الندوات
ماهيتها وأهدافها

الأستاذ أحمد الحداوي

المدير والمساعد للمكتب الدائم
للاتحاد البريدي العربي
(القاهرة)

جاء في المعجم الوسيط الذى اصدره مجمع اللغة العربية في القاهرة تعريفا للندوة ما يلي :
« الندوة ـ الجماعة يلتقون في ناد او نحوه للبحث والمشاورة في امر معين . ودار الندوة كل دار يرجع اليها ويجتمع فيها للبحث والمشاورة . وكانت لقريش في الجاهلية دار للندوة في مكة بناها قصي ابن كلاب وانتقلت الى ولده حتى اشتراها معاوية وجعلها دارا للامارة . »

ومن الفقرة الاخيرة لشرح المجمع اللغوي ، وهي شراء معاوية لدار الندوة من قصي ابن كلاب وجعلها دارا للامارة نستبين اهمية الندوات باعداد افخم الدور واصلحها لاجتماع المنتدين ، حتى ان هذه الدار اصبحت فيما بعد دارا للامارة .

ويقصد بالندوة اجتماع مجموعة من الافراد يسهم كل منهم بخبرته ومعلوماته واقتراحاته في المواقف او المشاكل التي يجري بحثها ودراستها ومناقشتها في الندوة او يستهدف هذا الاجتماع (اي الندوة) ان يتعلم المنتدون او المجتمعون من خبرة افراد المجموعة الآخرين ، عن طريق تبادل البيانات والمعلومات والآراء بدون تعليم مباشر من جانب قائد الندوة .

ويقصد بالندوة اجتماع مجموعة من الافراد يسهم كل منهم بخبرته ومعلوماته واقتراحاته في المواقف او المشاكل التي يجري بحثها ودراستها ومناقشتها في الندوة او يستهدف هذا الاجتماع (اي الندوة) ان يتعلم المنتدون او المجتمعون من خبرة افراد المجموعة الآخرين ، عن طريق تبادل البيانات والمعلومات والآراء بدون تعليم مباشر من جانب قائد الندوة .

ويقتصر عمل قائد الندوة بقيادتها وتوجيه الاسئلة والاستيضاحات واثارة المناقشة وتفسير ما قد يكون قد غمض على اي من المنتدين وتصحيح المعلومات اذا اقتضى الامر ولكنه لا يقوم اطلاقا بالاجابة على الاسئلة وينبغي ان يتلافى ذلك .

ويجب ان يكون الموضوع او المشكلة المطروحة للمناقشة ذات اهمية لاعضاء المجموعة وان تكون من النوع الذي يسمح باكبر قدر من اختلاف الآراء بالنسبة للحلول وبافضل هذه الحلول .

وينبغي ان تتكون الندوة او المجموعة من افراد ذوي خبرة ودراية ويمكنهم ان يسهموا مساهمة مجدية في ايجاد حل مناسب للموضوع او المشكلة المطروحة في الندوة .

ويمكن ان نلخص واجبات قائد المجموعة في النقط التالية :

ـ ايضاح المشكلة او الموضوع المطروح للمناقشة بجلاء وبطريقة تستثير اهتمام المنتدين (مجموعة الحاضرين في الندوة) لفتح باب المناقشة.

ـ العمل على استمرار المناقشة وعدم خروجها عن الموضوع ، مع مراعاة محاولة جعل جميع افراد المجموعة يشتركون فيها .

ـ توضيح الاختلاف في الآراء بين اعضاء المجموعة ولكن يجب ترك المجموعة نفسها تحدد الحل الصحيح دون ان يؤيد اي جانب .

ـ القيام بتلخيص النتائج التي وصل اليها الاجتماع بين حين وآخر .

ـ بيان النتائج النهائية التي وصل اليها الاجتماع وكتابتها على لوحة او سبورة او في مذكرات توزع على الاعضاء .

* * *

وينبغي ان يتكون الاجتماع « الندوة » من عدد محدود من المنتدين فيكون بين 12 الى 20 . ويعتبر افضل عدد من الافراد لتكوين الندوة حوالي 15 .

ويفضل ان يجلس المنتدون حول منضدة كبيرة بطريقة تمكن كلا منهم من رؤية الآخرين بدون الحاجة الى الالتفات الى الخلف .

وينبغي ان تتوفر ظروف مكان الندوة او قاعة الاجتماع بحيث تتلاءم وحاجة المنتدبين مثل الاضاءة المناسبة والتهوية والبعد عن الضوء في مكان الاجتماع

ويحسن بل يجب ان يعرف كل مشترك اسماء الزملاء الآخرين وان يستخدم هذه الاسماء اثناء المناقشة .

ولما كان المنتدون عادة ينتمون الى مجموعة واحدة فانهم يعرفون اسماء زملائهم . ولكن اذا لم تتوفر هذه المعرفة فينبغي افتتاح الاجتماع بتقديم كل منهم نفسه الى المجموعة .

هذا على انه من المستحسن ان يقوم منظم الندوة بوضع بطاقة تحمل اسم كل فرد من افراد المجموعة وبالخط المثلث امام كل واحد منهم .

وتجري المناقشة والافراد جالسون ازاء قائد الندوة ما عدا في الاوقات التي يستخدم فيها السبورة فانه من الطبيعي سيقف امامها ليشرح ما يريد ايضاحه . وبذلك يتوقع جو غير رسمي للاجتماع ويجعل من السهل على الفرد المنطوي او الخجول الاشتراك في المناقشة .

ويجب اختيار « قائد الندوة » بعناية . وليس من الضروري ان يكون خبيرا فنيا في الموضوع الذي تجري مناقشته في الاجتماع . ولكن يجب على الاقل ان تتوافر له بعض المعرفة به حتى يمكنه فهم الالفاظ او المصطلحات التي تستخدم اثناء المناقشة وان يفهم الاهداف الواجب الوصول اليها .

وينبغي ان تتوافر له الحماسة او الحوافز حتى يمكنه بعث المناقشة واثارتها وخلقها واشراك الجميع فيها .

ويجب ايضا ان يكون لبقا كيسا مرنا حتى يتسنى له معاملة الافراد الذين يخلقون المشاكل معاملة لبقة . (1)

وينبغي على قائد الاجتماع ان يحترم آراء الآخرين وان تكون له القدرة على فرض شخصيته على الاجتماع والامتناع عن السيطرة على المناقشة وتوجيهها في السبيل الذي يميل اليه . حتى يتركز الاهتمام على المنتدين وليس على قائد الندوة .

* * *

وعلى قائد الندوة ان يبدأ بحرص وان يراعي ايجاد علاقة ايجابية بينه وبين المنتدين .

وحتى لا يبدو ان المقصود من الندوة تعليم المنتدين بعض المبادىء والمعلومات بطريقة مباشرة بل ان هدف الاجتماع او الندوة هو أن يقوم المنتدون بالعمل الرئيسي سيما وانه غالبا ما يكون المنتدون من ذوي الخبرة ويشغلون وظائف هامة سواء في المرافق او المؤسسة او الهيئة التي يعملون بها فانه من المستحسن ان يبدأ « قائد الندوة » المناقشة بان يبين لهم ان الهدف هو الاستفادة من خبراتهم ومعلوماتهم في النواحي والموضوعات المطروحة والتي يجري مناقشتها وبذلك يضمن الاستقبال الودي من جانب المنتدين .

---

(1) الافراد الذين يخلقون المشاكل او يثيرون المتاعب هم الذين يتحدثون اكثر مما ينبغي او الذين يخرجون عن الموضوع او الذين يداومون الجدل فيما لا طائل من ورائه .

ويجب عند بدئه عمل الندوة ان يعمل كل ما وسعه الجهد على ان يجعل جو الاجتماع فيه شيء من المرح النفسي ويخلق روح الانسجام بينه وبين المنتدين ويزيل جو التوتر والانفعال من الاجتماع . وتحقيقا لذلك يقول بعض قادة الندوات عند افتتاحهم الاجتماع ، بانه سوف لا توجه اية اسئلة لاي فرد من المجتمعين وبذلك يطمئن اي فرد ممن يخشون الاندماج في المناقشة الى انه لن يطلب منه الحديث او الاجابة على اي سؤال وبذلك يستطيع ان يتابع اعمال الاجتماع دون اي توتر او انفعال . كما ان هؤلاء القادة يرون ان مثل هذا الفرد يندمج بعد ذلك تلقائيا في المناقشة كما يرى البعض الآخر انه يمكن اندماج مثل هذا الفرد في المناقشة عن طريق القائه بعض الاسئلة التي يكون من المؤكد معرفته الاجابة عليها لرفع روحه المعنوية وحتى يمكن اجتذابه للاشتراك في المناقشات وعمل الاجتماع دون شعور بالاحراج .

ويقوم قائد الندوة بعد ذلك بشرح طريقة عمل الاجتماع بايجاز فيبين انه من الضروري لنجاح الاجتماع اشتراك جميع المنتدين . وان الاجتماع يعمل في جو غير رسمي وليس هناك حاجة لتوجيه الحديث الى المحاضر او قائد الندوة وانه يرحب بالاختلاف الودي في الآراء. وان المناقشة داخل الاجتماع لن تبلغ الى اي جهة ادارية حتى يمكن للمتدين التعبير عن آرائهم في حرية .

ويلي ذلك محاولته بدء المناقشة بان يسال سؤال الافتتاح بطريقة تستثير الاهتمام وبذلك يؤدي الى بدء المناقشة بطريقة طبيعية . اما السؤال المشار اليه فينبغي ان يتعلق بموضوع جميع المنتدين او ان يكون موضوع خلاف تختلف فيه الآراء ولكن ليس من النوع الذي يقسم الاجتماع الى معسكرين يعارض كل منهما الآخر .

* * *

وبعد ملاحظات الافتتاح وبدء المناقشة يقتصر عمل قائد المجموعة على توجيه المناقشة ، ومراعاة عدم خروجها عن الموضوع ، وتشجيع الاختلاف بين الآراء واحتكاكها للوصول الى افضل المباديء ، ومعالجة الافراد الذين يسببون مشكلات في عمل الندوة على ان تكون معالجته لهم في كياسة ولباقة دون احراج .

فبالنسبة الى توجيه المناقشات خلال انعقاد الندوة ، يكون واجب قائد الندوة العمل على مناقشة المنتدين في مختلف نواحي الموضوع او المشكلة بطريقة منطقية منظمة ، أما اذا اهمل قائد الندوة ارشادهم الى النواحي المختلفة للموضوع او المشكلة فانه سيجد في النهاية ان المنتدين قد استنفدوا وقتا طويلا بدون ان يحققوا الغرض من الاجتماع . كما انه من واجبه في حالة المجموعات غير النشطة التي يحجم افرادها عن الاشتراك في عمل الاجتماع تشجيع الافراد على التفكير في الموضوع والتعبير عن آرائهم .

وتعتبر الاسئلة التي يوجهها قائد الندوة من اهم الوسائل لتوجيه المناقشة .

وتحقيقا لذلك يستخدم قائد الندوة نوعين من الاسئلة اولهما تلك التي توجه الى المجموعة كلها وثانيهما الاسئلة التي توجه الى فرد بالذات من بين المنتدين .

على انه بالنسبة الى السؤال الذي يوجه للفرد فانه ينبغي ان يوجه هذا السؤال الى الفرد الذي يعرف القائد انه تتوفر له معلومات خاصة او خبرات مميزة ، وليس خجولا ولا منطويا ، وان هذه المعلومات والخبرات ينبغي ان تأخذها المجموعة في الاعتبار عند تحليل الحل الصحيح او المبدأ الصحيح . وتساعد هذه الاسئلة على تغطية جميع النواحي التي يراد معرفة المجموعة لها .

ويجب على قائد الندوة ان يشجع الاختلاف في الآراء البعيدة عن الاسفاف او التكرار ، اذ بدون هذا الاختلاف لا تكون المناقشة مثيرة لاهتمام المنتدين .

هذا على ان مناقشة المجموعة للآراء المختلفة لا بد ان يؤدي الى الوصول الى افضل المباديء واسلم الحلول ، ولكن ينبغي عند مناقشة الخلاف للآراء الا يسمح القائد بأن يصبح عمل الاجتماع مناظرة بين فردين ، اذ يجب ان يعمل على اشراك الافراد الآخرين في المناقشة .

وقد يتقدم بعض المنتدين باسئلة الى قائد الندوة اثناء المناقشة ، والواجب في هذه الحالة ان يتجنب قائد الندوة الاجابة عن هذه الاسئلة اذ ان عمله الرئيسي هو توجيه المناقشة وتنظيمها لا الاجابة على الاسئلة اذ قد تؤثر هذه الاجابة على نوعية

المناقشة وتوجيهها فى غير السبيل الذى ترتئيه الجماعة ، على ان قائد الندوة يمكنه ان يعالج مثل هذا الموقف باحدى الطرق الآتية :

ا) طرح الاسئلة على المنتدين

ب) طلبه الى السائل لبيان رأيه فيما يسأل عنه

ج) توجيه السؤال الى احد المنتدين المتحمسين لعمل الندوة .

د) قيام المحاضر بالاجابة وهذا لا يكون الا فى حالات استثنائية ويرى ان اجابته لا تؤثر على آراء الآخرين او على موضوع الندوة .

ومن الافضل ان تكون هناك سبورة فى غرفة الاجتماع ليكتب عليها المحاضر او قائد الندوة الاقتراحات التي يتقدم بها المنتدون .

ان لوجود هذه السبورة واستخدامها مزايا هامة ؛ اذ ان وجودها يمكن المجموعة من الوصول الى توصياتها النهائية بطريقة منظمة دون اغفال اي ناحية ، وذلك بتسجيل ومناقشة جميع الاسباب التى فى صالح الاقتراح وضده ، كما تساعد قائد الندوة على عدم نسيان اي اقتراح يتقدم به المنتدون كما تجنب التكرار ، وبذلك تساعد على تقدم المناقشة ، وتكون بمثابة وسيلة للايضاح تساعد على تذكر المنتدين لجميع المسائل التى اثيرت فى المناقشة ، كما ان كتابة موضوع المناقشة يساعد على عدم خروج الافراد عن الموضوع ، وتساعد على تلخيص المناقشة فى النهاية ، علاوة على ان كتابة مقترحات الافراد على السبورة يعطيهم الشعور بالاهمية .

وقد يشترك فى الاجتماع افراد لا يساعدون على نجاحه نظرا لخصائصهم غير المرغوب فيها ، او لاستعلائهم على التدريب كما سبق ان اوضحنا ، والواجب ان يكون لقائد الندوة الخبرة والكياسة واللباقة والحزم ، اذا اقتضى الامر ذلك، لمعاملة كل من هؤلاء .

وهناك مبدا هام عند استخلاص النتائج من المناقشة وهو انه ينبغي ان تبين الحالات والمشكلات اولا ثم المباديء والنظريات بعد ذلك ، اي انه يمكن الحصول على افضل النتائج عندما يستخلص المنتدون حل المشكلة .

وتستخلص النتائج والمباديء بالطريقة الآتية :

ـ بيان حالة او مشكلة تتعلق بطريقة مباشرة بخبرة المنتدين .

ـ يوجه اليهم الاسئلة لتوضيح الحلول التى اتبعوها فى الماضي عندما واجهتهم نفس المشكلة فى كلتا الحالتين ، حالة نجاحهم فى حل المشكلة وفى حالة فشلهم ، ثم الحل الذى يرونه افضل من غيره .

ـ سؤالهم عن اسباب نجاح او فشل الحل الذي سبق ان اتبعوه .

ـ استخلاص المباديء العامة او الحلول التى يمكن تطبيقها فى الحالات المماثلة للحالات التى كانت موضوع المناقشة .

اما فى خصوص الندوات الهادفة لتبادل الآراء فى سبيل تطوير الاشراف ، فان رئيس الندوة يجب ان يكون مستعدا مسبقا للمناقشة فى جميع الموضوعات التى يتضمنها جدول الاعمال . ولزام عليه ان يوجه ويدير المناقشات كما عليه ايضا ان يقدم البيانات والمعلومات والمراجع المعاونة بين آن وآخر، لكي يجعل التركيز كله على الموضوع مدار البحث دون الخروج عنه فى متاهات النقاش والكلام .

وعلى قائد الندوة ان يعمل جاهدا لاتاحة الفرصة للراغبين من المشرفين الممتازين ان يشاركوا فى الاسهام بدور فى التوجيه مع المدربين الاخصائيين على انه من الاهمية بمكان ان يقوم هؤلاء الاشخاص مسبقا بدراسة وتعلم والتدريب على الطرائق الفنية لادارة الندوات .

ويقتضي تقديم البرنامج ان يقوم كبار الرؤساء بوضع برامج هذا الطراز من الموضوعات الرئيسية. على انه من المستصوب لاقصى درجة ان يستعرض ويعلن فريق كبار الرؤساء كل الموضوعات بحيث يكون البرنامج او جدول الاعمال الذى سيدرس فى الندوة معلوما ومعروفا فى نطاق الهيئة الادارية كلها .

كما ينبغي العمل على ترجمة المباديء والاقتراحات وصياغتها بحيث تتناول الموضوعات والمشاكل التى يعرفها المشرف ويجابهها كل يوم . على انه يجب ايضا صياغة وتوجيه البرنامج بما تضمنه من موضوعات رئيسية هامة بحيث يقابل ويغطي مجموعة معينة من الذين يشتركون فى الندوة .