

260 طريقة ونصيحة وتمارين للإبداع في التدريس والتدريب



التدريب والتدريس الإبداعي



د. طارق السويدان

إهداء

إلى والدي الغالية التي رعيتني ووجهتني منذ صغري..
وإلى زوجتي الحبيبة التي تدعمني في كل كتاب وإنتاج
وانجاز بصبر وتضحية وحب ونصيحة..

وإلى أولادي قرة عيني لعلمهم يستفيدون من هذا الكتاب
ليتقنوا فن نشر الفكر والعلم.

وإلى كل من علمني ولو حرفاً واحداً في حياتي..

وإلى كل من علمته ولو حرفاً واحداً في حياته..

وإلى كل من يطمح ليكون مدرباً فاعلاً أو مدرساً متميزاً.

وإلى كل من يساهم بنية صالحة في نشر الفكر والعلم
والثقافة والقيم والأخلاق في أمتنا الناهضة..

إلى كل هؤلاء أرجو أن تقبلوا مني هذا الكتاب..

ولا تنسوني من صالح دعائكم.

الفهرس

الصفحة	الفصل	الباب	الصفحة
٦	المقدمة	المقدمة	6
١١	كفاءة المدرب والمعلم	الباب الأول	9
٢١	كسر الحواجز	الفصل الثاني	
٣٥	التعارف	الفصل الثالث	
٤٧	الأهداف	الفصل الرابع	
٥٣	الارشادات	الفصل الخامس	
٦١	الإداريات والاستعداد	الفصل الأول	59
٦٩	إدارة الوقت	الفصل الثاني	
٧٧	إدارة المادة التدريسية	الفصل الثالث	
٨١	إدارة النقاش	الفصل الرابع	
٩٣	الخروج عن الموضوع	الفصل الخامس	
١٠١	الاستماع والانتباه	الفصل الأول	99
١٠٥	التغيير والمقاومة	الفصل الثاني	
١١٥	تشجيع المشاركة	الفصل الثالث	
١٢٥	مهارات الاتصال	الفصل الرابع	
١٣٣	التحفيز	الفصل الخامس	
١٤٣	الوسائل السمعية والبصرية	الفصل الأول	141
١٥٩	الألفاظ	الفصل الثاني	
١٩٥	الأنعاب والتمارين	الفصل الثالث	
٢٧٣	المحاكاة	الفصل الرابع	
٣١٧	طرق تدريسية	الفصل الخامس	
٣٤٧	المراجعة	الفصل الأول	345
٣٥٥	التقييم	الفصل الثاني	
٣٦٧	الشهادات والهدايا والختام	الفصل الثالث	
٣٧٣	ما بعد الدورة	الفصل الرابع	
٣٨١	إجابة التمارين	الفصل الخامس	
٤٠٢	المراجع	المراجع	402
٤٠٤	الخاتمة	الخاتمة	404

المقررات

الهدف العام

تزويد القراء بالمعلومات والمهارات المطلوبة وتعريضهم بالسلوك اللازم للمدرّب والمعلم الجيد، وكيفية الإعداد المتميز للعملية التدريبيّة والتدريسيّة.

الأهداف التفصيلية

- 1- تعريف القراء بالمبادئ والأساسيات للعملية التدريبيّة والتدريسيّة وكيفية تعليم الكبار.
- 2- تزويد القراء بالمعلومات عن أنواع التدريب والتدريس وكيفية ممارستها.
- 3- إكساب القراء مهارات تحديد الاحتياجات التدريبيّة والتدريسيّة.
- 4- تعريف القراء بأنماط المتدربين والمتعلمين وكيفية التفاعل معهم.
- 5- تطوير أداء القراء وأسلوبهم كمدرّبين ومعلمين.
- 6- إكساب القراء القدرة على اختيار وسائل التدريب والتدريس المتنوعة وكيفية إعدادها.
- 7- رفع أداء القراء باستعمال أفضل لوسائل العرض والتقديم.
- 8- تزويد القراء بمهارات إعداد مواد تدريبيّة تدريسيّة متميزة وإعداد الحقيبة التدريبيّة والتعليمية الجيدة.
- 9- تعريف القراء بكيفية تقييم التدريب ومتابعته.

التعليم والتدريس والتدريب مهمة عظيمة، فهي التي تساهم في نقل التجربة الإنسانية وتوارث الخبرات البشرية، ولولاها لتوقف العلم الإنساني ولتجمدت الحياة، ولما وصل البشر إلى المستوى المتقدم من التقنية والرفاهية والمدنية التي ينعمون بها اليوم.

وللتعليم والتدريب ثلاث مهام أصيلة وأهداف جلية هي:

أولاً، نقل المعلومات والمعرفة.

ثانياً، التدريب على المهارات وصقل القدرات.

ثالثاً، تعديل أو تغيير القناعات والأفكار ومن ثم تعديل السلوك.

ونلاحظ اليوم أن الكثير من الفصول التدريسية والدورات التدريبية تكتفي بالهدف الأول فقط فتركز على توصيل المعلومة ولا تنتقل إلى تطوير المهارات والقناعات وهي المباشرة في تطوير الأداء وتفعيل إنسانية الإنسان وإنتاجيته. وهناك مشكلة كبيرة وشائعة كذلك نجدها عند معظم المدرسين والمدرسين، وبخاصة عند الذين لا يزالون يقومون

بتدريس نفس المادة لمدة طويلة قد تصل إلى ثلاثين سنة أو أكثر، وتتلخص المشكلة في الأسلوب الممل في نقل المعلومات والتدريب على المهارات بحيث يفقد الطالب انتباهه واهتمامه ويتشتت ذهنه، فلا يتابع ما يقوله المدرس أو المدرب وإن كانت عيناه مع الأستاذ ويبدو وكأنه ينصت باهتمام.

وقد تكون المشكلة أكبر عندما يفقد الأستاذ نفسه حماسه بعد أن يدرس نفس المادة ويكررها مرات عديدة وسنين مديدة، وهذا الضعف في الحماس سيظهر حتماً على أداء الأستاذ مهما حاول أن يخفيه. أضف إلى هذا ما حدث في عالم اليوم من تطور في أساليب التقنية مما ساهم في التنافس بين المدارس والمدرسين، وكذلك في إيصال المعلومات والدورات للإنسان في بيته من خلال الأشرطة المرئية والمسموعة أو القنوات الفضائية المتخصصة، مما سيجعل المدرس والمدرّب التقليدي يبدو هزلياً ومملاً وخاصة أمام المتدربين والطلبة الذين احتكوا بالأساتذة والمدرسين المتميزين.

لكل هذا يحتاج المدرسون والمدرّبون إلى دفع دائم من الأفكار والطرق والأساليب الحديثة لتجديد الدروس والبرامج القديمة والمتكررة وإبقاء أساليب التدريس والتدريب مثيرة للحضور، وإيضاً للمحافظة على مستوى حماسهم في تقديم المادة (وخاصة بعد إلقائها للمرة المائتين).

ساهمت هذه المشاكل في ظهور هذه الدورة إلى حيز الوجود، وأنا لا أعدكم بأنني سأعرض لكم أفكاراً تبهر المدرسين والمدرّبين، ولكنني سعيت لتجميع قائمة كبيرة من الأساليب السهلة التطبيق التي يستخدمها المدرّبون حول العالم للمحافظة على حيوية برامجهم وفائدتها للمشاركين، مضيفاً إليها خبرتي العملية في تدريب أكثر من ستين ألف شخص خلال حوالي خمسة وعشرين عاماً من التدريب والتدريس.

وقد انتقيت كذلك ما اعتبره أفضل النصائح والأساليب والاستراتيجيات التي نشرت في نشرة أساليب التدريب الإبداعي الشهرية بما يزيد عن ٢٠٠ نصيحة وطريقة تشتمل على كل شيء من تحفيز المتعلمين إلى تقييم نجاح التدريب والتعليم والاستخدام المبدع لأحدث تقنيات العرض والتقديم. ونأمل أن نكون قد كونا مرجعاً يعود إليه عندما تسعى للتجديد في التدريس أو التدريب أو تحاول إحياء محتوى مادة قديمة أو عندما تسعى للحصول على مشاركة أوسع من قبل الحضور أو باختصار حينما تحاول أن تبديع في تدريسك وتدريبك.

نبذة عن الباب الأول

ويدور الباب الأول حول موضوع الافتتاح حيث يعالج الأمور التي يجب أن ينتبه إليها المعلم أو المدرب عند بدء الفصل أو الدورة، وهي التي ستشكل الانطباع الأول الذي يدوم طويلاً ويصعب تغييره. ويحتوي الباب الأول على فصول تعالج موضوع كفاءة المدرب وكسر الحواجز والتعارف والأهداف والإشارات في بداية اللقاء.

تأليف : د. طارق محمد السويدان

المتابعة والمراجعة : أحمد علي شريحي
الترجمة : أيهاب السيد
التدقيق اللغوي : أنس عبدالله سالم
: شادي عفيف أسعد
: إسراء سيف الدين القواسمي

تصميم واخراج : أسامة أسعد الفارس
طباعة : مطابع المجموعة الدولية - الكويت

الرقم المعياري الدولي (ردمك) ، 9960-9584-2-6
رقم الايداع ، 1425 / 7361

جميع الحقوق محفوظة للناشر (شركة الإبداع الفكري)
(يمنع النسخ أو التصوير أو النقل أو الاقتباس من هذا الكتاب إلا بإذن خطي من الناشر تحت طائلة الملاحقة القانونية)

الطبعة الثانية
صفر ١٤٢٧ هـ - مارس (آذار) ٢٠٠٦ م



هاتف: ٢٤٠٤٨٥٤ - ٢٤٠٤٨٨٣ - فاكس: ٢٤٠٤٨٥٢ - ص.ب ٢٨٥٨٩ الصفاة 13146 الكويت
e-mail: info@ebdaa.ws - www.suwaidan.com

في الباب الأول (الافتتاح) نعالج الأمور التي يجب أن ينتبه لها المدرب والمدرس عند بدء الفصل أو الدورة، وهي الأساس الذي سيبنى عليه الانطباع الأول لدى الطالب أو المدرب، وكما نعلم فإن الانطباع الأول يدوم لفترة طويلة ومن السهل تشكيله ولكن من الصعب تغييره.

• ونبدأ بالفصل الأول الذي يدور حول كفاءة المدرب والمعلم وكيف يعرف مستواه، وأهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها، والتركيز على أن يزيد مهاراته في إشراك الحضور في عملية التعلم، وجعل التعليم مرحاً.

• ثم ننتقل إلى فصل كسر الحواجز والذي يجب أن يبدأ به المعلم أو المدرب مع أي مجموعة جديدة يتعامل معها من الطلبة أو المتدربين، ويهدف كسر الحواجز إلى تخفيف حالة التوتر الشائعة مع بداية الفصل أو الدورة وبالتالي تشجيع الحضور على المشاركة، وكذلك سيساهم كسر الحواجز في ترك انطباع جيد عن المدرب أو المعلم مما سيجعله محبوباً لديهم.

وقد زدكم بمجموعة من الألعاب والتمارين اللطيفة (والتي اخترتها من بين عشرات التمارين) ووجدت من خلال تطبيقي للكثير منها فائدتها وفعاليتها في كسر الحواجز.

• وفي الفصل الثالث جمعت لكم أساليب كثيرة للتعارف في بداية الفصل الدراسي أو الدورة التدريبية، بحيث يتم هذا التعارف بأسلوب إبداعي وفي جو مرح ويكشف لنا الكثير من المعلومات عن المشاركين في جو لطيف ومرح.

• أما الفصل الرابع فيناقش الأساليب المبتكرة والتمارين اللطيفة التي تساهم في تحديد الأهداف المرجوة من عملية التعلم أو التدريب، ومشاركة الحضور بأسلوب إبداعي في التعبير عن أهدافهم هم بوضوح. كما نعطي المدرب أو المدرس وسائل لقياس ما تم تحقيقه من هذه الأهداف بأسلوب مبتكر وسريع.

• وأخيراً نقوم في فصل الإرشادات بإعطائكم أساليب مبتكرة في كيفية الترحيب بالمشاركين وإعطائهم التوجيهات وكذلك الترويج للأنشطة المقبلة.

الفصل
الأول

كفاءة المدرب والمعلم



1
الباب
الأول

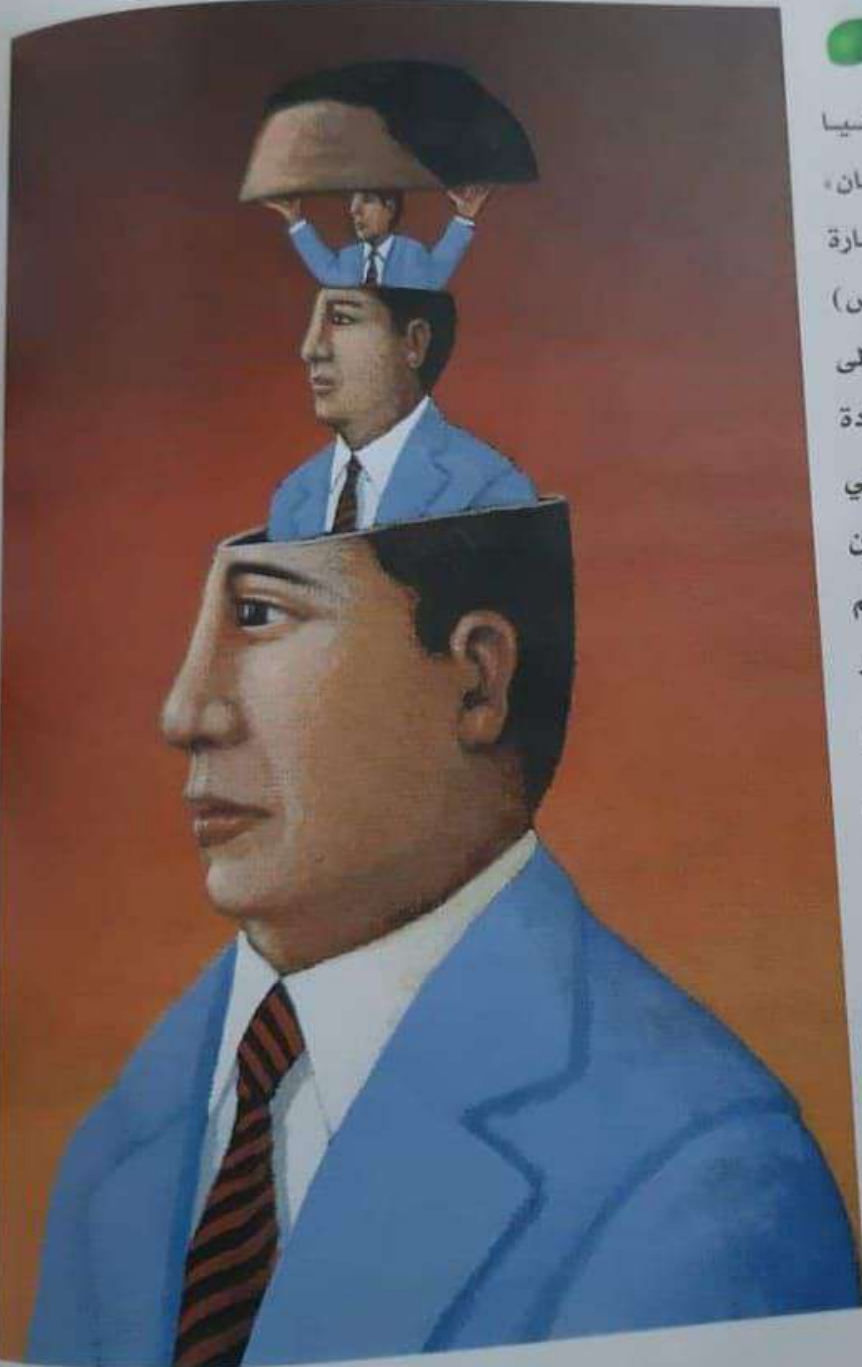
الافتتاح

نضج المدرب أو المعلم

تقييم مستواك كمدرب أو مدرس والمراحل
التي تمر بها في نضجك



تقول سينثيا
هاو ميرمان،
(وهي مستشارة
في سانت لويس)
إنه "بالإضافة إلى
تقييم مادة
البرنامج ينبغي
على المدربين
إجراء تقييم
مستمر لأدائهم".
وتتمثل إحدى
الطرق لتحقيق
ذلك في تحديد
مستوى نضجك
والسعي إلى
الحفاظ على هذا
النضج من خلال
التجربة والخبرة
والتعليم".



وفيما يلي أربع مراحل لتحقيق النضج، تقول «ميرمان» إن المدربين يمرون بها.

1 المدرب الصغير

يكون المدرب الصغير (الجديد) في البداية متوتراً وغير واثق من نفسه ويعتريه القلق والخوف، ولذلك ننصح بالالتزام بمواد الدورة من كتب، وكتيبات تدريبية، والمادة التدريبية، ووسائل الايضاح وأن لا يحاول الاجتهاد لأن ذلك سيزيده ارتباكاً.



2 المدرب المراهق

يكون المدرب المراهق (سنة إلى ثلاث سنين خبرة في التدريب) متحمساً للتدريب، ويقوم هذا المدرب بتهيئة مكان التدريب بشكل مبالغ فيه، ويحب أن يبرز هو كبقوة التركيز وموضع الاهتمام، وبسبب حماسه فقد يتجاوز الوقت المحدد للدورة كما يعلل الشرائح بالصور والكلام الكثير وهو يفترض أن الجميع يتميزون بنفس القدر من الحماس وأنهم معجبون به وبأدائه.



3 المدرب الناضج

يقدر المدرب الناضج (أربع إلى تسع سنين خبرة في التدريب) الفترة الزمنية الكافية لكل مادة من برنامج التدريب، ويستعد جيداً ويصمم البرنامج التدريبي بشكل واقعي وتوزيع زمني مناسب، كما يتميز هذا المدرب بالثقة والهدوء والكفاءة.



4 المدرب الخبير

يواجه المدرب الخبير (عشر سنين فأكثر) تحديات تتمثل في كيفية تحقيق الانسجام والتناغم والعمل المشترك بينه وبين المتدربين بشكل مستمر، ويؤمن بأن الغرض من التدريب هو تعزيز ما يسميه المتدربون «الحياة الواقعية»، يعمل هذا المدرب جنباً إلى جنب مع المتدربين لتكييف البرنامج التدريبي ليكون قابلاً للتطبيق في الحياة الوظيفية والشخصية لكل فرد منهم، كما يطور برنامجاً باستمرار ويضيف إليه الإبداع تلو الإبداع.



١٦ سؤالاً حول تطور المدرب والمعلم

2

١٦

المطلوب طرح ١٦ سؤالاً حول مدى تطورك الذاتي كمدرّب ومعلم

هل تحرّز تقدماً متواصلاً كمدرّب؟ من السهل أن تقع في حبال الروتين، خاصة حين تقدم نفس الدورة لمدة طويلة، أو حين تقضي الكثير من وقتك في وضع وتقديم البرامج الجديدة، في هذه الحالات قد يكون من الصعب أن تخصص وقتاً كافياً للتطوير الشخصي المستمر. اسأل نفسك الأسئلة التالية وضع درجة لنفسك على مقياس من واحد إلى عشرة. حلل إجاباتك ولاحظ درجتك في كل مجال من المجالات المختلفة، وقرر ماذا تستطيع أن تفعل لتحسين مواطن ضعفك، وماذا يمكنك عمله للاستفادة من مواطن قوتك، وإليك جدول تقييم تطورك الذاتي كمدرّب:

الدرجة	العبارة
	١- لدي العديد من الاهتمامات الخارجية والهوايات والميول.
	٢- أحاول باستمرار توسيع أفقي الذهنية ومعلوماتي العامة.
	٣- أدرك الاتجاهات الحالية للتدريب وكيف يمكن تطبيقها على الدورات التي أقدمها وعلى المشاركين الذين أقوم بتدريبهم.
	٤- إقاضي جيد وأسعى جاهداً إلى التطور والتدريب والقراءة في الإلقاء والعرض.
	٥- أبحث دائماً عن الأساليب الجديدة للتدريب.
	٦- أقرأ حتى الكتب التي تحوي المفاهيم الصعبة المتعلقة بالموضوع الذي أقدمه.
	٧- أمارس ما أقوم بتدريسه وأنصح به المشاركين. وأطبقه في حياتي وعملي.
	٨- أدرس من واقع خبرتي الشخصية بقدر الإمكان بالإضافة إلى العلم النظري.
	٩- أبحث عن تمارين جديدة وأساليب مبدعة باستمرار.
	١٠- أستطيع أن أضع قائمة بعشرة نقاط تثير اهتمام طلابي.
	١١- أنا مطلع على مجريات الأحداث المحلية والعالمية.
	١٢- أقرأ بانتظام ويكثرة، وخمسين بالمائة من قراءتي في مجال تخصصي.
	١٣- أدرك مواطن الضعف التي أحتاج فيها إلى المزيد من التطوير.
	١٤- أحترم طلابي، فأحضر تحضيراً جيداً لكل دورة ولو كانت مكررة.
	١٥- أقبل الأفكار من طلابي وأطرح أفكاراً في المقابل وأتجاوز معهم دون فرض رأيي عليهم.
	١٦- أساهم في تعزيز قدرات طلابي وفي تطويرهم، ويهمني استفادتهم ونجاحهم.

تخيل لو أن طلابك أو زملاءك سيقومونك وفق هذه الأسئلة، فما هي الدرجة التي تعتقد أنهم سيمنحونها لك؟ درجتك الحقيقية ستكون بين تقييمك لذاتك وتقييم الآخرين لك.

3

أهم صفات المدرب أو المعلم الفعال

عندما سئل عشرات المدربين عن أهم صفات المدرب أو المعلم الفعال ، ذكروا صفات كثيرة ، واليكم نسبة الذين ذكروا كل صفة ،



نسبة صفات المدرب

٨٥%	١- التفرغ
٧٠%	٢- الحماس
٧٠%	٣- الأمانة
٦٠%	٤- مهارات الاتصال
٦٠%	٥- اللطف والأدب
٦٠%	٦- الإبداع
٦٠%	٧- الاستماع
٦٠%	٨- القدرة على الإقناع
٦٠%	٩- حسن المظهر
٦٠%	١٠- الاهتمام بالآخرين
٥٠%	١١- الحيوية
٥٠%	١٢- الاستعداد
٥٠%	١٣- النظام
٥٠%	١٤- مراعاة الأفراد
٤٠%	١٥- القدرة على التقييم
٤٠%	١٦- المرونة
٤٠%	١٧- الحكمة
٤٠%	١٨- التنوع
٤٠%	١٩- الصبر
٣٠%	٢٠- حساسية المشاعر

أفضل مبادئ تدريبية تعلمتها

4

رابع

2

اقسمهم إلى مجموعات
عمل وأعطهم تمريناً ثم
فترة نقاش ثم يقدم كل
فريق تقريراً علنياً.

1

دع الجمهور يشارك
ويعبر عن رأيه ويكتب
ما تعلم.

3

بسط المادة واعرض
المادة الدسمة في
الصباح.

4

كن مرناً، واستعمل تماريناً
حيوية ومفيدة، (وفيها
حركة جسدية ما أمكن).

5

تكلم بلطف ونادهم
بأسمائهم، وأظهر
احتراماً واضحاً لهم.

6

كن متحمساً للموضوع
الذي تطرحه، وتحرك
بينهم باستمرار.



قوانين بايك للتدريب المتقدم

♦ بوب بايك أستاذ المدربين في أمريكا .

الأفراد لا يناقشون المعلومات التابعة منهم



أي حاول أن تجعل المشاركين يقولون ما تريد أن تقوله أنت، وعندها لن يعترضوا.

لا يتم التعليم إلا بعد تغيير السلوك



التعليم ليس إيصال معلومات فقط ولكنه في الحقيقة تغيير للسلوك والقناعات، فلا يتم التعليم إلا إذا تحول لواقع وممارسة.

ما يعرفه الوالدان يعرفه الأبناء



أي إذا تعلم المسؤولون وطبقوا ما تعلموه فسينتقل إلى الموظفين، بل سينتقل حتى إلى أسرهم.

البالغون هم أطفال ولكن بأجسام كبيرة



أي أن الكبار يحبون اللعب مثل الصغار، ويمكن استغلال اللعب لتعليمهم.



تتناسب الاستجابة للتعليم مع ما تملكه من وسائل المرح



أي كلما كان جو التعليم والتدريب مرحاً زادت استجابة الحضور للتعليم، وتفاعلوا معه.

نحن نتذكر

6
1

١٠ - ١٥ ٪ مما نقرأ .

١٣ - ٢٠ ٪ مما نسمعه .

٢٥ - ٣٥ ٪ مما نراه .

٥٠ - ٧٥ ٪ مما نسمعه ونراه .

٦٠ - ٨٠ ٪ مما نقوله .

٨٥ - ٩٥ ٪ مما نقوله ونفعله .

(ومن هنا ندرك أهمية المشاركة والتطبيق)



قانون كونفوشيوس

فيلسوف صيني

قل لي وسوف أنسى
أرني ولعلي أتذكر
أشركني وسوف أفهم

٤٥١ قبل الميلاد

آداب الأدب

هذه مجموعة من الآداب التي تعكس الخلق الحسن كما تعلمتها من خلال التعامل مع الناس وبالذات من خلال الدورات والتدريس :-

- ١- احرص على أن لا تقاطع أحداً .
- ٢- لا تقل (انتهى الوقت) ولكن قل (شكراً) أو (أحسنتم) ونحوها .
- ٣- لا تصدر أوامراً، بل اطلب بلطف (لو تكرمتم بتعبئة الاستبيان في صفحة....) بدلاً من (عبؤوا ...) .
- ٤- تجنب الاستهزاء بأحد من الحضور ، حتى لو أخطأ أو تصرف بسذاجة .
- ٥ - تجنب الكلام في السياسة وإن كان ولا بد فبشكل غير مباشر وبدون أسماء .
- ٦ - لا تتعامل مع الحضور وكأنهم في فصل فأنت تمارس التدريس وليس التعليم .
- ٧- لا تخرج أحداً ، ولا تصر على أحد بعينه أن يتكلم أمام الناس أو يعين الاستبيان أو لا يخرج من القاعة أو يجيب على سؤال معين بل كن مرناً دائماً .
- ٨- ابتعد عن الحديث وكأنك أستاذ لهم، بل اجعلهم يشعرون بأنك واحد منهم وحريص على الاستفادة من خبراتهم ومعلوماتهم .
- ٩- لا تتردد في قول لا أدري فهذا خير من الإجابة الخاطئة أو غير المقنعة .
- ١٠- كن أنيقاً فالناس لا تهتم بالخبر فقط وإنما يؤثر عليهم المظهر كذلك .

١١ - مهما كانت المادة كبيرة والوقت قصير فاحرص ألا تعرض المادة بسرعة كبيرة فإن الهدف هو تمكن الحضور من المعلومات والمهارات وليس تضييع ما عندك. وليس بالضرورة أن تنتهي كل التفاصيل بل اعرض المهم فقط.

١٢ - خالط مستمعك، فلاتات متأخراً، ولا تغادر مبكراً، ولا تجلس منفرداً في فترات الراحة.

١٣ - كن صبوراً في التعامل معهم فبعضهم لديه مقاومة للتغيير أو التعلم ويحتاج لشيء من الوقت.

١٤ - تجنب النكت أو التعليقات المتعلقة بقبيلة أو بصفة من الناس فقد تسبب حساسية لدى البعض.

١٥ - احترم الوقت فلا تبدأ متأخراً ولا تؤجل الراحة إلا بعد استشارتهم، ولا تختصر وقت الراحة إلا بموافقتهم الجماعية.

١٦ - احرص أن تكون أسماء الحضور أمامهم وحاول أن تحفظها وتستعملها فهذا سيساعد على تنمية العلاقة الشخصية بينك وبينهم.

١٧ - تدخل إذا حاول أحد الحضور الاستهزاء بآخر أو تقليل دوره أو تجراً عليه فمن مهامك حماية الضعيف ومنع المشاكل.

١٨ - شجع الاندماج والتعارف بين المشاركين.

١٩ - انقل المشاكل الفردية إلى المجموعة وخذ رأيهم بحلها حتى لا يصبح النقاش شخصياً بينك وبين أحد الحضور.

٢٠ - لا تخرج بعد انتهاء الدورة أو الدرس مباشرة بل خصص نصف ساعة إلى ساعة للاستشارات والأسئلة الشخصية.



الفصل
الثاني

كسر الحواجز



1
الباب
الأول

الافتتاح

أهمية كسر الحواجز

على الرغم من أن الفصل التعليمي أو المجموعة التدريبية التي تتكون من مشاركين يعرف بعضهم بعضاً جيداً ربما لا تحتاج إلى تمارين كسر الحواجز. إلا أن المجموعات التي تضم غرباء (أي لا يعرف بعضهم بعضاً) يمكنها بكل تأكيد أن تستفيد كثيراً من مثل هذه التمارين. ويستعمل معظم المعلمين أو المدربين الأسلوب التقليدي للتعارف. فعلى سبيل المثال يقول المدرب: «دعونا نتعرف على اسم ووظيفة كل واحد منكم والمنظمة التي ينتمي إليها». وعلى الرغم من فائدة هذا الإجراء إلا أنه عادة ما يصبح مملاً أو ليس له قيمة حقيقية وذلك لأن الإجابات تكون غير مسموعة في العادة. كما أن غالبية أعضاء المجموعة لا ينصتون أو يكونون قد أصابهم الملل بسبب هذا الروتين وخاصة عندما يكون العدد كبيراً ويتجاوز ١٥ مشاركاً.

ولذا فإنه من الأفضل للجميع ترك مثل هذه المقدمات التقليدية والتحول إلى أنشطة فيها حركة وتفاعل، وهي تمارين كسر الحواجز. وتفيد هذه التمارين بالإضافة إلى كسر الحواجز الأمور التالية:

- تعرف المشاركين على بعضهم البعض بأسلوب مفيد وهادف، مثلاً يعرفون شيئاً عن توجهاتهم وقيمهم وجوانب شخصياتهم واهتماماتهم.
- تساعد الخجولين والانطوائيين على المشاركة وتبني مشاعر الخوف أو التردد.
- تفيد هذه التمارين في استرخاء أعضاء المجموعة، كما تجعلهم أكثر تلقائية وعفوية. فمن خلال الانخراط في أنشطة مفيدة وهادفة فيها المرح والاستمتاع، يمكن التخلص من مشاعر التوتر لدى المشاركين أو تقليلها إلى الحد الأدنى.
- تعمل هذه التمارين على إيجاد مناخ منفتح لاسيما إذا كان هذا البرنامج من النوع الذي يعتمد على مشاركة المشاركين.
- تحقق هذه النوعية من التمارين ما يعرف بـ "الارتباط الفوري" بحيث ينخرط كل المشاركين فوراً في المشاركة والمتابعة والتفاعل.
- تساهم هذه التمارين في بناء وتنمية الثقة المتبادلة بين المشاركين والمدرّب، وبين بعضهم البعض.



• توفر الفرص للمشاركين ليتعرفوا على قدرات وامكانات المجموعة .

• تساعد هذه النوعية من التمارين على تفعيل المشاركين وتنشيطهم . ولهذا فإنه يجب أن ينخرط المشاركون مبكراً في أنشطة تتميز بالحركة والوقوف والمشاركة الهادفة والمرح والابتكار وما شابه ، وهم بهذا يوضعون في حالة من الاستنفار الذهني والبدني من أجل تحفيزهم واستثارة قدراتهم أكثر وأكثر .

• تساعد هذه التمارين على تطوير مصداقية المدرب أو المعلم على اعتباره معيناً أو مساعداً أو ميسراً وليس قائداً أو محاضراً .

• تضيد هذه التمارين في تعرف المدرب على المجموعة - هل المشاركين من النوعية المنفتحة على التجارب والخبرات الجديدة ؟ ، هل يحبون المرح والدعابة ؟ ، هل هم حذرون ، أو متوجسون ، أو جامدون ؟ . وبالطبع فإن هذه المعلومات مفيدة للغاية بالنسبة للمدرب إذا تحدد له بشكل كبير مدى التحرر ، ونوعية التمارين والأنشطة والألعاب التي ينوي تطبيقها مع هذه المجموعة .

• من الأفضل اختيار تمرين يمكن التعليق عليه بتعليقات تربطه بموضوع الدورة أو الدرس فيكون تمهيداً رائعاً .

• وأخيراً ، يمكن لتمرين وأنشطة كسر الحواجز أن تعمل على تخليص المدرب نفسه من بعض مشاعر القلق والتوتر التي قد تنتابه ، فالمدرب إنسان يتعرض لمثل هذه المشاعر تماماً كما يتعرض لها المشاركون .

ولما كانت المشاركة والتفاعل والمرح تجعل المشاركين في حالة مريحة وتزيل عنهم التوتر والقلق ، فإن عدوى هذه الحالة الجيدة تنتقل بالتبعية إلى المدرب والمعلم أيضاً .

مقايضة البطاقات

7
1

قبل بداية الجلسة الافتتاحية للبرنامج بوقت كاف قم بإعداد مجموعة كبيرة من البطاقات قياس 5×3 بوصة (بواقع حوالي 4 - 5 بطاقات لكل مشارك) وبحيث يكتب على هذه البطاقات بعض الجمل الموجزة المتعلقة بموضوع محدد يعرفه المشاركون ، مثل الاتصال أو القيادة أو القيم أو سمات الشخصية أو فلسفة الإدارة . بعد ذلك نطلب من كل مشارك التقاط أربعة بطاقات عشوائياً ثم يحاول أن يتبادل بطاقاته مع المشاركين الآخرين . والهدف النهائي هو أن يحاول كل مشارك قدر الإمكان الحصول على أربعة بطاقات يتفق تماماً مع ما فيها . ولأمانع من مقايضة بطاقتين مقابل بطاقة واحدة فقط .



ملاحظات :

1 من الطبيعي أن يحصل بعض المشاركين على بطاقات لا يمكنهم مقايضتها .

2 عند إعداد البطاقات ، حاول استخدام جمل تشمل طائفة متنوعة من الآراء حول أحد الموضوعات المحددة على سبيل المثال إذا كان الموضوع الذي اخترته يتصل (بالعلاقات) فإنه يمكنك صياغة جمل مثل هذه .

جمل البطاقات

أفضل العلاقة مع المتدينين

أفضل العلاقة مع المغامرين

أفضل اختيار صديق يحب السفر

لا أحب بناء علاقة مع الذين
يصدرون أوامراً حتى للخدملا أحب العلاقة مع المتشدد على
نفسه

أفضل العلاقة مع قلبي الكلام

أفضل من يوافقني في الطباع

أفضل بناء علاقات مع أبناء البلاد
الأخرى

أفضل بناء علاقات مع أبناء بلدي

أفضل العلاقة مع الأغنياء

لا أحب الصداقة مع من لا يهتم
بمظهره

أحب كل الذين اتقي بهم

أفضل العلاقة مع الجادين

أحب بناء علاقة مع المشهورين

أفضل العلاقة مع المرحين

التوافق في الهوايات معي هو أهم
معايير اختيار الأصدقاء

أفضل العلاقة مع الرياضيين

لا أحب العلاقة مع الذين يضيعون
وقتيأفضل العلاقة مع الذين يحبون
الفنالنزاهة هي الشيء الأهم في
الصديقأفضل العلاقة مع الذين لهم تذوق
للطعام

أفضل مصادقة من يقرأ كثيراً

المهام قبل الدورة

8

المتدربون يساعدون المدرب في بداية الدورة



يساعد تكليف المشاركين في مهام ذات علاقة بالدورة في اللحظات الأولى منها على القضاء على القلق والتوتر بين المتدربين. واليك بعض الأمثلة التي تشرك المتدربين بشكل فوري:

- اطلب من عدة مشاركين أن يساعدوا في توزيع النشرات بدلاً من وضعها على مقاعدهم قبل دخولهم.
- ضع نموذج التقييم في بداية الملف واطلب من المشاركين قراءته وملء البيانات الرئيسية أثناء انتظارهم.
- قدم تمريناً يتطلب إكمال الفراغ، يبدأ المشاركون بحله عند دخولهم للقاعة.

ومع قليل من التحضير ونظرة متفحصة للمادة التدريبية يمكنك أن تبتكر أساليب أخرى لإشراك الحضور في بداية برنامج التدريب.

عشاء قبل الدورة

إزالة عوائق التعلم يمكن أن تبدأ قبل انطلاق الدورة

لكي يضمن أن تكون الدورة التدريبية شيقة وممتعة من يومها الأول، ولكي يحقق أقصى استفادة ممكنة منها بالنسبة للمشاركين يقوم السيد «بوب تومايكو» (أخصائي تدريب بشركة توفو للأغذية) ببدء جلسات الدورة في الليلة التي تسبق انطلاقها رسمياً على هامش عشاء غير رسمي.

بعد العشاء يلتقي السيد «بوب» مع المشاركين ويناقش محتوى البرنامج ويسلم بعض الأوراق ومواد الدراسة الأخرى كما أنه يفتح المجال لأسئلة المشاركين. ويؤكد السيد «بوب» على أهمية هذه الجلسة المسائية نظراً لأنها تمثل جزءاً من برنامج التدريب غير الرسمي مما يجعل المشاركين أكثر مشاركة وانفتاحاً، كما تفيده هذه الجلسات في تعريف المشاركين بعضهم ببعض وتعريفهم بالمدرسين أو المعلمين، فضلاً عن أنها تمكنهم من طرح الأسئلة أولاً بأول.

وباختصار فإن أهم ما يميز هذه الجلسات المسائية التي تتم في الليلة التي تسبق الانطلاق الرسمي للدورة هو توضيح الأمور وإزالة العوائق والحواجز التي ربما تعطل أو تبطل عملية التعلم.



حفلة غداء

دعوة المدراء إلى حفلات الغداء توثق العلاقات

يقول «جيريمي موزيس» (مسؤول عن مصنعي هانوفر) إن قسم التدريب يحظى بدعم المسؤولين الكبار، فمثلاً خلال دورة تدريبية للموظفين مدتها يوم واحد في إدارة خدمات المساهمين تقدم إدارة التدريب الغداء (سندوشات، عصير، فاكهة) في غرفة الطعام الخاصة وتدعو كبار الموظفين في الإدارة (مساعد مدير ونواب المدير) للتحدث بشكل غير رسمي عن التطورات والتغيرات في بيئة العمل، أو للإجابة على الأسئلة. إنها طريقة فعالة لبناء التفاهم بين الموظفين والإدارة في جو مريح.

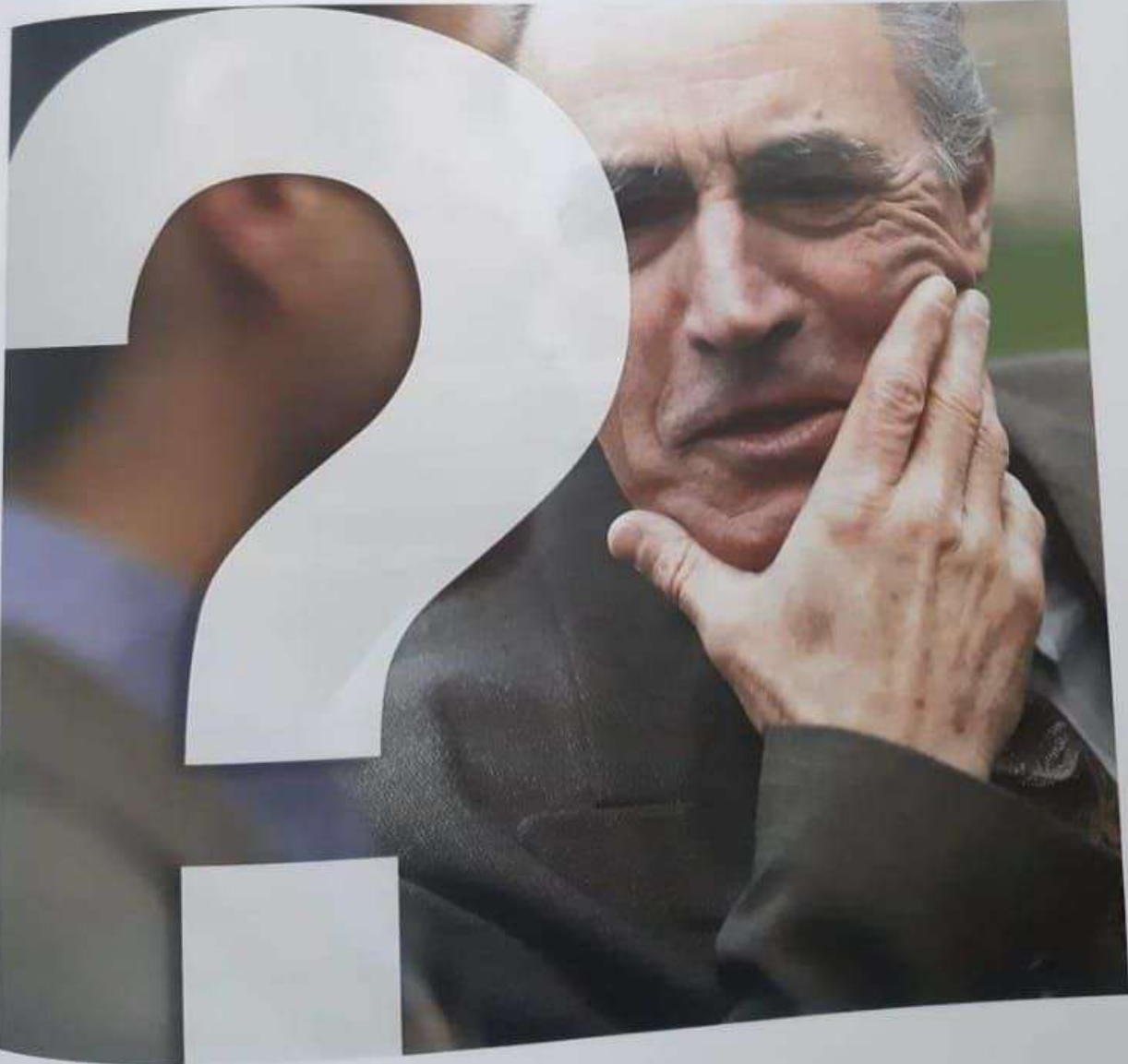
السؤال المبتكر

11

السؤال المبتكر في بداية الدورة يولد نقاشاً رائعاً

يمكن للسؤال المبتكر الذي يولد نقاشاً حياً أن يكون بداية رائعة للبرنامج.

تبدأ ، تريمين ميتشود ، محاضراتها بأن تطلب من الناس مناقشة السؤال التالي: إذا كان بإمكانك مقابلة أي شخص حياً كان أو ميتاً ، واقعاً أو خيالياً ، فمن سيكون ، ولماذا؟ (وأضيف أنا ، بشرط ألا تختار أحداً من الأنبياء عليهم الصلاة والسلام) .
والخيار الآخر الذي تستخدمه ، ميتشود هو : ، إذا كان بإمكانك أن تجمع خمسة أشخاص في غرفة لتناقش موضوع ما ، فمن سيكونون ، وماذا ستترغب أن يكون موضوع الحديث؟ .



جد شخصاً

ابحث عن من تنطبق عليه صفات معينة لتتعرف عليه

لا يساعد النشاط الافتتاحي المختصر في بداية برنامج التدريب دائماً على معرفة الناس لبعضهم بالطريقة التي يرغبون بها. بينما يساهم أسلوب الصيد البشري الذي طورته «إيفون جونسون» على التعارف بشكل ممتع.

تعطي «جونسون» كل مشارك قائمة بعشرين تبدأ، ثم تمدد وقت الاستراحة الصباحية العادية خمس دقائق أخرى كي يجد المشاركون الأشخاص الذين يماثلون طلبات البنود. يمكن لهذه البنود أن تشمل على سبيل المثال:

- ١- جد شخصاً يكون شهر ميلاده نفس شهر ميلادك.
- ٢- جد شخصاً يحب أن ينام مبكراً.
- ٣- جد شخصاً فناناً، وحدد نوع فنه.
- ٤- جد شخصاً لديه نفس نوع سيارتك.
- ٥- جد شخصاً له نفس هوايتك.
- ٦- جد شخصاً زار عدداً من البلاد أكثر من جميع المتدربين الآخرين.
- ٧- جد شخصاً لديه مكان إجازة مفضل، واعرف لماذا هو مفضل لديه؟
- ٨- جد شخصاً له نفس تخصصك.
- ٩- جد الشخص الذي عمل في شركته أطول فترة والشخص الذي عمل أقصر فترة.
- ١٠- جد شخصاً تنقل أكثر من غيره في المناصب.

اكتب كلمة في الجملة

13

كتابة الجملة كلمة كلمة يساعد في تشكيل الفرق وتعارفها
وكسر الحواجز بين المتدربين

إليك أسلوباً لكسر الحواجز تستخدمه مع المجموعات التي يقاوم المتدربون فيها بشدة وبشكل شخصي.

1 قسم مجموعتك (٢٥ شخصاً أو أقل) إلى خمسة فرق أو أكثر بحيث لا يقل العدد في الفريق الواحد عن خمسة أشخاص. وأصق لوحة على الجائط لكل فريق وأعط كل فريق قلماً عريضاً، واطلب من الأعضاء والوقوف وراء بعضهم على بعد عشرة أقدام من ورقة الفريق.

2 أعط كل فريق تعليمات لبناء جملة كاملة من عشر كلمات على الأقل على اللوحة مكتوبة كلمة كلمة. بحيث يكتب كل عضو في الفريق كلمة واحدة يعطي بعدها القلم للشخص التالي في الخط إلى أن تكتمل الجملة. ولا يسمح بإعداد الجملة مسبقاً، ولا يمكن لأعضاء الفريق أن يضعوا كلمات بين الكلمات الموجودة على الورقة. وعلى كل عضو أن يساهم بكلمة واحدة على الأقل إلى أن ينهي الفريق الجملة (ويمنع الكلام أثناء التمرين).

3 خصص جائزة للفريق الفائز قبل بدء التمرين، واقرأ الجمل التي كتبتها الفرق بصوت عال (وحدد الجملة الأكثر تناسقاً والأفضل معنى).

4 إذا كان ذلك مناسباً لبرنامجك، فإن هذا التمرين نقطة بداية جيدة للحديث عن العمل الجماعي والإبداع والتحليل والتفكير المستقبلي.

أسئلة التعارف

تجميع الإجابة على أسئلة المتدربين يساهم في تعارفهم

هذه طريقة سريعة أخرى لتعريف الناس ببعضهم، ولعرفة شيء عنهم في بداية البرنامج. أعطهم من خمسة إلى عشرة أسئلة مثيرة للتعارف. يتنقل كل شخص في الغرفة ويستخدم الأسئلة لعمل مقابلات مثل الصحفيين. في نهاية ١٠ - ١٥ دقيقة يقابل خلالها المشاركون ثلاثة أشخاص على الأقل، ثم يُطلع المشاركون المجموعة على أكثر الإجابات إثارة. هذه بعض أسئلة المقابلة المقترحة ويمكنك إبداع غيرها،

• أين كنت عندما بدأت الانتفاضة الثانية؟

• ما هو مكان إجازتك المفضل؟ ولماذا؟

• ما هو كتابك المفضل، ولماذا؟

• اذكر ثلاثة أبطال تحبهم؟ ولماذا اخترتهم؟

• ما هو برنامجك التلفزيوني المفضل؟ ولماذا؟

• لو كنت تستطيع أن تتناول العشاء مع شخصية تاريخية، من تكون، ولماذا؟ (غير الأنبياء عليهم الصلاة والسلام)

• كم لغة تتحدث؟ ما هي هذه اللغات؟

• ما هي أفضل ثلاثة أمور تتقنها؟

• ما هو أجمل مكان زرته في حياتك؟

• ما هو أكثر أمر مخيف حصل معك؟



لغز النقود السهلة

- يمكن استعمال هذا التمرين لكسر الحواجز.
- ضع الجدول أدناه في مربع شفافية للعرض بالجهاز العلوي.
- اطلب من المشاركين شرح كيف حدث ذلك؟

- ناقش الحضور حول الأسئلة التالية :

- ١- هل ادهشتكم النتيجة ؟
- ٢- هل من السهل خداع الناس ؟
- ٣- كيف تحمي أنفسنا من مثل هذا الخداع ؟
- ٤- هل حماية النفس من هذا الخداع تحتاج إلى تخصص أو خبرة ؟

افترض أن لديك وديعة في البنك قيمتها ٢٥٠٠ دولار وقمت بالتالي :

الرصيد	سحب
١٥٠٠	١٠٠٠ دولار
٧٥٠	٧٥٠
٣٠٠	٤٥٠
.	٣٠٠
المجموع ٢٥٠٠	المجموع ٢٥٠٠

الربح \$ ٥٠ ، افعل ذلك عشر مرات لتربح \$ ٥٠٠ فكيف تفسر ذلك؟



قسم المجموعة إلى فرق ثلاثية أو ثنائية وأخبرهم بأنك تتحداهم.

يتمثل التحدي في إسقاط اللمبة على أرضية إسمنتية أو صلبة - ومن على ارتفاع يصل إلى ما لا يقل عن خمسة أقدام (حوالي مترين) ، ومن دون أن تنكسر اللمبة . لا يسمح بلف أي شيء حول اللمبة أو وضع شيء على الأرضية كوسادة تحمي اللمبة من التكسر . (وفرلمبة لكل شخص) .



نسقط اللمبة وهي في وضعية تشبه بالون الهواء الساخن ، بحيث تسقط مباشرة على قاعدتها النحاسية . وسيكون شيئاً صعب التصديق عندما نجد اللمبة تهبط على قاعدتها النحاسية دون أن تنكسر وقد ترتد وتقفز لعدة مرات لكنها لن تنكسر . سوف تقوم القاعدة بامتصاص الصدمة عند السقوط والارتطام بالأرضية .



إذا لم تكن لدينا أرضية مغطاة بسطح إسمنتي فإنه يمكننا الوقوف على أحد المقاعد وإسقاط اللمبة على السطح الصلب لإحدى الطاولات غير المغطاة بأية مفارش أو ما شابه . أو يمكننا جلب مربع من الخشب الصلب ووضعها على الأرضية . يفيد هذا اللغز في حث الأفراد على العمل بجد واجتهاد للتوصل إلى كيفية تنفيذ المهمة الصعبة وإسقاط اللمبة من على ارتفاع وعلى أرضية إسمنتية ولكن من دون أن تتعرض للكسر . وبالطبع يمكننا تجربة إسقاط اللمبة بأي وضعية كانت هي لمعرفة ما إذا كانت ستتكسر أم لا . ونخلص من ذلك إلى أننا كثيراً ما نقضي من الوقت في التفكير في حين يكون قضاء قليل من الوقت في الفعل والتصرف أفضل بكثير وأكثر جدوى وفاعلية .



الف
النا

الت



الفصل
الثالث

التعليم ارف



الباب
الأول

الافتتاح

تعرف على المدرب

المقابلة في بداية الدورة تجيب على فضول الحضور

تجد المدربة، تيريسا كونيل، أن المشاركين يكون لديهم في الغالب فضول حول شخصية وكفاءات وخبرات المدرب. لذا تقوم بعد عبارات الترحيب الأولى بدعوتهم لطرح الأسئلة عليها. وإذا كان الحضور متردداً فتتركهم كونيل يفكرون سويًا لدقيقتين أو ثلاثة في الأسئلة التي يودون طرحها مما يؤمن السرية للمشاركين حيث يصبح السؤال المطروح سؤالاً جماعياً وليس فردياً.

أربح الملايين

وسيلة جديدة للتعرف

تستخدم المدربة، ميكي ريتشاردسون، طريقة مبدعة تعرف باسم "أربح الملايين" لتعارف الحضور الذين يعرفون بعضهم البعض ولكن في العمل فقط. تعطي «ريتشاردسون» كل شخص ورقة شفافة وأقلاماً ملونة وتطلب منهم كتابة ماذا سيفعلون لو ربحوا ٢٥ مليون دولار. ويقوم المشاركون بكتابة إجاباتهم برسم صورة شخصية لأنفسهم تنطلق منها أسهم تدل على وجود صرف الملايين. وعند عرض الرسومات يشرح الحضور رسوماتهم التي تشمل كل شيء بدءاً من الترشح للمناصب السياسية وانتهاء بزراعة الشعروغيرها من أوجه صرف المال.



المعلومات الشخصية أولاً

الإفصاح عن البيانات الشخصية يمهّد الطريق أمام المشاركة في قضايا العمل

تشجيع الناس على الانفتاح والحديث يمثل مشكلة حقيقية في أي برنامج تدريبي، وأحياناً يكون من الأسهل أن تشجع الناس على الإفصاح عن أنفسهم في موضوعات لا تتعلق بالعمل والوظيفة، وهذا تمهيد للتعبير عن أنفسهم ولزيادة قدرة المشاركين على التعبير عن أنفسهم وإظهار أفكارهم وآرائهم فيما يتعلق بالأمور والقضايا المتعلقة بالعمل والوظيفة.

يقوم المدرب في البداية بكتابة أربعة أو خمسة بيانات شخصية عن نفسه، على سبيل المثال:

الأسرة: زوجة وستة أطفال، ثلاث فتيات أعمارهن من ١٢ - ١٥.

وثلاثة أولاد أعمارهم من ٧ - ١٠.

الذي يسعدني هو: فوز الفريق الذي أشجعه.

الذي يزعجني كثيراً: الانتظار والوقوف في الطوابير أياً كانت.

الهوايات: الركض، وصيد السمك، والغوص.

الوظيفة: ٨ سنوات كرئيس شركة تدريب.



ثم نطلب من المشاركين كتابة معلومات شبيهة بذلك عن أنفسهم.

نتبع نفس هذا الأسلوب مع المعلومات المتعلقة بالعمل والوظيفة، فعلى سبيل المثال يمكننا أن نسأل المشاركين عن آخر منصبين وظيفيين لهم، ثم نسألهم عما يسعدهم في عملهم، وهكذا.. وأعط المعلومات أولاً، ثم اتح المجال للأخرين كي يعرضوا بياناتهم.

وتفيد الجولة الأولى من الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية في جعل المجموعة أكثر راحة وتقبلاً لفكرة الإفصاح والحديث عن المعلومات ومشاركة الآخرين بها. وتأتي الجولة الثانية من الأسئلة لتساعدنا في الكشف عن المعلومات التي يمكننا البناء عليها خلال البرنامج التدريبي لرفع مستوى الأداء الوظيفي.



الاختيارات الاجبارية

20

3

اجتماع ذوي الميول المتشابهة يكسر الحواجز

تحب، ماري إلين برتشيل، نشاط "الاختيارات الاجبارية" أو "الزوايا الأربع" كطريقة لتعريف الناس ببعضهم البعض. وهو يستخدم لاكتشاف الاهتمامات المشتركة للمشاركين واحتياجاتهم أو خبراتهم.



«برتشيل، أربعة صفحات وتكتب على كل منها أربع كلمات أو عبارات وصفية مختلفة، على سبيل المثال قد تكون "فن، قراءة، رياضة، الطبخ المتميز". يختار المشاركون إحدى الكلمات ثم يتوجه نحو الزاوية المخصصة لها ويناقش مع الآخرين في نفس الزاوية لمدة دقيقة لذا اختاروا هذه الكلمة أو العبارة؟ ثم يقوم أحد أفراد المجموعة باختيار باقي الفصل ببعض أسباب اختيار مجموعته لتلك الكلمة. ثم تقلب الصفحة حيث توجد أربع اختيارات جديدة ويقوم المشاركون باختيار جديدة والانتقال إلى مجموعات جديدة وهكذا إلى أن تستخدم الصفحات الأربعة.



التعريف ببطاقة الاسم

استعمال بطاقة الاسم للتعريف بالمزايا والهوايات

"لم تعد البطاقة التي تحمل اسمك موجودة من أجل حمل اسمك فقط" بل لها أهداف أخرى. هذا ما تقولهُ، لوري هول، للمشاركين في دوراتها. تطلب هول من المشاركين كتابة اسمهم واسم شركتهم وعملهم وميزة شخصية واحدة (مثل منظم أو متحمس أو مستمع جيد...) وهواية واحدة (قراءة، كرة قدم، فن تشكيلي...) على بطاقاتهم.

وعند تقديم المشاركين لأنفسهم يشيرون إلى ميزاتهم وهواياتهم بالإضافة إلى أسمائهم. ومع استمرار عمليات التعريف يبحث الناس طبيعياً عن نقاط التشابه بينهم، ثم ينظم الناس أنفسهم في مجموعات وفقاً للمزايا المقدمة.



الاسم: ناصر علي محمود
الرقم: ٢٥٩١٤٥٧٧١٤
الجنسية: عربي جزائري
المهنة: مدير علاقات عامة
جهة العمل: ألفا بيت للتسويق
الهواية: رياضة جري وكرة طائرة
ميزة الشخصية: منظم
تاريخ الالتحاق: ٢٠٠٣-٥-٣م

ورقة التعريف

قيام الناس بتعريف بعضهم يساهم في بناء العلاقات وكسر الحواجز

تجعل «دينيس ماكغفرنلنفراري» المشاركين ينقسمون إلى أزواج ثنائية يجريان مقابلات مع بعضهما ويسجلان المعلومات التي يجمعانها على ورقة كبيرة.

يقسم كل مشارك الورقة إلى أرباع ويسجل المعلومات كما يلي:

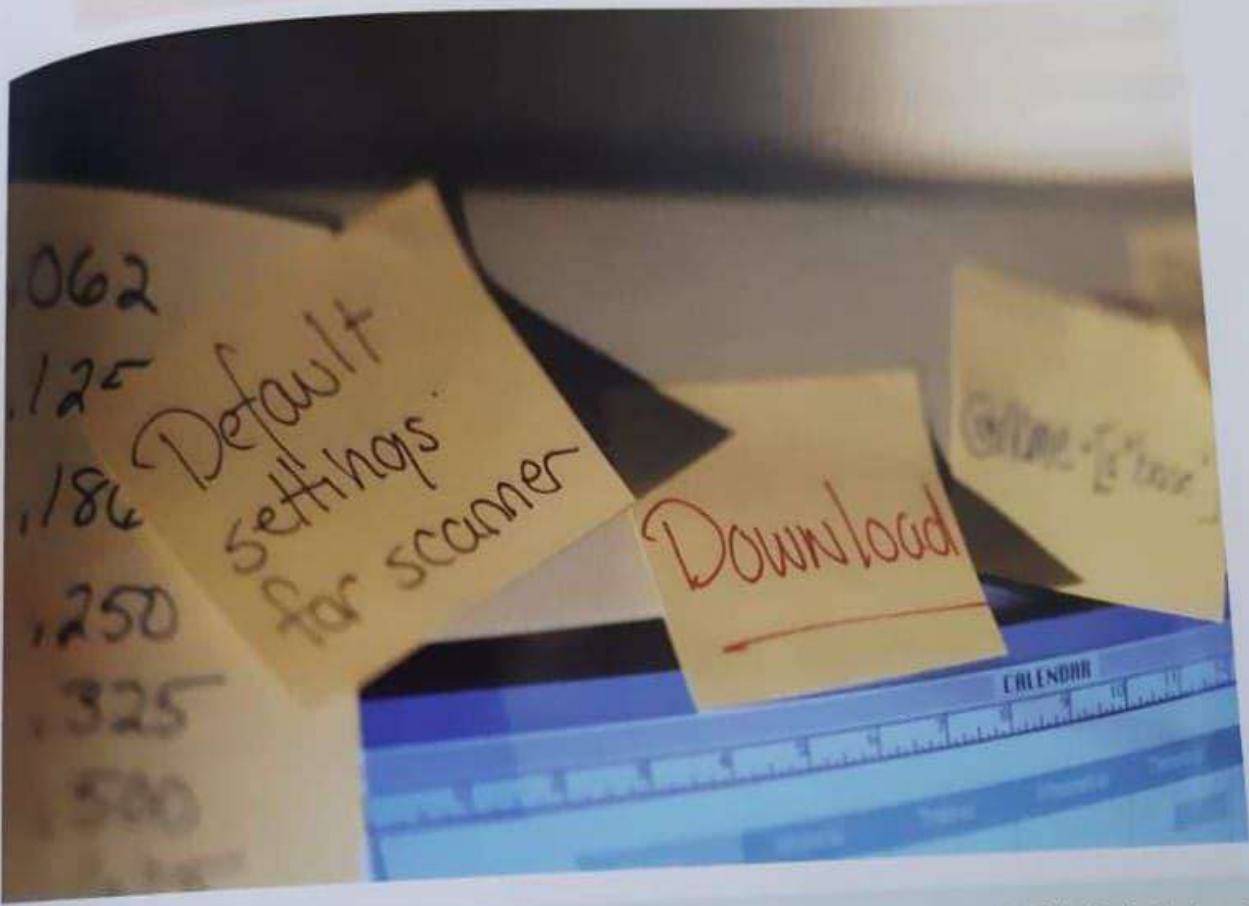
اليمين الأعلى: الاسم والمنصب. **الشمال الأعلى:** معلومات عن تعليم الشخص وخبراته. **اليمين السفلي:** الهوايات والميول. **الشمال السفلي:** توقعات المشارك من التدريب.



وبعد أن ينتهي المشاركون من إجراء المقابلات يعلقون الأوراق (ورقة عن كل مشترك) ويقدم كل مشارك شريكه بينما الشريك يقف بجانب ورقة التعريف به.

قصاصات الصفات

الأوراق اللاصقة الصغيرة توفر أسلوباً لطيفاً للتعريف بالنفس



وجدت «ليندا كافويس» طريقة لتحريك المشاركين وتعريضهم ببعضهم. وفي نفس الوقت اكتساب معلومات تستطيع أن تستخدمها لتقدم التدريب بشكل أكثر فاعلية.

تجهز «كافويس» (بعد المتدربين) مجموعات من قصاصات من الورق اللاصق الصغير يكتب عليها كلمات مثل: مبدع، نشط، عملي، محلل، جريء، منطلق. بحيث تحتوي كل مجموعة على عدد كبير من الصفات.

في بداية الدورة يختار كل من المشاركين خمس كلمات تصفهم، ويضعون القصاصات على لوحة أسمائهم على الطاولة أمامهم، ثم يناقشون مع المجموعة أو مع شخص واحد سبب اختيارهم للكلمات.

هذا الأسلوب يعطي المدرب معرفة بكيفية التعامل بفاعلية مع كل مشارك.

دائرة التعارف

تقديم كل شخص لشخص آخر تعرف عليه في الدائرة

تدير، أن كورب، برنامج تدريب لاثني عشر شخصاً أو أقل تبدأ الدورة
 بجعل المجموعة تجلس في دائرة. ويجري كل شخص مقابلة مع
 الشخص الجالس على يمينه، فيسأله عن اسمه وشركته ومسمى
 الوظيفي ومسؤولياته وهواياته. ثم يتوجه شخص ما إلى مركز الدائرة ويتقدم
 الشخص الذي قابله، منهيأ كلامه بـ "أحب أن أعرف على...". يخرج ذلك الشخص
 إلى مركز الدائرة وسط التصفيق الحار ويقدم الشخص التالي في حين يعود المقدم
 الأول إلى مكانه.

عندما



ابحث عن صاحب السطر

27

التمرين

اجعل المتدربين يبحثون في الفصل عن من يتصف بذلك السطر



يطلب ، ديل ديتسمانسون ، من كل مشارك أن يرسل سيرته الذاتية قبل بدء الدورة، ثم يختار ، كطريقة لكسر الحواجز ، سطرًا أو اثنين من كل سيرة ذاتية ويطبعاها في قائمة .

يحصل كل مشارك على القائمة عند وصوله ، وتبدأ عملية صيد بشرية بحثًا في الصف عن أصحاب هذه السطور إلى أن يكتشفوا أي شخص يقابل كل سطر في القائمة .

28

التمرين

الكاريكاتير التعارفي

استعمال الرسم الكاريكاتيري لكسر الحواجز وتشجيع التعارف

عند « جيري كونلن » مجموعة من الكاريكاتيرات الخالية من التعليقات ملصقة على بطاقات .

يضع ، كونلن ، التعليقات بشكل منفصل على بطاقات أخرى ، ويوزع البطاقات على المشاركين بشكل عشوائي أثناء دخولهم إلى قاعة المحاضرات ، ثم يطلب من الجميع إيجاد الشخص الذي يحمل التعليق أو الكاريكاتير المناسب والصحيح ، كما يجري الشركاء مقابلة مختصرة ويقدمون بعضهم البعض إلى باقي المجموعة .



افقد بطاقة

29

اللقاء

أسلوب لطيف لمعرفة المعلومات الخاصة وبأقل إحراج

يتم تحدي المشاركين للتفكير بشكل ابداعي وأيضاً للقيام بـ "اعترافات حقيقية" من خلال هذا الأسلوب الكاسر للحواجز الذي توصي به «لوري بريستون».

ابدأ بإعطاء كل مشارك عشرة بطاقات. ثم اطلب من المشارك الأول التحدث عن شيء لم يفعله أبداً. مثل "لم أخالف قوانين المشاة أبداً". بعد ذكر هذه الجملة يفقد أي شخص قام بمخالفة قوانين المشاة بطاقة. ثم يذكر الشخص التالي شيئاً لم يفعله قط. ويفقد كل من فعل ذلك الشيء بطاقة وتستمر الاعترافات إلى أن يفقد شخص ما كل بطاقاته العشرة.

إنها طريقة مسلية لتعريف الناس ببعضهم البعض عبر الأشياء التي فعلوها والأشياء التي لم يفعلوها.



دوائر التعرف

تبادل المعلومات الصغيرة تشكل أسلوباً لطيفاً في التعرف

هذه طريقة فعالة لتقسيم المشاركين إلى مجموعات صغيرة وفي نفس الوقت قياس مستويات الخبرة الموجودة في المجموعة. قسم المشاركين إلى مجموعتين واجعل إحداها تشكل دائرة وجهها للداخل، والمجموعة الأخرى تشكل دائرة ثانية وجهها للخارج داخل الدائرة الأولى بحيث ينظر كل شخص إلى شريكه. قل للمجموعة الداخلية أن تتحرك باتجاه عقارب الساعة وأن تتحرك المجموعة الخارجية بمكس عقارب الساعة إلى أن تأمرهم بالتوقف. دع الأشخاص المواجهين لبعضهم البعض يذكر كل منهما معلومة واحدة عن نفسه، ثم حرك الدوائر بإشارة منك وهكذا حتى يتلاقى الجميع. استخدم هذه المعلومات فيما بعد كي يقدم كل شخص المعلومات الهامة التي عرفها عن شخص ما لباقي المجموعة.



الحرف الأولى

تخمين أسماء المشاركين يساعد على التعرف وتذكر الأسماء

لكسر الحواجز تقوم «ديبرا غيلمان» بالطلب من المشاركين الذين لم يلتقوا من قبل أن يذكروا الحرف الأول من اسمهم ويحاول الآخرون أن يخمنوا ما هو الاسم. تساعد هذه الطريقة على تعريفهم ببعضهم البعض بسرعة كما تساعد على تذكر الأسماء.

المعلومات السابقة

32

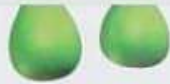
ن
ن
ن

تراكم المعلومات السابقة يساهم في تأكيد التعارف

يفتح إريك فريدريك، بعض برامج التدريبية بسلسلة من التعريفات. فهو يطلب من الشخص الأول أن يذكر اسمه ويقدم معلومة شخصية واحدة عن نفسه. يليه الشخص الثاني الذي يذكر اسمه ومعلومة شخصية عن نفسه. ويعيد ذكر معلومات الشخص الأول، ويكرر كل شخص العملية ذكراً معلومات كل من سبقه.



الشخص الذي لا يتذكر يخرج من اللعبة وهكذا إلى أن يبقى شخص واحد فائز



يصلح هذا الأسلوب مع المجموعات التي لا تتجاوز العشرين شخصاً، وتساعد الناس على معرفة المعلومات عن الآخرين في المجموعة بشكل سريع.

الفصل
الرابع

داف

الآه



الباب
الأول

الافتتاح

ب من
ثاني
كل

صياغة الأهداف

33

الهدف

أسلوب ABCD لتحديد الأهداف

يقول «آرثر جونسون» أن البدء في أي برنامج بأهداف محددة ومعروفة أمر ضروري لأي مدرب. إذ أنه بدون أهداف واضحة سيصبح البرنامج بلا جدوى. أما الأهداف الغامضة أو العامة فكلاهما تشوش تفكير المشاركين حول ما الذي سيتم تحصيله من الدورة أو البرنامج.



ويضيف «جونسون» أنه من أجل تجنب هذه المشاكل فعليك إعادة صياغة أهدافك بطريقة توضح للمتعلمين ما هي المعلومات التي سيتعلمونها أو المهارات المحددة التي سوف يكتسبونها عند نهاية البرنامج. فبدلاً من قول: «في هذه المحاضرة سوف تتعلمون عن المستشفيات»، قل «في نهاية المحاضرة سوف تكون قادرين على تعداد أقسام المستشفى والمهام المحددة لكل منها».

وهناك طرق عديدة مقبولة لكتابة أهداف المحاضرات. ومن بين الأساليب التي يستخدمها جونسون نظام ABCD الذي يستطيع توضيح النتائج المرغوبة كالتالي:

الجمهور (Audience) : إلى من تحديداً توجه كلامك؟

السلوك (Behavior) : ماذا أريد منهم أن يعرفوا في نهاية المحاضرة؟ وما هو السلوك المتوقع منهم بعد ذلك؟

الظروف (Conditions) : كيف سأعرف أنهم فهموا المعلومات أو اكتسبوا المهارات؟ كيف سأمتحنهم؟

الدرجة (Degree) : ما مدى الإقناع الذي أريد من الجمهور أن يخرج به في نهاية المحاضرة؟

التصويت المتعدد

34

7
7
7

تحديد أولويات الدورة من قبل المدربين

التصويت المتعدد أسلوب رائع عندما يكون لدى المشاركين قائمة يريدون ترتيبها حسب الأولوية وينفذ هذا الأسلوب بالطريقة التالية، إذا كان لديك قائمة من ١٨ بنداً، قسم القائمة على ثلاثة والجواب بالطبع (٦) وهذا يعطيك عدد الأصوات المسموح بها لكل شخص.



يصوت كل شخص لستة بنود يصبح لديك فكرة عن أولويات المشاركين. ويمكنك أن تكرر العملية مع أعلى تسع بنود في القائمة واعطاء المشاركين ثلاثة أصوات، وهكذا إلى أن تصل إلى أهم ٣-٥ بنود بالنسبة لأعضاء المجموعة.



المجموعة تساهم في تحديد الأهداف الفردية

استخدم هذا الأسلوب لوضع الأهداف في المجموعات:

الخطوة الأولى: اطلب من المشاركين تعداد أهم ثلاثة أشياء في حياتهم دون أن تقوم بتعريف ما تقصد بمصطلح "الأشياء"، ثم اطلب من كل واحد من المشاركين إعلام الآخرين بالأشياء الثلاثة واطلب من الجميع أن يبحثوا عن الأمور المختلفة والمشاركة، وهل تتأثر بعوامل مثل العمر والموقع الوظيفي والنشأة.

الخطوة الثانية: في اليوم التالي اطلب من المشاركين تخيل رزمة مال بمئات الألوف على الطاولة التي أمامهم. ثم اطلب من كل واحد منهم أن يشرح للآخرين كيف سيصرف المال ووضح كيف أن البعض يضعون ميزانيات فيما يتحمس الآخرون ويريدون شراء كل شيء.

الخطوة الثالثة: اطلب من المشاركين تحديد عشرة أهداف شخصية، ويمكن لهم أن يشملوا أهدافاً تحققت فعلاً وأهدافاً لم تنجز بعد.

الخطوة الرابعة: رتب قائمة الأهداف حسب الأهمية ثم عدد العقبات التي تمنعهم من تحقيق أول ثلاثة أهداف واطلب من أحد المتطوعين أن يذكر أول ثلاثة أهداف في قائمته والعقبات.

الخطوة الخامسة: اجعل المجموعة تفكر سوياً في حل المشاكل أو العقبات ووضح للمجموعة الأساليب الجماعية في حل المشكلات ثم تنحى جانباً ودعهم يفكرون وحدهم وتدخل عند الحاجة لإبقاء تركيز المجموعة على الموضوع أو لمتابعة التحليل.

بعد تطبيق هذا النموذج على شخص واحد يمكنك أن تدع المجموعات تطبقه على أفرادها.

أهداف وتعليقات

تحقيق تطلعات المتدربين يساعد في عملية نقل المهارات المتعلمة إلى مجال العمل

لكي يحفز الطلاب المشاركين في برامج التدريب المستمرة لأسبوع يقوم السيد «بيتر هارار» (مدير التدريب بإحدى شركات أمريكا الشمالية)، بعرض أهداف المشاركين في قاعة الدرس طوال الأسبوع.



في صباح اليوم الأول يطلب السيد «بيتر» من المشاركين (المنتظمين في مجموعات تضم كل منها ٣ أو ٤ مشاركين) أن يقوموا بإعداد قوائم تضم على الأقل عشرة أسئلة أو موضوعات يرغبون في معالجتها أثناء الدورة ثم تعلق هذه القوائم المقترحة على حائط الصف طوال مدة الدورة.

وفي آخر يوم للدورة يطلب السيد «بيتر» من المشاركين الانتظام في نفس المجموعات التي كونوها في أول يوم للدورة ثم يوزع عليهم قوائم الأسئلة والموضوعات التي كانوا قد اقترحوها سابقاً ولكن مع مراعاة ألا تأخذ كل مجموعة نفس القائمة التي أعدتها. وأخيراً يطلب السيد «بيتر» من كل مجموعة أن تعد تعليقاً لنحو ٥ إلى ١٠ دقائق عن نقطتين من العشر نقاط التي تحتوي عليها القائمة مع مراعاة عدم التكرار.

ثم يقوم متحدث عن كل مجموعة بقراءة وشرح التعليق الذي أعدته المجموعة. ويقول السيد «بيتر» إن هذا التمرين والذي عادة ما يستغرق نحو ٩٠ دقيقة (بعدد ١٨ مشاركاً) يفيد كثيراً في تعزيز ثقة المشاركين في قدرتهم على تطبيق واستيعاب المهارات والمفاهيم الجديدة كما أنه يمثل أسلوباً ناجحاً لتحقيق فكرة التواصل المعرفي الدائم بين المشاركين.



تصويت المستوي

37

صياغة أولويات الدورة من خلال تصويت المشاركين عند البداية

المشاركون سيكونون أكثر اهتماماً واستجابة لمواد الدورة عندما يعبرون عن أفكارهم وآرائهم منذ اليوم الأول لانطلاق الدورة، ولكن السؤال هنا هو كيف سيتسنى للمدرب أو المعلم أن يعرف النقاط المهمة التي تشغل بال المشاركين؟

لتحقيق هذا الهدف تقوم السيدة «جين ويليامز» (وهي مستشارة برامج التدريب بوزارة التربية بفلوريدا) بتعليق جدول في غرفة الدرس يحتوي على المواضيع والنقاط التي سيتم مناقشتها، ثم تطلب من المشاركين التصويت على هذه القضايا والموضوعات بحيث يختار المشاركون من بين ثلاثة مستويات لمناقشة كل موضوع (مناقشة سريعة ومختصرة - مناقشة متوسطة - مناقشة تفصيلية).

وهكذا يكون بوسع كل مشارك أن يختار مستوى وزمن المناقشة الذي سيخصص لكل قضية من القضايا قيد البحث خلال جلسات الدورة، وبالطبع فإن السيدة «جين ويليامز» تلتزم بما أجمع عليه المشاركون.

ارفع طموحاتك

38

يحتاج المشاركون لأن يدركوا قيمة وفائدة صياغة آمال وتطلعات عالية

وفيما يلي عرض لأحد الأنشطة التي توضح كيف يمكن للناس أن يصيغوا ويحققوا تقريباً أي هدف تعليمي يرغبونه من خلال البرنامج التدريبي.

البداية يمكن تقسيم المشاركين إلى مجموعات تضم كل منها 5 - 7 أفراد ثم نعطي نصف المجموعات بطاقة مكتوب عليها هذه التعليمات: اكتب 30 كلمة باستخدام الحروف المحتوية عليها عبارة "جزيرة العرب" ثم نعطي النصف الآخر من المجموعات بطاقة مكتوب عليها هذه التعليمات: اكتب 60 كلمة باستخدام الحروف المحتوية عليها عبارة "جزيرة العرب".

بعد ذلك نمنح الفريقين مهلة زمنية حوالي 3 إلى 5 دقائق، وعند انقضاء الوقت نقوم بحساب المعدلات والمتوسطات، وسنجد أن المتوسط لدى أعضاء المجموعات التي كان هدفها كتابة 30 كلمة وبالطبع فإنه يمكن استخدام هذه النتيجة كنقطة انطلاق لمناقشة وشرح ما يمكننا عمله لزيادة ورفع سقف أهدافنا وتطلعاتنا من أجل تحسين الأداء والحصول على نتائج أفضل.

سقف أهدافنا وتطلعاتنا من أجل تحسين الأداء والحصول على نتائج أفضل.

الفصل الخامس

الأرشادات



الباب
الأول

الافتتاح

قائمة الاستعداد

39

1

أرسل للمشاركين قائمة حول طرق الاستفادة القصوى من البرنامج

يقول أنور سليمان ، (رئيس شركة التسويق الاتحادية) أنه يجب أن يستلم المشاركون في الدورة القائمة التالية والتي تشرح طرق الاستفادة القصوى من الاجتماع. ويضيف أن المشاركون مقدما فيما يمكن أن يفعلوه من أجل الاستفادة من البرنامج والمحاضرين والمشاركين الآخرين فإنهم سيجعلون البرنامج أكثر نجاحا. يمكن للمدربين أن يرسلوا هذا القائمة للحضور قبل موعد التدريب بقليل، أو يضعوها في مقدمة الملف التدريبي.

1 حدد الأهداف، ضع قائمة بثلاثة إلى ستة أهداف تريد تحقيقها من هذا البرنامج (ستجبت تبدأ بالتفكير بشكل صحيح حول الدورة).

2 فكر بأسئلة محددة تريد الحصول على إجابة عنها (جهز قائمة من عشرة إلى خمسين سؤالاً).

3 قابل كل المشاركين في البرنامج وتحدث معهم (كل مشارك منهم له مجال خبرة مختلف فاعرف ما هو لتستفيد منه، وابن شبكة علاقاتك الخاصة).

4 ضع خطة عمل، جهز قائمة بكل ما تريد تغييره في أدائك عندما تعود للعمل.

5 شارك وا طرح أسئلة وعلق وكن بارزاً في الدورة، ستستفيد من ذلك بطريقتين:

أولاً، ستركز تفكيرك حول المعلومات والمشاكل والحلول.

ثانياً، سيساهم الحضور في البحث عن أجوبة لأسئلتك واستفساراتك.

6 اتصل بالمحاضرين والمشاركين شخصياً وفي وقت مبكر من الدورة ولا تؤخرها إلى النهاية إن معرفتهم بك ستسهل لك التواصل معهم وتوجيه الأسئلة لهم بعد البرنامج).

7 دون ملاحظات واضحة ومفصلة، فعملية كتابة الملاحظات وترتيب أفكارك ستجعلك أكثر ارتباطاً بالمادة، إضافة إلى استخدامها كمرجع في المستقبل.

8 تعود على تدوين الملاحظات بشكل صحيح من أول مرة، ولا تعتمد على إمكانية إعادة الكتابة والتبييض لاحقاً.

9 تمتع بالبرنامج فستتعلم أكثر وأنت مستمتع.

الاستعداد

39

2

أنت تستعد للقيام ببرنامج تدريبي، املا كل فراغ أدناه بكلمة واحدة فقط لتحصل على مسار برنامجك.

1 اكتب قائمة بال

حدد

أريدهم أن

مايلي

أريدهم أن

بمايلي

أريدهم أن

مايلي

3 اجمع

أكثر مما تحتاج أن تستعمل

خطط ل

أ- الفت

ب- عرف بال

ج- كيفية الانتقال إلى

الموضوع

خطط لكيفية

الموضوع

أ- حدد

الرئيسية

ب- حدد

١- طريقة

الحضور

٢- كيفية

٣- مراجعة النقاط

من نقطة إلى نقطة

٤- كيفية

سجد الاجابة في صفحة

خطط للاستفادة

من الموضوع

أ- الفوائد

لكل مشارك

ب- كيفية

العملي

حدد الأنشطة التي ستقلنا للموضوع

كل أوراقك ووسائلك

الغرفة

9 تأكد من

382



قوانين د. طارق للتدريب الفعال

40

1

القوانين

1 بين الأمور الإدارية في البداية .

لا تتكلم أكثر من ٢٠ دقيقة باتصال للكبار ولأكثر من ٧ دقائق للصغار .

3 لا تتكلم أكثر من ٢٠% من الوقت .

4 حرك ذكاء المشاركين .

5 استعمل المكافآت .

6 لا تنس بطاقات الأسماء .

7 انقل البطاقات عندما ينتقل أصحابها .

8 دع المشاركين يكافئون بعضهم .

9 تأكد من تحقيق أهداف المشاركين .

10 أكمل التمرين بعد الاستراحة .

11 اجعل الوقفات في أماكن مناسبة أثناء الحديث (وكذلك في الأفلام) .

12 البريد الراجع (دع المشارك يلخص الدورة بيده وأرسل الورقة إليه بعد عدة شهور) .

13 ابدأ بتحريك المخ (أي تمارين وألغاز الذكاء) .

14 احترم أهل الخبرة واستفد منهم .

15 زر شركات القرطاسية والوسائل التعليمية (ستجد فيها الكثير من الأفكار) .



40

2



16 زر المكتبات الخاصة بالمعلمين .

17 استخدم تطوع المتأخرين (المتأخر في الحضور هو الذي سيتطوع في التمارين أو المساعدة في توزيع الأوراق

18 ابدأ بكسر الحواجز .

19 لا تستعمل اللون الأحمر بكثرة .

20 ضع إطاراً بلون مميز للوحات الورقية حول ما ستكتب .

21 نوع مشاركة الفريق فلا تستمر على نفس نمط التمارين .

22 استعمل عدة ألعاب لحفظ الأسماء .

23 استعمل عدة وسائل إيضاح .

24 دع الناس يكتبون ما تعلموه .

25 لا تقل : " من عنده سؤال ؟ " ، بل قل : " ما هي أسئلتكم ؟ "

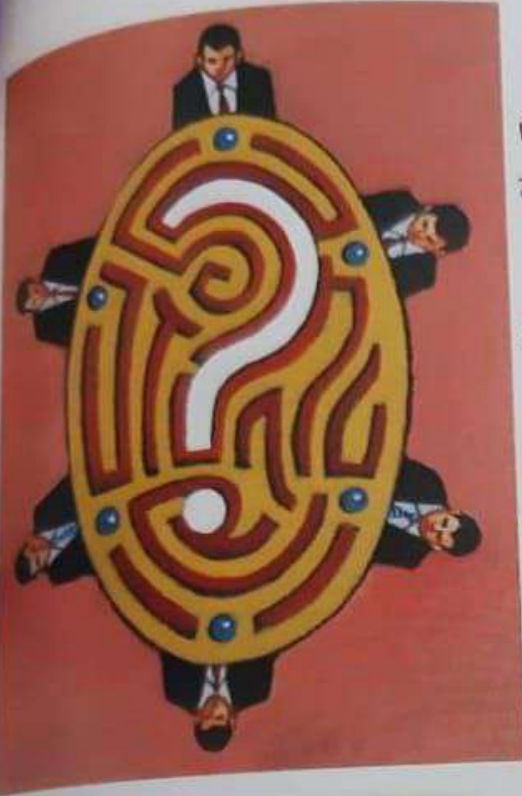
26 دعهم يكتبون باستمرار وقل لهم : هذه نقطة هامة لن يحب أن يكتبها .

27 تأكد من التهوية الجيدة في القاعة ، والمقاعد المريحة .

28 ابحث عن تمارين غريبة .

29 جرب استعمالات أخرى للوحة الاسم ككتابة هواية الشخص أو أحد مهاراته .

30 استعمل الدوائر اللاصقة لتمييز الصفحات أو النقاط الهامة في الكتابة .



لا تطل جلوس الناس .

المراجعة بالكرة (قل نقطة تعلمتها
وارم الكرة إلى زميلك ليقول نقطة
أخرى وهكذا).

الاختبارات في البداية لمعرفة
مدى المعلومات المسبقة .

استعمل أوقاتاً غريبة (قل سنعود
في الساعة ١١، ١٣ مثلاً) .

استعمل الألوان .

احضر مبكراً وتأخر في الانصراف .

انته من الإعداد مبكراً وتفرغ لاستقبال الناس .

لا تنشغل في فترات الراحة وكن موجوداً لأسئلتهم وحوارهم (لا مانع من الجلوس
أو زيارة دورة المياه) .

استعمل الصور مع الشفافيات أو عروض الكمبيوتر ولكن اترك فراغات في
الصفحة .

جرب هذه الطرق حتى ولو لم تكن مقتنعاً بها ، صدقني إنها فعالة !!!

الباب الثاني



إدارة الفصل أو الدورة

الفصل الأول

الإداريات والاستعداد

الفصل الثاني

إدارة الوقت

الفصل الثالث

إدارة المادة التدريبية

الفصل الرابع

إدارة النقطة

الفصل الخامس

الخروج عن الموضوع

تضيق كثير من عمليات التعلم أو التدريب بسبب عدم تمكن المدرس المدرب من إدارة الفصل أو الدورة بشكل فعال.

وكثير منهم كذلك يستعمل أساليب تقليدية في عملية الإدارة مضي على استعماله لها سنون عدة مما يفقد هم الحماس مع الأيام ويشعر المشاركون بالملل.

في هذا الباب جمعنا لكم عددا كبيرا من النصائح والتمارين التي تساهم في الإدارة الإبداعية للفصل أو الدورة لعلها تساهم في تحسين أدائكم وإيجاد جو لطيف يساهم في تحسين المشاركة وفاعلية التعلم.

• في الفصل الأول نتحدث عن الاستعداد والإداريات حيث نعطي أساليب إبداعية ونصائح لطيفة في تهيئة المكان ومعالجة مشكلة الانارة والاستفادة من بطاقات الأسماء والتعرف على تقييم المشاركين قبل أن نبدأ.

• أما الفصل الثاني فهو عن إدارة الوقت وعلاج مشكلة المتأخرين وإدارة الجدول الزمني. وكذلك توزيع المواد حسب صعوبتها على الأوقات الملائمة بل حتى توزيع الأيام بناء على خبرة المدربين وغيرها من النصائح الإبداعية لإدارة الوقت.

• ويعالج الفصل الثالث إدارة المادة التدريبية حيث يعطيك طرقا مبتكرة في كيفية إعدادها وترتيبها ومساعدة المشاركين على معرفة أين يجدون المعلومات التي تهمهم فيها مما يساهم في استفادتهم منها.

• ويركز الفصل الرابع على إدارة النقاش وتشجيعه وتوجيهه، ومساعدة المشاركين على التركيز ومتابعة المادة وماذا تم منها وماذا بقي. والهدف الأساسي هنا الا يتحدث المدرب أو المعلم طوال الوقت وإنما تشجيع مشاركة الحضور مما يساهم في زيادة تفاعلهم وتعلمهم.

• وأخيرا فيعالج الفصل الأخير مشكلة الخروج عن الموضوع مما يضيق الوقت ويسبب الملل. وفي هذا الفصل نحدد مجموعة من المشاكل التي تؤدي الى الخروج عن الموضوع وكيفية علاجها بالإضافة الى بعض التمارين الإبداعية التي تضبط إيقاع الجلسة مع عدم إهمال النقاط الخارجة عن الموضوع ولكنها تهم بعض المشاركين.

الفصل الأول

الإداريات والاستعداد



الباب الثاني

إدارة الفصل أو الدورة

الإعلانات القصيرة

الترويج للبرامج التدريبية المقبلة وإثارة الاهتمام بها

يؤكد خبراء التدريب على أن المشاركين يبدون استجابة رائعة للغاية للتقنيات السريعة المتطورة والملمّنة للانتباه، لذلك فإنه من المجدي تماماً إعداد بعض "الإعلانات" و"الدعايات" الفكاهية والتي تستمر لنحو ٦٠ ثانية ويقدمها المعلم أو المدرب قبل الاستراحة مباشرة من أجل الدعاية والترويج والتعريف بالبرامج التدريبية المستقبلية.

ولقد تطورت فكرة الإعلانات القصيرة هذه لأن الإدارة العليا هي الجهة الوحيدة التي تعلم عن خطة ومواعيد برامج التدريب المقبلة، ولأن

النشرات والمذكرات والإعلانات

الخاصة بذلك ترسل إليها أولاً،

ثم وفقاً لرغبة وطريقة عمل المدراء

يتسنى للموظفين المرشحين لهذه

البرامج معرفة أوقات وموضوعات هذه البرامج، وفي

أغلب الأوقات لا يعلم هؤلاء الموظفين شيئاً عن هذه الدورات إلا

في اللحظات الأخيرة.



يزداد تأثير مثل هذه الإعلانات يمكن للمعلم أو المدرب أن يستخدم التقليد أو

الضحكة لأشهر الإعلانات الرائجة تلفزيونياً أو إذاعياً أو حتى في الصحف

والمجلات، لتكون هذه الدعايات مرحة وتخاطب الجميع، وبالطبع غير مكلفة وغير

متكلفة في ذات الوقت.

ولكي

النماذج قبل الدورة

إنجاز العمل الروتيني مسبقاً يوفر وقتاً قيماً في الصف

تحقيق المهمات الإدارية بدون استهلاك وقت ، على سبيل المثال، إن كان هناك نماذج يجب ملؤها، يمكن نسخ أمثلة وتوزيعها لإعلام الحاضرين عن كيفية ملء النماذج بشكل صحيح.

يمكن

كما يمكن تزويد مشرف الدورة برسائل ترحب بالمشاركين في الحلقة الدراسية وإعطائهم بعض التوجيهات الإدارية والجدول الزمني أو الاستبيانات وغيرها من الأمور الإدارية.

43

تشفير بطاقات الأسماء

يمكن نظام تشفير بطاقات الأسماء من المساعدة في إعادة تنظيم المجموعات

حين تغير تركيبة المجموعات الصغيرة على نحو متكرر، يقترح روبن فيندين (من بيل كندا) إعداد نظام بطاقات أسماء تعطيك عدداً من الخيارات السهلة لإعادة تنظيم المجموعات.

ضع على كل بطاقة ورقة لاصقة صغيرة مثلثة أو مستطيلة أو مربعة أو دائرية حيث كل ورقة مثلثة يختلف لونها عن الأوراق المثلثة الأخرى (وهكذا بالنسبة لباقي الأشكال). وعليها حرف مختلف ورقم مختلف. فإذا أردت إعادة تشكيل المجموعات تقول: "البطاقات المربعة مجموعة والمثلثة مجموعة.."

وهكذا " أو "حرف A أو B-- وهكذا" أو "الأحمر مجموعة والأصفر.. وهكذا".

إنها طريقة سريعة ولطيفة وفعالة لإعادة تشكيل المجموعات.



الاسم: ناصر علي محمود
الرقم: ٢٥٦٩٦٤٥٧٧٤٥
الصفة: مدير علاقات عامة
جهة العمل: ألفا بيت للتسويق

3

أحمر



الإعلانات القصيرة

44

الدعوات الشخصية تساعد في تحضير الجو للدورة المقبلة

إضافة
 بعض التفاصيل الشخصية يمكن أن تجعل المشاركين يشعرون أنهم مرحب بهم. تقول بريدجيت روبنسون (مديرة التدريب في خدمات البريد الأمريكي) إنها تكتب ملاحظة شخصية قصيرة على هامش أو أسفل رسالة الدعوة للدورة وترسلها إلى جميع المشاركين. وغالباً ما تكون الملاحظة بسيطة وقصيرة ولكنها شخصية. مثل، "نتطلع إلى رؤيتك ياسوزان في الدورة التدريبية". هذا الجهد البسيط له تأثير أكبر بكثير مما يتخيله المدربون. ويجعل المتدربين يتشوقون للمشاركة في الدورة.



تسويق التدريب

45

١٣

السلسلة الذكية من الإعلانات تشجع على التسجيل في الدورات

الدورات التي تعقدتها الشركة أو المنظمة لموظفيها ، عندما تكون المشاركة في الدورات أقل من المتوقع ، فقد يكون من الضروري وضع خطة ترويجية لتشجيع التسجيل من قبل الموظفين في الشركة، جوان سينيتز (وهي المسؤولة عن الموظفين في بلدية مدينة فينيكس) وظفت مدربين محترفين للتدريب لكنها لم تحصل على تجاوب وحماس لبرامج التدريب التي تقدمها بلدية المدينة.



جاء الحل في حملة إعلانية لثلاثة أسابيع حققت نتائج مذهلة.

في الأسبوع الأول، علقت لوحات تحمل عبارة: "إنها قادمة".

بعد أسبوع أرسلت إعلاناً جديداً يقول: "تكاد تصل".

في الأسبوع التالي علقت لوحات كتب عليها: "ها هي!" مع نشرة إعلانية بألوان براقعة تفصل رزنامة التدريب لثلاثة أشهر. ومع الملصقات الكبيرة أرسلت الرزنامات إلى جميع الموظفين وصار التسجيل في الصفوف ممتازاً.

الحملة الترويجية التي تحمل عنصر إثارة أو فضول سوف تنجح لأنها تبقى في أذهان الأشخاص الذين تستهدفهم الرسالة.

46

١٣

المقاعد داخل حرف ل

وضع مقاعد في الداخل يلبي العديد من حاجات

عندما تضطر لاستعمال قاعة مرتبة بشكل حرف ل ولا يمكن تغييرها، وترغب بتشكيل فرق خماسية مثلاً، فضع كراسي داخل حرف ل واتركها فارغة. يمكن أن تتشكل المجموعات الفرعية الصغيرة التي تواجه بعضها البعض بسرعة وذلك بجعل بعض المشتركين ينتقلون إلى المقاعد الفارغة للبدء بالنشاط وعند انتهاء النشاط يمكن للمشاركين العودة إلى مقاعدهم.



الترحيب باستعمال الوسائل

47

الترحيب

استخدم الوسائل السمعية البصرية لتجعل المشاركين يشعرون بالترحيب



اجعل المشاركين يشعرون بالترحيب عند وصولهم باستغلال الوسائل السمعية والبصرية التي تنوي استعمالها في جلستك قبل بدء الجلسة. فعلى سبيل المثال، اكتب رسالة بسيطة على الورقة الكبيرة الأولى مثل "السلام عليكم، صباح الخير، يسعدنا وجودكم هنا، اخدموا انفسكم بشرب فنجان قهوة، سيبدأ الصف في تمام التاسعة صباحاً" وإذا كنت تستخدم جهاز عرض علوي أو كمبيوتر في جلستك، فيمكن عرض نفس المعلومات على الشاشة.

التقييم قبل الدورة

تقييم برامجك التدريبية قبل دخول المحاضرة يساهم في تخطيطها وتطويرها

عادة ما ينظر إلى التقييم على أنه يتم بعد انتهاء الدورة، ولكن ذلك قد يكون متأخراً جداً. لأن تقييم كل خطوة من خطوات التصميم والتنفيذ قد يكون أكثر أهمية من تقييم النتيجة النهائية. وفيما يلي تقييم أجزاء من العملية التدريبية التي قد تكون حاسمة في إنجاح فاعلية التدريب ونقل المهارات إلى المشاركين:

قبل التدريب - قيم ما يلي:

- **الحاجة:** لماذا وصل كل من المدراء والمشاركين والممولين إلى نتيجة مفادها أن التدريب على هذا الموضوع يمثل ضرورة فعلية؟
- **اختيار المشاركين:** هل تم اختيار الأشخاص المناسبين لحضور البرنامج؟ وهل يمكن استعمال مفاهيم ومصطلحات علمية يفهمها الجميع؟ وهل يمكن للجميع تطبيق ما تعلموه بنفس الإقتان بعد انتهاء الدورة؟
- **البرنامج الزمني:** هل الجدول مناسب للتعلّم وللتطبيق على الوظيفة؟ وهل من الأفضل أن تستمر الدورة لمدة خمسة أيام متتالية، أم الأفضل عقدها مرة واحدة كل أسبوع ولمدة خمسة أسابيع حتى تتخللها فرصة للتطبيق على الواقع العملي الوظيفي؟
- **الدعم:** هل البرنامج مدعوم من قبل الإدارة العليا؟
- **الموقع:** هل الأفضل أن يتم عقد البرنامج في موقع العمل (لتحقيق قدر أكبر من الاستخدام للمعدات والمواد في موقع العمل) أم بعيداً عن الموقع (للتقليل من المقاطعات وانشغال الأفراد بمشكلات العمل وغير ذلك)؟



أثناء التدريب:

- (رغم أن هذه الإجراءات لا يمكن اتخاذها قبل انتهاء التدريب إلا أنه من الأفضل أن تعلم مسبقاً مدى احتمال حصولك عليها).
- **توفير المعدات والأدوات:** هل تتوفر المعدات والتجهيزات اللازمة للتطبيق على الواقع العملي؟
 - **الفرصة:** هل سيتاح للمشاركين الفرصة والوقت للتطبيق على الوظيفة بمجرد انتهاء التدريب؟
 - **الفاعلية:** هل سيتم قياس مدى تطبيق المهارات الجديدة والمعرفة على الوظيفة؟
 - **استمرار التدريب:** هل سيتلقى الموظفون الآخرون الذين يحتاجون إلى التدريب مثل هذه الدورة بعد انتهاء الدورة الأولى؟
 - **الإبلاغ بالنتائج:** هل سيتم إبلاغ قيادة جهة العمل بمدى النجاح الذي تم إحرازه في تطبيق التدريب على الوظيفة (وكذلك نجاح البرنامج ذاته).

المصباح الخلفي

عدم وجود مفتاح متدرج الإضاءة لا يوجب أن يترك
المشاركين في الظلام

العديد من القاعات المستخدمة في التدريب غير مصممة لعقد

الجلسات التدريبية. فعلى سبيل المثال: لا يوجد في بعض الغرف

إضاءة بمفاتيح متدرجة (التي يمكن من خلالها التحكم في

درجة الإضاءة). وقد وجد ريكي بيك (مساعد التدريب في شركة

كي ماجي للفحم) طريقة بسيطة لحل تلك المشكلة، بدلاً من تعتيم

الغرفة تماماً لعرض الأفلام والشرائح، كان بيك يضع مصباحاً خافتاً

في الزاوية الخلفية للغرفة لإصدار الضوء أثناء إغلاق الأضواء

الرئيسية. ويمكن إضاءة المصباح في بداية البرنامج ليظل مضاءً

باستمرار فيعطي الضوء الكافي للكتابة عند تعتيم القاعة أثناء عرض

الأفلام والشرائح.

يوجد



تحسين الإنارة

يمكن تحسين الإضاءة بشكل ملحوظ في كثير من غرف التدريب

ألق نظرة ناقدة على الأضواء كلما استخدمت غرفة تدريب جديدة. لا تفترض أبداً أن الإضاءة في الغرفة هي نفس الإضاءة التي يجب استخدامها أثناء التدريب وتذكر أنه بإمكانك تحسين الإضاءة في معظم الأحيان. وتذكر أنه من الضروري التركيز على المنطقة التي سيقف فيها المتحدث. فعلى سبيل المثال، يمكن فك الأضواء من السقف وتبديلها بأضواء موضعية قابلة للضبط والتحريك. أما الأضواء الكشافة فيمكن إعادة ترتيبها لتركيز المزيد من الضوء على المدرب، وانتبه إلى أن من الأمور التي تشتت انتباه المشاركين عدم القدرة على رؤية تعبيرات وجه المدرب. ومما يزعج المدرب شعوره بانحصاره في مساحة ضيقة بسبب عدم قدرته على تجاوز منطقة ضيقة منارة بشكل جيد وما حولها مظلم بحيث يصبح وجهه عبارة عن لوحة مظلمة إذا تحرك لمسافة خطوات.

الفصل الثاني

إدارة الوقت



الباب
الثاني

إدارة الفصل أو الدورة

رخصني
لا يوجب ان يترك

سر مصفحة لعقد
لتحكم في
شركة
متميم
فقا
اء
أ

لدريب

من أبدأ أن الإضاءة
بإمكانك تحسين
سيقف فيها
وضعية قابلة
من الضوء على
ببيرات وجه
على تجاوز
مظلمة إذا

إشارة المرور

51



التذكير بالوقت دون مقاطعة



عندما تعمل مجموعات صغيرة في نشاط ما لوقت محدد سابقاً فمن المفيد أن يقوموا بتوقيت النشاط بأنفسهم بدلاً من مقاطعة المجموعات لتذكيرهم بكم بقي لهم من الوقت.

تستخدم جودي جينسين نموذجاً من ثلاث صفحات على شكل إشارة ضوئية حيث تظهر الصفحة الأولى الضوء الأخضر والثانية الضوء الأصفر للتحذير والثالثة الأحمر. تضع جينسين الأوراق في مكان بارز وتقلب الصفحات في أوقات محددة. وتقوم أحياناً بتحديد الوقت المتبقي على صفحة الضوء الأصفر، على سبيل المثال "باقي خمس دقائق".

توضح في البداية أن الضوء الأخضر يمثل المدة المخصصة للنشاط، والأصفر يمثل الاستعداد للانتهاء، ويمثل الضوء الأحمر وقت المراجعة والتقييم.

تقول جينسين: إن التوقيت الذاتي يساعد المشاركين على تحمل مسؤولية تنظيم الوقت.

علاج المتأخرين

تعامل مع المشاركين غير المنتظمين بطريقة لطيفة بهدف تعديل سلوكهم

يمكن للمشاركين الذين يتأخرون دوماً في العودة إلى القاعة بعد انتهاء فترات الاستراحة أن يزعجوا المجموعة بالكامل أو يؤثروا على الأداء ، فماذا يمكن للمدرب أن يفعل حيال تلك المشكلة ؟؟
ينصح السيد/ باري فاربر (وهو مدير تدريب بإحدى الشركات) بتطبيق مبدأ مكافحة النار بالنار في مثل هذه الحالات، ويتم ذلك بالاتفاق بين المدرب والمشاركين المنتظمين والذين لا يتأخرون عن ساعة الدرس أن يلقنوا المتأخرين درساً لا ينسى. فبناء على إشارة متفق عليها (كان يقول المعلم مثلاً "لاكون صادقاً معكم") يقوم المشاركون المنتظمون بإغلاق كتبهم وإطلاق بعض العبارات والتعليقات على شاكلة " لقد بلغت الأمور حدتها " أو " هذا الأمر سخيف ولا يطاق " ثم يبدؤون في مغادرة قاعة الدرس. وهنا، وبحسب تجربة السيد/ باري سيقوم المشاركون من معتادي التأخير بمحاكاة زملائهم والانسحاب من الصف دون أن تكون لديهم أدنى فكرة عما يحدث، ثم يعود الجميع فوراً بعد خروج آخر شخص من الغرفة . وبعدها يوضح المدرب الحيلة التي حدثت، ويؤكد السيد/باري على ضرورة تنفيذ هذه الحيلة أو " المقلب " بأسلوب ايجابي نوعاً ما حتى لا يشعر المشاركون المتأخرون بأن هناك نوعاً من السخرية تجاههم لاسيما وانهم لا يعرفون ما يجري بالضبط. وتفيد مثل هذه الحيلة في كسر التوتر وتلقين المشاركين معتادي التأخر درساً لا ينسونه . ومن ثم التخلص من هذه المشكلة نهائياً.



لغز بعد الاستراحة

الألغاز العقلية المقدمة بعد فترات الاستراحة تنمي قدرات التفكير

من أجل إحداث انتقال سلس وعودة إلى جو الدراسة بعد انقضاء فترة الاستراحة (وحتى لا يفوت المتأخرون شيئاً مهماً) يمكن للمعلم أو المدرب أن يكتب مقولة أو عبارة على إحدى الشفافيات على أن تحتوي هذه العبارة على مجموعة من الأخطاء اللغوية والهجائية والإملائية ، ويطلب من المشاركين تحديد أكبر عدد من الأخطاء في هذه العبارة.
ويترك لهم حرية اختيار أسلوب العمل (فردى - ثنائى - جماعى) الذي يبدؤون فيه بمجرد عودتهم من فترة الاستراحة. وسنجد أن معظم المشاركين سوف يتمكنون من حصر غالبية الأخطاء إلا أن عدداً قليلاً منهم سيتمكنون من التوصل إلى كل الأخطاء الواردة بالمقولة أو العبارة.
ويفيد هذا التمرين بتحرير أفكار المشاركين من الجمود وعدم المرونة، كما أنه يدرهم على التعود في تحري وبحث كل البدائل والاختيارات التي يتضمنها موقف ما، كما أنه يفيد في عودة سلسلة وغير ثقيلة إلى جو الدراسة.
كما يمكن استخدام صورة فيها أخطاء أو لغز عقلي يتحدى التفكير كبديل لهذا التمرين.

الجدول الزمني

54

الوقت

كسب ثقة المتدربين بإطلاعهم المستمر على سير الدورة

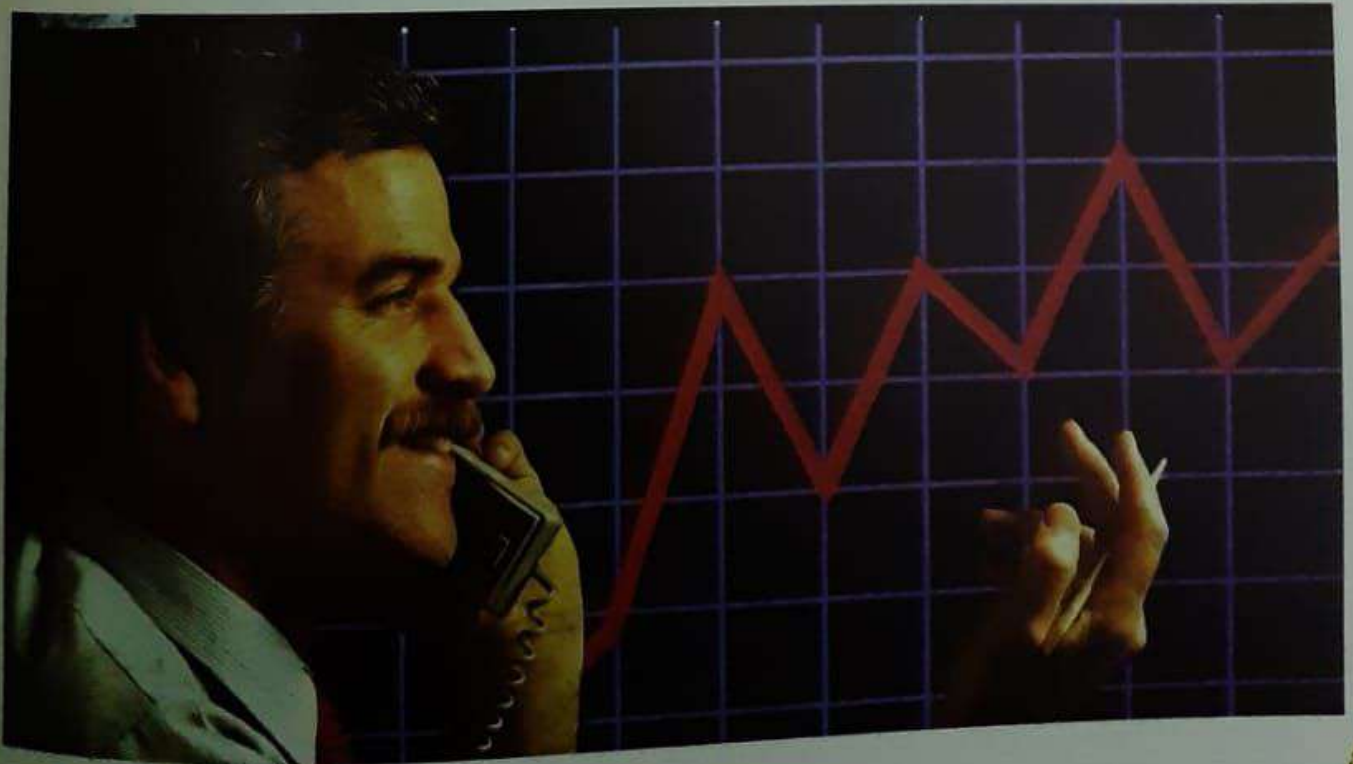
يضيف الإعلان عن جدول زمني شامل للتمارين والموضوعات (التي ستتم مناقشتها خلال الدورة التدريبية والالتزام بهذا الجدول) في بناء الثقة على ضبط الأمور لدى المتدربين الذين يحبون أن يشعروا بأن كل شيء يسير في مسار منتظم معروف ومحدد سلفاً من أجل الوصول إلى أهداف معروفة ومحددة أيضاً سلفاً.

وتقوم السيدة/ ليندا ويتلي (وهي مستشارة تدريب) بإخبار المشاركين في بداية الدورة (التي تستمر لأربعة أيام) بكل المواد والموضوعات التي ستتم مناقشتها وتوقيتاتها، ويتم تعليق الجدول المحتوي على هذه المعلومات داخل قاعة الدرس، وتقوم السيدة/ ليندا بين وقت وآخر بدعوة الطلاب لمراجعة الجدول المعلق بقاعة الدرس ليتأكدوا من أنهم يسيرون في المسار الصحيح.

ويضيف مثل هذا الإجراء في إشعار المشاركين بالثقة في أنهم سيتمكنون من إنجاز كل المواد والأهداف المقررة فضلاً عن تزويدهم بالثقة في قدرة المعلم أو المدرب على معالجة الأمور وضبطها بالشكل المطلوب.

• ومن خبرتي العملية أقترح على المدرسين والمدربين (وخاصة الجدد منهم)

أن لا يضعوا جدولاً دقيقاً بالمواعيد التعليمية أو التدريبية الجديدة ، وإنما الانتظار لتقديم المادة ثلاث إلى خمس مرات قبل وضع جدول زمني ، حتى يتشكل لدى المعلم أو المدرب الحس بالوقت اللازم لكل موضوع أو تمرين .



الوقت والتركيز

دع مستوى الطاقة والحيوية لدى الحضور يحدد الإيقاع المناسب للجلسة التدريبية

يتعرض مستوى الطاقة والحيوية لدى الحضور لبعض التقلبات، ومن ثم ينبغي أخذ هذه التغيرات في الحسبان عند انتقاء الأساليب والمناهج والمحتويات التي تستخدمها.

ولكي نتعرف على هذه الاختلافات التي تتعرض لها درجة تركيز المشاركين أثناء الساعات الدراسية للدورة التدريبية الممتدة لعدة أيام ولعدة ساعات أثناء اليوم الواحد، يمكننا أن نطلب من المشاركين أن يكتب كل واحد منهم جدولاً بيانياً بحيث يمثل المحور الرأسي مستوى الطاقة والتركيز (مرتفع - متوسط - منخفض) ويمثل المحور الأفقي ساعات اليوم، وعلى المشاركين وضع علامات توضح مستوى التركيز والحيوية لديهم أثناء الساعات المختلفة من اليوم.

ثم نطلب من المشاركين تفريغ محتويات جداولهم في الجدول الذي قمنا بإعداده وعلقناه داخل قاعة الدرس، ومن خلال هذا الجدول العام سنتمكن من التعرف على مسار تقلبات مستوى الطاقة والحيوية والتركيز لدى المشاركين ومن ثم تحديد الأوقات التي ينخفض فيها هذا المستوى بحيث نحتاج إلى بعض المنشطات أو إلى استراحة قصيرة حتى نستأنف بعدها بتركيز أكبر وحيوية أفضل.



وفيما يلي بعض الخطوط الإرشادية العامة:

- ساعات الصباح الباكر هي أفضل وقت للمدرب أو المعلم لاستخدام تمارين قصيرة وسريعة.
- الساعات التالية من الصباح هي الأفضل لمناقشة القضايا الصعبة وذلك لأن التركيز والانتباه فيها يكون في أعلى مستوياته.
- منتصف الصباح هو الوقت الأمثل لتمرين المناقشة الجماعية.
- قبل الظهر تفيد المشاركة في المناقشة في مقاومة الخمول الذي عادة ما تصاب به في تلك الفترة. وفي هذه الفترة يفضل تجنب الاستراحات القصيرة الكثيرة بدلاً من اتباع الأسلوب التقليدي لاستراحة واحدة طويلة هي منتصف تلك الفترة.
- بعد الظهر تمارين جماعية أو تمارين تحرق.

أفضل يوم للتدريب

تقترح الدراسة أن اليوم الثاني من أسبوع العمل هو اليوم الأفضل والأكثر إنتاجية

في دراسة أمريكية (حيث أول أيام العمل هو الاثنين وأخير يوم عمل هو الجمعة بينما السبت والأحد عطلة) تبين أن ثاني أيام العمل (الثلاثاء)، هو أفضل يوم في الأسبوع لإقامة برنامج تدريبي (حسب دراسة أجرتها شركة أكاونتان بالمشاركة مع اليزابيث جفريز وهي استشارية تدريب).

اكتشفت الدراسة أن الثلاثاء هو اليوم الذي يكون فيه الناس منتجين ومتحمسين للتعلم بينما لم تشكل سائر أيام الأسبوع أي منافسة، ٥٩ بالمئة من الموظفين الإداريين أشاروا إلى أن الثلاثاء هو أفضل يوم للتدريب والأربعاء (٩ بالمئة) والخميس (٦ بالمئة) والجمعة (٢ بالمئة) ولم يأت أحد في الاستفتاء على ذكر اسم يوم الاثنين غير الحبيب لنفوسهم لأنه أول يوم عمل بعد العطلة.

ولذا عند تعديل هذه الدراسة للبلاد التي تختلف فيها عطلة نهاية الأسبوع فيمكن اعتبار ثاني أيام العمل هو أفضل أيام الأسبوع.



نصف يوم

التدريب النصف اليومي يوفر الوقت لتطبيق المهارات



جان واكفيلد (مساعدة مدير تدريب الموظفين في المملكة الكندي) تحب أن تكون دوراتها نصف يومية وتستمر لعدة أيام في فترات الصباح بحيث يسهل على المتدربين لأعمالهم كل يوم.

تقدم التدريب في الصباح، يمنح المشاركون فرصة لفهم المهارات والمعلومات الجديدة وتطبيقها بعد الظهر. وفي صباح اليوم التالي، يتحدثون في القسم الأول من الدورة عما نجح وما أخفق مما تعلموه بالأمس وعن السبب.

إنه نوع من المراجعة المتأخرة والمباشرة وتسمح للمدرب بتطوير دورته باستمرار لأنه يعلم أن كل ما يقترحه المدربون في الدورات لا يفهمه المتدربون على الفور وهذه الطريقة تسمح للمدرب والمتدرب بالتناقش حول كيفية تطوير التدريب ليكون أكثر واقعية.



عندما

اختتم قبل نصف ساعة

58



خطط لكي تنهي في وقت مبكر قليلاً حتى يسهل عليك الانتهاء بشكل شامل وكامل

من الأمور التي يكرهها المشاركون هو عدم انتهاء الدورة في الوقت المحدد، ولحل هذه المشكلة (حاول التخطيط) وكان الدورة تنتهي قبل ٣٠ دقيقة من الوقت الرسمي لليوم الأخير والتزم بهذا الجدول الزمني، وفي الدقائق الثلاثين المتبقية تستطيع أن تلخص وتختتم بصورة فعالة برنامج التدريب، كما يمكنك أن تعطي المشاركين بعض الوقت لإنهاء تقييمهم للدورة والمغادرة في الوقت المحدد.

59

الساعة الصغيرة

إزالة التشويش باستعمال ساعة صغيرة عوضاً عن الساعات الكبيرة

هناك أمور صغيرة تشوش تركيز المشاركين وتلهيهم عن التدريب ومنها أن يقوم المدرب بالتحديق في ساعة يده أو ساعة الحائط. فهي تجعلهم أكثر إدراكاً للوقت- هل نحن على الوقت؟ هل تأخرنا؟ هل اقترب موعد الفاصل؟ لذا ضع ساعة صغيرة فوق جهاز العرض بحيث يمكنك وحدك رؤيتها وليس المشاركين. وعند القيام بتغيير الصور، يمكنك أن تعرف الوقت بدون أن يشعر الحضور بذلك.



75

الفصل
الثالث
إدارة المادة المتعلمة



الفصل
الثالث

إدارة المادة التدريسية



الباب
الثاني

إدارة الفصل أو الدورة

أين تجد المعلومة

60

معرفة مكان الإجابة يختصر نصف معركة التدريب



شد انتباه المشاركين في بداية البرنامج وأرح بعض المتدربين القلقين بإخبارهم أنهم ليسوا بحاجة لمعرفة كل شيء.

ومن طرق إزالة التوتر في بداية الدورة هو إخبار المشاركين أنك تريد منهم جميعاً أن يكونوا مثل أينشتاين، سئل أينشتاين مرة عن رقم هاتفه فقال: "لا أعرفه، ولكنني أعرف أين أجده".

عندما يدرك المشاركون أن جزءاً كبيراً من التدريب يتركز على معرفة أين وكيف تجد ما تريد (وليس بالضرورة حفظه) عندها سيشعرون براحة كبيرة.

ولكي تعزز هذه النقطة أثناء فترة البرنامج قم بالتفريق بين ما يجب أن يتعلموه وما يمكن أن يبحثوا عنه عندما يحتاجونه خلال حديثك باستمرار.

الدوائر اللاصقة

61

أسلوب لمعرفة المواد الهامة

يمكن استخدام الدوائر الملونة الصغيرة (مثل تلك التي تستخدم لترقيم الملفات) لتحديد الأماكن الهامة في كتب الدورات أو ملفات التمارين، وللتنبية على المواد الهامة قم بتوزيع شرائط من الدوائر اللاصقة الملونة على كل طاولة بحيث يمكن للمشاركين وضع دائرة ملونة على هامش الصفحة عند مرورهم على معلومة مهمة.

ويسهل هذا الأمر على المشاركين فيما بعد تصفح المواد الهامة واختيار الأمور الهامة والاقتراحات الجيدة الممكن استخدامها.



62

تجميع القصاصات

تجميع الطلاب للقصاصات يساهم في جمع المصادر والمتابعة

عندما تبدأ لين بيكوش برنامجاً تدريبياً فإنها تطلب من المتدربين إحضار قصاصات لمقالات ورسومات تتعلق بموضوع التدريب ثم تقوم بيكوش بتصوير المادة المجموعة ووضعها في ملفات توزع للمساهمة في دعم مادة الدورة.

ويشكل هذا الأسلوب إحساساً لدى الطلاب بالمساهمة في البرنامج، وتستفيد المدربة من الأمر باكتساب أفكار جديدة للتدريب ومعلومات يمكن أن تستخدم في تقديم البرنامج في المستقبل.



63

تمرين غير كامل

تبني أهداف غير واقعية للأنشطة يمكن أن يؤثر سلباً على المتعلمين

أنشطة المجموعات الصغيرة جزءاً من أهميتها عندما نجد أن بعض المجموعات تنهي العمل بسرعة أكبر من المجموعات الأخرى. ولكي نتفادى مثل هذه المواقف يمكننا اتباع الاستراتيجية التالية:



في البداية علينا أن نقرر ما يشيخ إنجازته حتى نحقق أهداف النشاط، فعلى سبيل المثال في حال وجود ست مشكلات يتعين حلها فمن الأفضل أن نقرر أن نحققها بحلول ثلاث مشكلات على الأقل مع إعطاء درجات أعلى لمن يحققها. ويفيد هذا الإجراء في إبقاء المجموعات السريعة مشغولة طوال الوقت في حين تكون المجموعات البطيئة قادرة على الانتهاء من ثلاث مشكلات. وكذلك أثبتت بعض الدراسات أن الناس يحققون إنجازاً أفضل وأكبر عندما يؤديون مهاماً غير مسموح لهم بإكمالها مقارنة بالتي يسمح لهم بإنجازها وإنجازها بالكامل، وعليه فيمكننا تجريب هذا المبدأ من خلال إيقاف المشاركين عن الاستمرار في العمل قبل أن يكون أي منهم قد أداءه بنسبة ١٠٠٪، فما دام أن أهداف التمرين قد تحققت فلا داعي لإضاعة الوقت في إكماله.

المادة الملونة

64



تنظيم مادة الدورة حسب الألوان تجعلها
سهلة الاستخدام



تقول مارجوري باست (وهي استشارية أمريكية) إن إعداد مادة الدورة أو الفصل باستعمال صفحات مرقمة وتفريق المواضيع بواسطة أوراق ملونة يسهل الترتيب على المشاركين . عندها يمكن للمشاركين الرجوع للقسم المطلوب أو مراجعة المادة حسب رقم الصفحة وبما أن كل موضوع له لون مختلف فيمكن تحديد مكان المادة المناسبة بشكل أسرع وأسهل .

المادة المرتجلة

65



تسجيل الملاحظات على المواد المرتجلة تؤدي إلى تحسين العملية التدريبية

كلما ازدادت خبرتنا كمدرسين ومعلمين كلما كان هناك ميل إلى "الابتعاد عن النص المكتوب"، واللجوء إلى الارتجال والتلقائية مما سيجعل الأداء أكثر حيوية وتشويقاً أثناء المحاضرات، ولكن يجب أن لا يكون ذلك على حساب تغطية المحتوى الأساسي. ولضمان تغطية المحتوى، ينبغي عليك تدوين ملاحظاتك على ورقة قريبة منك كل ٣٠ دقيقة أثناء الحلقة الدراسية، ومقارنة ما قمت بالتخطيط له مع ما تم تغطيته بالفعل، وحدد إذا كان ما تمت تغطيته أكثر أهمية مما كان متوقعاً له أم لا .

قارن ما دونته من ملاحظات كل ثلاث أو أربع مرات **تتبع** فيها بإدارة الدورة، وحاول أن تتساءل هل هناك مشكلات شائعة؟ أو أن هناك أجزاء من **الدورة** غير واضحة؟ أم أن المشاركين يبدو عليهم عدم الاستيعاب؟ وقد يؤدي هذا إلى إعادة تصميم الدورة بالكامل. فكر في نقل الأفكار التي اتضح لك صعوبتها إلى فترة الصباح الباكر بدلاً من بعد الظهر، وذلك لمنح المشاركين الفرصة لاستيعاب تلك الفكرة الصعبة حين تكون أذهانهم أكثر تفتحاً في الصباح. هذا النوع من المراجعة سيؤدي إلى نتائج ممتازة من حيث متابعة المشاركين في التدريب وتحسين فاعلية تدريبك بشكل مستمر.

الفصل الرابع

إدارة التفتيش



الباب الثاني

إدارة الفصل أو الدورة

الوقت



العملية التدريبية

النص المكتوب، واللجوء إلى
، ولكن يجب أن لا يكون ذلك
يك تدوين ملاحظتك على
طيط له مع ما تم تغطيته

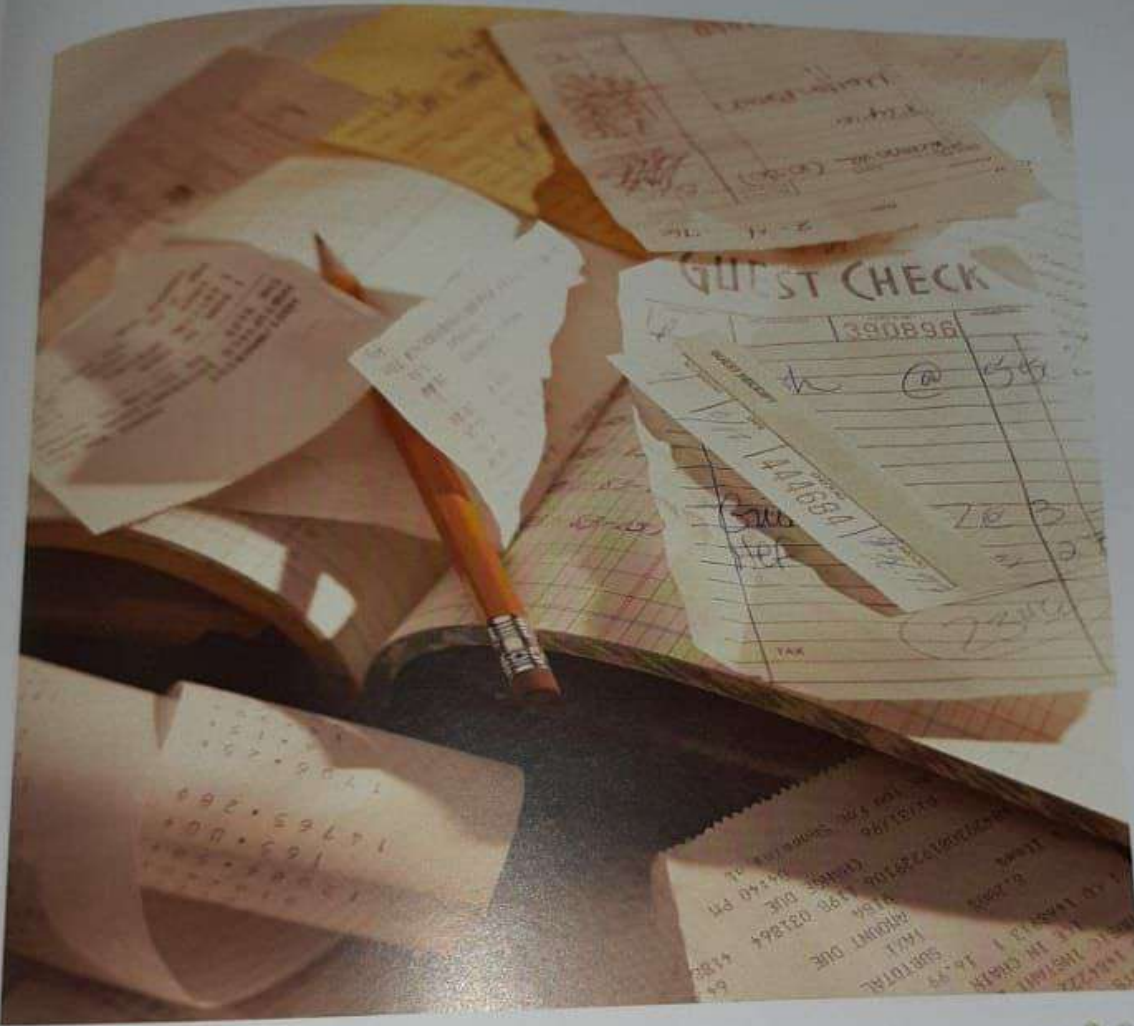
رة، وحاول أن تتساءل
أم أن المشاركين يريدو
فكر في نقل الأفكار
ذلك لمنح المشاركين
بإح.

يب وتحسين فاعلية

مزق البطاقة

66

استخدام البطاقات كجهاز فوري لمتابعة المعلومات



ليندا غلانتر (المدربة في شركة أكاشيا في العاصمة الأمريكية واشنطن) من المشاركين كتابة أكبر المشاكل التي يواجهونها في موضوع الدورة على بطاقات والاحتفاظ بهذه البطاقات معهم أثناء الدورة، وعندما يتعلمون شيئاً يساعدهم على حل المشكلة يقطعون البطاقة ويرمونها في الهواء. عندها توقف غلانتر الدرس فوراً لتسمع ما هي المشكلة والتي توصل ذلك الشخص إلى حلها، وقد يؤدي ذلك إلى تمزيق بطاقتين أو ثلاثة من قبل أشخاص آخرين انتبهوا إلى حل المشاكل التي كتبوها. ويساعد هذا التمرين على جعل المشاركين يفكرون باستمرار في كيفية تطبيق مادة الدورة لحل مشاكلهم.



67

ثلاثة تكتيكات بسيطة

تحسين التدريب في المجموعات الصغيرة

نقدم لك هذه التكتيكات الثلاثة لتحسين تدريب المجموعات الصغيرة:



- احرص على وجود كرسي فارغ تجلس عليه وتضع نفسك في نفس المستوى البدني والنفسي للمشاركين.

- بين فترة وأخرى أريبت بخضة على كتف أو ذراع بعض الحضور لتزيد من تفاعلهم معك.

- تذكر أن تتوقف عن الكلام من فترة لأخرى وجرب فترة صمت بعد توجيه سؤال لتتيح للناس فرصة لصياغة الإجابة.

68

رك الكرة

إبقاء الكرة متحركة يوضح تأثير الأسئلة المفتوحة

"إبقاء الكرة متحركة" لا يعني أن تكون وحدك المتكلم، وهي نقطة تظهر بوضوح الأسلوب الذي يستخدمه تود ويليامسون عندما يعلم تشجيع الأسئلة حيث ترمي كرة من الورق أو غيره - تسمى كرة الحوار - إلى الشخص الذي يتكلم ويتم نقل الكرة إلى كل متكلم جديد. وفي هذه الحالة يكون وعي المتدربين بتسلسل الكلام أكبر وانتباههم أوضح.

يقول ويليامسون "إننا نعلم أن يملحوا أسئلة مفتوحة (لا تكفي الإجابة عليها بنعم أو لا)، فأنت تريد من الزبائن أن يشرحوا لك احتياجاتهم ولذا إن كنت تمسك الكرة معظم الوقت، فإن ذلك يعني أننا لا نقوم بعمل جيد في مجال معرفة الشخص الذي نحاول أن نبيعه خدماتنا". هذا التمرين سيساعد المتدربين على البيع والخدمة والتعود على الأسئلة المفتوحة ليسمحوا للزبائن التحدث عن حاجاتهم وطلباتهم.

ارم الكرة

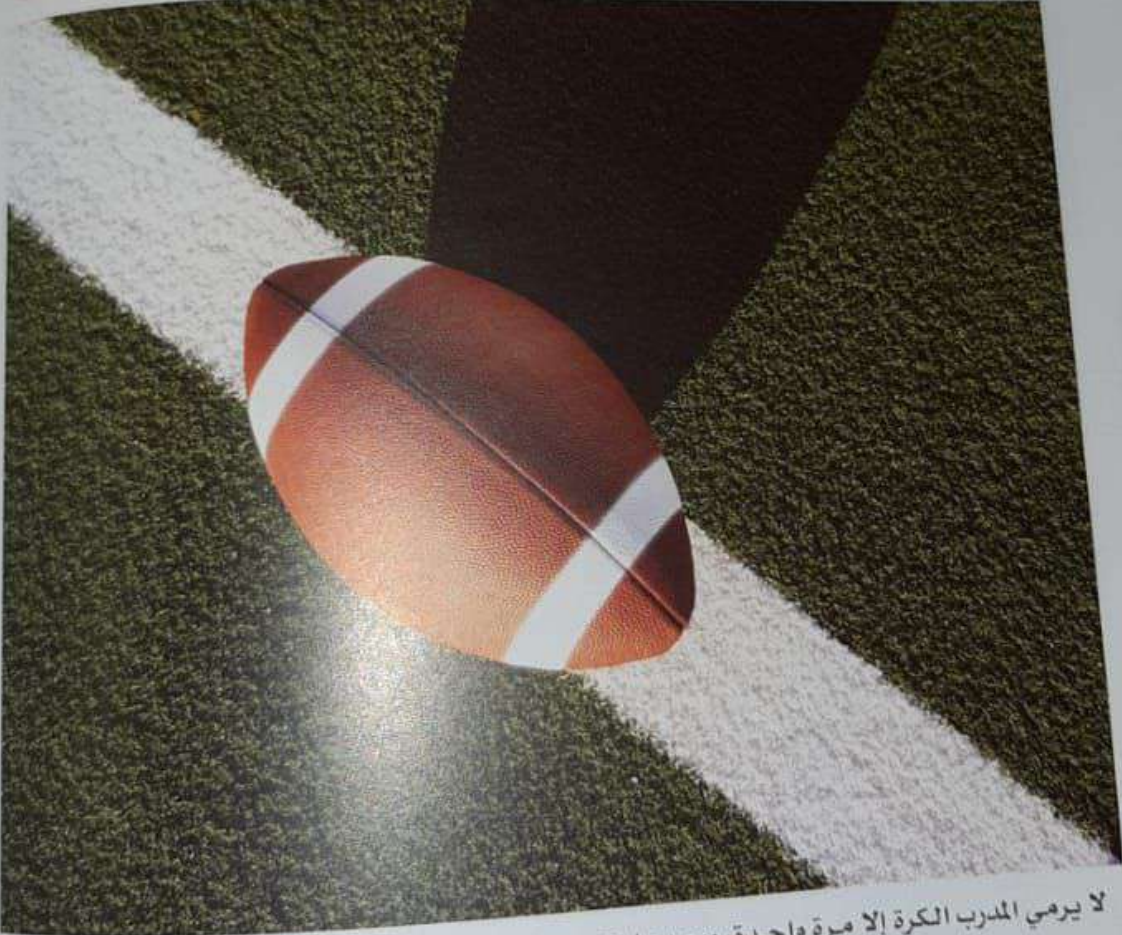
69

111

الالعب تزيد من مشاركة المجموعة

إليك فكرة تساعدك على تشجيع المشاركة، ويمكن استخدامها لإجابة الأسئلة أو لطرح أفكار لأعمال رئيسة أو لتلخيص الدورة.

ارم كرة من الاسفنج أو المطاط الطري إلى أحد المشاركين. يصبح هذا الشخص أول من يجيب أو يطرح سؤالاً أو يشارك بفكرة مستفيدة من المحاضرة وعندما ينتهي يرمي المشارك الكرة نحو شخص آخر ليشرح رأيه وهكذا.



لا يرمي المدرب الكرة إلا مرة واحدة، وبعدها يتحكم المشاركون في العملية برميها على بعضهم بالصورة التي تناسبهم. ويمكن كذلك استعمال ساعة منبه لضمان أن تبقى الكرة متحركة كل دقيقة أو دقيقتين، ويمكنك أيضاً أن تحدد وقتاً أقصى للعبة.

البحث عن الإجاب

البحث عن البطاقات يشجع المشاركة ويقوي المراجعة

يقترح
رالف دريك الطريقة التالية للمراجعة وزيط المشاركين أكثر بمادة الدورة وتطبيقاتها. جهز مجموعة من البطاقات حسب عدد المشاركين واكتب على كل بطاقة سؤالاً يتعلق بمادة الدورة ، واكتب إجابة السؤال على بطاقة أخرى بحيث يحصل كل متدرب على بطاقة سؤال وبطاقة جواب لسؤال آخر ، ثم كلف المشاركين الذين يأخذون بطاقات الأسئلة بالبحث عن الإجابة لدى المتدربين الذين لديهم بطاقات الإجابة، بما يشبه عملية المراجعة ، وبهذا يقود المشاركون نشاطاً فصيلاً مشروحاً في البطاقات ويستمر النشاط حتى يحصل كل متدرب على بطاقة جواب للسؤال الذي لديه ، وبذلك تتم عملية المشاركة دون تدخل من المدرب.

التوثيق الفوري

المعلومات الحيوية تحتاج إلى توثيق سريع ودقيق

تؤكد
السيدة بام مير (مستشارة شركة ديتون هيدسون لشؤون التدريب والتطوير) على الأهمية الكبيرة لعملية التوثيق الفوري والمباشر للمعلومات، والتي تتطلب الدقة في إعداد التقارير والمعلومات التي تحتوي عليها ، بالإضافة إلى التقييم الصادق للأداء.

ويتم التمرين الذي تستخدمه السيدة بام مير بتزويد المشاركين ببعض الصور الفوتوغرافية، وعادة ما تكون هذه الصور لمشاهد طبيعية أو لشوارع بها الكثير من الناس والتفاصيل وبعد ذلك تطلب السيدة مير من المشاركين دراسة الصور جيداً لنحو دقيقة واحدة وبعدها يضعون الصور في مغلفات ويغلقونها.

وبعد استراحة أو فترة قصيرة تطلب السيدة مير من المشاركين كتابة كل ما يتذكرونه عن الصور وتفصيلها، وبعد ذلك تملأ الأوراق التي كتبها المشاركون وتثبت بالدبابيس على المغلفات. وأثناء اليوم وعندما يكون المشاركون بصدد مناقشة موضوع توثيق المعلومات تطلب السيدة مير من المشاركين تمرير المغلفات التي تخصهم إلى آخرين ممن يشاركونهم الجلوس على نفس الطاولة (أي تبادل المغلفات بين المشاركين) وهنا يقوم كل مشارك بقراءة وصف مختصر للصورة كتبه زميل له. وأخيراً يقوم المشاركون بفتح المغلفات لمقارنتها بين الصورة الفوتوغرافية الحقيقية والصورة الذهنية التي كونوها عنها اعتماداً على الوصف الذي كتبه أقرانهم. وهكذا يتضح لنا أنه على الرغم من أهمية الذاكرة والقدرة على الاسترجاع والانتباه جيداً إلى التفاصيل إلا أن التوثيق الفوري والمباشر للأشياء المحددة أكثر أهمية لاسيما عندما تكون الدقة عاملاً أساسياً وضرورياً.

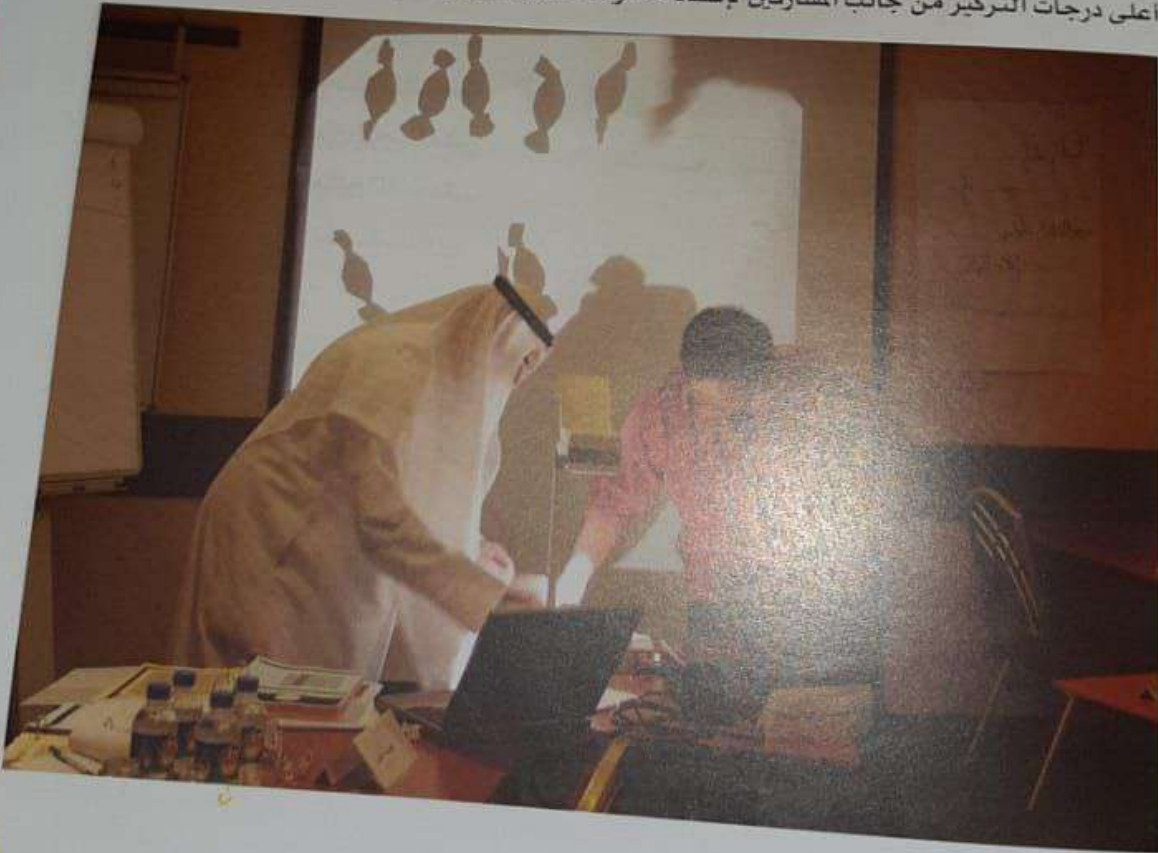
تمرير المعلومات الخطأ

حاول أن تصطاد المدرب وهو يقدم معلومات خاطئة



يؤكد العاملون في مجال التدريب والتدريس على هذه الحقيقة ويعتبرونها أساسية من أجل تحفيز المشاركين، وعلى سبيل المثال فإنه أثناء قيام السيدة/ جين داهينبورت بالتدريس في ورشة العمل المتعلقة بالحاسوب والمستمرة لخمسة أيام فإنها تقوم بوضع إناء مملوء ببعض حبوب الفاصوليا الجافة داخل الصف، وفي كل مرة يكتشف فيها المشاركون معلمتهم وهي تحاول أن تخدعهم أو تمرر عليهم معلومات خاطئة يقومون بأخذ حبة فاصوليا ووضعها في علبة صغيرة، وفي مقابل ذلك يكون للمعلمة الحق في إضافة حبة فاصوليا إلى إناء صغير تضعه أمامها في حال نجحت في خداعهم وتمرير إحدى المعلومات الخاطئة. وفي النهاية يحصل الفائز أيا كان (المشاركون أو المعلمة) على مكافأة رمزية في صباح اليوم الأخير للدورة أو ورشة العمل.

ولا تقتصر فائدة هذه الطريقة على مجرد تشجيع المشاركين على التركيز على المواد التي تقدم لهم بل إنها توفر كذلك جواً مرحاً ورائعاً للدراسة، كما أنها تعتبر طريقة بديلة للأسلوب النمطي التقليدي لتقديم المعلومات والذي أحياناً ما يصيب الدارسين بالملل، بل على العكس تماماً تكفل هذه الطريقة أعلى درجات التركيز من جانب المشاركين لإفساد محاولة المعلمة لتمرير معلومات خاطئة.



عكس الهرم

74

عكس الهيكل التنظيمي يظهر أهمية موظفي الخط الأمامي



قام السيد / مايكل ويمبرني (من جامعة جورج واشنطن) بتطوير طريقة فعالة لتقديم برنامج التدريب للموظفين المتعاملين مباشرة مع العملاء.

يبدأ السيد / مايكل الدرس بأن يطلب من كل مشارك رسم خريطة أو مخطط بياني تنظيمي للمنظمة التي ينتمي إليها مع ضرورة أن لا ينسى المشترك وضع نفسه في المكانة أو المنطقة التي يشغلها. بعد ذلك تناقش الخرائط والرسوم البيانية وتراجع وتنقح ثم توضع عليها أسماء أصحاب المناصب والوظائف. ويضيد هذا الإجراء في جعل موظفي الأقسام المختلفة على دراية والمام بقنوات التقارير والتسلسل الوظيفي.



وفي الغالبية العظمى من الحالات يضع المشاركون أنفسهم عند القاعدة أو قاع الرسوم البيانية (أي أسفل الهرم الوظيفي) وعندها يطلب منهم السيد / مايكل أن يعكسوا الرسوم البيانية (أي يقلبوا الهرم رأساً على عقب) ثم يكتبوا كلمة (العميل) على قمة هذه الرسوم.

وتتلخص وجهة نظره في:

- 1- أنه بدون العميل لا تكون هناك أعمال.
- 2- أن الشخص الأهم بالنسبة للمنظمة هو الشخص الذي لديه أكبر علاقة مباشرة مع العميل، إلا وهم الأشخاص المشاركون في الدورة أو قاعة البحث.

أسلوب الحديث للكبار

على المدرب أثناء حديثه مع المجموعة التي يقوم بتدريبها (وخاصة في المراحل الأولى للبرنامج) أن يحاول استخدام بعض الأساليب والعبارة الفعالة حتى ينجح في استمالة المتدربين وجعلهم أكثر تقبلاً لقيادته .

١- أكثر من استخدام كلمات "الرجبة" أو "التمني"

"أرغب"، "أود"، "أحب"، "أن تتاح لي الفرصة للتعرف عليكم جميعاً"، "أتمنى أن تشعروا ."

٢- أظهر الاحترام والتقدير "شكراً على جهودكم هنا"، "أرجو أن تساهموا معنا بخيرتكم".

٣- انتق عباراتك وكلماتك عند توجيه النصح أو التعليمات، ويفضل أن يكون ذلك بأسلوب غير مباشر.

"أود البدء بسؤالكم"

"دعوني أشارككم (بدلاً من إخباركم) الكيفية المفترضة لأداء هذه الأمور".

"اسمحوا لي أن أبدي وجهة نظر مختلفة".

"اقترح عليكم أن تفكروا بالطريقة الأخرى التالية....."

٤- اذكر الأشياء الإيجابية فيما يتعلق بوجهات نظر المشاركين المغايرة أو المناقضة.

"طرحتم أفكاراً جميلة وفيها كثير من الوجيهة والإبداع ومن المثير حقاً بالنسبة لي أن أحاول مناقشة هذه الأفكار معكم". "إنه من المهم جداً أن تكون لدينا مجموعة متنوعة من وجهات النظر المتباينة".

٥- اسمح بجلب القهوة والشاي والأكلات الخفيفة إلى القاعة، فهذا سيكسر الحواجز ويوجد جواً غير رسمي يشجع على التعلم.

٦- أخبرهم عما ستحدثهم عنه "سوف تحصلون على الكثير من المعطيات والمدخلات في هذا البرنامج وأهمها ما يلي: "أرغب في قضاء معظم أوقات اليوم في استكشاف الكيفية التي ستعالجون بها الأمور التالية.....؟"

١- قل لهم ماذا يتوقعون لهم.

٢- ثم قل لهم.

٣- ثم قل لهم ما قلتم لهم



خمس طرق لقتل المشاركة فتجنبها



1 ابتعد عن تكوين العلاقات الشخصية مع المتدربين

2 لا تهتم بالمشاركين

3 افترض أنهم يفهمون النظريات

4 انتقد المخطئ

5 اجعل المشاركين يشعرون بالغباء عندما يسألون

الخطوات الخمس للتقديم الجيد

1 اعرف الجمهور ورو حد الأهداف

2 أحسن الإعداد الإداري



3 حدد خطة طرح الموضوع وتفاصيله وتمارينه

4 استخدم الوسائل ولا تتحدث طوال الوقت

5 دع الجمهور يكتب ما تعلم وراجع عند النهاية

الخ



الفصل
الخامس

الخروج عن الموضوع



الباب
الثاني

إدارة الفصل أو الدورة

الحلول للمشاكل

فيما يلي نقدم لك بعض الحلول المقترحة والتي يمكن اعتمادها في مثل هذه المواقف والحالات:

١- الاحتكار

- قاطع بادب وقم بتلخيص وجهة نظر المشارك (استماع إيجابي) ، ثم انتقل بعد ذلك لمشارك آخر أو نقطة أخرى .
- اطلب من الآخرين الإدلاء بدلوهم .
- اطلب من المشارك الانتظار لحين بدء فترة الراحة حيث يمكنك استكمال المناقشة والتعليق معه حول ما يطرحه .



٢- الخروج المستفيض عن موضوع المناقشة

- اطلب من المشارك الانتظار لحين الوصول إلى تلك النقاط في البرنامج .
- قم بتلخيص وجهة نظر المشارك ثم انتقل بعد ذلك لنقطة أخرى أو مشارك آخر .
- اذكر بصراحة ووضوح أن ما يقال الآن هو خارج الموضوع ويعالج قضية مختلفة تماماً . وأعد ذكر هدف المناقشة والغرض منها ، ثم اطلب مشاركة الآخرين فيما له صلة بهذا الهدف .

٣- المحادثات الجانبية الخاصة

- استخدم الوسائل والأساليب غير اللفظية لاستعادة انتباه واهتمام المتحضرين في مثل هذه المحادثات (مثل التواصل البصري عبر تلاميحي النظرات معهم أو التحرك أو الاقتراب منهم أكثر) .
- اطرح سؤالاً عنى أداء هؤلاء المشاركين المنشغلين بالأحداث الخاصة (احرص على ذكر اسم المشارك أولاً) .
- اطلب منهم مباشرة التوقف عن الحديث (ويفضل أن يكون ذلك بشكل خاص معهم إذا أمكن) .
- الصمت تماماً إلى أن يتوقف الحديث الجانبي .

٤- إلقاء النكات

- اطلب بشكل خاص من المشارك (أثناء فترة الراحة) تقليل النكات .
- استأنف الحديث مباشرة عقب المقاطعة التي أقيمت فيها النكات (وحاول أن تكون جادا لا تفسد درجة ممكنة) .

٥- تشتيت الانتباه وعدم التركيز

- الرجاء إلى استخدام الوسائل غير اللفظية لتأمين أكبر قدر من الانتباه والتركيز من قبل المشاركين (على سبيل المثال الإبقاء على التواصل البصري عبر تلاقي النظرات) .
- تجاهل ما يحدث في حال كان السلوك الذي يقوم به المشارك غير مؤثر على درجة التفاعل وتركيز الحاضرين .
- اطلب سراً من المشارك التوقف عما يقوم به .



٦- الانخراط في أعمال خاصة

- استخدم وسائل وأساليب غير لفظية لإثارة انتباه المشارك .
- في حال كان هناك نشاط جماعي يجري تنفيذه ، اطلب من الجميع المشاركة .
- تجاهل سلوك المشارك غير الملتزم طالما أنه لا يؤثر سلباً على الآخرين .
- اطلب سراً من هذا الشخص المشاركة بفاعلية وإيجابية في البرنامج .

٧- الجداول الزمنية والمواعيد

- تجاهل السلوك غير الملتزم .
- تمسك بالجدول الزمني والمواعيد المقررة ، ولا تجلس الجميع يعانون بسبب تأخر أو تكاسل بعض المشاركين .
- احرص على تذكير المشاركين بالمواعيد الزمنية (واكتبها على ورقة كبيرة وعلقها) .
- اطلب سراً من هذا الشخص إظهار مزيد من الالتزام بالجدول الزمنية ليس فقط من أجله ولكن مراعاة للآخرين .



٨- عدم المشاركة

- استخدم الوسائل والطرق غير اللفظية لجذب الشخص وحثه على المشاركة في النقاش .
- اطرح عليه أسئلة مباشرة ولكن من غير أن تمثل إجراجه .
- تحدث مع هذا الشخص خلال فترات الاستراحة .
- اطلب من هذا المشارك القيام بدور القائد في أحد أنشطة الفرق الصغيرة .
- اترك هذه النوعية من المشاركين لوحدها . (يجب أن نعلم أن عدم مشاركتهم لا تعني أبدا أنهم لا يتعلمون) .

٩- عدم أداء المهام أو الواجبات داخل الصف أو خارجه

- أعد التأكيد على التزامهم من المهام والتكليفات والفرص (سواء للصف بالكامل أو لكل مشارك على حدة) .
- تجاهل هذا السلوك غير المقبول .
- أعد باختصار أو لخص الدروس المتعلمة والمستفادة من المهام والواجبات حتى لا تفوت المشاركين المقصرين أو المهملين .
- احرص على استعمال تمارين مشوقة .
- استعمال التمارين التي تكشف للإنسان شخصيته فالناس تحب ذلك كثيراً .

نقاط قادمة

79

أسلوب لعدم الخروج عن الموضوع

تعلق المدربة جين ريل ورقة فارغة على الحائط أثناء إعطاء الدورات وتكتب لها عنواناً هو "نقاط قادمة" وتكتب على الورقة الأسئلة التي تصدر عن المشاركين وتتعلق بأجزاء قادمة من الدورة كي تستخدمها كرابط أو جسر للانتقال لموضوع آخر وحتى لا تنسى تغطية ما سأل عنه الحضور في وقت لاحق. إنه أسلوب رائع يعترف بمشاركات الحضور ويظهر لهم أن المحاضر أو المدرب يهتم بما يقولونه.



80

قضايا مؤجلة

إجابة الأسئلة غير ذات العلاقة

لا تؤدي الأسئلة التي ليس لها علاقة مباشرة بموضوع الدورة إلى إخراجك عن موضوعك فقط، ولكنها تشتت تركيز المشاركين في الدورة أيضاً ولذا ننصحك بالاستعداد لمثل هذه الأسئلة في بداية الدورة. حضر لوحة كبيرة واجعل عنوانها "القضايا المؤجلة". وزع على المشاركين أوراق صفراء لاصقة Post it ويلصقه على اللوحة ثم قم بالإجابة على هذه الأسئلة بصورة شخصية في وقت الراحة أو بعد انتهاء المحاضرة أو قبل بداية المحاضرة في اليوم التالي.

98

94

الباب الثالث



تشجيع التعلم والمشاركة

الاستماع والانتباه

الفصل الأول

التغيير والمقاومة

الفصل الثاني

تشجيع المشاركة

الفصل الثالث

مهارات الاتصال

الفصل الرابع

التحفيز

الفصل الخامس

عندما يتحدث المعلم أو المدرب طوال الوقت فسيقل التفاعل ويبدئ الملل وتضعف آثار التعلم.

في هذا الباب نتحدث عن الأساليب المبتكرة والنصائح الفعالة التي تساهم في تشجيع الحضور على المشاركة في عملية التعلم في جو لطيف ومرح.

• يركز الفصل الأول على تحسين انتباه الحضور واستماعهم الإيجابي خلال الفصل أو الدورة، ويعطي مجموعة من النصائح التي تساعد على متابعتهم باستمرار وتركيزهم وعدم سرحان البعض عما يدور حولهم.

• أما الفصل الثاني فيتحدث عن التغيير والمقاومة، فعندما نريد أن نعلم الناس أساليب جديدة لم يتعودوا عليها من قبل فمن الطبيعي أن تحدث لديهم ردة فعل تقاوم هذه الأساليب.

وأوفر لكم في هذا الفصل مجموعة من التمارين التي تساهم في تقليل الحضور للأساليب الجديدة وتقليل مقاومتهم لها.

• ويدور الفصل الثالث حول المشاركة، فبدلاً من أن يكون المشارك متلقياً أو مستمعاً فقط نريد له أن يكون مشاركاً فعالاً. وفي هذا الفصل مجموعة كبيرة من الوسائل الجديدة والطرق الإبداعية التي ستساهم بإذن الله تعالى في تفاعل الحضور ومشاركتهم المستمرة.

• وفي الفصل الرابع نتحدث عن مهارات الاتصال والحوار والاستماع و لغة الجسد التي يجب أن يتمتع بها المعلم أو المدرب، وكذلك مهارات الاتصال التي ينبغي للمتدربين اكتسابها ليكونوا فعالين في أعمالهم.

• وأخيراً في الفصل الخامس نعالج أمر التحفيز حيث نتحدث عن النصائح الهامة والتمارين الإبداعية التي ستساهم في تحفيز التعلم لدى الحضور.

الفصل
الأول

الاستماع والانتباه



الباب
الثالث

تشجيع التعلم والمشاركة

فاعلم ويدرب

شعالة التي
علم هي جو

في خلال
متابعتهم

ان تعلم
تحدث

تقبل

تيا او
وصة
الله

فة
تي

ح

اغلق أنفك

81

الاستماع أهم من الكلام

بداية الدورة يعطى الطلاب أو المشاركون قطعة من الحلوى ويطلب منهم إغلاق أنفهم وهم يضعون الحلوى في فمهم، ثم يسألون ماذا تذوقوا أو شموا؟، **والجواب بالطبع لا شيء.** يظهر التمرين أنه من أجل الحصول على الفائدة أو اللذة التامة للحلوى يجب أن تكون قادراً على استخدام الحاستين، وإذا تعطلت حاسة الشم فإنك لن تستطيع التذوق أيضاً. والأمر صحيح في التواصل أيضاً، فلكي تتواصل بنجاح تحتاج للكلام والاستماع، أما إذا كنت تقوم بالكلام ولا تستمع فسيتعطل التواصل والاتصال.



82

الأسئلة المفاجئة

تشجيع الاستماع والانتباه



مضمون يؤدي إلى تشجيع الاستماع الهادف وهو إخبار المشاركين أنهم سوف يتعرضون لأسئلة مفاجئة أثناء الدورة، ومع نهاية كل جزء في الدورة وجه سؤالاً لأحد المشاركين واطلب منه تلخيص المادة



أو شرح جزء من المادة للحضور.

وقدم للطلاب المساعدة حتى لا يفشل أو يحرص وشجعه لكي يتم شرحه.

102

الاستماع النشط

المشاركون بحاجة لمعرفة الفرق بين السماع والاستماع



المدرية أرلين
بيرمان أن يركز
المشاركون
معها في
الدورة
على
الاستماع

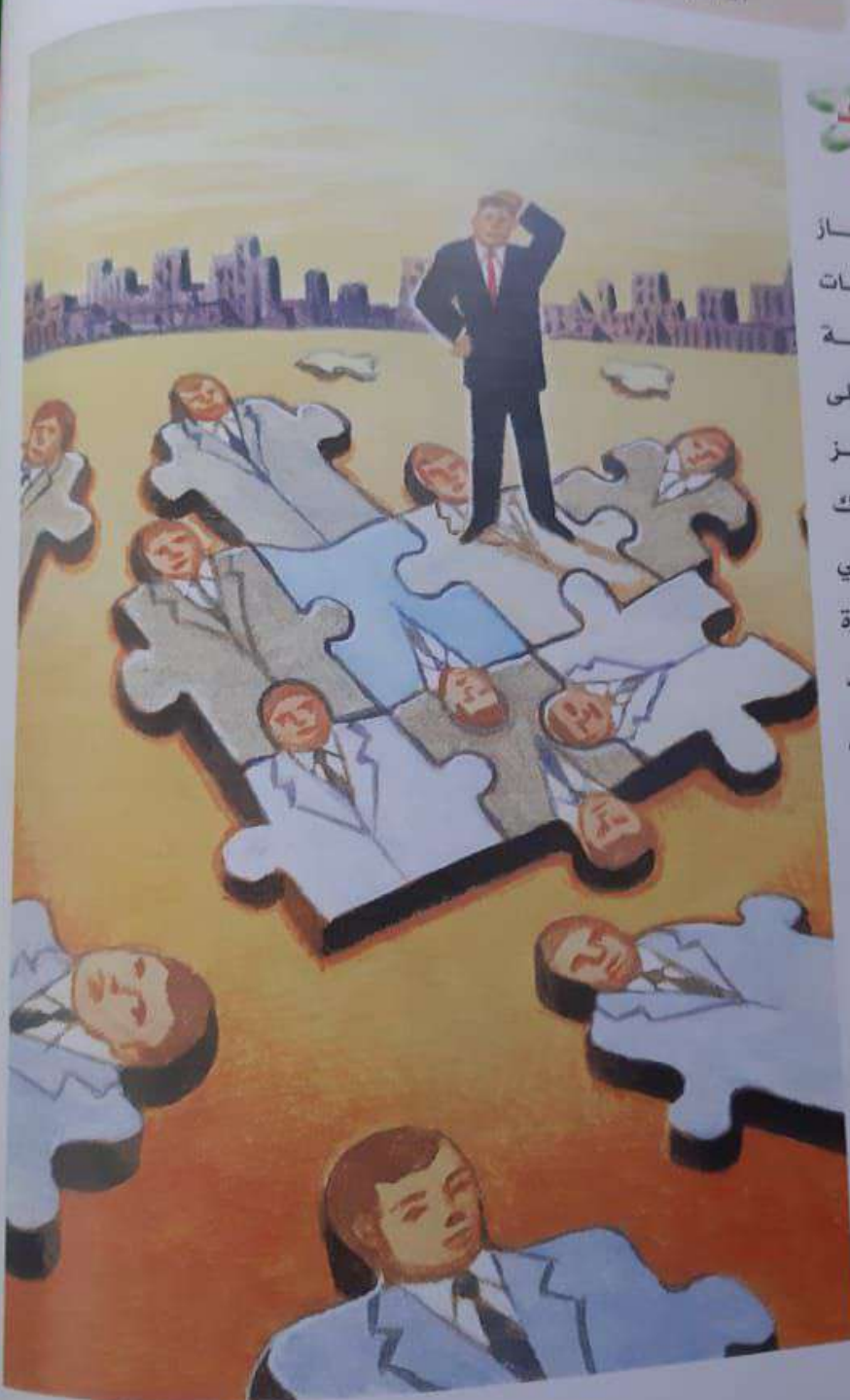


النشط بدلاً من مجرد إصغاء
السمع، وتقوم بتوضيح الفرق
بين الاستماع النشط والإصغاء
فقط باستعمال التمرين التالي،
تطلب بيرمان من أحد المشاركين
إدارة ظهره للأخرين وإعطاء
تعليمات شفوية لكيضية رسم
شكل ما يتخيله في ذهنه بعد أن
رأه لفترة ثوانٍ فقط على
ورقة ولا يحق للمتلقى الكلام أو
طرح الأسئلة، وبعد الانتهاء من
ذلك تطلب من المتحدث أن يكرر
نفس الشيء ولكن أثناء رؤيته
لرسم أمامه طوال فترة الشرح،

ومن حق المتلقي أن يسأل كما يشاء لكن دون أن يرى الرسم الأصلي. ثم توزع الرسمتين
اللّتين رسمهما المتلقي على مجموعات صغيرة ويطلب من الناس تحديد أي الشكلين رسم
بشكل أصح. وفي الغالب يختار الناس الشكل الثاني، فتظهر لهم بذلك أهمية الاستماع
النشط.

الأفاز بعد الراحة

الأفاز تنشيط الفكر بعد العودة من فترة الراحة



تساعد

الأفاز والأحجيات السريعة المشاركين على إعادة التركيز والانتباه ولذلك استعمالها في بداية كل فترة جديدة بعد الراحة فهي ستساعد على عودة الانتباه إلى البرنامج، كما أنها تكسر الحواجز (وأيضا تعطي وقتا للمتأخرين حتى لا يفوتهم شيء مهم).

الفضاء
الثالث
التفكير

الفصل الثاني

التغيير والمقاومة



الباب
الثالث

تشجيع التعلم والمشاركة

راحة



الطلبات الغريبة

85

الطلبات غير المعتادة تقلل المقاومة للأساليب الجديدة

عندما صممت شركة مطاعم (تاكو بيل) برنامجاً جديداً لتدريب المدراء أدركت مصممة برنامج التدريب شارلين ديربي أنها بحاجة لإيجاد طرق لإقناع المتدربين بكفاءة المدرسين قبل أن يبدؤوا بتدريس البرنامج. تقول ديربي "تضمن البرنامج العديد من النقاط الجديدة وكان فيه تضارب مع البرامج السابقة والتي اعتمدت على المحاضرة والجدول أو التمارين الكتابية".



وتضيف "توقعنا أن لا يقنع المشاركون بجزء من نظرية الإدارة التي سنعرضها عليهم وتوقعنا أن يلغي المدرسون بعض أساليب التدريب السابقة وبالدوات بعض الوسائل العملية وهذا كان لا بد من البحث عن طريقة لإقناع الجميع بأن البرنامج الجديد يتطلب تقبل التغيير.

توصلت ديربي إلى الفكرة التالية: قالت للمشاركين في بداية الجلسة الأولى أن عليهم قبل أن ينظروا في مواصفات البرنامج الجديد أن يسترخوا قائله لهم "استرخوا ولتدرب كما تفعل في كاليفورنيا"، وطلب منهم أن ينزعوا أحذيتهم.

خلع البعض حذاءه وبقي البعض الآخر منتعلاً إياه. وواصلت ديربي الشرح والتقديم كان شيئاً لم يكن وبعد الاطلاع على المواد وبرنامج الدورة سألتهم عن شعورهم عندما طلبت منهم نزع أحذيتهم. أجاب البعض أنهم لم يشعروا براحة في ذلك فامتنعوا عن خلعها. وقالت إحدى المتدربات التقليديات أنها لا تبالي بما يفعلونه في كاليفورنيا، وقالت أخرى أنها تماشت مع الفكرة لفضولها لكنها شعرت بعد الراحة فأعدت لبس الحذاء. لخصت ديربي الموضوع للحضور بعرض النقاط التالية:

- سيستخدم المدرسون خلال الدورة أساليب تعليم تجريبية قد لا يشعر المتدربون بالراحة معها وقد تكون ردة فعلهم تجاهها مشابهة لردة فعلهم تجاه طلب نزع أحذيتهم. (لا أشعر بالراحة بهذا الأسلوب). لكن الشعور بالراحة سوف يزداد مع الاستخدام والثقة بنجاح الأسلوب.

- سيطلب من المشاركين تجربة سلوكيات إدارية جديدة خلال الدورة. وقد تكون ردة فعلهم تجاهها مشابهة لردة الفعل على طلب خلع الحذاء. (لا تستطيع أن تطلب مني أن أدير عملي بهذه الطريقة الجديدة). مهمة المدرب في هذه الحالة التغلب على المقاومة وإيجاد بيئة تسمح بتجربة مهاراتنا الجديدة.

- قد يجرب المشاركون المهارات الجديدة في الفصل ولكن يعودون إلى أنماط السلوك القديمة عندما يحسون بالضغط النفسي لذا فإن من واجب المدرب أن يضمن استمرار بيئة مؤيدة له طوال مدة الدورة.

التدريب جمع وليس طرحا

تعلم مهارات جديدة كأهمية إلغاء المهارات الخطأ

يقسم جون مارتن المشاركين إلى مجموعات ثنائية ويطلب منهم أن يمعنوا النظر إلى بعضهم البعض. ثم يستدير كلاهما ويغير خمس أشياء في منظره العام وعندما يواجه الشريكان بعضهما مرة أخرى يحاول كل منهما معرفة ما الذي تغير.



يقول مارتن أن الناس يجدون صعوبة في تغيير خمسة أشياء في أنفسهم ويحاول معظم الناس إجراء التغيير عن طريق نزع بعض الكماليات الشخصية مثل: الساعة، الخواتم، والنظارات ولكن بعض الناس يضيفون شيئا مثل الإمساك بقلم أو فنجان أو أوراق معينة.

والنقطة المهمة بالنسبة لمارتن هي أن معظمنا يحاول التخلص من بعض الأمور عندما يطلب منا التغيير ولكن التغيير يمكن أن يعني إضافة أشياء لما لدينا، وهذا هو هدف التدريب. يجب أن يتم النظر إلى البرنامج أو الدورة كإضافة للمهارات والمعارف الموجودة لدينا وليس إزالة أشياء عندنا فقط، وليس كموقف يضطر فيه الناس للتنازل عن أشياء سابقة من أجل تطبيق ما تعلموه.

دوائر بصرية

أظهر للمشاركين أن الاحتفاظ بالمهارة الجديدة مرتبط باستخدامها



تريد المدربة كارول هاوسمان أن يدرك المشاركون في برنامجها أن لديهم القدرة الداخلية لتعلم مواد فنية جديدة، ومن أجل هذا تطلب من المشاركين تكوين دائرتين متحدثتين المركز (إحدهما داخل الأخرى) بحيث يقابل كل شخص شريكه. ثم يجيبون شريكهم الأول عن السؤال التالي: ما هي المهارة التي تعلمتها في الصغر وما زلت تتقنها؟ وبعد أن يعطي كل شريك إجابته، تتحرك الدائرة الداخلية باتجاه عقارب الساعة ويناقش الشركاء الجدد السؤال الثاني: ما هي المهارة التي تعلمتها في الصغر ولم تعد تتقنها الآن؟ ثم تتحرك الدائرة ثانية ويجيبون على السؤال الثالث: لماذا احتفظت بتلك المهارة؟ ثم يتحركون ويسألون: لماذا فقدت تلك المهارة؟ وأخيراً وفي مجموعات صغيرة اطلب من المشاركين وضع سلسلة من النقاط التي تعلموها من هذا النقاش لمساعدتهم على الاحتفاظ بالمهارات التي سيتعلمونها في تلك الدورة.

أدخل المسامير

الفضل حافظ قوي للتعلم

يحتاج المشاركون في بداية البرنامج إلى معرفة أن من المقبول أن يرتكبوا الأخطاء طالما أنهم يتعلمون منها ويواصلون تقدمهم. يستخدم ستيف ديكسون الأسلوب التالي لتوضيح هذه النقطة:



يحضر ديكسون أولاً لوحاً من الخشب ويدق فيه مسماراً دون أن يدخله كله. ثم يعطي المطرقة إلى متطوع معصوب العين ويطلب منه أن يكمل إدخال المسامير باستخدام يد واحدة فقط، ويمكن للمجموعة أن تعطيه إرشادات شفوية.

سوف يرتكب المشاركون بعض الأخطاء لكنه ينجح في النهاية في إكمال المهمة. يتعلم المشاركون أيضاً أن من المفيد أن يتلقوا نقداً أو إرشادات تساعد على تصحيح أسلوبهم بدلاً من الاستمرار في الطريق العشوائي.

سندويش جبن ومربى

تذكير المدربين الداخليين بوجهة نظر المتدربين

ان معظم الموظفين الجدد لا تكون لديهم أي فكرة عن عمل المنظمة . فيمكن استخدام التمرين التالي لتذكير المدربين الداخليين في المنظمة (من الأقسام المختلفة) بضرورة عدم افتراض وجود خلفية لدى المتدربين عن موضوع التدريب.



يجمع المدربون من كافة أقسام المنظمة أو الشركة ويقسمون إلى مجموعات من شخصين في كل مجموعة، وتعطى كل مجموعة علبية مغلقة من المربى وسكيناً وكيساً من الخبز ثم يمثل أحد الشخصين في المجموعة المدرب ويطلب منه ببساطة أن يعلم الشخص الآخر كيف يصنع سندويشة من المربى . ويطلب من المتدرب (وهو في الحقيقة مدرب آخر) أن يتصنع الجاهل بكل شيء . لا يعرف كيف يمسك السكين أو كيف يفتح كيس الخبز، ويستمر التمرين بصورة فكاهية لتذكير المدربين ألا يفترضوا العلم المسبق لدى المتدربين.



اختراع طائرة

الحلول الإبداعية تسبح ضد التيار

عندما تحاول في المرة القادمة إدخال تغيير في تمرين كررته كثيراً جرب أسلوب المدرب توني ماننغ، أعط كل مشارك ورقة بيضاء واطلب منهم أن يرسموا طائرة تطير. سوف ينجح الجميع في الغالب في رسمها، وسيكون كل واحد منهم قادراً على إظهار عيوب الآخرين. بعد ذلك اطلب منهم استخدام ورقة جديدة لرسم اختراع إبداعي لآلة جديدة قادرة على الطيران تختلف عن كل الآلات الطيران المعروفة، وامنحهم بعض الوقت للتفكير في تصميم جديد وثنوري لآلة جديدة قادرة على الطيران والتحليق.

لن ينجح في ذلك سوى قلة من المشاركين في الغالب، بينما ستتجه الغالبية إلى الإضافة أو إجراء تعديلات بسيطة على التصميم التقليدي للطائرة المعروفة.

عند الانتهاء خذ قطعة ورق وكورها وارمها ووضح للمشاركين أن المشكلة كانت في إيجاد آلة طيران جديدة وليس تكرار ما هو موجود وقل لهم إن الكرة الورقية تطير، فلا يهم إن كان الأمر يناسب تصوراتنا، المهم هو أن يناسب الأمر معايير المشكلة التي نواجهها، أو تحقيق المعايير المناسبة للعملاء والزبائن.



مكتب وصالة

الاستماع والتعلم يتأثران بشدة بطبيعة البيئة التعليمية



إليك طريقة تساعد الناس على إدراك أهمية البيئة التعليمية في عملية التدريب . وفي طريقة استخدمتها جودي وينترمت بنجاح في برامجها التدريبية حيث تحضر معها صورتين لمنظرين مختلفين، في الصورة الأولى غرفة كبيرة فيها مكتب فخم جداً موضوع في الوسط والمنظر الثاني عبارة عن صالة منزل فيها كراسي بسيطة موضوعة امام مدفأة خشبية مشتعلة واولاد جالسون مع امهم .

اعرض الصورة الأولى ثم قل بصوت عال "أحمد ، أريد أن أراك" واطلب من الحضور كتابة أو مناقشة تفسيرهم لمعنى العبارة . كرر الجملة مرة أخرى مع عرض الصورة الثانية لتريهم كيف يمكن لعاني الكلمات أن تتأثر بالبيئة المرتبطة بتلك الكلمات وأهمية تجهيز البيئة التدريسية أو التدريبية لتشجع على التعلم .

عقد التغيير

العقود الموقعة تساعد المشاركين على الالتزام بنقل وتبادل المهارات الجديدة

عادة عندما تسأل المشاركين في دورة تدريبية عما إذا كانوا يتوقعون أن يتعلموا شيئاً جديداً فإن الإجابة تكون "نعم"، إلا أنه في كثير من الأحيان تنتهي الدورات التدريبية ويعود المشاركون منها إلى أعمالهم ليمارسوا كل شيء كما اعتادوا عليه سابقاً ودون حدوث أي تغيير يذكر. تماماً وكان شيئاً لم يكن. ومن هذا المنطلق عكف هال فيزينو (وهو منسق تعليمي بمستشفى بارك فيو/مموريال) على تطوير نموذج خاص لنقل وتبادل المهارات المتعلمة والجديدة إلى الواقع بعد الدورة.

ويعتمد هذا النموذج على استثارة روح التحدي لدى كل واحد من المشاركين من أجل حثهم على الالتزام أو بالأحرى التعهد الشخصي الذي يلتزم المشارك من خلاله بتحسين وتطوير أحد أوجه الضعف أو القصور التي يعاني منها والتي تتعلق بموضوع الدورة، وقد يمتد هذا التعاقد أو التعهد ليغطي جانبين أو ربما ثلاثة نقاط للضعف.

وهكذا فإنه يتم تشجيع المشاركين على ملء النماذج الخاصة بهذا العقد في أية مرحلة من مراحل الدورة أو البرنامج التدريبي على أن يحدد المشارك الموعد أو التاريخ الذي يمكن للمعلم أو المدرب فيه أن يلاحظ التغيير المطلوب وقد أصبح حقيقة واقعة. ويجب أن تتضمن هذه التغييرات بالتنوع والتحديد الزمني، وفي نهاية الدورة التدريبية يقوم كل مشارك بتوقيع النموذج ثم تسليمه إلى المعلم أو المدرب.

ويقوم فيزينو بعمل نسخة عن كل نموذج ويرسلها إلى المشارك، وبعد قليل من حلول الموعد المتفق عليه يقوم فيزينو بالاتصال بكل مشارك ليسأله عن مدى نجاحه في إحداث التغيير، وفي حال كان المشارك ناجحاً فإن فيزينو يطلب منه أن يذكر إحدى التجارب أو الخبرات التي توضح وتظهر مدى تحقق الهدف أو التغيير الذي تعهد به في العقد.

ولقد وجد فيزينو أن نحو ٧٠% من عملية نقل الخبرات والمهارات المتعلمة من خلال الدورة إلى مجال العمل قد تمت بنجاح، وأن حوالي ٢٥% كان لا يزال قيد الاستكمال وجاري العمل فيه. أما نسبة الـ ٥% المتبقية فكانت تمثل فشل عملية تطبيق المهارات الجديدة في مجال العمل.

ويعلق المشاركون على هذا الأسلوب موضحين أن العقد منحهم دافعا وحافزا إضافياً من أجل الوصول إلى التغيير السلوكي المطلوب، في حين يعلق فيزينو على هذه العملية قائلاً "إنها تمنحني أسلوباً جيداً وطريقة رائعة لتدعيم وتعزيز الأفكار المراد إكسابها للمشاركين كما أنها توفر خطة جيدة للمتابعة والتواصل الدائم معهم".

المساندة والتحدي

الإعداد والتحضير هما مفتاحا الحصول على البيئة المحفزة للمشاركين

يمثل الإعداد والتحضير الأساس لإيجاد بيئة تحفز المشاركين وتحثهم على مزيد من المشاركة والاهتمام. يؤكد على ذلك السيد كريس ديفز (الذي يعمل مديراً للمبيعات) ويخبرنا بتجربته عندما قام بتدريب أربعة مدراء قطاعات للمساعدة في اليوم الأول من أيام ورشة العمل (التي تستمر لخمسة أيام) وتطبيق تطبيقات تقنيات المبيعات، وعلى الفور بين السيد كريس للمشاركين أن الإدارة العليا هي التي لفتت هذا التدريب وأعطى المتدربين فرصة الحوار مع المدراء لتيسير تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم.

وفي نهاية اليوم الأول اختار كل مشارك ثلاثة أهداف بيع سيحققها خلال الثلاثة شهور القادمة، وتم إخبار المشاركين أنه توجد مكافأة إضافية لمن سيتمكن منهم من تحقيق أي من الأهداف التي اختاروها (ثم الاتفاق مع الإدارة العليا عليها).

وهكذا وفر تحضير السيد كريس وإعداده نوعين من الحوافز لتعزيز استخدام تقنيات وتطبيقات عملية البيع المقدمة في ورشة العمل.

الحافز الأول: تدعيم صورة الإدارة العليا بكونها تساند عقد هذه الورشة التدريبية.

والثاني: عن طريق توفير حافز إضافي يشجع على تبني تطبيق مهارات البيع الجديدة.

العصا السحرية

حدد ماذا سيتغير باستعمال العصا السحرية

يمكن استعمال هذا التمرين في بداية الدورة للتعرف على اهتمامات ورغبات المشاركين، وأهم المشاكل التي تواجههم. اكتب السؤال التالي وأعط المشاركين ٣ دقائق للإجابة ثم ابدأ حواراً حول الإجابات لمدة عشر دقائق.

فجأة سقطت أمامك عصا سحرية، إنها رائعة وتتلاألأ على نحو فاتن وخطاب عندئذ بدأت تسمع صوتاً أتياً إليك من مكان ما يخبرك على نحو مشجع أنه "بوسعك أن تغير أي شيء ترغبه بواسطة هذه العصا. فقط أمسكها بكلتا يديك وقرر أن تغير الشيء الذي يحتاج للتغيير. كيف ستغير نفسك (وظيفتك، أولوياتك، رئيسك المباشر، فريق العاملين معك، شركتك أو منظمتك)؟

الفصل
الثالث

تشجيع المشاركة



الباب
الثالث

تشجيع التعلم والمشاركة

اجتماعات تبادل المعلومات

الاجتماعات المبكرة تعزز التواصل بين موظفي المكتب
والموظفين الميدانيين

المكاتب لديهم من المعلومات والخبرات ما يختلف بشكل جذري عما لدى الموظفين الذين يعملون في الميدان بالإضافة إلى أن الطرفين يتلقيان تدريباً متبايناً، وكلا الطرفين مشغول باهتمامات مختلفة عن الآخر فكيف نمد جسور التواصل بين الطرفين؟



الاجتماعات الصباحية المبكرة هي الحل لتبادل المعلومات بين موظفي المكاتب والموظفين الميدانيين في شركة (رودولف سليتين للمقاولات).

يجتمع كل أسبوعين (٦٠-٩٠) موظفاً على الإفطار في السادسة صباحاً حيث يجري تبادل غير رسمي للأفكار واختبار السلامة وعرض فيديو من أحد مواقع العمل الخمسين ويستغرق الاجتماع ساعة ونصف بالضبط، بحيث يعود الموظفون إلى أماكن عملهم المعتادة في تمام الثامنة.

واحد عوامل نجاح هذا الأسلوب هو جلوس أعضاء الإدارة العليا بين العاملين ومشاركتهم في النقاش الدائر.

يتم التخطيط لهذه العروض الميدانية قبل ستة أشهر من موعدھا، وتدعى "عروض تحسين الأداء". وتشمل العروض دائماً وصفاً كاملاً للمشروع وتركز على مشاكل البناء وكيف تم تجاوز المشاكل وحلھا. وتستخدم الشرائح والنشرات وأشرطة الفيديو (التي يصورها العاملون في الموقع) لتوضيح النقاط الرئيسية.

ويقول مدير التدريب في الشركة أن هذه الاجتماعات تعتبر امتداداً لمركز التدريب وأسلوباً للتدريب في موقع العمل. ويضيف "أن الاجتماع يعطي جميع العاملين الفرصة لتحسين مهاراتهم التعبيرية وتوضيح أعمالهم، كما يتيح لهم فرصة معرفة ما يقوم به زملاؤهم في أماكن أخرى وكيف حلوا مشاكلهم".

ويحتوي برنامج الاجتماعات دائماً على اختبار من عشرة أسئلة عن السلامة المهنية يتم تحضيره من قبل أحد مدراء السلامة في الشركة، ثم يتم توزيع بعض الهدايا الرمزية على صاحب أعلى علامة أو صاحب أعلى مجموع في عدة اختبارات.

إعلان لمدة دقيقة

كتابة إعلانات مختصرة تجعل المشاركين يركزون على احتياجات الزبائن

تساعد كتابة إعلان لمدة دقيقة عن أحد منتجات الشركة المدرب على التفكير في أهم مميزات وقوائد المنتج من وجهة نظر الزبون.

يستخدم بيل فيستر كتالوج شركته كنقطة بداية لمساعدة البائعين على كتابة الإعلان حيث يوجد على الغلاف الداخلي الأمامي صفحة بعنوان "١٠ أسباب تدعوك لشراء منتجاتنا" ثم بعد أن يقرأ المشاركون هذه الصفحة يناقشوا النقاط الواردة فيها يقسم فيستر المتدربين إلى مجموعات ثنائية ويطلب من كل فريق أن يكتب نصاً لإعلان في



التلزيون أو الراديو لمدة دقيقة واحدة من وحي المنطق الموجود في كتالوج الشركة. وهكذا يساهم هذا الإعلان المختصر في جعل المشاركين يركزون على النقاط الهامة في المنتج أو الخدمة وعادة ما تكون الإعلانات بأسلوب الغناء أو التمثيل أو القراءة.

الزبائن الحقيقيون

97

مشاركة زبائن حقيقيين في الدورة يعزز التدريب على فن البيع

تجعل التدريب على المبيعات أكثر واقعية، تعطي مجموعة باراديفهم الزبائن الحقيقيين دوراً في التدريب حيث يعتبر الزبائن ضيوفاً متكلمين (يتم اختيارهم مسبقاً) للمشاركة في الدورة. ويقوم المدرب بالاجتماع معهم وتوجيههم قبل الدورة، ويشجعهم على الارتجال قدر الإمكان. في الفترة الأولى (حيث التركيز على القيام باتصال جديد وإنشاء العلاقات) يتحدث الضيف لمدة ١٥-٢٠ دقيقة حول "ماذا يعني أن تكون زبوناً محتملاً؟". بعد ذلك مباشرة تقوم المجموعة بإجراء تمرين لمقارنة مادة الدورة بما سمعوه للتو.

ثم في الفترة الثانية، حيث يقوم الطلاب بتحديد احتياجات ورغبات الزبون وتحديد أسلوب البيع المناسب لذلك. يتحدث ضيف آخر حول "كيف أقرر الشراء؟". ويتبع ذلك تمرين آخر كالسابق.

وفي الفترة الثالثة والأخيرة يكون التركيز على المحافظة على العلاقة مع الزبون بعد البيع، فيتحدث الضيف الثالث عن "كيف تطور علاقة العمل؟". ومرة أخرى يتبع ذلك تمرين آخر للاستفادة من المعلومات.

يقول المشرف على البرنامج أن المشاركين يشنون على هذا الأسلوب ولكن الضيوف أيضاً يشكرونه على إعطائهم الفرصة للتأثير إيجابياً على التدريب وتطوير البائعين.

سريعوا التعلم

98

يساعدون في تعليم الآخرين

بعد أن تقوم بتعليم المتدربين إجراء معيناً يقترح المدرب إيب كورن أن تطلب من أولئك الواثقين من أنهم فهموا الإجراء تماماً رفع أيديهم. ثم يطلب من الذين رفعوا أيديهم التطوع لمساعدة الذين بحاجة إلى مساعدة إضافية. كما يسأل أولئك الذين لم يفهموا الإجراء إن كانوا يرغبون في مساعدة أحد الطلاب لهم، و بعد ذلك يختار المتطوع الشخص الذي يريد مساعدته.

يقول كورن إنه خلال الساعة الأولى من الدورة يتلقى المساعدة الشخصية كل من يحتاج إليها، ويصبح لدى المشاركين الفرصة للتعرف على بعضهم البعض.

المحاضرة التقديمية

المتدربون يشاركون في تقديم المادة

يمكن تقسيم مادة المحاضرة إلى أجزاء محددة ثم تشرك الطلاب في تقديم المادة الجديدة. يطلق مارك مارغميتسوي على هذا الأسلوب اسم "المحاضرة التقديمية". فيقوم بتكليف كل مجموعة أو مشارك بسؤال بناء على قسم محدد في دليل الدراسة ويعطيهم وقتاً لإيجاد الإجابة. ثم يقدم المشاركون إجاباتهم على الأسئلة المختلفة بترتيب يسمح بتغطية مواد المحاضرة دون اضطرار مارغميتسوي للإلقاء بنفسه.

تضيف مشاركات المتدربين تأثيراً وتنوعاً للمحاضرة، وتقوي الأجزاء الرئيسية من الدورة.



الخبراء يزورون الفصل

أحضر خبراء إلى الفصل لرفع كفاءة التدريب

الاستشهاد بأقوال الخبراء والمسؤولين في برامج التدريب يزيد من مصداقيتك ومكانتك، لكن «ليندا بو» تفعل ما هو أكثر من ذلك بإحضار الخبراء إلى دوراتها. فهي دورة حول مهارات المقابلات للباحثين عن عمل على سبيل المثال تحضر مستشاراً لتقديم خبراته عن أسباب عدم توظيف الناس نتيجة المقابلة. إن خبرة ومعرفة الخبير في مجال الدورة تعزز التركيز على المهارات المقدمة في البرنامج وتساعد المشاركين على تجنب مشاكل عانى منها باحثون آخرون عن العمل.

المدراء يزورون الفصل

مشاركة الإدارة في التدريب تكسر الحواجز



لمشاركة المدير في برنامج التدريب أن تضفي مصداقية على الرسالة التدريبية كما تساعد المدير على تحسين الاتصال بينه وبين موظفيه.

وتحرص المديرية، جين وكفيلد، على إعلام المديرين بأنها ترحب بزيارتهم للفصل ولتساؤون، وإذا كان مناسباً فإنها تطلب مشاركتهم أيضاً بإلقاء المحاضرات. تقول وكفيلد، أنها ضمنت مشاركة المديرين بدعوتهم للمشاركة في التالي:

- الترحيب بالطلاب أو المتدربين حيث أنها طريقة مناسبة لإظهار اهتمام الإدارة بالتدريب مما يترك انطباعاً بعيد المدى.
- تقديم جزء من المحاضرة، كأن تطلب من مدير ماهر في التوضيح أن يقدم مادة عن ذلك.
- المشاركة مع مجموعة من المدراء في الإجابة على الأسئلة في نهاية الدورة، ويخص هذا القسم للأسئلة المتعلقة بالشركة (وعادة ما يقيم هذا كأفضل جزء من الدورة كلها).



تدريب أن تضفي محدا القيمة على البرنامج
على تحسين الاتصال بينه وبين المنظمة
المديرين بأنها ترحب بزيارتهم لتعلم الطرق
سما بإلقاء المحاضرات. تقول ويكتسبها

قصة مناسبة لإظهار اهتمام الإدارة

في التوظيف أن يقدم ما دأ عن

في نهاية الدورة ويخصر لها
جزء من الدورة كلها.

تصميم المطوية

ضع المشاركين مكان المسوقين كي تنمي معرفتهم بالمنتج

يساعد المدرب، لاري إكتون، المشاركين على تحسين معرفتهم بالمنتجات التي يبيعونها عبر جعلهم يصممون مطوية تعلن للزبائن عن مزايا وفوائد المنتج الجديد. وبعد أن ينهوا تصميم المطوية يكونون قد توصلوا لفهم أفضل للمعلومات التي يحتاجونها في عملية بيع وخدمة ذلك المنتج.



مشاعر حقيقية

الزبائن يعطون المتدربين تجربتهم الحقيقية

قد يكون من الصعب مناقشة شعور أو ردة فعل الزبائن بطريقة واقعية في الفصل. ولهذا السبب تدعو المدربة، تريسي كودن، مجموعة من الناس من عملاء أو متطوعين من غير المشاركين في الدورة ومن الذين لديهم تجربة سلبية أو إيجابية في القضية المطروحة. وباستخدام هذه الاستراتيجية يحصل المشاركون على معلومات مباشرة عن مشاعر الناس وأفعالهم والنتائج في مواقف حقيقية. ثم تقوم المدربة بإدارة الحوار بناء على الحقائق لا الأوهام والتصورات، ولا يضيع الحضور الوقت في تصور مواقف لا تحدث في "العالم الحقيقي".

معلومات المتدربين

104

المتدربون يعطون خلاصة تجربتهم ورايهم



يمكن أن تحول المعلومات الموجودة لدى المتدربين حول المنتج بسهولة إلى تمرين "تعلم من الممارسة"، فعلى سبيل المثال، تستغل المدربة مارثا كرزنيك، خبيرة المتدربين بأن تطلب منهم أن يفكروا سوياً ويعدوا قائمة بميزات وهوائد المنتجات التي يبيعونها، وتقديم دليل على تلك المميزات والفوائد ثم ترتيب البنود حسب الأهمية. ويعد أن تفعل كل المجموعات ذلك، تجمع المعلومات وتدمجها وتستخدمها كدليل للمنتج للموظفين الجدد في المنظمة، ويمثل التمرين مراجعة للمعلومات وتستفيد المنظمة من خبرتهم وتنقلها للآخرين.

معلوماتك

105

لوحة "معلوماتك" تشكل مكاناً ممتازاً لدمج أفكار المشاركين

تشجع قائمة "معلوماتك، (For Your Information) FYI) المتدربين على مشاركة الآخرين بمعلوماتهم ونصائحهم المفيدة.

والطريقة باختصار أن تعلق لوحة بعنوان "معلوماتك" في بداية ورشة العمل ثم تقوم بتشجيع المتدربين على الكتابة فيها أثناء الدورة، فمثلاً قد يكتبون اسم كتاب أو بحث أو إجراء وظيفي استفادوا منه وبعد البرنامج أعد طباعة القائمة وأرسلها للمشاركين مع المواد الأخرى.

سجل مشاركتك الخاصة في قائمة "معلوماتك" عبر وضع أسماء كتب ذات علاقة بالموضوع أو قصاصات أخبار من الصحف أو مقالات ذات علاقة بموضوع الدورة في جدول "مراجع مفيدة" تضعه بجانب القائمة.

الاجتماعات تكلف مالا

تحليل الاجتماعات على أساس التكلفة مقابل الفائدة يمكنه أن يعزز المشاركة

تري السيدة «ليندا» جيه كافيويوس، والتي تعمل مدربة لدى إحدى الشركات أن الكثير من الموظفين المحترفين يقضون أوقاتاً طويلة في الاجتماعات، وأنهم لا يشاركون في جعل هذه اللقاءات ناجحة أو منتجة بالشكل الفعال (إلا إذا ترأسوا الاجتماع).

وحتى توضح للمشاركين التكلفة الكبيرة التي تتحملها المنظمات بسبب هذه الاجتماعات ولكي تشرح لهم ضرورة المشاركة الفعالة لجميع المشاركين تقوم السيدة «ليندا» بتقسيم المشاركين إلى فرق يضم كل منها ستة أفراد، ثم تطلب منهم أن يقوموا بعملية عصف ذهني مختصرة من أجل إعداد قائمة لنوعيات الاجتماعات التي يشاركون فيها على مدار الأسبوع. وبالتحديد فإنها تطلب منهم أن:

• يقوموا بتسجيل عدد الساعات التي يقضيها كل مشارك في الاجتماعات على مدار الأسبوع ومن ثم يقومون بحساب متوسط عدد ساعات الاجتماعات أسبوعياً لكل فرد.

• يتفقدوا على القيمة المالية المناسبة عن كل ساعة (حسب الراتب المتوسط لهم شهرياً مقسوماً على عدد ساعات العمل في الشهر).

• يقرروا العدد المناسب (من وجهة نظرهم) للمشاركين في الاجتماعات.

• يحسبوا تكلفة الاجتماع = عدد المشاركين × عدد ساعات الاجتماع × القيمة المالية للساعة .

• يقرروا ما إذا كانت النقود التي تنفق على هذه الاجتماعات توتي ثمارها وتعود بالفائدة المرجوة.

وبعد ذلك تطلب السيدة «ليندا» من الفرق أو المجموعات تقديم شرح يوضحون فيه للفرق الأخرى ما توصلوا إليه. وتتمركز النقاشات حول الأعداد الكبيرة من الحضور غير

الفعالين في كل اجتماع مجموعة.

وهنا تنتهز السيدة «ليندا» الفرصة لتبدأ مناقشة موضوعاتها التدريبية مؤكدة على أهمية المشاركة الفعالة من جانب كل المشاركين في الاجتماعات وكذلك الدورات التدريبية حتى تصبح هذه الاجتماعات والدورات مجدية وتستحق المال والوقت اللذين ينفقان فيها.



مجموع الخبرات

استخراج المعلومات والخبرات السابقة لدى المتدربين يمكن أن يثري عملية التعلم داخل قاعة الدرس

المشاركون معهم إلى الدورات التدريبية التي يحضرونها معلوماتهم وخبراتهم الوظيفية ومن المهم فعلاً الاستفادة من هذه الثروة الحقيقية من المعلومات التدريبية.



وتؤكد السيدة «كوني كولس» (التي تعمل لدى شركة ويسكونسن باورلايت) على أهمية خبرات طلابها لإثراء البرنامج التدريبي وذلك من خلال طرح أسئلة عليهم تتعلق بعدد السنوات التي قضوها في ممارسة المهنة، ثم تقوم بكتابة عدد السنوات بالنسبة لكل مشارك على بطاقات. ثم تجمع عدد السنوات لكل المشاركين لتخرج برقم إجمالي (٢٥٣ سنة مثلاً) هي مجموع خبرتهم جميعاً. ثم تذكرهم بأن خبرتها في هذه المهنة لا تتجاوز الخمس سنوات فقط، مما يعني أنه من المفيد لنا جميعاً مشاركة وتقاسم خبراتنا مع بعضنا البعض وتبادل الخبرات الجيدة والإيجابية التي اكتسبناها مما مضى من أجل تعزيز خبرات الجميع وتحقيق أقصى استفادة ممكنة منها.

وبهذا الأسلوب تتمكن السيدة «كوني» من إيجاد البيئة التدريبية السليمة وتقديم دليلاً عملياً على أهمية وقيمة خبرات كل المشاركين، إنها بحق طريقة تبرز حقيقة احتياجنا للآخرين من أجل تبادل الخبرات القيمة التي يحملها كل منا.

اشـرح فكرتك

شرح المشروعات أمام المدراء يبرز جدوى برامج التدريب

يتوق الموظفون إلى رؤية وإدراك العلاقة والفائدة العملية بين المواد والأنشطة التدريبية التي يقومون بها في الدورة وأعمالهم ووظائفهم الحقيقية في المنظمات التي يعملون بها. ويفيد التمرين التالي في تحفيز المشاركين في دورات الإدارة وزيادة الفائدة العملية من التدريب.

اطلب من كل مشارك تقديم اقتراح يتصل بالعمل وفي نهاية اليوم اختر أفضل ثلاثة اقتراحات، ثم رتب لأصحاب أفضل ثلاثة اقتراحات الفرصة لتقديم عرض وشرح لهذه المشروعات الثلاثة أمام مجلس أو لجنة من المسؤولين في الإدارة العليا.

وفيفيد مثل هذا الأسلوب في السماح للمشاركين برؤية الجدوى العملية من البرامج التدريبية كما تجعلهم يدركون جيداً أن المسؤولين في الإدارة العليا مهتمون فعلياً بتلك الأنشطة التدريبية.

الفصل الرابع

مهارات الاتصال



الباب
الثالث

تشجيع التعلم والمشاركة

موضوع الخبرات

الخبرات والخبرات السابقة لدى المتدربين يمكن
عملية التعلم داخل قاعة الدروس

والتدريبية التي يحضرها معونتهم والمواد التي
من هذه التمرين الحظية من المعلومات الجديدة
والتي تعمل لدى شركة ويسكونسن واي كوت
التي تقوم بتكثيف عدد السنوات بالنسبة لكل مشارك
بمبلغ إجمالي 1431 سنة مثلا، هي محرم حيث
بمبلغ الخمس سنوات فقط، مما يعني أنه من
بمبلغ الخبرات الجديدة والإيجابية التي
استفادة ممكنة منها
البيئة التدريبية السليمة ونقدم تلبية
من حفيظة احتياجاتنا للآخرين من أجل

روح فكرتك

يسرر جدوى برامج التدريب

بين المواد والأنشطة التدريبية التي
التي يعملون بها، ويفيد التمرين التأميني
من التمرين.

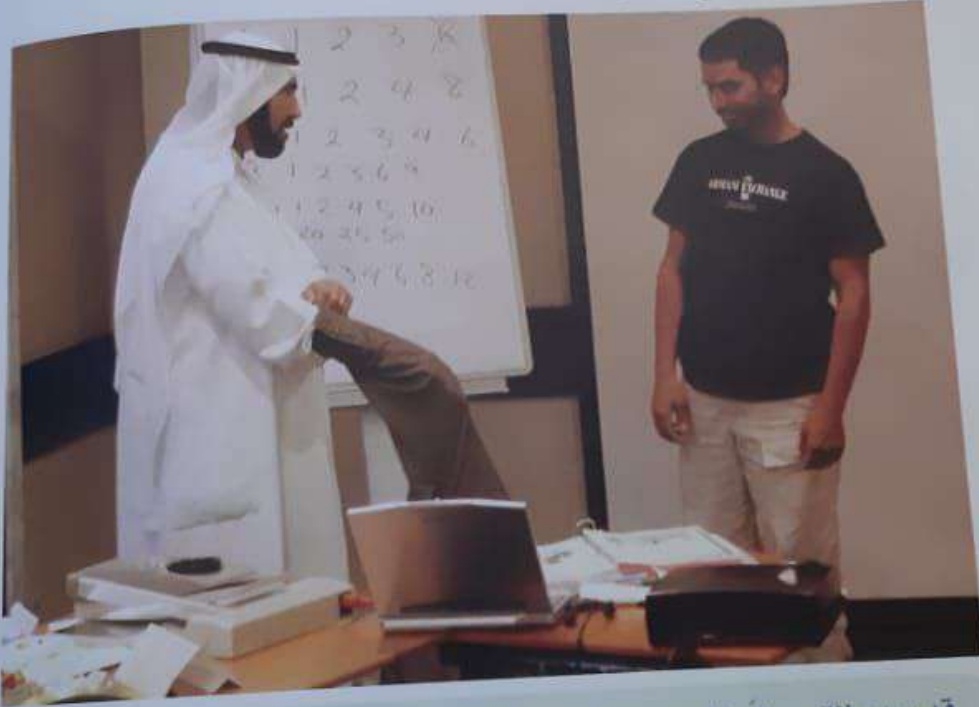
وهي نهاية اليوم اختر أفضل ثلاث
الفرصة لتقديم عرض وشرح لهذا
في الإدارة العليا.

مدى العملية من البرامج التدريبية
عليها بتلك الأنشطة التدريبية

البيس المعطف

عاملان هامين للاتصالات الجيدة، التعليمات الواضحة
والتغذية الراجعة القوية

جرب "تمرين المعطف" لإيضاح عدم سهولة أي شيء في المرة الأولى. تطلب "نانسي بوغ" متطوعة لتقوم بتعليم "نانسي" كيف ترتدي معطفاً لأول مرة في حياتها، وتخليص المتدربة أنها تعطي "نانسي" الإرشادات شفويًا فقط دون أن تشرح لها عملياً.



قد يبدو ذلك سهلاً، ولكن مع بدء إعطاء المتطوعة لتعليمات مثل "احملي المعطف"، تبدأ المتدربة بعمل ما تطلبه المتطوعة ولكن بطريقة غير اعتيادية. كان تحمل المعطف من يده أو من كتفه على سبيل المثال. أو تستجيب لأمر مثل: "أدخلي يدك في الكم" بإدخال يدها من الناحية الأخرى من الكم.

إذا نيست المتطوعة اسمح لها بأن تطلب المساعدة من الطلاب. إنها تجربة ممتعة وتعطي مثلاً رائعاً على الحاجة إلى إعطاء تعليمات واضحة وطلب الرأي من المشاركين (التغذية الراجعة) أثناء التنفيذ.

المتدرب زبونك

القوائم تساعد على تسهيل الاتصال

من المهم أن تنظر للمشاركين في الدورة وأنت تتواصل معهم على أنهم زبائن وعملاء كما هم متدربون. كيف يمكن أن تعرف إذا ما كنت تحافظ على قنوات الاتصال مع هؤلاء العملاء مفتوحة؟ يقترح لولين إسيكس، أن تتأكد باستمرار من حسن أدائك باستخدام الإرشادات التالية:

تجنب استخدام كلمات قد تهدد احترام العميل لنفسه. فكن حذراً من عبارات التقييم السلبي مثل "كان يجب أن"، أو "ماذا لم"، أو "لا بد أنك مخطن".

استخدم كلمات تفيد أن هناك خيارات أخرى بدلاً من الكلمات المحددة. إن استخدام عبارات مثل "ذلك أحد الاختيارات" بدلاً من "هذا ما ستفعله" سوف تعطي للمتدرب خياراً لكي يبدأ أو يجرب أموراً جديدة. فأحد عوامل التواصل الناجح هو تقليل شعور العميل بأنه متحكم فيه وتقليل مستوى التوتر لديه.

أظهر قبلك لأسئلة العملاء واستعدادك لتعديل أسلوب عرضك ليتوافق مع متطلباتهم واهتماماتهم. وهنا يلعب الصبر دوره خصوصاً عندما تجيب على نفس السؤال بشكل متكرر ولكن من أشخاص مختلفين. وعليك أن تتذكر أنك في كل مرة تتعامل مع عميل لم يسبق له أن طرح هذا السؤال من قبل، كما نقترح أن تنوع أساليب ردك بدلاً من الرد بنفس الطريقة في كل مرة.

انتبه للتعبير الجسدية من العميل وخصوصاً تلك التي توحي بسوء الفهم أو عدمه. فمثلاً تقطيب الحواجب أو التراجع للخلف أو النظر للأسفل أو إدارة الوجه وهي علامات تشير بشكل عام إلى انقطاع الاتصال.

خذ بعين الاعتبار احتمال أن يساء تفسير بعض كلماتك. ولذا كرر أو أعد صياغة نقاطك (كان الرسول صلى الله عليه وسلم يعيد الكلام ثلاثاً) أو وجه أسئلة للجمهور للتأكد من عدم وجود سوء التفسير أو الفهم.

حدد الأجزاء الرئيسية من موضوعك ونظم رسالتك كلما أمكن وذلك بترتيب المعلومات بشكل منطقي وخصوصاً إذا كنت تعطي معلومات جديدة.

الكرسي المرتفع

111

النظر إلى الأعين لا يعني الوقوف طوال اليوم



في حين أن من المهم أن تحافظ على النظر إلى أعين المشاركين، إلا أنه ليس من الضروري أن تقف دائماً، وخصوصاً في الدورات التي تمتد لأكثر من يوم. فقد تجد أن استخدام كرسي مرتفع يفي بالغرض. إن الكرسي عندما يوضع في المنطقة الأمامية من القاعة إلى الجنب سوف يمكنك بسبب ارتفاعه من النظر إلى أعين المشاركين. كما أن استخدام الكرسي يسمح لك بممارسة أسلوب قيادة غير رسمي ويمكنك الوقوف عندما تحتاج للتركيز على نقطة ما.



التدريب بالانتركوم

التدريب على مهارات استعمال الهاتف مع الزبائن

للمساعدة على تدريب الموظفين الجدد على كيفية الحديث الهاتفي المناسب مع العملاء. اشترى هيريت ، لوكستون ، نظام ، انتركوم ، لا يحتاج الى تركيب فني، ثم يقوم ، لوكستون ، بالاتصال من غرفة مجاورة بكل مشارك في الدورة ممثلاً له حالة متكررة من اتصالات العملاء. ويقوم مدرب آخر بتجهيز الفصل كما يرتب المعلومات للمتدرب لتساعده في حل المشكلة.

ويسمح الانتركوم لكل الفصل بسماع ومراقبة المكالمات والمشاركة في حل المشكلة ويمكن للمتدرب أن يطلب الاستعانة بزملائه في خطوات حل المشكلة، مما يبقي المجموعة بكاملها مشتركة ومنتبهة.



شبكة الخيوط

113

التفاهم الداخلي ضروري لخدمة الزبائن



لكرة من الخيوط أن توضح كيفية ارتباط الدوائر المختلفة في المنظمة الواحدة ببعضها البعض.

يمكن

تجعل «جودي جينسن» المشاركين يقفون في دائرة، وأمام كل شخص اسم القسم والمسئول الوظيفي على لوحة يراها الجميع على الأرض. ثم يذكر أحد المتطوعين قسمين على الأقل من الأقسام الممثلة أمامه والتي يعتمد في عمله على مواد أو معلومات منها. تعطي «جينسن» طرف الخيط للمتطوع ثم تمرر الكرة على كل الأقسام التي تم ذكرها. ثم يتطوع أحد ممثلي هذه الأقسام ليذكر الأقسام التي يعتمد عليها هو أيضاً في عمله. وتستمر اللعبة إلى أن يمك كل مشارك بجزء من الخيط. بعد ذلك تناقش المجموعة شبكة الاعتماد المتبادل في التعاملات بين المنظمة والعميل والموردين. ثم يسقط أحد المشاركين الخيط من يده وتناقش المجموعة مدى تأثير هذا التصرف وما انبنى عليه من العلاقات السلبية على باقي المنظمة.

تقول «جينسن» إن هذا التمرين يوضح أن هناك منظمات داخل المنظمات وخارجها - بوجود عملاء وموردين- وأن خدمة العملاء الداخلية السليمة تساعد الجميع على تقديم خدمة عملاء خارجية سليمة وصحيحة.

المشي في أحذية الآخرين

المشي في حذاء الآخرين مهم للتدريب على التعامل مع المعاقين والمسنين

يقال إنك لا تستطيع أن تفهم الناس حتى تضع نفسك مكانهم أو حسب المثل الصيني، "حتى تمشي في أحذيتهم". هذا هو الأسلوب الذي تتبناه الجمعية الأمريكية للمعاقين في العاصمة واشنطن لتلبية الاحتياجات الخاصة لأعضائها. فقد طورت الجمعية برنامج تدريب فريداً للذين يتعاملون مع المعاقين من الناس الأسوياء خلقة. والأسلوب باختصار يتم بواسطة وضع قطع من القطن في أذان الموظفين وعصب عيونهم في محاولة لجعل الموظفين يجربون بعض مصاعب الحياة التي يعيشها المعوقون.

وكذلك من أجل تحطيم النظرة السلبية السائدة عن من تجاوزوا سن الستين فإن المدرب يركز على أن الكبر في السن والهرم مسألة طبيعية موضحاً أنها ليست بالصورة الخيالية التي لدى الشباب وذلك من خلال طلبه من أحد المسنين الحديث للشباب عما يفعل في حياته.



تسع قواعد لتعليم الكبار

تفهم واستيعاب المتعلمين الراشدين أساسى وضرورى لنجاح التدريب

- 1- يختلف الكبار عن الصغار في التعلم من نواحي كثيرة، واليك تسع نصائح لتعليم وتدريب الكبار، في البداية يجب أن ندرك أن ليس كل مشارك يرغب في أن يكون ضمن طلابنا. ولما كان بعض المشاركين قد تم إرسالهم إلى التدريب بدون رغبتهم فإنه يتعين علينا تخصيص بعض الوقت الإضافي لشرح وتوضيح أهمية محتوى الدورة بالنسبة لهم، وماهي الفوائد التي سيحصل عليها؟ ماهي الخسائر والأضرار التي سيتفادها؟
- 2- ربما يكون لدى هؤلاء المتعلمين الراشدين أفكاراً وبعض الخبرات السابقة أيضاً، ولذا فمن المهم أن نمنح المشاركين العديد من الفرص ليعبروا عن أنفسهم ورغباتهم واهتماماتهم وقد يكون هذا أهم مما يقوله المعلم أو المدرب.
- 3- يجب أن لا نقول لهذه النوعية من المتدربين أشياء يعرفونها سابقاً وعلينا أن نحترم خبراتهم ونشيد بها وندعوهم لمشاركة وتقاسم الخبرات مع الجميع وهذا سوف يحفزهم ويستثير اهتمامهم.
- 4- يحتاج الراشدون إلى تطبيق عملي فوري ومباشر لما يتعلمونه، وبعضهم لا يهتم بالنظريات بل يرغب في تطبيقات محددة وعملية وذات صلة بعمله وهذا بالضبط ما ينبغي الإكثار منه أثناء ساعات الدرس.
- 5- أحياناً ما تكون هناك انطباعات غير إيجابية من بعض المشاركين تجاه التعليم أو التدريب نظراً لخبرات ومواقف تعليمية سابقة تتصف بالسلبية، لذلك ينبغي إشعار المشاركين بالمسؤولية من خلال إعطائهم الحق في اختيار المواضيع المرغوب التركيز عليها، ومن خلال حوارهم ومشاركتهم، والقدرة على تحقيق ذلك من خلال الأنشطة الجماعية المنظمة والمدرسة بعناية ومن خلال مجموعات العمل الصغيرة العدد.
- 6- يفضل الراشدون استخدام طاقاتهم وفكرهم في عملية التعلم مما يعني أن طريقة تلقين المعلومات بالمعلقة لا تصلح معهم بتاتاً.
- 7- يتعلم الراشدون كثيراً من خلال القدوة المتمثلة في المعلم أو المدرب سواء على المستوى السلوكي أو التقني، وهكذا فإن المعلمين والمدربين يكونون تحت المجهر طوال الوقت خلال ساعة الدرس. وبينما نكون مستغرقين بتدريس المادة العلمية يكون المشاركون الراشدون مستغرقون في تحليل جوانب شخصية المدرب كالأسلوب والانفتاح والصدق والتعامل مع المواقف.
- 8- يتعرض الراشدون لكثير من الضغوط في الحياة ويتحملون الكثير من المسؤوليات، لذلك ينبغي أن نعي جيداً أن وجودهم داخل قاعة الدرس ليس وظيفتهم الوحيدة في الحياة فهم لديهم عائلات وضغوط في العمل، ومن ثم تتأثر قدرتهم على التركيز بدرجة ربطنا بين الموضوع وبين مسؤولياتهم في الحياة والعمل.
- 9- يحب الراشدون أن يقيموا أنفسهم وشخصياتهم وقدراتهم، فأكثر من الأنشطة التي تبرز ذلك.

الفصل الخامس

التحضير



الباب
الثالث

تشجيع التعلم والمشاركة

تدريب

تدريب الكبار،

تنا. ولما كان بعض
من الوقت الإضافي
بل عليهما؟ ماهي

لذا فمن المهم أن
تكون هذا أهم مما

خبراتهم ونسب
مهم.

ت بل يرغب في
ت الدرس.

التدريب نظراً
وتلية من خلال
تتهم، والقدرة
موعات العمل

بين المعلومات

السلوكي أو

س. وبينما

ميل جوانب

يتبعي أن

م عائلات

تؤولياتهم

رأي الآخرين بقيادتك

إشادة الأقران بمهارات القيادة تمثل حافزاً قوياً



تؤدي الإشادة والمدح والتقدير من قبل الأقران إلى دعم الحافظ على التعلم وتقويته، ومن هذا المنطلق ترى السيدة «سولن لانج» (والتي تعمل محاضرة في التسويق لدى مراكز إدارة الأعمال) أنه من المفيد جداً إفساح المجال لإظهار مشاعر الإعجاب والاستحسان بين المشاركين في الدورات التدريبية. وتؤكد السيدة «سولن» على ضرورة أن تكون لدى كل المشاركين فرص متكافئة للعب دور قادة المجموعات الصغيرة خلال الدورة التدريبية.

وأثناء فترات زمنية (تمتد لنحو ٣ إلى ٥ دقائق) يقوم المشاركون بتقييم أداء الفرد الذي يلعب دور القائد ويذكرون ما أعجبهم وما لم يعجبهم.

ويؤكد هذا التمرين على ضرورة حصول كل مشارك على ملاحظات محددة وإيجابية قدر الإمكان ليستفيد من ملاحظات الآخرين.

الوزن الزائد

المشاعر السلبية تشبه إلى حد كبير " الأمتعة الزائدة عن الوزن المسموح به"

وتستخدم السيدة «كورا» بيسيتيلي، (والتي تعمل مشرفة تدريب بمصلحة البريد الأمريكية) أمتعة وحقائب حقيقية لاستثارة التشابه الغريب بعض الشيء بينها وبين المشاعر السلبية التي تعوق المشاركين عن تحقيق أفضل أداء.

ففي بداية البرنامج التدريبي (أو عندما يكون هناك لقاء قصير مع المدراء المسؤولين عن إرسال الأفراد لحضور البرنامج التدريبي) تقوم السيدة «كورا» بجلب حقيبة ملابس ثم توضح أنه بمجرد وصول المشاركين فإنهم سيكونون بحاجة إلى فتح الحقائب وإخراج محتوياتها (أو بلغة أخرى سيكونون بحاجة إلى الإضفاء بمكنون صدورهم).



وتشرح السيدة «كورا» ذلك فتقول أن المشاركين سوف يمنحون الفرصة للتعبير والإفصاح عن مشاعر الغضب أو عدم الاهتمام أو اللامبالاة أو الإحباط لديهم في واقع عملهم.

ثم تطلب من المجموعة التفكير في الشيء الجيد الذي يمكن أن يتحقق لهم من خلال المشاركة في هذا البرنامج التدريبي، ولهم الحق في إطلاق العنان لخيالهم مهما كانت أفكارهم غريبة أو بعيدة عن الواقع.



وعند نهاية البرنامج يقوم المشاركون بحزم حقائبهم من جديد، ولكنهم سيأخذون معهم هذه المرة ما يحتاجونه فعلاً في عملهم ويتخلصون من كثير من الوزن الزائد أي المشاعر السلبية التي جلبوها معهم واكتشفوا أنهم لم يعودوا بحاجة حقيقية إليها.

لغة الرياضة

118

يمكن للرياضة ومصطلحاتها تشجيع العمل الجماعي

يستخدم السيد دوج ماك كالم ، (وهو مستشار تدريب ابداعى) لغة كرة القدم في استعارة مجازية لتحسين عمل الفريق في قاعة الدرس وفي الأداء الوظيفي لاسيما المصطلحات التي تشير الى اشياء ضارة وغير بناءة مثل:

الامساك بالخصم واعاقته:

ويقصد بها منع الآخرين المشاركين في المجموعة من تطوير وتنمية الأفكار والأنشطة بطرق ابداعية وذلك من خلال استعمال الفاظ سلبية مثل: " نعم ولكن " أو " لقد جربنا هذا من قبل " .

والعقوبة على هذا التصرف (ضربة الجزاء) أي فقد الابداع .

فقدان التحكم:

ويقصد بها إهمال حماية الفريق وذلك بفقدان عناصر هامة مثل عدم الإصغاء أو قلة الطموح وانخفاض مستوى التطلعات أو ضعف التشجيع أو تبادل المعلومات بشكل غير صحيح .

العقوبة (ضربة الجزاء) أي الاستياء والإحباط والفضل .

اللعب المباشر والسريع:

ويقصد بها الاتصاف بالمرونة اللازمة في بعض المواقف والاستمرار في التعلم من خلال التجارب والخبرات وتقليص الجمود واللامبالاة إلى الحد الأدنى .

النتيجة : سرعة تغيير مناخ وأجواء الموقف لصالح الفريق .

(فبمجرد اتخاذ القرار يصبح من غير المقبول على الإطلاق نوم المتسبب فيه بل يجب على الجميع دعمه) .

عمل الإعاقة أو الستار لحماية وخدمة زملائنا في الفريق:

ويقصد بها تشجيع الأعضاء الآخرين في الفريق على الوصول إلى النجومية والتميز من خلال الإشادة بإنجازاتهم وقدراتهم ومساعدتهم في تحقيق أهدافهم .

النتائج: زيادة التشجيع والتحفيز ومشاعر الاهتمام والأمان والمزيد من النجاح .

ثمان طرق لشد الانتباه



1

وصف الحدث (وصف حدثاً أو حادثاً أو قصة)

2

رفع الأيدي (اسأل أسئلة تتطلب رفع الأيدي)

3

توجيه الأسئلة (وجه الأسئلة للجمهور)

4

بذل الوعود (أعط وعوداً بأنهم سيتعلمون معلومة أو مهارة هامة)

5

إشاعة المرح (استعمل النكات وامزح مع الجمهور بأدب)

6

الجميل التحفيزية أو الاستثنائية (مثلاً : سأتحدى الجميع أن يحل هذه المشكلة خلال ١٠ دقائق)

7

الإحصائيات غير العادية (مثلاً : نسبة الإبداع لدى الأطفال تنزل من ٩٠% إلى ١٠% خلال سنة واحدة بعد دخولهم المدرسة)

8

المساعدات المرئية (استعمل الشفافيات والكمبيوتر واللوح وغيرها من الوسائل البصرية) .

خمسة طرق لقتل الجوافز للتعلم

المبدأ الرئيسي: التعلم يتناسب طردياً مع الجوافز لدى المتعلم
التعريف الرئيسي: الجافز هو الدافع داخل الإنسان الذي
يحركه نحو العمل



1

اجعل..... الشخصية قليلة مع المشاركين

2

لا تشجع..... من الحضور

3

..... أي تصرف خاطيء من الحضور

4

اجعلهم يشعرون بال..... عندما يسألون أثناء الدرس

5

افترض أن المشاركين سيفهمون بسرعة ما تعلموه منك ولذلك

لا تعط.....

كيف نحفز الكبار؟

- 1 أوجد شعورا بال..... لهذا الموضوع
- 2 أوجد شعورا بالالتزام..... تجاه الموضوع
- 3 أوجد..... وحافظ عليه
- 4 اجعل المهارات والخبرات المعروضة.....
- 5 وشجع وقدر.....
- 6 أوجد روح..... السليم
- 7 كن أنت..... للموضوع
- 8 ركز على..... البعيدة
- 9 اكتشف..... الشخصية
- 10 ركز على..... الشخصية
- 11 أعط الحضور فرصة.....

كيف يمكن إثارة الدوافع للمشاركة لدى الكبار

122

122

1 توضيح الحاجة والضائقة. والأهداف البعيدة.

2 تنمية الشعور بالمسؤولية الشخصية لديهم وتحقيق حاجاتهم.

3 ربط الخبرات التعليمية بالحياة اليومية.

4 تنمية المنافسة الشريفة والروابط الشخصية بينهم.

5 كن أنت متحمساً وحافظ على الإثارة لديهم.

6 امنحهم فرصة الاختيار (للمواد ، أو المواضيع المطروحة) .



الباب الرابع



طرق التدريس والتعليم

الوسائل السمعية والبصرية

الفصل الأول

الألفاظ

الفصل الثاني

الألعاب والتمارين

الفصل الثالث

الحكاية

الفصل الرابع

طرق تدريسية

الفصل الخامس

هذا هو أكبر أبواب الكتاب لأن التمكن من طرق التدريب وتعلم طرق جديدة سيساهم بشكل كبير في تفعيل عملية التعلم والتدريب. وقد جمعت لكم عدداً ضخماً من التمارين الجديدة والطرق الفعالة التي ستساعد المعلم أو المدرب على إيصال المعلومات بأسلوب فعال يوجد جواً مرحاً وفعالاً يشجع الحضور على المشاركة ويساهم في تركيزهم ومتابعتهم مع تحقيق أهداف التعلم في الوقت ذاته.

• ويدور الفصل الأول حول الوسائل السمعية والبصرية وهي هامة جداً في رفع مستوى الفهم والتذكر، وقد جمعت لكم في هذا الفصل مجموعة من التمارين والنصائح الهامة في كيفية استعمال هذه الوسائل بطرق إبداعية مبتكرة وأساليب فعالة.

• أما الفصل الثاني فهو حول الألفاظ وهي هامة جداً في تحريك الفصل وإضافة جو من المتعة عليه كما أن استعمالها سهل ولطيف، ويحتوي الفصل على شرح لكيفية استعمال الألفاظ كما يحتوي على عدد كبير منها كنماذج يمكن استعمالها أو القياس عليها.

• ويتحدث الفصل الثالث عن التمارين التدريبية وهي في العادة تمارين طويلة وتحتاج إلى إعداد دقيق ومواد وتصوير أوراق ونحوها وكذلك تأخذ وقتاً قد يستمر في بعض التمارين لعدة ساعات. وفائدة هذه التمارين تكمن في أنها ممتعة وتشغل الوقت وتساهم في مشاركة الجمهور وتغطي عدداً من الأهداف دفعة واحدة. كما أنها تكشف أخطاء المشاركين فيتعلمون منها أكثر مما يتعلمون من تعليمهم الإجراءات السليمة مباشرة.

• ويشرح الفصل الرابع (المحاكاة) Simulation وهو أسلوب تدريبي لطيف حيث في كل تمرين تخيل لحالة معينة يتم توزيع المشاركين ليمثلوا أدواراً معينة بشكل جماعي أو كأفراد. ويتم قياس أدائهم ومن ثم تعليمهم من أخطائهم.

• وأما الفصل الخامس (طرق تدريبية) وفيه شرح لطرق التدريب المعروفة وبعضها غير مستعمل بشكل مناسب في العالم العربي. ومن ثم شرح كيفية تطويرها لتكون فعالة ومبدعة.

• والفصل السادس والأخير (طرق إبداعية) يقترح عدداً من الطرق الجديدة غير المنتشرة ويشرح كيفية استعمالها لتساهم في عملية تطوير التعليم والتدريب وجعله أكثر متعة وإثارة.

الفصل
الأول

الوسائل السمعية والبصرية



الباب
الرابع

طرق التدريب والتعليم

اتباع بعض القواعد البسيطة يعزز عملية تقديم العروض

سيكون للوحات الشفافة أو شرائح الكمبيوتر التي تستخدمها أثراً أعظم ومظهراً أفضل إذا تذكرت الإرشادات التالية:



ترتيب المكان والشاشة:

- عرض القاعة = 6 × عرض الشاشة (الغرفة التي يبلغ طولها 12 متراً تتطلب شاشة بعرض 2 متراً).
- صف المقاعد الأمامية يبعد عن الشاشة بمسافة عرض شاشتين على الأقل: (الشاشة التي يبلغ عرضها 2 متر يجب أن يبعد الصف الأول منها مسافة 4 أمتار على الأقل)، حيث يسمح ذلك بوضع الأجهزة في مكان بعيد عن مقاعد المشاركين.
- الصف الأخير من المقاعد يجب أن لا يبعد لمسافة أكثر من عرض ست شاشات: (الشاشة التي يبلغ عرضها 2 متراً تعني أن الصف الأخير يجب أن لا يبعد أكثر من 12 متراً عنها).
- يجب أن لا يزيد عرض أي صف من المقاعد عن نفس مسافته من الشاشة: (فإذا كان الصف يبعد 4 أمتار من الشاشة، فيجب ألا تكون كراسي هذا الصف أعرض من 4 أمتار، وإن كان صف الكراسي يبعد 8 أمتار عن الشاشة فيمكن وضع كراسي مجموع عرضها لا يزيد عن 8 أمتار وهكذا).
- يجب أن لا يقل ارتفاع أسفل الشاشة عن متر واحد من الأرض. (مما يجعل أسفل الشاشة أسهل في القراءة حين يجلس المشاركون خلف بعضهم البعض).
- الصورة المعروضة يجب أن تملأ الشاشة تماماً (حرك جهاز العرض للتأكد من ذلك).

وضوح القراءة:

- حدد منطقة العرض على الشفافية بمقدار 9.5×7.5 بوصة (على الشفافية وليس الشاشة).
- الحد الأدنى لحجم الحروف = ٢٥٠ بوصة.
- اجعل حجم الحروف مختلفاً لتوضيح الأهمية النسبية للمعلومات.
- استخدم نفس نوع الحروف في مجموعة من الوسائل الإيضاحية المرتبطة ببعضها البعض.
- ضع مسافات بين الكلمات (فبعضها لن يكون واضحاً إذا التصق بكلمة أخرى).
- اترك بين كل سطرين من الكتابة مسافة تعادل حجم الحروف.
- استخدم خمسة أو ستة كلمات في السطر، خمسة أو ستة أسطر لكل شريحة مرئية، كحد أقصى.
- تجنب الكتابة الجانبية أو العمودية.

محتويات الشفافيات:



- 1 ركز على فكرة واحدة لكل شريحة مرئية.
- 2 أبرز النقاط الأساسية.
- 3 استخدم علامات ✓ والنقاط، أو الإشارات لإبراز النقاط غير المتتابعة.
- 4 اجعل لوحاتك المرئية "واضحة" بقدر الإمكان باستخدام الرسوم البيانية، والصور التوضيحية، والصور الفنية.
- 5 تجنب تصوير الصفحات من كتاب وتحويلها إلى لوحات مرئية.

عشرة أسباب لاستعمال المساعدات المرئية

1 جذب الاهتمام والحفاظ عليه

2 تقوية الأفكار الرئيسية

3 تأكيد الكلمات المنطوقة

4 الحد من عوامل سوء الفهم



5 زيادة التذكير

6 إضافة لمسات فنية

7 توفير الوقت

8 المساعدة في تنظيم أفكار المدرب

9 التأكد من تغطية النقاط الجوهرية

10 تدعيم الثقة بالنفس للمدرب

اختبار قواعد استعمال الشافيات

إرشادات : املأ الفراغ فيما يلي : (الإجابة في آخر الكتاب)

- 1 اختر
..... بعناية
- 2 استعمل
..... مع الكلمات
- 3 استعمل عدة
.....
- 4 فكرة
..... لكل شافية
- 5
..... بعض الشافية أو أبرز بعض ما فيها
- 6 شافية جديدة كل
..... ثانية
- 7 تجنب
..... العمودية
- 8 لا تستعمل أكثر من
..... للخطوط
- 9 ضع
..... أمام كل نقطة جديدة
- 10 استعمل قانون ال
..... أقدام
- 11 استعمل اللون المناسب لل
.....
- 12 ضع
..... فوق الشافية للمواد المعقدة
- 13 لا تستعمل
..... صعبة القراءة

383 ستجد الإجابة في صفحة

فائدة استعمال الألوان

1

ترفع نسبة التعلم والتذكر ما بين ٥٥ إلى ٧٨٪.

2

تزيد الضمير بنسبة ٧٣٪.

3

تزيد الرغبة في القراءة بنسبة ٨٠٪.

4

ترفع نسبة المبيعات أو قبول الأفكار ما بين ٥٠ إلى ٨٥٪.



الأسئلة السبع لقاعدية الوسائل المرئية

هل الوسيلة واضحة أم مؤذية للعين؟

1

هل يمكن فهم الكتابة فيها وتعبيرات الصور؟

2

هل تعرض فكرة واحدة فقط؟

3



هل هي مناسبة للشرح؟

4

هل تشد الاهتمام؟ وهل فيها إبداع؟

5

هل تتميز بالبساطة؟ أم هي مملوءة بالكلمات والصور
وليس فيها فراغات؟

6

هل تتميز بالدقة اللغوية والفنية؟

7

اسمع المسجل

128

افهم الزبون بالتحليل الصحيح لما يقول

« كاثرين باول » تقارير الأخبار المسجلة لإيجاد وعي بأهمية « أتيكيت » الهاتف الصحيح، حيث تقوم « باول » بإسماع المجموعة تسجيلاً لخبر من الجريدة ثم تطلب من المجموعة أن تخبرها ماذا سمعت، ويعطى لكل شخص فرصة لشرح ما سمع، ويظهر النقاش عادة أن هناك تفسيرات وتصورات مختلفة للمقال، وترتبط هذه الاختلافات مباشرة بالتدريب على « أتيكيت » استخدام الهاتف وكيف يمكن للمتدربين أن يفسروا أو يسيئوا تفسير ما يقوله العميل عبر الهاتف. وكيف يجب عليهم أن يستوضحوا مقاصد العميل ويتأكدوا مما يريد قبل أن يتصرفوا.

تستخدم



الخبراء حين يؤدون أعمالهم يعتبرون قدوة ومحضين أقراباً للجدد



توفر التسجيلات الصوتية لموظفي خدمة العملاء القداماء وهم يردون على المكالمات الهاتفية الحقيقية أمثلة عملية رائعة للمتدربين الجدد، وفقاً لـ «سوزان فريدمان».

«فريدمان» أفضل موظفي خدمة العملاء وهم يتعاملون مع مجموعة من المواقف الهاتفية الحقيقية. يعطي هذا التسجيل المشاركين الخبرة العملية للانتباه للأمور التي يجب أن يقوموا بها عند التعامل مع العملاء ثم يعقب الاستماع للأشرطة وقت لإجراء التمارين، وأخيراً يتم تسجيل المشاركين أنفسهم كي يتمكنوا من سماع وانتقاد أنفسهم.



إنتاج الأفلام

130

1

الإنتاجات السينمائية الفردية تثبت المعلومات

عندما يصنع المشاركون أفلاماً لبقية الصف يتعلمون بطريقتين، فهم يراجعون المعلومات عند تحضير الموضوع للفيلم وأيضاً عبر مشاهدة أفلام قام بها آخرون.

المشركون في مؤتمر مبيعات (أم سي أي) يبتكرون أفلاماً فردية قبل حضورهم. ثم يتم تخصيص جزء من المؤتمر على أنه مناقسة ما بين الأقسام لأفضل فيديو للعام. وتعرض الأفلام خلال مؤتمر المبيعات ويصوت المشاركون لأفضل فيلم.

تدخل درجة كبيرة من الإبداع والمشاركة في ابتكار هذه الأنواع من الأفلام، وهي كفيلة بأن تحقق للبرنامج نجاحاً مدهشاً.

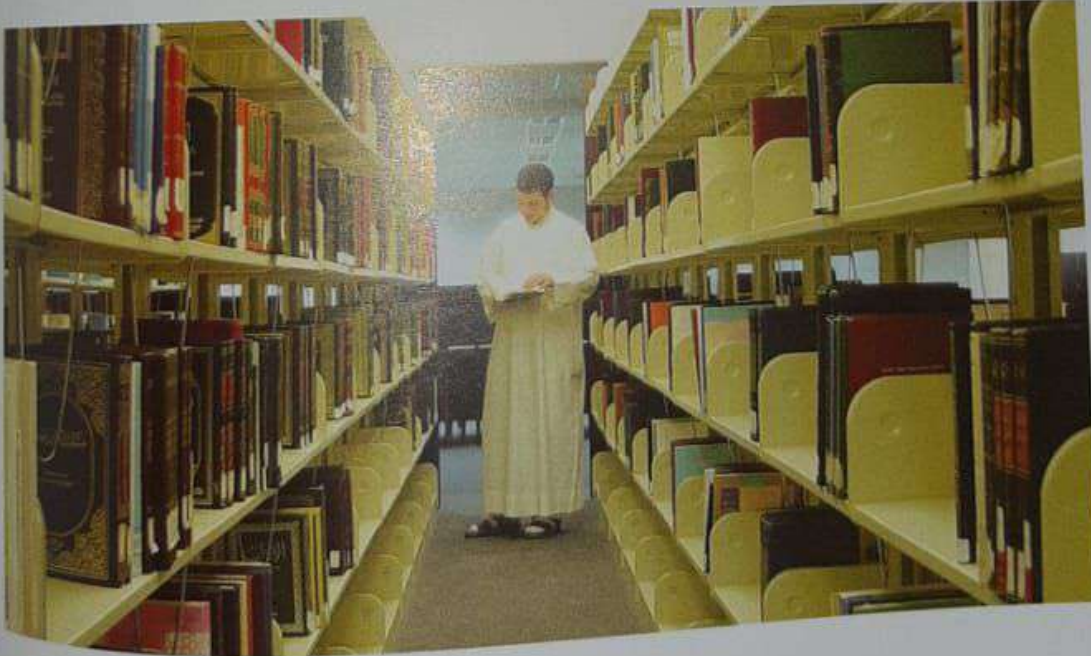
المكتبات مصدر للأفلام

130

2

المكتبات المحلية مصدر رخيص لأفلام التدريب المفيدة

يمكنك زيادة ميزانية تدريبك من خلال الاتصال الدائم بنظام مكتبة الجامعة أو المكتبة العامة المحلية. وتحوي معظمها الآن أفلاماً وشرائط سمعية وشرائط فيديو لمشاهدتها برسوم رخيصة أو مجاناً. وفي العادة ستجد عدداً كبيراً من الأفلام الملائمة للتدريب.

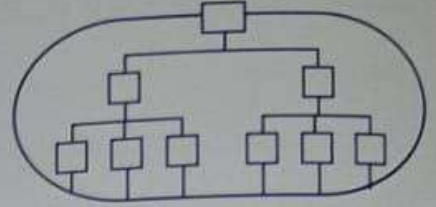


صور فكاھية لشرح الهياكل التنظيمية

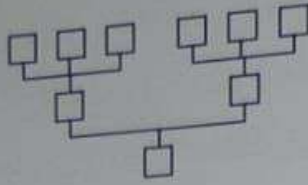
131

رسم فكاھي كمقدمة للحديث حول الهياكل التنظيمية

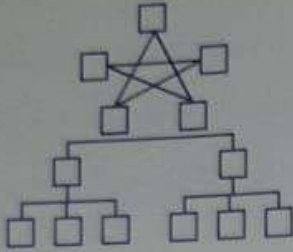
أمريكي



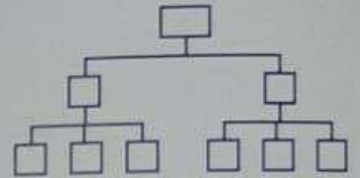
بولندي



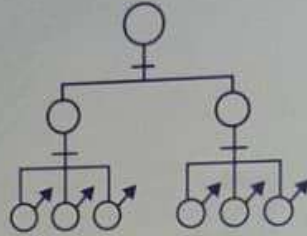
روسي



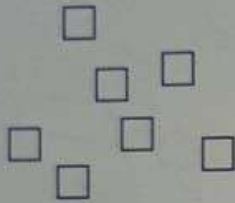
تقليدي



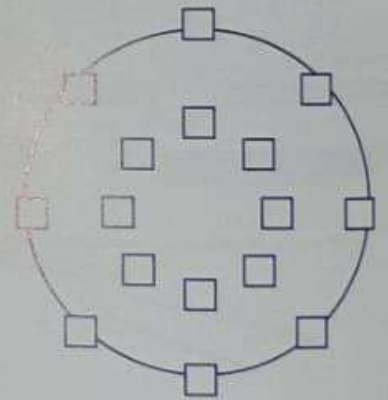
تحرير المرأة



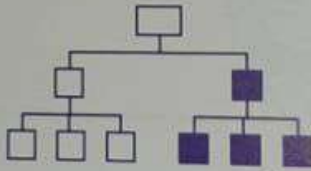
عربي



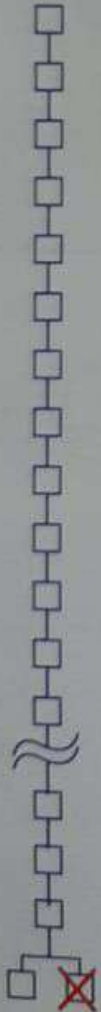
الأمم المتحدة



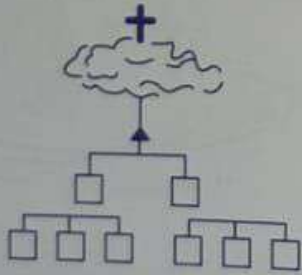
تميز عنصري



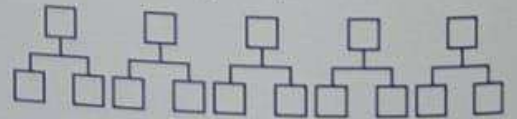
عسكري



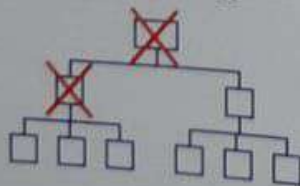
الفاتيكان



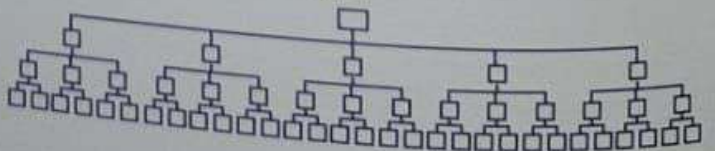
إيطالي



أمريكا الجنوبية



صيني



الكاريكاتور

البحث عن رسومات كاريكاتورية ذات صلة بتنعش
الجلسات وتشد انتباه المتدربين

غالباً ما تُعدّ الرسومات الكاريكاتورية المأخوذة من الصحف أو المجلات مصدراً جيداً
لعرضها من خلال الشفاهيات أو الكمبيوتر. يقوم بول روبنسون، (مدير التدريب على
النوعية في محركات طائرات جي إي) بإشراف المتدربين في البحث عن هذه الرسوم.

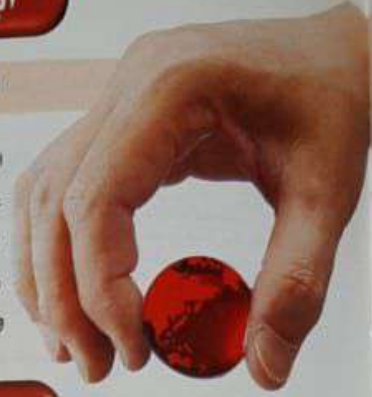


ويقدم جوائز صغيرة للمشاركين الذين يوفرون رسومات كاريكاتورية يمكن استخدامها
في جلسات التدريب التي يقوم بها. وتوفر له هذه الطريقة مصدراً خصياً للرسومات
الكاريكاتورية التي يمكنه استخدامها لتوضيح نقطة ما وإبقاء تقديماته حية كما يقوم
بتشجيع المشاركين القدامى على البقاء على اتصال به بإرسالهم أية رسوم جديدة يقعون
عليها.

ابتعد عن الأحمر

اللون الأحمر مزعج ولا يراه أصحاب عمى الألوان

استخدم اللون الأحمر بحذر- فعند الذكور البالغين الذين يعانون مشاكل عمى الألوان يُقدَّر بنسبة 4 بالمائة (المشكلة أقل لدى الإناث 1) ونتيجة لذلك، قد يشكل الأحمر مشكلة لتمييزه، ويراه هؤلاء غالباً كأنه بني أو رمادي فاتح، بينما يمكن مشاهدة الألوان مثل الأزرق المخضر والأخضر والبنفسجي والأسود والأزرق بطريقة أسهل من قبل الجمهور.



متى تستعمل الشفافية؟

خمس اقتراحات حول وقت استخدام الشفافية في الصف

صار عرض الشفافية باستعمال برنامج Power Point في متناول كل مستخدم كمبيوتر. لكنه أثار أسئلة عديدة من قبل المتدربين وعادة ما يكون السؤال الأول، متى ينبغي استخدام المساعدات المرئية؟ هذه المعلومات الخمس من «3M، سانت بول»، تشير إلى أوقات وأسباب استخدام المساعدة المرئية:

1- استخدم المرئيات لتستقطب انتباه الحضور. ابدأ الاجتماع بشيء يلفت الانتباه حقاً مثل رسم كاريكاتوري أو قول مشهور.



2- استخدم المرئيات للتأكيد على نقاط أساسية في الدورة. اسأل نفسك، ما هي المسائل الثلاث إلى الخمس التي يفترض بالمشاركين تذكرها عند مغادرتهم؟ واعرضها على الشاشة.



3- استخدم المرئيات لتقديم بيانات إحصائية صعبة في صيغة سهلة القراءة مثل رسم أعمدة بيانية أو خريطة.



4- استخدم المرئيات لمقارنة البيانات مثل المبيعات مقابل أحوال الطقس أو التوجهات طوال الوقت.



5- استخدم المرئيات لإظهار صور لأشياء كبيرة جداً أو صغيرة جداً لعرضها في الاجتماع مثل آلة كبيرة أو شريحة ذاكرة كمبيوتر.



كاميرة الفيديو

كاميرة الفيديو يمكنها تكبير التفاصيل للحضور الكبير

تتعاون التقنية العالية بالتقنية البسيطة عندما يكون الجدول البياني أفضل وسيلة لا يصلح المعلومات لصف كبير جداً بحيث لا يمكن للجالسين في الصفوف الأخيرة قراءة ما تكتبه على اللوح أو الأوراق الكبيرة. فكر باستخدام كاميرة فيديو لبيت الصور على شاشة عريضة. تعد هذه أيضاً تقنية فعالة لإظهار أي مواد صغيرة قد ترغب في استعمالها لإيضاح بعض النقاط الوثيقة الصلة بالموضوع ويمكن استخدام هذه التقنية لجموعات تحوي ١٠٠ شخص أو أكثر.



البالون الورقي

فن البالون يعزز استخدام اللوحات الورقية

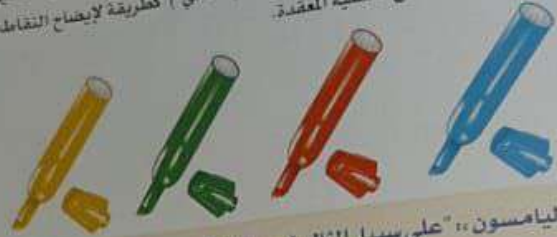
يمكنك وضع لوحة جذابة عند استخدام اللوحة الورقية من خلال استخدام هذه الطريقة التي أنت بها «جاين جالانكا» (مسؤولة التدريب لدى خدمات البرتا للسلامة العامة) حيث تقوم «جالانكا» بتحديد المفاهيم الخمسة أو الستة التي تود عرضها على لوحاتها، ثم تقوم بقطع أوراق ملونة على شكل بالونات وتكتب فكرة واحدة على كل منها. ثم تضع شريطاً لاصقاً من الوجهين على البالونات، وعندما تعرض كل فكرة أثناء المحاضرة تلتصق البالونات على اللوحة الورقية، مما يضيف جواً من الألوان والتنوع ويضيف شيئاً جديداً أثناء العرض.



التقنية بالألوان

الألوان تبعث الحياة في الموضوعات التقنية

لا تقلل من أهمية تأثير الألوان على الشرائح المعروضة أو اللوحات الورقية التي تستعملها في دوراتك حتى لو كانت تقنية ومتخصصة فاستخدام الألوان سيغني جواً من الحيوية على المفاهيم المجردة. وهذا هو ما يقوم به «تود وليامسون» (المدرّب في شركة "إي تي اند تي") كطريقة لإيضاح التقاعد التي قد تضع أثناء الشرح وخاصة في المواضيع التقنية المعقدة.



ويقول «وليامسون»، «على سبيل المثال، لو حاولت توصيل بعض المعلومات التقنية الدقيقة حول مسار دائرة كهربائية، فسوف أستخدم صوراً معروفة بالألوان مختلطة وعندما سيكون فهم المعلومات أسهل بكثير حين يتمكن الأفراد من الإشارة إلى البيت الأحمر، أو الدائرة الصفراء، أو المربع الأخضر، مثلاً.. مما سيسهل عليهم التعليق والسؤال والفهم».

الشفافيات الملونة

استخدم الشفافيات الملونة لتجميل الشفافيات المكتوبة

تبدو الأوراق الشفافة غير الملونة مملة للجمهور، ولذلك إذا لم يتوفر لديك إلا الكتابة بالحروف السوداء على الأوراق الشفافة العادية، فكر في التكنيك الذي استخدمته «سيلفيا كينستيرج» (مستشارة العلاقات الإنسانية في تورونتو):

جهز لوحة شفافة ملونة فارغة المحتوى وضعها على سطح جهاز العرض العلوي (البروجكتور). عندئذ سوف تظهر كافة اللوحات الشفافة بخلفية ملونة. ويمكن قراءة محتوى اللوحات ذات الخلفية الملونة باستخدام ألوان جذابة في الكتابة، ويمكن تغيير الشفافية الملونة الفارغة بأخرى من لون آخر من فترة لأخرى لتحسين العرض.

محتوى الشريحة التالية

وضع الملاحظات على وسائل الايضاح المرئية يجعلك تتذكر
النقطة التالية



يلي نعرض فكرة من «كاثرين سي فايس» (المدرية في «نكوشيا بنك» غرب تورونتو، بمقاطعة أونتاريو في كندا) وتتلخص الفكرة في تعزيز ثقة المدرس في نفسه أثناء تقديم مادة جديدة أو عرض موضوع طويل. في الزاوية اليمنى السفلى لإطار كل لوحة شفافة أو شريحة كمبيوتر اكتب كلمة أو عبارة إرشادية بخط صغير تذكرك بمحتوى اللوحة التالية.

ذلك سيسهل تذكرك بالنقطة التالية بمجرد إلقاء نظرة سريعة على زاوية الشريحة ويسر تسلسل الحديث، وهذا الأمر مفيد للغاية خاصة إذا كنت غير متمكن من تسلسل الموضوع أو تشتت الانتباه لديك أثناء الحديث.

الفصل
الثاني

الألف

از



الباب
الرابع

طرق التدريس والتعليم

الألفاظ

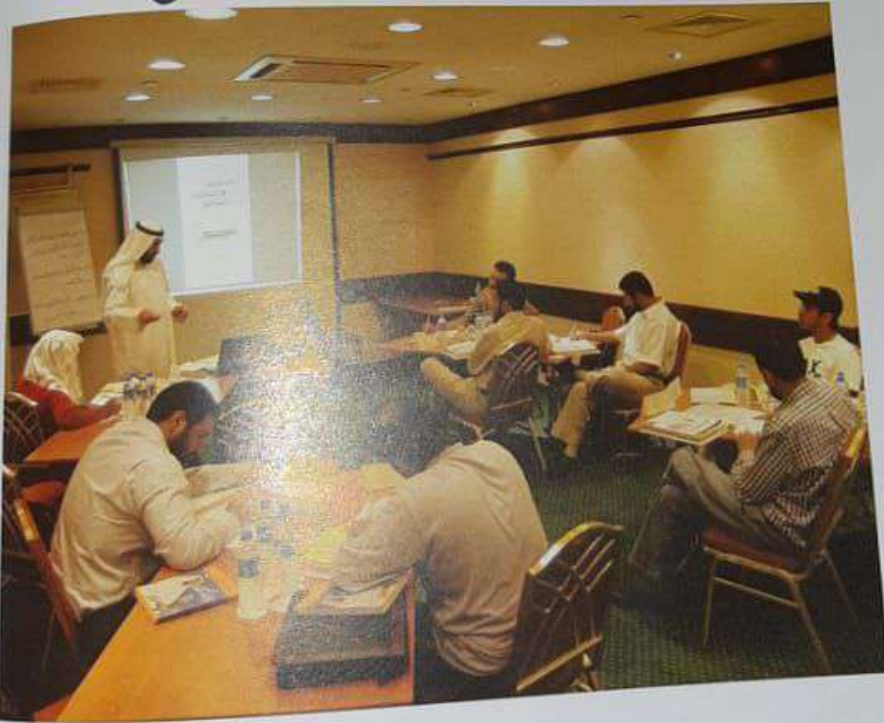
تقع هذه الأنشطة في فئة مستقلة بذاتها، إذ لا يمكن اعتبارها ألعاباً أو محاكاة بكل ما في الكلمة من معنى، ولكنها بالأحرى أفعال تبقي العقل في حالة انتباه دائم حتى يتوصل إلى الحلول الصحيحة. وبصفة عامة يمكن القول بعدم وجود قواعد أو قوانين من أي نوع تحكم هذه



النوعية من الألفاظ، ولكنها تترك المجال للمدرب كي يصمم قواعده وقوانينه الخاصة والتي تناسب كل جلسة تدريبية على حدة.



ولعل من أشهر نماذج هذه النوعية من الألفاظ تمارين توصيل النقاط والغالبية العظمى من تمارين الذكاء.



المنطق المفقود

140

140

هل يمكنك اكتشاف المنطق الذي رتبته الصور بموجبه ومعرفة الحيوان المفقود (مكان علامة الاستفهام)؟



384

ستجد الإجابة في صفحة



162

مربعات أعواد الثقاب

تتعلق هذه الألغاز بتحريك أعواد الثقاب لعمل أشكال مربعة جديدة. يحدد كل عامود رأسي عدد الأعواد التي يمكنك تحريكها. فيما يحدد كل عامود أفقي عدد المربعات التي عليك أن تعملها. (يمكن للمربعات أن تتقاطع أو يكون لها زوايا مشتركة). هي يمكنك حل الأحاجي الاثنا عشر كلها؟



• حرك 4 أعواد • حرك 3 أعواد • حرك عودين

- كون مربعين
في كل حالة
- كون 3 مربعات
في كل حالة
- كون 4 مربعات
في كل حالة
- كون 5 مربعات
في كل حالة

	change 2 matches	change 3 matches	change 4 matches
create 2 squares			
create 3 squares			
create 4 squares			
create 5 squares			



معدلات

ضع علامات (+) و (-) في المكان المناسب للوصول إلى المجموع المعطى،



$$10 = 6 \square 5 \square 4 \square 3 \square 12$$

$$0 = 5 \square 4 \square 3 \square 2 \square 2$$

$$7 = 1 \square 5 \square 2 \square 6 \square 7$$

$$9 = 4 \square 1 \square 3 \square 4 \square 5$$

$$8 = 1 \square 2 \square 5 \square 4 \square 8$$



الحشرة الذكية

تسعى الحشرة الموجودة أسفل الرسم إلى الالتقاء بصديقتها في الأعلى. كي تفعل ذلك سيكون عليها أن تقطع حقل الزهور الملونة. حيث يمثل كل لون اتجاهًا مختلفًا، إما للأعلى أو للأسفل أو يمينًا أو يسارًا. أما المربعات السوداء فهي حفر عميقة يجب تجنبها. هل تستطيع معرفة الاتجاه الذي يرمز إليه كل لون، واكتشاف الطريق الذي على الحشرة سلوكه لعبور الحقل؟



نمط المصفوفة

هل تستطيع معرفة منطوق هذه المصفوفة واكمالها بوضع الصورة المناسبة مكان علامة الاستفهام؟



145

المربع السحري

استخدم الأرقام المعطاة في الأسفل لإكمال المربع السحري بحيث يكون مجموع جميع الأعمدة الأفقية والعمودية يساوي ٣٠ في كل عمود .



	8		
		4	
1			

1 2 3 4 5 6 10 11 12 12 13 14 14

385

ستجد الإجابة في صفحة



وزع المال

146

146

ترك خالد مبلغ ٦٥٠ ديناراً لتقسم بين أحفاده الخمسة، وكلهم بأعمار مختلفة. علماً بأن المال سيقسم وفقاً للعمر، بحيث يتلقى كل طفل مبلغ ٢٥ ديناراً زيادة عن الطفل الأصغر منه.



كم ديناراً سيأخذ الطفل الأصغر؟

650



385

ستجد الإجابة في صفحة

مربع الوحوش السحري

أي من هؤلاء الوحوش الصغيرة يجب وضعه في المربع الأبيض الكبير؟



كتبت لكم الأستاذة سلوى، معادلة مثيرة جداً. ولكن لسوء حظكم قامت بوضع الأرقام من ١-٩ بالترتيب الخطأ. عليكم أن تعيدوا ترتيب هذه الأرقام بحيث تصبح المسائل الأربعة المبيّنة هنا صحيحة. (هناك ثلاث مسائل أفقية وواحدة عمودية). (غير أماكن الأرقام ولا تغير أماكن العلامات).

$$1 - 2 = 3$$

$$4 \div 5 = 6$$

$$7 + 8 = 9$$



الأرقام الناقصة

ما هي الأرقام الثلاثة الناقصة التي يجب وضعها بدلاً من علامات الاستفهام؟ وما منطقك في ذلك؟

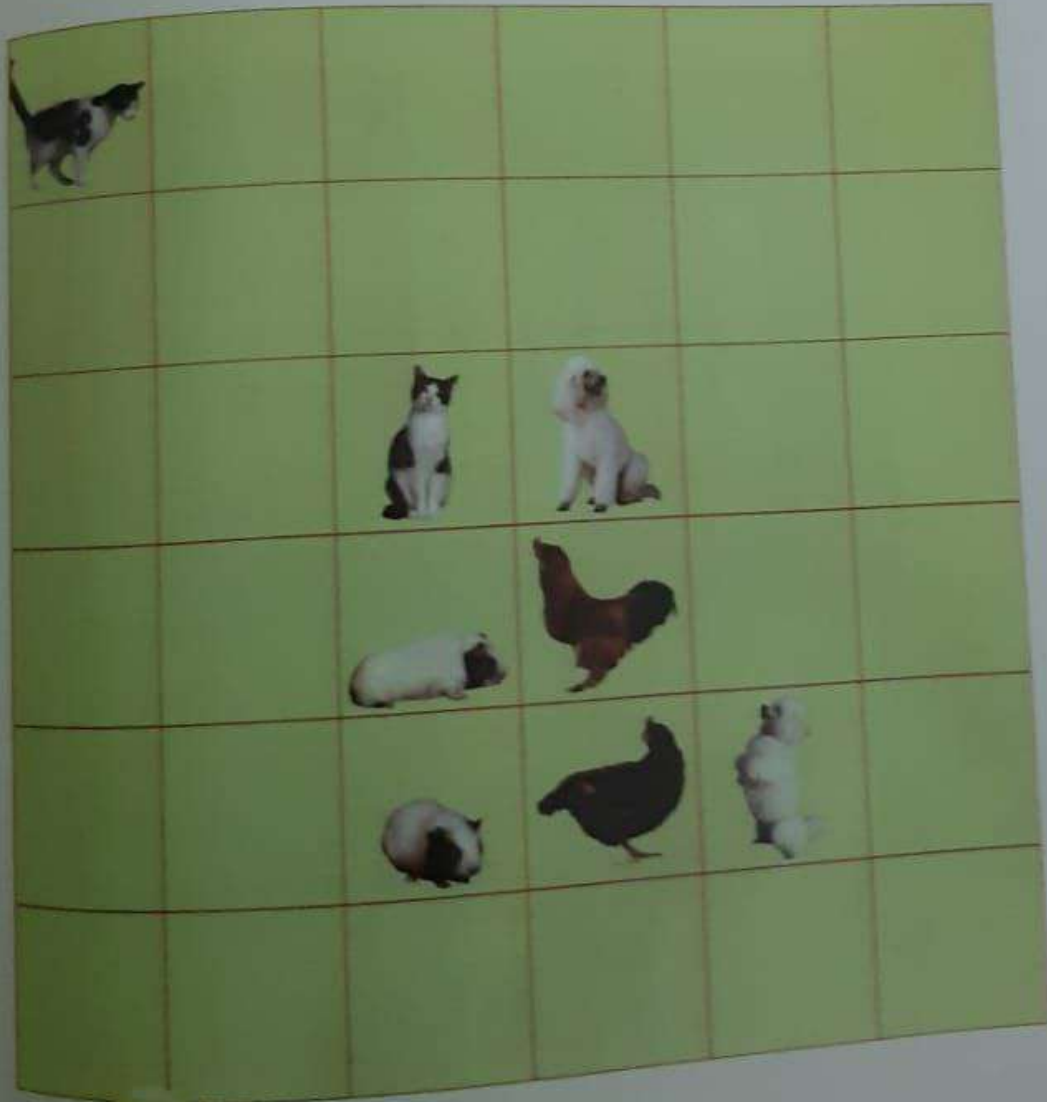


الأسوار

150

حل

هل يمكنك أن تبني أسواراً فوق الخطوط بحيث يكون لكل نوع من الحيوانات الأربعة حظيرة متماثلة في الحجم والشكل؟ (أي قسم هذا الشكل إلى 4 أقسام متشابهة حجماً وشكلاً بحيث يكون في كل قسم قطران أو كلبان أو فأران أو دجاجتان).



386

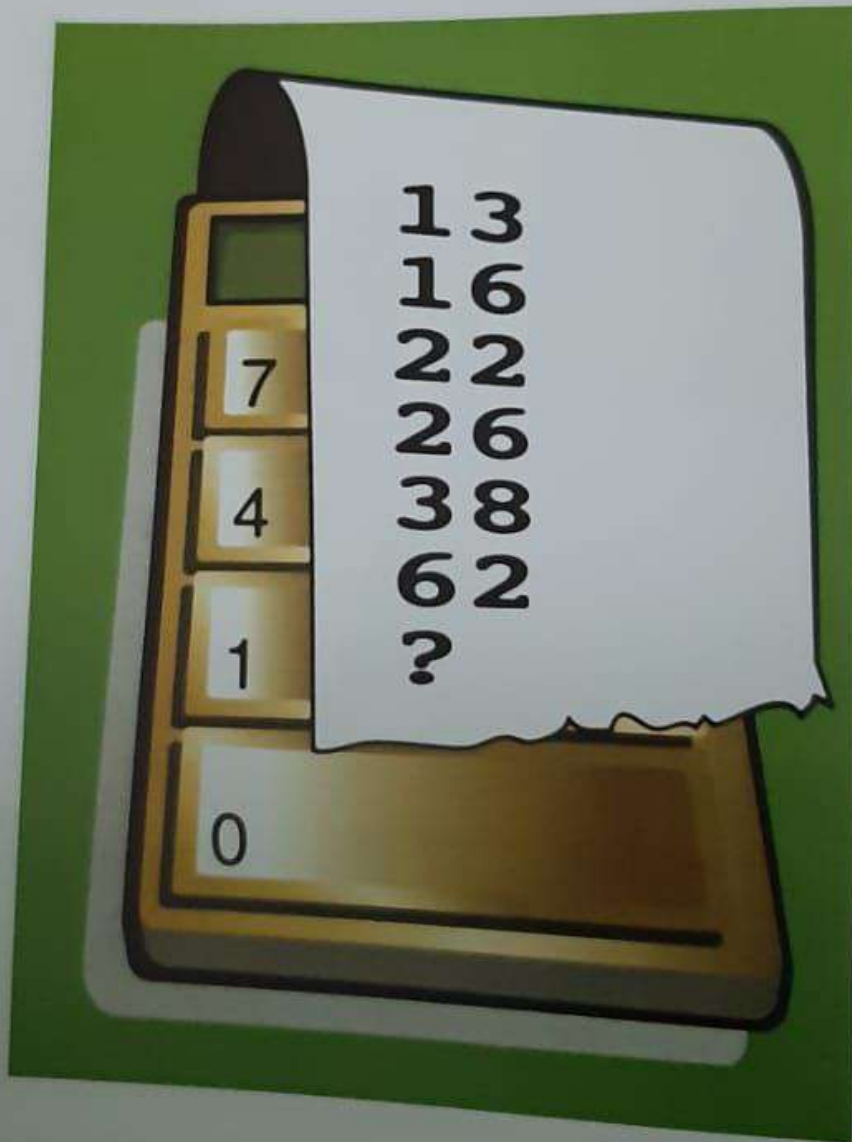
ستجد الاجابة في صفحة



172

الرقم التالي

هذه السلسلة من الأرقام تبدأ بالرقم ١٣ ثم تتوالى الأرقام وفق نظام معين. فما هو الرقم التالي في هذه السلسلة (الذي يجب وضعه مكان علامة الاستفهام)؟



الكسر التالي

152

174

ما هو الكسر الذي سيكمل هذه السلسلة (مكان علامة الاستفهام)؟



$\frac{3}{4}$	$\frac{4}{3}$	$\frac{6}{8}$	$\frac{24}{18}$	$\frac{72}{96}$	$\frac{?}{?}$
---------------	---------------	---------------	-----------------	-----------------	---------------



طريق الخيول

153



لكل حصان قيمة عددية من ١ إلى ٥، ومعظم أزواج الخيول مرتبطة بخطوط مرفقة بعلامة حسابية، هل تستطيع أن تمر على جميع الخيول بحيث تعطي العمليات الحسابية للخطوط أعلى مجموع ممكن؟
مثلاً: أحد الاحتمالات، $٥ + ٣ \times ٢ = ١٦ - ٤ = ٧$ ، وهو ليس أعلى رقم ممكن. فهل يمكنك أن تجد طريقاً آخر يعطي أعلى مجموع.



387

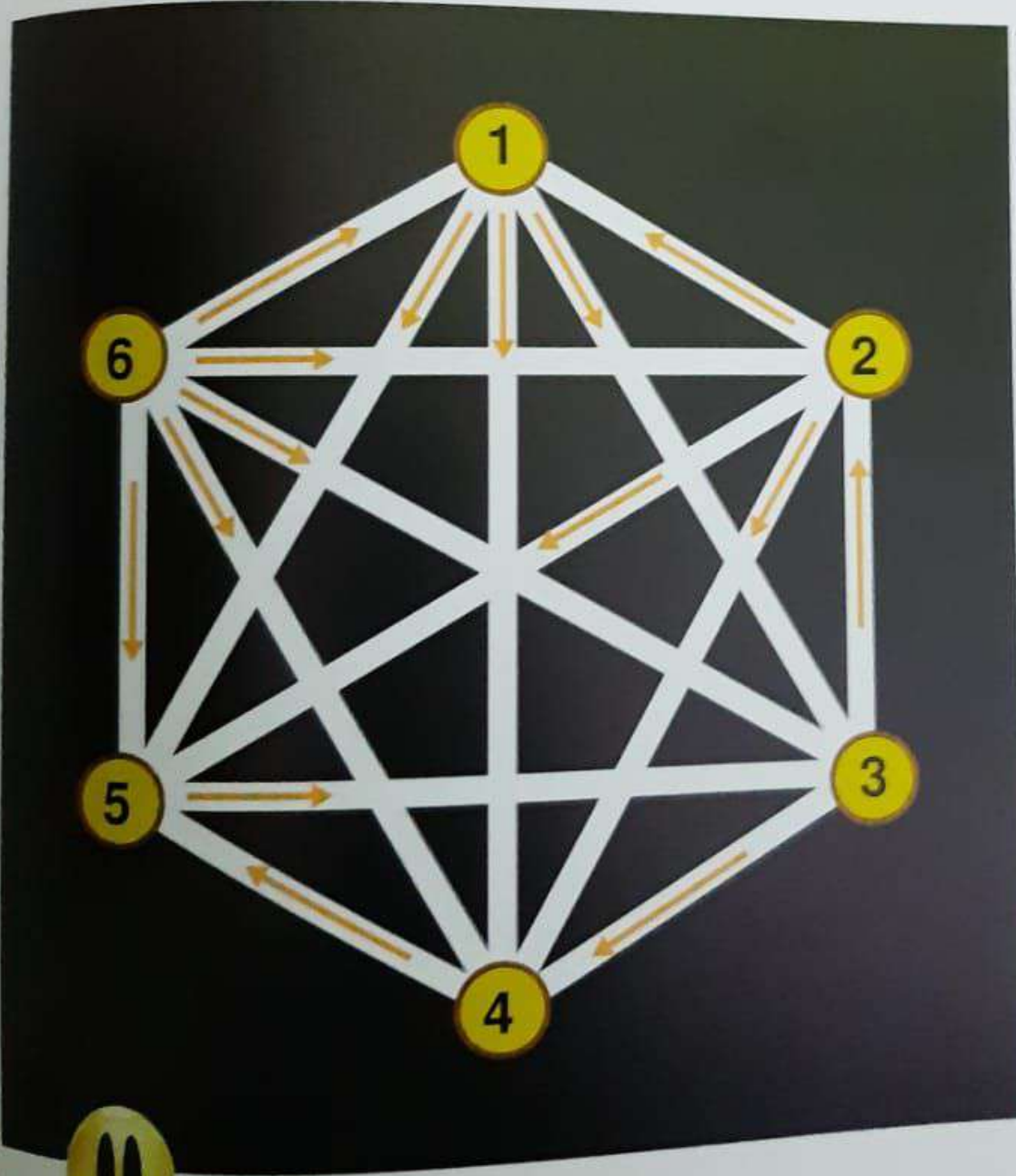
ستجد الإجابة في صفحة

175

كل طريق بين نقطتين مرقمتين يسمح بالسفر في اتجاه واحد فقط. محدد باتجاه السهم.



هل يمكنك أن تجد الطريق الذي يمر بك عبر النقاط الستة كلها بحيث تمر على كل نقطة مرة واحدة فقط؟ (يمكنك أن تبدأ من أي نقطة شئت)



محااربة الوحوش

أنت تشارك في لعبة تخيل الحقيقة حيث تعطى الفرصة لمحااربة إما ديناصور بروننتوسوروس واحد أو ثلاثة ديناصورات ستيغوساورس صغار على التوالي.

وأنت تعلم مسبقاً أن فرصتك في هزيمة البروننتوسوروس هي واحد إلى سبعة، فيما أن احتمالات هزيمة أحد الستيغوساورسات هي ٥٠٪ أي الخيارين ستختار؟



الأرقام المثالية

الرقم المثالي هو رقم يتشكل من مجموع الأرقام التي يمكن قسمته عليها.
بما في ذلك الرقم ١ (ولكن باستثناء الرقم نفسه).



الرقم المثالي الأول هو ٦، حيث يقبل القسمة على ١ و ٢ و ٣.

ونجد أن الرقم ٦ هو مجموع الأرقام ١ + ٢ + ٣.

وحتى الآن وجد علماء الرياضيات ٣٨ رقماً مثالياً.

هل تستطيع أن تعرف ما هو الرقم المثالي الثاني؟ وما هو الرقم المثالي الثالث؟

$$1 + 2 + 3$$

6



ستجد الإجابة في صفحة 157

قذيفة أخرى

157

179

تذكر رواية حرب قديمة أن بحارا وضع رأسه، خلال معركة بحرية حامية، داخل فتحة أحد ثتها في جانب سفينته قذيفة من نيران العدو. وكانت نظريته أن احتمالات أن تصيب قذيفة أخرى نفس المكان بالضبط يفترض أن تكون ضئيلة جدا. هل كان منطقته سليما وصحيحا؟



388

ستجد الإجابة في صفحة

179



179



ما هو شكل القاع

158



تخيل أنك تهبط إلى قاع مكعب مجوف يحتوي على قطع فيفيساء 6x6 والآن نظرتنا إلى المكعب من جهات مختلفة. يمكن مشاهدة أجزاء فقط من التركيبة في كل مرة كما هو موضح في الصور المختلفة لنفس المكعب. هل يمكنك أن ترسم شكل قاع المكعب؟



ستجد الإجابة في الصفحة 180

سحر الرقم ٤



هل تستطيع أن تعبر عن الأرقام من ٠ إلى ١٠ باستخدام معادلات تحتوي الرقم ٤ فقط؟

يسمح لك باستخدام أي من العمليات الحسابية الأساسية (الجمع، الطرح، الضرب، القسمة، والأقواس فقط).

وتستطيع أن تستخدم أي عدد تحتاجه من الرقم ٤.

مثلاً للتعبير عن الرقم ٧: $(4 \div 4) - 4 = 7$

حاول أن تجد أقصر الطرق للتعبير عن كل رقم

من صفر إلى ١٠؟

4

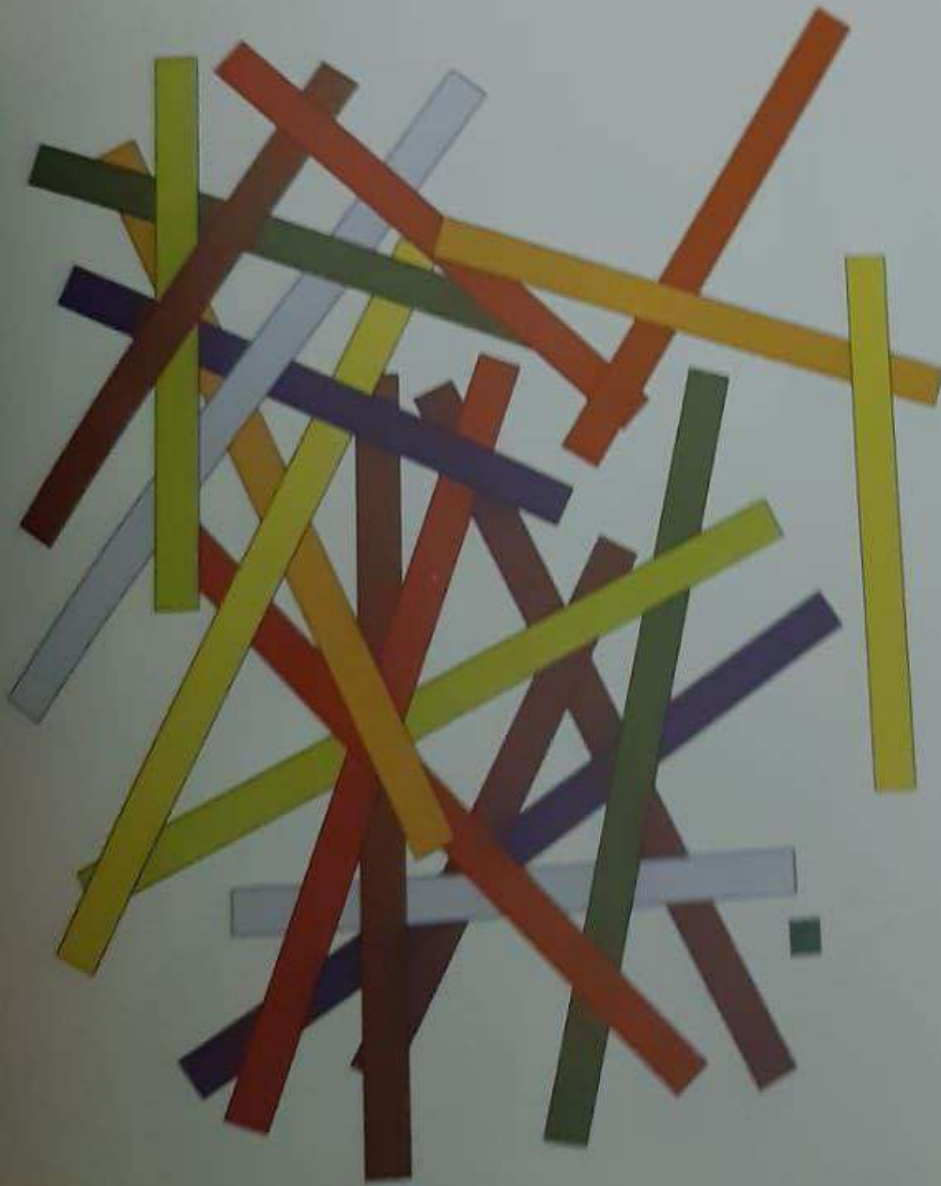


ارفع العصا

160

البرهان

في هذه الأحجية لا يمكن رفع أي عصا إلا إذا لم يكن فوقها أي عصا أخرى.
هل يمكنك اكتشاف التسلسل الذي ترفع به العشرين عصا الموجودة في
الرسم؟ أيضاً كم طول مختلف يوجد في الصورة للعصي؟



خروج المغلوب

يشارك ٥٨ فريقاً في دوري كرة قدم منظم بطريقة خروج المغلوب. (المهزوم يخرج من المسابقة والغالب ينتقل للمرحلة التالية) وهكذا حتى يبقى فريق واحد فقط.



كم مباراة يجب أن تلعب في هذا الدوري؟



حزام المظلة

162

11



تطلعت ملكة أفلام سابقة مؤخراً (للمرة الثالثة) ولم يبق معها إلا معطف فروع واحد، وهي عالقة في فندق فخم في « كان » ولا تتوفر لديها السيولة. وقد أوقفت إدارة الفندق التعامل معها بالدين أو الدفع الأجل وحولتها إلى وضعية الدفع المسبق. النجمة السابقة مستعدة للدفع ليوم واحد في كل مرة. وهي تتوقع وتنتظر دفعة نفقة خلال أحد عشر يوماً. ولكن إلى أن تصل الدفعة ليس لديها نقد بين يديها.

وقد أقنعت إدارة الفندق بقبول حلقة من حزامها الذهبي عن إيجار كل يوم، مع الاتفاق على أنه عندما يصل المبلغ سيكون بإمكانها شراء الحلقات واستعادتها. المشكلة هي أنه كونها تتوقع أن تستعيد الحزام قريباً فإنها لا تريد أن تقطعه أكثر مما يجب.

هل تستطيع أن تعرف الحد الأدنى لمرات القطع اللازم كي تستطيع دفع إيجار يوم إلى 11 يوم، كل يوم على حدة؟.

(المطلوب معرفة أماكن قطع هذه السلسلة بحيث يمكن أن تنقسم إلى أجزاء يمكن منها (مفردة أو مع غيرها) تشكيل الأرقام 1 أو 2 أو 3... إلى 11)



سمر الألعاب

163

لكل لعبة سعر، ومجموع كل خط عمودي وأفقي معطى لك، باستثناء
الخطين العمودي والأفقي الأخيرين.



هل تستطيع إيجاد المجموع الناقص (مكان علامتي الاستفهام) وكذلك
تحديد سعر كل لعبة؟

					16
					19
					17
					16
					?
22	12	18	16	?	00

390

ستجد الإجابة في صفحة

صناديق الأسهم المرقمة



الهدف من هذا النوع من الأحاجي هو وضع الأسهم في الصناديق وفقاً للقوانين التالية:

يجب أن تشير الأسهم إلى أحد اتجاهات البوصلة الرئيسية الثمانية (شمال، جنوب، شرق، غرب، شمال شرق، جنوب شرق، شمال غرب، جنوب غرب).

يجب أن يساوي عدد الأسهم التي تشير إلى كل رقم في المربعات الخارجية قيمة ذلك الرقم

(فالرقم ٢ يشير

له سهمان

والرقم ٥ لا

يشير له أي

سهم)، ويجب أن

يكون في كل

مربع سهم. المثال

الموضح في المربع

الأول يمثل

محاولة خاطئة

للحل. حيث

لا يمكنك وضع

سهم في المربع

الفارغ حسب

قوانين اللعبة.

ولأن أحد

مربعات الأرقام

ليس له سهم

يشير إليه.

هل تستطيع أن

تجد حلولاً كاملة لصناديق الأسهم المرقمة الفارغة.

2	1	1	0	0
				2
				1
				1
				1
				1
1	0	1	0	

0	2	1	1	0	0
1	↑	↘	↑	→	2
1	←	↑	→	↗	1
0	↖	↓		→	1
1	↖	↗	↘	→	1
1	1	1	0	1	0

7	0	2	0	3
				1
				0
				0
				2
				0
1	2	0		

0	0	1	0	1	0	0	0
							0
							5
							1
							2
							2
							1
0	3	1	6	2	2	2	1

هل تستطيع أن تجد حلولاً كاملة لصناديق الأسهم المرقمة الفارغة.

الفأر الجائع

165



هل يمكنك العثور على طريق كي يأكل الفأر جميع الخضروات ويخرج دون أن يدخل أي غرفة مرتين؟ (يجب المرور من خلال الفتحات فقط).



هزالتفاح

166

سؤال



إذا هزرت صحنًا كبيرًا
ملينًا بالتفاح من أحجام
مختلفة، ما الذي
سيحصل للتفاحات
الأكبر؟ هل ستتجمع في
الأعلى أم تنزل للأسفل؟



391

ستجد الإجابة في صفحة



الميزان الزنبركي

167

سؤال



قياس الوزن بميزان زنبركي، يعتمد
اعتماداً مباشراً على جذب
الجاذبية. إن امتداد الزنبرك
يتماشى مع القوة المسلطة عليه.
فمضاعفة الوزن تؤدي إلى مضاعفة
امتداد الزنبرك.



انظر إلى الرسم المرفق هنا. يبدو أن
الميزان يشير إلى أن السمكة تزن ١٠٠
كيلوغرام. هل يمكنك معرفة الوزن
الحقيقي للسمكة؟ (انتبه أن الطرف
الأخر للحبل مثبت في الأرض)

ما هو الوزن الصحيح للسمكة؟

391

ستجد الإجابة في صفحة



188

168

الخاتم المفقود

لقد أحكمت إغلاق آخر صندوق صغير من الصناديق التسعة المتشابهة تماماً، لتكتشفي أن خاتمك الأمام قد سقط بالخطأ في واحد من هذه الصناديق. وأنت لا تودين إعادة فتح جميع الصناديق، ولا يمكنك تمييز الوزن بدون ميزان حساس. هل يمكنك معرفة أي الصناديق يحتوي على الخاتم باستعمال ميزان ذو كفتين مرتين فقط؟



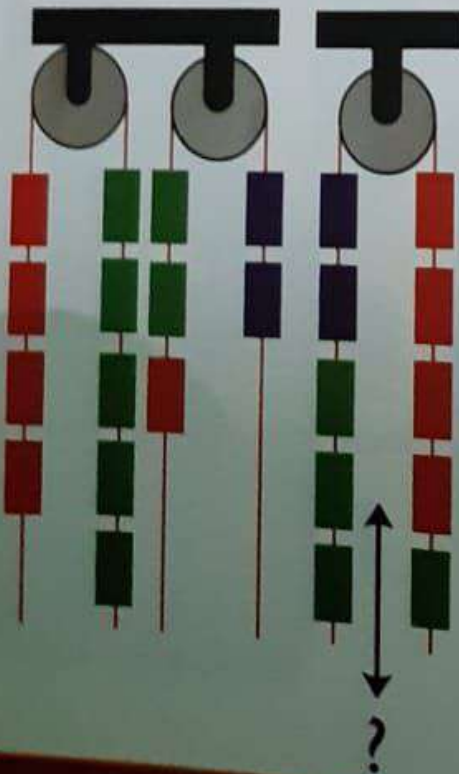
392

ستجد الإجابة في صفحة



169

توازن



وضعت ثلاث أنواع مختلفة من الأوزان على البكرتين الموجودتين إلى يسار الصورة فتوازنت في كل حالة من الحالتين. الأوزان نفسها استخدمت بترتيب مختلف على البكرة إلى يمين الصورة. هل هذه الأوزان متوازنة، أم أن هناك جانب أثقل من الآخر؟



392

ستجد الإجابة في صفحة



189

ضفدع في البئر

170

سقط الضفدع في بئر عمقه ٢٠ متراً. وهي كفاحه للخروج من البئر تقدم الضفدع في نهار اليوم الأول مسافة ثلاثة أمتار على جدران البئر للدرجة ولكن أثناء الراحة خلال الليل تراجع الضفدع مترين إلى الأسفل. وتكرر ذلك في الأيام التالية. هل تستطيع معرفة كم يوم يحتاج الضفدع للهروب من البئر؟



392

ستجد الإجابة في صفحة



الزجاجة الغواصة

171

املا زجاجة بلاستيكية بالماء إلى حافتها. ثم ضع زجاجة صغيرة بدون غطاء داخل الزجاجة الكبيرة. بحيث تسمح بمقدار كاف من الماء في الزجاجة الصغيرة بحيث تطفو مقلوبة. أغلق الزجاجة الكبيرة بإحكام. هل تستطيع أن تخمن ماذا سيحدث للزجاجة الصغير عندما تضغط بيدك على وسط الزجاجة الكبيرة؟ هل سترتفع أم تنزل أم تبقى مكانها؟



393

ستجد الإجابة في صفحة



190

الخط

172

الخط

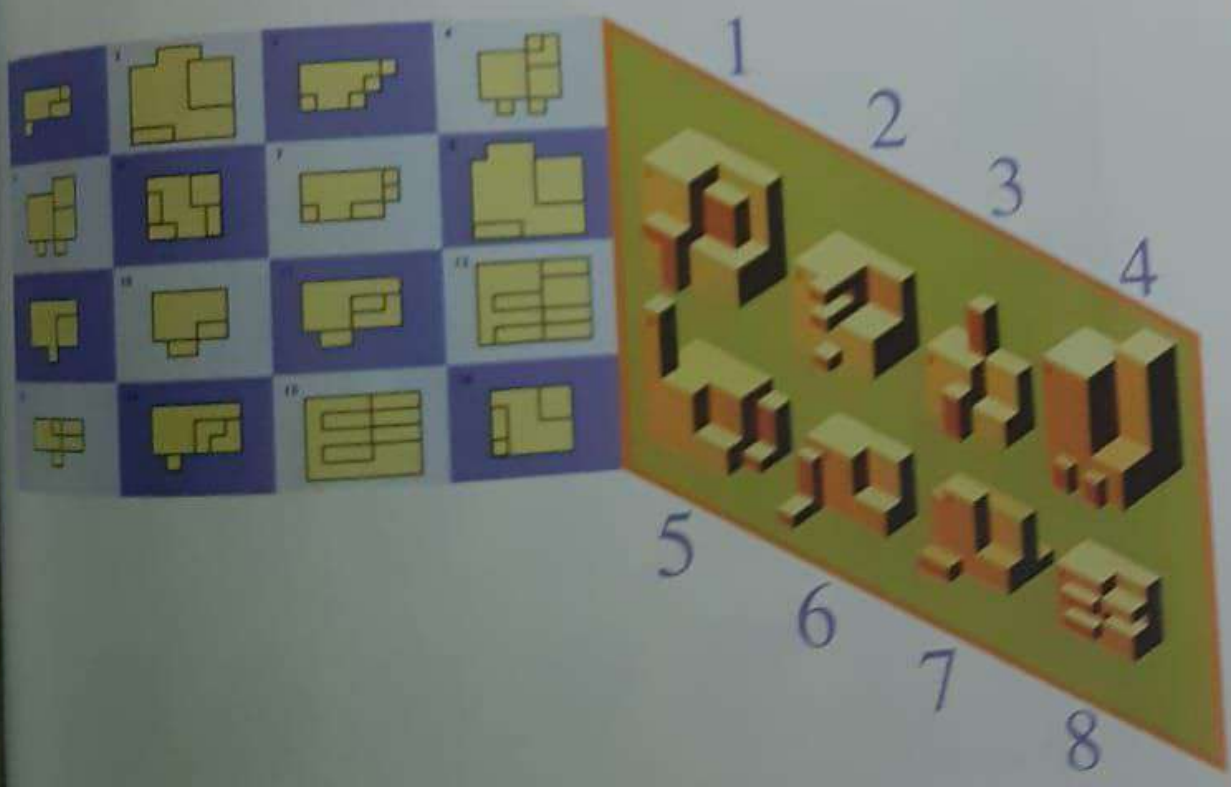
هناك ثلاثة اشكال متطابقة. ما السرعة التي تستطيع ايجادهم فيها؟



المخططات المختلطة



يريد المهندسون أن يبدووا في العمل في المباني الثمانية الظاهرة على اللوحة الجدارية، ولكن المخططات التي تظهر إما المقطع الأمامي أو العلوي من المبني، قد اختلعت بمخططات لشاريع أخرى. هل يمكنك وصل كل بناية بمخططها؟ (لكل بناية مخطط واحد فقط إما علوي أو أمامي).



ستجد الإجابة في صفحة 192

لعبة حرب الكواكب



أنت قائد لشعب فضائي يحارب غزاة معادين. ترتبط الكواكب العديدة في مجموعتك النجمية بتيارات الجاذبية. وأنت بحاجة إلى إبقاء سفنك الفضائية تتحرك من كوكب لآخر وتجنب السقوط في بؤر الجاذبية حيث لا أمل بالنجاة. هذا هو الوضع في هذه اللعبة المصممة لشخصين. يحصل كل لاعب على ستة سفن فضائية ويضعهم، بالترتيب، على أي كوكب - علماً بأن الكوكب لا يستطيع استضافة أكثر من سفينة واحدة في كل مرة. بعد أن يتم وضع جميع السفن الفضائية، يتبادل اللاعبون الدور في تحريك ونقل سفنهم الفضائية على خط تيار الجاذبية. على السفن أن تتبع اتجاه الأسهم؛ إذا كانت جميع التيارات تشير نحو الكوكب فإن السفينة لا تستطيع المغادرة. آخر لاعب يمكنه التحرك هو الفائز.



ثلاثة أبناء

175

175



تم اختيار هذا التحدي الأخير بعناية شديدة. يحتوي هذا اللغز على الرياضيات والتركيز والإبداع والمنطق وبعد النظر والاهتمام بأدق التفاصيل. استمتعوا به. التقى اثنان من علماء الرياضيات على متن طائرة فأخذا يتحدثان. قال خالد: إذا كنت أتذكر جيداً فإن لديك ثلاثة أبناء. ما هي أعمارهم؟ سليم: حاصل ضرب أعمارهم هو ٣٦. ومجموع أعمارهم هو تاريخ اليوم بالتحديد. (العالمان يعرفان تاريخ اليوم أما نحن فلانعرفه). رد خالد بعد دقيقة تفكير: أنا أسف يا سليم. ولكن ذلك لا يدلني على أعمار أولادك.

سليم: آه، لقد نسيت أن أخبرك.. ابني الأصغر شعره أشقر بينما أخواه الأكبر منه شعرهما أسود.

خالد: الآن أصبح الأمر واضحاً. إنني أعرف الآن أعمار أبنائك الثلاثة بالتحديد.

كيف عرف خالد أعمارهم؟



الألعاب والتمارين

بالألعاب تلك التمارين التي ينخرط المشاركون فيها في نوع من المنافسة مع أنفسهم أو مع شخص آخر (أو مجموعة من الأشخاص) وفقاً لمجموعة من القواعد والقوانين. وتهدف غالبية الألعاب التدريبية إلى جعل المتدرب في حالة تنافس مع نفسه، وليس مع متدرب آخر حتى لا يشعر بعض المشاركين بأنهم فائزون والبعض الآخر خاسرون.



ويتضمن مصطلح (الألعاب) الألعاب التي تعتمد على المهارات الحركية، وألعاب المهارات الذهنية، بالإضافة إلى ألعاب الذكاء. وهناك بعض الأنواع الشائعة للألعاب مثل السلم والتعبان.



وكرة القدم، والسهام، والتمثيلية الرسمية ويقوم فيها أحد المتدربين بتقديم مشهد تمثيلي يصور كلمة معينة ويطلب من المشترك الآخر في اللعبة أن يعرفها. وبالنسبة للألعاب التي يمارس فيها الأفراد تنافساً مع أنفسهم فإنها تتضمن الألغاز والكلمات المتقاطعة وألعاب الذكاء التي يتحدى فيها المرء ذاته لحل المشكلة أو اللغز ضمن وقت محدد.

يمكن استخدام التمرينات التدريبية في أي وقت أثناء التدريب طالما أنها ذات صلة بالموضوع الذي يتم تعليمه أو قد صممت لتحقيق هدف نوعي معين. ويمكن لهذا (الهدف النوعي المحدد) أن يتمثل في الإيقاظ على بعض أفراد المجموعة منخرطين في نشاط ما لحين اكتمال وصول بقية أفراد المجموعة، أو لإنعاش ذاكرة وأداء المشاركين عقب فترة راحة الغداء، ولكن ينبغي ألا نستخدم مثل هذه التمارين لجرد ملء الفراغ وتمضية الوقت أو لجعل المدرب أو المنسق لعملية التدريب يبدو وكأنه ساحر أو مهرج يسلي الآخرين.

كذلك يمكنك استخدام التمارين كوسيلة لاستيعاب الفائض من الطاقة أو لإنعاش الصف وإعادة الحيوية إليه. وإجمالاً فإنه يمكن استخدام الأنشطة كوسيلة لتحسين بيئة ومناخ التعلم. لذلك فإنه من المهم جداً انتقاء هذه التمارين بدقة من أجل استخدامها اعتماداً على جدواها وفعاليتها بهدف تعزيز التعلم وتحسين بيئته.

ومن المهم انتقاء الطرق الشيقة والمناسبة للموضوع لتحقيق هدف إيصال المعلومات أو تنمية المهارات أو تعديل القناعات، ولذلك فإن التعليق على التمرين بعد نهايته مهم جداً لتحقيق هذا الهدف.

تعريف التمارين

يعتبر وصف التمارين أسهل من تعريفها ، ولعل هذا يرجع إلى طبيعة التمارين حيث أنها شديدة التنوع من حيث الأشكال والأحجام ، فالتمارين قد تكون :

بسيطة أو معقدة .

طويلة أو قصيرة من حيث المدة ، فقد تتراوح بين بضعة دقائق إلى ساعة واحدة أو عدة ساعات أو حتى يوماً كاملاً .

متعلقة بالعمل أو غير متعلقة به .

معتمدة على التعلم الشخصي أو العمل الجماعي .

تمتاز بالنشاط البدني أو ورقية أو نقاشية .

تنجز مع وجود مراقبين أو بدونهم .

قد تكون تحت إشراف مدربين أو من خلال عمل جماعي أو خليط من الأسلوبين .

يتم إنجازها في مجموعات صغيرة منفصلة ، أو من خلال المجموعة الكاملة أو على أسس التفاعل والتنافس بين الفرق .

قد تكون مصحوبة بألات وأدوات ومواد أو من دون ذلك .

قد تكون من إعداد وصياغة المدرب أو قد تكون من النماذج الجاهزة المتوفرة أو المأخوذة عن مصادر أخرى (كتب - دراسات - نشرات - أعمال مدربين آخرين) .

تعتمد على أهداف أعضاء المجموعة فقط أو تمتد لتشمل الأهداف الخاصة برؤساء المشاركين ، وبسبب هذا التنوع الشديد الذي يمتاز به التمارين وتصميماتها وغاياتها فإن بعض المدربين يفضلون استخدام مصطلحات أكثر عمومية لوصف التمارين نذكر من هذه المصطلحات ، " التعلم القائم على الخبرة " " الخبرات النظامية " أو " أنشطة التدريب " .

صفات التمرين الجيد



أنه موجه نحو أهداف تعليمية محددة.

أنه منظم ومرتب نظراً لاحتوائه على بنية وهيكل، بمعنى احتوائه على إرشادات وتعليمات وفيما يتعلق بالإجراءات والخطوات وكونه فردياً أو جماعياً والوقت المحدد لكل تمرين.

فيه مستوى عال من تفاعل المشاركين.

استخلاص المعلومات ومعالجة أو تحليل البيانات بواسطة المشاركين أو المراقبين أو المدربين والعلميين وذلك بغية جعل نتيجة التمرين هادفة ومؤثرة وذات مغزى.

وقد يكون التعلم الناجم عن التمرين عاماً بحيث يشتمل على اكتساب المبادئ والمفاهيم وقد يكون شخصياً ينتج عنه اكتساب قناعة معينة أو مهارات وتوجهات ورؤى جديدة لتدريب أو متعلم بعينه. وقد يشتمل التعلم على الاثنين معاً (العام والخاص).

الألعاب التدريبية

اللعبة هي أحد أشكال التعلم والتدريب الحديث ، حيث يتعلم المشاركون من خلال ممارستها يقومون به مقابل الجهل الصحيح الذي يخبرهم به المدرب لا حقا ، فهي عبارة تعلم يختار بالإيجابية والنشاط والتفاعل والحركة .

فوائد الألعاب

يمكن للألعاب أن توفر درجة من الواقعية وهو ما لا يمكن تحقيقه من الأساليب التقليدية الأخرى أن تقدمه . فعلى سبيل المثال يمكننا أن نقارن بين نظريات اللعبة القرار التي تم تدريسها في مقابل الكيفية التي يتم فيها اتخاذ القرارات عمليا من خلال ممارسة إحدى الألعاب فرديا أو جماعيا .

وتتمتاز الألعاب بدرجة عالية من المتعة والتحفيز للتعلم . فالشاركون يستجيبون للعبة لأنها تولد حماسا داخليا لهم وكذلك بسبب التنافس مع الآخرين مما يجعلهم يمارسون اللعبة كذلك تمتاز الألعاب بقدرتها على توفير المشاركة للجميع ، حيث يمكن لجميع المتعلمين ثقافة مستوياتهم وخبراتهم أن تكون لديهم نفس الفرصة للمشاركة والتفاعل . (مع الأخذ بعين الاعتبار أن المعرفة السابقة بالموضوع ، وامتلاك بعض المهارات والقدرات الخاصة يعني أن يفرز إلى حد بعيد طبيعة ودرجة هذه المشاركة وهذا التفاعل) .

وتعمل الألعاب على إبراز وتأكيد دور المشاركين ، الذين يمتلعون بالدور النشط والبارز في هذا النشاط التدريبي في حين يأتي دور المدرب أو المعلم في المرتبة الثانية ، وبالتالي يتضاءل الدور التقليدي المعتاد للمدرب باعتباره الخبير وصاحب المعلومات والشخص الذي ينفذ السلطة وتقييم الآخرين . ولكن يصبح المدرب أثناء ممارسة هذه الألعاب بمثابة مقدم العون للمشاركين ليبدووا ويسيروا في عملية التعلم ، بالإضافة إلى دوره في تقييم التقدم في عملية التعلم ونتائجها .

ويمتاز التعلم الناتج عن الألعاب بسرعهه وفعاليتها وذلك نظرا لأن اللعبة تصفط الخبرات الهامة في إطار زمني ضيق ، ومن ثم تكتسب عملية التعلم قدرا من التسارع في الإيقاع وسرعة في إظهار النتائج .

وتختلف الألعاب التدريبية عن تلك التقليدية بأن العاين لا تنتج إلا فائزين ، فمن المعروف أن اللعبة التقليدية تنتج فائزين وخاسرين حسب ما هو متعارف عليه في قوانين الألعاب . ولكن في الحقيقة يمكن القول بأن الجميع " فائزون " نظرا لأن كل المشاركين يتعلمون . وهذا هو

الهدف الذي إذا تحقق فسيكسب الجميع .

تتيح الألعاب المجال للمشاركين لكي يخطؤوا ولكن في بيئة آمنة ، فمن المؤكد أنه من الأفضل أن يخطئ المرء في موقف تدريبي على أن يقع هذا الخطأ في الواقع أو في الحياة العملية . وكذلك فإن الألعاب تكافئ المشارك سواء كان مخطئاً أو مصيباً (وذلك من خلال إكسابه المعلومات أو المهارات الجديدة) فهي لا تعاقب المتعلم حتى لو أخطأ .

يمكن استخدام الألعاب لاكتشاف السلوك ، فعندما ينخرط المشاركون ويندمجون في اللعبة ومن ثم يتصرفون على سجيبتهم فعندها ستبدو الملامح الحقيقية لسلوكياتهم فيراها الآخرون واضحة . وبالطبع فإنه يمكن تقييم وتعديل أو نقد هذه السلوكيات .

يمكن للألعاب أن تساعد في تطوير وتنمية المهارات . فنظراً لما تتطلبه الألعاب من مشاركة نشطة وفاعلة فإنها ستوفر فرصاً لتطوير المهارات مثل التخطيط والتفاوض والتحليل وترتيب الأولويات واتخاذ القرار والاستماع والحوار والإلقاء وفن حل المشاكل وفض النزاعات .

والألعاب تساهم في تثبيت المعلومات والمهارات والأفكار الجديدة بأذهان المتعلمين ، وسيصبح المشاركون أكثر قدرة على تذكر ما تعلموه في اللعبة مقارنة بقدرتهم على تذكر ما يخبرهم به المدرب بشكل مباشر ، لذلك فإنه لا عجب أن نسمع المدربين وهم يذكرون طلابهم بأحد الخبرات التعليمية التي تعرضوا لها سابقاً من خلال إحدى الألعاب قائلين (هل تذكر عندما كنا نمارس لعبة...؟)

وتساهم الألعاب كذلك في تدعيم وتعزيز المبادئ والقيم والمفاهيم والأفكار وبالتالي تغيير القنوات لدى المدربين والمتعلمين والذي يؤدي بدوره إلى تغيير السلوك .

تعمل الألعاب على تحريك واستثارة العقل ومن ثم تحفيز القدرات والطاقت الذهنية والفكرية والإبداعية والعاطفية والعضوية والتلقائية لدى المشاركين .

تسمح الألعاب بتعلم النتائج والآثار المترتبة على القرار من دون تعريض الموارد والمصادر المكلفة للمخاطرة (كالتكلفة المالية ، والموارد البشرية ، والمواد والخامات ، والآلات والمعدات والأجهزة ، وغيرها) وهكذا فإنه يمكن من خلال الألعاب تعليم الناس (بأمان ومن دون مخاطرة من أي نوع) العديد من أنواع المهارات والقدرات وتنبئهم إلى الميزات والعيوب الخاصة بالاستراتيجيات والبدائل المختلفة .



القصور في الألعاب

على الرغم من مزاياها الكثيرة ، فقد تمارس الألعاب بفاعلية ومن ثم لا توتي الثمار المرجوة منها ، وذلك عندما تفتقر اللعبة المختارة إلى الصلة والانسجام مع الأهداف التعليمية أو عندما لا يتفاعل المشاركون مع روح اللعبة وتفاصيلها (وهو أمر نادر الحدوث) ، أو عندما لا يكون المدرس نفسه متمكناً من اللعبة أو غير مهني لتقديمها وإدارتها ، أو عندما ينقضي الوقت سريعاً قبل إتمام معالجة اللعبة بالكامل وبالتالي لا يتمكن المدرب والحضور من الاستفادة التامة من اللعبة من خلال مناقشتها وتحليلها .

ويضيف بعض العلماء مزيداً من أوجه القصور إلى الألعاب موضحين أن بعض المشاركين قد يهتمون كثيراً بالفوز في اللعبة على حساب الانتباه إلى الأهداف التدريبية ، بينما قد يتعامل آخرون مع اللعبة من دون جدية مما يفقدهم الفرص الحقيقية للتعلم واكتساب الخبرة المطلوبة ، وكذلك قد نخسر الفوائد الحقيقية للعبة إذا لم نتمكن من إجراء تقييم نهائي وتحليل كامل ومقارنتها بالواقع العملي ، وقد رأيت من المدربين من يجعل المشاركون يستمتعون باللعبة ويمد الوقت حتى وصل إلى ساعتين تقريباً لأن المشاركين منخرطون فيها بدون ملل ، ولم يكلف صاحبنا نفسه التعليق على اللعبة عندما انتهت ، ولماذا قام بها ، وما هي المعلومات والمهارات والأفكار التي تعلمناها منها !



متى تستخدم الألعاب؟

من منظور البرامج تعتبر الألعاب أدوات ووسائل تعليمية متنوعة وشاملة ويمكن استخدامها بالعديد من الطرق والأساليب.

• يمكن استخدام الألعاب لافتتاح أحد الأنشطة أو البرامج أو الدورات فهي طريقة فعالة لتأمين أقصى درجات انتباه المشاركين واهتمامهم، ولإيجاد جو عام وطابع مميز للبرنامج ونسبة عالية من المشاركة للتفاعل يشجع على التساؤل والاستفسار بالإضافة إلى توفير فرصة للمشاركين التفاعل مع بعضهم البعض بأسلوب فاعل وإيقاع شيق، وبالتالي يصبح بإمكان الجميع الاستفادة من خبرات المدرب أو المعلم والمشاركين الآخرين.

• يمكن استخدام الألعاب خلال عدة مراحل أثناء سير البرنامج أو المقرر التدريبي أو التعليمي، ويكون من المفيد بشكل خاص توفير نوع من التغيير والتنوع للخبرة التعليمية، فمثلاً عندما يبدأ اهتمام المشاركين وانشغالهم في التراجع عند منتصف المقرر أو البرنامج، فمن المفيد اللجوء إلى الألعاب لمعالجة ذلك (وبالطبع ينبغي للمدرب أن يكون قد أعد سلفاً الألعاب الملائمة والمنسجمة مع كل جزء أو مرحلة من مراحل البرنامج).

• يمكن استخدام الألعاب لاختتام (أو تلخيص) أحد الجلسات أو البرامج حيث يستفاد مما حدث أثناء الألعاب من تصرفات خاطئة أو سليمة لتوديع المشاركين بخاتمة حماسية تذكرهم دوماً بما تم تعلمه من خلال هذا المقرر أو البرنامج.

إدارة اللعبة

تحتاج الإدارة الجيدة للألعاب إلى الخبرة والانتباه للأمور الأساسية لهذا النشاط التعليمي. ويمكن تحسين الاستفادة من اللعبة وتطوير إدارتها بأن يوجه المدرب أو المعلم إلى نفسه هذه الأسئلة:

- هل تتم ممارسة اللعبة في أكثر الأوقات ملاءمة لذلك أثناء الجلسة أو البرنامج؟
- هل تحريت كل شيء عن اللعبة وطريقة ممارستها وأهدافها وإجراءاتها وموادها؟ وهل أتقنت كل ذلك بدرجة عالية بحيث أصبحت قادراً على تقديم هذه اللعبة وتنفيذها وإدارتها مع المشاركين ومعالجتها وتقييمها على النحو الصحيح؟
- هل خصصت الوقت الكافي للعبة لاسيما فيما يتعلق بإدارتها وتقييمها؟ (هبطفضل التخطيط الجيد يمكنك تضادي ردود فعل المشاركين السلبية مثل قول أحد المشاركين " تخيل أننا عملنا لنحو ساعتين ونصف في هذه اللعبة والآن يخبرنا المدرب أن لدينا ١١ دقيقة فقط لتقييم هذه التجربة وتلخيص ما تعلمناه منها).
- هل قمت بالتخطيط لكافة الأمور والإجراءات التمهيديّة التي تسبق اللعبة مثل توفير مواد اللعبة، وأوراق التعليمات، ودليل المعلم، وترتيب الجلسة وتنسيقها، وتوفير الألواح والأقلام؟ وهل لديك كميات إضافية من الأشياء التي قد تنفذ أو تضيع كالأوراق والأقلام والبطاقات ومواد اللعبة؟
- كيف سأقوم بالتقديم للعبة؟ ماذا يتعين علي أن أقول ومتى سأقوله؟ هل ستكون المقدمة قصيرة وموجزة؟
- هل عناصر المقدمة والإرشادات للعبة كافية وواضحة؟
- هل سأذكر أن أسأل (إذا كانت هناك أية أسئلة) قبل إعطاء إشارة البدء؟
- هل سأذكر أن اللعبة هي أحد أشكال التعلم القائم على الخبرة ومن ثم فإنه يتعين على المرء أن يتفادى التقليل من خبرات المشاركين واستعمال التحفيز والتشجيع باستمرار؟

• كيف ساشكل المجموعات والفرق؟ هل سافعل ذلك بناء على التقارب بين المشاركين في العمر أو الجنس أو الخبرة؟ أم عشوائياً؟ وهل تهم الطريقة التي ساتبعاها؟

• هل سأتذكر إخبار المشاركين بالوقت المحدد للعبة؟ وهل علي تذكيرهم قبل انتهاء الوقت المحدد بخمس أو عشرة دقائق؟

• عندما أعلن للمشاركين قرب انقضاء الوقت المحدد مستخدماً عبارة "ثلاث دقائق فقط وينتهي الوقت" هل ألتزم فعلياً بما أعلنته أم أستخدم هذا الإعلان فقط كوسيلة لتذكير المشاركين بأن الوقت المحدد قد أوشك على الانتهاء مما يعني أنه ينبغي عليهم إنهاء كل شيء سريعاً؟

• هل سأحتاج إلى مساعد؟ وهل دور المساعد واضح ومفهوم؟

• هل سأحرص على بقاء الأجواء غير رسمية ومفعمة بالمرح (فنحن نمارس لعبة أولاً وأخيراً)؟

• ما هو دوري أثناء اللعبة؟ هل سأقوم بالتنقل بين المشاركين لتوضيح الإجراءات والقواعد؟ هل أتدخل نسبياً من خلال الإجابة على بعض الأسئلة والقضايا؟ أم أتفادى التدخل على الإطلاق وأتذكر دوماً أن هذه لعبتهم؟

• هل أنا على دراية تامة بما ينبغي إنجازه في خطوة التقييم واستخلاص المعلومات وكيفية تنفيذ الخطوة؟ وهل المعلومات والمهارات والتوجيهات التي سنستفيد منها من اللعبة محددة مسبقاً؟ وهل سأحرص على أن أجعلهم هم يقولون بدلاً من أن أقولها أنا؟

• هل أنا مدرك لحقيقة أنه ينبغي لعملية استخلاص المعلومات أن تعالج على مستويين ،

١- تحليل اللعبة

٢- تطبيقها في العالم الحقيقي الواقعي ؟

• عند ختام اللعبة وعند الحوار والتقييم ، هل أنا مدرك لحقيقة أنه على الرغم من تعرض الجميع لنفس اللعبة والخبرة إلا أنهم يختلفون في طريقة إدراكهم لها ؟ (وبالتالي سأؤكد من فهم الجميع ووعيتهم للدرس المستفادة منها) .

لعبة ٢٥ عنصراً



هدف اللعبة

تهدف هذه اللعبة إلى إظهار أن الإبداع يزدهر في ظل الحرية ويضعف عند وجود إشراف دقيق (ولكن لا تخبر المشاركين بهذا الهدف عند تقديم اللعبة) .



المواد

قبل التقديم للعبة نقوم بتجميع ٢٥ عنصراً ونضعها داخل ظرف أو مغلف ونوزع المغلفات بواقع مغلف واحد لكل فريق ، وينبغي للعناصر أن تشمل طائفة كبيرة ومتنوعة من المواد والخامات والتي يمكن أن تضم الأمور التالية أو غيرها ،

- مفتاح
- طابع بريدي
- قطعة من السلك
- ملعقة بلاستيكية
- مسمار أو برغي
- خريطة طريق سريع
- دبوس شعير
- كاتشاب (في كيس بلاستيك صغير)
- قلم رصاص
- قطعة سكر
- ورقة مذكرة هاتف
- عملة معدنية
- إبر أو دبائيس
- حجر
- قطعة من القماش
- أحمد الأزرار
- حبة أسبرين
- عود ثقاب
- شمعة
- فتاحة معلبات
- قطعة من البلاستيك (تبدو عديمة القيمة أو المنفعة)
- منديل

خطوات اللعبة

- ١- تقسم المجموعة الى فرق يضم كل منها ٥ - ٩ أعضاء .
- ٢- نعين قائدا لكل مجموعة . وسنجعل القادة صنفين A و B ، حيث سيكون النوع A قادة غير مسيطرين ويعطون لفريقهم الحرية وسيقومون هم بتشجيع أعضاء فريقهم . أما الآخرون من النوع B فسوف يكونون أكثر نظاماً وسيطرة وتوجيهاً لأفرادهم . وزع على كل قائد تعليماته كتابة ولا تسمح أن يطلع كل نوع على التعليمات الخاصة بالآخرين .
- ٣- يفضل وضع كل مجموعة في غرفة خاصة بمفردها أو جعل الفرق متباعدة في القاعة الكبيرة .
- ٤- خصص طاولة لكل فريق بالإضافة إلى ألواح أو ورقة كبيرة أو أكثر ليسجل عليها الفريق تصنيفاته وفتاته ، مع توفير الأقلام الملونة ذات الخط العريض الواضح .
- ٥- نطلب من قادة الفرق توزيع ورقة التعليمات على كل عضو من أعضاء فرقهم عند بداية المسابقة ، وليس قبل ذلك الوقت .
- ٦- ناقش الجميع حول ما حدث في اللعبة ونتاجها مستعيناً بورقة (النقاش) .

التعليمات الخاصة بالمشرف A

المهمة المكلفة بها مجموعتك هي تصنيف عدد من العناصر المتنوعة . وسوف يتم تقييم فريقكم على درجة الإبداع التي تتمتع بها مجموعتك من خلال قياس قدرتها على التوصل إلى أكبر عدد ممكن من التصنيفات خلال الزمن المتاح (وهو عشرة دقائق) وتتمثل مهمتك أنت في تشجيع الفريق وإطلاق المواهب ، والقدرات الإبداعية الكامنة في أعضاء المجموعة وترك الحرية لهم ليتصرفوا ويستخرجوا أكبر عدد من التصنيفات الغريبة والمبدعة .

ونظراً لأن مهمتهم سهلة وواضحة فإنه يمكنك بدء العمل باستعمال جملة أو جملتين تشجيعيتين . وبعد ذلك تعطيهم ورقة التعليمات ثم تضع الـ ٢٥ عنصراً على الطاولة ومن ثم يبدأ التصنيف المقرر له أن يستمر لعشر دقائق .

التعليمات الخاصة بالمشرف B

المهمة المكلفة بها مجموعتك هي تصنيف عدد من العناصر المتنوعة . وسوف تقيم مجموعتك من خلال قياس قدرتها على التوصل إلى أكبر عدد ممكن من التصنيفات خلال الزمن المتاح (وهو عشر دقائق) .

وعليك كقائد أن تسيطر على المجموعة وتوجهها وتديرها بقوة وفاعلية حتى لا يضيع الوقت في النقاش فمهمتكم إخراج أكبر عدد من القوائم بأسرع وقت .

وتظهر التجارب والخبرات السابقة لهذه اللعبة أن مجموعتك سوف تؤدي عملها بشكل جيد إذا تلقت توجيهات أولية تمهيدية تسبق بدء العمل . ولذا فمن الضروري أن تقوم بالتحدث إلى مجموعتك لنحو ٤ - ٥ دقائق حول أهمية وضع الأشياء وتصنيفها في مجموعات أو فئات . يمكنك استخدام نماذج وأمثلة من بين ما يلي :

لا يمكن لأمر الحياة اليومية (الذهاب للتسوق للطعام مثلاً) أن تكون فعالة ما لم تقم بترتيب وتصنيف منتجاتها بالشكل الصحيح مثل التفاح ، والبرتقال ، الكعك ، والحبوب ، واللحوم ، والأطعمة المجمدة ، ... الخ ، كذلك فإنه لا يمكن لمصانع السيارات أن تخدم عملاءها ما لم تصنف وترتب قطع غيارها بدقة وعناية وباستخدام العديد من القوائم والكتالوجات ، أو تخيل مكتبة من دون نظام لتصنيف كتبها أو أن هواة جمع الطوايح لا يصنفون طوابعهم بحسب الدولة ، أو أن علماء الحيوان والنبات لا يقومون بتصنيف المملكة الحيوانية أو النباتية .

وحتى في مجال الشركات تحتاج للقوائم ، على سبيل المثال يقوم مكتب شؤون الموظفين بتصنيف الوظائف إلى فئات ومستويات ومسميات للتعيين (ولأغراض تحديد الرواتب) ، كذلك تحتفظ السكرتارية بتصنيفات للرسائل والملفات من أجل تسهيل عملية الرجوع إليها ... وهكذا .

وبعد أن تعرض مقدمتك ، يتعين عليك ألا تتوقف لتلقي الأسئلة والحوار ، بل يكون عليك توزيع ورقة التعليمات ، ووضع الـ ٢٥ عنصراً على الطاولة ومن ثم يبدأ العمل لنحو عشر دقائق .

ورقة التعليمات

هذه اللعبة مصممة لقياس الطاقة الإبداعية لجموعتك. وتمثل مهمة المجموعة في التالي:

- التوصل إلى أكبر عدد ممكن من التصنيفات المختلفة (الفئات أو المجموعات) لا ٢٥ عنصراً الممنوحة لهم. وعلى سبيل المثال يمكن أن تكون التصنيفات على أساس المادة أو الخامة (بلاستيك ، معدن) أو طريقة الاستعمال أو غيرها .
- قبل انتهاء الوقت المطلوب من الفريق تسجل التصنيفات على لوح أو أوراق كبيرة
- الوقت المحدد هو عشر دقائق .



النقاش



تظهر هذه اللعبة هذه النتائج في الغالب:

- ١- سوف يكون أداء الفرق النظامية B أقل تميزاً من الفرق الإبداعية A لأن الأسلوب النظامي يثبط الإبداع، " فإذا أعطيت طفلاً فرشاة طلاء وطلبت منه أن يرسم أحد الخيول فإنك ستحصل على ما طلبت وهو الحصان. ولكن إذا قلت له ارسم ما يحلو لك، فإنك تحصل على الإبداع".
- ٢- قد نجد في حالات قليلة جداً تفوق الفريق النظامي على الفريق الإبداعي، وهنا ينبغي أن نسأل عن السبب الذي أثمر هذا التفوق في الإبداع مع إخبار المشاركين بأن هذه النتيجة غير معتادة وتلك النظم تساهم في تشويش الناس وإبطاء المجموعة ومن ثم تثبيط قدرتها على الإبداع ولكن قد يكون السبب قدرات القائد أو ديموقراطيته أو خبرته في تشجيع الإبداع أو روح الفريق وكلها أمور هامة كذلك.
- ٣- هل شارك الجميع؟ وهل كان للبعض دور أكبر من غيرهم ولماذا؟
- ٤- ما رأيكم في أداء قائدكم؟ وهل كنتم مرتاحين من تشجيعه للإبداع؟

المجموعات الصغيرة أفضل

178

1

عند تقسيم المشاركين إلى فرق صغيرة (عادة 3 إلى 5 أشخاص) وذلك للمشاركة في حل تمرين أو مشكلة أو عمل مشروع أو دراسة حالة فإنك تمارس عندئذ طريقة (المجموعات الصغيرة).
وأيضاً تعرف المجموعة الصغيرة باسم مجموعة الطنين أو الأزيز وذلك بسبب الضوضاء التي تصدر عنها. وتمتاز هذه المجموعات الصغيرة بالعديد والعديد من الميزات الفريدة، نذكر منها:

فوائد المجموعات الصغيرة

- توفر هذه النوعية من المجموعات مستوى عالياً من المشاركة والانتباه.
- تسمح وتشجع المشاركة الهادفة وتزيل التوتر أو الحرج والارتباك، ويكفي لتوضيح هذه النقطة أن نقارن بين الوقوف والتحدث أمام الناس على المنصة، أو تبادل الأحاديث الودية والمناقشات السلسة بين عدد محدود من الزملاء داخل مجموعة صغيرة.
- توفر المجموعة الصغيرة للمشاركين الفرصة ليتعلموا من بعضهم البعض، وليتأكد كل واحد منهم مدى صحة أفكاره وأرائه وسلامتها.
- تمثل المجموعة الصغيرة وسيلة مرنة تسمح بإعادة التشكيل فنقول مثلاً، (دعونا نكون بعض المجموعات الجديدة حتى تتمكن من اللقاء والعمل مع الناس الجدد) كما يمكن زيادة عدد أفرادها أو تقليصهم بسهولة.
- يمكن مراعاة الفروق الفردية من خلال توزيع الأفراد على المجموعات بحسب الاهتمامات أو مستوى الخبرة (مثلاً يمكن أن يوضع كل المسؤولين الجدد في مجموعة واحدة حتى يلتقوا ويتحدثوا)، كما يمكن توزيع المجموعات حسب مستوى الإدارة (كأن نضع المشرفين والمدراء في المجموعات الصغيرة الخاصة بهم)، أو حسب التخصص العملي (كأن نضع كل العاملين في مجال المبيعات سوياً) وهكذا.
- يمكن للمجموعة الصغيرة أن توفر تنوعاً وتبايناً في وجهات النظر والآراء وهو ما يعد حيويًا وأساسياً للتوصل لحل جيد للمشكلات.
- يمكن لهذه المجموعة الصغيرة أن توفر شعوراً بالألفة والوثام بين أعضائها، ومن ثم فإنها توفر مصدراً للتعاون، وفرصة لتعزيز الصلة والعلاقة بين المشاركين وبالطبع نجد أن مستوى وعمق درجة التعارف يختلفان بشكل ملحوظ من مجموعة لأخرى اعتماداً على طبيعة المهام والتكليفات والزمن الذي يمضيه هؤلاء المشاركون سوياً أو فروق واختلافات الشخصية وهكذا.



عيوب المجموعات الكبيرة

وكما أن المجموعات الصغيرة تكون متميزة بشكل واضح في مجموعة المواقف السابقة فإننا نجد أن مواقف المجموعات الكبيرة تعيبها الأمور التالية ،

تشجع على السلبية والإحجام عن المشاركة .

سعوية تطوير الثقة أو العلاقة المتبادلة والألفة التي هي جميعها عناصر في غاية الأهمية لإنجاح عملية التعلم .

يبقى المشاركون في اتصال ضعيف مع بعضهم البعض أو مع المدرب ومن ثم يلجأ الجميع إلى أسلوب المتابعة أكثر من المشاركة .

يصبح من الصعب في كثير من الحالات قراءة اللوح أو الأوراق الكبيرة .

ومن جهة المدرب فإنه قد يكون هناك نوع من فقدان التحكم في المجموعة . ويظهر ذلك جلياً في بعض الممارسات التي قد يعتمد إليها بعض المشاركين كالحواريات الجانبية أو تكوين مجموعات فرعية أو العودة متأخرين بعد انقضاء فترات الراحة أو تناول الغداء . أو أن البعض يكتفي بمجرد الجلوس ومتابعة ما يجري ، أو عدم الالتزام بالجدول الزمنية . فنجد أن البعض يكثر من الأسئلة والتعليقات ويتجاوز الوقت المخصص لذلك ولكن نلاحظ أن مثل هذه الأفعال تصدر عن أقلية من الأشخاص الذي يمتازون بالنشاط الزائد وحب الكلام .

ارشادات تمرين النقاط للمدرب

تمهيد

تمرين النقاط من أشهر التمارين التدريسية ويفيد هذا التمرين البسيط والفعال في حث المشاركين على تبني التفكير خارج القوالب الجامدة وتشجيع الإبداع كما يمكن الاستفادة من هذا التمرين في بداية اليوم لحين اكتمال وصول المشاركين المتأخرين كأسلوب لكسر الحواجز.

الأهداف

١- إتاحة الفرصة للمشاركين لي تجربوا بأنفسهم أن حلول بعض المشكلات تقع في دائرة الإبداع خارج نطاق الحدود الطبيعية لتفكيرهم التقليدي.

الوقت المطلوب

٣٠ دقيقة

حجم المجموعة

غير محدود

المواد والوسائل المطلوبة

- ثلاث صحف ورقية، وقلم لكل مشارك. لوح أبيض لكي ترسم عليه النقاط أو إحدى شفافيات جهاز العرض المعدة سلفاً.
- ورقة الشروط لحل التمارين.
- ورقة إجابة التمارين.

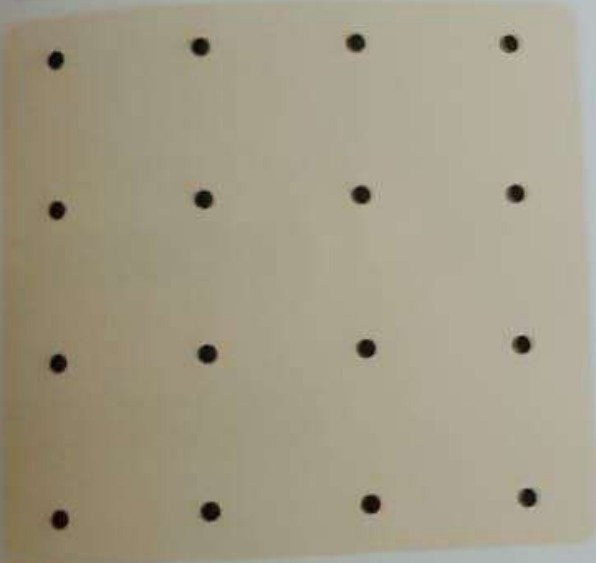
الخطوات

- ١- يمكن حل هذا التمرين بشكل فردي أو بشكل مجموعات ثنائية أو ثلاثية أو رباعية، وأعلن عن مسابقة للوصول إلى الحلول خلال ٢٠ دقيقة.
- ٢- وزع تمرين (٩ نقاط) وكذلك ورقة (شروط حل التمرين).
- ٣- إذا توصل شخص أو فريق إلى الحل فأعطه ورقة تمرين (١٦ نقطة).
- ٤- وإذا توصلوا إلى الحل فاطلب منهم حل تمرين (٩ نقاط) باستعمال ٣ خطوط فقط.
- ٥- وإذا توصلوا إلى الحل فاطلب منهم حل تمرين (١٦ نقطة) باستعمال ٥ خطوط فقط.
- ٦- ثم اطلب منهم حل تمرين (٩ نقاط) وكذلك (١٦ نقطة) باستعمال خط واحد فقط.
- ٧- وإذا وجدوا حلاً فاطلب منهم حلاً آخر، وهكذا حتى نهاية الوقت.
- ٨- علق على أهمية الإبداع، وضرورته للحياة، وأن الإبداع يكون بالخروج عن الصندوق (أو المربع الوهمي) الذي نحيط أنفسنا به. وكذلك أهمية الالتزام بالقوانين المنصوص عليها فقط وعدم افتراض قوانين أخرى (المربع الوهمي).
- ٩- اطلب التعليقات على التمرين من المشاركين وكيفية الاستفادة منه في الحياة.

النقاط



نقطة ١٦



شروط حل التمارين

- ١- صل بين التماسك بخطوط متصلة بدون رفع القلم عن الورقة.
- ٢- استعمل ٤ خطوط مستقيمة لتسريع ٩ نقاط و ٦ خطوط لتسريع ١٣ نقطة.
- ٣- يجب المرور بجميع النقاط.
- ٤- ابدأ بتسريع ٩ نقاط، ثم ١٦.
- ٥- لكه السرعة دقيقتين فقط لكل تمرين.
- ٦- لا يسمح بالعودة على نفس الخط ولكن لا ملاح من تقاطع الخطوط.



395

مسجد الاحياء في صفحة

إرشادات تمرين مسابقة اللجان (للمدرب)

تمهيد

هذا التمرين يهدف للتدريب على مبادئ فريق العمل الجماعي

الأهداف

- ١- التدرب على مهارات العمل الجماعي.
- ٢- التدرب على مهارات الاتصال.
- ٣- التدرب على مهارة استخلاص وترتيب المعلومات.

الوقت المطلوب

ساعة واحدة (مع التحليل والشرح)

حجم المجموعة

يقسم المشاركون إلى مجموعات أو فرق عمل في كل مجموعة ٤ إلى ٦ أشخاص.

الخطوات

- ١- قسم المشاركين إلى فرق.
- ٢- أعط كل فريق نسختين فقط من تمرين (مسابقة اللجان) ٣ صفحات بدون الاجابات.
- ٣- اطلب من كل فريق أن يعطيك المدن في اللجان المختلفة كاملا (أي من الأول إلى السادس في كل لجنة) وأخبرهم بأنه لا يوجد تكرار في الترتيب النهائي.
- ٤- أثناء حل التمرين عليك أن تدور على الفرق (ولا تشغلها) بل راقب مدى التزامهم في معايير فرق العمل الجيد.
- ٥- عند انتهاء أي فريق أعطهم (إجابة مسابقة اللجان) واطلب منهم مقارنة إجابتهم بها.
- ٦- عند انتهاء الجميع وزع عليهم (معايير فريق العمل الجيد) واطلب منهم تقييم أداؤهم (بشكل فردي) بناء على هذه المعايير.
- ٧- اطلب بعض النتائج وبين أن الدرجة العليا هي +٧٥ والدنيا هي -٧٥.
- ٨- علق على النتائج وأكد على أهمية معايير العمل الجماعي السبعة ودورها في نجاح العمل.

مسابقة اللجان

180

2

قررت منظمة المدن العربية عقد مسابقة بين اللجان الفرعية للمدن التالية: وهران، هضوف، الدوحة، جدة، بيروت، أبوظبي، وقد تم ترقيم هذه الفروع حسب الترتيب التالي: و، ه، د، ج، ب، أ. وسوف تكون المسابقة بين اللجان التالية:

2

الإعلامية

1

الثقافية

4

شؤون الأنشطة

3

الاجتماعية

6

فرع النساء

5

المالية

وقد وردت المعلومات في الصفحات التالية عن النتائج في المسابقات بين اللجان ولكن وللأسف المعلومات غير مرتبة بشكل جيد. نرجو أن تقررات ومجموعتك على ضونها ترتيب كل فرع في كل لجنة علماً بأن كل فرع لا يمكن أن يفوز بالدرجة نفسها مرتين، (أي لا يمكن أن يتكرر فوز المدينة الواحدة في المرتبة الأولى أو الثانية.. أو السادسة في أي مجال. كما لا يمكن أن تفوز مدينتان بنفس المرتبة في نفس اللجنة).

• لديكم ٣٠ دقيقة للوصول للنتيجة

- ١- قررت مدينة "و" عمل النشاط المشترك فيها بعد ثلاثة أسابيع .
- ٢- حصلت مدينة "ب" على المركز الأخير في فرع النساء .
- ٣- النشاط النسائي في مدينة "ج" كان في المرتبة الأخيرة في العام الماضي .
- ٤- النشاط الإعلامي في مدينة "هـ" يحتاج لتركيز الجهود .
- ٥- حالت مدينة "و" دون مدينة "د" في الوصول إلى المركز الثاني في شؤون الأنشطة .
- ٦- حبذا للجميع تكرار هذه المسابقة كل عام .
- ٧- كان لعمل اللجنة الثقافية في مدينة "ب" أكبر الأثر في رفعها درجة أعلى من مدينة "أ" .
- ٨- مدينة "د" أفضل من مدينة "أ" في مجال الأنشطة .
- ٩- غطت مدينة "ج" المسابقة في وسائلها الإعلامية بشكل جيد .
- ١٠- حصلت مدينة "أ" على درجتين متتاليتين في المالية وفرع النساء .
- ١١- الوضع المالي في مدينة "د" سيء .
- ١٢- النشاط النسائي في مدينة "د" نموذج يحتذى به .
- ١٣- هناك تميز في النشاط الإعلامي في مدينة "ج" ومدينة "ب" .
- ١٤- رغم الطعام اللذيذ الذي كانت تقدمه مدينة "د" فإن هذا لم يمنع من أن يجعلها في الدرجة الرابعة للمرة الثانية على التوالي باللجنة الاجتماعية .
- ١٥- لولا ضعف مدينة "ب" في الإخراج لما تأخرت درجتين عن مدينة "د" في اللجنة الثقافية .
- ١٦- يبدو أن مدينة "و" بحاجة إلى إدارة مالية أفضل .
- ١٧- لا يوجد في مدينة "هـ" إعلاميون جيدون .
- ١٨- برغم كثير من الإشاعات إلا أن المسابقة القادمة سوف تعقد في مدينة "و" مما سوف يؤثر على مدينة "ج" جداً .
- ١٩- عندما عقد الاجتماع لأحد فرق العمل في مدينة "د" لم يعجبهم الطعام .
- ٢٠- هنا الحاضرون مسؤول اللجنة الاجتماعية في مدينة "ب" لحصوله على درجة أعلى مما نالته اللجنة في السنة الماضية .
- ٢١- فازت مدينة "ب" بالمركز الخامس في شؤون الأنشطة .
- ٢٢- الوضع الثقافي في مدينة "أ" بحاجة إلى تركيز .

عية للمدن
تم ترقيم
ون المسابقة

ة

طة

ء

في المسابقات

جيد ، نرجو

لما بأن

تكرر فو

قال ، كما

- ٢٣- مدينة "أ" لا يوجد فيها مركز أنشطة مما أثر على ترتيب لجنة شؤون الأنشطة .
- ٢٤- لم يسبق مدينة "د" في اللجنة الثقافية إلا مدينة "و" .
- ٢٥- حصلت مدينة "ج" على المرتبة السادسة في اللجنة الثقافية .
- ٢٦- هناك ارتياح من الأوضاع الاجتماعية في مدينة "ب" .
- ٢٧- اضطر أحد ممثلي "و" إلى مغادرة مكان المسابقة .
- ٢٨- كان لمدينة "د" الفخر في حصولها على مكان الصدارة بنشاط النساء .
- ٢٩- تنازعت مدينة "ج" ومدينة "ب" المركز الأول والثاني باللجنة الإعلامية .
- ٣٠- حصلت اللجنة الاجتماعية لمدينة "ب" على الدرجة الثالثة في العام الماضي .
- ٣١- حصلت مدينة "أ" على درجة واحدة أعلى باللجنة الإعلامية من الثقافية .
- ٣٢- قامت النساء في مدينة "ج" برفع عريضة احتجاجاً على الوضع لديهن .
- ٣٣- كان ترتيب مدينة "ج" الأولى باللجنة المالية .
- ٣٤- حصلت مدينة "و" على المركز الرابع في فرع النساء .
- ٣٥- تنازعت مدينة "و" ومدينة "أ" المركزين الثالث والرابع باللجنة الإعلامية .
- ٣٦- تبادلت مدينة "د" و"ج" المراكز باللجنة الاجتماعية ولجنة شؤون الأنشطة .
- ٣٧- كانت مدينة "ج" تنفق بسخاء على ضيوفها .
- ٣٨- أصدر رئيس اللجنة الاجتماعية في مدينة "ب" على دعوة الجميع لتناول الشاي معه بعد الاجتماع .
- ٣٩- سوف يكون عقد المسابقة القادمة في مدينة "أ" إلا إذا أصرت مدينة "ب" .
- ٤٠- يترك الفصل في تحديد مكان المسابقة في العام القادم .
- ٤١- رغم السيولة النقدية عند مدينة "و" إلا أنه لم يتأخر عنها إلا مدينة "د" .
- ٤٢- حصلت مدينة "هـ" على المرتبة السادسة والأخيرة في مجال الإعلام على الرغم من أنها سبقت خمس مدن أخرى في رعاية الأنشطة .
- ٤٣- سبقت مدينة "ج" مدينة "و" بدرجة واحدة في مجال الإعلام .
- ٤٤- حصلت مدينة "ب" باللجنة المالية على درجة مدينة "د" في لجنة شؤون الأنشطة .
- ٤٥- أوضاع نشاط النساء في مدينة "ب" غير حسنة .

تقييم أداء فريقك في المسابقة

180

5

كل واحدة من العبارات الآتية في الصفحة التالية لها سبع إجابات مختلفة تتراوح بين

معارض جداً	معارض	معارض قليلاً	لا أدري	موافق قليلاً	موافق	موافق جداً
3-	2-	1-	صفر	1+	2+	3+

من واقع تجربة العمل الجماعي في مسابقة اللجان التي انتهت من الاشتراك بها الآن يرجى وضع الدرجة المناسبة لرأيك شخصياً، أمام الجمل في الصفحتين التاليتين:



معارض جداً

إرشادات



- 1- نرجو تقييم أداء فريقكم أثناء مسابقة اللجان بناءً على المعايير المذكورة في الصفحتين التاليتين.
- 2- التقييم فردي فنرجو عدم التأثر على قرارات الآخرين.
- 3- نرجو أن تكون حيادياً في التقييم فلا تعطي لفريقك درجات لا يستحقها.
- 4- أعلى درجة ممكنة هي +٧٥ وأقل درجة هي -٧٥.
- 5- التقييم يعكس مدى التزام فريقكم بمعايير العمل الجماعي الجيد، فنرجو الاستفادة منها عندما تمارس أي عمل جماعي مستقبلاً.

أولاً

التخطيط

الدرجة

- ١- قضت مجموعتي وقتاً كافياً في التخطيط لما قامت به قبل تنفيذه
- ٢- قررت كل المجموعة الخطة وليس فرداً واحداً فقط
- ٣- اتفقت مجموعتي على أهداف محددة للتمرين قبل بدايته
- ٤- غيرت المجموعة من خططها وطريقة عملها أثناء التمرين بناء على قرارات مدروسة

ثانياً

القيادة

الدرجة

- ٥- قام أحد أعضاء المجموعة بتوزيع المهام على بقية الأعضاء أثناء التمرين
- ٦- قام أحد أعضاء المجموعة بإعطاء التعليمات أو المساعدات عند الحاجة
- ٧- قام أحد أعضاء المجموعة بمهمة التنسيق بين نشاط الأعضاء أثناء التنفيذ

ثالثاً

المشاركة

الدرجة

- ٨- سمحت مجموعتي لكل فرد من أعضائها بمعرفة موقفه أثناء التمرين
- ٩- تأكدت المجموعة بأن كل الأعضاء يسهمون في إنجاز العمل الجماعي

رابعاً

التحفيز

الدرجة

- ١٠- أعطتني المجموعة تشجيعاً عندما أسهمت اقتراحاتي بنجاحها في أثناء التمرين
- ١١- كان هناك الكثير من كلمات التحفيز والتشجيع
- ١٢- شعرت بالاحترام والتقدير وسط المجموعة التي كنت أعمل معها

خامساً

توزيع الأدوار

الدرجة

- ١٣- عهدت المجموعة بمهام محددة لكل عضو من أعضائها أثناء التمرين.
- ١٤- جرى تقسيم العمل الذي قامت به المجموعة إلى أجزاء الفرعية منذ وقت مبكر.
- ١٥- تم إعطاء كل شخص مهمة محددة يساهم بها في الهدف الكلي المراد تحقيقه، ولم يترك أي شخص بدون عمل.

سادساً

إدارة النقاش

الدرجة

- ١٦- بذلت المجموعة جهداً لاستغلال الأوراق الموزعة في التدريب بشكل أفضل.
- ١٧- كان هناك ممارسة لفض الاستماع وكانت المقاطعات نادرة.
- ١٨- حددت المجموعة طرقاً محددة لمراجعة إنجازها وتقويمها في أثناء أداء التمرين.
- ١٩- اعترضت المجموعة فوراً على أية تصرفات تعيق عملها سواء من أعضائها أو غيرهم.
- ٢٠- قام شخص معين في المجموعة بدور أساسي بتلخيص المعلومات للمجموعة أثناء التمرين.

سابعاً

المعلومات

الدرجة

- ٢١- كان هناك تصنيف وترتيب واضح للمعلومات.
- ٢٢- أعطى كل شخص المعلومات التي لديه بوضوح للأخرين.
- ٢٣- تمت الاستفادة أولاً من المعلومات المباشرة والتي تعطي معلومات محددة لا شك فيها ثم تم شطبها.
- ٢٤- تم شطب المعلومات غير ذات العلاقة مبكراً (وهي المعلومات التي لا فائدة منها ولا علاقة لها بهدف العمل).
- ٢٥- بعد إلغاء المعلومات المباشرة والمعلومات غير ذات العلاقة بقيت المعلومات غير المباشرة وهي التي قضينا فيها باقي الوقت.

إرشادات تمرين قصة السرقة (للمدرب)



تمهيد

هذا التمرين يركز على مهارات الاتصال.

الأهداف

- ١- التدرب على مهارات الاتصال.
- ٢- التعرف على نموذج الاتصال.
- ٣- قياس مدى جودة الاتصال لدى المشاركين.

الوقت المطلوب

٤٥ دقيقة

حجم المجموعة

غير محدود

الخطوات

- ١- اذكر للمشاركين أنهم سيشاركون معك في تمرين لقياس مهارات الاتصال.
- ٢- اطلب من ثلاثة متطوعين أن يتقدموا ليشاركوك.
- ٣- اجعل اثنين منهم يغادرون القاعة.
- ٤- اذكر للمتطوع الباقي بأنك ستقرأ عليه قصة قصيرة (سرقة في مدينة الفلاح) حجمها نصف صفحة فقط، وعليه أن يركز لأنه سيسمعه مرة واحدة ولن يسمح له بالسؤال أو الكتابة.
- ٥- اقرأ بصوت يسمعه الجميع قصة (سرقة في مدينة الفلاح) بشكل واضح وببطء.
- ٦- استدع المشارك الثاني من خارج القاعة. واطلب من الأول أن يذكر له كل تفاصيل القصة التي سمعها (ولا مانع من أن يعيد صياغتها باللغة أو اللهجة التي تناسبه) ولا يسمح بالتكرار أو الكتابة أو السؤال.
- ٧- كرر الأمر مع الثالث، ثم اطلب من الثالث أن يعيدها للجمهور حسب تذكره، وسنلاحظ كيف حدثت تغيرات رئيسية في القصة.
- ٨- اطلب من الجميع الإجابة على (اختيار في قصة السرقة) (٢٠ سؤالاً)، ثم أعطهم الاجابات الصحيحة، وسنلاحظ أن المتطوعين الثاني والثالث قد أخذوا أقل الدرجات.
- ٩- ناقش مع الجمهور أسباب الخلل في الاتصال مستعيناً بورقة المناقشة وورقة التعليقات.
- ١٠- ارس (نموذج الاتصال) على اللوح أو الشاشة وناقش كيف يمكن تحسين الاتصال بتحسين أجزائه.

سرقة في مدينة الفلاح

181

2

بينما الناس نيام في مدينة الفلاح خلا محل بيتزا الشفاء الواقع في شارع ٥٦ غرباً وذلك في الساعة ١٢,٣٠ صباحاً من جميع الزبائن سوى ثلاثة شبان كان يأكلون البيتزا مع الطفل الحار والخيار، وفجأة السرقة وتوجه إلى محطة "كل الليل" لبيع البنزين حيث حصل على بندقية صيد من هناك، وخلال ذلك لاحظ الشرطي سليم سعد الذي كان مارا بسيارته قرب



المطعم حركة غريبة فيه فأوقف سيارته ونزل ولكن الشبان الثلاثة الذين كانوا يسرقون المحل استطاعوا الفرار من الباب الخلفي ومعهم رهينة هو أحد موظفي المطعم واسمه مروان سعيد، فرأهم الشرطي وصرخ بهم ولكن أحدهم أطلق عليه النار فأصاب باب سيارة الشرطة وارتدت الشظية فأصابت الشرطي، وفر الجناة إلى حديقة المنتزه القريبة وهناك أطلقوا الرهينة وفروا، وتم الاتصال بالشرطة فجاءت سيارة الإسعاف ونقلت الشرطي إلى مستشفى العناية، وبدأت الشرطة تبحث عن الجرمين وتسال محلات البيتزا عن أية صفات لزبائن طلبوا مع أكلتهم فلفل حار وخيار لعل ذلك يؤدي إلى اكتشافهم، ومازال البحث جارياً حتى الآن.



ها نصف صفحة

لتي سمعها (ولا

والسؤال-

ظ كيف حدثت

ظهم الاجابات

من اجزائه.

اختبار في قصة السرقة

استمعت إلى قصة السرقة؛ مرات بطرق مختلفة والآن نرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية.

١- ما عنوان القصة؟



٢- ماذا سرق؟

- أ. محطة بنزين
- ب. حديقة
- ج. مطعم البيتز
- د. مستشفى



٣- متى حصلت السرقة؟

- أ. ١٢,٣٠ صباحاً
- ب. ١٢,٣٠ ظهراً
- ج. ١٠,٣٠ مساءً
- د. ٣,٣٠ مساءً

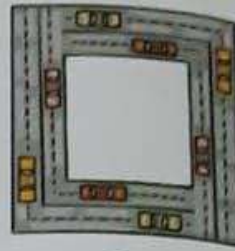
٤- من السارق؟

- أ. شاب من الزبائن
- ب. موظفوا المحل
- ج. ثلاثة نساء
- د. ثلاثة شبان



٥- أين حصلت السرقة؟

- أ- شارع ٥٦ غربياً
- ب- شارع ٥٦ شرقاً
- ج- شارع ٣٣ شرقاً
- د- شارع ٣٣ غربياً



٦- ما كان اسم الشرطي؟

- أ- جلال سليم
- ب- مروان سعد
- ج- سليم سعد
- د- مروان سعيد

٧- خرج السارق من:

- أ- الباب الجانبي
- ب- الباب الخلفي
- ج- النافذة
- د- الباب الرئيسي



٨- كان اسم الموظف:

- أ- جلال حميد
- ب- سليم سعد
- ج- حميد جلال
- د- سعيد مروان



الإجابة على





٩- ترك الموظف المكان،

- أ- قبل السرقة
- ب- خلال السرقة
- ج- بعد السرقة
- د- معلومات غير معطاة



١٠- كيف وصلت الشرطة إلى مكان السرقة؟

- أ- أحدهم اتصل
- ب- كانت الشرطة في دورية قـرب المحل
- ج- الجيران اتصلوا
- د- اتصل جلال



١١- ما كان مصدر السلاح؟

- أ- مطعم البيتزا
- ب- محطة "كل الليل"
- ج- سيارة الشرطة
- د- تحت صندوق المال



١٢- كان السلاح،

- أ- مسدس
- ب- رشاش
- ج- خنجر كبير
- د- بندقية

١٣- ماذا تحطم خلال العملية؟

- أ- الباب الأمامي
- ب- الباب الخلفي
- ج- باب سيارة الشرطة
- د- نافذة المحل



١٤- ما اسم المستشفى؟

- أ- الوقاية
- ب- الشفاء
- ج- العناية
- د- الروضة



١٥- من جرح خلال العملية؟

- أ- أحد الموظفين
- ب- الشرطي
- ج- زبون
- د- أحد اللصوص



١٦- كيف نقل الجريح؟

- أ- بسيارة الشرطة
- ب- بسيارة الإسعاف
- ج- بالتاكسي
- د- بسيارة خاصة



١٧- من أخذ كرهينة؟



- أ- امرأة شابة
- ب- مروان سعيد
- ج- جلال سعيد
- د- جلال حميد

١٨- إلى أين هرب الجناة؟



- أ- إلى المستشفى
- ب- إلى محطة البنزين
- ج- إلى حديقة المنتزه
- د- إلى حديقة الروضة

١٩- طلب السارق البيترامع:



- أ- فلفل حار ومخلل
- ب- خيار ومخلل
- ج- خيار وفلفل حار
- د- مخلل وفلفل أخضر

٢٠- ماذا فعلت الشرطة؟



- أ- وزعوا معلومات عن الجناة
- ب- بدؤوا يسألون محلات البيترامع
- ج- تتبعوا بصمات اللصوص
- د- بدؤوا التحقيق مع الموظفين

مناقشة قصة السرقة



كانت القصة التي سمعتموها معقدة بعض الشيء، ولكن غالباً ما تكون اتصالاتنا اليومية معقدة. والآن أجب عما يلي:

١- ما هي مشاعرك تجاه الأشخاص الذين شاركوا في نقل القصة؟

.....

.....

٢- أين كانت الخسارة الكبرى للاتصالات؟

.....

.....

٣- هل يمكنك إعطاء أسباب لذلك؟

.....

.....

٤- كيف يمكن أن نتغلب على ذلك في اتصالاتنا اليومية؟

.....

.....

٥- هل كانت النتيجة ستتغير إذا سمح للمشاركين بـ:

أ. أخذ ملاحظات

ب. طرح أسئلة

ج. سماع القصة من مصدرها الأساسي

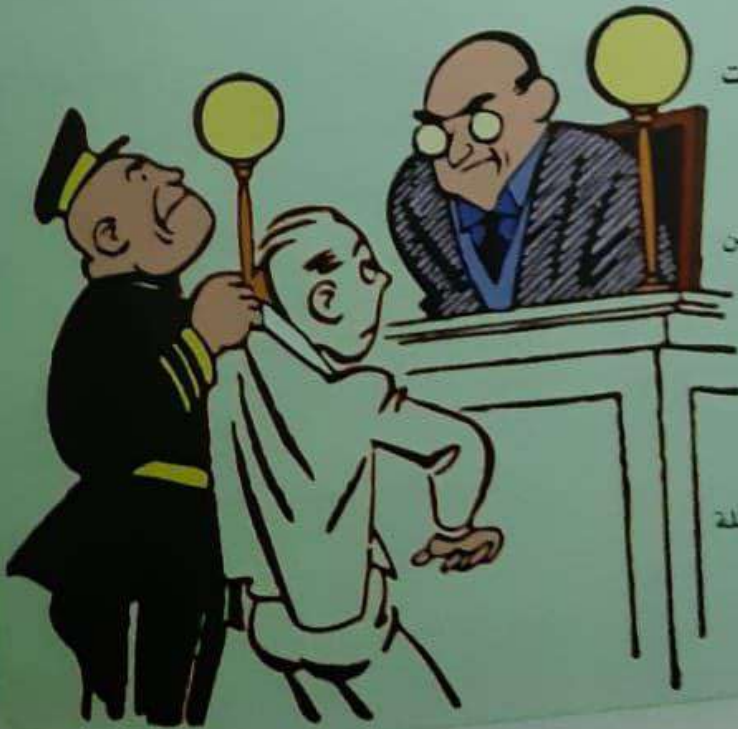
.....

.....



تعليقات على فن الاتصال من خلال تمرين قصة السرقة

- ١- التركيز على المعلومات الأساسية لا الثانوية (أرقام ، تاريخ) .
- ٢- تقليل طبقات الرواية يؤدي الى صحة وصول المعلومة وخاصة في المعلومات الهامة .
- ٣- دقة المعلومات تعتمد على ذاكرة الناقل وقدرته على الاستماع والاستيعاب .
- ٤- المعلومات في أول ونهاية الخبر تكون أرسخ من أواسط الخبر .
- ٥- ترتيب المعلومات وطريقة عرضها بشكل مفهوم يساعد على وصولها (بشكل نقاط) .
- ٦- توثيق المعلومة بالاستناد إلى الكتابة أو الأسئلة أو أي مصدر آخر يحفظها .
- ٧- إعطاء فرصة للتفاهم والسؤال يبسر توصيل الخبر .
- ٨- الثقة لا تكفي إذا كان في الخبر ضياع للمعلومات الأساسية .
- ٩- التركيز بجمع الجواس يساعد في نقل الخبر .
- ١٠- التشويش بأنواعه يؤثر على التركيز في سماع الخبر ثم نقله .
- ١١- الوقت ومروره عنصران مساعدان في تغيير الأحداث في الذاكرة .
- ١٢- ضرورة فصل الحقائق عن المشاعر العاطفية .
- ١٣- معرفة المكان والبيئة يساعد على نقل المعلومات .
- ١٤- كثرة المعلومات وتداخلها يؤدي إلى ضياع الانتباه وتشتت المعلومات .
- ١٥- الاجتهاد الشخصي في النقل يؤدي إلى تغيير طبيعة الخبر .
- ١٦- ضرورة إعادة المعلومات المتشابهة وتأكيد الفرق بينها .
- ١٧- عند خشية الضياع ،
 - أ- يفضل إعطاء كمية أقل من المعلومات والهامة منها
 - ب- حذف التفاصيل غير الضرورية
 - ج- إعادة الأفكار المهمة لتثبيت الفهم
 - د- ربط التفاصيل المهمة بأمثلة حية



نموذج الاتصال

الاتصال له خمسة عناصر أساسية لو تم التركيز على كل منها واتقانه وتحسينه سيؤدي ذلك إلى تحسين عملية الاتصال، واليكم نموذج الاتصال الحاوي على العناصر الخمسة.



إرشادات تمرين اختيار مقر المؤتمر (للمدرب)

تمهيد



هذا تمرين للتدريب على أحد طرق اتخاذ القرار الشهيرة واسمها (المصفوفة) matrix

الوقت المطلوب



ساعة واحد (مع التعليقات)

الأدوات المطلوبة



- ١- تمرين اختيار مقر المؤتمر لكل مشارك.
- ٢- آلة حاسبة لكل مجموعة.

حجم المجموعة



يقسم المشاركون إلى فرق صغيرة من ٣ إلى ٦ أشخاص لكل فرقة.

الخطوات



- ١- قسم المجموعة إلى فرق.
- ٢- وفر نسخة من التمرين (بدون المصفوفة) لكل مشارك.
- ٣- اطلب من كل فريق قراءة الارشادات وتحديد الفندق الذي يرونه أنسب لعقد المؤتمر.
- ٤- أعط لكل فريق انتهى من الإجابة ورقة (مصفوفة اختيار مكان المؤتمر) واطلب منهم إعادة النظر بناء عليها ومن حقهم تغيير جوابهم.
- ٥- عندما ينتهي الجميع أعلن الفندق الأفضل (ماريوت) .
- ٦- اشرح للمشاركين أن المعلومات يجب أن ترتب على شكل مصفوفة كالتي وزعت عليهم.
- ٧- في الشروط يجب التفريق بين الشروط الأساسية (فوق الخط الغامق) والشروط التفضيلية.
- ٨- أي بديل لا ينطبق عليه شرط أساسي يجب إغاؤه.
- ٩- البديل الذي يحوز على أكبر عدد من الشروط التفضيلية هو الفائز (بشرط توفر كل الشروط الرئيسية) .
- ١٠- بين أنه يمكن استعمال المصفوفة عند اتخاذ القرارات التي فيها بدائل كثيرة (شراء بيت أو سيارة تعيين موظف جديد.... الخ) .

تمرين اختيار مقر المؤتمر

182

2

فريقكم ترأس (لجنة اختيار مقر) لمؤتمر عالمي سيعقد في أحد الفنادق بشرط توفر الشروط الأساسية التالية (علماً بأن الجهة المنظمة تتوقع حضور حوالي ٤٠٠٠ شخص) .

- ١- أن لا تزيد تكلفة مشاركة الشخص (إقامة ، طعام ، تسجيل) عن ٦٠ ديناراً علماً بأنه يمكن افتراض أن تكلفة التسجيل (الإجراءات ، الملفات ... الخ) هي ١٠ دينار لكل فرد (إذا لم تكن هناك معلومات كافية عن تكاليف التسجيل) .
- ٢- أن لا يسكن أكثر من ثلاثة في الغرفة الواحدة .
- ٣- أن لا يبعد الفندق أكثر من ٥ كم عن المطار .
- ٤- أن يبدأ المؤتمر في ٥/٢٢ وينتهي في ٥/٢٨ لظروف الإجازات والدراسة وغيرها .

هذا وتفضل الجهة المنظمة "كشروط تفضيلية" أن لا يبعد الفندق عن أرض المعارض أكثر من ٢ كم ، وأن تتوفر في الفندق ٥ قاعات للندوات الصغيرة ، وأن يقوم أصحاب الفندق بالإشراف على توفير المواصلات ، وأن يتوفر مطعم يعمل ٢٤ ساعة ، لا يبعد بأكثر من ١ كم .

وقد قامت لجننتك بدراسة الفنادق التي يمكن التعاقد معها وانتهت إلى ١٠ فنادق ، وجمعت عنها المعلومات اللازمة ، وهذه الفنادق هي :

هليتون - شيراتون - ميريديان - هوليدي إن - ريجنسي
ساس - ماريوت - كارلتون - وسترن - الواحة



معلومات عن الفنادق المقترحة لعقد المؤتمر

١- تكلفة الإقامة والطعام في ميريديان وهوليدي إن ٤٥ ديناراً لكل فرد بينما هي ٥٠ ديناراً في ريجنسي وماريوت وكارلتون .

٢- توجد قاعة بولينغ في شيراتون ويوجد ملاعب للتنس في هيلتون كما تتوفر قاعات للتمارين في كل الفنادق عدا ساس .

٣- التكاليف الإجمالية للفرد في كل من ميريديان وريجنسي ٦٠ ديناراً بينما يمكن تخفيضها إلى ٥٥ ديناراً في هوليدي إن .

٤- يمكن تمديد المؤتمر إلى يوم ٥/٢٩ في هوليدي إن وإلى يوم ٥/٣٠ في شيراتون .

٥- في حالة اختيار شيراتون ستكون تكاليف التسجيل ٩٥ ألف دينار للجميع (٤٠٠٠ شخص) وأجور الإقامة ٦٠ ألف دينار وتكلفة الطعام ٤٥ ألف دينار.

٦- الإدارة في فنادق الواحة ووسترن خبيرة بإدارة المؤتمرات .

٧- في حالة اختيار وسترن ستكون تكاليف التسجيل ٩٥ ألف دينار للجميع وأجور الإقامة ٧٠ ألف ديناراً وتكلفة الطعام ٨٠ ألف ديناراً.

٨- كل الفنادق فيها من يتكلم عدة لغات سوى ماريوت وكارلتون .

٩- تكلفة الطعام والإقامة للجميع في هيلتون ١٩٠ ألف ديناراً بينما هي ١٨٠ ألف ديناراً في ساس وهي ٢٢٠ ألف ديناراً في الواحة و ٢٠٠ ألف في ماريوت وكارلتون .

١٠- التكييف غير قوي في فندق الواحة .

١١- عدد الغرف في الفنادق كالتالي :

(١٥٠٠) في هيلتون (١٢٩٠) في ريجنسي (١٣٤٠) في شيراتون (١٤٥٠) في هوليدي إن (١٦٠٠) في ميريديان (١٥٠٠) في ساس (١٤٠٠) في ماريوت (١٥٥٠) في كارلتون (١٦٥٠) في وسترن (١٦٠٠) في الواحة

١٢- باصات فندق ميريديان وريجنسي ممتازة .





١٣- تبعد أرض المعارض عن الفنادق كالتالي ٢٠ كم عن كل من ريجنسي وميريديان و٣٠ كم عن هيلتون و٢٠٥ عن الباقي .

١٤- الغرف في فندق ساس وهوليدي إن واسعة ويوجد بها ثلاجة صغيرة .

١٥- يتوفر ٥ قاعات للندوات الصغيرة في جميع الفنادق ما عدا شيراتون .

١٦- نوعية الطعام في فندق شيراتون وفندق ساس عالية جداً .

١٧- أما المطار فيبعد عن الفنادق كالتالي (بالكيلومترات) ، هيلتون (٤،٥) ، شيراتون (٥،٥) ، ميريديان (٧،٥) ، ماريوت (١) ، هوليدي إن (٧) ، ريجنسي (١) ، ساس (٦) ، كارلتون (٥،١) ، الواحة (٣) ، وسترن (٤) .

١٨- قاعات الندوات الصغيرة في الواحة وسترن وكارلتون فيها وسائل إيضاح ممتازة .

١٩- يمكن لجميع الفنادق الإشراف على توفير المواصلات ما عدا شيراتون وهيلتون .

٢٠- الأثاث في غرف فنادق ريجنسي وساس والواحة ممتاز .

٢١- يوجد مطعم خدمة (٢٤ ساعة) داخل كل من الواحة وسترن وكارلتون وميريديان وريجنسي بينما يبعد (٢ كم) عن هيلتون و (٨،٥ كم) عن هوليدي إن و (٥،٥ كم) عن ساس ، وماريوت (٢ كم) وشيراتون (٣ كم) .

٢٢- الحدائق في فنادق شيراتون ، وكارلتون جميلة جداً .

٢٣- يمكن البدء في المؤتمر يوم ٥/٢٢ في كل الفنادق ما عدا ميريديان حيث يمكن البدء يوم ٥/٢٣ لوجود ارتباط سابق ، ويجب الانتهاء من المؤتمر يوم ٥/٢٧ في كارلتون لوجود ارتباط سابق كذلك .

٢٤- مواقف السيارات متوفرة بشكل كبير عدا فنادق ماريوت وشيراتون وهيلتون .

٢٥- لا يوجد تكييف في باصات هوليدي إن وماريوت .

٢٤- مواقف السيارات متوفرة بشكل كبير عدا فنادق ماريوت وشيراتون وهيلتون .

٢٥- لا يوجد تكييف في باصات هوليدي إن وماريوت .



فما هو القرار ؟



إرشادات تمرين DISC للمدرب

تمهيد

هذا تمرين لقياس نمط الشخصية القيادية لدى المشاركين.

الوقت المطلوب

ساعة واحدة (مع التعليق والشرح)

حجم المجموعة

غير محدود حيث أن التمرين فردي.

الخطوات

1- اقرأ الإرشادات في بداية تمرين DISC .

2- اطلب من كل شخص وضع درجة أمام كل صفة، والتمرين فردي فيمنع فيه الكلام والحوار.

3- عند الانتهاء يرجى تعبئة جدول تمرين DISC بوضع الدرجة بجانب كل سؤال ثم جمع الدرجات في كل عمود.

4- اشرح نموذج DISC مبيناً التالي:

أ- الاسم DISC مأخوذ من الحروف الأولى للأنماط الأربعة.

ب- كلما اتجهنا يميناً يميل الإنسان إلى العلاقات والناس وأما يساراً فسيميل إلى الإنجاز والعمل.

ج- كلما اتجهنا للأعلى فيميل الإنسان إلى التغييرات السريعة والكبيرة والقيادة، وكلما اتجهنا للأسفل فسيميل إلى التغييرات المتدرجة والالتزام والطاعة.

د- قد يتغير نمط الإنسان بحسب الظروف والأحوال حوله.

هـ- يستطيع الإنسان تغيير نمطه حسب الحاجة.

5- ناقش مع المجموعة (صفات كل نمط) من الورقة التي تحوي تلك الصفات، وناقش معهم الأعمال المناسبة لكل نمط.

• المسيطر تناسبه المشاريع القيادية قصيرة المدى.

• المؤثر للقيادة طويلة المدى.

• المستقر للأعمال التنفيذية التي ليس فيها احتكاك بالناس.

• وأما الحذر فهو للأعمال التنفيذية التي فيها احتكاك بالناس.



تمرين DISC

183

2

أردنا تشكيل فريق عمل من 6 أشخاص للتخطيط وتنفيذ معرض دائم لجهتكم. وقد تم اختيار ثلاثة منهم وأنت أحدهم ثم طلبنا من كل واحد من هؤلاء الثلاثة أن يختار شخصاً ليكون عضواً في الفريق ليكمل العدد، وهذا العضو سيكون زميلاً في الفريق (لست مسؤولاً عنه ولا هو مسؤول عنك). وأمامك الآن صفات بشرية نرجو منك أن تعطي كل واحدة منها درجة من صفراً إلى خمسة (صفر للصفات التي لا تفضلها بتاتاً في عضو الفريق الذي ستختاره وخمسة للصفة الأفضل في نظرك) ويمكن إعطاء درجات بين الصفر وخمسة، (ولكن بدرجات كاملة فقط أي بدون أنصاف الدرجات). وتذكر أن المهمة هي تخطيطية وتنفيذية.



1- قيادي حريص على النتائج العملية

2- يستمتع بمخالطة الآخرين

3- من السهل توقع كيف سيتصرف

4- يحب الأعمال التنفيذية التي فيها احتكاك بالناس

5- قوي الشخصية

6- محبوب وقيادي

7- يفضل البقاء في عمل واحد

8- محبوب وعلاقاته واسعة

9- يقبل التحدي

10- بارع في الإلقاء

11- صبور على العمل الدقيق والتفاصيل

12- لا يضايقه أن يراقبه رئيسه

13- سريع في اتخاذ القرار

14- يحفز من حوله

١٥- لا يحب كثرة التغييرات

١٦- حسن المعشر والكلام

١٧- يكسر التعليمات لمصلحة العمل

١٨- كثير الإنتاج وسريع الإنتاج من خلال الآخرين

١٩- لا يتشتت في أعمال كثيرة بل ينهي مهمة قبل البدء بأخرى

٢٠- يقدم العلاقات ورضى الناس على الإنجاز

٢١- يحب أخذ المزيد من الصلاحيات

٢٢- يترك انطباعاً جيداً لدى من يقابله لأول مرة

٢٣- ولاؤه عالٍ للجهة التي يعمل فيها ويدافع عنها

٢٤- مطيع لمن فوقه

٢٥- لا تضايقه التغييرات الجذرية

٢٦- يحب مساعدة الآخرين

٢٧- لا يحب العجلة في العمل

٢٨- يخشى الأخطاء حتى لا يعاتبه أحد

٢٩- يفضل أن يدير العمل ويوجه الآخرين

٣٠- يفضل أن يشاركه الآخرون في إدارة العمل

٣١- هادئ ومهدئ للآخرين

٣٢- يقف لتقييم العمل باستمرار

٣٣- يبرز في الأنشطة الجماعية

٣٤- مستمع جيد

٣٥- يحب التطور المتدرج





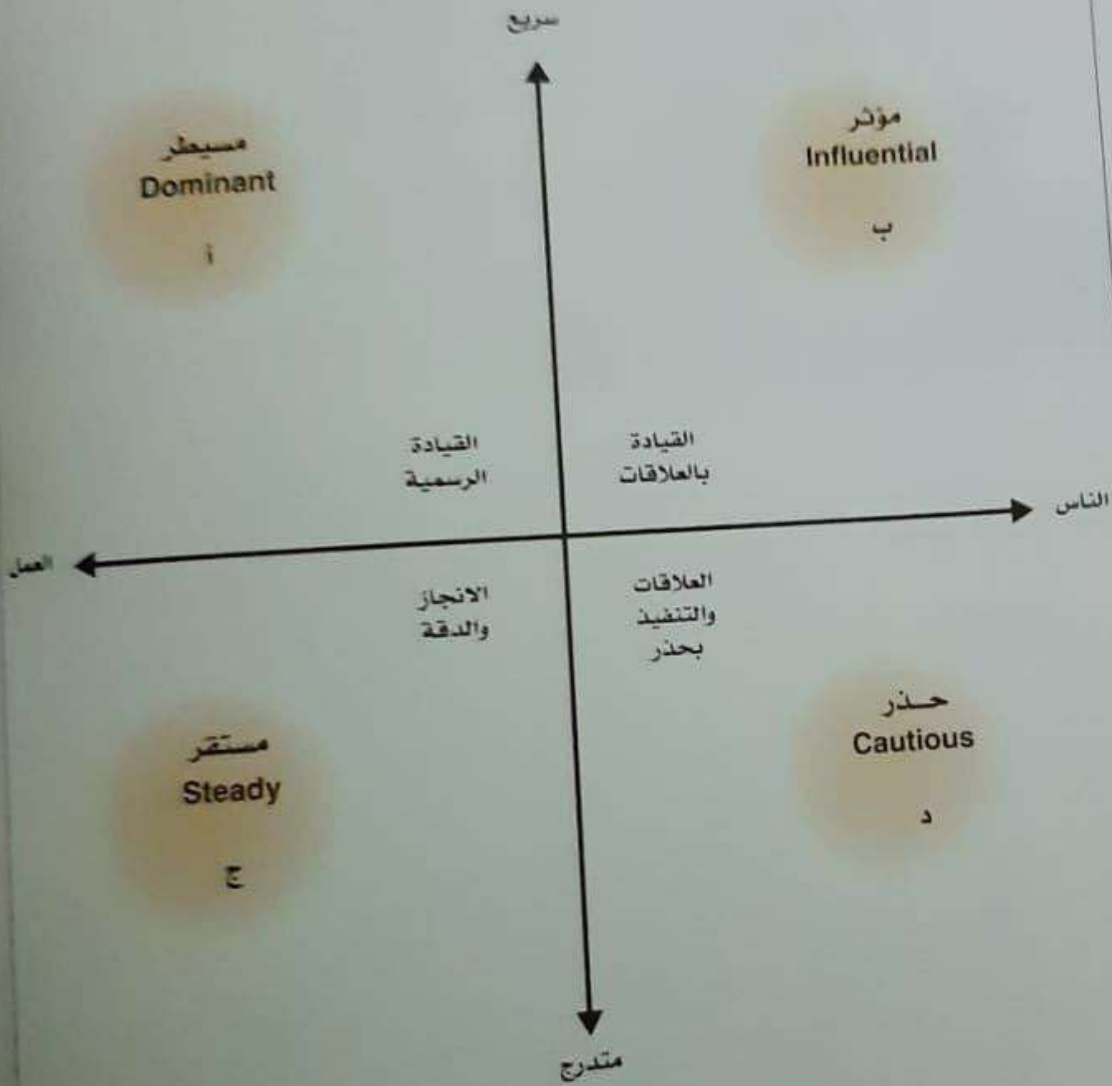
- ٣٦- يفكر بحذر حتى لا يفسد علاقته
- ٣٧- يحل المشاكل بحزم وبدون مراعاة للمشاعر
- ٣٨- يخالف التواضع بطرق ذكية
- ٣٩- حريص على الالتزام بالأنظمة
- ٤٠- ممن مع الآخرين
- ٤١- أوامره واضحة ومباشرة
- ٤٢- يحرك الآخرين بدون أوامر واضحة
- ٤٣- يحب الأنظمة لا الأوامر
- ٤٤- لا تضايقه الأوامر

جدول تمرين DISC

الرقم	أ	الرقم	ب	الرقم	ج	الرقم	د
		٣		٢		٤	
		٧		٦		٨	
		١١		١٠		١٢	
		١٥		١٤		١٦	
		١٩		١٨		٢٠	
		٢٣		٢٢		٢٤	
		٢٧		٢٦		٢٨	
		٣١		٣٠		٣٢	
		٣٥		٣٤		٣٦	
		٣٩		٣٨		٤٠	
		٤٣		٤٢		٤٤	
		مجموع		مجموع		مجموع	

أعلى مجموع يمثل نمطك الرئيسي والدرجة التالية تمثل نمطك الثاني.

نموذج DISC



إرشادات مسألة ليس وميس (للمدرب)

184
1

تمهيد

هذا تمرين للتدريب على مهارات الاتصال وفريق العمل الجماعي.

الوقت المطلوب

ساعة واحدة

حجم المجموعة

تقسم المجموعة إلى فرق في كل فريق 4 إلى 6 اشخاص

الخطوات

- 1- اذكر للمجموعة أن هذا تمرين في الاتصال وهو منافسة بين الفرق لحل مسألة (ليس وميس).
- 2- صور أوراقاً بعدد الفرق (معلومات ليس وميس) ثم قص كل سؤال أو جملة على حدة (ستكون مستطيلات طويلة وصغيرة العرض).
- 3- وزع الأوراق المقصوفة على الفرق (مجموعة كاملة لكل فريق).
- 4- اطلب من الفريق توزيع الأوراق على أعضاء الفريق (كما يتم توزيع ورق اللعب) وليس بالضرورة أن يكون لدى الجميع نفس العدد بالضبط.
- 5- أكد على أعضاء الفريق أن من حقهم قراءة أوراقهم للآخرين ولكن ليس من حقهم أن يجعلوهم يقرؤوها.
- 6- عند انتهاء الوقت أعلن الحل.
- 7- علق على مهارات الاتصال وفريق العمل الجماعي من حيث التالي:
 - 1- عدم الالتزام بالنظام أثناء الاتصال (مشاهدة أوراق البعض).
 - 2- عدم الدقة في نقل المعلومات وترتيبها.
 - 3- ضرورة التخطيط والقيادة وفن الاستماع والمشاركة والتحفيز.
 - 4- الاستفادة من الفروق الفردية (البعض يحسن الرياضيات أكثر من بعض).
 - 5- وجود معلومات كثيرة ليس لها داعي وهذا طبيعي في الحياة.

مسألة ليس وميس

184

2

افترض أننا اخترعنا طريقة جديدة لقياس المسافات باستعمال مقاييس

ميس

ليس

لحساب الزمن.

مارس

و

دارس

وكذلك سنستعمل مقاييس

د

إلى مدينة

أ

هناك شخص يريد أن يسافر من مدينة

ج

و

ب

وسيمر خلال السفر بكل من مدينتي

مهمة فريقك..... أن تحسب كم

وارس

أخذت الرحلة كاملة.



لديكم ثلاثين دقيقة للحل .

سنعطيك بطاقات عليها المعلومات المتعلقة بمهمتكم .

لا تعط بطاقتك لأي شخص ولا ترها لأي شخص آخر واحتفظ بها في يدك خلال كل التمرين لكن لا مانع من أن تقول المعلومات التي في البطاقة شفاهية .

معلومات ليس وميس

كم المسافة بين (أ) و(ب)؟

بين (ج) و(د) ١٠ ميس -

كم ميس في الميل الواحد؟

المارس هو مقياس الزمن

الليس = (١٠) ميس والدارس = (١٠) وارس -

كم سرعة الرجل بين (ب) و(ج)؟

بين (أ) و(ب) ٤ ليس -

كم مقدار ليس؟

الميل يساوي (٢) ميس -

تابع معلومات ليس وميس

كم مارس في الساعة ؟

سرعة الرجل بين (ب) و (ج) هي ٣٠ ليس في الوارس .

المسافة بين (ب) و (ج) هي ضعف المسافة بين (أ) و (ب) .

كم المسافة بين (ب) و (ج) ؟

١ ليس يساوي (١٠) ميس .

ما هو الدارس ؟

الساعة تساوي (٢) مارس .

كم سرعة الرجل بين (ج) و (د) ؟

المسافة بين (ج) و (د) تساوي (٢,٥) المسافة بين (أ) و (ب) .

تابع معلومات ليس وميس

بين (ب) و (ج) (٨) ليس .

الدارس يساوي (١٠) وارس .

كم سرعة الرجل بين (أ) و (ب) ؟

سرعة الرجل بين (ج) و (د) هي (٣٠) ليس في الوارس .

استمر الرجل على نفس السرعة منذ مغادرته (ب) .

ما هو الميس ؟

كم المسافة بين (ج) و (د) ؟

الميس هو مقياس للمسافات .

سرعة الرجل بين (أ) و (ب) هي (٢٤) ليس في الوارس .

تابع معلومات ليس وميس

الميس والمارس مقياسان مختلفان .

الزمن = المسافة ÷ السرعة .

ما هو المارس ؟

لا بد أن تكتشفوا أولاً هل الوارس وحدة مسافة أم زمن أم سرعة ؟

المسافات يمكن جمعها وكذلك الزمن ولكن لا يمكن جمع السرعات .

أسهل طريقة هي أن تكتشف الوارس لكل جزء من الرحلة ثم تجمعها لتعرف الجواب .

لا تنس ممنوع أن يرى الآخرون أوراقك ولكن لا مانع من قراءتها وكتابتها من قبل الآخرين

التخطيط والقيادة والمشاركة وفن الاستماع من أسس العمل الجماعي

قوالب بناء مكعبات الأطفال LOGO

185

1

تمهيد

هذا التمرين بسيط يمكن لكل مشارك فيه أن يتعرف جيداً على المشكلات التي يمكن أن تنشأ عن عملية اتصال أحادية الاتجاه.



الوقت المطلوب

٢٠ - ٣٠ دقيقة

الأهداف

- ١- إتاحة الفرصة للمشاركين كي يلاحظوا إخفاق وانعدام فاعلية عملية الاتصال ذات الاتجاه الواحد .
- ٢- تمكين المشاركين من ملاحظة مدى الاختلافات في حال كانت عملية الاتصال ذات اتجاهين .

حجم المجموعة

غير محدود (بشرط أن يتمكن الجميع من مشاهدة العرض التوضيحي)

الأدوات المطلوبة

مجموعتان متطابقتان من حيث الشكل من قوالب البناء LOGO من ألوان مختلفة لإيجاد مزيد من الارتباك .

الخطوات

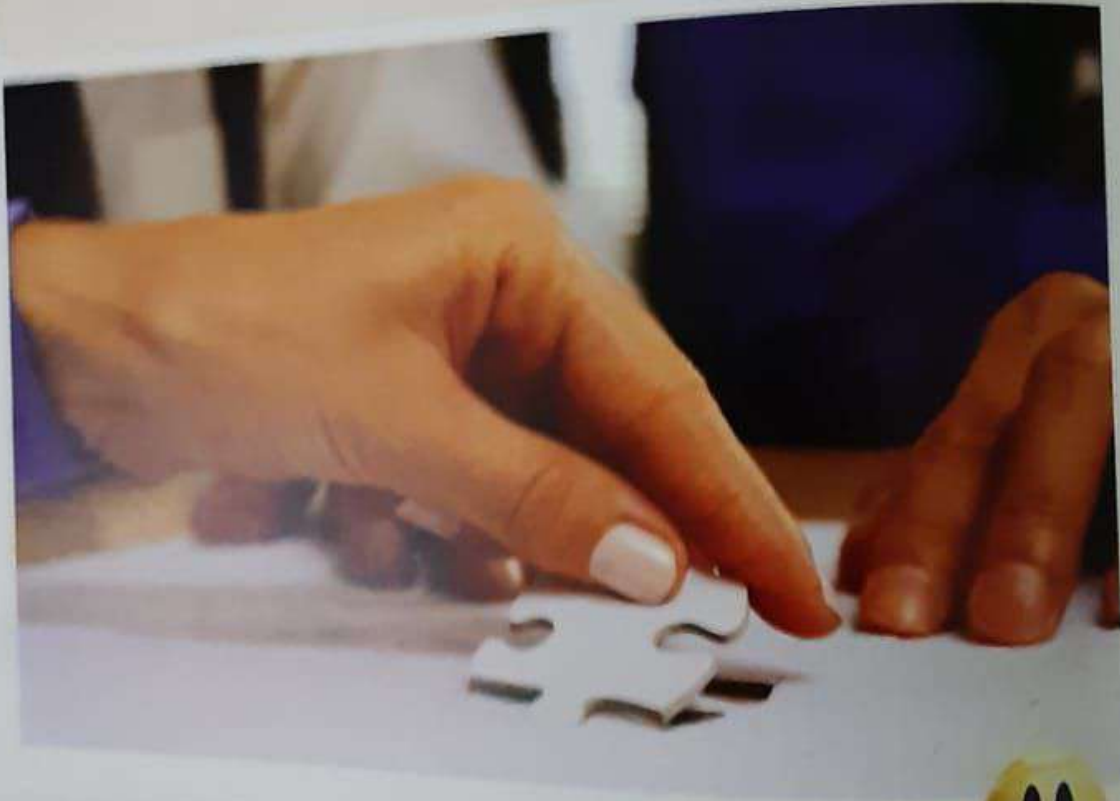


- ١- نطلب في البداية من أحد المتطوعين (الذين يعتقدون بكفاءة مهارات الاتصال لديهم) وكذلك أحد المتطوعين (الذين يعتقدون بتميزهم في مهارة الاستماع والانصات) أن يتقدما إلى المنصة .
- ٢- يجلس المتطوعان متقابلين على طاولة مجهزة سلفاً لهذا الغرض مع وجود حاجز أو حجاب عبر منتصف الطاولة بحيث لا يتسنى لأي من الجالسين على أحد جانبيها رؤية من يجلس على الجانب الآخر (أو يمكن استعمال طاولتين ويجلس المتطوعان بحيث يكون ظهرهما لبعض) . ويتعين على بقية أفراد المجموعة الوقوف حول الطاولة حتى يتمكنوا من رؤية التحركات المختلفة . ويطلب منهما البقاء هادئين وصامتين أثناء مراحل الاتصال .
- ٣- نعطي لكل متطوع حقيبة تحتوي على مجموعة من قوالب البناء LOGO ونخبرهما بأن لديهما مجموعة من القوالب متطابقة الشكل واللون .
- ٤- في البداية نطلب من " المرسل " وهو المتطوع المميز في مهارات الاتصال . أن يقوم ببناء شيء ما باستخدام القوالب .
- ٥- وعندما يتم ذلك نطلب من " المرسل " إعطاء تعليمات شفوية لـ " متلقي " تتعلق بكيفية تجميع نفس النموذج باستخدام قوالب البناء .
- ٦- نطلب من " المتلقي " اتباع التعليمات الصادرة إليه ولكن مع ضرورة عدم التحدث إلى " المرسل " .
- ٧- وعند اكتمال وانتهاء التعليمات نسمح للمتطوعين إلقاء نظرة على نموذج كل منهما .
- ٨- بعد ذلك تبدأ المناقشة ويلقى الضوء على كون الاتصال ثنائي الاتجاهاً جداً وأساساً للوصول إلى عملية اتصال ناجحة ومثالية .
- ٩- بعدها نطلب من المتطوعين تبادل الأدوار وإعادة التمرين . وفي هذه المرة يقوم " المتلقي " بالسؤال والاستفسار حول أية تعليمات غير واضحة بالنسبة له . في حين يتسنى

للمرسل " الحصول على ردود الأفعال فيما يتعلق بما تم إنجازه عقب توجيه التعليمات .

١- في النهاية يسمح للمتطوعين بإلقاء نظرة على نموذج كل منهما . وفي هذه المرة نتحدث عن النموذجين متشابهان في المظهر تماماً .

١١- افتح النقاش حول كيف تتحسن عملية الاتصال بتحسين دور المرسل ودور المستقبل وتوعية الرسالة وأداة نقل الرسالة والمخاطب الذي تتم فيه عملية الاتصال (وهذه هي أركان عملية الاتصال) .



ملحوظة

- خلال عملية استخلاص المعلومات والنقاش يجب أن نتأكد من عدم الإساءة إلى المتطوعين ونعتيها بالاهتمام إلى مهارات الاتصال والاستماع بسبب أدائهما في هذا التمرين .



ارتد سترتك

تهيئة

يشيد هذا التمرين في إطلاع المشاركين على حقيقة أن تعليماتهم قد لا تكون واضحة ومفهومة بالقدر الذي يعتقدونه وإعطاء التصانح في كيفية تحسين عملية الاتصال.

الأهداف



١- إتاحة الفرصة للمشاركين لمعرفة أن تعليماتهم قد لا تكون واضحة ومفهومة كما يعتقدون.

٢- إطلاع المشاركين على كيفية ضرورة تقسيم المهمة إلى أجزاء أو مقاطع صغيرة لأجل الأغراض التعليمية والتوجيهات التدريبية.

٣- تعريف المشاركين بمدى أهمية وضرورة أن يكون الاتصال ثنائي الاتجاه في جميع الحالات حتى ما يتصل منها بالتعليمات والتوجيهات.

الوقت المطلوب

٢٠ دقيقة

حجم المجموعة

غير محدود طالما أن الجميع يمكنهم مشاهدة العرض التوضيحي

الأدوات المطلوبة

اثنان من المتطوعين بالإضافة إلى سترة أو معطف

الخطوات

- ١- قبل التمرين تطلب من أحد الأشخاص أن يساعدك وتعطيه سترة أو معطفا وتخبره سراً أن يتبع تعليمات ارتداء السترة (التي ستعطى له من قبل متطوع آخر) ولكن مع محاولة ترجمة التعليمات بطريقة أخرى مثل ارتدائها بالقلوب أو إدخال كمة داخلها بالعكس وهكذا .
- ٢- تطلب من متطوع آخر إعطاء التعليمات والتوجيهات للمتطوع الأول .
- ٣- تطلب من الشخص الأول أن يتجه بمعطفه أو سترته لمقدمة الغرفة ، ثم تفصل بين الاثنين بحيث لا يمكن لأي منهما رؤية الآخر ، ويمكننا تحقيق ذلك جعلهما يقفان ظهراً لظهر .
- ٤- نطلب من المتطوع الثاني إعطاء تعليمات إلى المتطوع الأول حول كيفية ارتداء السترة ، وأنه ليس من حق المتطوع الأول الكلام أو السؤال .
- ٥- أخبر المتطوعين بأنه لن يكون هناك أي اتصال بينهما باستثناء التعليمات الشفوية ، وأنه بوسعهما البدء ، مع الطلب من الجمهور ألا يساعدهما أبداً .
- ٦- وعند الانتهاء من التعليمات نسمح للمتطوعين في هذا التمرين بالالتفاف إلى بعضهما البعض وجهاً لوجه ، وعندها تبدأ المناقشة مع المجموعة حول الأخطاء التي حصلت في الاتصال .
- ٧- اطرح النقاط التالية للنقاش :
 - أ- هل يمكن توجيه التعليمات بشكل ناجح وفعال باستخدام الاتصال أحادي الاتجاه؟
 - ب- في حال لم يتم تنفيذ إحدى التعليمات بالشكل الصحيح ، فمن يكون المخطئ؟
 - ج- كيف يمكننا فحص واختبار ما إذا كانت التعليمات قد نفذت على النحو الصحيح؟
 - د- كيف يمكن تحسين الاتصال من قبل المرسل والمستقبل؟
 - هـ- هل يمكن تحسين الرسالة المنقولة؟
- ٨- بعد النقاش بوسعنا إعادة التمرين مرة أخرى ولكن مع إتاحة المجال لهما بطرح الأسئلة والاستفسارات ، ثم ناقش بعد انتهائهما كيف تحسن الاتصال ؟

لا تكون واضحة
ية الاتصال .



جاه في جميع

التفاوض

187

1

تمهيد

يعطي هذا التمرين المشاركين مبدأ هاماً من مبادئ التفاوض وهو البحث عن الحل الابداعي.



الأهداف

- ١- طرح موضوع التفاوض للبحث والمناقشة .
- ٢- يمكن استعماله لكسر الحواجز .
- ٣- إتاحة الفرصة للمشاركين كي يجربوا مهاراتهم الحالية في التفاوض .
- ٤- تعليم المشاركين مبدأ الحل الابداعي للمشاكل المستعصية في التفاوض .
- ٥- تعريف المشاركين بأنواع الناس عند التفاوض .

الوقت المطلوب

١٥ دقيقة

حجم المجموعة

غير محدود

- ١- نطلب من المجموعة الانقسام إلى فرق ثنائية (كل مجموعة اثنان) ، ويفضل أن يختار كل مشارك شخصاً لا يعرفه مسبقاً ، أو يمكن جعل كل اثنين متجاورين فريقاً .
- ٢- نخبر المشاركين أن مهمتهم تقسيم عشرة دنانير بينهما بشرط ألا يتم تقسيم المبلغ بالتساوي .
- ٣- نخبر المشاركين بأن لديهما ثلاث دقائق فقط ليقرروا فيما بينهما كيف سيتم تقسيم المبلغ؟ وفي حال لم يتمكن المشاركون من تقرير القسمة فإنها تعود إلينا .
- ٤- عند انقضاء الوقت يمكننا البدء بالمناقشة حول موضوع التفاوض وصناعة القرار والتكتيكات المتعلقة بذلك .

النقطة



- ١- كيف تم التقسيم في كل مجموعة؟
- ٢- هل كانت كل المفاوضات صادقة وأمانة وخالية من الغش أو الخداع؟
- ٣- ماذا كان شعور المشاركين إزاء تحديد مدة زمنية يتعين إنجاز المهام خلالها؟
- ٤- لماذا رضي البعض بالمبلغ الأقل ، ولماذا وافق الشخص الآخر على أخذ مبلغ أعلى؟
- ٥- لماذا لم يتم إجراء حل إبداعي مثل (أن يضيف أحد المشاركين ديناراً من جيبه ثم يتم التقسيم ٦ إلى ٥ فيعود له الدينار دون مخالفة الشروط المطلوبة ، بعد أن يسأل: هل يوجد شرط يمنع زيادة المبلغ من جيوبنا؟



الفصل ٧٠٣

188

1

تهيئة



هذا التمرين يساهم في تطوير مهارات الاتصال والتنظيم وفريق العمل الجماعي. من خلال البحث عن حل لغز توزعت المعلومات اللازمة لحلّه بين أفراد الفريق.

الأهداف



- ١- التدرب على مهارات الاتصال .
- ٢- التدرب على مهارة استخلاص المعلومات وترتيبها .
- ٣- التدرب على مهارة العمل الجماعي .



الوقت المطلوب

٤٥ دقيقة



حجم المجموعة



يقسم المشاركون إلى مجموعات أو فرق عمل في كل مجموعة ٦ أشخاص ، على أن يتولى الأشخاص الزائدون مهمة المراقبين والتسجيل .
وإذا كان العدد الإجمالي صغيراً فيمكن تقسيم المجموعة إلى مجموعات ثلاثية بحيث يحصل كل عضو على بطاقتين .

- ١- قسم المجموعة إلى فرق كما هو مذكور في حجم المجموعة .
- ٢- أخبر المجموعة بأنهم سيشاركون في تمرين مهارات الاتصال وإدارة فريق العمل (ولا تعلن اسم التمرين) .
- ٣- وزع بطاقات المعلومات (٦ بطاقات) على أفراد الفريق (٦ أشخاص) بحيث يحصل كل عضو على بطاقة واطلب منهم أن يحرصوا على ألا يراها الآخرون طيلة وقت التمرين . ولكن لا مانع من قراءة ما فيها على الآخرين .
- ٤- أعط فترة ٢٠ دقيقة للوصول للحل الصحيح .
- ٥- اطلب من كل مجموعة عرض الحل الذي توصلت إليه وكيفية وصولها لذلك الحل .
- ٦- عند انتهاء الجميع وزع الحل الصحيح واطلب من الجميع مقارنته بالحل الذي توصلوا إليه .
- ٧- افتح النقاش حول الأمور التالية :

ب

ما هو النظام الذي استعملتوه لتفريغ المعلومات من جميع الأطراف؟

أ

هل التزمتم بقانون عدم رؤية الآخرين لبطاقتكم؟
ولماذا خالف البعض؟

د

هل أعطى بعض الأفراد معلومات خاطئة أو ناقصة أو غير دقيقة؟

ج

كيف توصلتم إلى الحل؟

هـ

هل مارستم شروط إدارة الفريق الفعال (التخطيط، القيادة، التحفيز، المشاركة من قبل الجميع، نظام لاستخراج المعلومات، فن الاستماع)؟

صور نسخاً كافية (على عدد الفرق) ، اقطع البطاقات التالية وأعط كل شخص بطاقة واحدة.

البطاقة الأولى

- الفصل ٧.١ يقوم بالتدريس فيها السيد / علي خلال الحصّة الثالثة .
- الأنسة / جميلة والأنسة / كاملة علي وفاق ويحبان العمل سوياً .
- خلال الحصّة الأولى يقوم المدرس الأول ، والذي يقدره السيد / هلال بالتدريس في الفصل ٧.٢ .

يمكنك أن تخبر مجموعتك بما في هذه البطاقات ، ولكن لا تدع الآخرين يقرؤنها .



البطاقة الثانية

- كل المعلمين يقومون بالتدريس في نفس الوقت ، ويتبادلون الفصول في نهاية كل حصّة .
- كل معلم يحب كثيراً فصلاً غير الذي يحبه المعلمون الآخرون وخلال الحصّة الثانية يقوم كل معلم بتدريس الفصل المحبوب لديه .
- كل معلم يقوم بتدريس كل الفصول خلال الحصص الأربعة الأولى لليوم الدراسي .

يمكنك أن تخبر مجموعتك بما في هذه البطاقة ، ولكن لا تدع الآخرين يقرؤنها .



البطاقة الثالثة

- تضم المدرسة اثنين من مساعدي المعلمين ، وأربعة معلمين ، وأربعة فصول من الطلاب .
- الأنسة / مريم هي المدرس الأول لوحدة اللغة الانجليزية .
- يحب السيد / علي أن يعمل مع الغرفة ٧٠٠ .
- تقوم الأنسة / جميلة بتدريس الغرفة ٧٠١ خلال الحصة الرابعة رغم أنها لا تحب هذا الفصل .

يمكنك أن تخبر مجموعتك بما في هذه البطاقة ، ولكن لا تدع الآخرين يقرؤنها .



البطاقة الرابعة

- لدى أفراد مجموعتك كل المعلومات اللازمة للتوصل للإجابة على السؤال التالي ، ما هو ترتيب المعلمين (بالأسماء) الذين يتعاقبون على الفصل ٧٠٣ خلال الأربع حصص الأولى ؟
- إجابة واحدة فقط هي الإجابة الصحيحة ويمكنك أن تبرهن عليها .
- عند الانتهاء سوف تقوم بعرض ماتوصلت إليه مجموعتك من حل في مدة لا تزيد عن ٢ دقيقة وكيف توصلتم للحل .

يمكنك أن تخبر مجموعتك بما في هذه البطاقة ، ولكن لا تدع الآخرين يقرؤنها .



البطاقة الخامسة

- يختلف السيد / جابر والأنسة/ كاملة حول كيفية علاج الفصل ٧٠٢ الذي له تاريخ طويل في الإساءة إلى المعلمين الاحتياط .
- المدرس الأول موجود في هذه المدرسة منذ خمس سنوات .
- الأنسة/ كاملة هي الأقدم بين كل المعلمين والعاملين في المدرسة .

يمكنك أن تخبر مجموعتك بما في هذه البطاقة ، ولكن لا تدع الآخرين يشرونها .



البطاقة السادسة

- المدرس الأول يقوم بتدريس الغرفة ٧٠٠ خلال الحصص الثالثة .
- يعمل هلال في الفصل ٧٠٢ خلال الحصص الثانية .
- الأنسة/ مريم هي الأحدث بين كل المعلمين والعاملين في المدرسة .

يمكنك أن تخبر مجموعتك بما في هذه البطاقة ، ولكن لا تدع الآخرين يشرونها .



الفصل
الرابع

الإدارة



الباب
الرابع

طرق التدريب والتعليم



يقرونها .

في صفحة

المحاكاة

المحاكاة هي تقليد لموقف حقيقي أو خيالي، وتستخدم المحاكاة في الحالات التي يكون فيها من الخطير أو غير العملي استخدام الأدوات أو المعدات الحقيقية. ويتم تصميم المحاكاة عادة لتكون واقعية وحقيقية قدر الامكان حتى يتسنى للمتدربين التعلم من تصرفاتهم من دون القلق بشأن إهدار الأموال أو إتلاف المعدات والأدوات وضرورة استبدالها أو إصلاحها .
ومن الأمثلة التي يتم فيها استخدام المحاكاة للتدريب والتعليم ، التدريب على قيادة الطائرات أو السيارات أو الألعاب الحربية .



تستخدم هذه التمارين في التدريب لمعرفة الكيفية التي يتصرف بها المشاركون عند وضعهم في موقف صعب أو حساس . وتفيد تمارين لعب الأدوار كثيراً في إتاحة المجال للمشاركين لتعلم فنون التعامل مع الآخرين وفقاً لسيناريو محدد ، وحتى عندما يخطئ المشاركون فإنهم يتعلمون من هذا الخطأ .

وتمارس هذه التمارين بوصف حالة معينة فيها إشكال أو تحدي ثم يعطى كل مشارك ورقة (سرية في العادة) ويطلب منه أن يمثل وكأنه أحد الأطراف في تلك المشكلة أو الحالة .

تمثيل أدوار البيع

تتمص الدور له تأثير كبير في التدريب على فوائد المنتج

طور ديفيس غوبلز (مدير التدريب في إحدى الشركات) ورشة عمل للتعامل مع البائعين المعجزين عن شرح مميزات المنتجات والخدمات للعميل بشكل فعال .

بعد أن درس المتدربون تسع منتجات قاموا بإعداد قائمة بمميزاتها وفوائدها، تم تقسيم المتدربون إلى مجموعات من ثلاثة أشخاص يمثل أحدهم البائع والثاني صديق البائع والثالث الزبون.

• تقع على عاتق البائع اكتشاف مشكلة الزبون أو احتياجاته ورغباته ثم اقتراح المنتج أو الخدمة التي تحل مشكلته أو تلبي احتياجاته. ولدى الزبون ورقة بالمعلومات التي سيستخدمها إذا سئل الأسئلة المناسبة لتحديد احتياجاته وماذا يرغب بشرائه.

• أما صديق البائع فسوف يراقب عملية البيع ويسجل ملاحظاته عندما يستخدم البائع مهارات بيع فعالة أو سيئة .

• وعلى الزبون أن يلعب دوره كما هو محدد في ورقة المعلومات المعطاة له وأن يقدم المعلومات للبائع عندما يطلبها .

• بعد هذا التتمص يتكلم الزبون عن الشعور الذي تشكل لديه من البائع حول الشراء .
مجبياً على أسئلة مثل "هل شعرت بأن البائع ساعدك في الحصول على ما تريد؟" (مثل الحصول على مزية جيدة أو المكانة الاجتماعية. أو مزيد من الراحة) . ويذكر صديق البائع مهارتي بيع محددتين استخدمهما البائع بفعالية. ويقوم الصديق والزبون بإرشاد البائع إلى كيفية تحسين أدائه.



تقشير الموز



التمهيد

في هذا التمرين يطلب من المشاركين أن يخترعوا مقشرة موز وأن يعلنوا ويروجوا لها.



الأهداف

تدعيم وتعزيز مهارات التخطيط واللقاء والعرض وتكوين الفرق والمجموعات.



الوقت المطلوب

في حالة مشاركة خمسة متدربين فإن التمرين سيحتاج لنحو ساعة من الزمن. ولكن بوجود عشرة مشاركين أو أكثر فإن التمرين قد يستغرق نحو الساعة والنصف أو الساعتين وأقل عدد ممكن من المشاركين يجب ألا يقل عن الخمسة، ولا يوجد حد أقصى، ولكن في حالة الأعداد الكبيرة يجب جعل كل أربع فرق في مجموعة منفصلة.



الأدوات المطلوبة

١- ورقة التلخيص - نسخة واحدة لكل مشارك لإطلاعهم على تفاصيل المهمة المطلوب إنجازها.

٢- ورقة (مذكورة من شركة المنتجات المنزلية التكنولوجية) - نسخة واحدة لكل مشارك.

٣- ورقة المنسق - نسخة واحدة لكل منسق.

٤- مواد أخرى - أوراق كبيرة، أقلام ملونة، مساطر، أوراق، مشابك للورق ومن الجيد توفر جهاز العرض الضوئي PROJECTOR وورق شفاف وألوان (بديل الرسم على ورقة كبيرة).



الخطوات



١- قسم المشاركين إلى مجموعات (عشوائيا) كالتالي :

أ- في حالة خمسة مشاركين :

- مجموعتان كل منها فيها شخصان

- منسق

ب- في حالة عشر مشاركين :

- ٤ مجموعات كل منها فيها شخصان

- منسقان

ج- في حالة عشرين مشاركين :

- ٦ مجموعات كل منها فيها ٣ مشاركين

- منسقان

٢- أعط لكل مشارك نسخة من ورقة (التلخيص)

٣- أعط كل مشارك نسخة من ورقة (المذكرة)

٤- أعط لكل منسق نسخة من الأوراق الثلاث (المنسق ، التلخيص ، المذكرة) .

٥- وزع المواد الأخرى بالتساوي بين المجموعات (أقلام ملونة ، أوراق ...) .

٦- أعط المشاركين فرصة لقراءة أوراقهم (التلخيص أولا ثم المذكرة .)

٧- أعط المنسقين فرصة لقراءة الأوراق الثلاث (مع عدم إطلاعهم للمشاركين على ورقة التنسيق) .

٨- أعط للمشاركين فترة ٤٥ دقيقة للتصميم وخطبة الدعاية والإعلان ورسم الاختراع على ورقة كبيرة وتسميته باسم إبداعي وتعليقه على الحائط .

٩- المنسق يقوم بالتجول بين الفرق وكتابة ملاحظاته في ورقة التنسيق (ولا مانع من تبادل المنسقين الملاحظات) .

١٠- اجمع كل الفرق لفقرة العرض والتعديل .

١١- اطلب من كل فريق أن يعرض اختراعه خلال خمس دقائق (المنسق يسجل ملاحظاته) .

١٢- أعط ٥ دقائق للفرق لكي تبدي ملاحظاتها وتعديلاتها على كل اختراع (المنسق يسجل ملاحظاته) .

١٣- أعط ١٥ دقيقة للمنسقين لإبداء ملاحظاتهم الصريحة على أداء الفرق .

١٤- اعلق في النهاية على أهمية التخطيط والإبداع والقيادة والمشاركة وفريق العمل ومستوى الإلقاء والروح الإيجابية ، وعلق على أداء الفرق وروح التنافس السليبي وأداء المنسقين .

١٥- اشكر الجميع على تفاعلهم ومشاركتهم .

التلخيص

في هذه المحاكاة سوف تقومون بلعب دور المصممين العاملين لدى شركة "المنتجات المنزلية التكنولوجية" حيث طلب منكم رئيس العمل أن تقوموا باختراع مقشرة للموز، وأن تخططوا للدعاية والإعلان والترويج لهذا الاختراع، وشرح لكم رئيسكم الإجراءات المطلوبة من خلال توزيع مذكرة المدير الإداري المرفقة. التعاون



والتواصل بين الفرق من أساسيات العمل في هذه الشركة والتي تنصح بأن تلتقي فرق المصممين من أجل تقادي التكرار وضياح الجهد، كذلك تقوم هذه الفرق أثناء لقاءاتها بتحديد نظام ومدة العروض التي

سيقدمونها

للإدارة، وكذلك

تنظيم طريقة

جلوس الفرق الأخرى أثناء

العرض ليشاركوا في التعقيب وطرح الاسئلة بعد كل عرض.

ينبغي التعامل مع الاختراعات المختلفة باعتبارها أفكارا مقترحة وليست اختراعات منافسة بمعنى أنه يستفاد منها لاستطلاع السبل المختلفة لتطوير الاختراع بغرض إتاحة الفرصة للمصممين للاستفادة والتعلم من بعضهم البعض وتعديل اختراعاتهم. ويقوم المنسقان بتلخيص أهم الأفكار والنقاط الرئيسية عقب كل عرض، ولا يتم تفضيل اختراع على آخر أو إعلان الفائز، بل يتم التعاون للوصول إلى اختراع واحد يمثل الجميع.



شركة المنتجات المنزلية التكنولوجية (المذكورة)

من: المدير

إلى: المصممين

سيراً على درب النجاح الذي حققناه بفضل مجموعة من منتجاتنا المنزلية البارة والعملية أو الغريبة. أرغب منكم القيام بدراسة جدوى تصميم وابتكار مقشرة للموز ووضع خطة الدعاية والإعلان عنها والترويج لها.

ويحسب علمي فإنه لا توجد مثل هذه الوسيلة مما يعني أنه ستكون لنا الريادة في هذا المجال إذا نجحتم في المهمة الموكلة إليكم، مما سيساهم كثيراً في تحسين صورة شركتنا لدى الجمهور والمنافسين.

ويمكن لهذه الآلة أو الجهاز أن يكون حقيقياً بمعنى أن يؤدي وظيفة التقشير الفعلي للموز أو أن تكون مجرد آلة فكاهية لجرد الدعابة واللعب. وهكذا يكون بوسعنا تسويقها بسعر مرتفع لمن يحبون اقتناء أحدث الأجهزة والأدوات المنزلية الغريبة أو نبيعها كلعبة لطيفة زهيدة الثمن.

وأرجو منكم العمل على النحو المعتاد بأن تنقسموا إلى فرق مصممين، ومنسقين يراقبون ويعلقون ويلخصون بالإضافة إلى تقديم العروض وتبادل التعليقات وإجراء المناقشات بين الفرق.

كما ينبغي ألا يقتصر الاتصال والتواصل على أعضاء الفريق الواحد بل يجب أن يمتد ليشمل أعضاء الفرق الأخرى.

وفي حال لم يتمكن أحد الفرق من ابتكار أي تصميم لمقشرة الموز فإنه يتعين على أعضائه المساهمة بشكل فعال ومبتكر في تطوير عملية الإعلان والترويج.

ولنتذكر جيداً أنه في مرحلة التخطيط ستكون الفكرة المتواضعة أو حتى غير الجيدة أفضل من عدم وجود أي فكرة على الإطلاق، ولكنها ستتطور مع الحوار والنقاش والتعديلات. فجميع الأفكار جيدها وريديتها قد ساهمت في تطورنا ونمونا كشركة طموحة واعدة في طليعة الأسواق وصداقتها في مجال الاختراعات المنزلية.

تمنياتى لكم بالتوفيق في هذا المشروع.

ورقة المنسق

ضع تقييماً لكل فريق (ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف) مع تعليقات مختصرة:

الفريق ١	الفريق ٢	الفريق ٣	الفريق ٤	بند التقييم
				١- أخذ الفريق وقتاً كافياً للتخطيط
				٢- استخرج الفريق عدة أفكار إبداعية
				٣- استعمل الفريق أسلوباً جيداً لتقييم الأفكار واختيار أحدها
				٤- وزع الفريق المهام بين أعضائه بشكل جيد
				٥- اتسم قائد الفريق بالإدارة الجيدة
				٦- شارك الجميع في مهمة الفريق
				٧- ركز الفريق على مهمته بشكل جيد (التصميم+الدعاية+العرض)
				٨- مستوى العرض أو التقديم للاختراع وخطة الدعاية والإعلان
				٩- شارك الفريق بشكل إيجابي في تقييم الاختراعات الأخرى
				١٠- كان الفريق إيجابياً في تلقي الملاحظات والتعديلات على اختراعه

انحدار الكرة البلورية الصغيرة



في هذا التمرين تقوم الفرق بصنع آلة أو جهاز من الورق والمشابك بحيث يتسنى لكرة بلورية صغيرة أن تنحدر من أحد الارتفاعات حتى تستقر في مكان محدد لها ثم يقوم المشاركون بعرض وشرح الوسيلة التي ابتكروها.

التمهيد



الأهداف

تدعيم وتعزيز مهارات التخطيط، وتقديم العروض وحل المشكلات، وبناء الفرق وإدارة الوقت والإبداع.



الوقت المطلوب

في حالة مشاركة خمسة متدربين فإن التمرين سيحتاج لنحو ساعة من الزمن، ولكن بوجود عشرة مشاركين أو أكثر فإن التمرين قد يستغرق نحو الساعة والنصف أو الساعتين وأقل عدد ممكن من المشاركين يجب ألا يقل عن الخمسة، ولا يوجد حد أقصى، ولكن في حالة الأعداد الكبيرة يجب جعل كل أربع فرق في مجموعة منفصلة.



الأدوات المطلوبة

١- ورقة التلخيص - نسخة واحدة لكل مشارك لإطلاعهم على تفاصيل المهمة المطلوب إنجازها.

٢- ورقة المواصفات الإنشائية - واحدة لكل مشارك.

٣- مواد إنشائية لكل فريق تصميمي

• ١٠ أوراق كبيرة

• ٢٠ مشبكاً للورق

• مقص

• مسطرة ٣٠ سم

• كرة بلورية صغيرة

• أوراق كتابية وتجهيزات للعرض وأقلام ملونة، جهاز العرض الضوئي Projector لتقديم

العروض، ورق شفاف للعروض.



الخطوات



١- قسم المشاركين إلى مجموعات (عشوائياً) كالتالي :

أ- في حالة خمسة مشاركين :

- مجموعتان كل منها فيها شخصان

- منسق

ب- في حالة عشر مشاركين :

٤ مجموعات كل منها فيها شخصان

- منسقان

ج- في حالة عشرين مشاركا :

٦ مجموعات كل منها فيها ثلاثة مشاركين

- منسقان

٢- أعط لكل مشارك نسخة من ورقة (التلخيص) .

٣- أعط كل مشارك نسخة من ورقة (المواصفات الانشائية) .

٤- أعط لكل منسق نسخة من الأوراق الثلاث (المنسق ، التلخيص ، المواصفات الانشائية) .

٥- وزع المواد الأخرى بالتساوي بين المجموعات (أقلام ملونة ، أوراق ...) .

٦- أعط المشاركين فرصة لقراءة أوراقهم (التلخيص أو لاسم المواصفات الانشائية)

٧- أعط المنسقين فرصة لقراءة الأوراق الثلاث (مع عدم اطلاعه للمشاركين على ورقة التنسيق) .

٨- أعط لكل فريق فترة ٤٥ دقيقة للتصميم والانشاء والتجارب .

٩- المنسق يقوم بالتجول بين الفرق وكتابة ملاحظاته في ورقة التنسيق (ولا مانع من تبادل المنسقين الملاحظات) .

١٠- اجمع كل الفرق لضرة العرض والتعديل .

١١- اطلب من كل فريق أن يعرض اختراعه خلال خمس دقائق (المنسق يسجل ملاحظاته)

١٢- أعط ٥ دقائق للفرق لكي تبدي ملاحظاتها وتعديلاتها على كل اختراع (المنسق يسجل ملاحظاته) .

١٣- أعط ١٥ دقيقة للمنسقين لإبداء ملاحظاتهم الصريحة على أداء الفرق .

١٤- علق في النهاية على أهمية التخطيط والابداع والقيادة والمشاركة وفريق العمل ومستوى الإلقاء والروح الايجابية ، وعلق على أداء الفرق وروح التنافس السليبي وأداء المنسقين .

١٥- اشكر الجميع على تفاعلهم ومشاركتهم .



صحيفة التلخيص والاطلاع

في هذه المحاكاة التدريبية مطلوب من كل فريق ابتكار وتنفيذ وسيلة (آلة أو جهاز) من الورق والشابك بحيث يمكن لكرة بلورية صغيرة أن تهبط من ارتفاع متصل إلى مكان محدد لها على الأرض يبعد عدد (٢) متراً أفقياً عن نقطة البداية.

بعدها يقوم الطلاب بتقديم عروض لشرح اختراعاتهم.

سوف تتسلمون جميعاً نسخاً من ورقة المواصفات الإنشائية، كما سيتسلم كل منسق ورقة لتسجيل التعليقات على أدائكم.

وتقع على المنسقين مسؤولية تحديد موعد وزمن كل عرض من عروض الفرق. ويتعين بدء العروض في المواعيد المقررة حتى لو لم تكن المشاريع قد اكتملت. وستخصص فترة بعد كل عرض لإتاحة المجال للمشاركين من الفرق الأخرى ليشرحوا أساليبهم وملاحظاتهم واستفساراتهم حول كل عرض أو مشروع ويقدموا اقتراحاتهم وتعديلاتهم. ثم سيتم تخصيص بعض الوقت للمنسقين ليتسنى لهم تقديم تعليقاتهم وملاحظاتهم على أداء الفرق.



ورقة المواصفات الإنشائية

مشروع انحدار الكرة البلورية الصغيرة

سوف تحصلون على المواد التالية،

- ١- ١٠ أوراق كبيرة ٢٠ مشبكاً للأوراق، مقص، مسطرة (٣٠ سم) وكرة بلورية صغيرة.
- ٢- المطلوب إنشاء وسيلة (جهاز أو آلة) تستطيع الكرة بواسطتها أن تتدحرج أو تسقط من ارتفاع ٢ متر فوق سطح الإنشاء.
- ٣- يجب ألا تلمس الكرة باليد بعد نقطة الانطلاق.
- ٤- يجب وضع (وليس دفع) الكرة على نقطة البداية، ولا يجوز مساعدة الكرة بأي صورة بعد انطلاقها.
- ٥- يجب أن تقف الوسيلة بمفردها من دون دعائم مساعدة ومن دون تثبيتها في السطح بواسطة مشابك الأوراق أو من خلال أي وسيلة أخرى بحيث يمكن نقلها دون أن تتفكك.
- ٦- يجب أن تستقر الكرة في النهاية في منطقة مربعة بمقاس (١٥×١٥ سم) وتبعد ٢ متر أفقياً عن نقطة البداية.
- ٧- ينبغي لسطح منقطة النهاية أن يكون خالياً من أية مواد، كما يتعين توضيح حدود هذه المنطقة بطريقة ما، وكذلك يجب ألا تصطدم الكرة بهذه الحدود، ويجب أن تقف الكرة وحدها في منطقة النهاية دون أو يوقفها شيء.
- ٨- خلال محاولتكم ابتكار وتنفيذ هذه الوسيلة سوف يسمح لكم بنسب أو كسر مشابك الورق.
- ٩- كذلك يمكنكم استخدام المقص أو المسطرة أو كليهما في صنع الهيكل الإنشائي أو أجزاء دائمة منه.
- ١٠- أيضاً ستحصلون على أوراق كتابة إلا أنها يجب ألا تستخدم لأغراض إنشائية.
- ١١- أخيراً فإنه مطلوب من كل فريق تقديم عرض حول الوسيلة التي قمتم بابتكارها ولكن على ألا يتجاوز هذا العرض خمس دقائق.
- ١٢- سيقوم المنسقون بالتعليق على :
 - فاعلية وكفاءة الوسيلة.
 - أناقتها والملامح الإبداعية فيها.
 - العرض المقدم (بغض النظر عن نجاح الوسيلة أو فشلها يمكن الحصول على علامات عالية فيما يتعلق بتقديم العرض).
 - مهارات الاتصال، بناء الفريق، إدارة الوقت.

ورقة المنسق

ضع تقييماً لكل فريق (ممتاز ، جيد جداً ، جيد ، مقبول ، ضعيف) مع تعليقات مختصرة :

				بند التقييم
الفريق ١	الفريق ٢	الفريق ٣	الفريق ٤	
				١- أخذ الفريق وقتاً كافياً للتخطيط
				٢- استخرج الفريق عدة أفكار إبداعية
				٣- استعمل الفريق أسلوباً جيداً لتقييم الأفكار واختيار أحدها
				٤- وزع الفريق المهام بين أعضائه بشكل جيد
				٥- اتسم قائد الفريق بالإدارة الجيدة
				٦- شارك الجميع في مهمة الفريق
				٧- ركز الفريق على مهمته بشكل جيد (التصميم+الدعاية+العرض)
				٨- مستوى العرض أو التقديم للاختراع
				٩- شارك الفريق بشكل إيجابي في تقييم الاختراعات الأخرى
				١٠- كان الفريق إيجابياً في تلقي الملاحظات والتعديلات على اختراعه

صورة وانطباع

التمهيد

هي هذه المحاكاة يقوم الفريق العامل لدى إحدى شركات الدعاية والاعلان العالمية بتلبية الطلب المقدم من إحدى دول العالم الثالث المنتجة للنفط بشأن تصميم حملة دعائية تريد الدولة أن تقوم بها لتحسين الصورة والانطباع لدى الشعب فيما يتعلق بظكرة ومفهوم دفع الضرائب كنظام جديد تريد الدولة استحداثه بسبب عدم كفاية الموارد النفطية لتغطية متطلبات التنمية.



الأهداف

تدعيم وتعزيز مهارات التخطيط والإبداع، وتقديم العروض وبناء الفرق.

الوقت المطلوب

في حالة مشاركة خمسة متدربين فإن التمرين سيحتاج لنحو ساعة من الزمن، ولكن بوجود عشرة مشاركين أو أكثر فإن التمرين قد يستغرق نحو الساعة والنصف أو الساعتين وأقل عدد ممكن من المشاركين يجب ألا يقل عن الخمسة، ولا يوجد حد أقصى، ولكن في حالة الأعداد الكبيرة يجب جعل كل أربع فرق في مجموعة منفصلة.

الأدوات المطلوبة

- ١- ورقة التلخيص - نسخة واحدة لكل مشترك
- ٢- المذكرة الصادرة عن المدير الإداري - نسخة واحدة لكل مشترك.
- ٣- ورقة المنسق - نسخة لكل منسق
- ٤- تجهيزات للعرض (أوراق كبيرة، ألوان، شفاهيات، جهاز عرض، لاصق)



١- قسم المشاركين إلى مجموعات (عشوائياً) كالتالي :

أ. في حالة خمسة مشاركين :
- مجموعتان كل منها فيها شخصان
- منسق

ب. في حالة عشر مشاركين :
- ٤ مجموعات كل منها فيها شخصان
- منسقان

ج. في حالة عشرين مشاركاً :
- ٦ مجموعات كل منها فيها ثلاثة مشاركين
- منسقان

٢- أعط لكل مشارك نسخة من ورقة (التلخيص)

٣- أعط كل مشارك نسخة من ورقة (المواصفات الإنشائية)

٤- أعط لكل منسق نسخة من الأوراق الثلاث (المنسق ، التلخيص ، المواصفات الإنشائية) .

٥- وزع المواد الأخرى بالتساوي بين المجموعات (أقلام ملونة ، أوراق ...) .

٦- أعط المشاركين فرصة لقراءة أوراقهم (التلخيص أولاً ثم المواصفات الإنشائية)

٧- أعط المنسقين فرصة لقراءة الأوراق الثلاث (مع عدم اطلاعه للمشاركين على ورقة التنسيق) .

٨- أعط للمشاركين فترة ٤٥ دقيقة للاتفاق على المشروع وتحديد الخطة الدعائية والاتفاق على الجانب المالي من المشروع .

٩- المنسق يقوم بالتجول بين الفرق وكتابة ملاحظاته في ورقة التنسيق (ولا مانع من تبادل المنسقين الملاحظات) .

١٠- اجمع كل الفرق لفقرة العرض والتعديل .

١١- اطلب من كل فريق أن يعرض اختراعه خلال خمس دقائق (المنسق يسجل ملاحظاته) .

١٢- أعط ٥ دقائق للفرق لكي تبدي ملاحظاتها وتعديلاتها على كل اختراع (المنسق يسجل ملاحظاته) .

١٣- أعط ١٥ دقيقة للمنسقين لإبداء ملاحظاتهم الصريحة على أداء الفرق .

١٤- علق في النهاية على أهمية التخطيط والإبداع والقيادة والمشاركة وفريق العمل ومستوى

الإلقاء والروح الإيجابية ، وعلق على أداء الفرق وروح التنافس السلبي وأداء المنسقين .

١٥- اشكر الجميع على تضاعلهم ومشاركتهم .

صحيفة التلخيص والاطلاع

أنتم القيادات الوسطى العاملة لدى وكالة APEX للشؤون المالية والإعلانية والدعائية، والتي طلب منها مؤخراً من قبل حكومة إحدى دول العالم الثالث المنتجة للنفط أن تقوم بتصميم وصياغة حملة دعائية من أجل تغيير الانطباع السلبي لدى الشعب فيما يتعلق بفكرة دفع الضرائب (يمكنكم اختيار أي دولة من الواقع حسب اتفاقكم). وسوف تتسلمون المذكرة الصادرة من مديركم والتي تشرح لكم الخطوات والإجراءات، بالإضافة إلى مجموعة نسخ لنموذج التوصيات والتعليقات. ونود أن نخبركم أن المدير لم يعجبه أداء الفريق الذي تولى المهمة في العام الماضي حيث أن عدداً من العملاء المحتملين المهمين خسرواهم بسبب ضعف العمل الجماعي والاتصال ضمن أفراد المجموعة، فنرجو أن يكون أداء مجموعتكم أفضل منهم.



APEX مذكرة داخلية، وكالة للشؤون المالية والإعلانية

من المدير

الى :طاقم العاملين بقسم الدعاية والإعلان

لقد طلب منا من قبل إحدى دول العالم الثالث المنتجة للنفط أن نقوم بتصميم حملة دعائية لترويج فكرة ومفهوم دفع الضرائب، أو بالأحرى لتقليص الانطباع السلبي وغير الشعبي السائد حول هذه الفكرة وذلك لحاجة الدولة إلى الضرائب بسبب عدم كفاية الموارد النفطية لتغطية متطلبات التنمية المتزايدة وتطوير التعليم والصحة والخدمات. وقد اقترح العميل أن نقوم نحن مبدئياً بتمويل الحملة على أن يتم تعويضنا من خلال تخصيص نسبة نحصل عليها من عائدات الضرائب المتوقعة.

ويقترح العميل أن يتم تغطية كافة النفقات والتكاليف من طرفنا ثم يكون من حقنا الحصول على ٥% من عائدات الضرائب لديهم لمدة خمسة سنوات لاحقة. ولذلك فإنني أود أن تنقسموا إلى مجموعات من أجل توليد أفكار واقتراحات حول هذه الحملة المقترحة.

وإذا لم تعجبكم الخطة المالية المقترحة من قبل العميل فإنه بوسعكم طرح البديل المناسب من وجهة نظركم.

وبعد انتهائكم ستقوم المجموعات بالتناوب بتقديم وعرض أفكارها أمام المجموعات الأخرى مع مراعاة توفير الوقت اللازم لطرح الأسئلة والاستفسارات وتقديم الاقتراحات والملاحظات. وهي نهاية العروض أتمنى أن تتمكنوا من الاتفاق على خطة موحدة من قبل كل المجموعات ليكنسي بدوري عرضها على مجلس الإدارة.

وأظن أنه من الواضح للجميع أن هذا الموضوع يحظى بأهمية قصوى كما أنه يمكن أن يؤثر بشكل حاسم في مستقبل شركتنا ومستقبلكم. وإذا تمكنا من الحصول على العقد الخاص بهذه الحملة الدعائية فإن شركتنا سوف تتطور كثيراً وتحسن صورتها بشكل كبير في أوساط المنافسة الدعائية العالمية.

ورقة المنسق

ضع تقييماً لكل فريق (ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف) مع تعليقات مختصرة:

الفريق ٤	الفريق ٣	الفريق ٢	الفريق ١	بند التقييم
				١- أخذ الفريق وقتاً كافياً للتخطيط
				٢- استخرج الفريق عدة أفكار إبداعية
				٣- استعمل الفريق أسلوباً جيداً لتقييم الأفكار واختيار أحدها
				٤- وزع الفريق المهام بين أعضائه بشكل جيد
				٥- اتسم قائد الفريق بالإدارة الجيدة
				٦- شارك الجميع في مهمة الفريق
				٧- ركز الفريق على مهمته بشكل جيد (حملة دعائية+الجانب المالي)
				٨- مستوى العرض والتقديم للحملة الدعائية والخطة المالية
				٩- شارك الفريق بشكل إيجابي في تقييم أفكار الفرق الأخرى
				١٠- كان الفريق إيجابياً في تلقي الملاحظات والتعديلات على أفكاره

الفخ The Trap



التمهيد

قامت شركة تدير سلسلة من المطاعم تسمى (شركة مطاعم الأفكار) بتكليف فرق مختصة في مجالات الدعاية والإعلان، والديكور والشعارات ومخططات المطاعم للقيام بإعداد ودراسة جدوى لمطعم يسمى "الفخ".

الأهداف

تدعيم وتعزيز مهارات الإبداع والتخطيط وبناء الفرق والعرض والتقديم.

الوقت المطلوب

في حالة مشاركة خمسة متدربين فإن التمرين سيحتاج لنحو ساعة من الزمن. ولكن بوجود عشرة مشاركين أو أكثر فإن التمرين قد يستغرق نحو الساعة والنصف أو الساعتين وأقل عدد ممكن من المشاركين يجب ألا يقل عن الخمسة، ولا يوجد حد أقصى، ولكن في حالة الأعداد الكبيرة يجب جعل كل أربع فرق في مجموعة منفصلة.

الأدوات المطلوبة

- ١- ورقة التلخيص - نسخة واحدة لكل مشارك
- ٢- المذكرة الصادرة عن الشركة - نسخة واحدة لكل مشارك
- ٣- بطاقات الوظيفة - مجموعة مكونة من أربعة بطاقات لكل مجموعة تستخدم لتحديد التخصصات.
- ٤- ورقة المخطط - نسخة واحدة لكل مجموعة (مع توفير نسخ إضافية احتياطية)
- ٥- ورقة المنسق - نسخة واحدة لكل منسق.

الخطوات



- ١- قسم المجموعات إلى فرق في كل منها ٤ أشخاص وحدد منسقا أو اثنين للتمرين.
- ٢- أعط لكل مشارك نسخة من ورقة (التلخيص)
- ٣- أعط كل مشارك نسخة من ورقة (المذكرة)
- ٤- أعط لكل منسق نسخة من الأوراق الثلاث (المنسق ، التلخيص ، المذكرة) .
- ٥- وزع ٤ بطاقات مختلفة من بطاقات التوظيف لكل فرقة بحيث تبقى مقلوبة ثم يأخذ كل عضو البطاقة التي تخصه ، كالتالي :
 - أ- مسؤول الدعاية والإعلان
 - ب- مسؤول الديكور
 - ج- مسؤول الشعارات
 - د- مسؤول مخطط المطعم
- ٦- أعط المشاركين فرصة لقراءة أوراقهم (التلخيص أولا ثم المذكرة .)
- ٧- أعط المنسقين فرصة لقراءة الأوراق الثلاث (مع عدم إطلاعهم للمشاركين على ورقة التنسيق) .
- ٨- أعط للمشاركين فترة ٥ ؛ دقيقة للتصميم وخطة الدعاية والإعلان ورسم الاختراع على ورقة كبيرة وتسميته باسم إبداعي وتعليقه على الجائط .
- ٩- المنسق يقوم بالتجول بين الفرق وكتابة ملاحظاته في ورقة التنسيق (ولا مانع من تبادل المنسقين الملاحظات) .
- ١٠- اجمع كل الفرق لفقرة العرض والتعديل .
- ١١- اطلب من كل فريق أن يعرض اختراعه خلال خمس دقائق (المنسق يسجل ملاحظاته) .
- ١٢- أعط ٥ دقائق للفرق لكي تبدي ملاحظاتها وتعديلاتها على كل اختراع (المنسق يسجل ملاحظاته) .
- ١٣- أعط ١٥ دقيقة للمنسقين لإبداء ملاحظاتهم الصريحة على أداء الفرق .
- ١٤- اعلق في النهاية على أهمية التخطيط والإبداع والقيادة والمشاركة وفريق العمل ومستوى الإلقاء والروح الإيجابية ، وعلق على أداء الفرق وروح التنافس السليبي وأداء المنسقين .
- ١٥- اشكر الجميع على تفاعلهم ومشاركتهم .

انتم تمتلكون فريقاً ربا عياً معيناً من قبل شركة المطاعم (مطاعم في فكرة خاصة) THEME DINNING COMPANY من أجل اعداد دراسة جدوى لمطعم يسمى الفخ The Trap، وتتنوع الأدوار بينكم كالتالي، خبير مسؤول عن الدعاية والإعلان، آخر مسؤول عن الديكور وثالث عن الشعارات أما الرابع والأخير فمسؤول عن مخطط المطعم. وتمتلك هذه الشركة سلسلة من المطاعم خصص كل واحد منها لفكرة موضوعية مستقلة ومميزة، مثل الجبال أو التواهد أو الدراجات أو الإحطات وتهدف هذه الشركة إلى تحويل عملية تناول الطعام إلى متعة وتسلية حقيقية. وهكذا فإنكم سوف تتسلمون بطاقات الوظائف أو التخصصات المحددة لكل منكم، بالإضافة إلى المذكرة الصادرة عن هذه الشركة كما سيتسلم خبير المخططات نسخة من ورقة المخطط.



تميز..

هدوء..

إبتسامة..



TDC

THEME DINNING COMPANY

المفكرة الصادرة عن الشركة

من المدير التنفيذي لشركة Theme Dinning Company (TCD)

إلى خبراء الدعاية والإعلان، والديكور، والشعارات، ومخططات المطاعم

- يرجى منكم العمل سوياً وكفريق واحد من أجل إعداد خطة لمطعم يسمى (The Trap الفخ) وباختصار المطلوب منكم إنجاز ما يلي :
- ١- عينة تمهيدية أولية للدعاية والإعلان.
 - ٢- نموذج تمهيدي لشعار واحد على الأقل.
 - ٣- وصف مختصر وموجز للديكور مع مراعاة ذكر أية ملامح أو تفاصيل خاصة.
 - ٤- مسودة مخطط لتوضيح أماكن توزيع الطاولات والديكورات وغيرها .

وسيشغل المطعم موقعاً في أحد مجمعات التسوق مكوناً من طابقين، وسوف تكون مساحته مستطيلة الشكل وله بابان يتوسطان الجانبين الأقصرين من أبعاده، وبالطبع سيكون بالإمكان تغيير مواقع الأبواب أو زيادة عددها إذا كانت هناك ضرورة تصميمية توجب ذلك. وتوضح ورقة مخطط المطعم مكان الدرج، ولكن يمكن أيضاً تغيير مكانه أو إضافة درج آخر هذا طبعا في حال ارتأيتم ما يبرر ذلك (علماً بأن هذه التغييرات ستكلف مبالغ إضافية) .

يمكن لمنطقة تناول الطعام أن تقع في طابق واحد أو أن تمتد لتشمل الطابقين، هذا بشرط ألا تشغل أكثر من نصف المساحة الكلية المتاحة، إذ سيتم تخصيص النصف الآخر لاستيعاب المطبخ والمكاتب والحمامات .

ونتوقع أن تمتلئ مساحة منطقة تناول الطعام عن آخرها بطاولات تستوعب ٤ أفراد وتضم نحو ٣٠ طاولة. ولكن نتوقع أنكم ستخططون لاستخدام عدد من الطاولات يقل عن هذا الرقم من أجل تأمين بعض الفضاء الذي سيخصص لاستيعاب الحواجز والفواصل والديكورات القادرة على إيجاد الأجواء والإيحاءات المطلوبة التي ستميز هذا المطعم عن غيره.

ونود أن نلفت انتباهكم إلى أنه لن تكون هناك حاجة إلى رسم طاولات منفردة أو مقاعد مستقلة، ولكن المطلوب منكم فقط هو رسم مخطط لتوزيع مثل هذه العناصر في الغرفة. ونرجو منكم ترك الفضاءات الخاصة بالمكاتب والمطبخ والحمامات دون معالجة نظراً لأن ذلك سيتم بواسطة فريق آخر من الخبراء .

وهكذا فإننا نتطلع إليكم أمليين أن تتمكنوا من إنجاز معالجة إبداعية وجذابة لهذا الموضوع .

ورقة المنسق

ضع تقييماً لكل فريق (ممتاز ، جيد جداً ، جيد ، مقبول ، ضعيف) مع تعليقات مختصرة :

				بند التقييم
الفريق ٤	الفريق ٣	الفريق ٢	الفريق ١	
				١- اخذ الفريق وقتاً كافياً للتخطيط
				٢- استخرج الفريق عدة افكار ابداعية
				٣- استعمل الفريق أسلوباً جيداً لتقييم الافكار واختيار احدها
				٤- وزع الفريق المهام بين اعضائه بشكل جيد
				٥- اتسم قائد الفريق بالادارة الجيدة
				٦- شارك الجميع في مهمة الفريق
				٧- ركز الفريق على مهمته بشكل جيد (الدعاية، الشعار، الديكور، المخطط)
				٨- مستوى العرض أو التقديم للتصميم وحملة الدعاية والاعلان
				٩- شارك الفريق بشكل ايجابي في تقييم الاختراعات الأخرى
				١٠- كان الفريق ايجابياً في تلقي الملاحظات والتعديلات على اختراعه

الجلة الرياضية

التمهيد

تدور أحداث هذه المحاكاة في الجمهورية النائية حيث سكان القرى مولعون بشراء الجلة الرياضية، ومن عاداتهم أنهم يشترون الجلة التي تصل إليهم أولاً من بين المجلتيين المحليتين المنتشرتين هناك وهما "الطبول النائية" و"البوق المنعزل".

وتتعاقد كل مجلة من هاتين المجلتيين مع شاحنتين لأغراض التوزيع ويمتلك كل شاحنة شخصان يتقاضيان أجورهما اعتماداً على نسبة التوزيع وعدد النسخ المباعة، "ويحق للشخصين اللذين يمتلكان ويقودان شاحنتي التوزيع بالنسبة لكل مجلة، يحق لهما التباحث والتنسيق فيما بينهما فيما يتعلق بالمسارات التي سوف يسلكانها والقرى التي من المفترض أن يتوجها إليها.

الأهداف

تدعيم وتعزيز مهارات التفاوض والتخطيط وحل المشكلات.

الوقت المطلوب

مع وجود أعداد قليلة من المتدربين يتوقع أن يستغرق الانتهاء من هذه المحاكاة نحو نصف الساعة، وتتضاعف هذه المدة لتصل إلى نحو الساعة عند وجود أعداد كبيرة وذلك لشرح ومناقشة ومقارنة المهارات والاستراتيجيات. ويبلغ الحد الأدنى لأعداد المشاركين في هذه المحاكاة أربعة مشاركين فقط، حيث يلعب كل مشارك دور أحد مالكي الشاحنات (شاحنتان يملك كل منهما شخصان). ومع وجود 8 مشاركين يمكن أن يصبح هناك شخصان في كل شاحنة، أو أن تقوم بتنفيذ محاكاتين منفصلتين ومتوازيتين ومتزامنتين بحيث تضم كل محاكاة أربعة مشاركين وهكذا، ونشير أخيراً إلى أنه لا يوجد حد أقصى لعدد المشاركين.

الأدوات المطلوبة

- ورقة التلخيص - نسخة واحدة لكل مشارك
- خريطة بمواقع وانتشار القرى - نسخة واحدة لكل مالك شاحنة، (مع توفير نسخ إضافية لمن يطلب عند تغيير خطته أو طريقه).
- جدول التوزيع - نسخة واحدة لكل مالك شاحنة.
- أوراق وأقلام ملونة
- ورقة التقييم - نسخة واحدة لكل مشارك.

الخطوات



١- قسم المتدربين إلى مجموعات رباعية يتولى كل اثنين منهم شاحنة يتنافسان مع بعضهما ومع سائقي الشاحنة الأخرى، وفي حالة بقاء أفراد بدون شاحنة يعينون كمراقبين ومنسقين مقيمين.

أ. في حالة خمسة مشاركين :

- مجموعتان كل منها فيها شخصان

- منسق

ب. في حالة عشر مشاركين :

- ٤ مجموعات كل منها فيها شخصان

- منسقان

ج. في حالة عشرين مشاركاً :

- ٦ مجموعات كل منها فيها ثلاثة مشاركين

- منسقان

٢- أعط لكل مشارك نسخة من ورقة (التلخيص)

٣- أعط كل مشارك نسخة من ورقة (المذكرة)

٤- أعط لكل منسق نسخة من الأوراق الثلاث (المنسق ، التلخيص ، المذكرة) .

٥- وزع المواد الأخرى بالتساوي بين المجموعات (أقلام ملونة ، أوراق ...) .

٦- أعط المشاركين فرصة لقراءة أوراقهم (التلخيص أولاً ثم المذكرة .)

٧- أعط المنسقين فرصة لقراءة الأوراق الثلاث (مع عدم إطلاعه للمشاركين على ورقة التنسيق) .

٨- أعط للمشاركين فترة ٢٠ دقيقة لتقرير الخط الذي ستسلكه كل شاحنة (كل شاحنة على حدة ، وكل سائق له طريق خاص) .

٩- المنسق يقوم بالتجول بين الفرق وكتابة ملاحظاته في ورقة التنسيق (ولا مانع من تبادل المنسقين الملاحظات) .

١٠- احرص على عدم مشاهدة كل فريق لما يقوم به الفريق التالي .

١١- عند انتهاء الجميع أو انتهاء الوقت احسب رصيد كل سائق بعد مقارنة الخطوط .

١٢- اسأل كل فريق عن خطته ، وعن مدى تعاون السائقين (مثلاً هل اتفقا على التعاون الكامل وتوزيع الدخول بينهما بالتساوي) .

١٣- اجمع كل الفرق لضرة العرض والتعديل .

١٤- اطلب من كل فريق أن يعرض طريقة خلال خمس دقائق (المنسق يسجل ملاحظاته) .





- ١٥- أعط ٥ دقائق للفرق لكي تبدي ملاحظاتها وتعديلاتها على كل طريق (المنسق يسجل ملاحظاته).
- ١٦- أعط ١٥ دقيقة للمنسقين لابتداء ملاحظاتهم الصريحة على أداء الفرق.
- ١٧- علق في النهاية على أهمية التخطيط والابداع والقيادة والمشاركة وفريق العمل ومستوى الإلتقاء والروح الايجابية. وعلق على أداء الفرق وروح التنافس السلبي وأداء المنسقين.
- ١٨- اشكر الجميع على تفاعلهم ومشاركتهم.



صحيفة التلخيص والاطلاع

تدور أحداث هذه المحاكاة في إحدى دول العالم الثالث الصغيرة. "الجمهورية النائية The Republic of Remote". ويفترض أنكم تلعبون دور مالكي الشاحنات الذين يقومون بتوصيل المجلة الرياضية للمجلتين المحليتين هناك. وهما: "الطبول النائية" و"البوق المنعزل". ويمتاز سكان القرى بشغفهم الشديد باقتناء المجلة الرياضية لدرجة أنهم لا يدينون بالولاء لأي من الصحيفتين، فهم يشترون أول مجلة رياضية من أول شاحنة تصل إليهم، وهذا يعني أن الشاحنة الثانية (أو الثالثة أو الرابعة) التي تصل إلى القرية لن تباع أية نسخة. وتستأجر كل واحدة من هاتين المجلتين شاحنتين لأغراض التوزيع، ومالكو الشاحنات هم الذين يقودونها ويعملون بشكل حر ومستقل، ويتقاضون أجورهم كما يلي:

- وحدتان من العملة المحلية Rem في حال كانت الشاحنة هي الأولى في الوصول إلى القرية
- لا يحصل مالك الشاحنة على أية نقود في حال كانت هناك شاحنة أخرى قد سبقته إلى القرية

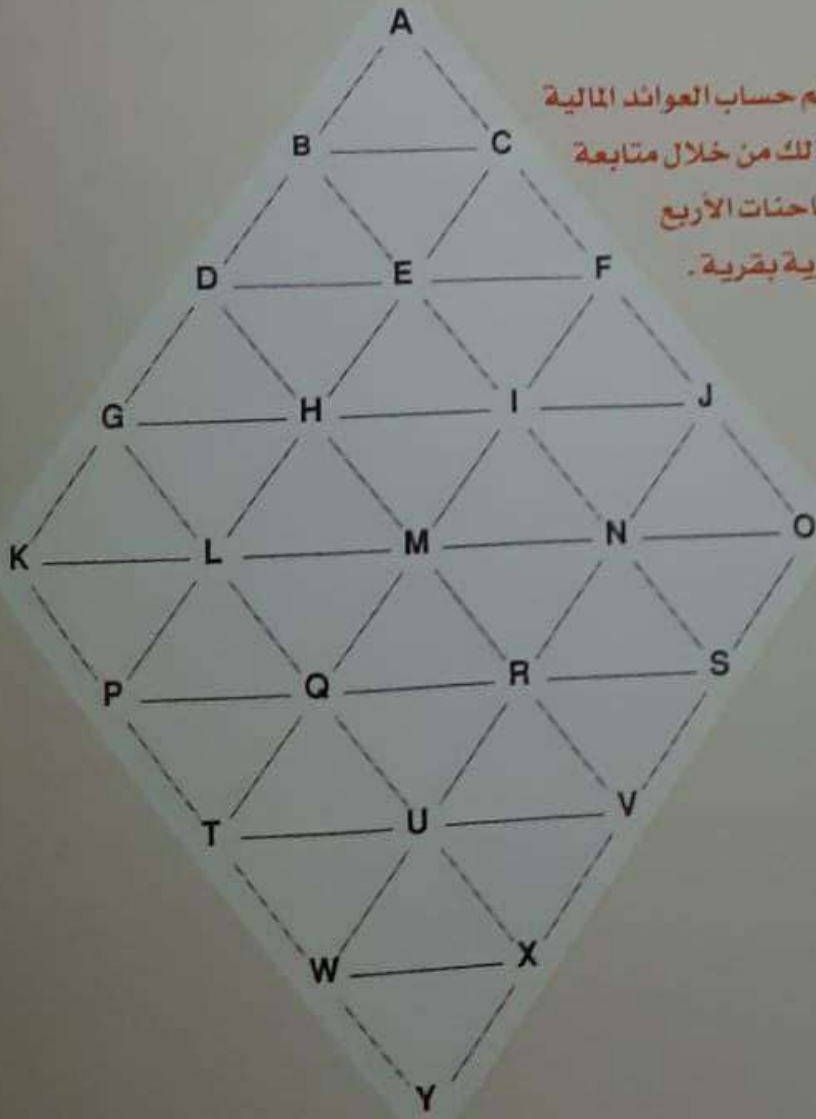
- في حال لم تكن القرية قد وصلتها أية شاحنة ثم وصلت إليها شاحنتان (أو أكثر) في ذات الوقت فإنه يتم اقتسام العملتين المحليتين بينهما (أو بينهم)

لكل شاحنة فريق من شخصين وهما اللذان يملكانها ويقودانها، ويحق لمالكي الشاحنتين المخصصتين لتوزيع نفس المجلة أن يتفاوضا وينسقا فيما بينهما. (هذا طبعاً إذا رغبا بذلك). فيما يتعلق بمساراتهم المحلية وأية أمور أخرى، ويمكن استخدام الأقلام الملونة لتمييز المسارين على خريطة القرية.

تنطلق كافة المسارات من النقطة M، والتي تعد بمثابة البلدة الرئيسية في الجمهورية النائية وحيث تطبع المجلتان. حول M تنتشر ٢٤ قرية تتصل فيما بينها بطرق تربط كل منها بأقرب جاراتها. تنطلق كل شاحنة في نفس الوقت وتسير بنفس السرعة. يتوقع من كل شاحنة أن تصل إلى ١٢ قرية. وفور تمييزها المسار الخاص بإحدى الشاحنات على الخريطة بواسطة الأقلام الملونة فإنه ينبغي ملء جدول التوزيع وتسليمه إلى مكتب الجريدة (المدرّب) قبل انطلاق أية شاحنة أخرى.

صحيفة التلخيص والاطلاع

ويحظر على الضرق الاتصال بالضرق العاملة لصالح الجريدة المنافسة، وفي حال الوقوع في هذا المحذور فإنهم يتعرضون لخسارة العقد وربما توجه إليهم تهمة الغش والاحتيال، وهكذا فإنه لا ينبغي التواجد في المنطقة أو الغرفة التي تخص الضرق المنافسة حتى لا تتعرضوا لتهمة التجسس التجاري، وهي تهمة تصل عقوبتها في الجمهورية النانية إلى السجن لسنوات طويلة.



في نهاية المحاكاة يتم حساب العوائد المالية لكل مالك شاحنة وذلك من خلال متابعة وتمييز تحركات الشاحنات الأربع وحساب المداخليل قرية بقرية.

جدول التوزيع

مالك الشاحنة:

أية تعليقات	القرية	الترتيب
	M	صفر
		١
		٢
		٣
		٤
		٥
		٦
		٧
		٨
		٩
		١٠
		١١
		١٢



ورقة المنسق

ضع تقييماً لكل فريق (ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف) مع تعليقات مختصرة:

الفريق ١	الفريق ٢	الفريق ٣	الفريق ٤	بند التقييم
				١- أخذ الفريق وقتاً كافياً للتخطيط
				٢- استخرج الفريق عدة أفكار إبداعية
				٣- استعمل الفريق أسلوباً جيداً لتقييم الأفكار واختيار أحدها
				٤- وزع الفريق المهام بين أعضائه بشكل جيد
				٥- اتسم قائد الفريق بالإدارة الجيدة
				٦- شارك الجميع في مهمة الفريق
				٧- ركز الفريق على مهمته بشكل جيد (التعاون لتوزيع الطرق والوصول بشكل أسرع)
				٨- مستوى العرض أو التقديم للطريق المختار وخطه اختياره
				٩- شارك الفريق بشكل إيجابي في تقييم الطرق الأخرى
				١٠- كان الفريق إيجابياً في تلقي الملاحظات والتعديلات على طريقه

(جهاز آلة الصحة)

199

1

التمهيد

هذه محاكاة يتعين فيها على مدراء المستشفى المركزي في جمهورية ألبانيا مناقشة ما يمكن عمله بالآلة الصحية العجيبة الممنوحة إلى المستشفى كهبة من إحدى الهيئات الخيرية من كوكب آخر.



الأهداف

تدعيم وتعزيز مهارات الدبلوماسية، والتفاوض، والتخطيط.



الوقت المطلوب

ومع وجود العديد من المجموعات فإنه ينبغي تمديد الوقت المخصص بنحو الساعة الكاملة وربما أكثر وذلك لتوفير الفرص أثناء خطوة استخلاص المعلومات لعقد المقارنات والمناقشات وابداء الرأي والشروح والتعليقات. العدد المثالي للمشاركين في هذه المحاكاة هو ٤، في حين لا يجب أن يقل العدد عن ٣. وفي هذه الحالة يتم منح الرأي إلى أحد الأشخاص وباعتباره رأياً ثانياً. لا يوجد حد أقصى لأعداد المشاركين.

الأدوات المطلوبة

- ورقة التلخيص - نسخة واحدة لكل مشارك
- رسالة من الجهة المانحة - نسخة واحدة لكل مشارك
- بطاقات الرأي - مجموعة مكونة من أربع بطاقات تمنح لكل مجموعة وتوزع بطاقة لكل مشارك بحيث لا يراها باقي أعضاء فريقه.
- أوراق وأقلام

الخطوات



١- توزع الأعداد كما هو مذكور في بند (الوقت والأعداد) وفي حالة زيادة العدد يعين الطالب كمراقبين ومنسقين .

أ. في حالة خمسة مشاركين :

- مجموعتان كل منها فيها شخصان

- منسق

ب. في حالة عشر مشاركين :

- ٤ مجموعات كل منها فيها شخصان

- منسقان

ج. في حالة عشرين مشاركا :

- ٦ مجموعات كل منها فيها ٣ مشاركين

- منسقان

٢- أعط لكل مشارك نسخة من ورقة (التلخيص)

٣- أعط كل مشارك نسخة من ورقة (المذكرة)

٤- أعط لكل منسق نسخة من الأوراق الثلاث (المنسق ، التلخيص ، المذكرة) .

٥- وزع المواد الأخرى بالتساوي بين المجموعات (أقلام ملونة ، أوراق ...) .

٦- أعط المشاركين فرصة لقراءة أوراقهم (التلخيص أولا ثم المذكرة .)

٧- أعط المنسقين فرصة لقراءة الأوراق الثلاث (مع عدم إطلاعهم للمشاركين على ورقة التنسيق) .

٨- أعط المشاركين فترة نصف ساعة لاتخاذ القرار حول من له أولوية استعمال الآلة .

٩- المنسق يقوم بالتجول بين الفرق وكتابة ملاحظاته في ورقة التنسيق (ولا مانع من تبادل المنسقين الملاحظات) .

١٠- اجمع كل الفرق لفقرة العرض والتعديل .

١١- اطلب من كل فريق أن يعرض اقتراحه خلال خمس دقائق (المنسق يسجل ملاحظاته) .

١٢- أعط ٥ دقائق للفرق لكي تبدي ملاحظاتها وتعديلاتها على كل اقتراح (المنسق يسجل ملاحظاته) .

١٣- أعط ١٥ دقيقة للمنسقين لإبداء ملاحظاتهم الصريحة على أداء الفرق .

١٤- اعلق في النهاية على أهمية التخطيط والإبداع والقيادة والمشاركة وفريق العمل ومستوى الإلقاء والروح الإيجابية ، وعلق على أداء الفرق وروح التنافس السلبي وأداء المنسقين .

١٥- اشكر الجميع على تفاعلهم ومشاركتهم .



صحيفة التلخيص والاطلاع

هذه محاكاة يقوم فيها مدراء المستشفى المركزي في جمهورية "الفا" بمناقشة ما يمكن عمله بالآلة الصحية المهداة إلى المستشفى كمنحة من إحدى المؤسسات الخيرية من كوكب آخر.

ونظمت انتباهكم إلى أن المستشفى المركزي هو مستشفى لا يهدف للربح يستقبل الحالات المرضية العامة والخاصة، ولا يخضع لسيطرة الحكومة.

أنتم تمثلون مجموعة المدراء المسؤولين عن المستشفى، وقد وصلتكم الآن إلى غرفة مجلس الإدارة للاجتماع والتناقش حول هذه الآلة الصحية الصغيرة والموضوعة على الطاولة داخل الغرفة، والممنوحة للمستشفى كهبة من "سفينة الفضاء الخيرية" ومعها الرسالة التوضيحية الصادرة عن هذه الجهة المانحة.

لا أحد غيركم يعرف شيئاً عن وصول هذه الآلة.

عندما يبدأ الاجتماع ستكون هناك أربعة آراء متباينة إزاء مسألة تحديد نوعية المرضى الواجب منحهم الأولوية. وسوف يتسلم كل واحد من المشاركين بطاقة للرأي ويجب عليه التعبير عن هذا الرأي عند بداية الاجتماع لمدة عشرة دقائق، وبعد ذلك بوسع كل واحد منكم أن يغير رأيه أو يتبنى رأياً من آراء الآخرين أو يقوم بصياغة رأي جديد لترتيب الأولويات. كذلك يمكنكم مناقشة وقرير أية إجراءات أخرى تتعلق بموضوع آلة الصحة تلك.

قبل بداية الاجتماع توجد فترة حرة بسيطة من أجل التفكير العميق في المشكلة ومحاولة التفاوض مع كل الزملاء ولكن بشكل فردي وكل على حدة. كذلك ستكون هناك فترة مماثلة للاستراحة وتجديد النشاط والمفاوضات، ولكن يمكنكم عقد المفاوضات الثنائية عند منتصف الاجتماع، ويتعين عليكم أثناء فترات الاستراحة وتجديد النشاط هذه ألا تلتقوا سويًا كمجموعة، ولكن يسمح باللقاءات الثنائية.

رسالة الجهة المانحة

مؤسسة سفينة الفضاء للأعمال الخيرية



نحن المانحون من مؤسسة سفينة الفضاء للأعمال الخيرية، نمنح بموجب هذه الوثيقة المستشفى المركزي ألة صحية تكون تحت تصرف وإدارة مدراء هذا المستشفى.

عليكم تقرير نوعية المرضى الذين سوف يسمح لهم باستخدامها من داخل الجمهورية أو خارجها، وهل سيكون ذلك مجاناً أم مقابل رسوم تحددونها.

ونشير إلى أن هذه الألة قادرة على شفاء أي مريض من أي مرض أو علة أيا كانت، إلا أنه لا يمكنها علاج كسور العظام أو شفاء الجروح أو إيقاف العملية الطبيعية للتقدم في العمر (الشيخوخة).

بمقدور هذه الألة معالجة مريض واحد فقط في كل مرة، ويحتاج المريض لـ ٢٤ ساعة لاتمام عملية العلاج، ولا يمكن استعمال الألة حتى انتهاء المدة كاملة للمريض، (أي يمكنكم علاج ٣٦٥ مريضاً فقط كل سنة).

لا يحتاج المرضى إلى البقاء بالقرب من الألة طوال ساعات العلاج هذه، وكل ما ينبغي على المرضى عمله هو لمس السطح الأمامي للألة لمساً خفيفاً بواسطة أطراف أصابعهم، مرة عند بداية الألة ساعة، ومرة أخرى عند نهايتها.

ونضيف أن ألة الصحة هذه لا تحتاج لمهارات خاصة لتشغيلها، إذ لا تحتاج سوى الضغط على زر التشغيل لتبدأ الألة في العمل، أو زر الإيقاف لإيقافها عن العمل.

١- في حال نقل هذه الألة إلى مكان آخر غير المستشفى المركزي فإنها ستوقف عن العمل تماماً.

تحذير

٢- لا يمكنكم إنتاج نسخة ثانية من هذه الألة - إنها مجهزة بنظام تدمير ذاتي يعمل تلقائياً في حال حاول البعض فتحها أو التعرف على مكوناتها.

نتمنى لكم حظاً سعيداً، ونستودعكم الله تعالى

بطاقات الرأي

بطاقة الرأي الأول

تمنح الأولوية للذين يحتاجون لهذه الآلة كاقصى ما يكون الاحتياج - وهذا امر يقرره الأطباء، وتحدد الرسوم حسب مستوى دخل كل واحد منهم.

بطاقة الرأي الثاني

تمنح الأولوية للشباب والأطفال لأنهم سيعيشون لمدة أطول ويستفيد منهم الوطن أكثر، فتبدأ بالأولوية من السن الأصغر وفي هذه الحالة يكون العلاج مجاني للجميع.

بطاقة الرأي الثالث

أولوية العلاج بالقرعة بين المرشحين للعلاج حتى لا نظلم أحداً، وكل شخص غني يدفع تكلفة علاج ٣ أشخاص آخرين لنحقق دخلاً لعملنا الخيري.

بطاقة الرأي الرابع

أولوية العلاج للعلماء والمسؤولين والفضائين والمشهورين لأنهم يقودون المجتمع وهم الذين ينفعون الناس أكثر - والدولة تتحمل تكلفة الجميع لأن ذلك لصالحها.

ورقة المنسق

ضع تقييماً لكل فريق (ممتاز ، جيد جداً ، جيد ، مقبول ، ضعيف) مع تعليقات مختصرة :

الفريق ٤	الفريق ٣	الفريق ٢	الفريق ١	بند التقييم
				١- أخذ الفريق وقتاً كافياً للتخطيط
				٢- استخرج الفريق عدة أفكار إبداعية
				٣- استعمل الفريق أسلوباً جيداً لتقييم الأفكار واختيار أحدها
				٤- وزع الفريق المهام بين أعضائه بشكل جيد
				٥- اتسم قائد الفريق بالإدارة الجيدة
				٦- شارك الجميع في مهمة الفريق
				٧- ركز الفريق على مهمته بشكل جيد ولم يخرج عن الموضوع
				٨- مستوى العرض أو التقديم لإبداء كل شخص لرائيه
				٩- شارك الفريق بشكل إيجابي في تقييم الاتفاق على الأولوية .
				١٠- كان الفريق إيجابياً في تلقي الملاحظات والتعديلات على الاتفاق على الأولوية

القرص الممغنط المفقود

التمهيد

في هذه المحاكاة يقوم مدير الأمن لشركة "البرمجيات الدفاعية" بعقد مقابلات شخصية مع ثلاثة مدراء آخرين، يعتقد أن واحداً منهم هو المسؤول عن اختفاء أحد برامج الكمبيوتر الهامة جداً والسرية للغاية.

الأهداف

تدعيم وتعزيز مهارات الاتصال والدبلوماسية والتفاوض.

الوقت المطلوب

نحتاج لنحو ساعة كاملة لإنجاز هذه المحاكاة.

وقد يمتد الزمن المطلوب ليصل إلى نحو الساعتين في حالة الخلاف الشديد. الحد الأدنى من عدد المشاركين هو 4 في حين لا يوجد حد أقصى لأعداد المشاركين.



الأدوات المطلوبة

- ورقة التلخيص - نسخة واحدة لكل مشارك
- المذكرة الصادرة عن المدير الإداري - نسخة واحدة لكل مشارك
- ورقة المعلومات الشخصية - حزمة تضم أربعة أوراق لكل مجموعة (تعطى ورقة واحدة لكل مشارك دون أن يطلع الباقيون عليها).
- ورقة التصميم - نسخة واحدة لكل مشارك
- أوراق وأقلام

الخطوات



١- قسم المشاركين إلى مجموعات كل مجموعة ٤ أشخاص والأفراد الزائدون يعينون كمنسقين ومراقبين .

أ. في حالة خمسة مشاركين :

- مجموعتان كل منها فيها شخصان

- منسق

ب. في حالة عشر مشاركين :

- ٤ مجموعات كل منها فيها شخصان

- منسقان

ج. في حالة عشرين مشاركا :

- ٦ مجموعات كل منها فيها ٣ مشاركين

- منسقان

٢- أعط لكل مشارك نسخة من ورقة (التلخيص)

٣- أعط كل مشارك نسخة من ورقة (المذكرة)

٤- أعط لكل منسق نسخة من الأوراق الثلاث (المنسق ، التلخيص ، المذكرة) .

٥- وزع المواد الأخرى بالتساوي بين المجموعات (أقلام ملونة ، أوراق ...) .

٦- أعط المشاركين فرصة لقراءة أوراقهم (التلخيص أولاً ثم المذكرة .)

٧- أعط المنسقين فرصة لقراءة الأوراق الثلاث (مع عدم إطلاعهم للمشاركين على ورقة التنسيق) .

٨- أعط المشاركين ٤٥ دقيقة لتحديد المسؤول عن اختفاء القرص أو السارق وأعط ١٠ دقائق في البداية وعشر أخرى في منتصف اللقاء للمفاوضات الثنائية .

٩- المنسق يقوم بالتجول بين الفرق وكتابة ملاحظاته في ورقة التنسيق (ولا مانع من تبادل المنسقين الملاحظات) .

١٠- اجمع كل الفرق لفقرة العرض والتعديل .

١١- اطلب من كل فريق أن يعرض تحديد المتهم خلال خمس دقائق (المنسق يسجل ملاحظاته)

١٢- أعط ٥ دقائق للفرق لكي تبدي ملاحظاتها وتعديلاتها على كل تحديد للمتهم (المنسق يسجل ملاحظاته) .

١٣- أعط ١٥ دقيقة للمنسقين لإبداء ملاحظاتهم الصريحة على أداء الفرق .

١٤- علق في النهاية على أهمية التخطيط والإبداع والقيادة والمشاركة وفريق العمل ومستوى الإلقاء والروح الإيجابية ، وعلق على أداء الفرق وروح التنافس السلبي وأداء المنسقين .

١٥- اشكر الجميع على تفاعلهم ومشاركتهم .



ورقة التلخيص

هذه محاكاة يقوم بها مدير الأمن لدى شركة " البرمجيات الدفاعية " بإجراء مقابلات شخصية مع ثلاثة مدراء آخرين . من المحتمل أن يكون أحدهم مسؤولاً عن اختفاء أحد برامج الكمبيوتر الهامة جداً والسرية للغاية من داخل خزانة خاصة مصممة حصرياً لاستيعاب الأقراص المغنطة .

وتحيطكم علماً بأن شركة " البرمجيات الدفاعية " هي شركة مستقلة ذات سمعة واسعة في مجال الابتكارات لبرامج الكمبيوتر الخاصة بالأسلحة . وأنها الآن بصدد تطوير نوعية جديدة من برامج الجدول الإلكتروني والتي تمثل ثورة حقيقية في عالم الكمبيوتر . ويتضح هذا الأمر أكثر من خلال التوضيحات الواردة في المذكرة الصادرة عن المدير الإداري .

أما بالنسبة للحقائق ذات الصلة بموقفك كأحد المشاركين في هذه المحاكاة فستجدها في صحيفة المعلومات الشخصية الخاصة بك ، والتي يتعين عليك ألا تدع أياً من المشاركين الآخرين يرونها أو يعرفون شيئاً عن محتوياتها .



كذلك فإنه ينبغي عليك ألا "تخترق الحقائق " من أجل أن تريح المناظرات ، ولكن يمكنك توقع بعض الافتراضات المعقولة حول الموضوع كما ورد في صحيفة المعلومات الشخصية التي تخصك والمذكرة الصادرة عن المدير الإداري .

وتطلب المذكرة الصادرة عن المدير الإداري من كل مدير ضرورة كتابة بعض الجمل في صحيفة "التقرير" والتي سوف يتم التعاطي معها بأكبر قدر من السرية والخصوصية . وبالطبع فإنه أثناء تنفيذ خطوة استخلاص المعلومات سيكون من المتوقع منك أن تقوم بالإفصاح عن حقيقة موقفك .

المذكرة

من المدير الإداري

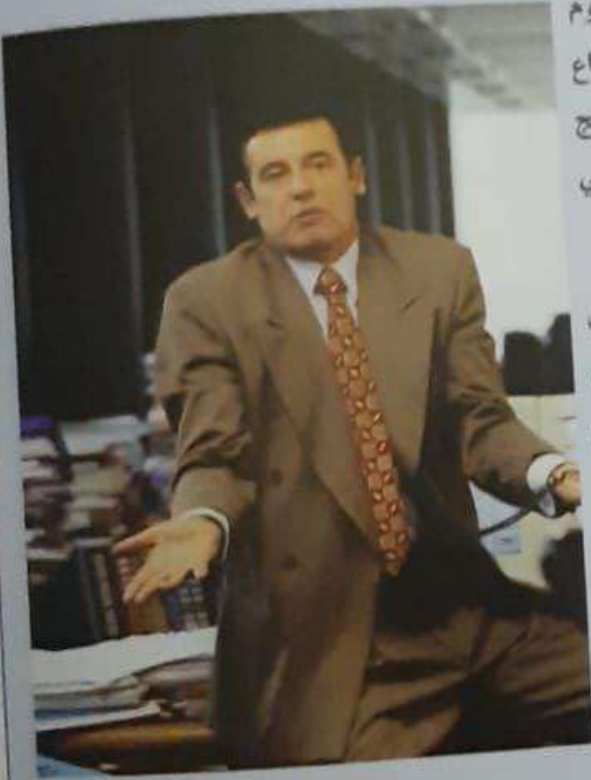
إلى مدير التمويل، مدير البحوث، مدير المبيعات

نسخة إلى مدير الأمن

في تمام الساعة الثامنة والنصف من صباح اليوم دخلت إلى غرفة مجلس الإدارة حيث قمت بإيداع النسخة الحديثة والسرية الأحدث من برنامج الجداول الإلكترونية الجديدة. وعندما عدت في الظهر لأخذ القرص مجدداً لم أجده هناك.

وأود الإعراب عن أنه ليس لدي أية رغبة للقيام بأي إجراء من شأنه التأثير سلباً على السلوك الودي والتعاوني لأعضاء فريق العاملين، ولكنني أرغب في تسوية هذا الأمر من دون جلبه أو ارتباك.

وبالإضافة إلى مفتاحي الخاص، فإنه توجد ثلاثة مفاتيح أخرى لدى كل من مدير التمويل ومدير البحوث ومدير المبيعات، ولذا فإنني أطلب منكم كمجموعة مقابلة مدير الأمن في مكتب الأمن.



في بداية هذا اللقاء أو الاجتماع يتعين عليكم أخذ استراحة لتناول القهوة وبعض الأطعمة الخفيفة لمدة عشر دقائق ويمكنكم خلالها عقد اللقاءات الثنائية كما يمكن خلالها لمدير الأمن أن يجري محادثة سريعة وموجزة مع كل واحد منكم على حدة وبشكل سري وخاص.

وسنعطيك فترة مماثلة في منتصف اللقاء.

وأخيراً فإنني أود أن أعرب لكم عن امتناني في حال قمتم - بشكل فردي وسري - عند نهاية الاجتماع بكتابة بضعة سطور قليلة على صحيفة "التقرير" تخبرونني فيها بأرائكم وتوقعاتكم حول هذه الواقعة. وغني عن القول أن ما ستكتبونه - أياً كان - سوف يحظى من جانبي بالسرية التامة.

المعلومات الشخصية: مدير الأمن

قمت بالتحدث إلى أمعاء سر (سكرتارية) المدراء الثلاثة وعرفت أنه في تمام الساعة التاسعة صباحاً دخل مدير التمويل إلى غرفة مجلس الإدارة حيث أمضى فيها ما يربو على العشر دقائق.

وفي تمام العاشرة صباحاً دخل مدير البحوث إلى غرفة مجلس الإدارة لنحو نصف الساعة. أما مدير المبيعات، فقد دخل إليها في تمام الحادية عشرة وعشرين دقيقة صباحاً ولم يقض هناك سوى دقيقتين.

وأنا أعرف على سبيل اليقين أن مدير التمويل يعاني حالياً من ضائقة مالية بعد ما تعرض لخسارة فادحة في البورصة.

كما أنه ليس سرا أن مدير البحوث قد أعرب مراراً عن عدم رضاه وأنه على وشك الرحيل من الشركة. كما نعى إلى علمي أيضاً تورط مدير المبيعات ببناء منزله بالاقتراض وأنه قد تراكت عليه ديون طائلة.

المعلومات الشخصية: مدير التمويل

دخلت إلى غرفة مجلس الإدارة في حوالي الساعة التاسعة صباحاً لنحوه أو ١٠ دقائق قمت خلالها بفتح خزنة الملفات بحثاً عن بيان الميزانية السابعة لأطلع على كيفية معالجتها لبعض المصاريف الشهرية، وذلك لأنني الآن بصدد صياغة بيان الميزانية عن السنة الحالية. ولكنني لم أفتح الخزنة وليست لدي أدنى فكرة عن القرض الممغنط المشقود. وبخصوص نسختي من مفتاح الخزنة فأنني أبقيتها دالماً داخل أحد الأدراج المغلقة في مكتبي واحتفظت معي دوماً بمفتاح المكتب ولم أعط نسخة منه لأحد.

صحيح أنني تعرضت لخسارة فادحة في البورصة، ولكن على الرغم مما سببته لي هذه الخسارة من ضائقة مالية إلا أنني لست مديناً لأحد.

ولعله لا يخفى على أحد أن مدير البحوث كثيراً ما أعرب عن استيائه وسخطه وأنه ربما يترك الشركة قريباً.

كما أنني أعلم أن مدير المبيعات قد تورط بقروض لبناء منزله وأنه قد تراكت عليه ديون طائلة.

المعلومات الشخصية، مدير البحوث

مكثت داخل غرفة مجلس الإدارة نحو نصف الساعة فيما بين العاشرة والحادية عشرة صباحاً بحثت خلالها في خزانة الملفات عن الوثائق الخاصة بمواصفات نظم نقل المعلومات بين أجهزة الكمبيوتر ولقد كان بإمكانني أخذ هذه الوثائق إلى غرفتي وفحصها هناك إلا أن جو العمل داخل غرفة مجلس الإدارة كان أثره دواءً.

ولكنني لم أفتح الخزانة كما أنني لا أعلم شيئاً عن القرص المغنط المفقود.

أما فيما يتعلق

بنسختي من

مفتاح

الخزانة

هأنني أبقئها

دوماً داخل

أحد الأدراج

المغلقة في

مكتبي، وأحتفظ

معي دوماً بمفتاح المكتب

ولم أعط نسخة لأحد.



ولعله من الواضح أنني لا أشعر بالرضا عن عملي هنا، وأتفكر ربما أرحل عن الشركة، نظراً لاعتقادي بأنني أستحق الحصول على عائد مادي أكبر وتقدير معنوي لأفكاري وخبراتي أفضل مما ألقاه هنا.

وأنا أعلم أن مدير المبيعات قد تورط بقروض لبناء منزله وأنه قد تراكمت عليه بسبب ذلك ديون طائلة.

كما أنه يوجد هناك شخص آخر يتعرض لصعوبات مالية، ألا وهو مدير التمويل والذي بات من المعروف للجميع تعرضه لخسائر مالية فادحة في البورصة.



قمت بالدخول إلى غرفة مجلس الإدارة في حوالي الحادية عشرة والرابع صباحاً وذلك طلباً للملف المعارض والذي لم يكن موجوداً في خزانة الملفات الأمر الذي دعاني للعودة إلى قسم الدعاية والإعلان حيث عثرت عليه هناك .

وهكذا فإنتي لم أتواجد داخل غرفة مجلس الإدارة لأكثر من دقيقتين أو ثلاثة على أقصى تقدير .

ولم أفتح الخزانة ، كما أنني لا أعرف شيئاً عن القرص الممغنط المفقود .

وأنا أحتفظ دوماً بنسختي من مفتاح الخزانة داخل أحد أدراج مكتبي المغلقة ، وأحتفظ معي دوماً بمفتاح المكتب ولم أعط نسخة لأحد .

ولعله من الصحيح ما يشاع عني من تورط بقروض لمنزلي وتعرضي لكثير من الديون بسبب ذلك إلا أنه على الرغم من ذلك تجدر الإشارة إلى أن أحد الأثرياء من عائلتي قد ساعدني فقمت بسداد معظم الديون المستحقة علي .

وحرى بالذكر أنني لست الشخص الوحيد في هذه الشركة الذي يعاني من صعوبات مالية . فعلى حد علمي هناك خسائر فادحة قد تعرض لها مدير التمويل بسبب استثمارات ومضاربات في البورصة .

كذلك فلقد نمت إلى علمي أعراب مديري البحوث عن مشاعر السخط والاستياء وعدم الرضا تجاه الشركة وأنه قد يرحل عنها في أي وقت .

ورقة المنسق

ضع تقييماً لكل فريق (ممتاز ، جيد جداً ، جيد ، مقبول ، ضعيف) مع تعليقات مختصرة :

الفريق ١	الفريق ٢	الفريق ٣	الفريق ٤	بند التقييم
				١- أخذ الفريق وقتاً كافياً للتخطيط
				٢- استخرج الفريق عدة أفكار إبداعية
				٣- استعمل الفريق أسلوباً جيداً لتقييم الأفكار واختيار أحدها
				٤- وزع الفريق المهام بين أعضائه بشكل جيد
				٥- اتسم قائد الفريق بالإدارة الجيدة
				٦- شارك الجميع في مهمة الفريق
				٧- هل حرص المشاركون على إبقاء الروح الودية بينهم ؟
				٨- هل وضع المشاركون احتمالات أخرى كان يكون المدير هو السارق أو أنه نسي الحزمة مفتوحة ؟
				٩- شارك الفريق بشكل إيجابي في تقييم القرارات الأخرى
				١٠- كان الفريق إيجابياً في تلقي الملاحظات والتعديلات على قراره

الفصل
الخامس

طرق تدريس



IEVEMENT

الباب
الرابع

طرق التدريس والتعليم

طرق التدريب

يستعمل المدربون أنواعاً من الأنشطة منها الألعاب، وتدريبات المحاكاة، ولعب الأدوار، ودراسات الحالة، الخ.... ونظراً لاختلاف وجهات النظر لدى علماء التدريب فنلاحظ أن التعريفات التالية تمتاز بعدم التحديد وشمولها للعديد من المعاني، وتجدر الإشارة كذلك إلى أنه كلما زادت الخبرة لدى المدرب كلما أصبح قادراً على تقديم تعريفات أكثر دقة وموضوعية.

ومن خلال النظر إلى بعض الأمثلة الواردة هنا فسوف تدرك صعوبة تصنيف بعض التمارين وإدراجها ضمن مجموعة واحدة، فعلى سبيل المثال لا يمكن اعتبار الشطرنج لعبة أو محاكاة بكل ما في كل كلمة من معنى، لكن يمكن القول أن الشطرنج مزيج من الاثنين معاً.

واسمحوا لي أن أقدم لكم تعريفاً موجزاً أو شرحاً مبسطاً للمقصود بكل نوع من الأنشطة التدريبية، ثم في الفصول التالية سأقدم لكم نماذج عملية لكل نوع يمكن للمدربين أو المدرسين استعمالها.



مسؤوليات المدرب او المعلم

بغض النظر عن مدى كفاءة تينا كمقدمين أو محاضرين ، فإنه لا ينبغي أن نخدع أنفسنا بأننا قادرين على المحافظة على انتباه ومشاركة الحضور طوال الوقت عبر عرضنا للموضوع وتقديمنا له بأسلوب الإلقاء فقط .

يمكننا بدلاً من ذلك اعتماد الأنشطة التعليمية والتدريبية المتنوعة وذات الصلة بموضوع التعلم ، مثل الألعاب والمحاكاة ، ولعب الأدوار والألعاب ، ودراسات الحالات وغيرها والتي تفسح المجال لمشاركة المتعلمين على نحو إيجابي .

وهذا يعد تطبيقاً لمبدأ أساسي في تعليم البالغين (قل لي وسوف أنسى ، أرني ولعلي أتذكر ، أشركني وسوف أفهم) .

وكلما أبدى المشاركون حماساً كبيراً لمثل هذه الأنشطة كلما كانوا أقرب إلى الشعور بالملل عند التعاطي مع التدريب بأسلوبه التقليدي والمعتاد .

ولكن هذا لا يعني أننا نرغب في مستويات حماس مرتفعة من جانب المشاركين تجاه ممارسة الأنشطة والتمارين ولكننا نحتاج لتأمين اهتمام المشاركين كذلك بالمناهج والأساليب الأخرى للتعلم والتدريب بما فيها أسلوب الإلقاء المباشر .

لقد أثبتت الدراسات أن الناس يتعلمون بشكل أفضل عندما يمكنهم الاستمتاع أثناء التعلم ولذلك فإننا نحتاج للتفكير الجدي والمستمر في أساليب التدريب وتوفير بيئة التعلم الصحيحة والملائمة .

وينبغي علينا دوماً اختيار منهج أو أسلوب التدريب بعد أن نكون قد قررنا أولاً أهداف عملية التعليم . وينبغي للمنهج أن يستجيب لاحتياجات المشاركين وليس لاحتياجات المدرب .

وعندما تقرر استخدام أحد التمارين فإنه من المهم تجربة هذا التمرين لمرة واحدة على الأقل مع مجموعة من الأفراد من غير المتدربين الفعليين ، ويفيد مثل هذا الإجراء في اطلاعك على جدوى التمرين ومدى نجاحه في تحقيق الهدف المرجو منه ، ومن ثم يمكن توقع النتائج من تطبيقه على المجموعة التي صمم لها هذا التمرين .

وإذا لم تمنحنا هذه التمارين ما نحتاجه فإنه ينبغي نبذها أو تعديلها .



الترفيه عن المتدربين

كما أنك مسؤول عن ضمان وضوح ودقة المعلومات ، فإنك مسؤول أيضاً عن استشارة اهتمام المجموعة والحفاظ عليه في أعلى درجة ممكنة طوال الوقت .
وهناك مسؤولية أخرى تقع عليك وهي الإبقاء على حماسك أنت في أعلى مستوياته ، وهذا الحماس لديك هو أكثر ما سيؤثر في المتدربين وسوف يتحدثون عنه ويخبرونه لاحقاً لأصدقائهم وزملائهم ، وهنا يبرز الدور الكبير والعون الحقيقي الذي يمكن أن توفره تطبيقات الأنشطة والتمارين في إثارة حماس المدرب والمتدربين سواء بسواء والألعاب والمحاكاة ولعب الأدوار وغيرها من الأنشطة .

ولذا فإنك مسؤول عن اختبار كافة التمرينات الجديدة والانتباه إلى أن ما قد يصلح مع بعض الأفراد قد لا يؤدي نفس النتائج الرائعة مع أفراد آخرين ، مما يعني أن كل التمرينات التدريبية سوف تمنحنا في الغالب نتائج مختلفة في كل مرة نستخدمها فيها ، وهذا يعني ضرورة الاستعداد جيداً لكل تمرين ونشاط تدريبي وتطويره باستمرار .

وينبغي على كل المدرب استخلاص المعلومات والنتائج من كافة التمارين التي تمت ممارستها خلال الجلسات التدريبية . ويمكننا أن نحدد هدفين رئيسيين لإجراء عملية استخلاص المعلومات في جلسة مستقلة مخصصة لذلك فقط وهما توضيح أهداف التمرين والسماع لأراء المشاركين .
يجب أن تدرك أنك ملزم بتجميع المتدربين عقب انتهاء التمرين واستخلاص المعلومات والنتائج معهم وتوضيح أهداف التمرين لهم وإذا كانت لدى المشاركين مشاعر أو آراء سيئة تجاه التمرين فإن لديهم فرصة سانحة للتعبير عن هذه الآراء والتنضيس عن تلك المشاعر داخل قاعة التدريب بينما لا تزال الأمور والأفكار حديثة وحاضرة في ذهنهم .

كذلك تتيح خطوة استخلاص المعلومات للمدرب والمشاركين التحدث عن نتائج التمرين ، وما إذا كان يمكن تطبيقها في أرض الواقع .

وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن للتمارين أن تكون ممتعة للغاية سواء بالنسبة للمتدربين أو المدرب ، وإذا استمتع الأفراد بوقتهم داخل الصف تكون قدرتهم على التعلم واكتساب المهارات أفضل بكثير .



أهداف طرق التدريب

تصنيف الطرق حسب أهدافها ،

بدلاً من محاولة تصنيف هذه الطرق وفقاً لكتالوج صارم وعلى نحو يؤدي إلى تحديد وتحجيم تطبيقاتها، يكون من الأفضل اعتماد نظام معايير خاصة .
واليك هذا النموذج الذي تستطيع بناء عليه تحديد الهدف الرئيسي لكل نشاط تدريبي .

الدرجة من ١٠	الهدف من النشاط
	ICE BREAKER كسر الحواجز : يستعمل في بداية الدورة للتغلب على التوتر والحواجز النفسية
	TEAM BUILDING بناء الفريق : نشاط أو تمرين للمساهمة في بناء روح التعاون وتفعيل الاتصال
	COMMUNICATION الاتصال : لتنمية مهارات الاتصال والاستماع والحوار والإقناع
	PRESENTATION SKILLS مهارات العرض والتقديم : مهارات الإلقاء والعرض والتقديم لدى المدرب
	MID-COURSE ENERGIZER نشاط الدورة : لتنشيط المتدربين وتحريك العقول وكسر الملل
	LEARNING المعلومات : لايصال معلومات هامة حول موضوع الدورة
	PERCEPTION التصورات : لتغيير قناعات أو تصورات خاطئة أو زرع قناعات وأفكار مهمة
	EVALUATION التقييم : لتقييم الذات أو العمل وتحليل المواقف والسلوك
	SELF-MANAGEMENT إدارة الذات : لتنمية مهارات إدارة الذات والوقت وتحديد الأهداف والأولويات

شرح الأهداف من الأنشطة التدريبية

فيما يلي شرح تفصيلي لكل واحدة من هذه الفئات المختلفة من التمارين ، مع الإشارة إلى الحالات التي يتعين علينا فيها استخدامها كل واحدة من هذه التطبيقات .

1- كسر الجوائز ICE BREAKER



نستطيع استخدام أي تمرين للقيام بدور كسر الجوائز ويتلخص الغرضان الأساسيان لاستخدام هذه التمارين فيما يلي :

أولاً : السماح للمشاركين بالتعرف على بعضهم .

ثانياً : البدء في التحدث حول الموضوع المراد مناقشته .

ويفيد الاستخدام الجيد لتمارين كسر الجوائز في توضيح الموضوع المراد مناقشته أو استثارة حماس المشاركين للمساهمة في النقاش .

وتتميز التمارين من هذه الفئة بأنها بسيطة ولا تمثل أي جهد على المشاركين إذ أنها مصممة لإتاحة الفرصة للمشاركة كي يتعرفوا على بعضهم البعض ، ويزيلوا أية عوائق بينهم ، ولقد وجد الكثير من المدربين المشهورين بخبرتهم أن نجاح أو فشل البرنامج التعليمي أو التدريبي قد يعتمد إلى حد كبير على هاتين النقطتين .

وكلما شعر المشاركون بمزيد من الراحة بين بعضهم البعض كلما كانت بيئة التعلم أفضل بكثير ، وذلك لأنه كلما شعر المشاركون بالراحة المتبادلة كلما زادت رغبتهم وقدرتهم على المشاركة وتوليد الأفكار الجديدة .

وعلى الرغم من بساطة التمارين من هذه الفئة إلا أن بعض المشاركين قد يشعرون نحوها ببعض السلبية أو الملل لعدم شعورهم بأهميتها وخاصة أن ارتباطها بموضوع الدورة قد يكون معدوماً فيشعروا أنها إضاعة للوقت . وهنا ينبغي على المدرب أن يخبر الجميع بأنه من حق أي شخص عدم المشاركة في أي تمرين يشعر نحوه بالضيق أو حتى مجرد عدم الارتياح .

٢- بناء الفريق TEAM BUILDING

تستخدم تمارين بناء الفريق لتحسين العلاقة بين الأفراد والمجموعات الصغيرة داخل الفصل ، وعادة ما يشير مصطلح (المجموعة) في عملية بناء الفريق إلى مجموعة العمل المطلوب منها أن تنجز مهمة محددة من خلال تعاون أفرادها .

وعند استخدام تمارين بناء الفريق فإنه ينبغي للمجموعة أن تكون على دراية بأن تحديد المشكلة والأطراف المختلفة فيها وحلها يمكن أن يمثل الهدف الوحيد لبعض تمارين بناء الفريق ، ولكن فرص حل المشكلة ستزداد عندما يحدث التواصل والتفاهم بين أعضاء الفريق ، ويتعاون الجميع على الحل .

ومن المهم جداً أن تقوم بإجراء خطوة استخلاص النتائج من تمارين بناء الفريق والتعليق على ما حدث في التمرين (وخاصة للتمارين التي يحدث فيها خلاف حاد بين الأعضاء) وذلك لضمان عدم تكون أي مشاعر عدائية أو إحساس بالغضب أو الإحباط . ولا يجب أبداً السماح للمجموعة بالانصراف إلا بعد أن تتم تصفية أية مشاعر سلبية من هذا النوع وتسوية الأمور جيداً .

وتساهم تمارين بناء الفريق في تنمية المهارات التالية :



١- التخطيط

٢- القيادة

٣- الاتصال

٤- توزيع الأدوار

٥- إدارة النقاش

٦- مهارات التحفيز

٧- إدارة المعلومات

٨- إدارة الخلاف

٩- الحوار

١٠- الإقناع

ولذا تعتبر من أهم الأنشطة التدريبية

وأكثرها نفعاً .

٣- الاتصال ,COMMUNICATION



تصمم التمارين المستخدمة لتدعيم مهارات الاتصال على نحو يسمح للمشاركين بتحديد المشاكل في مهارات الاتصال والتي ينبغي العمل على تحسينها . ولكونك المدرب في عملية التعلم أو التدريب فإنه يتعين عليك إدراك الهدف الحقيقي والدقيق لبعض تمارين الاتصال ويكون ذلك بعدم الجلوس في مقعد المتفرج وعدم فعل أي شيء ، بينما تتحول عملية الاتصال تجاه الأسوأ بالنسبة للمشاركين ، فعليك بعد انتهاء التمرين تحديد (من خلال النقاش مع الحضور) أين حدثت المشكلة في الاتصال وما سببها وكيفية التغلب عليها .

وتذكر دوماً بأنه من الممكن أن ينظر إليك بعض المشاركين على أنك نموذج يحتذى به ، ولذا فإنه أثناء تنفيذ أحد البرامج حول مهارات الاتصال عليك تحري الدقة والوضوح في كل ما تقوله أو تفعله .

ونظراً كذلك للأهمية البالغة لأخذ رأي الجمهور وتعليقاته في برامج مهارات الاتصال فإنه ينبغي إدراجها في كافة تمارين الاتصال ، وتوجيهها لاكتشاف التصرفات والسلوكيات الخطأ وإعطاء البديل السليم .

٤- مهارات العرض والتقديم ، Presentation Skills



الإلقاء هو وسيلة المدرب الرئيسية مهما استعمل من الأنشطة التدريبية ، وسيستعمله لإيصال المعلومات ، وكذلك التعليق على التمارين ، وإدارة الحوار والأسئلة .

وقد فصلت في كتابي السابق (فن الإلقاء الرابع) تفاصيل ممارسة هذا الفن ، وكيفية الإعداد للإلقاء ، ومهارات الحديث والصوت والحركة .

كما فصلت فن استعمال وسائل الإيضاح من السمعيات والبصريات وغيرها ، والقوانين الحاكمة لذلك .

وعند التدريب على فن الإلقاء والعرض والتقديم فمن المهم ألا تكتفي بما تقول وتعرض بل ينبغي

عليك أن تسمح لكل شخص بأن يتحدث أمام الجمهور ، أو على الأقل أمام مجموعة صغيرة (بتقسيم المشاركين إلى فرق صغيرة) واعطاء كل شخص أكبر عدد من فرص الحديث ، ومن ثم توجيه الملاحظات التي ستساعده في تحسين أدائه .

وقد زودتكم في كتاب فن الإلقاء الرائع بنماذج لتقييم المدرب أو المتحدث والعناصر والمعايير لذلك التقييم.

ومهارة الإلقاء والعرض والتقديم ستعتمد كثيراً على الالتزام بالجوانب النظرية لهذا الفن ، ولكن من المهم كذلك الإكثار من الممارسة العملية مع الحصول على توجيهات من ذوي الخبرة لتحسين أدائك وصقل مهارتك باستمرار . وتذكر أن استعمال الإلقاء دون أي وسائل أو تمارين سيقفل الفهم ولذا فالمدرب الجيد لا يزيد في استعمال الإلقاء وحده عن ٢٠ ٪ من وقت الدورة فقط .

٥- نشاط منتصف الدورة Mid-Course Energizer

يمكن استخدام التمارين من هذا النوع في أي وقت تشعر فيه بأن المجموعة قد بدأت تفقد الاهتمام والحماس أو بدأت في السكون أو النعاس ، وتتشابه تمارين نشاطات منتصف الدورة مع تمارين كسر الحواجز من حيث التصميم ، إلا أنها تفرض أن أفراد المجموعة يعرفون بعضهم البعض بالفعل .

ويمكن لمن لا يرغب في المشاركة الجلوس في الخلف أو القيام بدور الملاحظ ، وسوف نجد أنه لن يلبث كذلك طويلاً ، وسيقدم على المشاركة بمجرد أن يرى ما يتمتع به المشاركون الآخرون أثناء أدائهم للتمرين ، أو التحدي الذي يواجههم .

وتستخدم هذه الأنشطة لتحريك المشاركين وإنعاشهم ، ولمنعهم من السكون والبدة في النوم لا سيما عقب راحة الغداء ، وببساطة فإنها تهدف إلى إعادة المشاركين إلى المناخ التعليمي المتميز ودرجة عالية من الاهتمام والمشاركة لاستكمال مناقشة نفس القضايا أو للبدء في معالجة أمور ومشكلات جديدة .

ويمكن للمدربين ذوي الخبرة استخدام هذه التمارين المنشطة لخفض درجة التوتر التي قد تتكون وتزايدي لدى الأفراد أو المجموعة حين تمارس أنشطة يختلف فيها الناس .



٦- التعلم Learning:

يتم تصميم تمارين هذه الفئة على نحو يتيح للمشاركين معرفة النواحي التي تحتاج لبعض التحسينات في عملهم.

ويتم الحوار أو الإجابة على أسئلة ضمن موضوع معين وذلك لمعرفة معلوماتهم وقناعاتهم وآرائهم حول الموضوع، ثم يقوم المدرب أو المدرس بطرح طرق أفضل لأداء نفس الشيء وتحقيق نتائج أفضل .

ويجب على المدرب أن يتأكد من إتمام خطوة استخلاص المعلومات للتمرين بالكامل ، ويؤكد على الفروق بين الأسلوب القديم والحديث ، ويعطي فرصة كافية للحوار والنقاش نظراً لأن تغيير الأفكار والقناعات ليس بسهولة تغيير الأساليب والمهارات ، كما أن عليه التأكد من درجة فهم المشاركين .

ولممارسة هذا الدور ينبغي على المدرس أو المدرب القراءة الواسعة والكثيرة في آخر ما وصل إليه العلم في هذا المجال (وبخاصة باللغة الانجليزية حيث أن معظم البحوث الحديثة تصدر بها أولاً) ، ثم ينبغي عليه تحويل المعلومات إلى عروض وأسئلة للحوار وكذلك التمارين .

٧- الإدراك: Perception

تعتبر تمارين الإدراك بصفة عامة أسلوباً ممتعاً وشيقاً للجميع ، ويتم تصميمها لقياس قدرة المشاركين على الانتباه إلى الفروق والاختلافات ، وتتم عادة بعرض تمارين أو صور يختلف المشاركون في تحليلها أو النظرة إليها .

وتتمثل النتيجة النهائية لمعظم تمارين الإدراك في جعل المشاركين على دراية بحاجتهم لاستخدام التفكير الجانبي ، ولتنظر إلى الأشياء من منظور مختلف ، ولضرورة التخلص من الصور والطرق الإدراكية النمطية والمسبقة الموجودة لديهم والتي تعودوا على استخدامها ، ومن ثم تغيير قناعاتهم في الحياة أو في أساليب العمل .

ونظراً لما يمثله استخدام هذه التمارين من متعة وتسلية فإنه لا عجب أن تستخدم لكسر الحواجز أو كأنشطة منتصف الدرس أو الدورة .

وقد يكون لدى بعض أفراد المجموعة صعوبة في رؤية (الصورة الأخرى) في تمارين الإدراك ، وهنا عليك الطلب من بقية أعضاء المجموعة بالقيام بشرح الصور والأساليب التي أدركوها وفهموها للآخرين، وبذلك تحقق مشاركة أكبر وتفاعلاً بين المشاركين أفضل .



8- التقييم Evaluation

يحب الناس أن يقيموا أنفسهم ويتعرفوا على درجة ذكائهم أو إبداعهم أو قدرتهم القيادية أو نمط شخصياتهم وغيرها من أساليب التقييم، ومن تجربتي فهذه في العادة من أنجح الضمائر في الدورات والمحاضرات .



وتبدأ غالبية تعاريف التقييم بالشرح للمشاركين في كيفية تقييم أنفسهم أو عملهم ، وتبدأ بشرح كيف تتم عملية التقييم وبالتأكيد على ضرورة اعتبار أي تقييم عملاً بناء وليس هداماً . وأنه يمكن للأمر أن تتحسن أو توضع في المسار الصحيح على نحو أكثر سهولة من خلال استخدام التقييم البناء ، أما التقييم الهدام فإنه لا يفعل شيئاً سوى إصابة بعض الأعضاء بالإحباط والإساءة إلى مشاعرهم .

وفي حال تم استخدام أي من هذه التمارين فمن الضروري التأكد من إخبار المشاركين بالنتائج سواء شفويًا أو كتابة وشرح هذه النتائج لهم وكيف يمكن أن يستفيدوا منها في تعديل فناعاتهم أو سلوكهم أو عملهم .

9- إدارة الذات Self - Management



إدارة الذات أو ترتيب الحياة وما يلحق بها من إدارة الوقت هي أحد الأهداف الرئيسة للعملية التعليمية والتدريبية . ولذلك تنصب الكثير من الأنشطة التدريبية على هذا الجانب وكذلك على المهارات الذاتية التي تساعد في تنظيم الحياة وتحديد الأهداف القصيرة والبعيدة ، وطرق توفير الوقت ، ووسائل مقاومة مضيعات الوقت وفنون برمجة الزمن اليومي والأسبوعي والشهري والسنوي .

وتأتي كذلك طرق التخطيط والبرمجة الذهنية وكذلك الجوانب النفسية التي تساهم في جعل الإنسان أكثر إيجابية وأكثر استقراراً في ذاته وعلاقاته مما يساهم في زيادة إنتاجيته وعطائه في الحياة على المستوى الفردي والجماعي .

٣٥ طريقة للتدريب

لتوصيل المعلومات إلى المشاركين هناك طرق كثيرة وليس أسلوب الإلقاء فقط . واليكم بعض الطرق التقليدية والإبداعية :

1 العصف

قسم المجموعة إلى فرق ، واطرح عليهم مشكلة تحتاج إلى حلول إبداعية ، واطلب منهم استعمال العصف الذهني لإبداع حلول جديدة . العصف الذهني يقوم على التالي :

أ. الكل يطرح حلولاً جديدة ب. يمنع الاعتراض على أي فكرة ج. يحبد بناء أفكار على الأفكار

2 دراسة حالة واقعية

ويقصد بها ما تعنيه التسمية بالضبط ، ويتم فيها دراسة إحدى الحالات (والتي عادة ماتكون من المكان الذي يعمل فيه المشاركون) ، سواء بواسطة الفرد أو المجموعة ، ويضيد مثل هذا الإجراء المتمثل في الدراسة العميقة لواقف حياتية حقيقية للتوصل إلى الإجابة أو الحل بالنسبة للمشكلة أو الموقف .

3 الأوراق الكبيرة أو اللوح

وهي الطريقة التقليدية والأكثر استعمالاً ، ولكن يمكن تطويرها لتصبح أكثر إبداعاً ، وقد ذكرت عدة أساليب لتطويرها في كتابي (فن الإلقاء الرائع).

4 اللوحات المعلقة

الأمور الهامة (مثل محتويات البرنامج أو الجدول الزمني أو مفاهيم هامة) تكتب بخط جميل وبالألوان وتعلق بشكل دائم في مكان يشاهده الجميع .

5 الحوار بين اثنين

قسم المجموعة إلى فرق ثنائية لحل التمارين أو الألغاز أو حل مشكلة الخ



6 المناظرة

اطرح قضية فيها وجهات نظر مختلفة ، ثم اطلب اثنين مؤيدين لوجهة نظر ، واثنين لوجهة نظر مغايرة ، وأجر بينهم مناظرة .

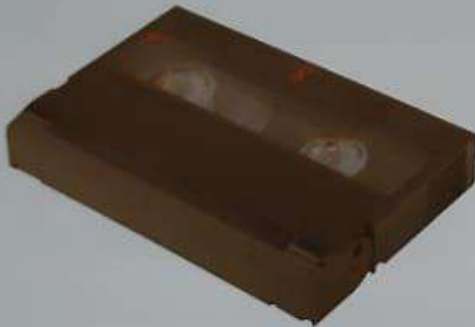
7 المناقشة الجماعية

اطرح سؤالاً أو أسئلة أو مشكلة وأجر حواراً جماعياً بين المشاركين .

8 الزيارة الميدانية

رتب زيارة ميدانية لأحد الأماكن المميزة في تطبيقها لفكرة الدورة (أو أحد أجزائها) ليرى المشاركون على الطبيعة وفي أرض الواقع كيف تم تطبيق هذه الأفكار والنظريات .

9 الأفلام / الفيديو



اعرض فيلماً أو شريط فيديو حول الموضوع المطروح . (يرجى الرجوع إلى كتاب فن الإلقاء الرائع لمعرفة القواعد الفنية لذلك)

10 التدريب بالإنترنت

يمكن عمل تدريب عن بعد أو مشاركة عدة جهات أو أشخاص في التدريب بواسطة الإنترنت .

11 الألغاز

اطرح لغزاً ، واطلب حله بشكل فردي أو في الفرق أو جماعياً .

12 المباريات

أجر مباراة أو مسابقة بين الفرق .

13 تحليل الشخصية

استعمل أحد طرق قياس أو تحليل الشخصية أو جوانب منها .

14 ورش العمل ،

قسم المجموعة إلى فرق ، واطلب من كل فرقة العمل في ورشة عمل لإعداد خطة أو ميزانية أو نحوها .

15 التمرين بالكمبيوتر ،

يضع المدرب التمرين أو تحليل الشخصية بالكمبيوتر وتخرج النتيجة فور انتهاء المشارك من اختيار الاجابات .

16 الخرائط ،

وقد تكون جغرافية ، ولكنها قد تكون خريطة أو نموذجاً لشرح فكرة أو جهاز أو خطوات معينة .

17 تحليل المقالات ،

اختر مقالاً مشيراً من الجريدة له علاقة بالموضوع المطروح ، واطلب من الفرق تحليله والتعليق عليه

18 الشفافية ،

تتميز الشفافية عن عروض الكمبيوتر بأنها يمكن الكتابة عليها . (راجع كتاب فن الإلقاء لمزيد من التفاصيل حول قواعد استعمال الشفافية) .

19 دراسة الصور ،

اعرض صوراً غريبة أو مثيرة أو لا يستطيع الجميع أن يميز ما فيها واطلب من الحضور شرح ما يرون .



20 حل المشكلات ،

اطرح مشكلة ليس لها حل واضح واطلب من الفرق أو المجموعة اقتراح حلول لها .

21 الاختبارات ،

استعمل اختبارات تقيس المعلومات قبل الشرح وبعده .

22 الأسئلة والأجوبة ،

اكتب أسئلة على بطاقات وإجاباتها على بطاقات أخرى واطلب من المشاركين الربط بينها .

23 التقارير ،

اطلب من كل مشارك كتابة تقرير من 3 إلى 5 صفحات حول موضوع معين .

24 التمثيل ،

المدرّب أو المعلم يمثل مع أحد المشاركين (أو أكثر) أمراً معيناً (مثلاً كيف يكون الحوار أو الاستماع الجيد أو السيء) .

25 قراءة قصة ،

اقرأ قصة مثيرة لها علاقة بموضوع الدرس واطلب تعليق المشاركين عليها .

26 المشارك يدلي بقصته ،

اطرح موضوعاً مثيراً (مثل إساءة تعامل المسؤولين مع الموظفين) واطلب من المشاركين الإدلاء بقصصهم حولها .

27 القصة متعددة النهايات

يبدأ التمرين بقصة (سواء ورقية أو فلم بالكمبيوتر) ثم يتوقف وعلى المتدرب القرار في الاتجاه التالي للقصة وعندها تستمر القصة في ذلك الاتجاه وتتوقف بعد حين وهكذا. (يستعمل في تحليل القرارات وشخصية متخذها).

28 المراجعة

اعقد جلسة لمراجعة ما تم تعلمه واستعمل فيها أساليب المراجعة المذكورة في هذا الكتاب.

29 العميل

قسم المجموعة إلى فرق لمناقشة موضوع معين ، واغرس بينهم شخصاً (عميلاً من قبلك) تكون اتفقت معه مسبقاً على المعارضة أو التشويش لنرى ردات فعلهم عند الخلاف .

30 المشاريع

اطلب من كل فرقة بناء مشروع معين (مثل برج من الورق) لقياس عناصر العمل الجماعي بينهم .

31 المحاكاة وتمثيل الأدوار

اعط الفرق مشكلة خيالية ، ثم اعط لكل مشارك ورقة خاصة به (لا يطلع عليها غيره) تشرح موقف أحد أطراف تلك المشكلة الخيالية ، ثم تطلب من الجميع تمثيل تلك الأدوار والوصول لحل المشكلة .

32 اكمل الفراغ

اعط كل مشارك ورقة فيها جملاً تلخص الموضوع ، ولكن كل جملة فيها كلمة أو أكثر مفقودة واطلب من كل مشارك إكمال الفراغ .



33 عروض الكمبيوتر:

استعمل البرامج الحديثة (وأشهرها Power point) لتقديم عرض بالكمبيوتر مصاحب لمحاضرتك أو القائلك .

34 تقييم المشارك:

استعمل الطرق الحديثة والإبداعية لتقييم المدرب أو البرنامج أو المشاركين (انظر فصل التقييم).

35 الطرق الإبداعية:

استعمل الطرق الإبداعية الصغيرة والكثيرة المذكورة في هذا الكتاب .

المسابقات وتثبيت المعلومات

203

334

أسلوب عملي لإشراك الحضور ومراجعة المعلومات

من الأهداف الرئيسية لأي برنامج تدريبي التأكد من استيعاب المشاركين للمهارات التي تدربوا عليها. ومن أجل تعزيز المفاهيم في دورة تدريب على مهارات البيع لموزعي آلات البيع الإلكترونية نظم أخصائي تدريب المبيعات (بوب تومايكو) "أولمبياد بيع" وجعل المتسابقين يناقسون بعضهم في مسابقة تعتمد على الوقت والتجربة واستبعاد الخاسر.



وضعت ألتان متماثلتان جنباً إلى جنب والهدف هورؤية من الأسرع في تعبئة المنتجات في الماكينات بشكل أكثر فاعلية. ومنحت نقاط إضافية - أو خصمت - طبقاً لمدى التزام المتسابق ببعض مبادئ التسويق التي تعلمها. قسم المشاركون إلى مجموعتين تنافستا إلى أن أصبح هناك فائز واحد من كل مجموعة. ثم تقابل الفائزان وجهاً لوجه للعب على الجائزة الكبرى.

يقول تومايكو: "عندما وصلنا للمرحلة النهائية كان مستوى الحماس والتشجيع قد أصبح مرتفعاً جداً في الفصل. وعند تسليم الجائزة ربطنا الأداء بالموضوع المطروح. ثم بعد ستة أشهر وجدنا أن المشاركين تذكروا ما تعلموه وكانوا يطبقون النقاط الأساسية في الدورة، وكانوا ما زالوا يتكلمون عن المسابقة".

ويضيف «تومايكو» أن سر نجاح المسابقة أو أي نشاط تدريبي مشابه هو:

- أن تخطط للمسابقة بحيث تضمن فرصة عادلة للجميع.
 - إشراك جميع المشاركين في الدورة.
 - أن تركز المسابقات على موضوع التدريب.
 - أن تبنى المسابقة حول أنشطة منسجمة مع الوصف الوظيفي للمشاركين.
- فالمسابقات إذا تساهم في تثبيت المعلومات وإضفاء جو حيوي من خلال المشاركة الجماعية.

الاختبار قبل وبعد

الاختبار قبل وبعد التدريب يوضح أثر الدورة

يمكن للاختبارات المقدمة قبل وبعد التدريب أن توفر معلومات مهمة للمدربين والمشاركين. كما يمكن للنتائج أن تبين للمشرفين والمدراء أثر التدريب وكذلك توضح للمتدرب مدى الاستفادة التي تلقاها من البرنامج. ومن الطبيعي أن يشعر المتدربون بصعوبة الاختبار المقدم قبل الدورة فوضح لهم أنه ليس اختباراً سينبني عليه أي إجراء، وأنه من الطبيعي ألا يعرفوا معظم الإجابات والأفلا داعي للدورة.



إليك ثمان نقاط يجب أن تفكر بها عندما تضع أسئلة لها إجابات متعددة ويطلب من المتدرب اختيار أحدها:

- ١- هل التعليمات الإرشادية واضحة؟
 - ٢- هل صياغة الاختيارات مناسبة؟
 - ٣- هل من الواضح كم مرة يمكن وضع إشارة الإجابة؟
 - ٤- هل هناك عدد كاف من الاختيارات (المناسب ٤ أو ٥)؟
 - ٥- هل هناك مربعات للإشارة؟
 - ٦- هل البدائل (الأجوبة) مرتبة ترتيباً منطقياً أم رقمياً أم حرفياً؟
 - ٧- هل عدد الأسئلة كاف (عشرون على الأقل وخمسون على الأكثر)؟
 - ٨- هل تغطي الأسئلة جميع أجزاء الدورة؟
- ويكرر الاختبار في نهاية الدورة ليرى المتدرب كم استفاد وماذا تعلم.

اختبار "قبل وبعد"

205

٢٠٥

يظهر للمشاركين تطور مهاراتهم



في دورات فن الكتابة التجارية التي تقدمها «كارول هوارد» يتم إعطاء المشاركين تمريناً على كتابة مذكرة فور انتهاء «هوارد» من مقدمة البرنامج. ثم تقوم بجمع الأوراق من المشاركين وتعيدها إلى المشاركين في آخر برنامج التدريب.

بعد أن يغطي البرنامج مواد تدريبية عن التنظيم الكتابي والأسلوب اللغوي وتماسك الجمل والفقرات تعيد «هوارد» تمرين الكتابة الأصلي. عندها يحسن المشاركون كتابتهم مستفيدين من المهارات التي تعلموها. ويراجعون نسخة "قبل" مع نسخة "بعد"، ويرون كيف تحسنت قدراتهم جذرياً.

اجعل المشاركين يتحدون الآخرين لحل مشكلة من اختراعهم



يستخدم موظفو خدمة الزبائن في مكاتب (ريدرز ديجست) في نيويورك أسلوب التدريب الخاص واسمه (مثيرو التفكير) الذي طورته خبيرة التدريب «ليسا هوفمان». ويساعد هذا الأسلوب على مراجعة وتقوية إجراءات محددة يستخدمها موظفو خدمة الزبائن في عملهم، والطريقة هي كالتالي:

تقسم المجموعة إلى فريقين، ويبتكر كل فريق سيناريوهات لخدمة الزبائن وحل مشكلة عويصة واجهت الزبون. ثم تُعرض المشكلة الأولى على الشخص الأول في الفريق المقابل ويطلب منه أن يحلها ثم تعرض المشكلة الثانية على الشخص الثاني وهكذا بحيث يعطى لكل شخص في الفريق المقابل فرصة حل مشكلة زبون واحد على الأقل.

وبما أنك تتوقع من الفريق الأول أن يفكر في حالات يستحيل حلها من قبل أفراد الفريق الثاني، فيمكنك أن تمنع ذلك عبر مطالبة كل فريق بتفسير وإكمال السيناريوهات التي يطرحها وإعطاء الحل المناسب لها.

يتلقى كل لاعب ينهي حل المشكلة بنجاح خمس نقاط، فيما لا يحصل اللاعب الذي لا يتوصل لحل صحيح للمشكلة على أي نقطة. أما إذا فشل الفريق في تقديم حل ناجح لمشكلة هو طرحها فإنه يخسر ثلاثة نقاط. ويحصل الفريق على نقطة واحدة عند تقديم الحل الناجح لمشكلة طرحها هو إذا عجز عن حلها الشخص المقابل.

حساء المصطلحات

تعريف المصطلحات الفنية

"حساء المصطلحات" هو تمرين يحبي عملية تعريف الموظفين الجدد بمصطلحات الشركة والمهنة، ويساعد المتدربين على التعرف على بعضهم البعض أيضاً.

أولاً، اجمع قائمة بالمصطلحات الداخلية (المهمة للشركة ولكنها غير ذات معنى خارجها) وأضف إلى القائمة التعبيرات المهمة المستخدمة في

أوساط المهنة. قد يكون المصطلح الداخلي ت.

م، الذي يرمز إلى تدريب المدرب. أما التعبير

المستخدم خارج الشركة فقد يكون HRD،

وهو اختصار (Human Resource Development

تطوير الموارد البشرية). واكتب كل مصطلح على ورقة

صغيرة وضع جميع الأوراق في إناء (حساء المصطلحات).



قسم المجموعة إلى فريقين واطلب من كل فريق أن يسحب ورقة من (الحساء) ثم اطلب منهم باستخدام معلوماتهم السابقة وباستعمال توقعاتهم والمنطق أن يشرحوا كل مصطلح ويكتبوا الكلمات التي ترمز إليها الحروف، ويحددوا نوع المصطلح بتقسيمها إلى داخلية وخارجية. ولا بأس بتقديم هدايا رمزية للفائزين.

أين الخطأ

مراجعة المعلومات الصحيحة باستعمال المعلومة الخطأ

إذا كنت مضطراً لتكرار تعليم نفس الموضوع كل سنة للموظفين. جرب هذا الأسلوب الذي يعكس عملية التعليم، فبدلاً من تعليم الناس الطريقة الصحيحة لإجراءات معروفة، جرب أسلوب "أين الخطأ في هذه الصورة؟". وذلك بعرض صورة لرسمه تحتوي على خطأ في مبدأ تريد التذكير به، ثم اطلب من المجموعة تحديد الخطأ وناقش الإجراء الصحيح معهم.

209

الأخير يختار

احتمال المشاركة يشد انتباه المتدرب خلال الدورة

عند تدريبك مجموعة لاحظت أنها تتردد في المشاركة بالمعلومات والإجابة على الأسئلة (أو من أجل تغيير وتيرة الدراسة) استخدم هذه الاستراتيجية، اجعل آخر من أجاب على سؤال يختار الشخص الذي يجيب على السؤال التالي حين طرحه لاحقاً.

سوف يغير الإعلان عن هذه الطريقة الجو فوراً. إذ يبدأ الناس بالانتباه لكل تفاصيل البرنامج لأن زميلهم قد يختارهم بعده. كما أنها تضيف بعض المتعة إلى البرنامج عند اختيار الأصدقاء لبعضهم البعض في محاولة لإحراجهم أو تحديهم.

210

المدرّب النحت

تدريب المدربين على تحديد المهارات التي يحتاجونها

خلال دورة تدريب المدرب يركز «رينيه ستارنس» على أن المدربين يشكلون ويصيقون ويضممون موظفي المستقبل من خلال مستوى جودة البرامج التي يقدمونها اليوم.

تبدأ المحاضرة بمناقشة بعض الصفات المعنوية التي تحول المدرب المتوسط إلى مدرب ممتاز ثم تكتب الصفات على لوحة كبيرة ويطلب من المشاركين بعدها اختيار الصفة التي يودون حيازتها من القائمة. وعند تلك النقطة يوزع «ستارنس» عجينة طينية على المشاركين ويطلب منهم تحويل الصفة غير الملموسة إلى شيء ملموس. أي إلى شكل ما يعبر عن تلك الصفة.

كانت المجموعة مترددة في البداية لأنهم لا يعرفون النحت ولا ما سينحتون لكنها استمعت بالأمر. وكان إبداعهم غير محدود. ثم قام كل مشارك بعرض الشكل الذي عمله وشرح معناه.

كان البرنامج قد طرح شعار "إذا قلت لي فقد أسمع. وإذا أريتني فقد أفهم. وإذا أشركتني فسأتعلم". وقد وضع هذا التمرين للمشاركين معنى الشعار وكان البرنامج مفيداً ومسلية في الوقت نفسه.



الكرة تحت الماء

أسلوب لتعليم أهمية التفويض

في بداية درس عن أهمية التفويض، يطلب «جيرى الينغر» من المشاركين أن يعددوا المهام التي يجب إتمامها في نطاق عملهم أو مسؤوليتهم. ومع تسمية كل مهمة يرمي «الينغر» كرة تنس طاولة في وعاء كبير مملوء بالماء، (يكون هناك تقريباً ٥٠ كرة جاهزة للاستخدام).

بعد الانتهاء من ذلك يطلب الينغر من أحد المشاركين أن يتقدم ليمسك أكبر كمية ممكنة من المهام (الكرات) بيد واحدة، بحيث يدفع بيده الكرات لتكون تحت سطح الماء، ثم يفوض المتدرب بعض المهام (الكرات) بدعوة المشاركين الآخرين للمساعدة إلى أن يمسكوا بجميع الكرات تحت الماء، وبهذا يتبين للجميع استحالة عمل كل شيء وحدهم وأنه لا بد لهم من تفويض بعض مهامهم للآخرين.

كمبيوتر خيالي

لست بحاجة إلى كمبيوتر حقيقي للتدريب العملي

قد يبدو من المستحيل أن تنظم تدريباً عملياً على الكمبيوتر بدون كمبيوترات، لكن هذا لم يوقف إدارة التدريب في «داينرز كلوب» في ديفنر، فعندما تأخر تركيب الأجهزة عن موعد الدورة المحدد، وضعت صور نماذج لكمبيوترات أمام كل متدرب.

وضعت الأجهزة أمام المتدربين بحيث يمكن استخدامها وكأنها أجهزة حقيقية، وعندما يعطي المدرب تعليمات مثل "اضغط Alt و F4"، يستخدم بروجكتر لعرض الشاشة المناسبة في صدر الغرفة بحيث يرى الجميع ما يفعل فيقلدوه على الكمبيوتر الخيالي.

يعتبر هذا الحل مثالياً للشركات أو المدارس ذات الميزانيات المحدودة، أو لشركة كبيرة تكون احتياجاتها التدريبية أسرع وأكبر من قدرة منشأتها ومعداتنا.



قدم أمثلة تدريبية واقعية

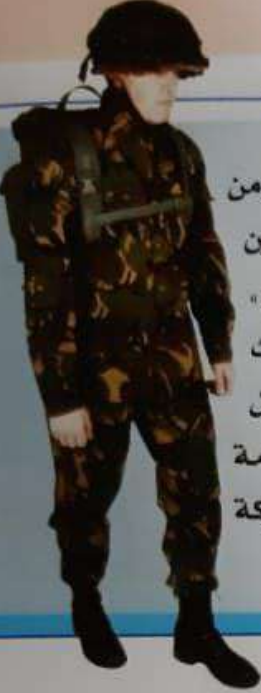
يؤمن باري هاربر أن التدريب يجب أن يقدم أمثلة واقعية لشرح وتفسير الفكرة المطروحة. وللتأكد من أنه يقوم بذلك في برامج صمم هاربر بطاقات صغيرة حمراء مكتوب عليها "واقعي".

يبدأ هاربر الدورة بسؤال الحضور ما الذي يريدونه من الدورة؟ ويعطي للمتدرب إحدى البطاقات الحمراء عندما يكون الجواب "تطبيق واقعي" أو شيء مشابه، ثم يشجعهم على التلويح بالياقظات للفت انتباهه عندما يشعرون أنهم يحتاجون مثالاً واقعياً، أو إذا شعروا أن ما يقدم ليس واقعياً.



معركة التنافس

غير شكل دورة التنافس إلى صورة حرب



إبراز فكرة أن (التنافس معركة) عبر مجموعة من المحاضرات أو جزء من البرنامج يمكن أن يكون طريقة فعالة وممتعة لبقاء المشاركين مهتمين بالمادة ولأجل هذا فقد طورت « بيتي ايفانز » فكرة « عملية التحطيم » من أجل « محاربة » المنافسين من خلال تقديم خدمة عملاء أفضل حيث يرتدي المحاضرون زياً حربيّاً كاملاً، وتتابع « ايفانز » الفكرة خلال البرنامج من خلال لغة الحوار العسكرية المستخدمة وفي الأوراق المقدمة لتبين أن المنافسة (من أجل خدمة مميزة للزبائن) هي معركة على الشركة أن تنتصر فيها.

كأس الماء

التكتيك المحير يعيد تركيز المشاركين على الدورة

تشد « راي بروري » انتباه المشاركين بأسلوب فريد حيث تبدأ المحاضرة بوضع كأس من الماء على الطاولة - في إجراء عادي لا يلفت النظر- ولكن إذا رأت أحد أعضاء الفصل يسرح في تفكيره، تأخذ كأس الماء وتبدأ في سكب الماء ببطء على قطعة قماش أو في صحن محضر مسبقاً دون أن تتوقف عن الكلام إلى أن يعود المتدرب للانتباه.



وتربط بين الوقت الذي يستغرقه إفراغ الكأس والمادة التي تشرحها. على سبيل المثال "في الوقت الذي يستغرقه إفراغ الكأس، يكون قد تم تعبئة طلبات تأمين بقيمة مليون دولار". أثبت هذا التكتيك قدرته على تركيز انتباه المشاركين على الدرس.

تفجير البالونات

تفجير البالونات يزيل الأوهام والأفكار الخاطئة تصويرياً

نواجه كثيراً خرافات وأوهام تحتاج للتصحيح في برامجنا التدريبية، فمثلاً يحدد ريموند لافوند الأوهام التي تدور حول موضوع الاستعداد للطوارئ، فيقوم قبل برنامج التدريب بنفخ عدد من البالونات ويكتب عليها كلمة "خرافة". عندما يثير المشاركون أحد الأوهام المرتبطة بالموضوع محل النقاش، يقوم بشرح الأمر لهم وعندما يقتنعون يعطيهم دبوساً ويطلب منهم تفجير بالون والغاء ذلك الوهم أو الخرافة.



الترفيه مسؤولية المشاركين

توفر المجموعات ترفيهها أثناء الاستراحة

يشكل الترفيه جزءاً من استراحات فترات بعد الظهر خلال الدروس التي يعملها «طوم لافندر» (وهو مدير الموظفين لشركة الهاتف المتحدة)، لكن أعضاء صفه هم المسؤولون عن التسلية. في اليوم الدراسي الأول، يكلف «لافندر» مجموعات من بين الحاضرين بتأمين التسلية أثناء الاستراحات، ثم يفسر أن صفوفها سابقاً أحضروا اشربة فكاوية وألعاباً وأشرطة تمارين أو أفلامهم المفضلة. أما الأكثر جرأة من بين المشاركين فقد استخدموا مواهبهم لتقديم عروض حية. أو أحياناً يقتصر الترفيه على نزهة بسيطة حول المبنى.

أسرار التدريب

جمع أسرار التدريب في قائمة وتبادلها مع الزملاء

جميع المدربين لديهم أسرار من المهنة لكنهم نادراً ما يتقاسمون هذه الأسرار مع الآخرين. إن كان لديك عدد من المدربين في منطقتك يدرسون أنواعاً متشابهة من البرامج فقد ترغب في تجربة نظام «ريك وايت» (متخصص في تطوير المناهج في خدمات بيانات سي تي أي) حيث يطلب وايت من المدرسين جمع الأفكار التي تساعد في تقديم البرنامج بفاعلية أكبر. وتدوين ما كانوا يرغبون بالقيام به بشكل مختلف. ومن ثم جمع كتيب «أسرار المهنة» ليستخدمه مدرّبوه.

الرسم لغير الفنانين

ارسم الصور على الورق الكبير قبل الصف من أجل عمل فني أكثر تحديداً



ليس ضرورياً أن تكون فناناً لجعل الصورة التي ترسمها تبدو كالمحترفين. تسقط «تاراي كلاين» (اختصاصية الكمبيوتر في مركز المال الوطني يو أس دي إيه في نيو أورلينز) الصور التي تريد أن تستخدمها على الورق الكبير قبل بدء جلستها باستخدام جهاز عرض علوي. ثم تخطط برفق الصورة على الورقة

الكبيرة بقلم رصاص. وخلال الجلسة، تستخدم «كلاين» أقلاماً ملونة لترسم على الصورة المخططة. وتنجز بذلك صورة رائعة كما أنها تحقق أداءاً رائعاً في رسم الجداول البيانية بنفس الطريقة وكل هذا دون أن يشعر المتدربون بأنها لا تتقن الرسم في الحقيقة.

الباب الخامس



الختام

المراجعة

الفصل الأول

التقييم

الفصل الثاني

الشهادات والهدايا والختام

الفصل الثالث

مابعد الدورة

الفصل الرابع

إجابات التمارين

الفصل الخامس

تشجيع التعليم والمشاركة

الباب
الثالث

في نهاية الدراسة أو الدورة نلاحظ أن الكثير من المعلمين أو المدربين لا يعنى كثيراً بالأعداد للختام مع أنه مهم جداً لمراجعة المعلومات وتقييم الأداء ومعرفة رأي المشاركين للمساهمة في تطوير الأداء مستقبلاً.

• في الفصل الأول (المراجعة) أقترح لكم عدداً من الطرق الإبداعية اللطيفة التي يمكن أن تستعملوها لمراجعة المعلومات وتأكيد التعلم بطرق غير معادة وبأساليب غير مألوفة.

• وأما الفصل الثاني (التقييم) فهو يتجاوز التقييم التقليدي الذي يتم من خلال استبيان عادي إلى أساليب إبداعية تجعل عملية التقييم أكثر فعالية وأكثر متعة في نفس الوقت.

وقد جمعت لكم أفضل الإبداعات التي وجدتها في موضوع التقييم.

• ويدور الفصل الثالث حول (الشهادات والهدايا وحفل الختام) حتى لا تمارس بطريقة تقليدية. واقترحت لكم فيه مجموعة من الطرق الإبداعية لممارسة هذا الجزء الهام من عملنا.

• والفصل الرابع يعالج (ما بعد الدورة) من أساليب لزيادة تفعيل التدريب. والتأكيد على المدربين تطبيق ما تعلموه. وكذلك مشاركة رؤسائهم في تحفيزهم على ذلك.

وجمعت لكم فيه مجموعة من الاقتراحات اللطيفة لذلك.

• وأخيراً في الفصل الخامس (اجابات التمارين) تجد الاحياء على التمارين التي وردت في الكتاب.

وأتمنى عدم اللجوء إليها قبل المحاولة الجادة لحل التمارين نفسها.

الفصل
الأول

المراجعة



الباب
الخامس

الختم

بطاقات الأسئلة

أسلوب لمراجعة المعلومات



بداية كل يوم من برامج التدريب متعددة الأيام، يقوم «ر. فيليبس» (المدرّب في بنك رويال في مونتريال) بالطلب من كل مشارك أن يضع سؤالاً حول أي نقطة استفادها

مما تعلمه في اليوم الماضي وأن يكتب السؤال على بطاقة ويسلمه له، تخلط البطاقات بعد ذلك ويقوم المشاركون باختيار بطاقة وقراءة السؤال بصوت مرتفع والإجابة عليه، أو يمكنك إعطاء المشاركين ثلاث دقائق للرجوع إلى مادة الدورة للبحث عن إجابة للسؤال.



ماذا تعلمتم؟

حصة مراجعة غير مكررة تجبر المتدربين على تحديد العناصر الأساسية

لمساعدة المتدربين على مراجعة ما تعلموه في ذلك اليوم ولإبقائهم منتبهين دوماً ينهي «وب تومايكو» اليوم التدريبي بالسؤال التالي «ماذا تعلمتم اليوم؟» يقول «تومايكو»، إن قاعدة الإجابة على هذا السؤال سهلة جداً، يجب أن تكون إجابات كل من الحضور صحيحة ولا تكرر ما يقوله الآخرون.



ماذا تعلمتم اليوم؟

وعبر الاستفادة من أجوبتهم يمكن تحديد العناصر الأساسية لدروس اليوم بفعالية، ويستخدم «تومايكو» هذا التمرين لقياس مدى فهم واستيعاب المشاركين للمكونات الأساسية في المادة التدريبية.

الأخطاء المقصودة

وسيلة لمراجعة قوانين السلامة

كريستيس أهونين، المدربون، المتدربين بأن يكتشفوا ما يضعه هو من مخالفة إجراءات

السلامة الهامة أثناء أخذهم في جولة
لنجم تحت الأرض.



تساعد كل مخالفة يكتشفها المدربون على إخراج
الجموعة إلى سطح الأرض أبكر بخمس دقائق من الموعد
المحدد، والهدف من الجولة هو مراجعة إجراءات السلامة
أثناء العمل، لذا فإن إمساك، أهونين، وهو يخالف قوانين
السلامة يحقق الهدف ويثبت إجراءات السلامة لدى
المشاركين.



تعلم من الواقع

على المشاركين البحث عن نقاط للتعلم خارج قاعة الدرس

بأن مبادئ "خدمة العملاء" صعبة التعليم يعطي، غرانت، كل مشارك قائمة

بمهارات خدمة العملاء في اليوم الأول من التدريب. وعلى مدى الأيام الخمسة

التالية يطلب من كل مشارك أن يمارس دوره كعميل ويراقب ويقيم ويعلق على

الخدمة التي يحصل عليها من بائع أو موظف خدمة عملاء خلال كل يوم. وفي اليوم

الأخير من البرنامج يسأل، غرانت، الحضور كيف شعروا تجاه كل بائع أو مقدم خدمة والشركة

التي يعمل بها وهل سيعود إليه كعميل في المستقبل، وما

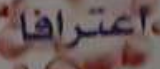
أهمية خدمة العملاء في نجاح الشركة؟

يقول، غرانت، إن التمرين يجعل المتدربين

يتفهمون خدمة العملاء من وجهة نظر العميل.

وكذلك مدى أهمية سلوكهم وتصرفاتهم

كمقدمي خدمات أو بائعين في المستقبل.



سباق المراجعة

224

3

المتدربون يلخصون المادة على اللوحات

يبدو منظر قاعة المحاضرة بالنسبة لمن يمر أثناء وقت مراجعة المواد في برامج «ديبورا هانفت» شديد الفوضى. إذ سيرى أي شخص يراقب المنظر من الممر المشاركين ينتقلون من لوحة إلى أخرى مع كتابة تعليقات سريعة عليها.



ما الذي يجري؟

عندما يحين وقت المراجعة تكتب «هانفت» العناوين الرئيسية للموضوع على لوحات تعلق في أنحاء القاعة. ثم تعطي كل مشارك قلماً وتتحداه أن يكتب أكبر عدد من النقاط المناسبة والتي تم تدريسها في المحاضرات على ما أمكنه من اللوحات على أن يكتب كل نقطة تحت الموضوع المناسب وخلال وقت محدد. والشرط الوحيد هو ألا يكرر أي شيء سبق أن كتب على اللوحة. لذا لا تقتصر المراجعة على كتابة معلومات جديدة ولكن تشمل قراءة سريعة للمكتوب في كل موضوع ويضع كل شخص علامة صغيرة للنقاط التي كتبها هو لتميزها عما كتبه الآخرون، ثم تعطي جائزة لصاحب أكبر عدد من النقاط.



مباراة كرة قدم

من أجل مراجعة فعالة حول الصف إلى ملعب صغير

المدرّب «دون بييري» المتدريين على مراجعة المواد باستخدام تشبيهات كروية، فيقوم قبل المباراة بتشجيع المتدريين على طرح الأسئلة ويقسمها «بييري» حسب صعوبتها، ثم ينقسم الفصل إلى فريقين.



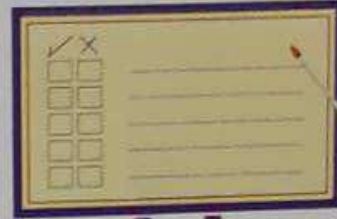
يضع «بييري» رسماً للعب كرة قدم مقسم إلى ١٠ خطوات من الهدف إلى الهدف. ويبدأ كل فريق عند مرماه هو ومع كل إجابة صحيحة يتقدم الفريق خطوة نحو مرمى الخصم. كما تستخدم بعض الأسئلة الصعبة لإعطاء نقاط إضافية أو لتسجيل أهداف من بعيد. وبعد الانتهاء من إجابة جميع الأسئلة تقدم جوائز رمزية للفريقين.



الصواب والخطأ

قوائم الصواب والخطأ يمكن أن تساعد في مراجعة الدورة وتقييمها

في نهاية البرنامج، اطلب من المشاركين تقييم الدورة من خلال مساعدتهم في إيجاد قوائمهم الخاصة بالصواب والخطأ. حيث يقوم الأفراد والمجموعات الصغيرة بوضع سلسلة من الجمل الصحيحة والزائفة بناء على المعلومات التي تم تغطيتها في الدورة. وعند الانتهاء من الجمل يقوم المشاركون بتبادل القوائم ثم محاولة تحديد أي الجمل هي الصحيحة وأيها الزائفة. ويوفر هذا الأسلوب مراجعة وتقييماً دقيقين، ناهيك عما ينتج عنه من أسئلة جيدة يمكن استخدامها في الاختبارات والدورات المستقبلية.



معالم في الطريق

الرسوم البيانية تساعد المدرب في اكتشاف نقاط القوة والضعف

جين جروسلايت، (مديرة أحد البرامج في جامعة ولاية فلوريدا) بوضع رسم بياني يتضمن معالم في طريق الدورة أي نقاط رئيسية وعناوين هامة في برامجها التدريبية. وتقوم بإعطاء كل فرد (على



فترات) أوراق لاصقة (قياس ثلاثة إلى خمس بوصات) لكتابة أية فكرة التقطها خلال المحاضرة. ثم تطلب من المشاركين الصاق أوراقهم في الخانات الملائمة على اللوحة المتضمنة للرسم البياني.



وبعد ذلك تطلب جروسلايت من أحدهم التطوع لقيادة مناقشة كل موضوع تمت تغطيته بحيث يتم نقاش جميع الملصقات في تلك الخانة. ويستخدم هذا التمرين كمراجعة للمشاركين وفي الوقت ذاته يساعدها على تحديد النقاط التي تمت الاستفادة منها فعلياً والنقاط التي لم تتم الاستفادة منها.

الفصل
الثاني

التقويم



الباب
الخامس

الختم

ملاحظاتك على المتدربين

تدوين الملاحظات عن كل متدرب يساهم في التقييم الدقيق لهم وخاصة في الدورات الطويلة

ملاحظات موجزة عن مشاركة المتدرب خلال الدرس يمكن أن يكون مفيداً فيما بعد عند مناقشة تقدم المتدربين مع مدراءهم. «كارين غود» (مدربة عامة في بيل سيلولير في كندا) تستعمل ما تسميه صفحة "تعليق سريع" أثناء قيامها ببرنامج تدريب مستمر لفترة ٥ أسابيع.



تمكنها هذه الملاحظات من إعطاء المدراء معلومات دقيقة عن السلوكيات والمواهب التي أظهرها المشتركون. وبذلك تتمكن من إعطاء المدراء تقريراً دقيقاً عن تقدم المشتركين عوضاً عن إعطاء انطباعات عامة عن المجموعة كلها.



الطلاب يقيمون المدرب علناً

تقييم المدرب من قبل الطلاب مقياس لمهاراتهم في التغذية الاسترجاعية

تقول

«ساندرا بيسغود» : إن من الطرق الرائعة لتوضيح أهمية تقبل الملاحظات والنقد أن تجعل المشاركين يمارسون عملية النقد والتقييم العلني لها كمدربة.

كتبت على لوحة كبيرة كل نقطة تعلم رئيسية، مع مقياس من سبع نقاط يتدرج من "رائع، لا أعرف كيف عشت بدونه"، إلى "لا يساوي شيئاً، أفضل قطع ذراعي على أن أكرره". ثم تقييم المجموعة نقاط التعلم بناء على وضوح المحاضرة وفائدتها وعلاقتها بعملهم.



تساهم هذه العملية للمجموعة بالتالي :

- ممارسة مهارات التقييم التي تعلموها.
- تذكرو وتقوية نقاط التعلم السابقة.
- تحسين برامج التدريب المستقبلية.

ثم تعادل «بيسغود» البرنامج بناء على توصيات المجموعة.

التقييم أولاً

وضع نماذج التقييم في مقدمة الملف تظهر أهميتها

تضع نموذج التقييم في مقدمة الحقيبة التدريبية فإنك ترسل رسالة للمشاركين حول الحاجة لأخذ رأيهم لتطور أدائك التدريبي.

عندما

كما أن النظرة الأولية على النموذج تمكن المشاركين من تعبئته بشكل أسرع في

نهاية البرنامج. أو عند ورود خواطر وملاحظات في ذهنهم عند نهاية كل جزء من الدورة.

تقسيم التقييم

فرق بين المدرب ومحتوى الدورة في نماذج التقييم

أن تفرق نماذج التقييم بوضوح بين الأسئلة المتعلقة بجودة وفاعلية المادة وتلك المتعلقة بجودة وفاعلية المدرب المسؤول.

يجب

وتذكر «كلير ليبويوف» أن نماذجها فيها أقسام منفصلة تمكنها من المراجعة السريعة والتأكد من أن الجانبين -المادة والمدرّب- ملتزمان بالمستويات العليا لمنظمتها.



تقييم الأجزاء

صمم نماذج التقييم من أجل الحصول على تعليقات دقيقة من المشاركين

من أن يكون لديك نموذج تقييم عام يصلح لكل شيء، تصمم «إليزابيث شيف» نماذج تقييم لكل جزء من الدورة فعلى سبيل المثال عندما تعطي دورة من خمسة أجزاء عن الاحتياجات التحليلية فإنها تقسم النموذج إلى خمسة أقسام محددة. قسم لكل جزء من الدورة.

بدلاً

يسمح لها هذا الأسلوب بوضع معلومات محددة عن المادة تخبرها بأي القطع أكثر فائدة للمشاركين وأياً أقل.

مصطلحات جديدة للتقييم

236

استعمال مصطلحات جديدة للتقييم يجعل نموذج التقييم أكثر ابداعاً

بدلاً

من المصطلحات التقليدية للتقييم (ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف) يمكنك أن تبسّط في استعمال مصطلحات جديدة إبداعية، والتيك بعض الأمثلة، "بارد، دافئ، حار" أو "أفضل ما سمعت، يمكن أن يتحسن، ممل" أو "مفيد جداً، مفيد، قليل الفائدة، الأفضل أن يحدف" أو "مبدع، رائع، مفيد، حسن، مضيعة للوقت".

237

التقييم اليومي

التحديد اليومي لدرجة استيعاب المتدرب تساهم في تعديل البرنامج خلال أيام الدورة

من

الخطأ انتظار نهاية البرنامج التدريبي (الذي يستغرق عدة أيام) لاكتشاف عدم استيعاب الطلاب لبعض عناصر برنامجك. فهناك القليل من الوقت في نهاية البرنامج لتوضيح أو استدراك أشياء لم يتم توضيحها جيداً خلال البرنامج.

تستخدم هاربيت هولاند، (مديرة التدريب والتوثيق في بنك "فيرست واتشوفيا" بمدينة أتلانتا) نموذج تقييم في نهاية كل يوم من أيام التدريب لتحديد أجزاء البرنامج التي تتطلب المزيد من الإيضاح. وهذا الأسلوب يناسب الطلاب الذين يترددون في طلب التوضيح أمام زملائهم، حيث يشعرون بالسرور حين تتاح لهم الفرصة لطلب المزيد من الشرح على النماذج اليومية والتي لا يكتبون عليها أسماءهم. وتستخدم هولاند أسئلة الطلاب للأعداد لافتتاح التدريب في اليوم التالي، فيتم إيضاح النقاط الغامضة في بداية اليوم التالي.

359

التقييم الكتابي

الحصول على ردود أفعال قيمة من خلال نموذج تقييم كتابي

إن الحصول على تقييم كتابي من المشاركين أكثر دقة وبيانا من نظام المقياس الرقمي الذي يتضمن درجات من 1 إلى 10 لتقييم البرنامج التدريبي. ومن هذا المنطلق، تقوم «كاثي هتشنجز» (المدرية لدى مستشفى أوكلاهوما سيتي) بكتابة أربع كلمات هي: «رائع، عالي، سابع، وغارق» على رأس أربع أعمدة في ورقة التقييم ثم توزع الأوراق على المشاركين. وتطلب من المشاركين تقييم أقسام البرنامج التي يشعرون بأنها رائعة، والأقسام التي كانت مرتفعة الأداء، والأقسام التي كان يبدو



أنها تسبح أو تغرق، مع ذكر السبب في ذلك بشرح مكتوب تحت كل عمود. وتقول «هتشنجز»: إن التقييم الكتابي يمكن أن يمارس إما كتقييم يومي للبرامج الطويلة، أو لتقييم أقسام الدورة كلاً على حدة للبرامج الأقصر عند نهاية كل قسم، أو لإعطاء تصنيف عام للدورة ككل.

التقييم الفردي والجماعي

الجمع بين التقييم الفردي والجماعي للحصول على نقد ذي مغزى

«إيرا كوبر سميت» (وهي مدرية لدى وزارة المواصلات في ترينتون، نيو جيرسي) التقييم الفردي والجماعي للحصول على ردود أفعال أكثر عمقا من المشاركين.



تطلب «سميت» من كل مشارك تعبئة نموذج تقييم الدورة أثناء الدورة قسماً قسماً، ثم تقوم في نهاية البرنامج وقبل أن يسلم المشاركون النماذج بتقسيمهم إلى مجموعات صغيرة وتطلب من كل شخص منهم مناقشة تقييمه الفردي مع الآخرين لأجل الوصول إلى تقييم جماعي عام. وتقول «سميت» إن المناقشات الجماعية تنتج ردود أفعال أكثر تحديداً لأن الأفراد يقومون بتوضيح وشرح آرائهم للآخرين، ويقوم الآخرون بالتوضيح أو التعليق، فيستقر الأمر على الملاحظات الجديدة فعلاً.

الأسئلة المفتوحة

الأسئلة المفتوحة تعزز من فاعلية التقييم



الأسئلة المغلقة هي التي لها إجابة محددة مثل (نعم) أو (لا) أو رقم معين. أما الأسئلة المفتوحة فهي التي ليس لها إجابة محددة مثل ما رأيك؟ أو كيف؟. وتستخدم «كلير رايمان» (وهي متخصصة أولى في التدريب لدى ساينتيفيك أتالنتا) أسئلة بسيطة مفتوحة لتفصح المجال للمشاركين لتوضيح ما تعلموه. وتطلب مثلاً إكمال الجملة التالية "الأمر التي تعلمتها بشأن (موضوع معين) هي.....". وتتراوح موضوعاتها من المسائل العامة (مثل الاتصال)، إلى الموضوعات الأكثر تحديداً مثل حل مشكلات لوحة الدائرة الكهربائية الرئيسية. ويتم هذا التقييم بأسلوب نشاط المجموعات الصغيرة، حيث يقوم المشاركون بتجميع أفكارهم ووضع قائمة بما تعلموه. كما يتم إجراء هذا التمرين على هيئة حوار، حيث يتقاسم المشاركون ما تعلموه بصوت مرتفع. وكذلك يمكن أن يتم على شكل نشاط فردي، حيث يقوم المشاركون بوضع قائمة بما تعلموه (سواء باستعمال ملف الدورة أو بدونه).

المكافأة على التقييم

نظام المكافأة يضمن تعبئة نماذج التقييم وإعادتها على وجه السرعة

للمؤلف، مايكل لوبوف، فإن أعظم مبدأ للإدارة في العالم هو "المكافأة تضمن أداء العمل". وتستخدم هذا المبدأ، إيرين بروكس، (وهي متخصصة في الكمبيوتر لدى مركز التمويل القومي التابع لوزارة الزراعة الأمريكية) لتشجيع المشاركين على تعبئة نماذج التقييم وتسليمها في الوقت المحدد. حيث تعطي لكل من يسلم ورقة التقييم كوبوناً يمكن استعماله في الكاهتيريا لمشروبات أو وجبات مجانية خفيفة. وفي الصفوف ذات العدد الكبير توضع العديد من الكوبونات الفارغة وبعض الكوبونات المجانية في سلة ويقوم المشاركون بالسحب منها عند تسليم التقييم.

وفقاً

المدرّب يقيم نفسه

تعبئة نموذج التقييم الذاتي تؤدي إلى تحسين الإدراك

نموذج التقييم الذي تسلّمه إلى المشاركين يمكن أن يكون له استخدامات غير الاستعمالات المعروفة. وقد يكون من الأسهل التركيز على تقييم المشاركين إذا قام المدربون بتقييم أنفسهم قبل أن يقيمهم المشاركون.

عند انتهائك من البرنامج التدريبي القادم، حاول تعبئة نموذج تقييم المشارك ووجه هذا التقييم إلى نفسك. فكيف تصنف وتقيم أداءك؟

اسأل نفسك على وجه الخصوص، عن تقييمك لنفسك من حيث اهتمام المدرب بالمشاركين؟
أسلوب المدرب؟ ومدى إمام المدرب بالمحتوى التدريبي؟
ومدى إعداد وتحضير المدرب؟ ومستوى المرافق والتجهيزات التدريبية؟

إن كتابة النقد الذاتي البناء على الورق تمثل أحد الأساليب الأكيدة للمساعدة في التحسين المستمر لوضعك كمدرّب.

التقييم المؤجل

التقييم المؤجل يساعد في تحديد مدى تطبيق التدريب

يقوم «مارتن ستيفن أديسون» (متخصص التدريب في وزارة الشؤون الثقافية في أمريكا) بإرسال نماذج التقييم بريدياً بعد انتهاء البرنامج التدريبي. وهو يرى أن ذلك يمنح مشاركيه فرصة ثمينة للتقييم بعيداً عن الصف ويحصل هو على تقييم أكثر شمولية وصدقاً في مدى إمكانية نقل المادة النظرية إلى التطبيق على الواقع الوظيفي.



كما يقوم بإرسال رسائل قصيرة تحتوي على بطاقة "شكراً للمشاركة"، مرفقة بنموذج التقييم بعد الجلسة داعياً فيها المشاركين إلى التعاون في تعبئة وإعادة نموذج التقييم. وقد وجد أن إرسال رسالة الشكر هذه يزيد من احتمال إعادة نماذج التقييم.

التوقعات المسجلة

التوقعات المسجلة صوتياً في بداية البرنامج التدريبي تساعد على التقييم في نهايته

الجيد يطلب في بداية البرنامج التدريبي من المشاركين الإعراب عن توقعاتهم وتطلعاتهم لما سيحققه البرنامج وماذا سيستفيدون منه. ثم يراجع ما تحقق منها مع المشاركين عند نهاية البرنامج. ولكن «ماري لوبلانك» (المدربة بولاية كاليفورنيا) تفعل ذلك مع تعديلات طفيفة. فهي تسجل على شرائط صوتية "ما يتوقعه المتدربون من أهداف لهذا البرنامج التدريبي ومحتوياته" وذلك في بداية البرنامج. ثم عند اختتام التدريب، تقوم بإعادة تشغيل الشريط الذي يعرض توقعاتهم، وتفتح باب المناقشة لمقارنة التوقعات بالواقع وتحديد ما تحقق منها.



استبيان أوسع من لا ونعم

نماذج تقييم الدورة يجب أن تتجاوز الأسئلة التي يرد عليها بـ "نعم أو لا"

الاستبيان الذي يتضمن أسئلة يرد عليها فقط بكلمة "نعم" أو "لا" يعطيك قدراً ضئيلاً من المعلومات المفيدة (ورغم أن الاستبيان سيكون سهل التعبئة) لكنه لن يؤدي إلى حصولك على المعلومات التي تحتاجها لتحسين أدائك التدريبي.



حاول إعادة صياغة الأسئلة للحصول على إجابات أكثر عمقاً. فسؤال مثل: "ما هي أكثر الأفكار التي استفدت منها اليوم؟" سيؤدي إلى استشارة ردود أكثر عمقاً من صياغة السؤال بأسلوب: "هل حصلت على أية أفكار مفيدة؟".

وواضح أن معرفة مواد الدورة الأكثر فائدة والأقل فائدة للمشاركين ستساعدك في وضع خطة لتحسين مادتك التدريبية للمرات القادمة.

لذا ينبغي أن يوضح النموذج رأي المشاركين فيما يتعلق بمدى الاستفادة من المواد المختلفة، ومدى مناسبة الفترة التي خصصتها لكل موضوع ضمن المادة. ولا تقلق إذا تلقيت الكثير من الإجابات أن الفترة كانت "قصيرة للغاية"، فمن الأفضل أن تترك الناس يطلبون المزيد من الوقت بدلاً من إشعارهم بالملل. ولكن إذا أشار الكثيرون إلى أن الفترة كانت "قصيرة للغاية"



لموضوع محدد، فينبغي إطالة مدة الدورة التدريبية أو تقليل الفترة الزمنية المخصصة لبعض الموضوعات الأخرى.

حاول كذلك أن تحلل نماذج التقييم بمقارنة نسب الإجابات بالمعلومات المتوفرة عن المشاركين. فحاول أن تحلل مدى ارتباط الإجابات بمستوى التعليم أو سنوات العمل في الوظيفة أو البرامج التدريبية السابقة في الشركة، أو التدريب في موقع العمل. وقد تساعد تلك المعلومات في تحديد التعديلات المطلوبة في الدورة، أو في اختيار المشارك للدورة. والنموذج أدناه سيعطيك فكرة عن جزء من نموذج بدون نعم أو لا.

الموضوع	مدى الاستفادة	
	مفيد للغاية - غير مفيد	الفترة الزمنية
١- الإعداد الإداري	١٢٣٤٥٦٧٨٩١٠	ط / ق / م
٢- التناسب مع حاجة المتدرب	١٢٣٤٥٦٧٨٩١٠	ط / ق / م
٣- وسائل الإيضاح البصرية	١٢٣٤٥٦٧٨٩١٠	ط / ق / م
٤- التمارين الجماعية	١٢٣٤٥٦٧٨٩١٠	ط / ق / م
٥- المشروعات ودراسة الحالات	١٢٣٤٥٦٧٨٩١٠	ط / ق / م
٦- الألعاب ونماذج المحاكاة	١٢٣٤٥٦٧٨٩١٠	ط / ق / م

ط - طويل جدا ق - قصير جدا م - مناسب





التمويل
الثالث

الشهادات والهدايا

الفصل
الثالث

الشهادات والهدايا والختم



الباب
الخامس

الختم

أعط نفسك شهادة

المتدرب يحدد الدرجة التي يستحقها

من إعطاء شهادات الإنجاز التقليدية، اطلب من المشاركين تعبئة الفراغ في الشهادة وإعطاء أنفسهم تقديراً على مهارة جديدة تعلموها. وبعد أن يملأ المشاركون الشهادات اجمعها ووقعها وسلمها بطريقة احتفالية.



الأظرف المغلقة

تأكيد ما تعلمه المتدرب في البرنامج

بداية ورش العمل تعطي «ماري بيت برونك» كل مشارك ظرفاً لا يفتح إلا في نهاية البرنامج، وتنصحك كمدرّب بأن لا تخبر المشاركين بما في الأظرف، فقط قل لهم أنه قيم ومن المهم أن يحتفظوا به.



ضع داخل الظرف شهادة حضور الدورة وكتاباً صغيراً ومواد أخرى متعلقة بالبرنامج.

يتوقع المشاركون أن شيئاً هاماً موجود في داخل الظرف، وعند فتحه في نهاية البرنامج سوف تعطّيهم المحتويات "تأكيدات" إيجابية على إنجازاتهم وتعزز قيمة وأهمية استخدام ما تعلموه.

حفلة تخرج

اكتمال بهجة التخرج تمنح المشاركين مشاعر الفخر والسعادة



البهجة بحفلة التخرج وجوائزها المشاركين شعوراً بالسعادة والفخر بإنجازاتهم حيث يتم إجراء نوع من التصويت بين المشاركين لمعرفة من منهم شعر بأكبر استفادة ممكنة من خلال دراسته للدورة التدريبية

ومن ثم يتم منحهم جوائز رمزية.

وكذلك يمكن للمشاركين أن يصوتوا لتقرير الأول على الدورة أو صاحب أفضل حوار أو من منهم قام بأكبر مشاركة ومن منهم صاحب أفضل قدرة على التواصل مع الآخرين وغيرها من الألقاب. وبالطبع يحصل أصحاب هذه الألقاب على جوائز رمزية كعلبه الشوكولا أو باقة ورد أو كتاب أو شريط أو شهادات خاصة.



وفي النهاية تهدف كل هذه الإجراءات إلى جعل يوم التخرج يوماً لطيفاً وممتعاً ومسلماً. ويشعر الجميع بالرضا عن أنفسهم وعن الآخرين كذلك.

تبادل الشهادات

تقديم الشهادات يتيح الفرصة لمزيد من الاتصال والعلاقات

تختم السيدة « شيلا راندال » (وهي أخصائية تعليم) برنامج العمل (والذي استمر لمدة أسبوع) بإتاحة الفرصة للمشاركين بممارسة مهارات العرض وذلك عن طريق منح بعضهم البعض شهادات إتمام هذا البرنامج ، حيث يقوم أحد المتطوعين باختيار شهادة من بين مجموعة الشهادات ويقدمها لصاحبها الذي يقوم بدوره



بسحب شهادة جديدة يقوم بإهدائها لزميل آخر وهكذا . ويتيح هذا الأسلوب الفرصة لكل مشارك كي يهدي شهادة التخرج لأحد زملائه كما يمكن المشاركين من تحقيق نوع من التواصل الشخصي والشعور بقيمة مساهمة كل منهم في نجاح البرنامج التدريبي ، وأخيراً فإن تقديم الشهادات يشجع على تقوية الأواصر بين أعضاء المجموعة ويجعل من السهل بالنسبة للمشاركين متابعة التواصل فيما بينهم بعد الدورة .

ختام لا ينسى

صور الدورة يمكن أن تعطيك اختتاماً لا ينسى

البرنامج الذي يدوم أربعة أيام أو أكثر وقتاً لختام البرنامج بأسلوب عالي التأثير.



في اليوم الأول أو الثاني ، عين مصوراً لياخذ صوراً لكل مشارك في أوضاع خاصة كأنخرائط المشاركين في لعب الأدوار أو المشاركة في مناقشات مجموعة صغيرة أو عند الاستراحة . واطلب زوايا عديدة مثل لقطات كاملة تظهر جميع الصف أو عدة أشخاص يعملون معاً ، بالإضافة إلى اللقطات القريبة التي تظهر فرداً واحداً يركز أو يتحدث ، في آخر جلسة أو خلال الختام ، يمكنك عرض الصور وأدخل بعض الشرائح المخطط لها سابقاً والمتعلقة بمحتوى المادة خلال اللقطات ، ويؤدي هذا الأسلوب إلى اختتام لا ينسى .

هدايا صغيرة

ابحث عن المكافآت غير الاعتيادية



الهدايا الصغيرة
كمكافآت أثناء
البرنامج عند



مشاركة أحد
المتدربين أو إجابته على
سؤال أو تقديمه
لاقتراح.

فمثلاً وجد أحد
المدربين علب كبريت
في أحد أندية
السيارات مكتوب عليها
الشعار التالي "حيث
يجتمع الفائزون" فطلب
كمية منها، وتبرع النادي
ببضع عشرات منها
للاستخدام في برامج
تدريبية مختلفة كهدايا فورية.



ابحث في محلات الأدوات المكتبية أو
المنتجات الورقية عن منتجات تقول
"مبروك" أو "شكراً لك" أو أي عبارة يمكن
ربطها بمادة تدريبية.

وطبعاً يمكن استعمال هدايا أخرى
كالحلويات والمفكرات والأدوات المكتبية أو
الكتب والأشرطة.

أهدافكم هديتكم

حدد تطلعات المشاركين ودونها ثم أعدها إليهم في علبة مغلقة كهدية

يلي نعرض لكم إحدى الطرق التي يمكن استخدامها لتحديد وتحقيق تطلعات وآمال وأهداف المشاركين من حضورهم للدورة.



تقوم السيدة «لوان كليتون» (وهي مدربة متخصصة في التطوير) بتدريس صف من المشرفين الجدد تلتقيه مرة واحدة أسبوعياً لنحو ستة أسابيع.

في الجلسة الأولى تسأل السيدة «لوان» المشاركين عن توقعاتهم وتطلعاتهم التدريبية، وتدون ملاحظاتها على ورقة كبيرة وتحفظ بها.

ثم تطلب من الأعضاء القيام بلف هذه الورقة وتغليفها داخل علبة أنيقة باستخدام ورق تغليف الهدايا وشرائط الزينة، ثم تعطي هذه العلبة الأنيقة إلى أحد أعضاء الصف من غير المتحمسين للإفصاح عن تطلعاتهم التدريبية كي يحتفظ بها عنده.

وفي الجلسة الأخيرة تطلب من الصف فتح العلبة واستخراج الورقة التي دونتها في الجلسة الأولى، وتعليقها على الجدار، وقراءتها وتحديد نسبة ما تم إنجازه من تطلعات وآمال.

وهكذا تستخدم ورقة الملاحظات هذه والتي تمثل قائمة بأهم تطلعات المشاركين التدريبية لتوضيح حقيقة أن المشاركين قد أكملوا الدورة

وأنجزوا أشياء مهمة ولم يضيعوا وقتهم سدى، وهكذا يكون المشاركون قد قدموا لأنفسهم هدية إكمالهم للدراسة بفضل ما بذلوه من جهد واهتمام ومشاركة.



الفصل
الرابع

مابعد الدورة



الباب
الخامس

الختام

تجديد المعلومات بعد الدورة

دعوة المتدربين للبقاء على اتصال يحسن الأداء في مكان العمل

« هارييت براون » (وهي أخصائية تدريب لدى مؤسسة سانستراند) من المشاركين الذين يكملون دوراتها بالبقاء على اتصال من خلال إرسال معلومات يجدون أنها متعلقة بضحوى الدروس. وعند قيامهم بذلك، ترسل لهم شهادة تقدير وتشير إلى أسمائهم عند شرحها كيفية استخدام هذه المعلومات في الدورة التالية.



تقول « براون »، إن العملية تحقق ثلاثة أمور،

2 يبقى البرنامج وثيق الصلة بالعمل للمشاركين الحاليين.

1 تبقی المعلومات متجددة بالنسبة لها إذ إنها تتغير من وقت لآخر.

3 توفر الجاهز للمشاركين السابقين ليستمروا في التعلم بعد انتهاء الدروس.

نشر النتائج

نشر النتائج بعد التدريب يبقی المبادئ حاضرة

« جين ويكفيلد »، نتائج التقييم لبرامجها كطريقة لمتابعة المشاركين معها. بعد قرابة الشهرين على انتهاء برنامج تطبيقات الإدارة وعودة المدراء المشاركين ترسل لهم مذكرة تطلب فيها تقييم ما قاموا به عملياً من أجل تطبيق ما تعلموه في التدريب.



ثم تنشر الردود تحت عنوان "العمل الجماعي في العمل" وتوزع المطبوعة على كل من حضر الدورة. ويستعمل كمذكر ومحفز ويعطي المديرين الآخرين أفكاراً عن كيفية استخدام المبادئ التي تعلموها، ويبقى المبادئ والأسس واضحة وظاهرة في المنظمة.

التسخين قبل المباراة

التدريب أثناء "تسخين ما قبل المباراة" يخفف التوتر

«شيري جونز» في الفترة التي تسبق الاختبارات الرسمية بتقديم اختبار تجريبي يتم أخذه بأسلوب الفريق وذلك من أجل التدريب على الاختبار وتخفيف التوتر، وتلعب هي دور المدرب وتطلق على الاختبار التجريبي "تسخين ما قبل المباراة" ويساعد التدريب والتوجيه على تخفيف التوتر وبت الثقة لدى كل مشارك كي يتمكن من أخذ الاختبار الحقيقي (المباراة) بثقة أكبر.



الاجتماعات بعد الدورة

الاجتماعات بعد الدورة تساعد على تحسين تطبيق التدريب

الحقيقية لأي برنامج تدريبي هي مدى فعاليته في التطبيق العملي. ولأجل تعميق المعلومات ومهارات التدريب للمشاركين، يدعو مايك كانفيلد، المشاركين للاجتماع بعد أسبوع من انتهاء التدريب ومرة أخرى بعد ثلاثة أسابيع، والفكرة من هذه الاجتماعات هي إعطاء الفرصة للمشاركين ليعبروا ويشرحوا للآخرين كيف استخدموا أفكاراً من برنامج التدريب الذي مروا به ليطبّقوا المعلومات والمهارات في واقع عملهم، واقتراح هذه الأفكار على باقي المجموعة ممن قد يواجهون صعوبة في ترجمة النصائح والمعرفة التدريبية في ظروف عملهم.



رأي المسؤولين

إشراك مسؤولي المشاركين في عملية التقييم لتحقيق أقصى قدر من النتائج

تقييم معظم الدورات التدريبية من خلال أربعة مستويات أساسية تتضمن الأسئلة التالية:



- 1 ← هل المشاركون مرتاحون من الدورة؟
- 2 ← هل تعلم المشاركون من الدورة؟
- 3 ← هل يطبق المشاركون ما تعلموه في وظائفهم بعد عودتهم؟
- 4 ← هل أدى التدريب إلى إحداث تحسن في الأداء في جهة العمل؟

ويمكن قياس المستوى الأول من خلال نموذج التقييم أو ورقة قياس ردود الأفعال المستخدمة في نهاية البرنامج. كما يمكن قياس المستوى الثاني من خلال الاختبارات، ويمكن للمدرب القيام بهذين الأمرين، ولكن المستويين الثالث والرابع لا يمكن تقييمهما دون إشراك المسؤولين عن المتدربين، فيمكن للمدرب وضع قائمة "تحسن الأداء" بالتعاون مع المشرفين على المشاركين، ويمكن استخدامها لقياس التغييرات في المهارات والسلوك في الوظيفة نتيجة للتدريب، أو ارتفاع الكفاءة في الوظيفة نتيجة للتدريب.

إن إشراك المشرفين في التقييم سيؤدي إلى تعزيز عملية التطبيق على الوظيفة ونقل التدريب الذي تم تلقيه إلى واقع العمل (لا سيما إذا تم إبلاغ المشاركين بتوقعات المشرفين من نتائج الدورة قبل بدء التدريب).



المتابعة بعد ٦٠ يوماً

الوقت المناسب لتقييم مدى نجاح التدريب هو أثناء جلسات المتابعة



« سكوت باري » (رئيس دار التدريب) بأن يقوم المشاركون في البرنامج التدريبي بتقديم بطاقات تقارير للمدربين بعد ٦٠ يوماً من انتهاء البرنامج التدريبي، فبعد البرنامج مباشرة يلتقي المسؤولون مع المشاركين لوضع خطة عمل للمشاركين ليتم تنفيذها على مدى ٦٠ يوماً بناءً على ما تعلموه في الدورة التدريبية، وفي نهاية تلك الفترة، يلتقون ثانية لمراجعة ما قام المشاركون بإنجازه وتحديد درجة مدى فاعلية البرنامج التدريبي في تطوير العمل. كما ينبغي أن يتضمن التقرير مقترحات لتحسين الدورات المستقبلية لتساهم في زيادة نجاح خطط العمل.



عوائق تطبيق التدريب في العمل

259

1

يجب التغلب على الكثير من الحواجز لتطبيق ما تم تعلمه




معظم المدربين أن لعملهم أثراً دائماً (وليس عابراً) على المتدربين. ولكن هناك الكثير من الحواجز التي تحول دون تطبيق المهارات المكتسبة خلال الدروس والدورات في أرض الواقع بالفاعلية المطلوبة.


جيم، و، دانا روبنسون، (مستشارا التدريب من مؤسسة "شركاء في التغيير")، واللذان عملا بشكل مكثف في مجال تطبيق المهارات يضعان القائمة التالية التي تضم معوقات تطبيق المهارات التدريبية،


الحواجز المرتبطة بالمتعلم

- 1 لا يرى المتعلمون أية منفعة من تطبيق المهارات، وحتى يتسنى تطبيقها، فيجب أن يؤمن المتعلمون بأن مزايا التدريب تفوق مساوئها.
- 2 لا يوافق المتعلمون على القيم والمفاهيم المتضمنة في البرنامج فلن يتسنى تطبيق المهارات يجب أن يؤمن المشاركون بأن القيم والمفاهيم التي تلقوها متوافقة مع تلك التي يعتنقونها بالفعل.
- 3 يواجه المتعلمون الفشل عند تطبيق المهارات المكتسبة من خلال التدريب، فيجب أن يحرز المشاركون نجاحاً ولو محدوداً عند تطبيق المهارات على الوظيفة.
- 4 لا توجد لدى المتعلمين الثقة الكافية لتطبيق المهارات، فكلما ارتفعت ثقة المشاركين، كلما ارتفع احتمال تطبيقهم للمهارات.
- 5 المتعلمون لا يتسنى لهم تطبيق هوري للمهارات، فاحتمال تطبيق المهارات يتزايد إذا رأى المشاركون أن هناك فرصة للتطبيق الفوري في الوظيفة.
- 6 المتعلمون ليسوا على دراية بالوقت الصحيح لتطبيق مهاراتهم، يتزايد احتمال تطبيق المشاركين لمهاراتهم حين يعلمون أنهم يعطبونها بفاعلية، أي عند ما يتلقون ردود أفعال ممن حولهم تشير إلى أن الأداء كان أفضل من السابق.


الحواجز المرتبطة بالرئيس في العمل


1  الرؤساء لا يشكلون قدوة لتطبيق المهارات، فالمشاركون يميلون إلى تطبيق المهارات التي يطبقها رؤسائهم أو يؤيدونها.


2  الرؤساء لا يوجهون المتعلمين أثناء تطبيق المهارات الجديدة، فالمشاركون يميلون إلى تطبيق المهارات التي يقوم رؤسائهم بتوجيههم فيها، خاصة حين يطلبون من رؤسائهم تقديم نصائح معينة أثناء العمل.

3  الرؤساء لا يؤيدون تطبيق المتعلم للمهارات، والمشاركون يميلون إلى تطبيق المهارات التي يؤيدها رؤسائهم بشدة ويتجنبون المهارات التي تزعم رؤسائهم.

الحواجز المرتبطة بجهة العمل

1  مكافأة النتائج، يميل المشاركون إلى تطبيق المهارات التي تتم مكافأتهم عليها وتكون موضع تقدير وليس المهارات التي يعقابون عليها أو التي يتم التفاوض عنها.

2  انعدام العوائق، يميل المشاركون إلى تطبيق المهارات التي لا تكتنفها حواجز أو معوقات، مثل الوقت، أو السياسات والإجراءات، أو انعدام الصلاحيات والتفويض، أو القيود البيئية.

3  ردود الأفعال، يميل المشاركون إلى تطبيق المهارات حين يتلقون ردود فعل إيجابية على تطبيقهم لتلك المهارات.

إن معرفة الفئات الثلاث من المعوقات والحواجز يمكن أن تساعد المدربين في تصميم برامج تدريبية من شأنها تسهيل عملية نقل المهارات من المحاضرات التدريبية إلى الوظيفة وأرض الواقع.



الخدمات
الخاصة

الخدمات



الفصل
الخامس

إجابات التمارين

الباب
الخامس

الختام

اجابة التمرين (2 - 39) الاستعداد

1 الحاجات

2 الاهداف

- يعرفوا
- يشعروا
- يفعلوا

3 معلومات

4 بدايتك

- أ- الانتباه
- ب- الموضوع
- ج- صلب اعداد

5 اعداد

- أ- النقاط
- ب 1 - العرض
- ب 2 - مشاركة
- ب 3 - السابقة
- ب 4 - الانتقال

6 العملية

- أ - الشخصية
- ب- التطبيق

7 القادم

8 جهاز

9 ترتيبات

اجابة التمرين 120

1 صلاتك

2 المشاركة

3 النقد

4 غيباء

5 امثلة

اجابة التمرين 121

- | | |
|-------------|------------|
| التنافس 6 | الحاجة 1 |
| متحمسا 7 | الشخصي 2 |
| الأهداف 8 | الاهتمام 3 |
| الرغبات 9 | واقعية 4 |
| العلاقات 10 | امدح 5 |
| الاختيار 11 | |

اجابة التمرين 125 (اختبار قواعد استعمال الشفاهيات)

- | | |
|------------|-------------|
| الكتابة 7 | الكلمات 1 |
| نوعين 8 | الصور 2 |
| علامة 9 | ألوان 3 |
| سنة 10 | واحدة 4 |
| الخلضية 11 | غط أو أخف 5 |
| شفافية 12 | ٢٠ إلى ٤٠ 6 |
| خطوطا 13 | |

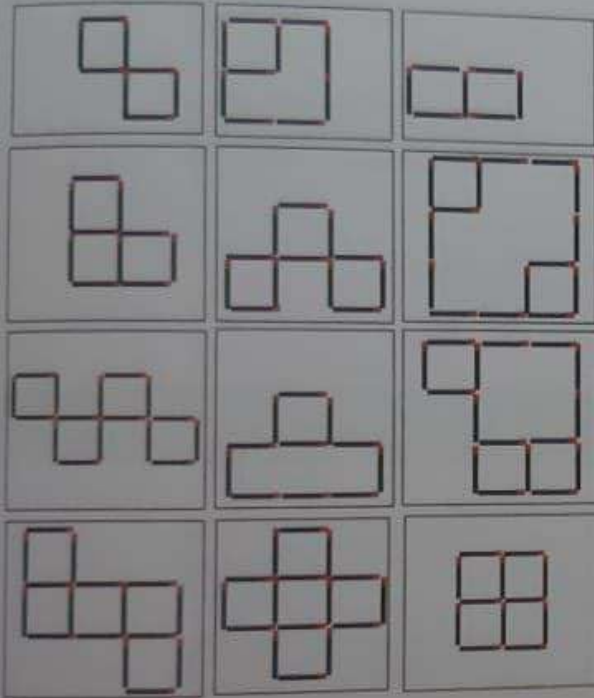
اجابة التمرين 140

الحيوان المفقود هو الحمار. يتكون النمط المشكل للصورة من ستة حيوانات تملأ الشبكة المكونة من أربعة خطوط أفقية وخمسة خطوط عمودية. في كل مرة يكرر فيها النمط، يلغى أول حيوان في السلسلة. لو كان كل حيوان رقم، يمكن قراءة السلسلة كالتالي: (من أعلى اليسار إلى اليمين ثم من يسار السطر التالي وهكذا)

٦ ٥ ٦ ٥ ٤ ٦ ٥ ٤ ٩ ٦ ٥ ٤ ٩ ٢ ١

اجابة التمرين 141

السرفي حل هذا النوع من الأحاجي هو تخيل الجواب قبل أن تحرك عود الثقاب الأول. بعض الإجابات تتعلق بمربعات من أحجام مختلفة؛ بعضها تتقاطع؛ والعديد منها لها جوانب مشتركة. أما إذا كنت تجد صعوبة في التخيل، فإن أسلوب المحاولة والخطأ سيساعدك على الوصول إلى الحل والتوصل لفهم أفضل لمبادئ الأحجية. متى ما أتقنت هذه اللعبة، يصبح بإمكانك تصميم لعب أكثر تعقيداً منها بنفسك.



اجابة التمرين 142

$$10 = 6 - 5 + 4 - 3 + 12$$

$$0 = 5 - 4 + 3 - 2 + 2$$

$$7 = 1 - 5 + 2 + 6 - 7$$

$$9 = 4 + 1 - 3 - 4 + 5$$

$$8 = 1 + 2 - 5 + 4 - 8$$

إجابة التمرين 143

الطريقة الوحيدة للوصول إلى الحشرة في الأعلى هي عبر الوردة الحمراء في أعلى الرسم، إذا لا بد أن اللون الأحمر يشير للأعلى.
 اللون البنفسجي لا يمكن أن يشير للأعلى، وإذا كان للأسفل فإن أول حركة للحشرة ستكون خارج الرسم. إذا كان اللون البنفسجي يشير لليسار، عندها على الحشرة أن تنتقل إلى الوردة الصفراء ويكون الإتجاه الوحيد المسموح به للون الزهري هو لليمين - مما يقود إلى دائرة غير منتهية من الحركة- إذا اللون البنفسجي يجب أن يشير إلى اليمين.
 بعد معرفة هذا يصبح من السهل استنتاج أن اللون الأزرق يشير لليسار وأن الأصفر يشير للأسفل.

إجابة التمرين 144



هناك ثمان أشكال. أفقياً ١-٢-٣؛ ١-٢-٣-٤؛ ١-٢-٣-٤-٥؛ وهكذا لغاية ١-٢-٣-٤-٥-٦-٧-٨، وعند هذه النقطة يتكرر النمط.

إجابة التمرين 145

12	3	1	14
6	8	12	4
11	5	4	10
1	14	13	2

إجابة التمرين 146

٨٠ ديناراً.

اجابة التمرين 147



لا يظهر أي مربع أو وحش أكثر من مرة واحدة في أي عامود أفقي أو عامودي أو مائل. الوحش ذو الخلفية الحمراء الموجود في الوسط هو الذي سيكمل المربع.

اجابة التمرين 148

$$9 - 5 = 4$$

$$x$$

$$6 \div 3 = 2$$

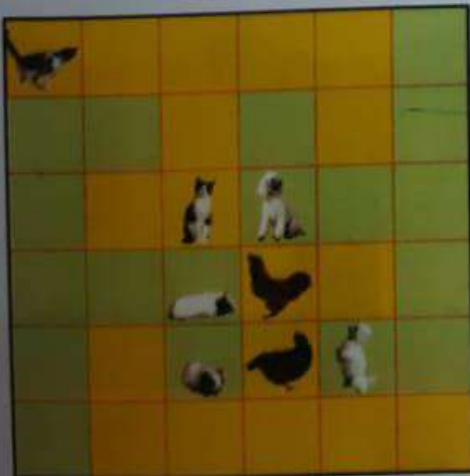
$$||$$

$$1 + 7 = 8$$

اجابة التمرين 149

0 و 9 و 1 كل رقم هو الرقم الأول من مجموع الأرقام الأخرى في نفس الصف العامودي . ففي العامود الأول ، $10 = 0 + 1 + 9$ ، وهكذا نستبقى الرقم 0 . العمود الثاني : $19 = 2 + 9 + 8$ ، فنستبقى الرقم 9 . أما العمود الثالث : $11 = 7 + 0 + 4$ ، ونستبقى الرقم 1 .

اجابة التمرين 150



انظر الصورة

إجابة التمرين 151

كل رقم هو مجموع العدد في السطر السابق إضافة إلى ناتج ضرب الرقمين اللذين يتكون منهما ذلك العدد، أي: $13 = (3 \times 1) + 10$ ، $16 = (6 \times 1) + 10$ ، $22 = (2 \times 2) + 18$ ، $26 = (6 \times 2) + 18$ ، $38 = (3 \times 3) + 29$ ، $44 = (4 \times 4) + 28$ ، $74 = (2 \times 6) + 62 = (8 \times 3)$

إجابة التمرين 152

$$360/480$$

يضرب كل من البسط والمقام لكل كسر بموقعهما من السلسلة. ويصبح ناتج البسط مقام الكسر التالي، ويصبح ناتج المقام بسط الكسر التالي. للحصول على الكسر الأخير من السلسلة يضرب البسط 72 في موقعه من السلسلة وهو 5 فيعطينا مقام الكسر التالي. ثم يضرب المقام 96 في 5 ليعطينا بسط الكسر التالي.

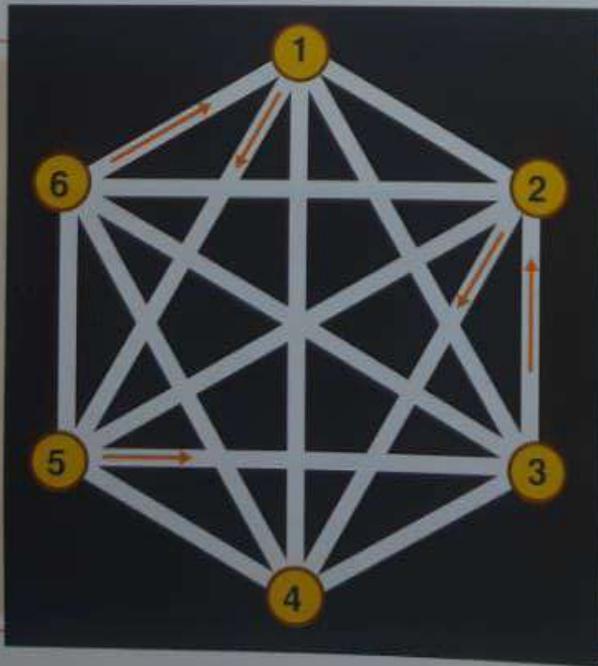
إجابة التمرين 153

$$20 = 5 + 3 \times 2 + 1 - 4$$

إجابة التمرين 154

الطريق هو:

$$4 \cdot 2 \cdot 3 \cdot 5 \cdot 1 \cdot 6$$



اجابة التمرين 155

ستكون فرصك افضل في قتال البرونتوسوروس. فرغم أن فرصتك في هزيمة أي ستيغوساورس هي ٥٠٪، إلا أن التغلب على ثلاثة منهم على التوالي يجعل الاحتمالات تصبح:

$$\frac{1}{8} \text{ أي } \frac{1}{2} \times \frac{1}{2} \times \frac{1}{2}$$

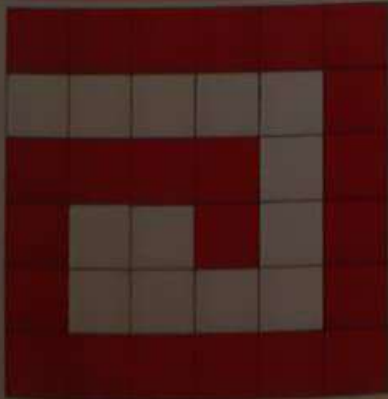
اجابة التمرين 156

الرقم المثالي التالي هو ٢٨، وهو حاصل جمع الأرقام ١، ٢، ٤، ٧، ١٤ وقد لاحظ بعض الطلبة وجود الرقمين المثاليين الأولين في تركيبه الكون. فقد خلق الله الكون في ٦ أيام، ويدور القمر حول الأرض كل ٢٨ يوم. الرقم المثالي الثالث هو ٤٩٦

اجابة التمرين 157

كان منطقته خطأ. إن فرصة حدوث حادث سيء مرتين هي بالتأكيد ضئيلة، لكن سلامة البحار لا يمكن حسابها عبر الطبيعة العشوائية لقذيفة أخرى تسقط في نفس الحفرة. فهدف القذيفة ليس عشوائياً تماماً، إذا ان المدافع تكون موجهة، والرماة الذين يحققون نجاحاً في إصابة ما قد يحاولون إرسال دفعة أخرى في نفس الاتجاه. كما أنه في كل مرة تحصل فيها ظاهرة عشوائية، فإن احتمال تكرر الحادثة نفسها مرة أخرى هي نفسها. لذا فإنه حتى لو لم تكن المدافع موجهة، فإن البقعة التي أصابتها القذيفة تتساوى في احتمال الإصابة مرة أخرى مع أي بقعة أخرى في السفينة.

اجابة التمرين 158



انظر الصورة

اجابة التمرين 159

$$0 = 4 - 4$$

$$1 = 4 \div 4$$

$$2 = 4 \div (4 + 4)$$

$$3 = (4 \div 4) - 4$$

$$4 = 4$$

$$5 = (4 \div 4) + 4$$

$$6 = 4 + (4 \div (4 + 4))$$

$$7 = 4 - (4 \div 44)$$

$$8 = 4 + 4$$

$$9 = (4 \div 4) + 4 + 4$$

$$10 = 4 \div (4 - 44)$$

اجابة التمرين 160

هناك طولان، عشرة عصي قصيرة وعشرة طويلة. يوجد كل لون في الطولين. التسلسل الذي يمكن رفع العصي به هو: أصفر قصير، برتقالي قصير، أحمر قصير، زهري قصير، بني قصير، أخضر فاتح قصير، أخضر داكن قصير، أزرق فاتح طويل، أزرق داكن قصير، أصفر طويل، برتقالي طويل، أحمر طويل، زهري طويل، بني طويل، أخضر فاتح طويل، أخضر داكن طويل، أزرق فاتح قصير، أزرق داكن طويل، بنفسجي قصير، بنفسجي طويل.

اجابة التمرين 161

للخروج ببطل للدوري يجب أن يخسر ويخرج من الدوري ٥٧ فريقاً، أي أنه يجب تنظيم ٥٧ مباراة، (من الأسهل حساب عدد الخاسرين وليس عدد المباريات حيث نحتاج مباراة لكل خاسر.

اجابة التمرين 162

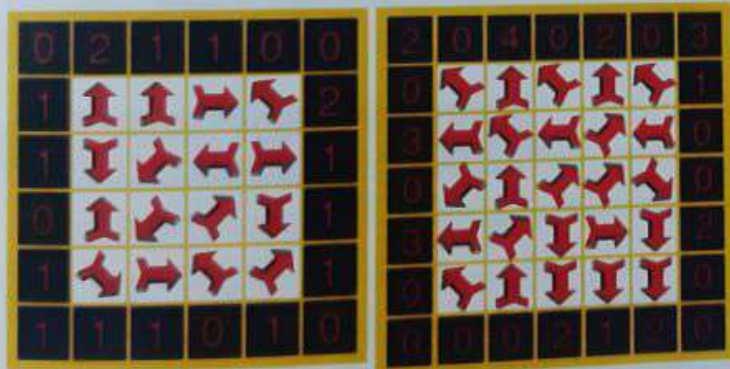
ليس هناك حاجة لأكثر من قطع واحد. إذا قطعت الحلقة الرابعة من اليسار، ستنقسم السلسلة إلى أربعة أجزاء، بطول واحد- واحد- ثلاثة - ستة على التوالي. هذه القطع، منفصلة أو مجتمعة، يمكنها تغطية المبالغ المستحقة عن كل يوم. كالتالي:

اليوم السابع: $6+1$	اليوم الأول: قطعة من حجم 1
اليوم الثامن: $6+1+1$	اليوم الثاني: $1+1$
اليوم التاسع: $6+3$	اليوم الثالث: 3
اليوم العاشر: $6+3+1$	اليوم الرابع: $3+1$
اليوم الحادي عشر: $6+3+1+1$	اليوم الخامس: $3+1+1$
	اليوم السادس: 6

اجابة التمرين 163

سعر الألعاب هو 11 و 11 .

اجابة التمرين 164



واحد من الحلول
العديدة الممكنة
لصناديق الأسهم
المرقمة.



اجابة التمرين 168

زني ثلاث صناديق مقابل ثلاثة آخرين. إذا كان أحد الجانبين أثقل من الجانب الآخر، فلا بد أن أحد الصناديق الثلاثة في الجهة الأثقل هو الذي يحتوي على الخاتم. إذا تساوى الجانبان، فلا بد من أن الخاتم في أحد الصناديق الثلاثة التي لم توزن بعد. من



الثلاثة الذين يوجد فيهم الخاتم، قومي بوزن أحد الصناديق مقابل صندوق آخر وتركب الثالث خارج الميزان. سيكون الأثقل هو الذي فيه الخاتم، أما إذا تساوى الصندوقان فإنك ستجدين الخاتم في الصندوق الثالث الذي لم يوزن.

اجابة التمرين 169

الجانب الأيسر من البكرة أثقل بسبب الفرق بين الوزن الأحمر والوزن الأخضر.



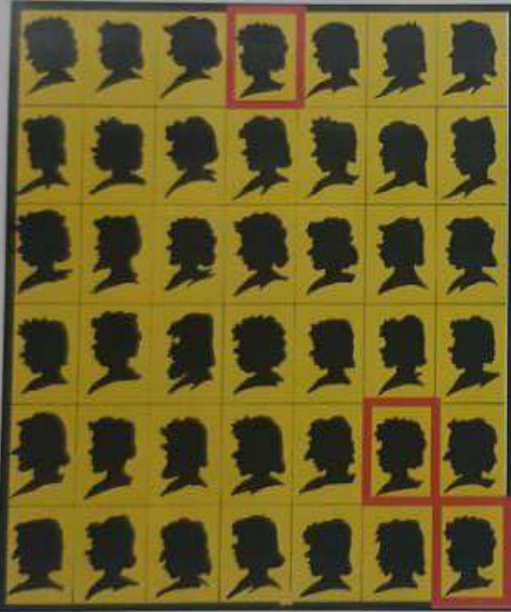
اجابة التمرين 170

يتقدم الضفدع متراً واحداً في اليوم. بعد سبعة عشر يوماً يصبح الضفدع على بعد 3 أمتار من المخرج ولذلك، يخرج الضفدع من البئر في اليوم الثامن عشر عندما يصعد 3 أمتار فيصل إلى المخرج ولا ينزل بعدها.

اجابة التمرين 171

ستهبط الزجاجة الصغيرة إلى الأسفل. يتحول الضغط المعاكس على سائل محدد في جميع الاتجاهات. عندما تضغط على الزجاجة الكبيرة، فإنك تزيد الضغط على الماء، وبالتالي تضغط فقاعة الهواء في الزجاجة الصغيرة وتصبح أصغر. مع دخول المزيد من المياه إلى الزجاجة الصغيرة، فإنها تغوص أكثر إلى العمق حيث ضغط الماء أكبر. وعندما تخفف قبضتك على الزجاجة الكبيرة، فإنك تخفف الضغط لترتفع الزجاجة الصغيرة إلى مكانها الأصلي.

اجابة التمرين 172



(انظر الصورة)

اجابة التمرين 173

- البنائة ١ مخطط ١١ (مقطع علوي)
- البنائة ٢ مخطط ٩ (مقطع علوي)
- البنائة ٣ مخطط ١٣ (مقطع علوي)
- البنائة ٤ مخطط ٥ (مقطع علوي)
- البنائة ٥ مخطط ٧ (مقطع علوي)
- البنائة ٦ مخطط ١٦ (مقطع امامي)
- البنائة ٧ مخطط ٨ (مقطع امامي)
- البنائة ٨ مخطط ١٥ (مقطع امامي)

اجابة التمرين 175

هناك ثمان احتمالات بالتحديد ليكون حاصل ضرب الأعمار الثلاثة ٣٦:

مجموع الأرقام	ناتج ضرب الأرقام	الابن الثالث	الابن الثاني	الابن الأول
٣٨	٣٦	٣٦	١	١
٢١	٣٦	١٨	٢	١
١٦	٣٦	١٢	٣	١
١٤	٣٦	٩	٤	١
١٣	٣٦	٦	٦	١
١٣	٣٦	٩	٢	٢
١١	٣٦	٦	٣	٢
١٠	٣٦	٤	٣	٣

بما أن خالد لم يستطع حل اللغز عندما عرف مجموع الأرقام الثلاثة وهو (تاريخ اليوم) مع أنه يعرف ما هو تاريخ ذلك اليوم فإن ذلك يعني أن المجموع كان ١٣، حيث هناك احتمالان لهذا الرقم. المعلومة المضافة حول الابن الأصغر تعني أن أحد الاحتمالات -تسع سنوات وستان- تم استبعاده. حيث ليس هناك ابن أصغر في تلك الحالة بل هناك ابنان (كلاهما سنتان).

وهذا يعني أن الاحتمال المتبقي هو الحل: ١ و ٦ و ٦
(أي احتمال آخر له حاصل ضرب واحد (٣٦) ومجموع أرقام واحد، وعندما سيعرف خالد أعمارهم لأن مجموع هو تاريخ ذلك اليوم).
إذا لم تفهم الحل



حتى الآن فحرب كل احتمال على حدة وتذكر أن خالد يعرف تاريخ ذلك اليوم. وإذا لم تفهم الحل بعد ذلك فأقترح عليك أن تستشير استاذا في الرياضيات.

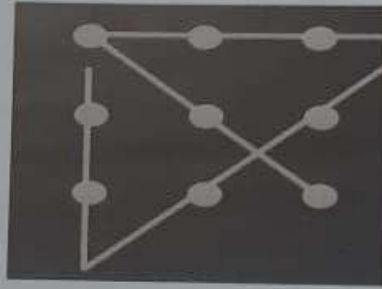
وإذا لم تفهم بعد ذلك فأقترح عليك أن تتجنب الألغاز الرياضية.

اجابة التمرين 179

٩ نقاط

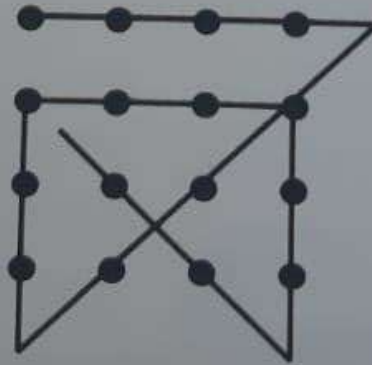


باستعمال ٣ خطوط (انتبه ان هذه دوائر وليست نقاطا)



باستعمال ٤ خطوط

١٦ نقطة



وكذلك يمكن استعمال خط واحد في الحالتين (٩ أو ١٦) إذا انتبهنا إلى أن القوانين المذكورة لا تمنع قص الورقة (يمكن قص الدوائر وإعادة ترتيبها في خط واحد ثم رسم خط واحد يمر عليها جميعاً). أو طيها أو استعمال فرشاة ألوان عريضة، وهكذا المطلوب هو الخروج من المربع الوهمي الذي يحتوي النقاط وكذلك الخروج على القوانين غير المكتوبة.

اجابة مسابقة اللجان

ا	ب	ج	د	هـ	و	اللجان
٥	٤	٦	٢	٣	١	الثقافية
٤	١	٢	٥	٦	٣	الاعلامية
١	٢	٣	٤	٥	٦	الاجتماعية
٦	٥	٤	٣	١	٢	الأنشطة
٢	٣	١	٦	٤	٥	المالية
٣	٦	٥	١	٢	٤	فرع النساء



اجابة تمرين قصة السرقة

رقم السؤال	الاجابة الصحيحة	رقم السؤال	الاجابة الصحيحة
١	سرقه في مدينة الفلاح	١١	ب
٢	ج	١٢	د
٣	ا	١٣	ج
٤	د	١٤	ج
٥	ا	١٥	ب
٦	ج	١٦	ب
٧	ب	١٧	ب
٨	ا	١٨	ج
٩	ب	١٩	ج
١٠	ب	٢٠	ب

عدد الاجابات الصحيحة

اجابة التمرين 182

مصفوفة اختيار مقر المؤتمر

يجب أولاً عمل مصفوفة (انظر المصفوفة أدناه) ثم استثناء من لا تنطبق عليه الشروط الأساسية ثم حساب من يتوفر فيه أكبر عدد من الشروط التفصيلية وسنجد أن (ماريوت) هو الحل الصحيح.

ماريوت	وسترن	الواحدة	كارلتون	ساس	ريجنسي	هوليدي إن	ميريديان	شيرتون	هيلتون	المتطلبات
-----	-----	-----	-----	-----	6٠	55	6٠	-----	-----	الرسوم كاملة للفرد
5٠	-----	-----	5٠	-----	5٠	45	45	-----	-----	الطعام والإقامة للفرد
-----	95٠٠٠	-----	-----	-----	-----	-----	-----	95٠٠٠	-----	إجمالي رسوم التسجيل
-----	7٠٠٠٠	-----	-----	-----	-----	-----	-----	6٠٠٠٠	-----	إجمالي الإقامة
-----	8٠٠٠٠	-----	-----	-----	-----	-----	-----	45٠٠٠	-----	إجمالي تكاليف الطعام
2٠٠٠٠٠	-----	22٠٠٠٠	2٠٠٠٠٠	18٠٠٠٠	-----	-----	-----	-----	19٠٠٠٠	تكلفة الطعام والإقامة
14٠٠	165٠	16٠٠	155٠	15٠٠	129٠	145٠	16٠٠	134٠	15٠٠	عدد غرف الفندق
كم ١	كم 4	كم 3	كم 1,5	كم 6	كم ١	كم 7	كم ٠,7	كم ٠,5	كم 1,5	بعد المطار
28-22	28-22	28-22	27-22	28-22	28-22	29-22	28-23	3٠-22	28-22	موعد المؤتمر

بعد المعارض	كم 3	كم 2,5	كم 2	كم 2,5	كم 2	كم 2,5	كم 2	كم 2,5	كم 2,5	كم 2,5
قاعات الندوات	متوفر	غير متوفر	متوفر	متوفر	متوفر	متوفر	متوفر	متوفر	متوفر	متوفر
توفير المواصلات	غير متوفر	غير متوفر	متوفر	متوفر	متوفر	متوفر	متوفر	متوفر	متوفر	متوفر
بعد المطعم	كم 2	كم 3	نفسه	نفسه	كم 8٠	نفسه	كم 5٠	نفسه	نفسه	كم 2

خطوات الحل:

١- يتم استبعاد أي فندق لا يتوفر فيه جميع الشروط الأساسية كالتالي:

أ- ميريديان وكارلتون لعدم توفر شرط موعد المؤتمر.

ب- هوليدي إن وساس لعدم توفر شرط بعد المطار.

ج- ريجنسي لأن عدد غرفه أقل من العدد المطلوب (٤٠٠٠ ÷ 3 = ١٣٣٤).

د- الواحدة ووسترن لأن تكلفة الفرد فيهما أكثر من 6٠ ديناراً.

٢- عدد الشروط التفضيلية المتوفرة في الفنادق المتبقية هو:

• هيلتون، شرط واحد فقط. • شيرتون، لا يتوفر أي شرط تفضيلي.

• ماريوت، شرطان تفضيليان.

أنماط الشخصية حسب DISC

أ مسيطر Dominant	ب مؤثر Influential
١- قيادي حريص على العمل ٢- قوي الشخصية ٣- يقبل التحدي ٤- سريع في اتخاذ القرار ٥- يكسر التعليمات لصلحة العمل ٦- يحب أخذ المزيد من الصلاحيات ٧- لا تضايقه التغييرات الجذرية ٨- يفضل أن يدير العمل ويوجه الآخرين ٩- يبرز في الأنشطة الجماعية ١٠- يحل المشاكل بحزم وبدون مراعاة للمشاعر ١١- أوامره واضحة ومباشرة ١٢- يعمل من الاستمرار في العمل بعد ٣ إلى ٥ سنوات ١٣- يصلح للأعمال القيادية قصيرة المدى	١- يستمتع بمخالطة الآخرين ٢- محبوب وقيادي ٣- بارع في الإلقاء ٤- يحفز من حوله ٥- كثير الإنتاج وسريع الإنتاج من خلال الآخرين ٦- يترك انطباعاً جيداً لدى من يقابله لأول مرة ٧- يحب مساعدة الآخرين ٨- يفضل أن يشاركه الآخرون في إدارة العمل ٩- مستمع جيد ١٠- يخالف اللوائح بطرق ذكية ١١- يحرك الآخرين بدون أوامر مباشرة ١٢- يعمل من الروتين ونفس العمل ويحب الإبداع ١٣- يصلح للأعمال القيادية طويلة المدى
ج مستقر Steady	د حذر Cautious
١- من السهل توقع كيف سيتصرف ٢- يفضل البقاء في عمل واحد ٣- صبور على العمل الدقيق والتفاصيل ٤- لا يحب كثرة التغييرات ٥- لا يتشتت في أعمال كثيرة بل ينهي مهمة قبل البدء بأخرى ٦- ولاؤه عال للجهة التي يعمل فيها ويدافع عنها ٧- لا يحب العجلة في العمل ٨- هادئ ومهدئ للآخرين ٩- يحب التطور المتدرج ١٠- حريص على الالتزام بالأنظمة ١١- يحب الأنظمة لا الأوامر ١٢- لا تضايقه العمل الروتيني ١٣- يصلح للعمل الدقيق الذي ليس فيه احتكاك بالناس ويتطلب الدقة وقلة الأخطاء	١- يحب الأعمال التنفيذية التي فيها احتكاك بالناس ٢- محبوب وعلاقاته واسعة ٣- لا يضايقه أن يراقبه رئيسه في العمل ٤- حسن المعشر والكلام ٥- يقدم العلاقات ورضى الناس على الإنجاز ٦- مطيع لمن فوقه ٧- يخشى الأخطاء حتى لا يعاتبه أحد ٨- يقف لتقييم العمل باستمرار ٩- يفكر بحذر حتى لا يخسر علاقاته ١٠- مرن مع الآخرين ١١- لا تضايقه الأوامر ١٢- لا يضايقه العمل الروتيني ١٣- يصلح للعمل التنفيذي الذي فيه احتكاك بالناس وحريص على رضاهم

اجابة التمرين 184

الوارس، هو وحدة زمن، ومجموع الزمن الذي استغرقته الرحلة كاملة هو

$$1 - \text{من ا الى ب} = 4 \text{ ليس} \div 24 \text{ ليس} / \text{وارس} = \frac{1}{6} \text{ وارس}$$

$$2 - \text{من ب الى ج} = 8 \text{ ليس} \div 30 \text{ ليس} / \text{وارس} = \frac{8}{30} \text{ وارس}$$

$$3 - \text{من ج الى د} = 10 \text{ ليس} \div 30 \text{ ليس} / \text{وارس} = \frac{10}{30} \text{ وارس}$$

$$4 - \text{الرحلة كاملة} = \frac{10}{30} + \frac{8}{30} + \frac{1}{6}$$

$$= \frac{23}{30} = \frac{10}{30} + \frac{8}{30} + \frac{5}{30}$$

اجابة التمرين 188

حل الفصل ٧٠٣

الرابعة	الثالثة	الثانية	الأول	الحصة الفصل
هلال	مريم	علي	جميلة	٧٠٠
جميلة	علي	مريم	هلال	٧٠١
علي	جميلة	هلال	مريم	٧٠٢
مريم	هلال	جميلة	علي	٧٠٣

المدرسون: جميلة - علي - مريم - هلال

المساعدون: كاملة - جابر

المدرس الأول: مريم وهي الأحداث في المدرسة رغم أنها قد مضى عليها ٥ سنوات فيها.

حل مشكلة مستكشفي القمر 190

إليك الترتيب المقترح (أو الحل الصحيح) كما اتفق عليه خبراء الفضاء

الترتيب	البند
1	اسطوانتي أوكسجين بوزن ٥٠ كجم الواحدة H
2	٢٠ ليتر من الماء L
3	قممات مظلات (باراشوت) D
4	معلبات غذائية B
5	خريطة للنجوم (كما ترى من سطح القمر) I
6	حبل من النايلون بطول ٢٠ مترا C
7	جهاز إرسال واستقبال (FM) يعمل بالطاقة الشمسية O
8	حقيبة إسعافات أولية وإبر N
9	مسدسان من صيار ٤٥ مم F
10	سترة نجاة J
11	علبة حليب محضف G
12	إشارات ضوئية (وهج أو لهيب) M
13	علبة ثقاب A
14	بوصلة مغناطيسية K
15	وحدة تدفئة متنقلة E



مطلوب كاملة هو
 $\frac{1}{4}$ وارس
 $\frac{1}{30}$ وارس
 $\frac{1}{30}$ وارس

$\frac{22}{30}$

الرابعة

علا

جيلة

علم

مربع

فيليا

المراجع

الدكتور محمد عبد الفتاح ياغي 2003	التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق	1
الدكتور عبد الرحمن توفيق 2001	التدريب عن بعد	2
لساي تشارني / كاثي كونواي 2000	وسائل المدرب الناجح	3
الدكتور محمد موسى الحرييف 2000	التدريب وأهميته في العمل الإسلامي	4
الدكتور عبد الرحمن توفيق 1995	كيف تصبح مدرباً فعالاً	5
الدكتور عبد الرحمن توفيق	موسوعة التدريب	6
7 The Big Book Of Personality Tests	Salvatore V. Didato, 2003	
8 Games Trainers Play Outdoors	Gary Kroehnert 2002	
9 Brain Strains	frank coussement et. al - 2002	
10 Creative Training Tips - Quotations	Ripalan 2002	
11 The Big Book Of Humorous Training Games	Doni Tamblin And Sharyn Weiss 2000	
12 50 One Minute Tips For Trainers	Carrie A. Van Daele 1995	
13 The Complete Training Course For Managers	Irene E. Mcmanus 1994	
14 Team Games For Trainers	Carolyn Nilson 1993	
15 Tricks For Trainers	Robert W. pike 1993	
16 Effective Team Building For Managers	Douglas H. Mealy 1993	
17 Selecting And Developing Media For Instruction	Angus Reynolds And Ronald H. Anderson 1992	
18 Designshop : Customer Focused Instruments Design	Patricia Mclagan 1992	
19 20 Active Training Programs	Mei Silberman 1992	
20 100 Training Games	Gary Kroehnert 1991	
21 The Return On Training Investment	ASTD 1991	
22 ASTD Trainers Toolkit Evaluation Instruments	Cahrine N. Fisk 1991	
23 How To Write And Prepare Training Materials	Nancy Stimson 1991	

24	How To Take A Training Audit	Michael Applegarth 1991
25	Designing Competence - Based Training	Shirley Fletcher 1991
26	One - To - One Training And Coaching Skills	Roger Buckley And Jim Caple 1991
27	Selecting And Using Training Aids	David Flegg And Josephine Mchale 1991
28	Training Evaluation And Measurements Methods	Jack J. Phillips 1991
29	The Encyclopedia Of Team Building Activities	J. William Pfeiffer 1991
30	Strategic Use Of Training	ASTD 1991
31	The Evaluation Of Training	ASTD 1991
32	Training Guide For Islamic Workers	Hisham Altalib 1991
33	Active Training	Mel Silberman 1990.
34	ASTD Trainers Toolkit : Needs Assessment Instruments	L. Allen 1990
35	Work Place Basics Training Manual	Anthony P. Carneval 1990
36	The Training Trilogy : Assessing Needs	- / Dick Leatherman 1990
37	Creative Training Techniques Newsletter	Dave Zielinski 1990
38	The Winning Trainer	Julius E. Eittington 1989
39	Understanding Training Perspectives And Practice	Fredric H. Margols And Chip R. Bell 1989
40	The Encyclopedia Of Group Activities	J. William Pfeiffer 1989
41	Basic Training For Trainers Vo1-2	ASTD 1988
42	Flip Charts How To Draw Them And How To Use Them	Richard C. Brandt 1986
43	Basic Training For Trainers Vo1-3	ASTD 1985
44	Handbook For Technical And Skills Training	Herman Birnbrauer 1985
45	Basic Training For Trainers Vo1-1	ASTD 1985
46	A Checklist For Technical Skills and Other Training	William Garry

استودعكم الله تعالى

في نهاية هذا الكتاب أتمنى أن تكونوا قد استمتعتم واستفدتتم من هذه السياحة في عالم التدريب والتعليم الإبداعي حيث حرصت على أن أزودكم بالمفيد والممتع في آن واحد في هذا المجال الذي غفل عنه الكثير من المعلمين والمدرسين .
وكلي أمل أن أكون قد ساهمت في تطوير عالم التعليم والتدريب في العالم الإسلامي لتكون أكثر فاعلية في إعداد الجيل القادم .

الخاتمة



وأؤكد هنا على ما ذكرته في المقدمة من معاني وأضيف لها بعض المعاني لأقول ،

- 1- التعليم والتدريب رسالة سامية فيجب أن نتعامل معه بجهد وإخلاص رافعين أنفسنا عن الأهداف المادية البحتة والا ذهب أجرنا عند الله تعالى ، وتذكر بالإضافة إلى الإخلاص أن تبذل جهداً عالياً عند الإعداد .
- 2- التدريب والتعليم الفعال والإبداعي يتميز على ذلك التقليدي بأن هية الطرق الجديدة والأساليب المثيرة التي توصل المعنى بحماس وإشارة وبلا ملل وتثبت المعنى في الذهن لمدى أطول .
- 3- يتميز التدريب على التعليم بأنه يحتوي بالإضافة إلى نقل المعلومات على أهداف تتعلق بالتدريب على المهارات وتغيير القناعات ومن ثم السلوك .
- 4- احرص على أن يشارك الجمهور دوماً وتذكر أن المعلم أو المدرب المبدع لا يتكلم أكثر من 20% من الوقت ولا يتكلم أكثر من 20 دقيقة باتصال للكبار ولا يزيد عن 7 دقائق من الحديث المتصل للصغار .
- 5- ما جمعت لكم هنا هو بعض الطرق التي انتقيتها وهناك الكثير مما لم تسعه صفحات هذا الكتاب ولذلك أنصح بأن تتابعوا كل ما يكتب عن التدريب والتدريس الإبداعي في Creative Training في الانترنت والكتب والمجلات والمؤتمرات والندوات المتخصصة.

وأخيراً أؤكد أن هذه محاولة قابلة للتطوير والتصحيح والتعديل فلا تترددوا في إهدائي نصائحكم وتوجيهاتكم ولا تنسوني من خالص دعائكم الكريمة والسلام عليكم ورحمة الله .

كتبت الخاتمة في اسطنبول / تركيا

الدكتور طارق السويدان



كي تكون مدرساً ومدرّباً مبدعاً..
لا بد لك أن تقرأ هذا الكتاب..!

بين دفتي هذا الكتاب،

- دليل إرشادي ومرجع هام لطرق التعليم والتدريب الحديثة.
- مجموعة كبيرة من التمارين والمهارات العملية.
- ممارسة رائعة للتعلم والتدريس بصور متنوعة بإخراج فني عالي الجودة.
- نظريات حديثة وعملية وبعضها يعد من أسرار هذا الفن.
- صناعة جديدة لمفهوم التعليم والتدريب في العالم.
- كيفية استخدام الوسائل التقنية المساعدة والحديثة لمواكبة التطور.
- وسائل كسر الحواجز في التعليم والتدريب بأساليب أشهر المدربين في العالم.
- ٣٥ طريقة لإيصال المعلومة بدون محاضرات.
- عدد كبير من الأفكار العقلية والبصرية الحديثة لمساعدة المدرب والمعلم.



اقرأ للمؤلف أيضاً...
فن الإلقاء الرائع

متوفر باليوم أشرطة صوتية



سعر الكتاب

الكويت، 4.5 د.ك. - السعودية، 59 ريال
(أو ما يعادلها بالعملات الخليجية)
بقية دول العالم 16 دولار أمريكي

