

تطوير القيادة النسائية

دليل تدريب المدربين

Advancing Women's Leadership Training of Trainers Guide

تقدير كرامة كل فرد ومكان قوته وإمكاناته

Appreciating the dignity, strengths and potential of each individual

التأثير على السلوك بتطبيق المعايير والنظم والسياسات والقوانين

Influencing behavior through norms, systems, policies and laws

إدارة الموارد لزيادة المنافع الصحية

Managing resources to increase health benefits

سيدبا

مركز التنمية والنشاطات السكانية

cedpa

The Centre for Development and Population Activities

تطوير القيادة النسائية

Advancing Women's Leadership

دليل تدريب المدربين

Training of Trainers Guide

تأليف: د. ماري جو لارسون
د. كزيابونغ تيان

Authors: Mary Jo Larson, Ph.D.
Xiaoping Tian, Ph.D.



مركز التنمية والنشاطات السكانية
١٤٠٠ شارع ١٦، شمال غرب، جناح ١٠٠
واشنطن العاصمة ٢٠٠٣٦ الولايات المتحدة الأمريكية

The Center for Development and Population Activities
1400 16th Street, NW, Suite 100
Washington, DC 20036 USA

www.cedpa.org

جميع الحقوق محفوظة © ٢٠٠٤

المعهد الديمقراطي الوطني

للشؤون الدولية

لمزيد من المعلومات، يرجى الاتصال بـ:

**National Democratic Institute
for International Affairs**
2030 M Street, 5th Floor, NW
Washington, DC 20036-3306
tel: (202) 728-5500
fax: (202) 728-5520
contactndi@ndi.org
www.ndi.org

المعهد الديمقراطي الوطني للشؤون الدولية
2030 شارع م، شمال غرب، الطابق الخامس
واشنطن العاصمة، 20036-3306
الولايات المتحدة الأميركية
هاتف: +1 (202) 728 5500
فاكس: +1 (202) 728 5520
contactndi@ndi.org
www.ndi.org

تمت ترجمة هذا الدليل بإذن من مركز التنمية والنشاطات السكانية (CEDPA).

ترجمة ناتالي سليمان ونور الأسعد، تصميم طباعيّ مارك رشان، المعهد الديمقراطيّ الوطنيّ للشؤون الدوليّة، بيروت -
لبنان. 08/2007

النسخة العربيّة: جميع الحقوق محفوظة © المعهد الديمقراطيّ الوطنيّ (NDI) ٢٠٠٧.

الرجاء الامتناع عن ترجمة النصّ العربيّ إلى لغات أخرى، أمّا نسخ مقتطفات منه لأهداف غير تجاريّة فجائز، شرط
ذكر المعهد مصدرًا للمادة المنشورة.

الرجاء إرسال أيّ تعليق أو سؤال حول ترجمة هذا الكتيّب إلى البريد الإلكترونيّ: arabictranslation@ndi.org

About CEDPA

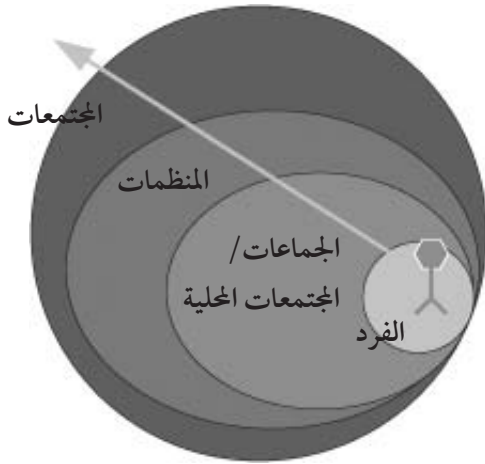
نبذة عن نشاطات سيدبا (مركز التنمية والنشاطات السكانية)

يبرز مركز سيدبا اليوم منظمةً عالمية غير حكومية تتمتع بنصيب كبير من الاحترام والتقدير، وتقدم الدعم في مجال بناء قدرة القائدات. قدم المركز، منذ العام ١٩٧٥، جملة من أنشطة التدريب لأكثر من خمسة آلاف قائدة بتنّ خميرة جاهزة لتحفيز التغيير. وتضم جمعية خريجي سيدبا أعضاء من مائة وأربعين دولة، يطبقون المعلومات والمهارات المكتسبة من خلال برامجنا، معالجين أكثر القضايا والمشاكل تعقيداً في ما تواجهه مجتمعاتهم المحلية وبلدانهم.

"ما يثير الإعجاب في مركز سيدبا أن الأشخاص الذين يختارون العمل معه يلتزمون بعملهم وبمهمتهم التزاماً حقيقياً. فاختيار الشخص الذي تريد التعامل معه عملية هامة إلى أبعد الحدود."

تقوم برنامج القيادة النسائية - ٢٠٠٣.

تتمثل استراتيجية سيدبا في تعزيز القدرات القيادية في النساء والرجال والشباب الذين يشاطروننا التزاماً تمكين النساء. من هنا، يشارك في برامج سيدبا قادة حيويون من أنحاء العالم كافة، كانوا قد أثبتوا قدرتهم على تدريب القادة الناشئين وإرشادهم، وبرهنوا عن شغفهم الفكري باستطلاع تفاصيل هذا الموضوع، فضلاً عن الحافز لتدريب قادة ناشئين وإرشادهم. وتجدر الإشارة إلى أن سيدبا يعترف بأهمية تثبيت مواطن القوة في المرأة، وتطوير علاقاتها على الأصعدة كافة، سواء أكان على صعيد الفرد، أم الجماعة، أم المنظمة، أم المجتمع.



- ◀ الفرد: بناء تقديره الذاتي لمواطن قوته ولقدراته القيادية.
- ◀ الجماعة/المجتمع المحلي: تعبئة المجموعات لتحديد الحاجات بحسب الأولوية، وتوجيه عملية اتخاذ القرارات.
- ◀ المنظمة: بناء الرؤية المؤسسية، والفعالية، والاستدامة.
- ◀ المجتمع: تحدي مواضع التفاوت واللامساواة وبناء المجتمعات المدنية.

يقع بناء القدرات في صلب فلسفة التنمية التي يتبعها مركز سيدبا، والتي تعترف بقدرة الفرد على أن يكون عنصر تغيير، وتحترم حق المنظمات المحلية وإمكاناتها. وتحفّز مقاربات سيدبا المبتكرة على التغيير، بتجهيز القادة الأفراد لتعبئة الأفرقة القيادية ضمن الجماعات/المجتمعات المحلية والمنظمات والمجتمعات. فما من منظمة أثبتت التزاماً شبيهاً بالتزام سيدبا الطويل الأمد بتدريب سيدات تنوّعت خلفياتهن وتباينت، على اكتساب القدرات القيادية ذات الوقع العملي والمباشر على وضع مجتمعاتهن الصحيّ وعلى تطوّر هذه الأخيرة.

Women's Leadership Program

برنامج القيادة النسائية

إن مؤلف "تطوير القيادة النسائية: دليل تدريب المدربين" مرجعٌ صدر برعاية برنامج القيادة النسائية (٢٠٠٠-٢٠٠٤)، وسنداً إلى إرشادات ومعلومات ارتجاعية قدّمها القادة الملتمزمون في إفريقيا، وآسيا، وأميركا اللاتينية، والشرق الأوسط، وروسيا، والدول المستقلة حديثاً عن الاتحاد السوفياتي السابق.

"لقد حرّرت التدريب قدرات المرأة الشابة الكامنة في أعماقها. فحضرت النساء جميعهن في وقتٍ مبكر، مستعدات للتعلم، ولم يرغبن في المغادرة حتى ساعة متأخرة من الليل. كانت التجربة أشبه ببصيص نورٍ يومض في الظلام الدامس."

برنامج القيادة النسائية - المعلومات
الارتجاعية عن الدروس التطبيقية
(جنوب أفريقيا).

تلقى برنامج القيادة النسائية دعماً تمثّل في منحة سخية قدمها صندوق بيل ومليندا غايتس. ويهدف هذا المنهاج التدريبي إلى زيادة فرص المرأة في تقلد المناصب القيادية، وتعزيز التأثير السياسي الذي تمارسه القائدات، وزيادة خيارات المرأة الصحيّة واستفادتها من المنافع.

إنّ مقارباتنا التشاركية التي تؤسس على مكامن القوة تعدّ المدربين المتمرسين لبناء الشبكات القيادية، وتعزيز الأنظمة الإدارية، وتحسين أدائهم ضمن مجتمعاتهم.

وينعكس النجاح في إعداد عناصر التغيير المتّصّفين بالجرأة والفعالية، عندما ينقل خريجو سيدبا معارفهم ومهاراتهم الجديدة إلى مستوى القواعد الشعبية. فنتيجةً للتدريب الاقليمي القائم على هذا المنهاج، توصلّ مائة قائدٍ وقائد، خضعوا لبرنامج القيادة النسائية، إلى تنشيط مبادرات موجّهة إلى القاعدة الشعبية استهدفت ثلاثين ألف فرد من النساء والشباب، ضمن مؤسساتهم ومجتمعاتهم. إنهم يتناولون قضايا صحية وتنموية دقيقة تحتل الأولوية في هموم مجتمعاتهم، ومنها مرض نقص المناعة المكتسب (الإيدز)، ومشاكل النهوض بأوضاع الشباب، وإنتاج المدخول، وإدارة الموارد الطبيعية، والصحة الإنجابية، وحقوق الإنسان، وبناء السلام.

المصطلحات الهامة

Important Terms

إليكُم مسرداً بالمصطلحات الهامة المستخدمة في هذا الكتيب، ومن بينها مصطلحات مألوفة مستخدمة استخداماً مختلفاً.

الإدارة Managing	القدرة على تعزيز الفعالية والمهارة في استعمال الموارد المحدودة، بما في ذلك التمويل، والموارد التقنية، والخبرة البشرية.
الاستدامة التنظيمية Organizational Sustainability	قدرة المنظمة على تأدية مهمتها على قاعدة من الاستمرارية تتعدى مدة المشروع، مع احتفاظها بالكفاية الذاتية وبالملكية الجماعية.
الاصغاء المتفاعل Active Listening	تثبت مهارات الاصغاء المتفاعل، أو الحضور، أن المتحدث قد استقطب انتباه الجميع. فيوحي المصغي باهتمامه بمؤشرات شفوية وغير شفوية. وتشمل المؤشرات الشفهية طرح الأسئلة، وإعادة الصياغة، والتلخيص. أما المؤشرات غير الشفهية، فتتضمن: <ul style="list-style-type: none">• التركيز على المتحدث، من دون التفاعل مع مشتتات التفكير الخارجية،• تعابير الوجه التي تعكس مدى الفهم،• تقبُّ الصمت عندما يفكر المتحدث، أو يتأمل في ما يريد قوله.
الأفرقة Teams	هم الأفراد الذين يضافرون جهودهم لتحقيق الأهداف المشتركة. ومن المؤشرات التي تدل على هذا المفهوم الالتزامات المشتركة، والأدوار والمسؤوليات الواضحة، والعلاقات المحترمة، والنتائج المتوخاة، والمرونة في الاستجابة للأولويات المستجدة. أما مقياس فعالية الفريق فهو الأداء. ففريق التدريب العالي الأداء يضم أعضاء يتمتعون بقوة متباينة ومتكاملة في آن. ويستطيع كل عضو التعاون مع زملائه في التنشيط براحة ومهارة في المجالات الأساسية. إضافة إلى ذلك، يقدم كل عضو خبرته في مجال اختصاص محدّد فيغني بها عمل الفريق.
الأهداف Objectives	النتائج الملموسة التي تحقق الغايات. وتظهر الأهداف في الحالة التدريبية في المعارف أو المهارات أو المواقف الفكرية-المسلكية الجديدة. مثلاً، سيتمكن أعضاء الفريق من تحليل فوائد المشروع ومخاطره.

<p>هي عملية تعزيز القيادة والأنظمة والأداء. وبناء القدرات عملية متواصلة تبني المعرفة (استيعاب المضامين بإتقان)، والمهارات (القدرة على أداء المهام بمستويات محدّدة من الكفاءة)، والمواقف الفكرية-المسلكية (القيم والمعتقدات التي تؤثر على السلوك). ويتم تنشيط عملية التعلّم بإعداد فرص تعلّم مدعومة بالموارد التقنية تتخذ الشكل الرسمي أو غير الرسمي.</p>	<p>بناء القدرات Capacity Building</p>
<p>تحقيق التوافق عملية طوعية غايتها تحديد المعاني المشتركة والحلول المقبولة. خلال هذه العملية، يعالج أصحاب المصالح النزاعات بالاقناع. كما أنّ ثقافات متعدّدة تقرر تحقيق التوافق بحلقات التعلّم. فالحلقة ترمز إلى مقاربة للحوار قائمة على التناظر والاشراك.</p>	<p>تحقيق التوافق Consensus Building</p>
<p>هي الأعمال والعمليات المخطط لها بهدف بلوغ كافة المجموعات والقطاعات المعنية في المجتمع، على الصعيد الوطني وعلى صعيد الجماعات، فالتأثير عليها، وإشراكها في العمل لإنشاء بيئة تعطي الامكانيات، والتأثير على السلوك الايجابي والتغيير الاجتماعي.</p>	<p>التعبئة الاجتماعية Social Mobilization</p>
<p>عملية تقوم على مراقبة مواطن القوة والمعاني والغايات والحقوق والفرص المتنوعة، وعلى تمييزها.</p>	<p>التقدير Appreciating</p>
<p>التقييم المتّبع لقياس تصميم المشروع الاجمالي، وتطبيقه، ونتائجه. فيحدّد التحليل ما إذا كان التدريب قد حقق الغايات والأهداف المعلنة، والدرجة التي وفي بها التدريب بأولويات المتدربين المستجدة.</p>	<p>التقويم Evaluation</p>
<p>قدرة الفرد على اكتساب المعرفة، وعلى تحديد الطريقة الفضلى لخدمة مصالح جماعته، وإدارة موارده الخاصة فضلاً عن موارد مجتمعه؛ وهي قدرة تخضع لإدارة الفرد الذاتية.</p>	<p>التمكين Empowerment</p>
<p>هو تواصل مخطّط له، ويكون في الغالب استباقي الفعل، ويسعى إلى تحقيق الأهداف المعلنة، كنشر الوعي، أو إيصال المعلومات، أو الاقناع، أو إحداث التوافق، أو التحفيز، أو التحرك، أو تغيير السلوك. والتواصل الاستراتيجي يتناول قضية محدّدة، مستهدفاً جمهوراً معيناً. وتحتوي الرسائل المؤثرة على هذه العناصر: تصريحاً عاماً يلفت انتباه الجمهور؛ ووقائع داعمة؛ وقصة أو مثلاً أو طرفة تساعد الجمهور على التماهي مع مضمون التصريح العام.</p>	<p>التواصل الاستراتيجي Strategic Communication</p>

<p>تقوم الثقافة على الرموز والأفكار والسلوكيات والمنتجات المادية التي تنتقل من جيلٍ إلى آخر. وتشمل المظاهر المرئية منها المأكولات والفنون والموسيقى والأنماط السلوكية. إلا أن معظم المظاهر الثقافية غير مرئي (ومنها القيم، والمعتقدات، والفرضيات). وتؤثر هذه المظاهر الثقافية المضمرة على نظرة الفرد إلى العالم وعلى فهمه للسلوك المناسب.</p>	<p>الثقافة Culture</p>
<p>إنها عملية إشراكية وديناميكية تحدد مصادر النزاع وتسعى إلى تحقيق التوافق على الحلول المفيدة لكافة الأطراف. إنَّ حل النزاع يقوم على احترام حقوق الانسان، ومقاربة النزاع مقارنةً شاملة تمنع وقوع العنف، وتتيح تغيير الظروف غير العادلة، وحماية الضعفاء.</p>	<p>حل النزاعات Conflict Resolution</p>
<p>هي عملية منح النساء والرجال الفرص العادلة. ولضمان العدل، يمكن اتخاذ الاجراءات للتعويض عن الظروف العسيرة التي تمنع النساء والرجال من العمل على صعيدٍ متساوٍ. من هنا، تُبرر استراتيجيات العدل بين الجنسين باعتبارها وسيلة لاكتساب الحقوق والفرص المتساوية.</p>	<p>العدالة بين الجنسين Gender Equity</p>
<p>التطلُّعات أو التصريح العام التي تتناول ما تحاول المجموعة تحقيقه. الغاية هي الأثر أو النتيجة المتوقعة. مثلاً: تعزيز مهارات القيادة في الفتيات والفتيان.</p>	<p>الغاية Goal</p>
<p>إنها القدرة على التقدير والتأثير والإدارة سعياً إلى إنجاز الغايات المشتركة. وتختلف استراتيجيات القيادة باختلاف الحالات والميول.</p>	<p>القيادة Leadership</p>
<p>هي سلسلة من الأعمال المهدَّفة والموجهة إلى صانعي القرار دعماً لقضية سياسة معينة.</p>	<p>المدافعة عن القضايا Advocacy</p>
<p>منهجية تقوم على ملاحظة الأداء على المدى القصير، وهي وسيلة لملاحظة التقدم ونيل المعلومات الارتجاعية. من شأن هذه العملية أن تساعد في الوقوف على مدى التقدُّم المُحرز.</p>	<p>مراقبة التحصيل Monitoring</p>
<p>وصول النساء والرجال إلى الحقوق والفرص والمكافآت المثلثة اجتماعياً، على قدم المساواة.</p>	<p>المساواة بين الجنسين Gender Equality</p>
<p>هي أن تُطلع شخصاً على نوعية أدائه في توقيت ملائم، وبشكلٍ منظم ومواكب للأداء. وتشمل هذه المعلومات التصريحات التقديرية والملاحظات السلبية.</p>	<p>المعلومات الارتجاعية البناءة Constructive Feedback</p>
<p>الخصائص والفرص الثقافية والسياسية والاقتصادية المرتبطة بكون المرء ذكراً أم أنثى. وتتفاوت التحديدات الاجتماعية لكل من الجنسين بين الثقافات، وتتغير مع الوقت.</p>	<p>نوع الجنس Gender</p>

شكر وتقدير

Acknowledgments

وُضع كتاب "تطوير القيادة النسائية: دليل تدريب المدربين"، وتم اختباره ميدانياً، فتنقيحه بواسطة برنامج القيادة النسائية الذي أطلقه مركز سيدبا، بتمويلٍ من صندوق بيل وميلندا غايتس. نتقدم بالشكر منكما لهذا الدعم السخي الذي تلقّته مبادرات القيادة النسائية في القواعد الشعبية بهدف النهوض بالصحة العالمية.

ويضم هذا المؤلف المراجع العالمية والمعلومات الارتجاعية المحلية الصادرة عن الرجال والنساء القادة والمدربين في أميركا الوسطى، وأفريقيا، وآسيا، والشرق الأوسط، وروسيا، والدول المستقلة حديثاً عن الاتحاد السوفياتي السابق. لقد أغنى مركز سيدبا، عبر شركائه الإقليميين، ومكاتبه الميدانية، هذا الدليل بالأفكار والخيارات اللازمة لبناء الثقة الفردية، والقيادة المفتوحة على المشاركة، والعلاقات المهنية، والخبرة التقنية في نطاقاتٍ ثقافية مختلفة.

وإلى كل من موتوموك أومبا، المستشار الإقليمي لبرنامج القيادة النسائية في أفريقيا؛ وأبرار خان، المستشار الأعلى للبرنامج المذكور في آسيا؛ وخورخي موراليس، المستشار الإقليمي في أميركا اللاتينية نقدم تحية تقدير لما بذلوه لإبراز ميزات هذا المنهج التدريبي التقديرية والتجريبية والترويج لها. فقد كان هؤلاء المدربون المتمرسون (والمرشدون) مصدر إلهام لإطلاق مبادرات متعددة على مستوى القاعدة الشعبية، وأنتج عملهم باعتبارهم قادة مدربين وفق برنامج القيادة النسائية، آثاراً مضاعفة ستفضي بدورها إلى بناء القيادة النسائية على مستويات محلية.

كما قدمت ليزا هير وفرانسيس هوك الخبرة التقنية والعملية والتحليل المتين، لاستحداث أنظمة تدريب وإدارة فعالة وسهلة الاستعمال. وقد عززت كاتي جاراميلو هذه الأنظمة باقتراحات قدمتها لتهيئة أجواء تدريبية آمنة ومريحة، وعلاقاتٍ مهنية تدوم على المدى الطويل.

أما المقاربات التشاركية، فوليدة أفكار فيليبى طوماس، وأن يورغنسون، وباتريسيا أردون، وتريش أهيرن، وسارة فورد الذين أغنوا برنامج بناء القدرات وفقاً لقراءتهم الخاصة لمفاهيم المدافعة عن القضايا، وحقوق الإنسان، وتحويل النزاع. كما نتوجه بالشكر إلى طوم ليونارد لإرشاداته النيّرة في عملية التواصل الاستراتيجي.

وأخيراً وليس آخراً، نشكر دونالد رانارد، الذي أعدّ هذا النص للنشر على إسهاماته وتنقيحاته الجوهرية؛ وجودي بلوم على ما قدّمت من إرشادات مدعومة بالخبرة، عندما عاجلنا المواد المجمعّة من مصادر مختلفة لإدراجها في إطارٍ متماسك؛ وناتالي غاماش التي قدمت دعماً فعالاً في تنظيم المراجع.

د. كزياوينغ تيان

المستشار الأعلى

د. ماري جو لارسون

المديرة السابقة

قسم بناء القدرات وبرنامج القيادة النسائية

سيدبا

جلسات تطوير القيادة النسائية

Advancing Women's Leadership Sessions

المقدمة

i

١٢٦	٥. التمهييد للعروض التطبيقية	١	المحور الأول: تقدير التحديات المقبلة
١٣٢	ورقة عمل: فرض التمارين التطبيقية في ورشة العمل	٢	١. تحديد التحديات
١٣٤	٦. فوائد التدريب المشترك	٩	ورقة عمل: مصفوفة بيانات البلدان
١٤٤	ورقة عمل: أزمات التدريب المشترك السريع	١٠	٢. وضع تصوّرات لمواصفات القائدات
١٤٦	ورقة عمل: التدريب المشترك في سلسلة متواصلة	١٦	٣. الافتتاح الرسمي مع المتحدثة الرئيسة
١٤٧	٧. تحديد الغايات والأهداف	٢١	٤. تحليل القيادة
١٥٤	٨. مراقبة التحصيل والتقييم	٢٨	ورقة عمل: مفاهيم القيادة
		٢٩	٥. تقدير المشاركين ذواتهم في دور القيادة
١٦٣	المحور الثالث: سلوك الدرب معاً	٣٨	ورقة عمل: دليل المحادثة التقديرية
١٦٤	١. التخطيط للعروض التطبيقية	٣٩	ورقة عمل: مصفوفة منهجيات التدريب
١٧٠	٢. العروض التطبيقية والمعلومات الارتجاعية	٤١	٦. تنشيط بناء الفريق
١٧٥	ورقة عمل: قائمة مرجعية لمراقبة التدريب	٥٠	ورقة عمل: الأفرقة ذات الإدارة الذاتية
		٥٢	ورقة عمل: التعرف على الميول
١٧٧	المحور الرابع: المضي قدماً	٥٣	٧. توصيل مجاحات البرنامج
١٧٨	١. التفكير في القيادة النسائية	٦١	٨. تنشيط تحقيق التوافق
١٨٧	٢. التخطيط للعمل	٧١	ورقة عمل: المشهد التمثيلي: مقابلة المانح مع
١٩٤	ورقة عمل: خطة العمل: الخطوات اللاحقة	٧٤	المنظمات غير الحكومية
١٩٥	٣. إدارة أنظمة التدريب	٧٥	ورقة عمل: هيكلية التخطيط
٢٠١	ورقة عمل: إقدار المتعلمين		٩. إستخلاص الدروس
٢٠٢	ورقة عمل: الترتيب التسلسلي		
٢٠٣	٤. العودة إلى المنظمات والجماعات	٨٢	المحور الثاني: المقاربات التشاركية
٢٠٨	ورقة عمل: المشهد التمثيلي	٨٣	١. تقييم الحاجات التشاركي
٢٠٩	٥. تدريب القواعد الشعبية: الخطوات اللاحقة	٩٠	ورقة عمل: تقييم حاجات التدريب
٢١٤	٦. التقييم النهائي	٩٢	٢. تقييم أساليب التعلّم
٢١٨	٧. الاحتفال الختامي	١٠٣	ورقة عمل: التقييم الذاتي في التعلّم والقيادة
		١٠٥	٣. تصميم التدريب
		١١٨	٤. تقنية الفضاء المفتوح

مراجع تطوير القيادة النسائية Advancing Women's Leadership Resources

٢٩٢	مه ١٠. إستمارة تقويم ورشة العمل	٢٢٢	<u>مراجع الجلسات</u>
٢٩٥	مه ١١. أداة المدرب للتقييم الذاتي		
	مه ١٢. توجيهات لمبادرات القيادة النسائية في القواعد		
٣٠٠	الشعبية		<u>المفاهيم</u>
	<u>منهجيات التدريب ونشاطاته</u>	٢٢٣	م ١. النوع الجنسي: بعض الأفكار والأدوات
٣١٠	م ت ١. العروض	٢٢٨	م ٢. المقاربات التقديرية
٣١٢	م ت ٢. العروض التوضيحية	٢٣٠	م ٣. التعلّم التجريبي وأساليب التعلّم
٣١٣	م ت ٣. العصف الذهني	٢٣٦	م ٤. في القيادة
٣١٥	م ت ٤. عمل المجموعات الصغيرة	٢٣٩	م ٥. نافذة جوهاري
٣١٧	م ت ٥. دراسة الحالات	٢٤٠	م ٦. تطوّر المجموعة
٣١٨	م ت ٦. المشاهد التمثيلية	٢٤٣	م ٧. بناء الفريق
٣٢٠	م ت ٧. المحاكاة	٢٤٥	م ٨. مقاربات لحل النزاعات
٣٢١	م ت ٨. ترتيب الأولويات	٢٤٨	م ٩. مستويات الثقة والانفاق
٣٢٤	م ت ٩. تحليل حقل القوى	٢٤٩	م ١٠. تعلّم الراشدين
٣٢٥	م ت ١٠. نشاطات مراقبة التحصيل	٢٥٠	م ١١. التأثيرات الثقافية
	<u>فهرس المصادر</u>	٢٥٢	م ١٢. تحقيق التوافق
٣٢٥		٢٥٣	م ١٣. التواصل في ستة اتجاهات
		٢٦٠	م ١٤. نموذج تقويم التدريب الرباعي المستويات
			<u>المهارات والأدوات</u>
		٢٦١	مه ١. الاصغاء المتفاعل
		٢٦٣	مه ٢. التواصل الاستراتيجي
		٢٦٦	مه ٣. المعلومات الارتجاعية البناءة
		٢٦٩	مه ٤. المساعدات السمعية-البصرية
		٢٧٥	مه ٥. مصفوفة منهجيات التدريب
		٢٧٧	مه ٦. التدريب المشترك: كيف تسهم في إنجاحه؟
		٢٨٢	مه ٧. خيارات مراقبة التحصيل والتقويم
		٢٨٣	مه ٨. الارشاد
		٢٨٧	مه ٩. قائمة مرجعية لتخطيط ورشة العمل

تطوير القيادة النسائية:

دليل تدريب المدربين

Advancing Women's Leadership: Training of Trainers Guide

المقدمة Introduction

تم تصميم هذا الكتيب لوضعه في تصرّف المنشّطين الخبراء، الرجال منهم والنساء، والذين يبدون الالتزام، والفضول الفكري، والكفاءة لتوفير فرص واسعة النطاق للقيادة النسائية في القاعدة الشعبية. إنّ المنهاج التدريبي يحفّز ولادة مقارباتٍ تُدار إدارة ذاتية وتُعنى بشؤون الصحة والتنمية. وهو يمنح أفراد الجماعة أو المجتمع المحلي الفرص العملية لإحداث التغييرات في حياتهم وإدارتها.

تتميز التربية، بحسب الاعتقاد السائد، بأنها الوسيلة الأكثر فعالية لتحسين المستوى الصّحي، وتقليص الفقر، ومعالجة العنف. وفي حين أنّ جملة من برامج التدريب وتربية الراشدين تعمل على معالجة أهداف محدّدة تضع الأداء نصب العين، فإنّ هذا البرنامج بالذات يعزّز قدرات القادة المبدعين الذين يحدّدون أولويات جماعاتهم، ويعالجونها بصفقتهم "عناصر تغيير". إنّ نشاطات التعلّم تتيح الفرص اللازمة لتقدير مكان القوة في القيادة النسائية، وإقامة المقارنة بين المقاربات الفعالة، واكتساب المعارف والمهارات الجديدة، والقيام بالتعديلات الاستراتيجية. أما الغايات فهي:

- تحقيق التوافق حول أولويات النهوض بأوضاع النساء والفتيات؛
- تعزيز كفاءات المنشّطين، النساء منهم والرجال، الذين يطورون قدرات قائدات القواعد الشعبية ويرشدونهن؛
- إقامة الروابط بين شبكات من القادة الملتزمين بتوسيع مروحة الخيارات المتاحة للنساء، وتعزيز مشاركتهن السياسية، وزيادة استفادتهن من المنافع.

وتحقيقاً لهذه الغايات، اتّخذ المنهاج التدريبي بنيةً مرتّبة بعناية، على مرونة. فمقارباته التقديرية تطبع عملية التعلّم برمّتها، بدءاً بتحديد نماذج القيادة النسائية الإيجابية، ووصولاً إلى تخطيط المبادرات داخل القاعدة الشعبية. يقف المشاركون، منذ بداية عملية التعلّم، على مكان قوتهم، ويحلّلون الأوضاع التي تؤدي النساء

فيها دور القائدات الفاعلات. كما يحدّدون الكفاءات التي تعزّز تأثير المرأة في حالاتٍ متنوعة (أو تقيده). إضافة إلى ذلك، تستخلص كل جلسةٍ ما يحمل المشاركون معهم من معارف وخبرات ثقافية. وهكذا، يتعلم المشاركون من زملائهم، ومن الموارد التقنية المكيفة لتلبية حاجاتهم الخاصة.

إنّ مبادرة الصحة العالمية تولي هذه العناية للقيادة النسائية، اعترافاً منها بنسبة النساء المرتفعة جداً في الشرائح السكانية الأشد فقراً والأكثر ضعفاً. فالمرأة تبقى العضو الأشد فقراً في الطبقة الفقيرة، وتظلّ معرّضة للاغتصاب، والاتجار، والأمراض المعدية كمرض نقص المناعة المكتسب (الإيدز). من هنا، فهي تناضل لنيل الاحترام، والرعاية الصحيّة الأساسية، والتربية والتعليم، والحقوق المتساوية، والحق في الحصول على الأرض، والمدخول، والتسهيلات المالية.

ويكتسي بناء شبكات القيادة النسائية، ومعالجة اللامساواة القائمة على الجنس أهمية استراتيجية تلقى صدقاً واسعاً في اتفاقيات الأمم المتحدة، بما في ذلك الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الصادر عام ١٩٤٨، واتفاقية العام ١٩٧٩ لإزالة كافة أشكال التمييز ضد النساء. ومع انعقاد مؤتمر القاهرة للتنمية والسكان عام ١٩٩٤، ومؤتمر بيجين للمرأة عام ١٩٩٥، تأكّدت حقوق المرأة الانجابية. فقد هدف هذان المؤتمران إلى تأمين التربية العالمية، واستئصال الفقر، وصون الصحة الانجابية، والثقافة، والتقاليد بصفقتها القوى المؤثرة التي تصوغ أدوار الجنسين والعلاقات الأسرية وتشكّلها. كما طرح القرار رقم ١٣٢٥ الصادر عن مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة مسألة المساواة بين الجنسين بنداً أساسياً في جداول الأعمال التي وُضعت لعمليات بناء السلام كلّها (٢٠٠٠).

ولا بد من الإشارة إلى أنّ قائدة من القائدات، هي إليونور روزفلت، قد أدّت دوراً أساسياً في تحرير مسوّدّة الاعلان العالمي لحقوق الإنسان. فقد شاركت بصفة عضو في الوفد الأميركي إلى منظمة الأمم المتحدة التي كرّمتهما لالتزامها الانساني الثابت. ثم عُيّنّت، عام ١٩٤٦، في اللجنة المسؤولة عن تحرير مسوّدّة الاعلان العالمي لحقوق الإنسان، إلى أن صدر القرار عام ١٩٤٨، بعدما أصبحت رئيسة اللجنة.

في القيادة

تقترن بالقيادة عدة تعريفات لها. ونشجع كل قائد، في هذا الإطار، على تبني تعريف وفلسفة خاصين به. أما تعريف القيادة الذي تبنيناه، فهو القدرة على التقدير والتأثير والإدارة سعياً إلى إنجاز الغايات المشتركة. ونعني بهذه المصطلحات القيادة التي:

- تقدّر كرامة كل فرد، ونقاط قوّته، وإمكاناته؛
- تؤثر على السلوك بالمعايير والأنظمة والسياسات والقوانين؛
- تدير الموارد لزيادة استفادة جماعتها من المنافع الصّحية.

وتتماز مقارنة التمكين التي ننتهجها لتطوير القيادة بجملة من المواصفات. ويتصدر هذه المواصفات انتقاء المنشّطين والمشاركين. إنَّ عملنا على بناء القدرات يجمع النساء والرجال الذين يمثلون ثقافاتٍ، ومناطقٍ جغرافية، ومستوياتٍ اجتماعية واقتصادية، وقطاعاتٍ متنوعة. إنّما يكمن سر الانتقاء المناسب في اختيار أفرادٍ يتمتعون بالذكاء، والالتزام، والتعاطف، والطاقة لإرشاد القادة الناشئين، لا سيما النساء اللواتي يعملن في مجتمعات تبلغ الأخطار الصّحية فيها أعلى مستوياتها.

إنَّ القيادة قادرة على إحداث تغييرات اجتماعية إيجابية بأساليب متعدّدة. فلنستعرض معكم نظرتنا إلى سبل التفاعل بين القيادة والتغيير الاجتماعي.

القيادة من الداخل: تنبثق الشرارة التي تحدث التغييرات الدائمة من داخل كل فردٍ ومن داخل الجماعة نفسها. فتوقد القاعدة الشعبية بنسائها ورجالها شعلة التغيير الاجتماعي بأساليب ما كانت لتخطر على بال الغرباء.

"يصبُّ تمكين الفرد، باعتباره غاية في ذاته، في مصلحة الأفراد، لكنه نادراً ما يولّد تغييراً بنويّاً دائماً. فلا يمكن البدء بالتغيير إلا من خلال العمل الجماعي والتمكين جماعياً."

كلوديا إسترادا، مشاركة في برنامج القيادة النسائية، غواتيمالا.

القيادة المشتركة: تتحقق التغييرات الدائمة بفعل المقاربات الجماعية، عندما يضاف مختلف القادة قواهم المتنوّعة والمتكاملة في جهد مشترك. ويتّسع تأثير جهود الفريق المشتركة بفعل الشراكات التعاونية التي تقام على أصعدةٍ محلية وإقليمية وعالمية.

القيادة المهدّفة: يُصان التقدّم في ميدان الصّحة الجماعية بفعل جهودٍ شاملة ومقرّرة ذاتياً تُبذل لتحسين الممارسات والظروف الاجتماعية، بما في ذلك المعايير الثقافية، والفرص التربوية والاقتصادية المتاحة، والحقوق القانونية.

المقاربات التقديرية والتشاركية

سعيًا إلى تطوير القيادة النسائية في بيئات ثقافية ومناطق متعدّدة، يستند هذا المنهاج إلى المقاربات القائمة على مشاركة المتعلّم، كالاستطلاع التقديري، والتعلّم التجريبي، وحل النزاعات، وبناء الفريق على وجه الخصوص. ونورد في ما يلي وصفاً وجيزاً لكل من هذه المصطلحات:

الاستطلاع التقديري

يفترض هذا الاستطلاع أنّ الأنظمة تتعزّز بفعل الوقوف على ما ينجح فيها وتحديد، والانطلاق من مواطن القوة لا الضعف. وتتمثّل فكرته الجوهرية في أنّ النشاط الانساني يفترض، في الأساس، ابتكار ما تنطق به مخيلاتنا، وأنا نستطيع الدنو من مناهل طاقاتنا العميقة وقلب أوضاعنا إذا سنحت لنا فرصة التخيل بإيجابية وتقدير. ويمكن تطبيق مبادئ الاستطلاع التقديري على مجالات كثيرة يُعتبر التغيير فيها مطلوباً. ومن ضمن هذه المبادئ التخطيط الاستراتيجي، وتطوير البرامج، وحل النزاعات.

التعلّم التجريبي

يتخذ هذا الأخير شكل التجارب الواقعية، والتفكير، والتحليل، والاختبار. وتبدأ مرحلة التعلّم عادةً عندما يقدم شخصٌ على خطوةٍ محدّدة، ويرى تأثيرات هذه الخطوة في حالاتٍ محدّدة. بعد ذلك، ينبغي تحليل هذه التأثيرات بطريقةٍ تتيح توقع ما سيحدث لو اتُّخذت الخطوة نفسها في ظروفٍ مختلفة. بعدها، يتم تطبيق المبادئ العامة على التخطيط الاستراتيجي والتمرّن. وأخيراً، تُنفذ الخطط تنفيذاً استباقي التأثير، وتُراقب النتائج.

حل النزاعات

إنّه يمكنّ القادة من تصميم الاستراتيجيات التي تعالج الخلافات الشخصية والجماعية، والانفتاح على الامكانيات الجديدة، والتعاون في البحث عن الحلول العادلة التي توازن بين المصالح المتعدّدة. وقد وُضعت أنشطة التدريب لمساعدة المشاركين على فهم النزاعات والخوّل دونها، وتحليل مصادرها، وقلب الأوضاع النزاعية، وإدارة الموارد المتعلقة بالنزاعات والعنف.

بناء الفريق

يستحث القوى الكامنة في نفوس القادة الأفراد والمتكاملة في ما بينها ضمن الشبكات والأحلاف. وقد صمّمت هذه العملية لبناء الرؤية والغايات المشتركة، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وتوطيد العلاقات. وهي تهدف إلى تعزيز فعالية القادة الأفراد ضمن أفرقة قيادية متماسكة.

ينضم كل رجل وامرأة إلى ورشة العمل هذه مزودين بمؤهلات قيادية قوية. ولا يتم بناء المهارات دفعةً واحدة، بل تدريجاً، لا سيما وأنهم سيستخلصون الدروس من نقاط قوة القادة الآخرين في الفريق وتجاربهم. ومع نهاية ورشة العمل التي تستمر أسبوعين، يكون المسؤولون قد تعاونوا في تقديم العروض التي تُسجّل غالباً على شريط فيديو. فضلاً عن ذلك، يزود بعضهم البعض الآخر بمعلوماتٍ ارتجاعيةٍ خطّيةٍ وشفهيةٍ، ويقابلون منشطِي ورشة العمل لمناقشة مصالحتهم وألوياتهم الذاتية. ولعل أهم عملية تعلّم هي تلك التي تحدث حينما يتواصل المشاركون باحترام في محيطٍ علميٍّ آمنٍ ومنفتحٍ.

ويتخرّج الرجال والنساء من هذا البرنامج الذي يدوم أسبوعين، وقد اكتسبوا مفاهيم أعمق، واستراتيجياتٍ أحدث، وشبكة من الشركاء الملتزمين بتطوير مشاركة النساء في صنع القرار بالتساوي مع الرجال. ويتعزّز النجاح حينما يُدعم بالتواضع، وباستيعاب كل متعلّم قيمة التعلّم المتواصل والجهود الجماعية. وقد قال سافيتري شارما في هذا السياق، وهو أحد المشاركين في برنامج القيادة النسائية في الهند، إنَّ "الأشجار غير المثمرة ترتفع شامخةً إلى السماء، ولا يصيب أحد منها منفعة. أما الشجرة المثقلة ثمرًا، فتحنى دائماً إلى الأرض."

ملاحظات لفريق تنشيط ورشة العمل

Notes for the Workshop Facilitation Team

مرحباً بأولئك الذين لا يخشون الانطلاق في رحلة اكتشاف الذات والتعلم! وُضع هذا الدليل ليساعدك، أنت وفريقك، على تنشيط عملية تعليمٍ شديدة الوقوع. ويتضمن هذا القسم نصائح حول تحضير ورشة العمل. لذا نشجّعك على اعتباره فرصةً لتعزيز مهاراتك القيادية. وحيث أن فريقك يضم جملةً متنوعة من الخبرات، نأمل أن تأنس للتعاون الذي يمكن توليده بين أعضائه وتستفيد منه.

"ستتحداك مقاربتنا لتطوّر في داخلك، وفي نفوس الآخرين، الجرأة على الحلم، وعلى أخذ المبادرات الأصعب من أجل إحالة حقوق النساء وقيادتهن واقعاً."

أبرار خان، المستشار التدريبي الأعلى في مركز سيدبا، منطقة آسيا.

إن شئت تشكّل فريق متماسك، إحرص على أن تتمثّل في الفريق قوىً متنوعة. من المهم أن تخصص وقتاً للفهم، وللإستفادة من خبرتك ومن خبرات الآخرين. كما يجب أن يمثل هذا الفريق وجهات نظر متباينة، تختلف باختلاف العرق، والقطاع، والجنس، والعوامل الاجتماعية والاقتصادية. وحينما يتم التدريب على صعيدٍ إقليمي، نوصي بشدة بتضمين فريق التدريب ممثلين عن المنطقة الجغرافية التي يقام الحدث فيها، وإسناد القيادة إلى هؤلاء المنشطين خلال مراحل الترحيب والتوجيه.

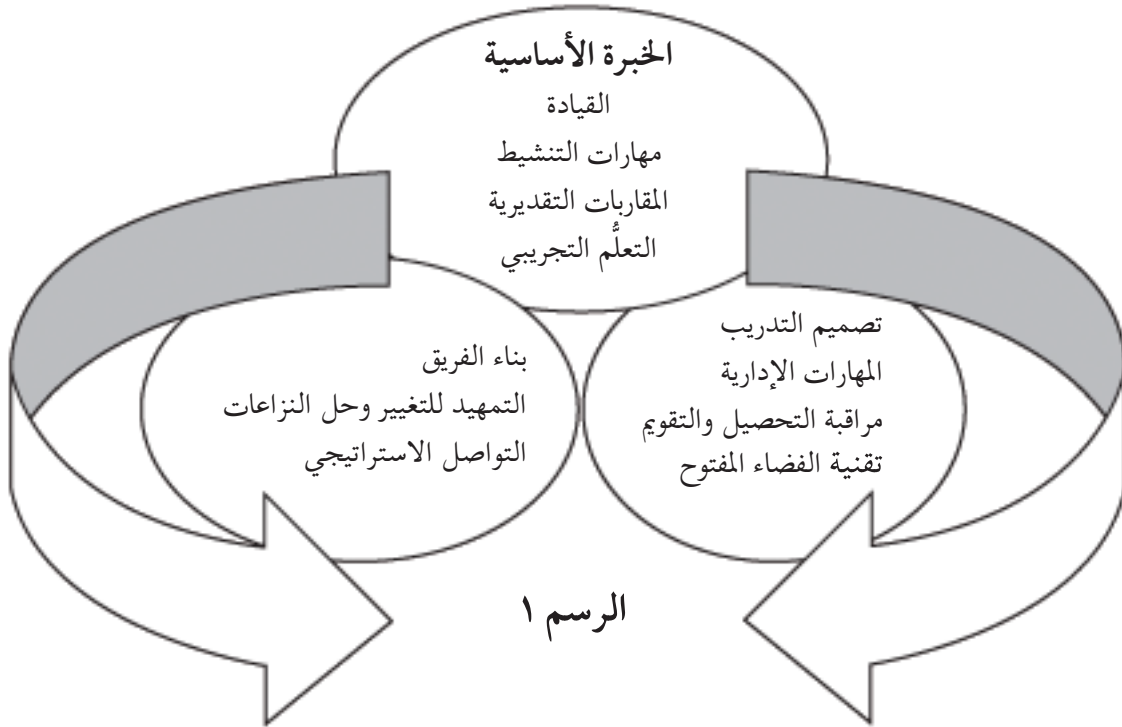
وبما أنك عضوٌ في فريق، فهذا يفترض منك أن تعرف أعضاء الفريق الآخرين وتقديرهم بوصفهم أفراداً ومحترفين ماهرين على حد سواء. يجب أن توطّد عملية التخطيط للالتزامات المشتركة بالغايات العامة، والمرونة لتلبية الأولويات المستجدة. غير أن هذا لا يفترض أن نمو الفريق يحدث بسهولة نتيجةً لتجارب الأفراد ذوي الكفاءة العالية، ووجهات نظرهم المختلفة. تمعّن بالعناصر التالية لتقييم قدرتك على أداء دور العضو في فريق:

- تخضع الدورات كلها للتنشيط المشترك، وهي مقارنة تتطلب التخطيط المشترك، والتواصل الواضح والقائم على الاحترام، والمرونة.

- يجب أن يظهر أعضاء الفريق جميعهم امتلاكهم مجموعة متنوعة من مهارات التنشيط التي يمارسون مزيجاً من الراحة والفعالية. وتتمثّل الخبرات المحورية المطلوبة في الإلمام بقضايا النوع الجنسي، والمقاربات

التقديرية، والتعلم التجريبي. إضافة إلى ذلك، يحمل كل مدرب إلى ورشة العمل خبرة متخصصة في ميدانٍ أو مجال.

- يضاف أعضاء الفريق قواهم لإبراز تكامل المهارات ضمن الفريق، كما يبينه رسم "تناسق مكانن القوة في فريق التدريب".



الرسم ١

تناسق مكانن القوة في فريق التدريب

يبين الرسم ١ المهارات التي ينبغي أن تجتمع في فريق التدريب. فيفترض في أعضاء الفريق كافة أن يتمتعوا بالخبرة الأساسية، بما في ذلك القيادة النموذجية ومهارات التنشيط. فضلاً عن ذلك، يقع على عاتق أعضاء محددين من الفريق أن يتطرقوا إلى مواضيع معينة خلال الجلسات، كبناء الفريق، أو تصميم التدريب، أو مراقبة التحصيل والتقييم. كما يُنتظر من كل عضوٍ في الفريق أن يرشد المشاركين المنفردين بحسب الاحتياجات، ويعالج المشاكل غير المتوقعة.

وللمباشرة بعملية التخطيط، يُنصح بالتحضير المشترك مدة ثلاثة أيام إلى خمسة (والأفضل أن يتم ذلك في

موقع التدريب). خلال هذه الفترة، يوطد المنشطون العلاقات بين أعضاء الفريق، وينظّمون ورشات العمل بما ينسجم مع البيئات الثقافية والجغرافية الواقعية. ونقترح الخطوات التالية للتحضير لورشة العمل:

- راجع هذا الدليل بأكمله حتى تفهم مراجعه. ومن الأفضل أن تفعل ذلك قبل وصولك إلى موقع التدريب. حينذاك، تسنح لك الفرصة لتقديم مراجع إضافية، قد تكون مفيدة.
- خصّص وقتاً كافياً لتوطيد العلاقات بين أعضاء الفريق، محدّداً مواطن القوة وأساليب العمل المفضلة. ثم كوّن توافقاً حول معايير صنع القرار، وقواعده، وإجراءاته.
- ضع جدول أعمالٍ خاص بورشة العمل، ومكيّف بحسب الواقع المحلي. فكّر في الموقع الجغرافي، والجنسيات، والظروف الاجتماعية والاقتصادية، ومنهجيات العمل المناسبة ثقافياً، والمناسبات العامة الملائمة.
- وزّع المهام توزيعاً متوازناً بين الجميع، وفكر في تشكيل أفرقة ثنائية متناوبة من المنشطين. وبعد أن تناقش كل جلسة فردية بعناية، وزّع الجلسات على مجموعات يتألف كل منها من منشطين متعاونين، وفقاً لاهتماماتهما ومهاراتهما. وينبغي أن يتفق هذان المنشطان على تفاصيل عروض ورشة العمل، بما في ذلك تحديد رئيس عام لكل جلسة.
- تعاون مع شريكك في التنشيط في وضع ملاحظات التدريب الخاصة بكما، للوقوف معاً على محتوى جلستكما. إحرص على مناقشة التغييرات الأساسية مع المنشط الشريك، لا سيما وأنها قد تؤثر على مضمون الجلسات الأخرى.
- اختر النشاطات التي تتراح لها، وعدّلها وفقاً لما يناسبك. لكن، من الضروري أن يراجع فريق تنشيط ورشة العمل أي تغيير جذري يطرأ على مضمون كل جلسة، أو نشاطاتها، أو منهجياتها، حيث أنّ الجهود تُبذل لتقديم نماذج متنوّعة لمزيد من الإيضاح.
- عدّل المجموعة الأخيرة من مواضيع الجلسات المدرجة في محور المضي قدماً، وفقاً لأولويات المشاركين ومنظمتهم الراعية، ولأهدافهم.

- عدّل استمارات التقييم المعدة للمشاركين بما يظهر كل تغيير يطرأ على عناوين الجلسات، والغايات، والأهداف.
 - راجع قسم مراجع الجلسات لإظهار التغييرات والإضافات المستجدة. وحضّر نسخة مطابقة عنها لتوزعها على المشاركين مسبقاً.
 - كن مستعداً لعقد اجتماع في نهاية كل يومٍ تدريبي. وقد تظهر في الأثناء ضرورة تغيير جدول الأعمال، أو تعديل الجلسات استجابةً للأولويات المستجدة. حدّد مواعيد منتظمة لعقد اجتماعات التخطيط وتأمين المعلومات الارتجاعية على امتداد جدول ورشة العمل الزمني.
- نعرف أنك ستستمتع بفرصة التعلّم من التجارب الواقعية التي مرّ بها مختلف القادة، وثق في أنك ستحضّر نفسك للأحداث الطارئة. فأثناء انعقاد ورشة العمل، لا بد من الاستفادة من الفرص غير المتوقعة (والمعلومات الارتجاعية)، مع الحفاظ على البرنامج الأساسي. من هنا، يكمن التحدي في إبداء المرونة اللازمة لاستجابة الأولويات المستجدة، مع الحفاظ على تركيزٍ ثابت على الغايات المشتركة.

إختيار المشاركين في ورشة العمل Selecting Workshop Participants

من أهم القرارات التي تسهم في إنجاح أية مبادرة هادفة إلى بناء القيادة، اختيار الرجال والنساء المشاركين. ننصحك بالبحث عن القادة الحيويين الذين أثبتوا التزامهم بالتنمية وبالصحّة الجماعية على مستوى القاعدة الشعبية.

يلتزم هذا التدريب عموماً المشاركين الذين سبق أن خاضوا تجربة التنشيط. ولعلّه من الأنسب، عند اختيار مرشّحين لتنظيم ورشة العمل، انتقاء من منهم أثبت خبرة في كافة مراحل الدورة التدريبية (من التقييم والتصميم إلى التنفيذ والتقييم)، أكثر من يفتقر إليها. ومن يملك الخبرة في ميدان التدريب التجريبي أو التشاركي يحتلّ مكانةً أرفع بين المرشّحين. كما يُنصح بتوافر المعايير التالية:

- ثلاث سنواتٍ من الخبرة في التنشيط التدريبي أو الإدارة
- الالتزام البيّن بالتنوع وبالمساواة بين الجنسين
- الالتزام البيّن بالتدريب التشاركي
- ميل بيّن إلى أخذ المبادرات، وقدرة على العمل في ظل حد أدنى من الإشراف
- مهارات علائقية ثابتة
- خبرة سابقة في العمل مع جماعات القاعدة الشعبية ومجتمعاتها المحلية.
- خبرة لا تقل عن ثلاث سنوات في عدد من الحقول التالية:
 - الصحة الانجابية، بما فيها مرض الإيدز
 - حقوق الانسان، و/أو الديمقراطية، و/أو الحاكمية governance، و/أو بناء السلام
 - المدافعة عن القضايا و/أو التعبئة الاجتماعية
 - تطوير أوضاع الشباب
 - النوع الجنسي
 - التربية (الرسمية وغير الرسمية)
 - جمع الأموال
 - أمن النساء الاقتصادي
 - إدارة الموارد الطبيعية
 - تنمية الجماعات والمجتمعات المحلية المستدامة

كما ننصح بأن تتضمن حلقات العمل هذه رجالاً، كلما أُتيح إلى ذلك سبيلاً. صحيحٌ أننا نسعى إلى جمع غالبيةٍ من المرشّحات (٧٠٪ على الأقل)، إلا أننا نعتز بأهمية الرجال مدافعين أساسيين عن التغيير، لا سيما عندما يفهمون قضايا النوع الجنسي، ويعملون من أجل تمكين المرأة.

كيف تستخدم هذا الدليل

How to Use this Guide

إنَّ المشاركين في ورشة العمل هذه يملكون الجرأة لإطلاق جهودٍ تهدف إلى التغيير ضمن مجتمعاتهم. وقد اختير كل مشتركٍ تبعاً لدرجة الالتزام العالية التي أبداها، وخبراته التي أثبتتها غير مرة. وقد كل منهم إلى ورشة العمل هذه محملاً بتوقعاتٍ ومعتقداتٍ ومواهبٍ متنوعة. ومن المشاركين الخبراء التقنيون، ومنهم متطوعون اجتماعيون، يُقبلون وفي جعبة كل منهم مخزونٌ من التجارب الواقعية. حينذاك، تظهر المواهب الإبداعية، فتبعث الحيوية في ورشة العمل من خلال الفن، أو الأقاليم، أو الأغنيات، أو الرقص.

ومن خلال النشاطات التقديرية والتشاركية، يعزّز المشاركون قدراتهم الذاتية ويتعلمون طرائق نقل المهارات القيادية الهامة إلى الآخرين. ولا شك في أنَّ تعزيز التنوع ضمن كل فريق يعود بغناه على الجميع. فحينما تتنوع المواقف الفكرية-المسلكية، والعادات، ووجهات النظر وطرائق التفكير تنوعاً كبيراً، يصبح إنشاء جماعة التعلّم محاكياً للتجارب الواقعية بمزيد من الدقة.

أهداف التدريب وتصميمه

صُمم هذا المنهاج التدريبي الذي يدوم أسبوعين ليُفي بتسعة أهدافٍ تدريبية. تقدّم كل جلسة التوجيه والأمثلة، مع الحرص على أن تعكس المراحل المخططة خصوصية المحيط الاجتماعي الذي يجري التدريب فيه. ومتى انتهى برنامج التدريب بعد أسبوعين، أصبح المشاركون مهيئين للقيام بما يلي:

أهداف التدريب

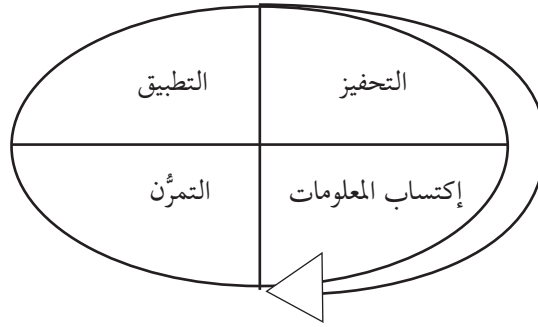
- تقدير أبعاد القيادة النسائية
- تحليل ما تواجه القائدات من أوضاعٍ متنوعة
- توضيح أساليب التعلّم والقيادة الشخصية
- إرساء علاقات مبنية على الثقة، تعزّز عمل القائدات ضمن شبكات
- تطبيق مفاهيم تعلّم الراشدين والتعلّم التجريبي
- ممارسة التنشيط الذي يشجع على المشاركة، ويسرّع التعلّم، ويحسن الأداء الشخصي
- شرح الأدوار والمسؤوليات أثناء إدارة الدورة التدريبية
- التدرّب على استعمال أدوات مراقبة التحصيل والتقييم في التدريب
- وضع مخططات التعلّم الشخصية دعماً لتطور القائدات

نُظمت جلسات المنهاج التدريبي حول حلقة التعلُّم التجريبي. فيقول المُربِّي دايفيد كولب David Kolb^١ إنه ينبغي اجتياز مراحل التعلُّم الأربعة التالية لاستخلاص المعلومات المفيدة من التجربة:

- ١- المرور في تجربة.
- ٢- التفكير في التجربة.
- ٣- تحليل التجربة.
- ٤- تطبيق ما تم تعلُّمه على تجربة جديدة.

وتفضي حلقة التعلُّم التجريبي إلى نموذج التعلُّم الرباعي المراحل الذي صمَّمته المريِّبة برنيس ماكارثي Bernice McCarthy^٢. والمراحل الأربع هي التحفيز، واكتساب المعلومات، والتمرُّن، والتطبيق. ويلخص الرسم ٢ أدناه هذا النموذج في حلقةٍ من أربعة أرباع، يمثِّل كل منها بعداً هاماً من أبعاد عملية التعلُّم المتواصلة.

الرسم ٢ نموذج التعلُّم الرباعي المراحل



وتعترف هذه العملية المؤلَّفة من أربع مراحل: (١) بأهمية عوامل التحفيز، (٢) وبدور اكتساب المعلومات، (٣) وبفوائد التمرُّن ضمن الفريق، (٤) وبالوقوع التغيير الذي يُحدثه تطبيق ما تم استخلاصه من دروس.

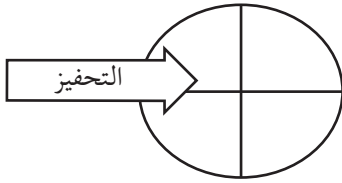
١ الدكتور ديفيد أ. كولب هو بروفيسور في السلوك التنظيمي في كلية ويزرهيد للادارة التابعة لجامعة "كايس ويسترن ريزرف". يمكن الاطلاع على نموذج التعلُّم التجريبي الذي وضعه الدكتور كولب في عدد من المناقشات النظرية والتطبيقية التي تناولت تعلُّم الراشدين، والتربية غير الرسمية، والتعلم مدى العمر.

٢ الدكتورة برنيس ماكارثي هي مربيِّة محترفة، وواضعة إطار التعرُّف على تنوع المتعلِّمين، وتعزيز التواصل، وبناء الفريق وحل المشاكل، وتصميم تقنية التعلُّم المناسبة لكل مستوى. والدكتورة ماكارثي كاتبة معروفة وطنياً، ومحاضرة في فن التعليم الفعال.

واستناداً إلى نموذج التعلّم التجريبي الرباعي المراحل، ينظّم برنامج تطوير القيادة النسائية منهاجاً تدريبياً مدته أسبوعان، ويضم نشاطات تعليمية متنوّعة وموزعة في أربعة محاور، تبدأ بالتحفيز وتنتهي بالتطبيق الميداني. إنّ النشاطات المتنوّعة ترضي أذواق المتعلّمين المتباينة، فتخاطب أولئك الذين يميلون إلى التفكير و/أو التحليل، والمخططين الاستراتيجيين و/أو الفاعلين الديناميين. وتتضمن نشاطات التعلّم سرد الأفاصيل، والمحاضرات، والحلقات الحوارية، والتحليل النقدي، والعمل في مجموعات ثنائية أو متعدّدة الأعضاء، والتخطيط للعمل. أما المحاور ومواضيع الجلسات، فمبيّنة أدناه.

المحور الأول: تقدير التحديات المقبلة

تتطرق الجلسات الأولى المدرجة في جدول الأعمال إلى مصادر التحفيز الشخصي. فمن خلال التفكير الذاتي، والتحاور، وسرد القصص والأخبار، وتحليل الحالات، يكتشف المشاركون ما يفرّدون به من مواطن القوة القيادية، وما يلتقون عليه من هموم. كما يتبادلون الملاحظات الشخصية، ويتبيّنون مصادر النزاع ووظائفه، وقيّمون القوى القيادية المتنوعة التي تتمتع بها القائدات المرموقات. ويشمل بناء المهارات أيضاً إعطاء المعلومات الارتجاعية البناءة، وممارسة التواصل الاستراتيجي. ومن مواضيع الجلسات التي تعالج في هذه المرحلة التحفيزية من عملية التعلّم:

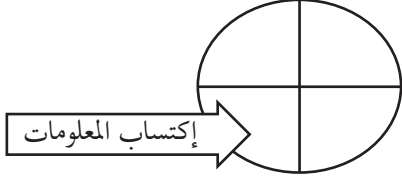


- الجلسة ١: تحديد التحديات
- الجلسة ٢: وضع تصوّرات لمواصفات القائدات
- الجلسة ٣: الافتتاح الرسمي مع المتحدّثة الرئيسة
- الجلسة ٤: تحليل القيادة
- الجلسة ٥: تقدير المشاركين ذواتهم في دور القيادة
- الجلسة ٦: تنشيط بناء الفريق
- الجلسة ٧: توصيل نجاحات البرنامج
- الجلسة ٨: تنشيط تحقيق التوافق
- الجلسة ٩: إستخلاص الدروس

المحور الثاني: المقاربات التشاركية

في المحور الثاني، يفكّر المشاركون في فوائد بناء دراية موحّدة، من خلال مجموعة متنوّعة من نشاطات التعلّم التشاركي. فبواسطة الأدوات التحليلية، يجرون تقييماً ذاتياً، ويقارنون قواهم في التعلّم والقيادة، وينشّطون

تبادل المعلومات في إطار من التعاون. وفي إطار التدريب المشترك، يستبق المدربان المتعاونان النزاعات، مناقشين الحلول البديلة للمشاكل المتوقعة. وتتضمن مواضيع الجلسات ما يلي:



الجلسة ١: تقييم الحاجات التشاركي

الجلسة ٢: تقييم أساليب التعلّم

الجلسة ٣: تصميم التدريب

الجلسة ٤: تقنية الفضاء المفتوح

الجلسة ٥: التمهيد للعروض التطبيقية

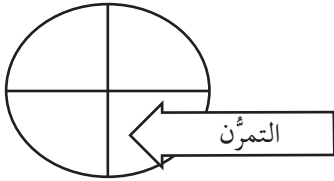
الجلسة ٦: فوائد التدريب المشترك

الجلسة ٧: تحديد الغايات والأهداف

الجلسة ٨: مراقبة التحصيل والتقويم

المحور الثالث: سلوك الدرب معاً

بعد ذلك، يمارس المشاركون ما تعلّموه من خلال التخطيط والتنشيط المشتركين. فيطبّقون المعارف والمهارات الجديدة، منظمين جلسات تدريبية مدتها ستون دقيقة، ويقدمونها معاً. فيضع كل ثنائي أهداف جلسته، ويصمّم نشاطاتها، ويحضّر المواد واللوازم التدريبية في إطار عمل الفريق، ثم يتعاون المدربان في تنشيط التدريب، ويفكران في تجاربهما التعلّمية بعد الحصول على المعلومات الارتجاعية من زملائهما. وتتضمن مواضيع الجلسات ما يلي:

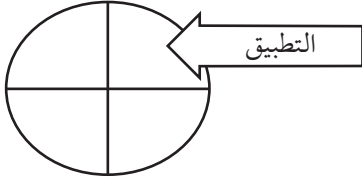


الجلسة ١: التخطيط للعروض التطبيقية

الجلسة ٢: العروض التطبيقية والمعلومات الارتجاعية

المحور الرابع: المضي قدماً

في جلسات ورشة العمل الختامية، يطبّق المشاركون ما تعلّموه على التحرّكات المقبلة. فيتصوّرون أدوارهم القيادية، ويعدّون الخطوات التالية، ويتوقّعون الحواجز التي تقف دون تقدّمهم، ويصوغون خطط عمل. كما يمدّهم زملائهم بالمعلومات الارتجاعية البناءة وبالدعم. ويمكن أن تتضمن الأيام الأخيرة من ورشة العمل حدثاً عاماً يتناول المدافعة عن القضايا. إن هذه المرحلة تقييم صلة الوصل بين التعلّم والعمل الناشط في عالم الواقع. وتتضمن مواضيع الجلسات المدرجة في محور المضي قدماً ما يلي:



- الجلسة ١: التفكير في القيادة النسائية
- الجلسة ٢: التخطيط للعمل
- الجلسة ٣: إدارة أنظمة التدريب
- الجلسة ٤: العودة إلى المنظمات والجماعات
- الجلسة ٥: تدريب القاعدة الشعبية: الخطوات اللاحقة
- الجلسة ٦: التقييم النهائي
- الجلسة ٧: الاحتفال الختامي

خيارات التدريب

تم اختبار هذا المنهاج التدريبي ميدانياً في أحداث تدريبية إقليمية تواصلت أسبوعين. وانطلاقاً من هذه التجارب، اكتشفنا أن هذا المنهاج يسفر عن فعاليته الكبرى في إعداد عناصر التغيير عندما يخضع المشاركون لأسبوعي التدريب كاملين، ويختبرون المحاور الأربعة التي تتكوّن منها حلقة التعلّم التجريبي.

التصاميم البديلة

صحيحٌ أن هذا المنهاج التدريبي قد صُمم لورشة عمل تدوم أسبوعين، إلا أننا نعترف أن بعض المنظمات قد لا يستطيع الالتزام بتوفير الموارد (البشرية، أو الزمنية، أو المالية) لورشة عمل تستمر طيلة هذا الوقت. في هذه الحال، يمكن أن يصمّم المدربون ورشات عمل بديلة مدتها أقصر، من مثل:

« القيادة والاستطلاع التقديري (يوماً واحداً)

تقدير الأشخاص ذواتهم في دور القيادة
توصيل نجاحات البرنامج

« أبعاد القيادة النسائية (يوماً ونصف إلى يومين)

تحديد التحديات
وضع تصوّرات لمواصفات القائدات
تحليل القيادة
تقدير الأشخاص ذواتهم في دور القيادة

« المقاربات التشاركية (يوماً إلى يومين)

تقييم الحاجات التشاركية
تقييم أساليب التعلّم
تقنية الفضاء المفتوح

« تدريب المدربين (أربعة أيام إلى ستة)

تقييم الحاجات التشاركي

تقييم أساليب التعلم

تحديد الغايات والأهداف

فوائد التدريب المشترك

تقنية الفضاء المفتوح

تصميم التدريب

مراقبة التحصيل والتقويم

إدارة أنظمة التدريب

مخطط الجلسات النموذجي

يقوم هذا المنهاج التدريبي على تصميم نموذجي لمخططات الجلسات، حيث تتألف كل جلسة من الأقسام نفسها المبيّنة أدناه، وتتخذ الترتيب نفسه:

- نظرة عامة: تتناول مضمون الجلسة وما يربطه بالجلسات السابقة والمقبلة
- الأهداف: الانجازات التي يُفترض أن ينجح المتعلمون في تحقيقها متى انتهت الجلسة
- المدة: المدة الزمنية اللازمة للجلسة كلاً
- جدول النشاطات: مضمون الجلسة المقسّم بحسب النشاطات والوقت اللازم لها
- المواد واللوازم التدريبية: كافة المواد، بما فيها المستندات المستنسخة وأوراق العرض، ولوازم المشارك
- التحضير: ما يتعيّن على المدربين القيام به قبل الجلسة استعداداً لها
- تنشيط الجلسة: طرح الأفكار خطوة خطوة
- ملاحظات للمدرّب: نصائح محدّدة

ويتضمن مخطط كل جلسة أوراق عمل، ونماذج عن أوراق العرض المَعْدَّة لتلك الجلسة تحديداً. أما المفاهيم العامة ومواد التدريب، فتقع في قسم مراجع الجلسات، لأنها غالباً ما تُستخدم في أكثر من جلسة واحدة. ولا بد من استخراج نسخ منها وتوزيعها على المشاركين.

مراجع الجلسات

يندرج قسم مراجع الجلسات، في هذا الدليل، بعد مخططات الجلسات، ويتضمن مواد يستطيع المشاركون استخدامها في جلسة أو أكثر، وفي إجراء دراسة فردية، أو في تحضير الفروض. ورُتبت المواد التدريبية في هذا القسم ضمن الفئات التالية:

- المفاهيم
- المهارات والأدوات
- منهجيات التدريب ونشاطاته

فهرس المصادر

ترد في نهاية الدليل لائحة بالمصادر التي استُخدمت في هذا المؤلف ووردت في نصّه اقتباسات منها.

نموذج
جدول أعمال ورشة العمل لتدريب المدربين المتقدم
Sample
ATOT Workshop Agenda

الجمعة	الخميس	الأربعاء	الثلاثاء	الاثنين	
الجلسة ٥: التمهيد للعروض التطبيقية	الجلسة ٣: تصميم التدريب	الجلسة ٨: تنشيط تحقيق التوافق	الجلسة ٦: تنشيط بناء الفريق	المحور الأول: تقدير التحديات المقبلة الجلسة ١: تحديد التحديات الجلسة ٢: وضع تصوّرات لمواصفات القائدات	٨:٣٠ صباحاً
إستراحة قصيرة					١٠:٠٠ صباحاً
الجلسة ٦: فوائد التدريب المشترك	الجلسة ٤: تقنية الفضاء المفتوح	الجلسة ٩: إستخلاص الدروس	تشكيل الفريق والتخطيط	الجلسة ٣: الافتتاح الرسمي مع المتحدثّة الرئيسة	١٠:١٥ صباحاً
إستراحة الغداء					١٢:٠٠ ظهراً
الجلسة ٧: تحديد الغايات والأهداف	عروض الفضاء المفتوح	المحور الثاني: المقاربات التشاركية الجلسة ١: تقييم الحاجات التشاركية	الجلسة ٧: توصيل نجاحات البرنامج	الجلسة ٤: تحليل القيادة الجلسة ٥: تقدير الأشخاص ذواتهم في دور القيادة	١:٣٠ ظهراً
إستراحة قصيرة					٣:٠٠ من بعد الظهر
الجلسة ٨: مراقبة التحصيل والتقويم	عروض الفضاء المفتوح	الجلسة ٢: تقييم أساليب التعلّم والعروض وتقديم المعلومات الارتجاعية	العروض الجماعية والمعلومات الارتجاعية	العروض الفردية والمعلومات الارتجاعية	٣:١٥ من بعد الظهر
الأسبوع الأول: إستخلاص الدروس	التقويم اليومي	التقويم اليومي	التقويم اليومي	التقويم اليومي	الاختتام: ٥:٠٠ من بعد الظهر

الجمعة	الخميس	الأربعاء	الثلاثاء	الاثنين	
الجمعة العودة إلى المنظمات والجماعات	الجلسة ٤: المحور الرابع: المضي قدماً	إجتماع الجماعة تقديم العروض التطبيقية # ٣	إجتماع الجماعة التخطيط للعروض التطبيقية	المحور الثالث: سلوك الدرب معاً	٨:٣٠ صباحاً
	الجلسة ١: التفكير في القيادة النسائية			إجتماع الجماعة التخطيط للعروض التطبيقية	
إستراحة قصيرة					١٠:٠٠ صباحاً
الجلسة ٥: تدريب القواعد الشعبية: الخطوات اللاحقة	الجلسة ٢: التخطيط للعمل	تقديم العروض التطبيقية # ٤	تقديم العروض التطبيقية # ٢	تقديم العروض التطبيقية # ١	١٠:١٥ صباحاً
إستراحة الغداء					١٢:٠٠ ظهراً
الجلسة ٦: التقويم النهائي	التخطيط للعمل (تابع)	لقاءات فردية لتقديم المعلومات الارتجاعية	إستخلاص الدروس التخطيط للعروض التطبيقية ولقاءات فردية	لقاءات فردية لتقديم المعلومات الارتجاعية التخطيط للعروض التطبيقية	١:٣٠ ظهراً
إستراحة قصيرة					٣:٠٠ من بعد الظهر
الجلسة ٧: الاحتفال الختامي	الجلسة ٣: إدارة أنظمة التدريب	إستخلاص الدروس	إستخلاص الدروس	التخطيط لحفلة استقبال عامة تحضرها وسائل الاعلام	٣:١٥ من بعد الظهر
	لقاءات فردية لتقديم المعلومات الارتجاعية	لقاءات فردية لتقديم المعلومات الارتجاعية	لقاءات فردية لتقديم المعلومات الارتجاعية		الاختتام: ٥:٣٠ من بعد الظهر

تقدير التحديات المقبلة

Appreciating the Challenges Ahead

تؤمن الجلسات الافتتاحية مساحةً آمنةً تحترم المتعلم. فالأولوية تتمثل في تهيئة بيئة تقديرية للتعلم، من حيث الأجواء العامة والمقاربة. فيها يعترف المشاركون بنقاط القوة الفردية التي يتحلى بها كل منهم، فضلاً عن الوقائع الثقافية، والجغرافية، والسياسية المتنوعة، ويحدّدون الهموم والتحديات المشتركة، على أنّهم لا يركّزون على المشاكل، بل أنّ النشاطات أُعدّت لاكتشاف ما ينجح ولماذا ينجح. من هذا المنطلق، تستدرّج نشاطات التعلم من المشاركين أفضل أمثلتهم عن القيادة وعن نجاحات البرنامج. أما الهدف، فهو بناء قدرات القادة الفرديين وتوطيد العلاقات والقوى الجماعية.

جلسات المحور الأول

الجلسة ١:	تحديد التحديات
الجلسة ٢:	وضع تصوّرات لمواصفات القائدات
الجلسة ٣:	الافتتاح الرسمي مع المتحدثّة الرئيسة
الجلسة ٤:	تحليل القيادة
الجلسة ٥:	تقدير المشاركين ذواتهم في دور القيادة
الجلسة ٦:	تنشيط بناء الفريق
الجلسة ٧:	توصيل نجاحات البرنامج
الجلسة ٨:	تنشيط تحقيق التوافق
الجلسة ٩:	إستخلاص الدروس

المحور الأول: تقدير التحديات المقبلة

الجلسة الأولى:

تحديد التحديات

Session 1:

Identifying the Challenges

نظرة عامة

تشجيع النشاطات في هذه الجلسة الافتتاحية جو ورشة العمل العام القائم على التقدير والمشاركة. فيحكي المشاركون تجاربهم الشخصية، وقيمون المقارنة بين مفهومهم الخاص لوضع المرأة في بلدانهم والاحصاءات التي تتناول القيادة النسائية. ويقبل المشاركون التنوع ضمن الفريق ويعترفون بالتحديات المشتركة. ثم تُحتَمَّ الجلسة بتوزيع المفكرات على المشاركين ليدونوا بنات أفكارهم فيها بعد التمتع في ما تعلموا من دروس خلال ورشة العمل.

الأهداف

- متى انتهت الجلسة، أصبح المشاركون مهيين للقيام بما يلي:
- تحديد أسماء زملائهم المشاركين، ودولهم، ومصالحهم واهتماماتهم المهنية
- مقارنة مفاهيمهم في وضع المرأة مع الاحصاءات
- وصف المصالح المشتركة ونقاط الاختلاف ضمن المجموعة

المدة ساعتان

جدول النشاطات

٥ دقائق	١- الترحيب
٤٠ دقيقة	٢- التعارف
٣٠ دقيقة	٣- أوضاع النساء
٣٠ دقيقة	٤- البيانات المقارنة
١٥ دقيقة	٥- الخاتمة

المواد واللوازم التدريبية

- بطاقات التعريف
- رزمتان من أوراق العرض ومعهما مسندان، وأقلام لبّادية ملوّنة
- جرس ذو رنين مريح، يسمعه المشاركون فيما يتكلّمون
- مفكّرات وأقلام حبر
- ورقة العمل:
- - "مصفوفة بيانات البلدان"
- مرجع الجلسة:
- - "النوع الجنسي: بعض الأفكار والأدوات" (م. ١)

التحضير

- دوّن أهداف الجلسة على ورقة عرض.
- فكّر في نشاطٍ ترحيبي مناسب ثقافياً، كهديّة صغيرة (أزهار أو رموز)، أو تحياتٍ مميزة أو سواها. إذا احتاج هذا الجزء من الجلسة المزيد من الوقت، إختصر الوقت المخصّص للنشاطات الأخرى، بحيث لا يتعدى الوقت الإجمالي الساعتين.
- إجمع إحصاءات البلدان التي يمثّلها المشاركون والمنشّطون، ثم اكتبها على أوراق عرضٍ منفصلة، لتُعرض في أرجاء القاعة. ولا تنسَ تحديد مصادر الإحصاءات على كل ورقة عرض.
- حضّر أوراق عرض تحمل البيانات الخاصة بكل بلد. وفي نهاية هذه الجلسة، اتّبِع تصميم ورقة العمل المخصّصة لنموذج مصفوفة بيانات البلدان، لتحضّر ورقة عرض لبيانات كل بلد من البلدان المشاركة، وورقة أخرى ترد فيها الإحصاءات العالمية. وإذا كان المنشّطون وافدين من بلدان مختلفة، حضّر أوراق عرضٍ خاصة ببلدانهم أيضاً، واعرضها في أرجاء القاعة. أحجب المعلومات المدوّنة على الورقة، ثم اكشف عنها حينما تصبح جاهزاً لعرضها. إحرص على أن يكون مصدر البيانات مذكوراً على أوراق العرض.
- نظّم المقاعد في حلقة.

تنشيط الجلسة Facilitating the Session

١- الترحيب

الخطوة الأولى: يرحّب المنشّط الرئيس بالمشاركين بكلمة افتتاحية مختصرة. أعلن عن أهداف الجلسة. وإن كان ذلك مناسباً، رحّب بالمشاركين الأفراد بتقديم هدية صغيرة أو بإقامة احتفال ترحيبي.

٢- التعارف

الخطوة الأولى: نوّه بأنّ الجميع يحمل إلى ورشة العمل وفرّة من التجارب. تتمثّل الخطوة الأولى ضمن مرحلة اكتشاف الأفكار والموارد المتوافرة في المجموعة، في تعرّف الأعضاء قليلاً في البدء على زملائهم المشاركين.

الخطوة الثانية: أطلب من المشاركين والمنشّطين إعداد ثلاثة تصاريح عن أنفسهم:

- الاسم والدولة
- المنظمة
- علامة تسهّل تذكر اسمك

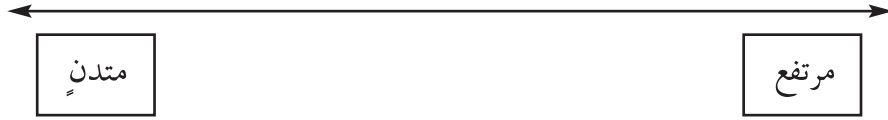
الخطوة الثالثة: أدع كل شخص إلى التعريف بنفسه، على أن يحصر كل منهم التعريف بثلاث جمل! تذكر أن أولويتك هي إدارة الوقت. فما زالت الفرص المتاحة لتشارك المعلومات كثيرة.

بعد التعارف، أعرب عن تقديرك لتنوع خلفيات المجموعة. وحدّد أنّ إحدى غايات ورشة العمل هي تحويل هذه المجموعة من الغرباء إلى جماعة متعلّمة قوية.

٣- أوضاع النساء

الخطوة الأولى: مهّد للنشاط التالي. أطلب من المشاركين تخيّل خط يعبر الجهة الأمامية من القاعة (أو يقع في مكانٍ آخر). إنَّ الخطَّ يمثّل، في هذه الحالة، سلسلة متواصلة من السلطة. ثم ضع ورقةً كُتبت عليها كلمة "مرتفع"، في أحد طرفي القاعة، وورقةً أخرى كُتبت عليها كلمة "متدنٍ" في الطرف الآخر. والآن، اطرح السؤال التالي:

ما مدى ما تملك النساء من سلطة على الموارد في بلدك؟



الخطوة الثانية: رداً على السؤال السابق، يتمركز المشاركون في مكانٍ ما على امتداد الخط ليشيروا إلى مستوى معيّن من السلطة. فيستدرّ هذا السؤال الملاحظات، علماً أنَّه لا يحتمل إجاباتٍ صحيحةً أو خاطئة. وبعد أن يتخذ المشاركون مركزاً، عليهم التفكير ملياً في المراكز التي اتخذها سواهم من المشاركين.

الخطوة الثالثة: إمنح المشاركين بعض الدقائق ليجيلوا بنظرهم. ثم اطلب من الأفراد أن يتجمّعوا بحسب المراكز التي اتخذوها، ليناقشوا سبب اختيارهم هذه المراكز. ينبغي على المجموعات أن تجيب عن الأسئلة التالية: لم تقف في هذا المركز (عند مستوى السلطة المرتفع، أو المتوسط، أو المتدني)؟ ما هي الأمثلة التي تدعم مقولتك في بلدك؟

الخطوة الرابعة: بعد دقائق قليلة، استدعِ المجموعات بتشغيل الجرس، أو برفع يدك. أطلب من ممثل كل مجموعة أن يشرح سبب اختيار هذا المركز على هذه السلسلة المتواصلة.

نصائح تدريبية:

حينما يرى المشاركون أنك ترفع يدك، أو يسمعون رنين الجرس أو أي صوتٍ آخر، عليهم أن يواجهوك ويصغوا إليك.

الخطوة الخامسة: ناقش الأنساق. هل من مفاجآت؟ كيف فسّر المشاركون هذه الملاحظات؟ ما هي الاختلافات التي ظهرت ضمن المجموعة؟ ما هي المحاور المشتركة؟ كيف يبدي المشاركون ردة الفعل على المستوى الانفعالي؟

إذا توافر الوقت، عالج نوعاً أكثر تحديداً من الأسئلة. أطلب من المشاركين التحرك في اتجاه مكانٍ مناسب على السلسلة، رداً على أسئلة تتناول التربية، والسلطة السياسية، أو غيرها من الموارد. يمكنك أن تصوغ السؤال بالطريقة التالية: ما مدى سلطة النساء في... (اتخاذ القرارات الأسرية الصحيّة، أو التأثير السياسي، أو تأمين التربية، أو امتلاك الأراضي، إلخ...)?

٤- البيانات المقارنة

الخطوة الأولى: أعلم المشاركين أنهم سيقارنون ملاحظاتهم الشخصية ببعض الاحصاءات. وزع أوراق العمل الخاصة ببيانات البلدان. أطلب من المشاركين التابعين للبلد نفسه أن يشكّلوا فريقاً. أما الأعضاء المنفردون، فيكوّنون فريقاً مع أشخاصٍ من بلدانٍ أخرى.

الخطوة الثانية: اشرح أنّ كل فريق لا يملك إلا تسع دقائق لملء الأوراق بما يستطيع كتابته من وقائع عن بلده و/أو منطقته. وخصّص وقتاً لإيضاح الأسئلة.

الخطوة الثالثة: باشر بالتمرين. وليكن انتباه الجميع مُنصباً عليك بعد تسع دقائق.

إطرح بعض الأسئلة السريعة: أكانت هذه الأسئلة سهلة أم صعبة؟ من يعتقد أنه يعرف الإجابات كلها؟ هل من ملاحظاتٍ أو أسئلةٍ أخرى؟

بعد ذلك، يتوجه كل فريق إلى ورقة العرض الخاصة ببيانات بلده، ليقارن إجاباته بتلك المدوّنة على ورقة العرض.

الخطوة الرابعة: ملاحظة للمدرّب: قد يظهر بعض التفاوت أو التعارض بين ملاحظات المشاركين الشخصية وما ورد في الاحصاءات. نبّه إلى أنّ البيانات الاحصائية قد تكون مضلّة لعدة أسباب:

- لا تصف المعدلات الاحصائية المقدرة على مستوى الوطن الحقائق المحلية في خصوصيتها.
- قد يشوب المصادر بعض العيوب.
- يتعذر التنبؤ إلى بعض الحالات لما يسقط من بيانات.

ناقش البيانات وتبعاتها. ما مدى دقة البيانات؟ لم أو لم لا؟ كيف تعكس البيانات واقع النساء؟ ماذا ينقص؟

الخطوة الخامسة: سلّم لم يُعتبر الاطلاع على الاحصاءات هاماً. ما هي منافع الدراية بمنهجية تحليل الأرقام؟ وبأي معلومات يفيدك التحليل في العمل الذي تقوم به؟ وكيف يساعدنا على تحديد التحديات التي تواجهها؟ وماذا ينقص؟

الخطوة السادسة: عرّف بمفهوم النوع الجنسي. أطلب من المشاركين اقتراح تعريف له بدايةً، ثم وزع الورقة المفهومية التي تتناول هذه الفكرة "النوع الجنسي: بعض الأفكار والأدوات" (م. ١). إنها تقدّم المعلومات الخلفية، مرفقةً بالأفكار والأدوات المتعلقة بفهم القيادة النسائية وبارساء أسسها.

إشرح الفرق بين مفهومي الجنس والنوع الجنسي. فالأول مصطلح إحيائي، والثاني يتعلق بالشق الاجتماعي، وبعلاقات القوة التي يتقابل فيها النساء والرجال (من مثل المكانة الاجتماعية، والنفوذ السياسي، والوصول إلى الموارد الاقتصادية).

لاحظ أنك، باختلاف الأدوات التي تستخدم، تستدرّ المعلومات عن النساء وعن النوع الجنسي من مصادر متنوعة. فقد لا يكون بعض الاحصاءات، مثلاً، منطبقاً على جماعاتٍ معينة أو أفراد محدّدين.

قل للمشاركين: سنوزع عليكم مراجع متنوعة خلال ورشة العمل. كما نشجعكم على مناقشة أي مراجع أو مواد تملكونها وتتعلق بموضوعنا، وإطلاع المجموعة عليها.

٥ - الخاتمة

الخطوة الأولى: إستعرض الأهداف ولخصّ الدروس المستخلصة. نوّه بوجهات النظر المختلفة التي أوردتها المجموعة.

الخطوة الثانية: إشرح أنّ كل يومٍ من ورشة العمل سيتخلّله عدد كبير من النشاطات التعليمية. إقترح أن يأخذ الجميع وقته للتفكير ملياً في مدى استفادته الشخصية من هذه التجارب. إنصح بتدوين اليوميات للاحتفاظ بهذه الأفكار والتمعّن فيها لاحقاً.

الخطوة الثالثة: وزّع المفكرّات شارحاً أنها مخصّصة للخواطر الفردية وأنها شخصية ولن يطّلع عليها أحد. إقترح كتابة الآراء الشخصية المكتسبة، والأفكار الجيدة، والاستراتيجيات العملية، وما إليها. إمنح المشاركين خمس دقائق إلى سبع ليدوّنوا أفكارهم في مفكرّاتهم.

الخطوة الرابعة: أشكر المتدريين على مشاركتهم الفاعلة، ورحّب بالجميع في ورشة العمل مجدداً. إن كان الأنسب أن توزع هدايا الترحيب في هذا الوقت، عوض بداية الجلسة، فافعل ذلك.

مصفوفة بيانات البلدان Country Data Matrix

العالم	بلدك	الوقائع
ن: ر:	النساء: الرجال:	المدخول
		نسبة وفيات الأمهات عند الإنجاب
ن: ر:	النساء: الرجال:	معدل غير الأميين
ن: ر:	النساء: الرجال:	مستوى التحصيل العلمي
ن: ر:	النساء: الرجال:	ملكية الأراضي
		نسبة النساء في الهيئات التشريعية
		المصادر

الجلسة الثانية:

وضع تصورات لمواصفات القائدات

Session 2:

Creating Profiles of Women Leaders

نظرة عامة

تستجمع هذه الجلسة وجهات نظر المشاركين الشخصية حول القيادة النسائية. يبدأ المشاركون بوصف القائدات اللواتي أثرن في حياتهم تأثيراً إيجابياً. ثم يحدّدون معاً بعض الميزات التي يقدرونها في هؤلاء القائدات. بعدها يقارن المشاركون ميزات القائدات المرموقات ونماذج النساء اللواتي خلّدتهن الأمثال والأقوال والأغاني، للتفكير في الدور الذي يؤديه المجتمع في تشكيل نظرة الشعب إلى القائدات. أما المهمة الأخيرة، فتقضي بتحديد بعض العوائق غير المرئية التي تحول دون تقدّم النساء القائدات.

الأهداف

- متى انتهت الجلسة، أصبح المشاركون مهيبين للقيام بما يلي:
- تحديد ميزات النساء اللواتي أثرن في حياتهم
- مقارنة هذه الميزات بصور النساء الشعبية التي تسود مجتمعاتهم
- تحديد المواقف الفكرية-المسلكية والمعتقدات التي تستحيل حواجز غير مرئية تعوق القيادة النسائية

المدة ساعة و ٣٠ دقيقة

جدول النشاطات

- ١- التوجيه والقصة النموذجية ١٥ دقيقة
- ٢- مجموعات ثنائية تسرد قصصاً تحلّل ضمن مجموعات صغيرة ٢٥ دقيقة
- ٣- مناقشة ميزات القادة ١٥ دقيقة
- ٤- نظرة المجتمع إلى المرأة ١٥ دقيقة
- ٥- إجتماع كافة المشاركين للمقارنة والتصنيف ١٠ دقائق
- ٦- الخاتمة ١٠ دقائق

المواد واللوازم التدريبية

- ٣ أو ٤ أوراق عرض مع مساندها، وأقلام لبّادية ملونة
- بطاقات بحجم ٣ x ٥ و/أو رقّع ورقية

التحضير

- دوّن أهداف الجلسة على ورقة عرض.
- على ورقة عرض أخرى، أكتب الكلمات إيجابي - مختلط - سلبي على امتداد القسم الأعلى.
- إسأل إن كان في الحضور فنان يرسم امرأةً رسماً سريعاً. في أمثل الأحوال، يُفترض في المتطوّع أن ينجز رسمه خلال سرد القصة الافتتاحية، وإلا فاطلب منه إتمام الرسم مسبقاً.
- إختتر قائدة لتكون المتحدثّة الرئيسة في هذا الموضوع. قد تكون مديرةً، أو سياسيةً شهيرة، أو كاتبة... أو شخصاً يمارس نفوذاً بوسائل غير تقليدية.

تنشيط الجلسة Facilitating the Session

١- التوجيه والقصة النموذجية

الخطوة الأولى: رحّب بالمشاركين وعرّف بأهداف الجلسة.

الخطوة الثانية: قل للمشاركين إنك تود إخبارهم قصة عن امرأة أثرت في حياتك أبعث تأثير. ثم اسرد القصة (ثلاث دقائق إلى خمس).

إختياري: فيما أنت تسرد القصة، يرسم فنان متطوِّع صورة امرأة على ورقة العرض.

٢- مجموعات ثنائية تسرد قصصاً تحلّل ضمن مجموعات صغيرة

الخطوة الأولى: يشكّل المشاركون مجموعات ثنائية. فليتعاون كل مشارك مع شخصٍ من غير منطقتهم، إن كان ذلك ممكناً. وباستطاعة منشطي ورشة العمل أن يشاركوا في المجموعات الثنائية أيضاً.

الخطوة الثانية: متى شكّل المشاركون مجموعات ثنائية سنحت لهم الفرصة لسرد قصصهم الخاصة. أطلب منهم وصف قائداتٍ أثرن في حياتهم، على أن تستغرق كل قصة خمس دقائق. فيسرد الأول قصة قصيرة فيما يصغي الآخر بانتباه، ثم يتبادلان الأدوار. بعدها يحدّد المصغي في الثنائي ثلاث ميزات قيادية مرتبطة بالمرأة المعنية بالقصة. فيقول مثلاً: إنطلاقاً مما سمعته، أظن أنها كانت مرشدةً جيدة.

٣- مناقشة ميزات القادة

الخطوة الأولى: أطلب من المشاركين أن يرتبوا المقاعد في حلقةٍ من حول ورقة العرض التي رسم المتطوِّع عليها صورة المرأة.

إجعل كل ثنائي يجلس معاً، ثم شكّل مجموعة صغيرة من أربعة أعضاء ليناقدشوا قصصهم، والميزات القيادية. ينبغي أن تتفق المجموعة على ثلاث أو أربع ميزاتٍ أساسية، وتكتب واحدةً منها على كل بطاقة أو ورقة.

الخطوة الثانية: تحدّد كل مجموعة بدورها ميزات القيادة النسائية، وتلصق بطاقةً أو ورقة تحمل هذه الصفة المكتوبة إلى جانب الرسم، حيثما شاء أعضاء المجموعة. بطبيعة الحال، تُلصق الميزات المرتبطة بالتفكير قرب الرأس، وتلك المرتبطة بالعواطف قرب القلب، وهكذا. ويتواصل النشاط إلى أن تُلصق الميزات كلها قرب رسم المرأة.

الخطوة الثالثة: ناقش الميزات المثمّنة. وحثّ المجموعة على خوض المناقشة: ما هي القيم التي نحترمها في القائدات؟ هل توصّلت مجموعتنا نفسها إلى توافقٍ عام؟ هل تتقبل مجتمعاتنا هذه القيم بشكلٍ واسع؟

ثم اسأل: كيف نعرف ما يُعتبر قيماً في مجتمعاتنا؟ ثم قل للمجموعة إنَّ نشاطاً آخر سيعالج هذا السؤال.

٤- نظرة المجتمع إلى المرأة

الخطوة الأولى: أطلب من المشاركين أن يجمعوا مقاعدهم بحسب البلدان التي ينتسبون إليها، وليتحق بكل مجموعة عضوان أو أكثر (إجمع بين بلدين عند الاقتضاء).

الخطوة الثانية: أطلب من المشاركين التفكير في بعض الأقوال أو الأمثال أو الأغاني التي تناولت النساء في بلدانهم، ثم اكتبها. إسأل: إلّا تشير هذه الأقوال والأمثال والأغاني بخصوص أدوار النساء، والطريقة التي يفترض فيها اتباعها في التصرف وفي اختيار المظهر؟ هل تعتبر هذه التصريحات إيجابية أم سلبية أم فيها مزيج من الاثنين؟ حاول أن تحدّد ميزتين من ميزات النساء على الأقل، تلقّنهما أو تعزّزهما هذه الأقوال والأمثال والأغاني.

الخطوة الثالثة: أطلب من المشاركين كتابة تصريحات مستندة إلى الميزات، على رقعٍ مستقلة من أوراق العرض.

٥- إجتماع كافة المشاركين للمقارنة والتصنيف

الخطوة الأولى: أطلب من المشاركين إعادة جمع مقاعدهم في المجلس المكتمل الأعضاء. أطلعهم على ورقة العرض المحضرة للتنشيط والتي تحمل العنوان التالي: إيجابي - مختلط - سلبي.

الخطوة الثانية: أطلب من ممثلي المجموعات أن يكتبوا تصاريحهم على ورقة العرض. ثم اسأل: هل التصريح إيجابي أم سلبي أم مختلط؟ ينبغي على المشاركين أن يصنفوا التصريحات في الخانة التي يرونها مناسبة. (راجع المثال أدناه).

الخطوة الثالثة: والآن، على المشاركين أن يفكروا في كافة التصريحات المجتمعة على أوراق العرض. سلهم: أيمن إعطاء تفسيرات أخرى لبعض هذه التصريحات؟ كيف يمكننا أن نقارن هذه الأفكار بما استعرضنا من قصص القائدات؟ ما أوجه المقارنة بين ما وصفنا من نماذج النساء والصور الشعبية التي تنسبها مجتمعاتنا للمرأة؟

٦- الخاتمة

الخطوة الأولى: أطلب من المشاركين التفكير في نوع ارتباط صور النساء الشعبية بالاحصاءات المختصة بصحة النساء، أو بمدخولهن، أو بتأثيرهن على السياسة التي طُرحت في الجلسة السابقة. فكيف تعرقل الصور الثقافية السلبية تقدّم القيادة النسائية؟

الخطوة الثانية: قدّم الخلاصة: ما هي الحواجز غير المرئية التي تعوق القيادة النسائية؟ بماذا تفيدنا هذه المعرفة

في مواجهة التحدي المتمثل في إرساء أسس القيادة النسائية؟

الأمثال:

إيجابي - مختلط - سلبي

مكان المرأة

هو البيت.

المرأة التي تهزّ

المهد بيمينها

تهزّ العالم بيسارها.

لا تحترم المرأة

إلا إذا احترمها

زوجها.

الخطوة الثالثة: حضر المشاركون للاستماع إلى المتحدثّة الرئيسة:

خلال بضع دقائق، نفتتح ورشة العمل رسمياً مع ضيفتنا المتحدثّة. أصغوا إلى حديثها عن أعمالها وتفاعلوا معه، ولا تنسوا أن تقيموا الرابط ما بين أسلوبها وأفكارها ونقاشنا. تناولوا هذه الأسئلة: ما هي ميزات القيادة النسائية التي تمثلها هذه المرأة؟ كيف تمكّنت من اكتساب نفوذ أبلغ مما حققه سواها؟

فليكتب المشاركون أفكارهم في مفكرّاتهم، على أن يخططوا لمناقشتها معاً في وقتٍ لاحق.

ملاحظة للمدرّب: خذ استراحةً قصيرة لإعادة ترتيب القاعة، استعداداً لاستقبال المتحدثّة الرئيسة.

الجلسة الثالثة:

الافتتاح الرسمي مع المتحدثة الرئيسية

Session 3:

Official Opening with Keynote Speaker

نظرة عامة

خلال افتتاح ورشة العمل الرسمي، تُطلع متحدثة رئيسة المشاركين على آرائها في القيادة النسائية. وبعد استقبالها والاستماع إلى مداخلتها، يناقشون معها توقعاتهم، ويراجعون الأهداف والغايات وجدول الأعمال.

الأهداف

- متى انتهت الجلسة، أصبح المشاركون مهيبين للقيام بما يلي:
- تحليل رسالة صادرة عن قائدة صاحبة نفوذ، استناداً إلى آرائهم الخاصة حول القيادة
 - تحديد توقعات ورشة العمل، وسبل تحقيقها من خلال الغايات والأهداف وجدول الأعمال

المدة ساعة و ٣٠ دقيقة

جدول النشاطات

- | | |
|----------|--|
| ١٥ دقيقة | ١- الترحيب الرسمي |
| ٤٥ دقيقة | ٢- مداخلة المتحدثة الرئيسية |
| ٣٠ دقيقة | ٣- غايات ورشة العمل وأهدافها وتوقعاتها |

المواد واللوازم التدريبية

- قد تدعو الحاجة إلى منبر أو "مايكروفون"، تبعاً لحجم القاعة
- هدية للمتحدث (وفق ما تقتضيه العادات الثقافية)
- مرطبات للمشاركين والضيوف
- مفكرات ومواد يحتاجها المشاركون
- رزمة من أوراق العرض مع مسند، وأقلام لبادية ملونة

التحضير

- حضر ورقة العرض "غايات ورشة العمل وأهدافها" (راجع النموذج الذي أوردنا في نهاية هذه الجلسة).
- اختر متحدثة رئيسة محفزة وملهمة. اخترها لشخصيتها وأعمالها، لا لمنصبها وحسب. تناول أشكالاً مختلفة من القيادة. على سبيل المثال، لم تكن المتحدثة الرئيسة في الشرق الأوسط قائدةً سياسية معروفة، بل باحثةً متعمقة في النفوذ السياسي النسائي. وإن كانت مساحة القاعة تسمح، ارفع من مستوى هذا الحدث بدعوة مشاركين من منظماتٍ أخرى. وانظر في احتمال دعوة الجهات الاعلامية أيضاً.

تنشيط الجلسة Facilitating the Session

١- الترحيب الرسمي

الخطوة الأولى: إفتح الحدث بكلمة ترحيب بالمشاركين (والضيوف). إلفت إلى الأهمية التي يضيفها القادة المتنوعون والمقاربات التشاركية على القيادة والتعلم.

الخطوة الثانية: نوّه بمضيفي الحدث واشكرهم حسبما تقتضي العادة. وقدم وصفاً موجزاً عن المشاركين وعن خلفياتهم المتنوعة.

الخطوة الثالثة: عرّف بغايات ورشة العمل، واربطها بموضوع الجلسة الرئيس.

٢- مداخلة المتحدث الرئيسي

الخطوة الأولى: عرّف بالمتحدثة الرئيسة.

الخطوة الثانية: تُعلن المتحدث الرئيسة عن رؤيتها بخصوص القيادة النسائية في إطار تجاربها الخاصة.

الخطوة الثالثة: أشكر المتحدث الضيفة، وخصّص فترة للأسئلة والأجوبة عند الاقتضاء.

الخطوة الرابعة: إختياري: قدّم هدية إلى المتحدث.

الخطوة الخامسة: أَدعُ المشاركين والضيوف إلى تناول المرطبات.

٣- غايات ورشة العمل وأهدافها وتوقعاتها

الخطوة الأولى: أعد المشاركين إلى أجواء ورشة العمل.

أدع الجميع إلى التعبير عن ردود الفعل على العرض الرئيس: ما هي الميزات القيادية التي تتمتع بها المتحدثة؟ كيف ارتبطت أفكارها الأساسية وإنجازاتها بنقاشنا حول القيادة النسائية؟ هل اكتسبتم نظرة جديدة أكثر وضوحاً على نقاط القوة في بعض الأساليب القيادية؟ هل عندكم أية ملاحظات أو أسئلة أخرى؟

الخطوة الثانية: لخص الأفكار التي تربط الخطاب الرئيس بموضوع القيادة النسائية. سجل أننا لا نرفع القيادة النسائية إلى مصاف الكمال. فكل قائد هو كائن بشري له نقاط قوة وضعف. وإذ نعترف بأن القادة يتمتعون بألوان من القوة المتباينة، نشمّن هذا التنوع ونوصي بأن يضافر القادة جهودهم ويتعاونوا ضمن أفرقة. ونبه إلى أن جلسات ورشة العمل ستشدد على أهمية عمل الفريق الموحد.

الخطوة الثالثة: والآن، وجه المشاركين في اتجاه غايات ورشة العمل، وأهدافها، وتوقعاتها.

عرّف بغايات ورشة العمل، مستعيناً بورقة العرض "غايات ورشة العمل وأهدافها". ثم استدرّ الأسئلة وردود الفعل.

لاستخلاص التوقعات الفردية من ورشة العمل، أفسح المجال لنقاشات ثنائية. ثم اسأل كل مشارك، واحداً واحداً، أن يقدم فكرة واحدة ودونها على ورقة عرض أخرى. وبعد أن يدلي الجميع بأفكاره، سل إن كان من مزيد.

الخطوة الرابعة: بيّن الرابط بين توقعات المشاركين وغايات ورشة العمل. ثم وزع مستنسخات تستعرض الغايات والأهداف وجدول الأعمال. راجع هذه الخطط وناقش الخيارات. أشر إلى التوقعات الوثيقة الصلة بأعمال الورشة، وتلك التي قد لا تغطيها ورشة العمل رسمياً. يمكن تدوين هذه الأخيرة على ورقة عرض غير مدرجة في جدول الأعمال، تسمى "المراب" أو "الصندوق".

الخطوة الخامسة: ناقش الموارد الأخرى التي ستتوافر، بما في ذلك تنظيم المواد في حافظات الملفات، إلخ...

في الختام، استفهم عن وجود أية أسئلة نهائية. ذكر بأن بناء جماعة متعلّمة يتطلّب مشاركة فاعلة والاستفادة من المعلومات الارتجاعية على امتداد ورشة العمل.

غايات ورشة العمل وأهدافها

الغايات

- تحقيق التوافق على أولويات تطوير النساء والفتيات
- تعزيز الكفاءات لتطوير القائدات وإرشادهن ضمن جماعاتهن المحلية
- تشكيل شبكة عالمية من القادة الملتزمين بزيادة خيارات النساء، ومشاركتهن، واستفادتهن من المنافع

الأهداف

متى أتمَّ المشاركون البرنامج التدريبي بعد أسبوعين، أصبحوا مهيئين لإنجاز ما يلي:

- تقدير أبعاد القيادة النسائية
- تحليل الأوضاع المتنوعة التي تواجهها القائدات
- إيضاح الأساليب الشخصية في التعلُّم والقيادة
- إقامة علاقات مبنية على الثقة، تشجّع على إنشاء الشبكات بين القائدات
- تطبيق مفاهيم التعلُّم التجريبي وتعلُّم الراشدين
- ممارسة التنشيط الذي يشجع المشاركة، ويسرّع التعلُّم، ويحسن الأداء الشخصي
- شرح الأدوار والمسؤوليات المتصلة بإدارة حلقة التدريب
- التدرب على استعمال أدوات مراقبة التحصيل والتقييم في التدريب
- وضع خطط العمل الشخصية التي تدعم تطوُّر القائدات

الجلسة الرابعة:

تحليل القيادة

Session 4:

Analyzing Leadership

نظرة عامة

حدّد المشاركون، في الجلسات السابقة، صفات القائدات المرموقات، وميزات القيادة المتوافرة في المتحدثّة الرئيسيّة. أما في هذه الجلسة، فيحلّلون المقاربات المتّبعة في الوصول إلى القيادة. فيتوغّل المشاركون في تحليل فرضياتهم الأساسيّة بخصوص القيادة، ويشجّعون على وضع تعريفهم الخاص بالقيادة. من هنا، ستروق هذه الجلسة للمتعلّمين الذين يستمتعون بالتحليل المفهومي.

الأهداف

متى انتهت الجلسة، أصبح المشاركون مهيبّين للقيام بما يلي:

- تحليل فرضياتهم الذاتيّة في القيادة
- تحديد مبادئ القيادة
- مقارنة مختلف تعريفات القيادة ومفاهيمها

المدة ساعة و ٣٠ دقيقة

جدول النشاطات

١٠ دقائق	١- التوجيه
٣٠ دقيقة	٢- تحليل الآراء الشخصية
٤٥ دقيقة	٣- تعريف القيادة
٥ دقائق	٤- الخاتمة

المواد واللوازم التدريبيّة

- رزمتان من أوراق العرض، ومسندان، وأقلام لبّادية ملوّنة.
- ورقة العمل:
- "مفاهيم القيادة"
- مرجع الجلسة:
- "في القيادة" (م. ٤)

التحضير

- دوّن أهداف الجلسة على ورقة العرض.
- أرسم المظلة على ورقة عرض، وهي مساعد بصري يبيّن العناصر الثلاثة التي تقوم عليها القيادة الفعالة: التقدير، والتأثير، والإدارة (راجع ورقة العرض النموذجية التي أوردنا في نهاية هذه الجلسة).

تنشيط الجلسة Facilitating the Session

١- التوجيه

الخطوة الأولى: رحّب بالمشاركين وعرّف بأهداف الجلسة.

الخطوة الثانية: أذكر أنّ القادة أنواع تتمايز وتباين، وأنّ وظائف القيادة تتنوّع بتنوّع الأوضاع. إتخذ المتحدثّة الرئيسة مثلاً، واستعرض ما يلي:

- الوضع الذي يمثّل تحدياً بالنسبة إلى هذه القائدة
- مواطن قوتها القيادية

نقترح، خلال هذه الجلسة، تعريفاً للقيادة نتبناه خلال ورشة العمل، ونقدّم بعض مفاهيم القيادة التي سندرسها معاً.

٢- تحليل الآراء الشخصية

الخطوة الأولى: لاستدرار الفرضيات الشخصية في شأن القيادة، أطلب من المشاركين أن يجلسوا (أو يقفوا) في دائرتين متراكبتين (دائرة كبيرة في داخلها دائرة أصغر). وليتواجه الأفراد في مجموعاتٍ ثنائية.

على الشخص المتمركز في الدائرة الداخلية أن ينجز المرحلة الأولى أدناه (في أقل من دقيقتين)، فيما الشخص الذي يقف في الدائرة الخارجية يصغي من دون أن ينبس بكلمة. وما يلبث هذا الأخير أن ينجز المرحلة نفسها، فيما يكتفي الآخر بالاصغاء. تجدر الإشارة إلى أنها فرصة لممارسة الاصغاء المتفاعل. تابع هذه العملية نفسها في المرحلتين الثانية والثالثة. وبعد كل مرحلة، ينبغي بالمشاركين المتمركزين في الدائرة الخارجية أن يبدّلوا أمكنتهم مداورةً، مشكّلين مجموعات ثنائية جديدة.

١ - القائد الذي يثير إعجابي هو...

٢ - حينما أفكر في نفسي قائداً، أشعر أن...

٣ - بصفتي عنصر تغيير في منظمتي، أود أن...

٤ - ما أقتدي به من مبادئ أو قواعد ذهبية عندما أحاول إحداث تغييرات إيجابية هو...

الخطوة الثانية: بعد أن تنجز المجموعات الشائبة هذا التمرين، إجمعها كلها وعد بها إلى المجلس المكتمل الأعضاء لتحليل الأجوبة.

- هل سهل عليك أن تناقش مزاياك القيادية؟ لم أو لم لا؟
- هل اكتسبت معرفة جديدة بأفكار الآخرين أو بمشاعرهم؟
- هل حدث أن طرحت هذه الأسئلة في مضممار عملك؟ لم أو لم لا؟
- ما الذي تعلمته فكان لك مفاجئاً؟

الخطوة الثالثة: أطلب أمثلة عن المبادئ التوجيهية أو "القواعد الذهبية" من كل مشارك. دوّنها على ورقة العرض، مشيراً إلى التكرار بعلامة (١). وإليك أحد الأمثلة: "عامل الآخرين كما تود أن يعاملوك..."

- هل من محاور بارزة؟
- ما هي بعض فرضيات المجموعة في موضوع القيادة؟

٣- تعريف القيادة

الخطوة الأولى: ألق محاضرة قصيرة عن القيادة. واذكر أن أساليب التعريف بالقيادة متعددة جداً، وأن كل تعريف يعكس فرضيات معينة. أما في ورشة العمل هذه، فثمن مقاربتنا ثلاثة أنواع من القيادة التي تؤدي إلى إحداث تغيير اجتماعي إيجابي:

• **القيادة من الداخل:** تنبثق الشرارة التي تحدث التغييرات الدائمة من داخل كل فردٍ ومن داخل الجماعة نفسها. فتوقد القاعدة الشعبية بنسائها ورجالها شعلة التغيير الاجتماعي بأساليب ما كانت لتخطر على بال الغرباء.

• **القيادة المشتركة:** تتحقق التغييرات الدائمة بفعل المقاربات الجماعية، عندما يضاف مختلف القادة قواهم المتنوعة والمتكاملة في جهد مشترك. ويتسع تأثير جهود الفريق المشتركة بفعل الشراكات التعاونية التي تقام على أصعدةٍ محلية وإقليمية وعالمية.

• **القيادة المهدفة:** يُصان التقدّم في ميدان الصّحة الجماعية من خلال جهودٍ شاملة ومُدارة بقرار ذاتي تُبذل لتحسين الممارسات والظروف الاجتماعية، بما في ذلك المعايير الثقافية، والفرص التربوية والاقتصادية المتاحة، والحقوق القانونية.

الخطوة الثانية: ومن نماذج القيادة ما يُعدّ مناسباً في حالات معينة، مثل:

• **القيادة المتحكّمة:** في العلاقات التراتبية أو الجبرية، تحوز الجهة الأقوى السلطة والموارد للتحكّم بالآخرين.

ناقش أشكال القيادة هذه، سائلاً عن الأمثلة والفوائد والمحاذير. إنَّ هذه المقاربات القيادية ترتبط بمفاهيم محدّدة.

الخطوة الثالثة: وزع ورقة العمل "مفاهيم القيادة". على المجموعات الثنائية أن تعمل سوياً لإنجاز تمرين المطابّقة ومناقشة المفاهيم.

إستعرض كل المفاهيم. أطلب الحصول على توصيفات وأمثلة شخصية. ثم قدّم الإيضاحات، حسبما تدعو الحاجة، مستعيناً بأمثلةٍ مستقاة من الجلسات السابقة. عرّف بأشكال القيادة الجبرية: هل تمتُّ بصلّةٍ إلى موضوعنا أيضاً؟ متى؟ أطلب أمثلة.

ملاحظة للمدرّب: قد يختلف المشاركون في الرأي. شدّد على أنّ ورشة العمل تُوفّر فرصةً للتعبير عن الآراء المختلفة والتعلّم منها، وأنّ القيادة تتطلب مهاراتٍ ممتازة في التواصل، بما في ذلك القدرة على الاختلاف من دون الاساءة إلى الآخر.

الخطوة الرابعة: خلال ورشة العمل، يشجّع كل قائدٍ على ابتكار تعريفه الخاص بمفهوم القيادة. وتحقيقاً لأغراض ورشة العمل، نقترح تعريفاً مؤقتاً للقيادة تتبنّاه خلالها.

وزّع الورقة المفهومية "في القيادة" (م. ٤). وفقاً لتعريفنا المؤقت، يستخدم القادة مبدأ القيادة، بشكل استراتيجي، للتقدير، والتأثير، والإدارة وصولاً إلى إنجاز الغايات المشتركة. إنّ ما نعنيه بهذه المصطلحات هو القدرة على:

- تقدير نقاط القوة في الآخرين، وحقوقهم، وطاقاتهم؛
- والتأثير على المعايير الاجتماعية، والأنظمة، والسياسات؛
- وإدارة الموارد والمنافع.

بعبارةٍ أخرى، يستطيع القادة تقدير نقاط القوة في الآخرين وتطويرها. وهم يفهمون أساليب التعامل مع الآخرين، لإنشاء الأنظمة والسياسات والقوانين العادلة والشفافة. كما أنهم قادرون على إدارة الأموال وغيرها من الموارد، بهدف إحداث أقصى درجة من الوقوع.

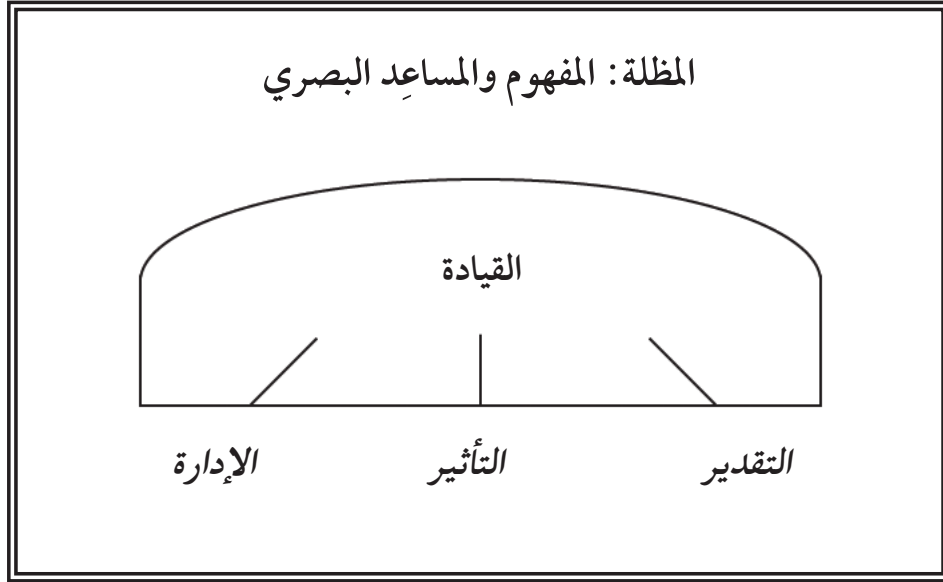
أبرز للمشاركين المساعد البصري الذي أعدّه المنشط. عد إلى مصفوفة بناء القيادة الشبابية في الورقة المفهومية "في القيادة". سجّل الأمثلة في كل خانة من خانات التقدير والتأثير والإدارة. واطلب من المشاركين تقديم ما يحضرهم من أمثلة.

٤- الخاتمة

الخطوة الأولى: ستسمح للمشاركين الفرصة لمناقشة مفاهيم القيادة المستعرضة خلال هذه الجلسة، وتطبيقها على امتداد فترة ورشة العمل. وعليهم أن يباشروا بتدوين الأفكار التي تعزّز ممارستهم القيادية في مفكرّاتهم الشخصية، ويكيّفوها مع حاجاتهم.

الخطوة الثانية: قدّم الخلاصة: ناقشنا في هذه الجلسة مبادئ القيادة ومفاهيمها. أما في الجلسة التالية، فسيصوّر كل قائد نقاط قوته الشخصية في عرض قصير.

ورقة عرض نموذجية من إعداد المنشط



مفاهيم القيادة

Concepts of Leadership

إربط مفاهيم القيادة في العمود الأيمن بتحديداتها، بملء الفراغ المجاور لكل رقمٍ بالحرف المناسب.

مثال:

١. النوع الجنسي: ب أ. الجنس
ب. بنية العلاقات الاجتماعي بين النساء والرجال

المفاهيم

- ١ - ... القيادة الظرفية أ. بناء الوفاء والثقة بالتقيّد الدائم بالقيم المشتركة، كاحترام كرامة كل شخص
- ٢ - ... القيادة التقديرية ب. إستخدام الاكراه أو المال أو غير ذلك من أشكال السلطة لإحداث التغييرات المطلوبة
- ٣ - ... القيادة من خلال التعلّم التجريبي ج. الإيحاء بالتغيير بمساعدة الآخرين على التفكير بإيجابية وعلى الاستفادة من مكامن القوة
- ٤ - ... القيادة المبدئية د. الحفاظ على المرونة للتكيّف مع الوقائع المتنوعة والمتغيرة
- ٥ - ... القيادة الجماعية هـ. بلوغ المركز بواسطة المهارات الفعالة في توطيد العلاقات بين الأشخاص، وفي المضمارين المفهومي والتقني
- ٦ - ... القيادة المستندة إلى الكفاءة و. القيادة بواسطة الأفرقة والشبكات والأحلاف المتعاونة
- ٧ - ... القيادة المهيمنة ز. تضمين مبادرات التغيير المراقبة التأمّلية، والتحليل المتعمّق، والتخطيط الاستراتيجي، والعمل على أرض الواقع

الأجوبة: ١ - د؛ ٢ - ج؛ ٣ - ز؛ ٤ - أ؛ ٥ - و؛ ٦ - هـ؛ ٧ - ب.

الجلسة الخامسة:

تقدير المشاركين ذواتهم في دور القيادة

Session 5:

Appreciating Selves as Leaders

نظرة عامة

في هذه الجلسة، نعرّف بمبادئ الاستطلاع التقديرية، ونفكر في مختلف نقاط القوة القيادية المتوافرة ضمن المجموعة. فيقدم المشاركون عروضاً قصيرة تتناول نقاط قوتهم القيادية، ويكشفون عن المعلومات الاجتماعية إثر كل عرض، مستخدمين المقاربات التقديرية. أما في نهاية هذه الجلسة، فيعتمر المشاركون قبعة المدرب ليناقدشوا تقنيات التدريب ومنهجياته المستخدمة.

الأهداف

- متى انتهت الجلسة، أصبح المشاركون مهيبين للقيام بما يلي:
- تقديم أنفسهم باعتبارهم قادة بطريقة موجزة ومركزة
- شرح بعض نقاط ضعفهم وقوتهم مستعينين بأوراق العرض
- إعطاء المعلومات الاجتماعية البناءة إلى غيرهم من المشاركين
- تحديد منهجيات التدريب المطروحة خلال اليومين الأولين من ورشة العمل

المدة ساعتان

جدول النشاطات

١٠ دقائق	١- التوجيه
٢٠ دقيقة	٢- المقاربات التقديرية
٢٠ دقيقة	٣- المقابلات الثنائية
٢٠ دقيقة	٤- تحضير العروض
٤٥ دقيقة	٥- العروض الفردية والمعلومات الاجتماعية
١٠ دقائق	٦- الخاتمة

المواد واللوازم التدريبية

- أوراق عرض، ومسند، وأقلام ملوَّنة
- نصف ورقة عرض لكل مشارك
- أربعة أقلام ملوَّنة لكل مشارك
- قبة المدرب^١، وهي وسيلة سمعية-بصرية ملوَّنة تُستخدم أداةً تدريبية لتدلَّ المتدربين على وجوب انتقالهم إلى أداء دور المدرب (ملاحظة: على كل مدرب أن يصنع قبة تعبر عن ذوقه الخاص وعن شخصيته).
- ورقتنا العمل:
- - "دليل المحادثة التقديرية"
- - "مصفوفة منهجيات التدريب"
- مرجعا الجلسة:
- - "المقاربات التقديرية" (م. ٢)
- - "المعلومات الارتجاعية البناءة" (مه. ٣)

التحضير

- دوّن أهداف الجلسات على ورقة عرض.
- حضّر ورقة عرض بعنوان "خطوات الاستطلاع التقديري" (راجع ورقة العرض النموذجية في نهاية هذه الجلسة).
- حضّر أمثلة عن الاستطلاع التقديري الذي يناسب المشاركين.

١ نقدم شكرنا إلى آن بورغنسون التي مدّتنا بفكرة قبة المدرب.

تنشيط الجلسة Facilitating the Session

١- التوجيه

الخطوة الأولى: عرّف بأهداف الجلسة.

الخطوة الثانية: إسأل المشاركين إن كانوا على علم بفكرة الاستطلاع التقديري. فإن ردّوا بالاجاب، سلّمهم كيف تعرّفوا إلى هذه المقاربة.

٢- المقاربات التقديرية

الخطوة الأولى: إحكّ تاريخ الاستطلاع التقديري بإيجاز:

إبتكر دايفيد كوبرايدر David Cooperider هذه المقاربة عام ١٩٨٧، مدركاً أنّ المنظمات، عندما تركّز على مشاكلها، إنّما تحد من قدرتها على حلّها. فعندما تعجز عن تصوّر الامكانيات المتاحة، لا تستطيع تجاوز الأنماط والأنساق الاجتماعية والتنظيمية الحالية. وما لبث أن اكتشف أنّ الناس يستطيعون، إذا طرحوا الأسئلة الإيجابية أولاً، توليد الصور القوية التي توحى بالأعمال المجدّدة، وتتيح التوصل إلى الابتكار والتجديد.

الخطوة الثانية: على المرء الراغب في استخدام الاستطلاع التقديري أن يتبع هذه الخطوات السهلة (يُكشّف عن أوراق العرض). خطوات الاستطلاع التقديري هي:

- ١- راقب أفضل ما فيك، و/أو في الآخرين، و/أو في المجتمع، و/أو في المنظمات.
- ٢- إطرح الأسئلة الإيجابية.
- ٣- إستولد صور النجاح من الحالات الإيجابية.
- ٤- تعاون مع الآخرين لتكوين صور خيالية جديدة لما يمكن أن يكون.
- ٥- إضمن مشاركة من سيتأثر بصنع القرار، وموافقته.
- ٦- حوّل الصور إلى أفعال قابلة للتطبيق.

الخطوة الثالثة: أذكر أن عملية المقاربات التقديرية استُحدثت في البدء لتطبَّق في المنظمات، على أنها صالحة للتطبيق في جملة من المجالات التي يُعتبر التغيير فيها ضرورياً أو مرجحاً ومنها، على سبيل المثال: حياتنا الشخصية، والتخطيط الاستراتيجي، وحل النزاعات، واثقاء العنف.

الخطوة الرابعة: أعط مثلاً أو مثالين عن نوعية تأثير الاستطلاع التقديري في تنشيط المقاربات القيادية. عند إعطاء المعلومات الارتجاعية، تشدّد المقاربات التقديرية على قيمة المعلومات الارتجاعية البناءة؛ وعند تطوير القيادة، تؤسس هذه المقاربة على ما يتحلى به الأفراد من نقاط قوة.

- إعطاء المعلومات الارتجاعية - التشديد على طبيعتها البناءة
- تطوير القيادة - التأسيس على نقاط القوة

خلال ورشة العمل، سنطبّق مبادئ الاستطلاع التقديري على نشاطات محدّدة، مثل إجراء المقابلات، وتحليل العروض، وإعطاء المعلومات الارتجاعية. كما سنطبّق هذه المبادئ على التخطيط الاستراتيجي.

الخطوة الخامسة: أحلّ المشاركين إلى الورقة المفهومية "المقاربات التقديرية" (م. ٢).

٣- المقابلات الثنائية

الخطوة الأولى: إشرح أن الجميع سيعطون فرصة لاستخدام مقارنة تقديرية في إطار المقابلات الثنائية. فليختر كل شخص شريكاً لا يعرفه.

الخطوة الثانية: إستعن بالأسئلة الواردة في ورقة العمل "دليل المحادثة التقديرية"، وادع كل عضو إلى إجراء مقابلة مع الآخر، على ألا تستغرق المقابلة أكثر من سبع دقائق.

الخطوة الثالثة: إثر المقابلات الثنائية، سلّ المشاركين عن شعورهم عندما تحدّثوا عن أنفسهم. هل كان الأمر صعباً؟ هل ساعدتهم الأسئلة؟ لم أو لم لا؟

٤- تحضير العروض

الخطوة الأولى: إشرح أن على كل مشارك تحضير عرض فردي، مدوّنًا على ورقة العرض ما يكمل التصريح التالي:

مواهبي ومهاراتي وإنجازاتي وأحلامي القيادية هي...

الخطوة الثانية: يُعطى كل شخص ٢٠ دقيقة لابتكار مُساعد بصري يمثّل نقاط قوته أو قوتها، مستعيناً بورقة عرض وبأقلام لبادية ملوّنة. يمكنه تناول مواضيع من مثل المواهب الفطرية، والمهارات المكتسبة بكدّ، والإنجازات الخاصة أو المهنية، والحلم المستقبلي الذي يراوده. ولتصوير ذلك، على المشاركين أن يستخدموا الرسوم، و/أو الرموز، و/أو الكلمات. أشّر إلى مكان أوراق العرض والأقلام الملوّنة.

الخطوة الثالثة: نبّه المشاركين إلى مضي عشر دقائق من وقت التحضير، أي نصفه.

٥- العروض الفردية والمعلومات الارتجاعية

الخطوة الأولى: يعرض كل مشارك أوراقه من حول القاعة، قبل أن ينضمّ إلى المجموعة من جديد.

الخطوة الثانية: قل للمشاركين: يُعطى كل مشارك (أو مشاركة) دقيقتين يقدّم فيهما عرضاً يعرّف الجمهور على تجاربه القيادية، كما هو مبين على ورقة العرض.

بعد ذلك، تقدّم المجموعة المعلومات الارتجاعية البناءة. وسوف نستخدم هذه المعلومات الارتجاعية لتبادل انطباعاتنا عن أثر عروض أوراق العرض فينا.

الخطوة الثالثة: تحضيراً لعروض أوراق العرض، ناقش مفهوم المعلومات الارتجاعية البناءة. سلّ المشاركين عما يعرفونه عن مصطلح المعلومات الارتجاعية.

شدّد على أننا نتشاطر انطباعات ذاتية عندما نعطي المعلومات الارتجاعية البناءة. وقد تختلف انطباعات الآخرين عن انطباعاتنا. وإليك بعض الجمل التي تبين إدراك المتحدث هذه المعلومة:

في رأيي...

أعتقد...

بالنسبة إلي...

الخطوة الرابعة: وفقاً للمقاربات التقديرية، ينبغي أن تبدأ المعلومات الارتجاعية البناءة بالملاحظات الايجابية. فابدأ بالإشارة إلى ما أعجبك في العرض وإلى ما نقل من نقاط هامة. وبعد إعطاء

المعلومات الارتجاعية الايجابية، قدّم اقتراحاتٍ كانت كفيلةً بتحسين العرض.

ملاحظة للمدرّب

قد يصعب على بعض المشاركين التحدّث عن نقاط قوّتهم.

فقد يُنتظر من المرأة أن تكون متواضعة ومتحفّظة في بيئات ثقافية متعدّدة. إن كان هذا الموضوع مطروحاً بالنسبة إلى المجموعة، فاسأل المشاركين عن شعورهن عندما يصفن صفاتهن الايجابية.

أطلب التوصيات من النساء المنتميات إلى مجموعات متماثلة ثقافياً، لإعطاء الجميع مزيداً من الشعور بالراحة عند التحدّث عن المهارات والقدرات الشخصية.

نّبّه إلى ورود المزيد عن المعلومات الارتجاعية البناءة في المواد التي شملها قسم مراجع الجلسات. فأحِل المشاركين إلى ورقة المهارات التي تحمل عنوان "المعلومات الارتجاعية البناءة" (مه ٣).

الخطوة الخامسة: ابدأ بتقديم العروض مستعيناً بأوراق العرض. فلتنتقل المجموعة إلى ورقة العرض الأولى المعلّقة على الحائط. واطلب من الجميع أن يلزموا الصمت وينعموا النظر دقيقةً واحدة في ورقة العرض.

ثم اطلب من الشخص الذي أعدّ ورقة العرض المعنية أن يقدّم عرضاً قصيراً مدته دقيقتان.

الخطوة السادسة: شجّع المشاركين على تقديم المعلومات الارتجاعية البناءة. ومن الأسئلة التي يمكن أن تطرح

نفسها: ما الذي تعلّمته؟ ما الذي قدّرتَه في هذا النوع من القيادة؟ كيف تعبّر ورقة العرض عن المزايا الفريدة الخاصة ب...؟ ما هي نقاط القوة في هذا النوع من الوسائل البصرية المساعدة؟ كيف يمكن أن تساعد هذه الأخيرة في توضيح تلك النقاط؟

تابع العمل وصولاً إلى ورقة العرض التالية.

إنتبه: راقب الوقت بحرص، وإلا تعذّرت متابعة الجلسة ضمن الوقت المخصص لها. هذه هي فرصتك للتمرّن على حسن إدارة الوقت.

حينما تنتهي العروض كلها، أشكر المشاركين واقترح أن يصفقوا لأنفسهم!

٦- الخاتمة

الخطوة الأولى: عد إلى تشكيل المجلس المكتمل الأعضاء. أعرب عن انطباعاتك بخصوص تأثير المقاربات التقديرية في النقاش الذي تناول أوراق العرض. ما كانت أنواع التعليقات المفيدة؟ كيف تبني التعليقات التقديرية الثقة؟ ما بعض الفوائد الأخرى التي تتحقّق بانتهاج المقاربة التقديرية؟

الخطوة الثانية: إكشف عن قبعة المدرب. أطلب من المشاركين أن يعيدوا التفكير في نشاطات جلسات ذلك اليوم. ما كانت نقاط القوة؟

الخطوة الثالثة: قل للمشاركين: إعتما رقبة المدرب دلالة على أننا نخلع عنا دور المشارك ونضع أنفسنا في وضعية المدرب.

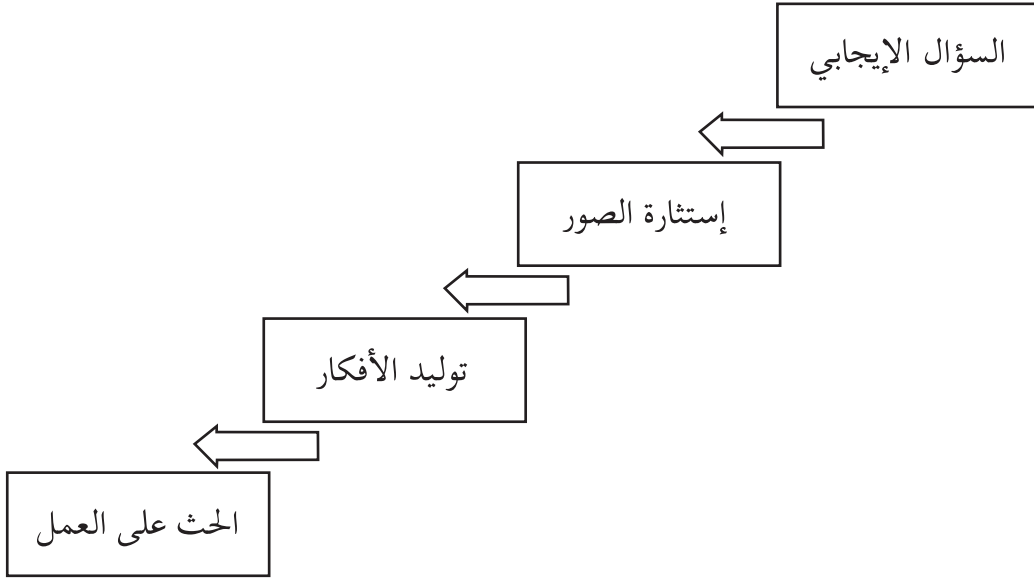
وزّع ورقة العمل "مصفوفة منهجيات التدريب" استعداداً لدراسة أدوات التدريب المختلفة. إشرح أنّ إحدى أولويات ورشة العمل هي استخدام مجموعة متنوّعة من منهجيات التدريب، بحيث تطبّق الخيارات الأنسب عند التقديم.

أطلب من المشاركين التفكير في منهجيات التدريب التي استخدمت حتى اللحظة في ورشة العمل . ما هي النشاطات التي استُخدمت في توطيد العلاقات؟ (الجواب: التحمية) وفي تحليل الانطباعات السائدة عن السلطة؟ (الجواب: الوقوف على خط وهمي) وفي تقديم مثالٍ مُقنع عن القيادة؟ (الجواب: مداخلة المتحدث الرئيسة) وفي تبادل الأفكار حول القيادة؟ (الجواب: المناقشات الثنائية ومناقشات المجموعات الصغيرة) وفي تقديم المفاهيم؟ (الجواب: المحاضرة) ولمَ تم اختيار هذه النشاطات؟ وهل اكتسبت معارف جديدة؟

الخطوة الرابعة: إقترح على المشاركين أن يذكروا في مفكراتهم، في أثناء استرجاع أحداث اليوم وتدوين الملاحظات، ما أعجبهم من منهجيات، وسبب إعجابهم، أو ما يريدون التعمق في معرفته منها.

الخطوة الخامسة: قدّم كل ما عندك من تعليقاتٍ نهائية، أو إعلانات، أو توزيع مهام (كالقراءة أو سواها من المهام). ثم اشكر المجموعة على جهودها، وتمنّ للجميع قضاء يومٍ ممتع.

خطوات الاستطلاع التقديري



١- راقب أفضل ما فيك، أو في الآخرين، أو في المجتمع، أو في المنظمات.

٢- إ طرح الأسئلة الإيجابية.

٣- تخيل حالات إيجابية.

٤- تعاون مع الآخرين لتكوين صور جديدة لما يمكن أن يكون.

٥- إضمن موافقة من سيتأثر بالصور الجديدة.

٦- حول الصور إلى أفعال.

دليل المحادثة التقديرية

Appreciative Conversation Guide

١- حيّ شريكك بلغتك. تبادلًا للمعلومات عن اسميكما: ماذا يعنيان؟ ما هو الاسم الذي تفضّل أن تُنادى به؟

٢- أطلعته على قصة تروي إنجازاً من إنجازاتك الشخصية. وليس من الضروري أن تتعلق هذه القصة بالعمل، بل يمكن أن تتمحور حول أي حدثٍ تفخر به، كأى إنجازٍ زاد من ثقتك في نفسك ومن تقديرك الذاتي الإيجابي، وأرضاك كثيراً.

٣- ما أعلى ما تتمناه لمستقبل منطمتك والجماعة التي تخدمها هذه المنظمة؟

مصفوفة منهجيات التدريب

Training Methods Matrix

أذكر أمثلة عن الطرائق التي تطبَّق بها المنهجيات المتنوعة المطروحة خلال ورشة العمل .

المشهد التمثيلي	دراسة الحالات	المحاضرات
العروض التوضيحية	ترتيب الأولويات	العصف الذهني
سرد القصص	الألعاب	ردود المجموعة المكتملة

التمرن المرفق بالمعلومات الارتجاعية	عمل المجموعات الصغيرة	الفضاء المفتوح
معرض أوراق العرض	العمل الفردي (التقييم الذاتي)	الاكتشاف
المتحدث الضيف / المشاركون الضيوف	المساعدات السّمعية-البصرية	المحاكاة

الجلسة السادسة:

تنشيط بناء الفريق

Session 6: Facilitating Teambuilding

نظرة عامة

تطرح هذه الجلسة الاستراتيجيات المناسبة لبناء الفريق. أولاً، يراقب المشاركون فريق التدريب خلال أحد اجتماعاته، ويحللون خصائصه. بعدئذٍ، يتوزعون في أفرقة ثلاثة يعملون ضمنها ما تبقى من الأسبوع. فيأخذ أعضاء الأفرقة الجديدة وقتهم لتوطيد علاقاتهم، وتوضيح الغايات والأدوار، وتحديد قواعد الفريق. في هذا السياق، يضع المشاركون في ورشة العمل القواعد المرجعية التي تسود تفاعلهم مع المجموعة الكبرى. أخيراً تخصص الأفرقة الثلاثة الجديدة وقتاً للاستعداد لأدوارها الجديدة.

الأهداف

- متى انتهت الجلسة، أصبح المشاركون مهيين للقيام بما يلي:
- تحديد خصائص الأفرقة الفعالة
- تشكيل ثلاثة أفرقة ذات إدارة ذاتية
- إبداء مهاراتهم في بناء الفريق

المدة ثلاث ساعات

جدول النشاطات

١٠ دقائق	١- التوجيه
٣٠ دقيقة	٢- إجتماع فريق التدريب
٢٠ دقيقة	٣- تشكيل الأفرقة
٤٠ دقيقة	٤- توطيد العلاقات
١٥ دقيقة	٥- إستراحة
٤٠ دقيقة	٦- التحديات والاتفاقيات
٢٥ دقيقة	٧- الخاتمة وإعداد خطة الفريق

المواد واللوازم التدريبية

- أوراق العرض، والأفلام اللبّادية الملوّنة، وبطاقات الفهرسة
- ورقنا العمل:
- "الأفرقة ذات الإدارة الذاتية"
- "التعرّف على الميول"
- مراجع الجلسة:
- "بناء الفريق" (م. ٧)
- "التأثيرات الثقافية" (م. ١١)
- "نموذج تقييم التدريب الرباعي المستويات" (م. ١٤)
- "نشاطات مراقبة التحصيل" (م. ت. ١٠)

التحضير

- دَوّن أهداف الجلسة على ورقة عرض.
- حضّر طاولة وكراس أمام الفريق استعداداً لنشاط حوض السمك، وهو اجتماع لفريق التدريب ينبغي أن يتّقى به الجميع.
- يجب أن يلتقي أعضاء فريق التدريب مسبقاً استعداداً لنشاط حوض السمك، فيقرّروا من سيكون القائد، ليعدّ جدول أعمال الاجتماع، ويعالج الأولويات. وكما هو مذكور أدناه، يقرّر فريق التدريب خلال اجتماعه أن يتحمل المشاركون في ورشة العمل مسؤولية أكبر تجاه محيط ورشة العمل، ومستويات الطاقة والحيوية داخل الفريق، والتقييم اليومي.
- حدّد طريقة تشكيل أفرقة المشاركين الثلاثة: فهل يتم بالاختيار الذاتي، أو بالاختيار المسبق لخليط متنوّع من أعضاء الأفرقة ذوي الخلفيات المتنوعة؟
- حدّد المدة التي ستعمل خلالها هذه الأفرقة معاً. نقترح أن يعمل الأعضاء معاً في إطار الفريق بقية الأسبوع الأول من ورشة العمل.
- حضّر ورقة العرض "جبل الجليد" (راجع النموذج في نهاية هذه الجلسة).
- حضّر ورقة العرض "القواعد الخمس لبناء الفريق" (عد إلى الورقة المفهومية م. ٧).

تنشيط الجلسة Facilitating the Session

١- التوجيه

الخطوة الأولى: عرّف بالأهداف. أذكر أن المشاركين في ورشة العمل سيتوزعون في ثلاثة أفرقة في هذه الجلسة. إسأل عن عناصر الاختلاف التي تميّز المجموعة عن الفريق. ودوّن الاجابات على ورقة عرض.

ملاحظة للمدرّب: تُعنى الأفرقة بغايات وبأهداف مشتركة. ويُسنَد إلى كل فريق دور ومسؤوليات محدّدة.

الخطوة الثانية: نبّه إلى أن المشاركين سيقابون فريق التدريب خلال اجتماع تخطيطي يعقده هذا الأخير. وعليهم أن يدوّنوا خصائص الفريق واستراتيجيات بنائه. أذكر أن هذا النشاط يُسمى حوض السمك، حيث أن مجموعة صغيرة تخضع لمراقبة المجموعة الأكبر من الخارج.

٢- إجتماع فريق التدريب

الخطوة الأولى: يلتقي فريق التدريب في ورشة العمل حول طاولة في مقدّمة القاعة. فيرحّب المنشط الرئيس بالفريق، بأسلوبه الخاص الخالي من الشكليات، ويستعرض جدول الأعمال. تجدر الإشارة إلى أن أعضاء هذا الفريق يعملون معاً منذ يومين، وتلك هي مناسبة للتداول في مجريات ورشة العمل.

الخطوة الثانية: تشمل الأسئلة التي يطرحها نقاش فريق التدريب ما يلي:

- ما هي أفكارك بخصوص ورشة العمل؟ وبخصوص المشاركين؟
- ما الذي يسير على ما يرام؟ (الغايات، أو جدول الأعمال، أو تفاعل المجموعة، إلخ...)
- ما العوامل التي تسهم في دعم عمل الفريق الموحد الذي نحاول القيام به؟
- ما هي المجالات التي يمكننا تحسينها؟ (إدارة الوقت، أو بنود جدول الأعمال، أو معلومات المشاركين الاجتماعية، إلخ...)

- كيف توازنون بين أحجام المهام الموكلة إلى كل منكم؟ هل يحتاج أحد إلى مساعدة؟
- ما الذي يمكننا فعله أيضاً لتحسين ورشة العمل؟

الخطوة الثالثة: يقرّر فريق التدريب أن يسهم المشاركون في ورشة العمل بمزيد من الفعالية، بتشكيل ثلاثة أفرقة ذات إدارة ذاتية. وتُسند إلى هذه الأفرقة المسؤوليات التالية:

- التقييم اليومي
- نشاطات بث الحيوية في المجموعة
- بيئة التعلّم

ويناقش المنشطون فوائد تشكيل الأفرقة ذات الإدارة الذاتية. وتشمل هذه الفوائد التعلّم من خلال الممارسة، وإمساك المرء بزمام تعلّمه، والعمل بمزيد من الاثاق مع الآخرين، وتقديم المساعدة إلى المنشطين.

الخطوة الرابعة: يتفق فريق التدريب على أن الخطوة التالية تتمثل في التقاء المشاركين في ورشة العمل. فيخرج أحد المنشطين من محيط حوض السمك، ويستدير في اتجاه الجمهور طالباً ردود فعله على اجتماع فريق التدريب. أما الأسئلة، فتشمل ما يلي:

- ما هي ردة فعلك تجاه اجتماع الفريق؟
- هل نجح المدربون في تنظيم أنفسهم؟
- هل أحسن هذا الاجتماع استغلال الوقت القصير؟ لم أو لم لا؟
- ما هي العوامل التي تسهم في إنجاح العمل الجماعي ضمن الفريق؟
- كيف يمكن أن يحسّن الفريق فعاليته؟
- لاحظ أن الفريق قرّر تشكيل ثلاثة أفرقة من المشاركين. ما هي ردة فعلك؟ ما هي فوائد هذه المبادرة؟

٣- تشكيل الأفرقة

الخطوة الأولى: يتوزع المشاركون في ورشة العمل في ثلاثة أفرقة (إستخدم إما طريقة الاختيار الذاتي، وإما طريقة التحديد المسبق، كتوزيعهم ضمن ثلاث مجموعات). ويواصل أعضاء كل فريق العمل معاً ما تبقى من الأسبوع.

الخطوة الثانية: وزع ورقة العمل "الأفرقة ذات الإدارة الذاتية". أطلب من المشاركين أن يقرأوا وصف مهام الأفرقة الثلاثة. إسأل إن كان أي فريق يفضل مهمة معينة. ثم وزع أوراق المهام.

- **التقويم اليومي:** يراقب فريق التقويم ورشة العمل من خلال ممارسة نشاطات مختلفة، مستعيناً بالمرجعين "نموذج تقويم التدريب الرباعي المستويات" (م.١٤)، و "نشاطات مراقبة التحصيل" (م ت.١٠).
- **نشاطات بث الحيوية في المجموعة:** يُفترض في الفريق المولج بث الحيوية في المجموعة أن يصون ديناميتها، لذا فهو مسؤولٌ عن النشاطات الترفيهية التي تفصل ما بين الجلسات، وتبث الحيوية في المجموعة، وتساعد على إحياء روح التضامن مع المجموعة، ومنها التمارين والأغاني والألعاب.
- **بيئة التعلم:** يعمل الفريق المسؤول عن بيئة التعلم مع المشاركين، يومياً، لتحسين أجواء قاعة التدريب من حيث تأمين الراحة، والموارد، والنظافة.

الخطوة الثالثة: أحل كل فريق إلى هيكلية بناء الفريق، في فقرة الأفرقة ذات الإدارة الذاتية. إمنح كل فريق خمس دقائق لابتكار اسم له، وشعار ورمز. وما يلبث كل فريق أن يطلع المجموعة كلها على ما توصل إليه.

٤- توطيد العلاقات

الخطوة الأولى: تضم هذه الأفرقة الجديدة أفراداً ينتمون إلى خلفيات متنوعة. لذا يتعين على كل عضو فيها، سعيّاً إلى توطيد المعرفة في ما بينهم، أن يخصص دقيقتين أو ثلاثاً في البدء للجابة عن ثلاثة أسئلة تُطرح ضمن الفريق:

- أين ترعرعت؟
- ما أكثر ما يعجبك في خلفيتك الثقافية؟
- ما الذي تؤدّ تغييره في ثقافتك؟

ملاحظة للمدرّب: يُفترض أن تستغرق هذه الخطوة حوالي خمس عشرة دقيقة.

الخطوة الثانية: بعد خمس عشرة دقيقة، إجمع الأفرقة من جديد، واسأل الأعضاء إن صادفوا أي مفاجآت.

إكشف عن ورقة العرض "جبل الجليد". قل إنه سهل علينا وصف بعض مظاهر حياتنا عندما نتحدث عن ثقافتنا. فهي مرئية. فعلى سبيل المثال، سواء أكان الناس يتكلمون عن نقاط قوتهم أو يحاولون تحجيمها، فإن طريقة وصف أنفسهم للآخرين هي سلوك مرئي. في المقابل، ليست المواقف الفكرية-المسلكية والقيم الكامنة خلف هذا السلوك بالمرئية. إحرص على الإشارة إلى أن جبل الجليد مشابه لذلك، لا سيما وأن الحيز الأكبر منه يختفي تحت المياه.

أطلب أمثلة عن الميزات الثقافية المرئية (السلوك) وغير المرئية (القيم). ما أهمية التعرف عليها؟ إليك إحدى الإجابات الممكنة: قد لا ندرك أن تفكيرنا مختلف عن تفكير شخص آخر في الفريق.

الخطوة الثالثة: وزع الورقة المفهومية "التأثيرات الثقافية" (م. ١١). إمنح المشاركين دقائق قليلة للاطلاع عليها. عرّف بمفهومي النطاق الضيق والنطاق الواسع في الثقافات، مستخدماً ورقة العرض "جبل الجليد". قل إنه يمكننا وصف الثقافات ومقارنتها وفق سلسلة متواصلة من الاحتمالات. ويمكننا وصف الاتجاهات الثقافية المختلفة، من دون اعتبارها أنماطاً ثابتة، أو توقع سلوك يمكن التنبؤ به. فغالباً ما تختلف الميول الفردية عن المعيار السائد.

الخطوة الرابعة: تطبيقاً للمفاهيم الثقافية على عملية بناء الفريق، يُطلب إلى كل عضو في الأفرقة ملء ورقة العمل التي تتناول التقييم الذاتي تحت عنوان "التعرف على الميول".

وزع أوراق العمل. حينما يفرغ أعضاء الفريق من التقييم الذاتي، يعمدون إلى مقارنة أجوبتهم. تلك هي فرصة للتفكير في الميول الثقافية والفردية على السواء حسب علاقتها بأعضاء الفريق.

٦- التحديات والاتفاقيات

الخطوة الأولى: بعد الاستراحة، يتابع أعضاء الفريق الجلوس معاً. ناقش مع المجموعة كلها ورقة العمل "التعرّف على الميول". ماذا اكتشفت الأفرقة عن ميولها؟ هل من نقاط تشابه كثيرة ضمن الفريق نفسه؟ هل من اختلافات جذرية؟ ما هي فوائد التنوع ضمن الفريق؟ أي من الاختلافات قد يعرقل عمل الفريق؟ أطلب أمثلة.

ملاحظة للمدرّب: من المهم ضبط التوقعات والاعتدال فيها. فحتى أعضاء الفريق الذين تربطهم علاقات جيدة قد لا يحسنون العمل سويّاً في بعض الأحيان.

الخطوة الثانية: تطرّق إلى مصادر النزاع ضمن الأفرقة. وزع لكل مشارك بطاقة واحدة (أو ورقة). أطلب من كل شخص أن يكتب تحدياً محتملاً أو عائقاً يحول دون بناء الفريق. ثم اطلب إلى المشاركين أن يفكروا في التجارب السابقة.

فليصق المشاركون البطاقات، واحداً واحداً، على ورقة العرض "جبل الجليد"، مقدّمين وصفاً قصيراً من جملتين للتحدي الذي يعوق بناء الفريق.

ناقش الأنساق العامة. فقد تركّز الأمثلة على الافتقار إلى قيمٍ مثل الصدق أو احترام الآخرين أو على التصرّفات، كنقص القدرة على إدارة الوقت.

الخطوة الثالثة: إعمل على تحليل مصادر النزاع: إكشف عن ورقة عرضٍ أخرى تتعلق بقواعد بناء الفريق الخمس. ناقش هذه الاستراتيجيات أو القواعد الخمس، بالارتباط مع التحديات المبينة في ورقة العرض "جبل الجليد". إلفت إلى أنّ الأفرقة تحتاج إلى معالجة القواعد الخمس التالية، لتوقّع النزاعات غير الضرورية وتفاديها:

• الأسباب: لم يوجد الفريق؟

- الأدوار: ما هي الاسهامات المميزة التي تقدّم بها كل عضو من أعضاء الفريق؟
- القواعد: كيف سيعمل الفريق؟
- العلاقات: ما هي ميول كل من أعضاء الفريق؟
- المكافآت: كيف سيحتفل الفريق بنجاحاته؟

وزّع الورقة المفهومية "بناء الفريق" (م.٧) التي توجز قواعد بناء الفريق الخمس.

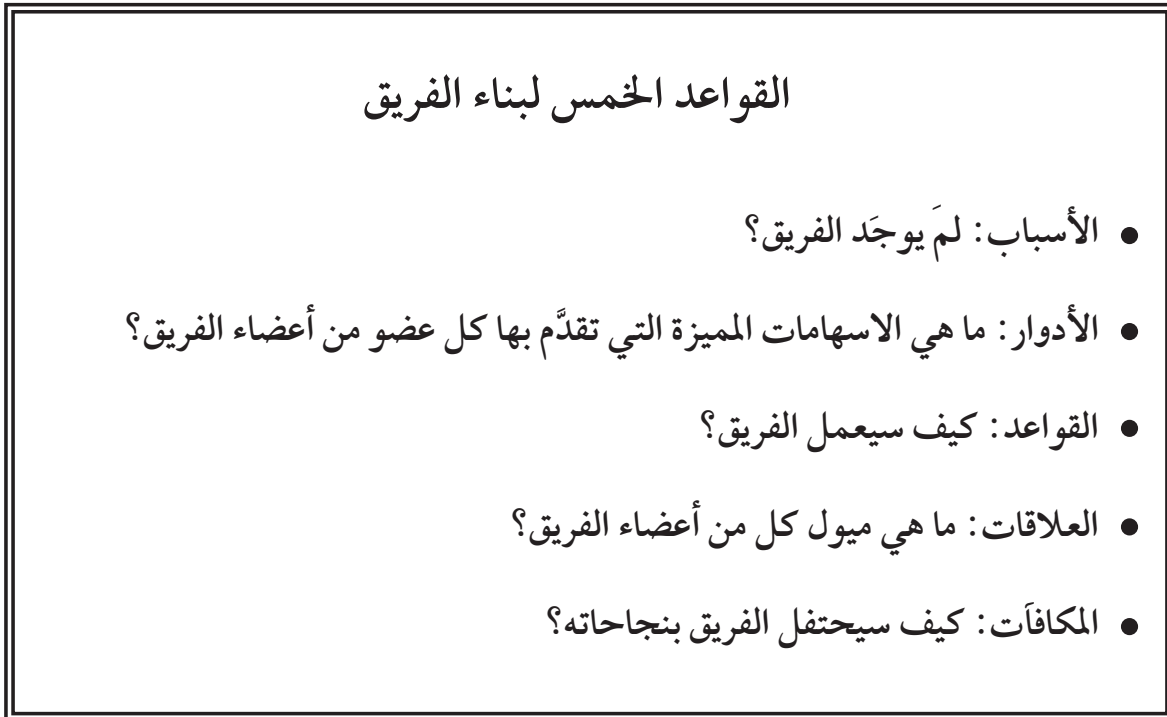
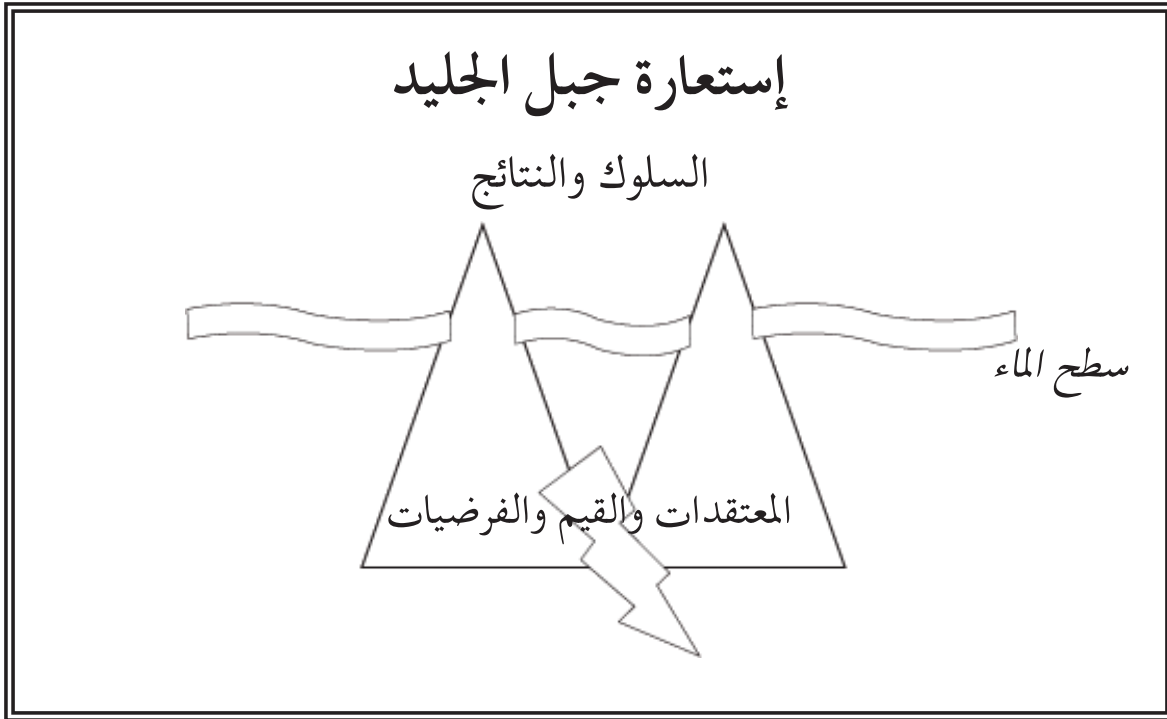
الخطوة الرابعة: كانت الأفرقة قد بدأت بتوضيح الأسباب والأدوار والعلاقات. أما للتدرّب على وضع "القواعد"، فاسأل المجموعة كلها عن معايير ورشة العمل أو القواعد المرجعية، ودونها على ورقة عرض. ثم اعرضها في مكانٍ بارز. إليك بعض الأمثلة عن القواعد المحتملة:

- إحترم المواعيد.
- لا تستخدم الهواتف الخلوية خلال الجلسات.
- تكلم واصغ باحترام، حتى عندما تخالف الشخص الآخر الرأي.

٧- الخاتمة وإعداد خطة الفريق

الخطوة الأولى: أعدّ تلخيصاً يستعرض قواعد بناء الفريق الخمس. إستخدم قبعة المدرب لتسلط الضوء على النشاطات التدريبية المستخدمة في هذه الجلسة.

الخطوة الثانية: أخيراً، أتم وقتاً إضافياً (٢٥ دقيقة) لإعداد خطة الفريق. يجوز أن يركّز المشاركون على مهمة الفريق، أو يتابعوا التشديد على القواعد الخمس، مع إضافة بعض الاحتمالات، كالأهداف الشخصية.



الأفرقة ذات الإدارة الذاتية

Self-Managed Teams

ننظّم المتعلّمين ضمن أفرقة ذات إدارة ذاتية، لزيادة تأثيرهم في عملية التعلّم ومشاركتهم فيها. فتبقى الأفرقة منقسمة كما هي فترةً محدّدة من ورشة العمل. وتُسنَد إلى كل فريق مسؤولية تحديد أدوار قيادية معينة؛ فبعض الأفرقة يفضّل تعيين قائد واحد للفترة بكاملها، فيما يختار البعض الآخر المداورة. وتسهم الأفرقة في ورشة العمل بتحمّل مسؤولية ما يلي:

- **التقويم:** يراقب فريق التقويم جلسات ورشة العمل، مستعيناً بتقنيات التقويم السريع. ففي نهاية اليوم، يستخدم الفريق أداة تقويم أو نشاطاً تقويمياً للحصول على المعلومات الارتجاعية من المشاركين. وفي كل صباح، يقدّم هذا الفريق موجزاً عن التعليقات التقويمية والدروس المستخلصة من اليوم السابق. ويتعاون المنشطون مع هذه المجموعة ليضمنوا استعمال جملة متنوعة من الأدوات الصحيحة. راجع "نموذج تقويم التدريب الرباعي المستويات" (م. ١٤)، و"نشاطات مراقبة التحصيل" (م ت. ١٠).
- **التنشيط:** ينظّم فريق بث الحيوية نشاطاً للتحمية، استهلالاً لكل فترة صباحية، كما يتولى قيادة نشاط لبث الحيوية في المجموعة خلال النهار، عند الاقتضاء. وقد تتضمن هذه النشاطات التمارين، والرقصات، والألعاب، والأغاني، والفعاليات، بالإضافة إلى تنسيق النشاطات الاجتماعية.
- **البيئة:** يكلّف فريق البيئة تأمين بيئة تعليمية مريحة ومحفّزة والحفاظ عليها. من هنا، يساعد الفريق في الحفاظ على نظافة قاعة التدريب، والاعتناء بالموارد، كما يساعد المدربين على تأمين الالتزام بدقة المواعيد. ويتولى أعضاء هذا الفريق ترتيب بطاقات التعريف على الطاولة كل صباح، لضمان تنظيم المقاعد وفق أنساق متنوعة. كما يقدّمون عربون شكر إلى المدربين الخارجيين، أو المتحدثين الضيوف، نيابةً عن المجموعة المشاركة.

إنّ أفرقة ورشة العمل تلك تغني كل جانبٍ من جوانب التجربة التعليمية. ومن جملة ما تقدّم من فوائد أن تمارس نماذج متنوعة من القيادة، ويزداد التفاهم ما بين الثقافات، وتحسّن بيئة التعلّم، ويتم التشديد على التركيز في التدريب، وتطوير التواصل، والحفاظ على دينامية المجموعة.

أفرقة ورشة العمل

التوجيهات: إستعن بالجدول أدناه لتسجيل أسماء الأفرقة، وشعاراتها، ورموزها، وأعضائها.

فريق البيئة	فريق بث الحيوية	فريق التقويم	
			إسم الفريق
			شعار الفريق
			رمز الفريق
			أعضاء الفريق

التعرف على الميول

Identifying Preferences

التوجيهات: تصوّر ميولك على سلسلة متواصلة من القيم والمعتقدات. (١) على كل خط ارسم دائرة من حول الرقم الأقرب إلى ميولك. (٢) ثم قارن اختيارك وناقشه مع فريقك.

١	٢	٣	٤	٥
أنا أتوخى الحذر في ما أقوله. فليس من اللائق انتقاد شخص انتقاداً مباشراً.				أعتقد أنه من الضروري أن أكون صادقاً، حتى لو جرح صدقي المشاعر.
١	٢	٣	٤	٥
ينال المرء الاحترام بإنجازاته.				ينال المرء الاحترام بسنّه وبمكاته الاجتماعية.
١	٢	٣	٤	٥
أحتاج إلى الانفراد بنفسي يوماً.				أشعر أنني أفضل حالاً حين أكون برفقة الآخرين.
١	٢	٣	٤	٥
أنا مسؤول عن تحديد مصيري.				يعتمد مصيري في الغالب على عوامل تتعدّى سيطرتي.
١	٢	٣	٤	٥
من الضروري أن يكون المرء فعالاً. فالوقت ثمين. والانتظار أشبه بإهانة.				المواعيد تقريبية. لذا فالانتظار طبيعي.
١	٢	٣	٤	٥
من غير اللائق أن يقاطع شخص المتحدث.				الحياة مليئة بالمقاطعات.
١	٢	٣	٤	٥
التحلي بالتفاؤل هو الأفضل. فالتغيير يحصل غالباً في اتجاه الأفضل.				الحفاظ على التقاليد هو الأفضل. فأنا أحذر التغيير، لا سيما أنه قد يفضي إلى الأسوأ.
١	٢	٣	٤	٥
أريد أن أناقش شؤوني الأسرية...				أريد أن أخبرك عن عملي...

المصدر: Larson, M.J. (1994). Asia Pacific Region Cross Cultural Training Workshop. Peace Corps.

الجلسة السابعة:

توصيل نجاحات البرنامج

Session 7:

Communicating Program Successes

نظرة عامة

تنتقل هذه الجلسة من تقدير نقاط القوة الفردية إلى تقدير نجاحات البرنامج. فيشكل المشاركون مجموعات مصالِح، بحسب المجالات التي تعنى بها البرامج (مثلاً، تطوير أوضاع الشباب أو مرض الإيدز). ويمارسون ضمن هذه المجموعات قيادة الفريق، فيتبادلون الأفكار، ويحللون التجارب، ويحددون التحديات. ثم تقدّم كل مجموعة مصلحة عرضاً، بعد استعراض مبادئ التواصل الاستراتيجي.

الأهداف

متى انتهت الجلسة، أصبح المشاركون مهيئين للقيام بما يلي:

- تحليل نجاحات برامجهم وتحدياتها
- المشاركة في تنشيط العروض الجماعية، ملتزمين بمبادئ التواصل الاستراتيجي
- تقديم المعلومات الارتجاعية البناءة
- وضع رؤية مشتركة

المدة ثلاث ساعات

جدول النشاطات

٥ دقائق	١- التوجيه
١٠ دقائق	٢- تشكيل مجموعات المصالح
٣٠ دقيقة	٣- نقاشات الزوايا الأربع
١٥ دقيقة	٤- محاضرة في التواصل الاستراتيجي
٢٠ دقيقة	٥- تحضير العروض
٦٠ دقيقة	٦- العروض والمعلومات الارتجاعية
١٥ دقيقة	٧- وضع رؤية مشتركة
٢٥ دقيقة	٨- الخاتمة وقبعة المدرب

المواد واللوازم التدريبية

- قبعة المدرب.
- أربع أوراق عرض ومساندها (واحدة لكل زاوية من زوايا القاعة)، وأقلام اللبّاد الملونة.
- مراجع الجلسة:
 - "ترتيب الأولويات" (م ت. ٨)
 - "التواصل الاستراتيجي" (مه. ٢)
 - "المعلومات الارتجاعية البناءة" (مه. ٣)

التحضير

- دوّن أهداف الجلسة على ورقة عرض.
- أعدّ محاضرةً مدتها خمس عشرة دقيقة، متخذاً ورقة المهارات "التواصل الاستراتيجي" (مه. ٢) مرجعاً لك.
- حضرّ ورقتي العرض: "نقاط النقاش" و"التواصل الاستراتيجي" (راجع النموذجين في نهاية هذه الجلسة). وحضرّ لكل زاوية من زوايا القاعة أربعة نسخ من ورقة العرض "نقاط النقاش".
- اختر تقنية لترتيب الأولويات من ورقة "ترتيب الأولويات" (م ت. ٨) المختصة بمنهجيات التدريب ونشاطاته.
- أفرد مساحات للنقاش في زوايا القاعة الأربع، وجهّزها بالمقاعد وبأوراق العرض وأقلام اللبّاد.

تنشيط الجلسة Facilitating the Session

١- التوجيه

الخطوة الأولى: عرّف بالأهداف. إشرح أنّ المشاركين في هذه الجلسة سيشكّلون مجموعات مصالِح تبعاً للمجالات التي تغطيها البرامج، لمناقشة تجارب الاعداد للبرامج وتحليلها.

الخطوة الثانية: إشرح أنّ المجموعة كلها ستبدأ بتحديد مجالات تلتقي فيها المصالح. (مثلاً، الصّحة الإنجابية، ومرض نقص المناعة المكتسب، وتطوير أوضاع الشباب، وبناء السلام). وما تلبث المجموعة الكبرى أن تنقسم إلى أربع مجموعات مصالِح، فتتّجه كل مجموعة إلى إحدى زوايا القاعة.

٢- تشكيل مجموعات المصالح

الخطوة الأولى: أجرِ العصف الذهني لتحديد المجالات التي ستعنى بها البرامج. واكتب لائحةً بها على ورقة عرض.

الخطوة الثانية: إجمع المواضيع المتشابهة. إستخدم إحدى آليات ترتيب الأولويات، في ورقة "ترتيب الأولويات" (م ت ٨) المتعلقة بمنهجيات التدريب ونشاطاته، ثم حدّد أربعة مجالات هامة ورتّبها بحسب الأولوية، تمهيداً لمناقشتها في زوايا القاعة الأربع.

الخطوة الثالثة: عرّف بتقنية الزوايا الأربع. إشرح أنّ مجموعات المصالح الأربع ستعمل على المهمة نفسها في الوقت عينه. ونبّه إلى وجود المقاعد وأوراق العرض في كل زاوية من القاعة.

الخطوة الرابعة: فليختر كل مشارك المجموعة التي يفضلها. شجعهم على التوزع في أعدادٍ متساوية على كل مجموعة لضمان التوازن في ما بينها.

٣- نقاشات الزوايا الأربع

الخطوة الأولى: في كل مجموعة مصلحة، يختار المشاركون منشطاً للمجموعة، ومقررًا لتسجيل الملاحظات، وضابطاً للوقت.

الخطوة الثانية: وفي كل مجموعة، يُعطى الأعضاء ثلاثين دقيقة لمناقشة تجاربهم في تنظيم البرامج، تبعاً لنقاط النقاش الموجزة على ورقة العرض "نقاط النقاش":

- نحدّد نقاط قوتنا وإنجازاتنا المشتركة ونعدّها
- نسلط الضوء على ما تفرّدت به برامجنا من خصائص مميّزة
- نتعرّف على التحديات التي تواجهنا في عملنا ونعدّها

الخطوة الثالثة: تجوّل بين المجموعات فيما يناقش أعضاؤها تجاربهم. وليحرص المنشطون على أن ينال كافة الأعضاء فرصاً متساوية في الكلام. في الوقت المناسب، ذكر الجميع بأن التمرين ينتهي بعد خمس عشرة دقيقة.

٤- محاضرة في التواصل الاستراتيجي

الخطوة الأولى: إجمع مجموعات المصالح من جديد لإلقاء محاضرة في التواصل الاستراتيجي مدتها ١٥ دقيقة. إتخذ ورقة المهارات "التواصل الاستراتيجي" (٢.مه) مرجعاً لك. وخدمة لأهداف هذا العرض، عرّف بالمفهوم "ما مصلحتي في ذلك؟" واستخلص النقاط الهامة من أقسام أخرى من الورقة أيضاً، وبخاصة من الفقرات "إختر هدفاً للتواصل"، و"صغ رسالة شديدة الوقع"، و"نموذج عن رسالة".

الخطوة الثانية: إستخدم أدلةً محسوسة أثناء شرح تقنية التواصل الاستراتيجي في محاضرتك. هدفك هو تزويد مجموعات المصالح الأربع بنموذج من التواصل الواضح كي تحتذي بها خلال عروضها. عد إلى ورقة العرض النموذجية التي يُعدّها المنشط والتي تحمل عنوان "التواصل الاستراتيجي"، لتقديم الارشادات:

• نقاط القوة المشتركة

التصريح العام
البيانات الداعمة
قصة/مثال/طرفة

• الخصائص الفريدة

التصريح العام
البيانات الداعمة
قصة/مثال/طرفة

• التحديات

التصريح العام
البيانات الداعمة
قصة/مثال/طرفة

٥- تحضير العروض

الخطوة الأولى: يُطلب إلى كل مجموعة تقديم عرض مدته ثماني دقائق لمعالجة نقاط النقاش الثلاث المذكورة أعلاه، مطبقةً تقنية التواصل الاستراتيجي، ومستخدمًا أوراق العرض لإبراز أهم مفاصل عرضها. ينبغي أن يمثل كل مجموعة مصلحة مقدّمان أو أكثر. ويتعيّن على المقدّمين أن يعرضوا، في كل نقطة، تصريحاً عاماً، وبياناتٍ داعمة، وقصة أو مثالاً أو طرفة. شجع المشاركين على الابداع وعلى استعمال المساعدات السمعية-البصرية.

الخطوة الثانية: إمنح مجموعات المصالح عشرين دقيقة لتحضير عروضهم.

ملاحظة للمدرّب: بعد انقضاء فترة التحضير البالغة عشرين دقيقة، إمنح المشاركين استراحةً مدتها ربع ساعة.

٦- العروض والمعلومات الارتجاعية

الخطوة الأولى: قبل تقديم العروض، راجع خصائص المعلومات الارتجاعية البناءة؛ عد إلى ورقة المهارات التي تحمل عنوان "المعلومات الارتجاعية البناءة" (مه.٣).

وزع ورقة المهارات. إشرح للمشاركين أن المجال سيُفسح أمام المقدّمين للتعليق على مسار عرضهم، بعد الانتهاء منه. وبعدها يحصلون على المعلومات الارتجاعية من المجموعة. فيحاول المقدّمون والجمهور، خلال جلسة المعلومات الارتجاعية، أن يطبقوا بعض مبادئ المعلومات الارتجاعية البناءة:

- على من يقدم هذه المعلومات الارتجاعية أن يركّز أولاً على نقاط قوة من يتلقاها (مثل استخدام الوسائل البصرية، والصوت، والتنشيط المشترك، وإدارة الوقت).
- على من يقدم المعلومات الارتجاعية أن يقدم الاقتراحات المحدّدة والعملية اللازمة للتحسين.
- على من يتلقى المعلومات الارتجاعية أن يُبدي تقبلاً للأفكار (عوض اتخاذ موقفٍ دفاعي)، فيعتبر المعلومات الارتجاعية وسيلةً للتحسين الذاتي.
- إن كان التعليق غير واضح، فعلى من يتلقى المعلومات الارتجاعية أن يطلب إيضاحات.

الخطوة الثانية: تقدّم كل مجموعة مصلحة، بدورها، عرضاً مدته ثماني دقائق.

ملاحظة للمدرّب: أطلب من المشاركين اقتراحاتٍ تضمن أن تلتزم كل مجموعة هذه المدة الزمنية. على سبيل المثال، قد تعيّن إحدى المجموعات ضابطاً للوقت، فيما قد تطلب أخرى دقيقتين إضافيتين يضبطها شخصٌ من الجمهور. تلك هي فرصة لممارسة إدارة الوقت. لا تدع المجموعات الأخرى تتعدى الدقائق الثماني المخصّصة لها، حتى إن لم تفرغ من عرضها.

الخطوة الثالثة: إسأل أعضاء كل مجموعة مصلحة، بعد كل عرض، عن شعورهم تجاه عرضهم. إتبع مقارنةً تقديرية بطرح الأسئلة التالية: ما الذي سار على ما يرام؟ كيف نظّمت مواضيعك بطريقة تعكس تقنية التواصل الاستراتيجي؟ ماذا كنت لتغيّر؟

الخطوة الرابعة: بعد فراغ كل مجموعة مصلحة من التفكير في تجربة تقديم العرض، أطلب من الجمهور أن يبدي معلومات ارتجاعية بناءة لكل مجموعة. وادعه إلى تناول تنظيم العرض، واستخدام

الوسائل البصرية، والابداع، وإدارة الوقت، وتقنيات التنشيط المشترك.

٧- وضع رؤية مشتركة

الخطوة الأولى: أطلب من كل مجموعة مصلحة أن تنشر أوراق عرضها في الزاوية المخصصة لها. بعد ذلك، ينفق المشاركون خمس دقائق في التجوال في معرض أوراق العرض، قبل الإجابة عن السؤال التالي: ما المشترك بين البرامج؟

الخطوة الثانية: حدّد بعض الخصائص المشتركة بين سائر المجموعات، أي بين المشاركين كافةً. ثم اكتب الأجوبة على ورقة العرض. أَدعِ إلى النقاش، واسع إلى التوصل إلى نقاط توافق تلتقي عندها المجموعة الكبرى.

الخطوة الثالثة: صغ بياناً يطرح الرؤية المشتركة. وانتقِ الكلمات المناسبة لجعله أكثر شمولية. مثلاً: "تطوير القيادة النسائية لاكتساب الحقوق المتساوية".

إختم بالإشارة إلى أن للمجموعات الأربع خصائص مشتركة تسهم في وضع رؤية مشتركة، بالرغم من قيامها بالتحليل من منطلقات برمجية مختلفة.

٨- الخاتمة وقبعة المدرب

الخطوة الأولى: إختتم هذه الجلسة باسترجاع نشاطاتها. إسأل المشاركين: ماذا أنجزنا في هذه الجلسة؟ ما الذي يبيث الحيوية فيك في نجاحات برامجنا؟ ما هي همومنا المشتركة؟ كيف يؤثر ما قمنا به من تبادل أفكار على موقفك الفكري-المسلكي تجاه عملنا؟ ما هي التحديات المشتركة التي نواجهها؟

الخطوة الثانية: راجع النقاط الأساسية في التواصل الاستراتيجي. لخص أهم النقاط المتصلة بتقديم المعلومات الاجتماعية البناءة وتلقيها.

الخطوة الثالثة: نشاط قبعة المدرب: أي المنهجيات التدريبية استخدمنا اليوم؟ لم تعتقد أن المنهجيات التالية قد اختيرت لنشاطاتٍ محدّدة: ترتيب الأولويات، ونقاشات الزوايا الأربع، والمحاضرة، والعصف الذهني، والعروض المرفقة بالمعلومات الاجتماعية، والجولة في معرض أوراق العرض؟

ما كانت الشروط التي جعلت كلاً من التقنيات فعالاً؟ كيف يمكن تحسين التقنيات؟

الخطوة الرابعة: فليأخذ المشاركون بضع دقائق ليكتبوا ملاحظاتهم اليومية في مفكراتهم، ويوثقوا أبرز ما جرى ذلك اليوم، بطريقة مبتكرة. وليفكروا في التالي: أي اللحظات كانت الأبرز؟ ما الذي أريد تذكُّره؟ ما الذي علي فعله بعد ذلك؟

ورقة عرض نموذجية من إعداد المنشط

نقاط النقاش

- نحدّد نقاط القوة والانجازات المشتركة ونعدّها
- نسلط الضوء على ما تفرّدت به برامجنا من خصائص مميزة
- نتعرّف على التحديات التي تواجهنا في عملنا ونعدّها

ورقة عرض نموذجية من إعداد المنشط

التواصل الاستراتيجي

- نقاط القوة المشتركة
 - التصريح العام
 - البيانات الداعمة
 - قصة/مثال/طرفة
- الخصائص الفريدة
 - التصريح العام
 - البيانات الداعمة
 - قصة/مثال/طرفة
- التحديات
 - التصريح العام
 - البيانات الداعمة
 - قصة/مثال/طرفة

الجلسة الثامنة:

تنشيط تحقيق التوافق

Session 8:

Facilitating Consensus Building

نظرة عامة

تخضّر هذه الجلسة القادة للتفكير تفكيراً استراتيجياً في ما يواجههم من تحديات، بينما يمضون قدماً في تحقيق غايات برنامجهم. كانت الجلسات السابقة قد شدّت على التغييرات الايجابية المطلوبة. أما هذه الجلسة، فتتطرق إلى بعض التعقيدات. فيوفّر المشهد التمثيلي الذي يضم المانح والمنظمات غير الحكومية الاطار المناسب لتحليل عملية تحقيق التوافق، ويناقدش المشاركون مصادر النزاع والمقاربات المناسبة لتسويته.

الأهداف

متى انتهت الجلسة، أصبح المشاركون مهيبين للقيام بما يلي:

- تحديد خصائص تحقيق التوافق
- تحليل مصادر النزاع وردود الفعل الشخصية
- رسم مقاربات مرنة لمواجهة النزاع

المدة ساعتان

جدول النشاطات

١٠ دقائق	١- التوجيه
٣٠ دقيقة	٢- المشهد التمثيلي: مقابلة مع المانح
٣٠ دقيقة	٣- تحليل تحقيق التوافق
٤٠ دقيقة	٤- صوغ مقاربات مرنة لمواجهة النزاع
١٠ دقائق	٥- الخاتمة

المواد واللوازم التدريبية

- ورقتا عرض خاليتان وأقلام اللباد الملونة
- بطاقات فهرسة
- ورقة كُتبت عليها بالخط الغليظ والأحرف الكبيرة كلمة: نزاع.
- ورقتا العمل:
- "المشهد التمثيلي: مقابلة المانح مع المنظمات غير الحكومية"
- "هيكلية التخطيط"
- مرجعا الجلسة:
- "تحقيق التوافق" (م. ١٢)
- "مقاربات لحل النزاعات" (م. ٨)

التحضير

- دوّن أهداف الجلسة على ورقة العرض.
- حضّر ورقة العرض "الدوائر المتراكزة" (راجع ورقة العرض النموذجية في نهاية هذه الجلسة).
- ربّ ستة كراسٍ في شكل نصف دائري في مقدمة القاعة، استعداداً لأداء المشهد التمثيلي الذي يتناول اجتماع المانح والمنظمات غير الحكومية.
- جهّز المشاركين في ورشة العمل للمشاركة في المشهد التمثيلي. يحتاج التمرين إلى خمسة متطوعين. يؤدي أحد المدربين دور المنشط الدولي ممثل المنظمة غير الحكومية. شجع بعض المشاركين الميالين إلى الهدوء على المشاركة في هذا التمرين. أعط كل مشارك في المشهد ورقةً لا تصف من الأدوار سوى ما سيؤديه (راجع المستند في نهاية هذه الجلسة).
- عيّن ضابطاً للوقت ليقاطع المشهد التمثيلي بعد مضي ١٥ دقيقة منبهاً إلى أن سيارة الأجرة تنتظر المانح في الأسفل.

تنشيط الجلسة Facilitating the Session

١- التوجيه

الخطوة الأولى: عرّف بالأهداف.

الخطوة الثانية: كان المشاركون قد وصفوا، في الجلسة السابقة، نقاط القوة التي تميّز برنامجهم، وناقشوا الرؤية المشتركة. ذكّر بأن المنظمات غير الحكومية قد تتشاطر رؤية، لكنها تختار مهاماً مختلفة. فقد يهتم بعض المنظمات، مثلاً، بالنهوض بأوضاع الشباب من خلال التربية المهنية، فيما قد يتمنى البعض الآخر التركيز على الخدمات الصحية المعدة لهم.

بعد ذلك، حدّد معنى المصطلحين رؤية ومهمة وأوضحهما.

الرؤية: حلم مثالي يُرتجى تحقيقه على المدى الطويل
المهمة: الطريقة التي تتبناها المنظمة لتحقيق هذا الحلم

الخطوة الثالثة: لإحالة الأحلام حقيقةً، على المنظمات أن تجد لنفسها الموارد العملية والأنظمة والأدوات. وكثيرة هي المنظمات غير الحكومية التي تتفاجأ بالتحديات التي تستجد. وقد تكون الصعوبات غير مقصودة، أو ناتجة عن النزاعات التي تنشأ ضمن منظمة، أو بين المنظمات المختلفة، أو بين المنظمات والجماعات.

أطلب أمثلة عن النزاعات التي اختبرها المشاركون، مثل ما يلي:

- الممارسات غير الأخلاقية أثناء التنافس على المانح المُمَوَّل
- الارتباب الذي يساور الجماعة أو المجتمع المحلي ومقاومتها التغيير
- فوائد التطوُّر بالنسبة إلى القلة التي تتقن الانكليزية
- المعاملة غير المنصفة التي تلقاها الموظفين أو المتطوّعات

ناقش فوائد المنظمات غير الحكومية التي تملك رؤية مشتركة، وتعمل وفق شراكةٍ تعاونية. واعترف بأهمية بعض التحديات.

٢- المشهد التمثيلي : مقابلة مع المانح

الخطوة الأولى: في هذه الجلسة، يختبر المشاركون أنواع النزاعات التي تواجه المنظمات غير الحكومية، من خلال أداء دور تمثيلي. يبدأ بتقديم الاطار: هو اجتماع بين مانح وأربع منظمات محلية غير حكومية. يقع مكان الاجتماع (ستة كراسٍ مرتبة ترتيباً نصف دائري) في مقدمة القاعة. توضع ورقة العرض التي تتناول الدوائر المتراكزة على مسند قرب المقاعد. أما المشاركون في ورشة العمل فيراقبون المقابلة مع المانح.

قبل أن يبدأ التمثيل، قسّم المجموعة الكبرى من المشاهدين إلى مجموعتين صغيرتين:

- تراقب المجموعة الأولى المنظمات غير الحكومية لتسجّل همومها ومصالحها المشتركة.
- وتسجّل المجموعة الثانية مصادر التوتر أو النزاع الكامنة.

الخطوة الثانية: يبدأ المشهد التمثيلي. فيعمد المنشط (أحد المدربين) إلى التمهيد له شارحاً:

يبحث المانح عن المنظمات غير الحكومية التي تتصدى للعنف ضد النساء. يُعطى كل ممثل عن منظمة غير حكومية ثلاث دقائق لشرح الأسباب التي استحققت منظمته لأجلها الدعم المالي. خلال ذلك الوقت، قد يطرح المانح الأسئلة. وعلى ممثلي المنظمات غير الحكومية أن يصفوا مهمتهم ونجاحاتهم.

فيما يتحدّث كل ممثل عن المنظمات غير الحكومية عن برنامجه، يسجّل المنشط الأوصاف الأساسية، (مثل "التربية الصّحية للفتيات" على مستوى الجماعة، على ورقة العرض "الدوائر المتراكزة"؛ والبحوث الإقليمية على مستوى "المجتمع"؛ والتدريب على الإدارة والمدافعة على مستوى "المنظمة"؛ وحقوق الإنسان على مستوى "المجتمع" (راجع التعليمات الخاصة بالمشهد التمثيلي في نهاية هذه الجلسة).

ملاحظة للمدرب: نشاط الدوائر المتراكزة هو وسيلةٌ بصريةٌ مساعدةٌ تعكس لأصحاب المصالح المصالح المشتركة، والنشاطات المتكاملة، ومجالات الشراكة المحتملة، وثغرات

البرمجة، ومكان النزاع. ومن الأدوات الأخرى التي تخدم الهدف نفسه ورقة العمل التي تحمل عنوان "هيكلية التخطيط".

الخطوة الثالثة: بعد انقضاء ١٥ دقيقة، يقاطع الاجتماع: فسيارة الأجرة تنتظر المانح.

في نهاية المشهد التمثيلي، أشكر الممثلين المشاركين على التطوع في هذا النشاط، واطلب من المراقبين التصفيق.

٣- تحليل تحقيق التوافق

الخطوة الأولى: إسأل عن ردود الفعل على اجتماع المانح. إبدأ بطرح الأسئلة على الممثلين الذين أدوا الأدوار:

- ما كانت مشاعرك خلال هذا الاجتماع؟
- كيف كانت ردة فعلك تجاه الوضع؟ تجاه المانح؟ والمنشط؟
- ما كانت أفكارك في شأن المنظمات غير الحكومية الأخرى؟

إنتقل إلى الجمهور، واسأل الفريقين الأول والثاني عن ملاحظتهما، مسجلاً النقاط الأساسية على أوراق العرض:

- الفريق الأول: ما كانت الهموم والمصالح المشتركة التي التقت عليها المنظمات غير الحكومية؟
- الفريق الثاني: هل لوحظ أي مصدر للتوتر أو النزاع؟
- الفريقين: هل من أفكار أخرى؟

الخطوة الثانية: والآن، حلل نشاطات البرنامج المحددة على ورقة العرض "الدوائر المتراكزة". سجل المستويات الأبرز أو مجالات التداخل في الجماعات والمنظمات والمجتمع. إستدر الأفكار بخصوص ما تبقى من ثغرات.

يبين هذا النشاط فوائد الحوار الخاضع لقواعد التنشيط. فتعتبر هذه الوسيلة البصرية

المساعدة أداة لإعادة صياغة المفاهيم الذاتية والتفكير في بديل ذي مغزى. في هذه الحالة، قد يؤول المانح المنظمات غير الحكومية المستعدة لتعزيز الروابط بين نشاطاتها المتكاملة في ما بينها.

ناقش هذه الاستراتيجيات التي يستخدمها المنشط لتحقيق التوافق. إلفت إلى أن وسائل بصرية من مثل الدوائر المترازمة تساعد في تحديد المصالح المشتركة، والنشاطات المتكاملة، وثغرات البرمجة. أطلب اقتراح أفكار أخرى حول الوسائل البصرية المساعدة.

الخطوة الثالثة: ناقش خصائص تحقيق التوافق. كيف كان المنشط يحاول تحقيق التوافق؟ أكتب الأفكار الرئيسية على ورقة عرض. وجه النقاش، إذا استدعى الأمر ذلك، متحققاً مما إذا أنجز المنشط ما يلي:

- هل استخدم نبرة تقديرية ومرحبة ومعبرة عن كل المواقف؟
- هل استخدم المساحة بطريقة تشجع على المشاركة؟ (إلفت إلى وجوب استغلال الشكل النصف الدائري)
- هل استخدم الأدوات المسهّلة لتحقيق التوافق؟ (نبّه إلى أهمية اتخاذ الدوائر المترازمة وسيلة بصرية مساعدة.)
- هل حرص على تخصيص أعضاء المجموعة كافةً بنسب متساوية من الوقت؟
- هل ركّز النقاش على الموضوع المطروح طيلة الوقت؟
- هل شجّع على التفاعل؟
- هل أحسن إدارة المصالح المتنافسة؟
- هل استخدم الاقناع للتأثير على نبرة الحوار، أو فحواه، أو نتائجه؟

الخطوة الرابعة: وزع الورقة المفهومية "تحقيق التوافق" (م. ١٢). وبمساعدة المشاركين، أضف على اللائحة الواردة في ورقة العرض أية خصائص أخرى تختص بتحقيق التوافق ناقشتها الورقة. إليك أنواعاً من التصريحات التي ستحاول الحصول عليها:

- بناء المعارف المشتركة
- التأكد من تمثيل أنواع متباينة ومتنوعة من أصحاب المصالح
- تشجيع التباين في وجهات النظر
- التعرف على المصالح المشتركة وتحديدتها

- التوصل إلى اتفاقات بين أصحاب المصالح
- التأكد من أن الأقل قوة يملكون فرصاً متساوياً لعرض آرائهم

والآن، سلّ المشاركين عن بعض هذه الخصائص التي لاحظوها خلال المشهد التمثيلي. هل كان من خصائص أخرى؟ عد إلى الورقة المفهومية (م. ١٢) لمناقشة حدود تحقيق التوافق. ما هي بعض المحاذير التي ينبغي أن تبقى في البال؟

٤- صوغ مقاربات مرنة لمواجهة النزاع

الخطوة الأولى: للتعريف بمفهوم النزاع، عد إلى ورقة العرض "الدوائر المتراكزة". حينما تحاول المنظمات غير الحكومية معالجة العنف ضد المرأة، لماذا تلقى مقاومةً للتغيير الاجتماعي ضمن الجماعات؟ وضمن المنظمات؟ وضمن المجتمع؟

إستدرّ الأفكار واكتبها على ورقة العرض. أذكر أن النزاع ينتج عن صراع بين من يبادر إلى التغيير الاجتماعي ومن يقاومه. وتشمل مصادر النزاع الاختلاف في المصالح والمواقف الفكرية-المسلكية والتصرفات.

الخطوة الثانية: أدرس المشهد التمثيلي، واسأل: ما هي مصادر التوتر أو النزاع التي تواجهها المنظمات غير الحكومية حينما تحاول التعاون في تنفيذ المشاريع؟

قد تتضمن الأجوبة ما يلي:

- قد تصوغ المنظمات غير الحكومية مهامها وتعبّر عنها بتصريحات متميزة.
- قد تناضل من أجل قضايا تختص بالسلطة، بما فيها الأنظمة الإدارية.
- قد تتنافس على مصادر التمويل النادرة.
- قد تختلف على هوية الشخص المسؤول عن الأخطاء.
- قد تختلف على هوية الشخص الذي يستحق الثناء على النجاحات المحققة.

الخطوة الثالثة: إسأل عن تعريف مفهوم النزاع. أطلب من المشاركين الإدلاء بتعريفاتٍ أو بتفسيراتٍ للنزاع. إقبل القصص أو الأمثلة أو الاستعارات. وإليك أمثلة عن التعريفات:

危機



يتألف الرمز الصيني الذي يمثّل كلمة أزمة من حرفين يعنيان الخطر والفرصة.

النزاع = الخطر + الفرصة

النزاع = التنافس على مصادر السلطة

النزاع = مصدر الطاقة

النزاع = مصالح متنافرة مفترضة أو حقيقية.

إنَّ الأشخاص المتنازعين يتعمّدون النضال من أجل الحصول على الموارد المحدودة. وخلال العمل التنموي، تصادف المنظمات غير الحكومية نزاعات فيما تحشد الموارد بهدف إحداث تغييرات. وقد تحاول تغيير نُظْم المعتقدات، أو السياسات، أو إدارة الموارد الطبيعية، أو النفاذ إلى الخدمات الصّحية، أو التحكم بالأرض وغيرها من الموارد الاقتصادية.

أشر إلى الفرق بين المشكلة والنزاع. فالنزاع هو خطر وفرصة محتملان، كما ذكرنا سابقاً. أما إذا لم تُعبأ الجهود المتعمّدة لتغيير المشكلة، فلا نزاع.

الخطوة الرابعة: أدعُ المشاركين إلى التعبير عن ردود فعلهم وعن مواقفهم الفكرية-المسلكية تجاه النزاع. ثم ارفع الورقة التي كُتبت عليها كلمة نزاع. ولا تحدّد كنه النزاع. أطلب من المشاركين أن

يُبدوا ردود فعلهم بتعبير عام. عليهم أن يقفوا ويتمركزوا في أي مكانٍ من القاعة، فيختاروا وضعيةً قريبةً من ورقة النزاع أو بعيدةً عنها، تبعاً للمسافة التي يضعونها عامةً بينهم والمواقف النزاعية.

سؤال: ما المسافة التي تفصلك عموماً عن النزاع؟

ما من إجاباتٍ صحيحة أو خاطئة. ناقش هذه الميول الشخصية، وتقبَّل أن الناس يملكون ردود فعلٍ مختلفة تجاه النزاع. وعلى كل شخص أن يعي اختياره المفضَّل بالاضافة إلى خيارات بقية الأشخاص. فالبعض يتفادى النزاع، فيما البعض الآخر تحفّزه التحديات والاحترار.

الخطوة الخامسة: وزع على الحضور الورقة المفهومية "مقاربات لحل النزاعات" (م. ٨). أشر إلى أنه من الضروري، في الحالات المعقدة، انتهاج مقارنة شاملة تأخذ في الحسبان جملة من العوامل المساهمة. ففي حالة العنف ضد المرأة، مثلاً، تشمل الحلول تكوين المعرفة، وتغيير المواقف الفكرية-المسلكية المتحيّزة، وإرساء الاحترام تجاه المرأة، وحماية الحقوق القانونية المتساوية، واستحداث الفرص الاقتصادية.

وزع ورقة العمل "هيكلية التخطيط"، واستخدمها لتبيين الحاجة إلى مقارنة شاملة لمواجهة الأوضاع المعقدة. وليصف المشاركون أفكارهم إلى المصفوفة.

٥- الخاتمة

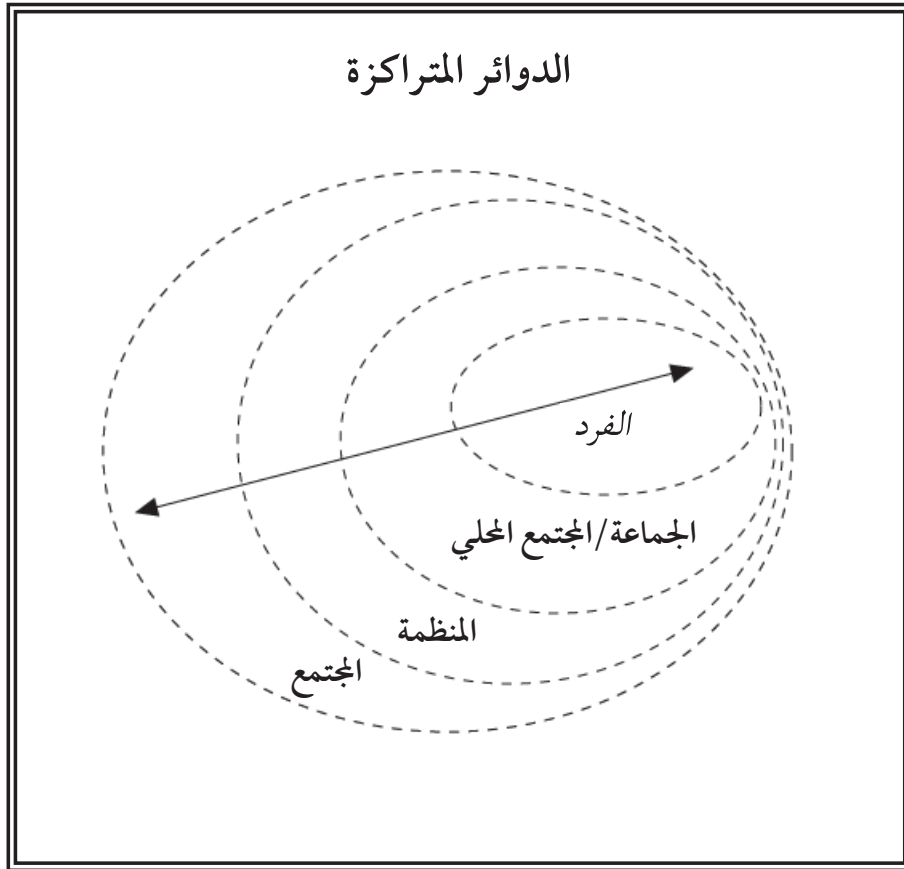
الخطوة الأولى: لخص النقاط الأساسية التي تمت تغطيتها في هذه الجلسة:

- يحمل النزاع في طبيّاته المخاطر والفرص.
- يزيد تحقيق التوافق من فرص التعلم.
- يؤثر توطيد العلاقات والثقة في استدامة الحلول.
- الوسائل البصرية هي أدوات تساعد في إعادة صياغة المفاهيم الذاتية واللغة.
- ما من وصفة لمنهجية التعاطي مع النزاع.
- تختلف الحلول باختلاف الحالة.

- إبدأ بالخطوات الصغيرة التي تملك فرص نجاح عالية.
- حدّد المصالح المشتركة في وقت مبكر من المسار.
- إعترف بوجود المصالح المتنافسة.
- جدّ المحفزات للتوصّل إلى حلول عادلة.
- هل من نقاطٍ أخرى؟

الخطوة الثانية: إمنح المشاركين بضع دقائق ليكتبوا خيارات البرنامج في هيكلية التخطيط، فضلاً عن ملاحظاتٍ خاصة في مفكراتهم.

ورقة عرض نموذجية من إعداد المنشط



المشهد التمثيلي: مقابلة المانح مع المنظمات غير الحكومية

Role Play: Donor Interview with NGOs

التوجيهات: قطع توصيفات الأدوار التمثيلية التالية إلى رقع ورقية صغيرة، واعط كل ممثل رقعة واحدة. ولا تسمح للممثلين برؤية الرقع التي توصف أدوار غيرهم.

--- قص الورقة هنا ---

المنظمة غير الحكومية الدولية (منشط الاجتماع)

أنت مندوب منظمة دولية غير حكومية، تربطها بالمانح صلات وثيقة. وقد التزمت التزاماً شغوفاً بشؤون تمكين المرأة. وسنحت أمام منطمتك فرصة غير متوقعة لتعريف المانح إلى أربع منظمات محلية. لكن المانح لا يملك، لسوء الحظ، سوى ١٥ دقيقة لهذا الاجتماع. ستقوم بتنشيط هذا الاجتماع القصير مستخدماً مقاربةً تقديرية. إمنح كل ممثل عن المنظمات غير الحكومية ثلاث دقائق للتحدث عن عمل منظمته في مجال تمكين المرأة، مقدماً مثالين تكللاً بالنجاح. وادع إلى طرح الأسئلة.

يكمن أحد التحديات في التأكد من حصول المشاركين من جانب المنظمات غير الحكومية جميعاً على فرص متساوية للكلام. كن حازماً في شأن الوقت. أما التحدي الثاني، فيتمثل في إعطاء أمثلة على نشاطات البرنامج المختلفة. ولما كنت تعرف أن المانح يبحث عن المقاربات المتكاملة، استخدم ورقة العرض "الدوائر المترابطة". فعلى سبيل المثال، إذا كانت المنظمة غير الحكومية تقدم تربيةً صحيةً على مستوى الجماعة أو المجتمع المحلي، دوّن هذه الجملة داخل الدائرة المناسبة على ورقة العرض.

المانح

أنت تمثل المانح، ويقع مقرُّك الرئيس في الولايات المتحدة. لم تعمل مؤسستك في هذه المنطقة من قبل. غير أنك زرت المكان في عطلة، ولمست الحاجة إلى إعداد برنامجٍ يعالج مسألة العنف ضد المرأة. فوافقت على الاجتماع بهذه المنظمات المحلية غير الحكومية الأربع. تجدر الإشارة إلى أنك تسعى إلى إيجاد منظماتٍ محلية تتمتع بقدراتٍ تقنية قوية. ولو توافرت الظروف المثالية، فيُفترض في المنظمات المحلية أن تحمل للبرنامج المهارات والقوى المكتملة.

المنظمة غير الحكومية (١)

أنت رجلٌ، ورئيس هذه المنظمة. وقد أليت على نفسك إحداث تغيير اجتماعي في التربية التطبيقية للفتيات، بمن فيهن غير المتدرِّسات. وقد وازبت منظمتك على إدراج المواضيع الصحيحة في تربية الفتيات منذ العام ١٩٩٠. وهي تدير ٣٤ لجنة لإنماء القرى، وتستخدم ٣٥ موظفاً، كما تمكَّنت من استقطاب ٦٨ متطوعاً محلياً لدعم المشاريع المحلية. كنت مدرساً في ما مضى. لم تكن تربية الفتيات والتربية الصحيحة تتصدران لائحة الأولويات في المناطق التي نشطت فيها منظمتك، إلا أن هاتين القضيتين أصبحتا المهمة التي تكرِّس منظمتك نفسها لها.

للتذكير: إستخدم التواصل الاستراتيجي للمدافعة عن منظمتك غير الحكومية. قدِّم تصريحاً عاماً عن المهمة التي تبنتها منظمتك، وبياناتٍ داعمة، وارقق بها قصة أو مثالاً أو طرفة. أدرس نقاط قوتك، وما تتفرد به من ميزات، وما تواجهه من تحديات.

المنظمة غير الحكومية (٢)

أنت باحثة منحازة للدفاع عن شؤون المرأة. تأسست منظمتك الاقليمية غير الحكومية عام ١٩٩١. إنه معهدٌ أبحاثٍ ناجح يُعنى بقضايا صحة المرأة. يؤثر عملك في السياسات الصحيحة من خلال الأبحاث والتربية، وقد نجحت في زيادة الوعي الاعلامي لهموم النساء. لاقت منشوراتك التقدير على الصعيدين الاقليمي والعالمي. وتضم منظمتك ٢٠ موظفاً، معظمهم من النساء.

للتذكير: إستخدم التواصل الاستراتيجي للمدافعة عن منظمتك غير الحكومية. قدِّمي تصريحاً عاماً عن المهمة التي تبنتها منظمتك، وبياناتٍ داعمة، وارققي بها قصة أو مثالاً أو طرفة. أدرسي نقاط قوتك، وما تتفردين به من ميزات، وما تواجهين من تحديات.

المنظمة غير الحكومية (٣)

أنت محامية قوية الشخصية وناجحة، وتقودين منظمة محلية تأسست عام ١٩٩٤. تخصصت في الشؤون النسائية، وحقوق الانسان، والقانون، وقد شاركت في جملة من الحركات المتنوعة الناجحة لتعديل القوانين الوطنية التمييزية. يساعدك خمسة موظفين. أنت طموحة جداً، وقد تستغلين أي شخص في سبيل تحقيق أهدافك. تريدان أن تعيشي وتعملي في الأمم المتحدة في نيويورك، وتحاولين التواجد في أوساط المنظمات غير الحكومية وفي الأوساط الحكومية في آن واحد.

للتذكير: إستخدمي التواصل الاستراتيجي للمدافعة عن منطمتك غير الحكومية. قدّمي تصريحاً عاماً عن المهمة التي تبنتها منطمتك، وبيانات داعمة، وارفقي بها قصة أو مثلاً أو طرفة. أدرسي نقاط قوتك، وما تتفردين به من ميزات، وما تواجهين من تحديات.

المنظمة غير الحكومية (٤)

تلقي منطمتك التدريبية التي أبصرت النور عام ١٩٩٠ تقديراً كبيراً. أنت مديرة قسم بناء القدرات الذي يؤمن التدريب على الإدارة والمدافعة عن القضايا لعشر منظمات تُعنى بالصحة الانجابية. لم يلق هذا المضمار الدعم الكافي، تاريخياً، في البلديات المحلية؛ بالرغم من ذلك، تبين شبكة مدافعة قوية للتأثير على السياسات المحلية والوطنية. في الواقع، أنت تنظّمين فعاليات تدريبية بمساعدة الاخصائيين الطبيين، والمحامين، وقائدات القاعدة الشعبية. وقد أثبتت نجاحك وتحتاجين إلى المزيد من التمويل لتوسيع نطاق نشاطك.

للتذكير: إستخدمي التواصل الاستراتيجي للمدافعة عن منطمتك غير الحكومية. قدّمي تصريحاً عاماً عن المهمة التي تبنتها منطمتك، وبيانات داعمة، وارفقي بها قصة أو مثلاً أو طرفة. أدرسي نقاط قوتك، وما تتفردين به من ميزات، وما تواجهين من تحديات.

هيكلية التخطيط : مواجهة العنف ضد المرأة Planning Framework: Addressing Violence Against Women

الإدارة المواد والموارد البشرية	التأثير الأدوار والقوانين	التقدير المعرفة والالتزامات	
<ul style="list-style-type: none"> توفير التمويل الرسمي للتربية المتساوية للفتيان والفتيات تحسين النفاذ إلى الخدمات الصحية للنساء والرجال 	<ul style="list-style-type: none"> سن القوانين الداعمة للحقوق المتساوية بين النساء والرجال تطوير الممارسات وأنظمة الشرطة والمحاكم المدركة لإشكاليات النوع الجنسي 	<ul style="list-style-type: none"> دعم الاتفاقيات الدولية، كإعلان الأمم المتحدة العالمي لحقوق الانسان دعم الأبحاث التي تتناول إنجازات المرأة 	المجتمعات
<ul style="list-style-type: none"> جمع الأموال لإعداد الأبحاث والتقارير إستخدام الاخصائيين التقنيين 	<ul style="list-style-type: none"> الحرص على تطابق الاجراءات مع المهمة التي تبنتها المنظمة تنظيم شبكات خاصة بالمنظمات غير الحكومية للمدافعة عن القضايا 	<ul style="list-style-type: none"> إتخاذ قضية مكافحة العنف مهمة لها مقابلة الأحكام المسبقة والتعصب بتنظيم المنتديات، وورشات العمل، وغيرها من البرامج التعليمية 	المنظمات
<ul style="list-style-type: none"> تحسين الفرص الاقتصادية تأمين الوصول إلى تقنيات تكوين المعرفة 	<ul style="list-style-type: none"> إستحداث نُظُم الدعم من المحيط والأنداد تحسين الوصول إلى المساعدة القانونية زيادة حجم القيادة النسائية في المجموعات التي تتكوّن منها الجماعات 	<ul style="list-style-type: none"> إدراج صحّة المرأة ومحو الأمية في برامج التربية في الجماعات / المجتمعات المحلية مقابلة الأفكار المسبقة بتنظيم الأحداث 	الجماعات / المجتمعات المحلية

الجدول مقتبس بتصرف عن:

Larson, M.J. (2002) "Transforming Power Relations: A Systems Approach to Capacity Building for Ecological Security". In Oxfam Journal and Book: *Gender, Development and Climate Change*, London: Oxfam.

المحور الأول: تقدير التحديات المقبلة

الجلسة التاسعة:

إستخلاص الدروس

Session 9:

Learning Synthesis

نظرة عامة

في هذه الجلسة الأخيرة من المحور الأول، يراجع المشاركون نشاطات الجلسات التي شاركوا فيها حتى تاريخه. فيمارسون التذكُّر الموجَّه لاستعادة أحداث الجلسات والتفكُّر فيها وإبداء الرأي، بغاية الوقوف على التجارب الهامة وعلى ما استخلصوا من دروس.

الأهداف

- متى انتهت الجلسة، أصبح المشاركون مهَيَّين للقيام بما يلي:
- إستذكار كل جلسة من الجلسات حتى اللحظة الراهنة
- وصف التجارب الهامة، ومصادر المعلومات المتنوعة، والدروس المستخلصة

المدة ساعة

جدول النشاطات

- | | |
|----------|----------------------------|
| ٥ دقائق | ١- التوجيه |
| ٢٠ دقيقة | ٢- التذكُّر الموجَّه |
| ٢٠ دقيقة | ٣- مناقشة الدروس المستخلصة |
| ١٥ دقيقة | ٤- الخاتمة و خلاصة للمفكرة |

المواد واللوازم التدريبية

- أوراق عرض وأقلام لبادية ملونة
- المفكرات
- مرجع الجلسة:
- "نافذة جوهاري" (م. ٥)

التحضير

- دَوِّن أهداف الجلسة على ورقة العرض.
- حضر ورقتي عرض (راجع النموذجين في نهاية هذه الجلسة):
- "خارطة الطريق لجلسات المحور الأول: تقدير التحديات المقبلة"
- "نموذج نافذة جوهاري" (في م. ٥)
- اقرأ فقرة التذكُّر الموجه أدناه، وأدخل التعديلات تبعاً للطريقة الفعلية المتبعة في عرض الجلسات. ثم أضف كافة النقاط الهامة والمحددة التي تريد أن يتذكرها المشاركون.

تنشيط الجلسة Facilitating the Session

١- التوجيه

الخطوة الأولى: عرّف بالأهداف. أذكر أننا فرغنا من المحور الأول في ورشة العمل: تقدير التحديات المقبلة.

الخطوة الثانية: سنستعين، في هذه الجلسة، بنشاط التذكّر الموجّه، للاضائة على المواضيع الهامة، والتجارب، والدروس المستخلصة حتى الساعة.

٢- التذكّر الموجّه

الخطوة الأولى: أطلب من المشاركين أن يجلسوا، ويسترخوا، ويغمضوا أعينهم.

الخطوة الثانية: بصوتٍ هادئٍ يحمل على الاسترخاء قل ما يلي، متوقفاً ثانيتين أو ثلاث ثوانٍ ما بين سؤال وسؤال:

فكّر في يوم وصولك. هل تذكر حينما التقينا في هذه القاعة للمرة الأولى؟ كيف كان شعورك حينذاك؟ بمن التقيت أول ما وصلت؟ أتذكر فقرة التعارف؟ ماذا قلت عن نفسك؟ ماذا تذكر أن قال الآخرون؟

هل تذكر أين وقفت حينما سألتناك عن وضع النساء العام في بلدك؟ من كان يجاورك على السلسلة المتواصلة؟ ماذا تعلّمت؟ وما كانت ردة فعلك؟ وما كان رأيك في الاحصاءات؟ وما الذي عرفناه من الاحصاءات عن التحديات المقبلة؟

في اليوم التالي، بدأنا بسرد قصص عن النساء اللواتي أثرن في حياتنا. هل تذكر قصتك؟ ما هي القصص الأخرى التي تذكرها؟ أي الصفات التي تتحلّى بها النساء النافذات بقيت في ذهنك؟ لقد تشاطرنا الأمثال والأغاني أيضاً. ماذا تذكر عن هذا النشاط؟ هل فاجأك أي شيء؟ ماذا أضف إليك هذا النشاط في مواجهة التحديات المقبلة؟

إستصفنا متحدثة ممتازة، [أذكر الاسم]. هل يمكنك تصوورها؟ ماذا تذكر عن قيادتها؟ وقد أعطينا تعريفات متنوعة للقيادة النسائية. هل يمكنك التفكير في تعريفٍ يلائمك؟ بعد الظهر، تعلمنا المقاربات التقديرية، وأجرينا مقابلاتٍ تقديرية في ما بيننا. من كان شريكك؟ ما الدروس المثيرة للاهتمام التي تعلمتها؟ ثم كان عليك التكلّم بإيجابية عن نفسك. أكنت مرتاحاً عند تقديم عرضك الأول أمام المجموعة؟ ماذا تعلمت عن تقديم المعلومات الارتجاعية وتلقّيها؟ ما هي المعلومات الارتجاعية المفيدة التي تلقّيتها؟ ماذا أضافت المقاربات التقديرية على طرائق مواجهة التحديات المقبلة؟

عرّفنا بمفهوم قبعة المدرب. كانت تلك تقنية تدريبٍ جديدة. ما هي تقنيات التدريب الجديدة التي اختبرتها؟ ماذا تعلمت عن استخدام المنهجيات التشاركية؟

في اليوم التالي، تحدثنا عن الفريق. هل تذكر كيف راقبت الاجتماع الذي أقامه فريق التنشيط التدريبي؟ ما هي العوامل التي تجعل الأفرقة فعّالة؟ لقد شكّلت فريقاً مع بعض زملائك. فهل تذكر اختيار اسم وشعار؟ هل وضعت قواعد إجرائية خاصة بالفريق؟ وهل كانت مفيدة؟ كيف كان عمل فريقك؟ ما الذي تعلمته من العمل ضمن فريقك؟

أصبحت عضواً في مجموعة مصلحة لها برنامجها. فما هي المعلومات التي اكتسبتها حول نقاط القوة في برامجكم وما تواجه من تحديات؟ علام التقت البرامج المختلفة؟ ما الجديد الذي صادفته أنت؟

أجرينا نقاشاً حول التواصل الاستراتيجي. فأعدّ فريقك عرضاً. ما هو العنصر الفعال الذي تذكره في عرضك؟ ما هي الاقتراحات التي تلقّيتها لتحسين عرضك؟ بعدها بدأت بوضع رؤية مشتركة أيضاً. فماذا أنبأك ذلك في شأن التحديات المقبلة؟

هذا الصباح، شاهدنا مشهداً تمثيلاً تناول اجتماعاً بين المانح والمنظمات غير الحكومية. فما الذي تعلمته عن مصادر النزاع؟ ماذا تعلمت عن نفسك وعن ارتباطها بالنزاع؟ ماذا تعلمت عن تحقيق التوافق؟ وبماذا يفيدك ذلك في شأن التحديات التي تواجهك فيما تحضّر لتنشيط عملية تحقيق التوافق مع الآخرين؟

متى أصبحت جاهزاً، عد إلى الحاضر. افتح عينيك.

إمنح المشاركين بضع دقائق للاسترخاء، وإعادة التركيز على الجلسة الحالية.

٣- مناقشة الدروس المستخلصة

الخطوة الأولى: أشكر المشاركين على قيامهم بهذا النشاط التخييلي. ثم اسأل عن ردود الفعل. إكشف عن ورقة العرض "خارطة الطريقة لجلسات المحور الأول"، مشيراً إلى أنها تذكّر بالجلسات وبالنشاطات.

الخطوة الثانية: إستخدم الخارطة دليلاً لتشكيل مجموعات ثنائية تعالج الأسئلة التالية:

- ما كان بعض المشاعر التي خالجتك عندما بدأنا رحلتنا معاً؟ ما الذي لامس قلبك؟
- ما هي مشاعرك الآن فيما ننتهي من المرحلة الأولى؟
- ما هي المشاهدات أو الملاحظات التي فاجأتك خلال هذه الرحلة؟
- ما هي المعارف التي اكتسبتها في شأنك؟ وفي شأن التدريب؟ وما هي المواضيع التي أفدت منها أكثر من سواها؟
- ما هي نشاطات التعلم التي استخدمناها في كل جلسة؟ ما هو النشاط الذي أمتعك أكثر من غيره؟

الخطوة الثالثة: إستدرّ الأجوبة عن هذه الأسئلة من المجموعة كلها. ناقش كيف يتذكر المتعلمون المواضيع والنشاطات الأكثر اتصالاً بمصالحهم. عندما تضافر المجموعة جهودها، تتمكن من إعادة تركيب صورة أكثر شمولية عن التجربة التعليمية ككل، حيث يساهم كل مشارك في كل ما تم تعلمه حتى الساعة ضمن ورشة العمل.

الخطوة الرابعة: وزع الورقة المفهومية "نافذة جوهاري" (م.٥)، وتحدث عن النموذج. ناقش المفاهيم المذكورة:

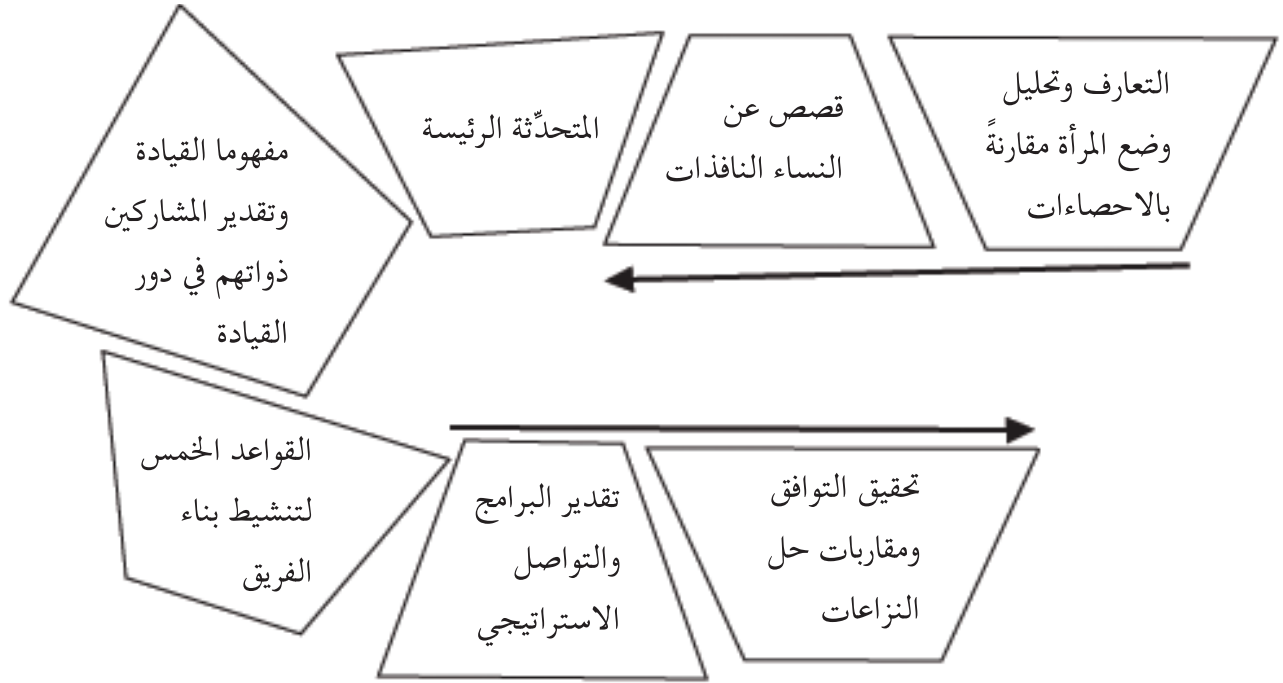
يزيد نموذج الأرباع الأربعة من الإدراك لما ينتج عن مقاربات التعلّم التشاركية من فوائد. فكلُّ منا يعرف عن نفسه ما يعرفه الآخرون من جهة، وما يجهلونه من جهةٍ أخرى. ونسجاً على المنوال نفسه، يلاحظ الآخرون عنا ما لا نلاحظه، بحيث يمكننا التعلّم من ملاحظاتهم. من هذا المنطلق، أمام جميعنا معلومات كثيرة نتعلمها عن أنفسنا، إذا أردنا أن نكون أكثر فعالية في عملنا. أما إذا كنا نسعى إلى النجاح، فنحن في حاجة إلى تعزيز قدراتنا في الاكتشاف الذاتي، مع تقليص الأخطار المرتبطة بالمجالات "المغفلة" أو "المجهولة".

٤- الخاتمة وخلاصة للمفكرة

الخطوة الأولى: قدّم الخلاصة مشيراً إلى أن ورشة العمل قد صُممت لتكوين جماعةٍ من المتعلّمين. فالمقاربات التقديرية تحدّد نقاط قوة الأفراد والأفرقة ضمن هذه الجماعة الجديدة، وتنظّم أعمالها على أساسها. كما يبعث التعلّم التشاركي على بلوغ مستوياتٍ عالية من الالتزام والمسؤولية. في نهاية المطاف، يرتبط نجاحنا بنوعية الاسهامات التي يقدمها كل مشارك.

الخطوة الثانية: أخيراً، إمنح المشاركين ١٥ دقيقة للتأمل الشخصي والتدوين في المفكرات. إنّه وقت لإيجاز الأفكار والمشاعر، فيما يعالج المشاركون السؤالين التاليين: ما هي الدروس التي تعلّمتها حتى الآن؟ كيف سأطبّق هذه الأفكار في المستقبل؟

خارطة الطريق لجلسات المحور الأول



المقاربات التشاركية

Participatory Approaches

في الجلسات الأولى، حدّد المشاركون همومهم المشتركة، وذكروا أفضل الأمثلة عن القيادة النسائية ونجاحات البرامج. أما في المحور الثاني، فسيكوّن المشاركون معارف تقنية من خلال مجموعة متنوعة من نشاطات التعلّم التشاركية، فيما يستعدّون لعروضهم التطبيقية التي ستم في صيغة التدريب المشترك. سيتوسّل المشاركون التقييم الذاتي وغيره من الأدوات التحليلية، لتحديد أساليب التعلّم والقيادة ويقارنوها. كما سيرتّبون العناصر اللازمة لتصميم التدريب وفقاً للأولوية، بما في ذلك تقييم الحاجات التشاركي، والغايات والأهداف التي تتمحور على المتعلّم. أخيراً، سيدرسون دور مراقبة التحصيل والتقييم في تحسين التعلّم في مختلف مراحلها. أما التحضير للتدريب المشترك فيتضمن التعبير عن أساليب التدريب المفضّلة، واستباق النزاعات، وتحقيق التوافق حول المقاربات التعاونية.

جلسات المحور الثاني

الجلسة ١:	تقييم الحاجات التشاركي
الجلسة ٢:	تقييم أساليب التعلّم
الجلسة ٣:	تصميم التدريب
الجلسة ٤:	تقنية الفضاء المفتوح
الجلسة ٥:	التمهيد للعروض التطبيقية
الجلسة ٦:	فوائد التدريب المشترك
الجلسة ٧:	تحديد الغايات والأهداف
الجلسة ٨:	مراقبة التحصيل والتقييم

المحور الثاني: المقاربات التشاركية

الجلسة الأولى:

تقييم الحاجات التشاركية

Session 1:

Participatory Needs Assessment

نظرة عامة

هذه هي الجلسة الأولى من المحور الثاني المقاربات التشاركية. تجدر الإشارة إلى أن الجلسات الافتتاحية من المحور الأول أبرزت القيمة الكامنة في نقاط القوة القيادية المتنوعة والمتوافرة في المجموعة، وأعدت البيئة الآمنة والتقديرية للتعلم. أما المحور الثاني، فيستعرض مفاهيم وأدوات تُشرك المتعلمين بصفقتهم مشاركين فاعلين في مراحل التدريب كافة، بدءاً من تقييم الحاجات ووصولاً إلى مراقبة التحصيل والتقويم. وتعرّف هذه الجلسة بتقييم الحاجات باعتباره عملية تحليلية تلبي مطالب أصحاب المصالح الأساسيين في حالات متنوعة.

الأهداف

- متى انتهت الجلسة، أصبح المشاركون مهئين للقيام بما يلي:
- توصيف أدوات تقييم الحاجات العملية
- وضع خطط لتقييم الحاجات تناسب جماهير متنوعة تخضع للتدريب
- تحليل خيارات تقييم الحاجات في حالات متنوعة

المدة ساعة و ٣٠ دقيقة

جدول النشاطات

٥ دقائق	١- التوجيه
١٥ دقيقة	٢- الحالات والأدوات
٣٠ دقيقة	٣- التخطيط لتقييم الحاجات
٣٠ دقيقة	٤- عرض الخطط
١٠ دقائق	٥- الخاتمة

المواد واللوازم التدريبية

- أربع أوراق عرض، ومجموعات من الأقلام ذات الرأس اللبّادي
- ورقة العمل:
- "تقييم حاجات التدريب"
- مرجعا الجلسة:
- "النوع الجنسي: بعض الأفكار والأدوات" (م. ١٠)
- "تحليل حقل القوى" (م ت. ٩)

التحضير

- حضر المكان المخصّص للمجلس مجهّزاً أوراق العرض، ودوّن أهداف الجلسة على ورقة عرض.
- حضر ورقتي عرض هما: "مستويات الأنظمة الاجتماعية" (الدوائر المتراكزة)، و"مهام المجموعات الصغيرة". راجع النموذجين في نهاية هذه الجلسة.
- رتب ثلاث مساحات للمناقشة وجهّزها بالطاولات وبأوراق العرض وأقلام اللبّاد المناسبة.

تنشيط الجلسة Facilitating the Session

١- التوجيه

الخطوة الأولى: عد إلى جدول أعمال ورشة العمل، مشيراً إلى أننا سنبدأ الجلسات في إطار المحور الثاني: المقاربات التشاركية. اشرح أننا سنعمل معاً، في هذه المرحلة من ورشة العمل، على تخطيط التدريب الذي يشرك أصحاب المصالح في تصميم تجاربهم التعليمية، وتنفيذها، وتقييمها.

الخطوة الثانية: عرف بأهداف الجلسة. لاحظنا، في الجلسة السابقة، أن البرامج الفعالة تبني القدرات عند مستويات متفاوتة، بدءاً بالفرد، ومروراً بالجماعات والمجتمعات المحلية، فالمنظمات، ووصولاً إلى المجتمع. في هذه الجلسة، نحدد أدوات تقييم الحاجات المناسبة لجماهير متنوعة تخضع للتدريب.

٢- الحالات والأدوات

الخطوة الأولى: إسأل: "ما هو تقييم الحاجات التشاركي؟" تدارسوا تعريفات مختلفة ثم اقترح: "إن تقييم الحاجات التشاركي عملية تُشرك أصحاب المصالح الأساسيين في تحديد أولويات تصميم التدريب وتنفيذه."

إسأل: "لم إشراك أصحاب المصالح الأساسيين في عملية تقييم الحاجات؟" تشمل الأسباب ما يلي:

- ضمان أن تكون أهداف التدريب على صلة وثيقة باهتماماتهم
- الاعتراف بخبرة المتدربين والتأسيس عليها
- الاطلاع على الخبرات التدريبية السابقة
- الاستفادة من الأمثلة التي تتناول حالات معينة تُطرح في الجلسات التدريبية

عد إلى ورقة العرض "مستويات الأنظمة الاجتماعية". أطلب أمثلة عن خبرات المشاركين

عند إجرائهم تقييماً لحاجات جماهير التدريب على مستويات المجتمع المحلي، أو المنظمة، أو البلد، أو المنطقة. أكتب الكلمات المفتاح على ورقة العرض في الدائرة المناسبة، لتشير إلى أنواع تقييم الحاجات المتبّعة (مثلاً، مسح لتطوّر أوضاع الشباب).

جل على المشاركين المتحلّقين، واطلب أمثلةً عن أدواتٍ ومنهجيات تُستخدم في تقييم الحاجات. ثم ضع لائحةً بها على ورقة العرض. قد تتضمن الأمثلة إجراء المقابلات، والمسوح، والمراقبة، والتقييم التشاركي في الجماعات، والاطلاع على الوثائق، والزيارات المنزلية، ومجموعات التركيز focus group. إلفت إلى أنّ المقاربات المنتهجة في تقييم الحاجات تختلف باختلاف الحالات.

الخطوة الثانية: وزع ورقة العمل "تقييم حاجات التدريب". ثم ناقش أنواع تقييم الحاجات المختلفة: تحليل الحالة، والمقاربات التقديرية، وتحليل الشغرات. ولا تنسَ أنها متكامل وأنه يصح استعمالها مجتمعةً. ناقش الأسئلة المتعلقة بأدوات تقييم الحاجات وتقنياته الموصّفة في ورقة العمل، وأجب عنها.

إستدرّ المزيد من الأفكار الجديدة وأضفها إلى الورقة. عد إلى الورقة المفهومية "النوع الجنسي: بعض الأفكار والأدوات" (م. ١٠). ثم ناقش تجارب المشاركين، مستخدماً الأدوات المراعية للنوع الجنسي لإجراء تقييم للحاجات التدريبية. وزع المستند المستنسخ "تحليل حقل القوى" (م ت. ٩)، وناقش الطرائق التي تسهم بها المساعدات البصرية في صوغ القضايا المطروحة خلال تقييم الحاجات.

٣- التخطيط لتقييم الحاجات

الخطوة الأولى: إستهل عملية تقييم الحاجات عند الجماهير المتنوعة الخاضعة للتدريب، بأن تقسم المشاركين إلى ثلاث مجموعات. أطلب من كل مجموعة أن تناقش خطةً لتقييم الحاجات، وتطورها تلبيةً لإحدى هذه الحالات الثلاث: إتحاد منظمات نسائية قاعدتها المجتمعات المحلية، وجامعة وطنية، وشبكة إقليمية.

الخطوة الثانية: قدّم لنشاط المجموعات الصغيرة: تخيّل أنّ مانحاً ينتمي إلى القطاع الخاص وافق على دعم التدريب لتحسين فعالية البرامج التي تتصدى للعنف ضد المرأة. وقد تقدّمت ثلاث مجموعات بطلبٍ للتدريب:

- إتحاد منظمات نسائية قاعدتها المجتمعات المحلية
- باحثون في علم الاجتماع من جامعة وطنية
- شبكة إقليمية من مدراء المراكز الصحية

الخطوة الثالثة: إكشف عن ورقة العرض التي تتضمن مهام المجموعات الصغيرة:

- اختر منشطاً للجلسة، وضابطاً للوقت، وشخصاً للكتابة أو الرسم على أوراق العرض، ومقديماً.

- تخيّل الحالة التدريبية وصِفها.
- راجع أدوات تقييم الحاجات مستعرضاً ورقة العمل، وتوقّف عند بعض الاحتمالات الأخرى.
- أتم جدول "التخطيط لتقييم الحاجات التشاركي" في ورقة العمل.
- حضّر عرضاً مدته خمس دقائق (مستعيناً بورقة عرض) لوصف الخطة التي وضعتها لتقييم الحاجات.

إمنح المشاركين ٢٥ دقيقة للعمل معاً، على أن تنفّق الدقائق الخمس الأخيرة في تحضير عرضٍ يقدّم أمام سائر الأعضاء. ويجب ألا تتعدى مدة العرض الدقائق الخمس. ومن الضروري أن يشرح هذا العرض الحالة للجمهور، وما يوصي به من أدوات لتقييم الحاجات، وما استخدم من مصادر للمعلومات.

٤- عرض الخطط

الخطوة الأولى: إستدع المجموعات إلى المجلس المكتمل الأعضاء بعد خمس وعشرين دقيقة. ذكّر الحاضرين بأنّ مدة كل عرض لا تتجاوز الدقائق الخمس. أطلب من كل مجموعة أن تعرض الخطة التي وضعتها لتقييم الحاجات التشاركي. خصّص أربع دقائق إلى خمس لمناقشة كل من هذه الخطط. أطلب من المجلس طرح الأسئلة، والادلاء بالتعليقات وبالاقتراحات. تلك هي

فرصتك لتوضيح ما ينطوي عليه كل من أدوات تقييم الحاجات من فوائد وتحديات. فاطرح، في كل حالة، الطرائق التي يؤثر بها التحليلُ القائم على النوع الجنسي على تقييم الحاجات، أو التي يمكن أن يؤثر بها.

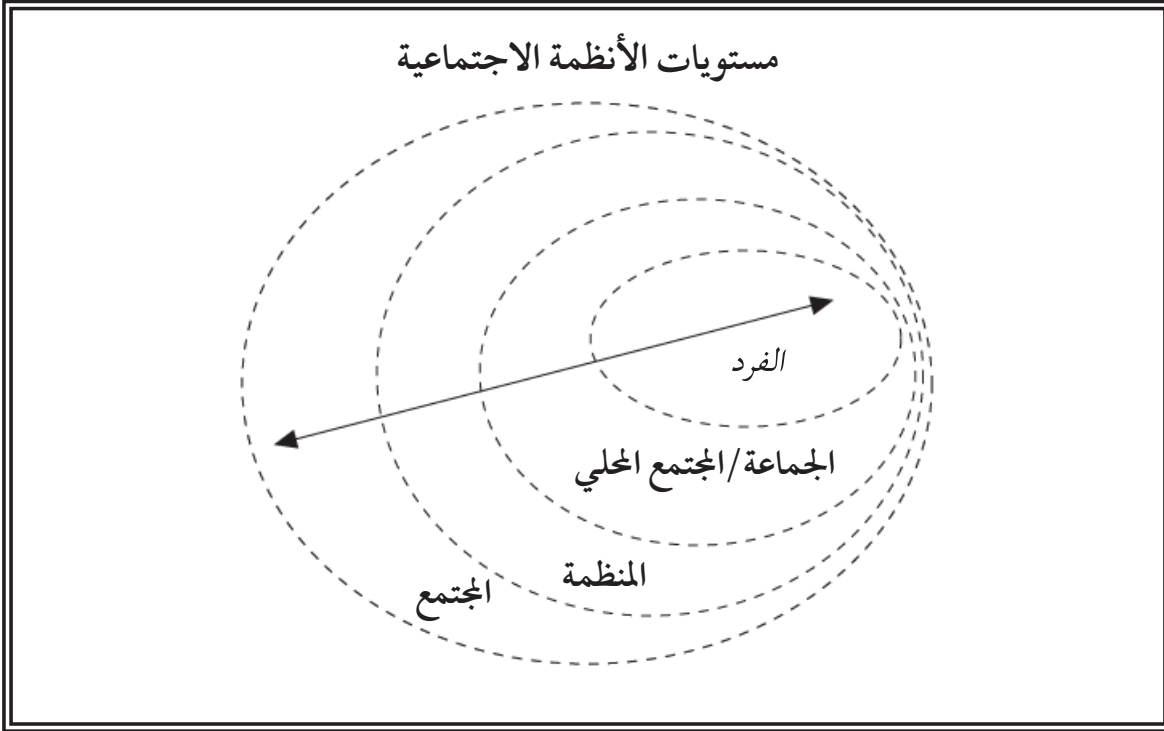
الخطوة الثانية: ناقش أوجه الشبه والاختلاف في خطط تقييم الحاجات التي يتقدم بها كل من المجموعات الثلاث. تدارسوا خلفيات المجموعات، وغيرها من الأسباب الداعية إلى اختيار أداة معينة دون سواها لتقييم الحاجات. فقد توصي، على سبيل المثال، بإجراء مسح رسمي عندما يستهدف التقييم شبكةً من المحترفين، في حين أن المقابلات غير الرسمية هي الأنسب لأعضاء الجماعة أو المجتمع المحلي الذين قد يعجزون عن قراءة استمارات المسوح.

٥- الخاتمة

الخطوة الأولى: لخص المعلومات المكتسبة في الجلسة، وأجرِ عصفاً ذهنياً، وضع لائحة بفوائد تقييم الحاجات التشاركي الذي يشجع أصحاب المصالح الأساسيين على تحديد أولوياتهم بالنسبة إلى التدريب. إبدأ من إحدى زوايا القاعة، وامنح كل مشارك في التدريب الفرصة لإضافة فكرة إلى اللائحة.

الخطوة الثانية: ذكّر بأن تقييم حاجات المتدرب يتم في عدة مراحل من الدورة التدريبية وحتى انتهائها. وأضف أننا سنقدم مثلاً على ما تعلّمناه في الجلسة المقبلة. سنحلّل أساليب التعلّم المفضلة، مستعينين بأداة تساعد المدرّبين والمتدربين في إدراك نقاط القوة في أساليب التعلّم، وحاجات جماهير متنوعة من هذه الأساليب.

ورقة عرض نموذجية من إعداد المنشط



ورقة عرض نموذجية من إعداد المنشط

- مهام المجموعات الصغيرة
- اختر منشطاً للجلسة، وضابطاً للوقت، وشخصاً للكتابة أو الرسم على أوراق العرض، ومقوماً.
 - تخيّل الحالة التدريبية وصفها.
 - إستعرض أدوات تقييم الحاجات مستعيناً بورقة العمل.
 - أتم جدول "التخطيط لتقييم الحاجات التشاركي" في ورقة العمل.
 - حضر عرضاً مدته خمس دقائق (مستعيناً بورقة عرض) لشرح الخطة التي أعددت لتقييم الحاجات.

تقييم حاجات التدريب

Training Needs Assessment

• من هو الزبون الذي يمول التدريب ولماذا؟

• من هم المتدربون المحتملون؟

عند الاستعداد لتصميم التدريب وتنفيذه، تدعو الحاجة إلى الاستحصال على المعلومات الأساسية. وتُجمع هذه المعلومات من مصادر متنوعة من مثل الزبون، والمتدربين، وأعضاء الجماعة، والإنترنت، ووثائق المشاريع، والموظفين الحكوميين، وغيرهم من أصحاب القرار في هذا المجال، والمدربين الخبراء.

ويوفر تحليل الحالة معلوماتٍ عن خلفية الزبون، والمتدربين، وأولويات التدريب؛ وقد تتضمن هذه المعلومات المؤشرات الصحية، والاقتصادية-الاجتماعية، والسياسية، والبيئية. أما المقاربات التقديرية فتحدّد ما ينجح وأسباب نجاحه، ومن ثم تؤسس على نقاط القوة هذه. وأما تحليل الثغرات، فيتعرّف على الحاجات الدقيقة والمحدّدة التي تظهر من حيث اكتساب المعارف الجديدة، والمواقف الفكرية-المسلكية، والمهارات، والممارسات، والنظم.

إطرح أدوات تقييم الحاجات وتقنياته التالية.

الاستمارة: هي صيغة خطية مصمّمة لجمع المعلومات الشخصية عن المتدربين. وتعتبر الإجابة عن كل أسئلة الاستمارة، في بعض الحالات، شرطاً ملزماً لاستكمال الطلب. أما تصميم الاستمارة، فينبغي أن يكون سهل القراءة والتفسير. وتطلب في الاستمارة عادةً المعلومات التالية:

- الاسم، والسن، ومحل الإقامة، والمعلومات التي تتيح الاتصال بالفرد
- المصالح والاهتمامات والتجارب المتصلة بعمله
- أسباب التدريب من غايات وتوقعات
- الخبرة، والمعرفة، والمهارات
- أساليب التعلم المفضلة
- الهموم والحاجات الخاصة

المقابلات: هي محادثات مع المزودين الأساسيين بالمعلومات، كالزبائن والمتدربين والمدراء وغيرهم من أصحاب القرار. تحضّر الأسئلة مسبقاً. ويكمن هدف المقابلات الأساسي في ضمان أن يأتي التدريب على صلة باهتمامات المتدربين وتوقعاتهم. ولا تختلف الأسئلة في المقابلات عن تلك المطروحة في الاستمارة. راقب المواقف الفكرية-المسلكية ووجهات النظر.

تحليل الوثائق: يتم الاطلاع على الوثائق ذات الصلة لجمع المعلومات عن خلفية الزبون والمتدربين والجماعات التي يخدمها هؤلاء. فاطلب هذه الوثائق خلال اجتماعات التخطيط التمهيدية، وأثناء المقابلات والمناقشات الجماعية. ومن المفيد أن تراجع أية مواد تدريبية كانت قد استُخدمت لتحديد الأفكار ذات الصلة.

مجموعات التركيز: هي وسيلة جماعية لاستقطاب المعلومات وإثباتها. قم بإدارة مناقشات غير رسمية لمجموعات التركيز مع أصحاب المصالح. واحرص على تأمين أجواء آمنة ومريحة وملائمة للاجتماعات. حضر الأسئلة والأدوات الأساسية مسبقاً. ضم إلى الاجتماع النساء والرجال الذين يمثلون مختلف المواقف والمصالح. ولا تنسَ أن تدير المناقشة بعناية لتتوافر للجميع فرص المشاركة المتساوية.

المراقبة: هي تقنية تقييم مباشرة. حاول زيارة جماعة معنية، أو مكتباً، أو غيرها من المواقع قبل التدريب. لاحظ كيف يتصرف الناس، واصغ إلى كلامهم. إنتهبه إلى المستوى اللغوي المستخدم، والسلوك البارز في العلاقات بين الأشخاص، والبيئة الثقافية. فقد تثبت المراقبة اختلافاً بين ما يدعي الناس فعله وما يفعلونه على أرض الواقع.

توجيهات: أدرس أدوات التقييم وتقنياته المذكورة سابقاً، فضلاً عن أفكارك الخاصة، لإتمام مصفوفة التخطيط التالية:

التخطيط لتقييم الحاجات التشاركي

ملاحظات للتحليل	مصادر البيانات	أدوات التقييم	البيانات اللازمة
تملك المنظمة موقعاً على الإنترنت	الزبون	المقابلة	مثال: فهم أولويات التدريب

الجلسة الثانية:

تقييم أساليب التعلم

Session 2:

Assessing Learning Styles

نظرة عامة

نواصل، في هذه الجلسة، مناقشة تقييم الحاجات التشاركي، محللين أساليب التعلم المفضلة عند كل فرد. إننا نشجع المدرّبين على مراعاة أساليب التعلم المفضلة، وعلى فهم مدى تأثير الميول الشخصية على منهجيات التدريب. بعد أن يقيّم المشاركون أساليبهم الخاصة، يناقشون خصائص التعلم والقيادة ضمن مجموعات صغيرة. إنّ النشاطات تحضّر المدرّبين لاحترام نقاط قوة الآخرين وميولهم المتنوعة، والتعاون مع أولئك الذين يملكون نقاط قوة مكملّة.

الأهداف

- متى انتهت الجلسة، أصبح المشاركون مهيبّين للقيام بما يلي:
- تقييم أساليب التعلم المفضلة عندهم بما فيها نقاط الضعف والقوة
- تحليل أوجه تأثر التعلم والقيادة بالميول المتنوعة

المدة ساعتان

جدول النشاطات

١٠ دقائق	١- التوجيه
١٥ دقيقة	٢- نقاط القوة وأساليب التعلم المتنوعة
٢٥ دقيقة	٣- تقييم أساليب التعلم
٢٥ دقيقة	٤- العمل في مجموعات
٤٠ دقيقة	٥- العروض والمعلومات الارتجاعية
٥ دقائق	٦- الخاتمة

ملاحظة للمدرِّب

للاطلاع على أداة تقييم
لأساليب التعلُّم، راجع "جريدة
أساليب التعلُّم" لديفيد كولب
David Kolb,
Learning Style Inventory.

المواد واللوازم التدريبيّة

- أوراق عرض بيضاء وأقلام لبادية (٤ مجموعات في أربع نواحٍ من القاعة)
- ورقة العمل:
- "التقييم الذاتي في التعلُّم والقيادة"
- مرجعا الجلسة:
- "تعلُّم الراشدين" (م.١٠)
- "التعلُّم التجريبي وأساليب التعلُّم" (م.٣)

التحضير

- دوّن أهداف الجلسة على ورقة عرض.
- في زوايا القاعة الأربع، ضع أربع لافتات: المتخيّل (الزاوية الأمامية اليمنى)، والمحلّل (الزاوية الخلفية اليمنى)، والاستراتيجي (الزاوية الخلفية اليسرى)، والديناميكي (الزاوية الأمامية اليسرى).
- حضّر أوراق العرض الأربع التالية: "فئات الذكاء حسب هوارد غاردنر"، و"حلقة التعلُّم التجريبي"، و"أساليب التعلُّم الأربعة"، و"مهمة للمجموعات الصغيرة".
- ربّ القاعة مخصّصاً أربع مساحات للمناقشة بجانب كل زاوية من زوايا القاعة. ضع طاولة، ومقاعد، وورقة عرض، وقلماً لبادياً في كل مساحة.

تنشيط الجلسة Facilitating the Session

١- التوجيه

الخطوة الأولى: عرّف بأهداف الجلسة. عد إلى جدول الأعمال، وذكّر بأننا نعالج الآن المحور الثاني: المقاربات التشاركية. في هذه الجلسة، سنناقش الوسائل المختلفة التي يفضل الناس التعلّم بواسطتها. من شأن هذه الجلسة أن تساعد المشاركين على تقييم أساليب التعلّم التي يمتاز بها كل منهم، واحترام أساليب التعلّم المختلفة التي يميل إليها الغير.

الخطوة الثانية: إسأل المشاركين: ماذا نعرف عن تعلّم الراشدين؟ هل يفضل كل الراشدين التعلّم بالطريقة نفسها؟ أكتب الأفكار على ورقة عرض. وقد يرد منها، على سبيل المثال:

- يفضل البعض المحاضرات السليمة التنظيم.
- يفضل البعض العمل في مجموعات.
- يطلب الراشدون معلومات لها علاقة باهتماماتهم.

وزّع مستنسخة "تعلّم الراشدين" (م.١٠). إستخدم هذا المستند لإضافة البيانات إلى لائحة الأساليب المفضّلة عند المتعلّم الراشد.

الخطوة الثالثة: بعد ذلك، سلّ: ما أسهل طريقة تتعلّم بها أنت؟ أطلب من المشاركين أن يرفعوا أيديهم إن كانوا يعتبرون أنفسهم متعلّمين بصريين. عندما تنطق كلمة "بصري" أرسم عيناً على ورقة العرض. سلّ عن معنى مصطلح المتعلّم البصري، واطلب أمثلة. إسأل إن كان من متعلّمين سمعيين في الحضور، أي من يتعلّم بسهولة بالاصغاء إلى المحاضرات أو الشروح (أرسم أذناً). أذكر أن موسيقيين متعدّدين هم متعلّمون سمعيون. ثم اسأل: ماذا عندنا من أمثلة أخرى عن المتعلّمين السمعيين؟

أخيراً، سلّ إن كان في القاعة بعض المتعلّمين الحركيين (أي من يتعلّم بواسطة الفعل). ما عندنا من أمثلة؟

٢- نقاط القوة وأساليب التعلّم المتنوعة

الخطوة الأولى: نبه إلى تعدّد النظريات التي تتناول الذكاء والتعلّم. ولتقديم مثالٍ على إحدى نظريات الذكاء، استخدم ورقة عرض للتعريف بنظرية أنواع الذكاء المتعدّدة التي وضعها المُربّي هوارد غاردنر Howard Gardner. فهو يتحدّث عن سبعة أنواع من الذكاء.

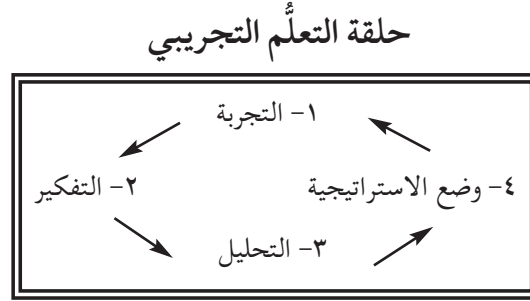
- اللغوي (القدرة على اكتساب اللغة واستخدامها بفعالية)
- المنطقي/الرياضي (القدرة على التفكير المجرّد)
- المكاني (القدرة على تصوّر المخططات الجغرافية)
- الموسيقي (القدرة على الاصغاء إلى أنساق الأصوات المتميزة ونقلها)
- الحركي (قدرة المرء على استخدام جسمه بفعالية)
- التفاعلي (القدرة على فهم الآخرين والتعاطي معهم بفعالية)
- الذاتي (قدرة المرء على معرفة نفسه وفهمها)

تفيدنا فئات الذكاء التي وضعها غاردنر بأنّ الناس يملكون نقاط قوةٍ متنوعة. فاسأل: ما بعض الفوائد التي تمتاز بها نقاط القوة هذه؟ ذكر بأنّ القادة، باختلاف أنواعهم، يوظّفون أنواعاً متباينة من الذكاء بحسب اختلاف الحالات. فيتبيّن، مثلاً، أنّ فئتي الذكاء اللغوي والمنطقي/الرياضي مثمّنتان في حقلي التربية والبحوث لِما تمتازان به من مهارات التحليل الرفيعة. أما الأشخاص الذين يعوّلون على المشاعر في التواصل، كالسياسيين مثلاً، فيستفيدون من الذكاء التفاعلي.

الخطوة الثانية: وكما تعدّدت نظريات الذكاء، كذلك تعدّدت النظريات المتعلقة بطريقة تعلّم الأشخاص. وقد وضع المُربّي دايفد كولب David Kolb نموذجاً يتعلّق بالتدريب والتربية بشكلٍ خاص.

يفترض كولب أنّ الناس يتعلمون باجتياز المراحل الأربع من حلقة التعلّم التجريبي. فالمرء يبدأ عادةً بالمرور بتجربة معيّنة، وما يلبث أن يفكر في هذه التجربة، ويستخلص منها تعميماً، إلى أن يطبّق أخيراً ما تعلمه على تجربة جديدة.

الخطوة الثالثة: أرسم حلقة التعلُّم التجريبي على ورقة عرض:



يفترض هذا النموذج أنَّ المدرِّبين والمربِّين يسهِّلون التعلُّم بتصميم عملية تعلُّم تشمل الحلقة الكاملة المؤلفة من التجربة، والتفكير، والتحليل، والتطبيق.

ويحلَّل كولب سلوك المتعلِّم بالنظر إلى علاقته بحلقة التعلُّم التجريبي. فيلاحظ أنَّ بعض المتعلِّمين يتخطى غيره في أحد أساليب التعلُّم. فالبعض منا يمرُّ بتجربةٍ تلو الأخرى من دون أن يكلف نفسه عناء التفكير فيها. أما البعض الآخر، فيمعن التفكير في تجاربه. ومنهم من يفضِّل حياةً هادئةً يتجنَّب فيها التجارب الخارجة عن المألوف. غير أنَّ سواهم يمتاز بميله إلى التفكير التحليلي، فيما آخرون قد يفضِّلون التعلُّم متوسِّلين استراتيجيات حل المشاكل.

الخطوة الرابعة: إكشف عن ورقة العرض التي تستعرض أساليب التعلُّم الأربعة، واربط هذه الأساليب بحلقة التعلُّم التجريبي. قل: لقد تبين لكولب، من خلال تحليل طبيعة ارتباط الأشخاص بمراحل حلقة التعلُّم الأربعة، أنَّ للأشخاص ميولاً متباينة من حيث أساليب التعلُّم. وتحدَّد أساليب التعلُّم المفضلة الأربعة بالألفاظ التالية:

- الديناميكي (يتعلَّم بواسطة التجارب)
- المتخيِّل (يتعلَّم بالمراقبة التأملية)
- المحلِّل (يتعلَّم بالتحليل المُنهَج)
- الاستراتيجي (يتعلَّم بالتخطيط وبرسم الاستراتيجيات مع الآخرين)

إروِ نادرة خاصة لتبيِّن أحد أساليب التعلُّم المفضلة. (مثلاً، قرأ رامي التعليمات المرفقة بجهاز الكمبيوتر الذي اشتراه حديثاً، وما لبث أن ابتاع دليل برمجة وقرأه قبل أن يُخرج

الجهاز من علته أخيراً. في المقابل، لم تقرأ ماريا الدليل المرفق بجهازها قط. أطلب من المشاركين في كل من المجموعات الأربع وصف ما يفضلونه من أساليب التعلم، بسرده القصص أو بذكر مزيد من الأمثلة.

٣- تقييم أساليب التعلم

الخطوة الأولى: لتقييم أساليب التعلم التي تفضلها المجموعة، إحمل آلة ميكانيكية في يدك. أطلب من المشاركين أن يتخيلوا أن الآلة جهاز كومبيوتر جديد محمول تم شراؤه للمكتب، وأن الجميع يريد تعلم طريقة استخدامه. أشر إلى اللافتات الأربع الموضوعية في زوايا القاعة. ثم اطلب من المشاركين أن يفكروا في أساليب التعلم الأربعة المحتملة، فيختار كل منهم ما يناسبه، ثم يقف إلى جانب اللافتة المناسبة. إقرأ الاحتمالات:

- كم منكم لا يتردد في الإمساك بالجهاز وتجريبه بكل بساطة؟
قف إلى جانب اللافتة التي كُتبت عليها "ديناميكي"
- كم منكم يفضل أن يراقب الآخرين ويلاحظ ما يفعلونه؟
قف إلى جانب اللافتة التي كُتبت عليها "متخيل"
- من يفضل قراءة التعليمات قبل استخدام الجهاز؟
قف إلى جانب اللافتة التي كُتبت عليها "محلل"
- أفضّل التحدث إلى شخص معين وتضع استراتيجية لطريقة استخدام الجهاز؟
قف إلى جانب اللافتة التي كُتبت عليها "استراتيجي"

الخطوة الثانية: أعط أعضاء كل مجموعة تلتقي على أسلوب التعلم نفسه، بضع دقائق ليناقدوا سبب اختيارهم هذا الأسلوب في ذاته. أطلب الأمثلة، والأسباب، والقصص من كل مجموعة من المجموعات الأربع.

أطلب من المشاركين أن يلازموا أمكنتهم في المجموعة، ويجلسوا إلى الطاولة المجاورة لكل

زاوية. وزع ورقة العمل "التقييم الذاتي في التعلّم والقيادة"، وافصح المجال لخمس دقائق من التحليل التأملي، يقيم المشاركون خلالها أسلوب التعلّم المفضّل عندهم بواسطة هذه الأداة.

الخطوة الثالثة: بعد مضي خمس دقائق، ناقش النتائج. لا تنسَ أن بعض المشاركين قد لا يكون متأكداً من أسلوب التعلّم الذي يميل إليه، أو أنه قد يرغب في تغيير المجموعة التي ينتمي إليها. حافظ على مرونتك، لا سيما أن المتعلّمين يقومون بتقييم اختيارات شخصية، وأن ما من أجوبة خاطئة أو صحيحة.

أسعف المشاركين بالتوضيح التالي: إننا نستخدم نظرية أساليب التعلّم لتقييم الميول العامة. لكنها ليست بثبات ثابتة أو مطلقة. مثلاً، إن كان المرء يفضل التعلّم بالممارسة، فهذا لا يعني أنه لا يستطيع التعلّم بالتحليل. فالنموذج يبيّن، بكل بساطة، أنك تفضل عادةً أسلوباً على آخر. لذا ابدأ بنفسك، وتذكّر أنك كلما تعلّمت المزيد عن أساليب التعلّم المفضّلة المختلفة (وعن نقاط القوة فيها)، تنامت قدرتك على مساعدة الآخرين في تحديد أساليبهم المفضّلة والتأسيس عليها.

وسنعمل، في النشاط التالي، على استكشاف هذه الميول مستعينين بنشاط تعلّم تشاركي. وسيبقى المشاركون موزعين في أربع مجموعات تبعاً لما يفضلونه من أساليب التعلّم.

٤- العمل في مجموعات

الخطوة الأولى: وزع مستنسخة "التعلّم التجريبي وأساليب التعلّم" (م.٣). واطلب من المجموعات العودة إلى هذه المفاهيم لإنجاز المهمة التالية:

اقرأ الفقرة المتعلقة بأسلوب التعلّم الذي تفضله مجموعتك. سجل الأفكار على ورقة عرض، فيما تجهز عرضاً مدته خمس دقائق ويعالج أسلوب التعلّم المفضّل عند مجموعتك، للتطرق إلى نقاط النقاش الأربع التالية:

١- خصائص التعلّم التي تمتاز بها مجموعتك

٢- نقاط القوة والضعف في مجموعتك في علاقتها بالقيادة

٣- خصائص أسلوب التعلّم المناقض للأسلوب الذي تفضّله مجموعتك

عادةً ما يكون أسلوب التخيل مناقضاً لأسلوب التخطيط

وعادةً ما يكون أسلوب التحليل مناقضاً لأسلوب الديناميكية

٤- طريقة تلاقي الأسلوبين المتناقضين على أرض الواقع، إن في العمل أو في التدريب

الخطوة الثانية: إمنح المجموعات عشرين دقيقة للعمل على مهامها، إضافةً إلى أي وقتٍ يلزمها خلال الاستراحة. بعد ذلك، ينبغي أن تعود المجموعات إلى الجلسة وهي مستعدة لتقديم عرض الدقائق الخمس.

٥- العروض والمعلومات الارتجاعية

الخطوة الأولى: أطلب من المجموعات العودة إلى المجلس. اقترح أن ينتبه الجميع إلى فحوى العروض وإلى أسلوب تقديمها. ذكّر المجموعات بأنها لا تملك سوى خمس دقائق لتقديم كل عرض. عندما ينتهي الوقت، دق الجرس (أو اعط أية إشارة أخرى)، وخصص بعدها الوقت لطرح المعلومات الارتجاعية البناءة حول فحوى العروض وأسلوب تقديمها.

الخطوة الثانية: قبل البدء، استعرض خصائص المعلومات الارتجاعية البناءة:

- إبدأ بالطريقة التقديرية، أي بالملاحظات الايجابية.
- قدّم الأمثلة الحسيّة.
- ركّز على ما يمكن تغييره عند السعي إلى التحسين.
- ينبغي بمن يتلقى المعلومات الارتجاعية أن يطلب توضيحها عند الاقتضاء.

الخطوة الثالثة: على كل مجموعة اختارت أسلوب تعلّم معيّن أن تقدّم عرضاً مدته خمس دقائق. أطلب المعلومات الارتجاعية البناءة بعد كل عرض. أولاً، أطلب من المقدّمين أن يتحدّثوا عن نقاط القوة والضعف في عروضهم. ثم اطلب من الآخرين أن يدلّوا بالمعلومات الارتجاعية، مركّزين على فحوى العروض وعلى أسلوب تقديمها. إلى أي مدى نجح المقدّمون في إبراز أسلوب التعلّم المفضل عندهم من خلال منهجية العرض التي اختاروا؟

الخطوة الرابعة: أوجز المعلومات بالسؤال عن ردود فعل المشاركين تجاه التعلّم الذي تحقّق حتى ذلك الوقت في الجلسة، بواسطة الأنشطة المتنوعة. إسأل: ما ردة فعلك تجاه التحليل الذي يتم بالتقييم الذاتي الشخصي؟ هل اكتسبت نظرة داخلية جديدة بالتحديث مع الآخرين وتبادل الأفكار؟ أظهر أوجه الصلة بين هذه الأفكار وأساليب التعلّم المفضّلة والتعلّم التشاركي. قد تضم فوائد التعلّم التشاركي اكتساب كل شخص نظرة داخلية جديدة إلى نفسه، والاعتراف أنّ الآخرين يتّبعون أساليب مختلفة للتعلّم، والاستفادة من تجارب الأعضاء الآخرين في المجموعة.

الخطوة الخامسة: وثّق أساليب التعلّم المفضّلة في المجموعة، بأن تطلب من المشاركين كتابة أسمائهم على ورقة العرض "أساليب التعلّم والقيادة الأربعة" في الخانة التي تعبّر عن أسلوب التعلّم المفضّل عندهم:

ملاحظة للمدرّب: تعدّ ورقة العرض هذه مرجعاً مفيداً لما تبقى من ورشة العمل، لا سيما حينما تطلب من الحاضرين أن يتدربوا بمشاركة شخصٍ يفضّل أسلوب تعلّم مكمل.

٦- الخاتمة

الخطوة الأولى: لخصّ المعلومات بمناقش جلسة التدريب الأخيرة وبالاضاءة على الأحداث الطارئة والدروس المستخلصة. إسأل: ما هي النشاطات والأدوات التي استخدمنا لتحليل أساليب التعلّم؟ ماذا تعلمتَ عن أسلوبك؟ وعن الأساليب التي يفضّلها الآخرون؟

ذكّر بأنّ القادة (والمدرّبين) الفعّالين يقدّرون أساليب الآخرين المفضّلة ونقاط قوتهم، ويؤسسون عليها.

الخطوة الثانية: ختاماً، حضّر المشاركين للجلسة التالية التي سنحلّل فيها طبيعة تأثير حلقة التعلّم التجريبي وأساليب التعلّم المفضّلة على تصميم التدريب.

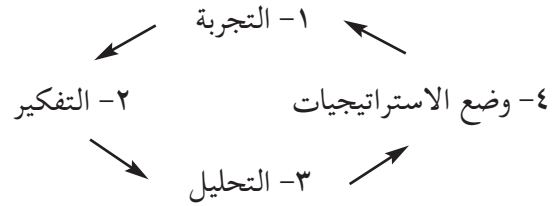
ورقة عرض نموذجية من إعداد المنشط

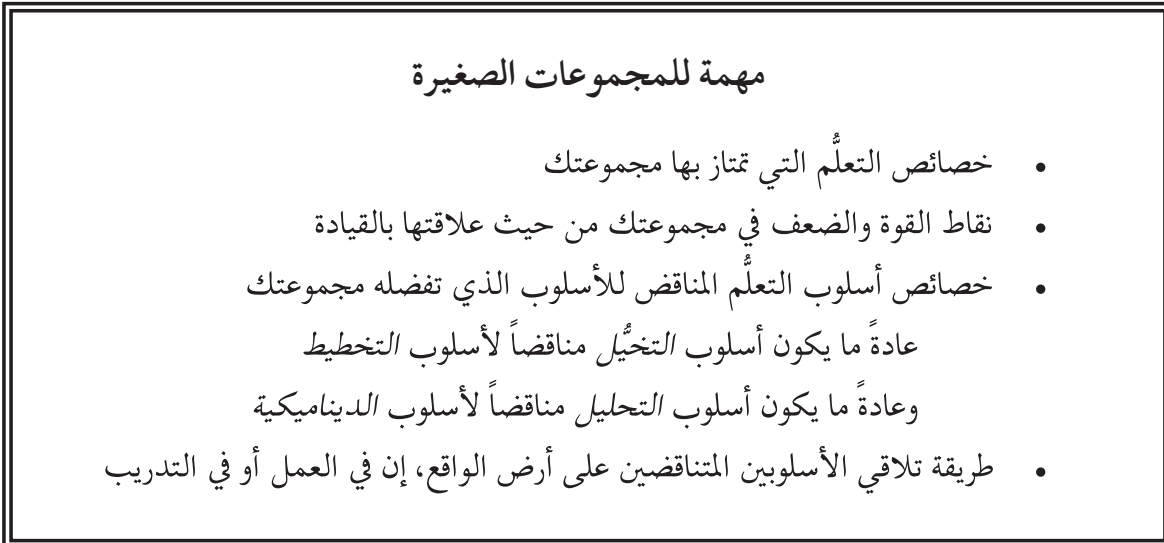
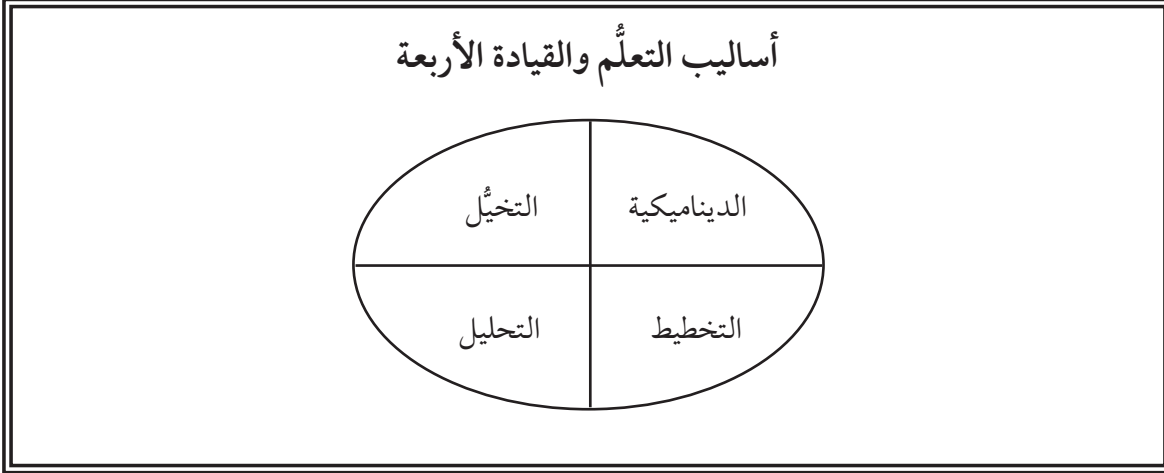
فئات الذكاء بحسب تصنيف هوارد غاردنر

اللغوي
المنطقي / الرياضي
المكاني
الموسيقي
الحركي
التفاعلي
الذاتي

ورقة عرض نموذجية من إعداد المنشط

حلقة التعلم التجريبي





التقييم الذاتي في التعلم والقيادة

Learning and Leadership Self-Assessment

فكر في مقاربتك الشخصية تجاه التعلّم والقيادة. ما هي نقاط قوتك؟ إقرأ المواصفات الواردة أدناه لأساليب تعلّم القيادة المفضّلة الأربعة. إنّ كلاً من هذه الأساليب متعلق بحلقة التعلّم التجريبي. صنّف الأساليب الأربعة بحسب مصالحك واهتماماتك ومهاراتك، وفقاً لمقياس يتدرّج من ١ إلى ٤، بحيث يشير الرقم ١ إلى الأسلوب الأقرب إليك. إستخدم كل رقم مرة واحدة.

_____ **الديناميكية:** يُعتبر هؤلاء المتعلّمون (والقادة) منفتحين على التغيير والمغامرة. فهم يبحثون عن الاستجابات المبتكرة للقضايا المستجدة، كما يستمتعون بالابداع والاختبار. وقد يمتازون بالسرعة عند اتخاذ القرارات. يتمتعون بالجادبية اللازمة للفوز أو لإقناع سواهم. هم العناصر التي تحرّك وتغيّر في المنظمة. يظهرون براعة خاصة عند إنجاز التالي:

- تعبئة المجموعات
- خوض المخاطر
- تشجيع الانفتاح
- تعزيز التفكير الخلاق

_____ **التخيّل:** يستمتع هؤلاء القادة بوجود الناس، وهم يجيدون تحسّس الجو العام، ونوعية التفاعل بين الأفراد، ودرجة الانسجام بين المجموعات. عندما يواجهون تغييراً ما، يتسلّحون بالتفكير والصبر. وتشمل مواطن القوة فيهم مهارات المراقبة. إنهم يتكيّفون مع ميول الآخرين بحسب تنوع الحالات. ويسهم القادة الذين يتمتعون بمهارات المراقبة الراسخة في تطوير المنظمة من خلال بُعد نظرهم وبصيرتهم. إنهم يبدون براعة خاصة عند إنجاز التالي:

- توفير الوقت للتفكير والتمعن في السيناريوهات المحتملة
- ملاحظة الفرص
- مراقبة مصادر النزاع
- الارشاد والتوجيه لتوطيد العلاقات

_____ التحليل: يستجيب هؤلاء القادة للتغيير بتحليل الوقائع والنظريات من منظور ارتباطها بالتحديات الجديدة. فيعتمدون على المنطق في مقارباتهم. ما يسهم به القادة ذوو المهارات التحليلية القوية في المنظمة، هو تطبيق بنية منطقية عند تحليل الحالات المعقدة. يظهرون براعة خاصة عند إنجاز التالي:

- ترتيب أولويات الخيارات بحسب علاقتها بالغايات
- إشراف اتجاهات الانفاق
- تلخيص المعلومات
- المراقبة والتقييم

_____ التخطيط: يستمتع هؤلاء القادة بحل المشاكل. إنهم يريدون تطبيق الوقائع والنظريات بطريقة عملية. يتمسكون بالتعقل والوعي، ويتوسلون أدوات متنوعة لإيجاد الحلول، بما فيها ملاحظات زملائهم ونظرياتهم. تُعتبر استجاباتهم للتغيير ضمن المنظمة استراتيجيةً وعملية. وهم يظهرون براعة خاصة عند إنجاز التالي:

- إيجاد الرابط بين الرؤية والحقيقة العملية
- إستباق سبل التصدي لنزاعات الفريق
- الحرص على أن تكون الخطط الاستراتيجية على صلة بمصالح المعنيين بها واهتماماتهم
- توضيح الأدوار والقواعد

المحور الثاني: المقاربات التشاركية

الجلسة الثالثة:

تصميم التدريب

Session 3:

Training Design

نظرة عامة

ترتبط هذه الجلسة بتصميم التدريب بالتعلم التجريبي وبأساليب التعلم، أي بالموضوعين اللذين ناقشنا في الجلسة السابقة. كما تعرض هذه الجلسة نموذج التعلم الرباعي المراحل الذي يعالج حاجات مختلف المتعلمين. إنَّ هذا النموذج القائم على التعلم التجريبي يؤدي دور الأداة العملية لورشة العمل ولتصميم الجلسة.

الأهداف

- متى انتهت الجلسة، أصبح المشاركون مهيئين للقيام بما يلي:
- وصف نموذج التعلم الرباعي المراحل
- تطبيق نموذج التعلم الرباعي المراحل على تصميم ورشة العمل
- تحليل المظاهر الأساسية من مخطط أي جلسة

المدة ساعة و ٣٠ دقيقة

جدول النشاطات

١٥ دقيقة	١- التوجيه
١٠ دقائق	٢- نموذج التعلم الرباعي المراحل
٣٠ دقيقة	٣- تصميم ورشة العمل
٣٠ دقيقة	٤- تصميم الجلسة
٥ دقائق	٥- الخاتمة

المواد واللوازم التدريبية

- أوراق عرض بيضاء وأفلام ملوَّنة
- قبعة المدرب
- مرجع الجلسة:
- "التعلم التجريبي وأساليب التعلم" (م. ٣)

التحضير

- دوّن أهداف الجلسة على ورقة عرض.
- إعرض جدول أعمال ورشة العمل في قاعة التدريب.
- اختر أي مخطط من مخططات الجلسات التي جاءت في هذا الدليل. إنْتقِ مخططاً سبق أن استعملت في ورشة العمل، واستخرج نسخاً منه للمشاركين، ووزعها عليهم خلال مناقشة تصميم الجلسة.
- حضر أربع أوراق عرض: "حلقة التعلم التجريبي"، و"أساليب التعلم الأربعة"، و"نموذج التعلم الرباعي المراحل"، و"الأفرقة الثنائية: تحليل مخطط الجلسة" (راجع أوراق العرض النموذجية في نهاية هذه الجلسة).

تنشيط الجلسة Facilitating the Session

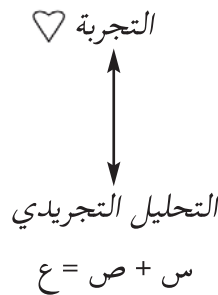
١- التوجيه

الخطوة الأولى: عرّف بأهداف الجلسة. عد إلى جدول أعمال الورشة، وذكّر بأننا نعالج الآن المحور الثاني: المقاربات التشاركية. ناقشنا حتى الآن مسألة تقييم الحاجات، ومختلف أساليب التعلّم المفضّلة. أما في هذه الجلسة الثالثة، فسنعرف بنموذج التعلّم الرباعي المراحل الذي يعالج حاجات مختلف المتعلّمين وميولهم. ويستخدم هذا النموذج في ورشة العمل وفي تصميم الجلسات الفردية على السواء.

الخطوة الثانية: حضّر الأجواء بدعوة المشاركين إلى استذكار المراحل التي حدّدها دايفد كولب في حلقة التعلّم التجريبي، كما جاءت في مستند "التعلّم التجريبي وأساليب التعلّم" (م.٣). تحدّث عن النظرية التي تقوم عليها هذه الحلقة.

الخطوة الثالثة: إبدأ برسم خط عمودي على ورقة عرض بيضاء (الخطوة أ). أكتب في أعلاه كلمة تجرية، وفي الأسفل التحليل التجريدي. ولتصوير هذين المفهومين خلال حديثك، بإمكانك رسم قلب، أو رمز آخر إلى جانب كلمة تجرية، فضلاً عن معادلة (س + ص = ع) لتمثيل التحليل التجريدي.

الخطوة أ

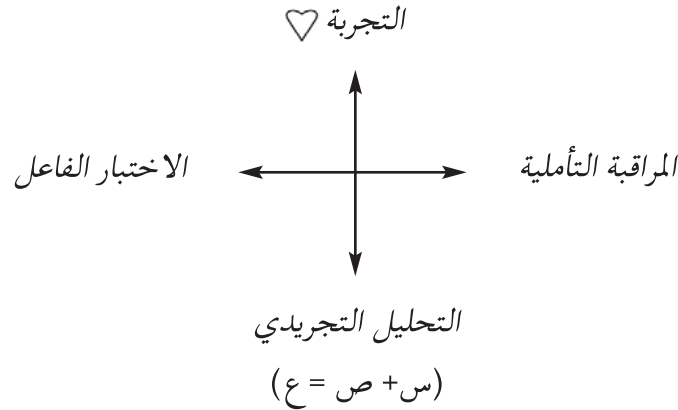


الخطوة الرابعة: قل: إنَّ هذا الخط العمودي هو خط الإدراك. وفقاً لدايفد كولب، إنه يعكس الطرائق التي يستوعب الناس بها المعلومات. يمتد الخط عمودياً من التجربة الحسية (الأعلى) إلى التحليل التجريدي (الأسفل). فمن يفضّل التجربة الحسية يستوعب المعلومات عبر حواسه ومشاعره. أما من يفضّل التحليل التجريدي، فيستوعبها بالتفكير وبصوغ المفاهيم.

إذا كان المتعلّم يفضّل التجربة الحسية، فهذا لا يعني أنه عاجزٌ عن تقدير المنطق والنظريات. كما لا يعني تفضيل التحليل التجريدي أن المتعلّم عاجز عن تقدير الأحاسيس والعلاقات الانسانية.

الخطوة الخامسة: والآن ارسم خطأً أفقياً يمر بخط الإدراك (الخطوة ب)، ما ينشئ محوراً قائماً على الإدراك والمعالجة. إلى الجانب الأيمن اكتب المراقبة التأملية، وإلى الجانب الأيسر، الاختبار الفاعل.

الخطوة ب



ناقش أساليب التعلّم المفضلة من حيث علاقتها بطريقة معالجة المعلومات التي ينتهجها المتعلّمون. قل: يمتد خط المعالجة أفقياً من المراقبة التأملية إلى الاختبار الفاعل. ويقول كولب إنَّ من يفضّل المراقبة التأملية يميل إلى مراقبة سير الأحداث، ثم التفكير بهدوء لدراسة تبعات الأمر. إنه يعالج المعلومات من خلال التفكير فيها. أما من يفضّل الاختبار الفاعل، فيميل إلى الاستجابة للمعلومات الجديدة بالتحرك في أسرع وقت ممكن.

إكشفت عن ورقة العرض " حلقة التعلُّم التجريبي "، وأظهر الرابط القائم بينها ومحور الإدراك والمعالجة.

أظهر الروابط القائمة بين حلقة التعلُّم التجريبي وأساليب التعلُّم المفضَّلة. إبدأ برسم دائرة من حول محور الإدراك/المعالجة. تمثِّل أرباع الدائرة أساليب التعلُّم الأربعة. كما أنها تقابل مراحل حلقة التعلُّم التجريبي. إثر ذلك، إكشفت عن ورقة العرض "أساليب التعلُّم الأربعة":

الديناميكية - خوض تجربة
التخيُّل - التفكير في التجربة
التحليل - تحليل التجربة
التخطيط - تطبيق المعلومات المستخلصة على تجربة جديدة

أطلب من كل مشارك أن يشكِّل ثنائياً مع مشارك آخر يفضِّل أسلوب تعلُّم مختلف. إمنح كل عضو من الفريق الثنائي بضع دقائق لوصف أسلوب تعلُّمه أو تعلُّمها المفضَّل.

٢- نموذج التعلُّم الرباعي المراحل

الخطوة الأولى: عرِّف بنموذج التعلُّم الرباعي المراحل. قل إنَّ عمل دايفد كولب على حلقة التعلُّم التجريبي وأساليب التعلُّم، كان الأساس الذي بُني عليه نموذج التعلُّم الرباعي المراحل الذي وضعته المربيّة برنيس ماكارثي Bernice McCarthy. أذكر المستند "التعلُّم التجريبي وأساليب التعلُّم" (٣.م) مرجعاً للجلسة.

الخطوة الثانية: إكشفت عن ورقة العرض "نموذج التعلُّم الرباعي المراحل". ثم اربط هذا النموذج بحلقة التعلُّم التجريبي، وبأساليب التعلُّم.

لاحظ كيف يجمع الربع الأول من الدائرة، التحفيز، بين التجربة الحسيّة والمراقبة التأمليّة.

أما الربع الثاني، إكتساب المعلومات، فيربط بين المراقبة التأملية والتحليل التجريدي. وأما الربع الثالث، التمرن، فيقيم علاقةً بين التحليل التجريدي والاختبار الفاعل، في حين أن الربع الرابع، التطبيق، يجمع بين الاختبار الفاعل والتجربة الحسية.

قل: عندما يتم تنظيم النشاطات التدريبية وفقاً لهذه الأرباع الأربعة، يجرب المتعلمون حلقة التعلم التجريبي كلها. كما تتوسل هذه النشاطات التدريبية أيضاً أساليب التعلم المفضلة.

الخطوة الثالثة: يقرأ كل ثنائي مستند "التعلم التجريبي وأساليب التعلم" (م. ٣). ويطلب إلى المشاركين مناقشة ردود فعلهم تجاه أنواع نشاطات التعلم المنظمة ضمن كل من الأرباع الأربعة: التحفيز، واكتساب المعلومات، والتمرن، والتطبيق. خذ حيزاً من الوقت قبل الإجابة عن أي سؤال.

٣- تصميم ورشة العمل

الخطوة الأولى: إربط نموذج التعلم الرباعي المراحل بتصميم التدريب. قل: سنقيم الرابط بين تصميم التدريب ونموذج التعلم الرباعي المراحل. تنتج عن تطبيق هذا النموذج على تصميم التدريب فائدتان. أولاً، يلتقي النموذج مع عدة أساليب تعلم مفضلة. ثانياً، إنه ميسر لعملية التعلم التي تشمل حلقة التعلم الكاملة، بدءاً بالتفكير فالتحليل، ومروراً بالتخطيط، ووصولاً إلى الفعل.

إسأل كم مشتركاً قام بتصميم ورشة عمل تدريبية. أطلب منهم أن يستعرضوا ما يفكرون فيه وما يفعلونه لتصميم برنامج تدريبي. أكتب لائحة بالعناصر المذكورة على ورقة عرض.

قد تتضمن اللائحة عناصر كالتمويل، والوقت المتاح، وموقع التدريب، والمهارات المطلوبة من المدرّب، وتقييم الحاجات التشاركي، والغايات، والأهداف إلى جانب غيرها من العناصر.

أكتب عبارتي اللوجستيات وتصميم التدريب على ورقة عرض. إشرح أن العناصر الواردة في اللائحة تندرج تحت إحدى هاتين الكلمتين.

واللوجستيات هي عمليات الدعم، بما فيها المواد، والتمويل، وإدارة أعداد المشتركين، ومدة ورشة العمل، ووقت التخطيط، والنقل، والمسكن، والمأكل، إلخ...

أما تصميم التدريب فتُقصد به عملية تنظيم مضمون التدريب ونشاطاته. وهو يشمل تقييم الحاجات، وتعيين الغايات والأهداف، وتحديد مواضيع ورش العمل ومضامينها، واتخاذ قرارات في شأن ترتيبها وسبل تعلمها. ويتم تصميم التدريب في ورشة العمل في نطاقه العام قبل التحضير للجلسة الفردية.

الخطوة الثانية: إشرح أننا سندرس، في هذه الجلسة، تسلسل مواضيع ورشة العمل، وخصائص تخطيط الجلسة، وأنا سنتطرق إلى الناحية اللوجستية، وإلى الغايات والأهداف في جلسات مقبلة.

إعتمر قبعة المدرّب وعد إلى جدول أعمال الورشة. إسأل:

- كيف تم تنظيم الجلسات في ورشة العمل هذه؟ (الجواب: وفق أربعة محاور)
- أي من المحاور يتعلق بالربع الأول من نموذج التعلم: التحفيز؟ (الجواب: تقدير التحديات)

أطلب من أحدهم أن يقرأ عناوين الجلسات المدرجة في هذا المحور. تذكّر أنّ هذه الجلسات تركّز على التحفيز بإتاحة الفرص لتبادل الأحاديث على التجارب الشخصية، والتفكير في النجاح في مضمار القيادة. أطلب أمثلة عن النشاطات المستخدمة لتحفيز المتعلمين. أما الردود، فقد تشمل ما يلي:

تقييم حاجات ورشة العمل

توقعات المشاركين

غايات ورشة العمل وأهدافها

العشاء الترحيبي

المتحدّثة الرئيسة

الأمثال والقصص الشخصية

بناء الفريق

المشاهد التمثيلية

تطرح النشاطات الأولى في ورشة العمل، عامةً، المسألتين التاليتين: من نحن؟ ولم
نحن هنا؟

إلفت إلى أن مرحلة التحفيز تحدّد الجو العام الذي ستكتسيه ورشة العمل برمتها. وذكر أن
تقييم حاجات ورشة العمل يمنح المنشّطين فكرةً جيدة عما يعرفه الأفراد وعما يرغبون في
تعلمه. لقد أرست الجلسات في المحور الأول بيئةً تعليمية آمنة وجوّاً تقديرياً. فضلاً عن
ذلك، عرّف المشاركون عن أنفسهم، في اليومين الأولين، بوسائل متعدّدة، وتحدثوا عما
يريدون الخروج به من ورشة العمل. وقد سنحت الفرصة أمام المشاركين للتعبير عن
توقعاتهم، ودرس سبل تحقيقها. أما غايات ورشة العمل وأهدافها، فوثّقت في دفاتر، وتمت
مناقشتها في اليوم التالي.

الخطوة الثالثة: إسأل: ما هو المحور الذي يعالج الربع الثاني من نموذج التعلم: إكتساب المعلومات؟
(الجواب: المقاربات التشاركية). أطلب من شخص قراءة عناوين الجلسات المدرجة في هذا
المحور. وذكر أن هذه الجلسات تركّز على المعلومات من خلال التحليل.

تعالج نشاطات ورشة العمل، عموماً، المسألة التالية: ما هي المعارف التي ينبغي إعطاؤها
الأولوية؟ إسأل: ما عندنا من الأمثلة عن النشاطات المستخدمة لتزويد المتعلّمين
بالمعلومات؟ تشمل الأمثلة ما يلي:

التقييم الذاتي

المحاضرات

عروض المشاركين

فروض المطالعة

مناقشات المجموعات

إلفت إلى أن نشاطاتنا الحالية تركّز على المعلومات. وهذه الجلسة بالذات تنقل المعلومات
من خلال عرض أو محاضرة تفاعليين.

الخطوة الرابعة: إسأل: ما هو المحور الذي يعالج الربع الثالث من نموذج التعلّم: التمرّن؟ (الجواب: سلوك الدرب معاً). أطلب من شخص قراءة عناوين الجلسات المدرجة في هذا المحور. وذكّر بأنّ هذه الجلسات تركّز على التمرّن من خلال عمل الأفرقة الثنائية ونشاطات المجموعات.

تعالج نشاطات ورشة العمل عامّة المسألة التالية: كيف يمكن أن نكون فاعلين إلى أقصى حد؟ إشرح أنّ النشاطات المدرجة في هذا المحور تشمل العمل ضمن أفرقة ثنائية، والتخطيط المشترك، والعروض المشتركة، والمعلومات الارتجاعية الفردية والجماعية.

الخطوة الخامسة: إسأل: ما هو المحور الذي يعالج الربع الرابع من نموذج التعلّم: التطبيق؟ (الجواب: المضي قدماً).

أطلب من شخص قراءة عناوين الجلسات المدرجة في هذا المحور. وذكّر أنّ هذه الجلسات تركّز على التطبيق من خلال عمل يتصل اتصالاً مباشراً بالمهام المطروحة حالياً.

تعالج نشاطات ورشة العمل عموماً المسألة التالية: ماذا الآن؟

وتشمل النشاطات المدرجة في هذا المحور تصوّر الخطوات التالية، والتخطيط للعمل، والعودة إلى الجماعة، وصياغة المقترحات، وتبادل العناوين المفيدة للتواصل.

٤- تصميم الجلسة

الخطوة الأولى: تتمثل الخطوة التالية في تصميم التدريب في إعداد كل جلسة بمفردها. يتبع تخطيط الجلسة الفردية تصميم التدريب في نطاقه العام. وتمهيداً للتفكير في تخطيط جلسة فردية، سلّ: ما الذي تحتاج إلى درسه عند وضع تصميم الجلسة؟ تشمل الأجوبة الممكنة ما يلي:

تقييم الحاجات

جدول الأعمال

الوقت المتاح

الموضوع

المواد

سلسلة الخطوات التي ستقوم بها

الخطوة الثانية: تتعدد السبل المتاحة لوضع مخطط الجلسة وتنوع. وزع نسخاً من أحد مخططات جلسات ورشة العمل، ثم ناقش الشكل الذي تم اتباعه. ذلك يوفر نموذجاً يحتذى به المشاركون في وقت من الأوقات. أعط بضع دقائق لاستذكاره، وأجب عن أية أسئلة يطرحها المشاركون.

نبه إلى أن هذه الجلسات تتضمن تفاصيل كثيرة. ناقش الخيارات العملية المحتملة. تجدر الإشارة إلى أن المدرّبين قد يغفلون عن بعض هذه التفاصيل عند تدوين الملاحظات الشخصية للجلسات التدريبية.

الخطوة الثالثة: إكشف عن ورقة العرض "الأفرقة الثنائية: تحليل مخطط الجلسة". أطلب من المشاركين تشكيل أفرقة ثنائية، فتحليل مخطط الجلسة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هي أهداف الجلسة؟
- ما هي مدة الجلسة؟
- ما هي نشاطات التدريب؟
- ما الذي أعجبك في مخطط هذه الجلسة؟
- كيف يمكنك تحسين تصميم الجلسة؟
- هل من تعليقاتٍ أخرى؟

بعد انقضاء عشر دقائق، أطلب من المشاركين الاجتماع مجدداً، لمناقشة الأسئلة التي ناقشها كل ثنائي. شجّع المشاركين على التفكير الخلاق والتحليل النقدي. وبرز تنوع الميول ضمن المشاركين.

الخطوة الرابعة: لخص المعلومات بالاعتراف بالفوائد والتحديات الناشئة عن محاولة وضع تصميم لجدول أعمال الورشة، إضافة إلى مخطط كل جلسة، من خلال النشاطات التي تروق لذوي أساليب التعلم المختلفة. إلفت إلى أن هذا لن يكون متاحاً دائماً. سيحاول المدرّبون أن يتناولوا مختلف أساليب التعلم، إلا أن موضع التركيز قد ينتقل مع تقدّم جدول أعمال الورشة.

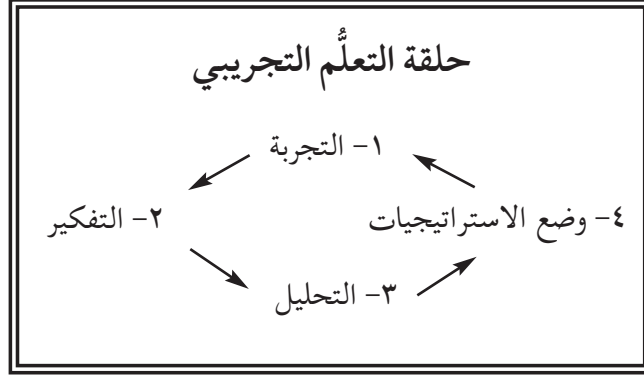
فينصب الاهتمام على نشاطات التخيّل (الرامية إلى بناء التحفيز) في بداية ورشة العمل إجمالاً، وفي بداية كل جلسة. أما النشاطات التي تحلّل المعلومات، فيتم تقديمها تالياً، فيما تتم نشاطات التمرّن الثنائية والجماعية بعد ذلك عادةً. أما نشاطات التطبيق التي تحضّر المتعلّمين للمهام التي تنتظرهم في الحياة الواقعية، فتجرى غالباً في نهاية برنامج عمل الورشة.

٥- الخاتمة

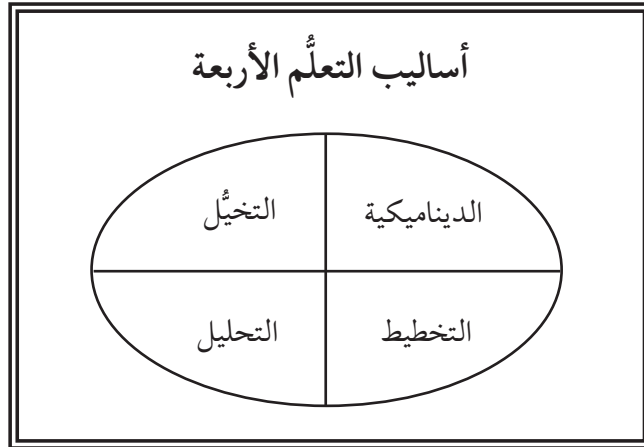
الخطوة الأولى: أوجز المعلومات مستعرضاً أهداف الجلسة. سلّ المشاركين: كيف يحسّن فهم أساليب التعلّم من قدرتك على تصميم التدريب؟

الخطوة الثانية: في الختام، أشكر المشاركين على انتباههم لهذه المفاهيم. قل إننا سنتابع تطبيق هذه المفاهيم خلال الجلسات المقبلة. واستعداداً لذلك، أطلب من المشاركين مراجعة ما دونوا من ملاحظات حول تعلّم الراشدين، وحلقة التعلّم التجريبي، وأساليب التعلّم، ونموذج التعلّم الرباعي المراحل.

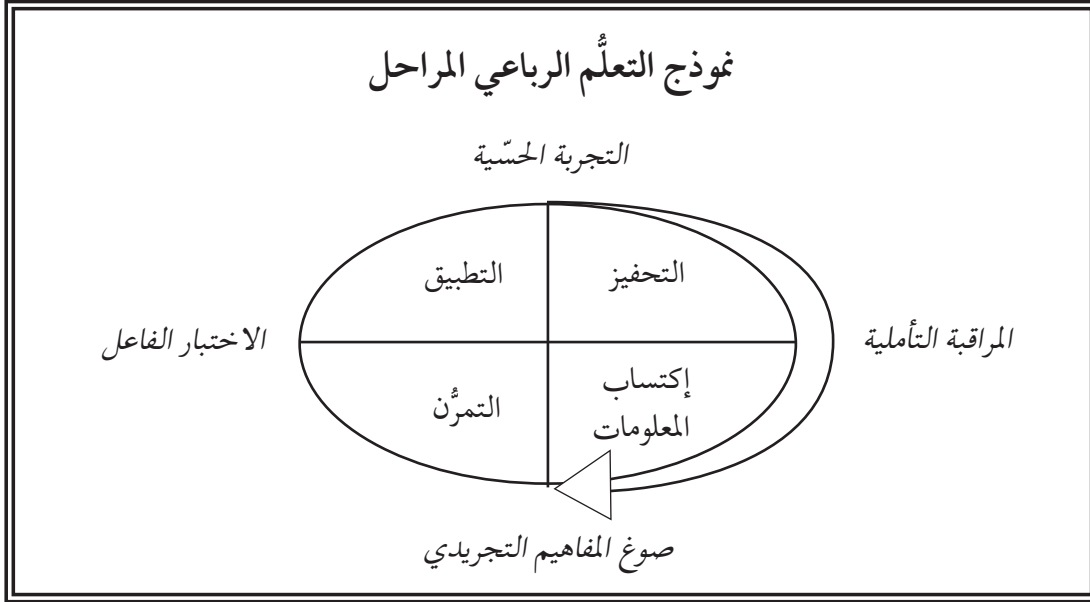
ورقة عرض نموذجية من إعداد المنشط



ورقة عرض نموذجية من إعداد المنشط



ورقة عرض نموذجية من إعداد المنشط



ورقة عرض نموذجية من إعداد المنشط

الأفرقة الثنائية: تحليل مخطط الجلسة

- ١- ما هي أهداف الجلسة؟
- ٢- ما هي مدة الجلسة؟
- ٣- ضع لائحة بنشاطات التدريب.
- ٤- هل تعجبك النشاطات؟ وهل تعجب من يفضّل أساليب تعلم أخرى؟
- ٥- ما الذي تقدّره بخصوص مخطط هذه الجلسة؟
- ٦- كيف يمكنك تحسين تصميم الجلسة؟

هل من تعليقاتٍ أخرى؟

الجلسة الرابعة:

تقنية الفضاء المفتوح

Session 4:

Open Space Technology

نظرة عامة

نقترح في هذه الجلسة على المشاركين في ورشة العمل حيزاً من المرونة في الوقت المخصص للتدريب. فيتولى المشاركون خلالها الدور القيادي، محددين مضمون الجلسات التي ينظمون وينشطون. تلك هي تقنية الفضاء المفتوح التي تعتبر مقاربةً تشاركيةً للتعلم واتخاذ القرارات. بها يطبق المشاركون مقاربات ديمقراطية لممارسة القيادة، ويتفاوضون على المواضيع والأوقات، ويتحملون المسؤولية في عملية التعلم الجارية.

الأهداف

- متى انتهت الجلسة، أصبح المشاركون مهيين للقيام بما يلي:
- إثبات مهاراتهم في القيادة والتفاوض، منتهجين مقاربة تشاركية في اتخاذ القرارات
- وصف فوائد المقاربات الديمقراطية في تطوير القيادة

المدة أربع ساعات و ٣٠ دقيقة (الحد الأدنى الموصى به)

جدول النشاطات

٢٠ دقيقة	١- التوجيه
٢٠ دقيقة	٢- الجلسات المقترحة
٢٠ دقيقة	٣- مفاوضات السوق
٣ ساعات	٤- العروض
٢٠ دقيقة	٥- تقديم التقارير إلى المجلس
١٠ دقائق	٦- الخاتمة

المواد واللوازم التدريبية

- أوراق عرض وأقلام ملونة
- بطاقات فهرسة حجم ٤ X ٦

التحضير

- دُون أهداف الجلسة على ورقة عرض.
- أطلب مساعدة الفنانين المشاركين لرسم قديمين، وفراشة، ونحلة طنانة على ثلاث أوراق عرض.
- حضّر ورقة العرض "مبادئ تقنية الفضاء المفتوح الأربعة" (راجع ورقة العرض النموذجية في نهاية هذه الجلسة).
- حضّر ورقة العرض "السوق" (راجع ورقة العرض النموذجية في نهاية هذه الجلسة). خصص حيزاً زمنياً يبلغ ثلاثين دقيقة في ثلاثة مواقع.
- رتبّ المقاعد في شكل دائري، وضَع بطاقات فهرسة وأقلاماً لبّادية في الوسط. ضع ورقة العرض الخاصة بـ "السوق" على الحائط المجاور، بحيث يراها جميع من تحلّق ضمن الدائرة.

تنشيط الجلسة Facilitating the Session

١- التوجيه

الخطوة الأولى: أدع الجميع إلى حلقة المقاعد مرحباً بهم. عرّف بالأهداف واسلط الضوء على موضوع القيادة الديمقراطية. يعطى كافة المشاركين الفرصة لأداء أدوار قيادية استباقية في هذه الجلسة. ويستطيع كل منهم أن يتحمل مسؤولية تعلمه وتعلم المجموعة.

الخطوة الثانية: تحدّث عن رمزية الحلقة: ترمز الحلقة إلى التوازن والمشاركة المتساوية. فلا حدود لها، وليس فيها من نقاطٍ أعلى أو أدنى. وفي العديد من الثقافات، يجلس الناس ضمن الدائرة لمناقشة المسائل. إزاء ذلك، ما هي الفوائد؟

أظهر التباين بين حلقة تحقيق التوافق، وطاولة التفاوض التي يتنافس المشاركون من حولها للحصول على مركزٍ معين.

الخطوة الثالثة: عرّف بمفهوم تقنية الفضاء المفتوح: صمّم هاريسون أوين Harrison Owen هذا التدريب بعد أن كان قد تطوّر في وحدة حفظ السلام. كان يثمن بساطة الحلقات التقليدية المستخدمة للاجتماعات والتحاوّر في بعض البيئات الثقافية. وفي وقتٍ لاحقٍ من مسيرته المهنية، فكّر في مقدار الوقت المخصّص لتحضير صيغ التدريب، والجلسات، والمحاضرات. ولاحظ أن المشاركين يجدون في المناقشات غير الرسمية التي تجري حول طاولة لشرب القهوة صلة أوثق بالمواضيع التي تعنيهم.

فقرّر أوين أن يستحدث مقاربة أوثق ارتباطاً بحوار الجماعة وبالتفاوض الجاري في أجواء غير رسمية، على مثال السوق. تكمن فكرته في التحدّث مع أشخاصٍ يشاطرونك الاهتمامات والمصالح نفسها، والتعامل معهم.

الخطوة الرابعة: إشرح أن تقنية الفضاء المفتوح هي مقاربة شاملة وديمقراطية للقيادة. وسنستخدم هذه المقاربة لوضع برنامجٍ من الجلسات ينشّطها المشاركون أنفسهم. وقد تتمحور هذه الجلسات

حول أي موضوع متعلق بالبحر العام، ألا وهو القيادة المنبثقة من القاعدة الشعبية. تجدر الإشارة إلى أن مواضيع جلسات ورش العمل السابقة قد تضمنت التالي:

- صحّة الأمهات في أفغانستان
- حماية العائلات من فيروس نقص المناعة المكتسب (الإيدز)
- تحقيق الاندماج على صعيد النوع الجنسي
- توفير الفرص في المناطق الهندية الريفية والمنعزلة

لكل من يتمتع بإحساسٍ الشغف والمسؤولية قدرة على قيادة جلسة. نعني بالشغف التزاماً قوياً بالموضوع؛ ونعني بالمسؤولية المعرفة والاستعداد لتنظيم جلسة وقيادتها.

وفي الجلسة، يتاح للمقدّم أن يطلع الآخرين على خبرته، أو يسألهم عن خبراتهم، أو يقوم بالعملين معاً. وعلى كل مقدّم يرغب في قيادة جلسة أن يقوم بما يلي:

- ١- يتناول ورقة (في وسط الحلقة)
- ٢- يكتب عنوان الجلسة ويقترح مهلة زمنية مقدّرة (يجوز التفاوض في شأنها)
- ٣- يصف الموضوع وصفاً موجزاً (يطرحه كمادة إعلانية لجذب المشاركين)
- ٤- يترك ما يكفي من الوقت ليوقع الناس أسماءهم على بطاقة الجلسة إشارةً إلى رغبتهم في حضورها
- ٥- يعلق البطاقة في السوق، أي في مكان معيّن على الحائط، يتفاوض المشاركون فيه على الزمان والمكان

الخطوة الخامسة: في سياق هيكلية العمل المرنة هذه، لا بد للمشاركين من التزام قاعدة معينة. فاكشف عن ورقة العرض التي رُسمت عليها قدمان حافيتان، ثم اشرح القاعدة الوحيدة في تقنية الفضاء المفتوح، أي قاعدة التقديم.

تقضي هذه القاعدة بأن يتمتع كل فردٍ بحرية الحركة. قل: كل من يشارك في الجلسة هو الشخص المناسب. ومن يريد التنقل من جلسة إلى أخرى يمكنه أن يفعل ذلك. بعبارةٍ أخرى، تقبل تقنية الفضاء المفتوح نوعين من المشاركين (إكشف عن النحلة الطنّانة والفراشة المرسومتين على ورقتي عرض):

• النحلة الطنانة: تُلَقَّح بالانتقال من مكانٍ إلى آخر، حيث تجمع الأفكار وتتبادلها. يجوز لهؤلاء المشاركين أن ينتقلوا من جلسةٍ إلى أخرى.

• الفراشة: تميل إلى الرفرفة، وغالباً ما تكون وحيدة. يجوز للمشاركين من فريق الفراشات أن يتطرقوا إلى المواضيع بسطحية، منتقلين من جلسة إلى أخرى من دون المكوث طويلاً في مكانٍ واحد. كما يمكنهم أن يخرجوا لمطالعة كتاب.

إعرض الأوراق التي رُسمت عليها القدمان، والنحلة الطنانة، والفراشة.

الخطوة السادسة: بعد ذلك، قدّم ورقة العرض "مبادئ تقنية الفضاء المفتوح الأربعة"، وأعلن ما يلي:

- كل من يشارك هو الشخص المناسب.
- ما حدث، مهما كان، هو الأمر الوحيد الذي كان يمكن أن يحدث.
- أي وقتٍ تبدأ فيه هو الوقت المناسب.
- عندما يحين وقت النهاية، أيّاً كان هذا الوقت، فهي النهاية.

الخطوة السابعة: والآن، عرّف بمفهوم السوق. أشر إلى ورقة العرض "السوق" على الحائط، وأشر إلى المصفوفات المخصصة لتحديد الأزمنة والأمكنة.

٢- الجلسات المقترحة

الخطوة الأولى: أكد أن الجميع يملك فرصة لتسلّم دور قيادي في تنظيم الجلسات وتنشيطها. وإذا كان أحد أعضاء المجموعة شغولاً بموضوعٍ معيّن، ويرغب في تحمل مسؤولية تنظيمه وتنشيطه، فهو مدعو إلى:

أخذ بطاقة وكتابة اسم الموضوع عليها، ووصفه وصفاً موجزاً، ثم عرض البطاقة في السوق، مقترحاً فيها زماناً ومكاناً.

الخطوة الثانية: شدّد على أن مدرّبي ورشة العمل سيتراجعون، ويراقبون الاجتماع فيما المشاركون يتسلمون الأدوار القيادية. وخلال هذا الوقت، يكون المتعلّمون مسؤولين عن تنظيم أنفسهم وفقاً للأزمنة والأمكنة المعينة في السوق للتدريب. وعلى الجميع أن يكونوا مستعدين للتفاوض في تعديل البرنامج.

٣- مفاوضات السوق

الخطوة الأولى: بعد أن يضع المقدّمون بطاقات الجلسات الخاصة بهم في السوق، يعبر المشاركون في ورشة العمل عن رغبتهم في المشاركة بتوقيع الأحرف الأولى من أسمائهم على البطاقات. إن هذا الاجراء يبرز المواضيع التي تستقطب الاهتمام. وقد تسنح الفرصة أحياناً لدمج بعض الجلسات. فعلى سبيل المثال، قد يرغب مقدّمان في التشارك في تقديم مواضيع متشابهة. كما يُحتمل أن يكثر عدد المقدّمين في حيز زمني معيّن. فلا بد حينها لمقدّم الموضوع وللمجموعات التدريب من أن يتفاوضوا توصلاً إلى الحل.

أخطر المشاركين بأن السوق قد يكون فوضوياً ويصعب التكهّن بمجرياته، وأنه ينبغي الحفاظ على الاحترام والمرونة خلال المفاوضات. وقد يرغب المشاركون في أن يتخذ منشط ورشة العمل القرارات بنفسه لكن، في مطلق الأحوال، عليهم مقاومة الدافع إلى تولّي السلطة. خلال هذا الحيز الزمني، يكون المتعلّمون مسؤولين عن جدول الأعمال، فتكون الفرصة مواتية ليثبتوا أنهم متعلّمون قادرين.

الخطوة الثانية: يبدأ المفاوضات. قد يصح دمج المواضيع في بعض الحالات، إذا وافق المقدّمون على ذلك. أما في حالات أخرى، فقد يُستحسن التخلي عن أحد المواضيع، لأن أحداً لم يسجّل اسمه للمشاركة في الجلسة الخاصة به. على ذلك، وفي حال لم يتسجل أحد للمشاركة في تلك الجلسة، يجوز أن يقرّر من اقترح الموضوع إنفاق بعض الوقت عليه.

٤- العروض

الخطوة الأولى: ما إن يتم إقرار سير الجلسات، حتى تتوجه كل مجموعة مهتمة بموضوع معين إلى مكانٍ منفصل. وتتولى المجموعات مسؤولية إدارة الوقت. ويُطلَب إلى كل مجموعة أن تختار مقررّاً

ينقل تقريرها إلى المجلس المكتمل الأعضاء. ويُضمّن التقرير ما يلي:

- موضوع الجلسة ومقدميها
- النشاطات أو المنهجيات المستخدمة خلال الجلسة
- ثلاث نقاط أساسية إلى خمس أو دروساً يتم إطلاع المجلس عليها

الخطوة الثانية: ينشّط المقدمون (أو المقدمون المتعاونون) جلساتهم.

٥- تقديم التقارير إلى المجلس

الخطوة الأولى: في الوقت المحدد، يُعلنُ فض اجتماع الفضاء المفتوح، وتنضمُّ المجموعات إلى المجلس.

الخطوة الثانية: يتولى فردٌ من كل مجموعة نقل التقارير إلى المجلس، محدداً موضوع الجلسة، والمقدمين، وثلاث نقاط أساسية إلى خمس. أعطِ الوقت لمزيد من التعليقات، وبعض الاستيضاحات، والمعلومات الارتجاعية.

٦- الخاتمة

الخطوة الأولى: ناقش الفوائد التي يدرّها حيّز المرونة في الوقت المخصص للتعلّم والقيادة التشاركيين. أتمحور الوقت لمناقشة ما نجح وما كان بمثابة تحدٍ.

الخطوة الثانية: ناقش أوجه الاستعمال الممكنة لتقنية الفضاء المفتوح والمتاحة لأعضاء الجماعات، ولصانعي السياسات، ولتخذي القرارات في منظمات متنوعة.

الخطوة الثالثة: قبة المدرب: ما الذي أدى إلى نجاح التجارب التعلّمية؟ ما هي منهجيات التنشيط المستخدمة؟ لم يتم اختيار كل منها؟

الخطوة الرابعة: إختتم الجلسة بتهنئة المشاركين على أداء الأدوار القيادية خلال هذه الجلسة، وادعهم إلى التصفيق.

ورقة عرض نموذجية من إعداد المنشط

مبادئ تقنية الفضاء المفتوح الأربعة

- كل من يشارك هو الشخص المناسب.
- ما حدث، مهما كان، هو الأمر الوحيد الذي كان يمكن أن يحدث.
- أي وقتٍ تبدأ فيه هو الوقت المناسب.
- عندما يحين وقت النهاية، أياً كان هذا الوقت، فهي النهاية.

ورقة عرض نموذجية من إعداد المنشط

السوق

المكان ٣	المكان ٢	المكان ١	
	الوقاية من الايدز (ساعة مهى)		٢:٠٠
			٣:٠٠
			٤:٠٠

ملاحظة للمدرِّب: أضف خاناتٍ على قدر ما يسمح الوقت.

الجلسة الخامسة:

التمهيد للعروض التطبيقية

Session 5:

Introducing the Practicum

نظرة عامة

تقدم هذه الجلسة المعلومات الأساسية عن العروض التطبيقية التي تتم ضمن تجربة التدريب المشترك. في الجلسة السابقة، أدى المشاركون أدواراً قيادية عندما تطوعوا لتنشيط الجلسات التي تعينهم مواضيعها. أما في هذه الجلسة، فيحدد المشاركون شريكاً، ثم يشكلون أفرقة ثنائية لتحضير جلسة تستغرق ستين دقيقة، وتتناول موضوعاً من اختيارهم. تتضمن جلسات التمارين التطبيقية التحضير المُنهَج، والتنفيذ، والمعلومات الارتجاعية. وتقدّم في هذا التوقيت ليتمكن عضوا الفريق الثنائي من التعارف عن كُتب، والبدء بالتخطيط للجلسة.

الأهداف

- متى انتهت الجلسة، أصبح المشاركون مهَيَّئين للقيام بما يلي:
- وصف فرض التمارين التطبيقية
- تحديد فوائد المعلومات الارتجاعية البناءة
- إختيار شخص لمشاركته التدريب

المدة ساعة و ٣٠ دقيقة

جدول النشاطات

١٠ دقائق	١- التوجيه
١٥ دقيقة	٢- تفاصيل التمارين التطبيقية
٢٠ دقيقة	٣- المعلومات الارتجاعية البناءة
٣٠ دقيقة	٤- الأفرقة الثنائية
١٥ دقيقة	٥- المواد واللوازم والخاتمة

المواد واللوازم التدريبية

- رزم من أوراق العرض على مساندها، وأقلام ملوّنة
- ورقة العمل :
- "فرض التمارين التطبيقية في ورشة العمل"
- مراجع الجلسة:
- "المعلومات الارتجاعية البناءة" (مه. ٣)
- "نافذة جوهاري" (م. ٥)
- "التدريب المشترك: كيف تسهم في إنجاحه؟" (مه. ٦)

التحضير

- دوّن أهداف الجلسة على ورقة عرض .
- حضر ورقة العرض "نافذة جوهاري" (راجع ورقة العرض النموذجية في نهاية هذه الجلسة).
- فكر في الطريقة التي سيختار بها المشاركون شركاءهم في التدريب المشترك. ناقش الخيارات مع المشاركين. تشمل الاحتمالات ما يلي:
- يتمتع عضوا الفريق الثنائي بأسلوبين تعليميين (مختلفين) متكاملين .
- يجتمع عضوا الفريق الثنائي على مصالح واهتمامات متشابهة في التقنيات أو البرامج.
- يضم الفريق الثنائي مدرباً أكثر خبرة وآخر أقل خبرة للاستفادة من البعد الارشادي.
- يجتمع في الفريق الثنائي عضوان وافدان من البلد أو المنطقة نفسها لتشجيع نسج الشبكات في المستقبل في أعمال مشتركة.
- يجتمع في الفريق الثنائي عضوان وافدان من دولتين مختلفتين لتقديم تجارب متداخلة الثقافات .

تنشيط الجلسة Facilitating the Session

١- التوجيه

الخطوة الأولى: إستعدّ جلسات تقنية الفضاء المفتوح، وهنئ المشاركين على أدوارهم القيادية في تنشيط الجلسات. إنَّ تقنية الفضاء المفتوح تعطي المشاركين هامشاً من المرونة لمعالجة المواضيع بشغفٍ ومسؤولية. راجع بعض النقاط الهامة والدروس المستخلصة من تجربة التعلّم التشاركي، ومنها:

- اكتساب النظرة الداخلية الجديدة على الأمور من الشريك
- تقدير الوقت المتاح للمناقشات المفتوحة والصريحة
- اكتشاف ما يواجه الفرد من أوضاع صعبة في مناطق أخرى
- مراقبة ردود الفعل المتنوعة الصادرة عن المشاركين ذوي أساليب التعلّم المتباينة، حيث يفضل البعض البنية الأكثر مرونة، فيما يعتبرها البعض الآخر فوضوية

الخطوة الثانية: عرّف بأهداف الجلسة. أشر إلى أن هذه الجلسة تقدم المعلومات الأساسية عن التمارين التطبيقية التي تُعتبر تجربةً في التدريب المشترك. سوف تزيد هذه التمارين التي ستحدث في وقت لاحق من ورشة العمل، من فرص المشاركين في تسلّم أدوار قيادية بصفة منشّطين للتدريب. قل إنَّ تجارب التنشيط المشترك منظمّة لبلوغ أقصى حد ممكن من التعلّم في مجالات التخطيط، والتنفيذ، والاستفادة من المعلومات الارتجاعية.

٢- تفاصيل التمارين التطبيقية

الخطوة الأولى: صف الهدف المرتقب من التمارين التطبيقية، أي تطبيق المعرفة بنظرية التدريب على الواقع، ضمن إطار ورشة العمل. تلك هي مرحلة الممارسة الاستراتيجية من حلقة التعلّم التجريبي. فيها يشكّل المشاركون مجموعات ثنائية تُطلق عليها الأفرقة الثنائية للتعاون في تنشيط جلسة تدوم ستين دقيقة، حول موضوع من اختيارهم.

الخطوة الثانية: عدُّ إلى جدول أعمال ورشة العمل. بيّن للمشاركين الفترات الزمنية المخصّصة لتقديم عروضهم. اشرح أنه سيتم تقسيم المشاركين في ورشة العمل إلى مجموعتين. وخلال التمارين التطبيقية، ستتم دعوة المجموعتين إلى تقديم العروض في قاعتين مستقلتين، في الوقت عينه.

الخطوة الثالثة: وزع ورقة العمل "فرض التمارين التطبيقية في ورشة العمل". ثم ناقش خلفية هذه التمارين، والجانب اللوجستي منها، ومسارها من حيث صلتها بجدول الأعمال. وأجب عن كل الأسئلة.

الخطوة الرابعة: ذكّر المشاركين بضرورة تطبيق ما فهموه من أدوات التدريب ومفاهيمه على التمارين التطبيقية، بما فيها:

- تقييم الحاجات
- التعلّم التجريبي وتخطيط الدروس في مراحله الأربع
- تعلّم الراشدين وأساليب التعلّم المفضلة
- مراقبة التحصيل والتقييم

لا ضرورة لأن تكون عروضهم جديدة تماماً؛ إلفت المدرّبين المتعاونين إلى إمكانية الانطلاق من مواد معروفة، طالما أنها تعالج الحالات والأهداف بتطبيق مفاهيم التدريب المناسبة.

٣- المعلومات الارتجاعية البناءة

الخطوة الأولى: اشرح أنّ كل مشارك سيتلقى، خلال الجلسات التطبيقية، معلومات ارتجاعية من مصادر متنوعة، بما في ذلك المدرّب الشريك، والمتدربين، ومنشّطي ورشة العمل الذين يراقبون العروض التطبيقية.

عد إلى ورقة المهارات "المعلومات الارتجاعية البناءة" (مه.٣). إستعرض خصائص المعلومات الارتجاعية البناءة وفوائدها. إلفت إلى أن هذه المعلومات قد لا تكون متوقّعة أو موضع ترحيب في بعض الحالات. أما في ورشة العمل، فإننا نثمن إمكانية إنشاء "مساحة آمنة" للمعلومات الارتجاعية، وتخصيص وقت لها.

ولتعزيز فوائد المعلومات الارتجاعية البناءة، قدّم ورقة العرض "نافذة جوهاري"، ثم اشرحها: تدل الألواح الأربعة من نافذة جوهاري، المفتوح، والمخفي، والمغفل، والمجهول، عما تملك عن أنفسنا من معرفة، فضلاً عن المعرفة التي يملكها الآخرون عنا. وقد سُمّي النموذج باسمي جوزف لوفت Joseph Luft وهاري إنغهام Harry Ingham، وهما عالما اجتماع عُرفا بهذه الأداة عام ١٩٥٥.

الخطوة الثانية: وزع المستند "نافذة جوهاري" (م.٥)، واطلب من المشاركين قراءة مواصفات النموذج، والتفكير في نقاط قوتهم وضعفهم، وفي المساحات المغفلة. واستعداداً لتجربة التدريب المشترك، أطلب من كل مشارك أن يأخذ خمس دقائق للتفكير في نافذة جوهاري، وإتمام الجمل التالية في مفكرته:

أعتقد أنّ نقاط قوتي في التدريب هي ...
مهارات المدرب التي أود تحسينها في هي ...
الأسئلة التي أطرحها على نفسي عن قدراتي التدريبية هي ...

توفّر هذه التأمّلات الشخصية أفكاراً لنقاشات يمكن أن تدور مع المدربين المتعاونين. ذكّر بأن إحدى فوائد المعلومات الارتجاعية البناءة تكمن في تحسين وعي الذات، لا سيما وأنّ الآخرين يقدمون معلوماتٍ كنا "غافلين عنها" سابقاً.

٤- الأفرقة الشائبة

الخطوة الأولى: ناقش معايير اختيار المدربين المتعاونين (راجع فقرة التحضير). أطلب من كل مشارك اختيار مدرب شريك يتعاون معه، ثم اطلب من المدربين المتعاونين الجلوس معاً ما تبقى من جلسات النهار. وزع ورقة المهارات "التدريب المشترك: كيف تسهم في إنجاحه؟" (م.٦).

الخطوة الثانية: أعط عشرين دقيقة للمدربين المتعاونين لمناقشة التوقعات والميول المتعلقة بالتدريب، والتطور المهني، والمعلومات الارتجاعية البناءة. على المدربين مراجعة مواصفات التدريب المشترك في ورقة المهارات "التدريب المشترك: كيف تسهم في إنجاحه؟" (م.٦).

٥- المواد واللوازم والخاتمة

الخطوة الأولى: إجمع كافة المشاركين واستعرض مختلف المواد واللوازم المتوفرة:

- أوراق العرض والأقلام الملونة
- مراجع الجلسات في حافظات الملفات
- مواد تدريبية ومراجع أخرى، أو نماذج تدريبية جُلبت إلى ورشة العمل
- مواد جاء بها المتدربون
- شفافيات خالية للمسلاط، وأقلام خاصة للكتابة عليها (إن توافرت)
- كومبيوتر مجهز ببرنامج PowerPoint (إن توافر)
- لوازم متنوعة: أوراق ملونة، ورزمة بطاقات، وأقلام تأشير، ومقصات، وغراء، إلخ...

الخطوة الثانية: أفسح المجال لطرح الأسئلة. ذكر المشاركون بأن المدربين المتعاونين سيعملان معاً في الجلسات التالية، تمهيداً لتحضير جلسة التدريب التطبيقية التي تدوم ستين دقيقة.

ورقة عرض نموذجية من إعداد المنشط

نافذة جوهاري		
أجهله في ذاتي	أعرفه في ذاتي	
مُغفل	مفتوح	يعرفه الآخرون
مجهول	مخفي	يجهله الآخرون

فرض التمارين التطبيقية في ورشة العمل

Workshop Practicum Assignment

يُقصد من التمارين التطبيقية تطبيق معرفتك في نظريات التدريب على محيط ورشة العمل . فهذه هي مرحلة الممارسة الاستراتيجية من حلقة التعلّم التجريبي . من هنا تعطى، أنت وزميل لك، فرصة المشاركة في تنشيط عرضٍ يستمر ساعةً واحدة، أمام جمهور ورشة العمل . تجدر الإشارة إلى أنّ كل جلسة تُسجّل لتتسنى لك مشاهدتها لاحقاً. وفي نهاية كل عرض، يُقدّم الجمهور المعلومات الارتجاعية البناءة.

اللوجستيات

شكّل فريقاً ثنائياً مع مشاركٍ آخر في ورشة العمل . تصوّراً معاً الجمهور، وعملية تقييم الحاجات، وحدداً الأهداف، وحضراً جلسة التدريب . ستشاركان في تنشيط التدريب، وفي مراقبة التحصيل والتقييم . أما نحن، فنقدم المساعدة بمواكبة تنفيذ هذه الخطوات، وبارساء العلاقات الصحيحة بين المدرّبين المتعاونين .

سنقسم كافة المشاركين في ورشة العمل إلى مجموعتين، ونعيّن منشّطين لكل من المجموعتين . يعني هذا أن نصف المشاركين في ورشة العمل سيحضرون جلستك التدريبية .

يحق لك الحصول على المواد التدريبية، بما فيها تلك المتوفرة في هذا الدليل . فضلاً عن ذلك، يحق لك استعمال أوراق العرض، والأفلام الملوّنة، وغيرها من الوسائل السمعية-البصرية .

المسار

١ . تبدأ، أنت والمدرّب الذي يشاركك التدريب، بتحديد جمهوركما . إنّفقا على توصيف معيّن للمشاركين في التدريب . هل يتوجّه التدريب إلى جماعة، أم إنكما تقدمان الدعم إلى منظمة؟ إلى أي مدى يمكنكما اعتبار الجمهور متنوعاً؟ بعد أن تحدّدا مواصفات المشاركين، ناقشا سبب حاجتهم إلى التدريب . كيف تُجريان عملية تقييم الحاجات؟ تصوّراً مجريات هذه العملية ونتائجها . ثم قدّما هذه المعلومات الخلفية إلى المشاركين في مجموعتكما، قبل أن تستهلا التدريب المشترك . لتكن المواصفات واضحة بما يكفي المشاركين حتى تتسنى لهم تأدية أدوار المجموعة التدريبية المفترضة .

٢. صمّم التدريب. حدّد مع شريكك في التدريب كيف يندرج موضوع الجلسة في مخطط التدريب الأكبر. ما هي أهداف هذه الجلسة؟ تعاونوا في إعداد سلسلة من النشاطات. من غير الضروري أن يكون التصميم مبتكراً تماماً؛ بل يمكن استخلاصه من مواد موجودة، وتعديله وفقاً للمكان وللقيود الزمنية.

٣. نفّذ التدريب. على تدريبك أن:

- يظهر عناصر التنشيط المشترك الفاعل؛
- يحمل أهدافاً واضحة؛
- يعكس فهماً لحلقة التعلّم التجريبي؛
- يشمل مبادئ تعلّم الراشدين، مخاطباً مختلف أساليب التعلّم؛
- يستعين بالوسائل السمعية-البصرية لإبراز الأفكار؛
- يشمل المراقبة، أو التقويم عندما يكون مناسباً.

٤. استخلص العبر المفيدة بالتعاون مع منشّطي ورشة العمل: ما إن ينتهي عرضك بعد ساعة، حتى نخصص ثلاثين دقيقة للتداول في مجريات العرض لإعطاء المعلومات الارتجاعية واستخلاص العبر. من شأن ذلك أن يوفرّ الفرصة للمدرّبين المتعاونين، وللمشاركين، ولمنشّطي ورشة العمل لمناقشة العرض وتدعيم المظاهر الناجحة، ومناقشة ما يحتاج إلى تحسين. لهذا، سنستخدم ورقة العمل المخصصة للقائمة المرجعية لمراقبة التدريب.

٥. اجتمع بمنشّطي ورشة العمل فردياً. سنعيّن مواعيد للقاءات فردية تجمع كل مدرّب بمنشّطي ورشة العمل، وتستخدم فيها ورقنا العمل المخصّصتان لأداة التقييم الذاتي، وللقائمة المرجعية لمراقبة التدريب.

٦. شاهد جلستك. ستكون كل جلسة مسجّلة في شريط مصوّر. ويجوز لكل مدرّب أن يشاهد هذا الشريط منفرداً، أو مع شريكه في التدريب، أو برفقة مجموعة مختارة من المشاركين الآخرين، حسبما يفضل كل مدرّب شريك. فضلاً عن ذلك، يتلقى كل مدرّب نسخة عن شريط التدريب يكون مرجعاً له في المستقبل.

الجلسة السادسة:

فوائد التدريب المشترك

Session 6:

Benefits of Co-Training

نظرة عامة

تتيح هذه الجلسة للمشاركين التعمق في فهم فوائد التدريب المشترك وتحدياته. فالنشاطات تعدّ لتحضير المدربين المتعاونين على توقع الأزمات التي تستجد عند العمل معاً. فيناقشان، في البدء، ما يفضلان من خيارات التصدي للحالات المختلفة التي يصادفانها في أثناء التدريب المشترك. ثم يوجدان الأساليب التي تجعل أحدهما يحترم خيارات الآخر، وطريقة اتخاذه قراراته.

الأهداف

- متى انتهت الجلسة، أصبح المشاركون مهيئين للقيام بما يلي:
- تحديد فوائد التدريب المشترك وتحدياته
 - إكتشاف أنجح الطرائق لتقديم الدعم إلى المدرب الشريك، ووضع الاستراتيجيات بالتنسيق معه، والتواصل معه

المدة ساعة و ٣٠ دقيقة

جدول النشاطات

- | | |
|----------|--|
| ١٥ دقيقة | ١- التوجيه: ما الحاجة إلى التدريب المشترك؟ |
| ٣٠ دقيقة | ٢- التدريب المشترك: نصائح، وحيل، وأفخاخ |
| ١٠ دقائق | ٣- إتخاذ القرارات معاً |
| ٣٠ دقيقة | ٤- أزمات التدريب |
| ٥ دقائق | ٥- الخاتمة |

المواد واللوازم التدريبية

- رزمة من أوراق العرض مع مسندها، وأقلام لبادية ملوَّنة
- ورقنا العمل:
- "أزمات التدريب المشترك السريع"
- "التدريب المشترك في سلسلة متواصلة"
- مرجع الجلسة:
- "التدريب المشترك: كيف تسهم في إنجاحه؟" (مه. ٦)

التحضير

- دوّن أهداف الجلسة على ورقة عرض.
- حضّر ورقة العرض "مثلث الرضا" (راجع ورقة العرض النموذجية في نهاية الجلسة).
- حضّر لافتتين: أكتب أوافق تماماً على واحدة منهما، وأرفض تماماً على الأخرى؛ ثم ثبتّ اللافتتين إلى جدارين متقابلين في قاعة التدريب.

تنشيط الجلسة Facilitating the Session

١- التوجيه: ما الحاجة إلى التدريب المشترك؟

الخطوة الأولى: في الجلسة الأخيرة، تم انتقاء المدربين المتعاونين لإجراء التمارين التطبيقية على التدريب. أما في هذه الجلسة، فسيؤدي المدربان المتعاونان التمارين سوياً. لذا، فابدأ الجلسة بدعوة كل مدربين متعاونين إلى الجلوس معاً.

الخطوة الثانية: عرف بأهداف الجلسة.

الخطوة الثالثة: أطلب من كل ثنائي أن يأخذ خمس دقائق لمناقشة بعض الفوائد الأساسية التي تنشأ من التعاون على التدريب المشترك، عوض ممارسة التدريب الفردي. ثم اطلب أفكاراً من المجموعة كلها، وأعدّ لائحة بها على ورقة عرض. إليك بعض الفوائد التي ينبغي ذكرها:

- توسيع هامش الابداع. فشخصان أفضل من واحد
- تشاطر المسؤولية
- التعلّم المستمر من خلال مراقبة أسلوب الآخر، ومنهجياته، ومهاراته، ومقارباته
- إقامة التوازن من حيث نوع الجنس (تأليف أفرقة من الذكور والإناث في سياقات تضمن هذا التوازن) أو التوازن العرقي والإثني إلخ... بحيث تتمثل تركيبة المجموعة في مجملها
- الاستفادة من فرصة تُكسب المدرب المبتدئ الخبرة بالعمل مع مدرب يفوقه دراية
- تكامل نقاط القوة، حيث يعوّض كل منهما عن ضعف الآخر
- استخدام وسيلة فعالة لتطوير التدريب والحفاظ على توازنه. فالخبير التقني أو المدرب الخارجي يمكنه أن يشكل ثنائياً مع مدرب محلي يعرف الجماعة/المجتمع المحلي أو المنظمة تمام المعرفة؛ فالأول يقدم الخبرة التقنية والثاني يسهم بدرأيته بالسياق المحلي
- تهيئة فرص النمو والتحسّن الشخصي والمهنيين من خلال تبادل المعلومات الارتجاعية البناءة بين المدربين

٢- التدريب المشترك: نصائح، وحيل، وأفخاخ

الخطوة الأولى: إشرح للمشاركين أن التدريب المشترك يمثل، إضافةً إلى فوائده المتعددة، تحديات تملي على المدرّبين التفكير فيها بعناية. وستخصّص بقية الجلسة لفهم تلك التحديات والتحضير لها.

الخطوة الثانية: يستدعي النشاط الأول من المشاركين إيجاد حلول لأزمات التدريب. قل للمجموعة إنك ستدلي بتصريحات عما يقع فيه التدريب المشترك من ظروف ومواقف. ليس لتلك التصريحات إجابات واضحة، وإنما يبيّن هذا النشاط تنوع أفكار المجموعة، كما يساعد في إبراز التباين في ردود فعل الأفراد واستجاباتهم على ضوء اختلاف طرائق التفكير.

يقف المشاركون على طول خط وهمي يقع بين الجدارين، بطريقة تمثل درجة موافقتهم على التصريحات أو رفضهم إياها، تمثيلاً بصرياً. فيمثل أحد الطرفين الموافقة التامة، فيما يمثل الطرف الآخر الرفض التام. (إكشف عن اللافتتين المعلقتين على جداري القاعة المتقابلين). يُدعى المشاركون الذين يوافقون جزئياً على التصريح، أو يرفضونه جزئياً، إلى الوقوف في مكان ما بين اللافتتين، وفقاً لمدى تمسُّكهم بموقفهم من التصريح.

الخطوة الثالثة: قل: ستصوّتون بأقدامكم، واقفين على الخط وفقاً لردة فعلكم على التصريح. وعند الوقوف على الخط، أطلب منكم التحدث بضع دقائق مع الآخرين الواقفين إلى جانبكم على الخط، عن سبب اختيارهم الوقوف في ذلك المكان.

وخلال المناقشات الجماعية، إسأل عينة من المشاركين عن أسباب وقوفهم حيثما وقفوا. ليس من الضروري أن يدلي الجميع بتعليقاته. أوضح أنماط التفكير المنطقي المختلفة التي ينبغي أن يتبّعها المدرّبون المتعاونون استجابةً لما قد يواجهون من أزمات. لا تحاول حل الأزمات بالحلول "الصحيحة". فلكل مشكلة جملة من الحلول الممكنة.

الخطوة الرابعة: أطلب من الجميع الوقوف والاصغاء إلى كل تصريح. إبدأ بالتصريح الأول: يستدعي إنجاز التدريب أن ينفذ المنشطون مبادئ الجلسات بحذافيرها على الدوام. فلا ينبغي أن يرتجلوا أو ينحرفوا عن مسار تصميم التدريب. فوقت الابداع والابتكار ينتهي بانتهاء مرحلة التصميم. أما عند التطبيق، فعلى المدرّبين أن يلتزموا التصميم!

فهل توافق على هذه المقولة أو ترفضها؟ إختبر مكاناً على الخط وقف عنده.

- المناقشة: يحدث ذلك أزمة تتمثل في مدى احترام تصميم التدريب والقيود الزمنية، مع الحفاظ على ما يكفي من المرونة للاستجابة للأولويات التي تتّضح خلال التدريب.

الخطوة الخامسة: التصريح التالي: إذا لاحظت مشاكل أثناء تولي زميلك التنشيط (مثل ارتباك المجموعة، أو غموض في شرح زميلك، أو افتقاره للصحة)، فعليك التدخل في الحال لتصحيح الخطأ، وضمان انتهاء الجلسة بنجاح.

فهل توافق أم ترفض؟ إختبر مكاناً على الخط وقف عنده.

- المناقشة: تتناول هذه الحالة الأزمة المتمثلة في رغبتك في دعم زميلك وإنجاح التدريب في آن.

الخطوة السادسة: التصريح التالي: على المدربين أن يخفوا أية مشاكل تنشأ بينهما، لتشعر المجموعة بتماسك فريق التدريب. أما الصعوبات، فيمكن معالجتها سراً، كي لا تطلع المجموعة عليها.

فهل توافق أم ترفض؟ إختبر مكاناً على الخط وقف عنده.

- المناقشة: تتمثل هذه الأزمة في سعي فريق التدريب إلى حفظ مظهر التماسك فيه، مع رغبته في طرح نفسه نموذجاً للتنوع، وللقدرة على معالجة الاختلافات بإيجابية.

الخطوة السابعة: التصريح التالي: إن اختلفت الآراء حول إحدى الجلسات، فإنَّ المسؤول عن تنشيط الجلسة هو من يملك السلطة الأخيرة لتحديد ما يجب القيام به.

فهل توافق أم ترفض؟ إختبر مكاناً على الخط وقف عنده.

- المناقشة: تشدد هذه الحالة على صعوبة تسوية الاختلاف في الرأي. فمن يتخذ القرار النهائي، وبفعل أي ظروف؟

الخطوة الثامنة: التصريح التالي: يُعتبر كل مدرب مسؤولاً مسؤولياً كاملة عن تصميم الجلسات المعيّنة التي كُلف بها وعن تنفيذها.

فهل توافق أم ترفض؟ إختبر مكاناً على الخط وقف عنده.

- المناقشة: تتعلق هذه المناقشة بطبيعة المشاركة في المسؤوليات. فهل يشارك المدربون المتعاونون في تصميم جلسات غير تلك التي يتولون تنشيطها؟ قد يرى البعض مسؤوليته مقتصرة على جلساته، فيما يدعو البعض الآخر إلى تعزيز حس الانتماء عند المدربين تجاه البرنامج بكامله.

الخطوة التاسعة: التصريح التالي: إذا كان أحد المدربين في الفريق يمتاز بمزيد من الخبرة والدراية في تنشيط جلسة من الجلسات، فعليه تولي مسؤولية تلك الجلسة الأولى، لضمان سيرها على أفضل وجه.

فهل توافق أم ترفض؟ إختبر مكاناً على الخط وقف عنده.

- المناقشة: يبرز ههنا في هذا التصريح: إنجاح التدريب وتطور المدرب. فكيف يمكن أن يعمل مدربين متعاونان معاً إذا فاق أحدهما الآخر خبرةً ومعارف؟ وكيف يمكن أن يتعلم المدرب المبتدئ من دون مجازفة؟

الخطوة العاشرة: أدع المشاركين إلى العودة إلى مقاعدهم، واستعرض الشؤون والأزمات المختلفة بإيجاز. وإذا لزم الأمر، أنفق المزيد من الوقت على الأسئلة التي حرّكت النقاش. من المهم أن تنبه إلى احتمال ظهور إشكاليات مماثلة في الممارسة الفعلية، ولاتقاء المشاكل غير الضرورية، يُفترض في المدربين المتعاونين العمل في تفاعل استباقي مع الأحداث لإدارة التوقعات واتخاذ القرارات.

٣- إتخاذ القرارات معاً

الخطوة الأولى: إشرح للمشاركين أن قرارات كثيرة تُتخذ خلال التحضير للتدريب، والتصميم، والتنفيذ. لذا يستوجب العمل الفعال ضمن فريق التدريب أن يفهم المدربان المتعاونان طبيعة العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات، ليدعم الجميع القرارات المتخذة بالكامل.

الخطوة الثانية: أطلب من المجموعة التفكير في تجارب التدريب لتحديد الأوقات التي يُرجح فيها أن تدعم قرارات فريق التدريب. وسجّل الأجوبة على ورقة عرض تحمل عنوان: أُرَجِّح أن يشعرني قرارٌ بالارتياح عندما...

إليك بعض الردود التي يُحتمل أن تتلقاها:

- أشترك في اتخاذ القرار.
- تكون العملية عادلة.
- يلبي القرار حاجاتي.

ثم اطلب من المشاركين إتمام الجملة التالية: لا أُرَجِّح أن يشعرني قرارٌ بالارتياح عندما...

وإليك بعض الردود التي يُحتمل أن تتلقاها:

- أشعر أن صوتي غير مسموع.
- لا أكون مشتركاً في العملية.
- لا يرضي القرار حاجاتي أو مصالحتي.
- تبدو العملية غير عادلة أو منجزة على عجل.
- تُفرض القرارات من جهةٍ عليا.
- لا تبدو القرارات واقعية أو قابلة للتطبيق.

الخطوة الثالثة: إكشف عن ورقة العرض "مثلث الرضا". أذكر أن كريستوفر ميتشل Christopher Mitchell، الباحث النظري في حل النزاعات، يقول إن عمليات اتخاذ القرارات الناجحة هي تلك التي ترضي ثلاثة أنواع مختلفة من الحاجات والمصالح والاهتمامات. وبالتالي، تضيء أضلع المثلث الثلاثة على مصادر الرضا الثلاثة.

الحاجات النفسية: تعكس هذه النقطة حاجة الانسان إلى نيل احترام الآخرين له واعترافهم به، وإلى إيصال رأيه، وإلى الاطلاع على المعلومات اللازمة، وإلى اعتبار عمله هادفاً. أطلب من المجموعة أن تدلي بأمثلة لتبيّن كيف تساعد الحاجات النفسية عملية اتخاذ القرارات، أو تقف عائقاً دونها.

المصالح الجوهرية: وهي تتعلق بمحتوى القرار في ذاته، وبالشأن الذي يجب أن نتخذ القرار فيه، كالمواضيع التي ينبغي التطرق إليها، والموارد المستثمرة، والمشاركين، إلخ... أطلب من المجموعة إعطاء أمثلة تبيّن كيف يؤثر إغفال الحاجات الجوهرية أو إهمالها على عملية اتخاذ القرارات.

المصالح الإجرائية: وهي طريقة اتخاذ القرارات، فضلاً عن الأدوار والقواعد التي تحكم هذه العملية. قد يعتبر البعض هذه العملية غير عادلة، أو مقتصرة على بعض العناصر، أو مفاجئة، أو متخذة على عجل. إسأل المشاركين إن كانوا قد مروا بتجربة رفض قرار لأنهم شعروا أنهم غير معنيين به. في الواقع، قد يحمل هذا الشعور البعض على رفض قرار حتى ولو كان يتفق معه. واطلب من المجموعة أن تدلي بأمثلة تبيّن كيف يؤثر إهمال الحاجات الإجرائية على النتائج.

إطرح القضايا التي أثارها تمرين الخط الوهمي، لمزيد من التوضيح حول استعمال مثلث الرضا. مثلاً، قد يبدو أن التدخل لحل مشكلة فيما الشريك يقوم بالتنشيط سيحسن من محتوى التدريب الجوهري، إلا أن ذلك قد يمس بحاجات المنشط النفسية. وقد ينتهك التدخل التوقعات الاجرائية أيضاً.

إلفت إلى أن المثلث يقدم نموذجاً سريعاً لاستخلاص العبر خلال مناقشة مجريات التدريب، بالترافق مع الأسئلة التي يطرحها المدربان المتعاونان على نفسيهما: ما كانت ردة فعلنا تجاه العمل معاً (الحاجة النفسية)؟ ما الذي أنجزناه كفريق (المصلحة الجوهرية)؟ كيف تفاعلنا معاً (المصلحة الإجرائية)؟

الخطوة الرابعة: قل: عند اتخاذ القرارات، فكّر في أضلع المثلث الثلاثة وبحث عن طرائق ترضي كل الحاجات والمصالح الأساسية.

إتخذ الكرسي الثلاثي القوائم مثلاً لتوضيح هذه النقطة. فما قد يحدث إذا انكسرت إحدى قوائم الكرسي فيما أنت جالس عليه؟ صحيح أنك تستطيع الحفاظ على توازنك، لكن الأرجح أنك ستقع أرضاً. وذلك ينسحب على عمليات اتخاذ القرارات. خلاصة القول إن إغفال أحد الجوانب قد يقوّض عملية اتخاذ القرارات، ويؤدي إلى قرارٍ يفتقر إلى الدعائم.

٤- أزمات التدريب

الخطوة الأولى: لتطبيق مثلث الرضا على أزمات التدريب، أطلب من المدربين المتعاونين في كل فريق أن يناقشوا ورقتي عمل، أولهما ورقة "التدريب المشترك في سلسلة متواصلة" وهي مراجعة للأزمات التي فكر فيها الفريق كاملاً. خذ خمس دقائق لمناقشة أساليب معالجة هذه القضايا.

الخطوة الثانية: تعرّف ورقة العمل الثانية "أزمات التدريب المشترك السريع"، بحالات وظروف جديدة. فهي تعترف بأن الوقت لا يسمح أحياناً بالتشاور واتخاذ القرارات معاً. فقد تستجد حالاتٌ تتطلب اتخاذ القرارات توأماً. من هنا، سيضطر الثنائي إلى اتخاذ قراراتٍ سريعة حول ما ينبغي فعله. خصص ١٥ دقيقة لمناقشة هذه الأزمات الخمس.

الخطوة الثالثة: بعد مرور عشرين دقيقة، أطلب أمثلة عن سبل استجابة المدربين المتعاونين لهذه الأزمات. تدارسوا الخيارات النفسية، والجوهرية، والإجرائية فيما تناقشون التوصيات.

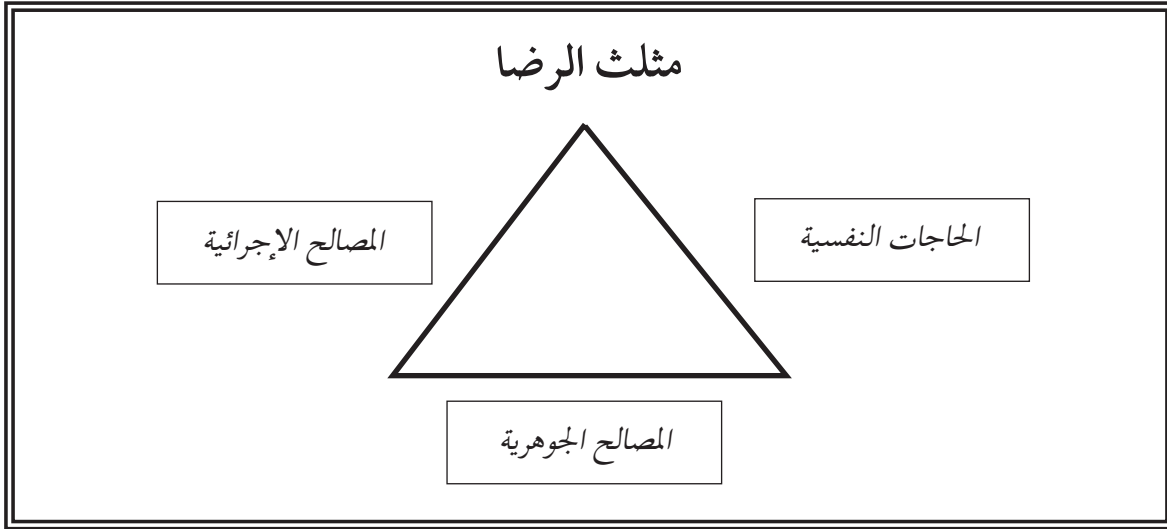
٥- الخاتمة

الخطوة الأولى: إختتم هذه الجلسة بالاشارة إلى مستند "التدريب المشترك: كيف تسهم في إنجاحه؟" (مه٦). أطلب من المدربين المتعاونين استعراض الأسئلة والخطوط التوجيهية مع شركائهم في التدريب، آخذين بعين الاعتبار ما اكتسبوا من معلومات عن أنفسهم وعن الآخر.

الخطوة الثانية: راجع أهداف الجلسة، وإيجابيات التفكير في مواجهة تحديات التدريب المشترك وأزماته قبل

وقوعها. وفي الجلسات المقبلة، سيتابع المدربون المتعاونون استكشاف سبل لتبادل الدعم، ووضع الاستراتيجيات المشتركة، والتواصل في ما بينهم.

ورقة عرض نموذجية من إعداد المنشط



أزمات التدريب المشترك السريع Quick Co-Training Dilemmas

١. ليلة واحدة قبل التدريب، تكتشف أن شريكك غير مستعد لجلسته، وأنه يطلب منك بعض الأفكار. أما أنت فمستعد، لكنك تريد التركيز على جلستك، كما أنك تعب وتود أخذ قسطٍ من النوم. غير أن جلستك تتبع جلسته وتعتمد عليها. فإذا لم يُعدّ جلسته كما يجب، فقد يصعب عليك أنت أن تقدّم جلستك. فبما أنك الغضب لأن شريكك انتظر حتى اللحظة الأخيرة لبدء التفكير في جلسته، وتتوتر الأجواء. فماذا تقول أو تفعل؟

٢. لم تجر الأمور على ما يرام خلال جلستك، وأنت تشعر بالضياع والارتباك ولا تدري كيف تتابع. تتمنى لو أن شريكك يتدخل وينقذك، لكنه لم يكن منتبهاً إليك، وقد أكثر من الذهاب والإياب في أثناء الجلسة. لا تريد أن توضح أنك تحتاج إلى المساعدة، خوفاً من أن يفقد الجمهور ثقته بك. لكن شريكك يبدو، في الوقت عينه، وكأنه لن يتدخل أو يساعدك أو حتى يلاحظ أنك في حاجة إلى المساعدة. فماذا تقول أو تفعل؟

٣. تخطى شريكك الوقت المخصص لجلسته، ويبدو أنه لا يعرف كيف يختتم المناقشة، لا بل انه يسمح للمجموعة بمواصلة الكلام إلى ما لا نهاية. يبدو بعض المشاركين منزعجاً، يرمق ساعته بين الفينة والأخرى، فيما البعض الآخر منخرط في النقاش بحماسة، ويحتكر الكلام. فتدرك أنك ستضطر إلى إعادة تصميم جلستك بسرعة، بما أن شريكك قد تعدى على الوقت المخصص لك. بات يبدو لك أنه يستحيل التطرّق إلى المواد كافة، ما لم يتعلّم شريكك سُبُل التحكم بالوقت وديناميكية المجموعة. يراك شريكك تشير إلى ساعتك عدة مرات، لكنه لا يبذل أي جهد لإنهاء الجلسة. فماذا تقول أو تفعل؟

٤. يتولى شريكك تنشيط تمرين ولا يبدو أنه محيط بجوانبه كافة، لأن التوجيهات التي يعطيها إلى المجموعة مربكة وخاطئة في آن، وأنت مقتنع بأنه سيفشل التمرين إن واصل حديثه، ويضيع الوقت سدى. وكنت قد شعرت بارتبائه عندما راجعتما التصميم مرةً أخيرة قبل بداية الجلسة، وحاولت أن توضح له الأمور، لكنه بدا لك إما شاردًا أو غير مهتم بمعلوماتك الارتجاعية، وكأنه مسيطرٌ على الأمور كافة. وإذا بك تلاحظ الآن

أن ذلك غير صحيح، ولا يمكنك أن تتكبد خسارة الوقت، بما أن إنجاز التمرين يستغرق ستين دقيقة. من وجهة نظرك، لن تؤدي طريقته إلى النتائج المرجوة. فماذا تقول أو تفعل؟

٥. أنت المدرب الرئيس والمسؤول النهائي عن تصميم التدريب وتنفيذه. تقترب منك مجموعة من المشاركين لاقتراح بعض التعديلات في برنامج العمل. بعد التفكير العميق، تتوصل إلى قناعة بأن التعديلات ليست منطقية أو حكيمة، كما أن الطلب لا يعكس مصالح المجموعة بأكملها. لذا، تردُّ باقتراح مواصلة برنامج التدريب كما اتفقت عليه المجموعة بأكملها. وما يلبث شريكك أن يقاطعك، مطالباً إياك (أمام فريق صغير من المشاركين المطالبين بالتعديل) بأن تتخلى عن هذه الصرامة وهذا التعنت. فإذا به يحتل مكانة الرجل الصالح، فيما يضعك أنت في موقف الشخص الصارم والعنيد. بالرغم من ذلك، يهّمك فعلاً إنجاز أهدافك، وتقديم أفضل تدريب ممكن. وتتمنى لو أن شريكك يشاطرك حرصك، ولا يُبدي ما يبدو عليه من الاسترخاء. فماذا تقول أو تفعل؟

التدريب المشترك في سلسلة متواصلة Co-Training Continuum

١. خلال مرحلة تصميم التدريب، يحين وقت الإبداع والابتكار. أما عند التنفيذ، فلا بد للمدربين من أن يلتزموا التصميم! إن تنفيذ تصميم التدريب بنجاح يتطلب من المدربين التزام الجلسات بحدافيرها. لذا عليهم تجنب الارتجال أو الخروج عن تصميم التدريب.
أوافق تماماً
٢. إذا لاحظت حدوث مشاكل فيما يتولى شريك التنشيط (إذا بدت المجموعة مرتبكة، أو كان شرح شريكك غامضاً أو غير دقيق، أو كان التمرين يسير على غير ما يرام، إلخ...)، فعليك التدخل في الحال لتصحيح الخطأ وضمان سير الجلسة.
أوافق تماماً
٣. على المدربين أن يخفياً أية صعوبة قد تستجد بينهما، كي تلمس المجموعة التماسك في الفريق التدريبي. أما المشاكل، فمعالج سراً، لتبقى بعيدة عن علم المجموعة.
أوافق تماماً
٤. إن اختلفت الآراء حول إحدى الجلسات، فمن يملك سلطة القرار في ما يجب فعله هو المسؤول عن تنشيط الجلسة.
أرفض تماماً
٥. يكون كل مدرب مسؤولاً بالكامل عن تصميم الجلسات الموكلة إليه وعن تنفيذها.
أرفض تماماً
٦. إن كان أحد المدربين في الفريق أكثر خبرةً ودرايةً في تنشيط إحدى الجلسات، تُسند إليه المسؤولية الأولى في هذه الجلسة لضمان تنفيذها على أفضل وجه ممكن.
أرفض تماماً

الجلسة السابعة:

تحديد الغايات والأهداف

Session 7:

Identifying Goals and Objectives

نظرة عامة

تتناول هذه الجلسة المهارات المطلوبة لصوغ غايات التدريب وأهدافه. فيعمل المشاركون في ورشة العمل ثنائياً وبالتعاون مع معاونيهم في العروض التطبيقية، لتعريف الغايات والأهداف، وتحليل مزاياها. ثم يعمل كل ثنائي على رسم غايات وأهداف لما اختار من مواضيع التدريب.

الأهداف

متى انتهت الجلسة، أصبح المشاركون مهيين للقيام بما يلي:

- تعريف الغايات والأهداف
- إختيار نشاطات التدريب المناسبة لاستجابة الأهداف من حيث المعارف والمهارات والمواقف الفكرية-المسلكية
- كتابة صيغة للغايات والأهداف المتصلة بموضوع هام

المدة ساعة و ٣٠ دقيقة

جدول النشاطات

- | | |
|----------|--|
| ١٠ دقائق | ١- التوجيه |
| ٢٠ دقيقة | ٢- رسم الغايات والأهداف |
| ٢٥ دقيقة | ٣- تناول المعارف والمهارات والمواقف الفكرية-المسلكية |
| ٣٠ دقيقة | ٤- التمرن ضمن أفرقة ثنائية |
| ٥ دقائق | ٥- الخاتمة |

المواد واللوازم التدريبية

- أربع رزم من أوراق العرض ومساندها، ومجموعة من الأقلام اللبادية الملونة
- قبعة المدرب
- مراجع الجلسة:
- "مصفوفة منهجيات التدريب" (مه. ٥)
- كل المستندات المستنسخة التي تتناول منهجيات التدريب ونشاطاته

التحضير

- دوّن أهداف الجلسة على ورقة عرض.
- دوّن التعليمات التالية على ورقة عرض تمهيداً للتمرين:
 - صف وضعاً تدريبياً.
 - أكتب تصريحاً يعبر عن غاية واحدة.
 - وسّع هدفين.
 - إقترح نشاطاً تدريبياً واحداً.
- راجع الملاحظات التي دوّنتها في جلسات تقنية الفضاء المفتوح، لتتذكر مواضيع الجلسات ومنهجيات التدريب المستخدمة. فبذلك تتوافر جملة من الأمثلة تدعم الفوائد التي تنتج عن استعمال النشاطات الأنسب لبناء المعارف، و/أو المهارات، و/أو المواقف الفكرية-المسلكية.

تنشيط الجلسة Facilitating the Session

١- التوجيه

الخطوة الأولى: ذكّر كل مشاركٍ بضرورة الجلوس إلى جانب شريكه في التدريب. وعرّف بأهداف الجلسة.

الخطوة الثانية: أطلب من المشاركين أن يتصوّرُوا أن منظمتهم تستجيب طلباً يدعو إلى وضع نشاط تدريبي من أجل إنشاء حديقة مدرسة. ذكّر بعملنا في تقييم الحاجات التشاركي. إسأل: هل نُجري تقييماً للحاجات؟ لمّ أو لمّ لا؟ إذا كان الجواب نعم، فمن يُفترض فيه أن يشترك؟ وكيف يمكن أن نستخدم النتائج؟ من الأسباب التي تؤدي إلى إجراء تقييمٍ للحاجات ما يلي:

- فهم السبب الذي يحمل المدرسة على إنشاء حديقة
- توضيح نوع الحديقة وما إذا كانت حديقة أزهار أم نباتات
- التعرّف على خبراء البستنة في المدرسة
- إكتشاف ما للمدرسة من تجارب سابقة في الاعتناء بالحدايق
- الوقوف على الموارد المتوافرة
- رسم غايات وأهداف ذات صلة بالموضوع

٢- رسم الغايات والأهداف

الخطوة الأولى: أطلب من أفراد المجموعة أن يتخيّلوا أنهم عرفوا، نتيجةً لتقييم الحاجات التشاركي، أنّ المدرسة تخدم الجماعات المحرومة. فكثيرون هم الأطفال الذين يعانون سوء التغذية. لذا تطلب المدرسة أن يشرك التدريبُ التلاميذَ في إنشاء حديقة لزراعة الخضار.

لتحديد غايات هذا البرنامج التدريبي، إسأل: "ما هي الغاية؟" واطلب تعريفاً من المشاركين، ثم اكتب اقتراحاتهم على ورقة عرض.

بعد ذلك، قدّم تعريفات الغاية الثلاثة التالية:

- إنه تصريح واسع يختص بالتعلم
- إنه تصريح عام عما تحاول المجموعة إنجازه
- إنه نتيجة أو حصيلة متوقعة

إشرح: قد يحدّد تقييم الحاجات أولوياتٍ تفوق ما يمكن الإيفاء به في برنامجٍ تدريبي واحد. فالغايات تحوّل البيانات الصادرة عن التقييم إلى صيغة من الأولويات العامة. لذا لا بد من أن يقتصر ترتيب الأولويات على غاية واحدة إلى أربع غايات، على أن تكون قابلةً للإدارة وللإنجاز ومصدرًا للإلهام.

الخطوة الثانية: أطلب نموذجين أو أربعة من الغايات المرتقبة من برنامج حديقة المدرسة التدريبي، مثل:

- الاسهام في تأمين السلامة الغذائية للجماعة
- تحسين مهارات التلاميذ الحياتية العملية
- زيادة نسبة الفتيات والفتيان المتخرجين من المدرسة
- تعزيز مهارات الفتيات والفتيان القيادية

الخطوة الثالثة: والآن، اسأل: ما معنى الهدف؟ أطلب تعريفات من المشاركين ثم اكتبها على ورقة عرض.

بعد ذلك، قدّم تعريفات الهدف التالية:

- النتائج المنظورة التي تحقق غايات المشروع
- تصرفات المتدربين التي تبين اكتسابهم معارف أو مهارات أو مواقف فكرية-مسلكية جديدة

إشرح: تشد الأهداف الانتباه إلى معارف ومهارات ومواقف فكرية-مسلكية محدّدة. فاستخدم الأفعال المنظورة عند كتابة صياغة للأهداف. ولاحظ أن أهداف هذه الجلسة تبدأ بكلمتي تعريف وكتابة. يمكنك أن تعتبر الأهداف تصريحات تقييمية. فإن كان التدريب ناجحاً، استطاع المشاركون إثبات ما حصلّوه من تعلمٍ يفني بكل من الأهداف.

على ورقة عرض، أكتب: متى انتهى التدريب، أصبح التلاميذ مهَيَّئين للقيام بما يلي:

أطلب نموذجين أو ثلاثة عن الأهداف المرتقبة من برنامج الحديقة المدرسية التدريبي، مثل:

- تحديد خصائص ستة أنواع من الخضروات التي يمكن زرعها في الحديقة، فضلاً عن فوائدها الصحيّة
- إبراز المهارات القيادية بتنظيم التلاميذ ضمن مجموعات تعتنى بالحديقة
- تحضير تربة الحديقة بما يناسب ستة أنواع من الخضروات
- إعداد وجبة عائلية تُستعمل فيها ستة أنواع من الخضروات المزروعة في حديقة المدرسة

أكتب الأهداف النماذج على ورقة عرض.

٣- تناول المعارف والمهارات والمواقف الفكرية-المسلكية

الخطوة الأولى: لتحليل خصائص الأهداف بمزيد من التفصيل، إسأل المشتركين إن كانوا قد سمعوا بتقنية المعارف والمهارات والمواقف الفكرية-المسلكية.

الخطوة الثانية: إعتمر قبعة المدرّب، وقل:

تُلمي علينا مهامنا التدريبية أن نكون على بيّنة من النشاطات التي تدعم الأهداف أفضل من سواها. ومن نشاطات التعلّم التي تناسب بناء المعرفة نذكر البحث، والمحاضرات، والقراءة الصامتة، وفروض الحفظ.

أما لتعلّم مهارة جديدة، كإعداد حديقة، أو تغيير إطار سيارة، أو استخدام كومبيوتر، فإن المدرّبين ينظّمون سلسلة متنوعة من نشاطات التعلّم التجريبي، متّبعين هذه الخطوات الثلاث: مراقبة المثال، وممارسة المهارة، والحصول على المعلومات الارتجاعية لتعزيز النجاح وتصحيح الأخطاء.

أما تغيير المواقف الفكرية-المسلكية، فيبقى التحدي الأكبر. فالمرء يتعلّم المواقف الفكرية-المسلكية مع مرور الوقت، إن من العائلة أو من الأصدقاء أو من التجارب الحياتية. ولعل إحدى أهم أولويات التدريب على القيادة بناء الثقة في موقف "القدرة" المطلوب من

عناصر التغيير. بإنشاء بيئة تعلم آمنة وتوسُّل مقاربات تقديرية قائمة على الاحترام، ضمن برنامج التدريب، كفيل بتأمين ظروف مواتية لبناء مواقف فكرية-مسلكية قيادية تمتاز بالمزيد من القدرة على الثقة والتعاون.

أذكر أن أهداف التدريب غالباً ما تتناول المعارف والمهارات والمواقف الفكرية-المسلكية كأنها منظومة أولويات مترابطة متشابكة. فعالباً ما تبنيتها من خلال نشاطات متصلة في ما بينها. وعلى سبيل المثال، يمكن أن تُضمَّن مبادرة البستنة المدرسية القائمة على جهد الفريق، إشراك التلاميذ في النشاطات التي تعزِّز الثقة، وتقدير المحيط الطبيعي، والمعرفة العملية بأعمال البستنة، والمهارات القيادية.

الخطوة الثالثة: عد إلى "مصنوفة منهجيات التدريب" (مه.ه)، وإلى المستندات الخاصة بمنهجيات التدريب ونشاطاته. ثم ناقش السلسلة المتنوعة من النشاطات التي يصح استخدامها لتكوين المواقف الفكرية-المسلكية، أو المعارف، أو المهارات، وشجع المدرِّين المتعاونين على التفكير في سلسلة من نشاطات التعلم التجريبي. إضافة إلى ذلك، شجع الأفرقة الثنائية على الاستعانة بجملة متنوعة من أساليب التعلم.

الخطوة الرابعة: قدّم أمثلة مستذكراً أنواع النشاطات التي اعتمدها المنشطون خلال جلسات تقنية الفضاء المفتوح. تناول موضوعين من الجلسات على سبيل المثال، واكتبهما على ورقة عرض. توقّف عند العلاقة القائمة بين الأهداف، وتقنية المعارف والمهارات والمواقف الفكرية-المسلكية، ونشاطات التدريب، سائلاً: ما كان هدف كل موضوع من مواضيع الجلسة؟ النشاط التدريبي أم المنهجية؟ وهل من احتمالاتٍ أخرى؟

مثال:

<u>الموضوع</u>	<u>الهدف</u>	<u>النشاط</u>
الإيدز/	وصف مصادر الإيدز	عرض المعلومات
فيروس نقص	التفاوض للسيطرة على المخاطر	تقديم عرض توضيحي
المناعة المكتسب	الصّحية	تقديم مشهد تمثيلي

٤- التمرن ضمن أفرقة ثنائية

الخطوة الأولى: إمنح الأفرقة الثنائية عشرين دقيقة لمناقشة حالات التدريب المحتملة. ثم اكشف عن المهمة على ورقة العرض:

- صف حالة تدريبية.
- أكتب تصريحاً يعبر عن غاية واحدة.
- وسّع هدفين.
- إقترح نشاطاً تدريبياً واحداً.

الخطوة الثانية: بعد عشرين دقيقة، أدع الأفرقة إلى المجلس. أطلب من كل فريق أن يصف حالة التدريب التي أعدّها، ويقرأ غاياته وأهدافه، ويقترح نشاطاً تدريبياً.

الخطوة الثالثة: أطلب المعلومات الارتجاعية البناءة، وقدم بعضها. قدم اقتراحات لتوضيح الأهداف والاستعانة بجملة متنوعة من أساليب التعلم.

٥- الخاتمة

الخطوة الأولى: إسأل المشاركين إن كان يراودهم أي سؤال عن الغايات أو الأهداف. ثم راجع أهداف هذه الجلسة، سائلاً عما إذا تحققت. واطلب التعليقات والاقتراحات.

الخطوة الثانية: سجّل أن الأفرقة الثنائية قد بدأت باكتشاف الأفكار، وبصياغة غاياتها وأهدافها. وستواصل تطوير أفكارها وتكييفها في الجلسة التالية التي تتطرق إلى مراقبة التحصيل والتقييم.

الجلسة الثامنة:

مراقبة التحصيل والتقويم

Session 8:

Monitoring and Evaluation

نظرة عامة

تتناول هذه الجلسة مراقبة التحصيل والتقويم من حيث غرضهما وأهميتهما بالنسبة إلى التدريب. فيناقش المشاركون المصطلحات المرجعية، ويحللون مستويات تقويم التدريب الأربعة التي حددها كيركباتريك Kirkpatrick، لتحديد المنهجيات المناسبة لكل حالة. فمراقبة التحصيل والتقويم يرتبطان بالغايات والأهداف التي تحدت بتقييم الحاجات التشاركي.

الأهداف

- متى انتهت الجلسة، أصبح المشاركون مهئين للقيام بما يلي:
- تحديد الغرض من مراقبة التحصيل والتقويم وأهميتهما
- وصف مستويات تقويم التدريب الأربعة كما حددها كيركباتريك.
- تحديد أدوات التقويم وإمكان تطبيقها على الحالات المختلفة

المدة ساعة و ٣٠ دقيقة

جدول النشاطات

١٠ دقائق	١- التوجيه
٣٠ دقيقة	٢- توضيح المصطلحات
٤٠ دقيقة	٣- تطبيق النموذج الرباعي المستويات
١٠ دقائق	٤- الخاتمة

المواد واللوازم التدريبية

- رزمة أوراق عرض ومسندها، وأقلام ملونة
- مراجع الجلسة:
- "نشاطات مراقبة التحصيل" (م.ت. ١٠)
- "نموذج تقويم التدريب الرباعي المستويات" (م. ١٤)
- "خيارات مراقبة التحصيل والتقويم" (مه. ٧)
- "إستمارة تقويم ورشة العمل" (مه. ١٠)

التحضير

- أكتب أهداف الجلسة على ورقة عرض.
- راجع المستندات المرجعية الخاصة بمراقبة التحصيل والتقويم.
- حضر ورقة العرض "نموذج تقويم التدريب الرباعي المستويات" (راجع ورقة العرض النموذجية في نهاية هذه الجلسة).
- راجع الغايات والأهداف الموضوعية لبرنامج الحداثق المدرسية. ينبغي أن تتخذ لائحتك الشكل التالي تقريباً:

الغايات:

- تحسين الصحّة الغذائية المؤمنة للجماعة
- زيادة نسبة الفتيات والفتيان المتخرّجين من المدارس
- تعزيز مهارات الفتيان والفتيات القيادية

الأهداف:

- متى انتهى التدريب، أصبح التلاميذ مهيئين للقيام بما يلي:
- تحديد خصائص ستة أنواع من خضروات الحديقة وفوائدها الصحّية
- إبراز المهارات القيادية بتنظيم مجموعات الأتراب في أفرقة تعتنى بالحديقة
- إعداد وجبة عائلية تُستعمل فيها ستة أنواع من الخضروات المزروعة في الحديقة
- توليد المدخول لتغطية منحة مدرسية مخصّصة للتلاميذ العاجزين عن دفع أقساطهم

تنشيط الجلسة Facilitating the Session

١- التوجيه

الخطوة الأولى: عرّف بأهداف الجلسة. أظهر الرابط بين مراقبة التحصيل والتقويم وأولى خطوات تصميم التدريب وهي تقييم الحاجات التشاركي وتحديد الغايات والأهداف.

الخطوة الثانية: ذكّر بأنّ تقييم الحاجات التشاركي يُشرك المتعلّمين في تحديد الغايات والأهداف التي ينبغي التطرق إليها في التدريب. إسأل: لم يُعتبر تحديد الغايات والأهداف هاماً في المراحل الأولى من تصميم التدريب؟ يُفترض أن تتضمن الردود ما يلي:

- مساعدة المدرّب على تحديد ما ينبغي التركيز عليه من مساحات التعلّم
- إرشاد المشاركين وتوضيح مضامين ورشة العمل
- مساعدة المدرّب على اختيار المنهجيات المناسبة
- توفير الوسائل للمدرّب وللمشاركين كي يراقبوا التقدّم المحرّز أثناء التدريب
- توفير الوسائل للزيّون والمدرّب والمشاركين كي يقوموا أداءهم في التدريب وما حصّله المشاركون من تعلّم

٢- توضيح المصطلحات

الخطوة الأولى: تسلط هذه الجلسة الضوء على أهمية مراقبة التحصيل والتقويم والغرض منهما. فابدأ بمناقشة المواقف الفكرية-المسلكية تجاه مراقبة التحصيل والتقويم. إسأل: كم منكم يستمتع بمراقبة التحصيل وبالتقويم؟ إرفعوا أيديكم. هنا، قد يرفع بعض المشاركون أيديهم. وقد لا تبادر بقية المجموعة إلى ذلك، مبديةً بعض التحفظ.

فاسأل من رفع يده: لم تعتبر مراقبة التحصيل والتقويم تجربة إيجابية بالنسبة إليك؟ قد تشمل الردود ما يلي:

- من المهم أن "يروى المدرّبون قصتهم"، وإلا قام شخصٌ آخر بذلك عنهم

- مراقبة التحصيل والتقويم يساعدان المدرّب على تحسين مستوى تدريبيه
- مراقبة التحصيل والتقويم يتيحان للمشاركين تحسين فرص الاستفادة من التدريب

إسأل: لمَّ يبدي البعض ردة فعلٍ سلبية تجاه مراقبة التحصيل والتقويم؟ يُفترض أن تشمل الردود ما يلي:

- لا أعرف أي البيانات ينبغي تقويته
- لا أعرف كيف أحلّل البيانات
- إنَّ إصدار الأحكام في حقِّي ومقارنتي بسواي من المدرّبين يشعرنني بأنني في قفص الاتهام

شدّد على أن مراقبة التحصيل والتقويم خاصتان طبيعيتان من خصائص التعلّم. لذا ينبغي ألاّ يعتبرها البعض بمثابة خطر مُحدِّق. فنحن نراقب سلوكنا وتأثيراته بشكلٍ متواصل. ولإزالة الغموض عن المفاهيم المرتبطة بمراقبة التحصيل والتقويم، إبدأ من مصطلح مراقبة التحصيل.

إسأل: ما هي مراقبة التحصيل؟ أكتب الأفكار على ورقة عرض. يُفترض أن تتضمن الردود ما يلي:

- إنها عملية تساعد في الوقوف على حجم التقدّم المُحرَز
- إنها منهجيات تُستخدم في مراقبة الأداء في الأمد القصير
- إنها وسيلة لمراقبة التقدّم والحصول على المعلومات الارتجاعية

تجري مراقبة التحصيل في أثناء عملية التدريب. فيقوم المدرّبون والمتدربون باستدرار المعلومات الارتجاعية خلال عملية التعلّم، بهدف تلبية حاجات المتعلّمين بشكلٍ أفضل.

أطلب أمثلةً عن مراقبة التحصيل في ورشة العمل هذه. تذكّر أنّ المشاركين في التدريب نظّموا نشاطات لمراقبة التحصيل في نهاية كل يوم. واسلط الضوء على مجموعة متنوعة من نشاطات مراقبة التحصيل التي لا تُحرج المشارِك، والمتوافرة في المرجع "نشاطات مراقبة التحصيل" (م ت. ١٠).

الخطوة الثانية: والآن أسأل: ما هو التقييم؟ أكتب الأجوبة على ورقة عرض. ومنها:

- تقييم التصميم الاجمالي، والتنفيذ، ونتائج التدريب
- تحليل يحدّد مدى إيفاء التدريب بالغايات والأهداف المعلنة (ومن محبّي هذه الوسيلة المقومون الذين يريدون مقارنة النتائج بالتصميم الأول)
- تقييم يحدّد درجة إيفاء التدريب بألويات المتدربين المقترحة والمستجدة (ويفضّل هذه الوسيلة المقومون الذين يثمنون القدرة على الاستجابة والمرونة)
- تحليل التدريب باعتباره نظاماً مركّباً لا يتلخّص بأجزائه المجتمعة (ويفضّل هذه الوسيلة المقومون الذين يودّون تكوين نظرة شمولية عن التدريب)
- أضف تعريفاتٍ أخرى

وفي حين أنّ مراقبة التحصيل تحدث أثناء التدريب، يجري التقييم بعد نهاية التدريب مباشرةً. فضلاً عن ذلك، يجري بعض برامج التدريب تقويماً في مرحلة المتابعة بعد أشهر أو سنوات من انتهاء التدريب. أكتب على ورقة عرض:

تفيدك مراقبة التحصيل عما إذا كان عملك يتقدّم
وفق المسار المقترح، ويفيدك التقييم عما إذا كنت
تسير في اتجاه صحيح.

بعبارةٍ أخرى، تحدّد مراقبة التحصيل مدى فعالية التدريب في تحقيق الغايات والأهداف المعلنة. أما التقييم، فهو تقييم أكثر شمولية للغايات والأهداف وللعملية والنتائج. (قد يستوجب الوضع تغيير الاستراتيجية بأكملها.)

الخطوة الثالثة: إسأل: لمّ الحاجة إلى التقييم؟ وما هو هدف التقييم؟ وإليك بعض الأفكار:

- الحكم على قيمة التدريب
- إدخال تحسينات على التدريب
- تقديم المعلومات المفيدة إلى أصحاب المصالح

إسأل: من يقوم بالتقييم؟ في ورشة العمل هذه، يشترك المدربون والمتدربون معاً في نشاطات

التقييم. ناقش فوائد المقاربات التشاركية ومستويات المشاركة المتاحة في الجماعات والمنظمات.

الخطوة الرابعة: إلفت إلى أن في التدريب استثماراً للوقت، والموارد البشرية، وتمويل السفر والمسكن إلخ... وأنّ التقييم يحدّد عائدات هذا الاستثمار أو تأثيراته. أكتب الكلمات التالية على ورقة عرض: المدخلات، والعمليات، والمخرجات، والنتائج، والواقع. ثم اسأل عن المواصفات والأمثلة، ونبّه إلى ما كان منها استثماراً وما هو عائدات وتأثيرات.

الاستثمارات

- المدخلات: استثمار الأموال والمدربين والمشاركين والوقت، إلخ...
- العمليات: منهجيات التدريب ونشاطاته، والمشاركة، ومهارات التنشيط، إلخ...



العائدات والتأثيرات

- المخرجات: عدد المشاركين المدربين، ومنتجات ورشة العمل، وخطط العمل، إلخ...
- النتائج: ما ينتج عن التدريب، كتبدل المواقف الفكرية-المسلكية، وتحسّن نوعية أداء الأفراد الذين تلقوا التدريب، وتشكّل شبكة جديدة من القادة المدربين، إلخ...
- الواقع: تحسّن في مستوى الصحة، وفي الوصول إلى التربية، واستفادة الرجال والنساء من المنافع الاقتصادية، وتحسّن في الموارد الطبيعية، وانحسار العنف، إلخ...

الخطوة الخامسة: إسأل: هل يمكن تقييم هذه التأثيرات كلها؟ الجواب: نعم.

ما هو أصعب ما يمكن تقييمه ولماذا؟ الجواب: الواقع هو أصعب ما يمكن تقييمه، لأن العوامل التي تتعدى أداء المتدربين قد تسهم في النجاح كما والاختفاق. فعلى سبيل المثال، تتأثر الصحة بالاقتصاد، والسياسة، وبالطقس، وبغيرها من الظروف الشخصية غير المتوقعة.

٣- تطبيق النموذج الرباعي المستويات

الخطوة الأولى: لتحليل التأثيرات التي يمكن تقييمها، عرّف بالمستويات الأربعة من نموذج تقييم التدريب الذي وضعه دونالد آل كيركباتريك. أذكر أنّ هذا النموذج شائع جداً في ميدان التدريب،

ثم قدّم ورقة العرض الخاصة بهذا النموذج. يطرح النموذج الرباعي المستويات أن المقومين يُقيّمون ما يلي:

- المستوى الأول: الرضا
- المستوى الثاني: التعلّم
- المستوى الثالث: التطبيق
- المستوى الرابع: النتائج

الخطوة الثانية: وزّع الورقة المفهومية "نموذج تقويم التدريب الرباعي المستويات" (م. ١٤). خذ بضع دقائق لاستعراض المصطلحات والإجابة عن الأسئلة. إلفت إلى أن المدرّبين والمتدربين يراقبون المستويين الأولين، أي الرضا والتعلّم، في أثناء التدريب، في حين يقوم المدرّبون هذين المستويين أيضاً بعد التدريب مباشرةً.

وزّع ورقة المهارات "إستمارة تقويم ورشة العمل" (مه. ١٠)، وناقش أوجه ارتباط الأسئلة وفئات المواضيع بغايات التدريب وأهدافه. فما هي تلك التي تتطرق إلى الرضا؟ وما هي تلك التي تطلّ التعلّم؟

الخطوة الثالثة: أشر إلى أن تقويم التطبيق (المستوى الثالث) والنتائج (المستوى الرابع) يتطلّب نشاطات متابعة مع المتدربين، وغيرهم من أصحاب المصالح في بيئة العمل. ناقش تجارب المشاركين في تنفيذ التقويم في مرحلة المتابعة. ذكّر بالموارد (التمويل، والأدوات، إلخ...)، والخبرة اللازمة. ثم وزّع ورقة "خيارات مراقبة التحصيل والتقييم" (مه. ٧)، وناقش أدوات التقويم هذه.

الخطوة الرابعة: لتطبيق هذه المصطلحات، أطلب من الأفرقة الثنائية تطبيق مفاهيم مراقبة التحصيل والتقييم على الغايات والأهداف المرسومة سابقاً للبستنة المدرسية. إستعرض الغايات والأهداف المقترحة للاعتناء بحديقة المدرسة (راجع فقرة التحضير)، واستناداً إلى وسائل مراقبة التحصيل والتقييم، إمنح كل ثنائي ١٥ دقيقة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- كيف ستراقب مستويات رضا التلاميذ؟ صف نشاطين .
- ما هو التعلّم الذي ستقيّمه؟ إقترح مؤشرين منظورين .
- كيف ستعرف إن كان التلاميذ يطبّقون ما تعلّموه على جماعتهم؟ إقترح أسلوباً تشاركياً يشمل عائلات التلاميذ .
- كيف ستقوم النتائج؟ حدد المنهجية أو رزمة المنهجيات التي تنصح باتباعها .

الخطوة الخامسة: بعد ١٥ دقيقة، أدع الأفرقة إلى المجلس المكتمل الأعضاء. ثم اطلب من كل ثنائي أن يقدم تقريره أمام المجموعة، بدءاً بمستوى الرضا. ناقش التوصيات والنقاط الهامة، ثم اطلب من بقية المشاركين إضافة الاقتراحات.

٤- الخاتمة

الخطوة الأولى: في الختام، سلّ: كيف أعرف إن كانت هذه الجلسة التدريبية مفيدة؟ ما هي فئات المؤشرات الأربع؟ (الجواب: الرضا، والتعلّم، والتطبيق، والنتائج). إلفت المشاركين إلى أنهم يعطون، في ورشة العمل، فرصاً لإبداء ردود الفعل، والتعلّم، والتطبيق، من خلال مراقبة التحصيل وبواسطة التقييم الذي يتم في منتصف ورشة العمل، وفي تجربة العروض التطبيقية، وفي التقييم النهائي. فضلاً عن ذلك، يتلقى المشاركون في ورشة العمل استمارة استطلاعية للتقييم، ستة أشهر بعد انتهاء التدريب.

الخطوة الثانية: إعتمر قبعة المدرب، وذكّر المشاركين بأنهم يختبرون ورشة العمل هذه على مستويين، بصفتهم مدرّبين ومنتدربين. وخلال ورشة العمل، سيلاحظون أدوات مراقبة التحصيل والتقييم المناسبة لنظامهم التدريبي الخاص أو التي يمكنهم تكييفها معه. أطلب أمثلة عن أدوات مراقبة التحصيل التي بدت الأكثر ارتباطاً بخياراتهم.

الخطوة الثالثة: عند بلوغ هذه المرحلة، يكون المشاركون في ورشة العمل التي تدوم أسبوعين قد أتموا نصف الجلسات. لذا ننصح المدرّبين بإجراء ما يسمى بتقييم منتصف ورشة العمل. يمكنهم اتباع نموذج "إستمارة تقييم ورشة العمل" (مه. ١٠).

نموذج تقويم التدريب الرباعي المستويات

- المستوى الأول: الرضا
- المستوى الثاني: التعلّم
- المستوى الثالث: التطبيق
- المستوى الرابع: النتائج

Theme Three

المحور الثالث

سلوك الدرب معاً

Traveling the Road Together

تطبَّق في جلسات التمارين التطبيقية المندرجة في المحور الثالث، المبادئ العامة للتعلم التقديري والتشاركي على الممارسة والتخطيط الاستراتيجيين. فيتولى كل مشاركين التدريب معاً في جلسة تدوم ستين دقيقة، يتعاونان في تصميمها، لإطلاع الحضور على تجربتهما في الموضوع الذي اختاراه، ويقدمان عرضهما مستعرضين مهارتهما في التدريب. وتوفَّر التمارين التطبيقية المساحة للحصول على المعلومات الارتجاعية الفردية والجماعية، بما في ذلك اللقاءات الفردية مع منشطٍ ورشة العمل. فتعزِّز المعلومات الارتجاعية البناءة الدراية بالمقاربات التقديرية، وبالعلم التجريبي، وبأساليب التعلم المفضلة، فضلاً عن المهارات والتقنيات المطلوبة لتعزيز تعلم الراشدين.

جلسات المحور الثالث

الجلسة الأولى: التخطيط للعروض التطبيقية
الجلسة الثانية: العروض التطبيقية والمعلومات الارتجاعية

المحور الثالث: سلوك الدرب معاً

الجلسة الأولى:

التخطيط للعروض التطبيقية

Session 1:

Planning for the Practicum

نظرة عامة

هذه هي الجلسة الأولى من المحور الثالث سلوك الدرب معاً. تحضّر هذه الجلسة الأفرقة الثنائية استعداداً لجلسة التمارين التطبيقية التي تدوم ستين دقيقة. إنها تمثل مرحلة التمرّن من نموذج التعلّم الرباعي المستويات. ففيها يمارس المشاركون ما تعلّموه بالتخطيط الجماعي والتنشيط المشترك. فيجتمعون أفرقةً، ويرسمون أهداف الجلسة، ويصمّمون نشاطاتها، ويحضّرون المواد، ويشاركون في تنشيط التدريب، ويفكّرون في تجاربهم التعلّمية انطلاقاً من المعلومات الارتجاعية التي يدلي بها زملاؤهم.

الأهداف

- متى انتهت الجلسة، أصبح المشاركون مهيّين للقيام بما يلي:
- شرح فوائد التمارين التطبيقية في التعلّم التجريبي
 - وصف موضوع عرضهم التطبيقي
 - تحديد غايات الجلسة وأهدافها
 - إعلان جدول النشاطات التعلّمية المُعدّ لجلستهم
 - تحديد المواد اللازمة للجلسة
 - إيضاح أدوار المدربين المتعاونين ومسؤولياتهم

المدة حتى خمس ساعات (تستغرق العصر وصبيحة اليوم التالي)

جدول النشاطات

- ١- التوجيه ١٥ دقيقة
- ٢- تفاصيل التمارين التطبيقية واللوجستيات ٤٥ دقيقة
- ٣- تحضيرات المدربين المتعاونين حتى ٤ ساعات

المواد واللوازم التدريبية

- رزم من أوراق العرض على مساندها، وأقلام ملونة
- أوراق عرض معدة سلفاً
- ورقة العمل :
- "فرض التمارين التطبيقية في ورشة العمل" (تجده في الجلسة الخامسة من المحور الثاني)
- قبة المدرب
- كل مواد التدريب والموارد المتوفرة للأفرقة الثنائية، كالأوراق الملونة، والمقصات، والغراء، والشفافيات الخاليات، والأقلام المناسبة للكتابة عليها

التحضير

- دُون أهداف الجلسة على ورقة عرض .
- قرّر كيف سيتوزع المشاركون في ورشة العمل في مجموعتين مشكّلتين للتمارين التطبيقية تضمّان الأفرقة الثنائية.
- عيّن منشط ورشة العمل الذين سيراقبون كل مجموعة مشكّلة للتمارين التطبيقية، ويقدمون المعلومات الاجتماعية.
- حضر ثلاث أوراق عرض واكشف عنها، وهي: "جدول أعمال ورشة العمل"، و"أهداف ورشة العمل"، و"نموذج التعلّم الرباعي المستويات" (راجع النموذجين الواردين في نهاية هذه الجلسة من الوثيقتين "أهداف ورشة العمل"، و"نموذج التعلّم الرباعي المستويات").

تنشيط الجلسة Facilitating the Session

١- التوجيه

الخطوة الأولى: عرّف بأهداف الجلسة. عد إلى جدول أعمال ورشة العمل المعلق على الحائط. ذكّر بأنها الجلسة الأولى من المحور الثالث: سلوك المدرب معاً.

في هذه المرحلة من ورشة العمل، تنفذ الأفرقة الثنائية جلسات تطبيقية مدتها ستون دقيقة تخطيطاً، وتطبيقاً، ومراقبة. وسيتسنى الوقت خلالها لتحديد أهداف الجلسة، وتصميم نشاطاتها، وتحضير المواد، والتعاون في تنشيط التدريب، والتفكير في تجارب التعلم انطلاقاً من المعلومات الارتجاعية التي يدلي بها الزملاء.

الخطوة الثانية: إكشف عن ورقة العرض "نموذج التعلم الرباعي المستويات".

إسأل: أي مرحلة بلغنا في نموذج التعلم التجريبي هذا؟ الجواب: مرحلة الممارسة. أطلب من المشاركين مراجعة أوجه الارتباط بين التمارين التطبيقية ومرحلة الممارسة في التعلم التجريبي. ثم ناقش التمارين التطبيقية باعتبارها فرصة تُعطى للممارسة بعدما تم التفكير في التجارب السابقة، وتعلم المفاهيم والتقنيات الجديدة خلال الأسبوع الأول.

الخطوة الثالثة: إعتمر قبعة المدرب لمراجعة ما تم تعلمه في الأسبوع الأول. عد إلى لائحة أهداف ورشة العمل على ورقة العرض، واسأل: ما هي الأهداف التي ركّزنا عليها في ربع التحفيز؟ ما هي النشاطات التدريبية المستخدمة؟

وفي ربع اكتساب المعلومات، ما بعض المفاهيم التي تعرّفنا عليها؟

تذكر أنّ نموذج التعلم الرباعي المستويات لا يضع حدوداً ضيقة أو مطلقة للتعلم. فهو وسيلة بصرية مساعدة تقدم إطاراً عاماً للتنظيم، والتخطيط، والتحليل، والمراجعة. وخلال التمارين التطبيقية، تُستخدم الأرباع الأربعة لوضع تصوّرات لأهداف التعلم ونشاطاته والتخطيط لها.

٢- تفاصيل التمارين التطبيقية واللوجستيات

الخطوة الأولى: إتخذ جدول أعمال ورشة العمل مساعداً بصرياً لتبيين الفترات الزمنية المخصصة لعروض المدرّبين المتعاونين.

إقسم كافة المشاركين في ورشة العمل إلى مجموعتين، من دون أن تفرّق بين أعضاء الأفرقة الثنائية. وستختبر هاتان المجموعتان التمارين التطبيقية خلال الجلسات المخصصة لهذه الأخيرة، في قاعتين منفصلتين. فيتوزع منشطو ورشة العمل بين المجموعتين، ويلازمونهما خلال هذا الوقت.

الخطوة الثانية: ذكر بأن الأفرقة الثنائية تقدم، في كل مجموعة، عروضاً مدتها ستون دقيقة. وبعد كل عرضٍ يقوم به المدرّبان، يناقش المشاركون التابعون للمجموعة، وهم الذين يؤدون دور المدرّبين في التمارين التطبيقية، العرضَ المشترك، ويقدمون المعلومات الارتجاعية البناءة. فناقش أصول تقديم المعلومات الارتجاعية التي تتضمن أربعة أنواع من المعلومات:

- يعبر المدرّبون المتعاونون عن أفكارهم بخصوص التجربة التي خاضوها في إعداد العرض وتقديمه.
- يقدم المدرّبون والمنشطون المعلومات الارتجاعية عن العرض، ضمن مناقشة جماعية.
- يجري كل مدرّب لقاءً فردياً مع أحد المنشطين.
- في حال كانت الجلسة مسجّلة، يُفسح المجال أمام المدرّبين المتعاونين لمشاهدة التسجيل على انفراد، أو معاً، أو مع زملائهما، أو مع منشط، حسبما يريدان.

الخطوة الثالثة: راجع المستند "فرض التمارين التطبيقية في ورشة العمل" الذي استُخدم في الجلسة الخامسة من المحور السابق، بعد أن شكّل المشاركون أفرقة ثنائية. ناقش التحضير اللازم لإنجاز التالي:

- تحديد جمهور التدريب (مثلاً: جماعة، أو منظمة صحّة، أو حلف إقليمي)
- تحيّل عملية تقييم للحاجات التشاركية، ثم وصفها ونتائجها
- تدوين عنوان الجلسة التطبيقية

- تحديد غاية الجلسة وأهدافها
- وضع جدول للنشاطات المعدة لجلستهما
- تحديد المواد اللازمة للجلسة
- إيضاح أدوار المدرّبين المتعاونين ومسؤولياتهما
- تنظيم نشاطات الجلسة
- وضع استراتيجية لمراقبة التحصيل والتقويم
- ممارسة المقاربات التقديرية في تخطيط هذه الجلسة وتنفيذها

يقدم المدرّبان المتعاونان خلفيةً من هذه المعلومات إلى المشاركين في عرضهم التطبيقي، لإطلاعهم على هوية المدرّبين، وطريقة ارتباط تصميم الجلسة بالسياق الأوسع وبالتعلم التجريبي.

الخطوة الرابعة: أشر إلى مختلف أنواع موارد التدريب المتوفرة للأفرقة الثنائية، بما فيها:

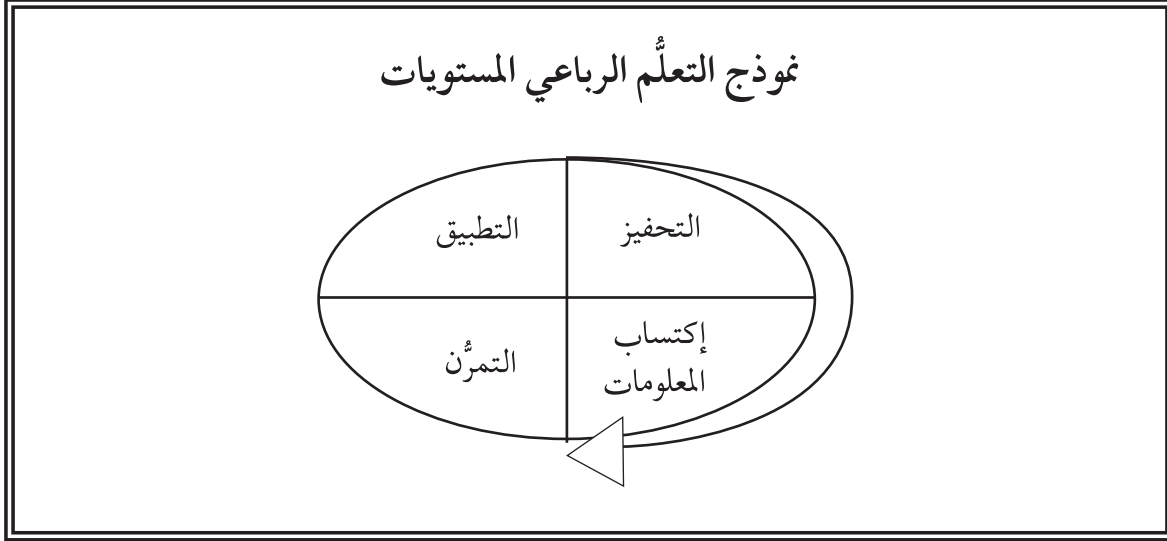
- أوراق العرض الخالية وأقلام رأسها من لباد
- الأوراق الملونة، ورزم البطاقات، والأقلام، والمقصات، والغراء، إلخ...
- أي موارد أو عينات أُحضرت إلى ورشة العمل
- أية مواد تكون في حوزة المدرّبين المتعاونين

٣- تحضيرات المدرّبين المتعاونين

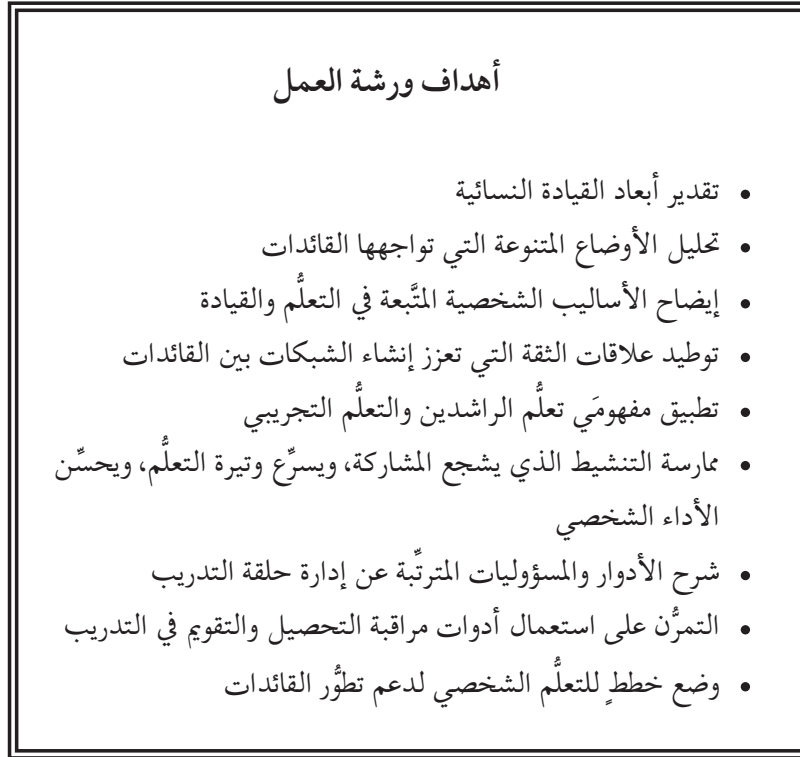
الخطوة الأولى: يلتقي كل من مجموعتي الجلسات التطبيقية على حدة مدة ١٠ دقائق إلى ١٥ دقيقة، لتعيين مواعيد للعروض التطبيقية التي تستمر ستين دقيقة، وجلسات المعلومات الارتجاعية الفردية مع منشّطي ورشة العمل.

الخطوة الثانية: بعد لقاء المجموعة، تخصص الأفرقة الثنائية بضع ساعاتٍ لتحضير الجلسة ذات الستين دقيقة. ويكون منشّطو ورشة العمل جاهزين لتقديم المشورة والإجابة عن الأسئلة.

ورقة عرض نموذجية من إعداد المنشط



ورقة عرض نموذجية من إعداد المنشط



الجلسة الثانية:

العروض التطبيقية والمعلومات الارتجاعية

Session 2:

Practicum and Feedback

نظرة عامة

توفر هذه الخطة تصميماً لتقديم العروض التطبيقية، والتداول في مجرياتها لاستخلاص العبر المفيدة منها. يقسّم المشاركون في ورشة العمل إلى مجموعتين. وخلال الجلسات التطبيقية، يدير المدربون المتعاونون جلسات تطبيقية في قاعتين منفصلتين. خلال ذلك الوقت، يتولى منشطو ورشة العمل المراقبة وتقديم المعلومات الارتجاعية.

الأهداف

- متى انتهت الجلسة، أصبح المشاركون مهيبين للقيام بما يلي:
- المشاركة في تقديم عرض تطبيقي مدته ستون دقيقة
- تحليل مكامن القوة والضعف في عرضهم التطبيقي
- الاصغاء إلى المعلومات الارتجاعية التي يدلي بها المشاركون ومنشطو ورشة العمل بخصوص العروض التطبيقية والتفاعل معها
- مناقشة أولويات التعلّم خلال لقاء فردي مع منشطي ورشة العمل

المدة ساعتان

جدول النشاطات

- | | |
|----------|--------------------------------------|
| ٦٠ دقيقة | ١- تقديم العروض التطبيقية |
| ٣٠ دقيقة | ٢- معلومات المجموعة الارتجاعية |
| ٣٠ دقيقة | ٣- مشاهدة الشرائط المصوّرة (اختياري) |
| مفتوحة | ٤- اللقاءات الفردية مع المنشطين |

المواد واللوازم التدريبية

- مواد العروض التطبيقية التي أعدتها الأفرقة الثنائية سلفاً
- معدات التسجيل المصوّر، إذا توافرت
- ورقة العمل:
- "قائمة مرجعية لمراقبة التدريب" (قائمة واحدة لكل مشارك)
- مرجع الجلسة:
- "أداة المدرّب للتقييم الذاتي" (مه. ١١)

التحضير

- حضر ملاحظاتٍ للقاءات الفردية، بما فيها ملاحظات من عمل الأسبوع الماضي.
- على المدرّبين المتعاونين أن يرتّبوا القاعة ويُعدّوا كل ما يحتاجون من لوازم ومواد قبل بداية جلساتهم.

تنشيط الجلسة Facilitating the Session

١- تقديم العروض التطبيقية

الخطوة الأولى: يبدأ المدربان المتعاونان بالترحيب بالمجموعة وبالتمهيد لجلستهما. ثم يعملان باختصار على إطلاع المشاركين على حقيقة الوضع، وعلى نتائج تقييم الحاجات الذي أجرياه، وعلى سياق هذه الجلسة التدريبية في التعلّم التجريبي. وحيث أنّ المشاركين في ورشة العمل يُعتبرون متدرّبين في هذه الجلسة التطبيقية، يُفترض فيهم أن يؤدوا أدوارهم وهم على بينة من المعلومات الخلفية.

الخطوة الثانية: وزع المستند "قائمة مرجعية لمراقبة التدريب". فراجع المشاركون في التدريب هذه اللائحة ليتألفوا مع المعلومات الارتجاعية قبل بداية الجلسة.

عندما يصبح المدربان المتعاونان مستعدّين، يمكنهما استهلال جلستهما التي تتواصل ستين دقيقة.

٢- معلومات المجموعة الارتجاعية

الخطوة الأولى: بعد جلسة العرض التطبيقي، أشكر المدربين المتعاونين وامنحهما بضع دقائق للاسترخاء والتفكير في التدريب. أثناء ذلك الوقت، أطلب من المشاركين ملء "قائمة مرجعية لمراقبة التدريب". عليهم تدوين ملاحظات عن بعض أوجه التدريب التي أعجبتمهم، فضلاً عن اقتراح أو اثنين للمدربين المتعاونين.

الخطوة الثانية: يبدأ باستخلاص المعلومات المفيدة طالباً من المدربين المتعاونين الاعراب عما يحضرهما من أفكار بخصوص تجربتهما، طارحاً الأسئلة كالتالية:

- ما هو شعورك تجاه التدريب الذي أنجزته للتو؟
- ما كانت أهدافك؟
- هل كنت واثقاً من قدرتك على تحقيقها؟

- ما هي التقنيات التي استخدمتها وشعرت أنها نجحت نجاحاً مميّزاً؟
- لو قمت بهذا التدريب مجدداً، ماذا تغيّر فيه؟ ولماذا؟
- ما نقاط القوة فيه؟ ما الأوجه التي تود أن تحسّنها؟

الخطوة الثالثة: أطلب من المشاركين إطلاع الآخرين على ملاحظاتهم، انطلاقاً من أسئلة كالتالية:

- ما الذي قدرته في العرض، باعتبارك مشاركاً في التدريب؟
- ما هي تقنيات التدريب التي ناسبت المحتوى والأهداف جيداً؟
- كيف تفاعل العرض مع أسلوب التعلّم الذي تميل إليه؟ أكان من الممكن تحسينه في رأيك؟
- ما هي الاقتراحات التي توّد توجيهها إلى المدرّبين المتعاونين؟ أكنت لتغيّر شيئاً لو عرضت الجلسة ثانية؟ لماذا؟

الخطوة الرابعة: يضيف المنشطون ما عندهم من تعليقات.

الخطوة الخامسة: أشكر المدرّبين المتعاونين مجدداً، واطلب من المجموعة أن تصفّق تحيةً لعملهما.

٣- مشاهدة الشرائط المصوّرة

الخطوة الأولى: سلّم الشريط المصوّر إلى المدرّبين المتعاونين، وأعلمهما بموعد توفّر جهاز الفيديو. يمكنهما مشاهدته معاً أو فردياً، أو دعوة الآخرين إلى مشاهدته معهما. فالأمر يعود إليهما، ومن مسؤوليتهما إيجاد الوقت اللازم للقيام بذلك.

٤- اللقاءات الفردية مع المنشطين

الخطوة الأولى: أعرّض على مساحةٍ خاصة تُعقد فيها اللقاءات الفردية. وزّع "أداة المدرّب للتقييم الذاتي" (مه.١١) على كل مدرّب، واطلب منهم تقويم أنفسهم.

الخطوة الثانية: أطلب من المدربين المتعاونين القيام بما يلي قبل عقد اللقاء الفردي:

- مراجعة ما دونوا من ملاحظات في المفكرات
- مراجعة "أداة المدرب للتقييم الذاتي"
- إعداد الأسئلة
- التفكير في اقتراحات تسهم في تطوير الذات

الخطوة الثالثة: إستخدم المقاربات التقديرية، والاصغاء المتفاعل، والمعلومات الارتجاعية البناءة خلال اللقاءات. ثم لخص ما قيل، مدلياً بتصريح يبين ما تحقق تواء من إنجازات ومن تعلم تشاركي.

قائمة مرجعية لمراقبة التدريب

Training Observation Checklist

الملاحظات	نقاط المراقبة
	<p>يهيئ الجو الآمن والمحترم للتعلم</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> يرحب بالمشاركين <input type="checkbox"/> ينادي المشاركين بأسمائهم <input type="checkbox"/> يمارس الاصغاء المتفاعل <input type="checkbox"/> يشجع المشاركة ويحترم المداخلات <input type="checkbox"/> يستجيب لحاجات الأفراد التعليمية <input type="checkbox"/> يستعمل الصوت الفعال، والوضعية الجسدية المناسبة، وغيرهما من أدوات لغة الجسد <input type="checkbox"/> يستخدم لغة واضحة ومهارات التواصل الاستراتيجي
	<p>يقدم للجلسة</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> يحسن شد انتباه المشاركين <input type="checkbox"/> يبين وجه الصلة بين الموضوع وأولويات المتعلم <input type="checkbox"/> يربط الجلسة الحالية بالجلسات السابقة (وربما المقبلة) <input type="checkbox"/> يعرف بالأهداف وبسير الجلسة
	<p>ينظم المحتوى</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> يرتب المحتوى في بنية منطقية <input type="checkbox"/> يعطي المعلومات الصحيحة والدقيقة <input type="checkbox"/> يتبع حلقة التعلم التجريبي <input type="checkbox"/> يراعي الثقافات وأساليب تعلم الراشدين المفضلة <input type="checkbox"/> يحسن إدارة الوقت

الملاحظات	نقاط المراقبة
	<p>يستعين بطرائق العرض المتنوعة</p> <ul style="list-style-type: none"> □ يختار النشاطات المناسبة للحالة والمحتوى □ يستخدم مجموعة متنوعة من التقنيات استخدمها صحيحاً □ أثبت امتلاكه مهارات التنشيط الجيدة: الأسئلة، وإعادة الصياغة، واللغة الجسدية المناسبة □ يستخدم المساعدات السمعية-البصرية بمهارة
	<p>ينظّم الحتام</p> <ul style="list-style-type: none"> □ يشرك المشاركين في استخلاص الدروس □ يبيّن أن التدريب قد وفى بالأهداف المعلنة □ يمهد للنشاط التالي بوضع عبارات انتقالية

تعليقات أخرى:

Theme Four

المحور الرابع

المضي قدماً

The Way Forward

في جلسات ورشة العمل الختامية، يطبّق المشاركون ما تعلّموه على تحركٍ يأملون في تنفيذه في المستقبل. فيتصوِّرون أدوارهم في مراكز القيادة، ويخطّطون للخطوات المقبلة، ويستشرفون الحواجز التي تعرقل التقدّم، ويضعون خطط العمل.

تُظهر هذه المرحلة الرابط بين التعلّم والممارسة الناشطة في عالم الواقع. فيواجه المشاركون التحدي المتمثّل في بناء قيادة القاعدة الشعبية النسائية في الجماعات التي تعاني حاجةً ملحةً إليه. ويتطلب ذلك المزيد من الالتزام، والطاقة، والاحترام للتنوع، كما يقدم فرصاً كبيرة لتحقيق نتائج مستدامة. ويمكن أن تتضمن أيام ورشة العمل الأخيرة حدثاً عاماً للمدافعة عن القضايا التي تطرح نفسها.

جلسات المحور الرابع

الجلسة الأولى:	التفكير في القيادة النسائية
الجلسة الثانية:	التخطيط للعمل
الجلسة الثالثة:	إدارة أنظمة التدريب
الجلسة الرابعة:	العودة إلى المنظمات والجماعات
الجلسة الخامسة:	تدريب القواعد الشعبية: الخطوات اللاحقة
الجلسة السادسة:	التقويم النهائي
الجلسة السابعة:	الاحتفال الختامي

الجلسة الأولى:

التفكير في القيادة النسائية

Session 1:

Reflecting on Women's Leadership

نظرة عامة

نباشر، في هذه الجلسة، المرحلة الأخيرة من ورشة العمل. لقد صُممت الجلسات في هذا المحور لمساعدة المشاركين على الخروج بخلاصة من تحصيلهم، والاستعداد لمبادراتهم القيادية المقبلة. في هذه الجلسة، يحلّل المشاركون فرضياتهم بخصوص الأسس المنطقية والأولويات التي يقوم عليها بناء المبادرة النسائية.

الأهداف

- متى انتهت الجلسة، أصبح المشاركون مهَيَّئين للقيام بما يلي:
- تحليل الفرضيات التي تتناول بناء القيادة النسائية
- تحديد الأولويات الشخصية بالنسبة إلى مبادرات القيادة النسائية

المدة ساعة و ٣٠ دقيقة

جدول النشاطات

١٥ دقيقة	١- التوجيه
٤٥ دقيقة	٢- تحليل الفرضيات
٢٥ دقيقة	٣- تحديد الأولويات
٥ دقائق	٤- الخاتمة

المواد واللوازم التدريبية

- رزمتان من أوراق العرض على مسندين، وأقلام ملوَّنة
- وضع جدول أعمال ورشة العمل في مكانٍ ظاهر
- العودة إلى ورقة المفاهيم "في القيادة" (م.٤)
- بطاقات فهرسة أو قصاصات من الورق
- ورقتا عرض محفوظتان من الجلسات السابقة (راجع النموذجين في نهاية هذه الجلسة):
 - "نموذج التعلُّم الرباعي المستويات"
 - "المظلة"، وهي تظهر عناصر القيادة الفعالة الثلاثة: التقدير، والتأثير، والإدارة.
- مفكرات المشاركين

التحضير

- دوّن أهداف الجلسة على ورقة عرض.
- رتب الطاولة، والمقاعد، وأوراق العرض، والأقلام الملونة بما يفي بحاجات أربع مجموعات مناقشة.
- ضع جدول أعمال ورشة العمل في مكانٍ يراه فيه الجميع.
- راجع ورقة المفاهيم "في القيادة" (م.٤).
- ضع ورقتي العرض المحفوظتين من الجلسات السابقة.

تنشيط الجلسة Facilitating the Session

١- التوجيه

الخطوة الأولى: رحّب بالمشاركين، مهنئاً المدربين المتعاونين على عروضهم. إسأل عن ردود الفعل تجاه التجربة التطبيقية. أطلب، في البدء، أمثلة عن إيجابيات التدريب المشترك، ثم تحدّث عن التحديات والمرونة ومهارات التواصل المطلوبة.

بعدها، عرّف بأهداف الجلسة.

الخطوة الثانية: عد إلى ورقة العرض "نموذج التعلّم الرباعي المستويات"، وتذكّر أن تصميم ورشة العمل هذا يرتكز على نموذج تجريبي. فالمرحلة الأولى (التحفيز) تهيئ البيئة الآمنة لتقدير نقاط القوة في القيادة. وتحلّل المرحلة الثانية (إكتساب المعلومات) وسائل التعلّم المفضلة، ونماذج التعلّم التجريبي. أما المرحلة الثالثة (التمرّن)، فتشرك المدربين المتعاونين في التخطيط الاستراتيجي وفي الممارسة. وأما المحور الذي يعالج المرحلة الأخيرة فهو المضى قدماً. إسأل: ما هي المواضيع التي تتوقعون تغطيتها خلال مرحلة التطبيق الميداني من ورشة العمل، باعتباركم مدربين؟

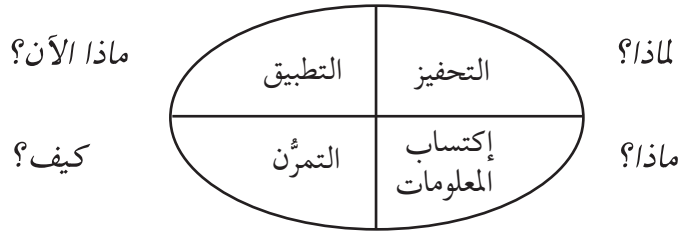
أدرج التوقعات على ورقة عرض، وقارن تلك الأفكار بالمواضيع المدرجة في جدول العمل. ثم ناقش سبل تلبية هذه التوقعات. واذكر أن أي موضوع لم يُخطّط لإدراجه في الجلسات الرسمية يمكن التطرق إليه من خلال مناقشات متابعة واجتماعات غير رسمية.

٢- تحليل الفرضيات

الخطوة الأولى: إشرح للمشاركين أنهم سيراجعون، في محور المضى قدماً، المفاهيم الهامة ويعملون معاً على رسم خطط العمل الاستراتيجية. ومع أن كل فرد سيستفيد من تفكير الفريق الجماعي، فستعكس خطط العمل الفردية ميول كل قائد أو قائدة، وحقائقهم المتنوعة، فيما هم يمشون قدماً في مبادراتهم بعد انتهاء ورشة العمل.

الخطوة الثانية: عد إلى ورقة العرض مبيناً أن الجلسات مننظمة في هذا المحور لمعالجة التساؤلات الأساسية التي تطرحها القيادة النسائية. وترتبط هذه التساؤلات بالتعلم التجريبي. لذا، أكتب الأسئلة الأربعة لماذا؟ وماذا؟ وكيف؟ وماذا الآن؟ على ورقة العرض، إلى جانب كل من أرباع نموذج التعلم الرباعي المستويات:

المضي قدماً



الخطوة الثالثة: في هذه الجلسة، سنبدأ بالسؤال لماذا؟ الذي يطال التحفيز.

إسأل: لماذا نبنّي القيادة النسائية؟ أطلب من المجموعات مناقشة هذا السؤال، وإتمام المهام التالية في غضون عشرين دقيقة:

- أجر عصفاً ذهنياً للإجابات المقدّمة على السؤال لماذا؟
- أعط الأولوية لثلاث إجابات وكتب الأفكار على ثلاث بطاقات.
- يجوز لكل فردٍ في المجموعة أن يضيف فكرةً واحدةً إلى بطاقةٍ أخرى.

بينما توزع البطاقات أو قصاصات الورق على كل مجموعة، إشرح أن كل شخصٍ، إذ يجيب سؤال لماذا؟، إنما يرسّي السبب أو الأساس المنطقي للمبادرة إلى العمل. لاحظ أن الناس غالباً ما يغضون النظر عن هذا السؤال، أو يتجنّبونه. ولعل هذا السؤال هو الأصعب.

أنح عشرين دقيقة للمجموعات لتناقش السؤال، وتكمل المهمتين الأوليين. يحق للأفراد أن يكتبوا على بطاقة فكرةً واحدةً لم تضعها المجموعة في المقام الأول، كما يمكنهم إضافة أفكار أخرى إلى مفكراتهم.

الخطوة الرابعة: بعد عشرين دقيقة، أطلب من المجموعات الأربع العودة إلى المجلس. ثم اطلب من كل مجموعة أن تقترح ثلاث أفكار. ثم اجمع البطاقات وعلّقها أو الصقها على حائط (أو على قطعة من القماش). ويمكن أن تعيد تنظيمها خلال التحليل. وبعد أن تعلن كل مجموعة عن ثلاث أفكار، إجمع الأفكار الاضافية من الأفراد وعلّقها على الحائط.

الخطوة الخامسة: حلّل الإجابات. سلّ: ما هي الأنساق؟ ما هي المستويات الاجتماعية التي تمّ التشديد عليها (الفرد، والجماعة، والمنظمة، والسياسة)؟ إفت إلى أنّ القادة الأفراد قد يركّزون على أحد المستويات، لكنّ عليهم إنشاء الروابط بين المستويات المتنوعة.

ناقش الفوائد الناتجة عن تأثير الأنظمة الاجتماعية من خلال إقامة العلاقات بين القادة من مختلف المستويات الاجتماعية، والقطاعات، والمناطق الجغرافية، والمجموعات الاجتماعية الاقتصادية، والمجموعات الإثنية، والدينية، والعرقية، إلخ...

الخطوة السادسة: قل إنّ أسباب تطوير القيادة النسائية متباينة، وإنها تتنوع بتنوع أوضاع النساء أنفسهن، وأولوياتهن. ثم صنّف الاجابات على السؤال لماذا نبني القيادة النسائية؟، بنقل البطاقات بحيث تنتظم الأفكار تبعاً لأشكال التمكين. مثلاً:

القيّم والمفاهيم (القدرة الرمزية)

- زيادة درجة الاحترام تجاه مواطن قوة القائدات
- بناء الثقة والقدرة على صنع القرار السياسي
- تحسين الوعي والدراية بقضايا حقوق الإنسان

القواعد والمعايير (القدرة الاجتماعية)

- إكتساب الحقوق القانونية المساوية لحقوق الرجل
- زيادة السلطة والمسؤولية

المنافع الاقتصادية (القدرة المادية)

- زيادة الخدمات والمنافع الصحيّة
- زيادة فرص توليد المدخول
- بناء المهارات الادارية

وتتضمن مزايا التمكين أيضاً القدرة الجاذبة، والقدرة الضابطة، وقدرة التحكم المادي. وقد وصف جوزيف ناي الأصغر Joseph Nye Jr. هذا المزيج من القدرة اللينة والقدرة الصلبة بـ"القدرة الذكية".

٣- تحديد الأولويات

الخطوة الأولى: أقر أن لكل شخص فرضياته الشخصية في موضوع القيادة. إقترح أن يفكر كل مدرب أو منشط، قبل محاولة بناء قدرات الآخرين القيادية، في تعريفه الخاص للقيادة.

الخطوة الثانية: أتم للمشاركين خمس عشرة دقيقة للتفكير في سؤالين، وكتابة الردود في مفكراتهم الخاصة. يعتبر ذلك تمرين كتابة حر، لا يحتمل ردوداً خاطئة أو صحيحة.

السؤال الأول للكتابة في المفكرة هو: ما هي القيادة؟
أكتب تعريفاً للقيادة، على أن يوضح تطلعاتك الشخصية.

الخطوة الثالثة: أما السؤال الثاني، فهو: ما هي مؤشرات قيادتك أنت؟
قل: حدّد أولويات، في مفكرتك، للأجل القريب فالمتوسط فالبعيد، للتمرّن على نقاط قوتك القيادية الشخصية، ولتطويرها.

وعلى ورقة عرض، خط ثلاثة أعمدة، وسمّها الأولويات القريبة الأجل، والأولويات المتوسطة الأجل، والأولويات البعيدة الأجل. ثم اطلب أمثلة لكل عمود:

الأولويات البعيدة الأجل	الأولويات المتوسطة الأجل	الأولويات القريبة الأجل
تأسيس شبكة دعم ما بين الأجيال للأشخاص الذين يعانون مرض نقص المناعة المكتسب	تقييم حاجات الجماعة وتقديم اقتراح للتمويل بمساعدة خبير صحي	إستخدام مهارات التواصل الاستراتيجي للتحدث عن مرض الإيدز إلى برنامج الجدات الذي يُعنى بالأطفال المصابين بهذا المرض.

بعد ١٥ دقيقة من التفكير الهادئ ومن التدوين في المفكرات، أطلب أمثلةً عن الأولويات. ثم اكتب هذه الأمثلة على ورقة عرض. ناقش الحاجة إلى بناء القدرات التي تعزز نقاط القوة التقنية وترسي العلاقات التعاونية. فكّر في الحاجة إلى تعزيز الاندماج بين القطاعات والمستويات الاجتماعية-الاقتصادية. وضمّن حديثك أمثلة عن الأولويات التي تخص تطوير القيادة الشخصي.

الخطوة الرابعة: تناول التحديات التي تنتظر المشاركين، واطلب تعريفات خاصة بالقيادة. لا تنس أنها تصريحات شخصية، ويجب تثنيتها من دون الادلاء بمعلومات ارتجائية انتقادية. ناقش هذه التصريحات على ضوء الأولويات أعلاه.

ذكر بأن الورشة قدّمت، في وقتٍ سابق، تعريفاً للقيادة يمكن اعتماده خلال أعمالها، واسترجع هذا التعريف: القيادة هي القدرة على التقدير والتأثير والادارة سعياً إلى تحقيق الغايات المشتركة.

ناقش مدى ما يمت هذا التعريف بصلته إلى لائحة الأولويات الموضوعية لبناء القيادة. ويمكن أن تتضمن نقاط النقاش:

- تقدير ماذا؟ ← نقاط القوة، والحقوق، والطاقات الكامنة الذاتية والطاقات الكامنة في الآخرين
- التأثير على ماذا؟ ← المعايير الاجتماعية، والأنظمة، والسياسات
- إدارة ماذا؟ ← الموارد والمنافع

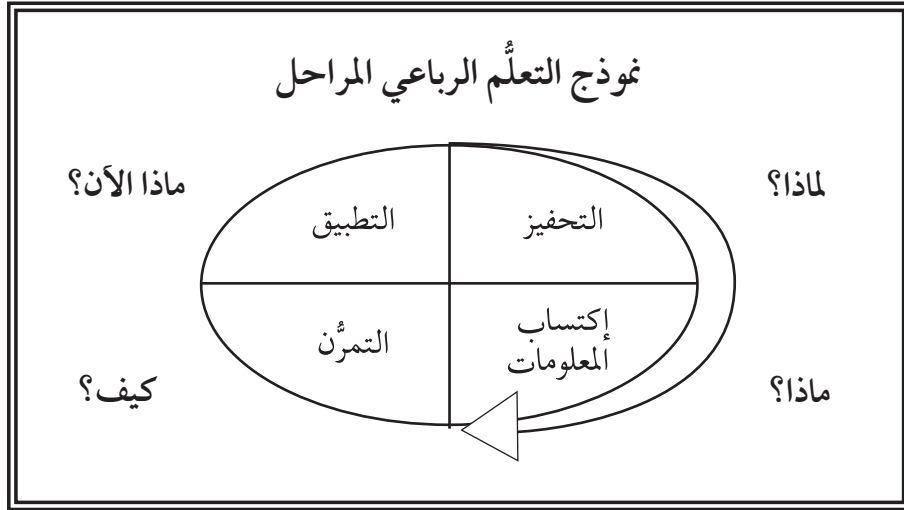
إفت إلى أن كل شخص في ورشة العمل هذه قد استعد لتناول أولويات بناء القيادة، من خلال تقدير نقاط قوته ونقاط قوة الآخرين، وتطويرها، والعمل استراتيجياً مع الآخرين للتأثير على المعايير والأنظمة، وإدارة الوقت وغيرها من الموارد للحصول على الوقع الأقصى.

٤- الخاتمة

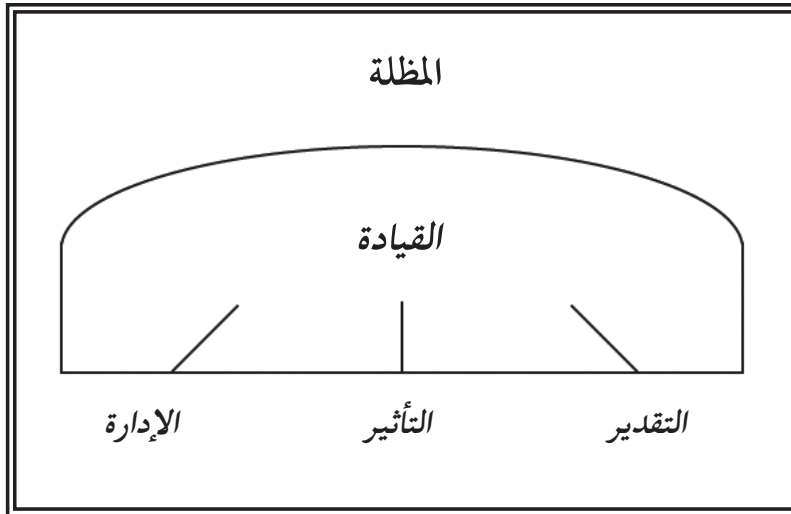
الخطوة الأولى: أطلب من المشاركين أن يتابعوا التفكير في القيادة، وكتابة الملاحظات في مفكراتهم. فهم يكتبون الأفكار التي من شأنها أن تعزز قدرتهم الذاتية على التحليل والممارسة.

الخطوة الثانية: مهّد للجلسة التالية. أعلن: ناقشنا في هذه الجلسة فرضيات القيادة (لماذا؟)، وأولوياتها (ماذا؟). أما في الجلسات التالية، فسننطلق إلى الاستراتيجيات (كيف؟) وإلى الخطوات المقبلة (ماذا الآن؟).

ورقة عرض نموذجية من إعداد المنشط



ورقة عرض نموذجية من إعداد المنشط



الجلسة الثانية:

التخطيط للعمل

Session 2:

Action Planning

نظرة عامة

يستعد المشاركون الآن لتطبيق الدروس المكتسبة على تحركاتٍ مقبلة. لذا تقدم هذه الجلسة وقتاً منظماً للمراجعة، والتخطيط للعمل، وتلقي المعلومات الارتجاعية من الزملاء. ويراجع المشاركون ملاحظاتهم في المفكرات، فضلاً عن مواد التدريب، لتحديد المواد والأولويات المناسبة لأهدافهم. كما يرسمون الخطوات المقبلة، ويضعون الأطر الزمنية، ولائحةً بالشركاء المحتملين.

الأهداف

- متى انتهت الجلسة، أصبح المشاركون مهيبين للقيام بما يلي:
- تحديد الدروس الأساسية المكتسبة خلال ورشة العمل
 - التخطيط لعمل تغييرٍ محدد يبادرون إليه حال عودتهم إلى وطنهم

المدة ساعتان

جدول النشاطات

- | | |
|----------|-------------------------------------|
| ٢٠ دقيقة | ١- التوجيه |
| ٦٠ دقيقة | ٢- مراجعة المفكرات وسواها من المواد |
| ٣٥ دقيقة | ٣- وضع مسودة لخطة العمل |
| ٥ دقائق | ٤- الخاتمة |

المواد واللوازم التدريبية

- أوراق عرض وأقلام ملونة
- مواد تدريبية، بما فيها مراجع جلسات ورشة العمل ومفكرات المشاركين
- بطاقات فهرسة
- أوراق عرض محفوظة من الجلسات السابقة:
- "نموذج التعلم الرباعي المستويات" الذي يحمل الأسئلة: "لماذا؟ ماذا؟ كيف؟ ماذا الآن؟" (المفصلة في الجلسة السابقة)
- الحلقات المتراكزة التي تمثل الفرد، والجماعة/المجتمع المحلي، والمنظمة، والمجتمع (الممهّد لها في المحور الأول، في جلسة تنشيط تحقيق التوافق)
- ورقة العمل:
- "خطة العمل: الخطوات اللاحقة"
- مرجع الجلسة:
- "تحليل حقل القوى" (م ت ٩)

التحضير

- دوّن أهداف الجلسة على ورقة عرض.
- إعرض أوراق العرض المعدة لورشة العمل.

تنشيط الجلسة Facilitating the Session

١- التوجيه

الخطوة الأولى: عرّف بأهداف الجلسة. إلفت إلى أن هذه الجلسة تعطي وقتاً منظماً للتفكير ووضع الاستراتيجيات. عد إلى ورقة العرض "نموذج التعلم الرباعي المستويات" التي تحمل الأسئلة التالية: لماذا؟ وماذا؟ وكيف؟ وماذا الآن؟ وذكر بأن المشاركين قد ناقشوا فرضيات تُطرح عن أسباب الأهمية التي يكتسيها تطوير القيادة النسائية (لماذا؟)، وفرضياتهم وأولوياتهم الشخصية في موضوع القيادة (ماذا؟).

الخطوة الثانية: في هذه الجلسة، سنتطرق إلى السؤال: كيف تبني القيادة النسائية؟ قبل وضع الاستراتيجيات وخطط العمل المحددة، إستدرّ التوصيات العامة أو "الأقوال الحكيمة" لتحركات مقبلة. قل: تحدثنا عن القيادة التقديرية والتشاركية، ونمارسها أيضاً. بصفتكم مرشدين بعضاً لبعض، ومرشدين لقيادة آخرين، ما هي المبادئ الموجهة أو الأقوال الحكيمة التي من شأنها أن توجه عملكم؟

ولتوثيق أفكارهم، يرسم عمودين على ورقة عرض، واكتب في أعلى أحد العمودين لفظة "إفعل"، واكتب في أعلى العمود الآخر عبارة "لا تفعل". ثم اكتب مثالين إلى ثلاثة في العمودين.

أقوال حكيمة

إفعل	لا تفعل
عامل الآخرين كما تحب أن تُعامل	لا تسيطر على المحادثات
خطط لنجاحات مبكرة	

أتمح عشر دقائق للمناقشات الثنائية. ثم اطلب من المشاركين كتابة أقوال حكيمة في مفكراتهم.

الخطوة الثالثة: بعد عشر دقائق، إستدر الأمثلة من المشاركين، واكتبها في العمود المناسب. واستذكر المبادئ القيادية الأساسية من أجل التغيير الاجتماعي الايجابي، وأضفها إلى اللائحة وناقشها:

- **القيادة من الداخل:** تنبثق الشرارة التي تحدث التغييرات الدائمة من داخل كل فردٍ ومن داخل الجماعة نفسها. فتوقد القاعدة الشعبية بنسائها ورجالها شعلة التغيير الاجتماعي بأساليب ما كانت لتخطر على بال الغرباء.
- **القيادة المشتركة:** تتحقق التغييرات الدائمة بفعل المقاربات الجماعية، عندما يضاف مختلف القادة قواهم المتنوعة والمتكاملة في جهد مشترك. ويتسع تأثير جهود الفريق المشتركة بفعل الشراكات التعاونية التي تقام على أصعدةٍ محلية وإقليمية وعالمية.
- **القيادة المهدفة:** يُصان التقدم في ميدان الصّحة الجماعية بفعل جهودٍ شاملة ومقرّرة ذاتياً تُبذل لتحسين الممارسات والظروف الاجتماعية، بما في ذلك المعايير الثقافية، والفرص التربوية والاقتصادية المتاحة، والحقوق القانونية.

٢- مراجعة المفكرات وسواها من المواد

الخطوة الأولى: تتجمع على ورقة العرض توصيات حول كيفية بناء القيادة. وتتطرق هذه الجلسة إلى التخطيط العملي الشخصي، لوضع الاستراتيجيات العملية والحسوسة للجهود التغييرية. ويراجع المشاركون المفكرات، ووثائق التدريب، وغيرها من المواد تمهيداً لرسم الخطوات المحددة الهادفة إلى تطبيق الدروس المكتسبة خلال ورشة العمل على أولويات جماعاتهم.

إشرح للمشاركين أنهم يملكون ٤٥ دقيقة لمراجعة مفكراتهم وأية مواد تدريبية أخرى للإجابة عن الأسئلة أدناه. قل: راجعوا ملاحظاتكم لتحديد الدروس المكتسبة، وتطبيقها

على قضية تحتل الأولوية بالنسبة إليكم وإلى جماعتكم. ماذا يسعكم أن تفعلوا لإحداث فرق؟ إنتهجوا التخطيط الاستراتيجي في تحديد الخطوات الرئيسية التي تستدعيها المبادرة التي اخترتم لبناء القيادة النسائية.

الخطوة الثانية: وزع بطاقات الفهرسة (أو قصاصات الورق). يتعين على كل مشارك أن يستعد للإجابة عن الأسئلة التالية خلال ٤٥ دقيقة:

- ما هي الدروس الأساسية المكتسبة (خمسة إلى عشرة مفاهيم أو أدوات)
- ما هي القضية التي ستعالجها؟ (جملة أو جملتين أو مثلاً)
- ما هو هدفك؟ (جملة أو جملتين أو مثلاً)
- كيف ستكون أعمالك استراتيجية؟ (خمس استراتيجيات إلى عشر أو مثلاً)

الخطوة الثالثة: بعد ٤٥ دقيقة، أدع المشاركين إلى المجلس المكتمل الأعضاء، ثم استمع إلى ثلاثة أجوبة عن كل من هذه الأسئلة. ناقش الأفكار، وابدأ باستدرا الميزد منها عن الخطوات المحسوسة اللاحقة. إستخدم مقارنة تقديرية، وادعمها بالتشجيع وبالمعلومات الارتجاعية البناءة.

ثم امنح الأفرقة الثنائية عشر دقائق لمناقشة الأفكار في ما بينها، وتقديم المعلومات الارتجاعية البناءة.

٣- وضع مسودة لخطة العمل

الخطوة الأولى: عرف بورقة منهجيات التدريب "تحليل حقل القوى" (م ت.٩)، ووزعها لتحديد بعض القوى التي ستساعد هذه الخطط أو تعوق تنفيذها. تجدر الإشارة إلى أن كيرت لوين Kurt Lewin هو من ابتكر هذه الأداة لتصوير التوازن بين مجموعتين من القوى: القوى التي تغير الوضع الراهن، وتلك التي تحاول الحفاظ عليه.

أرسم نموذج حقل القوى على ورقة عرض. أجر عصفاً ذهنياً لإعداد لائحة بالعوامل التي تضمن التقدم لجهود التغيير المقترحة (مثلاً، الشغف، وقدرة التنفيذ العملية، ودعم الأنداد،

والوصول إلى المعلومات). ثم أجرِ عصفاً ذهنياً للقوى التي تعوق المبادرات أو تعرقلها (التنظيم، أو الغيرة، أو الافتقار إلى الموارد، أو الافتقار إلى المهارات). ومع توالي الأفكار المقترحة، أضف المناسب منها إلى لائحتي القوى الإيجابية والسلبية.

الخطوة الثانية: وزع ورقة العمل: "خطة العمل: الخطوات اللاحقة". تساعد أداة التخطيط هذه على تنظيم الأفكار ضمن مسودة خطة عمل. شجع على التفكير التشاركي. إسأل: من هم الشركاء المحتملون؟ كيف ستشرك الخطة الرجال والنساء من قادة الجماعة، في ترتيب أولويات التعلم ورسم استراتيجياته؟ إنحهم ١٥ دقيقة للعمل على خطط العمل الفردية.

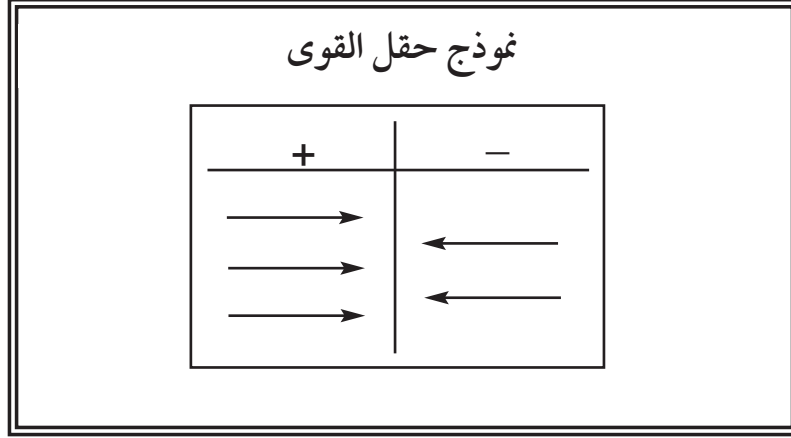
الخطوة الثالثة: بعد انقضاء ١٥ دقيقة، أطلب من المشاركين كلهم الاجتماع مجدداً، فتشكيل مجموعات بحسب المناطق الجغرافية. أتح ١٢ دقيقة لأعضاء هذه المجموعات ليعرضوا خططهم على زملائهم. على المجموعة أن تحدّد ضابطاً للوقت يقسم الوقت بالتساوي. ويحق للشخص الذي يقدم خطة العمل أن يطلب اقتراحات أو معلومات ارتجاعية بناءة. وهنا، يحين وقت ممارسة مهارات الاصغاء المتفاعل.

٤- الخاتمة

الخطوة الأولى: في الختام، أطلب من المجموعات كلها الاجتماع مجدداً. إستخدم ورقة العرض المخصّصة للمستويات الاجتماعية ذات الدوائر المترابطة (الفرد، والجماعة/المجتمع المحلي، والمنظمة، والمجتمع)، واطلب من المشاركين وصف فكرة عملهم في جملة واحدة، ثم اخبر المشاركين عن المستوى الذي تدرج عنده. أكتب اسم المشارك عند المستوى المناسب.

الخطوة الثانية: نوّه بالمبادرة، وبالابداع، وبالجرأة الظاهرة في هذه المقترحات. وذكّر المشاركين أن ورشة العمل هي فرصة نادرة لاكتشاف الامكانيات وتلقي المعلومات الارتجاعية البناءة. وفي الجلسات اللاحقة، سيتابع المشاركون مناقشة الخطوات العملية المطلوبة لتطبيق خطط العمل.

ورقة عرض نموذجية من إعداد المنشط



خطة العمل : الخطوات اللاحقة

Action Plan - Next Steps

الأفراد والمنظمات المعنيون	الجدول الزمني (الأجل القريب، أو المتوسط، أو البعيد)	خطوات العمل

الجلسة الثالثة:
إدارة أنظمة التدريب

Session 3:
Managing Training Systems

نظرة عامة

تستعرض هذه الجلسة الجانب المتعلق بتصميم التدريب، مركزةً على الدعم اللوجستي المطلوب لتنفيذ التصميم.

الأهداف

- متى انتهت الجلسة، أصبح المشاركون مهيئين للقيام بما يلي:
- استذكار الخطوات المتبعة في تصميم التدريب
 - تحديد المهام الأساسية المتعلقة بإدارة لوجستيات التدريب

المدة ساعة و ٤٠ دقيقة

جدول النشاطات

- | | |
|----------|---------------------------------------|
| ٢٠ دقيقة | ١- التوجيه |
| ٤٠ دقيقة | ٢- إدارة تصميم التدريب |
| ٣٠ دقيقة | ٣- القائمة المرجعية لتخطيط ورشة العمل |
| ١٠ دقائق | ٤- الخاتمة |

المواد واللوازم التدريبية

- أربع رُزَم من أوراق العرض البيضاء وأقلام لبادية
- أوراق عرض معدة سلفاً
- ورقتنا العمل:
- "إقدار المتعلمين"
- "الترتيب التسلسلي"
- مرجع الجلسة:
- "قائمة مرجعية لتخطيط ورشة العمل"

التحضير

- دَوْن أهداف الجلسة على ورقة عرض.
- إعد ورقة العرض "نموذج تصميم التدريب" (راجع النموذج الذي أوردنا في نهاية الجلسة).
- راجع المستندات المستنسخة، وكن مستعداً لمناقشة التسلسل الذي يمكن أن ترد فيه المواد المدرجة في ورقة العرض "نموذج تصميم التدريب" وفي ورقة المهارات "قائمة مرجعية لتخطيط ورشة العمل" (مه.٩).
- أدعُ فريق العمل المسؤول عن اللوجستيات إلى المشاركة في الجلسة.

تنشيط الجلسة Facilitating the Session

١- التوجيه

الخطوة الأولى: أطلب من المشاركين ترتيب المقاعد في شكل نصف دائري في مقدمة القاعة.

عرّف بالأهداف. ذكّر بأن المشاركين وضعوا مسودات لخطط العمل في الجلسة السابقة، وأن هذه الجلسة تبحث في الخطوات المحددة المطلوب اتخاذها لتنفيذ هذه الخطط، بما فيها تصميم التدريب وتنظيم المهام الادارية واللوجستية.

الخطوة الثانية: من باب تحمية الأجواء، إسأل المشاركين إذا لقوا الترحيب، وشعروا بالراحة، وكانوا قادرين على التركيز أثناء ورشة العمل. ثم اعرض الإجابات للنقاش. واطلب منهم بعد ذلك إعطاء أمثلة عن مصادر دعم وفرها مدير ورشة العمل، أو المنشطون، أو سواهم من أعضاء فريق العمل. عندئذٍ، وزع هذه الأفكار المتعلقة بالخطوات القابلة للتطبيق على ثلاثة أعمدة تصنّف الدعم المفيد المتوافر قبل ورشة العمل، وفي أثنائها، وبعدها.

ما الخطوات القابلة للتطبيق

قبل الوصول	في أثناء ورشة العمل	بعد التدريب
توفير المعلومات الخلفية	إبداء الجهوزية لتقديم المعونة عندما أحتاج إليها	صون الوعود بتوفير الموارد

وزع ورقة العمل "إقدار المتعلمين"، طالباً من المشاركين إغناء قائمة الاقتراحات بمزيد من الأفكار، واطرح هذه الأفكار الدائرة حول توطيد العلاقات على بساط البحث. أطلب من مدير ورشة العمل، إذا كان حاضراً، تقديم المزيد من الاقتراحات، وافسح المجال لطرح الأسئلة وإجراء حوار.

شدّد على أن للتدريب أبعاداً متعدّدة، بما فيها تلك المتعلقة بالعلاقات وبال دعم التقني. وحسن الوفادة يقضي بتوفير مناخٍ وديٍّ ومريحٍ للمتعلّمين الذين يهمهم أن يشعروا بالترحيب منذ البداية.

٢- إدارة تصميم التدريب

الخطوة الأولى: ذكرٌ بأن إدارة أحد برامج التدريب يستدعي إنجاز عدة مهام. ثم جُلّ القاعة طالباً من كل مشارك اقتراح مهمةٍ أخرى، والفت إلى أن إدارة الوقت والموارد، وكذلك تحديد تسلسل هذه المهام يستلزمان مهارات إدارية عالية.

الخطوة الثانية: وزع ورقة العمل "الترتيب التسلسلي" لمراجعة بعض المهام المطلوبة لتصميم التدريب. ثم استعرض التعليمات، داعياً المشاركين إلى إكمال هذه الورقة. فلا بد من ترتيب البنود وفقاً لجدولٍ زمني، يعيّن الرقم ١ في مقام البند الأول الواجبة معالجته. خصص خمس دقائق لهذا النشاط.

بعد خمس دقائق، أطلب من مجموعات ثنائية مقارنة إجاباتها ضمن مهلة عشر دقائق.

أعد المشاركين إلى المجلس، واطلب من متطوعين اثنتين أن يديّونا قائمة البنود التي حدّدها (بالترتيب التسلسلي) على ورقتين من أوراق العرض. ثم قارن أجوبتهما مناقشاً الحجج المؤيدة والمعارضة لترتيب بعض النشاطات وفقاً لأولويتها، واستخلص بعض الاقتراحات من المدربين المتميزين بخبرتهم ومن المدراء البارعين في المجموعة.

الخطوة الثالثة: عرّف بمهمةٍ جديدة تُسند إلى مجموعات صغيرة، واطلب من المجموعات المؤلفة من مشاركين تشكيل مجموعات رباعية، مانحاً إياها ٢٠ دقيقة لإنجاز العمل.

إكشِف عن ورقة العرض "نموذج تصميم التدريب" بفئاته الأربع (التوجيه، والخطة الكلية، والخطة الجزئية، المعلومات الارتجاعية والتكليف)، واعطِ مثلاً أو مثالين عن المهام المدرجة في كل فئة. ثم زوّد المجموعة بالتعليمات التالية:

- ناقشوا سلسلة مهام ترتبونها لتصميم ورشة عمل، وانفقوا عليها.
- نظموا هذه المهام تبعاً للفئات التي استعرضها "نموذج تصميم التدريب".
- أعدوا عرضاً على ورقة عرض.

الخطوة الرابعة: بعد ٢٠ دقيقة، أطلب من المشاركين إحضار كل أوراق العرض إلى مقدمة القاعة، واسأل مجموعة معينة تعداد مجمل المهام التي خصت بها فقرة التوجيه. واسأل المجموعات الأخرى، في خطوة لاحقة، كيف تتشابه هذه الأخيرة مع قائمة مهامها أو تتعارض معها. ثم ناقش الأسباب التي تبرر وجود ترتيبات مختلفة، ثم ادع المجموعات إلى عرض كل فئة من فئات البنود المدرجة في تصميم التدريب حتى الانتهاء من استعراضها.

٣- القائمة المرجعية لتخطيط ورشة العمل

الخطوة الأولى: إذا انضم مدير ورشة العمل أو أي مسؤول آخر عن التنظيم اللوجستي إلى الجلسة، أطلب منه تولي قيادة هذه المناقشة حول المستند "قائمة مرجعية لتخطيط ورشة العمل" (مه.٩).

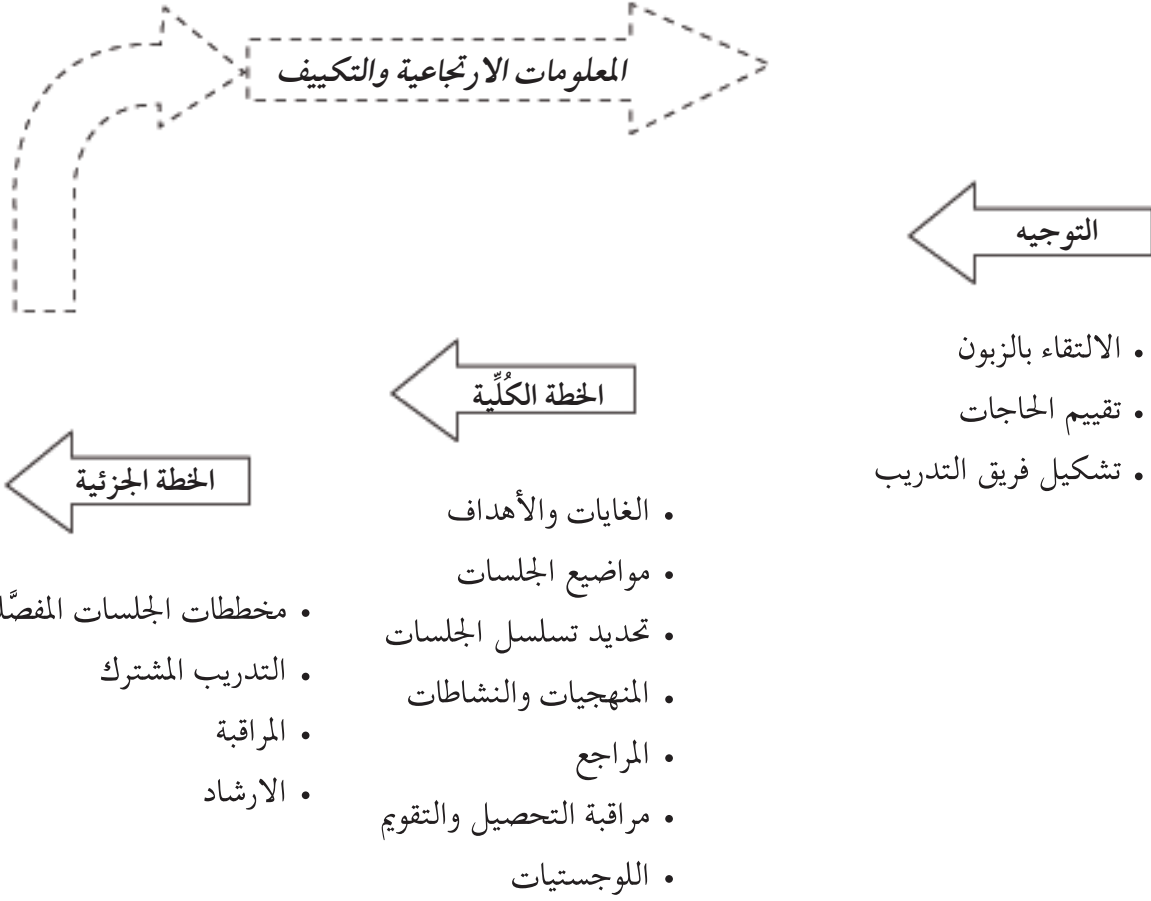
الخطوة الثانية: وزع المستنسخة "قائمة مرجعية لتخطيط ورشة العمل" (مه.٩)، وناقش النموذج العام والتفاصيل المتعلقة بورشة العمل الحالية. ثم سجل أسماء الأشخاص المصطلعين بمسؤوليات عن كل مهمة من المهام. وشدد على ضرورة الاتفاق مسبقاً مع سائر أعضاء فريق التدريب على هذه البنود أو على أية بنود أخرى. ثم استعرض القائمة المرجعية مجيباً عن الأسئلة المطروحة.

٤- الخاتمة

الخطوة الأولى: أشكر مدير ورشة العمل وطاقم العمل الداعم على إسهامهما في ورشة العمل.

الخطوة الثانية: شجع المشاركين على اتخاذ التدابير التنظيمية في مرحلة مبكرة من عملية التخطيط. وعُد إلى أساليب التعلم المفضلة، واعترف بأن بعض المنشطين قد يكونون أكثر كفاءة وجدارة من الآخرين في أداء الدور الإداري. فعلى فريق ورشة العمل أن يضم قادة يتحلون بمهارات إدارية عالية.

نموذج تصميم التدريب



إقدار المتعلمين Enabling Learners

تعامل كاتي جراميلو، الطويلة الباع في إدارة ورشات العمل، تعامل المشاركَ فيها كـ "ضيف شرف". تقول إنه من الضرورة بمكان أن يشعر المشارك بالترحيب منذ البدء. فتهيئ مناخاً تعليمياً يوحى بالأمان والتشجيع من خلال التذكير بأسماء المشاركين، ومراعاة الحساسيات الثقافية، وإبداء اهتمام فعلي بالمشاركين، وتوفير المعلومات الملائمة، وتعزيز الاستقلالية. والجدير بالذكر أن كاتي تدير التدريب على نحو يجنب المتعلم التبعية ولا يولد تبديداً غير مفيد لوقتها. وإلى جانب إرسائها علاقات قائمة على الاحترام مع المشاركين، فهي تراقب تنفيذ مهام لوجستية هامة. ونورد جملة اقتراحاتها التي تُشعر المشارك بالترحيب والدعم في القائمة الواردة أدناه التي يتعيّن عليك أن تغنيها بأفكارك.

قبل الوصول	خلال ورشة العمل	بعد التدريب
<p>إستحصل على معلومات خلفية عن البلدان الممثلة لمعرفة المزيد عن ثقافتها، وللتواصل على نحو أفضل مع المشارك.</p> <p>إستحصل على معلومات خلفية عن كل مشارك، وعن منظمته للتعرف عليه قبل وصوله.</p> <p>إحفظ أسماء المشاركين غيباً</p> <p>إسأل المشارك إذا كان لديه أي احتياجات أو مطالب خاصة (طبية أو ثقافية)</p> <p>أرسل ملفاً متكاملاً من المعلومات التي تصف مكان انعقاد ورشة العمل، وجدول الأعمال، وغايات الورشة، والسفر، والخرائط، والإقامة في الفندق، ووسائل النقل المحلية، والطقس، والمسائل الأمنية، وما إليها من معلومات تستصوب إرسالها.</p> <p>أعد برنامجاً متنوعاً للترحيب بالمشاركين. فمن الضروري أن يشعر المشارك بالترحيب منذ البدء.</p>	<p>ساعد المشارك على التحلي بوسع الحيلة وبالاستقلالية. فقد يعجب أحياناً لما يمكن أن ينجزه بنفسه.</p> <p>عليك أن تتفهم أن المشارك بعيد عن أولاده، وعن زوجته، وعن باقي أفراد عائلته.</p> <p>كن مستعداً لاستجابة المشارك عندما يحتاج إليك. وتذكر أنه يُعد من الضيوف المميزين.</p>	<p>فِ بوعدك بالبقاء على اتصال مع المشارك وبتزويده بالموارد.</p> <p>بعد رحيل المشارك بفترة وجيزة، أرسل له تقريراً عن ورشة العمل، مستعلماً عن حاله. وابقَ على اتصالٍ به عبر الانترنت إن أمكن.</p> <p>إحتفظ بسجلات تحمل معلومات عن وسائل التواصل، وبأية أخبار تتناول إنجازات مهنية.</p> <p>سهّل التواصل بين المشاركين، بحسب ما تم الاتفاق عليه.</p>

الترتيب التسلسلي

Sequencing Activity

تعليمات: يُطلب أداء المهام التالية لتصميم برامج التدريب ودعمها. فاقراً القائمة كلها جيداً، ثم أعد استعراضها لترتيب البنود من ١ إلى ١٥ على أساس التوقيت الذي يجب فيه إنجاز كل مهمة نسبةً إلى المهام الأخرى، وضع رقم ١ في الخانة المتاخمة للمهمة الأولى الواجب إنجازها. وكلما صغر العدد، تحتم تنفيذ المهمة المقابلة قبل سواها من المهام.

- إختيار المشاركين في التدريب.
- تصميم كل جلسة من جلسات التدريب.
- إختيار المدربين المتعاونين.
- وضع صيغة التقييم النهائي التي يفترض أن يكملها المشاركون.
- إعداد موازنة.
- تحديد غايات الدورة التدريبية وأهدافها.
- تنفيذ التدريب.
- إجراء تقييم الحاجات.
- إجراء الترتيبات لتحديد موقع التدريب.
- إعداد حافظات الملفات والمستنسخات لتوزيعها على المشاركين في التدريب.
- صوغ التقرير النهائي عن الدورة التدريبية.
- إتخاذ الترتيبات اللازمة لسفر المشاركين عند الاقتضاء.
- الاجتماع بالمدربين المتعاونين لاستكمال تصميم الجلسات وتحديد المسؤوليات.
- وضع برنامج عمل للتدريب (تسلسل الجلسات).
- توجيه الدعوات إلى المتحدثين أو الضيوف المميزين.

الجلسة الرابعة:

العودة إلى المنظمات والجماعات

Session 4:

Re-Entry into Organizations and Communities

نظرة عامة

تستعين في هذه الجلسة بنشاط المشهد التمثيلي لمساعدة المشاركين في ورشة العمل على الالتحاق بمنظمتهم، وعائلاتهم، وجماعاتهم إثر انتهاء ورشة العمل. ترمي هذه الجلسة إلى تنمية الفكر الاستراتيجي والتعاطي مع التوقعات. إنه تخطيط مطلوب للممارسة القيادية التي تجذب، وتقنع، وتُحدث تغييرات إيجابية.

الأهداف

- متى انتهت الجلسة، أصبح المشاركون مهَيَّين للقيام بما يلي:
- تحديد التحديات التي تولِّدها العودة إلى المنظمات والجماعات
- وضع استراتيجية لعرض التجارب الايجابية وتفادي العراقيل المرافقة للعودة

المدة ساعة و ٣٠ دقيقة

جدول النشاطات

- | | |
|----------|----------------------------|
| ١٥ دقيقة | ١- التوجيه |
| ٤٥ دقيقة | ٢- المشهد التمثيلي: العودة |
| ٢٠ دقيقة | ٣- استراتيجية العودة |
| ١٠ دقائق | ٤- الخاتمة |

المواد واللوازم التدريبيّة

- رُزْم من أوراق العرض محمولة على مَساند، وأقلام ملونة
- ورقة العمل:
- "المشهد التمثيلي"

التحضير

- دَوّن أهداف الجلسة على ورقة عرض.
- راجع المقولات المقتبسة التي ستستعين بها في الجلسة والأفكار المطروحة في ورقة العمل في شأن المشهد التمثيلي.

تنشيط الجلسة Facilitating the Session

١- التوجيه

الخطوة الأولى: عرّف بأهداف الجلسة، مذكراً بأن المشاركين قد حضروا أنفسهم ليكونوا عناصر تغيير. فقد تم تدريبهم على تسهيل حصول القائدات على الامكانيات والفرص الجديدة. وفي الوقت ذاته، ينبغي على كل منشط أن يتوقع أن يلقي التغيير بعض المقاومة ويواجه تحديات أخرى. فليس من السهل أن نُحدث تغييراً، وإنما من الأسهل تحقيقه حينما نكون مستعدين له.

دوّن المقولة التالية على إحدى أوراق العرض.

تفترض القيادة تخفيف حدة التوتر بين القوى المتصارعة على ثلاثة مستويات: في داخل الشخص نفسه، وضمن عمل الفريق، وعلى مستوى هيكلية المنظمة، وكذلك على المستويات الثلاثة في آن واحد. وإن فشل الفرد في التغلب على الإشكاليات الكامنة في خفايا شخصيته، فسيعيق العمل القيادي الذي يعيقه أيضاً غياب النقاش البناء ضمن فريق العمل. من هنا الحاجة إلى إعداد البنية الصحيحة لهذا النقاش في كل منظمة مركبة.

بول أ. إفانس Paul A. Evans

أطلب من المشاركين أن يفكروا في هذه المقولة المقتبسة. ماذا تعني؟ واكتب لفضة العودة على إحدى أوراق العرض. وبعد ذلك، ناقش مدلول المقولة على ضوء ارتباطها بتجربة العودة التي مرّ بها كل شخص بعد اختبار تعلّمي مكثّف.

الخطوة الثانية: قل إن هذه الجلسة ستعدنا للالتحاق مجدداً بمنظمتنا وبجماعاتنا. فالتحدي يكمن في إشراك العائلة والزملاء باختبار تعلّمي إيجابي ومجدٍ، وذلك بطريقة جذابة وغير استفزازية.

٢- المشهد التمثيلي : العودة

الخطوة الأولى : أخبر المشاركين أننا سنستعرض بعض ردود الفعل التي يمكن أن نلقاها عند عودتنا إلى المنزل. ولتحديد بعض التحديات التي تثيرها عودتنا، واستعداداً لها، نحتاج إلى ثلاثة متطوعين لتأدية أدوار المشارك الملتحق مجدداً بمنظمتهم، والزميل في ورشة العمل، ومدير المنظمة.

الخطوة الثانية: وزع على المتطوعين ورقة العمل "المشهد التمثيلي" التي توصف الأدوار الثلاثة. وفيما يقوم مؤدو الأدوار المتطوعون بمراجعة أدوارهم وتصميم المكتب، أعد الحضور لمشاهدة مشهد تمثيلي يعود فيه أحد المشاركين في ورشات العمل إلى منظمته.

الخطوة الثالثة: حينما يصبح المتطوعون الثلاثة جاهزين لتأدية أدوارهم، يبدأ المشهد التمثيلي. وفيه يعود المشارك في ورشة العمل إلى المكتب ويلتقي بزميله، ثم ينتقل بعدها للاجتماع بمديره. إثر مغادرته مكتب المدير، أشكر مؤدي الأدوار واضعاً المشهد التمثيلي موضع النقاش. وأسأل

- مؤدي الأدوار: صفوا تجربتكم. ما الذي فاجأكم؟ هل كان في إمكان المشارك في ورشة العمل التصرف بطريقة مغايرة؟
- الحضور: ماذا رأيتم؟ ما الذي أدهشكم؟ هل كان في استطاعة المشارك في ورشة العمل التصرف بطريقة مغايرة؟
- الجميع: هل كان المشهد واقعياً؟ هل عرف أحدكم تجربة مماثلة؟

أطلب أمثلة عن التحديات التي تطرحها العودة إلى مكان العمل، وناقش مكان المشكلة، بما فيها المقاومة المرتقبة للتغيير. وفي هذا الإطار، لا بد من الإقرار بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي يمكن معالجة بعض جوانبه. ولكنه يتطلب الصبر والتأني في اقتناص الفرص المتاحة.

٣- استراتيجية العودة

الخطوة الأولى: أكتب عنواناً واحداً على كل رزمة من رزم أوراق العرض الثلاث: العائلة، والجماعة، والمنظمة، واطلب من المشاركين أن يتوزعوا في ثلاث مجموعات، ويرجعوا إلى إحدى أوراق

العرض لمناقشة مسألة الالتحاق من جديد بكل من الكيانات المذكورة. وما إن يبادروا إلى ذلك، حتى يتعيّن عليهم وضع قائمة بما يجب القيام به أو العدول عنه عند العودة إلى كل من المستويات الثلاثة، على أن تطرح المجموعات الأفكار وتعرضها في جلسة مكتملة الأعضاء ضمن مهلة ١٥ دقيقة.

الخطوة الثانية: بعد مرور ١٥ دقيقة، أعد المجموعات إلى المجلس، طالباً من كل مجموعة عرض أفكارها في الوضع الذي تطرحه العودة. ثم ناقش هذه الأفكار وأضفها إلى القائمة. أما الأمثلة التي تختص بالعودة إلى منظمة فقد تتضمن ما يلي:

عليك أن	عليك ألا
ترفع تقريراً	تغدق على رئيسك بالعواطف
تعطي أمثلة محسوسة	تتكلم بسرعة
تتحينّ الفرص للاسهام بأفكارك	تتباهى
تنظم جلسة أو تحيي مناسبة ما	تبدي عجرفة

٤ - الخاتمة

الخطوة الأولى: ختاماً للجلسة، عد إلى أهداف ورشة العمل وشجّع المشاركين على التخطيط بعناية لعودتهم. وليعيش المشاركون تجربة إيجابية ومفيدة في هذه العودة، عليه أن يكون مستعداً لمشاركة الآخرين تجربته بطريقة جذابة وغير استفزازية. وأخيراً، ذكّر المشاركون بالمزايا القيادية التي تحظى بإعجابه، بما فيها ميزات التواضع، والمرونة، والصبر، والعزم، والفتنة، والتحلي بالفكر الاستراتيجي، وحب المرح! وهي ميزات يُفترض أن يطبقها أيضاً في تجربة العودة.

الخطوة الثانية: أطلب من المجموعة أن تزودك في النهاية بأي أقوال حكيمة، لأن الفرصة سانحة الآن لإدراك طريقة القادة في استغلال الدعم المتبادل في ما بينهم. ففي كل منظمة من منظماتهم وفي كل جماعة من جماعاتهم، عليهم أن ينموا الأفرقة القيادية وما شابهها من مصادر الدعم.

المشهد التمثيلي

Role Play

التعليمات: وزّع هذه الأفكار على وُريقات، واصفياً لكل شخص يتطوَّع للعب دور المشارك في ورشة العمل العائد حديثاً إلى مكان عمله، والزميل، والمدير، دوره في المشهد.

المشارك في ورشة العمل: ها قد عدت لتوَّك إلى المكتب بعد قيامك باختبار ورشة العمل، متحمساً وتواقاً لإطلاع الآخرين على أفكارك الجديدة. وضعت خطة، وأنت على استعداد لبدء العمل. أحضرِ حافظة الملفات الخاصة بورشة العمل إلى المكتب. بادر إلى الترحيب بزميلك قبل أن تطلعه على تجربتك التدريبية. ثم توجه إلى مكتب المدير، واعرض عليه اقتراحاتٍ خرجت بها من ورشة العمل حول سبل تحسين الأوضاع في المنظمة، مستهلاً كل جملة بـ "حسناً، لقد تعلَّمتنا في ورشة العمل أمراً قد يساعدنا في...". أو "لقد تعلمنا كيف نواجه هذا الوضع في ورشة العمل...".

الزميل: عاد زميلك في المكتب من التدريب؛ وأنت تشعر بشديد الغيرة حيال الفرصة التي حظى بها، لأنك تعتبر هذه الفرصة بمثابة "عطلة" أو "جائزة" حازها زميلك، كونه الشخص الذي ينال حظوةً في عين المشرف على العمل. لا تستعلم منه إلا عن التسوُّق، وعن الرحلة بالطائرة، والفندق (هل كان فندقاً فخماً؟)، والطعام، والمدينة، وعن جوانب أخرى غير تقنية. أما إذا أتى المشارك في ورشة العمل على ذكر الجلسات التدريبية، فقاطعه وعُد إلى طرح أسئلتك.

المدير: رحّب بالمشارك في ورشة العمل العائد إلى المكتب، واستعلم منه أولاً عن سير التدريب، مقاطعاً الموظف بعد أن يدلي بجملةٍ أو جملتين. بعد ذلك، أطلب من المشارك حافظة ملفات التدريب، وقل له ألا يشغل باله لأنها ستكون في الحفظ والصون.

أعرب عن سعادتك بعودة المشارك الذي طال غيابه. ونظراً إلى انشغاله بملاحقة المستجدات الكثيرة التي طرأت، أعلمه بأنك ستتحدث إليه في وقتٍ لاحق. (لا تبحث معه في الجوانب التقنية من ورشة العمل).

الجلسة الخامسة:

تدريب القواعد الشعبية: الخطوات اللاحقة

Session 5:

Grassroots Training: Next Steps

نظرة عامة

تثير هذه الجلسة مناقشة عملية حول الموارد المتوافرة لمختلف مبادرات القيادة النسائية اللاحقة. وتصلح التوجيهات الواردة في برنامج سيدبا للقيادة النسائية مرجعاً لمقاربة توفر الإرشاد والتمويل الأولي على مستوى القاعدات الشعبية التي تشتد عندها الحاجات إليها. وسعيًا إلى وضع خطط عملية لصالح قيادة نسائية متقدمة، تعالج مجموعاتٍ معنيةً بمناطقٍ محدّدة مسائلَ محدّدة تتعلق بمصادر الدعم الممكن توافرها محلياً، كما أنها تقترح بعض الوسائل لنسج الشبكات وتبادل الدعم بعد انتهاء ورشة العمل.

الأهداف

- متى انتهت الجلسة، أصبح المشاركون مهَيَّئين للقيام بما يلي:
- تحديد المنهجيات، والأدوات، والمهارات التي ترتقي بمستوى القيادة النسائية في القاعدة الشعبية
 - تعداد الوسائل التي تدعم جهود تطوير القيادة النسائية في القاعدة الشعبية
 - وضع خطط للتعاون مع زملاء متواجدين في محيطهم الجغرافي

المدة ساعة

جدول النشاطات

١٠ دقائق	١- التوجيه
١٥ دقيقة	٢- مصادر الدعم المتاحة
٣٠ دقيقة	٣- الشبكات الإقليمية
٥ دقائق	٤- الخاتمة

المواد واللوازم التدريبية

- أوراق عرض معدة سلفاً
- مرجع الجلسة:

- "توجيهات لمبادرات القيادة النسائية في القواعد الشعبية" (مه. ١٢)

التحضير

- دَوِّن أهداف الجلسة على ورقة عرض.
- أَعِد ورقة العرض "مهام المجموعات" (راجع النموذج في نهاية الجلسة).
- عَيِّن مدى الدعم الممكن أن تقدمه منظمتك، أو يقدمه مانحون آخرون للمشاركين بعد انتهاء ورشة العمل. وإذا توافر التمويل، أَعِدّ المواد اللازمة لعرض معلوماتٍ خلفية أو خطوط توجيهية. (عُد إلى التوجيهات المعدة لبرنامج سيدبا للقيادة النسائية، معدلاً فيها حسبما تدعو الحاجة).

تنشيط الجلسة Facilitating the Session

١- التوجيه

الخطوة الأولى: عرّف بأهداف الجلسة. شجّع المشاركين على اغتنام هذه الفرصة لتبادل الاقتراحات العملية في شأن الموارد أو المواد المتوافرة لدعم مبادرات تدريب القاعدة الشعبية التي وردت تصاميمها في خطط العمل.

الخطوة الثانية: أكتب التصريح التالي على ورقة عرض، طالباً من المشاركين التمعّن فيه بضع دقائق.

إذا عرّفنا التنمية بأنها قدرة مجتمع على إقامة توازنٍ بين النمو الاقتصادي وصحة الجماعات، فقد تجوز المُحاجّة بأنّ الاعانات التي قدّمها المانحون أكثر من نصف قرن لم تفلح في تحقيق مبتغاهما.

حثّ المشاركين على إبداء رأيهم في هذه المقولة. هل يوافقون عليها أو يعارضونها؟ لم يوافقوا عليها ولم يعارضونها؟ حاول الحصول على إجابة من كل مشارك، مدوّناً القضايا الهامة، بما فيها تصاميم المشاريع الإدارية غير المجدية، والفساد، والنقص في المهارات التقنية، وانحصار الأموال العامة أو أموال المانحين في المجموعات الميسورة (بمعزل عن الجماعات المعوزة).

٢- مصادر الدعم المتاحة

الخطوة الأولى: ذكّر بالأفكار، والأدوات، والمهارات المكتسبة بالمقاربات والأدوات المستخدمة في ورشة العمل، طارحاً السؤال التالي: "كيف يمكن أن تحقق المقاربات التشاركية والتقديرية التي تناولتها ورشة العمل التطوّر للقيادة النسائية في القواعد الشعبية؟"

قد يأتي بعض الاجابات على الشكل التالي:

- تنظيم لقاءات تجمع النساء والرجال من القاعدة الشعبية بقيادة ينتمون إلى مختلف المناطق، والقطاعات، والمستويات الاقتصادية والاجتماعية، والأعمار، والأعراق،

والأديان، والاثنيات.

- وضع معايير يُحترم بموجبها سائر المعتقدات، والعادات، والآراء.
- تحسين القدرة على تفهّم الهموم والمصالح المشتركة.
- تعزيز الاصغاء المتفاعل، والتواصل الاستراتيجي، والمهارات اللازمة لقيادة الفريق.
- التمرّن على ممارسة القيادة المشتركة عن طريق التعاون في التخطيط عند إعداد نشاطات التعلّم التجريبي.
- تقييم الحاجات التشاركي عند الجماعات والمنظمات.
- ترسيخ ممارسة مراقبة التحصيل والتقويم التشاركيين.
- تعزيز مصادر تمويل التنمية ودعمها وإدارة هذه المصادر.

الخطوة الثانية: أطلب أمثلة عن الدعم التمويلي الذي سيحظى به المشاركون في ورشة العمل بعد عودتهم إلى جماعاتهم، من أجل بناء القيادة النسائية في القاعدة الشعبية. وقد تتطرق الأمثلة إلى الأموال العامة، والدعم الناتج عن المشاريع الجاري تنفيذها، وأموال القطاع الخاص، والمؤسسات، والموارد المرتكزة على الجماعة.

صِف أي دعم يوفّره رُعاة ورشة العمل لبرنامج معين. ولما كانت نقاط البحث ستختلف باختلاف تصميم البرنامج، يتعيّن عليك أن توزع أي مواد خلفية مرتبطة بها، وأن تعود إلى المواد النموذجية الصادرة عن برنامج سيدبا للقيادة النسائية: "توجيهات لمبادرات القيادة النسائية في القواعد الشعبية" (مه. ١٢).

٣- الشبكات الإقليمية

الخطوة الأولى: ذكّر بأنّ كل مشارك سيحتاج إلى مراقبة وتوجيه متواصلين لتفادي العزلة، وسواها من الصعوبات. ومن هذا المنطلق، فإنّ النشاط التالي سيتيح للمشاركين في ورشة العمل إنشاء شبكة دعم محلية تضمهم جميعاً.

الخطوة الثانية: أطلب من المشاركين أن ينظموا أنفسهم في مجموعاتٍ توفر دعماً ضمن إطار شبكة إقليمية، على أن تمنحهم خمساً وعشرين دقيقة لأداء المهام التالية (المحدّدة على أوراق العرض المعدة سلفاً):

- مراجعة خطط العمل الفردية ومناقشتها بغية إيجاد مصالح مشتركة.
- تحديد أنواع الدعم المطلوب من الآخرين.
- مناقشة أنواع الدعم المحتمل أن يتوافر على شكل خبراتٍ تقنية؛ أو تمويلٍ يقدمه القطاعان الخاص أو العام، أو المؤسسات؛ أو مساهماتٍ أو مشاركةٍ أو مواردٍ عينية تقدمها الجماعات.
- وضع خطط تساعد المشاركين على إنشاء شبكات وتبادل الدعم بعد انتهاء ورشة العمل.

٤- الخاتمة

الخطوة الأولى: أعد المجموعات الإقليمية إلى المجلس، طالباً من كل مجموعة التحدث مجدداً عما دار في مناقشاتها، وبرز أهمية التعاون مع الآخرين في سبيل تبادل الأفكار، فضلاً عن تبادل الدعم والتشجيع.

الخطوة الثانية: عد إلى المقولة المقتبسة الواردة في التوجيه، وانتم الجلسة داعياً المشاركين إلى تعزيز القيادة الشعبية النسائية في الجماعات الأشد حاجة إليها؛ الأمر الذي يتطلب مزيداً من الالتزام والزمخ، ومن احترام التنوع، والذي يوفر أضخم الامكانيات للحصول على نتائج مستدامة. إنما يكمن التحدي الأكبر في إعداد القادة الذين سيعملون، بدورهم، على إنماء المهارات القيادية في المرأة والفتاة ضمن جماعاتهم.

ورقة عرض نموذجية من إعداد المنشط

مهام المجموعات

- مراجعة خطط العمل الفردية ومناقشتها بغية إبراز المصالح المشتركة
- تحديد أنواع الدعم المطلوب من الآخرين
- مناقشة أنواع الدعم الذي يُحتمل أن يأتي على شكل خبراتٍ تقنية؛ أو تمويلٍ يقدمه القطاعان الخاص أو العام أو المؤسسات؛ أو مساهماتٍ أو مشاركةٍ أو مواردٍ عينية تقدمها الجماعات
- وضع خطط تساعد المشاركين على إنشاء شبكات، وتبادل الدعم بعد انتهاء ورشة العمل

الجلسة السادسة:

التقويم النهائي

Session 6:

Final Evaluation

نظرة عامة

يراجع المشاركون مستويات التقويم التي حددها كيركباتريك. ثم ينجزون تقويماً خطياً لورشة العمل التي دامت أسبوعين.

الأهداف

- متى انتهت الجلسة، أصبح المشاركون مهيبين للقيام بما يلي:
- تحديد مستويات التقويم التي سبق لهم أن شاركوا فيها
- تحديد ما يمكن أن يقدم التقويم الخطي إلى المنشطين
- إنجاز تقويم خطي لورشة العمل

المدة ساعة

جدول النشاطات

- ١- إستعراض مستويات التقويم التي حددها كيركباتريك ١٥ دقيقة
- ٢- إجراء التقويم الخطي ٤٥ دقيقة

المواد واللوازم التدريبيية

- أوراق عرض معدة سلفاً
- مرجع الجلسة:

- "إستمارة تقويم ورشة العمل" (مه. ١٠)

التحضير

- دُون أهداف الجلسة على ورقة عرض.
- أَعِد ورقة العرض "تقويم كيركاتريك الرباعي المستويات" (راجع النموذج الوارد في نهاية هذه الجلسة)، معدلاً نص الاستمارة على نحو ينسجم مع واقع ورشة العمل.

تنشيط الجلسة Facilitating the Session

١- إستعراض مستويات التقييم التي حددها كيركباتريك

الخطوة الأولى: عرّف بأهداف الجلسة. ذكر بأننا بلغنا، في ورشة العمل، مرحلة التقييم النهائي.

الخطوة الثانية: إكشف عن ورقة العرض "تقييم كيركباتريك الرباعي المستويات"، مستعرضاً مستويات التقييم التي جرى التطرق إليها على امتداد ورشة العمل ونشاطات التعلّم التجريبي. نبّه إلى أنّ استمارات التقييم اليومي قد راقبت مستوى الرضا والتعلّم، فيما زودتنا الجلسات التطبيقية وجلسات المعلومات الارتجاعية الفردية معلومات عن الرضا والتعلّم، فضلاً عن بعض المعلومات عن المؤشرات السلوكية المرئية التي شهدت تغيراً.

الخطوة الثالثة: ناقش تصميم التقييم النهائي والغاية من إجراءاته، مع الإشارة إلى أنه أداة تجمع البيانات الكمية والنوعية على حد سواء.

٢- إجراء التقييم الخطي

الخطوة الأولى: شجع المشاركين على إجراء تقييمهم وإبداء تعليقاتهم بمنتهى الصدق؛ فالوثيقة تساعد المنشطين في الوقوف على ما ينجح من خطوات، وعلى سبل رفع مستوى التدريب في المستقبل.

الخطوة الثانية: وزع استمارات التقييم، واسمح للمشاركين بملئها حيثما طاب لهم ذلك، على أن يودعوا هذا التقييم صندوقاً أو مغلفاً معيّنين في غضون ٤٥ دقيقة.

الخطوة الثالثة: إجمع استمارات التقييم، شاكرًا المشاركين على معلوماتهم الارتجاعية.

ورقة عرض نموذجية من إعداد المنشط

تقويم كيركاتريك الرباعي المستويات

هل استُجيبَت الحاجات والمصالح؟	الرضا	المستوى ١
هل تغيَّرت المعارف والمهارات والمواقف الفكرية-المسلكية؟	التعلم	المستوى ٢
هل تُطبَّق أساليب التعلم المكتسبة على "أرض الواقع"؟	السلوك	المستوى ٣
هل ازدادت موارد أصحاب المصالح وفرصهم؟	النتائج	المستوى ٤

الجلسة السابعة:

الاحتفال الختامي

Session 7:

Closing Ceremony

نظرة عامة

يقام الاحتفال الختامي إيداناً بانتهاء اختبار متكامل لبناء القدرات. لقد أظهر المتعلمون المشاركون في ورشة العمل الممتدة أسبوعين الثقة، والمعرفة، والمهارات الكفيلة بتيسير مقاربات القيادة التقديرية والتشاركية. من هنا، تكرم هذه الجلسة التزام المتعلمين وإنجازاتهم، وتقوم مقام الاحتفال الختامي الذي يحيي المشاركين، والمنشطين، والضيوف، وكل من أسهم في ورشة العمل.

الأهداف

متى انتهت الجلسة، أصبح المشاركون مهيبين للقيام بما يلي:

- التخطيط لنشاطات الاحتفال الختامي
- التجاوب مع عروض المتحدثين والمنشطين الرئيسيين في ورشة العمل
- مشاركة الحضور الأفكار التي تكوّنت عندهم عن اختبار التدريب بطريقة شخصية

المدة ساعة (أو أكثر إذا استدعت النشاطات المناسبة ذلك الوقت)

جدول النشاطات

٣٠ دقيقة	١- الترحيب
٢٥ دقيقة	٢- تكريم المشاركين
٥ دقائق	٣- الختام

المواد واللوازم التدريبية

- الشهادات
- الهدايا، إذا أجازت الأصول تقديمها

التحضير

- إختتر المتحدث الرئيس ومكان التدريب بضع أسابيع قبل موعد انطلاق ورشة العمل . زوّد المتحدث بالتوجيهات وبالمعلومات الخلفية عن غايات ورشة العمل، وبنبذةٍ عن سير المشاركين وخلفياتهم، وعن المواضيع الواجب طرحها.
- أشرك المشاركين في ورشة العمل في تنظيم الاحتفال الختامي . فقد يصمّمون عرضاً خاصاً للمناسبة.
- إطبّع الشهادات واطلب من الأشخاص المحوّلين توقيعها.

تنشيط الجلسة Facilitating the Session

١- الترحيب

الخطوة الأولى: يفتتح ضيفُ الحفلةُ المخصصة لتوزيع الشهادات المناسبة مرحباً بالضيوف والمشاركين، ويطلع الحضور على البرنامج، ثم يروي قصةً أو طرفةً وقعت خلال ورشة العمل. ويعطي بعدها معلومات عن خلفيات المشاركين، ويتحدث عن غايات ورشة العمل، وعن التوقعات المستقبلية.

الخطوة الثانية: يعرفُ الضيفُ بالمتحدث.

الخطوة الثالثة: يدلي المتحدث الرئيس بكلمته أو يقدم عرضاً.

الخطوة الرابعة: يفتح المتحدث باب الأسئلة، إن أمكن.

الخطوة الخامسة: يبدي المنشطون ملاحظاتهم في شأن تجربة التدريب.

٢- تكريم المشاركين

الخطوة الأولى: يستلم المشاركون الشهادات والهدايا (وردة أو سواها) من فريق العمل.

الخطوة الثانية: يقدم المشاركون الخطب، أو الأغاني، أو الأشعار، أو القصص، أو التمثيليات الساخرة، أو أي نشاطات أخرى يختارونها للتعبير عن أفكارهم ومشاعرهم حول ورشة العمل، وتوديع زملائهم، والتعبير عن عرفانهم للمنشطين.

٣- الخاتمة

الخطوة الأولى: يختتم الضيف الاحتفال بالاعراب عن تقديره، وتهانيه، وبكلمة تشجيع.

الخطوة الثانية: تُقدم المرطبات في ختام النشاطات الرسمية.

شهادة

من

مركز التنمية والنشاطات السكانية

سيدبا

تفيد أن

(الاسم)

شارك في

برنامج القيادة النسائية

تدريب المدربين المتقدم

أجري التدريب في

(الموقع)

(التاريخ)

المدرّب الإقليمي، (المنطقة)

(مسؤول في سيدبا)

مراجع الجلسات Resources

يتضمن قسم مراجع الجلسات مواد تدريبية يمكن أن يستخدمها المشاركون في جلسة واحدة أو في عدة جلسات، كما يجوز أن يستخدمها في دراسة فردية أو في معرض التحضير لإحدى المهام الموكلة إليه. وتندرج مواد هذا القسم في الفئات التالية:

- المفاهيم
- المهارات والأدوات
- منهجيات التدريب ونشاطاته

النوع الجنسي: بعض الأفكار والأدوات (م.١)

Gender: Some Thoughts and Tools (C.1)

نوع الجنس هو مصطلح يُستخدم لوصف العلاقات القائمة بين الرجل والمرأة على صعيد السلطة؛ إن المقاربة المبنية على أساس النوع الجنسي تسلّم بأن الرجل والمرأة يضطلعان بدور وبمسؤوليات يحددها المجتمع. وخلافاً لكلمة الجنس التي تشير إلى خصائص الرجل والمرأة البيولوجية، فإن عبارة النوع الجنسي تدل على المواقف الفكرية-المسلكية وعلى الممارسات الاجتماعية المكتسبة والقابلة للتغير. إن دور كل من الجنسين وتوقعاتهما تؤثر على فرص التعليم، وعملية صنع القرار السياسي، والنظم القانونية، والتحكّم بالموارد والمنافع.

غالباً ما يحول الدور الذي يحدده المجتمع دون نمو القدرات عند الفتيات والنساء. فالتمييز الممارس في حقهن يمنعهن من الحصول على الرعاية الصحية ومن تلقي العلم. كما أنه يحجب عنهن معلومات تفيدهن في اتقاء مرض نقص المناعة المكتسب (الإيدز)، فضلاً عن أنه يحول دون قدرتهن على اتخاذ القرارات، وكسب رزقهن، والتخلّص من العنف وسوء المعاملة والاستغلال. وغالباً ما يحرمهن التمييز من كل حماية قانونية.

اليونيسف، www.unicef.org

ولطالما رأى البعض في الاجحاف الممارس في حق أحد الجنسين، في الماضي، مسألة تهمة المرأة لا همماً يشغل المرأة والرجل على حد سواء. إلا أن هذه النظرة أخذت تتبدل مع تزايد الوعي حيال أهمية العلاقات الناشئة عن نوع الجنس، ونتيجة التفاهم المنبثق عن الاتفاقيات الدولية، كالمؤتمر الدولي للسكان والتنمية الذي عُقد في القاهرة ومؤتمر المرأة الذي عُقد في العام ١٩٩٥ في بيجين. باتت مقاربات التنمية الجديدة تعطي زخماً لمبدأ المساواة في الحقوق بين الرجل والمرأة، والفرص المتاحة لهما، والمسؤوليات الموكلة إليهما.

إن إحقاق المساواة بين الجنسين يتطلب إدراكاً لمفارقات الواقع المحلي

وخصائصه. وفي هذا الإطار، اقترحت جودي البشرية، الباحثة في شؤون النوع الجنسي والتنمية، التعاطي مع النوع الجنسي كعنصر متكامل مع عناصر شبكة مركبة من العلاقات الاجتماعية: "إذا كنّا معنيين بمسائل التعسّف، والتهميش، والاجحاف، فعلينا أن نعترف بأنها من صفات المجتمعات البشرية قاطبة، وبأنها مرتبطة بعوامل متنوعة." ومن هنا دعوتها إلى أن تتناول برامج التنمية مسألة النوع الجنسي ضمن إطار تنوع الهويات الاجتماعية، بما فيها العرق، والانتماء الإثني، والسن، والطبقة الاجتماعية.

ما نعرف وما نستطيع

إن السعي إلى إحقاق المساواة يستدعي منا استحداث طريقة تفكير مجدّدة نستبدل بها الأفكار السائدة حول النوع الجنسي بالمبادئ التي تنظر إلى المرأة والرجل معاً على أنهما من القادة الذين يؤدون دوراً أساسياً في بناء مجتمعات أكثر عدلاً وأماناً واستدامة. ويلخص الرسم ١ ما نعرفه عن النوع الجنسي، وما يسعنا فعله لإحقاق المزيد من المساواة في الحقوق بين المرأة والرجل.

الرسم ١

نعرف أن	نستطيع أن
نوع الجنس هو من المتغيرات الهامة التي غالباً ما لا تعترف بأهميتها ببرامج التنمية.	نحدّد ما مجمل النساء والرجال المشمولين ببرامج التنمية من صفات، وأدوار، ومسؤوليات.
المرأة تُعدّ من العناصر المنتجة اقتصادياً، لكن مساهمتها لا تؤخذ في الحسبان في غالب الأحيان.	نتعمّق في درس معدلات الأجر التي تعكس تفاوتاً حاداً، سببه النوع الجنسي. نقدم التسهيلات للمرأة والرجل على حد سواء. ندخل المرأة إلى المنظومات الرسمية.
المرأة هي الأقدر، على الأرجح، على ممارسة عدة نشاطات في أن معاً، من أجل إعالة عائلتها.	نقف بمزيد من الوضوح على ما تمتاز به المرأة من مهارات وما تطلّع به من مسؤوليات حالية، عند إعداد برامجنا.
لا يحق للمرأة إدارة الموارد أو التحكم بها، حسبما يتبين من توزيع المهام المنزلية القائم على أساس النوع الجنسي.	نكتسب المزيد من المعرفة عن توزيع الأدوار والمسؤوليات ضمن الأسر. من ينجز هذا العمل أو ذاك ومن يتولى زمام الأمور؟ نحدّد الاستراتيجيات القادرة على إحداث تغييرٍ ونطبّقها.
الأسر التي تعيلها امرأة أخذة في الازدياد.	نمنح المرأة خيارات أوسع من خلال تنظيم الأسرة، وتوفير دخل لها، وضمان حقوقها القانونية.

ملاحظة: Parker, R., *Another Point of View: A Manual on Gender Analysis Training for Grassroots Workers*, New York: UNIFEM.

بعض الأدوات التي تعزّز المساواة بين الجنسين

من الأدوات الجائز استخدامها، سعياً إلى توطيد المساواة بين الجنسين على صعيد التنمية، نتوقف عند تحليل السياق وهيكلية تمكين المرأة.

تحليل السياق

تحليل السياق منهجية تُتبع في التعرّف على المعوقات التي تحول دون إحداث تغييرٍ في المجتمع والفرص السانحة له على كافة الأصعدة تُعرّف بمنهجاً. ويورد الرسم ٢ مصفوفةً يمكن الاستناد إليها لإجراء هذا النوع من التحليل.

الرسم ٢
مصفوفة تحليل السياق






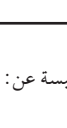
تحليل السياق					
الإجراءات المتخذة	المعوقات الحائلة دون التغيير	التغيير المطلوب	الفرضيات القائمة حول هذه المسألة	المسألة المطروحة	السياق
					الثقافة
					النظم الاقتصادية
					النظم السياسية
					النظم القانونية
					المؤسسات
					الجماعات / المجتمعات المحلية
					المجموعات الصغيرة
					العائلات / الأسر
					الأفراد

ملاحظة: الهيكلية مقتبسة عن نموذج أعده ر. هوسينغا نوريم للوكالة الأميركية للتنمية الدولية - مكتب دور المرأة في التنمية.

هيكلية تمكين المرأة

أعدت هيكلية تمكين المرأة لإدراج التوعية في قضايا الفوارق الجنسية، ومشاركة المرأة، والقضايا النسائية في برامج التنمية، بهدف التصدي لمشكلة عدم المساواة بين الجنسين. وتتمثل الهيكلية في جدول خمسي المستويات، غايته تعزيز المساواة والتمكين.

الرسم ٣
هيكلية تمكين المرأة

المواصفات	مستويات التمكين
يتحكم كل من المرأة والرجل بعوامل الانتاج وتوزيع المنافع على قدم المساواة، من دون هيمنة أو انصياع.	التحكم 
تشارك المرأة في صنع القرارات المتخذة في كافة البرامج والسياسات، متساوية فيه مع الرجل.	المشاركة 
تؤمن المرأة بإمكانية تعديل توزيع الأدوار على أساس نوع الجنس، تحقيقاً للمساواة بين الجنسين.	التوعية 
تنال المرأة حق الوصول إلى الموارد كالأرض، والعمل، والتسليف، والتدريب، واستخدام منشآت التسويق، والاستفادة من خدمات المرافق العامة، ومن المنافع والإعانات، وذلك على قدم المساواة مع الرجل. إلا أن الوصول إلى هذه الحقوق قد لا يتحقق إلا بإجراء إصلاحات في القانون وعلى صعيد الممارسة.	حق الوصول 
تلبى حاجات المرأة المادية كالطعام، والدخل، والعناية الطبية.	الرعاية الاجتماعية 
تبقى المرأة مستضعفة ما دامت تفتقر إلى مكانة اجتماعية، و/أو حماية قانونية، و/أو موارد اقتصادية.	محدودية السلطة 

ملاحظة: الهيكلية مقبسة عن: Gender Equality and Women's Empowerment by S. Hlupekile Longwe for UNICEF

وقد استُخدمت هيكلية تمكين المرأة لتحليل الأهداف في مشروع مائي كان يرمي إلى توفير موارد مائية نقية لمنطقة ريفية لا تستمد مياهها إلا من جدول واحد، بحيث كان يتحتم على نساء القرية أن ينقلن المياه من على بعد خمسة كيلومترات، من بئر ضحلة محفورة قرب الجدول. ولما كانت النساء في هذه القرى يجلبن المياه أمن منعهما، ويزرعن الخضار، ويتولّين الأعباء المنزلية، فضلاً عن تولّين مهام أخرى، قام المشروع بتزويد كل قرية ببئرها الخاصة، لقاء مبلغ من المال زهيد نسبياً، وباقتراح إنشاء تعاونية لمزارعات الخضار.

وتبيّن هيكلية تمكين المرأة، في الرسم ٤، أن المشروع المائي لم يقتصر على تسهيل وصول المرأة إلى المياه وحسب، بل اعتمد وسيلة من وسائل التمكين؛ كما أن الهدف من تعاونية مزارعات الخضار المقترح إنشاءها، تمثل في تمكين المرأة من التحكم أكثر فأكثر بموارد المياه، وبعملها ودخلها.

الرسم ٤

أهداف المشروع من زاوية رعاية شؤون المرأة

بعض أوجه عملية تمكين المرأة					الأهداف
التحكّم	المشاركة	التوعية	حق الوصول	الرعاية الاجتماعية	
			☆	☆	حفر بئر في كل قرية أو قريها
			☆	☆	تحقيق نمو في إنتاج الخضار يعادل خمسة أضعافه
☆	☆	☆	☆	☆	تشكيل لجنة معنية بشؤون المياه في القرية (يتمثل فيها المرأة والرجل بالتساوي)
			☆	☆	تخفيف أعباء المرأة
☆	☆	☆	☆	☆	إنشاء تعاونية لمزارعات الخضار
			☆		تهيئة الظروف للمرأة ليزداد إنتاجها من المحاصيل المطلوبة تجارياً
☆	☆	☆	☆	☆	تهيئة الظروف للمرأة لتزيد من دخلها النقدي وتتحكّم به

ملاحظة: مقتبسة عن: Gender Equality and Women's Empowerment by UNICEF, New York

المقاربات التقديرية (م.٢)

Appreciative Approaches (C.2)

ماذا لو رأينا في المنظمات أنظمة يُفترض تقديرها، عَوَضَ النظر إليها كمشاكل يجب حلها؟ وفي هذه الحال، أي تبدل قد يطرأ على منهجيات الاستطلاع التي نتبعها وعلى نظرياتنا في التنظيم؟ لقد بين كل من دافيد كوبرايدر David Cooperrider وسوريش سريفاستا Suresh Srivasta، في العام ١٩٨٧، أن أنماج الاستطلاع المنصبة على إبراز المشاكل تحد من إمكانية تصوّر واقع اجتماعي مغاير، واقع يمكن أن يساعدنا على تخطي النظم الاجتماعية السائدة. لقد طرحا أن الأسئلة الإيجابية تولّد صوراً جديدة عن المستقبل، صوراً تستثيرها أفضل محطات الماضي والحاضر. تلك صور شديدة الإيحاء تبعث على الحركة وتحث على التجديد.

يُعتبر الاستطلاع التقديري، من الناحية النظرية، وليد الأفكار التي راجت حديثاً في العلوم الاجتماعية. ومفاد هذه المقاربة أن معتقداتنا تترك أثراً بالغاً في طبيعة واقعنا الاجتماعي. فنحن لا نكتفي بأن نرى ما نؤمن به أو نعتقد واقعاً، بل إن فعل الاعتقاد

في ذاته يطبع واقعنا ويرسم ملامحه. من شأن هذا المفهوم أن يؤدي إلى استحداث وسائل فعالة قادرة على تغيير منظماتنا ومجتمعاتنا وعلى تطويرها.

نحن لا نكتفي بأن نرى ما نؤمن به
أفنعقده واقعاً، بل إن فعل الاعتقاد في
ذاته يطبع واقعنا ويرسم ملامحه.

ويسعى الاستطلاع التقديري، باعتباره منهجية تغيير للنظم الاجتماعية، إلى تكوين صورة جماعية حول مستقبل أكثر تطوراً وإشراقاً، باستعراض أفضل ما

يجري وجرى من أحداث. وتمتاز هذه الصور المستحدثة بقدرتها على إعطائك دفعا يُحدث تغييراً إيجابياً. وفي هذا الإطار، يرى كوبرايدر وسريفاستا أن أربعة مبادئ توجه أية مقارنة من المقاربات التقديرية. تتطلق هذه المقاربات بالتقدير، وعليها أن تكون قابلة للتطبيق، وأن تحث على التغيير، وأن تتسم بطابع تعاوني. ويُفترض في هذه العملية أن تضمن الحصول على موافقة من يتأثرون بصنع القرار.

تبدأ عملية التغيير بأن يكتشف أعضاء إحدى المنظمات الأفضل الموجود. واستناداً إلى رؤية وإلى منطق معينين، يعتمد الأعضاء في مرحلة لاحقة، وبالتعاون في ما بينهم، إلى تكوين رؤية لما هو الأفضل الممكن. وينطوي الاستطلاع التقديري المتبع منهجية للتغيير، على ثلاثة أقسام:

إكتشاف الأفضل الموجود: تُسهل العملية بالبحث عن أفضل نماذج التنظيم ضمن التجارب التي عرفها المشاركون.

إدراك ما حققه الأفضل الموجود: يُهدف من هذه العملية إلى استثارة البصيرة لمعرفة القوى القادرة على تحقيق أرفع مستوى من الأداء، وفقاً لتحديد وضعه أعضاء مجموعة أو منظمة.

تدعيم صورة الأشخاص والأنماج التي تجسّد الأفضل الموجود: تسهم هذه العملية في اكتساب أرقى الميزات وتعزيز مستويات الأداء العليا.

وعند التوصل إلى اتفاق على مجموعة مقترحات استفزازية محفزة، تتكون عند الناس رؤية مذهلة عن الجماعة، أو المنظمة، أو

المجتمع في أحوالها الفضلى، الأمر الذي يدفع في حد ذاته إلى تبني سلوكٍ جديد. فيبادر الناس إلى التصرف بطريقةٍ مغايرة من غير الاعتماد على خطة عمل، لأن المقترحات الاستفزازية تولّد تقارباً بين رؤية المنظمة والاحساس الداخلي الذي يخالج الموظفين بما هو مهم.

وتشمل الصبغة الأصلية التي وضعها كوبرايدر للاستطلاع التقديري إجراء مقابلات شاملة يكشف خلالها أعضاء المنظمة عن القوى التي تبث الحياة في تلك المنظمة.

وكان يُطلب من الأعضاء، في تلك المقابلات، تذكّر الحقب التي شعروا فيها "بأكبر قدر من النشاط، والحيوية، والطاقة في عملهم"، ثم طُرح عليهم بعض الأسئلة عن تلك الوقائع. أما بيانات المقابلات، فتمت معالجتها كما تُعالج أية مجموعة أخرى من البيانات النوعية. فانطلاقاً من تحليل مضمونها، بحث المستشارون في ما يثمنه أعضاء المنظمة، وفي الظروف الكفيلة بإحراز أرفع مستوى من الأداء. وقد تم تسليم هذا التحليل إلى فريق تخطيط كبير، عُهد إليه بوضع مقترحات استفزازية محفزة، أي تصريحات تعبّر عن تطلّعات وأهداف تنظيمية، بالاستناد إلى تحليل عمل المنظمة وهي في أحوالها الفضلى. فعمل أعضاء المنظمة على تحديد المقترحات بطرح سؤالين: إلى أي مدى يعبّر هذا التصريح عن قيمنا؟ وإلى أي مدى تنطبق هذه الصورة علينا؟

ومنذ ابتكار مقارنة الاستطلاع التقديري، تبنت هذه المنهجية منظمات متعدّدة حيث أنها مقارنة تناسب كما هائلاً من القضايا الاجتماعية والتنظيمية، كتنمية الجماعات، وإحلال السلام، وتسوية النزاعات، والتخطيط الاستراتيجي، وتطوير فريق العمل، وإعادة هيكلة المنظمة، بالإضافة إلى عمليتي الدمج والتملك.

المعلومات الواردة في هذه الوثيقة مستقاة من مقالات تناولت الاستطلاع التقديري، تجدها في العناوين التالية:

<http://www.geminitiative.org/>

<http://appreciativeinquiry.cwru.edu>

<http://iisd.ca/ai/myrada.htm>

<http://www.aradford.co.uk/Pagefiles/newsletter.htm>

<http://www.aiconsulting.org>

<http://appreciativeleadership.net/>

<http://www.cditrainers.org/resources.htm>

<http://www.ivofhope.org>

<http://www.imaginechicago.org>

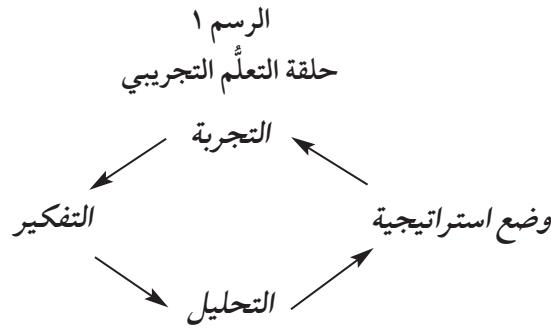
التعلم التجريبي وأساليب التعلم (م. ٣)

Experiential Learning and Learning Styles (C.3)

ينظر الأفراد إلى خبراتهم ومعلوماتهم من مناظير متباينة، ويعالجونها بشتى الطرائق. وتجتمع هذه الطرائق داخل كل فردٍ منا، لتشكّل أسلوب تعلم يتفرد به. والمعلوم أن المتعلمين والمدربين الراشدين يعملون بمزيد من الفعالية حينما يدركون ما يتوسّلون من أساليب التعلم المتنوّعة، سواء أهم أو الآخرون، وبأخذونها بعين الاعتبار.

حلقة التعلم التجريبي

يفترض دايفد كولب David Kolb، أحد مناصري التعلم التجريبي، أن الناس يكتسبون العلم من خلال المرور بمراحل حلقة التعلم التجريبي الأربع: (١) تمرُّ في تجربة، (٢) تفكّر ملياً في هذه التجربة، (٣) نحللها لاستخلاص العبر منها، (٤) نضع استراتيجية لتطبيق ما اكتسبناه من معرفةٍ على تجربةٍ جديد.



إلا أننا لا نستكمل جميعاً مراحل الحلقة كلها. فمننا من يمر في تجربة تلو الأخرى من غير أن يتكبد عناء التفكير فيها. والبعض الآخر ينعم التفكير فيها، ولكنه يخشى مواجهة تجارب غير اعتيادية. ومنا من يكتفي بالتفكير والتحليل، من غير تطبيق ما يؤول إليه هذا الجهد على أوضاع جديدة. من هنا، يؤكد كولب أن إتمام عملية التعلم تستدعي من المتعلم استكمال المراحل الأربع من دورة التعلم. كما يلمح إلى أنه في مقدور المدرب تسهيل التعلم إذا ما قاد المتعلم، بشكلٍ واعٍ، عبر حلقة التعلم القائمة على التجربة، والتفكير، والتحليل، والتطبيق.

أساليب التعلم

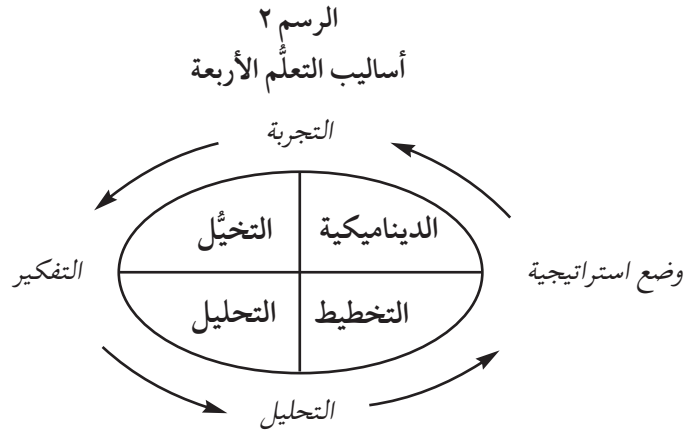
يرتبط بحلقة التعلم التجريبي مفهوم أساليب التعلم. وتفيد نظريات أساليب التعلم أن الناس، على اختلافهم، يفضلون التعلم بطرق متباينة. ففي أي نوع من المتعلمين تصنف نفسك؟ أترغب في التعلم عن طريق الممارسة الفعلية؟ هل تتعلم بالمشاهدة والاستماع، بحيث لا تصدر أحكامك إلا بعد استغراق في مراقبة متأنية؟ أتفضل التعلم بالتحليل المُنهج لوضعٍ من الأوضاع؟ أحب التعلم بالتعاون مع الآخرين في وضع استراتيجيات؟

إنَّ أساليب التعلُّم المفضلة تعكس نظرتنا إلى المعلومات المستجدة وطريقتنا في معالجتها. كما تساعدنا على معرفة أسلوب التعلُّم الذي يستهويننا، والمواصفات التي نطلبها في محيطٍ تعليمي فعال.

تُستخدَم أدوات تقييم أساليب التعلُّم لتحديد الأساليب المفضلة عند المتعلِّم. ومن المهم أن ندرك أن هذه الميول نادراً ما تكون مطلقة أو حصرية، على اعتبار أن تفضيلك التعلُّم بالمراقبة لا يعني أنك عاجز عن الانجاز، وإنما يدل على أنك تفضل التعلُّم بالمشاهدة والتفكير. أما إذا كنت تجذب التعلُّم بالاستناد إلى أحاسيسك، فهذا لا ينفي قدرتك على التعلُّم بالاعتماد على طاقاتك الفكرية.

فما الجدوى الفعلية من إلمامك بأساليب التعلُّم؟ تكمن قيمة اطلاعك عليها في ما يلي: كلما وسَّعت معرفتك بمختلف أساليب التعلُّم المفضلة، ساعدت نفسك والآخرين على الاستفادة من نقاط القوة الكامنة، وعلى اكتساب المزيد من المهارات في ميادين أخرى. فضلاً عن أن الإلمام بأساليب التعلُّم المفضلة يسمح لك بالارتقاء بمستواك سواء أكنت متعلِّماً، أو معلِّماً، أو مدرِّباً.

وقد عملت برنيس ماكارثي Bernice McCarthy على تطوير حلقة التعلُّم التجريبي التي وضعها كولب. فطبقت نموذج التعلُّم التجريبي على أحد الصفوف، موصِّفةً أساليب التعلُّم المفضلة الأربعة التي يقوم كل منها على مرحلةٍ من مراحل حلقة التعلُّم. كما يتبين لك في الرسم ٢، نطلق على الأساليب المفضلة التسميات التالية: المتعلِّم المتخيِّل، والمتعلِّم المحلِّل، والمتعلِّم الاستراتيجي، والمتعلِّم الديناميكي.



المتعلِّم المتخيِّل

يرتاح المتعلِّم المتخيِّل، أكثر ما يرتاح، في المرحلتين الأولى والثانية من مراحل حلقة التعلُّم: المرور في تجربة والتفكير. وتتمثَّل المهارات التي يمتاز بها هذا المتعلِّم في المراقبة، والتساؤل، والتصوُّر، والتخيُّل، والاستدلال، والاستطراد، وممارسة العصف الذهني، وتناول الأوضاع الشائكة من مناظير متعدِّدة. وبوسعك التعرف إلى هذا المتعلِّم الواسع الخيِّلة بمراقبة مدى تفاعله مع الروايات والشعر، وطريقته في قلب الأفكار وترابطها المنطقي في ذهنه للتحقق من صحتها وثباتها.

يسعى المتعلم المتخيل إلى إضفاء معنى خاص على المعارف، ويحكم عليها تبعاً لانسجامها مع القيم. يستمتع بالتفاعل الاجتماعي مع الآخرين، ويطمح إلى بناء عالم أفضل. كما يمتاز بحس تعاوني، وبكونه أنيس المعشر، يحترم هيبه السلطة التي ينالها صاحبها عن استحقاق. ينشغل بمسائل ثقافية متعدّدة، ويتخصّص، غالب الأحيان، في مجالاتٍ فنية. وتجدر الإشارة إلى أنّ الميالين إلى هذا الأسلوب هم المستشارون، ومدراء شؤون الموظفين، وعلماء الاجتماع.

ويمتاز المتعلم المتخيل بالقدرة على الخروج بنظرة مختلف إلى الأمور وبمشاهدة الحياة من منظور مختلف. فنشاطات طرح المشاكل التي تربط بين تجارب المتعلم الشخصية والمواضيع التي يتعلّمها تثبت جدواها، على نحو خاص، بالنسبة إلى المتعلم الواسع الخيالة. فهو يتلقّف الحوارات التي تطرح المشاكل، على مستوى مباشر وفوري، فيربطها من غير عناء بتجاربه الخاصة.

إنّ هذا الربع من الحلقة يتناول احتياجات هذا المتعلم الذي يشارك مشاركة شخصية وناشطة في الدروس. إنه يحتاج إلى الوقوف على أهمية المواد التدريبية التي سيتعلمها بالنسبة إليه، وعلى علاقتها بما اكتسب قبلها من معارف. ما يهمّ المتعلمين أساساً هو معرفة ما تعني لهم المكتسبات على المستوى الشخصي؛ من هنا حاجة المدرب إلى إيجاد سبب يحث على تعلّم المواد التدريبية المطروحة. كما يفضل المتعلم التعلّم بأسلوبَي التحسّس/الشعور والمشاهدة مجتمعين. لذا، فهو يسجل أفضل أداء حينما يمارس نشاطات التعلّم التالية:

- مناقشة التجارب الشخصية
- إجراء مقابلة مع أحد الضيوف
- مشاهدة رسوم، وملصقات، وأشرطة مصوّرة
- العصف الذهني ورسم الخرائط الفكرية
- الغناء
- معالجة موضوع معيّن في نص حرّ
- الاستماع إلى رواية أو إلى شريط مسجّل
- قراءة الشعر

المتعلم المحلّل

يُبدى المتعلم المحلّل ميلاً إلى المرحلتين الثانية والثالثة من مراحل حلقة التعلّم: التفكير والتعميم. أما المهارات التي يمتاز بها هذا المتعلم فتتمثّل في استنباط الأنماط، والتنظيم، والتحليل، وفهم العلاقات القائمة، وتعيين الأجزاء، والترتيب، وتحديد الأولويات، والتصنيف، والمقارنة. إنه يفضل أن يقوم المدرب بدوره التقليدي فيدير الدروس بتسلسل قيادي واضح. لذا، فإن المتعلم المحلّل يأخذ في التملل إذا تبين له أن الوقت يُهدر في اللهو والألعاب، سيما وأنه يأخذ مسألة العلم على محمل الجد. فهو يفضل اعتماد مقارنة مباشرة تشرح القواعد، وكذلك الأفكار والمفاهيم الكامنة وراءها، وبهليل لأسلوب التصنيف.

ويطمئن المتعلم المحلّل لأسلوب المحاضرات، علماً أنّ من يفضل هذا الأسلوب يبرع في استحداث نماذج نظرية وفي التفكير

الاستدلالي. ورغم انشغاله بتطبيق النظريات تطبيقاً عملياً، فهو يعتبر أن انطواء النظرية على منطوق سليم هو الهم الأكبر؛ فإن لم تتوافق النظرية مع الوقائع وجب طرحها على بساط البحث مجدداً. وغالباً ما يميّز هذا الأسلوب الباحثين في العلوم النظرية والرياضيات، أكثر من الباحثين في العلوم التطبيقية.

ويعمل المتعلم المحلّل على اكتساب قدرات فكرية، فيقيّم الأحداث بالتحقق من الوقائع، ويؤدي وظيفته عن طريق تكيّفه مع الخبراء، ويحتاج إلى الاطلاع على المسائل الهامة. إنه يحرص على إغناء المعارف الضرورية للعمل، ويتّسم بالصبر والتفكير العميق.

ما يهتمّ المتعلم المحلّل له أساساً هو الوقائع التي تقوده إلى الإدراك المفهومي، ما يستدعي من المدرب تزويده بوقائع توسّع المدارك. إنه يفضل التعلّم الجامع بين أسلوبيّ المشاهدة والتفكير في المفاهيم في كافة عناصرها وفي أدق تفاصيلها، كما تستهويه نشاطات التعليم والتعلّم التالية:

- التحليل الاستنتاجي
- المحاضرات
- تدوين الملاحظات
- التمارين الخاضعة للمراقبة
- القراءة الصامتة
- تحليل الرسوم البيانية، والجداول، والمخططات البيانية
- إجراء مسح وأبحاث

المتعلم الاستراتيجي

يرتاح المتعلم المحطّط إلى المرحلتين الثالثة والرابعة من مراحل حلقة التعلّم: التحليل والتطبيق. وتتمثّل المهارات التي يتميز بها هذا المتعلم في اكتشاف المشكلة من كافة جوانبها وحلها، وفي الاختبار، والمعاينة، والاستشراف، وحفظ السجلات، وضمان حسن سير الأمور. فهذا المتعلم المتميّز بالعقلانية الفطرية يعتمد كثيراً على المشاركة الحركية، وهو الذي يدرك عادةً ما يملكه من طاقات، ويستمتع، على ما يبدو، في تقليد صفحات مفكرته التي دون ملاحظاته عليها بعناية وإتقان.

والمتعلم الذي يراهن على هذا الأسلوب يبرع في القيام بنشاطاتٍ تتطلب تطبيق الأفكار تطبيقاً عملياً. يصبُّ اهتمامه على مشاكل محدّدة منظّماً معارفه بإعمال النهج الافتراضي الاستنتاجي. وقد بيّنت الأبحاث أن المتعلم ذا العقلانية الفطرية هو غير عاطفي نسبياً، ويفضّل التعاطي بمواد عوّض التعاطي مع أشخاص، ضمن إطار عمله، والاهتمام بمسائل تقنية محدودة، فيختار عادةً التخصص في الهندسة والعلوم الفيزيائية. يبحث هذا المتعلم عن حلولٍ للمشاكل، وقيم المسائل على أساس الفائدة الكامنة فيها. ما يريده هو تحويل الأفكار إلى واقع. المعروف عنه أنه شخصٌ عملي، لا يعقد الأمور. ومع أنه يؤمن بدور السلطة فلا يتورّع عن الالتفاف عليها إن أرغم على ذلك.

يستجيب المدرب لميول المتعلم ذي العقلانية الفطرية بابتكار وسائل مركبة، وحتى أنيقة في استعمال اللوح الأسود. فالمدرب الذي يولي عناية خاصة لعرض الملاحظات والمهام التي أعدها، سيلقى جزاءه عندما يقرأ على وجهه أمارات الرضى والتقدير.

ونظراً إلى أن المتعلم المتميز بالعقلانية الفطرية يهتم، بالدرجة الأولى، بفهم الآليات التي تسيّر الأمور، يجدر بالمدرب أن يسمح له باختبارها بنفسه عن طريق التطبيق. إن هذا المتعلم يعطي أفضل ما عنده في النشاطات العملية والمهذفة، ومنها:

- دراسة الحالات
- المناقشات الثنائية أو الجماعية
- التخطيط للمشاريع
- التمارين التي تتطلب مهارات فكرية نقدية (كالمقارنة، والمقابلة، والتقييم، والتعميم، وتحديد الأولويات)
- الكتابة، والمراجعة، والاعداد للنشر
- دراسة الخيارات المتعددة ومطابقتها

المتعلم الديناميكي

يرتاح المتعلم الديناميكي أكثر ما يرتاح ما بين المرحلتين الرابعة والأولى من حلقة التعلم: تطبيق المعارف المكتسبة والمروور في تجربة. وتتمثل المهارات التي تميز هذا المتعلم في إدماج [المعلومات]، والتقييم، والتحقق، والشرح، والتلخيص، والعرض، والتركيز. وهو ينزع إلى تجاهل السلطة. فالمتعلم الديناميكي سيمثل التحدي الأكبر بالنسبة إلى المدرب. وغالباً ما يكون الأنشطة جسدياً، في أسوأ الأحوال أو في أحسنها، ويتحلى بمواصفات القائد الساحر بحضوره التي تمكنه من اجتذاب انتباه زملائه في الصف. وعندما تتوسل تقنيات التعلم القائمة على التعاون، يتبين لك أن لهذا المتعلم القدرة على إنجاز عمل الفريق أو إفشاله. ولكن، كم يبدو حضوره قيماً حينما يشارك بطريقة إيجابية. ولا بد من القول إنه ينجح في أداء دور مُعد التقارير الذي يلخص نشاطات المجموعة بهدف إطلاع مجمل الصف عليها. ونظراً إلى أن المتعلم الديناميكي ينجح في تولي قيادة المناقشات والمقابلات، فإن تنظيم نشاطات من مثل المناظرات والمناقشات هو خير وسيلة للاستفادة من طاقاته وضبطها.

تكمن قوة الأسلوب الديناميكي في القدرة على الإنجاز وفي الانخراط الكلي في التجارب الجديدة. وعلى عكس المتعلم المحلل، ينجح المتعلم الديناميكي ببراعة في الحالات التي تستدعي تطبيق النظريات على ظروف معينة؛ غير أنه يتجاهل أية خطة أو أي تفسير نظري لا ينطبق على الوضع القائم. والمعروف أنه يعتمد على حدسه وعلى طريقة التجربة والخطأ في معالجة المشاكل، فضلاً عن أنه لا يجد صعوبة في التعامل مع الناس، وغالباً ما يشغل وظائف عملية الطابع في ميادين الأعمال التجارية، والتسويق، والمبيعات.

يبحث المتعلم الديناميكي عن الإمكانيات الكامنة، مُصدراً أحكاماً يميلها الانطباع الأول، وينتهج جمع الأجزاء في تركيبية واحدة. إنه يستمتع بتحدي مفهوم المروحة والاكْتفاء، ويمتاز باندفاعه وبطبعه المغامر. ما يعنيه هو سبر الأعوار بنفسه للوقوف على خباياها؛ لذا يجدر بالمدرب السماح له باكتساب المعارف بمجهوده الخاص، لتلقينها، في مرحلة لاحقة، للآخرين. وبما أن المتعلم الديناميكي يفضل التعلم من خلال العمل، وعن طريق التحسس والشعور، فهو يحسن الأداء لدى قيامه بالنشاطات التالية:

- تقديم عروض أو إلقاء حُطَب
- المشاركة في مشهدٍ تمثيلي، أو تمثيلية انتقادية، أو مسرحية، أو مسرحٍ جماعي
- إعداد ملصقات وتنظيم عروض
- تنظيم ألعاب
- تقديم الأغاني، والروايات، والتقارير
- المشاركة في المناظرات
- تنظيم رحلات ميدانية
- إجراء مقابلات وإعداد تقارير عنها
- إجراء مسح ورفع تقارير عنها

تنوع نشاطات التعلُّم

نعرف أنَّ ما مِن أسلوبٍ يتيح اكتساب المعرفة أكثر من سواه. فجل ما في الأمر أنَّ طرائق التعلُّم تتنوع بتنوع الناس. فإذا كان المدرِّب مطلعاً على حلقة التعلُّم التجريبي، وعلى أساليب التعلُّم الأربعة، وعلى الأسلوب الذي يفضِّله المتعلِّمون المتخيَّل، والمحلَّل، والمخطَّط، والديناميكي، فبمقدوره أن يَنوِّع نشاطاته على نحوٍ يتيح لكافة المتعلِّمين إبراز مواطن قوتهم.

في القيادة (م. ٤) About Leadership (C.4)

يحتمل مفهوم القيادة عدة تعريفات، لذا نشجع كل قائد على تبني تعريف وفلسفة يحاكيان شخصيته. وقد نُسبت إلى القادة ميزات تقليدية نذكر منها قدرتهم على السيطرة، وتقلدُهم المناصب العالية، وفرض إرادتهم على الآخرين. أما بعدما تزايد التركيز على الطرائق الديمقراطية في صنع القرار، فقد انبرى القادة للتأثير على أفكار الآخرين وسلوكهم بالإقناع، لا بالقوة، حاملين إياهم على التفكير بمواطن قوتهم، وبأولوياتهم، وبقدرتهم على إحداث التغيير. وفي هذا الإطار، يرى هاورد غاردنر Howard Gardner، العالم الذي ميّز أشكالاً متعدّدة من الذكاء، أن سرد القصص يُعد أداة فعالة من أدوات القيادة.

تعريفنا للقيادة

يدعم تعريف مفهوم القيادة الذي نتبناه في هذه الدورة، انتهاج المقاربات الديمقراطية في صنع القرار. وتعني القيادة، بحسب تعريفنا، القدرة على التقدير، والتأثير، والإدارة بما يؤول إلى تحقيق الغايات المشتركة. وتعني هذه العبارات أن القيادة: تقدر كرامة كل فرد، وحقوقه المتساوية، ومواطن قوته، وإمكانياته؛ وتؤثر على سلوك الناس من خلال القواعد، والنظم، والسياسات، والقوانين؛ وتدير الموارد لزيادة منافع الجماعة.

فلتعزز القيادة الشبابية، مثلاً، نقدر مختلف مواطن القوة في المرأة الشابة والرجل الشاب، ونمنح المزيد من الحقوق للتأثير على عملية صنع القرار، ونوسّع فرص الحصول على التعليم وعلى الموارد الاقتصادية. ونورد في ما يلي مثلاً على هذه المقاربة في رسم بعنوان: تعزيز القيادة الشبابية.

إدارة	تأثير	تقدير
توفر المنح المدرسية للفتيات والفتيان فرصاً متكافئة للتعلّم	تقر القوانين بشرعية حقوق المرأة والرجل، وتحميها	تنشر وسائل الإعلام قصصاً عن إنجازات قام بها الشباب، الفتيات منهم والفتيان
تتوافر الخدمات الصحيّة المراعية للشباب للفتيات والفتيان على السواء	يبين مستشارو الشباب الاحترام لمبدأ المساواة في الحقوق بين الشباب والشبان	تحتفي الجوائز، والرموز، والمصنقات المراعية لنوع الجنس، بإنجازات الشباب المحلي
يوفر التدريب على المهارات الحياتية فرصاً اقتصادية متكافئة للشابات والشبان	يتمكن كل من الشابات والشبان من شغل المناصب الهامة في النوادي والمنظمات	يمثّل المرأة والرجل قدوةً تُحتذى، على حد سواء، في دورات تدريب القادة

القيادة والتغيير الاجتماعي

توسيعاً لرقعة القيادة وتولي المسؤوليات في صفوف القاعدة الشعبية، نعدُّ قادةً من ذوي الخبرة لتسهيل قيام الحوار المطلوب بين المرأة والرجل والشباب، بهدف تمكينهم من تحديد وتوجيه التغييرات المستجدة في حياتهم. وسنبين لك في ما يلي كيف ننظر إلى التفاعل القائم بين القيادة والتغيير الاجتماعي.

القيادة من الداخل: تندلع شرارة التغيير المستدام من أعماق كل فردٍ وكل جماعة. فقادة القيادات الشعبية يشعلون فتيل التغيير الاجتماعي بطريقةٍ لا تخطر ببال من هم في خارجها. وبما أننا نرى في كل فردٍ قائداً محتملاً، فنحن نشمّن تنوع مواطن القوة في القيادات.

تشمل نظرنا إلى القيادة أربعة نماذج من القادة:

القادة المتخيلون (كالفنانين، والرواة)

القادة المحللون (كالباحثين، والمعلمين)

القادة الاستراتيجيون (كواضعي الخطط، وحالي المشاكل)

القادة الديناميكيون (كأصحاب الكاريزما، والمدافعين عن القضايا)

يعود التمكين الفردي بالنفع على الأفراد، كغايةٍ قائمة بذاتها، ولكنه نادراً ما يولد تغييراً بنوياً ومستمرّاً. ولا يمكن إحداث تغيير عميق إلا بتحريكٍ جماعي وتمكينٍ جماعي.

كلوديا إسترادا، غواتيمالا

في الحالات المثلى، يعمل القائد على تنمية القدرات التي لا تنتمي إلى الميزات القيادية الغالبة عنده. فقد يسعى القائد المتمتع بالكاريزما (أي بالحضور وبالقدرة على التأثير)، والذي تغلب فيه صفات القائد الديناميكي، إلى رفع مستوى قدراته على التحليل، والتخطيط، والتخيل.

القيادة المشتركة: تتحقق التغييرات المستدامة بانتهاج مقارباتٍ جماعية حينما يتحلى قائد أحد الأفرقاء بمواطن قوة متنوعة ومتكاملة. فتنتج الجهود الجماعية في تحقيق مفاعيل أكبر بفعل قيام شراكات تعاونية على الأصعدة المحلية، والإقليمية، والعالمية.

القيادة المهدّفة: يُدعمُ التقدّم في المجال الصحي الجماعي ببذل جهودٍ شاملة ومُدارة ذاتياً ترمي إلى تحسين الظروف الاجتماعية، بما فيها زيادة فرص التعليم والفرص الاقتصادية المتاحة، والارتقاء بمستوى الممارسات الثقافية، وإقرار المزيد من الحقوق القانونية.

وتجدر الإشارة إلى الحجم الذي أعطته الاتفاقيات الدولية لتعزيز القيادة النسائية من حيث أهميتها الاستراتيجية. ونذكر منها الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الصادر عام ١٩٤٨، واتفاقية ١٩٧٩ للقضاء على كل أشكال التمييز ضد المرأة (CEDWA)،

^١ الجدير بالذكر أن قائدة امرأة هي إليانور روزفلت قامت بدور بارز على صعيد صياغة الإعلان العالمي لحقوق الإنسان. فقد كانت أحد أعضاء الوفد الأميركي المرسل إلى الأمم المتحدة، وعُرفت بالتزامها العالي بالقضايا الإنسانية. وعُيّنَت، في العام ١٩٤٦، في اللجنة المؤلّجة لصياغة الوثيقة، وتم تبني القرار، في العام ١٩٤٨، بعدما أصبحت رئيسة اللجنة.

ومؤتمر القاهرة الدولي المنعقد في العام ١٩٩٤ حول السكان والتنمية، ومؤتمر المرأة المنعقد في بيجين في العام ١٩٩٥. وتستهدف هذه الاتفاقيات الصادرة عن الأمم المتحدة القضايا الكونية المتمثلة في التعليم، والفقر، والصحة الإنجابية، والثقافة، والتقاليد، باعتبارها قوى مؤثرة تشكّل الأدوار الموكّلة إلى الجنسين والعلاقات العائلية. وتقضي الأولويات الاستراتيجية بالتخلص من الممارسات الثقافية السلبية، وكل أشكال التمييز، كما القضاء على الاتجار غير المشروع، وضروب الاستغلال الاقتصادي الأخرى، بالإضافة إلى تعزيز مشاركة المرأة الكاملة في الحياة السياسية. وفي هذا السياق، أحلّ القرار رقم ١٣٢٥، الصادر عن مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة، موضوع المساواة بين الجنسين في صلب عمليات بناء السلام كافة.

نافذة جوهاري (م. ٥) Johari Window (C.5)

نافذة جوهاري نموذج من نماذج التفاعل الإنساني، يُبرز أنماط الوعي والتواصل التي تطبع علاقاتنا مع الآخرين. وقد أُطلقت هذه التسمية على النموذج تيمناً بجوزيف لاف Joseph Luft وهاري إنغهام Harry Ingham، العالمين الاجتماعيين اللذين استحدثتا هذه الأداة في العام ١٩٥٥. ويُبرز الرسم الوارد أدناه نموذج نافذة جوهاري.

أعرفه في ذاتي	أجهله في ذاتي	
مُغفَل	مُفتوح	يعرفه الآخرون
مجهول	مخفي	يجهله الآخرون

تشير ألواح نافذة جوهاري الأربعة، مفتوح، ومخفي، ومغفل، ومجهول، إلى مدى معرفتنا بأنفسنا، وإلى مدى معرفة الناس بنا.

- **مفتوح:** يدل لوح النافذة المفتوح على ما تعرفه عن نفسك، كما يعرفه الآخرون عنك؛ وتشتمل هذه المعلومات المشتركة على اهتماماتك، وخياراتك المفضلة، ومظهرك، وسلوكياتك، ومستوى خبراتك، وقيمتك. فكلما زادت ثقتك بالآخرين، أبدت مزيداً من الاستعداد لمشاركتهم هذه المعلومات صراحةً. وكلما ازدادت ثقة ومعرفة بنفسك، عززت فرصة ازدهار علاقاتك.
- **مخفي:** يمثل هذا اللوح المعلومات الشخصية التي لا تكشف عنها. وقد لا تناقش هذه التفاصيل عن حياتك مع الآخرين، خشية أن يسيئوا الحكم عليك، أو أن يستغلوا هذه المعلومات لإلحاق الأذى بك. إنه لأمر حكيم وسليم أن تحذر تزويد الآخرين بمعلومات يُحتمل أن تكون مضرّة بك. أما بالنسبة إلى من هم موضع ثقتك، فقد تقرر أن توضح لهم عن بعض التفاصيل الشخصية من خلال قصص ترويها، أو بوسائل أخرى تعبّر بها عن مكوناتك.
- **مُغفَل:** يشير هذا اللوح إلى ما لا تعرفه عن نفسك، بالرغم من علم الآخرين به. من الضروري الإقرار بأنك "تتعامى" عن معلومات هامة يعرفها الآخرون عنك. فقد يخال إليك أنك تذهل الآخرين بخبراتك، فيما هم يعتقدون بأنك مضلل. ويتعذر عليك أن تعرف الفكرة التي يكوّنها الآخرون عنك ما لم يعبروا صراحةً عن نظرتهم إليك. إذاً، حينما تحصل على معلومات اجتماعية بناءة، فهي بمثابة معرفة تنمي الجوانب "المفتوحة" من حياتك.
- **مجهول:** يمثل هذا اللوح ما تجهله عن نفسك، كما يجهله الآخرون عنك. وتنتقل من هذه الربعية إلى نوافذ تزيدك معرفةً من خلال قيامك باختبارات وتجارب جديدة، ودخولك في حوار مع الآخرين. وقد تكتشف، وأنت أخذ في الصعود، أنك لا تهاب العلو. أو قد تعثر، وأنت تخوض مفاوضات عسيرة، على حلول يمكن أن تفتح بصيرتك على ما لم يكن في الحساب.

تطوُّر المجموعة (م.٦) Group Development (C.6)

يتجمع الناس، في كافة المجتمعات، في بوتقةٍ ما، مشكِّلين مجموعاتٍ تتطلع إلى غاياتٍ مشتركة. فكيف تتشكل هذه المجموعات؟ هل تمرُّ عملية تشكيل المجموعة بمراحل يمكن استشرافها؟ لقد أشار علماء الاجتماع الذين قاموا بدراساتٍ حول تطور المجموعات البشرية، إلى وجود أنساق عامة، رغم اختلافهم حول بعض التفاصيل الهامة المتعلقة بطريقة تطوُّر المجموعات.

وفي هذا البحث، نقدم نموذج تاكمان Tuckman لتطوُّر المجموعات، وآخر الانتقادات التي وُجِّهت إلى هذا النموذج، بسبب عدم إحصائه بمختلف الميول ووجهات النظر.

نموذج تاكمان لتطوُّر المجموعات

في العام ١٩٦٥، اقترح بروس تاكمان نموذجاً لتطوُّر المجموعات يقوم على أربع مراحل هي: التكوُّن، والتنازع، وتحديد المعايير، والأداء، ثم أضاف إليها، في العام ١٩٧٧، مرحلة جديدة هي مرحلة فض المجموعة.

التكوُّن

عندما تلتقي مجموعةٌ من الناس يبحث أعضاءؤها، في بادئ الأمر، عن بنيةٍ معينة، وعن قائدٍ يوجههم، وعن محيطٍ آمن. وهم يتصنّفون عادةً بالتهذيب ويراعون الأصول محاولين معرفة من يشبههم (ومن يختلف عنهم). تعنى المجموعة، في هذه المرحلة، بإرساء توقعاتٍ مشتركة. فيتساءل الأعضاء: "هل أرغب في الانضمام إلى هذه المجموعة، وفي التعامل مع هؤلاء القوم؟ أيقبلون بي على حالي؟ ماذا أخسر لو تعاملت مع هذه المجموعة، وهل تستحق المجازفة؟" وفي هذه المرحلة، يواجه الأعضاء أنظارهم إلى القائد ليلبي حاجاتهم.

التنازع

ويتبيّن من الواقع الناتج عن مرحلة تكوُّن المجموعة وجود تباينٍ بين الأفراد، نظراً إلى اختلاف حاجاتهم، وأرائهم، وأساليبهم، وخلفياتهم. فيبادرون إلى تحدي هذه الفوارق، سيما وأنها ترتبط على نحوٍ خاص بالنفوذ وبصنع القرار. وهكذا يواجه الفريق، عند هذه المرحلة، مسألة إدارة النزاعات، لأنّ سلوك المجموعة قد يصل إلى حد التهجم الشفهي على القائد أو التراشق الكلامي بين الأعضاء أو بين الأفرقاء الفرعيين؛ كما يمكن أن تقارب النزاعات بطريقةٍ غير مباشرة، بإثارة نقاشاتٍ مديدة وغير حاسمة، أو من خلال سلوكياتٍ انطوائية. وتكمن المسألة الشائكة، في هذه المرحلة، في أنّ الأعضاء الذين يشعرون بتبعيتهم للقائد في فترة التكوُّن، يسعون إلى الابتعاد عن أي شكلٍ من أشكال القيادة الرسمية أو غير الرسمية.

تحديد المعايير

يُقبل أعضاء المجموعة على مرحلة تحديد المعايير فيما هم يناضلون لإيجاد وسيلةٍ مقبولة تمكّنهم من اتخاذ القرارات وتسوية النزاعات. فيوافقون على اعتماد بعض القواعد، أو المعايير السلوكية (كأن يتولى الكلام شخصٌ واحد، وأن تعتبر المجموعة رأي كل عضو رأياً قيماً، وأن يطالب الأعضاء بتبادل معلوماتٍ ارتجاعية صريحة في ما بينهم). ورغم أن الأسباب الداعية إلى تحديد القواعد والمعايير هي أسباب مجدية في العادة، فقد يتم تسخيرها أحياناً بطرقٍ غير فعالة. وقد تكون التوقعات القاضية بامتنال

الأعضاء للقوانين بالغة الأثر، إلى حد أن تخنق قدرة الأفراد على الإبداع والتعبير، كما قد تكون الرغبة في تلاحم المجموعة وتوافقها جامحة، إلى حد أن يشعر الأفراد بوجود تشارك الجميع في كافة النشاطات (كتناول الطعام، والتسليّة، وما إليهما)، وأن يحجم العضو الفرد عن الإفصاح عن الأفكار التي تتعارض مع توقعات المجموعة.

الأداء

ومع مرور الوقت، يتنامى تعاطف الأعضاء مع زملائهم، ويتمسكون بأهداف المجموعة ومهمّتها بشدة؛ كما يتوصّلون إلى تبين فردية كل عضو والإقرار بها، فينجزون المهام مستفيدين من المواهب، والمهارات، والقدرات الفريدة الكامنة في كل عضو من أعضاء الفريق. وما يدل على أن المجموعة قد بلغت مرحلة الأداء، هو قدرة أحد أعضائها على معارضة رأي غالبية المجموعة من غير أن يوسم بالسوء أو بالخيانة. ومن هذا المنطلق، يتميز أسلوب القيادة في هذه المرحلة بالتواكل والتفاعل، ويشعر الأعضاء بقدرتهم على إتمام مهاراتهم من غير قيود، وعلى اكتساب الخبرة من أعمال أندادهم وسلوكياتهم، ويتمكّن القائد، في المقابل، من الوثوق في أن أداء الأعضاء سيأتي منسجماً مع ما تعلمه.

فض المجموعة

تخل مرحلة فض المجموعة حينما تحقق هذه الأخيرة غايتها الأصلية (التي وُجِدَت أصلاً من أجلها)، أو يحين وقت انقضاء حلقة المجموعة. ولا عجب في أن يجد أعضاء الفرق ذوي الأداء العالي صعوبة في الانفصال عن بعضهم. إلا أن الأعضاء الذين أصبحوا يتقنون تحقيق إنجازات بفعل الموارد والمهارات الجماعية التي تتحلّى بها المجموعة، يتحتم عليهم في هذه المرحلة أن يصبّوا اهتمامهم على التخطيط للمساعي التي سيبدلونّها مستقبلاً على المستوى الفردي. فقد يشعر بعضهم بأنه يضل السبيل، فيحتاج إلى مساعدة المجموعة وهو بهم بالانفصال تدريجاً عن المجموعة. وينبغي بالأعضاء أن يضعوا استراتيجية للبقاء على اتصال في ما بينهم، بواسطة البريد الإلكتروني وبوسائل اتصال أخرى. كما أنهم سيبحثون عن فرص تتيح لهم الاحتفال بإنجازاتهم، والتفكير في مشاعرهم حيال نموهم الشخصي داخل المجموعة والتعبير عنها، وكذلك التعبير عن آمالهم وإبداء مخاوفهم تجاه المستقبل.

تساؤلات واعتراضات

أثار بعض علماء الاجتماع، في السنوات الأخيرة، عدة تساؤلات حول نموذج تاكمان، كما أبدوا عدة اعتراضات في شأنه. ومما أُخِذَ عليه، على نحوٍ خاص، فشله في الاحاطة بالمنظور الثقافي، وذاك المتعلق بنوع الجنس.

التعددية الثقافية

نحن نعمل في عالم متعدّد الثقافات يمتاز بقيم، ومعتقدات، وتوقعات تؤثر بدورها على سلوكنا داخل المجموعات. فبعض الثقافات يعطي أهمية للفردانية؛ فيما يقيم البعض الآخر وزناً للجماعية. ومن هنا، فإنّ معايير السلوك البشري تعكس مفاهيم العالم والتجارب الإنسانية التي تميّز الإطار الاجتماعي والثقافي الذي برزت فيه. إذاً، فكر في طبيعة تأثير الفرضيات الأساسية الواردة أدناه على السلوكيات في محيطك الثقافي:

- ما مدى انفتاح المجموعات للأعضاء الجدد؟
- إلى أي مدى يتقبل الناس التنوع الثقافي؟
- كيف يعبر الناس عن شعورهم بالتعاطف مع الآخرين؟
- كيف يعبر الناس عن معارضتهم أو يحلون النزاعات؟
- كيف يتم اختيار القادة؟
- إلى أي مدى تتسم عملية صنع القرار بالطابع الديمقراطي؟
- ما النظرة السائدة عن المرأة؟ وهل تنعم بالمساواة في المكانة الاجتماعية أو في الحقوق؟ وما هي نسبة النساء اللواتي يشغلن مراكز سياسية قيادية؟

نوع الجنس

يؤكد نافدو نموذج تاكمان وجوب أن تشمل نظرية تطوّر المجموعات مناظير ذكورية وأنثوية خاصة تجاه نظرة الفرد إلى علاقاته مع الآخرين، وإحساسه بالاستقلالية عن الآخرين أو بالارتباط بهم، ومختلف الطرائق التي يتفاعل بها الناس.

فقد يؤدي منظور المرأة إلى إعطاء أكثر من تفسير لديناميكية المجموعة، واقتراح نموذج أكثر تشاركية عن تطور المجموعة. فاستناداً إلى عالمة الاجتماع اللغوية ديورا تانين Deborah Tannen، يتم التواصل بين المرأة والرجل بشتى الوسائل. فيظهر منظور المرأة أن النساء يملن إلى التواصل والتفاعل على نحوٍ يفسح في المجال أمام أعضاء المجموعة للتعبير عن آرائهم، فضلاً عن تبادل الدعم في ما بينهم، والاستعلام والاصغاء بامعان، وإيجاد قنوات التواصل مع الآخرين.

كما يحمل البحث على اعتبار أن المرأة قد تؤثر إقامة علاقات مع الآخرين قوامها التكافل لأن طبع المرأة يحملها على إيلاء مزيد من الاهتمام لإقامة الروابط مع الآخرين وتوطيد قنوات الاتصال بهم. ولعلها أكثر استعداداً من الرجل لاعتبار التجارب الانفعالية كما الإدراكية وسائل ناجعة لاكتساب المعرفة. وانطلاقاً من أن المجموعات النسائية تولي أهمية أكبر للتعاون في مقابل المنافسة، فهي قد لا تختبر مرحلة "التنازع".

من المهم معرفة طبيعة تأثير هذه المواصفات على ديناميكية المجموعة. فالقدرة على الاصغاء والتعاطف هي من الميزات التي تبرز في الطليعة خلال مرحلة التكوّن، أولى مراحل تطور المجموعة. ولا بد من الإشارة إلى أن منظور المرأة قد يكون الأهم في هذه المرحلة.

تم استقاء المعلومات الواردة في هذا الورقة من تجارب قيادية خاضها نساء ورجال عُرفوا بقواعدهم الشعبية، ومن المصادر التالية:

Fambrough, M. J. & Comerford, S. A. (1998). Changing Epistemological Assumptions of Group Theory. *Affilia: Journal of Women and Social Work*, 17 (4).

White, J., McMillen, M.C., & Baker, A.C. (2001). Challenging Traditional Models: Toward an Inclusive Model of Group Development. *Journal of Management Inquiry*, 10 (1): 40 - 57.

بناء الفريق (م.٧)

Teambuilding (C.7)

إن انتماءك إلى فريق يستلزم منك التعرف إلى أعضائه بصفتهم أفراداً ومحترفين ذوي مهارات على حد سواء، وأن تقدّرهم على هذا الأساس. لكن هذا لا يعني أن بناء الفريق ينبع بسلاسة من اجتماع آراء أفراد ذوي كفاءات عالية. ولتقييم جودة بنية الفريق ولتحسينها، عليك أن تراعي النقاط الخمس التالية:

١. **الأسباب:** يحدّد الفريق المتمكّن غايةً ذات مغزى، وينقلها إلى الآخرين. فما هي غايات الفريق وأهدافه؟ لا بد من إيجاد قواسم مشتركة في أولى مراحل بناء الفريق، لتحديد الأولويات التي ترقى عن المصالح الشخصية الآنية.

٢. **الأدوار:** يحمل كل عضو من أعضاء الفريق إلى هذا الأخير ما يتفرّد به من نقاط قوة. فما هي القدرات المطلوبة ليمتاز الفريق بأداءٍ فعال؟ كيف يتم توزيع الأدوار وتحديد المسؤوليات؟ يجب أن تتكيف الأدوار والمسؤوليات الموكّلة إلى الفريق مع الأوضاع المتغيرة، بحيث يقوم أعضاء الفريق المناسبين بالأدوار الملائمة في الأوقات المواتية.

٣. **القواعد:** يحدّد الفريق المتمكّن معايير تحترم من يخضع لها، ويمكن استشراف نتائجها. فما هي توقعات الفريق في ما يخص مواعيد الاجتماعات، وأساليب التواصل، ونوعية المساهمات؟ كيف يُحاسب أعضاء الفريق عن مسؤولياتهم في طريقة عملهم وفي النتائج المحقّقة؟ لا بد من استباق ما قد يستجد من ظروف مغايرة، ومن الامتثال للإجراءات المقبولة وغير المقبولة.

٤. **العلاقات:** يساهم عاملاً الثقة والتعاطف في تفعيل الأداء. فهل تنمّي عملية صنع القرار داخل الفريق مبدأ احترام مختلف وجهات النظر وتقديرها؟ وكيف يستطيع أعضاء الفريق تعزيز المهارات الضرورية لتوطيد العلاقات بين الأفراد. عليك أن تخطط للأوقات الزاهرة، وتستبق حالات التوتر والنزاع، فضلاً عن حاجتك إلى وضع استراتيجية مسبقة لإيضاح الأساليب المفضلة لحل المشاكل حلاً شافياً.

٥. **المكافآت:** يستحدث الفريق المتمكّن مكاسب مشتركة. ويسهم في الانجازات ويتشارك التكريم المستحق لها. فبأية طريقة يكافئ الفريق التقدم الذي تم إحرازه، وكيف يحتفل بالنجاحات المحقّقة؟ أشرك الآخرين بنجاحاتك وتعلّم من الفشل، لأن كل أعضاء الفريق يفيدون من الفرص المتاحة للتطور والتقدم.

والأداء هو مقياس الفاعلية في الفريق. ومن مؤشرات الأداء الرفيع المستوى تشارك الالتزامات، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، وإرساء علاقات قوامها الاحترام، وتحقيق النتائج المرجوة، والتحلي بالمرونة استجابةً للأولويات الطارئة. ولضمان نشوء فريقٍ عالي الأداء، إحرص على أن تعكس تركيبة الفريق مختلف وجهات النظر ومواطن القوة. أما الفريق المدرب، فيتعين عليه أن يحدّد الأعضاء القادرين على المشاركة في التنشيط براحة وفعالية في الميادين الأساسية، بما فيها المقاربات التقديرية، والتعلّم التجريبي، والالتزام بمبدأ المساواة بين الجنسين. أضف أن كل عضو في فريق مدرب مدعو إلى إغناء العمل بخبراته في مجال خاص.

ملاحظة: أعدت هذه الورقة بتصرف، سنداً إلى المواد المنشورة في:

Building Public Consensus: An Introduction to Negotiation and the Resolution of Public Issues, by Frank Blechman, 1998.

وهي مواد دراسية غير منشورة مستخدمة في معهد تحليل النزاعات وحلها، جامعة جورج مايسن، في.أي.

مقاربات لحل النزاعات (م.٨) Approaches to Conflict (C.8)

تشكّل النزاعات جزءاً طبيعياً وحتماً من العلاقات البشرية، حيث يتناحر الأطراف المتنازعون في ما بينهم، متقصّدين بسط نفوذهم على مواقع سلطة معينة. فالأفراد، والمجموعات، والمنظمات، والأمم، كلها جماعات واجهت النزاعات. والبرامج التي تتصدى للعنف ضد المرأة إنما وُضِعَتْ، مثلاً، بهدف مجابهة من يستغل الوصمات الاجتماعية القائمة على أساس النوع الجنسي، والتمييز، والفقير؛ لا بل حتى الساعين إلى استحداث تحسينات اجتماعية قد يجدون أنفسهم في نزاع مع الآخرين. ولا عجب من أن تجد المنظمات التي تجتمع على رؤية مشتركة للتغيير الاجتماعي نفسها أيضاً في صراع، حينما تدخل في منافسة للحصول على موارد المانحين الشحيحة.

وتبرز عدة طرائق لوصف النزاع، منها الروايات والاستعارات. وقد ألمح لويس كوزر Louis Coser منذ أكثر من خمسين عاماً، وهو أحد الرواد العاملين في حقل تسوية النزاعات، إلى أن هذه الأخيرة تؤدي أحياناً إلى إحداث تحسينات اجتماعية، فقال: "تسمح النزاعات بإعادة تصحيح العلاقات بما يتمشى مع الظروف المتغيرة، باعتبارها حافظاً لوضع المعايير وتعديلها." كما يجوز تعريف النزاع بما يلي:

危機



يتألف الرمز الكتابي الصيني من عبارتین تشيران إلى الخطر والفرصة.

النزاع = الخطر + الفرصة

النزاع = التنافس على مصادر السلطة

النزاع = مصدر طاقة

النزاع = مصالح متضاربة مفترضة أو فعلية

تتنوع مقاربات النزاع وتباين باختلاف الأوضاع والميول عند الأفراد. فالبعض تستميله المنافسة، وتحفّزه التحديات والمخاطر، فيما قد يؤثر الآخرون التسوية، أو التأقلم، أو تفادي النزاع، تقليصاً للمخاطر.

عندما تعالج النزاعات بطريقة سلبية، يمكن أن تتفاقم حتى تستحيل عنفاً. من هنا أهمية التمييز بين النزاع والعنف. فالنزاع يعرّض للمخاطر ويوفّر الفرص. أما العنف فهو مدمر. إنه ينتهك كرامة الإنسان، وسلامته، وحقوقه. والتصلب في مواجهة النزاعات يزيد من حدة سوء التفاهم ومن مخاطر الجنوح إلى العنف.

يعمد القادة الفاعلون إلى معالجة النزاعات بوضع استراتيجيات تحول دون ممارسة العنف الجسدي والنفسي. فتنشئ المقاربات البناءة للنزاعات علاقات مستدامة ومفيدة للطرفين. ويتمثل حل النزاعات في مقارنة شاملة تراعي كرامة الإنسان وانتماءه الثقافي، كما تساعد على استحداث مقاربات للأمن والتنمية تدار إدارة ذاتية.

وفي الوظائف المرتبطة بحل النزاعات تميّز الوقاية، والتحول، والإدارة.

- **الوقاية:** هي مقارنة تستبق أشكال النزاعات المحتمل نشوبها. هدفها تحقيق توافق حول الهموم المشتركة وإرساء قاعدة منطقية للتحرك المشترك. والمعروف أن القدرة على تجنيد الأطراف الداعمة لمقاربات تستبق الفعل تقوم، بالدرجة الأولى، على إمكانية توليد التزام بالقيم والمعاني المشتركة.
- **التحول:** يأتي رداً على النزاع الناشئ. فيشهد النزاع تحولاً حينما يعمد القادة إلى ضبط السلوكيات التي تمثل تهديداً من خلال تصحيح المعايير، والأنظمة، والقوانين، والسياسات. ومن شأن صنع القرار المشترك أن يؤدي إلى تعزيز الثقة بفعل المساءلة وبالممارسة الشفافة والتي يمكن استشراف نتائجها.
- **الإدارة:** تتجسد بالمساعي الآيلة إلى ضبط العنف أو تفاديه. ويتمكن القادة من إدارة النزاع إذا بسطوا نفوذهم على الناس وتحكموا بالموارد. فالإدارة الفاعلة تلبّي حاجات الإنسان الأساسية، وتحث على الاعتماد على الذات، وتزيد إمكانية الاستفادة من الفرص والمنافع. وبما أن الإدارة تمثل مقارنة محدودة وموقته لحل النزاعات، فهي تستدعي الوصول المباشر إلى السلطة. وتقوم عملية تسوية النزاعات، في أساسها، على عامل المرونة، لأن حل المشاكل بطريقة مرنة يفتح الأبواب أمام فرص جديدة أو يخفف من حدة الخلافات؛ فضلاً عن أنه يمنح عدة خيارات، ويعزز التفاهم، ويقلص المخاطر. وفي هذا الإطار، يستعرض النموذج الوارد أدناه سلسلة متواصلة من المقاربات المرنة لمعالجة النزاعات.

مقاربات مرنة لمعالجة النزاعات

التضامن: يبدي أصحاب المصالح تمسكاً بقيم أساسية مشتركة واستعداداً لإرساء نظم متكافئة مترابطة.

التعاون: يجتمع أصحاب المصالح على مصالح مشتركة، لكنهم يقرّون بتباين قدرات مختلف المجموعات ومسؤولياتها. إنهم يثمنون مبدأ العدالة.

التنسيق: يسعى أصحاب المصالح إلى التوفيق بين القيم، والنظم، والمصالح. ويتحقق التفاعل انطلاقاً من مواقف سيادية ومن فصل المسؤوليات. إنهم يثمنون مبدأ المساواة.

التنافس: ما يعني أصحاب المصالح هو حيازة المصالح حيازة حصرية. إنهم يثمنون المكانة والمكاسب النسبية.

الاجتناب: يسعى أصحاب المصالح إلى الانفصال ويتفادون المشاركة. إنهم يثمنون الاستقلالية.



ما تعنيه المرونة هو أن أصحاب المصالح قد يلتقون للعمل معاً على تحقيق بعض المصالح أو يتنافسون على مصالح أخرى، تبعاً لكُنْه المصالح المطروحة. فقد يقررون، على سبيل المثال، التعاون على إجراء الأبحاث، فيما يتنافسون، في الوقت ذاته، للاستئثار بإعانات المانح. أما في الحالات الشائكة، كتلك المتعلقة بمواجهة العنف ضد المرأة، فمن المهم جداً وضع مقاربة شاملة للتغيير الاجتماعي، على غرار المقاربات الأربع التي اعتمدها المنظمات المعنية بمواجهة العنف، في جنوب أفريقيا، وهي:

- التعاون على صعيد البحث الوطني، والإقليمي، والعالمي لتكوين معارف مشتركة
- تبادل الموارد التقنية النادرة على أسس تعاونية
- تنسيق الأنظمة الإدارية، بما فيها تلك المعنية بالتراخيص والمسؤوليات
- التنافس على إعانات المانحين الخارجية

ولكن، ما من صيغة أو وصفة تصلح، دون سواها، لتسوية النزاعات قاطبةً. ففي بادئ الأمر، يتخذ المفاوضون المتمرسون، عموماً، خطوات بسيطة يُقدَّر لها الحظ الوافر في إحراز النجاح. فمن خلال الحوار القائم على الاحترام، يعمدون إلى تحديد الهموم المشتركة في أولى مراحل العملية التعلُّمية. والجدير بالذكر أن بعض الأدوات، كالمساعدات البصرية، تسهم في إعادة المفاهيم إلى نصابها، بالإضافة إلى أن استعمال لغة مشتركة يقلِّص إمكانية حصول أي سوء تفاهم. أما الحوار المنظم، فيمكن الأطراف من الاعتراف بالمصالح المتضاربة ومن إيجاد دوافع لإحداث التغييرات المرجوة. وكل خطوة إيجابية تسهم في وضع أطر التفاهم، والقوانين المعمول بها، والدوافع اللازمة لتدعيم الحلول.

ملاحظة: استُقيت المقاربات المرنة بتصرُّف من: M. J. Larson (2001) *Conflict Resolution in Ecological Negotiations*

مستويات الثقة والاتفاق (م. ٩)

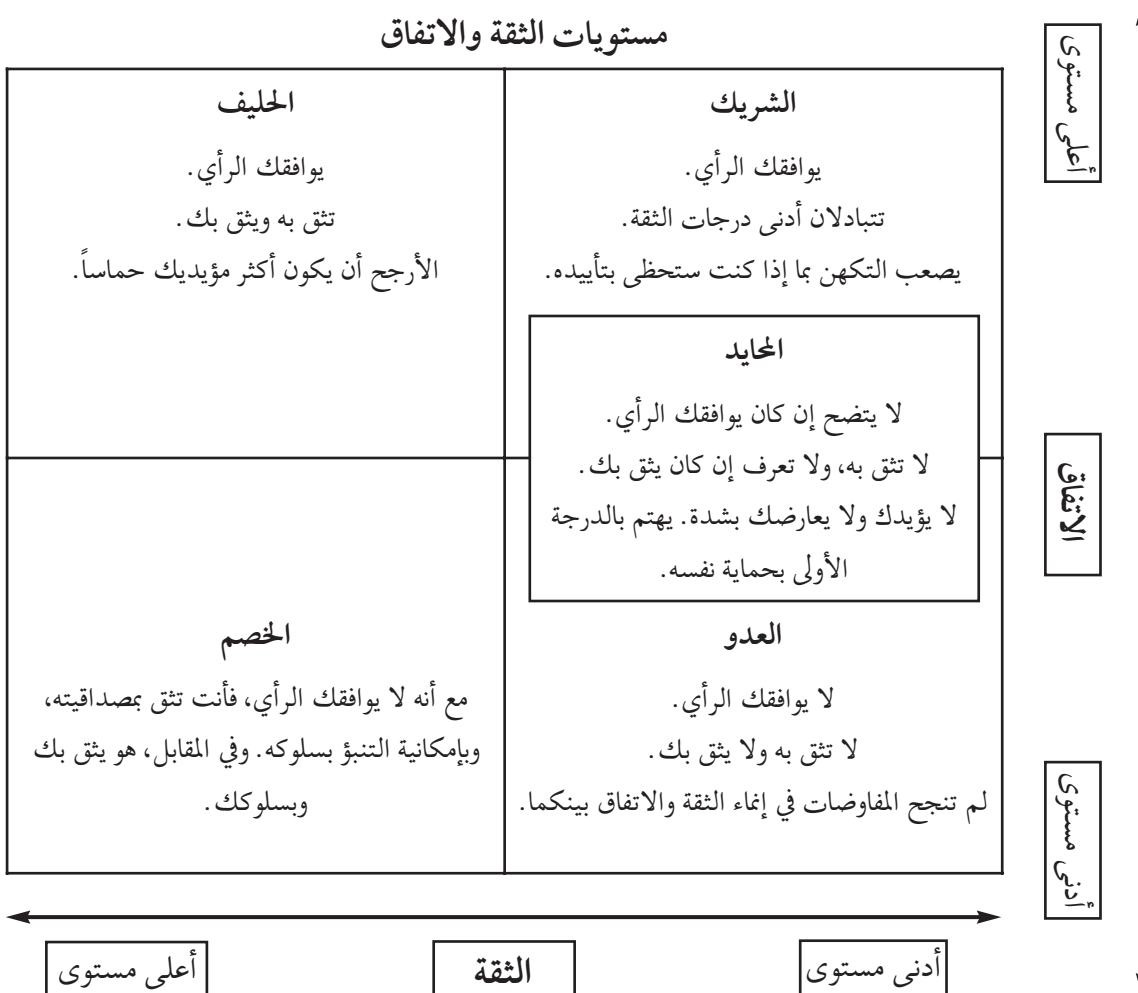
Levels of Trust and Agreement (C.9)

تشكل مستويات الثقة والاتفاق عوامل هامة تؤثر على طبيعة علاقاتنا. إن شئت تقييم علاقاتك مع الآخرين، تناول إحدى القضايا في وقتٍ محدّد من الأوقات، مستخدماً النموذج الوارد في الرسم تحت عنوان مستويات الثقة والاتفاق، وذلك لتحليل ما يجمعنا مع بعض الشركاء، ومع شركاء محتملين، ومع جمهورٍ آخر مستهدف. وتحقق من مدى اتفاقك مع الآخرين أو ثققت فيهم، أو من درجة اتفاق الآخرين معك أو ثققتهم فيك. فبحسب طبيعة القضية المطروحة للدرس، يندرج الأفراد في إحدى الفئات الخمس التالية: الحليف، والخصم، والشريك، والمحايد، والعدو. ومن باب الإيضاح، نذكر بأن:

الاتفاق هو مدى انسجام أقطاب آخرين مع أهدافنا، أو خططنا، أو استراتيجياتنا، أو مهمتنا، أو قضيتنا؛ ويقاس هذا الانسجام وفق سلسلة متواصلة تتراوح بين أدنى درجات الاتفاق وأعلىها.

الثقة هي قدرة الركون إلى الآخر القائمة على مؤشراتٍ ثلاثة: مصداقية الآخر، وإمكانية التنبؤ بتصرفاته، والالتكال عليه. وهي مؤشراتٌ يمكننا قياسها في سلسلة متواصلة تتراوح بين أدنى درجات الثقة وأعلىها.

مستويات الثقة والاتفاق



ملاحظة: الهيكلية مستفاداً بتصرف من الدورة التدريبية التي قدّمها طوم ليونارت إلى مركز سيدبا تحت عنوان التواصل الاستراتيجي (Strategic Communication).

تعلم الراشدين (م. ١٠)

Adult Learning (C.10)

إنَّ العوامل التي تؤثر على أساليب تعلم الراشدين لا تُعد ولا تُحصى. ومن هذه العوامل ما لا يستطيع المدرب التحكم به، كالقيم الثقافية، والسن، وتجارب الحياة، والأهداف المهنية، والمواقف الفكرية-المسلكية. لذا يقيّم المدربون حوافز المتعلمين الراشدين، ومعارفهم، وخبراتهم، سعياً إلى إدراك خلفياتهم، وما يميزهم من صفات؛ حينها يكمن التحدي في الإشكالية التالية: أي طريقة يتبناها التدريب لتلبية مصالح الراشدين، والاستفادة من خبراتهم على أفضل وجه؟

لقد اكتسبنا الكثير من المعارف عن طرق تعلم الراشدين الفضلى، في السنوات الأخيرة. ويرى مالكوم نولز Malcolm Knowles، وهو أحد الرواد العاملين في حقل تعليم الراشدين، ضرورة التنبيه إلى بعض المبادئ الرئيسة:

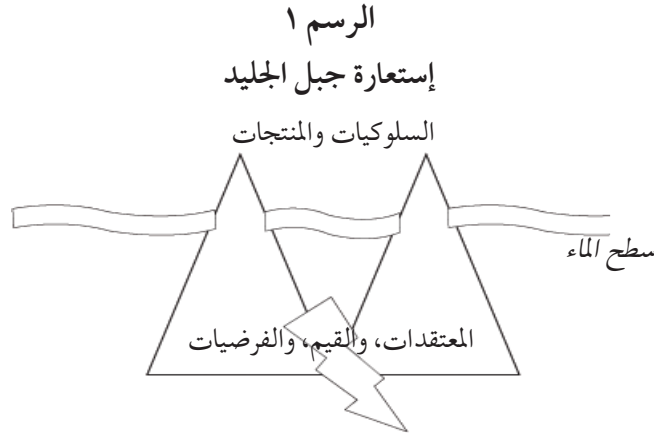
- يقوم تعلم الراشدين على توجه ذاتي: يدرك الراشدون احتياجاتهم الشخصية ويرغبون في تولي المسؤولية في ما يحرزون من تقدّم.
- يعنى الراشدون بما يثير اهتمامهم مباشرة: يُبدي الراشدون حافزاً أكبر للتعلم حينما تصمّم مناهج التعلم بما ينسجم مع أولويات المتعلم المباشرة.
- يقوم تعلم الراشدين على مبدأ المشاركة: عندما يشارك الراشد الآخريين إحدى تجارب التعلم مشاركة فاعلة، إنما ينمّي قدرات أكثر فعالية وترسخاً في الذهن، ناهيك عن أنها سهلة التطبيق.
- يستند تعلم الراشدين إلى التجربة: يتمثل أكثر وسائل التعلم فعالية في التجارب المستقاة من واقع الحياة؛ فالمتعلمون (بمن فيهم المدربون) قادرون على الاستفادة من تجارب الآخريين، لأن أقصى درجات التعلم تتحقق عندما يعطى المتعلم الفرص للتفكير في التجارب وإبداء الرأي فيها، والتعرف على أنساقها والإحاطة بها، واستخلاص العبر، والخروج بمبادئ تنطبق على تجارب مماثلة في المستقبل.
- تعزّز المعلومات الاجتماعية تعلم الراشدين: تزيد التعلم فعالية المعلومات الاجتماعية البناءة والداعمة التي يحصل عليها المتعلم من أنداده الجديرين بالاحترام.
- ينمّي الاحترام تعلم الراشدين: من شأن الاحترام والثقة المتبادليين بين المدربين والمتعلمين أن ينمّي عملية التعلم. فالمتعلم الواثق من نفسه، والمسترخي، والمنتهج المقاربة التقديرية يتعلم بصورة أفضل من المتعلم المرتعب، والمربك، والغاضب.
- يتفاعل الراشدون مع محيطهم: إنَّ الراشد الذي ينعم بتغذية متكاملة، وراحة تامة، وبصحة جيدة هو على استعداد للتعلم بمنتهى الفعالية. أما المتعلم الذي يشعر بالجوع، أو التعب، أو البرد، أو يعاني مرضاً، أو يشعر بأي انزعاج جسدي فيشق عليه التركيز، عادةً، على الأفكار المجردة.

التأثيرات الثقافية (م. ١١)

Cultural Influences (C.11)

الثقافة هي الرموز، والأفكار، والسلوكيات، والمنتجات المادية التي تتناقلها الأجيال. وعندما نتحدث عن ثقافتنا، يسهل علينا أن نصف الجوانب المرئية منها، بما فيها المأكولات، والفنون، والموسيقى، والملابس، والأنماط السلوكية. إلا أن الجوانب غير المنظورة من الثقافة كثيرة. ولفهم ما يحمل الناس على انتهاج سلوك معين، لا بد من دراسة التأثيرات الثقافية من مثل القيم، والمعتقدات، والفرضيات. إن هذه الجوانب الثقافية الأساسية تؤثر على نظرنا إلى العالم، ومفهومنا للسلوك الملائم. ففي بعض الثقافات، مثلاً، يحظر بعض التفسيرات الدينية على المرأة تولي مناصب قيادية عامة.

يمكننا الاستعانة باستعارة جبل الجليد لإبراز الأبعاد الثقافية المرئية وغير المرئية. فيتبين من الرسم ١، أن المعالم الثقافية المرئية كالمسلوكيات والمنتجات تقع فوق سطح الماء، في حين أن المعالم الثقافية الهامة كالمعتقدات، والقيم، والفرضيات تقع تحت سطح الماء، شأنها شأن القسم الأكبر من جبل الجليد.



للمعتقدات، والقيم، والفرضيات الواقعة تحت سطح الماء أبلغ تأثير في السلوكيات المرئية. وقد أدرج كل من غيرت هوفستاد Geert Hofstede وهاري تراينديس Harry Triandis هذه الجوانب الثقافية غير المرئية في فئتي الاتجاهات الجماعية والفردانية، حسبما ورد في الرسم ٢، الذي يُظهر أن ميول الناس تتنقل على امتداد سلسلة متواصلة من الخيارات، تبعاً للحالات. ولا يُقصد إدراج هذه الميول في فئات ثابتة أو في أنساق نمطية جامدة. بل إن الفئتين المذكورتين تقترحان تعابير تصلح لوصف مختلف الميول المتغيرة ومقارنتها، من دون ادعاء القدرة على التكهّن بآلها.

الرسم ٢ الاتجاهان الجماعي والفرداني



الاتجاه الفردي (على نطاق ضيق)

التوجه نحو الفرد
إنجاز المهام
الاستقلالية
المساواة
المكانة المستحقة
الفعل
السيطرة على الطبيعة
التنافس
التمسك بالواقع
تحديد الوقت
تعدد المعايير

الاتجاه الجماعي (على نطاق واسع)

التوجه نحو المجموعة
إنشاء العلاقات
التكافل
الهرمية
المكانة النسوية
الوجود
الخضوع للطبيعة
التعاون
اتباع الحدس
استطالة الوقت
تطابق المعايير

تحقيق التوافق (م. ١٢)

Consensus Building (C.12)

تحقيق توافق الآراء عملية طوعية غايتها التوصل إلى معانٍ مشتركة وحلول مقبولة. وفيها ينتهج أصحاب المصالح الإقناع في تسوية النزاعات. وكثيرة هي الثقافات التي تربط تحقيق التوافق بحلقات التعلّم. فالحلقة تجسّد مقاربةً للحوار تماثليّةً وتشاركية، بحيث تحمل الأفراد على المشاركة، حتى إن كانوا غير موافقين على الموضوع المقترح. والحق أنّ الحلقة لا تكتمل فعلياً إلا إذا ضمت هؤلاء الأشخاص، ما دام الهدف منها هو اقتراح خياراتٍ تصب في مصلحة الجميع. وهكذا يعمد المشاركون في الحلقة إلى إدماج كل الرؤى، على اختلافها، إلى أن تشكّل هذه الرؤى فكرةً مشتركةً مترسخة، وإلى أن تصبح رؤية المجموعة منطلقاً لتحديد توجهٍ هام.

ولا يبلغ توافق الآراء، بالضرورة، الاجماع المطلق. فالدخول في الحوار يشير إلى استعداد أصحاب المصالح للتشاور في سبيل تحديد الهوموم المشتركة، وكذلك مكامن الاختلاف. وفي أفضل الأحوال، ترسي الاتفاقات التوافقية القاعدة لقيام مصالح مشتركة، فيما تصون تنوع القيم والثقافات. وقد لا يوافق أصحاب المصالح جميعهم على أدق التفاصيل. وقد يتفق الأطراف، في بعض الحالات، على الاختلاف، أو على إثارة المواضيع الأكثر تعقيداً في مرحلة لاحقة من المفاوضات.

يمكننا اعتبار تحقيق التوافق أسلوباً تعلم غايته التكيّف. فعندما يتفاوض الأطراف على التفاصيل، يسعون إلى تكوين معرفةٍ مشتركة، والتوجه نحو إرساء مصالح مشتركة. وفي ظل بروز رؤية مقبولة، يتم إطلاق بعض الأهداف وحل بعض الخلافات. حينها يتحقق بعض الأهداف المشتركة وفقاً للموارد المتوفرة.

وتتجسد فوائد التوافق في تحسين العلاقات وإيجاد مكاسب مشتركة. فالحوار التشاركي ينمي القدرة على تقدير وجهات النظر، على تنوعها، وعلى استحداث الأدوار والقواعد التي يسهل استشراف نتائجها، وعلى زيادة الفرص لإدارة النمو والتنمية وإدارة ذاتية. ولعل النتائج الهامة لا تتمثل كلها في نتائج ملموسة يسهل توثيقها. إنما الفوائد غير الملموسة تتجلى في الثقة والتعاطف المطلوبين لتيسير العمل المشترك بين الأفراد.

إنّته: لا ينسجم مبدأ تحقيق التوافق مع سائر حالات صنع القرار. فبعض هذه الحالات قد يتأثر بعامل الوقت أو يستوجب أشكالاً أخرى من السلطة. ومن المخاطر الملازمة لعملية تحقيق التوافق، استبعاد أصحاب مصالح أساسيين، وإبداء اهتمام مزيفٍ بمصالح الآخرين، والتشديد على قضايا أقل شأنًا، طمعاً في حصد منافع ضخمة. أضف أنّ فقدان الثقة، والتعاطف، والالتزام في العلاقات الطويلة الأمد يشكل أحد الأسباب العامة التي تؤدي إلى الفشل. فإنّ تبادل الموارد يصبح مقيداً وخاضعاً للضوابط في ظل غياب الثقة. أما التعاطف، فإن لم يجد المشاركون الذين ينعمون بالامتيازات إليه سبيلاً، تعدّر عليهم وضع أنفسهم مكان الآخرين، ما يجعلهم غير مستعدين للاستجابة إلى حاجات هؤلاء بطريقة بناءة.

لا ريب في أنّ مفاعيل تحقيق التوافق تبقى رهناً بحسن نوايا الأطراف وبجهودهم الصادقة. أما المعيار الذي يتيح معرفة ما إذا كان تحقيق التوافق يسهم في إرساء علاقاتٍ مستدامة، فهو معرفة مدى ما تراعي الاتفاقات حاجات الأفراد الأقل نفوذاً أو الأكثر ضعفاً. بيد أنّ الاختبار الحاسم لأي حل مقترحٍ إنما يتمثل في تحديد الراجح الأكبر. فمن يستفيد من الاتفاقات ومن يخسر؟

تستند المعلومات الواردة في هذا البحث إلى مقابلةٍ أُجريت مع المهندس المعماري داغلاس كاردينال:

Douglas Cardinal in Larson, M.J. (2001) *Conflict Resolution in Ecological Negotiations*.

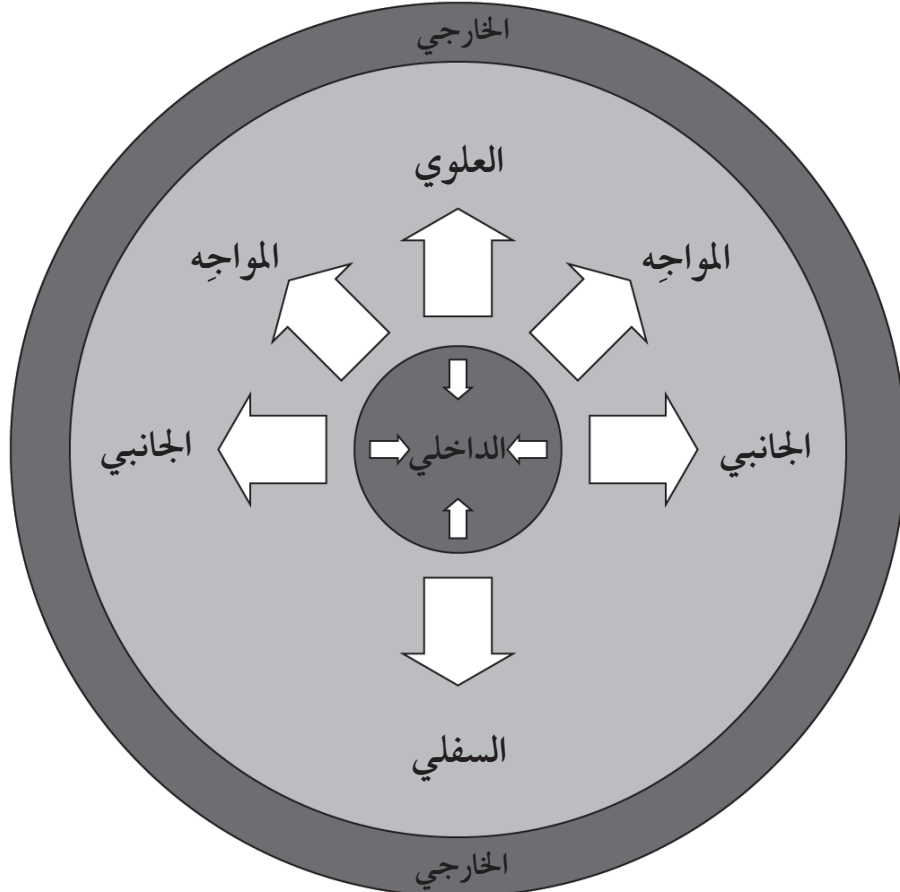
التواصل في ستة اتجاهات (م. ١٣) Communicating in Six Directions (C.13)

القيادة = الرؤية + التواصل
Leadership = Vision + Communication

تتميز القيادة بما لديها من رؤية، وبقدرتها على التواصل بفعالية مع أكثر من جمهور. فالقائد، شأنه شأن الربان الذي يقود سفينته إلى الميناء، يبيّن لأفراد طاقمه كيف يشقون عباب البحار لبلوغ المكان الذي يقصدون. فلا بد للقائد من أن يتحلى بقدرة هائلة على التواصل، كما يتحتم على القائد المشهود بجدارته أن يحسن التواصل في ستة اتجاهات، استناداً إلى استعارة عجلة القيادة:

١. التواصل الداخلي: مع الذات
٢. التواصل العلوي: مع الرؤساء
٣. التواصل الجانبي: مع الأنداد
٤. التواصل السفلي: مع المرؤوسين
٥. التواصل المواجه: مع الأخصام
٦. التواصل الخارجي: مع العموم

الرسم ١
اتجاهات التواصل الستة



١. التواصل الداخلي، مع الذات

مثال: تبين لعميدٍ عيَّنته إحدى الجامعات البارزة حديثاً، أن الجامعة التي يرأسها تفتقر إلى المال. ومع أن العميد كان يفضل أن يلزم حرم الجامعة لمعالجة المسائل الأكاديمية، فقد أدرك أن مقدرته على جمع الأموال قد تعود بمنفعةٍ أكبر في هذا الوقت. وبعد حصوله على موافقة رئيس الجامعة، انطلق العميد في جولةٍ إلى كل أنحاء البلد لجمع الأموال، موكلاً المهام الأكاديمية إلى عميدٍ مساعدٍ؛ ما حدا بإدارة الكلية التي لم تعهد غياب العميد من قبل إلى التذمر، في بادئ الأمر، من عدم وجود شخص قادر على اتخاذ القرارات الهامة لمعالجة مشاكلهم. ولكن، ما لبثت أن حققت مهمة العميد أرباحاً طائلة، محسنةً وضع الكلية المالي. ونظراً إلى شدة إعجاب الهيئة الإدارية بإنجازات العميد وتضحياته، شجَّعته على المضي في تنفيذ مهمته الدقيقة فيما انكب أعضاؤها على التعاون في ما بينهم، ومع العميد المساعد.

إنَّ التواصل الاستراتيجي الداخلي هو الاتجاه الأهم لأنه يطال القوى المحركة التي تكوّن شخصية القائد الكفوء، ألا وهي المبادئ التي نلتزمها، ومقدرتنا على الوقوف على مسافةٍ من غاياتنا لنحدّد الحاجات الأشد أهمية.

يتحقق التواصل الاستراتيجي الداخلي بالتقاء "الميزات الأربع" التالية:

- **كن صادقاً في ما تقوله عن نفسك، وفي ما تمثله، وما يسعك فعلاً أن تنجزه لتلبية أهم حاجات منظمتك.** فاتبع نظامك الداخلي الموجّه، ضميرك. فهو يرشدك إلى المبادئ الأخلاقية الأساسية، ويجعلك تتحسس مواهبك والمهمة الفريدة التي التزمت. ولكن، لا تنس أنك قد تضطر إلى تغيير نفسك قبل أن تسعى إلى تغيير الآخرين.
- **كن متواضعاً:** يتعذر علينا أن ننفذ أية مهمة بمفردنا، لأن كل عمل نقوم به يرتبط بعمل آخر، ويسلك اتجاهات التواصل الستة. فكل الإنجازات التي هي موضع فخرنا، كما الاكتشافات التي نعزوها إلى "عظماء القادة"، يعود الفضل فيها إلى جهود الآخرين الذين مهّدوا الطريق لنجاح أعمالنا.
- **كن باعث أمل:** هل صادفت ذات يوم قائداً حقاً يعلن لأتباعه: "هذا العمل لن يجدي نفعاً، يا شباب، وإنما علينا إنجازَه في مطلق الأحوال؟" إنَّ الأمل يرسم في مخيلتنا صورةً لمستقبل زاهر، ويتيح لنا أن نرى أنفسنا أفضل حالاً مما نحن عليه في الوقت الراهن، فضلاً عن أنه يمكننا من المضي قدماً في تنفيذ مهمتنا حتى في أحلك الظروف.
- **كن شامل النظرة:** عِش حياةً متوازنة، وثبّت إنجازات الماضي بتعزيز قدرتك على تحقيق المزيد من الإنجازات في المستقبل. واعمل على توسيع معارفك، وكسب مهارات جديدة، وتطبيق المبادئ التي تأتي بنتائج مضمونة، واحرص كذلك على توسيع آفاقك، وتحويل تطلعاتك إلى واقع.

٢. التواصل العلوي، مع الرؤساء

مثال: يرغب رئيسك في وضع مشروعٍ يتيح للمرأة الريفية الإفادة من الرعاية قبل الولادة، إلا أن تحصيل الأموال لتمويل المشروع يعرف منافسةً حادة. بعد إقناع رئيسك بقدرتك على تحقيق نتائج سريعة، ومدروسة، وكفيلة بالحصول على أصداءٍ إيجابية، تأخذ على عاتقك توفير الدعم للمشروع. فتبادر إلى حشد حلفائك الرئيسين، ويقدم لك

أصدقاؤك من الصحفيين يد العون ناشرين دراسات لحالات خاصة بنساء حوامل، كان يمكن إنقاذ حياتهن لو خضعن لعمليات روتينية. فيتأثر المشرّعون بالحملة الدعائية ويوافقون على توفير تمويل جزئي لمشروعك. إلا أن بعض العقبات يظل قائماً. فلا مال يكفي لتوفير ما يلزم من مركبات لنقل الفريق الطبي المساعد والمعدات إلى المناطق الريفية، ما يحملك على طرح المشكلة بوضوح على رئيسك، عارضاً عليه إمكانية الدخول في شراكة مع وكالة أخرى تمتلك مركبات وعيادات نقالة، على أنها تشكو من محدودية في عدد الموظفين والمعدات. فيوعز إليك هذا الأخير بأن تسعى جاهداً للبحث عن هؤلاء الشركاء. لا ريب في أن توصلك مع رئيسك وضع حجر الأساس لمشروعك.

ما هي مقومات التواصل الاستراتيجي العلوي؟

- **ساعد على تحقيق أهداف رئيسك:** عليك أن تتأكد أولاً من أنك مُلم بأهداف رئيسك، وبالذات المنوط بك لتحقيق هذه الأهداف، وأن تتحقق، ثانياً، من أن قائمة أولوياتك المعدّة لتحقيق النتائج المنشودة تتسجم مع قائمة أولويات رئيسك. عندئذٍ، تحمّل مسؤوليتك تجاه النتائج المحققة.
- **إحشد الحلفاء الأساسيين:** إبحث عن حلفاء يتحلون بالمصداقية داخل المنظمة وخارجها، موضعاً لمن يُحتمل أن يحالفك المنافع المرتقبة من دعم موافكك، على أن تربط هذه المنافع بمصالحهم. كما يتعين عليك أن تكسب ثقة بعض الحلفاء في الوسط الإعلامي، يمكنهم التعبير عن قضايك حينما تحتاج إلى الدعاية.
- **أوضح المسائل:** لا تركز على التفاصيل المعقدة والمربكة، بل طبق قاعدة "ثلاث في واحد" القاضية بطرح ثلاث نقاط في الاجتماع الواحد، مع الحرص على أن تكون متصلة بالموضوع وواضحة. وعالج المسائل الشائكة باقتراح الحلول، من غير الاكتفاء بطرح المشاكل.
- **خفض الطلب على الموارد إلى أدنى حد:** إقترح حلولاً مبتكرة لسألة الموارد المحدودة. فالقيادة تستمد قوتها من قدرتها على استنفاد كل جهودها داخل دائرة نفوذها، عوض إلقاء اللوم على الآخرين بسبب نقص الموارد. لذا، ركز على الثغرات الممكن سدها، كأن تدرس احتمال تبادل الموارد مع أقسام أو وكالات أخرى.

٣. التواصل الجانبي، مع الأنداد

مثال: كان مدراء ثلاث مؤسسات أفريقية، زملاء في وزارة الصحة، يتنازعون باستمرار على تولي السلطة في منظومة منطقتهم الصحية. فكان مدير مركز الأبحاث الطبية يملك موارد دولية، بينما يتمتع مدير المستشفى بخبرة واسعة مع المرضى. أما مدير وزارة الصحة في المنطقة، فكان ينعم بحبوية الشباب وبالسلطة الحكومية. ولكن، حينما كان مدير الإقليم الشاب يعقد اجتماعات شهرية للهيئة الإدارية الصحية، كان المديران الآخران يتغيبان عنها. وفي غضون ذلك، تفاقمت المشاكل الصحية التي يعاني منها المجتمع المحلي، ما حدا بمدير المنطقة إلى زيارة المؤسستين الأخريين، والاستماع بإمعان إلى الشكاوى الصادرة عن مديريهما، مستعلماً منهما عما يودان القيام به لتطوير البرامج. وإذ اتضح للمدير الأصغر سناً أن المديرين الأكبر منه يرغبان في مشاركته السلطة، فقد اتفقوا جميعاً على ترؤس الاجتماعات الشهرية دورياً. وما لبثت الاجتماعات أن تحولت، بالنسبة إلى الزملاء، إلى منتدى حيوي لحل المشاكل. وعند اختلافهم، كانوا يلجأون إلى مشورة خبراء من خارج

المؤسسات. وهكذا، أخذ المدراء الثلاثة يتعاونون على معالجة المشاكل الصحية الفعلية، عوض الاختلاف على شؤون السلطة وعلى رغباتهم الذاتية.

ما هي مقومات التواصل الاستراتيجي الجانبي؟

- **شارك وتعلم:** قد يكون الأنداد مصدرًا مفيداً للمعلومات وخير معلّمين. فهم أشبه بحقل اختبار للأفكار الجديدة، كما يمكن أن يحذروك من بعض العقبات التي تنتظرك في مجالاتهم أخبر منك فيها. لذا، حاول أن تكسب الأنداد حلفاء لك، لا منافسين.
- **عزز:** الأنداد يوطدون قناعاتك ومواطن قوتك من حيث أن المنافسة الشريفة بين نذيين تولد التميز والتفوق؛ أما المنافسة غير الشريفة فتثير العداوة وتحد من الإنتاجية.
- **إستمتع:** لعل أكثر ما تتمتع به في الحياة هو تبادل الخبرات، المعارف، والأفكار، بحيث يمكن أن يصبح الند مصدر رضى، ودعم، ومتعة.

٤. التواصل السفلي، مع المرؤوسين

مثال: يُعتبر مفهوم القائد الذي يخدم مرؤوسيه، أي الذي يساعدهم ويقودهم في أن، مفهوماً مشيراً للاهتمام. ولكن، قد يصعب تطبيقه لأنه يتطلب نقلة نوعية من المفهوم السائد الأكثر شيوعاً "أعطي أوامر، تلق نتائج". ونأتي، في هذا الإطار، على ذكر أحد كبار المدراء التنفيذيين العاملين في شركة عالمية لصناعة الأدوية، أصبح قائداً بارزاً لما قدّمه من خدمات ومساعدة لزملائه من موقعه القيادي. فسرعان ما أدرك المدراء الذين عينتهم الشركة حديثاً أنهم يعملون في محيطٍ يعطيهم سلطةً فعلية، حيث كان الموظف المذكور يسألهم كيف يمكن أن يساعدهم، عوض أن يملّي عليهم الأوامر. وقد أقدم أحد المدراء على امتحان حكمة كبير المدراء التنفيذيين وخبرته، على النحو الآتي: "حينما أسأله رأيه في الطريقة التي عاجلتُ فيها مسألة معينة، لا يملّي علي ما كان يجدر بي القيام به، بل يبدأ دائماً بالقول: "حسناً، يمكنك أن تفكر في...". وسرعان ما ازدادت إنتاجية المدير الذي يقول: "أدركت الغايات التي يجب أن أبلغها، وشعرت بكامل المسؤولية عنها."

ما هي مقومات التواصل السفلي؟

- **بث الطمأنينة:** تمّ الثقة في مرؤوسيك، ودعهم يدركون أنك مصدر عون لهم. حاول ما استطعت أن تتجنّب التدخل، أو التحكم، أو التوقف عند أدنى التفاصيل الإدارية.
- **أوضح:** تحقّق من أن مرؤوسيك أدركوا أهداف قسمهم، ويعرفون كيف يتلاءم دورهم مع الرؤية الشاملة التي اختارتها المنظمة لنفسها.
- **أوكل المهام بالتخصيص:** إحرص على أن يكون المرؤوسون، سيما المرؤوسون المحترفون، على بينة من المسؤوليات المفترض فيهم الاضطلاع بها تحديداً. ولكن اسمح لهم أن يختاروا سبل تحقيق الأهداف. حاسبهم على النتائج لا على الوسائل.

- أعطِ القدرات والإمكانات: أعطِ المرؤوسين كل الدعم اللازم لإنجاز العمل الموكل إليهم. فالقائد المشجّع يحرص على أن يجسّد ضمير المرؤوس القوة الدافعة إلى تحقيق الإنجازات. لذا، لا تسارع إلى حل المشاكل التي يجدر بالمرؤوس أن يعالجها بنفسه.
- كن ملهماً: شجع المرؤوس على الاستفادة من قدرته الخلاقة لاستحداث وسائل أنجح تمكّنه من إنجاز الأعمال. فقد قيل إن الرؤية فطور الأبطال، وإن المعلومات الاجتماعية غداؤهم؛ أما عشاؤهم فإصلاح الذات. فلم لا تكون مصدر وحيٍ لمرؤوسيك، فتشاركهم مأدبة الأبطال؟
- كن المرشد: قم بدور المدرب الذي ينمي قدرات الفرد أو الفريق. فالمرشد الحق يساعد على تعزيز حكمة الفرد الموجه، وشخصيته، وفننته. ولعل اكتساب صفة المرشد الفعلي تتطلب منك التخلي عن الطرائق التقليدية في النظر إلى المسائل أو في إنجاز الأعمال. ولكن النتائج المرجوة تستحق التخلي عن هذه الطرائق.

٥. التواصل المواجه، مع الأخصام

مثال: تحول وسائل منع الحمل المستخدمة في الحالات الطارئة من مثل منتجي "بريفين" و"بلان ب"، دون وقوع التلقيح وازدراع الجنين بعد ممارسة الجنس من غير وقاية. حينما شاع استعمال هذه الوسائل، ندد بعض المناهضين لها باستخدامها باعتبارها من "المجهضات". ولكن ما أذن بنشوب نزاع فعلي حول هذه المسألة، هو فشل هذه المنتجات في إعاقة عملية ازدراع الجنين أو حتى تلقيح البويضة في كثير من الحالات؛ فكيف السبيل إلى مواجهة هذه الأزمة؟ ما كان من المنظمات المؤيدة لاستعمال هذه المواد إلا أن استدعت خبراء من منظمة الصحة العالمية، ومن الإدارة الأميركية للأغذية والأدوية، ومن مؤسسات طبية أخرى للتأكيد على أن هذه الوسائل وسائل وقائية، لا مجهزة. أما النتيجة فجاءت كالآتي: نجحت الحملة الدعائية المناهضة لهذه الوسائل في لفت الانتباه إلى وجودها، فيما نجحت الردود الصادرة عن المرجعيات، والردود العلمية في إزالة مخاوف الكثيرين. فتبيّن أن اللجوء إلى مقارنة علمية يسمح بتمييز الأطراف الذين يعادون فعلاً كل شكل من أشكال تنظيم الأسرة، من الأطراف الذين يكتفون باتخاذ مواقف مناهضة للإجهاض؛ ما يثبت، من حيث المبدأ، إمكانية تخفيف حدة المعارضة، وتفتيتها، فاحتوائها.

ما هي مقومات التواصل الاستراتيجي المواجه؟

- أصغ: تقضي أولى خطوات التفاوض بأن تصغي للآخر لتتمكن من فهم مقاصده. فمن الأوفق الاصغاء قبل الشروع بالكلام، لأن الانصات إلى الآخر بإمعان هو دليل احترام، ويمهّد الطريق أمام توافق الآراء. فلا يسعك أن تفهم وجهة نظر الخصم إلا إذا وضعت نفسك مكانه، محاولاً النظر إلى الأمور من منظوره؛ حينئذٍ، يتوصل الأخصام إلى العمل معاً على إيجاد الحلول من منطلق واحد.
- نظّم الوقائع: إستند إلى الوقائع، ولا تكتف بالآراء لتعزيز قدرتك على تحقيق الأهداف.
- إحشد الخبراء والحلفاء، على ألا تعقّد الأمور: إذا أقدم معارضوك على نشر معلومات غير صحيحة عن منظمتك أو عن قضية تمثلها، فما عليك إلا أن تبحث عن الخبرير الأكثر مصداقية. ثم أسلط الضوء عليه وابق في الظل إذا أمكن، حتى

تتسنى له المدافعة عن قضيتك .

- **حرك في النفوس المشاعر الإيجابية:** تبقى إثارة المشاعر أداة فعالة تمكنك من كسب التأييد لموقفك . فقد عمد بعض المجموعات النسائية التابعة للأمم المتحدة إلى استثارة المشاعر والانفعالات حول صحة الأم والطفل، لحث وفود الدول على الدفاع عن موقف مؤتمر القاهرة على نحوٍ أثبت مما كانت لتفعل لو لم تأخذ تلك المجموعات هذه المبادرة .
- **أبرز نقاط التوافق:** قد يكون التعاون أكثر فعالية من التنافس في غالب الأحيان . لذا، حاول أن تستعمل لغةً تستميل كل الأطراف، وأن تبحث عن مقترحاتٍ بديلة تفي بحاجات كل أصحاب المصالح .
- **إعرف متى تلزم الصمت:** إذا هاجمت إحدى المجموعات المحدودة التأثير منظمتك أو موقفك، فقد تقضي منك أفضل الاستراتيجيات أن تلزم الصمت؛ لا داعٍ لأن تلتفت الانتباه إلى الخصم الضعيف .
- **تنازل أم لا تتنازل؟** لعل أهم قرار تتخذه، عند التواصل مع أخصامك، يتناول صوابية تقديم بعض التنازلات، وتحديد نوعها . فقد يصح التنازل عن جملة من التفاصيل، ما دامت لا تمس بمبادئك الأساسية .
- **إستفد من وجود الخصم:** بما أن التنازع يثير الاهتمام، ففي مقدورك الاستفادة من الخصم، في بعض الأحيان، إذا كان يشد المزيد من الانتباه إلى القضية المطروحة، وإذا كنت تملك بياناتٍ قيِّمة وحججاً سديدة تدعم موقفك .

٦ . التواصل الخارجي، مع العموم

مثال : غالباً ما تتمثل البرامج والمنتجات الناجحة برموز معيَّنة يعرفها الجمهور بها . ففي مصر، تشير نجمة ذهبية إلى أن الزبائن سيحظون بخدمةٍ جيدة على صعيد الرعاية الصحيَّة . وفي بنغلادش، تدل المظلة الخضراء على المركز الذي يقدم رعاية صحية كاملة . أما في إندونيسيا، فإن الدائرة الزرقاء ترشد الطبقة الوسطى إلى مقدِّمي خدماتٍ مدرِّبين وخصوصيين، يوفرون خدماتهم لقاء تعرفه . وأما الخيمة الليلية، في بوليفيا، فتظهر انخراط مجتمعات محلية كاملة في التربية على الرعاية الصحيَّة .



فما هي القواسم المشتركة بين مختلف هذه البرامج المنفَّذة في كافة أنحاء العالم؟ جميعها يصلح أمثلةً عن التواصل الاستراتيجي الخارجي الفعال، ويلتقي على القواسم المشتركة التالية:

- **عيَّن منفعة واضحة:** "إحصل على الخدمات، وحافظ على صحتك" هو الشعار المعبر الذي يلخص المنفعة المرتقبة من برنامج بنغلادش المتكامل للخدمات .
- **إستخدم لغةً بسيطة تترسخ في الذهن ورموزاً ملوَّنة تستدر ردوداً إيجابية:** تعلَّم الاصغاء، واصغِ لتتعلم!
- **حدِّد المواقع المريحة:** سهَّل على الزبائن الوصول إلى الموقع . ففي إندونيسيا، يسهل الاستدلال على مقدِّمي الخدمات الذين تبنوا رمز الدائرة الزرقاء، بحيث يعرف الزبائن المحتملون وجهتهم تمام المعرفة .

- توجه إلى الناس أفراداً: إجعل استطلاع آراء الجمهور ركيزة البرامج. فبرنامج النجمة الذهبية، في مصر، يوفر للناس ما طلبوا الحصول عليه، ألا وهو الخدمات التي يحتاجون، بالجودة التي يمكنهم الوثوق بها.
- لا تمل التكرار: لا يكفي ذكر الرسالة مرةً واحدة، بل رسخها بمختلف الوسائل الإعلامية، من إذاعات، ومحطات تلفزيونية، وصحف، ومطويات، وملصقات، واجتماعات، واستشارات، وواظب على تكرارها.

ملاحظة: هذا البحث مقتبس عن عرض قدمه د. فيليس تيلسون بيوترو، وريتا سي. ماير. كما يستند إلى العرض الذي قدمه د. بيوترو لمؤسسة غايتس في تموز/يوليو ١٩٩٩.

نموذج تقييم التدريب الرباعي المستويات (م.١٤)

Four-Level Model of Training Evaluation (C.14)

إنَّ نموذجَ تقييمِ التدريبِ الرباعيِّ المستوياتِ الذي وضعه دونالد إل كيركباتريك Donald L. Kirkpatrick، نموذج شائع الاستعمال في حقل التدريب. إنه يقيّم آثار التدريب لجهة ما يمثله في نظر المتدربين وسواهم من أصحاب المصالح.

المستوى الأول

الرضى: عند المستوى الأول، نقيّم ردات الفعل على إحدى تجارب التعلّم: هل يستحسن المتعلّم ما يتسم به المدرب من احتراف مهني، وهل يرضيه تصميم التدريب، والمحيط التعليمي؟ كما نستعلم عن ردة فعل المتدرب حيال أهداف التدريب، ومواده، ومحتوياته، وأنشطته، ومنهجيّاته. وتجدر الإشارة إلى أن هذا المستوى من التقييم يرمي إلى تحسين نوعية التدريب وتلبية حاجات المتدربين.

المستوى الثاني

التعلّم: عند المستوى الثاني، نقيّم القدرات الجديدة التي اكتسبها المتعلّم. هل اكتسب المشارك المهارات، والمواقف الفكرية-المسلكية، والمعارف التي تعهّد التدريب تنميتها؟ فنحلّل مستوى تقدّم المتعلّم باستعراض مهاراته، ومفكرته، وعروضه الشفهية، وتفاعله مع المجموعة، وبوسائل خطية وتفاعلية أخرى.

المستوى الثالث

التطبيق: عند المستوى الثالث، نبحث عن مؤشرات ملموسة تدل على أن التدريب أحدث تغييراً في السلوكيات. كيف طبّق المشارك المواقف الفكرية-المسلكية، والمهارات، والمعارف التي اكتسبها أخيراً؟ قد يتضمن التقييم في مرحلة المتابعة تقارير يرفعها المتعلّم عن نفسه، وشهادات المشرف أو الجماعة، ومراقبة مباشرة للاتجاهات السلوكية على الصعيد المحلي.

المستوى الرابع

النتائج: عند المستوى الرابع، نقيّم الآثار الملموسة الناتجة عن أي تغييرات طرأت على السلوك. ما الذي أنجزه المتدرب نتيجة القدرات المكتسبة حديثاً؟ هل ظهر أي فارق ملموس في الفرص أو الموارد المحلية؟ ويجوز توثيق نتائج التدريب من خلال شهادات شخصية، وتغييرات ملموسة طرأت على ظروف الجماعة أو المجتمع المحلي، وإجراءاتها، وأنظمتها الإدارية، وخدماتها، ومنافعها.

الاصغاء المتفاعل (مه. ١)

Active Listening (S.1)

المنشط الكفوء يحسن التواصل مع الآخرين. فهو يتمتع بمهارات الاصغاء المتفاعل، أو الحضور المتفاعل، ومهارات شفوية تلفت انتباه الحضور. فعندما يقوم بتنشيط النقاش الدائر داخل مجموعة، يراقب كل أعضاء المجموعة متوخياً إشراك الجميع في الحديث، النساء منهم والرجال. إنه يجيد أيضاً طرح الأسئلة، وإعادة صياغة الفكرة، والتلخيص.

طرح الأسئلة

يلجأ المنشط إلى طرح الأسئلة لمساعدة أعضاء المجموعة على إعطاء معلومات على صلة بالموضوع، وإيضاح وجهات نظرهم، وتلخيص المعلومات، واستخلاص النتائج. ونشير إلى أن بنى الأسئلة التالية قد أثبتت فعاليتها في أكثر من حالة.

- **الأسئلة المغفلة** (التي تقتصر إجاباتها على "نعم" أو "كلا"). تكشف هذه الأسئلة عن معلوماتٍ محدودة. مثلاً:
هل تضم لجنة المياه بعض النساء؟
ألديك وقتٌ لتجتمع بي الآن؟
- **الأسئلة المتعددة الخيارات** (التي تحمل الإجابة عنها أكثر من خيار). وهي تسمح للأشخاص الهادئين أو الأشخاص الذين لا يمتلكون اللغة امتلاكاً تاماً، أن يُدلووا بإجاباتهم. مثلاً:
هل تفضل أن تدير التدريب بمفردك أو بمعاونة منشطٍ آخر؟
هل يقدم المستوصف خدماتٍ مجانية أو هل يفرض رسماً معيناً؟
- **الأسئلة المفتوحة** (لماذا، ماذا، متى، أين، كيف). تستوجب هذه الأسئلة إعطاء إجابات أكثر تفصيلاً. مثلاً:
ما أسباب هذا الخلاف؟
من أين يمكن الحصول على المزيد من المعلومات؟

إعادة صياغة الفكرة

يلجأ المنشط إلى إعادة صياغة الفكرة ليضمن استيعابها، وليوضح القضية المطروحة. إن إعادة صياغة الفكرة من المهارات التي تتطلب الاصغاء المتفاعل. وإليك بعض العينات من سبل إعادة صياغة الفكرة:

- ما فهمته هو ... أصححُ هذا؟
- يعتقد أنك قلت ... أصححُ هذا؟
- يبدو لنا أن برهانك هو ... أدقيقُ هذا؟
- تختلف مقاربتك عن الدراسات الأكاديمية ... أصححُ هذا؟

التلخيص

تتطلب عملية التلخيص ممارسة الاصغاء المتفاعل ونقل الأفكار بطريقة متسلسلة ومُنهجية للغاية. واستخلاص المعلومات على هذا

النحو يضمن التقاء الجميع على مفاهيم مشتركة. من هنا، يفيد التلخيص في:

- مراجعة عملية التعلم لرصد التقدم المحرز
- الإيضاح
- الانتقال من مرحلة أو فكرة إلى أخرى
- التأكيد على التوافق

على المنشط أن يحث أحد أعضاء المجموعة على تولي عملية التلخيص كلما سنحت الفرصة. وليستعين بالجملة التالية المستخدمة في التلخيص:

- إذا لم أكن مخطئاً، ما يرضيك هو ...
- يتبادر إليّ وجود وجهتيّ نظر حول ...
- لقد عاجلنا حتى هذه المرحلة أربع قضايا هي: ...
- أظن أننا وافقنا على أن ...

تصرفات تعكس الانتباه

يظهر المصغي المتفاعل اهتمامه بالمجموعة بتصرفات معينة منها:

- اتخاذ وضعية تتيح له رؤية كل أعضاء المجموعة
- إجمالة النظر في المجموعة، حفاظاً على التواصل البصري مع الجميع
- الابتسام والإيماء بالرأس من باب الحض على المشاركة
- التنقل بين أعضاء المجموعة إن كان ملائماً
- تقبّل الصمت بينما يتأمل المتحدث في ما يجب أن يقوله

ويظهر المصغي المتفاعل اهتمامه بشخص المتحدث بالانصات إليه بانتباه مطلق. وتنطوي تقنيات الانصات إلى المتحدث على ما يلي:

- التركيز على المتحدث، من غير التأثير بما يصدر عن الآخرين من تصرفات تشتت الانتباه
- الانحناء قليلاً في اتجاه الشخص المعني
- إتخاذ وضعية توحى بالانفتاح، كتجنب كتف اليدين ووضع رجل على رجل
- التحديق في وجه الشخص، إن كان ذلك لا يتنافى مع العادات الثقافية
- الاستعانة بتعابير الوجه (كالابتسامة) أو الإيماء بالرأس، للدلالة على الاستيعاب
- تقبّل الصمت، بينما يفكر المتحدث في ما سيقول أو يتأمل فيه.

الموقف المسلكي القائم على الاحترام

يتجنب المصغي المتفاعل إبداء أي رأي عند جمع المعلومات أو إيضاحها، بل انه ينصت بكل احترام إلى مختلف آراء الآخرين. وقد يطلب توضيح بعض المعلومات، من غير أن يحاول فرض مواقفه الفكرية-المسلكية أو معتقداته. وقد يختلف في الرأي مع سواه من المشاركين، لكنه قادر على التحاور من دون الاساءة إلى أحد.

التواصل الاستراتيجي (مه. ٢) Strategic Communication (S.2)

تؤثر المنظمات على الحشود، في ما تؤثر، باستخدام التواصل الاستراتيجي. فهذا التواصل المخطط والاستباقي الأثر عموماً، يسعى إلى تحقيق أهداف تواصلية محددة، كنشر الوعي، أو إيصال معلومات، أو الاقناع، أو العمل على تحقيق التوافق، أو التحفيز، أو الدعوة إلى التحرك، أو إحداث تغيير في السلوك.

وينطوي التواصل الاستراتيجي على رسالة معينة، تتمثل في الفكرة الرئيسة التي ترغب المنظمة في إيصالها، ويعالج قضية، موضوعاً يهم العموم، وله وقع أو احتمال أن يكون له وقع (إيجابي أو سلبي) على المنظمة. وتتم صياغة الرسائل الموجهة بالتواصل الاستراتيجي على أساس بلوغ جمهور هدف. فيقوم التواصل الاستراتيجي عامةً على أربع خطوات:

١. حدّد القضايا وضعها في إطارها.
٢. حدّد الجمهور المستهدف وحلّله.
٣. اختر هدف التواصل.
٤. صيغ رسالة شديدة الوقع.

١. حدّد القضايا وضعها في إطارها

عليك، أولاً، أن تعين القضية التي ترغب في معالجتها، ثم تضعها في إطارها. ولتضع قضية في إطارها، ما عليك سوى أن تطرح على نفسك ثلاثة أسئلة:

- لم هي قضية؟ كرّر هذا السؤال إلى أن تكوّن صورة كاملة عن القضية.
- ماذا يحدث إذا لم نعالجها؟ ما هي العواقب الكامنة التي يُحتمل أن تترتب عن عدم معالجة القضية؟
- ما حجم الضجة التي أحدثتها هذه القضية على الساحة العامة؟ كم مرة نسمع عنها عندما نشغل المذياع؟ ميز إن كانت قضيتك "ساخنة" (تستوجب اهتماماً سريعاً)، أو "معتدلة" (حاذر، لأنها تغلي على نار خفيفة وتوشك أن تصبح ساخنة)، أو "باردة" (لا تستدعي منك أي تحرك، وإنما عليك مراقبتها).

٢. حدّد الجمهور المستهدف وحلّله

في بعض الحالات، تتحدّد فئات الجمهور المستهدف بوضوح. أما في حالات أخرى، فمن الضروري أن تسأل نفسك، في معرض التحري عن هذه الفئات المحتملة استهدافها: "من المعني بالاطلاع على هذه القضية؟" وبعد تحديد الجمهور الهدف، حلّل مواقفه الفكرية-المسلكية من المسألة المطروحة ومن قضيتك. وتجدد الإشارة إلى توفر بعض أدوات التحليل، مثل مقياس ليكرت (Likert Scale) المبيّن أدناه، لمساعدتك في إجراء هذا التحليل:

نموذج عن مقياس ليكرت

يقيّم مقياس ليكرت المواقف الفكرية-المسلكية وفق مقياس خمسي النقاط. وتستطيع المنظمات الاستعانة به للاطلاع على انطباعات جمهورٍ معيّنٍ تجاهها.

الجمهور

قدّر ما يلي:

١. مستوى الاطلاع على القضية

مرتفع	٥	٤	٣	٢	١	متدن
-------	---	---	---	---	---	------

٢. مستوى الوعي تجاه موقفنا أو قضيتنا ومستوى الإلمام بهما

مرتفع	٥	٤	٣	٢	١	متدن
-------	---	---	---	---	---	------

٣. مدى الاستعداد لتأييد موقفنا أو قضيتنا

مرتفع	٥	٤	٣	٢	١	متدن
-------	---	---	---	---	---	------

أسئلة أخرى

٣. اختر هدف التواصل

ضع نفسك في مكان الجمهور في محاولةٍ لتصوّر ما قد يشغله أو يحفزّه من هموم، وقيم، وآمال. وإليك عبارة تذكّر بك بطرح السؤال الرئيس الذي يتبادر إلى ذهن الجمهور:

م م ه ق = ما مصلحتي في هذه القضية؟

تحديداً لغرضك، حدّد أولوياتك من بين النقاط التالية:

- إعطاء المعلومات
- إقناع الجمهور بأن ينظر إلى القضية من زاوية التأييد
- كسب موافقته
- حثه على الانخراط في صفوف مؤيديك
- حمله على التحرك أو على تغيير سلوكه بشكل أو بآخر

ملاحظة: يحتاج جمهورك، بادئ ذي بدء، إلى الحصول على معلوماتٍ تشرح القضية. وفي مرحلةٍ لاحقة، يلزمك إقناعه بالموافقة على قضيتك. وما إن تحظى موافقة الجمهور عليها، حتى يسعك أن تدفعه إلى تأييدك أو إلى القيام بتحريكٍ ما.

٤. صيغ رسالة شديدة الوقع

الرسالة هي الفكرة الأساسية التي تود إيصالها إلى الجمهور. أما الرسائل الشديدة الوقع فتتميز بالموصفات التالية:

- تتسم بالواقعية والصدق.
- تصيب في الجمهور مكنم تساؤله عن مصلحته في القضية.
- تخلو من أي مضمونٍ سلبي.
- تتصف بالبساطة والإيجاز.

وتتضمن الرسائل الشديدة الوقع ما يلي:

١. **تصريحاً عاماً** (تقريراً موجزاً وبلغياً) يشد انتباه الجمهور
٢. **وقائع أو بيانات، أو إحصاءات، أو معلومات** داعمة للتصريح العام.
٣. **رواية أو مثالاً أو طرفة** تساعد الجمهور على التماهي مع مضمون التصريح العام.

نموذج رسالة للاعلان عن خدمات تنظيم الأسر

التصريح العام: إحصل على أحدث خدمات تنظيم الأسرة وأجودها للنساء والرجال بسعرٍ معقول. زر إحدى عياداتنا الكائنة في الجوار اليوم!

بيانات داعمة:

- تقدم العيادة المذكورة استشارات سرية للرجال والنساء.
- تخصص عياداتنا تواقيت مناسبة للعائلات خدمة لراحتك.
- الأسعار تناسب ميزانيتك.
- لا تجد في خدمتك إلا أفضل مقدمي الخدمات المدربين.

مثال: للزوجين مامادو وميريام ولدان، وهما يستعلمان عن سبل تنظيم أسرتهما. فيما يتفرغ مامادو لقيادة سيارة أجرة بدوام كامل، تدعم ميريام مدخول العائلة ببيعها أقراص العجين المقلية في السوق بدوام جزئي. وقد بلغت إبنتهما شهرها الثالث، وناهز ابنهما الثمانية عشر شهراً.

لقد استمتعا كثيراً بأولى زيارتهما إلى إحدى العيادات. فقد حصل مامادو على مطويةٍ من محطة سيارات الأجرة، فعرض على ميريام زيارة العيادة المذكورة في بعض الأمسيات. ونزولاً عند رغبتهما، كانا يحضران الجلسات الاستشارية معاً، واستحسننا طريقة التنظيم الأسري التي نصحهما الإحصائي العيادي باتباعها. ولم يترتب عليهما سوى رسم رمزي لقاء الحصول على الاستشارات واللوازم.

ملاحظة: مستند التواصل الاستراتيجي مقتبس بتصرف من مقررٍ قدمه توم ليونارد في سيدبا.

المعلومات الارتجاعية البناءة (مه. ٣)

Constructive Feedback (S.3)

تنطوي المعلومات الارتجاعية، المقصود منها إبداء رأيك في أداء أحدهم في توقيت ملائم وبصورة منتظمة ومواكبة لأدائه، على تصريحات تقديرية وملاحظات إيجابية وسلبية على السواء. ولا ريب في أن الادلاء بالمعلومات الارتجاعية مهارة في ذاتها لا بد من اكتسابها. فحتى الأشخاص الذين تم تدريبهم على طريقة إبلاغ المعلومات الارتجاعية لا يتقنونها، لأن ذلك يتطلب منهم الممارسة والمعرفة على حد سواء. فمن الضروري أن تعرف ما عليك أن تقول، وبأي ترتيبٍ توردته. وما إن تعتاد على إعطاء معلوماتٍ ارتجاعية بانتظام حتى يسهل عليك القيام بذلك من غير أن يستدعي منك تخطيطاً طويلاً الأمد.

كما يُعتبر قبول المعلومات الارتجاعية، بدوره، مهارةً تتطلب الثقة والمعرفة والممارسة. ففيما يطيب لكل واحد أن يتلقى ملاحظاتٍ إيجابية، غالباً ما يتعذر عليه أن يقدّر قيمة المعلومات الارتجاعية البناءة التي تقدم له اقتراحاتٍ لتحسين أدائه؛ وعوض الإفادة من المعونة التي يتلقاها والتأمل فيها، يتخذ الموقف الدفاعي ساعياً إلى تبرير أعماله.

بعض الارشادات للادلاء بمعلوماتٍ ارتجاعية

نقدم في ما يلي بعض الارشادات الواجب تذكرها قبل الادلاء بمعلوماتٍ ارتجاعية:

- **ابدأ بالتصريحات الإيجابية.**
- أبرز أولاً الصفات المميزة التي استوقفتك في البداية، معللاً إعجابك بها. فعندما تعطي معلومات ارتجاعية، إنما تعمل على إبراز مواطن القوة في المتحدث وعلى إنمائها. أما الملاحظات السلبية، فالأفضل أن تقتصر على نقطتين أو ثلاث نقاط هامة، على أن تأتي مرفقةً بالأمثلة (أنظر النقطة التالية).
- **توخّ الدقة مدعماً التصريحات العامة بأمثلة محدّدة.**
- يقدر المتلقي المعلومات الارتجاعية ويستطيع العمل بها على نحو أفضل، إذا أتت التصريحات محدّدة ومختصرة. مثلاً: من شأن التصريح التالي: "لقد تحسنت كثيراً في هذه الجلسة" أن يرضي الطرفين، ولكنه ليس فعالاً بقدر القول: "إتصفت بجلستك بتنظيم واضح. لقد أعرت انتباهك إلى أولويات المشاركين، كما أنك عاجلتها بطريقةٍ منطقية." عليك أن تذكر بالتحديد ما أدخله الشخص من تحسينات: هل الأمر متعلق بمنهجيته في العمل؟ أو بالتوقيت؟ أو بالأمثلة التي استعان بها؟
- **صِف الوقائع متلافياً إصدار أية أحكام.**

إن وصف الوقائع يساعد متلقي المعلومات الارتجاعية على فهم معنى هذه المعلومات وأهميتها، لأنها تنحو نحو تركيز المناقشة

على السلوك. أطلق تصريحات تنسبها إلى ذاتك، كي يدرك المتلقي أن التصريح مجرد رأي خاص ولا يعبر عن حقيقة ثابتة. كأن يقول أحدهم مثلاً:

"هل أعددت العرض بنفسك؟ كان يفتقر إلى التنظيم." فهذا النوع من البيانات قد يواجهه المتلقي بالغضب، أو بهجوم مضاد، أو بسلوكٍ تشوبه العدائية المضمورة.

فلاشارة إلى النقطة عينها من غير إثارة الغضب، قد يكون من الأولى أن تقول: "لقد لفتت المقدمة انتباهي. كما أعجبتني القصة، غير أنني كنت أجد صعوبة في ربط الأقسام بعضها ببعض خلال العرض." ويجوز أن تدعم تصريحك بمثال مستقى من القسم الذي افتقر إلى التنظيم في الدرس وتبعه بالاقتراح التالي: "أعتقد أنك تستطيع ربط هذه النقاط لو قلت ...".

• اختر التوقيت المناسب لإعطاء المعلومات الاجتماعية السلبية.

من المجدي أن تدلي بالمعلومات الاجتماعية في الوقت المناسب. ولكن، حينما يتخبط المشاركون متعثرًا، فتكثر النقاط الواجبة مناقشتها، لا تحاول تصحيحها كلها دفعة واحدة. أشير أولاً إلى بعض النقاط الإيجابية، ثم إلى تصرفين أو تصرفين يفترض تحسينهما. ولكن، كلما أخذ الأداء يتحسن وجب عليك أن تعطي معلومات اجتماعية عن مجالات أخرى يفترض تغييرها. فقد يكون التزويد بالمعلومات الاجتماعية على دفعات وفي الوقت المناسب أكثر فعالية من إفساح المجال لتراكم الأخطاء.

• وجه المعلومات الاجتماعية إلى السلوك الذي يمكن ضبطه.

قبل الإدلاء بالمعلومات الاجتماعية، تأكد من أن المشاركون قادرٌ على التحكم بالسلوك المشار إليه.

أمثلة: عند وصول أحد المشاركين متأخرًا إلى التدريب، قد يكون من الأجدي لك أن تتحرى عن سبب تأخره، قبل التعليق على تصرفه. فقد يعود سبب تأخره إلى مرض ألم بأحد أفراد العائلة أو إلى عطل طرأ على الباص الذي استقله. ومن الأمثلة أيضاً التعليق على صفة من صفات المشارك الجسدية. فليس من المفيد أن تقول: "نظراً إلى قصر قامتك، يصعب علي أن أراك إن وقفت في الطرف الآخر من القاعة"، من غير أن تقدّم بعض الاقتراحات (في شأن ترتيب المقاعد في القاعة، مثلاً).

• في أفضل الحالات، تُطلب المعلومات الاجتماعية ولا تُفرض.

أنجع المعلومات الاجتماعية هي التي يبادر المتلقي إلى طلبها. وقد يجوز تزويد أحدهم بها إذا كان لأدائه أثرٌ سلبي على الآخرين. لكنّ الأفضل هو تهيئة جو مواتٍ لا يتردّد فيه المشاركون في طلب الحصول على المعلومات الاجتماعية؛ فالفرد يبدو أكثر استعداداً لتقبّل هذه المعلومات حينما يتقدم بنفسه بطلب المساعدة.

بعض الارشادات لتلقي المعلومات الاجتماعية

تذكر أن إعطاء المعلومات الاجتماعية أو تلقيها يسهل عندما تطلب هذه المعلومات، لا بل يزداد ذلك سهولة عندما يُطرح سؤال محدد، كأن تطلب مثلاً من أحد المراقبين أن يساعدك على تلخيص جلسة أو تقديم خاتمة لها. فعند تلقيك معلومات اجتماعية:

- اعتبر أن معطي المعلومات يرغب في تقديم المساعدة والتعبير عن تقديره.

سلم بأن معطي المعلومات الاجتماعية يرغب في مساعدتك على تحسين أدائك. ولا تر فيها وسيلة غايتها إظهار الشخص الآخر وكأنه أكثر مهارة منك، أو الإساءة إليك، لأن الكل قادر على تحسين أدائه. إنك تفيد من الملاحظات التي يبديها أحدهم بخصوص سلوك يصدر عنك، فعبّر له عن امتنانك بكل صدق.

مثلاً: "أشكرك (على ملاحظتك)، لأنني لم أنتبه أن العبث بالقلم كان يصرف انتباه المتعلمين عن النشاط."

- أصغ بانتباه واطلب الحصول على إيضاحات.

إحرص على فهم المعلومات الاجتماعية، طالباً الحصول على أمثلة محددة إذا جاءت المعلومات عمومية.

ولتفهم المعلومات الاجتماعية، أصغ إليها بانتباه مستوضحاً بعض النقاط.

مثلاً: هل كنت أتكلم طوال الوقت بصوت منخفض، أم تنوّعت درجاته بحسب موقعي في القاعة؟

- تحاش تعقيد الأمور.

تجنب اتخاذ موقف دفاعي، أو الغضب، أو الدخول في جدل، ولا تطلب الشروح، لأن المعلومات لا تعدو كونها رأي زميل أبداه فيك. إن أدركت ذلك لانت مواقفك الدفاعية.

يتعين عليك الاستيضاح، لا الاستعلام عن سبب نفور شخص من تصرف معين. فطلب الحصول على شروح غير مرتبطة بالوقائع، أو تتعدها، يدل على أنك اتخذت الموقف الدفاعي وقد يفضي إلى إثارة جدل. وما عليك سوى أن تتحرى عن رأي الآخرين في التصرف المشار إليه، إذا لم تكن موافقاً على المعلومات الاجتماعية، كأن تسأل أحدهم أن يراقب التصرفات المحددة التي تناولتها المعلومات الاجتماعية.

- شارك الآخرين خططك لتحسين أدائك.

أظهر اهتمامك بالتغيير، مطلعاً معطي المعلومات الاجتماعية على ما تنوي القيام به في المستقبل.

مثلاً: "سأحاول تدوين بعض نقاط النقاش على ورقة العرض بقلم رصاص، بحيث أستغني عن هذه الأوراق التي تشتت الأفكار."

المساعدات السمعية-البصرية (مه. ٤)

Audiovisual Aids (S.4)

تبرز الوسائل السمعية-البصرية المفاهيم وتحفّز الذهن. فهي تخاطب حواسنا لترسيخ المعلومات والحض على التحليل. وفي هذه الوثيقة، نتطرق إلى أربعة أنواع من المساعدات السمعية-البصرية هي: أوراق العرض، وآلة عرض الشفافيات، والشريط المصوّر أو الفيلم، والمستندات المستنسخة. فنقدّم إرشادات ونصائح لاستخدام هذه المساعدات على أفضل وجه، مستهلّينها بمبدأ ينطبق على كل المساعدات السمعية-البصرية:

عند استخدام المساعدات السمعية-البصرية، اختر الشكل البسيط لإبراز الأفكار الرئيسية.

يبين الرسم ١ هذه الرسالة من خلال مقارنة نوعين من المساعدات السمعية-البصرية. ففي النموذج (أ)، يقتصر عدد الكلمات على الأفكار الرئيسية، ما يسهل الفهم. أما النموذج (ب) فقد استُعين فيه بعدد كبير من الكلمات.

الرسم ١

مقارنة المساعدات البصرية

نموذج (ب)

نموذج (أ)

ما يجب تلافيه

هذا النص ليس مقتضباً. النموذج (ب) هو مثال على إحدى المساعدات البصرية التي تستعمل من الكلمات عدداً لا حاجة بك إليه. فلا تستعين به! لأن قراءة النموذج (أ) هي الأسهل.

حفّز الذهن

إستعمل الكلمات المفاتيح
أقم مقارنات

أوراق العرض

أوراق العرض هي رزمة من الأوراق البيضاء المعلقة بمسند، يكتب عليها عادةً بقلم رأسه من اللباد. وفي ما يخص المعلومات، فيصح تدوينها في أثناء التدريب أو في مرحلة سابقة، علماً أن التدوين خلال التدريب يتيح للمدرّب الاستجابة إلى الأوضاع الراهنة والمستجدة. في المقابل، يدّخر تدوينها المسبق الوقت خلال التدريب وبتيح مراعاة ترتيبها ونظافتها. أياً كان خيارك، فلا بد لك من اتباع بعض الارشادات العامة، لتسهّل على المتعلّمين قراءة أوراق العرض التي أعددت، ولتلفت انتباههم.

إرشادات تسهّل قراءة أوراق العرض ولتفت الانتباه إليها

- دوّن أفكاراً محدودة على أوراق العرض، مركزاً على ثلاث إلى ست نقاط رئيسية.
- إحصّر عدد الكلمات المدوّنة على كل ورقة عرض بالكلمات أو الجمل المفاتيح.

- أبرز النقاط الرئيسية باستعمال:

الألوان	الرسوم	التسطير
الأشكال	التأطير	الصُّور

- أكتب الأحرف بما لا يقل عن إنشٍ ونصف الانشٍ حجماً، واترك فراغات متساوية بين السطور.
- لا تستعمل أكثر من لونين عند تدوين الأفكار، وتجنّب اللون الأصفر واللون الزهري، وكافة الألوان الباهتة. ونورد في الرسم ٢ مزيداً من النصائح للتدوين على أوراق العرض.

الرسم ٢ نصائح مفيدة للتدوين على أوراق العرض

إذا	فعليك أن
كنت تدوّن مدخلات المتعلمين،	<ul style="list-style-type: none"> • تدوّن الكلمات المفاتيح بسرعة. • تضع لائحة بالكلمات المفاتيح أو بالعبارات المختزلة؛ تجنّب إعادة الصياغة لأنّ الكلمات ملك المتعلم. • تسأل المتعلم إن كنت تعبر عن أفكاره بدقة.
كنت ترغب في حث المتعلم على مقارنة المعلومات ومقابلتها،	<ul style="list-style-type: none"> • تستعين برزمتين من أوراق العرض. • تفسح في المجال لإقامة معرض لأوراق العرض، بما يتيح للمشاركين التعلّم بتحليل الأوراق المعروضة في كل أرجاء القاعة. • تتبّع طريقة العمل في مجموعات صغيرة، متيحاً للمشاركين استعمال أوراق العرض المختلفة.
كنت تود عرض المعلومات لفترة معينة من الوقت،	<ul style="list-style-type: none"> • تعلق الصفحات على الحائط.
أردت أن تظهر بمنتهى الاحتراف أمام المجموعة،	<ul style="list-style-type: none"> • تدوّن بقلم رصاص وبخط رفيع عند هامش ورقة العرض، بعض الكلمات التي تنعش الذاكرة، وتستخدمها ملاحظاتٍ تخدم العرض. • تخط الرسوم البيانية أو تحدّد الخطوط بقلم رصاص، على أن تبرز معالمها في معرض الجلسة. • تتمرّن على نزع الأوراق من الرزمة بترتيب قبل أن تفعل ذلك أمام المجموعة. • تثبت أوراق العرض المدوّنة مسبقاً بشريط أو بملقط، كي لا تضطر إلى البحث عنها عند الحاجة. • تغطي الأخطاء المرتكبة عند تدوين الملاحظات مسبقاً بقصاصية أو بقطعة ورق صغيرة لاصقة، ثم تدوّن عليها المعلومات الصحيحة. • تحجب المعلومات المدوّنة على أوراق العرض عندما لا تستخدمها.

الشفافيات

الشفافيات هي شرائح تُصنَع من مادة الأسيِتات وتحمل معلومات تُطَبَع وتعدُّ إعداداً مهنيّاً، أو يحضّرُها المدرّب بنفسه لاستعراضها على آلة عرض الشفافيات التي تبرز الصورة على شاشةٍ أو على حائطٍ أبيض. وعلى غرار أوراق العرض، يمكن تجهيز الشفافيات خلال التدريب أو في وقتٍ سابق. أما إذا قرّرت إعداد الشفافيات قبل التدريب، فبإمكانك أن تعهد إلى مصمّم تخطيطي بصنعها بطريقة محترفة وفقاً للمواصفات التي حدّدتها، أو أن تعدّ الشفافيات بنفسك مستخدماً إحدى الوسيّلتين التاليتين:

- دوّن المعلومات على ورقة، لنسخها على إحدى الشفافيات بألة استنساخ أو آلة معدّة لطباعة الشفافيات. (خيارٌ لك أن تراجع دليل استعمال الآلة لتتحقق من أنّ آلة الاستنساخ التي تستخدمها مجّهّزة لإنتاج الشفافيات.)
- أعد الشفافية بنفسك باستعمال قلم للشفافيات، تكتب به على شريط شفاف مستخدّم لهذا الغرض.

إرشادات لإعداد شفافيات تسهل قراءتها وتلفت الانتباه

- ضَع عناوين للشفافيات لشد الانتباه.
 - إستعمل ما قل ودل من الكلام لإيصال الأفكار.
 - إحصِر المعلومات في ستة أسطر أو ما دونها، على ألا يتعدى السطر الواحد ست كلمات.
 - ضمّن الشفافية الواحدة فكرةً أساسية واحدة وثلاث أفكار ثانوية.
 - إستعمل قلمّاً خاصاً بالشفافيات؛ فالأقلام الأخرى لا تصلح للكتابة على الشفافيات، لأن بعضها يتعذر محوه.
- ونورد في الرسم ٣ مزيداً من النصائح لاستعمال الشفافيات.

الرسم ٣ بعض النصائح لاستعمال الشفافيات

إذا	فعليك أن
كنت تدوّن مدخلات المتعلمين،	<ul style="list-style-type: none"> • تدوّن الكلمات المفاتيح بسرعة. • تضع لائحة بالكلمات المفاتيح أو بالعبارات المختزلة؛ وتجنب إعادة الصياغة لأن الكلمات ملك المتعلم. • تسأل المتعلم إن كنت تعبر عن أفكاره بدقة.
أردت حجب بعض النقاط،	<ul style="list-style-type: none"> • تغطي الحيز الأكبر من الصفحة بورقة بيضاء عادية؛ وكلما انتقلت بالحديث إلى موضوع تالٍ أزحت الورقة قليلاً.
كان الرسم التخطيطي يتألف من عدة أقسام،	<ul style="list-style-type: none"> • تستقطب الانتباه إلى القسم الذي تتحدث عنه بواسطة مؤشر أو بقلمٍ حاد الرأس موجهٍ إلى أعلى الشفافية، فتحرّك المؤشر كلما انتقلت إلى القسم التالي.
أراد المتعلمون تدوين الملاحظات،	<ul style="list-style-type: none"> • تستنسخ الشفافية وتوزعها على المشاركين قبل العرض. فبذلك يتمكنون من العودة إلى النسخة لتدوين معلوماتهم في مجرى حديثك، ما يتيح لهم الانتباه إلى حديثك بدل نقل مضمون الشفافية كله.
كنت ترغب في الانطلاق من الشفافية الأبسط وصولاً إلى الأكثر تعقيداً،	<ul style="list-style-type: none"> • تصمّم شفافية متراكبة: إنطلق من الأبسط، ثم غطّها بالصفحة التالية، وهكذا دواليك.
كنت تستخدم عدة شفافية،	<ul style="list-style-type: none"> • تحدّد أرقام الصفحات. • ترتّب الصفحات على نحوٍ يسهّل العثور عليها بسرعة.
كنت لا تستعين بالشفافيات إلا لإبرز بعض النقاط في معرض حديثك، حيناً بعد حين،	<ul style="list-style-type: none"> • تطفئ الآلة كلما توقّفت عن استعمالها.

شريط الفيديو المصوّر والفيلم

شريط الفيديو المصوّر والفيلم هما عبارة عن شريط يمزج الصوت والصورة المتحرّكة المسجلين على شريط تصوير أو على فيلم. ولا بد من وجود جهاز لتشغيل الشريط وشاشة تلفزيون لعرض الشريط المصوّر، في حين أن عرض الفيلم يستلزم تأمين آلة عرض وشاشة.

ولا داعٍ لاستعراض كامل الشريط المصوّر، بل يجوز عرض جزءٍ منه تحقيقاً للأهداف التالية:

- إسترعاء انتباه المتعلم أو التعريف بأحد المواضيع.

- تشجيع المتعلم على اختبار أساليب تعلم مستحدثة.
 - إعطاء أمثلة على سلوكيات معينة، بما فيها تلك المتعلقة ببعض الحركات الجسدية الدقيقة أو تعابير الوجه.
 - وصف وضع بهدف تحليله، أو حل المشكلة الناشئة عنه.
 - توفير الشخصيات والاطار العام المواتي لنشاط المشاهد التمثيلية.
 - استخدام الشريط محفزاً لتطبيق المعارف والمهارات المكتسبة خلال التدريب.
- ولا بد من اتباع أربع خطوات لإتقان استعمال شريط مصوّر أو فيلم في التدريب. ونستعرض هذه الخطوات في الرسم ٤: التحضّر لعرض الشريط أو الفيلم، وإعطاء التعليمات، وعرض الشريط، واستعراض النقاط المستخلصة.

الرسم ٤

الخطوات المتبّعة لاستخدام شريط مصوّر أو فيلم خلال التدريب

الخطوة	وصفها
١. التحضير لعرض الشريط.	<ul style="list-style-type: none"> • تحقّق من أن الشريط المصوّر أو الفيلم يناسب قياس الأجهزة المتوفرة. • شاهد الشريط أو الفيلم قبل الجلسة محدداً النقاط الهامة التي تودّ إيصالها إلى المتعلم من مشاهدة الفيلم. • مراعاة للوقت، إختّر من الفيلم المقطع الذي ترغب في عرضه. • جرّب الجهاز قبل استعماله وتحقّق من مستوى الصوت ومن درجة الإضاءة. عليك أن تكيف مساحة الإضاءة بطريقة تمكّن المتعلم من تدوين الملاحظات، إذا طلبت منه ذلك. • جهّز الشريط المصوّر أو الفيلم من حيث تريد أن تبدأ عرضه.
٢. إعطاء التعليمات.	<ul style="list-style-type: none"> • أخبر المتعلم عن المشهد الذي سيشاهده وعن سبب مشاهدته. • أوضح للمتعلم ما يجب أن يقوم به في أثناء مشاهدة الشريط المصوّر أو الفيلم، كأن يدوّن بعض الملاحظات أو يراقب مواد معينة. • أعلم المتعلم بما يجب القيام به بعد عرض الشريط المصوّر أو الفيلم، كأن يناقش ما شاهده أو يكمل أحد التمارين.
٣. عرض الشريط أو الفيلم.	<ul style="list-style-type: none"> • عدّل الإضاءة. • إبدأ عرض الشريط المصوّر أو الفيلم، معدلاً الصورة والصوت. • راقب المتعلم وردة فعله حيال الشريط المصوّر أو الفيلم.
٤. إستعراض النقاط المستخلصة أو تلخيصها.	<ul style="list-style-type: none"> • عند الانتهاء من عرض الشريط المصوّر أو الفيلم، أطلب من المتعلم إتمام النشاط التعليمي. • لخص النقاط الرئيسية التي تود أن يحفظها المتعلم عن الشريط المصوّر أو الفيلم.

المستندات المستنسخة

المستندات المستنسخة هي مواد مطبوعة معدة مسبقاً وموزعة على المتعلمين أثناء التدريب. والجدير بالذكر أن المعلومات التي تغطيها هذه المستنسخات يمكن الاستفادة منها خلال التدريب، أو الاحتفاظ بها لاستعمالها بعد التدريب.

وتعتبر المستندات المستنسخة من مساعدات التدريب الهامة التي تستحق أن توليها اهتمامك، خاصة إذا كنت تريد القيام بما يلي:

- أن تلمي على المتعلم، خلال الحصة، القيام ببعض المهام التي تتطلب معلومات محدّدة.
- أن تطلب من المتعلم استخدام المعلومات في وقت لاحق.
- أن تتيح للمتعمّم استيعاب المعلومات بما ينسجم مع قدراته؛ الأمر الذي يناسب المتعلم الذي يؤثر التعلم بالقراءة والتفكير.
- أن تعفي المتعلم من ضرورة حفظ المعلومات غيباً أو تدوين الملاحظات.

يستعرض الرسم ٥ بعض النصائح المفيدة لإعداد المستندات المستنسخة.

الرسم ٥

نصائح مفيدة لإعداد المستندات المستنسخة

- حدّد الغاية من المستند.
- حدّد متى وكيف سيتم استعماله.
- إختر الشكل المناسب له.
- صغ مضمونه.
- تفادّ نشر المعلومات غير الضرورية.
- سطر، أو اكتب بأحرف كبيرة، أو بأحرف مطبعية غليظة للتشديد على بعض المعلومات.
- باعد المعلومات لتسهيل قراءتها.
- حدّد مصادر المعلومات الواردة في المستند.
- ضع عنواناً له.
- رقمه وإلا فاربطه بالجلسة التدريبية الموافقة.
- حدّد تاريخه عند الأسفل لتسهيل التعرف على النسخ المحدثّة.

مصفوفة منهجيات التدريب (مه. ٥) Training Methods Matrix (S.5)

أعطِ أمثلة عن مختلف المنهجيات المتبعة خلال ورشة العمل.

المشاهد التمثيلية	دراسة الحالات	المحاضرات
العروض التوضيحية	ترتيب الأولويات	العصف الذهني
السردي القصصي	الألعاب	ردود المجموعة المكتملة

التمرن المرفق بمعلومات ارتجاعية	عمل المجموعات الصغيرة	الفضاء المفتوح
معرض أوراق العرض	العمل الفردي (التقييم الذاتي)	الاكتشاف
إستضافة أحد المتحدثين أو تنظيم حلقة حوارية	المساعدات السمعية-البصرية	المحاكاة

التدريب المشترك: كيف تسهم في إنجاحه؟ (مه. ٦)

Co-Training: How to Make It Work (S.6)

يقتضي التدريب المشترك أو التنشيط المشترك تعاون مدربين أو أكثر على إعداد جلسة تدريبية وإدارتها. إلا أن التدريب المشترك أكثر تعقيداً من عملية تناوب مدربين على التدريب، لأنه يستدعي دمج المهارات والخبرات والتجارب في سبيل تصميم جلسة تدريبية أو برنامج، والتخطيط لهما وإدارتهما بصورة مشتركة.

لا يعني التدريب المشترك وجود تفاوت في المرتبة أو في المهارات بين المدربين. وفي حال تمايزت مهارتهما، فلا بد من أخذها في الاعتبار عند تحديد مهام كل منهما. إلا أن التنشيط المشترك لا يهدف إلى الاستعانة بمدرب أعلى مرتبة أو أدناها.

فالتدريب المشترك يمنح المدربين فرصة التعاون، لنتج عملية التعلم ما لا تنتجه لو سار بها كل منهما بمفرده.

ما هو التدريب المشترك؟

في التدريب المشترك، يتعاون مدبران على تصميم جلسة التدريب، مستعينين بما لديهما من أفكار لتحديد ما يودان تحقيقه خلال الجلسة، وأفضل السبل لتحقيق أهدافهما. وما إن يفرغ المدربان من تصميم الجلسة، حتى يعيننا من سيتولى قيادة كل قسم من الجلسة، على أن يعاونه المدرب الآخر في تقديمها. وقد جرت العادة على أن يتولى المدربان المسؤوليات القيادية متداورة خلال ورشة العمل الواحدة، ما يسمح بإثبات تساوي المراتب بين المدربين والمتدربين.

والمقصود من تولي المسؤوليات القيادية هو التأكد من أن الأمور تسير على ما يرام، أي التأكد من تجهيز قاعة التدريب قبل الجلسة، وإعداد المستنسخات وسواها من المواد التدريبية، ومن تسلسل الجلسات وفقاً لبرنامج العمل، وما إليها من أمور. إلا أن تولي قيادة الجلسة لا يعني أن المدرب المعاون لا يُعنى بأي من هذه المسائل، بل يشير إلى أن المدرب الرئيس يأخذ على عاتقه عملية التحقق من أن الفريق اضطلع بهذه المسؤوليات.

وفضلاً عن مساعدة المدرب الرئيس في النهوض بمختلف المسؤوليات، يقدم المدرب المعاون المساعدة في أثناء التدريب بتنفيذ المهام التالية:

- مراقبة مسار التدريب عن كثب لتقييم مدى تحقق الأهداف التعليمية
- إضافة بعض النقاط المرتبطة بالموضوع لزيادة النقاش حيوية
- التدخل لإيضاح بعض النقاط
- مراقبة المهام الموكلة إلى مجموعات صغيرة، وتقديم المساعدة للمجموعات بالتعاون معها عند اللزوم
- المساعدة على تلبية حاجات المشاركين أو طلباتهم
- طرح أسئلة دقيقة أو عميقة وتحفز النقاش، قد يغفل المدرب الرئيس عن طرحها وهو منشغل بإدارة مجمل الجلسة
- مساعدة المدرب الرئيس على "الخروج من المطبات"
- إثارة النقاش بين المشاركين

وتجدر الإشارة إلى أن المدرب الرئيس يجري مداخلات من هذا النوع، في معظم الأحيان، على غرار المدرب المعاون. ولكن، نظراً إلى المسؤوليات المنوطة بقيادة أية جلسة تدريبية، فقد يغفل المدرب الرئيس عن الإجابة عن سؤالٍ دقيق، أو لا يتنبه إلى مشاركٍ خجول كان يحاول الاشتراك في المناقشة، ويحتاج إلى تشجيعٍ منه. فالمدرب المعاون هو المؤهل للقيام بهذه المداخلات، لأنه ينظر إلى الجلسة من زاوية أخرى، فضلاً عن أنه معفي من تحمل مسؤوليات المدرب الرئيس.

عندما يتعاون مدربان تعاوناً وثيقاً، يجري تبادل الأدوار بينهما، وتوقيت مداخلتهما، وتحديد وتيرتها من غير أي إشكال، ومن دون أن يتنبه المشاركون إليها.

حسنة التدريب المشترك

للتدريب المشترك عدة حسنة:

- يعزز التعاون القائم بين المدرب والمتدرب. وهذا أمر هام في التدريب التجريبي، نظراً إلى أن هذا التدريب، وخلافاً لطرق التدريب التقليدية، يعتمد على تنشيط المدربين، وعلى تعاونهما مع الأفراد والمجموعات الصغيرة تعاوناً وثيقاً في إدارة عملية التعلم.
- يخفف من حدة التعب والارهاق، إذ يتيح للمدربين تقاسم العمل.
- يضمن التنوع للمشاركين، بما أن تعدد المدربين يرافقه تنوع في الأساليب والأصوات وما إليها.
- يوفر أسرع سبيل لتحسين الجلسة التدريبية، نظراً إلى تعاون مدربين على التحليل، والتقييم، والتفكير في استنباط طرائق لتحسين أدائهما في الجلسات اللاحقة.
- يتيح للمدرب التداول في مجريات الجلسات مع شخص آخر، لا بل أن يخفف من الضغط الذي تسببه مشاكل التصميم، أو الذي يصدر عن مشاركين مثيرين للمتاعب.
- أضف أن التلاحم الابداعي الناشئ عن تعاون مدربين يرفع من مستوى التدريب بشكل ملحوظ.

سيئات التدريب المشترك

قد يكون للتدريب المشترك بعض السيئات:

- يستغرق وضع خطة لجلسات يديرها مدربان، والتداول في مجرياتها لاستخلاص العبر، وقتاً أطول من جلسات يديرها مدرب واحد.

- قد يضلل المدربان المشاركين إذا اختلفت وجهات نظرهما في الموضوع المطروح للمناقشة؛ وهذا ما يحصل عندما لا يعترف المدربان بتباين آرائهما.
 - قد لا تأتي مداخلات المدربين بالوتيرة نفسها وتتواقيت منسجمة، ما يحدث توتراً بينهما كما ينعكس تشنجاً على جو جلسات التدريب.
 - قد يستدعي التدريب المشترك تدخل المدربين المتكرر، فيما يتنافسان على الاستئثار بالفترة القيادية، أو يتنافس أحدهما على إضافة بعض النقاط على تدريب الآخر في عدة مواضع.
 - إذا تشابهت مواطن القوة ومكامن الضعف في المدربين، فقد يغفلان عن المسائل ذاتها أثناء الجلسة التدريبية.
 - إن الضغط الناجم عن ضرورة استغلال الوقت الثمين المخصص لاجتماع فريق العمل في معالجة شؤون تصميم ورشة العمل، قد لا يسهل على المدربين تبادل المعلومات الاجتماعية اللازمة للحفاظ على علاقة سليمة في العمل.
- وتبرز غالبية هذه المشاكل حينما تسوء علاقة العمل داخل الفريق المدرب. ولكن تسويتها ممكنة إذا كرّس المدربان وقتاً لتحديد طبيعة علاقة العمل بينهما، وربطها بعدد من نقاط التدريب الهامة، وإذا أحسنا تخصيص الوقت للحفاظ على العلاقة بينهما. فعقد اجتماعات واضحة الأهداف بين المدربين يساعد في بناء الفريق، والحفاظ على علاقة متينة بين المدربين المتعاونين.

تلافي المشاكل

- لاستباق نشوب مشاكل لا مبرر لها وتلافيها، نوصيك بالآتي:
- عقد اجتماع أولي لمناقشة وسائل التدريب المفضلة عند المدرب
 - عقد اجتماعات قبل ورشة العمل للتفاهم على بعض المسائل
 - عقد اجتماعات للتداول في أهم مجريات الجلسات أثناء ورشة العمل، لمراقبة التقدم الذي تم إحرازه، ولإجراء التعديلات الضرورية

الاجتماع الأولي لمناقشة وسائل التدريب المفضلة عند المدرب

عند عقد اجتماع أولي، يتسنى لكل مدرب التعرف على وسائل التدريب المفضلة عند المدرب الآخر. ومن الوسائل المتاحة للمدربين للتعرف ملء الاستمارة التالية. حينما ينتهيان من ملئها يمكنهما مناقشة وسائل التدريب المفضلة بالاستناد إلى أجوبتهما.

دليل المناقشة

تطلعات المدرب الشريك، وتوقعاته، وأساليبه التدريبية المفضلة

١. أكمل الجمل التالية:

- (أ) أفضل ما يمكن أن يحدث في ورشة العمل المقبلة هو ...
- (ب) من المهام التي أحسن القيام بها تحديداً، في جلسة تدريب مشترك، أذكر ...
- (ج) أتوقع حصول ما يلي فيما ندير معاً ورشة العمل ...
- (د) من المشاكل التي سبق لي أن واجهتها خلال قيامي بتدريب مشترك، أذكر ...
- (هـ) أسوأ ما يمكن أن يحدث في ورشة العمل المقبلة هو ...

٢. صف ثلاث تجارب تدريبية مختلفة اعتبرتها متميزة في فعاليتها واذكر الأسباب. توجّ الدقة قدر الامكان.

- (أ)
- (ب)
- (ج)

٣. تحدّث عن مجالين أو ثلاثة مجالات خضتها في تدريبك، وكنت متمكناً منها أكثر من سواها.

- (أ)
- (ب)
- (ج)

٤. صف مجالين أو ثلاثة مجالات خضتها في تدريبك، ولم تكن متمكناً منها تمكّنك من سواها، وحدّد نوعاً من أنواع الدعم أو المعلومات الارتجاعية التي تعتبرها مفيدة لك.

- (أ)
- (ب)
- (ج)

عقد اجتماعات قبل ورشة العمل للتفاهم على بعض المسائل

إثر مناقشة الميول، سيضطر المدربان المتعاونان إلى عقد لقاء بينهما لإقرار عددٍ من المسائل الهامة. ونقدم في ما يلي لائحةً بالأسئلة التي يجب على المدرّبين الإجابة عنها قبل استهلال ورشة العمل. ننصح كل مدرّب بالتفكير ملياً في كل سؤال، وبمعزلٍ عن المدرّب الآخر، ثم الإجابة عنه. فهذه الإجابات تساعد في تنظيم المناقشات.

- ما هي المبادئ أو القواعد الإجرائية التي ستوجّه عملية التواصل بينكما، بصفتكما مدرّبين متعاونين؟
 - من سيتولى دور المدرّب الرئيس والمدرّب المعاون في مراحل التدريب المختلفة؟
 - كيف ستعاونان على تنظيم الجلسات؟
 - ماذا تعرف عن مجموعة المشاركين أو تتوقع منها؟
 - ما هي المسائل المحددة التي تود أن يزوّدك المدرّب الشريك بمعلوماتٍ ارتجاعية عنها خلال ورشة العمل؟
 - ماذا سيفعل المدرّب المعاون حينما يتولى المدرّب الرئيس القيادة؟
 - خلال ورشة العمل، كيف يمكن أن يتدخّل المدرّب عندما يحين الوقت للانتقال إلى مسألة أخرى؟
 - كيف تتأكد من أن كل مدرّب يحظى بوقت فراغ خلال ورشة العمل؟
 - كيف ستتعاطى مع ما يلي؟
- تدبير شؤون القاعة (أي تجهيز القاعة، والاعتناء بالتدفئة والتبريد وما ينقص من مستندات أو موارد)
- خروج أحد المدرّبين سهواً عن تصميم ورشة العمل
- إضافات المدرّب المعاون أو مداخلاته
- المشاكل التي تطرأ خلال الجلسة
- الخلافات الناشئة بين المدرّبين المتعاونين أمام المشاركين
- المشارك الصعب المراس (أي المتأخر في الوصول والمفرط في الكلام)

لقاءات يومية للتداول واستخلاص العِبَر

سيتعين على المدرّبين المتعاونين تحديد مواعيد لاجتماعاتٍ يومية تُعقد قبل بدء ورشة العمل. وفي ما يخص هذه المواعيد، سيتبيّن للمدرّب أنه يُستحسن تجنّب الاكثار من الاجتماعات خلال فترات الاستراحة أو الغداء. فقد يرغب في قضاء بعض الوقت مع المشاركين في لقاء غير رسمي. أما في ما يخص ورشات العمل التي لا تقتصر على يومٍ واحد، فمن المفيد بالنسبة إلى المدرّبين المتعاونين أن يطرحا على نفسيهما الأسئلة التالية عندما يشرف النهار على نهايته:

- إستناداً إلى مقياسٍ عشري النقاط، إلى أي مدى ترى أننا أحسنّا تحقيق أهدافنا اليوم؟ ولماذا؟
- كيف تنظر إلى عملنا المشترك في التدريب؟ ما الذي ينجح؟
- هل من جوانبٍ تنتقص من فعالية أدائنا وتستوجب التحسين؟
- ما هي التغييرات التي تملّي علينا تجارب هذا اليوم أن ندخلها على يوم غد؟

خيارات مراقبة التحصيل والتقويم (مه. ٧)

Monitoring and Evaluation Options (S.7)

السيئات	الحسنات	المنهجيات
يصعب الخروج منها باستنتاجات صالحة للتعميم إنها عرضة لتحيز المحاور	تزود بمعلومات معمّقة تؤدي إلى نتائج وملاحظات غير متوقعة	المقابلات مع المشاركين والمنشّطين وفريق العمل
الصحة، والدقة، والصلة بالموضوع تتغير وفقاً للمحاضر المحفوظة والبيانات الأصلية المحصلة	تعطي بيانات خلفية توفر مصدراً للمعلومات الثابتة سهل المتناول وغير مكلف	مراجعة تصميم التدريب، ومنهاج التعليم، والوثائق
إنها عرضة لتحيز المراقب يصعب الخروج منها باستنتاجات صالحة للتعميم	توفر معلومات في سياق أو وضع معيّنين تكشف عن مناظير قد لا يبلغ عنها معطي المعلومات	المراقبة
إنه عرضة للتحيز في اختيار العينات من الصعب إثبات صحة الاستنتاجات المعممة	يوفر مصدر معلومات سريع وامتدني الكلفة يزود ببيانات قابلة للقياس	المسح غير رسمي
إنها عرضة لتحيز مدير المناقشة سريعة التأثير بالتحيز في اختيار العينات	تطرح الآراء والتحليل الجماعية تفسح المجال للخروج بنتائج غير مرتقبة	مقابلة مجموعة التركيز
يصعب توقع معدلات الإجابة عليها يمكن أن يكون تحليل بياناتها بطيئاً ومكلفاً	تخرج بيانات قابلة للقياس حجماً أو كماً أو تطرح أسئلة معينة تعطي شهادات خطية غير مكلفة إذا أُجري مسح على الخط للتقويم في مرحلة المتابعة	إستمارة المسح
إنها عرضة للتحيز يصعب تعميم استنتاجاتها قد تكون بطيئة ومكلفة قد يصعب إدارة البيانات وتحليلها	تؤمن بيانات مفصلة ومعمّقة تفسح المجال للخروج بنتائج غير مرتقبة	دراسة الحالات

الارشاد (مه. ٨)

Mentoring (S.8)

الارشاد هو عبارة عن علاقة شخصية أو مهنية يقيمها فردٌ ما مع خبيرٍ يتعاطى معه كمرشدٍ وقدوةٍ ومدرِّبٍ لشخصٍ أقل منه خبرة. ويقوم المرشد عامةً بما يلي:

- يصغي بإمعان ليثبت، ويقدم النصح، ويشجع.
- يعلم بإعطاء المثل.
- ينمي ما يفيد طالب الارشاد من معرفةٍ وتبصُّرٍ وسدادةٍ رأيٍ وحكمة.
- يساعد طالب الارشاد على تنمية المهارات والخبرات الضرورية والقدرة على توجيه الذات.
- يوضح ما يجب أن يتوقعه من العلاقة.
- ينمي السلوك الاحترافي.
- يوحى بأفكارٍ استفزازية محفزة.
- يساعد على تصور أهداف ونتائج إيجابية.
- يشجع على تحمُّل بعض المخاطر المقبولة.
- يقدم الدعم الايجابي، مستنداً إلى المقاربات التقديرية
- يدلي بالمعلومات الاجتماعية البناءة ليصحح المواقف الفكرية-المسلكية أو التصرفات السلبية بفاعلية.
- يساعد على إنشاء الشبكات أو في التقدم المهني.
- يحث على التحري عن الخيارات المتوافرة (ب طرح الأسئلة واقتراح البدائل).
- في بعض الحالات، يضع مقاييس للنجاح يتفق عليها مع طالب الارشاد.

وقد يتولى دور المرشد أحد زملائك أو أصدقائك أو أقربائك أو معارفك من الوسط المهني أو أحد معلميك. ومع أن الناس يخالون المرشد شخصاً أكبر سنّاً غالب الأحيان، يساعد من هو أصغر منه، فبإمكان الشبان أن يوجِّهوا الراشدين أيضاً، على أن طبيعة العلاقة بينهما تختلف. وتبقى القرارات المتعلقة بمدى الحاجة إلى هيكلية معينة ومدى استمرارية العلاقة، رهناً بالأشخاص المعنيين بهذا الارشاد وإطاره العام.

وفي كل تجربة إرشاد ناجحة، يسهم كلا الطرفين في توطيد العلاقة بينهما ويفيدان منها، ولا يكونان أية توقعات في شأن هرمية الاشراف. فقد يكون المرشد أكثر خبرةً من طالب الارشاد، ولكن من غير أن يكون أفضل منه أو أهم. فالارشاد لا يقتصر، في روحيته، على رحلةٍ يترافق فيها شخصان: قد يكونان فكرةً عن الوجهة المقصودة، من غير أن يعرفا بالتأكيد مسار الطرق التي سيسلكانها، والوقت اللازم للوصول أخيراً إلى المكان الذي يقصدان. أما السبيل الوحيد إلى تصوُّر النمط الذي ستتطوَّر وفقه العلاقة الناشئة عن الارشاد، فهو مراقبتها من حيث مراحل تطورها:

مراحل تطور الشراكة الارشادية

- المرحلة ١:** التعارف وإيضاح المصالح والقيم والغايات المشتركة بطريقة غير رسمية.
- المرحلة ٢:** تبادل التوقعات الأولية والتوافق على بعض الاجراءات المشتركة لإطلاق العمل. ولكن، في حال شعر الشخصان بوجود تباين كبير بين حاجاتهما واهتماماتهما ومصالحهما، إلى حد أن يتعذر على أحد الطرفين التأقلم مع الآخر، فباستطاعة الثنائي أن يفضَّ الشراكة بطريقةٍ ودية قبل أن تظهر معالم التشنُّج الفعلي الناجم عن الارشاد.
- المرحلة ٣:** مع انعقاد الاجتماعات وإجراء المحادثات المرتبطة بالارشاد، تتم تلبية الحاجات وتحقيق الأهداف تدريجاً. ينمو الفرد على الصعيدين المهني والشخصي، وتواجه تحديات جديدة ويتم التصدي لها. ولا بد من الاشارة إلى أن هذه المرحلة قد تدوم أشهراً أو سنوات.
- المرحلة ٤:** يعيد المرشد وطالب الارشاد تحديد العلاقة القائمة بينهما على أساس أنها علاقة زمالة، و/أو شراكة، و/أو صداقة، و/أو علاقة بين نذيين.

الانطلاقة

تساعد الأسئلة المطروحة أدناه على تنظيم خطط الارشاد. فاختر الخطط التي تناسب وضعية الارشاد في ذاتها، أو استحدث خططاً أخرى.

- بم تأمل أن تسهم في هذه الشراكة؟
- ماذا تأمل أن تكسب من هذه الشراكة؟
- ما هي القيم التي تكتسي أهمية كبيرة في عملك، بحسب رأيك؟
- ما الذي يرضيك في عملك؟ أي المهام يرضيك أكثر من سواه؟
- ما العمل الذي أجزته وكان مبعث فخر لك؟ ولم تعتبره عملاً هاماً؟
- ما هي المهارات التي تتحلى بها ولم تتمكن من الافادة منها؟
- ما هي المجالات التي يهمنك أن تكون أكثر إماماً بها، وتنمي فيها مهاراتك؟
- من هو الشخص الذي أرسيت علاقةً طيبة معه؟ وما أكثر ما كان يروق لك في هذه العلاقة؟
- ما هي الرؤية التي تكونها لعملك في المستقبل؟
- ما هو أسلوب التعلم الذي تفضّل؟
- ماذا يمكن أن يفعل كلٌ منا لتأكد من أن انطلاقتنا سلكت الدرب الصحيح؟
- هل ينبغي أن أعرف عنك الآن ما قد يساعدني في أداء مهمتي؟
- ماذا عندنا من أفكار تساعدنا في تنظيم نشاطاتنا؟
- كم مرة علينا أن نلتقي وكم يدوم اللقاء؟
- أين سنلتقي؟
- ما هي خير وسيلة ليتصل أحدنا بالآخر؟
- كيف لنا أن نلغي أحد الاجتماعات عند الحاجة؟

وكأية قائمةٍ نموذجية، يجب تكييف هذه الأسئلة بما يتمشى مع حاجات المرشد وطالب الارشاد، ويتوافق مع الاطار الثقافي والتنظيمي الذي يعملان في ظله. وما إن يكوّن الطرفان فكرةً عامةً عما يرغبان في تحقيقه من خلال خوض التجربة، حتى يتعين عليهما التوافق على سبل التعاون الأنجع.

إدارة التوقعات

لما كانت علاقة المرشد بطالب الارشاد علاقة طوعية، فمن الأوفق وضع بعض القواعد الاجرائية وبعض التوقعات المشتركة في بداية العلاقة. فصحيح أن المرشد يعجز عن تلبية حاجات طالب الارشاد كلها، ولكن، حينما يتمكن من تلبية حاجاته الأساسية، وحينما يُعين طالب الارشاد في مفاصل هامة من حياته، فيمكنه أن يساعده في حل إحدى مشكلاته أو مواجهة أهم القرارات. وإليك، في ما يلي، وسائل خمساً يستعين بها المرشد لتعزيز التطور الشخصي.

مارس الاصغاء المتفاعل

الاصغاء القائم على الاحترام فن راقٍ من فنون الارشاد. فالانصات بإمعان، من غير تبني مشكلة الشخص، أو إسداء النصح له، أو مجاراته في لعبة "إلقاء اللوم على الآخرين"، هو أنجع وسيلة لمساعدة طالب الارشاد. ويتجلى الاصغاء القائم على الاحترام في قدرتنا على الاندماج في ما يشرحه الشخص الآخر عن وضعه، واضعين كلامه موضع ثقة، ومُحجّمين عن إبداء وجهات نظرنا، أو رأينا، أو اقتراحاتنا الشخصية. وعندما نصغي باحترام لمن يتكلم، يتسنى لهذا الأخير أن يتبصّر في الوضع وهو يعمل على التعبير عنه وإيضاحه، ويرتّب ما يختزن من أفكار ومشاعر وأحداث، ولعله يقترح بعض الحلول البديلة. كما يشعر، غالب الأحيان، بارتياح نفسي نتيجة مواجهة بعض القضايا.

زوّده بالمعلومات عندما يحتاجها

العبرة المفتاح، في هذا السياق، هي "عندما يحتاجها". فغالباً ما يخطئ المرشد حينما يغدق على طالب الارشاد الأفكار والمواد. ولكن، في كثير من الحالات، سيما عندما يُفترض حل مشاكل شخصية، يُستحسن ألا يزوّد المرشد طالب الارشاد بالأفكار المهذّفة إلا بعد أن يطلب هذا الأخير الحصول على المعلومات. ومن الأجدى كذلك أن يرشده إلى المصادر التي يستقي منها المعلومات اللازمة، متيحاً له أخذ المبادرة في البحث عنها.

رُكّز على الايجابيات

تنطلق المقاربات المرتكزة على نقاط القوة من الايجابيات عوض الانطلاق من النواقص. وهذا المبدأ يمكن اختصاره بالمقولة الآتية: "إنّما المسار تحدّد الخطوة الأولى". فحينما ينطلق طالب الارشاد من الايجابيات، إنّما يرسخ لديه اعتقاداً بأنه يتحلّى بصفاتٍ كثيرة تصب في مصلحته، فلا يلزمه إلا تدعيم نقاط القوة هذه التي يمتاز بها أصلاً، والتي تسمح له بتحقيق غايته.

كما أن الدعم الايجابي والصادق أداة فعالة لتوطيد الثقة، وللحث على تكرار السلوك الايجابي. وعلى الرغم من عدم وجود طريقة معتمّدة للثناء على عملٍ ما، فإنّ عدة مرشدين معلّمين يقترحون اتباع الخطوات الثلاث التالية: (١) القول إنّ ما قام به طالب الارشاد كان إيجابياً، و(٢) التنويه بقيمته، وبالتغيير الايجابي الذي أحدثه، و(٣) الاعراب عن التقدير. ويتعيّن على المرشد، في هذا السياق، أن يتنبه إلى أن المدح علناً قد يعتبر في غير محله في بعض المجتمعات الثقافية، وقد يثير إحراجاً لمتلقي الاطراء،

ولو صدر عن غير قصد. وعلى المرشد، في مثل هذه الحالات، أن يعدّل مقاربتة، حفاظاً على اللياقات والآداب.

حصّة على استطلاع الخيارات

لا يرمي أسلوب المساعدة هذا إلى إيجاد الحلول "الشفافية"، بل الغاية منه هي العمل مع طالب الارشاد على وضع قائمةٍ بجملةٍ تحركات أو سلوكياتٍ بديلة، علماً أنّ كمية الخيارات تفوق أحياناً نوعيتها أهميةً، الأمر الذي يمكنك معالجته في مرحلةٍ لاحقة. وهكذا، تنحصر مهمة المرشد، في هذا الاطار، في إشاعة جو منفتح ومحفّز لتحديد الاحتمالات. ومن جهةٍ أخرى، ينبغي على المرشد وطالب الارشاد معاً أن يحذرا قمع المبادرات الابداعية ("يستحيل العمل بهذا الخيار"، "لن يقبلوا بهذا الخيار"، وما إليها من عراقيل). تلافياً للوقوع في هذا الفخ، حاول اللعب على وتر آخر واسأل "ماذا لو؟": "ماذا لو حظيت بمن يشاركك مشروعك؟"، "ماذا لو عثرت على شخص واحد يبدي اهتمامه بهذه المسألة؟". وقد يكون من المفيد تقديم بعض المقترحات انطلاقاً من تجارب المرشد الشخصية ومن خبراته، شرط عدم اعتبارها صالحة للتطبيق أكثر أو أقل من الأفكار الأخرى المدرّجة في القائمة.

واجه المواقف الفكرية-المسلكية السلبية بمهارة

قد يضطر المرشد، في بعض الاحيان، إلى التصدي للمواقف الفكرية-المسلكية التي يتمسك بها طالب الارشاد أو تصرّفاته أو خططه. إلا أن انتقاده أو الضغط عليه لحملة على تغيير مسلكه قد يفقده بعضاً من الثقة في النفس، ناهيك عن أنه قد يحدث نفوراً من المرشد ويسبب إلى العلاقة. فخير سبيل للتواصل في مثل هذه الحالات هو استخدام رسالة الـ "أنا"، وهي تعبيرٌ صادق يصدر مباشرةً عن المرشد. وفي تصريح يستهله المرشد بلفظة "أنا":

- يعرض المرشد المشكلة كما يراها بوضوح وتجرد في آن
- يعدّد ما يراه من عواقب وخيمة قد تنجم عن تصرف طالب الارشاد
- يعبّر المرشد عن مشاعره وعن دواعي قلقه حيال سلوك طالب الارشاد أو نواياه

قائمة مرجعية لتخطيط ورشة العمل (مه. ٩)

Workshop Planning Checklist (S.9)

تُعتبر هذه القائمة المرجعية أداةً مفيدةً لتخطيط ورشة العمل. وقد وُضِعَ هذا النموذج لإعداد أحداثٍ تدريبيةٍ إقليمية. وتمت مناقشة الفئات مع أبرز أصحاب المصالح، كالزبائن والمدربين والمتدربين المشاركين.

يستخدم قائمةً ماثلةً وسيلةً عمليةً لإدارة أهم تفاصيل مرحلة التحضير.

يستعين بهذه الأداة أشهراً قبل التدريب لتعيين الأشخاص الرئيسيين، وتحديد أهم المسؤوليات والموارد والاجراءات الكفيلة بضمان التواصل ورصد تقدّم المسار.

عنوان ورشة العمل:
التواريخ:
المكان:

الأشخاص المعهودة إليهم الأدوار الرئيسة

المدربون المتعاونون -

المسؤول عن اللوجستيات -

المساعد -

المدير القطري -

آخرون...

الفئات	الشخص المسؤول	تاريخ التنفيذ المرتقب	تاريخ التنفيذ الفعلي
عملية الاختيار			
عين الوقت والمكان			
حدّد المشاركين			
إتخذ القرارات النهائية المتعلقة بالمشاركين			
عين منسق اللوجستيات القطري			
أعدّ الموازنة			
أعدّ رزمة المعلومات وأرسلها إلى المشارك. تتضمن الرزمة رسالة ترحيب، والمعلومات اللازمة لمرحلة ما قبل السفر، والوجبات، والفندق، والمسائل المالية، وما إليها.			

الفئات	الشخص المسؤول	تاريخ التنفيذ المرتقب	تاريخ التنفيذ الفعلي
المستشارون			
ضع الصيغة النهائية لعقود المستشارين			
إختر مسجّل محاضر لتوثيق مضمون الجلسات، وتعاقده معه			
إختر مصوّر فيديو لتصوير المشاركين			
مكان التدريب			
عين مكاناً يوفر مساحةً ملائمةً للتدريب، وقاعات تُوزع فيها المجموعات، وكل أسباب الراحة، إلخ...			
إحجز غرفاً للمشاركين ولفريق التدريب			
إحصل على عرض متكامل من المؤسسة المضييفة يشمل الاستراحات القصيرة والوجبات (الفطور والغداء والعشاء)			
إحجز قاعة تُوزع فيها المجموعات، واسعة إلى حد استيعاب نصف عدد المشاركين، بالإضافة إلى قاعة التدريب الأوسع، حينما يشير جدول الأعمال إلى ذلك			
تحرّر إن كان مكان التدريب مجهزاً بمسلاط فوقي، وبمساند لأوراق العرض، وجهاز تلفزيون وجهاز فيديو، وما عداها، وتحقق من التكاليف			
طالب بتحويل سلكي للأموال			
أعدّ العقد مع الفندق وسدّد الدفعة الأولى			
الاستعدادات اللوجستية			
الخصّصة للمشاركين			
إشتر تذاكر الطائرة والباص وأرسلها إلى المشاركين عند الضرورة			

الفئات	الشخص المسؤول	تاريخ التنفيذ المرتقب	تاريخ التنفيذ الفعلي
إحرص على التنسيق مع المشاركين من أجل تحديد خط الرحلة، واتخاذ التدابير اللازمة لنقلهم من المطار أو من محطة النقل البري			
إتخذ التدابير لتوفير وسيلة نقل إلى موقع التدريب			
أرسل لائحة بأسماء المشاركين حالما يتم تأكيد حضورهم			
إتخذ التدابير اللازمة لنقل المشاركين إلى المطار أو إلى محطة النقل البري			
أعدّ جلسة تداول في الاستعدادات اللوجستية ونشطها			
أعدّ الاستثمارات لقاعدة البيانات المخصصة لرابطة الخريجين			
صمّم شهادات لتوزيعها في الجلسة الختامية			
أعدّ رزمة توزع على المشاركين في الختام، وفيها لائحة كاملة بالمعلومات عن الأشخاص الذين يمكن الاتصال بهم، والشهادات، وعناوين بريدية قيّمة، وصورة للمجموعة، وغيرها من المحتويات			
الأحداث البارزة			
حدّد نوع الحدث البارز			
عيّن موقعه وتاريخه			
حدّد المتحدثين الرئيسيين أو الضيوف الذين سيفتتحون ورشة العمل			
حدّد أشخاصاً يُحتمل أن يشاركوا في حلقة حوارية (للهن قائدات من مختلف المستويات)			

الفئات	الشخص المسؤول	تاريخ التنفيذ المرتقب	تاريخ التنفيذ الفعلي
إحصل على سير الضيوف المتحدثين الذاتية			
أقيم احتفالاً وداعياً عقب انتهاء الحدث (إنفق مع متعهد حفلات، ومؤجر قاعات، واعمل على تأمين كل حاجات المتحدث أو المشاركين في الحلقة الحوارية، إلخ..)			
أرسل دعوات إلى رابطة الخريجين المحلية، والمانحين، والمنظمات غير الحكومية، ورعاة التدريب، والصحافيين، وغيرهم..			
أعدّ بياناً صحافياً			
لوازم ورشة العمل			
أعد اللوازم المدرجة أدناه، وإن لم تتوافر، فاطلبها من الولايات المتحدة			
حقائب ورشة العمل			
المواد الدعائية			
إختر مؤسسة محلية قادرة على استخراج كمية كبيرة من النسخ وبسرعة فائقة، لاستخرج نسخ من المواد التدريبية قبل ورشة العمل وبعدها			
أطلب صنع لافتة لورشة العمل			
إذا تعذر على مكان التدريب توفير التجهيزات السمعية-البصرية، جد أماكن تستأجرها منها أو تستعيرها			
حافظات ملفات من فئة ٣ إنشات، مزودة بجيب أمامي وجيب خلفي			
مثنائي أوراق أو ثلاثة (إذا تم إحضار حافظات الملفات من الولايات المتحدة)			
لوح أخضر وردّاذ			
بطاقات فهرسة			

الفئات	الشخص المسؤول	تاريخ التنفيذ المرتقب	تاريخ التنفيذ الفعلي
قصاصات أوراق ملوَّنة ولاصقة			
رُزَم من أوراق العرض			
أقلام رأسها من لباد تُستعمل للكتابة على أوراق العرض			
شفافيات خالية			
أقلام خاصة للكتابة على الشفافيات			
تجهيزات برنامج "باور بوينت"			
كاميرا			
مفكَّرات لتدوين الملاحظات			
شريط حاجب			
أرسل الكتيبات والمنشورات فترةً قبل الدورة التدريبية			
الشهادات والختم (يُرسل من الولايات المتحدة)			
أرسل نماذج عن بعض التقارير والملاحظات إلى مسجِّل محاضر ورشة العمل			
تصميم ورشة العمل وإعدادها			
يصل المدربون إلى البلد			
إعقد اجتماعاً كاملاً طاقم التدريب			
قيّم عمل مسجِّل محاضر ورشة العمل ووجههم			
نسّق جدول أعمال ورشة العمل			
إستكمل تصميم ورشة العمل			
أعدّ بطاقات شخصية ولافئات لكل اسم من أسماء المشاركين			
رتّب حافظات ملفات ورشة العمل وجمّعها			
إستخرج نسخاً من كل المواد التدريبية والمستندات المستعملة خلال الجلسات، وفقاً لمقتضيات جدول الأعمال			

إستمارة تقييم ورشة العمل (مه. ١٠)

Workshop Evaluation Form (S.10)

غايات ورشة العمل وأهدافها

إستناداً إلى غايات ورشة العمل وأهدافها، الرجاء الاجابة عن الأسئلة وفقاً لمقياس يراوح بين ١ و ٤:

- إلى أي مدى كانت الغايات والأهداف ذات صلة بعملك؟
- إلى أي مدى تحققت الغايات والأهداف؟

١ = سيء، ٢ = مقبول، ٣ = جيد، ٤ = ممتاز

تحققت	ذات صلة	غايات ورشة العمل : تدريب المدربين المتقدم
_____	_____	تحقيق التوافق على أولويات النهوض بأوضاع المرأة والفتاة
_____	_____	تعزيز قدرات المنشط الذي ينمي دور القائدات ويوجههن
_____	_____	نسج روابط بين شبكة عالمية من المنشطين بهدف توفير المزيد من الخيارات للمرأة، وتعزيز مشاركتها، وزيادة استفادتها من المنافع
تحققت	ذات صلة	أهداف ورشة العمل
_____	_____	تقدير أبعاد القيادة النسائية
_____	_____	تحليل مختلف الأوضاع التي تواجه بها القائدات
_____	_____	توضيح القيم الشخصية والتصورات الذاتية وأساليب التعلم الشخصية
_____	_____	تعزيز الثقة وترسيخ العلاقات التي تشجع على إنشاء شبكة بين القائدات
_____	_____	الاسهام في استيعاب مفاهيم تعلم الراشدين والتعلم التجريبي على نحو أفضل

أهداف ورشة العمل	ذات صلة	تحققت
تنمية مهارات التدريب والتنشيط التي تحت على المشاركة، وتسرع عملية التعلم، وتحسن الأداء الشخصي	_____	_____
شرح الأدوار والمسؤوليات المنوطة بالمدرّبين المتعاونين على صعيد الإدارة اللوجستية وتصميم التدريب	_____	_____
التمرّن على استخدام أدوات مراقبة التحصيل والتقوم في موضوع التدريب	_____	_____
وضع خطط التعلم الشخصي أو خطط التحرك الرامية إلى تطوير القائدات وإرشادهن	_____	_____

أسئلة عامة:

١. ما أكثر ما ستتذكره عن هذا الأسبوع؟

٢. ما هي مواضيع ورشة العمل الأكثر إفادة؟

٣. ما هي طرائق تطوير المهارات الأكثر فعالية؟

٤. ما كان بعض المنافع التي حصدت من المشاركة في تنشيط جلستك التطبيقية؟

٥. هل من تغير ملحوظ في موقفك الفكري-المسلكي؟ الرجاء التحدث عنه.

٦. الرجاء إبداء التعليقات في ما يخص قوة مجمل مواضيع ورشة العمل، وعمقها، وطريقة انتقائها وتسلسلها.

٧. هل لاحظت فرقاً بين ورشة العمل هذه وما شاركت فيه من ورشات أخرى؟

٨. الرجاء إبداء التعليقات في شأن استعدادات ورشة العمل وتجهيزاتها وموادها وسواها من موارد.

٩. أخيراً، أذكر ثلاثة جوانب من ورشة العمل ترى أن من شأنها الاسهام، أكثر من أي جوانب أخرى، في تحسين فعالية أدائك في تنشيط القيادة النسائية، وشرح الأسباب:

١٠. هل ترغب في الادلاء بأية تعليقات على أي جانب آخر من جوانب ورشة العمل؟

أداة المدرب للتقييم الذاتي (مه. ١١)

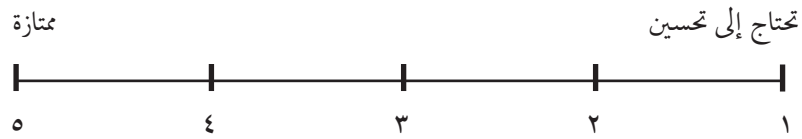
Trainer Self-Assessment Tool (S.11)

تطوير القيادة النسائية

يقيم المدرب الواسع الخبرة وزناً للواقع الاجتماعي الذي يضع المرأة أمام تحديات في شتى المناطق ومختلف الثقافات. إنه يبحث عن فرص مواتية لتعزيز القدرات القيادية في المرأة، وتوطيد الشراكة الاستراتيجية، وتوسيع فرص المرأة في الحصول على الموارد وفي إدارتها، فضلاً عن أنه يبحث عن القائدات الناشئات ويرشدهن على نحو استباقي التأثير.

قيّم قدرتك على القيام بما يلي:

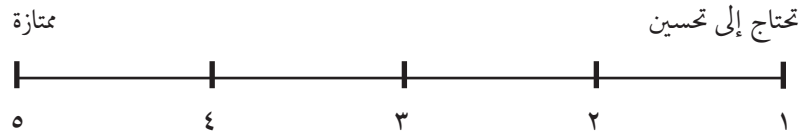
١. استخدام التواصل الاستراتيجي في وصف الحقائق المؤثرة على القيادة النسائية وعلى تطور المرأة.



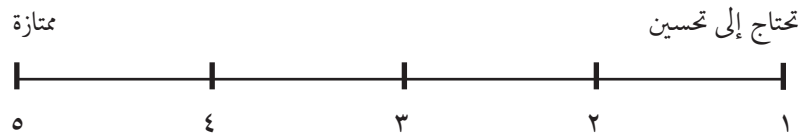
٢. تحليل أولويات التعلم عند قائدات القاعدة الشعبية، مستعيناً بأدوات تقييم الحاجات.



٣. استخدام المقاربات التقديرية للقيادة النسائية أثناء تقييم الحاجات والتنشيط والتقييم.



٤. تدريب المرأة والرجل وتوجيههما بهدف تحقيق التقدم للقيادة النسائية.

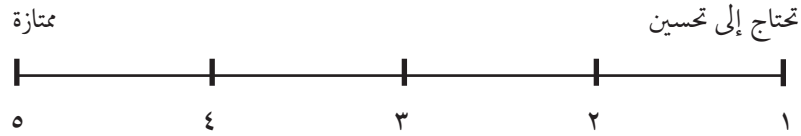


المقاربات التشاركية

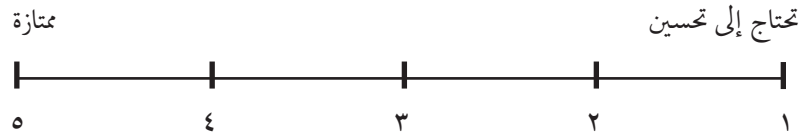
يفكر المدرب الواسع الخبرة، من منطلق استراتيجي، في الحصول على دعم أبرز أصحاب المصالح مستخراً هذا الدعم، إلى جانب مهاراته التدريبية، في تمكين المرأة. فيتبع في تدريبه مقاربة تركز على المتعلم، مستلهماً من تجارب المشاركين ومواهبهم. كما يجسّد الاحترام للفوارق بين الجنسين ومراعاة التنوع، فضلاً عن أنه يشجع في التدريب جواً ينظر فيه المشاركون إلى الفوارق القائمة على صعيد الثقافة، ونوع الجنس، والعرق، والانتماء الديني، كموارد غني. زد أن المدرب يولي عنايةً لشتى أساليب التعلم، لمواءمة التدريب مع التقدّم الملحوظ.

قيّم قدرتك على إنجاز ما يلي:

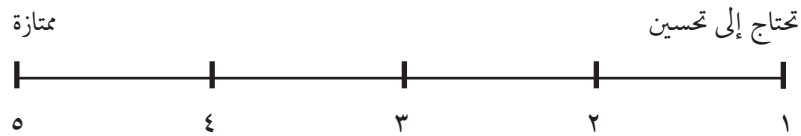
١. تصميم ورشة العمل على أساس حلقة التعلم التجريبي.



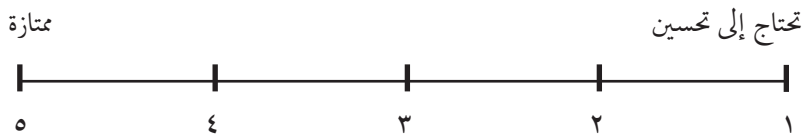
٢. إدخال موارد المشاركين ونقاط قوتهم في صلب التدريب.



٣. إشاعة جو من الثقة، وإرساء علاقات قائمة على الاحترام تسهّل إنشاء شبكة بين القائدات.



٤. ممارسة مراقبة التحصيل والتقييم التشاركيين للتدريب.

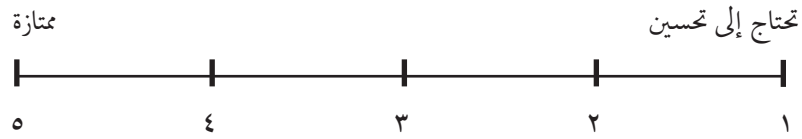


إدارة حلقة التدريب

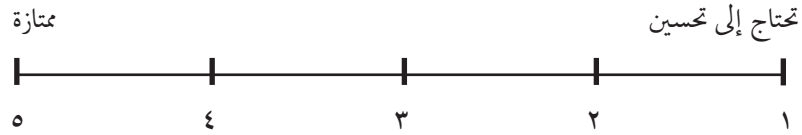
يُبدى المدرب الواسع الخبرة إلماماً بكل مراحل حلقة التدريب. فيصمّم الجلسات المرتكزة على المتعلم ويقودها على ضوء الأهداف السلوكية الموافقة. كما أنه يختار ويستخدم الأدوات المناسبة لتنظيم لوجستيات ورشة العمل. فيقود المشاركين على امتداد مراحل حلقة التعلم التجريبي (التي تمر بمراحل التفكير، والتحليل، والتمرّن، والتطبيق). وبالإضافة إلى ذلك، يستعين المدرب بمجموعة أدوات إدارية (ما قبل ورشة العمل، وخلالها، وما بعدها)، غايتها إقدار المتعلم.

قيّم قدرتك على إنجاز ما يلي:

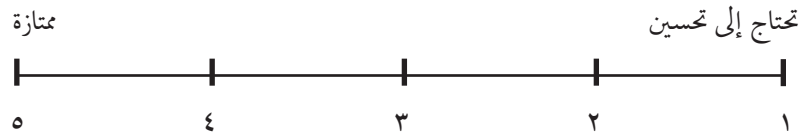
١. تحديد غايات ورشة العمل ووضع الأهداف السلوكية.



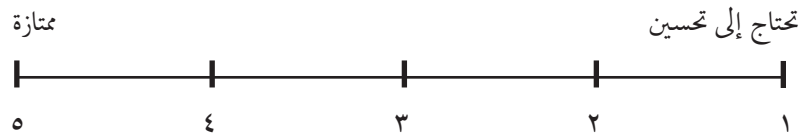
٢. شرح الأدوار والمسؤوليات المرافقة لإدارة حلقة التدريب.



٣. وضع خطط العمل الشخصية الأيلة إلى دعم تطوّر القائدات.



٤. إعداد لوجستيات التدريب الادارية وإدارتها.

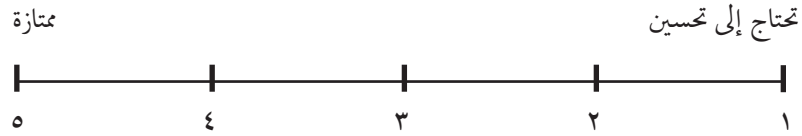


التنشيط

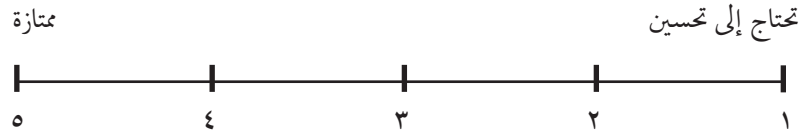
المدرّب الواسع الخبرة هو منشّط فعال. إنه يظهر مهارات شفوية وغير شفوية سليمة في تواصله مع الجمهور المتدرّب، مستخدماً الأدوات السمعية-البصرية، كأوراق العرض والمِسلط الفوقي وجهاز الفيديو، بمهارة. كما يجيد التنشيط المشترك والتدريب المنفرد على السواء، وفقاً لمقتضيات المهمة الموكّلة إليه، بالإضافة إلى قدرته على مواجهة الظروف الصعبة، وإلى ثقته في ما عنده من قدرة على استدرار المعلومات الارتجاعية، ولتحقيق المزيد من التقدّم المهني.

قيّم قدرتك على إنجاز ما يلي:

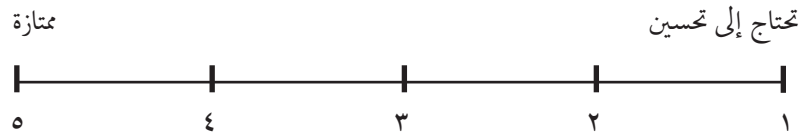
١. التواصل باستغلال المهارات الشفهية وغير الشفهية.



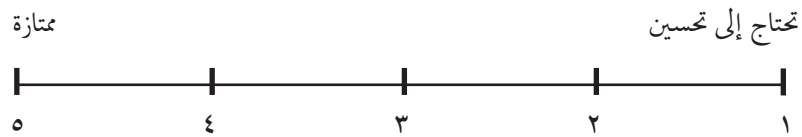
٢. إتقان العمل بصفتي المدرّب المنفرد والمنشّط الشريك على حد سواء.



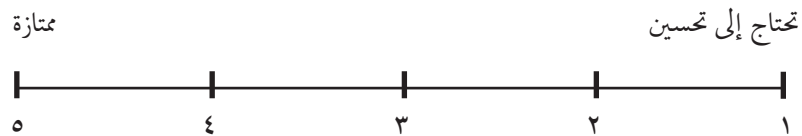
٣. إستدرار المعلومات الارتجاعية من فريقٍ لصقل ما تجيد من مهارات التنشيط.



٤. معالجة المواقف الصعبة.



٥. إستعمال مجموعة متنوعة من الأدوات السمعية-البصرية.

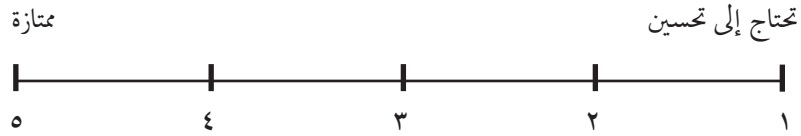


العمل الجماعي وبناء الفريق

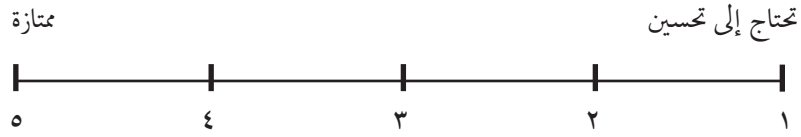
يتمكن المدرب الواسع الخبرات أن يشجع جواً من الثقة والاحترام وأن يحافظ عليه. فهو يولي أهميةً لدينامية المجموعة، المتمثلة في حاجة كل الأعضاء إلى الشعور بأنهم موضع ترحيب وقبول وتقدير. كما أنه يشجع المتعلمين على توطيد العلاقات وتنمية مهارات التواصل القائم على الاحترام، ويسهم إسهاماً فعالاً في أداء مهام العضو في فريق متنوع من المدربين، فضلاً عن أنه يجيد استخدام مهارات التواصل بين الأفراد ليساعد في تطوير الفريق، وهو قادرٌ على إنشاء بنية فريق، انطلاقاً من أولويات وأدوار ومسؤوليات واضحة.

قيّم قدرتك على إنجاز ما يلي:

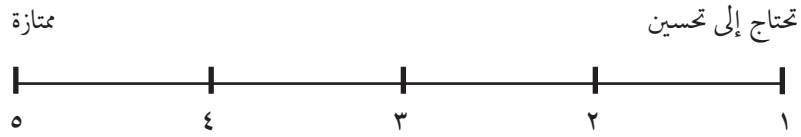
١. إشاعة جو من الثقة والاحترام والحفاظ عليه.



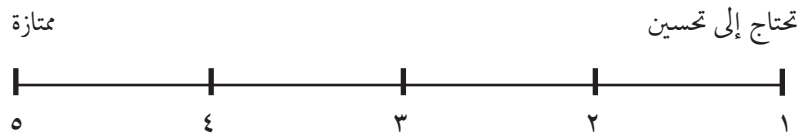
٢. تيسير إقامة العلاقات بين أعضاء الفريق وتطويرها خلال التدريب وبعده.



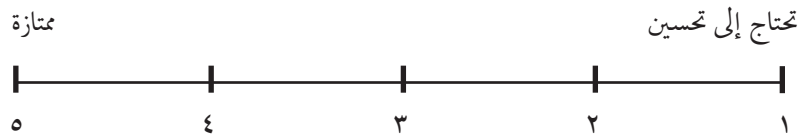
٣. وصف العناصر الرئيسة الضرورية لبناء الفريق وتطبيقها.



٤. الادلاء بالملاحظات والتعبير عن المشاعر والأفكار وفق ما هو ملائم.



٥. الاصغاء للآخرين بإمعان (في التواصل الشفهي وغير الشفهي).



توجيهات لمبادرات القيادة النسائية في القواعد الشعبية (مه.١٢)
Guidelines for Grassroots Women's Leadership Initiatives (S.12)

سيدبا

برنامج القيادة النسائية

للاستعلام:

قسم بناء القدرات في مركز سيدبا

كاتي جاراميلو، ١١٤٢-٦٦٧-٢٠٢، على البريد الإلكتروني: kjaramillo@cedpa.org

سيدبا

برنامج القيادة النسائية (ب ق ن)

Women's Leadership Program (WLP)

كلمة ترحيب بالمشاركين في برنامج القيادة النسائية

نقدّر مبادرتك للمشاركة في برنامج القيادة النسائية. فقد ألهمتنا الجهود التي بذلتها في سبيل تعزيز القيادة النسائية إلى أقصى حد، ونأمل أن يكون أفراد عائلتك وزملاءك قد تقبلوا ما أطلقت من أفكار من خلال مشاركتك في هذا البرنامج. ونغتنم هذه الفرصة لنشرح كيف يمكننا التعاون للنهوض بالقيادة القادرة على تمكين المرأة على كافة الأصعدة الاجتماعية حتى تصبح شريكةً فعالة في التنمية.

خلفية البرنامج

يسعى برنامج القيادة النسائية الذي يموله بيل وميلندا غايتس، إلى التعرف إلى القائدات الناشئات بهدف إثناء قدرتهن على التصرف كعناصر تغيير فاعلة. وقد قام هذا البرنامج، في إطار أحد أهم نشاطاته، بتنظيم ورش عمل في أفريقيا، وآسيا، وأميركا الوسطى، والشرق الأوسط، وروسيا، والدول المستقلة حديثاً عن الاتحاد السوفياتي السابق، غايتها تنمية قدرات المشارك على القيادة والتنشيط، بحيث يجيد معالجة القضايا الإقليمية المصيرية التي تؤثر على صحة المرأة وتنميتها.

خلال ورش العمل التي أقامها البرنامج، تبادلنا الأفكار، واكتسبنا مهارات جديدة، ووضعنا خططاً للقيام بنشاطات المتابعة. وقد أثرتنا ما عندنا من قضايا وآمال مستقبلية خلال جلسات دارت حول تقييم الحاجات، ومهارات التنشيط، ومراقبة التحصيل والتقييم، والعروض التطبيقية. وفي كل منطقة، عملنا على تحقيق التوافق حول واقع المرأة والفتاة المعيشي والأولويات المفترضة مراعاتها طوال العملية التشاركية الآيلة إلى رسم المبادرات القيادية. وفي نهاية المطاف، شجعنا كلاً منكم على وضع تصوّر لخطة عمل، تمهيداً لإطلاق مبادراتكم الخاصة ضمن إطار برنامج القيادة النسائية. فحينما تضع تلك الخطط لبناء القدرات، نقترح عليك تشكيل مجموعات موحدة الاهتمامات، تساعد على تقديم الدعم والمعلومات الارتجاعية والارشاد بشكل متواصل.

تعطي هذه المذكرة التوجيهات المتعلقة بدعم سيدبا لمبادرة برنامج القيادة النسائية، الواجب أن يُشرك المرأة و/أو الفتاة كمشاركة ناشطة في ورشات العمل أو في أية نشاطات أخرى غايتها بناء القدرات. ومن هذا المنطلق، يجب أن تعنى المقترحات بالأولويات الصحيّة والتنموية التي تواجهها المرأة والفتاة في مجتمعاتكم، كمرض نقص المناعة المكتسب (الأيدز)، ورعاية الصحة الانجابية، والتنمية الاقتصادية للمرأة، والعنف ضد المرأة، ومشاركة المرأة في الحياة السياسية. وبالتالي، تدعو مهمتنا إلى تفعيل مساعيكم الرامية إلى تطوير الخطط والشراكة الاستراتيجية.

دعم مبادرات برنامج القيادة النسائية

إن التمويل المتيسر لدعم مبادراتك محدود. لذا يجوز أن تتقدم بطلب المال بملء استمارة الطلب المرفقة. ولكن، لا يمكن أن تضمن الحصول على الدعم المالي، المرهون بنوعية الطلب وبمدى مشاركة أصحاب المصالح الناشطة في مشروع بناء القدرات الذي أعدته. ما نبحت عنه هو شراكات وأنشطة مجدية تعكس تقييم الحاجات وتخطيطها التعاونيين. إن مقاربتك تعطيك الفرصة لإبراز المهارات القيادية القائمة على المشاركة. أما المعايير التالية فهي التي تعتمد في تحليل اقتراحك، على أساس أن يحظى الاقتراح الموافق لهذه المعايير بتمويل يفوق ٥.٠٠٠ دولار أميركي.

- يعزّز قدرات المرأة والفتاة القيادية عن طريق إسهامها الفعال في تنمية قدراتها الخاصة
- يعزّز قدرات المنظمات غير الحكومية المحلية التي تُعنى بحاجات المرأة والطفل التنموية
- يعتمد المنهجيات القائمة على المشاركة
- يمنح المرأة و/أو الفتاة فرصة الانخراط في شبكات
- يعتمد إما على المساهمات العينية أو على تقاسم التكاليف
- يفي بثلاثة من أهداف برنامج القيادة النسائية
- يخلف أثراً مضاعفاً (لا تنتهي مفاعيله بانتهاء المشروع)
- يدل على وجود توافق مع مدربك الاقليمي في سيدبا

والآن ندعوك إلى التقدّم بطلب يوصّف مبادرة برنامج القيادة النسائية التي اقترحتها. وستجد استمارة الاقتراح مرفقة بحزمة المعلومات الموجهة إليك. كما نرجو منك التواصل مع مدربك الاقليمي ومع أعضاء المجموعة الموحدّة الاهتمامات عند إعدادك مسودات الاقتراحات، لأنهم سيساعدونك على تعزيز الفعالية وأنظمة المساءلة في الاقتراح.

التواصل ضمن إطار برنامج القيادة النسائية

بما أن مدربي سيدبا الاقليميين وموظفيه مستعدون لتوجيهك عند إعداد اقتراحك، نوصيك ونشدّد التوصية بأن تناقش أفكارك مع المدربين الاقليميين، إيماناً منا بأهمية التواصل المستمر لتحقيق المزيد من النتائج الفعالة. لذا، نرجو منك إطلاع مدربك الاقليمي على ردود فعلك، وهمومك، والفرص المتاحة أمامك، وعلى مدى التقدم الذي أحرزته على صعيد مبادراتك المخطط لها، (أو ما أدخلت من تعديلات لتكييفها). كما نرجو منك أيضاً أن تعمل على إنشاء شبكة محلية من الشركاء الداعمين لأهدافك، حيث أن شبكتك المحلية تأتي بمزيدٍ من الآراء (والموارد) القادرة على وضع مبادرة البرنامج التي أطلقتها، موضع التنفيذ.

الارشاد

يُعتبر الارشاد من أبرز مقومات برنامج القيادة النسائية. والقسم الأكبر من هذا الارشاد يتم خلال التدريب وعبر التواصل مع المدربين الاقليميين ومع موظفي سيدبا. وبما أن المدربين الاقليميين لا يحجمون عن

مساعدتك في تطوير هذا الاقتراح، نشجعكم على الاسترشاد بضعكم من بعض. وفي حالات معينة، نعلمك مسبقاً أن بعض المدربين الاقليميين (أو موظفي سيدبا أو موظفي واشنطن) قد يشاركون في المبادرة التي أطلقتها ضمن إطار البرنامج، بما يخولك الحصول على إرشادٍ فردي، ويتيح لمدرّب سيدبا مراقبتك وتوجيهك خلال قيامك بأنشطة التدريب أو التنشيط. أما في حالاتٍ أخرى، فيمكن أن يشرك مركز سيدبا في فرص بناء القدرات. أضف أن كل متعلّم يتلقى الدعم بواسطة المجموعات الموحّدة الاهتمامات والشراكات المحلية، كما ذكرنا أعلاه.

الأهلية

ما إن تثبت قدرتك على تعزيز القيادة النسائية بإطلاق مبادرة برنامج القيادة النسائية، حتى تصبح مؤهلاً للعمل بصفة منشطٍ مع سيدبا. ومن باب المراجعة، نذكر أن الخطوات تتضمن ما يلي:

- تعزيز قدرات القيادة والتنشيط ضمن ورشة العمل المنعقدة حول تدريب المدربين المتقدم
- إقامة شراكات (وتهيئة الموارد) دعماً لإحدى مبادرات برنامج القيادة النسائية
- التشارك في اقتراح إحدى مبادرات البرنامج والتخطيط لها، وتنفيذها، وتقويمها
- إدارة موازنة معينة وفقاً لأنظمة المحاسبة المتبعة في سيدبا
- إبلاغ النتائج الصادرة عن إحدى مبادرات البرنامج في تقرير يُرفع إلى المدرب الاقليمي
- المشاركة في ورشة عمل تخوّل المشارك حيازة شهادة

ننوي دعوة كل المشاركين في برنامج القيادة النسائية الذين أنجزوا معاً هذه الخطوات لحضور الاحتفال الاقليمي للتقويم ومنح الشهادات، حيث يُطلب منك إشراك المجموعة في عملية تعلّم تشاركي تستخدم تقنية تسلسل الرسوم الاخرتالي، أو المشاهد التمثيلية، أو أي نشاطٍ آخر مركز على المتعلّم، لوصف النتائج الرئيسية الناشئة عن المبادرة التي أطلقتها في برنامج القيادة النسائية وتحليلها. وستتيح لك ورشة العمل هذه مشاطرة الآخرين ما تعلمته من دروس، واستدراج شركاء جدد والجمهور إلى طاولةٍ مستديرة تتناول قضايا القيادة النسائية التي كنت تعمل على التصدي لها.

يُعتبر مركز سيدبا في أفريقيا، وآسيا، وأميركا اللاتينية، والشرق الأوسط، وروسيا، والدول المستقلة حديثاً عن الاتحاد السوفياتي السابق، فرصةً مواتية للتعرف إلى قائدات ناشئات، وبناء قدراتهن لتصبحن عناصر تغيير. من هنا ترحيبنا بمشاركةك في هذا البرنامج، وتشجيعنا إياك على المبادرة بالعمل معنا، من أجل إنماء موارد برنامج القيادة النسائية التي تفعّل دور الأفراد والمنظمات لجهة الالتزام بتطوير هذه القيادة. وفي هذا الاطار، تأتي مساهمتك لتؤكد على أن مبادرات برنامج القيادة النسائية تعالج بطريقةٍ ناجعة الواقع المعيشي الثقافي والاقليمي الذي يؤثر على صحة المرأة وتطوّرها.

سيدبا
برنامج القيادة النسائية
Women's Leadership Program (WLP)

إستمارة الاقتراح
Proposal Summary Sheet

ستتيح إجاباتك عن الأسئلة التالية لطاقتك عمل برنامج القيادة النسائية اتخاذ القرارات النهائية المتعلقة بالتمويل، وتحديد خطط المراقبة والتقييم، وتقييم دور العاملين في المشروع من موظفين ومستشارين. الرجاء أن تقتصر الإجابات على ثلاث صفحات، لأننا لا نريد أن نرهق أياً كان بأعباء لا مبرر لها، بالرغم من حاجتنا إلى المعلومات. كما نرجو منك إرسال الاستمارة بالفاكس على الرقم _____

الاسم:

المؤسسة:

العنوان:

رقم الفاكس:

البريد الإلكتروني:

عنوان المبادرة:

التواريخ:

الأهداف (عُد إلى غايات وأهداف برنامج القيادة النسائية المرفقة):

. ١

. ٢

. ٣

المؤسسات الشريكة، ولحمة عن أدوارها:

المشاركون وأدوارهم (يجب أن يفوق العنصر النسائي ٥٠٪ من عدد المشاركين):

عدد المشاركين _____ عدد النساء والفتيات: _____

التكاليف الاجمالية: _____

التمويل المطلوب من برنامج القيادة النسائية: _____

المساهمات المحلية في التمويل وتوفير الموارد: _____

سيدبا
برنامج القيادة النسائية
Women's Leadership Program (WLP)

الاقتراح
Proposal

وصف المبادرة

صِف مبادرتك. ما الغاية منها؟ ما أسباب الاحتياج إليها؟ من المشاركون فيها؟ ما مواصفاتهم؟ أين سيتم تنفيذها؟ متى؟ ما هي النتائج المُرتقبة منها؟ هل سَتُنْتِج المبادرة مواد بفعل عملية بناء القدرات الجارية؟

وضع المبادرة موضع التنفيذ

كيف تنجح مبادرتك في بناء قدرات القائدات؟ إلى أي مدى تسفر عن قيام الشراكات بين القائدات أو عن مشاركتهن الناشطة؟ الرجاء وصف الدور الناشط الذي تقوم به المرأة والفتاة في هذا النشاط:

طلب المساعدة التقنية

صِف الحاجة إلى مدرِّبين أو مستشارين من سيدبا، أو مشاركتهم في المبادرة، إن كان ذلك مناسباً.

التوثيق

تحدَّث عن خطط المراقبة والتقييم، مدرجاً تصريحاً يشرح كيف ستوثق المبادرة ومتى ستُعلم سيدبا بالنتائج المُرتقبة (بالنظر إلى الأهداف).

هل تود إطلاعنا على المزيد من المعلومات في شأن هذا النشاط؟

برنامج القيادة النسائية
Women's Leadership Program (WLP)

الموازنة المقترحة

Proposed Budget

التمويل المطلوب من برنامج سيدبا	دعم عيني** آخر أو تبرعات من مصادر أخرى	التكاليف المفصلة (مقدرة بالدولار الأميركي)			بنود تكاليف الموارد*
		المجموع	الوحدات	كلفة الوحدة	
					المجموع

*بنود تكاليف الموارد (تكاليف السفر، ولوازم التدريب، وما إليها...)

**الدعم العيني يتمثل في مساهمة الجماعة، أو المنظمة المحلية غير الحكومية، أو في أية مساهمة محلية أخرى في الموارد، كوقت الموظف، ومكان الاجتماع، وتكاليف السفر، والوجبات ومحل الإقامة، و مواد التدريب. فكل اقتراح يجب أن يشتمل على تمويلٍ عيني و/أو أي تمويلٍ آخر للدلالة على الالتزام والجهود المحلية المبذولة، حفاظاً على فعالية الكلفة.

ملاحظة: الرجاء الاتصال بالمدرّب الاقليمي للاستعلام.

سيدبا
برنامج القيادة النسائية
Women's Leadership Program (WLP)

التوثيق ما بعد مبادرة برنامج القيادة النسائية
Documentation after WLP Initiative

الاسم:
العنوان:
البريد الإلكتروني:
عنوان المبادرة:

أهداف المبادرة:

- ١.
- ٢.
- ٣.

المشاركون:

مجموع المشاركين: _____ عدد الإناث: _____
المعايير المتبعة في اختيار المشاركين:
صورة عامة عن المشاركين (خلفياتهم، وما إليها من مواصفات):

العملية والنتائج

صف المبادرة، بما فيها أدوار المشاركين ونشاطاتهم:
النتائج المثمرة:
القضايا والقيود:
خطط العمل المعدة:

التكاليف الاجمالية: _____ تبرعات أخرى: _____ الدعم العيني: _____

الغايات والأهداف

Goals and Objectives

برنامج القيادة النسائية ((ب ق ن))

Women's Leadership Program (WLP)

يُحدث برنامج القيادة النسائية الذي تمّول أنشطته مؤسسة بيل وميلندا غايتس، تغييراً في حياة المرأة من خلال وضع خطط عمل مبتكرة، غايتها زيادة فرص المرأة في تولي القيادة، وتشجيعها على المشاركة في صنع القرار، ومنحها خيارات أوسع ومزيداً من المنافع. وترمي استراتيجية سيدبا إلى تعزيز قدرات المرأة والمنظمات الخاصة بها على صنع القرار، عند تصديها لأولويات الصحة والتنمية. ومن مداميك المقاربة التي تنتهجها سيدبا لتفعيل القيادة، تقدير الوضع الثقافي والاقليمي في واقعيته وحقائقه، وما يطرحه على المرأة والفتاة من تحديات.

الغايات والأهداف

خيارات: إعمل على تحقيق ثلاثة (3) أهداف أو أكثر	الغاية ١: بناء المواقف الفكرية- المسلكية، وإثراء المعارف والمهارات التي تزيد فرص المرأة في تولي القيادة.	الغاية ٢: زيادة تأثير المرأة السياسي بإنشاء الشبكات وإقامة الائتلافات.	الغاية ٣: تيسير وصول المرأة إلى الموارد والمنافع.
أهداف الأفراد	#-- ينتهج المشاركون في البرنامج مقاربات تشاركية في التخطيط للمبادرات، وتنفيذها، وتقويمها دعماً للقيادة النسائية.	#-- ينشئ المشاركون في البرنامج شبكات إقليمية لتحسين وصول المرأة إلى التدريب على القيادة.	#-- يزيد المشاركون في البرنامج حجم الموارد لتحسين النوعية والفعالية [حدّد الأولويات].
أهداف المنظمة	#-- ينمي المشاركون في البرنامج معارفهم، ومهاراتهم، و/أو يطورون خططهم الاستراتيجية ضمن إطار المنظمات غير الحكومية، بهدف تعزيز قدرة القيادة النسائية على التعاطي مع [حدّد الأولويات].	#-- يخطط المشاركون في البرنامج لعقد الشراكات بين المنظمات، وتنفيذها، ومراقبتها من أجل تدعيم القيادة النسائية في مجابهة [حدّد الأولويات].	#-- تسهّل المنظمات المنتسبة إلى البرنامج الوصول إلى الموارد و/أو إدارتها لمواجهة [حدّد الأولويات].
أهداف الجماعة/المجتمع المحلي	#-- يُعد المشاركون في البرنامج فعاليات تعليمية مشتركة بين الأجيال، ويحيونها، ويراقبونها، من أجل تدعيم القيادة النسائية في مجابهة [حدّد الأولويات].	#-- يسهّل المشاركون في البرنامج الاكثار من الزيارات المتبادلة بين الجماعات، من أجل تدعيم القيادة النسائية في مجابهة [حدّد الأولويات].	#-- تسهّل الجماعات المشاركة في البرنامج الوصول إلى الموارد و/أو إدارتها لمواجهة [حدّد الأولويات].
الأهداف الوطنية أو الاقليمية، أو العالمية	#-- يُظهر المشاركون في البرنامج قدرتهم على المدافعة من خلال العروض العامة، دعماً لتنمية قدرة المرأة والفتاة على مجابهة [حدّد الأولويات].	#-- يُظهر المشاركون في البرنامج قدرتهم على تشكيل ائتلافات استراتيجية، لتعزيز واقع المرأة والفتاة عند مواجهتها [حدّد الأولويات].	#-- يؤثر المشاركون في البرنامج على القوانين أو السياسات، في محاولة لتعزيز واقع المرأة والفتاة عند مواجهتها [حدّد الأولويات].

تراعي نشاطات برنامج القيادة النسائية المعايير التالية:

- تسهيل مهمة سيدبا الرامية إلى تمكين المرأة.
- التأسيس على المشاركة والمساهمات المحلية.
- العمل على تحقيق ثلاثة من أهداف البرنامج أو أكثر.
- توثيق النتائج الملموسة وغير الملموسة.
- دعم مقارنة المشروع مقارنةً متكاملة.
- إدراج التعلُّم التجريبي في المشروع.
- الاعتماد على العمليات التشاركية الشاملة.
- تعزيز التواصل بين الشراكات والتحالفات.

العروض (م ت. ١)

Presentations (TM.1)

الوصف

العرض هو عبارة عن حديثٍ أو محاضرة ينقلان معلومات، أو نظريات، أو مبادئ، وفيه يتحكم المقدم بزمام الأمور أكثر مما يفعل في أية تقنيةٍ أخرى. ويعتبر تقديم العروض أداةً مفيدة عند التوجُّه إلى مجموعاتٍ كبيرة، وملائمة عند وجوب نقل وقائع، وإحصاءات، وتعليمات، ومعلوماتٍ أخرى يمكن التنبؤ بها، في فترةٍ زمنيةٍ محدَّدة. ففي بعض الثقافات، تُعدُّ المحاضرات والعروض الرسمية من المقاربات التعليمية المثلى. والمعروف أنَّ أشكال العروض تراوح بين محاضرةٍ مركَّزة على صاحب اختصاص ومشاركة رمزية من المتعلِّمين من خلال أسئلتهم ومناقشاتهم. والجدير بالذكر أنَّ العروض يمكن أن تعقبها مهمات متابعة غايتها تناول أساليب تعلُّمٍ أخرى.

الفوائد

- إطلاع المشاركين على موضوعٍ جديد
- إعطاء نظرة عامة أو خلاصة
- نقل بعض الوقائع أو الاحصاءات
- التعاطي مع مجموعة كبيرة

إنتبه

- لا يقوم المتعلِّم بدورٍ فاعل بل يبقى في وضعية هامدة.
- غالباً ما يُبالغ في تقييم مدة انتباه المتعلِّم. لذا، يستحسن ألا تتجاوز المحاضرات المتواصلة العشرين دقيقة.
- يجب التحقق من مدى استيعاب المتعلِّم المضمون، بما أنها عملية تواصل من طرفٍ واحد.
- لا يُعدُّ العرض من الوسائل الناجعة لتغيير السلوك أو لبناء المهارات، إذ إنه لا يستند إلى التجريب.
- ينبغي ترسيخ الأفكار بنشاطاتٍ ومواد دراسيةٍ أخرى، لزيادة قدرة المتعلِّم على الفهم والحفظ.

توصيات

١. إليك تسلسلاً نموذجياً:
 - أ. عرِّف بالموضوع: أخبر المتعلِّمين بما تنوي التحدُّث عنه.
 - ب. اعرض المادة مستعيناً بالمساعدات البصرية إن تيسَّرت.
 - ج. لخِّص النقاط الرئيسة التي توسعت فيها: أوجِّز للمتعلِّمين ما تحدثت عنه.
 - د. حض المتعلِّمين على طرح الأسئلة.
٢. بإمكانك جعل أسلوب العرض أكثر تفاعلاً. وإليك بعض الأمثلة:
 - أ. الاختبار المسبق: قُم باختبار تمهيدي وجيز (طارحاً ثلاثة أسئلة إلى خمسة)، تدوِّنه على ورقة عرض أو على مستنسخة، بهدف التعريف بالموضوع. يجب أن تعكس الأسئلة النقاط الأساسية، فتستحيل تصميمهاً سهلاً على المشاركين متابعتك.
 - ب. العصف الذهني السريع: توقَّف عن عرض المعلومات هنيهة، استدرجاً لأفكار المشاركين وردود فعلهم، ودوِّن هذه الأخيرة على ورقة عرض، لتعود إليها مع تقدم سير المحاضرة، على النحو الآتي، مثلاً:

- بعد التعريف بالموضوع، سَل: "بأية كلمة يوحي لك الموضوع؟"
- وفي منتصف العرض، قل: "ما الرابط القائم بين هذه المعلومات ومصالحك واهتماماتك؟"
- وفي نهاية العرض، سَل: "بالاستناد إلى هذه المعلومات، ما التغييرات التي يمكنك أن تحدثها؟"
- ج. التوقّف قليلاً، حتّى على التفكير وإبداء ردة فعل: عند اللزوم، يتعيّن عليك التوقّف لفترةٍ قصيرةٍ خلال العرض، داعياً المشاركين إلى التفكير في ما تمّ عرضه للتو. ثم اطلب منهم أن يدوّنوا أمامهم كلمة مفتاحاً، أو عملاً أو تطبيقاً هامّين.
- د. المشاركة الثنائية: عند عرض نقاطٍ رئيسية، توقّف عن الكلام، واطلب من كل مشارك الالتفات إلى من يجاوره لمناقشة إحدى النقاط التي أُتي على ذكرها، أو صياغة سؤال لطرحة على المقدّم، أو تحديد تطبيق ممكن.
- هـ. الاصغاء: اطلب من عدة مجموعات أو مشاركين الاصغاء إلى معلوماتٍ معيّنة، أو الاستماع من زوايا مختلفة، واطلب من كل مجموعة تقديم تقريرها في النهاية.
- و. المؤتمر الصحافي: يعلن المقدّم الموضوع فيتلقى من المشاركين أسئلةً عنه.
- ز. التلخيص: في نهاية العرض، اطلب من كل مشارك أداء مهمة، كأن يصوغ أحدهم سؤالاً عن مضمون العرض، أو يرسم آخر ما يصبّر أحد نقاط العرض، أو يقدّم تطبيقاً على المضمون.

العروض التوضيحية (م ت. ٢) Demonstrations (TM.2)

الوصف

يستعرض العرض التوضيحي منهجيةً عمليةً متبّعة في أداء مهمةٍ ما، خطوةً خطوة. إنه يجذب المتعلّم البصري لأنه يبيّن الجانب التطبيقي من المسار. كما أنه يروق للمتعلّم المعبر بحركات جسمه (الحركي) والديناميكي، حينما يتسنى له أن يجرب هذه المنهجية بنفسه.

الفوائد

- إكساب المتعلّم مهارةً أو تقنية
- رسم مقارنة خطوة خطوة

إنتبه

- تتطلب التخطيط لها والتمرّن عليها مسبقاً.
- تستوجب تقسيم المنهجيات المعقدة إلى عدة مراحل.
- ربّ القاعة أو المكان على نحوٍ يتيح للجميع أن يتابعوا ما يجري بوضوح.
- أعط المتعلّمين أن يجربوا المنهجية المطروحة.
- زوّد المتعلّمين بمعلوماتٍ ارتجاعيةٍ عندما يجربون الطريقة بأنفسهم.
- عندما تكون المجموعة كبيرة، يتولى ممثلون عن المتعلّمين تقديم بعض العروض التوضيحية.

توصيات

١. التسلسل العام:
 - أ. عرّف بالعرض التوضيحي. ما الغاية منه؟
 - ب. إعرض التجهيزات التي ستستعمل وصفها، وفقاً لمقتضى الحال.
 - ج. أجز العرض التوضيحي، وتحذّث خلال عملك إن استطعت، شارحاً ما تقوم به.
 - د. قم مجدداً بعرضك التوضيحي، شارحاً مراحل خطوة خطوة.
 - هـ. أدع المتعلّمين إلى طرح الأسئلة.
 - و. دع المتعلّمين يتمرنون بأنفسهم.
 - ز. استعلم عما بدا سهلاً لهم أو صعباً، ولماذا، وعن سبل تحسين أدائهم.
 - ح. إسمح للمتعلّمين بالتمرّن مجدداً، إن أمكن.
 - ط. لخّص مضمون النشاط.
٢. يجوز التنوع في استخدام التقنية:
 - أ. يستطيع المشاركون الالتفات إلى من يجاوره للتمرّن معه، إذا كان العرض التوضيحي يتعلق بموضوع صالح لهذا التمرين؛ كأن يتمرن مع المشاركون المجاورين على طرح جملةٍ من الأسئلة المعهودة في نوعٍ من المقابلات كان قد تابعها.
 - ب. يمكن أن يشكّل المشاركون مجموعة ثلاثية: الأول يتمرن، والثاني يدرّب، فيما الثالث ينتقد، على أن يتم التناوب على لعب الأدوار ثلاث مرات.

العصف الذهني (م ت ٣) Brainstorming (TM.3)

الوصف

يُمكن العصف الذهني المشارك من الانفتاح على أفكار جديدة، مستلهماً من تجارب الآخرين ومعارفهم بصورة غير استنزائية. فالشاركون مدعوون إلى استعراض مختلف الأفكار التي يمكنها أن تتعلق بموضوع مطروح، ضمن الفترة الزمنية المحددة لهم. ثم يقوم المدرب بإدراج الأفكار على أوراق عرض ليتمكن الجميع من رؤيتها، مدوناً الكلمات المفتاح ومتفادياً إلحاق أي تغيير بالمفاهيم. غير أنه يمنع إثارة أي نقاش، ويورد كل المواد، حتى المواد المضادة المقترحة، على أنه يجوز للمدرب أن يطلق دعوة تحفز المشارك، على شاكلة "هل فكرت في..."، من باب تشجيعه على الادلاء بمزيد من الأفكار.

ما إن تنقضي الفترة المحددة (المراوحة عادةً بين خمس دقائق وعشر) و/أو يفرغ المشاركون من إعطاء أفكارهم، حتى يُنهي المدرب نشاط العصف الذهني. عندئذٍ، يُطلب من المشاركين استعراض قائمة المواد لاستيضاح بعض الأفكار، إن دعت الحاجة إلى ذلك. وهذه فرصة مواتية لإيجاد قواسم مشتركة والبحث في وجهات نظر وتصورات متباينة.

على العصف الذهني أن يصيب غايةً ما: وضع تعريفات، واستخلاص الهموم والهواجس، وإيجاد الحلول لمشكلة مشتركة، وتغيير وتيرة التدريب أو مضمونه، وما إليها من غايات. أما الخطوة الثانية فتقتضي تنظيم القائمة بطريقة أو بأخرى: تصنيف البنود المفترضة أن يتطرق إليها أحد المتحدثين، أو العهود إلى لجانٍ يطرح مواضيع معينة، أو ترتيب البنود لإدراجها في جدول أعمال، أو تحديد الأولويات على صعيد الخيارات الواجب بحثها، أو تحقيق توافق الآراء على المواضيع الأهم.

الفوائد

- الخروج بعدة حلول ممكنة لاكتشاف قواسم مشتركة
- طرح أحد المواضيع بطريقة مبتكرة، بانتهاج أسلوب تفكير مختلف
- إعطاء المزيد من الحيوية والطاقة للمجموعة

إنته

- لا يُفترض أن يخشى المشاركون الادلاء باقتراحاتهم. (فما من إجابات "خاطئة!")
- يتعين على المدرب أن يكون قادراً على ضبط المشاركين الهجوميين، كأن يأخذ فكرة واحدة من كل مشارك.
- ينبغي على المدرب أن يتمكن من استيعاب الأفكار بسرعة وإنما بشكل واضح؛ يمكنه العمل مع مدربٍ معاون.
- يجب أن يحفظ المدرب للمدخلات قيمتها، متجنباً اختصار الاستنتاجات ضمن حدود معينة.

توصيات

١. رتب القاعة على نحوٍ يسمح للجميع برؤية أوراق العرض، أو اللوح الأبيض، أو اللوح الأسود.
٢. عرّف بالموضوع.
٣. عرّف بمنهجية العصف الذهني، محدداً "الأصول الاجرائية":

- أ. الغاية من العصف الذهني هي استدرار الكثير من الأفكار.
 - ب. لا تناقش المقترحات أو تقيّم، بل تدوّن جميعاً.
 - ج. يعطى الجميع الحق في التعبير عن أفكاره (إلا إذا طلبت من كل مشارك، في بادئ الأمر، أن يعطي على الأقل فكرة واحدة في مطلع العصف الذهني).
 - د. يصغي المتعلم للآخرين، متخذاً أفكارهم شرارةً تتولّد منها أفكاره.
 - هـ. يقترح المشارك الفكرة المضادة إذا لم يكن موافقاً على النقطة المقترحة.
 - و. لا بد من الالتزام بوقتٍ محدّد لا يتعدى الخمس دقائق.
٤. أجرِ العصف الذهني، متوخياً:
- أ. استقطاب كل الأفكار واستيعابها.
 - ب. تدوين الفكرة المقترحة أو تلخيصها، متجنباً إعادة صياغتها (وإلا بدوت صاحب الاقتراح، لا المشاركين).
 - ج. التذكير بسعة المساحة المتبقية على الورق أو إعداد المزيد منه، من باب التشجيع على المشاركة.
 - د. إطلاق دعوات تحض على التفكير: "ماذا عن _____؟"، وفقاً لمقتضى الحال.
 - هـ. دعوة المجموعة إلى التركيز مجدداً على الموضوع، حينما تبتعد عنه.
٥. أنه العصف الذهني، شاكرًا المشاركين على كل ما طرحوا من أفكار.
٦. أطلب من كل مشارك إلقاء نظرة على القائمة وإعطاء إيضاحات حول الفكرة التي أعطاها، عند اللزوم.
٧. نشط نقاشاً يدور حول البنود المطروحة.
- أ. أسند المهام إلى المجموعات على النحو الآتي:
- تحدّد المجموعة (أ) البنود التي يتسنى تحقيقها في أمدٍ قصير، فيما تعدّد المجموعة (ب) البنود المطروحة على الأمد المتوسط. أما المجموعة (ج) فتطرح الحلول الطويلة الأمد.
- يشكّل الرجال والنساء مجموعات منفصلة، محدّدين المواضيع الأشد أهميةً بحسب الأولويات.
- ب. أطلب من مجموعات ثنائية انتقاء أفضل خمس أفكار، وترتيبها وفق مقياس سهولة التنفيذ.
٨. ذكّر بأهم ما ورد في النشاط وحدّد الخطوات التالية، وفقاً لمقتضى الحال.

عمل المجموعات الصغيرة (م.ت. ٤) Small Group Work (TM.4)

الوصف

عمل المجموعات الصغيرة هو عبارة عن نشاطٍ تشارك فيه مجموعاتٌ مؤلفة من عنصرين إلى ستة عناصر، يتعلمون سوياً. فتتولى المجموعات بنفسها عملية التعلم خلال إنجاز مهمة. ويتمثل عمل هذه المجموعات في نشاطٍ تشاركي يتيح لها الاستطلاع، واستيضاح المعلومات، وتدعيمها، فضلاً عن أنه يتيح للمتعلّمين إشراك الآخرين في تجاربهم الخاصة وتبادل المعارف.

لا بد من إعداد تقرير المجموعات الصغيرة بتأنٍ. فعند إسناد المهمة عينها إلى كل المجموعات، من المفترض أن يتخذ تقريرها شكل مواد تراكمية، على اعتبار أن كل مجموعة تسهم بإصدار بضع بنود إلى أن يتم إدراج البنود كلها. أما إذا كانت المجموعات تعمل على إنجاز جوانب مختلفة من المهمة عينها، أو على إنجاز مهام مختلفة كلياً، فقد تعرض عملها على أوراق عرض تلخص المعلومات أو بواسطة آلة عرض. كما يجوز لها أن تستعين بتقنيةٍ أخرى تتمثل في تعليق أوراق العرض (على الجدران) على غرار معارض الفنون، بما يتيح لكل مشارك التجوّل في أرجاء القاعة للاطلاع على عمل الآخرين.

الفوائد

- تعزيز الحوار
- التمرّن على العمل الجماعي
- تحديد المسائل الشائكة والحلول البديلة
- طرح المواضيع من مختلف الزوايا ووجهات النظر
- تشكيل مجموعات دراسية تتمحور على مسألة مطروحة
- وضع خطط
- مراقبة النشاطات وتقويمها

إنتبه

- من الجائز أن يتم اختيار المجموعات عشوائياً، أو على أساس أن تفي تحديداً بغرضٍ معيّن.
- قد تعتمد المجموعات إلى التنقل، وحتى إلى الخروج في بعض الأحيان، من باب تغيير الأجواء المحيطة بها.
- لا بد من أن تتصف المهمة المسندة إلى المجموعة بالوضوح التام، ولا بد من إبراز عدة خطوات على أوراق العرض أو المستندات.
- يجب تشجيع الجميع على المشاركة.
- يتعين على المجموعة أن تتنبّه إلى الوقت المحدد للمناقشة.
- قد تجد المجموعة نفسها في حاجةٍ إلى اختيار منشط، وضابط وقت، ومسجّل محاضر، ومقدّم.
- قد يحصل إفراط في استخدام هذه التقنية، ما يستدعي التنوع بعملٍ ثنائي، ومحاضرات، وبعده أشكال من المهام.
- ينبغي تدريب المشاركين على الانصات إلى زملائهم، وإن كان رأيهم مختلفاً.
- يجب تحديد أصول إعداد التقارير قبل إسناد المهام إلى المجموعات، نظراً إلى ما له من أثرٍ على عملها.
- إذا كان إسناد مهمة معينة إلى مجموعات صغيرة يعني المدرب قليلاً من الكلام، فهو لا يعفيه من مسؤولية الاشراف على جو التدريب (أنظر أدناه).

توصيات

١. عرّف بمهام المجموعات الصغيرة.
٢. أطلب من كل مجموعة تعيين منشط، ومسجل محاضر، ومقدم.
٣. أصدر تعليمات لتشكيل المجموعات، واطلق العمل.
٤. تنقل بين كل المجموعات للتأكد من أنها استوعبت المهمة الموكلة إليها، وأنها شرعت في تنفيذها.
٥. لزم القاعة للدلالة على اهتمامك، والتحقق من صحة العمل، والاجابة عن الأسئلة، وضبط الوقت. راقب تقدم سير العمل بالاصغاء من مسافة بعيدة، وبالوقوف أو الجلوس على مسافة غير بعيدة من المجموعات.
٦. أعد توجيه المجموعة إذا:
 - أ. خرجت عن الموضوع أو عجزت عن إحراز أي تقدم.
 - ب. أنجزت مهمتها قبل المجموعات الأخرى.
٧. أشرف على عملية إعداد التقارير:
 - أ. عين معدي التقارير وحجمها (احصل على فكرة أو فكرتين من كل مجموعة؛ واستمر في استدراج الأفكار إلى أن يتم إدراجها كلها).
 - ب. علق أوراق العرض أو استعمل الشفافيات، إذا قضت التعليمات بذلك.
 - ج. أفسح في المجال لطرح الأسئلة بعد أن يكون معدو التقارير قد ذكروا ما عندهم من نقاط.
٨. لخص المعلومات واربط العبر المستخلصة بالموضوع اللاحق.

دراسة الحالات (م.ت. ٥) Case Studies (TM.5)

الوصف

تقوم دراسة الحالة على وصف حالة يُلْفُها بعض الغموض وصفاً خطياً. فيها يرى المتعلم ما يعكس واقعه، لكنه ينخرط في التحليل وفي حل المشكلة بأقل قدر من المخاطر.

تتمثل عناصر دراسة الحالة عادةً في الحالة نفسها وفي أسئلة المناقشة. وتضم بالاجمال عدداً من الشخصيات ويشتمل طرحها على التفاصيل التي توضح الظروف المحيطة بها.

وقد تتضمن دراسة الحالة المطروحة توصيفات متباينة لوجهات نظر الشخصيات. كما يجوز أن تضم وثائق مرتبطة بالتحليل، كالأجراءات والسياسات التنظيمية، والتقارير، والقوانين، وما إليها...

الفوائد

- تناقش المشاكل المعهودة التي يطرحها وضع نمطي
- تطرح موضوعاً بإثارة الأسئلة المرتبطة بحالة من الحالات
- تمنح فرصة لتطوير المهارات في ظروف آمنة قبل مواجهة الصعوبات
- تشجع على إثارة النقاش الجماعي، وتسوية المشاكل، وتحقيق توافق الآراء
- تختبر المعارف والمهارات المكتسبة على امتداد فترة التدريب

إنتبه

- يجب أن تكون حالة تعني المتعلم في تجاربه الخاصة.
- يتطلب تخطيط دراسة الحالة متسعاً من الوقت، إذا توليت بنفسك صياغة الحالة.
- لا بد من إعداد أسئلة المناقشة وتحديد تسلسلها بعناية.
- تتعدّد السبل الكفيلة بحل مسألة معينة: من هنا ضرورة التفرّق إلى عدة حلول وإلى مفاعيلها.
- قد يثير الابهام امتعاض المتعلم الذي يرى في المدرّب خبيراً يعطي الجواب "الصحيح".

توصيات

١. عرّف بالحالة، ثم امنح المتعلم الوقت ليطلع على التفاصيل.
٢. اطرّح بعض الأسئلة لإثارة النقاش.
٣. امنح المتعلم الوقت لحل المشكلة أو المشاكل.
٤. اطلب من بعض المتعلمين عرض حلولهم أو الادلاء بأجوبتهم.
٥. ناقش كل الحلول والأجوبة المقبولة.
٦. استعلم من المتعلم عما اكتسبه من التمرين.
٧. أسأله كيف يمكن أن يوجد رابطاً بين الحالة الموضوعية قيد الدرس ومحيطه الشخصي.
٨. لخص مضمون النشاط.

المشاهد التمثيلية (م ت.٦)

Role Plays (TM.6)

الوصف

في نشاط المشاهد التمثيلية، يقوم متعلمان أو أكثر بتمثيل أدوار وفقاً لسيناريو لا نهاية محدّدة له، يحاكي تجربة واقعية من تجارب الحياة. والمعروف أنّ فن التمثيل يجذب انتباه المجموعة، نظراً إلى أنّ المشاهدين والممثلين يستمتعون بالتفاعل الناجم عنه ويتعلّمون منه. ويستخدم هذا النشاط لإبراز حالات ومهارات معينة خلال الجلسة، وهو يركّز على أهداف محدّدة بوضوح، إذ يتلقى المشاركون تعليماتٍ أو معلوماتٍ خلفية في مستهل الجلسة، كتلك المتعلقة بنوع الأسئلة المفترض طرحها إذا كانوا سيتمرّنون على مهارة إجراء المقابلات.

الفوائد

- تتيح للمشارك تعزيز مهاراته
- تمكّن المتعلّم من تبين عاقبة أعماله على الآخر
- تتيح للمتعلّم أن يرى كيف يمكن أن يشعر الآخر أو يتصرف في ظل ظروف معينة
- توفر للمتعلّم جواً آمناً يمكنه من تحليل مكامن المشكلة
- تتيح استنباط حلول بديلة لمواجهة أوضاع معينة
- تساعد على إحداث تغييرٍ في مواقف الناس الفكرية-المسلكية

إنتبه

- لا يجب وضع المشارك في أوضاع محرّجة أو مربكة عن غير رضى منه.
- يتعيّن شرح تقنية المشاهد التمثيلية بكل عناية، وإيضاح الغاية منها.
- تُعوّز المدرب المهارات الملائمة لإنهاء نشاط المشهد التمثيلي وشرحه.

توصيات

١. عرّف بالغايات واستعرض المفاهيم، أو المهارات، أو المقاربة الواجب التمرّن عليها.
٢. إشرح إطار المشهد العام والأدوار التي ستؤدّى.
٣. وزّع أوراق الأدوار على الأشخاص المناسبين بمن فيهم المشاهدين، وامنح كلاً منهم الوقت للتفكير ملياً في الوضع، مطبقين ما تعلموه.
٤. راجع المهام الموكّلة إلى المشاهد المراقب. إذ لا بد من وجود رابط بين المهام والأهداف والدور نفسه.
٥. أعدّ الممثلين على انفراد، كي يفهموا أدوارهم والمشهد التمثيلي.
٦. أعدّ المشهد، بما في ذلك تصفيف الكراسي، وما عداه من ترتيبات.
٧. أعلن ابتداء المشهد التمثيلي.
٨. أنه التمرين في توقيت مناسب، يراوح في العادة بين الدقيقة الخامسة والدقيقة الثامنة.

٩. أوجز تمرين المشهد التمثيلي، طارحاً على لاعبي الأدوار الأسئلة الأساسية المرتبطة بردود فعلهم وبملاحظاتهم.
١٠. ركّز على التصرفات وعلى الملاحظات ذات الصلة بالأهداف.
١١. إ طرح على المشاهدين الأسئلة الأساسية المتصلة بالأهداف، والتصرفات، والملاحظات.
١٢. أخرج بتوصياتٍ وأسأل عن طرائق أخرى يمكن أن تُقارَب بها المسائل المطروحة.
١٣. عرّف مجدداً بلاعبي الأدوار مذكراً بأنهم مشاركون في التدريب، ولم يعودوا ممثلين، واطلب منهم العودة إلى مقاعدهم.
١٤. ناقش ردود الفعل المتنوعة التي صدرت حول ما حصل.
١٥. إسأل المتعلمين عن الرابط القائم بين المشهد التمثيلي والقرارات التي يتخذونها في حياتهم الخاصة.
١٦. لخّص مضمون النشاط.

المحاكاة (م ت. ٧)

Simulations (TM.7)

الوصف

المحاكاة هي صورة مبسطة عن الواقع. فهذا النشاط يقلص الأوضاع حجماً وتعقيداً كي يُعاد تركيب العناصر الأساسية منها لأهداف تربوية. والغاية من المحاكاة هي إنماء المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق النجاح في ظروف اجتماعية يتم اختيارها، فضلاً عن أن هذا النشاط يتيح للمتعلّم تحليل الخيارات، والتصرف وفقاً لمسلكيات معينة، والنظر إلى النتائج من منظور انتقادي.

والمدخل إلى محاكاة فعالة يكمن في التمييز بين مقومات وضع معين يُفترض أخذها في عين الاعتبار ومقومات يتعيّن إهمالها. وما إن يتم تحديد العناصر الأساسية حتى يُعاد تركيبها كي تتفاعل على غرار تفاعلها على أرض الواقع.

الفوائد

- تتيح للمتعلّم اختبار سلوكه في ظروفٍ مشابهة لظروف حياتية، من غير أن ينشغل بالعواقب المترتبة عن قراره.
- قد تشجع المتعلّم على لعب دور لم يعهد القيام به من قبل.
- تتيح للمتعلّم تطبيق معارفه، وتطوير مهاراته، ودرس مواقف الفكرية-المسلكية في ظروفٍ يعتبرها ذات أهمية.
- إنها سبيل إلى التعريف بموضوعٍ شائك يمكن التمعن في دراسته في مرحلة لاحقة باستخدام باقية من تقنيات التدريب الأخرى.

إنتبه

- تتطلب المحاكاة عامةً الكثير من التحضير ومن وقت الدروس. لذا، على المنشط أن يكون على أتم الاستعداد، بالأخص في ما يتعلق بالاستعدادات اللوجستية.
- ينبغي على المنشط أن يكون معتاداً على التعاطي مع وضعٍ تتضح ملامساته تدريجاً وتلقائياً، أو قادراً على إخراج المشاركين من أدوارهم بهدوء، مبدداً الغضب والارتباك.
- قد يرى بعض المشاركين أن المحاكاة غير صالحة كتقنية تدريب.
- ينبغي التداول واستخلاص العبر من كافة مجرياتها تفصيلاً للاستفادة منها. لذا، عليك إنفاق ثلث الوقت المخصص لها، على الأقل، في التداول في مجرياتها ومناقشتها، للتأكد من تحقق أهداف التعلّم المرجوة.

توصيات

١. هيئ المتعلّم لأداء أدوار معينة خلال المحاكاة.
٢. عرّف بالغايات، والقواعد، وبالاطار الزمني المحدد للمحاكاة.
٣. نشط المحاكاة.
٤. إتبع التسلسل التالي للتداول في مجرياتها واستخلاص العبر:
 - أ. الوصف: ما الذي حدث؟ ما خالك من مشاعر؟ لماذا؟
 - ب. التحليل: لماذا؟ ما هي الآليات التي يتم استكشافها؟
 - ج. الانتقال: ما هي أوجه التشابه بين المحاكاة والواقع الحياتي؟
 - د. التطبيق: كيف يمكن أن يفيد المتعلّم من المعارف المكتسبة؟ ماذا لو...؟
٥. لخص المعلومات وناقش الخطوات التالية.

ترتيب الأولويات (م ت ٨)

Priority Ranking (TM.8)

الوصف

ترتيب الأولويات هو نشاط جماعي تشاركي غايته تحديد الأهمية النسبية في المواضيع المدرجة في قائمة، مع الإشارة إلى أن وضع قائمة بالمواضيع يفني بأهداف شتى: نشر الوعي، وتحديد رغبات مجموعة من المجموعات أو حاجاتها أو مشاكلها، وتعيين النشاطات والمشاريع الواجب القيام بها، وغيرها من الأهداف. وقد يتم استخراج المعلومات من نتائج الأبحاث الجارية داخل الجماعة، ونتائج جماعات التركيز focus group، والاجتماعات، وجلسات العصف الذهني، على أن يتم تحديد الأولويات عادةً بموجب تصويت، بصوت واحد لكل فرد.

تستمد الأسئلة المطروحة لإعداد قائمة أهميتها من تأثير بنودها بطريقة صوغ السؤال. فالسؤال الآتي، "ما هي المشاكل التي تعاني منها جماعتنا؟" يختلف عن السؤال: "ما السبيل إلى تحسين وضع جماعتنا؟" فكل جماعة تعبر عن رغباتها وحاجاتها، كما أنها تعاني من مشاكل. غير أن التغييرات المرجوة قد لا تنبع من مشكلة، ولعلها تستحق منا اهتماماً يضاهاى اهتمامنا بالمشاكل.

الفوائد

قد تتغير معايير الترتيب بحيث لا يكون السؤال "ما هي البنود الأهم؟" السؤال الوحيد الممكن طرحه. ومع أن الاحاطة بالبنود الأكثر أهمية مفيدة، فليست هذه البنود حكماً ما تستطيع المجموعة أو الجماعة معالجته. من هذا المنطلق، قد تشغل رأس القائمة أفكاراً تتعلق بمشاريع أقرب إلى التنفيذ، سندا إلى ترتيب ثانٍ يقوم على أحد الطروح الواردة أدناه.

- ما هي البنود الأشد ارتباطاً بمهمة جماعتنا أو منظمنا؟
- ما هي البنود الواجب التطرق إليها أولاً، تمهيداً لمعالجة سواها؟
- ما البنود المدرجة على القائمة والتي يمكننا معالجتها بما أوتينا من موارد؟
- ما الذي يفيد منه الأفراد الأكثر حرماناً؟
- أيها يخلف أبلغ أثر على مر الزمن؟

إنته

لا بد أولاً من مناقشة البنود المفترض إدراجها وفقاً لترتيب معين. وقد تدعو الضرورة إلى إيضاح بندين أو أكثر أو إلى إدماجهما، نظراً إلى ترابطهما (كالتعليم وإنهاء المرحلة الثانوية). ومن البنود، في المقابل، ما قد يصعب فهمه بوضوح أو تمييزه بوضوح عن بنود أخرى (كالحوادث الخطيرة أو دراسة الحالات).

يمكنكم مناقشة قائمة البنود انطلاقاً من عوامل متعدّدة. فعند قيام إحدى المجموعات بوضع ترتيب لأحد المشاريع الجماعية، يمكن أن تناقش العوامل التالية:

- الحاجات الملحة
- درجة الاهتمام أو مدى الحاجة (بحسب نوع الجنس، أو السن، أو بحسب عوامل متغيرة أخرى)

- الموارد (معرفة ما إذا كانت متوافرة على الصعيد المحلي أو كانت الحاجة تدعو إلى دعم خارجي)
- تحليل الرابطة السببية (تحليلًا يبحث في أسباب المشكلة الواجب معالجتها، والنتائج التي يُرتقب أن يخلفها المشروع المقترح)
- النطاق العام والتعقيدات (الوقت اللازم، والخبرات الخارجية، والموارد المطلوبة)
- المخاطر التي تتعرض لها المنظمة أو الجماعة.
- الترابط القائم مع مشاريع أخرى أو منظمات أخرى قد تشكّل مصدر دعم ومعلومات.

توصيات

- لا بد من أن تراعي تقنيات الترتيب تقاليد المشاركين الثقافية وطبيعة الخيارات المتخذة. لذا يجب التوصل، عبر النقاش، إلى توافق على طريقة تحديد أولى الأولويات، فيما يُعتمد التصويت لبت الخلافات.
١. قد تلمي منهجيات صنع القرار التقليدية أتباع طريقة معينة (كأن يبدي كل مشارك رأيه).
 ٢. على طرق التصويت أن تأخذ بعين الاعتبار تأثير الأفراد في المجموعة، كقدرة أعضاء المجموعة على القراءة، وما إلى ذلك. وقد يحق للأفراد التصويت مرة واحدة أو عدة مرات. ونورد في ما يلي عدة طرائق تصويت:
 - أ. وضع جسم إلى جانب الصورة المختارة (وهي طريقة مجدية تُتبع عند الشعوب الأمية)
 - ب. التصويت بسرّية بإنزال جسم في مغلقات معلقة بورقة العرض.
 - ج. رفع اليد (مرة أو عدة مرات).
 ٣. ترتيب الشائيات: تتم مقارنة كل بند بأحد البنود الأخرى لمعرفة أيهما الأهم.

مثال: ترتيب الشائيات

(أ) قائمة بأساليب معالجة الموضوع التالي: تحسين الصحة الانجابية عند المرأة

- تعليم المرأة
- منح المرأة سلطة سياسية تمكّنها من صنع القرار
- توافر مرشحات صحّيات للمجتمع المحلي
- الوصول إلى الرعاية قبل الولادة وبعدها
- التغذية الجيدة
- توافر وسائل منع الحمل

(ب) جدول ترتيب المواضيع بحسب ما هو "الأقرب إلى التنفيذ"

التعليم	صنع القرار السياسي	المرشادات الصّحيات المحليات	الوصول إلى الرعاية	التغذية	منع الحمل
التعليم					
صنع القرار السياسي	صنع القرار				
المرشادات الصّحيات المحليات	التعليم	صنع القرار			
الوصول إلى الرعاية	التعليم	صنع القرار	المرشادات الصّحيات المحليات		
التغذية	التغذية	التغذية	التغذية		
منع الحمل	التعليم	صنع القرار	منع الحمل	الوصول إلى الرعاية	التغذية

قارن بندين عند نقطة التقائهما في الجدول، مدوّناً في الخانة البند الأهم.

(ج) إجمع المرات التي تم فيها اختيار البند

التعليم	٣
صنع القرار السياسي	٤
المرشادات الصّحيات المحليات	١
الوصول إلى الرعاية	١
التغذية	٥
منع الحمل	١

(د) إحتسب الأصوات التي نالها كل بند لتحصل على الترتيب

في الحالة الواردة أعلاه، أتى ترتيب الأولويات كالتالي:

الأولوية رقم ١ هي التغذية

الأولوية رقم ٢ هي صنع القرار السياسي

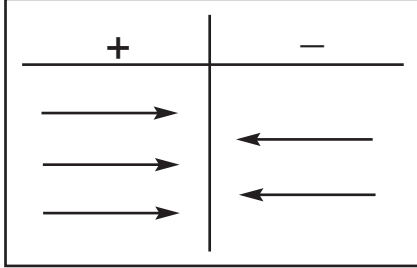
الأولوية رقم ٣ هي التعليم

الأولوية رقم ٤ هي المرشادات الصّحيات، والرعاية قبل الولادة وبعدها، ومنع الحمل

تحليل حقل القوى (م ت ٩)

Force Field Analysis (TM.9)

الوصف



يحدّد تحليل حقل القوى، وهو أداة وضعها كورت ليوين Kurt Lewin، القوى التي تساعد على تحقيق نتيجة معيّنة أو على إيجاد حل لمشكلة، والقوى التي تعيق ذلك. وهو بصور كل وضع على أنه توازن قائم بين مجموعتين من القوى: مجموعة تسعى إلى تغيير الوضع القائم ومجموعة تحاول إبقائه على حاله. إنها طريقة تركّز الاهتمام على الوسائل الكفيلة بإضعاف القوى التي تعوق التغيير.

الفوائد

يساعد تحليل حقل القوى الأفراد على البحث معاً في ما يحافظ على الوضع القائم أو يتعارض معه؛ ما يتيح لأعضاء الفريق النظر إلى كل حالة من الحالات وكأنها مجموعتان من القوى المتقابلة والمتوازنة. يُستخدَم هذا التحليل في دراسة المشاكل القائمة، أو في استباق الخطوات الآيلة إلى إحداث تغيير والتخطيط له، بمزيد من الفعالية. إن الاستناد إلى تحليل حقل القوى في تحليل المشاكل، يفيد أكثر ما يفيد في تحديد المسائل الذاتية المتعلقة، مثلاً، بالجانب المعنوي، والإدارة، والفعالية، وجو العمل. زد أن تحليل حقل القوى يساعد أعضاء الفريق على التحلي بالواقعية عندما يبادرون إلى التخطيط لإحداث تغيير ما، وذلك بحملهم على رصد طبيعة المقاومة التي يُحتمل أن تعترض سبيلهم، رصداً مُمنهجاً. إن إجراء تحليل حقل القوى يتيح تحقيق التوافق بتسهيل مناقشة الاعتراضات المحتمل أن يثيرها الناس، وبدراسة الوسائل الكفيلة بمواجهة هذه الهموم.

إنتبه

لا بد من الإحاطة بكافة القوى والعوامل الهامة ودراستها، لأن إغفال إحدى القوى قد يجرّ على إحدى خطط العمل مفاعيل سلبية.

توصيات

١. حدّد الحالة، أو المهمة، أو الغاية، أو الهدف المرتقبة وتأكد من أن كل عضو في الفريق ملمٌ به أو بها.
٢. مارس العصف الذهني للوقوف على العوامل التي تنحو نحو تحقيق الحالة المرجوة، وتلك التي تعوق السير إلى تحقيقها.
٣. استعرض القوى أو العوامل وأوضح كلاً منها. ما الذي يكمن وراء كل عامل؟ ما الذي يسهم في إعادة التوازن إلى الوضع المشار إليه؟
٤. حدّد مدى قدرة بعض القوى (قدرة عالية، أو متوسطة، أو متدنية) على إعاقة تحقيق الحالة المنشودة. فإذا تم استخدام العوامل الأشد أثراً عند البحث في الحلول، فقد تشكّل محور الخطط الرامية إلى تذليل المقاومة التي تحول دون التغيير.
٥. ضع خطة عمل لتطوير العوامل الداعمة لتحقيق الحالة المنشودة أو تعزيزها، ولإزالة أشد العقاقيل صلابةً أو التخفيف من حدّتها.

نشاطات مراقبة التحصيل (م ت. ١٠)

Monitoring Activities (TM.10)

عند إشراف يوم التدريب على نهايته، يمكنك أن تطلب من المشاركين في ورشة العمل القيام بعدد من النشاطات السريعة والتفاعلية، لمراجعة المضمون والتحقق مما اكتسبه المتعلمون.

- إحياء عرض جوال أو أداء أغانٍ أو رقصات
يعدُّ المشاركون رقصات، أو تمثيلات ساخرة قصيرة، أو أغانٍ (مستوحاة من أغانٍ شائعة استُبدل نصها بكلمات مستوحاة من أجواء التدريب) تعكس ما تعلموه طوال اليوم.

- إنتقاء سؤال في قبعة أو في كيس
ضع الأسئلة في قبعة أو في كيس. ينتقي المشاركون منها أو منه أحد الأسئلة فيجيب عنه.

- محادثة في المصعد
يتعيّن على اثنين من المشاركين التحدّث بضع ثوانٍ، وبطريقة عفوية، عما تعلّماه في ذلك اليوم. ثم يتم اختيار اثنين آخرين، وهكذا دواليك.

- مقابلة إذاعية
يقوم أحد المشاركين بدور مراسل إخباري في إحدى الاذاعات، ويطلب من المشاركين الآخرين التحدّث عن اختباراتهم في ورشة العمل.

نوع:
يجوز أن يتطوّر عدد من المشاركين لعقد مؤتمر صحافي بهدف مناقشة ما حدث في ورشة العمل في ذلك اليوم.

- نقاش حوض السمك
أطلب من بعض المشاركين تكوين مجموعة صغيرة تتوسط القاعة لمناقشة ما اكتسبته من معارف طوال اليوم التدريبي، فيما يتابع المشاركون الآخرون حلقة النقاش. وقد يُطلب منهم، في الختام، إغناء هذه الحلقة بأرائهم.

نوع:
يجوز أن يلمس المنشط أو أي مشارك آخر كتف أحد متابعي النقاش فيلزمه الانضمام إلى حلقة الحوار، حالاً محل أحد المشاركين فيها. ولا بد من الاستمرار على هذا المنوال إلى أن يدخل حوض السمك عدد كبير من الأشخاص للاشتراك في النقاش القائم.

• منحوتة بشرية

قسّم المشاركين إلى مجموعات مؤلفة من أربعة أعضاء إلى ستة. وفيما يقوم المشاركون في كل مجموعة بمناقشة ما اكتسبوه من خبرات من مجمل اليوم التدريبي، عليهم أن يختاروا مجتمعين طريقة لإبراز ما تعلموه بابتكار منحوتة بشرية انطلاقاً من كلمة أو جملة مفتاح. ثم يتم اختيار المقدم الذي سيتولى تقديم المنحوتة. وعند تقديمها، يُطلب إلى المجموعات الأخرى أن تخمن ما كانت الكلمة أو الجملة المفتاح، علماً أنه يحق للمقدم الاسهام في تفسير المنحوتة، عند الضرورة.

• قراءة معدلات الحرارة

أرسم على ورقة عرض ميزان حرارة، وأضف إليه الدرجات. ثم وزّع على كل مشارك اثنتين أو ثلاثاً من القصاصات اللاصقة. فيعمد المشاركون إلى تدوين كل موضوع من المواضيع التي تناولوها خلال اليوم على إحدى هذه القصاصات. ثم يلصقونها على ميزان الحرارة وفقاً لردود فعلهم على الجلسة: فيختارون الساخن (لدرجة ممتاز)، والدفء (للموضوع المنسجم مع اهتماماتهم إلى حد ما)، والبارد (للموضوع غير الجيد). وفي ختام التمرين، أطلب من المشاركين مناقشة الدرجات التي اختاروها للمجموعات، مستنتجاً خلاصة اليوم التدريبي.

• خرائط فكرية

قسّم المشاركين إلى مجموعات مؤلفة من ثلاثة أعضاء أو أربعة. واطلب من كل مجموعة أن تختار موضوعاً أو كلمة (قدّم لائحة بها، عند الضرورة) يمثّلان أحد المواضيع المطروحة خلال اليوم التدريبي، على أن يدوّن المشاركون هذا الموضوع وسط ورقة أو وسط إحدى أوراق العرض. ثم يقومون برسم "خريطة" مدوّنين من حول العبارة المكتوبة ما اكتسبوه من معلومات عن الموضوع. ويمكنهم أيضاً أن يوجدوا روابط أخرى بين الكلمات، مضيفين طبقات ومستويات على الخرائط، ثم أن يجولوا بها على الآخرين حتى يروها، أو يستعرضوها على الحائط، على شاكلة معرض اللوحات، حتى يتمكن الجميع من إلقاء نظرة عليها.

• التصاريح الختامية

أطلب من المشاركين إكمال اثنتين من الجمل التالية: "تعلمت..."، أو "فوجئت..."، أو "اكتشفت..."، أو ما إليها، في مفكراتهم اليومية. واشرك المجموعة بما تم تدوينه من بنود في الدفاتر.

• مناقشات تتوافق فيها الآراء

أطلب من المشاركين تشكيل مجموعات مؤلفة من ثلاثة أعضاء أو أربعة، لمناقشة المواضيع المطروحة طوال اليوم، توصلاً إلى توافق على موضوع يعتبرونه الأهم، أو الأقرب إلى التطبيق، أو يفضلونه لأي ميزة أخرى فيه. وللتوصل إلى هذا التوافق، لا بد لهم من اقناع الجميع برأيهم؛ ولا يمكنهم التصويت.

• متسلسلة الرسوم الهزلية

يرسم المشاركون بعض المشاهد لإبراز ما تعلموه خلال اليوم التدريبي.

• كرة الأسئلة

ألصق بكرة قصاصات تطرح فيها بضع أسئلة (سؤال واحد على كل قصاصة لاصقة). يمرّ المشاركون الكرة نازعين عنها إحدى القصاصات اللاصقة، للرد على السؤال المدوّن عليها.

نوع:

يمكنك صنع الكرة من أوراق عريضة مجعّدة وملتفة على شكل صرّة، وتحمل كل واحدة منها سؤالاً. فيعمد كل مشارك تصّله الكرة إلى انتزاع الورقة العلوية، للإجابة عن السؤال الوارد فيها.

• رمي الكرة في الهواء

يستلزم هذا النشاط استخدام كرة بحجم كرة المضرب. ترميها ضمن المجموعة، فيستذكر من التقطها إحدى الخبرات التي اكتسبها في ذاك اليوم التدريبي.

فهرس المصادر Bibliography

إسْتَقِيَّتْ المعلومات الواردة في هذا الدليل من تجارب النساء والرجال العاملين في برنامج سيدبا للقيادة النسائية
ومن المصادر التالية:

- Bateson, M. C. (1994). *Peripheral Visions*. New York: Harper Collins.
- Bowman, B. & Larson, M. J. (1992). "Learning Styles and Lesson Plans". In *Teaching English to Large, Multilevel Classes*. Washington, DC: U.S. Peace Corps.
- CEDPA. (1999). *Advocacy: Building Skills for NGO Leaders*. Washigton, DC.
- (1996). *Gender and Development*. Washigton, DC.
- (1996). *Gender Equity: Concepts and Tools for Development*. Washigton, DC.
- (1999). *Strategic Planning: An Inquiry Approach*. Washigton, DC.
- (1995). *Training Trainers for Development: Conducting a Workshop on Participatory Training Techniques*. Washigton, DC.
- Coser, L. (1956). *The Functions of Social Conflict*. New York: Free Press.
- Druckman, D. and Mitchell, C. (Eds.). (1995). *Flexibility in International Negotiation and Mediation*. London: Sage Periodicals Press.
- Eade, D. (Ed.). (1999). *Development with Women*. Oxford: Oxfam.
- El-Bushra, J. (March 2000). "Rethinking Gender and Development Practice for the Twenty-First Century". *Gender and Development*, 8 (1).
- Fambrough, M. J. & Comerford, S.A. (1998). "Changing Epistemological Assumptions of Group Theory". *Affilia: Journal of Women and Social Work*, 17 (4).

Galtung, J. (1996). *Peace by Peaceful Means: Peace and Conflict Development and Civilization*. London: Sage Publications.

Gardner, H. (1999). *Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century*. New York: Basic Books.

Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. London: Sage Publications.

Kirkpatrick, D. L. (1998). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler, Inc.

Knowles, M. (1990). *The Adult Learner: A Neglected Species*. Houston: Gulf Professional Publishing.

Kolb, D. A. (1983). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Larson, M. J. (2002). "Transforming Power Relationships: Building Capacity for Ecological Security". In R. Masika and C. Sweetman (Eds.), *Gender, Development, and Climate Change*. Oxford: Oxfam.

Larson, M. J. (2001). *Conflict Resolution in Ecological Negotiations: How Multilateral Negotiations Contribute to the Resolution of Environment and Development Conflicts*. Fairfax, VA: Institute for Conflict Analysis and Resolution, George Mason University, VA.

Larson, M. J. & Tian, X. (2003). "Leading Change Efforts". In A. Khan and L. Hare (Eds.), *Sustaining the Benefits: A Field Guide for Sustaining Reproductive and Child Health Services*. Washington, DC: CEDPA ENABLE Project for USAID.

Lederach, J. P. (1997). *Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies*. Washington, DC: US Institute of Peace.

Luft, J. (1969). *Of Human Interaction*. Palo Alto, CA: National Press.

Maxwell, J. (1999). *The 21 Indispensable Qualities of a Leader: Becoming the Person Others Will Want to Follow*. Nashville: Thomas Nelson.

McCarthy, B. (2000). *About Teaching: 4MAT in the Classroom*. Wauconda, IL: About Learning, Inc.

Minor, M. (1995). *Coaching for Development*. Lanham, MD: Crisp Publications/National Book Network.

Nye, J. (2004). *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. New York: Public Affairs.

- Patton, M. (1997). *Utilization-Focused Evaluation*. London: Sage Publications.
- Peace Corps. (2002). *Roles of the Volunteer in Development: Toolkits for Capacity Building*. Washington, DC.
- Range, M. (2000). *Leadership Training for Pioneering Women*. Arlington, VA: Winrock International.
- Robson, Colin. (1993). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner Researchers*. Oxford: Blaxwell.
- Shea, G.F. (1997). *Mentoring*. Lanham, MD: Crisp Publications/National Book Network.
- Sweetman, C. (Ed.). (2000). *Gender and Development: Women and Leadership*. London, Oxfam.
- Tannen, D. (1990). *You Just Don't Understand*. New York: Ballantine Books.
- The Eleanor Roosevelt Papers Project. Available from George Washington University Web site, <http://www.gwu.edu>.
- Thomsett, R. (2002). *Radical Project Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Thorne, B. & Henley, N. (1975). *Language and Sex: Difference and Dominance*. Rowley, MA: Newbury House.
- Triandis, H. C. (1988). "Collectivism v. Individualism: A Reconceptualization of Basic Concepts in Cross-Cultural Social Psychology". In C. Bagley & G. K. Verma (Eds.), *Personality, Cognition, and Values* (pp. 60-95). London: MacMillan.
- United Nations documents at <http://www.igc.org/beijing> and <http://www.un.org/womenwatch/>.
- Wheatley, M.J. (1992). *Leadership and the New Science*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- White, J., McMillen, M. C., & Baker, A. C. (2001). "Challenging Traditional Models: Toward an Inclusive Model of Group Development." *Journal of Management Inquiry*, 10 (1): 40-57.



**The Centre for Development
and Population Activities**

1400 16th Street, NW, Suite 100
Washington, DC 20036 USA

phone: 202.667.1142

fax: 202.332.4496

www.cedpa.org

please visit www.cedpa.org for more
information on CEDPA and up-to-date
contact information for individual field
offices.

سيدبا

مركز التنمية والنشاطات السكانية

١٤٠٠ شارع ١٦، شمال غرب، جناح ١٠٠
واشنطن العاصمة . ٢٠٠٣٦ الولايات المتحدة الأمريكية

هاتف : ٢٠٢.٦٦٧.١١٤٢

فاكس : ٢٠٢.٣٣٢.٤٤٩٦

الرجاء زيارة الموقع www.cedpa.org

للاستعلام عن سيدبا والاطلاع على معلومات محدثة للاتصال

بمكاتبها الميدانية