

المدارس الإقليمية لتنظيم الحملات



**CAMPAIGN  
SCHOOLS**

NATIONAL DEMOCRATIC INSTITUTE

# دليل المدرّين: كيف تعدّ وتقدّم تدريباً فعّالاً

شانون أوكونيل  
عبد السلام مدني

## A Trainer's Guide: How to Design and Deliver Training with Impact

Shannon O'Connell  
AbdulSalam Medeni

# دليل المدربين: كيف تعدّ وتقدم تدريباً فعالاً

شانون أوكونيل  
عبد السلام مدني

## A Trainer's Guide: How to Design and Deliver Training with Impact

Shannon O'Connell  
AbdulSalam Medeni

المعهد الديمقراطي الوطني هو منظمة غير ربحية، غير منحازة وغير حكومية تلبي تطلعات الأفراد في مختلف أنحاء العالم، الطامحين إلى العيش في مجتمعات ديمقراطية تعترف بحقوق الإنسان الأساسية وتشجعها.

منذ إنشاء المعهد الديمقراطي الوطني في العام ١٩٨٣ وهو يعمل، بالتعاون مع شركائه المحليين، على دعم المؤسسات والممارسات الديمقراطية وتوطيدها. أما سبيله إلى ذلك، فمن خلال تمكين الأحزاب السياسية والمنظمات المدنية والبرلمانات، وصون الانتخابات، والتشجيع على مشاركة المواطنين، واعتماد سياسة الانفتاح والمساءلة ضمن الحكومات.

يجمع المعهد الديمقراطي الوطني، بجهود من أصحاب الاختصاصات والمتمرسين في الحقل السياسي، ومنهم الموظفون والمتطوعون على السواء، الأفراد والمجموعات من أجل تبادل الأفكار والمعارف والتجارب والخبرات. فيساعد شركاءه على التعرف، بشكل مسهب، إلى أفضل الممارسات في مجال التنمية الديمقراطية الدولية وتعديلها بما يناسب احتياجات دولهم. من جهتها، تعزز المقاربة المتعددة الجنسيات التي يتبناها المعهد الديمقراطي الوطني رسالته القائلة بأن: رغم عدم وجود نموذج ديمقراطي واحد في العالم، إلا أن الأنظمة الديمقراطية كلها تتشارك بعض المبادئ الجوهرية نفسها.

يتبع المعهد، في عمله، المبادئ المنصوص عليها في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان. كما يدعو أيضاً إلى تطوير أقية التواصل المؤسساتية بين المواطنين والمؤسسات السياسية والمسؤولين المنتخبين، ويعزز قدرتهم على تحسين نوعية حياة المواطنين جميعاً. للمزيد من المعلومات عن المعهد الديمقراطي الوطني، الرجاء زيارة الموقع الإلكتروني التالي: [www.ndi.org](http://www.ndi.org)

تم تمويل هذا الكتيب بمنحة من وزارة الخارجية الأميركية. إن الآراء والاستنتاجات المعبر عنها هنا هي ملك للمؤلفين ولا تعكس بالضرورة آراء وزارة الخارجية الأميركية.

حظى هذا المشروع بتمويل من مبادرة الشراكة الأميركية الشرق أوسطية في صلب إدارة شؤون الشرق الأدنى، التابعة لوزارة الخارجية الأميركية. وتنم هذه المبادرة عن برنامج فريد يهدف إلى التعاون مباشرة مع المواطنين في بلدان الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، واستثمار طاقاتهم. وتعمل المبادرة على إقامة شراكات ناشطة مع المواطنين، سعياً إلى إيماء مجتمعات تعددية، وتشاركية، ومزدهرة على امتداد المنطقة. ولهذه الغاية، تعقد مبادرة الشراكة الأميركية الشرق أوسطية شراكات مع منظمات محلية وإقليمية ودولية وغير حكومية، وكذلك مع القطاع الخاص، والمؤسسات الأكاديمية، والحكومات. للاستعلام عن نشاطات هذه المبادرة، زر الموقع الإلكتروني: [www.mepi.state.gov](http://www.mepi.state.gov)

## شانون أوكونيل

شانون أوكونيل هي منسّطة ومدريّة ومستشارة متخصصة في تنمية الأحزاب السياسية وتطوير المنظمات، تُعنى بشكل خاص بمجالّي القيادة ومشاركة المرأة في الحياة السياسية. تتمتع شانون بخبرة واسعة في العمل السياسي، بفضل عملها في أكثر من عشرين حملة انتخابية، وكمستشارة في شؤون السياسة ووضع الاستراتيجيات إلى جانب عدد من المسؤولين المنتخبين وقادة أحزاب سياسية في الحكم والمعارضة على السواء. مارست نشاطها التدريبي والاستشاري في أكثر من ١٥ بلداً تحت راية المعهد الديمقراطي الوطني. بعد أن شغلت منصب مديرة مكتبه في الضفة الغربية وقطاع غزة ما بين العامين ٢٠٠٣ و ٢٠٠٥. تقيم شانون حالياً مع زوجها وولديها في إيرلندا الشمالية.



## عبد السلام مدني (سلام م. إسلام)

عبد السلام مدني هو ناشط مدني، له خبرة واسعة في إدارة برامج المجتمع المدني. ويهتمّ خاصةً بتطوّر وتنمية قدرات هذا المجتمع في مرحلة ما بعد النزاعات التي تشهدها بعض المجتمعات. عمل سلام ما بين العامين ٢٠٠٥ و ٢٠١٢ مع مكتب المعهد الديمقراطي الوطني في العراق، فيما كان يواصل دعمه لبرامج أخرى في المنطقة. سلام هو أيضاً كاتب نشر (أربعة كتب وأكثر من ٧٠٠ مقالة)، مدرّب ومنسّط دولي، قدّم محاضرات في عدة جامعات، واستضاف برامج تلفزيونية وإذاعية من إعداد الخاص. يشغل سلام حالياً منصب مستشار لشؤون المجتمع المدني والشباب لدى نائب رئيس حكومة إقليم كردستان.



# فهرس المحتويات

- ١ الفصل الأول:  
التعليم مقابل التدريب
- ١٠ الفصل الثاني:  
طريقة التعلم لدى الراشدين
- ٢٤ الفصل الثالث:  
كيف يتذكر الراشدون
- ٣٦ الفصل الرابع:  
تصميم المحتوى والبنية
- ٥٤ الفصل الخامس:  
البيئة التعليمية
- ٦٢ الفصل السادس:  
كيفية تصميم أدوات التدريب واستخدامها
- ٨٦ الفصل السابع:  
ردم الهوة - قيادة التدريب في دول مختلفة، وفي لغات وثقافات مختلفة
- ١٠٠ الفصل الثامن:  
كيفية التعامل مع المواقف الصعبة
- ١١١ الفصل التاسع:  
كيفية تقييم التدريب

## مقدمة وبيان الأهداف

منذ افتتاح المعهد الديمقراطي الوطني لمكتبه الأول في المنطقة عام ١٩٩٣، تولّى قيادة آلاف التدريبات في مختلف أنحاء الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. في العام ٢٠١٢، أطلق المعهد الديمقراطي الوطني برنامجاً خاصاً بالمدارس الإقليمية لتنظيم الحملات صُمّم من أجل تزويد الناشطين السياسيين بمهارات محسّنة من أجل تصميم وتنفيذ الحملات. وقد قام المسؤولون في المعهد الديمقراطي الوطني باختيار مجموعة من الناشطين، من بين متخرّجي مدارس تنظيم الحملات، للمشاركة في جلسات تدريب المدربين استعداداً للمشاركة الآخرين ما تلقّوه في مدارس تنظيم الحملات التي أقيمت في دولهم الأم. عمل المعهد الديمقراطي الوطني على إعداد كتيّبين لمرافقة المعلومات التي سيجري تداولها في مدارس تنظيم الحملات، هما: الكتيّب التدريبي لمهارات تنظيم الحملات، ودليل المدربين لمهارات تنظيم الحملات. أما الغرض من هذين الكتيّبين فيتمثّل في مساعدة المدربين للالتزام بمنهاج مدارس تنظيم الحملات، وتوجيه الناشطين السياسيين إلى أسس تصميم وتنفيذ الحملات.

اعترافاً بالحاجة إلى إعداد دليل أساسي للتدريب، وضع المدربان الرئيسيان لمدارس تنظيم الحملات، شانون أوكونيل وسلام يداً بيد للمشاركة في تأليف هذا الكتيّب - وهو عبارة عن دليل خطوة بخطوة لتصميم وإعداد، وقيادة، وتقييم برنامج تدريبي ناجح. يركّز دليل المدربين: كيف تعدّ وتقدّم تدريباً فعّالاً فقط على المبادئ الأساسية التي يفترض بالمدرب أن يتبعها للحصول على أفضل النتائج من التدريب الذي يقدمه. بالإضافة إلى تقديم التعليمات وإسداء التوجيهات، يعرض المدربان أوكونيل والمدني أخبارهما ودروسهما المستفادة انطلاقاً من تجاربهما الشخصية. وسوف تساعد هذه الأمثلة القراء في وضع تصوّر لسبب وكيفية القيام بهذه التكتيكات التدريبية بفعالية. يناقش المؤلفان كيفية توقع التحديات المشتركة والتغلّب عليها، وأهمية استخدام أساليب تدريبية منوّعة وكيفية إعداد وسائل تضمن وصول المعلومات إلى الجماهير المستهدفة. يفيد هذا الكتيّب كدليل توجيهي للمدربين الجدد، كما أنه ينعش ذاكرة المدربين القدامى ضمن المجتمع التدريبي الخاص بالمعهد الديمقراطي الوطني، فضلاً عن شركائنا في المنطقة.

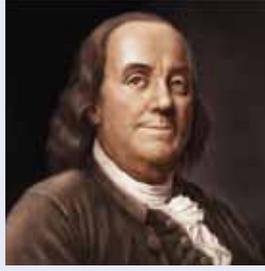
تيسّر إعداد دليل المدربين: كيف تعدّ وتقدّم تدريباً فعّالاً بدعمٍ من مبادرة الشراكة الأميركية الشرق أوسطية الخاصة بوزارة الخارجية الأميركية.

ملاحظة حول اللغة المستخدمة: يتوجّه هذا الدليل إلى النساء وإلى الشباب، ذكوراً وإناثاً. وقد استخدمت المصطلحات من قبيل «المدرب»، أو «المشارك»، أو «القائد» كمصطلحات شاملة لكلا الجنسين وأشير إلى المستهدف بشكل عام بصيغة المذكر، من باب مراعاة سلاسة اللغة العربية، واحتراماً لقواعدها بتغليب المذكر على المؤنث. ولا يقصد بهذا الدليل على الإطلاق التقليل من أهمية أحد الجنسين على حساب الجنس الآخر.



# الفصل الأول: التعليم مقابل التدريب

«أخبرني وسوف أنسى. علّمني لعلّي أتذكّر. أشركني فأفهم».



بنجامين فرانكلين

كاتب وناشر. ورجل دولة، ومخترع. وأحد واضعي وثيقة إعلان استقلال الولايات المتحدة

ما المقصود بعمل المدرّب ومفهوم التدريب؟ أليس التدريب توصيفاً آخر للتعليم؟ في الحقيقة، كلنا قصدنا مدارس بطريقة أو بأخرى. وكلنا أنفقنا من أيام الصبا والشباب، وأمضينا معظم أوقاتنا في مختلف المدارس والمؤسسات التعليمية، واستثمرنا فيها قدرًا لا يُستهان به من مواردنا. هل يعقل أن يكون «التدريب» مختلفاً فعلاً عن أنظمة التعليم المتعارف عليها، التي لطالما عهدناها وتفاعلنا معها؟

في هذا الفصل، سيتناول سلام هذه المسائل من زاوية نظام التعليم التقليدي في منطقة الشرق الأوسط. وإذ يركّز على إجراء مقارنة بين أنظمة التعليم المعهودة في هذه المنطقة ومناهج التدريب والتنشيط المعاصرة، يُبرز نقاطاً أساسية تصلح لكل مكان ومدرّب/مدرّبة أياً كانت خلفيتهما.

كم سمعنا أهلينا يوجّهون انتقادات إلى أنظمة التعليم التقليدي المطبّقة في مجتمعات الشرق الأوسط، قائلين: «عندما كنا بعد صغاراً في المدرسة، كنا نسارع إلى الاختباء حين نرى المعلّم قادماً نحونا لئلاّ يلمحنا!».

في حضارتنا وتقاليدنا، يصعب الفصل بين الاحترام والخوف، باعتبار أنّ احترام التلميذ هو من مهابة المعلّم. فيدعونا الواجب إلى إطاعة الأكبر سنّاً أو القادة، من دون معارضتهم أو التصدّي لهم. كثيرة هي الروايات التي تتحدّث عن تلامذة حاولوا أن يقترحوا على المعلّم طريقة أخرى لحلّ معادلة في الرياضيات أو الفيزياء، فكان يأتيهم الردّ بالنفي.

يتوسّع هذا الفصل في الأفكار التالية:

- القسم الأول: التعليم التقليدي وتأثيره على عملية التعلّم
- القسم الثاني: الفوارق بين التعليم والتدريب
- القسم الثالث: مقومات التدريب الأساسية
- القسم الرابع: ما المقصود بمنشط المعرفة

## القسم الأول:

### أساليب التعليم وتأثيرها على عملية التعلّم

أثرت عدة عوامل على أنظمة وبيئة التعلّم التي أقمناها في مجتمعاتنا. بما فيها العوامل التاريخية والدينية والثقافية وحتى السياسية.

كانت المساجد، تاريخياً، في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، المكان الذي يقصده الناس لتعلّم القراءة والكتابة. وعُرفت هذه العملية بالـ«كتّاب». كلمة مشتقة من الفعل «كتب». والإسم «كتاب». أما الشخص الذي يتولّى عادةً مهمة التعليم بصفته معلّماً فكان الإمام.



كان المعلّم، أي الإمام، يعتبر أيضاً مصدر المعرفة في شؤون الدين والحياة. ويشغل موقعاً قيادياً ضمن أبناء مجتمعه. وبالتالي، كان يصعب كثيراً على الآخرين الاعتراض على تعليمه بسبب مكانته.

زد على ذلك أنّ قلة من الناس كانت لتجرؤ على معارضة القادة السياسيين وزعماء القبائل؛ ممّا أفضى إلى تدفّق المعلومات والمعارف من جهة واحدة. إذ كانت طبقة القيادات تلقّمها للناس العاديين، وقلّما تسلك الاتجاه المعاكس. فولد نظام التعليم وثقافة التعلّم من رحّم هذا الواقع.

في ظلّ هذه الأجواء، برزت عدة فرضيات ما لبثت أن أصبحت أعرافاً سارية في بيئة التعلّم:

- المعلّم هو مصدر المعرفة؛ ويتمتع بهالة مقدّسة
- الناس لا تملك المعرفة والخبرة
- العقل هو أشبه ما يكون بمجموعة أوعية يملؤها المعلّم بالمعلومات
- لا يجوز مجادلة المعلّم؛ لأنك لو فعلت لقللت من احترامه، منتقياً من مكانته ومسيئاً إلى عملية التعلّم
- تتدفّق المعلومات والمعارف من جهة واحدة؛ ولا يشارك الطلاب إلاّ بطرح الأسئلة

- المعلم هو محور الصف، وحده يتولّى الكلام وما على الطلاب إلا الإصغاء له

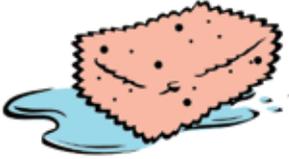
كانت الفرضيات الشائعة تفيد بأنّ للمعلّم مكانة مقدّسة، وبأنّ معرفته هي أشبه بالماء التي يسكبها من وعاء لملء أدمغة الطلاب الفارغة.

لقد وضعنا هذه الفرضيات، وأمنا بها، فارتكزت عليها أنظمة التعليم وأساليب التعلّم التي اعتمدناها. ولا تزال هذه الأفكار والمعتقدات تتحكّم بنظام التعلّم في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا رغم انعكاساتها السيئة على المتعلّم. فتوارثتها أجيال وأجيال وترعرت عليها.

إنصافاً للحقيقة، نذكر أنّ عدداً من العلماء والمفكرين حاولوا تصحيح هذه الفرضيات من خلال إدخال أساليب تعليم أخرى. لكنّ المساعي التي بذلوها ظلّت محدودة ولم تنجح في رسم توجهات جديدة.

أما الفكرة الأساسية الكامنة وراء تلك الفرضيات فهي أنّ من يملك المعلومات والمعرفة والخبرة يتمتّع بهالة مقدّسة، وهو أشبه بإبريق ماء ملآن فيما يجسّد الجمهور المتلقّي مجموعة كؤوس فارغة. فيخزّن الطالب في ذاكرته المعلومات التي يتلقّاها ليعيد ترادها حرفياً على مسامع المعلّم في إطار اختبار أو امتحان. لكنّ المشكلة تتمثّل في أنّ المتعلّم الذي ينشأ على هذا الأسلوب سيحمل الصفات التالية:

- غير ناشط أو غير متفاعل (بل أشبه بإسفنجة)
- معتاد على حفظ وترداد ما يتلقّاه من المعلّم عوض استيعاب المفاهيم المقترحة
- مفتقر إلى حسّ الإبداع
- مفتقر إلى حسّ النقد ومهارة حلّ المشاكل
- مبغض لعملية التعلّم



قد يكون هذا النهج التعليمي أسهل بالنسبة إلى المعلّم، ولكنه لا يحقق أفضل النتائج الممكنة بالنسبة إلى المتعلّم، لا بل يسبّب إلى قدرته على الاستفادة بالكامل من فرص التعلّم. غنيٌّ عن التذكير بالطبع بأنّ مفاعيل أي تجربة تعليمية هزيلة ستستمرّ لأمد بعيد، فتحدّ من انفتاح الأشخاص تجاه التعلّم ومن قدرتهم على الابتكار والإبداع على المدى الطويل.

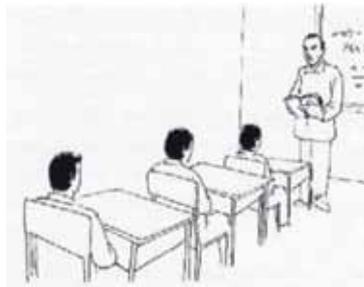
## القسم الثاني:

### الفوارق بين التعليم والتدريب

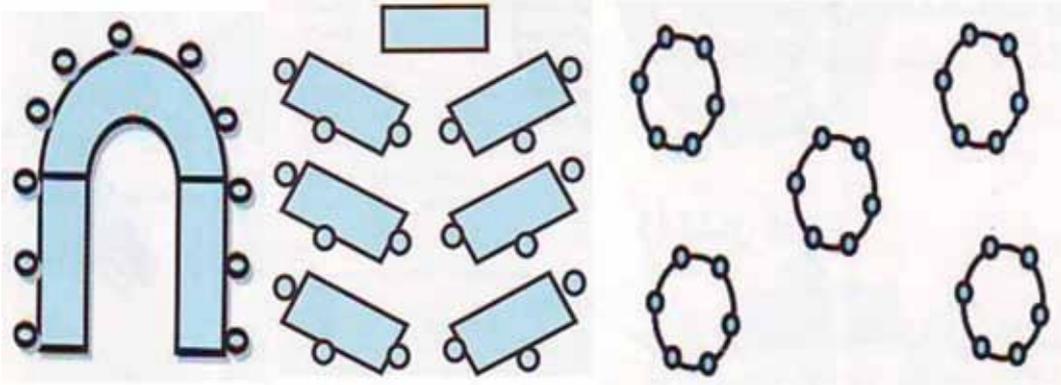
إذاً، أين أوجه الاختلاف بين التدريب والتعليم، ولماذا تلقى تجربة التدريب استحساناً لدى المتعلّم؟ يوجز الجدول أدناه بعض الفوارق الأساسية بين هاتين المقاربتين.

البيئة المحيطة/ كيفية ترتيب القاعة	طريقة عرض المحتوى	الهدف أو الغاية	فرضيات حول المعرفة	مقاربة التواصل	
صفاً صفاً (أنظر الصورة ١)	على شكل محاضرة فروض القراءة	نقل المعرفة	المعلّم هو الوحيد الذي يملك المعرفة. ويفوق الطالب بمعرفته  لديه الجواب الشافى	يأخذ مسلكاً واحداً (من المعلّم إلى الطالب)	التعليم التقليدي
توزّع المقاعد في القاعة على شكل نصف دائرة أو أي شكل آخر يسهّل التحادث والمشاركة (أنظر الصورة ٢)	تمثيل أدوار دراسة حالات تمارين محاكاة الواقع نقاشات تمارين لمعالجة المشاكل أمثلة وأنشطة	تنمية: ١. المعارف ٢. المهارات ٣. السلوك	بإمكان جميع الحاضرين في القاعة المساهمة في عملية التعلّم  يوجّه المدرب عملية التعلّم، ولكنه ليس مصدر المعرفة وصاحب الخبرة الأوحد داخل القاعة	يسلك الجاهين (بين المدرب والمشاركين) يتمّ التعلّم بموجب مسار تشاركي؛  يتبادل الجميع المعارف والتجارب	التدريب

طريقة ترتيب القاعة في إطار التعلّم التقليدي. باعتماد أسلوب المحاضرة (الصورة ١)



خيارات ترتيب القاعة تبعاً لأساليب التدريب: على شكل نصف دائرة، ومستطيل مفتوح، وحلقة (صورة ٢)



## القسم الثالث:

### مقومات التدريب الأساسية

تبعاً للتعريف الرسمي، قد يوصف التدريب كآلي:

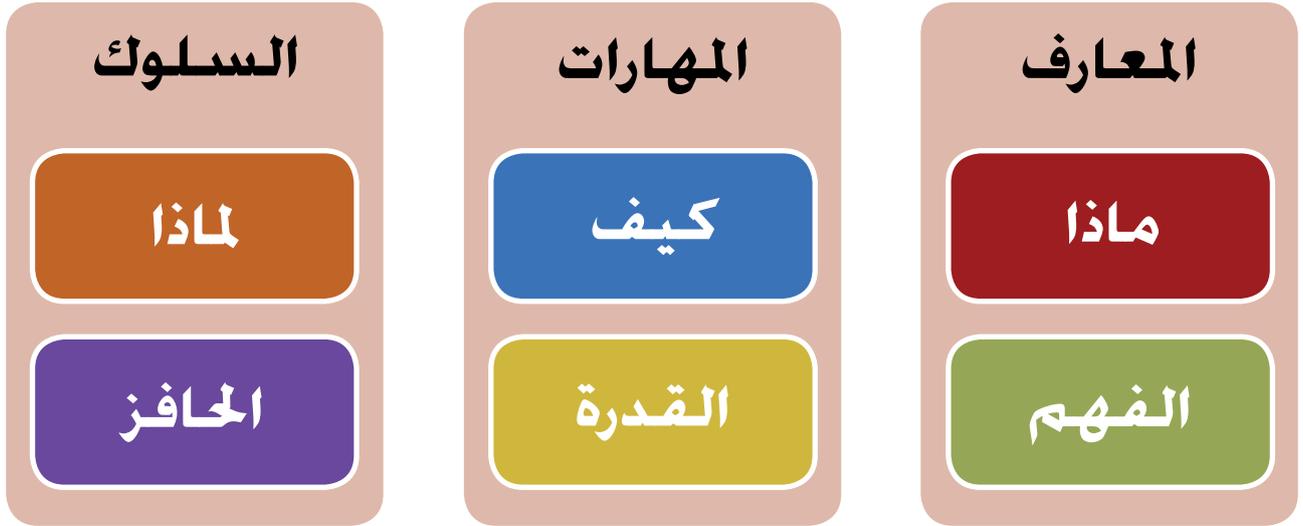
عملية متواصلة ومنظمة لاكتساب وتطوير مجموعة معينة من المهارات من أجل تحقيق هدف أو إنجاز مهمة محددة.

نشاط بشري مخطط له يهدف إلى إحداث تغيير لدى الحضور من حيث المعرفة، والخبرة، والمهارات، والأداء، والسلوكيات.

تطوير منظم للمعارف والمهارات والسلوك التي يحتاج إليها الفرد حتى يتمكن من تأدية واجباته بطريقة فعالة.

من هنا، يستلزم التدريب اعتماد مقارنة مختلفة ومجموعة مهارات مغايرة عن تلك التي ينتهجها المعلم، إذ يُعتبر المدرّب منشط المعرفة، لا مصدر المعرفة؛ ممّا يعني في مضمار التطبيق أنّ مهمة المدرّب لا تقتصر على تبادل المعلومات مع المتعلّم وحسب، بل تشمل أيضاً مساعدته على تطوير مهاراته وتعزيزها من خلال التركيز على ثلاثة محاور:

١ راجع المراجع الإضافية التالية: د. أكرم رضا، برنامج تدريب المدربين، القاهرة، مصر، ٢٠٠٣؛ تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات لعبد الباري إبراهيم درة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة؛ على محمد رباعية، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار صفاء، ٢٠٠٣.



**المعارف** ← تسعى جميع أشكال التعلّم إلى الحصول على معارف جديدة نوعاً ما، بمساعدة الذاكرة التي يكون لها الدور الأبرز في هذا المجال. أما في إطار التدريب، فتنبصّ الجهود على التعلّم بفضل الفهم لا بمجرد الحفظ. الغاية من ذلك هي إتاحة الفرصة أمام المتعلّم لاكتشاف واختبار معلومات جديدة، على نحو يسمح له بفهم طريقة تطبيقها والغرض منها في عالم الواقع، ومدى ارتباطها بشخصه كفرد في هذا العالم.

**المهارات** ← لا يقتصر التدريب على تعزيز القدرة على التفكير أو التوسّع في موضوع معيّن وحسب، بل يسعى إلى تطوير مستوى الكفاءة لدى المتعلّم على نحو يسمح له باستخدام أو وضع تلك المهارات فعلياً موضع تطبيق في إطار حياته أو عمله.

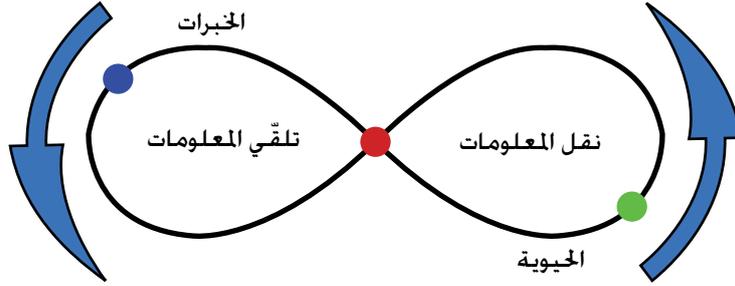
**السلوك** ← يسلمّ التدريب بأنّ لا قيمة هامة لتنمية كفاءات جديدة ما لم يملك المتعلّم حافزاً للاستفادة فعلياً من هذه القدرات. لهذا السبب، يركّز التدريب أيضاً على المواقف والسلوكيات.

ينتهج المدرب مقارنةً مرتكزة على الطالب، بما يعني أنه يعرض الفكرة أو النشاط، ثمّ يدير النقاش أو عملية التعلّم باعتماد أسلوب التوجيه أو التنشيط. فتتخذ آلية التعلّم إنداك مساراً تشاركياً، يساهم المتعلّم فيه بفضل المعارف أو التجارب الخاصة التي يحملها معه. ويقوم المُشارك في التدريب بدور المُعلّم من عدّة نواحٍ فيما يتولّى المدرب دور «المبايسترو» الذي يضبط إيقاع عملية التعلّم ويسهّل حدوثها.

## القسم الرابع:

### ما المقصود بمنشط المعرفة

يصف الرسم البياني أدناه طريقة تبادل الحيوية والمعلومات والخبرات بين المدرّب والمشاركين في معرض إحدى تجارب التعلّم:<sup>١</sup>



في الرسم البياني ٨، يتواصل تدفق الحيوية والمعلومات والخبرات على المستوى الأفقي بين المشاركين والمدرّب، حيث تقتضي مهمة المدرّب الحفاظ على حسن انسياب التدريب، والحرص على إزالة كل ما قد يعيق مساره.

ما العلم الكائن وراء تعلّم الكبار؟ قيل الكثير عنه إنما أكثر ما أفادنا في الأبحاث التي أُجريت حوله هو أنه يساعدنا على فهم نظرة الراشدين لعملية التعلّم، ومقاربتهم لها. إليك في ما يلي بعض خصائص تعلّم الراشدين الواجب أخذها بعين الاعتبار.<sup>٢</sup>

#### ١. الكبار هم أصحاب خبرة

فقد مرّوا بعدة مراحل في حياتهم تراكمت فيها الخبرات والتجارب. لا بدّ للمدرّب التقدير أن يأخذ كل هذا الخزون بعين الاعتبار، وأن يسعى باستمرار إلى حضّ المشاركين على تبادله مع الآخرين على نحو يسمح لهم بالاستناد إلى تلك الخبرات، ومعاينتها، وربطها بأغراض تعلّمهم. لا يجوز للمدرّب أن يتعاطى مع الشخص البالغ على أنه متلقٍ غير نشط.

#### ٢. يخضع الكبار لتوجيه ذاتي

لا يسعنا تغيير أي شخص. حتى الأشخاص الذين نحبههم، حسبما يتبيّن لنا من كل فيلم رومنسي! لكن بمقدورنا تزويده بالمعارف والوسائل التي تسمح له اختيار التغيير الذي يطيّب له، حيث يبقى الخيار الأول والأخير له. بالتالي، يجدر بالمدرّب أن يوفّر للمشاركين بيئة تدريبية تشجّعهم على أخذ المبادرة، وتحمل المسؤولية، وممارسة دور قيادي ضمن المجموعات.

٢ يتم شرح مصدر هذا الرسم البياني في القسم الأول من الفصل الخامس.

٣ أخذناها بتصوّف عن المصدر التالي: Malcolm Knowles' adult learning principles as outlined in *Principles of Adult Learning*, Leib, S. (1991). مضيفين إليها بعضاً من تجربتنا في هذا المجال.

### ٣. يَحْبِذُ الكِبَارُ الأَعْمَالُ التطبيقيّة

يرغب الكبار في وضع المعارف التي يكتسبونها موضع تطبيق. لا يكفيهم أن يشرح لهم المدرّب خطط العمل، وأشكال التفاوض، وفنّ إلقاء الخطابات، وما إليها، بل يلزمهم إعدادها والعمل على تطبيقها.

### ٤. يركّز الكبار على تحقيق الهدف

يريد الكبار أن يعرفوا كيف ستسهم الدورة التدريبية في تحسين حياتهم. كيف ستعزّز آفاقهم المهنية أو تطوّر لديهم بعض المهارات المطلوبة؟ كيف ستُغني علاقاتهم العائلية، أو تحسّن حياتهم الاجتماعية، أو تبرز صورتهم في مضمار العمل، أو تزيد مدخولهم وقدرتهم على إعالة عائلاتهم؟

### ٥. الكبار أشخاص عمليون

يصرّ الكبار على معرفة سبب أهمية استكشاف موضوع معيّن. ما الداعي لحضور هذه الدورة التدريبية؟ يهتمهم أن يفهموا الأسباب التي تدعوهم إلى اكتساب معارف ومهارات معيّنة. فلا قيمة لها ما لم يكونوا قادرين على تطبيقها ضمن إطار عملهم أو في مجالات أخرى تشغل حيزاً هاماً من حياتهم. لذلك، يتعيّن على المدرّب أن يحدّد للمشاركين الكبار الغايات المنشودة من الدورة قبل البدء فيها؛ هذا يعني أيضاً أن تكون النظريات والمفاهيم التي تتضمّننها مرتبطة بإطار مألوف لديهم. إذاً، يلبيّ التدريب هذه الحاجات عندما يتيح للمشاركين اختيار المشاريع التي تستجيب لمصالحهم الخاصة ضمن سياق التدريب.

### ٦. الكبار عناصر اجتماعية

يرغب الكبار في التواصل مع المشاركين الآخرين الحاضرين في قاعة التدريب. يرغبون في التحدث معهم، لا الاكتفاء بالاستماع إلى المدرّب. يحبّون الضحك والاستمتاع برفقة الآخرين. لا داعي لأن يتمّ تعليمهم بأسلوب جاف وجدي. فجّل ما يريدونه هو التعامل معهم باحترام لإبراز أفضل ما عندهم.

تشير هذه المبادئ من الناحية العملية إلى أنّ المدرّب يؤدّي فعلياً في بيئة التعلّم دور منشّط المعرفة.

نقصد بكلمة المنشّط «الشخص الذي يسهّل الأمور». فهو طرف ثالث محايد يسهم في تفعيل عمل مجموعة أو فريق أو أفراد من خلال مساعدتهم في تحديد وتبني وسائل أفضل لمعالجة المشاكل وتحقيق الأهداف. فالمنشّط هو الذي يمكّن الآخرين من التوصل إلى مستوى أعلى من التفاهم والأداء.

فبصفتك منشطاً، تقوم بدور منسق ومنظم شؤون المجموعات، ضامناً مشاركة الجميع وعدم ابتعادهم عن المهمة المطلوبة منهم. لا يفرض المنشط أبداً أي حل على المجموعة، إنما يوضح المسائل الغامضة، ويوجه النقاش بالاتجاه الصحيح، ويبرز وجهات النظر، ويقرب الآراء المتباينة، ويسعى إلى تحقيق التوافق حول النقاط الأساسية.

### المنشط الناجح:

١. يكون واضحاً ويدخل في صلب الموضوع، ويفسر المفاهيم المعقدة بأسلوب بسيط يسهل فهمه؛
٢. «يستطلع أجواء القاعة»، ويفهم ما يجري بين المشاركين من دون أن يفصحوا عن آرائهم بصراحة
٣. يحافظ على وتيرة متواصلة إنما مريحة للتعلم
٤. يساعد المشاركين في الاستفادة من الآراء المتبادلة
٥. يظهر قدرة على الإصغاء
٦. يدير النقاش بطريقة تبرز النقاط الرئيسية
٧. يوظف طاقته لتحفيز المشاركين باستمرار
٨. يعدل أسلوبه وأدواته التدريبية بما يتوافق مع ثقافة المشاركين وخبراتهم
٩. يحضّ المشاركين على التفكير عميقاً في المفاهيم المتداولة، والنظر إليها من زاوية مختلفة
١٠. يساعد المشاركين على ربط مضمون الدورة التدريبية بأهدافهم الشخصية والمهنية
١١. يستفيد من الملاحظات الواردة والتقييم من أجل تفعيل عملية التعلم والتنمية البناءة
١٢. يستفيد من الملخصات والمراجعات لإبقاء مضمون الدورة متصلاً ومرتبلاً بموضوع التدريب

إنّ المدرب الناجح هو بمنزلة المايسترو الذي يقود أوركسترا، يعزف فيها كل مشارك على آتته الموسيقية نغماته الخاصة، فيضطر إلى الحفاظ على تناغم هذه الإيقاعات والآلات للخروج بلحن جميل يتوافق عليه الجميع، ويشاركون فيه، ويستفيدون منه.

## الفصل الأول: نقاط التعلم الأساسية

١. تحقّق مناهج التعلم التقليدية التي تعتبر المعلم مصدر كل المعارف نتائج غير مرضية بالنسبة إلى المتعلم.
٢. حرّيّ بالمدرب أن يقوم بدور منشط المعرفة، لا المحاضر.
٣. يقارب الراشدون التعلم مزوّدين بخبرتهم الطويلة في الحياة، وهم بحاجة إلى ربط محتوى التدريب بأهدافهم الخاصة وحاجاتهم العملية.

# الفصل الثاني: طريقة التعلّم لدى الراشدين

كان أحد المدربين من أميركا الشمالية في زيارة إلى أوروبا الشرقية للمشاركة في برنامج، حيث أوكلت إليه مهمة تنفيذ ورشة عمل حول الاتصال بالناخبين. كان الطقس شتاءً وكان مضطراً لاجتياز مسافاتٍ طويلة بين البلدات حيث يعمل.

في رحلة السيارة على طول الطرق الوعرة والموحلة، بين الصخور والجليد والثلوج، رأى صفوفاً طويلة من الناس المنتظرين عند جانب الطريق تحت المطر وفي الصقيع. كما لاحظ صفاً من الأشخاص في كل قرية صغيرة سافر إليها. وقد بدا على وجوه الأشخاص آثار التعب والبرد. وكأنهم كانوا ينتظرون شيئاً ما منذ فترة طويلة.

شرح السائق، وهو أحد أبناء المنطقة، للمدرب أنّ هؤلاء الأشخاص كانوا ينتظرون حافلة النقل العام كي تنقلهم إلى المدينة الأقرب، لكنهم لم يكونوا متأكّدين إن كانت ستصل أم لا.

دُهل المدرب لدى سوء الوضع، فالتفت إلى السائق وسأله: «إذا كنت تريد أن تشتكي من تردي خدمة النقل العام في هذه المنطقة، فأين تتوجّه؟ إلى من ترفع الشكوى؟» توقع أن يسمّي له السائق نوعاً من أنواع مكاتب خدمة الزبائن، أو أمين المظالم، أو وكالة للمدافعة عن الشؤون العامة.

عوضاً عن ذلك، أجابه السائق: «إلى أمي».

من أهم الأمور التي ينبغي أن يأخذها المدربون بعين الاعتبار هي أننا، كراشدين، طوّرنا أفكاراً مسبقة. الأفكار المسبقة هي الميل إلى رؤية بعض القضايا بطريقة معيّنة. وهي نتيجة لمجموعة متنوعة من الخبرات المتراكمة والآراء الشخصية المكوّنة على امتداد حياتنا.

الأفكار المسبقة تؤثر على نظرنا إلى العالم، وطريقة تعاملنا مع المعلومات الجديدة، وكيفية حلنا للمشاكل. في القصة المذكورة أعلاه، اعتقد المدرب، نتيجة خبرته في الحياة، أنّ الأجهزة الحكومية هي المسؤولة عن تردي أداء وسائل النقل العام، وهي المعنيّة بالنظر في الشكاوى. أما خبرة السائق في الحياة، فقادته إلى الاعتقاد بأنّ أحداً في الحكومة لا يهتمّ فعلاً بما يجري (في حين أنّ أمه قد تفعل).

أن تكون مدرّباً فاعلاً يعني أن تكون قادراً على الاحتراف بتجارب الحياة المتنوعة، وأن تتقبّل وجهات النظر والأفكار المسبقة المختلفة في أيّ قاعة تدريب، وتجد السبل الخلاقة والتفاعلية التي تحيل أيّ موضوع ومضمون إلى تجربة تستخلص منها الدروس فعلاً.

ينطلق هذا الفصل من المقدمة الواردة في الفصل الأول وهو يركّز على كيفية تطبيق بعض من أهمّ المبادئ والتقنيات للمساعدة في إجراء مثل هذا التحوّل. وهو يُقسم إلى أربعة أقسام، استناداً إلى المبادئ التوجيهية الأساسية لدعم عملية تعلّم الراشدين:

- القسم الأول: الراشدون يتطلّبون احتراماً كي يبذلوا أفضل جهودهم
- القسم الثاني: الانطلاق بما هو مألوف
- القسم الثالث: تجسيد حلقة التعلّم
- القسم الرابع: توفيق مختلف أنماط وخيارات التعلّم

## القسم الأول:

### الراشدون يتطلّبون احتراماً كي يبذلوا أفضل جهودهم

يقلق العديد من المدربين الجدد من إمكانية تواجد مشاركين صعبى المراس في صفوف الحاضرين- أي الأشخاص الذين سيتحدّونهم، أو يصعّبون عليهم التدريب، أو لا يعيرونهم اهتماماً ويشتتّون انتباه الآخرين. في الواقع، يقلق المدربون بشأن مدى قدرتهم على «التحكّم» بقاعة التدريب.

نتيجةً لذلك، غالباً ما يبدأون جلسة التدريب بموقف صارم جداً؛ فإما يصادرون كافة هواتف الخليوي التي ترنّ، وإما يؤنّبون الأشخاص الذين يقيمون أحاديث جانبية، وإما يحدّدون نظاماً صارماً من العقوبات عند انتهاك القواعد الأساسية، وهكذا دواليك.

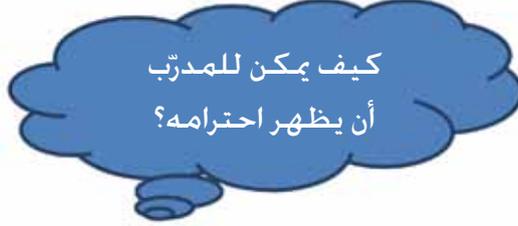
في الواقع، عوضاً عن إرساء بيئة تعلّم مترمّنة، ما يحتاج إليه الراشدون كي يقدموا أفضل ما عندهم هو الاحترام.

ليس من المعتاد أن يعتبر الراشدون أنفسهم طلاباً أو متعلّمين، لا بل إنهم قد ينظرون إلى أنفسهم، في قاعة التدريب، كنظير للمدرّب نفسه. تذكّر، بصفتهم راشرين،

بإمكان جميع الراشدين أن يتعلّموا- ولديهم القدرة على التفاعل مع المعلومات الجديدة واستيعابها والتكيّف معها. إنّ السؤال المطروح على المدربين لا يتعلّق بمدى قدرة المشاركين على تحقيق هذا الأمر، بل إن كانوا مستعدين لمعل ذلك.

إنّ الاستعداد هو نقطة يختار المشارك التحلي بها، وهو أمرٌ يجب أن يستحقّه المدرّب في أغلب الأحيان. ولعلّ أفضل طريقة للقيام بذلك هي إيجاد بيئة تدريبية تميّز بالاحترام والترحاب.

إنهم يُغنون التدرب بحفنة من التجارب الشخصية والأفكار التي حملوها معهم طيلة حياتهم. ليسوا مجرد وعاء فارغ يجب ملؤه من خلال حكمة المدرب.



### كن سخياً في المعلومات

من أبسط الأمور للتواصل مع الراشدين مع احترام وقتهم واهتماماتهم هي قيام المدرب، على امتداد التدريب، بتفسير لم يحدث بعض الأمور ومتى ستحدث، بطريقة مبسطة ومتناسكة. إن هذه المعلومات الأساسية ستساعد الراشدين على وضع الأمور في نصابها، وتريحهم، وتُشعرهم بأن مشاركتهم مقدرة. يمكن أن يبدأ هذا النوع من التواصل قبل بداية التدريب. فلا شك في أن إرسال جدول الأعمال، وسيرة المدربين وصورهم، وملخص عن الشؤون اللوجستية، وأوصاف وجيز عن البرنامج يظهر أنك تبذل جهداً لربط التدريب باحتياجات المشاركين واهتماماتهم.

### جهز كلمات تعبر عن احترامك مرفقة بأدلة غير شفوية

عندما يدرب سلام على إلقاء الخطب، فإنه يتحدث عن أهمية المطابقة بين التواصل غير الشفوي والكلمات التي نطق بها (وهو يتوسع في هذا الموضوع في الفصل السادس أيضاً). لتفسير هذا الأمر، يدلي بكلمة قصيرة تبين مدى احترامه لجميع الحاضرين، وما يلبث أن يجلس متراخياً في مقعده، ويضع رجليه على الطاولة في وجه المشاركين ثم يحدق في ساعته أو يستعمل هاتفه.

إن حركة جسدك وتعابير وجهك ونبرة صوتك، لا بل حتى مظهرك الخارجي، يجب أن تعكس احترامك للمشاركين. إسأل نفسك بينما تمضي في جلستك: أي نوع من الرسائل أقوم بإرساله الآن؟

يؤدي الإصغاء الناشط دوراً أساسياً في إظهار الاحترام أيضاً. تأكد من أن المشاركين يشعرون بأنك أصغيت إليهم، وإذا كنت مضطراً لإنهاء نقاش أو وضع حد للملاحظات شخص ما لأسباب تتعلق بضيق الوقت (أو لخروجه عن الموضوع)، ففعل ذلك من دون أن تؤذي مشاعره.

إستخدم الكلمات ولغة الجسد التي تُظهر أنك متقبل لأفكار الآخرين واقتراحاتهم، حتى وإن شكّلوا تحدياً مباشراً للطريقة التي تنجز فيها الأمور. للراشدين آراؤهم الخاصة، ولن تكون دوماً ماثلة لأرائك. من الأفضل الإصغاء إليهم واحترامهم، عوضاً عن قمعهم وإيذائهم. يمكنك مخالفتهم في الرأي بكل احترام أو الطلب من المجموعة أن تحاول حل المشكلة أو معالجة الشكوى جمعياً.

في الواقع، كلُّما أنشأت بيئةً تدريبيةً قائمةً على الاحترام، قلَّت نسبة النزاعات التي يمكن أن تنشأ مع المشاركين وبينهم.

### عندما يكون الأمر ملائماً، أدعُ المشاركين إلى أداء دور في تحديد كيفية سير التدريب

إنَّ دعوة المشاركين إلى أداء دورٍ في تحديد سير التدريب لا يعني إشراكهم في كلِّ قرار. فيجب أن يكون القرار، في العديد من الحالات، بيد المدربِّ وموظَّفي البرنامج بهدف الحفاظ على الأهداف والنتائج التعليمية ولحماية الميزانية، وتفادي انتشار الفوضى والإنهاك الناجم عن مناقشة المجموعة الكبرى لكلِّ خيار من الخيارات المطروحة.

لكنَّ بعض جوانب الجلسة التدريبية أو ورشة العمل تكون أكثر مرونة وتكيِّفاً، ويمكن أن تكون أكثر فعالية إذا ساهم فيها المشاركون أنفسهم. ومنها:

تتعلق التوقعات بما يودُّ المشاركون الحصول عليه من التدريب، لا سيَّما على صعيد المعارف والمهارات والقدرات، وأيِّ نوع من الخبرات يأملون الحصول عليه.

تتعلق التطلَّعات بما يريدون إنجازها، وكيف سيساعدتهم التدريب في تحقيق ذلك.

- يجب أن يعرف الراشدون أنَّ العمل الذي ينجزونه مرتبط بأهدافهم الشخصية والمهنية، وأنَّ مناقشة التوقعات والتطلَّعات ستساعدهم في جعل هذه الارتباطات ملموسة.
- من المحتمل ألا يكون المشاركون قد فكَّروا في ما يريدونه من التدريب قبل دخولهم إلى القاعة. فالكثير من المشاغل عادةً ولا وقت لديهم أحياناً للتفكير في هذا السؤال. ينطبق هذا الأمر بشكل خاص إذا لم يكونوا قد اختاروا المشاركة بأنفسهم، بل طُلب منهم ذلك.

القواعد الأساسية توجيهات عامة تتفق المجموعة على اتباعها خلال الجلسات.

- تتضمن عادةً إبقاء أجهزة الخليوي مطفأة، وافتتاح الجلسة وإنهائها في الوقت المحدد، واحترام آراء الآخرين.

### التوقعات والتطلَّعات:



### القواعد الأساسية:



- عوضاً عن فرض لائحة (أو مجموعة من القواعد التي لن يعلم المشاركون بشأنها إلا بعد أن يخالفوا إحداها بغير علم منهم). إسمح لهم بإعداد القواعد الإجرائية بصورة مشتركة، تماماً كما لو كنت تبرم عقداً تعليمياً جماعياً.

يرتبط التوقيت ومدة الجلسات والاستراحات وقت أخذ الاستراحات ومدى استمرارها.

## التوقيت ومدة الجلسات والاستراحات



- هل يعتبر مضمون التدريب وبرنامج العمل مرناً بما فيه الكفاية بحيث يتيح للمشاركين الإدلاء برأيهم حول مدة كل جلسة، أو أوقات الاستراحة، أو موعد انتهاء اليوم التدريبي؟

- هذا لا يعني أنه يجب التضحية بالمضمون كي تسمح للأشخاص بالمغادرة قبل ساعة بهدف التبضع! ولكنه يعني أنه، في حال كان بإمكانك أن تضمن بعض المرونة، سيكون حسناً أن تمنح المشاركين الخيار.

- يجب أن تحدد بعض القواعد الواضحة بشأن كيفية اتخاذ هذه القرارات بما أن لن يكون للجميع الآراء نفسها ويجب ألا تنفق وقتاً طويلاً وأنتم تتباحثون في هذا الأمر. يكفي أن تعتمد نظام «الأكثرية البسيطة» عن طريق احتساب عدد الأيدي المرفوعة.

ليس من الداعي أن تكون هذه الأحاديث مطوّلة. باستثناء التوقعات والتطلّعات، تعتبر هذه الأمور إلى حدّ كبير قضايا إدارية يجب ألا تستحوذ على الجزء الأكبر من وقت التدريب. مع ذلك، إنّ إجراء هذه المناقشات يُظهر أنّ المدرب يعتبر الحاضرين مشاركين نشطين ذوي آراء، واحتياجات، ودور يؤدونه خلال التدريب، عوضاً عن مجرد متلقين منفصلين.

كراشدين، نكون أكثر حماسةً للاستفادة من التجارب التي ساعدنا في تكوينها. إذا شعر المشاركون أنّهم يؤدون دوراً في كيفية تنظيم ورشة العمل، سيكونون أكثر التزاماً بالمشاركة.

## أثبت قوتك بالتشارك مع الآخرين عوضاً عن فرضها عليهم<sup>٦</sup>

ضمن إطار قاعة التدريب، يؤدي المدربون تلقائياً دور القائد، على الأقل في المراحل الأولية. وبالتالي يجب أن يفكروا في أي نوع من القيادة سيتقلّدونه، وكيف سينظّمون علاقتهم مع المشاركين ويساعدونهم على تحقيق كامل طاقاتهم.

٦ «القوة بالتشارك» و«القوة بالفرض» هما مصطلحان من ابتكار الرائدة في مجال النظرية التنظيمية، ماري باركر فوليت.

إنّ المدربين الساعين إلى إيجاد حلقة من القوّة بالتشارك مع الآخرين يطمحون إلى التعاون معهم ونسج علاقات وطيدة بين الأشخاص ومعهم. إنهم يسهّلون ويديرون العملية التعليمية والقوى المحرّكة في قاعة التدريب. لكنهم لا يحاولون السيطرة عليها. مما يتيح للمشاركين إثبات حسّهم القيادي في الأوقات المناسبة أيضاً.



أما المدربون الذين يحاولون فرض قوّتهم على الآخرين. فسيعون إلى التحكّم بسلوكيات المشاركين. صحيح أنّ المقاربة المستندة إلى التعليمات قد تكون مناسبة في أحيان قصيرة (جداً) وفي ظروف محدّدة (جداً). لكنها إذا طغت توجد بيئة غير سارة لا بل بإمكانها أن تعرقل العملية التعلّمية أيضاً. عندما يمسي المدرب مغالياً في تحكّمه بالآخرين. يميل المشاركون إلى تحويل طاقتهم واهتمامهم نحو تحمّل التجربة فقط عوضاً عن المشاركة في التعلّم.



## القسم الثاني: الانطلاق بما هو مألوف

كما تبينّ القصة في بداية هذا الفصل. يدخل الراشدون إلى قاعة التدريب وفي جعبتهم زادٌ من الخبرات والآراء والتوقعات. يمكن أن ينطبق هذا الأمر على الدول التي يعمل فيها المعهد الديمقراطي الوطني. لا ريب في أنّ العديد من المشاركين في تدريب المعهد - حتى الشباب منهم - قد شهدوا على سقوط أنظمة. واندلاع نزاعات وهمودها وإعادة اشتعالها. كما إنّ السكّان بطبيعتهم يتنقلون لإيجاد الأمان أو الموارد اللازمة. وبالتالي. فمن الأرجح أن يكون المشاركون في قاعة التدريب الخاصة بالمعهد الديمقراطي الوطني قد اختبروا عدة أحداث ذات أهمية تاريخية. فضلاً عن التحديات اليومية التي تضعها الحياة بوجههم.

يجب أن يتذكّر المدربون هذا الأمر بشكلٍ خاصّ. فتماماً كما جرى مع السائق والمدرب في القصة المذكورة. عندما يُطلب من الراشدين التعامل مع معلومات جديدة أو حلّ مشكلة جديدة. سوف يسعون إلى ربطها بالمعلومات الموجودة بحوزتهم.

كراشدين. لم نكتفِ بتجميع تجارب الحياة. ولكننا قمنا بتكوين وتطوير معتقدات بشأن كيفية سير الأمور. عندما نواجه معلومات جديدة. سوف نحاول أن نوقّعها مع القيم والمفاهيم التي طوّرتها. ونميل إلى التحيّز للمعلومات التي تؤكّد معتقداتنا الخاصة.

لا شكّ في أنّ هذا الأمر منطقيّ جداً من وجهة نظر البقاء. لكنه يعني أيضاً أنّ المدربين يجب أن يتعاملوا مع المشاركين بدءاً بالمعارف التي سبق واكتسبوها.

لا يتطلّب هذا الأمر خليلاً متعمّقا للبيانات الديموغرافية، ولا إعداد سيرٍ مفصّلة أو إجراء مقابلات شاملة مع المشاركين. إنه يعني، بكل بساطة، أنّ المدربين يجب أن يبدأوا بالمعلومات المرجّح أن تكون مألوفة بالنسبة للمشاركين ومن ثم الانتقال منها إلى غيرها. يعتبر هذا الأمر مهمّاً بشكل خاص عندما يكون المضمون الذي يحاول المدرب نقله مختلفاً اختلافاً ملحوظاً عن المعيار الاجتماعي أو السياسي السائد.

في ما يلي بعض الأمثلة حول كيفية الانطلاق مما هو مألوف.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• حدّث عن كيفية اختلاط الأشخاص في الوقت الراهن مع أصدقائهم وأسرتهم وجيرانهم، وقارن إن كانت بعض أشكال التواصل بين الأشخاص تخلف تأثيراً أكبر من وسائل أخرى.</li> </ul>	<p>هل تريد أن تعرّف بفكرة الطواف من باب إلى باب؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• أقم رابطاً مع ثروات فريق كرة القدم المحلي</li> <li>• يمكنك الاستعانة بقصّة أو عبرة معروفة يتذكّرها الناس من طفولتهم. (يشمل هذا الأمر شكلاً من التحدي الأخلاقي بين «الخير» و«الشر»، حيث يتعلّم البطل أو البطلة إجراء خيارات استراتيجية أفضل)</li> </ul>	<p>هل تريد أن تساعد الأشخاص في فهم أهمية إعداد استراتيجية في حملة انتخابية؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• أطلب منهم أن يتذكّروا آخر مرّة جادلوا مع زوج أو شريك أو أم وحلّل إلى أيّ مدى تعتبر مقاربتهم فعّالة في مجال التواصل</li> </ul>	<p>هل تريد أن تساعد الأشخاص في تقدير أهمية فهم جمهورهم المستهدف عند محاولة المشاركة في تواصل مقنع؟</p>

إنّ الانطلاق مما هو مألوف يعني، بكلّ بساطة، إيجاد طرق لربط المضمون أو موضوع التدريب بحياة المشاركين اليومية أو بتجربة مشتركة كي يشعروا بالاطمئنان وبأنهم ينطلقون من مكان مألوف لديهم.

بطبيعة الحال، من المفيد أن تكتشف أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المشاركين الذين ستعمل معهم قبل أن تبدأ حتى بتصميم التدريب. إذا لم تكن متألّفاً مع المجموعة أو الجمهور الذي ستعمل معه، أرسل إليه استبياناً أو استمارة قصيرة، أو ربما فرضاً مسبقاً بسيطاً كي ينجزه المشاركون قبل ورشة العمل ويرسلونه إليك. من شأن هذا الأمر أن يشكّل آليةً للتعرف إليهم بشكل أفضل ويساعدك في توقع احتياجاتهم وآرائهم قبل المباشرة بالتدريب.

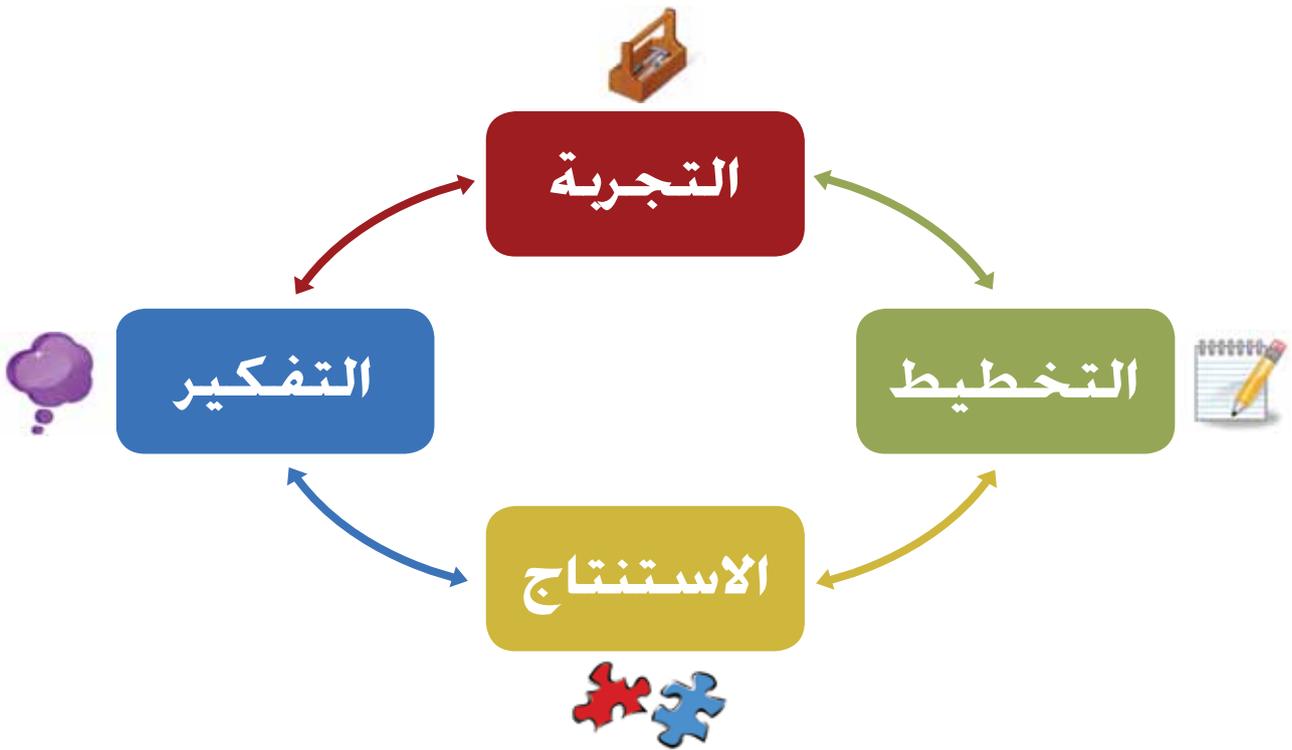
## القسم الثالث: تجسيد حلقة التعلم

تتعدّد النظريات التي تشرح كيف يتعلّم الراشدون، وتختلف الآراء بشأن أيّ منها هو الأكثر دقة.

بصفتنا مدرّبين ممارسين للمهنة، اكتشفنا أنّ إحدى المقاربات تتناسب بشكل واسع مع تجربتنا في البيئات التدريبية، ألا وهي حلقة التعلم التي عرّف بها دايفيد كولب.<sup>٧</sup>

أشار كولب إلى أنّ جميع المتعلّمين يجب أن يمروا بسلسلة من المراحل كي يتمكنوا من التعلّم بطريقة فعّالة. وهو يعرّف المراحل على الشكل التالي:<sup>٨</sup>

حلقة التعلم:



Kolb, David A., *Experiential Learning: Experience As The Source Of Learning And Development*, (Englewood, NJ: Prentice Hall, 1984).

<sup>٨</sup> إنّ أفكار الصور التي توضح كلّ مرحلة من حلقة التعلم قد أخذت من المصدر التالي:  
Alan Matthews' *How to Design and Deliver Great Training*, (HLS Publishing, 2012), pg. 36

<p>أنت تفعل شيئاً ما</p> <p>حاول تنفيذه. تشارك في المضمون أو المادة أو الفكرة</p>	<p>التجربة</p> 
<p>أنت تفكر بما جرى</p> <p>تراجع التجربة ضمن إطار المعارف أو المعلومات الموجودة</p>	<p>التفكير</p> 
<p>أنت تربط بين الأمور أو تستخلص أفكاراً متعلقة بها</p> <p>تربط بين النقاط الناجحة أو الفاشلة أو تحددها. وتستخلص النتائج. في بعض الأحيان. قد تسعى للحصول على معلومات إضافية لمساعدتك على الاستنتاج.</p>	<p>الاستنتاج</p> 
<p>أنت تستعدّ للمحاولة من جديد</p> <p>تخطّط لتجربة ما تعلمته. للمحافظة على ما نجح وربما تغيير الأمور التي لم تنجح. تبدأ بالتحرك لتنفيذ ما هو مقبل.</p>	<p>التخطيط</p> 

على سبيل المثال. إذا كنت تدرّب الحاضرين على موضوع الاتصال بالناخبين. يمكنك أن:

١. تعطي المشاركين فرصةً لاختبار موضوع الاتصال بالناخبين عن طريق تمرين أداء أدوار (التجربة).
٢. تطلب من المشاركين تدوين أفكارهم فردياً حول التمرين (التفكير).
٣. تنطلق من ملاحظات المشاركين لتدير مناقشةً في ما بينهم حول هذه التجربة وتحديد مجالات الاهتمام المشتركة والاستنتاجات (الاستنتاج).
٤. تطلب من المشاركين العمل ضمن مجموعات صغيرة للبدء بالتخطيط لحملة الاتصال بالناخبين في منطقتهم (التخطيط).

جديرٌ بالذكر أنّ بإمكانك الانطلاق من أيّ مكان في الحلقة. إذا أخذنا بعين الاعتبار مثال الاتصال بالناخبين. يمكنك أن:

١. تطلب من المشاركين التفكير في تجاربهم السابقة مع مسألة الاتصال بالناخبين وأنواع الاتصال التي اختبروها سابقاً (التفكير).
٢. تطلب من المشاركين العمل ضمن فرق من اثنين لتحديد مجالات النجاح والفشل في مقارباتهم ضمن موضوع الاتصال بالناخبين في الماضي. ومن ثم الإدلاء بملاحظاتهم أمام المجموعة بأكملها (الاستنتاج).
٣. تستند إلى النتائج لتعدّ خطةً من شأنها التدريب على الاتصال بالناخبين بشكلٍ أكثر فعالية (التخطيط).

٤. تمنح المشاركين فرصةً لاختبار الاتصال بالناخبين من خلال تمرين محاكاة، أو أداء أدوار، أو الخروج من قاعة التدريب للتحدّث إلى ناخبين حقيقيين. استناداً إلى المقاربة الأكثر فعالية التي حدّدها (التجربة).

بعد محاولة الاتصال بالناخبين بطريقة مختلفة، سيفكّر المشاركون بما جرى، ويستخلصون النتائج، ويبدأون أساساً بحلقة التعلّم من جديد.

في كلا المثالين الواردين أعلاه، أنت تساعد الأشخاص على الانتقال في حلقة التعلّم، من خلال البدء من نقاط مختلفة في كلّ مرة. فنقطة الانطلاق والوقت يعتمدان على الموضوع المطروح، ومقدار الوقت الذي تملكه، والأهداف التعليمية، واحتياجات المشاركين.

ما يجب أخذه بعين الاعتبار هو ضرورة أن تكون كافة مراحل الحلقة جزءاً من التجربة التعليمية. راجع خطتك للدرس واسأل:

- هل من فرصٍ للحاضرين للمشاركة بشكل ناشط بالمعلومات الجديدة؟ مثلاً:
  - المحاكاة
  - الفروض أو العمل ضمن مجموعات صغيرة
  - مهام حلّ المشاكل
  - دراسات الحالة

- هل من وقت للتفكير والتناقش حول التجربة؟ مثلاً:
  - دفاتر اليوميات الشخصية
  - المناقشات ضمن الفرق أو المجموعات الصغيرة
  - جلسات النقاش المنشّطة للعصف الذهني

- هل من آليات لمساعدة المشاركين في استخلاص نتائج بشأن المضمون؟ مثلاً:
  - تحديد النتائج حيث تقوم المجموعة بأكملها بتحديد نتائج تمرين أو تجربة
  - تنظيم مناقشات ضمن فرق من شخصين
  - «عراك بالكرات الثلجية» حيث يكتب كلّ مشارك استنتاجاً ثم يكوّر الورقة. بعد ذلك، تُرمى كلّ الكرات في الهواء، ويطلب من المشاركين التقاط كرة ليست لهم وقراءتها بصوت عالٍ

- كيف سيبدأ المشاركون بالتخطيط لكيفية التعامل مع المعلومات الجديدة في المرحلة التالية؟ مثلاً:
  - التخطيط للأعمال الشخصية
  - دفاتر اليوميات
  - البيانات التي يعبر فيها المشاركون عن التزامهم بنقطة معيّنة

## القسم الرابع:

### توفيق مختلف أنماط وخيارات التعلم

إليك اختبار سريع: كم من يوم يفصلنا عن ١ كانون الثاني/يناير من السنة المقبلة؟

هل تملك الإجابة؟ الآن. إسأل نفسك كيف حاولت التوصل إلى ذلك. هل رددت أغنية كنت قد تعلمتها في طفولتك عن عدد الأيام في كل شهر؟ هل استخدمت ورقة وقلم وأجريت عملية حسابية؟ هل حاولت أن تتخيّل الجدول الزمني في ذهنك؟

إنّ مقاربتك المعتمدة للإجابة عن السؤال تعكس كيف توّد أن تعالج المعلومات. يجسّد هذا الأمر نمط التعلم المفضّل لديك.

إنّ نمط التعلم هو الطريقة التي يفضّل عبرها الفرد اكتساب المعلومات والخبرات، ومعالجتها والتصرّف بموجبها. يقوم كلّ راشد عادةً بتجميع المعلومات من خلال أكثر من طريقة واحدة، لكننا جميعاً نفضّل طريقة أكثر من غيرها. نعتاد استعمالها منذ الطفولة. إنّ النمط المفضّل لدينا هو الذي يسهّل علينا، بشكلٍ عام، عملية التعلم.

صحيحٌ أنّ أنماط التعلم مستقرّة، بمعنى أننا أصبحنا ماهرين في استخدام نمط تعليمنا المفضّل طيلة السنوات التي واطبنا فيها على التعلم، لكنها غير ثابتة. فبإمكان الراشدين التأقلم مع مختلف البيئات والأوضاع التعلّمية بهدف أداء مختلف المهام!

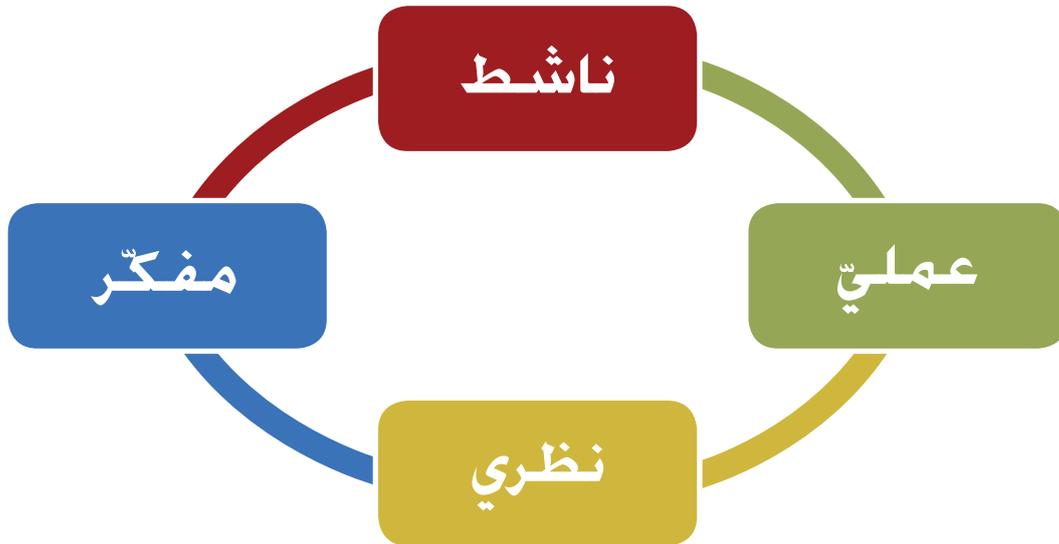


إليك سؤال سريع آخر. فكّر في شخصين من أسرتك ترعرعا في بيئة متشابهة: طفلين أو شقيقين أو قريبين إلخ. تصوّرهما في ذهنك. إذا طُلب منك وصف هذين الشخصين أمام غريب، هل كنت لتستخدم الكلمات نفسها، والوصف نفسه، ونبرة الصوت نفسها؟ على الأرجح لا.

يختلف الأشخاص عن بعضهم البعض. حتى الأشخاص الذين ينتمون إلى الأسرة نفسها وترعرعوا ضمن البيئة نفسها قد يختلفون عن بعضهم كلّ الاختلاف. الأمر نفسه ينطبق على المشاركين في دورة تدريبية. لكلّ منهم مقاربتة الخاصة والمتنوّعة نحو التعلم.

من إيجابيات هذا التنوّع تعدّد الطرق التي يمكن للمشاركين أن يتفاعلوا فيها مع المعلومات والمضمون ضمن التدريب. ولعلّ التحدي الأبرز أمام المدربين هو تحديد الطريقة الأفضل لتوفيق أنماط التعليم المتعددة ضمن بيئة تدريبية واحدة.

إنّ الطريقة الأفضل للانطلاق هو فهم الأشكال المحتملة للأتماط التعليمية. (يمكن أن يساعدك هذا الأمر في تحديد نمطك التعليمي المفضّل للتأكد من أنك لا تدرّب بشكل غالب الأتماط التي تناسب طريقتك الخاصة). ولعلّ إحدى هيكليات العمل المفيدة في هذا الإطار، تلك التي طوّرها بيتر هاني وآلان مامفورد، استناداً إلى حلقة كولب التعليمية.



النشاطات	المواصفات	النمط التعليمي
<p>يستمتعون بما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● حلّ المشاكل ضمن فرق</li> <li>● أداء المهام التي لا تتطلب وقتاً طويلاً للتحضير</li> <li>● المسابقات</li> <li>● أداء الأدوار</li> <li>● البيئة السريعة الوتيرة</li> </ul>	<p>هم الأشخاص الذين يتعلّمون شيئاً من خلال التمرّس؛ يجب أن يجربوا كلّ شيء بأيديهم</p> <p>يكونون عادةً منفتحين أكثر من كونهم شكّاكين أو متردّدين</p> <p>يمكن أن يكونوا مشاركين متحمّسين، لكن قد يشعرون أيضاً بالملل بسبب أجزاء التدريب التي تشمل مناقشات طويلة أو تصميماً مسهباً</p> <p>لا يمانعون ارتكاب الأخطاء طالما أنهم يستفيدون من خطئهم</p>	<p>الناشطون</p> 

<p>يستمتعون بما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● مناقشة الأفكار</li> <li>● أخذ وقتهم للتحضير لمهمة معينة</li> <li>● مراجعة ما حدث والتفكير في ما تعلموه</li> <li>● اعتماد طرق منظّمة لتبادل الأفكار والآراء</li> <li>● تلقي ملاحظات من الآخرين، التدريب وإجراء المقابلات</li> </ul>	<p>يفضّل المفكّرون مراقبة الأحداث من بعيد. عوضاً عن التدخل فوراً</p> <p>يفضّلون جمع البيانات وإجراء الأبحاث المفصّلة قبل اتّخاذ القرارات؛ يفضّلون الإمعان في التفكير في موضوع معيّن عوضاً عن اتّخاذ قرار سريع</p> <p>هم أكثر حذراً ويفضّلون أخذ جميع العوامل المحتملة بعين الاعتبار</p> <p>يميلون إلى مراقبة الآخرين والمشاركة بصمت في النقاشات. إنهم مستمعون جيّدون</p>	<p><b>المفكّرون</b></p> 
<p>يستمتعون بما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● أخذ وقتهم للتعمّق في العلاقات بين الأفكار أو الأحداث أو الأوضاع</li> <li>● الحالات الصعبة أو المعقّدة حيث يجب أن يطبّقوا ما تعلموه</li> <li>● التمارين المنظّمة ذات الهدف الواضح</li> <li>● استخدام النماذج أو الإحصاءات أو القصص التي تشرح كيفية تطبيق النظريات</li> </ul>	<p>يفضّلون فهم النظرية الكامنة خلف الأعمال؛ يحتاجون إلى نماذج ومفاهيم ووفائق للمشاركة في العملية التعليمية</p> <p>يفضّلون المقاربات المنطقية التي تسير خطوةً بخطوة. وهم دائماً ما يطرحون أسئلة عن منطق المعلومات الجديدة وكيف تتوافق مع ما سبق وتعلّموه وفهموه</p> <p>قد يكون النظريون من السعاة إلى الكمال. فهم يفضّلون اليقين وينزعجون من الأحكام الذاتية أو الأمور التافهة</p>	<p><b>النظريون</b></p> 
<p>يستمتعون بما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● فهم كيفية تطبيق ما تعلموه</li> <li>● امتلاك فرصة لاختبار تقنيات جديدة</li> <li>● التناقش والتفكير في كيفية تطبيق ما تعلموه على أرض الواقع</li> <li>● دراسات الحالة، المشاريع وحلّ المشاكل</li> </ul>	<p>هم مجرّبون، ويفضّلون تجربة الأمور الجديدة لتبيّن كيفية تطبيقها في الواقع</p> <p>يفضّلون العمل وإنجاز الأمور بسرعة</p> <p>يعالجون المشاكل ويتعاملون مع الفرص بصفتها تحدّياً ينبغي تجاوزه</p>	<p><b>العمليون</b></p> 

تقدّم هيكلية العمل هذه وجهة نظر مفيدة بشأن مقاربات الراشدين نحو العملية التعليمية. ويمكن أن تساعد المدربين في التفكير في كيفية تنظيم جلساتهم وتكييف المضمون بحيث يناسب الأنماط التعليمية المختلفة.

لكن جدر الإشارة إلى أنّ قلةً من الأشخاص تستخدم أحد هذه الأنماط التعليمية حصراً. فالجميع يتعلّمون مستخدمين أكثر من مقارنة واحدة. ولا يعتمد أحد على نمط تعلّمي واحد. بل نميل جميعاً إلى استخدام مجموعة متنوّعة من هذه المقاربات. استناداً إلى المضمون، والحالة، وشخصياتنا، وعوامل أخرى يمكن أن تؤثر على طريقة تعلّمنا في يوم معيّن.

من النقاط الأساسية بشأن الأنماط التعليمية هي:

جدر الإشارة إلى أنّ قلةً من الأشخاص تستخدم أحد هذه الأنماط التعليمية حصراً. الجميع يتعلّمون مستخدمين أكثر من مقارنة واحدة.

• من الضروري استخدام مجموعة متنوّعة من النشاطات، والمحفّزات، والمواد الإعلامية، وتقنيات التدريب، خدمةً لأنماط التعلّم المختلفة. إنّ هذا التنوّع سيساعد الأشخاص على التذكّر بشكل أفضل، وهذا أمر سيتعمّق فيه الفصل القادم.

• كن واعياً لأنماط التعلّم المفضّلة لديك لئلا تدرّب الآخرين على هذه الأنماط وحدها. عندما تضع تصميماتاً للجلسات، أدرس كيف قرّرت أن تقارب المواضيع المختلفة. من الأرجح أنك تعكس نمط التعليم المفضّل لديك. إسأل نفسك بانتظام كيف يمكنك أن تقارب الأفكار بطريقة مختلفة.

• مهما كنتّ تفعل، سيكون شخص في القاعة على الأقل غير معجب بمقاربتك الخاصة لأنها بعيدة عن المقاربة التي يفضّلها. لا تعتبر أنّ الأمر موجّه ضدك شخصياً. الأفضل هو أن تشرح له لمّ تعتمد هذه المقاربة كي تحافظ على انتباه المشاركين. وأن تبدّل النشاطات بطريقة منتظمة.

## الفصل الثاني: نقاط التعلّم الأساسية

1. يتطلّب الراشدون الحصول على الاحترام ليقدموا أفضل ما عندهم
2. إبدأ بالأفكار، والقصص أو المفاهيم المألوفة بالنسبة للمشاركين. وطوّر مضمون التدريب منطلقاً من ذلك.
3. إستخدم كافة مراحل الحلقة التعليمية إذا كنت قادراً على ذلك. تنبّه بشكل خاص إلى ضرورة منح جميع المشاركين فرصةً للتفكير واستخلاص الأفكار من التمارين. عوضاً عن مجرد الانتقال إلى النشاط التالي.
4. طوّر مضموناً مناسباً لأنماط تعليمية متعددة. إستخدم مجموعة متنوّعة من الأساليب والأدوات التي تجذب مختلف الأنماط التعليمية.

## الفصل الثالث: كيف يتذكّر الراشدون

تناول قلماً وأجب عن السؤال التالي. أكتب إجابتك على السطر أدنى السؤال.

١. ماذا تناولت على العشاء مساء أمس؟

هل استطعت أن تتذكّر؟ كم من الوقت استغرق تذكرك ذلك بحسب تقديرك؟ الآن. جرّب الإجابة عن هذا السؤال:

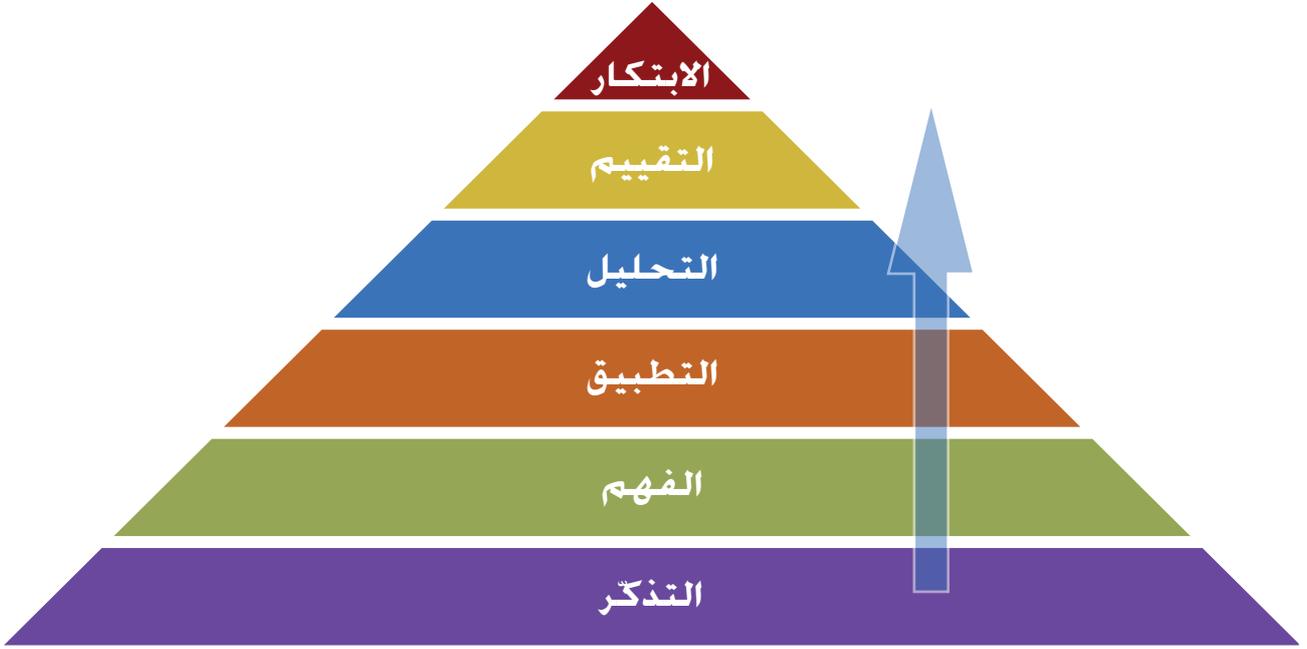
٢. ماذا تناولت على العشاء في مثل هذا اليوم قبل أسبوعين؟

هل استطعت أن تتذكّر؟ إذا استطعت. كم من الوقت استغرق تذكرك ذلك هذه المرة؟ ما الخيوط التي ساعدتك على التذكّر - هل ربطت الأمر بمناسبة خاصة كعيد ميلاد، أو لقاء عائلي، أو عشاء عمل هام، أو أي شيء آخر بقي مطبوعاً في ذاكرتك؟

صحيح أنّ طرق التعلّم تختلف باختلاف الأشخاص، إلّا أنّ أيّ تعلّم يبدأ بالتذكّر. كلّما بذلنا جهداً كمدرّبين لمساعدة المشاركين ودعمهم في استيعاب المعلومات وحفظها، من خلال الذاكرة، كلّما عملوا بفعالية أكبر على الاستفادة من هذه المعلومات على المدى الطويل.

عمل بنجامين بلوم، عالم النفس التربوي الأميركيّ الأصل، على تكوين ما أصبح يعرف بتصنيف بلوم للأهداف التربوية. أما الهدف من هذا التصنيف فيتمثّل في مساعدة المربّين على إرساء رؤية واضحة لمسار التعلّم، وما بمقدور المتعلّمين إيجازه مع تقدّمهم من حيث القدرة وتمكّنهم من المواضيع والمهارات. يبدو النموذج على الشكل الآتي:<sup>١</sup>

١٠ ترأس بنجامين بلوم سلسلةً من المؤتمرات حول التربية في أواخر الأربعينات وأوائل الخمسينات من القرن الماضي. نشر تصنيف بلوم بدايةً في العام ١٩٥٦ في تصنيف الأهداف التربوية. (نيويورك: شركة دافيد ماكاي). تمّت مراجعة النموذج الأصلي لبلوم في العام ٢٠٠٠ من قبل أندرسون وكراثول وشركائهم. تبدو النسخة المراجعة هنا.



في هذا النموذج، يبدأ أساس كلِّ تعلّم بالتذكّر. تماماً مثل أهرام مصر أو برج إيفل، نحتاج إلى قاعدة قوية وواسعة نبدأ منها بالبناء من أجل استخدام التعلّم لأهداف أرفع مسوياً وأكثر تعقيداً.

يركّز هذا الفصل على بعض التقنيات المحدّدة التي يحتاجها المدريون لتحفيز الذاكرة في البيئة التدريبية. ويتناول أربع مقاربات:

- القسم الأول: الحواس تساعد الذاكرة
- القسم الثاني: نتذكر ما نتدرب عليه
- القسم الثالث: نتذكر ما هو منطقي ومنظم
- القسم الرابع: نتذكر ما يتكرّر

## القسم الأول:

### الحواس تساعد الذاكرة

في كلِّ مرّة كانت تضع فيها شانون مولوداً لها في المستشفى في إيرلندا، كان أوّل ما تعدّه لها الممرضة بعض خبز التوست وفنجان من الشاي. تقوم الممرضة بذلك كعمل بسيط ينبع من طيبة قلبها، وباهتمام كبير.

حتى هذا اليوم، في كلِّ مرة تتنشّق فيها شانون رائحة التوست المحمّص، تفكّر في فرحة المولود الجديد. وفي

أعمال بسيطة تنمّ عن عطفٍ وطيبة.

تخزّن الذكريات في كافة  
أرجاء الدماغ. ولكن عندما  
ترتبط بتحفيز حسيّ معيّن.  
تكون أقوى ويكون من الأسهل  
تذكرها.

هنا تكمن قوة الحواس. تخزّن الذكريات في كافة أرجاء الدماغ.  
ولكن عندما ترتبط بتحفيز حسيّ معيّن. تكون أقوى ويكون من  
الأسهل تذكرها.

فكّر في الروابط الحسية الخاصة بك التي تثير على الفور ذكريات قوية. ما الذي يحفّز الذكريات القوية  
بالنسبة إليك؟

- رائحة طعام يطهى
- نغمة أغنية معينة
- أولى علامات الربيع أو مشهد رائع لمغيب الشمس

إنّ ربط الحواس بالتعلّم أمر شبيه إلى حدّ ما بأساليب التعلّم التي قمنا بمناقشتها في الفصل الثاني:  
نستخدم كلّ حواسنا لتعلّم ونغيّر الحاسة التي نشركها أكثر بحسب الحالة. ولكن على مرّ سنوات  
حياتنا، ننمّي أيضاً مواطن قوة معينة، وفردية بين حواسنا.

الحواس الثلاث الأكثر مشاركة في التدريب هي التالية:

**النظر- التعلّم البصري**



**السمع - التعلّم السمعي**



**اللمس - التعلّم اللمسيّ أو الإحساس بالحركة.**



بطبيعة الحال، تؤخذ في الحسبان أيضاً حاستنا الذوق والشمّ، ولكن من غير المرجّح أن تكون هاتان الحاستان  
في واجهة التعلّم إلا إذا كنت تعقد تدريباً حول مهارات الطبخ. (رغم أنّ شأنون تخضر معها دائماً أكياساً  
كبيرة من الشوكولا لجلسات ما بعد الظهر لتحفيز الذوق، والرائحة، ومحاولة ابتكار أحاسيس سارة حول  
مواضيع رتيبة في فترة ما بعد الظهر!)

ما مفاد ذلك بالنسبة إلى المدربيين؟ معناه أنّه يجدر بالمدربيين الحرص على أن تكون غرفة التدريب ومحتوى  
التدريب محفّزين يحاكيان حواس عدة. من أجل تحفيز الحواس. وإقامة روابط حسية مع المعلومات للمساعدة  
على قدر أكبر من التذكّر. واستيعاب مصادر قوة حسية مختلفة بين المشاركين.

## إحلال بيئة تحاكي عدة حواس

من المهمّ إحلال بيئة تدريبية تحاكي كافة الحواس. لا سيما النظر والسمع واللمس.

في السنوات الأخيرة، أصبح من الممارسات المعيارية السائدة بالنسبة إلى المدربين إعداد العروض باستخدام برنامج باور بوينت وهنا يتوقف نطاق المواد التي يستخدمونها. أما التحفيز السمعي فيقتصر على صوت المدرب، وفي حال كان هناك من مشاركة لحاسة اللمس، فمن الأرجح أن تكون بشكل تمرين أو نشاط.

تستغني هذه المقاربة عن فرص كبرى للتعلّم وقد أصبحت معياريةً إلى حدّ أنها تمثّل جلّ ما يتوقعه معظم المشاركين. في الواقع، تتوافر سبل أخرى أكثر إثارةً للاهتمام، وأكثر تحفيزاً وتعتمد بشكلٍ أقلّ على الكهرباء من أجل تحفيز كافة الحواس في التدريب:

إحلال بيئة تحاكي عدة حواس	
<ul style="list-style-type: none"><li>• أوراق عرض ملونة بألوان نابضة</li><li>• ملصقات</li><li>• عروض، وصور، ورسوم بيانية</li><li>• لافتات الترحيب مع أسماء المشاركين</li><li>• أقلام وأقلام تاشير متعددة الألوان</li><li>• غرف تدريب مزينة بألوان مختلفة لبطاقات الأسماء، والمفكرات، وأكواب الماء وما إلى ذلك.</li></ul>	<h3>التحفيز البصري</h3> 
<ul style="list-style-type: none"><li>• النغمات، القوافي، والموسيقى</li><li>• الأناشيد، ربط الكلمات، الأغنيات</li><li>• الكلام المساعد على الذاكرة، القصائد التي تجمع أول أبياتها لتشكّل كلمة، ومختصرات الأسماء الجذّابة</li><li>• التفاعل الشفهي والتناقش في الأفكار</li></ul>	<h3>التحفيز السمعي</h3> 
<ul style="list-style-type: none"><li>• تمارين تفاعلية وفرص لممارسة مهارات أو أفكار جديدة</li><li>• عمل جماعي وعروض</li><li>• أشياء مادية أو نماذج يمكن أن يبتكرها المشاركون أو يمسخوها بأيديهم</li><li>• ألعاب تحريك الأصابع مثل المعجونة، الألعاب البلاستيكية</li><li>• القابلة للثني، أدوات تنظيف الغليون، وما إلى ذلك.</li></ul>	<h3>التحفيز اللمسي</h3> 

## القسم الثاني: نتذكر ما نتدرّب عليه

في غضون فترة الـ ٢٤ ساعة التالية للتدريب، يميل الأشخاص لأن ينسوا لحد ٧٠٪ من تفاصيل أي معلومات تلقوها. وذلك نتيجة عملية في الدماغ تسمى بالتشذيب. فلا تنقل كل المعلومات التي تعتبر غير رئيسية إلى الذاكرة الطويلة المدى.

كيف يمكننا أن نساعد في منع تسرب المعلومات من الدماغ؟ يمكننا أن نصحب الناس في جولة التعلّم ونسديهم فرصاً للتدرّب أو التمرّن على المهارات الجديدة.

لن نجعل الأمور مثيرةً للإرباك أكثر ممّا هي عليه. من خلال مزيد من الأبحاث، ولكنّ الإحصاءات التالية تسري في المجال التدريبي. فمن المقترح أن نتعلّم:

• ١٠٪ ممّا نقرأ

• ٢٠٪ ممّا نسمع

• ٣٠٪ ممّا نرى

• ٤٠٪ ممّا نسمع ونرى

• ٥٠٪ ممّا نتناقش به

• ٧٠٪ ممّا نختبر<sup>١١</sup>



في حال كانت هذه الأرقام دقيقةً، فإنّ تزويد الأشخاص بفرصة اختبار أفكار ومعلومات جديدة يمثّل المضادّ المثالي لمستوى النسيان الذي من الممكن أن يحدث!

سواء كانت هذه المعلومة صحيحة تماماً من الناحية الإحصائية أم لم تكن، بيّنت لنا خبراتنا كمدريين أنّ الأشخاص يتذكرون ويستوعبون ويفهمون ويتمكّنون من المعلومات بسرعة أكبر وبشكلٍ كامل عندما تتسنى لهم فرصة التفاعل معها. فكّر في الاختلافات في الجدول أدناه.

11 United Nations, Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, Train the Trainer: Training Fundamen-  
tals (2001), [http://www.un.org/esa/socdev/unpfi/documents/trainingmodule\\_en.pdf](http://www.un.org/esa/socdev/unpfi/documents/trainingmodule_en.pdf). تمت زيارة الموقع في حزيران/يونيو ٢٠١٤.

الموضوع	الأفكار النظرية	الأفكار بالممارسة
إلقاء الخطب	الاستماع إلى عرض حول كيفية إلقاء خطبة ناجحة	كتابة وإلقاء خطابك الخاص مباشرةً أمام جمهور حيّ
الطواف من دار إلى دار	مشاهدة مقطع فيديو حول كيفية القيام بالطواف من دار إلى دار	كتابة نصّ والتوجّه إلى أحد الأحياء المحلية من أجل القيام بالطواف مع الناخبين الحقيقيين
التنمية العامة	قراءة كتيب حول كيفية صياغة السياسات حول مواضيع محدّدة	بحث وكتابة مقترح فعلي للسياسات حول قضية اجتماعية أو اقتصادية هامة، ومن ثم عرضها على الجمهور في سياق منتدى عام

نتعلّم بشكلٍ ناشطٍ لا سلبيّ. لهذا السّبب، المناظرات وعروض باور بوينت وحدها لا تمتع بتأثير عميق. بالتالي، من المهم أن يقدّم المدربون للمشاركين الفرصة لا للاستماع إلى الأفكار الجديدة، ورؤيتها والتحدّث عنها فحسب، بل وضعها في الممارسة بأسلوبٍ ناشطٍ أيضاً.

إضافةً إلى ذلك، كلما سنحت للمزيد من الأشخاص الفرصة للتدرب على مهاراتهم أو أفكارهم الجديدة، أصبحوا أكثر براعةً. فكّر في المرة الأولى التي جرّبت فيها أمراً جديداً: كركوب الدراجة، أو التحدّث بلغة جديدة، أو تقديم عرض على مجموعة كبيرة، وغير ذلك. في حال سنحت لك فرصة التمرّن على هذه المهارة نفسها مرات عدة قبل تلك المرة، فمن الأرجح أنك ستتحسّن فيها أكثر. نحّب ما نبرع فيه ونسعى جاهدين لتذكّر كم نتقن الأمر.

## القسم الثالث:

### نتذكّر ما هو منطقي ومنظم

يركّز هذا الفصل على أربع مقاربات للتدريب تساعد الراشدين على التذكّر. أما هذه المقاربات فهي: إشراك الحواس، منح الأشخاص فرصة التمرّن على مهاراتٍ أو معلومات جديدة، وتوصيل المعلومات على نحوٍ منطقي، ومنظم، وباستخدام التكرار.

الآن، أغلق هذا الكتاب أو ألقه وفكّر كم مقارنةً تستطيع أن تتذكّر من دون أن تنظر إلى الكتيب. بعد ذلك، عد إلى هذه الصفحة ثانيةً.

فإنّذا، كيف جرى الأمر؟ هل تذكّرت المقاربات كلّها؟ من الأرجح أنك قد نسيت أو تردّدت في ما يتعلق بمقاربة

واحدة أو اثنتين. وكان عليك أن تنتظر بعض المفاتيح أو تعود للصفحة ثانية لتعيد جمعها كلها.

ماذا لو. عوضاً عن إدراج هذه المقاربات كلها في فقرة واحدة. قمنا بعرضها على الشكل الآتي. بكلمة (حتمت)

### حواس - إنشراك الحواس كافة

**تمرين - منح الأشخاص فرصة التمرّن على مهاراتٍ أو معلوماتٍ جديدة**

**منظم - توصيل المعلومات الجديدة على نحوٍ منطقي ومنظم**

**تكرار - استخدام التكرار لتكوين الذاكرة**

هل من أصبح من الأسهل تذكّر هذه النقاط الأربع الآن؟ المعلومات هي نفسها جوهرياً مثل ما ورد بالشكل السردي في الفقرة الأولى من هذا القسم. ولكنّها منظمّة بشكلٍ مختلف. على نحوٍ يسهل استيعابها وفهمها.

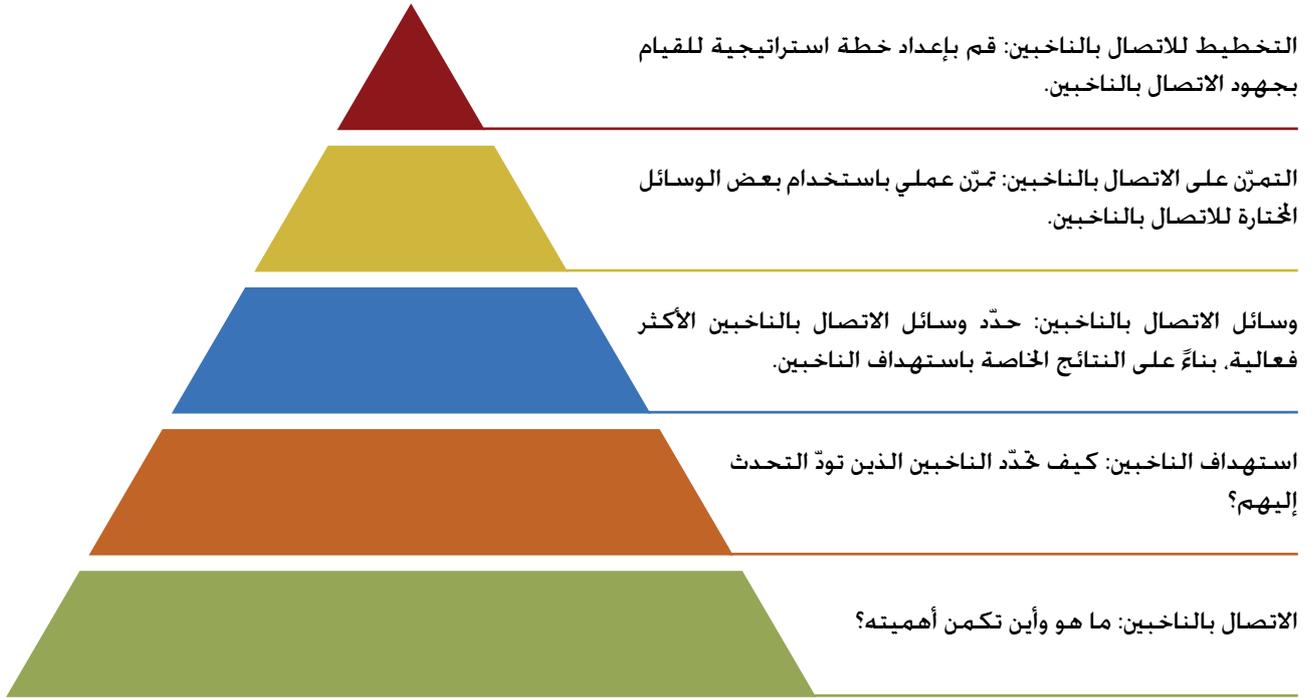
إنّ الطريقة التي يعمد فيها المدرّب إلى تقديم المعلومات وعرضها يؤثّر بشكلٍ كبير على قدرة المشاركين على تذكّرها. عندما يكون الفرد في وضع المتلقّي للتعلّم، فهو يستوعب المعلومات الجديدة ويخزّنها في الذاكرة على المدى القصير. انطلاقاً من هناك، يتخذ الدماغ القرار بشأن التخلّي عن المعلومات لأنها ليست ذات صلة. أو نقل المعلومات إلى الذاكرة على المدى الطويل لأنها استهدفت باعتبارها مهمةً.

على المدرّبين تقديم المعلومات بأساليب تسهّل على المشاركين بقدر الإمكان استيعاب المعلومات وفهمها ومشاركتها وبناء المفاهيم الجديدة. بهذه الطريقة، يتبنّى المشاركون هذه الأفكار، ويشيرون إليها في أذهانهم باعتبارها ذات أهمية.

### تقديم المعلومات في تسلسل منطقي

لا بد من توجيه محتوى التدريب في تسلسلٍ منطقي. كما هي الحال مثلاً مع بناء منزل أو فلنستعر ثانيةً من المصريين القدامى بناء هرم. إبدأ بأساس واسع وقوي وقم بالبناء انطلاقاً من هناك. بمعنى آخر، إطرح موضوعاً من خلال بناء فهم عام حول ماهيته، وأهميته، ومن ثم أضف العناصر الأكثر تعقيداً أو تفصيلاً.

فكّر في أحجار البناء التي يمكن إعمار التدريب حول الاتصال بالناخبين عليها:



في هذا المثال، تستند كلّ مرحلة إضافية من التدريب إلى نتائج الجلسة السابقة وتمضي في تسلسل منطقي يسمح للمشاركين بتحسين فهمهم تدريجياً لكيفية مقارنة جهود الاتصال بالناخبين وتنفيذها على نحو استراتيجي وفعال.

تتوافر وسائل أخرى للتفكير في كيفية تنظيم المعلومات بشكلٍ منطقي. ماذا لو قدّمت إليك القائمة أدناه:

- فرد
- وحيد القرن
- يمامة
- نمر
- صقر
- بقرة
- فيل
- حصان
- عصفور أزرق
- غداف
- خروف
- فيل
- غراب
- أفعى
- عنزة

هل ستكون اللائحة أعلاه سهلة الفهم مثل المعلومات نفسها المنظّمة على هذا النحو؟

طيور	حيوانات المزرعة	حيوانات الأدغال
بمامة	بقرة	قرد
صقر	حصان	وحيد القرن
عصفور أزرق	خروف	فيل
غداف	عنزة	أفعى
غراب		

مرةً بعد، المعلومات هي نفسها ولكن منظّمة بطريقة تسهّل على الدماغ معالجتها. وإقامة الروابط بينها. وإيجاد معانٍ لها. وتخزينها كذكريات. بالإضافة إلى ذلك، العناوين الملوّنة (في حال حصلت على نسخة ملونة من هذا الدليل) تساعد الدماغ على إقامة الروابط مع كل من الفئات - الأزرق للسماء وهو مجال الطيور. البني لون تربة الأرض. والأخضر للأدغال.

كما أنّ تنظيم المعلومات بشكل مجموعات ذات مغزى بهذه الطريقة يساهم في تكوين إطار عمل منطقي للمشاركين ليتسنى لهم فهم الأفكار الجديدة واستيعابها.

### تقسيم المعلومات إلى أجزاء منطقية

ما الأجزاء المنطقية؟ تبين الأبحاث أنّ الدماغ لا يستطيع استيعاب أكثر من سبعة أجزاء من المعلومات في كلّ مرة. وعليه، إما يفترض بالدماغ أن يستريح لمعالجة المعلومات أو محو أشياء من الذاكرة ليفسح مجالات للمزيد.

انطلاقاً من خبرتها كمدرّبة، قد تتوخّى شانون المزيد من الحذر. في معظم ورش العمل. لا سيما في الحالات التي يكون فيها على المشاركين التعاطي مع مسألة الترجمة الإضافية. تفضّل شانون أن تقتصر في تركيزها على التمكن من ثلاث أفكار أو مهارات جديدة في يوم واحد. للدروس المكثفة. المتقدّمة أو الماجستير. ترفع هذا المعدّل إلى خمسة. ولكن ليس أكثر من ذلك.

### ما الذي يعنيه ذلك بالنسبة إلى المديرين؟

فترات الاستراحة مهمة. لا تمثل فترات الاستراحة على القهوة والغداء فرصةً للمشاركين لنشر صورة يلتقطونها لأنفسهم على فايسبوك، أو تدخين ١٠ سجائر، أو تناول وجبة طعام تمدهم بالطاقة فحسب. ذلك أنّ فترات الاستراحة تمنح الدماغ فرصةً لمعالجة المعلومات وتفسح المجال أمام استيعاب هذه المعلومات.

إبقاء المدة التي تستغرقها الجلسات مقبولة. من غير المفترض أن تدوم الجلسات لأكثر من تسعين دقيقة. ما لم يكن المشاركون يعملون بشكلٍ مستقلٍ (بمفردهم، من دون مدرب يتناول الكلام) على مشروعٍ معين. أو عرض. أو فرض يحتاجون لمزيد من الوقت من أجل إنجاز المهمة. كما يتوقف بعض المدربين كل ساعة للاستراحة، والسماح لدماع المشاركين من المتابعة.

إطالة يوم التدريب لا تعني المزيد من التعلّم. نحن كمدربين مذبون حالنا حال أيّ شخص آخر. نحاول تنظيم تدريب معين، وتبدو لنا الشؤون اللوجستية وكأنها كابوس. فقد كان من المستحيل جمع هؤلاء الأفراد معاً في الغرفة. لذلك نفكر: «حسن إذاً. الآن وقد أصبحوا جميعاً بيننا، سوف نتناول أيضاً هذه المسألة. وهذه، وتلك أيضاً.» فنشط جدول الأعمال الأساسي. نضيف عدة مواضيع أخرى، ونقرر أن نبدأ يومنا في الثامنة صباحاً ونبقي الجميع حتى السابعة مساءً.

في وقتٍ قد ننجح في إبقاء المشاركين في غرفة التدريب إلى ذلك الحين (في حال كانوا استثنائياً غايةً في التهذيب). لا يعني ذلك أنّ التعلّم سيحدث فعلاً. بعد فترة، ستمتلئ أدمغة الأشخاص. ولا يستطيعون استيعاب المزيد. نكون قد خرجنا عن منطقة الأجزاء المنطقية، وأصبح جميع من في الغرفة يحدّق بالساعة، وقد احتملوا فوق الحاجة، ويحاولون تصفّح صفحاتهم على فايسبوك ترويحاً عن أنفسهم كلما استطاعوا إلى ذلك سبيلاً.

إن مصطلح «الانتباه» هو استعارة مباشرة لكيفية عمل الدماغ. الأمر أشبه وكأنك في كل يوم تستيقظ وأنت تملك مبلغاً معيناً من المال تنفقه في هذا اليوم، تنفقه ولكن بشكل انتباه- في الواقع تضع هذه الموارد في خدمة المهمة التي تنجزها فيما «تنتبه». متى تنفذ هذه الفكرة، تكون قد نفذت.

ثمة أشياء يمكننا فعلها لزيادة قيمة الفكرة التي نحصل عليها يومياً. من خلال النوم لساعات كافية، والحصول على الغذاء المناسب، ومزاولة التمارين والحركة الجسدية، والاستفادة من فترات الاستراحة بحكمة، كل تلك الأمور تساهم في قدرتنا على الانتباه. ولكن مع ذلك، مع نهاية اليوم، متى تنفذ هذه الفكرة، تكون قد نفذت.

## القسم الرابع:

### نتذكر ما يتكرر

هل ما زلت قادراً على تذكر استظهار حفظتها في طفولتك. قبل سنوات كثيرة؟ ماذا عن جدول الضرب الذي كان يتعين عليك أن تحفظه؟

التعلّم عن ظهر قلب شكل من أشكال الحفظ المعتمد على التكرار. يوم كئنا



لا نزال على مقاعد الدراسة، كان على العديد من بيننا حفظ بعض الأشياء، كالاستظهارات، أو جدول الضرب، أو حتى أجزاء كبيرة من النصوص - ومن ثمّ تكرارها حرفياً لنحصل على علامة جيّدة.

يفيد التعلّم عن ظهر قلب إلى حدّ ما: فتكرار الكلمات أو الجمل نفسها إلى ما لا نهاية يساعد في نقل المعلومات في أدمغتنا من الذاكرة القصيرة المدى إلى الذاكرة الطويلة المدى. ولكن، ما لا يحققه هذا النوع من التعلّم هو مساعدتنا على تطوير المهارات لنتقدّم في هرم بلوم بحيث لا نقوم بتسميع المعلومات فحسب، بل بتحليلها، ونقدها، واستخدامها للخروج بأمرٍ أكثر إبداعية.

في التدريب، نستعير مبدأ التكرار لمساعدة الأشخاص على التعلّم، ومن ثمّ نجذب الجوانب الأخرى لمهارات التفكير العليا أيضاً. كيف نقوم بذلك؟

- أطلب إلى المشاركين إعادة صياغة النقاط الرئيسية بكلماتهم الخاصة، أو إدراج تقييم حول ما يشكّل باعتقادهم النقاط الرئيسية المستقاة من جلسة معينة.
- نظّم نقاشاً جماعياً حول نقاط التعلّم الرئيسية، واطلب من المشاركين تحديدها على أوراق العرض أمام المجموعة بكاملها (عوضاً عن قيام الموظفين أو المدرّب بذلك)
- إرم بكرة في الصالة واطلب من الشخص الذي يلتقطها أن يقول ما الذي برأيه يشكّل النقطة الأهم في الجلسة أو اليوم بطوله
- أجر مسابقة كجزء من الجلسة النهائية، واطلب من المشاركين العمل ضمن فرق لتصميم ملصق يمثّل النقاط الهامة الرئيسية لليوم
- أطلب من المشاركين العمل ضمن فرق لتحديد النقاط الرئيسية وإدراجها على ورقة عرض وتقديمها للنقاش على المجموعة كاملة
- ألّف أغنيةً، أو قصيدةً أو نغمةً حول النقاط الرئيسية التي تتكرّر خلال النهار
- أطلب من المشاركين إجراء المقابلات مع بعضهم البعض ضمن فرق من شخصين حول ما شكّل باعتقادهم أهمّ نقاط الجلسة.

نبني التكرار والتعزيز في المنهاج من خلال العمل على تمارين كهذه. لا يقوم العمل إذاً فقط على تكرار الشيء مرة تلو الأخرى - فكلّ من النشاطات المدرجة أعلاه تتطلّب مستوىً معيناً من التقييم، والفهم، والتحليل. لا يعتمد المشاركون إلى الحفظ فحسب، بل يستخدمون النشاط كفرصة للتقدّم في مراحل التعلّم.

حتى في ظلّ هذه التقنيات المدرجة في جدول الأعمال، يؤدّي المدربون دوراً هاماً في تذكير الناس بالنقاط الرئيسية ومساعدتهم على إقامة الروابط مع ما سيحدث كخطوة تالية. بالإضافة إلى تزويد المشاركين بفرصة تحديد نقاط التعلّم الرئيسية والتفكير فيها، يتعيّن على المدرّب أن يعيد إيجاز المعلومات ومراجعة

المعلومات الأساسية التي تم التطرق إليها. ليست هذه الخطابات طويلة، إنما هي عبارة عن تذكير مختصر بالطريق الذي سلكه المشاركون والمحطات التي توقفوا فيها من أجل تعلّم شيء مثير للاهتمام.

التلخيص مهم جداً في جلسات التدريب الممتدة على عدة أيام أو المكثفة. فهو يساعد المشاركين على إبقاء هذه الروابط في ذهنهم. فإن قاعدة الأسبقية والحدثة تبين لنا أنه من الأرجح أن يتذكّر الأشخاص ما سمعوه في البداية (أسبقية المعلومات) والنهاية (حدثة المعلومات). وبالتالي، فإن افتتاح المواضيع أو الجلسات واختتامها تمنح المدرّبين الفرصة لتعزيز المعلومات والأفكار والاستفادة من التذكّر الأقوى الذي يرافق أسبقية المعلومات أو حدّتها.

وإنّ استخدام المحفّزات البصرية والسمعية يساهم في تعزيز هذا الأمر أكثر فأكثر. عد ثانيةً إلى شريحة باوربوينت، وصفحة أوراق العرض، والملصق أو الرسم الذي استخدم أولاً لتوضيح الفكرة. أبرز النماذج أو غيرها من الأعمال التي ابتكرها المشاركون أثناء التمرين التطبيقي. غنّ الأغنية أو سمّع النغمة التي استخدمتها للتعريف عن الموضوع. تساعد جميع أشكال هذا التكرار البسيط المشاركين على تحويل المعلومات إلى ذاكرة.

### ملاحظة حول أجهزة الكمبيوتر في غرفة التدريب

تتوافر اليوم أدلة دامغة تفيد أنّ المتعلّمين يتذكّرون ويحفظون المعلومات أفضل عندما يدوّنون الملاحظات بخطّ يدهم. عوضاً عن استخدام جهاز الكمبيوتر<sup>١٢</sup> إضافةً إلى ذلك، من الممكن أن تشكل الحواسيب المحمولة واللوحية والهواتف الذكية مصدر لهو حقيقي في البيئة التعلّمية. لا للأشخاص الذين يستخدمونها فحسب بل لمن يجلسون حولهم أيضاً الذين قد تأثروا بالاستجابة لديهم أو انعدامها بالضوء والحركات على الشاشة. لهذا السبب، غالباً ما نطبق اتفاق «لا شاشات في غرفة التدريب» ضمن القواعد الأساسية للتدريب.

## الفصل الثالث: نقاط التعلّم الأساسية

١. إشاعة بيئة متعددة الحواس للمساعدة في تحفيز التعلّم ومساعدة المشاركين على إقامة الروابط الحسية مع محتوى التدريب.
٢. ضمان أن يتسنى للمشاركين التدرّب أو التمرّن على مهارات أو أفكار جديدة.
٣. تنظيم المعلومات في تسلسل منطقي وفي أجزاء منطقية.
٤. استخدام التكرار كوسيلة لمساعدة الأشخاص على التذكّر.

١٢ <http://www.theatlantic.com/technology/archive/2014/05/to-remember-a-lecture-better-take-notes-by-hand/361478> تمت زيارة الموقع الإلكتروني في حزيران/يونيو ٢٠١٤.

# الفصل الرابع: تصميم المحتوى والبنية

طلبت إليك إحدى المنظمات المحلية تقديم تدريب حول المهارات القيادية. عظيم! الأمر جدير بالاهتمام إلى أبعد الحدود!

لكن قد تعرقل مسعاك بعض المشكلات الصغيرة: لم يسبق لك أن أجريت تدريباً حول هذا الموضوع من قبل. ولست واثقاً أنك تملك ما يكفي من المعلومات المرتبطة بهذا الموضوع لتمكّن من القيام بتدريب وافي. ولا تدري من أين تبدأ.

لا تجزع! سنطلعك من خلال هذا الفصل على كافة الخطوات الإجرائية التي يمكنك أن تتخذها لتقديم تدريب ناجح. ولو على موضوع جديد بالنسبة إليك. وفي حال قمت باتباع المبادئ التوجيهية كافة حول عروض التدريب المدرجة في الفصول الأخرى لهذا الكتيب، فتأكد من أنك ستقدّم ورشة عمل ناجحة وفعّالة.

يشمل هذا الفصل الجوانب التقنية لتصميم المحتوى والبنية للجلسات التدريبية وورش العمل.

- القسم الأول: صياغة الأهداف والنتائج
- القسم الثاني: كيفية اختيار المحتوى وتنظيمه
- القسم الثالث: الافتتاح والاختتام
- القسم الرابع: المدة والتوقيت
- القسم الخامس: تصميم تدريبك الخاص مقابل التدريب بناءً على مناهج محدّد
- القسم السادس: إرشادات مفيدة للتدريب المشترك

## القسم الأول:

### صياغة الأهداف والنتائج

عند إعداد بنية الجلسة التدريبية، إبدأ بطرح بعض الأسئلة الأساسية:

من؟	من المستهدف من خلال التدريب؟ ماذا تعرف عن هذا المستهدف؟
لماذا؟	لماذا تدعو الحاجة لتقديم هذا التدريب؟
ماذا؟	ماذا يفترض أن يحقق التدريب من نتائج (من حيث المعرفة، والمهارات والقدرات)
كيف؟	كيف يرتبط الموضوع بالمستهدف حالياً؟

لا بد من أن تكوّن فكرةً عن المشاركين. ومدى الصلة التي تربطهم بالموضوع. ما إذا كان يثير اهتمامهم أو مهماً بنظرهم. (أو لربما لا يرى المشاركون أنفسهم في الموضوع أمراً هاماً. إلا أنّ أحدهم يعتقد أنهم بحاجة للتعلم فيه. كمديرهم مثلاً أو المشرف عليهم. فقد تدخل عندئذٍ تدخل إلى غرفة مليئة بأشخاص لا يريدون التواجد فيها أصلاً. سنعالج هذه القوى المحركة في الفصل التالي).

ما هو مستوى المعلومات التي من الأرجح أن تتوافر لدى المشاركين حول هذا الموضوع؟ هل هو مفهوم جديد. شيء قاموا به من قبل ولكنهم بحاجة لصقل مهاراتهم فيه. أو كما هي الحال دوماً تراك عمل مع مجموعة ذات قدرات ومعارف مختلطة؟

عندما تنتهي من الإجابة عن هذه الأسئلة كبدائية. تتمثل الخطوة التالية في الانتقال إلى النهاية. وبعد اختتام التدريب. ما ستكون عليه النتائج؟ بمعنى آخر. ما الذي يفترض بالمشاركين التفكير فيه (المعرفة). وفعلة (المهارات). أو الإحساس به (السلوك) في نهاية التدريب.

تحّدّ المعارف، المهارات والقدرات الخاصة بالتدريبات بشكل أهداف ونتائج تعلمية.

### الأهداف التعليمية

الأهداف التعليمية عبارة عن بيانات عمل تحدد ما سيكون بمقدور المتعلم أن يحققه نتيجة البرنامج التدريبي. هي تكتب عادةً بمصطلحات سلوكية. بمعنى أنها تصف بعض المسلكيات التي يقوم بها المشاركون في فترة ما بعد التدريب.

من حيث المعارف، والمهارات، والقدرات. تركّز الأهداف التعليمية على المعرفة والمهارات. وهي قابلة للقياس. فتكون قادراً على تقدير أو تقييم ما إذا كان المشاركون قد اكتسبوا هذه القدرات أو عملوا على تحسينها - ويجب أن تكون محددةً، مفصلةً ودقيقةً بقدر الإمكان.

ليست الأهداف التعليمية وصفاً لما يفعله المدرب أو يعلّمه. أو تلخيصاً لموضوع التدريب. أو عنواناً عريضاً للجلسة. الأهداف التعليمية عبارة عن انعكاس مضمون الدورة التدريبية على المشاركين معرفة او مهارة او سلوكا بشكل قابل للقياس.

أنظر إلى النموذج عن الأهداف التعلّمية أدناه، المبنية خصيصاً من أجل برنامج لتدريب المدربين. نتيجة برنامج التدريب، يفترض بالمشاركين أن يكونوا قادرين على:

### الأهداف والنتائج

الأهداف التعلّمية عبارة عن بيانات عمل تحدّد ما سيكون بمقدور المتعلّم أن يحقّقه نتيجة البرنامج التدريبي. وهي تركّز على المعرفة والمهارات.

النتائج التعلّمية تصف كيف يفترض بالأشخاص أن يشعروا نتيجة للتدريب. وهي تركّز على السلوك.

- فهم الفرق بين التدريب والتعليم، والتمييز بين مختلف المهارات المرتبطة بكلّ منهما
- تطبيق مفاهيم التعلّم للراشدين، إعداد بيئة تدريبية مهنيّة، وموادّ تصميم تلبي أساليب التعلّم المتعدّدة
- استخدام وسائل التدريب الفعالة بما في ذلك التمارين والنشاطات، وتوصيل المعلومات بإبداع، والتنشيط، وتقنيات الأسئلة الفعالة، وإعطاء المعلومات المرجّعة وتلقيها.

قم ببناء النتائج التعلّمية لإبقاء محتوى جلساتك التدريبية مركزاً على توصيل المهارات الحقيقية والمعلومات للمشاركين. ولإعطائك فكرة عن أفضل طريقة لإدارة الوقت، استخدم كلمات أفعال وحرك عند كتابة هذه الأهداف، لكي تحافظ على رؤية حول ما يفترض بالمشاركين أن يكونوا فعلاً قادرين على تحقيقه عندما يغادرون التدريب، ولكي تتمكن من بناء الموادّ حول هذه الرؤية.

تتضمّن بعض الكلمات الأفعال المستخدمة في بناء الأهداف التعلّمية ما يلي:



أكتب	نقد	ميز
وصل	إفهم	ركب
نظم	تول القيادة	صمم
إبتكر	أحشد	حضر

### النتائج التعلّمية

فلنترض أنّك قدّمت تدريباً مذهلاً حول الاتصال بالناخبين. وغادر المشاركون التدريب وقد اكتسبوا فهماً استثنائياً لمفهوم الاتصال بالناخبين وكيفية تطبيقه.

إلا أنّهم غير مقتنعين أنه سيفيدهم، أو أنهم لم يجدوه جديراً بالاهتمام على الإطلاق. أو ربما ليسوا على ثقة أنهم سيكونون قادرين على القيام به بأنفسهم.

هل سيتغير الكثير بالنسبة إلى هؤلاء المشاركين؟ كم من الأرجح أن يستخدموا هذه المعرفة والمهارات التي تلقوها؟ من غير المرجح إطلاقاً حسبنا نعتقد.

عند تعلّم مهارات جديدة، لا نشرك أدمغتنا فحسب بل أيضاً مشاعرنا وعواطفنا. لا يهتم مقدار المعرفة الذي نملكه حيال موضوع معيّن، في حال لم نشعر أنه مهم أو جدير بالاهتمام.

تركّز النتائج التعلّمية على الطريقة التي نريد فيها من الناس أن يشعروا نتيجةً للتدريب، أي الجزء الخاص بالسلوك ضمن المعارف، والمهارات والقدرات.

كيف نريد من المتعلّمين أن يشعروا حيال الموضوع؟ كيف نريدهم أن يشعروا حيال قدراتهم الخاصة؟ كيف نريدهم أن يشعروا حيال وضع هذه الأفكار الجديدة في التطبيق؟ تعدّ هذه الأسئلة كلّها بمثابة اعتبار هام قبل إعداد أي تدريب بما أنّ هذه النتائج التعلّمية تؤثر بشكل كبير على كيفية إعداد المضمون والجوانب الاجتماعية لورشة العمل. كما يجب أن تؤثر على طريقة تواصل المدرب مع المشاركين.

فكر في الأمثلة أدناه المستمدة من تدريب على المدافعة المبنية على السياسات. نتيجةً لورشة العمل هذه، يكون المشاركون قد تبوّأوا المواقف التالية:

- الشعور بالثقة في فهمهم لمختلف أنواع البحث اللازمة لبناء سياسة قائمة على الأدلة، وقدرتهم على العثور على هذا البحث أو قيادته.
- الشعور بالحماسة حيال قدرتهم على بناء حلول سياسية قابلة للتطبيق للمشاكل المحلية، والتقدم بها من خلال حملات المدافعة.

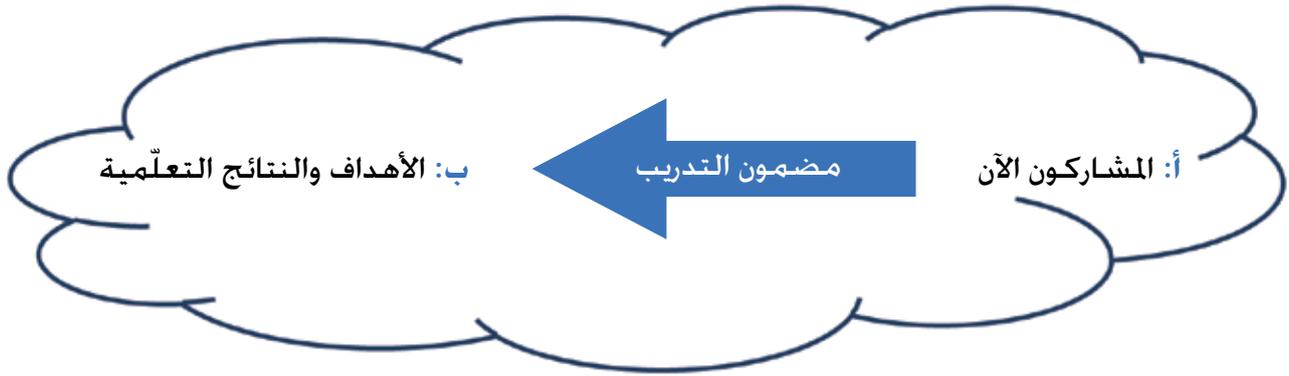
تتضمّن اللغة المستخدمة في تحديد النتائج التعلّمية ما يلي:



ملهم	واثق	محفز
متحمس	مفعم بالطاقة	داعم
متأمل	ملتزم	ملهم

## القسم الثاني: كيفية اختيار المحتوى وتنظيمه

بعد أن تجيب عن الأسئلة الأساسية، من ولماذا وماذا، وتكتب أهدافك ونتائجك التعليمية، تكون قد أقيمت الحدّين النهائيين لتدريبك، نقطة الانطلاق ونقطة الانتهاء. ولا بدّ من أن تفيد هذه كتدوينات توجيهية لتفكّر ما الذي يحتلّ الوسط - أي المضمون الفعلي للتدريب.



### اختيار المضمون

ما هي الطريقة الفضلى للانتقال من النقطة أ إلى النقطة ب؟ إنّ كيفية قيامك بذلك رهن بأساليبك المفضّلة للعمل والتعلّم. ولكن، عثّرنا على عملية من ثلاث خطوات تفيد معظم المدرّبين:



### ١. قم بمراجعة المبادئ التوجيهية التي وضعتها



قبل أن تكتب دقيقة واحدة من مضمون التدريب، راجع مجدداً ما دلّت عليه الإجابات عن الأسئلة الأساسية في ما يتعلّق بالمشاركين وما قمت بتحديدته من أهداف ونتائج تعليمية. هذه المبادئ مهمة ولا بدّ من أن تفكّر فيها أولاً عند كتابة المضمون الفعلي للتدريب.

حرصاً منها على عدم الابتعاد عن هذه المبادئ عند قيامها بكتابة المضمون الفعلي، تقوم شانون بطباعة الإجابات عن الأسئلة الأساسية والأهداف والنتائج التعليمية وتعلّقها فوق مكتبها. وكلّما

كان عليها أن تتخذ قراراً بشأن المواضيع التي ستتحدث عنها كانت تعود لتلك المعلومات لتبني عليها قراراتها.

## ٢. إجمع الأفكار وقم بالأبحاث



تتأثر مقاربتك للخطوة التالية بأسلوبك الخاص بالتعلم وكيف تفضّل معالجة المعلومات. بشكلٍ أساسي. ما تحاول فعله هو أن تجمع أكبر قدر ممكن من الموارد حول الموضوع.

إبدأ بكتابة كل ما تعرفه أو تفهمه عن الموضوع. ومن ثم إجمع المعلومات الإضافية بقدر المستطاع: شاهد مقاطع الفيديو والعروض حول الموضوع على شبكة الإنترنت. إجمع اي أبحاث أو أدلة حديثة حوله. استعن بأراء الخبراء وقادة الفكر في هذا المجال واسألهم عن آرائهم. إشتري أو استعير المنشورات ذات الصلة بالموضوع. بشكلٍ أساسي. أحصل على القدر المستطاع من المعلومات وانسج شبكة واسعة جداً.

إجمع قدر ما تستطيع من مصادر المعرفة، والتحليل والمعلومات الجديرة بالثقة ولكن تحقق من المراجع والمراجعات لتتأكد من أنّ مصادر معلوماتك موثوق فيها. إعرف المواد التي قمت بجمعها.

ما تفعله تماماً في هذه الخطوة هو تلقين نفسك، أي إسناد فهمك الخاص للموضوع وتوسيعه وتحسينه لتمكّن من التدرّب عليه بأقصى فعالية ممكنة. هل تذكر ذلك الجدول من الفصل الثالث، القسم الثاني حول نسبة المعلومات التي نتذكرها؟ حسن، ثمة سطر إضافي يأتي في ختام هذا الجزء المعين من الأبحاث يقترح أننا نتذكر فعلياً نسبة ٩٠٪ مما نعلّمه لأنّ تفاعلنا مع المعلومات يكون مكثفاً جداً.<sup>١٣</sup>

## ٣. قم بفرز الخيارات

بوصولك إلى هذه المرحلة، تكون قد جمعت قدراً معقولاً من الموارد التي تستند إليها لإعداد تدريبك. انطلاقاً من هنا، أنظر مرةً أخيرةً إلى ملاحظاتك التوجيهية (الإجابات عن الأسئلة الأساسية والأهداف والنتائج التعليمية) وابدأ بفرز المعلومات إلى ثلاث فئات. باستخدام نظام مائل لإشارة سير ضوئية معكوسة:

١٣ السطر النهائي من الأبحاث الذي يقترح أن نتذكر ٩٠٪ مما نعلّم لم يضمّن في هذه النسخة من الجدول المطبوع في الفصل الثاني من الكتيب لأنه لم يكن على صلة بالنقطة التي تم التوصل إليها. وبما يلتزم بالخطوة ٣ على هذه الصفحة حول فرز المحتوى.

**أساسي** ← هو المحتوى الذي يجب أن يغطى لأنه أساسي لفهم الموضوع وأو يساهم في تحقيق الأهداف والنتائج التعليمية.



**مرغوب فيه** ← قد تكون هذه المعلومات مفيدة ويمكن التطرق إليها في حال سمح الوقت والظروف بذلك.

**غير أساسي** ← هذا الموضوع لا يجب تناوله لأنه غير ذي صلة بالموضوع ولا يساهم في تحقيق الأهداف والنتائج التعليمية أو أنه ضمن المستوى الخاطئ لهذه المجموعة

توفّر هذه الخطوات البسيطة عملية موثوقة فيها تقوم على جمع المضمون المحتمل لجلسة التدريب. ومن ثم اتخاذ قرار موجّه حول ما يجب استخدامه فعلاً. لا يغيّب عن ذهنك أنّه لا عليك استخدام كلّ شيء. في الواقع، لا يفترض بك ذلك. من الأفضل أن تعتمد الوضوح، وأن تعتمد التركيز والاختصار على أن ترهق المتعلّمين بمزيد من المعلومات بحيث لا يكون بإمكانهم استخدامها و معالجتها كلّها.

حافظ على استراتيجية خياراتك: ما الذي سيساعد هذا الجمهور على التفاعل مع المعلومات بأفضل طريقة ممكنة وتوفير طريق أكثر فعالية للوصول إلى الأهداف والنتائج التعليمية؟

## ما الذي يجدر بك فعله عندما يكون لديك الكثير من المعلومات؟

في بعض الأحيان، عليك أن تجد طريقةً لإعطاء معلومات أكثر مما يتيح الوقت (أو الدماغ البشري). أو قد تصل إلى التدريب وتجد أنّ المشاركين أقلّ تآلفاً مع المادة مما كنت تعتقد، فيكون عليك التراجع خطوات إلى الوراء والتمهّل أكثر. ما الذي تفعله في هذه الحالات؟

أمامك بعض الخيارات:

- قم بصياغة كتيّب، دليل، أو مصدر مكتوب آخر يمكن المشاركين أن يأخذوه معهم إلى المنزل لمزيد من البحث حول الموضوع.
- قسّم المحتوى إلى قسمين (أو ثلاثة، بحسب الوضع) وحدّد جلسة متابعة لتغطية الموادّ الإضافية. في هذه الحالات، قد يكون من المفيد إعطاء المشاركين فرضاً ينجزونه قبل الجلسة التالية ليقوا على اتصال فكري بالمادة.
- أخ بعض الوقت لإجّاز العمل كفرض مستقل، ضمن فرق أو بشكلٍ أحادي، بهلة محددة، في عملية موثوق بها للتأكّد من تسليمه وكوسيلة للمعلومات المرجّعة.
- أنشر مزيداً من المعلومات على موقع إلكتروني يسهل الوصول إليه أو نشرها من خلال الاسطوانات ووسائط التخزين النقالة أو أي آلية أخرى يمكن للأشخاص استخدامها. مرةً بعد، أعط المشاركين فرضاً أو موعد اجتماع للمتابعة لضمان استفادة المشاركين من المضمون وفهمه.
- قم بإنشاء مجموعة على فايسبوك أو أي وسيلة إعلام اجتماعي أخرى لمتابعة النقاش.

## تنظيم المضمون

من خلال مجموعة كافية ووافية من مصادر المعلومات التي أصبحت جاهزةً الآن على مكتبك أو شاشة حاسوبك، تقوم الخطوة التالية على التفكير في كيفية تنظيم هذه المعلومات بشكل مضمون للتدريب. يمكنك الاستفادة من أدوات عدة للقيام بذلك. الأداة التي تختارها يجب أن تتوافق مع أسلوبك الشخصي كمدرب وطريقتك المفضلة لإدارة المعلومات.

فيما تفكّر في الخيارات المشار إليها أدناه، لا يغيبنّ عن ذهنك النصيحة التي أسديناها لك في الفصل الثاني حول كيفية تنظيم المضمون لمساعدة المشاركين على التذكّر. وأيضاً لا تنس: عروض باور بوينت (وما يشبهها من برامج اعرض الصور والمعلومات) تفيد كوسائل مساعدة بصرية للتعلم وليست عبارة عن طريقة لتنظيم ملاحظاتك كمدرب! فالتدريبات التي تستخدم فيها هذه العروض لهذا الغرض ليست إلا اختبارات لقدرة المشاركين على الاحتمال.

الأشكال المستخدمة في غالب الأحيان لتنظيم المعلومات وتوقيت محتوى التدريب والنشاطات تتضمن:

خطط الجلسات

مخططات التصنيف

الخرائط الذهنية

### خطط الجلسات

خطط الجلسات من أدوات التخطيط الأكثر شيوعاً واستخداماً من أجل تنظيم جلسات التدريب أو ورش العمل. ويشار إليها أيضاً كعناوين عريضة للتدريب أو خطط للتعلّم.

خطط الجلسات عبارة عن تحديد منظم للمضمون الذي ستغطّيه في التدريب، ووسائل التعليم التي ستستخدمها، وتوقيت النشاطات والاستراحات، والموارد التي ستنهل منها. تفيد هذه الخطط كخارطة طريق لتوجيه المشاركين نحو الأهداف التعلّمية المحدّدة.

ما من طريقة محدّدة لوضع خطة الجلسة؛ بل يمكن تشكيلها بحيث تتسع لأي مادة أو هدف تعلّمي. يمكن أن تكون بسيطة كعنوان عريض أو مفصّلة أكثر مع نصوص لما لديك لتقوله، أو إشارات لاعتماد معلومات أو تمارين جديدة، أو حتى رموز بالألوان لسهولة الرجوع إليها. إليكم نموذج في ما يلي.

الهدف التعلّمي:			
الموضوع/ المضمون:			
إلام أحتاج ايضاً؟ موارد. مواد تدريبية، ألعاب تدريبية، وغير ذلك	لكم من الوقت ستقوم بذلك؟ طول الفترة	كيف تقوم بذلك؟ وسائل أو أدوات التعلّم التي ستستخدم	
			مقدمة/ إعداد العدة
			استكشاف المحتوى، الجزء ١
			استكشاف المحتوى، الجزء ٢
			استكشاف المحتوى، الجزء ٣
			اختتام/ إغلاق

ومن المجالات الأخرى التي قد يتناولها المدريون في خطط الجلسة لا بدّ من أن نذكر: النقاط الأساسية، التقييم أو التحقق من التعلّم، أو اختبار أساليب التعلّم. أما البنية والشكل اللذين تعتمدهما فيجب أن يلبّيا احتياجاتك الخاصة.

أمعن التفكير في المعلومات التي تحتاجها وكيف تنوي تنفيذ الخطة. هل ستكون هذه الملاحظات هي التي ستستخدمها لإعطاء التدريب؟ إذاً، قد تريد المزيد من التفاصيل وشكلاً يسهل الرجوع إليه عند التقديم. أو، هل من الأرجح أن تستخدم الخطة كبنية هيكلية وتبني المضمون الفعلي للتدريب باستخدام وسائل مختلفة. من هنا، تدعو الحاج لمزيد من التفاصيل، بما في ذلك من يغطي أي مرحلة من مراحل التدريب.

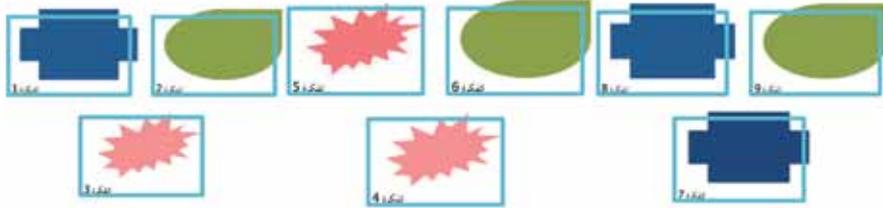
تقوم الخطوة الأساسية على استخدام خطة الجلسة لتساعدك في التفكير والتخطيط لكل مرحلة من مراحل ورشة العمل حتى تكون على أتمّ استعداد وقادراً على تيسير برنامج يصحب المشاركين في رحلة ممتعة لتحقيق الأهداف التعلّمية.

### مخططات التصنيف

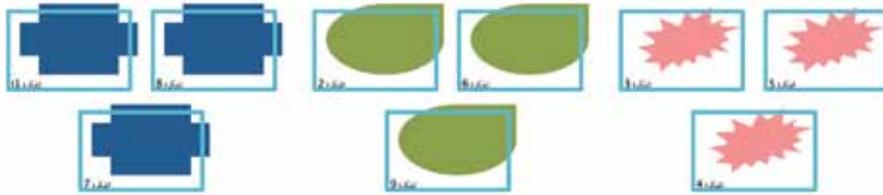
مخططات التصنيف عبارة عن أدوات بسيطة، تستخدم من أجل تنظيم الأفكار والمعلومات. وهي مفيدة بشكل خاص عند إعداد جلسة تدريب حول موضوع جديد لم تقم بإعداد تدريب حولها مطلقاً من قبل، أو عندما تعمل على الكثير من المعلومات ولا تكون واثقاً من كيفية تنظيم الأمور أو ترتيبها في جلسة تدريب.

تتناول مخططات التصنيف بكل بساطة عملية تنظيم المعلومات أو الأفكار بشكل مجموعاتٍ قائمة على التشابه أو العلاقات الطبيعية.<sup>١٤</sup> للقيام بذلك على نحوٍ منظم:

١. أكتب كل موضوع أو فكرة على ورقة صغيرة (كالأوراق اللاصقة أو أوراق الملاحظات).
٢. أنثر الأوراق أمامك، وابحث عن أفكار تبدو لك ذات صلة ببعضها.



٣. صنف الأوراق في مجموعات ذات مواضيع مشابهة أو روابط منطقية، حتى تنفذ جميع الأوراق.

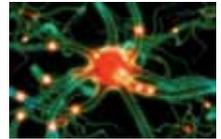


في حال كان لديك أي أفكار لا تبدو مرتبطةً ارتباطاً منطقياً بأي من المجموعات، فكّر في ما إذا كان ذلك موضوعاً أو مفهوماً متصلاً فعلياً بالأهداف التعليمية، وما إذا كان يجب تغطيته في هذه الجلسة.

يمكنك الآن استخدام المجموعات التي شكّلتها لتحديد التدفق المنطقي لتدريبك، بأفكار مشابهة تدعم بعضها البعض وكل موضوع يرتبط بالآخر.

### الخرائط الذهنية

هي بمثابة شق طرق تتيح للمعلومات، والطاقة، والأفكار بأن تتحرّك في تسلسل منسجم ومترابط يحيط بالتدريب. إنّ التصميم الأساسي للخريطة الذهنية يقلّد شكل الخلية العصبية، وهي وحدة العمل الأساسية الخاصة بالدماغ التي تعمل على نقل المعلومات إلى سائر الخلايا الأخرى. من هنا، فهي تتسم بالمرونة، وليس بالصرامة ويمكن أن تتكيّف مع أي نهج تدريبي.

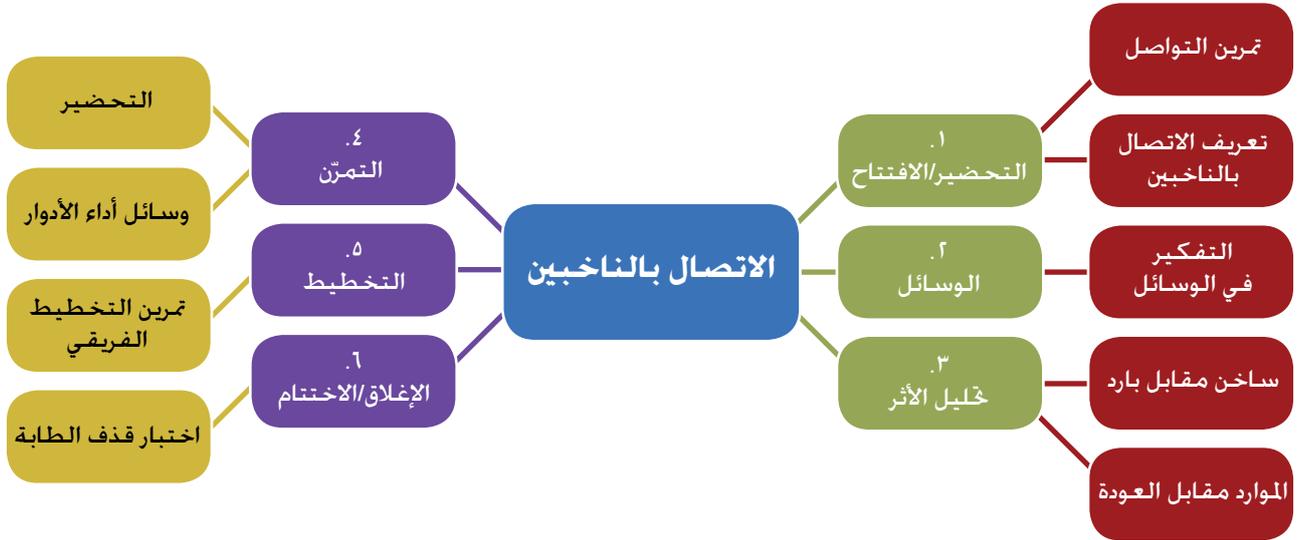


لبناء خريطة ذهنية أو عنكبوتية، إبدأ بالمادة أو الموضوع في الخلية المركزية، ومن ثم انتقل من أعلى الخريطة (أو الأرجل الأمامية للعنكبوت) باتجاه عقارب الساعة، لتحديد كيف يمكن استعراض كل جانب من جوانب الموضوع. مرةً بعد، جدر الإشارة إلى أنّ هذا النموذج يتسم بالمرونة، لذلك إذا كنت تكتب بالعربية، بالفارسية،

١٤ ابتكر مصطلح «مخططات التصنيف» والطريقة التي وصفت في هذا القسم من قبل العالم الأنثروبولوجي الياباني جيرو كاواكيتا في الستينات من القرن الماضي.

أو الأوردو أو أي لغة أخرى تتدفق من اليمين إلى اليسار. بإمكانك تغيير الترتيب الذي تتدفق به المعلومات على طول أرجل العنكبوت أو تفرعات الخلية العصبية.

في ما يلي نموذج عن خريطة ذهنية استخدمت لتنظيم تدريب حول الاتصال بالناخبين.



يتوافر عدد من باقات البرامج التي تتيح بناء هذه الأنواع من الخرائط إلكترونياً. وغالبيتها مكلفة، ولكن ثمة خيارات ذات مصادر مفتوحة بما في ذلك غوغل Coogle، وهي أداة مجانية، إلكترونية وتعاونية تتطلب حساباً على Google+.

لا تنس أن الوسيلة القديمة لها فائدتها أيضاً - فمن السهولة رسم الخريطة الذهنية باليد. وقد تبدو في بعض الحالات أفضل!

## القسم الثالث:

### الافتتاح والاختتام

تخيّل أنك قبطان مركبة فضائية، تقود ركاباً مدنيين في رحلة في الفضاء للمرة الأولى. تتمثل مهمتك برفع طائرتك عن الأرض، عبر كثافة الجوّ المحيط بالأرض وخلق بها إلى الفضاء حيث تقوم بكل إتقان بالموازنة بين سرعة مركبتك واتجاهها بما يكفي من الدقة للحفاظ على مدار مثالي. من هذا المنظور الوحيد، تقدّم للركاب نظرةً مبهرّةً للعالم من حولهم وتجربة تأتي مرةً في العمر.

ثم، وبعد استكشاف هذا الجزء الصغير من الكون، تعمل على تقليص السرعة لتسمح للجاذبية بتوصيل الركاب إلى معانقة الأرض، ورؤوسهم وقلوبهم تكلّى بالمغامرة والاكتشاف.

أو بمقدورك أن تقذف المركبة في الفضاء، فتسبب إصابةً لكلّ الركاب بلا استثناء، ومن ثم تضغط بشدة على دواسة الوقود وتدور حول الأرض مرتين قبل أن تهبط في مساحة مائية في مكانٍ ما. تشكر الجميع على قدومهم وتقفز إلى قارب صيد لتعود إلى منزلك.

أيّ الرحلتين برأيك تمثّل تجربةً أفضل بالنسبة إلى الركاب؟...

بطريقةٍ ما، تعدّ خيارات المدرّبين هي نفسها. يمكنك أن تدخل في صلب الموضوع مباشرةً. تعمل على إيصال المضمون، وترسل الجميع إلى بيوتهم. أو يمكنك أن تستخدم الافتتاح طريقةً لإعداد العدة، من أجل إشاعة بيئةٍ ختّ على التعلّم، وتبعث الارتياح في نفوس المشاركين وجعلهم يستمتعون بالتعلّم. كما يمكنك استخدام الاختتام كطريقة للإنتهاء، تعدّل المضمون بحيث تتوصّل إلى خاتمة منطقية، وتسمح للمشاركين بإتمام دورة التعلّم من خلال إيجاز المعلومات والمناقشة، والتكرار والمراجعة للمساعدة في التذكّر.

قد تفقد فرصاً هائلةً للمباشرة بدورة التعلّم وإتمامها حين يفشل المدرّبون في افتتاح أو اختتام كل موضوع أو جلسة كما يجب. فلا يفترض أن تكون جلسات الافتتاح والاختتام معقدةً أو طويلةً ولكنّها تلبّي وظيفةً هامةً لمساعدة المشاركين على إعداد المعلومات ومعالجتها وتنظيمها بصورة أكثر فعالية لتعلّمهم الخاص.

وعليه، يمكن أن تتدفق حركة جلسة التدريب وزخمها مثل القوس:



كيف تطلق مركبةً فضائيةً وتحدث قوساً في ورشة عمل حية؟ فكّر في ما تريد تحقيقه في كلّ مرحلة من مراحل التدريب ووفق بين أدواتك لابتكار ذلك.

الاختتام	صلب الموضوع	الافتتاح	
التكرار إعادة التأكيد إتاحة الفرص للمشاركين لمعالجة المعلومات وممارسة مهارات جديدة	إشراك المشاركين في مضمون التدريب	لفت انتباه المشاركين إشاعة جو من الارتياح إثارة الاهتمام توضيح ما يجري تحفيز المشاركين	ما الذي تحاول تحقيقه
إيجاز المعلومات للمجموعة الكبيرة مجموعات النقاش فروض للفريق مع عروض ومناقشات اختبار قذف الطابة عروض فردية مع جلسة تقديم المعلومات المرجعة التقييم الشفهي أو الخطي مناقشات في فرق من شخصين مع «صديق التعلم» كتابة اليوميات أو التأملات	الربط بين المشاكل والحلول تحليل الحاضر والتخطيط للمستقبل طرح الأسئلة على المشاركين للإجابة تقديم المحتوى في أجزاء يسهل إدارتها استخدام وسائل المساعدة البصرية وإشاعة بيئة خاكي عدة حواس	قول، مزحة، أو قصة أغنية أم لعبة أدوات المساعدة البصرية طرح الأسئلة على المشاركين عن أنفسهم مناقشة فوائد التدريب مقدمات ناشطة وعقود تعلم تشاركية مناقشة التطلعات مراجعة جداول الأعمال والشؤون اللوجستية الابتسام	كيف تقوم بالأمر

## القسم الرابع: المدة والتوقيت

### تقسيم ٣٠/٧٠

يأخذ المشاركون على عاتقهم مهمة التعلّم ويتفاعلون مع المعلومات بشكلٍ ناشطٍ بنسبة ٧٠٪ من الوقت كحدّ أدنى؛ في حين لا يتناول المدرّب/المنسّط الكلام بمفرده أو يقود النقاش سوى خلال نسبة ٣٠٪ من الوقت لا أكثر.

استكمالاً للتشبيه بالمركبة الفضائية، يتمثّل السؤال المهم التالي بالنسبة إلى المدرّبين في المدة التي يجب إبقاء الأشخاص خلالها في المدار؟ كم من الوقت يمكن أن يبقى الركاب في مقاعدهم قبل أن يرغبوا في أن يرموا بأنفسهم من النافذة. من دون قناع أو كسجين حتى؟ بمعنى آخر، ما المدة التي يجب أن تستغرقها كلّ جلسة تدريبية؟ الجواب هو: يختلف الأمر باختلاف الظروف.

يتحدّث الفصل الثالث عن تقديم المعلومات بأجزاء قابلة للتنظيم والإدارة بحيث لا يشعر المشاركون بالإرهاق أو الإحباط. ويعني ذلك عموماً اختصار الجلسات بمدة تسعين دقيقة قبل أي استراحة من أي نوع. ولكن في حال كان المضمون مكثفاً أو معقداً، قد تحتاج للتوقف قبلاً. في المقابل، في حال كان المشاركون يعملون بشكلٍ مستقل على مشروع حيوي أو مثير للاهتمام، يمكنك الاستمرار لوقتٍ إضافي.

الطريقة الأفضل للنظر في كيفية إدارة الوقت تتمثّل في التقسيم ٣٠/٧٠ - بحيث يأخذ المشاركون على عاتقهم مهمة التعلّم ويتفاعلون مع المعلومات بشكلٍ ناشطٍ بنسبة ٧٠٪ من الوقت كحدّ أدنى؛ في حين لا يتناول المدرّب/المنسّط الكلام بمفرده أو يقود النقاش سوى خلال نسبة ٣٠٪ من الوقت لا أكثر.

أما إذا تدنّى الوقت الذي يوجّه خلاله المشاركون المحتوى والنشاطات لنسبة دون ٧٠٪، فحتماً لأنّ تسأل نفسك عن السبب وعما إذا كانت تلك هي المقاربة الأفضل. فتذكر أنّنا نتعلّم بنشاط. لا بشكلٍ سلبي. وتقوم مهة المدرّبين على تيسير المعرفة، لا على المحاضرة أو تقديم المعلومات.

بعد أن تنتهي من كتابة مضمون جلستك التدريبية، راجعها مرةً بعد وفي كلّ خطوة على طول الدرب. إسأل نفسك: «ما الذي يفعله المشاركون الآن؟» إن كانوا واقفين، يتحركون، ينشطون، يستكشفون أو يشرحون أفكاراً جديدة، سيكون لديك متسع من الوقت للعمل. في حال كانوا جالسين ويصفون، يكون الوقت لديك أقلّ.

من حيث التوصيل الشفهي للمعلومات (أي المدرّب يتحدث ببساطة)، فكّر في المبادئ التوجيهية لمحادثة تيد<sup>١٥</sup> - التي تتمثّل في تقديم أفكار عن وعي وإدراك في أقلّ من ١٨ دقيقة. بعد ذلك، يخفّ الأثر وتنخفض القدرة على الحفظ إلى حدّ بعيد.

١٥ تيد عبارة عن منظمة غير ربحية متخصصة في نشر الأفكار من خلال تشارك الكلمات القصيرة وذات المغزى. يرجى العودة إلى [http://storage.ted.com/tedx/manuals/tedx\\_speaker\\_guide.pdf](http://storage.ted.com/tedx/manuals/tedx_speaker_guide.pdf) لمبادئ توجيهية حول الشكل. (تمت زيارة الرابط الإلكتروني في حزيران/يونيو ٢٠١٤).

## القسم الخامس:

### تصميم تدريبك الخاص مقابل التدريب بناءً على منهاج محدد

إنّ إعداد مضمون تدريب ناجح عمل شاق ويستغرق الكثير من الوقت. بشكل عام، تخطّط شانون لثلاث ساعات من التحضير لكل ساعة تدريب. بما في ذلك البحث، والكتابة، ومواد الشكل، وأنشطة التصميم والتمارين، والتخطيط للوازم، وما إلى ذلك.

أما الجانب الآخر من الاستعداد للتدريب الذي يستغرق الوقت فهو التمرّن. فالتدريب الناجح لا يتطلّب من المدرب قدرةً على التفكير فحسب، بل يجب أن يستعين بمهاراته الاجتماعية، ومهارات التواصل والتقديم أيضاً. لذلك، لا بد لك من أن تحيط علماً بالمواد، والمضمون، والتمارين، وما إلى ذلك وتكوّن فكرة عن كيفية سير التدريب. يستدعي ذلك الأمر التقدّم في الجلسة التدريبية بشكل دورة جريبية، أشبه بالبروفات التي يقوم بها الممثل قبل الأداء أو التجربة التي قد يقوم بها الجراح قبل عملية هامة.



إنّ التدرّب على مهارات وأفكار جديدة أثناء جلسات التدريب يساعد المشاركين على التمكن من هذه القدرات، والأمر صحيح بالنسبة إلى المدربين أيضاً. فالتمرّن على تقديم المضمون التدريبي الفعلي شكل فعال من أشكال التحضير.

بالتالي، عندما تلتزم بأن تقود التدريب، أحرص على أن يتوفّر لديك ما يكفي من وقت التحضير مسبقاً لتنظيم أمورك وموادك، والتمرّن على ما تخطّط لتقديمه.

تعدّ هذه الخطوة الأخيرة أكثر أهميةً عند إعداد تدريب على منهاج محدد مسبقاً. لربما تشعر بالراحة عندما يطلب منك تقديم منهاج محدد مسبقاً لأنك لن تكون مسؤولاً عن كتابة وتنظيم التدريب، إلا أنّ المنهاج المحدد مسبقاً يعني أنّ شخصاً آخر قد قام بكتابة المضمون - وقد يتطلب في الواقع المدة نفسها (إن لم يكن أكثر) لتتقنه.



عندما تكون أنت المسؤول عن إعداد تدريبك الخاص، فإنّ مرحلة البحث والكتابة تمثّل بدورها مرحلة تعلّم: تتلقّن خلالها المضمون شيئاً فشيئاً، وتتخذ قراراتك الخاصة حول ما هو أساسي، وما ليس أساسياً. ومع تقدّمك في العمل، ينقل دماغك المعلومات إلى الذاكرة على المدى الطويل لأنك سبق أن أشرت عن وعي إلى أهمية هذه المعلومات، لذلك فإنّ تمكّنك من المادة يزداد مع عملية إعداد التدريب.

عندما يفترض بك أن تقود تدريباً حول معلومات كتبها شخص آخر، ما من حاجة للمرور بهذه المرحلة، وبالتالي ترتدي مرحلة التمرّن أهميةً أكبر.

سيكون عليك مراجعة المواد لتتعرّف عليها جيداً وتدمجها مع أسلوبك الشخصي في التدريب. من المهم جداً أن يتكون لديك فهم واضح حول الأهداف التعليمية المرتبطة بالمحتوى المحدد الذي تعمل على إيصاله، لتتمكن من الالتزام بهذه المعايير. تصمّم المناهج المحددة مسبقاً بشكل مكعبات البناء - بحيث تبنى كل

قطعة فوق قطعة أخرى - لذلك من الأهمية بمكان عظيم أن تعرف تماماً ما يفترض أن تحتوي عليه القطع التي تضعها كأساس لتكون البنية محكمة ومتينة.

## القسم السادس:

### إرشادات مفيدة للتدريب المشترك

تتعدّد فوائد المشاركة في التدريب. فإنّ تلقي التدريب من قبل أكثر من مدربّ واحد أمر يضمن التنوع بالنسبة إلى المشاركين ويبقى مستويات النشاط أكثر ارتفاعاً. فمن الممكن أن يستفيد المدربون بالعمل ضمن فرق من شخصين. فيعتبر الواحد منهما بمثابة مصدر معلومات للآخر. وغالباً ما يشكّلون مصدراً عظيماً من الأفكار والمعلومات المرجّعة للبناء.

ولكن من الممكن أن يتطلب التدريب المشترك الكثير من العمل الجدّ. وفي حال لم يتم تنظيمه كما يجب. قد يكون سيئاً للغاية. في ما يلي إرشاداتنا للعمل مع مدربين آخرين.



#### فلتكن أدواركم محدّدة بوضوح

كن واضحاً جداً في ما تقوم به ومن سيقوم بتقديم أيّ محتوى. ركّز على تقديم الأهداف التعلّمية التي تتولّى مسؤوليتها وكن داعماً للمدربين الآخرين. وافق على الأدوار التي سيقوم بها المدرب الآخر. عندما لا يكون هو المدرب القائد. مثلاً، هل سيكون موجوداً ليساعدك في الكتابة على أوراق العرض أو توزيع المواد؟

#### تمرّنوا معاً

في حال كان الاستعداد لتدريبك الخاص من خلال التمرّن مهم. فهو قد يكون أكثر أهمية عندما تحاول تنسيق جهود عدة مدربين. جد الوسائل المناسبة لمراجعة المضمون معاً. لا يفترض بالأمر أن يتم بشكل تمرّن صارم حيث تعيد كل كلمة حرفياً (ولو أنه في بعض الحالات. قد يشكّل هذا الأمر فكرةً سيّئة) ولكنك بحاجة لأن تفهم تماماً كيف ستقوم بتنسيق جهودك بأكبر قدر ممكن من الانسيابية.

#### أنت تدرب حتى عندما لا تؤدي دور المدرب

في جلسات التدريب المشتركة. غالباً ما تنزعج شأنون من واقع أنّ المدرب الأول يعمد فوراً بعد الانتهاء من دوره وتسليم الكلام للمدرب التالي. يجلس ويسحب جواله أو حاسوبه المحمول ليتصل بموقع فايسبوك أو يبدأ بإرسال الرسائل إلى الأصدقاء. فهذا المدرب يبعث برسالة واضحة إلى جميع المشاركين أنّ ما يتمّ عرضه ليس ذا أهمية.

إذا كنت تدرب بالاشتراك مع فريق. فانت تدرب على أساس فريق. حتى وإن لم تكن في واجهة الغرفة. فأنت مدرب. يجب أن يكون جسمك في غرفة التدريب ويجب للغة جسّدك أن تخاكي الاهتمام والمشاركة والالتزام في جميع الأوقات. الأمر ليس عبارة عن فعلٍ فحسب - فما يقال ويناقش في الجلسة مهم لأنك ستعول عليه في القسم الثاني الذي ستقدّمه.

## إلتزم بالرسالة وحافظ على الانسجام

يجدر بالمدرّبين تعزيز نقاط التعلّم نفسها ولا يفترض بهم أن يعارضوا بعضهم البعض أمام المشاركين. في حال قام أحد المدرّبين بخطأ فادح، ولا بد من تصحيح هذا الخطأ. تطرّق إليخ من باب الخوض في التفاصيل أو التناقش مع المشاركين، وليس كوسيلة لتبيان خطأ معين. ليس الأمر شكلاً سيئاً فحسب، بل أنّ المدرّبين عندما يتعارضون مباشرةً مع بعضهم البعض، يسبّبون اللبس في أوساط المشاركين. الذين من الأرجح أن يفقدوا ثقتهم في البرنامج ككلّ.

## الاحترام واجب للراشد ليدلي بأفضل ما لديه

كما هي حال المشاركين، يحتاج المدرّبون العاملون ضمن فريق للإعراب عن الاحترام تجاه بعضهم البعض ليتمكنوا من أداء أفضل نتيجة. إلتزم بالوقت المخصّص لك لتتجنّب أن يقوم المدرّبون باختصار المضمون الذي سيتحدّثون فيه. كن داعماً وبنّاءاً برأيك حيال عمل سواك من المدرّبين؛ لا تتردّد في الثناء عليهم لقيامهم بأمر جيّد. تواصل بشكلٍ دوري معهم أثناء البرنامج للتناقش بسير الأمور ولا تكن متمكناً للفقرات التي ستقوم بعرضها، إن كان لديهم طريقة أخرى (ربما أفضل) لمعالجتها.

## الفصل الرابع: نقاط التعلّم الأساسية

١. إبدأ بالتحضير للتدريب بالإجابة عن أسئلة محورية من قبيل: لمن يوجّه التدريب، ما الحاجة إليه، وما هي النتائج المتوخاة منه.
٢. الأهداف التعلّمية عبارة عن بيانات عمل تحدّد ما سيكون بمقدور المتعلّم أن يحقّقه نتيجة البرنامج التدريبي. النتائج التعلّمية تصف كيف يفترض بالأشخاص أن يشعروا نتيجة للتدريب.
٣. لاختيار محتوى التدريب، راجع ما تحتاج إلى تحقيقه، ومن ثم صنّف المحتوى بحسب ما هو ضروري، ما هو محبّب، وما هو غير ضروري.
٤. تتضمّن الأدوات الشائعة لترتيب تدفق المعلومات وتنظيم الوقت المخصّص للتدريب خطط الجلسات، ومخططات التصنيف، والخرائط الذهنية، ولكن يستحسن أن تختار منها ما يناسب ذوقك الشخصي على أفضل نحو.
٥. يشكّل افتتاح الجلسة التدريبية واختتامها فرصة لإطلاق دورة التعلّم وإتمامها، ولا بدّ من التخطيط للافتتاحية والختام على هذا الأساس.
٦. يجب أن يأخذ المشاركون على عاتقهم مهمة التعلّم، وعليهم أن يتفاعلوا مع المعلومات بشكلٍ ناشط بنسبة ٧٠٪ من الوقت كحدّ أدنى؛ في حين لا يتناول المدرّب/المنشّط الكلام بمفرده أو يقود النقاش إلا في نسبة ٣٠٪ من الوقت لا أكثر.
٧. أحرص على أن تخصّص ما يكفي من وقت التحضير مسبقاً لتنظيم أمورك وموادك، وأن تتقن المضمون جيّداً وتتمرّن على ما تخطّط لتقديمه. سيستغرقك ذلك وقتاً أكثر مما كنت تتوقع.
٨. عند العمل مع أشخاص آخرين على تدريب مشترك، فلتنك أدواركم محدّدة بكلّ وضوح، تمرّنوا معاً، وادعموا بعضكم البعض في كلّ الأوقات.

## الفصل الخامس: البيئة التعليمية

دخلت بطّة إلى متجر وسألت البائع إن كان يبيع عنباً. فأجابها البائع بالنفي ومن ثم غادرت البطّة المكان.



في اليوم التالي. عادت البطّة إلى المتجر وسألت البائع مجدداً إن كان يبيع عنباً. فأجابها البائع بنبرة عالية: «كلا! لا نبيع عنباً!» فغادرت البطّة.

في اليوم التالي. عادت البطّة إلى المتجر نفسه وسألت البائع إن كان يبيع عنباً. فصرخ البائع في وجهها قائلاً: «كلا! نحن لا نبيع عنباً! إذا عدت وطرحت عليّ هذا السؤال ثانيةً، سأستمر منقارك في الأرض!» فغادرت البطّة.

في اليوم التالي. عادت البطّة إلى المتجر نفسه وسألت البائع: «عذراً، هل تبيعون مسامير في هذا المتجر؟» فأجابها البائع: «كلا». عندئذٍ قالت البطّة: «هذا جيّد. هل تبيع عنباً إذا؟»

هل ابتسمت بعد قراءة هذه القصة؟ لربّما قهقهت أو ضحكت ضحكة خافتة؟ أو ربّما هممت؟

من الأرجح أنّ مزاجك تحسّن قليلاً على الأقلّ عمّا كان قبل قراءة القصة. بما يعني أنك أصبحت في وضع أكثر استعداداً للتعلّم. أن تكون مهيباً للتعلّم يعني أن تكون أكثر ارتياحاً وبشكل عام أكثر انفتاحاً للتجارب التي ستختبرها لاحقاً؛ لقد اتخذت خياراً باطنياً يعني أنك تريد أن تكون حيث أنت الآن.

سيركّز هذا الفصل على ما يستطيع المدربون فعله، وما يجب أن يفعلونه لإيجاد أفضل بيئة مكنة للتعلّم. يشمل ذلك البيئة الحسّية، مثل طريقة الجلوس والإضاءة وعوامل مشابهة أخرى، فضلاً عن مساعدة الأشخاص على الانتقال إلى حالة ذهنية تسهّل عليهم التعلّم، لا بل تجعل منه عملية ممتعة.

- القسم الأول: إيجاد حالة مهياة للتعلّم
- القسم الثاني: إدارة البيئة الحسّية

## القسم الأول:

### إيجاد حالة مهياة للتعلم

تخيّل السيناريو التالي: أنت تعمل مع حزب سياسي أو منظمّة من منظمّات المجتمع المدني للمرة الأولى. لقد عملتَ جاهداً كي تحضّر جلستك التدريبية. صباح بداية ورشة العمل، تنشغل بتحضير قاعة التدريب بينما يبدأ المشاركون بالوصول. يبدو أنهم لطفاء، لكنك لا تلاحظ ما يلي:

- أبو ماهر يحتلّ منصباً رفيعاً في منظمّته. إنه يزاول هذه المهمة منذ سنوات وهو على يقين أنه لن يتعلّم منك شيئاً.
- فاطمة تعاني مشكلةً مع حمايتها تشغل بالها. لا تعرف كيف تحلّ هذه المشكلة وهي تشكّل مصدر إلهاء كبير بالنسبة لها.
- علي يكره التدريبات. لم يكن يحبّ المدرسة ويظنّ أنّ التدريبات تشبه التعليم المدرسي. كلّ الفرق أنها أكثر بعثاً على الضجر.
- زهرة تحبّ التدريبات- لأنها تحصل على غداء مجاني. بين الاستراحة والوجبات. تمضي وقتها على موقع «فايسبوك» أو ترسل رسائل قصيرة إلى أصدقائها.
- عبد الله مدرّب للمنظمّة. وهو على يقين أنّ باستطاعته تقديم مضمون التدريب بشكل أفضل منك، لكنه لا يفهم لِمَ لم يُطلب منه قيادة التدريب.
- مروى تسجّلت للتدريب قبل أسبوعين، لكنها نسيت ما هو الموضوع الذي سيعالجه منذ ذلك الحين.
- ليلي تتحرّق شوقاً لبداية التدريب. إنها تحبّ الموضوع وهي متحمّسة لتعلّم المزيد.

إذاً ما الذي ستفعله إذا دخلت إلى هذه القاعة لتدير جلسةً تدريبية؟ من الأرجح أنك ستتعاطى مع مستويات مختلفة من القدرات والمواقف أيضاً.

يجب معالجة بعض الأفكار المسبقة، الأكثر صعوبة، التي يحملها المشاركون معهم إلى قاعة التدريب بشكل مباشر (ستتم مناقشة هذا الأمر بشكل أكثر تفصيلاً في الفصل الثامن). لكن جدر الإشارة إلى أنّ معظمها سيزول استناداً إلى كيفية إدارتك، كمدرب، للوضع القائم.

من أهم ما يجب أن تتذكّره ما يلي: (١) لا تفترض أنّ كلّ من في القاعة يريد التواجد في هذا المكان عند دخولهم إليه؛ (٢) أنت، المدرّب، تتحمّل المسؤولية الأساسية في تبديل مواقف المشاركين.

يُعرف تبديل مواقف الأشخاص بشأن المشاركة في التدريب، ومساعدتهم على الرغبة في المشاركة، بإيجاد حالة مهياة للتعلّم. كيف يمكنك أن تفعل ذلك؟ إذا اتّبعّت التوجيهات المتعلقة بالاحترام والسلطة، الموجزة في الفصل الثاني، ستكون انطلاقتك جيّدة. لكن يمكنك فعل المزيد، حتى ما قبل بداية التدريب.

## إبدأ بخلق انطباع إيجابي ما قبل التدريب

إنّ بناء المواقف الإيجابية بشأن التدريب قد يبدأ قبل ورشة العمل بوقت طويل. أرسل المواد التدريبية إلى المشاركين المرحّبين بالفكرة والمهتمّين بورشة العمل. مرفقاً سيرتك الذاتية ونبذة عن التدريب. وقد يكون من المفيد أن ترسل صورة عنك (طالما أنّ شكلك في الصورة لا يبدو بائساً).

في بيئة تدريبية، لا يمكن الافتراض

أنّ كلّ المشاركين جاهزين

ومتحمّسين للمشاركة.

إنّ المسؤولية الأساسية لتوجيه

الأشخاص نحو اعتماد السلوك

الإيجابي تقع على المدرّب.

هذا ما يُعرف بإيجاد حالة مهتّاة

للتعلّم.

أرسل استبياناً أو استطلاعاً إلى المشاركين، تسألهم فيه عن تجاربهم السابقة مع الموضوع كي تعرف أكثر كيف تقيّم التدريب. استعن ببعض الأسئلة الخفيفة عن اهتماماتهم الشخصية كي تتعرّف إليهم بشكل أفضل وتبدأ بتوطيد علاقتك معهم.

يمكن أيضاً أن تبدأ بإشراك الأشخاص في مضمون ورشة العمل مسبقاً. أرسل إليهم فرضاً مسبقاً سهلاً (أو ربما صعباً إذا اقتضت الحاجة). طالباً منهم إتمام مهمّة ستستخدمها في التدريب. في هذا الإطار، كانت شانون قد طلبت من المشاركين إجراء أبحاث ميدانية قصيرة، أو مراجعة وتحليل دراسات حالة، أو كتابة يوميات عن موضوع معيّن قبل بدء التدريب. من شأن هذا العمل أن يحافظ على اهتمام المشاركين بالموضوع قبل دخولهم حتى إلى قاعة التدريب. كما يمكن أن يقدموا مساهمة أساسية إلى طريقة تغطية المضمون خلال الجلسات.

## أوجد بيئة تعليمية مرّحبة

تخيّل أنك تدخل إلى مبنى للمرة الأولى. في الرواق، ترى بابين في وسط كلّ منهما شبّاكٌ زجاجيٌّ كبيرٌ يمكنك من رؤية ما يحدث في الداخل.

في القاعة رقم ٢، ترى هذا المشهد.



في القاعة رقم ١، ترى هذا المشهد.



ما هي القاعة التي ستودّ الدخول إليها؟ القاعة رقم واحد على الأرجح. أليس كذلك؟

كما سيورده القسم التالي، لن تكون قاعة التدريب مثاليةً دوماً. وستطالعك جوانبٌ من التدريب لن تستطيع التحكم بها. لكن ما يمكنك التحكم به هو الأجواء المشرفة التي ستوجدتها للمشاركين. وترتيب القاعة بحيث يرغبون بالتأكيد في الدخول إليها.

إستخدم الألوان كي تحفز الحواسّ بدءاً من اللحظة التي يدخل فيها المشاركون إلى القاعة. ألصق لافتات مرحّبة بألوان مشرقة على الباب أو الجدران، ووزّع أقلاماً ملوّنة، أو ألعاباً صغيرة، أو غيرها من المواد على الطاولات. كما يمكنك أن تجعل شارات الأسماء التي سيعملها المشاركون أو يضعونها أمامهم ملفتةً للأنظار. باختصار، زين القاعة بشكلٍ يناسب الأجواء التعليمية قدر ما تستطيع. وقدر ما يسمح به الذوق العام.

قم بإعداد لافتات بألوان مشرقة أو أوراق عرض كبيرة، تكتب عليها مواضيع ورشة العمل أو جدول الأعمال. إستخدم القرطاسية (مثل الدفاتر والملفات والأقلام الموزّعة على المشاركين) كطريقة لإضفاء البهجة على القاعة. إختار الألوان المحفّزة عند توزيع هذه المواد كلّما كان ذلك ممكناً.

يستخدم بعض المدربين الموسيقى لتحديد مجرى التدريب. سبق واستخدمنا هذه الطريقة ويمكننا القول إنها تساعد في جذب الاهتمام وبثّ الحيوية كما حتّ المشاركين على التفاعل. لكنّ بعض الأشخاص يشعرون بالنفور من الموسيقى التي لا تعجبهم، وبالتالي تنبّه إلى عدم اختيار نوع موسيقى يمكن أن يكون مثيراً للجدل، واضبطه على مستوى الصوت المناسب- فأنت تريد أن تحفز حواسهم لا أن تصعّبهم.

### إبن أسس علاقة متينة

إنّ بناء أسس علاقة مع المشاركين هي إحدى أهمّ الطرق التي تمكّن المدربين من تهيئتهم للتعلّم. صحيح أنّ واجبك كمدرب يحتمّ عليك إثبات مصداقيّتك منذ بداية التدريب، لكن لا ريب في أنّك ستنسج علاقة أكثر سلاسة ومتانة مع المشاركين عندما تركز اهتمامك على التعرّف إليهم عوضاً عن إخبارهم بما يجب أن يفعلوه.



أما السبيل إلى ذلك، فمن خلال إبداء اهتمام حقيقيّ بالمشاركين واهتماماتهم وتجاربهم السابقة مع الموضوع الذي تدرّب عليه. إبدأ بطرح أسئلة عليهم كي تتعرّف إليهم أكثر. أطلب منهم إطلاع الآخرين على معارفهم أو حتى همومهم بشأن الموضوع المطروح، منذ البداية. وضّح لهم أنّك مهتمّ بهم، وبعد الإصغاء إلى أفكارهم ووجهات نظرهم، قم بربط فوائد التدريب مع ما قاله المشاركون، كي يكون من الواضح لهم أنّ ورشة العمل ستركّز على الجوانب التي تهتمّهم.

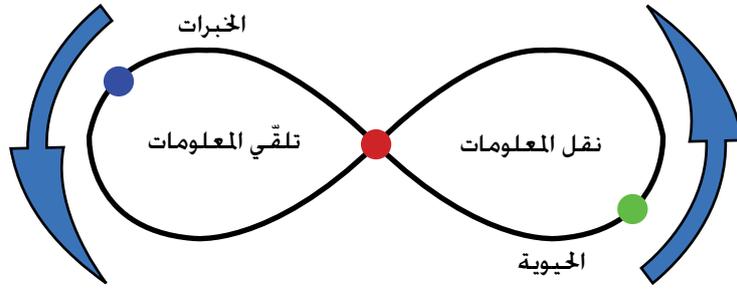
تبدي شأنون دوماً إعجابها بمهارات سلام الاستثنائية في نسج العلاقات. فبحلول استراحة الغداء الأولى من

اليوم الأول للتدريب، سيكون قد حفظ أسماء جميع المشاركين وتعرّف بعض الشيء إلى حياتهم المهنية والخاصة. إنه يبدي اهتماماً صادقاً بالتعرّف إليهم، مما يدفع المشاركين إلى التفاعل معه إيجابياً والاستثمار في طبيعة هذا التواصل بين الطرفين. في الجلسة الأخيرة التي قدّمناها معاً حول مهارات التدريب، طلبنا من المشاركين اقتراح أمثلة عن الأشخاص الذين يتميّزون بالذكاء في نسج العلاقات بين الأشخاص- أي القدرة على التواصل مع بقية الأشخاص وفهمهم. فكانت لائحتهم قصيرة: سلام وبودا.

### حافظ على جوّ حيويّ

ميريديث مونك ملحنّة وموسيقية مبدعة تصف العلاقة بين المؤدّين والجمهور خلال حفل فنّي كما هو مبين في الرسم البياني ٨. وفيه، تتحرّك الانفعالات والحيوية والأفكار وفق تدفق دائم، في حركة شدّ وجذب.

هذه هي الفكرة نفسها التي طرحناها في الفصل الأول.



وفقاً لهذا السيناريو، يُعتبر المدرب هو المرشد- أي الشخص المسؤول عن المحافظة على دفع الحيوية والخبرات والأفكار على طول مسار الرسم البياني ٨،<sup>١١</sup> وضمان تنقلها وتدفعها بشكل مستمرّ. والحفاظ على زخمها وعلى سير عملية الشدّ والجذب.

يعني هذا الأمر ضرورة محافظتك، كمدربٍ ومبتكرٍ ومصدرٍ لهذا الزخم، على مستوى عالٍ من الحيوية. فاهتمّ بصحتك، أخلد إلى النوم باكراً، تناول غذاءً يكفيك للعمل المستدام، واترك أسباب القلق أو التوتر في حياتك خارج قاعة التدريب. في بعض الأحيان، سيكون جوّ الحيوية سائداً في القاعة، لكن في أحيان أخرى، يجب أن تؤمّن هذا الجوّ بنفسك. هذا هو الجانب التحفيزي أو الإرشادي للتدريب، ويمكن أن يؤدي دوراً أساسياً في مساعدة المشاركين على اتّخاذ وضعٍ مهيباً للتعلّم.

## القسم الثاني: إدارة البيئة الحسّية

تقدّم الكثير من الكتيّبات التدريبية قائمةً بالخيارات المحتملة لتنظيم قاعة التدريب، مثل شكل «U» أو شكل مسرح أو حجرة اجتماعات أو غير ذلك.

لكنّ هذا الكتيّب لن يبحث في هذا الموضوع.

بشكلٍ أساسي عندما تدخل إلى قاعة التدريب، تقدّم أفضل ما لديك. لكنك تصطدم غالباً بتحديات بنيوية أو لوجستية مهمة: عواميد في منتصف القاعة تحجب الرؤية بالنسبة لمعظم المشاركين، كراسٍ مهلهلة، حمّامات ذات رائحة كريهة بالقرب من القاعة، طقس بارد جداً أو حار جداً، وأو عرس كبير يتمّ التحضير له في القاعة المقابلة مع ضجة مطارق وعمليات تسلّم وتسليم إلخ. سبق لنا أن درّينا بحضور هررة وعصافير في أنحاء قاعة التدريب، أو على ضوء الشمعة نظراً لانقطاع الكهرباء، أو اضطررنا لمغادرة القاعة على وجه السرعة لدواعٍ أمنية، أو حمّلنا قهوةً سيئة المذاق طيلة أيام التدريب.

لذا عندما نقرأ كتيّبات عن أفضل طريقة لتجهيز قاعة للتدريب، لا نملك إلا أن نقهقه قليلاً. فهذا ترّف ليس بوسع كلّ مدرّب الحصول عليه.

مع أخذ كلّ هذا بعين الاعتبار، يمكن الاطلاع في ما يلي على بعضٍ من توجيهاتنا الأساسية التي ينبغي عدم الإغفال عنها، مهما اختلفت الظروف.

### رتب القاعة بشكلٍ يضمن مشاركة الجميع

حتى وإن كانت القاعة تتضمّن عواميد كبيرة في منتصف المكان، أو حيّزاً ضيقاً للتحرك، إفعل ما بوسعك لتضمن إشراك الجميع في التدريب. بمعنى آخر، رتّب المقاعد بحيث يتمكن الجميع من رؤية ما يجري- حتى وإن جلسوا في آخر القاعة- وبحيث يكون جميع المشاركين جالسين في مرمى نظرك، كي تتمكن من معاملتهم بمساواة. ويتمكّنوا بدورهم من طرح الأسئلة وإبداء الملاحظات.



كيفما رتّبت الكراسي والطاولات، حاول دوماً أن تتأمّل القاعة من وجهة نظر المشاركين. كيف ستشعر لو كنت جالساً مكانهم؟

### أفسح مجالاً للحركة وللأجواء الحيوية

يجب أن يتمكن المشاركون من التنقّل خلال التمارين والاستراحات. إن إجراء تغيير بسيط مثل تغيير طريقة ترتيب الطاولات استعداداً للعمل ضمن مجموعات سيمنحهم نظرة جديدة إلى الأمور ويبثّ فيهم الطاقة والحياة.



قدر ما تستطيع. رتب القاعة بحيث تفسح المجال للمشاركين بالتحرك أو التنقل إلى مكان آخر عندما يطرأ تغيير على الجلسة أو عندما تبدأ باستخدام أداة تدريبية جديدة. صحيح أنه يجب أن تدمج هذه التنقلات ضمن وقت التدريب. لكن ليس من الضروري أن تجبر المشاركين على السير طويلاً. في بعض الأحيان، تكفي حركة بسيطة مثل تبديل المقاعد من جهة إلى الجهة المقابلة خلال جلسة ما بعد الظهر كي يلمس المشاركون التغيير.

إذا كان هناك موظفون يساعدونك في القاعة - كالأشخاص الذين يدوتون ملاحظات على حاسوبهم النقال أو يتنقلون في أرجاء القاعة لتنظيم الشؤون اللوجستية - أبقهم بعيداً عن مرأى المشاركين. فعادةً ما يكون الموظفون مركّزون على مهام مختلفة عن المشاركين. وبالتالي فإنّ سلوكهم وحركاتهم مختلفة. وبإمكانهم أن يشكّلوا مصدر إلهاء بالنسبة للمشاركين. لذا، من الأفضل ألا يفرضوا حضورهم ويجلسوا في مكان منعزل أو بالقرب من الباب كي لا يحدثوا ضجّة أثناء الدخول والخروج.

### كن مبتكراً لكن جهّز خطة احتياطية

من الممكن ألا تنقطع الكهرباء. من الممكن أن يعمل جهاز عرض البيانات على أكمل وجه. من الممكن ألا تصادف أيّ مشكلة أثناء تقديم عروض «الباوربوينت» أو شرائط الفيديو التي تريد استخدامها. من الممكن أن تكون خدمة الإنترنت سريعة.



ومن الممكن أيضاً...

لا تخش تجربة أمور جديدة. لكن لا تنس أن العديد من الأمور قد لا تجري على هواك. خاصّةً إذا كنت تعمل في مكان للمرة الأولى. إذا كنت تحاول تطبيق تجربة جديدة تتطلب منك الاعتماد على بنى تحتية متينة، جهّز دوماً خطة احتياطية في حال كانت الكهرباء أو الإنترنت أو الماء مثلاً غير متوفّر في ذلك اليوم.

لا تنس القاعدة الذهبية لكلّ تمرين: لا ضير من تحضير كميات فائضة من أوراق العرض. فأوراق العرض لن تتعطل فجأة لمجرد أنّ الكهرباء قد انقطعت.

### ملاحظة من شانون: فكّر في تأثير الكيمياء

يجب أن تعتمد كلّ ورشة تدريبية على تأثير هذه المواد الكيميائية. إنّ أخذ استراحة قصيرة لا يساعد فقط في تنقية الأجواء، ولكنه يتعلّق أيضاً بتلبية حاجتنا إلى النيكوتين والكافيين. من شأن هذه المواد أن تؤثر على مزاج المشاركين (والمدرّبين أيضاً). فحدّث ولا حرج عن إدماني للقهوة). وبالتالي يجب الحرص على تأمينها إرضاءً لجميع الحاضرين.

ولا ننسى أيضاً مادّة كيميائية أخرى تؤثر على مدى استعداد المشاركين للتعلّم: السكر. فالأطعمة

المشبعة بالسكّر يمكن أن تمدّ المشاركين بالطاقة، لكن غالباً ما يلي ذلك هبوط في النشاط من الحجم نفسه. (وهذا إثبات حيّ لقانون الفيزياء الثالث الخاص بنيوتن: لكلّ قوة فعل قوة رد فعل، مساوية لها في المقدار ومعاكسة لها في الاتجاه). إلا في حال كنت تعلمّ المشاركين كيفية الفوز في ماراثون للجري. من الأرجح أنهم لا يحتاجون إلى هذا الدفع من الطاقة الذي يليه هبوط حادّ في النشاط خلال التدريب.

عليك بالاستغناء عن الأطعمة التي تحتوي على السكّر المنقى، خاصّةً خلال الاستراحات. لقد أجريت بعض الاختبارات، ورحت أقدم الأطعمة الخفيفة التي تحتوي على السكّر الطبيعي ولا تترك أثراً كبيراً على الجسم- مثل الفواكه الطازجة والمجمّفة، المكسّرات، الخضروات، معجنات البيتزا والشطائر الصغيرة إلخ.- كما استغنيت عن علامتي المسجّلة، أي كيس الحلويات الذي أحمله دوماً لتحفيز المشاركين في جلسات ما بعد الظهر. واستبدلته بألعاب صغيرة أو هدايا أخرى. يبدو أنّ هذا الأمر يحدث فرقاً. فقد أصبحت مستويات الطاقة بين المشاركين أكثر ثباتاً. حتى في أوقات ما بعد الظهر التي يُصاب فيها المشارك عادةً بالضجر!

## الفصل الخامس: نقاط التعلّم الأساسية

١. لن يدخل جميع الحاضرين إلى غرفة التدريب حاضرين ومستعدين للتعلّم والمشاركة. تتمثّل مهمّة المدرّب الأولى بأن يوجد فيهم حالة مهية للتعلّم.
٢. إذا كان الأمر ممكناً، حاول أن توجد أجواءً إيجابية وابدأ بنسج علاقة مع المشاركين قبل بداية التدريب.
٣. أوجد أجواءً مناسبة للتعلّم في قاعة التدريب نفسها ورتّب المكان بحيث يدعو إلى الاندماج، والمشاركة، وسهولة التنقل.

# الفصل السادس: كيفية تصميم أدوات التدريب واستخدامها



في الفصلين الثاني والثالث، حدّثنا عن أهمية استخدام مجموعة متنوّعة من المقاربات التدريبية، وتوفير بيئة تعليمية تشرك عدّة حواس. كي تتمكن من إشراك الحاضرين بطرق متنوّعة. يهدف هذا الفصل إلى توفير المزيد من المعلومات عن بعض الأدوات التدريبية الموضوعية في تصرّفك كي تتوصّل إلى هدفك.

يقدم هذا الفصل أيضاً لمحةً عما يمكن أن يكون عليه شكل التواصل خلال التدريب، وكيفية التأكد من أنك تشرك جميع مظاهر الاتصال. لا سيّما عندما يكون الحاضرون بحاجة إلى الترجمة.

- القسم الأول: كيفية الاتصال في بيئة تعليمية
- القسم الثاني: طرق وتقنيات التدريب
- القسم الثالث: استخدام الوسائل البصرية
- القسم الرابع: نصائح لتنشيط الجلسات بشكل فعال
- القسم الخامس: كيفية الاستفادة من المعلومات الارتجاعية

## القسم الأول:

### كيفية الاتصال في بيئة تعليمية

هل تريد أن تعرف كيف تحبب المشاركين، وتعكّر مزاجهم، وتثنيهم عن المشاركة؟ الأمر سهل جداً! في ما يلي بعض الأفكار:

- استمرّ في إلقاء المحاضرات النظرية
- لا تحترم المشاركين
- تكلم بنبرة رتيبة
- تعامل مع المشاركين كما لو أنهم تلاميذ في المرحلة الابتدائية

- كن متحيزاً لفكرة معينة أو رافضاً تماماً لطريقة مختلفة في التفكير
- لا تستعدّ للجلسة
- جتّب التمارين والألعاب
- أهمل كل مداخلات المشاركين وملاحظاتهم
- إعتبر أنّ استخدام الوسائل البصرية والصور ليس ضرورياً فعلاً بل يُعدّ من الكماليات

إذا طبقت بعضاً من الأفكار والخطوات المذكورة أعلاه، ستحصل بلا شكّ على أكثر الجلسات التدريبية بعثاً على الملل. لا بل قد تنال امتياز الإساءة إلى مهنة التدريب بأسرها أيضاً!

لا شكّ في أننا أوردنا الفقرة أعلاه من باب المزاح لا أكثر. في الواقع، تقدّم اللائحة أعلاه نصائح مفيدة عن كيفية قيادة الجلسة التدريبية نحو الهاوية. كيف جعلها خلق إذاً؟

تذكر أنّ التدريب عملية تواصلية. وأساس الاتصال الفعّال هو التنبّه إلى جميع العناصر التي تنطوي عليها هذه العملية.

<p>هو الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة. قد يكون المدرب خلال عرضه للتدريب. كما يمكن أن يكون أحد المشاركين. هل كلامه واضح؟ كيف تكون نبرة صوته وحركاته؟ هل هو حاضر وواثق بما يحاول قوله؟</p>	 <p><b>المرسل</b></p>
<p>هو الشخص الذي يتلقّى الرسالة. هل هو جاهز للإصغاء؟ هل يعرف كيفية الإصغاء؟ كيف هو مزاجه؟ ما هي نسبة مشاركته؟ ما هو نوع العلاقة بين المدرب والمشاركين؟ بيد من تقع السلطة وما هي القوى المحركة للمجموعة؟ هل يشعر المشاركون بالغضب؟ السعادة؟ الحزن؟ الجوع؟ النعاس؟ ما هي توقعاتهم؟</p>	 <p><b>المتلقي</b></p>
<p>هي الفكرة المرسلّة من المرسل إلى المتلقي. قد تكون شفوية أو غير شفوية. هل من انسجام وتوافق بين الكلمات، والمواد البصرية، والأصوات، وحركة الجسد؟</p>	 <p><b>الرسالة</b></p>
<p>هي الأجواء السائدة خلال عملية الاتصال (التدريب في هذه الحالة). فهل تعتبر قاعة التدريب كبيرة أو صغيرة بالنسبة للمشاركين؟ هل القاعة مصمّمة بشكلٍ مريحٍ للمشاركين؟ ماذا عن المقاعد؟ جهاز التدفئة أو التبريد؟ الإضاءة؟ هل تساهم الترجمة وأجهزة الصوت في تسهيل الفهم؟</p>	 <p><b>البيئة</b></p>
<p>هي مرحلة الاتصال التي يتسنى خلالها للمتلقي التعليق، مغلقاً بذلك حلقة الاتصال. قد تكون الملاحظات شفوية أو خطية كما يمكن معرفتها من خلال حركة الجسد. من الضروري أن يطلب المرسل الحصول على ملاحظات من الحاضرين للتأكد من أنّهم قد فهموا رسالته وتلقوها بالطريقة التي أرادها.</p>	 <p><b>الملاحظات</b></p>

تبيّن هذه العناصر أنّ التواصل الفعّال خلال التدريب لا يتعلّق فقط بالمدرّب ولكن أيضاً بالبيئة التدريبية ككلّ، والوضع الذهني لدى المشاركين ودرجة حمّسهم، والوسائل المختلفة المستخدمة لنقل رسالة، والأهم من ذلك الملاحظات التي يقدّمها المتلقّي.

إذاً لا يتعلّق الأمر بالكلمات التي نقولها. كمدربّين، نعتقد غالباً أنّ ما نقوله لنوضّح رسالتنا ونوصلها إلى المشاركين هو أهم جزءٍ من الدور الموكل إلينا. في الواقع، الكلمات مهمّة جداً فعلاً، ولكن هناك طرق أخرى لنقل الرسالة من دون استخدام الكلمات، لا بل يمكن تعديل معاني الكلمات نفسها إذا استخدمنا طرقاً أخرى! سنفسّر هذا الأمر أكثر من خلال التعمّق في العناصر الأساسية للتواصل الشفهي وغير الشفهي.

### التواصل الشفهي

التواصل الشفهي هو نقل الكلمة المحكية. إنّ اللغة، والكلمات، والجمل، والتعبير الشفهية هي كلّها جزءٌ أساسي من التفاعل بين الأشخاص.

لكن مجرد قول شيء ما لا يضمن أنّ المتلقي سيفهمه تماماً. فلطريقة قول الكلمات فروقات دقيقة في المعاني. وبالتالي يجب اختيار الطريقة الأكثر فعالية في بيئة تعلّمية، بما في ذلك اختيار كلمات دون غيرها وكيفية نقلها إلى المتلقي. في هذا الإطار، يمكن الاطلاع على بعض من أهم النقاط أدناه.

### ✓ استخدام لغةٍ يسهل على المشاركين فهمها

لا نقصد بذلك اللغة المحلية مقابل لغةٍ أجنبية، ولكن اختيار الكلمات والجمل التي يسهل على المشاركين فهمها من دون بذل جهدٍ إضافي. إذا كنت تستخدم لغةً أكاديميةً جداً أو غير واضحة، أو إذا كنت تتحدّث بطريقة معقّدة مستخدماً كلمات علمية لا يستخدمها المشاركون في حياتهم اليومية، فاعلم أنّك لا تقوم بإبهارهم، بل تزيدهم إرباكاً.

كمثال على ذلك، تخيّل أنّك تريد شراء شاحنة جديدة. يقترب منك بائعان كي يعرضاً عليك سيارة «تويوتا هيلاكس». يخبرك الأوّل أنّها «سيارة مطواعة ومتعدّدة المؤهلات، تتمتع بخاصية الحقن الإلكتروني للوقود، وعزم كبير للدوران، يبلغ عدد لقاتها ٣٨٠٠ في الدقيقة». أما البائع الثاني، فيقول: «لديها قوّة ١٥٠ حصاناً، يمكن الاعتماد عليها حيث تستطيع أداء أصعب المهام من دون أن تتعطل». أيّ منهما أفنّعك بشراء السيارة ولماذا؟ إنه البائع الثاني على الأرجح لأنك فهمت بشكل أفضل علام ستنفق المال الذي جنيته بعرق الجبين.



## ✓ استخدام لغة الوصف والمقارنات

صحيحٌ أنّ كلماتك يجب أن تكون واضحة وبسيطة. لكن يجب أن تستخدم أيضاً لغةً تمكّنك، شفهيّاً، من رسم صورة واضحة للمشاركين. لذا استخدم مفردات غنيّة بالوصف والتشابه. بماذا يمكن أن تشبّه الموضوع الذي تدرّب عليه بطريقة تكون مفهومة ومألوفة بالنسبة لجميع المشاركين؟

يفضّل سلام عادةً إجراء المقارنات مع مشاهد من أفلام من الأرجح أن يكون المشاركون قد شاهدوها. أما شانون، فتميل إلى سرد القصص التي يعيش أبطالها ظروفاً مشابهة لنقاط التعلّم الأساسية في الدرس. إنّ أيّ استخدام للغة يساعد المشاركين في تصوّر الفكرة التي تحاول شرحها سيجعل كلماتك أقوى وأكثر وضوحاً.

## ✓ استخدام كلمات تجذب الاهتمام



لللمسة المحكية حدودها، لكنها وسيلة ممتازة لجذب الاهتمام. أخبر الحاضرين قصّة أو دعابة. إ طرح الأسئلة أو إفتح باب نقاشٍ مثير للجدل لاستدراج الأفكار وحمية الأجواء. قدّم معلومات جديدة أو أبحاث مهمّة أجريت عن الموضوع الذي تناقشها. استخدم لغةً مناسبةً لإشراك المشاركين وحثّهم على تعريف القضية أو نقاط التعلّم بأنفسهم.

## ✓ تجنب تكرار كلمة أو جملة معينة

كلّنا شارك في محاضرة كان فيها المتكلّم يردّد كلمةً أو جملةً بعينها مثل «يعني»، أو «أوكيه»، أو «أقصد القول» أو حتى الهمهمة والتأتأة. الأمر مزعج. أليس كذلك؟

هل تذكر النقاش في الفصل الثالث الذي سأل إن كان مصطلح «الانتباه» استعارةً مباشرةً عن طريقة عمل الدماغ؟ إذا كان المتكلّم (أو المدرّب) يكرّر نفس الكلمة أو الصوت بلا هوادة، فإنّ المشاركين سيفقدون تركيزهم سريعاً ومن الأرجح أن يفقدوا الاهتمام بالموضوع أيضاً. قد يعكس هذا الأمر تجربةً خاصة عشتها مع محاضر فعل الأمر نفسه.



يلجأ العديد من الأشخاص إلى التكرار كوسيلة لالتقاط أنفاسهم لبرهة والتفكير في ما يريدون قوله أو فعله في اللحظة التالية. لا يقصدون التكرار ولا يدركون دوماً أنهم يفعلونه. لكنّ هذا الأمر يلقي بثقله على مستوى مشاركة الحاضرين.

إذا لم تكن قد فعلت ذلك من قبل، أطلب من زميلٍ لك أن يصوّر لك وأنت تقوم بالتدريب فعليّاً (ولا نقصد بذلك خلال تمرّتك على التدريب). إستغلّ هذه الفرصة كي تكتشف أكثر طريقة عرضك

للمعلومات والكلمات أو الحركات التي تستخدمها (الواردة في ما يلي) وتكرّرها من دون أن تتنبّه لذلك. أطلب من زميل تثق به أن يشاهدك ويقدم لك بعض الملاحظات. قد لا يطرح التكرار مشكلةً بالنسبة إليك، ولكن سيكون من المفيد أن تعرف إن كان يعرقل طريقة تواصلك مع المشاركين.

### التواصل غير الشفهي

إذا كان التواصل الشفهي يقوم على استخدام الكلمة المحكية، فإنّ التواصل غير الشفهي يستند أساساً على كلّ ما تبقى. إنه استخدام تعابير الوجه، والتواصل بالنظرات، وطريقة الوقوف والسير، وكيف نحرك يدينا وجلس ونبتسم. كيف نومي للمشاركين، ونبرة الصوت التي نستخدمها، وحتى مظهرنا الخارجي مثل الثياب التي نرتديها ونظافتنا الشخصية.

إذاً هناك العديد من العوامل التي تدخل بعين الاعتبار. ويمكن للتواصل غير الشفهي أن يتسبّب بلغو في قاعة التدريب من دون أن يكون المدرّب قد تلقّظ ولو بكلمة واحدة. من خلال التواصل غير الشفهي، نبعث برسائل عن أنفسنا، وآرائنا، ومواقفنا، ومزاجنا. هناك أيضاً بعض الأبحاث التي تشير إلى أنّ التواصل غير الشفهي يكون، في بعض الحالات، أكثر تأثيراً من الكلمات التي نستخدمها فعلياً.<sup>١٧</sup>



السؤال الأساسي في هذا الإطار هو إن كان التواصل غير الشفهي يناسب البيئة التدريبية، ونوع المشاركين المتواجدين، والمواضيع المطروحة على النقاش، والأهم من ذلك الرسالة التي نحاول نقلها. مثلاً، إذا كان المدرّب لا ينظر في عيون المشاركين عند التحدّث، بل يكتفي عوضاً عن ذلك بالتركيز على الأوراق أو الحاسوب النقال أو يسترق النظر إلى ساعته، فلأنه يقول من دون أن ينبس بكلمة: أنا لا أصغي إليكم فعلاً. حتى وإن كان المدرّب ماهراً جداً في أداء عدة مهام في وقت واحد، فما يزال يعبر عن قلة اهتمامه من خلال لغة الجسد. قارن هذا السيناريو مع سيناريو آخر يتحدّث فيه أحد المشاركين، فيمسك المدرّب بكرسيّ، ويجلس، ثم يميل نحو المتكلّم وينظر إلى عينيه وهو يهزّ برأسه. أيّ المدرّبين يبدو الأكثر إصغاءً إلى الآخرين واحتراماً لهم؟

يمكن لتعابير الوجه ونظرات الأعين أن تحدث فرقاً على مدى قدرة المدرّب على التواصل بشكلٍ فعّال مع المشاركين، لا سيّما في ظلّ وجود خدمة الترجمة. فهي تؤكد على الكلمات التي تنطق بها، وتبعث برسائل ومعلومات أخرى إلى المشاركين قبل حتى أن يسمعوها الكلمات من خلال المترجم.

تخلّف نبرة الصوت وعلوّه تأثيراً أيضاً، حتى من خلال الترجمة. إليك المثال التالي، كيف يمكن أن تقرأ الجملة التالية بصوتٍ عالٍ؟

١٧ راجع مثلاً كتاب الرسائل الصامتة (١٩٧١)، لصاحبه ألبرت ميهرابيان، الذي يشير إلى أنّه في الحالات التي يحاول فيها المتكلّم إقناع الحاضرين، تتمتع العوامل غير الشفهية بتأثير أكبر من الكلمة المحكية.

## كن حذراً

والآن، اقرأ هذه الجملة بصوت عالٍ:

## كن حذراً!

والآن هذه الجملة:



سواء قرأت تلك الجملة بصوت عالٍ أو صمتاً، هل شعرت بأن الرسالة أصبحت أكثر وضوحاً وإصراراً بدءاً من السيناريو الأول وحتى الأخير؟ تشكّل نبرة الصوت خيراً مثال أنه حتى لو قلت الكلمات نفسها، فإن طريقة قولها تحدث فرقاً عظيماً من حيث الأثر التي تتركه لدى المتلقي.

إذا إن الكلمات التي تنطق بها كمدرب أساسية، لكن من الضروري أن تعي أنك تتواصل مع الآخرين بمجموعة من الطرق لا بما تنفّوه به فقط. إجمع بين الكلمات التي تختارها بدقة، والنبرة أو درجة الصوت المناسبة، وطريقة الوقوف، وتعابير الوجه، والنظرات، وحركات اليدين، لتضمن أنك توصل الرسالة تماماً كما كنتَ تَرجو.

## القسم الثاني:

## طرق وتقنيات التدريب

ليس المدرب بأستاذ، كما إنه ليس واعظاً بكل تأكيد. لذا يجب أن يمتلك تقنيات مختلفة لتسهيل نقل المعارف، وإدارة هذه التجربة، ومعرفة كيفية التحكم بجو الجلسة، وعرض المضمون. في ما يلي بعض أساليب التدريب المستخدمة بانتظام:

## إلقاء المحاضرات

<p><b>ما هي:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ متى تستخدم:</li> <li>✓ لعرض فكرة جديدة</li> <li>✓ لعرض وقائع</li> <li>✓ للتحديث عن شؤون نظرية</li> <li>✓ لإعطاء تعليمات أو توفير قاعدة معلومات</li> <li>✓ عندما يكون الوقت ضيقاً</li> <li>✓ عندما يكون عدد المشاركين كبيراً</li> </ul>	<p><b>ما هي:</b></p> <p>تعتبر إحدى أكثر التقنيات تقليديةً، تقوم على عرض فكرة من خلال التواصل الشفهي الأحادي الاتجاه الذي يسيطر عليه المحاضر</p>
<p><b>سيئاتها:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● يكون العبء على المدرب وحده</li> <li>● لا يتسنى للمشاركين تطوير مهاراتهم</li> <li>● يكون المشاركون مستمعين منفصلين فقط. ليس من مشاركة</li> </ul>	<p><b>حسنتها:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● يمكن أن تكون طريقة فعّالة لتقديم المعلومات</li> <li>● إذا كنت بحاجة لإلقاء محاضرة، فلتكن وجيزة</li> </ul>

## الحوار والمناقشة

<p><b>ما هي:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ متى تستخدم:</li> <li>✓ لبدء محادثة عن فكرة جديدة</li> <li>✓ بعد التعمق في موضوع جديد أو فكرة أو مهارة للمساعدة في استكمال الحلقة التعليمية</li> <li>✓ لتوجيه المجموعة نحو الاتفاق على فكرة جديدة أو التوصل إلى استنتاج بشأن قضية معينة</li> <li>✓ إذا كان المشاركون منقسمين بين أفكار مختلفة حول موضوع معين</li> <li>✓ لمعرفة المزيد عن مستوى معارف المشاركين وخبراتهم</li> </ul>	<p><b>ما هي:</b></p> <p>يستخدم المدرب الأسئلة كطريقة لإشراك الأشخاص وتشجيعهم على تبادل المعارف والخبرات وفتح باب النقاش. إذا كانت الأسئلة معقدة ومصاغة بشكل هادف، ستساعد الإجابات في تشذيب الفكرة النهائية. هنا، يكون المدرب «مايسترو» يعرف كيف يدير آلات المشاركين الموسيقية ويوجهها نحو عزف سمفونية فريدة من نوعها.</p>
<p><b>سيئاتها:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● قد تستغرق هذه المبادرة وقتاً طويلاً</li> <li>● تشترط أن يتمتع المدرب بمستوى كبير من مهارات التنشيط</li> <li>● يمكن للأسئلة والمداخلات أن تؤدي بالمشاركين إلى الخروج عن الموضوع</li> </ul>	<p><b>حسنتها:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● الحوار والمناقشة طريقة عظيمة للبحث على المشاركة والمحافظة على مستوى الانتباه والحيوية</li> <li>● يمكن أن تكون مفيدة للمشاركين الذين يريدون التعمق في الأمور كي يستكملوا الحلقة التعليمية</li> </ul>

## دراسات الحالة

### ما هي:

تُستخدم لعرض مشكلة أو قضية على المشاركين. وتحدّاهم لدراستها وتحليلها واقتراح الحلول اللازمة. ومن ثم مناقشة الدروس المستخلصة. عوضاً عن حلّ مشكلة يواجهها المشاركون في حياتهم اليومية. نقدّم حالة مشابهة ضمن سياق آخر ومن ثم نربطها بتجربة المشاركين.

### متى تُستخدم:

- ✓ عند مواجهة قضايا معقّدة
- ✓ عندما لا يرتاح المشاركون إلى معالجة مشاكلهم مباشرةً
- ✓ عندما يكون المشاركون من خلفيات متنوّعة، لحملهم على التركيز جميعاً على القضية نفسها
- ✓ عندما نريد أن نظهر أنّ هناك أشخاصاً آخرين مرّوا بالتجربة نفسها. ونريد أن نعرض كيف توصلوا إلى تخطيها
- ✓ عندما نريد أن نعزّز قدرة المشاركين التحليلية، وتفكيرهم النقدي، ومهاراتهم في حلّ المشاكل

### حساناتها:

- إذا كان المشاركون يتعاملون مع قضايا معقّدة أو مثيرة للجدل. تعتبر دراسة الحالة طريقة ممتازة لمساعدتهم على التعمّق فيها من دون إشعارهم بالانزعاج
- تمكّن دراسات الحالة من حلّ المشاكل بطريقة خلاقة ورؤية الوضع من منظور مختلف

### سيئاتها:

- الأفضل تطبيقها ضمن مجموعات صغيرة
- تتطلب عادةً وقتاً طويلاً لاستيعاب المعلومات ومعرفة كيفية التعامل معها
- قد لا يكون المشاركون ملتزمين تماماً لأنهم يعرفون أنها ليست حالة حقيقية
- قد يواجه المشاركون صعوبةً في تقبّل الحلول والدروس المستخلصة إذا لم يتمكنوا من التعاطف مع دراسة الحالة.

## مجموعات العمل أو الفرق

### ما هي:

يقسم المدرب المشاركون إلى مجموعات  
ويمنحهم مهمة تقوم على التعمق في  
مفهوم أو فكرة معيّنة، أو حلّ مشكلة  
محدّدة

### متى تستخدم:

- ✓ عندما يكون عدد المشاركين كبيراً بهدف توفير فرصة المشاركة للجميع
- ✓ للتفكير في وجهات نظرٍ مختلفة حول قضية معيّنة
- ✓ عندما يجب مناقشة نقاط كثيرة في وقتٍ قصير
- ✓ لتوفير فسحة مريحة لمشاركة الأشخاص الخجولين أو الهادئين ومنحهم فرصة التعبير عن رأيهم ضمن مجموعات صغيرة
- ✓ عندما يكون الإبداع والمبادرة ضروريين في العملية التعلّمية

### حسنتها:

- تمنح المشاركين فرصة للعمل بشكل مستقل والأفراد إمكانية تولي القيادة
- تتيح المجموعات الصغيرة للمشاركين التعمق في قضية معيّنة ومقاربتها بطريقتهم الخاصة

### سيئاتها:

- من الصعب على المدرب أن يعرف ماذا يجري في جميع المجموعات في الوقت عينه، وبالتالي، من الأصعب التحكم بالقوى المحركة للمجموعات
- يمكن أن يفرض أصحاب الشخصيات القوية سيطرتهم ضمن المجموعات الأصغر
- إنّ الاستماع إلى نتائج عمل كلّ مجموعة قد يستغرق الكثير من الوقت

## العصف الذهني

ما هو:

العصف الذهني هو أن تبدأ مجموعة بالعمل معاً لاقتراح العديد من الأفكار خلال فترة زمنية قصيرة، من خلال قولها بصوت عالٍ كما تخطر في بالهم، أو كتابتها على ورقة عرض أو غير ذلك. ولا يتم الحكم على أية فكرة أو رفضها في الحال.

لكن تفيد الأبحاث أنّ هذه المقاربة تحدّ من الحسّ الإبداعي بما أنّ المشاركين يمنعون أنفسهم من قول أيّ فكرة حتى يتأكّدوا من أنها ستكون مقبولة اجتماعياً ضمن المجموعة، أو أنهم لا يقدّمون إلا الاقتراحات التي تتوافق مع ما تتقبّله المجموعة على ما يبدو.

في بعض الأحيان، يُطلب من المشاركين العمل بمفردهم في بادئ الأمر، من خلال كتابة أفكارهم على ورقة قبل طرحها على النقاش ضمن مجموعة. يُقصد بالعمل الفردي في البداية أن يمنع عملية «التفكير الجماعي» من عرقلة الحسّ الإبداعي والخلق.

متى تُستخدم:

- ✓ لاقتراح أفكار جديدة
- ✓ للتفكير في مجموعة متنوّعة من الحلول الممكنة
- ✓ لإشراك جميع المشاركين في النقاش
- ✓ لتحسين عملية التفكير الخلاق
- ✓ لا ابتكار مشروع أو حلّ مشكلة بشكلٍ مشترك

حسّاتها:

- تمنح المشاركين فرصة اكتشاف قدراتهم الخلاقة دونما خوف من الآراء التقييمية

سيئاتها:

- يجب أن يتميّز المدرب بموقف غير تقييمي في كافة الأوقات خلال هذه العملية
- قد لا يملك بعض المشاركين ما يضيفونه خلال تمرين كهذا، لذا يجب التنبّه إلى عدم إحراجهم

## أداء الأدوار

### ما هو:

يصمّم المدرب سيناريو كي يؤدي بعض أو جميع المشاركين دوراً في قضية معيّنة. على سبيل المثال، في جلسة عن مراقبة الانتخابات، يمكن للمدرب أن يجهّز القاعة كما لو كانت قلم اقتراع ويسند إلى المشاركين دوراً معيّناً- مثل رئيس قلم الاقتراع، مندوبي الأحزاب، رجال الأمن، الناخبين، إلخ. ويجوز أن يعدّ المدرب سيناريوهات مختلفة ضمن السيناريو الأصلي- كأن يرتكب الناخبون بعض الأخطاء أو يقدم رئيس القلم على التزوير مثلاً. بعد ذلك، يتناقش الحاضرون حول العملية، والجوانب الناجحة والخاطئة فيها والدروس المستخلصة.

### متى تستخدم:

✓ عند الحاجة إلى تعلّم أو تعزيز مهارات تقنية أو عملية أساسية  
✓ عند ضرورة الإحاطة بوضع ما من مختلف الزوايا، أو فهم المشاعر والقيم والمهارات والمسؤوليات لكلّ فرد في وضع معين  
✓ عند الحاجة إلى دراسة مواقف وسلوكيات جديدة  
✓ عندما يريد المدرب الحصول على كامل اهتمام وتركيز الحاضرين  
✓ قد يثير هذا التمرين حماس المشاركين وبالتالي من المفيد تنفيذ في فترة ما بعد الظهر أو بعد الغداء!

### حساناتها:

- عوضاً عن تقديم محاضرة عن موضوع معيّن أو عرض شريط فيديو، إنّ تمثيل الوضع بطريقة عملية قد يميّن المشاركين من فهمه بشكلٍ معتمّق لأنهم يكونون قد «عاشوا التجربة»
- يمكن أن يعزّز العملية التعلّمية

### سيئاتها:

- بعض الناس لا يحبّون أداء الأدوار على الإطلاق وبالتالي يجب عدم إرغامهم على الأمر
- بعض المشاركون قد لا يتقبّلون الملاحظات على أدائهم بسهولة لأنها طريقة شخصية جداً من التعلّم
- إذا كان المشاركون متوتّرين أو غير أكيدين بما يريدون فعله، قد لا يأخذون التمرين على محمل الجد، فتكون النتيجة فشلاً ذريعاً

## وصف الطريقة

### ما هو:

يظهر المدرب للمشاركين كيفية أداء مهمة معينة خطوةً بخطوة، ثم يكرّر المشاركون هذه الخطوات بمفردهم

### متى تُستخدم:

- ✓ عندما تتطلّب التمارين أو المهام خطوات عملية
- ✓ عندما تكون المهمة جديدة تماماً أو معقدة، أو يشكّل تطبيقها بطريقة خاطئة خطراً
- ✓ عندما يريد المدرب إظهار النموذج الأفضل لوظيفة معينة
- ✓ عندما يرغب المدرب في إظهار كيفية استعمال أداة معينة
- ✓ عندما يكون هناك مجموعة كبيرة بحاجة إلى معلومات عملية
- ✓ لإضفاء جوٍّ من المتعة لما يكون أن تكون محاضرةً رتيبةً!

### حساناتها:

- تبعث الراحة في المشاركين عند محاولة تنفيذ أمر جديد بما أنهم قد شاهدوا المدرب وهو ينفذه من قبلهم
- تضيف جواً من المتعة والحماس إلى الجلسة التدريبية

### سيئاتها:

- قد يسعى بعض الناس إلى تقليد حركات المدرب بشكل غالب عوضاً عن معرفة كيفية تنفيذ المهمة بأنفسهم أو التعلّم من أخطائهم، مما يمكن أن يؤثر على نوعية التعلّم الذي يمكن أن يساهم به تمرين حلّ المشاكل فردياً

## الفروض المنزلية/ العمل المستقل

<p>متى تُستخدم:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ عندما تدعو الحاجة إلى عمل الأشخاص وحدهم أو ضمن مجموعة</li><li>✓ عندما لا يكون الوقت خلال ساعات التدريب الاعتيادية كافياً</li><li>✓ عندما يكون إنجاز المهمة متوقفاً إلى إجراء أبحاث خارج نطاق التدريب</li><li>✓ عند الحاجة إلى تعريف المشاركين بموضوع معين قبل بدء الجلسة</li><li>✓ عند الحاجة إلى تكوين حس بمسؤولية الفرد أو المجموعة تجاه إتمام المهام أو تجاوز التحديات المتعلقة بالتدريب</li></ul>	<p>ما هو:</p> <p>يوكل المدرب إلى المشاركين مهام يجب أن يعملوا عليها بعد انتهاء الجلسات التدريبية. في بعض الأحيان، يعطي المدرب الفرض المنزلي قبل بدء التدريب ليتسنى له مناقشته مع الحاضرين خلال الجلسة التدريبية.</p>
<p>سيئاتها:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• إذا كان الفرض عبارة عن عمل ضمن مجموعة، قد يعتمد المشاركون على شخص أو شخصين لإجازه</li><li>• قد لا يأخذ بعض المشاركين الفرض المنزلي على محمل الجد لأن ليس من جهة تراقبهم وتحاسبهم</li><li>• قد يضع المشاركون حلولاً سريعة من دون تخصيص وقت للتفكير في إجابات الفرض المنزلي ومناقشتها وتحضيرها</li><li>• من الضروري تخصيص الوقت لمراجعة ودمج نتائج العمل المستقل، لمنحها قيمة عالية خلال العملية التعليمية وعدم اعتبارها مجرد عبء إضافي</li></ul>	<p>حساناتها:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• إيجاد فرص للمشاركين الذين يفضلون التعلم بشكلٍ مستقل</li></ul>

## تمارين كسر الجليد

ما هي:

تمارين كسر الجليد هي نشاطات مخصصة لبيت الحيوية في الجو العام. وتعزيز مستوى تركيز الأشخاص ومشاركتهم. وحث المشاركين على التنقل و/أو لبيت جو مرح. تتمثل تمارين كسر الجليد بأي نشاط يحقق هذه الأهداف. لكننا ننصح عادةً بتطبيق نشاط يمكن ربطه بموضوع التدريب أو النقاط التعليمية التي تسجلها خلال التدريب. فالمشاركون يميلون إلى تقدير هذه التمارين عندما تكون مرتبطة بالعملية التعليمية. خاصةً عندما تكون ممتعة في الوقت نفسه.

على سبيل المثال. عندما نقدم تدريباً على أساليب الاتصال. نقسم أحياناً المشاركين إلى فرق. ونطلب منهم إنشاء شركة طيران وهمية وصنع نموذج طائرة ورقية عن طريق استخدام أوراق العرض. يتعلمون هنا عن حسن التواصل مع زبائنهم (الذين نشبهم بالناخبين في هذا المثال). لكنهم يستمتعون في الوقت نفسه ويطيرون طائرات ورقية معاً.

كمثال عن تمرين لكسر الجليد غير مرتبط بموضوع التدريب. قدم سلام إلى كل مشارك بالوناً طالباً منهم نفخه حتى ينفقع. الرابع الأول يحصل على لوح شوكولاتة. يمكن لهذا التمرين أن يبت قدرًا كبيراً من الحيوية في القاعة!

متى تستخدم:

- ✓ في بداية اليوم الأول من التدريب
- ✓ قبل المباشرة بجلسات جديدة
- ✓ عندما يكون مزاج المشاركين سيئاً- قد يشعر المشاركون بالتعب أو الإرهاق أو يختلفون في ما بينهم في الآراء
- ✓ عندما يبتعد المشاركون عن مسار الجلسة بعد الغداء
- ✓ عندما يسود جو سلبي في القاعة
- ✓ عندما نكون بحاجة إلى نسج أو توطيد العلاقات بين المشاركين

حسنتها:	سيئاتها:
<ul style="list-style-type: none"> <li>تساعد في زيادة مستوى الحيوية وتسهّل نسج العلاقات بين المشاركين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قد تشكّل مصدر إلهاء بالنسبة لبعض المشاركين</li> <li>قد يستغرق تطبيقها ومن ثم إعادة التركيز على برنامج العمل بعض الوقت</li> </ul>

جديرٌ بالذكر أن ليس من «تقنية أفضل من غيرها» من ضمن هذه التقنيات. يجب أن يختار المدرب التقنية المناسبة استناداً إلى عدة عوامل. منها:



- احتياجات المشاركين. ومدى إلمامهم بالموضوع وعلاقاتهم مع بعضهم البعض
- الموضوع. والأهداف التعليمية ونتائج التعليم
- الوقت المتوفّر
- مدى ملاءمة قاعة التدريب والأجواء التدريبية بالإجمال
- الميزانية والموارد الأخرى المتوافرة
- توقيت الجلسة- في الصباح أو فترة ما بعد الظهر (أي فترة «الضجر»). أو في المساء إلخ.
- قدرات المدرب وخبراته

### تصميم التقنيات واختيارها

بعد أن تقرر أيّ التقنيات هي الأفضل في حالتك، ما هي الطريقة لدمجها ضمن جلستك؟ هناك بعض الموارد القليلة المتوافرة التي تقدّم تقنيات تدريبية سبق وتمّ اختبارها. مع الإشارة إلى أنّ معظمها مجاني. منها مواقع إلكترونية مثل «MindTools.com». كما إنّ بعضها أدلة تدريبية إلكترونية وضعتها منظمات مشابهة للمعهد الديمقراطي الوطني. تحوي قائمةً من التقنيات التدريبية. مثل تقنية كسر الجليد. والتمارين. وأداء الأدوار وغيرها.

يمكن أن تكون هذه المراجع مفيدة جداً. لكن ليس من المرجح أن تقدّم لك ما يمكنك استخدامه حرفياً. في معظم الأحيان. ستكتشف أنك بحاجة إلى الجمع بين أساليب من هنا وهناك كي تصبح مقاربتك أكثر ملاءمةً للمشاركين وللموضوع المطروح.

إذا لم لا تقوم بوضع مقاربتك الخاصة؟ في ما يلي إرشادات تشرح. خطوةً بخطوة. كيفية صياغة تمارينك الخاصة.

1. راجع الموضوع. والأهداف التعليمية ونتائج التعليم

٢. حدّد المعارف والمهارات والسلوك المقترنة مع النقطة أعلاه. أربطها ببرنامج العمل ووّزعها: في أيّ مرحلة من برنامج العمل ستركّز على كلّ من هذه المعارف والمهارات والسلوك؟
٣. تناول كلّ عنصر من المعارف والمهارات والسلوك على حدة. أيّ نوع من التجارب أو المشاركات سيساعد الحاضرين في اكتساب كلّ منها على أفضل نحو؟
٤. حوّل هذه التجربة أو المشاركة إلى تمرين. بعبارة أخرى، حضّر سيناريو (دراسة حالة، أداء أدوار، مهام لفرق عمل إلخ.) يتيح للمشاركين تطبيق المهارات المطلوبة. حاول أن تجعل التمرين مبتكراً وتأكّد من أنه يناسب المشاركين. ضع خطوات واضحة لتطبيقه ضمن المهلة الزمنية المحدّدة.
٥. فكّر في المواد والأدوات التي ستحتاج إليها من أجل تطبيق هذا التمرين وحضّرها.
٦. أجر اختباراً (يشمل المكان، المواد، مدى اتصال التمرين بالموضوع إلخ.) لتتأكّد من أنّ النتائج ترتبط بالنقاط التعلّمية المرجوّة. وقت التمرين لتضمن أنه يناسب برنامج العمل.

إليكم مثال: في جلسة حول إلقاء الخطب. هدفك هو تحسين معرفة المشاركين بمبادئ التواصل الهادف، وتطوير مهاراتهم في صياغة الخطب، وتعزيز ثقتهم بنفسهم عند مواجهة الجمهور. لذا، بعد مراجعة كلّ من هذه العناصر في الجلسة التدريبية، أطلب من كلّ مشارك تحضير كلمة قصيرة، والتدرّب عليها وحده أمام مرآة، ومن ثم إلقائها أمام نظرائه. بعد ذلك، سيستمع إلى ملاحظات المدريين والنظرء على ضوء المبادئ الموجزة في التدريب.

تذكّر:

- حاول ألا تدمج عدّة نقاط تعلّمية في تمرين واحد. من الأفضل عادة التركيز على هدف واحد أو نتيجة واحدة في كلّ مرة.
- استعدّ جيّداً. تأكّد من أنك تملك كلّ الأدوات والمواد التي تحتاج إليها ومن أنّ الدور الذي ستؤديه في هذا التمرين واضح للجميع.
- تأكّد من أنّ إرشاداتك واضحة ومن أنّك تكرّرها على مسامع الحاضرين مرّات عدة. في أغلب الأحيان، يكون المشاركون بحاجة إلى سماع الإرشادات أو التوجيهات أكثر من مرة، خاصّةً عندما يواجهون مهمّة عسيرة. هذا لا يعني أنهم لا يصغون إليك، ولكنهم بصدد استيعاب معلومات عدّة في الوقت نفسه.
- كن مستعدّاً لأيّ حدث غير متوقّع. قد يبدي المشاركون ردّة فعل ما كنت لتتوقّعها على الإطلاق على تمرين أو تحدّ.
- شجّع على المشاركة، لكن لا تفرضها فرضاً!
- لا تنس مبادئ الحلقة التعلّمية. إحرص على أن تختتم التمرين بنقاش حول ما جرى وما استخلصه المشاركون منه.

وتذكّر: من الأفضل دوماً الاستعانة بمجموعة متنوّعة من التقنيات مراعاةً لأنماط تعلّمية متعدّدة. وحفاظاً على أجواء حماسية ومحفّزة قدر الإمكان. هذه فرصتك لإطلاق العنان لإبداعاتك!



## القسم الثالث:

### استخدام الوسائل البصرية

تعتبر الصور عنصراً أساسياً من تجربة التعلّم الناجحة. فبإمكانها أن تحدث فرقاً من حيث الحفاظ على مشاركة الأشخاص. ومساعدتهم على التعلّم والفهم، وتشكيل بيئة حيوية ومحفّزة.

لكن قبل التعمّق في نقاشنا حول الوسائل البصرية، يجب أن نتحدّث عن برامج «الباوربوينت»، «بريتزي»، «سلايد روكيت»، «كينوت»، وغيرها من أشكال العرض الإلكتروني وكيفية استخدامها بشكل عام.



تعتبر العروض الإلكترونية شكلاً من أشكال الوسائل البصرية. ويمكن أن تكون مفيدة جداً في البيئة التعلّمية، خاصةً عندما لا يتقن المدرّب لغة المشاركين نفسها. فالصور المبيّنة على الشاشة والكلمات المترجمة يمكن أن تساعد في تعزيز النقاط التي يجربها المدرّب. مع تنظيم المعلومات ضمن طبقات كي تكون متاحة أكثر للمشاركين، وعرض الصور التي تساعد المشاركين في فهم مضمون التدريب.

لكن هذه العروض ليست- وينبغي ألا تكون أبداً- الملاحظات التي يقرأها المدرّب عن الشاشة.

في أغلب الأحيان، تكون العروض الإلكترونية حافلة بالمعلومات، ومربكة وغير مفهومة. ويبدو المدربون وكأنهم مصمّمون على حشد أكبر قدر ممكن من المعلومات في كلّ شريحة. عند هذه المرحلة، لا تعود

العروض الإلكترونية مجرد وسيلة مساعدة على التعلّم، ولكنها بكلّ بساطة، ملاحظات المتكلّم منسوخة كي يراها الجميع.

يجب استخدام العروض الإلكترونية بصفتها أداة بصرية. كما يجب أن تتضمّن كل شريحة صوراً أو رسماً بيانياً أو جدولاً من أيّ نوع، لتعزيز الفكرة التي يحاول المدرّب توضيحها. في معظم الحالات، ستكون هذه الصور أكثر فائدة في تكريس الفكرة من الكلمة المكتوبة التي ترافقها.



على سبيل المثال، إذا لم تكن قد رأيت زهرة دوّار الشمس من قبل، وأردت وصفها لنا بكلمات مكتوبة على شاشة، قد نفهم ما تريد قوله نوعاً ما. أما إذا استعنت بصورة، ودعّمتها بكلمات توضيحية، سوف نفهم ما تقصده فعلاً. هذه هي القيمة التي تضيفها العروض الإلكترونية على التدريب.

من هنا، يجب استخدام جمل قصيرة وبسيطة، مع إجراء تلخيص للنقاط الأساسية. خفّف النقاط المعدّدة في كلّ شريحة إلى ٤ (٦ كحدّ أقصى). استخدم الألوان الغامقة والقوية على خلفية بيضاء لتتأكد من إمكانية قراءة الكلمات مهما اختلفت الإضاءة. فالألوان الفاتحة، مثل الأصفر والأخضر الفاتح والزهر، لا بل حتى البرتقالي، لا تظهر بشكل واضح على الشاشة بشكل عام.

ننبّه أيضاً من الإفراط في استخدام الرسوم المتحرّكة. فإذا لم تكن هذه الوسيلة ستساعدك في توضيح الفكرة التي تحاول شرحها، ستقوم بإلهاء المشاركين أكثر مما تحاول إفادتهم. الاستثناء الوحيد الممكن هو استخدامها للتشديد على جزء واحد من الشريحة في كلّ مرة، أو معلومة واحدة في كلّ مرة، وإظهار كيف ترتبط جميعاً.

بعد نقد عروض الباوربوينت، سننتقل الآن إلى الوسائل البصرية الأخرى!

● **الصور:** يمكن أن تكون مفيدة جداً كطريقة للتعريف بموضوع جديد أو مساعدة المشاركين في تخيل مهارة أو مفهوم كنت تحاول شرحه. تذكّر فكرة دوّار الشمس التي سيستوعبها المشاركون أكثر إذا رأوا صورتها، لا إذا سمعوا عنها شفهاياً.

● **شرائط الفيديو:** لا تقل قيمة الفيديو عن الصور، لا بل تفوقها قيمة في بعض الأحيان. إننا نبثّ شريطاً تدريبياً عن نشاط الطواف الذي يقوم به أحد الأحزاب السياسية عندما ندرّب الناشطين الحزبيين على الطواف من باب إلى باب. لكن ليس من الضروري أن يقتصر عرض شرائط الفيديو على شرح كيفية القيام بأمر ما، يعتمد سلام غالباً إلى اقتطاع مقتطفات من أفلام معروفة، ويعرضها لفتح باب النقاش حول قضية مثيرة للجدل مرتبطة بالتدريب. أما شانون، فتعرض إعلانات عن حملات تروّج لقضية معيّنة، لتكون دراسة حالة حول كيفية تنظيم حملات المدافعة وصياغة الرسائل. يمكن

أيضاً استخدام شرائط الفيديو لإعداد سيناريوهات خاصة بتمارين معيّنة. مثل عرض ملخص عن وضع معقد كتمهيد لتطبيق نشاطٍ حول عملية إجراء المفاوضات أو التخطيط الاستراتيجي مثلاً. في الواقع، يمكن استخدام شرائط الفيديو كأداة تدريبية وفق طرق متعددة- كما يمكنك إعداد فيديو خاص بك أو استخدام ما هو موجود (طالما أنك تحصل على الإذن اللازم في حال كانت حقوق النشر تمنعك من استخدامه عشوائياً).

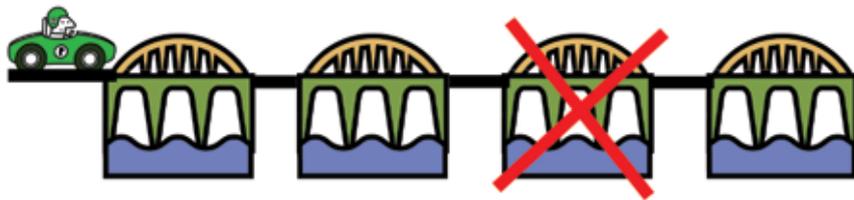
● **الرسوم العادية والمتحركة:** يمكن أن تضيف جواً مرحاً على موضوع معيّن، أو تساعد في تسليط الضوء على أوجه التعارض بين «المسموح» و«المنوع» عند وصف مهارة معيّنة. إذا كنت رسّاماً ماهراً، يمكن لهذه الأنواع من الصور أن تساهم مساهمةً فعلية في تعزيز عملية «تصوير المعرفة»<sup>١٨</sup> وتضيف أجواءً مرحية على العملية التعلّمية.

● **أوراق العرض وألواح الكتابة:** انبثق توجّه في السنوات الأخيرة بين المدرّبين المتخصّصين في التعلّم بناءً على العمل، وفيه يقولون بفوائد ورقة العرض على حساب استخدام الوسائل التكنولوجية. توفّق هذه الأداة التدريبية التقليدية بين الصور المعدّة سلفاً والأفكار المقترحة فوراً في سياق مناقشة أو بشأن مفهوم معيّن. كما إنها موجودة بتصرف المدرّبين والمشاركين على السواء، وتقدّم وسيلةً للمشاركين لاقتراح أفكارهم وتصاويرهم الخاصة.

● **الرسوم والمخططات البيانية:** تبقى الرسوم والمخططات البيانية الوسيلة الأفضل لنقل المعلومات الإحصائية. فهي تساعد المشاركين في وضع الكلمات والأرقام ضمن إطار معيّن، وتساهم في رسم صورة لتسهيل تذكّر المعلومات وفهمها.

في الآونة الأخيرة، بدأ هذا النوع من المواد البصرية يتّخذ شكل مخططات المعلومات البيانية التي تحوّل المعلومات الإحصائية الطويلة (أو المملة) إلى صور بصرية لافتة تسرد قصة معيّنة. يمكن أن تشكّل هذه المخططات أداةً قوية جداً لتسهيل الفهم، لكنّ إعدادها ليست بالمهتمة السهلة.

إذا كنت تتمتع بمهارات عالية في التصميم، قد تنجح في إعداد مخططات لافتة للمعلومات البيانية. لحسن الحظ، حتى المخطط البسيط قد يحدث فرقاً. على سبيل المثال، في جلسة تناول تطوير السياسات، يمكن طرح المشكلة التالية: واحدٌ من أصل كلّ أربعة جسور في البلد غير آمن ويحتاج إلى ترميم فوريّ. هل سيبدو هذا الإحصاء أوضح إذا شرحناه من خلال الرسم أدناه؟



١٨ هذا مصطلح تستخدمه الجمعية الملكية لتشجيع الفنون لوصف برنامجها المبتكر الهادف إلى تعزيز المحاضرات التي تتناول مواضيع مهتمة بالرسوم المتحركة. للمزيد من المعلومات، أنقر هنا <http://www.thersa.org/events/rsaanimate>. أو اطلع على مثال عن محاضرة دانيال بنك حول التحفيز على الرابط التالي: . كم نتمنى أن نتمكّن من الرسم على هذا النحو!

## القسم الرابع:

### نصائح لتنشيط الجلسات بشكل فعال

من أهمّ مهارات المدرب الناجح أن يكون منشطاً جيّداً. قد تذكرون تعريف المنشط من الفصل الأول: إنه «شخص يسهّل الأمور».

المنشط شخصٌ يرشد المجموعة، فيقدّم توجيهاته ودعمه من دون أن يفرض رأيه. يساعد المنشطون الآخرين على إدراك قدراتهم الخاصة، ويشجّعونهم على تنمية حسّ القيادة واتّخاذ المجازفات المدروسة. كما يساعدون المشاركين في مسيرتهم نحو التعلّم والنموّ الشخصي وتطوير المهارات.

لا يفرض المنشطون آراءهم وليسوا قمعين. بل يعرضون الأفكار والاحتمالات من دون أن يطلبوا من الأشخاص التفكير بطريقة معيّنة. هذا هو دور «المليسترو» الذي تمّت الإشارة إليه غير مرّة في هذا الكتيب.

يمكن أن يؤدي التنشيط دوراً مهماً جداً لدرجة أنّ بعض مدارس الفكر المتعلقة بتعلّم الراشدين قد تخلّت تماماً عن كلمة «المدرب»، واعتمدت مصطلح «المنشط» فقط.



ما هي مبادئ التنشيط الفعّال إذاً؟ يقدم الفصل الأول (القسم الرابع) نقطة انطلاق جيّدة في هذا المجال. كما إنّ اللائحة أدناه تعرض بعض نقاط العمل التي يمكن أن يطبّقها المدربون لشحذ مهاراتهم في مجال التنشيط.

- **أتقن الموضوع المطروح.** المنشط البارع لا يكتفي بتسجيل حضوره إلى الجلسة، وفي جعبته مجموعة من الأسئلة، ولا يكتفي بقراءتها حتى يستدرّ الإجابات من كلّ مشارك بانتظار نهاية الجلسة. المنشط البارع يعرف الموضوع جيّداً، وبإمكانه إعادة النقاشات نحو مسارها الصحيح عندما يخرج المشاركون عن الموضوع، كما يمكنه تصحيح المعلومات الخاطئة أو المضلّة.
- **أنسج روابط حسنة مع الجميع.** يجب أن تتصرّف كشخصٍ يكنّ المودّة لجميع المشاركين ويريد توطيد روابط الصداقة مع كلّ منهم. أما السبيل إلى ذلك، فمن خلال اعتماد لغة جسد إيجابية، واختيار الكلمات والجمل المناسبة، وتحضير الأسئلة المصاغة بعناية، وأخذ الوقت للتحضير للجلسة.<sup>١٩</sup>
- **كن محايداً.** إسّمع بجميع الأفكار والمدخلات في قاعة التدريب. إمّنح جميع المشاركين فرصة التعبير عن أنفسهم بغض النظر عن رأيك الخاص. جتّب إضفاء نظرة ذاتية على المناقشات.

١٩ للمزيد من المعلومات والأمثلة عن هذه الفكرة. راجع كتاب «أفاق بلا حدود»، محمّد التكريتي.

- **كن عادلاً.** لا تنحاز إلى الشخص الذي تعجبك أفكاره. المنشط الماهر إنسان موضوعي ويفسح المجال أمام جميع المشاركين. إمنح الأشخاص كافة الوقت نفسه والفرص عينها. وجنّب سيطرة بضعة أشخاص على النقاش بأسره. إذا لم تفعل ذلك، قد تخسر جزءاً من جمهورك.
- **كن مستمعاً جيداً.** لا نعني فقط استخدام تقنيات الإصغاء. بل فعلاً الإصغاء إلى الآخر من كل قلبك وعقلك. أهمل كل العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تمنعك من الإصغاء إلى مشارك معين.
- **حافظ على تركيزك.** عندما تكون القاعة مليئة بمشاركين يملكون معلومات مختلفة، ومستويات مختلفة من المعارف والخبرات، يمكن أن تساهم عوامل كثيرة في تشتيت النقاش عن فكرته الرئيسية. لذا، من الضروري أن تفهم السبل التي يجب اتباعها، لكن بصفتك «مايسترو»، يجب أن تنجح دوماً في إعادة توجيه السفينة نحو مسارها الصحيح، والالتزام بالطريق الأساسية بطريقة مهذبة.
- **لا تصدر أحكاماً.** ليس المنشط بقاضٍ يصدر أحكاماً لعاقبة المشاركين. وليس من واجبه الحكم على الأفكار أو تصنيفها. من أبرز الأخطاء التي يمكن أن يجربها المنشط هو إجراء مسح سريع للمشاركين، ووضعهم ضمن أطر وشخصيات مقولبة، والتعاطي معهم وفقاً للانطباعات الأولية. خذ الأمور بترؤٍ وامنح الأشخاص فرصةً للتعبير عن شخصيتهم الحقيقية.
- **كن متسامحاً مع العلم أنك لا تملك إجابةً واحدةً عن كل شيء.** سيطرح المشاركون العديد من الأفكار والأسئلة، وسيعبّرون عن الكثير من مخاوفهم في قاعة التدريب. لست ملزماً بتأمين إجابةٍ عن كل ذلك. بعض الإجابات سيدلي بها المشاركون أنفسهم، وبعضها يستلزم إجراء المزيد من الأبحاث بعد انقضاء الجلسة. أنت موجودٌ لأنك تعرف بعض المعلومات مثل الآخرين، لكن لا أحد مثالي ولا أحد يعرف كل شيء!
- **تقبل كل ملاحظة.** يجب أخذ جميع مداخلات المشاركين وملاحظاتهم بعين الاعتبار. كما يجب أن تثبت لهم ذلك من خلال الإصغاء إليهم جيداً، ومنحهم إشارات، وتوثيق أفكارهم على ورقة عرض، أو طرح الموضوع على النقاش كي يتباحثون فيه إذا أرادوا ذلك.

## القسم الخامس:

### كيفية الاستفادة من المعلومات الإرجاعية

هل لاحظت كم مرّة استخدمنا الأشكال الدائرية في هذا الكتيب لوصف طريقة تنقل المعلومات، والطاقة، والعملية التعليمية في بيئة تدريبية؟ إنّ المعلومات المتصلة بالعملية التعليمية لا تكون أبداً باتجاه واحد.



أو مسطّحة أو مجزّأة- بل يجب أن تكون دوماً متدفقة وتعود إلى إغلاق الدائرة أو الحلقة أو شكل رقم «8» (بالأجنبية). لإتمام العملية التعلّمية.

من الآليات المستخدمة بشكل متكرّر في التدريبات لإغلاق هذه الحلقة، المعلومات الارجاعية. في عالم الإلكترونيات، المعلومات الارجاعية هي عودة مفعول شيء ما. أي عندما يعود دفق المخرجات ليصبّ في المدخلات. أما في عالم التدريب، فتقوم المعلومات الارجاعية على تقييم المشاركين أو تقديمهم الملاحظات بشأن كيفية إتمام مهمة أو حدّد معيّن، أو عندما يطلع المشاركون المدرب أو بعضهم البعض على تعليقاتهم بشأن تجربة معيّن.

المعلومات الارجاعية جزء لا يتجزأ من عملية التواصل والتعلّم، لكن يجب تنظيمها على أفضل وجه وإلا أثّرت سلباً على كلتا هاتين العمليّتين أو عطّلتهما بالكامل. ومنعت المشاركين من اتّخاذ المجازفات الشخصية التي تعتبر أساسية في مرحلة التعلّم والنموّ الشخصي.

تقدّم الباحثة الأميركية، بريني براون، في كتابها «بكلّ جرأة»<sup>٢٠</sup> إرشادات مفيدة لكلّ من يريد تقديم معلومات ارجاعية.

«أعرف أنني جاهز لتقديم الملاحظات الارجاعية عندما:

- ✓ أكون جاهزاً للجلوس بالقرب منك بدلاً من قبالتك.
- ✓ أكون مستعداً لطرح المشكلة أمامنا عوضاً عن تركها عالقةً ما بيننا (أو الدفع بها إليك).
- ✓ أكون مستعداً للإصغاء وطرح الأسئلة، وتقبّل أنني قد لا أفهم القضية كلّ الفهم.
- ✓ أرغب في الاعتراف بفضائلك عوضاً عن مجرد انتقاد أخطائك.
- ✓ أعترف بنقاط قوّتك وكيف تستخدمها لمعالجة الصعوبات التي تواجهها.
- ✓ أستطيع محاسبتك من دون خجل أو لوم.
- ✓ أكون مستعداً لأداء دوري.
- ✓ أستطيع أن أشكرك بصدق على جهودك عوضاً عن انتقادك على فشلك.
- ✓ أستطيع التحدّث عن كيف سيساهم حلّ هذه الصعوبات في توجيهك نحو النموّ والفرص.
- ✓ أستطيع أن أكون نموذجاً للمراعاة والانفتاح اللذين أتوقع أن تعاملني بهما»<sup>٢١</sup>

أعدت هذه اللائحة للإشارة إلى العلاقات الأكثر متانةً من تلك التي يطورها المدرب عادةً مع المشاركين خلال مدة ورشة العمل، لكن يمكن تطبيق المبادئ نفسها في كلتا الحالتين. فيجب ألا يعتبر المدربون أنفسهم

٢٠ Brown, Brené, Daring Greatly: How the Courage to be Vulnerable Transforms the Way We Live, Love, Parent and (Lead), (Gotham, 2012).

٢١ يمكن تحميل ملصق عن هذه اللائحة عبر هذا الرابط: <http://brenebrown.com/wp-content/uploads/2013/09/DaringGreatly-EngagedFeedback-8x10.pdf> (تمت زيارة الموقع في أغسطس ٢٠١٤).

السلطة التي يتمثل دورها بالتشديد على أخطاء الأشخاص الراغبين في التعلّم أو نقاط ضعفهم. عوضاً عن ذلك، يتمثل دورهم في نسج علاقة داعمة مع المشاركين، تعترف أننا جميعاً نتعلّم وأننا جميعاً نملك ما نقدّمه إلى بعضنا البعض. وأن لا أحد في القاعة معصوم عن الخطأ.

كيف يمكن تطبيق هذه المبادئ عملياً؟ في ما يلي مجموعة من التوجيهات التي يمكن أن تكون مفيدة في تقديم المعلومات الارتجاعية إلى المشاركين:

- **حدّد التوجيهات والقواعد الأساسية.** إذا كنت ستقدّم معلومات ارتجاعية إلى المشاركين بشأن قدرتهم على إتمام مهمة معيّنة أو تحدّي، يجب أن يكون واضحاً (مسبقاً) أيّ جانب من عملهم سيتمّ تقييمه، وكيف سيتلقون التقييم أو المعلومات الارتجاعية وأين. فليس من العدل أو الفعالية تقييم عمل الأشخاص عشوائياً. فضلاً عن ذلك، إذا طُلب من مشاركين آخرين تقديم المعلومات الارتجاعية إلى بعضهم البعض، يجب التوضيح جيّداً (مسبقاً) كيفية تقديم الملاحظات الداعمة والبناءة. مع ضرورة منع أيّ ملاحظات تتجاوز هذه الحدود. (عندما يسود انطباع بأنّ المهام تندرج في إطار منافسة بين الأفراد أو الفرق، من الممكن أن يدلي المشاركون بأسوأ ما لديهم من تعليقات، مما يجعل مشاركتهم في عملية تقديم المعلومات الارتجاعية أكثر ضرراً من إفادتها.)



- **إطرح الأسئلة التوضيحية.** إذا كان عمل شخص أو فريق خارجاً عن الموضوع، أو أنه قد أغفل تماماً عما كان يجب أن تكون عليه النتائج، إطرح عليه الأسئلة قبل أن تقدّم له معلوماتك الارتجاعية. في معظم الحالات، من المحتمل ألا يكون قد استوعب الأهداف تماماً أو أن تكون المعلومات قد وصلتته خاطئة بما زرع فيه انطباعاً غير صحيح عن العمل. من الأفضل أن توضّح له ذلك قبل تقديم المعلومات الارتجاعية التي يحتمل أن تكون أشدّ صرامةً من المطلوب.

- **كن صادقاً ومحدّداً.** عندما يتعلّق الأمر بالتطوّر الشخصي للمشاركين (وهذا ما تساعدهم المعلومات الارتجاعية في تحقيقه)، لا تقدّم الإطراءات المزيّفة ولا الانتقادات الخبيثة. كن صادقاً وواضحاً بشأن نقاط القوة والضعف الخاصة بكلّ مشارك، دونما الحاجة إلى التصرّف بوقاحة أو سطحية. كن دبلوماسياً عندما تقترح على المشاركين تصحيح الوقائع أو الأفكار التي أسأؤوا فهمها، أو عندما تقترح عليهم كيفية التعلّم عن فكرة يواجهون صعوبةً في فهمها.

- **لا تجعل الأمر يصبح شخصياً.** يجب أن تتعلّق المعلومات الارتجاعية دوماً بالأداء، أو نتيجة العمل، أو الخيارات التي أجراها الأفراد أو الفرق - وهي لا تكون أبداً هجوماً شخصياً على الأشخاص أنفسهم. لا تسبغ طابعاً شخصياً على مداخلتك حتى وإن كان ذلك من خلال لغة الجسد، أو الاقتراب كثيراً من المشارك المعنيّ ليبدو الأمر وكأنه موجّه ضده شخصياً. إياك والحكم على الأشخاص أو إشعارهم بالخزي أو العيب.

- **إسغ إلى الحلول.** نريد أن نتعلم من المعلومات الارتجاعية. وبالتالي يجب ألا تكتفي بتحديد نقاط القوة والضعف، بل تسعى أيضاً إلى توفير الإرشادات حول كيفية الارتكاز على نقاط القوة وحويل نقاط الضعف إلى قوة.
  - **إعترف بنقاط القوة.** للأشخاص نقاط قوة دائماً. فلا تهملها؛ إنها جزء أساسي من نمو الإنسان وتطوره.
  - **حافظ على دعمك.** يجب أن يقدم المدرب المعلومات الارتجاعية من وجهة نظر المنشط- أي الشخص الموجود لتسهيل مسيرة الآخرين. إعتد اللغة والمقاربات الصادقة والداعمة.
  - **كن مستعداً لتلقي معلومات ارتجاعية على أدائه.** كما يقول «ميراكل ماكس» في فيلم «الأميرة العروس»، بسخرية، عندما يمل عليه أحد كيف يقوم بعمله: «هاهاها. أنظروا من يتكلم!». بصفتك المدرب، أنت مصدر المعلومات والتعلم، لكنك لست الوحيد ولست معصوماً عن الخطأ. سوف تتعلم من هذه التجربة أنت أيضاً (أوليس الحياة نفسها مدرسة؟). ويجب أن تثبت قدرتك على تلقي المعلومات الارتجاعية من خلال دعوة المشاركين إلى تقديمها في أوقات مناسبة من التدريب. وأن تكون متقبلاً للاقتراحات والانتقادات التي سيتقدم بها المشاركون بشكل عفوي خلال هذه العملية.
- تذكر أنك تدعو المشاركين إلى القيام بمجازفات في أي بيئة تعلمية. أما مكافأة هذه المجازفات، فهي النمو الشخصي والتطور. وربما التقدم المهني أيضاً. إذا كانوا سيقومون بمجازفة، فيجب أن تكون محل ثقتهم. يجب أن تركز المعلومات الارتجاعية دوماً على الانطلاق من هذه الثقة. لا تعريضها للخطر.

## الفصل السادس: نقاط التعلم الأساسية

١. إن التواصل الفعال يشكّل جزءاً لا يتجزأ من التدريب السليم.
٢. استخدم لغة سهلة على جميع المشاركين. تنبّه إلى الرسائل التي تبعث بها من خلال حركة الجسد وغير من وسائل الاتصال غير الشفهي.
٣. اختر الطرق والنشاطات التدريبية التي تناسب الموضوع والمشاركين والبيئة التدريبية.
٤. استخدم الوسائل البصرية التي تحسّن العملية التعليمية.
٥. طوّر مهاراتك كمنشّط ومدرب.
٦. استفد من المعلومات الارتجاعية لتشجيع المشاركين عوضاً عن إحباطهم.

# الفصل السابع: ردم الهوة - قيادة التدريب في دول مختلفة، وفي لغات وثقافات مختلفة



هممم.. كيف يمكن أن ينجح هذا الأمر؟



حقاً؟ أهذا أفضل ما جاء في خدمة غوغل للترجمة؟

إنّ العمل في دولة، أو وسط ثقافة أو لغة جديدة بالنسبة إليك قد يكون أمراً حافلاً بالحماسة. "فهنالك الكثير لتتعلمه ومن المثير والمحفّز دوماً لقاء أشخاص جدد ورؤية مواقع جديدة.

مهما يكن من أمر. قد يطرح هذا الموضوع تحديات هامة لم تكن لتواجهها إذا كنت تعمل في البلد التي تقيم فيها أو بلداً تكون متألّفاً معها عن كثب. حتى وإن كنت تفهم اللغة، قد يكون هناك فوارق أو اختلافات ثقافية لما تدركها بعد. غالباً ما نعمل في بيئة إقليمية يجتمع فيها مشاركون من عشر دول أو أكثر. من الناحية التقنية، يتحدث كافة المشاركين اللغة نفسها. ولكنّ مستوى الفوارق بين مختلف اللهجات واللكنات والمرادفات المختلفة قد يعني أنه قد لا يكون جميع من في الغرفة على اطلاع بما يجري.

يتناول هذا الفصل بعض الجوانب التقنية للعمل في مكان ليس مكانك. وكيفية التواصل بشكل فعال كمدرب عندما تفقد أداة اللغة.

- القسم الأول: العمل في الترجمة
- القسم الثاني: الاختلاف: حسناته وسيئاته

٢٢ اتخذت الصور أعلاه من مقالة إلكترونية بعنوان «ضائع في الترجمة: إشارات أجنبية مضحكة». <http://www.chicagonow.com/cheaper-than-therapy/2011/05/lost-in-translation-funny-foreign-signs>. تمت زيارة الصفحة الإلكترونية في يوليو من العام ٢٠١٤.

## القسم الأول: العمل في الترجمة

في الستينات من القرن الماضي، أنتجت شركة السيارات الأميركية شيفروليه سياراً أسماها «نوفا». بالإنكليزية، «نوفا» كلمة تعني نجمة تزداد تألُقاً، وهي صورة جميلة لمنتج سيارة. ولكن، باللغة الإسبانية، «نوفا» تعني «لا تذهب». ويُقال أنه عندما حاولت شركة شيفروليه أن تسوّق للسيارة في أميركا اللاتينية، لم يرغب أحد بشراء سيارة «لا تذهب».

كما يُحكى أيضاً عن شركة خطوط جوية أميركية كانت تسعى للترويج لمقاعد الجلدية الجديدة في السوق اللاتينية. لسوء الحظ، ترجمت عبارة «fly in leather» أو «طِرُّ بالجلد» إلى الإسبانية بمقابل معناه «طِرُّ عارياً».

لا يزال موضع جدل ما إذا كانت أي من هذه الروايات صحيحةً فعلاً، أو ما إذا كانت في عداد الأساطير. وبغضّ النظر عن صحتها، فهي تقدّم أمثلةً مسليّةً حول ما يمكن أن نفشل فيه عند العمل على الترجمة. (لدى شانون مثالان مضحكان أيضاً من خبرتها الشخصية في الترجمات السيئة، التي قد تؤدي إلى سوء فهم حقيقي. ولكن، لسوء الحظ، لا يمكن إعادة طباعة اللغة الخاطئة التي استخدمت في تقرير عالي المهنية...)

الترجمة هبة، تتيح للمدرّبين القدرة على التواصل والتعرف إلى أشخاص لا يمكنهم الوصول إليهم سوى بهذه الطريقة. فالترجمون والمترجمون الفوريون أشخاص استثنائيون، والمعهد الديمقراطي الوطني يعمل مع بعض أكثر الأخصائيين اللغويين مهارةً في العالم.

إلا أنّ الترجمة هبة إنسانية، لذلك فالخطأ ممكن دائماً. قم باتباع المبادئ التوجيهية المدرجة أدناه فهي كفيلة بأن تساعدك للحدّ من هامش الخطأ بقدر المستطاع.

- إفهم نوع الترجمة الفورية التي ستستخدمها، وقم بتصميم التدريب بناءً عليها
- أحرص على تزويد المترجمين الفوريين بمعلومات موجزة عن المضمون والأهداف، والنتائج
- أطلق العنان لمهاراتك غير الشفهية!



## إفهم نوع الترجمة الفورية التي ستستخدمها. وقم بتصميم التدريب بناءً عليها

من الناحية التقنية، تفيد الترجمة نقل المواد المكتوبة من لغة إلى لغة (أو لغات) أخرى، في حين تعني الترجمة الفورية القيام بالأمر نفسه مع المواد الشفهية. ولكن، غالباً ما يستخدم مصطلح الترجمة نفسه لوصف الطريقتين.

يمكن اللجوء إلى نوعين من أنواع الترجمة الفورية في تدريب حيّ: الترجمة التتابعية والترجمة التزامنية. تتطلب الترجمة التتابعية من المدرب التوقف عن الكلام في فواصل قصيرة ودورية، بحيث يتيح للمترجم تكرار ما قاله في اللغة التي يتحدثها الجمهور. يقف المترجم عادةً قرب المدرب في هذا النوع من الترجمات.

### الترجمة التتابعية

يتوقف المدرب في فواصل قصيرة ودورية، وينقل المترجم ما قاله.

في الترجمة التزامنية، يتحدث المدرب ببطء وثبات، ولكن من دون انقطاع. يتمركز المترجمون في مؤخرة الصالة، ويجلسون عادةً في حجرة صغيرة، ويكرّرون في اللغة التي يتحدثها الجمهور ما يقوله المدرب. في الوقت نفسه تقريباً، يتطلب هذا النوع من الترجمة من المدرب، والمترجمين الفوريين، والمشاركين وضع سماعات الرأس ومكبرات الصوت، بما أنها هذه الأدوات تشكّل الوسيلة التي يمكنهم فيها التواصل في ما بينهم.

بطبيعة الحال، لكلّ نوع من هذين النوعين حسنات وتحديات، وكلّ طريقة تفرض على المدرب الاستعداد لجلسات التدريب على نحوٍ مختلف.

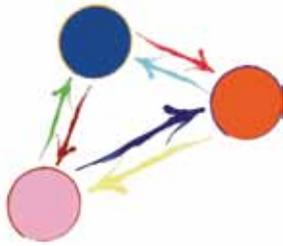
### الترجمة التزامنية

يتحدّث المدرب بدون انقطاع وينقل المترجم كلماته بقليل من التأجيل. تستخدم مكبرات الصوت وسماعات الرأس في هذا النوع من الترجمة.

الترجمة التزامية	الترجمة التتابعية	
توفّر الوقت. بحيث يكون من الممكن التطرّق لمزيد من المعلومات في المضمون. وسيلة فعالة لتغطية المواضيع الأكثر تعقيداً أو تقدماً.	يقوم المترجم التتابعي الجيد بتكرار لا الكلام فحسب، بل النبذة، والمقصد، ولغة الجسد أيضاً. يمكن أن يكون أكثر ديناميكية ومشاركة.	الحسنات
أقلّ تفاعلية. لا تنقل لغة الجسد، أقلّ فعالية في نقل النبذة. يمكن أن تشكّل سماعات الرأس ومكبرات الصوت عوائق في وجه بناء التواصل.	تستغرق الكثير من الوقت فلا يمكن تناول المضمون كله. قد تكون الوتيرة الأبطأ مضجرةً بالنسبة إلى المشاركين الذين يتحدثون باللغتين المستخدمتين في التدريب أو الذين يتطلّبون حركةً أسرع.	السيئات
تمرّن على تقديم مضمون التدريب في وتيرة بطيئة إلى معتدلة، وثابتة. إذا أمكن، حدّد موقع حجرة المترجمين الفوريين بحيث يكون بمقدورك التواصل بالنظر معهم في حال وقوع أي ارتباك. أعقد لقاءات مسبقة مع المترجمين الفوريين لمناقشة المضمون، وتحديد أيّ نقاط على جدول الأعمال تفترض منهم مغادرة الحجرة والانتقال إلى الترجمة التتابعية (مثلاً، في التمارين المزدحمة أو الصاخبة حيث يكون من المرجح أن يخلع المشاركون سماعات الرأس ليكون بوسعهم التنقّل بحرية أكبر) ومراجعة أي كلمات أو مفاهيم قد تكون غير واضحة أو محيرة بالنسبة إليهم.	من خلال الوتيرة الأبطأ التي سيسير على أساسها التدريب، توقع تغطية نسبة أقلّ من المضمون، وبناء أهداف تدريبية أكثر تواضعاً. تمرّن على تقديم مضمون التدريب في جهل قصيرة. أعقد لقاءات مسبقة مع المترجمين الفوريين لمناقشة تدفق المعلومات وتوقيتها، قم بمراجعة المواد وتأكد من أيّ كلمات أو مفاهيم قد تكون غير واضحة أو محيرة.	كيف يفترض بالدرسين الاستعداد للتدريب

## أحرص على تزويد المترجمين الفوريين بمعلومات موجزة عن المضمون، والأهداف، والنتائج

إنّ الطريقة المثلى لتجنّب «الضياع في الترجمة» تتمثّل في ضمان حصول كافة المترجمين الفوريين على الفرصة لمراجعة جدول أعمال التدريب والمواد في وقتٍ مسبق. فقد يساعدهم ذلك (بالاشتراك معك، المدرب) من أجل تحديد أيّ مواضيع أو مصطلحاتٍ قد تكون محيِّرة. على سبيل المثال، في كلّ مرة كانت شانون تقوم فيها بتقديم تدريب حول صياغة السياسات للأحزاب السياسية في الشرق الأوسط، كانت تلتقي بالمترجمين الفوريين في وقتٍ مسبقٍ لمناقشة كيفية قيامهم بترجمة بعض الجمل نظراً إلى أنّ كلمة «سياسة» بالعربية تستخدم نفسها لمصطلحي "policy" و"politics". ولا بد أيضاً من عقد محادثة مشابهة قبل ورش عمل التواصل نظراً إلى أنّ كلمة "message" ومقابلها «رسالة» يمكن أن تترجم لتعني مفاهيم مختلفة، بما في ذلك الرسالة البريدية، والرسالة الإلكترونية، والرسالة النصّية الكثيرة، والشعار، وما إلى ذلك.



يؤدّي المترجمون الفوريون دوراً حاسماً في تيسير التواصل بين المدربين والمشاركين

يفضّل معظم المترجمين الفوريين الذين عملنا معهم رؤية الموادّ باللغة التي كُتبت فيها أصلاً. على سبيل المثال، تكتب شانون الموادّ باللغة الإنكليزية. ومن ثم تترجم هذه المواد إلى لغة جمهور مستهدف معيّن. أمّا سلام فيكتب المضمون باللغة العربية (رغم أنّه يتقن الإنكليزية أيضاً) وترجم موادّه أيضاً إلى لغات أخرى.

تقدّم الموادّ الأصلية، خلافاً للمواد المترجمة، للمترجمين الفوريين فهماً أوضح لنيّة المدرب بما أنّها تأتي مباشرةً من المصدر الرئيسي، لذلك حاول أن تتأكّد من أنّ لديك نسخ إضافية للمترجمين الفوريين قبل بدء ورش العمل.

خلال نقاشك مع المترجمين الفوريين حول الكلمات أو الجمل التي قد تستلزم دقّة معينة لنقلها، من المهمّ أيضاً أن تقيم محادثةً حول ما تودّ تحقيقه تماماً. ما هي المواضيع التي ستغطّيها ولماذا تعمل مع الجمهور المستهدف على هذا الموضوع تحديداً؟ ما الذي تحاول إجازه من حيث المعرفة، والمهارات، والسلوك؟ ما هي أدوات التدريب التي تستخدمها وكيف ستدخلها في دورة التعلّم؟ ما هي المشاعر أو التجارب العاطفية التي تحاول نقلها أو إشاعتها؟

فكلّما توسّع المترجمون الفوريون في فهم ما تحاول تحقيقه، كان بمقدورهم المساعدة في استباق التحديات المحتملة والعمل بالاشتراك معك على ضمان عملية نقل للمواد تتسم بالسلاسة والتركيز. وليس نقل كلماتك فقط بل النوايات المبطّنة خلفها أيضاً.

تستعيد شانون تمريناً أعدته حول قدرات التدريب التي كانت (من السخرية بمكان) قد نسيت مناقشته في وقتٍ مسبق مع المترجمين الفوريين. وعندما بدأت بالتكلّم بصوتٍ عالٍ عن قائمة من الحيوانات الغريبة أمام المشاركين ليتمكنوا من حفظها كجزء من النشاط، أصيب المترجمون الفوريون باضطراب واضح. الإغوانة؟ الشنشيلة؟ العنكبوتة الذئبية؟ سعدان العواء؟ ما هذه الأسماء؟

كان المترجمون من ذوي المهارات الذين كانوا ليعدّوا القائمة على نحوٍ مثالي إن كان قد حصلوا على إشعار مسبق بالأمر. وكان التمرين ليمرّ بسلاسة وعلى نحوٍ رائع. عوضاً عن ذلك، قدّم للمشاركين مثلاً حقيقياً عمّا لا يجب فعله في إطار التدريب المصحوب بترجمة فورية.

بالمختصر المفيد. يجب معاملة المترجمين والمترجمين الفوريين كشركاء في تقديم البرنامج. فكلّما وسّعوا معرفتهم وفهمهم للموضوع، وكلّما عاملتهم بمثابة قنوات حيوية للتواصل كما هم عليه. كان بمقدوركم العمل معاً بمنتهى الفعالية وتجاوز التحديات غير المألوفة المترافقة مع التحدّث باللغة نفسها مثل أكثرية الحاضرين في الغرفة.

### أطلق العنان لمهاراتك غير الشفهية!



وهذا؟



ماذا عن هذين الشخصين؟

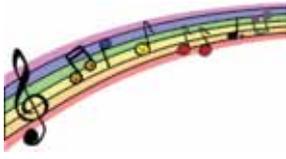


ما الكلمة التي تستخدمها لوصف ما تشعر به هذه الفتاة؟

بالانتقال من اليمين إلى اليسار، قد تبدو لك قائمتك على الشكل التالي: الفتاة في الصورة الأولى تشعر بالضجر. في الصورة الثانية الأمّ وطفلها سعيدان، والرجل في الصورة إلى اليسار غاضب. ولكن، كيف علمت بذلك؟ هل خرج الأشخاص من الصور وأخبروك بمشاعرهم؟

لا شكّ أنّك عرفت كيف يشعرون بفضل التواصل غير الشفهي. يفيد هذا النوع من التواصل الإشارات البصرية التي نعطيها عمّا نقوله، أو نفكّر فيه أو نشعر به.

فتعابير الوجه تمثّل إحدى أكثر الوسائل وضوحاً التي يمكننا من خلالها التواصل بصورة غير شفهية، ولكن يحدث ما هو أكثر من ذلك بكثير أيضاً. يحدث التواصل من خلال النظر - المدة والطريقة التي نقيم فيها التواصل بالنظر مع الأشخاص، حتى وإن كانوا يتحدثون بلغة مختلفة. كما يمكن التواصل أيضاً من خلال الطريقة التي نحرك فيها ذراعينا - فهل نبقي ذراعينا مكتوفين فوق صدرنا، وفي الأمر دليل على أننا منغلّقون حيال ما يقوله الآخرون. أم نفتح ذراعينا ونرحّب بما يقولون؟ كما يمكن التواصل من خلال الحركة والتوقف عن الحركة - هل نتحرّك عندما نكون بحاجة لنقل الطاقة أو العاطفة، ولكن نبقي جامدين عندما نحتاج لإظهار الاحترام أو التركيز؟ فالأمر ينتج عن موقفنا وعن طريقة تعبيرنا بأجسامنا.



ورغم ذلك، عند العمل في الترجمة، فالكلام الفعلي الذي نلفظه قد لا يعني شيئاً بالنسبة إلى المشاركين، ونبرة الصوت التي تستخدمها، وطبقة الصوت، والعلو والوتيرة التي تتحدث فيها كلها أمور تؤثر. فكلامك كالموسيقى ويمكن أن يكون له التأثير نفسه على الجمهور المستهدف سواء كان الجمهور يفهم اللغة أم لا.

فالعمل في الترجمة متطلب أكثر على جميع من في الغرفة. وهو يتطلب من المشاركين إسكات الضجيج في الخلفية والعمل بجهد أكبر من أجل الانتباه. وهو عمل متطلب أيضاً بالنسبة إلى المترجمين الفوريين الذين يفترض بهم إدارة احتياجات التواصل للمشاركين والمدربين في آن. كما قد يثير هذا الأمر أيضاً تحديات جسدية بالنسبة إلى المدربين الذين يفترض بهم أن يبنوا الروابط، ويبقوا مستويات النشاط عالية، ويعملوا على إدارة القوى الحركية للمجموعة، وتقديم المحتوى بالقدر الممكن من الفعالية من دون أن يتحدثوا باللغة.

فكلما استطعت التعبير من خلال مهارات التواصل غير الشفهية، وتكون واعياً للرسائل التي ستقدمها من خلال طريقة وقوفك، وتعابيرك، وحركاتك، استطعت تعزيز ما يقال شفهياً فتجعل العملية بكاملها أكثر سهولةً ومتعةً بالنسبة إلى الجميع.

## القسم الثاني:

### الاختلاف: حسناته وسيئاته

كانت رومانيا الدولة الأولى التي عملت فيها شانون لصالح المعهد الديمقراطي الوطني. في تلك الفترة، كانت في أوائل عقدها الثالث وكانت قد عملت ناشطةً ومنظمةً سياسيةً مذ كانت مراهقةً. وكانت رومانيا لا تزال غارقةً في خضمّ الانتقال السياسي الكبير. تلملم جراحها بعد الثورة وبعد إعدام القائد الشيوعي نيكولاو تشاوشيسكو في العام ١٩٨٩.

وهي لا تزال تتذكر دخولها إلى قاعة اجتماع في إحدى المناطق الريفية في البلاد لتتحدث إلى بعض الناشطين السياسيين عن الاتصال بالناخبين. وكان يجلس إلى رأس المائدة يومها رجل أكبر سنّاً، ربما في أواخر الستينات أو أوائل السبعينات من عمره، عرفوا عنه على أنّه رئيس الفرع المحلي للحزب السياسي الحاكم. وكان الحزب الحاكم لا يزال يناضل للاستمرار وقتها. ورغم أنّه قد بدا مضاداً للشيوعية بعد الثورة، لم يسبق لهذا الحزب يوماً أن شغل أيّ منصب منتخب ولم يكن يتقن تلك الوظيفة بالسرعة الكافية.

وعندما طرحت شانون سؤالاً عمّا يفعله الحزب لتنظيم الدعم محلياً، شرع قائد الفرع المحلي للحزب يتحدث عمّا جرى في رومانيا إبّان الحرب العالمية الأولى. بعد أن أصغت إليه بتهذيب لبضعة دقائق، سألته شانون ما

إذا كان بوسعه أن يحوّل تركيزه الآن إلى الأوقات الراهنة أكثر والتحديات الحالية التي يواجهها الحزب. فانتقل بالحديث إلى زمن الحرب العالمية الثانية. لم يتبقّ سوى خمسة أو ستة عقود أخرى وسيصل بمناقشته إلى العصر الحديث...

كان القائد المحلي قد نظر إلى شانون وقدّر أنها كانت: أولاً) أجنبيةً، وثانياً) يانعةً نسبياً للعمل في السياسة. وثالثاً) أنثى. من الواضح أنها كانت بحاجة إلى نبذة كاملة عن التاريخ السياسي لرومانيا لتتمكن من أن تفهم ما الذي كان ممكناً في الانتخابات التالية.

بطريقةٍ أو بأخرى، كان محقاً. كان هناك الكثير ممّا جهله شانون عن السياق الثقافي للسياسة في رومانيا. ولكن كان يفوتها الكثير في تلك الفترة عن إقامة التواصل مع الأشخاص حول ما هو مشابه، عوضاً عن التركيز عمّا هو مختلف. كان ذلك الأمر بمثابة توعية تستلزم وقتاً وفهماً.

اليوم، يعتبر سلام وشانون قد عملا في عشرات الدول من حول العالم بالاشتراك مع أشخاص من كلّ دولة تقريباً من دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وأدركا أنّه لامتياز استثنائي ونعمة حقيقية أن تلقى الترحيب في أرضٍ ليست أرضك، وكمدرّب، أن تعامل كشخصٍ لديه أمور قيّمة يلقونها للآخرين.

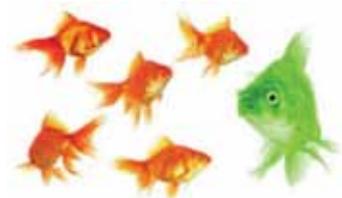
ولكنّه شرف يستحق التحضير. سنقوم في هذا القسم بمراجعة بعض التحضير على المستوى التقني، وعلى مستوى السلوك أيضاً ليؤخذ بعين الاعتبار عند التدريب في ثقافة غير مألوفة، حيث ينظر إليك بسهولة على أنّك تستحق الاهتمام، وتنقل التوعية على نحوٍ ملهم أو أنّك تملك معلومات خاطئة على نحوٍ خطير، بناءً على المقاربة التي تنتهجها.

**ملاحظة:** في وقتٍ قد تعتبر فيه معظم التوجيهات الواردة في هذا القسم قابلةً للتطبيق في سياق أيّ دولة في العالم، إلاّ أنّها مكتوبة ضمن سياق العمل في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

### كيف تحوّل المختلف إلى أفضل

في كلّ مرّة تغرّد فيها خارج سربك، من الممكن أن يُنظر إليك على أنّك مختلف. ولكن الاختلاف لا يحمل دائماً سمةً سلبيةً وغالباً ما يكون بمثابة مصدر قوّة، لا سيما في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. بصفتها قادمة من الخارج، تنبهر شانون دوماً بالكرم واللطف اللذين يتمّ استقبالها بهما عندما تسافر إلى دول المنطقة.

إنّ كون المدرّب مختلفاً قد يوّلّد درجةً من الفضول الحذر بين المشاركين. لربما لم يسبق لهم أن التقوا بشخصٍ مثلك قبلاً. وقد يكون لديهم الكثير من الأسئلة. يودّون منك أن تفكّر بطريقة سليمة حيال الأشخاص في المنطقة



ويهتمهم أن يتركوا انطباعاتاً جيّداً عنهم وأن يساعدوك للتعلّم أكثر عنهم. فغالباً ما يرون أنفسهم وكأنك ضيف بينهم، فيما تقوم بزيارة بلادهم، وسوف يتكرّمون عليك بالوقت أو الطعام، أو الهدايا الصغيرة أو الدعوات لحضور مناسبات أخرى. فحسن الضيافة والكرم في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا أسطوريان - فقد تلقت شانون دعواتٍ لحضور حفلات زفاف عدة أو أعياد عائلية بعد أن التقت بالأشخاص لبضع ساعات لا أكثر!

بشكل عام، التقى سلام وشانون في مختلف أنحاء العالم بمشاركين أذكياء، وودودين، ويقدمون الدعم ويتحلّون بالإيجابية عندما تتمّ معاملتهم باحترام من جانب المدربين.

ولكن، حتى وسط التهذيب، فإنّ درجةً معيّنةً من المقاومة أو التردّد حيال شخص ما أو أفكار معيّنة تكون غير نموذجية أو غير مألوفة أمر طبيعي. وليس من الضروري أن تكون الاختلافات جذريةً لتطرح المخاوف، فقد يجذب المدرب المسافر من العاصمة إلى المنطقة الريفية بعض نظرات الفضول والتعابير المحمّلة بالشك ضمن بلاده منذ البداية.



إلا أنّ استخدام التقنيات الموصوفة في الفصلين الثاني والخامس لمساعدة الراشدين على القيام بأفضل ما يمكن وإشاعة بيئة محفّزة على التعلّم من شأنه أن يحبط هذا النوع من المقاومة. فنحن كبشر مهيبّون للتواصل في ما بيننا وعرضة للتأثر بسهولة أكبر بالأشخاص الذين نحبهم. فكلّما استطاع المدرب أن يظهر احتراماً وببني معلوماته انطلاقاً ممّا هو مألوف (ما يعني قيادة الأبحاث وفهم ما يشكّل «المألوف» بالنسبة إلى جمهور معيّن)، استطاع المشاركون أن يكونوا منفتحين لعلاقة تعلّم مع المدرب، بغضّ النظر عن المكان الذي يتحدّر منه.

أما التحديات الكبرى للاختلاف فيمكن أن تحدث عندما يكون المدرب:

- ✓ شاباً، لا سيما في غرفة من المشاركين الأكبر سنّاً
- ✓ أنثى، لا سيما في غرفة تغصّ بالرجال
- ✓ من مجموعة على نزع مع أفراد الشعب المحليين



في حال وجود أيّ من هذه العوامل، قد يكون أمام المدرب مهمة أعظم شأنًا أمامه لبناء المصداقية مع المشاركين. وقد تدخل قوى حركية مشابهة في المعادلة عندما يتمّ التعرّف إلى المشاركين على اعتبارهم أفراداً رفيعي المستوى في ذلك المجتمع (مثلاً، مسؤولون سياسيون كبار، أعضاء في البرلمان، وما إلى ذلك) في وقتٍ يكون فيه المدرب غير معروف أو يعتقد بأنّه يحتلّ مكانةً أدنى بالمقارنة معهم.

تذكّر شانون مدرّبةً شابةً طُلب منها أن تقدّم تدريباً للمسؤولين من المجلس البلدي المحلي. وكانوا جميعاً رجالاً. وكانت تخشى كيفية تقبلهم لها. رغم أنهم ينتمون إلى المنطقة نفسها ويتحدثون اللغة ذاتها. كانت المدرّبة قلقةً من أن تصعب هذه القضايا التقليدية المتعلقة بالشباب والنساء الأمر عليها. وكانت نصيحة سلام تتمثل في اتباع الإرشادات التالية:

### ١. كن واعياً لهذه الاختلافات ولكن لا تخف منها

قد يفترض الجمهور أولاً أنك أصغر سناً من أن تعلم بما تحدّث عنه. وأنتك ربما تفتقر إلى الخبرة اللازمة. أو لكون المدرّبة أنثى فقد تجهل التعقيدات الحقيقية للسياسة. هل هذا الأمر صحيح؟ كلا. ليس صحيحاً. فلا تثبت صحة هذا المبدأ بتصديقك له.

هذه ليست سوى أفكار مسبقة. وقد سبق وناقشناها في الفصل الثاني. كن واعياً أنّها قد تكون موجودةً لتتيح لك التحرك بالمقاربة التي تعتمدها. وبلغتك وتصرفك لتبديدها. فدورك يتمثل في مساعدة المشاركين على تحويل تركيزهم إلى المحتوى التدريبي. وبعيداً عن هذه الاستعدادات المسبقة. لذا فكّر في الحالة على أنّها حالة يمكنك المساعدة في تغييرها عوضاً عن أن تتركها تثير فيك الخوف.

### ٢. ابدأ بنسج العلاقات مع المشاركين قبل موعد التدريب

من المجدي دوماً استثمار الوقت في نسج الروابط مع المشاركين قبل بدء التدريب. لا سيما إذا كان لديك مخاوف حيال القوى الحركية للمجموعة. أو كيفية تقبل الجمهور المستهدف لك. أرسل سيرتك الذاتية وأي صورة مهنية لك في وقتٍ مسبق. أضف إليها أقوالاً أو شهاداتٍ من الجماهير المستهدفة الأخرى التي سبق لك أن عملت معها. لا سيما الأشخاص المعروفين. كما أرفق بالرسالة أيضاً مقالةً موجزةً عن موضوع التدريب للمشاركين ليتمكنوا من قراءته قبلاً. وفرضاً قصيراً ذا صلة بالموضوع. يكون بإمكانهم إيجازه. وابدأ بتحديد مؤهلاتك كمدرب وخبير في الموضوع.

### ٣. أحرز فوزاً مبكراً

في التدريب. الفوز عبارة عن لحظة إدراك يتسنّى للمشاركين خلالها تلقن أو اكتساب معلومات جديدة والاعتراف والقبول إنّ هذه التجربة ستكون قيّمةً بالنسبة إليهم. في حال كان جمهورك مقاوماً أو متردداً حيال التفاعل معك. أكتب موادّ التدريب بحيث تحرز الفوز في وقتٍ مبكرٍ على جدول الأعمال. وبحيث يتسنّى للمشاركين أن يشعروا بقيمة العمل معك في أقرب وقت ممكن.

#### ٤. أوصل مؤهلاتك

حتى وإن كنت قد أرسلت سيرتك الذاتية إلى المشاركين في وقتٍ مسبق. في حال كانوا مقاومين أو مترددين حيال القبول بك كمدرب، حاول التوصل إلى وسائل أخرى للتعبير عن مؤهلاتك. ضع نسخاً إضافيةً من سيرتك الذاتية على الطاولة وأي موادٍ أخرى تصدق على خبرتك. إذا استطعت، أطلب من أحد الأشخاص الذي يمكن أن يكون زميلاً محترماً لأفراد المجموعة، أو قائداً لمنظمتهم أن يفتح التدريب، ويعرّف بك، ويؤكد على قدراتك.

#### ٥. استثمر في الروابط

عندما يبدو لك الجمهور متردداً أو مقاوماً على نحوٍ خاص، قد يتمثلّ حدسنا في الانسحاب في وقتٍ العكس هو المطلوب. أمض بعض الوقت مع المشاركين في فترات الاستراحة، واسألهم عن أنفسهم. استثمر الوقت في نسج الروابط معهم، فإنّ معرفة المزيد عنهم يساعدك في فهم مصدر أفكارهم المسبقة، وقد يساعدك في توجيه مقاربتك.

#### ٦. أبق تركيزك على المحتوى

في حال بدت لك الأمور فوضويةً رغم كل ما بذلته من جهود، اتبع النصائح الواردة في الفصل التالي (الفصل الثامن) حول كيفية التعاطي مع المشاركين الصعبي المراس. لا تدخل في نقاشات شخصية أو تحيد عن النقاط المحددة في جدول الأعمال. إبق هادئاً وقم بما في وسعك لعيد المشاركين إلى القضية المطروحة. قم بأقصى جهدك ولا تشعر بالإحباط، لا أكثر.

#### ٧. حاول أن تعمل مع الأفكار المسبقة عوضاً عن إصلاحها

الواقع أننا سوف نلتقي بأشخاص في هذا العالم يعتقدون أنه ليس لدى الشباب ما يقدمونه، وأنّ النساء يتمتّعن بقدرة أقلّ من الرجال، وأنّ الأشخاص الذين ليس لديهم ألقاب إلى جانب أسمائهم هم أقلّ قيمةً. صحيحة كانت تلك الآراء أم خاطئة، نحن لسنا بحاجة «لإصلاحها» أو حتى «التوافق معها». يتمثلّ هدفنا كمدربين في العمل مع الأشخاص ليصبحوا قادةً أفضل في حياتهم. ضمن جدران غرفة التدريب، لا بد لنا من أن نكون واعين أنّه سيكون للناس آراء وتجارب متنوّعة وأننا نحتاج لإشاعة جوٍّ مهنيٍّ للتعلّم، مهما كانت عليه وجهات نظرهم.

## إعرف جمهورك المستهدف

كنا قد تحدثنا في فصول سابقة عن معرفة من هم المشاركون في التدريب، وجمع المعلومات عن خلفياتهم في وقت مسبق بقدر الإمكان. بعد هذا الأمر مهماً بشكلٍ خاص، عندما يكون الجمهور المستهدف جديداً أو في بيئة أو ثقافة جديدة بالنسبة إليك.

تشير الثقافة إلى الأفكار، والأعراف، والسلوكيات الاجتماعية لمختلف المجموعات من الأشخاص. وبما أن العادات التي تترسخ كجزء من الثقافة المحلية هي أساساً خيارات، قد يكون هناك تنوع كبير بين ما هو ملائم في مكان ما مقارنةً بما هي الحال عليه في مكانٍ آخر. فمن المجدي إذاً أن تكتشف بقدر ما تستطيع في وقتٍ سابق.



فضلاً عن ذلك، نحتاج لأن نعرف ما يجري من الناحية الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية في الدولة في هذه الفترة الزمنية. فقد يساعدنا ذلك لأن نعثر على وسائل تربطنا بالأشخاص. على سبيل المثال، هل تجري مباراة لكرة القدم يشعر الأشخاص بشغف حيالها؟ هل من مواطن يخوض المنافسة في برنامج تلفزيوني للهواة؟ هل من مسؤول يتخبط في موقف مثير للجدل؟

بالإضافة إلى الاتصال مع الأشخاص، قد يكون من المفيد فهم المشهد المحلي لمساعدتنا في تجنب «الألغام» الاجتماعية والسياسية. على سبيل المثال، وقعت شانون مرةً في خطأ فوضعت خارطةً لبلادٍ كانت تدرّب فيها لتثبت نقطةً حول استراتيجية معيّنة، فتفاجأت بمشكلةٍ نشأت بين المشاركين. ما كانت المشكلة؟ كانت النسخة من الخريطة التي استخدمتها شانون تتضمن منطقةً متنازعةً عليها، وقد نشبت خلافات جدية حول المكان الذي يجب أن ترسم فيه الحدود. تطلّب منها ذلك الخطأ دقائق لتصلحه.

كلّما عرفنا أكثر عن جمهورنا المستهدف وماذا يجري بالنسبة إليهم، كان من الأسهل نسج الروابط معهم، وإشاعة بيئة مشجّعة على التعلّم، وتبيان مؤهلاتك كمدرب.

## أوقات الصلاة والحساسيات المرتبطة بالنوع الاجتماعي

من المجالات التي تستحقّ التحقيق فيها بشكلٍ خاص عند العمل في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا أوقات الصلاة والحساسيات المرتبطة بالنوع الاجتماعي.

في بعض الدول، ومع بعض المشاركين، يكون من المهم معرفة أوقات الصلاة. ضمّن هذه الأوقات في جدول أعمالك واحرص على احترام فترات الاستراحة هذه.

في بعض الأماكن، قد يؤدي المشاركون الصلاة في فترات الاستراحة المحددة مسبقاً. وفي مناطق أخرى، يجب تخصيص أوقات محددة للصلاة بالإضافة (أو عوضاً عن) أوقات الاستراحة. إن لم تكن واثقاً، أكتب جدول أعمالك بما يكفي من المرونة لإتاحة الوقت للصلاة واسأل المشاركين منذ البداية كيف يفضلون تأدية فروض الصلاة.

كما من المهم أيضاً الانتباه في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا إلى أنّ هناك رجال لن يسلموا بالأيدي أو يقتربوا من النساء. وأن النساء قد يقمن برّدّة الفعل نفسها حيال الرجال، لا سيما الذين ليسوا من أقاربهم أو معارفهم. يعدّ هذا الأمر حيويّاً ولا يجب نسيانه في ما يتعلّق بكيفية إلقاء التحية والاقتراب من الأشخاص بصفتك مدرباً، وهو أيضاً عامل يؤخذ بعين الاعتبار عند وضع التمارين.

على سبيل المثال، كان سلام يدرب في اليمن ويجري تمريناً تدخل فيه حركة الجسد. وقد طلبت منه إحدى السيّدات في التدريب أن يقف بعيداً لأنها لم تكن تريد لرجل أن يقترب منها كثيراً. ومرّت شانون أيضاً بتجربة مشابهة في اليمن عندما كانت تدير نشاطاً يتطلّب من المشاركين تغيير مظهرهم. ورغم أنّ التدريب كان مخصّصاً للنساء فقط، تردّدت المشاركات من الخوض فيه لأنّ المترجم كان ذكراً. طُلب من المترجم وقتها أن يقف خلف حاجز ويدير وجهه تجاه الحائط فلا يعود يقع نظره إلى النساء اللواتي أكملن التمرين بكلّ حماسة.

عندما تلتقي ببعض الأشخاص للمرة الأولى، انتظر ريثما يمدّون يدهم أو يقتربون منك أكثر قبل أن تقوم بالمثل. وإلّا، استخدم تعابير وجهك ولغة جسدك لتنقل الاحترام والتحية. وقد يكون مفيداً لك في بعض الأماكن أن تضع يدك اليمنى على قلبك وأن تحني رأسك قليلاً إلى الأمام تعبيراً عن خيبة صادقة.

### اعتبارات إضافية عند العمل في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا



لا بد من الأخذ بعين الاعتبار بعض الفوارق الإضافية عند العمل في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. بدايةً، يكون من المقبول في بعض الدول استخدام أصوات الإسكات المعينة لتهديئة الجمهور. في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، يعدّ هذا الأمر جارحاً ويمكن أن يسبّب إهانةً للمشاركين. عوضاً عن ذلك، يستخدم سلام وشانون وسائل أكثر حيويّةً لمحاولة جذب الانتباه عندما تكون غرفة التدريب مضجّةً - يستخدم سلام صفارة كرة القدم وتستخدم شانون زمّور المهرج. ترتبط هذه الأصوات بشيء يحدّده المشاركون على أنه ممتع ويعيد توجيه انتباههم إلى المدرب على نحوٍ إيجابي.

كما يُنصح أيضاً بالانتباه إلى «الحدود الشخصية» في المنطقة وأنها مختلفة عمّا هي عليه في الغرب. مثلاً، كما وصف في بداية هذا القسم، من الأرجح أن يكون الأشخاص كرماء للغاية بحسن الضيافة ولا يقيمون اختلافاً بين العلاقات الاجتماعية والمهنية. يودّون التعرف إليك كشخص، وليس كمدرب. قد يتجنّب بعض المدربين الزائرين لبلد جديد إقامة الروابط الشخصية مع المشاركين باسم المهنية والاحتراف. فالأمر يقوم على إقامة التوازن الصحيح بين ما هو مريح بالنسبة إليك وعدم إهانة شخص ما عن قصد.

## الفصل السابع: نقاط التعلّم الأساسية

١. إفهم شكل الترجمة الفورية التي ستستخدم في ورشة العمل وقم بالتحضير على هذا الأساس.
٢. تعامل مع المترجمين كشركاء أساسيين واطمن حصولهم على ما يحتاجونه من معلومات للقيام بواجبهم على أتم وجه.
٣. استخدم التواصل غير الشفهي للتقليل من التحديات المرتبطة بالعمل في الترجمة.
٤. استبق درجةً من الشك الطبيعي في المرحلة الأولى بين أوساط المشاركين عند العمل في بيئة مختلفة للغاية. استخدم مبدأ الاحترام والتناسب لتجاوز هذا الأمر ومحاولة إشاعة انطباع إيجابي قبل بدء التدريب.
٥. كن واعياً وحساساً للعادات المحلية كأوقات الصلاة والعلاقات بين الجنسين.

# الفصل الثامن:

## كيفية التعامل مع المواقف الصعبة



لعلّ أحد الأسئلة الأكثر شيوعاً الواردة من المدربين الذين يبدأون مسيرتهم المهنية يدور حول كيفية التعاطي مع المشارك الصعب المراس. كيف يتعامل المدرب مع أي شخص يسبّب له المتاعب؟ ماذا يفعل إذا كان أحد المشاركين يرفض الإصغاء أو المشاركة؟ ما العمل إذا كان وقحاً إلى أقصى حدّ؟

في الواقع، نادراً ما يواجه المدرب حالات مماثلة (خاصةً إذا التزم بالتوجيهات الواردة في الفصول السابقة من هذا الدليل!). فلم يضطر إلاّ مرة واحدة، على مرّ مسيرتنا التدريبية الطويلة، أن نطلب من أحد المشاركين مغادرة القاعة لأنه لم يتوقف عن التسبّب بالإزعاج والفوضى.

غالباً ما يدلّ أي سلوك غير منضبط يظهره المشارك على أنه يواجه فعلاً صعوبات خاصة في عملية التعلّم. قد يصدر عنه هذا السلوك ربما لأنّ المدرب متّس بأحد مفاهيم القيادة الذي لطالما آمن به في حياته، أو ربما لأنه أوضح له الأسباب التي أدّت إلى عدم فوز حزبه في آخر انتخابات ولم يرق له ذلك، أو لمجرد أنه أدرك بأنه ليس خطيباً مقنعاً كما كان يخال له.

أو لعلّ مجموعته تضمّ شخصاً يثير إزعاجه، أو لعلّ المقاربة التدريبية المعتمّدة لا تناسب تماماً أسلوبه في التعلّم، أو لعلّه رُزق حديثاً بطفل ولم يأخذ قسطاً كافياً من الراحة والنوم منذ عدة أسابيع.

المقصود أنّ الأشخاص قلّمًا يثيرون المتاعب لأنهم مزعجون وحسب. لا بدّ من وجود أسباب وجيهة تبرّر تصرّفاتهم. وتكون بمعظمها مرتبطة إما بعملية التعلّم أو بتجاربيهم في الحياة. كلما نجح المدرّب في تحديد وفهم متى تحدث عملية التعلّم، ازدادت قدرته على مساعدة المشارك في تحويل ردات فعله العنيفة تجاه هذه اللحظة إلى معرفة مفيدة ومنتوّرة.

- القسم الأول: فهم السلوكيات المرتبطة بالتعلّم
- القسم الثاني: تقنيات تساعد في منع نشوء الخلافات
- القسم الثالث: ما العمل عند فشل كل المحاولات الأخرى

## القسم الأول:

### فهم السلوكيات المرتبطة بعملية التعلّم

لعلّ أكثر المهارات فائدة التي ينمّيها المدرّب تتجلى في قدرته على معرفة متى يكون، أو لا يكون، المشارك في وضعية تعلّم. لتتوقّف عند السيناريوهات التالية لنرى إن كان المشارك يتعلّم فعلاً:

- عندما يثير ضجّة وفوضى بعد الانتهاء من أحد التمارين؟
- عندما يتحدث مع الجالس إلى جانبه؟
- لا يعرف الإجابة عن سؤالك؟
- أثناء فترات الاستراحة والغداء؟

(لعلّ) ما يثير الدهشة هو الإجابة بـ«نعم» عن كل هذه الأسئلة.

أحياناً، يدفعنا حدسنا كمدرّبين إلى محاولة ضبط قاعة التدريب، على طريقة معلّمينا في أيام الشباب الذين كانوا يعاقبون كل من يسيء التصرف ويوجّهون تنبيهاً إلى الأطفال الذين يثيرون الفوضى. لكنّ المشكلة في هذه المقاربة هي أنها تسيء فعلاً إلى عملية التعلّم؛ لا بل بتنا ندرك اليوم أنّ اللعب هو خير وسيلة لتعلّم الطفل، وبصراحة، الراشد لا يختلف عنه كثيراً.

هل هذا يطرح إمكانية التعلّم في ظلّ الضجّة والفوضى.

هذا لا يعني بالطبع أنّ تعمّ الفوضى قاعة التدريب حيث يتصرّف كل مشارك على هواه. على العكس

تماماً. فإن مهمة المدرب تقتضي في جانب أساسي منها الحفاظ على النظام والانضباط. وإدارة ديناميكية المجموعة. وكذلك المساعدة في إشاعة أجواء تسمح للمشارك التعلّم بسهولة. لذا يكمن السرّ في أن يتيقّن المدرب متى تحدث فعلاً عملية التعلّم. حتى في عزّ الفوضى. بحيث يعمل على تيسيرها عوض تصنيفها في خانة عدم الانضباط. ويسارع إلى وضع حدّ لها.

كيف يميّز المدرب بين حالة التعلّم وحالة الفوضى؟ عندما يواجه حالة تعمّها الفوضى أو البلبلة أو الضجّة. فليطرح على نفسه الأسئلة التالية:

### عم يتحدث المشاركون؟

 تصوّر المشاركين يُحدّثون ضجة وصخباً وهم عائدين إلى أماكنهم فور انتهائهم من تمرين تفاعلي؛ أو أحد المشاركين وهو يتبادل الحديث مع من يجلس إلى جانبه بعد فترة من التفكير أو التأمل. فما عليك في حالات ماثلة سوى معرفة فحوى الأحاديث الدائرة بين المشاركين. إذا كانوا يتحدثون عن مضمون التدريب أو عن أي عمل قاموا به للتو. فهم ما زالوا يدورون ضمن حلقة التعلّم مستعرضين شفهاً معلومات أو مهارات جديدة. عندئذٍ. حاول تيسير هذه الأحاديث. مانحاً إياهم المساحة الكافية لتبادلها والتداول فيها. صحيح أنك لا ترغب في مضيعة الوقت أو الخروج عن برنامج العمل المقرّر. ولكنك لا تريد أيضاً التعاطي مع المشاركين وكأنهم يتصرّفون بطريقة غير لائقة.

 أما إذا كان المشاركون يتحدثون عن الفيسبوك أو مباراة رياضية أو سرعات الموضة أو تناول الشائعات أو عن أي موضوع آخر لا صلة له بالموضوع المطروح. فليسوا على الأرجح في وضعية تعلّم. لذا. حاول إعادة تصويب تلك الأحاديث وتوجيه انتباه المشاركين نحو محتوى التدريب.

### كيف تفتتّر لغة الجسد التي يستخدمونها؟

 هل يبدو لك أنّ المشاركين يقلّدون حركات أو أفكاراً استعرضتها للتو؟ هل يحاولون تطبيق مهارات جديدة؟ إذا لا يزالون محصورين ضمن دورة التعلّم.

 هل يبدو شاردين أو مشتتتي الأفكار؟ هل يعبثون بهواتفهم؟ هذا يعني أنهم يركّزون على مسائل أخرى. ويجدر بك توجيه انتباههم مجدداً نحو التدريب.

### كيف تصف ديناميكية المجموعة؟

 إذا ورّعت الأشخاص ضمن مجموعات عمل. لا سيما من ليسوا على معرفة سابقة ببعضهم البعض. فهل تراهم يضحكون معاً ويمدّون جسوراً في ما بينهم؟ هل يتقاسمون المهام ويحددون طريقة تنظيم أعمالهم؟ هل يضعون خططهم بحماسة؟ إذا هم في مرحلة إيجابية من مراحل تكوين المجموعة. وعليك تيسير مهمتهم.



هل يتجنّب أفراد المجموعة بعضهم بعضاً، ولا يتبادلون النظرات؟ هل تشعر بوجود توتر أو غضب واضح في صوت أو نبرة أحد المشاركين وهو يخاطب شريكه ضمن المجموعة؟ هل يرفعان الصوت لخلاف بينهما؟ جديرٌ بك حينئذٍ أن تستطلع ما يجري بينهما لمساعدتهما على تغيير طبيعة علاقتهما.

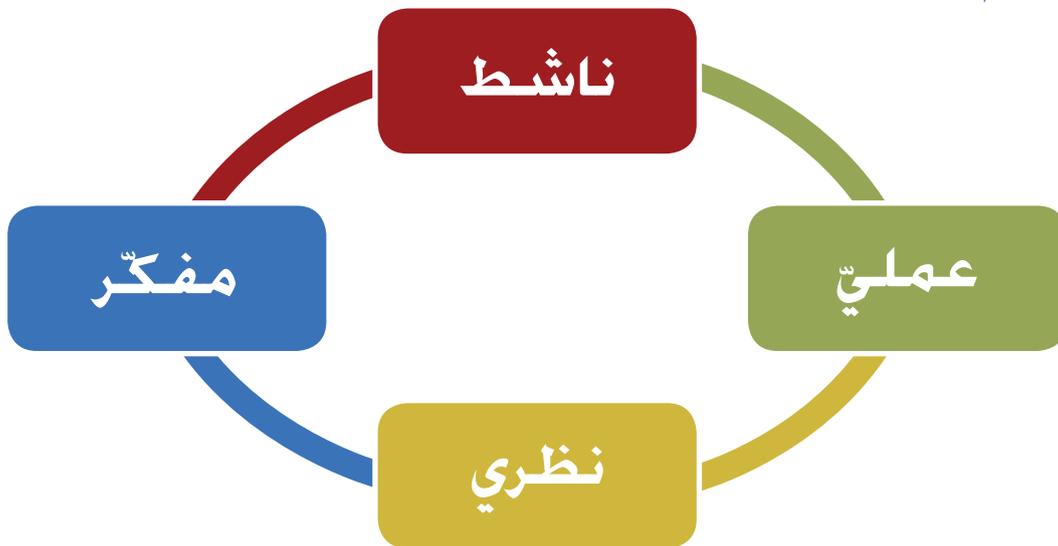
نستخلص مما تقدّم أنّ للضجة أكثر من تفسير، إذ يكون بعضها عبثياً وبعضها الآخر فعلاً مجدياً. عدا عن أنّ حالة الفوضى قد تنشأ أيضاً عن تباينات ثقافية.

المهم أن يكون المدرب واعياً لما يجري، ولأسباب الفوضى، قبل أن يسارع إلى توصيف الوضع وإبداء ردة فعله. لا شكّ أنه سيواجه صعوبة أكبر عندما يعمل في بيئة لغوية لا يفهمها. مما يدعّم وجهة نظرنا في الفصل السابع حول ضرورة التعامل مع المترجم الفوري كشريك. فهو الذي يطّلع المدرب باستمرار على ديناميكية المجموعة عند اعتماد أسلوب اللعب.

### السلوكيات المرتبطة بأساليب التعلّم

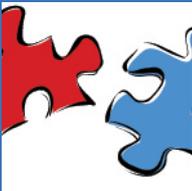
إنّ الجانب الآخر من فهم السلوكيات داخل قاعة التدريب يتطلّب من المدرب أن يكون واعياً بشدّة حيال شعور المشاركين بالراحة أو الإزعاج ضمن بيئة التعلّم. يتناول الفصل الثاني أساليب تعلّم مختلفة تشرح كيف يفضّل الراشدون في أغلب الأحيان التفاعل مع المعلومات الجديدة. لعلّك تتذكّر الرسم البياني الوارد أدناه.

### أساليب التعلّم

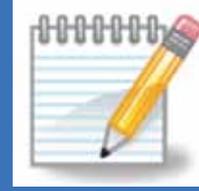


يتمتع كل أسلوب من أساليب التعلّم هذه بـ«منطقة مريحة». ترمز إلى أدوات التدريب والخبرات المفضّلة التي تتماشى مع الطريقة الأسهل لتفاعل المشاركين مع المعلومات الجديدة. (وهي ملخّصة ضمن الجدول الوارد في الفصل الأول). لهذا السبب، عندما يكون التدريب المقدم غير سهل أو مزعج للمشاركين الذين يؤثرون أسلوب تعلّم معيّن، قد يظهرون سلوكيات يرى فيها البعض تحدياً أو صعوبة، فيما لا تعبّر في الواقع إلا عن انزعاجهم من عدم اعتماد مقاربتهم المفضّلة للتعلّم.

يعطيك الجدول التالي فكرة عمّا قد يثير ردة فعل سلبية من أساليب التعلّم المختلفة.

منطقة مزعجة	منطقة مريحة	أسلوب التعلّم
<p>قلّما يستمتع الناشط بما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● النقاشات الطويلة أو جلسات التخطيط</li> <li>● المحاضرات أو بيئة تعلّم غير ناشطة وتفاعلية</li> <li>● الأنشطة المفصّلة أو الدقيقة</li> <li>● بيئة ذات وتيرة بطيئة</li> </ul>	<p>يرغب الناشط في الانخراط والمشاركة والتحرّك. يسعده أن يكون محور الاهتمام.</p>	<p><b>الناشط</b></p> 
<p>قلّما يستمتع المفكّر بما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● تمثيل الأدوار</li> <li>● الأنشطة المرتبطة بوقت ضيق أو لا تسمح بالتخطيط</li> <li>● الأنشطة السريعة أو التي تستدعي رداً فورياً</li> <li>● التعليمات المختصرة أو المحدودة لتنفيذ مهمة</li> </ul>	<p>يفضّل المفكّر المراقبة على المبادرة إلى العمل، وغالباً ما يتردّد في المشاركة في أشكال التدريب ذات الجانب الناشط أو التجريبي.</p>	<p><b>المفكّر</b></p> 
<p>قلّما يستمتع النظري بما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● الأنشطة التي تعتبر تافهة، أو لا جدوى منها، أو القائمة على عواطف مفرطة</li> <li>● الاضطرار إلى اتخاذ قرارات من دون الحصول على معلومات كافية</li> <li>● الحكم عليه أو تقييمه من دون اعتماد معايير واضحة وموضوعية</li> </ul>	<p>يرغب النظري في أن يفهم النظرية الكامنة وراء الأفعال. ويفضّل المقاربات المنطقية التي تتقدّم خطوة خطوة، ويحتاج إلى نماذج ومفاهيم ووقائع للمشاركة في عملية التعلّم.</p>	<p><b>النظري</b></p> 

## العملي



يرغب العملي في خوض تجارب جديدة ليرى مدى فعاليتها في أرض الواقع. إنه إنسان براغماتي إلى حد كبير. وميَّال إلى إجاز الأعمال بسرعة.

قلَّما يستمتع العملي بما يلي:

- محتويات التدريب أو التمارين غير المرتبطة بالحاجات الفعلية أو الحالية
- التوجيهات غير الواضحة
- نقص الفرص التي تسمح باختبار تقنيات حديثة
- التعلُّم الذي لا يرى بوضوح فوائده

يتبيّن من الجدول أعلاه أنّ الناشط سرعان ما يصاب بالملل من مراحل التدريب المصممة لإرضاء أهواء المفكّر والنظري. ويتضجّر العملي إذا فُضلت فرص تطبيق المهارات الجديدة على قياس المفكّر. وبدوره هذا الأخير لا يستمتع بالتمارين التي يحبّها الناشط. وقد يستاء النظري إذا لم يُخصّص الوقت الكافي لشرح المفاهيم الجديدة التي يتحمّس العملي لاختبارها.

جلّ ما نريد قوله هو أنّ لا تدريب يتلاءم بكل مفاصله مع أساليب التعلُّم كلها. بالطبع، سيقدم المدرّب أحياناً على الطلب من المشاركين اختبار مهارات جديدة أو مختلفة أو مزعجة تحديداً بالنسبة إليهم. وهذا ما سيثير لديهم ردات فعل سلبية.

من واجبك كمدرّب أن تقرّ بأنّ المشارك يجاهد في هذه المرحلة بالذات لمتابعة التدريب. وأنّ تفهّم أحقية ردة فعله. لذا لا تبالغ بردّك أو تعتبر المسألة مسألة شخصية؛ لأنّ الأمر يتعلّق على الأرجح بأسلوب التدريب لا بشخصك. فأصغ إلى ما يقول (إذا عبّر عن انزعاجه شفهيّاً) أو اسأله عمّا يجول في فكره أو يقلقه إذا عبّر عن انزعاجه بلغة الجسد.

إعتمد أسلوب التشجيع والدعم للردّ على المشارك المتضجّر. إدراكاً منك بأنّ أسلوب التعلُّم قد يكون على الأرجح غير مريح له. وحثّه في المقابل على المجازفة وخوض تجربة جديدة لمعرفة إلّام ستؤوّل إليه. أكّد له أنّ هذا القسم من التمرين لن يدوم طويلاً (لأنك بالطبع أعددت تدريباً يحاكي مختلف الحواس. ويتضمّن أنشطة متنوعة ...). وأنه بقدر ما يحاول المشاركة فيه، حتى في ظل الصعوبات التي يطرحها، سينتهي منه بسرعة.



إذا تسبّب هذا المشارك بإلهاء الآخرين أو صدك بقوة، فقد تضطر إلى مخاطبته على انفراد في وقت الاستراحة، أو حتى أن تطلب منه مغادرة القاعة لفترة قصيرة بحجة التقاط أنفاسه.

بشكل عام، عندما يضع المشاركون نفسه في موقف حرج أو تصدر عنه ردة فعل سلبية، فالأجدي بك، من موقعك كمدرب أو كموجّه، أن ترشده إلى تغيير سلوكه عوض أن تتعاطى معه كمن يهاجمه أو يريد توبيخه على تصرفه العاقل.

## القسم الثاني:

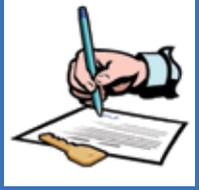
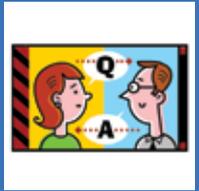
### تقنيات تساعد في منع نشوء الخلافات

تبرز الخلافات أو السلوكيات الحادة داخل قاعة التدريب إجمالاً ردّاً على الإزعاج أو التوتر الذي يصيب المشاركين، ربما بسبب:

- إجراء التدريب في بيئة متعددة الأحزاب، حيث يصعب كثيراً على بعض المشاركين التواجد في مكان واحد مع خصومهم السياسيين
- تردّي العلاقات القائمة أساساً بين المشاركين قبل التدريب
- قلق المشارك من عدم احترام أو تقدير المكانة أو الموقع اللذين يشغلها ضمن المنظمة التي يعمل فيها
- إصرار المشارك على أنّ هذه الدورة التدريبية ستكون مجرد مضيعة للوقت على غرار مثيلاتها من التجارب التدريبية الفاشلة التي عاشها في السابق
- أوضاع المشارك الصعبة ضمن عمله أو أسرته، والتي تثقل كاهله وتمنعه من التركيز على التدريب
- حاجة المشارك إلى التعبير تكراراً عن آرائه إبرازاً لمعرفته الواسعة، وذلك لأنه لا يحظى ضمن المنظمة بالتقدير الكافي عن العمل الذي ينجزه

فلنأخذ بعين الاعتبار أيضاً أنّ المعهد الديمقراطي الوطني يعمل ضمن بيئات عانى (أو لا يزال يعاني) أبنائها من أشدّ الصدمات النفسية وأعلى درجات التوتر جرّاء الصراعات التي شهدتها. إحدى عواقب هذه الصراعات تتجلى في صعوبة الأشخاص على ضبط مشاعرهم، مما يبرّر سبب تصرفاتهم.

إذاً، ما الخطوات التي تتخذها كمدرب للحؤول دون ظهور خلافات أو أجواء متوتّرة في قاعة التدريب؟ إذا اتّبعنا التوجيهات الواردة في الفصل الثاني حول إشاعة بيئة التعلّم المؤاتية للراشدين لإبراز أفضل ما عندهم، فأنت تنطلق في الاتجاه الصحيح. لكنّ دورات التدريب غالباً ما تستدعي أيضاً أشكال دعم هيكلية لإدارة تلك الديناميكية وتيسير الأمور بين المشاركين، حتى في الحالات التي يعمل فيها المدرب ضمن مجتمعات لم تشهد أي صراعات. نستعرض أدناه قائمة بالخيارات المتاحة.

التقنية	كيف تستخدمها	ما فائدتها
<b>سلة الأفكار</b> 	<p>ألصق على الحائط ورقة عرض بعنوان «سلة الأفكار» أو «موقف السيارات»<sup>٢٣</sup> دوّن في أسفلها الأفكار الخارجة عن الموضوع التي يثيرها المشاركون. واحرص على مناقشة المواضيع الخلافية أو المثيرة للجدل في استراحة الغداء أو في جلسة أخرى.</p>	<p>تساعد هذه التقنية المدرب على الالتزام ببرنامج العمل عند إثارة مواضيع غير مؤاتية أو مرتبطة بالتدريب، أو لا وقت كافياً لمناقشتها. فيشعر المشاركون الذي يثيرها أنّ أفكاره تلقى أذاناً صاغية إنما لا ترد على جدول الأعمال.</p>
<b>عقد التعلّم أو القواعد الأساسية</b> 	<p>في مستهلّ التدريب، فليتوافق الجميع على مجموعة توجيهات أو قواعد تلتزم بها المجموعة طوال فترة التدريب لإرساء بيئة إيجابية للتعلّم. والحفاظ عليها. شجّع المشاركين على أن يعدّوا بأنفسهم هذه القائمة، التي تضيف إليها فقط النقاط الهامة التي أغفلوها.</p>	<p>تسمح هذه التقنية للمجموعة بوضع قواعدها الخاصة لألية إدارة التدريب. أما مهمة المدرب فتقتضي بتطبيق هذه القواعد للحفاظ على بيئة التعلّم كما توافق عليها أفراد المجموعة مجتمعين.</p>
<b>جلسات التشاور</b> 	<p>أفسح المجال في برنامج العمل لجلسات تشاور فردية أو بين المجموعة الصغيرة. مخصّصاً لكل طرف منهما الوقت ذاته، وأصدر توجيهات واضحة حول كيفية إعداد هذه اللقاءات، وتحضير مستلزماتها. غالباً ما تعقد هذه الجلسات في فترة بعد الظهر أو المساء، عند انتهاء كامل جلسات التدريب المحددة ليوم التدريب.</p>	<p>تمنح جلسات التشاور مع المدرب للأفراد أو المجموعات الصغيرة فرصة مناقشة أي مسائل معقدة أو مثيرة للجدل في إطار أكثر خصوصية، وتتيح للمشارك طرح أسئلة أكثر تفصيلاً حول محتوى التدريب أو استيضاح أي نقاط مبهمّة بالنسبة إليه.</p>

٢٣ غالباً ما يُستخدم مصطلح «موقف السيارات» لهذه الأداة في بيئات التدريب الغربية، لكنه بدأ أقل فعالية في المناطق الأخرى. إذ كيف للمشاركين أن يفهموا معناه في البلدان التي لا تملك مواقف للسيارات. فضلاً عن ذلك، بات هذا المصطلح يثير في بعض الأحيان إلى عدم أخذ بعض الأفكار المطروحة بعين الاعتبار.

## دفتر أو سجل التجارب



ضع دفتر التجارب في مكان بارز داخل قاعة التدريب، أو اطلب من المشاركين تمريره. عند انتهاء اليوم التدريبي، داعياً إياهم إلى تدوين أفكارهم أو أحاسيسهم أو انطباعاتهم أو مشاكلهم في الدفتر، لتراجعها وتردّ عليها. بفضل هذا السجل، يتسنى لهم التعبير عنها فريداً. أطلب منهم تدوين هذه الأفكار في السجل في نهاية كل يوم، على أن يتطوّر أحدهم في اليوم التالي لإطلاع الآخرين على ما كتبه.

يتيح هذا النوع من التدوين أو السجل اليومي للمشارك فرصة التأمل في التدريب واستجماع أفكاره حوله. مستعرضاً المشاكل بطريقة معقّمة. كما تساعده مثل هذه التمارين على تحقيق تقدّم في دورة التعلّم.

## صندوق البريد



علّق مغلفات على جدران قاعة التدريب، حمّل إسم كل فرد أو مجموعة حاضرٍ في التدريب. واطلب من المشاركون تدوين ملاحظاتهم المتبادلة، مرفقةً بتعليقات بّناءة أو داعمة.

تعتبر هذه التقنية مفيدة لجهة التواصل الفعّال وإدارة الوقت. كما تسمح للمدرّب أن يطلب من المشاركون تدوين ملاحظاتهم المتبادلة إذا طال أمد الأحاديث والنقاشات، وتقديم الدعم المتبادل. من الضروري تحديد القواعد الأساسية بشأن أسلوب الكلام المسموح به عند استخدام هذه التقنية، ومدى إمكانية القبول بملاحظات مجهولة المصدر.

## إدارة الوقت



إنّتم بمجمل أوقات التدريب المحددة في برنامج العمل. عندما تستغرق الجلسات وقتاً أطول، إستعن بإحدى التقنيات الواردة في هذا الجدول لتابعة الأحاديث أو النقاشات بوسائل أخرى، أو اتبع التوجيهات المقدّمة في الفصل الرابع حول الخطوات الواجب اتخاذها عندما لا يكون الوقت كافياً ل محتوى التدريب.

تبرز تباينات ثقافية كبيرة حول مبدأ الالتزام بالوقت. لكنّ أشدّ ما يقلق المشاركون عادةً في أي تدريب يتعلّق بخاوفهم من إمكانية سوء استخدام الوقت، وعدم تمكّثهم بالتالي من تلبية متطلبات العمل، واصطحاب الأولاد في الوقت المناسب، والحصول على وقت استراحة في نهاية اليوم، وإلخ. فبقدر ما يلتزم المدرّب بأوقات التدريب المحددة في برنامج العمل ضمن أي بيئة ثقافية، زاد إقبال المشاركون على الالتزام التام بالتدريب.

## القسم الثالث:

### ما العمل عند فشل كل المحاولات الأخرى

لنفترض أنّ المدرب قام بكل ما يلزم لإجّاح التدريب؛ إذ عمل على إرساء بيئة تراعي احترام الجميع، ووضعية مؤاتية للتعلّم. ثمّ حدّد القواعد الأساسية للتدريب، وأحسن إدارة المحتوى وضبط الوقت. ولم يغفل أيضاً عن تنويع أدوات التدريب التي اقترنت بمهارات عالية في مجال التواصل.



رغم كل الجهود المبذولة من المدرب، لا يزال أحد المشاركين في القاعة يتسبّب له بالإزعاج. فحاول التحدث معه بكل هدوء وبأسلوب مشجّع في فترة الاستراحة، ولكنه لا يزال يثير المتاعب.

ماذا يفعل؟

تجدد الإشارة مجدداً إلى أنّ هذه الحالات هي حالات نادرة. قد يستغرق قلة من الأشخاص أحياناً بعض الوقت للاعتياد على أسلوب المدرب، إنما استمرار مشارك (أو أكثر) في التسبّب بالإزعاج للآخرين ليس أمراً اعتيادياً بل حالة استثنائية. في الواقع، سيتبيّن للمدرب أنّ المشاركين الآخرين هم الذين سيمنعون زميلهم من التشويش على التدريب، من دون أن يضطر إلى اتخاذ أي تدبير بحقّه. متى نجح في إرساء بيئة سليمة للتعلّم.

في أي حال، إن حصل وواجهت هذا الوضع الحرج، فخيرٌ لك اعتماد مقارنة قائمة على خطوتين.

#### 1. توجه إلى المشاركين المتابعين



هل سمعت يوماً مقولة «تحتاج العجلة الصدئة للتزييت»؟ إنه تعبير اصطلاحي أميركي يشير إلى أنّ الشخص الأكثر شغباً أو المشكلة الأبرز يستأثران بكل الاهتمام والموارد. ولكن حريٌّ بك في هذا الوضع بالذات، أن تفعل العكس فتركّز على بقية الحاضرين في القاعة الذين لا يزالون يحاولون متابعتك (المتابعين) عوض عن أن تصبّ اهتمامك وطاقتك على الشخص (الأشخاص) الذي يثير لك المتاعب (العجلة الصدئة).

يُفترض أن تكون قد بذلت فعلاً كل ما بوسعك لمساعدة وتقديم الدعم إلى ذلك المشارك ليقرّر بنفسه تغيير سلوكه في قاعة التدريب.

لكنّ التوجّه في التدريب إلى المشارك المتابع بدلاً من المشارك المشاغب هو أصعب ممّا يبدو عليه الأمر. هل تلقّيت يوماً ملاحظات أو تعليقات من لجنة أو مجموعة أشخاص على عمل أجزته، كبحث أو عرض؟

لنفترض أنّ المجموعة تضمّ خمسة أعضاء، أربعةٌ منهم أعطوك علامات عالية فيما أعطاك الخامس علامة متوسطة، لا بل متدنية. فتصبح العلامة المتدنية محور اهتمامك عوض التركيز على العلامات الأخرى.

فليكن ردّك على المشارك المشاغب بالطريقة ذاتها. أنت ميّال لأن تعتبر المسألة مسألة شخصية، لأنها تعكس خللاً في أدائك أو قدراتك، لكنها ترتبط في معظم الأحيان بشخص يعاني من مشكلة لا علاقة لها بك إطلاقاً. إذاً من المهم بالنسبة إليك أن تسلّم بهذا الأمر. فتحوّل وجهة اهتمامك وتركيزك نحو الأشخاص الملتزمين بتجربة التعلّم، وتصبّ جهودك على المشاركين المتابعين حتى لا يُعاقبوا بالنتيجة على أفعال لم تصدر عنهم.

٢.

### أطلب من العنصر المشاغب مغادرة القاعة

إذا باءت كل محاولاتك بالفشل، إسأل المشارك بكل تهذيب وهدوء، وعلى انفراد، إن كان يفضل الانسحاب من التدريب. لا ترهق نفسك بالجدل أو التصادم معه، بل أوضح له أنّ هذا التدريب لا يناسبه على الإطلاق ولعله من الأفضل أن ينفق وقته في نشاطات أخرى.



كما أشرنا سابقاً، لم نصادف مثل هذه الحالة طوال مسيرتنا التدريبية إلا في مناسبة واحدة، حين اصطدمنا بشخص لم يتوقّف عن التشويش على التدريب أثناء دورة تدريبية ممتدة على عدة أيام. عدا ذلك، أيقننا أنّ إشاعة بيئة مناسبة للتعلّم ومعرفة متى تحدث فعلياً عملية التعلّم، تفيان بالغرض وتساعدان الجميع على الاستمتاع دوماً بالتدريب.

## الفصل الثامن: نقاط التعلّم الأساسية

١. التعلّم هو مسار اجتماعي وعاطفي، وكذلك معرفي.
٢. لا تدلّل كل ضجّة وفوضى على سوء التدريب، إذ يمكن التعلّم حتى في ظلّ هذه الأجواء.
٣. لذا، فليكن المدرّب واعياً للمنحى الذي تتخذه عملية التعلّم، عند حدوثها.
٤. يصدر عن المشارك ردة فعل سلبية عندما يجد نفسه خارج منطقة التعلّم المريحة بسبب مقارنة التدريب. حينئذٍ، يجدر بالمدرّب أن يفتنم فرصة إرشاده وتشجيعه على خوض تجربة جديدة، وألاّ يعتبر المسألة مسألة شخصية.
٥. فليستخدم المدرّب تقنيات دعم منظّمة، مثل سلة الأفكار أو جلسات التشاور المنفصلة، للمساعدة في إدارة ديناميكية المجموعة والحؤول دون بروز خلافات أو أجواء توتّر.
٥. فليحرص المدرّب على عدم إهمال احتياجات أولئك المشاركين الحاضرين في قاعة التدريب الذين يحاولون قصارى جهدهم لمتابعة التدريب، حينما يصطدم بشخص صعب المراس. فليصنّ مصلحة المشاركين المتابعين عند وجود مشارك مشاغب في القاعة.

# الفصل التاسع: كيفية تقييم التدريب

«لا جدوى من الحياة التي لا يُعاد النظر فيها»



سقراط - فيسولوف يوناني

التدريب عمل مضمّن، ممتع إثمًا مضمّن، إذ يستهلك إعداد وتنظيم جلسات التدريب موارد كثيرة من وقت ومال وموارد بشرية. وبيات صناعة التدريب في العالم تساوي بالتأكيد ملايين وملايين الدولارات. فإذا كنا سنخوض هذا النوع من الاستثمار، وننتهج مقارنة تنجح فعلاً في تحسين حياة الأشخاص، مهنيًا وشخصياً، ألا يجدر بنا أن نتوقف من فترة لأخرى للتأكد من أننا كمدرّبين ومعدّي برامج نُحدث تأثيراً على الآخرين. لا أي تأثير، بل ذلك المطلوب إحداثه؟

أدرجت استمارات التقييم اليوم كبنء ثابت ضمن قائمة «الأعمال الواجب إنجازها». لكنّ تقييم الجدوى من ورش العمل أو الأنشطة التدريبية لا تقتصر على تعقب عدد المشاركين الذين يحضرونها، ويعربون عن استحسانهم لاستراحة الغداء، ويستمتعون إجمالاً بجلساتها. بل يجب أن يتجاوز إلى حدّ بعيد هذه المعلومات للتقصّي عن مدى تأثيرها فعلاً، أي عمّا إذا كنا نلاحظ وجود تغيير إيجابي لدى المشاركين على مستوى معارفهم، ومهاراتهم، ومواقفهم؟ من هنا ضرورة أن تشكّل أي خطة فعلية للتقييم جزءاً لا يتجزأ من كل تدريب.

- القسم الأول: ماذا نقيم؟
- القسم الثاني: التقييم الفعلي
- القسم الثالث: التقييم الرسمي

## القسم الأول:

### ماذا نقيّم؟

يُصمّم التدريب لتحقيق أهداف ونتائج تعلّم محددة. يتوسّع الفصل الثاني في وصفها. يجب أن نضع لكل هدف ونتيجة مؤشّرات تضمن لنا أننا نسير في الاتجاه الصحيح. أما المؤشّرات فهي مواد قابلة للقياس تدلّل على التقدّم المحرز باتجاه تحقيق تلك الأهداف والنتائج. وتتمحور حول ثلاثة عناصر تدريبية:

في مجال التدريب. نقيّم التقدّم المحرز على مستوى:

- زيادة المعرفة أو الوعي
- تطوير المهارات
- تغيير المواقف

• **المعارف:** ما المعارف التي نسعى إلى اكتسابها أو تعزيزها؟

• **المهارات:** ما المهارات المحددة التي نرغب في تطويرها؟

• **السلوك:** ما المواقف التي سنتبناها؟

لا يسهل دوماً تحديد المؤشّرات. في هذا السياق، تستذكر شأنون أحد اللقاءات الذي جمعها بجهة مانحة حول

وضع مؤشّرات أكثر فعالية. حيث بادرها شخص مستاء بين الحاضرين قائلاً: «وكيف لنا أن نقيس الحب والديمقراطية؟!»

إذاً من الضروري التنبّه إلى أنّ تقييم تلك العناصر ليس دوماً بالأمر السهل، ولا يتمّ وفق معادلة علمية دقيقة. علماً أنّ نقل المعرفة يعتبر على الأرجح العنصر الأسهل إخضاعه للتقييم. إذا كنت تهدف مثلاً إلى التأكّد من أنّ المشاركين استوعبوا مفهوم الديمقراطية، فبوسعك أن تطلب منهم التعريف بالديمقراطية بحسب مفهومهم في مستهلّ التدريب، ومجدداً في نهايته. فتستدلّ على الأرجح من الإجابات الأكثر دقة أو توسّعاً التي تحصل عليها في نهاية الدورة التدريبية على التقدّم الذي تمّ إحرازه.

ولكن ماذا عن المهارات المرتبطة بها؟ قد تتضمن الجلسة تدريباً على معالجة المشاكل عن طريق التعاون أو التفاوض باعتبارها مهارة مرتبطة بالديمقراطية، أو حتى تدريباً على وضع خطة استراتيجية للحملة. يجوز تقييم هذه المهارة بفضل تمارين مختلفة أثناء ورشة العمل لمعرفة إلى أي مدى استوعب المشاركون الجانب التقني من الموضوع، وهم قادرين على إبرازه. قد تطلب منهم أيضاً أن يقيّموا شفهيّاً أو خطياً مدى استعدادهم لتطبيق هذه المهارة خارج إطار ورشة العمل. فضلاً عن ذلك، يمكن متابعة المشاركين في وقت لاحق للاستعلام عمّا إذا كانوا استمروا في تطبيق أو استخدام هذه المهارة في حياتهم الشخصية أو المهنية.

المعارف

المهارات

المواقف

لعلّ العنصر الأصعب إخضاعه للتقييم من بين تلك العناصر الثلاثة يتمثّل في المواقف، لأنه يتعلّق بطريقة تغيير نظرة المشارك إلى الأمور من الداخل. فهل يعكس المشاركون في ختام ورشة العمل مزيداً من الديمقراطية في طريقة تفكيرهم وتصرفاتهم؟ من الصعب الجزم بهذا الأمر. بإمكاننا إعداد استمارة تقييم تضمّ عدة سيناريوهات، وتستطلع ردة فعل المشاركين على كل واحد منها. لكن من غير المستبعد أن نلقى منهم ردود مشابهة عندما يواجهون الوضع ذاته على أرض الواقع.

لذا، فإنّ متابعة التواصل مع المشاركين بعد انتهاء ورشة العمل يبقى خير سبيل لتعقّب التقدّم أو التطور الحاصل في مواقفهم. تشمل الخيارات المتاحة في هذا السياق تنظيم اجتماعات تحت عدة أشكال، لمعاودة إشراكهم أو الاستعلام عنهم، حيث يُطلَب ربما من أحد المشاركين الإمساك بدفتر يوميات، أو يتمّ إجراء مقابلة مع آخر بعد الانتهاء من التدريب لمعرفة إذا كان يتفاعل بطريقة مغايرة مع زملائه داخل المنظمة. وأثناء المناسبات التي جمعه بأقرانه، ومن خلال كتب أو مقالات قد يكتبها، وفي معرض اجتماعات يعقدها مع أصحاب الشأن، وفي برامج تلفزيونية، وما عداها من وضعيات.<sup>٢٤</sup>

إليك مثال واضح: في إطار تدريب على مهارات التفاوض، ستكون المعرفة بمختلف استراتيجيات التفاوض موضع نقاش، حيث يتبيّن للمشاركين أنّ الأفضل لهم دوماً اعتماد استراتيجية ترضي جميع الأطراف. ثمّ سيتمّرون على المهارات الضرورية من خلال تمارين تساعد على التفكير بطريقة مؤاتية واختيار الجمل ولغة الجسد التي تخدم هذه الاستراتيجية. من غير المستبعد أن يُظهر البعض قدرة خارقة على جسديتها أثناء التمارين التطبيقية. إلا أنّ التحدي الأكبر يكمن في الآتي: هل سيتصرّف المشارك بوحى من التدريب الذي تلقاه والمهارات المكتسبة عندما يعود إلى منزله ويواجه واقع المفاوضات مع زوجته، أو أولاده المراهقين، أو مديره في العمل؟ هل أحدث التدريب حول أصول التفاوض تغييراً في مواقفه كما ينطبق على واقع حياته؟



## القسم الثاني: التقييم الفعلي

أشار هذا الدليل في غير موضعٍ إلى قدرة الشخص، كمدربٍ أو منشط، على «استطلاع أجواء القاعة» والتنبّه إلى جميع عناصر التواصل: المرسل، والمتلقّي، والرسالة، والبيئة المحيطة، إضافةً إلى الملاحظات المقدّمة.

إنّ التنبّه إلى جميع تلك العناصر، والمشاركة فيها، لهو شكل من أشكال التقييم الفعلي الذي يجري

٢٤ تتذكّر شانون حديثاً أجرته مع شخص لطالما شارك في ورش عمل المعهد الديمقراطي الوطني، والذي أدرك أخيراً ذات يوم أنّ مسيرة الديمقراطية تتجسّد أولاً بطريقة تعامله مع زوجته وأولاده داخل المنزل. ما غيّر تماماً نظرتّه إلى طريقة ممارسة العمل السياسي في بلده.

أساساً في خضمّ التدريب. هل ينخرط المشاركون في التدريب؟ هل يشاركون في عملية التعلّم؟ هل يطرحون أسئلة لتوسيع معرفتهم بموضوع التدريب أو طلباً لشرح إضافي؟ هل يطرحون أفكاراً جديدة في معرض النقاشات؟

تعتبر الملاحظات الشفهية وغير الشفهية الصادرة عن المشاركين مؤشرات مفيدة للغاية. إذ تبين مدى استفادة المشارك من عملية التعلّم أو عدمها. لذا، يجدر بالمدرّب أن يولي باستمرار اهتماماً فعلياً لتلك العناصر على امتداد مراحل التدريب ليضمن حدوث عملية التعلّم. نستعرض أدناه بعض الأمثلة التي تسمح له التحقق من ذلك:

### السيناريو ١ ← تقييم معارف المشارك



تدير دورة تدريبية لمدة يومين حول «القيادة». تستعرض في مستهلّها الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع. متسائلاً عمّا إذا كان الشخص يولد قائداً (بالفطرة). أو يصير قائداً ناجحاً (ينمي هذه الصفات - للتذكير نقول إنّ الإجابات أكّدت على الاحتمال الثاني). في اليوم التالي، وفيما تدير نقاشاً حول معنى أن يمسك الشخص كقائد بزمام المبادرة، تلاحظ ميل معظم المشاركين إلى اعتبار أنّ هذا الأمر يتوقف على الجينات الموروثة من الأهل. ففي تلك الإجابات بالطبع مؤنّس قوي على أنّ المشاركين لم يستوعبوا النقاط المستخلصة من اليوم السابق، وأنك مضطر إلى معاودة طرح هذا الموضوع بطريقة مغايرة.

هذا تقييم فعلي يبيّن لك أنّ باقي التدريب سيكون مضيعة للوقت إذا تابعت مسارك والمشاركون لا يزالون يتخبّطون في فرضيات خاطئة حول القيادة ومفهوم المبادرة. أما إذا تعاملت عن هذه الحقيقة، فسنتصاب بصدمة كبيرة حين تكتشف في نهاية التدريب، أو الأسوأ من ذلك ما بعده، أنّك لم تحقّق أي تأثير أو حققت تأثيراً لا يُذكر.

### السيناريو ٢ ← تقييم مواقف المشارك

تلاحظ، في معرض تدريب معيّن، تمللاً بين المشاركين يعبرون عنه بحركات كثيرة، كتكتيف الأيدي وقلة التواصل بالنظرات؛ ممّا يدلّ بوضوح على وجود خطب ما بين الحاضرين يبرز من خلال آرائهم ومواقفهم الحالية. قد لا يتعلّق الأمر إطلاقاً بالتدريب، لكن من الأوفق لك أن تجد سبباً لمعرفة ما يجري لأنّ الجو السائد يعيق مشاركة الحاضرين، ويمنعهم من التعلّم. إذا إبحث عن وسيلة مناسبة لاستطلاع المشكلة، ومعالجتها، قبل متابعة التدريب. واعتبر هذا التحدي بمثابة عقبة (صندوق باندورا) تعترض مسار التدريب، ويتعيّن عليك تذليلها قبل أن تفتح الباب أمام مرحلة التعلّم.



يتلقّى المدرّب أيضاً الملاحظات في فترات الاستراحة وأثناء الغداء، حيثما يتسنى له في أغلب الأحيان الاختلاط بالمشاركين خارج الأطر الرسمية. من الأوفق له دوماً أن يتقرّب من المشاركين، ويوطّد علاقته بهم

بطريقة إيجابية تتيح له التواصل معهم بكل صراحة وصدق على عدة مستويات. فمن شأن الاستماع إلى تعليقاتهم لاستطلاع مشاعرهم وأحاسيسهم. والاستعلام عن وجود أي عقبات تعيق مسار التعلّم. وكذلك التماس ملاحظاتهم حول كيفية تحويل التدريب إلى مسيرة تعلّم ممتعة. كل تلك العوامل أن تعزّز لدى المشاركين شعوراً بالتحكّم بهذه المسيرة. وحده المدرب المنفتح ذو الأفق الواسع ينجح في ذلك.



## كيف تقيّم ردّة فعل المشاركين؟!

### القسم الثالث:

## التقييم الرسمي



عندما تمتدّ دورة تدريبية على يومين أو أكثر. يجدر بالمدرسين ومديري البرامج أن يقرّروا إذا ما كانوا يريدون إجراء أي تقييم يومياً أو الانتظار إلى حين انتهائها. لكن المشكلة في الخيار الثاني هي أنّ المشاركين قد ينسون بعض ما كانوا ليذكروه لو أجري التقييم في وقت سابق (بما في ذلك إغفال بعض المعارف المكتسبة). فتضيع عليهم فرصة معالجة أي مشكلة بشكل مباشر وفعال: حتى المشاكل البسيطة تلقى حلوّاً أجمع بهذه الطريقة. لا داعٍ مثلاً في إطار دورة تدريبية لمدة خمسة أيام الانتظار حتى نهاية اليوم الخامس للتنبّه إلى أنّ توقيت الاستراحة القصيرة كان يمنع المشاركين من ممارسة صلواتهم. إذ بالإمكان

استدراك تلك المشكلة منذ اليوم الأول. لذلك، ننصح بإدراج أحد أشكال التقييم الرسمي يومياً ضمن دورة تدريبية تدوم لعدة أيام.

يهدف التقييم اليومي إلى:

- تقييم مدى التقدّم الذي أحرزه المشاركون، وكذلك الأداء العام لفريق التدريب والإدارة
- معالجة أي مشاكل مباشرة قد تؤثر على مسار التدريب في الأيام اللاحقة
- جعل عملية التقييم أكثر تركيزاً وتفصيلاً
- التقدّم باتجاه التقييم النهائي، بما يعاين مدى تحقيق أهداف التعلّم ونتائجه.

يجب استخدام التقييم اليومي لمحاولة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل حدثت عملية التعلّم؟
  - هل بدأ المشاركون مرتاحين لبرنامج العمل والتوقيت بشكل عام؟
  - هل ثمن المشاركون مضمون الجلسات؟
  - هل يرى المشاركون أنهم قادرين على الاستفادة من المعارف والمهارات في المستقبل؟ في حال الإجابة بنعم، كيف يستفيدون منها؟
  - كيف قيّم المشاركون جودة المدربين وتقنيات التدريب المعتمّدة؟
  - كيف يقيّم المشاركون الترتيبات اللوجستية، وكذلك طريقة تنظيم التدريب وبيئته بشكل عام؟
- لا شك أنّ التزوّد بهذه المعلومات سيساعدك في معالجة أي مشاكل أو صعوبات ناشئة، وتسهيل عملية التعلّم، وإزالة العوائق التي قد تحول دون مشاركة الأشخاص في التدريب.

كيف يجري هذا النوع من التقييم اليومي؟ نستعرض أدناه بعض الخيارات.

## تقييم المجموعة الشفهي

في نهاية اليوم التدريبي. يجتمع المدربون والمشاركون ضمن حلقة ليناقدشوا بصراحة ما تعلّموه، والأفكار البارزة، والأسئلة أو الاستفسارات أو الالتباسات التي ما زالت تراودهم، والخطوات التي يودّون القيام بها أو مواصلة اختبارها، ورأيهم في الترتيبات اللوجستية، إلخ. ثم يُصار إلى تدوين تلك الملاحظات على ورقة عرض.

- يجول المنشطُ يومياً على المدربين والمشاركين
- لا يصلح تطبيق هذا التقييم إلا ضمن المجموعات الصغيرة أو المتوسطة الحجم
- قد يصعب على البعض تقديم انتقاداتهم نظراً إلى طابع الجلسة الحميمي (بحضور الجميع)

## تابع/غير موضوع النقاش

يرسم منشطُ النقاش خطأً في منتصف ورقة العرض. حيث يدوّن في قسمٍ منها الجوانب الإيجابية التي سارت على ما يرام برأي المشاركين، والتي لاقت استحساناً لديهم (يُشار إليها بوجه مبتسم)؛ فيما يُخصّص القسم الآخر للجوانب التي يجوز تطويرها أو تعديلها (يُشار إليها بمثلث أو دلتا رمزاً للتغيير). أنظر الرسم البياني أدناه بحثاً عن مثل.

- يجول منشطُ النقاش يومياً على المدربين والمشاركين
- يصلح هذا التقييم للمجموعات الصغيرة أو المتوسطة الحجم
- قد يصعب على البعض تقديم انتقاداتهم نظراً إلى طابع الجلسة الحميمي (بحضور الجميع)

## حائط التقييم اليومي

في نهاية يوم التدريب، يلصق المدرب ورقة عرض بيضاء على أحد جدران القاعة. ويدعو المشاركين إلى أن يدوّنوا عليها تعليقاتهم بشأن مجريات هذا اليوم، إما بتوقيع أسمائهم أو بإخفائها. عند الانتهاء من التعبير عن أفكارهم الخاصة، بإمكانهم إلقاء نظرة على الحائط لقراءة تعليقات زملائهم، واضعين علامة أو إشارة إلى جانب الآراء الأخرى التي يوافقون عليها.

- من شأن طرح أسئلة معيّنة حول كل ورقة عرض أن يسهّل على المشاركين تقديم ملاحظات بتّاءة بشأنها.

## التقييم الخطي

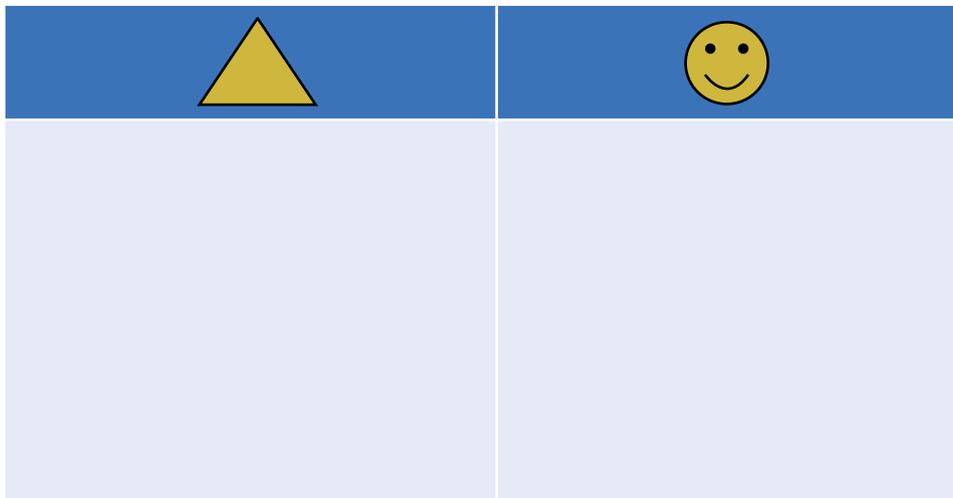
تتمثل إحدى وسائل التقييم الأكثر شيوعاً بتوزيع استمارة معدة سلفاً في نهاية كل يوم تدريب، يملؤها المشاركون من دون ذكر أسمائهم. تتضمن هذه الاستمارة عادةً جملة أسئلة تطلب من المشاركين تقييم التدريب، من حيث المضمون، وبرنامج العمل، والترتيبات اللوجستية ضمن مقياس (يتراوح مثلاً من 1 إلى 5). كما تشمل عادةً سؤال (أو سؤالين) مفتوحاً يسمح لهم بالتعبير عن أي أفكار أو آراء إضافية لم تتطرق إليها الاستمارة.

## تقييم ما قبل التدريب وما بعده

يشيع أكثر فأكثر استخدام استمارات تقييم (أو «اختبارات») ما قبل التدريب وما بعده لاستطلاع مستوى نقل المعارف والمهارات والمواقف إلى المشاركين. تقضي هذه الوسيلة بأن يملأ المشاركون استبياناً في بداية دورة التدريب، ثم نسخة أخرى تتضمن أسئلة مماثلة في نهايتها لتقييم التقدم المحرز. يعتبر هذا النوع من التقييم أداة مفيدة إنما المطلوب إجراؤه بعناية. هو أشبه باختبارات المدرسة التي غالباً ما يتعاطى معها المشارك بطريقة سلبية إذا شعر أنه يخضع لاختبار غير عادل.

- من الضروري إيجاد طريقة لترميز صاحب التقييم من دون الإفصاح عن هويته، بحيث يتسنى تتبع التقدم الذي يحرزه كل مشارك من دون أن يضطر إلى إبراز اسمه على الاستمارة؛ إذ من المحتمل التعاطي مع استمارات التقييم التي تحمل أسماء أصحابها بتحيز.

## الرسم البياني 1: ورقة العرض لا تغير/غير



تجمع معظم تقنيات التقييم بين الأسئلة الكمية والنوعية.



**الأسئلة الكمية** - تتطلب عادةً من المشاركين تقييم جوانب من التدريب على أساس مقياس قد يتراوح من 1 إلى 5 أو بين جيد جداً وسيء جداً. موفرةً بذلك مقاييس أكثر واقعية للتقييم. ومقلّصةً الوقت المطلوب لاستكمال التقييم. إلا أنّ هذا النوع من التقييم لا يسمح لك أن تعرف لماذا يشعر المشاركون بهذه الطريقة. ولا أن تتلقّى اقتراحاتهم بشأن تحسين بعض جوانب التدريب التي لم تحقّق غاياتها.

**الأسئلة النوعية** - هي أسئلة مفتوحة تعطي عمقاً ومغزى أكبر لإجابات المشاركين. كما تشكل أيضاً وسيلة مفيدة لتقدير حجم نقل المعرفة والتنمية الشخصية بأدلة مبنية على معطيات واقعية. وتزيد الوعي حيال ما قد نجح أو فشل تطبيقه في معرض التدريب. لذلك، يبقى الخيار الأفضل عادةً مراعاة توازن مدروس بين الأسئلة الكمية والنوعية بما أنّ الإجابة عن الأسئلة النوعية تتطلب وقتاً وجهداً متزايداً.

إياً كانت تقنية التقييم المعتمدة، فمن الضروري التنبّه إلى أنّ التقييم ليس مجرد تمرين «لوضع إشارة في المربع» أو لزيادة أعباء المشاركين؛ بل يوفرّ فرصة أساسية لتحسين بيئة التدريب، ونوعية تجربة التعلّم في حينه. لهذا السبب، يجدر بفريق التدريب والبرامج استثماره على هذا النحو.

فضلاً عن ذلك، يجب أن تشمل آلية التقييم الترتيبات اللوجستية بشكل أو بآخر، لأنها تؤثر على عملية التعلّم بكل جوانبها، الاجتماعية والعاطفية والمعرفية، عدا عن كونها تسهم في إرساء البيئة التي تحتضن التدريب. لذا، من الأوفق الاستعلام دوماً عن النقاط التالية:

- طول مدة التدريب - طويلة أو قصيرة جداً، أو كافية؟
- الوقت المخصّص لكل موضوع - طويل أو قصير جداً، أو كافٍ؟
- أداء المدربين (في حال لم يتمّ بعد تقييمه بآلية أخرى)
- رأي المشاركين بمكان التدريب - لجهة الإضاءة، توزيع المقاعد، درجة الحرارة في قاعة التدريب، إلخ
- الغداء وفترات الاستراحة
- المواصلات (عند توفيرها)
- المسكن (في حال تأمينه)
- المساحة والفترات والفرص المتاحة لتعزيز العلاقات الاجتماعية وبناء الصداقات
- أي مسائل أخرى ذات صلة



لديك ٥ دقائق لاستكمال استمارة  
التقييم هذه ذات الصفحات الأربع  
قبل الخروج للتسوق. هيا!!

## الفصل التاسع: نقاط التعلّم الأساسية

١. يجب أن تتمحور آلية التقييم حول الأهداف والنتائج المحددة للتدريب.
٢. يجدر بالمدرسين إجراء تقييم فعلي للتدريب وهو جارٍ لا انتظار نهاية يوم أو برنامج التدريب لدعوة المشاركين إلى الإدلاء بملاحظاتهم. والردّ عليها.
٣. من الأوفق إجراء التقييم الرسمي يوميًا. على أن يستثمره المدربون وفريق البرنامج لتحسين تجربة التعلّم في حينه.
٤. من الأوفق أن يجمع التقييم الرسمي بين الأسئلة الكمية والنوعية لتقييم جلسات التدريب. قيمةً وتأثيراً.

