

مشروع

"التنمية البشرية بالمشاركة في دول ما بعد النزاع"

تقرير تقويم
ورشة بناء قدرات المدربين في التنمية بالمشاركة
(العراق، لبنان، فلسطين، اليمن)

الورشة الثانية



الأمم المتحدة



تعقد الاسكوا

بالتعاون مع جامعة الدول العربية، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومنظمة أوكسفام، والمركز العربي لتطوير حكم القانون والنزاهة ورشة "بناء قدرات المدربين في التنمية بالمشاركة" (العراق، فلسطين، لبنان، واليمن)

بيروت، الجمهورية اللبنانية، ٢٧ أيلول / سبتمبر- ١ تشرين الأول / أكتوبر ٢٠١٠



التقرير النهائي

ورشة بناء قدرات المدربين في التنمية بالمشاركة
(العراق، لبنان، فلسطين، اليمن)

27 أيلول/سبتمبر-1 تشرين الأول/أكتوبر 2010
بيروت، الجمهورية اللبنانية

معلومات أساسية

ورشة بناء قدرات المدربين في التنمية بالمشاركة	اسم الفعالية:
9167	رقم الفعالية:
27 أيلول/سبتمبر – 1 تشرين الأول/أكتوبر 2010	التاريخ:
15	عدد المشاركين:
اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)	الجهة المنفذة:
إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية التابعة للأمم المتحدة (ديسا)	الجهة الممولة:
جامعة الدول العربية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في لبنان، منظمة أوكسفام – بريطانيا (برنامج الشراكة في الشرق الأوسط)، والمركز العربي لتطوير حكم القانون والنزاهة	الجهات المتعاونة في التنفيذ:
العربية	لغة الورشة:
بيروت، الجمهورية اللبنانية	المكان:
وليد هلال، الإسكوا	منسق الورشة:
مظهر حركة، مستشار مستقل، كندا فؤاد الصيادي، مشروع "إيفاد"، اليمن	المدرّبون:

المحتويات

الصفحة

5	توجهات برنامج الورشة
6	ركائز برنامج الورشة
7	خطة تنفيذ البرنامج التدريبي
8	أهداف الورشة
9	المشاركون في الورشة
11	مواصفات المشاركين
12	الهيكلية والمنهجية
14	محتويات دليل "تأهيل المدربين في تنمية المجتمع المحلي"
16	المواد التدريبية
17	الإدارة الفنية والتنظيمية
18	التقويم
20	تقييم المشاركين للورشة
30	الاستنتاجات والتوصيات
33	ملاحظات المشاركين أنفسهم

قائمة الملاحق

35	1- قائمة بأسماء المشاركين وعناوينهم
38	2- المواصفات الفردية للمشاركين
44	3- جدول أعمال برنامج الورشة
48	4- التمارين
50	5- الاستثمارات والاستبيانات
52	6- نماذج عملية (مواد مساعدة)
72	7- استمارة تقويم الورشة
79	8- نموذج شهادة المشاركة في الورشة
81	9- تقرير حول الأعمال التطبيقية

توجهات برنامج الورشة

تندرج توجهات هذا البرنامج ضمن السياق العام لتوجهات "برنامج بناء قدرات العاملين في تنمية المجتمع المحلي"، أي التوجه نحو زيادة التأثير الفعلي لمنهج التنمية المحلية على مؤسسات وفئات المجتمع المحلي وقطاعاته المنتجة، كذلك التوجه نحو تفعيل دور الجهات المتدخلة في تنمية المجتمع المحلي وتعزيز قدراتها الفنية والتنظيمية. ويتضح ذلك من مراجعة التوجهات الخاصة "ببرنامج بناء قدرات المدربين في التنمية بالمشاركة" التي تركز على إتاحة الخبرات التنظيمية والمعارف الفنية في مجال التدريب، وبناء القدرات المهية لإدارة برامج التدريب.

ويتم التعامل مع هذه التوجهات عبر تطبيق مجموعة متكاملة من النشاطات التدريبية التي يتضمنها البرنامج، والتي تتمحور حول قضايا أساسية، أهمها: (1) تطوير معرفة المشاركين بمفهوم التدريب ومناهج تنفيذه ودوره الحاسم في تنمية المجتمع المحلي؛ (2) ترسيخ معطيات التعامل مع الاحتياجات الفعلية للمجتمع المحلي وإرساء آليات مشاركة مؤسسات وجماعات المجتمع المحلي وأفراده في تحري الحلول للمشكلات القائمة وتطبيق الأنشطة التدريبية الملبية لهذه الاحتياجات؛ (3) التركيز على تطوير القدرات الخاصة بتصميم برامج التدريب وفق إحتياجات وخطط التنمية المحلية؛ (4) إتاحة المعرفة بتقنيات إدارة البرامج التدريبية وأساليب تنفيذها وآليات تنسيق فعاليتها؛ (5) وإدراك المفاهيم الخاصة بتقويم برامج التدريب والتعرف إلى مختلف مستويات عملية التقويم والتقارير الناتجة عنها.

يعتمد هذا البرنامج على حصيلة الخبرات العملية في تناوله المعطيات الأساسية لبناء قدرات المدربين في التنمية بالمشاركة. وهو برنامج موجّه نحو إفادة العاملين الحكوميين في الإدارات المحلية وغيرها من المؤسسات المعنية بتنمية المجتمع المحلي. كما تستفيد منه منظمات المجتمع المدني المتدخلة عبر برامجها ومشاريعها في شؤون هذه التنمية، وكذلك منظمات الأمم المتحدة وغيرها من المنظمات العربية والإقليمية والدولية التي تهتم بتنمية المجتمع المحلي، إضافة لاستفادة قادة المجتمع المحلي والعاملين الميدانيين في مواقع المشاريع التنموية.

وفي حين يلبي برنامج بناء قدرات المدربين حاجة ماسة لدى المؤسسات الحكومية لخلق الكوادر القادرة على تنفيذ سياساتها في الإدارة المحلية والمشاركة الشعبية، فإنه ينسجم أيضاً مع سياسة العديد من منظمات الأمم المتحدة وصناديق التمويل التي تتجه نحو بناء القدرات وتحسين خصائص التدخل في تنمية المجتمعات المحلية، كما يتوافق مع توجهات معظم منظمات المجتمع المدني لتعزيز موقعها وتطوير دورها في هذه التنمية.

ركائز برنامج الورشة

تتمحور التنمية المحلية حول فكرتين أساسيتين: الأولى ذات طابع عام متعلق بعملية مراكمة الوعي التنموي، والثانية ذات طابع خاص متعلق بتغيير اجتماعي مقصود حيث تشارك المؤسسات والجماعات والأفراد في عمليات التنمية المحلية. ويعتمد تطبيق هاتين الفكرتين على تطوير الموارد البشرية حيث يؤدي التدريب دوراً متزايد الأهمية في ما يوفره من معرفة ومعلومات، وما يؤدي إليه من مهارات وقدرات وما ينبثق عنه من اتجاهات ايجابية نحو تعزيز الكفاءة والفاعلية في إدارة عمليات التنمية المحلية. وتزداد الحاجة إلى التدريب مع ازدياد اعتماد مناهج التنمية المحلية على المشاركة الشعبية، بما تتطلبه هذه المشاركة من تحفيز للموارد البشرية، ومن تعزيز للمعارف والمهارات، ومن ارتقاء في مستويات البرامج والنشاطات تبعاً للقدرات المكتسبة والاتجاهات السلوكية المتغيرة.

إذن، يكتسب تعزيز الموارد البشرية أهمية قصوى في إدارة المشاريع المعنية بتنمية المجتمع نظراً لما تستلزمه هذه المشاريع من منهج متعدد ومتداخل التخصصات للاضطلاع بأنشطة متنوعة وأهداف متداخلة تبعاً لتنوع مسائل التنمية الاجتماعية والتأثير المتبادل بين عواملها المختلفة ومستوياتها المتعددة. ورغم ذلك، فقد بينت التجارب الميدانية بأن نقصاً فادحاً يشوب عدد المؤسسات والكوادر المهيأة للتدخل في تصميم السياسات العامة وفي إدارة مشاريع التنمية. كما بينت هذه التجارب أن خبرات محدودة هي المتوفرة بشأن برامج التدريب وآلياتها التنظيمية والفنية، رغم التأثير الحاسم لمثل هذه البرامج على نتائج السياسات والمشاريع، والمكاسب المتحققة من جراء تنفيذها.

لذلك، فقد بادرت لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، ضمن مساعيها لتعميم المعرفة وبناء القدرات، إلى توفير مادة تدريبية أصدرتها تحت عنوان **"دليل تأهيل المدربين في تنمية المجتمع المحلي"**. ويمثل هذا الدليل مرجعاً تقنياً لمراحل العمل التدريبي ومفاهيمه ومداخله ومرتكزاته وأساليبه.

كما بادرت الإسكوا إلى تصميم وإصدار **"برنامج بناء قدرات المدربين في التنمية بالمشاركة"**، استناداً إلى الأبواب والمواضيع التي تضمنها الدليل، وذلك بهدف تنظيم وتسهيل إجراءات بناء القدرات ونقل المعارف والخبرات وتعزيز المشاركة.

خطة تنفيذ البرنامج التدريبي

ارتكزت الخطة المعتمدة لتنفيذ "برنامج بناء قدرات المدربين في التنمية بالمشاركة" على تنظيم أنشطة تدريبية (ورشة شبه اقليمية ومقيمة) شارك فيها عناصر مختارة من المشاركين في ورشات بناء قدرات العاملين في تنمية المجتمع المحلي، التي عقدت في بيروت، لبنان، خلال الفترة 15-20 شباط/فبراير 2010. وقد توزع هؤلاء المشاركون على مؤسسات حكومية ومنظمات مجتمع مدني وقيادات محلية ومنظمات الأمم المتحدة، وغيرها من المنظمات الإقليمية والدولية التي يتصل نشاطها ببرامج ومشاريع التنمية المحلية والتنمية بالمشاركة.

شارك في هذه الورشة شبه الإقليمية 15 متدرباً، وقد إكتسب هؤلاء المشاركون قدرات تمكنهم من القيام بدور فعال في تحضير برامج التدريب والمشاركة في تنفيذها ومتابعة إدارتها لتحقيق أقصى فائدة ممكنة عبر نشر المعرفة وتمكين المؤسسات المعنية بالتنمية على حد سواء.

وعلاوة على ذلك، فإن "برنامج بناء قدرات المدربين في التنمية بالمشاركة" أتاح فرصاً متنوعة للتنسيق والتكامل بين مناهج التدريب وأدبياته المختلفة التي تتولاها المؤسسات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني ومنظمات الأمم المتحدة، وغيرها من المنظمات الإقليمية والدولية. وقد انعكست فرص التنسيق والتكامل في آلية التقويم التي يعتمدها البرنامج لإعادة صياغة مواد التدريب في البرنامج عينه وفق آراء المشاركين فيه ومتابعتهم في نشاطات لاحقة.

وبذلك، فإن ورشة "بناء قدرات المدربين في التنمية بالمشاركة" التي عُقدت على المستوى شبه الإقليمي في بيروت، خلال الفترة 27 أيلول/سبتمبر ولغاية 1 تشرين الأول/أكتوبر 2010، قد جاءت كمتابعة للخبرات التي اكتسبها المشاركون في ورشة بناء القدرات في التنمية المحلية والتنمية بالمشاركة المنعقدة في بيروت أيضاً خلال الفترة 15-20 شباط/فبراير 2010، وتعزيزاً لها.

أهداف الورشة

تركزت الأهداف العامة للورشة على مساهمة "برنامج بناء قدرات المدربين في التنمية بالمشاركة" في تحقيق ما يلي:

- إتاحة الخبرات التنظيمية والمعارف الفنية في مجال التدريب ونقل المعرفة؛
- بناء القدرات المهيأة لإدارة برامج التدريب وحلقات الحوار بشأن المشاركة في السياسات العامة والمشاريع التنموية.

أما الأهداف المباشرة التي سعت الورشة إلى تحقيقها فقد تركزت على إتاحة الخبرات وبناء القدرات وتعزيز الاتجاهات بشأن:

- (أ) مفاهيم التدريب ومناهجه ومراحله المختلفة؛
- (ب) إجراءات وأساليب تحديد احتياجات التدريب؛
- (ج) تصميم برامج التدريب وصياغة أهدافها؛
- (د) إدارة برامج التدريب وأساليب تنفيذها وآليات تنسيق فعاليتها؛
- (هـ) مبادئ تقويم برامج التدريب بمستوياتها المختلفة ومتطلبات التقارير الخاصة بها؛
- (و) مبادئ التعلم ومهارات الاتصال في التدريب؛
- (ز) تقنيات استخدام الوسائل والأجهزة التدريبية؛
- (ح) أساليب التدريب بالتركيز على المحاضرة، المناقشة، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، وحل المشكلات.

وتركزت الأهداف التقويمية على ردود فعل المشاركين في ورشة بناء قدرات المدربين في التنمية بالمشاركة، وذلك تمهيداً لإجراء تقويم شامل للبرنامج التدريبي، وبالتالي اعتماد نتائج هذا التقويم الشامل في تصويب البرنامج عينه وفي تعديل موادّه الفنية وفق آراء المشاركين فيه.

المشاركون في الورشة

إن المشاركين في الورشة التدريبية هم مجموعة من الكوادر العليا في الوزارات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني التي تعمل في سياسات التنمية وبرامجها ومشاريعها. وقد شارك هؤلاء الكوادر في ورشة "بناء قدرات العاملين في التنمية المحلية والتنمية بالمشاركة" التي عُقدت على المستوى الوطني في بيروت خلال الفترة 15-20 شباط/فبراير 2010. وقد جرى اختيار هؤلاء المشاركين في ضوء آلية محددة تركّزت على الموقع العملي، والقدرات والمواصفات الشخصية، ومدى الاستفادة من المشاركة في برنامج الورشة السابقة، والتوزيع على المؤسسات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني والمنظمات الدولية والإقليمية، ومراعاة النوع الاجتماعي¹.

لم تسقط مشاركة أي من الكوادر، إذ تميّز حضور الجلسات بانضباط ملحوظ، علماً بأن إدارة الورشة حددت إجراءات خاصة بإسقاط المشاركة لدى التغيب لما مجموعه 10 في المائة من مدة الورشة، ومهما كان السبب الموجب للتغيب.

اندرجت عملية اختيار المشاركين في هذه الورشة شبه الإقليمية لـ"بناء قدرات المدربين في التنمية بالمشاركة"، ضمن إطار الأهداف الرئيسية لبرنامج "تأهيل العاملين في تنمية المجتمع المحلي"، وخاصة الهدف المتعلق بمتابعة المدربين واختيار البعض منهم لتولي عمليات التدريب وتقديم المشورة الفنية في مجال سياسات التنمية وبرامجها ومشاريعها.

وفي حين اعتمدت عملية اختيار المشاركين على مراجعة آراء هيئة التدريب، وهيئة الإشراف، لقواعد البيانات التي أعدتها الإسكوا بشأن المشاركين في الورشة الوطنية السابقة، فقد تمّ التوافق على الأسماء المقترحة فيما بين الإسكوا ومنسقي المشروع والجهات المعنية بتنفيذ ورشة التدريب، بالإضافة إلى الجهات التي ينتمي إليها المشاركون في الورشة، موزعة كما يلي: (1) الوزارات والمؤسسات الحكومية، مثل: مجالس المحافظات في العراق، ووزارة شؤون المرأة في فلسطين، ووزارة الشؤون الاجتماعية في لبنان، ووزارة الزراعة والري في اليمن، (2) الهيئات التعليمية العليا، مثل: كلية القانون والسياسة في جامعة دهوك (العراق)، الكلية التقنية ومعهد التكنولوجيا في بغداد (العراق)، نقابة المهندسين العراقيين، وكلية الشفاء للعلوم الطبية في محافظة الحديدة (اليمن)، (3) منظمات المجتمع المدني، مثل: مؤسسة "تنمية وإعلام المرأة" في بيت لحم- فلسطين ومؤسسة "مدى" وشبكات منظمات المجتمع المدني في لبنان، (4) المنظمات الدولية، مثل: منظمة الإنترسوس الإيطالية الدولية في لبنان؛ هذا بالإضافة إلى (5) مؤسسات إعلامية، مثل: مجلات جامعة دهوك (العراق) ونقابتي الصحافة والمحرفين واتحاد الكتاب اللبنانيين (لبنان).

أدت عملية الدراسة والتنسيق إلى اختيار 15 مشاركاً يُميّزون بخلفيات متنوعة وقدرات مختلفة، وينتمون إلى مؤسسات ومنظمات متعددة (راجع قائمة المشاركين في الملحق رقم 1). وقد راجع المنسق والمدرب قوائم المرشحين التي أعدتها الإسكوا، والتي تضم تفاصيل المواصفات والخبرات الفردية للمشاركين (راجع المواصفات الفردية للمشاركين في الملحق رقم 2)، وذلك بغرض تكييف خطة الورشة مع مهارات واحتياجات المدربين.

¹ كما شارك في الورشة، بصفة مراقب، كوادر عليا في الهيئات الأكاديمية العراقية، منها رئيس جامعة النهريين، السيد عدنان صالح الجنابي، الذي أبدى إهتمامه بالبرامج المقدمة وسعيه للإستفادة منها من خلال اتفاقيات التعاون مع الإسكوا المزمع بحثها في القريب العاجل.

بالإضافة إلى ذلك، تم استكمال مواصفات واحتياجات المشاركين في بداية الورشة من خلال اللقاءات والمقابلات الشخصية، ومن خلال طرح سؤال مباشر لكل مشارك في اليوم الأول للتعبير عن توقعاته من الورشة، ورأيه في تعديل برنامجها المُقرر، ومن خلال القيام بالتحليل التفصيلي والربط بين مواصفات المشاركين وتوقعاتهم من البرنامج والنتائج المحسودة من الورشات السابقة والتي تم دراستها بعناية لنفس الغرض المذكور. كما تم تزويد المشاركين بمجموعة من المسائل التي تستوجب توزيعهم على مجموعات عمل لتحضير ما يلزمها من أساليب تدريبية لتطبيق الخبرات المكتسبة وتعزيزها. وفي ما يلي توزع المواصفات العامة للمشاركين بحسب النوع الاجتماعي والعمر والتخصص والخبرة.

مواصفات المشاركين

الجنس: -1

النسبة المئوية	العدد	الجنس
33	5	أنثى
67	10	ذكر
100	15	المجموع

العمر: -2

النسبة المئوية	العدد	الفئة العمرية
20	3	29-25
13	2	34-30
33	5	44-40
13	2	49-45
20	3	50 وما فوق
100	15	المجموع

سنوات الخبرة: -3

النسبة المئوية	العدد	عدد السنوات
27	4	5-1
13	2	10-6
20	3	15-11
20	3	20-16
20	3	25-21
100	15	المجموع

التخصص: -4

النسبة المئوية	العدد	التخصص
40	6	علوم اجتماعية وتنمية
20	3	هندسة ميكانيكية وزراعية وكيمائية
7	1	إدارة أعمال
13	2	إعلام وعلاقات دولية
7	1	علوم
7	1	صحة عامة
7	1	مكتبات (لغة)
100	15	المجموع

الدرجة العلمية: -5

النسبة المئوية	العدد	الشهادة
67	10	ليسانس/بكلوريوس
20	3	ماجستير
13	2	دكتوراه
100	15	المجموع

الهيكلية والمنهجية

انقسمت الورشة إلى أربعة أجزاء رئيسية، توزعت على مجموعة وحدات ومداخل تدريبية، كما يلي:

الجزء الأول: تركز على الإطار العام للتدريب، وتآلف من مجموعة وحدات ومداخل تدريبية تناولت تعريف التدريب والاطلاع على أهميته وعلى أبرز مداخله، وكذلك الاطلاع على مجالات احتياجات التدريب وإجراءات تحديدها. إعتد تنفيذ هذا الجزء على أساليب وتقنيات العروض المختصرة والمناقشة ومجموعات العمل والتمارين.

الجزء الثاني: تناول تصميم برامج التدريب وتقييمها، وتآلف من مجموعة وحدات ومداخل تدريبية عالجت المواضيع التالية: تصميم البرامج التدريبية وعناصرها المتعاقبة، إدارة برامج التدريب وإجراءاتها الفنية والتنظيمية، وتقييم برامج التدريب ومستويات تنفيذها ومنهجية دراستها. واعتمد تنفيذ هذا الجزء على أساليب وتقنيات العروض المختصرة والمناقشة ومجموعات العمل والقراءات والتمارين والأعمال التطبيقية (دراسة حالة).

الجزء الثالث: تعلق بمرتكزات التدريب في المجتمع المحلي، وتآلف من مجموعة وحدات ومداخل تدريبية عالجت المواضيع التالية: المهام التدريبية ومبادئ التدريب وفاعليته وكفاءته، مفهوم الاتصال وعناصره والعوامل المساعدة والمعيقة، مهارة الإصغاء ودور المدربين، وسائل التدريب وصفاتها وعوامل اختيارها، وأساليب التدريب ووظائفها وعوامل اختيارها. واعتمد تنفيذ هذا الجزء على أساليب وتقنيات العروض المختصرة والمناقشة ومجموعات العمل والتمارين والقراءات والأعمال التطبيقية (دراسة حالة وتمثيل أدوار).

الجزء الرابع: تضمن أساليب تدريبية مختارة، وتآلف من مجموعة وحدات ومداخل تدريبية تمحورت حول: خطوات إعداد وتقديم أساليب المحاضرة والمناقشة ودراسة الحالة وتمثيل الأدوار والعصف الذهني، وكذلك مزايا وعيوب كل من هذه الأساليب في تنفيذ برامج التدريب وحلقات الحوار ونقل المعارف والمهارات الخاصة بإدارة عمليات التنمية بالمشاركة. واعتمد تنفيذ هذا الجزء على أساليب وتقنيات العروض المختصرة والمناقشة ومجموعات العمل والتمارين والقراءات والأعمال التطبيقية (دراسة حالة، محاضرة، مناقشة، تمثيل أدوار، وعصف ذهني).

الجزء الخامس: تعلق بالأعمال التطبيقية، حيث تولى المشاركون أنفسهم تنفيذ جلسات تدريبية بهدف تثبيت مفهوم الاتصال وترسيخ علاقته بأساليب التدريب الأكثر فعالية، وبهدف تحفيز المشاركين واختبار قدراتهم على استخدام وسائل وتقنيات التدريب الأكثر شيوعاً. وقد تضمن هذا الجزء استخدام أساليب تدريبية منوعة، مثل: المحاضرة، التفكير الإبداعي والعصف الذهني، دراسة الحالة، تقمص الأدوار، والمناقشة. هذا بالإضافة إلى استخدام وسائل التدريب والاستمارات والتمارين وتقنيات العرض الإلكتروني وتصوير الأداء وتقييمه. كما اشتمل على المواضيع التالية:

- تطبيقات عملية لأساليب: المحاضرة، المناقشة الموجهة، تقمص الأدوار، دراسة الحالة، والعصف الذهني؛
- جلسات تدريبية مصغرة أعدتها مجموعات العمل، المؤلفة من المشاركين أنفسهم، وإستخدمت فيها وسائل وتقنيات التدريب في تقديم مضمون هذه الجلسات في الورشة التدريبية، بحيث تم توثيقها وتدوين الملاحظات بشأن الأداء ومدى وضوح الرسالة المستهدفة؛

- مناقشة نقاط الضعف والقوة في أداء المشاركين وتثبيت المهارات المطلوبة في تطبيق أساليب التدريب الأكثر فعالية، واختبار الثغرات التقنية المؤثرة على تخطيط عمليات التدريب وتنفيذ الجلسات التدريبية.

محتويات دليل "تأهيل المدربين في تنمية المجتمع المحلي"

الجزء الأول: وتناول تحت عنوان "مراحل العمل التدريبي"، مجموعة المواضيع التالية:

- الإطار العام للتدريب، ويتضمن مفهوم التدريب، وأهميته، ومدخله؛
- تحديد احتياجات التدريب، ويتضمن: مفهوم ومصادر تحديد احتياجات التدريب وخطواتها؛
- تصميم البرامج التدريبية، ويتضمن: عناصر التصميم؛
- إدارة البرامج التدريبية، وتتضمن: عوامل الموقف التدريبي؛
- تقويم التدريب، ويتضمن: مفهوم التقويم ومستوياته، ومنهجية التقويم، وتصميم دراسته.

لقد توفرت المواد التدريبية التي تغطي مواضيع هذا الجزء، كما تم عرضها أو توزيعها على المشاركين في حينه.

الجزء الثاني: وتناول تحت عنوان "مرتكزات التدريب"، مجموعة المواضيع التالية:

- التدريب ومبادئ التعلم، ويتضمن: مبادئ التعلم، وقواعده؛
- الاتصال في التدريب، ويتضمن مفهوم الاتصال، وعناصره، والتشويش في الاتصال الشفهي، والاتصال الفعال؛
- وسائل التدريب، وتتضمن: الوسائل الشائعة في التدريب، واختيار الوسائل المناسبة للمجتمع المستهدف؛
- أساليب التدريب، وتتضمن: التعلم وأساليب التدريب، والعوامل التي تحكم اختيار الأسلوب التدريبي.

لقد توفرت المواد المرجعية التي تغطي مواضيع هذا الجزء، كما تم عرضها أو توزيعها على المشاركين في حينه.

الجزء الثالث: وتناول تحت عنوان "أساليب تدريبية مختارة"، المواضيع التالية:

- الكلام الفعال، ويتضمن مراحل الكلام الفعال؛
 - أساليب النقاش مع التركيز على أسلوب المناقشة الموجهة، وتتضمن: أساليب النقاش الشائعة، ومزايا أساليب النقاش ومحدداتها، وتسيير المناقشة الموجهة؛
 - دراسة الحالة، وتتضمن: مزايا دراسة الحالة ومحدداتها، وإعداد دراسة الحالة وتسييرها؛
 - تمثيل الأدوار، ويتضمن أنواع تمثيل الأدوار، ومزايا أسلوب تمثيل الأدوار ومحدداته وكيفية تسييره؛
 - حل المشكلات باستخدام التفكير الإبداعي، ويتضمن: التفكير الإبداعي والعصف الذهني، مزايا حل المشكلات ومحدداتها، وتسييرها باستخدام التفكير الإبداعي.
- تم تزويد المشاركين بالمواد التدريبية اللازمة التي تغطي مختلف مواضيع هذا الجزء، كما تم توزيع أوراق خلفية ودراسات حالة وملاحظات واستمارات خاصة بمتطلبات أداء الأدوار والأعمال التطبيقية.

الجزء الرابع: وتناول تحت عنوان "الاستبيانات والاستمارات"، مجموعة مختارة من الاستبيانات والاستمارات التي يمكن الاستعانة بها كنماذج مختبرة للتعرف على احتياجات المشاركين في برامج بناء القدرات، والوقوف على خبراتهم ومهاراتهم، وتبين ردود أفعالهم تجاه برامج التدريب وتقويمهم لنتائجها².

يتركز ملحق الاستبيانات على: فن الاتصال، مفاتيح الشخصية، والاتصالات الشخصية.

أما ملحق الاستمارات فيتركز على: التعرف إلى المهارات التدريبية، أدوار المدرب، مهارات المدرب، تقويم المهارات التدريبية، الممارسات التطبيقية، تقويم المشاركين في البرنامج، وتقويم البرنامج التدريبي.

وقد تم توزيع الاستبيانات والاستمارات خلال جلسات البرنامج التدريبي، وذلك تبعاً للموضوع المخصص للاستفادة منها.

² وبهدف الوقوف على تقويم المشاركين للعروض المقدمة من قبل مجموعات العمل، فقد لجأت إدارة الورشة إلى توزيع نموذج للتقويم تضمن مجموعة من الأسئلة التي تغطي مجالات الأداء من حيث: الصوت، النظر، الحركات، الوقت، المشاركة، المادة، والوسائل.

المواد التدريبية

اشتملت المواد التدريبية التي وزعتها هيئة التدريب على المشاركين، قبل البدء بتنفيذ الورشة، على الوثائق التالية: "دليل تأهيل المدربين في تنمية المجتمع المحلي"؛ "برنامج بناء قدرات المدربين في التنمية"؛ و"دليل المدرب لورشة تأهيل العاملين في تنمية المجتمع المحلي". أما المواد التدريبية التي قدمتها هيئة التدريب خلال الورشة، فتناولت دراسات حالة قدمها المشاركون ضمن الأعمال التطبيقية، كما تمحورت حول "دليل تأهيل المدربين في تنمية المجتمع المحلي" بصفته الوثيقة الشاملة التي جرى تفرغ محتوياتها عبر سلسلة من التمارين والنماذج والقراءات، وغير ذلك من المواد الفنية المدونة أو الشفهية.

وتوزعت المواد التدريبية التي قدمتها هيئة التدريب خلال الورشة على العناصر الرئيسية التالية:

- 1- **القراءات والأقراص المرنة:** وهي مقتطفات من "دليل تأهيل المدربين في تنمية المجتمع المحلي"، استهدفت إثارة النقاش أو تثبيت النتائج، وقد تم توزيعها على المشاركين خلال جلسات الورشة للمساعدة على إعداد خطط الممارسات التطبيقية؛
- 2- **التمارين:** تم توزيع مجموعة من التمارين المطبوعة كما تم معالجتها ومناقشتها (راجع ملحق رقم 4)، كما تم توزيع عدد من التمارين المنسّطة والشفهية على مدى فترة البرنامج، وقد توزعت هذه التمارين وفق ما يلي: تمارين تحفيزية لتطوير المهارات ودقة الملاحظة وتعزيز النظرة الشاملة، وتمرين ديناميكية الجماعة، وتمرين تطبيق العمليات التدريبية؛
- 3- **الشفافيات:** وهي المواد الفنية المتعلقة بتثبيت الأفكار والمبادئ والنتائج المستهدفة من البرنامج، وقد توزعت هذه الشفافيات على: مواد رئيسية، وتمرين الإدراك والملاحظة وتثبيت الأفكار والنتائج؛
- 4- **الاستمارات والاستبيانات:** وهي المتعلقة بمجالات حيوية لتحفيز مشاركة المتدربين وقياس تفاعلهم مع البرنامج التدريبي ومعرفة مدى تقدمهم في البرنامج التدريبي وتوفير ردود الفعل الملائمة (راجع ملحق رقم 5)؛
- 5- **النماذج:** وهي التي قُدمت للمساعدة في تنميط وتسهيل عمل المشاركين وتحفيز مساهمتهم في عمليات التقييم وإعداد الممارسات التطبيقية (راجع ملحق رقم 6)؛
- 6- **الأعمال التطبيقية:** وقد تضمنت المواد الخاصة بتقديم المشاركين لجلسات تدريبية مصغرة، بحيث توزعت هذه المواد على: تقارير وعروض الكترونية بشأن أساليب تدريبية مختارة نفذها المشاركون في الورشة. وجاءت هذه التقارير والعروض نتيجة اطلاعهم على مراجع فنية، ومداخلات المشاركين بشأن المسائل المطروحة في المنتديات الالكترونية التي تنظمها الاسكوا حول موضوعات المشاركة والإعلام والاندماج الاجتماعي، وغيرها من المراجع العملية.

الإدارة الفنية والتنظيمية

منسق الورشة: وليد هلال، الإسكوا

مدربون: مظهر حركة، مستشار مستقل، كندا
فؤاد الصيادي، مشروع "إيفاد"، اليمن

متابعة تنظيمية وإدارية: رشا سلمان، الإسكوا
أمل السالم، الإسكوا

مراقب: عدنان الجنابي، رئيس جامعة النهريين، العراق

التقويم

أدى منسق الورشة دوره في متابعة دقيقة لمختلف جلسات التدريب، وكان لحضوره أثر ملموس في سير خطة الورشة وفق المخطط المرسوم لها. كما كان لملاحظاته، خلال اجتماعات فريق إدارة الورشة بعد الجلسات الرسمية، الأثر المباشر في تنسيق الأدوار وتوفير التوجيهات وتنفيذ الورشة بالشكل الفاعل والكفوء. وقد تسنى لمنسق الورشة، إجراء تقويم فردي لكل من المشاركين في البرنامج التدريبي، وذلك بموجب استمارة خاصة يُزمع إضافة بياناتها إلى قواعد المعلومات الخاصة بالمشاركين في هذا البرنامج.

كما قام المعنيون بمتابعة الشؤون التنظيمية والإدارية بكافة المهام المتعلقة برصد سير ورشة التدريب وتوثيق أدبياتها وتوفير متطلباتها التنظيمية والإدارية والمالية على أكمل وجه.

تولى المدربان أعباء تقديم المواد الفنية وتنظيم إدارة مجموعات العمل بصورة جيدة. كما توفر لهما، عبر تقديم جلسات الورشة وعبر التفاعل مع المشاركين ضمن الجلسات التدريبية وخارجها، إمكانية رصد التقدم المحرز للمشاركين خلال مختلف أجزاء ومراحل الورشة. وهو الأمر الذي أتاح تكوين صورة عن كل مشارك ومناقشتها مع منسق الورشة بشكل دوري. كما قدم المدربان خلال جلسات الممارسات التطبيقية خلاصات مفيدة عكست خبرتهما الميدانية في مجال التدريب.

رُصدت ملاحظات المشاركين وتصرفاتهم وأدائهم على مدى الورشة بشكل رسمي وغير رسمي. وقد توافق البرنامج التدريبي إلى حد بعيد مع اهتماماتهم، كما توافقت المواد التدريبية مع احتياجاتهم لتعزيز القدرات وصقل المعارف، فيما جرى تعديل بنود خطة الورشة التدريبية لتتفق مع هذه الاحتياجات. وقد تمثلت إحدى الميزات الواضحة لسلوك المشاركين في الورشة التدريبية بحماس وتفاعل ظاهرين، وخاصة في جلسات إعداد الأعمال التطبيقية وتنفيذها، وما رافق ذلك من نقاش حول تقويم نتائجها وملاحظة نقاط القوة والضعف في عمليات الأداء. كما تميّز تقديم جلسات التدريب المصغرة ونقاشات مجموعات العمل، بتفاعل وحماس ظاهرين، وهي الأمور التي شكلت مؤشراً جيداً لقياس فائدة الورشة التدريبية، ومدى التقدم الذي أحرزه المشاركون في اكتساب المهارات التدريبية، والتي جرى الوقوف على تفاصيلها بموجب استمارات التقويم الخاصة بالأداء والاختبار القبلي والبعدي. والجدير بالذكر أنها استمارات وُضعت خصيصاً لرصد التطور الحاصل في معارف وخبرات ومهارات المشاركين جراء برنامج التدريب³.

والجدير بالملاحظة أيضاً، أن هذا البرنامج التدريبي قد اكتسب أهمية خاصة عبر ما اتبعه من تقويم مستمر ومتنوع للمعطيات الأساسية في عمليات اكتساب المعارف والمهارات والخبرات، بما في ذلك توفير ردود فعل فورية ومباشرة لنتائج هذا التقويم توجهاً لتحقيق أقصى استفادة ممكنة للمشاركين في الورشة. وقد كان لإتباع هذه الإستراتيجية التدريبية "تقويم - نتائج - ردود فعل" أثرٌ واضح على تعديل السلوك التدريبي للمشاركين والارتقاء بمهاراتهم التدريبية، وقد تكرر ذلك من خلال الاستبيانات المدونة بشأن التعرف على مهارات التدريب، ومهارات أدوار المدرب، وتقويم المهارات التدريبية للمدرب. هذا بالإضافة إلى تولى المدرب ومنسق الورشة، تقويم شفهي مستمر خاص بالأفراد ومجموعات العمل على امتداد كافة جلسات البرنامج التدريبي. ولم تنحصر أهمية "التمرين الجماعي" أو أسلوب عمل المجموعات في جودة النتائج التي تحققت، إنما في عملية تخطيط وتنظيم وتنفيذ المهام ثم تقويم الأداء، وما تضمنته هذه العملية من حوار مثمر. ولقد أسهم أسلوب عمل

³ في سياق تبادل الآراء عبر البريد الإلكتروني بعد أيام من انتهاء الورشة، تولى أحد المشاركين تقويم استفادته من الورشة بالقول "كانت الدورة التدريبية بحق تجربة مثيرة ومفيدة بكل ما احتوته من مادة علمية ومن عروض ومن تجارب ودراسات حالة ومن نقاشات. لقد كانت كل لحظة في البرنامج عملية تدريب: في قاعة المحاضرات وفي الاستراحة وفي المطعم وفي اللقاءات الفردية والجماعية سواء في وقت المحاضرات أو خارجها. إن ما تعلمناه سيكون حاضراً في كل لحظة في بلداننا لتحقيق ما نصبو إليه من مساهمة فاعلة وجادة في عملية التنمية".

المجموعات في تبادل خبرات وتجارب المشاركين، وفي اختبار قدرات القيادة بينهم، وفي توزيع المسؤوليات لتنفيذ المهام المشتركة.

استند التقييم الشامل للورشة على الآراء الشفهية والمُدونة للمشاركين في الجلسات اليومية المخصصة للتقويم، كما ارتكز على آرائهم المدونة بموجب استمارة خاصة بتقويم الورشة، كما هي مبينة في (الملحق رقم 7).

وفي نهاية الورشة، تم توزيع شهادات المشاركة التي تفيد عن إكمال المشاركين لمتطلبات الورشة، وبيّن (الملحق رقم 8) نموذج الشهادة المقدمة للمشاركين الذين أكملوا الورشة التدريبية.

تقييم المشاركين للورشة

إستناداً إلى استمارة خاصة بالتقويم جرى توزيعها على المشاركين في نهاية الورشة الإقليمية، فقد توزعت الإجابات المدونة في القسم الأول من الأسئلة المقفلة وفقاً للمحاور الرئيسية التالية:

ألف- المعلومات المسبقة عن البرنامج التدريبي

بالرغم من تزويد المشاركين، قبل قدومهم إلى مكان التدريب بوقت كافٍ، بمذكرة توضيحية تضمنت معلومات بشأن أهداف البرنامج ومضمونه ومحتوياته وماهية التسهيلات المقدمة للمشاركين فيه، الخ، لكن إجابات المشاركين بشأن هذه المسائل جاءت مشتتة، وخاصة فيما يتعلق باطلاع المشاركين على محتويات البرنامج التدريبي ومدى مناقشة المشاركين لمحتوى البرنامج التدريبي مع منظماتهم/حكومتهم، ودرجة رضى المشاركين عن العمل التحضيري الذي قاموا به قبل البرنامج⁴. فيما يعود التشتت حيال مدى مناقشة البرنامج مع الحكومات والمنظمات إلى معضلة قائمة في العلاقة مع المراجع الإدارية، نجاح البرنامج لحد معين في التعامل معها وتصحيح البعض من جوانبها. ويكتسب ذلك أهمية مضاعفة عند العلم بأن برنامج التدريب ضم مشاركين من مؤسسات مختلفة ومن منظمات عديدة قد تتباين سياساتها وإجراءاتها الإدارية. وتفيد ملاحظة سلوك المشاركين خلال البرنامج بأنهم لم يعتادوا على التساؤلات التي أثيرت في الجلسة الأولى لبرنامج التدريب حول توقعاتهم من برنامج التدريب، كما أنهم لم يعتادوا أيضاً على كثافة متطلبات المشاركة في هكذا برنامج تدريبي. يبين الجدول رقم (1) إجابات المشاركين حول معلوماتهم المسبقة عن برنامج التدريب.

جدول رقم (1): المعلومات المسبقة عن البرنامج التدريبي⁵

ت	الفقرة	0	1	2	3	4	5	مجموع	معدل
1-	درجة اطلاع المشاركين على أهداف البرنامج التدريبي قبل مجيئهم	-	-	-	3	5	7	15	4.3
2-	درجة اطلاع المشاركين على محتويات البرنامج التدريبي قبل مجيئهم	-	1	-	4	6	4	15	3.8
3-	درجة معرفة المشاركين بالتسهيلات قبل مجيئهم	-	-	-	1	4	10	15	4.6
4-	مدى مناقشة المشاركين لمحتوى البرنامج التدريبي مع منظماتهم/حكومتهم	1	1	1	4	6	2	15	3.3
5-	درجة رضى المشاركين عن العمل التحضيري الذي قاموا به قبل البرنامج التدريبي	1	-	1	4	4	5	15	3.7

⁴ قد يعود هذا التشتت في الإجابات إلى إهمال المشاركين قراءة الوثائق الموزعة عليهم قبل انعقاد الورشة، وينطبق الأمر ذاته على دليل التدريب الذي جرى توزيعه بصورة استثنائية قبل البدء بتنفيذ البرنامج مباشرة وليس عقب الانتهاء منه كما جرت العادة.

⁵ ملاحظة: الأرقام من صفر إلى خمسة الواردة في توزيع إجابات المشاركين، بالنسبة لهذا المحور وغيره من محاور الإستمارة، تعني بأن الرقم (0) هو الأقل فيما الرقم (5) هو الأعلى كما هو مبين في ذيل إستمارة التقويم التي جرى توزيعها على المشاركين في برنامج التدريب.

باء- تصميم البرنامج التدريبي

1- الأهداف

إن تحديد أهداف التدريب، وضمان توافقها مع مستوى المجموعة المشاركة في الورشة التدريبية، هما عاملان أساسيان في تصميم البرنامج التدريبي. وعلى الرغم من الصعوبات التي رافقت عملية اختيار المرشحين لبرنامج التدريب، فإن إستجابات المشاركين جاءت مرتفعة، إذ يبين الجدول رقم (2) بأن معدل وضوح أهداف التدريب بلغ (4.6)، فيما بلغ معدل توافق أهداف التدريب مع مستوى المجموعة المشاركة في التدريب (4.1).

جدول رقم (2): الأهداف

ت	الفقرة	0	1	2	3	4	5	مجموع	معدل
6-	مدى وضوح أهداف التدريب	-	-	-	-	6	9	15	4.6
7-	مدى توافق أهداف التدريب مع مستوى المجموعة المشاركة في التدريب	-	-	-	3	7	5	15	4.1

2- هيكلية البرنامج التدريبي

يبين الجدول رقم (3) إجابات المشاركين بشأن فقرات هيكلية البرنامج التدريبي وفق التسلسل التالي: ترابط محتويات البرنامج التدريبي (4.5)، توافق البرنامج التدريبي مع أولويات المشاركين (4.1)، الرضى عن توزيع المواد بين النظري والعملي (4.3)، وتوافق محتويات البرنامج التدريبي مع أهدافه المعلنة (4.8).

أما إجابات المشاركين حول الفقرات المتعلقة بالزمن، فقد جاء ترتيبها كما يلي: توافق الأهداف مع الوقت المخصّص للبرنامج التدريبي ومستوى المشاركين (3.8)، توافق المدة الزمنية المخصّصة للبرنامج التدريبي مع أهداف المشاركين ومستواهم (3.7)، وكفاية الوقت المخصّص للمشاركة (3.8).

جاءت معدلات تقييم المشاركين حول الفقرات المتعلقة بالزمن أدنى من معدلات تقييمهم للفقرات المتعلقة بالمحتويات. وقد يعود السبب إلى تزايد دافعية المشاركين للتعلم عبر برنامج التدريب وانغماسهم بالتحضيرات اليومية لجلسات برنامج التدريب، وخاصة تلك المتعلقة بتقديم جلسات الممارسات التطبيقية التي استلزمت استمرار بعضهم بالعمل لساعات متأخرة من الليل، وهو ما أتاحه نمط تصميم برنامج التدريب كبرنامج مقيم.

جدول رقم (3): هيكلية البرنامج التدريبي

ت	الفقرة	0	1	2	3	4	5	مجموع	معدل
8-	مدى ترابط محتويات البرنامج التدريبي	-	-	-	1	5	9	15	4.5
9-	مدى توافق البرنامج التدريبي مع أولويات المشاركين	-	-	-	4	5	6	15	4.1
10-	مدى توافق المدة الزمنية المخصصة للبرنامج التدريبي مع أهداف المشاركين ومستواهم	-	1	2	1	8	3	15	3.7
11-	مدى توافق الأهداف مع الوقت المخصص للبرنامج التدريبي ومستوى المشاركين	-	1	1	1	9	3	15	3.8
12-	مدى الرضى عن توزيع المواد بين النظري والعملي	-	-	-	2	7	6	15	4.3
13-	مدى كفاية الوقت المخصص للمشاركة	-	-	1	3	9	2	15	3.8
14-	مدى توافق محتويات البرنامج التدريبي مع أهدافه المعلنة	-	-	-	-	3	12	15	4.8

3- مجموعة المشاركين

يبين الجدول رقم (4) بأن درجة الرضى عن الجو العام لمجموعة المشاركين بلغت (4.7)، وأيضاً بلغت درجة مشاركة المجموعة (4.5)، وبلغت درجة الرضى عن العلاقات داخل مجموعة المشاركين (4.7)، أما درجة التضامن داخل مجموعة المشاركين والقدرة التنافسية لدى مجموعة المشاركين وتجانس مجموعة المشاركين مع متطلبات البرنامج التدريبي فبلغت (4.8) و (4.2) و (4.3) على التوالي.

إن درجة تجانس مجموعة المشاركين مع متطلبات البرنامج التدريبي التي حازت على معدل (4.3)، إنما هي درجة جديرة بالاهتمام. فعلى الرغم من التباين الشديد في مواصفات المتدربين وخلفياتهم العلمية والثقافية والاجتماعية وغيرها من الفروقات، فإن هذه الدرجة تمثل حصيلة متميزة تحققت بفعل إهتمام وجهد هيئة التدريب والمدرب وتفاعل المشاركين في جلسات الحوار، بما فيها تلك الجلسات التي عُقدت خارج الإطار الرسمي لجلسات البرنامج.

جدول رقم (4): مجموعة المشاركين

ت	الفقرة	0	1	2	3	4	5	مجموع	معدل
15-	درجة الرضى عن العلاقات داخل مجموعة المشاركين	-	-	-	-	5	10	15	4.7
16-	درجة تجانس مجموعة المشاركين مع متطلبات البرنامج التدريبي	-	-	1	1	5	8	15	4.3
17-	درجة مشاركة المجموعة	-	-	-	-	7	8	15	4.5
18-	درجة التضامن داخل مجموعة المشاركين	-	-	-	-	3	12	15	4.8
19-	درجة الرضى عن الجو العام لمجموعة المشاركين	-	-	-	-	4	11	15	4.7
20-	مدى القدرة التنافسية لدى مجموعة المشاركين	-	-	-	3	6	6	15	4.2

4- التقييم

يبين الجدول رقم (5) أن مدى فعالية تقييم خبرات المرشحين قبل اختيارهم للمشاركة في البرنامج التدريبي ومدى فعالية تقييم خبرات المشاركين في بدء البرنامج التدريبي واللذان حاز كل منهما على معدل (4.2 و4.2) على التوالي، لم تختلف كثيراً عند انتهاء البرنامج التدريبي حيث بلغت (4.5). أما فقرة مدى فعالية الاستبيانات الموزعة على المشاركين أثناء البرنامج التدريبي فقد حازت على معدل (4.0)، فيما بلغ تقييم درجة الفائدة من الاستناد على آراء المشاركين في تحسين البرنامج التدريبي معدل مشابه أي (4.1).

إن الاختلاف الضئيل في معدل تقييم خبرات المشاركين عند انتهاء البرنامج التدريبي عما كان عليه قبل اختيارهم للمشاركة في البرنامج التدريبي، يشير إلى أن التنوع في خلفيات المشاركين قد تضاعف تأثيره تدريجياً لدى بعض المشاركين خلال التقدم في الجدول الزمني لبرنامج التدريب. وذلك لا يعني بطبيعة الحال بأن إجماعاً كاملاً قد تحقق بهذا الصدد، إذ بقيت بعض الإجابات متسمة بالتردد خاصةً الإجابات بشأن درجة الفائدة من الاستناد على آراء المشاركين أنفسهم في تحسين البرنامج التدريبي.

جدول رقم (5): التقييم

ت	الفقرة	0	1	2	3	4	5	مجموع	معدل
21-	مدى فعالية تقييم خبرات المرشحين قبل اختيارهم للمشاركة في البرنامج التدريبي	-	-	1	-	9	5	15	4.2
22-	مدى فعالية تقييم خبرات المشاركين في بدء البرنامج التدريبي	-	-	1	-	9	5	15	4.2
23-	مدى فعالية تقييم خبرات المشاركين عند انتهاء البرنامج التدريبي	-	-	1	1	3	10	15	4.5
24-	مدى فعالية الاستبيانات الموزعة على المشاركين أثناء البرنامج التدريبي	-	1	1	1	6	6	15	4.0
25-	درجة الفائدة من الاستناد على آراء المشاركين في تحسين البرنامج التدريبي	-	-	1	1	8	5	15	4.1

جيم- تنفيذ البرنامج التدريبي

1- المدربون والمشرفون على تنفيذ البرنامج التدريبي

بيّن الجدول رقم (6) تقويم الفقرات الخاصة بالمدرّبين والمشرفين على تنفيذ البرنامج التدريبي التي توزعت معدلاتها وفقاً لما يلي: مستوى النوعية الإجمالية للمدرّبين والمشرفين على البرنامج (4.7)، مستوى الكفاءات التقنية لدى المدرّبين (4.8)، مستوى الكفاءات التدريبية لدى المدرّبين (4.8)، مستوى فعالية المدرّبين في الاتصال ونقل المعلومات (4.8)، ومستوى فعالية المدرّبين في توجيه مجموعة المشاركين (4.7).

يؤكد إرتفاع هذه المعدلات بأن أداء كل من المدّرب وهيئة الإشراف على الورشة التدريبية قد كان أداءً جيداً، وخاصة فيما يتعلق بالكفاءة والفعالية والمقدرة على بناء علاقات الثقة مع المجموعة المتدربة وخلق موقف تدريبي سليم وصحي.

جدول رقم (6): المدربون والمشرفون على تنفيذ البرنامج التدريبي

ت	الفقرة	0	1	2	3	4	5	مجموع	معدل
26-	مستوى النوعية الإجمالية للمدرّبين والمشرفين على البرنامج	-	-	-	-	4	11	15	4.7
27-	مستوى الكفاءات التقنية لدى المدرّبين	-	-	-	-	3	12	15	4.8
28-	مستوى الكفاءات التدريبية لدى المدرّبين	-	-	-	-	3	12	15	4.8
29-	مستوى فعالية المدرّبين في الاتصال ونقل المعلومات	-	-	-	-	3	12	15	4.8
30-	مستوى فعالية المدرّبين في توجيه مجموعة المشاركين	-	-	-	-	4	11	15	4.7

2- العلاقة بين تصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه

حاز تقييم الفقرة الخاصة بتحقيق أهداف البرنامج التدريبي على معدل (4.5)، الأمر الذي يؤكد مدى واقعية الأهداف المتوخاة من البرنامج التدريبي ومدى فعالية الجهود التي قدّمها المدّرب والمنسق في تحقيق هذه الأهداف، كما هو مبين في الجدول رقم (7).

جدول رقم (7): العلاقة بين تصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه

ت	الفقرة	0	1	2	3	4	5	مجموع	معدل
31-	درجة تحقيق أهداف البرنامج التدريبي	-	-	-	-	8	7	15	4.5

3- استراتيجيات التدريب

(أ) نوعية الأساليب التدريبية

اعتمدت استراتيجيات التدريب المخططة على تطبيق أساليب تدريبية متنوعة. ويبين الجدول رقم (8) ردود المشاركين موزعة على الفقرات التالية: الرضى عن نوعية الأساليب التدريبية (4.3)، الرضى عن تنوع الأساليب التدريبية المستخدمة (4.3)، درجة الفائدة من التمارين (4.6)، درجة الفائدة من التطبيقات العملية وتقمص الأدوار (4.5)، مدى تماشي التمارين التطبيقية/دراسات الحالة/المحاكاة/مع طبيعة عمل المشاركين (3.7)، مدى الفائدة من تبادل الخبرات/المعلومات مع المشاركين الآخرين (4.5)، مدى الفائدة من العمل الجماعي (4.5)، مدى الفائدة من العمل الفردي (3.9)، ومدى الفائدة من خطة العمل (الجلسة التدريبية القصيرة) التي وضعها المشارك شخصياً (4.1).

تدل هذه الإجابات على نجاح الإستراتيجية المستخدمة في التدريب، كما تدل على جدوى الأساليب التدريبية المستخدمة في تحقيق نقل المعارف وإكتساب المهارات وتعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى المشاركين.

جدول رقم (8): نوعية الأساليب التدريبية

ت	الفقرة	0	1	2	3	4	5	مجموع	معدل
32-	الرضى عن نوعية الأساليب التدريبية المستخدمة	-	-	-	-	11	4	15	4.3
33-	الرضى عن تنوع الأساليب التدريبية المستخدمة	-	-	-	-	10	5	15	4.3
34-	درجة الفائدة من التمارين	-	-	-	1	4	10	15	4.6
35-	درجة الفائدة من التطبيقات العملية وتقمص الأدوار	-	-	-	2	3	10	15	4.5
36-	مدى تماشي التمارين التطبيقية/دراسات الحالة/المحاكاة/مع طبيعة عمل المشاركين	-	-	2	2	9	2	15	3.7
37-	مدى الفائدة من تبادل الخبرات/المعلومات مع المشاركين الآخرين	-	-	-	-	8	7	15	4.5
38-	مدى الفائدة من العمل الجماعي	-	-	-	2	4	9	15	4.5
39-	مدى الفائدة من العمل الفردي	-	-	-	5	7	3	15	3.9
40-	مدى الفائدة من خطة العمل (الجلسة التدريبية القصيرة) التي وضعها المشارك شخصياً	1	-	-	3	3	8	15	4.1

(ب) نوعية الوسائل التدريبية

يبين الجدول رقم (9) تقييم المشاركين لفقرات الوسائل التدريبية، موزعة كما يلي: نوعية المواد/الوسائل المستخدمة في التدريب (4.5)، الرضى عن كمية الوثائق الموزعة (4.6)، مدى ملائمة الوثائق الموزعة لموضوع البرنامج التدريبي (4.7)، مدى الإفادة من الوثائق الموزعة كمراجع مستقبلية (4.7)، مدى فائدة

الشفافيات نسبة إلى مواضيع البحث (4.4)، مدى فائدة الأفلام المعروضة/الفيديو نسبة إلى مواضيع البحث (لا ينطبق)، مدى فائدة تسجيل (الجلسة التدريبية القصيرة) نسبة إلى مواضيع البحث (لا ينطبق)، مدى فائدة عرض (الجلسة التدريبية القصيرة) على المشاركين نسبة إلى مواضيع البحث (3.8)، ومدى فائدة مناقشة (الجلسة التدريبية القصيرة) نسبة إلى مواضيع البحث (4.1).

ومن الجدير بالاهتمام أن فقرة ملاءمة الوثائق الموزعة لموضوع البرنامج التدريبي حازت على أعلى تقييم وهو (4.7) مما يشير ضمناً إلى عزم المشاركين على تطبيق ما تعلموه خلال برنامج التدريب وحاجتهم إلى الدعم والإعداد المستقبلي، باعتبار أن وثيقة "دليل تأهيل المدربين في تنمية المجتمع المحلي" هي إطار مرجعي للدعم الذي يتطلب تعزيزاً متواصلًا.

جدول رقم (9): نوعية الوسائل التدريبية

ت	الفقرة	0	1	2	3	4	5	مجموع	معدل
41-	نوعية المواد/الوسائل المستخدمة في التدريب	-	-	-	-	7	8	15	4.5
42-	الرضى عن كمية الوثائق (الحافظات، الأوراق المنسوخة، الخ) الموزعة	-	-	-	-	6	9	15	4.6
43-	مدى ملائمة الوثائق الموزعة لموضوع البرنامج التدريبي	-	-	-	-	4	11	15	4.7
44-	مدى الإفادة من الوثائق الموزعة كمراجع مستقبلية	-	-	-	-	4	11	15	4.7
45-	مدى فائدة الشفافيات نسبة إلى مواضيع البحث	-	1	-	1	3	10	15	4.4
46-	مدى فائدة الأفلام المعروضة/الفيديو نسبة إلى مواضيع البحث	لا ينطبق							
47-	مدى فائدة تسجيل (الجلسة التدريبية القصيرة) نسبة إلى مواضيع البحث	لا ينطبق							
48-	مدى فائدة عرض (الجلسة التدريبية القصيرة) على المشاركين نسبة إلى مواضيع البحث	2	-	-	-	8	5	15	3.8
49-	مدى فائدة مناقشة (الجلسة التدريبية القصيرة) نسبة إلى مواضيع البحث	1	-	-	-	8	6	15	4.1

(ج) إدارة البرنامج التدريبي وتنظيمه

يبين الجدول رقم (10)، إرتفاعاً ملحوظاً في معدلات الإجابات الخاصة بكل من درجة تنظيم البرنامج التدريبي ومستوى خدمات السكرتارية، إذ بلغت (4.7) و (4.8) على التوالي، في حين بلغ معدل مدى ملاءمة المدينة التي جرى فيها البرنامج التدريبي (4.7). علماً بأن قرار اعتماد مكان الورشة المقيمة قد اعتمد أساساً على العرض الأقل كلفة.

جدول رقم (10): إدارة البرنامج التدريبي وتنظيمه

ت	الفقرة	0	1	2	3	4	5	مجموع	معدل
50-	درجة تنظيم البرنامج التدريبي	-	-	-	-	5	10	15	4.7
51-	مستوى خدمات السكرتارية	-	-	-	-	3	12	15	4.8
52-	مدى ملاءمة المدينة التي جرى فيها البرنامج التدريبي	-	-	-	-	4	11	15	4.7

(د) صوابية البرنامج التدريبي

يبين الجدول رقم (11) إجابات المشاركين بشأن توزيع الفقرات الخاصة بمدى صوابية البرنامج التدريبي، وذلك وفق ما يلي: درجة الفائدة الإجمالية من البرنامج التدريبي (4.6)، مدى ارتباط البرنامج التدريبي بالمهام الحالية للمشاركين (4.3)، مدى ارتباط البرنامج التدريبي بحاجات وزارة/منظمة المشاركين (4.6)، ومدى قدرة المشاركين على تدريب زملاء آخرين (4.0). تؤكد هذه المعدلات المرتفعة، وخاصة معدل مدى ارتباط البرنامج التدريبي بالمهام الحالية للمشاركين، بأن هذا البرنامج هو نموذج منهجي في ما أتاحه من خيارات تنظيمية وفنية، وفيما حققه من قدرات مهياة لإدارة نشاطات التدريب في مشاريع التنمية على المستويين الوطني والإقليمي.

جدول رقم (11): صوابية البرنامج التدريبي

ت	الفقرة	0	1	2	3	4	5	مجموع	معدل
53-	درجة الفائدة الإجمالية من البرنامج التدريبي	-	-	-	-	6	9	15	4.6
54-	مدى ارتباط البرنامج التدريبي بالمهام الحالية للمشاركين	-	-	-	2	6	7	15	4.3
55-	مدى ارتباط البرنامج التدريبي بحاجات وزارة/منظمة المشاركين	-	-	1	-	3	11	15	4.6
56-	مدى قدرة المشاركين على تدريب زملاء آخرين	-	-	1	2	8	4	15	4.0

أما الجزء الثاني من استمارة التقويم النهائي فقد تناول أسئلة مفتوحة، يتبين فيما يلي توزع إجابات المشاركين تبعاً للموضوعات التالية:

الفقرة	التردد	النسبة %
1. ماذا كانت توقعاتك الرئيسية الثلاثة قبل المشاركة في البرنامج التدريبي؟ (1) تعلم تقنيات التدريب وأساليبه (2) تبادل الخبرات والتشبيك تعزيزاً لمنهج التنمية بالمشاركة..... (3) تعزيز الأداء واكتساب مهارة عملية في استخدام وسائل التدريب وتطبيق أساليبه.....	15 9 8	100% 60% 53%
2. ماذا كانت الجوانب الثلاثة الأكثر فائدة في البرنامج التدريبي؟ (1) اكتساب مهارات التدريب (تصميم برامج التدريب واعتماد أساليب تدريبية مناسبة).... (2) تطوير معارف وتعزيز اتجاهات التنمية بالمشاركة..... (3) تبادل خبرات وتطبيق عملي	12 12 9	80% 80% 60%
3. ماذا كانت الجوانب الثلاثة الأقل فائدة في البرنامج التدريبي؟ (1) لا يوجد (2) الأعمال التطبيقية	14 1	93% 7%

<p>10 6 2</p> <p>67% 40% 13%</p>	<p>4.</p>	<p>ما هي المواضيع الثلاثة، إن تم التطرق إليها أو لم يتم، التي تفضل تخصيص المزيد من الوقت لها ؟</p> <p>(1) كيفية تصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه</p> <p>(2) الأعمال التطبيقية.....</p> <p>(3) مهارات التدريب وصفات المدرب الناجح</p>
<p>12 2 1</p> <p>80% 13% 7%</p>	<p>5.</p>	<p>ما هي المواضيع الثلاثة التي تفضل تخصيص وقتاً أقل لها؟</p> <p>(1) لا يوجد.....</p> <p>(2) الشروحات النظرية</p> <p>(3) المحاضرة</p>
<p>8 5 2</p> <p>53% 33% 13%</p>	<p>6.</p>	<p>ما هي النصائح الثلاثة التي تسديها لإدارة البرنامج من أجل تحسين النشاطات المماثلة في المستقبل؟</p> <p>(1) زيادة الوقت المخصص للورشة وبخاصة الأعمال التطبيقية</p> <p>(2) لا يوجد</p> <p>(3) المزيد من الوضوح في الأعمال التحضيرية المطلوبة من المشاركين</p>
<p>15 11 10 9</p> <p>100% 73% 67% 60%</p>	<p>7.</p>	<p>هل تنصح زملاءك بالمشاركة في برنامج تدريبي مماثل ؟ (أحط إجابتك بدائرة)</p> <p>نعم</p> <p>أذكر ثلاثة أسباب:</p> <p>(1) فعالية البرنامج والجودة العالية لمادته التدريبية.....</p> <p>(2) تبادل الخبرات وتعزيز القدرات</p> <p>(3) ارتباط مادة البرنامج بمشكلات وحاجات حقيقية</p>
<p>12 3</p> <p>80% 20%</p>	<p>8.</p>	<p>ماذا تقترح من أجل تحسين مواد التدريب التي جرى توزيعها خلال البرنامج التدريبي؟</p> <p>(1) لا يوجد.....</p> <p>(2) تنويع وسائل العرض</p>
<p>15 14 4</p> <p>100% 93% 27%</p>	<p>9.</p>	<p>أذكر ثلاث مبادرات تنوي القيام بها نتيجة مشاركتك في هذا البرنامج التدريبي.</p> <p>(1) تنفيذ ورشات تدريبية مشابهة بهدف نقل المعرفة والمهارات</p> <p>(2) تشبيك وتبادل خبرات فيما بين المشاركين وتواصل مع الإسكوا</p> <p>(3) توثيق المواد التدريبية ومراجعتها وتثبيت المعرفة المكتسبة منها</p>
<p>8 7 6</p> <p>53% 47% 40%</p>	<p>10.</p>	<p>كيف ستستفيد مما اكتسبته من هذا البرنامج التدريبي؟</p> <p>(1) تنفيذ ورشات تدريبية مشابهة</p> <p>(2) تبادل خبرات ونقل معارف.....</p> <p>(3) تواصل مع الإسكوا ومتابعة تطوير المهارات التدريبية</p>
<p>8 5 5</p> <p>53% 33% 33%</p>	<p>11.</p>	<p>أذكر ثلاث صعوبات يمكن أن تواجهك في تطبيق ما اكتسبته من هذا البرنامج التدريبي.</p> <p>(1) عدم توفر الموارد المالية</p> <p>(2) ضعف الاستقرار السياسي والخلل الأمني</p> <p>(3) البيروقراطية الإدارية وضعف قناعة صانعي القرار</p>
<p>5 5 3</p> <p>33% 33% 20%</p>	<p>12.</p>	<p>ما هي النشاطات الأخرى التي يمكن أن تتولاها الجهات المنظمة لهذا البرنامج التدريبي في المستقبل؟</p> <p>(1) متابعة المشاركين و إتاحة فرص تطبيق خبراتهم المكتسبة</p> <p>(2) تنظيم المزيد من برامج بناء القدرات وتنسيق استفادة المشاركين منها.....</p> <p>(3) تنظيم ورشة مكثفة حول تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها</p>

		13. ما هي النشاطات الأخرى، من بين تلك المقترحة من الجهات المنظمة للبرنامج التدريبي، التي من شأنها أن تثير اهتمام زملائكم؟
10	67%	(1) التوسع في برامج بناء القدرات
5	33%	(2) دعم مؤسسات التدريب وتزويدها بالمواد والبرامج التدريبية
		14. ملاحظات أو اقتراحات أخرى:
10	67%	(1) لا يوجد
4	27%	(2) التوسع في برامج بناء القدرات

الاستنتاجات والتوصيات

1- يأتي برنامج "بناء قدرات المدربين في التنمية بالمشاركة" ضمن إطار تفعيل منهج التدخل في التنمية بالمشاركة، وتحفيز المساهمة في السياسات العامة، بما فيها السياسة الاجتماعية. كما يأتي هذا البرنامج استكمالاً لتنفيذ "مشروع التنمية البشرية بالمشاركة في دول ما بعد النزاع (العراق، لبنان، فلسطين، واليمن)" وتطبيقاً لاتفاقيات التعاون بين الإسكوا وجامعة الدول العربية وأوكسفام (بريطانيا) وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (لبنان) والمركز العربي لتطوير حكم القانون والنزاهة. ومما لا شك فيه، أن الأدبيات ومناهج التطبيق العملي التي أتاحتها هذا البرنامج قد أصبحت بمثابة المراجع الفنية والتنظيمية التي تعتمد عليها هذه الجهات تفعيلاً لتدخلها في إدارة سياسات التنمية وبرامجها ومشاريعها؛

2- تُوّزع المشاركون في هذه الورشة شبه الإقليمية على جهات متدخلة في سياسات التنمية وبرامجها ومشاريعها (مؤسسات حكومية ومنظمات مجتمع مدني ومنظمات إقليمية ودولية). وجاء اختيارهم بهدف متابعة من شاركوا في ورشة وطنية سابقة لبناء قدرات المؤسسات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني في التنمية بالمشاركة (عُقدت في بيروت/لبنان)، ونتيجة انخراطهم الفعلي بحكم مواقعهم المهنية في نشاطات التنمية. وقد أدت هذه العوامل مجتمعة إلى تعزيز فوائد برنامج بناء قدرات المدربين، وخاصة فيما يتعلق بتسيخ الخبرات التنظيمية والمعارف الفنية في مجال التدريب، وكذلك في مجال إدارة برامج نقل المعرفة وتبادل الخبرات وتعزيز آليات الحوار وتفعيل المشاركة؛

3- تمتع المشاركون بخبرة واسعة وباهتمام ملحوظ والتزام عالٍ خلال فترة الورشة. وكان لمواقعهم القيادية تأثير بارز على حيوية المناقشات وسرعة الوصول إلى مرتكزات التوافق بشأن التقنيات والإجراءات التدريبية الملائمة، وذلك عبر مساهمات ملموسة ومتعددة الأوجه، جرى توثيقها ضمن أدبيات الورشة. ولهذا فهم يستحقون التقدير لجهودهم المثمرة ولمتابرتهم المتميزة⁶؛

4- لقد تعززت قدرات المشاركين من خلال الأدوار المُسندة إليهم في إدارة جلسات التدريب وفي تطبيق تقنيات الاتصال والتعامل مع ظروف الموقف التدريبي. الأمر الذي ساهم في إثارة الحوار الهادف بشأن نتائج تقييم أداء المشاركين لأدوارهم، وكيفية تفاعلهم مع المادة التدريبية، ومجالات تطبيق الخبرات المكتسبة جراء البرنامج التدريبي؛

5- يمثل هؤلاء المشاركون استثماراً كبيراً لناحية الكلفة والوقت بالنسبة لمنظماتهم، ولناحية الجهد والالتزام المقدم منهم ومن الجهة المنفذة للبرنامج. وهو ما يستوجب العمل على توظيف الخبرات المكتسبة للمشاركين وتعزيز صلتهم مع الجهة المنفذة، والجهات المشاركة في التنفيذ، من خلال "شبكة" المدربين، أو أية صيغة تنظيمية أخرى. كما يمكن للحكومات ومنظمات المجتمع المدني وغيرها من المنظمات الإقليمية والدولية التي

6 تحضيراً للتقارير والعروض الإلكترونية وفق أساليب تدريبية مختارة في الجلسات الخاصة بالأعمال التطبيقية لمجموعات العمل، بادرت الإسكوا إلى تزويد المشاركين بمجموعة من الوثائق والتوجيهات والمسائل ذات الصلة بتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية حيال منهج التنمية بالمشاركة. وقد تمحورت هذه المسائل حول: (1) المشاركة في السياسات العامة؛ (2) الاندماج الاجتماعي؛ (3) الإعلام والتنمية؛ و(4) متابعة منظمات المجتمع المدني وتقويمها للسياسة الاجتماعية في دول الإسكوا. هذا بالإضافة إلى دراستي حالة بشأن تطبيقات المشاركين أنفسهم لبرنامج "بناء قدرات العاملين في تنمية المجتمع المحلي" في ضوء خبرتهم المكتسبة من الورشة السابقة. لقد استهدفت الجلسات الخاصة بالأعمال التطبيقية تحقيق أقصى استفادة ممكنة من خبرات المشاركين، بالإضافة إلى تعزيز قدراتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم الإيجابية، عبر اعتماد أسلوب التقديم والحوار المنفتح وتلخيص النتائج وتوفير ردود الفعل بصورة فورية ومباشرة في معظم الجلسات المُخصصة للأعمال التطبيقية. وقد جرى توثيق هذه الخبرات ضمن أدبيات الورشة، كما جرى توثيق المناقشات والعروض المُقدّمة بشأن المسائل الواردة أعلاه، كما عمدت إدارة الورشة إلى اختصارها في تقريرٍ خاص (ملحق رقم 9).

ينتمي إليها هؤلاء المدربين، أن تعمل على الاستفادة من كوادر هذه الشبكة، في تعزيز قدراتها المؤسسية وتطوير مواردها البشرية التي تعنى بسياسة التنمية وبرامجها ومشاريعها⁷؛

6- يُفترض بشبكة المدربين⁸، أو أية صيغة أخرى مناسبة لهذا الغرض، أن تكون نموذجاً للحوار العلمي والعملية وإطاراً لتفاعل الخبرات والمناهج والأساليب الخاصة بالتنمية. وبهذا المعنى يمكن لهذه الشبكة أن تؤدي دوراً ريادياً ينبغي تطويره وتعميم فوائده وبذل ما يلزمه من جهود الرعاية والدعم وتوفير الحوافز وإيجاد الأطر القانونية الملائمة وتسهيل الإجراءات الإدارية والتنظيمية؛

7- تميز المشاركون في الورشة بمهارة وقدرة ملحوظتين على فهم منهج التدخل بالمشاركة في التنمية المحلية، وتطبيق تقنيات التدريب الخاصة بهذا المنهج. كما بلغوا مستوى جيداً من القدرات والدافعية لإطلاق منديات الحوار وتعزيز الاتجاهات الإيجابية للمشاركة في تصميم سياسات التنمية ومتابعة برامجها ومشاريعها. ولا بد من التأكيد في هذا السياق على أن معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم يلزمها مزيداً من التطوير، كما أن دافعتهم يلزمها المزيد من التعزيز. وبالنسبة إليهم، فإن تعزيز معرفتهم بمناهج ومفاهيم وأساليب التدريب وسياسات التنمية وتجاربها هي أمور حتمية، لجهة زيادة قدراتهم على نقل المعارف والمهارات والخبرات إلى الآخرين، وخاصة إلى المستويات الأعلى المعنية بصنع القرارات المتصلة بسياسات التنمية وتنسيق برامجها وإدارة نشاطاتها التدريبية وتنظيم أطر المشاركة في عملياتها المختلفة؛

8- يسرّ الجهة المنفذة أن تستمر في توفير الدعم لفريق خريجي الورشة من خلال "برامج بناء القدرات في التنمية بالمشاركة"، أو من خلال الأطر المرجعية الأخرى المُبرمة حول نشاطات التنمية الاجتماعية والتنمية المحلية مع حكومات الدول الأعضاء وخاصةً في مجالات توفير المواد الفنية وخدمات المشورة واقتراح الأخصائيين⁹؛

9- وفي هذا السياق، تجدر الإشارة إلى أن "برامج بناء القدرات في التنمية بالمشاركة" تمتد بخطواتها إلى أبعد من مجرد عقد ورشات لبناء قدرات العاملين أو المدربين، إذ تتضمن أغراضها: إعادة تنقيح مواد وبرامج التدريب وفق آراء المشاركين فيها، إصدار وتوزيع "دليل المدرب لورشة تأهيل العاملين في تنمية المجتمع المحلي"، وكذلك إصدار وتوزيع "دليل منهجي للبحث بالمشاركة لتنمية المجتمع في دول الإسكوا"، وما استتبعه هذا الدليل من إصدار "برنامج بناء القدرات على البحث بالمشاركة". وكذلك إصدار دليل "تعزيز المشاركة بين الحكومات ومنظمات المجتمع المدني في عمليات السياسات العامة". هذا ويتوفر لدى الإسكوا حقيبة تدريبية تشمل كافة الوثائق والمراجع والمواد الفنية التي يتطلبها تنفيذ برامج التدريب، وتقديم خدمات المشورة الفنية في منهج التنمية بالمشاركة. لذلك، فإن الجهات المنفذة تحت الجهات المستفيدة على توفير الفرص للمشاركين من

7 قامت مجموعة من المشاركين بتنفيذ برنامج "بناء القدرات في التنمية المحلية والتنمية بالمشاركة" في العراق، بغداد، خلال الفترة 9-20 أيار/ مايو 2010، وذلك استناداً إلى الخبرات المكتسبة من ورشة الأسكوا التي عقدت في بيروت بتاريخ 15-20 شباط/ فبراير 2010.

8 إن برنامج "بناء قدرات المدربين في التنمية بالمشاركة" شكل إطاراً جيداً لتفاعل معظم المشاركين في ورشة التدريب، مما أسهم في تحويل الورشة إلى مجال حيوي للتوافق بشأن منهجية عمل مشتركة حيال مفاهيم التدريب ومركزاته وأساليب تطبيقه. والأهم من ذلك تحويله أيضاً إلى مجال مرتبط باحتياجات واقعية وتوجهات عملية لتعزيز المشاركة وتفعيل شبكات عمل وطنية وإقليمية.

9 تم عقد اجتماع تحضيرى في فندق البادوفا بتاريخ 26 أيلول/ سبتمبر 2010 خاص بالإعداد لورشة وطنية في التنمية المحلية بالمشاركة من المزمع عقدها في العراق مطلع العام المقبل، من قبل كلية العلوم السياسية، جامعة النهرين. وقد حضر الاجتماع الذي كان برعاية وتمويل رابطة التدريسيين الجامعيين (العراق) ممثلين عن العديد من الجهات العاملة والمهتمة بالتنمية المجتمعية، مثل جامعة النهرين وهيئة التعليم التقني، كلية العلوم السياسية في جامعة النهرين، مركز حمورابي للبحوث والدراسات، المكتب الوطني للاستشارات والتدريب (المكتب الإقليمي)، ورابطة التدريسيين الجامعيين، بالإضافة إلى الإسكوا.

حيث تطبيق مهاراتهم وتعزيز معارفهم وقدرة تعلمهم وإتاحة الخبرات الجديدة أمامهم للاستفادة من هذه الأدبيات، وتشجيعهم على دراسة نماذج من السياسات والتجارب المختلفة في مجال التنمية المجتمعية؛

10- تعميم الاستفادة من تجربة مشاركة ممثل عن أجهزة الإعلام في أعمال ورشة التدريب، وخاصةً بعدما أسفرت هذه المشاركة عن مبادرة جيدة صدرت عن مجموعة العمل الخاصة بالإعلام حول تصميم مواد إعلامية تستهدف ترويج توصيات وتوجهات في التنمية الاجتماعية مبنية على الخبرات المكتسبة في ورشة تدريب المدربين وورشة بناء قدرات العاملين، وسوف تساهم هذه المتابعة في تعزيز دور وسائل الإعلام كشريك فاعل في إثارة اهتمام الرأي العام بالمشكلات الاجتماعية وسبل مواجهتها¹⁰؛

11- تُعلّق الجهات المنفذة أهمية قصوى على الجهود المزمع بذلها مستقبلاً لضمان استمرارية الاستفادة من نتائج الورشة واستثمار خبرات الكوادر المشاركة فيها، خصوصاً بالنسبة لتنفيذ برامج ومشاريع تعزيز المشاركة بين الحكومات ومنظمات المجتمع المدني في عمليات السياسات العامة. وللعلم، فإن هذه البرامج والمشاريع تشمل عدداً من أنشطة التدريب ومنتديات الحوار واجتماعات الخبراء، ذات الصلة بخبرات المشاركين واهتماماتهم.

¹⁰ إن مشاركة ممثلين عن الوسائل الإعلامية مثل الصحافة (مجلة "بلدنا" في لبنان) قد ساهم في إغناء البرنامج من حيث تبادل الخبرات المختلفة، وخاصةً بالنظر لما للإعلام من دور فاعل في إثارة اهتمام الرأي العام بقضايا التنمية والحوار وتعزيز عملية المشاركة. وقد تم تخصيص مساحة في أكثر من عدد من مجلة "بلدنا"، وهي مجلة تعنى بالأحوال الاجتماعية ونشاطات المجتمع المدني في لبنان، لترويج أهمية برامج بناء القدرات على التنمية المحلية والتنمية بالمشاركة، وكذلك برامج بناء قدرات المدربين، ودورها في نقل المعرفة وما أثارته لدى المشاركين فيها من ردود فعل ومبادرات.

ملاحظات المشاركين أنفسهم

1- التأكيد على ضرورة استمرار التواصل بين المشاركين في الورشة لتنسيق مهامهم كشبكة عمل تُعنى بإطلاق مبادرات الحوار وترويج المعرفة بشأن منهج التدخل بالمشاركة في سياسات التنمية وبرامجها ومشاريعها. وفي هذا السياق، يسعى المشاركون في الورشة إلى بلورة اقتراحات بشأن برامج عمل تتضمن أهداف وأنشطة محددة، كما تتضمن توزيعاً للمسؤوليات والمهام وآليات تنفيذها، وتحديد ما يتطلبه ذلك من دعم وتسهيلات¹¹؛

2- إعداد مقترح محدد من لجنة مصغرة، تنبثق عن مجموعة المشاركين في الورشة، بشأن سُبل توسيع أطر استفادة الحكومات ومنظمات المجتمع المدني من برامج الإسكوا لبناء القدرات. ويُرفع هذا المقترح إلى الإسكوا لكي تقدم المعونة الفنية والمواد والبرامج التدريبية، بحيث يتولى أعضاء شبكة العمل (وهم خريجو الورشة) مهام تنفيذ أنشطة التدريب وفق المنهجية المعتمدة في الإسكوا، والتي أصبحوا متمكنين من اتباعها؛

3- البدء بتنفيذ عدد من الأنشطة وفق منهجية التدريب المعتمدة لدى الإسكوا في برامج بناء القدرات، وخاصةً بعد التأكد من نتائج تطبيقها واختبار ما توفره من أساليب تدريبية ووسائل مجدية، سواء بالنسبة لحلقات النقاش التي تعزز تبادل الخبرات وترسيخ القناعات، أو بالنسبة للتطبيقات العملية واستخدام تقنيات التدريب والمشاركة في تقييم الأداء والخبرة المكتسبة. هذا بالإضافة إلى اقتناع المشاركين بمنهجية الإسكوا لتنظيم برامج التدريب التي تخدم توجهات التنمية بالمشاركة في تكريسها القيم والمعايير الإيجابية لفريق العمل والتنسيق والحوار وقبول الرأي الآخر والتنظيم والمسؤولية ودافعية التعلّم والثقة بالنفس، وغيرها؛

4- حرص المشاركون على أن تقوم الجهة المعنية بتنفيذ برنامج الورشة، والجهات المشاركة في التنفيذ، بمتابعة أعمالهم وخططهم المستقبلية، وتشجيعهم على الاندماج في شبكات عمل وآليات تنسيق أوسع نطاقاً. ويهدف ذلك إلى تعزيز قدراتهم عبر قنوات تبادل المعرفة وإتاحة فرص توظيف خبراتهم في البرامج والمشاريع التنموية، سواءً في فلسطين ولبنان واليمن والعراق، أو في دول أخرى ضمن المنطقة العربية؛

5- يحث المشاركون في الورشة كل من الإسكوا وجامعة الدول العربية وأوكسفام (بريطانيا) وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والمركز العربي لتطوير حكم القانون والنزاهة وبرنامج الخليج العربي، على إدراج موجز عن سيرتهم الذاتية في قاعدة البيانات لديهم. وهو الأمر الذي يتيح التعريف بالمشاركين ويوفر لهم فرص استثمار قدراتهم وتبادل خبراتهم، بما في ذلك تكليفهم بمهام التدريب وغيرها من خدمات المشورة الفنية في إدارة البرامج والمشاريع التنموية؛

6- يؤكد المشاركون عزمهم على تطوير معارفهم، وسعيهم إلى مراجعة متأنية للأدبيات الموزعة عليهم من الإسكوا. وذلك بهدف تعزيز قدراتهم وإتاحة ظروف تمكّتهم من المشاركة في برامج أكثر تخصصاً في تصميم السياسات العامة، بما فيها السياسة الاجتماعية، ومتابعة تنفيذ برامجها ومشاريعها. كما يؤكد المشاركون اتفاقهم مع توجهات الإسكوا بشأن تفعيل مشاركة الحكومات مع منظمات المجتمع المدني وتعزيز آليات التنسيق والتعاون بهدف ترشيد استخدام الموارد وتحقيق أفضل النتائج للجهود التنموية؛

¹¹ بادر أحد المشاركين في برنامج "بناء قدرات المدربين في التنمية بالمشاركة" بإنشاء شبكة ضمن البريد الإلكتروني تضم كافة المشاركين والمدربين بهدف تبادل المعرفة والخبرات، تمهيداً لبلورة مقترحات بشأن برامج تدريبية أو مشاريع تنموية.

8- وأخيراً، يثني المشاركون على جهود الاسكوا، ويقدرّون دعم إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية التابعة للأمم المتحدة (ديسا)، جامعة الدول العربية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في لبنان، منظمة أوكسفام – بريطانيا (برنامج الشراكة في الشرق الأوسط)، والمركز العربي لتطوير حكم القانون والنزاهة.

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء المشاركين وعناوينهم

قائمة المشاركين
الورشة الثانية
حول "بناء قدرات المدربين في التنمية بالمشاركة"
(العراق، فلسطين، اليمن، ولبنان)

دولة فلسطين

السيدة فاطمة جليل محمد ردايدة
رئيس وحدة النوع الاجتماعي/ وزارة شؤون المرأة
هاتف: (خليوي) 972-599925645
2423315 (مكتب)
فاكس: 242175
بريد إلكتروني: fatema_radaydeh@yahoo.com

السيدة رشا منير حسين موسى
منسقة مشاريع مؤسسة تنمية وإعلام المرأة - بيت لحم
هاتف: (خليوي) 972-599606496
22760496 (مكتب)
فاكس: 22760496
بريد إلكتروني: rashamousa_1983@hotmail.com

الجمهورية اللبنانية

السيدة ميادة غصن
منسقة تدريب في مشروع "الإعلام والتثقيف والاتصال في
مجالات الصحة الإنجابية"- وزارة الشؤون الاجتماعية
هاتف: (خليوي) 961-3-763171
961-1-389106 (عادي)
فاكس: 961-1-389108
بريد إلكتروني: ghos-mayada@hotmail.com
Po1@cyberia.net.lb

السيد محمد علي عقل
إعلامي - عضو في نقابتي الصحافة والمحررين
عضو اتحاد الكتاب اللبنانيين 2009
أستاذ مهني لمادة جرافيك ديزاين في المدرسة الفنية بئر
حسن- بيروت
هاتف: (خليوي) 961-3-753580
961-1-451153 (عادي)
فاكس: 961-1-451153
بريد إلكتروني: baladna@baladnalb.com

السيد محمد غسان أبو جهجه
مدير برامج منظمة الانترسوس الإيطالية الدولية في لبنان
هاتف: (خليوي) 961-3-723205
961-70-989767 (خليوي)
بريد إلكتروني: jahjah16@hotmail.com

جمهورية العراق

السيد عباس عبد الحسين كويش الفريجي
أستاذ- أكاديمي/ الكلية التقنية - بغداد
هاتف: 964-7901200840
964-7705355559
بريد إلكتروني: koesh_1963@yahoo.com

السيد اسماعيل ابا بكر علي
سكرتير هيئة تحرير مجلات جامعة دهوك
معاون عميد كلية القانون والسياسة - جامعة دهوك
مستشار لجنة مديرية مناهضة العنف ضد المرأة
هاتف: 964-7504745180
بريد إلكتروني: ismaeelaash@yahoo.com

السيد علاء الدين عبد الرحمن حسن
مدرس- أكاديمي/ عضو نقابة المهندسين العراقيين
هاتف: 964-7902575875
بريد إلكتروني: aladdinalrahman@yahoo.com

السيد مظفر صادق حسن الزهيري
عميد معهد التكنولوجيا التابع لهيئة التعليم التقني
هاتف: 964-7901113106
بريد إلكتروني: Mshz005@yahoo.com

السيد طارق محمد طيب ظاهر القصار
عضو رابطة التدريسيين الجامعيين/نقابة المعلمين
خليوي: 964-7701704655
هاتف: 964-47481790124
بريد إلكتروني: Tariq20031970@yahoo.com

السيد عقيل داود حسن المعمار
مدير المكتب الاستشاري/ كلية المنصور- الجامعة الأهلية
عضو لجنة التسيير الوطنية للمبادرة العالمية نحو عراق
مستدام

هاتف: 964-017199617
خليوي: 964-7901420189
فاكس: 964-7189473
بريد إلكتروني: akeel1958@gmail.com

فاكس: 967-1-277343
بريد إلكتروني: Roz252525@maktoob.com

السيد عمر حسين حسن القديمي
عميد كلية الشفاء للعلوم الطبية (الحديدة)
هاتف: (خليوي) 967-711606042
(عمل) 967-3-266032
فاكس: 967-3-266031
بريد إلكتروني: oohhkk7@gmail.com

السيدة منى احمد محمد نشوان
منسقة برامج مؤسسة "مدى"
عضو في شبكات منظمات المجتمع المدني "مدى"
هاتف: (عمل) 967-1-500304
فاكس: 967-1-500306
بريد إلكتروني: cdf@y.net.ye

Protection.lebanon@intersos.org

السيد محمد بارودي
مدرّس/ الجامعة اللبنانية/ قسم الإشراف الصحي الاجتماعي
منسّق اختصاص المراقب الصحي في معهد طرابلس الفني
خليوي: 961-3-345874
بريد إلكتروني: ms.baroudi@yahoo.com

الجمهورية اليمنية

السيدة عبير مهدي محمد الرداعي
أخصائية تخطيط مشروعات/ وزارة الزراعة والري
هاتف: (خليوي) 967-734741268
(عمل) 01218883 /967-1-282444

ملحق رقم (2)

المواصفات الفردية للمشاركين

المواصفات الفردية للمشاركين



الاسم : طارق محمد طيب ظاهر القصار
الوظيفة : استاذ جامعي
المنظمة : رابطة التدريسيين الجامعيين/ نقابة المعلمين
التخصص : دراسات دولية
سنوات الخبرة : 6 سنوات
عنوان العمل : جامعة الموصل/ كلية العلوم السياسية
هاتف: 964-47481790124
خليوي: 964-7701704655
بريد الكتروني: Tariq20031970@yahoo.com



الاسم : علاء الدين عبد الرحمن حسن
الوظيفة : أستاذ جامعي
المنظمة : نقابة المهندسين العراقيين
التخصص : تخطيط حضري وإقليمي
سنوات الخبرة : 14 سنة
عنوان العمل : هيئة التعليم التقني/ نقابة المهندسين العراقيين
هاتف: 964-7902575875
بريد الكتروني: aladdinalrahman@yahoo.com



الاسم : عباس عبد الحسين كويش الفرجي
الوظيفة : أستاذ- أكاديمي
المنظمة : الكلية التقنية - بغداد
التخصص : فنون تشكيلية
سنوات الخبرة : 25 سنة
عنوان العمل : العراق- بغداد- الزعفرانية- محلة 962
خليوي: 964-7901200840
964-7705355559
بريد الكتروني: koesh-1963@yahoo.com



الاسم : مظفر صادق حسن الزهيري
الوظيفة : عميد معهد التكنولوجيا- بغداد/ مدرس
المنظمة : هيئة التعليم التقني
التخصص : دكتوراه الهندسة المدنية/ بيئية
سنوات الخبرة : 24 سنة
عنوان العمل : بغداد
خليوي: 964-7901113106
بريد الكتروني: Mshz005@yahoo.com



الاسم : عقيل داود حسن المعمار
الوظيفة : مدير المكتب الاستشاري/ كلية المنصور- الجامعة الأهلية
عضو لجنة التسيير الوطنية للمبادرة العالمية نحو عراق مستدام
المنظمة : كلية المنصور- الجامعة الأهلية
والمنظمة العراقية للتنمية المستدامة
التخصص : بكالوريوس إحصاء وتخطيط
ماجستير نظم معلومات حاسبات
سنوات الخبرة : أكثر من 10 سنوات
عنوان العمل : بغداد- ساحة الأندلس
هاتف: 964-017199617
خليوي: 964-7901420189
فاكس: 964-7189473
بريد إلكتروني: akeel1958@gmail.com / akeel@muc.edu.iq



الاسم : اسماعيل ابا بكر على
الوظيفة : أستاذ مساعد- جامعة دهوك
معاون عميد كلية القانون والسياسة- جامعة دهوك
سكرتير هيئة تحرير مجلة جامعة دهوك
المنظمة : جامعة دهوك
التخصص : دكتوراه فقه الأحوال الشخصية وباحث في قضايا حقوق
المرأة والعنف ضد المرأة
سنوات الخبرة : 13 سنة
عنوان العمل : جامعة دهوك
هاتف: 964-7504745180
بريد إلكتروني: ismaelaash@yahoo.com



الاسم: ميادة غصن
الوظيفة: منسقة تدريب ومدربة
المنظمة: مشروع الصحة الإنجابية في وزارة الشؤون الاجتماعية
التخصص: إجازة في الإشراف الصحي الاجتماعي
سنوات الخبرة: 18 سنة
عنوان العمل: بدارو قرب المستشفى العسكري وبنك عوده - بيروت
هاتف: 961-1-389106/7
خليوي: 961-3-763171
فاكس: 961-1-389108
بريد إلكتروني: ghos-mayada@hotmail.com



الاسم: محمد غسان ابو جهجه
الوظيفة: مدير برامج
المنظمة: منظمة الانترسوس الدولية
التخصص: إدارة أعمال
سنوات الخبرة: 5 سنوات
عنوان العمل: صور - جنوب لبنان
خليوي: 961-70-989767
بريد إلكتروني: jahjah16@hotmail.com
Protection.lebanon@intersos.org



الاسم: محمد علي عقل
الوظيفة: صحفي - رئيس تحرير مجلة "بلدنا" لبنان
المنظمة: نقابة الصحافة اللبنانية - اتحاد الكتاب اللبنانيين
التخصص: أدب عربي - تحضير دكتوراه في مفهوم "اللاهوت العربي"
سنوات الخبرة: 25 سنة في الإعلام - 8 سنوات في تدريس الخط العربي والزخرفة
عنوان العمل: 359 شارع البستاني- عمارة النصر، طابق أرضي،
طلعة جامعة بيروت العربية، من مستديرة الكولا، بيروت
هاتف: 961-1-703515
خليوي: 961-3-753580
بريد الإلكتروني: baladna@baladnalb.com



الاسم: محمد بارودي
الوظيفة: مدرس ومنسق اختصاص المراقب الصحي في معهد طرابلس الفني
المنظمة: الجامعة اللبنانية/ قسم الإشراف الصحي الاجتماعي
عنوان العمل: طرابلس
خليوي: 961-3-345874
بريد الإلكتروني: ms.baroudi@yahoo.com



الاسم: فاطمة جليل محمد ردايدة
الوظيفة: رئيسة وحدة النوع الاجتماعي
المنظمة: وزارة شؤون المرأة
التخصص: ماجستير تنمية/تخصص بناء مؤسسات
سنوات الخبرة: 20 سنة
عنوان العمل: رام الله/فلسطين
هاتف: 2423315
خليوي: 0599925645
فاكس: 2422175
بريد إلكتروني: fatema_radaydeh@yahoo.com



الاسم: رشا منير حسين موسى
الوظيفة: منسقة مشاريع
المنظمة: جمعية تنمية وإعلام المرأة
التخصص: منسقة
سنوات الخبرة: 3 سنوات
عنوان العمل: بيت لحم/فلسطين
هاتف: 97222760496
خليوي: 972595260021
فاكس: 97222760496
بريد إلكتروني: rashamousa_1983@hotmail.com



الاسم: عمر حسين حسن القديمي
الوظيفة: عميد كلية الشفاء للعلوم الطبية والتقنية
مستشار مكتب التربية والتعليم في الجانب القانوني
المنظمة: كلية الشفاء للعلوم الطبية والتقنية
التخصص: عميد الكلية
سنوات الخبرة: 4 سنوات
عنوان العمل: الحديدة، اليمن
هاتف: 9673266032
خليوي: 967777606042
96771160642
فاكس: 9673266031
بريد إلكتروني: oohhk7@gmail.com, alshafaa2008@yahoo.com



الاسم: منى احمد نشوان
الوظيفة: منسقة برامج
المنظمة: مؤسسة مدى
التخصص: مكاتبات وعلم معلومات
سنوات الخبرة: 3 سنوات
عنوان العمل: صنعاء- اليمن
هاتف: 967-1-500304
فاكس: 967-1-500306
بريد إلكتروني: m-j-a2@hotmail.com, cdf-ye@yahoo.com



الاسم: عبير مهدي محمد الرداعي
الوظيفة: أخصائية تخطيط مشروعات وزارة الزراعة والري
المنظمة: وزارة الزراعة والري
التخصص: علوم زراعية
سنوات الخبرة: 6 سنوات

عنوان العمل: وزارة الزراعة- شارع الكويت (282444)
هاتف: 967218883
خليوي: 967734741268
فاكس: 967-1-277343
بريد الكتروني: roz252525@maktoob.com

ملحق رقم (3)

جدول أعمال برنامج الورشة

مقترح جدول أعمال ورشتي الاسكوا حول " بناء قدرات المدربين في التنمية بالمشاركة"- (العراق، لبنان، فلسطين، واليمن)
بيروت – الجمهورية اللبنانية، 27 أيلول/سبتمبر-1 تشرين الأول/أكتوبر 2010

اليوم الأول	الجلسة الأولى	استراحة	الجلسة الثانية	استراحة	الجلسة الثالثة	غذاء	الجلسة الرابعة
الوقت	10.30-9.00		12.15-10.45		1400 – 12.30		17.00 – 15.00
الاثنين 27 أيلول/سبتمبر 2010	<p>حفل الافتتاح</p> <ul style="list-style-type: none"> - كلمة الدولة المضيفة والاسكوا - كلمة الاسكوا وتقديم برامج الاسكوا ومشاريعها في مجال التنمية المحلية والتنمية بالمشاركة - تمهيد برنامج التدريب وتعارف المشاركين - توقعات المشاركين 	15 دقيقة	<p>الوحدة الأولى- الإطار العام للتدريب في المجتمع المحلي</p> <ul style="list-style-type: none"> - تعريف التدريب وأهميته أعمال تطبيقية 	15 دقيقة	<p>الوحدة الأولى (تابع)</p> <ul style="list-style-type: none"> - مداخل التدريب أعمال تطبيقية 	60 دقيقة	<p>الوحدة الأولى (تابع)</p> <ul style="list-style-type: none"> - احتياجات التدريب أعمال تطبيقية + تقويم اليوم الأول
اليوم الثاني	الجلسة الأولى	استراحة	الجلسة الثانية	استراحة	الجلسة الثالثة	غذاء	الجلسة الرابعة
الوقت	10.30-9.00		12.15-10.45		1400 – 12.30		17.00 – 15.00
الثلاثاء 28 أيلول/سبتمبر 2010	<p>الوحدة الثانية- تصميم برامج التدريب وتقويمها</p> <ul style="list-style-type: none"> - عناصر تصميم برامج التدريب أعمال تطبيقية 	15 دقيقة	<p>الوحدة الثانية (تابع)</p> <ul style="list-style-type: none"> - إدارة برامج التدريب أعمال تطبيقية 	15 دقيقة	<p>الوحدة الثانية (تابع)</p> <ul style="list-style-type: none"> - تقويم برامج التدريب - منهجية وتصميم دراسات التقويم أعمال تطبيقية 	60 دقيقة	<p>الوحدة الثانية (تابع)</p> <ul style="list-style-type: none"> - عرض ومناقشة دراسة حالة بشأن برامج تدريبية منفذة أعمال تطبيقية + تقويم اليوم الثاني

اليوم الخامس	الجلسة الأولى	استراحة	الجلسة الثانية	استراحة	الجلسة الثالثة	غداء	الجلسة الرابعة
	10.30 – 9.00		12.15-10.45		14.30 – 12.30		15.30
الجمعة 1 تشرين الأول/أكتوبر 2010	الوحدة الرابعة (تابع) - حل المشكلات أعمال تطبيقية	15 دقيقة	الوحدة الرابعة (تابع) - مراجعة عامة - أعمال تطبيقية - استنتاجات واقتراحات	15 دقيقة	تقويم برنامج الورشة واختتامها - مراجعة البرنامج التدريبي - تقويم البرنامج التدريبي - كلمات الاختتام - توزيع الشهادات	60 دقيقة	وقت حرّ

ملاحظة: قد يتخلل برنامج العمل جلسات إضافية في فترة ما بعد الظهر والمساء في حال لم يتمكن المدرب من تغطية مواضيع الجلسات كما هي واردة في الجدول المقترح.

ملحق رقم (4)

التمارين

التمارين:

الوحدة الأولى:

تمرين 1: أهمية التدريب

الوحدة الثانية:

تمرين 1: أسئلة تسبق تصميم برامج التدريب
تمرين 2: توقعات المدربين من إدارة برامج التدريب

الوحدة الثالثة:

تمرين 1: عوامل مؤدية إلى فاعلية التدريب وكفاءته
تمرين 2: عوامل معيقة في الاتصال الفعال

الوحدة الرابعة:

تمرين 1: ممارسات تساعد على إثارة الانتباه

ملحق رقم (5)

الاستثمارات والاستبيانات

- (1) استمارة التعرف على المهارات التدريبية
- (2) استمارة التوقعات
- (3) استمارة تقويم المهارات التدريبية
- (4) استمارة تقويم البرنامج التدريبي
- (5) استمارة تقويم المشاركين

ملحق رقم (6)

نماذج عملية ومواد مساعدة

دراسات الحالة

- 1- ورشة تنمية القدرات للقيادات المحلية والتنمية بالمشاركة، معهد التكنولوجيا- بغداد، 9- 20 آذار/ مارس 2010
- 2- تنفيذ برنامج تأهيل العاملين في تنمية المجتمع المحلي، جمعية خديجة للتنمية (بريم، محافظة اب)، اليمن، 2007-2009

الأعمال التطبيقية

- 1- جلسة مناقشة موجّهة: محور المشاركة في السياسات العامة، مجموعة العراق
- 2- دراسة حالة: محور الإعلام (دور وسائل الإعلام في دعم النساء للمشاركة في الانتخابات العامة والمحلية)، مجموعة فلسطين
- 3- جلسة عصف ذهني: محور الاندماج الاجتماعي، مجموعة لبنان
- 4- محاضرة بشأن مسودة دراسة الاسكوا بعنوان "متابعة منظمات المجتمع المدني وتقويمها للسياسة الاجتماعية في دول الاسكوا"، مجموعة اليمن

مقتطفات من دليل تدريب المدربين في التنمية بالمشاركة

حول أساليب التدريب المُختارة للأعمال التطبيقية

أولاً- المناقشة الموجهة

ألف- تمهيد

تعتمد الكثير من المنظمات التي تقدم خدمات التدريب إلى المجتمع المحلي على أساليب النقاش لأنها تفسح المجال أمام المجموعة المتدربة للتفاعل وتبادل الآراء. ويتمثل أسلوب النقاش في عمل جماعي يتولى المدرب تسييره نحو تبادل الخبرات بين المشاركين عبر إبداء الرأي والحوار وتقديم المعلومات وطرح التساؤلات بشأن مشكلة معينة أو موضوع محدد. وقد يأخذ الإطار التنظيمي للنقاش أشكالاً مختلفة، مثل: الندوة، المؤتمر، حلقة البحث، المناقشة الجماعية، الخ.

باء- أساليب النقاش الشائعة

1- الندوة أو الحلقة الدراسية، وهي إطار تنظيمي لإجتماع عدد من الأفراد ذوي الخبرة، بهدف دراسة موضوع معين ومناقشة جوانبه المختلفة تمهيداً لإستنتاج الحلول المناسبة. وغالباً ما يناقش المشاركون في الندوة أوراق عمل معدة بشأن موضوع الندوة، فيما يتولى مقرر الإجتماع تنظيم عملية النقاش وتداول الآراء.

2- المؤتمر، وهو إطار تنظيمي لإجتماع عدد من الأفراد الذين يمثلون اتجاهات متعددة ويجمعهم اهتمام مشترك في موضوع معين هو موضوع المؤتمر. يُقدم الموضوع عدداً من الخبراء، ثم يُخصص وقت للمناقشة والتعقيب، تمهيداً لإقتراح حلول ملائمة وبلورة توصيات للتطبيق والمتابعة.

3- الحوار المفتوح، وهو إطار تنظيمي لتبادل وجهات النظر عبر أسئلة مباشرة أو مكتوبة، توجه للمشاركين ضمن هذا الحوار.

4- الحوار المحدد، وهو إطار تنظيمي تتخذ فيه مجموعة صغيرة من الخبراء مكاناً مواتماً للمشاركين طارحة وجهة نظر أفرادها في موضوع محدد، تمهيداً لقيام مقرر المجموعة بإيجاز عرض الموضوع وتنظيم طرح الأسئلة وتوزيعها على أعضاء المجموعة بحسب الاهتمام والتخصص، لغرض توفير أكبر قدر من المعلومات الشاملة والدقيقة عن موضوع المناقشة.

5- المناقشات الجماعية، وهي إطار تنظيمي مرن لتبادل المعلومات وتداول الآراء والأفكار بين مجموعة من الأفراد ذوي الإهتمام المشترك بموضوع معين.

وقد تكون المناقشات مرنة أو غير موجهة عندما يُفسح المجال واسعاً أمام المشاركين للنقاش في ما يرونه مناسباً من جوانب وتعليقات بشأن موضوع البحث. أما المناقشة الموجهة فهي التي تركز على موضع معين وتستهدف المسائل ذات الصلة بهذا الموضوع فقط. لذلك، فإن غالبية البرامج التدريبية تعتمد أسلوب المناقشة الموجهة في جلسات التدريب لأنها تستهدف تغطية نقاط محددة ضمن موضوع معين، حيث يقوم المدرب وفق هذا الأسلوب بتنظيم المناقشة وإعطاء الفرصة لأكثر عدد من المتدربين لطرح آرائهم والتعبير عن أفكارهم.

جيم- مزايا أساليب النقاش ومحدداتها

1- المزايا

- (أ) تثير اهتمام المشاركين بطبيعة الاتصال المتعدد الجهات؛
- (ب) تسهل عملية التفاعل بين أعضاء المجموعة المتدربة وبين المدرب؛
- (ج) تعطي المشارك فرصة للتعبير عن وجهة نظره؛
- (د) توفر المشاركة الإيجابية قناة أفضل بأهمية وجدوى المناقشات؛
- (هـ) توفر المشاركة الإيجابية التزاماً أكبر بحلول المشكلات أو القرارات؛
- (و) تتيح إستفادة المدرب من معارف المتدربين.

2- المحددات

- (أ) قد تنحرف المناقشات عن هدف اللقاء التدريبي؛
- (ب) تحتاج إلى وقت أطول من الأساليب ذات الممر الإتصالي الفردي؛
- (ج) تحتاج إلى مدرب ذي مهارات رفيعة المستوى في إدارة المناقشات؛
- (د) عدم تجانس خبرات أفراد المجموعة في موضوع المناقشة.

دال- تسيير المناقشة الموجهة

1- الإعداد

تتطلب عملية تسيير المناقشة تحضيرات أساسية يتبعها المدرب عبر الخطوات التالية:

- (أ) تحديد هدف المناقشة عبر معرفة غرض القيام بتوجيه وإدارة المناقشة، والنتيجة النهائية التي يراد الوصول إليها؛
- (ب) تحديد موضوع المناقشة بما يعني ذلك من: جمع المعلومات والحقائق حول موضوع المناقشة، وترتيب معلومات المادة العلمية بطريقة منطقية؛
- (ج) التعرف على مواصفات المشاركين، عبر: جمع البيانات والمعلومات حول المشاركين، والتركيز بصورة خاصة على مدى معرفتهم بموضوع المناقشة ومواقفهم حيال هذا الموضوع؛
- (د) تحديد النقاط الرئيسية للمناقشة، عبر: إستنتاجها من صلب الموضوع بغرض تقديمها للمشاركين، وتحديد الوقت اللازم لتغطية كل منها؛
- (هـ) تحديد مدخل الموضوع، عبر: خلق الرغبة لدى المشاركين في مناقشة الموضوع، وصياغة سؤال افتتاح المناقشة بشكل مشوّق يجذب انتباه المشاركين؛
- (و) التأكد من الإجراءات العامة، أي: معرفة المشاركين بتاريخ المناقشة وجدول تنظيمها ومكان إنعقادها، توفر الخدمات والتسهيلات المطلوبة في مكان المناقشة، مناسبة طريقة جلوس المشاركين لموضوع المناقشة، وإستكمال المواد الفنية والأجهزة والوسائل المطلوبة.

2- إدارة المناقشة

إن المباشرة في المناقشة بالوقت المحدد لها يعطي إنطباعاً أولياً بجدية اللقاء وحسن تنظيمه. وتتطلب إدارة المناقشة خطوات متعددة، أهمها:

(أ) **إفتتاح المناقشة:** عبر الدخول في صلب الموضوع مباشرة من خلال التطرق إلى موضوع المناقشة والهدف منها، وموقع هذا الموضوع في البرنامج التدريبي (إن وجد)، والعناوين الرئيسية لتوجيه المناقشة؛

(ب) **توجيه المناقشة:** وهي عملية حساسة جداً وتتطلب مهارة عالية لدى المدرب في الجوانب التنظيمية والنفسية لإدارة الاجتماعات، ومن بين الاعتبارات الواجب أخذها في الحسبان، هي التالية:

- (1) حث المشاركين وتشجيعهم على الإسهام في المناقشات؛
- (2) محاولة أخذ المبادرة وتلافي احتكار مشارك واحد للمناقشة؛
- (3) تجنب المجادلات الشخصية والحرص على عدم الخروج عن الموضوع؛
- (4) استعمال الأسئلة لإثارة النقاش والتفكير؛
- (5) تلخيص وبلورة آراء المشاركين؛
- (6) الحرص على استخدام المعينات السمعية والبصرية.

(ج) **تلخيص المناقشة:** ويتولاها المدرب عبر مراجعة النقاط الرئيسية للعروض والاستنتاجات والحلول، تمهيداً لإنهاء المناقشة بملاحظة مهمة تستحق الذكر.

ثانياً - دراسة الحالة

ألف- تمهيد

إن إحدى المهارات الأساسية التي تساعد أبناء المجتمع المحلي هي مهارة تحليل ما يتوفر لهم من حقائق ومعلومات لاتخاذ قرارات رشيدة. وهذا ما يؤدي إلى ضرورة تطوير قدراتهم على طرح التساؤلات والبحث عن كيفية الإجابة عليها عبر سلسلة من الإجراءات، وهو على وجه التحديد ما يوفره إستخدام أسلوب دراسة الحالة، إذ أنها تتيح للمتدرب من أبناء المجتمع المحلي أن يتفهم الممارسات العملية عن طريق التحليل والمناقشة لحالات واقعية تؤدي إلى تطوير القدرة على التفكير والاتصال.

تصف دراسة الحالة واقعة معينة أو ظرفاً محدداً، وتقدم بصيغة عرض تجربة، أو رواية واقعة، يناقشها المتدربون من أبناء المجتمع المحلي ويقومون إما بتشخيص أسباب المشكلة، أو بوضع حلول لها. ونظراً لميزات هذا الأسلوب في تقريب المتدرب من أرض الواقع، يمكن القول إن دراسة الحالة هي عبارة عن سجل مدون لمجموعة من الأحداث والوقائع والأرقام والمواقف في المجتمع المحلي، موصوفة ومعبّر عنها كما في حركتها الفعلية في زمان ومكان معينين.

باء- مزايا دراسة الحالة ومحدداتها

1- مزايا دراسة الحالة

إن أسلوب دراسة الحالة يساعد المشاركين على الإدراك بوجود عدة وسائل ممكنة للتفكير وللتصرف في موقف معين، كما يؤدي هذا الأسلوب إلى تطوير قدرات التعامل مع المشكلات الواقعية التي يواجهونها وتوسيع خياراتهم في ابتكار الحلول الملائمة. وبذلك، فإن النطاق الذي تمتد إليه مزايا دراسة الحالة في مجال التدريب والتعلم، هو نطاق واسع وقد يشمل ما يلي:

- (أ) تشجيع المشاركين على تشخيص أسباب المشاكل بصورة موضوعية؛
- (ب) تحفيز قابلية التعلم الذاتي عن طريق النقاش وإكتشاف الحقائق؛
- (ج) تعزيز قدرات الإتصال في ما بين المشاركين؛
- (د) تطوير قابلية المشاركين للعمل الجماعي وإذكاء روح التعاون في ما بينهم؛
- (هـ) تدعيم مرتكزات الإعتماد على النفس في المبادرة وسط جو من الإلفة.

2- محددات دراسة الحالة

يشعر بعض المتدربين بالإرباك وعدم الارتياح جراء إستخدام أسلوب دراسة الحالة في التدريب، إذ يحبذ هؤلاء أن يكون نمط تقديم المادة التدريبية متسلسلاً وواضحاً ومنظماً بطريقة منهجية. كما أن بعض المتدربين أيضاً، الذين لم يسبق لهم إختيار أسلوب دراسة الحالة، غالباً ما ينظرون إليه كوسيلة إمتحان لقدرتهم وإظهار نقاط ضعفهم بصورة علنية.

هذا بالإضافة إلى صعوبة تسيير جلسة التدريب الخاصة بدراسة الحالة، إذ تتطلب مدرباً متمرساً وملمّاً بالتجارب الميدانية لتنمية المجتمع المحلي، كما تتطلب إعداداً جيداً لإستخدام أساليب التدريب، لأن النقاش الذي يرافق إستخدام هذا الأسلوب والوقت الذي يستلزمه لبلورة وإستخلاص نتائج مفيدة يصيب بعض المتدربين بالإرهاق ويحول دون الفائدة المطلوبة.

جيم- إعداد دراسة الحالة

من الصعوبة بمكان أن يُتاح للمدرب في المجتمع المحلي عدداً وافراً ونوعية متميزة من دراسات الحالة نظراً لما تتطلبه هذه الدراسات من مهارة وخبرة. لكن ذلك لا ينفي أهمية إطلاع المدرب على المبادئ والخطوات الأساسية التي تتطلبها عملية تصميم دراسات الحالة وإعدادها إستناداً لواقع المجتمع المحلي.

(أ) **الخطوة الأولى:** تحديد الهدف بصفته مرتكزاً للمفاهيم والمبادئ التي يريد مُصمم دراسة الحالة إيصالها إلى المشاركين في خطوات لاحقة؛

(ب) **الخطوة الثانية:** جمع المعلومات عبر مصادر متنوعة، منها:

(1) البحوث والدراسات والتقارير، بمختلف أنواعها، وخصوصاً تلك التي تدرس ظواهر معينة أو مشكلات قائمة أو متوقعة في المجتمع المحلي؛

- (2) نتائج المسوحات التي تستخدم فيها الاستبيانات بشكل واسع، خاصة التي تجريها بعض المنظمات الوطنية والإقليمية والدولية لدراسة ظواهر خاصة أو للتعرف على المجتمع المحلي؛
- (3) المقابلات مع أبناء المجتمع المحلي للتعرف على أبرز المشكلات التي يواجهونها، وتسجيل كل الملاحظات وتحليلها بشكل موضوعي ودون تحيز؛
- (4) كل ما يتوفر من بيانات وإحصاءات وأرقام وخرائط، وكل ما يظهر أنه سيخدم غرض إيضاح الحالة وبلورتها فيما بعد.

(ج) الخطوة الثالثة: كتابة دراسة الحالة بمراعاة الملاحظات التالية:

- (1) إنتقاء البيانات والمعلومات بشأن الحوادث أو المواقف التي تخدم دراسة الحالة، دون سواها؛
- (2) أن تكون مقدمة دراسة الحالة، وعلى وجه التحديد السطور الأولى أو الجمل الأولى، مفيدة في رسم صورة ذهنية لدى المتدرب حيال الموقف ونوع المشكلة؛
- (3) أن تكون الكتابة بصيغة الفعل الماضي، وأن تُستبدل أسماء المواقع أو الأفراد منعاً للإحراج؛
- (4) أن يُذكر بوضوح في نهاية دراسة الحالة بأن الموقف الذي تم تناوله هو موقف حرج، يتطلب حلاً، وان الوقت المتاح هو وقت ضيق.

(د) **الخطوة الرابعة:** تجربة دراسة الحالة قبل الإستخدام. إن تقديم عرض تجريبي لدراسة الحالة، قبل تقديمها بشكل نهائي في برنامج تدريبي، سيعين إلى حد كبير في تحسينها وتعديل الكثير من جوانبها، وخاصة في ما يتعلق بالمسائل التالية:

- (1) تصحيح أو تعديل أماكن الإسهاب أو الغموض في الوصف؛
- (2) إضافة أو حذف بعض البيانات والمعلومات؛
- (3) تطوير أو تغيير الموضوعات والنقاط التي تناقش خلال أو بعد دراسة الحالة؛
- (4) تحديد الأسلوب الأمثل لتسيير دراسة الحالة، والذي يتضمن تطوير التوزيع التجريبي للوقت على مجالات عرض ومناقشة وإستيعاب الحالة؛
- (5) إختبار الأسئلة التي تضمنتها الحالة، وعلى غرار ما يجري فيها من أحداث، وجود المشكلة وتحديد أسبابها وأسبابها، القضايا التي تشملها دراسة الحالة وأسباب أهميتها، أهداف الجهات المعنية بها وتوقعات ردة فعلهم، وما هو تأثير الحلول والمواقف المتوقعة نتيجة عرض الحالة، إلخ.

دال- تسيير دراسة الحالة

إن حجر الأساس في نجاح المدرب بتسييره دراسة الحالة هو مدى معرفته ومهارته في إستخدام أسلوب المناقشة، بما يتطلبه ذلك من إلمام بالأنماط المختلفة لسلوك المشاركين في الجلسات التدريبية، وقدرته على التصرف مع كل نمط سلوكي على حدة في ضوء محددات الوقت وعدد مرات المشاركة وفاعلية تلك المشاركة. فالمدرب الماهر هو من يستطيع تحفيز المتدربين الذين يأنفون المشاركة في النقاش عن طريق إثارة إهتمامهم بخبراتهم الخاصة حيناً وبخبرات الآخرين أحياناً أخرى، أو بالتوقف عند نقطة أو قضية محددة لإستنتاج مبدأ عام وتشجيع مبادراتهم واحتضانها. وعلى عكس ذلك فهو مضطر لتقليل إسهامات متدربين آخرين من الذين غالباً ما يكونوا على إستعداد للإجابة على أي سؤال والتدخل في كافة الموضوعات.

فالمدرب ليس معلماً، بل موجهاً للنقاش إلى حيث تتفاعل آراء المشاركين متجنباً إبداء آراءه الشخصية وتحيزاته قدر الممكن، لأن إحدى ميزات دراسة الحالة هي إتاحة الفرص لتقديم أكثر من حل أو رأي صحيح واحد. أما الخطوات المتبعة باختصار، فهي:

- 1- توزيع دراسة الحالة على المشاركين؛
- 2- توفير البيانات والمعلومات للمشاركين؛
- 3- شرح دراسة الحالة مع البيانات والمعلومات وتحديد الغرض من إستخدامها؛
- 4- إعطاء تعليمات العمل وتوفير المزيد من المعلومات إلى المشاركين عند طلبها؛
- 5- تقسيم المشاركين إلى مجموعات عمل صغيرة (4-6 مشاركين)؛
- 6- قيام المتدربين بدراسة الحالة المعروضة عليهم ومناقشتها وإستخلاص موقف أو قرار بشأنها؛
- 7- عرض نتائج عمل المجموعات ومناقشتها في ضوء عدم وجود حل واحد مثالي؛
- 8- قيام المدرب بربط نتائج عمل المجموعات بأهداف اللقاء التدريبي.

ثالثاً- حل المشكلات باستخدام التفكير الإبداعي (أسلوب العصف الذهني)

ألف- تمهيد

يعتبر أسلوب حل المشكلات واحداً من الأساليب التدريبية التي يكون فيها المتدرب من أبناء المجتمع المحلي محور العملية التدريبية، فيما يقتصر دور المدرب على المراقبة والتوجيه البسيط والإرشاد نحو الهدف المقصود. ويستند هذا الأسلوب على مسأمة قوامها، أنّ سعي المتدرب لحل مشكلة معينة وتوصله إلى نتائج إيجابية في حلها، يؤدي إلى إكتسابه مهارة وخبرة في حل مشكلات مماثلة.

يتضمن أسلوب حل المشكلات ثلاثة عناصر أساسية، هي: المشكلة، وحل المشكلة، وطريقة حل المشكلة. توصف المشكلة بأنها موقف جديد ومميز يواجه الفرد من أبناء المجتمع المحلي، دون إمتلاكه لحل جاهز في حينه. أما حل المشكلة فيعني مجموعة الخطوات أو المراحل أو العمليات العقلية التي يمر بها الفرد حينما يقوم بحل مشكلة ما. ويمكن الاستنتاج مما سبق أن حل المشكلة هو طريقة تتركز على أسلوب الحل وإجراءاته وكيفية إكتشافه. لذلك، يؤدي التدريب على أسلوب حل المشكلات دوراً هاماً في تطوير قدرة المشاركين في برامج التدريب على إستخدام التفكير الإبداعي والعصف الذهني والتقويم.

باء- التفكير الإبداعي والعصف الذهني

1- التفكير الإبداعي

يتمتع الإنسان بقدرة فطرية على الإبداع، لكن إستخدام هذه القدرة يبقى محدوداً لعدة أسباب، أهمها أن غالبية الناس تلجأ إلى أساليب تحليلية في دراسة وحل المشكلات، وتغفل الأساليب الإبتكارية. وعلى سبيل المثال، إذا قال الأخ الأكبر "إن عدد إخوتي يساوي عدد أخواتي" وقالت أخته "إن عدد إخوتي ضعف عدد أخواتي" فكم يكون عدد الإخوة والأخوات في الأسرة؟ إنه سؤال تحليلي وليس له إلا جواب واحد يمكن الحصول عليه بالمنطق أو بالحساب. ولكن إذا كان السؤال "كيف يمكن رفع الروح المعنوية لدى أبناء المجتمع المحلي؟"، فإن هذا النوع من الأسئلة مختلف تماماً وليس له إجابة واحدة محددة، بل هناك عدة إجابات تستوجب الإبتكار والإبداع.

إذن، هناك نوعان من المشكلات تحتاج إلى نوعين من التفكير، الأول، هو تفكير تحليلي يتم عبر تسلسل منطقي للأفكار يؤدي إلى حل واحد مؤكد؛ والثاني، هو تفكير إبداعي يقوم على الربط بين عدة أفكار لم يكن بينها ارتباط واضح، أو القدرة على صياغة الأفكار القديمة بصيغة جديدة.

(أ) التفكير الإبداعي، هو توظيف الخيال لتكييف الأفكار وتطويرها بغرض إشباع الحاجات بطريقة أكثر جدية وفعالية، وهو أيضاً التفكير والنظرة إلى الأمور بطريقة تتجاوز قيود العرف الشائع. فالإبداع ليس حكرًا على عدد محدود من البشر، إذ يستطيع كل إنسان أن يُبدع إذا تحرر من الأفكار الشائعة وقوالب التفكير التقليدية، وتيسرت له ظروف الثقة بالنفس والقدرة على العطاء والمثابرة في الوصول إلى الهدف.

(ب) العصف الذهني، هو من أكثر الأساليب شيوعاً في تنمية القدرات الإبداعية على حل المشكلات، وهو عبارة عن تقنية مبسطة وممتعة، إذ تعتمد جلسة عمل جماعي لتحديد مشكلة وتداول الرأي حيال الخطة أو الطريقة الأمثل لحل هذه المشكلة. والعصف الذهني يؤجل عملية تقويم الأفكار لحين الانتهاء من إطلاق هذه الأفكار وطرحها. فالعقل يستخدم نوعين مختلفين من عمليات التفكير، الأولى، وتدعى إصدار الأحكام حيث يقوم العقل بتقويم جوانب الصواب والخطأ لفكرة ما. أما الثانية، فتدعى الخلق والابتكار حيث تؤجل مؤقتاً عملية استخدام أية معايير لتقويم الفكرة ومنفعتيها. ويؤدي الفصل بين هاتين العمليتين، أي تنفيذ التفكير الإبداعي قبل تنفيذ التفكير التقويمي، إلى احتمال الحصول على أفكار متميزة أو جديدة. وجاءت الكثير من التجارب لتبين أن ذلك ممكن من خلال تطبيق مفاهيم وإجراءات ومنهجية العصف الذهني.

جيم- مزايا حل المشكلات باستخدام التفكير الإبداعي ومحدداته

1- المزايا

- (أ) إن ناتج آراء المجموعة المتدربة يكون أفضل من الرأي الفردي، إذ يؤدي الاختلاف في وجهات النظر إلى إثراء موضوع المناقشة؛
- (ب) إن تقبل مناقشة وجهات النظر قبل إصدار الحكم بشأنها يؤدي إلى تقارب الأفكار وزيادة الترابط في ما بينها؛
- (ج) إن تحسين الآراء وتطويرها من قبل المشاركين أنفسهم يساعد على تعزيز مبدأ الاعتماد على الذات والثقة بالنفس.

2- المحددات

يشعر بعض المتدربين بالإرباك وعدم الارتياح جراء أسلوب حل المشكلات باستخدام التفكير الإبداعي، إذ يحبذ هذا البعض أن تكون مادة التدريب متسلسلة ومنظمة بطريقة منطقية. إضافة لذلك، فإن محددات حل المشكلات باستخدام التفكير الإبداعي، تتركز على عوائق ذاتية، منها:

- (أ) هناك دائماً من يعتبر بأن الحل الصحيح هو الحل الوحيد بصفته مصدراً للرضى والإرتياح؛
- (ب) يعتقد البعض أن الحلول هي دائماً قائمة ضمن أطر محددة، قد يفرضها الأفراد على أنفسهم أحياناً؛
- (ج) غالباً ما تكون إجابة بعض المشاركين محكومة بما هو مألوف ومتوقع ومقبول من الآخرين؛
- (د) صعوبة التأني في إطلاق الأحكام حيال الأفكار الجديدة قبل التحقق منها.

دال- تسيير حل المشكلات باستخدام التفكير الإبداعي

1- المتطلبات الرئيسية

يتطلب إيجاد حل لمشكلة قائمة في المجتمع المحلي باستخدام طريقة العصف الذهني، أن يتبع المدرب الخطوات التالية:

- (أ) إختيار مشكلة راهنة وهامة بنظر المشاركين لتكون موضوعاً لجلسة التدريب؛
- (ب) الحماس في تسيير عمل المجموعة بذهن منفتح وإهتمام بأفكار المشاركين؛
- (ج) تحديد عدد المشاركين نظراً لصعوبة ملاحقة سير الأفكار إذا تجاوز العدد 16 مشاركاً، ويفضل مشاركة حوالي ثلاثة أفراد ممن لا تتوفر لديهم معلومات سابقة عن المشكلة المطروحة بهدف إستقطاب رؤية جديدة لها. ومن المفيد أن تعتمد طريقة جلوس المشاركين على مواجهة بعضهم البعض، كما أن تسجيل أفكارهم يكون دائماً على لوح أو ورقة واضحة أمام نظر الجميع، وفي حال الجلسات المشتركة بين النساء والرجال، يفضل ألا يقل عدد كل منهما عن ثلاثة أشخاص؛
- (د) دعوة اثنين أو ثلاثة من المشتركين في العصف الذهني لحضور اجتماع تقويم الأفكار، وقد يتم التقويم جماعياً، على أن يُحدد توقيته بعد فترة استراحة كافية مما يمكن جمع الأفكار.

2- القواعد الأربع للعصف الذهني

- (أ) تأجيل إصدار الأحكام، أو تقويم الأفكار، لحين الإنتهاء من عملية طرح الأفكار؛
- (ب) تشجيع عملية طرح الأفكار الجديدة وغير الاعتيادية؛
- (ج) الحث على زيادة عدد الأفكار المطروحة كلما كان ذلك ممكناً؛
- (د) الحث على دمج الأفكار وتعديلها وتحسين مضمونها.

3- تنفيذ العصف الذهني

- (أ) توجيهات أساسية للمدرب
 - (1) اختيار مفردات لغوية مألوفة لدى المشاركين؛
 - (2) عدم عرض المشكلة بشكل يوحي بحل معين؛
 - (3) تسجيل الأفكار في موقع مرئي للجميع؛
 - (4) عدم إصدار أحكام لحين تقديم جميع الأفكار؛
 - (5) تشجيع طرح المزيد من الأفكار الجديدة وغير المألوفة؛
 - (6) تشجيع دمج الأفكار وتطويرها.

(ب) تعريف المشكلة

- (1) طلب مقترحات المشاركين حول أهم مشكلة يواجهونها؛
- (2) منع توجيه أي نقد لأي مقترح؛
- (3) تسجيل المشكلات المقترحة على اللوح؛
- (4) جمع المشكلات المتشابهة أو المتعلقة ببعضها البعض؛
- (5) ترتيب وإدراج المشكلات حسب الأهمية.

(ج) تحديد الغرض

- (1) الإنتقال من تعريف المشكلة إلى حل المشكلة؛
- (2) تحديد الغرض باعتباره حلاً للمشكلة؛
- (3) تسجيل الغرض على اللوح؛
- (4) التأكيد بأن تحديد الغرض هو شأن المشاركين أنفسهم.

(د) تحديد الهدف

- (1) توضيح الفرق بين الغرض والهدف؛
- (2) الطلب من المشاركين اقتراح أهداف؛
- (3) تسجيل جميع الأهداف المقترحة على اللوح؛
- (4) منع توجيه أي نقد لأي مقترح؛
- (5) جمع الأهداف المتشابهة أو المتعلقة ببعضها البعض؛
- (6) ترتيب الأهداف وإدراجها حسب الأهمية؛
- (7) التأكيد على أن تحديد الأهداف هو شأن المشاركين أنفسهم.

(هـ) تحديد الموارد والمحددات

- (1) طلب مقترحات المشاركين أو آرائهم حول أهم الموارد والمحددات؛
- (2) تسجيل جميع الموارد والمحددات المقترحة على اللوح؛
- (3) منع توجيه أي نقد لأي مقترح؛
- (4) جمع أو دمج الموارد والمحددات المتشابهة أو المتعلقة ببعضها مع بعض؛
- (5) ترتيب الموارد والمحددات وإدراجها حسب الأهمية؛
- (6) التأكيد بأن تحديد القائمة هو شأن المشاركين أنفسهم.

(و) تحديد التوجهات الأساسية

- (1) طلب مقترحات المشاركين حول أهم التوجهات؛
- (2) تسجيل جميع التوجهات المقترحة على اللوح؛
- (3) منع توجيه أي نقد لأي مقترح؛
- (4) جمع التوجهات المتشابهة أو المتعلقة ببعضها البعض؛
- (5) ترتيب التوجهات وإدراجها حسب الأهمية؛
- (6) التأكيد على أن تحديد قائمة التوجهات هو شأن المشاركين أنفسهم؛
- (7) إختيار التوجهات التي وردت في أعلى القائمة.

(ز) تلخيص قرارات المشاركين وتثبيتها على اللوح

- (1) المشكلة؛
- (2) الغرض؛
- (3) الهدف؛
- (4) الموارد؛
- (5) المحددات؛

(6) التوجهات.

وبهذا يمكن القول للمشاركين في جلسة العصف الذهني إن إنجاز هذه الخطوات قد أتاح لهم الحصول على خطة عمل. كما أن تسجيل استنتاجات كل خطوة على حدة، وفر لهم المرتكزات لوثيقة تخطيط نموذجية.

رابعاً- الكلام الفعال (المحاضرة)

ألف- تمهيد

لقد تبين سابقاً، أن إحدى المهارات الأساسية للمدرب الناجح هي قدرته على الاتصال الفعال مع المتدربين، من خلال الكلام الواضح المثير للفكر. وغالباً ما يستند تقويم المتدربين للمدرب، إلى عرض المادة بوضوح وبطريقة منظمة ومنطقية وسهلة الفهم، بالإضافة إلى استخدام أمثلة محددة من واقع المجتمع المحلي.

إن اجتذاب انتباه المستمعين والحفاظ عليه، هو مطلب أساسي بالنسبة لأي متحدث، ولا بد أن يوظف المتحدث صوته وإشاراته وحركاته لجذب انتباه الحضور. فمثلاً، يؤدي تنوع طبقة الصوت الذي يتأرجح ما بين النبرات العالية والمنخفضة إلى انتباه المستمعين أكثر من الصوت الرتيب الذي لا يستخدم أكثر من نغمة أو نغمتين (راجع دليل تنمية المجتمع المحلي، الجزء الرابع، الاتصال واستثارة المجتمع المحلي).

وإذا ما طرح المدرب جانباً الموانع النفسية وكرس التشويق الذاتي في غالبية مادته، فإنه سينجح في تطوير علاقات اندماجية مع مستمعيه تجعله متكلماً بارعاً. لكن المهارة في الكلام يجب أن تكون مساوية لمهارة التحضير له، إذا ما أريد للكلام أن يحدث أثراً ملموساً لدى المتدربين من أبناء المجتمع المحلي. الأمر الذي يستتبع توفر مهارات أساسية في المخاطبة، أهمها:

- 1- التركيز على موضوع محوري؛
- 2- التبسيط في التعابير المستخدمة وفي دعم الأفكار بأمثلة عملية؛
- 3- التنظيم وفق ترتيب منهجي لسياق الكلام؛
- 4- التمثيل عبر دعم الحديث بحركات وإشارات حيوية تساعد على إيصال الأفكار؛
- 5- الإنسانية عبر إضفاء الطابع الوجداني على التعابير.

وبكافة الأحوال، فإن العوامل الأساسية التي تتيح إمكانية المخاطبة بصيغة فعالة، هي التالية:

- 1- الفهم الواضح والمعمق لموضوع الحديث؛
- 2- الحماس لهدف المخاطبة؛
- 3- القناعة باستفادة مستمع الحديث؛
- 4- الثقة بالنفس.

باء- مراحل الكلام الفعال

- 1- تحديد الهدف من الكلام

لا بد للمتحدث أن يستوضح من الجهة التي طلبته للتحدث، كجمعية التنمية المحلية، بشأن موضوع الحديث وغرضه والوقت المتاح له، وذلك لتجنب سوء الفهم الذي يقع فيه بعض المتحدثين بإعداد كلام خارج الموضوع أو غير مناسب للوقت المتاح. وعلى المتحدث أن يعرف أكبر قدر من المعلومات عن المجتمع المحلي وأبنائه، بما يساعده على تحديد مدى معرفة المستمعين بموضوع الحديث وقابليتهم على الإصغاء والتفهم واستيعاب الحقائق والأفكار التي سيقوم بتقديمها، وذلك لكي يصيغ حديثه بالشكل الذي يثير اهتمامهم ويناسب مواصفاتهم. ومن مواصفات المستمعين التي تساعد المتحدث على الإعداد الجيد لمادة الكلام، ما يلي:

- (أ) توزع فئات العمر بحسب النوع الاجتماعي؛
- (ب) مستويات التعليم والتخصص؛
- (ج) النشاط الإقتصادي والمكانة الاجتماعية؛
- (د) الحاجات والقدرات والخبرات والمهارات؛
- (هـ) دافعية التعلم واللغة المألوفة.

إن تحديد هدف الحديث، في ضوء تحليل مواصفات جمهور المستمعين من أبناء المجتمع المحلي المستهدفين، يساعد المتحدث على تحضير المادة التي سيلقيها ضمن الوقت المتاح وإعتماد ما يلزمها من تعابير. وقد يكون الحديث واحداً أو أكثر مما يأتي:

- (أ) الإخبار والإعلام؛
- (ب) التأثير والإقناع؛
- (ج) التوضيح والتفسير وإزالة الغموض؛
- (د) الوصف وإعطاء التعليمات؛
- (هـ) النصح والإرشاد؛
- (و) التحفيز والتشجيع والتوجيه.

2- تحضير الكلام

(أ) **المرحلة الأولى:** تبدأ بتجميع الأفكار حول موضوع الحديث وتدوينها بصيغة ملاحظات أولية، بحيث يمكن تجميع المزيد منها بعد فترة إستراحة، أو بعد الإطلاع على مراجع مفيدة في موضوع الحديث.

(ب) **المرحلة الثانية:** تتعلق بمراجعة الملاحظات المدونة في المرحلة الأولى وتنقيحها وإستخلاص المفيد منها، على ألا يكون الموضوع مبسط لدرجة كبيرة بحيث لا يتعلم المستمعون منه شيئاً جديداً، كما لا يجب أن يكون معقداً ومكثفاً بحيث يُثقل كاهل المشاركين. ولعل أحد أعظم التحديات في تحضير مادة الكلام الفعّال هو تحديد العمق المناسب للعرض والشرح لمجموعة من أبناء المجتمع المحلي يختلفون بشكل ملحوظ في قدراتهم. ومن المفيد أن يتم تنظيم مادة الكلام بمراعاة الملاحظات التالية:

- (1) الإنتقال من المعلومات والمعارف البديهية إلى المعارف الجديدة؛
- (2) الإنتقال من الأفكار البسيطة إلى الأفكار المعقدة؛
- (3) الإنتقال من المسائل المألوفة إلى المسائل المجهولة؛
- (4) الإنتقال من المعارف التطبيقية إلى المفاهيم التجريدية؛
- (5) الإنتقال من الممارسات العملية إلى المفاهيم النظرية؛
- (6) الإنتقال من الوضع الراهن إلى الوضع المستقبلي.

(ج) **المرحلة الثالثة:** تتناول تصميم المادة المختارة وإعدادها بشكل منسق ومنطقي وضمن الوقت المحدد، وربما تقسم المادة إلى مجموعات وتدرج ضمن عناوين رئيسية وثانوية، إذا اقتضى الأمر. ومن المفيد الإشارة إلى الأهمية الخاصة التي تتميز بها مقدمة الحديث في جذب الإهتمام تمهيداً لتسلسل الأفكار الأساسية بشكل منطقي ومتدرج نحو النقطة الختامية.

ومن التقنيات المستخدمة لجذب الإهتمام في مستهل الحديث، هي التالية:

- (أ) تقديم جدول الأعمال؛
- (ب) عرض مقترن باستخدام وسيلة بصرية؛
- (ج) توجيه سؤال مثير للإهتمام؛
- (د) القيام بموقف تمثيلي؛
- (هـ) اقتباس أحد الأقوال المأثورة؛
- (و) عرض واقعة أو إحصائية هامة؛
- (ز) القيام بمبادرة شخصية أو فكاهة جذابة.

ويمكن إيجاز الخطوات التي تشملها مرحلة الإعداد لتقديم الكلام، بالنقاط التالية:

- (1) تدوين الأفكار/الملاحظات؛
- (2) تحديد النقاط الرئيسية والفرعية؛
- (3) تصميم وإعداد المادة؛
- (4) تحديد المعينات/الوسائل البصرية؛
- (5) مراجعة الفكرة الأساسية؛
- (6) إعتداد مقدمة الحديث وخاتمته.

ومن المفيد الإشارة إلى أن ترتيب هذه النقاط يمكن أن يخضع لتعديلات المتحدث المتمرس، بحيث يبدأ بإعداد الخاتمة باعتبارها نقطة التركيز، يلي ذلك المقدمة بصفتها مجالاً لإثارة إهتمام المشاركين بموضوع الحديث، وصولاً إلى صلب الموضوع الذي يحتوي على التفاصيل والأمثلة.

3- تقديم الكلام

(أ) **المقدمة:** قد يعتري المتحدث للوهلة الأولى من بداية حديثه، شيئاً من القلق الناتج عن شعوره بأنه محط الأنظار، إلا أن الإعداد الجيد والتمرين المسبق والحماس للموضوع والسعي للاستحواذ على انتباه الحضور، سرعان ما يبدد هذا القلق. ومن المفضل أن ينتظر المتحدث إكتمال عدد الحضور قبل شروعه في الكلام الذي يبدأ بتحية الحاضرين ثم الدخول إلى الموضوع مباشرة من خلال مقدمة قصيرة، ورد الحديث سابقاً عن مضمونها.

(ب) **عرض المحتوى:** وهو ما يستوجب إثارة إهتمام المشاركين ضماناً لفاعلية الإتصال، ويتم ذلك من خلال:

- (1) توزيع النظر على المشاركين كافة؛

- (2) تغيير وتيرة ونبرات الصوت؛
- (3) استخدام وسائل الإيضاح لشرح الإحصاءات والأرقام والصور والرسوم البيانية؛
- (4) إظهار الحماس لموضوع العرض والتعبير عن ذلك بالإشارات والحركات الشائعة؛
- (5) تقديم أمثلة مثيرة؛
- (6) تقديم التعليقات الطريفة والمرحة في الأوقات المناسبة؛
- (7) إتباع مبدأ "عدم القيام بفعل واحد بعينه طوال الوقت".

قد يواجه المتحدث صعوبات في تقديم الكلام بالشكل الفعال، وقد يعود ذلك إلى إحدى الأسباب التالية:

الأسباب المتعلقة بإعداد الكلام

- (1) عدم أخذ مواصفات أبناء المجتمع المحلي في الاعتبار؛
- (2) عدم تحديد هدف واضح للكلام؛
- (3) عدم تحضير نص الكلام أو ملاحظات بشأن مادته؛
- (4) عدم استخدام معينات بصرية فعالة؛
- (5) عدم التخطيط للتقيد بالبرنامج الزمني؛
- (6) عدم التمرس بأسلوب تقديم الكلام.

الأسباب المتعلقة بتقديم الكلام

- (1) بداية غامضة للكلام أو غير مؤثرة؛
- (2) الظهور بمظهر غير منظم أو مرتبك؛
- (3) تقديم براهين واهية وأمثلة غير واقعية؛
- (4) فقدان التركيز؛
- (5) إغفال المشاركين أو عدم متابعة مدى اهتمامهم بالكلام؛
- (6) استخدام معينات بصرية بشكل خاطئ؛
- (7) اتجاه سلبي من احد او كلا جانبي الاتصال؛
- (8) خاتمة غير مؤثرة.

وقد يلجأ المتحدث إلى بعض الممارسات الخاطئة التي تؤدي إلى إضعاف فعالية الكلام، ومنها: حفظ نص الحديث أو تلاوته حرفياً، عدم إعداد ملاحظات، أو الإستغناء عن استخدام الملاحظات إبان الكلام، أو النظر إلى الملاحظات لفترات طويلة بدلاً من النظر إلى المشاركين.

لذلك، يساعد استخدام الملاحظات المدونة في تقديم الحديث بصورة ناجحة، وخاصة عندما تراعى الإجراءات التالية:

- (1) تسجيل الأفكار والتعبير الرئيسية فقط؛
- (2) الكتابة بخط واضح على وجه واحد من الورقة مع إبراز النقاط الرئيسية بالألوان؛
- (3) ترقيم تسلسل الصفحات؛
- (4) التمرن على استخدام كارتات الملاحظات قبل الحديث.

كما يساعد استخدام معينات بصرية على تقديم الحديث بصورة ناجحة أيضاً، وخاصة عندما تتميز هذه المعينات بالخصائص التالية:

- (1) البساطة والجاذبية؛
- (2) وضوح الأشكال المعروضة؛
- (3) مثيرة للانتباه المشاركين؛
- (4) متيحة وقتاً كافياً للاستيعاب؛
- (5) قابلة للتحريك بعيداً عن نظر المشاركين بعد الاستخدام؛
- (6) مفيدة وجاهزة للإستخدام؛
- (7) استخدامها بشكل ثانوي.

(ج) الخاتمة

غالباً ما ينطبع الكلام النهائي للمتحدث في ذهن المشاركين أكثر من سواه، الأمر الذي يستوجب صياغة الخاتمة بصورة خلاصات مؤثرة.

أعمال تطبيقية أساليب التدريب

ستركز الأعمال التطبيقية على المواضيع الثلاثة التي تضمنتها المنتديات الإلكترونية التي تنظمها الاسكوا حالياً ضمن بوابتها الإلكترونية بعنوان "نحو تنمية اجتماعية شاملة قائمة على المشاركة في منطقة الاسكوا" (<http://pdwa.escwa.org.lb>) والتي تمتد من 1 تموز/يوليو ولغاية 30 تشرين الأول/أكتوبر 2010. وللعلم، فإن هذه المنتديات تضم مجموعة من الأسئلة وفق ثلاثة محاور: يتناول المحور الأول موضوع "المشاركة في السياسات العامة" (من 1 تموز/يوليو ولغاية 30 آب/أغسطس)، في حين يتناول المحور الثاني مسألة "الإعلام والتنمية" (1 آب/أغسطس-30 أيلول/سبتمبر 2010)، والمحور الثالث موضوع "الاندماج الاجتماعي" (1 أيلول/سبتمبر-30 تشرين الأول/أكتوبر 2010). وتشكل هذه المنتديات فرصة جيدة لتبادل الآراء والخبرات وإثارة الحوار بشأن قضايا تعتبر حيوية لدى المعنيين بالتنمية وتعزيز المشاركة في عملياتها. لذلك، تسعى الاسكوا جاهدة إلى استثمار هذه الخبرات والتجارب والآراء، والبناء على نتائجها من خلال ورشتي التدريب المزمع تنفيذهما في بيروت (27 سبتمبر-1 أكتوبر 2010)، والثنتين تتضمنان جانباً واسعاً من الأعمال التطبيقية. وطالما أن الأعمال التطبيقية ستركز على الأساليب التدريبية الأكثر شيوعاً في عملية نقل المعرفة وإثارة الحوار، فسوف يسعى المشاركون في هذه الأعمال التطبيقية إلى التحضير مسبقاً لمادة الأسلوب التدريبي المزمع اعتماده، سواء كان مناقشة موجهة، أو دراسة حالة، أو جلسة عصف ذهني، أو محاضرة وذلك استناداً إلى المحاور الأربعة المذكورة أدناه.

المحور الأول: المشاركة في السياسات العامة

تواجه دول منطقة الاسكوا مجموعة من المشكلات الاجتماعية جراء ضعف القدرات المؤسسية، بما في ذلك القدرات التي تُعنى بالمشاركة بين الحكومات ومنظمات المجتمع المدني في عمليات السياسات العامة، مما ينعكس على عرقلة عملية المشاركة وتوسع أطر وآليات تطبيقها. إزاء هذه المشكلات، واصلت الاسكوا برامج عملها في تعزيز مفهوم التنمية الاجتماعية بالمشاركة وتطوير منهج وآليات المشاركة في عمليات السياسات العامة. وفي سياق برامج عملها، أطلقت الاسكوا منتداها الإلكتروني الأول ضمن سلسلة المنتديات الإلكترونية الثلاثة المذكورة أعلاه حول موضوع "المشاركة في السياسات العامة"، وقد طرح هذا المنتدى مجموعة من الأسئلة بهدف إثارة الحوار، نختار من هذه الأسئلة ما يلي: ما هي التحديات التي تواجه دور منظمات المجتمع المدني في التأثير على السياسات العامة؟

يرجى من أعضاء المجموعة الأولى التفضل بمراجعة آراء المشاركين في المنتدى الإلكتروني، وذلك عند إعداد مناقشة موجهة ضمن إطار الحوار المُحدّد، وبالتركيز على كيفية تسيير عملية المناقشة الموجهة، وتقديمها للمشاركين في ورشتي بناء قدرات المدربين، مع الانتباه لما يلي:

(أ) أسلوب التدريب المُعتمد: المناقشة الموجهة؛

(ب) المهلة الزمنية المحددة لتقديم مسودة تقرير المجموعة الأولى والعرض الإلكتروني ذات الصلة، إلى الاسكوا: 10 أيلول/سبتمبر 2010 غير قابلة للتجديد.

(ج) المرجع: (1) يرجى الاطلاع على المعلومات والملاحظات الواردة ضمن العنوان الإلكتروني التالي لاستكمال هذا العمل التطبيقي ضمن المحور والأسلوب التدريبي المُحدّدين آنفاً:

<http://pdwa.escwa.un.org/forum-participation-ar.php>

(2) مقتطفات من "دليل تأهيل المدربين في تنمية المجتمع المحلي" بشأن أساليب التدريب المُعتمدة.

المحور الثاني: الإعلام والتنمية

تقوم بعض الجهات الإقليمية والدولية بإطلاق مبادرات لتعزيز دور الإعلام في إثارة اهتمام الرأي العام بالقضايا التنموية. ومما لا ريب فيه أن وسائل الإعلام تضطلع بدورٍ متزايد الأهمية في إتاحة الظروف التمكينية لمشاركة منظمات المجتمع المدني في الشأن العام. لذلك، تركز موضوع المنتدى الإلكتروني الثاني على دور الإعلام في ترويج المعرفة وإثارة اهتمام الرأي العام بقضايا التنمية من جهة، وفي تأدية دور الوسيط بين الحكومات والمجتمع المدني في عمليات السياسات العامة من جهةٍ أخرى. وتأمل الاسكوا من خلال معالجة هذا المحور تعزيز عملية الاستثمار في الإعلام التنموي والإعلام القائم على المشاركة. وفي هذا السياق، أثار المنتدى مجموعة من الأسئلة لإطلاق عمليات الحوار وتقديم الآراء، نختار منها ما يلي: **ما هي العوامل التي تسمح لوسائل الإعلام بالتأثير على صانعي القرار؟ أو كيف يمكن لوسائل الإعلام أن تساهم في فضّ النزاعات، إن لم يكن في الحؤول دون وقوعها؟**

يرجى من أعضاء المجموعة الثانية التفضل بمراجعة آراء المشاركين في هذا المنتدى، بهدف إعداد دراسة حالة وتقديمها للمشاركين في ورشتي بناء قدرات المدربين، مع الانتباه لما يلي:

(أ) أسلوب التدريب المُعتمد: دراسة حالة؛

(ب) المهلة الزمنية المحددة لتقديم مسودة تقرير المجموعة الثانية والعرض الإلكتروني ذات الصلة، إلى الاسكوا: 10 أيلول/سبتمبر 2010 غير قابلة للتجديد.

(ج) المرجع: (1) يرجى الاطلاع على المعلومات والملاحظات الواردة ضمن العنوان الإلكتروني التالي لاستكمال هذا العمل التطبيقي ضمن المحور والأسلوب التدريبي المحددين أعلاه:

<http://pdwa.escwa.un.org/forum-media-ar.php>

(2) مقتطفات من "دليل تأهيل المدربين في تنمية المجتمع المحلي" بشأن أساليب التدريب المُعتمدة.

المحور الثالث: الاندماج الاجتماعي- نحو تحقيق مشاركة شاملة في غربي آسيا

من جملة التحديات التي تعيق جهود دول المنطقة في تحقيق الإندماج الاجتماعي: ضعف الاستقرار السياسي في المنطقة، حدّة الصراعات والانقسامات، وارتفاع نسبة البطالة التي تبلغ حالياً 15 في المائة من إجمالي اليد العاملة، ارتفاع نسبة الفقر والتهميش الاجتماعي. بناءً عليه، يشكل الإندماج الاجتماعي موضوع المنتدى الثالث الذي سنتطّقه الاسكوا في بداية شهر أيلول/سبتمبر 2010، والذي يسعى إلى طرح مجموعة من الأسئلة لإثارة الحوار، نختار منها السؤال التالي: **ما هي الأطر والآليات التي تساعد في تحقيق الإندماج، وهل هناك تجارب محددة لتبادل الخبرات بهذا الصدد؟**

يرجى من أعضاء المجموعة الثالثة التفضل بإعداد ما يلزم لتقديم هذا السؤال بصيغة جلسة عصف ذهني للمشاركين في ورشتي بناء قدرات المدربين، مع الانتباه لما يلي:

(أ) أسلوب التدريب المُعتمد: عصف ذهني؛

(ب) المهلة الزمنية المحددة لتقديم مسودة تقرير المجموعة الثالثة والعرض الإلكتروني ذات الصلة، إلى الاسكوا: 10 أيلول/سبتمبر 2010 غير قابلة للتجديد.

(ج) المرجع: (1) يرجى الاطلاع على المعلومات والملاحظات الواردة ضمن العنوان الإلكتروني التالي لاستكمال هذا العمل التطبيقي ضمن المحور والأسلوب التدريبي المحددين أعلاه:

<http://pdwa.escwa.un.org/forum-social-ar.php>

(2) مقتطفات من "دليل تأهيل المدربين في تنمية المجتمع المحلي" بشأن أساليب التدريب المعتمدة.

المحور الرابع: متابعة منظمات المجتمع المدني وتقويمها للسياسة الاجتماعية في دول الاسكوا

بالرغم من التداخل في القضايا أو المشكلات الاجتماعية التي تنشط منظمات المجتمع المدني في التعامل معها، سواء من حيث الأسباب أو النتائج، وكذلك التداخل في عمليات السياسة الاجتماعية من حيث التصميم والتنفيذ والمتابعة وتقويم الأداء. وبالرغم من التفاوت بين منظمات المجتمع المدني في دول المنطقة من حيث الأداء والفاعلية، وذلك بحسب مجالات عملها وقدراتها الذاتية والظروف التمكينية المحيطة بها. رغم ذلك كله، فقد حاولت مسودة الدراسة التي أعدتها الاسكوا تحت العنوان الوارد أعلاه توضيح مدى فاعلية وتأثير متابعة منظمات المجتمع المدني وتقويمها للسياسة الاجتماعية في دول الاسكوا. وقدمت مسودة الدراسة مجموعة من الأمثلة الواقعية بصدد تدخل منظمات المجتمع المدني وتأثيره المباشر أو غير المباشر في عمليات السياسة الاجتماعية، وخاصةً عمليتي المتابعة والتقويم. وتأتي المحاولة التي تقدمها مسودة الدراسة في سياق البحث المطلوب لمعرفة الاتجاهات الحديثة لتدخل منظمات المجتمع المدني، وتبادل الخبرات بشأن نتائج هذا التدخل والعقبات التي تحول دون تطويره. إن مراجعة مسودة هذه الدراسة تثير مجموعة من المسائل التي تستوجب الإضاءة عليها، أهمها: الأطر التنظيمية التي توفرها الحكومات في سياق دعم المشاركة؛ الآليات المعتمدة لتعزيز مشاركة منظمات المجتمع المدني؛ المعوقات التي تواجه المشاركة الحقيقية؛ الدروس المستفادة والتوصيات المقترحة.

يرجى من أعضاء المجموعة الرابعة التفضل بمراجعة مسودة الدراسة حول "متابعة منظمات المجتمع المدني وتقويمها للسياسة الاجتماعية في دول الاسكوا"، وإعداد ما يلزم لتقديم نتائج هذه المراجعة وفق المسائل الواردة أعلاه وتقديمها للمشاركين في ورشتي بناء قدرات المدربين بأسلوب المحاضرة.

(أ) أسلوب التدريب المعتمد: المحاضرة؛

(ب) المهلة الزمنية المحددة لتقديم مسودة تقرير المجموعة الرابعة والعرض الإلكتروني ذات الصلة، إلى الاسكوا: 10 أيلول/سبتمبر 2010 غير قابلة للتجديد.

(ج) المرجع: (1) مسودة تقرير بعنوان "متابعة منظمات المجتمع المدني وتقويمها للسياسة الاجتماعية في دول الاسكوا". إن هذا التقرير لا يزال بصيغة "مسودة" ولم يخضع لأي تحرير رسمي، مما يستوجب عدم تبادله أو نشره في دراسات أو تقارير أخرى، تحت طائلة المسؤولية.

(2) مقتطفات من "دليل تأهيل المدربين في تنمية المجتمع المحلي" بشأن أساليب التدريب المعتمدة.

ملاحظة عامة مهمة: يتعين على كل مجموعة تُعنى بأحد المحاور الأربعة الواردة أعلاه، أن تعدّ تقريراً لا يتجاوز الخمس صفحات (ما يوازي حوالي 1650 كلمة)، مدعوماً بعرض إلكتروني على نظام الـ Power Point (مؤلف من حوالي 15 شريحة) ويقدم خلال فترة لا تتجاوز الـ 20 دقيقة. على أن يختصر هذا العرض محتويات التقرير المُعدّ بشأن نتائج التنسيق والحوار الذي قامت به المجموعة حول الموضوع المُختار، وأن يتولى أحد أفراد هذه المجموعة تقديم العرض خلال الجلسات الخاصة بالأعمال التطبيقية المزمع عقدها خلال اليومين الرابع والخامس من ورشتي العمل.

ملحق رقم (7)

استمارة تقويم الورشة

تقويم البرنامج التدريبي	إستمارة رقم (7)
-------------------------	-----------------

يستهدف هذا الإستبيان تطوير برنامج التدريب وتحسين فائدته، الأمر الذي يتطلب إجابات واقعية ومعلومات صريحة⁽¹²⁾، دون حاجة إلى ذكر الاسم.

الجزء الأول

ألف- المعلومات المسبقة عن البرنامج التدريبي

5	4	3	2	1	0	1	درجة اطلاع المشاركين على أهداف البرنامج التدريبي قبل مجيئهم
5	4	3	2	1	0	2	درجة اطلاع المشاركين على محتويات البرنامج التدريبي قبل مجيئهم
5	4	3	2	1	0	3	درجة معرفة المشاركين بالتسهيلات قبل مجيئهم
5	4	3	2	1	0	4	مدى مناقشة المشاركين لمحتوى البرنامج التدريبي مع منظمته/حكومتهم
5	4	3	2	1	0	5	درجة رضى المشاركين عن العمل التحضيري الذي قاموا به قبل البرنامج التدريبي

باء- تصميم البرنامج التدريبي

(1) الأهداف

5	4	3	2	1	0	6	مدى وضوح أهداف التدريب
5	4	3	2	1	0	7	مدى توافق أهداف التدريب مع مستوى المجموعة المشاركة في التدريب

(2) هيكلية البرنامج التدريبي

5	4	3	2	1	0	8	مدى ترابط محتويات البرنامج التدريبي
5	4	3	2	1	0	9	مدى توافق البرنامج التدريبي مع أولويات المشاركين
5	4	3	2	1	0	10	مدى توافق المدة الزمنية المخصصة للبرنامج التدريبي مع أهداف المشاركين ومستواهم
5	4	3	2	1	0	11	مدى توافق الأهداف مع الوقت المخصص للبرنامج التدريبي ومستوى المشاركين
5	4	3	2	1	0	12	مدى الرضى عن توزيع المواد بين النظري والعملي
5	4	3	2	1	0	13	مدى كفاية الوقت المخصص للمشاركة
5	4	3	2	1	0	14	مدى توافق محتويات البرنامج التدريبي مع أهدافه المعلنة

(12) فيما يتعلق بالإجابات المطلوبة في الجزء الأول في هذا الإستبيان، فإن تدرج الإجابات من صفر إلى 5 يعني بطبيعة الحال أن الرقم صفر هو الأقل، فيما الرقم 5 هو الأعلى.

(3) مجموعة المشاركين

5	4	3	2	1	0	15	درجة الرضى عن العلاقات داخل مجموعة المشاركين
5	4	3	2	1	0	16	درجة تجانس مجموعة المشاركين مع متطلبات البرنامج التدريبي
5	4	3	2	1	0	17	درجة مشاركة المجموعة
5	4	3	2	1	0	18	درجة التضامن داخل مجموعة المشاركين
5	4	3	2	1	0	19	درجة الرضى عن الجو العام لمجموعة المشاركين
5	4	3	2	1	0	20	مدى القدرة التنافسية لدى مجموعة المشاركين

(4) التقييم

5	4	3	2	1	0	21	مدى فعالية تقييم خبرات المرشحين قبل إختيارهم للمشاركة في البرنامج التدريبي
5	4	3	2	1	0	22	مدى فعالية تقييم خبرات المشاركين في بدء البرنامج التدريبي
5	4	3	2	1	0	23	مدى فعالية تقييم خبرات المشاركين عند انتهاء البرنامج التدريبي
5	4	3	2	1	0	24	مدى فعالية الاستبيانات الموزعة على المشاركين أثناء البرنامج التدريبي
5	4	3	2	1	0	25	درجة الفائدة من الإستناد على آراء المشاركين في تحسين البرنامج التدريبي

جيم- تنفيذ البرنامج التدريبي

(1) المدربون والمشرفون على تنفيذ البرنامج التدريبي

5	4	3	2	1	0	26	مستوى النوعية الإجمالية للمدربين والمشرفين على البرنامج
5	4	3	2	1	0	27	مستوى الكفاءات التقنية لدى المدربين
5	4	3	2	1	0	28	مستوى الكفاءات التدريبية لدى المدربين
5	4	3	2	1	0	29	مستوى فعالية المدربين في الاتصال ونقل المعلومات
5	4	3	2	1	0	30	مستوى فعالية المدربين في توجيه مجموعة المشاركين

(2) العلاقة بين تصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه

5	4	3	2	1	0	31	درجة تحقيق أهداف البرنامج التدريبي
---	---	---	---	---	---	----	------------------------------------

(3) استراتيجية التدريب

(أ) نوعية الأساليب التدريبية

32	الرضى عن نوعية الأساليب التدريبية المستخدمة	0	1	2	3	4	5
33	الرضى عن تنوع الأساليب التدريبية المستخدمة	0	1	2	3	4	5
34	درجة الفائدة من التمارين	0	1	2	3	4	5
35	درجة الفائدة من التطبيقات العملية وتقمص الأدوار	0	1	2	3	4	5
36	مدى تماشي التمارين التطبيقية/دراسات الحالة/المحاكاة/مع طبيعة عمل المشاركين	0	1	2	3	4	5
37	مدى الفائدة من تبادل الخبرات/المعلومات مع المشاركين الآخرين	0	1	2	3	4	5
38	مدى الفائدة من العمل الجماعي	0	1	2	3	4	5
39	مدى الفائدة من العمل الفردي	0	1	2	3	4	5
40	مدى الفائدة من خطة العمل(الجلسة التدريبية القصيرة) التي وضعها المشارك شخصياً	0	1	2	3	4	5

(ب) نوعية الوسائل التدريبية

41	نوعية المواد/الوسائل المستخدمة في التدريب	0	1	2	3	4	5
42	الرضى عن كمية الوثائق (الحافظات، الأوراق المنسوخة، الخ) الموزعة	0	1	2	3	4	5
43	مدى ملاءمة الوثائق الموزعة لموضوع البرنامج التدريبي	0	1	2	3	4	5
44	مدى الإفادة من الوثائق الموزعة كمرجع مستقبلية	0	1	2	3	4	5
45	مدى فائدة الشفافيات نسبة إلى مواضيع البحث	0	1	2	3	4	5
46	مدى فائدة الأفلام المعروضة/الفيديو نسبة إلى مواضيع البحث	0	1	2	3	4	5
47	مدى فائدة تسجيل (الجلسة التدريبية القصيرة) نسبة إلى مواضيع البحث	0	1	2	3	4	5
48	مدى فائدة عرض (الجلسة التدريبية القصيرة) على المشاركين نسبة إلى مواضيع البحث	0	1	2	3	4	5
49	مدى فائدة مناقشة (الجلسة التدريبية القصيرة) نسبة إلى مواضيع البحث	0	1	2	3	4	5

(ج) إدارة البرنامج التدريبي وتنظيمه

50	درجة تنظيم البرنامج التدريبي	0	1	2	3	4	5
51	مستوى خدمات السكرتارية	0	1	2	3	4	5
52	مدى ملاءمة المدينة التي جرى فيها البرنامج التدريبي	0	1	2	3	4	5

(4) صوابية البرنامج التدريبي

5	4	3	2	1	0	درجة الفائدة الإجمالية من البرنامج التدريبي	53
5	4	3	2	1	0	مدى ارتباط البرنامج التدريبي بالمهام الحالية للمشاركين	54
5	4	3	2	1	0	مدى ارتباط البرنامج التدريبي بحاجات وزارة/منظمة المشاركين	55
5	4	3	2	1	0	مدى قدرة المشاركين على تدريب زملاء آخرين	56

بحال وجود ملاحظات حول النقاط المذكورة أعلاه، يرجى إدراج أرقامها والتعليقات الخاصة بها في الجدول أدناه:

رقم النقطة	التعليق

الجزء الثاني

يرجى تدوين الإجابات على الأسئلة المطروحة أدناه

1. ماذا كانت توقعاتك الرئيسية الثلاثة قبل المشاركة في البرنامج التدريبي؟	(1)
	(2)
	(3)
2. ماذا كانت الجوانب الثلاثة الأكثر فائدة في البرنامج التدريبي؟	(1)
	(2)
	(3)

3.	ماذا كانت الجوانب الثلاثة الأقل فائدة في البرنامج التدريبي؟
(1)
(2)
(3)
4.	ما هي المواضيع الثلاثة، إن تمّ التطرّق إليها أو لم يتمّ، التي تفضّل تخصيص المزيد من الوقت لها ؟
(1)
(2)
(3)
5.	ما هي المواضيع الثلاثة التي تفضّل تخصيص وقتاً أقل لها ؟
(1)
(2)
(3)
6.	ما هي النصائح الثلاثة التي تسديها لإدارة البرنامج من أجل تحسين النشاطات المماثلة في المستقبل؟
(1)
(2)
(3)
7.	هل تنصح زملاءك بالمشاركة في برنامج تدريبي مماثل ؟ (أحط إجابتك بدائرة) نعم كلا اذكر ثلاثة أسباب :
(1)
(2)
(3)
8.	ماذا تقترح من أجل تحسين مواد التدريب التي جرى توزيعها خلال البرنامج التدريبي؟
(1)
(2)
(3)
9.	اذكر ثلاث مبادرات تنوي القيام بها نتيجة مشاركتك في هذا البرنامج التدريبي.
(1)
(2)
(3)

10.	كيف ستستفيد مما اكتسبته من هذا البرنامج التدريبي؟
	(1)
	(2)
	(3)
11.	اذكر ثلاث صعوبات يمكن أن تواجهك في تطبيق ما اكتسبته من هذا البرنامج التدريبي.
	(1)
	(2)
	(3)
12.	ما هي النشاطات الأخرى التي يمكن أن تتولاها الجهات المنظمة لهذا البرنامج التدريبي في المستقبل؟
	(1)
	(2)
	(3)
13.	ما هي النشاطات الأخرى، من بين تلك المقترحة من الجهات المنظمة للبرنامج التدريبي، التي من شأنها أن تثير اهتمام زملائكم؟
	(1)
	(2)
	(3)
14.	ملاحظات أو اقتراحات أخرى:

شكراً لملء هذا الاستبيان

ملحق رقم (8)

نموذج شهادة الورشة



الاسكوا
الأمم المتحدة

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا

شهادة إنجاز

مقدمة للسيد

لمشاركته في ورشة

"بناء قدرات المدربين في التنمية بالمشاركة"

(العراق، فلسطين، لبنان، واليمن)

التي عقدت في بيروت، الجمهورية اللبنانية، من 27 أيلول/ سبتمبر ولغاية 1 تشرين الأول/ أكتوبر 2010

الاسكوا

وليد هلال

ملحق رقم (9)

تقرير حول دراسات الحالة والأعمال التطبيقية

تقرير حول دراسات الحالة والأعمال التطبيقية

أولاً: الإطار الاستراتيجي والتنظيمي

تعلقت الأهداف العامة لورشة "بناء قدرات المدربين في التنمية بالمشاركة" بإتاحة الخبرات التنظيمية والمعارف الفنية في مجال التدريب ونقل المعرفة، وبناء القدرات المهيأة لإدارة برامج التدريب وحلقات الحوار بشأن المشاركة في السياسات العامة والمشاريع التنموية. أما الأهداف المباشرة فتركزت على إتاحة الخبرات لبناء القدرات وتعزيز الاتجاهات بشأن ما يلي: مفاهيم التدريب ومناهجه ومراحله المختلفة، إجراءات وأساليب تحديد احتياجات التدريب، تصميم برامج التدريب وصياغة أهدافها، إدارة برامج التدريب وأساليب تنفيذها، مبادئ تقويم برامج التدريب بمستوياتها المختلفة، مبادئ التعلم ومهارات الاتصال في التدريب، تقنيات استخدام الوسائل والأجهزة التدريبية، وأساليب التدريب بالتركيز على المحاضرة والمناقشة ودراسة الحالة وتمثيل الأدوار وحل المشكلات.

كان ضرورياً أن يتضمن البرنامج التدريبي أعمالاً تطبيقية بهدف تعزيز المهارات المطلوبة في التدريب وتثبيت المعارف وتبادل الخبرات. وهكذا، تولى المشاركون أنفسهم تنفيذ جلسات تدريبية بهدف تثبيت مفهوم الاتصال وترسيخ علاقته بأساليب التدريب الأكثر فعالية، وبهدف تعزيز قدراتهم في نقل المعرفة وتبادل الخبرات، وكذلك بهدف تطوير مهاراتهم في استخدام وسائل وتقنيات التدريب الأكثر شيوعاً. وقد تضمن هذا الجزء من البرنامج:

- تطبيقات عملية لأساليب: المحاضرة، المناقشة الموجهة، تقمص الأدوار، دراسة الحالة، والعصف الذهني؛
- جلسات تدريبية مصغرة أعدتها مجموعات العمل، المؤلفة من المشاركين أنفسهم، وإستخدمت فيها وسائل وتقنيات التدريب في تقديم مضمون الجلسات التدريبية في الورشة، بحيث تم توثيقها وتدوين الملاحظات بشأن الأداء ومدى وضوح الرسالة المستهدفة؛
- مناقشة نقاط الضعف والقوة في أداء المشاركين وتثبيت المهارات المطلوبة في تطبيق أساليب التدريب الأكثر فعالية، واختبار الثغرات التقنية المؤثرة على تخطيط عمليات التدريب وتنفيذ الجلسات التدريبية.

ثانياً: آليات العمل والتقنيات المستخدمة

بناءً على ما تقدم، تم تقسيم المشاركين إلى مجموعات عمل، بدءاً بالسادة ثامر عبد الواحد علي السوداني، عباس كويش الفرجي، مظفر صادق الزهيري، عبد الكريم عبد اللطيف الجابري، علاء الدين عبد الرحمن حسن (من العراق)، وكلفوا بتحضير دراسة حالة حول الورشة التدريبية التي تولوا تنفيذها في بغداد في إطار معهد التكنولوجيا-بغداد (من 9 إلى 20 أيار/مايو 2010) بناءً على الخبرات المكتسبة من منهج الاسكوا في التنمية المحلية والتنمية بالمشاركة. وذلك بغية عرض دراسة الحالة هذه على المشاركين في الورشتين ضمن الجلسة الرابعة المشتركة من اليوم الثاني المخصص للوحدة الثانية. كما تم تكليف مجموعة من اليمن قوامها السادة حسين ناصر اليعري، منى أحمد نشوان، ومحمد عبد الولي الحمادي بتحضير دراسة حالة بشأن برامج تدريبية مُنفّذة من قبل جمعية خديجة للتنمية في اليمن، على أن تُعرض هذه الدراسة على المشاركين ضمن الجلسة الرابعة المشتركة من اليوم الثالث المخصص

للوحدة الثالثة. وقد تمّ مراعاة الأبواب التالية في تحضير الدراسة والعرض: (أ) الإطار الاستراتيجي والتنظيمي لبرنامج التدريب المُنفذ؛ (2) آلية العمل والتقنيات المستخدمة في التدريب؛ (3) الإنجازات المُحققة (على كافة الأصعدة)؛ (4) المعوقات والعقبات التي تمّ مواجهتها؛ (5) الدروس المستفادة والتوصيات. وتعين على المجموعة العراقية والمجموعة اليمنية، المُوكل إلى كلّ منهما مهام تحضير وعرض دراسة حالة حول برامج تدريبية مُنفذة، تقديم مسودة دراسة الحالة إلى الاسكوا عبر البريد الإلكتروني بمدة أقصاها 10 أيلول/سبتمبر 2010، حتى يتسنى لفريق الاسكوا تنقيحها وتنظيم محتوياتها، تمهيداً لتوزيعها على المشاركين¹³.

بالإضافة إلى ذلك، تم توزيع المشاركين إلى أربع مجموعات كُلفت بتحضير وتقديم عروض حول مواضيع معيّنة وباستخدام أسلوب تدريبي محدد. وكانت على الشكل التالي:

المجموعة	البلد	الموضوع	الأسلوب التدريبي	المشاركون
الأولى	العراق	المشاركة في السياسات العامة	تسيير المناقشة الموجهة ضمن إطار حوار محدد	- عماد صلاح عبد الرزاق الشيخ داود - ضمياء حسين غضيب - اسماعيل ابا بكر علي
الثانية	فلسطين	الإعلام والتنمية	دراسة الحالة	- فاطمة جليل محمد ردايدة - سهى زياد موسى الرنتيسي - علاء رجب موسى شاهين - صفاء فاروق كايد بسيس
الثالثة	لبنان	الاندماج الاجتماعي	جلسة العصف الذهني	- محمد علي عقل - رانيا فاروق زعنري الكوش - زياد علي توبة - مريانا الخياط الصبوري
الرابعة	اليمن	متابعة منظمات المجتمع المدني وتقويمها للسياسة الاجتماعية في دول الاسكوا	المحاضرة	- فاطمه حسن علي صيفان - شكري أحمد علي عبد الرب - عبير مهدي محمد الرداعي - عمر حسين حسن القديمي

تم تزويد المشاركين لهذا الغرض بمستندات ومقتطفات تضمّنت خلفيات ضرورية حول المواضيع المقترحة، والأساليب التدريبية المراد استخدامها، وذلك قبل أكثر من شهر على بدء الورشة، وتضمنت هذه المستندات ما يلي:

1- تعريف بمننديات الاسكوا الالكترونية الثلاثة التي تتضمن محاور دراسة أول ثلاثة مجموعات، وتفصيل كيفية الوصول ودخول الموقع الإلكتروني (<http://pdwa.escwa.org.lb>). وللعلم، فإن هذه المننديات تمتد من 1 تموز/يوليو ولغاية 30 تشرين الأول/أكتوبر 2010، وتضم مجموعة من الأسئلة وفق ثلاثة محاور: يتناول

¹³ وقد تبيّن أن توزيع دراسات الحالة قبل عرضها على المشاركين مباشرة، لم يكن إجراءً مفضلاً لدى البعض منهم، الذي استحسن توزيعها قبل يوم واحد على الأقل للإطلاع عليها وتسجيل الملاحظات والاستفسارات بشأنها.

المحور الأول موضوع "المشاركة في السياسات العامة" (من 1 تموز/يوليو ولغاية 30 آب/أغسطس)، ويتناول المحور الثاني مسألة "الإعلام والتنمية" (1 آب/أغسطس-30 أيلول/سبتمبر 2010)، في حين يتناول المحور الثالث موضوع "الاندماج الاجتماعي" (1 أيلول/سبتمبر-30 تشرين الأول/أكتوبر 2010). وقد سعى المشاركون في هذه الأعمال التطبيقية إلى التحضير مسبقاً لمادة الأسلوب التدريبي المزمع اعتماده، سواء كان محاضرة، أو دراسة حالة، أو جلسة عصف ذهني، وذلك استناداً إلى المسائل المثارة في المحاور الثلاثة المذكورة أدناه:

أ- المحور الأول: المشاركة في السياسات العامة: ما هي التحديات التي تواجه دور منظمات المجتمع المدني في التأثير على السياسات العامة؟

ب- المحور الثاني: الإعلام والتنمية: ما هي العوامل التي تسمح لوسائل الإعلام بالتأثير على صانعي القرار؟ أو كيف يمكن لوسائل الإعلام أن تساهم في فضّ النزاعات، إن لم يكن في الحؤول دون وقوعها؟

ج- المحور الثالث: الاندماج الاجتماعي- نحو تحقيق مشاركة شاملة في غربي آسيا: ما هي الأطر والآليات التي تساعد في تحقيق الاندماج، وهل هناك تجارب محددة لتبادل الخبرات بهذا الصدد؟

2- مسودة دراسة الاسكوا بعنوان "متابعة منظمات المجتمع المدني وتقويمها للسياسة الاجتماعية في دول الاسكوا"، والتي تركز على محاولة توضيح مدى فاعلية وتأثير متابعة منظمات المجتمع المدني وتقويمها للسياسة الاجتماعية في دول الاسكوا. وتأتي هذه الدراسة في سياق البحث المطلوب لمعرفة الاتجاهات الحديثة لتدخل منظمات المجتمع المدني، وتبادل الخبرات بشأن نتائج هذا التدخل والعقبات التي تحول دون تطويره.

3- مقتطفات من دليل تدريب المدربين في التنمية بالمشاركة حول أساليب التدريب المُختارة للأعمال التطبيقية، منها الكلام الفعال (المحاضرة)، دراسة الحالة، المناقشة الموجهة، وحل المشكلات باستخدام التفكير الإبداعي (أسلوب العصف الذهني).

تميّزت هذه العروض بتنوع الأدوار وتقسيم المهام على أفراد المجموعات، كما تمت إدارة النقاشات من قِبل المشاركين أنفسهم، بتوجيه ومراقبة المدربين. واستخدم المشاركون في هذا السياق وسائل اتصال وعرض متنوعة تتضمن العرض الإلكتروني (شرائح الـ Power Point، الحاسوب وشاشة العرض)، واللوح القلاب، بالإضافة إلى توزيع المواد على المشاركين كـ Hard copy. دارت على إثر هذه الجلسات مناقشات اهتمت بالتعمق في الموضوع المعروض، ثم في تقييم العرض وتقديم الآراء بشأن مادة العرض وكفاءة الأداء في إدارة الموقف التدريبي.

ثالثاً: الأثر المحقق والتقويم

أثارت الأعمال التطبيقية ودراسات الحالة حوارات ونقاشات عديدة، وشعر عدد كبير من المشاركين بالفائدة منها في ترسيخ المعلومات والمهارات، إذ جاء تقويم الإفادة منها 4.5 من 5 مما يعكس رضا المشاركين عنها، كما انعكس ذلك في التقارير اليومية للجان التقويم حيث تم التركيز على التفاعل الايجابي للمشاركين أكثر من مرة،

بالإضافة إلى أهمية النقاشات في طرح التساؤلات واقتراح الحلول وتبادل المعارف والخبرات وتوسيع أطر التفكير عموماً، وجاءت الأمثلة العملية ملائمة لأهداف البرنامج التدريبي حسب التقييم ذاته.

وبالنسبة للتقويم الخاص بكل جلسة، فإن إدارة الورشة قد لجأت إلى توزيع نموذج للتقويم تضمن مجموعة من الأسئلة التي تغطي مجالات الأداء السبعة الرئيسية إضافة إلى تقسيمها إلى مجالات تفصيلية، بحيث بلغت مجموع المهارات التي تم تقييمها 14، أعطي لكل مهارة درجة من 1 إلى 7 نقاط (بحيث 7 هي أعلى درجة تقويم، و1 هي أقلها) توزعت كالتالي: الصوت (نوعية الصوت وأسلوب الإلقاء، تنويع سرعة الكلام، تغيير نبرات الصوت)، النظر (استخدام النظر للتعرف على ردود فعل المشاركين، توزيع النظر على المشاركين)، الحركات (استخدام التلميحات غير اللفظية، حركات الجسد والأيدي، تعبيرات الوجه)، الوقت (توزيع الوقت على المتدربين، التوقف لبرهة من الزمن عند النقاط الأساسية)، المشاركة (الحصول على مشاركة المتدربين، لفت انتباه المتدربين)، المادة (إعادة تكرار النقاط الهامة)، والوسائل (استخدام المعينات السمعية والبصرية). ويبلغ المعدل الأقصى لمجموع درجات التقويم 98 درجة أو نقطة.

وتبين نتيجة تفريغ المعلومات التي قدمها المشاركون، أن مجموعة العراق (التي قدمت أسلوب المناقشة الموجهة في موضوع المشاركة في السياسات العامة) قد حازت على أعلى درجات التقويم إذ بلغت 80.2 نقطة؛ يليها فلسطين (التي قدمت أسلوب دراسة الحالة في موضوع الإعلام والتنمية) وحازت على 73.4 نقطة¹⁴؛ يليها مجموعة اليمن (تم تقديم دراسة حالة للبرنامج التدريبي حول التنمية المحلية والتنمية بالمشاركة الذي نفذ في صنعاء، من 20 آب / أغسطس ولغاية 1 أيلول / سبتمبر 2010) التي حازت على 70.9 نقطة؛ ثم تلاها مجموعة ثانية من العراق (قدمت دراسة حالة لورشة تدريبية في التنمية بالمشاركة نُفذت في بغداد، من 9 ولغاية 20 أيار / مايو 2010) حيث حازت على 66 نقطة؛ ومن ثم مجموعة لبنان (التي قدمت أسلوب العصف الذهني في موضوع الاندماج الاجتماعي) فحازت على 59.6 نقطة؛ وأخيراً، مجموعة ثانية من اليمن (قدمت محاضرة حول متابعة منظمات المجتمع المدني وتقويمها للسياسة الاجتماعية في دول الإسكوا) وحازت على 59 نقطة.

رابعاً: العقبات والمعوقات التي تم مواجهتها

لقد واجهت جلسات الأعمال التطبيقية بعض الصعوبات التي لا تظهر عادةً في تنفيذ جلسات التدريب الاعتيادية للبرنامج، وأبرز المعوقات التي واجهت تحضير وتنفيذ هذه الأعمال:

1- عدم التزام كافة مجموعات العمل بالمهلة المحددة لتسليم التقارير والعروض، بالإضافة إلى عدم التزام البعض بالأبواب المحددة لصياغة التقارير ودراسات الحالة؛

2- إهمال بعض المشاركين قراءة الوثائق الموزعة عليهم قبل انعقاد الورشة لتسهيل إعداد المواد والعروض المزمع تقديمها في جلسات الأعمال التطبيقية، مما عكس ضعفاً في أدائهم من حيث أسلوب التدريب مقارنةً بمضمون المادة أو العكس؛

¹⁴ نظراً لعامل التنافس الإيجابي الذي أثارته ورشة التدريب، وخاصة جانب الأعمال التطبيقية، فقد بادرت المجموعة الفلسطينية إلى طلب تمديد موعد عرضها لكي تعمل على إعادة صياغة مادة العرض وإعادة توزيع المهام بين أعضاء المجموعة، وهو الأمر الذي ضاعف كفاءة الأداء في مضمون المادة وأسلوب تقديمها للمشاركين.

- 3- ارتباك في التواصل بين إدارة البرنامج والمشاركين، وفيما بين المشاركين أنفسهم، في المرحلة التحضيرية نتيجة أوضاع أمنية أو ضعف الاتصالات (العراق وفلسطين)؛
- 4- خبرة بعض المشاركين المحدودة في برامج العرض الإلكتروني، وإعداد المواد (تقارير أو دراسات مختصرة)، مما اضطر إدارة البرنامج إلى العمل على العروض لتحسينها وتوضيحها وتطويرها؛
- 5- كثرة عدد المشاركين في جلسات الأعمال التطبيقية (30) مما يرهق القائم بالعمل التدريبي (أو المسؤول عن الموقف التدريبي) وقد يوقع النقاش في الفوضى؛
- 6- عدم التزام البعض بالوقت المتاح للعرض، والنقد السلبي أحياناً من قبل بعض المشاركين، والتشويش من خلال أحاديث جانبية، إلخ.

خامساً: الخلاصات والدروس المستفادة

نجحت جلسات الأعمال التطبيقية، إلى حدّ كبير، في تحقيق الأهداف المرجوة منها وعلى رأسها تعزيز المشاركة وتفعيل عملية الحوار والنقد الإيجابي البناء وقبول الرأي الآخر، بالإضافة إلى تطوير كفاءة الأداء والمهارة في إدارة الموقف التدريبي، وفي ظروفٍ مختلفة. وقد جاءت آراء المشاركين وردود أفعالهم لتعكس هذه الخلاصة إذ أن معظمهم طالب بتكرار مثل هذه الورش وتخصيص وقت أطول للأعمال التطبيقية، حسب ما جاء في استمارة تقييم البرنامج. وفيما يلي أهم الخلاصات والدروس المستفادة:

- 1- شكلت الأعمال التطبيقية حافزاً حقيقياً في عملية تبادل الخبرات وتمثيل الأدوار، وتحوّل فيها المشارك إلى مدرب بينما انضم المدرب إلى صفوف المشاركين كمتلقٍ للمعلومة، وكان الحضور جاهزاً لتقديم ردود الأفعال والتعليقات التي أصبحت ممنهجة ومهنية بصورة متزايدة مع مرور الوقت في جلسات متعاقبة؛
- 2- تعززت أهمية تقدير واحترام عوامل التصميم الجيد للمادة، وتوزيع الوقت والأدوار ضمن الفريق. كما تعززت أهمية إتقان الأداء وإدارة الموقف التدريبي باحترافية واحترام للرأي الآخر، وغيرها من المسائل ذات الصلة بفعالية التواصل مع المشاركين،
- 3- تم التأكيد على أهمية عامل التنافس الإيجابي بين مجموعات العمل لتحسين الأداء وتطوير المادة المعروضة، وهذا ما حصل بالتحديد مع المجموعة الفلسطينية التي بادرت سريعاً إلى إعادة النظر بالمادة التدريبية والأسلوب المقترح لتقديمها بحيث تم تحسينها، وكان مردود هذا العمل جيداً إلى حدّ كبير؛
- 4- رغم كلّ ما توفر للمشاركين من مواد توضيحية واستشارات، هناك ميل إلى عدم القراءة الجدية للمواد المقدّمة، أو هناك عزوف عن توفير الوقت اللازم لقراءة متعمّقة، وهذا ما حصل في جلسة العصف الذهني التي لم تعبّر عن جهدٍ حقيقي للمواءمة بين المادة المعروضة وأسلوب إدارة الجلسة؛
- 5- شكلت جلسات الأعمال التطبيقية مناسبة حقيقية لتجسيد أهمية تبادل الخبرات، والاستفادة منها في تعميق المعارف والمهارات وتعزيز الاتجاهات الإيجابية نحو المشاركة وقبول الرأي الآخر. وهذا ما حصل في

جلسة عرض دراسة حالة اليمن التي تم فيها عرض لتجربة تنفيذ برنامج تأهيل العاملين في تنمية المجتمع المحلي من قبل جمعية خديجة للتنمية في اليمن (2007-2009). فقد اتضح، وبشكلٍ مثير للاهتمام، سرعة استفادة المقدم من آراء وملاحظات زملائه (في جلسة سابقة) وتطبيقها بإحداث تغييرٍ في طريقة إلقاءه وتعبيره أثناء إدارته للحوار وإجابته عن الأسئلة المطروحة في جلسة المناقشة؛

6- يبقى تساؤلٌ مطروحاً على إدارة البرنامج، والذي يمكن لورش لاحقة أن تجيب عليه بصورة حاسمة، وهو ما سبب ضعف اهتمام، أو عدم جدية، بعض المشاركين في التحضير الجيد للأعمال التطبيقية، وهل هو نابغ من عدم الإحساس بملكية المادة؟ وبالتالي هل يكون اقتراح مواضيع محدّدة على المشاركين عائناً يفضّل الاستعاضة عنه بجعل المشاركين يختارون بأنفسهم مواضيع قد يرونها ملحة أكثر بالنسبة لهم؟ أم أن تكرار مثل هذه الخبرات يشكل حافزاً للتحضير بشكل أفضل مستقبلاً؟