

دليل المدربين والمدربات لبناء القدرات حول تصميم وتنفيذ سياسات قائمة على المساواة في الدول العربية



ازدهار البلدان كرامة الإنسان





ازدهارُ البلدان كرامةُ الإنسان



الأمم المتحدة
الاسكوا
ESCWA

رؤيتنا

طاقاتٌ وابتكار، ومنطقتنا استقرارٌ وعدلٌ وازدهار

رسالتنا

بشَقفٍ وعزمٍ وعَمَلٍ: نبتكر، ننتج المعرفة، نقدّم المشورة،
نبني التوافق، نواكب المنطقة العربية على مسار خطة عام 2030.
يداً بيد، نبني غداً مشرقاً لكلّ إنسان.

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)

دليل المدربين والمدربات لبناء القدرات حول تصميم وتنفيذ سياسات قائمة على المساواة في الدول العربية



الأمم المتحدة
بيروت

© 2020 الأمم المتحدة
حقوق الطبع محفوظة

تقتضي إعادة طبع أو تصوير مقتطفات من هذه المطبوعة الإشارة الكاملة إلى المصدر.

توجه جميع الطلبات المتعلقة بالحقوق والأذون إلى اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، البريد الإلكتروني: publications-escwa@un.org.

النتائج والتفسيرات والاستنتاجات الواردة في هذه المطبوعة هي للمؤلفين، ولا تمثل بالضرورة الأمم المتحدة أو موظفيها أو الدول الأعضاء فيها، ولا ترتب أي مسؤولية عليها.

ليس في التسميات المستخدمة في هذه المطبوعة، ولا في طريقة عرض مادتها، ما يتضمن التعبير عن أي رأي كان من جانب الأمم المتحدة بشأن المركز القانوني لأي بلد أو إقليم أو مدينة أو منطقة أو لسلطات أي منها، أو بشأن تعيين حدودها أو تخومها.

الهدف من الروابط الإلكترونية الواردة في هذه المطبوعة تسهيل وصول القارئ إلى المعلومات وهي صحيحة في وقت استخدامها. ولا تتحمل الأمم المتحدة أي مسؤولية عن دقة هذه المعلومات مع مرور الوقت أو عن مضمون أي من المواقع الإلكترونية الخارجية المشار إليها.

جرى تدقيق المراجع حيثما أمكن.

لا يعني ذكر أسماء شركات أو منتجات تجارية أن الأمم المتحدة تدعمها.

المقصود بالدولار دولار الولايات المتحدة الأمريكية ما لم يُذكر غير ذلك.

تتألف رموز ووثائق الأمم المتحدة من حروف وأرقام باللغة الإنكليزية، والمقصود بذكر أي من هذه الرموز الإشارة إلى وثيقة من وثائق الأمم المتحدة.

مطبوعات للأمم المتحدة تصدر عن الإسكوا، بيت الأمم المتحدة، ساحة رياض الصلح،

صندوق بريد: 11-8575، بيروت، لبنان.

الموقع الإلكتروني: www.unescwa.org.

تتقدم الإسكوا بالشكر من فريق مؤسسة «بيوند» للإصلاح والتنمية، ولا سيما السيد نبيل حسن، وهو شريك في المؤسسة، على إعداد مسودة هذا الدليل بالتعاون مع السيد طلال زيدان والسيدة نتاليا المنهل، وعلى الجهود التي بُذلت على جميع المستويات بما في ذلك البحث وصياغة ومراجعة مسودات الدليل المتعاقبة، وإعداد النسخة النهائية. وتشكر الإسكوا أيضاً جميع ممثلي الوزارات المسؤولين عن تطوير وتنفيذ سياسات وبرامج قائمة على المساواة، وإلى العاملين في القطاع العام في تونس والسودان الذين شاركوا في حلقات التدريب المتعاقبة وقدموا ملاحظات قيّمة ومقترحات بئاءة أدت إلى إعداد هذا الدليل. والشكر موصول أيضاً إلى فريق عمل الإسكوا الذي ساهم في وضع تصور للدليل، وفي تنسيق مختلف مراحل إعداد وإعادة صياغة بعض محتوياته ومراجعته وتنقيحه، ولا سيما رئيس قسم العدالة الاجتماعية في شعبة التنمية الاجتماعية السيد أسامة صفا، والسيدة سامية حمودة، المستشارة الإقليمية للشؤون الاجتماعية، والسيدة أنجلا سماره، باحثة اجتماعية، وكل من ساهم في إنجاز هذا الدليل.



شكر وتقدير

الخلفية

في مقاربات عدم المساواة والديناميات المرتبطة بها تنوع كبير، لا بد لفهمه وفهم أسبابه المختلفة في المنطقة العربية، من إلقاء نظرة شاملة ومتعمقة على عدم المساواة من ثلاثة أبعاد: اقتصادي واجتماعي وسياسي. وخلال الأعوام الثلاثين الماضية، ظهرت التفاوتات في الدخل بمزيد من الوضوح بسبب التوزيع غير المتكافئ لمكاسب الدخل الذي هدد التنمية الاجتماعية والاقتصادية والنمو، وأحبط محاولات الحد من الفقر. ولا يرتبط عدم المساواة بالدخل فحسب، بل يطال أيضاً توزيع الفرص فيؤدي إلى فوارق في النواتج، ويساهم في زعزعة الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي والسياسي. ولمعالجة هذه التفاوتات، يجب مراجعة السياسات والخطط والبرامج القائمة وتعديلها، أو صياغة سياسات وبرامج عامة قائمة على المساواة تهدف إلى تحقيق العدالة الاجتماعية.

الأهداف

في هذا السياق، أعدت اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا) «دليل تصميم وتنفيذ سياسات قائمة على المساواة في الدول العربية» الذي يتضمن مجموعة من الأدوات التي تساعد الخبراء الحكوميين على تصميم وتنفيذ سياسات تسعى إلى تحقيق المساواة بمختلف أبعادها في المنطقة. ونظمت ورش عمل تدريبية في تونس والسودان لإيصال مضمون هذا الدليل إلى أكبر عدد ممكن من الخبراء الحكوميين. وقد لاقى هذه الورش إقبالاً كبيراً عليها. وطلب المستفيدون والمستفيدات منها نقل المعرفة والمهارات التي تتيحها إلى زملائهم في الوزارات والإدارات العامة الذين لم تُعط لهم فرصة المشاركة والاستفادة من مضمون الدليل. لذلك، نظمت الإسكوا ورشة عمل لتدريب المدربين والمدربات في تونس ووضعت «دليل المدربين والمدربات لبناء القدرات حول تصميم وتنفيذ سياسات قائمة على المساواة في الدول



العربية» لتمكين كل من يستفيد من الورش التدريبية من نقل المفاهيم والمعرفة والمعلومات والآليات العملية الضرورية لتصميم سياسات قائمة على المساواة إلى الزملاء والشركاء في تطوير وتنفيذ السياسات العامة.

فالدليل هو أداة لتدريب الجهات المعنية على تطوير سياسات عامة وبرامج قائمة على المساواة. وهو يهدف إلى تعزيز القدرات الفنية والوظيفية والمهارات الأساسية التي يجب أن يمتلكها المدربون والمدربات مثل مهارات القيادة، والمهارات الفنيّة، ومهارات الاستماع وطرح الأسئلة، وتقنيات التدريب التشاركي والتواصل الفعال، وتقنيات تطوير البرامج وتنظيم الجلسات التدريبية، وبناء توافقات بين المسؤولين وغيرهم من الجهات الفاعلة المعنية بصياغة وتنفيذ خطط وسياسات وبرامج عامة. وقد طُوّر الدليل وُعِدّت أقسامه لإتاحته كمرجع أساسي للخبراء الحكوميين وصانعي السياسات أثناء قيامهم بالتدريب حول مضمون «دليل تصميم وتنفيذ سياسات قائمة على المساواة في الدول العربية» وليتناسب مع الفئة المستهدفة واحتياجاتها التدريبية.

الفئات المستهدفة

يستهدف دليل المدربين والمدربات مجموعة محدّدة من الخبراء والموظفين في الوزارات والمؤسسات الحكومية العامة، ومن ممثلي منظمات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية الذين شاركوا في ورش العمل والدورات التدريبية. فقد اكتسب هؤلاء الحد الأدنى المطلوب من المهارات والكفاءات الفنية والموضوعية في القضايا المتعلقة بتصميم وتنفيذ سياسات وبرامج هادفة إلى تحقيق المساواة، وسيقومون بدورهم بتدريب زملائهم حتى ينقلوا إليهم ما اكتسبوه من معرفة ومهارات خلال ورش العمل التدريبية التي نظمتها الإسكوا.



مقدمة



هيكل الدليل

يتألف الدليل من عشرة أقسام. تتناول الأقسام التسعة الأولى المعارف والمهارات التي يحتاج إليها المتدربون لنقل المعرفة إلى زملائهم في القطاع العام وإلى ممثلي منظمات المجتمع المدني، في حين يتناول القسم العاشر تقييم ورش العمل التدريبية. وفي الجدول التالي معلومات عن كل قسم:

الجدول 1- أقسام الدليل ومضمونها

القسم	العنوان	الهدف التعلّمي	الأسئلة التي يجب عليها
1	ما هو التدريب وما هي أنواعه؟	تعريف التدريب والاطلاع على أنواعه.	<ul style="list-style-type: none"> ما هو التدريب وماذا يشمل؟ ما هي أنواع التدريب المستخدمة عالمياً؟
2	التدريب التشاركي ومبادئ تعلم الراشدين والراشدات	التعرّف على الأسلوب التشاركي في التدريب وعلى مبادئ التعلم لدى الراشدين والراشدات وأنماطه.	<ul style="list-style-type: none"> ما هو التدريب التشاركي؟ ما هو مسار التعلم الاختباري خلال التدريب؟ ما هي مبادئ التعلم الموجه للراشدين وأنماطه؟
3	تقنيات وأدوات التدريب التشاركي	اختبار تقنيات نشطة يمكن استخدامها من أجل تفعيل مشاركة المتدربين والمتدربات، وإكسابهم سلوكيات ومهارات محددة بالإضافة إلى المعارف المطلوبة.	<ul style="list-style-type: none"> ما هي التقنيات النشطة والتفاعلية التي يمكن استخدامها خلال التدريب؟ ما هي خصائص كل تقنية نشطة ومراحلها لضمان استخدامها بفعالية؟ كيف يمكن استخدام التقنيات النشطة خلال التدريب؟
4	سلوك المدربين والمدربات ووظائفهم	تسليط الضوء على الصفات الأساسية التي يجب أن تتوفر فيهم والمبادئ والسلوكيات التي يجب أن يعتمدوها، بالإضافة إلى الوظائف التي يجب أن يضطلعوا بها لتحسين فعالية التدريب.	<ul style="list-style-type: none"> ما هي المبادئ الأساسية التي يجب أن يتبنوها؟ ما هي السلوكيات التي يجب أن يعتمدوها خلال تقديم المنهج؟ ما هي الوظائف التي يؤديونها خلال التدريب؟

الجدول 1- أقسام الدليل ومضمونها (تابع)

القسم	العنوان	الهدف التعلّمي	الأسئلة التي يجب عليها
5	مهارات التواصل الفعال لدى المدرّبين والمدرّبات	تعزيز مهارات التواصل لديهم واختبار المهارات غير اللفظية التي يجب أن يتمتموا بها.	<ul style="list-style-type: none"> ما هي مكونات عملية التواصل؟ ما هي مهارات التواصل اللفظية وغير اللفظية؟
6	مهارات التيسير الفعال لدى المدرّبين والمدرّبات	تعزيز مهارات التيسير لديهم واختبار المهارات التي يجب أن يتمتموا بها.	<ul style="list-style-type: none"> ما هي مهارات التيسير؟ كيف يستخدمونها خلال التدريب؟
7	التعامل مع ديناميات المجموعة	التعرف على السلوكيات الرائجة ضمن المجموعات وكيفية التعامل معها	<ul style="list-style-type: none"> ما هي السلوكيات الرائجة ضمن المجموعات؟ كيف يمكن التعامل معها؟
8	تطوير برنامج عمل الورشة التدريبية	التعرف على أسس ومسار تطوير برنامج ورشة تدريبية.	<ul style="list-style-type: none"> ما هي أسس تطوير برنامج ورشة تدريبية؟ كيف يتم تطوير برنامج ورشة تدريبية؟
9	تصميم وتخطيط جلسات تدريبية	تعزيز القدرة على تصميم الجلسات التدريبية والتخطيط لها	<ul style="list-style-type: none"> كيف يتم التخطيط لجلسة تدريبية؟ كيف يتم تطوير مخطط الجلسة التدريبية؟
10	تقييم ورش العمل التدريبية	كيفية تقييم مدى تحقيق الورشة التدريبية الأهداف التعلّمية المرجوة	<ul style="list-style-type: none"> ما أهمية تقييم الورشة التدريبية؟ ما هي عناصر تقييم الورشة التدريبية؟



تعريف المصطلحات

التعلم التشاركي:

هو نمط من أنماط التعلم الحديثة، ينطوي على استراتيجية للتعليم تستهدف المتعلمين والمتعلمات بعد توزيعهم في مجموعات تتفاوت من حيث عدد المشاركين فيها وتسعى إلى تحقيق هدف تعليمي مشترك¹.

تعلم الراشدين:

هو عملية لتعليم الكبار. ويمكن أن يحدث تعليم الكبار في مكان العمل، من خلال برامج «التعليم المستمر»، أو في المدارس الثانوية، أو في الكليات أو الجامعات، أو في أماكن أخرى مثل المدارس الشعبية، أو كليات المجتمع، أو مراكز التعلم مدى الحياة².

التعلم الاختباري:

هو عملية يقوم من خلالها المتعلمون والمتعلمات بتطوير مجموعة من المعارف والمهارات والقيم من خلال الخبرات المباشرة خارج الإطار الأكاديمي التقليدي³.

التعلم النشط الفعال:

هو طريقة تدريس يقوم في إطارها المتعلمون والمتعلمات بجهود تدفعهم إلى التفكير فيما يتعلمونه، فيكتسبون معلومات ومهارات وقيماً أخلاقية لتوظيفها في حياتهم⁴.

التعليم التقليدي:

يعتمد على «الثقافة التقليدية» التي تركز على اعتماد الطرق التقليدية القائمة على تلقين المناهج والمحتوى للطلاب، واستخدام الوسائل التعليمية القديمة مثل السبورة والأقلام والكتاب المدرسي. ويقوم هذا النوع من التعليم على ثلاث ركائز أساسية هي المعلم والمتعلم والمعلومة. وللمعلم في هذا الإطار الدور الرئيسي إذ يقوم بعرض ما عنده من معلومات بغض النظر عن قدراته العقلية أو سنه أو كفاءته. أما المتعلم فيتلقى المعلومات من المعلم دون أي جهد استقصائي أو بحثي لأنه يتعلم بأسلوب المحاضرة والإلقاء، وهو ما يعرف بـ «التعليم بالتلقين»⁵.

ديناميات المجموعة:

هي مجموعة من التفاعلات السلوكية والنفسية التي تحدث داخل مجموعة أو مجموعات العمل. وتشمل المواقف وأنماط السلوك في مجموعات العمل وطبيعتها وتركيبها، وقواعد بناء مجموعات العمل وتطويرها، ونوع العلاقات المتبادلة بين أفراد المجموعة الواحدة والمجموعات الأخرى⁶.

التقييم:

يقيس مدى تحقيق الأهداف والغايات المطلوبة من خلال إجراء فحص دقيق لآلية العمل ومراحله، مع التركيز على قياس الأداء والمقارنة بين الأداء المخطط له مسبقاً والأداء الفعلي، وتحديد الانحرافات. ويستند التقييم إلى مؤشرات تقيس الأداء، والأهداف، والأثر، ومتابعة هذه المؤشرات⁷.

مهارات التدريب:

هي مهارات تساعد على نقل محتوى تدريبي معيّن من المدرب إلى المتدربين لإفهامهم محتوى التدريب أو إكسابهم المهارات بشكل صحيح⁸.

المهارات الاجتماعية:

هي مجموع المهارات التي تمكّن الإنسان من التفاعل والتواصل مع الآخرين، تظهر من خلالها الأعراف والعلاقات الاجتماعية بشكل صور لفظية وغير لفظية. والغرض من التواصل هو إيصال رسالة للآخرين بشكل واضح وخالٍ من الغموض. وهذا يتطلب جهداً من مرسل الرسالة ومتلقيها. وفي كثير من الأحيان، يُساء تفسير الرسائل من قِبَل المتلقي، ما يتسبب في حدوث التباس كبير. ويعتبر الاتصال ناجحاً عندما يفهم كل من المرسل والمتلقي المعلومات التي تمت مشاركتها. ويؤدي فشل عملية التواصل ونقل الأفكار والآراء إلى انهيار الاتصال وإقامة حواجز تعيق تحقيق الأهداف - سواء على المستوى الشخصي أو المهني⁹.

المهارات العلمية (التقنية):

هي المهارات التي يتم تحصيلها من التعليم الأكاديمي أو التدريب ويمكن قياس مدى تملكها وتطورها بسهولة وهي تتضمن: الملاحظة، والقياس، والتسجيل، والبحث¹⁰.

المهارات التنظيمية:

هي مجموع المهارات المرتبطة بالترتيب والتنظيم، وزيادة الإنتاجية، وترتيب الأولويات المستعجلة لإتمامها قبل المهام القابلة للتأجيل، أو تكليف آخرين القيام بها¹¹.

التواصل الفعال:

هو الفعل الذي يحقق أقصى درجات التواصل باستثمار كافة إمكانيات الإلقاء والتلقي، وباستخدام الوسائل والوسائط التي تناسب الحال في بُعديه الزماني والمكاني¹².

التواصل غير اللفظي:

هو التواصل غير الكلامي أو غير الملفوظ الذي يحدث من خلال تبادل رسائل بين الأشخاص بدون استخدام الكلمات، والاستعاضة عنها بلغة الجسد أو العيون أو بتعبير الوجه¹³.

التيسير:

هو عملية تهدف إلى مساعدة مجموعة معينة للوصول إلى اتفاق أو هدف مشترك من خلال البناء على ما يتوفر لدى المجموعة من معرفة وموارد وخبرات، ومن خلال استخدام طائفة من الأدوات والأساليب المختلفة لمشاركة المعرفة والوصول إلى توافق¹⁴.

المحتويات

الصفحة

3	شكر وتقدير
4	مقدمة
13	أولاً- ما هو التدريب وما هي أنواعه؟
14	ألف- ما هو التدريب وما هي أنواعه؟
14	باء- مقارنة بين التعلّم الاختباري والتعليم التقليدي
17	ثانياً- التدريب التشاركي ومبادئ تعلّم الراشدين والراشدين
18	ألف- تعلّم الراشدين والراشدين
20	باء- نموذج التعلّم الاختباري
25	ثالثاً- تقنيّات وأدوات التدريب التشاركي
31	رابعاً- سلوك المدربين والمدربات ووظائفهم
32	ألف- المبادئ التي يجب أن يلتزم بها المدربون والمدربات
33	باء- السلوكيات التي يجب أن يلتزم بها المدربون والمدربات
33	جيم- الوظائف الأساسية التي تعزز نجاح التدريب
35	دال- مهارات التدريب
37	خامساً- مهارات التواصل الفعال لدى المدربين والمدربات
38	ألف- التواصل وأشكاله
38	باء- عناصر عملية التواصل
42	جيم- مهارات التواصل غير اللفظي
43	سادساً- مهارات التيسير الفعال لدى المدربين والمدربات
44	ألف- مهارة طرح الأسئلة
45	باء- مهارة الإصغاء
48	جيم- مهارة العرض
49	دال- تقنيّات التيسير
51	سابعاً- التعامل مع ديناميات المجموعة
52	ألف- ما هي ديناميات المجموعة؟
54	باء- إعداد البرامج التدريبية
54	جيم- مخطط مرحلة الإعداد للتدريب
57	ثامناً- تطوير برنامج عمل الورشة التدريبية
58	ألف- البرنامج التدريبي: الإطار العام والأهداف التعليمية
61	باء- جدول أعمال الورشة

63 **تاسعاً- تصميم وتخطيط جلسات تدريبية**

- ألف- مرحلة تصميم الجلسات التدريبية 64
باء- نموذج لمخطط جلسة تدريبية 65

67 **عاشراً- تقييم ورش العمل التدريبية**

- ألف- أسباب التقييم 68
باء- عناصر التقييم 68
جيم- نموذج استمارة تقييم ورش العمل التدريبية 69

73 **المرفق**

قائمة الجداول

- الجدول 1- أقسام الدليل ومضمونها 6
الجدول 2- الفرق بين التعلّم الاختباري والتعليم التقليدي 15
الجدول 3- التقنيات النشطة في التدريب التشاركي 27
الجدول 4- المواد المستخدمة في التدريب التشاركي 29
الجدول 5- المبادئ الأساسية 32
الجدول 6- تحويل وظائف المدرب إلى سلوكيات 34
الجدول 7- المهارات التي ينبغي أن تتوفر في المدربين والمدربات 35
الجدول 8- معوقات التواصل 40
الجدول 9- التصرفات غير اللفظية ودلالاتها 42
الجدول 10- أنواع الإصغاء 46
الجدول 11- تقنيات العرض الجيد 48
الجدول 12- تصرفات المشاركين والمشاركات وأسلوب المدربين والمدربات في التعامل معها 53
الجدول 13- مخطط التدريب 54
الجدول 14- خصائص وضعيات الجلوس المختلفة 56
الجدول 15- التعرف عن كثب على الفئة المستهدفة 59
الجدول 16- أهداف التدريب العامة 61
الجدول 17- مخطط جلسة تدريبية 65

قائمة الأشكال

- الشكل 1- مراحل التعلّم الاختباري 21
الشكل 2- وظائف أساسية تعزز نجاح التدريب 34
الشكل 3- عناصر التواصل 39
الشكل 4- الجبل الجليدي 41
الشكل 5- مراحل تطوير برنامج عمل الورشة التدريبية 58

84 **الحواشي**

أولاً

ما هو التدريب وما هي أنواعه؟



ما هي أنواع التدريب
المستخدمة عالمياً؟



ما هو التدريب
وماذا يشمل؟

ألف- ما هو التّدريب وما هي أنواعه؟



1- تعريف التّدريب

والتدريب عملية تعليمية متخصصة وموجهة، تهدف إلى إكساب المتدرب خبرة أو معرفة محددة؛ وإذا كان التعليم هو: «إكساب المتعلم قواعد المعرفة العامة»، فالتدريب هو: «إكساب المتدرب المعرفة المتخصصة في مجال حصري متخصص، بهدف رفع كفاءته إلى أقصى درجة تنافسية»¹⁷. ولا يقتصر التدريب على اكتساب المعرفة فحسب، بل يشمل أيضاً اكتساب المهارات المهنية أو العملية ورفع الكفاءات التنافسية، وتحسين القدرات الأدائية وتوسيع مداها الإجرائي، خاصة أنّ العديد من المهن والوظائف تتطلب التدريب والتطوير بشكل مستمر¹⁸.

ليس التدريب نقلاً للمعلومات فحسب بل هو أيضاً تطويراً لسلوكيات ومهارات في إطار عملية «تعلّم مستمرة». ويُعرّف باولو فرييري التعلّم بأنه «عمل مواطنة يجعل من المتعلم عنصراً مؤثراً في مجتمعه والعالم»¹⁵، فكيف إذا كانت هذه التجربة التعلّميّة تستهدف اختصاصيين واختصاصيات يعملون ضمن وزارات ومؤسسات حكوميّة لهم دور أساسي في تصميم ووضع وتنفيذ سياسات عامة. وبناء قدرات مسؤولين حكوميين أو غير حكوميين معنيين بالعمل المباشر في تطوير سياسات قائمة على مبادئ ومفاهيم المساواة هو فعل مواطني لا يقتصر على تلقي المعلومة ومشاركتها إنما له تأثير وتبعات مواطنة أساسية¹⁶. ومن المهم أن يعي المدربون والمدربات أهمية توجيه التدريب حسب طبيعة عملهم وعمل الفئة المستهدفة.



2- أنواع التّدريب

ويمكن أن يكون الأسلوب التعليمي تلقينياً حيث يؤدي المدرس/المدرّب دوراً محورياً في عملية التعلّم إذ يعرض المفاهيم والمعلومات على المتعلمين، ويتوقع منهم تعلّمها وممارستها، أو اختبارياً، أي أكثر تركيزاً على المتعلم، حيث يؤدي المعلم/المدرّب دوراً وسيطاً يخدم مسار التعلّم.

تحّد أنواع التدريب المختلفة بناءً على أسس عدة، منها على سبيل المثال الهدف من التدريب (تدريب على المهارات، تدريب لنقل المعرفة، الخ) أو الفئة المستهدفة منه، وأبرزها الأسلوب التعليمي المعتمد فيه.

باء- مقارنة بين التعلّم الاختباري والتعليم التقليديّ

بين التدريب المبني على أسلوب التعلّم الاختباري الفعّال والتدريب المبني على أسلوب التعليم التقليدي فوارق عدة نبيّنهما في الجدول¹⁹².

الجدول 2- الفرق بين التعلّم الاختباري والتعليم التقليدي

التعليم التقليدي	التعلّم الاختباري الفعال
المادة العلمية هي العنصر الأهم الذي يجب إتمامه؛	المتدرب هو محور العملية التعلّمية؛
المدرّب هو المرجع العلمي وصاحب المعرفة التي ينقلها للمتدرب؛	المدرّب يرافق المتدرب خلال عملية التعلّم؛
المدرّب مسؤول عن تعليم المتدرب؛	المدرّب والمتدرب مسؤولان معاً عن عملية التعلّم؛
المادة العلمية محدّدة سلفاً ويمكن ألا تتسق مع حاجات المتدرب ومستوى استيعابه؛	المادّة العلميّة تُعدّل حسب حاجات المتدرب ومراحل تطوّره؛
يعتمد المتدرب على قدراته الذهنيّة لفهم المادة العلميّة؛	يكتسب المتدرب المهارات والسلوكيات اللازمة بالإضافة إلى اكتساب المعارف العلميّة؛
يعتمد نجاح المتدرب على مدى انضباطه والتزامه بالقواعد.	يعتمد نجاح المتدرب على مدى ابتكاره ومشاركته في عملية التعلّم.

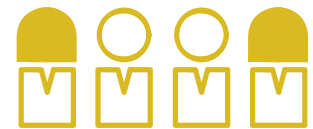
المصدر: حسين حسنين، الجلسات التدريبية الفعالة من الإعداد إلى التقويم (عمّان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2009).

ثانياً

التدريب التشاركي ومبادئ تعلّم
الراشدين والراشدات



ما هو مسار التعلّم الاختباري
خلال التدريب؟



ما هو التدريب
التشاركي؟



ما هي مبادئ التعلّم الموجّه
للراشدين وأنماطه؟

ألف- تعلّم الراشدين والراشادات



1- مبادئ التعلّم²⁰

يقوم التدريب الذي ييسره طاقم التدريب على مبادئ تعلّم الراشدين، لأنّ الفئة المستهدفة هي من موظفي وموظفات الوزارات في القطاع العام، ما يعني أنّ الفئة العمرية هي من فئة «الكبار» المتخصصين.



يتفاعل الكبار بشكل إيجابي مع أي نشاط تدريبي، حين يشعرون أن أهدافه واقعية وذات أهمية، وأن أثره سيكون إيجابياً على المستويين الشخصي والعملي. ويتطلب نجاح جلسات التدريب فهم المدربين والمدربات ووعيهم العميق لما يمكن أن يؤثر في المجموعة المشاركة في التدريب. ولهذا السبب عليهم دراسة طبيعة عمل المشاركين والمشاركات من الوزارات ودورهم واهتماماتهم داخل الوزارة.

وقد يتشجع الراشدون والراشادات على المشاركة في تدريب ما عندما:

- يتماشى مع رغبتهم في تحسين قدراتهم في مجالات عملهم: فيشاركون فيه بمسؤولية ووعي؛
- يستجيب لحاجة آنية: فيجدون فيه فرصة لتلبيتها؛
- يضمن فسحة للتعبير: فيتيح لهم مساحةً للتعبير عن هواجسهم وتبادل وجهات النظر؛
- يستند إلى تبادل الخبرات بينهم: فتبادل الخبرات من أكثر الوسائل تأثيراً في عملية التعلّم. فيتعلّم المشاركون من خبرات بعضهم البعض، كما يتعلّم المدربون من المشاركين²¹؛
- يكون تحليلاً: فيدفعهم إلى تحليل واقع ما واستخلاص مبادئ قابلة للتطبيق في فرص تعلّمية مشابهة أو مواقف اجتماعية في المستقبل؛
- يشجع على التفاعل فيما بينهم: يتطلب التدريب الفعّال تفاعلاً صادقاً ومفتوحاً بين المشاركين من جهة، وبينهم وبين المدربين من جهة أخرى؛
- يحترمهم: يساعد على بناء الثقة المتبادلة والاحترام بين المجموعة المستهدفة بعملية التعلّم ويضمن عدم عرفلتها؛
- يوفر جوّاً صحياً: فالشخص المرح والمرتاح يتعلّم بسهولة أكثر من الشخص الخائف أو الغاضب أو المُحرَج؛
- يجري في بيئة مريحة: لا يستطيع الشخص المنزعج جسدياً (بسبب الجوع، أو التعب، أو البرد المشاركة بشكل فعّال في عملية التعلّم. وينبغي إذاً اختيار مكان مناسب للتدريب، وتوفير جوٍّ عملي ومريح يستجيب إلى احتياجات المشاركين الأساسية، ولا يتضمن أيّ عوائق.

يعاني معظم من يعمل في القطاع العام في المنطقة العربية من الروتين الإداري، ونقص الموازنات، وصعوبة التنسيق بين الوزارات والأطر المختلفة، مما يزيد من التحديات التي يواجهها في أداء مهامهم اليومية. وتعمل الفئة المستهدفة من قبل المدربين الذين يستخدمون هذا الدليل في مجال تطوير سياسات قائمة على المساواة، وتتعاطى مع الفئات الأكثر حاجة وتهميشاً، ما يضيف إلى الضغوط النفسية والاجتماعية القائمة.



لذلك، من الضروري أخذ هذه التحديات في الاعتبار، والتركيز على إفساح المجال أمام المشاركين والمشاركات لعرض تجاربهم وتحدياتهم اليومية، والتذكير بشكل مستمر بالترابط بين مضمون الورشة واحتياجاتهم الآنية ودوافعهم للمشاركة.



2- أنماط تعلّم الراشدين

وُضعت عدة نظريات في ميادين التربية والتدريب وعلم النفس لفهم كيفية تفكير الأفراد وتعلّمهم، والمقصود بنمط التعلّم الطريقة التي يوظفها الفرد بهدف اكتساب المعرفة، أي ليس «ما» يتعلمه المتدرب بل «كيف» يتعلم²². ويركّز هذا الدليل، على أربعة من أنماط تعلّم المتدربين الراشدين هي التالية:

يقوم على الجانب النظري للتعلّم وربط الأفكار بالمنطق والنماذج.

النمط النظري:

يقوم المتدربون والمتدربات الذين يتعلّمون بالنمط النظري بدمج الملاحظات في نظريات متماسكة، ويتجهون إلى التحليل والعمل ضمن مخطط عقلائي ومنسجم. هم حريصون على الافتراضات الأساسية والمبادئ والنماذج النظرية والتفكير النظامي. يتوسّلون المنطق ويطرحون أسئلة على غرار «هل هذا منطقي؟» «كيف يتناسب هذا العنصر مع ذلك؟» «ما هي الافتراضات الأساسية؟».

يرتكز إلى الخبرات الحسيّة والعملية، ويبتعد عن الجانب النظري، ويقوم على تجارب مباشرة وتطبيقات وتمارين دائمة.

النمط العملي:

يحرص المتدربون والمتدربات العمليون على اختبار الأفكار والنظريات والتقنيات لمعرفة مدى تطابقها مع الواقع. ويبحثون بشكل إيجابي عن أفكار جديدة ويستغلون الفرص لنقل التجارب إلى الممارسة العملية. ويتحمسون إلى الأفكار التي تجذبهم ويدافعون عنها بحماس، ويبادرون إلى اتخاذ القرارات وحل المشكلات بما أمكن من السرعة.

نمط التأمل:

يرتكز إلى التحليل والتأمل في التعلّم.

المتدربون والمتدربات الذين يتعلّمون بنمط التأمل يراقبون التجارب من وجهات نظر مختلفة، ويجمعون البيانات إما مباشرة أو من خلال آخرين، ويراجعونها بشكل متعمّق قبل أن يخلصوا إلى استنتاجات. وهم يعطون الأولوية لجمع البيانات حول التجارب المختلفة وتحليلها بشكل شامل على حساب السرعة في الوصول إلى الاستنتاجات.

يتسم هؤلاء بالحذر، ويتوقفون عند جميع المعطيات والآثار المحتملة قبل اتخاذ أي قرار. غالباً ما يبقون في المقعد الخلفي خلال الاجتماعات والمناقشات، يستمتعون بمراقبة أشخاص آخرين في العمل.

النمط الناشط:

يرتكز إلى التجربة الملموسة للتعلّم.

يبادر المتدربون والمتدربات الذين يتعلّمون بالنمط النشط إلى المشاركة بشكل كامل وبانفتاح وحماس في تجربة جديدة. يتصرفون أولاً وينظرون في العواقب لاحقاً. يعالجون المشاكل عن طريق العصف الذهني، وينشغلون بالنشاط إلى أن يفقد عنصر الإثارة، فيبحثون عن آخر، ويشعرون بالملل من التنفيذ خاصة على المدى الطويل.

من المهم أن يدرك المدربون والمدربات أنماط التعلّم لدى كل فرد من المجموعة المستهدفة بالتدريب من الأقسام المختلفة داخل الوزارات، وأن يضعوا استراتيجية تدريب تناسبهم من خلال تضمينها مجموعة تمارين وجلسات تحاكي جميع هذه الأنماط.



باء- نموذج التعلّم الاختباري

– (Experiential Learning Cycle) ²⁴، وهي تتألف من أربع مراحل يمرّ بها المشاركون والمشاركات خلال أي جلسة تدريبية. ويتفاعل هؤلاء بشكل مختلف خلال هذه المراحل وذلك حسب ميولهم التعلّمية (أنماط التعلّم). لذلك، من الأهمية تنويع المراحل للتأثير في أكبر عدد من المشاركين وضمان أعلى مستوى من المشاركة.

التعلّم الاختباري هو «العملية التي يتم من خلالها تكوين المعرفة من خلال اختبار تجربة معينة وتحليلها». ويقول دايفد كولب (1984) في هذا السياق أن المعرفة تنتج عن مزيج من استيعاب التجربة وربطها بواقعنا الحالي ²³.

من هذا المنطلق، طوّر كولب حلقة التعلّم الاختباري المنبثقة من أساليب التعلّم لدى الكبار (David Kolb)



1- التعلّم الاختباري ومراحله

يستنتج المتدربون والمتدربات خلاصات من التحليل الذي أجروه في المرحلة الثانية على صعيد المعارف والسلوكيات والمهارات وانعكاساتها المباشرة وغير المباشرة على الفرد والبيئة المحيطة به (مثلاً، ماهي الدروس المستفادة من دراسات الحالة أو التمارين؟).

المرحلة الثالثة:

الاستنتاج النظري

يشارك المتدربون والمتدربات بنشاط يعدّه طاقم التدريب، يرتبط بالهدف التعلّمي للجلسة التدريبية. فيختبرون مهاراتهم وسلوكياتهم ومعارفهم من خلال هذا النشاط، وينخرطون فكرياً وعاطفياً في عملية التعلّم.

المرحلة الأولى:

الاختبار النشط

يعكس المتدربون والمتدربات الاستنتاجات التي خلصوا إليها على حياتهم العملية وفي المهام التي يقومون بها، ويترجمونها في خطة عمل يُطبّقون من خلالها المعارف والسلوكيات والمهارات المكتسبة ويسعون إلى تطويرها واعتمادها (مثلاً، كيف نطبّق ما استنتجناه على العمل في الوزارة وضمن برامجها؟).

المرحلة الرابعة:

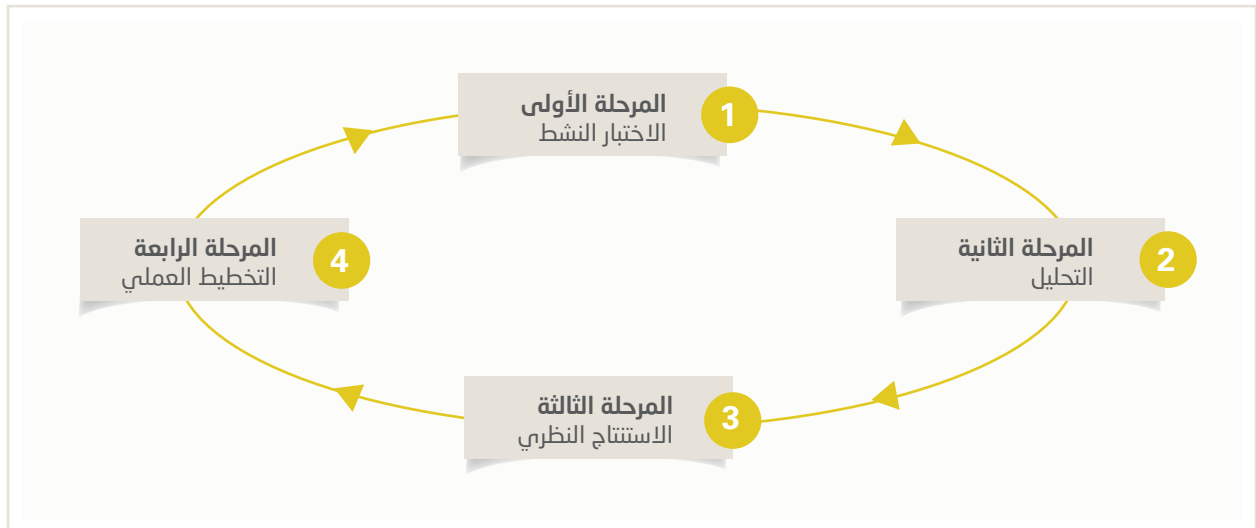
التخطيط العملي

لدى انتهاء النشاط، يحلّل المتدربون والمتدربات التجربة التي عاشوها على الصعيد المنطقي والعاطفي، ويتوقفون عند المعارف والسلوكيات والمهارات التي تطلبها النشاط (مثلاً، ما الذي حصل في التمرين؟ لماذا؟).

المرحلة الثانية:

التحليل

الشكل 1- مراحل التعلّم الاختباري





2- فوائد التعلُّم الاختباري

يعتمد التعلُّم الاختباري على منهجية التعلُّم النشط والفعال في التدريب، وينطوي على الفوائد التالية:

- تحميل المتدربين والمتدربات مسؤوليَّة تطوُّرهم العلمي والشخصي في مجال عملهم ضمن الأقسام والمؤسسات الحكوميَّة المعنيَّة؛
- تطوير سلوكيَّاتهم ومهاراتهم الحيائيَّة، بالإضافة إلى إكسابهم معارف علميَّة؛
- تعزيز التَّعاون فيما بينهم من أجل تعلُّم مُشترَك؛
- تهيئة بيئة إيجابيَّة حيث التعلُّم ممتع ومُفرح؛
- تعزيز ثقتهم بقدرتهم على التعلُّم والنجاح؛
- مساعدتهم على الرِّبط بين التعلُّم والحياة العمليَّة والمهام التي يؤدونها بشكلٍ يوميٍّ؛
- زيادة قابليَّتهم للتعلُّم واكتساب المعارف العلميَّة والحيائيَّة.



3- عناصر نجاح التعلُّم الاختباري

فيما يلي المؤشرات التي تدل على نجاح الأسلوب الاختباري:

- تصميم الجهة المُنظمة المحكم للعمليات التعلُّمية من كافة جوانبها، بما في ذلك تحديد حاجات المجموعة المشاركة ووضع خطة متابعة معهم في مرحلة ما بعد الورشة وربطها بواقعهم اليومي؛
- تنوع الاختبارات التعلُّمية النشطة والوسائل البصرية والسمعية لمحاكاة جميع الأنماط التعلُّمية ضمن الجلسات؛
- تنوع طرق التعلُّم من تدريب في قاعة مغلقة، وتدريب ميداني، ومرافقة واستشارة وغيرها من الطرق للتمرُّس في المهارات المكتسبة؛
- تنوع طرق تقديم المواد المعرفية، من منهج أو دليل أو مرجع أو حقيبة تعليمية، بشكل يسهل على المتدربين والمتدربات استعمالها؛
- اختيار مدربين ومدربات لديهم خلفية موثقة في مجال قضايا العدالة الاجتماعية والمساواة، ويستوفون المعايير المهنية المطلوبة ولديهم معرفة معمَّقة بالمواضيع ذات الصلة؛
- عدم اقتصار عملية التعلُّم على المستوى الفردي فحسب، بل مراعاتها أيضاً للمستويين المؤسسي والمجمعي؛

لذلك، يعتمد نجاح عملية التعلّم على مدى انخراط هؤلاء عاطفياً وبشكلٍ ايجابيٍّ مع محيطهم، بدءاً من طاقم التدريب والزملاء والإدارة، وصولاً إلى الأهل والمحيط. ومن خلال هذا الانخراط، يشعر المتدربون والمتدربات بالانتماء إلى المجتمع الذي يرحب بتطورهم ويشعرهم بأنهم مقبولون وفاعلون.

يمكن القول إنّ التعلّم وسيلة وغاية في آن، فهو وسيلة لتطوير المجتمع من خلال تفعيل دور جميع أفرادها على كافة المستويات، وهو غاية لأنّ المحور الأساسي لأيّ تطور هو الإنسان نفسه.

• رقد عمليات التعلّم الشخصية بمبادرات ومساغي
حيثية لنقل المعرفة ومأسستها على المستوى
المحلي/الوطني وتوفير البيئة المناسبة لتنفيذ ما
تمّ اكتسابه.

من أهداف منهجية التعلّم النشط الفعّال، بالإضافة
إلى التطوّر الذهني والمعرفي لدى المتدربين
والمتدربات، تطوير مهاراتهم الحياتية، أي المهارات
العملية للتأقلم مع متطلبات الحياة. لكن المهارات
الحياتية لا تتطور إلا بتطوّر السلوك من خلال تفاعل
المتدربين والمتدربات عاطفياً مع عملية التعلّم.

ثالثاً

تقنيّات وأدوات التّدريب التّشاركي



ما هي خصائص كل تقنية نشطة
ومراحلها لضمان استخدامها بفعالية؟



كيف يمكن استخدام التقنيات
النشطة خلال التدريب؟



ما هي التقنيات
النشطة والتفاعلية
التي يمكن
استخدامها خلال
التدريب؟

ما هو التدريب التشاركي؟

مساهمة المشاركين في اتخاذ القرارات، ومشاركتهم في الأنشطة، شرطان أساسيان ل أداء تعاوني ناجح. يُقصد بالتدريب التشاركي تطوير الإنسان نفسه عبر التجربة واكتساب الخبرة، وليس عن طريق الإلقاء. وهو عملية خلاقية لحل المشاكل، يشارك فيها بصورة مثالية ونشطة، كل أفراد المجموعة، من أعضاء، وقائمين بشؤون الإدارة، ومدربين ومستشارين. وهذه المشاركة أساسية للتطور مع المجموعة وليس من أجلها. والتعلم التشاركي يهتم بتشجيع المشاركين والمشاركات في ورش العمل على اكتشاف الأمور بأنفسهم، والتعلم بالاستناد إلى تجربتهم وأفكارهم ومهاراتهم الخاصة²⁵.

ويشكل التدريب التشاركي مدخلاً إلى التعليم أو استراتيجية تعليمية يعمل في إطارها المتعلمون معاً، ضمن مجموعات صغيرة أو كبيرة، لإنجاز مهمة أو تحقيق هدف تعليمي مشترك، حيث يتم اكتساب المعرفة والمهارات والاتجاهات من خلال العمل الجماعي المشترك²⁶.



1- تقنيات التدريب التشاركي

تساعد تقنيات التدريب التشاركي في ضمان عقد جلسات تدريب فعالة وفقاً لمبادئ الأسلوب التعليمي الاختباري. ويمكن أن يستخدم المدربون والمدربات التقنيات النشطة التالية حسب الأهداف التعليمية المرسومة لكل جلسة، مع إمكانية استخدام أكثر من تقنية في الجلسة الواحدة²⁷.

وتساهم التقنيات النشطة في تطوير القدرات التعليمية لدى المشاركين لفهم المعلومات وحفظها. وتمكن طاقم التدريب من:

- توفير بيئة صحية للتعلم؛
- توفير بيئة مناسبة ومريحة للمتدربين والمدربات؛
- تشجيعهم على المشاركة.

يتطلب تطبيق منهجية التعلم النشط الفعال معرفة التقنيات الناشطة التي يمكن استخدامها بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية لكل جلسة تدريبية، فيسهل تطوير المعارف والسلوكيات والمهارات اللازمة لدى المشاركين والمشاركات²⁸. ويطلب من المدربين والمدربات عند تصميم الجلسة اختيار تقنيات مبتكرة ومناسبة للتعليم من أجل ضمان مشاركة فعالة.

الجدول 3- التقنيات النشطة في التدريب التشاركي

<p>تشجع هذه التقنية المشاركين والمشاركات على المساهمة في النقاش وتبادل المعارف والخبرات. وعلى طاقم التدريب حث كل منهم على التعبير عن أفكاره أمام الآخرين. ويستخدم العصف الذهني لزيادة التركيز أو توضيح بعض الأفكار أو عرض موضوع جديد، ويساعد على ابتكار حلول جديدة للمشاكل وافتتاح الجلسات وتحديد الإطار العام للنقاش.</p>	<p>1- العصف الذهني</p>
<p>مثال من دليل تصميم وتنفيذ سياسات قائمة على المساواة: يمكن استخدام العصف الذهني لتعريف مفهوم المساواة أو طرح أشكال ومستويات عدم المساواة في البلدان ومناقشتها، أو تحديد أنواع الأنشطة التي يمكن القيام بها لإشراك فئة معينة، الخ..</p>	
<p>تحت هذه التقنية المشاركين والمشاركات على تحليل المواقف التي يمكن أن يتعرضوا لها وكيفية التعاطي معها. وتعتمد دراسة الحالة على قصة مكتوبة تقدّم وصفاً مفصلاً لموقف ما، ويتبعها أسئلة للنقاش. ويمكن أن يتراوح طول القصة بين فقرة وعدة صفحات، وينبغي أن تحاكي واقع المجموعة المشاركة وأن يُعطى الوقت الكافي لقراءتها وتحليلها.</p>	<p>2- دراسة الحالة</p>
<p>مثال من دليل تصميم وتنفيذ سياسات قائمة على المساواة: يمكن تطوير دراسة حالة حول إحدى المناطق الأكثر تهميشاً والأكثر عُرضة لغياب العدالة الاجتماعية والمساواة بجميع أنواعها لتحليلها واستنتاج العبر منها، ما يسهم في ربط الموضوع بالحياة العملية اليومية للمشاركين. وتجدر الإشارة إلى أنّ الدليل يستخدم عدد من دراسات الحالة تتناول تجارب ناجحة ساهمت في تعميم المساواة والعدالة الاجتماعية.</p>	
<p>تستخدم هذه التقنية لحث المشاركين والمشاركات على اكتشاف حلول لمشاكل معينة. وغالباً ما يكون هذا التمرين قصيراً، يؤديون خلاله أدواراً يحددها لهم طاقم التدريب مسبقاً لتجسيد شخصيات في حالة معينة. وتساهم هذه التقنية في تنمية حس الملاحظة والنقد لديهم، كما تضيف جواً من المرح على الجلسة.</p>	<p>3- لعب الأدوار</p>
<p>مثال من دليل تصميم وتنفيذ سياسات قائمة على المساواة: يمكن استخدام تقنية لعب الأدوار لمحاكاة نقاش بين مقدم خدمة وأحد سكان منطقة مهمشة. فيستخلص المشاركون والمشاركات الأسئلة التي ينبغي طرحها والتصرفات التي يجب القيام بها لضمان مشاركة الفئة المهمشة.</p>	

الجدول 3- التقنيات النشطة في التدريب التشاركي (تابع)

<p>تساعد هذه التقنية المشاركين والمشاركات على جمع معلومات عن موضوع معين من خلال الاجتماع بخبراء في الموضوع ذي الصلة، والاستماع إليهم، ومناقشتهم، والمشاركة بفعالية في تبادل الخبرات والمعارف.</p>	<p>4- حلقات النقاش</p>
<p>مثال من دليل تصميم وتنفيذ سياسات قائمة على المساواة: يمكن استضافة صناع قرار شاركوا في صياغة سياسات عامة لعرض تجربتهم ومناقشة الصعوبات التي واجهوها، أو تنظيم جلسة نقاش حول قطاع معين لتحليل الجهات المعنية وواقع القطاع.</p>	
<p>تتيح هذه التقنية مشاركة المتدربين والمتدربات في تجارب عملية، واختبار أثرها عليهم، وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم في حال تعرّفهم لمواقف مماثلة في المستقبل.</p>	<p>5- المحاكاة</p>
<p>مثال من دليل تصميم وتنفيذ سياسات قائمة على المساواة: يمكن محاكاة جلسة حوار مع مجموعة من الفئات المستهدفة للإضاءة على اللغة المستخدمة وكيفية توجيه الرسائل إليهم.</p>	
<p>تستخدم هذه التقنية من أجل تسهيل النقاشات وحل المشكلات وزيادة مشاركة المتدربين والمتدربات، وبالتالي زيادة فعالية التعلم من خلال تبادل المعلومات والخبرات والحلول.^أ</p>	<p>6- المجموعات الصغيرة</p>
<p>مثال من دليل تصميم وتنفيذ سياسات قائمة على المساواة: يمكن تقسيم المشاركين والمشاركات إلى مجموعات عمل لتطبيق الأدوات المتعلقة بتعميم المساواة في السياسات القائمة. فيقومون بتجربة مختلف الأدوات المقترحة في الدليل على سياسات عامة هم معنيون بتصميمها وتنفيذها. يضمن طاقم التدريب من خلال هذه التقنية درجة عالية من المشاركة، كما يتأكدون من قدرة المشاركين والمشاركات على استخدام الأدوات.</p>	

^أ Rita Larok Otim, *Facilitation Skills Training Manual: A facilitator's Handbook* (Kampala, Uganda, AVSI, 2013), p. 23.
^ب Brian Auvine and others, *A Manual for Group Facilitators* (United States, The Center for Conflict Resolution, 1978).



2- مواد التدريب التشاركي

عند التحضير للتدريب التشاركي، على طاقم التدريب تحديد المواد المساعدة التي يحتاج إليها في التدريب. وتجدر الإشارة إلى أن بعض المواد المتعلقة بالجلسات تكون مُعدّة مسبقاً في مرحلة تطوير برنامج العمل المفضل.

وفي هذا السياق، يطرح المدربون والمدربات بعض الأسئلة لتحديد المواد التي قد يحتاجون إليها:

- ما هي المواد المتاحة؟
- هل المواد المتاحة تساعد على توفير تدريب نشط وتشاركي؟
- هل الفئة المستهدفة تُعَلِّم كيفية استخدام المواد المتاحة؟

الجدول 4- المواد المستخدمة في التدريب التشاركي

للمواد المطبوعة دورٌ أساسيٌّ في التدريب، خاصةً في مجال زيادة التركيز على الأهداف التعلّمية والمعرفية. تكون المواد المطبوعة عبارة عن ملخّص عن الجلسة أو تمرين معيّن قد يُستعمل خلال التدريب. ومن المهم أن تكون المواد المطبوعة واضحة ومقروءة وأن يتأكد طاقم التدريب من أنّ الجميع قادر على قراءة مضمونها.



1- مواد مطبوعة

المواد البصرية والسمعية هي من العناصر الأساسية في التدريب، إذ أنها تحفّز المتلقي على التركيز وتكسر الرتابة خلال الجلسات. تكون هذه المواد إما تسجيلات صوتية، أو فيديو، أو أفلام وثائقية، إلخ.



2- مواد بصرية - سمعية

الألعاب اللوحية هي من الأدوات التدريبية المبتكرة والفعالة والجذابة التي تسهّل نقل المعلومات واكتساب المهارات وإيصال الرسائل الأساسية للتدريب.



3- ألعاب لوحية

عروض "باور بوينت powerpoint" هي من الوسائل التي تمكّن من التركيز على الأهداف التعلّمية والمعرفية في التدريب، فتسهّل على المشاركين والمشاركات فهم المعلومات والمواد المقدّمة.



4- عروض باور بوينت

تتيح المواد والروابط الإلكترونية استمارات يملؤها المدربون والمتدربون أو مسابقات معيّنة حول موضوع التدريب يشاركون فيها، أو معلومات يطلعون عليها وتستخدم في النقاش خلال الجلسات التدريبية.



5- مواد وروابط إلكترونية

رابعاً

سلوك المدربين والمدربات ووظائفهم



ما هي السلوكيات التي يجب أن
يعتمدها خلال تقديم المنهج؟



ما هي الوظائف التي يؤديونها
خلال التدريب؟



ما هي المبادئ
الأساسية التي
يجب أن يتبنوها؟

لضمان فعالية التدريب ونجاحه، على المدربين والمدربات الالتزام بعددٍ من المبادئ والسلوكيات الأساسية، وأداء مجموعة من الوظائف، والتمتع بمهارات محددة.

ألف- المبادئ التي يجب أن يلتزم بها المدربون والمدربات

الهدف من التدريب هو تمكين المشاركين والمشاركات من الاستفادة من عملية التعلّم بطريقة فعّالة وتفاعليّة. ولضمان هذه الفعالية، على طاقم التدريب الالتزام بعددٍ من المبادئ الأساسية.

الجدول 5- المبادئ الأساسية

إتاحة فرص متساوية لجميع المشاركين والمشاركات للتعبير عن آراءهم وأفكارهم.	العدل
الحفاظ على الموضوعية وعدم التحيزٍ لطرفٍ ضد آخر لعدم إثارة حساسيات بين الجهات المعنية.	الحياد
إتاحة الوقت الكافي لكل فرد لاستيعاب المعلومات والتكرار عدة مرات إذا لزم الأمر.	الصبر
السيطرة على المواقف دون اللجوء إلى التسلط.	الحزم الإيجابي
التصرف بلباقة وأخلاق عالية مع الجميع.	اللباقة
الانفتاح على الجميع والتعامل بصدق.	الصدق
الحرص على نقل المعرفة وتحقيق أهداف الورشة.	الالتزام

المصادر: Cathy Solter, Pham Thi Minh Duc and Susheela M. Engelbrecht, *Advanced Training of Trainers: Trainer's Guide* (Watertown MA, Pathfinder International, 2007); International Association of Facilitators, "Code of Ethics". Available at <http://www.iaf.sg/index.php/about-us/code-of-ethics/>

باء- السلوكيات التي يجب أن يلتزم بها المدربون والمدربات²⁹

فيما يلي السلوكيات الأساسية التي يجب أن يلتزم بها المدربون والمدربات:

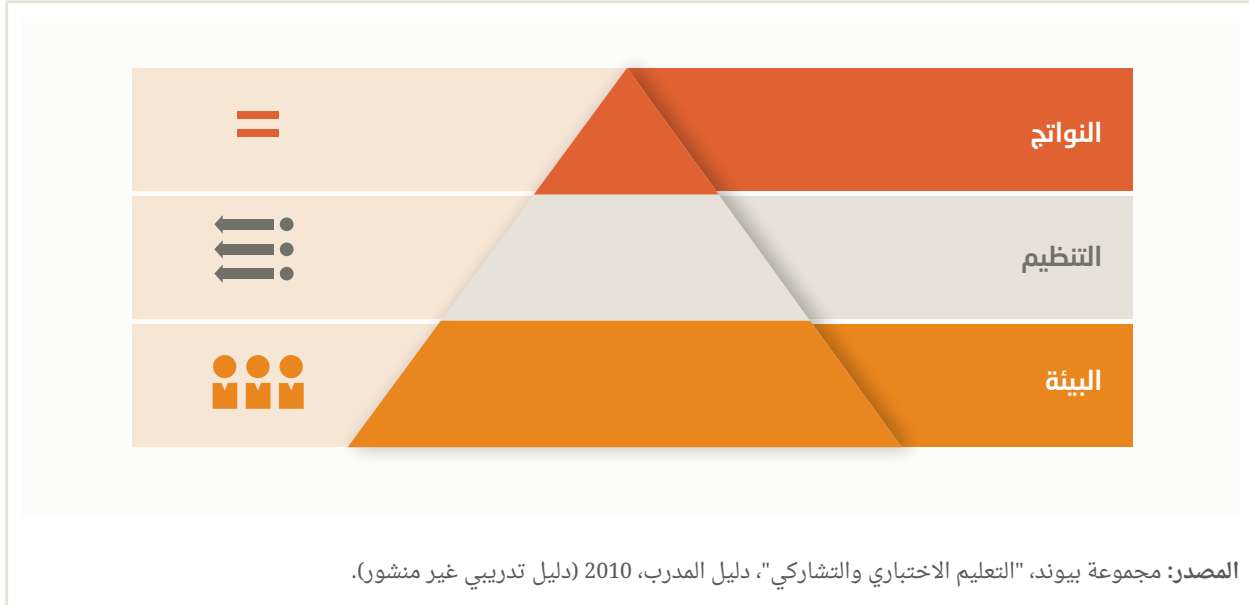
- الالتزام بالوقت والوصول باكراً إلى الجلسة؛
- الحرص على مظهر مناسب يراعي الثقافة المحلية؛
- مناداة المشاركين والمشاركات بأسمائهم فيشعرون بالاهتمام والاحترام؛
- تجنّب الوعظ واستبداله بطرح أسئلة تساعد على التوصل إلى النتيجة بأنفسهم؛
- تفادي الأحكام المسبقة والتنميط واستعمال ألفاظ غير مناسبة؛
- إشراك الجميع وخاصة الأكثر خجلاً من دون الضغط عليهم، وتحفيزهم في جو من المرح؛
- احترام السياق المجتمعي والثقافي؛
- استعمال لغة مفهومة من الجميع بدون الاستخفاف بقدرتهم على الفهم؛
- تجنّب الانتقاد أو الاستخفاف بالأسئلة المطروحة؛
- إيلاء الأهمية لجميع الآراء والمساهمات؛
- السماح بالمناقشة مهما كانت الأفكار غير مألوفة؛
- التأكد من أنّ جميع المشاركين والمشاركات قد فهموا الإرشادات العامة لأي نشاط تطبيقي؛
- التنقل بينهم ومساعدتهم في الأنشطة والإجابة على أسئلتهم؛
- التّحضير جيداً وتنظيم الوقت وتكييفه بحسب الظروف لتغطية كل المواضيع.

جيم- الوظائف الأساسية التي تعزز نجاح التدريب

يؤدي المدربون والمدربات ثلاث وظائف أساسية تعزز نجاح التدريب وهي:

1. **تحقيق النواتج:** أي تحقيق الغاية المتوقعة من التدريب وهي التمكين من مضمون الدليل التدريبي.
2. **التنظيم:** أي تنظيم الجلسة بما يضمن حق المشاركة للجميع، لا سيما أن المشاركين والمشاركات ينتمون إلى أكثر من جهة.
3. **تهيئة بيئة العمل:** أي تعزيز التفاعل الإيجابي بين جميع المشاركين والمشاركات في الورشة التدريبية في جو مريح.

الشكل 2- وظائف أساسية تعزز نجاح التدريب



ويبين الجدول 6 كيفية تحويل وظائف المدرب الثلاث إلى مجموعة من السلوكيات التي يجب على المدربين اتباعها.

الجدول 6- تحويل وظائف المدرب إلى سلوكيات

الوظائف المتعلقة ببيئة العمل Working environment	الوظائف المتعلقة بالتنظيم Organization	الوظائف المتعلقة بتحقيق نواتج Production
<ul style="list-style-type: none"> ◀ توفير بيئة مؤاتية؛ ◀ الإصغاء والتفهم؛ ◀ احترام آراء كل فرد من المشاركين؛ ◀ التعامل بطريقة دبلوماسية مع النزاعات؛ ◀ نشر جو من المرجح. 	<ul style="list-style-type: none"> ◀ تنظيم القاعة مسبقاً؛ ◀ تحديد قواعد العمل والتأكد من احترامها؛ ◀ إعطاء الكلمة للجميع، كل بدوره؛ ◀ التحفيز على المشاركة؛ ◀ إدارة الوقت جيداً؛ ◀ ضبط توزيع الأدوار. 	<ul style="list-style-type: none"> ◀ تصميم تقنيات تدريبية ملائمة لقدرات المشاركين؛ ◀ تحديد الأهداف وتوضيحها؛ ◀ طرح أسئلة واضحة؛ ◀ الربط بين الأفكار؛ ◀ تلخيص الأفكار.

المصادر: مجموعة بيوند، "التعليم الاختباري والتشاركي"، دليل المدرب، 2010 (دليل تدريبي غير منشور)؛ Michael Wilkinson، "What are the responsibilities of a facilitator?"، 16 January 2012؛ Róbert Cserti، "Essential facilitation skills for an effective facilitator"، 28 January 2019.

لا شك أنّ المعرفة التقنية بمضمون التدريب هي من أبرز نقاط القوة للمدربين والمدرّبات، شرط أن تقترن بحزمة من المهارات والسلوكيات التي تتمكن من التواصل الفعّال مع المشاركين.

يتعرض العاملون والعاملات في المجال الاجتماعي، لا سيما الذين يعملون مع الفئات المهمشة، لضغوط نفسية واجتماعية، الأمر الذي يحتم على طاقم التدريب مراعاة احتياجات هؤلاء وصعوباتهم من خلال:

- تقدير جهودهم بشكل مستمر؛
- إعطائهم مساحة لمشاركة الصعوبات التي يواجهونها؛
- تهيئة بيئة تدريب مريحة؛
- توجيه أسئلة مفتوحة تحقّزهم على المشاركة.

دال- مهارات التدريب

ينبغي أن تتوفر في المدربين والمدرّبات ثلاثة أنواع من المهارات لتعزيز نجاح التدريب وذلك على النحو المبين في الجدول 7 أدناه

الجدول 7- المهارات التي ينبغي أن تتوفر في المدربين والمدرّبات

معرفة علمية	مهارات تنظيمية	مهارات اجتماعية
<ul style="list-style-type: none"> ◀ استيعاب المادة التعليمية وشرح محتواها؛ ◀ إعطاء أمثلة محسوسة تحاكي خصائص وخبرات المشاركين والمشاركات؛ ◀ طرح الأسئلة ذات الصلة؛ ◀ ربط المحتوى بالواقع. 	<ul style="list-style-type: none"> ◀ التخطيط المسبق؛ ◀ إعداد المواد التعليمية؛ ◀ حَسَن إدارة الوقت؛ ◀ الإلمام بأساليب التعامل مع الأفراد والمجموعات على اختلافها؛ ◀ العناية بتفاصيل المكان. 	<ul style="list-style-type: none"> ◀ الحضور؛ ◀ القدرة على التواصل مع الجميع؛ ◀ الإصغاء للمشاركين؛ ◀ التشجيع على المشاركة؛ ◀ القدرة على توقُّع الأسئلة؛ ◀ الصبر؛ ◀ الثقة بالآخرين؛ ◀ سرعة البديهة؛ ◀ المرونة؛ ◀ القدرة على النقد البناء.

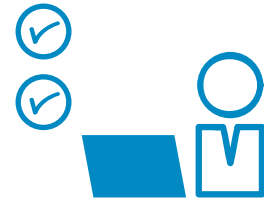
المصادر: عدة العمل المجتمعي، تيسير المجموعات وحلّ المشكلات – تطوير مهارات التيسير، الفصل 16، القسم 2، Baruch College، "Facilitation skills checklist". Available at <https://www.baruch.cuny.edu/hr/documents/FacilitationSkills-Checklist.doc>.

خامساً

مهارات التواصل الفعال³⁰
لدى المدربين والمدربات



ما هي مهارات التواصل اللفظية
وغير اللفظية؟



ما هي مكونات
عملية التواصل؟

ألف- التواصل وأشكاله

ترتبط بعدم راحة أو قلق يعترضهم. كما يمكن أن أكون أنا المرسل المتسبب بعرقلة التواصل بسبب نبرة صوتي، أو صعوبة المصطلحات التي استعملتها، أو غير ذلك. وفي هذه الحالة، عليّ أن أسأل نفسي «ماذا فعلت يا ترى لأتسبب بهذا الحاجز؟»

ويتخذ التواصل أشكالاً متعدّدة، فترسل الرسائل من خلال الألفاظ أو الكلمات ما يعرف بالتواصل اللفظي، أو من خلال نبرة الصوت، أو الحركات، أو الإيماءات، أو النظرات، أو عبر مواقف محدّدة، ما يُعرف بالتواصل غير اللفظي. ويختلف مستوى وصول المعلومات المُرسلة إلى الآخر حسب الوسيلة المعتمّدة في إيصالها. فالرسالة المرسلة عبر الحركات والإيماءات تصل إلى الآخر بنسبة عالية تبلغ 80 في المائة، والرسالة المرسلة عبر نبرة الصوت تصل بنسبة 13 في المائة، في حين لا تصل المعلومات المرسلة عبر الكلمات سوى بنسبة 7 في المائة. إذًا، فالحركات والإيماءات ونبرة الصوت أقوى بكثير من الكلمة المنطوقة. لذلك، فإن عدم توافق ما نقوله مع الطريقة التي تُرسل المعلومات من خلالها قد يُفقد الرسالة معناها ومصداقيتها. ومن هنا أهمية أن نحرص على أن نكون واعين تماماً لمدى اتساق المعلومات التي نرسلها مع أداة الإرسال، وأن نطور مهاراتنا وقدراتنا على التواصل.³²

التواصل هو العملية التي يتمّ من خلالها فهم المعاني ومشاركتها. وهو نشاط مستمرّ ومتحرّك. ونحن نتواصل من خلال مهارتنا وسلوكياتنا الفريدة. والقدرة على التواصل هي من أهم المهارات التي يجب أن تتوفر في المدربين والمدربات الناجحين. وتنطوي هذه القدرة على مهارتين: (أ) إرسال المعلومات إلى المشاركين و(ب) استقبال الرد منهم خلال الجلسة التدريبية.

تحدث عملية التواصل في الاتجاهين. ولا يشكل إرسال المعلومات إلّا جزءاً صغيراً منها، وأنه يجب الإصغاء إلى ردة فعل الآخر وإجاباته للتأكد من إرسال المعلومات بوضوح، ومن أنه تلقى الرسالة جيداً وبالكامل. ومن المهم أن يتشارك المتدربون والمتدربات خبراتهم العملية التي تساعد في تطوير النقاش وتعزيزه بخبرات عملية ميدانية.³¹

أحياناً، لا يتلقى المستمعون والمستمعات المعلومات المُرسلة بالمعنى المقصود. فكم من مرة تبين لنا أن معنى هذه المعلومات قد حُرّف تماماً، وكم من مرة طلبنا شيئاً ما ووقفنا بدهشة نتأمل الآخر يفعل شيئاً معاكساً؟ تمرّ المعلومات التي نرسلها إلى الآخر عبر عدد من الحواجز التي تؤثر على معنى ما أرسلناه أو تغييره بالكامل. وقد تكون هذه الحواجز افتراضاتٍ أو أحكاماً مسبقة لدى المستمعين والمستمعات، أو

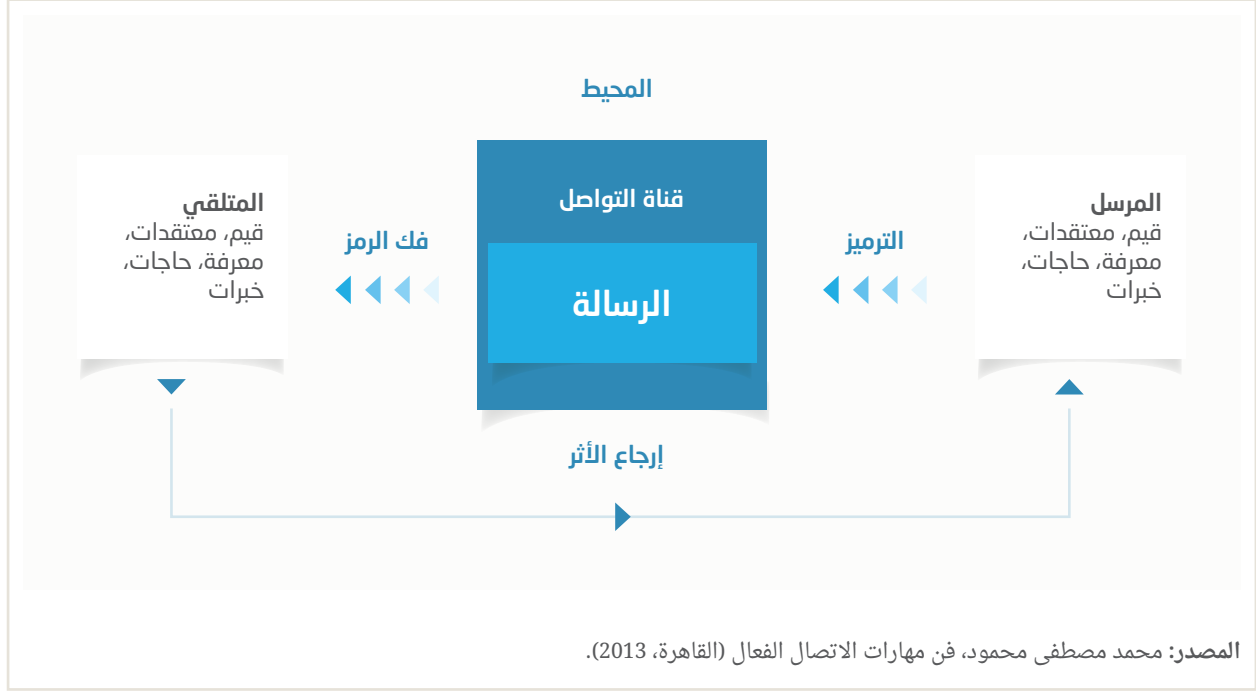
باء- عناصر عملية التواصل

عمقها محاولة الإنسان للتعبير عن القيم الكامنة في داخله بهدف العيش بتناغم دائم معها. ويكون التواصل فعلاً عندما تراعى فيه مجموعة من العوامل التي تضمن تبادل الرسائل بشكل مفهوم وواضح فيما بين الأطراف المشاركة في العملية. لكنه يصطدم أحياناً بعددٍ من العوامل التي تؤثر على الفهم والوضوح فلا تبلغ العملية مرتجأها.

تتألف عملية التواصل من مجموعة عناصر هي: الناس (المرسل والمُتلقي اللذين يتبادلان الأدوار خلال هذه العملية)، والرسالة، وقناة التواصل، والإجابة أو ردة الفعل، والإطار أو البيئة التي يحدث فيها التواصل.³³

وترتبط عملية التواصل بشكل أساسي بقيم الأشخاص ومعتقداتهم، وبالبيئة التي ينتمون إليها. فهي في

الشكل 3- عناصر التواصل



1- عناصر التواصل الفعال

- وضوح الرسالة وغايتها؛
- استعمال لغة ورموز مفهومة من الطرفين؛
- التفاعل مع مشاعر المُتلقي وأحاسيسه؛
- تماشي الرسالة مع حاجة المُتلقي؛
- الإصغاء الفعّال من الطرفين لأن المرسل والمُتلقي مسؤولان عن نقل الأفكار بوضوح؛
- التأكد من فهم المتلقي للرسالة ويكون ذلك من خلال إعادة الصياغة وإرجاع الأثر؛
- الانسيابية الفكرية أو حُسن تنظيم الأفكار.

مثلاً، من المهم خلال عملية التواصل أنّ يطلب المدربون والمدرّبات من الحضور مشاركة خبرته العملية في فهم مبادئ ومفاهيم العدالة الاجتماعية والمساواة من خلال عملهم اليومي والميداني. يعزّز هذا التمرين التواصل الفعّال ويعطيه طابعاً عملياً ملموساً حتى لا يكون محصوراً في الإطار النظري، ويحقّق المشاركين على التفاعل بشكل أكبر في الجلسات التدريبية.





2- معوّقات التواصل

وفعّالة عمليّة التعبير، ويؤمّن بيئة إيجابيّة داعمة ومريحة للمتدربين، خاصةً في حال كانوا يعملون في المجال الاجتماعي حيث يواجهون صعوبات نفسيّة واجتماعيّة جزّاء عملهم اليومي والمستمر مع الفئات المهتمّشة والأكثر فقراً.

يتحمّل المرسل والمُتلقي معاً مسؤوليّة إنجاز عمليّة التواصل. ويعتمد نجاح هذه العمليّة على تمثّع المرسل والمُتلقي على حدٍ سواء بمهارات أساسية تسمح بصياغة رسائل دقيقة وواضحة يمكن فهمها. ويسهّل توجّههما نحو اعتماد سلوكيّات إيجابيّة

الجدول 8- معوقات التواصل

<ul style="list-style-type: none"> ◀ نقص في مهارات التواصل؛ ◀ استخدام لفة أو ألفاظ أو رموز غير مألوفة بالنسبة للمتلقي؛ ◀ تحريف معنى الرسالة؛ ◀ استخدام وسيلة تواصل غير مناسبة؛ ◀ الحالة النفسية غير المؤاتية؛ ◀ الخلفية الثقافية (تختلف أشكال التواصل غير اللفظي فيما بين الثقافات ما يؤدي أحياناً إلى إساءة فهم الرسالة). 	 <p>معوقات تتعلّق بالمرسل</p>
<ul style="list-style-type: none"> ◀ كثرة المعلومات في الرسالة؛ ◀ احتواء الرسالة على معلومات تتعارض مع قيم المتلقي وعاداته وتقاليده؛ ◀ احتواء الرسالة على معلومات متناقضة. 	 <p>معوقات تتعلّق بالرسالة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ◀ خجل المتلقي من الاعتراف بعدم المعرفة؛ ◀ الاختلافات الشخصية بين المرسل والمتلقي من حيث الحاجات والأهداف والمصالح؛ ◀ توقّر مؤثرات خارجية سلبية تؤثر على حالة المتلقي المزاجية والنفسية. 	 <p>معوقات تتعلّق بالمُتلقي</p>
<ul style="list-style-type: none"> ◀ عدم ملاءمة بيئة الاتصال؛ ◀ البطء؛ ◀ الكلفة. 	 <p>معوّقات تتعلّق بقنوات الاتصال</p>
<ul style="list-style-type: none"> ◀ الضوضاء، والانشغال وعدم التركيز، والمقاطعات؛ ◀ بُعد المسافة؛ ◀ الأعطال في أجهزة التواصل (الولوج إلى الإنترنت، وجهاز الكمبيوتر او برامجه، وأجهزة العروض المرئية...). 	 <p>معوقات تتعلّق بالإطار</p>

المصادر: Skills you Need, "Barriers to effective communication", n.d.; Goodwin College of Professional Studies, "6 barriers of effective communication", 18 July 2018; YourArticleLibray, "4 different types of barriers to effective communication", n.d.; .Mason Carpenter, Talya Bauer and Berrin Erdogan, "Communication Barriers", in *Management Principles* (2012)

على طاقم التدريب تأمين بيئة مريحة للمتدربين والمتدربات تساعد على المشاركة الفاعلة في التدريب وتحّد من الصعوبات في التواصل.

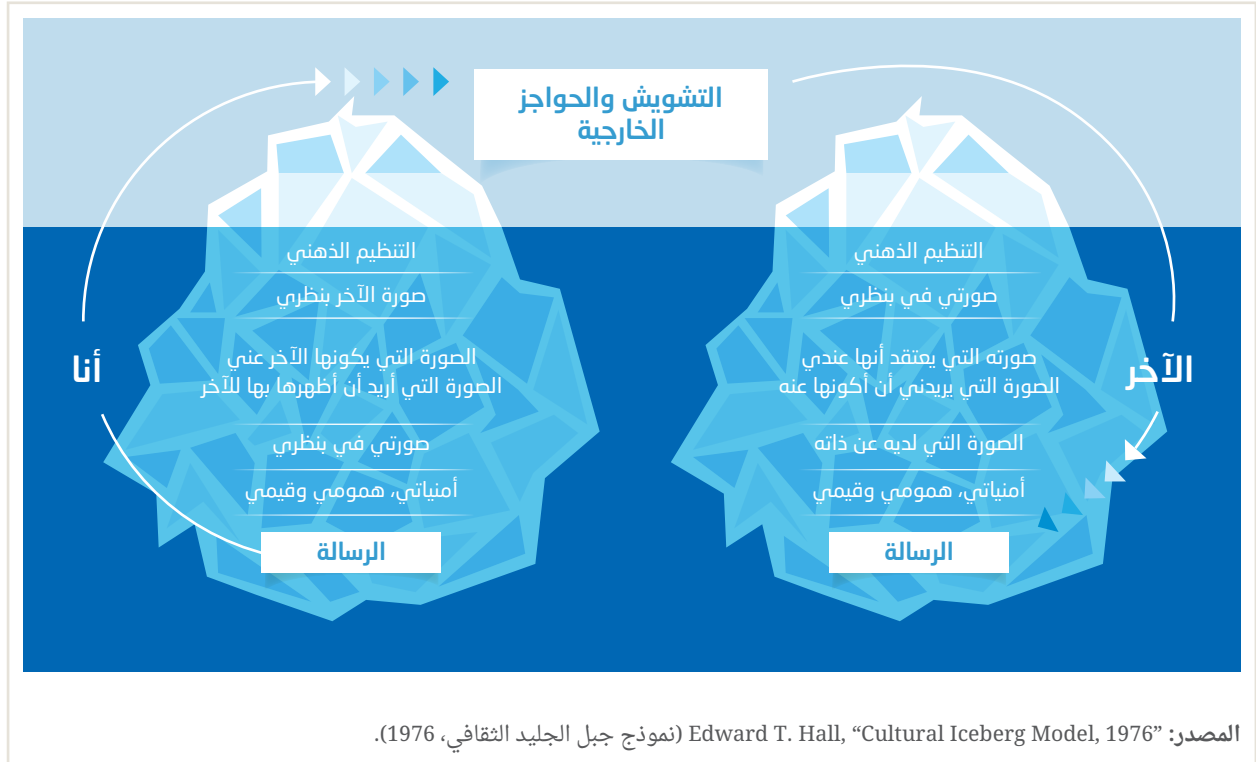


3- نموذَج الجبل الجليدي³⁴

يمكن ملاحظتها. أما القسم الأسفل منه أو القسم غير الظاهر لأنه مغمور بالماء فهو يرمز إلى العوامل الداخلية التي تصعب ملاحظتها. لكن من خلال التواصل الفعّال، يستطيع المشاركون والمشاركات في جلسة تدريبية تأمين مناخ إيجابي لبعضهم البعض فيحدّون من تأثير هذه العوامل ويسهلون المهمة قدر الإمكان.

غالباً ما يتعذر على الأشخاص أن يتصرّفوا ويعبّروا عن أفكارهم وآرائهم بسبب عوامل ثقافية داخلية تتعلق بالصور الذاتية لكل طرف مشارك وبنظرتهم إلى الآخر، وخارجية متعددة أخرى. ويستخدم نموذَج الجبل الجليدي لإظهار هذه العوامل بشكل أوضح. فالقسم الأعلى من الجبل الجليدي أي القسم الظاهر فوق الماء يرمز إلى العوامل الخارجية التي

الشكل 4- الجبل الجليدي



جيم- مهارات التواصل غير اللفظي³⁵

ويؤمّن توفّر العناصر التالية تواصلاً غير لفظي فعّال³⁶:

1. 1 التقاء الأعين.
2. 1 انسجام تعابير الوجه مع الكلام.
3. 1 انسجام حركات اليدين مع الكلام.
4. 1 انسجام وضعيّة الجسد مع الكلام.
5. 1 انسجام نبرة الصوت مع الكلام.
6. 1 الهدام.
7. 1 الاسترخاء والتلقائيّة.

كما أشير سابقاً، يستطيع الناس التواصل فيما بينهم إما بالألفاظ أو بوسائل أخرى غير لفظية تسمى أيضاً لغة الجسد. من هذه الوسائل الإشارات، وحركات الوجه واليدين، ولغة العينين، ووضعية الجسد، والتنقّل. ولا بد لإنجاح عملية التواصل من تحقيق الانسجام بين محتوى ما يقال وكيفية نقله، أي بين اللفظي وغير اللفظي. فالانسجام بين القول والفعل يدلّ على تماشي السلوك مع التفكير.

وفي الجدول التالي قائمة ببعض التصرفات غير اللفظية وما يمكن أن تدل عليه. وهي تعتمد على الملاحظة.

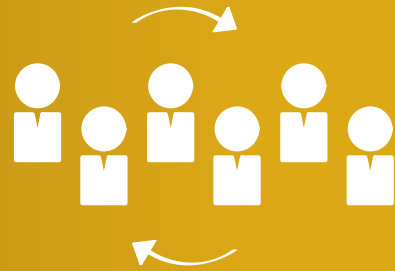
الجدول 9- التصرفات غير اللفظية ودلالاتها

الارتياح أو الرضا أو الموافقة	الابتسامة
العصبية أو الغضب أو الضيق	قضم الشفاه
المفاجأة أو عدم التصديق أو الدهشة	رفع الحواجب
التعجب أو الاندهاش	رفع الحواجب مع تحريك الشفاه أو الكتف
التهمك أو السخرية	رفع الحواجب مع ابتسامة مصطنعة
عدم الموافقة أو الشعور السلبي	تضييق العينين
المتابعة والإصغاء أو التأثير	الإيماء بالوجه نحو الأعلى والأسفل
الاهتمام أو العناية	الانحناء إلى الأمام
القلق والسأم أو التعب	الحركة الكثيرة على الكرسي
الثقة بالنفس	الاستقامة والاعتدال في الجلسة
الملل واللامبالاة	الاسترخاء على الكرسي
الإصغاء أو الانتباه الشديد	تركيز النظر في عيني الآخر
البرود أو الهروب أو اللامبالاة أو العصبية	تجنب تلاقي الأعين
الملل والضجر	التأؤب
الموافقة أو الطمأنينة أو التشجيع أو الصداقة	التربيت على الكتف

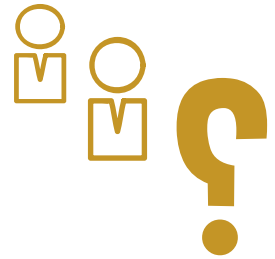
المصدر: كمال الأسطل، "منهج تحليل السلوك غير اللفظي ولغة الجسد"، 25 تشرين الثاني/نوفمبر 2017.

سادساً

مهارات التيسير الفعال لدى
المدرّبين والمدربّات



كيف يستخدمونها خلال
التدريب؟



ما هي مهارات
التيسير؟

يؤدي التمرس في مهارات التيسير الفعال، التي تشمل الفعالية في طرح الأسئلة والإصغاء والعرض، إلى تعزيز التفاعل بين المشاركين والمشاركات في التدريب، وتيسير التعلّم، وتسهيل العمل على المدربين والمدربات³⁷.

ألف- مهارة طرح الأسئلة

مهارة طرح الأسئلة هي من أهم المهارات التي يجب أن تتوفر في المدربين والمدربات لإنجاح الجلسات التدريبية. وتكون هذه المهارة متوفرة في الميسر الذي يُحسّن استخدام أنواع الأسئلة المختلفة والتنقل فيما بينها وفقاً للجو العام في الجلسة وللهدف المنشود منها. وفيما يلي بعض هذه الأنواع:

الأسئلة المفتوحة: تُستعمل لحث المشارك على الكلام وتفتح المجال أمامه للإجابة بجملٍ وليس بكلمة واحدة. مثال: «أخبرني عما رأيت خلال إحدى الزيارات الميدانية التي قمت بها أثناء العمل على مشروع مرتبط ب..... ضمن مجال عملك» - «ما الذي حدث عندما شاهدت الوضع المعيشي للطبقات المهقشة»؟

الأسئلة المغلقة: تتطلب جواباً بكلمة واحدة أو اثنتين، وهي تُستعمل للتأكد من حقائق معينة. مثال: «في أي وقت حصل ذلك»؟ - «ما هي المدة التي عملت فيها هناك»؟ - «ما هو عدد الأشخاص الذين عملوا معك»؟

الأسئلة المقارنة: وهي بديل عن الأسئلة المغلقة لكنها تستخرج معلومات أكثر لأنها تُتبع ب: لماذا؟، «كيف»؟، «ماذا»؟. مثال: «أيهما أعجبك أكثر الناحية التقنية أم الإدارية»؟ - «ما الذي يثير اهتمامك أكثر قسم العمليات أو قسم الخدمات؟ أي ناحية بالتحديد»؟

الأسئلة بشكل تحقيق: تُستعمل للتزوّد بتفاصيل ويمكن أن تُظهر النواحي المثيرة للاهتمام أو التفاصيل الدقيقة لموضوع معين. مثال: «ماذا قلت بالتحديد»؟ - «ما الذي حدث عندها»؟ - «كيف تعاملت مع التحديات التي واجهتها أثناء عملك الميداني»؟

الأسئلة التأميلية: هي مفيدة لاستخلاص المزيد من المعلومات عن موضوع اختبره أو تحدث عنه أحد



تقنية طرح الأسئلة³⁸

- طرح سؤال واحد في كل مرة؛
- طرح سؤال محدد؛

- توجيه السؤال إلى المجموعة؛
- تجنب الأسئلة السلبية؛

- طرح أسئلة ذات صلة بالموضوع؛
- توجيه الأسئلة التي يطرحها المتدربون إلى المجموعة؛
- التأكد من أن الجميع فهم المقصود من السؤال؛
- إعطاء وقت كاف للاستيعاب والإجابة؛
- الوقوف مع التوجه إلى المجموعة عند طرح الأسئلة؛
- دعم الأجوبة الجيدة.

باء- مهارة الإصغاء

الإصغاء مهمة صعبة حتى عندما نكون على توافق مع الآخر. أما عندما نكون على خلاف معه، فتصبح هذه المهمة أصعب. تتألف الرسائل التي تتبادلها مع الآخر من جزئين: الجزء العقلي (المحتوى) والجزء العاطفي (الأسلوب). ويتطلب الإصغاء الفعال الاستماع إلى كلمات المتدربين والمتدربات والتنبه إلى مشاعرهم، ثم «ترديد الرسالة» على مسمعهم للتأكد من أننا تلقينا ما قيل بدقة. ونُجيد عموماً تلقي الجزء العقلي من محتوى الرسالة وإدراكه، لكن تلقي الجزء العاطفي يتطلب منا مجهوداً أكبر، أي تلقي المعلومات المتعلقة بالأحاسيس والتعاطي معها بطريقة إيجابية. «فعدم التعاطي مع الجزء العاطفي من الرسالة يعني تلقي نصف الرسالة فقط»³⁹.

وفيما يلي أبرز الخطوات لإنجاح مهمة الإصغاء النشط⁴⁰:

- الجهوزية الداخلية؛
- عدم سماع الكلمات التي تُقال فقط بل ملاحظة لغة الجسد التي ترافقها؛
- السماع بقصد السماع؛
- التواصل بالعينين واستعمال لغة الجسد؛
- السماع بهدف الفهم وليس بهدف تقييم ما يُقال؛
- إرجاع الأثر؛
- طرح أسئلة مفتوحة؛
- محاولة فهم المشاعر التي تنطوي عليها الكلمات؛
- إظهار الاهتمام بما يقوله الآخر؛
- طرح أسئلة مركزة؛
- عدم تقييم أو تحريف رسائل الأشخاص الآخرين؛
- إعادة الإدلاء بالاستنتاج النهائي.
- التعاطف؛
- إعادة الصياغة؛



1- أنواع الإصغاء

يستعرض الجدول 10 أدناه أنواع الإصغاء المختلفة وأهدافها وكيفية الاستفسار أو طرح الأسئلة والاستنتاجات ذات الصلة.

الجدول 10- أنواع الإصغاء

الاستفسارات الممكنة	الهدف	نوع الإصغاء
1. "هل يمكن أن توضح ذلك؟" 2. "هل تعني أن ...؟" 3. "هل هذه هي المشكلة كما ترينها الآن؟"	1. الوصول إلى حقائق إضافية. 2. مساعدة الناس على اكتشاف كافة جوانب المشكلة.	1. الاستيضاح.
1. "كما أفهم الموضوع فإن خطتك هي..." 2. "هل هذا ما قرّرت فعله ولهذه الأسباب؟"	1. التأكد من فهم وتفسير ما قاله الشخص الآخر. 2. إظهار أن المتلقين والمتلقيات يستمعون ويفهمون ما قاله الشخص الآخر.	2. إعادة التأكيد.
1. "حسناً." 2. "أنا أفهم." 3. "هذه نقطة جيدة."	1. إظهار الاهتمام والإنصات. 2. تشجيع الشخص على الاستمرار في الحديث.	3. الحياد.
1. "أشعر أنك..." 2. "يبدو لي أن الأمر كان مزعجاً." 3. "يبدو لي أنك لم تحصل على حَقك بالاستماع."	1. إظهار فهم شعور الطرف الآخر. 2. مساعدة الشخص على إدراك أحاسيسه وتقييمها.	4. التأمل.
1. "هذه هي الأفكار الرئيسية التي عيّرت عنها: ..." 2. "إذا كنت قد فهمت شعورك إزاء هذا الأمر، فإن رأيك هو ...".	1. تلخيص المناقشة. 2. تكوين نقطة انطلاق لمناقشة جوانب جديدة أو جوانب قد نستنتجها من المشكلة.	5. التلخيص والاستنتاج.



2- حُسن الإصغاء

(أ) غير لفظية

- تركيز النظر، عند مخاطبة المتدربين والمتدربات، في عيونهم، والتأكد من توزيع النظر بين الجميع بالتساوي دون تفضيل أحد على آخر؛
- التنقل في الغرفة بشكل لا يزعج المجموعة؛ لا نمشي ذهاباً وإياباً، ولا نخاطب المجموعة من مكان لا يمكن للجميع رؤيتنا منه؛
- التفاعل مع ما يقوله المشاركون والمشاركات إما بالإيماء أو بالابتسام أو بأية حركة أخرى تدل على أننا نستمع إليهم؛
- الوقوف في الأمام، وعدم الجلوس، خاصةً في بداية الجلسة. ومن المهم جداً عدم التوتّر وإظهار الثقة بالنفس.

(ب) لفظية

- طرح أسئلة تشجّع على الكلام، مثل الأسئلة المفتوحة: «ماذا تفكر ب...» «لماذا...»، «كيف...»، «ماذا لو...» الخ. فإذا كان الجواب بسيطاً مثل «نعم» أو «لا»، نسال «لماذا تقولون ذلك؟»
- سؤال المشاركين والمشاركات إذا كانوا يوافقون على ما طرحه الزملاء؛
- السيطرة على نبرة الصوت والتكلم بهدوء ووضوح؛
- التأكد من أن المشاركين والمشاركات يتكلمون أكثر منك؛
- عدم الإجابة على جميع الأسئلة بنفسك. يمكن تحويل أسئلة المشاركين على مشاركين آخرين، مثلاً «هل لدى أحدكم جواب على هذا السؤال؟»
- إعادة صياغة ما قيل بكلمات أخرى، للتأكد من فهمه؛
- تلخيص النقاش، والتأكد من أن الجميع قد تابعوه وفهموا أبرز نقاطه، والتنبيه في حال عدم موافقة أحدهم ثم استخراج الخلاصة؛
- دعم التصاريح التي أعطيت من خلال عرض خبرة شخصية تتعلق بالموضوع، يمكن القول مثلاً: «يذكرني هذا بحادثة حصلت في العام الماضي...».

جيم- مهارة العرض

إلى جانب مهارات طرح الأسئلة والإصغاء، تعزز مهارة العرض لدى المدربين والمدربات القدرة على إدارة جلسات التدريب بفعالية، ويحدد الجدول أدناه بعض التقنيات التي تمكّنهم من إيصال الأفكار بشكل فعال.

الجدول 11- تقنيّات العرض الجيد

أعدوا جيداً للموضوع الذي ستقدمونه خلال الجلسة التدريبية من حيث الوقت وأساليب الطرح	التحضير الجيد
اسألوا أنفسكم ما هو هدفنا من هذه الجلسة التدريبية؟ حدّدوا الهدف بدقة	معرفة الهدف جيداً
تعاملوا مع المشاركين والمشاركات بحماسة وشفف	الحماسة
تنبهوا إلى إضاءة الغرفة وترتيبها وتنظيم الوقت	تهيئة الجو العام المادي الملائم للجلسة التدريبية
ليس عليكم إقناعهم بالأفكار، بل بأهمية التعلّم ومساره	التفكير أولاً ثم التحدث ثانياً
تجنبوا الإنشاء أو العناوين غير المفهومة أو الكلمات الصعبة	استخدام لغة نموذجية مشتركة
توخوا الدقة في الحديث وتجنبوا التعميم	الدقة
أحكموا تنظيم جلسة التدريب بحيث يكون تسلسلها منطقياً	التسلسل المنطقي في الأنشطة
لا تشجعوا الآخرين على المشاركة بأفكارهم فحسب بل بأحاسيسهم أيضاً، وتقبلوا الأحاسيس السلبية وتعاملوا معها كجزء من مسار التعلّم الاختباري، وأظهروا التقدير والمساندة لأي شخص يحاول أن يعبر عن إحساسه	الاستجابة لانفعالات الآخرين

الجدول 11- تقنيات العرض الجيد (تابع)



دال- تقنيات التيسير

بعد عرض مهارات التيسير التي شملت طرح الأسئلة والإصغاء الفعال والعرض، نتناول فيما يلي بعض تقنيات التيسير التي يمكن أن تعزز قدرة المدربين والمدربات على إدارة جلسات التدريب بفعالية:

- **إعادة صياغة المضمون (الإيضاح):** أي إعادة صياغة ما قاله الآخر باستخدام كلمات أخرى لإيصال الفكرة للجميع، أو تكرار ما قيل لاختبار ما إذا كان الجميع قد سمعه وفهمه بوضوح؛
- **التمكّن من المضمون (إعادة التأكيد):** أي الذهاب أبعد من مضمون كلام الشخص الآخر، والإشارة إليه بأننا نفهم إلى أين يريد أخذنا من خلال هذا الحديث؛
- **كشف المشاعر المبطنة (التأمل):** أي الذهاب أبعد من محتوى كلام الآخر، عبر إظهار بعض المشاعر أو الاتجاهات أو المعتقدات أو القيم التي يمكن أن تؤثر عليه⁴¹.

سابعاً

التعامل مع ديناميات المجموعة



كيف يمكن التعامل معها؟



ما هي السلوكيات
الرائجة ضمن
المجموعات؟

ألف- ما هي ديناميات المجموعة؟

اجتماعياً أو حلقة نقاش أو تدريب. فوجود أفراد سلبيين ضمن المجموعة على سبيل المثال غالباً ما يؤدي إلى نتائج سلبية والعكس صحيح. وتتأثر دينامية المجموعة بتصرفات المشاركين التي تكون إما بناءً وإما سلبية^{43,42}.

ديناميات المجموعة هي مجموع التصرفات والموافق والأحكام والتوجهات لدى أفراد يشكّلون مجموعة. وهي تساهم بشكل أساسي ومباشر في خلق البيئة المحيطة لأي نشاط جماعي يقومون به. وتؤثر دينامية المجموعة على نجاح أي نشاط، سواءً أكان نشاطاً



1- التصرفات البناءة

- **المساعدة:** هي في هذا السياق تصرف الشخص الذي يشارك الآخرين رأيه، ويبيدي اهتماماً بأرائهم، ويكون مستعداً للتأقلم مع المجموعة؛
- **التوضيح:** تصرف الشخص الذي يسهّل على الآخرين فهم موضوع النقاش ويساعدهم على ذلك، وخاصةً في العمل الجماعي؛
- **الإلهام:** تصرف الشخص الذي يُبدي مستوى عالياً من الحماسة وغالباً ما يساهم في زيادة حماسة المجموعة واهتمامها؛
- **التوفيق:** تصرف الشخص الذي يقرب وجهات النظر المختلفة خلال النقاش الجماعي، ويحرص على ألا يتأثر الجو العام سلباً؛
- **المجازفة:** تصرف الشخص الذي قد يتنازل عن دوره أو عن رأيه لإنجاح العمل الجماعي.



2- التصرفات السلبية

- **السيطرة:** تصرف الشخص الذي يحاول أن يحتكر الكلام في الجلسة ويفرض رأيه على الآخرين؛
- **الانسحاب:** تصرف الشخص الذي لا ينتظر خلاصة النقاش وينسحب دون مراعاة تأثير انسحابه على المجموعة؛
- **السخرية:** تصرف الشخص الذي يسخر من مساهمات الآخرين ويساهم في خفض نسبة التفاعل؛
- **الفوضى:** تصرف الشخص الذي يتحرك بشكل مستمر أو يثير أحاديث جانبية، ما يتسبب بتشتيت انتباه الآخرين؛
- **التشاؤم:** تصرف الشخص الذي يحاول التقليل من أهمية مادة النقاش أو يعبر بشكل دائم عن عدم جدوى الأفكار المطروحة من الحضور.

ويبين الجدول 12 أدناه أشكال التصرف المتنوعة بين المشاركين والمشاركات وطرق التعامل معها.

الجدول 12- تصرفات المشاركين والمشاركات وأسلوب المدربين والمدربات في التعامل معها

أنواع التصرف	أسلوب تعاطي المدربين والمدربات معها
عدم المشاركة يتمثل هذا التصرف في عدم المشاركة بأي من النقاشات الدائرة ضمن المجموعة. وقد يكون نتيجة الخجل أو قلة الاهتمام.	<ul style="list-style-type: none"> ككونوا صبورين ولا تبدوا أي شكل من أشكال الانزعاج؛ توجهوا بأسئلة للشخص نفسه، ومن الأفضل أن تكون في مجال معرفته أو اختصاصه كي لا يشعر بالإحراج؛ اسألوا المشاركين والمشاركات إذا كانوا بحاجة إلى إيضاح نقطة ما؛ أعطوا دوراً لهذا الشخص ضمن مجموعة مصفّرة أو افسحوا له المجال لعرض فكرة معينة.
كثرة المشاركة أو التشويش يتمثل هذا التصرف غالباً في السيطرة على النقاش والتعليق على كل فكرة مطروحة.	<ul style="list-style-type: none"> اطرحوا أسئلة مباشرة على مشاركين آخرين في الجلسة؛ قللوا من التواصل مع هذا الشخص، وخاصة التواصل البصري؛ لا تعطوه دوراً داخل مجموعة مصفّرة؛ في حال تسبب بتشويش أو بإثارة أحاديث جانبية، اقتربوا منه وضعوا يديهم على كتفه لجعله يشعر أنكم واعون لتصرفه.
الخروج عن الموضوع يتمثل هذا التصرف في خروج أحد المشاركين عن النقاش والتطرق إلى موضوع آخر.	<ul style="list-style-type: none"> خصصوا وقتاً محدداً وقصيراً للمداخلة معلّين ذلك بضيق الوقت أو بالحرص على مشاركة الجميع؛ عند التوقف خلال المداخلة، قاطعوا هذا الشخص واشكروه وعبروا عن رغبتكم بالعودة إلى موضوع الجلسة الأساسي؛ لا تعطوا هذا الشخص دوراً داخل مجموعة مصفّرة.
التشبث بالرأي يتمثل هذا التصرف بتبني موقف خاطئ والتمسك به وعدم قبول مناقشة أي فكرة أخرى.	<ul style="list-style-type: none"> أعطوا أكبر قدر ممكن من المعلومات عن الموضوع المطروح لمساعدة هذا الشخص على معرفة سبب عدم صواب فكرته؛ ساعدوه على تغيير رأيه دون وضعه في موقف محرج، وحاولوا إيجاد مخرج لائق واشكروه على قدرته على النقاش البناء.

المصدر: Skills you Need, "Difficult group behavior". Available at: <https://www.skillsyouneed.com/ips/difficult-group-behaviour.html> (accessed on 27 September 2020).

على طاقم التدريب التعامل مع مختلف أنماط التصرفات التي يقوم بها المشاركون والمشاركات كي لا تؤثر سلباً على سياق التدريب والتجربة التعليمية. والنجاح في التعامل معها بشكل إيجابي يُكسب الجلسة درجة أعلى من المشاركة والتفاعل ويعود بفوائد جمة على الحضور.

باء- إعداد البرامج التدريبية

والمشاركات. ولمرحلة الإعداد أهمية خاصة ولا سيما أنها حجر الأساس الذي تبنى عليه عملية التدريب والبوصلة التي تسترشد بها.

تتعدد مسؤوليات طاقم التدريب فتشمل المساهمة في إعداد الجلسات التدريبية وتنظيمها، وتنفيذها والتأكد من سيرها بشكل فعال، والمتابعة مع المشاركين

جيم- مخطط مرحلة الإعداد للتدريب

يمكن لطاقم التدريب اتباع المخطط التالي في مرحلة الإعداد للتدريب.

الجدول 13- مخطط التدريب

الشروط	المكوّن
<ul style="list-style-type: none"> مكان معروف يسهّل الوصول إليه؛ الإضاءة فيه جيدة؛ مجهّز بمعدات سمعية وبصرية (آلة LCD monitor)؛ مكان عام ومحايّد، ومتاح للجميع وتحديدًا الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة. 	<p>المكان</p> <p>تسعى الجلسة التدريبية إلى تمكين المتدربين والمتدربات من مناقشة مواضيع حساسة ومصيرية في إطار غير رسمي. لذلك، من المفضل اختيار مكان مناسب من حيث الحجم والموقع وتوفير أساليب الراحة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> تجنب أيام العطل وأوقات العمل؛ اختيار توقيت يناسب الجميع؛ أخذ أولويات المتدربين والمتدربات في الاعتبار. 	<p>الزمن</p> <p>يجب اختيار الزمن والتوقيت اللذين يتناسبان مع جدول أعمال المتدربين والمتدربات وأولوياتهم. ومن المستحسن الإعلان عن التدريب قبل شهر على الأقل والتشاور معهم للاستفسار عن أوقات فراغهم خاصة أنّ التدريب سيكون جزءاً من عملهم.</p>
<ul style="list-style-type: none"> إنشاء لائحة بالمتدربين والمتدربات المدعوين تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بعملهم (الجهة، الوظيفة، مكان الإقامة) وكيفية الاتصال بهم؛ إرسال دعوات للجهات المعنية تشرح إطار ورشة العمل التدريبية وأهدافها وأهمية المشاركة فيها. 	<p>المتدربون والمتدربات</p> <p>تحديد عددهم والتأكد من حضورهم والحرص على مشاركة النساء.</p>

الجدول 13- مخطط التدريب (تابع)

الشروط	المكوّن
<p>يوقف المدرب في موقع يسمح للجميع برؤيته وسماعه؛</p> <p>يتم تمرير المنشورات والاستمارات؛</p> <p>يمكن استخدام طاولات مستديرة عوضاً عن الأثاث إذا كانت الجلسة منظمة في قاعة.</p>	<p>تنظيم مكان التدريب</p> <p>لا يمكن اعتبار التدريب بمثابة محاضرة أو صف مدرسي يتسم بتنظيم صارم. إنما هو إطار غير رسمي يشعر فيه الجميع بالراحة. يجب أن يحتوي المكان على أثاث مريح، وكراسي وطاولات، تُوَجَّع بشكل يوفر بيئة إيجابية ومناسبة للتعلم والمشاركة الفعّالة.</p>
<p>لائحة تسجيلهم؛</p> <p>بطاقات تعريف باسم المتكلمين والمتكلمات؛</p> <p>نبذة عن المشروع؛</p> <p>كيفية التواصل مع المنظمين.</p>	<p>المنشورات</p> <p>من الضروري تحضير جميع مستلزمات التدريب قبل وصول المتدربين والمتدربات وأن تكون واضحة وسهلة للقراءة.</p>
<p>المصادر: Craig Borysowich, "Training Preparation Checklist", 22 August 2005. Available at: https://www.toolbox.com/tech/enterprise-software/blogs/training-preparation-checklist-082205/; National Center for Hearing Assessment and Management, "Training preparation checklist", n.d. Available at http://www.infanthearing.org/earlychildhood/docs/Training_Preparation_Checklists.pdf</p>	

لبعض العناصر كمكان التدريب على سبيل المثال أترّ مباشر على دينامية المجموعة. ويجب أن يراعي مكان التدريب الاعتبارات التالية:

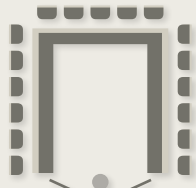


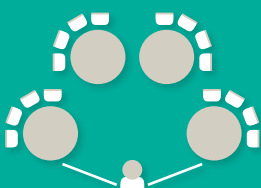
• وضعية جلوس المتدربين والمتدربات: لطريقة الجلوس داخل أي مكان أترّ أساسي على دينامية المجموعة. فوجود مسافة كبيرة بين أماكن جلوس المتدربين وتوزيعهم بشكل مستقيم، يؤثّران سلباً على إمكانية المشاركة والتفاعل.

• المساحة أو القدرة على استيعاب الأفراد؛

• المناخ داخل المكان (مناسب للجميع - ليس حاراً أو بارداً)؛

ولكل وضعية من وضعيات الجلوس تأثيرها على العمل الجماعي كما هو مبين في الجدول التالي.

الجدول 14- خصائص وضعيات الجلوس المختلفة

الخصائص	الشكل	الوضعية
<ul style="list-style-type: none"> تتيح جواً جدياً ورسمياً ومناسباً للتفاعل، كما توفر الراحة للمشاركين والمشاركات أثناء الكتابة بسبب وجود طاولات أمامهم؛ قد يواجه طاقم التدريب صعوبة في تنفيذ الأنشطة بسبب الطاولات، وفي إشراك من يجلس في المقاعد الخلفية؛ على طاقم التدريب الوقوف بطريقة تمكّنه من رؤية الجميع والتواصل معهم بشكل فعال. 	 <p>المدرب(ة)</p>	وضعية U
<ul style="list-style-type: none"> تتيح جواً غير رسمي وتشجع على المشاركة والتفاعل؛ قد تساهم في إثارة أحاديث جانبية مما يؤثر على تركيز البعض؛ على المدربين والمدربات الجلوس ضمن الدائرة ومواصلة النظر والتواصل مع الجميع وتحديداً أولئك الجالسين بجانبهم، بسبب وضعية الجلوس التي قد تؤدي إلى عدم التفاعل معهم. 	 <p>المدرب(ة)</p>	الدائرة
<ul style="list-style-type: none"> تتيح جواً مناسباً للمدربين والمدربات إذ تتيح إمكانية التحرك داخل المكان والتفاعل أكثر مع الحضور؛ تخلق جواً جدياً؛ قد يواجه من يجلس في آخر الغرفة صعوبة في المشاركة؛ على المدربين والمدربات الوقوف بطريقة تمكّنه من رؤية الجميع والتواصل معهم بشكل فعال. 	 <p>المدرب(ة)</p>	نصف الدائرة
<ul style="list-style-type: none"> تتيح جواً جدياً ورسمياً ومناسباً للتفاعل، كما توفر الراحة للمتدربين والمتدربات أثناء الكتابة بسبب وجود طاولات أمامهم؛ تتيح جواً مناسباً لعمل المجموعات؛ تزيد من احتمال إثارة أحاديث جانبية بين المجموعات الموزعة على الطاولات المستديرة؛ على المدربين والمدربات الوقوف بطريقة تمكّنه من رؤية الجميع والتواصل معهم بشكل فعال. 	 <p>المدرب(ة)</p>	المجموعات الدائرية

المصدر: Robert Cserti, "Find The Right Room Setup for an Engaging and Successful Conference or Meeting (Guide with Examples)", 8 January 2019. Available at <https://www.sessionlab.com/blog/room-setup>

ثامناً

تطوير برنامج عمل الورشة التدريبية



كيف يتم تطوير برنامج ورشة
تدريبية؟



ما هي أسس
تطوير برنامج ورشة
تدريبية؟

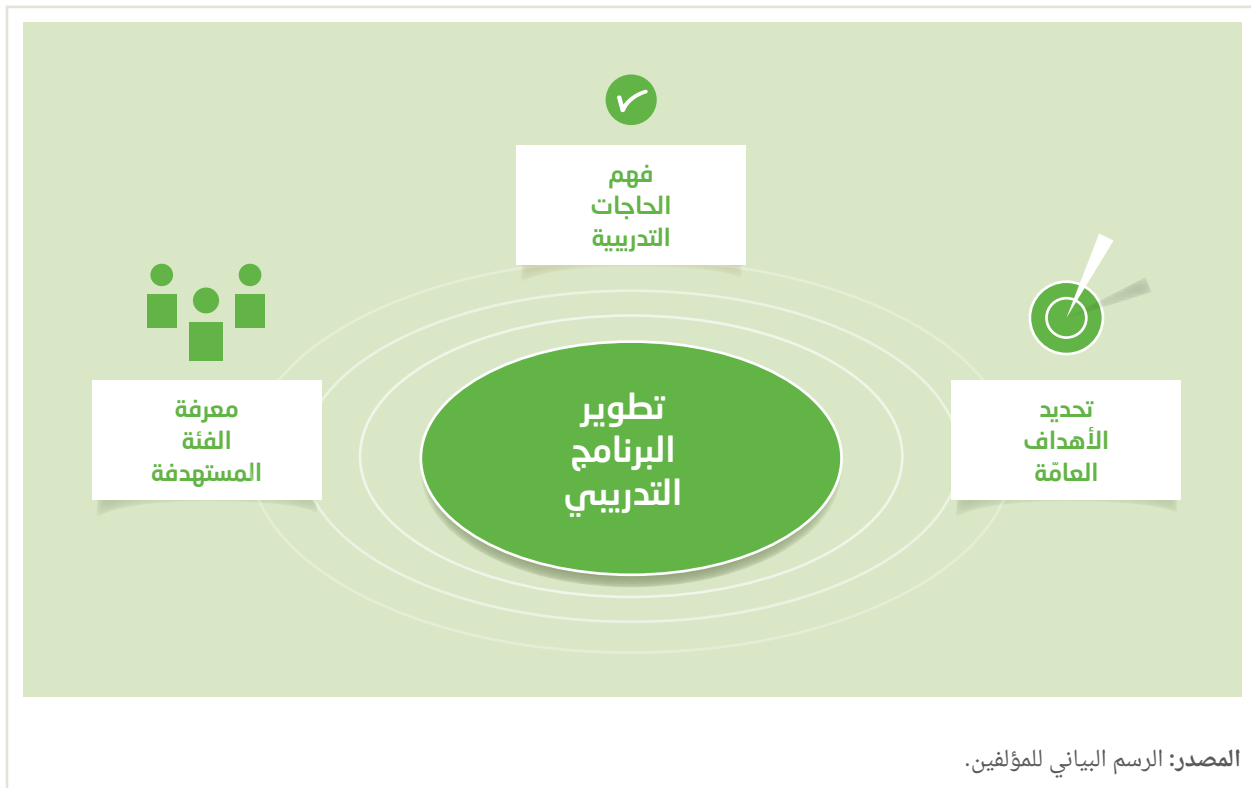
ألف- البرنامج التدريبي: الإطار العام والأهداف التعليمية

من أنّها تصبّ في تحقيق الأهداف العامة للبرنامج التدريبي. ويجب أخذ عدة عوامل في الاعتبار أثناء تطوير البرنامج التدريبي، على غرار عدد المشاركين والمشاركات ومجالات اختصاصهم، والوقت المتاح للورشة (عدد الأيام وعدد الساعات يومياً) والموارد البشرية والمالية اللازمة، والموعود (التوقيت)، والمكان (ملاءمة موقع المكان بشكل عام وشكل قاعة الاجتماعات لمتطلبات الورشة)، وتوفير التجهيزات الإلكترونية والسمعية والبصرية والأدوات المادية والقرطاسية، وغيرها من العوامل والظروف التي قد تؤثر على سير عمل الورشة.

يعمل المدربون والمدربات على تطوير برنامج العمل أثناء المراحل التحضيرية لورش بناء القدرات. فيبدأون بوضع الإطار العام للتدريب من خلال تحديد الفئة المستهدفة ضمن الوزارات المعنية (مدراء أقسام، خبراء واختصاصيون، فنيون)، أو المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، أو المجتمع المدني، ويدرسون بدقة احتياجاتها التدريبية، ثم يحدّدون أهداف التدريب العامة ويربطونها بموضوع الدليل.

بعد وضع الإطار العام للبرنامج التدريبي، يحدّد طاقم التدريب الأهداف التعليمية لكل جلسة، ويتأكد

الشكل 5 - مراحل تطوير برنامج عمل الورشة التدريبية





1- التعرف على الفئة المستهدفة⁴⁴

آلية لاختيارهم وأن يتأكد من أنها تلائم موضوع ورشة العمل ومتطلباتها. وفيما يلي بعض النقاط الأساسية التي يجب مراعاتها.

لا يكفي أن يطلع طاقم التدريب على اللائحة المقترحة لأسماء المشاركين والمشاركات في التدريب، بل عليه التعرف عليهم عن كثب. لذلك من المستحسن أن يضع

الجدول 15- التعرف عن كثب على الفئة المستهدفة

أنواع التصرف	أسلوب تعاطي المدربين والمدربات معها
عدد المستفيدين والمستفيدات من التدريب	على طاقم التدريب معرفة عدد الأشخاص الذين سيتابعون ورشة التدريب لتصميم الجلسات والأنشطة على هذا الأساس، ثم وضع لائحة بأسمائهم.
احتياجات معينة	على طاقم التدريب معرفة ما إذا كان للمجموعة المستهدفة احتياجات معينة، على مستوى المجموعة أو الأفراد، وتعديل البرنامج التدريبي بشكل يضمن تلبيتها. ويمكن تحديد هذه الاحتياجات من خلال استمارة التسجيل التي يملؤها المشاركون والمشاركات قبل انعقاد الورشة، على أن تتضمن خانة يسألون فيها عن أي احتياجات معينة.
متوسط العمر	على طاقم التدريب معرفة متوسط عمر المجموعة المستهدفة بالتدريب، لما له من أثر على نوع الأنشطة التي سدرج في برنامج العمل.
الخلفية المهنية والمستوى التعليمي	على طاقم التدريب معرفة الخلفية المهنية والمستوى التعليمي للمجموعة للتمكن من تصميم الجلسات التدريبية بشكل يتلاءم مع احتياجاتها.

المصادر: FTX Safety Reboot, "Get to know your participants", n.d. Available at <https://en.ftx.apc.org/books/home/page/get-to-know-your-participants>; Simplify Training, How to conduct an effective training session", n.d. Available at <https://simplifytraining.com/article/how-to-conduct-an-effective-training-session>



2- تحديد الاحتياجات التدريبية

ومرحلة «تحديد الاحتياجات التدريبية» هذه أساسية للربط بين أهداف التدريب العامة والأهداف الخاصة التي يحددها طاقم التدريب بناءً على احتياجات الفئة المستهدفة. والمعرفة الكافية بالاحتياجات والثغرات تعطي القدرة للمدربين على تصميم الجلسات بطريقة تلبي هذه الاحتياجات بشكل دقيق، فيسهل بلوغ الأهداف المرجوة من التدريب ويزداد الاهتمام به.

قبل البدء بتطوير الأجندة التدريبية، على المدربين والمدربات تحديد الاحتياجات التدريبية للمجموعة المستهدفة بالتدريب. فيحددون الكفاءات المطلوبة، ويقيسون مستوى معرفتها الحالي من خلال استمارات رسمية أو بعض المقابلات النوعية. وتجدر الإشارة إلى أن الاحتياجات التدريبية هي الفارق بين المعارف المطلوبة والمعارف الموجودة⁴⁵.

يحدد الدليل التدريبي في مقدمة كل قسم الأهداف التعلمية الخاصة بكل جلسة والمعارف التي يجب على المتدربين والمتدربات اكتسابها أو تثبيتها وتطويرها في حال توفرها.



كشف الثغرات في المهارات أو الثغرات المعرفية والتقنية التي يجب معالجتها. ومن هذه الأسئلة على سبيل المثال:

ويمكن للمدربين والمدربات معرفة الحاجات التدريبية لدى الفئة المستهدفة من خلال وضع مجموعة من الأسئلة المحددة التي يتم من خلالها:

- تحديد ورش التدريب السابقة التي شاركوا فيها؛
- تحديد الصعوبات التي يواجهونها خلال عملهم؛
- وصف مسار تطوير أو تنفيذ السياسات الذي مروا به؛
- تعريفهم للمفاهيم الرئيسية.



3- تحديد أهداف التدريب العامة

تؤثر عملية تحديد الأهداف العامة للتدريب على تصميم البرنامج التدريبي والجلسات التدريبية وتطويرها. وتتعدد أهداف التدريب العامة كما هو مبين في الجدول التالي.

الجدول 16- أهداف التدريب العامة

<p>المعرفة أو الكفاءة المعرفية هي عملية "اكتساب المعرفة المناسبة ذات الصلة بالسياق، والقدرة على وضعها في الاستخدام الفعّال". ويمكن تقسيم المعرفة إلى أربع فئات فرعية؛ العملية والنظرية والإجرائية والسياقية. (Winterton, 2006). ومن خلال الأهداف المعرفية، يحدد المدربون والمدربات مستوى المعرفة المطلوب في مواضيع معينة لدى الفئة المستهدفة. مثال من دليل تصميم وتنفيذ سياسات قائمة على المساواة: تعميق فهم المشاركين والمشاركات للمتغيرات العالمية وتأثيرها على واقع المساواة في المنطقة العربية.</p>	<p>الأهداف المعرفية</p>
<p>السلوك هو طريقة الاستجابة إلى الناس والحالات كما يحددها مخزون الإنسان من المعتقدات والقيم والافتراضات. بمعنى آخر، يمكن القول إنّ كيفية الاستجابة إلى المواقف المختلفة تدل على سلوكنا. والسلوك هو من العناصر التي يصعب تغييرها في البشر. والمقصود بتحقيق الأهداف السلوكية العمل على تطوير سلوكيات معينة لدى الفئة المستهدفة وحقلها. مثال من دليل تصميم وتنفيذ سياسات قائمة على المساواة: التأكيد على تقبّل جميع الفئات في المجتمع والعمل على إشراكها في مسار تطوير السياسات.</p>	<p>الأهداف السلوكية</p>
<p>المهارات هي عرض للكفاءة المكتسبة. والمهارة هي القدرة على استخدام المعرفة بشكل فعال وبسهولة في التنفيذ أو الأداء (قاموس ميريام وبستر أون لاين، 2009). وتظهر المهارات في الخبرة، والقدرة على الممارسة، وسهولة القيام بعمل معين، والبراعة واللباقة. تصبّ الأهداف المهارية في إكساب الفئة المستهدفة بالتدريب مهارات محدّدة. مثال من دليل تصميم وتنفيذ سياسات قائمة على المساواة: اكتساب مهارات التواصل مع الفئات المهمشة.</p>	<p>الأهداف المهارية</p>

أ. Jonathan Winterton, *Typology of knowledge, Skills and Competences: Clarification of the Concept and Prototype* (Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 2006).

باء- جدول أعمال الورشة

للاستراحات وللغداء. وينبغي التنبّه إلى أنّ نشاط المجموعة قد يضعف خلال فترة بعد الظهر فتفقد من ديناميتها، الأمر الذي يؤثر على جو الجلسات التدريبية. من هنا ضرورة أن تكون الجلسات حيوية وأن تتضمن العمل في مجموعات لتنشيط الجو العام.

عند تحضير جدول الأعمال، على المدربين والمدربات أن يأخذوا في الاعتبار أوقات الوصول صباحاً إلى التدريب، وأن يخصصوا نصف ساعة تقريباً للدخول إلى مكان التدريب والتسجيل (الوقت يتغيّر حسب عدد الحضور ونوع افتتاحية التدريب)، وأوقات

تاسعاً

تصميم وتخطيط جلسات تدريبية



كيف يتم تطوير مخطط الجلسة
التدريبية؟



كيف يتم التخطيط
لجلسة تدريبية؟

ألف- مرحلة تصميم الجلسات التدريبية

بعد وضع الإطار العام للتدريب من خلال تحديد الفئة المستهدفة واحتياجاتها والأهداف العامة للورشة، يبدأ المدربون والمدربات مرحلة تصميم وتخطيط الجلسات التدريبية، وهي مرحلة تتطلب ربط جميع الجلسات التدريبية بالإطار العام.

وينبغي أن يتضمّن تصميم الجلسة التدريبية النقاط التالية:

- **لمحة عامة:** تتضمّن عنوان جلسة التدريب الذي يجب أن يعطي فكرة واضحة عن الجلسة وعن محتواها؛
- **وصف الجلسة:** هو عبارة عن وصف عام للجلسة التدريبية انطلاقاً من الإطار والأهداف العامة التي حدّدت سابقاً؛
- **مخرجات التعلم:** هي المخرجات التعليمية التي ستحققها المجموعة المستهدفة بالتدريب من هذه الجلسة. ويجب توصيفها بشكل معمق وواضح لأن هذا التوصيف سيظهر في الأسئلة والمنهجية التي ستعتمد في الجلسة؛
- **الأسئلة الرئيسية:** هي الأسئلة التي تُطرح على المتدربين والمتدربات خلال الجلسة التدريبية؛
- **المنهجية:** هي المنهجية التي ستعتمد خلال الجلسة التدريبية، وتتضمّن جميع الخطوات المتبعة أثناء تيسير الجلسة؛
- **المواد/الموارد المطلوبة:** يجهز المدربون والمدربات الأدوات التي سيستعملونها خلال الجلسة التدريبية، وذلك بناءً على الأنشطة المحددة. وتشمل الأدوات التي يمكن استخدامها: أوراق، شريط لاصق، أفلام، لوحة للكتابة، لوحة عرض باور بوينت "powerpoint"، كرتون...؛
- **تسلسل الجلسة:** أي تسلسل الأنشطة والأسئلة والنقاشات خلال الجلسة التدريبية. وينبغي تحديد الوقت اللازم لكل نشاط، والتأكد من الالتزام بالوقت، وإعطاء كل مرحلة من مراحل الجلسة التدريبية الوقت الكافي؛
- **مدة الجلسة:** المدة الزمنية للجلسة التدريبية هي مجموع الفترات اللازمة لكل نشاط.

ويضمن التخطيط المحكم للجلسة إيصال المعرفة بشكل سليم وضمن الوقت المحدد، ويجنب المدربين والمدربات أي مفاجآت خلال التدريب. ومن المفيد مشاركة أكثر من مدرب أو ميسر واحد في تنظيم الورشة وتوزيع العمل فيما بينهم.

باء- نموذج لمخطط جلسة تدريبية

الجدول 17- مخطط جلسة تدريبية

لمحة عامة	الجلسة الأولى (عنوان الجلسة)
وصف الجلسة	
مدة الجلسة دقيقة
مخرجات التعلم	في نهاية الجلسة، يكون المشاركون والمشاركات قد: < اطلعوا على ... < تعرّفوا على ... < تمكنوا من
الأسئلة الرئيسية	< السؤال رقم 1: ... < السؤال رقم 2: ...
المنهجية	
المواد/الموارد المطلوبة	عرض (باور بوينت "powerpoint") حول.... لوح قلاب مع أوراق وأقلام
تسلسل الجلسة	< 1. < 2. < 3. < 4. < 5 دقائق < 5 دقائق < 25 دقيقة < 10 دقائق

تجدون في مرفق هذا الدليل نماذج لمخططات جلسات من دليل تصميم وتنفيذ سياسات قائمة على المساواة ودلائل أخرى.

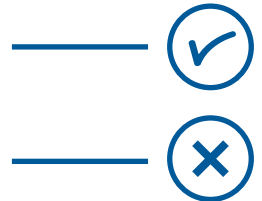


عاشراً

تقييم ورش العمل التدريبية



ما هي عناصر تقييم الورشة
التدريبية؟



ما أهمية تقييم
الورشة التدريبية؟

ألف- أسباب التقييم

تختلف تعاريف عملية تقييم ورش التدريب بين الخبراء بسبب تعدد مناهج التقييم وتنوع العناصر المقيّمة. وبشكل ملخّص، يمكن القول إن التقييم هو تطبيق عملي للإجراءات تقيس عملية تصميم البرنامج وتنفيذه، ومدى طلته باحتياجات المتدربين والمتدربات، وفعاليتها، وأثره على عملية اكتساب المعرفة والمهارات.

ومن المهم أن يُجري المدربون والمتدربات تقيماً للبرنامج التدريبي وذلك لأسباب عديدة، منها:

- معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة؛
- قياس تناسب البرنامج التدريبي مع توقعات وحاجات المتدربين والمتدربات؛
- معرفة مدى فعالية التقنيات التدريبية ومدى تطابقها مع الأهداف التعليمية؛
- تحديد العوامل المؤثرة إيجاباً وسلباً في العملية التعليمية، ومنها:
 - أداء المدرب؛
 - تنظيم التدريب.

باء- عناصر التقييم

تقيس عملية التقييم، مهما اختلفت مناهجها، مجموعة من العناصر من خلال طرح أسئلة محددة على المتدربين والمتدربات بالإجابة عليها، وهذه العناصر هي كالتالي

<ul style="list-style-type: none"> • مهارات التيسير؛ • مهارات التواصل؛ • العلاقة معهم. <p>أداء المدربين والمدرّبات:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • الأهداف التعلّمية؛ • مدى ربط الأهداف بالحاجات؛ • المواضيع المستعرضة. <p>مضمون التدريب:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الوقت؛ • المكان؛ • المواد التدريبية. <p>تنظيم الورشة:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • الأسلوب التدريبي؛ • تقنيات التدريب. <p>تصميم الجلسات:</p>
<p>توصيات لتحسين العملية التعليمية.</p>	

جيم- نموذج استمارة تقييم ورش العمل التدريبية

	عنوان ورشة العمل التدريبية:
	التاريخ:
	المكان:
	اسم المدرب (ة):



الهدف من التقييم:

تهدف هذه الاستمارة إلى تقييم ورشة العمل التدريبية من حيث الأهمية والفعالية والجودة والقيمة المضافة. تستخدم هذه المعلومات لأغراض داخلية بحتة، بهدف تحسين الخدمات وزيادة فعالية الأنشطة. تسعى (الجهة المنظمة) إلى التفوق في تقديم الخدمات، لذلك تهتمها ملاحظتكم الصريحة واقتراحاتكم. **سيتم التعامل مع إجاباتكم بسرية تامة.**

شكراً على وقتكم!

1- الرجاء اختيار الخانة المناسبة لتقييم المعلومات التالية:

لا أعرف	لا أوافق بشدة	لا أوافق	أقف على الحباد	أوافق	أوافق بشدة	
						كانت ورشة العمل على مستوى توقعاتي
						كانت أهداف ورشة العمل واضحة
						تم تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة من ورشة العمل
						المواضيع التي بحث لها علاقة بعلمي/مسؤولياتي

لا أعرف	لا أوافق بشدة	لا أوافق	أقف على الحياض	أوافق	أوافق بشدة	
						كانت المواد التدريبية محضرة بشكل جيد وعُرِضت بلفة واضحة
						حُصص الوقت الكافي واللازم لكل موضوع
						قدم الدليل التدريبي معلومات مفيدة
						طاقم التدريب ملّم بموضوع التدريب ومستعدّ له جيداً
						أساليب العرض والمواد المستخدمة في التدريب فعالة
						استخدم طاقم التدريب وسائل تفاعلية لتقديم المحتوى
						تمكن المشاركون والمشاركات من المشاركة في النقاش والعمل الجماعي
						نجح طاقم التدريب بإقامة علاقة جيدة مع المشاركين والمشاركات وفيما بينهم
						أدار الطاقم الجلسة بشكل جيد وشرح الأهداف والمفاهيم بوضوح
						أثار الطاقم اهتمامي في موضوع الورشة وأجاب على أسئلتني
						أشعر أنني اكتسبت معلومات ومهارات أستطيع أن أستخدمها في حياتي العملية
						مكان وتوقيت انعقاد الورشة مناسبان
						كانت ورشة العمل بالإجمال مفيدة

2- هل أنت الشخص المناسب للمشاركة في هذا التدريب؟ نعم لا

3- ما هي المواضيع التي وجدتها أقل فائدة/أهمية؟ ولماذا؟

4- ما هي المواضيع التي وجدتها أكثر فائدة/أهمية؟ ولماذا؟

5- ما هي المواضيع التي شعرت أنك بحاجة للتعرف عليها أكثر، أو التي يستحسن التركيز عليها أكثر في جلسات تعلمية قادمة؟

6- هل تنصح (بين) بهذا النوع من التدريب لأشخاص آخرين؟

نعم لا لا رأي

• إذا أجبت بـ "نعم"، الرجاء تحديد هؤلاء الأشخاص؟

7- هل لديك ملاحظات أو اقتراحات لتحسين هذه الورشة التدريبية؟

8- هل لديك أي ملاحظات أو مقترحات أخرى؟

من الممكن استخدام بعض المعلومات الواردة في التقييم والصور المأخوذة خلال الورشة التدريبية في تقارير ومنشورات قادمة، هل تسمحون بذلك؟

- أعطي موافقتي الكاملة؛
- أوافق فقط في حال عدم ذكر اسمي؛
- لا أوافق.

~ شكراً على ملاحظاتكم، وعلى وقتكم القيم وتعاونكم معنا! ~

المرفق

فيما يلي نماذج لمخططات جلسات من دليل تصميم وتنفيذ سياسات قائمة على المساواة ودلائل أخرى.

النموذج 1- جلسة حول عدم المساواة في ظل النظام السياسي والاقتصادي العالمي.

وصف الجلسة:

هذه الجلسة مخصصة للتداول في تأثير المتغيرات العالمية على عدم المساواة في المنطقة العربية، والتعرف على المتطلبات الأساسية لتعزيز المساواة.

أهداف الجلسة:

- زيادة إدراك المشاركين والمشاركات للمتغيرات العالمية وتأثيرها على الواقع العربي؛
- تعريفهم على المتطلبات الأساسية لتعزيز المساواة وهي الشمول والعدالة الاجتماعية والمشاركة؛
- تبني مبادئ أساسية في خياراتهم المرتبطة بالسياسات من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

مدة الجلسة:

ساعة ونصف.

الأسئلة الرئيسية:

- ما هي المتغيرات العالمية التي تؤثر على الدول العربية؟
- ما هي متطلبات تعزيز المساواة في الدول العربية؟
- ما هي المبادئ الأساسية لوضع سياسات تحقق أهداف التنمية المستدامة؟



المنهجية

- ◀ عصف ذهني؛
- ◀ عمل ضمن مجموعات؛
- ◀ مناقشة عامة؛
- ◀ عرض الخلاصات.



المواد/الموارد المطلوبة

- ◀ سبورة ورقية وأقلام؛
- ◀ أوراق وأقلام للكتابة؛
- ◀ عرض "powerpoint".

التفاصيل	العنوان	المدة
<p>ينطلق المدرب أو المدربة من تقيية العصف الذهني لتعريف مفهوم عدم المساواة من خلال طرح السؤالين التاليين على المشاركين والمشاركات:</p> <p>« ما هو تعريفكم لمفهوم عدم المساواة؟</p> <p>« ما هي المتغيرات العالمية التي تؤثر على الدول العربية؟</p> <p>بعد طرح كل سؤال على حدة، يدون المدرب أو المدربة جميع أجوبة المجموعة دون استثناء على السبورة.</p> <p>يبدأ المدرب بعد ذلك بتبويب الإجابات المتقاربة ضمن إطار واحد من خلال وضع دوائر عليها واعتماد ألوان متنوعة لكل تبويب، ثم يستخلص مفهوم عدم المساواة والمتغيرات التي رأى المشاركون والمشاركات أنها تؤثر على الدول العربية في هذا الإطار.</p> <p>وعلى المدرب أو المدربة إعادة صياغة التعريف المستخلص بشكل واضح وإعادة قراءة المؤثرات مرة أخرى للخروج من هذا النشاط بأجوبة واضحة.</p>	مقدمة عامة حول عدم المساواة ومفهومه	30 دقيقة
<p>يشرح المدرب أو المدربة مسار هذا النشاط مع تبيان المطلوب من المشاركين والمشاركات قبل تقسيمهم إلى مجموعات صغيرة. ومن الضروري الالتزام بهذا الترتيب لعدم تشتيت انتباههم والحؤول دون انشغالهم بمعرفة من معهم في المجموعة الصغيرة بدل التركيز على معرفة المطلوب منهم.</p> <p>يشرح المدرب أو المدربة المطلوب من مجموعات العمل على الشكل التالي:</p> <p>« ستقسم المجموعة الكبيرة إلى مجموعات عمل صغيرة حيث ستقوم كل مجموعة بمناقشة المتطلبات التي تساهم في تعزيز المساواة في الدول العربية، والمبادئ الأساسية لوضع سياسات تحقق أهداف التنمية المستدامة. وعلى كل مجموعة كتابة ما ستتوصل إليه على ورقة بيضاء كبيرة (flipchart paper) وتعيين شخص أو أكثر لمشاركة ما توصلت إليه مع المجموعات الأخرى. ويتأكد المدرب من مشاركة التعليمات والمهام المطلوبة مع المجموعة الكبيرة قبل تقسيمها إلى مجموعات عمل صغيرة (5 دقائق)؛</p> <p>« يحدد المدرب المدة الزمنية المخصصة لكل مجموعة للنقاش (15 دقيقة)؛</p> <p>« بعد ذلك يحدد المجموعات الصغيرة. ويفضل أن تتألف كل مجموعة من 5 إلى 7 أشخاص كحد أقصى. ويمكن على سبيل المثال تقسيم المجموعات باعتماد الطريقة التالية: إعطاء المشاركين رقم من 1 إلى 4 (أو أكثر حسب عددهم)، ثم الطلب من كل المشاركين الذين يحملون الرقم نفسه أن يجتمعوا في مجموعة واحدة؛</p> <p>« بعد توزيع المشاركين إلى مجموعات عمل يوزع المدرب الأوراق البيضاء الكبيرة وأقلام على كل مجموعة؛</p>	العمل في مجموعات	40 دقيقة

تسلسل الجلسة (تابع):

التفاصيل	العنوان	المدة
<p>◀ يطلب من المجموعات البدء بالنقاش، ويقوم ب جولات على كل منها للإجابة عن استفساراتها، دون التدخّل بشكل كبير في مسار عملها إلا في حال نشوب نزاع يستدعي التدخّل (15 دقيقة)؛</p> <p>◀ بعد انتهاء الوقت المُعطى لكل مجموعة يطلب من المجموعات عرض ما توصلت إليه على باقي المجموعات (3 دقائق لكل مجموعة ودقيقتان للأسئلة والاستيضاح (20 دقيقة للمجموعات الأربع)).</p>	العمل في مجموعات	40 دقيقة
<p>يقوم المدرب بإعادة صياغة ما توصلت إليه المجموعات وبمشاركته مع المجموعات الأخرى وتحديد الخلاصات الأساسية.</p> <p>وعلى المدرب إلحاق ما توصلت إليه المجموعات على الحائط للإبقاء على الأجوبة أمام المشاركين خلال الوقت المتبقي من اليوم، واستنتاج خلاصة عامة للجلسة مع التشديد على إعادة صياغة المفاهيم، والمتطلبات، والمبادئ الأساسية التي تمّ التوصل إليها (10 دقائق).</p> <p>يقدم المدرب عرضاً (powerpoint) حُضّر مسبقاً حول قضية المساواة باعتبارها من ركائز التنمية المستدامة ويحرص على ربطه بالنقاش (10 دقائق) مع التركيز على الهدفين التاليين من أهداف التنمية المستدامة:</p> <p>◀ الهدف 10: "الحد من انعدام المساواة داخل البلدان وفيما بينها"</p> <p>◀ الهدف 16: "التشجيع على إقامة مجتمعات مسالمة لا يهْمش فيها أحد من أجل تحقيق التنمية المستدامة، وإتاحة إمكانية وصول الجميع إلى العدالة، وبناء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة وشاملة للجميع على جميع المستويات.</p>	خلاصات عامة	20 دقيقة

النموذج 2- مخاطر عدم المساواة والحاجة إلى عقد اجتماعي جديد

وصف الجلسة:

هذه الجلسة مخصصة لتقديم نموذج لعقد اجتماعي جديد قائم على المساواة وعلى مشاركة جميع الأطراف، ولنقاش الإشكاليات الأساسية المرتبطة بالمساواة في المجتمع.

أهداف الجلسة:

- إدراك أهمية العقد الاجتماعي والحوار في الدول العربية كمدخل لتحقيق المساواة؛
- تحديد الإشكاليات التي يجب أن تعالجها المجتمعات العربية في سيرها نحو وضع عقد اجتماعي جديد؛
- تطبيق مهارات الحوار الفعال بين المجموعات المختلفة.

مدّة الجلسة:

ساعة ونصف.

الأسئلة الرئيسية:

- ما هي المبادئ التي يجب أن يُبنى عليها العقد الاجتماعي الجديد في الدول العربية؟
- ما هي الإشكاليات التي يجب مناقشتها في إطار الحوار من أجل عقد اجتماعي جديد تشكل فيه المساواة ركيزة لبناء الدولة؟
- ما هي وسائل الحوار المطلوبة من أجل نجاحه وتحقيق المساواة في المجتمع؟

المنهجية	المواد/الموارد المطلوبة
 <ul style="list-style-type: none"> ◀ تمرين عملي؛ ◀ عصف ذهني؛ ◀ مناقشة عامة. 	 <ul style="list-style-type: none"> ◀ كرة من الخيوط السمكية؛ ◀ سبّورة (لوحة) ورقية وأقلام؛ ◀ أوراق وأقلام للكتابة.

تسلسل الجلسة:

التفاصيل	العنوان	المدة
<p>يشرح المدرب أو المدربة أنّ العقد الاجتماعي هو بصورة أساسية عقد تتفق عليه مجموعة من الأفراد الذين يقومون بتأسيس المجتمع والوطن. والمطلوب خلال هذا النشاط هو العمل على تأسيس عقد اجتماعي جديد قائم على المساواة بين أطرافه.</p>	المقدمة والتهيئة	5 دقائق
<p>◀ يقسم المدرب المشاركين إلى مجموعات تتألف كل منها من 6 أشخاص. يوزع المدرب أو المدربة الأدوار على أعضاء المجموعة على أن يسند لكل شخص أحد الأدوار التالية: المواطن، أو المجتمع المدني، أو السلطة التنفيذية، أو السلطة القضائية، أو السلطة التشريعية. ويؤدي الشخص السادس دور الميسر(ة) لحلقة النقاش؛</p> <p>◀ يطلب الميسر من المجموعة الجلوس بشكل دائري ومن كل مشارك فيها أداء الدور المُعطى له. ويطلب من أحد المشاركين البدء بالنشاط من خلال حمل كرة الخيوط والإمسك بأحد أطرافها، ثم تحديد طلب يريد إدراجه في العقد الاجتماعي. ثم يرمي الكرة إلى الجهة التي يعتبرها مسؤولة أو مخولة تنفيذ هذا الطلب. وقد تكون هذه الطلبات حقّ معين لفئة محدّدة ضمن المجتمع أو مسؤوليات على إحدى السلطات تحملها؛</p>	نشاط العقد الاجتماعي	35 دقيقة

تسلسل الجلسة (تابع):

التفاصيل	العنوان	المدة
<p>◀ يتأكد المدرب من أنّ الجميع قد فهم النشاط وذلك من خلال التجربة مرّة قبل البدء به فعلياً؛</p> <p>◀ يواصل المشاركون والمشاركات اللعب حتى يدرجوا جميع طلباتهم في العقد، ويدوّن ميسّر النشاط جميع البنود التي دُكرت؛</p> <p>◀ لا يتخلّل هذه المرحلة أي تعليق أو نقاش. بعد ذلك، يسأل الميسّر أعضاء المجموعة عما إذا كانوا يوافقون على جميع البنود المذكورة، ويفتح باب النقاش لمعرفة سبب اعتراض أيّ منهم، ويمكن للجهة المعارضة على أحد بنود العقد الاجتماعي أن تفلت طرف الخيط. هنا، يشرح المدرب أو المدربة أهمية توافق جميع الأطراف المشاركة على بنود العقد الاجتماعي وأهمية المساواة في إبداء الرأي والتمثيل وعدم استثناء أي جهة أو طرف من أطراف المجتمع.</p>	نشاط العقد الاجتماعي	35 دقيقة
<p>يطلب المدرب أو المدربة من الفرق العودة إلى المجموعة الرئيسية ويفتح باب النقاش حول دور المواطنين وجميع مكّونات المجتمع في بناء العقد الاجتماعي، ودور أهمية ارتكازه إلى المساواة والقيم الأساسية. ومن الممكن طرح الإشكاليات التالية ضمن النقاش العام:</p> <p>◀ إشكالية فرض الأمن والاستقرار مقابل تعزيز المشاركة الديمقراطية وتمثيل كافة شرائح المجتمع؛</p> <p>◀ إشكالية بناء دولة ذات سلطة مركزية فاعلة مقابل توزيع لامركزي للسلطة والموارد على المناطق؛</p> <p>◀ إشكالية وجود سلطة سياسية متداخلة مع القطاع الخاص والمجتمع المدني مقابل ضمان المساواة الاجتماعية والاقتصادية؛</p> <p>◀ إشكالية احترام حقوق الأقليات وطوائفها مقابل تعزيز حقوق المواطن كفرد متساو مع الآخرين في المجتمع؛</p> <p>◀ إشكالية دور الدين وتأثيره على المجتمع والنظام السياسي مقابل بناء علاقة مباشرة بين المواطن والدولة؛</p> <p>◀ إشكالية التأقلم مع المتغيرات الدولية السياسية والاقتصادية مقابل ابتكار سياسات اجتماعية واقتصادية ملائمة للمنطقة.</p>	نقاش عام	15 دقيقة
<p>يشدد المدرب أو المدربة في ختام الجلسة على أهمية الانطلاق من مبدأ المساواة لتأسيس عقد اجتماعي جديد، ويلخص مجريات الجلسة والمفاهيم الأساسية التي تم استنتاجها من خلال عمل المجموعات والنقاش العام.</p>	الختام	5 دقائق

النموذج 3- جلسة لتعريف العمل الاجتماعي

وصف الجلسة:

هذه الجلسة مخصصة لتقديم صورة عامة عن العمل الاجتماعي، وتحديد الصفات والمهارات التقنية والخصائص الشخصية والإنسانية التي يجب أن تتوفر في الباحث الاجتماعي.

أهداف الجلسة:

- تقديم صورة عامة عن طبيعة العمل الاجتماعي ومراحله؛
- تحديد السمات التي يجب أن تتوفر في الباحث الاجتماعي؛
- تحديد المهارات التقنية التي يجب أن يتمتع بها الباحث الاجتماعي.

مدة الجلسة:

ساعتان و10 دقائق.

الأسئلة الرئيسية:

- ما هو العمل الاجتماعي؟ ما هي أبرز نظريات العمل الاجتماعي؟
- ما هي مهام الباحث الاجتماعي وأدواره؟
- ما هي مهارات الباحث الاجتماعي وصفاته؟



المنهجية

- ◀ تمرين عملي؛
- ◀ مناقشة عامة؛
- ◀ تقديم العرض؛
- ◀ عصف ذهني؛
- ◀ جريدة حائط.



المواد/الموارد المطلوبة

- ◀ عرض powerpoint؛
- ◀ سبورة (لوحة) ورقية وأقلام؛
- ◀ أوراق وأقلام للكتابة؛
- ◀ أوراق صغيرة لاصقة post-it؛
- ◀ شريط لاصق.

تسلسل الجلسة:

التفاصيل	العنوان	المدة
<p>يبدأ المدرب أو المدربة بلصق ورقتين على حائطين متقابلين في الغرفة، بعد إزالة أية عوائق تمنع الحركة (طاولات، كراسي، الخ) بينهما. تُكتب على إحدى الأوراق كلمة "أوافق" وعلى الورقة الثانية كلمة "لا أوافق".</p> <p>◀ يطلب المدرب من المجموعة الوقوف في وسط الغرفة بين الحائطين ويعلن أنه سيقراً مجموعة من العبارات، وأن على كل مشارك أن يتخذ موقفاً من كل عبارة بحيث يمشي نحو جهة "أوافق" أو جهة "لا أوافق"، أو يختار الوقوف في الوسط.</p> <p>◀ يقرأ المدرب العبارات ويطلب إلى المشاركين التوضيح في الغرفة، ويعيد الكرة بعد كل عبارة.</p> <p>◀ ثم يسأل المشاركين من الأقطاب المختلفة عن رأيهم وعن أسباب اتخاذهم هذه الوضعية، وذلك في نقاش سريع.</p> <p>العبارات هي التالية:</p> <p>◀ العمل الاجتماعي يعني العمل الخيري؛</p> <p>◀ فهم النظريات الأكاديمية هو أهم من الخبرة العملية في مجال العمل الاجتماعي؛</p> <p>◀ أحد أهداف الباحثين الاجتماعيين هو بناء السلام وتشجيع التماسك الاجتماعي؛</p> <p>◀ يقتصر دور الباحث الاجتماعي على إجراء الإحصاءات ولا يقوم بتقديم الخدمات؛</p> <p>◀ يجب أن يتخصص كل باحث اجتماعي بنوع واحد من التدخل الاجتماعي (التعليم، الصحة، الدعم الأسري، الخ)؛</p> <p>◀ يمكن لمحارب سابق أن يصبح باحثاً اجتماعياً؛</p> <p>◀ لا يجب أن يستعين الباحث الاجتماعي بياثي علم النفس؛</p> <p>◀ حماية الأطفال هي من ضمن مهام الباحث الاجتماعي؛</p> <p>◀ على الباحث الاجتماعي أن يعرف جميع مقدمي الخدمات في منطقتهم؛</p> <p>◀ يقدم الباحث الاجتماعي تدخلاً واحداً لكل أسرة لكي يساعد الجميع بالتساوي.</p> <p>◀ بعد انتهاء التمرين (5 دقائق مقدمة + 15 دقيقة "أوافق أو لا أوافق")، يطلب المدرب من المشاركين العودة إلى أماكنهم، وينتقل إلى التمرين التالي.</p>	مقدمة عامة عن العمل الاجتماعي	30 دقيقة
<p>يقسم المشاركون إلى ثلاث مجموعات على كل منها الإجابة على الأسئلة التالية (15 دقيقة):</p> <p>◀ ما هو تعريف العمل الاجتماعي؟</p> <p>◀ ما هي أهداف العمل الاجتماعي؟</p> <p>ومن ثم تعرض كل مجموعة إجاباتها في 5 دقائق (15 دقيقة).</p> <p>يفتح باب النقاش، ثم يُقدّم عرض powerpoint (20 دقيقة) الذي يتضمن الفقرات التالية: نبذة عن العمل الاجتماعي وأهدافه، وأهم النظريات الاجتماعية، ومجالات العمل الاجتماعي، ودور الباحث الاجتماعي ومهامه، وأهم النماذج التطبيقية.</p>	تعريف العمل الاجتماعي وأهدافه	50 دقيقة

تسلسل الجلسة (تابع):

التفاصيل	العنوان	المدة
<p>◀ يرسم المدرب على ورقة كبيرة شكل إنسان ويعلقها على الحائط. ويوزع المشاركين على 4 مجموعات طالباً من كل مجموعة رسم صورة "الباحث الاجتماعي المثالي" مع التركيز على إبراز ثلاثة عناصر يجب أن تتوفر فيه: الصفات، والمهارات التقنية، والمهارات الاجتماعية. ويجب التأكيد في هذا السياق من أن المشاركين فهموا الفرق بين المهارات التقنية والمهارات الاجتماعية؛</p> <p>◀ يشجّع المشاركون على وضع رسم مفضل (القلب، والعيون، واليدين، الخ) وإتقانه قدر المستطاع من خلال إبلاغهم أن تقييم الرسوم سيكون على أساس معياري المضمون والإبداع؛</p> <p>◀ بعد انتهاء جميع المشاركين من الرسم (20 دقيقة)، تقدّم كل مجموعة رسمها وتشرحه وتناقشه مع الآخرين. هنا، يجب على المدرب تصويب المداخلات الخاطئة والتأكيد على المداخلات الصحيحة وإضافة الصفات والمهارات التي لم يذكرها المشاركون.</p>	صفات الباحث الاجتماعي ومهاراته	50 دقيقة

النموذج 4- جلسة حول مهارات إجراء المقابلات

وصف الجلسة:

هذه الجلسة مخصصة لتمكين الباحث الاجتماعي من مهارات إجراء المقابلات وبناء الثقة مع الفئات المستهدفة في سبيل الحصول على المعلومات المطلوبة بشفافية وموضوعية.

أهداف الجلسة:

- تعلّم مبادئ إجراء مقابلة موضوعية ومتطلباتها؛
- فهم عملية إجراء المقابلات؛
- اكتساب المهارات المرتبطة بعملية إجراء المقابلات؛
- فهم كيفية بناء الثقة مع الأسر.

مدّة الجلسة:

ساعة و30 دقيقة.

السؤال الرئيسي:

- ما هو تعريف المقابلة؟ وما هي أهدافها؟
- ما هي أنواع المقابلات المختلفة؟
- كيف يتم إجراء المقابلات؟ مم تتألف هذه العملية؟
- ما هي مهارات إجراء المقابلات؟
- كيف نتجنب التأثير على الأجوبة في المقابلة؟

المنهجية

- ◀ لعب أدوار؛
- ◀ مناقشة عامة؛
- ◀ تقديم العرض.

المواد/الموارد المطلوبة

- ◀ عرض powerpoint؛
- ◀ سبورة (لوحة) ورقية وأقلام؛
- ◀ أوراق وأقلام للكتابة.

تسلسل الجلسة:

التفاصيل	العنوان	المدة
<p>◀ يبدأ المدرب مباشرة بالطلب من المشاركين التطوع للعب الأدوار. يجب أن يتطوع شخص (أو اثنان) لإجراء المقابلة، وشخص واحد لتتم مقابلته. بعد اختيار المتطوعين، يخبر المدرب الشخص (أو الشخصين) الذي سيجري المقابلة أنه يؤدي دور باحث اجتماعي معني بحماية الأطفال من العنف المدرسي، وأنه يصدد مقابلة مدير مدرسة معروف بتعنيف الأطفال. ويخبر الشخص الذي سيؤدي دور المدير بذلك أيضاً؛</p> <p>◀ تُعطى المجموعة 5 دقائق للتحضير ثم تبدأ المقابلة (5 إلى 10 دقائق)؛</p> <p>◀ يجب أن يحرص المدرب على أن يكون أداء الأدوار مرئياً ومسموعاً من جميع المشاركين؛</p> <p>◀ بعد انتهاء المقابلة، يبدأ المدرب بمناقشة عامة مع المجموعة، مركزاً على سؤالين: أين أخطأ من أجرى المقابلة؟ وأين أصاب؟</p> <p>◀ بعد الاطلاع على جميع الملاحظات والآراء، يخبر المدرب المجموعة بأنه سيعرض الدليل الكامل لإجراء المقابلات الآن، ويطلب من متطوعين جدد أداء الأدوار بعد انتهاء العرض، للتأكد من اكتساب المجموعة مهارات إجراء المقابلات.</p>	<p>لعب أدوار: إجراء مقابلة - الجزء الأول</p>	<p>30 دقيقة</p>

التفاصيل	العنوان	المدة
<p>يقوم المدرب بتقديم عرض powerpoint الذي يتضمن ملخصاً لمضمون الفصل الخامس.</p> <p>◀ ما هو تعريف المقابلة؟ وما هي أهدافها؟</p> <p>◀ ما هي أنواع المقابلات المختلفة؟</p> <p>◀ كيف يتم إجراء المقابلات؟ مم تتألف هذه العملية؟</p> <p>◀ ما هي مهارات إجراء المقابلات؟</p> <p>◀ كيف تتجنب التحيز في المقابلة؟</p>	<p>الدليل لإجراء المقابلات</p>	<p>30 دقيقة</p>
<p>◀ يطلق المدرب لعبة الأدوار من جديد، وتستهدف هذه المرة إجراء مقابلة داخل منزل أسرة محتاجة بهدف ملء استمارة.</p> <p>◀ ويطلب من المشاركين التعليق استناداً إلى العرض السابق، ويمكن إجراء أكثر من جولة في لعب الأدوار على أن يختار المدرب حالة جديدة كل مرة.</p> <p>◀ ويؤكد المدرب في ختام الجلسة على أبرز ما تم تعلّمه.</p>	<p>لعب أدوار: إجراء مقابلة - الجزء الثاني</p>	<p>30 دقيقة</p>

الحواشي

تعريف المصطلحات

1. أكاديمية BTS، <https://www.bts-academy.com>، (استُرِجعت في 8 تموز/يوليو 2018).
2. تعليم الكبار، من ويكيبيديا (استُرِجعت في 26 تموز/يوليو 2020).
3. ما هو التعليم الاختباري؟ جامعة كولورادو، دنفر، <https://www.ucdenver.edu>.
4. أمجد قاسم، "أهمية التعلّم النشط وأهدافه وفوائده ومعوقاته وأسسه"، آفاق علمية وتربوية، 25 آب/أغسطس 2014.
5. ماجد بن صالح المرشد "سمات التعليم التقليدي، ومميزاته وعيوبه، وسمات ومميزات التعليم الحديث المدعم بالتقنية، والأسباب التي تدعو إلى استخدام التقنية في التعليم"، 4 كانون الأول/ديسمبر 2016، <https://bit.ly/3lscPST>.
6. هارفارد بزنس ريفيو، "المفاهيم الادارية، ديناميكية المجموعة"، <https://bit.ly/2EERnZW>.
7. رزان صلاح، "مفهوم التقييم والتقويم"، 29 كانون الأول/ديسمبر 2016؛ تعريف التقييم والمؤشرات <http://www.mnestudies.com/monitoring/what-indicators-and-types-indicators>.
8. علي عبد الله الغامدي، "مفهوم التدريب"، تطوير مهارات المدربين، <https://sites.google.com/site/through1233/home/mfhwm-aldryb> (استُرِجعت في 26 آب/أغسطس 2020).
9. مهارات اجتماعية، من ويكيبيديا (استُرِجعت في 26 آب/أغسطس 2020).
10. Indeed Career Guide، "Hard skills vs. soft skills"، 30 July 2020.
11. فرصة، "تعرف على مهارات التنظيم وأفضل الطرق لتطويرها"، كانون الأول/ديسمبر 2019.
12. التواصل الفعال، من ويكيبيديا (استُرِجعت في 26 تموز/يوليو 2020).
13. التواصل غير اللفظي، من ويكيبيديا (26 تموز/يوليو 2020).
14. Robert Cserti، "Essential facilitation skills for an effective facilitator"، 28 January 2019 <https://www.sessionlab.com/blog/facilitation-skills>.

القسم

1

15. باولو فرييري، "التعليم كفعل تحريري"، *Paulo Freire, Education: The Practice of Freedom* (London, Writers and Readers Publishing Cooperative, 1974).
16. حسين حسنين، التدريب التشاركي (عقّان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2003).
17. عوض الله محمد علي محمد، دور التدريب في أداء العاملين، 2015-2016.
18. الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، " مفهوم التدريب"، <https://abahe.uk/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AF%D8%B1%D9%8A%D8%A8/>.
19. حسين حسنين، الجلسات التدريبية الفعالة من الإعداد إلى التقويم (عقّان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2009).

القسم

2

20. كاثرين دينيس، تعليم الكبار والتغيّر الاجتماعي: الأردن وفلسطين وسوريا ومصر (عقّان، مؤسسة التعاون الدولي التابعة للجمعية الألمانية لتعليم الكبار، 2013).
21. مجموعة بيوند، "التعليم الاختباري والتشاركي"، دليل المدرب، 2010 (دليل تدريبي غير منشور من مجموعة بيوند).
22. الأكاديمية العربية للتعليم الإلكتروني والتدريب "تعليم الكبار أنماطه وأهدافه ومدخله"، 21 حزيران/يونيو 2011.
23. دايفيد كولب، التعلّم الاختباري: التجربة كمصدرٍ للتعلّم والتنمية، (إنجليوود كليفس، برينتنس هول، 2015).
24. المصدر نفسه.

القسم

3

25. دايفيد كولب، التعلّم الاختباري: التجربة كمصدرٍ للتعلّم والتنمية، (إنجليوود كليفس، برينتس هول، 2015).
26. Jules N. Pretty and others, *Participatory Learning and Action: A Trainer's Guide* (London, International Institute for Environment and Development, 1995).
27. Barry Checkoway and Katie Richards-Schuster, *Facilitator's Guide for Participatory Evaluation with Young People* Michigan, Program for Youth and Community.
28. عدة العمل المجتمعي، تيسير المجموعات وحلّ المشكلات – تطوير مهارات التيسير، الفصل 16، القسم 2 (مجموعة عمل جامعة كنساس للصحة والتنمية المجتمعية، مؤسسة الموارد العربية، الجامع الأميركية في بيروت، 2017).

القسم

4

29. Jules N. Pretty and others, *Participatory Learning and Action: A Trainer's Guide* (London, International Institute for Environment and Development, 1995).

القسم

5

30. عادل صالح، "مهارات الاتصال الفعال"، دكتوراة الاتصال السياسي، جامعة فريدريش أليكساندر، ألمانيا (دون تاريخ).
31. عايش محمود زيتون، الاتجاهات العالمية المعاصرة في مناهج العلوم وتدريسها (دار الشروق للنشر والتوزيع، 2010).
32. علي أكرم، "حواري مع الذات بكلمات وعبارات"، 20 تشرين الأول/أكتوبر 2012.
33. محمد مصطفى محمود، فن مهارات الاتصال الفعال (القاهرة، 2013).
34. نموذج الجبل الجليدي مستوحى من: *United Nations Conflict Analysis Practice Note* (New York, 2016).
35. Robert M. Krauss, Yihsiu Chen and Purnima Chawla, *Nonverbal Behavior and Nonverbal Communication* . *What do Conversational Hand Gestures Tell Us?* (Colombia University, n.d.)
36. Allan and Barbara Pease, *The Definitive Book of Body Language: How to Read others' Thoughts by their Gestures* (Australia, Pease International, 2004).

القسم

6

37. North American Process Technology Alliance, "Effective questioning techniques for trainers and coaches. characteristics of excellent questions" (n.d.), p.2. Available at https://www.naptaonline.org/images/documents/isc-vii-presentations/iscvii-14.Questioning_Techniques_for_Trainers.pdf
38. المرجع نفسه.
39. محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي، مختار الصحاح (بيروت، مكتبة لبنان، 1986).
40. National Democratic Institute, Leadership & Campaign Academy, *Candidates' Manual – Communication Skills, Part II* (2012), p. 56.
41. شانون أوكونيل وعبد السلام مدني، دليل المدربين: كيف تُعدّ وتقدّم تدريباً فعالاً (المعهد الديمقراطي الوطني، دون تاريخ).

القسم

7

Fortress learning, "Managing Group Dynamics". Available at .42
<https://fortresslearning.com.au/cert-iv-content/deliver/managing-group-dynamics/> (accessed on 27 September 2020)

Mind Tools, "Improving Group Dynamics". Available at .43
<https://www.mindtools.com/pages/article/improving-group-dynamics.htm> (accessed on 27 September 2020)

القسم

8

United Nations Economic Commission for Europe, *United Nations Trade Facilitation Implementation Guide* .44
 (New York and Geneva, 2015, ECE/TRADE/419), p. 2

.45 المرجع نفسه.



