



أفكار في العمل مع الناس



بيسان للنشر والتوزيع

قالوا في الكتاب

«دليل ثري وممتع ولازم. وهو أداة للتحوّل الجذري في التعامل والتواصل مع الناس».

«يثير الكتاب اهتمام كل من يطلع عليه وخصوصاً اهتمام العاملات والعاملين في الحقل الأهلي، ويعلمون أهمية على مرجع عربي كهذا.»
«يطرح الكتاب نهجاً يزيد من قدرة الناس على الفعل ويوسع تفكيرهم في مشاكلهم واكتشاف عوامل الأمل»..

«يحسن نهج هذا الكتاب البنى الداخلية للمؤسسات بحيث يشجع توزيعاً أفضل للمسؤوليات ويدخل نمط عمل الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار، ويعزز مبدأ الاعتماد على الذات».

(مشاركون في اختبار الطبعة العربية)

أفكار في العمل مع الناس كتاب من ٣ أجزاء تتكامل من حيث المضمون:

❖ الجزء الأول: عن تطبيق أفكار المربي بأولو فريري في الوعي والإدراك النقدي، واستطلاع المواضيع، ومداخل المناقشة، والتربية الشعبية.

❖ الجزء الثاني: عن تعزيز الحوار، وبناء الثقة، والمشاركة والتعاون، واتخاذ القرار، والتخطيط، والتقييم.

❖ الجزء الثالث: عن بناء المجموعات والمؤسسات، والإدارة، و«التمكين»، وتخطيط ورشات العمل المختلفة.

يتوجه هذا الدليل إلى جميع العاملات والعاملين في التدريب وتعزيز المهارات في مختلف المجالات الحياتية، سواء في العمل الاجتماعي أو الصحي أو التربوي أو العمل التنموي بشكل عام.

وهو يطمح إلى تنمية القدرات والمهارات عند العاملين في تنمية المجتمع خصوصاً وعند الناس عموماً، من أجل تحسين الحياة. إنه يعزز القدرة على التأمل والفعل، وتحديد الحاجات ووصف المشكلات وتحليلها والتفكير النقدي، والتخطيط والمشاركة، والنضام وتقبل الآخر والمحبة، والاعتماد على الذات، والبناء على القيم والروابط الإنسانية والروحية الإيجابية.

Afkar Fi Al-Amal Ma'an Nass: Nahj Fi Ta'allum Wat-Tadrib,

Ideas for Working with People - An Approach to Training and Learning

Based on: *Training For Transformation*, by Anne Hope & Sally Timmel Mambo Press.

First Arabic edition 2000. Adaptation by Dr. May Haddad, with Ghanem Bibi,

Youssef Hajjar and other contributors.

Published by the **Arab Resource Collective (ARC)** P.O. Box: 27380, Nicosia 1644 -

Cyprus. E-mail: arccyp@mawared.org or P.O.Box: 13-5916, Beirut - Lebanon,

with **Bissan for Publishing & Distribution**, P.O Box: 13-52610, Beirut - Lebanon.

website: www.mawared.org

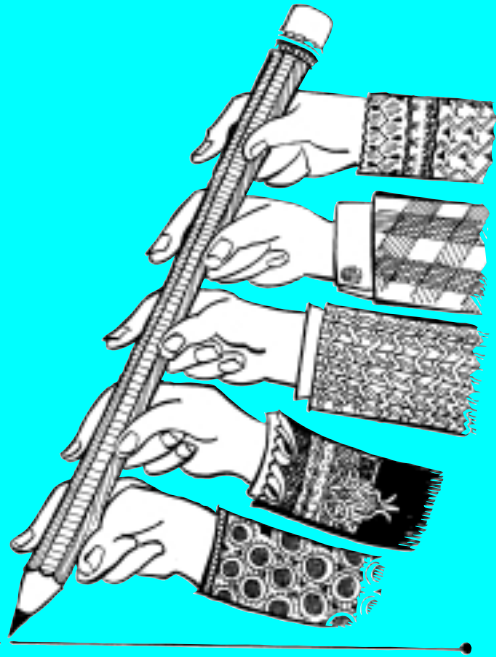


بيسان للنشر والتوزيع

٢

أفكار في العمل مع الناس

نهج في التعلم والتدريب



أفكار في العمل مع الناس

٣ ٢ ١

الطبعة العربية: إعداد فريق من العاملات والعاملين في تنمية المجتمع

تنسيق: د. مي يعقوب حداد

عن دليل «التدريب من أجل التحوّل».

تأليف: أن هوب وسالي تيميل

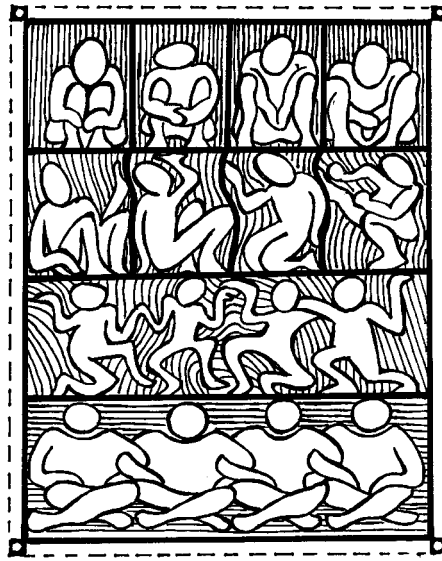
ورشة الموارد العربية ❖ بيسان للنشر والتوزيع

ورشة الموارد العربية ❖ بيسان للنشر والتوزيع

عن دليل آن هوبُ وسالي تيميل «التدريب من أجل التحوّل»

أفكار في العمل مع الناس

نهج في التعلّم والتدريب



ساهم عشرات الأشخاص في ورشات العمل
والمراسلات التي أدت إلى إنجاز الطبعة العربية.

أعدّ الطبعة العربية: مي يعقوب حداد،

مع غانم بيبي ويوسف حجار،

بالاشتراك مع: ألبير أبي عازر، عبد الكريم أحمد، ايلي الأعرج، فريد أنطون،

عماد ثروت، حسين حسنين، عيسى سابا، نبيلة سبانيولي، صلاح سبيع،

منى سروجي، مالك قطينة، حسام كاسب، فكرة محمود، نجوى مزهر

وآخرين (انظر ص ١٣م - ١٥م)

دليل في ٣ أجزاء:

الجزء الثاني

الفصول: ٨،٧،٦،٥

فريق تنسيق المشروع: مي يعقوب حداد وغانم بيبي ويوسف حجار

مدير التحرير: غانم بيبي الرسوم: سعد حاجو وآخرون

الطبعة العربية الأولى، ٢٠٠٠

ورشة الموارد العربية (للمرعاية الصحية وتنمية المجتمع) * بيسان للنشر والتوزيع

أفكار في العمل مع الناس: نهج في التعلّم والتدريب

الطبعة العربية الأولى، ٢٠٠٠

جميع حقوق الطبعة العربية، نصاً ورسوماً وإخراجاً، لورشة الموارد العربية.

الإعداد والتعديلات: د.مي يعقوب حداد وغانم بيبي ويوسف حجار وآخرين

مدير التحرير: غانم بيبي

مسودة الترجمة: أسعد داود

الرسوم: سعد حاجو وآخرون

رسوم الغلاف: سعد حاجو، التصميم والتنفيذ: سحر برهان

التصميم والإخراج: غانم بيبي وآمال شريف ومي حداد

التنفيذ الإلكتروني: آمال شريف. سكرتاريا التحرير: سهير الأزم

التنضيد: آمال شريف، أحمد برجواوي و«كمبيوغراف»

التصحيح: سامية عيسى وزينا توما. مساهمة لغوية: عايدة حداد

ناشرا الطبعة العربية الأولى: ورشة الموارد العربية مع بيسان للنشر والتوزيع

* ورشة الموارد العربية (لرعاية الصحية وتنمية المجتمع)

Arab Resource Collective (ARC), P.O. Box: 27380, Nicosia 1644 - Cyprus.

Tel (+3572)766741, Fax: 766790, E-mail: arccyp@mawared.org

Website: www.mawared.org

* في لبنان: ورشة الموارد العربية: ص.ب. ٥٩١٦-١٣ بيروت - لبنان،

الهاتف: ٧٤٢٠٧٥ (+٩٦١١)، الفاكس: ٧٤٢٠٧٧

البريد الإلكتروني: arclb@mawared.org

الموقع على الشبكة: www.mawared.org

* بيسان للنشر والتوزيع: ص.ب. ٥٢٦١٠-١٣، بيروت - لبنان

Afkar Fi Al-Amal Man Nass: Nahj Fi Ta'allum Wat-Tadrib,

Ideas for Working with People - An Approach to Training and Learning

Based on: *Training For Transformation*, by Anne Hope & Sally Timmel Mambo

Press. First published 1984. Reprints: 1985, 1987, 1988, 1989, 1990, 1991, 1992, 1993, 1994, 1995. Revised 1995. Reprinted 1996. English edition is distributed by IT Publications, 103-105 Southampton Road, London WC 1B 4HH, UK.

This Arabic edition: adaptation by Dr. May Haddad, with Ghanem Bibi, Youssef Hajjar and other contributors.

Project team: May Haddad, Ghanem Bibi & Youssef Hajjar

Editor: Ghanem Bibi

Published by the Arab Resource Collective (ARC),

P.O. Box: 27380, Nicosia 1644 - Cyprus. Tel (+3572)766741, Fax: 766790,

E-mail: arccyp@mawared.org Website: www.mawared.org

In Lebanon: ARC: P.O. Box: 13-5916, Beirut - Lebanon. Tel (+9611) 742075, Fax: 742077. E-mail: arclb@mawared.org Website: www.mawared.org

This first Arabic edition is published with Bissan for Publishing & Distribution , P.O Box: 13-52610, Beirut - Lebanon.

Funded by: WUS (World University Services) DFID (UK), European Union, NOVIB, CCFD, Christian Aid, Medico Intl., with support by Middle East Council of Churches and Radda Barnen.

تقدير

يصعب علينا شكر جميع الناس الذين ساهموا في مسأرك مشروع الكتاب حتى الآن بسبب كثرة عددهم وتعددية مساهماتهم من التشجيع إلى تقديم مادة أو مراجعة مسودة إلى التنفيذ الفني.

نوجه شكراً خاصاً للمؤسسات التي ساهمت في تغطية تكاليف التعديل واجتماعات العمل المحلية والإقليمية واختبار المسودات والتسهيلات المختلفة. والمؤسسات هي: الخدمات الجامعية الدولية WUS (بريطانيا) التي سهّلت الحصول على منح من «المجموعة الأوروبية» ومن دائرة التنمية الدولية البريطانية (DFID)، ونوفيب (هولندا) واللجنة الكاثوليكية للتنمية ومكافحة الجوع CCFD (فرنسا) ومؤسسة «كُرسُتشان إيد» Christian Aid (بريطانيا)، وميديكو انترناسيونال Medico Intl. (ألمانيا) ومجلس كنائس الشرق الأوسط ورادا بارنن (رعاية الأطفال السويدية Radda Barnen).

المحتويات

الجزء الأول: الفصول: ١، ٢، ٣، ٤. ص م ١ - ص ١٦٠

الجزء الثاني: الفصول: ٥، ٦، ٧، ٨. ص ١٦١ - ٣٢٨

الجزء الثالث: الفصول: ٩، ١٠، ١١، الكشاف. ص ٣٢٩ - ٥١٦

الجزء الثاني

المحتويات ج ٣
كيف نستفيد من هذا الكتاب؟ ج ٧

٥. الثقة والحوار في المجموعات

١٩١	٣. تمرين أين نصفني؟
١٩٢	٤. تمرين الحلقة المرحة (القطار)
١٩٣	٥. تمرين دارت الزجاجة (القنينة)
١٩٣	٦. تمرين شبكة العنكبوت
١٩٣	٧. تمرين الباص (الحافلة، الأوتوبيس)
١٩٤	٨. تمرين الدائرة
١٩٥	٩. تمرين رحلة حياتي
١٩٦	١٠. تمرين لغة الصور
١٩٧	١١. تمرين تعارف متحرك
١٩٩	١٢. تمرين تعارف المجموعة
٢٠٠	١٣. تمرين الأحداث الأكثر أهمية
٢٠٠	١٤. تمرين إيماء واسم
٢٠١	١٥. تمرين لنقف إذا...
٢٠٢	١٦. تمرين البطاقات
٢٠٤	تمارين في تنشيط المجموعة
٢٠٤	١. تمرين تعالوا نبدل أماكننا
٢٠٥	٢. تمرين لعبة التقليد
٢٠٥	٣. تمرين بإسم الناس
٢٠٦	٤. تمرين زي.زي.زي
٢٠٦	٥. تمرين صياغة جملة
٢٠٧	٦. تمرين تنشيط الخيلة
٢٠٨	الاستماع (الإصغاء)
٢٠٨	١. تمارين في الاستماع
٢١٢	٢. عقبات أو موانع الاستماع
٢١٤	٣. فنون الاستماع الحسن
٢١٨	الابتكار والابداع
٢١٨	١. النقاط التسع
٢١٩	٢. قص الورقة
٢٢٠	٣. نشاط درامي مع الناشئة: مثال من لبنان
٢٢١	تمارين تعزيز المعرفة بيننا
٢٢١	١. الماضي - الحاضر - المستقبل

١٦١	مقدمة
١٦٥	تطوير الثقة في المجموعة
١٦٥	١. القبول
١٦٦	٢. تبادل المعلومات والاهتمامات
١٦٦	٣. تحديد الأهداف
١٦٧	٤. التنظيم لبدء العمل
١٦٨	مناخ التعلّم
١٦٨	١. ترتيب الغرفة: الحلقة السحرية
١٦٩	٢. عدد أفراد المجموعة
١٧٤	٣. تشكيل المجموعات: ٣ مراحل
١٧٧	٤. طرق في تشكيل المجموعات عشوائياً
١٧٨	٥. تقارير مجموعات العمل الصغيرة
١٧٩	٦. مناقشة التقارير
١٨٠	٧. توقيت النشاط (أو التمرين)
١٨١	٨. التنوع والتوازن
١٨١	٩. استدرج الأفكار «العصف الذهني»
١٨٢	١٠. استخدام الأوراق الكبيرة
١٨٣	١١. الحوار والتحدث
١٨٥	١٢. القوى المحركة في المجموعة (ديناميكية المجموعة)
١٨٨	تمارين في التعارف
١٨٨	١. تمرين استدرج الأفكار والمقابلات الثنائية
١٨٩	٢. تمرين الرسوم

٢٦٠	٣. نافذة الذات	٢٢٢	٢. مرحلة ٧ - ١٢ عاماً
٢٦٤	٤. تعزيز عمل الفريق	٢٢٣	٣. نهر الحياة
٢٦٥	٥. استبيان حول فعالية الفريق	٢٢٤	٤. شجرة الحياة
	٦. الاستعانة بسلوك الحيوان	٢٢٥	٥. المنشأ والاختيار
٢٦٨	(رموز الحيوانات)	٢٢٦	٦. التشابه والاختلاف: تقبل الآخر
٢٧٥	٧. التقييم الشخصي في المجموعة	٢٢٨	٧. الكتابة الذاتية
٢٧٧	شخصيات الوالد والبالغ والطفل	٢٢٩	٨. الكتابة الإبداعية: نموذجان
٢٧٩	١. التمرين الأول: أنواع السلوك	٢٣٠	تمارين في الدراما الإبداعية
٢٨٢	٢. التمرين الثاني: السلوك والعلاقات	٢٣٠	١. تمرين الأعمى والأخرس
٢٨٣	تمارين في التعاون	٢٣٠	٢. تمارين التمثال
٢٨٣	١. الوزن الثقيل	٢٣١	٣. تمارين المرأة والظل
٢٨٤	٢. المقطعات	٢٣٢	٤. لعبة أم اللخبطة (العقدة البشرية)
٢٨٦	٣. لعبة البناء	٢٣٢	٥. السفينة الغارقة
٢٨٨	٤. قصة مصورة	٢٣٣	مقاطع من قصيدة المحبة
٢٨٩	٥. المربعات المجزأة	٢٣٤	مراجع الفصل
٢٩٢	٦. قصتان		
٢٩٤	مراجع الفصل		

٦. القيادة والمشاركة

	٧. اتخاذ القرار وتخطيط العمل	٢٣٥	مقدمة
٢٩٥	مقدمة	٢٣٨	المنشط والميسر والمنسق
٢٩٨	اتخاذ القرار	٢٤٠	المضمون والأسلوب في عمل المجموعة
٢٩٩	١. النظرية الأولى: المشاركة في القرار	٢٤١	١. ماذا نلاحظ في المجموعة؟
٣٠٢	٢. النظرية الثانية: صعوبات اتخاذ القرار	٢٤٢	٢. رسم حركة التخاطب
٣٠٦	٣. النظرية الثالثة: اتخاذ القرارات المناسبة	٢٤٤	٣. لعب الأدوار عن «أنماط قيادة المجموعة»
٣٠٨	٤. أسئلة تساعدنا في اتخاذ القرار بالإجماع	٢٤٧	القيادة التشاركية / المشاركة في القيادة
٣٠٨	٥. من الذي يتخذ هذا القرار أو ذاك؟		١. متطلبات المهام ومتطلبات
٣٠٩	٦. العوامل التي تساعد على اتخاذ القرار	٢٤٧	تأمين الروح الإيجابية
٣١٠	تخطيط العمل	٢٤٩	٢. المشاركة والملاحظة
٣١٠	١. تصوير الوضع (الخارطة)	٢٥١	٣. لنرسم معاً
٣١١	٢. سبع خطوات للتخطيط	٢٥٢	٤. تمرين المرأة
٣١٢	٣. التعاون والحملة والمواجهة	٢٥٣	٥. تعزيز المشاركة
٣١٤	٤. تحليل القوى		٦. التأمل في الأساليب المستخدمة
٣١٧	٥. تقنية تقييم ومراجعة البرنامج	٢٥٣	في النشاطات والتمارين
٣١٩	٦. استخدام الرسوم في التخطيط	٢٥٥	النقد والنقد الذاتي
٣٢٢	٧. قائمة التحقق من التخطيط	٢٥٥	١. المرودود (رجع الأثر)
		٢٥٩	٢. تمرين حول سلوكنا

الجزء الأول

١١م	تقديم
١٣م	تمهيد: حكاية الطبعة العربية
١٦م	أصول الكتاب
٢٠م	باولو فريري
٢٥م	كيف نستفيد من هذا الكتاب؟
٢٧م	كلمة عن الكلمات وشرحها
٣٠م	مصادر الرسوم والصور
٣٢م	دعوة إلى التأمل والتشارك

١. الوعي والإدراك النقدي

٣	مقدمة
٨	مبادئ فريري الأساسية
١٤	تطبيق مبادئ فريري مساعدة الناس على تنمية
١٩	الوعي والإدراك النقدي
٢٥	دورنا في العمل المجتمعي
٢٦	مراجع الفصل

٢. استطلاع المواضيع

٢٩	مقدمة
٣٠	استطلاع مواضيع المجتمع المحلي
٣٩	التحليل النقدي للمواضيع
٤٥	من الاستطلاع الى تحديد مداخل المناقشة ...
٤٩	استطلاع المواضيع في وسائل الإعلام
٥٥	استطلاع مواضيع ورشات العمل
٦٦	مراجع الفصل

٣. مداخل المناقشة

٦٩	مقدمة
٧١	مداخل المناقشة

٢٢٣	٨. صياغة جدول الأعمال
٢٢٤	٩. تحمّل المسؤولية واتخاذ القرارات
٢٢٥	١٠. من أساليب التصويت
٣٢٧	قراءة حول العمل
٣٢٨	مراجع الفصل

٨. التقييم

٣٣١	مقدمة
٣٣١	التقييم بالمشاركة
٢٢١	١. ما هو التقييم؟
٢٢٣	٢. الافتراضات والقيم والتساؤلات
٢٣٤	٣. مشكلات في التقييم
٢٢٦	٤. لماذا نقيّم؟
٢٢٧	٥. من يقوم بالتقييم؟
٢٢٩	٦. متى نقيّم؟
٢٤٠	٧. أخلاقيات التقييم
٢٤٢	٨. تحديد الأسئلة واختيار المؤشرات
٢٤٤	٩. مقترح: مسلسل خطوات التقييم
٢٤٥	١٠. أساليب التقييم
٢٤٨	١١. تخطيط برنامج التقييم
٢٤٨	١٢. تقييم التقييم
٣٥٠	تمارين في تقييم ورشات العمل
٢٥٠	١. الأسئلة المباشرة
٢٥١	٢. استبيان التقييم
٢٥١	٣. الرأس والقلب والقدمين
٢٥٢	٤. كلمة ومشاعر
٢٥٢	٥. تحديد أسئلة التقييم
٢٥٣	٦. لنرسم أنفسنا
٢٥٤	٧. ملاحظة الأسلوب
٢٥٥	٨. تقييم أجزاء من جدول الأعمال
٢٥٦	٩. لماذا نفعل ما نفعله؟
٣٥٨	مراجع الفصل

١١. تخطيط ورشات العمل

٤٨١	مقدمة
٤٨٢	مراحل ورشات العمل
		في التطبيق:
٤٩٢	أ. تمرين في كيفية الإعداد لورشة عمل
		ب. بطاقة الإعداد: ١٠ أسئلة مفيدة
٤٩٢	في تخطيط ورشة عمل
٤٩٥	نماذج من ورشات عمل في مواضيع مختلفة
٥٠٤	إطار للتأمل
٥٠٦	مراجع الفصل

ملاحق

٥٠٧	موارد مساندة عن التعلّم والتدريب
٥١١	كشاف المواضيع والتمارين

٨٠	نماذج من مداخل المناقشة
١٣٦	مراجع الفصل

٤. التربية الشعبية

١٣٩	مقدمة
١٤٠	التربية الشعبية وتعلّم الكبار
١٥١	التربية الشعبية - مهارات القراءة والكتابة
١٦٠	مراجع الفصل

الجزء الثالث**٩. بناء المجموعات والمؤسسات والحركات**

٣٦١	مقدمة
٣٦٤	رسم الجرس
٣٧٢	تمارين لتوضيح الرؤيا
٣٨٣	القيم
٣٩٣	السلطة والقيادة
٤٠٩	العلاقات والتوقعات والأدوار
٤٢١	مراجع الفصل

١٠. الإدارة والتمكين

٤٢٥	مقدمة
٤٢٧	نظريتان في الإدارة
٤٣٢	البيروقراطية
٤٣٩	الإدارة الممكنة
٤٤٦	تمارين في تحليل البنية والإدارة
٤٥٣	الإشراف
٤٦١	التعامل الإيجابي مع المعارضة
٤٦٤	تمارين في الإدارة المالية
٤٧٥	كتابة التقارير والعروض
٤٧٨	مراجع الفصل

كيف نستفيد من هذا الكتاب؟

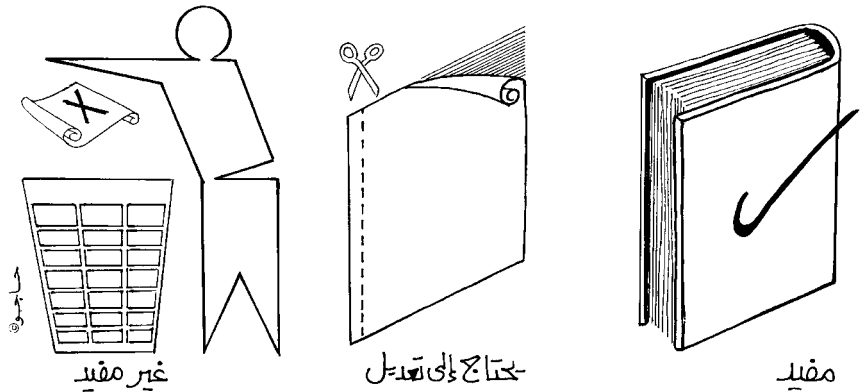
يشكل الكتاب مادة مفيدة في دورات تدريب المنشطات والمنشطين والعاملات والعاملين الميدانيين. ويجري انتقاء المواضيع بناء على احتياجات المجموعة المشاركة وتوقعاتها. وقد يتراوح التدريب من جلسة واحدة إلى برنامج عمل يستغرق عدة أيام أو أسابيع. وتشير أن هُوب إلى الحاجة إلى أربعة أسابيع تدريبية لتغطية محتوى الكتاب، تتوزع على عام كامل (ورشة أسبوع كل شهرين أو ثلاثة أشهر، على أن يتخلل الورشات تطبيق ميداني) ثم نستعرض من فصل ١١ نماذج ورشات عمل وتطبيقات في مواضيع مختلفة مستوحاة من هذا الكتاب.

لكن تشير التجارب الى صعوبة استخدام الكتاب من أوله الى آخره وقراءته دفعة واحدة. في معظم الأحيان، نستعمله في تلبية حاجة محددة وآنية لمراجعة أو اكتشاف مزيد من المعلومات أو اكتساب مهارات جديدة عن موضوع محدد. وكثيراً ما يولد هذا الاستطلاع نشاطاً أو أفكاراً تختلف عن تلك الموجودة في الكتاب.

لنأخذ على سبيل المثال: أنت منشط في ورشة عمل معينة. يعاني أفراد المجموعة التي تعمل معها من صعوبة الاستماع، بعضهم الى البعض. ترى الحاجة الى تحسيسهم ومساعدتهم على وعي هذه المشكلة. تتصفح الكتاب بحثاً عن موضوع الاستماع أو الإصغاء. وقد تتولد لديك أفكار في تطبيق النشاطات المذكورة في الكتاب كما هي، أو تعديلها، أو بلورة أفكار جديدة.

ويفيد أيضاً محاولة الحصول على المراجع التي استخدمت في تعزيز الفصل الواحد، وهي مذكورة مع نهاية كل فصل. ونظراً لتعدد المواضيع التي يصعب تغطيتها تغطية كاملة في كتاب واحد، أضفنا جزءاً إلى الكتاب يستعرض نماذج من ورشات عمل مختلفة وموارد مفيدة في مواضيع عدة.

! نشجعك على «تمزيق» هذا الكتاب واختيار ما يناسب احتياجاتك منه ♦

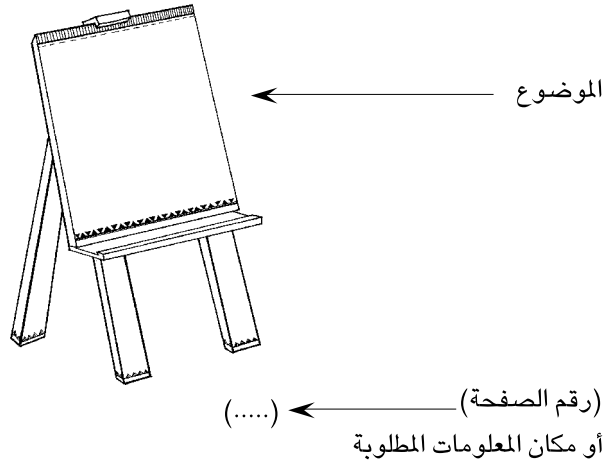


نشجعك على أن تدقق في محتويات هذا الكتاب وأن تختار منه ما يناسب حاجاتك أو تعديلها لتصبح أكثر ملاءمة.

ولمعرفة أماكن المواضيع المحددة في الكتاب، يمكنك اللجوء إلى واحد من التالي:

- (أ) قائمة المحتويات في أول الكتاب
أو (ب) أو قائمة المحتويات في مطلع كل فصل
أو (ج) كشّاف المواضيع في آخر الكتاب، إذا كنت تبحث عن موضوع محدد.

ويمكنك أن تجد في هوامش الفصول إحالات على صفحات تحتوي مزيداً من المعرفة أو المهارات في الموضوع الذي يهمنا، وذلك على لوحة قلاية هكذا:



نحتاج الى مساعدتك في تطوير الطبعة التالية من هذا الدليل: نرجو أن تشركننا في مردود الطريقة التي تستخدم بها هذا الكتاب، ومتى تستخدمه وتجميع الأفكار حول المادة المفيدة فيه والنواقص التي ما زالت تحتاج الى تطوير.

وفي بعض الأحيان، قد نجد الفصل بكامله مفيداً لنا وخاصة حين يكون موضوع الفصل الرئيسي محوراً لعملنا ويلبي حاجاتنا.

وقد راعينا في إخراج الكتاب أن تكون الخطوط واضحة والرسوم منوّعة. وتركنا هامشاً يسمح بكتابة الملاحظات. كما استعملنا الهامش لكتابة محتويات الأجزاء أو لتعزيز أفكار معينة، أو أقوال وأمثال ورسوم تستدرج النقاش والأفكار لذكر أرقام صفحات أخرى تكمل محتوى ذلك الجزء.

إن في هذا العمل فرصة ثمينة لتعزيز التشبيك والحوار والتعلم من الآخر واكتشاف التحديات التي تواجهنا في قضايا التدريب والتعلم في العالم العربي وكيفية حلّها جماعياً بناءً على الخبرات الميدانية وإنطلاقاً من التزام قضايا الناس.

وتشير تجارب مسودة الطبعة العربية الى إمكانية استخدام الكتاب في المراجعة الذاتية أو العمل مع مجموعات صغيرة ضمن لقاءات محددة (مجموعات عمل محورية) أو ورشات عمل موسّعة.

ورأينا مادة الكتاب تستخدم في أشكال أخرى مثل إعداد مطويات أو ملصقات أو مداخل للمناقشة، أو إعداد كتب ومطبوعات أخرى.



محتويات الفصل

١٦١	مقدمة
١٦٥	تطوير الثقة في المجموعة
١٦٥	١. القبول
١٦٦	٢. تبادل المعلومات والاهتمامات
١٦٦	٣. تحديد الأهداف
١٦٧	٤. التنظيم لبدء العمل
١٦٨	مناخ التعلّم
١٦٨	١. ترتيب الغرفة: الحلقة السحرية
١٦٩	٢. عدد أفراد المجموعة
١٧٤	٣. تشكيل المجموعات: ٣ مراحل
١٧٧	٤. طرق في تشكيل المجموعات عشوائياً
١٧٨	٥. تقارير مجموعات العمل الصغيرة
١٧٩	٦. مناقشة التقارير
١٨٠	٧. توقيت النشاط (أو التمرين)
١٨١	٨. التنوع والتوازن
١٨١	٩. استدراج الأفكار أو «العصف الذهني»
١٨٢	١٠. استخدام الأوراق الكبيرة
١٨٣	١١. الحوار والتحدث
١٨٥	١٢. القوى المحركة في المجموعة (ديناميكية المجموعة)
١٨٨	تمارين في التعارف
١٨٨	١. تمرين استدراج الأفكار والمقابلات الثنائية
١٨٩	٢. تمرين الرسوم
١٩١	٣. تمرين أين نصفي؟
١٩٢	٤. تمرين الحلقة المرححة (القطار)
١٩٣	٥. تمرين دارت الزجاجة (القنينة)
١٩٣	٦. تمرين شبكة العنكبوت
١٩٣	٧. تمرين الباص (الحافلة، الأوتوبيس)
١٩٤	٨. تمرين الدائرة
١٩٥	٩. تمرين رحلة حياتي
١٩٦	١٠. تمرين لغة الصور
١٩٧	١١. تمرين تعارف متحرك
١٩٩	١٢. تمرين تعارف المجموعة
٢٠٠	١٣. تمرين الأحداث الأكثر أهمية

٢٠٠	١٤. تمرين إيماء واسم
٢٠١	١٥. تمرين لنقف إذا..
٢٠٢	١٦. تمرين البطاقات
٢٠٤	تمارين في تنشيط المجموعة
٢٠٤	١. تمرين تعالوا نبدل أماكننا
٢٠٥	٢. تمرين لعبة التقليد
٢٠٥	٣. تمرين بإسم الناس
٢٠٦	٤. تمرين زي. زي. زي.
٢٠٦	٥. تمرين صياغة جملة
٢٠٧	٦. تمرين تنشيط الخيلة
٢٠٨	الاستماع (الإصغاء)
٢٠٨	١. تمارين في الاستماع
٢١٢	٢. عقبات أو موانع الاستماع
٢١٤	٣. فنون الاستماع الحسن
٢١٨	الابتكار والابداع
٢١٨	١. النقاط التسعة
٢١٩	٢. قص الورقة
٢٢٠	٣. نشاط درامي مع الناشئة: مثال من لبنان
٢٢١	تمارين تعزيز المعرفة بيننا
٢٢١	١. الماضي - الحاضر - المستقبل
٢٢٢	٢. مرحلة ٧ - ١٢ عاماً
٢٢٣	٣. نهر الحياة
٢٢٤	٤. شجرة الحياة
٢٢٥	٥. المنشأ والاختيار
٢٢٦	٦. التشابه والاختلاف: تقبل الآخر
٢٢٨	٧. الكتابة الذاتية
٢٢٩	٨. الكتابة الإبداعية: نموذجان
٢٣٠	تمارين في الدراما الإبداعية
٢٣٠	١. تمرين الأعمى والأخرس
٢٣٠	٢. تمارين التمثال
٢٣١	٣. تمارين المرآة والظل
٢٣٢	٤. لعبة أم اللخبطة (العقدة البشرية)
٢٣٢	٥. السفينة الغارقة
٢٣٣	مقاطع من قصيدة المحبة
٢٣٤	مراجع الفصل

فإذا رأيت صديقك على جادة
الطريق، أو جمعتك به ساحة
المدينة، فدعّ الروح التي فيك
تحرك شففتيك وتدير لسانك.
افسح المجال للصوت الذي في
أعماق صوتك فيخاطب أذن أذنه
جبران خليل جبران

مقدمة

لا يتم بناء الثقة والحوار في المجتمع بقرار أو بتحريك عصا سحرية. كلاهما ينمو تدريجاً ومع الوقت، في داخل المجموعات الصغيرة.

إن مشاركة الناس في تصميم حياتهم وفي كتابة تاريخهم الذاتي، تعني أن يعبروا بكلماتهم الخاصة، وليس بكلمات أشخاص آخرين. ولا يجوز الخلط بين إعطاء المعلومات وبين المشاركة. فالاجتماعات الموسعة التي يتم فيها نقل المعلومات المتعلقة بالتشريعات الجديدة، والسياسات العامة وغيرها، مثلاً، لا تعبر عن مشاركة الناس الفعلية. فالمشاركة تعني الحوار. والحوار يقوم على تبادل الناس وجهات نظرهم حول مشكلة ما، وطرح آرائهم وأفكارهم، والحصول على فرص لاتخاذ القرار وصياغة التوصيات.

وقد ذكر باولو فرييري بأن القضايا التي تواجه الناس معقدة ولا يملك خبير وحده الأجوبة كلها. ومن ناحية أخرى فلا يوجد من هو جاهل تماماً. فلكل شخص رؤية مختلفة مبنية على تجربته الخاصة. ولكي نكتشف الحلول الصحيحة ووجب علينا جميعاً

أن نكون معلمين وطلاب علم، في الوقت ذاته. إنها عملية تعلم متبادل.



إن اختراق ثقافة الصمت، يتطلب أن يكتسب الناس الشعور بالاعتزاز بالنفس، وأن يثقوا بأهمية ما يفكرون به، وأن يعبروا عنه ويتحاوروا معاً. وهذا أمر يتطلب وقتاً وتطبيقاً عملياً من قبل جميع المشاركين، وإيماناً صادقاً من قبل المنشط بقدرة الناس على المساهمة في تغيير المجتمع.

ونظراً إلى الأدوار التي تعود الناس عليها تقليدياً فإن مثل هذه الممارسة تكاد أن تكون معدومة. وحتى يومنا الحالي، ما زال «الخبير» أو «المدير الأعلى» أو «المثقف» هو الذي يحدد السياسات وطرق العمل، مما يؤدي إلى فقدان الناس الثقة في أنفسهم. فإذا ما طُلب منهم فجأة أن يشاركوا في مشروع ما للتنمية، فإنهم يشككون بالأمر، وقد يعتقدون أن «المسؤولين» إنما يستخدمونهم لغاياتهم الخاصة. والواقع أن الناس محقون في شكوكهم.

ويفسر فرانز فانون في كتابه: «معذبو الأرض»⁽¹⁾ هذه الظاهرة فيقول بأن بعض القادة يعمدون عن قصد أو عن غير قصد، إلى إبقاء الناس على الهامش وعدم أخذ رأيهم في عين الاعتبار. وللأسف، قد يفشل المثقفون أيضاً في انتهاز الفرصة لتطوير برامج ووضع أهداف طويلة الأمد تخدم الناس.

مهما يكن الأمر، لا بد من كسر طوق الصمت المسيطر على الناس، وذلك من خلال تعلم مهارات العمل الجماعي. ومن هذا المنطلق، يعلم الناس الملتزمون بقضايا المجتمع أن تعلم هذه المهارات وسيلة وليس غاية في حد ذاتها، وأن ثمة خطر من أن تتحول هذه المهارات إلى وسيلة جديدة للسيطرة على الناس. ولهذا، يجب أن نكون حذرين وأن نعي أننا نستخدم أسلوب التعلم هذا بطريقة لا تبغي إلا تمكين الناس من تطوير إدراكهم ومستوى نضجهم وقدرتهم على الاعتماد على الذات.



حاجره

الحوار يستلزم الإيمان

الحوار يتطلب الإيمان بالإنسان وقدرته على العمل وإعادة العمل وعلى الخلق وإعادة الخلق. والحوار يعني الإيمان بحقوق الإنسان أينما كان، فالإنسانية الكاملة ليست حكراً على فئة مميزة. وإذا بنى الحوار على المحبة والتواضع والإيمان، فإنه يصبح علاقة أفقية متكافئة، قائمة على الثقة المتبادلة. فالثقة بينيها الحوار، وهي لا يمكن أن توجد إلا إذا كانت أقوال الطرفين منسجمة مع أعمالهما.

كما أن الحوار لا يقوم بدون الأمل. الأمل متجذّر فينا، بحكم إنسانيتنا، وسعينا الأبدى إلى مشاركة الآخرين، وإلى البحث عن الأفضل. ما دمت أكافح، مدفوعاً بالأمل، فإنني أستطيع أن أنتصر. وأخيراً، لا يكون الحوار حقيقياً في غياب التفكير النقدي الذي يرى أن الواقع هو عملية في حال من التغيير المستمر، وتفكير يتجسد في العمل الدؤوب الملتزم الذي لا يلجمه خوف من المخاطر.

باولو فرييري

تطوير الثقة في المجموعة

٤ عناصر في تطوير الثقة:

١. القبول
٢. تبادل المعلومات والاهتمامات
٣. تحديد الأهداف
٤. التنظيم لبدء العمل

كيف نتجاوب مع احتياجات المجموعة في ورشات العمل أو الاجتماعات؟

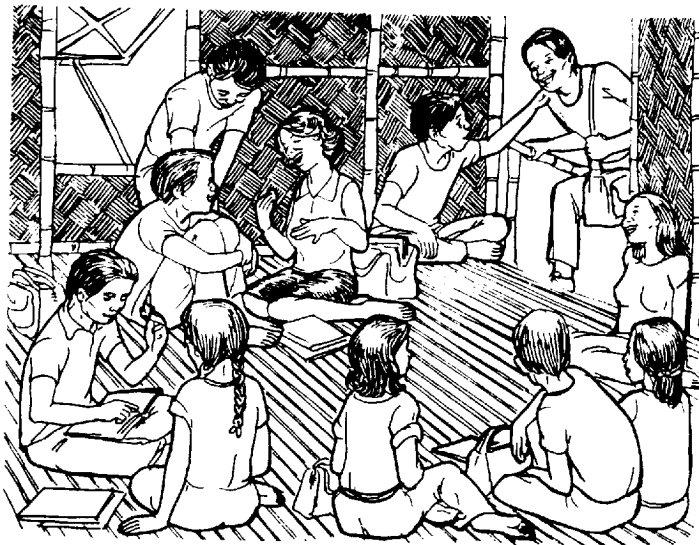
إن بناء الثقة والانفتاح والصدق بين الناس عامل أساسي من أجل نجاح العمل الجماعي. وهذا يتطلب انفتاحاً من جانبنا نحن، المنشطين. علينا أن نتقبل النقد لطرق عملنا، وأن نخصص الوقت الكافي لتفحص قيمنا وسلوكنا ومبادئنا. إن كوننا منشطين يضعنا في عملية تعلم مستمرة. ويصح هذا الأمر بالنسبة للمجموعات أيضاً. فلا يمكن الوصول إلى الثقة بصورة مطلقة. إن عملية بناء الثقة، وتطويرها، مستمرة أبداً حتى بعد تعارفنا الوثيق.

أربعة عناصر: فلندكر أنفسنا هنا بالأمور الأربعة التي تحتاجها المجموعة^(٢) في تطوير الثقة بين أفرادها (والتي تحدث عنها جاك جيب)، هي:

١. القبول

يحتاج الناس، بادية ذي بدء، إلى أن يطمئنوا إلى أنهم مقبولون فعلاً، كما هم، وإلى أنه لا يوجد أي خطأ في أن يقولوا ضمن المجموعة، ما يشعرون به ويفكرون. إن كل شخص منهم في حاجة إلى أن يُعامل كإنسان فرد، له تجاربه الذاتية وأحاسيسه الخاصة. باختصار، يحتاج الناس إلى توفر المناخ المناسب حتى يتطوروا كمجموعة واحدة، وهذا أمر يقع توفيره في المقام الأول على عاتق المنشط.

وما لم تُسد روح الاحترام وتقبل الآخر هذه، فإن الناس لن يكونوا



أحراراً في التعلم. أو في إعادة النظر بآرائهم القديمة، أو في التغيير والتطور، أو في تبادل الأفكار والمشاعر تبادلاً منفتحاً وكاملاً.

٢. تبادل المعلومات والاهتمامات

- يحتاج الأشخاص الذين يعملون معاً في مجموعات إلى معلومات:
- بعضهم عن بعض، وعن خلفية كل واحد منهم، وعن خبراته وتجربته وأفكاره، وعن قيمه وآرائه.
 - عن القضايا التي يعتبرها كل واحد منهم مهمة في حياته. وعليهم تحديد ماهية المعرفة التي يحتاجونها، والتي يجدونها وثيقة الصلة بواقعهم وحاجاتهم، وذلك حتى لا تكون المعلومات المعطاة مجرد حشو دماغ يقود غالباً إلى الملل واللامبالاة.



ويحتاج المنشط بدوره إلى فرصة للمشاركة باهتماماته ومعرفته، ولكن بعد أن يكون أفراد المجموعة قد أبدوا آراءهم وعبروا عن أحاسيسهم. فلا يفرض المنشط مواقفه عليهم، وهو يحتاج إلى الإنطلاق من خبرات المشاركين الذاتية والبناء عليها. وفي كثير من الأحيان تكون مهمة المنشط مساعدة الناس على تعميق وعيهم، والانتقال من أعراض المشكلة إلى أسبابها أو جذورها. ويعتبر أسلوب طرح المشكلات أسلوباً فعالاً في تحقيق ذلك.

٣. تحديد الأهداف

والحاجة الثالثة عند المجموعة هي صياغة الأهداف بشكل واضح. فما لم يكن أفراد المجموعة أنفسهم، هم الذين يحددون الأهداف، فإنهم لن يهتموا بالتنفيذ أو يلتزموا به. وقد يعم الإحباط إن لم تكن الأهداف واضحة للجميع. وهناك علاقة وثيقة بين طريقة اتخاذ القرارات وبين مدى الالتزام في تنفيذها.

٤. التنظيم لبدء العمل

بعد تحديد الأهداف بوضوح، تضع المجموعة خطةً محددةً لتحقيق الأهداف وتنفيذ القرارات. ويتحمل أشخاص محددون مسؤولية تنفيذ أمور معينة ويحاسبون عليها أمام المجموعة. ويساعد في تحقيق ذلك أن يتقبل كل شخص مهماته ومسؤولياته علناً أمام الجميع. وهذا يستلزم الحاجة إلى تركيب أو تشكيل المجموعة بطريقة ملائمة تؤكد توزيع المهام والمسؤوليات، وتمنع سيطرة شخص واحد على جميع النشاطات.

ومن الضروري التأكد من شعور المشاركين تجاه الاجتماع والخطط الموضوعة. ومن هنا يجري تقييم الاجتماع مباشرة قبل انتهائه، ثم إجراء تقييم آخر في وقت لاحق أيضاً، للتأكد من أن الخطط تُطبق بفعالية وأن الجميع يتحملون مسؤولياتهم.

إن تحقيق المتطلبات أو العناصر الأربعة (١ - ٤) في ورشة العمل أو الاجتماع يتدرج في العادة بالتسلسل سابق الذكر. ولكن يحدث أحياناً ألا يُستوفى أحد هذه المتطلبات استيفاءً كاملاً فيعود للبروز لاحقاً.

ويكمن دور المنشط الجيد في اكتشاف هذا النقص عند حدوثه والتعامل معه بأفضل شكل ممكن.

إلى القارئ والقراء:

١ - هل رأيتم مجموعات تعمل حسب المراحل الأربع المذكورة (١-٤)؟

ما هو رأيكم بتسلسل المراحل؟

٢ - هل يحدث أن يختل تسلسل المراحل أو يكون عكسياً: (مثلاً، يبدأ الاجتماع بتحديد المهام ومنه ينطلق إلى تحقيق الهدف، وبعدها يكتشف أفراد المجموعة حاجتهم إلى مزيد من المعلومات، فيدركون الصعوبة لأن بعضهم لا يعرف البعض الآخر)؟

هل يمكن ذكر أمثلة من تجاربكم؟

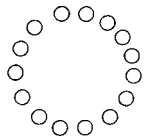
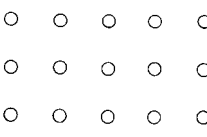
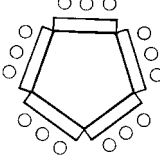
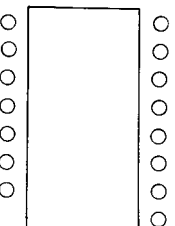
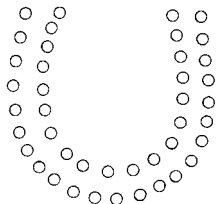
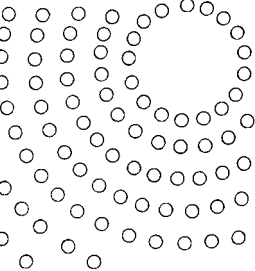
٣ - ماذا نستطيع أن نغير في المجموعات التي نعمل فيها كي نعمل معاً بشكل أفضل؟

مناخ التعلّم

١. ترتيب الغرفة: الحلقة السحرية

إن لترتيب الغرفة أثر كبير على مشاركة أفراد المجموعة. فإذا جلس الأشخاص في صفوف مستقيمة، فالأرجح أن يكون من الصعب قيام نقاش بينهم لأنهم لا يستطيعون رؤية وجوه بعضهم بعضاً، فتتركز الأسئلة والتعليقات على الأشخاص الذين يجلسون أمام المجموعة.

لذلك ينبغي بذل كل جهد ممكن لتمكين المشاركين من الجلوس في دائرة واحدة بحيث يستطيع كل واحد أن يواجه الآخر. وإذا أصبحت الدائرة كبيرة جداً بحيث يتعذر على الأشخاص أن يسمع أحدهم الآخر، فمن الأفضل تشكيل دائرتين كاملتين (أو الجلوس على شكل حدوة حصان إذا كان عليهم أن يشاهدوا شيئاً على الحائط أو الشاشة أو السبورة).

وأن نختار مثل هذا الترتيب:	علينا أن نتجنب مثل هذا الترتيب:
	
	
	

من مكونات
مناخ التعلّم:

١. ترتيب الغرفة

٢. عدد أفراد المجموعة

٣. تشكيل المجموعات

٤. طرق في تشكيل
المجموعات عشوائياً

٥. تقارير مجموعات
العمل الصغيرة

٦. مناقشة التقارير

٧. توقيت النشاطات

٨. التنوع والتوازن

٩. استدراج الأفكار
(العصف الذهني)

١٠. استخدام الأوراق
الكبيرة

١١. الحوار والتحدث

١٢. القوى المحركة
في المجموعة

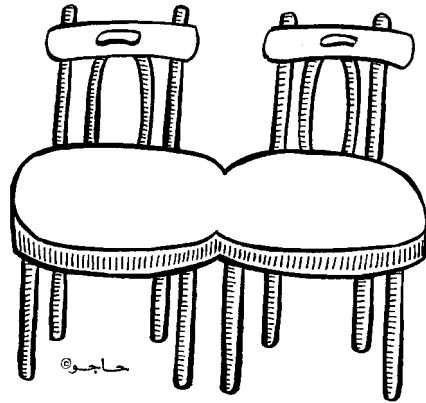
٢. عدد أفراد المجموعة

غالباً ما نجد صعوبة في التكلم أمام مجموعة كبيرة من الناس وبخاصة إذا كنا لا نعرفهم. كذلك لا يوجد في العادة وقت يكفي لكي يتحدث الجميع حين يكون العدد كبيراً. ولذلك، إذا أردنا أن يشارك كل شخص مشاركة حقيقية، فلا بدّ من تشكيل مجموعات صغيرة.

ويجد الناس صعوبة في الإصغاء لفترة طويلة بشكل مركّز. ولذلك يجب أن تكون الأحاديث قصيرة، وأن نعطي الناس فرصة لمناقشة النقاط المطروحة في مجموعات صغيرة.

ويفيد تحديد أسئلة تساعد المشاركين أولاً على التعبير عن تجربتهم ضمن المجموعات الصغيرة. بعدها، يلخص المنشط (أو المقرر) هذه التجارب ويضيف إليها من خبرته، بدلاً من أن يصرف وقتاً طويلاً ليقول للناس ما يعرفونه أصلاً.

نتذكر ما نكتشفه بأنفسنا
أكثر بكثير مما نتذكر ما قاله
الآخرون لنا.



المجموعات الثنائية (كل اثنين معاً) مفيدة في توفير:

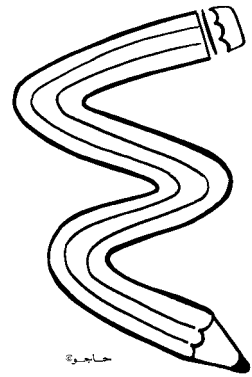
- التحدث (الحديث المتبادل)،
- تشارك المشاعر،
- تطبيق بعض المهارات (مثل الإصغاء وإرجاع الأثر)،
- جدل سريع لتفعيل جو المناقشة.



المجموعة الثلاثية (٣ أشخاص) مفيدة في:

- تشجيع الجميع على التفكير والمشاركة بنشاط (فالمرء يمكن أن يكون أقل مشاركة في مجموعة خماسية ولكن يصعب عليه ألا يشارك عندما يكون في مجموعة ثلاثية).
- تفحص فكرة ما يتردد المرء في طرحها أمام مجموعة كبيرة. فإذا شعر شخصان على الأقل بأنها جديرة بالعرض، يتشجع أحدهما في طرحها على المجموعة كلها.

المجموعات من ٤ أو ٥ أو ٦ أشخاص: تتيح مجالاً أكبر لتبادل الآراء والعبر، وتكون مناسبة للتخطيط أو مناقشة فيلم أو تحليل وضع أكثر تعقيداً. ولكن كلما كبرت المجموعة طالت المناقشة، وطال الوقت المطلوب لاتخاذ القرارات.



المجموعات من ٦ - ١٢ شخصاً: هذا عدد جيد لتبادل الآراء عندما يتوفر للمجموعة وقت أطول، وعندما يتاح للمجموعة أن تجتمع في لقاءات منتظمة للدراسة أو المناقشة. هنا تحتاج المجموعة إلى منشط تعينه المجموعة أو تنتخبه. ويستلزم هذا العدد من الأشخاص أن يراعي كل فرد حاجات المجموعة ككل.

المجموعة من ٣٠ شخصاً: يمكن أن تطور مجموعة بهذا العدد روح الجماعة أثناء ورشة عمل تستغرق أربعة أو خمسة أيام، بحيث يستطيع معظم الأفراد خلالها المشاركة في الجلسات الجماعية مشاركة إيجابية. وكلما كثر عدد أفراد المجموعة أصبحت المشاركة أكثر صعوبة. وعندما يكون من الضروري تقسيمها إلى مجموعات أصغر، يتفاوت عدد أفراد المجموعات الأصغر بتفاوت الأهداف المنشودة.



المجموعة التي تتراوح بين ٣٠ و ٢٠٠ (أو ٢٠٠٠):
تفيد هذه المجموعة (أو المؤتمر) في جمع الناس وتعريفهم إلى أفكار جديدة، وتخطيط سياسات المنظمات وغيرها. ولكن، ولكي لا يصبح أكثر من ٩٨٪ من المشاركين «سلبين»، غير مشاركين،

يجب الاستعانة بفريق من المنشطين لقيادة المناقشات على مستوى مجموعات صغيرة ثم دمج الأفكار في التخطيط للمجموعة كاملة. ومن المفيد إعداد المنشطين ليومين أو ثلاثة، قبل بدء مثل هذه اللقاءات أو المؤتمرات.

إلا أن مثل هذه المؤتمرات قد لا تحقق تغييراً حقيقياً إذا اقتصر على المحاضرات والمناقشات التي تتلوها (عن طريق الأسئلة والأجوبة). بل، يجب تخصيص الوقت للمشاركين لتشكيل جماعات صغيرة يناقشون فيها الأفكار الجديدة، ويخططون أثناءها للتنفيذ مع الأفراد ذوي الخلفيات المتشابهة. وإذا لم يؤخذ هذا الإجراء في الحسبان عند تخطيط المؤتمرات،

قاعدة:

كلما كبرت المجموعة ازدادت حاجتها إلى وجود منشط، وإلى بنية محددة تساعد الجميع على المشاركة والمساهمة بحرية في أنشطة الاجتماعات.

فقد تذهب الجهود المبذولة هدرًا. إذ حتى ولو اقتنع الناس بمحتوى المحاضرات، فهم سيعودون إلى مناطقهم وتلهيهم مشاغلهم اليومية عما سمعوه، وتمضي الحياة بهم كما عهدوها.

نشاط حول عدد أفراد المجموعة:

مكوّنات النشاط:

- الجلسة الأولى

- الجلسة الثانية

- الجلسة الثالثة

غالبًا ما يتجاهل الناس أهمية عمل المجموعات المختلفة، مُركّزين على أهمية إنجاز المهام. وتشير الأبحاث إلى أن مستوى الرضى بعد أي لقاء (أو اجتماع أو ملتقى أو ورشة عمل أو ندوة أو حلقة دراسية أو مؤتمر) يقترن بدرجة إحساس الناس بأن أفكارهم قد أخذت في عين الاعتبار، وأن الفرصة أتاحت لهم للمشاركة.

ويساعد التمرين التالي الناس، على إدراك مدى تأثير عدد أفراد المجموعة على بثّ الحوافز وتوفير حال من الارتياح وتعزيز المشاركة والتعبير.

الوقت: حوالي ثلاث ساعات.

المواد: استمارات تقييم الجلسة.

التحضير: ينبغي على مجموعة التخطيط أن تختار ثلاثة مواضيع مشوّقة. يُكتب كل موضوع على ورقة كبيرة.

نطلب من ثلاثة أشخاص يتمتعون قدر الإمكان بالخبرة نفسها في العمل مع المجموعات، أن يتطوعوا لتنشيط الجلسات، على أن يتولّى كل واحد منهم تنشيط جلسة.

الجلسة الأولى:

قبل بدء هذه الجلسة يُفترض أن نكون قد طلبنا من أحد المشاركين أن ينشطها. يطرح المنشط الموضوع على المجموعة كلها لمناقشته، مدة ثلاثين دقيقة. نكون مراقبين. (من المهم أن يتم اختيار موضوع مشوّق للمداولة. ومن الأمثلة المشوّقة: «ما هي حلول مشكلة البطالة أو ما هو حلّ أزمة المواصلات التي تعاني منها؟ أو النقص في أماكن الدراسة أو كثرة المهاجرين للعمل في الخارج أو في المدن... إلخ؟»).

- **التقييم:** بعدما تنتهي الجلسة بعد ثلاثين دقيقة نطلب من كل شخص، فرداً فرداً، أن يجيب عن الأسئلة التالية (تُجمع استمارات التقييم عند الانتهاء من تعبئتها):

استمارة تقييم الجلسة

١ - إلى أي مدى شعرتم بأنكم اندمجتم في هذا النقاش؟
ضعوا علامة ✓ إلى جانب الدرجة التي تختارونها:

أ	ب	ج	د
مدمج جداً	مدمج	غير مدمج	ضجر

٢ - ما درجة موافقتك على القرارات التي اتخذت؟
ضعوا علامة ✓ إلى جانب الرد المناسب:

أ	ب	ج	د
موافق جداً	موافق	غير موافق	مستاء جداً

٣ - ما الذي ساعد مجموعتكم على العمل معاً بشكل جيد، أو أعاق عملها؟

الجلسة الثانية:

في هذه الجلسة نقدم المنشط (الميسر) الجديد والذي يطرح الموضوع الثاني للنقاش، بعد أن يكون قد كتبه على ورقة كبيرة معلقة. يشير المنشط إلى أن الجميع سيناقشون الموضوع أولاً في مجموعات سداسية مدة عشرين دقيقة، ثم يعودون بعدها إلى جلسة مشتركة لمدة عشر دقائق.

(ملاحظة: أحد المواضيع التي يمكن مناقشتها: «ما هي العقبات الرئيسية التي تمنع النساء من المشاركة، مشاركة فاعلة، وما الذي يمكننا عمله لتشجيعهن على ذلك...»).

التقييم: نعطي المشاركين استمارة جديدة لتقييم الجلسة. ثم نجمع هذه الاستمارات وتبقى منفصلة عن استمارات الجلسة الأولى.

الجلسة الثالثة:

في هذه الجلسة الأخيرة، نقدم المنشط الثالث، ثم يطرح الموضوع الجديد للنقاش على أن يكون مكتوباً على ورقة كبيرة ومعلقاً بحيث يراه الجميع. (موضوع محتمل: «ما هو الدور الصحيح للمجالس المحلية؟ اذكروا ثلاثة مجالات رئيسية لعملها»). يوضح المنشط أن المجموعة هذه المرة سوف تعمل أولاً في مجموعات ثلاثية لمدة تتراوح بين عشر وخمس عشرة دقيقة، ثم يعمل الجميع في جلسة مشتركة في ربع الساعة الأخير.



يقسم المنشط المشاركين الى مجموعات ثلاثية، وبعد عشر أو خمس عشرة دقيقة يعيدهم إلى جلسة مشتركة، يقودها المنشط حتى تنتهي فترة الثلاثين دقيقة.

التقييم: نعطي المشاركين استمارات تقييم الجلسة، ثم نجتمعها وتبقى مفصولة عن الاستمارات الأخرى.

استراحة: هذا وقت جيد للاستراحة وشرب المرطبات أو الشاي، ينتهزه المنشطون لتدوين نتائج الردود على سؤالي التقييم، الأول والثاني والثالث في الاستمارات، مستعينين بلوحة حائط.

النقاش النهائي:

يطرح المنشط نتائج الأسئلة على المجموعة ككل. يُطلب من أفراد المجموعة أن ينتظموا في مجموعات رباعية (على سبيل التغيير) ليناقشوا الأسئلة التالية:

١ - ما هو رأينا كمنشطين عندما يشعر بعض المشاركين بالملل أو الاستياء من القرارات المتخذة؟ هل نعتقد أن هذا أمراً عادياً بحيث لا ينبغي أن نهتم به؟ أم أن هذه مسؤوليتنا؟ لماذا نعم ولم لا؟ (ملاحظة: أغلب الظن أن عدداً قليلاً من المشاركين فقط يشير إلى الضجر. ويكون السؤال هنا: هل نحن مرتاحون على الرغم من ذلك؟).

٢ - ماذا تعلمنا عن موضوع عدد أفراد المجموعة خلال هذه الجلسات الثلاث؟

٣ - كيف يؤثر عدد أفراد المجموعة على مستوى المناقشة والمشاركة والتنشيط؟

٤ - هذا على عملنا مع الناس؟



٣. تشكيل المجموعات: ٣ مراحل

عند عقد ورشة عمل لحوالي ٣٠ شخصاً ولمدة ٣ إلى ٥ أيام، نحتاج إلى تركيب أو تشكيل المجموعات بطرق مختلفة في الأوقات المختلفة.

أ. المرحلة الأولى: لقاء أشخاص جدد (مجموعات التعارف)

في البداية، تكمن الحاجة الأساسية في خلق مناخ يساعد على التعلّم والاختلاط معاً، وعلى توحيد المجموعة، وعلى التعارف وتبادل الاهتمامات وغير ذلك.

من المفيد أن نطلب من كل شخص اختيار شخص (أو شخصين) لا يعرفه سابقاً ومناقشة أسئلة محددة معه. إن هذا يوسّع أفق الحوار بين الناس، بحيث لا يقتصر فقط على الأشخاص الذين كانوا يعرفون بعضهم قبل انعقاد الورشة، بل يمهّد لكي يتعرف كل فرد إلى معظم المشاركين معرفة شخصية، هذا يعزّز الثقة وعامل المشاركة الفعلية في الورشة. وكلما أكثرنا من خلق مناخ يساعد الناس على الاختلاط والعمل معاً منذ بدء الدورة التدريبية (أو ورشة العمل)، كلما بات احتمال الوصول إلى نتائج جديدة فيما بعد، أكبر بكثير.

ب. المرحلة الثانية: مجموعات ذات اهتمامات مشتركة

من الطبيعي أن يشعر الناس برضى أكبر إذا أُتيح لهم المجال للتعلم في الأسئلة والمواضيع التي تثير اهتمامهم. ولا شك في أنهم يرغبون باختيار مجموعات العمل بأنفسهم.

ومن الطرق الفعّالة والسهلة في تركيب المجموعات ذات الاهتمامات المشتركة، كتابة المواضيع أو الاهتمامات الرئيسية على يافطات أو ملصقات تعلق في أماكن مختلفة من الغرفة. ثم يُطلب من المشاركين والمشاركات اختيار اليافطة التي يهتم موضوعها، والالتحاق بالمجموعة التي اختارنها. وفي بعض الأحيان لا يهم إذا لم يتشكّل عدد كافٍ من الأشخاص لمناقشة موضوع ما، وفي أحيان أخرى يُطلب منهم الاختيار مرة ثانية.

مجموعات ذات خلفية متشابهة

من أجل تطوير تفاهم أفضل بين المجموعات المتباينة الآراء بالنسبة للمشكلات والحاجات، قد يفيد تشكيل مجموعات من عناصر متقاربة (تشابه في الوظائف، المناطق السكنية، الأعمار، النساء معاً والرجال معاً..

تشكيل مجموعات:

أ. مجموعات التعارف

ب. مجموعات ذات اهتمامات مشتركة

ج. مجموعات التخطيط

من الضروري إتاحة الوقت الكافي لعمل المجموعات ذات الاهتمام الواحد، وإلّا أصبحت المناقشة هامشية وسطحية.

إلخ)، بحيث يستطيع الأفراد فيها أن يناقشوا بحرية أكثر، وحتى تكون المشاركة اللاحقة في الجلسة المشتركة أكثر فعالية. وهذا مهم بشكل خاص للأفراد الذين يميلون إلى الصمت، إذ لن يشعروا في مثل هذه المجموعات بالخرج من إسماع صوتهم للأشخاص الذين يسيطرون عادة على المناقشة.

كما يفيد هذا التقسيم في إتاحة الفرصة أمام الناس للتعبير بلغتهم أو لهجتهم الخاصة، خصوصاً في الورش التي تتم المشاركة الجماعية فيها بلغة عربية شبه فصحي، أو لغة أجنبية.

مجموعات التأمل اليومي

وقد يفيد الطلب من مجموعات رباعية يرتاح أفرادها بعضهم إلى بعض، أن يفكروا ملياً معاً، وأن يراجعوا أكثر الأشياء إفادةً لهم من بين الأمور التي كانوا تناولوها. يناقشون معاً كيف يمكنهم تطبيق ما اكتسبوه ويعالجون الأمور التي تثير قلقهم وغيرها. ويمكن أن تنقل مثل هذه المجموعات نتائجها إلى جلسة مشتركة، أو تطرح اقتراحاتها على مجموعة التخطيط الخاصة بالورشة.

وأسهل الطرق لتشكيل هذه المجموعات، هي أن نطلب من كل فرد اختيار شريك يشعر معه بالارتياح، وأن يُطلب من كل اثنين الانضمام إلى اثنين آخرين، وهكذا تتشكل مجموعة رباعية.

ج. المرحلة الثالثة: مجموعات التخطيط

ولكي تتخطى ورشة العمل الكلام والنقاش وتقود إلى العمل والتغيير، يجب أن نخصص وقتاً كافياً للتخطيط فيما بين المجموعات التي ستعمل معاً في المستقبل. ويمكن أن تكون هذه المجموعات من منطقة واحدة، أو



بلد واحد، أو مجموعات إقليمية، أو من مؤسسة معينة، أو من نوادٍ أو اتحادات، ما إلى ذلك.

وغالباً ما تكون المتابعة أفضل إذا شاركت في الورشة فرّق من الناس بدلاً من أفراد معزولين.

الجلسة المشتركة:

يرغب معظم المشاركين بالانتماء إلى المجموعة كاملةً، والتعرف إلى ما يجري في المجموعات الأخرى. ولذلك لا بدّ من طرح الأمور بشكل مشترك في جلسة عامة، تضم جميع المشاركين.

وغالباً ما تكون التقارير المطوّلة الواردة من المجموعات الصغيرة ممّلة. ولذا يفضل أن يتشارك الجميع نقطة واحدة في كل مرة، تطرحها إحدى المجموعات، ثم يُطلب من مجموعة أخرى، عالجت النقطة نفسها، أن تطرح ما توصلت إليه حولها بعد ذلك مباشرة، وتشجع المجموعات على عرض نتائجها بطرق شيقة تشدّ انتباه المشاركين.

ونطرح في الاجتماعات المشتركة الشروح والعروض النظرية المختصرة، ويتم خلالها تحديد مهام عمل المجموعات، وتطبيق مداخل المناقشة، وتشارك الملخصات والنتائج.

علينا أن نتجنّب إطالة النقاش حول قضايا معينة ضمن الجلسة المشتركة، خاصة عندما يبدأ عدم الاهتمام بالظهور على معظم المشاركين، فهذه الإطالة غير مفيدة لحركة المجموعة.

إلى القارئ والقراء:

١ - هل من الممكن استخدام الأنواع المختلفة من المجموعات في جميع اللقاءات وحتى الرسمية منها؟ لماذا نعم، ولمّ لا؟ وكيف؟

٢ - كيف يمكن أن يساعد استخدام مثل هذه التشكيلات المختلفة من المجموعات في جعل عملنا أكثر فعالية؟

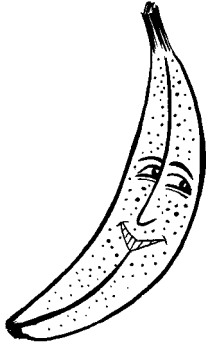
٤. طرق في تشكيل المجموعات عشوائياً^(٣)

قد تبرز الحاجة إلى مجموعات مختلطة بشكل عشوائي وخاصة في مرحلة لقاء أشخاص جدد. من هذه التقنيات التي نستخدمها في تشكيل مثل هذه المجموعات:

أ - بالعدّ أو بالكلمات: مثال: إذا كانت المجموعة (من ٢٠ شخصاً، وكانت الحاجة هي تقسيمهم إلى ٤ مجموعات صغيرة، يذكر كل مشارك على التوالي رقماً من ١ إلى ٤. يشكّل كل الأفراد الذين كان رقمهم ١ مجموعة من خمسة أشخاص، وكل الأفراد الذين اختاروا رقم ٢ مجموعة ثانية من خمسة، وهكذا دواليك. ويمكن اختيار كلمات بدلاً من العد، (مثال: أسماء فاكهة: تفاح، موز، برتقال، عنب. يشكّل التفاح مجموعة والموز مجموعة أخرى وهكذا).



ب - حسب رموز مختارة: نحضّر أوراقاً صغيرة عليها رموز معينة (أو ملفوف فيه أشياء محددة مثل زهرة، حجر صغير، عيدان ثقاب...) بحيث يكون عدد الأوراق مساوياً لعدد المشاركين. ويؤخذ من كل رمز العدد المطلوب للمجموعة. فإذا أردنا تشكيل أربع مجموعات (في كل مجموعة خمسة أشخاص) نرسم خمسة مثلثات وخمسة مربعات وخمس دوائر وخمسة مستطيلات.

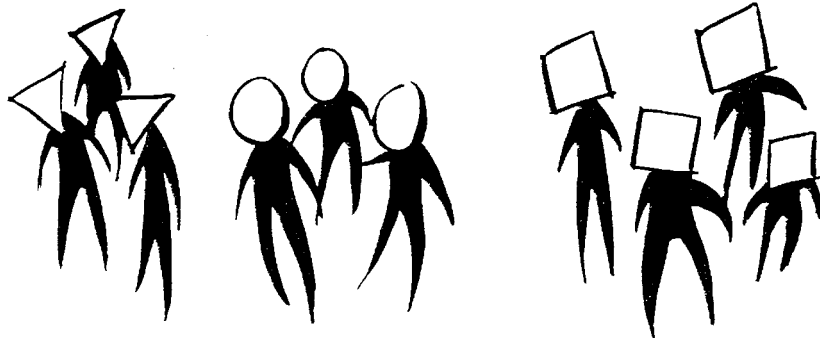


يختار كل شخص ورقة (أو رمزاً) وتتشكّل المجموعة من الأفراد الذين اختاروا الرمز نفسه.

ج - حسب الأصوات: وهي طريقة مسلية لتشكيل المجموعات، وخاصة إذا كان قد تم التعارف بينهم سابقاً: نستخدم نفس طريقة الرموز ولكننا نكتب كل ورقة صوتاً بدلاً من الرمز (وقد تكون أصوات حيوانات أو ألييات). يختار كل مشارك ورقة. تتشكّل المجموعات حسب الأصوات التي يُصدرها كل شخص.



حاجو©



٥. تقارير مجموعات العمل الصغيرة^(٣)

نقترح هنا مجموعة من الطرق التي تساعد المجموعات الصغيرة على عرض نتائج مداولاتها وإشراك المجموعة الكاملة في نتائج عملها:

أ- سؤال مختلف من قبل كل مجموعة: تقدم كل مجموعة جواباً عن أحد الأسئلة المتداولة في المناقشة (وقد تكون الأسئلة التي طرحتها المجموعة ككل على نفسها)، بحيث يتم طرح جميع الأسئلة التي تمت مناقشتها ضمن المجموعات الصغيرة.

ب- سؤال واحد أساسي: تقدم كل المجموعات تقريرها عن «سؤال أساسي» من بين مجموعة أسئلة المناقشة. ويمكن تعليق الأجوبة عن الأسئلة الأخرى على الجدران بحيث يقرأها الآخرون في فترة الاستراحة.

ج- تقديم التقارير بأساليب مبدعة: تعرض كل مجموعة نتائجها مستخدمة أساليب مختلفة. فقد تستخدم التمثيل، أو التمثيل الإيمائي، أو الأغنية، أو الرسم، أو لوحة إيضاحية، أو قصة أو مسرح العرائس أو المباراة، أو غيرها.



د- مجموعتان كبيرتان: نلجأ إلى مثل هذا التقسيم عندما يكون عدد أفراد المجموعة كبيراً. تقسم المجموعة الكاملة إلى مجموعتين (أو أكثر حسب عددها) بحيث تُقدم ثلاثة إلى أربعة عروض أمام كل مجموعة. ويقود كل مجموعة منشط واحد.

هـ- المعرض: تعلق نتائج عمل المجموعات الصغيرة بشكل لوحات حائط، أو ملصقات على جدران الغرفة، بحيث تصبح الغرفة مثل معرض فني للرسوم. يتجول الأفراد داخل الغرفة وينظرون إلى اللوحات. ويفضل بقاء مشاركون إلى جانب لوحة مجموعته وذلك لشرح النقاط.

و- توحيد شكل التقرير: قبل انتهاء الوقت المحدد لعمل المجموعات بحوالي ربع ساعة، يوزع شكل موحد للتقرير، ويُطلب من المجموعات اعتماد الشكل الذي يروونه مناسباً في تقريرهم. مثال على ذلك:

إن أهم النقاط التي ناقشتها مجموعتنا هي:

١ -

٢ -

٣ -

وقد استنتجنا:

ونوصي بالتالي:

٦. مناقشة التقارير

فيما يلي طرق لمناقشة التقارير وتوحيد النتائج وخطوات المتابعة على مستوى المجموعة كاملة.

أ- استنباط التجارب: بعد أن تنتهي المجموعات الصغيرة من عملها وتلتقي في جلسة مشتركة، يجري طرح أسئلة محددة ومفتوحة. تركّز الأسئلة على استخراج تجارب المشاركين والمشاركات. ومن هذه الأسئلة:

• «ما هي النتائج التي توصلتم إليها؟»

• «ما هو الشيء الجديد الذي تعلمتموه؟»

• «ما الذي لفت اهتمامكم أكثر من غيره أثناء هذه المناقشة؟»

ب- تحديد الأنماط والتحليل: وهذه الخطوة هي من أهم خطوات الأنشطة. فبعد تقديم كل التقارير، تُطرح أسئلة لتحديد الأنماط والتحليل:

• «ما هي العوامل المشتركة وما العوامل المتناقضة؟»

• «ما هي المعوقات والعوامل المساعدة؟»

• «من هي الفئة المستفيدة؟»

• «ما هي الاهتمامات المشتركة؟»

• «ما هي القضايا الأساسية التي يجب أن نركّز عليها من الآن فصاعداً؟»

ج. إضافة معلومات / نظريات جديدة: بعد تحليل نتائج المجموعات يمكن إضافة معلومات أو نظريات جديدة تُغني الموضوع. وقد يلقي المنشط (أو شخص آخر محدد) كلمة قصيرة، أو يوزع نشرات أو يطرح مطبوعات ومراجع معينة يمكن أن يرجع المشاركون إليها.

د. الوصول إلى نتائج: آخر خطوة في أي نشاط أو تمرين هي في تلخيص النتائج واستنتاج أهم النقاط الواردة في المناقشة. ويعمل المنشط مع المشاركين والمشاركات في تلخيص القضايا الأساسية.

٧. توقيت النشاط (أو التمرين)

يُعدّ توقيت النشاط من أهم مهارات المنشط. فهو مطالب بالتقاط الإشارات غير المحكية، والتي تعكس حال المشاركين ومزاجهم ومدى استعدادهم لتغيير النشاط أو تبديل المجموعات.

وفي المجموعة الكبيرة، كثيراً ما يحدث أن يستمر بعض الأفراد في المناقشة، بينما الأغلبية تعاني من الضجر أو تقاوم النقاس. وهنا يتوجب على المنشط (أو المنشط) تفحص وضع المشاركين والمشاركات: هل كفوا عن الانتباه وبدأوا ينظرون إلى ساعاتهم أو يلتفتون عبر النافذة أو يتفحصون الجدران؟..

إن هذه علامات تشير إلى الحاجة إلى تشكيل مجموعات صغيرة تحرك الجو أو إلى استراحة قصيرة. وقد يقرر بعض الأشخاص مواصلة المناقشة بينما يختار آخرون القيام بشيء آخر.

إن لتوقيت النشاطات أهمية خاصة في نجاحها:
- فساعات الصباح مفيدة للتفكير الجاد وطرح المواضيع الجديدة،
- والفترة بين الظهرية وبعد الظهر مناسبة لمناقشة المواضيع الأكثر سهولة أو تقديم التمثيليات ولعب الأدوار،



يجب العمل على أن تتضمن دروس بعد الظهر الكثير من النشاط والمشاركة. (٤)

- والساعات التي تسبق المغرب مناسبة للعمل الميداني، والزيارات المنزلية بهدف الاستطلاع أو تطبيق النشاطات.

وتقع على المنشط مسؤولية مراقبة الوقت المخصص للأنشطة، فيقرر ما إذا كان موضوع ما قد استنفد في الوقت المخصص، أم أن هناك حاجة إلى مزيد من الوقت، خصوصاً إذا طالبت المجموعات بذلك، أو لاحظ المنشط اهتمامها واستغراقها في النشاط.

٨. التنوع والتوازن

يُظهر الناس اهتماماً أكبر وتركيزاً أكثر عند تنوع النشاطات وتحقيق التوازن ما بين:

- العمل في المجموعات الصغيرة والمجموعات الكبيرة،
- تحديد وقت للكلام ووقت للإصغاء،
- أنشطة عملية وأنشطة نظرية،
- العمل السريع والعمل الأبطأ.

٩. استدراج الأفكار أو «العصف الذهني»*

هذا الأسلوب يستهدف جمع أكبر عدد ممكن من الأفكار، قبل اختيار الفكرة التي ستناقش بعمق. ويساعد هذا في محاولة لتجنب الخطأ الشائع في مناقشة أول موضوع يُذكر أو فكرة تُطرح، دون إتاحة الوقت الكافي لمناقشة الاقتراحات الأخرى، والتي قد تكون أكثر أهمية.

ويرى أسلوب استدراج الأفكار أن تُخصَّص المجموعات (الثنائية أو الثلاثية) بعض الوقت لكي تقترح المواضيع أو الأفكار بشكل عفوي. ويتم التشارك بأن يلتقط المنشط نقطة واحدة تلخص ما يقترحه المشارك،

ويقوم آخر بتدوينها على لوحة الحائط. ولا يجوز التعليق على النقاط ومناقشتها قبل تجميع وتدوين كل النقاط والأفكار.

إن استدراج الأفكار مجرد أسلوب لبدء الموضوع، تتلوه مناقشة نقاط محددة نقاشاً معمقاً، وهذا أمر ضروري وإلا أحسَّت المجموعة أن الموضوع يجري تناوله بشكل سطحي.

ومن التعبيرات الأخرى المستخدمة:
الحشد الذهني واستنارة الأفكار والتفكير الجماعي المركز والإستمطار الذهني!
* العصف الذهني = brainstorming



١٠. استخدام الأوراق الكبيرة

التدوين على بقايا ورق الصحف (أو على أوراق كبيرة أو لوحة الحائط) مهارة مهمة أخرى ينبغي التدرّب عليها، وهي ليست سهلة كما تبدو.

ونقصد بورق الصحف ذلك الورق غير المكتوب عليه، والذي يمكننا أن نحصل عليه من المطابع بسعر مخفض (أو حتى مجاناً إذا كان من البقايا). وهو الورق ذاته المستخدم في الصحف والجرائد والكتب. يكون عادة بحجم كبير يسهّل تعليقه على الجدران، أو على شكل بقايا لفافات، يسهل قصها.

وقد يتوافر بشكل ألواح تعلق على الحائط، أو على لوح مسنود، أو سبورة بحيث يمكن تقليبها.

ويفيد استخدام مثل هذا الورق في جلسات التفكير الجماعي، وعند التداول في الجداول أو القوائم التي سجلنا فيها الاهتمامات الأساسية، أو عند طرح برنامج أو خطة عمل، أو عند استخلاص النقاط الأساسية من نشاط معين، أو عند تحديد المهام.

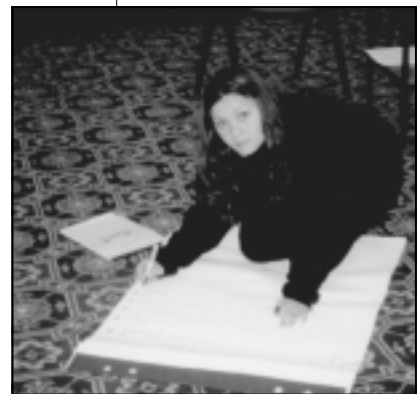
عندما يرى المشاركون والمشاركات اقتراحاتهم وقد دُوّنت (وضُمّت فيما بعد إلى البرنامج من قِبَل مجموعة التخطيط)، فإنهم يشعرون بأن آراءهم أخذت مأخذ الجدّ، وهذا يعزز ثقتهم في ما يقومون به.



وعندما يدير المنشط (أو الشخص الذي يكتب) ظهره للجماعة لكي يسجّل ما يُقال، يتوجب على منشط آخر إدارة المناقشة.

وعند استخدام لوحة الحائط ينبغي:

- تلخيص الأفكار المطروحة بكلمات قليلة،
- استخدام، ما أمكن، الكلمات الرئيسية التي طرحها المشاركون أنفسهم كي يدركوا مدى مساهمتهم،
- تجنّب التدقيق باستمرار في ما يكتب، إذ حين يبدأ الناس بإملاء أفكارهم كلمة كلمة، يخف زخم العصف الذهني والمشاركة الحية.



لا شك في أن وجود وسيلة تدوين مرئية هو عنصر مهم لإيضاح الأفكار والأهداف، ولكن الإكثار من استخدام هذه الأوراق الكبيرة قد يصبح عامل إلهاء. ولهذا، من الأفضل في بعض الأحيان اختصار ما يُكتب أو الحد منه من خلال تسجيل الاقتراحات العملية فقط، وليس كل نقطة يذكرها أفراد المجموعة.

كذلك، حين يجري تبادل الأفكار في العمق، ويحاول المشاركون التعبير عن أفكار جديدة والبناء على أفكار بعضهم البعض، لا تعود هناك حاجة لاستخدام «لوحة الحائط». إن تصبح عندها عامل إلهاء لا يحقق الغاية المرجوة.

وتكمن أهمية الأوراق الكبيرة كذلك في تسجيل النقاط الأساسية، بحيث تتمكن مجموعة التخطيط أو التقرير استخدامها لاحقاً. أما الأمور التي لا توجد ضرورة للاحتفاظ بها، فيمكن أن تُكتب على لوح خشبي إذا وُجد (وتمحى لاحقاً)، وخاصةً إذا جرى، فيما بعد، توزيع نشرات مكتوبة عن ذلك الموضوع.

ينبغي على كل من يسجل على لوحة الحائط، أن يتأكد من أن خطه واضح ومقروء من كل زوايا الغرفة وأن يستعمل قلمًا غامق اللون (أسود أو كحلياً أو غيره).

١١. الحوار والتحدث

الحوار: يعني تبادل الأفكار والآراء والمشاعر بين شخصين أو أكثر، مما يؤدي إلى فهم مواقف الأشخاص المعنيين وتعزيز الاتصال فيما بينهم.

إن قيام حوار فعّال يتطلب أن:

- نركّز على موضوع معيّن، لا على شخص محدد.
- نكون مستعدين: إعرف جيداً ما ترغب في قوله أو التعبير عنه.
- لا نتوقع أن يفهم المستمع ما نقول بمجرد أننا نحن الذين نقوله.
- نتأكّد من أن تعابير وجهنا وحركاتنا متطابقة مع كلامنا.
- نعبر عن أفكارنا فكرة بعد فكرة.
- نلخص ما نقول من وقت إلى آخر.
- نطلب من المستمع أن يخبرنا ما سمعه منا.



ص ١٠، والكشاف

وعندما نعطي نصائح أو آراء:

- لا نعطيها إلا إذا طُلب منا ذلك.
 - نعتد طريقة مناسبة للتعبير عن أحاسيسنا وأفكارنا ومعلوماتنا وتحليلنا، بحيث تشد انتباه الآخرين إلينا.
 - لا نفترض أن نصيحتنا أو آراءنا مفهومة من جانب المستمع.
- ولا يقتصر الاتصال على الحوار والتحدث، بل يأخذ أشكالاً أخرى تساعد على التعبير، والتواصل، والمشاركة، ومنها: الرسم، واستخدام الرموز، وسرد الحكايات (القصص)، والكتابة، ومسرح الدمى، والألعاب، واستخدام اللوح (السيبورة) والتمثيل وغيرها. وتوجد عدة مراجع يمكن الاستعانة بها للمزيد من المعلومات عن وسائل الاتصال المختلفة.



فن المناظرة وأدب الحوار

قيل إنه اجتمع متكلمان. فقال أحدهما: هل لك في المناظرة؟ قال له على شرائط: ألا تغضب، ولا تعجب، ولا تحكم، ولا تشغب، ولا تقبل على غيري وأنا أكلّمك، وعلى ألا تجوز على نفسك تأويل آية على مذهبك إلا إذا جوزتني تأويل مثلها على مذهبي. وعلى كل منا يبغي مناظرته على أن الحق ضالته والرشد غايته.

من الأدب العربي في القرن التاسع

١٢. القوى المحركة في المجموعة (ديناميكية المجموعة)

عندما يجتمع أشخاص من أماكن مختلفة في برنامج تدريب واحد، يصعب في البداية، أن يشرك كل فرد الآخرين في أفكاره. في البداية، يجد الكثيرون أنه من الأسهل الاستماع بدلاً من التحدث، فيما ترى قلة أن الكلام أسهل من الاستماع.

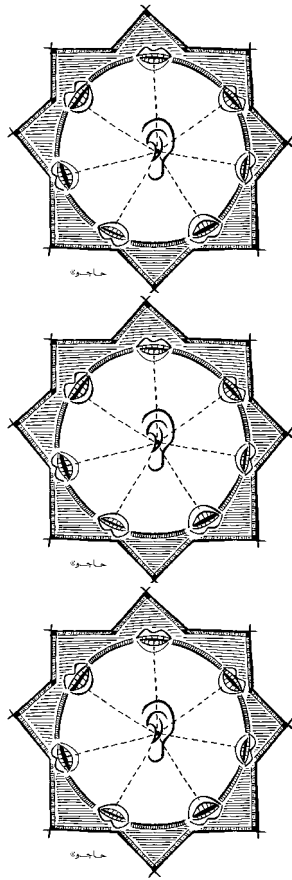
والمنشط (الميسر أو محرّك المجموعة) الجيد، هو الشخص الذي يبحث عن طرق تساعد الصامتين على أن يندمجوا ويتحدثوا، وهو الذي يساعد في الوقت نفسه على أن يُظهر للآخرين الذين يتكلمون باستمرار أهمية أن يتيحوا الفرصة للآخرين.

والمنشط الفعّال، هو الذي يتعلم قبل كل شيء كيف يسكت وكيف يختصر في كلامه، فيطرح أسئلة تساعد على استدراج الأفكار عند الآخرين، وخصوصاً المشاركين الذين لا يتكلمون إلا قليلاً.

وليس من السهل جعل أفراد المجموعة يتحدثون على قدم المساواة وبلا تحفظ. ويزداد الأمر صعوبة عندما يأتي الناس من قرى أو مجتمعات يسيطر فيها الأثرياء أو أصحاب النفوذ أو المسؤولون على الاجتماعات العامة. ففي مثل تلك الاجتماعات، لا يتكلم سوى أشخاص معينين، تراهم، غالباً، يلقون خطبة أو يكتفون بإصدار أوامر. وقد يجري طمس الوقائع أو خرق القوانين فيما يستمع الناس في صمت، وكثيراً ما يشعرون بأن لا حول لهم. وإذا ما جرى التصويت على أمر ما، فإن أغلب الأشخاص لا يرفعون أيديهم، إلا بعد أن يروا مالك البيت أو صاحب الأرض التي يزرعونها أو المسؤول يرفع يده. فالتجربة الطويلة علمتهم ثمن الخروج عن الصمت (يمكن فرض الصمت بأساليب كثيرة!).

إلى ذلك، يظن الكثيرون في البداية، أن المجموعة التي تشكلت لبدء برنامج تدريب أو ورشة عمل هي مثل «المدرسة». والمدرسة عند معظمنا، هي مكان يكون فيه المدرّس أو الناظر هو «الرئيس». وعندما يطرح سؤال على التلميذ فالجواب «الصحيح» لا يكون ما يراه التلميذ نفسه أو ما يؤمن به، بل ما يقرأه الأستاذ من الكتاب. أما رأي التلميذ أو ما يؤمن أو يشعر به، فليس له أهمية تذكر. بل إنه كلما قلّ ما يفكر به التلميذ أو يشعر، كان أقدر على «التكيف» في الفصل (الصف).

إن خبرة، كثير من أفراد المجموعات في الاجتماعات وفي المدرسة - في الماضي - تجعلهم، في كثير من الأحيان، يهابون التكلم بحرية، خصوصاً أمام قائد أو مسؤول أو مدير.



من المفيد هنا أن يكون منشط المجموعة من المنطقة ذاتها. ومنذ البداية، يكون على المنشط أن يبذل قصارى جهده ليضع نفسه على قدم المساواة مع الآخرين جميعاً.

ينبغي أن يتحدث عمل المنشط أكثر مما تتحدث كلماته. ومن المفيد للمنشط أن:

- يجلس في الحلقة مع الجميع وليس منفصلاً عنهم، ولا وراء طاولة.
 - تكون ملابسه بسيطة وعلى الطراز المحلي (خصوصاً إذا كان من المنطقة نفسها).
 - يستمع أكثر مما يتكلم.
 - لا يقاطع، خصوصاً إذا كان أحد المشاركين يتكلم ببطء أو يستصعب التعبير عن نفسه.
 - يفتح المجال للنقد ويعترف بأخطائه.
 - يكون منفتحاً ولطيفاً وأن يعبر عن الجانب الشخصي فيه، وعن مخاوفه ومشاعره وجوانب ضعفه والأمور التي تفرحه... إلخ.
 - لا يبالغ في كل ذلك، وأن يظهر على حقيقته من دون أن يحاول تزيين الأمور.
 - يضحك مع الناس، ولا يضحك «عليهم».
 - يشجع الآخرين على أن يكونوا في المقدمة. وعليه، في الوقت نفسه، أن يشجعهم على أن يعطوا الفرصة نفسها لكل واحد.
- إن ديناميكية المجموعة السليمة تعني أن يشعر كل مشارك أنه حر في التعبير عن أفكاره بل إن لديه الفرصة للتعبير والمشاركة وأنه مستعد للإصغاء إلى الآخرين بجدية.



في ديناميكية المجموعة السليمة:
يشارك الكل



ديناميكية المجموعة الضعيفة:
شخص واحد فقط يتكلم... غالباً مع نفسه!

مثال من المكسيك:

تعليم ديناميكية المجموعة

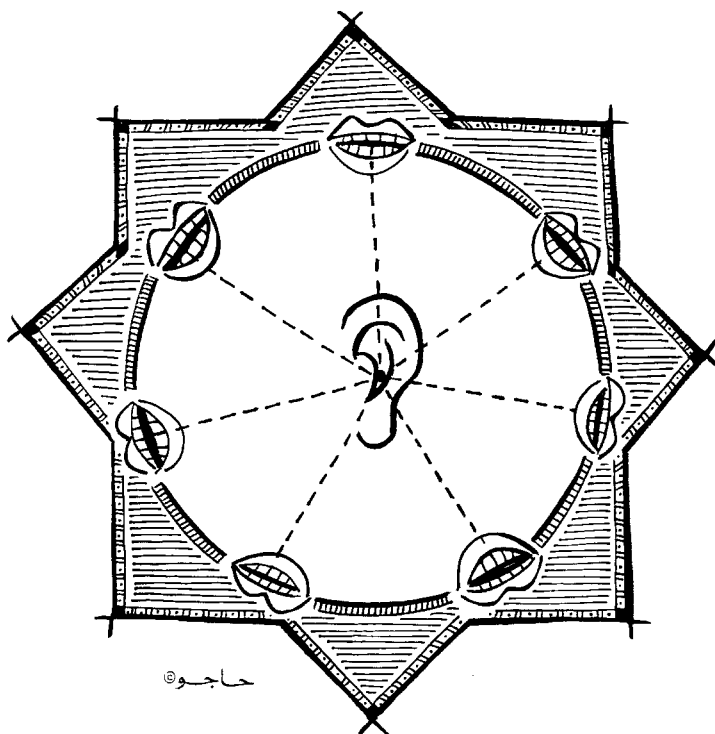
في لقاء تعليمي جمع العاملين الصحيين في ريف المكسيك، ساعد المنشط المشاركون على أن ينظروا إلى ديناميكية المجموعة بالطريقة التالية: من دون أن يشرح السبب، أثار مناقشتين حول موضوع «معنى الصحة في المجتمع».

في المناقشة الأولى: سمح المنشط للأشخاص الذين يتوقنون إلى الكلام أكثر من غيرهم فرصة السيطرة على المناقشة، بل شجع على ذلك بأن طلب من هؤلاء أن يبالحوا في شرح آرائهم. وكانت النتيجة أن شخصاً واحداً تكلم لمدة ١٥ دقيقة متواصلة، وكانت أفكاره جيدة، لكن الآخرين نعسوا أو أخذوا يتكلمون فيما بينهم.

أدار المنشط المناقشة الثانية بطريقة تجعل كل واحد يشارك فيها من دون أن يسيطر عليها أحد. كانت المناقشة حيةً والمجموعة متحمسة. ولم ينتبه أحدٌ إلا لاحقاً إلى أن المناقشتين كانتا في الواقع لدراسة موضوع ديناميكية المجموعة. وبعد ذلك طلب المنشط من المجموعة أن يقارنوا بين المناقشتين بما في ذلك دور المنشط ورد فعل المجموعة. لقد تعلم كل فرد أشياء كثيرة، وخصوصاً ذلك الشخص الذي تكلم طويلاً، لكنه تلقى الأمر برحابة صدر وسعى إلى عدم الانفراد بالسيطرة على المناقشة وحده مرةً أخرى.

اعتبار الآخرين
«يا بني! اجعل نفسك
ميزاناً في ما بينك وبين
غيرك. فأحب لغيرك ما
تحب لنفسك، وكره له ما
تكره لها. ولا تظلم كما لا
تحب أن تُظلم. وأحسن كما
تحب أن يحسن إليك.
واستقبح من نفسك ما
تستقبح من غيرك. وارض
من الناس بما ترضاه لهم
من نفسك. ولا تقل ما لا
تعلم وإن قل ما تعلم. ولا
تقل ما لا تحب أن يقال
لك»

«من وصية الإمام علي لابنه
الحسن رضي الله عنهما»



حاجو©

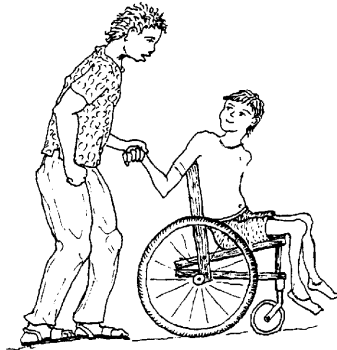
تمارين في التعارف

يحدث أننا لا نشعر بارتياح في مجموعة جديدة. عندها نحتاج إلى ما يساعدنا على التعرف إلى الآخرين بسرعة، بحيث لا يعودون «غرباء». من دون ذلك فإن معظمنا يكتفي بالتقرب من الأشخاص الذين يعرفهم من قبل. لذا، فإن الأوقات الحرة والأمسيات الاجتماعية غير المنظمة في بداية ورشة العمل، لا تساعد الناس على التعارف. ويُعتبر التعارف المبرمج أكثر فائدة في تطوير جو إيجابي في المجموعة وبناء الثقة بين الأفراد.

هذه بعض التمارين المقترحة بهدف التعارف، اختاروا منها وعدّلوا بما ترونه ملائماً.

١. تمرين استدراج الأفكار والمقابلات الثنائية

يساعد هذا التمرين الأشخاص على التفكير في الأمور التي ينبغي عليهم معرفتها عن الآخرين تمهيداً للعمل معهم. وهو يعطي كل شخص فرصة للتحدث أمام المجموعة الكبيرة. غالباً، ما يعتقد الشخص الخجول أنه لا يستطيع التكلم أمام الحاضرين، ولكن هذه هي الفرصة لخلق جو تكون فيه مساهمة كل فرد مطلوبة وموضع تقدير.



الخطوات:

أ - نطلب من المشاركين أن يناقش كل واحد مع الشخص الجالس قربه السؤال التالي:

• ما هي الأمور التي نرغب في معرفتها عن الأشخاص الموجودين هنا لكي نعمل معاً بصورة جيدة؟

تأكدوا من أن الجميع يفهمون أن المقصود ليس إجراء مقابلة مع الشخص الذي يتحدثون إليه، بل إنهم يحضرون لوضع قائمة تضم المعلومات التي يعتقدون أنها مهمة والتي تساعد على التعرف على الأشخاص الآخرين الموجودين.

ب - نخصص حوالي خمس دقائق للمناقشة.

تمارين في التعارف:

١. استدراج الأفكار والمقابلات الثنائية

٢. الرسوم

٣. أين نُصفي؟

٤. الحلقة المرحلة أو القطار

٥. دارت الزجاجة (القنينة)

٦. شبكة العنكبوت

٧. الباص (الحافلة)

٨. الدائرة

٩. رحلة حياتي

١٠. لغة الصور

١١. تعارف متحرك

١٢. تعارف المجموعة

١٣. الأحداث الأكثر أهمية

١٤. إيماء واسم

١٥. لنقف إذا..

١٦. البطاقات

ج - يجري استدرج الأفكار (عصف ذهني) ويطرح كل شخص نقطة واحدة كل مرة، وتُسجَل على ورق الحائط.

د - بعد ذلك، نطلب من كل شخص أن يجد شريكاً له لا يعرفه من قبل، وأن يجري مقابلة معه (مقابلة شفوية من دون كتابة ملاحظات):

- الشخص الأول يسأل الشخص الثاني لمدة خمس دقائق.

- الشخص الأول يفكر في ما سمعه من الشخص الثاني لمدة دقيقتين.

- الشخص الثاني يسأل الشخص الأول لمدة خمس دقائق.

- الشخص الثاني يفكر في ما سمعه من الشخص الأول لمدة دقيقتين.

هـ - إذا كان عدد المجموعة أقل من ٣٥ شخصاً، يمكن عندئذ أن يرجع الجميع إلى الجلسة المشتركة، حيث يقدم كل شخص شريكه إلى الجميع. أما إذا كانت المجموعة أكبر، فنشكّل مجموعات من ثمانية أشخاص (أي أربعة أزواج) ويقدم فيها كل شخص شريكه. نعطي دقيقة واحدة لكل شخص ليقدم شريكه.

الوقت المقترح: يعتمد طول الوقت على عدد المجموعة ككل، وهو يستغرق ما بين ساعة ونصف وساعتين في مجموعة تضم ثلاثين إلى أربعين شخصاً.

المواد: أوراق كبيرة، شريط لاصق، أقلام حبر (أو لوح وطباشور).

٢. تمرين الرسوم

يخجل بعض الناس من التكلم عن أنفسهم. ويعطي التمرين التالي فرصة للتفكير في مَنْ أنا؟ قبل أن تتبادل المجموعة هذه المعلومات.

الخطوات:

أ - نطلب من المشاركين والمشاركات تشكيل مجموعات خماسية أو سداسية على أن يكون أفرادها أشخاصاً لا يعرفونهم من قبل.

ب - نعطي كل مشارك حوالي عشر دقائق ليرسم رمزاً يعبر به عن تجربة في حياته تركت بصماتها على شخصيته كما هي الآن. (قد يتردد الناس في أن يرسموا لأنهم لا يعتبرون أنفسهم فنانين، ولكن إذا استطعنا أن نقنعهم بأن هذه ليست مسابقة فنية فإن هذا غالباً ما يؤدي إلى

يقولون لي: لو عرفتَ نفسك لعرفتَ الناس. فأقول لهم: لن أعرف نفسي حتى أعرف جميع الناس جبران خليل جبران

مشاركة جيدة جداً). ويمكن اختيار مواضيع أخرى للرسم بحسب ما يلائم المجموعة.

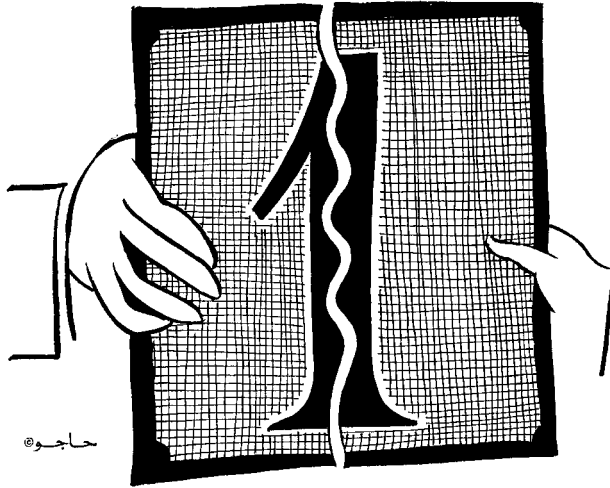
ج - عندما ينتهي الجميع من الرسم، يقدم كل شخص نفسه إلى الآخرين في المجموعة الخماسية أو السداسية عن طريق مشاركة رسمته. يشارك المنشطون في المجموعات ولكن لا بد من أن يبقى شخص ما خارج المجموعات للمساعدة في تحديد الوقت المناسب للعودة إلى الجلسة المشتركة.

د - إذا كانت المجموعة أقل من أربعين شخصاً، نطلب من كل شخص التعريف عن شخص آخر من مجموعته الصغيرة أمام الجميع. وتُخصص دقيقة واحدة لكل تعريف.

الوقت المقترح: يعتمد طول الوقت على عدد أفراد المجموعة، ولكنه يستغرق عادة ساعة إلى ساعة ونصف إذا كان عدد المجموعة ثلاثين إلى أربعين شخصاً.

المواد: ورق وأقلام للتلوين.

٣. تمرين أين نصفي؟^(٤)



خطوات هذا النشاط؛

- نرسم قلوباً أو حيوانات أو وجوهاً على قصاصات ورقٍ بحيث يكون كل رسم لشخصين.
- نقطع كل صورة إلى نصفين.
- نكوّر كل قطعة.

- ثم نضع الكرات في علبة ونطلب من كل شخص بأن يأخذ كرة واحدة ويفتحها.
- والآن يحاول كل شخص أن يعثر على نصفه الآخر.
ويمضي كل شخصين يحملان نصفين متكاملين ١٠ أو ١٥ دقيقة في التعارف.
وفي النهاية، يجتمع كل أفراد المجموعة ثانية، ويأخذ كل واحد دوره في تقديم زميله إلى المجموعة.
تنويعات: يمكن كتابة أبيات شعرية أو أمثال شعبية على الورق بدلاً من الرسوم. ويمكن استخدام أشياء متشابهة أخرى بدلاً من الرسوم. أمثلة: أغطية زجاجات أو أزرار أو خواتم، إلخ.



٤. تمرين الحلقة المرحلة أو القطار^(٤)

يقف الجميع على شكل دائرة. ثم تنقسم المجموعة إلى نصفين عن طريق العد: واحد... اثنين... واحد... اثنين...

ثم يشكل كل من قال واحد حلقة، ويشكل كل من قال اثنين حلقة أخرى حول الأولى.

وعندما يقول المنشط: ابتداءً، تدور أول حلقة في اتجاه، والأخرى في الاتجاه المضاد وهم يصفرون ويصدرون أصواتاً مثل أصوات القطار.

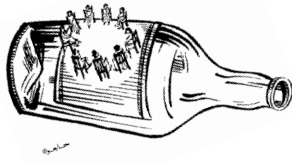


عندما يصيح المنشط: قف، يلتفت كل شخص إلى أقرب شخص إليه في الحلقة الأخرى ويعرفه بنفسه، ويتحدثان في موضوع يحدده المنشط أو أي شخص آخر مسبقاً.



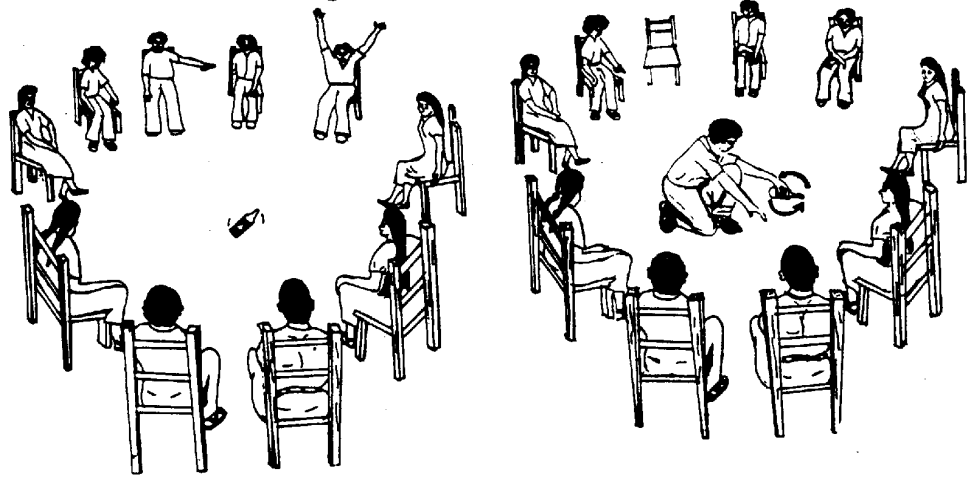
بعد دقيقة أو اثنتين يصيح المنشط مرة أخرى: ابتداءً. عندئذ تبدأ كل حلقة في الجري الدائري مرة أخرى حتى يصيح: قف. ويمكن تكرار ذلك ٤ أو ٥ مرات.

بعد ذلك يمكن أن يجتمع أفراد المجموعة كلهم، لطرح ومناقشة ما سمعوه من الآخرين.



٥. تمرين دارت الزجاجة (القنينة)^(٤)

تشكل هذه اللعبة البسيطة طريقة مرحة لاختيار أحد أفراد المجموعة الذي يكون عليه أن يجيب عن سؤال ما، أو أن يبدأ عملاً أو مناقشة ما. فإذا كانت هناك حاجة لاختيار أكثر من شخص، فإنه يمكن إدارة الزجاجة مرة أخرى بحسب الحاجة.



يجلس الجميع في شكل دائرة ويقوم أحد المشاركين بإدارة الزجاجة على الأرض في وسط الدائرة، والشخص الذي يشير إليه فم الزجاجة عندما تتوقف عن الدوران يكون هو الشخص المختار.

وبعد أن يجيب هذا الشخص عن السؤال أو يقوم بالعمل المطلوب، يدير الزجاجة بنفسه مرة أخرى لاختيار شخص جديد في الدور التالي.

٦. تمرين شبكة العنكبوت^(٥)

يتقاذف المشاركون الواقفون في حلقة طابطة (طبة أو كرة) من الخيطان بعد أن يذكر كل منهم اسمه ومعلومة عنه يحددها المنشط مسبقاً. (انظر ص ٢٤٣).

٧. تمرين الباص (الحافلة، الأوتوبيس)^(٦)

يساعد هذا التمرين في التعارف في جو من المرح.

الخطوات:

- أ - نطلب من الجميع الوقوف في مكان نختاره للتمرين.
- ب - نشرح هدفنا ونفسر أن هذا التمرين يمهد لتعارف أولي ويمكن أن تبرز فيه مواضيع مهمة قد تقرر المجموعة التطرق إليها لاحقاً.
- ج - نفسر التعليمات فنقول، على سبيل المثال، إنه يوجد احتفال مساء

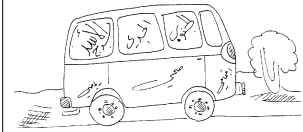
يوم الجمعة القادم، وسوف نقصده بعربات خاصة (أو مراكب أو عربات قطار أو حافلات أو باصات إلخ...). يطلب منا ركوب العربات بحسب توزيعات مختلفة، ونتعارف أثناء وجودنا في العربة. ولا يمكن أن تكون في العربة وحدك، فإذا وجد شخص ما نفسه وحيداً، فعليه الانتقال إلى أقرب عربة مناسبة ويشارك الجميع في العربات المختلفة.

د - نسمي العربات بحسب خصائص أفراد المجموعة (مثلاً، بحسب مكان ولادتهم، أو مكان السكن، أو مجال العمل، أو التنظيمات التي ينتمون إليها، نساء، رجال أو الأبراج... إلخ).

هـ - نطلب من كل مجموعة في كل عربة أن يتعارف أفرادها وإذا سمح الوقت، نطلب منهم مناقشة توقعاتهم من ورشة العمل هذه.

و - وكى لا يحدث تماطل أو ملل، لا نكثر من عدد العربات ونقصّر ونقل فترة اجتماع كل مجموعة في عربة واحدة.

ز - نلخص ما تعلمناه عن أنفسنا أثناء النشاط (ويمكن أن نسأل: من ينقصنا أيضاً ليكون اجتماعنا أكثر نجاحاً؟).



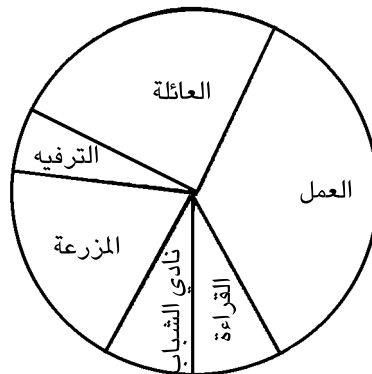
٨. تمرين الدائرة

يعطي هذا التمرين المشاركين والمشاركات فرصة للتفكير في أنفسهم قبل التشارك مع المجموعة، وهو يساعد في تعميق التعارف: أكثر، مقارنةً بالتمارين السابقة.

الخطوات:

أ - نوزع أوراقاً بيضاء وأقلاماً.

ب - نشكّل مجموعات سداسية من مشاركين لا يعرفون بعضهم بشكل جيد، ونطلب من كل واحد أن يأخذ خمس إلى عشر دقائق ليرسم دائرة ويقسمها إلى أجزاء صغيرة تمثل الوقت الذي يخصصه لكل جانب من جوانب حياته. مثال على ذلك: العائلة والعمل والترفيه والمزرعة نادي الشباب القراءة.. إلخ.



على المنشط أن يعطي مثلاً عن كيفية تقسيم الدائرة أمام الجميع

(ومن الأفضل أن تكون عن تجربته الشخصية) قبل أن يطلب من كل فرد أن يرسم دائرته الخاصة.

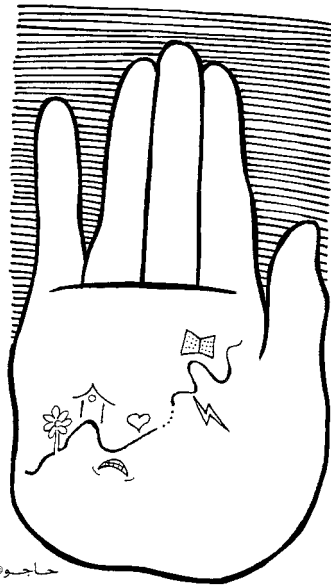
ج - نستخدم الخطوات نفسها للتشارك كما وردت في التمرين الخاص بالرسوم ص ٣٠.

الوقت المقترح: حوالي ساعة إلى ساعة ونصف.

المواد: لوح (سبورة)، ورق، أقلام.

٩. تمرين رحلة حياتي^(٦)

يساعد هذا النشاط الأفراد على تعميق معرفة أحدهم بالآخر، خصوصاً إذا كان أفراد المجموعة قد تعارفوا من قبل على مستوى العمل أو في لقاءات سابقة. لا تشجعوا استخدام مثل هذا التمرين إذا كانت المجموعة تلتقي للمرة الأولى من دون سابق معرفة، فهو لا يستخدم في تبادل المعلومات والمشاركة في المجموعة الكاملة.



حاجوة

الخطوات:

أ - نطلب من كل مشارك أن يرسم على ورقة «خط حياته»، وأن يوضح نقاط الصعود والهبوط (الطلعات والنزلات)، ولا سيما الفترات والمحطات والأحداث المهمة والناس، وكيف كان شعوره نحو تلك التطورات، إلخ...

نضع علامة "X" على النقطة التي تمثل الحاضر ونتابع الخط حتى المستقبل. ويمكن أن نطلب منهم وضع رمز لكل فترة من الفترات المهمة.

ب - يجري تبادل الحديث عن خطوط الحياة في مجموعات من أربعة أو خمسة أشخاص فقط.

ملاحظة: لا يعتبر هذا التمرين مفيداً في أن يتعرف كل فرد في المجموعة إلى كل فرد آخر، لأنه مبني أساساً على تبادل المعلومات بتعمق لا مجال للإسراع فيه. مهما يكن من أمر، فإن التعارف داخل مجموعة صغيرة تعارفاً جيداً يعزز عامل الثقة والارتياح، أكثر من التعارف في مجموعة كبيرة من الناس تعارفاً محدوداً.

الوقت المقترح: من ثلاثة أرباع الساعة إلى ساعة.

المواد: ورق، أقلام، أقلام تلوين.

١٠. تمرين لغة الصور^(٧)

يمكن استخدام هذا التمرين عندما يقدم المرء نفسه للمرة الأولى، أو حين نشرك الآخرين جدياً في اهتماماتنا وفي نظرتنا الى قضايا معينة.

الخطوات:

أ - ننشر سلسلة من الصور (يكون عددها ضعفي عدد المشاركين على الأقل) على طاولة في غرفة. وقد تبين في كثير من الأحيان أن وضعها في غرفة مجاورة يفتح مجالاً أكبر للمشاركين للانتقال والعمل في مجموعات، بعد أن يكون كل منهم قد اختار صورة.

ب - في التحضير للنشاط يجب اختيار الصور بدقة بحيث:

- (١) تعني هذه الصور شيئاً مهماً للمشاركين والمشاركات.
- (٢) تتطابق مع الموضوع المطروح في اللقاء.
- (٣) تكون كبيرة وواضحة.



ج - بعد أن يشكل المشاركون مجموعات من أربعة إلى ستة أفراد، يُطلب منهم الدوران حول الطاولة بصمت والنظر إلى الصور واختيار واحدة (أو اثنتين) منها تمثل شيئاً خاصاً لهم، شيئاً يكونون على استعداد لإشراك الآخرين في الحديث عنه. يستغرق الاختيار ما بين ثلاث وخمس دقائق.

إذا كان أفراد المجموعة على استعداد للمضي إلى ما هو أعمق، وإلى تبادل المزيد من المعلومات عن أنفسهم، يمكن أن يكون السؤال المطروح: عليك أن تختار صورة تمثل مسألة مهمة بالنسبة لك أو تشكّل مصدر قلق معين (تذكرك بموضوع تفكّر فيه حتى ساعة متأخرة من الليل، أو عندما تكون وحدك). تعتمد طريقة صياغة هذا السؤال على مدى رغبة أفراد المجموعة في تبادل المعلومات الشخصية.

د - بعد اختيار الصورة (أو الصورتين)، يُطلب من الجميع العودة إلى مجموعاتهم. يعرض كل شخص الصورة التي اختارها ويشرح سبب اختياره إياها.

هـ - يستطيع الآخرون طرح أسئلة، ولكن مع التأكيد على أنه لا يوجد تفسير واحد صحيح أو تفسير خاطئ، لتلك الصورة. بل يُترك لأفراد المجموعة أن يفهم كل واحد منهم على طريقته ما تعنيه الصورة للشخص الذي اختارها. وإذا بقي بعض الوقت، يمكن أن يتبادل أفراد المجموعة الآراء حول ما تعنيه الصورة بالنسبة لهم.

الوقت المقترح: ٤٥ دقيقة إذا كان عدد أفراد كل مجموعة يتراوح بين أربعة وستة أشخاص.

المواد: عدد من الصور يساوي ضعفي عدد المشاركين على الأقل.

١١. تمرين تعارف متحرك^(٨)

(خاص بالمجموعات الكبيرة)

إذا كانت المجموعة التي تعملون معها كبيرة جداً، يصبح من الصعب أن يتعارف الأشخاص. يمكن استخدام أحد التمارين الواردة سابقاً في مجموعات صغيرة مكونة من ستة أفراد، ثم تتشارك بشكل سريع النتائج التي توصلت إليها في جلسة مشتركة، مما يعطي الجميع فكرة عامة عن الأشخاص المشاركين في اللقاء.

الخطوات:

أ - إذا كان التعارف قد جرى في مجموعات صغيرة مستخدمين تمرين رحلة حياتي أو الدائرة أو الرسم نطلب من كل شخص أن يثبّت على صدره الورقة التي كتب أو رسم عليها.

نطلب من كل المشاركين أن يتجولوا في الغرفة وأن يتوقفوا عند أشخاص لا يعرفونهم، وأن يعرفوا بأنفسهم عن طريق تبادل ما رسموه أو كتبوه.



ب - إذا لم يكن الوقت كافياً لعمل المجموعات الصغيرة، يمكن أن نطلب من الجميع كتابة أمور مهمة للتعارف على قطعة ورق مربعة، مثل:

- الإسم:

- العمل:

- مكان الإقامة:

- شيء يفتخر بإنجازه:

وقد نطلب منهم كتابة أشياء عن أنفسهم مثل:

- اختيار رمز يعبر عن أنفسهم:

- ما هو بُرجهم؟

- ما هي أكلتهم المفضلة؟

- ما هي هوايتهم؟



ج - وبعد انتهاء المشاركين من كتابة هذه الأمور، نطلب منهم جميعاً أن يثبّتوا هذه الأوراق على صدورهم، والتجول في الغرفة، حيث يقدمون أنفسهم وي طرحون أسئلة على الآخرين حتى تتاح لهم فرصة التعرّف على أكبر عدد ممكن من الحاضرين.

الوقت المقترح: حوالي نصف ساعة.

المواد: ورق، دبابيس. أقلام رصاص وأقلام تلوين.

١٢. تمرين تعارف المجموعة

هذا الأسلوب يساعد أفراد المجموعة الصغيرة على التعارف، كما يساعد المجموعة كاملة على أخذ فكرة سريعة عن كل شخص. وهو «رسمي» أكثر من الأنشطة السابقة.

الأسلوب الأول: العوامل المشتركة



أ - نطلب من الأفراد الذين

يجمعهم شيء مشترك التجمّع معاً للتعارف، واختيار شخص للتحدث باسمهم.

ب - بعد أن تكون المجموعة

قد أخذت وقتها في تبادل

المعلومات عن كل شخص، تعقد

جلسة مشتركة للجميع، ويقدم المتحدث باسم كل مجموعة

صغيرة أفرادها إلى الجميع.

الوقت المقترح: الوقت المخصص لهذا الأسلوب من التعارف

يعتمد على عدد المجموعات المختلفة الممثلة. وهو يتراوح في

العادة ما بين ٤٥ دقيقة وساعة.

المواد: لا حاجة إلى أي مواد.

الأسلوب الثاني: الرموز الجماعية لبناء ثقة أعمق

أ - ينقسم الأفراد إلى مجموعات خماسية ويطلب منهم

الاطلاع على خلفية كل شخص، والتعارف.

ب - بعد ذلك تكون مهمة كل مجموعة خماسية أن تعبر

بتمثيلية أو أغنية أو رقصة أو رسم عن واقعها.

ج - ثم تقدّم كل مجموعة تمثيليتها (أو أغنياتها أو رقصتها

إلخ) للمجموعة كاملة.

الوقت المقترح: هذا التمرين يستغرق حوالي ساعة إذا كان

هناك حوالي ٣٠ مشاركاً.

المواد: أوراق كبيرة للكتابة وأقلام تلوين ومجلات.

١٣. تمرين الأحداث الأكثر أهمية

عندما يلتقي أفراد المجموعة الواحدة مراراً عديدة، من المهم إعادة بناء روح الجماعة ومعرفة ما يعتبره كل شخص أمراً مهماً في تلك اللحظة. وقد صُمم هذا التمرين لتحقيق هذه الغاية.

الخطوات:

أ - نطلب إلى كل شخص أن يصمت خمس دقائق، يفكر فيها بالأحداث التي كانت مصدر فرح أو إثارة أو حتى إحباط شديد خلال الأشهر الستة الأخيرة (أو منذ اجتمعتم آخر مرة). وقد نطلب من الشخص أن يعبر عن ذلك بالكتابة التأملية.

ب - نطلب من كل شخص أن يُشارك الآخرين في أفكاره باختصار.

الوقت المقترح: يعتبر هذا التمرين نافعاً لجماعة لا تتجاوز الثلاثين شخصاً. ويخصّص بضع دقائق لكل شخص، فالتمرين قد يستغرق ساعة إلى ساعتين.



ص ٢٢١ - ٢٢٩

١٤. تمرين إيماء واسم

إنها طريقة مرحة لنبدأ ورشة العمل ولكسر الجليد بين الناس إن وُجد.

الخطوات:

أ. نطلب من الجميع الوقوف (أو الجلوس) في حلقة بحيث يرى كل شخص وجه الآخر.

ب. نوضح بأننا سنطلب إلى كل شخص في الحلقة أن يقول بصوت مرتفع مسموع للجميع «أنا فلان» ويضيف الاسم الذي يود أن يُنادى به. وفي الوقت ذاته، يتوجب عليه أن يقوم بحركة إيمائية تعبر عن شخصيته أو إحساسه في هذه اللحظة (مثل فتح الذراعين لاحتضان الجميع، أو إخفاء الوجه أو القفز أو أي شيء آخر).

ج. يتجاوب الحضور مع الشخص بأن يقولوا معاً: «هذا فلان أو فلانة». فيعيدون ذكر الاسم ويقلدون الحركة الإيمائية بالوقت ذاته (مع تفخيم أو مبالغة بعض الشيء). وبعدها يضيفون «نرحب بفلان» ويعيدون ذكر الاسم ثانية.

د. يبدأ المنشط بتقديم نفسه فيذكر الاسم الذي يود أن يُنادى به والحركة الإيمائية وبعد أن تعيد المجموعة ذكر اسمه وحركته الإيمائية

والترحيب به يعطي الدور بعده الى من بجانبه (الى اليسار أو اليمين).
هـ. يأخذ كل مشارك دوره.

الوقت المقترح: أقل من دقيقة واحدة لكل شخص.

١٥. تمرين لنقف إذا..

غالباً ما يكون عند المجموعة فضول لمعرفة أفرادها. ويسهّل هذا النشاط تعارف المجموعة وخاصة إن كان عددها كبيراً. يتضمن النشاط إعداد مجموعة من الأسئلة مسبقاً ذات صلة بتجارب المشاركين واهتماماتهم مع مراعاة الأسئلة بحيث لا تخرج أحداً. يطلب المنشط من جميع من يعينهم السؤال الوقوف لحظات قليلة ليراه الآخرون، وسرعان ما يكتشف الحضور تنوع الخبرات الموجودة لديهم.

الخطوات:

أ. نقدم النشاط.

ب. نطلب من الحضور الوقوف إذا كان السؤال يعينهم.

ج. ومن نماذج الأسئلة:

لنقف إذا...

- ولدنا بالقرب من هذا المكان..
- ولدنا في محافظة أخرى.. نعطي اسم المحافظات تبعاً.
- ولدنا في بلد آخر.... نعطي التسميات.
- نشأنا في الريف
- نشأنا في بلدة صغيرة
- نشأنا في مدينة كبيرة
- نتكلم لغة ثانية... تالته.... رابعة..... خامسة.....
- عملنا كمعلم..... عامل اجتماعي..... مزارع..... ممرض..... إلخ
- زرنا حديقة.....

وقد تتضمن الأسئلة نقاطاً مرحة، مثل:

- ليقف من يخاف العنكبوت....

يجب اختيار الأسئلة المناسبة للمجموعة وذلك للتأكد من إتاحة فرص كي يشارك الجميع. ولا بد من مراعاة مشاعر الحضور وإدخال الأسئلة الملائمة لمستوى الثقة بين أفراد المجموعة.

١٦. تمرين البطاقات

هذا نشاط يساعد أفراد مجموعة كبيرة على التعارف ضمن وقت قصير:

أ. نوزع بطاقة (ورقة بيضاء) على كل مشارك ونطلب إليه رسم شيء محدد (مثلاً شيء يرمز إليه أو شيء يحبه، إلخ..).

ب. يعلّق كل شخص بطاقته على صدره (باستعمال دبابيس أو شريط لاصق).

ج. نطلب من الجميع التجول في القاعة والتحدث مع الآخرين وخصوصاً مع الأشخاص الذين لا يعرفهم سابقاً.

د. بعد حوالي الثلث الساعة، نطلب من الجميع العودة الى أماكنهم. ونلخص معاً: مَنْ نحن؟ ماذا اكتشفنا عن هذه المجموعة؟ مَنْ منهم يشبهنا؟ إلخ.

الوقت المقترح: حوالي الساعة.

المواد: أوراق بيضاء، دبابيس أو شريط لاصق.



الحوار والمحبة



لا يقوم حوار في غياب محبة حقيقية عميقة للناس والعالم من حولنا. فالمحبة هي أساس الحوار وهي الحوار في آنٍ معاً. وحدهم الأشخاص الذين يشعرون بالمسؤولية، الذين يصنعون تاريخهم الذاتي، يستطيعون أن يشاركوا في الحوار الذي لا يتحقق في ظل السيطرة، بل في جو من المحبة. المحبة هي فعل شجاعة لا خوف، لأنها تعني الالتزام بالآخرين، بالمظلومين حيثما وجدوا، بالدفاع عنهم وتبني قضاياهم. وهذا الالتزام يتجسد في الحوار، لأنه ينبع من المحبة. المحبة تعبير عن الجرأة والحرية، وهي لا يمكن أن تكون مراوغة. وإذا كانت المحبة لا تقود إلى طريق الحرية فإنها ليست محبة حقيقية، وحين لا تؤدي المحبة إلى القضاء على القمع في وضع معين، فإنها تبقى حلماً مفقوداً. وإذا كانت محبة العالم والحياة والناس لا تملأ نفسي، فإنني لا أستطيع الحوار.

التواضع.. سمة الحوار.

كيف يمكنني الحوار إذا تصورتُ دائماً أن الآخرين جهلة، ولم أع جهلي؟

كيف يمكنني الحوار إذا كنت أرى نفسي شخصاً مختلفاً عن الآخرين. إذا رأيتهم مجرد «أشياء» وليس بوصفهم «أنا أخرى»؟

كيف يمكنني الحوار إذا اعتبرتُ نفسي عضواً في جماعة «الناس الأتقياء» المميّزة التي تمتلك الحق والمعرفة دون غيرها؟

إذا كنتُ أرفض مساهمة الآخرين، بل أغتاط منها، فكيف أستطيع أن أحاور غيري؟ عندما نتعامل بعضنا مع بعض، فلا نكون أناساً جهلة بالمطلق ولا حكماء بالكامل، بل نحن مجموعة نحاول معاً أن نتعلّم أكثر مما نعرف الآن...

باولو فريري

تمارين في تنشيط المجموعة

قد نجد أنفسنا في حاجة إلى تمارين تنشيطية وخاصة بعد بحث جدي مطول أو عمل لساعات طويلة. وتساعدنا هذه التمارين القصيرة على تنشيط المجموعات، لأنها تتطلب حركة جسدية وتخلق جواً من المرح. من هذه التمارين:

١. تمرين تعالوا نبدل أماكننا^(٣)

يهدف هذا النشاط إلى إنعاش أفراد المجموعة، خصوصاً إذا جلسوا في أماكنهم فترة طويلة. يدرس المنشط صفات معينة في المجموعة ويستخدمها في النشاط.

الخطوات:

أ - يشرح المنشط قوانين اللعبة: المطلوب من كل شخص ذي صفة محددة تبديل مكانه مع شخص آخر عنده الصفة نفسها.

ب - يطرح المنشط الصفات بسرعة (يسمح بتبديل الأماكن) فيقول:

- كل شخص طويل القامة يبدل مكانه مع شخص مثله.
 - كل شخص يلبس ساعة يبدل مكانه مع شخص آخر يلبس ساعة.
 - كل شخص يرتدي ثياباً محلية يبدل مكانه مع شخص مثله.
- وهكذا..

ج - يوقف المنشط النشاط بعد أن تقوم حركة معقولة في الغرفة.
الوقت المقترح: حوالي خمس دقائق.



تمارين التنشيط:

١. تعالوا نبدل أماكننا
٢. لعبة التقليد
٣. باسم الناس
٤. زي. زي. زي
٥. صياغة جملة
٦. تنشيط المخيلة

٢. تمرين لعبة التقليد

وهي لعبة لا تخلو من المرح والضحك.

الخطوات:

أ - نطلب من شخص الخروج من الغرفة، فلا يعود إلا بعد أن تدعوه المجموعة.

ب - في أثناء غياب الشخص، يُعيّن أحد الحاضرين «قائداً» للمجموعة. يقوم القائد بحركة ما، وعلى الجميع تقليده. يغيّر الجميع حركاتهم عندما يغيّر القائد الحركة، وهكذا...

ج - عندما يعود الشخص الذي خرج، إلى الغرفة، يكون عليه مراقبة المجموعة واكتشاف القائد. نكرر اللعبة.

الوقت المقترح: ٥ - ١٠ دقائق.



٣. تمرين باسم الناس^(٣)

وهذا نشاط قصير آخر يساعد في تنشيط المجموعة.

الخطوات:

أ - نشرح التمرين: يُطلب من الجميع أن يعملوا ما يقوله المنشط، ولكن بشرط ألا يقوموا بالعمل إلا إذا سبق المنشط كلامه بتعبير مثل: «باسم الناس». فإذا قال: «باسم الناس ليقف الجميع»، فعلى الجميع الوقوف. أما إذا قال: «اجلسوا جميعاً»، فلا يعيرونه اهتماماً.

ب - لا داعي أن نطلب من الذين يرتكبون خطأ الانسحاب من اللعبة، فالهدف أن يقوم الجميع بتمارين منشطة.

الوقت المقترح: ٢ - ٥ دقائق.

٤. تمرين زي.زي.زي.

وهي لعبة شبيهة بسابقتها ويتخللها المرح والمشاركة.

الخطوات:

أ - يُطلب من شخصٍ ما مغادرة الغرفة بعد أن نشرح له قوانين اللعبة.
ب - يتفق المشاركون على شيءٍ ما (قد يكون قلمًا، دفترًا، زهرة... إلخ)، ويخبئونه في الغرفة.

ج - مع دخول الشخص الغرفة عليه اكتشاف الشيء ومكانه وذلك عن طريق الاستماع إلى الإشارات التي تعطيها المجموعة: تكون الإشارات عبارة عن صوت زي.زي.زي يصدر عن أفراد المجموعة، فيرتفع صوتهم كلما اقترب الشخص من الشيء وينخفض كلما ابتعد. تستمر اللعبة حتى يُكتشف الشيء.

الوقت المقترح: ٥ - ١٠ دقائق.

٥. تمرين صياغة جملة

يمكن أيضاً استخدام هذا النشاط مدخلاً للمناقشة.

الخطوات:

أ - نختار جملتين متعلقتين بموضوع ورشة العمل (تحويان العدد نفسه من الكلمات أو المقاطع تقريباً). ونكتب كل كلمة على ورقة خاصة.

ب - نقسم المجموعة إلى فريقين ونعطي كل فريق أوراق جملة.

ج - على كل فريق إعادة تكوين الجملة قبل الفريق الآخر.

د - مع انتهاء العمل يتبادل الفريقان الجملتين:

الوقت المقترح: ١٥ دقيقة.

لا	تنه	عن	خُلِق	و	تأتي	مثله
عازٌّ	عليك	إن	فعلتَ	عظيم		

ما	عسى	أن	أقول	في	إنسان
إذا	جاع	تضرّع	و	إذا	شبع
					طغى

٦. تنشيط المخيلة

ما هو الغرض؟^(٥)

يحمل المنشط غرضاً في يده (صورًا/ كتابًا/ حبلًا/ شالاً) ويدور على حلقة المشاركين. يطلب من كل مشارك أن يتخيل ما يمكن أن يكون هذا الغرض ويمثّل استخدامه بالإيماء دون أن ينطق بحرف واحد. يوزّع المنشط أوراقًا على المجموعة تحمل أشكال خطوط (خط متعرج/ دائرة/ +/ ...) ويطلب إلى كل مشارك أن يكمل الشكل ليتخذ ملامح واضحة. في ما يلي نماذج من الصور التي أثارت مخيلة المؤلف.

أمثلة من «كشكول الرسام» لمحي الدين اللباد^(٦).



الاستماع والإصغاء

١. تمارين في الاستماع

في هذا القسم:

١. تمارين في الاستماع

٢. عقبات أو موانع الاستماع

٣. فنون الاستماع الحسن

ينشغل معظمنا بالتفكير في ما نريد أن نقوله من وجهة نظرنا، فلا نغير الآخرين اهتماماً (إلا إذا اعتقدنا أنهم خبراء). ولكن لا يمكننا تنمية روح الثقة والاحترام المتبادل إن لم نستمع جيداً، بعضنا إلى بعض، أي أن «نصغي» كي نسمع. ولكن، لا شك أن المنشط يكون قدوة أمام المشاركين والمشاركات، وعليه أن يدرّب نفسه على الاستماع بأفضل شكل ممكن إذا هو أراد أن يساعد على تنمية هذه المهارة عند أفراد المجموعة.

نستعرض هنا ثلاثة تمارين في الاستماع وهي:

أ - الحوار أم كلام الشخص الواحد

ب - الاستماع بصمت

ج - الاستماع الثنائي

أ - الحوار أم كلام الشخص الواحد (المونولوج) (١٠):

يفيد عرض هذه المشاهد في مستهل ورشة العمل، إذ إنها تعزز قيمة الاستماع، وتشجع الناس الميالين إلى الصمت على إسماع صوتهم. وهي تنبّه الأشخاص الميالين إلى السيطرة إلى مراعاة حاجات غيرهم. وينبغي التدرّب على المشاهد التمثيلية مسبقاً.

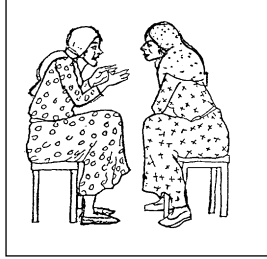


الخطوات:

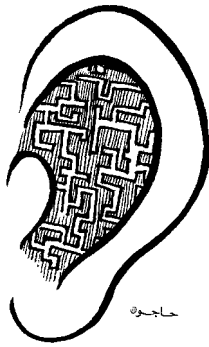
الخطوة الأولى: ندعو ستة أشخاص للتمرّن على تمثيلية قصيرة من ثلاثة مشاهد، ومن الأفضل ألا يمثّلها النساء أو الرجال مجتمعين لكي لا يُساء فهم القصد، فيقال: «الرجال يفعلون هذا دائماً...» أو «النساء يفعلن ذلك دائماً...».

المشهد الأول: يتقابل شخصان. يبدأ أحدهما بالحديث وينفعل إلى حد بعيد بما يقوله (ولا يُعير الآخر اهتماماً). يحاول الشخص الثاني عدة مرات أن يتكلم، أو يطرح سؤالاً، أو يتجاوب، أو يقدم اقتراحاً.. ولكن الشخص الأول يواصل الكلام فيتوقف الثاني عن المحاولة ويبقى صامتاً. (يجب أن يتفق الإثنان على موضوع معين مسبقاً).





إني أنصت إليك
ولكني لا أسمعك!



لمزيد من تمارين الاستماع،
راجع كتاب العمل مع
الآباء والأمهات عن ورشة
الموارد العربية.

المشهد الثاني: يتقابل شخصان، ويبدأ كل منهما بإخبار الآخر عن الأمور التي تثير قلقه. يسترسل كل منهما في موضوع مختلف. يتكلمان في الوقت نفسه، ولا يستمع أحدهما إلى الآخر.

المشهد الثالث: يتقابل شخصان ويحيي كل منهما الآخر. يبدأ حواراً فعلياً: يسأل كل واحد منهما أسئلة عن اهتمامات الآخر، يستمع ويتجاوب مع ردود الآخر ويتبادل معه أخباره وآراءه. يجب أن يتم اتفاق مسبق على موضوع مشترك.

الخطوة الثانية: ينبغي أن يوقف المنشط التمثيلية عندما تكون النقطة قد توضحت. المشهدان الأول والثاني يستغرقان في العادة دقيقة أو اثنتين، أما المشهد الثالث فيسغرق ثلاث دقائق تقريباً.

الخطوة الثالثة: تقسم المجموعة إلى مجموعات ثلاثية وتناقش الأسئلة التالية:

١. ما الذي رأيته يحدث في المشهد الأول؟
- ما الذي رأيته يحدث في المشهد الثاني؟
- ما الذي رأيته يحدث في المشهد الثالث؟
٢. هل تحدث هذه الأمور في الحياة الحقيقية؟ كيف؟
٣. ما هي الشروط أو الإرشادات التي تساعدنا على أن نحقق أفضل اتصال، وما هو الوضع الأفضل، من أجل تبادل الآراء والمعلومات في هذه المجموعة؟

د - يلتقي الجميع في جلسة مشتركة، ويستعرضون باختصار الردود عن السؤالين الأول والثاني، ثم يطلب المنشط إلى أحد المشاركين أن يكتب على ورقة كبيرة معلقة الردود على السؤال الثالث فقط.

هـ - أخيراً، يلخص المنشط النقاط المتعلقة بالسؤال الثالث. وتترك الردود على أوراق كبيرة معلقة على الحائط، لتذكير المجموعة بالإرشادات التي وضعوها عن شروط الاتصال الجيد.

الوقت المقترح: حوالي ٤٥ دقيقة.

المواد: أوراق كبيرة، شريط لاصق، أقلام.

ب - الاستماع بصمت

إن مفتاح القيادة الجيدة هو مهارة الاستماع بانتباه كامل، ومحاولة تفهم نظرة الشخص الآخر إلى نفسه. التمرين التالي يساعد الناس على فهم مشاكلهم الذاتية المتعلقة بالاستماع.

الخطوات:

- أ - يطرح المنشط الهدف من هذا التمرين والخطوات التي تستتبعه.
 ب - تتكون مجموعات من أربعة إلى ثمانية أشخاص.
 ج - يُطلب من كل شخص أن يتكلم لدقيقتين أو ثلاث عن مواضيع يعتقد أنها مهمة للمجموعة.
 مثلاً: «تكلم عن خبرتك أو مشاعرك عندما طُلب منك أن تأخذ دوراً قيادياً في المجموعة؟».

أو: «متى أدركت للمرة الأولى أن بعض الناس يتمتعون بامتيازات على الآخرين:

- ١ - أن آخرين يتمتعون بامتيازات أكثر منك.
 ٢ - إن لديك امتيازات أكثر مما لدى الآخرين».
 أو: «حاول أن تصف تجربة أو حادثة جعلتك في منتهى السرور أو منتهى الغضب».

د - تستمع بقية المجموعة بصمت إلى كل شخص دون أن تطرح أسئلة، أو تعلق.

هـ - بعد ذلك يسأل المنشط المجموعة:
 «ما الذي ساعدنا على الاستماع الجيد؟ وما الذي صعّب الاستماع (أو ما الذي منعنا من الاستماع الجيد)؟».

يمكن أن تُناقش الأسباب في مجموعات ثلاثية.
 و - تلتقي المجموعة كلها في جلسة مشتركة، وتكون قد دوّنت الأجوبة على ورقتين كبيرتين.

- ز - ثم يُطلب من كل شخص أن يختار ويدوّن بنفسه الأمور التي يريد أن يركّز عليها في ورشة العمل من أجل أن:
 ١ - يستمع بانتباه أكثر إلى الآخرين.
 ٢ - يساعد الآخرين في الاستماع إليه عندما يتحدث.
الوقت المقترح: بين ساعة وساعة ونصف.
المواد: ورق صحف أو أوراق كبيرة، شريط، وأقلام.



أعطني أذنًا أعطيك صوتاً
 جبران خليل جبران



الاستماع فن
 ومهارة وانضباط

والموسيقي يستطيع
 أن ينشدكم أجمل
 ما في العالم
 من الأناشيد والأنغام،
 ولكنه لا يستطيع
 أن يمنحكم الأذن
 التي تضبط النظام
 في النغم ولا الصوت
 الذي يوجد الإلفة
 في الألحان
 جبران خليل جبران

ج - الاستماع الثنائي

من الشائع أنه عندما نختلف مع شخصٍ ما، فإننا نواجه صعوبة بالغة في الاستماع إليه. يساعدنا هذا التمرين على تطوير مهارة الاستماع (حتى عندما نختلف مع الآخر)، ويوفّر طريقة لاكتشاف ما إذا كنّا نستمع فعلاً إلى الآخرين. يجب أن يُستخدم التمرين بعد أن يكون أفراد المجموعة قد أَلفوا بعضهم.

الخطوات:

أ - يُطلب من كل فرد أن يجد شريكاً يدرك أنه يختلف معه حول موضوع معيّن. ثم يُطلب إليهما أن يناقشا هذا الموضوع. ومن شروط المناقشة أن يلخص الشخص الآخر ما قاله شريكه بشكل يرضى عنه هذا الشريك، وذلك قبل أن يتكلم هو بدوره وهكذا.

ملاحظة: في هذا التمرين يختار كل اثنين بأنفسهما الموضوع الذي يرغبان أن يناقشاه. أو:



ب - يُطلب من كل فرد أن يختار شريكاً ويقدم المنشط لهما موضوعاً يثير الجدل يناقشانه. وكما في السابق، وبعد أن يكون كل منهما قد تحدث، ينبغي على الآخر أن يلخص ما قاله الآخر تلخيصاً مرضياً. عند

ذلك فقط يستطيع أن يقدم رد فعله أو وجهة نظره حول الموضوع.

من المواضيع المحتملة: تنظيم الأسرة، الطلاق، تعزيز وضع المرأة، البطالة، إلخ...

ج - بعد انتهاء التمرين «أ» و«ب»، يسأل المنشط المجموعة عن الصعوبات التي واجهتهم في الاستماع ثم يعدّ لائحة بهذه الصعوبات على أوراق كبيرة معلقة.

د - بعدها يسأل المنشط عما يمكن أن يفعله المشاركون من أجل تحسين الاتصال والتواصل بين أفراد المجموعة. ويكتب الإجابات على ورقة كبيرة تعلق على الحائط.

الوقت المقترح: حوالي ساعة.

المواد: ورق صحف أو أوراق كبيرة، شريط، أقلام.

٢. عقبات أو موانع الاستماع^(١)

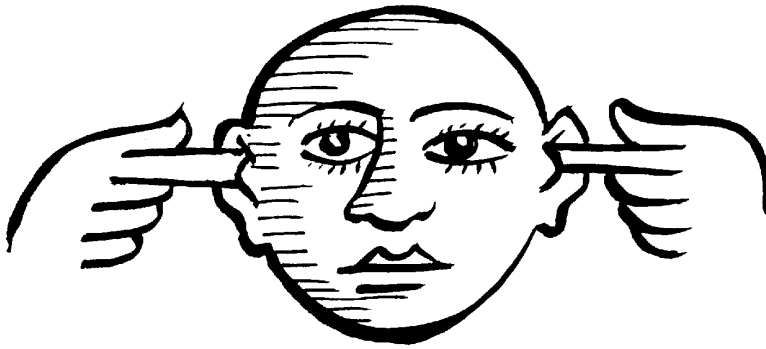
يمكن البحث في «عقبات الاستماع» التالية مع المجموعة بعد إجراء التمارين السابقة.

طبيعة الاستماع

الاستماع، أو الإصغاء، فن ومهارة وانضباط. وهو كغيره من المهارات يحتاج إلى ضبط النفس. يجب على الفرد أن يفهم عوامل الاستماع وأن يطور الوسائل الضرورية لضبط النفس في الصمت والاستماع، وأن يركّز انتباهه على الآخرين بروح من التواضع، ويضع جانباً رغباته الذاتية.

الاستماع، يقوم أصلاً على السمع، وعلى فهم ما يقوله الآخرون لنا. والسمع يصبح استماعاً (أو إصغاءً) عندما ننتبه إلى ما يُقال ونتابعه باهتمام.

العقبات والموانع التي تحول دون الاستماع

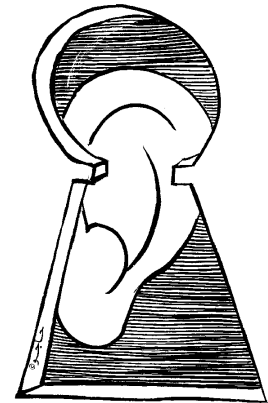


أ- الاستماع المتقطع

يفكر معظم الأشخاص بسرعة تفوق أربعة أضعاف السرعة التي يستطيع الشخص العادي أن يتكلم بها. وهكذا، فعند المستمع ثلاثة أرباع الدقيقة للتفكير في كل دقيقة استماع. وفي بعض الأحيان، يستخدم المستمع هذا الوقت للتفكير في شؤونه الخاصة وهمومه واهتماماته، بدلاً من أن يستمع إلى ما يقوله المتكلم ويربط ما بين الأمور ويلخصها. من هنا ينشأ الاستماع المتقطع. ويستطيع المرء أن يتغلب على ذلك بالانتباه إلى ما هو أكثر من الكلمات، فيراقب الإشارات غير الشفهية (كحركات اليدين والجسم وتعابير الوجه). ويردد في نفسه آخر كلمات المتحدث، وذلك في محاولة للوصول إلى مستوى شعوره.

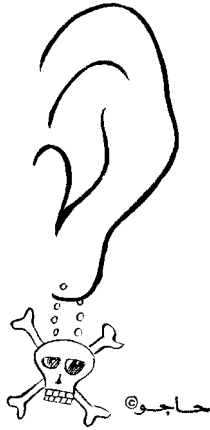


لا أحد أشد صمماً
من أولئك الذين
لا يريدون أن يسمعوا



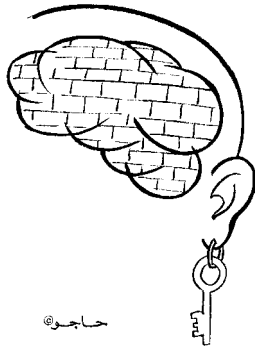
ب - الاستماع القائم على الخطر

تثيرنا أحياناً كلمات معينة (كما يهيج العلم الأحمر الثور) فننتوقف عن الاستماع. وتختلف هذه الكلمات والتعابير باختلاف الناس، والمجتمعات، والمنظمات. إلا أن بعضنا يرى في تعابير معينة مثل «التراث»، «الحدائق»، «رأسمالي»، «المال»، «الشباب المعاصر»، «القبيلية»، «العشيرة» وغيرها، إشارات تسبب لنا ردة فعل (أو استجابة) آلية، فنوقف المتكلم عن الحديث، ونفقد اتصالنا به، ونفشل في أن نكون فهماً معيناً لهذا الشخص أو لرأيه. إن الخطوة الأولى للتغلب على هذه العقبة، هي أن نكتشف المواضيع أو الكلمات التي تشكّل «علماً أحمر» بالنسبة لنا شخصياً، ونحاول أن نستمع باهتمام إلى شخص يكون أكثر تعاطفاً مع التأييد لها، أو للرأي الآخر فيها.



ج - استماع: الأذن المفتوحة والعقل المنغلق

نتسرّع أحياناً، فنقرر أن الموضوع أو الشخص المتحدث مملّ، وأن ما يقوله لا معنى له. وقد نستخلص أننا نعرف سابقاً ونتوقع ما سيقول، ونستنتج أنه لا يوجد سبب للاستماع لأننا لن نسمع شيئاً جديداً. إلا أنه من الأفضل بكثير أن نستمع حتى نكتشف بشكل مؤكد ما إذا كان موقفنا هذا صحيحاً أم لا.



د - استماع: العين الزجاجية

أحياناً ننظر إلى شخص بشكل مركّز، ونبدو وكأننا نستمع إليه على الرغم من أن عقولنا تكون مشغولة بأمر آخر، فترانا نسترسل في أفكارنا الخاصة وتصبح عيوننا مثل العيون الزجاجية، (لا حركة ولا حيوية) وقد يرتسم على وجوهنا تعبير حالم. هذا الغياب لا يمكن إخفاؤه عن الآخرين.



علينا أن نؤجل أحلام اليقظة إلى أوقات أخرى. وإذا لاحظنا أن عيون الكثيرين تبدو زجاجية، فعلينا أن نفتش عن لحظة مناسبة نقترح فيها استراحة قصيرة أو تغييراً في الوتيرة.

هـ - استماع: الموضوع معقد بالنسبة إليّ

عندما نستمع إلى أفكار متشابهة أو معقدة إلى حد بعيد، فإننا نُجبر أنفسنا على متابعة النقاش ونبذل جهداً حقيقياً لفهمه. وقد نجد الموضوع والمتكلم ممتعاً للغاية إذا استمعنا وفهمنا ما يقوله الشخص. أما إذا كنّا لا نفهم فالأرجح أن الآخرين لا يفهمون أيضاً، وهذا يشجع المجموعة على أن تطلب توضيحاً أو إعطاء مثل، حيثما أمكن.

و - استماع: «لا تهزّ القارب»

عندما نسمع أحداً يعبر عن رأي يتعارض مع آرائنا أو معتقداتنا فإننا نكفّ عن الاستماع إليه بشكل لا شعوري، وقد نأخذ بالتحضير لهجوم مضاد. فالناس، في العادة، لا يحبون أن يروا أفكارهم وآراءهم أو وجهات نظرهم وقد دُحضت (أو بطلت). ولكن، وحتى لو شعرنا برغبة شديدة في الكف عن الاستماع أو في التحضير للدفاع، ذلك فإن علينا أن نصبر وأن نتحلّى بالقدرة على الإصغاء، وأن نكتشف ما يحاول الآخر أن يقوله، حتى نتفهّم الجانب الآخر من السؤال أو الكلام فنتمكن من الإجابة بشكل أفضل.

أسئلة للمناقشة:

- ١ - متى تعرضت لأي من موانع وعقبات الاستماع هذه؟
- ٢ - أين رأيته تحدث في المجموعات؟

٣. فنون الاستماع الحسن

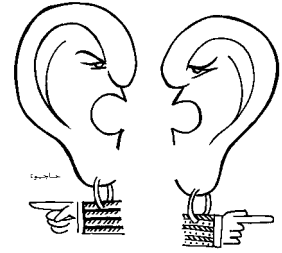
الفنون أو الطرق التالية تحسّن الاستماع. ولكن، وقبل الدخول معاً في بحث الطرق المختلفة، من المفيد أيضاً أن نطلب من المجموعة كلها أن تناقش في مجموعات ثلاثية أحد المواضيع التالية:

- أهداف الاستماع
- المسموح والممنوع في الاستماع.
- الإجابات التي تستهدف تشجيع:
 - المزيد من الحديث
 - إعادة التأكيد
 - التأمل الأعمق
 - التلخيص والاستنتاج
 - اتخاذ القرارات.

أهداف الاستماع الإيجابي

أهدافنا في الاستماع الإيجابي إلى الناس أساسية وبسيطة:

- ١ - نأمل أن يتحدث الناس بحرية وصراحة.
- ٢ - نريدهم أن يغطوا الأمور والمشكلات المهمة بالنسبة لهم.
- ٣ - نريدهم أن يحصلوا أكبر قدر ممكن من المعلومات.



٤ - نريدهم أن يكتسبوا مزيداً من التبصّر والتعمّق في مشاكلهم وهم يعبرون عنها.

٥ - نريدهم أن يحاولوا رؤية أسباب مشكلاتهم والتوصل إلى ما يمكن فعله لمعالجتها.

تعزير الاستماع الإيجابي

في أثناء الاستماع يجب أن نحاول أن:

أ - نُظهر الاهتمام.

ب - نتفهم الشخص الآخر.

ج - نعبر عن التضامن.

د - نحدد ونوضح المشكلة في حال وجودها.

هـ - نستمع إلى أسباب المشكلة.

و - نساعد المتكلم على الربط بين المشكلة والسبب.

ز- نشجّع المتكلم على تطوير قدرته على التعامل مع مشاكله (أو مشاكلها) ونحثه على إيجاد حلول لها.

ح - نشجع القدرة على الصمت عندما يكون الصمت مطلوباً.

في أثناء الاستماع يجب أن نمتنع عن:

أ - الحدة في النقاش.

ب - المقاطعة.

ج - التسرّع في إصدار الأحكام أو إصدار أحكام مسبقة أو التمسك بها.

د - تقديم النصيحة قبل أن يطلب الآخرون ذلك.

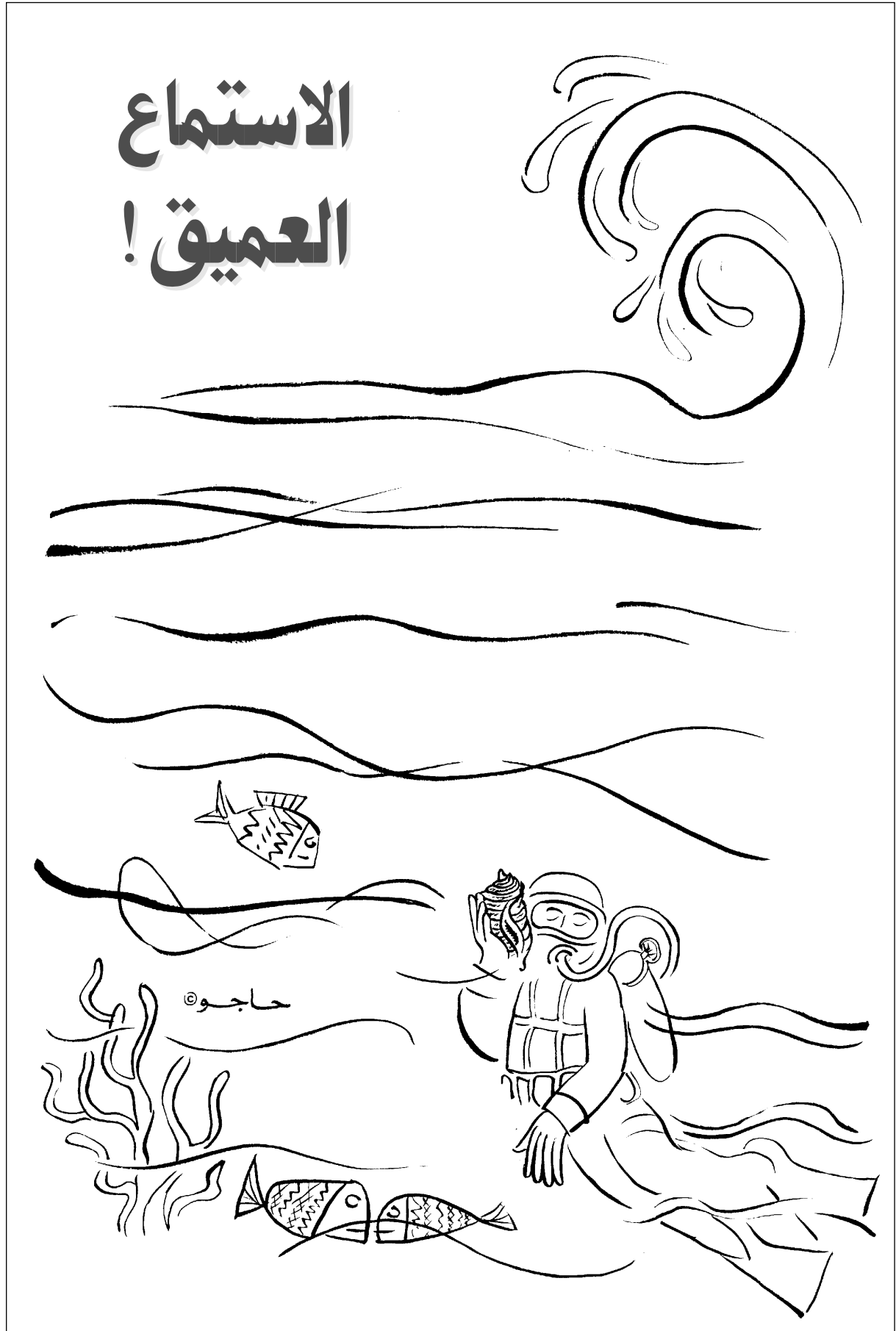
هـ - القفز إلى الاستنتاجات.

و - ترك انفعالات المتحدث تنعكس بشكل مباشر على انفعالاتنا.

فنون الاستماع:

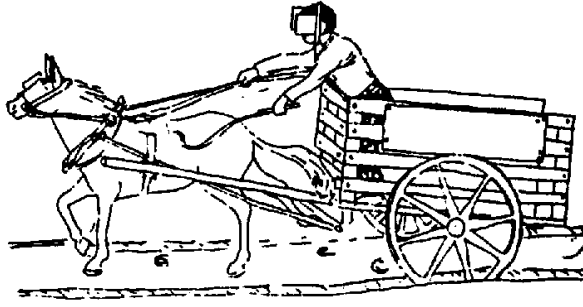
يستعرض الجدول التالي «فنون» الاستماع الحسن ويقسمها إلى خمسة أنواع، لكل نوع أهداف معينة. ويبين الجدول، والرسوم، الاستجابات المحتملة عند استعمال هذا النوع من الاستماع أو ذلك (إقلب الصفحة).

فنون الاستماع		
نوع الاستماع:	الهدف:	الاستجابات أو الردود المحتملة:
١ - التوضيح	<p>١. أن نصل إلى حقائق ووقائع إضافية</p> <p>٢. أن نساعد الفرد على اكتشاف كافة جوانب المشكلة</p>	<p>١. «هل يمكن أن توضح ذلك؟».</p> <p>٢. «هل تعني هذا...؟»</p> <p>٣. «هل هذه هي المشكلة كما تراها الآن...؟»</p>
٢ - إعادة التأكيد	<p>١. أن نتأكد من فهمنا وتفسيرنا لما قاله الشخص الآخر.</p> <p>٢. أن نظهر أننا نستمع وأننا نفهم ما قاله الشخص الآخر.</p>	<p>١. «كما أفهم الموضوع فإن خطتك هي...»</p> <p>٢. «هل هذا ما قررت أن تفعله... ولهذه الأسباب؟»</p>
٣ - الحيادي	<p>١. أن نبين اهتمامنا واستماعنا.</p> <p>٢. أن نشجع الشخص على الاستمرار في الحديث.</p>	<p>١. «حسنًا»</p> <p>٢. «أنا أفهم»</p> <p>٣. «هذه نقطة جيدة»</p>
٤ - التأمل	<p>١. أن نظهر أننا نفهم كيف يشعر الطرف الآخر حيال ما يقوله.</p> <p>٢. أن نساعد الشخص على تقييم ومعالجة أحاسيسه كما عبر عنها شخص آخر.</p>	<p>١. «أتشعر أنك...»</p> <p>٢. «يبدو لي أن الأمر كان مزعجًا»</p> <p>٣. «لقد شعرت أنك لم تحصل على حقلك من الاستماع»</p>
٥ - التلخيص والاستنتاج	<p>١. أن نحدد المناقشة عن طريق تلخيصها</p> <p>٢. أن نشكل نقطة انطلاق لمناقشة الجوانب الجديدة أو الجوانب التي نستنتجها من المشكلة.</p>	<p>١. «هذه هي الأفكار الرئيسية التي عبرت عنها...»</p> <p>٢. «إذا كنت قد فهمت شعورك تجاه هذا الوضع فإن رأيك هو...»</p>



الإبتكار والإبداع

نميل جميعاً إلى أن نلتزم السير في طريق لا نحيد عنه، ونميل غالباً إلى النظر إلى الأشياء من زاوية ضيقة (كالحصان المعصوبة عيناه)، ونستمر في محاولة حل المشكلات بالطريقة القديمة نفسها.



نحتاج جميعاً إلى التمرن على نشاطات تساعدنا على النظر إلى الأمور بشكل أوسع، وإسقاط «العصاب» التقليدي الذي يحد من رؤيتنا وخيالنا. إن هذا مهم إذا أردنا التعامل مع أمور جديدة أو مستجدة. وفيما يلي نشاطان يساعداننا على ذلك.

١. النقاط التسع^(٤)

نرسم تسع نقاط على الورقة، أو اللوح، أو على الأرض، هكذا:

نطلب من الجميع إيجاد طريقة لوصل جميع النقاط بأربعة خطوط مستقيمة ومتصلة (بحيث نرسم من دون رفع القلم عن الورقة).

سنرى أن معظم الناس يحاول رسم خطوط لا تخرج عن المربع أو «الإطار البصري» الذي تكوّنهُ النقاط.

وقد يستنتج البعض بأنه يستحيل وصل جميع النقاط بأربعة خطوط فقط. ويمكن أن نسهّل الأمر عليهم، بأن نقول لهم بأن حل اللغز يتطلب أن يخترقوا حدود التفكير التقليدي.

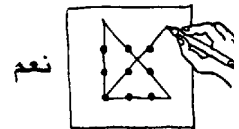
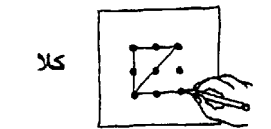
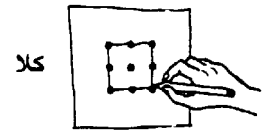
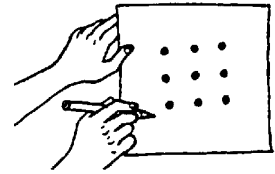
وأخيراً، فقد يتوصل أحدهم إلى طريقة معينة. فالخطوط يجب أن تمتد إلى ما يتجاوز المربع الذي تكوّنهُ النقاط (يجب الحرص على عدم إشعار المشاركين بالخجل أو بالغباء لأنهم عجزوا عن حل اللغز. يجب أن نوضح لهم أن كثيراً من الأساتذة يجدون صعوبة في اكتشاف الحل).

أنشطة في الإبتكار والإبداع:

١. النقاط التسع

٢. قص الورقة

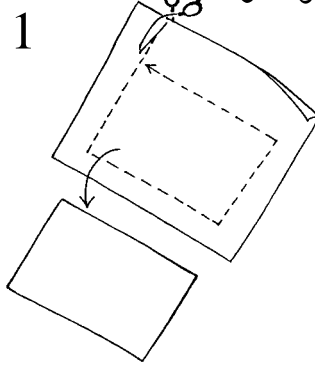
٣. نشاط درامي



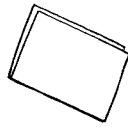
٢. قصّ الورقة

هل يمكن أن يمر شخص عبر ورقة صغيرة؟ الجواب بالنفي هو أول ما يخطر على بالنا، ولكن ومع شيء من التعامل مع الأمور بإبداع نستطيع أن نمر من خلال الورقة.

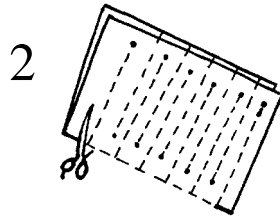
نطلب من المجموعة أن تقص ورقة (بحجم عادي، A4 مثلاً) بحيث يسمح الطوق الناتج عن القص، بمرور شخص أو أكثر.



وقد ينجح أحدهم بقص الورقة على الشكل التالي:



- تُطوى الورقة عند منتصفها.



- يتم القص عند أماكن الخطوط المنقطة كالتالي.



ثم تفتح الورقة:

الإبداع هو الخروج عن
المألوف ورؤية الأشياء
بطريقة جديدة.

٣. نشاط درامي مع الناشئة: مثال من لبنان^(١٢)

تطوع الأطفال لمساعدته في التفتيش عن أهله، وأثناء التفتيش يتم العثور على مجموعات أخرى من النازحين من قرى أخرى (وهم المنشطون والمنشطات وقد ارتدوا أزياء فلاحين) ويتم تفاعل الناشئة مع القصص التي يرويها النازحون عن تجربتهم. (وهذه القصص جمعها المنشطون والمنشطات خلال أشهر من العمل قبل النشاط) أي أنها قصص حقيقية.

المرحلة الثانية: عند الرجوع إلى المخيم، طُلب من الأطفال تجميع حكايات من أهلهم لإحضارها إلى اللقاء بعد أسبوع. وقام الناشئة بتقسيم أنفسهم إلى ثلاث مجموعات من الصحفيين أو الباحثين، أسست كل مجموعة جريدة حائط خاصة بها تتمحور حول تجربة الهجرة. استفاد «الصحفيون» من مواد في المكتبة التي أنشأها المنشطون لهذا النشاط بالذات، تضم كل ما تم تجميعه حول الموضوع من صور ومقالات وشهادات.

المرحلة الثالثة: قام الناشئة بوضع سيناريو وتأليف مسرحية عن أحداث الهجرة ثم عرضها لاحقاً. واشترك المنشطون والناشئة في التحضير لمعرض عن النشاط ودعوا الأهالي والمؤسسات التربوية والأطفال إلى حضوره. قام الصحفيون الشبان باستقبال الزوار وتعريفهم على النشاط بالاستعانة بجرائد الحائط، ومواد المكتبة، وصور النشاط، وفي الختام تم عرض المسرحية. العناصر الأساسية في الجو التعليمي:

- تعبير عن خبرات الناس (تعبير كتابي ومسرحي)،
- العمل كفريق،
- تجميع معلومات ومعالجتها،
- محاولة وضع التفاصيل ضمن صورة كلية،
- العمل ضمن رؤيا مشتركة مرتبطة بمشكلة أساسية وحلم.

○ الأسلوب: الدراما التربوية،

○ المنهج: التعلم من خلال الممارسة،

○ الموضوع: الهجرة الفلسطينية عام ١٩٤٨.

تمّ النشاط في نهاية دورة تدريبية في تطبيق منهج التعلم من خلال الممارسة في مخيم نهر البارد، قرب طرابلس (لبنان) عام ١٩٩٢. وغاية النشاط، بوجه خاص، حفز الناشئة على معايشة تجارب تاريخية مهمة عن طريق تبادل الخبرات بين الأجيال، ومساعدة الناشئة على استيعاب تجارب الكبار ثم نقلها بوسائلهم التعبيرية إلى أطفال آخرين وإلى المجتمع. ويشكل النشاط جزءاً من عملية اكتشاف مخزون الثقافة الشعبية الثرية للغاية. ويعتمد النشاط على فريقين: فريق المنشطين والمنشطات (الذين حضروا الدورة) وفريق الأطفال. نظم هذا النشاط المركز العربي للفنون الشعبية.

تكوّن النشاط من ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: انتقل ٣٠ طفلاً وطفلة من عمر ١٠ إلى ١٣ سنة من مخيم نهر البارد إلى غابة عكار. وجرى حوار أولي معهم حول أسمائهم وأسماء القرى التي ينتمون إليها، ولماذا هم في لبنان؟ ولماذا حصلت الهجرة؟ وماذا واكبها من أحداث؟ وكان فريق المنشطين والمنشطات في نفس الغابة ولكن بعيداً عن أعين الأطفال، وبعد الحوار الأولي مع الأطفال تسلل أحد المنشطين بين الأشجار وغير ملبسه إلى ملابس تشبه لبس الفلاحين في فلسطين، وألقى السلام وطلب ماء ليشرب، وكان متعباً. عرف الحاضرين بنفسه بشخصيته الجديدة، ثم سأل عما إذا كان أحد قد رأى أمه وأخواته اللواتي تركن ببلدته - صفورية - «البارحة» (١٩٤٨) تحت القصف، مع باقي النسوة والأطفال. وقال أنه جاء إلى الغابة لأن بعض القرويين أخبروه أن أهله ربما يكونون في هذه الغابة.



تمارين تعزيز المعرفة بيننا

تمارين تعزيز المعرفة:

١. الماضي - الحاضر - المستقبل
٢. مرحلة ٧ - ١٢ عاماً
٣. نهر الحياة
٤. شجرة الحياة
٥. المنشأ والاختيار
٦. التشابه والاختلاف:
تقبل الآخر
٧. الكتابة الذاتية
٨. الكتابة الإبداعية:
نموذجان

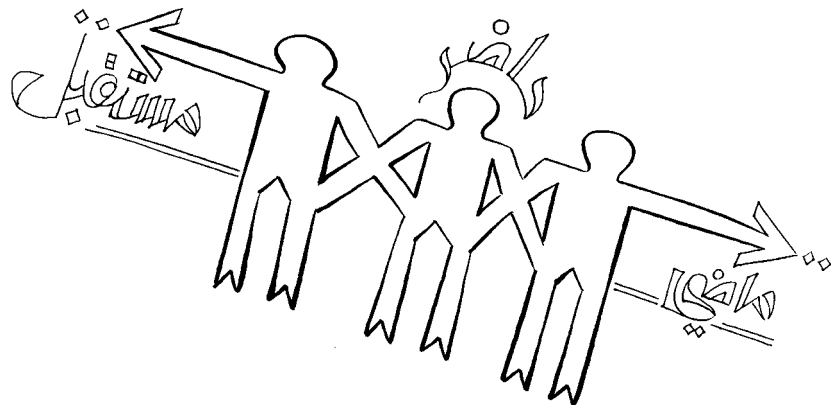
لا شك في أن التعارف وبناء الثقة بيننا يتعززان إذا نحن تشاركنا ماضينا وحاضرنا ونظرتنا إلى المستقبل. نستعرض هنا بعض التمارين التي تساعد في تعزيز المعرفة بين أفراد المجموعة.

١. الماضي - الحاضر - المستقبل

يساعد هذا التمرين المشاركين على فهم تجارب وظروف الآخرين الماضية، واهتماماتهم الحاضرة، وآمالهم المستقبلية.

الخطوات:

- أ - يجب أن يتراوح عدد المجموعة بين أربعة وثمانية أشخاص.
- ب - في هذه المجموعات يطرح كل شخص رأيه في التالي:
«أين كنتُ وما الذي كان يهمني قبل خمس (أو عشر) سنوات؟»
وبعدها يتشارك الجميع رأي كل واحد في السؤال التالي:
«إلى أين وصلتُ اليوم، وما المهم بالنسبة إليّ في هذا العام؟»
ثم يطرح كل مشارك أمام الآخرين تصوره عن التالي:
«أين أحب أن أكون، وماذا أود أن أفعل، وما هي التغيرات التي أحب أن أراها في حياتي في فترة الخمس (أو العشر) سنوات القادمة؟»
الوقت المقترح: من الأفضل أن يستخدم هذا التمرين نشاطاً مسائلاً، بحيث تستطيع المجموعات أن تواصل العمل فترة أطول عند الحاجة.

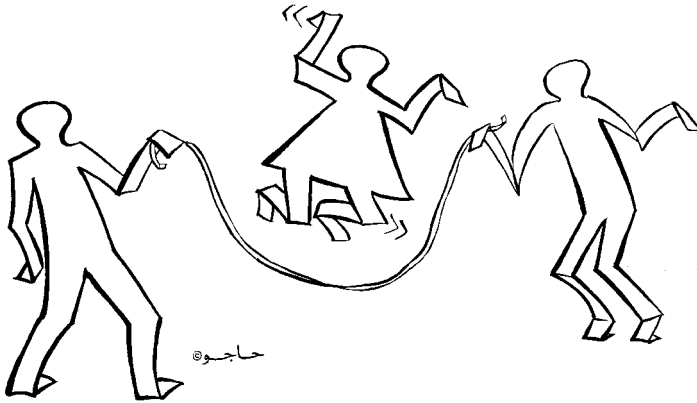


المواد: لا حاجة للمواد. يمكن كتابة الأسئلة مسبقاً على ورقة كبيرة معلقة أو على لوح.

٢. مرحلة ٧ - ١٢ عاماً

الهدف من هذا التمرين هو بناء الثقة من خلال تبادل تجاربنا في سن الطفولة. وقد اخترنا فترة ٧ - ١٢ عاماً، لأنها فترة من حياتنا نستطيع أن نتذكرها ونتأملها. وفي هذا العمر يوجد أيضاً نوع من المساواة لأننا نتخطى فيه حواجز الشهرة والمراكز الحالية.

ويساعد هذا التمرين أيضاً على فهم التباين بين الحضارات أو الثقافات والتجارب الإنسانية المشتركة، وخصوصاً في الجماعات أو المجتمعات المختلفة.



الخطوات:

أ - تتشكل مجموعات رباعية أو سداسية (٤ - ٦ أفراد).

ب - يتبادل الأفراد الردود على السؤالين الأول والثاني، وأخيراً على السؤال الثالث، ويمكن إضافة أسئلة أخرى مثل:

س ١: أين كنت وما الذي كان مهماً بالنسبة لك بين السابعة والثانية عشرة من عمرك؟

س ٢: من هو الشخص الذي كان له أهمية أكثر بالنسبة لك والذي أثر على حياتك في تلك الفترة؟

س ٣: ما هي التجربة أو الحادثة التي أثرت تأثيراً حاسماً على حياتك، ودفعتك إلى اتخاذ قرار مهم ساهم في إيصالك حيث أنت اليوم؟

الوقت المقترح: من الأفضل استخدام هذا التمرين نشاطاً مسائياً، حيث تستطيع المجموعات أن تعمل حتى تنتهي من دون أن تضطر إلى الاستعجال.

المواد: تُكتب الأسئلة على لوح أو على ورقة كبيرة معلقة.

٣. نهر الحياة

ترتبط بالنهر مفاهيم، ورموز تنطوي على معانٍ ومدلولات مهمة في العديد من الحضارات. ويجد معظم الناس أن تشبيه حياتهم بمسار النهر أمر طبيعي ومثير في الوقت نفسه.

وهذا التمرين مفيد جداً في التأمل الشخصي، ومعرفة الذات، وهو يشكّل مادة مفيدة تساعد الأشخاص على التشارك والتعارف بأسلوب حميم يولّد الثقة بينهم.

الخطوات:

أ - نوزّع أوراقاً بيضاء ونوفر كمية من أقلام التلوين للجميع.

ب - يرسم كل شخص «نهر حياته» الشخصية، ويعود إلى المنبع (السنوات المبكرة في أسرته) والفترات المختلفة من حياته، الهادئة منها والعاصفة.

ويمكن أن يشير المشاركون إلى المؤثرات الرئيسية التي ساهمت في تكوين نهره، باعتبار هذه المؤثرات روافد تغذي النهر (مع تسمية المؤثرات).

ويمكن إضافة رسوم ترمز إلى الأشخاص والأحداث المهمة إلى جانب النهر.

ج - نشجّع أفراد المجموعة على استخدام الألوان، للتعبير عن مختلف حالات المزاج في فترات مختلفة من حياتهم.

د - نعطيهم فترة تتراوح ما بين ١٠ و ١٥ دقيقة للرسم. ثم نطلب منهم تشكيل مجموعات (من ثلاثة إلى خمسة أفراد) لتبادل التجارب التي يبيّنونها «النهر» عند كل منهم.

هـ - لا ننصح بتشارك الأنهر على مستوى المجموعة كلها في جلسة مشتركة. أما إذا رغب مشاركون في ذلك، فيمكنهم أن يعلّقوا الرسوم على الحائط، ثم يتبادلون تفسيرها.

الوقت المقترح: ساعة أو أكثر.

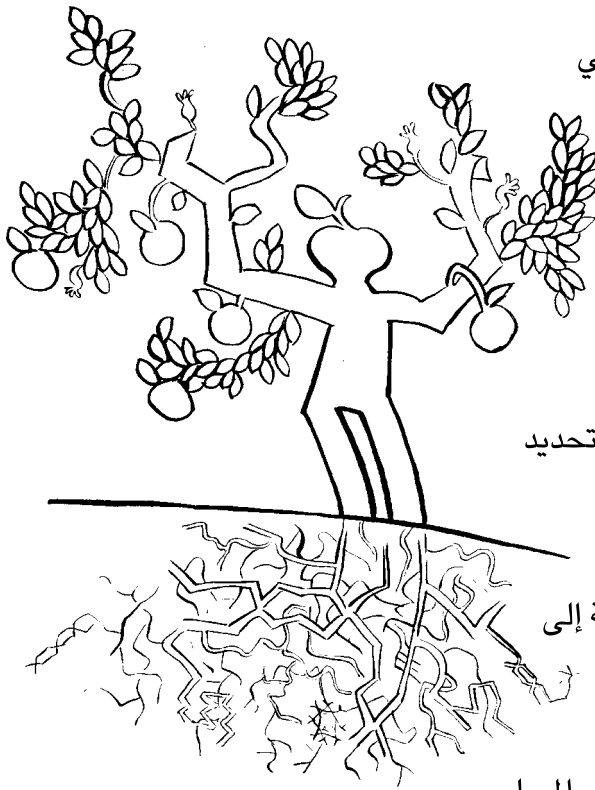
المواد: ورق وأقلام تلوين لكافة المشاركين.

٤. شجرة الحياة

ويساعد هذا التمرين الأشخاص على مراجعة حياتهم الخاصة.

الخطوات:

- أ - يرسم الجميع شجرة حياتهم الخاصة.
 - ١ - الجذور تمثل العائلة التي ننتمي إليها، والمؤثرات القوية التي طبعتنا على ما نحن عليه الآن.
 - ٢ - الجذع يمثل بنية حياتنا اليوم:
 - * العمل.
 - * العائلة.
 - * الهيئات، التجمعات، والحركات التي ننتمي إليها.
 - ٣ - أوراق الشجر تمثل مصادر معلوماتنا:
 - * المواد المقروءة (كتب، صحف، تقارير..).
 - * الراديو والتلفزيون.
 - * الأصدقاء والمعارف.
 - * مصادر أخرى.
 - ٤ - الثمر يمثل إنجازاتنا:
 - * المشاريع التي نظمناها والأشياء التي أنتجناها.



- * البرامج.
- * الجماعات التي أسسناها أو ساعدنا على تطويرها.
- ٥ - البراعم تمثل آمالنا المستقبلية.
- ب - نعطي الجماعة حوالي عشرين دقيقة لتحديد شجرة حياتهم.
- ج - تتم المناقشة في مجموعات من ثلاثة إلى خمسة أشخاص. من الأفضل أن يتم ذلك في جلسة قابلة للتمديد (في المساء مثلاً) حيث تستطيع المجموعات مواصلة مناقشاتها لمدة أطول.

٥ - المنشأ والاختيار^(١٣)

هل نفهم تماماً أثر موقعنا الطبقي أو الاجتماعي على قيمنا وردود أفعالنا؟ إن هذا الفهم مهم إذا أردنا فعلاً العمل مع الفقراء والمحرومين.

الخطوات:

أ - نؤمّن نُسخاً من الاستبيان التالي لجميع المشاركين والمشاركات (أو نكتب الأسئلة على ورقة كبيرة يراها الجميع بوضوح).

المنشأ الاجتماعي والاختيار الاجتماعي	
الاختيار الاجتماعي	نوع المجتمع الذي تريده
}	المنظمات أو الهيئات التي تنتمي إليها
	مصادر معلوماتك:
	المهنة:
المنشأ الاجتماعي	الأفكار والمعتقدات أو الحركات التي أثرت فيك أثناء نشأتك:
}	خلفيتك الدراسية:
	أسرتك:

نملاً هذا الاستبيان من الأسفل إلى الأعلى

ب - نطلب إلى كل مشارك أن يتأمل حياته الذاتية، ثم يملأ الاستبيان (أو يكتب ردوده). يبدأ من تحت: من المنشأ. المنشأ من المعطيات التي تولد مع الشخص ولا خيار له فيها (ولذلك لا داعي للشعور بالذنب!) تزداد حرية الفرد في الاختيار كلما صعد في الاستبيان، فنحن مسؤولون شخصياً عن الوضع الراهن والاختيار.

ج - تعطى المجموعة، ١٠ إلى ١٥ دقيقة لملء الاستبيان.

د - ثم نطلب مناقشة النتائج في مجموعات من ٣ إلى ٥ أشخاص.

هـ - بعدها تجري مناقشة جماعية للتالي:

١ - كيف تؤثر فينا خلفيتنا الاجتماعية أو الطبقية؟

٢ - كيف نتأكد من التزامنا قضايا الناس وخاصة الفقراء

والمحرومين منهم؟

الوقت المقترح: ساعة أو أكثر. المواد: نسخ عن الاستبيان.

٦. التشابه والاختلاف: تقبل الآخر

جميعنا يعيش في مجتمعات فيها اختلافات كثيرة بين الناس، وتؤثر هذه الاختلافات على العلاقات بين الأفراد وعلى المساواة بينهم، وهي المساواة اللازمة في العمل الجماعي والعمل التنموي. علينا أن نتعلم أن يتقبل أحدنا الآخر تقبلاً فعلياً وأن نحول الاختلاف والتنوع إلى مصدر قوة وإبداع.

الهدف من التمرينين التاليين هو مساعدة الأشخاص على إدراك الصعوبات التي تنشأ عند العمل ضمن مجموعات، لا سيما حين تكون المجموعات مختلطة (اختلاف في الأعمار، في النوع أو في الجنس أو اللون، في القبيلة، أو المنطقة السكنية، أو المكانة الاجتماعية والثروة، في البلد، أو الجنسية أو القدرات...).



التمرين الأول:

أ - يتوزع المشاركون أولاً في مجموعات مختلطة جداً بهدف إتمام مهمة معينة. تتألف المجموعة المشتركة من خمسة إلى ستة أفراد، وتختار مهمة عملية تهتم معظم المشاركين (مثال: خطط لبرنامج صحي يستهدف جميع أهالي القرية أو الحي بغض النظر عن أعمارهم).

ب - يكتب أفراد كل مجموعة مختلطة اقتراحاتهم على ورقة كبيرة ويشرحونها باختصار للجميع في جلسة مشتركة.

ج - يُعاد توزيع المشاركين إلى مجموعات متجانسة، (مثلاً: النساء معاً، الموظفون من فئة محددة، توزيع حسب الأعمار، وهكذا).

د - نطلب من كل مجموعة أن تناقش الصعوبات التي واجهتها:

١ - في تحقيق التواصل والتفاهم في المهمة السابقة مع أناس من خلفيات مختلفة (السن، الجنس، المهنة، القبيلة، الجنسية، الخلفية التربوية).

٢ - في تحقيق التواصل والتفاهم في المهمة السابقة مع مجموعات متجانسة.

(تكتب النتائج على لوح، ورقة).

هـ - عند هذه النقطة يستحسن استعمال استدراج الأفكار (عصف ذهني) لدقائق معدودة.

و - تستعرض كل مجموعة الصعوبات التي واجهتها وتناقش كذلك الأمور التي ساعدت في التغلب عليها. يكون دور المنشطة (أو المنشط) هنا أن تساعد المجموعات المختلفة على الاستماع، بعضها إلى بعض، من دون أن تتخذ مواقف دفاعية.

الوقت المقترح: حوالي ساعتين إلى ثلاث ساعات.

المواد: ورق وأقلام لكل مجموعة.

التمرين الثاني

نشكّل حلقتين:

أ - يُطلب إلى ثلث المجموعة والتي تمثل دوراً محدداً (مثلاً: النساء، القادة، العاملون في التنمية)، تشكيل حلقة داخلية صغيرة ومناقشة التالي (كمثال):

١ - ما هو دورك في المجتمع من وجهة نظرك؟

٢ - ما هي العقبات التي تحول دون تحقيق هذا الدور؟

ب - بعد خمس عشرة دقيقة من المناقشة، يختار أشخاص الحلقة الصغيرة شخصاً من الحلقة الأكبر يرغبون في الاستماع إلى وجهة نظره، ويعطونه مكانهم في الحلقة الداخلية. تشكّل هذه المجموعة حلقة جديدة وتناقش السؤالين ذاتيهما.

ج - بعد ١٥ دقيقة حين تستكمل المجموعة الثانية مناقشتها، تتشكّل

مجموعات ثلاثية يكونها

شخص من الحلقة الأساسية

بعد أن يختار شخصين

آخرين. الغرض هو مناقشة

أوجه الشبه والاختلاف بين

مناقشة الحلقة الأولى

والثانية.

د - تجتمع المجموعة كاملة

في جلسة مشتركة لمناقشة

حلول المشكلات المطروحة.

ويفضّل أن تكون المناقشة شفوية. لا حاجة إلى أوراق كبيرة.

الوقت المقترح: ساعة ونصف إلى ساعتين.



٧. الكتابة الذاتية^(١٤)

الكتابة الذاتية مهمة في مساعدتنا على التعبير واكتشاف وتحديد ما نود قوله. ونحن في ورشات عملنا (مع المجموعات القارئة) اعتمدنا الكتابة الذاتية أسلوباً لصقل الأفكار والاكتشاف الذاتي بهدف تحقيق مشاركة أفضل. وتوجد عدة تقنيات تساعد في الكتابة الإبداعية.

وهذه كتابة ذاتية من نشاط صيفي قامت به مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي في رام الله / فلسطين في صيف ٩٧ مع الناشئة:

من يكتب حكايته،
يرث أرض الكلام،
ويملك المعنى تماماً
محمود درويش

ذكريات لا تنسى

أنا.. ربما ككل الناس، يجرفني تيار هذه الحياة.. فقبل ستة عشر عاماً، استضافتني أرض من بين الكواكب، لم أفقه فيها سوى أنني موجودة عليها، أطمع، أسقى، أخذ أمكنة أعرفها ولا أعرفها، أردت كل شيء رأيته وربما حصلت عليه.. بدأت أكبر وبدأ عقلي يسير في طريق التفكير.. بدأت أفهم جزءاً صغيراً لا يتجزأ من العالم، ربما فهمت أنني ملك لأهلي كما أن فلاناً ملك لأهله وأن كل ابن له أهل...

وعيت على هذه الدنيا والمحيطين بي يحذرونني من السيارات، من الخاطفين، من ومن... ولكن كانت الدنيا بالنسبة لي لعبة، أخرج وقت ما أريد ولو بعصيان والدي. يمنعوني ولا أعرف السبب. بدأت كلمة عيب تسيطر على ألسنتهم، تربطها.. حتى أصبحوا لا يملكون غيرها، بدأ الخوف ينمو في، يعصرني، حتى كثر وتكاثر وأصبحت أخاف حتى عندما أرى خيالي على الأرض، لأني ظننته من الوحوش التي وصفت، من الكلمات التي عبروا لي عنها، أصبحت أخاف من كل شيء.

علمت أن أسمى «جيدا» وهو اسم أطلقوه عليّ حينما ولدت، وأعلموني أنني قد أتيت على هذه الحياة من كندا، ولكن لم أهتم لأي شيء سوى أنني أريد أن ألعب ملاصقة لأمي وأبي لكي لا أخاف.. كما تعودت...

وضعوني في المدرسة عندما أصبحت عامين لشدة إلحاحي عليهم، انخرطت بالمجتمع وبدأت شخصيتي بالتكون بعدما أصبح لي أصدقاء ألعب معهم وأخبرهم عما يوجد لدي وماذا أفعل...

وهكذا، بدأت حياتي، كل يوم يكبر عقلي وإحساسي، كل يوم أكتشف شيئاً جديداً. والآن أدرس في مدرسة مار يوسف/ بيت لحم، والسنة القادمة سأدخل الصف الأخير منها، ولكن كيف أو لماذا... لا أدري، فحياتي التي مرت لحظة لم أحس بها، وقد غنيت بالأفراح والأتراح.

من نعومة أظفاري كانت ضحكتي تهز مكان وجودي، ولكن الآن منذ أن بدأت هذه السنة، وبعد تجاربي فيها، وكل ما حصل لي من تقلبات وفقدان أحبة، وبعد أن عادت كلمة «عيب» لتعلق في أذني للأبد لأنني «كبرت» كما يقولون، وبعد أن أصبحت أرى أن ضحكتي منتقدة ليس لها مكان مع أنها كانت تتبع من أعماق أعماق قلبي الذي تحول الآن الى حزن أحس أنه سيبقى أبدياً، وأصبحت ضحكتي تخرج بلا إرادة، فأصبحت مجرد مجاملة، بعد كل هذا... أحس روحي تتحصر في هذه الأرض لأن جسدي يتثبت بها، فيا ليتهما ينفصلان لأرى ما بعد هذه الأرض، ما بعد الكون، ما لم أراه، لا أريد أن تتحصر روحي بين الجاذبية والأوزون، أريد أن تتطلق لتشق الغيوم لتلقي الهموم، لتطير بعيداً، لتعيش مديداً، لتتسى الماضي والأحزان، وتعيش مع كل من أعز... تعيش بكل المحبة والإيمان...

جيدا مصلح، ١٦ عاماً

لماذا أكتب؟
لترارك في
وأراني فيك
ميخائيل نعيمة

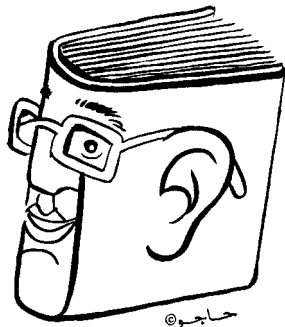
٨. الكتابة الإبداعية: نموذجان^(٥)

أ. يمكن أن يعد المنشط صندوقاً غريباً وملفتاً للنظر يسميه «صندوق الخيال»، ويطلب من كل مشارك أن يكتب عما يريد أن يراه في مجتمعه أو مؤسسته بعد مرور عدد من السنوات، وأن يضع ما كتبه في صندوق الخيال. يشكل هذا النشاط مدخلاً لصياغة رؤيا لمشروع أو برنامج. قد يتفتق إبداع المنشط عن تنوعات أخرى للنشاط نفسه، فيسميه «دار الأحلام»، وغير ذلك.

ب. نشاط في القراءة: «أرى ما أريد»

يُطلب إلى المشاركين أن يكتبوا ما يريدون هم أن يروه (وقد يكون رؤيته مرتبباً بعمل المجموعة أو بمواضيع مهمة في حياة كل مشارك). تتشارك المجموعة في القراءات.

ويمكن أيضاً استخدام الأبيات التالية من قصيدة لمحمود درويش بعنوان «أرى ما أريد*» لفتح المناقشة حولها. (ولكن يمكن استخدام أي ديوان أو كتاب متاح آخر).



حاجو@

كلما اتسعت الرؤيا
ضاقَت العبارة
الحلاج

... وأنا أنظرُ خَلْفِي في هذا اللَّيْلِ
في أوراقِ الأشجارِ وفي أوراقِ العُمُرِ
وأحدِّقُ في ذاكرةِ الماءِ وفي ذاكرةِ الرَّمْلِ
لا أبصرُ في هذا اللَّيْلِ
إلاَّ آخرَ هذا اللَّيْلِ

.....

أرى ما أُريدُ من اللَّيْلِ... إنِّي أرى
نَهاياتِ هذا المَمرِّ الطَّويلِ على بابِ إحدى المَدُنِ
سأرمي مَفكرَتي في مَقاها الرِّصيفِ، سأجلِسُ هذا
الغِيابَ
على مقعدِ فَوْقِ إحدى السُّفُنِ

* محمود درويش، أرى ما
أريد، دار الجديد، بيروت،
١٩٩٣.

تمارين في الدراما الإبداعية^(١٠)

تساعد مثل هذه التمارين في بناء الثقة والتعبير والحوار والتعاون. بعد إجراء التمرين، من المفيد إجراء مناقشة حول شعور المشاركين تجاه التمرين والعبرة منه.

١. تمرين الأعمى والأخرس



هذا تمرين لبناء الثقة والتواصل، يجري بين شخصين: أنت أعمى وبالتالى عليك إغماض عينيك، بينما شريكك أخرس ولا يُسمح له بالكلام (تتبادلان الأدوار في وقت لاحق). يقود الشخص الأخرس شريكه الأعمى حول الغرفة أو في الخارج وهو يمسكه بلطف ولكن بحزم. ونظراً إلى أن الشخص الأخرس لا يستطيع الكلام، فيجب أن يكون الاتصال من دون كلام وبالتالى، فعليك، مثلاً، أن ترفع ساق الشخص الأعمى، لإعطائه إشارة عند الوصول إلى عائق. ويجب عدم مفاجأة الشريك بمحاولة دفعه فجأة بعيداً عن العائق.

٢. تمارين التمثال

تمارين التمثال مسلية جداً وسهلة، ويمكن أن يكون فيها قادة وتابعون: يقوم أحد المشاركين بتحويل مشارك آخر إلى قالب أو ينحت منه تمثال شخص آخر (أو تمثال مجموعة من الناس). ويتم ذلك بصمت تام فالتمرين صامت. ويتم الاتصال بين المشاركين بواسطة اليدين والجسم، فإذا أردنا من أحدهم أن يحرك ساقه، لا نقول له: حرّك ساقك إلى اليسار، بل



تمارين في الدراما:

١. تمرين الأعمى والأخرس

٢. تمارين التمثال

٣. تمارين المرأة والظل

٤. لعبة أم اللخبطة (العقدة البشرية)

٥. السفينة الغارقة



نقوم بتحريك الساق بيدنا.
الشريك التمثال في هذا التمرين لا
يتفاعل.

- يمكن العمل في مجموعات
من اثنين، وخلق تماثيل عن طريق
استعمال أحد الشريكين مادة
لتكوين التمثال. يجري تبادل
الأدوار في هذا التمرين بعد فترة.

- ويمكن أيضاً العمل في
مجموعات، بحيث يأخذ أحد أفراد
المجموعة دور النحات، ويكون
الآخرون مادة خيالية معينة،

كالصلصال (الطين) مثلاً. ويمكن خلق تماثيل تجريدي، أو عمل تماثيل
تعبّر عن حدث تاريخي.. إلخ.

٣. تمارين المرأة والظل

جميع تمارين المرأة تقليد ومحاكاة: يتحرك أحد المشاركين فيقوم
الآخرون (أو شريكه إذا كنا نعمل في مجموعات مزدوجة) بمحاكاة
حركاته وبأقصى دقة ممكنة، وبصمت تام.

- يقف أحد المشاركين

مواجهاً الآخرين، ثم يحرك
جسمه وذراعيه وساقيه
ببطء.

الآخرون يقلّدون هذه

الحركات كما لو كانوا امرأة
أمامه. ويمكن أيضاً إجراء
التمرين اثنين اثنين.

ويمكن أن يقف أحد
الشريكين وراء الآخر وكأنه
ظله، ويقلد حركاته.



٤. لعبة أم اللخبطة (العقدة البشرية)

نطلب من مشارك أو مشاركة لعب دور أم اللخبطة، تخرج المشاركة أو المشارك من الغرفة. يقف الباقي في حلقة وأيديهم متماسكة ويشكلون سلسلة ملتفة في حلقة. من المهم جداً إمساك الأيدي طول الوقت وعدم إفلاتها مهما حدث. ثم يقوم اللاعبون واللاعبات في الحلقة بلخبطة السلسلة أي تحويلها إلى عقدة بشرية: يمكن الزحف تحت الأذرع أو المرور فوقها (مع مواصلة مسك الأيدي). عندما تصبح المجموعة «ملخبطة» بالشكل الكافي، يأخذ الجميع بالصراخ: أم اللخبطة، تعالي ساعدينا.

تدخل «الأم» وتحاول إعادة «فك» السلسلة بلطف ودون «قطعها»، كل ذلك من دون أن يتكلم الأشخاص في الحلقة.



٥. السفينة الغارقة^(٥)

يقف المشاركون بشكل حلقة على كراسٍ متينة وتمثل سفينة مهددة بالغرق. يطوف المنشط بهم ويبدأ بسحب الكراسي تباعاً ويتمهل ويضعها جانباً. على أفراد المجموعة أن يساعدوا الشخص الذي يجري سحب كراسيه الانتقال إلى كراسي آخر، ومن يسقط عن كراسيه يترك السفينة، تنتهي اللعبة عندما يتبقى ربع عدد الكراسي الأصلي. ويكمن التحدي أمام اللاعبين في إبقاء أكبر عدد من «الركاب» على متن السفينة.



انظر أيضاً ص ٢٥٢



قصيدة المحبة



إذا أشارت المحبة إليكم فاتبعوها،
وإن كانت مسالكها صعبة متحدرة.
وإذا ضمّتكم بجناحيها فأطيعوها،
وإن جرحكم السيفُ المستور بين ريشها.
وإذا خاطبتكم المحبة فصدقوها،
وإن عطّل صوتها أحلامكم وبددها كما تجعل الريح الشمالية البستان قاعاً صفصفاً.
المحبة تضمّمكم إلى قلبها كأعمار الحنطة.
وتدرسكم على بيادها لكي تظهر عريكم.
وتغريكم لكي تحرركم من قشوركم.
وتطحنكم لكي تجعلكم أنقياء كالثلج.
المحبة لا تعطي إلا نفسها، ولا تأخذ إلا من نفسها.
المحبة لا تملك شيئاً، ولا تريد أن يملكها أحد:
لأن المحبة مكتفية بالمحبة.
والمحبة لا رغبة لها إلا في أن تكمل نفسها.
ولكن إذا أحببت، وكان لا بدّ من أن تكون لك رغبات خاصة بك، فلتكن هذه رغباتك:
أن تذوب وتكون كجدول متدفّق يشنف أذان الليل بأنغامه.
أن تخبر الألام في العطف المتناهي.
أن يجرحك إدراكك الحقيقي للمحبة في حبة قلبك، وأن تنزف دماؤك وأنت راضٍ مغتبط.
أن تنهض عند الفجر بقلب مجنح خفوق، فتؤدي واجب الشكر ملتمساً يوم محبة آخر.
أن تستريح عند الظهيرة وتناجي نفسك بوجد المحبة.
أن تعود إلى منزلك عند المساء شاكراً:
فتنام حينئذٍ والصلاة لأجل من أحببت تتردّد في قلبك وأنشودة الحمد والثناء مرتسمة على شفّيتك.

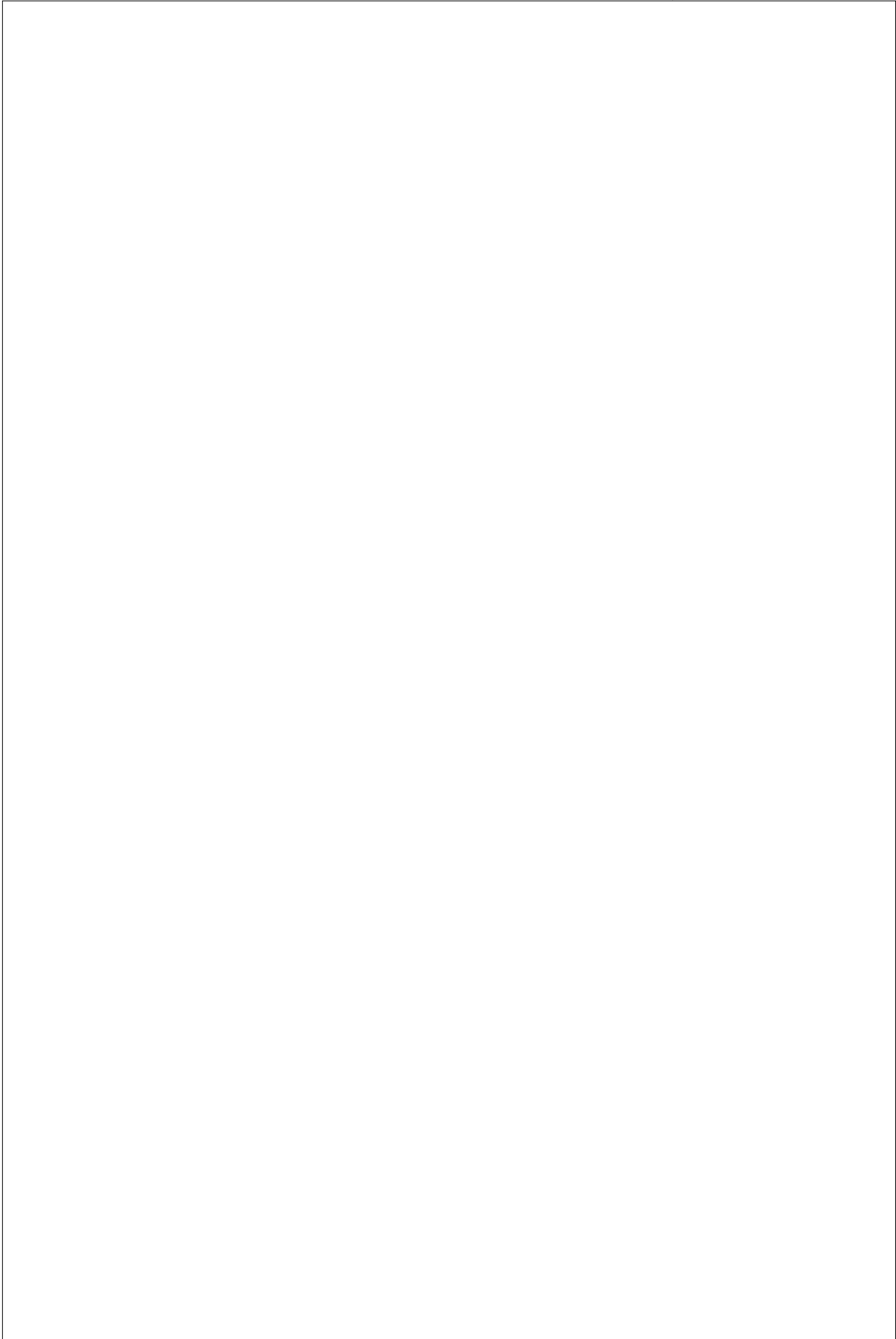
جبران خليل جبران^(١٦)

مراجع الفصل

- (١) Franz Fannon, *The Wretched of the Earth* .
- (٢) Jack Gibb, *Basic Reading in Human Relations Training*, Book 1, Epsicopal Church.
- (٣) Doris Marshall Institute. *Educating for Change*, Toronto, 1991.
- (٤) بتصرف عن: David Werner and Bill Bower. *Helping Health Workers Learn*. The Hesperian Foundation, Ninth Edition, Feb. 1991.
- صدر بالعربية أيضاً: ديفيد ورنر وبيل باور: **دليل العمل الصحي في التعلّم التدريب، مراجعة وتعديل د. مي حداد، مؤسسة الأبحاث العربية، بيروت، ١٩٨٩.**
- (٥) ورقة عمل عن مراجعة الفصل، من إعداد منى سروجي ونبيلة اسبانولي، مركز الطفولة، الناصرة، ١٩٩٩.
- (٦) التمرين عن: David and Jean Paynton
- (٧) التمرين عن: Pierre Babin, *Photo Language*, Lyons, France
- (٨) J. Wm Pfeiffer & John E. Jones, *A Handbook of Structured Exercises of Human Relations Training*, Vol. III, University Association, San Diego.
- (٩) محي الدين اللباد، **كشكول الرسام**، دار الفتى العربي، القاهرة، ١٩٨٨.
- (١٠) Fr. John Mutiso and the planning group for a National Development Workshop, Limuru, Kenya, 1974.
- (١١) وهي معدّلة عن برنامج التدريب المسكوني في القيادة، جنوب أفريقيا.
- (١٢) نقلاً عن نشرة **الجنى**، مركز المعلومات العربي للفنون الشعبية، بيروت آب/ أغسطس، ١٩٩٥.
- (١٣) مُعدّل عن المركز المسكوني لتطوير الشعوب في باريس (INODEP).
- (١٤) وسيم الكردي، **اندفاع الكلمات**. مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي، رام الله، ١٩٩٥.
- (١٥) أولاً - ستينا نيلسون، **الدراما الإبداعية: أداة في العمل التربوي والتواصل**، ورشة الموارد العربية، ١٩٩٩ (شريط فيديو ودليل التدريب).
- (١٦) مقاطع قصيدة المحبة، عن كتاب النبي لجبران خليل جبران.

محتويات الفصل

٢٣٥	مقدمة
٢٣٨	المنشط والميسر والمنسق
٢٤٠	المضمون والأسلوب في عمل المجموعة
٢٤١	١. ماذا نلاحظ في المجموعة؟
٢٤٢	٢. رسم حركة التخاطب
٢٤٤	٣. لعب الأدوار عن «أنماط قيادة المجموعة»
٢٤٧	القيادة التشاركية / الشراكة في القيادة
٢٤٧	١. متطلبات المهام ومتطلبات تأمين الروح الإيجابية
٢٤٩	٢. المشاركة والملاحظة
٢٥١	٣. لدرسم معاً
٢٥٢	٤. تمرين المرآة
٢٥٣	٥. تعزيز المشاركة
٢٥٣	٦. التأمل في الأساليب المستخدمة في النشاطات والتمارين
٢٥٥	النقد والنقد الذاتي
٢٥٥	١. المردود (رجع الأثر)
٢٥٩	٢. تمرين حول سلوكنا
٢٦٠	٣. نافذة الذات
٢٦٤	٤. تعزيز عمل الفريق
٢٦٥	٥. استبيان حول فعالية الفريق
٢٦٨	٦. الاستعانة بسلوك الحيوان (رموز الحيوانات)
٢٧٥	٧. التقييم الشخصي في المجموعة
٢٧٧	شخصيات الوالد والبالغ والطفل
٢٧٩	١. التمرين الأول: أنواع السلوك
٢٨٢	٢. التمرين الثاني: السلوك والعلاقات
٢٨٣	تمارين في التعاون
٢٨٣	١. الوزن الثقيل
٢٨٤	٢. المقطعات
٢٨٦	٣. لعبة البناء
٢٨٨	٤. قصة مصورة
٢٨٩	٥. المربعات المجزأة
٢٩٢	٦. قصتان
٢٩٤	مراجع الفصل



إذا العبء الثقيل تَوَزَعَتْهُ
أَكْفُ القوم خَفَّ عن الرِّقَابِ
السَّرِيِّ الرَّفَاءِ

مقدمة

ينظر البعض إلى مهارة قيادة المجموعة على أنها قدرة خارقة يتحلى بها القليلون من الناس دون غيرهم. ولكننا نؤمن بأن العديد من الناس يستطيعون تنمية مهاراتهم القيادية، إذا خصصوا الوقت الكافي:

- ملاحظة ما يحدث داخل المجموعات،

- وتوضيح الاحتياجات الرئيسية

للمجموعات،

- وتعلّم طرق التعامل مع هذه

الاحتياجات،

- وتطبيق هذه المهارات

ضمن حالات مختلفة،

- واحترام مشاعر الناس،

- والاستماع رجّع الأثر

لتصرفاتهم كقائدي مجموعة،

- وتغيير تصرفاتهم بحيث يتفاعل الناس معهم بشكل إيجابي

وليس سلبياً،

- والاستعانة بآخرين يملكون المعلومات أو المهارات المطلوبة.

نطور مهارتنا كقيادة على مرّ السنين في جو من الحساسية لاحتياجات الآخرين، والتواضع والالتزام والمحبة.

ونستعرض في هذا الفصل عدة نظريات وتطبيقات تساعدنا في تعزيز القيادة التشاركية وتمرين أنفسنا على اكتساب الخبرات القيادية المطلوبة في أسلوب التعلّم المبني على طرح المشكلات.



المنشط والميسر والمنسق

إن أسلوب القيادة مهم للغاية، في أي برنامج يستهدف تحقيق مشاركة المجتمع، مشاركة كاملة من أجل تطوير الاعتماد على الذات.

إن أسلوب طرح المشكلات في التعلّم يجعل من قائد المجموعة: منشطاً يبعث الحيوية ضمن المجموعة، أو ميسراً يساعد المجموعة على المناقشة والتخطيط المنظم، أو منسقاً يربط الأعمال والأحداث معاً. وقد يلعب الشخص ذاته دورين أو ثلاثة أدوار في الوقت ذاته.

١. الميسر (أو الميسرة): يكمن دور الميسر على تقديم أسلوب يساعد المجموعة على مناقشة المواضيع بأفضل طريقة ممكنة، ويبقى هو محايداً في ما يتعلّق بمضمون الاجتماع، لأن لا غاية له في القرارات التي تتخذ. ينصبّ اهتمام الميسر على الأسلوب لا المضمون. ومن مسؤولية الميسر التأكد من وجود اتصال وتفاعل جيدين داخل المجموعة ومن أن الجميع مرتاح للقرارات المتخذة، وملتزم بتنفيذها.

٢. المنشط (أو المنشطة): أما دور المنشط أو محرّك المجموعة فيمكن في مساعدة المجموعة على اكتشاف واستخدام جميع إمكاناتها في تحقيق عمل الفريق البناء والخلاق. ويحتاج المنشط إلى جميع مهارات الميسر وعليه مسؤولية خاصة في حثّ الناس على:

- التفكير بطريقة نقدية،

- تحديد المشكلات،

- إيجاد حلول جديدة.

ويلجأ المنشط في عمله إلى استخدام مداخل المناقشة وإلى إعداد خطة مدروسة لمساعدة المجموعة على التقدم من مرحلة إلى أخرى.

يوفّر المنشط عملية تساعد الناس على:

- التشارك في الاهتمامات والأمر التي تشغلهم
- التشارك في المعلومات والآراء
- تحديد الأهداف
- اتخاذ القرارات
- تخطيط العمل

كبير القوم
خادمهم

ينبغي على المنشط أن يفهم القوى المختلفة الموجودة في المجموعة (ديناميكية المجموعة). وعندما تتعثر الأمور، يكون عليه تحديد المشكلة: هل هي صراع خفي؟ نقص في المعلومات؟ صراع على السلطة؟ أم مشكلة أخرى؟

يمكن المنشط المجموعة، أي يساعدها على اكتساب القدرة على فهم المشكلة والتعامل معها بشكل بناء.

تنقصنا جميعنا الخبرة في أسلوب التعلم القائم على طرح المشكلات. وقد تعرضنا جميعاً لأسلوب التعليم القائم على تلقين المعلومات. ولهذا، إذا لم نصمم طريقة في التعليم والمناقشة تعتمد على أسلوب طرح المشكلات بدقة واهتمام، فقد نعود بسهولة إلى الأسلوب التلقيني في حشو المعلومات.

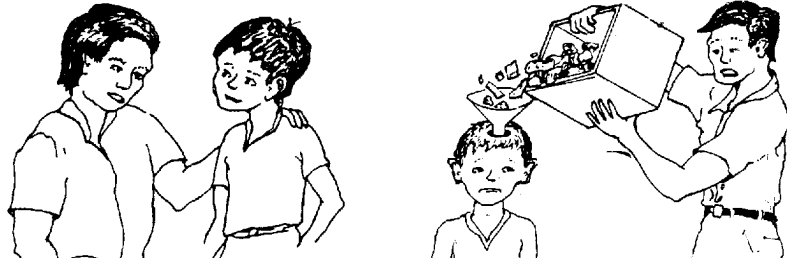
يلخص باولو فريري الفروق بين دور المعلم في التعليم القائم على التلقين وبين دور المنشط في التعلم القائم على أسلوب طرح المشكلات كالتالي:

أسلوب طرح المشكلات

- يعرض المنشط المشكلة وي طرح الأسئلة.
- يتفاعل المشاركون، ويصفون تجاربهم، ويتبادلون الأفكار، ويحللون ويخططون

أسلوب التلقين

- يتحدث المعلم ناقلاً المعلومات.
- يستمع الطلاب بدون مشاركة.



٣. المنسق: أما دور المنسق فيقوم على جمع الناس معاً، وربط الأعمال والأحداث بحيث يدعم ويقوي بعضها بعضاً فلا تتعارض أو تتناقض. وينبغي أن يكون هناك تنسيق داخل كل برنامج وفي ما بين البرامج المختلفة. قد يكون دور قائد المجموعة منشطاً أو ميسراً أو منسقاً. وكثيراً ما يحدث تداخل بين هذه الأدوار، أو تجتمع في شخص واحد.

المضمون والأسلوب في عمل المجموعة

يوجد وجهان بارزان لكل مناقشة^(١):

١ - ما نتحدث عنه المجموعة: المضمون.

٢ - كيف نتحدث المجموعة عن الموضوع: الأسلوب.

ويتمثل دور الميسر في تأمين عملية تساعد أفراد المجموعة على مناقشة المفاهيم عند الأفراد بأكثر الطرق الممكنة إرضاءً ومنفعة.

أما دور المنشط فيتمثل في تشجيع التأمل والفعل في قضية معينة وتوفير أسلوب من المشاركة النشطة والمنتجة.

وينبغي على كل ميسر أو منشط أن يفهم بوضوح كيف يؤثر الأسلوب على مستوى مناقشة المضمون، وعلى مدى التزام الجماعة بتنفيذ أي من القرارات التي تم تبنيها.

١. ماذا نلاحظ في المجموعة؟

قد نمضي جزءاً لا يُستهان به من حياتنا في أو مع جماعة بشرية من تصنيفات مختلفة، ولكننا نادراً ما نتوقف ونلاحظ ما يجري ضمن هذه الجماعة (أو المجموعة) والتفكير في الأسباب التي تجعل أفرادها يتصرفون بالشكل الذي يتصرفون به.

يصعب الجمع بين المشاركة والملاحظة في الوقت ذاته، ولا تُكتسب مهارة القيام بهما معاً إلا من خلال الممارسة.

نحتاج أن نلاحظ ثلاثة مستويات مختلفة:

(أ) المضمون:

- ما هو الموضوع الذي نتحدث عنه المجموعة؟

- ماذا يقول كل شخص؟

(ب) التعبيرات غير الشفوية:

ما هي الإشارات التي تصدر عن الأفراد للتعبير عن مشاعرهم وردود أفعالهم، بالإضافة إلى التعبير عما يقولونه. أي، ما هي العلامات التي تدل على أحاسيس الناس وردود أفعالهم. مثلاً: نبرة الصوت، الحركات، تعبير الوجه، تسلسل الكلام وغيره.

في هذا القسم:

١. ماذا نلاحظ في المجموعة؟

٢. رسم حركة التخاطب

٣. لعب الأدوار عن أنماط القيادة

غالباً ما تكون الوسيلة هي الرسالة

ج. المشاعر والسلوك والاهتمامات والأهداف الخفية:

تؤثر هذه العوامل في العلاقات داخل المجموعة وفي عملها، لذا يجب مراعاتها. وعلى الرغم من ملاحظة الأحاديث والتعابير غير الشفهية فقد يُساء تفسير مشاعر الناس. ويجب التأكد من المشاعر وخاصة تلك المتعلقة بالمواضيع المهمة، وذلك بسؤال الناس المعنيين مباشرة. على سبيل المثال: «ما شعورك تجاه القرار المتخذ يا غادة؟».

الاتصال:

نمط الاتصال هو من أسهل المظاهر التي يمكن أن نلاحظها في عمل مجموعة ما:

١. من يتحدث؟

- ما الوقت الذي يستغرقه؟
- كم مرة؟

٢. إلى من ينظر الأفراد وهم يتحدثون:

- إلى أشخاص مؤيدين لهم في الغالب؟
- إلى الجماعة ككل؟
- ليس إلى شخص معين؟
- إلى السقف؟

٣. من يتحدث بعد من، أو من يقاطع من في أثناء الحديث؟

٤. ما هو نمط الاتصال المستخدم:

- جمل قوية؟
- أسئلة؟
- نبرة الصوت؟
- الحركات؟
- ضحك؟
- دموع (غير ذلك..).



يدلنا نوع الملاحظة على أشياء أخرى مهمة قد

تدور في المجموعة مثل من يقود أو من يؤثر في من.

٢. رسم حركة التخاطب

التمارين التالية قد تساعدنا على تدريب أنفسنا على كيفية ملاحظة آلية عمل المجموعة وديناميكيته.

يستخدم رسم حركة التخاطب كتمرين خاص لمراقبة ما يجري في المجموعة، ويمكن تطبيقه على أي اجتماع أو ورشة عمل. إنه رسم بسيط يبيّن مَنْ يتحدث إلى مَنْ في المجموعة، وكم مرة يتحدث كل فرد.

نطلب من شخص (أو أكثر) من المجموعة ملاحظة المجموعة (وقد نطلب منه ذلك من دون أن تعرف المجموعة).

التمرين الأول:

يفضّل استخدام مثل هذا التمرين بعد فترة على تآلف المجموعة وانسجامها:

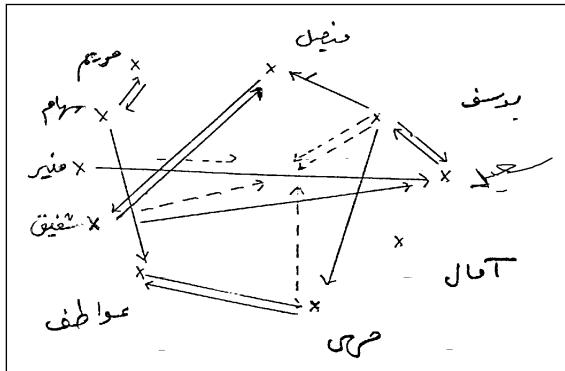
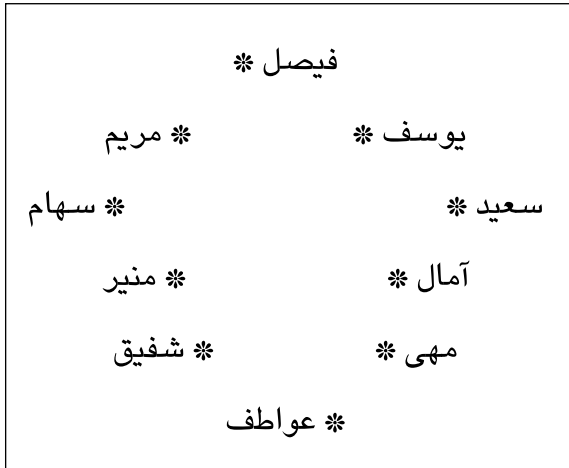
١ - يكتب الشخص الذي يلاحظ المجموعة (المراقب) أسماء كافة أفراد المجموعة بحسب الترتيب الذي يجلسون فيه. من الأفضل رسم دائرة كبيرة لهذا الغرض.

٢ - ومع بدء

المناقشة، يرسم خطأً كلما تحدث شخص ما. إذا كان الاتصال، مباشراً من شخص إلى شخص يرسم خطأً مستقيماً ينتهي بسهم يبيّن مَنْ يتحدث إلى مَنْ. وإذا كانت الملاحظة

موجهة إلى المجموعة عموماً، يرسم خطأً متقطعاً إلى وسط الدائرة. وبعد مراقبة المجموعة لمدة ١٥ إلى ٢٠ دقيقة، قد يصبح الرسم على النحو

التالي:



ملاحظة: في المثل السابق يمكنك أن ترى أن النساء تحدثن إلى النساء فقط، والرجال إلى الرجال (قد لا يكون الوضع دائماً على هذه الصورة). يمكنك أن ترى نمط الاتصال بوضوح وموضوعية من خلال هذا الرسم. وسترى كذلك أن يوسف هو الذي تكلم في معظم الأحيان في حين أن آمال لم تتحدث قط.

٣ - وقبل أن يعرض المراقب الصورة، يفسر المنشط ملياً هدف هذا النشاط كي لا يخلق وضعا محرّجاً حين يحاول الأفراد تبرير سلوكهم الكلامي أو عزوفهم. وفي مجموعات صغيرة من ثلاثة أو أربعة أفراد نناقش:

- أ - ما هي أنماط الاتصال التي نراها في هذا الرسم؟
- ب - كيف يمكن أن تساعد هذه الأنماط حياة المجموعة وعملها أو كيف يمكن أن تشكل عوائق؟

ملخص:

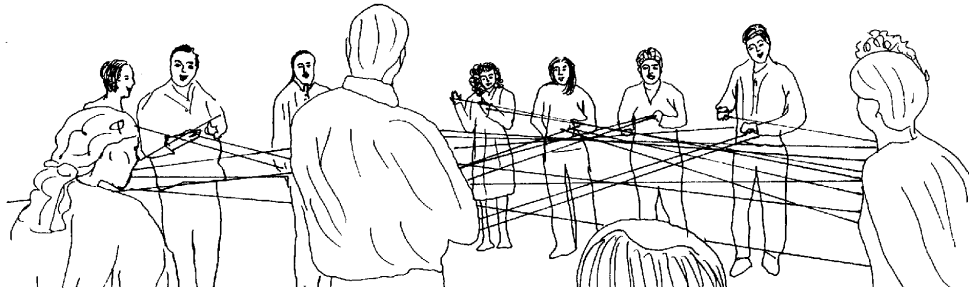
يمكن أن يتم تبادل الآراء داخل المجموعة كاملة إذا كان ذلك ممكناً. إن الرسم قد يكشف بعض أنماط من السيطرة، مما يوجب على المجموعة أن تتعلم كيف توجه النقد، وكيف تتقبل إرجاع الأثر (المردود) بشكل بناء.

التمرين الثاني:

١ - نستخدم كرة من الخيطان لتسجيل أنماط النقاش بدلاً من الرسم حركة التخاطب وتعيين مراقبين.

٢ - نطلب من المشاركين تشكيل مجموعات مختلفة تضم كل منها ثمانية أفراد. نعطي كل مجموعة كرة من الخيطان توضع في وسط الدائرة التي تشكلها المجموعة.

٣ - وفي كل مرة يرغب فيها شخص بالتكلم، تكون كرة الخيطان في يده. وبعد أن يتكلم، يربط الخيط حول قلمه (أو رجل كرسية) ثم يعطي الكرة للشخص الذي يتكلم بعده. (وعند انتهاء النقاش يكون شكل الخيطان الممدودة أشبه برسم حركة التخاطب السابق).



- ٤ - نعطي المجموعة موضوعاً ممتعاً ومثيراً للاهتمام لتناقشه (مثلاً: «أعتقد أن أهم عمل ينبغي على هذه المجموعة أن تفعله غداً هو...»).
- ٥ - وبعد مناقشة تتراوح بين عشرين وثلاثين دقيقة، يمكن مناقشة مثل هذه الأسئلة في مجموعات أصغر:
- أ - ماذا نستنتج من النمط المرسوم بالخيطان؟
- ب - لماذا حدث هذا النمط في هذه المجموعة؟
- ج - من الذي تحدث أكثر من غيره؟ ما شعور ذلك الشخص حيال ذلك؟
- د - من الذي تحدث أقل من الجميع؟ وما شعور ذلك الشخص حيال ذلك؟
- هـ - ماذا تعلمت شخصياً من هذا التمرين؟
- و - ما الذي يعنيه هذا في مجال عملنا في هذه المجموعة؟
- بعد ذلك يمكن تبادل المردود من المجموعات في جلسة مشتركة.
- الوقت المقترح:** ساعة إلى ساعة ونصف.
- المواد:** كرة خيطان لكل ثمانية مشاركين.

٣. لعب الأدوار عن «أنماط قيادة المجموعة»

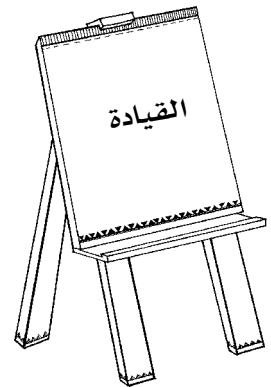
يساعدنا هذا التمرين على اكتشاف أثر سلوك قائد المجموعة على الناس. وهو مفيد إذا طبق في بداية ورشة عمل عن القيادة.

الخطوات:

ويجب التحضير للتمثيلية مسبقاً، والتمرّن على أدائها، أو الطلب من أشخاص يعرفون النشاط من قبل أن يلعبوا دور القادة المختلفين، مع دعوة متطوعين من المجموعة لأداء الأدوار الأخرى.

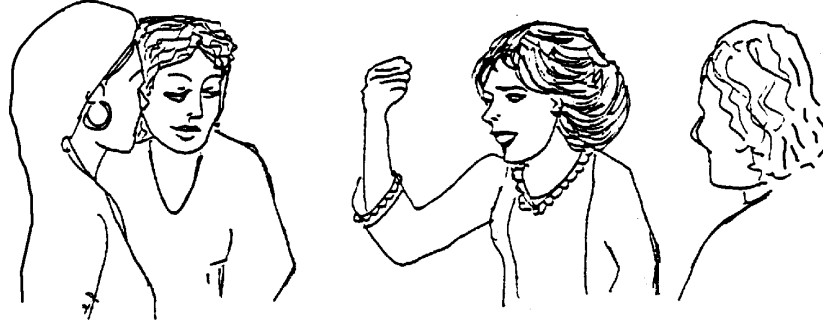
١ - نستدعي خمسة متطوعين لكل من التمثيليتين. ونطلب منهم تمثيل دور في اجتماع مجموعة مألوفة لديهم (مثلاً: مدرسة أو لجنة تنمية أو مجلس قروي). والمهمة هي اتخاذ قرار في قضية (أو قضايا) تهم المجموعة ككل، ويفضل عدم اختيار موضوع شديد الأهمية للمجموعة حتى لا ينصرف الناس عن الهدف الأساسي وهو «نمط قيادة المجموعة».

٢ - يمثل القائد الأول دور رئيس الجلسة الدكتاتوري والمتسلط. يطالب



راجع الفصل ٧

الناس بالتعبير عن أفكارهم ولكنه لا يستمع إليها، بل يسقط الاقتراحات ويفرض آراءه على الجميع.



٣ - يأخذ المتطوعون الأدوار التالية:

- يساند أحدهم كل ما يقترحه رئيس الجلسة،
- يقترح آخر احتمالات أخرى،
- يدعم ثالث المتحدث الثاني في اقتراحاته،
- يقاطع رابع رئيس الجلسة ويعارضه.

يمكن أن نعطي هذه الإرشادات إلى المتطوعين شفهيًا أو مكتوبة على قصاصات من ورق قبل عرض التمثيلية.

٤ - نرتب جلوس المجموعة في دائرة مفتوحة أمام الممثلين لكي يتمكن الكل من أن يروا ويسمعوا بشكل جيد (ومن الأفضل أن تكون التمثيلية وسط المجموعة). ينبغي تذكير الممثلين بأن يتكلموا بوضوح وأن يجعلوا حركاتهم مرئية.

٥ - يبدأ رئيس الجلسة التمثيلية، ويشترك كل شخص في المجموعة بالدور المعطى له.

٦ - عندما يصبح الوضع واضحاً للمشاهدين، يوقف المنشط التمثيل ويطلب من المجموعة الثانية أن تلعب دورها.

٧ - هذه لجنة مختلفة في تمثيلية مختلفة. يحصل الأشخاص على إرشادات عن أدوارهم كما حصل مع المجموعة الأولى (البند ٣)، إلا أنه يُطلب من رئيس الجلسة هذه المرة أن يكون سلبياً للغاية (أو غير مبالٍ: «فليفعلوا ما يريدون»). هذا القائد يُبدي قليلاً من الاهتمام، لا يقدم اقتراحات، ولا يستجيب أفكار الجماعة، ولا يساعد في التوصل إلى قرارات، ولا يحل النزاع.

٨ - مرة أخرى يقطع المنشط التمثيلية عندما يصبح الوضع واضحاً.

٩ - ثم يطرح المنشط الأسئلة التالية للمناقشة:

- ماذا فعل رئيس الجلسة الأولى في الاجتماع؟
- كيف كان رد فعل المجموعة؟
- ماذا فعل رئيس الجلسة الثانية في الاجتماع؟
- كيف كان رد فعل المجموعة؟

١٠ - إذا كانت المجموعة كبيرة جداً، من الأفضل أن يناقش المشاركون الأسئلة في مجموعات ثلاثية لبضع دقائق، قبل أن تُجمع كافة الأجوبة من الجماعة ككل.

١١ - بعد أن تتم مناقشة الأخطاء وردود الفعل بشكل تام، يطرح المنشط سؤالاً آخر:

- ماذا يفعل المنشط الجيد في المجموعة؟

(ملاحظة: يُطلب من المجموعة هنا أن تركز في ما تطرحه على ما يفعله المنشط. مثلاً: «يستمع إلى كل متحدث بتركيز»، وعدم الاكتفاء بمجرد تعداد عام لفضائل أخلاقية مثل: «القائد لطيف وعادل».)

١٢ - وأخيراً يمكن إعادة عرض الأدوار على أن يتطوع شخص لتمثيل دور المنشط الجيد.

ملخص:

من المفيد تلخيص كافة النقاط التي طرحها المشاركون والمشاركات وإضافة نقاط حول دور منشط المجموعة والميسر.

الوقت المقترح: ساعة وساعة ونصف.

المواد: أوراق كبيرة، شريط، أقلام عريضة.



راجع الكشاف

القيادة التشاركية / المشاركة في القيادة^(١)

التمارين في هذا
القسم:

١. متطلبات المهام
ومتطلبات تأمين
الروح الإيجابية
٢. المشاركة والملاحظة
٣. لرسم معاً
٤. تمرين المرأة
٥. تعزيز المشاركة
٦. التأمل في الأساليب

مع انتهاء التمرين السابق ومراجعة لائحة المهام المطلوبة من المنشط الجيد، تلاحظ المجموعة حجم العمل الملقى على عاتق شخص واحد، وضرورة مساهمة الجميع في تحقيقه. وتساعد التمارين التالية على توضيح مبدأ القيادة التشاركية ودور المنشط.

١. متطلبات المهام ومتطلبات تأمين الروح الإيجابية

الخطوات:

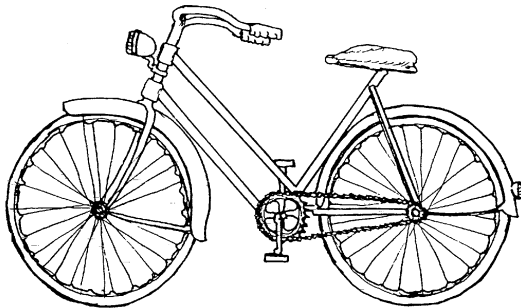
١ - تتشكل مجموعات ثلاثية ونطلب منها مناقشة التالي: «ما هي العوامل التي ساعدت المجموعة الأخيرة على تحقيق اجتماع ناجح؟». إذا اكتفوا بالقول بأن الجميع كان متعاوناً، نطلب منهم توضيح كيف ظهر ذلك.

٢ - على ورقة كبيرة نكتب قائمة تشمل كافة العوامل المختلفة المذكورة ثم نصنّفها تحت بابين:

• المتطلبات المساعدة في تأدية المهام أو

• المتطلبات المساعدة في تأمين الروح الإيجابية داخل المجموعة.

٣ - نرسم دراجة ونكتب متطلبات تأدية المهام تحت العجلة الخلفية ومتطلبات تأمين الروح الإيجابية تحت العجلة الأمامية.

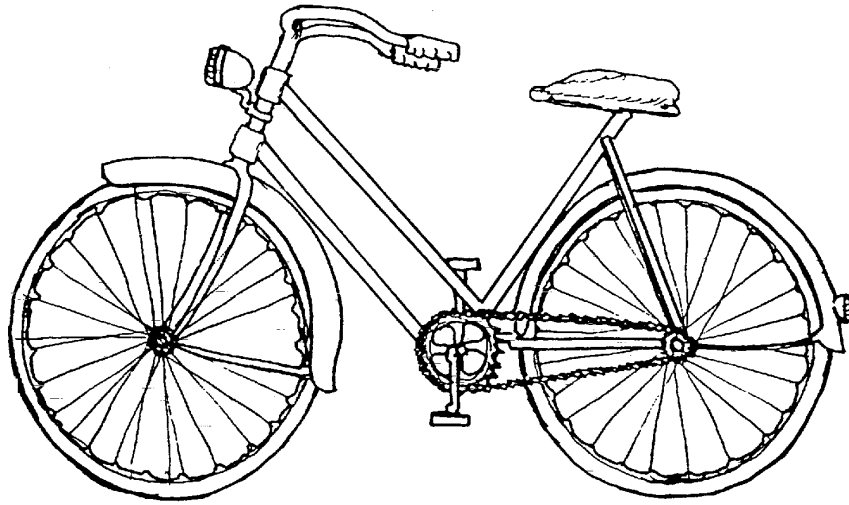


متطلبات تأمين الروح الإيجابية

متطلبات المهام

.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....



متطلبات المهام

متطلبات تأمين الروح الإيجابية

- ١ - المبادرة: دفع المجموعة إلى المباشرة بتنفيذ المهمة، وتقديم اقتراحات جديدة ومواضيع للنقاش وخطط، إلخ...
- ٢ - طلب المعلومات: تحديد موارد المجموعة والمعلومات التي تحتاجها من مصادر أخرى، مع تعريف هذه المصادر.
- ٣ - التشارك في المعلومات أو الحقائق وتبادل الخبرات والمهارات.
- ٤ - طلب الآراء: يعتمد اتخاذ القرارات الإيجابية على معرفة رأي وشعور كافة الأفراد في الاقتراحات. قد يكون من الضروري في بعض الأحيان إيجاد طريقة سريعة للحصول على كافة الآراء (مثل التصويت).
- ٥ - الشرح: إعطاء أمثلة عملية لإيضاح نقطة معينة.
- ٦ - التوضيح: طرح سؤال أو تكرار نقطة بكلمات مختلفة لجعلها واضحة للجميع.
- ٧ - التلخيص: إجمال النقاط التي وردت حتى الآن باختصار.
- ٨ - تفحص الإجماع: التأكد مما إذا كان الجميع ولاسيما الأشخاص الصامتون يوافقون على نقطة ما.
- ٩ - اقتراح إطار لاتخاذ القرارات (انظر التفاصيل في الفصل السابع).
- ١ - التشجيع: أن تكون ودوداً، وأن تبني على الاقتراحات التي يقدمها الآخرون وأن تتقبل الآخرين وتحترم آراءهم.
- ٢ - إفساح المجال: مساعدة الأشخاص (وخاصة الهادئين منهم) على المشاركة في المناقشة (مثلاً: لقد كانت سميرة على وشك أن تقول شيئاً...).
- ٣ - وضع المقاييس وقوانين العمل: «هل نتفق على أن يتحدث كل واحد مرة وأن لا يتحدث أحد أكثر من مرتين؟» أو «فلنحاول أن نلتزم بالنقطة ونتجنب النقاشات الجانبية».
- ٤ - تشخيص الصعوبات: «أعتقد أننا لا نستطيع أن نتخذ هذا القرار إلى أن نحصل على مزيد من المعلومات». أو «قد يخاف بعضنا من نتائج هذا القرار».
- ٥ - التعبير عن المشاعر الشخصية والجماعية: «بدأت أشعر بالملل. هذه نقطة بسيطة وقد صرفنا عليها نصف ساعة».
- ٦ - الانسجام: مساعدة أولئك الذين في حالة صراع أو نزاع على فهم وجهات نظر بعضهم البعض.
- ٧ - التقييم: خلق فرصة للأفراد للتعبير عن المشاعر وردود الفعل إزاء عمل المجموعة.
- ٨ - التخفيف من التوتر: بالتعبير عنه علناً، ووضع المشكلة في إطار أوسع، أو المزاح في الوقت المناسب.

٤ - نسأل: ماذا يحدث في المجموعة إذا:

أ - تم تجاهل متطلبات المهام؟

ب - تم تجاهل ما يلزم لتأمين الروح الإيجابية؟

٥ - نوزع القائمة الخاصة بتأمين «المهام ومتطلبات تأمين الروح الإيجابية» ونقارنها بنتائج المناقشة التي دارت في المجموعة (القائمة في الصفحة السابقة).

٦ - نوضح أهمية أن يكون المنشط حساساً إزاء متطلبات المجموعة في كل لحظة وأن يستجيب لها. وكذلك الأمر بالنسبة لكل فرد مشارك، من دون أن يكون بالضرورة قائد المجموعة.

يستغرق وصول المجموعة إلى الشراكة في القيادة (القيادة التشاركية) وقتاً. وقد يضطر المنشط في البداية إلى تلبية معظم المتطلبات بنفسه.

بعد تعارف أفراد المجموعة تنتقل القيادة تدريجياً إلى الأفراد. وهنا ينحصر دور المنشط في تلبية المتطلبات التي لا يلبئها الآخرون. والمتطلبات متفاوتة بين مجموعة وأخرى: فقد تكون هناك حاجة إلى تنظيم الكلام بين شخص وآخر أو بين مجموعة وأخرى وتلخيص النتائج ووضعها في قالب عملي وهكذا.

وتقل مسؤولية المنشط تدريجاً مع انتقال هذه المسؤولية إلى أفراد المجموعة. وهذه هي بداية وصول المجموعة إلى الاعتماد على الذات واجتياز مرحلة الإتكالية.

٢. المشاركة والملاحظة^(١)

يهدف هذا التمرين إلى تدريب المجموعة على القيادة التشاركية واكتساب القدرة على معرفة حاجات المجموعة عن طريق الملاحظة.

الخطوات:

١ - تنقسم المجموعة إلى مجموعتين متساويتين: تحصل كل مجموعة على دور في المناقشة وآخر في الملاحظة.

٢ - تجلس المجموعة الأولى على شكل حلقة في الوسط وتجلس المجموعة الملاحظة على شكل حلقة خارج الحلقة الأولى. يُعين مراقب واحد من الحلقة الخارجية لكل شخص من الحلقة الداخلية.

لا يكون فشل
والاتحاد موجود
السجستاني

٣ - يُطرح موضوع مشوّقٍ يحثُّ على تبادل الآراء واتخاذ القرار. على سبيل المثال: «ما هي في رأيك معوقات التطور في منطقتك؟»، و«ما الذي يمكننا أن نفعله (أهم ثلاثة حلول)؟».

٤ - يُفترِح أن لا تختار المجموعة قائد مجموعة، بل أن تحاول تلبية المتطلبات أولاً بأول وبشكل جماعي.

٥ - يُطلب من المراقبين تسجيل ملاحظاتهم حول ما يجري: ما هي الحاجات التي تبرز، ما هي ردود فعل الأشخاص (وخاصة الشخص الذي يلاحظونه)؟

٦ - وبعد مناقشة تستمر من عشر إلى خمس عشرة دقيقة، يلتقي كل شخص مع مراقبه لمدة خمس دقائق من أجل مناقشة التعليقات على أسلوب المناقشة.

٧ - تعود المجموعة الأولى إلى الحلقة محاولةً اتخاذ القرارات في فترة تتراوح بين عشر وخمس عشرة دقيقة.

٨ - تقيّم المجموعتان معاً مدى نجاح المجموعة الأولى (التي جلست وسط الحلقة) في الوصول إلى القرارات وكيف يمكن تحسين ذلك. من المهم إبقاء النقاش حول الأسلوب وليس حول مضمون المناقشة.



٩ - تُعكس أدوار المجموعتين فتأخذ كل واحدة دور الأخرى. تشكل المجموعة الثانية حلقة في الوسط وتأخذ المجموعة الأولى دور المراقب. تعطي المجموعة الجديدة مهمة مختلفة وعلى القدر نفسه من الأهمية ويجري اتباع الخطوات السابقة نفسها.

ملاحظة: قد يكون من المفيد توزيع قائمة متطلبات المهام ومتطلبات تأمين الروح الإيجابية والطلب من المشاركين تدوين الملاحظات كلما أنجز الشخص الذي يلاحظونه وظيفة معينة.

إن الملاحظة المركزة هي تدريب مهم في مساعدة الأفراد على إدراك ديناميكية المجموعة وأسلوب عملها، ويصعب تحقيق ذلك إذا نحن انشغلنا في مناقشة المحتوى.

الوقت المقترح: ساعتان إلى ثلاث ساعات.

المواد: ورق، أقلام رصاص، استمارات للمراقبين عن قائمة «متطلبات المهام ومتطلبات تأمين الروح الإيجابية».

٣. لنرسم معاً

يساعدنا هذا النشاط على مناقشة مفهوم التعاون، من جهة، ومفهوم السيطرة من جهة أخرى. إذ في الوقت الذي نزن فيه أننا نعمل مع أناس آخرين، قد نكون في الواقع نعمل من موقع السيطرة على سير العملية كلها، والتحكم بها، من دون أن نعي ذلك.

الخطوات:



أ - يختار كل شخص شريكاً.

ب - يمسك الشخصان قلماً واحداً بطريقة تتيح لهما الكتابة والرسم معاً. نوزع أوراقاً بيضاء.

ج - نطلب من الشخصين رسم شكل (منزل أو زهرة مثلاً) معاً وإعطاء اسم لرسمهما على أن يحركا القلم سوية.

د - يبقى الجميع صامتين في أثناء الرسم والكتابة.

المناقشة:

هـ - يناقش كل شريكين السؤالين التاليين ولمدة خمس دقائق:

- ١ - ماذا كانت مشاعر وردود الفعل عند كل واحد منكما أثناء مسك القلم معاً؟
- ٢ - ما الأمور التي ساعدتكما في العمل؟ الأمور التي أعاقت عملكما؟

و - يلتقي ٤ من الشركاء ويشكّلون مجموعة رباعية لمناقشة ما يلي:
- كيف ينطبق هذا على حياتنا وعملنا معاً الآن؟ (تخصص ١٥ دقيقة للمناقشة).

ز - يتم تشارك النتائج في جلسة مشتركة.

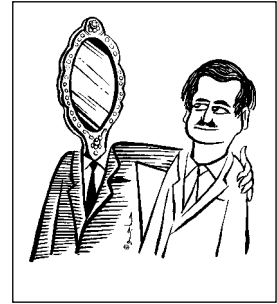
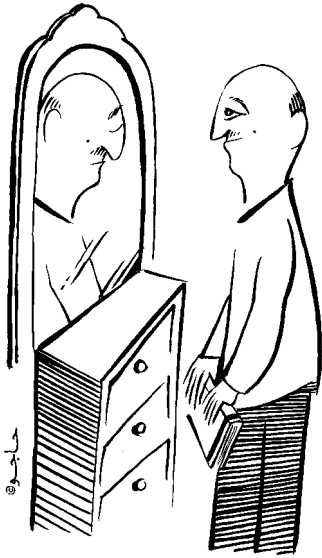


٤. تمرين المرأة

يفيد هذا التمرين في مناقشة المشاعر والمواقف تجاه مواقع القيادة التشاركية والتبعية.

الخطوات:

- ١ - نطلب من كل شخصين أن يقفا معاً ونطلب من أحدهما أن يكون القائد. يقلد الشخص الآخر حركات القائد وكأنه انعكاس له في المرآة.
- ٢ - يتبادل الشخصان الدورين فيقوم الشخص الذي كان تابعاً، ويتبع الشخص الذي كان قائداً.
- ٣ - نطلب الآن من الشخصين التحرك معاً بحيث لا يقود أو يتبع أي منهما الشخص الآخر.



أسئلة للمناقشة:

- ١ - ما الفروقات التي رأيتها في التجارب الثلاث؟
- ٢ - ما الذي شعرت به خلال كل تجربة في موضوع القيادة والتبعية؟
- ٣ - ما هي أوجه الشبه التي تجدها في العلاقة بين القائد والتابع من جهة، وبين التمرين والحياة اليومية من جهة أخرى؟
- ٤ - هل نجح الشخصان في أن يصبحا شخصاً واحداً؟ متى؟



ص ٢٣١

٥. تعزيز المشاركة

يستأثر بعض الناس بالمناقشة من دون أن يدركوا ذلك، وخاصةً عندما يحتد النقاش. ومن المفيد إدخال مثل هذين النشاطين لإبقاء مجال المناقشة مفتوحاً أمام الجميع وبشكل خاص أمام الأشخاص الهادئين أو «الذين يفكرون ملياً قبل أن يتكلموا».

ويساعد مثل هذين النشاطين المجموعة على إدراك من يتكلم، وعدد مرات تكلمه، كما يساعد من لا تُتاح الفرصة له للتكلم.

أ. **عصا المتكلم:** نضع في وسط الغرفة «عصا المتكلم» وهي كناية عن عصا (وقد تكون مزخرفة). نوضح: يشترط بمن يريد الكلام أن يحمل العصا. ويشير كل شخص آخر يود الكلام ويطلب العصا. وقد يشرف شخص محدد على تمرير العصا فيعطيها إلى الشخص الذي يود التكلم مع مراعاة عدم تجاهل أي طلبات وبخاصة طلبات الذين لمّا يتكلموا بعد.

ب. **الحبوب:** ومن الإجراءات الأخرى إعطاء كل شخص عدداً محدداً من الحبوب (من الفاصوليا أو الحمص أو الاستعاضة عنها بأعواد كبريت). وكلما تكلم الشخص يتخلى عن حبة من الحبوب ويضعها في وسط الغرفة. ولا يحق له الكلام مرة أخرى إلا بعد إعطاء الآخرين فرصة الكلام في الموضوع نفسه. ولا يستطيع الشخص الاستمرار بالكلام بعدما يستهلك كل حباته.

٦. التأمل في الأساليب المستخدمة

في النشاطات والتمارين

عند استخدام أساليب جماعية، من المهم أن تفهم المجموعة الأسباب التي جعلت المنشط يختار أسلوباً معيناً في وقت محدد. إن هذا يساعد على تجنب العديد من الأخطاء والتناقضات.

ولا شك في أن تعلم مثل هذه المهارات يتطلب من المنشط أن يخوض تجارب وممارسات عديدة وأن يتحلى بالقدرة على الاجتهاد حين تتطلب منه الظروف ذلك.

إن التأمل يقوي حساسية الملاحظة. ومن المفيد التأمل في أسلوب ورشة العمل وتحليل الخطوات المتبعة وأسباب اعتمادها دون غيرها.

الخطوات:

- ١ - يمكن طرح الأسئلة التالية على المجموعة في أوقات مختلفة (بعد نشاطات معينة، أو يومياً أو في منتصف ورشة العمل أو عند انتهائها):
 - أ - ما هي الأساليب المختلفة التي استخدمت لتعزيز المشاركة؟
 - ب - لماذا استخدم كل أسلوب؟ ما هي أسباب استخدامه؟
 - ٢ - يستطيع المنشط أن يستخدم هذه الجلسة بسهولة لربط ما تتعلمه المجموعة بالنظريات المماثلة، مثل «بناء الثقة»، «مناخ التعلم»، «استخدام المجموعات الصغيرة»، (راجع الفصل الخامس).
- الوقت المقترح:** ساعة إلى ثلاث ساعات (بحسب عمق التحليل).



النقد والنقد الذاتي

في النقد والنقد الذاتي:

١. المردود
٢. تمرين حول سلوكنا
٣. نافذة الذات
٤. تعزيز عمل الفريق
٥. استبيان حول فعالية الفريق
٦. الاستعانة بسلوك الحيوان
٧. التقييم الشخصي داخل المجموعة

مَنْ نَظَرَ فِي عَيْنِ نَفْسِهِ
أَشْرَكَ عَيْنَ غَيْرِهِ

١. المردود (رَجْع الأثر):

ومن التعبيرات المتداولة في المنطقة العربية: مردود الأثر، أو الأثر الرجعي، أو إرجاع الأثر، أو ارتداد الأثر، أو الأثر المرتد، أو التغذية الاسترجاعية، أو إرجاع المردود، أو «الفيدباك» (بالإنكليزية).

وأنواع المردود ثلاثة:

أ. المردود الشخصي



يعني المردود الشخصي أن يتلقى الشخص المعني معلومات حول كيفية تفاعل الآخرين مع سلوكه في ظرف أو وضع محدد. إن من المهم للغاية أن يعرف المنشطون تحديداً كيف كان رد فعل الناس على سلوكهم وعلى



البرامج التي نظموها، إذ عندها فقط يدركون الحاجة إلى التغيير أو التحسين.

وكثيراً ما يستمر المنشطون في تنظيم البرامج والتصرف بالأسلوب ذاته، دون أن يخبرهم أحد ما إذا كان الآخرون مهتمين بما يفعله المنشطون، أم كانوا ينفرون من تصرفاتهم.

ب. المردود غير المباشر

نستطيع أن نستخلص الكثير من المردود غير المباشر من خلال الملاحظة:

- هل يبدأ المشاركون بالنظر إلى النافذة أو تتشكّل في عيونهم نظرات غير معبّرة (ظاهرة العين الزجاجية) بعد أن نكون قد تحدثنا لبعض الوقت؟

- هل ينسحب الناس بهدوء من الاجتماعات أو ورشات العمل؟

- هل تنفّذ المجموعات فعلاً المخططات التي نضعها معها؟

ولكننا قد نخطئ إذا اعتمدنا على المردود غير المباشر فقط (فقد يكون صاحب النظرات الهائمة مصاباً بالألم في معدته!). ومن الأجدى لنا أن نسأل الناس مباشرة عن ردّ فعلهم فنحصل على إجابة صادقة. علماً بأن الناس في بعض الأحيان يخافون من التعبير عن آرائهم ومشاعرهم، أو يترددون ويمتنعون لأسباب مختلفة، خصوصاً إذا كانت آراؤهم سلبية بعض الشيء.

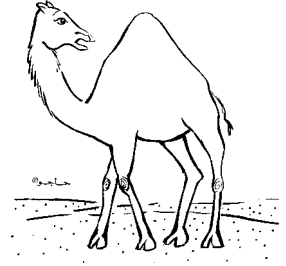
ج. المردود المباشر

يهدف المردود المباشر إلى تطوير الأداء الشخصي وتعزيز ثقة الإنسان بنفسه. ولا يجوز أبداً تحطيم الشخص المعني. إن التشارك أو التفاعل الجيد يشجع الجوانب المفيدة في سلوك الشخص ويعطيه فرصة لتغيير الجوانب غير المفيدة.

تختلف طريقة تقديم المردود باختلاف المجتمعات والثقافات الاجتماعية. وينبغي تكييف التمارين والمعلومات التالية بحسب المجتمعات المحلية:

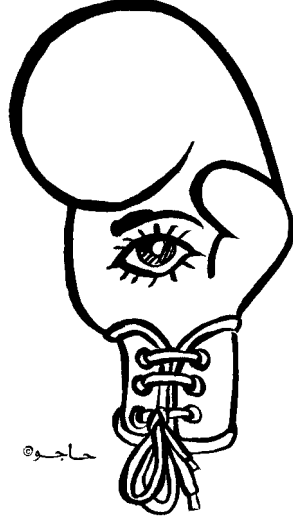


لو نظر الجمل
إلى حدبته
لما سخر من حدبة غيره



المردود مهم
في بناء الفريق.

المردود: نقاط أساسية



١- يكون المردود مفيداً عندما يوجّه إلى شخص يدرك أننا نتقبّله ونقدّره.

٢- إن مناخ الثقة والتقدير المتبادل شرطان أساسيان لتوفير المردود الصادق.

٣- تتم المشاركة في المردود عندما يطالب الشخص المعني بمعرفة كيف يراه الناس. يجب ألا يكون المردود مفروضاً.

٤- يجب أن يتعامل المردود مع ما فعله الشخص، ومع مسلكيته، وليس مع دوافعه ونياته.

٥- ومن الأفضل عرض المردود السلبي باعتباره مشكلتنا الخاصة، أو تعبيراً عن مشاعرنا الشخصية تجاه حدث ما. فنقول مثلاً:

«لقد شعرت بالاستياء عندما قاطعت اقتراحي ورفضته بسرعة» بدلاً من القول:

«أنت تحاول دائماً أن تُشعر الناس بأنهم لا يستطيعون تقديم شيء...».

٦- على كل إنسان أن يعبر عن شعوره هو فقط، دون الافتراض أنه شعور المجموعة كلها. فالآخرون يستطيعون أن يعبروا عن ذلك بأنفسهم إذا كان هذا هو شعورهم فعلاً.

٧- يركّز المردود على الأشياء القابلة للتغيير: «سيكون من الأسهل عليّ الاستماع إذا حددت موضوعك»، في حين أن لا معنى للقول مثلاً: «لهجتك تدفعني إلى الجنون»، أو «لا أحب شكل أذنك!».

من لا يجيد الرقص يقول:
إن الطبل عاطل
مثل أشانتي

تقبُّل المردود: نقاط أساسية

١ - نستفيد من المردود حين نستمع جيداً إلى المشاعر التي يجري التعبير عنها وعندما:

- لا نتسرّع بتبرير تصرفاتنا
- لا نفسر أسباب تصرفاتنا.



لا نستطيع مجادلة المشاعر. فإذا أحس شخص بالملل أو الانزعاج أو الإهانة، فلا جدوى من أن تقول له: «يجب ألا تشعر هكذا». إن إحساس كل شخص ملك له. وعلى المنشط الاستماع بدقة إلى الأشخاص وهم يخللون آثار الشعور بالملل أو الانزعاج أو الإهانة عندهم. عندها يتعلم المنشط كيف يتجنّب أن يُضجر أو يُزعج أو يُهين الآخرين في المستقبل.

٢ - إن للشخص الحق في تقرير قدر المردود الذي يود معرفته في وقت معين. عندها يقول «لا بأس.. شكراً جزيلاً.. سوف أفكر بالأمر.. ولكنني أعتقد أنه من المفيد الانتقال إلى موضوع آخر الآن».

٣ - يتوجب على الشخص الذي يتلقى مردوداً أو أثراً سلبياً على تصرفاته أو أعماله أن يتذكر بأن ردود أفعال الناس مختلفة. وقد يرغب في أن يعرف كيف تفاعل الآخرون مع الحدث ذاته. فإذا اكتشف أن شخصاً واحداً فقط من المجموعة قد تفاعل سلباً، فقد لا يفعل شيئاً. أما إذا اكتشف أن معظم أفراد المجموعة يقفون موقفاً سلبياً، فمن الضروري أن يحاول تغيير تصرفه أو فعله.

ومن المفيد التأكد من أن الجميع يعبر عن نفسه على أحسن وجه ممكن، وأن يتم العمل على إزالة نقاط التوتر بين الأفراد. ومما لا شك فيه أن تعزيز الوحدة والثقة بين أفراد المجموعة يعتمد على تقديم الاقتراحات البناءة لكل فرد فيها.

٢. تمرين حول سلوكنا

يساعد هذا التمرين الأفراد على زيادة إدراك سلوكهم الخاص في المجموعة، وعلى فهم مختلف أنواع السلوك التي تصدر عن الآخرين، مما يهيئ الجو للمردود (أو إرجاع الأثر).

الخطوات:

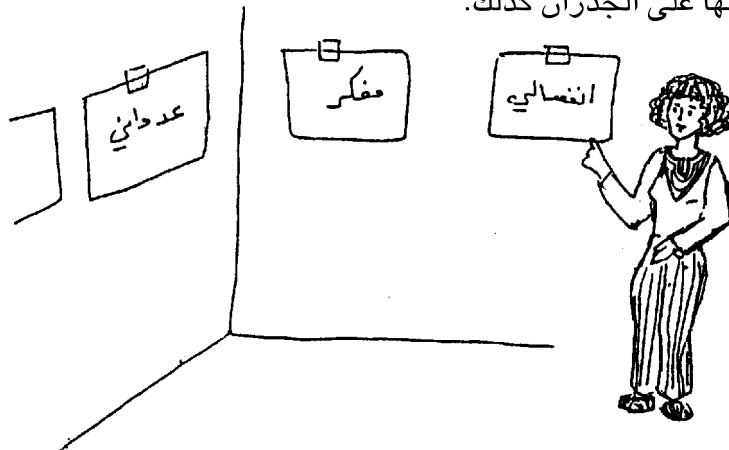
أ - نكتب أنواع السلوك التالية على ورق كبير قبل البدء بالتمرين:

- عدواني
- مفكر - هادئ
- منجز
- انفعالي
- منطقي.

ب - يوضح المنشط أنه توجد أنواع عديدة من السلوك في المجموعات. ويساعد هذا التمرين على فهم أثر سلوكنا الذاتي وسلوك الآخرين في المجموعة.

ج - يوضح المنشط التمرين: سوف يعلق أوراقاً كبيرة في الغرفة تتناول أنواعاً عامة من السلوك. يدرس كل شخص هذه الأنواع، ويقف عند نوع السلوك الذي يعكس سلوكه عامه داخل المجموعة. والمطلوب عدم التفكير مطولاً بالموضوع، بل التوجه نحو أول سلوك يلفت انتباهه ويعتقد أنه مشابه لسلوكه عادة.

د - يعلق المنشط أنواع السلوك، ويقدم مثلاً على كل نوع وهو يشرحه. تعلق الأوراق على الجدران متباعدة قدر الإمكان. يفتح المنشط الباب لإضافة أنواع سلوك أخرى. فإن ظهرت أنواع جديدة يكتبها ويعلقها على الجدران كذلك.



هـ - يطلب المنشط من كل شخص أن يقف عند الورقة التي تصف أقرب ما يكون الى سلوكه. أما الذي لا يستطيع فعلاً أن يختار (وهو أمر غير عادي) فينبغي أن يجلس في مكان آخر، ويتحدث مع أولئك الأشخاص الذين لا يستطيعون أن يختاروا أيضاً.

و - يقسم المنشط الناس ضمن السلوك الواحد إلى مجموعات صغيرة (ثلاثية أو ثنائية) طالباً منهم مناقشة التالي: «كيف يفيدنا هذا السلوك في المجموعة، وكيف يضر بنا؟».

ز - بعد حوالي عشر دقائق، يطلب المنشط من المشاركين والمشاركات تشكيل دائرة كبيرة، مرة أخرى، على أن يجلس أفراد مجموعات السلوك الواحد معاً.

ح - يتبادل أفراد المجموعة الآراء حول الأنواع المفيدة وغير المفيدة في سلوكهم. ويثير هذا النقاش الضحك عادة، ولهذا ينبغي على المنشط دفعهم إلى عدم الدفاع عن سلوكهم أو الإفراط في مهاجمة سلوك الآخرين. عليه أن يساعد المجموعة، بطريقة طريفة مرحة، على أن تدرك أنها تحتاج إلى كافة أنواع السلوك داخلها من أجل العمل معاً بشكل جيد.

الوقت المقترح: حوالي ٤٥ دقيقة إلى ساعة.

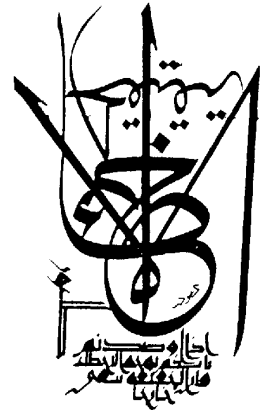
المواد: أنواع السلوك مكتوبة مسبقاً على خمس أوراق كبيرة.

٣. نافذة الذات^(١)

تعرف أيضاً باسم «نافذة جوهاري» نسبة للشخص الذي قدم هذا التحليل.

تعتبر هذه النظرية مقدمة جيدة لأي نشاط حول المردود.

يتمتع كل واحد منا بكيان خاص متفرد، فيه جانب معروف، وآخر غير معروف. وتساعدنا هذه النظرية على فهم أنفسنا بشكل أفضل، وتعلم كيفية بناء جسور الثقة مع الأشخاص الآخرين عن طريق التشارك والمردود.



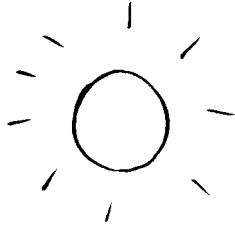
إذا أوصدتم بآبكم
في وجه الأخطاء
فإن الحقيقة تبقى خارجاً
طاغور

نافذة جوهاري:

غير معروف لذاته

معروف لذاته

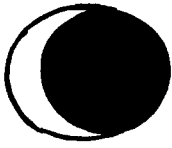
الجانب المستور	الجانب المكشوف	معروف للآخرين
المردود		
الانكشاف	التشارك	غير معروف للآخرين
الجانب العميق	الجانب المخفي	



الجانب المكشوف



الجانب المستور



الجانب العميق



حاجو®

الجانب المخفي

الجانب المكشوف: هو ذلك الجزء من نفسك المعروف لك وللآخرين. إنه النطاق الذي يحصل فيه التشارك المتبادل.

الجانب المخفي: هو الجزء من ذاتك الذي يكون معروفاً لديك، ولكنك لا تشرك الآخرين فيه. وغالباً ما يبقى هذا الجزء مخفياً، إلا أن إبراز شيءٍ منه دليل على النية في التشارك الفعلي مما يساعد على بناء الثقة وتعزيز عمل الجماعة.

الجانب المستور: هو القسم من ذاتك الذي يعرفه الآخرون والذي تجهله أنت. وقد يتضمن ذلك نبذة صوتك، أو حركة يديك عند الكلام، أو نزاعاً تورطت فيه، أو ميزات لا تعيها.

الجانب العميق: هو القسم من ذاتك غير المعروف لك ولا للآخرين. تدخل في هذا النطاق مواهب وقدرات كامنة فيك ولكنك لا تعيها ولا يراها الآخرون. وقد يأتي يوم تظهر فيه على الملأ.

المردود أو رجوع الأثر: هو إحدى الطرق التي يستخدمها الآخرون في كشف الجانب المستور من ذاتك من خلال حملك على رؤية ما يرونه فيك. المردود يوسّع الجانب المكشوف على حساب الجانب المستور .

التشارك: هو أحد الأساليب التي تفتح بها ذاتك أكثر على الآخرين. التشارك يوسّع الجانب المكشوف على حساب الجانب المخفي.

الإنكشاف: هو حصيلة التشاكر والمردود، وهو يوسع الجانب المكشوف على حساب الجانب العميق (جلاء الأمور أو البوح). هو تجربة تكشف شيئاً من الجانب العميق في ذاتك فجأة. والانكشاف يأتي بطريقة عفوية، ولا يخطط له.

تطبيق «نافذة الذات»^(٣):

يهدف هذا التطبيق إلى مساعدة ممارسي التنمية على رؤية الأمور من منظور الناس. غالباً ما يخطط ممارسو التنمية المشاريع انطلاقاً من النافذة الأولى والثانية (أنظر الشكل). ولكنهم حين يراعون النافذة الثالثة، فإنهم يضمنون مشاركة الناس التي تعتبر عاملاً أساسياً في نجاح المشاريع.

٢	١
وجهة نظر ممارس التنمية حول مشاكل القرية (أو المجتمع المحلي) والتي قد لا يعيها أهل القرية أنفسهم	افتح النافذة المعلومات الواضحة والمتاحة للجميع
٤	٣
المعلومات المكتسبة أثناء العمل الجماعي الذي يقوم به أهل القرية وممارسو التنمية	وجهة نظر أهل القرية (أو المجتمع المحلي) ومشاعرهم ومعرفتهم بمشكلاتهم التي قد يجهلها ممارسو التنمية

الخطوات:

أ - يوضح المنشط النوافذ الأربع. تكشف كل نافذة عن معلومات مختلفة مفيدة في إعداد مواد تربوية لبرنامج محدد والتخطيط لمشروع عام.

ب - عند مناقشة كل نافذة، يطلب المنشط من المشاركين والمشاركات إعطاء أمثلة من تجاربهم تكتب في المساحة الفارغة من النافذة. مثال:

النافذة رقم ١: معلومات واضحة أو يسهل الحصول عليها: عدد السكان، الأمراض الشائعة، الدخل، الموارد وغيرها. نحصل على المعلومات عن طريق المقابلات والملاحظة والوثائق والدراسات وغيرها.

النافذة رقم ٢: وجهة نظر أشخاص من خارج المجتمع المحلي أو القرية لا يعرفها (أو ربما يرفضها) الأهالي. إن ما يحدد وجهة النظر هذه هو مستوى التعلّم، والقيم الخاصة بما يجب أن يعمل الآخرون، والعادات، وإبداء الحكم أو الرأي وغيرهما.

فالأساس الذي تركز عليه وجهة النظر هذه يتشكل من المعرفة التي يمتلكها أشخاص من خارج المجتمع المحلي، ومن تحديدهم الأولويات كما يرونها، وتحليلهم الأوضاع بناء على ملاحظاتهم ودراساتهم.

النافذة رقم ٣: تتضمن آراء وانطباعات ومعتقدات الأهالي أنفسهم والتي يصعب اكتشافها لأن الناس يعطون الأجوبة التي يعتقدون أن غيرهم يريد سماعها.

أمثلة: معتقدات الأهالي، مشاعرهم تجاه مجتمعهم، أو تجاه ممارسي ومنسقي التنمية، أو تجاه الحكومة.. إلخ.

مع فتح النوافذ الثلاث، نستطيع أن نفهم الخطوات المطلوبة لتخطيط برنامج ملائم وتنفيذه.

النافذة رقم ٤: تحتوي معلومات يجهلها الجميع في البدء. ومع الوقت يكتسبها كل من ممارسي التنمية والأهالي أثناء العمل معاً. وهذه المعلومات تعزز روح الاندفاع وعامل الثقة وحب العمل.



سؤال



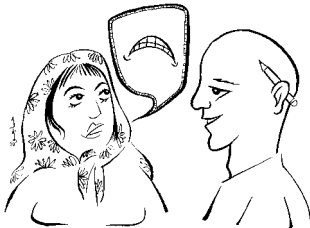
التفاعل



رفض أو صد



استغراب



نقل خبرة



عرض مشاكل



موقف من...

٤. تعزيز عمل الفريق

يعطي هذا التمرين أفراد الفريق فرصة طرح اقتراحات مفيدة من أجل اكتشاف إمكانياتهم وتطوير عملهم المشترك.

الخطوات:

أ - نوضح للفريق هدف التمرين. ثم نطلب من أحد أفراد المجموعة التطوع لتلقي المردود وتسجيله. نطلب من الآخرين أن يخبروه آراءهم حول:

- ١ - ما الذي يعجبني في مساهمتك وسلوكك داخل الفريق؟
- ٢ - ما الذي أجده غير مقبول في تصرفاتك؟
- ٣ - ما الذي أطلبه منك لجعل عملك في الفريق أكثر جدوى؟

ب - ينبغي على الشخص الذي يتلقى

المردود (رَجْع الأثر) أن يشجّع

على طرح الأسئلة، داعياً

أولئك الذين

يظهرون رغبة في

الحديث إلى

مخاطبته

مباشرة.



عامل الناس
كما تحب
أن يعاملوك

ج - إذا بدأ الأفراد بالحديث وكان الشخص غير موجود معهم (مثلاً: «أحمد يتطوع دائماً...»)، ينبغي على المنشط أن يذكرهم بأن يوجهوا الحديث إلى الشخص المعني (أي مخاطبة أحمد) مباشرة.

د - بعد الانتهاء من إرجاع المردود إلى شخص معين، نطلب من متطوع آخر أخذ مكانه وقيادة التعليقات الموجهة إليه.

هـ - على المجموعة أن تتجنب فرض مضمون المردود على الشخص المعني. فإن لم يرغب هذا الشخص في الاستماع إلى رجوع الأثر المحدد فلا يمكن فرضه عليه لأنه لن يكون مجدياً في تغيير سلوكه.

وقد ينشأ توتر حاد أثناء المناقشة. على المنشط عندها التدخل لتوضيح الأمور والتأكيد على أسس وبديهيّات الحوار البناء وتقديم وتقبّل المردود الفعّال.

أسئلة بديلة:

- أ - ما هي نقاط القوة التي أراها فيك كفرد في الفريق؟
ب - ما هي بعض الاقتراحات لاستخدام مواهبك ومهاراتك بطريقة أكثر فعالية داخل الفريق؟
أو

- أ - ما الذي أريدك أن تستمر في فعله؟
ب - ما الذي أريدك أن تتوقف عن فعله؟
ج - ما الذي أريدك أن تبدأ بفعله؟

٥. إستبيان حول فعالية الفريق

يساعد استخدام هذين الإستبيانين في اكتشاف جوانب عمل الفريق والتي تحتاج الى مناقشة.

الخطوات:

- أ - نطلب من كل شخص تعبئة هذين الاستبيانين (يستغرق هذا العمل ما بين خمس وعشر دقائق).
ب - نراجع الإجابات معاً كفريق في محاولة لتحديد النقاط التي برز فيها تباين واضح في الرأي. وتكون هذه هي المواضيع التي تتطلب أن يعالجها الفريق في مناقشات صريحة وواضحة.



ملاحظة: نشجعك على تبسيط هذا الاستبيان بناء على حاجات مجموعتك. (انظر الاستبيانين ص ٢٦٦ و ٢٦٧).

١. استبيان حول فعالية الفريق: المهام

ارشادات: ضَع علامة على كل سطر وذلك عند الدرجة التي تعطيتها لفريقك. ناقش ردود فعلك مع فريقك. عند وجود اختلافات، حاول أن تبيّن ما ينبغي عليك أن تفعله لمساعدة الفريق على أن يعمل بطريقة أفضل.

أداء المهام:

١. الى أي مدى تعتبر أهداف الفريق واضحة؟

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
واضحة جداً		واضحة بعض الشيء للأكثرية		واضحة لعدد قليل من الناس		ارتباك تام	

٢. ما هو مدى اهتمامك بما يقوم به الفريق؟

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
مهتم كثيراً		مهتم		مهتم قليلاً		لست مهتماً بتاتاً	

٣. الى أي مدى نُحسن تشخيص مشكلات فريقنا؟

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
نواجهها بصراحة ونحلها بعناية		نعطيها اهتماماً ملموساً		نعطيها بعض الاهتمام		نتجنبها وننظرها بعدم وجودها	

٤. الى أي مدى تتناسب وسائل عملنا مع تحقيق أهداف الفريق؟

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
إنها أفضل وسائل ممكنة لتحقيق غاياتنا		غالباً ما تكون مفيدة		لا تساعد كثيراً		مخيبة	

٥. الى أي حد ننجح في دمج مساهمات مختلف الأفراد؟

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
الكل يتكل على نقاط الآخرين ويبيّن مباشرة عليها		اهتمام معقول باستخدام آراء الآخرين		اهتمام بسيط بآراء الآخرين		يعمل كل فرد وحده ولا يراعي الآخرين	

٦. كيف نتخذ القرارات عادة؟

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
إجماع حقيقي	أغلبية تأخذ القرار	اتفاق عن طريق الضغط	أقلية تأخذ القرار	شخصان يأخذان القرار	يعتبر سكوت الأشخاص موافقة	لا نتخذ القرارات	

٧. الى أي حد نستخدم موارد أعضاء الفريق وإبداعهم في تحقيق الأهداف؟

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
الجميع يساهم بشكل تام وخلق		معظم الأعضاء يساهمون بنسبة كبيرة		عدد قليل يساهم		لا أحد يساهم بحرية، لا نستخدم الموارد	

٢. استبيان حول فعالية المجموعة: تأمين الروح الإيجابية

إرشادات: ضَع علامة على كل سطر وذلك عند الدرجة التي تعطيها لفريقك في هذه المرحلة. ناقش ردّ فعلك مع الفريق، وعند وجود اختلافات، حاول أن تبيّن ما ينبغي عليك أن تفعله لمساعدة الفريق على العمل بطريقة أفضل.

متطلبات الصيانة:

١. الى أي حد يستمتع الأعضاء بالعمل مع الآخرين داخل الفريق؟

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
الجميع يحبونه، فرح حقيقي وتعاون نشط	راضون الى حدّ ما، مع بعض الاستمتاع	البعض مسرور والبعض لا يبالي والبعض غير مسرور	غير راضين	لا أحد. الجميع على استعداد للانسحاب			

٢. ما هو مقدار التشجيع، والدعم والتقدير الذي يعطيه بعضها بعضاً أثناء العمل؟

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
متوافر لكل فرد حتى عند الاختلاف	غالباً ما يوجد دعم	نقدر البعض، نتجاهل البعض، وننتقد البعض	نادراً ما نعطي الدعم	لا نعطي شيئاً			

٣. الى أي مدى يتم التعبير بحرية عن شعورنا وشعور الجماعة؟

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
يتم التعبير عن كل من المشاعر الشخصية والجماعية	غالباً ما يتم التعبير عن المشاعر الإيجابية والسلبية	يجري التعبير عن المشاعر عندما تكون قوية للغاية	التعبير عن المشاعر النادرة	لا تعبير عن المشاعر، الجميع يركّز على العمل			

٤. الى أي مدى نستطيع أن نستخدم الخلافات والنزاعات بطريقة بناءة داخل الفريق؟

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
نرحّب بها، نستكشفها نجدّها قيمة للغاية	غالباً ما نستكشف النزاعات	نستكشف النزاعات بين الفينة والأخرى أو نغيّر الموضوع	نادراً ما نتفحص النزاعات	نتجنّب ذكر الخلافات والنزاعات			

٥. الى أي مدى نحن حسّاسون ومتجاوبون مع مشاعر الآخرين التي لا يتم التعبير عنها بوضوح؟

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
نعلمها كلياً، وحساسون جداً ومتجاوبون جداً تجاهها	غالباً ما نستجيب لها	نستجيب لمثل هذه المشاعر أحياناً	نادراً ما نلاحظها	غافلون عنها، لا نحس بها ولا تهمنها			

٦ . الاستعانة بسلوك الحيوان (رموز الحيوانات)

ينتابنا السرور عندما نسمع أن عملنا كان مفيداً داخل المجموعة. ولكن من الصعب علينا أن نتقبّل بطيب خاطر أي ملاحظة تقول بأن بعض تصرفاتنا لم تخدم المجموعة.

يستخدم هذا التمرين الساخر لتسهيل عرض التصرفات غير المفيدة. وهو يفيدنا فقط بعد أن يتعايش أفراد المجموعة ويعملوا معاً فترة كافية من الوقت، وبعد أن يكونوا قد تخطّوا حواجز التعارف الأولى وصارت بعض ردود فعلهم المميّزة في أوقات الشدّة معروفة للمشاركين الآخرين.

الخطوات:

١ - يوضح المنشط أهمية مراجعة الجوانب السلبية بهدف تطوير المهارات القيادية. ونستعين على ذلك بخصائص بعض الحيوانات، إذ إنها تبين بوضوح تام بعض الصفات الأساسية للتصرف الإنساني.

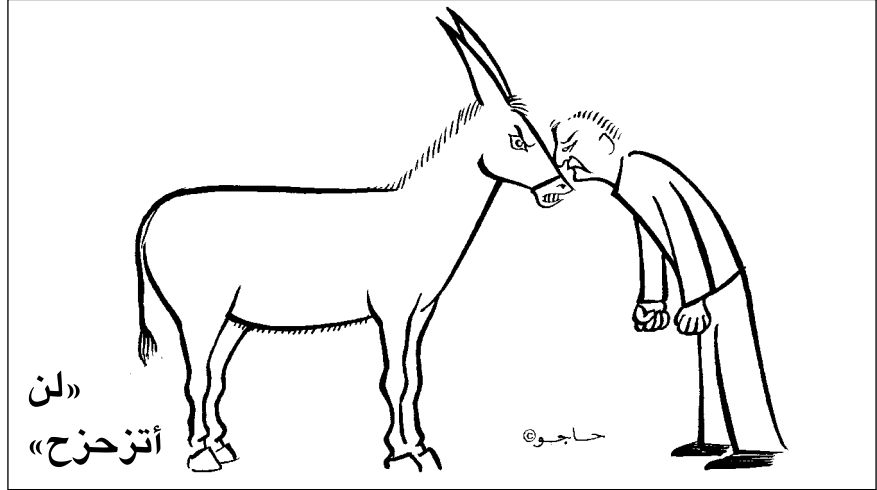
٢ - يصف المنشط كل نوع من أنواع السلوك بالفعل والحركات والفكاهة. ثم يعلّق الصورة المناسبة (ومن الأفضل دعوة المشاركين والمشاركات إلى وصف خصائص الحيوانات بأنفسهم).

٣ - بعد أن يتم إيضاح تصرفات كل حيوان وبعد أن تعلق الصور، نطلب من كل مشارك أن يجد شريكاً يشعر معه بالارتياح ويناقشان معاً: «هل سلكا سلوك أيّ من الحيوانات المذكورة خلال ورشة العمل المعينة، ومتى فعلا ذلك؟».

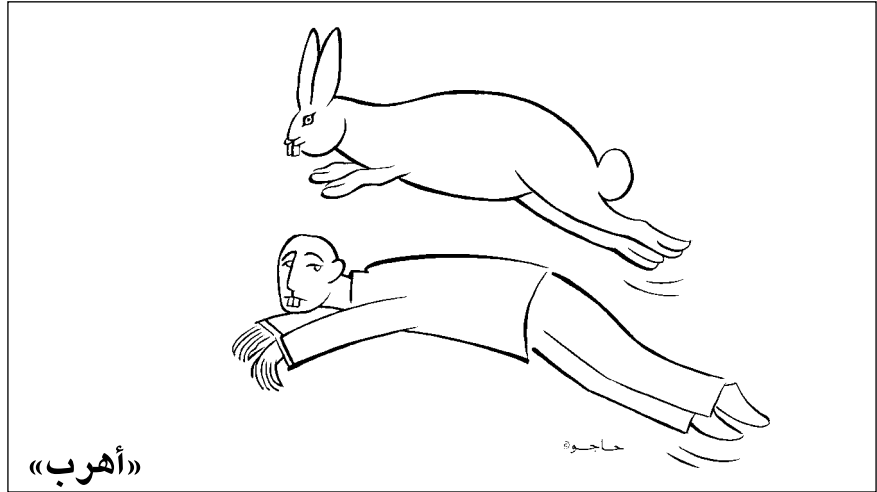
٤ - وتوفّر هذه الحيوانات في فترة لاحقة مفردات تساعد أفراد المجموعة على تبادل إرجاع الأثر أو المردود.

الوقت المقترح: حوالي ٤٥ دقيقة.

المواد: بطاقات الصور.



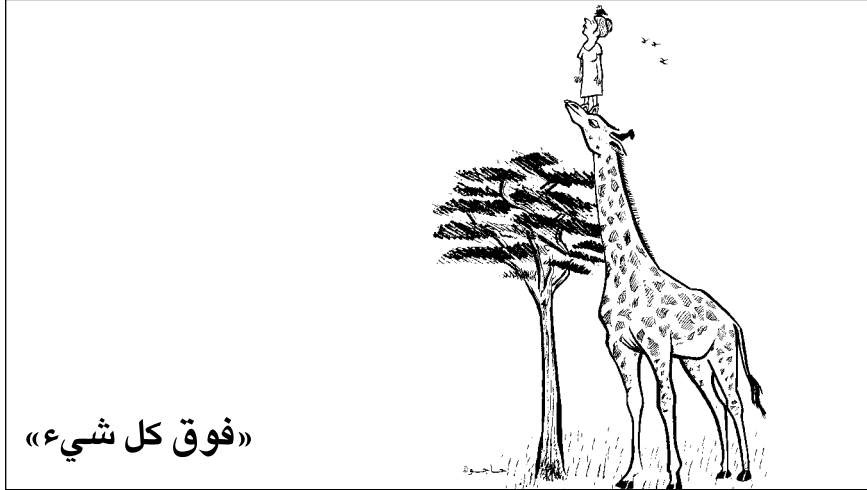
الحمار العنيد، لن يغيّر وجهة نظره.



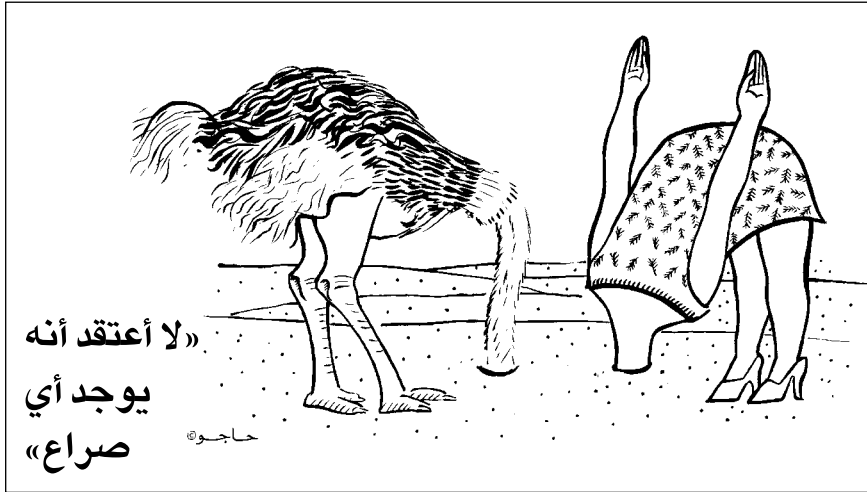
الأرنب الذي يهرب حالما يشعر بوجود توتر، أو صراع أو مهمة غير سارة. إنه يغيّر الموضوع بسرعة بهدف التهرب منه.



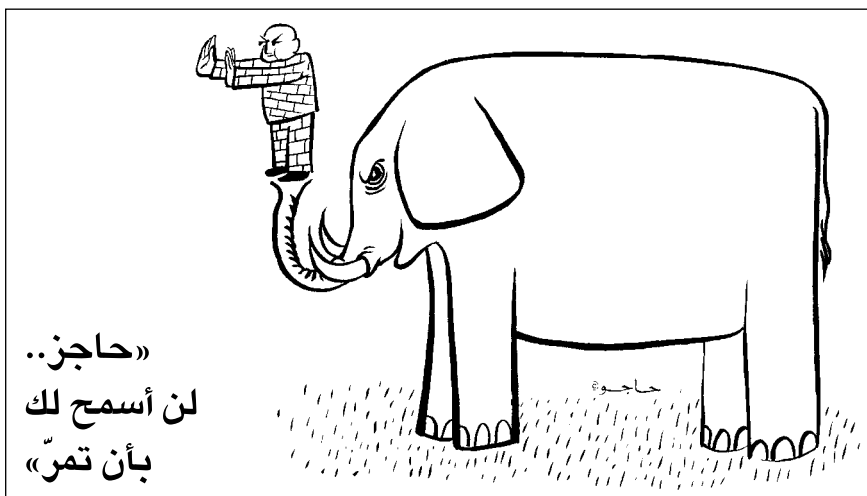
القرود الذي يعبث ويثرثر كثيراً ويمنع الجماعة من التركيز على أي عمل جاد.



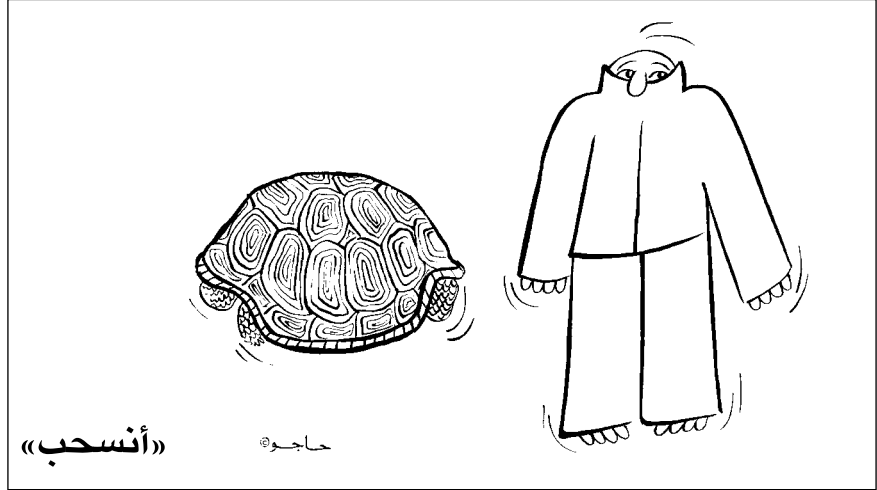
الزرافة التي تنظر إلى الآخرين (وإلى البرنامج عموماً) من فوق، وتشعر بأنها «فوق كل هذا العبث الطفولي».



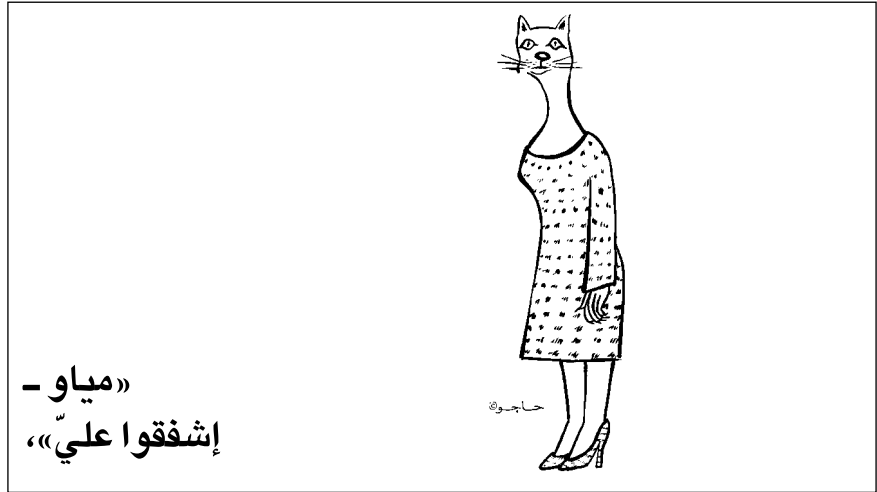
النعام التي تدفن رأسها في الرمل وترفض أن تواجه الواقع ولا تعترف بوجود مشكلة على الإطلاق.



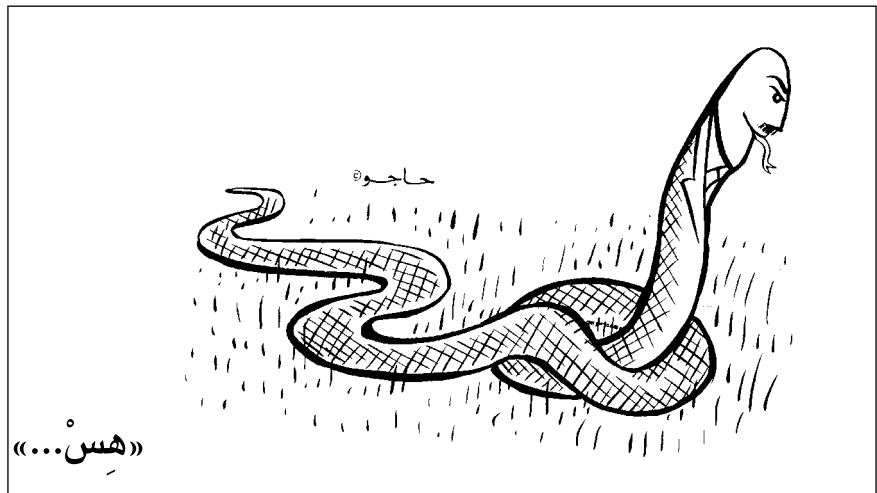
الضيل الذي يسدّ الطريق ببساطة ويمنع الجماعة بعناد من أن تتابع سيرها لتصل إلى أهدافها.



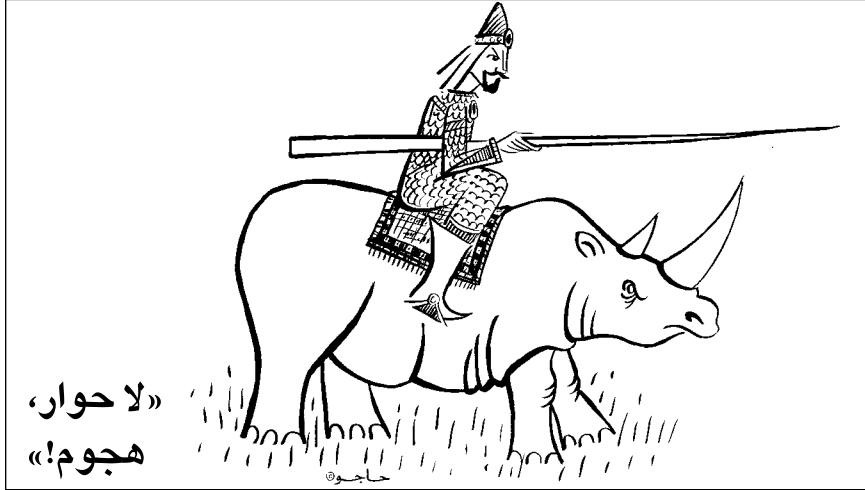
السلحفاة التي تنسحب من الجماعة، رافضة أن تقدم آراءها أو أفكارها.



القطّة التي تبحث دائماً عن الشفقة. «هذا أمر صعب جداً عليّ.. مياو...».



الثعبان الذي يختبئ بين الحشائش ويضرب بصورة غير متوقعة.



«لا حوار،
هجوم!»

وحيد القرن الذي يتدخل في الأمور ويغضب الناس بدون ضرورة.



«ألست زميلاً
رائعاً؟»

الطاووس الذي يتباهى دائماً، وينافس من أجل لفت الانتباه ويسعى إلى سماع الإطراء. «انظروا كم أنا رائع».



«ألست عميقة التفكير؟»

البوم التي تبدو وقورة جداً وتنتظاهر بأنها حكيمة جداً،
وتستخدم الكلمات الطويلة والجمل المعقدة.

«أمل ألا يراني أحد»

الفأرة التي تخجل بشدة من أن تتحدث في أي موضوع.

«ينام ويتنأب»

فرس النهر (سيد قشطة) الذي ينام طوال الوقت ولا يرفع رأسه إلا ليتنأب.

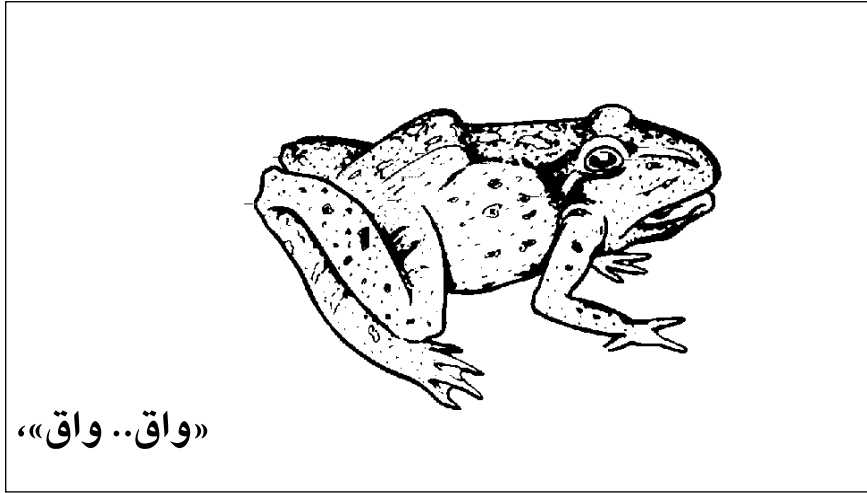
«تغير لونها بسرعة»

الحرباء التي تغير لونها بحسب الناس الذين تكون معهم. فهي تقول شيئاً لهذه الجماعة وشيئاً آخر لجماعة أخرى.



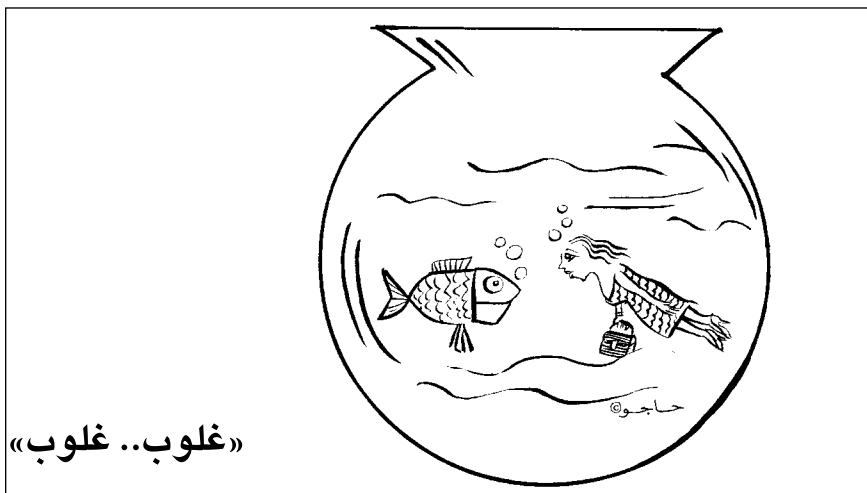
«أبوك
السّقامات»

الببغاء التي تردد كلام الآخرين تماماً.



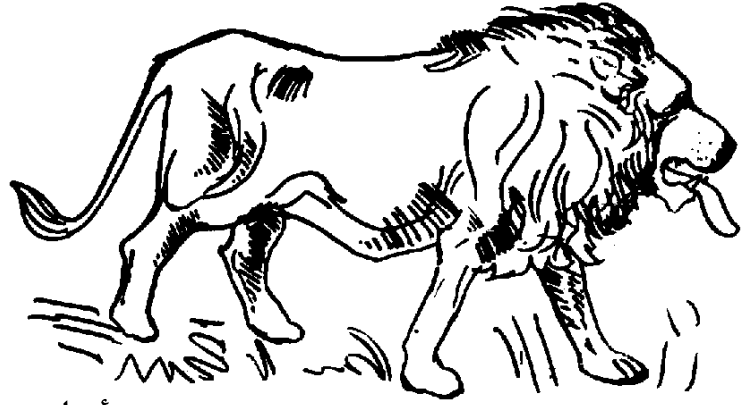
«واق.. واق»

الضفدع الذي يئنق ويئنق حول نفس الموضوع وعلى وتيرة واحدة.



«غلوب.. غلوب»

السمكة التي تجلس في مكانها بنظرات جامدة باردة،
لا تتفاعل مع أحد أو أي شيء.



«أحارب»

الأسد الذي يقتحم ويحارب كلما اعترض الآخرون على خطته أو تصادموا مع رغباته.

يمكنكم إضافة بطاقات أخرى وحيوانات بمواصفات ملائمة.

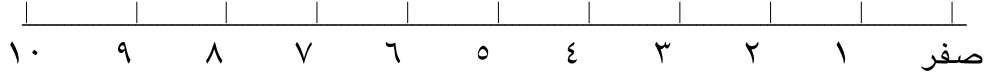
٧. التقييم الشخصي في المجموعة

تجدون في الصفحة التالية استبيانين آخرين يساعدانا على اكتشاف السلوك داخل المجموعة.

الخطوات:

١. يُطلب من الجميع ملء استبيان «تقييم لشخصي في المجموعة» انظر الصفحة التالية. نستخدم المقياس التالي: الرقم «١» لأقل علامة و«١٠» لأعلى علامة. «٥» هي العلامة الوسط.
 - ٢ - بعدها يملأ الجميع الاستبيان الثاني: «تقييمي لـ(فلان) في المجموعة». نملاً استبياناً لكل شخص في المجموعة.
 - ٣ - نوزع الأوراق على كل مشارك.
 - ٤ - يسجل كل شخص العلامات التي يعطيها لكل سؤال.
 - ٥ - نفتح المجال لمناقشة ما اكتشفناه في هذا التمرين ويجري حوار حول: «كيف نحسن أنفسنا»؟.
- الوقت المقترح: حوالي الساعة.

تقييمي لشخصي داخل المجموعة



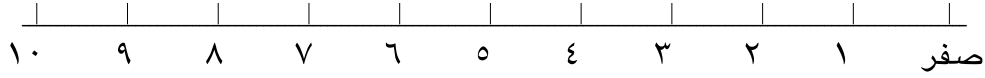
المقياس:

- ١- إلى أي مدى أشعر بالانتماء إلى المجموعة؟
- ٢- إلى أي مدى أشعر أن رأيي ذو قيمة في هذا الفريق؟
- ٣- إلى أي مدى أشعر أنه بإمكانني إبداء رأيي بحرية داخل المجموعة؟
- ٤- إذا واجهت مشكلة مع أحد أفراد المجموعة، لا أخشى المواجهة وجهاً إلى وجه؟
- ٥- إلى أي مدى أستمتع إلى رأي الآخرين والى تقييمهم إياي؟
- ٦- إلى أي مدى أعبر عن رأيي في شخصهم وأقيّمهم؟
- ٧- إلى أي مدى أتولى بصفة الإقناع وجعل الآخرين يغيرون مواقفهم؟
- ٨- إلى أي مدى أحقق ذاتي من خلال عملي في هذه المجموعة؟

أسئلة مفتوحة (نكتب ردوداً موجزة):

- ٩- ما هو دوري داخل المجموعة؟
- ١٠- ما هو أكثر ما أحبه في المجموعة؟
- ١١- ما هو أكثر ما يزعجني في المجموعة؟

تقييمي لـ «فلان» داخل المجموعة



المقياس:

- ١- هل من السهل أن تنتقد هذا الشخص؟
- ٢- هل من السهل عليك أن تتلقى انتقاداً من هذا الشخص؟
- ٣- هل يمكنك العمل مع هذا الشخص بسهولة؟
- ٤- إلى أي مدى تعتبر أن هذا الشخص يساعد تقدم المجموعة؟
- ٥- إلى أي مدى يستمع هذا الشخص إلى آرائك؟

شخصيات الوالد والبالغ والطفل

تمرينان:

١. أنواع السلوك

٢. السلوك والعلاقات

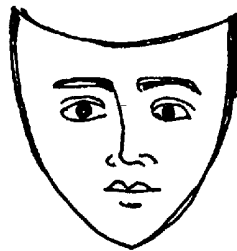
هذا التمرين يقوم على نظرية في علم النفس تُعرف باسم **التعامل التحليلي** (٤). والتعامل هو تبادل بين شخصين. يقول شخصٌ ما أو يفعل شيئاً فيستجيب له الآخر. باختصار، تقول هذه النظرية إن في شخصية كل واحد منّا، (وبغض النظر عن أعمارنا)، ثلاثة مستويات هي: الوالد والبالغ والطفل.

إن في حياة كل إنسان: «والد» (أو شخص ما لعب هذا الدور). وفيها شخص أو أشخاص بالغون. وكلنا كنا أطفالاً.

وهذه الشخصيات موجودة في كل شخص منا، ولا علاقة لها بعمرنا. فقد يأخذ الطفل دور الوالد المتسلط أو قد يتصرف شخص مسنّ تصرف الطفل المسكين.

إن لشخصية الوالد **وجهان**: الوجه الأول هو «المتسلط»، والوجه الثاني هو «الراعي». والوالد المتسلط يأمر وينهي ويوبّخ ويغضب بعصبية، فيما الوالد الراعي (الوصي) يحضن ويبيدي رعاية قد تكون زائدة عن المطلوب.

في داخل كل منا ثلاث شخصيات (على الأقل):



شخصية البالغ
(العاقل الذي يميّز)



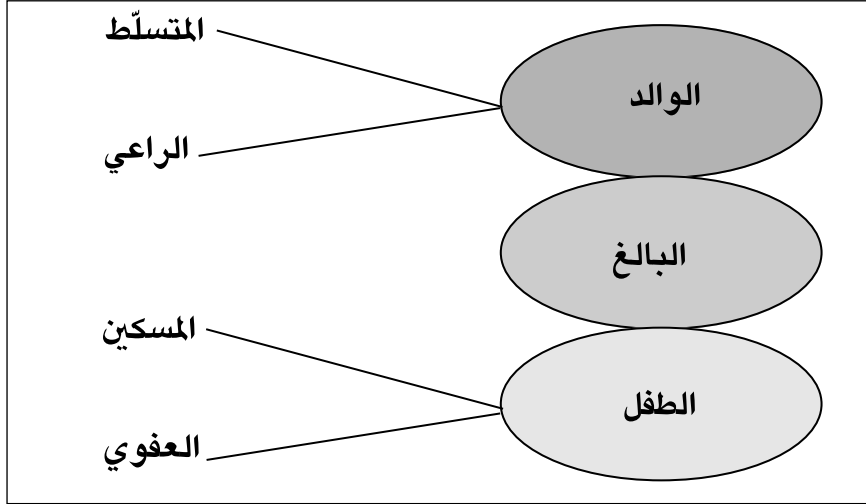
شخصية الطفل
(العفوي أو المسكين)



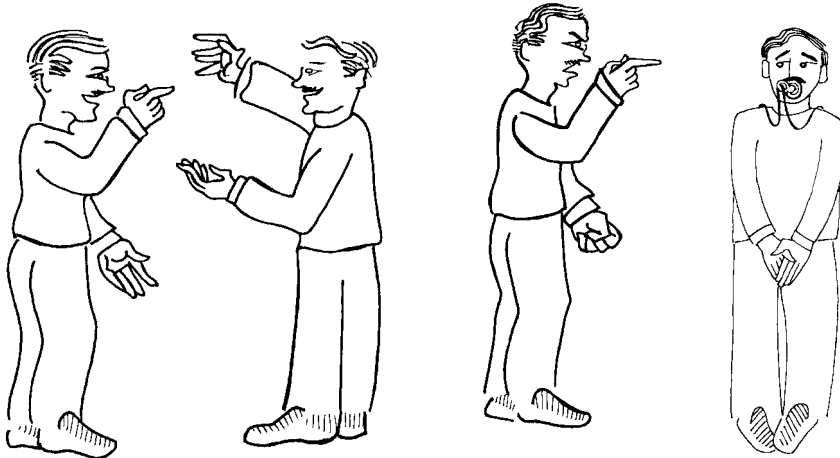
شخصية الوالد
(المتسلط أو الراعي)

ولشخصية **الطفل وجهان**: فقد يكون مسكيناً تأمره وتنهيه وتوبّخه وتغضب عليه شخصية الوالد المتسلط، والطفل المسكين عادةً ما يئن ويشفق على ذاته ويرثي لحال نفسه. أما الوجه الآخر فهو وجه الطفل العفوي الذي يحب اللعب والمزح والمرح.

أما الشخصية الثالثة فهي **شخصية البالغ**: إنه يفكر، ويميز، ويحلل، ويلاحظ، ويناقد. وهذه الشخصية تحاول تنمية الشخصية المشابهة لها عند الأشخاص الآخرين، سواء الذين يتصرفون بتسلط أو الذين يُتسلط عليهم.



يتفاعل كل منا مع المواقف المختلفة بطرق متنوعة: فيكون «طفلاً» في حين، و«والداً» أو «بالغاً» في حين آخر. وغالباً ما تتشابك هذه الشخصيات وتتداخل. وإذا تصرف الشخص تصرف الوالد فإنه غالباً ما يتسبب برد فعل طفولي انفعالي من جانب الشخص الآخر، وإذا سلك المرء سلوك طفل فإنه يدفع الطرف الآخر إلى شخصية الوالد. وإذا سلك المرء سلوك بالغ، فإنه يثير في الآخر دور الشخص البالغ.



شخصية البالغ ↔ شخصية البالغ

تحرك شخصية البالغ شخصية البالغ في الشخص الآخر.

شخصية الطفل ↔ شخصية الوالد

تحرك شخصية الطفل شخصية الوالد في الشخص الآخر، والعكس صحيح.

١. التمرين الأول: أنواع السلوك

يهدف هذا التمرين إلى جعل الناس أكثر إدراكاً للطريقة التي يتصرفون بها في لحظة معينة وإدراك تأثير هذا التصرف في الآخرين. وهذا مفيد في مناقشة العلاقة بين المنشط والمجموعة الزوج والزوج، المعلم والتلميذ، ممارس التنمية والفلاح، الطبيب والمريضة وغيرهم.

مدخل المناقشة:

تمثيلية قصيرة يشترك فيها شابان بالغان (إمّا رجلاً، أو إمرأتان، أو زوجان). يتقاسمان غرفة في مكان المؤتمر (أو في مكان آخر مألوف للمجموعة).

المشهد (١): شخصية الطفل

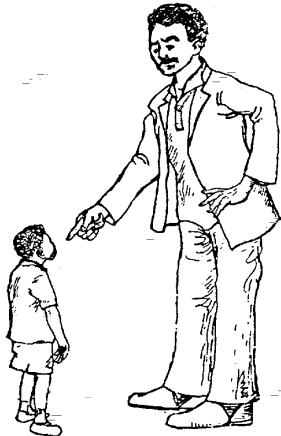


إنها الثامنة صباحاً. يرجع الشخص الأول من الحمام مدركاً أنه تأخر عن مواعده. يبدأ بالبحث عن ساعته ثم يرمي الأشياء في أنحاء الغرفة. ولأنه لا يستطيع أن يجدها، يتزايد غضبه، يصرخ ويشتم. وأخيراً يدوس على الساعة دون انتباه وهو يفتش على أحد الرفوف، فتتكسر، مما يزيد غضباً. (نوقف التمثيلية هنا).

أسئلة للمناقشة:

١ - ماذا لاحظتم في سلوك الشخص الأول؟

٢ - يناقش المشاركون هذا السؤال في مجموعات ثلاثية (أو تناقشه المجموعة ككل)، ثم ينظم المنشط قائمة بأنواع السلوك المذكورة على ورقة كبيرة. بعد هذا النقاش المختصر، يعلق المنشط صورة الطفل ويترك للمجموعة أن تعلق عليها.



المشهد (٢): شخصية الوالد المتسلط

الساعة الآن السادسة مساءً. يدخل الشخص الثاني الغرفة، ويبدأ بالبحث عن بعض النقود التي وضعها في مكان ما. ينفعل ويحدث فوضى شبيهة بالمشهد الأول. يدخل الشخص الأول ويبدأ بتأنيبه: «يفترض بك أن تكون أكثر حرصاً على نقودك... إلخ.

وكلما زاد الشخص الأول في تأنيبه ازداد غضب الشخص الثاني وفقد صوابه (نوقف التمثيلية هنا).

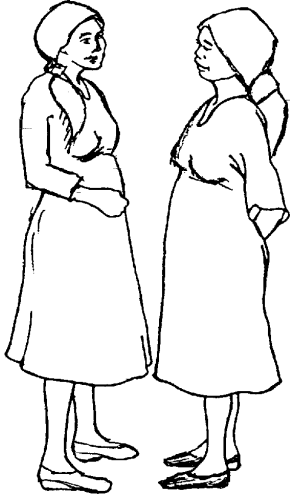
أسئلة للمناقشة:

١ - ماذا لاحظتم في سلوك الشخص الثاني؟

٢ - ماذا لاحظتم في سلوك الشخص الأول؟

ينظّم المنشط قائمة بالتعليقات على سلوك الوالد على ورقة كبيرة. وبعد النقاش المختصر، يعلّق صورة «الوالد» ويترك الجماعة تعلق على الموضوع.

المشهد (٣): شخصية البالغ



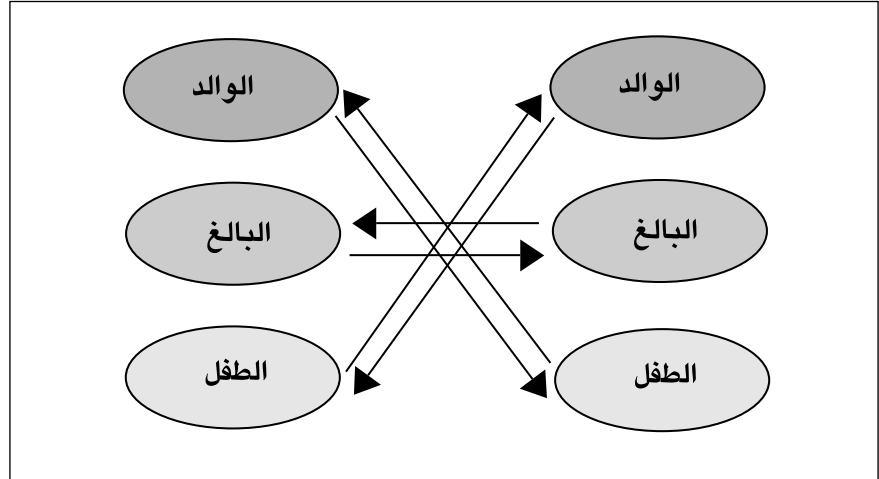
بعد أسبوع يرجع الشخص الأول إلى منزله ويبدأ بالبحث عن رسالة من صديق لأنه يريد أن يرد عليها. يتعذّر عليه إيجادها. يدخل الشخص الثاني ويسأل عن المشكلة. وعندما يوضح الأول الأمر، يبدأ الثاني بالمساعدة في البحث وي طرح أسئلة: «هل تستطيع أن تتذكر متى رأيتها للمرة الأخيرة؟». «أين كنت تجلس؟» إلخ. يحاول كل منهما أن يفكر بالموضوع بكل عناية ومنطق. وفجأة يتذكر الشخص الأول أنه كان يقرأ كتاباً معيناً، فيجد الكتاب، ويرى الرسالة داخل الكتاب (نوقف التمثيلية هنا).

أسئلة للمناقشة:

١ - ما الذي لاحظتموه في سلوك كل من الشخصين في هذه التمثيلية؟

٢ - يكتب المنشط أجوبة الأفراد على ورقة كبيرة. وبعد عدد من الردود يعلّق المنشط صورتين لاثنتين من البالغين، وهما يتناقشان بشكل متكافئ وينظر كل منهما في عيني الآخر.

بعد التعليق يرسم المنشط الرسم التالي ويلخص كيف يمكن أن يحدث أنواعاً مختلفة من التعامل، وكيف تشبك الشخصيات المختلفة في داخلنا الشخصيات الموجودة في الآخرين.



تتمة المناقشة:

يُطلب من أفراد المجموعة الانتظام في مجموعات ثنائية أو ثلاثية ومناقشة المواضيع التالية (مع أشخاص يتقنون فيهم):



١ - تذكر حالات شعرت فيها شعور «الطفل»، أو «الوالد» أو «البالغ» أو تصرفت تصرفه؟ (يتبعها مناقشة).

٢ - ما الذي جعلك تشعر أو تتصرف هكذا؟ (هل كان ذلك نتيجة تصرف شخص آخر أو بناءً على وضع أو ظرف محدد).

٣ - ما تأثير هذا التصرف في الناس الآخرين؟

يمكن أن يتبادل أفراد المجموعة الأمثلة، بدون الدخول في التفاصيل. إذا كان هنالك مشكلة مشتركة أو أكثر داخل المجموعة، يمكن للمشاركين أن يستمروا في المناقشة عن طريق العودة إلى المجموعات الصغيرة.

٤ - ما الذي يمكننا فعله عملياً من أجل إطلاق مناقشة بين بالغ وآخر بدلاً من النقاش بين والد وطفل؟ ما أهمية ذلك في عملنا في العمل المجتمعي؟

الوقت المقترح: حوالي ساعة.

المواد: صور للوالد والطفل والبالغ، أوراق كبيرة، قلم، شريط لاصق.

٢. التمرين الثاني: السلوك والعلاقات

١ - نوضح كل شكل من أشكال السلوك، ونعلّق الرسم الخاص بكل منها.

٢ - نطلب من المجموعة أن تنقسم إلى مجموعات ثنائية أو ثلاثية على أن يختار أفرادها أشخاصاً يعرفونهم ويثقون بهم.

٣ - نناقش الأسئلة الموجودة في تنمة المناقشة في التمرين السابق (انظر أعلاه).

٤ - نطلب من مجموعتين أن تجتمعا لتشكلا مجموعة رباعية أو خماسية، ثم نطلب من هذه المجموعة الجديدة أن تختار وضعاً مشتركاً يمثل فيه بالغان، بحيث يتصرّف أحدهما كوالد، والثاني كطفل. نستعد لتمثيل هذا المشهد.

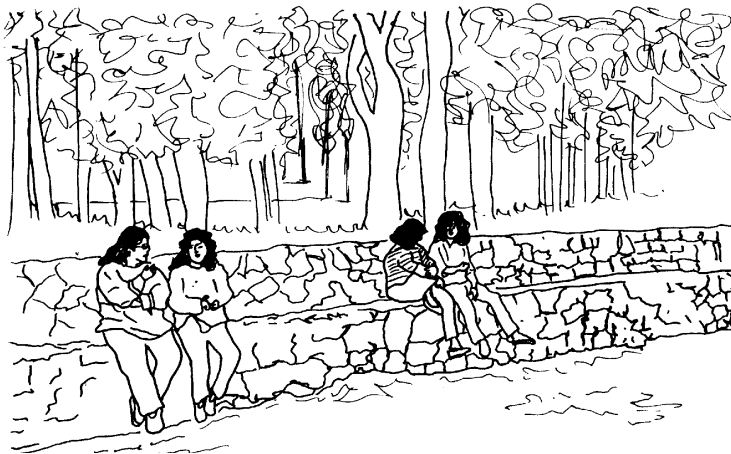
٥ - ثم نعيد تمثيل المشهد نفسه، ولكن في أثناء المشهد الذي يمثل فيه شخصان، نحاول أن ندفع أحد الاثنين إلى تغيير سلوكه والتصرف كبالغ على أن يحاول هو بدوره أن يدفع الآخر إلى سلوك مسلك بالغ.

٦ - بعد أن تكون المجموعات قد تدرّبت على تمثيلياتها، نطلب إلى كل مجموعة أن تعرض المشهد أمام المجموعة كلها.

أسئلة للمناقشة:

أ - إلى أي مدى نجحنا في عرض سلوك البالغ - البالغ في التمثيلية الثانية؟

ب - نناقش السؤال التالي في مجموعات ثنائية: هل ينبغي علينا أن نغيّر نمط التعامل في بعض علاقاتنا الذاتية مع الآخرين؟ كيف نستطيع أن نفعل ذلك؟



تمارين في التعاون

١. الوزن الثقيل^(٥):

«كثرة الأيدي تخفف العبء»: يساعد هذا النشاط في تعزيز مفهوم التعاون. ويفيد عرضه في بداية التدريب.

الخطوات:

١ - نحضر وزناً ثقيلاً ونضعه في مكان مرئي في غرفة التدريب (ويتم ذلك قبل حضور المشاركين والمشاركات). نحرص على أن يكون للوزن أطراف يمكن رفعه بها (وقد استخدمنا للوزن سابقاً طاولة، وقارورة غاز وقدرًا مملوء بالماء، إلخ..).

٢ - نسأل المشاركين ما يلي:

«من يستطيع رفع هذا الشيء مستخدماً أربع أصابع؟».

٣ - ندع المشاركين يحاولون ونرحب بكل المحاولات:

- يحاول شخص واحد رفع الشيء مستعيناً بأربع من أصابعه،
- أو شخصان يستعين كل منهما بإصبعين،
- أو أربعة أشخاص يستعين كل منهم بأصبع،

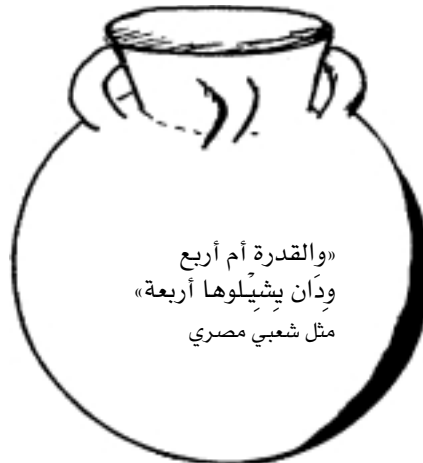
٤ - نطلب من المجموعات الثلاثية مناقشة ما يلي:

- صفوا ماذا رأيتم في النشاط؟ كم طريقة توجد لرفع الوزن الثقيل؟

- ماذا يمكن أن يمثّل الوزن في الحياة الحقيقية؟

- من يمثّل الأشخاص الذين يحاولون رفعه؟

- ماذا نستنتج من هذا النشاط؟



«والقدرة أم أربع
ودأن يشيلوها أربعة»
مثل شعبي مصري

تمارين في التعاون:

١. الوزن الثقيل

٢. المقطعات

٣. لعبة البناء

٤. قصة مصورة

٥. المربعات المجزأة

٦. قصتان

إن التعاون قوة علوية
تبني الرجال
وتبدع الأشياء
أحمد شوقي

٢. المقطّعات (الأحجية أو الصور المقطّعة)



الخطوات:

- أ - نقسم المجموعة إلى مجموعتين صغيرتين. نعطي قطع البقرة البيضاء إلى إحدى المجموعتين. ونعطي المجموعة الأخرى كافة قطع البقرة السوداء باستثناء قطعتين يخبئهما المنشط دون علم المجموعة.
- ب - نطلب من كل مجموعة تركيب القطع لتشكّل بقرة كاملة.
- ج - تنتهي المجموعة الأولى عملها بسرعة لأنها تملك كافة القطع. أما المجموعة الثانية فستكافح على الأرجح لوقت أطول، وقد تدعو الآخرين

لا يعجز القوم
إذا تعاونوا
الهمذاني
«أمثال العرب»

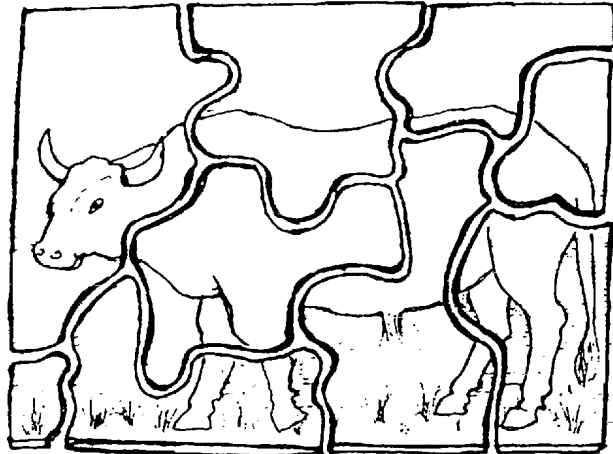
إلى مساعدتها. وعندما تدرك أن بعض الأجزاء مفقودة يبدأ أفرادها في البحث عنها.

د - وأخيراً يُفترض أن يجدها (بمساعدة من المنشط)، عندها فقط يكملون تركيب البقرة. بعد ذلك يوقف المنشط اللعبة ويطرح الأسئلة التالية.

أسئلة للمناقشة:

١. ماذا كنت تفعل خلال اللعبة؟
 ٢. لماذا انتهت المجموعة الأولى قبل المجموعة الثانية؟
 ٣. كيف شعرت المجموعة الثانية:
- (أ) عندما لم يستطع أفرادها أن يركبوا البقرة؟
- (ب) عندما وجدوا القطع عند المنشط؟
 ٤. هل تظنون أن أمراً كهذا يحدث في الحياة الحقيقية؟ هل لديكم أمثلة؟
 ٥. كيف يشعر الآخرون إذا فشل أحدهم في تقديم أي مساهمة في اجتماع أو في مشروع عمل؟
 ٦. ما هي نتائج عدم تقديم البعض أي مساهمة؟
 ٧. ما الذي يمكننا أن نفعله لمنع حدوث مثل ذلك في مجموعتنا؟
الوقت المقترح: بين ساعة وساعة ونصف.
- المواد: صورتان لرسم ما (لون كل منهما مختلف عن الآخر) تُقطَّعان إلى قطع صغيرة.

إذا إتحد أفراد القطيع،
نام الأسد جائعاً
مثل من كينيا



٣. لعبة البناء

يساعد هذا التمرين المجموعة على النظر إلى مشكلات التعاون والاتصال. وقد يكون نشاطاً ترفيهياً مسلياً وهو يصلح أن يكون نشاطاً مسائياً.

الخطوات:

أ - قبل التمرين، يجمع قادة المجموعة علبةً ويملاؤها بأشياء مثل: خرق قديمة من القماش، ورق ملون، أنابيب، أدوات، عصي أو عيدان، حجارة أو حصي، زجاجات إلخ. تُملأ كل علبة بحوالي ١٥ مادة أو أكثر، على أن تختلف محتويات كل علبة عن العلب الأخرى. تجهز علبة لكل خمسة أو ستة مشتركين.

ب - عندما يبدأ التمرين، نوضح أن إحدى الصعوبات التي تعترضنا في عملنا هي تطبيق التعاون وممارسته. وسوف نحاول أن نتعاون عوض أن ندخل في نقاش مجرد حول التعاون.

ج - نطلب من المشاركين التوزع على مجموعات خماسية أو سداسية (٥ أو ٦ أشخاص). ثم نعطي كل مجموعة علبة مملوءة بالمواد.

د - نعطي الإرشادات الخاصة بالتمرين:

(١) كل مجموعة لديها علبة تحوي أشياء مختلفة، ومهمة كل مجموعة أن تشكّل منها شيئاً ذا معنى. يمكن أن يكون هذا الشيء رمزياً أو شيئاً حقيقياً.

(٢) على المجموعة أن تعمل بصمت (بدون كلام أو كتابة). على أفرادها أن يجدوا طرقاً أخرى للاتصال فيما بينهم.

(٣) وإذا شاءت المجموعة، يمكنها أن تضيف ثلاثة أشياء من خارج العلبة لاستخدامها في الشيء الذي تركّبه.

(٤) تُعطى المجموعة التي تبني أكثر الأشياء إبداعاً ووضوحاً جائزة. (يمكن أن تكون الجائزة هذه علبة من الحلوى أو باقة زهور أو شيئاً يمكن أن يتقاسمه الراحون).

(٥) نخصص ١٥ دقيقة لاتمام المهمة.

هـ - بعد إعطاء الإرشادات والرد على الاستفسارات، نعطي الإشارة ببدء العمل.

اثان يمثلان «جيشاً»
بالنسبة الى الفرد الواحد

النمل إذا اجتمع
انتصر على السبع
سعدى الشيرازي

و - نوقف التمرين بعد مرور ١٥ دقيقة (أو بعد أن تنتهي معظم المجموعات من عملها).

ز - نطلب من الجميع أن يطوفوا وينظروا إلى الأشياء التي تم بناؤها أو تركيبها. هل يستطيعون أن يسموها؟

ح - ثم نطلب منهم أن يصوتوا «للعمل» الأفضل بالتصفيق. لا تصفق المجموعة لإنتاجها هي بل لإنتاج المجموعات الأخرى. المجموعة التي تحصل على أكبر قدر من التصفيق تنال الجائزة.

أسئلة للمناقشة:

١. ما الذي ساعد على التعاون في مجموعتنا؟

٢. ما الذي أعاق التعاون في مجموعتنا؟

- هل مرت بنا أوقات شعرنا فيها بالإحباط؟ لماذا شعرنا بذلك؟ ما الذي كان يمكن أن نفعله لنتساعد على العمل معاً بطريقة أفضل؟

٣. ما الذي تعلمناه عن التعاون؟

٤. هل تحدث هذه الأمور في الحياة الحقيقية؟ كيف؟

٥. ما هي الطرق التي يمكن استخدامها للتغلب على هذه الصعوبات؟

الأسئلة ١ و ٢ و ٣ يمكن الإجابة عنها ضمن المجموعات الصغيرة. أما في الجلسة المشتركة، فتستطيع كل مجموعة أن تقدم تقريراً عن السؤال الثالث. ثم يطرح المنشط السؤالين الرابع والخامس ويسجل على أوراق

كبيرة الإجابات

عن السؤالين الثالث

والخامس فقط، ويعلقها.

الوقت المقترح: حوالي

ساعة.

المواد: علب مملوءة بأشياء

(علبة واحدة لكل خمسة

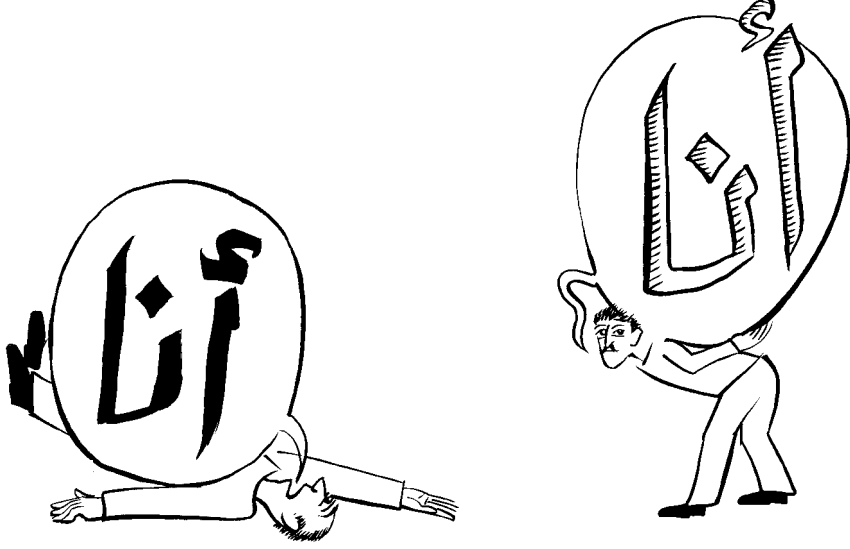
أو ستة أفراد). أوراق كبيرة،

شريط لاصق، أقلام

عريضة.



٤. قصة مصورة



٥. المربعات المجزأة^(١)

يساعد هذا التمرين أفراد الجماعة على تحليل بعض عوامل التعاون وتأمل سلوكهم الذاتي في العمل المشترك. وهو تمرين جيد لنشاط مسائي. ويقوم هذا التمرين على الأشكال الهندسية.

الخطوات:

١ - يوضح المنشط هدف التمرين وهو تحديد النقاط الرئيسية التي تقود إلى قيام تعاون ناجح بين أفراد المجموعة.

٢ - يُطلب من المشاركين تشكيل مجموعة خماسية (أي من ٥ أشخاص)، والجلوس معاً (من الممكن أن يكون هناك شخص واحد يلاحظ كل مجموعة).

٣ - بعد ذلك يطرح المنشط الإرشادات على المجموعة ككل.

إرشادات: سيحصل كل منكم على ظرف يحتوي على قطع من الورق المقوّى (الكرتون) لتشكيل المربعات. عندما يعطي المنشط إشارة البدء، تكون مهمة مجموعتكم أن تشكل خمسة مربعات متساوية الأحجام. تنتهي المهمة عندما يصبح أمام كل شخص مربع كامل بنفس حجم المربعات الموجودة أمام أفراد المجموعة الباقين.

قواعد اللعبة:

أ - لا يحق لأي شخص التكلم. يجري العمل بصمت.

ب - لا يجوز أخذ أو طلب قطعة من شخص آخر ولكن إعطاء القطع للآخر مسموح.

٤ - يوضح المنشط أي تساؤلات قد تثيرها المجموعة.

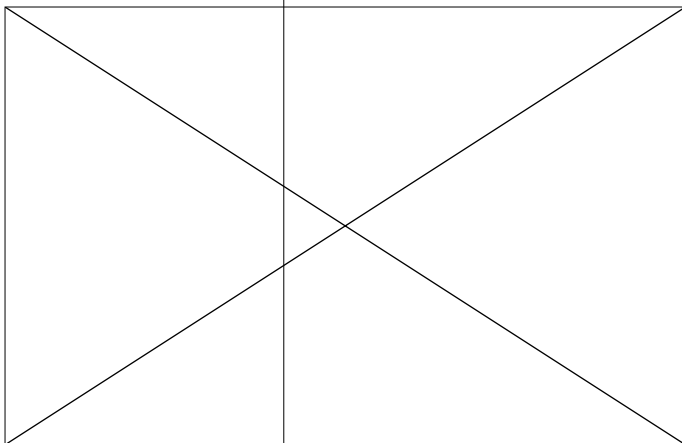
٥ - تعطى كل مجموعة خماسية مجموعة من المربعات في المغلفات الخمسة.

٦ - يُطلب إلى المجموعات أن تبدأ العمل. يراقب المنشط المجموعات أثناء التمرين.

٧ - عندما تنتهي المهمة، يُطلب

إلى كل مجموعة أن تناقش

الأسئلة التالية:



أسئلة للمناقشة:

- أ - كيف ساعد (أو أعاق) كل منا عمل المجموعة في إتمام المهمة؟
- ب - كيف شعر الأفراد عندما لم يستطع شخص يحمل قطعة رئيسية أن يرى الحل؟
- ج - كيف شعر الأفراد عندما أتمّ شخص المربع بطريقة غير صحيحة، ثم جلس دون أن يساعد المجموعة؟
- د - كيف شعر الأفراد إزاء الشخص الذي لم يستطع أن يرى الحل بنفس السرعة التي اكتشفه بها الآخرون؟
- هـ - ما هي المخاوف التي تعتقدون أنها ساورت الشخص الذي أتمّ المربع بطريقة غير صحيحة؟
- و - كيف تنطبق بعض الأشياء في هذه اللعبة على الحياة الحقيقية، وعلى المشكلات الحقيقية التي تواجهونها في أوضاعكم الخاصة؟
- ز - بعد أن ناقش هذه الأسئلة في مجموعات صغيرة، ندعو المجموعة ككل إلى مناقشة سؤال أخير. نضيف سؤالاً أخيراً ونوجّهه إلى المجموعة ككل: ماذا تعلّمنا عن التعاون؟

يمكن مناقشة السؤال الأخير في مجموعات ثلاثية، ثم يتم تبادل الآراء المطروحة في جلسة مشتركة، على أن تسجل النقاط المطروحة على أوراق كبيرة.

الاتحاد قوّة

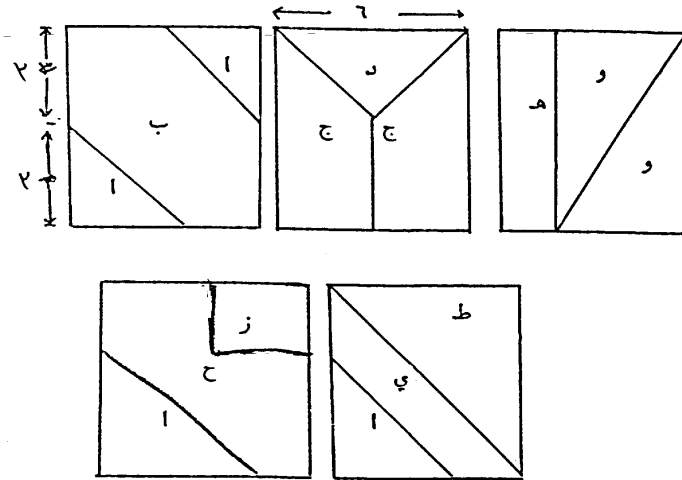
ملخص:

- بعض النقاط التي يمكن أن تطرحها المجموعة يمكن أن يلخصها المنشط كالتالي:
- أ - على كل شخص أن يفهم المشكلة بمجملها.
- ب - على كل شخص أن يفهم كيف يساهم في حلّ المشكلة.
- ج - على كل شخص أن يعي المساهمات الفعّالة التي يقدمها الأفراد الآخرون في المجموعة.
- د - عندما نعمل بشكل متعاون، علينا أن نفهم مشكلات الآخرين لكي نساعدهم على أن يقدموا مساهمة بأقصى إمكاناتهم.
- هـ - من المرجح أن تكون المجموعات التي يعي أفرادها أهمية مساندة بعضهم بعضاً أكثر فعالية من تلك التي يتجاهل أفرادها حاجات الآخرين.
- الوقت المقترح:** من ساعة إلى ساعة ونصف الساعة.
- المواد:** مجموعة من المربّعات المجرّأة مخصصة لعدد المشاركين في المجموعة، أوراق كبيرة، شريط لاصق، أقلام عريضة.

إرشادات لصنع المربعات المجرّاة

تشتمل المجموعة على ٥ مغلّفات تحتوي على قطع من الورق المقوى بأشكال مختلفة. تشكّل القطع معاً ٥ مربّعات تكون متساوية عندما نجمعها بشكل صحيح. يجب أن تُعطى كل مجموعة خماسية مجموعة من المربّعات (أي نوزع المغلّفات الخمسة).

ولتحضير مجموعة المغلّفات، نقصّ ٥ مربّعات من الورق المقوى (الكرتون) يكون قياس كل مربع منها 6×6 سنتيمترات. نضع المربّعات في صف، ونُميزها كما هو مبين أدناه، وذلك بكتابة حروف خفيفة بحيث يمكن إزالتها.

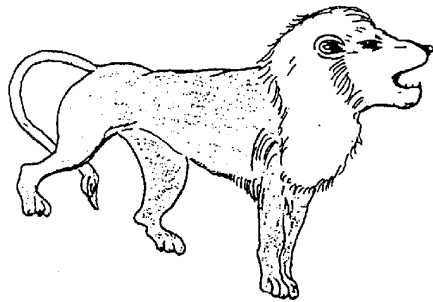
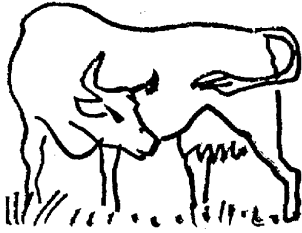
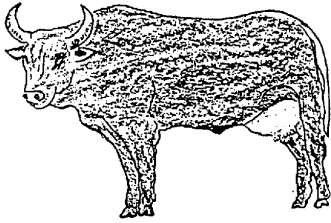
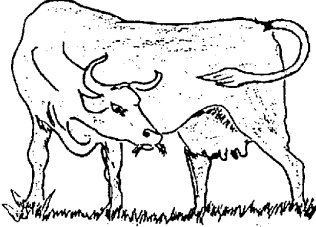


ترسم الخطوط على هذا النحو، بحيث تكون كل القطع المؤشر عليها بحرف «أ» بنفس الحجم تماماً، وكل القطع المؤشر عليها بحرف «ج» بنفس الحجم تماماً.. وهكذا دواليك. إذا استعملنا عدة أنواع من التركيبات، يمكن تشكيل مربّعين أو أكثر، على سبيل المثال، ولكن تركيباً واحداً فقط سوف يشكّل المربعات الخمسة كلها، أي بقياس 6×6 سنتيمترات. بعد أن ترسم الخط على المربع وتؤشر على الأقسام بأحرف، قص كل مربع على طول الخط إلى قطع أصغر لتصنع أجزاء الأحجية. نرقّم كل مغلّف من المغلّفات الخمسة: «١»، «٢»، «٣»، «٤»، «٥». نوزّع قطع الورق المقوى على النحو التالي في المغلّفات:

- المغلّف (١) يتضمن القطع «ط»، «ح»، «هـ».
- المغلّف (٢) يتضمن القطع «أ»، «أ»، «أ»، «ج».
- المغلّف (٣) يتضمن القطع «أ»، «ي».
- المغلّف (٤) يتضمن القطع «د»، «و».
- المغلّف (٥) يتضمن القطع «ز»، «ب»، «و»، «ج».

نمحو الأحرف المكتوبة بالرصاصة على كل قطعة ونكتب مكانها رقم المغلّف المناسب، (المغلّف ١، والمغلّف ٢.. إلخ). هذا يسهّل إعادة القطع إلى المغلّفات لاستعمالها مع مجموعة أخرى.

٦. قصتان

أ. البقرات الثلاث والأسد^(٥)

يُحكى أنه كان هناك ثلاث بقرات هي الكحلاء والشقراء والبيضاء، تعيش في مزرعة. في أحد الأيام اجتمعت البقرات الثلاث وقررت مغادرة المزرعة لأول مرة في حياتها ورؤية الدنيا. وبينما كانت تسير في السهول لمحها الأسد الجائع. ويات أنيابه وهو يفكر بوليמתه الجديدة. اقترب الأسد من البقرات التي قبلت صحبته. في المساء استفرد الأسد بالبقرتين الشقراء والبيضاء، أخبرهما عن تخوفه من أن يلحمهم الأعداء بسبب لون البقرة الكحلاء الذي يلفت الأنظار فتكون بذلك سبب هلاكهم جميعاً. «ما العمل؟» سألت البقرتان الخائفتان. قال الأسد: «لا تخافا، سأتولى الأمر بنفسى». في الليلة نفسها، هجم الأسد على البقرة الكحلاء واقتربها.

في اليوم التالي سارت البقرتان الشقراء والبيضاء برفقة الأسد، وفي تلك الليلة، استفرد الأسد بالبقرة البيضاء وأخبرها عن تخوفه من أن يلحمهم الأعداء بسبب البقرة الشقراء، فلونها غير لون الأرض ولعانه يلفت النظر. احتارت البقرة البيضاء ولكنها رضخت آخر الأمر لطلب الأسد بالتخلص من البقرة الشقراء. في تلك الليلة هجم الأسد على البقرة الشقراء والتهمها وليمة شهية لعشائه.

في اليوم الثالث، سارت البقرة البيضاء والأسد. تبادلا نظرات من يعرف المصير المحتوم. رمقته البقرة البيضاء بحزن وتوسلت إليه أن يتركها تذهب إلى رأس الجبل لتقول كلمتها الأخيرة. قبل الأسد طلبها. وقفت البقرة البيضاء على رأس الجبل وقالت ودموعها تجري: يا ربي، لقد أكلتُ يوم أكلتُ البقرة الكحلاء!

الخطوات:

١. بعد رواية القصة باللهجة المحلية يسأل المنشط:

- ماذا حدث في هذه القصة؟

- من يمكن أن تمثل البقرات؟

- من يمثل الأسد؟

- ماذا نستنتج من هذه القصة؟

٢. يناقش المشاركون الأسئلة ضمن مجموعات صغيرة ويلى ذلك مناقشة جماعية.

الوقت المقترح: نصف ساعة إلى ساعة.

ب. قصة ثلاثة رجال^(٧)

جلس الشيخ إلى أولاده يسألونه وهو يجيبهم إلى أن بادره أحدهم قائلاً: «يا أبتاه عُرِفَ عنك الصلاح فأحببت الناس وأحبوك، فأخبرنا عن الصلاح.

فتنهد الرجل وبدأ يحكي عليهم هذه القصة، وقال:

«كان يوجد طريق وحيد لقرية بعيدة يربطها بالقرى المحيطة بها.

بينما كان أحد الرجال يمر على هذا الطريق تعثر بحجر وتبعثرت أغراضه فشرع يجمعها وهو يلعن هذا الطريق، وهذه القرية وأهلها. ثم استكمل مسيرته.

ومر رجل آخر، فحدث له ما حدث للأول. فقام من وقعته وهو يلعن كل من يخطر له على بال وله صلة بهذا الحجر، ثم شرع يحاول زحزحة الحجر عن الطريق. فعندما لم يستطع أطلق وابلأً جديداً من السباب واللعنات، وذهب.

ومرّ ثالث وتعثر هو الآخر ووقع وتألّم، ثم قام يجمع أغراضه ويحاول زحزحة الحجر وعندما لم يستطع، تركه، وذهب في طريقه إلى القرية ثم عاد بعد فترة ومعه جماعة من أهل القرية. وبدأ الناس يتعاونون على إزاحة الحجر فلم يستطيعوا. وإذا بهم يكتشفون أن للحجر جذوراً تحت سطح الأرض. فتعاونوا معاً. منهم من أتى بفأس ليحضر حول الحجر، ومنهم من أتى بحبل ومنهم وقف يغني ويشد من أزر الآخرين... وبعد جهد وعناء استطاعت هذه الجماعة إزاحة الحجر عن الطريق، وأصبح الطريق ممهداً لكل من طلب الوصول إلى تلك القرية أو الخروج منها.

فهل عرفتم من هو الإنسان الصالح؟»

أسئلة:

- ١ - كيف تصرف كلٌّ من الرجال الثلاثة تجاه الحجر؟
- ٢ - لماذا لم يستطع الرجل الثاني إزاحة الحجر من الطريق؟
- ٣ - لماذا استطاع الرجل الثالث إزاحة الحجر من الطريق؟
- ٤ - في مجال العمل التنموي، مَنْ يمثل الرجل الثاني؟
- ٥ - ماذا نستفيد من هذه القصة؟

مراجع الفصل

- (١) Episcopal church, *Basic Reader in Human Relations Training*, Part I-II, (١)
Mayfield publishing company
- (٢) **Group Processes: An Introduction to Group Dynamics** by Joseph Luft. (٢)
- (٣) Save the Children. *Bridging the Gap*, 1982. (٣)
- (٤) التعامل التحليلي: راجع كتابات Eric Bern وكتاب:
Dr. Harris. *I'm O.K, You're O.K.*
- (٥) تعزيز مهارات المرشحات الصحيات، صادر عن ورشة الموارد العربية (قيد الإعداد).
- (٦) تعديل عن تمرين من: William Pfeiffer & John E. Jones, *Structural Experiences for Human Relations Training*, Vol 1, University Associates, P.O.Box 80637, San Diego, CA, 92128, USA
- (٧) كما سردها د. فريد أنطون (مستشار)، مصر.





محتويات الفصل

٢٩٥	مقدمة
٢٩٨	اتخاذ القرار
٢٩٩	١. النظرية الأولى: المشاركة في القرار
٣٠٢	٢. النظرية الثانية: صعوبات اتخاذ القرار
٣٠٦	٣. النظرية الثالثة: اتخاذ القرارات المناسبة
٣٠٨	٤. أسئلة تساعدنا في اتخاذ القرار بالإجماع
٣٠٨	٥. من الذي يتخذ هذا القرار أو ذاك؟
٣٠٩	٦. العوامل التي تساعد على اتخاذ القرار
٣١٠	تخطيط العمل
٣١٠	١. تصوير الوضع (الخارطة)
٣١١	٢. سبع خطوات للتخطيط
٣١٢	٣. التعاون والحملة والمواجهة
٣١٤	٤. تحليل القوى
٣١٧	٥. تقنية تقييم ومراجعة البرنامج
٣١٩	٦. استخدام الرسوم في التخطيط
٣٢٢	٧. قائمة التحقق من التخطيط
٣٢٣	٨. صياغة جدول الأعمال
٣٢٤	٩. تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات
٣٢٥	١٠. من أساليب التصويت
٣٢٧	قراءة حول العمل
٣٢٨	مراجع الفصل



الرأي قبل شجاعة الشجعان
هو أولٌ وهي المحل الثاني
فإذا هما اجتمعا لنفس حرة
بلغت من العلياء كل مكان
أبو الطيب المتبي

مقدمة

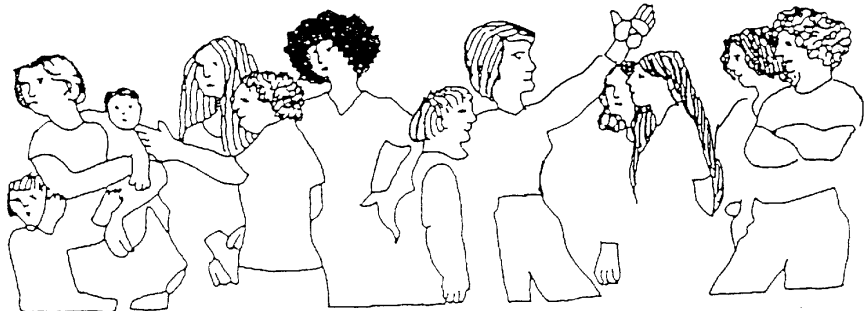
تتبع طريقة اتخاذ القرار على التزام الأفراد باستمرارية وعمل مجموعة معينة. وإذا شاركنا في عملية اتخاذ القرار، نكون على استعداد أكثر لتنفيذه.

يتم الإحباط عندما تفشل المجموعة في اتخاذ قرار. ولهذا، تحتاج معظم المجموعات إلى التدريب على مهارات اتخاذ القرار بحيث يلم الجميع بالحوافز التي تخدم هذا الغرض أو المعوقات التي تحول دونه.

نستعرض في الجزء الأول من الفصل نظريات في اتخاذ القرار وتطبيقات فيه.

ويحتوي الجزء الثاني تمارين مساعدة في تخطيط العمل بعد اتخاذ القرار.

ملاحظة: اعتمدنا في هذا الفصل مصطلح «اتخاذ القرار» ليعني أيضاً اعتماد القرار أو صناعته.



اتخاذ القرار

تمرين حول اتخاذ القرار

يمكن استخدام هذا التمرين لتحديد تجربة مشتركة بين أفراد المجموعة، ينطلقون منها للتفكير ملياً بالأنماط التي يلجأون إليها عادة في عملية اتخاذ القرار، والمشكلات التي يتعرضون لها. وبعد إتمام النقاش، يمكن أن يضيف المنشط إحدى النظريات الثلاث المرفقة (ص ٢٩٩ - ٣٠٧) وذلك حسب ملاءمتها للمناقشة.

الخطوات

أ - نطلب من المجموعة اتخاذ قرار حقيقي. وقد يتعلق القرار بما سنفعله في أمسية حرة (أثناء الدورة التدريبية أو ورشة العمل)، أو اتخاذ قرار حول مدخل مفيد لمناقشة موضوع معين (أو غير ذلك). وقد ينظم المنشط هذا التمرين على أساس حلقتين (نراجع في ص ٢١٥ أسلوب تشكيل الحلقتين) بحيث تعطى مسؤولية اتخاذ القرار إلى الحلقة الداخلية.

ب - بعد أن تكون المجموعة قد اتخذت القرار، يطلب المنشط منها أن تحدد المشكلات الرئيسية التي واجهتها في الوصول إلى القرار. وعلى ضوء النتائج يختار المنشط النظرية الملائمة أكثر من غيرها.

ج - يعرض المنشط النظرية المناسبة ويوزع نسخاً عنها على جميع المشاركين والمشاركات.

د - بعدها يطلب المنشط من المجموعة تشكيل مجموعات ثلاثية بهدف مناقشة مشكلات اتخاذ القرار التي واجهوها مقارنةً بالنظرية التي عرضها المنشط.

هـ - يتشارك الجميع في جلسة مشتركة في المشكلات التي تواجه عملية اتخاذ القرار.

و - بعد مناقشة هذه المشكلات، نسأل المجموعة: ما الذي نستطيع أن نفعله معاً من أجل تحسين عملية اتخاذ القرار؟ هنا، تحدد المجموعة أسساً وتوجهات أو خطوطاً عامة تصبح مرجعاً تعود إليه وتلتزم به.

تعديلات: وقد نفضل أن نوزع نسخاً عن النظرية المناسبة بعد أن يتشارك الجميع المشكلات التي واجهتهم في اتخاذ القرار (وعندها تأتي خطوة ج بعد هـ).

في هذا القسم:

١. النظرية الأولى:
المشاركة في القرار

٢. النظرية الثانية:
صعوبات اتخاذ القرار

٣. النظرية الثالثة: اتخاذ
قرارات مناسبة

٤. أسئلة تساعدنا
في اتخاذ القرار بالإجماع

٥. من الذي يتخذ هذا القرار
أو ذاك؟

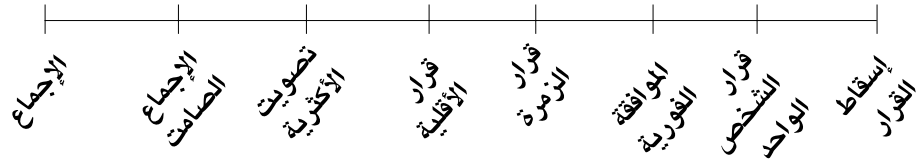
٦. العوامل التي تساعد على
اتخاذ القرار



١. النظرية الأولى: المشاركة في القرار^(١)

إذا كنا حريصين على أن تلعب المجموعة دوراً فعالاً في تنفيذ القرارات، فإن هذا يعني ضرورة مشاركة جميع أفرادها، إلى أقصى حد ممكن، في عملية اتخاذ القرارات.

وإذا تأملنا مدى المشاركة في اتخاذ القرارات وجدنا الأنماط التالية:



عن المشاركة في القرار:

أ. إسقاط القرار

ب. قرار الشخص الواحد

ج. الموافقة الفورية

د. قرار الزمرة (العصبة)

هـ. قرار الأقلية

و. تصويت الأثرية

ز. الإجماع الصامت

ح. الإجماع (الاتفاق بالإجماع)

أ. إسقاط القرار

هنا تتخذ المجموعة القرار بعدم القرار. «فعدم اتخاذ قرار هو القرار». وقد يقدم أحد الأفراد اقتراحاً، ولكنه يسقط إذ لا ينتبه إليه أحد، كما يسقط حجر في الماء. وإذا كان الشخص الذي قدم الاقتراح متحمساً له، فقد يصاب بالإحباط بسبب التجاهل التام لاقتراحه وهذا قد يدفعه إلى الانسحاب من المجموعة أو مقاومة اقتراحات لاحقة.



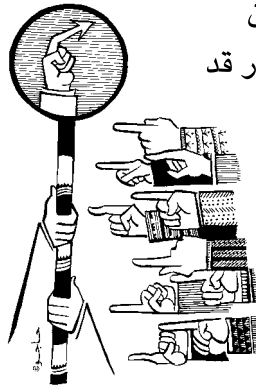
ب. قرار الشخص الواحد

يتخذ القرار بسرعة شخص واحد. وعندما يحتاج هذا الشخص إلى دعم وتطوع الآخرين في التنفيذ فهو غالباً ما يجد نفسه وحيداً في ذلك.



القفز فوق المواضيع: ويمكن أن يمنع

شخص واحد كل المجموعة من الوصول إلى قرار من خلال طرح نقطة جديدة في اللحظة التي تكون الأمور قد اختمرت لاتخاذ القرار. وللتعامل مع مثل هذه الحالة، لا نشجع طرح النقاط الجديدة إلا إذا كانت منسجمة مع الموضوع المطروح. وإلا، فقد تكون نوعاً من الإلهاء، أو محاولة من الشخص الذي طرحها للسيطرة على المجموعة. ينبغي أن نتجنب مثل هذه النقاط أو أن نؤجل مناقشتها إلى وقت لاحق ونعيد النقاش في مساره.



ما رأيت شيئاً ككثرة الجدل
يحبط الأمل ويهلك العمل
أمين نخلة

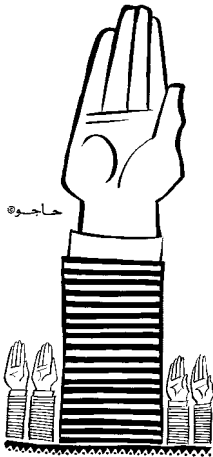
ج. الموافقة الفورية



يقدم شخص ما اقتراحاً. فيقول آخر «يا لها من فكرة رائعة»، وبدون أي نقاش إضافي، يُحسم الأمر. وتتكرر هذه العادة ويُصبح ظاهرة اتخاذ القرارات على هذا الشكل أكثر مما نتصور. وغالباً ما تمرّ المسألة من دون أن يلاحظها أحد في حينه، ولكن بوادر التذمّر لا بدّ وأن تظهر لاحقاً.

د. قرار الزمرة

يُتخذ هذا القرار من قبل مجموعة صغيرة أو زمرة تكون قد أجمعت عليه مسبقاً. ونظراً إلى أن الزمرة أكثر تنظيماً من أولئك الذين لا يبدون الموافقة، فغالباً ما تنجح على صعيد تمرير القرار، ولكن هذا الأمر يولّد في المجموعة روح التنافس والعداء بدلاً من التعاون.

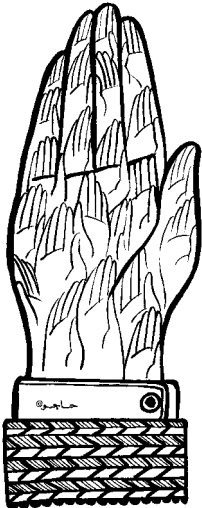


هـ. قرار الأقلية

لا يجري اتخاذ القرارات هنا بطريقة واعية ومُنظمة كما هو الحال بالنسبة لقرارات الزمرة، ولكن عدداً قليلاً من ذوي الشخصيات القوية يسيطرون على المجموعة، لاشعورياً في الغالب، ثم يتساءلون عن أسباب لامبالاة الآخرين.

و. تصويت الأكثرية

تُعتبر هذه أكثر الطرق فعالية في اتخاذ القرار في المجموعات الكبيرة، على الرغم من أنها قد تؤدي إلى عدم اهتمام أو عدم ولاء الأقلية التي كانت قد اقترعت ضد القرار وخاصة إذا شعرت بأن وجهة نظرها لم تُسمع.



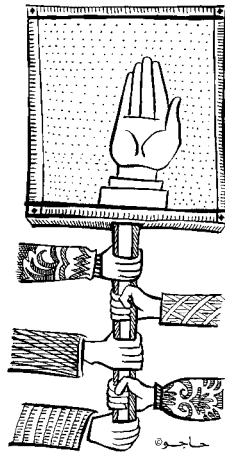
ز. الإجماع الصامت



تسعى بعض المجموعات إلى اتخاذ القرار بالإجماع. وهذا أمر جيد إذا كان صادقاً، على الرغم من أنه نادر الحدوث خاصة في القرارات المهمة. وقد يُفرض الإجماع الصامت أحياناً عندما لا يشعر بعض الأفراد بحرية الاعتراض ويلتزمون الصمت.

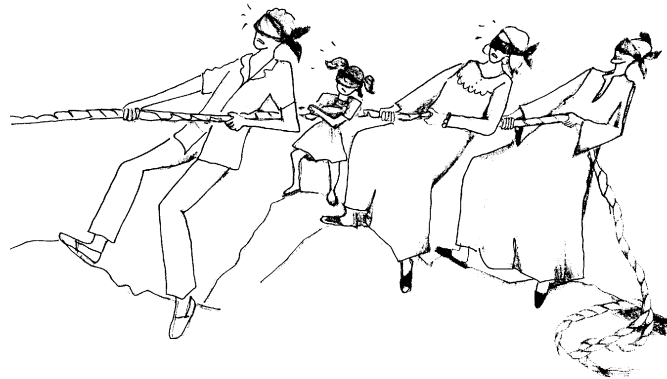
ح. الإجماع (الاتفاق بالإجماع)

وهو اتفاق، غالباً ما يدخل فيه عنصر المساومة أو الجمع بين الاحتمالات المختلفة، بعد الاستماع إلى كافة الآراء. تُناقش الاعتراضات ووجهات نظر الأقلية بشكل تام مما يستلزم خلق مناخ يشعر فيه الجميع بحرية التعبير عن أنفسهم. ويؤدي هذا الأسلوب إلى بناء الوحدة والتعاون والالتزام. وهو لا يعني أبداً الاستماع إلى الناس ثم تطبيق ما كان مقرراً عمله منذ البداية أصلاً، بل يعني التكيف والتأقلم للتوفيق بين اهتمامات الجميع. وقد يستغرق اتخاذ قرار بهذه الطريقة وقتاً أطول، ولكن التنفيذ يكون عادة أسرع وأكثر إخلاصاً.



من ينبغي أن يتخذ ذلك القرار؟

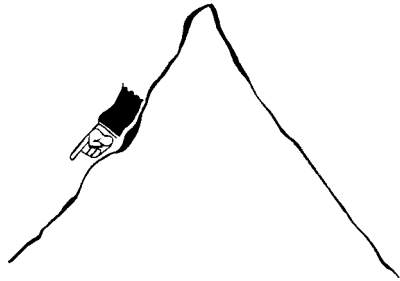
ليس من المستطاع أو المطلوب إشراك الجميع في كافة القرارات. ولعل إحدى المهارات الرئيسية في القيادة هي تقرير الجهة المعنية باتخاذ كل قرار. وكقاعدة أساسية، يجب أن يشارك الناس في القرارات المؤثرة في حياتهم، فكلما ازداد تأثير القرار في حياة الناس ازدادت أهمية مشاركتهم في اتخاذه.



المشاركة في اتخاذ القرار: من أجل أن تسقط العصبة عن أعين الناس!

٢. النظرية الثانية: صعوبات اتخاذ القرار^(١)

لتحقيق أهدافها، تنشغل كل مجموعة باستمرار في اتخاذ قرارات:



- قرارات سهلة،



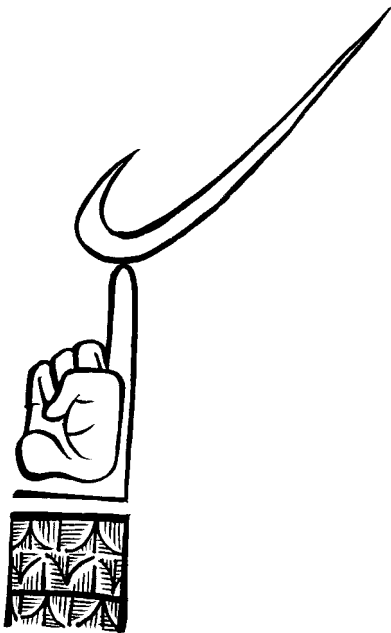
- قرارات صعبة،



- قرارات صغيرة،



- قرارات كبرى،



- قرارات صحيحة،



- قرارات خاطئة،

ولكنها دائماً قرارات، قرارات، قرارات...

صعوبات اتخاذ القرار:

أ. الخوف من النتائج

ب. الولاءات المتعارضة

ج. الصراع بين الأشخاص

د. النية المبيتة

هـ. أساليب التخبط

و. الخلل في القيادة

ز. تصادم المصالح

من يخش أن يتألم
يتألم مما يخشى
ابقراط

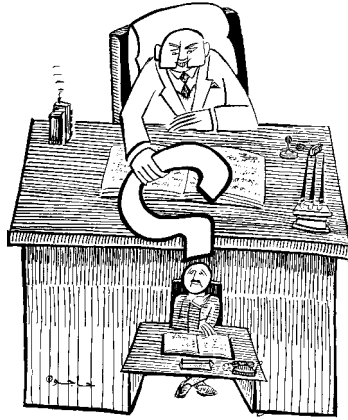
يشكّل اتخاذ القرار نمطاً من العلاقات بين أفراد المجموعة حيث يكون لكل شخص بعض التأثير. ومن المدهش أن نرى الأثر الذي تحدثه معلومة جديدة أو معارضة بصوت مرتفع، أو تعبيراً عن الموافقة أو الرفض أو الحسد أو الإعجاب أو الاحتقار أو التظاهر بالاحترام وغير ذلك، على قرار صار اتخاذه وشيكاً.

ومن هنا تأتي صعوبة اتخاذ القرار. وقد يصيب الشلل بعض المجموعات عندما تواجه لحظة اتخاذ قرار. وقد تتجادل مجموعات أخرى حول نقاط ثانوية. وقد يتسرع بعض المجموعات في التصويت فتراها تقرر عكس ما قررت سابقاً أو انها تفشل في تنفيذ الخطة، بينما قد تبادر مجموعة أخرى إلى تعيين لجنة (أو تبحث عن مخرج أو مخلص) تنقذها من اضطرارها إلى اتخاذ قرار.

تتمحور معظم الصعوبات التي تواجه المجموعة في اتخاذ القرار حول أحد العوامل التالية (أو حول عددٍ منها):

أ. الخوف من النتائج

قد تؤدي النتائج التي يمكن أن تتمخض عن قرار وشيك إلى انقسامات وخلافات ضمن بعض المجموعات. ولكن الاعتراف الصريح بهذه المخاوف يساعد على مواجهتها بحيث لا تؤثر سلباً في القرار. (مثال على المخاوف: «هل أفقد عملي إذا عرف مديري أنني أتحدى الفساد؟»).



ب. الولاءات المتعارضة

كثيراً ما يؤدي انتماء شخص ما إلى عدد من المجموعات في الوقت نفسه، إلى تقسيم ولاءه تجاه القرارات. إن إيجاد المناخ الذي يظهر هذه

الصراعات علناً (دون تهديد

الشخص المعني)، يشكّل

مساهمة عظيمة في حلها

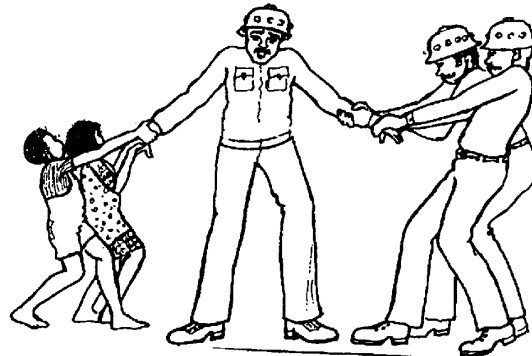
(مثال على ذلك: «أود أن

أساعد في مشروع المجموعة

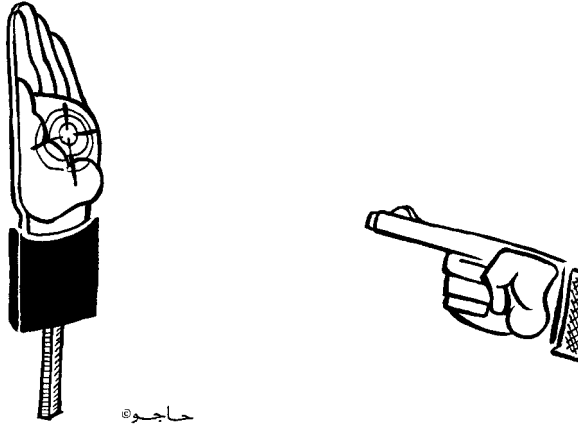
هذا، ولكنني نادراً ما أجد وقتاً

كافياً لأصرفه مع زوجتي

وأطفالي هذه الأيام»).



ج. الصراع بين الأشخاص



تحدث الخلافات الشخصية في المجموعات مهما كان عدد أفرادها، وتثير هذه الخلافات مشاعر التذمر أو عدم المودة بين الأفراد، مما يتعارض مع عملية اتخاذ القرار بشكل سليم. وغالباً ما يستطيع شخص آخر لا علاقة له بالصراع بين الأشخاص أن يُخرج المشكلة الحقيقية إلى العلن.

د. النية المبيتة (الأجندة الخفية، أو النية غير المعلنة)

قد يسعى أحد الأفراد إلى دفع المجموعة إلى اتخاذ قرار محدد يرغب به دون أن يشرك الآخرين في أسباب ذلك.

هـ. أساليب التخبط

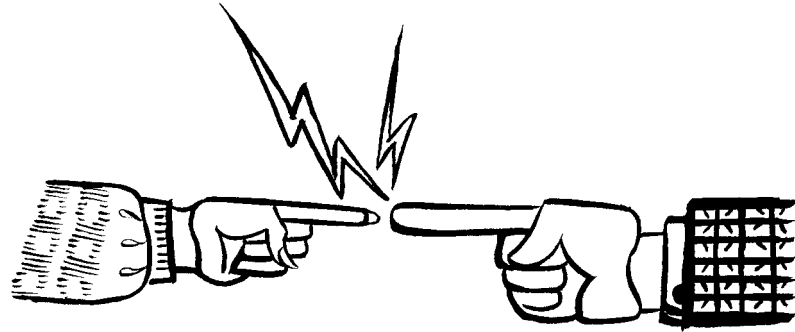
قد لا يسمح أسلوب العمل الصارم بالتعبير الحر عن اختلاف الآراء (مثلاً: عندما يتراأس رئيس الجلسة الاجتماع وتكون كل الملاحظات موجهة إليه). أو قد تكتفي المجموعة بالآراء الشخصية بدلاً من المعلومات المناسبة أو قد تباشر المجموعة عملية اتخاذ القرار دون التحقق من حصول الإجماع.

و. الخلل في القيادة

قد يعيق قائد المجموعة اتخاذ القرار إذا حدّ من حرية التعبير عن الرأي أو المناقشة المبكرة للقضايا. وقد يفشل القادة كذلك في المساعدة على اختيار الأساليب المناسبة لاتخاذ القرار، كما أنهم قد لا يبالون بالعوامل (أو لا يدركونها) بالعوامل التي تخلق الصعوبات ضمن المجموعة.

إصلاح الرعية
بإصلاح الراعي
مثل عربي

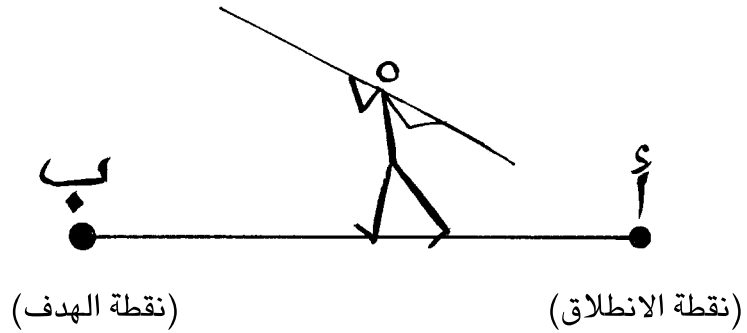
ز - تصادم المصالح



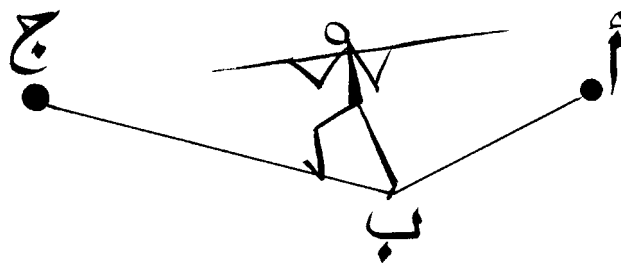
وفي بعض الأحيان يكون لبعض الأفراد أو المجموعات مصالح ^{حاجو} متعارضة (مثلاً، قد يطالب العمّال برفع الأجور في حين يريد أرباب العمل أرباحاً أعلى).

التوجه نحو الهدف

نادراً ما تسير المجموعة قدماً في خط مستقيم نحو هدفها انطلاقاً من نقطة «أ» إلى نقطة «ب»:



وتكون حركتها عادة، حركة صعود وهبوط ومداورة، وقد تنتهي إلى النقطة «ج» (بدل أن تصل إلى هدفها الأصلي وهو «ب»). وفي حالات عديدة تكون هذه النتيجة غير المتوقعة أفضل وأكثر فائدة.



٣. النظرية الثالثة: اتخاذ قرارات مناسبة^(١)

يمكن استخدام هذه النظرية أداةً في التقييم النصفى عندما تعمل المجموعة معاً في مشروع ما.

فمن أجل اتخاذ قرار رئيسي، لا بدّ من معالجة عدة مشكلات، يستلزم حل كل منها بدوره قرارات معينة. وتواجهنا في عملنا نحو تحقيق أهدافنا ست حاجات أساسية، لا يوجد نظام أو ترتيب محدد لها. فقد يبرز كل منها بحسب المعطيات، وقد يختلف ترتيبها بين مرحلة وأخرى مما يستلزم قرارات متنوعة. وهذه الحاجات هي:

أ. الحاجة: المعلومات حول الوضع

ما هو وضعنا؟ من نحن؟ أين نحن؟ وما هي أراضيتنا المشتركة؟ ما هي الحدود التي نعمل فيها؟ من، أو، ما الذي جمعنا معاً؟ من الضروري أن تدرك المجموعة وضعها الحالي وذلك عن طريق جمعها المعلومات اللازمة حول هذا الموضوع، وأن تدرك أيضاً أن أي محاولة لتحديد الأهداف من دون دراسة ماهية المجموعة تكون سابقة لأوانها.

ب. الحاجة: الهدف

أين نريد أن نصل؟ ماذا نريد أن نفعل؟ ما هي الخيارات المتاحة لنا؟ إن فعالية حركة المجموعة مرهونة بالموافقة العامة على أهدافها. فأفراد المجموعة الذين يرفضون الأهداف أو الذين لم تتح لهم فرصة المشاركة في اختيارها يميلون إلى عدم التعاون.

ويكون تحديد الهدف تجريبياً في البداية، ويجب أن يُعاد النظر فيه بين وقت وآخر لاختبار مدى ملاءمته.



اتخاذ قرارات مناسبة في الحاجات التالية:

أ. الحاجة: المعلومات حول الوضع

ب. الحاجة: الهدف

ج. الحاجة: خطة العمل

د. الحاجة: حرية الأشخاص المشتركين

هـ. الحاجة: التحقق من التقدم

و. الحاجة: النتائج

ج. الحاجة: خطة العمل

كيف نصل إلى هناك؟ كيف نحقق أهدافنا؟ ما هي الإجراءات التي ينبغي علينا القيام بها؟ ما هي الموارد التي نحتاج إليها؟

حين تبدأ المجموعة بتحديد أفضل السبل والوسائل والأساليب الضرورية للبدء بالعمل، يزداد انشغال الأفراد بعملية تمهد للإجماع، وتوضّحه، وتلخصه وتختبره.

د. الحاجة: حرية الأشخاص المشتركين

ما مدى حريتنا في التحرك؟

إذا كان لمجموعة ما أن تكون مبدعة، فإن أفرادها يجب أن يكونوا أحراراً في التصرف، وسرد العبر، وتفحص الآراء، وتقديم المساهمات، والمشاركة في القيادة بدون خوف.

إن المحافظة على مناخ الحرية يستلزم التشجيع، والانسجام، والدعم. وفي بعض الأحيان، ينبغي مناقشة العوامل التي تحدّ من حرية المشاركة مناقشةً علنيةً.

هـ. الحاجة: التحقق من التقدم

أين نحن الآن؟ أين نحن من عملية حلّ كافة المشكلات الأخرى؟ هل نسير في الاتجاه الصحيح؟ إلى أين وصلنا؟ هل نعرف أين نحن؟ هل ينبغي أن نغيّر هدفنا أو إجراءاتنا؟ هل ما زلنا نعمل يداً واحدة؟

يجب على المجموعة أن تقف من وقت إلى آخر لتقدم تقريراً لنفسها عن مدى تقدمها (تقييم ذاتي). لقد فشلت مجموعات عديدة في تحقيق أهدافها لأنها افترضت أن الجميع يعرفون ما يحصل داخل المجموعة، في وقت كانت فيه الفوضى سائدة.

و. الحاجة: النتائج

إلى أين وصلنا؟ هل وصلنا إلى أهدافنا؟ ما الذي قررناه أو حققناه؟

قد لا يكون الهدف الذي وصلنا إليه هو الهدف الأصلي، ولكن هل هو مُرضٍ؟

٤. أسئلة تساعدنا في اتخاذ القرار بالإجماع^(٢)

- أ - ما الذي نسعى إلى إقراره؟
(يجب التأكد من أن هذا الأمر واضح للجميع).
- ب - ما هي الاحتمالات المختلفة؟ (لنحدد أكبر عدد ممكن منها. يفيد استخدام العصف الذهني).
- ج - كيف يمكن أن يتم كل احتمال؟ ما هي العوامل المؤيدة أو المعارضة؟
- د - ما هو الاقتراح أو مزيج الاقتراحات الذي نختاره؟
- هـ - ما الذي ينبغي علينا أن نفعله لتنفيذ القرار؟
- و - من سيفعل ماذا، متى، أين، وكيف؟

٥. من الذي يتخذ هذا القرار أو ذاك؟

إذا كانت كل المجموعة تأخذ كل القرارات، فقد يضع قدر كبير من الوقت في أمور غير مهمة. وهناك العديد من المواقف التي يصح فيها اتخاذ القرار من قبل شخص واحد أو مجموعة صغيرة، مثل التفاصيل الخاصة بتنفيذ موضوع وافقت عليه المجموعة جماعياً.

بيد أنه كل ما ازدادت أهمية النتائج المترتبة على قرار ما، ازدادت أهمية اشتراك الناس المعنيين في اتخاذ ذلك القرار.

إن إشراك الجميع في عملية اتخاذ القرار أمر مهم، وخصوصاً عندما تكون:

- أ - هناك حاجة إلى التعبير عن مختلف وجهات النظر والآراء.
- ب - عندما يكون للقرار تأثير مباشر في المجموعة.
- ج - عندما يتوجب على المجموعة تنفيذ القرار.
- د - عندما تكون المجموعة قد تعلمت العمل معاً بشكل فعال، وشاركت في القيادة وتحديد المهام، وتدربت بحرية على الإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات.

٦. العوامل التي تساعد على اتخاذ القرار^(١)

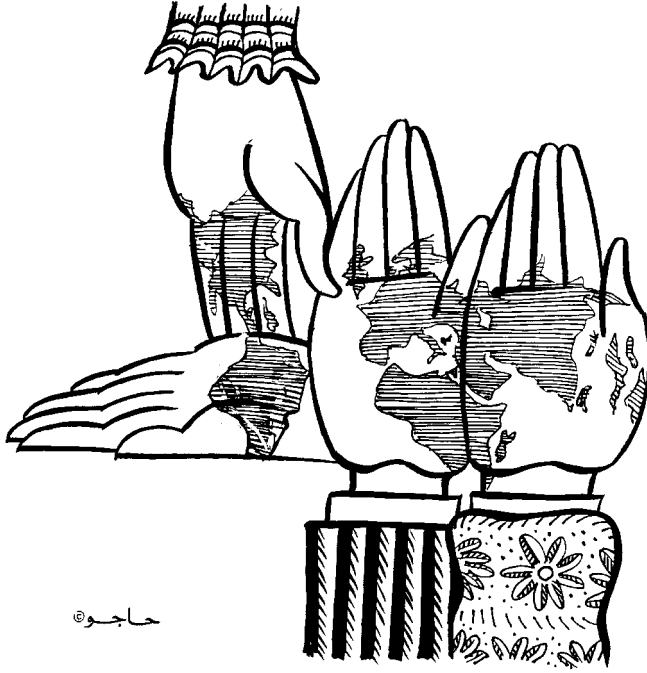
علمتني الحقيقة
أن أكرهها،
فما استطعت
جبران خليل جبران



تنمو الوحدة والالتزام
والحيوية داخل المجموعة
بوجود هدف واضح يؤمن
به الجميع.

تخطيط العمل

تساعد التمارين التالية المجموعات التي وصلت إلى مرحلة تخطيط العمل. للحصول على إرشادات عن تحديد الأهداف نراجع ص ٤٨٥.



١. تصوير الوضع (الخارطة)

يتناول هذا التمرين الحاجة الأولى في النظرية الثالثة - اتخاذ القرار:

الخطوات:

- أ - تقسم المجموعة إلى فرق تعمل معاً في الواقع الحياتي.
- ب - يرسم كل فريق على ورقة كبيرة «رسماً تفصيلياً» لموقع أفرادهم. يتضمن الرسم كل المجموعات والمنظمات وشرائح الناس في محيطهم والذين تقوم معهم علاقة معينة أو ارتباط أو عمل. ويجب أن يضع الفريق نفسه في الخارطة أيضاً.
- ج - عند الانتهاء، نطلب إلى المجموعات الإجابة عن الأسئلة التالية:
 - ١ - من هي المجموعات أو الوحدات التي تحاولون أن تعملوا معها أو تؤثر فيها؟
 - ٢ - ما مدى نجاحكم في ذلك؟
 - ٣ - ننظر نظرة نقدية إلى كل من هذه المجموعات من حيث تركيبها الاجتماعية أو الطبقية.

تمارين في تخطيط العمل:

١. تصوير الوضع (الخارطة)
٢. سبع خطوات للتخطيط
٣. التعاون والحملة والمواجهة
٤. تحليل القوى
٥. تقنية مراجعة وتقييم البرنامج
٦. استخدام الرسوم في التخطيط
٧. قائمة التحقق من التخطيط
٨. صياغة جدول الأعمال
٩. تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات
١٠. من أساليب التصويت

كما ترزح تحصد

٤ - كيف تصفون علاقتكم بكل واحدة منها؟

٥ - في أي مجال تواجهون مشكلة؟

٦ - كيف تستطيعون أن تخففوا من وقعها؟

د - إن إحدى الوسائل التي تساعد على تبادل المعلومات بين المجموعات هي تعليق هذه «الرسوم» على الحائط والطلب من المشاركين التنقل بينها وتأملها. وكل من لديه سؤال يمكن أن يطرحه بعد أن يرى الجميع الرسوم التفصيلية حول مواقع المجموعات المختلفة.

الوقت المقترح: ساعة إلى ساعتين.

المواد: أقلام وأوراق كبيرة لكل فريق. شريط لاصق.

٢ . سبع خطوات للتخطيط^(٧)

يساعد مثل هذا الملخص في التخطيط العملي.

أ - التشخيص:

- ما هي المشكلات؟

- ما هي الحاجات؟

ب - ما الذي نريد أن نحققه (الهدف) في فترة معينة؟ هذا الأسبوع/ هذا الشهر/ هذه السنة؟

ج - ما هي الاقتراحات (الخطط) لتحقيق هذا الهدف؟

- لتحديد الاقتراحات نستخدم استدراج الأفكار (العصف الذهني)

ص ١٨١.

د - ما هي إيجابيات كل اقتراح وما هي سلبياته؟

- كم يتطلب كل اقتراح من: العنصر البشري؟ الوقت؟ المال؟

هـ - أي اقتراح (خطة) نقبل؟

(وقد يكون هناك أكثر من اقتراح).

و - مَنْ سيفعل ماذا؟ متى؟ أين؟ وكيف؟

ز - عند أي مرحلة ينبغي علينا أن نقيم؟

- من الذي يجب أن يشترك في التقييم؟

ملاحظة: يفيد تحليل القوى (ص ٣١٤) في بحث الخطوات «ب» و«ج»

و«د».

لو فيه سلام

في الأرض

وضمان وأمن،

لو كان ما فيش ولا فقر ولا

خوف وجبن،

لو يملك الإنسان

مصير كل شيء،

دانا كنت أجيب للدنيا مبيت

ألف ابن!

عجبي!

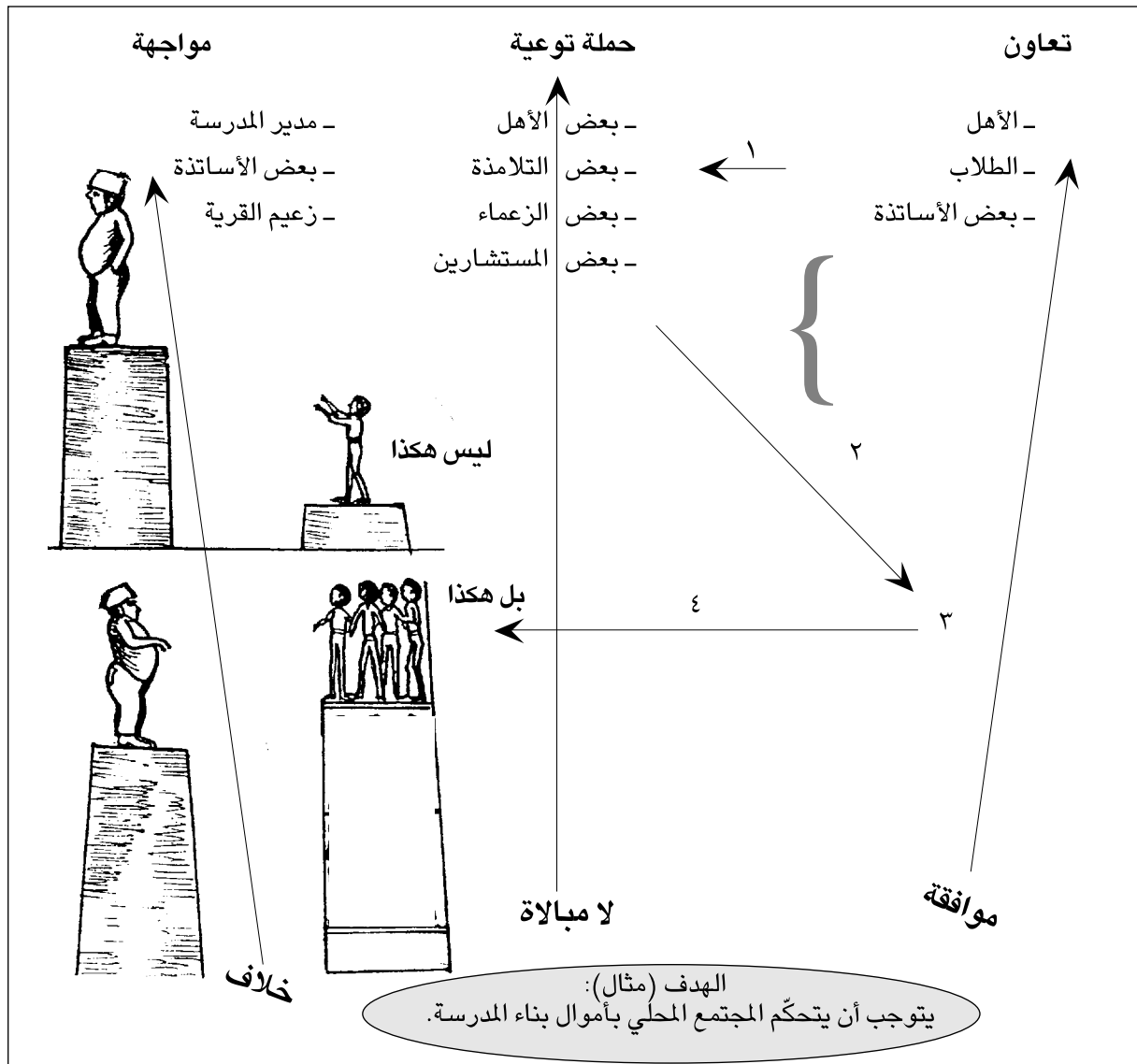
صلاح جاهين

٣. التعاون والحملة والمواجهة

ويفيد هذا النموذج عندما يتفق على هدف عملي وعندما يتضح وجود أشخاص أو مجموعات تعيق تحقيقه. وهو يصلح أيضاً في حال قيام جدل حول مداخل التغيير المختلفة (مثلاً، قد يعتقد بعضهم بوجود مدخل واحد بينما تكمن الحاجة الفعلية إلى عدة مداخل مختلفة). ويمكن أن يساعد التحليل الناتج عن هذا النموذج على توحيد الناس الذين يلجأون إلى مخططات عمل مختلفة لتحقيق هدف واحد).

وغالباً ما يتم تجاهل مطلب شخص بمفرده أو مجموعة أشخاص لا حول لهم أو فقراء، فالمنصة ليست لهم. ومع أن قوة المحرومين الوحيدة هي في عددهم، إلا أن لا قيمة للعدد إن لم يكونوا متضامنين ومنظمين.

خيوط العنكبوت المتحددة
يمكن أن تأسر أسداً
مثل أثيوبي



التعاون والحملة والمواجهة أي
3 C's وهي:
Co-operation,
Campaign,
Confrontation

يبين الرسم السابق هدف مجموعة معينة وهو: «يتوجب أن يتحكم المجتمع المحلي بأموال بناء المدرسة».

أ - بعد تحديد الهدف، نسجل إلى اليمين أسماء المجموعات والأشخاص المتفقين على أهمية الهدف، ونخطط لكيفية اشتراكهم بشكل فاعل في عملية التعاون.

ب - نسجل في الوسط، أسماء الأفراد والمجموعات غير المبالية والسلبية، في الوقت الحاضر، والذين يمكن أن يستفيدوا في حال تحقيق الهدف. نخطط لحملة هدفها توعية هؤلاء الأشخاص والمجموعات، متعاونين مع أولئك الذين وافقوا أصلاً على الحاجة إلى التغيير. تهدف الحملة إلى شدّ اللامبالين في الوقت الحاضر إلى جانب الذين يبدون الموافقة والتعاون.

ج - نسجل إلى اليسار أسماء الذين يعارضون التغيير، مع إيلاء اهتمام خاص للمجموعات أو الأشخاص الذين هم في موقع يتيح لهم أن يعيقوا عملية التغيير أو يمنعوا المجموعة من الوصول إلى الهدف. ولا بدّ في هذه الحالة من اللجوء إلى المواجهة، التي يمكن أن تكون في بادئ الأمر على شكل حوار. وقد تأخذ المواجهة أشكالاً أشد، وهذا يتوقف على الوضع المحدد.

الوقت المقترح: ساعتان إلى ثلاث ساعات.

المواد: أوراق كبيرة، أقلام عريضة، شريط لاصق.

غالباً ما يكون الخلاف غير
المعلن حول الأهداف سبب
الشكوى من سوء الاتصال
من قبل مجموعة منقسمة
على نفسها.



٤ . تحليل القوى

(١) النموذج الأول: (٤)

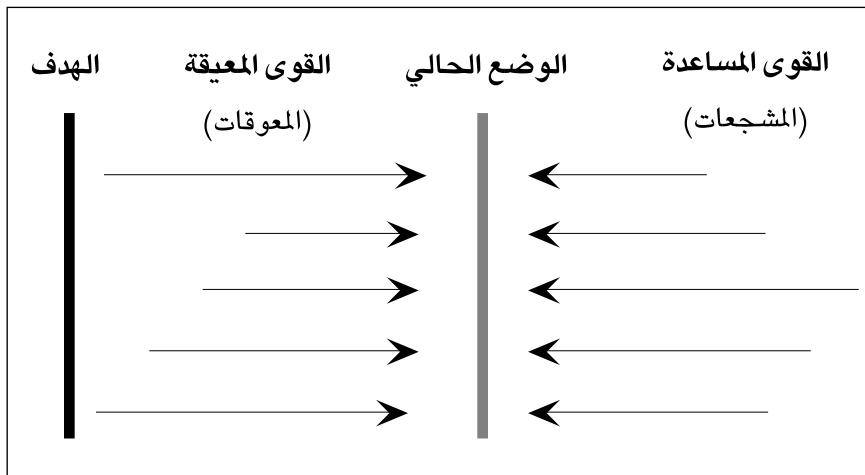
يُستخدم هذا النموذج مع المجموعات التي حلتت وضعها وحددت هدفها الرئيسي. وغالباً ما يكون هذا الهدف طموحاً جداً وغير قابل للتحقيق مباشرة. ومن هنا فإن تحليل القوى يساعد المجموعات على إيجاد أهداف متوسطة المدى مفيدة، تساعد على تحريك الوضع باتجاه الهدف الرئيسي.

ومن المفيد أن نتفحص القوى المساعدة على الوصول إلى الهدف وتلك المعيقة له (أو التي تدفع بالاتجاه المعاكس).

الخطوات:

أ - من الأفضل العمل مع مجموعات ثلاثية أو خماسية يجتمع أفرادها على هدف واحد، ويعملون في الظروف ذاتها.

ب - نطلب من المجموعة أن ترسم الصورة التالية على ورقة كبيرة، مع تعريف مختصر للوضع الراهن والهدف الرئيسي كما تحدده المجموعة. يُكتب ملخص واحد عن كل من الأمرين بمحاذاة الخطوط العمودية.



ج - ثم نطلب من المجموعة تسجيل القوى المساعدة على الجانب الأيمن، ثم نرسم سهماً أطول أو أقصر تعبيراً عن مدى تأثير القوى التي تدفع بالوضع الراهن نحو الهدف.

على الجانب الأيسر، نسجّل القوى المعيقة التي تمنع التغيير أو تقلص قوته. مرة أخرى نستخدم سهماً أطول للإشارة إلى مدى تأثير هذه القوى.

د - نوضح أن بإمكاننا التحرك باتجاه الهدف

إما عن طريق تعزيز القوى المساعدة،

وإما عن طريق إضعاف القوى المعيقة.

وفي بعض الأحيان، وكلما ازداد الضغط الآتي من القوى المساعدة، ازدادت مقاومة القوى المعيقة. من الأفضل في مثل هذه الحالات، البدء بتحجيم القوى المعيقة.

هـ - والآن نطلب من المجموعة أن تختار:

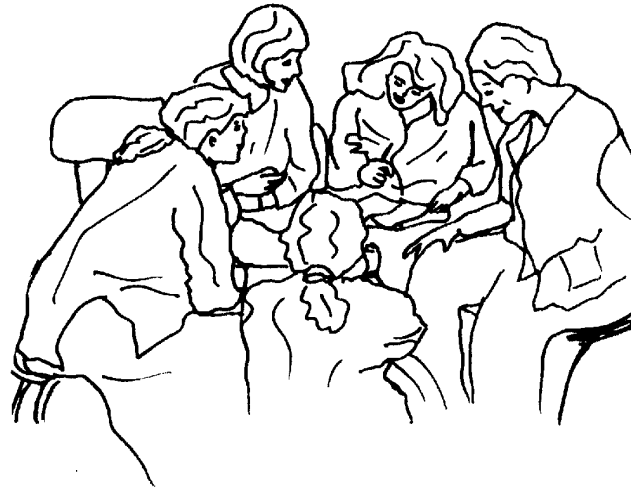
إما واحدة من القوى المساعدة التي يمكن تعزيزها.

أو واحدة من القوى المعيقة التي يمكن تحجيمها أو إضعافها.

وبعد اختيار هذه «القوة» والوضع الجديد، نطلب منهم أن يحددوا أهدافهم من حيث العمل مع هذه القوة.

و - مرة أخرى، نرسم صورة جديدة ونسجل عليها القوى المساعدة والقوى المعيقة المرتبطة بهذا الهدف الفرعي الجديد. ويمكن تكرار هذه العملية مرتين أو ثلاث مرات.

ملخص:



إن استخدام

الرسوم

الإيضاحية يعزز

الاتصال المكثف

داخل الجماعة

ويساعد أفرادها

على وضع

استراتيجية تشتمل

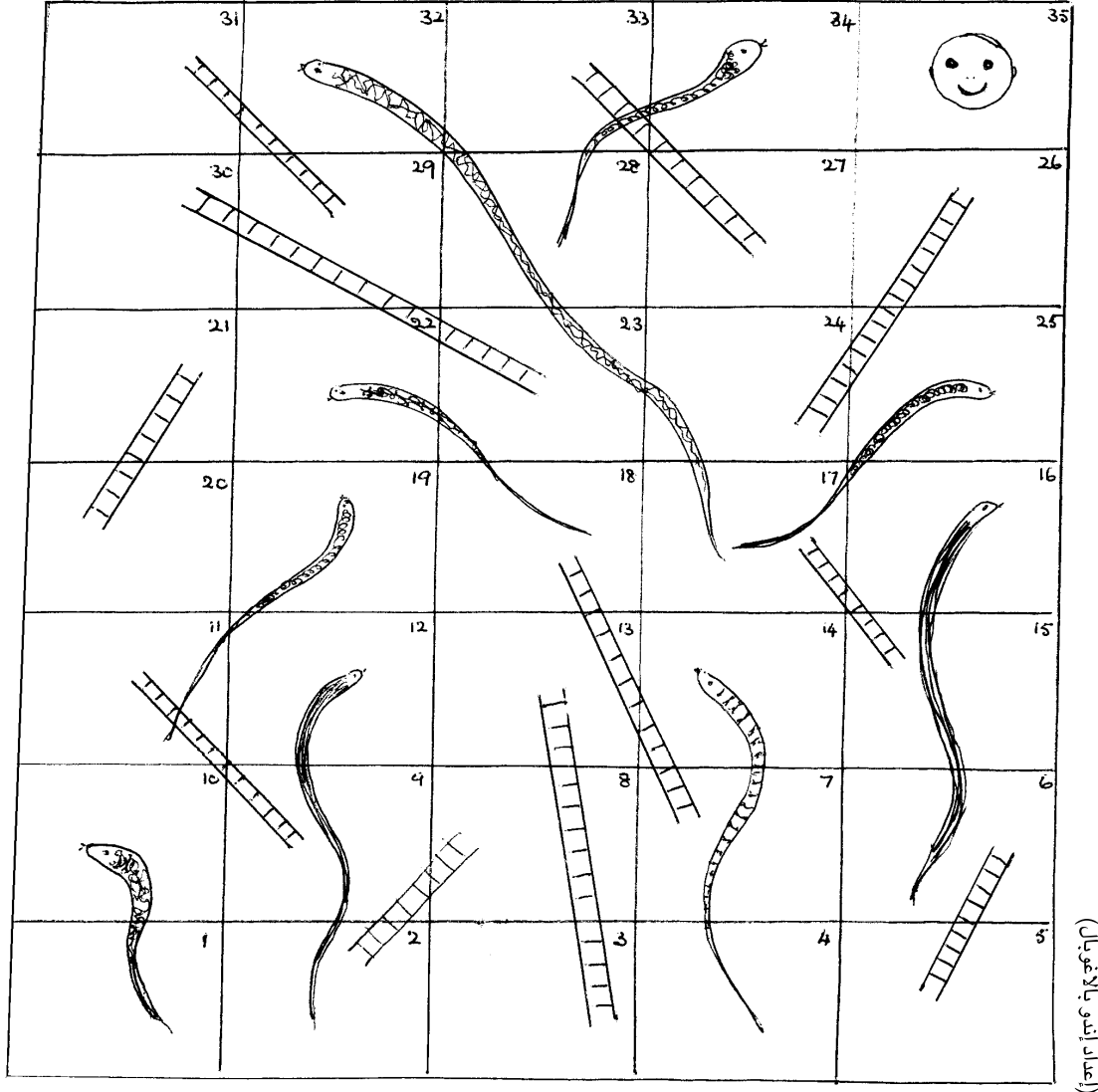
على أهداف فرعية واضحة (أو هدف واحد) يمكن أن

تشكّل خطوات محددة باتجاه الهدف الرئيسي.

الوقت المقترح: ساعتان أو أكثر.

المواد: أوراق كبيرة وأقلام عريضة.

النموذج الثاني (١٠٠): لعبة الحيات والسلالم (من برنامج الطفولة المبكرة). نكتب القوى المعيقة في الخانة حيث رأس الأفعى، والقوى المساعدة في الخانة عند بداية السلم. في الرسم عرض مرئي للقوى المساعدة والمعيقة.



المفتاح: يمكن تغيير القوى المساعدة والمعيقة بحسب الحاجة والموضوع

الحيات:

٨. عدم وجود الطاقم المؤهل
١٢. المهنيون لا يرحبون بالأفكار الجديدة
١٦. عدم وجود الموارد المادية
١٩. غياب التشريعات التي تدعم الدمج
٢٢. عدم تطبيق سياسات الدمج المقررة
٢٥. أنظمة العمل والمناهج جامدة
٢٢. عدم إشراك الأهلى والمجتمع المحلي في القرارات
٣٧. تقييم الطفل بناء على ما لا يستطيع عمله بدلاً من التركيز على قدراته

السلالم:

٢. الدعم المالي متوافر
٣. التسهيلات الملائمة متوافرة
٥. الأهلى مقتنعون ويسايرون
٧. الإيمان الشخصي بالدمج والتزامه
٩. استخدام التأهيل المجتمعي (CBR) كخطوة أولى في التوعية على الدمج
١٥. العاملون المؤهلون موجودون
٢٠. وجود دعم وزاري وتشريعي
٢٤. الدمج هو السياسة العامة للمؤسسات
٢٩. الرغبة في تأسيس حركة رائدة تؤيد الدمج

٥ . تقنية مراجعة وتقييم البرنامج^(٥)

من المفيد تنظيم نشاطات حول كيفية تحقيق الهدف بعد أن تقرر المجموعة ماهية هدفها. إن إحدى الطرق المساعدة في ذلك هي خطة مرئية.

تساعد الخطة المرئية المجموعات إذ إنها:

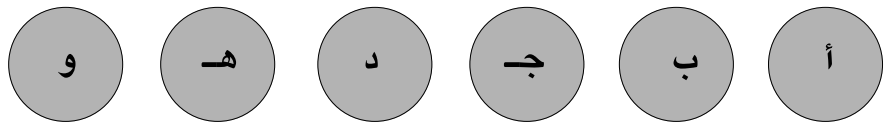
- تُظهر مدى بساطة أو تعقّد الخطة،
- تؤدي إلى التخطيط الواقعي،
- تنظّم الأنشطة بطريقة تؤمّن الوصول إلى الهدف،
- تساعد على حثّ الفريق على الالتزام بالمهلة الزمنية المحددة،
- توفر معلومات مباشرة حول التقييم الذاتي.

التقنية:

فلنأخذ على سبيل المثال مسألة تعيين منشط جديد التي تتطلب إنجاز المهام التالية:

- أ - إصدار قرار بتعيين منشط جديد،
- ب - تشكيل لجنة اختيار،
- ج - إعداد توصيف وظيفي،
- د - تحديد المرشحين،
- هـ - إجراء المقابلات مع المرشحين،
- و - الاختيار النهائي،

في هذا المثل، نرى أن المهام يجب أن تتسلسل فتنبع المهمة تلك التي سبقتها:



وإذا تم تحديد موعد نهائي معين، فمن المهم إجراء التخطيط على أساس العدّ العكسي. مثلاً: إذا كنتم تريدون أن تجروا اختياراً نهائياً للمرشحين في أول آب (أغسطس)، يفترض إجراء المقابلات مع كافة المرشحين قبل الخامس عشر من تموز (يوليو) وهكذا:

٢٠ أيار/مايو → ١ حزيران/يونيو ١٥ تموز/يوليو → ١ آب/أغسطس

وليس من المفترض دائماً أن تتبع المهام والأنشطة بعضها بالترتيب. فغالباً ما يتم إنجاز بعض المهام في الوقت ذاته. مثلاً:

إذا كنت تنظّم وليمة فعليك أن:

أ - تخطّط للوليمة.

ب - تدعو ضيف الشرف.

ج - تدعو الضيوف.

د - تشتري الطعام.

هـ - تزيّن القاعة.

و - تطبخ الطعام.

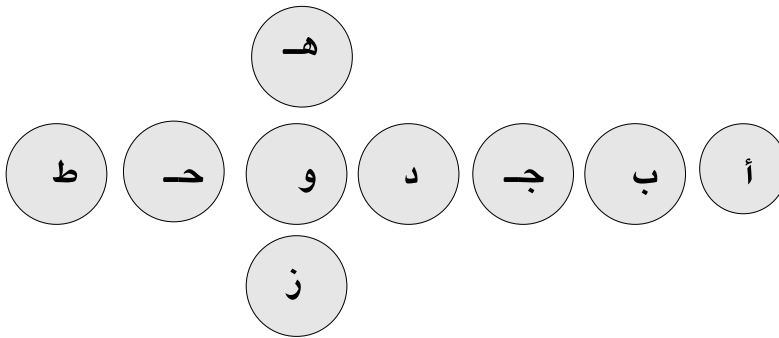
ز - تحضّر المنبر.

ح - تبدأ الوليمة.

ط - تنظّم القاعة.

لنتذكّر:

لا يمكن تحقيق نشاط معين،
من دون المرور بجميع
النشاطات التي تسبقه.



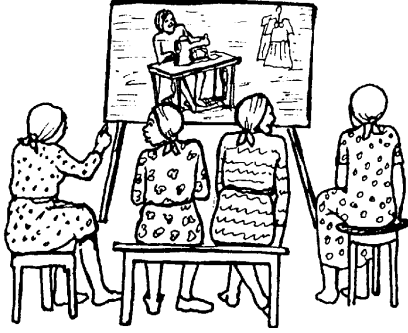
في هذا المثال، يعتمد الوقت المطلوب لإقامة الوليمة على عدد الأشخاص المدعوين ومدى توافر ضيف الشرف أو قدرته على الحضور. فإذا كانت الجماعة تأمل بوجود شخص مشهور كوزير في حكومة لكي يكون الضيف المتحدث، فإنه سيكون عليها أن تخطط للحدث قبل ستة أشهر. وإذا كان الضيف المتحدث شخصية محلية فقد يكون من الممكن التخطيط للوليمة قبل موعدها بشهر واحد فقط.

٦ . استخدام الرسوم في التخطيط

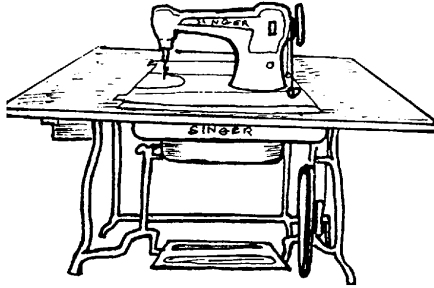
لقد استخدمت فكرة استعمال سلسلة من الصور لمساعدة المجموعات على تخطيط مشروع ما أول الأمر في بنغلاديش^(١). والهدف من استخدام الرسوم في التخطيط هو مساعدة الناس على رؤية الحاجات المطلوبة للبدء والاستمرار بمشروع عملي.

نعطي هنا مثلاً فعلياً حيث قررت مجموعة تأسيس تعاونية لخياطة أزياء للمدرسة المحلية^(٢).

الخطوات:



ضمن التحضير للنشاط، يحدد المنشط (بمساعدة ذوي الخبرة في التسويق وصناعة الألبسة) كافة الخطوات الضرورية للمشروع، ويرسمون صوراً بسيطة وواضحة لكل من هذه الخطوات وعلى قطع منفصلة من الورق بحيث تكون مرئية للمجموعة (أو يطلبون مساعدة رسام).



ويجب أن يكون هناك ورق كاف لإعداد رسوم إضافية يمكن أن تُقترح أثناء تنفيذ النشاط (لم تكن اللجنة التحضيرية قد ذكرتها).

يُعد المنشط كمية كبيرة من قصاصات الورق مكتوب عليها بوضوح: ٥ جنيهاً، ١٠ جنيهاً، ١٠٠ جنية (أو أي عملة محلية أخرى). ويفضل - إن أمكن - استخدام ورق يحمل نفس اللون المستخدم في الأوراق النقدية المتداولة في البلاد.



الخطوة ١: نظام العمل

أ - يطلب المنشط من المجموعة أن تناقش (في مجموعات ثنائية وثلاثية) كافة خطوات المشروع. وبعد تكوين المجموعات، نطلب من الجميع الجلوس في نصف دائرة في مواجهة حائط عريض.

ب - نسألهم عما ينبغي عليهم أن يفعلوه أولاً. نحضر رسماً يمثل أول شيء اقترحوه ونعلقه على الحائط إلى اليمين. نناقش معهم الخطوة الأولى. وإذا اقترح أحدهم أمراً يأتي قبل هذه الخطوة، نحرك الصورة الأولى قليلاً نحو اليسار ونعلق الصورة الجديدة على يمينها.



يقوم أعضاء الجماعة بترتيب تسلسل الصور، مع تبيان الخطوات المتبعة، ترتيباً صحيحاً على الحائط.



ج- إذا اقترح أحدهم شيئاً لا رسم له، يسارع المنشط (أو أحد المشاركين) إلى رسم صورة أو رمز.

د- وإذا بقيت رسوم أو صور أغفلت ولم يذكرها أحد، يبيّن المنشط هذه الصور للمجموعة، فيناقش أعضاؤها ما إذا كانت هذه الخطوات التي تمثلها الصور ضرورية فعلاً في مشروعهم. وإذا تمت الموافقة فإنهم يضعونها في المكان الصحيح، محرّكين الصور الأخرى إلى اليمين.

الخطوة ٢: وقت العمل



أ- يطلب المنشط إلى أعضاء الجماعة أن يناقشوا في مجموعات صغيرة (ثنائية أو ثلاثية) الوقت الذي تستغرقه كل خطوة ويضع عدد الأسابيع أو الأشهر على الحائط تحت كل صورة.

ب- وإذا كان هناك موعد نهائي لأحد أجزاء النشاط (مثل اليوم الأول في السنة الدراسية إذا

كانوا يخيّطون ملابس مدرسية)، فإننا نبدأ من ذلك الموعد ونتحرك إلى الخلف وإلى الأمام، وتحدد الجماعة متى تبدأ كل خطوة ومتى تنتهي.

وهكذا يرى الأفراد معاً، بوضوح، متى يجب البدء بالعمل، ومتى يتوقعون الانتهاء منه، وما الذي يتوقعون إنجازه كل أسبوع.

الخطوة ٣: كلفة العمل

أ- يعطي المنشط المجموعة فرصة أخرى للتداول في مجموعات صغيرة حول كلفة كل خطوة من الخطوات.

ب- ومرة أخرى تراجع المجموعة معاً، كل خطوة على التوالي، وتضع المبلغ المالي المطلوب تحت كل صورة.

ج- ثم يجمعون المبلغ الإجمالي المطلوب.

د- يستخلص أعضاء المجموعة الكلفة الكلية والربح.

الخطوة ٤: المساعدة بالعمل

مرة أخرى تنتقل المجموعة من خطوة إلى أخرى وتناقش ما إذا كانت ستحتاج إلى مساعدة من أعضاء آخرين في المجتمع مثل الخياط (الترزي) أو المحاسب. يمكن تعليق هذه المعلومات عند رسم الخطوة التي يكون ذلك الشخص مطلوباً فيها.

الخطوة ٥: استخدام الأرباح

أ - طالما أن هذا المشروع جماعي فإنه من المهم أن تقرر المجموعة، وقبل أن يبدأ المشروع، كيف ستستخدم المال بعد أن يكون المشروع قد أنجز. فإذا لم يحدث ذلك فوراً، فإنه من غير المستبعد أن تنشأ خلافات جديّة في نهاية المشروع.

ب - يستطيع المنشط أن يحضّر سلسلة إضافية من الصور حول الطرق الممكنة استخدام المال فيها.



وهذا يمكن أن يتضمن:

- تسديد أي قرض،
- تقسيم الأرباح بالتساوي بين أعضاء الجماعة،
- شراء أدوات أو تجهيزات جديدة،
- تأسيس مشروع جديد (مزرعة دواجن، بستان أخضر، مركز للعناية اليومية، صفّ لمحو الأمية)،
- شراء أنابيب للمياه،
- بناء مدرسة مشتركة وغيرها.

هذه فرصة جيدة لإثارة خيال أعضاء الجماعة حول الخيارات المختلفة ومساعدتهم على تطوير حياتهم في المستقبل.

ج - يعلّق المنشط الصور الخاصة بمختلف طرق إنفاق المال واحدة بعد الأخرى، ويعطي المجموعة فرصة تفسير كل واحدة منها. ثم يطلب من أعضاء المجموعة أن يتوزعوا إلى مجموعات رباعية أو خماسية، وأن يضعوا توضيحات حول كيفية إنفاق المال. وبعدها تختار كل مجموعة مندوباً ترسله إلى مجموعة في الوسط، حيث يناقش توصيات كل مجموعة، ثم يتحاور المندوبون إلى أن يتوصلوا إلى اتفاق على المبالغ المطلوب إنفاقها وبنود الإنفاق. يجب أن تتم كتابة هذا الاتفاق. وإذا تعدّر الاحتفاظ بالصور والتواريخ وأرقام المبالغ، فإنه يجري تدوينها في مفكرة صغيرة، وبهذا تستطيع الجماعة أن تتأكد باستمرار مما إذا كانت كل خطوة تجري حسب الخطة المرسومة لها.

٧. قائمة التحقق من التخطيط^(٥)

تستطيع الجماعة أن تستخدم هذه الأداة للتأكد مما إذا كانت مشاريعها أو برامجها قد أدت التخطيط المطلوب في ما يتعلق ببناء إطار داعم ومتجاوب.

أ. عند البدء ببرامج جديدة تتفحص الأمور التالية:

- كيف اتخذ القرار للمباشرة بالبرنامج:
- هل جاء نتيجة إجماع أم أنه مشروع شخص واحد؟
- هل الأهداف واضحة ومقبولة للجميع أم توجد أهداف متضاربة؟
- هل تم توضيح الفرضيات التي ينطلق منها المشاركون بما يرضي الجميع؟
- هل يوجد إطار للاتصال السريع؟
- هل هناك اتجاه محدد؟
- هل يوجد وضوح في ما يتعلق بحجم وطبيعة المشروع؟

ب. وعند تفحص البرامج القائمة نتأكد من:

- هل هناك طريقة لمراجعة وتفحص الأهداف الأصلية على ضوء الممارسة القائمة؟
- هل هناك طريقة لمراجعة وتفحص الأنشطة على ضوء الأهداف الأصلية؟
- إذا كانت الأهداف غير ملائمة، فهل تم تغييرها؟
- هل الأهداف التي تغيرت مقبولة لدى الجميع، أم ينبغي علينا أن نغير البرنامج باتجاه الأهداف الأصلية؟
- هل وضعت طريقة لتفحص مدى فعالية البرنامج؟
- هل هناك إجراءات لتغيير البرنامج وجمع ردود فعل المشاركين؟
- هل هناك وسيلة لاختبار مستوى التأييد الذي يحظى به البرنامج؟
- كيف تم تقسيم العمل؟ من الذي قرر هذه الإجراءات وهل هناك توافق على تقسيم العمل؟

ج. التدقيق في القيادة:

- من الذي يحل المشكلات المتعلقة بالمشروع والاتجاهات الجديدة؟
- من الذي يطور الالتزام بالمشروع بين الناس، ومع الجماعات الأخرى، ضمن الأطر المعنية القائمة، إلخ؟
- من المسؤول عن تحضير الاجتماعات بحيث تُدار بأكبر قدر ممكن من الفعالية والمشاركة النشطة؟

٨. صياغة جدول الأعمال (الأجندة / الروزنامة)

يفترض القائد أنه مسؤول عن تحديد جدول الأعمال. وقد رأينا العديد من قادة الجماعات يفقدون التزام وحماسة الأفراد بسبب عدم إشراكهم في تطوير جداول أعمال خاصة بهم.

(١) كيف نضع جدول أعمال مشترك؟

لبناء وحدة الجماعة وتعزيز إحساسها بالمسؤولية، من المفيد أن نطلب من أفراد المجموعة أن يضعوا (في مجموعات ثنائية أو ثلاثية) قائمة بالقضايا الرئيسية التي يعتقدون أنها يجب أن تكون على جدول أعمال اجتماع محدد.

بعد انتهاء المجموعات يكتب المنشط على ورقة كبيرة كافة نقاط جدول الأعمال التي وردت، وقد يضيف إليها نقاط أعمال أخرى مهمة.

ومن المدهش أن المجموعة في العادة، تطرح كافة النقاط التي يفكر بها القائد وأكثر. ولا شك في أن طريقة صياغة جدول الأعمال المشترك هذه هي طريقة عملية للتأكيد على الثقة بالمجموعة وقدراتها.

(٢) توضيح نقاط جدول الأعمال

لا شك في أننا جميعاً شاركنا في اجتماعات شعرنا فيها أن الأمور تدور في حلقة مفرغة، في الوقت الذي كان من الممكن فيه معالجة الموضوع في خمس دقائق. وغالباً ما يكون السبب في هذه الإطالة عدم وضوح ما يود الشخص الذي يعرض الموضوع - أو المجموعة - طرحه أو القيام به.

ولمساعدة المجموعة على التدرج الأسهل عبر مواد جدول الأعمال:

آ- يجب على الشخص الذي يريد أن يضع نقطة ما على جدول الأعمال (المقدم) أن يوضح للمجموعة ما ينوي أن يفعل، فيقول على سبيل المثال:

- أحيطكم علماً...

- أجري تقييماً...

- أقدم توصية بـ...

- أنقل قراراً من جماعة كذا...

- أنقل تقريراً عن عمل قامت به جماعة كذا...

- ب - ينبغي على المقدم كذلك أن يكون واضحاً حياً ما يتوقعه من الجماعة فيما بعد: «أطلب من هذه المجموعة:
- أن تتلقى المعلومات...
 - أن تتلقى المعلومات وتقيمها...
 - أن تتخذ قراراً...
 - أن تنتدب أعضاء لتنفيذ عمل معين...».

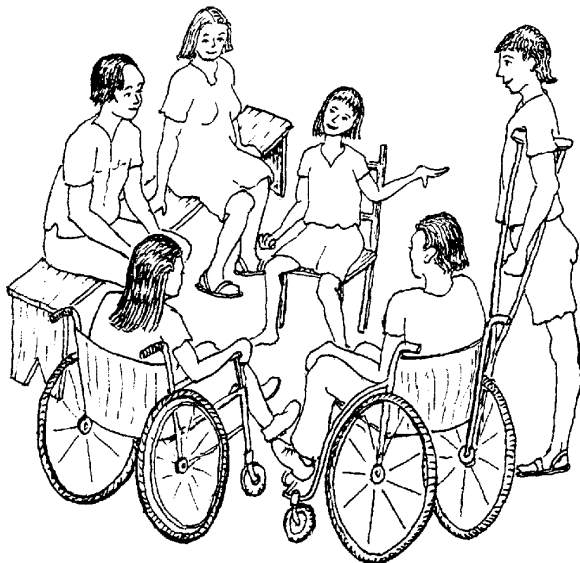
٩. تحمّل المسؤولية واتخاذ القرارات

في معظم أنماط التخطيط، تشكل مهمة اختيار الأشخاص الذين يتحمّلون مسؤولية مختلف المهام، عاملاً رئيسياً في تقرير ما إذا كانت الخطط ستنفذ.

يُعتبر اتخاذ القرارات لحظة حاسمة في أي عمل أو تنظيم، وبعد أن يكون العمل التحضيري قد تمّ بشكل دقيق، ينبغي اتخاذ القرارات الفعلية وبسرعة.

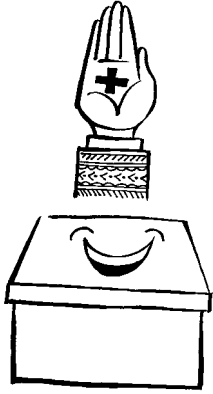
كلما اشترك الناس منذ البداية (في تحديد الرؤيا والغاية والأهداف والأنشطة) ازدادت مشاركتهم في كافة مراحل تطبيق البرنامج.

- من الضروري اتخاذ عدد من الخطوات قبل اتخاذ القرار:
- أ. يُطلب من المجموعة أن تخرج باقتراحات بديلة،
 - ب. بعد ذلك يصار إلى مناقشة كل اقتراح مع الأخذ بعين الاعتبار إيجابيات هذا الاقتراح وسلبياته،
 - ج. تُكتب الاقتراحات على أوراق كبيرة على أن ترقّم (أو يشار إليها بأحرف).



١٠. من أساليب التصويت

أ. التصويت السلبي



إن التصويت السلبي هو أحد الأساليب التي تساعد المجموعة على التوصل إلى قرار: تُطرح لائحة تشتمل على خيارات بديلة أمام المجموعة ثم يبدأ حذف ما تريدون حذفه منها وذلك بأسلوب التصويت السلبي، أي التصويت ضد هذه الخيارات التي يرغب الأفراد في شطبها. وتكون العملية سريعة إذا كان هناك أقل من سبعة خيارات. أما في حال وجود سبعة خيارات على سبيل المثال، فتجري ثلاث دورات من التصويت السلبي:

- «الدورة الأولى»: يحق لكل شخص ثلاثة أصوات سلبية ولذلك يستطيع أن يصوت ضد الخيارات الثلاثة التي تحوز على أقل قدر من تأييده، تُشطب الخيارات الثلاثة التي تحصل على أكبر نسبة من الأصوات السلبية.

- «الدورة الثانية»: يحق لكل عضو صوتان سلبيان لشطب خيارين آخرين من الخيارات التي تحصل على أقل قدر من تأييده. نشطب الخيارين اللذين يحصلان على أكبر نسبة من الأصوات السلبية.

- «الدورة الثالثة»: في هذه الدورة يبقى خياران فقط، وعند هذه النقطة تتحول المجموعة إلى التصويت الإيجابي.

بكلمات أخرى، عندما يبقى أمام المجموعة خياران فقط، تتغير عملية التصويت بحيث تُجرى لصالح الخيار الذي يحوز أكبر قدر من تأييدهم. وبعد التصويت، يعرض الشخص المسؤول القرار الذي اتّخذ. إذا كانت الأصوات متقاربة فإنه من الأفضل القول بأنه لم يتم التوصل إلى قرار نظراً إلى تقارب الأصوات مما يشير إلى انشقاق. ولذلك فإنه من غير المرجح أن يكون التزام المجموعة بالنتيجة كاملاً. يحدث أحياناً أن يختلف الخياران المتبقيان في بعض التفاصيل العملية فقط، ولكنهما يكونان في الأساس القرار نفسه. عندها يكون على الشخص المسؤول أن يعرف ما إذا كانت المجموعة ترغب في قبول القرار الأساسي مع تفويضه متابعة التفاصيل أو تشكيل لجنة فرعية لتولي ذلك. وإذا لم تكن الأصوات متقاربة (مثلاً: ١٠ مقابل ٢) أو إجماعية فإن عملية التوصل إلى قرار تكون قد تمت، مع العلم أنه ينبغي على الشخص المسؤول أن يراجع الذين صوتوا ضد القرار لمعرفة ما إذا كانوا على استعداد للالتزام به.

ب. التصويت القابل للتحوّل

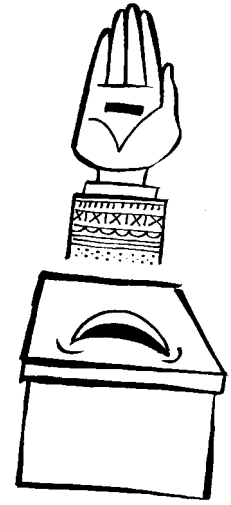
يمكن استخدام نمط التصويت هذا في اختيار اقتراحات بديلة، أو لاختيار أشخاص مرشحين لتحمل مسؤولية خاصة، لأن هذا النمط يمتاز بخلق حالة توازن بين الأصوات وإيقاف زمرة معينة عن التلاعب بالأصوات.

إذا كان التصويت على مدير الجلسة، يُطلب من كل شخص أن يصوّت لأكبر عدد من المرشحين حسب ترتيب تفضيلي.

وهذا مثال على الترتيب التفضيلي كما حدده أحد الأفراد:

تفضيل:
١ - سميحة
٢ - سهام
٣ - يوسف
٤ - ليلي
٥ - صلاح
٦ - ناجي
٧ - سامي
٨ - لطيفة
٩ - سمير

يتم عدّ الأصوات بشطب أسماء الذين يحصلون على أقل نسبة من الأصوات في العدّ الأول، ثم تحوّل تلك الأصوات إلى الخيار الثاني. ومرة أخرى يشطب أولئك الذين يحصلون على أقل نسبة من الأصوات في العدّ الثاني (الدورة الثانية)، وهكذا دواليك.



الأسماء	العدّ الأول	العدّ الثاني	العدّ الثالث	العدّ الرابع	العدّ الخامس
سمير	٨ أصوات	٩ = ١ +	٩ = ٠	١١ = ٢ +	١٣ = ٢ +
لطيفة	٦ أصوات	٦ = ٠	٦ = ٠	٦ = ٠	مشطوب
سميحة	٦ أصوات	٨ = ٢ +	١٠ = +	١٤ = ٤ +	١٨ = ٤ +
ليلى	٣ أصوات	٣ = ٠	٣ = ٠	مشطوب	مشطوب
صلاح	٣ أصوات	٣ = ٠	٣ = ٠	مشطوب	مشطوب
سامي	صوتان	٣ = ٠	مشطوب	مشطوب	مشطوب
ناجي	صوت واحد	مشطوب	مشطوب	مشطوب	مشطوب
يوسف	صوت واحد	مشطوب	مشطوب	مشطوب	مشطوب
سهام	صوت واحد	مشطوب	مشطوب	مشطوب	مشطوب

الفائز هي «سميحة» في الدورة الخامسة.

الشخص الذي يربح يجب أن يجمع أكثر من نصف أصوات العدد الإجمالي للمقترعين، وإذا تم شطب أسماء سهام ويوسف وناجي في الدورة الأولى، فإننا نأخذ أوراق الاقتراع هذه ونحوّل كل صوت لصالح الشخص التالي الموجود في اللائحة أعلاه. مثلاً، إذا صوتت لسهام كخيار أول، ولسمير، كخيار ثان، وطالما أن سهام قد شُطبت (لأن عدد أصواتها قليل جداً) فإن خيارك الثاني يضاف إلى الأصوات في الدورة الثانية (يكون خيارك الثاني سمير فيحصل على صوتك في العدّ ٢).

قراءة حول العمل

ثم جاء إليه فلاح وقال له: هات حدثنا عن العمل.
فأجاب قائلاً:

إنكم تشتغلون لكي تجاروا الأرض ونفس الأرض في سيرها.
لأن الكسول غريب عن فصول الأرض، وهائم لا يسير في موكب الحياة، السائرة بعظمة وجلال في فضاء
اللانهاية إلى غير المتناهي.

❖❖❖

فإذا اشتغلت فما أنت سوى مزمار تختلج في قلبك مناجاة الأيام فتتحول إلى موسيقى خالدة.
ومن منكم يود أن يكون قصباً خرساء صمماً، وجميع ما حولها يترنم معاً بأنغام متفقة؟

❖❖❖

قد طالما أخبرتم أن العمل لعنة؛ والشغل نكبة ومصيبة.
أما أنا فأقول لكم إنكم تحققون جزءاً من حلم الأرض البعيد، جزءاً خصص لكم عند ميلاد ذلك الحلم.
فإذا واطبتم على العمل النافع فتتحون قلوبكم بالحقيقة لمحبة الحياة.
لأن من أحب الحياة بالعمل النافع تفتح له الحياة أعماقها، وتدنيه من أبعد أسرارها.

❖❖❖

العمل يكون باطلاً وبلا ثمر إن لم يقترن بالمحبة، لأنكم إذا اشتغلتم بمحبة فإنما تربطون أنفسكم
وأفرادكم بعضها ببعض، ويرتبط كل واحد منكم بربه.

❖❖❖

وما هو العمل المقرون بالمحبة؟

هو أن تحوكت الرداء بخيوط مسحوبة من نسيج قلبك مفكراً أن حبيبك سيرتدي ذلك الرداء.
هو أن تبني البيت بحجارة مقطوعة من مقلع حنانك وإخلاصك مفكراً أن حبيبك سيقطن في ذلك
البيت.
هو أن تبذر البذور بدقة وعناية، وتجمع الحصاد بفرح ولذة كأنك تجمعه لكي يقدم على مائدة حبيبك.
هو أن تضع في كل عمل من أعمالك نسمة من روحك، وتثق بأن جميع الأموات الأطهار محيطون بك
يراقبون ويتأملون.

❖❖❖

أجل، إن العمل هو الصورة الظاهرة للمحبة الكاملة.
فإذا لم تقدر أن تشتغل بمحبة وكنت متضجراً ملولاً، فالأجدر بك أن تترك عملك وتجلس على درجات
الهيكل تلتمس صدقة من العملة المشتغلين بفرح وطمأنينة.
لأنك إذا خبزت وأنت لا تجد لك لذة في عملك، فإنما أنت تخبز علقماً لا يشبع سوى نصف مجاعة
الإنسان.

وإذا تدمرت وأنت تعصر عنبك، فإن تدمرك يدس لك سماً في الخمرة المستقطرة من ذلك العصير.
وان أنشدت أناشيد الملائكة، ولم تحب أن تكون منشداً، فإنما أنت تصم آذان الناس بأنغامك عن
الإصغاء إلى أناشيد الليل وأناشيد النهار.

جبران خليل جبران^(١)

مراجع الفصل

- (١) معدلاً عن: *Basic Reader in Human Relations Training*,
Episcopal Church, Part I. pp. 84-89.
- (٢) مقتبس عن: Nancy Geyer & Shirley Noll, *Team Building in Church Groups*,
Judson Press. Valley Forge, Pa. 1970.
- (٣) معدلاً عن ورقات عمل صادرة عن: The Christian Education Leadership
Program, South Africa.
- (٤) Saul Eisen, *A Problem Solving Program*, (٤)
NTL, Whashington, D.C. 1201 16th Street N.W. 20036.
- (٥) معدلاً عن: *Leadership: The Responsible Exercise of Power*.
MDI Group, Cincinnati, Ohio, USA.
- (٦) المصدر هو: Village Education Resource Centre in Bangladesh.
- (٧) عن كتاب «النبي» لجبران خليل جبران.



محتويات الفصل

٣٣١	مقدمة
٣٣١	التقييم بالمشاركة
٣٣١	١. ما هو التقييم؟
٣٣٣	٢. الافتراضات والقيم والتساؤلات
٣٣٤	٣. مشكلات في التقييم
٣٣٦	٤. لماذا نقيّم؟
٣٣٧	٥. من يقوم بالتقييم؟
٣٣٩	٦. متى نقيّم؟
٣٤٠	٧. أخلاقيات التقييم
٣٤٢	٨. تحديد الأسئلة واختيار المؤشرات
٣٤٤	٩. مقترح: مسلسل خطوات التقييم
٣٤٥	١٠. أساليب التقييم
٣٤٨	١١. تخطيط برنامج التقييم
٣٤٨	١٢. تقييم التقييم
٣٥٠	تمارين في تقييم ورشات العمل
٣٥٠	١. الأسئلة المباشرة
٣٥١	٢. استبيان التقييم
٣٥١	٣. الرأس والقلب والقدمين
٣٥٢	٤. كلمة ومشاعر
٣٥٢	٥. تحديد أسئلة التقييم
٣٥٣	٦. لمرسم أنفسنا
٣٥٤	٧. ملاحظة الأسلوب
٣٥٥	٨. تقييم أجزاء من جدول الأعمال
٣٥٦	٩. لماذا نفعل ما نفعله؟
٣٥٨	مراجع الفصل

إن التراجع خطوة الى الوراء
هو الطريق الوحيد للتقدم الى الأمام

مقدمة

إن الغالبية العظمى من ممارسي التنمية والعمل المجتمعي تنشغل بالأنشطة اليومية للبرامج، بحيث يصعب عليهم أن يروا نقاط الضعف ونقاط القوة الإجمالية. وقد تكون النتيجة إدارة متخبطة للبرامج، يضيع فيها التخطيط، وينعدم التنسيق، ولا تُستخدم الموارد بالطريقة الصحيحة. ينبغي أن يكون التقييم (أو التقييم) عملية مستمرة ومتسقة على كل مستويات البرنامج.



تساعدنا نتائج التقييم على تطوير برامجنا

يقوم بالتقييم:

- المشاركون في كافة المشاريع،
- المنشطون في الدورات التدريبية،
- الإداريون ومنسقو المشاريع.

ويمكن أن يساعدنا التقييم في:

- رؤية نجاحاتنا،
- تحديد نقاط ضعفنا،
- توضيح ما ينبغي تغييره أو تعزيزه.

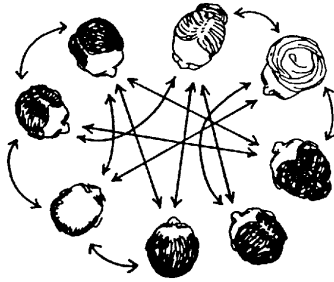
يمكن أن يتم التقييم:

- في نهاية دورات التعلم،
- عند مواقف (مفاصل أو نقاط أساسية) في عمل المجموعة،
- في أوقات منتظمة ضمن المشروع الواحد (مثلاً: في نهاية كل سنة قبل التخطيط لبرنامج السنة التالية، أو منتصف السنة...).

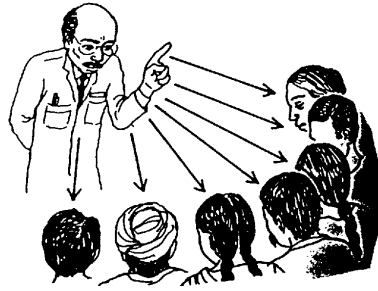
التقييم بالمشاركة^(١)

التقييم بالمشاركة أو التقييم المشترك هو عملية إشراك الناس المعنيين في برامج تتيح لهم تأمل مشاريعهم وأهدافهم وقيادتهم بشكل نقدي، وهو تأكيد لمبدأ الشراكة بين الأطراف المعنية.

التقييم المشارك: في جميع الاتجاهات



التقييم الفوقي في اتجاه واحد



وهو نمط من التأمل والعمل ويعزز وعي الأفراد بأنهم قادرين على تحديد حياتهم ومصيرهم.

نستعرض من خلال التمارين والنقاشات التالية أسس التقييم إضافة الى مهارات عملية في التقييم بالمشاركة. يمكن استخدام هذا النموذج كاملاً في ورشة عمل خاصة عن التقييم (ويستغرق ذلك بين ثلاثة وأربعة أيام) أو يكون مجزئاً.

ملاحظة: ليست هذه التمارين بالتسلسل. يمكنكم ترتيبها كما يناسبكم.

١. ما هو التقييم؟

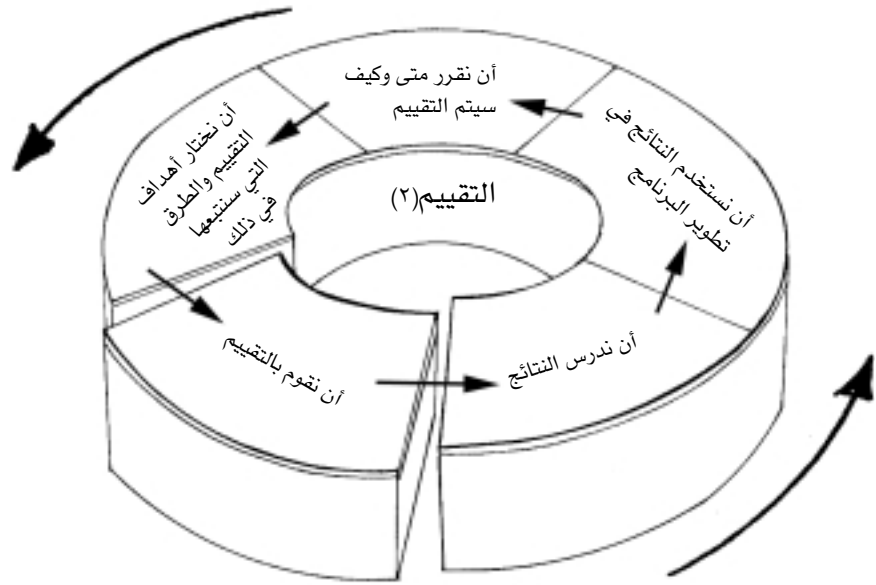
في جلسة استدراج أفكار (عصف ذهني)، نسأل المجموعة: «ما هو التقييم في رأيكم؟». يجري تدوين النتائج على ورقة كبيرة (بعد أن تكون المجموعة قد ناقشتها في مجموعات صغيرة).

ويعقب المنشط (إذا لزم الأمر) على مفهوم التقييم بالمشاركة الذي يستلزم مشاركة فعالة من قبل العاملين في البرنامج أو المشروع. فالناس يتحسسون بأنفسهم نقاط القوة ونقاط الضعف لكي يسهموا أكثر في إنجاح عملهم. إن كافة المعلومات التي يتبادلها المشاركون هي لمنفعتهم الذاتية وهي تحت تصرفهم. ويهدف التقييم بالمشاركة بالدرجة الأولى إلى ترك تأثير إيجابي في حياة الناس وعلى المجتمع الذي هم جزء منه.

التقييم بالمشاركة:

١. ما هو التقييم؟
٢. الافتراضات والقيم والتساؤلات
٣. مشكلات في التقييم
٤. لماذا نقيم؟
٥. من يقوم بالتقييم؟
٦. متى نقيم؟
٧. أخلاقيات التقييم
٨. تحديد الأسئلة واختيار المؤشرات
٩. مقترح: مسلسل خطوات التقييم
١٠. أدوات التقييم
١١. تخطيط برنامج التقييم بالمشاركة
١٢. تقييم التقييم

المشاركون أنفسهم هم محور التقييم بالمشاركة.



٢. الافتراضات والقيم والتساؤلات

أ - يحدد الحضور أربعة مواضيع يختارونها. وتكتب على قطع من الورق المقوى وتعلق على الحائط متباعدة ما أمكن عن بعضها. يطلب من المشاركين اختيار أحد هذه المواضيع لتقييمه على أكمل وجه ممكن وذلك بكتابة جمل تقييمية على أوراق كبيرة.

مثلاً، يمكن أن تكون المواضيع الأربعة كما يلي:

- تمرين تمهيدي استخدمه الجميع سابقاً،
- وجبة الطعام التي تناولوها اليوم،
- مركز التدريب الذي يستخدمونه،
- المواصلات إلى مركز التدريب.

يطلب من كل مجموعة تدوين جمل تقييمية عن الموضوع المختار على ورقة كبيرة. ومع انتهاء مهمتهم، تتجول كل مجموعة في الغرفة وتقرأ الجمل التقييمية التي كتبتها المجموعات الأخرى.

ب - بعدها يُطلب من المجموعات الانتقال باتجاه عقارب الساعة إلى موضوع آخر بحيث يتم تبادل المواضيع. فعلى سبيل المثال، موضوع المجموعة التي كتبت جملاً تقييمية حول وجبة الطعام تتبادل الموضوع مع تلك التي كتبت جملاً تقييمية حول موضوع مركز التدريب. على المجموعات الجديدة أن تدرس الجمل التقييمية بتأن وأن تصيغ الأسئلة المرادفة لكل جملة تقييمية، بالإضافة إلى طرح أسئلة أخرى يمكن أن تكون قد وردت في ذهن المجموعة الأصلية. مثال:

الموضوع: وجبة الطعام التي تناولناها اليوم
الجملة التقييمية: إنها مغذية
الأسئلة:

- ما الذي اعتمدنا عليه حين حكمنا بأنها مغذية؟
- هل الوجبة كافية؟
- هل أخذنا بعين الاعتبار ذوق المشاركين؟
- من قرر ما نأكله اليوم؟

قيس عشر مرات
وقص مرة واحدة
مثل عربي

يهدف هذا التمرين إلى مساعدتنا على إدراك أن وراء كل جملة تقييمية مجموعة من الافتراضات والقيم والتساؤلات، التي توصل إلى «معياري» أو «توقع» أو «مجموعة من القيم»، شعورياً أو لاشعورياً. ومن المهم بالتالي أن يكون الناس الذين يقومون بالتقييم واضحين بالنسبة للافتراضات والقيم والمقاييس التي يضعونها لأنفسهم.

ج - ومع انتهاء هذه المهمة، تلتقي المجموعة بكاملها وتناقش أحد المواضيع فتقرأ الأسئلة على الجميع.
وهكذا حتى يتم تغطية المواضيع الأربعة.

د - ومن المفيد أن يتشارك الجميع كل ما تعلموه من هذا التمرين.

٣. مشكلات في التقييم

أ - نطلب من المشاركين أن يدونوا على ورقة كبيرة مشكلاتهم الرئيسية، وكذلك همومهم أو اهتماماتهم النابعة من عملية تقييم برنامج (أو مشروع أو مجموعة) على ورقة كبيرة. نشجعهم على إضافة مخاوفهم النابعة من أسلوب «التقييم بالمشاركة» نفسه. نعطي هذه الجلسة وقتاً كافياً، ذلك أن قدرنا كبيراً من المعلومات يتمخض عنها.

يجب أن نشير في نهاية الجلسة إلى أن التقييم النابع من الناس يجب أن يولي اهتماماً خاصاً، لأنه يستلزم تفكيراً ملياً لجعله ذا مغزى واضح ومبسط للجميع. ويمكن أن نلجأ إلى التقييم دون إشراك المجموعة، إلا أن النتائج تكون مختلفة أشد الاختلاف.

ب - بعد تحديد لائحة المشكلات المتعلقة بالتقييم، نصنفها حسب المجالات التي تقع ضمنها. ثم نطلب من المشاركين مراجعة النقاط الناتجة عن التمرين السابق وأن يستنبطوا منها المجالات الرئيسية. وقد تستغرق المناقشة وقتاً طويلاً وهذا مهم من أجل تصنيف الأفكار وتعلم مهارات التقييم.

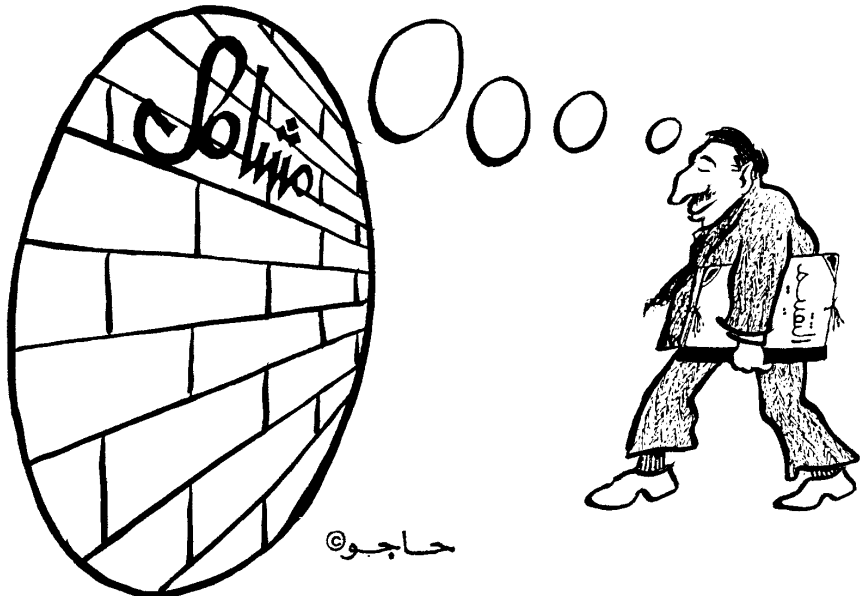
أما إذا كان الوقت ضيقاً فمن الممكن أن يصنف المنشط ولجنة التخطيط المجالات مسبقاً. وهذا أمر يعتمد على هدف ورشة العمل: هل الهدف هو أن يقيّم المشاركون عملهم أم أن يتعلموا مهارات التقييم؟ تشكّل هذه اللائحة مرجعاً للتأكد من مدى تغطية المشاركين معظم المجالات. ويمكن تبويب معظم مشكلاتهم تحت أحد المجالات التالية:

عناوين المجالات.

نحتاج أن نقيم:

- | | |
|---------------|----------------|
| - الأهداف | - المنشطين |
| - المبادئ | - المتابعة |
| - المشاركة | - المكان |
| - الوسائل | - الكلفة |
| - المضمون | - الوقت |
| - التوقعات | - التخطيط |
| - المواد | - التنسيق |
| - اللغة | - الإدارة |
| - مسائل حساسة | - اتخاذ القرار |

كلما مررت بطريق ومشيت فيه،
أدركت أنني ما أزال في بدايته،
وكلما التفت يميناً ويساراً رأيت طرقاً متفرعة واتجاهات مختلفة. ولأنني أريد الوصول إلى هدفي،
قررت التوقف لأفكر في أي طريق أتجه
وعاودت المشي في الاتجاه الذي حددته،
وقدماي تأخذاني إليه بحيوية.
والبسمة تملو شفثاي،
هاتفقة بصمت:
لقد وصلت إلى هدفي كما حددت له السبيل^(١)

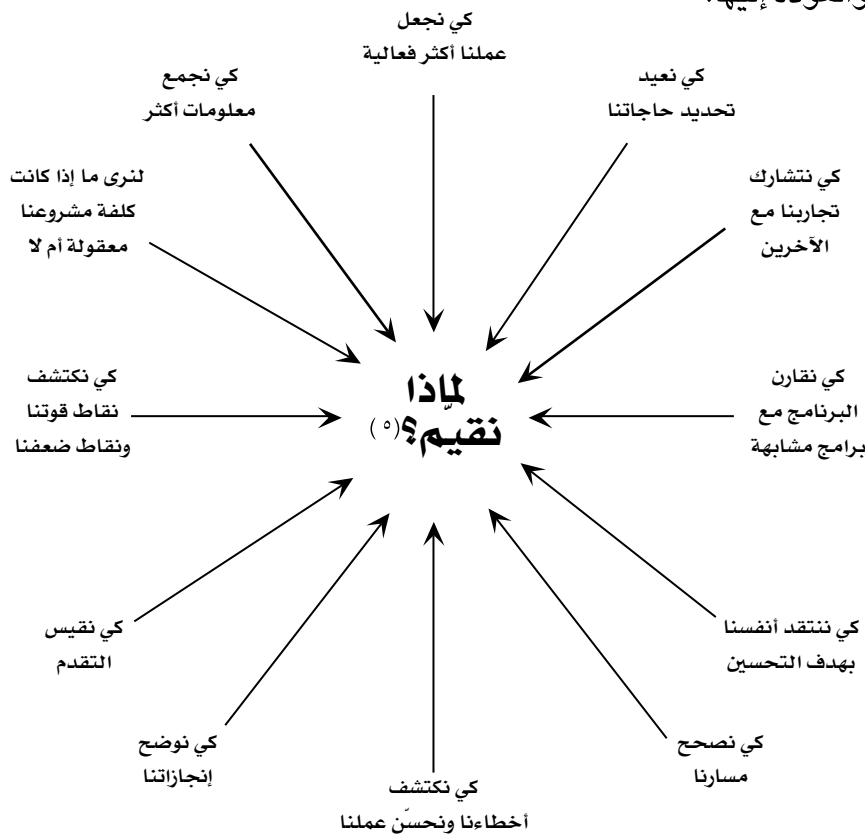


٤. لماذا نقيم؟



الاعتراف بالخطأ
فضيلة
مثل عربي

وتستخدم المجموعة ككل تمريناً يقوم على استدراج الأفكار (العصف الذهني) من أجل أن تقدم اقتراحات توضح بصورة عامة أسباب حاجتنا لتقييم أنفسنا، وتقييم برامجنا ومشاريعنا. تُدوّن هذه الأسباب لمراجعتها والعودة إليها.





٥. مَنْ يَقُومُ بِالتَّيْقِيمِ؟^(٤)

في العديد من المشاريع، يشكل اختيار مَنْ يقوم بالتقييم وتعيين مقيّم قدير ومتعاطف أصعب وأهم القرارات. وهو قرار يجب أخذه مبكراً جداً في حياة المشروع.

وقد يبدو من الغريب التكلم عن مقيّم متعاطف مع المشروع، على ضوء تأكيدنا على الحاجة إلى الموضوعية. ولكننا لا نعني بكلمة «متعاطف» شخصاً يضمن سلفاً نتيجة مؤاتية، بل نعني التأكيد على ضرورة أن يكون المقيّم شخصاً لديه اهتمام صادق بالمشروع ويشعر بارتياح للعمل ضمن فريق ومشاركة أفراد المعرفة التي يحصل عليها، ويشعر أيضاً بالسعادة لأنه انخرط في مشروع مثل مشروعهم.

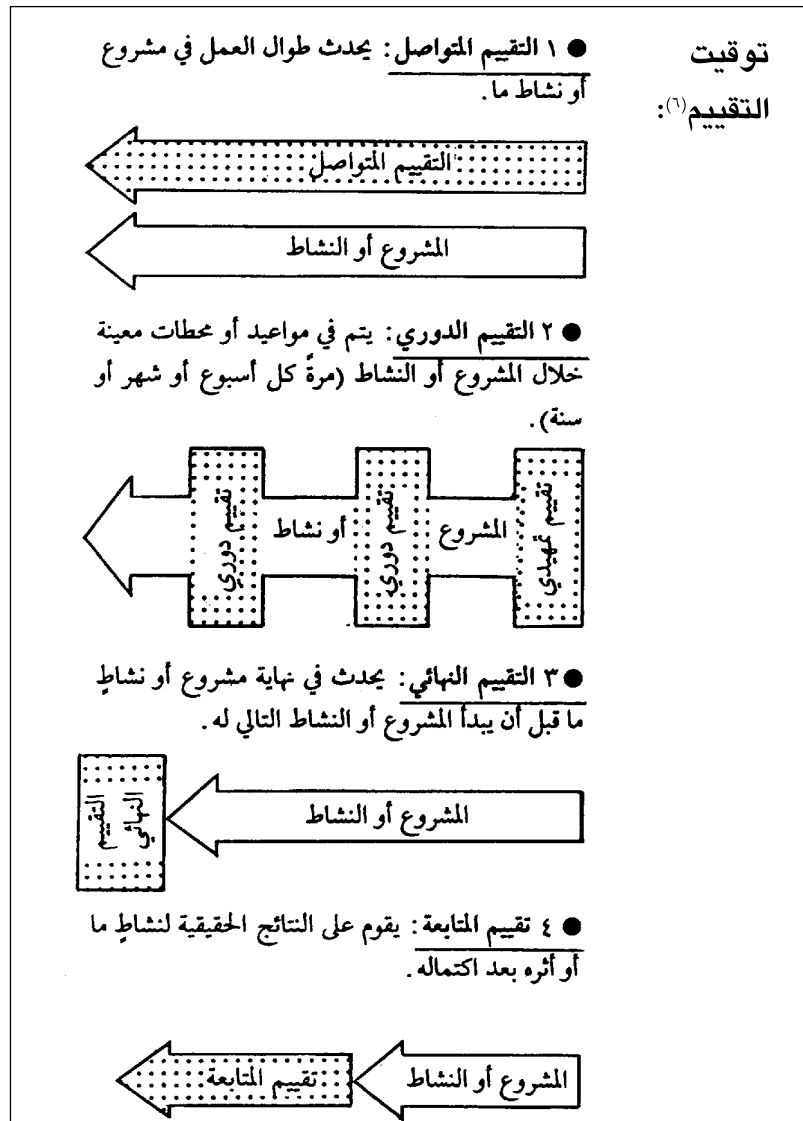
في الأساس، هناك خياران، ولكن يمكن الجمع بينهما: فإما أن يقوم الفريق نفسه بالمهمة (تقييم داخلي) أو أن يطلب الفريق ذلك من شخص من خارج المشروع ليقوم بالمهمة (تقييم خارجي). إن للاختيارين فوائد وسلبات، وبالتالي فإن كثيراً من المشاريع يجمع بين الإثنين عن طريق القيام بجزء من مهمة التقييم، وإشراك مساعدة خارجية في التقييم في الوقت نفسه.

شخص من «الخارج»	شخص من «الداخل»
<p>* الايجابيات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - إمكانية التحرر من التحيز الداخلي. - رؤية الأمور من زاوية جديدة. - استغلال الوقت بشكل أكثر تركيزاً في الغالب. - إمكانية حل نزاعات داخلية لكونه محايداً. <p>* السلبيات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - قد لا يفهم أهداف المشروع أو يتعاطف معها. - قد يفرض معايير غير ملائمة. - قد ينطلق من «جدول أعمال» خارجي بدلاً من الحاجات الحقيقية أو مراعاة الجدول الزمني المناسب للمشروع. - يحتمل أن يكلف أكثر. - قد لا يكون ملتزماً بمستقبل المشروع. - من الممكن أن لا يستشير أحداً مطلقاً أو بما فيه الكفاية. 	<p>* الايجابيات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - معرفة المشروع والناس المعنيين. - سهولة الوصول إلى المواد والمعلومات. - أقل كلفة. - متعاطف مع أهداف المشروع. - احتمال أكبر بأن يستشير الناس المعنيين ويشركهم في المعلومات. <p>* السلبيات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - قد يكون أقل موضوعية وأكثر تأثراً بزملاء له في العمل. - قد يواجه مشكلة ضيق الوقت. - قد يفتقر إلى مهارات ضرورية. - قد يكون متحيزاً لنواحي معينة في العمل. - قد يتردد في أن يكون نقدياً بما فيه الكفاية. - قد يثير نزاعات داخلية.
	

٦. متى نقيم؟

يُطرح السؤال «متى نقيم؟» في المجموعات الصغيرة. ويمكن أن يكون نقاش المجموعة ككل حول هذا الموضوع مفيداً جداً، لأنه يوضح ما إذا كان التقييم موجّهًا إلى أشخاص خارج البرنامج، أو إلى الحاضرين أنفسهم. يُفترض من الواجهة المثالية أن يعمد المشاركون إلى تقييم أنفسهم عندما يشعرون بالحاجة إلى ذلك، لكن هذا لا يحدث في أغلب الأحيان إما لضيق الوقت أو بسبب الصراع داخل المجموعة.

ولذلك ينبغي تشجيع المجموعات على التقييم المنتظم لكي تتجنب مشكلة التقييم المتأخر (كأن تكبر الأزمة فيستحيل حلّها) وأن تتجنب التقييم السابق لأوانه (حيث لا يكون هناك الكثير مما يستأهل التقييم).

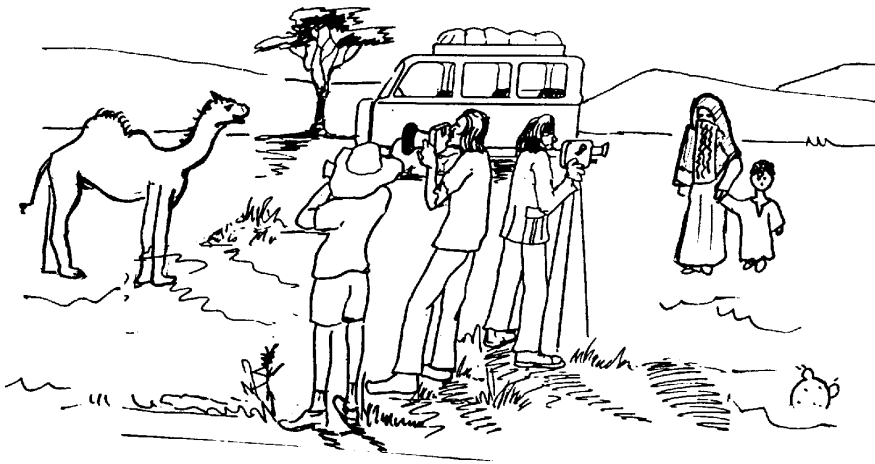


٧. أخلاقيات التقييم

من المفيد أن تمهّد لهذا النقاش بالدعوة من جديد إلى توضيح ما الذي نعنيه «بالتقييم بالمشاركة». وهذا التقييم يختلف عن الأبحاث التقييمية التي تهدف إلى جمع المعلومات فحسب، دون مشاركة الناس المعنيين أو محاولة تطويرهم.

إن محور «التقييم بالمشاركة» هو الناس. وهنا تنشأ بعض الأسئلة الأخلاقية. منها:

- من الذي يستفيد فعلاً من التقييم؟
 - ماذا عن قيم الناس وشؤونهم الداخلية الشخصية؟
 - كيف يمكن أن يجري التقييم مع الحفاظ على قيم الناس وتقاليدها ومن دون التدخل في شؤونهم الخاصة؟
 - كيف نضمن عند جمع المعلومات وأخذ الصور (إذا لزم الأمر) موافقة الناس ورضاهم؟
 - هل علينا أن نبلغهم باحتمال نشر هذه المعلومات (والصور)؟
- بعد هذا التمهيد قد يختار المنشط أن يعالج هذه التساؤلات بمزيد من التفصيل ثم يطلب من المشاركين أن يناقشوا في مجموعات صغيرة: «ما الذي ينبغي أن يحدث أثناء التقييم وما الذي ينبغي ألا يحدث؟» بعد ذلك، تطرح النقاط التي تم التوصل إليها في جلسة مشتركة تضم المجموعة كلها.



يجب مراعاة مشاعر الناس عند جمع المعلومات والتصوير



٨. تحديد أسئلة التقييم واختيار المؤشرات

تتوجه الخطوات التالية إلى مجموعة متجانسة تعمل في البرنامج نفسه. (مثلاً: الشباب والشابات، العمل النسائي، برامج التربية الشعبية وغيرها..)، يُطلب من المجموعة تشكيل فرق عمل للقيام بالمهام التالية:

أ - توضيح الأهداف:

علينا توضيح الأهداف الأصلية من هذا البرنامج.

على سبيل المثال، يهدف "برنامج الشباب والشابات إلى إكساب الأشخاص الذين تركوا المدرسة مهارات تمكّنهم من إيجاد عمل".

ب - تحديد الأسئلة:

بعد أن يتم توضيح الأهداف الرئيسية، والغايات القصيرة المدى، وتدوينها، تُطرح أسئلة تقييمية حول كل هدف أو غاية. ويمكن العودة إلى المجالات المحددة ضمن مشكلات التقييم لتحقيق ذلك. بعد إتمام هذه المهمة، تتبادل المجموعات أسئلتها للتعليق عليها والتأكد من أنها:

بسيطة، واضحة، ذات معنى، لا تشكو من ثغرات،
لم تغفل النقاط الأساسية.

نموذج من أسئلة تقييم المشاريع^(٥):

- ما هو هدف المشروع؟
- ما الذي تحقق منه؟
- كيف عرفنا ذلك (المقياس أو المؤشر)؟
- ما الذي لم يتحقق؟ لماذا؟
- ما هي الأحداث الإيجابية التي تحققت أثناء تنفيذ المشروع؟
- هل لمسنا حاجات أخرى محسوسة من الناس؟ ما هي؟
- كيف نصنّف فريق العمل؟
- هل ما زال الفريق متحمساً؟ ما الذي يحفظ اندفاعه؟
- كيف ساعدتنا الإدارة؟ أو كيف أعاقت عملنا؟ كيف نحسن الوضع؟

يمكن أن يتحوّل التقييم إلى موضوع واسع جداً فيفقد معناه إذا لم نحدد معالم التغيير ومؤشراته.

ج- اختيار المؤشرات (المقاييس)

فقد تكون الغاية مثلاً «دفع الشباب والشابات إلى المزيد من المشاركة». فلو طرحنا سؤالاً تقييمياً: «هل إنَّ الشباب أكثر مشاركة؟» لوجدنا أنه سؤال مفرد في العمومية. ما هي بعض المؤشرات أو العلامات التي يمكن أن تُطرح بعد برنامج دام سنة، والتي تقيس مقدار ما تحقق؟ هذه أمثلة:

- هل باتت هناك نسبة أكبر من الشباب (شباباً وشابات) في اللجان؟ (فيكون المؤشر هو نسبة الشباب في اللجان مقارنةً بما كانت عليه قبل بدء البرنامج).

- كم عددهم الإجمالي؟ (فيكون القياس عدد الشباب والشابات في اللجنة، ويراعى في قياس هذا المؤشر معرفة نسبة الشبان الى الشابات).

- هل يقدم الشباب اقتراحات للبرامج؟ (فيكون المؤشر هو المقترحات المقدمة للبرنامج).

- وإذا كان الجواب نعم، فهل يجري قبولها؟ (فيكون المؤشر هو عدد ونسبة المقترحات المقبولة).

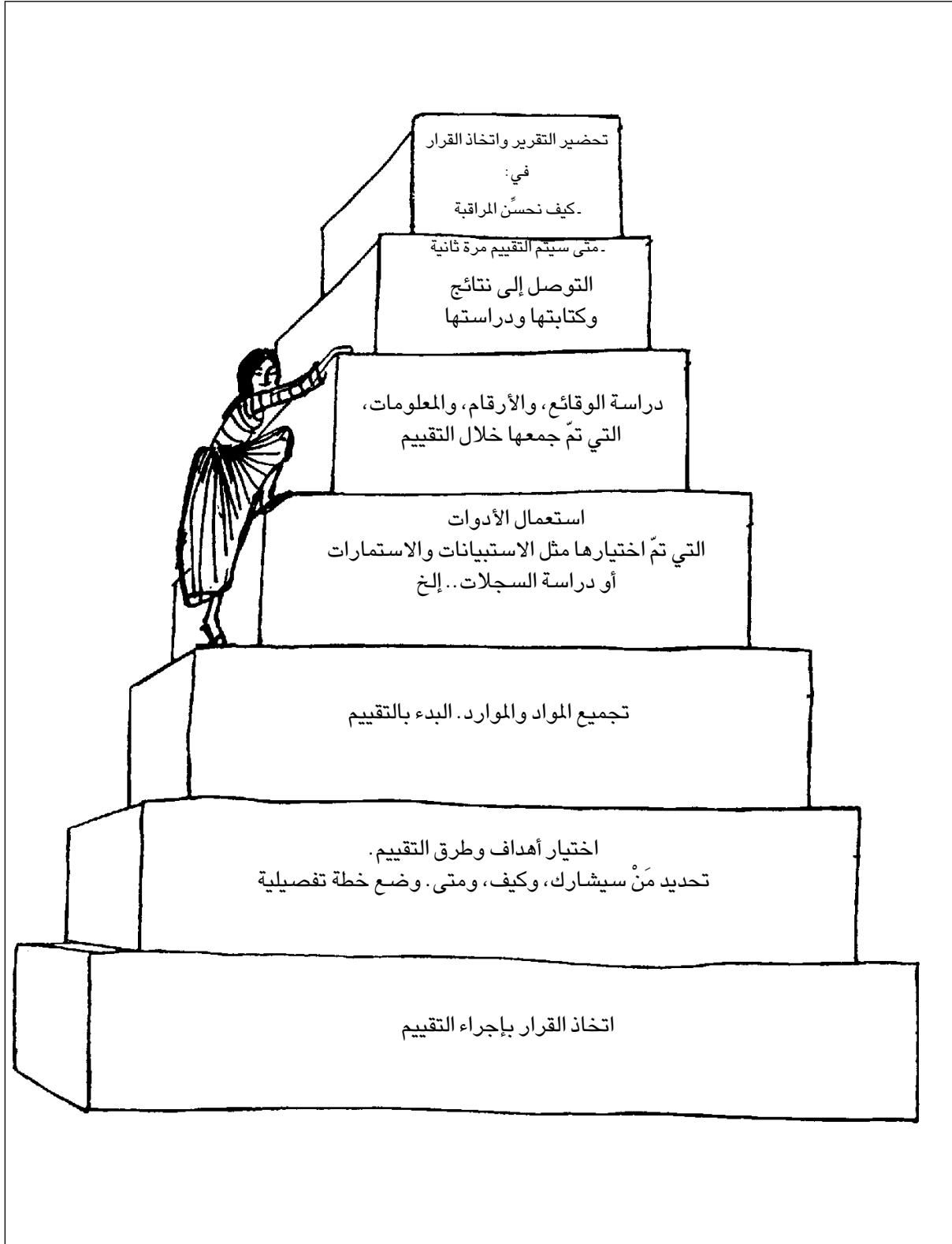
د - تعود المجموعات الآن إلى العمل وتحاول أن تقرر المؤشرات الخاصة بالتصنيفات أو العناوين التي ناقشوها.

هـ - بعد إنجاز هذه المهمة، من المفيد أن يجري نقاش في المجموعة ككل حول ما تعلموه عن صياغة الأسئلة واختيار المؤشرات. تجدر الإشارة هنا إلى أنه ينبغي تفحص المؤشرات قبل الموافقة عليها عموماً، باعتبارها علامات **حقيقية** على التغيير.

غالباً ما يكون تحديد الأسئلة واختيار المؤشرات من مسؤولية المجموعة التي تخطط للتقييم.



٩. مقترح: مسلسل خطوات التقييم^(٢)



١٠. أدوات التقييم

يطلب من المجموعة اقتراح الأدوات التي يمكن استخدامها في التقييم (استدراج الأفكار الجماعية أو العصف الذهني). تكتب هذه على أوراق كبيرة. يدور نقاش في مجموعات رباعية أو خماسية حول: «ما هي إيجابيات وسلبيات كل أداة؟»:

يتعلم الناس بعضهم من بعض عن الأدوات المختلفة في التقييم والتي قد تنطبق على وضعهم. وبعض الأدوات التي يمكن اقتراحها هي:

نقطة الماء المستمرة
تحضر عمق الصخرة
ابن حزم الأندلسي

- الاستبيانات المكتوبة - الملاحظة
- المقابلات غير الرسمية - الاستطلاع
- المقابلات المبرمجة - دراسة عينية
- المناقشة: - الأفلام والفيديو
- * في جلسة مشتركة - الشرائح الملونة، الصور والرسوم.
- * في مجموعات صغيرة - وغير ذلك.

مثال عن استخدام الشرائح الملونة والصور والرسوم: كخطوة أولى في التقييم، من المفيد أن نتذكر تاريخ البرنامج فذلك يحفز الذاكرة ويسهل عملية التأمل النقدي. ويمكن استخدام سلسلة صور فوتوغرافية أو شرائح أو صور لهذا الغرض.

وقد حصل هذا بنجاح في تجربة من البرازيل^(٤) تناولت موضوع الهجرة من المناطق الريفية إلى المدينة. صمم هذه المواد بأولو فريري ورسمها الفنان كلوديوس.

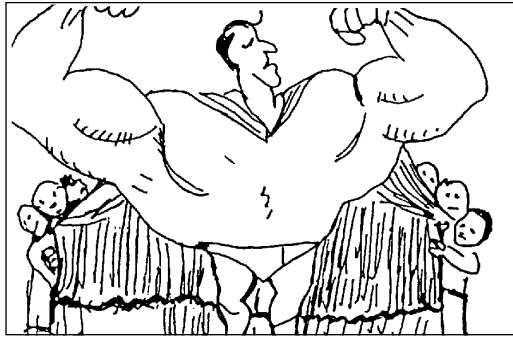
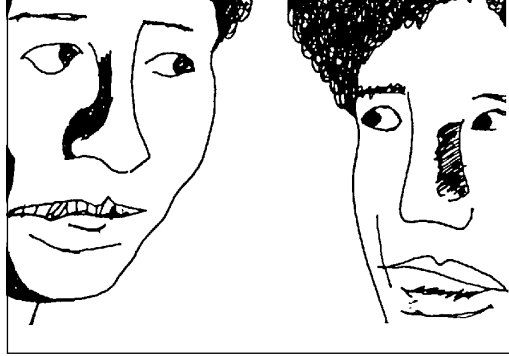
أعدت لهذا الهدف شرائح ملونة تتناول قصة شاب مهاجر اضطر إلى ترك المناطق الريفية بسبب الجوع والفقير والحرمان. يصل الشاب إلى مدينة ساو باولو ويقابل صديقاً يحدثه عن قيام حركات شعبية تعالج قضايا غلاء المعيشة وتدني الأجور، وإضراب عمال المعادن.

يقود المنشط المجموعات في المجتمع المحلي إلى التأمل النقدي في الأعمال المخططة والأعمال التي تم تنفيذها بعد أن يعرض كل مجموعة من الشرائح. والقسم الأخير من الشرائح يثير العديد من المشكلات التي تتطلب حلولاً مما دفع المجموعات إلى تخطيط برنامجها للمستقبل.

شرائح شفافة للعرض^(١)

الموضوع: مسيرة الألف ميل تبدأ بخطوة واحدة

- وهل نجحت يا صاحبي؟
- في حقيقة الأمر ما زال أمامنا العديد من المشكلات



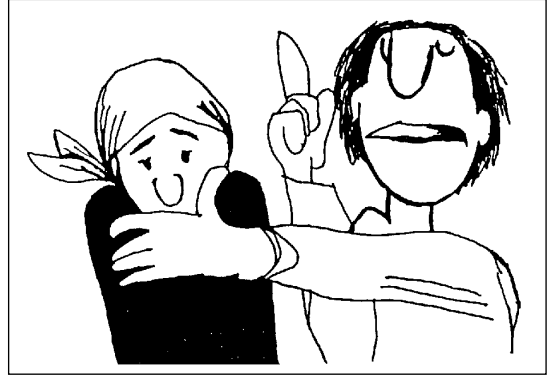
لا يزال هناك عدد كبير
من الأشخاص الذين يؤمنون
أن الزعيم نفسه سيجد الحلول
لكل شيء



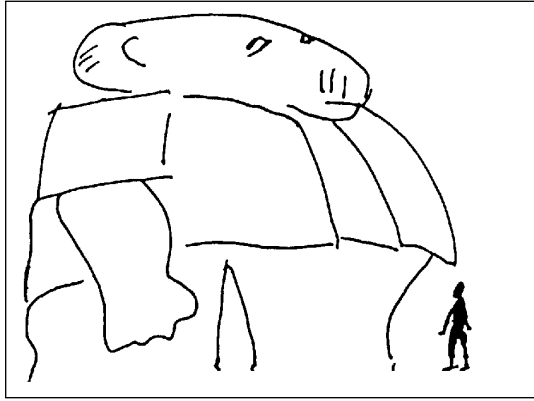
كما أن هناك كثيراً من المتشائمين الذين يعتقدون
أن الوضع ميؤوس منه وغير قابل للتغيير



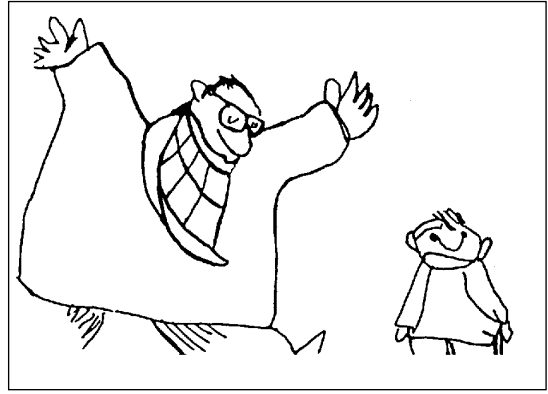
هناك عدد كبير من البيض الذين يعتقدون أنهم متفوقون على السود



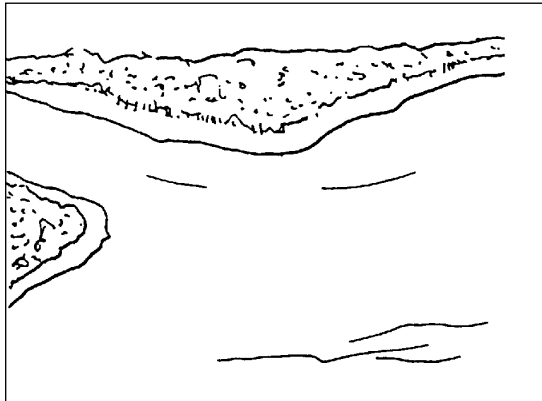
هناك عدد كبير من الرجال الذين يعتقدون أن مكان النساء هو المنزل فقط



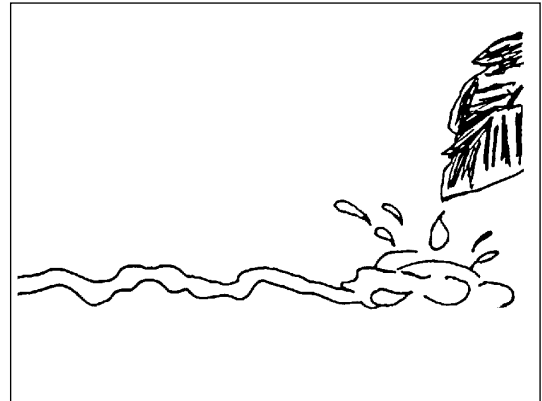
ما زال هناك الذين يسمحون لأنفسهم بأن تخدمهم ابتسامات المتسلطين



هناك من يعتقد أن الناس أضعف من أن يواجهوا المتسلطين



وعندما يتحد مع الجداول الأخرى يتحول إلى نهر جارف يستطيع بقوته الوصول إلى البحر.



وعلى الرغم من كل هذا فقد تكونت مجموعتنا. لقد بدأت ضعيفة وهشة كما يبدأ الرذاذ بالتساقط نقطة نقطة ليتحول بعدها إلى جدول صغير.

قطرات الماء القليلة وحببات الرمل الضئيلة تصنع المحيط الجبار والهضاب العالية واليابسة الشاسعة

١١. تخطيط برنامج التقييم بالمشاركة

الخطوة النهائية هي تخطيط كيفية قيام المجموعة بتنفيذ هذا التقييم:
نطلب من المجموعات دراسة الأسئلة التالية (تتشكل المجموعات من
نوي الاهتمامات المشتركة أو من فريق البرنامج):
أ- ما هو الجانب الذي تودون تقييمه؟

على سبيل المثال، قد تكون أهداف مجموعة التربية الشعبية أهدافاً
متعددة كالتالي:

- (١) أن تقيّم كل مجموعة برنامجها بنفسها،
- (٢) أن تقيّم جميع المواد المستخدمة مع بعض الدارسين،
- (٣) أن تقيّم فعالية المنشطين وغيرها.

ب- ما هو الأسلوب الذي ستستخدمونه لكل هدف من الأهداف المذكورة؟ ما
هي المؤشرات والأسئلة المهمة التي يجب تحديدها؟
ج- من سيقوم بماذا؟

متى وأين؟ مع تحديد زمان ومكان وجدول بالأشخاص.

د- يتم تبادل كافة الخطط في جلسة مشتركة تعقدتها المجموعة كاملة.

إن آخر خطوة في التقييم هي في تقييم ورشة العمل نفسها. حذار! فقد
تطور وعي المجموعة وهذه علامة سليمة.

١٢. تقييم التقييم^(٧)

علينا أن نخضع عملية التقييم لنفس الأسئلة الفاحصة التي نطرحها
باستمرار عن كل جانب من جوانب تدريبنا وهذه أمثلة من برنامج
صحي:

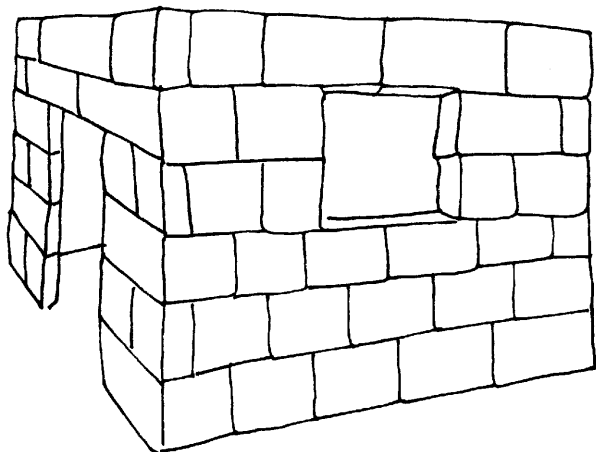
- هل ترفع العملية «صوت الذين لا صوت لهم»؟ هل تؤدي إلى
مشاركة أكبر في عملية صنع القرار والرقابة والاعتماد على
النفس من جانب الذين يملكون أقل؟ (سواء كانوا دارسين أو
قرويين أو عمالاً... إلخ).
- هل تشجع على الثقة والمسؤولية والمساواة بين كل المعنيين؟
(المدرّبون والدارسون والعاملون الصحيون والأهالي والأمهات
والمستشارون... إلخ).
- هل تفيد في تزويد الناس بالمعرفة والمهارات والمواقف والأمثلة
التي يحتاجون إليها لفهم احتياجاتهم الأساسية والعمل معاً على
تلبيتها؟
- هل تضع في اعتبارها الأهداف البعيدة المدى للجماعة أو أحلامها
تماماً كما تفعل بالنسبة للأهداف قصيرة المدى؟



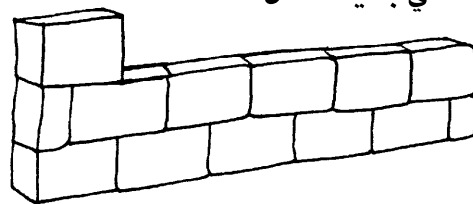
«السقوط ليس فشلاً، إنما
الفشل أن يبقى الإنسان
حيث سقط»
سقراط

ينبغي ألا يكتفي التقييم
بمعرفة ما إذا كنا
قد حققنا أهدافنا أم لا،
بل، وقبل كل شيء، يجب أن
يساعدنا التقييم
على معرفة
ما إذا كانت أهدافنا
ملائمة^(٨)

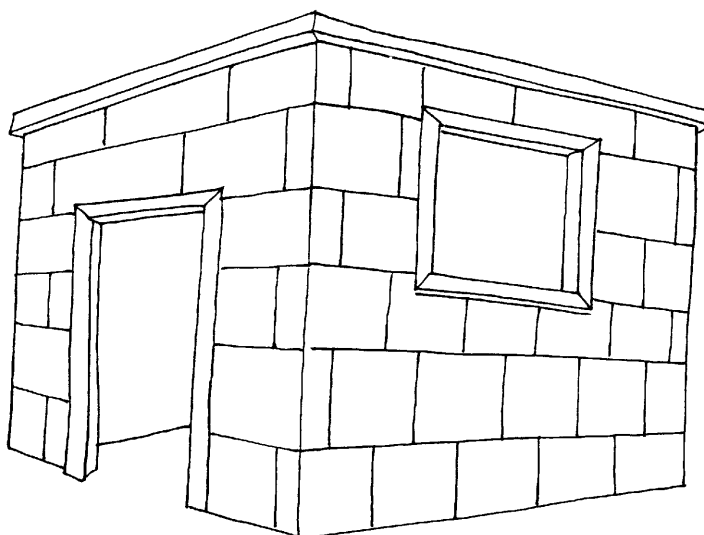
التقييم ينمو في مراحل كما ينمو البناء^(٨)



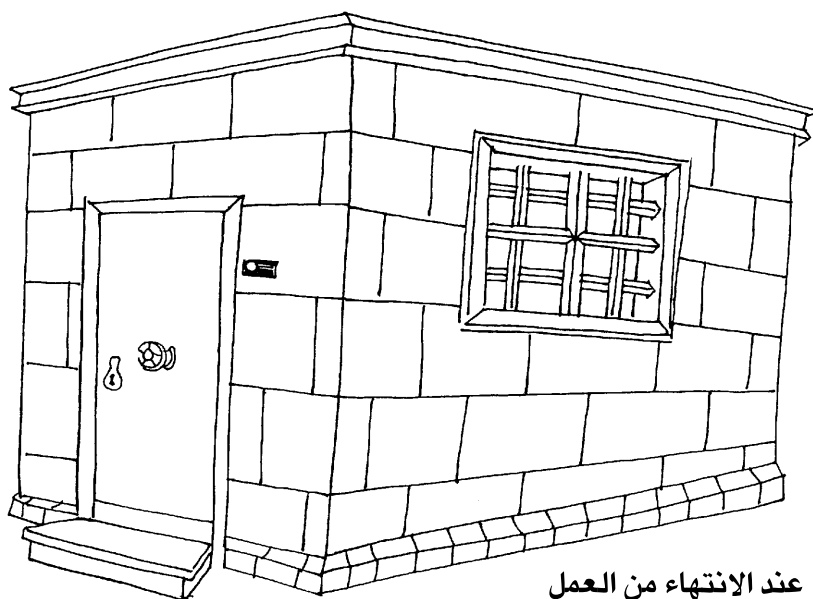
في أثناء العمل



في بداية العمل



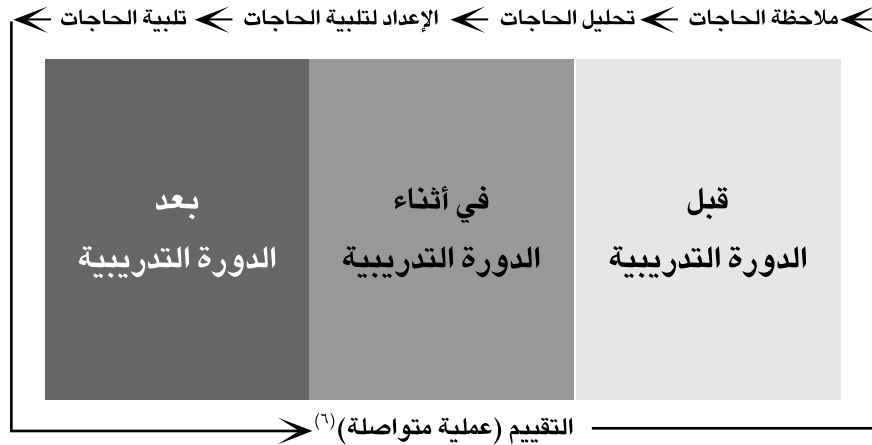
قبل الانتهاء من العمل



عند الانتهاء من العمل

تمارين في تقييم ورشات العمل

التقييم أساسي أثناء ورشات العمل وذلك في سبيل تطويرها وضمان استمرارها ووصولها إلى هدفها. ويمكن ممارسة التقييم بعد الانتهاء من نشاط محدد، أو بعد يوم عمل، أو في منتصف الورشة أو عند انتهائها.



نقترح هنا بعض التمارين المختلفة والمجربة والتي تساعد على إجراء التقييم في ورشات العمل.

١. أسئلة مباشرة

إن أبسط أشكال التقييم يعطي فرصة لجميع المشاركين في الإجابة عن الأسئلة الأساسية التالية:

- أ- ما هو الذي كان أكثر نفعاً لكم حتى الآن؟
- ب- ما هو الذي لم يكن نافعاً لكم حتى الآن؟
- ج- ما هي اقتراحاتكم للمرة التالية؟

يمكن الإجابة عن هذه الأسئلة إمّا خطياً، أو أثناء النقاش (أو بالطريقتين) وذلك ضمن عمل مجموعات صغيرة أولاً يتبعها نقاش في المجموعة ككل.

الوقت المقترح: إذا اعتُمدت الكتابة خطياً فذلك يستغرق ما بين ١٥ - ٢٠ دقيقة، وتستغرق المناقشة ما بين ٤٥ دقيقة وساعة واحدة.

المواد: أقلام عريضة، ورق، أوراق كبيرة، وشريط لاصق.

ملاحظة: ينبغي كتابة ملخص لكل النقاط المطروحة على أوراق كبيرة أثناء هذه الجلسة أو بعدها. ويستعرض الملخص في بداية الجلسة التالية وذلك لضمان استمرارية العمل.

تمارين في التقييم:

١. أسئلة مباشرة
٢. استبيان التقييم
٣. الرأس والقلب والقدمين
٤. الكلمة والمشاعر
٥. تحديد أسئلة التقييم
٦. لرسم أنفسنا
٧. ملاحظة الأسلوب
٨. تقييم أجزاء من جدول الأعمال
٩. لماذا نفعل ما نفعله؟



ص ٥٥ - ٦٥
وراجع الفصل ١١

٢. استبيان التقييم^(٩)

يساعدنا التمرين التالي في تقييم النشاطات عند انتهائها.
نوزع الأسئلة التالية على الأفراد أو على مجموعات صغيرة وناقشها.

- ماذا استفدت من ورشة العمل هذه؟
- ما هي المعلومات التي اكتسبتها، وما هي الأسئلة الجديدة عندك؟
- ما هي المهارات الجديدة التي ستستخدمها في عملك بعد الورشة؟
- ما هي مشاعرك مع انتهاء الورشة؟
- تقيّمك لورشة العمل:
- ما هي المهام والنشاطات التي وجدتها أكثر إفادة؟ لماذا؟
- ما هي المهام والنشاطات التي لم تكن مفيدة (أو كانت أقل إفادة)؟ لماذا؟
- ما هي اقتراحاتك لتحسين ورشة العمل وتطويرها؟

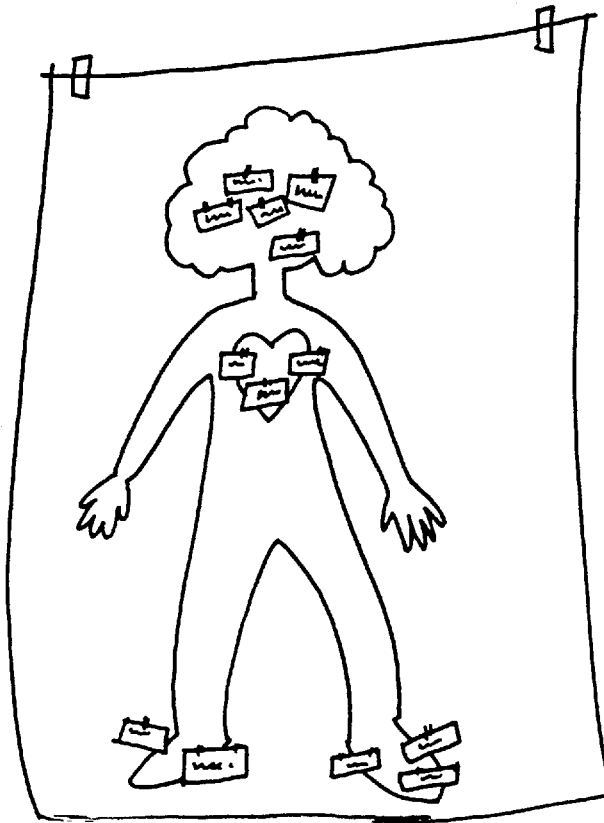
٣. الرأس والقلب والقدمين^(٩)

نرسم شخصاً له رأس وقلب وقدمين على ورقة كبيرة ومرئية للجميع (يرمز الرأس إلى تعلمه المشارك، والقلب إلى مشاعرهم والقدمان إلى الفعل).

نوزع أوراقاً صغيرة (أو بطاقات) على الجميع ونطلب منهم أن يكتبوا الأشياء الأساسيات التي تعلموها أو استفادوا منها في أثناء ورشة العمل. نطلب منهم لصق الأوراق على المكان المناسب من رسم الشخص (عند الرأس، أو القلب، أو القدمين)، ثم نناقش. وقد نقرر استخدام التمرين في تقييم يومي أو مع انتهاء ورشة العمل.

تعديلات:

ندعو كل شخص إلى رسم رأسه وقلبه وقدميه ونطلب منه أن يكتب بجانب كل منهم أشياء أساسية استفادوا منها أثناء ورشة العمل.



ماذا استفدت على المستوى الذهني؟
العاطفي؟ العملي؟

٤. الكلمة والمشاعر

هذا أسلوب سريع يهدف إلى تحسس وضع المجموعة وأحاسيسها.

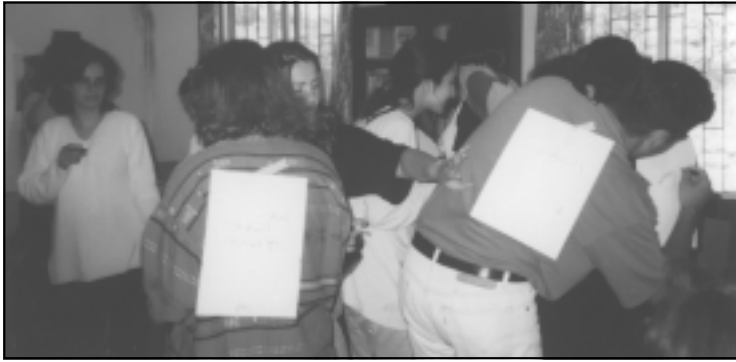
الخطوات:

أ - نطلب من كل شخص كتابة كلمة واحدة (أو جملة مفيدة) يعبر فيها عن مشاعره تجاه البرنامج حتى الآن.

ب - يتشارك الأفراد الكلمات. ولا يبدأ النقاش حتى يقول الجميع كلماتهم.

ج - يطلب المنشط من البعض، ولا سيما الذين عبّروا عن عدم الرضى أو الذين تعتبر تعليقاتهم محيرة، أن يشرحوا أو يُعلّلوا ما قالوه.

أو يمكن استبدال الكلمة برسم يعبر عن المشاعر ويجري تشارك الرسوم كما في الإجراء السابق. أو يمكن أن نطلب من المشاركين إعطاء عنوان لليوم مع ذكر الموضوع الذي لم ينل حقه أو يمكن أن نطلب منهم تحديد مقياس لعمل اليوم ومناقشة الإجابات. أو نلصق ورقة على ظهر كل مشارك ونطلب من الجميع أن يكتبوا عليها ما شاء لهم تجاه الشخص الآخر.



الوقت المقترح: حوالي ٣٠ دقيقة، إلا إذا ظهر شعور عميق بعدم الرضى. في هذه الحالة يكون من المهم للغاية استكشاف أسباب هذه الظاهرة بدقة، وذلك يستغرق وقتاً أطول.

المواد: أقلام عريضة وأوراق.

٥. تحديد أسئلة التقييم

يمكن أن يحدد المشاركون أنفسهم أسئلة التقييم (وذلك في مجموعات صغيرة). وبعد مراجعة الأسئلة في جلسة مشتركة والاتفاق عليها، تطرح على الجميع للعمل عليها.

٦. لنرسم أنفسنا

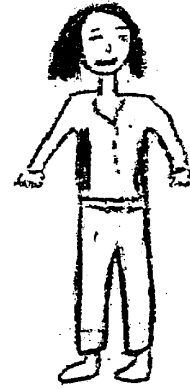
وهذا نشاط آخر في تقييم المشاعر.

نطلب من كل مشاركة (أو مشارك) رسم نفسه أو «كيف أرى نفسي» في اليوم الأول من الورشة. ويطلب منه رسم نفسه عند التقييم مع انتهاء الورشة. يطلب من كل شخصين مناقشة الفروقات بين الرسمين ويُفتح المجال للمناقشة ضمن المجموعة. أدناه نماذج من ورشات عمل سابقة.

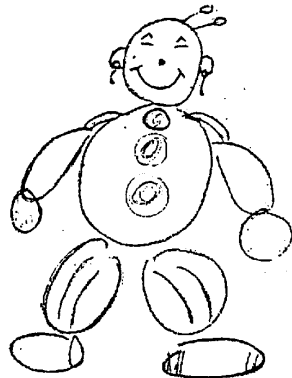
المواد: أوراق وألوان.

آخر يوم

أول يوم



«كبير قلبي
وكبير عقلي»



٧. ملاحظة الأسلوب^(٩)

غالباً ما ينشغل الناس بتقييم مضمون العمل وينسون أسلوب العمل. يساعد هذا التمرين المجموعة على مراجعة وتقييم أسلوب عملها.

الخطوات:

- أ - مع بداية ورشة العمل، نقدم فكرة «مراقب الأسلوب».
- ب - نطلب من متطوعين إثنين أن يراقبا الأسلوب في اليوم الأول. يتغير الشخصان يومياً كي يفتح المجال لتدريب الجميع.
- ج - يُشرك «مراقب الأسلوب» الجميع في النتائج.

مهام مراقب الأسلوب:

- ١ - أن يكون موجوداً لكي يعطيه أفراد المجموعة ملاحظاتهم.
- ٢ - أن يتأمل سير العمل اليومي:
 - مدى المشاركة
 - توقيت النشاطات
 - التوازن بين المضمون والأسلوب
 - اللغة المستخدمة
 - غير ذلك
- ٣ - أن يعطي تقريراً يومياً بناء على ملاحظات الآخرين (حوالي ١٠ دقائق).



٨. تقييم أجزاء من جدول الأعمال

وهذا الأسلوب من التقييم يركز أكثر في التطرق إلى معظم المواضيع.

الخطوات:

أ - يلزمنا نسخة مطبوعة (أو قائمة) بأهم أجزاء جدول الأعمال مكتوبة على ورقة كبيرة. ويمكن اختيار بند معين (أو جزء) عن طريق استدراج الأفكار (العصف الذهني).

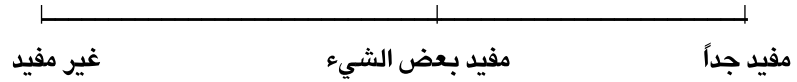
ب - نطلب من كل فرد (أو مجموعة صغيرة) أن يكتب ما إذا كان ذلك البند (أو الجزء أو الموضوع) من جدول الأعمال:

مفيداً جداً

مفيداً بعض الشيء

غير مفيد

ويمكن أن يكون التقديم بوضع إشارة في الموقع الملائم على المقياس التالي:



ثم نطلب من الجميع كتابة ملاحظاتهم الخاصة بكل جزء.

وإذا سمح الوقت، فإن مناقشة السبب الذي دعا المشاركين إلى إعطاء كل بند تقييماً محدداً، يمكن أن تؤدي في كثير من الأحيان إلى تفهم متطلبات الناس بشكل أفضل، ويقود بالتالي إلى تخطيط ورشات العمل تخطيطاً أفضل في المستقبل.

الوقت المقترح: حوالي ٤٥ دقيقة إلى ساعة.

المواد: نسخ عن أجزاء جدول أعمال ورشة العمل، أوراق كبيرة للحائط، ورق وأقلام عريضة.

٩. لماذا نفعل ما نفعله؟

في كثير من الأحيان، وأثناء ورشات العمل، يسأل المشاركون فريق التخطيط: لماذا نفعل هذا أو ذاك؟

غالباً ما تكون هذه التساؤلات تعبيراً صادقاً عن اهتمام المشاركين بمعرفة أساليب العمل الجماعي والفلسفة التربوية المعتمدة. لهذا، ينبغي عدم الاستخفاف بها أو الإجابة عنها بشكل دفاعي.

لقد ورد الكثير عن النظرية التي تقوم عليها هذه الأساليب في الفصول السابقة، إلا أنه ينبغي على كل واحد منا أن يكون قادراً على توضيحها بطريقة بسيطة ومباشرة.

نتداول كل سؤال من الأسئلة التالية (على الصفحة المقابلة) في مجموعات ثلاثية:

على شخص واحد الإجابة عن السؤال الأول حتى يشعر الآخران بأن إجابته وافية.

تنعكس الأدوار عند طرح السؤال الثاني، فيجيب الشخص الثاني عن السؤال حتى يشعر الشخص الآخران أنه غطى الموضوع بجوانبه كافة.

يستمر التناوب حتى يتم تناول جميع الأسئلة. تكتب المجموعة ملاحظاتها عن الأسئلة التي تصعب الإجابة عنها، ويتشارك الجميع الملاحظات الصادرة عن المجموعات الصغيرة مع انتهاء التمرين، في جلسة مشتركة.



أسئلة تساعد على التقييم في المجموعات (نموذج قابل للتعديل)

- ١ - لماذا نتعارف في بداية ورشة العمل؟
- ٢ - لماذا نطلب من كل مشارك تقديم مشارك آخر بدلاً من أن يقدم نفسه بنفسه؟
- ٣ - لماذا نسأل المشاركين عن توقعاتهم من ورشة العمل؟
- ٤ - لماذا نطلب من المشاركين المناقشة في مجموعات ثلاثية؟
- ٥ - لماذا نطلب من المشاركين المناقشة في مجموعات سداسية بدل المجموعات الثلاثية، في بعض الأحيان؟
- ٦ - لماذا نشجع المشاركين على العمل كفريق بدلاً من العمل كأفراد؟
- ٧ - لماذا لا يكون لدينا فريق خاص يدير ورشة العمل بدل أن نديرها بأنفسنا؟
- ٨ - متى ينضم المنشط إلى المشاركين في النقاش ومتى لا ينضم إليهم؟
- ٩ - لماذا نطلب من المشاركين أن يجدوا أشخاصاً لا يعرفونهم بشكل جيد في بداية ورشة العمل وأن يناقشوا معاً موضوعاً ما؟
- ١٠ - لماذا نضع المقاعد بشكل دائري؟
- ١١ - لماذا نقوم باستدراج الأفكار الجماعية (العصف الذهني) حول بعض المواضيع وليس بعضها الآخر؟
- ١٢ - لماذا نوقف بعض النقاشات ونشجع الأفراد على المناقشة في مجموعات صغيرة؟
- ١٣ - لماذا نستخدم الأوراق الكبيرة المعلقة؟ متى يكون استخدام الأوراق الكبيرة مفيداً ومتى لا يكون كذلك؟
- ١٤ - لماذا نستخدم مداخل المناقشة؟ التمثيليات؟
- ١٥ - لماذا نقوم بتمارين على الاستماع؟
- ١٦ - لماذا نطلب من المشاركين أن يقيّموا ورشة العمل وخاصة في منتصف الورشة وعند انتهائها؟
- ١٧ - لماذا نطلب من المشاركين أن يخططوا في مجموعات تنتمي إلى نفس المنطقة؟
- ١٨ - لماذا نطلب من الفرق أن تتبادل خططها مع المجموعة ككل؟
- ١٩ - لماذا نجري نقاشاً حول أوضاع الفقراء والمهجرين في مجتمعنا؟

مراجع الفصل

- (١) معدلاً عن: James McAffery & Noreen Clark, *Demystifying Evaluation* World Education. New York, 1978.
- (٢) معرباً عن: Marie-Therese Feuerstein. *Partners in Evaluation* Macmillan, 1986.
- (٣) كلمة قدمتها فكرة محمود، تعز، اليمن، ١٩٩٩.
- (٤) **مدخل إلى التقييم**، صادر عن ورشة الموارد العربية مع مؤسسة برنارد فان لير وبيسان للنشر والتوزيع، ١٩٩٦.
- (٥) من نتائج ورشة عمل، جمعية العناية الصحية، عشقوت، لبنان، ١٩٩٦.
- (٦) *The Journey of a People*, prepared by the Pastoral Program of the Archdioces of Sao Paulo, Brazil.
- (٧) بتصريف عن: David Werner and Bill Bower. *Helping Health Workers Learn*. The Hesperian Foundation, Ninth Edition, Feb. 1991.
- صدر بالعربية أيضاً: ديفيد ورنر وبييل باور: **دليل العمل الصحي في التعلّم التدريبي**، مراجعة وتعديل د. مي حداد، مؤسسة الأبحاث العربية، بيروت، ١٩٨٩.
- (٨) تقرير عن ورشة العمل حول **العمل المجتمعي ومشاركة المجتمع**، مركز غليل الصحي، إعداد عبد الكريم أحمد وفكرة محمود، الحديدة، اليمن، حزيران/يونيو ١٩٩٦.
- (٩) Doris Marshall, Institute for Education and Action. *Education for a Change*: Toronto. 1991.