



Administration of Justice Support Project

Contract # 263-C-00-95-00134-00

Title: **TRAINING PROGRAM
FACILITATION MANUAL**

Date: December
2002

Author: AOJS

Contractor: AMIDEAST

دليل
تيسير البرامج التدريبية

**“TRAINING PROGRAM
FACILITATION MANUAL”**

ديسمبر 2002

المحتويات

5	الافتتاحية
6	المقدمة
7	قائمة
7	بعض المصطلحات الفنية التدريبية
10	الفصل الأول: مبادئ تيسير تعلم الكبار
11	مبادئ تيسير تعلم الكبار
13	التغلب على مقاومة الكبار للتعلم
13	التعامل مع المتدربين
14	السيطرة على قلق المواجهة
15	نموذج مراجعة مهارات التقديم
18	الفصل الثاني: تيسير التدريب الجماعي
19	تيسير التدريب الجماعي
19	أساليب الاتصال المختلفة المستخدمة في الاجتماعات وورش العمل
19	بناء الفريق في الاجتماعات وورش العمل
21	طرق دعم فرق العمل لتيسير البرامج بالمركز القومي للدراسات القضائية
25	قائمة مراجعة لتيسير جلسة ورشة عمل
26	الإعداد الفعال واستخدام مواقع عمل ومعدات ميدانية
27	نموذج مقياس مدرج لتقييم ورشة العمل
28	نموذج مقياس مدرج لتقييم ورشة عمل (مفصل لورشة عمل معينة)
29	الفصل الثالث: مهام ميسر التدريب
30	المهام التي ينبغي على الميسر القيام بها للإعداد لتقديم التدريب
31	الإجراءات التي يجب على الميسر اتخاذها لإعداد المعينات التدريبية
31	إدارة الفصل والقاعات التدريبية
31	تجهيز المعينة التدريبية
31	استخدام مساعدات التدريب
33	تقارير تيسير التدريب
34	أهداف تقارير ورش العمل

34
34
35

مكونات تقرير ورشة العمل
قائمة مرجعية لتنفيذ التدريب في الفصل أو القاعات
قائمة مرجعية لتنفيذ التدريب في موقع العمل

لعل من أبرز العلامات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا أن تتفرد إحدى المؤسسات التدريبية بوضع خاص وجاذبية تقنية في تخصص يعتبر من أكثرها حساسية وأغلاها تأثيراً في حياة الفرد وأمن المجتمع.

لم يكن ذلك الوصف منبعثاً من وجدان معد ومؤلف، هذا الدليل نتيجة لعمله اللصيق بالمركز القومي للدراسات القضائية التابع لوزارة العدل خلال فترة عمله خبيراً استشارياً للتدريب بمشروع دعم إدارة العدالة الممول من وكالة التنمية الدولية الأمريكية لمدة ستة سنوات متتالية، وإنما هو رجع صدى للنتائج المبهرة التي وصل إليها المركز، تنظيمياً، وإعادة هيكلة وهندسة أنشطته وتقسيماته، وتطويراً لنظم وأساليب وطرق التدريب، واستخداماً وتطبيقاً للمفاهيم والتطبيقات العصرية وتطوير الموارد البشرية بكل من الهيئة القضائية وأعوان القضاء على النحو الذي يخدم أهداف تحقيق العدالة الناجزة.

بل ولم يقتصر الأمر على مجرد التطبيق محاكاة لما يسري في فلك التدريب القضائي عالمياً، إنما تجاوز ذلك إلى الحد الذي كان للإدارة الرشيدة للمركز دورها الهام في تبنى والإسراع في تأصيل كل ما أتيح لها من تقنيات العصر في مجال الإدارة الفاعلة لمركز التدريب القضائي.

ومن ثم، فقد كان هذا الدليل لازماً لاستدامة فاعلية واقتصاديات العملية التدريبية، يسير على هديه من يتخذ من العملية التدريبية العملية نهجاً في عمله بالمركز القومي للدراسات القضائية.

بدخول العالم في الألفية الثالثة، برز بشكل لافت للنظر الاهتمام فائق الحد بالتوجيه والتدريب Orientation and Training وتخصيص ميزانيات هائلة تقطع نسبة مئوية لا يستهان بها من موازنات المؤسسات الأكثر نجاحاً في العالم.

وتبعاً لذلك فقد اتسعت وتشعبت علوم وتطبيقات ومصطلحات التدريب طالما أصبح هو المحور الأساسي الذي من خلاله ترتقي الموارد البشرية بمعارفها ومهاراتها وسلوكياتها.

ولإزالة أي لبس فيما يتصل بهذا الدليل، فيقتضي الأمر إيضاح أن هذا الدليل يتناول تحديد دور ومسئوليات "ميسر البرامج Program Facilitator" أو الندوات أو المؤتمرات، وكيفية القيام بتلك المسؤوليات ومتطلباتها، فضلاً لها عن دور ومسئوليات "منسق التدريب Training Coordinator" والتي، وإن كان هناك بعضاً من التشابه و/أو التداخل في التيسير منهما، تختلف في غالبيتها وتوقيت تنفيذها عن "تيسير البرامج".

قائمة

بعض المصطلحات الفنية التدريبية

مرحلة من مراحل تطور الفريق يستعد الأعضاء فيها لحل الفريق	انفصاض adjourning
فريق، يستمر طويلاً، وقد يكون في بعض الأحيان دائماً في هيكل المنظمة وتنشأ لتناول مهام تتكرر بانتظام	لجنة committee
تفاعل معادي يحاول فيه أحد الأطراف إحباط مقاصد أو أغراض طرف آخر	صراع conflict
المشاركون المنتسبين لإدارات وظيفية عديدة والذين يلتقون كفريق لحسم مشاكل متبادلة	فريق متعارض الوظائف (تعارض وظيفي) cross functional team
عملية اتصال جماعية تستهدف إيجاد ثقافة قائمة على التعاون، والمرونة (السلاسة)، والثقة، والالتزام بأغراض مشتركة	حوار Dialogue
توفير الهيكل والعملية التي تتخذ الفرق فيها القرارات، وتصنيع الأهداف، وتحل المشكلات. ويمكن أن يستخدم في تمرينات التدريب الإختبارية (التجريبية) أيضاً	التيسير facilitation
الشخص الذي ينظم ويقود ورشة عمل أو اجتماع	الميسر facilitator
مرحلة من مراحل تطور الفريق تتسم بالتوجيه orientation والإحاطة	التشكيل forming
الإعداد المنهجي المنظم للبرامج في التدريب والتعليم	تكنولوجيا تعليمية Inst. Tech.
هدف أدائي يصف ما يتوقع من المتدرب إنجازه في المهارات والمعارف والاتجاهات عند نقاط محددة في البرنامج	هدف وسيط (أو هدف ممكن) intermediate obj
هي أي وسيلة تتاح في موقع العمل ومصممة لتيسير الأداء الصحيح للمهمة بزيادة مقدرة المؤدى على تخزين وتشغيل المعلومات، ومن نماذج مساعدات العمل وملاحظات التيسير بالنسبة لميسري العمل الجماعي في ورش العمل والاجتماعات	مساعدة عمل Job Aid
عملية استخدام طرف ثالث لحسم نزاع	التوسط/ الوساطة Mediation
أسلوب لاتخاذ القرارات يتضمن مترافعين عديدين وعرض وجهات نظر متعددة، شاملة آراء أقلية آراء غير شائعة	المرافعات المتعددة Multiple Advocacy
معيار سلوك يشترك فيه أعضاء الفريق ويوجه سلوكهم	نمط: Norming
مرحلة من مراحل تطور الفريق تحسم فيها الصراعات التي نشأت أثناء مرحلة التعصيف Storming كما يظهر فيها انسجام ووحدة الفريق	تتميط Norming
هو نظام تدريبي يستخدم مواد وإجراءات مشابهة لمواد وإجراءات الوظيفة لمعاونة الدارسين لكي يصبحوا قادرين على الأداء الممتاز. تقوم الاحتياجات التدريبية والتصميم التدريبي على أساس فجوات الأداء لدى كل من الأفراد والمنظمة. والغرض من التدريب القائم على الأداء هو تقليل فجوة الأداء بسرعة بين المؤدين الجدد وذوي الخبرة	التدريب القائم على الأداء PBT
مرحلة من مراحل تطور الفريق يركز الأعضاء فيها على حل المشكلات وإنجاز المهمة المكلف بها الفريق	إنجاز Achievement
مجموعة من المشاركين من إدارات عديدة تكلف بصفة دائمة بحل مشاكل مستمرة ذات اهتمام مشترك	فريق دائم Permanent Team
1. الطريقة التي يفكر أو يشعر أو يتفاعل بها الناس لتنفيذ مهمة 2. الطرق والأساليب المستخدمة لإتمام عمل	عملية Operation
المهارة، والمعرفة، والاتجاه العقلي أو السلوكي اللازم لأداء مهمة معينة أو مجموعة من المهام	KSA

دور اجتماعي/ عاطفي:

دور يقوم فيه الفرد بدعم وتأييد الاحتياجات العاطفية والوحدة الاجتماعية لأعضاء الفريق

التيسير الاجتماعي:

الميل إلى وجود آخرين للتأثير على دافعيه وأداء الفرد

مرحلة التعصيف:

مرحلة من مراحل تطور الفريق والتي تظهر فيها الشخصيات الفردية والأدوار والصراعات المختلفة

الغرض بعيد المنال/ المستحيل:

غرض لا يستطيع طرف بمفرده الوصول إليه

منظومة/ نسق/ نظام:

مجموعة من العناصر المترابطة مع بعضها البعض وتعمل معاً لتحقيق عرض مشترك. وتتضمن المنظومة العمليات التالية: مدخلات، مخرجات، عمليات لتحويل المدخلات إلى مخرجات، وعادة ما تتضمن آلية للتغذية العكسية

مهمة:

1. أصغر أجزاء الوظيفة الذي ينتج عنها مخرجات ذات قيمة

2. العمل المطلوب إنجازه من الفريق

قوة عمل:

فريق مؤقت أو لجنة مؤقتة تشكل لحل مشكلة نوعية محددة قصيرة الأجل ويمكن أن يشكل من عدة إدارات

دور أخصائي المهام Task Specialist:

دور يكرس فيه الفرد الوقت والجهد الشخصيين لمعاونة الفريق على إنجاز أغراضه (مهامه)

فريق Team:

1. مجموعة من الأفراد يعملون معاً للوصول إلى غرض مشترك

2. مجموعة من المشاركين من إدارات عديدة يلتقون بانتظام لحل مشاكل مستمرة ذات اهتمام مشترك

بناء الفريق Team Building:

أحد أنشطة التطوير التنظيمي والتي تزيد من ترابط الإدارات بمعاونة الأعضاء لتعلم أداء الوظيفة كفريق

ترابط الفريق Team Cohesiveness:

مدى انجذاب أعضاء الفريق ودافعيتهم للبقاء فيه

مدخل الإدارة القائم على فرق العمل Team Based Approach to Management :

يخلق التنظيم سلسلة من فرق العمل لإنجاز مهام معينة وللتنسيق بين الإدارات الحاكمة

حدث ختامي Terminating Event:

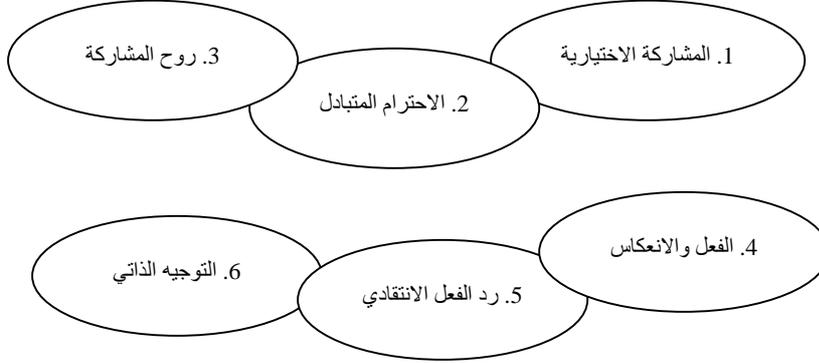
الموقف أو الحدث الأخير الذي يدل بوضوح على اكتمال المهمة الأخيرة

الفصل الأول

مبادئ تيسير تعلم الكبار

مبادئ تيسير تعلم الكبار

تطبق مبادئ تيسير تعلم الكبار الموضحة بالشكل (1/1) بصورة رئيسية خلال التدريب الفعلي، كما تطبق خلال إعداد المناهج التدريبية وعند تصميم الأنشطة التدريبية التي تدعم عملية التعلم.



شكل رقم (1/1) - مبادئ تيسير تعلم الكبار

1. المشاركة الاختيارية:

من الحقائق المؤكدة أن الكبار يلتحقون بالأنشطة التدريبية/ التعليمية لرغبتهم الذاتية في زيادة معارفهم وتحسين مهاراتهم وتنمية قدراتهم وكفاءتهم، فالمتدرب ليس لديه حاجة لإضاعة جزء كبير من وقته أو استهلاك مجهوده فيما لا يفيد.

كما أن المشاركة الاختيارية عند تعلم الكبار يمكن أن تضمحل عندما يشعر المتدربون أن الأنشطة التدريبية لا تعنى باحتياجاتهم، ولا تعنى لديهم أي أهمية، أو عندما تقدم إليهم بطريقة غامضة غير مفهومة. كما يحدث نفس التأثير عندما يشعر المتدربين بعدم الاهتمام أو أنهم يعاملون بطريقة غير لائقة. ويجب إعطاء المناهج التدريبية للكبار اهتماماً شديداً بحيث تركز على الخبرات والمعارف الحالية للمتدربين، وتحقق الارتباط بين المعارف والمفاهيم والمهارات الجديدة وتلك المتوفرة لدى المتدربين بحكم خبرتهم السابقة. ويتحقق ذلك باختيار المواد التدريبية المناسبة ووضعها في أشكال تناسب المتدربين وتساعدهم على تعلم الأفكار والمهارات الجديدة اعتماداً على ما لديهم من خبرات سابقة.

إن افتقار التدريب لاستخدام أساليب المشاركة يؤدي إلى زيادة مطردة في نسبة تغيب المتدربين، كما يؤدي إلى فقد الاهتمام والمتابعة لدى الحاضرين منهم، وذلك لعدم مشاركتهم الإيجابية في الأفكار والمهارات والمعلومات التي تقدم إليهم.

2. الاحترام المتبادل:

إن السمة الأساسية للتيسير الإيجابي لتعلم الكبار هي القدرة على جعل المشاركين يشعرون بأن لهم قيمة شخصية كأفراد جديرين بالاحترام والتقدير. إن عدم الاحترام للمتدربين بتجاهل مشاركتهم أو إحراجهم بطريقة علنية تعتبر من الأخطاء الفادحة التي يجب تجنبها خلال عملية التدريب، حيث يؤدي ذلك إلى جعل المتدربين في حالة لا تسمح لهم بالمشاركة الفعالة، كما قد يؤدي إلى رفض التدريب ومغادرة المكان بلا رجعة، وقد يحدث نفس هذا التأثير إذا ترك المدرب للمتدربين بالتعامل مع بعضهم البعض بطريقة عدائية أو عدوانية.

وعلى ذلك فإن تيسير التعلم للكبار يتميز باحترام المشاركين، واحترام قدراتهم الذاتية، وخصائصهم الفردية.

3. روح المشاركة:

يعتبر تواجد بعض أنواع المشاركة والتعاون من أهم العوامل التي تفرق بين التعليم المدرسي وتعليم الكبار. ففي الماضي كانت المستويات والمواد التدريبية ومعايير التقويم تحدد طبقاً للمتطلبات والنظم الحكومية، أما في الفترة الحالية ونظراً لعدم الاهتمام بالحصول على شهادات معتمدة لأغلب برامج تدريب الكبار، فإن هناك نوع من المشاركة في تحديد الاحتياجات والأهداف التدريبية وأساليب التعلم بالإضافة إلى وسائل التقويم. كما يوجد تغير في دور التدريب مع التطور الزمني حيث يظهر دور المتدربين في تحديد الأولويات والمواد التدريبية وتنظيم مراحل التدريب.

4. الفعل ورد الفعل:

تعتبر التدريبات العملية والتطبيقية هي القلب النابض للتيسير الفعال لتعلم الكبار، ويعتمد هذا المبدأ على ضرورة ربط الأنشطة التدريبية بالمتدرب من خلال مراحل مستمرة ومتغيرة من البحث والاكتشاف، يتبعها أفعال تعتمد على هذا الاكتشاف، ثم انعكاسات هذه الأفعال ثم أبحاث أخرى واكتشافات جديدة ثم أفعال أخرى واكتشافات جديدة ثم أفعال أخرى وهكذا تعتبر هذه المراحل المستمرة والمتغيرة من الاكتشاف ثم الفعل ثم رد الفعل هي حجر الزاوية لتعليم الكبار، وهذا يعني أن اكتشاف الأفكار والمهارات الجديدة لا يمكن أن يأتي من فراغ، بل يجب أن توضع في إطار خبرات المتدرب السابقة والحالية والمرجوة.

5. رد الفعل الانتقادي:

تهدف التدريبات والتطبيقات العملية إلى مساندة بعض الممارسين الذين يدعون أن تيسير تعليم الكبار يعني مساعدة المتدربين على اكتساب المعلومات والمهارات والأفكار والاتجاهات التي تم تحديدها بواسطة المتدربين أنفسهم. وتعطى هذه الفكرة مثلاً للأسلوب الديمقراطي في جعل المتدرب محوراً للعملية التدريبية، وعلى ذلك فإن تلك الفكرة تعطى المتدربين المسؤولية لتقييم الاحتياجات، وتحديد الأهداف التدريبية، ووضع معايير التقييم (والتي تعتمد على الإحساس الذاتي بالرضا لدى المتدربين). يجب أن يعنى التدريب بصفة أساسية بتنمية الإدراك الانتقادي لعقل المتدرب وليس فقط بالاستيعاب الواعي للمعلومات والمهارات المقدمة إليه.

وخلال الأنشطة التدريبية لتطوير أداء العاملين، يجب أن تدرك أن تشجيع العاملين (من أدنى المستويات الوظيفية إلى أعلاها) على تحدي المعايير الحالية، والأساليب التطبيقية، والهيكل التنظيمية، وإدراك الفروض المحددة لها ثم دعوتهم لتخيل معايير وأساليب وهيكل جديدة شئ هام وضروري.

وقد أثبتت تجارب المنظمات الناجحة أن قدرة العاملين على إدراك المعايير والسياسات والأهداف تدفعهم إلى تأييد التغير وتشجعهم على الابتكار.

6. التوجيه الذاتي

وهو المبدأ الأخير من مبادئ التيسير الفعال لتعلم الكبار حيث يجب أن يتم مساعدة المتدربين حتى يصبحوا متعلمين بدافع من ذاتهم. إن تحقيق التوجيه الذاتي ليس بالأمر السهل، فهو ليس مجموعة من الأساليب التي يمكن تطبيقها من خلال سياق من الأهداف ومعايير التقويم تم تحديدها بواسطة الآخرين. فالشخص لا يمكن أن يكون ذاتي التوجيه بصفة كاملة كمتدرب إذا طبق أساليب الدراسة المستقلة من خلال سياق من الأهداف ومعايير التقويم المحدد بواسطة جهة خارجية.

التغلب على مقاومة الكبار للتعلم

1. يجب أن يسأل المدرب نفسه هل هذه المقاومة لها ما يبررها؟ ثم يحاول أن يصنف أسباب المقاومة ويعمل على الحد من تأثيرها، كما يمكن أن يبحث في الخلفيات والثقافات المختلفة للمتدربين التي قد يكون لها تأثير على مقاومتهم للتعلم.
2. إشراك المتدربين في الخطط التدريبية، مع تقديم تقويم موضوعي ومنتظم للتدريب.
3. شرح أهداف التدريب بوضوح مع بيان الأهمية التي تعود على المتدرب من هذا التدريب.
4. تشجيع المشاركة في التعلم والمشاركة في التدريس.
5. عدم الاندفاع والتسرع، والمحافظة على أسباب بناء الثقة.
6. الاعتراف بأن مقاومة المتدربين للتعلم شئ طبيعي ويمكن حدوثه ويجب على المدرب مواجهته والتغلب عليه.
7. تهيئة المناخ المناسب وتوفير الظروف التي تساعد على نجاح المتدربين.
8. إشراك المقاومين مع من لديهم رغبة عالية للتعلم.

التعامل مع المتدربين

تعد مهارات التعامل مع الآخرين من أهم المهارات المطلوبة في ميسر البرامج. فمن السهل علينا جميعاً أن نتعامل الأشخاص الودودين البشوشين، ولكن المحك الحقيقي هو القدرة على التعامل مع اللحظات الصعبة وحالات الغضب والتوتر التي نعيشها مع الآخرين، واستخراج أحسن ما فيها لمصلحة الطرفين.

ويبين الجدول التالي بعض الأنماط السلبية من المتدربين وإستراتيجية التعامل معها.

التعامل مع الأنماط المختلفة للمتدربين

يواجه الميسر داخل قاعات التدريب وحلقات المناقشة أنماطاً عديدة للمتدربين، ويجدر به أن ينتبه لها ويحاول التعامل معها بفاعلية. ويجب على الميسر إشباع احتياجات المتدرب والاهتمام به ذاتياً بحيث يضمن مشاركته الإيجابية في التدريب ضمن إطار مجموعة المتدربين.

والجدول الآتي يبين بعض التصنيفات لأنماط المتدربين وكيفية التعامل معها

المتدرب	كيف تتعامل معه
1. الخجول المتحفظ - ربما يكون جديداً على المجموعة - ربما يكون لديه أفكاراً جيدة ويتردد في طرحها	- شجعه على المشاركة بتوجيه أسئلة مباشرة إليه، ولكن لا تتوقف كثيراً عنده لحين قيامه بالإجابة عليها. - حاول التقرب إليه في فترات الراحة، وعندما يطرح عليك فكرة أطلب منه إعادة عرضها على المجموعة، رحب بما يبديه ليشعر بأهمية أفكاره. - أحرص أن تقيمه في نهاية التدريب باعتباره غير مشارك.
2. الدائم الشكوى - يذكر مشاكل حقيقية ولكن بطريقة لا تمكن من حلها - يشعر بالرضا عندما يبدوا الآخرون في موقف المخطئين - يظهر مجهوداته في صورة أكبر من حقيقتها	- قاطع الحديث برفق، وتجنب الانسياق - تمسك بالحقائق الموضوعية - لا تجادل، وتجنب أخذ موقف دفاعي - تجنب أن توضع في موقف الاتهام، واستخدم أسلوب حل المشاكل - استغل الشكوى بطريقة خلاقة

المتدرب	كيف تتعامل معه
3. العدوانية <ul style="list-style-type: none"> - يعارض بصفة دائمة أفكار وآراء وقرارات الآخرين - يبدو فظ ودائم الاحتكاك بالآخرين - يحاول دائماً أن يفرض رأيه سواء كان صحيحاً أو خطأ - غير قابل لتلقي تغذية مرتدة من الآخرين 	<ul style="list-style-type: none"> - اطلب منه أن يشرح ملاحظاته بطريقة محددة، إذا قاطع الدرس أو المناقشة، حول تعليقاته إلى سؤال - واطرحه على باقي المجموعة - تجنب توجيه تساؤلات مباشرة إليه - تحدث إليه خارج مكان التدريب - لا تستجيب للاستفزاز وحاول أن تبدو في حالة طبيعية
4. الموافق <ul style="list-style-type: none"> - لديه حافز ورغبة قوية للتعلم - يطبق مستويات عالية في الأداء على نفسه وعلى الآخرين - يغضب ويصيبه الإحباط عندما لا تتحقق المستويات المطلوبة في الأداء 	<ul style="list-style-type: none"> - استخدم أسلوب الإنصات الفعال في القضايا والمسائل المثارة، مع وضع معايير تسمح بالتعبير الحر الأمين - استخدم أسلوب حل المشاكل، وترتيب الأولويات - قدم إليه الدعم اللازم مع تغذية مرتدة إيجابية - قسم القضايا والأعمال إلى أجزاء أصغر بحيث يمكن فهمها بسهولة - شجعه على بناء الصداقة والتعاون مع الآخرين
5. الشارد <ul style="list-style-type: none"> - يحتاج إلى وقت طويل لإدراك نقطة ما - قد يكون لديه أفكاراً جيدة ولكنه لا يستطيع أن يعبر عنها 	<ul style="list-style-type: none"> - وجه إليه أسئلة مباشرة واطلب منه الإجابة عليها - تدخل لإعادة صياغة آرائه لتبدو مفهومة للجميع - اطلب منه تلخيص موضوع حديثه
6. المتعالي <ul style="list-style-type: none"> - يعتبر التدريب مضيعة للوقت، ويبدو منه ذلك من خلال أفعاله أو أقواله 	<ul style="list-style-type: none"> - تحدى هذا الاتجاه بأن تطلب من جميع المتدربين المشاركة الإيجابية في التدريب - لا تسمح له بالتقليل من أهمية الأهداف التعليمية أو المشاركين في التدريب
7. مدعي المعرفة <ul style="list-style-type: none"> - يدعي معرفة كل شيء ولا يتمهل في إظهار ذلك - غالباً ما يحاول أن يجعل الآخرين يشعرون بعدم الكفاءة مما يسبب لهم ارتباك - لا يحسن الإصغاء لإحساسه بأنه يعرف كل شيء - استجابته ضعيفة للأسئلة الموجهة إليه، ويدافع عن آرائه بشدة 	<ul style="list-style-type: none"> - أطلب منه مساعدتك بإعطاء الفرصة للآخرين لإبداء آرائهم - تجنب "صراع الخبراء" - ضع نهاية واضحة للمناقشة - استخدم أسئلة منطقية - لا توجه إليه أسئلة أثناء التدريب

السيطرة على قلق المواجهة

إن الإحساس بالرهبة والتوتر قبل بدء الحديث أو عند افتتاح الدورة التدريبية يجب ترشيده ومعرفة أسبابه حتى يمكن التعامل معه والسيطرة عليه قدر الإمكان. إن الإحساس ببعض التوتر والعصبية قد يكون لازماً لإبداع المدرب وزيادة فعاليته في الأداء وشاحداً قوياً لهتمته لتقديم أفضل ما لديه، في حين أن التوتر المرضي ينتهي إلى سلسلة من الاضطرابات والاختلالات المتلاحقة التي تصيب المدرب بالعجز الفكري والنفسي وتخرجه من حلقة التدريب خاسراً.

وفيما يلي بعض القواعد العامة التي يمكن للمدرب الاستناد إليها للسيطرة على القلق والعصبية في اللحظات الأولى لبداية التدريب:-

1. التنظيم:

يعتبر غياب التنظيم أكبر الأسباب الرئيسية للقلق. هذا مع العلم بأن ثقتك في مدى تنظيم أفكارك يمكن أن تمنحك القوة التي تمكنك من توجيه كامل لطاقتك لما تقوم بعرضه وتقديمه من مادة تدريبية وعلمية.

2. التصور والتخيل:

تخيل نفسك وأنت تدخل القاعة بعد تقديمك لجمهور المتدربين، ثم وأنت تعرض الموضوع بحماس وتجيب عن الأسئلة بثقة وأنت تغادر المكان يملوك الشعور بالفخر، كرر هذه العملية الذهنية بكافة تفاصيلها وستجد أنها سوف تساعدك على التركيز على ما ينبغي عليك عمله تحقيقاً للنجاح، فالتفكير في النجاح يؤدي إلى النجاح.

3. الصدق:

كن صادقاً تجاه نفسك ومنتدريك وموضوع التدريب.

4. التمرين:

يكرر معظم المتحدثين عملية التقديم والعرض ذهنياً أو حتى شفاهة، إلا أنه من المفضل أن تتدرب فعلاً على ذلك فتقف كما لو كنت أمام جمهور الحاضرين واستخدم المساعدات البصرية (إذا كانت لديك) وإذا أمكنك تسجيل هذا الموقف فافعل لكي تشاهد نفسك وتنتقد ذاتك وتدخل ما تراه من تحسينات وتغييرات قبل التجربة النهائية. واعلم أنه ليس هناك إعداد أفضل من هذا.

5. الشعور الإيجابي تجاه المتدربين:

إن المتدربين هم مجموعة الأشخاص الذين تتعامل معهم خارج إطار التدريب، وترتبطك بهم علاقات إنسانية جيدة، ولديهم الحماس والاهتمام للاستفادة مما تقدمه لهم خلال التدريب، وسوف يتعاطفون معك لتقديم التدريب في أفضل صورة.

6. عدم الاندفاع عند بداية التحدث:

إن كثيراً من المدربين يملكهم القلق ويندفعوا لبدء الحديث قبل أن يكونوا قد استعدوا لذلك. إن أخذ بعض الوقت لتنظيم أوراقك سوف يزيل جزء كبير من القلق الذي يعتريك ويجعلك في حالة أفضل، وعندما تكون مستعداً للبدء أنظر إلى كل جوانب الفصل وخذ نفساً عميقاً ثم ابدأ في الحديث.

7. الحركة:

يصيب التوتر المتحدث الذي يقف في مكان واحد ولا يتحرك أو يقوم مطلقاً، وحتى يمكنك تخفيف هذا التوتر حاول أن تمدد عضلاتك، فإذا كنت تشبك يديك في وقت ما مثلاً أطلقها في وقت آخر وهكذا. وتعتبر حركة أعلى الجسم مهمة إلا أن ذلك لا يقلل من أهمية حركة الرجلين في تخفيف التوتر أيضاً. يجب أن تكون لديك القدرة على أن تمشي قليلاً أمام مستمعيك، فإن هذه الحركة تساعدك في تقليل ما تعانيه من توتر وتشد انتباه الحاضرين لما تقول.

8. الاتصال البصري بجمهور الحاضرين:

حاول أن تتصل بجمهور الحاضرين ببصرك فرداً فرداً وكأنك في حديث شخصي مع كل منهم. ويمكن أن يساعدك هذا على التخلص من التوتر لأنك ستشعر بالألفة مع جمهور الحاضرين وبأنك لست منعزلاً عنهم. فكل منا يستطيع أن يتصل بكفاءة وفعالية مع شخص واحد فقط، انقل هذا الإحساس بكفاءة إلي اتصالك بأكثر من شخص وتخيل جمهور الحاضرين كما لو أنهم أفراداً.

نموذج مراجعة مهارات التقديم

قائمة مراجعة مهارات التقديم

1. المقدمة:			
0	0	0	- جذب الانتباه
مثير الانتباه، مبتكر، واضح المضمون	مناسب، مرتبط بالموضوع	أهمل، غير مرتبط بالموضوع، عدواني، فظ	
0	0	0	- إثارة الدافع
يقابل احتياجات كافة المتدربين	مرتبط بأغلبية المتدربين، وضح أهمية الموضوع	أهمل، لم توضح أهمية الموضوع	
0	0	0	- نظرة عامة
واضحة، أعدت المتدربين إعداداً كاملاً لموضوع التدريب	وصفت الأشكال التنظيمية ودور المتدرب والنقاط الرئيسية	أهملت، مربكة، غامضة	
2. العرض:			
0	0	0	- التنظيم
تأكيد المعاني، تسلسل منطقي	مرتبط بالأفكار الرئيسية	غامض، من الصعب تتبع الأفكار الرئيسية	
0	0	0	- التدعيم
دقيق، شرح واضح وكامل للأفكار	حقائق وآراء موثوق بها	غير مناسب، غير كافي، خارج الموضوع، لا يعتمد عليها	
0	0	0	- الانتقال
سهل، ناعم، يربط النقاط السابقة بالنقاط اللاحقة	يحقق الاستمرارية	أهمل، غامض، مفاجئ، مفرط في استخدام "Okay" أو ما شابه ذلك	
0	0	0	مساعات التدريب
مثيرة للانتباه، قدمت في توقيت مناسب، ساعدت في توضيح المفهوم	ساعدت على توضيح الموضوعات	أهملت، غير مناسبة، كثيرة جداً، استخدام غير مناسب	
0	0	0	- تحقيق الهدف
تحققت كلياً	تحققت جزئياً	لم تتحقق	
3. الخاتمة:			
0	0	0	- التلخيص
تحليلي، تعزيز الانتباه تجاه الأفكار والعلاقات	روجعت الأفكار والنقاط الرئيسية	أهمل، غير كامل، آلي	
0	0	0	- إعادة التحفيز
تعظيم أهمية استخدام	إعادة تأكيد أهمية الموضوع	أهملت، غير فعالة	

المعلومات والمهارات
للمتدربين

O

تحقق الإحساس باكتمال
الموضوع

لأغلب المتدربين

O

واضح، ومناسب ومرتب
بالموضوع

O

أهملت، غير مناسب، مفاجئ

- الإنهاء

الفصل الثاني

تيسير التدريب الجماعي

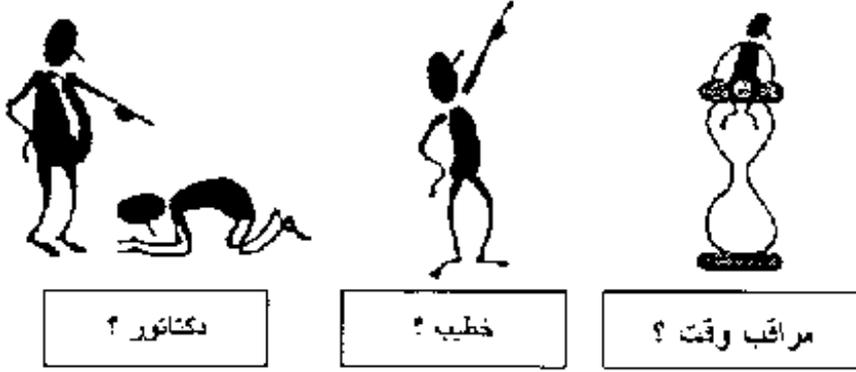
تيسير التدريب الجماعي Facilitation

تيسير التدريب الجماعي هو عملية توفير مناخ يتسم بعدم التهديد وبالتحدي الذي يحقق فيه المشاركون أغراض الاجتماع أو ورشة العمل، وتتضمن أغراض تيسير التدريب الجماعي:

- تحقيق الأغراض في الوقت المناسب
- اكتساب القبول للمنتجات
- تطوير مهارات الفريق
- إثارة الحماس للنتائج
- توفير الاحترام للأفكار الجديدة

أدوار الميسرين Facilitators في المركز القومي للدراسات القضائية في الاجتماعات وورش العمل:

كما سبق مناقشته بعاليه، يختلف التيسير التدريبي عن ترأس أو قيادة ورشة عمل أو اجتماع، فهو يقتضي دوراً للميسر التدريبي يختلف عنه لرئيس الجلسة أو القائد.



أساليب الاتصال المختلفة المستخدمة في الاجتماعات وورش العمل:
يمكن توظيف أسلوب التيسير في كل من الاجتماعات وورش العمل، ولكن كما سبق توضيحه فان خصائص وأغراض الاثنين قد تتباين تبايناً شديداً، ومن ثم يلزم تكييف أساليب الاتصال لتلائم هذه الفروق.

الأغراض الأساسية للاجتماعات وورش العمل:

1. تحديد اتجاهات جديدة
2. إصدار تعليمات
3. تبادل معلومات
4. المشاركة في أفكار جديدة
5. للإعلام
6. جمع معلومات
7. إعطاء معلومات
8. كسب إجماع (الموافقة)
9. اتخاذ قرارات
10. إعداد سياسات وإجراءات جديدة
11. إدخال منتجات وخدمات جديدة
12. إقرار أهداف مشتركة

بناء الفريق في الاجتماعات وورش العمل
أغراض دعم فرق العمل في الاجتماعات وورش العمل

في الاجتماعات العامة يشكل الأعضاء عادةً أما لجنة أو مجموعة عمل لمهمة محددة ومجموعة العمل هذه عبارة عن فريق مؤقت لحل مشكلة قصيرة الأمد تشارك فيها عدة إدارات. ويمثل أعضاء قوة العمل إدارتهم ويتبادلون المعلومات التي تيسر التنسيق فيما بينهم.. يكون اختيار الأعضاء عادةً لكفاءتهم في حل المشكلات.

أما اللجنة فهي بشكل عام، تستمر طويلاً وقد تكون جزءاً دائماً من الهيكل التنظيمي، وتتقرر عضوية اللجنة عادةً باللقب أو الموقع الوظيفي وليس بالخبرة الشخصية.

وتحتاج اللجنة في أغلب الأحيان تمثيلاً رسمياً، وتشكل اللجان في الغالب لمعالجة مهام يتكرر أداؤها بانتظام، على سبيل المثال، لجنة شكاوى تعالج شكاوى العاملين، ولجنة استشارية تصدر توصيات في مجالات تعويض العاملين وممارسات العمل.

وكجزء من الهيكل الأفقي للمنظمة، فإن فرق المهام الخاصة (مجموعة العمل) واللجان توفر كثيرًا من المزايا منها:

1. تتيح لأفراد المنظمة تبادل المعلومات.
2. تقدم مقترحات للتنسيق بين الوحدات التنظيمية التي يمثلونها.
3. تطور أفكاراً وحلولاً جديدة للمشاكل التنظيمية القائمة.
4. تساعد على تطوير وممارسة وسياسات تنظيمية جديدة.

طرق دعم فرق العمل لتيسير البرامج بالمركز القومي للدراسات القضائية

رغم وجود عدة طرق لدعم الفرق في الاجتماعات، فإننا نورد فيما يلي بعض المقترحات لذلك:

1. **العصف الذهني:** وفر المناخ المشجع على التعصيف الذهني أثناء الاجتماعات، حيث يمكن تجهيز القاعات بحوائط مغطاة بسبورات بيضاء أو سبورات ورقية وموائد عليها بعض الأوراق حتى يستطيع الأفراد التسجيل في أي مكان عندما يواتيهم الرغبة في ذلك. وتعلق الضوابط المنظمة في عدة أماكن حتى يستطيع كل فرد رؤيتها ومن هذه الضوابط:
 - أ. القبول بقرار المجموعة
 - ب. البناء على أفكار الآخرين
 - ج. متحدث واحد في الوقت الواحد
 - د. التركيز على موضوع
 - هـ. تشجيع الأفكار الغريبة أو غير المألوفة
 - و. رفض أي شكل من أشكال النقد، ولو بتعابير الوجه السلبية

وتفيد هذه القواعد في توجيه تفاعل العاملين خارج جلسات العصف الذهني أيضاً، ورغم أنه من الطبيعي أن يكون بعض الناس أفضل من غيرهم في العصف الذهني فإن مهارات العصف الذهني الفعال تنمو بمرور الوقت. وبتشجيع ودعم العصف الذهني، يساعد المديرون موظفيهم ومنظماتهم لكي يصبحوا أكثر ذكاء ونضجاً.



شكل "العصف الذهني للقرارات"

2. **المرافعة Advocacy:** أحد الأساليب لتحسين اتخاذ الفريق للقرارات هو تكليف أحد الأشخاص ليقوم بدور "المعارض" لتحدي الفروض والتأكيدات التي تصدر عن المجموعة. "المعارض" يجبر المجموعة على إعادة التفكير في أساليبها لحل المشكلة، ولتجنب الوصول إلى إجماع مبكر أو وضع فروض غير معقولة قبل التقدم في حلول المشكلة، وهذا يجبر المديرين وغيرهم على دراسة وتوضيح المخاطر المصاحبة لقرار بديل معين.

وهذا المدخل قد يكون مشابهاً للمرافعات المتعددة Multiple Advocacy وهو أسلوب يتضمن عدة محامين أو مدافعين ووجهات نظر متعددة، ويعهد بأراء الأقلية ووجهات النظر غير الشائعة إلى ممثلين أقوياء يترافعون ويحاورون قبل قيام متخذي القرار بعملهم.

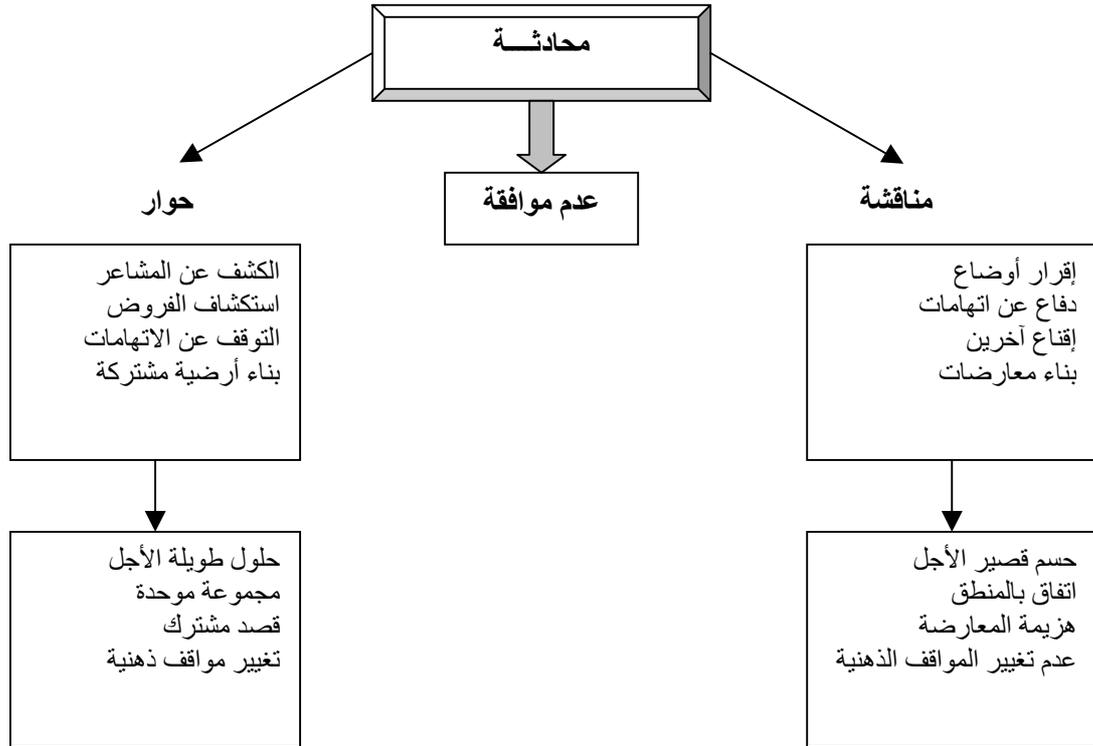
المعارض



3. الحوار: وهناك وسيلة أخرى لتحسين عمل الفريق في الاجتماعات من خلال الحوار. الحوار هو عملية اتصال داخل الفريق يخلق الناس فيها معاً تياراً من المشاركة في المعاني والأفكار بما يمكنهم من فهم كل منهم للآخر والمشاركة في وجهة النظر. وقد يبدو الناس على طرفي نقيض، ولكن يتحدث كل منهم مع الآخر وانفتاح كل على الآخر، يكتشفون الأرضية المشتركة بينهم.

شكل "المرافعة"

وإحدى الطرق المفيدة لوصف الحوار مضاهاته بالمناقشة، فالقصد من المناقشة- بشكل عام- هو عرض وجهة نظرك وإقناع الآخرين بتبنيها، والمناقشة تحسم غالباً بالمنطق أو بهزيمة الخصوم، أما الحوار، من ناحية أخرى، فإنه يقتضي أن يوقف المشاركون مؤقتاً الاتصالات المشتركة بينهم سعياً إلى وجهة نظر معينة حتى يمكن للمجموعة أن تخرج بمستوى أعمق من الإنصات وتجميع الآراء والمعاني، وينصب تركيز الحوار على إظهار المشاعر وبناء أرضية مشتركة، وكلاً من نوعي الاتصال- الحوار والمناقشة- يمكن أن يؤدي إلى التغيير. على أي حال فإن نتيجة المناقشة تقتصر على الموضوع الخاضع للنقاش، بينما تتسم نتيجة الحوار بوحدة المجموعة والمشاركة في المقصد وتغيير المواقف الذهنية، وعندما يتم تطوير حلول جديدة أعمق تندعم علاقات الثقة بين أعضاء الفريق.



شكل "الحوار"

4. **تشجيع المشاركة:** يمكن تحسين عمل الفريق في الاجتماعات إذا أكد الميسر على تشجيع المشاركة من كل الفريق.

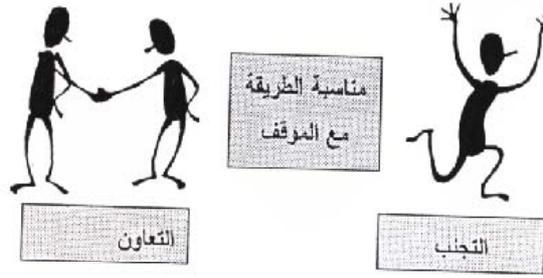
- أ- أخرج الصامت عن صمته، ويعني هذا النداء على الأفراد بالاسم ودعوتهم للتعليق على أفكار الآخرين حتى عندما لا يتطوعون بذلك (بدافع ذاتي).
- ب- السيطرة على الثرثار، بعض الناس يتحدث كثيراً ويفرض سيطرته على المحادثة، ويمكن للميسر أن يعيد توجيه المناقشة نحو أفراد آخرين، إذا كان الفريق صغيراً، يستطيع الميسر أن يقر قاعدة بأن لا يتحدث فرد واحد للمرة الثانية حتى يكون كل فرد قد تحدث مرة.
- ت- شجع صدام الأفكار (مقارعة الأفكار). الاجتماع الجيد ليس سلسلة من المناقشات ولكن تدفق متبادل من الحوار والمناظرة، والميسر يوجه ويتوسط ويحمس ويلخص هذه العملية.
- ث- أخرج طلب الآراء من أكبر الناس سناً. في بعض الأحيان يحجم الشباب عن الاختلاف مع الكبار، لذا فمن الأفضل عرض أفكار الشباب أولاً على المائدة، فهذا سوف يتيح آراء وأفكار أوسع.
- ج- امنح التقدير. تأكد من أن أعضاء الفريق الذين يقترحون أفكاراً يحصلون على التقدير لمشاركتهم لأن الناس غالباً ما تنسب لنفسها أفكار الغير، وإعطاء التقدير المستحق يشجع على استمرار المشاركة.
- ح- أنصت. ينبغي على الميسر ألا يشرّد بذهنه أو ينشغل بتبادل الحوار مع أعضاء الفريق، فواجبه أن ينصت وأن ييسر المناقشة الجماعية.



شكل "المشاركة"

5. **إدارة الصراع:** تتوصل المجموعات وكذلك الميسر إلى أساليب معينة للتعامل مع الصراع تقوم على الرغبة في إشباع اهتماماتهم في مقابل إشباع اهتمام الطرف الآخر، وأعضاء الفريق ينوعون أساليبهم لمعالجة الصراع ليناسب موقفاً معيناً، فكل أسلوب يلائم حالات معينة.
- أ) **الأسلوب التنافسي:** الذي يعكس إصرارك على الحصول على طريقك، ينبغي استخدامه عندما يكون الإجراء السريع الحاسم حيويًا في القضايا الهامة أو الأمور غير الشائعة مثلما هو الحال أثناء الطوارئ أو خفض التكلفة.
 - ب) **الأسلوب المتجنب:** الذي لا يعكس التأكيد ولا التعاون، وهو ملائم عند عدم أهمية الموضوع، وعندما لا توجد فرصة للفوز، وعندما يكون التأخير في جمع الوظيفي مزيد من المعلومات مطلوباً، أو عندما يكون عدم الاتفاق مكلف جداً.
 - ج) **الأسلوب التوفيق:** (أسلوب الحلول الوسط) يعكس قدرًا متوسطًا من كل التأكيد والتعاونية، وهو ملائم عندما تكون أهداف كلا الطرفين على نفس القدر من الأهمية، والخصوم لديهم قوى متكافئة ويرغبون في التوصل إلى اتفاق (عن طريق التسوية) أو عندما يقتضي الأمر التوصل إلى حلول مؤقتة أو ملائمة تحت ضغوط الوقت.
 - د) **الأسلوب التكيفي Accommodating:** يعكس درجة عالية من التعاون، ويفيد جداً عندما يتيقن الناس أنهم على خطأ، وعندما تكون القضية أكثر أهمية للآخرين عنها لك، وعند إنشاء تقديرات اجتماعية لاستخدامها في مناقشة لاحقة، وعندما يكون للحفاظ على الانسجام أهمية خاصة.
 - هـ) **الأسلوب التعاوني Collaborating:** يعكس درجة عالية من الإصرار والتعاونية، والأسلوب التعاوني يساعد كلا الطرفين على تحقيق الفوز رغم أنه قد يتطلب مساومة تفاوض كبيرين.

والأسلوب التعاوني هام عندما يكون التوصل إلى تسوية (حل وسط) بين مجموعتي الاهتمام على أكبر قدر من الأهمية، عندما يوجه الأفراد نفاذ بصيرتهم للوصول إلى حل شامل، وعندما يكون الالتزام من كلا الطرفين ضرورياً للتوصل إلى إجماع.



شكل "إدارة الصراع"

6. **تيسير الاتصال:** يمكن دعم وتقوية عمل الفريق في الاجتماعات إذا تم تيسير الاتصال لضمان حصول الأطراف المتصارعة على مدركات دقيقة. إن إتاحة الفرص أمام المتنازعين للالتقاء معا وتبادل المعلومات يخفف من حدة الصراع. فعندما يعرف كل منهما المزيد عن الآخر تزول الشوك ويصبح تحسين العمل الجماعي (عمل الفريق) ممكناً. وتساعد الإرشادات الأربعة التالية على تيسير التواصل وتجعل تركيز المجموعات على قضايا جوهرية وليس على صراعات شخصية:

- أ. **ركز على الحقائق:** اجعل مناقشات الفريق مركزة على الموضوعات وليس على الأمور الشخصية، إن العمل بقدر كبير من البيانات والمعلومات بدلاً من القدر الضئيل منها يساعد على تركيز الفريق على الحقائق ويحافظ على الاجتماعات من الفشل والتسلط والدخول في مناقشات حمقاء حول الآراء المطروحة.
- ب. **حدد بدائل عديدة:** الفرق أو المجموعات التي تعد عن قصد بدائل كثيرة، تصل إلى أربعة أو خمسة خيارات في الوقت الواحد، يقل فيها حدوث الصراع الشخصي. فامتلاك قدر كبير من الخيارات لوضعها في الاعتبار يجعل أعضاء الفريق يركزون على حل المشكلات. وبالإضافة إلى هذا، فإن توليد اختيارات عديدة مرحة وخلاقة يضيف طابعاً إيجابياً على الاجتماع ويقلل من فرص الصراع.
- ج. **حافظ على توازن القوى:** ينبغي أن يتقبل المدير والميسرون قرار الفريق كقرار عادل، حتى لو كانوا يختلفون معه، فكل فرد له صوت متكافئ وحق مساو في التصويت.
- د. **لا تصر على الإجماع:** من الطبيعي أن يوجد صراع على بعض القضايا، ويحتاج الميسرون إلى إيجاد وسيلة لحسمه دون إجبار المجموعة على الإجماع. وعند وجود خلافات مستمرة في الرأي، يجب على قائد الفريق في بعض الأحيان اتخاذ القرار استناداً إلى مداخل من أعضاء آخرين في الفريق.



شكل "تيسير الاتصال"

قائمة مراجعة لتيسير جلسة ورشة عمل

ملاحظات تيسير التدريب الجماعي لورش عمل بمنهج كفراديل:

- ❖ تحليل الاحتياج التدريبي
- ❖ ترجمة الاحتياجات إلى أهداف تدريبية
- ❖ إجراء المقابلات للمرشحين لحضور ورشة العمل وبعض رؤسائهم المباشرين.
- ❖ إعداد أهداف ورشة العمل
- ❖ تخطيط وتصميم محتويات ورشة العمل والمعلومات والبيانات المطلوبة
- ❖ إعداد وتوجيه خطاب الدعوة (يوضح فيه أهداف ومكان وموعد ونظام التنفيذ)
- ❖ اتخاذ الإجراءات والترتيبات الإدارية للتنفيذ
- ❖ معاينة مكان التنفيذ
- ❖ تحضير مكان التنفيذ ليناسب أسلوب التدريب
- ❖ تخطيط نظام المراجعة المستمرة للتنفيذ
- ❖ اختيار جهاز التدريب وتحديد الأدوار
- ❖ تنفيذ التدريب (الميسر يعاون المجموعة على إنجاز مهامها ولا يشارك في التنفيذ)
- ❖ التقييم والمراجعة للتدريب

"نموذج قائمة مراجعة تيسير العمل الجماعي لجلسة تدريبية"

- ❑ راجع المحتويات
- ❑ نظام الجلسة التدريبية
- ❑ المواد التدريبية والأدوات والمعدات المطلوبة للتنفيذ
- ❑ إعداد ملاحظات إدارة الجلسة
- ❑ يلاحظ معاونة المجموعة على أداء عملها دون المشاركة في التنفيذ
- ❑ خطط وفكر للمداخلات حيث أن عدم التداخل أفضل من التداخل الخاطئ
- ❑ يتم التنفيذ وفق ملاحظات إدارة الجلسة السابق إعدادها
- ❑ لاحظ تفاعل المشاركين مع المهمة ومع بعضهم البعض
- ❑ تأكد من مشاركة جميع أعضاء المجموعة في العمل وفق الأدوار المحددة
- ❑ تأكد من توافر المناخ المناسب للتدريب
- ❑ لاحظ تقدم المجموعة في العمل واكتساب المهارات والتعلم من خلال الأداء
- ❑ راجع للتطوير قائمة تنفيذ مع إعداد خطط التطوير في المرات القادمة
- ❑ وظف معلومات المراجعة في تعديل أو تكييف الجلسات التدريبية القادمة
- ❑ ركز دائماً على الإيجابيات والنجاحات، فالناس يتعلمون أكثر من النجاحات

الإعداد الفعّال واستخدام مواقع عمل ومعدات ميدانية:

التجهيز للتدريب الميداني:

- 1) تأكد من أن جميع أماكن (التدريب) مفتوحة أو احصل على مفاتيح الأماكن التي تترك مغلقة عادة.
- 2) اجمع كل قطع الغيار والعدد وتأكد من أنها نظيفة مع المحافظة عليها بحالة جيدة.
- 3) تأكد من نظافة مكان التدريب وعدم وجود أي مخاطر أو تهديدات للسلامة.
- 4) تأكد من أن المعدات التي ستستخدم في التدريب لا يحتاج القسم إليها في برنامج التشغيل المعتاد وإنها من نفس النوع المستخدم.
- 5) يجب إخطار جميع المشرفين بالتوقعيات التي سيتواجد فيها المتدربون في مناطقهم.
- 6) احصل على أدلة التشغيل أو النشرات وأي وثائق أخرى من الجهات المصنعة للمعدات.

استخدام مواقع العمل والمعدات الميدانية:

- 1) تأكد من أن العدد يتم استخدامها بشكل آمن وبطريقة صحيحة وللغرض الصحيح.
- 2) تأكد من أن جميع المتدربين يشاهدون البيانات العملية
- 3) احفظ العدد في صناديق العدة أو يتم وضعها على قطعة قماش على الأرض حتى تتلافى فقدها.
- 4) اترك قطع الغيار في صناديقها إلى أن يتم تجهيزها للاستخدام
- 5) تأكد من إعادة جميع العدد والمعدات إلى أماكنها الصحيحة قبل مغادرة مكان التدريب.

نموذج
مقياس مدرج لتقييم ورشة العمل

البنء	عمل يفتاح إلى	مقبول	جء	جءاً	ممتاز
تطبيقات تيسير العمل الجماعي					
التغلب على المعوقات والصعوبات					
ادارة المشاركين في ورش العمل					
التوجيه (Coaching) أثناء التنفيذ					

نموذج
مقياس مدرج لتقييم ورشة عمل
(مفصل لورشة عمل معينة)

البنء	عمل يحتاج إلى	مقبول	جاء	جاء جداً	ممتاز
تطبيقات تيسير العمل الجماعي					
التغلب على المعوقات والصعوبات					
إدارة المشاركين في ورش العمل					
التوجيه (Coaching) أثناء التنفيذ					

الفصل الثالث

مهام ميسر التدريب

المهام التي ينبغي على الميسر القيام بها للإعداد لتقديم التدريب

رغم أن الإداريين في إدارة التدريب يؤدون عادة الترتيبات الإدارية للتدريب إلا أن الميسر تظل عليه مسؤوليات في التحضير والإعداد. ومن الإجراءات المنطقية تحديد ماهية هذه المسؤوليات إذا فكرت في كل الأمور التي يمكن أن تحدث بطريق الخطأ مع تنفيذ التدريب على نحو ما ناقشناه في بداية هذا الموديول. ومن المتفق عليه أن الإعداد لتجنب المشكلات أفضل من ظهور مشكلة ثم العمل على إصلاحها.

مشكلات محتملة	الإعداد والتحضير
مدرب عصبي	تعليق واستعراض دقيق لمواد البرنامج
مدرب غير متعود على المعدات التدريبية، وكيفية تغيير اللمبات... الخ	تلقى تدريب على المعدات التي ستستخدم وتطبيقه عملياً حتى يصل إلى مرحلة الكفاءة في استخدامها

يوضح الغرض من جولة التأكد من إجراءات أمان موقع التدريب

الميسر مسئول مباشرة عن سلامة وراحة كل متدرب أثناء التدريب الميداني والتدريب في موقع العمل. وهذه مسئولية كبيرة وتتطلب من الميسر اتخاذ إجراءات معينة قبل وأثناء التدريب. قبل وصول المتدربين إلى مكان التدريب، ينبغي أن يقوم الميسر بجولة تفقدية للمنطقة ويبحث عن مخاطر السلامة المحتملة. وينبغي التفتيش على الممرات من حيث مخاطر الانزلاق مثل الزيت أو الماء على الأرض الخرسانية، ومخاطر الإعاقة Tripping مثل الخراطيم أو الأسلاك أو الألواح الخشبية، يجب أن تكون جميع الحواجز ووسائل الوقاية في أماكنها. كما يجب أن تكون الإضاءة كافية للمتدربين لتجنب المخاطر ورؤية البيانات العملية بوضوح. وينبغي التفتيش على ارتفاع المساحات فوق رأسية Overhead Clearance أي مناطق منخفضة مما قد يسبب اصطدام رؤوس المتدربين، وينبغي استبعاد العدد والمعدات السائبة بواسطة المسؤولين في الموقع. والتأكد من لصق تحذيرات وعلامات السلامة. ومن توافر جميع معدات السلامة مثل أجراس الإنقاذ وأنظمة الإنذار وصلاحياتها للاستعمال.

الإجراءات التي يجب على الميسر اتخاذها لإعداد المعينات التدريبية

إدارة الفصل والقاعات التدريبية:

أثناء الجلسة التدريبية، سواء في الفصل أم في ميدان العمل، ينبغي على الميسر عمل الآتي لإدارة الفصل والحفاظ على انتباه المشاركين:

- استخدم خطة الدرس لضمان تحقيق الأهداف
- اجعل المتدربين على علم بالتقدم أثناء التدريب
- حافظ على جذب الانتباه والتركيز على النقاط الحاكمة مع استخدام المعينات التدريبية لتوضيحها وشرحها
- اسمح للمتدربين بفرص كثيرة للمشاركة بفاعلية في تعلمهم
- اجعل سرعة (إيقاع) التدريب ملائمة للمجموعة
- ناقش (انصح) المتدربين مثيري المشاكل والشغب خارج الفصل
- أثناء تدريب الفصل، تحرك في أرجاء القاعة وتفاعل مع المتدربين أما في التدريب الميداني فاحرص على تواجد المجموعة التدريبية معا وشجع على مشاركة المتدربين
- كن عادلاً ومرعياً لمشاعر جميع الأعضاء في القاعة
- عامل جميع أعضاء الفصل معاملة واحدة
- لا تتكلم كثيراً جداً وأكثر من المناقشات الموجهة
- قرر وقت معين للراحة إذا لاحظت الإجهاد أو القلق على المشاركين
- أفضي على أسباب تشتت الذهن
- جهز المعدات التدريبية في الفصل

تجهيز المعينة التدريبية:

1. الق نظرة عامة على معينات التدريب
 - تأكد من أن كل المعدات تعمل وان كل الموارد متوفرة
 - أثناء النظرة العامة، تخيل الجلسة التدريبية في الفصل لتتأكد من سهولة العرض وفاعلية استخدام المعينات التدريبية.
 - تأكد من ترتيب الشرائح في موضعها حسب تسلسل العرض
2. في حالة استخدام رسومات على سبورات ورقية أو على سبورات عادية، يجب رسمها قبل بدء الجلسة التدريبية
 - 3. رتب أجهزة العرض واضبط الشاشات لتوفير عروض كبيرة مربعة
 - 4. شغل جهاز العرض واضبط بعده البؤري قبل وصول المتدربين
 - 5. تأكد من وجود مؤشر للشرائح حتى تكون جاهزاً لاستخدامها
 - 6. غط النماذج والرسوم حتى تكون جاهزاً لاستخدامها
 - 7. تأكد من معرفتك لكيفية تغيير اللمبات في أجهزة العرض ومن توافر لمبات إضافية.
 - 8. في حالة استخدام أجهزة عرض أو معدات كهربائية، تأكد من توافر أجهزة الاداباتور وكابلات المد.
 - 9. تأكد من توريد الآتي بالنسبة للمعدات:
 - جهاز عرض شرائح (سلايد بروجيكتور)- أدراج للشرائح- لمبة إضافية- شاشة- ملاقيط صغيرة.
 - جهاز الإسقاط الضوئي (أوفرهيد)- لمبة إضافية- شاشة- لوحات اسيتات (شفافة) خالية- أقلام للكتابة على لوحات الأسيات.
 - سبورة طباشيرية أو سبورة بيضاء- طباشير أبيض وألوان أو أقلام ملونة (مما يستخدم للكتابة على السبورات البيضاء)- ممحات (بشاورات).
 - السبورة الورقية (فليب تشارت)- أقلام ملونة (ماركر).

استخدام مساعدات التدريب:

إرشادات مفيدة أثناء الجلسة التدريبية:

أشرطة الفيديو:

- قبل عرض الشريط، ناقش الأهداف، ووجه المتدربين إلى أشياء محددة لملاحظتها أثناء مشاهدتهم. وينبغي وصف هذا في خطة الدرس.
- وفر إضاءة تسمح للمشاركين بتدوين الملاحظات
- أوقف الشريط عند الضرورة لمراجعة نقاط هامة أو لتسريع بعض الأجزاء
- ابق في الفصل أثناء عرض الشريط
- انتظر حتى يغادر المتدربون لإعادة الشريط إلى نقطة البدء
- عند انتهاء الشريط، اجعل المتدربين يفكرون في كيفية الاستفادة من المعارف المكتسبة على النحو الموضوع في خطة الدرس

الشرائح:

- قم بعرض الشرائح قبل الموعد المحدد حتى لا تحتاج إلى حذف شرائح وتأكد من أنها كلها في موضعها الصحيح وحسب ترتيب العرض
- لا تعلق إلا على الشريحة المعروضة فقط
- لا تستخدم مؤشر أو مؤشر ضوئي للإشارة إلى الشريحة وامسك المؤشر باليد الأقرب إلى الشاشة، وضع المؤشر جانبا عندما تنتهي من استخدامه

شفافات الأوفريد:

- ضع جهاز العرض على بعد 150-365 سم (5-12 قدم) من الشاشة
- ضع الشاشة في أحد الأركان إن أمكن
- واجه المشاركين واستخدم قلما أو مؤشرا صغيرا على جهاز العرض مباشرة لتحديد الجزء موضوع المناقشة
- غير الشفافيات بهدوء وانظر إلى الشاشة لتتأكد من أن العرض مربع
- اغلق جهاز العرض عند الانتهاء من عرض الشفافيات
- لا تمر بين الضوء والشاشة
- استخدم أقلام الشفافيات غير الثابتة الحبر لتحديد وتأكيد النقاط
- رقم الشفافيات، وإذا كنت تستخدم إطارات لحفظها سجل ملاحظات قصيرة عليها

السيورة الطباشيرية أو البيضاء:

- جهز الرسوم التي يحتاج إعدادها إلى وقت طويل مقدما وغطيها بلوحات ورقية كبيرة (أو فكر في عمل الرسم على شفافة أوفريد).
- سجل ردود المتدربين على السيورة (وفقا لتوجيهات خطة الدرس) لزيادة المشاركة.
- تأكد من الوضوح فإذا لم يتحقق، ارسم بأقلام ملونه على سيورة ورقية
- حافظ على نظافة السيورة
- امسح المواد التي لا صلة لها بالموضوع
- استخدم طباشير ملون أو أقلام لباد (ماركر) ملونة بالتأكيد
- اكتب بأحرف كبيرة مقروءة- ولا تزحم السيورة
- اقرأ بلغة صحيحة إذا كان المتدربون ينقلون ما على السيورة
- أثناء الكتابة على السيورة، لا تتكلم وأنت تكتب على السيورة وظهرك إلى المتدربين

تقارير تيسير التدريب

أهداف تقارير ورش العمل

باستخدام شبكة لماذا؟ حدد أهداف تقارير ورش العمل.

مكونات تقرير ورشة العمل

باستخدام شبكة كيف؟ حدد كيفية إعداد تقارير ورش العمل على أن يتضمن التقرير العناصر الرئيسية التالية:

- مقدمة
- أهداف ورشة العمل
- المشاركين
- القائمون بالتنفيذ
- نتائج العمل في ضوء الأهداف المحددة لورشة العمل
- التوصيات

قائمة مرجعية لتنفيذ التدريب في الفصل أو القاعات:

المسئول	معايير جودة الإعداد للتدريب في الفصل أو القاعة
	<p>❖ قبل شهر من بدء البرنامج:</p> <ul style="list-style-type: none">- احجز مكان التدريب- تحقق من محتوى دليل المتدرب وخطة الدرس- تأكد من توافر معينات التدريب- اطلب توريد الأشياء غير المتوافرة- بلغ المشرفين بجدول التدريب
	<p>❖ قبل أسبوع من بدء البرنامج:</p> <ul style="list-style-type: none">- اطلب توريد المشروبات لفترات الراحة- اجمع وافحص كل مواد البرنامج- اطلب نسخ من النشرات المطبوعة والمواد الأخرى- تأكد من توافر لمبات (صمامات) المعدات وقطع الغيار الأخرى- تأكد من توافر الطباشير، والأقلام والمؤشر، والسبورات الورقية... الخ- قم بتجربة بتشغيل جميع المعينات والمعدات- جهز كشوف الحضور للمشاركين- ذكر المشرفين بتاريخ وأوقات التدريب
	<p>❖ قبل ساعة من بدء البرنامج:</p> <ul style="list-style-type: none">- رتب الأثاث في الفصول والقاعات- تأكد من نظافة المكان- اضبط درجة الحرارة والإضاءة والتهوية في الفصل- جهز أجهزة العرض للعمل بالشريحة الأولى على الأوفرهيد- رتب فترات الاستراحة في الأوقات المناسبة- تأكد من وجود الطباشير والأقلام والمؤشر والسبورات الورقية... الخ في أماكنها- رتب المواد التدريبية لسهولة الوصول إليها مع التأكد من كفايتها- رحب بالمتدربين عند وصولهم

قائمة مرجعية لتنفيذ التدريب في موقع العمل:

لا	نعم	معايير جودة الإعداد للتدريب في مكان العمل
		<p>❖ قبل شهر من بدء البرنامج:</p> <ul style="list-style-type: none"> - احجز مكان التدريب مع المدير المسئول - تحقق من محتوى دليل المتدرب وخطة الدرس - تأكد من توافر العدد وقطع الغيار والمعدات الأخرى - اطلب توريد الأجزاء والأشياء غير المتوافرة - ابلغ المشرفين بجدول التدريب
		<p>❖ قبل أسبوع من بدء البرنامج:</p> <ul style="list-style-type: none"> - اطلب توريد المشروبات لفترات الاستراحة - اجمع وافحص كل مواد البرنامج - اطلب نسخ من النشرات المطبوعة والمواد الأخرى - تأكد من توافر وتوريد وقطع الغيار - افحص المكان بالنسبة لمخاطر السلامة ووصول المتدربين - استخدم جميع الأدوات والمعدات - جهز كشوف الحضور - ذكر المشرفين والمديرين بتاريخ وأوقات التدريب
		<p>❖ قبل ساعتين من بدء التدريب:</p> <ul style="list-style-type: none"> - قم بجولة لتفقد ترتيبات السلامة - تأكد من نظافة المكان - تجنب إلى أدنى حد ممكن ظروف تشتيت الذهن مثل الأصوات العالية، والعدد الزائد من الناس... الخ - رتب الأدوات، والمواد، وقطع الغيار لسهولة الوصول إليها - رتب لفترات الاستراحة في الأوقات المناسبة - رحب بالمتدربين عند وصولهم