



رؤى في تخطيط ورش العمل في مجال إدارة الكوارث

مجلة

د. عمر أحمد المصطفى حياتي
قسم الجغرافيا - كلية التربية
جامعة الخرطوم

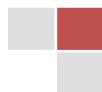
جامعة
الخرطوم

كلية
التربية

السنة
السابعة

العدد التاسع

ديسمبر ٢٠١٥ م
ربيع الأول
١٤٣٧ هـ



رؤى في تخطيط ورش العمل في مجال إدارة الكوارث

د. عمر أحمد المصطفى حياتي

قسم الجغرافيا - كلية التربية

جامعة الخرطوم

المستخلاص

يهدف هذا المقال إلى تزويد المهتمين بالتدريب في مجال إدارة الكوارث، مهارات تتصل بالتخطيط لورش العمل، وتطوير قدرات المدربين المبتدئين وصقل خبراتهم لتحسين أدائهم. والمقال لا يدعو أن يكون محصلة تجارب وخبرات شخصية لكاتب بوصفه مدرباً في هذا المجال لمنسوبي الإدارات الحكومية، والمنظمات الطوعية، في هذا الحقل من المعرفة، لأكثر من عشر سنوات. ويتناول المقال مقدمة عامة، وعرض لمفاهيم وتعريفات تتصل بالتدريب، وأهمية التدريب وعلاقته بالتدريس. كما ركز على تخطيط ورش عمل إدارة الكوارث عبر تحديد احتياجات التدريب، وتحديد أهدافه، وإعداد برامجه، وتصميم موضوعاته، وتنفيذها وتقويمها. أوضح المقال أن تخطيط ورش عمل إدارة الكوارث يتطلب مدرباً خبيراً مؤهلاً ولمماً بأبعاد ثلاثة: (i) تربوي: لكي يكون قادراً على إعداد وتصميم موضوعات التدريب، و اختيار طرق التدريس المناسبة، ويقوم انشطة الورشة. (ii) إداري: لكي يكون قادراً على شرح مفهوم الإدارة ووظائفها من تخطيط وتنظيم وصنع وتخاذل قرار وقيادة ورقابة وإدارة للموارد البشرية والمالية. (iii) معرفي: ليكون ملماً بعلم إدارة الكوارث (تحفيظ حدتها والتحضير لها ومجابهتها وإعادة التوازن من بعدها). إن تخطيط وتنفيذ ورش عمل إدارة الكوارث في ضوء هذه الأبعاد يضمن نجاحها، ولكن نجاح مشروط بمواكبة المدرب لنتائج البحث العلمية في إدارة الكوارث ولأساليب التدريب الحديثة، لأن التدريب عملية مستمرة.

Abstract

This article aims at providing workshops' planning skills for those concerned with training in the field of disaster management, besides assisting junior trainers in this same field to develop their abilities and rub up on their experiences for better training performance. The article is not more than aggregation of the author's personal experience in disaster management training courses and workshops delivered by him to government authorities and nongovernmental organizations staff for more than ten years. General introduction, training related concepts and definitions, importance of training, and training and teaching relation were tackled. Special emphasis was given to workshops planning in disaster management through: training needs; objectives; materials; programme; implementation; and evaluation. The article shows that planning for disaster management workshops requires a highly skilled trainer who is well aware of three dimensions: (i) **Education:** that is to: design workshop materials, determine the appropriate teaching method and evaluate workshop activities. (ii) **Administration:** that is to: explain management concepts, functions, planning, organization, decision making, leadership, follow up, and human and financial management. (iii) **Knowledge:** to be knowledgeable in disaster management, (mitigation, preparation, response, and recovery). Planning and implementation of disaster management workshops, based on these

dimensions, will defiantly guarantee a successful workshop, however, this success is conditioned by the trainer's follow up to recent scientific research results in disaster management, and recent training methods, because training is a continuous process.

مقدمة

درجت كثير من الإدارات في المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص والهيئات والمنظمات العالمية ومؤسسات المجتمع المدني على تدريب منسوبيها بغية الارتقاء بأدائها وبلغ غاياتها. ونسبة لأن عالم اليوم في تغير مستمر نتيجة توظيف نتائج البحث العلمية في شكل منتجات وسلح استهلاكية تساعد بصورة أو بأخرى في تغيير نمط الحياة اليومية وقد تسهم في ذات الوقت في إحداث أوضاع جديدة أو أوضاع كارثية، فإن أسيء استخدامها، فإن عملية إدراك هذا التغير ومواكبته والتحكم في بعض مجرياته تتطلب تدريباً متصلأً، بل وتعمل كثير من المؤسسات العلمية على احتواء هذا التغير والتطور عبر تحديث مناهجها، سيمما وأن بناء المنهج، بشكل عام، يتصل اتصالاً وثيقاً بفلسفة المجتمع وثقافته ومؤسساته وحاجاته ومشكلاته. كما أن جودة المنهج تقاس في إطار عدة أهمها: استمرارية المنهج وتكامله وتتابعيه وصدقه، ومدى تلبيته لاحتياجات المجتمع وقدرته في تحقيق الأهداف، وإن حاجات المجتمع في ظل التطور المستمر غير متناهية.

يهدف التدريب بوجه عام إلى إحداث تطوير في الفرد من ناحية المعلومات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، مما يجعل المتدربين قادرين على القيام بأعمالهم ومسؤولياتهم بكفاءة ومقدرة إنتاجية عالية (الشعلان، ١٩٩٨). كما يؤدي التدريب دوراً رائداً في إلتحاق المتدربين في شتى المجالات برück التغيير والتطوير المستمر. وإن أهداف التدريب نفسها لخير شاهد على ذلك، إذ تبغي في كثير من الأحيان، إن لم يكن جميعها، تطوير قدرات المتدربين أو رفع كفاءتهم أو تزويدهم أو نحو ذلك. وبما أن التطور الاقتصادي والاجتماعي

والسياسي عملية تتفاعل عناصرها بشكل مستمر فإنه يتوجب أن تكون عملية التدريب مستمرة أيضاً حتى تتحقق المواكبة. وبذا يعد التدريب أداة للتنمية ووسيلة لها في ذات الوقت لتحقيق الأداء المرغوب فيه إن وُجه توجيهها صحيحاً وانتهج أسلوباً علمياً. ولقد أكدت على أهمية التدريب في مجال إدارة الكوارث توصيات مؤتمر التقليل من خسائر الكوارث الطبيعية الذي عقد في يوكاهاما في اليابان في ١٩٩٤ م (محسوب، وأرباب، ٢٠٠٢ م).

يهدف هذا المقال إلى: (i) تمليك المهتمين بالتدريب عامة وفي مجال إدارة الكوارث خاصة مهارات تتصل بالخطيط لورش العمل، و(ii) مساعدة المدربين المبتدئين على تطوير قدراتهم وصقل خبراتهم لتحسين أدائهم. وتبني الورقة على استعراض أهمية التدريب؛ والمفاهيم الأساسية المتعلقة به؛ والتدريب والاتصال؛ والتدريب والتدريس؛ والخطيط لورش العمل في إطار: تحديد الاحتياجات، صياغة الأهداف، المنهج والبرامج، تجهيز المواد، إجراء التدريب، التقويم؛ وموجات وإرشادات عامة للخطيط لورش العمل.

٢. مفاهيم أساسية:

التدريب (Training): هو نشاط مخطط له، يخدم هدفاً تعليمياً في صورة معارف ومهارات ومواصفات من شأنها تطوير الأداء (الرازي، ١٩٨٩ م).

المدرب (Trainer): هو شخص مُجرب دريته الشدائِد حتى قوي ومنْعَلِيَّاً (الرازي، ١٩٨٩ م)، ويفترض أن يكون مختصاً في مجاله، محترفاً ملماً بنظريات التعلم، مدركاً لأساليب التدريب.

المُؤسِّر (Facilitator): هو الشخص الذي يتحكم في مسار أنشطة وإجراءات التدريب بورشة العمل، ويشرح الوسائل والطرق، ويشحذ الهمم باستعراض أفكار تساعد في إثارة النقاش. وقد يكون دوره نشاطاً خاصاً موجهاً نحو غاية معينة عندما يكون المشاركون في الورشة على قدر كبير من فهم موضوع الورشة، ولهم خبرات في مجال موضوعها (et. al., Sam Kaner)، (2007).

الخبير (Expert): هو شخص مختص في مجال محدد ومهارة محددة ويستخدم في جزء معين من أنشطة برنامج ورشة العمل. وليس بالضرورة أن يكون الخبير من حملة الشهادات العليا، ولكن الخبرة هي الأصل في اختياره مناقشاً في الورشة أو مراقباً يقدم آراءه متى ما طلبت منه.

التدريب أثناء الخدمة (In-service training): هو نوع من التدريب تقوم به الإدارات لمنسوبيها أثناء ساعات العمل، إن كانت الفترة التدريبية قصيرة (ورشة عمل لساعات أو ليوم واحد)، أو بعد تفريغ أحد أو مجموعة من منسوبيها لفترة زمنية أطول (أسبوع، أسبوعين) أثناء أداء الخدمة (الشثري، ٢٠٠٣). ويساعد هذا النوع من التدريب على تغيير الاتجاهات وإكساب مهارات جديدة تؤدي لرفع الروح المعنوية لدى منسوبى المؤسسة المعنية وتزيد من روح انتمائهم لها، ومن ثم يتحسن أداؤهم وتزيد إنتاجيتهم.

استراتيجية التدريب (Training strategy): هي جزء من خطة عامة لإدارة ما تهدف إلى تحسين الأداء، وتتضمن كل الخطوات المطلوبة من أجل التغيير الإيجابي (برهوم وآخرون، ٢٠٠٧).

برامج التدريب (Training programs): هي عنصر من عناصر استراتيجية التدريب تتضمن أحداثاً وأنشطة تهدف إلى مساعدة المتدربين لتطوير مقدراتهم المعرفية ومهاراتهم وموافقهم (برهوم وآخرون، ٢٠٠٧).

أنشطة التدريب (Training activities): هي جزء من برامج التدريب تصمم لمساعدة المتدربين بهدف ترقية مقدراتهم ومهاراتهم. وتشمل هذه الأنشطة: الدورات التدريبية القصيرة (Short Seminars)، والحلقات الدراسية (training courses)، ورش العمل، المشاريع، التدريب الصفي، الزيارات الميدانية (المنزلية) ولعل أهمها ورش العمل (الطعاني، ٢٠٠٢).

طريقة التدريس: مجموعة الأنشطة والإجراءات التي يقوم بها المعلم أو المدرب أثناء عرضه للمادة العلمية (سليمان، ١٩٩٨).

ورشة العمل (Workshop): هي أسلوب من أساليب التعلم يقتضي مشاركة عدد كبير من المهتمين بموضوع ما بغية مناقشته وتطويره بشكل علمي يسهم في إيضاح مفهوم نظري مرتبط

به أو حل مشكلة متصلة به (الطعاني، ٢٠٠٢م). ومن مقومات نجاح هذا الأسلوب ينبغي مشاركة مفكرين وخبراء ذوي دراية فيه توكل إليهم مهمة تقديم أوراق عمل تبدي وجهات نظر وتطرح رؤى ومقترنات بغية مناقشتها والتوصل إلى توصيات مُجمع عليها.

الاتصال: هو العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين، يختلف من حيث الحجم ومن حيث العلاقات المتضمنة فيه، بمعنى أن يكون هذا النسق الاجتماعي مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتى المجتمع الإنساني ككل. وبهذا المعنى تصبح عملية الاتصال عملية اجتماعية يتم بمقتضها تبادل المعلومات والآراء والأفكار من رموز دالة، بين الأفراد أو الجماعات داخل المجتمع، وبين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة (ترissi، ١٩٩٠م).

الكوارث (Disasters): الكوارث هي تعطيل جدي وخطير في حركة العمل الطبيعي للمجتمع بسبب خسائر بشرية ومادية وبيئية فادحة تتعذر مقدرة المجتمع الذاتية للتعامل معه، وتعرف أيضاً بأنها حدث يتصف بتدمر سريع للنظم الاجتماعية والاقتصادية مع ظهور نتائج سلبية ناجمة عن عدم وجود الحذر والاستعداد بالقدر الذي يمنع الضرر (حياتي، ٢٠٠٧م).

إدارة الكوارث (Disasters Management): هي نشاط يهدف لفهم وإدراك طبيعة المخاطر الماثلة أمام مجتمع معرض لكارثة ما بغية تحديد ما يجب عمله إزاءها، واتخاذ وتنفيذ التدابير للتحكم في مواجهتها وتخفيف حدتها وأثار ما يتربّ عليها (الطيب، ١٩٩٢م).

٣. أهمية التدريب في إدارة الكوارث:

تكمّن أهمية التدريب في دوره الريادي في الاستثمار في الموارد البشرية. إذ إنه يهدف دائماً لرفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل عن طريق إحداث تغيير في مهارات الأفراد وقدراتهم من ناحية، وتطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أدائهم من ناحية أخرى (زويف، ١٩٩٤م). وتتبع أهمية برامج التدريب من أنها الوسيلة الأساسية لتنمية القدرات الذاتية للمتدرب لمقابلة احتياجات العصر من ناحية، ولخلق التفاعل الإيجابي بين المتدرب ووظيفته وحاجة المجتمع من ناحية أخرى.

أصبح التغير المستمر وال سريع سمة أساسية من سمات المجتمع العصري، وإن المدرب في أي مجال هو أكثر أفراد المجتمع مسؤلية لمواجهة هذا التغير ومواكبته، لأنه يتحمل إعداد خطط وبرامج التدريب وتوجيهه المتدرج لمواجهة هذا التغير وللمساهمة في تحقيق تنمية المجتمع واستمراريته.

وللتدريب في مجال إدارة الكوارث أهميته وخصوصيته اللتان يستمددهما مما ينتج عن بعض الكوارث (الفيضانات، البراكين، الحروب، الكوارث التكنولوجية) من تدمير للبنية التحتية للمجتمعات المعرضة لها، وهي في الأصل منشآت تنموية لها أهدافها الأمنية والخدمية من مبان وطرق وجسور وشبكات المياه والكهرباء والهاتف. كما يمكن أن تدمر الكوارث أيضاً الموروثات الثقافية والحضارية للشعوب كمحاتف المتاحف والمكتبات، والمتبقي من آثار الحضارات القديمة. وإن من آثارها الاجتماعية، إن استمرت الكوارث لفترة طويلة، الحراك السكاني غير المتكافئ مع معطيات المكان البيئية والانحراف الخلقي وازدياد معدلات الجريمة. لذا فإن التدريب المستمر يساعد على التنبؤ بحدوث الكوارث والاستعداد لها ومواجهتها والخروج منها بأقل الخسائر.

ومما يؤكد على أهمية التدريب فإن العديد من المؤسسات الأكاديمية ومراكز التدريب في دراسة الكوارث خاصة والدراسات الأمنية عامة قد تخصصت في أمن الأفراد والأسر والمجتمعات واستمراريتها بطرق وأساليب متعددة، منها على سبيل المثال لا الحصر مركز الإغاثة لإدارة الكوارث في جامعة كرانفيلد، ومركز تخطيط التنمية والطوارئ في جامعة أكسفورد بالمملكة المتحدة، ومعهد الوطني الأمريكي لأبحاث المناخ، ومعهد دراسات الدفاع المدني والكوارث في جامعة يورك بالولايات المتحدة الأمريكية، وجامعة نايف للدراسات الأمنية والتدريب بالمملكة العربية السعودية، ومعهد درء الكوارث بجامعة إفريقيا العالمية في السودان. ولقد طورت هذه المراكز والمعاهد منهجها مركزة على الوسائل العلمية لرصد الكوارث وأنسب الاستراتيجيات والطرق والوسائل لمواجهتها. واستفادت كثيراً من نتائج الدراسات العلمية مثل دراسات التغير المناخي وظاهرة الاحتباس الحراري، وصور الأقمار الصناعية وثقافة السلام، وهندسة المباني

والجسور، والأبحاث الجيولوجية، وأبحاث الفضاء وغيرها – كل في مجال ومحور كارثة معينة – الشيء الذي يجعل من التدريب وسيلة لتجديد قدرات المتدرب وتمليكه قدرًا من التطور الفني والتقني ومساحة أكبر للانسجام مع مجموعة المتغيرات التي تحيط به في محیط وظيفته خاصة وفي حياته عامة.

٤. التدريب في إدارة الكوارث والاتصال:

لقد سبقت الإشارة إلى أن التدريب هو نشاط مخطط له، يخدم هدفًا تعليمياً في صورة معارف ومهارات وموافق من شأنها تطوير الأداء. ولن نكمل عملية التدريب إن لم تصب في قالب من قوالب عملية الاتصال باعتباره العملية التي تكفل تبادل البيانات والمعلومات والآراء بين المستويات التنظيمية المختلفة لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. ويصنف الاتصال إلى نمطين رئисين: الاتصال اللفظي والاتصال غير اللفظي. كما أنه يصنف من حيث المشاركة فيه إلى ذاتي، شخصي، جمعي، وسطي، أو جماهيري تفاعلي.

وعادة ما تتلخص نماذج الاتصال في إبراز خصائص معينة تفرق بين النماذج البنائية، وهي التي تبرز الخصائص الرئيسة للحدث أو الظاهرة، والنماذج الوظيفية التي تسعى إلى تقديم صورة مطابقة للأسلوب الذي يعمل بمقتضاه النظام وتوضح طبيعة القوى أو المتغيرات التي تؤثر على النظام أو الظاهرة.

وتخدم نماذج الاتصال الأهداف التالية: تنظيم المعلومات وتطوير الأبحاث العلمية والتبؤ والتحكم وذلك من خلال نمطين من أنماط النماذج: فنجد النماذج الخطية (أحادية الاتجاه) والتي غالباً ما تستخدم في الإعلام من الإدارء إلى العاملين والنماذج التفاعلية ثنائية الاتجاه.

٥. التدريب والتدريس:

يمتد ذات الارتباط بين التدريب والاتصال إلى التدريب والتدريس، إذ إن المدرس بطبعه، لذا فإن متطلبات وصفات المدرس الناجح يجب أن يتمتع بها المدرس الناجح، ومن أهمها:

أولاً: قواعد التدريس العامة:

السير من المعلوم للمجهول، ومثال لذلك إن كان موضوع ورشة العمل عن "خطر الجفاف في حزام الساحل الإفريقي" فإنه يتوجب على المدرب أن يبدأ بدراسة أحوال الطقس في المكان الذي تقام فيها الورشة، وينتقل إلى المناخ الموضعي في المنطقة ككل وخصوصيته، إن كانت له، ثم مناخ الحزام ومظاهر الجفاف والفيضانات فيه والعوامل الخارجية غير الظاهرة المؤثرة في مثل هذه المخاطر أو الكوارث.

الدرج من البسيط للمركب، إن دراسة الكارثة المركبة (Complex disaster) تقتضي معرفة جوانب أخرى. فعلى سبيل المثال لا يمكن دراسة كوارث النزاعات القبلية في منطقةٍ ما دون التعرف على أحقيَّةِ أفراد هذه المنطقة في الحصول على الموارد (الأرض، الماء، المرعى). لأن الصراع عادة ينشأ في إطار الحقوق والمكتسبات، وعندما تكون الموارد المتاحة شحيحة تكون عرضة للتدهور البيئي لأن الصراع عليها يكون حاداً، ويكون أكثر حدة في حالة تأثر المنطقة المعنية بخطر الجفاف، وعندئذ تتدخل الكوارث في كارثة واحدة.

والدرج من المحسوس للمعقول، وخير مثال له الدرج في دراسة مراحل كارثة الجفاف من أولية تكون تحت سيطرة المجتمع المتأثر إلى وظيفية تتأثر خلالها وظائف المجتمع وتنهار فيها استراتيجياته للتكيف مع الجفاف ويظهر فيها دور العون الإغاثي الخارجي عبر المنظمات الطوعية، إلى بنائية تفكك فيها بعض الأسر الأكثر تأثراً بالكارثة وتضعف فيها ثقة الأفراد بقيم التكافل والتزامهم بالقيم الأخلاقية (Faggi, 1993).

ثانياً: طرق التدريس:

إن الإلمام بطرق التدريس يساعد المدرب في مجال إدارة الكوارث في جميع مراحلها ابتداءً بتخفيف حدة الكارثة ومروراً بالاستعداد لها ومجابتها وانتهاءً بإعادة التوازن في التعرف على أحسن الطرق لإيصال المادة العلمية لمجموعة المتدربين. وعلى الرغم من تعدد طرق التدريس لا توجد طريقة تدريس معينة مفضلة في كل الأوقات ومع كل المجموعات المستهدفة بالتدريب. ولكن هنالك عوامل معينة تساعد في اختيار الطريقة المثلثة للموضوع المراد تقديمها وهي:

الأهداف المراد بلوغها بنهاية عرض الموضوع المعنى (مثال: تطوير مقدرات المتدربين على مواجهة خطر الفيضانات).

معرفة المدرب بطريق التدريس والمهارات التدريسية اللازمة.
خصائص المدرب الشخصية المناسبة.

خبرات المتدربين السابقة عن الموضوع المعنى.
المستوى العقلي للمتدربين.

ولكن قبل البدء في عرض الموضوع للمتدربين ينبغي على المدرب أن يجيب عن الأسئلة التالية:

هل تحقق الطريقة التي اختارها الأهداف المراد تحقيقها؟

هل تحافظ على نشاط المتدربين أثناء العرض؟

هل تشجع على تحقيق أهداف سلوكية بعدها؟

هل تتسمج مع المعلومات المراد عرضها؟

هل تناسب مستوى النمو العقلي للمتدربين؟

هل تثير انتباه المتدربين وتدفعهم نحو التعلم الذاتي مستقبلاً؟

ثالثاً: السمات الشخصية للمدرب الجيد:

أن يكون المدرب متمنكاً من مادته العلمية، مرناً جيداً للإنصات وقدراً على توصيل المعلومة بصورة تلقائية مبسطة واضحة عبر اتصال فعال، وأن تكون له القدرة على وزن الأمور يميزان العدالة في مشاركته للمتدربين وفي انفعالاته، وأن يكون مبدعاً، واقعياً، رحب الصدر، ذواقاً واثقاً من نفسه، يتقبل آراء الآخرين (النجدي وأخرون، ٢٠٠٧م).

٦. التخطيط لورش العمل:

تعتمد ورش العمل على الإعداد الجيد لمختلف الأدوات والأساليب بغية الكشف عن حقيقة أو أسلوب من أجل تطوير نشاط ما يخص هدف الورشة ومن ثم القائمين على أمرها. وتعتبر هذه الطريقة من أنساب الطرق للتدريب في مجال إدارة الكوارث، لأنها توفر قدرأً من الزمن للمناقشة وإبداء وجهات النظر. كما أنها تناسب المتدربين الذين تتجانس، إلى حد ما، قدراتهم ويلتقون في

قضية أو مشكلة محددة تتصل بكارثة معينة. وتتطلب هذه الطريقة توثيقاً شاملاً لجرياتها، وتوجيههاً دقيقاً ومتصلاً للمتدربين من قبل المدرس على موضوع الورشة. وعلى الرغم من صعوبة تنظيم ورش العمل لكلفتها المالية وتطلباتها مهارات تدريب فنية راقية، إلا أنها من طرائق التدريب الفاعلة مقارنة مع الطرائق الأخرى لما لها من مزايا، أهمها:

تمكن كل مدرس من المساهمة في التعلم من خلال أنشطة الورشة ومجموعات العمل.

توجه المدرس نحو التعليم الذاتي وتنمي مقدراته الإدراكية.

تنمي المهارات الفردية للمدرس وتنقل الفروق الفردية بين المتدربين.

تساعد في فهم الآخر وتقبل النقد والرأي الآخر.

تمكن من توجيه المدرس نحو العمل الاجتماعي.

تخطط ورش العمل عادة في إطار زمني محكم ومكثف يمتد لساعات أو أيام، بعكس الدورات التدريبية التي قد تمتد إلى شهور. ولضمان تخطيط يتسم بالشمولية والواقعية والمصداقية والمرنة لابد من جمع معلومات دقيقة وشاملة تجحب على الأسئلة التالية:

ما عنوان الورشة؟ وما شعارها؟ وما هدفها؟ وما المواقف التعليمية والقدرات التي تسعى للوصول إليها؟ وما أسلوب التدريب الذي يجب أن يتبع؟ وما الخطوات التي يجب أن تتبع في تفيذها ومتابعتها وتقويمها؟ وما قدرات المتدربين المشاركون فيها؟ وما الجهة الممولة لها؟ وما الجهات المسئولة عن الخدمات والتوثيق؟

من الذي سيفتح الورشة؟ ومن ميسر الورشة؟ ومن المدربون والخبراء ومديرو الجلسات المشاركون في الورشة؟ ومن سيتولى التسيير للورشة وإدارتها؟ من المسؤولون عن الإعلام والاتصال والاستقبال والضيافة والخدمات والسكرتارية والتقرير الختامي؟

لماذا تتناول الورشة هذا الموضوع بالذات؟ ولماذا تم اختيار هذه الفئة من المتدربين والخبراء والمدربين؟

أين تقام الورشة؟ وأين توجد معينات التدريب؟ وأين يقيم المشاركون في الورشة من متدربين وخبراء ومدربين ومديري جلسات وضيوف شرف (فنادق، استراحات، بيوت شباب وغيرها)؟ وأين

تصمم وتطبع الهدايا التذكارية؟ وأين توجد الأماكن الجديرة بالزيارة بالمدينة التي تعقد فيها الورشة

إن كان هنالك برنامج ترفيهي مصاحب؟

كيف: تدار الجلسات؟ وكيف يدار الزمن؟ وكيف تعد وتصمم مواد التدريب من ملصقات

ومذكرات وأوراق عمل ونشرات؟ وكيف تدار حركة استقبال ونقل المشاركين منذ وصولهم؟ إلى

حيث يقيمون؟ وإلى مكان انعقاد الورشة؟ وعند مغادرتهم؟

ثاني مرحلة جمع المعلومات الأولية التي سبقت الإشارة إليها مرحلة تالية أكثر دقة وتنظيمًا تتصل

بما يسمى "دورة ورشة العمل" (شكل رقم ١). وهي بدورها تضبط عملية نجاح الورشة عبر

التخطيط السليم لها ومن ثم تنفيذها في الوقت المناسب ومتابعتها وتقويمها. وفيما يلي استعراض

لمحاور دورة الورشة.

أولاً: تحديد احتياجات التدريب (Training Needs) :

يقصد بتحديد احتياجات التدريب التعرف على حاجة منسوبى المؤسسة المعنية لرفع كفاءتهم عن

طريق برنامج تدريبي معين يسهم في حل مشكلة بالمؤسسة أو يمكن من التعرف على تقنية

جديدة، ومن ثم تحسين الأداء وتطوير المنتج. ويعرف تحديد الاحتياجات أيضًا على أنه الفرق

بين المستوى المهاري المطلوب لأداء عمل معين والمستوى الواجب توفره عند الفرد لأداء هذا

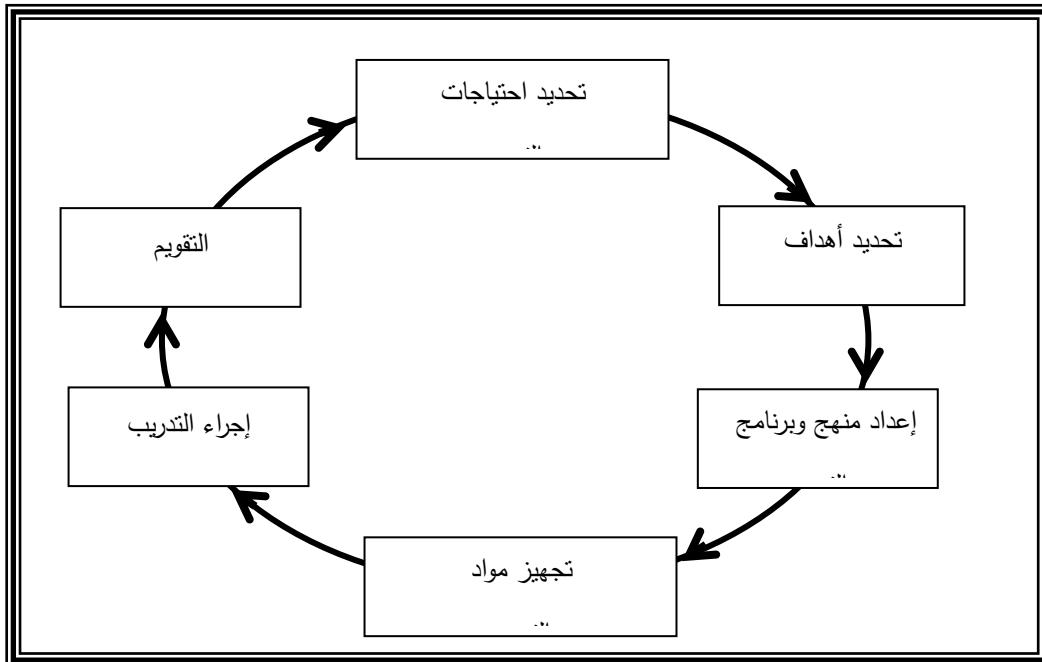
العمل اعتماداً على الاستعداد النفسي والقدرات الإبداعية وتحمل المسئولية (هيجان، ١٩٩٧م).

وقد يكون تحديد الاحتياجات لرفع كفاءة المنتج ماديًّا كان أم بشريًّا، وقد تكون تطويرياً فرديًّا أو

جماعياً عاجلاً أو آجلاً (الشري، ٢٠٠٣م)، ليفي حاجة المنظمة والوظيفة والفرد. وتهدف هذه

العملية لتحديد الفئة المستهدفة (Target group)، ونوع التدريب المطلوب ومستوياته، ولوضع

الخطط الآتية والاستراتيجيات المستقبلية (الطعاني، ٢٠٠٢م).



شكل رقم (١) دورة ورشة العمل

المصدر: عمل الباحث (٢٠٠٩)

إن تحديد الاحتياجات بطريقة علمية يعد ركيزة من ركائز نجاح ورشة العمل، وعنصراً أساسياً في حسن أداء المتدربين مستقبلاً ومن ثم تحقيق مستوى الكفاءة المطلوب منهم في المنظمة أو المؤسسة التي ينتمون إليها. ذلك لأنها المحور الذي تدور حوله أنشطة ورشة العمل والمؤثر في خطط المنظمة أو المؤسسة وبرامجه وتوجيهه أنشطتها مستقبلاً (ترسيسي، ١٩٩٠).

تعد عملية تحديد الاتجاهات من أكثر جوانب دورة ورشة العمل صعوبة وتعقيداً نسبة لتدخل كثير من عناصرها بالهيكل الوظيفي في المنظمة أو المؤسسة، ولعدم رغبة الإدارات في حدوث خلل بهيكلها الوظيفي جراء عملية تقويم وتحديد الاحتياجات التدريبية بها فضلاً عما تتطلبه من وقت وتكليف (توفيق، ١٩٩٤م).

ويمكن تحديد احتياجات التدريب عن طريق قاعدة في غاية البساطة تتمثل في السؤالين التاليين: ما مستوى الأداء بالمنظمة أو المؤسسة الآن؟ وما الأداء المطلوب بعد التدريب؟ إن الفرق بين الإجابة عن السؤالين يحدد نوع ومقدار التدريب الذي يجب أن يتلقاه العاملون بالمنظمة أو المؤسسة المعينة كل في مجاله.

يتطلب تحديد الاحتياجات التربوية لمؤسسة أو منظمة ما تحليل المنظمة والوظائف والأفراد. فيشمل تحليل المنظمة أهدافها وهيكلها ونظمها والقوة العاملة بها وبيئة العمل فيها. أما تحليل الوظائف فيشمل حدودها والمؤهلات التي تتطلبهما ووصف الأداء بها ومعايير تقويم الأداء فيها. ويشمل تحليل الأفراد المستوى الوظيفي والمؤهلات الأساسية والتخصص العام والدقيق ومستوى التدريب في كلٍّ منها ومدة الخدمة.

ولقد وضع حربى وأخرون (١٩٨٦م) إطاراً لتحديد الاحتياجات التربوية يبدأ بالمسح مروراً بالفحص والتحليل وانتهاءً بتشخيص الاحتياجات. فالمسح يشتمل على الاستقصاء (الاحتياجات) والاختبارات (التعيين، الترقى، تقويم العاملين، إثارة الحوار) ودراسة الحالة تشمل (التحفيز، إنجاز المهام) والاستشارات (خارجية، لجان، اختصاصيين)، والسجلات والوثائق (الخطط، التقارير، الأدلة التنظيمية). ويتضمن الفحص والتحليل المؤشرات العامة للإنتاج من حيث الأنشطة الرئيسية والأداء والكلفة، والتحليل الشامل للأفراد والعمل المطلوب إنجازه والتنظيم الإداري القائم. أما تشخيص الاحتياجات فيحتوي على الأهداف العامة عادية كانت أم تصويرية، وحجم التدريب فردياً كان أم جماعياً، وفترته الزمنية آنية كانت أم بعيدة، ونوع المعرفة نظرية كانت أم تطبيقية، وجهة التدريب داخلية كانت أم خارجية.

ويمكن باستخدام طرق بحثية عدة جمع معلومات كثيرة تيسر مسألة التعرف على الاحتياجات الفعلية للتدريب، منها: الاستبيان والمقابلة بأنواعها، والبحث السريع بالمشاركة (Participatory appraisal)، البحث التعليمي السريع (rapid appraisal)، البحوث التعليمي السريع (Participatory learning appraisal)، وعقد ورش عمل قصيرة الأجل. وبعد تحليل البيانات يتم التعرف على أوجه القصور، ومن ثم يتم تحديد احتياجات التدريب المطلوبة أملأً في الوصول لمستوى قياسي (Performance Standard). ثم يتم بعد ذلك حصر الموظفين وتصنيفهم حسب حاجة كل منهم للتدريب والبرنامج التربوي المناسب ونوع التدريب، فإن كان داخلياً يحدد من يقوم به من داخل المنظمة أو المؤسسة، وإن كان خارجياً فيحدد المعهد أو المركز الذي توكل إليه مهمة التدريب.

ثانياً: تحديد أهداف التدريب:

إن من مسلمات نجاح التدريب هو نجاح ورش العمل ووضوح أهدافها. وإذا لم يتم تحديد الأهداف بشكل واضح تصبح عملية التدريب عملية فاشلة يهدر عبرها المال والجهد والوقت (ياغي، ١٩٨٩م، الكبيسي، ٢٠٠٢م). الأهداف التدريبية في إدارة الكوارث في الأصل أهداف تربوية تشمل على أهداف معرفية ومهارية وفعالية، وفيما يلي تحديدها في مجال التدريب في إدارة الكوارث: فالهدف المعرفي في إدارة الكوارث مناط به تزويد المتدرب بمعلومات مناسبة تتصل بنوع الكارثة موضوع التدريب. ويشمل ذلك طبيعة الكوارث، وأنواعها، وتطوراتها، وأثارها البيئية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية. ويكون التركيز بالطبع على الكارثة موضوع الدراسة. ويقاس هذا الهدف في إطار مقدرة المتدرب على تذكر معلومات تتصل بكارثة سابقة، وفهمه للمعلومات الراهنة وإدراكه للعلاقات المرتبطة بالكارثة الراهنة، ومقدراته على تطبيق معلوماته موضوع الورشة على مواقف جديدة. كما يشمل قدرته على تحليلها بفصل الحقائق عن الفروض، وقدرته على تركيب جزئيات متصلة بمفهوم الكارثة وذلك عن طريق بناء الأفكار وربط المفاهيم. ويتم التحقق من مقدرة المتدرب على كل ذلك عن طريق تقويم قدراته في المعرفة والفهم والتطبيق والتحليل والتركيب (الوكيل، ١٩٩٩م).

والهدف المهاري مناط به رفع مقدرات المتدرب في ضرب من ضروب إدارة الكارثة (تحفيز حدتها، مجابتها، إعادة التوازن، الاستعداد لها) بغية تحديد ما يجب عمله إزاءها واتخاذ وتنفيذ التدابير للتحكم في مواجهتها وتحفيز حدتها وأثار ما يتربّع عليها. ويشمل ذلك رفع كفاءة المتدرب في كل التدابير والخطوات التي تستخدم في الاستعداد للكارثة قبل وقوعها: من التبؤ بها، والإعلام عنها، وتهيئة المجتمع الذي سوف يتأثر بها، وتجهيز الأدوات والأجهزة والمعدات الخاصة بدرئها، وتقسيم الأدوار ... إلخ. وفي مواجهتها أثناء حدوثها، إن كانت من الكوارث بطبيعة الحدوث كالجفاف أو سرعة كالحرائق، ففي الأولى تكون المهارة المنشودة مثلاً كيفية زراعة الغابات والمصدات، وفي الثانية استخدام المعدات "كمعدات إطفاء الحرائق". وتشتمل الأهداف المهارية أيضاً على كل ما يتصل بحساب نصيب الفرد في المعونات الإغاثية وغيرها

من الأنشطة التي تستوجب استخدام أجهزة القياس والوزن وإجراء العمليات الحسابية، وإجراء الدراسات الميدانية، ورسم خرائط الخطر وغيرها. ويقاس هذا الهدف في إطار مقدرة المتدرب على الملاحظة بما تتطلبه من دقة وتحقق وتميز وربط، بأن يلاحظ مثلاً تداخل مراحل إدارة الكارثة واتصالها وصعوبة الفصل بينها. وفي مدى تهيئته وإظهاره لموافقه وقدرته واستعداده لشرحها وتطوعه لمساندتها وتفعيتها، مثل أن يكون منظمة طوعية في محيط عمله أو سكنه تهتم بدرء كارثة ما. وفي مدى استجابته لذاء يرتبط بالمشاركة في أنشطة من أنشطة إدارة الكوارث مبدياً تصوراً أو يقدم حلأً أو يعالج مشكلة باستخدام آلية معينة أو نحو ذلك. وإن هذا الهدف يستمر إلى ما بعد ورشة العمل كما سيبيّن لاحقاً (الوكيل، ١٩٩٩م).

أما الهدف الانفعالي فمناط به إكساب المتدرب الاتجاهات الحديثة في جميع مراحل إدارة الكارثة وتقويمها. ويشمل ذلك رفع قدراته التنظيمية؛ لأن يساهم المتدرب في تنظيم وتدبير الأنشطة الخاصة بالتحكم في كارثة ما، وتدعم مهاراتي الاستقبال والاستجابة لديه، لأن يهتم المتدرب بموضوع ورشة عمل ما بالإصغاء الجيد والمشاركة الفاعلة في محاورها، وإكسابه القدرة على التمييز بين الخيارات والبدائل المتاحة في كل مرحلة من مراحل إدارة الكارثة، لأن يميز بين دوره باعتباره عضواً في فريق كلف بعملية إخلاء حال وقوع زلزال في منطقة ما، ودوره باعتباره مساعفاً، وتطوير قدراته التقويمية لإدارة الكارثة، لأن يضع المتدرب مقياساً تقويمياً لأنشطة مرحلة الاستعداد لكارثة ما، أو مواجهتها. ويقاس هذا الهدف في إطار مقدرة المتدرب على الاستقبال، كالاهتمام بالنشاط، والاستجابة؛ كأداء الواجبات، والتمييز بتحليله بالموضوعية والابتكار، والتنظيم؛ بترتيب أفكاره وتنظيم قدراته، والتقويم؛ بعرضه لاتجاهات تسهم في حل مشكلات تتصل بإدارة الكارثة (الوكيل، ١٩٩٩م).

ولتحديد أهداف تدريبية لورشة عمل في إدارة الكوارث فإنه ينبغي وضع أطر الأهداف الثلاثة الواردة أعلاه، ثم الإجابة عن أسئلة أساسية تخص الورشة التي يراد عقدها، ومن هذه الأسئلة:

ما نوع الكوارث الأكثر ترداً في المنطقة؟

ما مشكلات المتدربين في إدارة الكارثة موضوع الورشة؟

ما مستوى الأداء المطلوب من المتدربين بعد نهاية الورشة؟

ما النتائج المتوقعة من الورشة؟

ما مساحة الزمن المتاحة للورشة؟

ومن الإجابات عن الأسئلة أعلاه يمكن تحديد أهداف الورشة. فمثلاً لو كانت الكارثة الأكثر ترداً هي المجاعة، ومشكلات المتدربين تتصل بعدم مقدرتهم على إجراء المسح الميداني وتحديد الاحتياجات وإعداد التقارير، وكان مستوى الأداء المطلوب أن يكون بمقدور المتدرب، بعد نهاية الورشة، القيام بهذه المهام، وكانت من النتائج المتوقعة للورشة تطوير الأداء بالمنظمة المعنية بتدريب منسوبيها، وكانت مساحة الزمن أسبوعاً واحداً، فإن أهداف هذه الورشة يمكن صياغتها، بحيث تكون محددة ويمكن قياسها ويمكن تحقيقها وتنقسم بالواقعية ومحكومة بزمن محدد، وذلك على النحو التالي:

١. الأهداف المعرفية:

تعريف المتدربين بكارثة المجاعة.

تمكين المتدربين من إجراء المسح الميداني وتحديد الاحتياجات وإعداد التقارير الخاصة بكارثة المجاعة.

٢. الأهداف المهارية:

تمليك المتدربين مهارات إعداد الاستبيانات، وتنظيم وتحليل البيانات، ورسم خرائط الخطر.

تمليك المتدربين مهارات إجراء عمليات قياس وتحديد حجم الاحتياجات الغذائية.

٣. الأهداف الانفعالية:

إكساب المتدربين القدرة على التمييز بين الخيارات والبدائل المتاحة لإجراء المسح الميداني وتحديد الاحتياجات وإعداد التقارير.

حفظ المتدربين على التطوع في أنشطة إدارة الكوارث.

ثالثاً: إعداد منهج وبرنامج التدريب:

عند التخطيط لمنهج وبرنامج ورشة عمل في مجال إدارة الكوارث طبيعية كانت أم بشرية فإنه ينبغي التعرف والتركيز على جوانب تتصل بالآتي:

١. المتدرب ومجتمعه (في إطار جغرافية المكان):

الخطر والكارثة: إن التعرف على المخاطر الكامنة في أي مكان في العالم ونوع الكوارث المحتملة جراءها والأكثر حدوثاً وترتدياً ذو ارتباط وثيق بجغرافية المكان والزمن والديمومة (محسوب وأرباب، ٢٠٠٢م). وإن عدم المعرفة الكاملة والقدرة الفاعلة على فهم وإدراك الكوارث وإتاحة الفرصة لتحاشيها والتنبؤ بموقع حدوثها يقلل من القدرة على التحكم فيها وإدارتها.

المجتمع المعرض للكارثة: يتطلب إعداد منهج وبرنامج التدريب التعرف على بنية المجتمع ثقافياً وتكونه سياسياً ومعطياته بيئياً ومقوماته اقتصادياً، لمعرفة نقاط الضعف والقدرات التي تبني عليها التدابير وتحديد ما ينبغي عمله إزاء الكارثة المعنية والمحتمل حدوثها بغية إدراك أبعادها والتحكم في مواجهتها وتحفيض حدتها والتقليل مما يتربّع عليها من آثار.

قدرات وحاجات المتدرب: يساعد تشخيص خبرات المتدرب السابقة، وميوله الشخصية، وخصائصه الفردية، وحاجاته الآنية، (مثل أن تكون لديه خبرات يريد اكتسابها، أو مهارات يريد إتقانها أو مشكلات في محیط عمله يبغی حلها)، ومدى تناسب مؤهلات المتدرب والمهام المسندة إليه في إعداد منهج وبرامج ورشة العمل المراد عقدها.

٢. الاتجاهات الحديثة في التدريب:

إن من مقومات المدرب الناجح التعرف على طرق التدريس المتعارف عليها والتي تشمل: الاستقصاء، العصف الذهني، التقويم التشخيصي، التعليم المبرمج، التعليم التعاوني، التعليم التنافسي، التعليم البنائي، التعليم التفاعلي، التعليم الدرامي، تنمية التفكير، لعب الأدوار، حل المشكلات، المجموعات، المحاضرة، الندوة، والحلقات الدراسية، حتى يكون قادراً على عرض وتقديم المعلومات والبيانات وإدارة حلقات النقاش وضبط الزمن بصورة علمية شيقة وجذابة.

يعتبر إدراك المدرب لأساليب التدريب، التقليدي منها والحديث، سواء اعتمدت على محورية المدرب أو مشاركة المتدرب، أو الاثنين معاً، من أهم مقومات نجاح عملية إعداد برنامج ورشة العمل، ومن ثم نجاح التدريب. فإنه يناط بالمدرب التعرف على هذه الأساليب ومتابعة تطوراتها وتوليف واستحداث أساليب جديدة منها. ولعل أهمها وأكثرها استخداماً على مستوى هيئات الأمم المتحدة ومؤسسات المجتمع المدني ومراكز التدريب العالمية: أسلوب البطاقات (MATRIX) لتحليل المشكلات والتخطيط؛ تحليل سوت (SWOT Analysis) للتعرف على نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص والمهدّدات؛ تحليل شجرة المشكلة (Problem Tree) لتحليل أسباب المشكلات وما يتفرع عنها.

٢. الدراسات العلمية لكارثة المعنية:

إن الإلمام بالدراسات العلمية في إدارة الكوارث عامة وفي الكارثة موضوع الورشة خاصة من مقومات نجاح الورشة. وإن الركون لمعلومات أعدت قبلاً لورش عمل سابقة باعتبارها منهج عمل ثابت يقدم لسنوات، يعد من نقاط ضعف مراكز التدريب ومعاهده وإداراته في القطاعين العام والخاص. وإن تطويرها وتحديثها أصبح حاجة العصر المتسم بالتطور السريع والتغير المستمر الشيء الذي أدركه خبراء إدارة الكوارث من مدنيين وعسكريين وباحثين على حد سواء وتأكد لهم على أهمية إيجاد إدارة منظمة تعنى بالتخطيط للكوارث والأزمات قبل وقوعها وتدريب أطرها البشرية بهدف التعامل مع ما تخلفه الكوارث من أضرار (الهوبيش، ١٤٢٤هـ). ولتحديث برامج التدريب في إدارة الكوارث فإنه يتوجب على المدربين والخبراء والميسرين والعاملين في مجال إدارة الكوارث الرجوع بشكل مستمر للمصادر العلمية، والتي من أهمها: النشرات الخاصة بالقوانين والقواعد والمبادئ الدولية الخاصة بالاستجابة للكوارث التي يصدرها الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر. التقرير السنوي للكوارث في العالم الذي يصدره الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر.

التقارير السنوية التي تصدرها الجمعيات الوطنية للصلب الأحمر والهلال الأحمر العاملة في مجال إدارة الكوارث.

التقارير والنشرات السنوية التي تصدرها محطات الفضاء اعتماداً على صور ومعلومات الأقمار الصناعية (رصد مناخ الأرض، الأوزون، الاحتباس الحراري).

البحوث والدراسات بالدوريات والمجلات العلمية المحكمة والكتب المهمة بإدارة الكوارث.

النشرات التي تصدرها إدارات الإرصاد الجوي.

٤. الدراسات الإدارية النظرية:

يتطلب تأهيل المدرس الإمام بالدراسات الإدارية النظرية، ومبادئ ومهارات وظائف إدارة الأعمال في إطار البعد الشمولي للعملية الإدارية باعتبارها عملية شاملة ومعقدة. ويشمل ذلك تطور مفهوم الإدارة والعملية الإدارية، الوظائف الرئيسية للعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وصنع واتخاذ قرار وقيادة ورقابة. كما يشمل الأنشطة الوظيفية الرئيسية للإدارة من إدارة موارد بشرية وإدارة مالية وإدارة للعمليات ونظم المعلومات الإدارية. وبالتالي تكون لديه القدرة على فهم العملية الإدارية من حيث مكوناتها ووظائفها وأنشطتها وعلى التحليل الإداري واتخاذ القرار (الخرشوم وموسى، ١٩٩٩م).

يوضع محتوى منهج الورشة في ضوء ما جاء بعاليه، وفي إطار أهدافها ومدتها الزمنية ومواردها المتاحة (ماهر، ١٩٩٦م). ويجب أن يتضمن المنهج بعداً معلوماتياً نظرياً، وتطبيقياً مهارياً، وأخلاقياً إنسانياً انفعالياً. وييتطلب تصميم البرنامج المتكافئ لورشة العمل، والذي يتكون من مجموعة معارف وخبرات ومهارات متكاملة، وضع المعلومات النظرية في الربع الأول من الزمن المحدد للورشة، والخبرات في ربعها الثاني، والمهارات التطبيقية الميدانية (دراسة ميدانية خارج إطار قاعة المحاضرات) في ربعها الثالث، أما ربعها الأخير فيجب التركيز فيه على الخبرات الذاتية الجديدة المبنية على ما اكتسبه المتدرب في الورشة. ولبلوغ نشاط فاعل في الورشة يجب توزيع الزمن المتاح لها على الأنشطة التدريبية بالقدر الذي يفي وبلغ الأهداف.

رابعاً: إعداد مواد التدريب:

تقع مسؤولية إعداد مواد التدريب على المدربين وميسر الورشة أو يمكن الاستعانة بخبير لإعداد مواد التدريب وليس بالضرورة أن يكون هذا الخبير مشاركاً في تنفيذ برنامج الورشة.

تضمن مواد التدريب في إدارة الكوارث كل الوحدات الخاصة بها وتشمل: تخفيف حدة الكارثة بأبعادها السياسية والهندسية والتنظيمية والاجتماعية؛ والاستعداد لها عن طريق التدريب وإجراء الدراسات والبحوث العلمية (تاريخ الكارثة، تتابعها، إمكانات التصدي لها، استراتيجيات التكيف التقليدية معها، آثارها) واستخدام آليات الإنذار المبكر ورسم خرائط الخطر ووضع الخطط وتوفير المتطلبات الاقتصادية والفنية والإمدادية (اللوجستية)؛ ومجابتها (عمليات الطوارئ) عن طريق تنفيذ الخطط الموضوعة أصلاً والخطط البديلة المتصلتين بعمليات الإخلاء وبسط الأمن وتأمين الممتلكات وتوزيع المواد الإغاثية وتوفير إدارة الخدمات الصحية والإيوائية وعمليات المتابعة؛ وعمليات إعادة التوازن المنبثقة من الخطط طويلة الأجل والرامية لإعادة إعمار المبني المتأثر بالكارثة وإعادة الوضعية الاقتصادية والاجتماعية لما كانت عليه قبل حدوث الكارثة.

ويمكن عرض المعلومات المتعلقة بإدارة الكارثة، أو فرع من فروعها في ضوء نتائج عمليات تحديد الاحتياجات التدريبية في وحدات تعليمية يمكن إبرازها في صورة ملخصات وصور إلكترونية ومجموعة من النشرات وبرامج العروض الضوئية (البور بوينت-Power-point) وقائمة المطبوعات وقائمة موقع شبكة الإنترنت والمراجع والكتب (Bibliography). ويفترض أن تعد الوحدات التعليمية إعداداً جيداً ومنطقياً وأن تكون واضحة ومختصرة ومتكاملة، وأن تستعرض كل وحدة تعليمية في إدارة الكوارث ملخصاً عاماً لهدفها ومضمونها وما ينبغي على المتدربين معرفته من مفاهيم أساسية وجوهية تتصل بموضوع الورشة، أو فعله بمشاركتهم في أنشطتها وتمارينها، أو فهمه بنهايتها. كما يجب أن تحتوى على خلفية لموضوعات علمية أساسية يفترض أن يكون المتدربون ملمين بها قبل مشاركتهم في الورشة. ويفضل توجيههم للاطلاع على موضوعات جانبية مصاحبة لأنشطة الورشة قبل بدايتها، لأن ذلك ييسر عليهم فهم وحدة بعينها أو وحدات مختلفة من وحدات الورشة. بل وترسل في بعض الأحيان، خاصة في حالة محدودية زمن الورشة وضعف القدرات المالية، كل المواد التدريبية للمتدربين بغرض

الاطلاع عليها قبل بداية الورشة. كما يمكن وضع بحوث ودراسات ذات صلة بموضوع الورشة في مكان يكون في متناول المتدربين، وأن يتيح زمن الورشة الاطلاع عليها.

ويجب أن تكون الأنشطة والتدريبات الخاصة بكل وحدة تعليمية مرتبة وفق تخطيط برنامج الورشة، وأن تصف كيفية إدارة مكوناتها المختلفة، وتبيّن التوجيهات الخاصة بها شيئاً فشيئاً، وتقدم المذكّرات الأساسية الخاصة بالأنشطة في الوقت المناسب، وتوجد عادة في نهاية كل وحدة تعليمية. وإن من أسباب نجاح ورش العمل مرونة أنشطتها وتنوع خياراتها، ولعل ذلك يساعد كثيراً في وضع برامج بديلة ربما تكون أقرب لخبرة وحاجة المتدربين ولقدراتهم العقلية وبالتالي تشعر المدرب والمتدرب بالحرية في إدراج نشاط جديد بما يحقق أهداف الورشة.

وتحمّل المدرب المسؤولية في إعداد المحتوى العلمي والأنشطة والتدريبات الخاصة بكل وحدة تعليمية مرتبة في دليل يقدم للمتدربين. وفي كثير من الأحيان يبني المدرب بعض الأنشطة والتدريبات على خبرات ونتائج تدريبات جماعية لورش عمل سابقة.

خامساً: إجراء التدريب:

أ- مرحلة الإعداد للتدريب:

لضمان نجاح الورشة فإنه يتحتم على الجهة المنظمة لها قبل الشروع في تنفيذ برامج الورشة التأكد من الآتي:

اختيار الخبراء والمدربين وميسّر الورشة وفقاً لقدراتهم وخبراتهم العلمية والعملية وأهداف الورشة والأنشطة التدريبيّة المصاحبة لها. والتأكد من أنه قد تم إخطارهم قبل وقت كافٍ، ووافقو على المشاركة، وتسلّموا المواد التدريبيّة، وأفادوا بزمن الوصول.

تصميم جدول الورشة وفقاً لأهدافها وبرامجها، وأن يكون قد روعي فيه إدارة الوقت بتنقيمه وفق تقل كل وحدة من الوحدات التعليمية بما تحتوي من أنشطة وتدريبات والزمن المتاح للمدربين.

شراء الأدوات المكتبية الخاصة بالورشة، على أن تحتوي على كل متطلبات أنشطة وتدريبات الورشة (أقلام، أوراق، ورق مقوى، صمع، مقصات، ألوان، أدوات رسم، شريط لاصق ... إلخ).

إعداد كشف بأسماء المترددين يحتوى على معلومات أساسية عنهم تشمل مؤهلاتهم الأكاديمية وتفاصيلهم وخبراتهم العلمية والدورات التدريبية التي تلقواها لتحديد قدراتهم، وعنوانينهم وسبل الاتصال بهم، والتأكد من رغبتهم في المشاركة، وتأكيدهم على الحضور، وتعبيتهم لاستمارات أسئلة التقويم القبلي. كما يجب مدهم بالدعوات الرسمية للمشاركة وبرنامج الورشة والنتائج المتوقعة بنهايتها، وبأرقام الهواتف والأشخاص الذين يمكن الرجوع إليهم للاستفسار ولمزيد من المعلومات، وبالمعلومات الأساسية عن المكان الذي تعقد فيه وتاريخه وحالة الطقس فيه وأمنه والمناطق السياحية به وسبل الوصول إليه.

إرسال الدعوات الرسمية للمشاركة لضيوف الشرف والرسميين من الدولة محتوية برنامج الورشة، وخلفية عن المشروع المعنى بها ومكان انعقادها ونماذج من المواد العلمية والأنشطة المقدمة فيها.

إجراء كل الترتيبات المتعلقة بالحجز في الفنادق وبيوت الشباب وحجز تذاكر الطيران وإجراءات التأشيرات والإقامة والوجبات والمشروبات، إن كانت ميزانية الورشة تسمح بذلك. والتأكد من توقيت قدوم الوفود وتنظيم استقبالهم وجدولة حركة نقلهم لمكان السكن. ويمكن تسليمهم المواد التدريبية والموجهات الخاصة بالسكن والترحيل والثريات والمعلومات الخاصة بمكان انعقاد الورشة والطرق المؤدية إليه بواسطة سكرتارية الورشة بمكان السكن.

إجراء الترتيبات الخاصة بالتوثيق بأنواعه والسكرتارية والإعلاميين والهدايا التذكارية، والشعارات، خطابات الشكر، شهادات الحضور... إلخ.

إعداد وتصوير استبانة تقويم الورشة النصفية والنهائية المقدمة للمترددين، والاستفادة من نتائجها في إعداد التقرير الخاتمي للورشة (الملحوظات وتحصيات الخبراء والمدربين والمترددين).

عقد اجتماع بين المدربين والمؤسسة التي ينتمي لها المترددون لتحديد الطريقة أو الطرق المتى لإدارة الورشة وتسخير بالأنشطة والترتيبات المتعلقة بها بغية الوصول إلى أهداف تتشدّها المؤسسة.

معاينة السكن قبل وصول الوفود والتأكد من جاهزيته، ومن سعة القاعة الرئيسية للورشة والقاعات الفرعية الخاصة بالأنشطة والتدريبات المصاحبة لها (مجموعات العمل)، ومن اكتمال وسائل التدريب بالقاعات وتجريبيها قبيل انعقاد الورشة.

بـ- مرحلة التدريب:

تقع مسؤولية إجراء التدريب على الخبراء والمدربين وميسر الورشة. ويجب أن يتحلى ميسر الورشة، إن كان يقوم بالتدريب بمفرده، ضمن فريق المدربين بالمرنة وتقبل الرأي الآخر، وأن تكون لديه القدرة العلمية والاستعداد النفسي للإجابة على أسئلة المتدربين، والحرص على ألا تضفي أنشطة الورشة إلى توليد الشعور بالشك لدى المتدربين بتواضع قدرات المدربين وضعف إعداد الورشة.

توفير البيئة التعليمية السليمة والمحافظة عليها بتقاسم المعرفة والخبرة عن طريق مشاركة كل المتدربين ومناقشتهم في النظم واللواحات التي تحكم مسار الورشة، وتقويم أدائهم في تطبيق ما تعلموه فيها، وتحفيزهم وتعزيز المواقف الداعمة لشعورهم بالثقة لتمكينهم من التعلم.

تفعيل دور المتدربين في الورشة بإعطائهم قدرًا من الحرية في الاتفاق على القواعد الأساسية للورشة عند بدايتها(أهدافها، برامجها، إدارة الزمن فيها) وإتاحة وقت كاف لهم لكي يفهموها ويتقدموها. وعلى المدرب مراعاة عامل النوع والعمur والأبعاد الثقافية والمستوى الوظيفي ... إلخ.

يجب التأكيد على أنه ليس من الضروري أن يلتزم المدرب أثناء قيامه بمهمة التدريب بتوجيهات الورشة حرفيًّا، بل بإمكانه أن يطوع مواد التدريب وفقاً لأهداف الورشة وحاجة المتدربين. وقد يشمل هذا إعادة ترتيب العروض والتدريبات، وتكيف أنشطة الورشة وتمارينها وفقاً لما يراه مناسباً، وإصياغ الأحداث والمواقف الخاصة بالبيئة المحلية وواقع المتدربين على دراسات الحالة الخاصة بالورشة.

مراعاة اختلاف مستويات خبرة المتدربين وقدراتهم العقلية بتشجيع مساهمات ذوي الخبرة والقدرات العقلية الأقل وتحفيزهم بوضعهم في موقع قيادي في الورشة (رؤساء مجموعات)، أو الاستدلال

بارائهم إن كانت صائبة، وأن يعطوا الإحساس بأن لديهم دائماً فرصةً كافيةً للاستفسار وإبداء الرأي، وأن يبعد في ذات الوقت الشعور بعدم الرضا لضعف مستوى النقاش في الورشة وبطء وثيرتها لدى ذوي الخبرة الأكبر وذلك بمشاركةهم في توصيل المفاهيم الأساسية للورشة عن طريق عرض خبراتهم السابقة بصورة موجزة من واقع تجربتهم.

التأكد على مشاركة جميع المتدربين في أنشطة وتدريبات الورشة وفي جانب إدارية أخرى مثل إدارة الزمن وجمع آراء المتدربين عن فعاليات الورشة في اليوم السابق وعرضها في العشر دقائق الأولى من زمن جدول الورشة لليوم الجديد.

تنكير رؤساء الجلسات المدربين وضيوف الشرف بجدول الأعمال والتأكد على حضورهم في الوقت المحدد وتقديمهم في الورشة وشكرهم من بعد. كما يجب أن تكون هنالك خطة بديلة لمقابلة الطوارئ في حالة تأخر أو اعتذار أحدthem بأن يشتمل جدول الأعمال على محاضرات يقمنها ميسر الورشة يتحمل وضعها في جدول التقديم والتأخير.

متابعة سير الورشة بعقد اجتماع بنهاية فعاليات كل يوم يضم المدربين والجهة المنفذة للورشة لمناقشة ما إذا كانت الأنشطة تسير وفق ما خطط له وملحوظات المدربين وتحسسيهم لرضا المتدربين بغية تلافي أوجه القصور وكل ما يؤدي لعدم تحقيق الأهداف.

سادساً: التقويم:

يعرف التقويم لغة بأنه التعديل وإزالة الاعوجاج، واصطلاحاً بأنه إصدار الأحكام على قيمة الأفكار أو الأعمال أو الحول أو الطرق أو الأساليب ويتضمن التقويم استخدام معايير ومستويات متعددة لتقدير مدى كفاية الأشياء ودقة فاعليتها (الخطيب، ١٩٩١م). ويعرف اصطلاحاً أيضاً بأنه القدرة على إصدار أحكام في ضوء معيار ذاتي أو معايير خارجية حول قيمة الأفكار أو الأعمال وفق محاكمات معينة (القبيلات، ٢٠٠٥م). أي بمعنى إصدار الحكم على قيمة الأشياء أو الأشخاص أو الموضوعات، باستخدام ما يطلق عليه المعايير (Norms) أو المستويات (Standards) أو المحکات (Criteria) لتقدير هذه القيمة (Value) (النجدي وأخرون، ٢٠٠٧م).

يساهم تقويم الورشة في التعرف على مخرجات التدريب عبر التغذية الراجعة وتحديد ما إذا كان التدريب ناجحاً و إيجابياً يحقق الأهداف المرجوة من الورشة من ناحية، ويسمم في تطوير أداء المتدربين وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة أو المنشأة من ناحية أخرى. إلى جانب ذلك يساهم التقويم أيضاً في التخطيط المستقبلي المحكم القائم على التجربة وتخطي نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة بالقدر الذي يمكن من التزود بالمعرفات والمهارات المطلوب تعلمها ومن ثم تطبيقها.

تزاد فاعلية عملية التقويم كلما تعددت وسائلها وتقاربها فتراتها وطبقت نتائجها. وبالتالي تخدم هدف التقويم الرامي لإصدار أحكام في ضوء معيار معين لقيمة أفكار أو أعمال أو أشياء أو أشخاص. ولم يعد إجراء التقويم بنهاية ورشة العمل مجدياً لوحده لما له من قصور في إصلاح أي من أنشطة الورشة في حينه، لأن التعرف عليه يكون بعد فوات الأوان، وقد يؤدي ذلك لفشل الورشة. لذا لابد من أن يدعم التقويم النهائي بـتقويم قبل التقويم (Supplementary) ويوميء لتحديد مسار أنشطة الورشة، وآخر نصفي للتمكن من تحديد ما إذا كانت ورشة العمل ستحقق جميع أهدافها، أم أن هناك حاجة لورشة عمل أخرى مستقبلية تكميلية (Workshop أو إنعاشية (Refreshing workshop).

تقوم ورش العمل من خلال التغذية الراجعة الصادرة من المتدربين على أربعة محاور أساسية هي: التفاعل (Reaction) والتعلم (Learning) والسلوك (Behavior) والناتج (Results). تستمد التغذية الراجعة من استبانة مغلقة الإجابات معظم أسئلتها تصمم لهذا الغرض بغية الوصول إلى بيانات كمية، وأسئلة مفتوحة الإجابات بعضها لإتاحة قدر من الحرية للمتدربين بالإضافة أبعد تمتد إلى ما وراء الأسئلة المغلقة. ولا يعني هذا أن الاستبيان هو الوسيلة الوحيدة لتقويم ورش العمل إلا أنه الأنسب لضيق الزمن المتاح للتقويم.

ويقىس محور التفاعل الأبعاد التنظيمية لورشة العمل (الزمان، المكان، جدول الأعمال، الترتيبات الإدارية الأخرى: السكن، الترحيل، الاتصال... الخ). كما يقىس محور التعلم القيم والمهارات والمعرف والموافق قبل ورشة العمل في التقويم الأولى وبعدها في صورة الأنشطة والتدريبات التي يمكن إبرازها في شكل ملخصات في مكان ما بقاعة التدريب باعتبارها مخرجات العملية

التعليمية، ويشمل ذلك تقويم كفاءة المدربين ومحفوظ الماده العلمية وأسلوب العرض. أما محور السلوك فيقيس مواقف المتدرب القيادية والعملية قبل بداية الورشة وبعدها. بينما يقيس محور النتائج كل ما يتصل بالمحاور الثلاثة سالفه الذكر في صور بيانات كمية وكيفية يحصل عليها من أنواع التقويم المختلفة بالتركيز على النهائي منها، كما يجب حصرها في نقاط ومناقشتها مع المتدربين قبيل نهاية الورشة للتأكيد على استمرارية نقاط القوة فيها.

إن نجاح ورش العمل يتصل بمتابعة توصياتها. وعادة ما تستغل الجهة المنظمة للورشة فرصة تجمع المتدربين وتؤسس معهم عمل شبكات (Networks) لتبادل الخبرات والتجارب. ولتفعيل عملها ونشاطها يجب أن تدعم هذه الشبكات بتزويد المتدربين بعناوين بعضهم بعضاً وسبل الاتصال الحديثة كالبريد الإلكتروني والجهات التي ينتمون إليها ووظائفهم وغيرها. وتشمل متابعة توصيات ورشة العمل نقاطاً عدة أهمها:

متابعة التوصيات الخاصة بالإدارات الحكومية وإخبار المتدربين بنتائجها.
إرسال خطابات شكر للمتدربين بعد عودتهم إلى أماكن عملهم.
تكليف المتدربين بإرسال تقارير منتظمة يعبرون فيها عن مدى استفادتهم من الخبرات والتجارب التي اكتسبوها في الورشة ومدى أثرها في رفع كفاءتهم العملية.
إعداد مقترنات تحديد ورسم ملامح التدريب في المستقبل.

متابعة خطط الزيارات الميدانية بين المتدربين لتبادل الخبرات وإعداد تقارير عنها.
إعداد التقرير الخاتمي للورشة بشقيه الخبري (Narrative report) والمالي (Financial report).

٧. خاتمة:

وضح مما تقدم أن تخطيط ورش العمل في مجال إدارة الكوارث يتطلب قدرًا من الإلمام بأبعاد ثلاثة: تربوي وإداري وعرفي، فالتروبي يسهم بتخصصه في تصميم المناهج وتطويرها وطرق التدريس والقياس والتقويم. والإداري يبرز المفهوم العام للعملية الإدارية ووظائفها من تخطيط وتنظيم وصنع واتخاذ قرار وقيادة ورقابة وإدارة للموارد البشرية والمالية. والعرفي المتعمق في

دراسات الكوارث وإدارتها، تخفيفاً لحدتها واستعداداً ومجابهةً لها وعمليات إعادة التوازن تطوف في أفقه المعرف والمهارات وأنماط السلوك المبتغاة من عملية التدريب. وإذا ما اجتمعت هذه الأبعاد فإن تحقيق تخطيط مستدام لورش عمل في إدارة الكوارث أمر مؤكد، ولكنه في ذات الوقت مشروط بمواكبة نتائج البحوث العلمية في هذه المجالات لأن التدريب عملية مستمرة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. برهوم، أديب وآخرون (٢٠٠٧). أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات وزارة التعليم العالي: دراسة تطبيقية على مستشفى الأسد الجامعي في اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد ٢٩، العدد الثاني.
٢. سليمان، ممدوح (١٩٩٨). أثر إدراك الطالب المعلم للحدود الفاصلة بين طائق وأساليب واستراتيجيات التدريس في تنمية بيئه تعليمية فعالة داخل الصف، رسالة الخليج العربي، مجلد (٢٢)، العدد ٨.
٣. ريسى، وليم (١٩٩٠). تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة الجبالي، سعد أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٤. توفيق، علي عبد الرحمن (١٩٢٤). التدريب: الأصول والمبادئ، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
٥. حياتي، عمر أحمد المصطفى (٢٠٠٧). دور آليات التطوع التقليدية في إدارة الكوارث بالسودان، مجلة دراسات إفريقية، العدد ٣٨، مركز البحوث والدراسات الإفريقية، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، السودان.
٦. حربي، محمد حسن، وآخرون (١٩٨٦). المدخل التنظيمي كأسلوب شامل ومرن لتحديد الاحتياجات التدريبية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية بعمان، المجلد رقم ١٠، العدد رقم ١، عمان،الأردن.
٧. الخرسوم، محمد مصطفى، وموسى، نبيل محمد (١٩٩٩). إدارة الأعمال: المبادئ والمهارات والوظائف، الطبعة الثانية، مكتبة الشقرى، الرياض المملكة العربية السعودية.
٨. الخطيب، أحمد زياد (١٩٩١). تقويم ومتابعة عمليات التدريب الإداري، المجلة العربية للتدريب، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد رقم ٤، العدد رقم ٧، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٩. الرazi، محمد أبوبكر (١٩٨٩). مختار الصحاح، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان.

١٠. زويلف، مهدي حسين (١٩٩٤). **إدارة الأفراد من منظور كمي وال العلاقات الإنسانية**، دار مجلسي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١١. الشثري، بندر بن سعد (٢٠٠٣). **تقويم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الأمنية: دراسة تطبيقية على مديرية تدريب الأمن العام بالرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
١٢. الشعلان، فهمي أحمد (١٩٩٨). **التدريب الأمني التقني: تجربة إقليمية**، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المجلد ٤ رقم ، العدد رقم ٢٦ ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
١٣. الطعاني، حسن أحمد (٢٠٠٢). **التدريب: منهجه، فعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها**، الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٤. الطيب، حسن أبشر (١٩٩٢). **إدارة الكوارث**، عمان، الأردن.
١٥. القبيلات، راجي عيسى (٢٠٠٥). **أساليب تدريس العلوم**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
١٦. الكبيسي، عامر بن خضير (٢٠٠٢). **أولويات التدريب الأمني العربي**، رؤية منهجية، مركز الدراسات والبحوث، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
١٧. ماهر، أحمد (١٩٩٦). **إدارة الموارد البشرية**، مكتبة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
١٨. محسوب، محمد صبري وأرباب، محمد إبراهيم، (٢٠٠٢). **الأخطار والكوارث الطبيعية الحدث والمواجهة: معالجة جغرافية**، دار الفكر العربي، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
١٩. النجدي، أحمد؛ راشد، على؛ وعبد الهادي، منى (٢٠٠٧). **طرق وأساليب واستراتيجيات حديثة في تدريس العلوم**، دار الفكر العربي، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

٢٠. الوكيل، حلمي أحمد (١٩٩٩). **تطوير المناهج: أساسه، أساليبه، خطواته، معوقاته**، دار الفكر العربي، القاهرة.
٢١. الهويش، إبراهيم عبد الرحمن، (١٤٢٤هـ). **الأزمات والكوارث مفهوم وإدارة**، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٢٢. هيجان، عبد الرحمن أحمد (١٩٩٧). **مفاهيم الإدارية في التدريب**، دورة إعداد المدربين، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٢٣. ياغي، محمد عبد الفتاح (١٩٨٩). **كيفية استخدام مدخل النظم في تصميم برنامج تدريبي**، المجلة العربية للتدريب، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد رقم ٢، العدد رقم ٤، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ثانياً:

المراجع الإنجليزية:

1. Faggi, P. (1993). "**Desertification and Society: A question of Territory**", Geo Journal, 31, Kluwer Academic Publishers Group.
2. Sam Kaner, Lenny Lind, Catherine Toldi, Sarah Fisk and Duane Berger (Authors) (2007). **Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making Jossey-Bass**; ISBN.