصور والرسومات.

يعتبر استخدام معارض الصور ورسومات المشاركين، من الطرق التي تشد الانتباه، وتتمتع بجاذبية كبيرة، وتنبع قيمتها من أنها تتيح المجال لمشاركة جميع المشاركين، حتى الذين لا يتكلمون كثيراً، كما تساعد على توليد الأفكار وإثارة الحوار والنقاش.

وإذا تم اختيار الصور والرسومات بعناية وفق ما يتناسب مع موضوع الورشة، وقام الميسر بعرضها بطريقة جذابة؛ إما من خلال معرض أو رسمة وتعليق...، فإن ذلك يساهم في إدخال جو من المتعة إلى الورشة، ويحفز المشاركين لاستخدام أكثر من حاسة، مما يزيد من فرصة ومدّة الاحتفاظ بالمعلومات وفهمها، كما أنها تسهل فهم المواضيع الصعبة، وتساعد على تخيل الأمور والأفكار.

ومن الاستخدامات الأساسية لهذا الأسلوب:

- مدخل للنقاش حول مواضيع مختلفة.
- وسيلة إيضاح.
- فهم المزيد عن الموضوع من خال تعبير المشاركين بالرسومات أو باستخدام صور تم تحضيرها مسبقاً.
- يستطيع ميسر النشاط أن يطرح أسئلة عن مضمون الرسائل التي تحملها هذه الصور، أو الأفكار التي تتضمنها.
- يمكن أن نستخدم معارض الصور والرسومات كمدخل لعمل المجموعات الصغيرة، أو مدخل للنقاش للمجموعات الكبيرة.
- نستطيع أن نستخدم أسلوب العصف الذهني في الوصول إلى الرسائل التي تحملها الصور.

جربت في ورش عديدة استخدام أدوات التنشيط (صور - أفلام ... ) فوجدتها محببة جداً لدى المشاركين وتضفي حيوية وفكاهة جميلة بينهم.

## • مهارة كتابة وتدوين الأفكار:

من المهام الرئيسية التي تتم أثناء ورش العمل، مهام كتابة وتدوين الأفكار، ويقوم الميسر بدور رئيس في توجيه وتنفيذ هذه المهام .. ولأداء هذه المهام بشكل جيد ينبغي عناية الميسر وفهمه لأمر متعلقة بالكتابة والتدوين، وسيتم تناولها من خلال الأسئلة التالية:

- أ. من الذي يقوم بعملية تدوين وكتابة الأفكار في الورشة؟
- ب. ما هي الأفكار التي تدون؟
- ج. كيف تدون وتعرض الأفكار؟
- د. متى تعرض الأفكار؟

أولاً: من الذي يقوم بعملية تدوين وكتابة الأفكار في الورشة؟

كتابة أفكار ونتائج الورشة عملية مهمة للغاية، ولكن ينبغي أن لا ينشغل الميسر بها وإنما يخطط ويشرف عليها، ومن الأفكار الجيدة في عملية الكتابة ما يلي:

- « يطلب الميسر من كل مجموعة تعيين كاتب أو مقرر، مسؤول عن تدوين أفكار مجموعته.
- « يصمم الميسر - حسب طبيعة الورشة وأهداف الجلسة - نموذج خاص لتدوين الأفكار وخلاصة العمل.
- « يوزع الميسر أوراق القلاب على المجموعات لتدوين أفكار ونتائج عمل مجموعتهم عند الحاجة.
- « يطلب الميسر من المشاركين تدوين أفكارهم على بطاقات صغيرة بشكل فردي، وتعليقها في مكان مخصص من القاعة.
- « قد تقتضي طبيعة الورشة أن يُعين مدون خارجي لكل مجموعة أو يعين فريق لتدوين جميع الأفكار والمداخلات التي تطرح من جميع المشاركين.
- « يمكن أن تصمم شبكة تواصل عبر أجهزة الحاسب الآلي بين المجموعات؛ بحيث يتم في كل مجموعة تدوين أفكارهم مباشرة على جهاز الحاسب الآلي، وتجتمع جميع التدوينات في جهاز مركزي واحد.
- « التسجيل الصوتي لمشاركات وأفكار المجموعة أو جميع المجموعات، فذلك قد يكون خيار جيد في بعض السياقات، ثم تتم عملية تزييفها وكتابتها.
- « قد تتطلب الورشة أن يقدم المشاركون مشاركاتهم على شكل عرض أو تمثيل أو تطبيق معين .. وهنا قد يكون من المناسب أن يتولى فريق خارجي تسجيل ذلك على كاميرة فيديو ومن ثم تحليل العرض والاستفادة منه في التقييم ورصد الأفكار وغيره.

## ثانياً: ما هي الأفكار التي تدون؟

إن تحديد الأفكار التي ينبغي تدوينها دون غيرها أمر بالغ الصعوبة ولكن يمكن استصحاب الموجهات التالية فهي خير معين على ذلك:

- « المعلومات والأفكار التي تجيب عن تساؤلات الورشة وأهدافها، هي التي تستحق التدوين.
- « النقاشات الجانبية والحوارات الثانوية، يمكن تدوين خلاصة ما يتوصل إليه فيها من رأي نهائي.
- « آراء الخبراء في الورشة من الضروري تدوينها، فوزنها ليس كغيرها.
- « كتابة جميع الأفكار يتيح لنا عمليات تطوير واختصار الأفكار بعد الورشة، والعكس لا يتيح ذلك كثيراً.
- « يمكن تعيين مقررین منفصلين للورشة، ويبين لهما محددات الأفكار والنتائج التي يدونها قبل الورشة، ثم في نهاية الورشة يجمع حصيلة ما دونوا ويضم بعضه إلى بعض، مع حذف المكرر.
- « التسجيل الصوتي أو المرئي للورشة مع اختصار تدوين الأفكار وفق محددات متفق عليها سلفاً يسد من النقص أو العجز المتوقع في التدوين.
- « نتفق على ضرورة تدوين خلاصات النقاش والحوار، وقد نجتهد في تدوين الآراء التي سبقت الاتفاق حسب أهداف الورشة.
- « نتائج التصويت من المهم تدوينها وذكر أوزان الأصوات الأخرى.
- « بعض نماذج العمل والنقاش تجمع بين الخيرين فهي تساعد على تدوين الأفكار وتقدم كذلك النتائج النهائية.

## ثالثاً: كيف تدون وتعرض الأفكار؟

- عُرِض سابقاً مجموعة من الأفكار المتعلقة بكيفية تدوين وعرض الأفكار، وذلك عند الحديث عن يتولى تدوين الأفكار، ويمكن إضافة ما يلي:
- « يقوم فريق التدوين المخصص بتدوين الأفكار على شكل خريطة ذهنية، وذلك باستخدام البرامج الحاسوبية المخصصة في ذلك مثل:

1. edraw Mind Map

2. FreeMind

" توجد مقاطع يوتيوب تشرح كيفية استخدام هذه البرامج وغيرها "

فذلك يساعد على تنظيم الأفكار وتلخيصها، ويسهل عملية حفظها وتصورها.

وقد يطلب من كل مجموعة تدوين وتنظيم أفكارها في خريطة ذهنية يقومون برسمها يدوياً.

- « أحياناً تتطلب الورشة أن تعرض نتائج كل جلسة على الشاشة؛ بحيث يتم مراجعتها أو تقييمها أو..، وهنا على ميسر الجلسة أن يحسن تخطيط الجلسات وطريقة تدوين الأفكار وتحديد الأشخاص المساندين الذين يحتاجهم حتى تنجز هذه المهمة بشكل جيد.

وقد يفيد في ذلك ما يلي:

١. أن يطلب من المجموعات تسليم عملها أولاً بأول، حتى يتمكن فريق التدوين من كتابتها وتجهيزها للعرض.
٢. تعيين أكثر من مدون للأفكار، ومن ناسخ لها على الحاسب الآلي، بحيث يدون الأول جزء من الأفكار المطروحة ثم يسلمها للناسخ الأول، ويقوم المدون الثاني بتدوين الجزء التالي من الأفكار ثم يسلمها للناسخ الثاني وهكذا تستمر العملية.
٣. أن تقوم كل مجموعة بعرض أفكارها أو مشاركتها ويكون معهم ناسخ ينسخ ويدون أفكارهم مباشرة على الحاسب الآلي أو تكتب المجموعة أفكارها وتسلمها له أولاً بأول، وهو يتولى عملية كتابتها على جهاز الحاسب الآلي .. كل الناسخين في المجموعات مربوطين بشبكة مع نقطة مركزية تجتمع فيها الأفكار من كل المجموعات وهو بدوره يجهزها لعملية التقييم في الجلسة التالية.
٤. أن يخطط الجلسات بطريقة تتيح هامش وقت لفريق التدوين للكتابة، كأن يجعل بعد الجلسة راحة قصيرة، أو تمرين تنشيطي، أو يتبعها بنقاش عام مفتوح ريثما يتم الانتهاء من الكتابة والتجهيز للعرض.

ويمكن استخدام أكثر من طريقة للتدوين في الورشة الواحدة، ومما يؤكد عليه في عملية التدوين ما

يلي:

- ينبغي أن لا ينشغل ميسر الورشة بتدوين الأفكار بأي حال من الأحوال.
- من المهم التأكد من سلامة أدوات وأجهزة التدوين قبل بداية الورشة، فمن الصعوبة بمكان إعادة طرح الأفكار من جديد إذا فات وقتها ولم تدون.
- يمكن استخدام أكثر من أداة للتدوين على سبيل الاحتياط، مثل التدوين المباشر أثناء الورشة وتسجيلها صوتياً كذلك.
- قد تحتاج أحياناً إلى كتابة أسماء المجموعة على أوراق ونماذج عمل مشاركاتهم للرجوع إليهم عند الحاجة وبخاصة بعد الورشة، مثل: طلب مزيد من المعلومات عن فكرة معينة أو الاستيضاح عن شيء ذكر ونحو ذلك.
- لو استخدم الميسر طريقة تدوين الأفكار على أوراق القلاب أو البطاقات الصغيرة أو غيرها؛ فإن عليه أن يعتني بتكليف من يتولى كتابتها وتدوينها إلكترونياً ليستفاد منها بشكل جيد.
- وفي كل ورشة يستطيع فريق التخطيط وميسر الورشة ابتكار طرق في التدوين تناسب أهدافهم وحاجاتهم.

الخطأ اليسير في كيفية تدوين الأفكار أو في توقيت عرضها أو في تحديد ماذا سيدون قد يفسد عليك أهداف الورشة ويحرمك من استثمار المشاركين بشكل جيد.

## رابعاً: متى تعرض أفكار ونتائج الورشة؟

المسؤول عن تحديد وقت عرض الأفكار هو ميسر الورشة وذلك حسب طبيعة الورشة وأهدافها، ومن

أكثر أوقات عرض الأفكار مايلي:

- « عرض أفكار ونتائج الورشة بعد كل جلسة.
- « عرض أفكار ونتائج الورشة لتقييمها أو إقرارها في نهاية الورشة.
- « عرض أفكار ونتائج الورشة في يوم آخر غير يوم عقد الورشة.
- « عرض نتائج الورشة عبر استمارات ونماذج إلكترونية ترسل عبر البريد، وذلك للاطلاع أو التقييم أو الإقرار ونحو ذلك.
- « تشكيل مزيج من الصيغ السابقة لعرض أفكار ونتائج الورشة.
- « قد تقتضي طبيعة بعض الورش الاكتفاء بتدوين أفكار ونتائج الورشة، وعدم عرضها مرة أخرى على المشاركين وإنما الاستفادة منها في سياقات أخرى.
- « قد تعرض نتائج الورشة على فريق آخر غير المشاركين في الورشة؛ لبناء موقف أو تصور أو تقييم ونحو ذلك.

## • مهارات استخدام تقنيات ورش العمل:

قد يحتاج ميسر الورشة استخدام بعض تقنيات التدريب، مثل: السبورة الورقية والبروجكتر وغيرها، وسنعرض لأفكار عملية في استخدام السبورة الورقية بحكم انها من أكثر التقنيات استخداماً في ورش العمل، وذلك على النحو التالي:

- اكتب أحرفاً كبيرة وواضحة.
- أعطي كل ورقة عنواناً واحداً فقط.
- عند كتابة الأفكار الرئيسية أثناء الورشة: اكتب ما يقال، أو إذا اضطررت لخص ما يقال وخذ الإذن لاستخدام كلمات أفضل.
- اقتصر في الورقة الواحدة على ١٢ سطر.
- اقتصد في استخدام الكلمات المختصرة، أو الكلمات الأجنبية.
- اكتب بخط واضح باستخدام أقلام غامقة.
- استخدم الأقلام الملونة بقصد الإشارة إلى نقطة أو المقارنة.
- استخدم قلمين غامقين (الأسود والأزرق الداكن أحسنها) للكتابة بالتبادل لتسهيل قراءة الملاحظات.
- أضف صور ورموز وأشكال على ورقة العرض.
- لا تنس أن تقف بجانب لوح أوراق العرض – و ليس أمامه – ليتمكن المشاركون من قراءة ما تكتبه.
- لا تتحدث إلى الورقة أثناء كتابتك عليها.
- قلل استخدام الأقلام الحمراء والخضراء. (٧٪ من الناس يعانون من عمى الألوان ويجدون صعوبة في التفرقة بين هذه الألوان).



## • مهارات تقييم أفكار ونتائج الورشة:

تتعدد أدوات تقييم أفكار ونتائج الورشة، ويحدد ميسر الورشة أي الأدوات أنسب لتحقيق أهداف الورشة، ومن أهم أدوات التقييم ما يلي:



### أولاً: أسلوب دلفاي

أسلوب دلفاي هو أحد الأساليب العلمية التي تستخدم في مجالات تقييم الأفكار من قبل خبراء خارجيين.

#### • تعريفه والفلسفة القائم عليها:

هو منهج مصمم بطريقة علمية لاستطلاع رأي مجموعة من الخبراء حول موضوع ما، وذلك للدراسة أو لاستطلاع الرأي.

#### • صيغ أسلوب دلفاي:

تتعد صيغ أسلوب دلفاي على النحو التالي:

« الصيغة الأولى باستخدام (الورقة والقلم)، وتعتمد على الاستبيان عبر نوعين وهما:

١. الاستبيان الاستقرائي: وهو عبارة عن سؤال الخبراء عن الموضوع بشكل مباشر، وتركهم يدلون بإجاباتهم وآرائهم واقتراحاتهم.

٢. الاستبيان الاستنتاجي: وفيه تعطى بعض المعلومات عن الموضوع، ويعقبها مجموعة من الأسئلة ليضع الخبراء إجاباتهم وتقديراتهم وآرائهم.

« الصيغة الثانية باستخدام الحاسب الآلي:

وتعتمد على استخدام الحاسب الآلي وتتسم بالسرعة في الاتصال، ويمكن التعرض لمجموعة كبيرة من الخبراء على مدى جغرافي واسع مع توفير الوقت والجهد.

## • خطوات استخدام أسلوب دلفاي:

تتكون خطوات تنفيذ أسلوب دلفاي كما يلي:

- « تحديد و تعريف المشكلة.
  - « تحديد الهدف من تطبيق أسلوب دلفاي.
  - « تحديد نوع الخبراء من حيث تخصصاتهم وخبراتهم.
  - « اختيار الخبراء بحيث يكونوا ممثلين للمجتمع.
  - « إعداد الاستبيان بصورة مفتوحة.
  - « توزيع الاستبيان على الخبراء.
  - « الحصول على نتائج الاستبيان فى جولته الأولى، وتفرغ النتائج وتحويلها إلى استبيان مغلق.
  - « توزيع الاستبيان فى صورته المغلقة (الجولة الثانية) على نفس الخبراء.
  - « تحليل الاستبيان لتحديد درجة الاتفاق بين الخبراء، وتعديل ما يلزم بناء على آراء الخبراء.
  - « إعادة إرسال الاستبيان فى صيغته المعدلة للخبراء مرة أخرى للوصول إلى اتفاق أكبر حول ما تم التوصل إليه. (الجولة الثالثة)
  - « تجمع النتائج مرة أخرى وتحلل للوصول إلى النتيجة النهائية.
  - « يستثمر الباحث نتائج الاستبيان لوضع التصور المستقبلي.
- فى أسلوب دلفاي تم جمع الأفكار وتقييمها فى وقت واحد من قبل فريق الخبراء، ويمكن أن تجمع الأفكار من خلال ورشة ثم ترسل إلى الخبراء لتقييمها (يعني نبدأ من الجولة الثانية)

## ثانياً: التقويم بواسطة فريق خارجي

والمقصود دعوة عدد من الأطراف الخارجية غير المشاركة فى ورشة العمل؛ لتقييم مخرجاتها ومدى قابلية الأفكار للتنفيذ، ويمكن أن يكون أعضاء لجنة التقييم ممن شارك فى عملية التخطيط ولم يشارك فى الورشة، ويحسن دعوة من له خبرة بموضوع الورشة، وإطلاعهم على كافة المعلومات اللازمة لإتمام مهمته بنجاح.

## ثالثاً: التقويم بالأسئلة السبعة

تساعد هذه الأسئلة على التعمق بشكل جيد في النظر للفكرة والتعامل معها، وهي على النحو التالي:

لا	نعم	السؤال
		١. هل الفكرة حقاً فكرة مميزة وإبداعية؟ (أي هل هناك بالفعل تطوير لفكرة قديمة أو إيجاد لفكرة جديدة وإن كانت بسيطة وصغيرة تستحق أن يستفاد منها؟)
		٢. هل هناك فائدة حقيقية يمكن أن تحققها هذه الفكرة؟
		٣. هل يمكن للآخرين أن يتقبلوا هذه الفكرة؟ أو هل يمكن إقناعهم بها؟
		٤. هل يمكن توفير الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الفكرة؟
		٥. هل هناك سلبيات ومخاطر يمكن أن تنجم عن هذه الفكرة؟ وهل سلبيات الفكرة أكبر من إيجابياتها وفوائدها؟
		٦. هل هناك أشياء مثيرة في الفكرة؟
		٧. هل الفكرة واقعية؟ بمعنى آخر هل يمكن تحقيق الفكرة على أرض الواقع؟

## رابعاً: (P.N.I):

وهو يعني موجب- سالب- مثير (Positive, Negative, Interesting)؛

حيث يستطيع به المشاركون التعرف على خبايا الفكرة المطروحة، وتعين كذلك على تسليط مزيد من الضوء على المسألة المطلوب حلها.

ولا يمكننا بهذه الأداة (P.N.I) الحكم على الأشياء؛ وإنما هي أداة لتسليط الضوء وتحليل المسألة إلى أجزاء أو وحدات، فتكون المسألة أكثر جلاءً، وأيسر في التفكير، وذلك قبل إصدار حكم نهائي.

الفكرة:		
إيجابياتها	سلبياتها	أمور مثيرة في الفكرة

## خامساً: مصفوفة تقييم الأفكار

وتتم عن طريق تكوين جدول يحوي في عموده الأيمن معايير التقييم، ويحوي في الصف الأول الأفكار محل التقييم، ويتم إعطاء كل فكرة درجة عن كل معيار وتجمع الدرجات في النهاية لمعرفة مستوى كل فكرة. مثال: في مشروع للتوعية بأخطار مرض السكر وكيفية الوقاية منه، تم طرح عدد من الأفكار كوسائل للتوعية وتم تقييمها في الجدول التالي، وكانت درجة كل معيار (٥) درجات.

الفكرة	معيار التقييم	المحاضرة في المولات	النشر الإلكتروني	الملصقات و أوراق الدعاية
السهولة (٥)	٢	٥	٣	
التكلفة المادية (٥)	٤	٥	١	
الاحتياج للموارد البشرية (٥)	٢	٤	٢	
قياس الأثر (٥)	٥	١	١	
المجموع (٢٠)	١٣	١٥	٧	

درجات المعايير ليس من الضروري تكون بنفس الوزن فبعض المعايير يمكن يكون وزنها مثلاً ( ٥ درجات) ومعايير أخرى وزنها (٣ درجات).

ومما يساعد على تحديد وزن المعيار، النظر إلى أهمية المعيار وأثره ومحوريته في الموضوع أو الفكرة المقيمة.

## خامساً: إستراتيجيات ومداخل في إدارة ورش العمل

تنوع إستراتيجيات ومداخل إدارة ورش العمل، يسهم في تحقيق مكاسب متعددة منها:

- كسر الجمود وإزالة الملل من المشاركين في ورشة العمل .
- مخاطبة أنماط تعلم المشاركين وموافقة طريقتهم في التعلم.
- استثارة الذهن لتقديم أفضل ما لديه من أفكار ومشاركات ثرية.
- تحفيز المشاركين للمشاركة وتقديم خبرتهم.
- هندسة وتنظيم طريقة الحصول على المعلومات .
- الإسهام في إدارة وقت الورشة بكفاءة وفاعلية أكثر.

ويستطيع ميسر الورشة الاختيار بين خيارات عديدة متاحة؛ بحسب هدف الورشة وطبيعتها، ومن هذه الإستراتيجيات والمداخل ما يلي:

### ١. تحليل نقاط القوة و الضعف SWOT Analysis

يعد تحليل نقاط القوة و الضعف أداة جيدة لفهم الظروف المحيطة بأي فريق أو منظمة، ولتسهيل عملية اتخاذ القرار، ويتكون من تحليل أربع عوامل وهي التي يرمز لها بالإنجليزية بالحروف SWOT، وتمثل: نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات. وتزداد أهمية استخدام هذا التحليل عند دراسة بدء مشروع أو تخطيط إستراتيجياته.

نقاط القوة (S)	نقاط الضعف (W)
الفرص المتاحة (O)	المخاطر المتوقعة (T)

و يعد نموذج SWOT وسيلة ممتازة لجمع وهيكله وتقديم ومراجعة مجموعة كبيرة من البيانات بطريقة موضوعية.

يمثل المربع الأول من جهة اليسار العلوي نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة أو الفكرة، و المربع الثاني نقاط الضعف و هما عاملان داخليان في المؤسسة أو الفكرة.

أما المربع الثالث والرابع فيشيران إلى العوامل الخارجية، سواء التي تدعم المؤسسة أو الفكرة في مربع الفرص أو التي تهددها في مربع التهديدات.

## ٢. استراتيجية : ( فكر - قارن - شارك )

يقوم المشارك بالتفكير بشكل منفرد، ثم يتحاور هو وزميله عن ما فكر فيه (بحيث يعرض كل منهما تفكيره على الآخر)، ثم تقوم المجموعة كلها بمناقشة ما فكر فيه كل شخص، والوصول إلى رؤية مشتركة.

## ٣. استراتيجية : ( اقرأ - قارن - ناقش )

يقسم الميسر المشاركين إلى مجموعات ثنائية، يقوم كل مشارك بقراءة جزء محدد من محتوى التعلم أو المناقشة المطلوبة، بشكل منفرد، ثم يتحاور هو وزميله عن ما قرأ كل واحد منهما، ثم يقوم أحد المشاركين بعرض ما توصل له هو وزميله أمام المجموعات الأخرى.

## ٤. استراتيجية : ( فكر - قارن - شارك ) مجموعات

يقوم المشارك بالتفكير بشكل منفرد، ثم يتحاور هو وزميله عن ما فكر فيه (بحيث يعرض كل منهما تفكيره على الآخر)، ثم تقوم المجموعة كلها بمناقشة ما فكر فيه كل مشارك والوصول إلى رؤية مشتركة، ثم يقوم مشارك عن المجموعة بعرض رؤية المجموعة على بقية المجموعات.

## ٥. استراتيجية: ( فكر - اكتب - قارن - شارك )

يقوم المشارك بالتفكير بشكل منفرد، ثم يكتب ما فكر فيه، وبعد ذلك يتحاور هو وزميله عن ما كتب (بحيث يعرض كل منهما ما كتب على الآخر)، ثم تقوم المجموعة كلها بمناقشة ما كتب كل شخص والوصول إلى رؤية مشتركة.

## ٦. استراتيجية: لماذا ؟

يقسم الميسر المشاركين إلى مجموعات ثنائية، يقوم المشارك الأول بطرح سؤال يبدأ بلماذا على زميله ، ويستمع لإجابته ، ثم يسأل سؤالاً آخر يبدأ بلماذا ومبني على إجابة زميله وهكذا .. مدة ٤ - ٥ مرات . ثم يتم تبادل الأدوار بأسئلة حول موضوع آخر ، ويفيد هذا في تحليل معمق للقضية محل النقاش.

## ٧. استراتيجية: المقابلة الثلاثية الخطوات

يقسم المشاركون إلى مجموعة مكونة من ثلاثة أشخاص، يقوم الشخص الأول بطرح سؤال، ويجب الشخص الثاني، ويدون الشخص الثالث أبرز الأفكار التي ذكرت، يتم تبادل الأدوار بين الأشخاص الثلاثة سواء على نفس السؤال أو على أسئلة مختلفة، ثم يجتمعون مع بعض لمناقشة ما توصلوا إليه ويكونوا رؤية مشتركة أو تلخيص لما تم تدوينه.

## ٨. استراتيجية: التعليم والنقاش المتبادل

يقسم الميسر المشاركين إلى مجموعات رباعية، يطلب من كل مجموعة تقسيم محتوى النقاش الذي بين أيديهم إلى أربعة أقسام، كل قسم لمشارك من المجموعة.  
يقرأ أو يفكر كل مشارك في القسم الذي لديه ويقوم بعد ذلك بعرضه لزملائه حسب تسلسل محتوى موضوع النقاش، ويستفيد من تغذيتهم الراجعة.  
تبلور المجموعة رؤيتها في موضوع النقاش وفق محاوره الأربعة وتعرضه لبقية المجموعات.

## ٩. استراتيجية: مندوب التدريب والتعليم

يقسم المشاركون إلى مجموعات رباعية، كل مجموعة تناقش موضوع أو فكرة محددة ويصلون إلى نتائج ورؤية مشتركة واحدة.  
يقوم الميسر بإعادة توزيع المجموعات من جديد؛ بحيث كل مجموعة يكون فيها عضو من بقية المجموعات، يقوم كل عضو في المجموعات الجديدة بشرح خلاصة ما توصلت إليه مجموعته السابقة لأعضاء المجموعة الحاليين ويجب على أسئلتهم، ويتلقى تغذية راجعة منهم لتطوير عمل مجموعته.

## ١٠. استراتيجية: جيفسو

يقسم المشاركون إلى مجموعات كل مجموعة من ٤-٦ مشاركين، يتم تقسيم موضوع النقاش إلى عدد أفراد المجموعة، كل مشارك يحلل ويفكر بالجزء الذي عليه ويستوعبه جيداً.  
يطلب الميسر من المشاركين تكوين مجموعات جديدة حسب عناصر محتوى التعلم مثلاً:  
مجموعة المشاركين الذين لديهم الجزء الأول - مجموعة المشاركين الذين لديهم الجزء الثاني .. وهكذا.  
ثم تقوم المجموعات الجديدة بمناقشة ما توصلوا إليه وكيف سيعرضون الجزء الذي لديهم لمجموعاتهم الأصلية.  
بعد الاتفاق على منتج المجموعة والطريقة الأنسب لعرضه، يعود كل مشارك إلى مجموعته الأصلية، ويبدأ كل مشارك بعرض الجزء الذي لديه حسب الطريقة التي اتفق فيها مع بقية زملائه من المجموعات الأخرى الذين يقدمون نفس العنصر الذي لديه.

## ١١. استراتيجية الحالات الدراسية:

الحالة عبارة عن وضعية أو موقف مشكل، قد تكون خيالية افتراضية، أو واقعية، تنصب على دراسة مجموعة من الظواهر والأشياء والتصورات والنظريات والعوامل داخل سياق معين.

وتجيب دراسة الحالة عن الأسئلة التالية: ماذا؟ وكيف؟ ولماذا؟

ونفهم من كل هذا؛ أن دراسة الحالة عبارة عن: تحليل تنظيمي لوضعية ما من أجل إيجاد الحلول ومعالجة المشاكل.

### • المبادئ الأساسية لكتابة دراسة الحالة:

هناك العديد من المبادئ التي ينبغي على ميسر الورشة مراعاتها عند كتابة الحالة ومنها:

- « تحديد المفاهيم والمبادئ التي يريد ميسر الورشة إثارتها مع المشاركين.
- « البحث الميداني عن مواقف فعلية تمثل ظاهرة إيجابية أو سلبية متصلة بالمفاهيم والمبادئ التي تم تحديدها.
- « انتقاء أحد المواقف الفعلية بناء على عدد المجموعات وطريقة النقاش والدراسة للحالة. ( هل ستدرس الحالة وتناقش من جميع المشاركين؟ أم سيقسم المشاركون إلى مجموعات ولكل مجموعة حالة دراسية مستقلة؟..)
- « كتابة الحالة الدراسية وتتضمن (تحديد بعض الآثار والمظاهر المتعلقة بالمشكلة- تحديد الشخصيات الممثلة لأطراف المشكلة - حبك القصة ...).
- « صياغة الحالة بالماضي وتقديم الحقائق حسب ترتيبها الزمني متفادياً وضع رأيه - الميسر، الكاتب - الخاص، ويكتب في الحالة: ماذا، وكيف، وأين، ولماذا حدث، ويتعد كليا عن تحديد لماذا حدث ذلك؟ لأن هذا هو واجب المحلل.
- « يضع ميسر الورشة أسئلة محددة تعين وتوجه المشاركين على تحليل الحالة محل الدراسة ومناقشتها.

### • كيفية التعامل مع دراسة الحالة؟

تستوجب دراسة الحالة مجموعة من الخطوات الأساسية التي ينبغي أن ينطلق منها المشاركون من أجل رصد المشكلة ومعالجتها وإيجاد الحلول الناجعة للوضعية المشكلة، وعليه فإن ميسر الورشة ينبغي عليه توجيه المشاركين للقيام بالخطوات الإجرائية التالية:

- « قراءة نص الحالة المعطى.
- « تحديد موضوع الحالة.
- « تحليل النص من خلال التركيز على كل مفاهيم النص وعناصره البارزة.
- « طرح السؤال الإشكالي المحوري.



« فهم النص واستقراء محتواه الدلالي والإشكالي وتقديم الإجابة والتصور المقترح من خلال نقاش المجموعة.

« تعرض المجموعة وجهة نظرها في إجابة الحالة الدراسية، وتتلقى التغذية الراجعة من بقية المجموعات وتدونها.

تسهم دراسة الحالة في تعميق مناقشة المشاركون في الورشة لقضايا ومشكلات محددة تثمر حلولاً عملية عميقة.

## ١٢. استراتيجيات حل المشكلات:

وهي منهج علمي يبدأ باستثارة تفكير المشارك، بوجود مشكلة ما تستحق التفكير، والبحث عن حلها وفق خطوات علمية، ومن خلال ممارسة عدد من النشاطات.

### • مفهوم المشكلة :

هي كل قضية غامضة تتطلب الحل، وقد تكون صغيرة في أمر من الأمور التي تواجه الإنسان في حياته اليومية، وقد تكون كبيرة وقد لا تتكرر في حياة الإنسان إلا مرة واحدة.

أو هي حالة عدم التأكد والحيرة أو الجهل حول قضية أو موضوع معين أو حدوث ظاهرة معينة.

### • خطوات حل المشكلة:

يتم حل المشكلة وفق خطوات منهجية محددة، وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: تحديد المشكلة

في هذه الخطوة يقوم الميسر بتصميم موقف يتضمن مشكلة ما، أو يعرض لهم موقف حقيقي يتضمن تحديات ومشكلات ويطلب من المشاركين تحديد المشكلة بشكل واضح، حيث أن تحديدها بشكل جيد يُمكن المشاركين من السير في خطوات حلها، ويمكن تكليف المشاركين بصياغة المشكلة وكتابتها في عبارات واضحة ومحددة.

#### ثانياً: جمع البيانات عن المشكلة

بعد تحديد المشكلة تأتي مرحلة جمع المعلومات والبيانات ذات الصلة بالمشكلة، حتى يتم التعرف بشكل دقيق على أسباب المشكلة وأبعادها المؤثرة فيها وجوانبها المختلفة، وذلك من خلال الرجوع إلى المصادر والمراجع المختلفة، وتتطلب هذه المرحلة من المشارك القيام بعدة أمور أهمها:

١. الاعتماد على مصادر موثوق بها في الحصول على تلك البيانات.

٢. انتقاء البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة واستبعاد ما عداها.

٣. تصنيف المعلومات وتحليلها تحليلاً واعياً ليتمكن من اقتراح الحلول الممكنة للمشكلة.

وفي ورش العمل يتعامل مع المشاركين على أنهم مصدر ثري للمعلومات بحكم خبرتهم العلمية والعملية... وهذا محدد رئيس لاستخدام ورش العمل في حل المشكلات.

ثالثاً: اقتراح حلول للمشكلة (فرض الفروض)

في هذه المرحلة يقترح المشاركون حلولاً للمشكلة باستخدام المعلومات التي توصلوا إليها، ويمكن استخدام إستراتيجية العصف الذهني، حيث أنها تساعد المشاركين على توليد أكبر قدر ممكن من الحلول.

رابعاً: مناقشة الحلول المقترحة للمشكلة

وتتطلب هذه الخطوة قيام الميسر بمناقشة المشاركين في الحلول المقترحة، وفحص كافة الافتراضات بطريقة علمية وبالأدلة المنطقية؛ بهدف اختيار الحل المناسب للمشكلة.

خامساً: التوصل إلى الحل الأمثل للمشكلة

بناء على الخطوة السابقة يصل المشاركون إلى الحل الأمثل للمشكلة، وغالباً ما يأتي في صورة استنتاجات أو تعميمات يمكن استخدامها في مواقف جديدة مشابهة.

سادساً: تطبيق الاستنتاجات والحل وتوظيف التعميمات في مواقف جديدة.



## تدوينة





سيكولوجية ورش العمل

## سيكولوجية ورش العمل

أسس مناقشة  
المشاركين الكبار

تحفيز المشاركين

تشكيل المجموعات  
نفسيات وسلوكيات

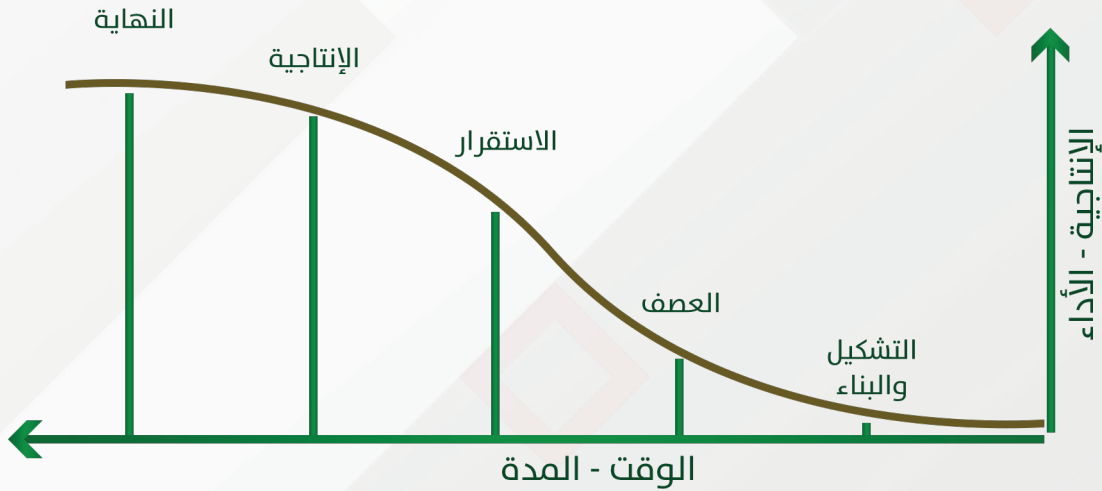
التعامل مع أنواع  
المشاركين

## سيكولوجية ورش العمل

تتكون ورش العمل في جوهرها من العنصر البشري (المشاركون) فهم مادتها الرئيسية.. ولهؤلاء المشاركون سلوكيات ونفسيات ودوافع تعلم ومشاركة تصحبهم خلال فترة الورشة، وتؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على أهداف الورشة .. والإلمام بذلك كله وبكيفية التعامل معه واستثماره؛ يزيد من كفاءة الورشة وإنتاجيتها. وسنعرض لجملة من سلوكيات المشاركين ونفسياتهم، وطرق تعلمهم وتحفزهم للمشاركة والإنتاج، وذلك من خلال المحاور التالية:

### أولاً : سلوكيات ونفسيات المشاركين أثناء تشكل مجموعات عمل الورشة

تتنوع طرق إقامة ورشة العمل، فأحياناً يكون المشاركون جميعاً عبارة عن مجموعة واحدة، وأحياناً يقسم المشاركون إلى عدة مجموعات حسب أهداف وموضوع الورشة وطبيعتها.. وفي كل الأحوال فإن على ميسر الورشة أن يدرك كيف تتكون المجموعات، وما مراحل تقدمها وتشكلها، وما هي السلوكيات والسمات النفسية التي تتصف بها المجموعة في كل مرحلة من مراحل تكونها، وكيف يمكن التعامل معها واستثمارها بشكل إيجابي ومفيد. ويلخص الشكل التالي مراحل تشكل المجموعات:



وتفصيل مراحل تشكل المجموعات على النحو التالي:

## ١. مرحلة التشكيل والبناء:

وهي مرحلة هامة وحاسمة في الفريق، وربما يشعر بعض ميسري الورش بعدم أهميتها، ويحاول أن يتجاهلها لينتقل إلى المرحلة الأخرى؛ لأنه لا يشعر بمساهمتها في إنجاز أهداف الورشة. والواقع أنها مرحلة هامة يجب أن يعتني بها ميسر الورشة، وتتطلب هذه المرحلة من الميسر القيام بعدة أدوار حسب خصائص هذه المرحلة، وذلك على النحو التالي:

دور الميسر	خصائص مرحلة التشكيل والبناء
إجراء تعارف بين المشاركين (الاسم وجهة العمل والخبرة المرتبطة بموضوع الورشة..)، فذلك يساعد على إذابة الجليد بين المشاركين. ويمكن استخدام بعض الأفكار التي تعتمد على الحركة والاندماج بين المشاركين لإجراء التعارف.	يحاول المشاركون في المجموعة الواحدة أن يتعرفوا على بعضهم البعض، وعلى المجموعات الأخرى.
يبين ميسر الورشة بشكل واضح ودقيق ما هي أهداف الورشة وماهي المخرجات المتوقعة، وما هي الأدوار المنتظرة من المجموعات والأفراد؟ وذلك في بداية الورشة؟ ويخصص لذلك الوقت الكافي ويتأكد من وصول ذلك للمشاركين بشكل واضح.	تحاول المجموعة أن تفهم المهمة أو المشروع الذي ستقوم به.
يطلب الميسر من المجموعات تحديد قائد المجموعة والمقرر والمتحدث.. وذلك عند أول نشاط أو مهمة جماعية تطلب منهم. لا يتدخل ميسر الورشة في تحديد المهام ويمكن يقترح التدوير في المهام أو بعضها بعد كل جلسة مثلاً.	يحاول أعضاء المجموعة أن يحددوا ماهي الأعمال والمهام التي تناسبهم في المجموعة، وماهي المهام التي تناسب بقية الأعضاء، مثال: من أريد أن يكون قائداً للمجموعة؟ ومن الذي لا أريده أن يقود المجموعة؟
يقوم الميسر بالمرور على المجموعات للتأكد من اتخاذهم الإجراءات المناسبة لتحقيق هدف النشاط أو الجلسة المطلوبة، ويقدم التغذية الراجعة برفق.. ويمكن يكتفي بإثارة تساؤلات تقود للإجراءات المطلوبة.	وضع أهداف وإجراءات العمل داخل المجموعة.
ينوع الميسر في اختيار المشاركين المتحدثين من المجموعات جميعاً ومن جميع المشاركين إن كانوا مجموعة واحدة. يؤكد الميسر على أن لا يتكرر المتحدث باسم المجموعة.	الاعتماد على فرد أو فردين على الأكثر.
يبدأ الميسر بتقديم مشاعره للمشاركين.. امتنانه بمشاركتهم وحضورهم - تقديره لتعاونهم - تفاؤله بمخرجات نوعية للورشة بسبب مشاركتهم - تذكيره بثمرة ووقضية أفكارهم التي يقدمونها وما يترتب عليها من خير ودلالة. استخدام وقت محدد في أول الورشة لتفريغ الحمولة يساعد في تخفيف توتر المشاركين.	الأفراد يحتفظوا بمشاعرهم.



دور الميسر	خصائص مرحلة التشكيل والبناء
استخدام الميسر لمذنبات الجليد ولأساليب التعارف الاندماجية يخفف من حدة التحفظ. البدء في نشاط ومناقشة جماعية يخرج المشاركين من دائرة الصمت. إرسال الميسر لرسائل تؤكد حدود ونظام الورشة يسهم في تقليل التحفظ. مثل: احترام مشاركة الآخرين أيًا كانت وعدم نقدها.	يميل الأفراد في التحفظ في التعامل.
مبادرة الميسر للدخول في جلسات الورشة وعدم الإطالة في المقدمات والمهدات يسرع من تجاوز مرحلة عدم التأكد. إظهار النتائج أولاً بأول وإشعار المشاركين بالتقدم والإنجاز يزيل مناخ عدم التأكد.	تحاول المجموعة أن تفهم المهمة أو المشروع الذي ستقوم به.

## ٢. العصف Storming

تعتبر هذه المرحلة أكثر المراحل حسماً في عملية تطور المجموعة، ففي هذه المرحلة لا يزال الغموض والتردد وعدم الانسجام سمة للمجموعة .. كذلك فإن وضوح أدوار المجموعة وقناعتهم بقدرتهم على الإسهام في موضوع الورشة ليس كاف إلى الآن.  
وتتطلب هذه المرحلة من الميسر القيام بعدة أدوار حسب خصائص هذه المرحلة وذلك على النحو التالي:

دور الميسر	خصائص مرحلة العصف
ينبغي أن تكون المهمة الأولى (النشاط) المطلوبة من المجموعات قصيرة، فعند اقتراب التاريخ المحدد لأول مهمة، سيبدأ الضغط النفسي على المشاركين، وسيتسبب في زوال المجاملة في الحديث والكلام الذي كان موجوداً بين المشاركين، وستبدأ المجموعة بالعمل بشكل أكثر عملية وجدية.	تتمركز أغلب النقاشات حول قواعد وأنظمة المجموعة، والأدوار المناطة بكل عضو في المجموعة.
يقوم الميسر بالمرور على المجموعات .. ويسأل كل مجموعة عن مدى تقدمهم في إنجاز المطلوب ... لا يدخل الميسر في تفاصيل الاختلاف بين المجموعة وإنما يدفع نحو العمل. يؤكد الميسر أن بعض الغموض والإشكالات ستزول مع تقدم سير الورشة.	ستظهر اختلافات في الآراء حول بعض المهام، وسيقوم بعض الأعضاء بالدفاع عن آرائهم بكل قوة.
يمضي الميسر في جلسات الورشة وأنشطتها بشكل متتالي. يحرص الميسر على أن تعرض المجموعات أعمالها؛ لذلك يحرر المجموعات التي لم تنجز بشكل جيد ويحفز من أنجز.	الصراع يتركز على أولوية أهداف المجموعة وعلى المسئولية المناطة بالأعضاء غالباً لن يكون هنالك تطوراً في إنتاجية المجموعة.

<p>يستمتع الميسر لهذه المشاعر ويتعامل معها بحكمة .. ومن ذلك :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• محاولة اختيار بعض الإيجابيين للتعبير عن مشاعرهم.</li> <li>• إضفاء بعض الفكاهة عند المناسبة.</li> <li>• التقبل العام للمشكلة دون الخوض في التفاصيل وصياغتها بعبارة إيجابية (بالتأكيد نحن نحتاج للتطوير .. - الجميع يسعى للإصلاح والتقدم..).</li> <li>• محاولة الانتقال للخطوة التالية من الورشة بشكل انسيابي.</li> </ul>	<p>تعبير المشاركين عن مشاعرهم بوضوح وهجومية.</p>
<p>ينوع الميسر في طرق المشاركة بين المشاركة الفردية والمشاركة الجماعية. قد يتطلب الأمر إلى إعادة تشكيل المجموعات بطريقة عفوية تستهدف تغيير مجموعة المشارك المنسحب. قد يعتمد الميسر الطلب من المشارك المنسحب عرض عمل مجموعته.</p>	<p>قد ينسحب أو ينعزل البعض عن المجموعة. (انسحاب نفسي أو جسدي)</p>

### ٣. الاستقرار Norming

وهي المرحلة التي تتفهم المجموعة فيها دورها ومهمتها وتنسجم بدرجة جيدة، وتوجه نحو التركيز على المشاركة الفاعلة في الورشة.

وتتطلب هذه المرحلة من الميسر القيام بعدة أدوار حسب خصائص هذه المرحلة، وذلك على النحو التالي:

دور الميسر	خصائص مرحلة الاستقرار
<p>يؤكد الميسر استقرار المجموعة ويثني على تعاون المجموعات وانسجامها. يسرع الميسر من عملية انتقال المجموعة من الاستقرار إلى الإنتاجية.</p>	تبدأ شخصية المجموعة بالظهور.
	أغلب الاختلافات بين المشاركين يكون قد تم حلها أو التقارب فيها .
	تتفق المجموعة على طرق وأساليب العمل بشكل ضمنى غير صريح.
	تبدأ إنتاجية المجموعات بالظهور

## ٤. الإنتاجية Performing

في هذه المرحلة يكون جهد الميسر والمجموعة انتقل من التركيز على تألف المجموعة وانسجامها إلى التركيز على المهمة أو المشروع المطلوب من المجموعة.  
وتتطلب هذه المرحلة من الميسر القيام بعدة أدوار حسب خصائص هذه المرحلة، وذلك على النحو التالي:

دور الميسر	خصائص مرحلة الإنتاجية
يطرح الميسر في هذه المرحلة المهام التي تتطلب تعاون وتكامل بين المجموعات . كما لو أحب أن يستخدم إستراتيجية جيفسو أو إستراتيجية مندوب التدريب والتعليم.	كل عضو في المجموعة يعرف كيف يعمل مع الآخر ويعرف أيضاً كيف يعمل مع المجموعات ككل.
يقدم الميسر المناقشات العميقة والثرية في مرحلة الإنتاجية. يركز الميسر الحوارات حول هدف الورشة المحوري. يزيد الميسر من وتيرة المشاركات والمهام المطلوبة من المشاركين.	يكون هنالك نمو قوي في الإنتاجية باتجاه الهدف النهائي للمشروع.
يقدم الميسر (كمياً وكيفياً) بعض منجزات المجموعات والورشة بشكل عام (أنتجت المجموعات مائة فكرة خلال ساعة زمن ..) ( قدم المشاركون ثلاثة حلول لمشكلة عانت منها المنظمة من سنتين).	يتضح للمجموعة إلى أي مدى يمكن أن تحقق أهدافها وفعاليتها .
يمكن للميسر أن يسمي بعض المشاركين لتقديم خبرات محددة في الورشة. يمكن أن يطلب من قائد المجموعة ترشيح بعض أفراد مجموعته لمهام محددة.	يفهم ويتقبل الأفراد أدوارهم.

## ٥. الانتهاء Adjourning or Mourning

وهي المرحلة الطبيعية في دورة حياة أي منتج أو مهمة أو مجموعة .. وفيها يتم انخفاض طاقة المجموعة، وميلها للمشاركات السريعة الخفيفة.

وتتطلب هذه المرحلة من الميسر القيام بعدة أدوار حسب خصائص هذه المرحلة، وذلك على النحو التالي:

دور الميسر	خصائص مرحلة الانتهاء
يحيل الميسر بعض مهام وأنشطة الورشة التي لم تنتهي بعد إلى هذه المجموعة التي لا تزال تحافظ على طاقتها ونشاطها.	بعض المجموعات تزيد إنتاجيتها في هذه المرحلة.
يقدم الميسر المهام والأنشطة الأقل عمقاً والتي لا تتطلب جهداً ذهنياً ولا بدنياً كبيراً. يركز الميسر في هذه المرحلة على الأنشطة الجماعية العامة والتي من الضروري القيام بها ولا تتطلب جهد. (التصويت على الأفكار .. إبداء وجهات النظر حول أفكار معينة ..)	انخفاض طاقة المشاركين وحيويتهم.
يشكر الميسر المشاركين ويقدر لهم حضورهم وتعاونهم ومشاركتهم. يلخص الميسر أبرز نتائج الورشة وأهم ثمراتها. يعرض الميسر الخطوات التالية التي ستعقب الورشة. يتيح الميسر الفرصة لتعميق العلاقة بين المشاركين من خلال تبادل الصور أو العناوين الشخصية ونحو ذلك. قد تتطلب الورشة إنهاء بعض الأعمال المرتبطة بنتائجها خارج وقت الورشة (تصنيف - تقييم - إعادة ترتيب ..) فيمكن للميسر أن يطلب من بعض المشاركين التطوع للمشاركة في إنهاء هذه المهام .	إنهاء متطلبات ومهام الورشة.

لم أكن أتوقع أن مراعاة نفسيات المشاركين والذات في مراحل تشكيل المجموعات يساعدي بشكل ملموس في تحقيق الانسجام والإيجابية وتقليل حدة المقاومة بين المشاركين لم أترك العناية الدقيقة بنفسيات المشاركين بعد ذلك.

## ثانياً: أسس ومبادئ في مناقشة الكبار ومحاورتهم

ينبغي للميسر أن يعي جملة من المبادئ التي تتعلق بطبيعة الحوارات والنقاشات التي تؤثر في الكبار وتحفزهم للمشاركة، وسنعرض جملة من هذه المبادئ والخصائص والدور المنتظر من الميسر تجاهها.

المبادئ	دور الميسر
أسلوب المناقشة بين المجموعات لا يناسب الكبار بدرجة كبيرة.	أن يدعم النقاش والحوار التعاوني بين المجموعات
الكبار يؤمنون بأفكارهم ويعتدون بها.	تقدير الأفكار والمشاركات وعدم الإقلال من أهميتها مهما كانت.
الملل يتسلل سريعاً للمشاركين الكبار عند إطالة النقاش والحوار وبخاصة إذا لم يؤمنوا بجداواه كثيراً.	عدم الإطالة في الحوار والنقاش حول نقاط معينة ومراعاة التوازن بين عناصر الورشة الأخرى. وعند الحاجة للإطالة فيعمل ذلك ويوضح.
الكبار يحبون أن يتعلموا ويتناقشوا في جو ودي بعيد عن الرسمية والتكلف.	استعمال أسلوب المرح لا السخرية وتنمية جو التآلف والمحبة بين المشاركين والميسر وبين المشاركين بعضهم البعض.
يميل الكبار عند الجلوس بشكل سلبي لفترة طويلة.	تصميم جلسات الحوار والنقاش لتكون بين ١٥-٣٠ دقيقة، واستخدام الفواصل التنشيطية بين الجلسات.
ليس لديهم المقدرة على الانصات السلبي لفترة طويلة.	تقليل مدة المقدمات التمهيديّة للورشة، التركيز على إتاحة الفرصة الأكبر للمشاركين في الحديث، مجمل وقت الميسر في الحديث ينبغي أن لا يتعدى ٢٠% من وقت الجلسة.
لا يقبل الكبار أفكار وخبرات الآخرين بسهولة فهم يميلون لأن يكونوا شكاكين.	السماح للمشاركين بالتعبير عن وجهة نظرهم وتبادل خبراتهم المتعلقة بالموضوع مع بعضهم البعض .. ركز على حسن عرض فكرتك بالتعليل والتسبب لها.. وليس على إلزام الآخرين بها، فذلك يسهم في تقبل الأفكار بانسيابية ودون مقاومة.
يناقش الكبار بسهولة الأشياء التي تفيدهم، ويتبادلون الخبرات الجديدة للأمور التي يمكن ربطها بخبراتهم السابقة.	الاجتهاد في اختيار المشاركين الأقرب خبرة وصله بموضوع الورشة. تبيين وجه ارتباط وأثر الأفكار الجديدة على عمل وواقع المشاركين. التعرف على خبرات المشاركين أثناء التعارف للإفادة منها في التعليق والربط والاستشهاد أثناء الورشة.
يحتاج الكبار معرفة الصورة الكبيرة كما يحتاجون فهم العلاقة بين الجزء والكل ومتابعة سياق ورشة العمل.	عرض مخطط الورشة الكلي في بداية اللقاء، وربط نتائج كل جلسة يُنتهى منها بأهداف الورشة، بين التقدم الذي تحرزه المجموعة .
يتعلم الكبار بمعدلات مختلفة كما يستخدمون أساليب تعلم مختلفة. يتمتع الكبار بقدر كبير من الخبرة التي تختلف من فرد لآخر.	التنوع في أسلوب الحوار والنقاش (فردى - ثنائى - جماعى - تأمل - تفكير - تحليل ..) ليتوافق مع نطاق واسع من الاختلافات بين المشاركين.

## ثالثاً: التعامل مع سلوكيات وشخصيات المشاركين

تتنوع أصناف المشاركين في ورش العمل وتختلف سلوكياتهم وممارساتهم، وسنعرض لأربعة أنماط رئيسة

لسلوكيات المشاركين وهم:

أ. المشاركون القياديون المتطلعون لإثبات ذواتهم.

ب. المشاركون المعارضون للأفكار.

ج. المشاركون الهادئون.

د. المشاركون النشطاء المهيمنين.

وذلك على النحو التالي:

### أ. المشاركون القياديون المتطلعون لإثبات ذواتهم:

قد تتفاجأ في بدايات ورشة العمل بمشاركين حريصين في تحقيق ذواتهم وكفاءتهم من خلال الورشة أكثر من سعيهم لتحقيق أهداف الورشة، وهم يعلنون بوضوح عن رغبتهم في القيادة.

ومن علامات ذلك: الرغبة في الحصول على المشاركة والمداخلة الأولى، وتقديم مقترحات في وقت مبكر من الورشة حول طريقة سيرها وإدارتها وتوزيع جلساتها ونحو ذلك، ومن علاماتهم أيضاً حديثهم عن خبرتهم وتجربتهم بغير مناسبة، وكثرة تعقيبهم على مشاركات الآخرين .. ويوجد عادة داخل المجموعات الكبيرة شخصان يرغبان في القيادة وإثبات الوجود بشكل بارز وملحوظ.

وينبغي للميسر أن يحسن التعامل مع هذا النوع من المشاركين، فهم قد يسهمون بدرجة كبيرة في تأليب المشاركين على الميسر والورشة أو قد يتسببون في إدخال الضجر على المشاركين.

ومن الأفكار المفيدة لميسر الورشة في التعامل مع هذا النوع من المشاركين ما يلي:

• أتح في بداية الورشة من خلال وقت مقنن وسؤال عام مفتوح متعلق بالورشة فرصة لتفريغ الشحنات وإبداء وجهات النظر والتعليق.. لن يستطيع القياديون والمثبتون لذواتهم الانسجام مع جو الورشة ما لم يحققوا بعضاً مما في طبيعتهم من خلال هذا التفريغ.

• اطلب من المجموعات توزيع الأدوار بين المجموعة (قائد - مقرر- متحدث ..)،

• فهذا يساعد على أن يحققوا ذواتهم، ويقودوا من خلال إجراء يخدم هدف الورشة.

• عندما يبدأ المشارك القيادي والمثبت لذاته بسلوكيات مزعجة للمجموعة ولأهداف الورشة .. يمكن للميسر أن يسأل المجموعة في الأسلوب المناسب الذي يرغبون أن تسير عليه الورشة، حتى تكون قوة المجموعة أقوى في ضبط سلوكياته وتصرفاته.

مثال: لو أكثر المشاركون من التعليقات والأسئلة بمناسبة وغير مناسبة، فيمكن للميسر أن يوجه سؤالاً للمشاركين: هل تفضلون أن تكون المداخلات متاحة في كل وقت أم تحدد في نهاية كل جلسة؟ أو نحو ذلك.

- من سبل امتصاص وتقليل زخم المشاركات غير المناسبة من القيادي والمثبت لذاته؛ أن يستمع الميسر لمشاركاته ثم يكمل سير الورشة دون تعليق.
- قد يطلب الميسر من أحد المبالغين في إثبات ذواتهم عرض تجربته أو رؤيته .. خلال وقت الاستراحة لمن يرغب في الاستماع لها.
- إذا استمر القيادي والمثبت لذاته في حدته داخل مجموعته فقد يكون من المناسب إجراء تغيير في المجموعات وجمع القياديين المثبتين لذواتهم في مجموعة واحدة لينشغلوا بأنفسهم عن الورشة.

## ب. المشاركون المعارضون للأفكار:

أحد أكثر المعوقات انتشاراً في طريق التحاور بحرية داخل المجموعة، هو لجوء الأعضاء إلى الدفاع عن أفكارهم ومقترحاتهم التي تتعرض للتقييم، ويحتمل أن ترفض من المجموعة كلياً أو جزئياً، ربما مر عليك ذلك الأسلوب المتحفظ الذي يهدف إلى تأمين الذات بل إنك ربما قمت به في بعض الأحيان .

يحتاج ميسر الورشة أن يملك إستراتيجية واضحة للتعامل مع المعارضين للأفكار المطروحة، وذلك على النحو التالي:

- الإستراتيجية الأولى: اهدأ
- حيث يجب أن تتذكر أن الشخص على الجانب الآخر من النقاش له وجهة نظر يراها مقبولة ومعقولة تماماً كما ترى أنت وجهة نظرك.
- من الأكثر أماناً، والأكثر حكمة الالتزام بموضوعات الورشة في أية مناقشة، وتجنب المجادلات الشخصية.
- غالباً ما يكون المستقبل أساساً بناءً لأي مناقشة أكثر من الماضي، لذا أكد على ما يمكن عمله لتقديم حل أو بديل للموقف القائم حالياً، ولا تركز كثيراً إلى: ما، أو من الذي سبب الصراع أو المشكلة؟
- الإستراتيجية الثانية: استمع
- حافظ على الاتصال عن طريق العين، ومرة أخرى حافظ على الاهتمام بتعبيرات وجهك للتعبير عن أنك تقدر ما يقول الآخر.

- الإستراتيجية الثالثة: تقبل  
ليس عليك الموافقة على أي نقد قد يوجه إلى فكرتك أو أفكار المشاركين، وتقبلك لطرح الرأي المخالف لا يعني قبولك به .. دعه يتحدث حتى ينتهي ويخرج كل ما في نفسه.
- الإستراتيجية الرابعة: اجعل مقاومة الأفكار موضوعاً للمجموعة.  
بمعنى لا تجعل الحوار يدور بينك وبين المعارض للفكرة فقط، بل يمكن بعد أن يطرح المعارض رأيه أن تحيل النقاش للمجموعة؛ فتقول مثلاً: ما رأيكم فيما طرح زميلكم؟
- الإستراتيجية الخامسة: أجب  
إذا كانت مناقشة المجموعة لرأي المعارض لم تتناول ما يجب تناوله، أو ترغب في أن تضيف أو توضح بعض الأمور بشكل أفضل، فيمكنك أن تبين وترد بشكل مركز ومختصر، وعندما ترد خاطب المجموعة ولا تخاطب المعارض لوحده.  
لقد جعلت الفكرة الآن موضوعاً للمجموعة، فلا تجعلها موضوعاً شخصياً أبداً.

## ج. المشاركون الهادئون:

- هدوء المشاركين مصادره متعددة؛ فبعض المشاركين شخصيته خجوله جداً، وبعضهم شخصيته تأملية يحب أن يتصور الموضوع بالكامل من جميع أطرافه ثم يبدأ في المشاركة، وبعضهم شخصيته تحفظية ويخشى الخطأ .. ونحو ذلك .
- وهذه مجموعة من المقترحات لميسر الورشة تساعد بإذن الله على زيادة فاعلية وإنتاج المشاركين الهادئين، وذلك على النحو التالي:
- شجعهم على البدء بالتحدث في مجموعات صغيرة.
  - استخدم إستراتيجية ( فكر - قارن - شارك ) وأجناسها.
  - اطلب مشاركتهم في مناقشة نقطة من مجال تخصصهم.
  - استحداث أنشطة تتطلب من كل شخص المشاركة بجزء.
  - قدم تعليقات إيجابية بعد مشاركاتهم، مثل: "أحسن" "نقطة جيدة" "أشكر، مشاركة قيمة".
  - استغل أي فرصة يرفعون فيها أيديهم وأنت لهم المشاركة.
  - تعامل كميسر مع مشاركات بقية المشاركين من حيث احترامها وتقديرها يعزز مع مرور وقت الورشة مشاركة الهادئين ويزيد منها.



## د. المشاركون النشطاء المهيمنين:

المشاركون النشطاء مكسب لورش العمل ويسهمون في بعث الحيوية والنشاط فيها.. وقد تزداد هذه المشاركات لمرحلة يهيمن فيها هؤلاء المشاركون على المشاركات في الورشة وهنا تبدأ مرحلة السلبية لمشاركاتهم .. وينبغي لميسر الورشة الموازنة بين دعم مشاركة النشطاء وبين إتاحة الفرصة للمشاركين الآخرين وتشجيعهم على ذلك، ومما يعين الميسر على هذه الموازنة ما يلي:

- أعط النشطاء تعليقات إيجابية على مشاركتهم واطلب من الآخرين التعليق والمشاركة: "شكراً لهذه النقطة المهمة، ما رأي الآخرين فيما تقول؟".
- التحدث إليهم على انفراد في بداية اليوم أو بين الجلسات؛ لإعطاء الآخرين فرصة للتحدث.
- تكليفهم بمهمة للقيام بها أثناء ورشة العمل؛ كتسجيل النقاش، أو تقديم ملخص في بداية الجلسة.
- لفت انتباههم لقواعد الجلسة والتي تتضمن إشراك جميع الحضور في المناقشة.
- تكرار عبارة: نرغب سماع مشاركة من لم يسبق له المشاركة.
- تأكيد تغيير المتحدث باسم المجموعة في كل مشاركة.
- إعادة تدوير المجموعات وتوزيع النشطاء أو ضمهم في مجموعة واحدة حسب ما يقدر نفعه الميسر.

### افهم المشاركون!

الأشخاص المبدعون يحبون التعامل مع الأوراق الكبيرة والأقلام الملونة وأوراق الملاحظات اللاصقة، والأشخاص الاجتماعيون يحبون الأنشطة التي تركز على العلاقات الإنسانية، تمثيل الأدوار، المناقشات، الأنشطة الثنائية، والأشخاص المنطقيون ومحبو الأرقام يميلون أكثر للتخطيط المنظم، الجداول، واستخدام الكمبيوتر.

## رابعاً: تحفيز المشاركين

كي يصل الميسر إلى التزام المشاركين بالأهداف التي تسعى الورشة لتحقيقها، ينبغي أن يدرك ما الذي يحفز المشاركين على المشاركة وأداء عمل جيد؟

توجد نظرية في التحفيز تقدم لنا مفتاحاً عاماً لما يحفز الأعضاء على الإنتاج في العمل وهي: نظرية التوقع؛ إنها نظرية نفسية أساساً، وهي بسيطة وعملية.

توضح نظرية التوقع أن الأفراد عند منحهم الاختيار، يختارون الشيء الذي ينتظرون من ورائه أفضل المردودات. بشكل أبسط، عندما تحصل على ثلاثة اختيارات مثلاً فإنك سوف تختار الاختيار الذي يمنحك أفضل نتيجة تريدها. تنطبق النظرية أيضاً على المهنة التي تنتقيها، والسيارة التي تشتريها، والعمل الذي تبدأ به يومك، وما تريده في وجبة الغداء، وأين ستذهب في الإجازة، وما إلى هذا.

### • السبيل إلى تعظيم الحافز لدى المشاركين:

تستطيع إعطاء قيمة لعمل المشاركين، وتستطيع أن تزيد من توقعات نجاحهم في الحصول على ما يريدونه من مكافآت معنوية ومادية؛ باتباع الخطوات الخمس التالية القائمة على نظرية التوقع، وهي كالتالي:

١. أخبر المشاركين بما تتوقع منهم عمله في الورشة .  
ويحتاج الميسر أن يقوم بذلك بشكل واضح ودقيق يمكن قياسه، وقد يقوم بذلك عند كل نشاط أو مهمة يطلبها من المشاركين.
٢. اجعل العمل ذا قيمة .  
ومن ذلك توضيح ما سينبني على الورشة من برامج ومشاريع ومنتجات، وما سيعترب على الورشة من فائدة على المشارك وعلى عمله وعلى الآخرين.  
وسيكون من المفيد التذكير بأن الإسهام في الأفكار والمشاركات المفيدة من أبواب كسب الأجر، ودعم الخير وخدمة المجتمع والوطن.
٣. اجعل العمل سهلاً .  
ولذا ينبغي للميسر أن يبدأ بالمهام والأنشطة السهلة، وأن ينزع إلى الإستراتيجيات الواضحة في تيسير الورشة وإدارتها، وأن يقدم بين يديه الرسائل الإيجابية؛ مثل: هذا نشاط يتفق مع خبرتكم وينسجم مع تجاربكم السابقة.

#### ٤. أعط التقييم .

والتقييم يكون للأفراد وللمجموعات .. فيقال مثلاً: فكرة رائدة رائعة ونوعية، ومجموعة المشاركين الأولى قدموا عشرة أفكار مميزة والمجموعة الثانية قدموا خمسة عشر فكرة مميزة ونحو ذلك. التقييم هنا يبرز المشاركات المميزة ولا ينتقص من غيرها.

#### ٥. كافي الأداء الناجح .

بالشكر والثناء والاعتراف بالفضل للمشاركين مجموعات وأفراداً، ويمكن المكافأة بشهادة ودرع وعشاء للمشاركين، وإعطاء أولوية الاختيار والمشاركة ونحو ذلك. وتكون المكافأة بعد أداء المهمات وفي نهاية الورشة كذلك.

وبشكل عام ينبغي للميسر إدراك أن المشاركين لديهم احتياجات الإنسان الأساسية، والتي لها تأثير على تركيزهم ومشاركتهم وإنتاجهم، وهي بشكل موجز على النحو التالي:

« الحاجات الفسيولوجية؛ مثل: الأكل والشرب وقضاء الحاجة.

« حاجة الأمن؛ مثل: العدل في الفرص، والمشاركة والأمن من الإساءة النفسية بالنقد والتجريح الشخصي.

« الحاجة الاجتماعية؛ مثل: العمل في مجموعات، وإتاحة التواصل والحوار مع المشاركين.

« الحاجة للتقدير والقبول؛ مثل: احترام رأيه والثناء عليه ونسبة الفضل له.

« الحاجة لتحقيق الذات؛ مثل: إتاحة الفرصة له لتقديم فكرته بطرق إبداعية، وللمشاركة في تعليم زملائه، وعرض وجهة النظر والتجربة الشخصية الثرية .

أداء الميسر العام الذي يدعم إشباع هذه الحاجات يقود بشكل مباشر إلى تنمية حافزية المشاركين للمشاركة والإنتاج.

كنت أعتقد في الورش السابقة أن الكبار والمسؤولين لا يحتاجون التحفيز بدرجة كبيرة والحقيقة أننا جميعاً نتعطش إلى التقدير والاهتمام، أشبع هذا الاحتياج وسترى نتائج مختلفة.





**الدليل الإجرائي لإدارة  
وتيسير ورش العمل**

## مقدمة:

تعتبر الأدلة الإجرائية خطوة عملية مقننة تنقل المواد النظرية من حيز التنظير والعمومية إلى حيز التطبيق والخصوصية، وتيسر للمنفذ جهة أو شخص خطوات العمل والتقويم، ومن باب التأكد من سير الإعداد لورشة العمل كما ينبغي، وحتى نقارب بين الصورة النظرية للدليل والصورة العملية؛ تم عمل دليل إجرائي يسهم في نقل المادة العلمية والعملية في (دليل إدارة وتيسير ورش العمل) إلى نقاط محددة يسهل التعامل معها والتأكد من توفرها، ويستهدف هذا الدليل جميع من له علاقة مباشرة بالورشة (فريق التخطيط - ميسر الورشة)، ويكون هذا الدليل كالمفتاح لما تم استحضاره واستذكاره في الدليل الأصل، وحتى يستفاد من الدليل الاستفادة المرجوة لا بد من الآتي:

١. قراءة دليل إدارة ورش العمل قراءة فاحصة واستيعاب ما فيه من أفكار وتطبيقات، وذلك من جميع المستهدفين بالدليل وهم فريق التخطيط وميسر الورشة؛ كل فيما يخصه على النحو التالي:
    - فريق التخطيط يركز على الفصل الأول والثاني من الدليل.
    - ميسر الورشة يركز على جميع الدليل.
  ٢. استصحاب الدليل الإجرائي من الخطوة الأولى للإعداد للورشة؛ بحيث بعد كل مرحلة يتم التأكد من تنفيذ جميع خطواتها بتعبئة الخانة المخصصة لذلك في دليل التخطيط للورشة.
  ٣. توزيع متابعة المهام بين فريق التخطيط للورشة من خلال النموذج المعد.
  ٤. بعد الانتهاء من مرحلة الإعداد للورشة والتأكد من تمام وسلامة الإجراءات من خلال نموذج دليل التخطيط للورشة، يقوم ميسر الورشة بتقويم قبلي لنفسه من خلال نموذج دليل الميسر لقيادة الورشة، ليختبر مدى استعداده قبل الورشة.
  ٥. ثم يحسن في أثناء الورشة أن يكون الدليل الخاص بميسر الورشة قريباً منه لمراجعته والاطلاع عليه سريعاً في فترة الراحة؛ ليتأكد من سلامة سير الورشة وفق السيناريو المعد لها.
  ٦. كما يحسن في أثناء ورشة العمل وجود شخص يقوم بتقويم أثنائي لمدى نجاح عملية التخطيط للورشة، وللميسر في قيادة الورشة من خلال النموذجين المخصصين.
  ٧. بعد انتهاء الورشة يقوم الميسر بتقويم نفسه تقويم بعدي من خلال النموذج الخاص به.
  ٨. بعد ذلك يقارن بين ثلاث تقويمات (تقويمه القبلي - وتقويم أثنائي - وتقويم بعدي) ليخرج بخلاصة التقويمات ويستفيد منها في ورش قادمة.
  ٩. وكذلك يقارن فريق التخطيط بين ثلاث تقويمات (التقويم القبلي - وتقويم أثنائي - وتقويم بعدي) ويستفاد من تقويم المشاركين في الورشة كذلك؛ ليخرجوا بخلاصة يستفاد منها في الورش القادمة.
- في الختام نسأل الله أن يحقق المقصود، ويبارك في الجهود، إنه سميع مجيب.

## إجراءات تخطيط وإعداد ورشة العمل

ملاحظات	التنفيذ		البيان	العنوان		م
	لا	نعم		الفرعي	الرئيسي	
			يوفر فريق لتخطيط ورشة العمل	أعضاء فريق التخطيط	فريق تخطيط الورشة	١
			يكون فريق التخطيط من ثلاثة أشخاص فأكثر			٢
			يضمّن فريق التخطيط ميسر الورشة أو خبير بإدارة الورش			٣
			يضمّن فريق التخطيط شخص مهتم بموضوع الورشة			٤
			يضمّن فريق التخطيط شخص من فريق الدعم اللوجستي			
			يستوعب الفريق مهمتهم في تخطيط الورشة			٥
			يعقد اجتماع الفريق قبل موعد الورشة بشهر على الأقل	موعد اجتماع الفريق		٦
			يحدد أهداف الورشة بشكل دقيق ووصف منتجها النهائي:			٧
			• الأهداف دقيقة ومحددة			٨
			• الأهداف قابلة للقياس			٩
			• الأهداف قابلة للإنجاز			١٠
			• الأهداف واقعية			١١
			• الأهداف مرتبطة ببعده زمني محدد			١٢
			• صياغة أهداف الورشة بطريقة إجرائية	تحديد أهداف ومحاور الورشة	تحديد نطاق الورشة	١٣
			يتفق فريق التخطيط والجهة المنظمة على أهداف الورشة			١٤
			يحدد محاور الورشة:			١٥
			• الإلمام بأبعاد موضوع الورشة			١٦
			• ربط محاور الورشة بأهدافها			١٧
			• التقديم التمهيدي للورشة			١٨
			• لا تتعدى محاور الورشة ٦ - ٨ محاور			١٩

ملاحظات	التنفيذ		البيان	العنوان		م
	لا	نعم		الضري	الرئيسي	
			يقدر مدة الورشة بشكل دقيق:			٢٠
			• يفصل الوقت على سيناريو الورشة			٢١
			• يقدر هامش إضافي من الوقت لظروف طارئة			٢٢
			• يوازن بين وقت الورشة والوقت المتاح لتنفيذها			٢٣
			يعطي وقت كاف لشرح هدف الورشة والنتائج المتوقعة منها والدور المنتظر من المشاركين فيها في خطة الورشة			٢٤
			يجزئ الورشة إلى عدة جلسات بحسب طبيعة الورشة وهدفها			٢٥
			يراعي التنوع في طريقة إدارة الجلسات بين نقاش مفتوح وعمل مجموعات .. الخ	رسم خريطة تنفيذ الورشة	تحديد نطاق الورشة	٢٦
			يجدد التركيز بتغيير (الأنشطة - الموضوع - طريقة العرض - .. الخ)			٢٧
			يراعي وضع الجلسات وأوقاتها من حيث العمق وعدمه ... الخ			٢٨
			يتدرج في رسم السيناريو من الأسهل إلى الأصعب			٢٩
			يراعي الخبراء المشاركين في الورشة ويستثمرهم			٣٠
			يطلع ميسر الورشة على كل تفاصيل تخطيط الورشة إذا لم يكن مشارك مع فريق التخطيط			٣١
			يتيح الفرصة للميسر بتعديل أو إضافة ما يساعده على تحقيق أهداف الورشة			٣٢



ملاحظات	التنفيذ		البيان	العنوان		م
	لا	نعم		الفرعي	الرئيسي	
			يحدد مفهوم مشترك للمصطلحات والمفاهيم الرئيسية في الورشة			٣٣
			يختار إستراتيجية مناسبة لتنفيذ وإدارة الورشة:			٣٤
			• يربط الإستراتيجية بالهدف بشكل مباشر			٣٥
			• يقترح إستراتيجية على ميسر الورشة دون إلزام			٣٦
			• ينوع الإستراتيجيات مراعاة للفروق الفردية بين المشاركين			٣٧
			• يحدد إستراتيجية سهلة الفهم والتطبيق للمشاركين			٣٨
			• يختار إستراتيجية مناسبة لوقت الورشة	تحديد هوية الورشة		٣٩
			يختار الطريقة المناسبة لتوثيق وتدوين وجمع المعلومات من المشاركين			٤٠
			يوزع المشاركين في الجلوس وفق أهداف الورشة:			٤١
			• يوازن بين المجموعات في العدد والتنوعية ومكان الجلوس			٤٢
			• يوزع المشاركين وأسمائهم على الطاولات قبل بداية الورشة			٤٣
			• يبلغ ميسر الورشة عن فلسفة التوزيع وأهدافه			٤٤
			• يوظف ميسر الورشة التوزيع في خدمة أهداف الورشة			٤٥
			يشكل لجنة معنية بمراجعة نتائج الورشة وكتابتها على شكل توصيات، وأمام كل توصية الجهة أو الفرد المنفذ			٤٦
			يكتب ملخص تنفيذي للورشة يقدم لمتخذ القرار			٤٧
			يكتب ملخص إعلامي للورشة يقدم للنشر والتسويق الإعلامي	تحديد آلية الاستفادة من مخرجات الورشة		٤٨
			يعد تقرير مفصل يقدم لفرق العمل المعنية بالتعامل مع نتائج الورشة			٤٩
			يحدد وقت نهائي لإغلاق ملفات الورشة وجميع متعلقاتها			٥٠

ملاحظات	التنفيذ		البيان	العنوان		م
	لا	نعم		الفرعي	الرئيسي	
			يحدد الهدف الذي تسهم المعلومات والمنتجات في تحقيقه	تقييم مدى مناسبة الخطوات السابقة لأهداف الورشة	تحديد نطاق الورشة	٥١
			يحدد المعلومات والمنتجات المتوقع الحصول عليها			٥٢
			يختار استراتيجيات تسهم في جمع المعلومات والمنتجات المطلوبة			٥٣
			يختار طريقة تدوين ونماذج مناسبة للمعلومات والمنتجات المطلوبة			٥٤
			يحدد القرارات والمواقف التي يمكن أن تتخذ بناء على المعلومات والمنتجات			٥٥
			يعد محتويات الملف التعريفي بالورشة:			٥٦
			• يعرف بالورشة ( فكرتها - محاورها - أهدافها )			٥٧
			• يعرف بالمصطلحات والمفاهيم الجديدة في الورشة			٥٨
			• يبين مبررات ودواعي إقامة الورشة			٥٩
			• يحدد زمان ومكان إقامة الورشة بالتفصيل			٦٠
			• يحدد المدعويين في الورشة بأسمائهم وأوصافهم حسب المناسب			٦١
			• يوضح الدور المتوقع من المشاركين في الورشة	تحديد ما يرسل للمشاركين قبل الورشة	تحديد نطاق الورشة	٦٢
			• يضمن المحتوى العلمي أو المفاهيمي للورشة إن وجد			٦٣
			• يشرح بعض الاستراتيجيات التي يمكن أن يستخدمها الميسر في إدارة الورشة			٦٤
			• يضيف جدول الورشة وتوزيعه الزمني			٦٥
			• يحدد الدعم اللوجستي المقدم للمشاركين (سكن - حجز طيران - ..)			٦٦
			• يبين أرقام التواصل مع منسق الورشة			٦٧
			يخرج الملف بشكل يعكس انطباع جيد عن الورشة والمنظمين لها			٦٨
			يتأكد من وصول الملف لجميع المشاركين			٦٩
			يطبع الملف ويوزعه أثناء الورشة			٧٠

ملاحظات	التنفيذ		البيان	العنوان		م	
	لا	نعم		الفرعي	الرئيسي		
		ص	يختار ميسر الورشة وفق الكفايات التالية:	تحديد ميسر أو ميسري الورشة	تحديد نطاق الورشة	٧١	
			• يملك مهارات الميسر الأساسية				٧٢
			• يملك خبرة ودراية عامة بموضوع الورشة				٧٣
			• يملك مرونة وحزم كاف في إدارة الورشة				٧٤
			• يحسن فن إثارة وتحفيز الآخرين				٧٥
			• يملك القدرة على ضبط نفسه				٧٦
			• يحافظ على مستوى عالي من الطاقة والتحمي لتحقيق هدف الورشة				٧٧
			• يستطيع التعامل مع مشاعر وسلوكيات المشاركين وأنماط شخصياتهم المختلفة				٧٨
			يختار المشاركين وفق معايير محددة منها:				٧٩
			• تخصصات مهم حضورها في الورشة				٨٠
			• مرجعيات في موضوع الورشة				٨١
			• أصحاب تجارب وخبرة مشابهة لموضوع الورشة				٨٢
			• أعمار مناسبة لحضور الورشة				٨٣
			• مناطق جغرافية مختلفة			تحديد المشاركين في الورشة	٨٤
			يدعو المشاركين الأكثر أهمية في الورشة أولاً	وسماتهم العامة	٨٥		
			يكيّف موعد الورشة بما يناسب الشخصيات المهمة أو أكثرهم		٨٦		
			يراعي تجانس المشاركين في الورشة من حيث المستوى الثقافي والتعليمي والاجتماعي والعمرى والمنهجي ..		٨٧		
			يحرص على التنوع الإيجابي والموجه للمشاركين بما يخدم هدف الورشة		٨٨		
			يعطي ميسر الورشة معلومات كافية عن المشاركين		٨٩		
			يحدد زمن الورشة	تعيين زمان ومكان الورشة	٩٠		
			يختار زمن مناسب لإقامة الورشة للمشاركين		٩١		
			يحدد مكان الورشة ويراعي فيه:		٩٢		
			• توسط المكان بين أغلب المشاركين في الورشة		٩٣		
			• سهولة الوصول إليه		٩٤		

ملاحظات	التنفيذ		البيان	العنوان		م
	لا	نعم		الفرعي	الرئيسي	
			• قربه من خدمة السكن	تعيين زمان ومكان الورشة		٩٥
		• مناسبة قاعة الورشة من حيث (تجهيزاتها - تهويتها - خدماتها المساندة - .. الخ)	٩٦			
		يوزع طريقة الجلوس بما يناسب أهداف الورشة	٩٧			
		يتأكد من سلامة بيئة الورشة من المخالفات الشرعية والأدبية	٩٨			
		يأخذ إذن من الجهات الرسمية لتنظيم الورشة	٩٩			
		يعين فريق الدعم اللوجستي للورشة	تشكيل فريق الدعم اللوجستي للورشة	تحديد نطاق الورشة	١٠٠	
		يحدد مهام فريق الدعم اللوجستي للورشة			١٠١	
		يحدد جهة تمويل الورشة	إعداد موازنة وتمويل الورشة	تحديد نطاق الورشة	١٠٢	
		يحدد عناصر تقدير الموازنة المالية للورشة			١٠٣	
		يجهز ملف تعريفي كامل عن الورشة إذا كانت جهة التمويل خارجية ويتميز بأنه:			١٠٤	
		• واضح ودقيق			١٠٥	
		• شامل بعبارات موجزة			١٠٦	
		• محفّز برسم الصورة النهائية وإبراز النتائج كمياً وكيفياً			١٠٧	
		• واقعي في تكاليفه وأهدافه ونتائجه			١٠٨	
		• يخاطب عقلية الجهة الممولة			١٠٩	

## إجراءات إدارة وتيسير ورشة العمل

ملاحظات	التنفيذ		البيان	العنوان		م
	لا	نعم		الفرعي	الرئيسي	
			يبدأ في الموعد المحدد			١
			يبتعد عن الاعتذار في بداية الحديث			٢
			يبدأ الورشة بحيوية كبيرة			٣
			يسلم على الحضور مع الابتسامة			٤
			يعتني بالصوت ولغة الجسد			٥
			يعطي انطباع إيجابي عن الورشة			٦
			يرحب ويشكر الضيوف وفريق العمل وممولي الورشة			٧
			يعرف الميسر بنفسه وخبراته السابقة باتزان			٨
			يطمئن المشاركين ويبعث فيهم التفاؤل والأمل	حسن		٩
			يعرض لهدف الورشة بشكل واضح	الاستهلال		١٠
			يعرف المشاركين بعضهم على بعض		مقدمة الورشة	١١
			يستعرض خبرات المشاركين المرتبطة بالورشة			١٢
			يبين قواعد الورشة ونظام سيرها			١٣
			يضيف أفكار ذكية في بداية الورشة تحافظ على هدفها			١٤
			يوضح المصطلحات والمفاهيم الرئيسية عند البدء في جلسات الورشة			١٥
			يوازن بين وقت المقدمة وزمن الورشة			١٦
			يطلب من فريق الدعم اللوجستي توزيع ملف الورشة			١٧
			يدرّس أي نشاط يراد تقديمه في بداية الورشة			١٨
			يستعد مسبقاً لموضوع الورشة			١٩
			يتحمس ويقنع بموضوع الورشة وهدفها			٢٠
			يقدم معلومات بطرق متنوعة تراعي أنماط المشاركين			٢١
			يختار وينوع بين إستراتيجيات ومداخل إدارة الورشة			٢٢
			حسب هدف الورشة وطبيعتها			٢٣
			يلاحظ ردود الأفعال ويأخذ التغذية الراجعة من المشاركين			٢٣
			يتابع الوقت وفق الخطة الزمنية مع المرونة عند الاحتياج			٢٤

ملاحظات	التنفيذ		البيان	العنوان		م	
	لا	نعم		الفرعي	الرئيسي		
			يفرض حمولة المشاركين (كلام وأفكار عامة لتحقيق مكاسب متعددة) قبل بدء جلسات وفعاليات الورشة		مقدمة الورشة	٢٥	
			يعرض الصورة الكلية للورشة (أهداف - محاور- خريطة تنفيذ- ..)			٢٦	
			يهيكل محتوى موضوع الورشة هيكلية منطقية			٢٧	
			يقسم وينظم محاور الورشة حسب هدفها			٢٨	
			يستخدم الأنشطة بطريقة ممتعة ومسلية			٢٩	
			يحرص أن يكون وقت النشاط قصير من ٥ - ٧د			٣٠	
			يعطي مساحة كافية لتفاعل المشاركين مع النشاط			٣١	
			يركز على فكرة محددة في النشاط الواحد			٣٢	
			يعطي وقت كاف للتأملات والأسئلة بعد كل نشاط			٣٣	
			يوازن بين وقت الجلسة المحدد والحاجة الفعلية لتمديد الوقت لمزيد من النقاش المفيد			٣٤	
			يقارب بين العرض التقديمي والأنشطة وبين الأداء الفعلي للميسر			٣٥	
			يستخدم التقنيات السمعية والبصرية ذات الصلة بموضوع الورشة			٣٦	
			يطالب المشاركين بربط محتوى الورشة بواقعهم ومجال عملهم			موضوع الورشة	٣٧
			يوجد فرص للتشارك والحوار بين أعضاء المجموعة الواحدة وبين المجموعات ككل				٣٨
			يركز على النقاط الإيجابية أكثر من السلبية في الورشة		٣٩		
			يلتزم الحيادية في التعامل مع المجموعات والأفكار والقناعات		٤٠		
			ينسب المعلومات والأفكار لأصحابها ويبني عليها أفكاراً جديدة		٤١		
			يحذر من الاستطراد مع الأفكار التي لا تصب في مصلحة الورشة		٤٢		
			يستخدم الأسئلة المحفزة عند التعليق على المشاركات		٤٣		
			يستخدم ألعاب وتمارين ووسائل التنشيط وكسر الجمود		٤٤		

ملاحظات	التفيد		البيان	العنوان		م
	لا	نعم		الفرعي	الرئيسي	
			يخطط لختام الورشة ذهنياً ونفسياً		ختام وتقييم الورشة	٤٥
			يلخص نتائج وتوصيات المشاركين في الورشة			٤٦
			يشعر المشاركون بالنجاح والإنجاز والتفاعل والتقدير			٤٧
			تجدد الشكر والثناء للمشاركين في الورشة والمنظمين وفريق الدعم اللوجستي والممولين			٤٨
			يفتح المجال لآراء وتعليقات المشاركين في نهاية الورشة			٤٩
			يبين للمشاركين كيف سيتم استثمار نتائج الورشة والخطوات العملية القادمة			٥٠
			يطلب تقييم أو تغذية راجعة حول الورشة (موضوعها - أفكارها - أسلوبها - .. الخ)			٥١
			يعتذر للمشاركين عند الحاجة			٥٢
			يبين العذر بصدق وشفافية عند الحذف أو الإضافة في الجلسات			٥٣
			توزيع شهادات حضور للمشاركين في الورشة			٥٤
			يقوم الورشة وفق عناصر التقييم المحددة			٥٥
			يتابع المشاركون في المهام المتبقية بعد الورشة			٥٦
			يتواصل مع المشاركين في المستقبل			٥٧
			يكتب تقرير الورشة وفق سمات وعناصر التقرير المحددة			٥٨
			يعرف معايير وطرق تقسيم وتكوين المجموعات		٥٩	
			يكون مرناً مع طلبات المشاركين في تغيير أماكنهم أو مجموعاتهم		٦٠	
			يختار حجم المجموعة المناسب لهدف الورشة أو أحد محاورها مع مراعاة:	مهارة إدارة وتشكيل المجموعات	مهارات ميسر الورشة	٦١
		• أن لا يتجاوز عدد المجموعة الصغيرة خمسة مشاركين	٦٢			
		• يجلس المشاركون في مكان يرى بعضهم بعضاً	٦٣			
		• يحدد (قائد - ومقرر - ومتحدث) في كل مجموعة	٦٤			

ملاحظات	التنفيذ		البيان	العنوان		م
	لا	نعم		الفرعي	الرئيسي	
			يبلور عمل المجموعة ومن ذلك:			٦٥
			• يختار شعار أو رمز تلتف حوله المجموعة			٦٦
			• يوزع المهام بين أفراد المجموعة ويتأكد من وضوحها			٦٧
			• يتفق على قواعد تنظيم عمل المجموعة			٦٨
			يعيد تدوير المجموعات في ورشة العمل الطويلة	مهارة إدارة		٦٩
			يدير الحوار والمشاركة بين المجموعات ومن ذلك:	وتشكيل		٧٠
			• ينبه المشاركين عن قرب انتهاء وقت النشاط أو المهمة قبل ٣د	المجموعات		٧١
			• يتحقق من سير المجموعة نحو إنجاز المطلوب بشكل جيد ومناسب			٧٢
			• ينوع أساليب عرض مشاركات المجموعات			٧٣
			• يجدد وينوع في توزيع الأدوار والمشاركات على الأفراد والمجموعات			٧٤
			يفرق بين السماع والاستماع والإنصات			٧٥
			يطبق تقنيات الاستماع الجيد			٧٦
			يعرف الدلالات الجسمية على الاستماع			٧٧
			يتقن مهارة التحدث ومن ذلك:			٧٨
			• عناصر الحديث المؤثر			٧٩
			• أساليب تنمية مهارة التحدث			٨٠
			• معوقات التحدث الجيد			٨١
			يستخدم مهارات الاتصال غير اللفظي ومنها:	مهارات		٨٢
			• لغة الوجه (الابتسامة - الفرح - الحزن - الدهشة	التواصل مع		٨٣
			• - التعجب - الإعجاب - ...)	المشاركين		٨٤
			• لغة العيون (الارتياح بالنظر - توزيع النظر بين المشاركين - عدم إطالة التحديق بالمتحدث - ...)			٨٥
			• لغة الحركات والإشارات (الإشارة للشخص بالكف لا الإصبع - توافق حركات اليدين والجسم مع محتوى الكلام - عدم فرقة الأصابع أو التناؤب أو تكتيف اليدين - ...)			٨٥
			• لغة اللباس (نظافة اللبس - الترتيب والتناسق في اللبس - الرائحة الزكية - ...)			٨٦
			يلم بالسلوكيات غير اللفظية من المشاركين وكيفية التعامل معها			٨٧

مهارات ميسر الورشة





ملاحظات	التنفيذ		البيان	العنوان		م
	لا	نعم		الفرعي	الرئيسي	
			يطبق عدد من أنواع الأسئلة:	مهارات إدارة الأسئلة	مهارات ميسر الورشة	٨٨
			• الأسئلة المفتوحة (أسئلة لها أكثر من إجابة - تستثير التفكير - ...)			٨٩
			• الأسئلة الممتدة (أسئلة توضيح - وتدعيم - واستفاضة)			٩٠
			• أسئلة تشجع المشاركين على التفاعل مع أفكار بعضهم البعض (طلب تعليق أو إبداء رأي على فكرة زميل)			٩١
			• أسئلة تساعد المشاركين على تقويم وتطوير مشاركاتهم (ما رأي الشخص في فكرته المطروحة - إمكانية التطبيق - كيفية تطويرها)			٩٢
			• أسئلة التفكير في التفكير (كيف وصلت للنتيجة التالية؟ - أي نمط استخدمت - كيف فكرت في ...؟ - ...)			٩٣
			يلم بالمبادئ الأساسية عند استخدام الأسئلة في ورشة العمل			٩٤
			يتعامل مع أسئلة وإجابات المشاركين بشكل جيد			٩٥
			يستخدم أساليب متعددة لتعزيز المشاركات الإيجابية من المشاركين:			٩٦
			• التعزيز الإيجابي الشفوي (ممتاز - فكرة عميقة - مشاركة رائعة - ...)			٩٧
			• التعزيز الإيجابي غير الشفوي (هز الرأس بالموافقة - المناداة بالاسم مصحوباً بابتسامة - ...)	٩٨		
			• التعزيز الجزئي (تعزيز الأجزاء المقبولة من الجواب)	٩٩		
			• التعزيز المؤجل	١٠٠		
			• التعزيز بالتغذية الراجعة واستخدام مشاركات الحضور (توجيه الأنظار نحو المشاركة - إضافة إجابات أخرى - مراجعة هذه الإجابات - ...)	١٠١		
			• المعززات الرمزية (مكافآت مالية - هدايا عينية)	١٠٢		
			• التعزيز السلبي	١٠٣		

ملاحظات	التنفيذ		البيان	العنوان		م
	لا	نعم		الفرعي	الرئيسي	
			يطبق مهارات وطرق توليد الأفكار ومنها:	مهارات توليد الأفكار		١٠٤
			• أداة سكامير			١٠٥
			• ماذا لو ؟			١٠٦
			• التفكير بالمقلوب			١٠٧
			• الكلمة العشوائية			١٠٨
			• العصف الذهني			١٠٩
			• العصف الكتابي			١١٠
			• إستراتيجية حل المشكلات			١١١
			• قائمة المصفوفات			١١٢
			يستخدم أهم الفواصل التنشيطية ومنها:			١١٣
			• الألباز			١١٤
			• القصة			١١٥
			• الأفلام والمقاطع المرئية القصيرة	١١٦		
			• الألعاب الحركية والذهنية	١١٧		
			• الصور والرسومات	١١٨		
			يحدد من يقوم بعملية تدوين وكتابة الأفكار وفق الطرق المحددة	١١٩		
			يختار الطريقة المناسبة لتدوين وعرض الأفكار حسب هدف وطبيعة الورشة مع مراعاة:	١٢٠		
			• عدم انشغال ميسر الورشة بتدوين الأفكار	١٢١		
			• يتأكد من سلامة أدوات وأجهزة التدوين قبل بداية الورشة	١٢٢		
			• يستخدم أكثر من أداة للتدوين	١٢٣		
			• يكتب أسماء المجموعة على أوراق ونماذج عمل مشاركاتهم عند الحاجة	١٢٤		
			يحدد الأوقات المناسبة لعرض أفكار ونتائج الورشة	١٢٥		
			يطبق أهم أدوات التقييم ومنها:	١٢٦		
			• أسلوب دلفاي	١٢٧		
			• التقييم بواسطة فريق خارجي	١٢٨		
			• التقييم بالأسئلة السبعة	١٢٩		
			• أداة (P.N.I)	١٣٠		
			• مصفوفة تقييم الأفكار	١٣١		
				١٣٢		

مهارات ميسر الورشة



## تدوينة





المراجع

١. ٣٠ طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية . علي الحمادي. ١٣١٩.
٢. ٣٣٣ تقنية للتدريب والإلقاء المؤثر. د. علي الحمادي. ١٤٢٠.
٣. أساليب الدراسات المستقبلية، د. طارق عامر. ٢٠٠٨.
٤. إستراتيجيات التعليم والتعلم الحديثة. د. حسن شحاته. ١٤٣٠.
٥. أسلوب دلفاي، واستخدامه في ميدان التعليم، سيف الإسلام علي مطر، جامعة عين شمس، ١٩٩٥.
٦. أسلوب المجموعة البؤرية، حسين محمد حنين، ١٤٢٣هـ
٧. اصنع أفكارك، عبدالله العطية. ١٤٣١.
٨. برنامج تدريب المدربين، د. أكرم رضا. ١٤٢٤.
٩. تدريب المدرب، تأليف ميخائيل بركينبيل، ترجمة د. حسام الشيمي. ٢٠١٣.
١٠. وسائل المدرب الناجح، ساي تشارني وآخرون. ٢٠٠٠.
١١. التدريب الإداري المعاصر، د. حسن الطعاني. ١٤٢٧.
١٢. التدريب والتدريس الإبداعي، د. طارق السويديان. ١٤٢٦.
١٣. تصميم نظم التدريب والتطوير، وليام تريسي، ترجمة : سعد أحمد الجبالي، الإدارة العامة للبحوث، معهد الإدارة العامة. ١٩٩١.
١٤. التعلم النشط بين النظرية والتطبيق، د. جودت سعادة وآخرون. ٢٠٠٦.
١٥. التعلم النشط. د. رمضان مسعد بدوي. ١٤٣٠.
١٦. تعليم التفكير، د. صالح أبو جادو وآخرون. ١٤٢٧.
١٧. الدماغ والتعلم والتفكير. د. ذوقان عبيدات، د. سهيلة أبو السميد.
١٨. طرق التدريب، حسين محمد حسنين. ١٤٢٣.
١٩. العمل في مجموعات، حسين محمد حسين. ١٤٢٠.
٢٠. فن الإلقاء الرائع. د. طارق السويديان. ١٤٢٤.
٢١. كيف تصبح مدرباً فعالاً، عبد الرحمن توفيق، موسوعة التدريب للتنمية البشرية، ١٩٩٧م.
٢٢. لماذا نخشى الإلقاء؟ عيسى العيسى و عبدالله البابطين. ١٤٢٧.
٢٣. مبادئ الإبداع، د. طارق السويديان. ١٤٢٢.
٢٤. مهارات التعامل مع الغير، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، تخصص إدارة مكتبية، ١٤٢٩هـ.
٢٥. موسوعة العلم والفن في التعليم والتدريب. رفعت الشامي. ١٤٢٧.

1. A Facilitators' Guide to Participatory Workshops with NGOs/CBOs Responding to HIV/AIDS. International HIV/AIDS Alliance. Queensberry House. United Kingdom.
2. Carol Kinsey Goman. Creativity in Business. CRISP Publications. California. 1989. PP: 6970-.
3. Center For Teaching Excellence. University of Maryland. <http://www.cte.umd.edu/library/teachingLargeClass/guide/ch3.html>
4. Conducting a Workshop. by Phil Rabinowitz & Edited by Bill Berkowitz & Tim Brownlee
5. Effective Facilitation. Lawrence J. Johnson. College of Education. Criminal Justice. and Human Services
6. Effective Facilitation. oiling the wheels of change. by inspired partners Ltd. 2011.
7. Effective Group Facilitation. Thomas Jefferson District/UUA. Prepared by Qiyamah A. Rahman
8. Experiential Learning Activities - Concept and Principles. Martin Thompson and MTA. 2008.
9. John P Kotter. Leading Change. 1995 & the follow-up The Heart Of Change2002.
10. Kernerman English Learner's Dictionary
11. Kotter's eight step model is explained more fully on his website [www.kotterinternational.com](http://www.kotterinternational.com)
12. The Seven Separators of Great Facilitation. Michael Wilkinson. Leadership Strategies. Inc.

1. [http://humanresources.about.com/od/training/Training\\_Development\\_and\\_Education\\_for\\_Employees.htm](http://humanresources.about.com/od/training/Training_Development_and_Education_for_Employees.htm)
2. <http://www.mindtools.com/pages/article/PlanningAWorkshop.htm>
3. <http://www.businessballs.com/workshops.htm>
4. <http://suite101.com/article/active-training-with-a-large-group-a156510>
5. <http://cec.vcn.bc.ca/gcad/modules/rep-howar.htm>





رَبِّكُمْ لَقَدُّمُ

ح عبد السلام عمر سعيد ناجي، ١٤٣٤ هـ

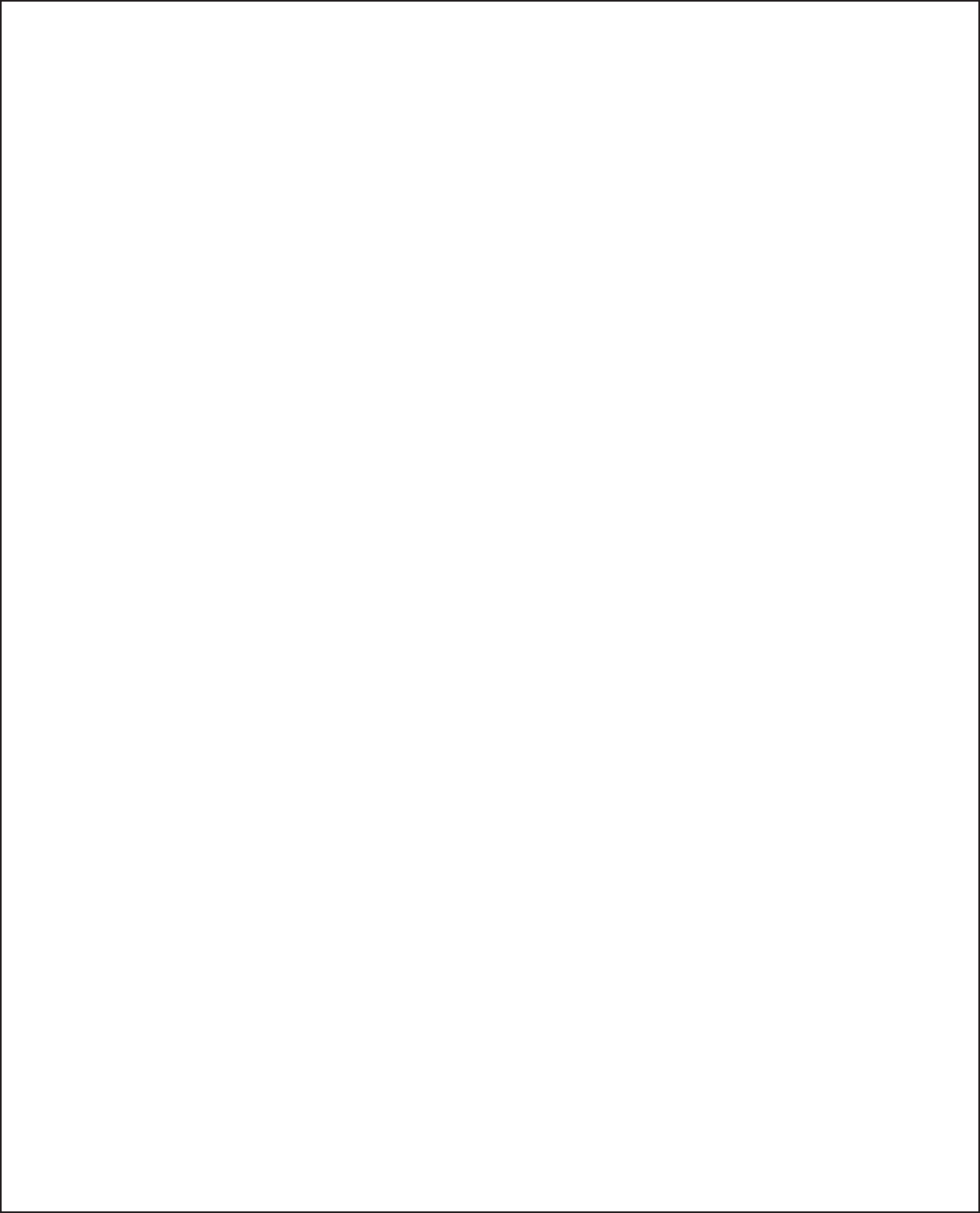
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر  
ناجي، عبد السلام عمر سعيد  
إدارة وتيسير ورش العمل / عبد السلام عمر سعيد ناجي

ردمك : ٩٧٨-٦٠٣-٠١-٣٦٥٩-٩

١- التربية الإسلامية - أ.العنوان  
ديوي ٦٥٨.٤٠٦٦  
١٤٣٤/١٠٧٦٣

رقم الإيداع : ١٤٣٤/١٠٧٦٣

ردمك : ٩٧٨-٦٠٣-٠١-٣٦٥٩-٩





المملكة العربية السعودية - الرياض  
هاتف: ٠٠٩٦٦ - ١١ - ٢٢٢٦٩٢٩  
جوال: ٠٠٩٦٦ - ٥٦٥٨٨٨١٧٩  
إيميل: [info@smartexp.com.sa](mailto:info@smartexp.com.sa)

  
الخدمات الذكية  
Smart Expertises  
تعليم . تدريب . استشارات