

الطلب بنجاح. تقوم المنظمة غير الحكومية الناجحة بوضع إطار للكفاءات الخاصة بها والذي  
من توقعات المنظمة غير الحكومية حول فعالية الأداء. من أجل الحصول على النتائج المتوخاة  
ية. ويشار إلى ذلك أحياناً بامتلاك الكفاءات الفنية اللازمة  
السابقة ذاتها. وعليه، إذا عرفنا خلال المقابلة كيف سبق للمرشح التصرف في مواقف  
المثال، إذا عرفنا كيف تعامل المرشح مع حالة طارئة أو مع متدرّب صعب المراس  
حكومية. يجب أن يتوفّر لدى فريق التدريب والمهارات المطلوبة للقيام بالعملية.

قبل القيام بكتابة **خطتك**، سيكون

من الجيد أن تناقش

أفكارك مع

أفراد

# دليل إدارة التدريب للمنظمات المجتمعية المدني

وكلمة اعتاد  
الأشخاص على السلوكيات المرتبطة بتوجيه  
ريب، كلما أصبحت بيئة المنظمة بيئة تعليمية. وينبغي  
لوظائف تعزيز المهارات والمعارف والسلوكيات والاتجاهات التي اكتسبها حديث  
لما حضر دورة تدريبية. بمعنى آخر ينبغي استعمال المعارف التي تم تعلمها  
يقها في مكان العمل. ويعد تعزيز تعلم الموظفين من أهم أدوار الموجه  
ب **الفريق** متقدماً وواضحاً يصبح بمقدوره إصدار النتائج. حيث ان  
نعون بالمعرفة **والثقة** فيما بينهم بما أنه قد تم تلبية احتياجاتهم. وتتميز  
لاستقلالية في العلاقات وحل المشاكل. ولا تصل كافة المجموعات إلى هذه  
ب **الأنشطة بالتعاون والالتزام** والمنافسة **الوظيفة**



# **دليل إدارة التدريب**

لمنظمات المجتمع المدني

٢٠١١



## تقدير وعرفان

يعتبر "دليل إدارة التدريب" أحد أهم المصادر التي يوفرها برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني الممول من قبل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، لمؤسسات المجتمع المدني في إطار بناء قدرات هذه المؤسسات في مجال التدريب. وقد تم تطوير هذا الدليل بناءً على سلسلة من المشاورات مع المؤسسات التي تقدم خدمات التدريب والمدربين بشكل رئيسي. وأظهرت هذه المشاورات الحاجة لدعم المنظمات في إدارة مراحل التدريب المختلفة بفاعلية، بدايةً من مرحلة التصميم، ومن ثم التنفيذ والتقييم. ويطمح هذا الدليل والمتوفر باللغتين العربية والإنجليزية إلى توفير أداة متميزة لمؤسسات المجتمع المدني تهدف إلى النهوض بنوعية التدريبات التي تقدمها.

إن "دليل إدارة التدريب" هو نتاج جهود مجموعة من الخبراء الأردنيين والاقليميين والدوليين ممن يعملون في مجال التدريب ولديهم الخبرة في تنفيذ برامج تدريبية فعالة. ومن خلال هذه المقدمة، لا بد من تقديم الشكر والتقدير إلى الخبراء اللذين ساهموا في إعداد هذا الدليل، وهم:

- ميشلين الحسيني تيمبرل: من مجموعة فاي (PHI) للإدارة في بيروت - لبنان، المؤلفة الرئيسية للدليل، حيث وضعت الأساسيات التي بُني عليها هذا الدليل واعتمدت بشكل فعال أفضل الممارسات الدولية في مجال التدريب في مختلف أجزاء الدليل.
- لانس لورانس: مستشار البرنامج في المتابعة والتقييم والذي ضَمّن نتاج تجربته الطويلة في متابعة وتقييم التدريب وطوّر أدوات ونماذج يمكن للمنظمات الأردنية تطبيقها ضمن مؤسساتهم.
- داليا الفاروقي: التي عملت على التأكد من ملائمة الدليل للسياق الأردني وفي إعداد أجزاء من الدليل.
- عبير التل: التي ساهمت في إعداد أجزاء من الدليل.

كما يود برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني تقديم الشكر للتالية أسماءهم، والذين ساهموا بشكل فاعل في مراجعة الدليل وتدقيقه، حيث ساعدت ملاحظاتهم القيمة بإثراء هذا المورد، وهم: راما اسحق وصبا ياسين وايمان النمري وايمان الحدوه وبُدور الحيارى.

لقد تم إصدار هذا الدليل بدعم من الشعب الأمريكي من خلال الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID). إن محتويات هذا الدليل هي مسؤولية FHI360 ولا تعبر بالضرورة عن آراء الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) أو حكومة الولايات المتحدة الأمريكية. يمكن تحميل النسخة الإلكترونية للدليل من خلال الموقع الإلكتروني للبرنامج [www.csp-jordan.org/tmm](http://www.csp-jordan.org/tmm) أو من الموقع التالي [www.NGOconnect.net](http://www.NGOconnect.net).

© ٢٠١١، كافة الحقوق محفوظة لـ FHI360 والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) حيث يمكن تصوير أو استخدام الدليل أو أجزاء منه على ان يتم توزيعه بشكل مجاني دون مقابل والإشارة إلى برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID).



## المقدمة

لقد تم تصميم " دليل إدارة التدريب " من أجل مساعدة مؤسسات المجتمع المدني والمدربين بشكل رئيسي في الإدارة الفاعلة لعملية تصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، التي تستهدف موظفي المؤسسة أو أية جهات خارجية، حيث تشكل عملية بناء القدرات وتحسين الاداء، وتقديم خدمات التدريب، تحدياً للعديد من المؤسسات. وبالتالي يوفّر هذا الدليل أداة متميزة لبناء قدرات المؤسسات، ليس فقط في مجال توفير الخدمات التدريبية بل يشمل كيفية الاستجابة للاحتياجات التدريبية للفئات المستهدفة.

ومن الممكن للمنظمات غير الحكومية التي تبحث عن موارد لتغطية تكاليف برامجها أن تستفيد من محتويات الدليل في تطوير عملها، وتعزيز فرص الحصول على التمويل المطلوب. كما يمكن للمنظمات الاستفادة من الممارسات الفضلى في إدارة وتنفيذ برامجها التدريبية بغض النظر عن مجال عملها، إن كان في الصحة أو التعليم أو المجتمع المدني أو المشاريع الميكروية أو الزراعة أو تمكين المرأة أو أية مجالات فنية أخرى.

إذا كان لديكم أية ملاحظات على هذا الدليل نرجو مراسلتنا على العنوان الإلكتروني التالي: [info@csp-jordan.org](mailto:info@csp-jordan.org)

### ماذا هذا الدليل؟

يلعب التدريب دوراً هاماً في قطاع المجتمع المدني في الأردن، ورغم أن منظمات المجتمع المدني تقدم خدمات تدريبية متنوعة من حيث الموضوع والعمق والوصول، فإن معظم الأنشطة التدريبية لا تزال تتبع أسلوب الصف التعليمي والذي يتضمن المحاضرات كوسيلة رئيسية للتواصل. يسعى هذا الدليل إلى سد الفجوة بين المواضيع المتشابهة والمعقدة والمهارات التي تشكل الأساس في تقديم الخدمات التدريبية الحالية في الأردن، وبين الآليات المتبعة لتخطيط وتصميم وتنفيذ وإدارة وتقييم المحتوى المقدم للفئات المستهدفة المختلفة.

اعتمد اعداد الدليل على عملية تشاورية شاملة مع المدربين وقادة منظمات المجتمع المدني لتحديد الأولويات والاحتياجات، إضافة إلى التحديات والفرص التي تواجه متخذي القرار حول إدارة وحدات التدريب، وتوفير المواد اللازمة وكيفية تقييم أثر التدريب. وتم لهذه الغاية عقد مجموعات تركيز مع ٢٤ شخص من المختصين بالتدريب يمثلون ثلاثة مجموعات مختلفة هي: منظمات غير حكومية والذي يعتبر التدريب جزء رئيسي من عملها، ومنظمات غير حكومية تدمج التدريب في خطط مشاريعها المختلفة، ومدربين يقدمون خدمات تدريبية للمنظمات كمشترارين. وقد ساهمت هذه العملية في جمع المعلومات حول وضع التدريب المبني على الخبرة والإدراك ومفهوم كل مجموعة حول تنفيذ دورة التدريب. وقد صمم هذا الدليل كمرجع وكأداة لبناء القدرات ليستخدم كمصدر معلوماتي تفاعلي لتنفيذ الجهود التدريبية للمنظمات غير الحكومية من أجل أن تعمل بشكل استراتيجي ومنظم وأن تصب في أهداف الإدارة الكلية.

### المستهدفون في هذا الدليل:

يستهدف هذا الدليل المدربين ومدراء برامج التدريب والقائمين على منظمات المجتمع المدني الذين لديهم دوراً في إدارة وتنفيذ البرامج التدريبية التي تقدمها المنظمات داخل وخارج المنظمة. إن مهمة التدريب للمنظمة غير الحكومية تساند المنظمة في تفعيل استراتيجيتها وخاصة في اشراك وتمكين الفئات المستهدفة. وبغض النظر عما إذا كان التدريب هو هدف رئيسي للمنظمة ضمن مهمتها وعملها أم لا، فإن هذا الدليل يعتبر مورداً ملائماً لمساعدتها في تنظيم جهود بناء القدرات الداخلية والخارجية. ويقدم الدليل للمنظمات أنظمة وعمليات تستطيع الاستعانة بها في كل مرحلة من مراحل إدارة التدريب- إبتداءً بتحديد الاحتياجات وتصميم التدخلات التدريبية وتطوير المنهاج وتنفيذ التدريب ومتطلباته اللوجستية وتقييم التدريب وأثره على الفئة المستهدفة.

- ويمكن لمجموعة واسعة من الأفراد الاستفادة من هذا الدليل ومنهم على سبيل المثال:
- أعضاء فريق دائرة التدريب: المدربين ومسؤولي التدريب وفريق الإدارة والمدراء والمنسقين والمشرفين.
  - مدراء إدارة الموارد البشرية ومدراء فريق البرنامج.
  - المدربين كأفراد والمستشارين (كافة المستويات).
  - مدراء منظمات المجتمع المدني وفريق التدريب (حتى في حال عدم وجود دائرة تدريب).
  - المهتمين بتطوير معارفهم في مجال تعلم الكبار.

### ترتيب الدليل:

الفصل الأول من الدليل يعرف الدور الإستراتيجي للتدريب لدى منظمات المجتمع المدني بهدف إيجاد سياسة تدريب واضحة وفريق عمل قادر على تحقيق المهام المطلوبة. وبغض النظر عن حجم المنظمة، فإن هذا الفصل يساعد في تقييم متطلبات تقديم خدمات التدريب. الفصل الثاني يتضمن تحليل احتياجات التدريب وتطوير خطط التدريب، والفصل الثالث يركز على تصميم محتوى التدريب. يركز الفصل الرابع على تنظيم وإدارة وتنفيذ البرامج التدريبية. أما الفصل الخامس فيركز على عملية تقييم التدريب والتي يتم بشكل عام تجاهلها من قبل منظمات المجتمع المدني رغم أهميتها في متابعة أثر عمل المنظمة. وتحتوي الملاحق على النماذج ودراسات الحالات والأمثلة لكل فصل من الفصول.

### كيفية استخدام هذا الدليل:

صمم هذا الدليل ليتم استخدامه كمرجع وتم تطويره ليتم استخدامه بشكل كلي أو كل فصل على حدى، اعتماداً على احتياج كل منظمة أو/و مدرب. يساعد جدول المحتويات في بداية الدليل والملاحق في نهاية الدليل في تحديد المعلومات المطلوبة بشكل سريع. وتوفر معظم الفصول تعليمات مفصلة، وتتوفر النماذج أيضاً بالشكل الإلكتروني لتسهيل استخدامها من قبل منظمات المجتمع المدني والمدربين.

ويمكن استخدام الدليل كأداة تقنية للمدربين والمدراء المسؤولين عن تنفيذ أنشطة التدريب بطريقة التعلم التفاعلي، وللإستفادة من وسائل تركز على المتعلم بطرق سلسلة. مع العلم بأن الدليل لا يسعى ليحل بدل دورات تدريب المدربين ولكنه يوفر معلومات أساسية ويحدد المواصفات والمعايير للخروج بتدريب أفضل.

ولأن كل تدريب يختلف عن الآخر وكل برنامج تدريبي يطرح الإحتياجات الخاصة بالمشاركين فإن المدربين والمدراء الذين يستخدمون هذا الدليل يمكنهم الرجوع إلى احتياجات التعليم/ التدريب الخاصة وتبني المعلومات المطلوبة بناء على الفئة المستهدفة.

## كيف يرتبط الدليل مع أداة مراجعة معايير التدريب (TSR):

إن أداة مراجعة معايير التدريب (TSR) والتي تم تطويرها من قبل برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني بالتعاون مع PHI تهدف الى ضمان تطبيق مهنج لخدمات التدريب والبناء على نقاط القوة وتحديد النقاط التي تحتاج الى تحسين وخاصة تلك المرتبطة بدائرة التدريب في المنظمة.

هذه الأداة هي أداة مراجعة مستقلة، مصممة لتحسين عملية التدريب في المنظمة بحيث تكون ذات قيمة إضافية، فهي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال تقديم منهج منظم ومتسلسل لتنظيم وتقييم وتحسين مواصفات (خدمات) التدريب. تطبق هذه الأداة من خلال مراجع خارجي، وتبنى عملية المراجعة على نقاط القوة وتوفير مساحات للتحسين مرتبطة بأنظمة التدريب.

كما ويحتوي الدليل على إجابات للعديد من الإستفسارات التي تظهر حين تقوم المنظمة بمراجعة عملية التدريب ويقدم الممارسات الفضلى والمعرفة والأنظمة لسد الفجوات التي يتم تحديدها من خلال عملية المراجعة.

---

ملاحظات للإستخدام الإلكتروني:

يمكن للقراء عبر شاشة الحاسوب الضغط على الفصل الذي يعينهم للإطلاع على محتوياته ويمكنهم أيضاً تعبئة النماذج المختلفة المتاحة بشكل ملف PDF.

تنويه:

يتبنى مشروع تعزيز المجتمع المدني سياسة تحريرية تساوي ما بين الجنسين وفق أصول النحو والصرف والبيان للغة العربية، لذا نرجو الأخذ بعين الاعتبار بأن أي استخدام لألفاظ مذكرة تذكريا لغويا مثل (موظف، مسؤول، مدير.....) سواء بصيغة المفرد أو المثنى أو الجمع وما يرتبط بها من حروف وضمائر متصلة و/ أو منفصلة، فهي جميعها أسماء (نوع) وليست أسماء (علم) أو (ذات)، وهي تدل على من ينطبق/تنطبق عليه/عليها الصفة المقصوده من كلا الجنسين، دون تفضيل جنس على آخر، أو تقديم جنس على آخر.



# المحتويات

## الفصل الأول: الدور الاستراتيجي للتدريب

١١	إطار العمل الاستراتيجي	١,١
١٥	هيكلية قسم التدريب	٢,١
١٧	١,٢,١ الهيكل التنظيمي	
١٧	دور ومسؤوليات قسم التدريب	٣,١
٢١	عملية الاختيار والتعيين	٤,١
٢٥	١,٤,١ نظرية المقابلة السلوكية (المقابلة على أساس الكفاءة)	
٢٦	السياسات التدريبية	٥,١
٢٧	معايير الأداء	٦,١
٢٨	المرافق التدريبية	٧,١
٢٩	موازنة وحدة التدريب	٨,١
٣٠	خطة تطوير فريق التدريب	٩,١
٣١	١,٩,١ خيارات التطوير الشخصي	
٣١	٢,٩,١ ماهو الأنسب لك؟	
٣٣	٣,٩,١ أساليب التعلم الأربعة (هوني وممفورد)	
٣٥	٤,٩,١ خيارات وأنماط التعلم	

## الفصل الثاني: تحليل احتياجات التدريب

٣٩	مقدمة	١,٢
٤١	تحليل احتياجات التدريب - التعريف	٢,٢
٤١	تحليل احتياجات التدريب - الفوائد	٣,٢
٤٢	تحليل احتياجات التدريب - النطاق	٤,٢
٤٢	من سيقوم بتحليل احتياجات التدريب	٥,٢
٤٣	مخطط لتحليل احتياجات التدريب	٦,٢
٤٤	١,٦,٢ التواصل مع الإدارة وإقناعها	
٤٥	٢,٦,٢ إجراء تحليل الاحتياجات	
٥١	٣,٦,٢ جمع البيانات وتحليلها	
٥٤	٤,٦,٢ إجراء تحليل الاحتياجات التدريبية وغير التدريبية	
٥٥	٥,٦,٢ ترتيب احتياجات التدريب حسب الأولوية	
٥٦	٦,٦,٢ إصدار تقرير تحليل احتياجات التدريب	
٥٧	المنهجية - كيف تقوم بتنظيم عملك	٧,٢
٥٧	خطة التدريب	٨,٢
٥٨	١,٨,٢ من الذي يجب أن يتم إشراكه	
٥٨	٢,٨,٢ أساليب التطوير	
٥٩	٣,٨,٢ ما الذي ينبغي إدراجه	
٦٠	٤,٨,٢ كتابة أهداف التطوير	

## الفصل الثالث: تصميم المحتوى التدريبي

٦٥	مقدمة	١,٣
٦٦	قبل البدء	٢,٣
٦٨	مراحل التصميم التدريبي	٣,٣
٧٧	رسائل الدعوة	٤,٣
٧٨	المطبوعات	٥,٣
٧٨	الوسائل والأدوات المساعدة على التعلم	٦,٣
٧٨	تصميم الوسائل / الأدوات البصرية المساعدة	٧,٣
٨٠	ترجمة مواد التدريب	٨,٣
٨١	التقييم المسبق للبرنامج التدريبي	٩,٣
٨١	١,٩,٣ البرنامج التجريبي	
٨٢	أساسيات عملية الإنتاج	١٠,٣
٨٤	التعامل مع تغييرات المشروع	١١,٣
٨٥	التقنيات التعليمية	١٢,٣

## الفصل الرابع: تنفيذ التدريب

٩٧	تدريب المدربين	١,٤
٩٧	تنظيم أماكن التدريب	٢,٤
٩٨	١,٢,٤ اختيار مكان التدريب	
٩٩	٢,٢,٤ ترتيبات الجلوس في القاعة	
١٠٠	٣,٢,٤ تنظيم التجهيزات	
١٠٠	٤,٢,٤ توفير الطعام والشراب	
١٠٠	٥,٢,٤ خلق بيئة ودية	
١٠١	تخطيط الإدارة	٣,٤
١٠٤	نظرة عامة على التيسير	٤,٤
١٠٤	١,٤,٤ تعريف التيسير	
١٠٧	٢,٤,٤ المجموعات	
١٠٨	التشارك في التدريب	٥,٤
١٠٩	افكار حول استخدام الوسائل / الأدوات البصرية المساعدة	٦,٤
١٠٩	١,٦,٤ اللوح القلاب	
١١٠	٢,٦,٤ جهاز عرض الشرائح الشفافة	
١١١	٣,٦,٤ شرائح البوربوينت PowerPoint	
١١٢	ضغوطات ناتجة عن تنفيذ التدريب	٧,٤
١١٧	نصائح عامة للمدرب	٨,٤
١١٧	١,٨,٤ تمارين تشييطية بدنية تساعد المدرب على الاستعداد	
١١٧	٢,٨,٤ إدارة أسلوبك في التقديم	
١١٩	تسويق الأنشطة التدريبية	٩,٤
١٢٠	المحافظة على التدريب	١٠,٤

## الفصل الخامس: التقييم في التدريب

١٢٣	التقييم في التدريب	١,٥
١٢٣	١,١,٥ مستويات التقييم في التدريب	
١٢٤	٢,١,٥ أنواع التقييم في التدريب	
١٢٤	٣,١,٥ تقنيات التقييم	

١٢٦	٤,١,٥	بناء سلسلة الدلائل
١٢٦	٥,١,٥	التحديات في تقييم التدريب
١٢٧	٢,٥	تطوير خطة التقييم
١٢٨	١,٢,٥	التحليل: تحديد أهداف التقييم
١٢٩	٢,٢,٥	التصميم: هيكلية أنشطة التقييم
١٣١	٣,٢,٥	التطور: خلق تقنيات وأدوات التقييم
١٣١	٤,٢,٥	التنفيذ: إجراء أنشطة التقييم
١٣١	٥,٢,٥	التقييم: الإبلاغ عن نتائج التقييم
١٣١	٣,٥	تقييم ردة الفعل (المستوى ١)
١٣٢	١,٣,٥	تطوير نموذج ردة الفعل
١٣٨	٢,٣,٥	تحليل نموذج ردة الفعل
١٤٠	٣,٣,٥	إجراء مقابلات شخصية أو مناقشات جماعية
١٤١	٤,٣,٥	التنفيذ: توقيت جمع بيانات ردة الفعل
١٤٢	٥,٣,٥	إدارة النتائج
١٤٣	٦,٣,٥	نصائح لقياس ردود الفعل
١٤٣	٤,٥	تقييم تطور التعلم (المستوى ٢)
١٤٣	١,٤,٥	تقييم مستويات التعلم قبل وبعد التدريب
١٤٣	٢,٤,٥	التقييمات الذاتية للمشاركين قبل وبعد التدريب
١٤٦	٣,٤,٥	الاختبارات قبل وبعد التدريب
١٤٦	٤,٤,٥	الاختبارات المعيارية
١٤٧	٥,٤,٥	اختبارات الأداء القياس المهارة
١٤٨	٦,٤,٥	التمارين الفردية والجماعية
١٤٨	٧,٤,٥	إدارة النتائج
١٤٩	٨,٤,٥	نصائح لتقييم التعلم
١٤٩	٥,٥	تقييم التغيير السلوكي (المستوى ٣)
١٤٩	١,٥,٥	تحديد طول الفترة الزمنية المناسبة بعد التدريب
١٤٩	٢,٥,٥	تقييم السلوك قبل وبعد التدريب
١٥٠	٣,٥,٥	تقنيات تقييم السلوك
١٥١	٤,٥,٥	عرض نتائج التغيير السلوكي
١٥٢	٥,٥,٥	إدارة النتائج
١٥٣	٦,٥,٥	تحديات تقييم السلوك
١٥٣	٧,٥,٥	نصائح حول تقييم السلوك
١٥٣	٦,٥	تقييم نتائج المنظمة غير الحكومية أو المجتمع المحلي (المستوى ٤)
١٥٣	١,٦,٥	تحديد أهداف واضحة
١٥٤	٢,٦,٥	تحديد فترة زمنية مناسبة بعد التدريب
١٥٤	٣,٦,٥	تقييم نتائج المنظمة غير الحكومية أو المجتمع المحلي قبل وبعد
١٥٥	٤,٦,٥	”طلب التصديق“ من الأطراف المعنيين
١٥٦	٥,٦,٥	عرض نتائج المنظمة غير الحكومية أو المجتمع المحلي
١٥٦	٦,٦,٥	إدارة النتائج
١٥٦	٧,٦,٥	ارشادات لتقييم نتائج المنظمة غير الحكومية أو المجتمع المحلي
١٥٨	٧,٥	تقرير التقييم النهائي
١٥٨	١,٧,٥	عرض نتائج يمكن قياسها كمياً لكل مستوى من مستويات التقييم
١٥٨	٢,٧,٥	عرض النتائج النوعية لكل مستوى من مستويات التقييم
١٥٩	٣,٧,٥	إدارة النتائج
١٥٩	٤,٧,٥	نصائح حول كتابة التقرير النهائي
١٦٠	٨,٥	إعداد التقارير حول برامج التدريب
١٦٠	١,٨,٥	الإعداد الفعال للتقارير
١٦٥	٢,٨,٥	نصائح مفيدة حول أسلوب الكتابة
١٦٥	٣,٨,٥	التحديات في كتابة التقارير
١٦٦	٤,٨,٥	القنوات التي يتم من خلالها إيصال المعلومات المتعلقة بنتائج التدريب
١٧٠	٩,٥	التغطية الإعلامية

## الملحق الأول: نماذج الفصل الأول

١٧٧	نموذج ١, ١: الخطة الاستراتيجية لقسم التدريب
١٧٩	نموذج ٢, ١: نموذج الوصف الوظيفي - مدير التدريب
١٨١	نموذج ٣, ١: نموذج الوصف الوظيفي - منسق التدريب
١٨٣	نموذج ٤, ١: نموذج مواصفات الوظيفة - مدير التدريب
١٨٤	نموذج ٥, ١: نموذج مواصفات الوظيفة - منسق التدريب
١٨٥	نموذج ٦, ١: إطار عمل الكفاءات (مانجو VK)
١٩٢	نموذج ٧, ١: نموذج إعلان عن التوظيف
١٩٣	نموذج ٨, ١: نموذج تقييم المقابلة
١٩٥	نموذج ٩, ١: المقابلة المبنية على الكفاءات
١٩٩	نموذج ١٠, ١: نموذج السياسات التدريبية
٢٠٠	نموذج ١١, ١: السياسات التدريبية - مثال ١
٢٠٢	نموذج ١٢, ١: السياسات التدريبية - مثال ٢
٢٠٣	نموذج ١٣, ١: السياسات التدريبية - مثال ٣
٢٠٤	نموذج ١٤, ١: السياسات التدريبية - مثال ٤
٢٠٧	نموذج ١٥, ١: مثال لنموذج معايير الأداء
٢٠٩	نموذج ١٦, ١: موازنة التدريب - السنوية
٢١٠	نموذج ١٧, ١: موازنة التدريب - للنشاط
٢١١	نموذج ١٨, ١: خطة التطوير الشخصي
٢١٢	نموذج ١٩, ١: مثال لخطة التطوير الشخصي

## الملحق الثاني: نماذج الفصل الثاني

٢١٥	نموذج ١, ٢: تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT
٢١٧	نموذج ٢, ٢: تحليل العوامل الخارجية (العوامل المتغيرة خارج المنظمة) STEP Analysis
٢٢٠	نموذج ٣, ٢: استبيان مفصل لأساليب التعلم ١
٢٢٩	نموذج ٤, ٢: استبيان مفصل لأساليب التعلم ٢
٢٣٥	نموذج ٥, ٢: موجز تقييم الأداء
٢٣٦	نموذج ٦, ٢: استبيان جرد المهام
٢٣٧	نموذج ٧, ٢: مقابلة تحليل العمل
٢٣٨	نموذج ٨, ٢: تقرير تحليل احتياجات التدريب
٢٤١	نموذج ٩, ٢: خطة عمل تحليل احتياجات التدريب
٢٤٢	نموذج ١٠, ٢: الخطة التدريبية

## الملحق الثالث: نماذج الفصل الثالث

٢٤٥	نموذج ١, ٣: نموذج تطوير المفهوم
٢٤٦	نموذج ٢, ٣: خطة المشروع - مثال
٢٤٧	نموذج ٣, ٣: نموذج ملاحظات التدريب
٢٥٠	نموذج ٤, ٣: تمارين كسر الجمود وتمارين التنشيط - مثال ١
٢٥١	نموذج ٥, ٣: تمارين كسر الجمود وتمارين التنشيط - مثال ٢
٢٥٢	نموذج ٦, ٣: تمارين كسر الجمود وتمارين التنشيط - مثال ٣
٢٥٣	نموذج ٧, ٣: تمارين كسر الجمود وتمارين التنشيط - مثال ٤
٢٥٤	نموذج ٨, ٣: تمارين كسر الجمود وتمارين التنشيط - مثال ٥
٢٥٦	نموذج ٩, ٣: تمارين كسر الجمود وتمارين التنشيط - مثال ٦
٢٥٧	نموذج ١٠, ٣: تمارين كسر الجمود وتمارين التنشيط - مثال ٧

٢٥٨  
٢٥٩

نموذج ١١,٢: تمارين كسر الجمود وتمارين التنشيط - مثال ٨  
نموذج ١٢,٢: تمارين كسر الجمود وتمارين التنشيط - مثال ٩

### الملحق الرابع: أمثلة و نماذج الفصل الخامس

٢٦٣	مثال ١,٥: ردة الفعل - معدل
٢٦٦	مثال ٢,٥: ردة الفعل - معياري
٢٧١	مثال ٣,٥: دليل مجموعات النقاش - ردة الفعل
٢٧٢	مثال ٤,٥: مجموعات النقاش - تسجيل الملاحظات - ردة الفعل
٢٧٣	مثال ٥,٥: نموذج تتبع التعديلات
٢٧٤	مثال ٦,٥: قائمة المراجعة - التواصل الشخصي - الإيدز
٢٧٥	مثال ٧,٥: استبيان مسح ما بعد البرنامج - المتدرب
٢٧٦	مثال ٨,٥: استبيان ما بعد البرنامج (نسخة المتدرب)
٢٧٧	مثال ٩,٥: استبيان ما بعد البرنامج (نسخة المدير أو الزميل)
٢٧٨	مثال ١٠,٥: دليل النقاش - تدريب البحث النوعي
٢٧٩	مثال ١١,٥: مثال صفحة العنوان
٢٨٠	مثال ١٢,٥: قائمة المحتويات
٢٨١	مثال ١٣,٥: المختصرات
٢٨٢	مثال ١٤,٥: سجل طريقة الإتصال المفضلة لدى الأطراف المعنية
٢٨٣	مثال ١٥,٥: قائمة المراجعة لطريقة الإتصال المفضلة لدى الأطراف المعنية
٢٨٤	نموذج ١,٥: نموذج تتبع خطة التقييم
٢٨٥	نموذج ٢,٥: نموذج ردة الفعل على برنامج التدريب
٢٨٧	نموذج ٣,٥: نموذج ردة الفعل على برنامج التدريب معياري بالأوجه الباسمة
٢٨٩	نموذج ٤,٥: نموذج ردة الفعل - معدل
٢٩٢	نموذج ٥,٥: نموذج ردة الفعل - ملخص معدل
٢٩٥	نموذج ٦,٥: نموذج ردة الفعل على برنامج التدريب
٢٩٧	نموذج ٧,٥: نموذج تتبع التعديلات
٢٩٨	نموذج ٨,٥: التقييم الذاتي ما قبل التدريب
٢٩٩	نموذج ٩,٥: التقييم الذاتي ما بعد التدريب
٣٠٠	نموذج ١٠,٥: تحليل التقييم الذاتي لما قبل وما بعد التدريب
٣٠٢	نموذج ١١,٥: قائمة المراجعة للملاحظة المباشرة - الشكل ١
٣٠٣	نموذج ١٢,٥: قائمة المراجعة للملاحظة المباشرة - الشكل ٢
٣٠٤	نموذج ١٣,٥: استبيان ما بعد البرنامج (نسخة المتدرب)
٣٠٥	نموذج ١٤,٥: استبيان ما بعد البرنامج (نسخة المدير أو الزميل)
٣٠٦	نموذج ١٥,٥: المقابلة النمطية
٣٠٧	نموذج ١٦,٥: تقرير التقييم النهائي
٣٠٨	نموذج ١٧,٥: تقرير التدريب
٣١٤	نموذج ١٨,٥: سجل طريقة الإتصال المفضلة لدى الأطراف المعنية
٣١٥	نموذج ١٩,٥: قائمة المراجعة لطريقة الإتصال المفضلة لدى الأطراف المعنية



# الفصل الأول

الدور الإستراتيجي للتدريب

the same time, the *Journal of Applied Behavior Analysis* has been a leading journal in the field of behavior analysis.

The *Journal of Applied Behavior Analysis* is a peer-reviewed journal that publishes research articles, reviews, and book reviews. It is published by the American Psychological Association.

The journal is a leading journal in the field of behavior analysis, and it is one of the most cited journals in the field.

The journal is a peer-reviewed journal that publishes research articles, reviews, and book reviews. It is published by the American Psychological Association.

The journal is a leading journal in the field of behavior analysis, and it is one of the most cited journals in the field.

The journal is a peer-reviewed journal that publishes research articles, reviews, and book reviews. It is published by the American Psychological Association.

The journal is a leading journal in the field of behavior analysis, and it is one of the most cited journals in the field.

The journal is a peer-reviewed journal that publishes research articles, reviews, and book reviews. It is published by the American Psychological Association.

The journal is a leading journal in the field of behavior analysis, and it is one of the most cited journals in the field.

The journal is a peer-reviewed journal that publishes research articles, reviews, and book reviews. It is published by the American Psychological Association.

The journal is a leading journal in the field of behavior analysis, and it is one of the most cited journals in the field.

The journal is a peer-reviewed journal that publishes research articles, reviews, and book reviews. It is published by the American Psychological Association.

The journal is a leading journal in the field of behavior analysis, and it is one of the most cited journals in the field.

The journal is a peer-reviewed journal that publishes research articles, reviews, and book reviews. It is published by the American Psychological Association.

The journal is a leading journal in the field of behavior analysis, and it is one of the most cited journals in the field.

The journal is a peer-reviewed journal that publishes research articles, reviews, and book reviews. It is published by the American Psychological Association.

The journal is a leading journal in the field of behavior analysis, and it is one of the most cited journals in the field.

# الدور الإستراتيجي للتدريب

## ١,١ إطار العمل الاستراتيجي

تساهم المنظمة غير الحكومية في أنشطة كسب التأييد وتطوير المجتمع المدني، سواء بالعمل بشكل مستقل أو بالتعاون مع منظمات غير حكومية أخرى أو عن طريق الحصول على التبرعات (الدعم المادي/منح) للقيام بعملها.

تؤثر استراتيجية المنظمة غير الحكومية على كيفية استخدام تلك المنظمة لرأس المال المادي (مبنى، وتقنيات، ومعدات)، ورأس المال النقدي (الأصول والتمويل) ورأس المال البشري (الموظفين).

يهدف التدريب في المنظمة غير الحكومية إلى دعم استراتيجيتها وتعزيزها. ويشكل التدريب اعترافاً بأهمية تنمية قدرات موظفيها وتنمية المجتمعات المحلية من أجل تحقيق أهدافها. ويلتزم التدريب في المنظمة غير الحكومية بتحقيق الأهداف التالية:

- مساعدة الأفراد في الحصول على المعرفة والمهارات والإتجاهات اللازمة لتأدية مهامهم.
- إتاحة الفرص للتعلّم استناداً إلى "تحليل الحاجات" وتحديد الأنسب للأفراد أو للجماعات أو لمشاريع محددة داخل المنظمة غير الحكومية أو خارجها.
- تنمية الصفات القيادية.
- تعزيز المجتمعات المحلية والمجتمع المدني.



تعد إدارة المنظمة غير الحكومية مسؤولة عن وضع المهمة والرؤية والقيم الخاصة بالمنظمة وينبغي عليها مراجعتها سنوياً.

وعند مراجعتها، ينبغي عليها تقييم ما إذا كانت لا تزال تعكس عمل المنظمة وتتماشى مع حاجات المجتمع أم لا.

ومن أجل الوصول إلى قسم تدريب ناجح، يتوجب على مدير التدريب وضع إطار عمل استراتيجي لنشاط التدريب الذي تقدمه المنظمة وينبغي أن توافق إدارة المنظمة على كل عناصره. يتضمن إطار العمل العناصر التالية:

١. مهمة التدريب
٢. رؤية التدريب
٣. قيم المنظمة غير الحكومية
٤. أهداف قسم التدريب
٥. الخطة الاستراتيجية لقسم التدريب

## ١. مهمة التدريب

وهي وصف مختصر لهدف القسم يجيب على السؤال التالي: "لماذا تضم المنظمة غير الحكومية قسماً للتدريب؟"

ينبغي أن تصاغ مهمة التدريب بشكل جيد وأن تتماشى مع المهمة الخاصة بالمنظمة غير الحكومية ومن شأنها أن تساعد في إرشاد فريق التدريب في اتخاذ القرارات المهمة حول البرامج وتوزيع الموارد.

### أمثلة على المهمة

"مهمة قسم التدريب في جامعة بارك Park University هي تعزيز المعرفة بشكل مستمر وزيادة مهارات وقدرات جميع الموظفين لكي يتمكنوا من التفكير بشكل بناء، والتواصل بشكل فعال والتأقلم مع البيئة المتغيرة وتحسين جودة عملهم. ويتم تحقيق ذلك عن طريق تنفيذ خطة متجانسة للتدريب والتطوير من خلال استخدام مبادئ ومفاهيم التعلم الخلاق الإبداعي والتكنولوجيا".  
جامعة بارك - قسم التدريب ([www.park.edu](http://www.park.edu))

"تكمّن مهمة قسم تدريب وتطوير الموظفين في توفير خبرات تعلّم بشكل منظم وبالوقت المناسب، وتوفير التدريب العملي وبرامج التطوير الوظيفي لجميع موظفي قسم خدمات العملاء لتعزيز وتحسين أدائهم في العمل لدعم أهداف الشركة".  
[/http://www.gccaz.edu](http://www.gccaz.edu)

## ٢. رؤية التدريب

"تقدم الرؤية صورة عامة عن المستقبل المتوقع. كما توفر الأساس لإعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية." (مقتبس عن كتاب "دليل الإدارة والقيادة" للمؤلف مايكل أرمسترونج؛ نشر كوجان بايج)

تعتبر رؤية قسم التدريب عبارةً مُلهمةً عن ما يسعى القسم لتحقيقه، كما أنها تشكل الأساس لأهداف القسم.

”أن تصبح مؤسسة رائدة في تقديم التدريب والمعرفة وخدمات الاستشارات في العالم في مجالات تنمية الذات والموارد البشرية للأفراد والمؤسسات“ .  
[www.leaderships.org](http://www.leaderships.org)

”أن نحصل على التقدير والاعتراف بأننا إحدى المؤسسات الرائدة في مجال الموارد البشرية“ .  
مؤسسة الموارد البشرية في ديترويت الكبرى

### ٣. قيم المنظمة غير الحكومية

قيم المنظمة غير الحكومية (وتعرف أيضاً بـ ”القيم الأساسية“) هي العبارات الصريحة والسلوك المطلوب و ”طرق القيام بالعمل“ التي تصقل ثقافة المنظمة غير الحكومية. ويعتبر وضع هذه القيم إحدى مهام إدارة المنظمة.

لا يتوجب على مدير التدريب وضع منظومة قيم منفصلة لقسم التدريب، إذ ينبغي على قسم التدريب، كما هو الحال مع كل الأقسام، اتباع قيم المنظمة في كل عمل أو نشاط يقومون به.

### أمثلة على قيم المنظمة غير الحكومية

- الشفافية
- المسائلة
- النزاهة المهنية
- الحساسية اتجاه النوع الاجتماعي
- الاحترام المتبادل

منظمة أوغندا الوطنية- منظمة غير حكومية ([www.ngoforum.or.ug](http://www.ngoforum.or.ug))

### ٤. أهداف قسم التدريب

ذكر روبرت كابلان وديفيد نورتون في كتاب ”المؤسسة التي تركز على الاستراتيجية“ ما يلي:

”٧٠٪ فقط من الموظفين يفهمون بشكل كامل استراتيجيات المؤسسة التي يعملون بها و يعرفون ما هو المتوقع منهم لتحقيق أهدافها“.

يشير هذا إلى أن أغلبية الموظفين في الوقت الحاضر يعملون في نوع من الفراغ غير مدركين بشكل تام سبب قيامهم بما يقومون به أو المساهمة التي يمكنهم تقديمها أو التي يقدمونها بالفعل لتحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي وإذا ما بقي الوضع على ما هو عليه:

- فأنه لا يمكن تحقيق استراتيجيات المنظمة وأهدافها أو تخطيطها نظراً لقلّة التركيز
- قد لا يعمل موظفو المنظمة بكامل طاقتهم

وبالتالي، فإن قيام المنظمة بنشر استراتيجيتها وأهدافها يساعد في أن تساهم جميع الأنشطة اليومية التي يقوم بها الموظفون في تحقيق استراتيجياتها وأهدافها.

ينبغي أن تجتمع إدارة المنظمة غير الحكومية سنوياً لمراجعة الاستراتيجيات الموضوعية. إذ يتم الإبقاء على تلك الاستراتيجيات أو إجراء تعديلات عليها وفقاً لحاجات بيئة العمل و/ أو يتم اعتماد استراتيجيات جديدة.

ويجب أن تعرض هذه الاستراتيجيات على جميع أقسام المنظمة في بداية العام، وينبغي على مدير التدريب عندها القيام بما يلي:

- تحديد الأعمال المحورية الواجب القيام بها لتحقيق استراتيجيات المنظمة
- تحديد أهداف للأقسام وغايات قابلة للقياس
- وضع خطط عمل تبين ما يجب القيام به وكيفية القيام به ومواعيده
- تكليف فرق وأشخاص مختلفين بمسؤولية أداء كل مهمة

ويكمن جزء من دور مدير التدريب في ربط أهداف المنظمة غير الحكومية بأهداف قسم التدريب وذلك كي تتماشى الأنشطة التي من المزمع وضعها على أجندة العمل مع الإطار الاستراتيجي لعمل المنظمة.

ينبغي على مدير/مديرة التدريب تحديد أهداف القسم سنوياً، ومناقشتها مع إدارة المنظمة والحصول على الموافقة عليها قبل البدء في الأنشطة ذات العلاقة.

تناسق أهداف قسم التدريب مع أهداف المنظمة		
أنشطة التدريب ذات العلاقة	أهداف قسم التدريب (المتصلة مع أهداف المنظمة)	مثال على هدف المنظمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- البحث عن مصادر خارجية لتدريس مساق اللغة الإنجليزية</li> <li>- الحصول على موافقة الإدارة</li> <li>- إجراء اختبار للقراءة والكتابة لكل النساء</li> <li>- إجراء تقييم لمستوى اللغة الإنجليزية للبالغين</li> <li>- وضع قائمة نهائية بأسماء المشاركين في كلا المساقين</li> <li>- تنفيذ البرامج</li> <li>- وضع جدول اختبارات التقييم والبرامج اللاحقة... إلخ</li> <li>- إصدار تقرير نهائي حول نجاح البرامج.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحقيق تحسن بنسبة ٥٠٪ في مستويات محو الأمية لدى البالغين بحلول أيلول ٢٠١٠</li> <li>- توفير مادة (اللغة الإنجليزية للمبتدئين) بحيث تغطي ٧٠٪ من البالغين بنهاية ٢٠١٠</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحسين مستوى محو الأمية لدى الكبار وتوفير إمكانية الوصول إلى التعليم الأساسي والمستمر خلال العام ٢٠١٠</li> </ul>

تشكل الخطة الاستراتيجية لقسم التدريب جزءاً من دائرة التخطيط الأشمل في المنظمة غير الحكومية. وعند تحضير خطتك الاستراتيجية يمكنك اتباع الخطوات التالية:

الخطة الاستراتيجية الخاصة بقسم التدريب	
١. مراجعة أداء القسم	- مراجعة أداء قسم التدريب مقارنةً بأهداف العام الماضي - النظر في الأنشطة لتحديد تلك التي ينبغي الاستمرار بها أو إدخال تعديلات عليها أو إيقافها
٢. إجراء تحليل للحاجات التدريبية	- (راجع الفصل الثاني من هذا الدليل)
٣. جمع خطتك	- رتب الأولويات في تلك السنة - احرص على أن تتضمن الخطة ما بين أربعة إلى سبعة أهداف ذات معنى - احرص على أن تكون الخطة سهلة الصياغة
٤. تقديم الخطة	- تقدم داخلياً لإدارة المنظمة وذلك لنيل الموافقة عليها
٥. تنفيذ الخطة	- ضع جدولاً زمنياً لتغطية النقاط الأساسية الواردة في خطتك
٦. راجع خطتك	- قم بمراجعة فصلية لإجراء تعديلات على خطتك وكي تتماشى أولوياتك مع التغييرات التي طرأت على أولويات المنظمة غير الحكومية - شارك فريق الإدارة وأطلعهم على النجاحات المتحققة بشكل فصلي

#### الوثائق ذات الصلة

- الخطة الاستراتيجية لقسم التدريب (نموذج ١، ١)

#### ٢،١ هيكلية قسم التدريب

يهدف هذا الفصل إلى زيادة الوعي بالخيارات المتاحة ضمن هيكلية قسم التدريب في المنظمات غير الحكومية التي تعنى بالتعليم ويعرض ميزات ومخاطر كل خيار من تلك الخيارات.

ولكن قبل مناقشة هيكلية قسم التدريب، من المهم أن تدرك بعض النقاط المتعلقة بمراحل تطور المنظمات غير الحكومية، إذ قد يساعدك ذلك في تحديد هيكلية قسم التدريب.

يمكن للمنظمة غير الحكومية أن تكون في مراحل تطور مختلفة استناداً إلى توفر العوامل التالية:

- أنظمة إدارة المنظمة غير الحكومية
- المصادر المالية للمنظمة
- العلاقات الخارجية
- برامج المنظمة والخدمات التي تقدمها

المراحل الأربعة لتطور المنظمة غير الحكومية	
المرحلة الأولى	مرحلة البداية
المرحلة الثانية	مرحلة التطور
المرحلة الثالثة	مرحلة التعزيز و التوسع
المرحلة الرابعة	مرحلة الفعالية

تزداد الحاجة أكثر إلى وجود دائرة متخصصة بالتدريب عندما تقوم المنظمة غير الحكومية بتنفيذ قدراً كبيراً من التدريب سواء داخلها أو خارجها.

يمكن الاستعانة بخدمات خارجية حسب الحاجة إلى ذلك (مدرب مهارات تقنية خاصة، مختص في وضع الإرشادات، ... إلخ)، وذلك في أي مرحلة من مراحل نمو المنظمة.

مراحل تطور المنظمة	الموظفون التابعون لقسم التدريب	المساعدة الخارجية
في مرحلة البداية ومرحلة النمو (تضم المنظمة ٢٠ موظفاً على الأكثر)	مدير تدريب	احتمالية اللجوء إلى مدرب من خارج المنظمة
في مرحلة التوسع ومرحلة الفعالية (تضم المنظمة حتى ١٠٠ موظف)	مدير تدريب ومنسق تدريب (أو إداري)	احتمالية اللجوء إلى مدرب من خارج المنظمة

ينبغي أن يكون لدى القسم في كل الأحوال، وبغض النظر عن هيكلية قسم التدريب في المنظمة، هيكلًا تنظيميًا يوضع في مكان ظاهر للموظفين.



### ٣,١ دور ومسؤوليات قسم التدريب

يتخذ وصف دور أعضاء فريق التدريب ومسؤولياته ثلاثة أشكال وهي: الوصف الوظيفي ومتطلبات الوظيفة وإطار الكفاءات.

#### ١. الوصف الوظيفي

وهو عبارة عن ملخص مكتوب للمهام والمسؤوليات والواجبات التي تتضمنها الوظيفة.

- يعتبر مدير التدريب مسؤولاً عن إعداد الوصف الوظيفي لكل أفراد فريق التدريب التابع له بمساعدة قسم الموارد البشرية. ويستحسن استشارة الموظف الذي يشغل المنصب حالياً عند إعداد الوصف الوظيفي حيث يكون لديه خبرة في ما تتطلبه الوظيفة التي يقوم بها.
- حتى يكون الوصف الوظيفي جيداً، ينبغي أن يكون موجزاً وشاملاً لكل الجوانب الأساسية للدور الذي تترتب عليه الوظيفة.
- يتم إصدار وصف وظيفي لكل موظف عند تعيينه في منصب جديد. ينبغي أن يرفق الوصف الوظيفي مع كل كتاب عرض عمل، ويشمل ذلك الترقيات أو التنقلات داخل المنظمة غير الحكومية.

ويعد الوصف الوظيفي متطلباً أساسياً للأمر التالية:

- مراجعة الأداء والتغذية الراجعة والتوجيه والتقييم
- التدريب والتطوير
- الإجراءات التأديبية والتظلمات
- تحديد مستوى التوظيف (عدد الموظفين في كل قسم)

#### الوثائق ذات الصلة

- نموذج الوصف الوظيفي، مدير التدريب (النموذج ١, ٢)
- نموذج الوصف الوظيفي، منسق التدريب (النموذج ١, ٣)

مواصفات الوظيفة هي بيان للخصائص والمؤهلات المطلوبة للتوصّل إلى أداء مُرضٍ للمهام والواجبات التي تتضمنها وظيفة أو عمل معين.

في حين يعرض الوصف الوظيفي الأعمال التي يتوقع من الموظف القيام بها، يصف نموذج مواصفات الوظيفة الخبرات والكفاءات المطلوبة في الشخص لتأدية العمل المطلوب.

### الوثائق ذات الصلة

- نموذج مواصفات الوظيفة، مدير التدريب (النموذج ٤,١)
- نموذج مواصفات الوظيفة، منسق التدريب (النموذج ٥,١)

## ٣. إطار الكفاءات

الكفاءات هي المعارف والمهارات والقدرات القابلة للقياس والرصد والضرورية للقيام بالعمل المطلوب بنجاح. تقوم المنظمة غير الحكومية الناجحة بوضع إطار للكفاءات الخاصة بها والذي من شأنه ضمان التطابق في طريقة عمل الموارد البشرية كما إنه يعد ”اللغة المشتركة” للتعبير عن توقعات المنظمة غير الحكومية حول فعالية الأداء.

يساعد إطار الكفاءات المنظمة غير الحكومية في:

- التعيين والاختيار: وذلك من خلال مساعدة المنظمة في تعيين أفضل الكفاءات الموجودة
- تقييم الأداء: عن طريق توضيح التوقعات من العمل
- التدريب- وذلك من خلال استهداف نقاط الضعف أو الفجوات في الأداء

من أجل الحصول على النتائج المتوخّاة وفقاً للمعايير المطلوبة، يجب أن يمتلك الموظفون المهارات والمعارف الضرورية. ويشار إلى ذلك أحياناً بامتلاك الكفاءات الفنية اللازمة. ويطلق على المنهج الذي يتخذه الموظفون في أنشطة العمل المختلفة مصطلح الكفاءات السلوكية. وهي الخصائص الشخصية المتوفرة في الفرد والتي عندما تطبق في العمل الذي يقوم به الموظف ينتج عنها أداء فعال أو متفوق. وفي ما يلي بعض هذه الخصائص:

- **القيم** - المعتقدات الشخصية التي تحمل معنى عند الفرد.
- **الاتجاهات** - الطريقة التي يفكر بها أو يشعر بها الفرد حول شيء ما والتي تؤثر على تصرفاته (سلوكه) في موقف معين.
- **الميول** - القدرة الفطرية أو المكتسبة والتي تشير إلى امكانية اكتساب الفرد معرفة أو مهارات معينة مثلاً: أن يجيد التعامل مع الأرقام والحسابات (المحاسبة) أو تعلم اللغات أو حب الآلات (تعلم العمليات الميكانيكية)
- **الخصائص الشخصية** - الاستجابة الثابتة للأفراد تجاه المواقف أو المعلومات مثلاً: الانفتاح أو الثقة أو التنافسية أو الاستقلالية.
- **الدوافع** - الأمور التي يفكر بها الأشخاص على الدوام ويرغبون بتحقيقها والتي تكون سبباً لتصرف ما، إذ تحرك الدوافع السلوك وتوجهه نحو أهداف أو تصرفات معينة أو بعيداً عنها.

تدور المعارف والمهارات الفنية حول ما يستطيع الفرد القيام به، وتدور القدرات السلوكية حول كيفية تمكّن الفرد من القيام بها. والمزج بينهما هو ما ينتج الأداء الفعال في العمل.

لا يمكننا الاستدلال على قدرات شخص ما (كيف يقوم بعمل ما) إلا من خلال سلوكه في مكان عمله وأثناء تأديته لعمله. ومن السهل تدريب فرد ما وتطوير مهاراته ومعارفه ولكن لا يمكننا تغيير سماته الشخصية بشكل كامل ذلك لأنها متأصلة في نفس الفرد، وربما نكون قادرين على تعديلها أو تحسينها لدى الشخص الذي يتمتع بهذه القدرات أصلاً ولكن لا يمكن تدريب فرد ما على تنمية قدرات كامنة لا يمتلكها أساساً.

#### الوثائق ذات الصلة

- إطار عمل الكفاءات (مانجو- المملكة المتحدة) (النموذج ١، ٦)

### ٤. نحو دور أكثر تنوعاً

يستمر دور مدير التدريب بالتطور ليشمل مسؤوليات جديدة، ومن ضمنها التصرف كموجه أو معلم أو ميسر أو محدث للتغيير أو مقيم ... الخ وتتطلب كل من هذه الأدوار الجديدة تطوير مجموعة من المهارات.

#### دور 'الموجه Coach'

تقليدياً كان ينحصر التوجيه لكبار الإداريين فقط. ولكن مع ازدياد الوعي بأهمية الدعم الفردي، يمكن أن نجد ان الموجهين يعملون على عدد من المستويات المختلفة داخل المنظمة غير الحكومية.

إذا قام الأشخاص حقيقة باعتماد السلوكيات المرتبطة بالتوجيه، أصبحت المنظمة ذات بيئة تعليمية أفضل. وينبغي على الموظف تعزيز المهارات والمعارف والسلوكيات والاتجاهات التي اكتسبها حديثاً نتيجة لحضور دورة تدريبية. يجب أن يتم الاستفادة من ما تم تعلمه بصورة سريعة بطريقة أو بأخرى. ويعد تعزيز تعلم الموظف من أهم أدوار الموجه.

#### دور 'المعلم Mentor'

يتم ترشيح المعلمين عادة لتقديم النصح والإرشاد للآخرين. كما يتمتعون بالقدرة على فهم الأسباب التي تدعو للفشل ويمكنهم مساعدة المتدربين على التكيف مع الأوضاع الصعبة.

وبصفتك عضواً في طاقم التدريب، من المتوقع منك أن تقوم بدور المعلم، ومن المتوقع أن تكون قد اكتسبت خلال قيامك بدور المدرب معرفة واسعة بالمنظمة غير الحكومية واستراتيجياتها وطرق عملها والأشخاص الرئيسيين فيها.

## دور 'الميسر' Facilitator

ينبغي أن يمثل دور الميسر امتداداً طبيعياً لدور المدرب، إذ يقوم المدرب التقدير باستخدام مهارات التيسير خلال الاجتماعات.

وبصفتك ميسراً، فإن عملك هو تقديم المساعدة وتيسير العملية باستخدام مجموعة مهارات متقدمة؛ كما ستعمل مع المجموعة من خلال سلسلة من الإجراءات للتوصل إلى نتيجة. وينبغي أن تكون لديك القدرة على الحفاظ على الموضوعية وعدم الخوض في تفاصيل النقاش. كما ينبغي أن يكون هدفك تمكين المجموعة من العمل سوياً واحترام وجهات نظر بعضهم البعض والمشاركة الكاملة.

## دور 'محدث التغيير' Change Agent

يشعر الناس غالباً بالضييق والانعراج عند تغيير الوضع القائم، إذ من السهل جداً أن تنمو السلبية. كما تظهر مقاومة كبيرة للتغيير تتجلى في عبارات مثل "لقد كنا نقوم بذلك بهذه الطريقة دوماً" أو، "لا أدري لم ينبغي علينا التغيير، لن يفلح ذلك

وهذا هو السبب وراء ظهور مفهوم "محدث التغيير"، إذ ما أن يتم تحديد هؤلاء الأشخاص (محدثي التغيير) في المنظمات غير الحكومية فإنهم يحملون موقفاً إيجابياً ويعملون مع المنظمة لاضدها.

## دور 'المقيم' Assessor

خلال عملك في منظمة غير حكومية، ستتاح لك العديد من الفرص للقيام بالعديد من التقييمات مثل:

- تقييم تقدم الموظفين مقارنة بالأهداف المتفق عليها
- تقييم الحاجات التدريبية
- تقييم الموظفين الجدد مقارنة بمعايير الاختيار
- تقييم الأداء السنوي مقارنةً بقدرات المنظمة غير الحكومية

## ٤,١ عملية الاختيار والتعيين

إذا أردت لمقابلة الاختيار أن تكون مؤشراً ناجحاً لأداء أفضل المدربين، فمن الضروري أن تتبنى منهجاً منظماً في التخطيط للمقابلات وإجرائها وتقييمها، بدلاً من الاعتماد على "الحدس والشعور الداخلي" الذي تشعر به نحو الأشخاص.

ويتضمن ذلك وضع الأسئلة المقترحة للمقابلة وطرحها بشكل موحد على جميع المرشحين المتقدمين لشغل وظيفة ما في قسم ما مما يسهل عملية المقارنة بين الإجابات.

تشتمل عملية الاختيار والتعيين على المراحل التالية:

مراحل عملية الاختيار والتعيين	
١	مراجعة وصف الوظيفة ومتطلباتها
٢	الإعلان عن الوظيفة
٣	المرشحون النهائيون
٤	مراجعة السير الذاتية
٥	إجراء المقابلات
٦	اتخاذ قرار الاختيار
٧	عرض الوظيفة على المرشح المختار

### ١. مراجعة وصف الوظيفة ومتطلباتها

- هدف عملية الاختيار هو مطابقة الوظيفة التدريبية التي سيتم القيام بها مع مؤهلات الشخص الذي ينبغي عليه القيام بها بنجاح
- مراجعة مهام الوظيفة والمعايير وتصنيف المهارات حسب الأولوية
- موازنة نماذج الوصف الوظيفي ومتطلبات الوظيفة وفقاً للشاغل المتاح والإحتياج

### ٢. الإعلان عن الوظيفة

- يمكن القيام بالإعلان عن الشواغل داخلياً في المنظمة غير الحكومية، حيث ينبغي وضع الإعلان عن الشاغل في مكان واضح يمكن لجميع الموظفين رؤيته أو من خلال نظام البريد الإلكتروني الداخلي (إنترانت)
- يعلن قسم الموارد البشرية عن المرشحين المحتملين من خلال وكالات التوظيف والإعلانات أو نشر إعلان عن الوظيفة على موقع المنظمة الإلكتروني أو المدونة

### ٣. المرشحون النهائيون:

- يقوم الشخص الراغب في التقدم للوظيفة بإرسال السيرة الذاتية أو تعبئة نموذج طلب الوظيفة. وحيث يكون ذلك مناسباً يقوم بتعبئة مسح دليل معرفة قدرات المتعلم المتوقعة
- يقوم قسم الموارد البشرية بمراجعة نموذج طلب الوظيفة والسيرة الذاتية للتأكد من مطابقتها مع متطلبات الوظيفة
- يتم إعداد قائمة بالمرشحين النهائيين

### ٤. مراجعة السيرة الذاتية / السيرة المهنية

عند مراجعة السيرة الذاتية/ السيرة المهنية من قبل مديرة التدريب أو قسم الموارد البشرية، يمكنك مقارنتها بنموذج متطلبات الوظيفة وتحديد النقاط التي تريد التحقق منها أو جمع المزيد من المعلومات عنها. كما ينبغي عليك تحضير قائمة بالمجالات الرئيسية التي تود الإستعلاء عنها خلال المقابلة وتحضير الأسئلة التي تود طرحها.

عند مراجعتك السيرة الذاتية/ المهنية للمرشح ينبغي عليك التطرق إلى المواضيع التالية:

- كم من الوقت أمضى المرشح في كل وظيفة تدريبية؟ هل هناك تذبذب في عمله؟ هل يرغب في ترك العمل بعد قضاء فترة معينة في العمل؟
- هل هناك فترات انقطاع عن العمل في السيرة الذاتية؟ هل انقطع المرشح طوعياً عن العمل ليطور نفسه أم أنه كان عاجزاً عن إيجاد عمل؟
- هل يظهر الماضي المهني للمرشح تقدماً ثابتاً؟ هل تعد الوظيفة المعروضة خطوة مهنية منطقية؟ هل سبق للمرشحين العمل ضمن فريق أو إدارته أو الإشراف عليه؟ وهل هناك أي مجالات للقلق؟
- ماهي التفاصيل الشخصية عن المرشح : نشاطه، اللغات التي يتقنها... إلخ؟ وما هو الأثر المتوقع لها على الوظيفة؟ ينبغي عليك الحرص على أن لا تكون أي من الاستنتاجات التي تستخلصها من هذه المعطيات مُجحفة بحق المرشح.
- ما هي الهوايات والاهتمامات التي يتمتعون بها (إذا كانت موجودة)؟ هل هم اجتماعيون أم ميالون للوحدة؟
- ماهي المعلومات الأساسية المفقودة؟ هل أغفل المرشحون أي معلومات مهمة أخرى مثل المعلومات الدراسية مثلاً؟
- المعرفين

### ٥. إجراء المقابلات

في وضع مثالي، ينبغي على كل من يجري مقابلات في المنظمات غير الحكومية أن يكون قد شارك في برامج تدريبية تتعلق بالاختيار والتعيين. يعد تطبيق أساليب المقابلة بناءً على القدرات واستخدام أدوات القياس النفسي أمراً اختيارياً.

فيما يلي التوصيات التي ينبغي عليك أخذها في عين الاعتبار في كل مرحلة من مراحل المقابلة:

### افتتاح المقابلة

من الضروري أن تُشعر المرشح بالراحة وذلك للحصول على أكبر قدر من الاجابات العفوية والصادقة منه على الأسئلة التي تطرحها. ولتحقيق ذلك يمكنك اتباع الطرق التالية:

- لا تجعل المرشحين ينتظرون
- رحب بهم بحرارة
- ابتسم وصافحهم، وعرفهم بنفسك
- اعرض عليهم الشاي أو القهوة، إن أمكن ذلك
- اجلس بارتياح وبشكل لائق (لا تثنى ذراعيك مثلاً)
- تجنب وضع الحواجز بينك وبين المرشح مثل الطاولة
- اشرح محتوى المقابلة لضيفك
- بين لضيفك أنك ستقوم بأخذ ملاحظات خلال المقابلة
- قم بخلق جو من الألفة بطرح أسئلة حيادية (عن السفر والطقس،... إلخ) ممّا سيساعد على إراحة المرشح كما قد يكشف معلومات مهمة عنه

### خلال المقابلة

هناك العديد من المجالات الرئيسية التي توفر لك الكثير من المعلومات حول المرشح والتي ينبغي عليك معرفتها:

- التعليم والمؤهلات العلمية
- الخبرة السابقة
- المعرفة والمهارات
- القدرات المتعلقة بالدور التدريبي

من غير القانوني في العديد من البلدان التمييز ضد شخص ما عن طريق طرح أسئلة تتعلق ب: العرق ولون البشرة والدين والجنس والموطن الأصلي والعمر والسؤال عن الوضع العائلي والإعاقات العقلية والجسدية

وعند سؤالك عن تلك المجالات الرئيسية خلال المقابلة مع المرشح، ينبغي أن تكون مطلعاً على أثر نظرية "هالو وهورنز" (HALO and HORNS Effect):

يعرّف أثر هالو بأنه أخذ انطباع جيد عن مرشح ما والاستمرار بطرح أسئلة سهلة لتأكيد هذا الشعور. على سبيل المثال: إذا دخل مرشح إلى المقابلة متأنقاً فإنه يترك انطباعاً أولياً جيداً لدينا ولذلك فإننا نتجاهل أية إجابات سلبية خلال المقابلة.

ويحصل أثر هورنز عندما يحدث شيء ما في بداية المقابلة ويترك انطباعاً سلبياً يطغى على ما تبقى من المقابلة. مثلاً: عند وصول مرشح إلى المقابلة متأخراً، وعلى الرغم من أهمية أخذ هذه النقطة بعين الاعتبار، ينبغي عدم السماح لذلك الانطباع أن يطغى على أي ميزات إيجابية أخرى قد يتم الكشف عنها خلال المقابلة.

أمثلة على أثر ”هالو“:

- **الماضي المهني:** إذا كان أداء المرشح جيداً في وظيفة سابقة فقد يفترض المقابل أن أداء المرشح كان مماثلاً في الوظائف اللاحقة بغض النظر عن أي دليل يثبت عكس ذلك والعكس صحيح
- **الانسجام:** أن يعامل المسؤول مرشحاً بشكل أكثر تحبباً مما يستحق لأنه يتمتع بشخصية مرحة
- **شخص يتمتع بمؤهل واحد:** أن تحابي مرشحاً أكثر مما يستحق لأنه يتمتع بحضور جذاب أو درجة أكاديمية مرتفعة أو لأن المرشح من خريجي جامعتك
- **إغفال بعض العيوب:** أن يغفل المقابل عن رؤية بعض العيوب في المرشح لأنها تشبهه عيوبه الخاصة

أمثلة على أثر ”هورنز“:

- **توقعات مبالغ فيها:** بسبب متطلبات الشخص أو ارتفاع مستوى التوقعات لدى الشخص الذي يجري المقابلة فإنه لن يوفي المرشح حقه
- **الاحكام المتسرفة:** وذلك عندما يقوم الشخص الذي أجرى المقابلة بإطلاق أحكام بشكل سريع على المرشح - خلال الثواني الأولى من لقاءهم - وعندها تصبح المقابلة مجرد عملية جمع معلومات لتعزيز هذه الأحكام
- **التحيزات الشخصية:** أن يقوم الشخص الذي يجري المقابلة بالتمييز ضد المرشح بسبب التحيزات الخاصة أو الشخصية - مثلاً ضد الأقليات العرقية أو المرشحين الذين لم تعجبه طريقة مصافحتهم... الخ
- **تهويل حدث سابق:** أن يدع تعثراً ما مرّ به المرشح في وظيفة سابقة يطغى على كل تجاربه الناجحة التي سبقتها
- **عدم الانسجام:** أن ينظر الشخص الذي يجري المقابلة للمرشح بطريقة سلبية لأن المرشح خجول جداً أو مغرور جداً أو لا يتمتع بميزة شخصية يتمتع بها هو شخصياً

#### إنهاء المقابلة

عند إنهاء المقابلة ينبغي عليك القيام بما يلي:

- أتح للمرشح الفرصة لطرح الأسئلة
- تحقق ما إذا كان المرشح مهتماً بالوظيفة أم لا
- أعلمه بالخطوة التالية وموعدها
- أشكره على حضوره

## ٦. اتخاذ قرار الاختيار

- لا تعد عملية الاختيار عملية واضحة وصريحة أبداً، ولعل قيام شخص واحد بإجراء المقابلة يجعل الأمر أكثر سهولة
- استخدم ”نموذج تقييم المقابلة“ (نموذج ١، ٨)
- قد تطلب المنظمة غير الحكومية قيام شخصين بإجراء المقابلة. وفي هذا الموقف، ينبغي عليك عقد اجتماع ”صريح“ مع كل الأشخاص الذين يقومون بإجراء المقابلة لمناقشة نقاط القوة والضعف لكل مرشح على حدة

## ٧. تقديم عرض العمل

- يكون قسم الموارد البشرية في المنظمة الجهة المسؤولة عن إصدار ومتابعة رسالة عرض العمل وعن إبلاغ المرشح بموعد بدء العمل
- يقوم قسم الموارد البشرية بالتحقق من المعرفين (باستثناء صاحب العمل الحالي – إلا إذا تم أخذ الموافقة من المرشح على ذلك)
- ضع جدول بالمرشحين حسب الأولوية في قائمة (الاحتياط) في حال لم يقبل المرشح الذي وقع عليه الاختيار عرض العمل
- إذا رفض المرشح عرض العمل، عليك معرفة السبب، ثم ينبغي عليك اختيار المرشح التالي، على أن يكون مناسباً للعمل. أما إذا لم يكن هنالك شخص آخر عندها ينبغي عليك إجراء مقابلات أخرى مجدداً لملء الشاغر
- ينبغي إرسال رسالة اعتذار إلكترونيًا أو عبر البريد إلى المرشحين الذين لم يحالفهم الحظ خلال سبعة أيام من ملئ الشاغر

### ١,٤,١ نظرية المقابلة السلوكية (المقابلة على أساس الكفاءة)

يتم التركيز في المقابلة السلوكية على طرح أسئلة عن بعض المواقف الفعلية والحقيقية التي مرّ بها المرشح في السابق لتحديد ما إذا كان المرشح قد تصرف بطريقة تتسجم مع الكفاءات المطلوبة للوظيفة.

يضمن لنا هذا تقييم مدى ملائمة المرشح للوظيفة من خلال:

- جمع معلومات عن مواضيع ومجالات محددة مسبقاً
- دفع المرشح للتحدث عن نفسه وليس عن أفكار أو نظريات الآخرين
- جمع تفاصيل عن الأداء السابق الفعلي وذلك للتأكد من فهم ما قاله المرشح أو فعله

إن النظرية التي تقوم عليها ”المقابلة السلوكية“ هي الاعتقاد بأن السلوكيات السابقة هي خير عامل مساعد على التنبؤ بالأداء المستقبلي في ضوء ظروف مشابهة. فإذا نظرنا إلى طريقة تفاعل المرشح مع مواقف سابقة فستكون لدينا فكرة جيدة عن ردة فعله في المستقبل وفي عمله الجديد.

ويعتقد علماء السلوك بأن الأنماط السلوكية للأشخاص مستقرة وثابتة مع مرور الوقت ولا يمكن تغييرها إلا بالتدريب حيث من المعروف أنه من الصعب تغيير سلوك الفرد.

وتشير هذه النظرية بأنه وفي ضوء ظروف مشابهة، يقوم الشخص بتكرار السلوكيات السابقة ذاتها. وعليه، إذا عرفنا خلال المقابلة كيف سبق للمرشح التصرف في مواقف معينة، عندها سيكون بإمكاننا التنبؤ وبشكل دقيق عمّا سيفعله في المستقبل. على سبيل المثال، إذا عرفنا كيف تعامل المرشح مع حالة طارئة أو مع متدرّب صعب المراس في وظيفته السابقة، سيمكننا ذلك مؤشرا عن طريقة تصرفه في حال حصول مواقف مشابهة في المستقبل.

#### الوثائق ذات الصلة

- نموذج إعلان عن التوظيف (نموذج ١، ٧)
- نموذج تقييم المقابلة (نموذج ١، ٨)
- نموذج المقابلة المبنية على الكفاءات (نموذج ١، ٩)

#### ١،٥ السياسات التدريبية

توفر السياسات التدريبية إطار عمل لصنع ودعم تلك القرارات في ما يتعلق بتنمية الأفراد والمجموعات في المنظمة غير الحكومية. إذ أنهم هم من يحددون الصلاحيات الممنوحة لقسم التدريب والقيود الخاضع لها.

ينبغي أن يقوم مدير التدريب بكتابة هذه السياسات التدريبية ومراجعتها مع الإدارة والحصول على موافقتها عليها. كما ينبغي التشارك في هذه السياسات وإتاحة المجال للاطلاع عليها من قبل جميع موظفي المنظمة.

يجب أن يتضمن نموذج السياسات التدريبية (نموذج ١، ١٠) العناصر التالية:

- رقم السياسة
- تاريخ السريان
- تاريخ الإصدار
- تاريخ المراجعة

قسم التدريب - دليل السياسات	
شعار المنظمة غير الحكومية	رقم السياسة: TRG 01 تاريخ البدء: ١ كانون ثاني ٢٠٠٩ تاريخ الإصدار: ١ كانون ثاني ٢٠٠٩ تاريخ المراجعة: ١ حزيران ٢٠٠٩
أدخل رقم السياسة	
هدف السياسة	
الخطوط العامة للسياسة	

#### الوثائق ذات الصلة

- نموذج السياسات التدريبية (نموذج ١، ١٠)
- أمثلة من السياسات التدريبية (النماذج ١، ١١، ١، ١٢، ١، ١٣، ١، ١٤)

## ٦,١ معايير الأداء

سيتم تحديد معايير أداء لكل نشاط تدريبي أو عملية تدريبية (النموذج ١, ١٥) / يبين تقسيم المهام والتفاصيل والخطوات والمعايير المتعلقة بنشاط ما كما ينبغي أن يؤديه موظف قسم التدريب.

ولغاية صياغة معايير الأداء، ينبغي استخدام الوصف الوظيفي للمنصب المعني. ويتم تقسيم كل وظيفة إلى لائحة من المهام. وبعد القيام بذلك يتم تطوير معايير الأداء.

مثال
الوصف الوظيفي: منسق تدريب
إحدى المهام: إعداد تقارير شهرية عن قسم التدريب
تقسيم الوظيفة: (المتعلقة بـ "التقارير") : إعداد تقارير تدريبية شهرية وتقرير شهري عن المتغيّبين وتقرير عن المصاريف التدريبية الشهرية، ... إلخ
معايير الأداء (التقرير التدريبي الشهري) - تلخيص كل مساقات التدريب خلال العمل، - تلخيص كل مساقات التدريب خارج أوقات العمل، - تضمين التقارير قصص نجاح ودراسات حالة، - تضمين التحديات والصعوبات والدروس المستفادة، - .... الخ

- يقوم مدير قسم التدريب بكتابة معايير الأداء للقسم بعد إتمام برنامج تدريب المدربين. وينبغي أن يتم الموافقة على كل معايير الأداء من قبل إدارة المنظمة غير الحكومية
- ينبغي أن يكون دليل معايير الأداء متوفراً في قسم التدريب وأن يقوم فريق التدريب بالحفاظ عليه وتحديثه على الدوام
- ينبغي نشر معايير الأداء عبر المذكرات الداخلية والاجتماعات وعلى لوحات الإعلانات وخلال الدورات التدريبية (خلال ساعات العمل وخارجها)

### الوثائق ذات الصلة:

- مثال لنموذج معايير الأداء (نموذج ١, ١٥)

من الضروري توفير مساحات خاصة بالتدريب في المنظمة لتقديم تجربة تعليمية ذات جودة عالية. ويمكن تهيئة مكان التدريب وبعض المعدات من مصادر خارجية / استعارتها في حال عجز المنظمة عن توفيرها.

المتطلبات	
الموقع	إذا كنت تستعين بمصادر خارجية لتجهيز مكان التدريب، ينبغي اختيار موقع تتوفر به وسائل النقل العام بسهولة، كما ينبغي التحقق من إمكانية توفير مواقف لمركبات المشاركين في التدريب.
مكان التدريب	ينبغي أن تكون قاعة التدريب في المنظمة مجهزة لتخدم متطلبات التدريب المختلفة مثل: وجود مساحة كافية للعمل الجماعي والأنشطة الجماعية. ويفضل أن تكون القاعة التدريبية ذات نوافذ تسمح بدخول أشعة الشمس لإضاءتها.
توفير خدمات تقديم الطعام والقهوة خلال الإستراحات	ضع في حسابك توفير مساحة لاستراحة القهوة والغداء.
المعدات والأدوات	في ما يلي أمثلة على المعدات والأدوات التي قد تحتاج إليها في قسم التدريب. ويعتمد توافرها على الموازنة المتاحة: <ol style="list-style-type: none"> <li>١. حاسوب متنقل</li> <li>٢. طابعة ملونة</li> <li>٣. طاولات لمكتب التدريب</li> <li>٤. كراسي لمكتب التدريب</li> <li>٥. خزانة لحفظ الملفات</li> <li>٦. شاشة عرض مسطحة (LCD)</li> <li>٧. آلة تصوير مزودة بفارزة (يمكن تشاركها مع باقي أقسام المنظمة)</li> <li>٨. مسجل</li> <li>٩. طاولات ومقاعد لقاعة التدريب</li> <li>١٠. حاملات ورق قلاب</li> <li>١١. ألواح لكتابة الملاحظات قابلة للمسح</li> <li>١٢. ألواح ملاحظات للمكتب</li> <li>١٣. آلة تصوير فوتوغرافية (كاميرا)</li> </ol>

<p>في مايلي أمثلة عن القرطاسية واللوازم التي قد تحتاج إليها في قسم التدريب. ويعتمد توافرها على الموازنة المتاحة:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>١. حافظة الصادر والوارد</li> <li>٢. ملفات</li> <li>٣. مغلفات بلاستيكية</li> <li>٤. مكبس ورق</li> <li>٥. خرامة ورق</li> <li>٦. جبر احتياطي</li> <li>٧. آلات حاسبة</li> <li>٨. أقراص مدمجة (CD)</li> <li>٩. مقصات</li> <li>١٠. أوراق ملاحظات لاصقة</li> <li>١١. أقلام حبر، أقلام رصاص</li> <li>١٢. أقلام ملونة للكتابة (Marker)</li> <li>١٣. شريط لاصق</li> <li>١٤. مشابك ورق</li> <li>١٥. مساطر</li> <li>١٦. مساند ورق قلاب</li> <li>١٧. بطاقات بألوان وأحجام مختلفة</li> <li>١٨. أوراق / دفاتر ملاحظات</li> <li>١٩. صمغ ودبابيس</li> </ol>	<p>القرطاسية ولوازم المكتب</p>
--	--------------------------------

### ٨,١ موازنة وحدة التدريب

يبدأ التخطيط لموازنة قسم التدريب عندما يخصص أعضاء مجلس إدارة المنظمة غير الحكومية الموارد المتعلقة بالتدريب. ويمكن أن تكون جزءاً من مقترح لمشروع يحتوي على بند لتمويل التدريب (داخلياً و/أو خارجياً)، ويبدأ الإعداد للموازنة على مستويين:

١. موازنة التدريب السنوية
٢. موازنة الفعاليات

تقع مسؤولية إكمال موازنة التدريب والموافقة عليها على كاهل المدير المالي بالاتفاق مع مدير التدريب. وفي ما يلي بعض النقاط التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار:

١. **الأنشطة التدريبية:** إدراج كل الأنشطة التدريبية التي ستعقد خلال السنة المالية. كما عليك أن تأخذ بعين الاعتبار توفير التدريب المجاني والذي قد يترتب عليه تكاليف غير مباشرة.
٢. **المشاركون:** احسب أعداد المشاركين المتوقع حضورهم أو المنوي إشراكهم في التدريب من قبل رئيس كل قسم من الأقسام، وأضف أماكن إضافية للطوارئ.
٣. **التوقيت:** رتب مواعيد الأنشطة التدريبية الثابتة والمتوقعة وتأكد من توافر المرافق التدريبية في تلك المواعيد ونسق مواعيد الأنشطة التدريبية.

٤. **التكلفة:** قم بإعداد موازنة تقديرية بناء على (١) عدد الأنشطة التدريبية (٢) عدد المشاركين (٣) المواعيد، وذلك باستخدام ورقة الموازنة (نموذج ١٦، ١ و ١٧، ١). إذا ما تم الاعتماد على مصادر خارجية لتجهيز النشاط التدريبي، قم بالتحري عن الأسعار الأولية وذلك لتضمينها في الموازنة

يجب إعداد مسودة للموازنة ومن ثم الموافقة عليها قبل شهرين من بدء السنة المالية الجديدة.

#### الوثائق ذات الصلة

- موازنة التدريب (السنوية) (النموذج ١٦، ١)
- موازنة التدريب (للنشاط) (النموذج ١٧، ١)

#### ٩،١ خطة تطوير فريق التدريب

يمكن أن تتراوح عملية تطوير فريق التدريب من البرامج التدريبية الأساسية وصولاً إلى شهادات اعتماد:

- التعريف بالمنظمة غير الحكومية
- دورات لغة
- تقنيات المعلومات (إم إس، برنامج بوربوينت وإكسل)
- بناء الفريق
- إدارة الوقت
- تدريب المدربين
- توجيه التدريب (coaching)
- إعطاء التدريب
- إدارة الأداء
- برنامج البرمجة اللغوية العصبية
- الذكاء العاطفي
- المعهد المعتمد للموظفين والتطوير
- وغيرها

عادة ما يتم إصدار **خطة التطوير الشخصي** بناء على حاجات تطويرية محددة و- في معظم الأحيان- بناء على تقييم يتم إجرائه للموظف المعني.

ينبغي أن تعكس خطتك للتطوير الشخصي الأنشطة التي ستقوم بها لتحقيق أهدافك الشخصية. ويمكن أن تقوم المنظمة بإعداد هذه الخطة (كجزء من نظام إدارة الأداء) أو يمكنك أن تعد خطة خاصة بك. ويكون هدف الخطة هو تحسين أدائك في منصبك الحالي أو التخطيط لتقدمك المهني في المستقبل.

قبل إعداد مسودة خطة التطوير الشخصي ينبغي عليك استشارة إدارة المنظمة غير الحكومية والموجهين والمعلم، وأيضاً الأخذ بالاعتبار رأي الأشخاص الذين تعرفهم والذين خططوا لمسيرتهم المهنية لتكون ناجحة.

## ١,٩,١ خيارات التطوير الشخصي:

- من خلال المساقات الرسمية التي تهدف إلى تنمية الكفاءات بما في ذلك برامج الدكتوراة أو الماجستير في الجامعات ومدارس الإدارة.
- الإلتحاق ببرامج دراسية عام لإدارة الأعمال الذي قد يقود إلى دراسة ما جستير في إدارة الأعمال MBA مما يدعم المسيرة المهنية بشكل كبير وخاصة إذا تم تمويل كامل المصاريف الدراسية أو جزء منها بشكل شخصي
- الانضمام إلى جمعية، مثل (المعهد المعتمد للموظفين والتطوير). قد يزودك هذا بمصدر للأخبار والأفكار والإطلاع على التطورات في السوق كما إنها طريقة ممتازة لبناء شبكة من العلاقات الشخصية.

وتتضمن خطة التطوير الشخصي (النموذج ١, ٨) المعلومات التالية:

- **مجالات القوة/ مجالات التطوير:** شرح عام عن نقاط القوة لديك وتلك التي تسعى للبناء عليها أو تطويرها مثلاً: مهارات توجيه التدريب، إدارة الاجتماعات، مهارات التدريب خلال العمل، تفسير البيانات المالية، وغيرها من المهارات
- **الهدف من التعلم-** الهدف الذي تسعى كمتعلم لتحقيقه من خلال التحاقك بهذا النشاط
- **خطوات العمل / المواعيد:** قائمة بالخطوات أو المراحل التي ستمر بها بالإضافة إلى تاريخ إكمال كل خطوة منها
- **الدعم المطلوب-** على من تقع مسؤولية دعمك كمتعلم في كل مرحلة من مراحل العمل، إذا كان مثل هذا الدعم مطلوباً على سبيل المثال: من سينظم النشاط، من يجب عليك استشارته قبل المضي في تنفيذ النشاط، والحصول على موافقته لإجراء النشاط
- **طريقة المراجعة / وموعدها:** كيف سيتم مراجعة الأعمال لتحديد مدى تحقيق أهداف التعلم المبتغاة منها

## ٢,٩,١ ما هو الأنسب لك؟

يتمحور التعلم الناجح حول الخيار الذي يناسبك أكثر من غيره. في حين يمكننا التعلم بطرق وأساليب شتى، فإن كلاً منا يفضل أن يتعلم بطريقة معينة. مثال، أي من الطرق التعليمية التالية تفضل:

- اختبار عدة أشياء جديدة لتجربتها؟ تفضل التنوع والتغيير
- التفكير ملياً بما يحدث حولك؟ تفضل الطرق التقليدية المعروفة
- اكتشاف الأسباب والخروج بنظريات؟ تفضل الأفكار النظرية على العمل والأنشطة التطبيقية
- وضع النظريات تحت التجربة؟ تفضل العمل التطبيقي على الأفكار النظرية

لقد تم تطوير اختلاف ميولنا وتفضيلاتنا في طرق التعلم إلى ما أصبح يعرف بـ "أساليب التعلم". وقام شخصان هما (بيتر هوني وآلان ممفورد) بتطوير إحدى النظريات ذات العلاقة بهذه الأنماط. جرب الاجابة على جرد أساليب (النموذج ٢, ٢) لتحديد أسلوب التعلم المفضل لديك واقراً الأنشطة التعليمية التي قد تناسبك وذلك قبل إعداد خطة التطوير الشخصي.

ماهي الصفات التي ترى أنك تمتلكها؟

صفات المفكر	صفات المجرب
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عميق التفكير</li> <li>• منظم</li> <li>• حذر</li> <li>• يحب جمع المعلومات</li> <li>• يحب أن يكون متحضرا بشكل جيد</li> <li>• مستمع ومراقب جيد</li> <li>• يحب النظريات والنماذج</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يحب الانطلاق</li> <li>• يحب المخاطرة</li> <li>• يحب التجريب</li> <li>• حماسي</li> <li>• يحب الأفكار العملية</li> <li>• مرن</li> <li>• عفوي</li> </ul>

يحب المفكرون التعلّم من أجل العمل بينما يحب المجربون عمل الأشياء من أجل التعلّم. ولا يصح القول أن أياً من الأسلوبين صائب أو خاطئ، حيث بكل بساطة يختلف كل أسلوب عن الآخر. يستخدم الناس كلا الأسلوبين في التعلّم مع ميلهم لتفضيل أحد الأسلوبين على الآخر. ومن الضروري أن تعرف أسلوب التعلّم الخاص بك كي تتمكن من التخطيط لبرنامج تعليمك واختيار الأنشطة الأنسب لك.

بالإضافة إلى ذلك، يمكنك خوض تجربة التعلّم باستخدام طريقة تعليمية لا تفضلها، وكونك تتميز بأنك مفكر واعي يجب أن تكون دائماً على أتمّ الإستعداد، حاول التغيير وتجريب طرق تعليمية جديدة ثمّ أعد التفكير بالتجربة.

بشكل عام، تناسب الفرص التعليمية التالية كل نوع من أنواع المتدربين:

الفرص التعليمية المناسبة "للمفكرين"	الفرص التعليمية المناسبة "للمجربين"
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الكثير من البيانات للقراءة والبحث</li> <li>• وقت للتحضير</li> <li>• هيكلية وأهداف واضحة</li> <li>• المفاهيم والنماذج</li> <li>• التسلسل المنطقي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التنوع</li> <li>• المشاركة والانخراط</li> <li>• تقنيات مجربة</li> <li>• العفوية</li> <li>• المقالات ذات الصلة بالموضوع</li> <li>• نصائح الخبراء</li> </ul>

لقد حدد هوني ومفورد أربعة أنماط أو ميول للتعلم : نوعان لنمط ” المفكر ” ( المتأمل والمنظر ) ونوعان لنمط ” المجرب ” ( الناشط والعملي )

هناك نوعان من المفكرين:

#### المتأمل

- يحب أن يقف ويتأمل التجارب ويفكر بها من عدة زوايا
- يقوم بجمع البيانات، سواء المعلومات الجديدة أو التي يتم الحصول عليها من الآخرين مفضلاً التفكير بها بعمق قبل التوصل إلى أي قرار أو نتيجة
- حذر ويحب التفكير بكل المشاكل المحتملة الحدوث قبل القيام بأي خطوة
- يفضل الجلوس على مقاعد في الخلف أثناء الاجتماعات والحوارات
- يستمتع برؤية الآخرين يعملون
- يستمع إلى الآخرين ويحاول تجنب الخروج بنتيجة قبل أن يفرغ من وضع وجهة نظره. يميل إلى البقاء خارج الأضواء ويتميز بالتسامح ويفضل الطرق المعروفة بدلاً من التجربة

#### المنظر

- يحب تحويل المشاهدات إلى نظريات معقدة ولكنها منطقية وسليمة
- يفكر بكل المشاكل بشكل عامودي، وخطوة خطوة بشكل منطقي
- يميل لأن يكون محباً للكمال ولا يرتاح حتى تكون كل الأشياء مرتبة بشكل عقلاني
- يحب التحليل والتجميع
- تعجبه طريقة التفكير بناءً على الافتراضات والمبادئ والنظريات والنماذج والأنظمة الأساسية، وينحى منحىً منطقياً
- دوماً لحل المشكلة
- يفضل أن يكون متيقناً ويشعر بالإنزعاج من الأحكام الشخصية والتفكير الجانبي والاستخفاف في الأمور الهامة
- قد لا يضع نظرياته موضع التجربة دائماً

#### الناشط

- يرغب دوماً في بالاشتراك في تجارب جديدة
- يستمتع بالأحداث المفاجئة ” الأمور الحالية التي تدور هنا والآن “ ويسعده أن يكون مغموراً بالتجارب التي تحدث مباشرة
- يتمتع بعقل منفتح ولا يميل للتشكيك مما يجعله متحمساً لكل جديد
- فلسفته تقول ” سأجرب كل شيء مرة “
- يميل إلى التصرف أولاً ومن ثم التفكير بالعواقب لاحقاً
- يحاول حل المشاكل بواسطة العصف الذهني
- حالما تزول المتعة في نشاط ما فإنه يبحث عن نشاط آخر
- يميل إلى التحديات الجديدة ولكنه يمل من عملية التنفيذ والإعداد طويل الأمد
- إنسان منطلق

#### العملي

- يحب تجريب الأفكار والنظريات والتقنيات الجديدة ليرى إذا كانت تتجح بشكل عملي
- يقوم بالبحث عن أفكار جديدة ويفتتم أول فرصة تتاح له لوضع هذه الفكرة موضع التطبيق
- وهو من النوع الذي يعود من دورات الإدارة التدريبية مُعْصماً بأفكار جديدة يتوق لتجربتها على أرض الواقع
- يرغب بالمباشرة في العمل وفي تطبيق الأفكار التي تشده بسرعة وثقة
- يميل إلى عدم تحمل الكثير من إعادة التفكير والنقاشات الطويلة اللا منتهية
- يرى المشاكل والفرص على أنها ” تحدي “
- فلسفته تقول ” هناك دائماً طريقة أفضل “ و ” إن كانت تؤدي المطلوب فهي فكرة جيدة “

## ٤,٩,١ خيارات وأنماط التعلم

اطلع على الجدول أدناه لترى أي من أساليب التعلم التالية تناسبك:

***	تتسجم بشكل كبير مع أسلوبك المفضل للتعلم
**	تتسجم بشكل متوسط مع أسلوبك المفضل للتعلم
*	تتسجم بشكل متدن مع أسلوبك المفضل للتعلم
(فراغ)	لا تتسجم مع أسلوبك المفضل للتعلم

خيار التعلم	الناشط	المتأمل	المنظر	العملي
التعلم خارج العمل				
المحاضرات		**	***	*
دراسات الحالة		***	*	**
النقاشات الجماعية		***	*	***
القراءة		**	***	
المواقف الافتراضية (المحاكاة)	**	**	*	**
لعب الأدوار	**	**	*	**
التدريب في الهواء الطلق	***	*		**
أن تكون مدرباً	***	*		**
التعلم الإلكتروني	*	**	**	**
مجموعات الإنترنت/ النشرات الإخبارية	*	***	*	**
زيارة أقسام أخرى	**	***		**
معايير قياس مرجعية خارجية	**	***		**

خيار التعلم	الناشط	المتأمل	المنظر	العملي
التعلم بناءً على العمل				
أن يتم توجيهك من قبل شخص آخر	**	**	*	***
توجيه الآخرين في التدريب	**	*		**
تفويض المسؤوليات للمتدربين	***	*		***
وقت الفعل / الحدث	***	*		**
السفر	***	**		**
الاشتراك بجمعيات مهنية	*	***	**	**
تحديات جديدة	***	*		***
مراقبة الآخرين	*	***	*	**
استخدام الإنترنت (الشبكة الداخلية للإنترنت)	***	***	**	*
مشروع خاص	***	*	*	***

#### الوثائق ذات الصلة

- نموذج خطة التطوير الشخصية (نموذج ١٨،١)
- عيّنة خطة التطوير الشخصية (نموذج ١٩،١)

#### الوثائق والنماذج:

- الخطة الإستراتيجية لقسم التدريب (نموذج ١،١)
- نموذج الوصف الوظيفي، مدير التدريب (نموذج ٢،١)
- نموذج الوصف الوظيفي، منسق التدريب (نموذج ٣،١)
- نموذج مواصفات الوظيفة، مدير التدريب (نموذج ٤،١)
- نموذج مواصفات الوظيفة، منسق التدريب (نموذج ٥،١)
- إطار عمل الكفاءات (مانجو - المملكة المتحدة) (نموذج ٦،١)
- نموذج إعلان عن التوظيف (نموذج ٧،١)
- نموذج تقييم المقابلة (نموذج ٨،١)
- نموذج المقابلة المبنية على الكفاءات (نموذج ٩،١)
- نموذج السياسات التدريبية (نموذج ١٠،١)
- أمثلة من السياسات التدريبية (نماذج ١١،١، ١٢،١، ١٣،١ و ١٤،١)
- مثال لنموذج معايير الأداء (نموذج ١٥،١)
- موازنة التدريب (السنتوية) (النموذج ١٦،١)
- موازنة التدريب (للنشاط) (النموذج ١٧،١)
- نموذج خطة التطوير الشخصي (نموذج ١٨،١)
- مثال لخطة التطوير الشخصي (نموذج ١٩،١)

# الفصل الثاني

## تحليل احتياجات التدريب



## تحليل احتياجات التدريب

### ١,٢ مقدمة

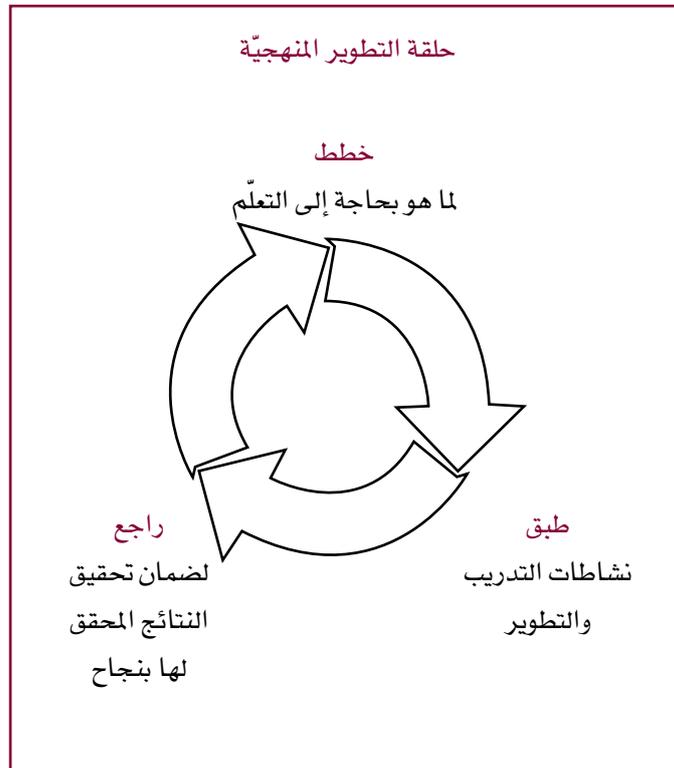
هذا الجزء من الدليل، سيقوم بعرض طريقة تساعدك في التأكد من أن أنشطة التدريب التي تقوم بها تدعم فعلاً أهداف المنظمة غير الحكومية.

يفترض الناس عادةً أن التدريب هو الأسلوب الأفضل لحلّ المشكلات المتعلقة بالأداء؛ ولذلك، فهم يستثمرون في حلول تدريبية تقضي أحياناً إلى نتائج غير متوقعة كلياً وإلى إضاعة وقت المدربين وجهدهم وطاقة المتدربين واستثمارات الجهات الراعية. ومن أجل تجنب مثل هذه المواقف، يفضل إجراء تقييم احتياجات التدريب منذ البداية قبل وضع الميزانية الخاصة بالحلول التدريبية وتصميمها وتنفيذها. ويجب أن ينبع هذا التحليل دائماً من إستراتيجية المنظمة غير الحكومية وأن يستجيب لحاجة التطوير.

قبل معالجة موضوع تحليل احتياجات التدريب بالتفصيل وهو موضوع واسع، سنقوم بمراجعة نظريتين معروفتين في عالم التدريب والتطوير، وكلتا النظريتان متعلقتان بموضوعنا. تسلط كلتا النظريتين الضوء على أهمية عملية التخطيط / التحليل قبل البدء بأي نشاطٍ تدريبي:

١. حلقة التطوير المنهجية
٢. نموذج ADDIE

### ١. حلقة التطوير المنهجية



- **التخطيط:** ويتضمن تحديد احتياجات المنظمة غير الحكومية، ووضع المعايير، وتحديد احتياجات التعلّم، ووضع أهداف التعلّم، والتخطيط للأدوار والمسؤوليات، ووضع خطة لما يجب القيام به

- **التنفيذ:** ويتضمن البدء بالعمل، وتنفيذ نشاط التدريب، وتسجيل النشاط

- **المراجعة:** وتتضمن إجراء المراجعة واتخاذ القرارات بناءً على ذلك

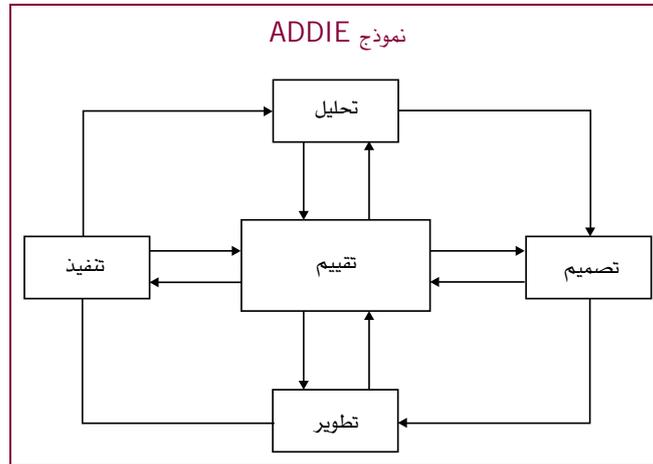
في المنظمة غير الحكومية، يعتبر أي نشاط تطوري لم ينفذ بهذه الطريقة، أو قد فقد أي جزء من أجزاء هذه الحلقة، غير قادر على الوصول إلى النتائج المرجوة بالمستوى المطلوب، أيًا كانت جودة النشاط التطوري أو مدى فعالية المتدرّب.

## ٢. نموذج ADDIE

عند تطوير أي برنامج تدريبي أو أي نشاط تطوري، يمكن تطبيق نموذج تصميم تعليمي يعرف بنموذج ADDIE.

وهو نموذج تصميم منهجي يتكون من خمس مراحل:

١. التحليل (Analysis)
٢. التصميم (Design)
٣. التطوير (Development)
٤. التنفيذ (Implementation)
٥. التقييم (Evaluation)



يعمل مصمم البرنامج التدريبي خلال مرحلة ”التحليل“ على تطوير فهم واضح ”للفجوات“ بين النتائج أو السلوكيات المرجوة واحتياجات المتدرّبين والمعارف/المهارات المتوفرة لديهم وأية عوامل أخرى ذات صلة.

يأخذ التحليل البيئية التعليمية أيضاً في عين الاعتبار بالإضافة إلى أية قيود وخيارات للتنفيذ والوقت المحدد لمشروع التدريب.

ولذلك، يجب أن يعتمد التدريب الذي يتم توفيره في المنظمة غير الحكومية على تحديد دقيق للمتطلبات. كما أن تكوين فكرة واضحة عن الإحتياجات التي سيتم التدريب عليها والنتائج المتوقعة سيوفر أساساً من أجل تقييم فعالية أنشطة التدريب وسيثبت لإدارة المنظمة غير الحكومية وللمانحين وللراعين تأثير التدريب ونجاحه.

## ٢,٢ تحليل إحتياجات التدريب – التعريف

يمكن تعريف تحليل إحتياجات التدريب بأنه ”دراسة الحاجة الحالية للتدريب في منظمة ما“ Mitchel (ميتشيل ١٩٩٣). إذا ما تعلق الأمر بمنظمة غير حكومية، فإن تحليل إحتياجات التدريب يحدد جوانب الأداء التي يشكّل فيها التدريب الحل الأفضل ويحدد الإحتياجات التي يجب العمل عليها.

ويمكن تعريف الحاجة إلى التطوير على أنها ”فجوة“ بين الأداء المطلوب – سواءً الأداء الحالي أو المستقبلي – والأداء الفعلي المرتبط بالمعارف والمهارات والاتجاهات.

## ٣,٢ تحليل إحتياجات التدريب – الفوائد

- ربط التدريب بشكل مباشر بأهداف المنظمة غير الحكومية
- ”تفصيل“ التدريب وتوجيهه نحو متطلبات معينة
- التعرف على إحتياجات التدريب وتحديد أولوياته
- استغلال أفضل للموارد البشرية والمالية

## ٤,٢ تحليل احتياجات التدريب – النطاق

يمكن المباشرة بتحليل احتياجات التدريب على عدّة مستويات:

- **للمنظمة غير الحكومية كوحدة واحدة:** الهدف هنا هو فهم مقدار وأنواع التدريب الذي نحتاج إليه لضمان اكتساب كافة الموظفين للقدرات الملائمة لتنفيذ استراتيجية المنظمة غير الحكومية.
- في هذه الحالة، يمكن إجراء تحليل احتياجات التدريب إما مرة واحدة عند تحديد الأولويات السنوية للمنظمة غير الحكومية. وأحياناً، يمكن إجراء التحليل مرتين في السنة (كانون الثاني/حزيران - تموز/كانون الأول) وذلك للحصول على تقييم أحدث لوضع المنظمة غير الحكومية
- **لقسم معيّن في المنظمة غير الحكومية أو لمجال عمل ما من مشروع معيّن:** من الممكن أن يكون لأقسام المنظمة غير الحكومية احتياجات تطوير متباينة؛ ومن الممكن أن تتطلب المشاريع الجديدة للمنظمة غير الحكومية طرق عمل مختلفة (على سبيل المثال أتمتة منطقة عمل محددة)
- **لمشروع أو لبرنامج تدريب تطبّقه المنظمة غير الحكومية:** تنفيذ برنامج تدريبي خاص خارج المنظمة غير الحكومية (عقد دورة تدريبية حول "تمكين المرأة" لفئة معينة من المجتمع)
- **لأشخاص معينين في المنظمة غير الحكومية:** العمل على ربط احتياجاتهم التدريبية والتطويرية الشخصية بتلك الخاصة بالعمل (مثل فعالية كافة السكرتيرات في المنظمة غير الحكومية في استخدام برنامج MS Office والتمكّن من اللغة الإنجليزية).

## ٥,٢ من سيقوم بتحليل احتياجات التدريب

### ١. فريق قسم التدريب

عادةً ما يتم إجراء تحليل احتياجات التدريب من قِبَلِ قسم التدريب في المنظمة غير الحكومية. يجب أن يتوفّر لدى فريق التدريب المعرفة والمهارات المطلوبة للقيام بالعملية. فهو بحاجة إلى الربط والتنسيق مع إدارة المنظمة غير الحكومية ومع أقسام أخرى وذلك لجمع أجزاء من شأنها تشكيل "الصورة الكاملة".

يُمكن التحدي في إجراء تحليل احتياجات التدريب بموضوعية وتجرد ودقّة. ويجب جمع النتائج بمهارة تقنية وتقديمها بطريقة مفهومة لكافة الجهات المعنية.

### ٢. الموظفون داخل المنظمة غير الحكومية

يمكن إشراك وتعيين الموظفين داخل المنظمة غير الحكومية كـ "مقيّمي احتياجات" لمشاريع محددة للمنظمة غير الحكومية أو لمجالات عمل تتطلب خبرات تقنية. وفي هذه الحالة، يجب على فريق التدريب أن يوفّر تعليمات ووثائق معينة حول كيفية سير العمل.

عندما يتعدّر إنجاز ما سبق بسبب محدودية الوقت والتمويل والنقص في المهارات والخبرات، يكون من الممكن الإستعانة بمستشارين خارجيين. يجب على المستشارين تدريب فريق التدريب التابع للمنظمة غير الحكومية، بحيث يكون الاعتماد عليهم كمستشارين مؤقتاً.

يجب على مدير التدريب في المنظمة غير الحكومية والذي يتحمل مسؤولية اتخاذ القرار أن يبحث عن مستشارين:

- ملّمين بعمل المنظمة غير الحكومية
- يفهموا الطريقة المتبعة لتحليل احتياجات التدريب وقادرين على تطبيقها
- قادرين على التواصل بسهولة مع كافة مستويات موظفي المنظمة غير الحكومية
- يتيحوا لموظفي المنظمة غير الحكومية المختارين بأن يشاركوا في تأدية مهام تقييمية تحت مراقبة قريبة من المستشار
- يمكنهم إظهار قدرتهم على توفير مجموعة من الخدمات المرصّية للمنظمات غير الحكومية

## ٦,٢ مخطط لتحليل احتياجات التدريب

يمكن تلخيص عملية إجراء تحليل احتياجات التدريب من خلال الرسم التوضيحي التالي:



هناك خطوة أولى وبسيطة تكمن في تحضير تقرير/مذكرة حول "تحليل الاحتياجات التدريبية" يقدم لإدارة المنظمة غير الحكومية للمراجعة والتوزيع. يجب أن تحتوي هذه الخطوة على المعلومات التالية حول العملية:

- ما هو تحليل احتياجات التدريب المنهجي
- لما يجب اتخاذ القرار للبدء بالتحليل
- ما هي الدوائر والأقسام والوحدات التي سوف تنخرط في العملية
- متى سوف تبدأ العملية ومتى تنتهي
- من هو المسؤول عن العملية
- كيف ستعود النتائج بالفائدة على الجهات التي سوف تشارك

سيلقي هذا التقرير/المذكرة الضوء على العملية ويطلق عملية كسب التأييد للحصول على موافقة إدارة المنظمة غير الحكومية لجميع الأنشطة ذات العلاقة بها.

## التواصل

وبما أن تحليل احتياجات التدريب يتضمن إشراك موظفين آخرين من المنظمة غير الحكومية، يتوجب على مدير التدريب أن يشرح لهم العملية وأن يُعلِّمهم بمن سيشارك في العملية وكيفية تطبيقها والتأثير الذي ستركه عليهم و فوائد التعاون معها ودعمها.

حيث أن إبقاء الموظفين على علم بمجرى العملية يساعد على التغلب على أية معارضة محتملة للبرامج الجديدة. فمن المحتمل أن يرى الموظفون أن عملية تحليل احتياجات التدريب تشكل تعدد على خصوصياتهم أو أنها ببساطة عبئ عمل إضافي. حيث من المحتمل أن تتفاقم الإتجاهات السلبية اتجاه العملية الجديدة إذا شعر الموظفون أن النظام مفروض عليهم.

يمكن اتخاذ العديد من الإجراءات لقطع الطريق على المعارضة أو منعها من تعطيل التطبيق الناجح للبرنامج الجديد.

- توفير الحقائق التي تبين فوائد تحليل احتياجات التدريب للمنظمة غير الحكومية
- معرفة القضايا أو الأسئلة المتوقع إثارها وتوفير اجابات لها
- طلب اقتراحات من الموظفين لنيل اهتمامهم ودعمهم
- تجنب القرارات التي من الممكن أن تثير اعتراضات من قبل الموظفين
- عدم التقليل من شأن الوقت الذي سيبدل والعمل الذي سينجز، بل شرح كيف أن العملية الجديدة ستتسبب بأقل قدر من التشويش على عملهم
- العمل على توضيح متى ستبدأ العملية وكيف ستؤثر على الموظفين
- تقدير الجهود المبذولة من قِبل الموظفين المكلفين بمسؤوليات التحليل
- التأكد من أن الموظفين قد فهموا العملية من خلال استخدام أمثلة مرتبطة بعملهم وسهلة الاستيعاب

تتوفر العديد من نظريات ونماذج تحليل الاحتياجات التدريبية للاستخدام في الأوضاع أو المواقف المختلفة.

### ١. النظرية "١":

في عام ١٩٦١، اقترح ثاير ومكجي (Thayer & McGhee) خطة للتعامل مع تحليل احتياجات التدريب. مراحل التحليل الثلاثة التي اقترحها مكجي وثاير (Thayer & McGhee) هي:

#### أ - مستوى التنظيم

تشمل هذه المرحلة فحص أهداف المنظمة، والموارد المتوفرة لديها، وكيفية استخدام هذه الموارد، وبيئة المنظمة (الإتجاهات نحو العمل والتغيب عن العمل وإعادة التنظيم وتقارير حول الإتجاهات... إلخ) ومقاييس الضعالية المتبعة.

#### ب - مستوى المهمة / الوظيفة

يتعلق هذا المستوى بالمهام المحددة، ومكوناتها، والعمليات والشروط المختلفة التي تُنفَّذ على أساسها، والمهارات والمعرفة والإتجاهات المطلوبة من أجل تنفيذها.

#### ج - المستوى الفردي

يتعلق هذا المستوى بكيفية قيام موظف ما بتأدية المهام اللازمة للأداء الناجح.

### ٢. النظرية ٢:

يدرس جوزي-باس / فيفر (Jossey-Bass / Pfeiffer) "في نشرة سنوية حول التدريب" المجالات الستة التي تصاحب تحليل احتياجات التدريب ويوفر إرشادات حول كيفية استخدامها من خلال نماذج جاهزة وعتيات. كافة النماذج المرفقة هي عبارة عن اقتراحات يمكنك تطبيقها حسب تركيبة المنظمة غير الحكومية التي تعمل لديها.

#### أ. تحليل السياق

#### ب. تحليل المستخدم

#### ج. تحليل العمل

#### د. تحليل المحتوى

#### هـ. تحليل مدى ملائمة التدريب

#### و. تحليل عائدات التكلفة

بينما يكون من المستحيل أحياناً تطبيق أنواع التحليل الستة في كل موقف، يعود القرار لمدير التدريب فيما يتعلق باختيار الأداة الأنسب؛ إلا أن تطبيقها كلها يضمن فهم وتحليل الصورة بشكل أشمل.

## أ- تحليل السياق

إن البدء بالتخطيط الصحيح لأي نشاط تطويري يشبه محاولة تركيب أحجية الصور المقطّعة. إن المقصود بـ "السياق" في هذا التحليل الاستهلاكي هو التحقق من إستراتيجية المنظمة غير الحكومية وأهدافها واحتياجات العمل ومن صانعي القرارات وتاريخ المنظمة غير الحكومية فيما يتعلق بالتدريب. في حال عدم توفر خطة إستراتيجية، بإمكانك القيام بتحليل "SWOT" (وهو تحليل لمراكز القوة ومراكز الضعف والفرص والتهديدات) وذلك من أجل تحديد المجالات التي يقتضي التركيز عليها في المنظمة غير الحكومية.

يُعنى تحليل السياق باحتياجات عمل المنظمة غير الحكومية ونتائج الأداء الذي تسعى لتحقيقه من خلال التدريب. حيث سيكون هنالك العديد من التغييرات التي ستؤثر على المنظمة في المستقبل، وستؤثر جميعها على أهداف المنظمة غير الحكومية وغاياتها وستحمل في طياتها احتياجات للتطوير.

وحتى تكون واضع خطط فعال، يجب أن تكون على وعي بما يحدث وبما يمكن أن يحدث حتى تكون قادراً على إدارة التغيير وأن تستفيد إلى أبعد مدى من هذا التغيير.

تحليل السياق - النقاط التي يجب التطرق إليها	
الإستراتيجية والأهداف	القيام بمراجعة الإستراتيجية الحالية للمنظمة غير الحكومية، ما هو اتجاهها، ما هي الأمور التي يجب إنجازها في الفترة المقبلة، ما هي الأهداف الموضوعية وكيف يمكن للتدريب المساعدة في إنجاز هذه الأهداف. إجراء تحليل لنقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات ومراجعتها (النموذج ١، ٢).
العوامل الخارجية	القيام بمراجعة لكافة العوامل الخارجية التي من الممكن أن تؤثر على أعمال المنظمة غير الحكومية (النموذج ٢، ٢). وتدرج تحت أربعة فئات: الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية والسياسية (STEP).
تاريخ المنظمة غير الحكومية	القيام بمراجعة لتاريخ المنظمة غير الحكومية فيما يتعلق بالتدريب. هل يلتزم الأشخاص بالتدريب؟ ما هي التغذية الراجعة من تحليل احتياجات التدريب السابق الذي أجري في الماضي؟ ما هي أساليب التدريب المفضلة في المنظمة غير الحكومية؟
صانعو القرار	من هم صانعو القرار عند اختيار برامج التدريب، ومن هم الراعون والمانحون؟
حاجات المنظمة غير الحكومية	ما هي الحاجة موضع التدريب المقترح؟ لماذا يعتقد الناس بضرورة وجود برنامج تدريبي؟

### الوثائق ذات الصلة:

- تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات (SWOT) - النموذج ١، ٢
- تحليل العوامل الخارجية (العوامل المتغيرة خارج المنظمة) (STEP) - النموذج ٢، ٢

## ب- تحليل المستخدم

يتيح لك هذا النوع الثاني إمكانية جمع البيانات حول "المستخدمين" لتصميم برنامج تدريبي وفقاً لاحتياجاتهم وتفضيلاتهم وقدراتهم. يتضمن مصطلح "المستخدم" كلاً من المتدربين والمدربين الذين سينخرطون في العملية.

تحليل المستخدم - النقاط التي يجب التطرق لها	
المعطيات السكانية	استعراض العوامل التالية المتعلقة بالمستخدم، وتحديد المتدربين في الوقت الحاضر: العمر والنوع الاجتماعي ومستوى التعليم واللغة والثقافة والخلفية والموقع وعدد الذين سينخرطون في التدريب ومستويات التوظيف.
أساليب التعلم	ما هي أساليب التعلم للمتدربين؟ يمكن تطبيق نظريتين واستبيانين (النماذج ٢,٢ و ٤,٢). ومن ناحية أخرى، من الممكن سؤال المتدربين عن طريقة التعلم التي يفضلون تطبيقها. وهذا يُمكنك من اختيار أساليب التطوير في خطتك التدريبية.
التجارب السابقة مع التدريب	مراجعة المنهجيات التي أثبتت نجاحها، وتلك التي لم تنجح وتلك التي قوبلت بالمانعة. هل يحضر المتدربون تلقائياً بملء إرادتهم أم هل يكونوا مجبرين على حضور تدريب معين؟
الوقت	الوقت المتوفر للمتدربين. كم من الوقت باستطاعتهم استثماره في حضور التدريب؟
المعرفة المسبقة	المعرفة المسبقة حول الموضوع الذي سيتم التدريب عليه.
احتياجات تدريبية معينة	مأخوذة من مراجعات الأداء السنوية أو من خطط التطوير الشخصية استناداً إلى قدرات المنظمة غير الحكومية.
المدربون	استعراض من سيقوم بالتدريب، وما هو مستواهم المعرفي حول الموضوع وكيف يفضلون عقد دوراتهم.
الاتجاهات والتوقعات	معرفة مواقف المتدربين والمدربين وتوقعاتهم من التدريب. ما هي التغذية الراجعة المبنية على أي مسح اتجاهات للموظفين تم القيام به؟

### الوثائق ذات الصلة:

- استبيان مُفصّل لأساليب التعلم ١ (هوني ومامفورد) (Honey & Mumford) (نموذج ٢,٢)
- استبيان مُفصّل لأساليب التعلم ٢ (NAK) (نموذج ٤,٢)
- موجز عن تقييمات الأداء (نموذج ٥,٢)

## ج - تحليل العمل

تحليل العمل هو تحليلٌ للوظيفة ولتطلباتها وللمهام التي يتم تأديتها. يشتمل تحليل العمل على تحليل الوظيفة والمهمة. ويهدف إلى تحديد الواجبات والمهارات والمعرفة والإتجاهات الأساسية واللازمة لأداء الوظيفة. ويساعد هذا على التأكد من أن التدريب الذي تم تطويره يتضمن روابط ذات صلة بالوظيفة.

يمكنك استخدام الأساليب التالية لإجراء تحليل للعمل وسيتم شرح بعض هذه الأساليب بتوسّع أكثر في مرحلة لاحقة:

- المراقبة المباشرة للشخص الذي يؤدي الوظيفة
- تصوير الشخص على شريط فيديو
- إجراء مقابلة مع الموظف أو مع المشرف المباشر
- تقارير التقييم الذاتي

تحليل العمل - النقاط التي يجب التطرق إليها	
متطلبات الوظيفة	استعراض ما هي الوظيفة التي يتم تأديتها.
تحليل المهمة	تقسيم الوظيفة إلى مهام أصغر وذلك من أجل توفير صورة أوضح عن الأداء.
المستوى القياسي	استعراض المقياس المطلوب لأداء الوظيفة. القيام بمقارنته بمستوى الأداء الفعلي وذلك من أجل تحديد "الفجوة".
مستويات المعرفة والمهارات	تقييم مستويات المعرفة والمهارات الفعلية في تأدية الوظيفة، ومقارنتها بالمستوى المطلوب للمعرفة والمهارات.
الفجوة في الأداء	تحليل كافة فجوات الأداء التي تمّ تحديدها.

الوثائق ذات الصلة:

- استبيان جرد المهام (النموذج ٦,٢)
- مقابلة تحليل العمل (النموذج ٧,٢)

## د- تحليل المحتوى

ينطوي تحليل "المحتوى" على دراسة الوثائق والإجراءات من أجل الإجابة على الأسئلة المتعلقة بنوع المعرفة والمعلومات المستخدمة في الوظيفة. ويساعد هذا التحليل في إيجاد تسلسل منطقي وفي تجميع البيانات بشكل يسهل استيعابه ويضمن أن يكون مستوى محتوى التدريب ووضوحه مناسبين لاحتياجات المستخدمين.

يمكن إيجاد مسودة مواضيع التدريب التي ستشكل المحتوى في:

- برنامج تدريب موجود من الأساس وبحاجة إلى تحديث
- سياسات أو إجراءات عمل بحاجة إلى أن يتم وضعها في سياق تدريبي
- موضوع جديد بحاجة إلى تنظيم وتسلسل في إطار تدريبي

تحليل المحتوى - النقاط التي يجب التطرق إليها	
الوثائق	استعراض كافة الوثائق (الكتيبات والسياسات والإجراءات والمخططات التوضيحية .... الخ) التي يتم استخدامها خلال العمل. القيام بتفقد شكل الوثائق المتوفرة.
الصلة بالموضوع	القيام بتفقد مدى ارتباط الموضوع بالمستخدمين، وخصوصاً المتدربين.

## هـ - تحليل مدى ملائمة التدريب

إجراء تحليل لمعرفة ما إذا كان التدريب يوفر الحل المرجو. عادةً ما ينظر إلى التدريب على أنه إصلاح سريع لتغيير أداء الأفراد وأداء المنظمة غير الحكومية، غير أن تأثير التدريب يقتصر في الواقع على توفير المعرفة والمهارات والمكان المناسب للتدريب على هذه المهارات وتطويرها.

تجدون أدناه أمثلة على المواقف التي تقتضي إجراء تدريب (وجود الحاجة إلى التطوير):

- تعيين موظفين جدد في المنظمة غير الحكومية
- ترقية داخلية
- تنقلات داخلية
- معدّات جديدة
- تشريعات جديدة
- إجراءات جديدة
- معايير جديدة
- أنظمة جديدة
- إدارة الأداء
- نقص المهارات
- التخطيط للتعاقب الوظيفي

أمثلة عن المواقف التي لا حاجة فيها إلى التدريب (عدم وجود الحاجة إلى التطوير):

- خلل في المعدات
- مستويات التوظيف
- قلة الحافز
- قلة الانضباط
- إجراءات التوظيف والاختيار

تحليل ملائمة التدريب – النقاط التي يجب التطرق إليها	
مؤشرات سوء الأداء	استعراض علامات سوء الأداء (عدم التقيد بالمعايير، الحوادث، قلة الحافز، المردود ،... الخ).
الأسباب	العمل على تحديد أسباب غياب الأداء. سوف يتم شرح ذلك في مرحلة لاحقة.
ملائمة التدريب	ما هو التدريب الذي يمكن أن يجسر فجوة التطور بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب.

و. تحليل نسبة الفائدة للتكلفة

إن تحليل نسبة الفائدة للتكلفة هو عبارة عن تقدير لمردود الاستثمار في التدريب. حيث يدرّ التدريب الفعال عائداً على المنظمة غير الحكومية يكون أعلى من الاستثمار المبدئي لإنتاج التدريب أو إدارته.

تحليل عائدات التكلفة – النقاط التي يجب التطرق إليها	
المراحل	استعراض مراحل التصميم وإنجاز التدريب
الميزانية	ما هي الميزانية المخصصة لمشروع التدريب
المانحون	من هم المانحون، ما هو المقدار المتوقع من المنح التي يمكن أن يتم تخصيصها لمشروع التدريب
التكاليف	القيام بتقدير التكاليف المباشرة (المستشارين، القرطاسية اللازمة للتدريب، الطباعة، استئجار المعدات، ... الخ) والتكاليف غير المباشرة (ترتيبات السفر وتكاليف الإقامة، ... الخ)
قياس الأداء	كم كان مقدار الفائدة (العائدات) النهائية لمثل هذا البرنامج
الموارد المتوفرة	استعراض الموارد المتوفرة (قاعة التدريب، معدات محددة، المتطلبات السمعية والبصرية، ... الخ)

## ١. مصادر البيانات

عند قيامك بإجراء تحليل احتياجات التدريب الخاص بك، فمن المحتمل أن يتوفّر لديك مصادر بيانات متنوّعة. تعتمد البيانات التي تستخدمها على عدد من العوامل:

- الوقت المتوفّر لديك
- الموارد البشرية المتوفرة
- مستوى الدقة الذي تطلبه
- مصداقية كل مصدر للبيانات
- سهولة استخدام كل مصدر وتوافره

## أ - مصادر البيانات الداخلية (عندما تكون متوفرة)

- الخطة الإستراتيجية للمنظمة غير الحكومية
- نماذج تقييم الأداء
- الموظفون الحاليون للمنظمة غير الحكومية (عدد أو قائمة بالعاملين ووظائفهم)
- استبيانات رضا الموظفين
- تفقد معايير الصحة والسلامة
- خطط التطوير الشخصية
- السجلات الشخصية
- سجلات التدريب

## ب - مصادر البيانات الخارجية

- المستشارون
- المكتبات
- الصحف
- النشرات المهنية
- المجلّات ذات الصلة
- الإحصاءات الوطنية
- الأبحاث ذات الصلة (أوراق عمل أو دراسات)

## ٢. أساليب جمع البيانات

هنالك العديد من الطرق المختلفة لجمع البيانات المطلوبة لتحليل احتياجات التدريب. يمكنك استخدام أساليب متعددة لإعداد وتجهيز تحليل أكثر واقعية ودقة.

وبالرغم من أن ذلك سيتطلب وقتاً أطول، إلا أنه وإن طبق بشكل مناسب، يؤدي إلى نتائج أهم وإلى أنشطة تطويرية هادفة وذات صلة وثيقة بالموضوع. ستجدون أدناه أمثلة عن أكثر الأساليب المتبعة في جمع البيانات:

أ. المراقبة المباشرة

ب. الاستبيانات

ج. استشارة الأشخاص الأساسيين

د. مراجعة الوثائق

هـ. إجراء المقابلات

و. مجموعات التركيز

ز. الاختبارات

أ. المراقبة المباشرة

الإيجابيات	السلبيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مراقبة العمل أثناء إنجازه</li> <li>• عدم وجود مقاطعات في أنشطة العمل</li> <li>• يمكن أن تتم جدولته بسهولة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الحاجة إلى مراقبين مهرة</li> <li>• صعوبة اكتشاف أي سلوك مخفي/كامن</li> </ul>

ب. الاستبيانات

الإيجابيات	السلبيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إمكانية استخدامها مع عدد كبير من المستجيبين في الوقت ذاته</li> <li>• غير مكلفة</li> <li>• من الممكن تعديلها حسب المشاركين</li> <li>• سرّية/ لا يذكر فيه اسم معبئ الاستبيان</li> <li>• يمكن أن تدمج أنواعاً مختلفة من الأسئلة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحتاج إلى وقت كي يتم تطويرها بشكل جيد</li> <li>• يجب أن تقتصر على فترة ١٠ دقائق للإجابة</li> <li>• صعوبة تلخيص الأسئلة المفتوحة</li> <li>• صعوبة الوصول إلى السبب الجذري للمشكلة</li> <li>• انخفاض نسبة الاستبيانات المسترجعة بعد تعبئتها عادة</li> <li>• احتمالية اختلاف ما يقوله المشاركون عما يفعلوه</li> </ul>

الإيجابيات	السلبيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مخاطبة الأشخاص ذوي المهارات والمعرفة المطلوبة بشكل مباشر</li> <li>• يوفر بيانات موجزة ودقيقة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• صعوبة اختيار الشخص الأفضل ليتم استشارته</li> <li>• من المحتمل أن تكون التغذية الراجعة منحازة إذا حاول الشخص المستشار أن يدهش جامع البيانات</li> </ul>

د. مراجعة الوثائق

الإيجابيات	السلبيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• سهولة الوصول إليها</li> <li>• سهولة الجمع</li> <li>• العمل من دون اشتراك أشخاص آخرين وأخذ وقتهم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• صعوبة الوصول إلى السبب الجذري للمشكلة</li> <li>• يمكن أن تتطلب توضيحاً</li> <li>• قد يكون من الصعب الحصول على الوثائق المطلوبة</li> </ul>

هـ. إجراء المقابلات

الإيجابيات	السلبيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• معلومات شخصية مباشرة</li> <li>• بيانات في صميم الموضوع</li> <li>• جيدة للمجالات المعقدة أو غير المحددة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عملية مستنفذة للوقت</li> <li>• ردّة فعل الأشخاص الذين تتم مقابلتهم</li> <li>• الحاجة إلى خبير في إجراء المقابلات</li> </ul>

و. مجموعات التركيز

الإيجابيات	السلبيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد كبير من المشاركين</li> <li>• العديد من وجهات النظر والمعلومات</li> <li>• يستطيع الأشخاص البناء على أفكار الآخرين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• صعوبة التحليل إذا كان هنالك العديد من البيانات</li> <li>• الحاجة إلى وقت خارج أوقات الدوام</li> <li>• صعوبات تتعلق بالجدولة الزمنية</li> <li>• الحاجة إلى التحقق من النتائج من خلال المراقبة أو من خلال وسائل أخرى</li> </ul>

الإيجابيات	السلبيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• السهولة في تحديدها كميًا</li> <li>• توفر نتائج دقيقة</li> <li>• يمكن قياسها</li> <li>• يمكن استخدامها كمرجع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• صعوبات تتعلق بصلاحياتها</li> <li>• من الممكن أن لا يتم استخدام المعرفة والمهارات التي يتم تقييمها في الوظيفة</li> <li>• عادة ما يفهمها المشاركون بصورة سلبية</li> </ul>

#### ٤,٦,٢ إجراء تحليل الاحتياجات التدريبية وغير التدريبية

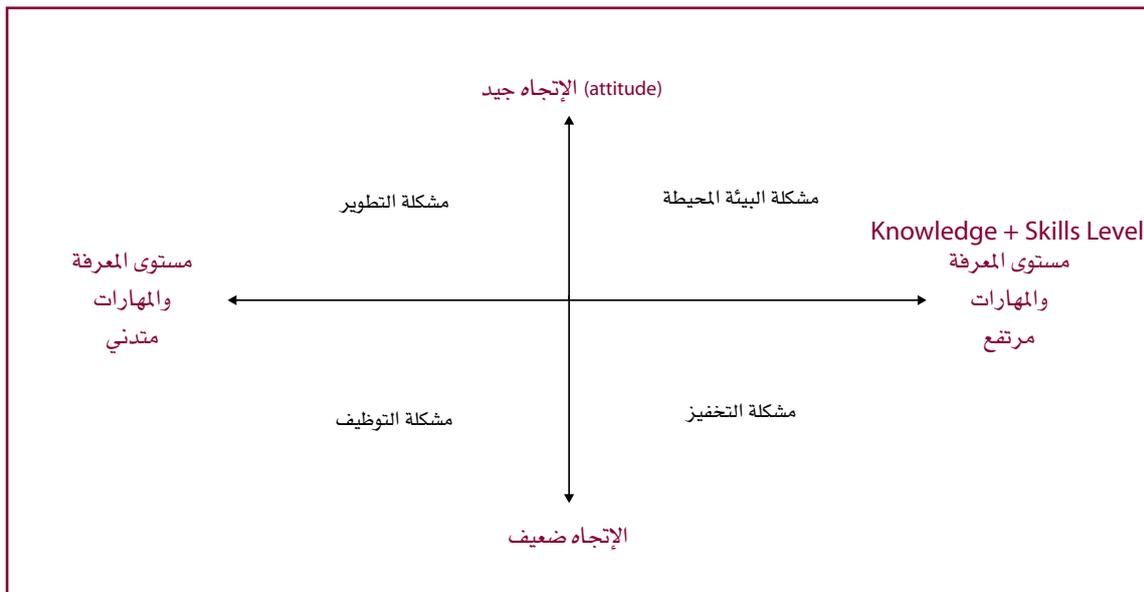
عند قيامك بجمع كافة البيانات، ستحصل على كمية كبيرة من المعلومات والسيناريوهات التي بحاجة إلى أن يتم فرزها إلى فئتين:

١. احتياجات التطوير
٢. احتياجات غير مرتبطة بالتطوير

مع كافة النتائج التي ستحصل عليها من تحليل احتياجات التدريب، لا يمكنك التأكد من أن التدريب سيكون هو الحل الأفضل.

وحتى تفهم احتياجات التدريب أو الاحتياجات غير المرتبطة بالتدريب بشكل أفضل، راجع النموذج الموضح أدناه والذي يعتمد على مستويات المعرفة والمهارات مقارنةً باتجاهات الموظفين.

إذا كان هنالك مشاكل أو اشكاليات تتعلق بالأداء، فمن الممكن أن يساعد هذا النموذج في تحديد كيفية التعامل مع المشكلة. يوجد هنالك ربع واحد فقط يكون فيه التطوير هو العلاج المناسب وهو: في حالة المستوى المنخفض للمعرفة والمهارات + الإتجاهات الجيدة.



## ٥,٦,٢ ترتيب احتياجات التدريب حسب الأولوية

بما أنك قد أتممت الآن تحليلك المعمق والمفصّل عن احتياجات التدريب الحالية والمستقبلية، أصبحت الآن مستعداً للبدء بالتخطيط لكيفية تلبية هذه الحاجات. ولكن قبل قيامك بذلك، من الجيد أن تقوم بتجميع قائمة الاحتياجات الخاصة بك في مكان واحد ليكون بمقدورك ترتيبها حسب الأولوية.

إحدى طرق فرز كافة المعلومات التي لديك، هي "تصنيف" احتياجاتك في أربعة فئات رئيسية:

التطويرية	العلاجية	الإجبارية	الإلزامية
والتي تم تصميمها لرفع قدرات الأفراد إلى أعلى درجة، ومساعدتهم على أن يتطوروا إلى أقصى درجة - يستطيعوا الوصول إليها - سواءً في الوظيفة الحالية أو في التحضير للترقية. وتشتمل أمثلة البرامج التطويرية على: مهارات العرض والتحدث للجمهور ومهارات القيادة للنساء، الخ...	تدريب إصلاحي لتصويب الأمور التي تعاني من خلل أو عانت منه. وعادةً ما يتم تطبيقه عند ملاحظة تدنٍ في تطبيق المعايير. أي أنه تدريب تذكيري على كيفية استخدام أساليب الحفاظ على مياه الري، دورة تدريبية حول حل الخلافات،... الخ	التطوير الذي تعتبر المنظمة غير الحكومية مجبرة بإجرائه كونها هيئة/ رب عمل مسئول وذات سمعة حسنة. مثال: إجراء تدريب للتعريف بالمنظمة لكافة الموظفين الجدد والتعريف بمهارات العمل الجديدة، الخ...	التطوير الذي يلزمنا بإجرائه القانون كالتدريب على الحرائق وتدريبات الصحة والسلامة والتعامل مع المواد التدريبية وتدريبات الإسعافات الأولية،... الخ

لن تدرج احتياجات التطوير دائماً في إحدى هذه الفئات بالتحديد، لذا لا تهدر الوقت في البحث عن المكان المناسب لكلٍ منها. استخدم هذه الفئات كوسيلة لمساعدتك في التأكد من أن لديك توزيع منتظم للأنشطة.

وباستخدام كافة هذه الوسائل والمعلومات التي قمت بجمعها، باستطاعتك الآن أن تفسر المعلومات للوصول إلى نظرة متوازنة لاحتياجات المنظمة غير الحكومية وللأفراد ولأولوياتك.

عندما تتكون لديك صورة واضحة عن احتياجاتك، تقوم في المرحلة المقبلة بالانتهاة من التقارير الخاصة بتحليل الاحتياجات التدريبية، والاتفاق على الأهداف التطويرية، وعلى أساليب التطوير التي ستستخدمها. وبعدها تكون مستعداً لإنهاء خطة التدريب الخاصة بك وإيصالها للأطراف المعنية.

توجد نماذج مختلفة لتقارير تحليل احتياجات التدريب. ولذلك، لا يوجد هنالك نموذج واحد صالح لكافة الظروف. ومع ذلك، يوجد في كل تقرير عناصر مشتركة، مما يمكنك من البدء بنموذج معياري يمكن تعديله لاحقاً حتى يوائم موقفاً محدداً.

سيكون محتوى تقرير تحليل احتياجات التدريب (النموذج ٨,٢) خاصاً بالظروف التي تم التحري عنها. ومع ذلك، فإن المجالات الأساسية ستتكون من العناوين العامة التالية.

تقرير تحليل احتياجات التدريب – العناوين الرئيسية
الغلاف
الملخص التنفيذي
المقدمة
نطاق العمل والمهام الرئيسية
المنهجيات المستخدمة
الجمهور المستهدف
المخرجات والخلاصات
الاستنتاجات والتوصيات
مسرد المراجع
الملاحق

### عرض خلاصات تحليل احتياجات التدريب

عندما تنتهي من تحضير تقريرك، يكون من الضروري الحصول على دعم إدارة المنظمة غير الحكومية للتأكد من توفر الموارد اللازمة للتعامل مع احتياجات التطوير. عند قيامك بعرض استنتاجاتك إما من خلال مناقشة تقريرك أو من خلال تنظيم عرض مبسّط، فإنك بذلك تزيد احتمالية أن يتم اتخاذ إجراءات فعلية بدلاً من إرسال التقرير ومن ثم تجاهله.

### تطوير خطة العمل

”خطة العمل“ هي وصف مكتوب للأنشطة التي سيتم تنفيذها خلال تحليل احتياجات التدريب. وتتضمن أي خطة مفيدة جدولاً من الأنشطة المتسلسلة مع نشرة منفصلة لكل يوم من أيام النشاط المخطط له.

وتشير خطة العمل أيضاً إلى الوقت المحدد لإكمال كل نشاط والموارد اللازمة لتنفيذه. إذا كان موظفان أو أكثر يقومون بإجراء التقييم، فمن المحتمل بروز الحاجة إلى أن تضيف حيزاً إلى خطة العمل تبين فيه من هو المسؤول عن كل مهمة.

يجب أن يبدأ تحضير خطة العمل قبل عدة أسابيع من التاريخ المحدد للبدء بتحليل احتياجات التدريب. وهذا ضروري لكي يكون هنالك متسعٌ من الوقت للموظفين الذين سوف يقومون بإجراء التحليل أو للأشخاص الذين سستم مقابلتهم أو للذين سيقومون بتعبئة نماذج الاستبيان لإدراج النشاط في جداول أعمالهم.

### الوثائق ذات الصلة:

- تقرير تحليل احتياجات التدريب (النموذج ٨,٢)
- خطة عمل تحليل احتياجات التدريب (نموذج ٩,٢)

## ٨,٢ خطة التدريب

عندما تكون قد جمعت كافة معلوماتك الخاصة باحتياجات المنظمة غير الحكومية، وقمت بعرض استخلاصات تحليل احتياجات التدريب و حصلت على موافقة إدارة المنظمة غير الحكومية على الأنشطة المقترحة، تقوم بدمج وتوحيد كل ذلك في خطة التدريب.

خطة التدريب هي وثيقة تمثل كافة أعمال التطوير التي سيتم تطبيقها خلال فترة زمنية معلنة ومحددة.

هنالك العديد من الإيجابيات المترتبة على إعداد خطة التدريب الخاصة بالمنظمة غير الحكومية وتوزيعها:

- ضمان تنفيذ عملية التطوير وإجرائها عند بروز الحاجة إليها
- إظهار الالتزام من جانبك كمحترف في مجال التدريب
- إظهار التزام المنظمة غير الحكومية
- وضع الأولويات والأهداف لفريق التدريب
- ضمان عدم تكرار أو نسيان أية جوانب هامة
- سهولة المراقبة والتنسيق
- تسهيل إدارة الوقت والموارد

من المستحسن إعداد خطة التدريب الخاصة بالمنظمة غير الحكومية مرتين سنوياً. حيث أن إنتاج الوثيقة كل ستة أشهر يتيح لك الأخذ بعين الاعتبار أية تغييرات قد تحدث في المنظمة غير الحكومية أو مع الأشخاص المعنيين.

## ١,٨,٢ من الذي يجب أن يتم إشراكه

قبل القيام بكتابة خطتك، سيكون من الجيد أن تناقش أفكارك مع أفراد من المنظمة غير الحكومية من الذين سيشاركون في وضعها موضع التنفيذ. ومن الأشخاص الذين يجدر بك استشارتهم:

- أعضاء فريق إدارة المنظمة غير الحكومية - للتأكد من أن أنشطة خطتك التدريبية تتماشى مع أهداف المنظمة غير الحكومية وأنها قد خصصت موارد كافية كفيلاً لإنجاح خطتك.
- فريق التدريب - والذي بإمكانه تنسيق أنشطة مختلفة في أقسام مختلفة والعمل على تشاطر المعلومات والموارد.
- مدربون مهرة في أقسامٍ أخرى في المنظمة غير الحكومية (إن وجدوا) - لتشاطر الاحتياجات وكسب التزامهم بعقد الدورات التدريبية.
- مستشارو التدريب الخارجيون - في حالة الحاجة إلى برامج تدريب من مصادر خارجية، ولأجل الموافقة على المناهج والترتيبات.

## ٢,٨,٢ أساليب التطوير

وبالرغم من أن التدريب ربما يكون الطريقة الأكثر شيوعاً لتطوير الأشخاص، فهناك في الواقع العديد من الأساليب الأخرى التي يمكن استخدامها، والتي يمكن أن قد تكون أسرع وأيسر استخداماً وتوفّر ذات الفعالية التي يوفّرها التدريب. وتتضمن بعض أساليب التطوير الشائعة:

- تدريب المهارات (خلال العمل)
- التدريب خارج وقت العمل
- التوجيه
- المراقبة
- تتبع سير العمل
- مشاريع / مهام خاصة
- مهام / أنشطة تدريبية
- اجتماعات / دورات إيجاز
- تدريبات متقاطعة
- قراءة مجلات ومقالات وكتب ذات صلة
- الأبحاث والدراسة
- الأفلام ومشاهدة التلفاز
- الإنترنت / التدريبات التي تعتمد على أجهزة الحاسوب
- المحاضرات والمؤتمرات والندوات

من المحتمل أن تتأثر أساليب التطوير التي قمت باقتراحها بما يلي:

- الموارد / الميزانية - الوقت الذي تستغرقه، كم ستكلف، توفر المنهجية
- الأولويات - الاحتياجات الفردية
- مستوى المهارات الحالي للأفراد
- القدرة اللغوية
- أسلوب التعلم المفضّل

يجب أن تتضمن خطة التدريب للمنظمة غير الحكومية الأقسام التالية:

عناوين خطة التدريب	
بيان واسع النطاق عن مجال التطوير، مثال: معدّات جديدة، اللغة الإنجليزية، مهارات الإشراف	مجال التطوير
ما الذي تنوي تحقيقه من خلال نشاط التطوير	هدف التطوير
أي تدريب على المهارات، ورش عمل خارجية، حضور منتدى ما	أسلوب التطوير / وصف
تعتبر الأعداد والمستويات كافية لأجل عقد تدريب عام. قم باستخدام الأسماء إضافة إلى ما سبق لأنواع التطوير الأخرى.	عدد ومستوى وأسماء المتدربين
قم بتحديد من سيكون المسؤول عن تنظيم/ تنفيذ كل جزء من أجزاء التطوير	المسؤولية
قم بإدخال التاريخ، إن كان معروفاً، وطول الفترة التي سيستغرقها نشاط التطوير وما هو تاريخ الانتهاء منه، بما أنه قد يستغرق عدّة أسابيع أو أشهر	التواريخ / الفترة / تاريخ الانتهاء
اذكر كيف ستتم مراجعة نشاط التطوير لتحديد ما إذا تم تحقيق أهداف التطوير	منهجية المراجعة

عليك وضع أهداف التطوير، بصفتك مطوّراً، وشرحها للمتدربين. إذ تحدد تلك الأهداف التغييرات التي تتوقعها من المتدربين كنتيجة مباشرة لنشاط التدريب.

تعتبر كتابة أهداف التطوير جزءاً مهماً من الخطة لأنها ستساعدك في التفكير بما تريد أن تحققه من خلال النشاط التطويري وتعتبر أساساً لقياس نتائج النشاط حتى تعرف ما إذا كنت قد نجحت أم لا. وتذكر أنه يجب أن تتوفر المعايير التالية في أهداف التطوير لتكون حسنة الصياغة:

- **محددة:** تنص بشكل دقيق وواضح على ما يجب إنجازه
- **قابلة للقياس:** تحدد الكمية والنوعية
- **قابلة للتحقيق:** يمكن للمتدربين تحقيقها، كما تسهم في الوقت ذاته في زيادة قدراتهم
- **ذات الصلة:** أن تكون الأهداف ذات صلة بعمل المتدربين وذات أثر على أدائهم
- **محددة بمدة زمنية:** أي أنها تشير إلى إطار زمني يتم من خلاله تحقيق هدف الأداء الرئيسي

#### الوثائق والنماذج

- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) (النموذج ١,٢)
- تحليل العوامل الخارجية (العوامل المتغيرة خارج المنظمة) (STEP) (النموذج ٢,٢)
- استبيان مفصل لأساليب التعلم ١ (هوني وممفورد) (النموذج ٢,٢)
- استبيان مفصل لأساليب التعلم ٢ (NAK) (النموذج ٤,٢)
- موجز تقييم الأداء (النموذج ٥,٢)
- استبيان جرد المهام (النموذج ٦,٢)
- مقابلات تحليل العمل (النموذج ٧,٢)
- تقرير تحليل احتياجات التدريب (النموذج ٨,٢)
- خطة عمل و تحليل احتياجات التدريب (النموذج ٩,٢)
- الخطة التدريبية (النموذج ١٠,٢)

- Bartram, Sharon & Gibson, Brenda (1997) *Training Needs Analysis: A resource for identifying training needs, selecting training strategies, and developing training plans*, 2nd Edition, Aldershot, Gower.
- Bee, Frances & Roland (2003) *Learning Needs Analysis and Evaluation* 2nd Edition, London, CIPD.
- Boydell, T. H. (1990) *The Identification of Training Needs*, 2nd edition, London, British Association for Commercial and Industrial Education.
- Philips, Jack J. (2003) *Measuring Return on Investment*, Pfeiffer Wiley.
- Williams, Beverley (1998) *Learning Needs Analysis*, Ely, Fenman Ltd.
- Wilson, John P. (2001) *Human Resource Development: Learning and Training for Individuals and Organizations*, London, Kogan Page.



# الفصل الثالث

## تصميم المحتوى التدريبي



# تصميم المحتوى التدريبي

## ١,٣ مقدمة

ينقسم نموذج تصميم الأنظمة التعليمية إلى خمسة مراحل: التحليل والتصميم والتطوير والتطبيق والتقييم (ADDIE). وقد تم تغطية مرحلة التخطيط في الجزء السابق من الدليل.

يتطلب تصميم الأنظمة التعليمية الخبرة وبعض التدريب الرسمي حتى يتم إنجازه بالشكل الصحيح. ولكي تكون قادراً على كتابة وتطوير مادة تدريبية ما، فإنك بحاجة للالتحاق ببرامج خاصة كبرنامج شهادة التدريب المتخصصة (تطوير دورات تدريبية أثناء العمل) أو شهادة تدريب المجموعات (تطوير دورات تدريبية أثناء العمل) أو أي برنامج تدريبي متخصص في تصميم المحتوى التعليمي.

إليك ملخص شامل للمرحلتين التاليتين: التصميم والتطوير.

## ١. التصميم

لقد قمت في أنشطة التحليل بتحديد المحتوى الذي تنوي تغطيته في المنهج التدريبي حيث تحدد من خلال تصميم الأنشطة كيفية تقديم هذا المحتوى. ويشتمل التصميم بالتحديد على:

- اختيار الأدوات المناسبة لتحقيق الأهداف: إذا كانت فجوة الأداء ناتجة عن قلة الموارد أو قلة التحفيز، فيجب أن يعالج التدخل هذه النواقص وذلك لأن التدريب لن يحل المشكلة. يركز هذا الجزء من الدليل على الحالات التي يكون فيها البرنامج التدريبي هو الحل.
- هيكلية محتوى المساق التدريبي: تتضمن هيكلية المحتوى على فهم الوسيلة المستخدمة في إيصال محتوى التدريب، كالقاعة الصفية أو جهاز الحاسوب أو دفتر التمارين.
- عرض وتقديم المضمون: بعد تحديد هيكلية المضمون، تقوم بتحديد كيفية عرضه وتختار واحدة من عدة تقنيات تعليمية.

## ٢. التطوير

مرحلة التطوير هي المرحلة التي تقوم فيها بتحويل خطط التصميم الخاصة بك إلى مواد خاصة بالمساق. في هذا الجزء من الدليل سوف تتعلم كيفية تطوير الشرائح والملاحظات ومطبوعات المساقات للغرف الصفية. ستقوم خلال مرحلة التطوير بما يلي:

- مراجعة المحتوى للتأكد من دقته وصلته بالموضوع
- محاكاة مساق التدريب (بروفة) مع أشخاص يمثلون المتدربين المعنيين، وذلك من أجل تحديد الجوانب الناجعة وتلك التي تحتاج إلى تحسين.
- التأكد من الأمور التحريرية مثل اتساق المصطلحات.

تحتاج للقيام بنشاطين أساسيين قبل البدء بمشروع التصميم:

١. تطوير الفكرة العامة (المفهوم)

٢. خطة المشروع

## ١. تطوير الفكرة العامة (المفهوم)

قبل تطوير مفهوم التدريب إلى محتوى، تحتاج إلى موافقة إدارة المنظمة غير الحكومية على مشروعك. ويتم ذلك من خلال وثيقة مكتوبة تلخص التصميم الأولي لبرنامج تدريبي معيّن. ويشتمل على الأجزاء التالية:

- معلومات عن خلفية المشروع
- مبررات التدريب
- خلفية عن المشاكل التي سيتم حلها
- غاية البرنامج
- أهداف التعليم
- الجمهور المستهدف
- المتطلبات
- المعايير المختلفة
- اللغة
- النماذج المقترحة
- الرعاية

يجب أن يتم مناقشة وثيقة تطوير الفكرة العامة (المفهوم) والموافقة عليها من قبل إدارة المنظمة غير الحكومية قبل البدء بمشروع التصميم.

## ٢. خطة المشروع

ينبغي إصدار نموذج خطة مشروع لمساعدتك على التخطيط لكل خطوة من خطوات المشروع. ويقدم هذا النموذج تقسيماً أكثر سهولة لجميع الأنشطة التي ستقوم بها، وتتضمن الخطة ما يلي:

- المراحل الرئيسية في المشروع
- من المسئول عن القيام بها
- الوقت المحدد لإنجاز كل مرحلة
- التخطيط للدورات التدريبية
- تخطيط المتطلبات

ينبغي عليك أن تدرك قبل أن تبدأ بكتابة برنامج تدريبي جديد لأي مشروع سواء أكان للمنظمة غير الحكومية أو أي جهة أخرى، أنّها عملية تستغرق الكثير من الوقت، وفيما يلي جدول يحتوي على المدة الزمنية المتوقعة لإكمال كل مرحلة من مراحل تصميم التدريب:

النسبة المئوية من	المراحل الرئيسيّة للإنجاز
١٠٪ إلى ١٥٪	تحليل الاحتياجات التدريبيّة: على الرغم من أنك لا تضع جدولاً زمنياً لتحليل كل احتياج على حدة، (بل تضع جدولاً زمنياً لتحليل واحداً لكل الإحتياجات)، ينبغي أن يتيح الجدول الزمني وقتاً لأداء كل من هذه الأنشطة: البحث، المقابلات، كتابة التقارير حول تحليل الحاجات، الحصول على الموافقة على التقرير، صياغة الأهداف، إعداد خطة التقييم، الحصول على موافقة غير رسمية على الأهداف وخطة التقييم.
١٥٪ إلى ٢٠٪	التصميم: يتضمن الأنشطة التالية: اختيار الصيغة والوسيلة وهيكله المحتوى وإعداد خطط التصميم وعرض ومراجعة خطط التصميم مع الراعي والمتدرّبين المحتملين وإعداد الخطوط العريضة للإنتاج (الجوانب التحريريّة والفنية والخطوط العامة للإنتاج) والحصول على الموافقة النهائيّة على خطة المشروع.
٢٥٪	إعداد المسودة الأولى + المراجعة
	المراجعة الأولى من قبل أطراف يتم اختيارهم: تأكد من أنك خصصت وقتاً كافياً لتصوير الوثائق وإرسال البريد وكذلك للإجتماعات التي ينبغي عقدها من أجل توضيح الملاحظات الناتجة عن المراجعة
١٥٪	المسودة الثانية + المراجعة
	المراجعة الثانية
١٠٪	المسودة الثالثة (اختياري)
	المراجعة الثالثة (اختياري)
٥٪	المسودة النهائيّة
١٠٪	الإنتاج: على الرغم من عدم تخصيص جدول زمني لكل عنصر من عناصر الإنتاج، احرص على تخصيص وقت كافٍ لتنسيق النص وإعداد المواد للطبع وعملية الطباعة.
١ إلى ٤ أسابيع	شحن وتوزيع المواد (إذا كان مطلوباً)

#### الوثائق ذات الصلة:

- نموذج تطوير المفهوم (النموذج ١,٢)
- عيّنة عن خطة المشروع (النموذج ٢,٢)

## ٣,٣ مراحل التصميم التدريبي

١. كتابة الأهداف التدريبية
٢. كتابة مقدمة الدورة التدريبية والتطوير والتعزيز (هيكلية IDC)
٣. إعداد جلسة تقديمية للبرنامج
٤. كتابة مقدمة للدليل التدريبي

### ١. كتابة الأهداف التدريبية

من الضروري أن تضع هدفا واضحا وواقعا قابلا للقياس وذلك حتى تتمكن أنت ومن تدربه من معرفة الغاية من التدريب والوصول إلى هذه الغاية في الوقت المحدد. إن هدف التدريب هو عبارة عن بيان يدل على النتيجة المتوقعة للجلسة التدريبية وينص بشكل واضح على ما سيتمكن المتدربون من القيام به نتيجة للتدريب الذي تلقوه. ويقوم المدرب بتحديد هذا الهدف وشرحه للمتدربين. يتم صياغة الأهداف التدريبية للبرنامج ككل ولكل جلسة من جلسات البرنامج التدريبي على حدة.

### المكونات الثلاثة لأهداف التدريب

#### أ - المكون الأول: موجود في "شروط الأداء"

يشير هذا المكون إلى ما سيتمكن المتدرب من القيام به في نهاية الدورة التدريبية. ولذلك فإنه يتوجب علينا أن نقوم باستخدام الأفعال التي تدل على أعمال نستطيع من خلالها القيام بقياس الاداء:

امثلة على الافعال					
المعرفة	الاستيعاب	التطبيق	التحليل	التلخيص	التقييم
يحصي	يربط	يطبق	يرتب	يرتب	يثمن
يعرف	يقارن	يحسب	يضع في مجموعات	يجمع	يقدر
يرسم	يحسب	يصنف	يترجم	يبني	ينتقد
يحدّد	يقابل بين أمرين	يكمل	يحول	يخلق	يحدد
يشير	يصف	يعرض	يحلل	يصمم	يقيم
يضع في قائمة	يفرق	يوظف	يتعقب	يطور	يصنّف في مراتب
يسمي	يناقش	يدرس	يشرح	يشكل	يحكم
يبرز	يُميّز	يبين	يستخلص	يعمّم	يقيس
يقتبس	يقدر	يمارس	يفصل	يدمج	يضع في فئات
يتعرّف على	يستقرئ	يخلق علاقة	يلخص	ينظّم	يضع في نسب
يذكر	يفسّر	يحل	يبني	يخطط	يختار
يروى	يقدر القيمة	يستخدم		يحضر	يختبر

امثلة على الافعال					
المعرفة	الاستيعاب	التطبيق	التحليل	التلخيص	التقييم
يقراً	يتنبأ	يوظف		يصف	يوصي
يسجل	يترجم			ينتج	
يكرر				يقترح	
يذكر				يحدّد	
يضع في جداول					
يتعقب					
يكتب					

### ب - المكوّن الثاني: يجب أن يشتمل على "معايير الأداء"

تشير المعايير إلى مستوى التعلم المتوجب تحقيقه والذي يساعد المدرب على القيام بتقييم نتائج التعلم. فهو مقياس للنجاح.

وفيما يلي بعض الامثلة على هذه المعايير:

- ذكر الاسباب الاربعة
- تحديد ستة من ثمانية ...
- ... خلال خمسة عشرة دقيقة
- ... لتلبية المعايير
- ... لتلبية المتطلبات القانونية

### ج - المكوّن الثالث: التحقّق من الاستيعاب

يجب ان يختبر الهدف كلاً من الفهم والتذكر (الذاكرة).

فيما يلي بعض الامثلة حول كيفية التأكد من الفهم:

- اشرح لماذا ...
- اعرض ...

وفيما يلي بعض الامثلة المكتوبة حول أهداف التدريب. حيث تشتمل أهداف التدريب الكاملة والمصاغة بشكل جيد على ثلاث مكوّنات:

- في نهاية الدورة التدريبية، سيتمكّن المدرب من وضع قائمة بـ 6 أشكال من النزاعات وبيّن كيفية حل هذه النزاعات ضمن مواقف لعب الأدوار.
- في نهاية الدورة التدريبية ستمكّن من شرح أربعة أسباب على الأقل للاحتفاظ بلوح ملاحظات محدث ومعرض بشكل جيّد.
- تهدف دورتنا التدريبية إلى تمكينك من وصف خمس تقنيّات تدريبيّة ومعرفة ميزات وسليبيّات كلّ منها.

## نصائح حول كتابة الأهداف وعرضها

اكتب أهدافك أولاً قبل تحضيرك لأي عمل آخر. ومن ثم تستطيع تصميم دورتك التدريبية لتحقيق تلك الأهداف. لا تكتب جلستك التدريبية قبل التفكير بكتابة الأهداف أولاً.

تعد الأهداف محورية لتدريبك فمن المهم أن يسمع وأن يرى المدربون هذه الأهداف. ويمكن عرض الأهداف عن طريق الباوربوينت PowerPoint أو الألواح القلابة أو في ملفات المشاركين أو في دفاترهم

من الشائع تقديم الأهداف بالصيغة التالية: "في نهاية هذه الدورة التدريبية ستكون قادراً على..." وقد يكون هنالك بعض التكرار في استخدام نفس الكلمات في كل مرة وهنالك طرق أخرى للتعبير عن نفس الجملة بعبارة مختلفة وهي:

- ان أهداف دورتنا التدريبية هي ....
- خلال ساعة ستكون قادراً على....
- ان الأهداف المخطط لها في هذه الدورة التدريبية هي .....

يمكنك مراجعة الأهداف في نهاية الدورة التدريبية وأن تتحقق مع المدربين إذا ما تم إنجازها أم لا.

نستعلم أحياناً، وخاصة في بداية الدورات التدريبية الطويلة، عمّا يتوقعه المدربون من هذه الدورات وندون إجاباتهم. وبالتالي نستطيع التأكد إذا كان لديهم أية أهداف خاصة يريدون تحقيقها في هذه الدورة بالإضافة إلى أهداف التدريب. وبصفتك مدرباً، ستتمكن من دمج كل هذه النقاط في الدورات التدريبية إذا ما كانت ذات صلة بتوقعات المجموعة.

## ٢. هيكلية IDC (المقدمة والتطوير والتعزيز)

تتألف الدورة التدريبية من ثلاث مراحل يقسم فيها الوقت كما يلي:

- |             |                       |
|-------------|-----------------------|
| أ - المقدمة | ١٥٪ من الوقت الإجمالي |
| ب- التطوير  | ٧٥٪ من الوقت الإجمالي |
| ج - التعزيز | ١٠٪ من الوقت الإجمالي |

وبالنسبة إلى الجلسة التدريبية التي مدتها ٣٠ دقيقة فان التوقيت التقريبي هو:

- |             |          |
|-------------|----------|
| أ - المقدمة | ٥ دقائق  |
| ب- التطوير  | ٢٢ دقيقة |
| ج - التعزيز | ٢ دقائق  |

## أ. كتابة المقدمة

من غير المفيد إضاعة الوقت في محاولة تعليم المتدربين أي شيء قبل التأكد من تفتّح أذهانهم وجاهزيتهم للتعلم.

ولا تكون الدورة التدريبية مفيدة إلا إذا تم تقديمها بشكل جيد حيث تسمى المرحلة الأولى من مراحل الدورة التدريبية بالمقدمة. وهناك طريقة جيدة لتذكر عناصر المقدمة عن طريق تذكر كلمة INTRO والحروف اللاتينية الأولى من كل عنصر وهي الاهتمام، الحاجة والعنوان والنطاق والهدف.

I	الاهتمام - Interest
N	الحاجة - Need
T	العنوان - Title
R	النطاق - Range
O	الهدف - Objective

### الاهتمام - The Interest

استحوذ على اهتمام المتدربين وانتباههم بإثارة نقاط ذات صلة بالدورة التدريبية وبالمتدربين / على سبيل المثال:

- قل جملة تثير المفاجأة
- أشر إلى إحصائية مثيرة للاهتمام
- اقتبس
- إ طرح أسئلة
- اعرض مادة بصرية مثيرة للاهتمام
- إرو قصة مسلية
- أعط معلومات جغرافية أو تاريخية ذات علاقة بالموضوع

تجنب عوامل لفت الإنتباه السلبية التي قد تخيف المتدربين أو تثبط من عزائهم. وحاول أن تثير دهشتهم عن طريق إيجاد نقطة اهتمام إبداعية وأصلية. فإبداعك رهن بمخيلتك.

## الحاجة - The Need

اشرح للمتدربين الفوائد الشخصية والعملية التي سوف يحصلون عليها من خلال حضورهم التدريب وفيما يلي بعض الأمثلة على هذه الفوائد:

- ستصبح الوظيفة أكثر متعة
- سيوفر لك الأمان
- الإنجاز
- تحسين المستوى الاجتماعي
- المهنية والرضا العملي
- توفير الوقت والجهد وجعل العمل أسهل
- تعزيز روح عمل الفريق
- التقدم - إذا كان حقيقياً فقط
- الكفاءة
- الثقة
- المساهمة في تطوير كفاءات القيادة

ويمكنك أيضاً ذكر الفوائد للأطراف الأخرى أو تلك التي ليس لها علاقة حصريّة بالعمل على اعتبار أنّها تشكّل فائدة عملية وشخصية جيّدة.

## العنوان - The Title

- أعط المتدربين عنواناً واضحاً ودقيقاً للدورة التدريبية
- يفضل كتابة العنوان للمتدربين إمّا على اللوح القلاب أو على شريحة عرض. إذ أن من شأن الرسومات والألوان أن تزيد من التأثير البصري والاهتمام.

## النطاق - The Range

حدد نطاق الجلسة التدريبية. فيما يلي مخطط حول ما سيتم تغطيته ويشتمل على:

- إشارة إلى المراحل أو العناوين الرئيسية
- انخراط المتدربين ووسائل التطوير المستخدمة مثل النقاشات أو الفيديو أو لعب الأدوار
- مدّة الجلسة التدريبية
- حاجة المتدربين إلى أخذ الملاحظات

يتم عادةً تحديد نطاق الجلسة التدريبية من دون عرضها باستخدام وسائل بصرية

## الهدف - The Objective

- حدد هدف الدورة التدريبية عن طريق إطلاع المتدربين على ما سيتمكنون من القيام به في نهاية الدورة التدريبية.
- يمكن عرض العناصر الخمسة للمقدمة وفقاً لأي ترتيب. إلا أنه يجب إدراج جميع هذه العناصر قبل مرحلة تطوير الدورة التدريبية.

### ب. تصميم التطوير

يمكن تشبيه الدورة التدريبية بالهيكل العظمي الذي يعتبر إطاراً قوياً ومرناً يقوم بإسناد الجسم ويحمي أعضائه الداخلية. ويمكن اعتبار المقدمة على أنها الرأس والتطوير على أنه العمود الفقري والتعزيز على أنه الساقان. ويقوم العمود الفقري بربط الهيكل العظمي بعضه ببعض ومن دونه ينهار الجسد. وبشكل مشابه، إذا غابت مرحلة التطوير الجيدة التي يحدث فيها التعلم فستنهيار الدورة التدريبية أو لن تكون فعالة.

ولا يمكن التخطيط لمرحلة التطوير في الدورة التدريبية إلا بعد كتابة أهداف دقيقة وواضحة. إذ أنه يتم تحضير المرحلة التطويرية انطلاقاً من الهدف وليس العكس.

### الخطوات الأربعة لكتابة مرحلة التطوير

١. توليد الأفكار وجمع المعلومات

٢. تحديد النقاط الرئيسية وتحديد الأولويات فيما يخص المعلومات

٣. جمع المعلومات ضمن مجموعات منطقية للتعلم

٤. تحديد وسائل التطوير المناسبة

### ١. توليد الأفكار وجمع المعلومات

تكمّن إحدى وسائل توليد الأفكار لمرحلة التطوير في إجراء عصف ذهني حول قائمة بالمواضيع المرتبطة بأهداف التدريب. لكن الدماغ البشري لا يعمل وفقاً لقوائم لكنه يربط ما بين الكلمات والأفكار. ويترجم هذا من خلال أسلوب أكثر إبداعاً في الحصول على الأفكار يسمى بـ mind map أي التخطيط العقلي.

وإذا أردت البحث بموضوع التخطيط العقلي يمكنك زيارة الموقع التالي:

[www.buzancetres.com](http://www.buzancetres.com)

وتستطيع تنزيل برامج التخطيط العقلي ضمن فترة تجربة مجانية من الموقع

[www.mindmanager.co.uk](http://www.mindmanager.co.uk)

وتستطيع الحصول على معلومات لدوراتك التدريبية من المصادر التالية:

- الكتب
- شبكة الانترنت
- المجلات ذات الصلة
- مدير/مدراءك وزملائك
- الخبراء
- المواقف العملية الواقعية

## ٢. تحديد النقاط الرئيسية وتحديد الأولويات فيما يخص المعلومات

بعد إعداد قائمة بالمواضيع وجمعك للمعلومات فقد يكون لديك الكثير من المواد لدورتك التدريبية وستحتاج إلى طريقة ما لترتيبها. ويمكن ان ترتبها عن طريق تصنيف المواد إلى (أساسية) (ضرورية) و(اختيارية) .

”الأساسية“ المعلومات الهامة التي يجب إعطائها إلى المتدربين ليتم تحقيق الأهداف

”الضرورية“ المعلومات الهامة التي يجب إعطائها إلى المتدربين لمساعدتهم على فهم المواد الأساسية وتحسين مستوى فهمهم

”الاختيارية“ معلومات إضافية يمكن أن تعطى لزيادة التعلم وهي ليست معلومات أساسية ولكن يمكن البحث عنها واستخدامها للإجابة على أسئلة محددة ويمكن دمجها في المنشورات باعتبارها قراءات حول خلفية الموضوع

## ٣. تجميع المعلومات ضمن مجموعات منطقية للتعلم

نقوم بتجميع المعلومات ضمن مجموعات يمكن إدارتها وعرضها بأسلوب منطقي، أي بدءاً من المعلومة البسيطة إلى المعلومة المعقدة وتسمى هذه المجموعات بالمراحل.

وعند تحديد مراحل التطوير، فإننا نحتاج إلى أخذ العوامل التالية بعين الاعتبار:

- إعداد مجموعات المعلومات أو مجموعات التعلم المتوازنة والمنطقية
- الحصول على مجموعات تعلم متساوية نسبياً في كل خطوة
- مستوى التعقيد
- مستوى المتدربين

#### ٤. تحديد وسائل التطوير المناسبة

يتوقّر لدى المدربين العديد من وسائل التطوير المختلفة، والخطوة التالية في مرحلة التصميم هي اختيار أفضل وسائل التطوير ليتم استخدامها في محطّات مختلفة من الدورة التدريبية. وتشتمل هذه الوسائل على:

- الأسئلة والإجابات
- لعب الأدوار
- الفيديو والـ DVD
- المسابقات والجوائز
- النقاشات
- العمل الجماعي وفي مجموعات من شخصين وأكثر

نقاط أخرى يتوجب أخذها بعين الاعتبار عند تصميم مرحلة التطوير:

- توحّي البساطة في المواضيع الأولية ومن ثمّ الانتقال إلى المواضيع الأكثر تعقيداً
- البدء بالمعلومات المعروفة ثم الانتقال إلى المواضيع غير المعروفة
- عدم إقبال كاهل المتدربين بالكثير من المعلومات
- تقادي استخدام المفردات المتخصصة
- استخدام الوسائل البصرية لتدعيم النقاط الأساسية أو المحوريّة
- التعلم وتذكر المرح أثناء عملية التعلم

#### ج. صياغة عمليّة التعزيز

من المهم أن يتم اختتام الدورة التدريبية بطريقة محكمة كي تتمكن من اختبار المتدربين والتأكد من إنجاز كافة أهداف التدريب. يجب أن يرتبط "اختبارك" بأهداف الجلسة وأن تتمكن من إجراء اختبارات للمجموعة من خلال:

- أسئلة الاختبار
- الاستبيان
- ملاحظة الأداء
- تمرين عملي
- لعبة الأدوار
- اختبار سريع

ويجب ان تتأكد من تلبية كافة الأهداف والتأكد من حفظ المعلومة وفهم المحتوى

- إ طرح أسئلة تبدأ بـ "لماذا"
- إ طرح أسئلة تبدأ بـ "كيف"
- اطلب من المتدربين أن يشرحوا شيئاً ما
- إسأل المتدربين عن كيفية تطبيقهم لما تعلّموه في مكان عملهم
- يجب إشراك كافة المتدربين في عملية التعزيز
- لا تقدم أي مادة تعلّم جديدة في مرحلة التعزيز
- إ طرح أسئلة بنفس التسلسل الذي عرضت بموجبه المعلومات في مرحلة التطوير

الوثائق ذات الصلة:

- نموذج ملاحظات التدريب (النموذج ٢, ٣)

### ٣. تصميم جلسه تقديمية

تحتاج الى تحضير جلسه تقديمية بعد تصميم كافة دورات برنامجك التدريبي تستخدمها في بداية البرنامج التدريبي ويجب أن تشمل على:

محتويات الجلسه التقديمية
كسر الجمود والتألف
توجيهات شخصية (لكل من المدرب والمتدربين)
أهداف البرنامج
هيكل البرنامج
الترتيبات الداخلية (شرح حول فترات الإستراحة والغداء ومواقع دورات المياه ومخارج الحريق وحول استخدام الهاتف المحمول والتدخين والمشاركة وطرح الاسئلة وما إلى ذلك ...)
ملاحظة حول استخدام الدفاتر خلال التدريب إذا لزم الأمر

### ٤. تصميم مقدمة دليل التدريب

ستقوم أحيانا بتصميم برنامج تدريبي وتنفيذه بنفسك وأحيانا تقوم بكتابة برنامج تدريبي ينفذه مدرب آخر. يجب أن يشمل كل دليل تدريبي تصدره على توجيهات للمدرب الذي سيستخدمه. إذ أن مقدمة الدليل توفر شرحاً مفصلاً حول حاجة كل مدرب لتطوير فهم للمتطلبات. وتحتاج في مقدمة دليل التدريب إلى أن تدرج المعلومات التالية:

مقدمة دليل التدريب
غايات البرنامج
أهداف البرنامج
هيكل البرنامج
من سيحضر التدريب
حجم المجموعة الموصى به
استعداد المشاركين
ترتيب القاعة ومتطلبات المواد
ملاحظات المدرب الخاصة بالدورة
الدفاتر وأوراق العمل الموزعة على المتدربين

مقدمة دليل التدريب
المواد المساندة
الخطوط التوجيهية المتعلقة بتنفيذ التدريب
توقيت المسابقات
تحضير المدرب
أوراق تقييم المسابقات
دعوات المشاركين
تقييم مكان العمل والتوجيهات الخاصة بمنح الشهادات

### ٤,٣ رسائل الدعوة

تعرف رسائل الدعوة بأهم الإرشادات المتعلقة بالإلتحاق ويجب إرفاقها في دليل التدريب. وتختلف مكونات رسالة الدعوة حسب البرنامج التدريبي حيث أن هنالك رسائل طويلة وأخرى مقتضبة. وتساعد رسائل الدعوة عموماً في الترويج للتدريب وتعطي صورة مهنية عن عملك باعتبارك مدرباً في المنظمة غير الحكومية.

يجب أن تشمل رسالة الدعوة على المحتويات التالية:

محتويات رسالة الدعوة
تاريخ إرسال الرسالة
المستلم (في هذه الحالة اسم المتدرب)
عنوان البرنامج التدريبي وأهدافه وهيكله
تاريخ التدريب
موقع التدريب وخريطة حول الموقع إذا تطلب الأمر
تاريخ البدء والانتها
اسم المدرب وعنوانه وكيفية الاتصال به
التحضير اللازم إذا تطلب الأمر
الملابس اللازم ارتداؤها وذلك اعتماداً على التدريب
تفاصيل ورشة العمل أو رسوم التدريب إذا ما وجدت

عند كتابة المواد التي تدعم فعالية التعلم يجب اتباع مبادئ رئيسية:

- أعلم المشاركين بأنه سيتم توزيع مطبوعات عليهم
- أترك مساحات ما بين النقاط الرئيسية حتى تلتقطها العين بسهولة
- قم بدمج بعض الرسوم البيانية مع النص لتقسيم النص بشكل جيد
- قم بإعداد قائمة بمصادر المعلومات التي قد يستخدمها المشاركون
- قم بإبراز العناوين من خلال وضعها في إطار أو بخط مختلف
- لا تكتب الكثير من المعلومات في ورقة واحدة
- لا تستخدم فقط المعلومات المتوفرة في تدريبك وتوسع بإعطاء معلومات إضافية
- لا تستخدم الإختصارات أو المفردات المتخصصة في المواد المساندة (support material) إذا لم تكن مألوفاً بعد لدى المتدربين

### ٦,٣ الوسائل والأدوات المساعدة على التعلم

الوسائل والأدوات المساعدة على التعلم تمثل مادة حسية أو جهاز يساعد على التعلم وتستسيغه حواس المتدربين. تساعد هذه الوسائل المساعدة على تحسين التعلم بشكل كبير ويمكن إستخدامها في الدورات التدريبية وتمتاز بعدة ميزات مثل:

- توفير التنوع وجذب الاهتمام
- التشديد على النقاط الأساسية
- إستخدام الحواس
- مساعدة للذاكرة
- تمنح وقت للتفكير لدى المتدرب

ومن أنواع الوسائل والأدوات المساعدة على التعلم ما يلي: الورق القلاب واللوح الأبيض والبوسترات والصور والرسوم البيانية والخرائط وشرائح الباوربوينت PowerPoint والمطبوعات وأوراق العمل والفيديو وال DVD والبطاقات والنماذج وغيرها ...

### ٧,٣ تصميم الوسائل / الأدوات البصرية المساعدة

يشرح هذا البند من الدليل كيفية تصميم وسائل / أدوات بصرية مساعدة واضحة ويسهل قراءتها لاستخدامها في الجلسة التدريبية

- وسائل بصرية تمكّن المتدربين الجالسين في الصف الأخير في القاعة من رؤية الحروف والصور المعروضة
- وسائل يسهل قراءتها أي يستطيع المتدربون رؤية الصور المعروضة بسهولة
- وسائل واضحة أي يستطيع المتدربون عند قراءتها فهم الرسالة من أول مرة

## التوجيهات العامة في تصميم الوسائل/الأدوات البصرية المساعدة

- تحديد حجم النص المكتوب على الشريحة
- تحديد العدد الكلي للكلمات بما لا يتجاوز ال ٣٥ كلمة (تشمل العنوان)
- تحديد عدد النقاط بخمس نقاط
- تحديد عدد الكلمات في كل نقطة ليصل إلى سبع كلمات
- عند استخدام القوائم المرقمة أو التي تحتوي على نقاط، يجب التأكد من وجود عنصرين على الأقل
- عند عرض القوائم التي تحتوي على نقاط، استخدم البناء القواعدي الموازي (أي أن تبدأ كل نقطة بنفس الكلمة سواء أكانت اسماً أو فعلاً)
- بالنسبة للعناوين، أكتب كافة الكلمات بخط كبير باستثناء أدوات التعريف مثل ال التعريف وحروف الجر. (ينطبق فقط على اللغة الانجليزية)
- في القوائم ذات النقاط اكتب الحرف الاول من الكلمة الأولى بخط كبير. ولا تقم باستخدام ذات الخط للكلمات الأخرى إلا إذا كانت تدل على اسم علم مثل الإسم الكامل للمنظمة أو أسماء الدول أو الأشخاص أو الأقسام أو المنتجات. (ينطبق فقط على اللغة الانجليزية)
- لا تكتب بخط كبير أسماء الأقسام العامة مثل أقسام المبيعات أو الهندسة، أو أسماء المنتجات العامة مثل الكمبيوترات أو الأدوية. (ينطبق فقط على اللغة الإنجليزية)
- حدد عدد أنواع الخطوط المستخدمة في الورقة الواحدة. استخدم نوعين من الخطوط كحد أقصى (نوع خط للعنوان ونوع خط مغاير للنص أو اللوائح) ويمكنك أيضاً استخدام نفس نوع الخط لكل من العنوان والنص
- استخدم حجم خط مقروء. يجب مراعاة اختلاف حجم الخطوط مع اختلاف نوعها. وبالنسبة للشرائح، فإن هنالك خطوط توجيهية متعددة بهذا الخصوص:

- للعنوان استخدم حجم الخط ٤٠ إلى ٤٨

- للنقاط استخدم حجم الخط ٣٢ إلى ٤٠

- للوصف تحت الصور أو ما شابه استخدم حجم الخط ٢٤ إلى ٣٢

- تفادى الاستخدام المبالغ به للصور لأنه قد يشتت الانتباه أو قد يشير ضيق المشاهد
- استخدم شكل الخط المناسب للتركيز على النقاط كما يلي:

استخدام خصائص نوع الخط للتركيز على المعنى	
يستخدم للعناوين الرئيسية وعناوين الرسوم البيانية وعناوين الجداول وللوصف تحت الصور	<b>الخط الغامق</b>
لكتابه عناوين المؤلفات المنشورة (الكتب والفيديو والأقراص الممغنطة والبرامج) (The 7 Habits of Highly Effective People). ويمكن استخدامه للكلمات المأخوذة من لغة أخرى غير الإنجليزية مثل détente	<b>الخط المائل</b>
لا تستخدم هذا النوع من الخطوط لأنه أصبح يشير إلى ارتباط تفرعي لعنوان موقع الكتروني في النص	<b>الخط الذي تحته تحديد أو خط</b>

## استخدام خصائص نوع الخط للتركيز على المعنى

<p>استخدم اللون الفاتح للكتابة على الشرائح. واستخدم اللون الأسود في النص المطبوع أو أوراق العرض الشفافة. وتقادى استخدام اللون الأزرق لأنه مرتبط بعناوين المواقع الالكترونية والتي عادة ما يكون تحتها خط.</p>	<p>استخدام الألوان في الخطوط</p>
<p>تقادى استخدام الخط الكبير إلا في حال الأحرف الكبيرة التي تدل على اسم منظمة أو الاختصارات. ويستخدم لتمييز النص (١) للمتدربين الذين يجدون صعوبة في قراءة النص المكتوب بأكمله بالخط الكبير حيث يفضلون قراءة النص الذي يمزج ما بين الخط الكبير والصغير (٢) ليبيّن للمتدربين بأن الكلمات المكتوبة بالخط الكبير هي كلمات هامة</p>	<p>الخط الكبير في كامل الكلمة (اللغة الانجليزية) ALL CAPS</p>

- استخدم خاصيات التأكيد في الطباعة بشكل مناسب

## استخدام التضاد المناسب:

الخلفية	النص	النوع
<p>في الشرائح تستخدم خلفية غامقة اللون (الازرق الغامق أو الرمادي أو البني الغامق) لأنه سيتم استخدامها في قاعة ذات إضاءة خافتة.</p>	<p>الخط الفاتح (إما أبيض أو مائل إلى البياض)</p>	<p>الشرائح</p>
<p>تستخدم الأوراق الشفافة خلفية مضاءة يكون لونها أبيض وعادة ما يتم استخدامها في قاعة ذات إضاءة جيدة.</p>	<p>الخط الغامق (الأسود لأنه يخلق تضاد جيد مع الخلفية المضاءة)</p>	<p>الأوراق الشفافة</p>

## ٨,٣ ترجمة مواد التدريب

يحدد تحليل إحتياجات التدريب أحياناً مجموعة من الجمهور المستهدف تكون غير متمكنة بشكل جيد من اللغة الإنجليزية. وبالتالي فقد يتوجب عليك ترجمة مواد التدريب التي ستتجهها لبرنامج معين. ويمكن القيام بالترجمة إما داخل المنظمة غير الحكومية (أي من قبل فريق التدريب) أو بواسطة جهة خارجية. ويتوجب إضافة تكاليف الترجمة والوقت اللازم للترجمة ضمن خطة المشروع.

للتأكد من ان البرنامج التدريبي سهل وفعال ستحتاج لتنظيم وإجراء ٢ أنواع من التقييم التعليمي. وسوف نناقش في هذا البند أكثر أشكال التقييم التي ستمارسها وهو الإختبار التجريبي Pilot Test

التقييم المسبق للبرنامج التدريبي
١. برنامج تجريبي تنفذ من خلاله برامج التدريب لأول مرة مع أشخاص يمثلون المتدربين المستهدفين لمعرفة الأجزاء الناجعة منه وتلك التي تحتاج إلى تحسين
٢. المراجعات التقنية والتي تتأكد فيها من دقة المحتوى
٣. مراجعات الإنتاج والتي يقيم فيها المحررون اكتمال المحتوى وأسلوبه ويتأكد مختصو الإنتاج بأن المادة المطبوعة والمعروضة تتطابق مع المادة الظاهرة على شاشة الكمبيوتر

### ١,٩,٣ البرنامج التجريبي

البرنامج التجريبي هو البرنامج الذي يتم فيه تجريب برنامج التدريب وإجراء تقييم للمرة الأولى لمعرفة أي من أجزاء البرنامج تعمل بفعالية وأي منها يحتاج إلى تحسين

- عادةً تحتاج إلى إجراء برنامج تدريبي مع المسودة الثانية من المواد
- يمثل المشاركون في البرنامج التدريبي المتدربين المستهدفين (حسب مستواهم)
- عند تحديدك لأجزاء البرنامج التدريبي التي تحتاج إلى تحسين يجب أن تحدد نوع التحسينات اللازمة
- لأن البرنامج التدريبي لم تثبت كفاءته بعد، فلا يتوجب استخدام نتائج البرنامج التجريبي لتقييم نجاح المتدربين
- قد تجد بعض الأخطاء في تسلسل التدريس أو في طريقة كتابة أسئلة الامتحانات والتي من شأنها أن تقلل من فرص المتدربين في النجاح في الدورة التدريبية

وفيما يلي إجراء مقترح يتعلّق بالبرامج التجريبية وقد تحتاج إلى تعديله استناداً إلى عملك في المنظمة غير الحكومية:

١. احجز قاعة للبرنامج التدريبي وتأكد من احتوائها على أجهزة سمعية بصرية تلبى احتياجاتك وتأكد من سعة القاعة لتستوعب المتدربين
٢. استخدم ما بين ٨ إلى ١٥ متدرب للمشاركة في البرنامج التدريبي، وفي حال جمعت عدداً أقل من ذلك فلن تحصل على منظور شامل عن الدورة التدريبية. وفي حال جمعت عدداً أكبر من ذلك فإنك لن تستطيع مقابلة كافة المتدربين وأخذ ملاحظاتهم. يجب أن يمثل المتدربون في التمرين التجريبي ديموغرافية المتدربين الفعليين وأن يدعموا أهداف الدورة التدريبية.
٢. أرسل مذكرة إلى كافة المشاركين قبل يومين إلى خمسة أيام من موعد البرنامج.

٤. اطبع وانسخ مواد التدريب والملاحظات والشرائح.
٥. ذكر المتدربين في بداية الدورة التدريبية بأن هذا برنامج تجريبي بهدف إختبار البرنامج التدريبي وليس اختبارهم. واطلب منهم أيضا أن يشاروا إلى أية مشاكل واجهوها وابداء ملاحظاتهم حول المواد التدريبية.
٦. توقف عن التدريب في فترات متباعدة واطلب منهم التعبير عن آرائهم وهذا ما يسمى بإيجاز المتلقي Debriefing. هناك من يفضل القيام بذلك في نهاية كل يوم كي لا يتم مقاطعة التدريب.
٧. في النهاية اطلب آراء المتدربين لمعرفة وجهة نظرهم حول البرنامج التدريبي بأكمله وليس أحد أجزائه. واطلب من المتدربين أثناء إيجاز المتلقين التعبير عن انطباعاتهم حول أجزاء البرنامج التدريبي التي كانت فعّالة وتلك التي يمكن تغييرها.
٨. شجّع المتدربين على تقديم اقتراحاتهم حول أساليب معالجة المشاكل التي اكتشفوها، فكلما كان رأيهم محمدا كلما ساعدك ذلك على حل المشاكل المطروحة.
٩. قيم أداء المتدربين في الاختبارات والتقييمات الأخرى للتأكد من فهمهم لأسئلة الاختبار وتعلمهم للمادة بشكل يمكنهم من الإجابة على الأسئلة بشكل سليم.

وبعد استكمال البرنامج التجريبي قم بمراجعة ملاحظاتك وقم بتصنيف التعليقات إلى:

- التغييرات الإلزامية : عدم استكمال التصميم والتطوير قبل معالجة هذه الأمور
- التغييرات الضرورية: إمكانية استمرار التصميم والتطوير مع ضرورة معالجة هذه الأمور قبل طرح البرنامج التدريبي
- التغييرات المحبذة: وهي التعليقات التي ستعالجها إذا سمح وقتك بذلك

### ١٠,٣ أساسيات عملية الإنتاج

يشكّل الإنتاج - عملية تحضير مواد الدورة التدريبية لأغراض النسخ والطباعة عمليتان بسيطتان تحتويان على الكثير من التفاصيل وفي حال إغفال تفصيل ما فقد ينجم عن ذلك حدوث مشاكل كبرى تشمل التأخير في إكمال تطوير البرنامج التدريبي. وتشتمل العملية الحقيقية للإنتاج على تحويل مسودات العناصر المتعددة التي قمت بتطويرها إلى أجزاء يمكن جمعها في نسخة أصلية ومن ثم القيام بنسخها.

مراحل الإنتاج
أ. النص المحرر
ب. إنتاج الرسوم البيانية
ج. جمع الصور والنص في ملف موحد
د. إيجاد نسخة إضافية للنسخة الأصلية وحفظها في مكان آمن
هـ. إرسال النسخة الأصلية للطباعة
ز. تجميع رزمة كاملة للدورة التدريبية

١. **التحرير :** وهي عملية وضع علامات على النص لتحضيره للطباعة حيث يتم البحث عن الأخطاء القواعدية والأسلوبية وإثارة بعض مسائل قانونية محتملة والتأكد من حصول العاملين على الإنتاج على تعليمات كافية حول إنتاج مادة للتواصل.

٢. **إنتاج الرسوم البيانية:** تستطيع في بعض الحالات الاستعانة بمصمم لالتقاط صورة أساسية وإضافة أو إزالة بعض خصائص الصور. وفي بعض الحالات الأخرى تستطيع إجراء مسح ضوئي (SCAN) للصور من مصدر آخر والقيام بعد ذلك بحفظها في الكمبيوتر واستخدام برامج خاصة بالصور مثل Adobe Photoshop لإضافة بعض الخصائص أو إزالتها. يمكنك القيام بذلك باستخدام كلتا الطريقتين. وفي حال رغبتك بأخذ صور لأشخاص وإضافتها فيجب أن تأخذ بعين الاعتبار بعض الأمور مثل الإستعانة بعارضي أزياء وإعدادهم والحصول على الإذن القانوني لاستخدام صورهم في برنامجك التدريبي).

٣. **الدمج ما بين النص والرسوم البيانية في ملف واحد:** من خلال إضافة عنوان الصفحة واحترام حقوق الطبع ونماذج التقييم والغلاف الأمامي والخلفي وغيرها من عناصر النسخة الأصلية لمادة الدورة التدريبية ومن خلال تصحيح أي مشاكل تتعلق بالألوان وإنشاء فهرس للمحتويات.

٤. **عمل نسخة احتياطية من النسخة الأصلية:** احفظ النسخة الأصلية في مكان آمن. ادمج كلا من ملف المصدر والملف المطبوع في النسخة الاحتياطية. وفي حال وقوع أي عارض للنسخة الاصلية فسيكون لديك نسخة طبق الأصل عنها.

٥. **إرسال النسخة الأصلية إلى الطباعة:** قد تحتاج المطبعة للحصول على معلومات ومؤشرات إضافية.

٦. **تجميع حزمة دورة تدريبية كاملة:** بعد استلام النسخ المطبوعة من المطبعة قم بتجميع الحزمة التي تشتمل على نسخة من المواد البصرية (منسوخة على قرص ممغنط CD / DVD إذا ما كان المدرب يستخدم شرائح (PowerPoint) ونسخة مطبوعة على شفافيات إذا استخدم المدرب جهاز العرض والدفتر والأوراق المقدمة وملاحظات المدرب). أعط هذه الحزمة إلى الموظفين الإداريين المساعدين في الدورة التدريبية وإلى المدرب الذي سيقدم هذه الدورة.

التعامل مع تغييرات خارج إطار العمل	
من بدأ بهذا التغيير؟	كيفية التعامل مع هذا التغيير
الجهة الراعية	<p>إعلام الجهة الراعية بأن هذه التغييرات تقع خارج نطاق المشروع وأنه يسعدك القيام بالتغيير ولكنك تحتاج إلى إعادة التفاوض حول الجدول الزمني والموازنة.</p> <p>وعند التزامك بدمج التغييرات المطلوبة وبعد تقريرك كيفية تعديل الجدول والموازنة لاستيعاب هذ التغييرات، قم بتوثيق التغييرات رسميا في مذكرة وبلغ عنها في تقرير الحالة ليتم إعلام كافة المشاركين في المشروع.</p>
أنت	<p>خذ ما يلي بعين الاعتبار:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• أثر الجزء المتبقي من المساق فيما يخص التغييرات الأخرى التي قد تكون ضرورية (التأثير المتزايد والنتائج عن تغيير في مصطلح ما يتوجب تصحيحه في كل جلسة من جلسات الدورة التدريبية) والوقت الذي قد يستغرقه إجراء هذه التغييرات في كافة الأجزاء</li> <li>• الوقت اللازم لإجراء هذه التغييرات</li> <li>• المصادر اللازمة لإحداث التغيير، ففي حال الحاجة إلى المزيد من الصور فيجب أن تراعي إذا كان لدى المصور الوقت الكافي لإنتاج المواد التصويرية المطلوبة</li> <li>• الفائدة النهائية التي يحصل عليها المتدرّب</li> <li>• الفائدة النهائية للجهة الراعية، إذا كانت الفائدة النهائية ضئيلة، فقد لا يكون هنالك حاجة لإجراء تغيير</li> </ul> <p>وفي حال أخذك بعين الاعتبار كافة هذه الأمور في حين لا زلت تشعر بأهمية القيام بالتغيير، فيتوجب عليك طلب دعم الجهة الراعية قبل إجرائك أي تغيير فعلي</p>

عند تصميمك لمادتك التدريبيه، يجب أن تختار تقنية تعليمية تناسب نمط تعلم المتدربين وتضيف بعض التنوع إلى الفعالية التدريبيه:

١. المناقشة الجماعية
٢. العصف الذهني
٣. لعب الأدوار
٤. دراسة الحالة
٥. المحاكاة
٦. تقنية معرض الصور
٧. كسر الجمود والتمارين التنشيطية

### ١. المناقشة الجماعية

المناقشة الجماعية هي تقنية يتم تقسيم المشاركين فيها إلى مجموعات لمناقشة موضوع ما ويشاركون بأرائهم وخبراتهم أثناء مناقشة الموضوع ضمن إطار زمني معين. تتطلب بعض تقنيات المناقشة الجماعية مثل دراسة الحالة ولعب الأدوار وتقنية معرض الصور تحضيراً مسبقاً (أي المواد المطبوعة أو لوح العرض). وتعتبر أساليب المناقشة مفيدة في:

- تطوير التفكير المنطقي
- حل المشاكل التحليلية وإيجاد الأسباب وتحديد الاستراتيجيات
- الحصول على فهم أفضل للمعارف السابقة
- تقاسم الخبرات مع المشاركين
- تحسين قدرة الأفراد على التعبير عن أنفسهم
- تعلم الاحترام والتسامح إزاء آراء الآخرين
- تطوير المهارات التحليلية للمشاركين
- المجالات التي تتطلب ديناميكية المجموعة والمشاركين

المعيقات	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قد تبرز الحاجة لمزيد من الوقت للوصول إلى توافق في الرأي</li> <li>• إمكانية وقوع الخلافات أو النزاعات</li> <li>• تغيير مسار المناقشة نحو أمور ليس لها علاقة بالموضوع الأصلي</li> <li>• الحاجة إلى قاعات إضافية</li> <li>• إذا لم يكن المدربون أو الميسرون أو المشاركون مستعدين فقد تصبح المناقشة عقيمة</li> <li>• قد يجد بعض المشاركين أعذاراً حول عدم مشاركتهم في المناقشة</li> <li>• قد يطفى بعض الأفراد على الآخرين أو يحاولون احتكار المناقشة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يستطيع المشاركون تبادل آرائهم وخبراتهم</li> <li>• يستطيع المشاركون مقارنة تجاربهم مع الآخرين</li> <li>• يسهل تشاطر تجارب عملية تحديد المشاكل أو حتى حلها</li> <li>• يمكن استخلاص العديد من الأفكار الجديدة المستندة على أفكار الآخرين خلال وقت قصير</li> <li>• يحصل الجميع على فرصة للتعبير عن أنفسهم</li> <li>• يتم النقاش بأسلوب منهجي</li> <li>• الحصول على صورة واضحة لموضوع النقاش خلال الحوار</li> <li>• قيام علاقة ودية بين أفراد المجموعة</li> <li>• تساعد روح الفريق المشاركين على زيادة ثقتهم بأنفسهم</li> <li>• يصبح المشاركون أكثر تسامحاً مع أفكار الآخرين</li> </ul>

وهناك أنواع مختلفة لأساليب المناقشة الجماعية مثل العصف الذهني والمناقشة في مجموعات كبيرة والمناقشة في مجموعات صغيرة والمناقشة الثنائية والمواقف ولعب الأدوار ودراسة الحالة والمحاكاة وتقنية معرض الصور والأسئلة والإجابات. وسوف يتم شرح بعض هذه التقنيات فيما يلي:

#### المناقشة الثنائية (مجموعات من شخصين)

- قسم المشاركين إلى مجموعات من شخصين
- اشرح الموضوع وحدد الوقت (تعتمد المدة الزمنية على المحتوى أو الموضوع)
- اطلب من المشاركين أن يجلسوا بجانب بعضهم البعض وأن يعملوا في مجموعات من شخصين
- تنقل ما بين المجموعات وشجعهم على المشاركة والمناقشة
- أضف أفكاراً جديدة للمناقشة
- بعد مناقشة المجموعات المكونة من شخصين أطلب من كل مجموعة المشاركة بنقطة واحدة حتى يتم الاستماع لكافة المجموعات
- في النهاية، ناقش الأفكار الرئيسية التي ذكرتها المجموعات

العصف الذهني هي تقنية إبداعية جماعية مصممة لاستخراج عدد كبير من الأفكار والحلول لمشكلة ما. وظهرت هذه الوسيلة في أواخر الثلاثينات على يد الكس فيكني اوسبورن Alex Faickney Osborn في كتابه المعنون "الخيال التطبيقي" "Applied Imagination". أشار اوسبورن إلى أنّ المجموعات تستطيع مضاعفة مخرجاتها الإبداعية عن طريق العصف الذهني.

وهناك أربعة قواعد أساسية للعصف الذهني تهدف لتذليل العوائق الاجتماعية بين أعضاء المجموعة وتحفيز استخراج الافكار وزيادة مستوى الإبداع في المجموعة، وهي:

**التركيز على الكمية:** أي تشجيع التعدّد والتنوّع فكلما ازداد عدد الأفكار المستنبطة كلما زادت فرص الحصول على حلول مجدية وخارجة عن المألوف.

**الإحجام عن النقد:** يجب الإحجام عن نقد الأفكار المستنبطة وأن يركّز المشاركون على إثراء الأفكار المطروحة وعدم إبدائهم لأي نقد إلا في المرحلة اللاحقة وهي "مرحلة النقد". وعند الإحجام عن إصدار الأحكام أو النقد سيشعر المشاركون بالحرية في استنباط أفكار غير اعتيادية.

**الترحيب بالأفكار غير الاعتيادية:** وذلك لتحصل على قائمة طويلة وجيدة من الافكار مما قد يوفّر طرقاً جديدة في التفكير بحلول جديدة.

دمج الأفكار وتحسينها: يمكن دمج الأفكار الجيدة لتشكيل فكرة واحدة جيدة.

### كيفية استخدام العصف الذهني؟

- اطلب من المشاركين الجلوس في جلسة دائرية أو على شكل "U"
- اطلب من أحد المشاركين أن يدوّن نقاط المناقشة
- على من يدوّن نقاط المناقشة أن يجلس قرب اللوح أو اللوح القلاب ليكتب الأفكار المقدّمة من المشاركين
- عين رئيساً للفريق لتسهيل عملية المناقشة
- صف المشكلة أو موضوع المناقشة للمشاركين
- أطلب من مدوّن نقاط المناقشة أن يكتب المشكلة أو موضوع المناقشة بالخط العريض على اللوح أو اللوح القلاب
- أطلب من المشاركين أن يعبروا عن آرائهم حول الموضوع بحرية وأن يقولوا ما يتبادر إلى أذهانهم فوراً. وامنع أي انتقاد أو حوار أو استشارة ما بين المشاركين
- شجع كافة المشاركين على التعبير عن أفكارهم أو آرائهم بسرعة
- أكتب النقاط التي أثارها المشاركون في قائمة على اللوح أو على اللوح القلاب
- إمنع أي مناقشة أو ملاحظات أو انتقاد حتى يستنفذ كافة المشاركين كل أفكارهم
- بعد كتابة أو تسجيل كافة الأفكار قم بالتحقق منها وكتبها حسب الأولوية

المعوقات	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إذا كان هنالك العديد من الأفكار سيحتاج الشخص الذي يقوم بتدوينها إلى المزيد من الوقت لكتابتها</li> <li>• إمكانية استخراج أفكار غير مترابطة إذا لم يكن لدى المشاركين أي خبرة سابقة حول الموضوع</li> <li>• غموض بعض الأفكار بسبب قلة التحليل</li> <li>• قد تؤدي هذه الوسيلة أحياناً إلى الفوضى أو عدم النظام</li> <li>• الحاجة إلى سبورة كبيرة أو العديد من البوسترات</li> <li>• يتوجب على الشخص القائم بالتدوين أن يكتب بسرعة فائقة ولن تتوفر له الفرصة للتعبير عن رأيه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تستغرق القليل من الوقت</li> <li>• استخراج الكثير من الأفكار</li> <li>• يصبح الجميع مهتماً بالمناقشة ويمكنهم المشاركة</li> <li>• وجود عدة فرص لتبادل الآراء</li> <li>• ضخ الحيوية في الدورة التدريبية</li> <li>• تحفيز المشاركين على التفكير</li> <li>• يوفر للميسرين بعض الأفكار حول خبرات المجموعة</li> </ul>

### ٣. لعب الأدوار

لعب الأدوار هو نشاط ذو هيكلية خاصة وعادة ما يكون على شكل أداء درامي يحاكي موقفاً ما في الحياة الواقعية. ينخرط المشاركون في البرنامج التدريبي في لعب الأدوار ويحاكون موقفاً ما لأهداف التحليل والمناقشة. حيث نستطيع من خلال لعب الأدوار أن نحلل المشكلة ونحدد أسبابها وأن نجد حلولاً لها.

ولتقليص وقت التحضير المستغرق وتجنب تعرض المراقب للملل يجب أن لا يكون تمرين لعب الأدوار طويلاً جداً. ويتوجب تحضير النص أو السيناريو بشكل يركز على الموضوع المختار.

بعد لعب الأدوار	خلال لعب الأدوار	قبل لعب الأدوار
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الطلب من المؤدين التعبير عن آرائهم بخصوص الأداء</li> <li>• طرح أسئلة مفتوحة مستندة إلى موضوع الأداء وتشجيع المناقشة</li> <li>• تلخيص نتائج المناقشة</li> </ul> <p>أمثلة حول الأسئلة المتوجبة طرحها بعد لعب الأدوار:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- هل شعر الآخرون بنفس الطريقة؟</li> <li>- كيف شعرت عندما...؟</li> <li>- هل شعر أحدكم بشعور مغاير؟</li> <li>- هل تتفق أو تتعارض معهم؟ ولماذا؟</li> <li>- ماذا لاحظت حول...؟</li> <li>- ما هو شعورك حيال التجربة؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اختيار المؤدين والمراقبين من بين المشاركين</li> <li>• تزويد كافة المؤدين بحوار لعب الأدوار والحصول على ردة فعلهم وملاحظاتهم واقتراحاتهم</li> <li>• الطلب من المؤدين أن يحضروا أنفسهم للأداء</li> <li>• الطلب من المراقبين (المشاركين الآخرين) بأن يراقبوا لعب الأدوار ليشاركوا في المناقشة التي ستجري بعد لعب الأدوار</li> <li>• عرّف المشاركين بتمارين لعب الأدوار وهدفها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اختيار الموضوع</li> <li>• تحديد المواضيع الأساسية المتوجبة محاكاتها</li> <li>• تحديد الأدوار المتوجبة لعبها على ضوء الأفكار الرئيسية</li> <li>• تحضير الحوار في الأدوار الخاصة بالمؤدين وتطوير مواد لذلك إذا لزم الأمر</li> </ul>

المعيقات	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• استغراق التحضير الكثير من الوقت</li> <li>• في حال عدم القيام بلعب الأدوار بشكل جيد فقد يكون تأثيرها سلبياً</li> <li>• إذا كان التمثيل غير موفق فقد يجده البعض سخيف أو طفولي</li> <li>• قد يجد الأشخاص الحساسون بعض الأدوار مهينة لأنها قريبة جداً من شخصياتهم الحقيقية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تساعد على تغيير اتجاهات الأفراد</li> <li>• تساعد الأفراد على رؤية عواقب أعمالهم على الآخرين</li> <li>• توفر فرصة للمتدربين لاكتشاف شعور أو تصرف الآخرين في موقف معين</li> <li>• توفر بيئة آمنة يتمكن فيها المشاركون من اكتشاف المشاكل التي لا يشعرون بالراحة أثناء مناقشتها في الحياة الواقعية</li> <li>• تمكن المتدربين من اكتشاف منهجيات بديلة في التعامل مع المواقف</li> <li>• محفزة للخيال وممتعة</li> </ul>

#### ٤. دراسة الحالة

دراسة الحالة هي وصف تفصيلي للأحداث الواقعية أو التي يتم تخيلها. وتهدف دراسة الحالة إلى تقريب المشاركين من المحتوى الحقيقي للمشكلة أو الموقف بحيث يتمكنون من تحليل المشكلة لتحديد أسبابها وإيجاد حلول لها استناداً إلى خبراتهم. وتقارن دراسات الحالة ما بين الظروف المثالية والواقعية. ويمكن عرض دراسة الحالة إما شفها أو كتابياً أو بواسطة الأفلام.

ويمكن استخدام دراسات الحالة لعدة أهداف:

- زيادة الوعي حول مشكلة ما
- تبادل الخبرات
- الوصول إلى قرارات عن طريق دراسة موقف ما أو حادثة ما
- التعلم من نجاحات الماضي وإخفاقاته
- توضيح الفكرة المرسومة حول مشكلة ما وحلولها أو نتائجها

قبل التدريب	خلال تمثيل دراسة الحالة	بعد دراسة الحالة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قم باختيار الموضوع أو المفزى</li> <li>• حضّر الأسئلة أو التعليمات لمساعدة المشاركين على فهم المواضيع الهامة ومعرفتها.</li> <li>• حدد نوع الحالة والعرض</li> <li>• حضر دراسة الحالة مع الإشارة إلى التجارب الشخصية للمشاركين إذا أمكن</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أعط دراسة الحالة إلى مجموعات صغيرة أو أفراد ليقيموا بتحليلها</li> <li>• وفر المساعدة اللازمة لتوجيه التحليل في اتجاه مناسب</li> <li>• أطلب من المشاركين كتابة نتائجهم على الرسم البياني</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أطلب من كل مجموعة أو فرد أن يقدم استخلاصاته</li> <li>• بعد الاستماع إلى آراء مجموعة واحدة أو فرد واحد أفسح المجال للآخرين لعرض آرائهم</li> <li>• وجه المناقشة فيما يتصل بأهداف التعلم في الدورة التدريبية</li> </ul>

نقاط القوة	المعيقات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحسن قدرة المشاركين على التحليل</li> <li>• إن دراسة الحالة هي أبسط طريقة لفهم الموقف وإيجاد الحلول للمشاكل</li> <li>• تخلق الحماس والاهتمام بين المشاركين</li> <li>• تمنح المشاركين فرصة أكبر للمشاركة بتجاربهم</li> <li>• تجلب مواقف الحياة الحقيقية إلى الصف</li> <li>• يمكن الحصول على معارف متناثرة من خلال موقف واحد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• صعوبة اختيار قضية مفيدة وقد يتطلب ذلك الكثير من الوقت</li> <li>• قد يؤدي اختيار القضية الخاطئة إلى إيجاد انطباعات خاطئة في أذهان المشاركين</li> <li>• وجوب أن يتمتع الميسر بمهارات عالية ليستخدم هذه الوسيلة</li> <li>• في حال شعور المشاركين بعدم واقعية الحالة فإن ذلك قد يقلل من حماسهم</li> </ul>

وهناك العديد من المواضيع الواجب مراعاتها عندما تقرّر استخدام دراسة الحالة مثل:

- أ. يجب أن ترتبط الحالة بخبرات المتدرب
- ب. عادة ما تكون المشاكل معقدة ومتفرّعة
- ج. لا يوجد هنالك حل واحد صحيح على الدوام
- د. تتطلب هذه التقنية الكثير من الوقت للتخطيط لها إذا كنت سوف تكتب الحالة بنفسك
- هـ. يجب تصميم أسئلة المناقشة بحذر

المحاكاة هي تمثيل موقف واقعي يسمح للمشاركين إختبار صنع القرار في المواقف الواقعية من دون أن يعبثوا بعواقب قراراتهم. وتعتبر المحاكاة طريقة لتطبيق المعارف وتطوير المهارات واستكشاف الإتجاهات في سياق مواقف يتعرضون لها يومياً.

### كيفية استخدام المحاكاة؟

- أ. تحضير المشاركين للعب أدوار معينة خلال المحاكاة
- ب. تحديد الأهداف والقوانين والإطار الزمني للمحاكاة
- ج. تيسير المحاكاة
- د. أسأل المشاركين حول ردة فعلهم على المحاكاة
- هـ. أسأل المشاركين ماذا تعلموا من المحاكاة وما هي المبادئ التي سيطورونها
- و. أسأل المشاركين حول مدى ارتباط المحاكاة بحياتهم
- ز. التلخيص

المميزات	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• استنزاف الوقت</li> <li>• وجوب أن يحضر الميسر نفسه تحضيراً جيداً خاصة في الأمور اللوجستية</li> <li>• عادة ما تمثل المحاكاة وجهة نظر مبسطة عن الواقع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ذات طابع عملي</li> <li>• قدرة المشاركين على الاكتشاف والتصرف بمفردهم</li> <li>• المشاركة النشطة للمشاركين</li> <li>• الحصول على الآراء بشكل فوري</li> </ul>

### ٦. تقنية معرض الصور

في تقنية معرض الصور يتم تقسيم المشاركين إلى ثلاث أو أربع مجموعات لمناقشة أمور تتعلق بمواضيع معينة. ويتم تزويد كل مجموعة بلوح كبير مع لوح قلاب (وهذا ما يسمى بمعرض الصور) ويناقش المشاركون في كل مجموعة مسألة ما ويكتبون استنتاجاتهم على اللوح القلاب قبل الانتقال إلى جداول المواضيع الأخرى.

وتكتب كل مجموعة بلون قلم مغاير لتمييز مشاركاتهما على اللوح القلاب. وبعد تدوين ملاحظات المجموعات حول كل موضوع يقوم المشاركون بالتجول للإطلاع على كافة الألواح القلابية (معرض الصور) لمشاهدة مساهمات المجموعات الأخرى.

## كيفية تنفيذ تقنية معرض الصور؟

- قسم المشاركين إلى ٣ أو ٤ مجموعات
- اختر مقررًا واحدًا من كل مجموعة لتسجيل نقاط المناقشة على اللوح القلاب
- بعد المناقشة أطلب من مدوّن نقاط المناقشة أن يكتب النقاط الرئيسية على اللوح القلاب
- أطلب من كل مجموعة استخدام لون قلم مغاير في تسجيل ملاحظاتها على اللوح القلاب لتمييز مساهماتها
- بعد انتهاء كافة مدوّني نقاط المناقشة من كتابة النقاط الرئيسية على الألواح القلابية، اطلب من كل مجموعة أن تذهب إلى مكان المجموعة الأخرى لوضع مساهمتها على الألواح القلابية للمجموعات الأخرى.
- أطلب من كافة المجموعات العودة إلى أماكنها الأصلية لتجميع مدخلات المجموعات المختلفة وقم بتحضير اللوح باعتباره معرض صور لعرض النتائج التي توصلت إليها المجموعات.
- وفي النهاية أطلب من كافة المشاركين زيارة معارض صور الآخرين للقراءة والتعلم من نتائج عمل المجموعات الأخرى

المعيقات	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"><li>• قد يستغرق المزيد من الوقت لإنهاء النشاط</li><li>• الحاجة إلى قاعات ذات مساحات كبيرة</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• إمكانية تبادل الآراء والخبرات بين عدد كبير من المشاركين</li><li>• استطاعة المشاركين التأكيد على قيمة تجاربهم مع عدد كبير من الأشخاص</li></ul>

## ٧. التعارف وكسر الجمود والتمارين التنشيطية

يتم استخدام كسر الجمود في بداية اليوم أو ورشة العمل أو عند التثام مجموعة لخلق بيئة تعلم نشطة وللتعرّف على بعضهم البعض. بينما تعتبر التمارين التنشيطية بأنها الأنشطة المستخدمة خلال التدريب لزيادة التعلم ورفع مستويات الطاقة. ويعتمد الاختيار ما بين كسر الجمود والتمارين التنشيطية على مستوى المجموعة وعددها وخليطها الثقافي والمساحة المتاحة داخل وخارج مكان التدريب.

## كيفية استخدام أسلوب التعارف وكسر الجمود والتمارين التنشيطية؟

- تعتبر معرفة تمارين كسر الجمود الخطوة الأولى في استخدام هذه التقنية. وتعتبر كافة أساليب كسر الجمود تمارين تنشيطية، ولكن لا تعتبر كافة التمارين التنشيطية أساليب لكسر الجمود.
- اختر أسلوب يناسب احتياجاتك لكسر الجمود. ومن أحد الأخطاء التي يمكن أن تقع فيها هو التزامك بأسلوب واحد لكسر الجمود بدلا من اختيار أسلوب آخر أكثر ملائمة للمناسبة والبيئة والجو الذي تريد أن تخلقه. ولا يكون هنالك أحيانا أي داع لاستخدام أسلوب كسر الجمود - ويتوجب عليك التفكير بذلك - فإذا كانت القاعة نفسها توفر الجو المطلوب فلن يكون هنالك حاجة لكسر الجمود. لا تقم بالنشاط لمجرد توفر حيز في برنامجك.
- قم بتغيير أساليبك المستخدمة في كسر الجمود والتمارين التنشيطية بانتظام لأن ذلك سيضمن لك بأن تفكر في سبب استخدامك لهذا التمرين.

- اللغة المتخصصة: لا تستخدم كلمات مثل "كسر الجمود أو التمارين التنشيطية" عندما تقدّم التمرين - لأن ذلك سيثبّط من همّة المشاركين لأنّهم سيعتقدون بأنّك تستخدم المفردات المتخصصة من باب الاستعراض. اكتف بالإشارة إلى نشاط أو تمرين ما أو قل بأنك ترمي إلى تعريف المشاركين بالأفراد الآخرين الموجودين في القاعة. حدّثهم عن فوائد هذا النشاط وروّج له.
- قم بتكييف التعليمات الكتابية لتتأكد من نجاحها. ونفذ الأنشطة حسب ما هو مخطط لها لتحقيق الهدف منها في الوقت المحدد.

#### الوثائق ذات الصلة:

- أمثلة لتمرين كسر الجمود وتمرين التنشيط (النماذج ٣, ٤ إلى ٣, ١٢)

#### الوثائق والنماذج:

- نموذج التطوير المفهومي (النموذج ١, ٣)
- مثال خطة المشروع (النموذج ٢, ٣)
- نموذج ملاحظات التدريب (نموذج ٣, ٢)
- أمثلة لتمرين كسر الجمود وتمرين التنشيط (النماذج ٣, ٤ إلى ٣, ١٢)

# الفصل الرابع

تنفيذ التدريب



## تنفيذ التدريب

تم تقسيم نموذج تصميم النظام التعليمي (ISD) إلى خمس مراحل: التحليل والتصميم والتطوير والتنفيذ والتقييم أي ما يعرف باسم ADDIE . وأنت الآن في مرحلة التنفيذ:

- وتشتمل هذه المرحلة على تنفيذ البرنامج التدريبي والمحافظة على الدعم المستمر مثل تحديد أوقات الدورات، المتدربين، المدربين، الدورات التدريبية، المواد والتأكد من سير التعلم كما هو مخطط له.
- كما تشتمل على أنشطة تسويق التدريب من خلال توزيع ملف خاص بالبرنامج وإرسال رسائل الكترونية تهدف لزيادة الوعي حولها.
- وتعني هذه المرحلة أيضاً المحافظة على البرنامج من خلال إجراء التغييرات الملائمة على المحتوى والمصادر وتحديث المحتوى عندما تطرأ تغييرات على مستوى العمليات والتكنولوجيا وأية أمور أخرى.

### ١,٤ تدريب المدربين

قبل تنفيذ برنامج تدريبي جديد ستحتاج إلى بعض الوقت لتنظيم دورة تدريبية تعرف باسم تدريب المدربين والتي يتم فيها تدريب المدربين على كيفية بدء تطبيق البرنامج التدريبي بأنفسهم.

في حالات كهذه يتم إعطائك دليل المدرب ويتم تدريبك على محتوى البرنامج الجديد. وإذا كان هذا البرنامج الجديد جزءاً من برنامج أكبر سيتم تطبيقه فلن يتم السماح لك بإجراء البرنامج حتى يتم تدريبك على طريقة تدريب المادة.

### ٢,٤ تنظيم أماكن التدريب

بالإضافة إلى تصميم التدريب ليتناسب مع ما يفضل المتدربون تعلمه، عليك أن تهتم بمكان التعلم الفعلي أو قاعة التدريب والتي تؤثر على جودة التعلم.

لذا عليك أولاً تحديد ما الذي تحتاج إليه بالنسبة لمكان التدريب والذي قد يختلف استناداً إلى الحدث التدريبي، فإذا كنت ستجري برنامجاً داخلياً فسيوجب عليك استخدام المرافق الداخلية لدى المنظمة غير الحكومية. وأحياناً قد تحتاج إلى استخدام مرافق خارج الموقع نفسه.

وعلى الرغم من أن تحديد المكان المناسب قد يستغرق بعض الوقت، إلا أنه يعد أمراً مهماً لأي حدث خاصةً إذا كان منتهياً أو جلسة نقاش أو مؤتمراً بسبب المتطلبات الإضافية المتعلقة بعدد الحضور والمرافق المطلوبة.

- تأكد من أن مساحة القاعة مناسبة للمجموعة
- تأكد من موقع مخارج الحريق القريبة (حيثما ينطبق) ودورات المياه
- تأكد من أن إنارة القاعة تسمح بأخذ الملاحظات كما تأكد من عدم وجود خلل في الإضاءة أو وجود أي وهج أو ظل لأدوات العرض. وتأكد أيضاً من معرفة كيفية تعديل الإنارة. وتعتبر الإنارة الطبيعية هي الأفضل دوماً.
- تأكد من درجة حرارة القاعة بحيث لا تكون باردة أو حارة ومن معرفة كيفية تعديل درجة الحرارة وتذكر بأنك ستتحرك في القاعة أكثر من المشاركين.
- تأكد من عدم وجود أصوات مشتتة للانتباه. قم بالتخطيط لدورتك التدريبية بعيداً عن أعمال الإنشاءات والصيانة والأماكن المزدحمة بالمشاة أو السيارات. وتأكد من أن الإنارة لا تصدر أي طنين. واطلب من المشاركين إقفال هواتفهم الخلوية. وتأكد من إمكانية سماعك من كافة أرجاء القاعة.

اسأل نفسك
هل القاعة واسعة بشكل كافٍ وذات تهوية جيدة ويصلها الضوء الطبيعي؟
هل المقاعد مريحة وهل يتوفّر للمشاركين دعامة للكتابة عليها؟
هل هنالك قاعة صغيرة ملحقة بالقاعة الرئيسية؟
هل هنالك دورات مياه قريبة؟
هل هنالك مركز أعمال أو مكان ما تستطيع من خلاله طباعة الوثائق أو إرسال أو استلام الفاكس؟
هل هنالك أي تشويشات محتملة، مثلاً أي أعمال تجديد أو ديكور أو إعادة البناء الخ...؟
هل يتم عقد فعاليات كبرى في نفس التاريخ وفي نفس المكان؟ (حيث يمكن أن تطغى المؤتمرات الكبرى على الأنشطة الصغرى)

الشكل	الإيجابيات	السلبيات	جيدة ليتم إستخدامها في ...
الشكل U	<ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة التفاعل</li> <li>رؤية المشاركين لبعضهم البعض</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>غير مناسب للمجموعات الكبرى</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تدريب مجموعة لا يتعدى عدد مشاركيها ١٦ مشاركاً</li> </ul>
الدائرة 0	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم وجود هرمية - الجميع متساوون</li> <li>رؤية المشاركين لبعضهم البعض</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم وجود قائد - قد تفقد السيطرة على المناقشة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المناقشات الجماعية والعصف الذهني لمجموعة تصل إلى ١٢ شخص</li> </ul>
المستطيل	<ul style="list-style-type: none"> <li>أكثر رسمية</li> <li>مساحة لأخذ الملاحظات</li> <li>موقع واضح للقائد أو المدرب على أحد أطراف الطاولة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يصعب تقسيمها إلى مجموعات</li> <li>سوء التواصل والرؤية بين المشاركين</li> <li>أفضل لاجتماعات الفريق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تدريب مجموعة لا يتعدى عدد مشاركيها ١٢ مشاركاً</li> </ul>
الخطوط - المسرح	<ul style="list-style-type: none"> <li>يستوعب عددا أكبر</li> <li>إعطاء نفس الرسالة إلى مجموعة أكبر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم التفاعل ما بين المشاركين</li> <li>هل يتمكن الأفراد في الخلف من الرؤية والسماع؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إعطاء المعلومات لعدد أكبر، مثلاً في التدريب على الإسعافات الأولية</li> </ul>
غرفة الصف	<ul style="list-style-type: none"> <li>حصول المشاركين على المزيد من مساحة العمل الشخصية</li> <li>رسمية - يسهل السيطرة عليها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تذكر المشاركين بأيام المدرسة</li> <li>تمنع التفاعل ما بين المتدربين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التدريب الذي يشتمل على الكثير من الكتابة أو الرسم، مثلاً التصميم التقني.</li> </ul>

## ٣,٢,٤ تنظيم التجهيزات

- رتب المقاعد والطاولات بشكل يساعد على الرؤية بوضوح من أي مكان في القاعة وقم بإزالة المقاعد الزائدة لتفاعل أكثر كفاءة
- وفر أماكن جلوس مريحة أخرى إذا أمكن
- تأكد من عمل المعدات. خُصَّص لإيجاد معدات احتياطية في حال وقوع أي مشكلة
- تأكد من حصولك على المواد الكافية مثل الأوراق وأقلام الحبر وأوراق العمل وبطاقات الأسماء الخ...

## ٤,٢,٤ توفير الطعام والشراب

- توفير المياه المعدنية والسكاكر كحد أدنى. أما إذا سمحت الميزانية بذلك، فيمكنك طلب الحصول على فترات استراحة تشتمل على تقديم الحلويات والقهوة والشاي أو العصائر
- في حال إدخال فترة الغداء ضمن التدريب، تقادى وجبات الغداء الثقيلة مثل المعكرونة أو أي نوع من أنواع الكربوهيدرات

اسأل نفسك
كيف تم تنظيم المرطبات؟
هل سيكون هنالك قهوة أو شاي في القاعة؟
هل ستكون المرطبات والقهوة متوافرة طوال اليوم إذا ما تطلب الأمر؟
هل هنالك مرافق منفصلة لأجل بوفيه الغداء؟
هل تستطيع الحصول على جزء منفصل من قاعة الطعام لمجموعتك؟
ما هي المرطبات الأخرى الموجودة: المياه المعدنية أو العصائر أو النعناع أو البسكويت أو الكيك أو الفاكهة الخ...؟
كيف تم احتساب تكلفة هذه الأمور؟ وما هي الأمور المشمولة بالسعر وما هي الأمور الإضافية؟

## ٥,٢,٤ خلق بيئة ودية

- استخدام الألوان - استخدم الألوان في ملابسك، وأدوات العمل الملونة حيث تعد الألوان الفاتحة هي الأفضل بالنسبة للجدران والبوسترات والديكورات واللوح القلاب والزهور الخ...
- ضع الموسيقى - عندما يصل المدربون وخلال فترات الاستراحة وخلال الأنشطة. فعند استخدام الموسيقى ذات ١٢٠-١٦٠ دقّة في الدقيقة فإن ذلك يحفز الأفراد ودماغهم بينما تقوم الموسيقى ذات ٦٠ دقّة في الدقيقة (نفس نبضات القلب) بالمساعدة على العصف الذهني والمناقشة وحل المشاكل والكتابة الخ...

يشتمل على
١. تعيين موعد الدورات التدريبية
٢. التحاق المتدربين بالدورة وتأكيد تسجيلهم
٣. التحضير للدورات التدريبية
٤. إجراء التدريب
٥. إنهاء البرنامج التدريبي
٦. إكمال أنشطة المتابعة

### ١. تعيين موعد الدورات التدريبية

- اعقد الدورات التدريبية في موقع مناسب لكافة المتدربين إذا كان التدريب سيجري خارج المنظمة غير الحكومية.
- تقادى عقد التدريب قرب العطل الرسمية حيث أن التدريب المنعقد في نفس الأسابيع للعطل الرسمية لا يحظى بالاهتمام المناسب وحتى إذا حضر المتدربون فإن تركيزهم سيكون غائباً.
- إذا طلب من أحد موظفي المنظمة غير الحكومية أن يحضر التدريب في يوم عطلة فإنه يجب منحه يوم آخر كتعويض.
- حاول تقادي عقد التدريب في العطل الدينية أو الثقافية حتى إذا كانت تؤثر على عدد صغير من المتدربين. حيث أن عقد التدريب في هذه الأوقات قد يخلق مشاكل غير ضرورية لبعض المتدربين وقد يتم تفسيره بعدم الحساسية تجاه اهتمامات المتدربين.

### ٢. التحاق المتدربين بالدورة وتأكيد تسجيلهم

- الالتحاق هو حجز مقعد للمشاركة في دورة تدريبية ما. وبعد التحاق المتدرب في الدورة، يقوم فريق التدريب بإرسال تأكيد للمتدرب ثم يرسل تذكير بمواعيد الدورة التدريبية قبل إجراء التدريب بأسبوع واحد على الأقل.
- وتذكر كل من رسالتي التأكيد والمتدربين بعنوان الدورة التدريبية والتاريخ والوقت واسم المدرب. وتذكر رسالة التأكيد المتدربين بالرسوم (في حال وجودها) وإسم الاداري الواجب الاتصال به في حال وجود أي أسئلة.



- تأكد من سهولة إكمال عملية الالتحاق. فكلما سهلت إجراءات التسجيل في الدورة كلما زادت إمكانية تسجيل المتدربين. وتشمل سهولة التسجيل على الحصول على تعليمات واضحة والتوثيق الملائم والمعالجة السريعة للطلب والتعامل اللبق مع التسجيل
- تأكد من امتلاك المتدربين للمعارف السابقة الضرورية عند الالتحاق بالدورات التدريبية
- تأكد من استلام المتدربين كافة الواجبات السابقة للدورة التدريبية (إذا كانت هناك حاجة لذلك) مثل الواجب المفترض إكماله قبل التدريب وقائمة بالمعدات التي قد يكونوا بحاجة لإحضارها إذا دعت الحاجة لذلك.

### ٣. التحضير للدورات التدريبية

- حضر اللوازم العامة مثل أقلام الكتابة على اللوح الأبيض وأوراق اللوح القلاب وبطاقات أسماء المتدربين ودفاتر الملاحظات وأقلام الحبر وأي معلومات أخرى حول المكان مثل (أرقام الطوارئ ومواقع دورات المياه ومعلومات حول مرافق الغداء الخ...)
- ونماذج التقييم والاستراحات وغيرها
- حضر مواد المتدرب مثل ورقة تسجيل الحضور والدفاتر وأوراق العمل
- حضر المواد الخاصة بالتمارين ووقر الكمية المناسبة لكافة المتدربين
- حضر المعدات السمعية والبصرية مثل جهاز العرض والفيديو أو CD أو DVD
- رتب الطاولات والكراسي في قاعة التدريب

#### ٤. إجراء التدريب

- كن طبيعياً
- أظهر حماسك والتزامك بالموضوع واستخدم نبرة صوت وتعبير وجه إيجابية
- تحدث بوضوح
- راقب ردة فعل المتدربين
- انتهز كل فرصة لإعطاء ردة فعل إيجابية من خلال الثناء والتشجيع ووجه المتدربين
- الوقوف بثبات وعدم المشي ذهاباً وإياباً أو الاهتزاز إلى الأمام والخلف
- راقب حركاتك وتعبيرك مثل اللعب بالعملات المعدنية أو دبايس الصفحات أو اللعثة باستخدام عبارات معترضة لا داع لها
- المحافظة على التواصل بالنظر مع جميع أفراد المجموعة
- ابتسم من دون مبالغة
- استخدم الدعابة ولكن لا تطلق نكاتاً غير لائقة

#### ٥. إنهاء البرنامج التدريبي

- امنح شهادات للمتدربين الذين أتموا البرنامج (ويعد هذا شيئاً اختيارياً في المنظمة غير الحكومية ولكنه أسلوب شائع للتعبير عن التقدير للمتدربين لإكمالهم الدورات التدريبية)
- أعد ترتيب مكان التدريب لفعاليات التدريب القادمة
- إجمع نماذج التقييم
- إجمع أوراق اللوح القلاب التي ستفيدك في كتابة تقريرك بعد الدورة التدريبية.

#### ٦. إكمال أنشطة المتابعة

- لخص تقييمات التدريب
- قدم تقريراً حول إكمال الدورات التدريبية
- أدخل ورقة الحضور في قاعدة معلومات التدريب
- ناقش أية أمور مع المدير المباشر أو الأطراف المعنية

## ٤،٤ نظرة عامة على التيسير

إن إجراء عملية التيسير في المجموعات هي مهارة إدارية أساسية يحتاجها المحترفون في أي مجال. حيث يقوم الميسرون بدور أداة التغيير التي لديها القدرة والالتزام لمساعدة الأفراد والمجموعات على تحسين أدائهم وتحقيق أهداف منظماتهم. ويقوم الميسرون بذلك من خلال تشجيع التعبير الحر والانخراط الشخصي في أمور التخطيط واتخاذ القرارات.

### ١،٤،٤ تعريف التيسير

هي العملية التي يتدخل فيها شخص ما لمساعدة المجموعة في تحسين طريقتها في تحديد وحل المشاكل واتخاذ القرارات من أجل زيادة كفاءة المجموعة. ويتوجب أن يكون هذا الشخص مقبولاً لدى كافة أعضاء المجموعة وحيادياً ولا يمتلك سلطة صنع القرار.

ولا يتوجب ان يقوم الميسر بـ:

- المساهمة في المحتوى
- اتخاذ قرار بأن أفكار شخص ما أفضل من أفكار شخص آخر
- السماح للمجموعة بالخروج عن موضوع الدورة التدريبية
- السماح بمهاجمة الأفراد
- السماح ببروز عدد معين من الأفراد على حساب المجموعة
- السماح بأن تجد المجموعة حلاً مقبولاً فقط لدى الأقلية

ويشتمل التيسير على خلق وإدارة بيئة تسهل التعليم. وفي كتاب روجر شوارز Roger Schwarz بعنوان "الميسر الماهر" The Skilled Facilitator الصادر سنة ١٩٩٤، يقترح المؤلف أن دور الميسر هو بمساعدة المجموعات أو الأفراد على التحسن من خلال "معلومات صحيحة واختيار حر قائم على المعرفة والتزام داخلي بالاختيارات".

ويقترح شوارز أنه من خصائص الميسر الأساسية هي دعوة المتدرب إلى فرصة تعليمية يكون لدى المتدرب من خلالها حرية اختيار إذا ما كان يريد أن يتعلم وكيف يريد أن يتعلم. وتحت هذه الظروف التي تتيح للمتدرب المعلومات والاختيار، عندما يقرر المتدرب التعلم يصبح لديه التزام داخلي يساعده في تطبيق التعليم عندما يعود إلى عمله.

يقع كل من التيسير الحقيقي والتدريب المهيكّل على طريقتيّ نقيض. ومن الاختلافات البارزة ما بين التدريب المهيكّل والتيسير ما يلي:

الميسرون	المدرّبون
<ul style="list-style-type: none"><li>• يلتقي الميسرون مع المشاركين لمناقشة جدول الأعمال الذي وضعه المشاركون</li><li>• يتبع الميسرون الأهداف الموضوعية من قبل المجموعة</li><li>• لا يسهم الميسرون في المحتوى</li><li>• يقوم الميسرون بتسهيل العمل</li><li>• يساعد الميسرون المجموعات في إيجاد الحلول المناسبة</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• يقوم المدرّبون بتدريب المشاركين على مهارات ومعرفة وقدرات جديدة</li><li>• يضع المدرّبون أهدافاً مستندة إلى احتياجات التعلم</li><li>• يصمم المدرّبون المحتوى استناداً إلى التحليل</li><li>• يقوم المدرّبون بالقيادة والتوجيه</li><li>• يطلع المدرّبون المجموعات على كيفية القيام بالتمارين</li></ul>

وقد تشير هذه الاختلافات إلى ضآلة الدور الذي يلعبه التيسير في تقديم البرنامج التدريبي ذو المحتوى المخطط له مسبقاً. وأما بالنسبة لمصطلح التدريب التيسيري **Facilitative Training** والذي أصبح شائعاً في السنوات الأخيرة فهو يشير إلى أسلوب العرض.

فالتيسير هو أسلوب أقل مباشرة في التعليم من التدريب المهيكّل، ولكنه يحافظ على الهيكلية و/أو جدول الأعمال الموضوع حسب متطلبات البرنامج. هو أذن أسلوب مناسب لعرض برامج التدريب الخاصة بالشركات لكبار المدراء والذين يستطيعون تقاسم خبرات أعمالهم وحياتهم بحكم طبيعة أدوارهم مع زملائهم.

وفي التدريب التيسيري، من المهم تكييف أسلوبك ليتلائم مع حاجات المجموعة ومدى نضوجها. فكلما كانت المجموعة أكثر نضجاً كلما قلت الحاجة للتوجيه من الميسر.

#### فعلى سبيل المثال:

إذا قمت بإدارة التيسير لمجموعة ناضجة وكان أسلوبك يقوم على التوجيه فيتوجب عليك أن تتعلم أن تتصت أكثر مما تتكلم وأن يتم تدخلك بناءً على طلب من المجموعة.

أما إذا كان أسلوبك يقوم على تقديم الإقتراحات وتقوم بالتيسير لمجموعة أقل نضوجاً فمن الممكن أن تحتاج المجموعة منك إلى توجيه أكثر مما تفعله دائماً. وفي هذه الحالة كن مستعداً أن تأخذ دوراً قيادياً.

ويشتمل الأسلوب التعاوني على طرح الأسئلة وتقديم الإقتراحات. وإذا كان هذا أسلوبك فإنه يتوجب عليك تكييف ذلك ليكون أكثر توجيهياً إذا كنت تقوم بدور الميسر مع مجموعة غير ناضجة أو لتقدّم مزيداً من الإقتراحات مع المجموعات الناضجة.

وفي كل مجموعة هنالك ثلاثة أبعاد يتوجب على الميسر مراعاتها:

- **المحتوى** - محتوى الاجتماع أو المهمة والذي يشتمل على ما قيل والأراء وعلى عمل المجموعة
- **الوسيلة** - كيفية تنظيم المجموعة لنفسها لإنجاز المهمة وما هي التقنيات المستخدمة لهيكله الفعاليات مثل المناقشة الجماعية أو العمل بمجموعات من شخصين أو العصف الذهني وما إلى ذلك
- **العملية** - ماذا يحدث عندما تعمل المجموعة مع بعضها البعض أي السلوك غير اللفظي وغير الملاحظ في سلوك المجموعة مثل الجو العام أو جدول الأعمال السري والشمول والإقصاء

وغالبا ما يكون المحتوى هو قمة الجبل الجليدي والذي قد يركز عليها الميسرون قليلو الخبرة. ويستطيع الميسر رؤية الوسائل التي تستخدمها المجموعة بينما يصعب عليه رؤية ديناميكية المجموعة، والتي من الممكن أن يلاحظها شخص من خارج المجموعة.

وفيما يلي الأبعاد التي يركز عليها الميسرون ذوي الخبرة:

نضوج الفريق	أسلوب التيسير	أبعاد المجموعة
١. المجموعة غير الناضجة	مباشر	المحتوى (إذا تم السؤال عنه) والوسيلة والديناميكية
٢. المجموعة شبه الناضجة	التعاون	الوسيلة والديناميكية
٣. المجموعة الناضجة	الاقتراح	الديناميكية

عمليا، ولأن معظم الميسرين يعملون مع مجموعات شبه ناضجة، تكون المساهمة لكل بعد من الأبعاد على النحو التالي:

- المحتوى: ١٠-٠٪
- الوسيلة: ٦٠-٧٠٪
- الديناميكية: ٢٠-٣٠٪

وسيكون لدى الميسر الكفؤ عدة وسائل (أي التقنيات التي تستطيع المجموعة أن تستخدمها لهيكله عملها مع بعضها البعض) لمساعدة المجموعة على إنجاز مهمتها.

يحتاج الميسرون (خاصة عند قيامهم بمراقبة الديناميكية) إلى فهم المراحل المختلفة التي تمر بها المجموعة أثناء تطورها حتى يتمكنوا من المراقبة والتأثير على تطورها لتوفير أفضل خيار مناسب لمساعدة نموها في أية مرحلة كانت. وكذلك يتوجب على الميسرين أن يكونوا قادرين على التنبؤ بأنواع التفاعل الذي يميّز كل مرحلة والمشاكل المحتمل نشوئها للتضخيم للقيام بالمداخلات المناسبة. وبهذه الطريقة يتمكن من تيسير تحرك المجموعات نحو أهدافها المعبر عنها.

وفيما يلي مراحل تطور المجموعة وهي:

١. التشكيل

٢. العصف

٣. الاستقرار

٤. الأداء

#### التشكيل

في هذه المرحلة تختبر المجموعات حديثة التشكيل المياه أثناء السباحة في الظلام! قد يقوم الأعضاء بمراقبة بعضهم البعض عن كثب وقد يكونوا مرتابين من بعضهم البعض. وتتصف العلاقات باعتمادها على القائد في توفير الهيكل وجدول الأعمال والقواعد الأساسية. وتركز المجموعة على العمل المطلوب منها. وتشتمل الأسئلة الشائعة على لماذا نحن هنا وما هي أهدافنا؟

#### العصف

في هذه المرحلة، يبدأ أعضاء المجموعة بالتعرّف على بعضهم البعض ويبدؤوا في التعبير عن مشاعرهم. ويكون هنالك ارتباك حول دور كل منهم وقد تحدث بعض الخلافات المحتملة. وتكون الخلافات الشخصية نتيجة حتمية للتواصل ضمن المجموعة الصغرى وقد يكون الخلاف غير مصرح به ولكنه موجود. ويجلب الأعضاء إلى أنشطة المجموعات الصغيرة الكثير من مشاكلهم غير المحلولة والتي تتعلق بالسلطة والاستقلالية والقوانين وجدول الأعمال. وتشتمل الأسئلة الشائعة على من هو المسؤول عن ماذا، وماذا ستكون المبادئ أو القواعد وكيف ستم مكافئتنا وما هي الحدود الواجب عدم تجاوزها؟

في هذه المرحلة تكون المجموعة قد وضعت القوانين والأعراف الأساسية للعمل معا بكفاءة وبمنتهى الراحة مما يؤدي إلى تقليل الخلافات وزيادة الانسجام. وقد تعتمد المجموعة على ميسر خارجي لإنجاز بعض الأمور. وقد تكون المشكلة الرئيسية للعمل هي تدفق المعلومات. ويبدأ الأعضاء بالشعور بالانتماء إلى المجموعة! حيث يبدوون بتشاطر الأفكار والمشاعر وإعطاء آرائهم فيما بينهم أو طلب الحصول على تغذية راجعة والتشارك بالمعلومات المتعلقة بالمهمة. ويشعر الأعضاء بإحساس جيد حول ما يحدث.

عندما يصبح الفريق متقدماً وناضجاً يصبح بمقدوره الخروج بالنتائج. حيث أن أعضاؤه يتمتعون بالمعرفة والثقة فيما بينهم بما أنه قد تم تلبية احتياجاتهم. وتتميز هذه المرحلة باعتمادهم على بعضهم البعض في العلاقات وحل المشاكل. ولا تصل كافة المجموعات إلى هذه المرحلة. وتتميز الأنشطة بالتعاون والالتزام والمنافسة البناءة.

#### ٤,٥ التشارك في التدريب

- عندما يعمل مدربان كفريق واحد يجب أن يتفقا على كيفية عملهما مع بعضهما البعض
- هنالك فوائد في العمل كفريق خاصة إذا كان لدى المدرب أساليب مختلفة عن بعضهما البعض مما يعطي تنوعاً للمشاركين
- يقوم المدرب أثناء عدم قيامه بالتدريب بمراقبة المجموعة وإعطاء آرائه للمدرب الآخر حول إجابات المجموعة
- يعتبر مصدراً مفيداً للآراء والنمو الشخصي لأن المدربان يتعلمان من بعضهما البعض
- تخطيط المدخلات بحذر والقيام بتدخل سريع من شأنه إنقاذ الموقف
- يجب أن تضع القوانين الأساسية بحيث يصبح لديك فهم جيد حول كيفية عملكما مع بعض. ويعتبر النقاش الصحي إيجابياً ولا يتوجب أن يشاهد المشاركون المدرب في حالة تنافس أو ارتباك أو أن يقوموا بإعطاء أفكار متضادة
- ومن المهم الاتفاق على كيفية تقديم معلومات إضافية، فأحياناً يرغب أحد المدربين بالمشاركة في المناقشة ويجب أن يتم ذلك في اللحظة المناسبة من خلال إعطاء إشارة متفق عليها للمدرب الذي يقوم بالتدريب لإشراكه في المناقشة

السيئات	الحسنات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود مساحة محددة للأوراق</li> <li>• محدودية التأثيرات</li> <li>• وجوب الاحتفاظ بالأوراق المحضرة مسبقا بشكل منبسط</li> <li>• وجوب الكتابة بوضوح وان تخلو من الأخطاء الإملائية</li> <li>• صعوبة رؤيتها إذا كانت المجموعة المشاركة كبيرة في العدد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• سهولة حمله</li> <li>• سهولة تجهيزه</li> <li>• غير مكلف</li> <li>• يستخدم كلمات وآراء المجموعات</li> <li>• عفوي</li> </ul>

## نصائح لإستخدام اللوح القلاب

- تأكد من وجود ورق كافٍ لكم الكتابة الذي تنوي القيام بها
- تأكد من موقع اللوح القلاب حتى يتمكن كافة أفراد المجموعة من رؤيته
- تأكد من وجود أقلام كافية وصالحة للكتابة ( استخدم عدة ألوان ولا تستخدم الألوان الفاتحة واستخدم اللون الأحمر فقط لوضع الخط تحت الكلمات أو الجمل)
- اكتب بوضوح أي اكتب كتابة بالخط الكبير وفي خط مستقيم
- قف على أحد جوانب اللوح القلاب ووجه كلامك نحو المجموعة
- تقادى الأخطاء الإملائية
- استخدم الكلمات المتداولة في المجموعة
- استخدم المناقشات العفوية
- استخدم العناوين والعناوين الفرعية حيثما يلزم
- خذ وقتك ولا تستعجل أثناء الكتابة
- خطط مسبقا كيف ستقسم ورقة اللوح القلاب
- قم بقلب الصفحة لصفحة فارغة، إذا لم تكن بحاجة إليه كوسيلة بصرية مساعدة
- تستطيع تحضير الرسومات وغيرها بشكل لا يمكن رؤيته باستخدام قلم الرصاص الفاتح

السيئات	الحسنات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• من الممكن أن تترك أقلام الحبر السائلة بعض البقع</li> <li>• صعوبة محو الأخطاء المكتوبة بالأقلام الخاصة بذلك</li> <li>• وجوب استخدام الشاشة مع جهاز العرض</li> <li>• الحاجة إلى استخدام الطاقة الكهربائية</li> <li>• عدم المرونة لأنه يتم كتابة المعلومات مسبقاً على شرائح العرض</li> <li>• استخدام كلماتك وتعبيراتك وليس كلمات وتعبيرات المجموعة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تمكن المدرب من مواجهة المجموعة</li> <li>• التأثير الجيد خاصة إذا تم استخدام الألوان بطريقة متراكبة</li> <li>• يمكن تحضيره مسبقاً</li> <li>• نظيف وسريع</li> <li>• يمكن إعادة استخدام الشرائح لأكثر من مرة</li> <li>• يمكن استخدامه من دون الحاجة إلى التعتيم الكامل للقاعة</li> </ul>

## نصائح لإستخدام جهاز العرض

- استخدم البوربوينت PowerPoint لتحضير شرائح العرض
- استخدم الشرائح المحضرة مسبقاً
- استخدم الألوان وكن حذراً عند استخدام الألوان الباهتة واستخدم اللون الأحمر لتضع الخطوط تحت الكلمات أو الجمل
- استخدم العناوين
- تأكد من عدم وجود أخطاء إملائية أو قواعدية
- تأكد من تركيز الصورة ووضعيتها قبل البدء بالعرض
- رتب شرائح العرض بأسلوب عملي منظم
- تأكد من وجود لمبات وفيوزات إضافية وتعلم كيفية استخدامها إذا لزم الأمر
- أتح فترة زمنية كافية للمجموعة لقراءة الشرائح
- استخدم المؤثرات البصرية في الكشف عن المعلومات تدريجياً
- عندما تود أن تجلب الانتباه إلى نقطة معينة، أشر بإصبعك على الصفحة أو على الشاشة بالشكل الأقل إعاقة للنظر
- تأكد من امكانية رؤية المجموعة للمعلومات قبل البدء
- تأكد من وجود الصفحات في التسلسل المناسب
- قم بإطفاء جهاز العرض عند الانتقال من موضوع إلى آخر أو عندما لا تكون هنالك حاجة لجهاز العرض

## توجيهات عامة للعرض

- أظهر شرائح العرض الشفافة باستخدام ورقة بيضاء تحتها وليس فوقها (مما يحول دون سقوط الورقة)
- لا تقرأ من الشرائح بل أذكر النقاط الرئيسية
- أشر بالقلم على الورقة الموجودة في جهاز العرض لتحديد النقاط الهامة بدلا من الإشارة إلى الشاشة، ويمكنك استخدام مؤشرات الليزر لهذا الغرض

- إذا كنت تستخدم جهاز كمبيوتر للعرض فعليك أن تتأكد من معرفتك الكاملة باستخدامه
- وينطبق نفس المبدأ على جهاز الفيديو. فعليك أن تجرب الجهاز قبل البدء باستخدامه لتتأكد من أنه يعمل
- إذا كنت تقدم العرض في مكان غير مألوف لك، قم بإجراء ترتيبات مع شخص تقني ليكون متواجداً وليساعدك في حال حصول أي مشكلة فنية. وتأكد دائماً من وجود قطع إضافية لإستخدامها إذا دعت الحاجة لذلك

## ٣,٦,٤ شرائح البوربوينت PowerPoint

السيئات	الحسنات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكن أن يكون صوت مروحة جهاز العرض مزعجاً</li> <li>• غلاء سعر المعدات</li> <li>• وجوب تعقيم الضوء مما يؤثر على كتابة الملاحظات</li> <li>• إمكانية تعطل الجهاز</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• جودة المواد البصرية والصور</li> <li>• استخدام الالوان</li> <li>• سهولة الإنتاج</li> <li>• سهولة التغيير والتخزين</li> </ul>

### نصائح لإستخدام شرائح البوربوينت PowerPoint

- تأكد من سلامة عمل الجهاز
- قف في احد الجوانب ووجه كلامك نحو المجموعة - تفادى المشي امام الشاشة اثناء تشغيل جهاز العرض
- لا تقرأ من الشاشة
- تأكد من امكانية رؤية الجميع للشاشة
- استخدم العناوين
- قلل كمية المعلومات في كل شريحة
- استخدم النقاط
- استخدم الخط الكبير في شرح صلب الموضوع اي استخدم خط حجم ٢٨
- تأكد من إمكانية رؤية الشرائح وتفادى استخدام الالوان الباهتة
- استخدم الصور لاضافة عنصر التشويق
- قلل من استخدام المؤثرات الخاصة
- استخدم عددا قليلا من الشرائح
- اضغط على الزر B أو W لجعل الشاشة فارغة إذا لزم الأمر
- ضع نقطة في نهاية آخر نقطة من النقاط لتذكيرك بانتهاء نقاط التعداد
- امنح المشاركين بعض الوقت لقراءة محتويات الشريحة قبل المضي قدما

## ٧,٤ ضغوطات ناتجة عن تنفيذ التدريب

في هذا البند ستقوم بالتطرق الى كيفية التعامل مع مختلف المواقف التي يمكن أن تحدث أثناء تنفيذ التدريب:

الضغوطات
١. التعامل مع الشخصيات الصعبة
٢. التعامل مع الحواجز اللغوية
٣. التعامل مع الحالات التي لا يحضر فيها الأشخاص للتدريب
٤. التعامل مع المقاومة للتدريب
٥. المشاكل الناشئة من موقع التدريب
٦. المشاكل الناشئة من الأجهزة
٧. الحالات الطارئة
٨. الأمن

### ١. التعامل مع الشخصيات الصعبة

خلال الدورات التدريبية سيحضر مشاركون من مختلف الخلفيات الثقافية وستواجه عدة أنواع من الشخصيات التي تشمل على صفات ايجابية أو سلبية مثل:

- أ - الصاخب أو العداوني
- ب - المشكك أو الشاعر بالملل أو غير المهتم
- ج - الشخص الذي يعرف كل شيء
- د - الثرثار
- هـ - المهرج أو المضحك
- و - الخجول أو الإنطوائي

وفيما يلي بعض التوصيات حول التعامل مع كل نوع من أنواع هذه الشخصيات:

#### الشخص العدواني أو الصاحب

- اجعل هذا الشخص يجلس بجانبك وليس امامك
- اطرح عليه اسئلة مباشرة
- استخدم المجموعة لكسبهم (حيث أن المجموعة غالباً ما ستكون إلى جانبك!)
- لا تواجه هذا الشخص امام المجموعة بل ناقش سلوكه على انفراد خلال فترة الاستراحة
- اذا لم يتحسن السلوك العدواني قم بإبعاد هذا الشخص عن المجموعة

#### الشخص غير المهتم أو المشكك

- اعرف سبب تشكيكه أو عدم اهتمامه، قد يكون التدريب سهلاً أو صعباً عليه
- حدد له الفائدة الشخصية من هذا التدريب
- اطرح عليه اسئلة مباشرة

#### الشخص الذي يعرف كل شيء

- اسمح له بان يوقع نفسه بالأخطاء من خلال السماح له بالحدوث
- اطرح عليه اسئلة محددة - عادة هم لا يعرفون كل شيء

#### الثرثار

- لا تسمح له أن يسيطر على الجلسة
- من حين إلى آخر، قم بطرح أسئلة مباشرة عليه
- انهي محادثته عن طريق مناداة شخص آخر بالإسم
- امدحه على نحو فردي لمشاركته و اشرح له بأنه يجب منح باقي المجموعة فرصة للمشاركة

#### المهزج / المضحك

- تعتبر الدعابة والمزح أمران جيدان للدورة التدريبية، ولكن لا تسمح لهذا الشخص أن يطغى على الدورة التدريبية
- افسح له المجال للأداء من حين إلى آخر من خلال قيادته لمجموعة عمل أو نشاط
- اجعل هذا الشخص يجلس على الطرف إما إلى أقصى اليمين أو أقصى اليسار
- اطرح عليه أسئلة موجهة
- حدد بوضوح وحزم نهاية الجلسة باستخدام الأفعال مثل "ولنتقل إلى...."

- اطرح عليه أسئلة بسيطة
- اطرح عليه أسئلة ذات طابع ال PPP أي (طرح السؤال - التوقف قليلاً - وضعها في السياق) أو أسئلة مباشرة لدمجه في المجموعة
- لا تسلط الأنظار عليه
- ضعه في مجموعة عمل ثنائية أو جماعية
- اجعله يجلس أمامك حتى لا تنسى وجوده

## ٢. التعامل مع الحواجز اللغوية

باعتبارك مدرباً، فقد تكون اللغة إحدى الأمور الواجب مراعاتها أثناء الدورة التدريبية خاصة بالنسبة للدورات التدريبية التي ستجريها خارج المنظمة غير الحكومية. فعلى سبيل المثال إذا كانت اللغة التي ستلقي فيها تدريبك هي اللغة الإنجليزية فقد يتواجد أفراد لا يتحدثون الإنجليزية في المجموعة ويجدون صعوبة في المتابعة. وفيما يلي بعض الخطوات المقترحة:

- أرسل إليهم المادة قبل الدورة التدريبية حتى يكون لديهم متسع من الوقت لقراءتها
- عين رفيقاً لهم يتكلم نفس اللغة ويستطيع مساعدة أو توجيه المتدربين خلال فترات الاستراحة. ولا تشجع على الترجمة خلال أنشطة المجموعة لأنها قد تشتت انتباه المتدربين الآخرين
- اجتمع مع الشخص المعني بعد التدريب لتوجيهه بشكل فردي بوجود المترجم
- إلبأ إلى الزميل الذي يتكلم نفس اللغة الأم لمساعدتك في ترجمة النقاط الأساسية وأوراق العمل
- شجع المتدربين على كتابة الملاحظات بلغتهم الأم
- ضع الأفراد الذين يشتركون بلغة واحدة في مجموعة واحدة، ورتب لحضور مترجم لمساعدتك. وخذ بعين الاعتبار أنه عند استخدام الترجمة الفورية ستستغرق الدورة التدريبية ضعف الوقت الاعتيادي على الأقل
- إذا كانت المادة المكتوبة تسبب إشكالية لدى المتدربين فاستخدم الصور والوسائل البصرية والرسوم البيانية وقلل من استخدام النصوص

## ٣. التعامل مع الحالات التي لا يحضر فيها الأشخاص للتدريب

إن الانخفاض الحاد في عدد المشاركين لأسباب غير معلن عنها مسبقاً قد يؤدي إلى عدم فاعلية البرنامج من ناحية التفاعل. وفي مثل هذه الحالات، يتوجب عليك أخذ عدة قرارات:

- إذا كان البرنامج جزءاً من برنامج داخلي في المنظمة غير الحكومية فهل يمكن تفريغ أشخاص آخرين لحضور الدورة؟ خذ موافقة مدراءهم المباشرين قبل القيام بذلك.
- اتخذ قراراً بتأجيل أو إلغاء الفعالية. في الحالة المثالية، يجب أخذ هذا القرار قبل عقد الدورة لتفادي تكبد بعض المشاركين عناء القدوم. وإذا كان عدد الحضور قليلاً فحاول الاتصال للحصول على عدد إضافي، وإذا كان برنامجاً داخلياً فتحدث مع الجهة الراعية والمدراء المباشرين.
- قم بتسجيل الغياب في سجل خاص وأذكر الأسماء والأسباب لعدم الحضور. ويجب مناقشة أسباب الغياب مع الموظف والمدير المباشر.
- إذا تكرر تغيب الموظف، بإمكانك اتخاذ قرار بعدم إشراك هذا الموظف في البرامج التطويرية المستقبلية.
- يمكن تطبيق الخصومات المالية، ولكن كل ذلك يعتمد على ثقافة المنظمة غير الحكومية.

على الرغم من قيامك بالتحضير الجيد وبذل أقصى جهودك التيسيرية، فقد تجد نفسك في موقف يتوجب عليك فيه التعامل مع مقاومة المشارك القادم من المنظمة غير الحكومية أو من خارجها.

اسباب المقاومة للتدريب
عدم الاهتمام أو التذمر لأنه تم إرساله للمشاركة في هذه الفعالية
توتر المشارك حول حضور الفعالية
عدم الرغبة في الوقوف أو التكلم أمام الزملاء
الأسباب الشخصية غير المتعلقة بالفعالية
مواضيع الانسجام الشخصي ما بين المشاركين أو ما بين المشاركين والمدرّب
مشاكل مع إدارة المنظمة غير الحكومية

وقد تظهر هذه الأمور بعدة أشكال: وجود جومتوتر في قاعة التدريب، عدم اندماج المشارك في الدورة التدريبية، فقدان الاهتمام، الوصول متأخراً، الرغبة في المغادرة مبكراً أو خلق مشادات كلامية. وفيما يلي بعض الطرق للتعامل مع هذه المواقف:

#### أ. قبل الدورة التدريبية

تحدث مع مدراء المشاركين وتأكد من معرفة كل من المدراء والمشاركين بأهمية الدورة التدريبية وأنه تم تحضير المشاركين لها بطريقة مناسبة وناقش أي أمور محتملة مع المدراء خاصة إذا كانت هناك أمورا شخصية أو ظروفًا خاصة بالمنظمة غير الحكومية من شأنها أن تؤثر على سير الدورة.

#### ب. في بداية الدورة التدريبية، في قاعة التدريب

ضع قوانين أساسية في بداية الدورة التدريبية والتي من شأنها أن تساعد على الاحترام والدعم المشترك. بين بأنك تتفهم المواضيع التنظيمية وبأنك تتمتع بالمرونة ويمكنك أن تتكيف مع الطريقة التي خطت فيها الدورة. اسمح بالاستراحات ورتب للحصول على المرطبات طوال اليوم لتخلق جوا يسمح بالتعلم ومسانداً للمشاركين.

#### ج. خلال الدورة التدريبية

يتوجب عليك معرفة نوع المقاومة الموجودة والتنبه لما يحدث طوال الوقت خلال الدورة التدريبية. ستحس بوجود المقاومة وسترى المقاومة عندما لا يشارك شخص ما أو عندما يجلس في الخلف أو يصل متأخراً أو لا ينتبه أو يشتت انتباه الآخرين، وستسمع المقاومة بالملاحظات التي يتم الهمس بها أو التحديات المباشرة أو الملاحظات المعادية في المجموعات الصغيرة أو فترات الصمت غير الاعتيادية.

خصّص وقتاً لتحديد الأسباب وراجع الأهداف وجدول الأعمال وحاجات المشاركين المعبر عنها واعمل على تحديد أسباب عدم التركيز واخلق التزاماً مشتركاً للعمل معاً لتفادي أي من هذه الأمور.

إذا ما أصبح الموقف شديد الصعوبة، اقترح أخذ استراحة قهوه وحاول معالجة الموضوع على نحو منفرد مع المشارك ذو العلاقة. حاول أن تحدد جذور المشكلة معه خلال استراحة القهوة. واسمح له بأن يقترح مغادرة الدورة إذا كان ذلك ملائماً، كملجأ أخير لحل المشكلة.

#### د. بعد الدورة التدريبية

ناقش التطور مع إدارة المنظمة غير الحكومية والجهة الراعية للبرنامج وكن منفتحاً لسماع أي تغذية راجعه وصلتهم حول التدريب. واسعى لتحديد الأمور الواجب تعديلها وتأكد من تطبيق الدروس المستفادة في المحتوى الجديد للدورات المستقبلية.

#### ٥. المشاكل الناشئة عن موقع التدريب

لا تفترض أي شيء بل تأكد وحدد أي تفاصيل ذات صلة. حاول زيارة الموقع أو الحصول على توصيات الآخرين واعمل لأجل الحصول على المكان المناسب للفعاليات التدريبية في المنظمة غير الحكومية. ومهما كانت الصعوبات التي تواجهها فلا تدعها تؤثر في الفعالية التدريبية حيث قد يتسامح المشاركون مع صعوبة الإقامة أو الطعام المناسب ولا يتسامحون مع عدم الحصول على دورة تدريبية مجدية. وكن دوماً مهنياً وابعث الشكوى التي لديك مكتوبة.

#### ٦. المشاكل الناشئة عن الأجهزة

في حال حدوث عطل لأي من الأجهزة فمن المتأمل أن تستطيع الإستمرار في عملك خاصة في حال وجود مواد تدريبية احتياطية (نسخ عن الشرائح المنوي عرضها). وفي حال تعطل الفيديو، قد يتوجب عليك شرح المحتوى شفهيّاً أو تأجيله إلى جزء آخر من البرنامج حتى يتم إصلاح الجهاز.

وحاول أن تبقى هادئاً واطلب المساعدة بسرعة بدلا من ترفيه المشاركين بمحاولاتك لتصلح الجهاز!

#### ٧. الحالات الطارئة

يتوجب عليك تمقّد إجراءات الطوارئ في كل موقع تدريب مثل مخارج الحريق ونقاط التجمع والإسعافات الأولية. ويجب أن تكون من أولوياتك مراعاة سلامة ونجاة الآخرين حتى ولو اقتضى الأمر القيام بإجراء تمرين على الإخلاء في حال وقوع الحريق. إذ سيتوجب عليك التأكد من مغادرة كافة المشاركين للمبنى وأن يكون بحوزتك قائمة بأسمائهم. ويجب الانتظار حتى يسمح لكم بالدخول إلى المبنى. ويتوجب أن تتأكد من معرفة الجميع بإجراءات الإخلاء.

تقع في البرامج التدريبية عدة مشاكل أمنية خاصة إذا تم عقدها خارج مباني المنظمة غير الحكومية، حيث قد يترك المشاركون عند انتقالهم من قاعة إلى أخرى لإجراء أنشطة مختلفة معارفهم وحقائبهم في مكان غير مراقب. يجب أن تطلب منهم في بداية اليوم أن يكونوا يقظين وأن يأخذوا معهم المحافظ والمواد الثمينة أثناء مغادرة القاعة. ويتوجب عليك إقفال باب قاعة التدريب أثناء فترة الغداء.

#### ٨,٤ نصائح عامة للمدرب

#### ١,٨,٤ تمارين تنشيطية بدنية تساعد المدرب على الاستعداد

تستطيع ان تقوم بتمارين تنشيطية قبل الاداء مثل الممثلين والفنانين والرياضيين. حاول تأدية بعض التمارين التالية:

- **الوجه** - قم بتدليك جانبي الراس وادعك بلطف حول عظمتي خديك
- **الفم** - تظاهر بانك تمضغ حلوى (توفي) كبيرة وشديدة الالتصاق مضغاً بطيئاً جداً لتدرب الفكين. بعد دقيقة، تخيل أنك قد انهيت عملية المضغ وأن هناك بعض القطع الملتصقة بأسنانك يتوجب عليك تنظيفها عن طريق فرد وثنى لسانك. والآن تخيل بأنك سعيد وقم بالإبتسام
- **الأيدي** - حرك يديك بقوة من منطقة الرسغ مرتين كل مره لمدة ٣٠ ثانية. وكلما قمت حركتهما بشكل أسرع كلما كان ذلك أفضل.
- **التنفس بعمق** - قم بالشهيق والزفير مع العد إلى خمسة أثناء قيامك بالتنفس
- **الصوت** - تدرب على نبرة صوتك بالوقوف في أقصى نقطة في القاعة. وبعدها الغناء أسلوباً جيداً لتحضير صوتك للتدريب!
- هل فمك جاف؟ عض حافة لسانك العليا لتساعد العصارات على التدفق

#### ٢,٨,٤ إدارة أسلوبك في التقديم

- حضر جيداً
- حضر صندوقاً يحتوي على كافة المواد المساعدة التي من الممكن أن تحتاجها، وفي ما يلي ذكر لبعضها:
- دفاتر ملاحظات وأقلام حبر وبطاقات وبطاقات أسماء للحضور. وفي حال استخدامك لفندق كمكان للتدريب، عليك الترتيب مع الفندق لمعرفة المواد التي يوفرها
- أقلام للوح وشريط لاصق وممعجون لاصق
- أوراق إضافية للأنشطة الفردية والجماعية
- مكبس ودبابيس الكبس ومشابك أوراق وأوراق ملاحظات لاصقة ومقص وصمغ وممحاة ومسطرة وأقلام رصاص
- آلة حاسبة (خاصة في الأنشطة الجماعية التي تشتمل على أمور مالية)
- أغراض أخرى: الجوائز أو المكافآت للألعاب
- أكياس الشوكولاتة والحلوى ... الخ وذلك حسب ميزانيتك
- تدرب مع شريكك في التعلم وأسأله عن رايه وتدرب امام المرآة
- فكر بشكل ايجابي - افترض بان المدرب يريدك ان تتجح وأنه سيستمع بالمحاضرة

- قم بنشاط تصويري
- تأكد من تحضيرك لكلماتك الافتتاحية
- استغل فترة المقدمة لتساعدك وتساعد المجموعة على الاسترخاء
- استخدم أدوات تعليمية مساعدة جيدة لأنها ستصرف انتباه المتدربين بعيداً عنك
- شجع المشاركة وقم بإدارة الأسئلة وساعد الآخرين على المشاركة وعلى الشعور بأنهم جزء من الجلسة التدريبية
- طور قدرتك على إجابة الأسئلة وقم بتوسيع المناقشة لتشمل الآخرين كما هو مناسباً ومن ثم استمر في موضوع التدريب. وقم دائماً بإبداء إعجابك بأي سؤال جيد وحاول أن تجيب عليه بشكل إيجابي حتى إذا كان موضوعه حساساً. وفي حال لم يكن لديك إجابة على السؤال أو في حال شعورك بأن السؤال يود احتكار الجلسة التدريبية، اقترح مناقشة السؤال معه لاحقاً على انفراد.
- ينبغي عليك أحياناً حل خلاف ما أو مساعدة المجموعة على التعامل مع المواقف الصعبة. كن دائماً متفهماً وكن على معرفة بأنماط التعلم الفردية والاحتياجات والخبرات المختلفة للأفراد. وخلال الجلسة التدريبية، يجب أن تتحلّى بقوة الملاحظة والتأكد من أن تركيز المجموعة موجه عليك وأن تعرف إذا شعر أحد أفراد المجموعة بصعوبة التركيز أو عدم الارتياح.
- استغل وقت الاستراحة للتعرف على أعضاء المجموعة وشجعهم على إبداء آرائهم لتساعدهم على التغلب على المشاكل خلال البرنامج أو بعد الجلسة التدريبية من خلال التوجيه الفردي. يشار إلى أنه من غير اللائق مناقشة الأمور الحساسة أمام الآخرين كما ينبغي عليك احترام خصوصياتهم.
- كلما كنت مسترخياً، كلما زادت قدرتك على العمل مع المجموعة. إذا كنت تقدم التدريب أو الورشة بالاشتراك مع مدرب آخر، فإنه يجب عليك وضع أسلوب للعمل معاً يسمح لكما باستخدام نقاط قوتكما الفردية لتيسير إدارة الجلسة التدريبية.
- عليك أن تكون حريصاً على إدارة الوقت المتاح خلال اليوم للسماح بأكبر قدر من المشاركة، حيث من المهم عدم قيام المدرب بإعطاء الكثير من المعلومات دفعة واحدة بل يتوجب تقديمها بشكل تدريجي خلال اليوم. كما ينبغي ملاحظة تعابير المجموعة وردود أفعالها في حال ظهرت بوادر الملل أو عدم الراحة أو فقدان الرغبة في المشاركة.
- ينبغي عليك أيضاً إدارة مستويات طاقتك، إذ قد تكون إدارة الدورات التدريبية أمراً مرهقاً. وينبغي عليك الأكل والشرب بشكل متوازن خلال اليوم للتأكد من حصولك على مستوى متوازن من السكر. أحياناً يشعر بعض المدربين بفقدان طاقتهم أو زيادة طاقتهم لأنهم تناولوا نوعاً خاطئاً من الطعام أو أكثروا من شرب القهوة خلال اليوم. ومن الأفضل تناول خمس وجبات خفيفة خلال اليوم وتناول الفاكهة إذا أمكن.
- حاول تقادي تناول وجبات الغذاء الثقيلة وشجع المشاركين على الحصول على بعض الهواء الطلق ليساعدتهم على التركيز.
- إذا كان لديك بعض الوقت قم بأخذ استراحتك خارج المبنى لمساعدتك على تصفية ذهنك من الحلقات التدريبية الصباحية واستخدم هذا الوقت في استعراض تقدم المجموعة بنفسك أو بمساعدة المدرب الآخر.
- قم بالتخطيط لأنشطة عملية ما بعد فترة الغذاء والتي تعرف بالـ "الفترة الميتة" لأن المتدربين يجدون صعوبة في التركيز بعد تناول الغذاء.
- تفقد درجة الحرارة في القاعة خلال اليوم إذ أن ارتفاع الحرارة داخل القاعة قد يجعل المشاركين يشعرون بالتعب.
- يجب أن تقيم مدى التقدم مقارنة بالأهداف التدريبية وطرح الأسئلة التالية: هل قمت بتحقيق ما أملت بتحقيقه؟ هل هنالك أي طلبات أخرى من المتدربين يتوجب تلبيتها؟ هل قمت بإجراء الجلسة التدريبية خلال الوقت المخصص لها؟ هل هنالك حاجة لتعديل أي من محتويات الجلسة التدريبية؟ هل شجعت المشاركين على الإختلاط ببعضهم ببعض من خلال العمل الجماعي؟ كن دائماً مرناً ولكن مسيطراً على العملية التدريبية.
- مع نهاية اليوم، يتوجب عليك إما القيام بالتلخيص وتشجيع المجموعة على تحديد الأعمال التي ينبغي عليهم القيام بها أو تحديد الأنشطة المسائية لليوم التالي إذا كان البرنامج طويلاً.

إن المدرب الجيد هو موظف تسويق جيد، وسيمنحك القسم التالي بعض التوجيهات حول تسويق الموظفين ومنظمتك غير الحكومية بشكل عام

أهم موضوع تسويقي هو التأكد من أن البرامج التي تطورها تستند إلى احتياجات المنظمة غير الحكومية. ومن شأن ذلك أن يسهل عليك جعل الأفراد يحضرون البرنامج التدريبي.

كما ينبغي عليك الإعلان عن الجلسات التدريبية من خلال النشرة الإخبارية للمنظمة أو الإعلانات أو البريد الإلكتروني. ولا يزال الكلام المتداول بين الأفراد أفضل طريقة للإعلان، ولكن لا شيء سيجذب المشاركين لبرنامجك التدريبي مثل السماع من آخرين أنه يستحق المشاركة. أنشر الخبر عن البرنامج التدريبي عن طريق مشاركين سابقين.

**التسويق بواسطة الوسائل الورقية:** على الرغم من الحضور الطاغي للكمبيوتر قد تكون الورقة الملونة وآلة النسخ أفضل طريقة للتسويق. وتستطيع طباعة منشورات وإرسالها بمظروف بريدي أو يمكن وضعها على لوحة المعلومات أو إرسالها عبر البريد الداخلي ولا تسمى ارفاق كتيب الدورات التدريبية حيث يمكن أن يوفر هذا دليلاً جيداً للموظفين والمشرفين الذين يسعون نحو التطوير. كما تستطيع استحداث نشرة تعليمية دورية خاصة بالمنظمة غير الحكومية.

**التسويق الإلكتروني:** يمكنك مفاجأة المتدربين باستخدام الكمبيوتر الذي يستخدمونه طوال اليوم. وفيما يلي بعض الطرق للتسويق الكفؤ من خلال الوسائل الإلكترونية:

- المنشورات الإلكترونية التي تظهر على الكمبيوترات الداخلية من وقت لآخر
- الإعلانات بواسطة البريد الإلكتروني حول الدورات التدريبية الجديدة
- إعلانات على الصفحة الرئيسية للمنظمة غير الحكومية (إن وجدت) حول العروض الجديدة
- صفحة أخبار الكترونية يتم نشرها دورياً لإعلام المتدربين حول العمليات التعليمية الحديثة

تحتاج إلى الحصول على دعم لمشاريعك التدريبية من إدارة المنظمة غير الحكومية. وفيما يلي بعض الأفكار الإضافية:

- للحصول على دعم الإدارة قم بإصدار ملخصات تنفيذية عن دوراتك بحيث يستطيع المدراء قراءتها خلال ١٥ إلى ٢٠ دقيقة
- احضر اجتماعات الإدارة على كافة المستويات وناقش مع المدراء كيف ممكن أن تلبى دوراتك التدريبية احتياجاً لهم
- اعقد اجتماعات فردية مع المدراء والمشرفين لشرح الأهداف والخطوط العريضة للموضوع ومن ثم طلب دعمهم
- الطلب من الإدارة أن يتم الإعلان عن برامج التدريب الجديدة باعتبارها جزءاً من كافة اجتماعات الإدارة

- يجب الإستمرار في تحديث معلوماتك لتكون دقيقة عندما يتم استخدامها في المرات القادمة
- صمم النظام بحيث يتطلب أن يراجع كل برنامج تدريبي بشكل منتظم
- اعتمادا على البرنامج ومحتواه، من الممكن إجراء هذه المراجعة كل ستة أشهر أو كل سنة أو كل سنتين
- يتم خلال المراجعة تفحص المحتويات الرئيسة للتقرير إذا ما كان سيتم تغيير الاحتياجات أو الإضافة إليها أو إلغائها وذلك بناء على احتياجات المتدرب
- قد يتخذ المدرب هذه القرارات استنادا إلى تقييم كفاءة الدورة التدريبية

# الفصل الخامس

## التقييم في التدريب



## التقييم في التدريب

### ١,٥ التقييم في التدريب

يتناول هذا الفصل المفاهيم الأساسية وعناصر إجراء التقييم لمشروع التدريب. وسيتم الشرح بالتفصيل في البنود القادمة عن تسلسل وتطبيق كل المفاهيم والعناصر لتمكين من تطوير نظام شامل وكفؤ لتقييم أي جلسة تدريبية. وفيما يلي المبادئ والعناصر الأساسية التي سيتم تناولها في هذا الفصل:

- المبادئ العامة لتقييم التدريب
- تطوير خطة تقييم
- تقييم ردود الفعل
- تقييم تطور التعلم
- تقييم التغير السلوكي
- تقييم نتائج المنظمة غير الحكومية / المجتمع

التقييم هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة المستخدمة لدراسة مدى فعالية برنامج جاري أو مكتمل من حيث التصميم والتنفيذ والنتائج. ويهدف التقييم إلى التوصل إلى قرار حول ما إذا تمت تلبية أهداف البرنامج ومدى كفاءته وتأثيره واستمراريته وذلك حسب مؤشرات محددة مسبقا. وعلى الرغم من اختلاف مواضع التدريب وأشكاله فإن برامج التدريب تهدف إلى تقديم المعارف والمعلومات وزيادة القدرات والمهارات وتزويد المتدربين بفهم إيجابي لموضوع ما.

### ١,١,٥ مستويات التقييم في التدريب

يسعى التقييم في التدريب إلى اكتشاف التطور في المجالات الأربعة التالية<sup>١</sup>:

المستوى	الهدف
المستوى ١: ردة الفعل	محاولة للحصول على الانطباعات والملاحظات والتعليقات من المتدربين فيما يتعلق بمحتوى التدريب والمدرّب والتقنية والمواد والمرافق والتفاعل وبيئة التدريب والأهداف والمنافع
المستوى ٢: تطور التعلم	محاولة تقييم مدى تعلم المتدربين ومدى تطويرهم لمهارات جديدة ومدى قدرتهم على تطبيق هذه المعرفة أو المفاهيم أو الأفكار
المستوى ٣: التغير السلوكي	محاولة قياس تأثير التدريب على نمط سلوك المتدرب في الحياة وفي العمل والمنزل أو في المجتمع
المستوى ٤: نتائج المنظمة غير الحكومية / المجتمع المحلي	محاولة قياس مدى النجاح الكلي لأهداف التدريب على مستوى المنظمة غير الحكومية أو المجتمع

<sup>١</sup> تقييم برامج التدريب: المستويات الأربعة للكاتب دونالد ل. كيركاتريك وجيمس د. كيرباتريك: النسخة الثالثة: الناشر بيريت كوهلر

النوع	التوقيت والهدف	الفائدة المتوخاة من برنامج التدريب
التقييم ما قبل التدريب	قبل التدريب أو في اليوم الأول للتدريب معرفة مدى القدرة والاستعداد الأولي للمتدربين	تزويد المدرب بالمعرفة حول المعارف والاحتياجات الأولية للمتدربين
خلال التدريب	في نقاط معينة تم تحديدها مسبقا لمعرفة مدى فهم ومعرفة المتدربين.	توفير الفرص لتحسين التقنية والوسائل المستخدمة في التدريب
التقييم ما بعد التدريب	في نهاية التدريب يتم تقييم معرفة وإنجازات المتدربين من خلال التدريب	تقييم الأهداف المنجزة وفرص تحسين الدورات التدريبية المستقبلية عن طريق رؤية الفائدة الكلية
متابعة تأثير التدريب	بعد شهر واحد على الأقل من نهاية التدريب وذلك لتقييم التطبيق العملي للمتدربين والأثر الناتج عن هذا التطبيق	إعادة هيكلة برنامج التدريب العام ومدخلاته ومحتوياته على المستوى الفردي وعلى مستوى المنظمة غير الحكومية

## ٣,١,٥ تقنيات التقييم

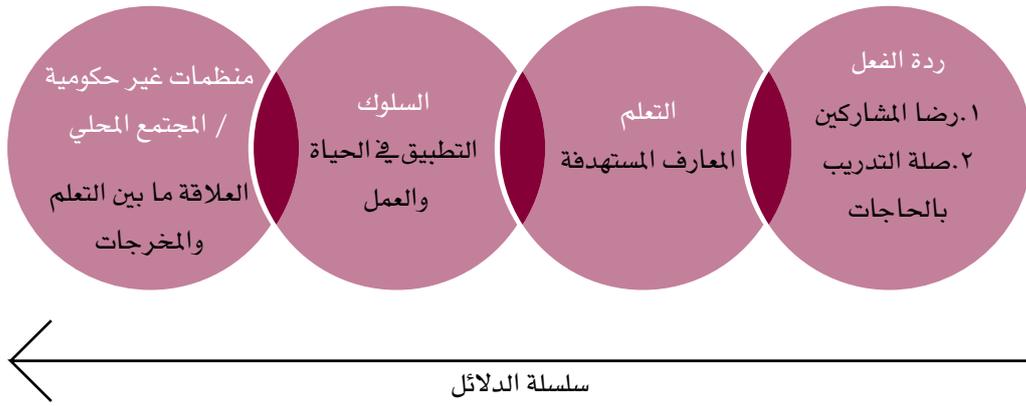
- المشاهدة المباشرة - وهذا يعتمد على مراقبة أداء المتدرب وتركيزه على أمور العمل أثناء التدريب أو من قبل الإدارة. ويقوم المدرب أو أحد موظفي برنامج التدريب أو الإدارة المسؤولة عن المتدربين بإجراء هذا التقييم. وتعتبر هذا التقنية ذات أثر محدود في تحديد مدى تطور التعلم لدى الفرد
- الاستبيانات والمسوحات
  - الأسئلة المبنية على نعم أو لا
  - مجموعة من الجمل التي تمكن من معرفة مدى تأثير التدريب
  - اختيار مستوى التأثير أو الأهمية
  - الأسئلة المفتوحة
- الاختبارات
  - الاختبارات التقليدية - الإجابات الصحيحة تكون محددة ويجب الحصول على العلامة الدنيا
  - تقييمات ما قبل التدريب وبعده - الإجابات الصحيحة تكون محددة ولكن لا توجد علامة دنيا. الهدف من هذه التقييمات هو إظهار مدى تقدم المتدرب من بداية التدريب إلى نهايته
- المقابلات الشخصية - تساعد هذه التقنية على جمع البيانات لكافة مستويات التقييم. المقابلات تكون مع: المتدربين والمدرب ومدير المتدرب أو زملاؤه أو المستفيدين المستهدفين
- المناقشات الجماعية أو مجموعات التركيز - توفر مدخلا مباشرا إلى آراء ومشاعر وخبرات المتلقي أو المستفيدين من التدريب

وفيما يلي التقنيّات المطبّقة لمختلف مستويات التقييم :

مستوى التقييم	تقنيات التقييم
المستوى ١: ردة الفعل	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإستبيانات والمسوحات</li> <li>• المقابلات الشخصية</li> <li>• المناقشات الجماعية</li> </ul>
المستوى ٢: تطور التعلم	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التقييمات الشخصية قبل وبعد التدريب</li> <li>• الاختبارات قبل وبعد التدريب</li> <li>• الاختبارات المعيارية</li> <li>• المشاهدة المباشرة - قائمة المراجعة</li> <li>• التمارين الفردية (التمارين المسجلة - تعليم ما تم تعلمه والخ)</li> <li>• التمارين الجماعية (لعب الأدوار والألعاب الأخرى)</li> </ul>
المستوى ٣: التغير السلوكي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستبيانات والمسوحات</li> <li>• المشاهدة المباشرة - قائمة المراجعة</li> <li>• تقارير العمل</li> <li>• المقابلات الشخصية</li> <li>• المناقشات الجماعية</li> </ul>
المستوى ٤: نتائج المنظمة غير الحكومية / المجتمع المحلي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستبيانات والمسوحات</li> <li>• المقابلات الشخصية</li> <li>• المناقشات الجماعية</li> </ul>

كما ذكرنا سابقاً، يجب أن توفر عملية تقييم التدريب معلومات عن درجة تحقيق المؤشرات التي تم تقريرها مسبقاً ومدى استمراريتها، ولكن كيف يمكن القيام بذلك؟ من الصعب تقديم دليل دقيق حول قيمة التدريب ولكن يمكن بواسطة مستويات التقييم (المبينة في البند ١,١,٥) جمع دلائل ذات قيمة للمدراء والمانحين وأصحاب المصالح الآخرين. وتبني مستويات التقييم على بعضها البعض بالترتيب لإظهار النتائج المرتبطة كل بالأخرى مكونة ما يعرف بـ "سلسلة الدلائل" التي تستخدم لإظهار القيمة لأي مشروع تدريبي، كما هو موضح في الشكل (١,٥)

الشكل ١,٥



ترغب كل من الإدارة والمانحين وأصحاب المصالح الآخرين رؤية "العائد على التوقع" بالنسبة للوقت والموظفين والمال المستثمر في التدريب. ولذلك يجب أن يوفر تقييم التدريب معلومات مفيدة تتناول العائد على التوقع. مجموع النتائج التي يتم الحصول عليها من كل مستوى من مستويات التقييم أو من سلسلة الدلائل تزودك بالبيانات التي تحتاجها لمعرفة العائد على التوقع لأي مشروع تدريبي.

تذكر دوماً العائد على التوقع لكل مشروع تدريبي لأنه سيكون أساساً لتقرير مدى نجاح المشروع

### ٥,١,٥ التحديات في تقييم التدريب

عند القيام بأي تقييم ستواجه تحديات نابعة من عدة مصادر:

- أهداف تدريبية غير واضحة
- سوء فهم عام لوسائل البحث النوعية
- ضعف المصادر المالية والدعم الإداري
- صورة مغلوطة عن التقييم من قبل المدربين والمتدربين
- بيئة المنظمة غير الحكومية التي يأتي منها المتدربون
- العوامل الخارجية والشخصية المؤثرة على المتدربين

## ٢,٥ تطوير خطة التقييم

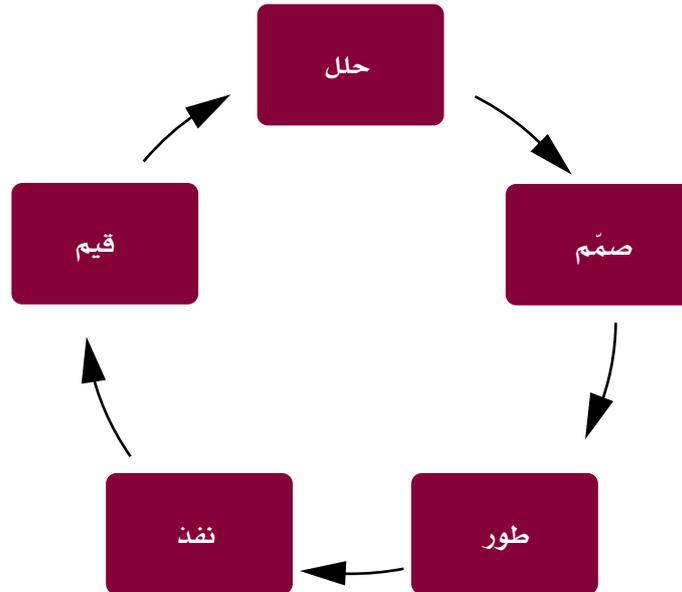
تعد وضع خطة التقييم عنصراً هاماً في إنجاح برنامج التدريب حيث أنه يقدم خريطة هيكلية لتخطيط وتنفيذ وتحليل البيانات في كل مستوى من مستويات التقييم. ويوفر لك هذا البند إطاراً هيكلياً لتطوير خطة تقييم شاملة للتدريب. ويشتمل الإطار على العناصر التالية:

• نظرة عامة عن نموذج تصميم ADDIE (Analyze, Design, Develop, Implement, Evaluate) أي (التحليل والتصميم والتطوير والتنفيذ والتقييم)

- تحديد أهداف التقييم
- هيكل أنشطة التقييم
- إيجاد أدوات وتقنيات التقييم
- إجراء أنشطة التقييم
- الإبلاغ عن نتائج التقييم

ويعتبر نموذج تصميم ADDIE وسيلة مفيدة لتطوير أي خطة تقييمية حيث يوفر هذا النموذج تسلسلاً منطقياً لخطوات بناء الأسس الأولية لخطة التقييم. وفي الشكل ٢,٥ يمكننا رؤية التطبيق لكل مرحلة من مراحل ADDIE بالنسبة لكل مستوى من مستويات التقييم.

الشكل ٢,٥



٢ نموذج تقييم ADDIE, <http://www.addiesolutions.com>

## ١,٢,٥ التحليل: تحديد أهداف التقييم

ينبغي تحديد أهداف كل مستوى من مستويات التقييم وأفضل طريقة للقيام بذلك هي تحليل مستويات التقييم بترتيب عكسي (الشكل ٣,٥)

الشكل ٣,٥



ويمكن اكتشاف هذه الأهداف عن طريق طرح بعض الأسئلة الهامة على مصادر المعلومات المناسبة كما هو مبين في الجدول:

المستوى	الأسئلة الهامة
المستوى ٤: تقييم نتائج المنظمة غير الحكومية/ المجتمع المحلي	ما هي النتائج الإجمالية أو التوقعات من التدريب ضمن المنظمة غير الحكومية أو المجتمع المحلي؟
المستوى ٣: تقييم التغير السلوكي	ما هي السلوكيات التي أدت إلى النتائج العامة؟
المستوى ٢: تقييم تطور التعلم	ما هي المهارات أو المعرفة اللازمة للحصول على السلوك المرغوب؟
المستوى ١: تقييم ردة الفعل	كيف نضمن جودة الخدمات التدريبية؟

من المفروض أن تتضمن تقييمات احتياجات التدريب وخطة التدريب وتقييمات احتياجات المجتمع المحلي أو المانحين أو أصحاب المصالح إجابات على هذه الأسئلة.

قم بتسجيل أهداف كل مستوى (النموذج ١,٥) لأنها ستكون المؤشرات التي ستستند عليها كافة أنشطة التقييم

## ٢,٢,٥ التصميم: هيكلية أنشطة التقييم

عند تحديد كافة أهداف التقييم لكل من المستويات، يمكنك تصميم الهيكل لتقييم التدريب. ولدعم هذه الأهداف يرجى مراجعة المعلومات الإضافية التالية:

- برنامج التدريب - من حيث المدة والتواريخ والأوقات وعناوين الجلسات التدريبية وملخص المحتوى
- لمحة عن المتدربين - أخذ الاعتبارات الخاصة في الحسبان (مثل المواضيع المتعلقة باختلاف الجنس واحتياجات الأطفال والخصوصية إلخ)

هدف هذه المرحلة هو تحديد الأمور التالية:

- أنشطة التقييم المناسبة لكل مستوى من مستويات التقييم
- توقيت أنشطة التقييم
- إكمال نموذج تتبّع خطة التقييم

عند إعداد نموذج التقييم، فيما يلي بعض الأسئلة المساعدة التي يمكن طرحها بالإضافة للمعلومات التي تم جمعها مسبقاً:

- هل تعتبر الأهداف واضحة لكل مستوى من المستويات؟
- هل يعتبر نطاق أهداف التدريب واضحاً؟
- هل يوجد مواضيع للمعرفة أو مجالات للمهارة تم تجميعها معاً أم أنها متفرقة؟
- هل يتكون برنامج التدريب من مراحل؟
- هل هنالك أنواع مختلفة من التدريب في البرنامج؟ (أسلوب المحاضرة والتطبيق العملي والتدريب أثناء العمل إلخ)
- هل يتطلب موضوع التدريب اعتبارات خاصة؟ (اعتبارات تتعلق بمواضيع اختلاف الجنس أو الإدمان على المخدرات أو الأنشطة غير القانونية أو الإعاقات أو المواضيع التي تتعلق بالأطفال وما إلى ذلك)
- هل يحتاج المدربون إلى مراعاة خاصة؟ (أي المجتمعات الريفيّة أو النساء أو الأطفال أو مستوى التعليم وما إلى ذلك)

عند القيام بوضع هيكل خطة التقييم فإنه من الضروري وضع نموذج تتبّع لكافة أنشطة التقييم. ويوفر الشكل (٥, ٤) مثالاً عن نموذج تتبّع التقييم الذي ينظم عناصر التدريب وأنواع وتقنيات التقييم بالإضافة الى التواريخ والأشخاص المسؤولين عن التنفيذ.

وفيما يلي بعض المنافع من استخدام نموذج تتبّع التقييم:

- مراجعة سريعة لأنواع التقييم والتقنيات المخطط لها
- الاكتشاف السهل للفجوات والهبوات في تخطيط التقييم
- اتخاذ القرار بشكل أسهل إذا كان التقييم مخططاً لكافة المستويات الأربعة (القسم ٥, ١, ١)
- تتبّع أنشطة التقييم المكتملة والجارية

الشكل ٥, ٤ مثال على نموذج تتبع التقييم

عنوان برنامج التدريب: التدريب على وسائل البحث النوعي  
مدة البرنامج: ١ كانون الثاني إلى ٣٠ آذار ٢٠٠٩

أهداف التدريب	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تزايد الإستخدام لأساليب البحث النوعي في المنظمات غير الحكومية</li> <li>• تزايد الحوار بين المنظمات غير الحكومية والمستفيدين</li> </ul>	<p>المستوى ٤: تقييم نتائج المنظمة غير الحكومية / المجتمع</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إدخال أساليب البحث النوعي في تصميمات البرنامج</li> <li>• استخدام أساليب البحث النوعي في تحديد البرنامج</li> </ul>	<p>المستوى ٣: تقييم التغيير السلوكي</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• المعرفة بمنهجية مجموعات التركيز</li> <li>• القدرة العملية على تصميم وتيسير وتحليل مجموعات التركيز</li> </ul>	<p>المستوى ٢: تقييم تطور التعلم</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• جمع ردة الفعل خلال جميع مراحل التدريب</li> </ul>	<p>المستوى ١: تقييم ردة الفعل</p>

أنشطة التقييم

المرحلة	أنشطة البرنامج	نوع التقييم	تقنية التقييم	التاريخ	الشخص المسؤول	مستوى التقييم	ملاحظات
ورشة العمل	ورشة العمل ١	قبل التدريب	اختبار المعرفة	١ كانون ثاني ٢٠٠٩	سارة كلارك	التعلم	اليوم الأول
		قبل التدريب	تقييم المتدربين	١ كانون ثاني ٢٠٠٩	سارة كلارك	التعلم	اليوم الأول
		بعد التدريب	استبيان ورشة العمل ١	٣ كانون ثاني ٢٠٠٩	جيم سكوت	ردة الفعل	
العمل الميداني	إجراء مجموعات التركيز	خلال التدريب	استبيان العمل الميداني	٢٦ شباط ٢٠٠٩	سارة كلارك	ردة الفعل	
ورشة العمل	ورشة العمل ٢	بعد التدريب	استبيان ورشة العمل ٢	٣٠ آذار ٢٠٠٩	جيم سكوت	ردة الفعل	آخر يوم
		بعد التدريب	مجموعة النقاش	٣٠ آذار ٢٠٠٩	جيم سكوت	التعلم	آخر يوم
		بعد التدريب	اختبار المعرفة	٣٠ آذار ٢٠٠٩	جيم سكوت	التعلم	آخر يوم
المتابعة	المسح حول المتدربين	المتابعة	استبيان المتابعة	١ حزيران ٢٠٠٩	جيم سكوت	السلوك	
	المسح حول المدراء	المتابعة	مقابلة المتابعة	١٥ حزيران ٢٠٠٩	جيم سكوت	المنظمة / المجتمع	

### ٣,٢,٥ التطور: خلق تقنيات وأدوات التقييم

تشتمل هذه العملية على ابتكار أنواع مختلفة (البند ٢,١,٥) وتقنيات تقييم (البند ٢,١,٥) لكل مستوى من مستويات التقييم. كما تتضمن تفاصيل كافية حول أنواع التقنيات المناسبة لكل مستوى في البنود التالية. (البنود ٣,٥ و ٤,٥ و ٥,٥ و ٦,٥)

### ٤,٢,٥ التنفيذ: إجراء أنشطة التقييم

ويشتمل على إجراء وتصنيف النتائج من المسوحات والاستبيانات والتقييمات ما قبل وما بعد البرنامج والمشاهدة المباشرة ومجموعات التركيز والتقنيات الأخرى حسب خطة التقييم. ويوجد تفاصيل حول مواضيع تنفيذ تقنيات التقييم في البنود التالية (البنود ٣,٥ و ٤,٥ و ٥,٥ و ٦,٥).

### ٥,٢,٥ التقييم: الإبلاغ عن نتائج التقييم

بعد إكمال كافة أنشطة التقييم وتصنيف البيانات، يتم إصدار تقرير نهائي حول تقييم التدريب وتقديمه للإدارة. ويتضمن هذا التقرير "سلسلة الدلائل"<sup>٢</sup> الناتجة عن أنشطة كل مستوى من مستويات التقييم. ويظهر هذا الدليل مدى نجاح أو فشل برنامج التدريب في تحقيق الأهداف المرجوة منه. وقد تمت تغطية التفاصيل المتعلقة بشكل ومضمون تقرير التقييم النهائي في البند ٧,٥.

### ٣,٥ تقييم ردة الفعل (المستوى ١)

من الضروري الحصول على ردة فعل المشاركين لتمكّن إدارة برنامج التدريب من تحديد مستوى الرضى ومدى صلة التدريب باحتياجاتهم. وهذه هي الخطوة الأولى في بناء سلسلة دلائل قوية. ويقدم هذا البند وسائل عملية حول كيفية الحصول على ردود فعل المشاركين واستخدامها. وتشتمل هذه الوسائل على العناصر التالية:

- منافع ردود فعل المشاركين
- عناصر التدريب الواجب تقييمها
- تصميم وتحليل نماذج ردود الفعل
- إجراء مقابلات شخصية أو مجموعات نقاش
- نصائح حول الحصول على ردود فعل المشاركين

<sup>٢</sup> تنفيذ المستويات الأربعة : دليل عملي للتقييم الكفؤ لبرامج التدريب لكاتبه دونالد ل. كيركاتريك وجيمس د. كيركاتريك ونشره بيرت كوهلر في سان فرانسيسكو في ٢٠٠٧.

## وفيما يلي منافع جمع ردود الفعل:

- تقديم معلومات لتقييم جودة البرنامج
- تقديم ملاحظات واقتراحات لتحسين البرنامج المستقبلي
- إيصال رسالة فحواها أنّ للمتدربين دور في كفاءة البرنامج
- توفير معلومات كميّة للمدربين يمكن استخدامها في وضع معايير الأداء المستقبلي

## يجب جمع ردود فعل المشاركين لعناصر التدريب التالية:

- الجدول
- المدرب أو المدربين
- محتوى ومادة التدريب
- مدى صلة المادة باحتياجات المتدرب
- الدعم الإداري
- المرافق
- الوجبات
- وسائل النقل

## ١,٣,٥ تطوير نموذج ردة الفعل

هناك عدة فلسفات تتعلّق بتصميم واستخدام النموذج. حيث يفضل البعض التصاميم القائمة بأكملها على أسئلة ذات نهايات مفتوحة بينما يفضل الآخرون استخدام القليل من خانات الاختيار. ويوفر التصميم الأفضل أكبر قدر من المعلومات ويتطلب أقل مقدار من الوقت لإكماله.

وتتألف نماذج ردة الفعل عادة من نوعين من الأسئلة: الأسئلة متعددة الاختيارات (مقياس ليكرت Likert أو المقياس الرقمي) والأسئلة المفتوحة

وفيما يلي بعض الأمثلة حول النماذج المختلفة للأسئلة متعددة الاختيارات:

ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	سيء

ما هو تقييمك للمرافق؟

على الاطلاق	إلى حد ما	إلى حد بعيد

ما مدى ارتباط موضوع التدريب باحتياجاتك واهتماماتك؟

أوافق بشده	أوافق	أعارض بشدة
٣ ٢ ١	٧ ٦ ٥ ٤	١٠ ٩ ٨

عرض المدرب أو المدربون المعلومات بأسلوب مهني

منخفض				عالي
١	٢	٣	٤	٥

كيف تقيم الجدول؟ (الوقت، المدة الخ)

توفر الأسئلة متعددة الاختيارات فرصة لجمع أكبر كمية من البيانات التي تظهر مستويات التأثير حسب رأي المشاركين. ويمكن جدولتها وتحويلها بسهولة إلى نتائج كمية تستخدمها الإدارة أو يتم استخدامها ك معايير أداء مستقبلية.

وفيما يلي أمثلة عن أكثر الأسئلة المفتوحة شيوعاً:

- ما هي نقاط القوة لبرنامج التدريب؟
- ما هي النقاط التي يتوجب تحسينها في البرنامج؟
- أي موضوع من مواضيع التدريب كان أكثر فائدة لك؟
- ما هو الشيء الذي يمكن أن يجعل برنامج التدريب أكثر كفاءة؟
- ما هي اقتراحاتك للتحسينات المستقبلية؟

وعلى الرغم من شيوع استخدام هذه الأسئلة فإنه يجب اختيار وتطوير الأسئلة المفتوحة استناداً إلى محتوى التدريب وشكله وأهدافه.

وعند تصميم نموذج ردة الفعل فإنه ينبغي مراعاة بعض الثوابت في التصميم:

- شعار أو شعارات المنظمة أو المنظمات غير الحكومية الراعية ضمن ترويسة النموذج
- عنوان برنامج التدريب
- طلب المشاركة - يتكون من ٢ أو ٤ أسطر تتناول هدف النموذج وتطلب إجابات صادقة وتؤكد أهمية إجابات المشاركين لتحسين الجودة العامة
- التعليمات المتعلقة بكيفية تعبئة النموذج
- وضع الأسئلة متعددة الاختيارات في مجموعة واحدة
- وضع الأسئلة ذات النهايات المفتوحة في مجموعة واحدة

للحصول على أعلى مستوى من الصدق من المتدربين، من المقترح **ألا يشتمل** نموذج ردة الفعل **على إسم الشخص**. وفي حال تطلب وجود الإسم فيتوجب كتابة الكلمة "اختياري" بجانبه.

وبينما يفضل المدربون والمنظمات غير الحكومية عدة أشكال من نماذج ردة الفعل، هناك نوعان رئيسيان لهذه النماذج وهما: **نموذج ردة الفعل المعياري ونموذج ردة الفعل المعدل**. ويقيم النموذجان عناصر التدريب الرئيسية ويستخدمان نفس الهيكل العام ولكنهما يختلفان من حيث مستوى التفصيل الذي يمكن الحصول عليه.

توفر **نماذج ردة الفعل المعياري** نموذجاً يمكن تطبيقه في أي برنامج تدريبي مما يزيد من كفاءة جدولة البيانات ويقلل من الجهد المبذول لتطوير النموذج قبل البرنامج. ونقطة الضعف الرئيسية في هذا النموذج هو عدم مرونته وبالتالي مقدرته على اعطاء بيانات معينة خاصة بعناصر فريده للبرنامج. الشكل ٥, ٥ يقدم ملخصاً لنموذج ردة الفعل الموحد.

## الشكل ٥,٥ النموذج المعياري لردة الفعل

يرجى إعطاء رأيك الصريح حول كفاءة البرنامج وقدرته على تلبية احتياجاتك حيث ستساعد إجاباتك على المحافظه على وتحسين جودة البرامج التدريبية المستقبلية وضمان صلتها باحتياجاتك.

أوافق بشده	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشده	يرجى وضع دائرة حول اجابتك لكل جملة
٥	٤	٣	٢	١	١. عرضت أهداف ورشة العمل بوضوح
٥	٤	٣	٢	١	٢. تم إنجاز أهداف ورشة العمل
٥	٤	٣	٢	١	٣. لبّيت ورشة العمل احتياجاتي العملية في هذا المجال
٥	٤	٣	٢	١	٤. كان محتوى ورشة العمل شيقا
٥	٤	٣	٢	١	٥. وفرت المرافق بيئة مناسبة للتدريب
٥	٤	٣	٢	١	٦. كان المدرّب كفؤاً

يرجى وضع دائرة حول "نعم" أو "لا" أمام الجمل التالية		إذا كانت الإجابة "لا" يرجى وضع ملاحظتك
١. كانت مدة ورشة العمل مناسبة لي	نعم	لا
٢. كانت وتيرة ورشة العمل مناسبة لي	نعم	لا
٣. كان مستوى صعوبة المحتوى مناسباً لي	نعم	لا

١. يرجى كتابة نقاط قوة برنامج التدريب من وجهة نظرك

٢. يرجى كتابة نقاط الضعف في برنامج التدريب من وجهة نظرك

٣. ما هي أكثر مواضيع التدريب فائدةً لك؟

٤. كيف يمكننا أن نحسن برنامج التدريب؟

راجع النموذج ٢,٥ ”نموذج ردة الفعل على برنامج التدريب المعياري“ للتحسينات والاستخدامات المستقبلية. ويمكن أن يستخدم النموذج المعياري لردة الفعل الرسومات البيانية لتساعد المشاركين على الاختيار. وفيما يلي جزء من نموذج ردة الفعل الذي يستخدم الأوجه الباسمة ليختار منها المتدربون ما يعبر عن ردود أفعالهم. ولرؤية كامل النموذج، راجع النموذج ٣,٥ ”نموذج ردة الفعل المعياري بالأوجه الباسمة“.

### الشكل ٦,٥ النموذج المعياري لردة الفعل - بالرسومات

يرجى إعطاء رأيك الصريح حول المواد التدريبية والمرافق والمرطبات المقدمة خلال البرنامج التدريبي. حيث ستساعد إجاباتك على المحافظه على وتحسين جودة البرامج التدريبية المستقبلية وضمان صلتها باحتياجاتك.

سئئة	مقبولة	جيدة	جيدة جدا	المرافق المتوفرة في التدريب
				١. كانت الكراسي والطاولات في قاعة التدريب مريحة
				٢. درجة الحرارة في قاعة التدريب
				٣. الإضاءة في قاعة التدريب
				٤. معدات التدريب (الكمبيوتر المحمول وآلة العرض واللوح القلاب الخ)
				٥. المساحة المتوفرة لجلسات العمل الجماعي

تم تصميم النماذج المعدلة للتدريب حول ردة الفعل استنادا إلى خطة التدريب لبرنامج معين. وهذا يتطلب بيانات ردة الفعل لكل عنصر من عناصر البرنامج. ونتيجة لذلك، تستطيع الإدارة تقييم كل عنصر من عناصر البرنامج بدلا من تقييم البرنامج ككل. وهذا يتطلب المزيد من الوقت لتطوير النموذج قبل القيام بالتدريب وأدوات جمع بيانات معدلة لجدولة وتصنيف النتائج. ويبين الشكل ٧,٥ مثلا لملخص النموذج المعدل لردة الفعل على التدريب. إضافة إلى ذلك، فإن النموذج ٥,٥ يحتوي على ”نموذج ردة الفعل - ملخص معدل“ متوفر للاستخدام والتعديل المستقبلي.

الشكل ٥, ٧ النموذج المعدل لردة الفعل على التدريب

من أجل تحديد كفاءة برنامجنا في تلبية احتياجاتك واهتماماتك نحتاج الى رأيك. ويرجى إعلامنا بردة فعلك وإبداء أي ملاحظات أو اقتراحات من شأنها أن تساعدنا على تقديم خدمة أفضل لك.

**التعليمات:** ضع علامة X في العمود ١ أو ٢ أو ٣ أو ٤ للإشارة إلى تقييمك لكل عنصر

		المقدمة وأهداف التدريب			
		سلبى		إيجابى	
		١	٢	٣	٤
١.	ملائمة				
٢.	منظمة بشكل يسهل عملية التعلم				
٣.	مكتوبة بوضوح				
٤.	شجع البرنامج المشاركين على المشاركة				
٥.	ساعدت الجلسات / التمارين على إنجاز الأهداف العامة				

التعليقات:

		الجلسة ١: المفاهيم والتعبيرات والوسائل المستخدمة في الدفاع عن حقوق الانسان			
		سلبى		إيجابى	
		١	٢	٣	٤
٦.	منظمة				
٧.	ساعد التنظيم على تيسير المناقشة ما بين المشاركين				
٨.	كان وقت الجلسة مناسباً				
٩.	كان محتوى الجلسة مناسباً				

التعليقات:

		الجلسة ٢: حقوق الانسان وفقاً للامم المتحدة			
		سلبى		إيجابى	
		١	٢	٣	٤
١٠.	منظمة				
١١.	ساعد التنظيم على تيسير المناقشة ما بين المشاركين				
١٢.	كان وقت الجلسة مناسباً				
١٣.	كان محتوى الجلسة مناسباً				

التعليقات:

		سلبى			إيجابى	
		١	٢	٣	٤	
محتويات التدريب	١٤ .					دقيق
	١٥ .					مجدد
	١٦ .					مناسب من حيث حجم المحتوى
	١٧ .					التسلسل منطقي

التعليقات:

		سلبى			إيجابى	
		١	٢	٣	٤	
تجهيزات التدريب	١٨ .					مريح
	١٩ .					جودة المواد والمساعدات البصرية
	٢٠ .					معدّات مناسبة
	٢١ .					الدعم الإداري

التعليقات:

		سلبى			إيجابى	
		١	٢	٣	٤	
المدرّب: تقديم جاك سميث JackSmith	٢٢ .					أسلوب عرض كفؤ
	٢٣ .					التحضير / معرفة المادة
	٢٤ .					تحفيز مشاركة المتدربين
	٢٥ .					احترام مساهمات المشاركين

التعليقات:

٢٦ . ما هي أكثر جلسة استمتعت بها ولماذا؟

٢٧ . ما هي أكثر جلسة صعب عليك المتابعة بها وما هو سبب صعوبتها؟

٢٨ . في رأيك، كيف كان التوازن ما بين التدريب العملي والنظري في البرنامج؟

٢٩ . كيف ساعدك التدريب على توسيع فهمك لدور الأمم المتحدة في الدفاع عن حقوق الانسان؟

## ٢,٣,٥ تحليل نموذج ردة الفعل

يمكن تحليل الأسئلة متعددة الاختيارات والأسئلة المفتوحة بسهولة حيث يمكن وضع جدول رقمي للأسئلة متعددة الاختيارات بينما يمكن تنظيم إجابات الأسئلة المفتوحة الإجابة ضمن قوائم.

وفيما يلي خطوات جدول الأسئلة متعددة الاختيارات:

- عين قيمة رقمية لكل اختيار : إن اختيارك البدء بقيمة عالية او منخفضة لا يؤثر على النتائج. وفيما يلي أمثلة حول تعيين قيم رقمية لأحد النماذج:

ممتاز	٥	أوافق بشدة	٥	كثيرا جدا	٣
جيد جداً	٤	أوافق	٤	إلى حد ما	٢
جيد	٣	محايد	٣	على الاطلاق	١
مقبول	٢	أعارض	٢		
سيء	١	أعارض بشدة	١		

- حدد متوسط العلامات : جمع الإجابات لكل البنود في كل فئة. اضرب القيمة التي تم تعيينها لكل إجابة بعدد الإجابات ثم قسم العدد الناتج على العدد الكلي للإجابات المستلمة. وفيما يلي نتائج إجابات عشرين مشارك أكملوا النموذج المعياري لردة الفعل في الشكل ٨,٥

## الشكل ٨,٥ نموذج معياري لردة الفعل

المعدل	أوافق بشدة (٥)	وافق (٤)	محايد (٣)	أعارض (٢)	أعارض بشدة (١)	يرجى وضع دائرة على إجابتك أمام كل جملة
٤,٢٠	٦	١٢	٢	٠	٠	١. كانت أهداف ورشة العمل المذكوره بوضوح
٤,٠٥	١٠	٥	١	٤	٠	٢. تم إنجاز أهداف ورشة العمل
٣,٤٠	٢	٨	٨	٠	٢	٣. لبّيت ورشة العمل احتياجاتي العملية في هذا المجال
٣,٦٨	٣	١٥	٠	٢	٠	٤. كان محتوى ورشة العمل شيقاً
٤,٤٥	١٦	٤	٠	٠	٠	٥. وفرت المواد المساعدة بيئة مناسبة للتدريب
٣,٤٥	٦	٨	٢	٢	٤	٦. كان المدرب كفوؤ

تم احتساب المعدل لرقم ١ كما يلي:

$$٨٤ = (٢٠ = ٥ \times ٦) + (٤٨ = ٤ \times ١٢) + (٦ = ٣ \times ٢) + (٠ = ٢ \times ٠) + (٠ = ١ \times ٠)$$

$$٤,٢٠ = ٢٠ / ٨٤$$

تشابه تقنية احتساب المعدلات في النماذج المعدلة لردات الفعل، إلا أنها تتيح لك المجال لتقييم الجوانب الفردية أو المكوّن بأكمله. وفيما يلي نتائج إجابات عشرين مشارك حول جلسة من جلسات البرنامج التدريبي

الشكل ٩,٥

		الجلسة ٢: حقوق الانسان وفقاً للأمم المتحدة			
		سلبى	٢	٣	إيجابى
المعدل	٤	٤	١٣	٣	٠
٢,٠٥	٤	١٣	٣	٠	١. كانت الجلسة منظمة
٢,٠٥	٦	٩	٥	٠	٢. ساعد التنظيم في تيسير النقاش بين المشاركين
٢,٣٥	٢	٩	٣	٦	٣. كان وقت الجلسة مناسباً
٢,٥٥	١٤	٣	٣	٠	٤. كان محتوى الجلسة مناسباً
٢,٠٠		المعدل العام			

تمّ احتساب القيمة الفردية للمعدل ٢,٠٥ للرقم ١ كما هو مبين أعلاه وتم احتساب **المعدل العام** للجلسة عن طريق جمع قيم كافة البنود وقسمتها على عدد البنود وهو ٤

$$\text{المعدل العام} = (٢,٥٥ + ٢,٣٥ + ٢,٠٥ + ٢,٠٥) / ٤ = ٢,٠٠$$

إن هدف جمع المعدل العام أو المعدل الفردي هو معرفة النظرة العامة للمشاركين حول جلسة تدريب معينة. ومن ثم، تستطيع مقارنة هذه المعدلات مع معايير منظمك غير الحكومية لتقرر فيما إذا كان هذا المعدل مقبولاً أم لا. وإذا لم يكن لدى المنظمة غير الحكومية مستويات لمعايير المعدلات فإن النتائج الأولية ممكن أن تعتبر معياراً لبرامج التدريب المستقبلية.

وفيما يلي خطوات تنظيم الإجابات على الأسئلة المفتوحة:

- سجل كل تعليق فريد : قم بإعداد قائمة بكافة التعليقات الفريدة لكل سؤال مفتوح مأخوذ من نماذج ردة الفعل المستلمة. وسجل كل ملاحظة فريدة على سطر مستقل.
- عدّ تكرارات التعليقات الفريدة : عند تسجيلك لتعليق فريد سجل بجانبها عدد المرات التي كرر فيها المشاركون الآخرون نفس الملاحظة. واكتب العدد بجانب التعليق بين قوسين ( ). وعند عرض الملاحظات يفضل إدراج الملاحظات بشكل تنازلي أي من الأكثر عدداً إلى الأقل عدداً من ناحية التكرار.

## ١. كيف ساعدتك تمارين التدريب على فهم المفاهيم الحالية؟

- فتحت أبواب المناقشة مع الزملاء المشاركين (٥)
- شجعت روح العمل الجماعي (٤)
- عرضت التمارين لنا آراء جديدة (٣)
- ساعدت التمارين على ترسيخ واستيعاب المفاهيم
- زودتنا بمعلومات إضافية

### عرض نتائج ردود الفعل عن طريق القيام بما يلي:

- اعد نموذج تلخيصي لردود الفعل بناء على النموذج الأصلي لردة الفعل
- اضع أعمدة تحتوي على المعدلات إلى نموذج ردة الفعل
- اجمع واعرض كافة الإجابات لكل سؤال أو بند
- احتسب البنود الفردية والمعدلات العامة
- رتب كافة التعليقات للأسئلة ذات الإجابات المفتوحة وذلك حسب تكرارها
- راجع المثال ١,٥ ”نموذج ردة الفعل - معدل“
- راجع المثال ٢,٥ ”نموذج ردة الفعل - معياري“
- راجع النموذج ٤,٥ ”نموذج ردة الفعل - ملخص معدل“
- راجع النموذج ٥,٥ ”نموذج ردة الفعل - ملخص معياري“

### ٣,٣,٥ إجراء مقابلات شخصية أو مناقشات جماعية

في بعض سيناريوهات التدريب قد لا تكون نماذج ردة الفعل مناسبة نظرا لظروف التدريب (أي مكان التدريب) أو خصائص المشاركين (إذا كان المشاركون من الأميين أو الأطفال الخ... ) لذلك هناك حاجة إلى أساليب أخرى للحصول على ردة فعل المشاركين. ومن الأساليب الأولية والتي لا تعتمد على الطرق الكتابية:

- المقابلات الشخصية
- المناقشات الجماعية

يجب توحيد الأسئلة المستخدمة في المقابلة عند استخدام أي من الأسلوبين السابقين لضمان ثبات البيانات وسهولة جمعها. وفيما يلي المكونات الأساسية للمقابلة المنظمة:

- الأسئلة التي سبق تحديدها (المكتوبة) ذات الاختيارات المتعددة أو الأسئلة الموضوعية
- نموذج المقابلة الذي يحتوي على جميع الأسئلة التي سبق تحديدها والمستخدم لتسجيل ملاحظات المتدرب
- يتوجب على الشخص الذي يجري المقابلة أن يسأل كل متدرب كافة الأسئلة التي سبق تحديدها
- يجب تسجيل إجابات المشاركين على الأسئلة الموضوعية بدقة قدر الإمكان

وفيما يلي إقتراحات لإجراء المقابلات الشخصية مع المتدربين:

- صمم نموذج للمقابلة باستخدام نفس المبادئ المستخدمة في ورقة ردة الفعل المكتوبة (بند ١,٣,٥)
- سجل ردود كل متدرب في نموذج مقابلة منفصل واعط كل مشارك رقم خاص بالمقابلة
- حلل نماذج المقابلة بنفس أسلوب تحليل أوراق ردة الفعل المكتوبة (بند ٢,٣,٥)

وفيما يلي إقتراحات لإجراء المناقشات الجماعية:

- اكتب أسئلة موضوعية فقط
- صنّف الأسئلة حسب عناصر التدريب (أي أهداف التدريب ومحتواه والمدربين والمرافق والخدمات اللوجستية الخ...)
- عيّن ميسّر لإجراء المناقشة بحيث لا يكون مشتركاً في أي جانب من جوانب مشروع التدريب
- عيّن مدوّن للملاحظات لتسجيل ملاحظات المشاركين
- أعد دليل مصنف للأسئلة لإستخدام الميسّر في المناقشات الجماعية
- راجع المثال ٣,٥ "دليل مجموعة النقاش - ردة الفعل"
- أعد نموذج لأخذ الملاحظات يحتوي على جميع الأسئلة مع ترك مساحة كافية لتسجيل الملاحظات
- راجع المثال ٤,٥ "ملاحظات مجموعة النقاش - ردة الفعل"
- تأكد من مشاركة جميع المتدربين في النقاش. يحتاج بعض المتدربين أن يتم سؤالهم بشكل مباشر عن ملاحظاتهم
- يجب أن تستغرق المناقشة ما بين ٣٠ دقيقة إلى ساعة واحدة اعتماداً على عدد المتدربين
- حلل الإجابات لكافة الأسئلة ذات الإجابات المفتوحة كما هو مبين في البند ٢,٣,٥

### ٤,٣,٥ توقيت جمع بيانات ردة الفعل

إن أفضل الأوقات لجمع البيانات لردود فعل المشاركين هي ...

- في منتصف البرنامج التدريبي
- في نهاية البرنامج التدريبي

يساعد جمع بيانات ردود الفعل في منتصف البرنامج التدريبي على تزويد إدارة البرنامج بصورة مبدئية عن مستوى رضا المشاركين ومدى صلة التدريب بحاجاتهم. وهذا يساعد على إجراء تعديلات على التدريب إذا أشارت ردود الفعل المبدئية إلى وجود أي ضعف فيه.

يوفر جمع بيانات ردود الفعل في نهاية البرنامج التدريبي الفرصه لقياس تأثير التعديلات المطروحة - في حال تم تطبيقها - والاطلاع على المستوى النهائي لرضا المشاركين ومدى صلة التدريب باحتياجاتهم.

يتأثر تحديد الوقت الأفضل لجمع بيانات ردود الفعل **بطول** التدريب و**تصميمه**. بالنسبة إلى دورات التدريب القصيرة والتي يتم إجراؤها لمرة واحدة ( لمدة يوم واحد أو يومين ) فلا تعد عملية جمع ردود الفعل في منتصف هذه الدورات مناسبة، ولكنها تعتبر ضرورية بالنسبة للدورات التدريبية الأطول (أي التي تستغرق أسبوعين أو أكثر). أما بالنسبة لدورات التدريب القصيرة والتي تتكرر خلال فترة زمنية طويلة مع مجموعات مختلفة أو مشاركين مختلفين فإنه يتوجب التعامل مع نتائج جمع البيانات في نهاية التدريب باعتبارها نتائج منتصف فترة التدريب. وستوفر هذه النتائج فرصاً لتحسين أي جانب من جوانب التدريب قبل عقد أي جلسة تدريبية مقبلة.

قم بمراجعة المدّة الكليّة وهيكلية برنامج التدريب ومن ثم قرر الأوقات المناسبة لجمع بيانات ردود فعل المشاركين.

### إقتراحات لجمع بيانات ردود الفعل

- اجمع بيانات ردود الفعل بعد كل فعالية رسمية أو ورشة عمل أو ندوة
- اجمع بيانات ردود الفعل في نهاية كل مرحلة من مراحل البرنامج التدريبي
- اجمع بيانات ردود الفعل في منتصف البرنامج التدريبي لتقييم النصف الأول منه
- اجمع بيانات ردود الفعل في نهاية البرنامج التدريبي لتقييم كامل البرنامج التدريبي

### ٥,٣,٥ إدارة النتائج

سيبيّن تحليل بيانات ردود الفعل فيما إذا كان مستوى رضا المشاركين ومدى ارتباط التدريب بحاجاتهم مقبولاً أم لا. وفي كلتا الحالتين يتوجب أن تقوم إدارة التدريب بتوثيق ذلك رسمياً.

### الخطوات الواجب اتّخاذها عند الحصول على نتائج ”مقبولة“

- تراجع إدارة التدريب تقارير ملخصات البيانات لردود الفعل
- تتحقق إدارة التدريب من أنّ كافة النتائج مقبولة وتوقع عليها
- تحفظ تقارير ملخصات بيانات ردود الفعل في ملف برنامج التدريب

### الخطوات الواجب القيام بها عند الحصول على نتائج ”غير مقبولة“

- تراجع إدارة التدريب تقارير ملخصات البيانات لردود الفعل
- تحدد إدارة التدريب العناصر غير المقبولة التي تحتاج إلى تعديل
- توافق إدارة التدريب على التدخلات المقترحة لكل عنصر غير مقبول (للبرامج المستمرة أو التي تعقد بشكل دوري)
- إدراج التدخلات الموافق عليها في ”نموذج تتبّع التدخلات“ للمتابعة (للبرامج المستمرة أو التي تعقد بشكل دوري)
- راجع المثال ٥, ٥ ”نموذج تتبّع التدخلات“
- راجع النموذج ٧, ٥ ”نموذج تتبّع التدخلات“

### ٦,٣,٥ نصائح لقياس ردود الفعل

- ضع نموذج لردود الفعل أو للمقابلة المنظمة بحيث يوفر أكبر كم من المعلومات ويستغرق أقصر وقت لإكماله
- اطلب من المشاركين تعبئة نموذج ردود الفعل أو المقابلة قبل مغادرتهم
- حاول الحصول على نسبة استجابة تصل إلى ١٠٠٪ من المشاركين للخروج بنتائج يعتمد عليها
- لا تطلب الحصول على أسماء المشاركين
- أكمل تحليل نماذج ردود الفعل بسرعة ليتم عمل التدخلات إذا تطلب الأمر
- اعتبر المشاركين كمصدر مهم للمعلومات!

### ٤,٥ تقييم تطور التعلم (المستوى ٢)

إن الهدف الرئيسي لأي برنامج تدريبي هو إيصال المعرفة أو تطوير المهارات أو تغيير الاتجاهات. هذا هو الأساس الذي يبدأ منه تغير الاتجاه وبالتالي فإنه من المهم تقييم درجة المعرفة التي يتم نقلها إلى المشاركين. ويوفر هذا البند الوسائل والأدوات اللازمة لتقييم التعلم لدى المشاركين في التدريب. وتشتمل هذه الوسائل على العناصر التالية:

- تقييم التعلم قبل البرنامج التدريبي وبعده
- أدوات تقييم التعلم قبل وبعد (التقييم الشخصي قبل وبعد التدريب، الإختبارات قبل وبعد التدريب، الإختبارات المعيارية وتقنيات إختبار الأداء وتمارين التدريب)
- نصائح لتقييم التعلم

### ١,٤,٥ تقييم مستويات التعلم قبل وبعد التدريب

أفضل طريقة لتقييم تطور التعلم هي تقييم مستويات التعلم قبل البرنامج التدريبي وبعده. ويظهر الفرق ما بين المستويات السابقة واللاحقة مدى التعلم الحاصل. وتستخدم هذه التقنية في المواقف التي يكون لدى المشارك فيها بعض المعرفة المسبقة حول مواضيع التدريب، وفي حال كون الموضوع جديداً فإنه يجب استخدام تقنيات أخرى.

### ٢,٤,٥ التقييمات الذاتية للمشاركين قبل وبعد التدريب

تسمح هذه التقنية للمشارك بتقييم مستوى معرفته لكل مجال معرفي تم تغطيته أثناء التدريب. وتحتوي هذه الأداة على ثلاثة عناصر أساسية:

- مقياس مستوى المهارة أو المعرفة مع التعريفات
- قائمة مجالات المعرفة التي سيتم تغطيتها في التدريب
- نموذج تحليلي يظهر النتائج ما قبل وما بعد التدريب

الشكل ١٠,٥ هو مثال عن التقييم الذاتي للمشارك والمستخدم في ورشة عمل لتطوير مهارات عمل برامج وثائقية اجتماعية.

مستوى معرفة المتدرب / مهارته: التقييم الذاتي

هـ =	غير مدرك / غير ماهر
د =	ادراك متدني / مهارات أولية
ج =	معرفة جزئية / مهارة جزئية
ب =	معرفة ومهارة بمستوى عملي
أ =	معرفة الخبراء / المهارة الفائقة

التعليمات: ضع علامة حول مستوى معرفتك لمواضيع التدريب التالية

		أ	ب	ج	د	هـ	مواضيع التدريب
١.	الأبحاث الخاصة بالأفلام						
٢.	المقابلة - وضع هيكل للمقابلة						
٣.	تقنية الصوت						
٤.	الإضاءة						
٥.	دور المجتمع المدني						

في **اليوم الأول**، قبل بدء أي تدريب، يُطلب من المتدربين أن يشيروا إلى مستوى معرفتهم أو مهاراتهم الحالية. من ثمّ يتم جمع الإجابات لكل مستوى مهارة لمعرفة مستوى المعرفة المسبقة لكافة المواضيع التي سيتم التدريب عليها. ويتم توزيع نفس النموذج على المتدربين في **اليوم الأخير** بعد انتهاء التدريب ليقوموا بتعبئته مرة أخرى. وبعد جمع الإجابات بعد التدريب، يتم إجراء مقارنة ما بين مستويات التعلم الحاصلة في اليوم الأول واليوم الأخير.

**ملاحظة هامة - ليس من الضروري أن يكتب المتدربون أسمائهم وذلك للحصول على إجابات صادقة.**

الشكل ٥, ١١ يعرض نموذج تحليلي يظهر الإجابات ما قبل وما بعد التدريب لعشرين متدرباً. ويساعد هذا النموذج المدرب أو الإدارة على صياغة أهداف من شأنها تمكين المتدرب من اكتساب المعرفة أو المهارة المطلوبة في نهاية التدريب. ويتم احتساب النسبة المئوية للحصول لكل موضوع تدريبي ما قبل البرنامج وبعده اعتماداً على الأهداف المحددة للتدريب.

الشكل ١١, ٥ النموذج التحليلي للتقييم الذاتي الخاص بالمتدرب لما قبل وما بعد التدريب

مستوى معرفة أو مهارة المتدرب: التقييم الذاتي

هـ =	غير واعي أو غير ماهر
د =	وعي متدني أو مهارات أولية
ج =	معرفة جزئية أو مهارة جزئية
ب =	معرفة ومهارة عملية المستوى
أ =	معرفة الخبراء أو المهارة الفائقة

أهداف التدريب

في نهاية الدورة التدريبية، على الأقل ٨٥% من المتدربين يكونون في المستوى ب أو أكثر في كافة المواضيع الرئيسية

النسبة المئوية للتحصيـل	مواضيع التدريب					ما قبل	ما بعد
	أ	ب	ج	د	هـ		
٥٠%	١	٩	٥	٥	٠	٠	١. الأبحاث على شكل أفلام
٨٥%	٣	١٤	٢	٠	٠	٠	٢. المقابلة - هيكلية المقابلة
٢٥%	٠	٥	١١	٤	٠	٠	٣. تقنية الصوت
٧٥%	٤	١١	٥	٠	٠	٠	٤. الإضاءة
٢٥%	٢	٣	٦	٥	٤	٤	٥. دور المجتمع المدني
٣٠%	٢	٤	٤	١٠	٠	٠	
١٥%	٠	٣	٧	٨	٢	٢	
٤٥%	٠	٩	٨	٣	٠	٠	
٢٥%	٤	٣	١٠	٣	٠	٠	
٨٥%	٤	١٣	٣	٠	٠	٠	

إذا كان البرنامج التدريبي يركّز على تغيير الاتجاهات، فيمكن تطبيق هذه التقنية بسهولة لإظهار التغيير الطارئ على الاتجاهات ما بين بداية البرنامج ونهايته.

راجع النموذج ٨, ٥ "التقييم الذاتي ما قبل التدريب" والنموذج ٩, ٥ "التقييم الذاتي ما بعد التدريب" والنموذج ١٠, ٥ "تحليل التقييم الذاتي لما قبل وما بعد التدريب" للاستخدامات والتعديلات المستقبلية.

## ٣,٤,٥ الاختبارات قبل وبعد التدريب

يمكن استخدام الاختبارات الكتابية التي تم تطويرها لمواضيع تدريبية معينة كتقنيات قياس فعّالة. وسيبين الفرق بين النتائج الأولية والنهائية مدى تطور التعلّم.

وهنا نهدف إلى قياس مدى التعلّم وليس النجاح من عدمه، وهنالك عدة طرق لتنفيذ هذه التقنية:

- يكمل المشاركون الاختبار ويضع المدرب علامات عليه ويجري مقارنةً بين العلامات الأولية والنهائية.
- يكمل المشاركون الاختبار من دون إعطائهم علامات أولية. ويقوم المدرب في آخر يوم من التدريب بإعطاء المشاركين اختباراتهم الأولية ويطلب منهم تصحيحها بأنفسهم بإضافة أو مسح بعض المعلومات. ويعتبر ذلك مفيداً خصوصاً في الاختبارات ذات الإجابات الموضوعية.

**ملاحظة -** اطلب من المشاركين استخدام قلم حبر من لون مغاير لتصحيح الاختبار الأولي ليتمكنوا من مشاهدة التصحيحات. وسيظهر عدد التصحيحات مقدار التعلّم المكتسب لدى المشارك.

## ٤,٤,٥ الاختبارات المعيارية

في نهاية البرنامج التدريبي، يمكن استخدام الاختبار المعياري الذي يغطّي كافة المواضيع التدريبية لقياس معرفة المشارك. تعتبر هذه التقنية مناسبة لبرامج التدريب التي تقضي إلى منح شهادات رسمية أو لاختيار المشاركين للحصول على تدريب إضافي. وفيما يلي بعض الخصائص للاختبارات المعيارية:

- يتم تصميمها من قبل المنظمة غير الحكومية أو هيئة مستقلة أو المدرب لتغطية مجالات معرفة معينة
- يتم إعطاء العلامة لها من قبل المدرب من دون أي تفاعل مع المشارك
- للإكمال الناجح للتدريب يتوجب الحصول على علامة النجاح الدنيا
- يتم القيام بها في نهاية البرنامج التدريبي

## ٥,٤,٥ اختبارات الأداء لقياس المهارة

إذا كان هدف التدريب هو تطوير مهارة معينة فسيكون هناك حاجة إلى إجراء اختبار أداء خلال البرنامج يهدف إلى تقييم قدرة المشارك على تأدية مهارة معينة.

وفيما يلي العناصر الأساسية لاختبار الأداء:

- وضع قائمة بالمواضيع المطلوبة ليتم مراقبتها بشكل مباشر
- استخدام المعايير المطلوبة للأداء (إذا توفرت)
- إجراء اختبارات ما قبل وما بعد التدريب

هناك العديد من النماذج لقوائم المراجعة. ويظهر الشكل ١٢,٥ جزءاً من قائمة ضمان الجودة لمهارات التواصل الشخصي المستخدمة في مشروع مرض الإيدز. وللحصول على كامل القائمة يرجى قراءة المثال ٦,٥ "قائمة المراجعة - التواصل الشخصي - الإيدز". ويتوفر أيضاً كلا من النموذج ١١,٥ "قائمة المراجعة للملاحظة المباشرة - الشكل ١" والنموذج ١٢,٥ "قائمة المراجعة للملاحظة المباشرة - الشكل ٢" للتعديلات والاستخدامات المستقبلية.

### الشكل ١٢,٥ جزءاً من قائمة ضمان الجودة

الرقم	أسئلة متعلّقة بضمان الجودة	نعم	لا
١	هل كان مكان التدريب ذو درجة حرارة معتدلة ويحصل على تهوية جيدة قدر الإمكان؟		
٢	هل كان المتدربون مرتاحين أثناء جلوسهم على المقاعد أو الوسائد أثناء الاجتماعات الداخلية أو جلوسهم في الظل خلال الاجتماعات الخارجية؟		
٣	هل تم ترتيب المشاركين على شكل حذوة فرس ضمن مساحة ٥ أمتار لمقدمي المحاضرات أو المناقشات وضمن ٧ أمتار لأنشطة المشاركة؟		
٤	هل كان هنالك على الأقل ١٠ أشخاص مشاركين باستثناء المقدم أو الميسر أو الميسرين؟		
٥	هل كان المقدم أو الميسر/الميسرين يتحدثون بصوت عال ليتمكن المتدربون من الاستماع إليه أو إليهم؟		

## ٦,٤,٥ التمارين الفردية والجماعية

يمكن دمج الأنشطة التالية في التدريب باعتبارها وسيلة للمعرفة وتطوير الأداء:

- التمارين المسجلة - التسجيل الصوتي أو البصري بواسطة الفيديو
- الفرص لتعليم ما سبق تعلمه - الطلب من المتدربين تدريس مواضيع تم تغطيتها مسبقا
- لعب الأدوار وأخذ التغذية الراجعة - وضع مواقف معينة يتوجب أن يقوم المتدربين بتأدية الأدوار خلالها
- الألعاب - إعطاء المشاركين ألعاب تتطلب استخدام مواضيع التدريب

ولتوسيع هذه التقنيات يتوجب تحضير قوائم مراجعة بمواضيع سبق تحديدها واستخدامها أثناء قيام المشاركين بالأنشطة ليحصلوا على نتائج يمكن قياسها.

## ٧,٤,٥ إدارة النتائج

سيظهر تحليل أدوات وتقنيات تقييم التعلم حدوث التعلم أم لا كنتيجة للتدريب. ويجب أن تقوم إدارة التدريب بإكمال التوثيق الرسمي في كلتا الحالتين.

### الخطوات الواجب اتخاذها عند "حدوث" التعلم

- مراجعة إدارة التدريب لكافة التوثيقات الخاصة بتحليل التعلم
- توفيق إدارة التدريب على تحليل الوثائق لتأكيد النتائج
- حفظ كافة التوثيقات الخاصة بتحليل التعلم في ملف برنامج التدريب الرئيسي

### الخطوات الواجب اتخاذها عند "عدم حدوث" التعلم

- مراجعة إدارة التدريب لكافة التوثيقات الخاصة بتحليل التعلم
- تحديد إدارة التدريب لأسباب عدم حدوث التعلم
- موافقة إدارة التعلم على التدخلات في برنامج التدريب ( بالنسبة للبرامج الجارية أو التي تعقد دوريا )
- إدراج المداخلات الموافق عليها في "نموذج تتبّع المداخلات" للمتابعة (بالنسبة للبرامج الجارية أو التي تعقد دوريا)
  - راجع المثال ٥,٥ "نموذج تتبّع التدخلات"
  - راجع النموذج ٧,٥ "نموذج تتبّع التدخلات"

## ٨,٤,٥ نصائح لتقييم التعلم

- حضور التدريب لا يساوي تطوير التعلم!
- استخدم أكثر من وسيلة لقياس التعلم
- اختر تقنيات القياس المناسبة استناداً إلى محتوى التدريب ومواصفات المشاركين
- حاول الحصول على ردود المشاركين بنسبة ١٠٠٪ لتحقيق المصدقية
- كن مبدعاً وحاول قياس النتائج كميّاً

## ٥,٥ تقييم التغيير السلوكي (المستوى ٣)

عندما يتم اكتساب معرفة جديدة من خلال التدريب، فمن الضروري تقييم كيف يطبقها المتدرب في مكان العمل أو في حياته الشخصية أو مجتمعه المحلي. يهدف هذا البند إلى تقديم الأساليب العملية والتقنية للإجابة عن أسئلة مثل: ماذا سيحدث بعد التدريب؟ هل سيستمرون بالقيام بنفس الأشياء التي قاموا بها قبل التدريب أم سيتغيرون؟ وفيما يلي محتويات هذا البند:

- طول الفترة الزمنية المطلوبة لتغيير السلوك
- التقييم ما قبل وما بعد لأنماط السلوك
- تقنيات قياس السلوك
- عرض بيانات السلوك
- تحديات وارشادات لتقييم السلوك

## ١,٥,٥ تحديد طول الفترة الزمنية المناسبة بعد التدريب

- فهم أن الفرص لتطبيق السلوك الجديد قد تكون فورية ولكنها غالباً ما تتطلب بعض الوقت
- السماح بفترة شهرين إلى ثلاثة أشهر بعد التدريب قبل جمع البيانات السلوكية
- تحديد طول الفترة الزمنية التي سيتم خلالها جمع البيانات السلوكية بعد التدريب

## ٢,٥,٥ تقييم السلوك قبل وبعد التدريب

- يتوجب تطوير استمارة السلوك لما قبل التدريب وإرسالها إلى المشاركين لتعبئتها بالتزامن مع استمارات ما بعد التدريب. وهذه أفضل تقنية لإظهار درجة التغيير السلوكي ولكن تنفيذ هذه التقنية يعتمد على الوقت الكافي ما بين إختيار المشاركين وبداية البرنامج.
- بدلاً من ذلك - يمكن استخدام المقابلة أو استطلاع الآراء بعد التدريب لتحديد السلوك الذي اختلف بعد التدريب عما كان قبله
- يجب تكرار عملية جمع وتحليل البيانات السلوكية لما بعد التدريب عدة مرات خلال فترة زمنية محددة مسبقاً لتوفير فرص كافية لمراقبة التغيير السلوكي

وللحصول على صورة واضحة يتوجب ان يحصل التقييم على إجابات من أكثر من مصدر من المصادر التالية: المتدربين والمشرفين عليهم وأقرانهم وجيرانهم وتقاريرهم المباشرة والمستفيدين.

وفيما يلي بعض الاعتبارات الواجب مراعاتها عند اختيار هذه المصادر:

- مؤهل : هل يعتبر هذا المصدر مؤهلاً لتقديم معلومات دقيقة اعتماداً على الفترة الزمنية التي أمضاها مع المتدرب؟
- يمكن الاعتماد عليه: هل سيقدم صورة حقيقية أم مفبركة حول المشارك؟
- متواجد : اعتمادا على نوعية التقنية المستخدمة سواء أكانت مسحا أم مقابلة الخ... هل سيكون الشخص متواجداً؟
- عدد المصادر : الحصول على أكثر من مصدر للمعلومات حيث لا تعتبر البيانات الآتية من المتدرب فقط نتائج يمكن الاعتماد عليها!

## ٣,٥,٥ تقنيات تقييم السلوك

### ١. المسوحات والاستبيانات

طرح الأسئلة ذات الإجابة الموضوعية أو الأسئلة متعددة الاختيارات على المدراء أو الزملاء أو أعضاء العائلة أو أعضاء المجتمع أو المستفيدين الأساسيين أو أي شخص يمكن أن يلاحظ سلوك المتدرب

- راجع النموذج ١٣,٥ ”المسح ما بعد البرنامج - المتدرب“
- راجع النموذج ١٤,٥ ”المسح ما بعد البرنامج - المدير أو الزميل“
- راجع المثال ٧,٥ ”استبيان مسح ما بعد البرنامج - المتدرب“
- راجع المثال ٨,٥ ”المسح ما بعد البرنامج - المتدرب“
- راجع المثال ٩,٥ ”المسح ما بعد البرنامج - المدير أو الزميل“

### ٢. المشاهدة وقوائم المراجعة

قيام شخص ما بالمشاهدة المباشرة للمتدرب باستخدام مجموعة معايير سلوكية للتقييم

- راجع المثال ٦,٥ ”قائمة المراجعة - التواصل الشخصي - الإيدز“
- راجع النموذج ١١,٥ ”قائمة المراجعة للملاحظة المباشرة - الشكل ١“
- راجع النموذج ١٢,٥ ”قائمة المراجعة للملاحظة المباشرة - الشكل ٢“

### ٣. مراجعات العمل (إذا كان المتدرب موظفاً)

مراجعة عمل المشارك من دون معرفته .

#### ٤. المقابلات أو مجموعات التركيز أو مجموعات النقاش

طرح أسئلة منظمة على الأفراد (مقابلات) أو المجموعات (مجموعات التركيز) لسؤالهم حول تطبيق السلوكيات. استخدم الاستبيان النمطي لكل من المقابلات ومجموعات التركيز لتتمكن من جمع بيانات كمية ونوعية.

- أنظر النموذج ١٥,٥ ”المقابلة النمطية“
- أنظر المثال ١٠,٥ ”دليل النقاش - تدريب البحث النوعي“

#### ٤,٥,٥ عرض نتائج التغيير السلوكي

- يمكن عرض نتائج المسح لما قبل وما بعد البرنامج جنباً إلى جنب لكل موضوع تم تقييمه. ومن المفضل وضع نتائج ما بعد التدريب قبل نتائج ما قبل التدريب كما يظهر في الشكل ١٣,٥.

الشكل ١٣,٥

المقارنة ما بين التركيز والأهمية المعطاة ما قبل وما بعد البرنامج

العناصر التقنية	أكثر بكثير	نوعاً ما	نفس الشيء	قليلاً	أقل بكثير
١. الفيلم الوثائقي ٣ - بنية القصة	٢٥,١٢	٧٠,٦٥	٥,١٤	٠,٠	٠,٩
٢. أبحاث على شكل أفلام	٢٢,١٧	٥٦,٣٩	٢٢,٣٩	٠,٠	٠,٥
٣. تطوير الشخصية	٣٥,١٤	٥٨,٥٨	٧,٢٣	٠,٠	٠,٥
٤. سرد القصة	٢١,٩	٥٣,٥٣	٢٦,٣٠	٠,٠	٠,٧
٥. إجراء المقابلة	٢١,٧	٥٠,٤٢	٢٨,٣٦	٠,٠	٠,١٢

- يجب أن تبين نتائج المقابلة النمطية النسبة المئوية لاختيار كل إجابة وقوائم منظمة للإجابات وفقاً لتكرارها للأسئلة الموضوعية (راجع الفصل ٢,٣,٥)

١. ما هي المبادئ والمفاهيم والسلوكيات المحددة التي تعلمتها خلال التدريب؟

- أهمية المقابلات المنظمة (٤٠)
- تقنيات الأبحاث للأفلام (٣٢)
- تقنيات تطوير الشخصية (١٥)

٢. عند اكمالك للبرنامج، كم كان حماسك لتطبيق المبادئ التي تعلمتها في عملك؟

٨٥% متحمسا جدا      ١٠% متحمسا      ٥% غير متحمس

٢. هل كنت معداً بما يلزم للقيام بما هو مطلوب منك؟

٩٠% جدا      ٥% مقبول      ٠ قليل      ٠ على الإطلاق

- يمكن استخدام نفس تقنية العرض لقوائم المراجعة أو مراجعات العمل كتلك المستخدمة في المقابلات النمطية ذات الأسئلة متعددة الاختيارات أو الأسئلة الموضوعية.

#### ٥,٥,٥ إدارة النتائج

ستبين أدوات وتقنيات تحليل تغير السلوك فيما إذا حصل التطبيق العملي بعد التدريب أم لا. وفي كلتا الحالتين يتوجب على إدارة التدريب أن تقوم بالتوثيق الرسمي.

#### الخطوات العملية الواجب اتخاذها عند "حدوث" التطبيق العملي:

- تراجع إدارة التدريب كافة التوثيقات الخاصة بتحليل التغير السلوكي
- توقع إدارة التدريب على وثائق التحليل للتأكيد على النتائج
- تحفظ كافة التوثيقات الخاصة بتحليل التغير السلوكي في الملف الرئيسي لبرنامج التدريب

#### الخطوات الواجب اتخاذها عند "عدم حدوث" التعلم:

- تراجع إدارة التدريب كافة التوثيقات الخاصة بتحليل التغير السلوكي
- تحدد إدارة التدريب وتوثق أسباب عدم حدوث التغير السلوكي
- توثق إدارة التدريب كافة التوصيات الخاصة بكيفية تحسين التغير السلوكي المستقبلي
- تحفظ وثائق تحليل التغير السلوكي في الملف الرئيسي لبرنامج التدريب

## ٦,٥,٥ تحديات تقييم السلوك

- تحديد الفترة الزمنية بعد إكمال التدريب لبدء أنشطة التقييم
- التأكد من مشاركة المشاركين بسبب الفترة الزمنية بعد التدريب
- تبرير أهمية أنشطة التقييم داخل المنظمة غير الحكومية
- المصادر المالية اللازمة لإكمال أنشطة التقييم

## ٧,٥,٥ نصائح حول تقييم السلوك

- أدرج استبيان السلوك مع وصف التدريب والدعوة قبل إجراء التدريب
- حاول الحصول على ردود من المدربين بنسبة ١٠٠٪ للتأكد من مصداقية النتائج
- أنت بحاجة للحصول على أكثر من مصدر واحد لمراقبة سلوك كل متدرّب!
- أدرج أنشطة تقييم ما بعد البرنامج ضمن ميزانية التدريب وإلا فإنها لن تتفد!

## ٦,٥ تقييم نتائج المنظمة غير الحكومية أو المجتمع المحلي (المستوى ٤)

الهدف من هذه العملية هو قياس ما إذا تم تحقيق أهداف المنظمات غير الحكومية أو المجتمع المحلي كنتيجة لتطبيق المعرفة على شكل سلوكيات جديدة. يقدم هذا البند الأساليب والتقنيات العملية لتحديد النتائج على مستوى المنظمات غير الحكومية / المجتمع المحلي، وفيما يلي هذه المكونات:

- تحديد أهداف المنظمة غير الحكومية / المجتمع المحلي
- الفترة الزمنية المطلوبة لنتائج المنظمة غير الحكومية / المجتمع المحلي
- التقييم ما قبل وما بعد للمنظمة غير الحكومية / المجتمع المحلي
- عرض نتائج المجتمع المحلي / المنظمة غير الحكومية
- إرشادات لتقييم نتائج المنظمة غير الحكومية / المجتمع المحلي

## ١,٦,٥ تحديد أهداف واضحة

- تركز نتائج المستوى ٤ على الأهداف أو التوقعات العليا للأطراف المعنية في برنامج التدريب (أي تخفيض نسبة الإصابة بمرض الإيدز أو زيادة نسبة استخدام وسائل الري التي توفر في الماء أو تمكين النساء الخ...)
- تحديد ذلك عن طريق مراجعة تقييم احتياجات التدريب ومتطلبات المانح وتقييمات حاجات المجتمع المحلي أو بأي وسيلة أخرى مباشرة تتعلق بالأطراف المعنية
- تحديد مقاييس ذات معنى لكل هدف من أهداف التدريب (أي أن ٨٠٪ من العروض المطروحة تم قبولها، ١٠٪ هي نسبة تخفيض الإنتاج على المشاريع، ١٠٪ هي نسبة انخفاض الإصابة بمرض الإيدز ما بين النساء اللواتي تتراوح أعمارهن بين ١٦ - ٢٠ عام الخ...)

## ٢,٦,٥ تحديد فترة زمنية مناسبة بعد التدريب

- كما نوقش في المستوى ٢، يجب تخصيص وقت كاف لظهور نتائج المنظمة غير الحكومية أو المجتمع المحلي قبل البدء بأنشطة التقييم
- تحديد فترة زمنية مناسبة قبل جمع البيانات لما بعد البرنامج. وقد تختلف هذه الفترات حيث قد تحتاج بعض النتائج إلى ٦ اشهر أو أكثر

## ٣,٦,٥ تقييم نتائج المنظمة غير الحكومية أو المجتمع المحلي قبل وبعد

- جمع بيانات ما قبل التدريب لكافة مقاييس التدريب في المستوى ٤ إما من مصادر البيانات المتاحة أو تطوير أدوات لجمع البيانات غير المتوفرة. بعد إكمال كافة مستويات التقييم السابقة (أي من ١ إلى ٢) وبعد انقضاء الفترات الزمنية المناسبة، يتم جمع بيانات ما بعد التدريب لكافة مقاييس التدريب في المستوى ٤. إن تحليل البيانات لما قبل وما بعد التدريب سيظهر فيما إذا تم إنجاز نتائج المستوى ٤ بنجاح أم لا.
- مصادر البيانات المتاحة:
- البيانات الداخلية للمنظمة غير الحكومية - أي بيانات خاصة بالمنظمة أو مقاييس أو تقارير أقسام أو إحصائيات برامجية يتم جمعها بشكل روتيني
- بيانات المجتمع المحلي - أي بيانات مبلغ عنها (سواء مرة واحدة أو بشكل متكرر) وتوفّر معلومات حول المجتمع المستهدف أو السكان أو المنطقة الجغرافية المستهدفة

الشكل ١٥,٥

أمثلة على مصادر البيانات المتوفرة	
بيانات المجتمع المحلي	البيانات الداخلية للمنظمة غير الحكومية
البحث الذي يجري داخليا - تقييمات احتياجات المجتمع المحلي، تقييمات احتياجات التدريب، مجموعات التركيز، المسوحات، نتائج المشاريع المكتملة، الخ... التي تجريها المنظمة غير الحكومية.	بيانات تكاليف العمليات
تقارير الوزارة - التقارير المحلية والوطنية المنشورة من قبل عدة وزارات (الصحة والإحصاءات والتربية والزراعة والبيئة الخ...)	بيانات الدخل
تقارير المنظمة الدولية - النتائج والإحصاءات التي حصلت عليها المنظمات الدولية (البنك الدولي ومنظمة الصحة العالمية واليونسيف وغيرها)	موازنة المشروع مقابل بيانات التكلفة
البحوث المنشورة من منظمات غير حكومية أخرى - النتائج المنشورة من قبل منظمات غير حكومية أخرى تعمل مع نفس المجتمع المحلي أو الفئة المستهدفة	معلومات ملخصات المشروع - العدد الإجمالي والتصنيفات والوضع ...
	بيانات مقترحات المشاريع - العدد المقدم مقابل العدد الممنوح
	إحصائيات الموارد البشرية

• مصادر البيانات غير المتاحة

- جمع البيانات - إذا كانت البيانات غير متوفرة لقياس هدف التدريب فيجب استخدام أي من أدوات جمع البيانات التي سبق مناقشتها وهي (الاستبيانات والمقابلات ومجموعات النقاش أو المسوحات) لجمع البيانات لما قبل وما بعد. في بعض الحالات، يمكن دمج جوانب من المستوى ٤ مع تقنيات جمع المعلومات في المستوى ٢. وفي الشكل ١٧,٥ مثال على إستبيان سلوكي المستوى ٢ يحتوي على سؤال واحد (رقم ٣) يطلب من المنظمات غير الحكومية معلومات التغيير المستوى ٤.

٤,٦,٥ ”طلب التصديق“ من الأطراف المعنيين

بما أن نتائج المستوى ٤ مهمة للأطراف المعنيين في البرنامج التدريبي (أي المدراء والجهات المانحة، وقادة المجتمع الخ...)، فمن المفيد أحياناً أن تطلب ملاحظاتهم حول قيمة التدريب. وهذا سيوفر معلومات نوعية هامة لتقرير التقييم النهائي (البند ٧,٥). وفيما يلي بعض التقنيات المعروفة ”لطلب التحقق من الصحة“:

- المقابلات الشخصية
- المناقشات الجماعية
- مجموعات التركيز
- المسوحات والاستبيانات

وينبغي تطوير كل من هذه التقنيات كما شرح سابقاً وبحسب متطلبات الأطراف المعنيين. ويعرض الشكل ١٦,٥ أسئلة مقابلة نمطية لمدراء الموظفين الذين شاركوا في برنامج التدريب حول مهارات الكتابة

الشكل ١٦,٥ طلب التحقق من الصحة - أسئلة المقابلة النمطية

١. هل استفاد موظفوك من مشاركتهم في برنامج التدريب على مهارات كتابة المقترحات؟

٢. إلى أي مدى ازدادت القدرة الإجمالية لفريقك المختص بكتابة المقترحات منذ انتهاء البرنامج التدريبي؟

٣. ما هو انطباعك ورأيك حول البرنامج التدريبي الذي شارك فيه موظفوك؟

٤. هل ستقوم بإرسال باقي موظفي كتابة المقترحات إلى نفس التدريب مستقبلاً؟

## ٥,٦,٥ عرض نتائج المنظمة غير الحكومية أو المجتمع المحلي

يمكن تطبيق تقنيات العرض التي تمت مناقشتها سابقا في مستويات التقييم السابقة لعرض نتائج المجتمع المحلي أو المنظمة غير الحكومية. اختر تقنية العرض المناسبة استنادا إلى نوع بيانات التقييم التي تم جمعها.

### ٥,٦,٥ إدارة النتائج

سبب تحليل تقنيات وأدوات بيانات المنظمة غير الحكومية أو المجتمع المحلي إذا حصلت النتائج المتوقعة أم لا. وفي كلتا الحالتين فإنه يتوجب على إدارة التدريب إجراء توثيق رسمي.

### الخطوات الواجب اتخاذها عند "التوصل إلى" النتائج

- مراجعة كافة التوثيقات الخاصة بتحليل نتائج المنظمة غير الحكومية / المجتمع المحلي من قبل الإدارة
- توقيع إدارة التدريب على وثائق التحليل للتصديق على النتائج
- تحفظ كافة التوثيقات الخاصة بتحليل نتائج المنظمة غير الحكومية / المجتمع المحلي في الملف الرئيسي لبرنامج التدريب

### الخطوات الواجب اتخاذها عند "عدم التوصل إلى" النتائج

- مراجعة كافة التوثيقات الخاصة بتحليل نتائج المنظمة غير الحكومية / المجتمع المحلي من قبل الإدارة
- تحديد وتوثيق إدارة التدريب أسباب عدم حدوث نتائج المنظمة غير الحكومية / المجتمع المحلي - استنادا إلى نتائج المستويات من ١ إلى ٣ وأية عوامل أخرى
- توثيق التوصيات المتعلقة بتحسين النتائج المستقبلية للمنظمة غير الحكومية / المجتمع المحلي
- حفظ كافة توثيقات تحليل نتائج المنظمة غير الحكومية / المجتمع المحلي في الملف الرئيسي لبرنامج التدريب

## ٧,٦,٥ ارشادات لتقييم نتائج المنظمة غير الحكومية أو المجتمع المحلي

- حدد ووضح أهداف المنظمة غير الحكومية / المجتمع مع الأطراف المعنيين خلال مرحلة التصميم وسيتم بناء كافة المستويات حسب هذه الأهداف
- تأكد من توفر مصادر البيانات لما قبل وما بعد البرنامج لأغراض المقارنة
- تأكد من اشتغال ميزانية التدريب على أنشطة لجمع البيانات في المستوى ٤ إذا لزم الأمر

الأسم :

الرجاء الإجابة على الأسئلة التالية للتحضير لدورة المتابعة لتنمية القيادة التي ستستغرق يوماً واحداً. إن إجابتك ستساعدك على التحضير للدورة وستساعدنا على فهم كيفية تطبيقك لما تعلمته.

١. ما هي الأشياء التي تقوم بها بشكل مغاير نتيجة لما تعلمته من تنمية القيادة؟

---



---



---



---

٢. هل تحسنت هذه الأمور:

- أ. كفاءة كقائد؟ نعم \_\_\_\_\_ لا \_\_\_\_\_ غير متأكد \_\_\_\_\_
- ب. كفاءة فريقك؟ نعم \_\_\_\_\_ لا \_\_\_\_\_ غير متأكد \_\_\_\_\_
- ج. أداء منظمتك غير الحكومية؟ نعم \_\_\_\_\_ لا \_\_\_\_\_ غير متأكد \_\_\_\_\_

٣. إذا شعرت بأن أعمالك قد ساعدت على تحسين الكفاءة فيرجى تحديد المجال الذي تم تحسين الكفاءة فيه:

- أ. الإنتاجية \_\_\_\_\_
- ب. تفاعل الموظفين \_\_\_\_\_
- ج. جودة العمل \_\_\_\_\_
- د. اتخاذ القرارات \_\_\_\_\_
- هـ. وضوح الأولويات \_\_\_\_\_
- و. التواصل \_\_\_\_\_
- ز. التعاون \_\_\_\_\_
- ح. الوقت المخصص لإكمال المشاريع \_\_\_\_\_
- ط. غيرها: \_\_\_\_\_

٤. ما هي المنافع الأخرى التي تعلمتها أو تعلمها فريقك أو المنظمة غير الحكومية من تنمية القيادة؟

---



---



---



---

تهدف هذه العملية إلى الخروج بعرض واضح ومنطقي لنتائج التقييم لكل مستوى تقييمي أي المستويات ١ و ٢ و ٣ و ٤. وسيظهر هذا العرض "سلسلة الدلائل" (الفصل ١,٥, ٤) التي تؤكد على نجاح أو فشل أهداف التدريب الإجمالية

### ١,٧,٥ عرض نتائج يمكن قياسها كمياً لكل مستوى من مستويات التقييم

- المستوى ١: نتائج أمثلة ردود الفعل:
  - يوافق ٩٥% من المشاركين (عدد = ١٠٠) على أن التمارين كانت مرتبطة بالموقف
  - سيستخدم ٨٩% من المشاركين (عدد = ٩٥) المهارات في أنشطتهم اليومية
- المستوى ٢: نتائج أمثلة تنمية التعلم:
  - حصل ٩٠% من المشاركين (عدد= ٥٠) على علامة النجاح في نهاية اختبار التدريب
  - أشار ٩٠% من المشاركين (عدد= ٥٢) في التقييم الشخصي لما بعد التدريب إلى أن مستوى معرفتهم بالنسبة لمهارات إجراء المقابلة يصنّف كـ "ب" (أي معرفة عملية) أو أعلى
  - أظهر تطبيق المشاركين للمهارات والمعرفة خلال التدريب الفردي والأنشطة الجماعية انتقال المعرفة
  - ٨٠% من المشاركين (عدد= ٥٥)
- المستوى ٣: نتائج أمثلة التغيير السلوكي:
  - تحسنت خمس مهارات إدارية من أصل خمسة عن ما كانت عليه قبل التدريب
  - زاد معدل المرات التي يقوم بها الآباء بتحميم أبنائهم من ١ إلى ٢
  - زاد اهتمام صانعي الأفلام بالأبحاث الخاصة بالأفلام في مرحلة التطوير بنسبة ١٢% عن ما كانت عليه قبل التدريب.
- المستوى ٤: أمثلة على نتائج المنظمة غير الحكومية أو المجتمع المحلي:
  - تراجع بنسبة ١٠% في حالات الإسهال المبلّغ عنها في المناطق التي تم التدريب فيها
  - زيادة بنسبة ١٥% في عدد مجموعات المجتمع المحلي التي تمّ إنشاؤها
  - زيادة بنسبة ٥% بعدد المقترحات الناجحة التي تمّ تقديمها

### ٢,٧,٥ عرض النتائج النوعية لكل مستوى من مستويات التقييم

- اشمل الآراء من المسوحات أو المقابلات التي أجريت مع المتدربين
- اشمل الآراء من مصادر أخرى مثل الرؤساء والمدراء وأعضاء المجتمع المحلي الخ...
- اشمل الآراء من "طلب التأكد من الصحة" من الأطراف المعنيين (راجع القسم ٤,٦,٥)

راجع النموذج ١٦,٥ "تقرير التقييم النهائي" للتعديل والاستخدام المستقبلي

عند جمع كافة النتائج الكمية والنوعية لكل مستوى ضمن تقرير التقييم النهائي، سيتضح لكافة الأطراف المعنيين الإنجاز الناجح أو الفاشل لأهداف التدريب الكلية (المستوى ٤). وبهذه المرحلة، فإنه من المهم أن تعرض إدارة التدريب على الأطراف المعنيين الدور الذي لعبه برنامج التدريب في تحقيق النتائج النهائية

### سيناريوهات الإنجاز ”الناجح“

- بين كيف أنّ التنفيذ الناجح للبرنامج (المستوى ١) أتاح فرصاً للتعليم الإيجابي (المستوى ٢) والتي أدت إلى تطبيقات خلال العمل أو في الحياة اليومية (المستوى ٣) وتحسين إما المنظمة غير الحكومية المستهدفة أو المجتمع المحلي المستهدف (المستوى ٤)

### سيناريوهات الإنجاز ”غير الناجح“

- وثق بوضوح كافة العوامل التي أدت إلى عدم الإنجاز وصنفها باعتبارها عوامل مسيطر أو غير مسيطر عليها
- عرّف الأسباب المحيطة بالعوامل المسيطر عليها وأعط توصيات حول تحسينها
- عرف الأسباب المحيطة بالعوامل غير المسيطر عليها وبرر سبب اعتبارها غير مسيطر عليها

**\*\*ملاحظة\*\*** تؤثر بعض العوامل على الإنجاز العام ولكنها ليست عوامل تدريبيه مباشرة. فمثلا قد لا يتم إنجاز أهداف المستوى ٤ لأن أسلوب إدارة المنظمة غير الحكومية لا يسمح للموظفين بتطبيق المعلومات التي اكتسبوها حديثاً. وفي هذا الموقف الذي لم يتم فيه إنجاز الأهداف بسبب عوامل غير مسيطر عليها، يتم عرض تقييم ”سلسلة الدلائل“ كاملة حتى هذا الموقف لعرض قيمة برنامج التدريب.

### ٤,٧,٥ نصائح حول كتابة التقرير النهائي

- وفرّ البيانات النوعية والكمية
- قدّم نتائج كل هدف من أهداف التدريب على كافة مستويات التقييم
- استخدم النقاط لعرض النتائج
- استخدم الكتابة السردية لشرح مواقف أو عوامل معينة
- استخدم اللغة البسيطة والمختصرة
- اعرض الروابط القائمة بين نتائج المستويات ١ و٢ و٣ ضمن النتائج العامة في المستوى ٤
- اشرح بوضوح دور التدريب في الإنجازات الناجحة أو الفاشلة للأهداف

يعرض هذا القسم المكونات الأساسية والهيكلية المطلوبة للتواصل الفعال مع الأطراف المعنيين بخصوص برنامج تدريبي جرى إتمامه مؤخراً. كما أنه يقدم الخطوات العملية حول كيفية عمل تقرير عن نتائج برنامج تدريبي ما ولن يتم رفعه.

في حين قد يكون لمحتوى البرنامج التدريبي أو لتصميمه نتائج فعالة، فإنه في حال لم يتم عرضها على الجمهور الملائم بصورة واضحة، فقد لا يتسنى تقدير مدى نجاح البرنامج بشكل كامل. فيما يلي المكونات الأساسية التي ستعرض في هذا البند:

- المعلومات المطلوبة لإعداد التقرير
- حاجة الأطراف المعنيين من البرنامج التدريبي
- وضع نموذج لتقرير عن البرنامج التدريبي

### ١. المعلومات المطلوبة لإعداد التقرير

فيما يلي مكونات البرنامج التدريبي الأساسية التي نحتاجها لإعداد التقرير:

المكون	الفرض
• احتياج البرنامج التدريبي	يعرض سياق البرنامج التدريبي والحاجة إليه
• أهداف البرنامج التدريبي	يعرض الأهداف المعلنة التي يقاس النجاح من خلالها
• منهجية/ هيكلية البرنامج التدريبي	يعرض الهيكل (الفترة الزمنية، المراحل، طرق إيصال المعلومات، أساليب التقييم، الخ...) التي تم توظيفها لتقديم التدريب إلى المشاركين
• قائمة بالمواد والموارد	قائمة بالمواد والموارد المستخدمة في البرنامج
• قائمة المشاركين	قائمة نهائية بالمشاركين في التدريب تعرض سجلات الحضور والمعلومات الديموغرافية الرئيسة (المنصب، المؤسسة، النوع الاجتماعي، الخ...) لكل مشارك
• الأدلة المصورة	صور أو أشرطة فيديو لفعاليات التدريب والمشاركين والمدربين والنتائج المطلوبة
• الأدلة الرقمية	النتائج الكمية لكافة مستويات المتابعة والتقييم ذات العلاقة (١-٤) أو الإحصائيات الرئيسية للبرنامج
• الأدلة القائمة على القصص	الاقتراسات أو القصص من العاملين في البرنامج أو المشاركين أو المستفيدين والمتعلقة بنتائج وأثار البرنامج

يجب أن تكون كل من هذه المكونات متوفرة كنتيجة للأنشطة التي أجريت سابقاً قبل البرنامج التدريبي أو أثناءه أو بعده كما هو محدد في خطة البرنامج التدريبي.

## ٢. حاجة الأطراف المعنيين من البرنامج التدريبي

قبل إعداد تقرير بأي جانب من جوانب البرنامج التدريبي، يجب أن يتم أخذ حاجة الأطراف المعنيين من البرنامج التدريبي ومتطلباتهم المتعلقة بالمعلومات اللازمة لهم بعين الاعتبار.

يمثل الأطراف المعنيون الجمهور الأساسي الذي يتم إعداد التقرير من أجله. وفي حين أن هنالك معلومات مشتركة مطلوبة من قبل كافة الجهات المعنية، إلا أنه من الضروري فهم الأهمية التي توليها كل مجموعة للأنواع المختلفة من المعلومات. سيؤدي فهم الاختلافات بين احتياجات الأطراف المعنيين إلى تمكينك من إنتاج تقارير أكثر فعالية لجمهورك المستهدف.

يقدم الشكل ١٨,٥ الأطراف المعنيين المشتركين ومتطلباتهم من المعلومات.

الشكل ١٨,٥

الأطراف المعنيين	متطلبات المعلومات
إدارة منظمة غير حكومية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستكمال الناجح للأهداف المعلنة</li> <li>• الأدلة الرقمية التي تعرض ذلك التغيير أو التطور الذي حدث والذي أدى إلى عائد على الاستثمار للمنظمة (رد الفعل، التعلم، التغيير السلوكي والتنظيمي)</li> <li>• الأدلة القائمة على القصص التي يعرضها المشاركون والمستفيدون</li> </ul>
المستفيدون المباشرين	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أمثلة قائمة على القصص عن التغيير التنظيمي أو المجتمعي الذي يؤثر في حياتهم اليومية</li> <li>• الأدلة المصورة التي تبين العمل</li> </ul>
المؤسسات المانحة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستكمال الناجح للأهداف المعلنة</li> <li>• الأدلة الرقمية التي تعرض التغيير أو التطور الذي حدث (رد الفعل، التعلم، التغيير السلوكي والتنظيمي)</li> <li>• الأدلة القائمة على القصص التي يقدمها المشاركون والمستفيدون والتي تعرض أثر البرنامج</li> <li>• أمثلة قائمة على القصص عن التغيير التنظيمي أو المجتمعي الذي يؤثر في حياتهم اليومية</li> <li>• الأدلة المصورة التي تبين العمل</li> </ul>
الجمهور العام	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أمثلة قائمة على القصص عن التغيير التنظيمي أو المجتمعي الذي يؤثر في الحياة اليومية للأفراد</li> <li>• الأدلة المصورة التي تبين العمل</li> </ul>

من شأن دراسة متطلبات المعلومات لدى الأطراف المعنيين المختلفين أن يساعد في التركيز على أسلوب الكتابة والصيغة والأمثلة المستخدمة في التقرير.

### ٣. تطوير نموذج لتقرير عن البرنامج التدريبي

يوفر نموذج تقرير التدريب صيغة مهيكلية يمكن تطبيقها على أي نوع من البرامج التدريبية وتوزيعها على مجموعة من الأطراف المعنيين المختلفين. تعتبر النقاط التالية مكونات أساسية في أي تقرير عن برنامج تدريبي:

- صفحة العنوان
- جدول المحتويات
- الإختصارات
- جوهر التقرير
- نظرة عامة على مشروع التدريب
- ملخص تنفيذي
- أهداف التدريب
- المشاركون
- المنهجية والموارد
- التقييم
- قصص النجاح
- الملاحق

فيما يلي بنود البيانات الهامة وجوانب متصلة بأسلوب الكتابة لكل مكون من مكونات التقرير الأساسية:

#### صفحة العنوان

- إسم البرنامج التدريبي
- الفترة الزمنية للبرنامج التدريبي
- تاريخ التقديم
- إسم الشخص أو المنظمة مقدم التقرير
- كافة الشعارات المطلوبة للمنظمات (شعارات الجهة المانحة ومنفذ البرنامج وفقاً لسياسات العلامات)
- إسم الشخص أو المنظمة التي يتم رفع التقرير لها
- قائمة بكافة المنظمات الشريكة (إن وجدت)
- بيان حقوق المؤلف والذي يتضمن السنة وإسم المنظمة مقدمة التقرير
- بيان حول "حفظ كافة الحقوق" والذي يتضمن عبارة تجيز إعادة استخدام التقرير مع الإشارة إلى المصدر وعبارة أخرى تبين المصدر التمويلي للبرنامج.

قم بالرجوع إلى الأمثلة التالية بخصوص صفحات العنوان المختلفة:

- مثال صفحة العنوان ٥, ١١

## جدول المحتويات

- العنوان
- عناوين الأقسام الرئيسية في التقرير
- أرقام الصفحات للأقسام الرئيسية في التقرير

قم بالرجوع إلى الأمثلة التالية بخصوص جداول المحتويات المختلفة:  
- مثال ١٢,٥ جدول المحتويات

## الاختصارات

- قائمة بالاختصارات المستخدمة في التقرير مع المعاني المصاحبة لها.

قم بالرجوع إلى الأمثلة التالية بخصوص الاختصارات:  
- مثال ١٣,٥ الاختصارات

## جوهر التقرير

### ١. نظرة عامة على مشروع التدريب

- إبدأ جوهر التقرير بصفحة جديدة
- فقرة أو فقرتان من حيث الطول
- اشرح سياق البرنامج التدريبي- اذكر المنظمة المانحة (إن وجدت) والمنظمة المنفذة
- اشرح الحاجة إلى البرنامج التدريبي

### ٢. ملخص تنفيذي

- ١٠٪ إلى ١٥٪ من طول مجمل التقرير
- مستقل (يمكن قراءته بصورة منفصلة)
- وصف دقيق للتنفيذ
- وصف دقيق للنتائج الرئيسية يتضمن رسوم بيانية وصور و/ أو بيانات إحصائية
- ٢ إلى ٣ قصص نجاح من المشاركين أو المستفيدين (اقتباسات أو قصص نجاح)
- صورة أو صورتين لفعاليات التدريب و/ أو المشاركين

### ٣. أهداف التدريب

- قائمة بأهداف التدريب التي تم إيصالها إلى المشاركين
- قائمة بأهداف التدريب المستخدمة كخطوط عريضة لتطوير البرنامج التدريبي

#### ٤. المشاركون

- العدد الإجمالي للمشاركين
- تقسيم المشاركين استناداً إلى معايير محددة مسبقاً (النوع الاجتماعي والفئات العمرية والموقع الجغرافي والمنظمة ومستويات المهارات أو غير ذلك)
- يجب ذكر كافة الخصائص الفريدة أو السمات الوصفية الهامة المتعلقة بالبرنامج التدريبي
- قم باستخدام خطة التدريب الموضوعية وسجلات الحضور كمصدر أساسي لمعلومات المشاركين

#### ٥. المنهجية والموارد

- قم باستخدام خطة التدريب الموضوعية وسجلات الحضور كمصدر أساسي لمعلومات هذا القسم
- قم بذكر كافة مبادئ العمل التي استند إليها تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي
- قم بتوضيح كيفية تنفيذ كل مبدأ من مبادئ العمل أثناء البرنامج التدريبي والأدوات التي تم استخدامها
- ضع وصفاً للمواد والموارد التي تم استحداثها أو استخدامها أثناء البرنامج التدريبي

#### ٦. التقييم

- قم باستخدام تقرير التقييم النهائي كأساس لمعلومات هذا القسم
- قم بتقديم نظرة عامة حول أنشطة المتابعة والتقييم المستخدمة في عملية التقييم
- قم بوصف كافة نتائج البيانات الكمية والنوعية (صورية أو قصصية) في كل من مستويات المراقبة والتقييم مع توضيح للأثار المصاحبة
- قم بتقديم ملخص للنقاش عن "سلسلة الأدلة" للمتابعة والتقييم التي استند إليها التقييم النهائي

#### ٧. قصص النجاح

- قم بتوثيق قصص نجاح محددة ظهرت نتيجة للتدريب في فقرة أو فقرتين
- استخدم اقتباسات مباشرة من المشاركين أو المستفيدين
- ضع صورة واحدة على الأقل لكل قصة
- مصادر قصص النجاح المحتملة:

- المدربين

- المشاركين في التدريب

- المستفيدين

- أنشطة المتابعة والتقييم

يمكن للملاحق أن تتضمن بيانات مفصلة أولية أو قوائم أو نماذج أو أدوات أخرى قد يرغب القارئ في الاطلاع عليها للتأكد من البيانات أو النتائج المقدمة في جوهر التقرير. عادةً ما تتضمن بنود الملاحق:

- قائمة بالمشاركين
- خطط التدريب
- جداول أعمال ورشات العمل أو التدريب
- نماذج تقييم المهارات
- نماذج استبيانات أو أسئلة مقابلة منظمة
- جداول بيانات رقمية تستند إليها الإحصائيات المعروضة

قم بالاطلاع على ”نموذج ١٧,٥“ ”تقرير التدريب“ للوقوف على نموذج مصاغ قد يتم استخدامه كأساس لتقارير التدريب المستقبلية. يتضمن النموذج كافة المكونات وعناوين الأقسام وخانات خاصة للصور على النحو المفصل أعلاه. يجب عليك تصميم النموذج حسب حاجاتك لتلبية متطلبات إعداد التقارير والهوية المؤسسية الخاصة به.

### ٢,٨,٥ نصائح مفيدة حول أسلوب الكتابة

فيما يلي نقاط يجب تذكرها لدى صياغتك لتقرير التدريب:

- قم بإيجاد توازن ما بين طول التقرير وعمقه (إجعل التقارير أقل من ٤٠ صفحة مع مواد إضافية في الملاحق)
- استخدم كل من اللغة ”العلمية“ والسرد الصوري الذي يثير اهتمام القارئ ويستحوذ عليه. استخدم طرقاً مختلفة لتقديم المعلومات، مثل الاقتباسات الجيدة ودراسة حالات قصيرة في مربعات نصية واستخدم بيانات أساسية بصورة جداول ورسومات بيانية معنونة بوضوح
- يجب أن يتمتع التقرير بالمصداقية وأن يكون مقنعاً للأطراف المعنية - حيث سيكون أداة أساسية لتفصيل نتائج التدريب
- اجعل التقرير واضحاً ودقيقاً وقوياً ومقنعاً للقارئ

### ٣,٨,٥ التحديات في كتابة التقارير

فيما يلي التحديات التي عادةً ما تتم مواجهتها لدى كتابة تقرير تدريب:

- جمع المعلومات المطلوبة قبل الكتابة، خاصة إذا ما كان هناك عدد من الأشخاص مسؤولين عن جوانب مختلفة (خطط مسبقاً لكتابة التقرير منذ البداية)
- استخدام أسلوب كتابة ولغة توفر معلومات واقعية واضحة مع إعطاء صورة قوية للقارئ سواء أكان من العامة أو متخصصاً
- عرض المعلومات بصورة ملائمة تخاطب احتياجات كافة الأطراف المعنية
- التحكم في طول التقرير

## ٤,٨,٥ القنوات التي يتم من خلالها إيصال المعلومات المتعلقة بنتائج التدريب

بعد الانتهاء من كتابة تقرير التدريب يجب أن يتم استخدام قنوات ملائمة لنشر المعلومات. يزودك هذا البند بالقنوات الرئيسية لنقل المعلومات المتعلقة بنتائج التدريب إلى الأطراف المعنية المختلفين

- القنوات التقليدية
- القنوات الخاصة بالمجتمع المحلي
- القنوات القائمة على الإنترنت

تكمّن إحدى الممارسات السليمة في سؤال الأطراف المعنيين حول قناة الاتصال المفضلة لديهم، ثم وضع قائمة مرجعية بالقنوات المفضلة لكافة الأطراف المعنية بمشروع التدريب. يوفر هذا دليلاً لكافة الاتصالات وأداة متابعة لتتبع الاتصالات مع الأطراف المعنية. قم بالإطلاع على النماذج والأمثلة التالية المتعلقة بتفضيلات الأطراف المعنية:

- النموذج ١٨,٥ ”سجل طريقة الاتصال المفضلة لدى الأطراف المعنية“، المثال ١٤,٥ ”سجل طريقة الاتصال المفضلة لدى الأطراف المعنية“.
- النموذج ١٩,٥ ”القائمة المرجعية المفضلة للاتصال لدى الأطراف المعنية“، المثال ١٥,٥ ”قائمة المراجعة لطريقة الاتصال المفضلة لدى الأطراف المعنية“.

يعرض الجدول التالي أنواع مختلفة لقنوات الاتصال لدى الأطراف المعنية المتعارف عليها

الشكل ١٩,٥

الأطراف المعنية	مثال على قنوات الاتصال
إدارة منظمة غير حكومية	<ul style="list-style-type: none"><li>• إرسال نسخة إلكترونية من التقرير عبر البريد الإلكتروني، تحميل التقرير على موقع إنترنت للمنظمة أو حفظ التقرير على موقع خادم الملفات يمكن لإدارة المنظمة غير الحكومية الوصول إليه.</li><li>• تسليم باليد نسخة مطبوعة من التقرير إلى مكاتب إدارة المنظمة غير الحكومية.</li><li>• إجراء عرض للتقرير مع كافة أعضاء إدارة المنظمة غير الحكومية.</li></ul>
المستفيدون المباشرين	<ul style="list-style-type: none"><li>• عقد اجتماعات لمجموعات من المجتمع المحلي، أو اجتماعات في قاعة المدينة أو مجموعات نقاش حول مائدة مستديرة</li></ul>
المنظمات المانحة	<ul style="list-style-type: none"><li>• إرسال نسخة إلكترونية من التقرير عبر البريد الإلكتروني.</li><li>• تسليم باليد نسخة مطبوعة من التقرير.</li><li>• إجراء عرض للتقرير مع الأفراد المسؤولين.</li></ul>

الأطراف المعنية	مثل على قنوات الاتصال
الجمهور العام	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحميل التقرير على موقع المنظمة الإلكتروني للإطلاع العام عليه.</li> <li>• إضافة رابط خاص بموضوع من مواضيع التقرير على بوابات إنترنت محددة.</li> <li>• نشر النتائج عبر قنوات الإعلام المحلية (الصحف، الراديو، التلفزيون، الخ...)</li> </ul>

## ١. القنوات التقليدية

تقوم غالبية اتصالات الأطراف المعنية حتى اليوم على طرق تقليدية لتوزيع المعلومات:

- تسليم باليد نسخة مطبوعة من التقرير
- إرسال نسخة من التقرير عبر البريد الإلكتروني أو الفاكس
- العروض المباشرة أمام الجمهور

تتطلب أول طريقتين الإتفاق على إجراء اتصال أولي بين كلا الطرفين. وبعد أن يتم الاتصال الأولي، يمكن تحديد الطريقة المفضلة للتواصل بعد ذلك.

وبالنسبة للعروض المباشرة، يجب إعداد ملخص بصري للتقرير باستخدام PowerPoint. ولدى إعداد هذا العرض البصري، قم بتطبيق معايير إعداد الشرائح التي ناقشناها سابقاً في الدليل التدريبي. يجب أن يتم تقديم ملخص العرض هذا بالإضافة إلى تقرير التدريب إلى الطرف المعني.

تفضل غالبية إدارات المنظمات غير الحكومية والمنظمات المانحة استخدام قناة اتصال تقليدية واحدة أو أكثر.

## ٢. القنوات الخاصة بالمجتمع المحلي

عندما تكون الأطراف المعنية تمثل أفراداً أو جماعات محددة أو إقليمياً محدداً، يجب استخدام قنوات اتصال مركزة تكون قادرة على نقل المعلومات إلى الجماعات أو المنطقة المطلوبة.

- مجموعات نقاش المائدة المستديرة
- لقاءات مع مجموعات من المجتمع المحلي
- اجتماعات في قاعة المدينة
- الإعلام المحلي أو الإقليمي (الصحف أو محطات الراديو أو التلفزيون)

بالنسبة لقنوات الاتصال الخاصة بالمجتمع المحلي، يجب أن يتم استخلاص نتائج التدريب من تقرير التدريب وعرضها بصورة ملائمة للجمهور ولطريقة الاتصال والموقع.

فيما يلي الجوانب الأساسية التي يجب التركيز عليها لدى إعداد اللقاءات الخاصة بالمجتمع المحلي:

- تحديد وقت وموقع الاجتماع بشكل واضح للجمهور المستهدف (من المفضل استخدام أساليب شفوية وكتابية).
- تيسير الاجتماع بناءً على جدول زمني محدد مسبقاً.
- اختيار ميسر لديه القدرة على الإلتزام بالبرنامج وإعطاء الفرصة لكل من المقدم والمشاركين لتقديم تغذية راجعة والحصول عليها.
- توفير مرافق مريحة للمشاركين.
- توفير نظام صوت مجرب يتيح لكافة المشاركين بأن يسمعوا وأن يتم الاستماع لمداخلاتهم بوضوح.
- إعداد عرض بصري.
- إعداد نشرات مكتوبة لتوزيعها على كافة المشاركين.
- يتم استخدام القنوات القائمة على المجتمع المحلي لدى تقديم المعلومات إلى المستفيدين المباشرين.

### ٣. القنوات القائمة على الإنترنت

عندما يكون الجمهور العام هو الطرف المعني، فإن قنوات الاتصال الحديثة القائمة على الإنترنت توفر فرصة لتوزيع كم كبير من المعلومات بسرعة وبشكل غير مكلف.

- الموقع الإلكتروني للمنظمة غير الحكومية.
- بوابات الإنترنت.
- وسائل أخرى: فيسبوك، يوتيوب، المدونات.

بالنسبة لكل من الخيارات القائمة على الإنترنت، من الممكن استخدام تقرير التدريب بأكمله أو أجزاء منه لإيصال النتائج.

فيما يلي اقتراحات خاصة باستخدام الموقع الإلكتروني للمنظمة غير الحكومية:

- قم بإنشاء صفحة منفردة تبين مشروع التدريب.
- قم بتحميل تقرير التدريب على موقع برنامج التدريب بعد الحصول على كافة التصاريح والتأكدات النهائية المطلوبة من إدارة المنظمة غير الحكومية.
- قم بإضافة كل قصة نجاح مع صور إلى موقع برنامج التدريب. قد تحتاج هذه القصص إلى اختصارها لتتم قرائتها بسرعة ولكن يجب اطلاع القارئ على أن القصة الكاملة موجودة في تقرير التدريب.
- قم بإنشاء معرض صور لبرنامج التدريب. وقبل تحميل صور الأفراد، تأكد من حصولك على موافقة الأشخاص الظاهرين في الصور.

يقدم الجدول التالي: دليلاً حول كيفية الحصول على الموافقة والوقت المناسب لذلك

من المفضل الحصول على موافقة كتابية	الحصول على موافقة شفوية	عدم الحاجة إلى الموافقة
مقدمي الخدمة والعملاء في أماكن العمل	كافة الأفراد في مختلف أوضاع الجلسة إن أمكن	عدم إمكانية التعرف على الأفراد من قبل العامة (الوجوه والسمات المميزة الأخرى غير واضحة)
<p>الأماكن التي تكون فيها المعلومات الشخصية أو الخاصة واضحة في الصورة أو التعليق، مثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الوضع الصحي (مصاب بالإيدز، السل، الإسهال، الخ...)</li> <li>• السلوك الصحي (الكحول والمخدرات)</li> <li>• السلوك الجرمي (مجرم أو ضحية)</li> </ul>	الوالدين أو أولياء أمور أو مدرسي الأطفال	الشخصيات العامة (أي المشاهير وكبار الشخصيات لدى إطلاق الحملات)

• قم بتحميل أي فيديو خاص ببرنامج التدريب لعرضه

قم بالاستفادة من بوابات الإنترنت أو جماعات التواصل عبر الإنترنت التي تركز على نفس مجال الاختصاص لبرنامج التدريب. توفر هذه الوسائل فرصة لترويج برنامج التدريب ومنتدى لعرض النتائج والآثار.

• قم بإضافة رابط على البوابة لموقع برنامجك التدريبي. يتم هذا عادة عن طريق تسجيل حساب في البوابة أو جماعات التواصل عبر الإنترنت. في حال عدم توفر إمكانية للتسجيل، قم بالاتصال بالمؤسسة المضيفة للاستفسار عن شروط إضافة روابط أو معلومات إلى موقعها.

• قم بإضافة ملخصات قصيرة على البوابة تتضمن النتائج الأساسية لبرنامجك التدريبي.

• قم بعرض أنشطة ونتائج برنامجك التدريبي على كل من فيسبوك ويوتيوب. تتيح هاتان الأداتان عبر الإنترنت لمجموعة كبيرة متنوعة من الأفراد فرصة الاطلاع على إنجازات منظماتكم غير الحكومية.

- قم بتحميل تقرير التدريب والصور وأشرطة الفيديو على صفحة فيسبوك الخاصة بمنظمتك غير الحكومية، في حال إنشائها.
- قم بتحميل كافة مقاطع الفيديو الخاصة بالبرنامج التدريبي على اليوتيوب واربطها بالموقع الإلكتروني لمنظمتك وصفحة الفيسبوك، إن وجدت.

من المهم ملاحظة أنه من الممكن استخدام هذه الأدوات القائمة على الإنترنت سواء في نهاية برنامج التدريب أو بصورة متواصلة أثناء البرنامج التدريبي لإيصال الأنشطة والنتائج. في حال كانت الأطراف المعنية تفضل أشكال الاتصال عبر الإنترنت، فربما ترغب منظمتك بدراسة إمكانية الحفاظ على اتصال مستمر عن طريق هذه الأدوات طوال مراحل برنامج التدريب.

## ٩,٥ التغطية الإعلامية

من أجل ترويج المبادرات التدريبية في المنظمة غير الحكومية، من المهم التعامل مع وسائل الاعلام بطريقة استراتيجية، وتنسيق الرسالة داخل المنظمة غير الحكومية واستخدام الموارد والخبرات في مجال العلاقات الإعلامية بأكثر الطرق فعالية.

ويفضل أن تقوم بالتنسيق مع مدير العلاقات العامة / مدير الاتصالات أو الشخص المعني بالاتصالات في المنظمة غير الحكومية حين الترويج لهذه الأنشطة. في حال عدم وجود أي شخص في المنظمة غير الحكومية مكلف بالعلاقات العامة / والاتصالات، فستجد في القسم التالي موجزاً لثلاثة طرق للاتصال مع وسائل الاعلام :

١. **البيان الصحفي:** نص مكتوب مرسل عبر الفاكس أو البريد الإلكتروني إلى عدد كبير من أجهزة الإعلام عادة بعد مناسبة ما. الفائدة: الوصول إلى أكبر عدد من وسائل الإعلام بأقصر وقت ممكن. السلبيات: إستحالة قيام الصحفيين بإجراء حوار مع محرري البيان.

٢. **الخلفية:** مادة مكتوبة تقدم باعتبارها إضافة إلى الخبر الصحفي أو المقابلة أو يتم توزيعها بشكل منفصل. وأحياناً تسمى بورقة الحقائق أو ورقة الأسئلة والأجوبة.

٢. **مقابلة وسائل الإعلام:** التفاعل والمناقشة ما بينك وبين المراسل الصحفي وبالتالي توفر تحليل أعمق للموضوع. السلبيات: من الممكن إعطائها لجهة إعلامية واحدة وليس لأكثر من جهة في نفس الوقت.

## ١.١ البيان الصحفي

- اكتبه بنفس الأسلوب والهيكل المتبع في كتابة مقالة صحفية لتتمكن وسائل الاعلام من نشرها كما هي من دون إجراء أي تعديلات. على سبيل المثال الكتابة بضمير الغائب. وفي بيان صحفي نشرته المنظمة غير الحكومية ” من أجل حياة أفضل“ وردت الصياغة التالية: ” عقدت منظمة من أجل حياة أفضل اليوم أول جلسة تدريبية في مشروع يدعم الأيتام في الأردن“
- وجود عنوان يلفت الانتباه
- استخدم النموذج الهرمي: يتحدث العنوان والفقرة الأولى عن الخبر الهام ثم تقوم الفقرة الثانية بسرد المعلومات الهامة ووضع اقتباس في الفقرة الثالثة وختم المقالة بإعلان حول المنظمة غير الحكومية
- في الفقرة الأولى أجب على الأسئلة المتعلقة بفعالية التدريب وهي : من وماذا وأين ومتى ولماذا وكيف
- يمكن أن يكون الاقتباس مأخوذاً عن مدير المنظمة غير الحكومية أو المدرب أو الجهة المانحة أو أي جهة ثالثة محترمة



الخلفية والتي تعرف أيضا باسم ورقة الحقائق هي أسلوب ممتاز لعرض الحقائق والأرقام والاختبارات والمصادر الإضافية حول موضوع التدريب لوسائل الإعلام. ويجب أن يتم وضعها على الموقع الإلكتروني للمنظمة غير الحكومية وفي منشورات التدريب والمؤتمرات.

ويمكن تحضير الخلفية بأشكال مختلفة مثل ورقة الحقائق أو ورقة الإجابات والأسئلة أو الأسئلة التي يتم طرحها بشكل متكرر أو لائحة الاختباس أو أضواء على الحديث أو ورقة السيرة الذاتية

ارشادات لكتابة الخلفية

- يجب أن تكون مختصرة ويسهل قرائتها وفهمها
- استخدم أسلوب الأسئلة والأجوبة أو النقاط أو الترتيب الزمني. ويجب أن تقع المقالة في صفحتين أو ثلاث صفحات.
- أذكر المصادر الإضافية مثل المؤلفات والمواقع الإلكترونية والأفلام والصور المتوفرة الخ...
- أذكر إسمك ورقم هاتفك والفاكس والبريد الإلكتروني ليستفيد منها الأشخاص الذين يحتاجون إلى معلومات إضافية.

دعنا نقول أنك ستدرب على العلاقات مع وسائل الإعلام لمنظمات الأشخاص ذوي الإعاقة ضمن إطار عمل مشروع يرصد إلتزام الأردن باتفاقية الأمم المتحدة حول الأشخاص ذوي الإعاقات. يمكنك كتابة الخلفية حول:

- التدريب: من هم المدربون والمتدربون وتأثير التدريب، ويمكن لمدير التدريب كتابة ذلك
- المشروع: عن ماذا تتحدث الاتفاقية ومن وقعها ومتى وقعها الأردن وكيفية قيام الحكومة بالإبلاغ عنها وما هي أهداف المشروع وأنشطته وأوقاته الخ... يجب ان يقوم مدير البرنامج بكتابة ذلك
- الموضوع: الأشخاص ذوي الاعاقات في الأردن، الحقائق والأرقام. تحضر من قبل مدير البرنامج
- الخلفيات المدمجة: تجميع المعلومات حول التدريب والمشروع والموضوع
- منظمتك غير الحكومية: من الممكن وجود هذه المعلومات جاهزه. في حال عدم وجود مادة مكتوبة عنها، يتوجب على مدير العلاقات العامة أن يقوم بتحضيرها. وفي حال عدم وجود مدير للعلاقات العامة، ناقش الموضوع مع مدير المنظمة غير الحكومية.

مثال:

[http://www.hrighs.eu/EN/Training\\_Offer\\_files/ReviewedAdvocacy%20training%20programmeHRights.pdf](http://www.hrighs.eu/EN/Training_Offer_files/ReviewedAdvocacy%20training%20programmeHRights.pdf)

خلفية مشروع: حول تدريب للمنظمات غير الحكومية في موضوع التواصل الكفؤ مع الاتحاد الأوروبي. وتسرد الخلفية الأهداف ونبذة مختصرة عن المدربين والمشاركين والبرنامج المختصر والمنهجية وتفاصيل الاتصال للحصول على المزيد من المعلومات.

من المهم عدم الذهاب إلى المقابلة قبل معرفة سبب ذهابك هناك وماذا تريد أن تتجز وما هي رسالتك. حاول أن تركز على الصورة الكبرى: ما هي أهمية المهارات المقدمة في التدريب إلى المجتمع وكيف سيغير هذا المشروع حياة المستفيدين.

#### قبل المقابلة

- قم بالموافقة على موضوع المقابلة في حال عدم توفر إمكانية للحصول على الأسئلة مقدماً
- حاول أن تعرف من الصحفي مدى معرفته عن الموضوع. وإذا أمكن قم بتزويده بنبذة عن الموضوع وارسال الخلفية وورقة الحقائق.
- تعرّف أكثر على شكل البرنامج - أسئلة وأجوبة أو تقرير أو برنامج إخباري أو شيء آخر؟
- أعرف من هم المستمعون أو المشاهدون؟ لتعرف كيفية توجيه رسالتك لتناسب لغتهم واهتماماتهم. وفي أي وقت يتم بث أو عرض البرنامج؟

#### حضر نفسك

- حدّد النقاط الرئيسية للمناقشة
- حضر نفسك للموضوع: حضر أمثلة وحقائق وقصص لكل نقطة
- فكر بالأسئلة المثيرة للجدل والصعبة وكيفية إجابتها
- تمرن أمام المرآة وتدرّب

#### خلال المقابلة

- تكلم باختصار. إذ من غير المستحب في التلفاز أو المذيع استخدام الجمل الطويلة أو التحليل العميق
- استخدم اللغة البسيطة والمباشرة. فبدلاً من أن تقول "يعزى إلى حقيقة كونه" قل "لأنه" وبدلاً من "حقيقة أنه لم ينجح" قل "فشله". ولا تستخدم مفردات مهنية متخصصة
- لا تحش الهدوء أو الصمت. طول فترة الصمت في البرنامج هي من مسؤولية المذيع وليست من مسؤوليتك
- التجسير: في حال وجود سؤال لا تود الإجابة عليه أو في حال رغبتك بأن تحافظ على تركيزك، حاول أن تجسّر مع النقاط الرئيسية. على سبيل المثال: "أنا سعيد بأنك سألتني هذا السؤال ولكنه من المهم أن نركز على ...." أو "نعم وبالإضافة إلى ذلك" أو "وأنا أريد أن أضيف بأن" أو "إن أهم نقطة يتوجب تذكرها هي" أو "دعني أوضح" أو "وهذا يذكرني بـ" أو "دعني أركز على" أو "الحقيقة هي" أو "هذا جزء من موضوع كبير"
- كن إيجابياً. حافظ على علاقة ودية مع المذيع
- لا تحش القول بأنك لا تعرف الإجابة على السؤال. عد به بأنك ستعود إليه لاحقاً في حال معرفتك إياها وافعل ذلك

#### بعد المقابلة

- أضف المذيع إلى قائمة وسائل الإعلام لديك
- حلل المقابلة: ما هي الأمور التي جرت على ما يرام وتلك التي تعثرت فيها
- في حال أنك خلال المقابلة وعدت بإعطاء معلومات إضافية للمذيع فإنه يتوجب قيامك بذلك فوراً
- إذا كانت المقابلة منشورة في وسائل الإعلام المكتوبة، قم بقص المقالة واحفظها. وإذا كانت المقابلة إيجابية، قم بوضعها في النشرة الإخبارية الخاصة بمنظمتك غير الحكومية أو الموقع الإلكتروني أو الملف الصحفي

## الوثائق والنماذج:

- نموذج تتبع خطة التقييم (نموذج ١,٥)
- نموذج ردة الفعل على برنامج التدريب - معياري (نموذج ٢,٥)
- نموذج ردة الفعل على برنامج التدريب - معياري بالأوجه الباسمة (نموذج ٣,٥)
- نموذج ردة الفعل - ملخص معدل (النموذج ٤,٥)
- نموذج ردة الفعل - ملخص معياري (النموذج ٥,٥)
- نموذج ردة الفعل على برنامج التدريب (نموذج ٦,٥)
- نموذج تتبع التدخّلات (نموذج ٧,٥)
- التقييم الذاتي ما قبل التدريب (نموذج ٨,٥)
- التقييم الذاتي ما بعد التدريب (نموذج ٩,٥)
- تحليل التقييم الذاتي لما قبل وما بعد التدريب (نموذج ١٠,٥)
- قائمة المراجعة للملاحظة المباشرة - الشكل ١ (نموذج ١١,٥)
- قائمة المراجعة للملاحظة المباشرة - الشكل ٢ (نموذج ١٢,٥)
- المسح ما بعد البرنامج - المتدرب (نموذج ١٣,٥)
- المسح ما بعد البرنامج - المدير أو الزميل (نموذج ١٤,٥)
- المقابلة النمطية (نموذج ١٥,٥)
- تقرير التقييم النهائي (نموذج ١٦,٥)
- تقرير التدريب (١٧,٥)
- سجل طريقة الإتصال المفضلة لدى الأطراف المعنية (نموذج ١٨,٥)
- قائمة المراجعة لطريقة الإتصال المفضلة لدى الأطراف المعنية (نموذج ١٩,٥)
- نموذج ردة الفعل - معدل (مثال ١,٥)
- نموذج ردة الفعل - معياري (مثال ٢,٥)
- دليل ملاحظات مجموعة النقاش - ردة الفعل (مثال ٣,٥)
- دليل ملاحظات مجموعة النقاش - ردة الفعل (مثال ٤,٥)
- نموذج تتبع التدخّلات (مثال ٥,٥)
- قائمة المراجعة - التواصل الشخصي - الإيدز (مثال ٦,٥)
- استبيان مسح ما بعد البرنامج - المتدرب (مثال ٧,٥)
- المسح ما بعد البرنامج - المتدرّب (مثال ٨,٥)
- المسح ما بعد البرنامج - المدير أو الزميل (مثال ٩,٥)
- دليل النقاش - تدريب البحث النوعي (مثال ١٠,٥)
- صفحة العنوان (مثال ١١,٥)
- جدول المحتويات (مثال ١٢,٥)
- الاختصارات (مثال ١٣,٥)
- سجل طريقة الإتصال المفضلة لدى الأطراف المعنية (مثال ١٤,٥)
- قائمة المراجعة لطريقة الإتصال المفضلة لدى الأطراف المعنية (مثال ١٥,٥)

# الملحق الأول

نماذج الفصل الأول



## الخطة الاستراتيجية لقسم التدريب

رسالة قسم التدريب

--

١. تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT Analysis) الخاصة بقسم التدريب

نقاط القوة	نقاط الضعف
التهديدات	الفرص

٢. بيئة العمل الحالية

أولويات/ استراتيجيات التدريب	أولويات المنظمة السنوية
•	•
•	•
•	•

## الخطة الاستراتيجية لقسم التدريب

٣. التحديات/التبعيات

•
•
•
•
•

٤. ملخص تحليل الاحتياجات التدريبية

جوانب التحليل	النتائج
•	•
•	•
•	•

٥. خطة العمل

القياس	النتيجة المتوقعة	الجدول الزمني					المسؤولية	الخطوات	الاستراتيجيات
		٠٥	٠٤	٠٣	٠٢	٠١			

## نموذج الوصف الوظيفي - مدير التدريب

شعار المنظمة

## الوصف الوظيفي

مدير التدريب	المسمى الوظيفي
التدريب	القسم
	المسؤول المباشر
	المسؤول غير المباشر

## الهدف العام ونطاق العمل

الإشراف على إدارة وتوفير التدريب وفرص التطوير لجميع موظفي المنظمة والمجتمع المحلي، تحت توجيه مدير المنظمة وضمن حدود سياساتها.

## مهام ومسؤوليات محددة

1. إعداد خطة تدريبية سنوية في ضوء تقييم الاحتياجات التدريبية واستراتيجية المنظمة
2. تيسير الأمور المتعلقة بعقد الدورات التدريبية من خلال إعداد المواد التدريبية الملائمة أو اختيار وتعيين مدرّبين من داخل المنظمة أو خارجها لإتمام هذه المهمة أو القيام بالتدريب عند اللزوم
3. مراقبة تطبيق الخطة التدريبية من خلال الإشراف على الدورات التدريبية وتسجيل الموظفين والأمور اللوجيستية المتعلقة بها
4. تقييم الفعاليات التدريبية باستخدام الطرق والمنهجيات المتفق عليها وكتابة التوصيات ونشرها
5. تحديث أجددة الفعاليات والأنشطة بشكل شهري
6. إعداد تقارير سير العمل بشكل شهري
7. إدارة فريق قسم التدريب، تعيين موظفي القسم وإعداد خطط التطوير الشخصي لكل منهم
8. إعداد وتحديث قاعدة البيانات الخاصة بتدريب الموظفين ومشاركة رؤساء الأقسام بشكل فصلي
9. إعداد وإدارة خطط تعاقب الوظائف في المنظمة (أي تطوير الموظفين لاستلام وظائف رئيسة في المؤسسة عند الحاجة)
10. القيام بمراجعة الموارد المالية الخاصة بقسم التدريب بشكل دوري وكتابة تقرير بالمصاريف للمدير المالي بشكل شهري
11. القيام بتقييم الاحتياجات التدريبية بشكل سنوي وفقاً للمنهجية المتفق عليها (اختياري)
12. تطوير معايير للقسم والحفاظ عليها
13. خلق ثقافة التطوير وتشجيع الإبداع في المنظمة
14. أخرى

## نموذج الوصف الوظيفي - مدير التدريب

### الموافقة

لا يحدد الوصف الوظيفي هذا مهام الموظف الذي سيملاً الشاغر بما هو مذكور أعلاه فقط. بل يتوجب على الموظف القيام بأية مهام أخرى تتعلق بنطاق الوظيفة كما يحددها المشرف أو المدير.

لا يعتبر هذا الوصف الوظيفي عقد عمل بأي حال من الأحوال، كما يجب الإشارة إلى إمكانية تغيير الوصف الوظيفي في ضوء التغييرات التي قد تطرأ على العمل بشكل عام.

تم قبوله من قبل: .....

التوقيع: .....

التاريخ: .....

## نموذج الوصف الوظيفي - منسق التدريب

شعار المنظمة

## الوصف الوظيفي

منسق التدريب	المسمى الوظيفي
التدريب	القسم
	المسؤول المباشر
	المسؤول غير المباشر

## الهدف العام ونطاق العمل

الإشراف على وإدارة وتوفير التدريب وفرص التطوير لجميع موظفي المنظمة والمجتمع المحلي، تحت توجيه مدير التدريب في المنظمة وضمن حدود سياساتها.

## مهام ومسؤوليات محددة :

١. تنظيم الأمور اللوجيستية المتعلقة بالتدريب ومكان انعقاده (الجدول الزمني وطباعة المواد التدريبية واللوازم والمعدات التدريبية)
٢. إرسال أجندة التدريب إلى المشاركين قبل انعقاد التدريب بيومين
٣. الإشراف على وتيسير عملية حفظ سجلات الموظفين التدريبية
٤. توزيع استبيان تقييم الدورة التدريبية على المشاركين عند انتهاء التدريب وتجميعها
٥. إرسال تقرير حول التغذية الراجعة وآراء المشاركين إلى مدير التدريب بشكل مباشر
٦. تقديم الدعم للمدربين في موقع التدريب ( تقديم حلول لأية مشاكل مفاجئة، تنظيم أوقات الإستراحات)
٧. إدارة برامج العمل التطوعي داخل المؤسسة
٨. أعمال أخرى

## نموذج الوصف الوظيفي - منسق التدريب

الموافقة

لا يحدد الوصف الوظيفي هذا مهام الموظف الذي سيملاً الشاغر بما هو مذكور أعلاه فقط، بل يتوجب على الموظف القيام بأية مهام أخرى تتعلق بنطاق الوظيفة كما يحددها المشرف أو المدير.

لا يعتبر هذا الوصف الوظيفي عقد عمل بأي حال من الأحوال، كما يجب الإشارة إلى إمكانية تغيير الوصف الوظيفي في ضوء التغييرات التي قد تطرأ على العمل بشكل عام.

تم قبوله من قبل: .....

التوقيع: .....

التاريخ: .....

## نموذج مواصفات الوظيفة - مدير التدريب

الوظيفة: مدير التدريب

الوصف	الجانب
بكالوريوس كحد أدنى في أي من التخصصات التالية: الموارد البشرية أو إدارة الأعمال أو التدريب أو أي تخصص يتصل بالموضوع، بالإضافة إلى إتقان اللغة الإنجليزية	المؤهلات العلمية
خبرة تدريبية لا تقل عن ثلاث سنوات في المنظمات غير الحكومية	الخبرة
المهارة في استخدام برنامج مايكروسوفت وتطبيقاته	الكفاءات والمهارات التقنية
القدرة على تطوير الآخرين القيادة تفهم الفروقات والاختلافات الاهتمام بالأمر المجتمعية القدرة على حل المشاكل القدرة على اتخاذ القرارات القدرة على التكيف العمل بروح الفريق	الكفاءات والمهارات السلوكية
ودود/ لطيف/ مستقل/ مبادر ومتأهب/ يهتم بالتفاصيل/ حازم/ مستمع جيد/ متعاون/ حسن الخلق/ يعمل بروح الفريق/ محترم (مثل احترام الثقافات والاختلافات)	الشخصية/المهارات الإنسانية
الاستعداد لقيادة السيارة إلى المواقع التدريبية المختلفة	التنقلات الداخلية
	متطلبات خاصة

## نموذج مواصفات الوظيفة - منسق التدريب

الوظيفة: منسق التدريب

الوصف	الجانب
شهادة دبلوم في التعليم، الإدارة أو أي تخصص يتصل بالموضوع	المؤهلات العلمية
٢ - ٣ سنوات خبرة في مجال الإدارة. يفضل من لديه خبرة في مؤسسات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية	الخبرة
مهارة في استخدام برنامج مايكروسوفت وتطبيقاته مهارات التنظيم	الكفاءات والمهارات التقنية
مهارة إدارة الوقت تطوير الآخرين تفهم الاختلاف والفروقات الاهتمام بالمجتمع القدرة على التكيف العمل بروح الفريق	الكفاءات والمهارات السلوكية
ودود/ لطيف/ مستقل/ مبادر ومتأهب/ يهتم بالتفاصيل/ حازم/ مستمع جيد/ متعاون/ حسن الخلق/ يعمل بروح الفريق/ محترم (يحترم الثقافات والاختلافات)	الشخصية / المهارات الإنسانية
لا يوجد	التنقلات الداخلية
	متطلبات خاصة

## إطار عمل الكفاءات (مانجو VK)

إطار عمل الكفاءة لدى شركة مانجو

(تمت مراجعتها في أيار ٢٠٠٦)  
”مانجو“ هي جمعية خيرية وشركة ذات مسؤولية محدودة مسجلة في بريطانيا وويلز.

ما المقصود بإطار عمل كفاءات مانجو؟

تقوم ”مانجو“ بتوظيف محاسبين وخبراء في الشؤون المالية ممن يستطيعون العمل بكفاءة في سياقات عمل التنمية والتطوير سواء كانوا يمتلكون هذه المهارة بطبيعة الحال أو لديهم الإستعداد لإتقانها

وتستخدم ”مانجو“ ”الإطار العملي للكفاءات“ للمساعدة في تحديد المهارات والقدرات والصفات والمميزات التي تمكن الأشخاص من العمل بكفاءة مع منظمات قطاع التنمية والتطوير

إنّ الإطار العملي للكفاءة ما هو إلاّ أداة أساسية تستخدم خلال عملية التوظيف وتساعد على:

- تقييم الملائمة للموظف - يُطلب من جميع المتقدمين المسجلين قراءة الإطار العملي للكفاءة لتقييم مدى ملائمتهم للقيام بمسؤوليات الشؤون المالية في المنظمة
- تعبئة نموذج الطلب - يعكس الطلب تفاصيل الإطار العملي للكفاءة، وبالتالي، ليتمكن المتقدم من تعبئته بالشكل الصحيح وعلى أكمل وجه يحتاج للرجوع إلى الإطار العملي
- التأكد من رضى المعرفين - عند قبول الطلب يتم البحث عن معرفين اثنين لتأكيد صحة خبرة المتقدم. ويتبع هؤلاء المعرفين الإطار العملي للكفاءة
- التوافق مع احتياجات المؤسسة - تستخدم الوكالات أيضاً هذا الإطار لوصف احتياجاتهم من الموظفين بدقة بالنسبة لوظيفة ما

يساعدنا الإطار العملي للكفاءات على تطبيق مبدأ الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة التي من خلالها يتم إتمام إحدى مكونات شركة ”مانجو“ بشكل ناجح. يتألف الإطار العملي من ٦ نواحي من الكفاءة، وهي:

- أ. الإدارة المالية
- ب. تكنولوجيا المعلومات
- ج. الإدارة العامة
- د. كفاءات أخرى ذات صلة مثل اللغات والشؤون اللوجيستية والاستشارات
- هـ. مهارات شخصية
- و. المعرفة بقضايا وشؤون التطوير والإغاثات الإنسانية

## إطار عمل الكفاءات (مانجو VK)

كل عنصر يتم تقييمه بدرجات تتراوح من ١ إلى ٥ كما يلي:

١. مهارات العمل الأساسية في بعض الجوانب
٢. معرفة نظرية ومهارات عملية بسيطة في معظم النواحي
٣. معرفة نظرية ومهارات عملية جيدة في أكثر النواحي
٤. خبرة نظرية وعملية ممتازة في جميع النواحي
٥. القدرة على العمل على أعلى مستوى من الكفاءة، وفي العادة يتضمن ذلك خمس سنوات خبرة مباشرة في العمل بكفاءة ومعرفة نظرية متقدمة

### أ. كفاءة الإدارة المالية

لدى جميع موظفي "مانجو" نفس القدرة على الإدارة المالية، ويشمل ذلك مجموعة من الأنشطة يتم تقسيمها إلى خمس مجموعات من الكفاءة.

#### ١. مسك الدفاتر وأمانة الصندوق:

- التعاملات النقدية الأساسية (ومن ضمن ذلك صندوق المصاريف أو النثرية)
- حفظ السجلات المحاسبية (الإيصالات...إلخ)
- إعداد الدفعات المالية واستلام سند القبض
- القيام بدفع رواتب الموظفين والدفعات المالية المستحقة لمقدمي الخدمات (بما يتفق مع الضوابط)
- إدارة القروض و السيولة
- إدارة الحسابات البنكية
- الحفاظ على دفترالنقدية (الكتب)
- تحليل دفترالنقدية (الكتب)
- إغلاق الدفاتر عند نهاية كل شهر

#### ٢. تنفيذ الضوابط والشؤون المالية:

- المعاملات النقدية
- إجراءات التفويض وإقرارالدفعات
- الضوابط المحاسبية (بما في ذلك التسوية)
- فصل المهام
- تطوير أنظمة وإجراءات مالية
- تطوير المهام والمسؤوليات المالية
- تدقيق الضوابط والأنظمة المالية

#### ٣. الشؤون المحاسبية للبرنامج/ المشروع:

- إدارة التدفق النقدي
- إدارة الحسابات البنكية
- رصد الاستحقاق
- إدارة الترتيبات الإئتمانية والترتيبات المتعلقة بالموردين
- إدارة الموجودات

## إطار عمل الكفاءات (مانجو VK)

- إعداد تقارير إدارية
- المعرفة بالقيود المزدوج لمسك الدفاتر
- إعداد تقارير نهاية الشهر للمكتب الرئيسي
- إغلاق الدفاتر عند نهاية العام
- تحويل العملات المختلفة ومعاملاتها
- إدارة منح الشركاء المنفذين
- إدارة عمليات التدقيق
- إدارة المشاريع المتعددة مالياً
- إعداد وتطوير الأنظمة/ الإجراءات (بما في ذلك جداول البيانات وجدول المهام والمسؤوليات)

### ٤. إعداد الموازنة ورصدها:

- إعداد مشروع الموازنة (مع موظفي المشروع)
- مراقبة المصروفات مقابل الموازنة
- تفسير التقارير الخاصة بتدقيق الموازنة للمدراء وتحديد الإجراءات المناسبة
- إعداد هياكل الحسابات
- تعديل الموازنة ومراجعتها
- إدارة عملية إعداد الموازنة لعدة مواقع

### ٥. إدارة تمويل الجهة المانحة (النواحي المالية فقط):

- إعداد الموازنات وفقاً لنماذج الجهات المانحة
- تدقيق الصرف الفعلي مقابل موازنة الجهة المانحة
- إعداد تقارير مالية للجهة المانحة
- مراقبة وضع التمويل خطوة بخطوة
- وضع أنظمة تساعد في إعداد التقارير المالية للجهات المانحة
- التواصل والتنسيق مع موظفي القسم المالي للجهة المانحة
- ضمان إيفاء التمويل الخارجي لمتطلبات المنظمة

### ب. كفاءات تتعلق بتكنولوجيا المعلومات والحوسيب

تعتبر القدرة على استخدام أجهزة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات من المقومات الأساسية للمدراء الماليين في هذا المجال، وفي نفس الوقت، يتوجب عليهم امتلاك المعرفة ببرامج المحاسبة. تم تقسيم مهارات تكنولوجيا المعلومات إلى أربع نواحي من الكفاءة كما يلي:

- معالجة النصوص
- الجداول والبيانات المحاسبية
- البرامج المحاسبية
- مهارات أخرى تتعلق بتكنولوجيا المعلومات مثل البرمجة والدعم التكنولوجي

## إطار عمل الكفاءات (مانجو VK)

ج. كفاءات تتعلق بالإدارة العامة

### ١. الإشراف على الفرق وقيادتها

- توفير الدعم والتوجيه المستمر للموظفين
- أخذ زمام المبادرة في توجيه الموظفين
- الإشراف على أداء الموظفين
- تحفيز الموظفين وتشجيعهم
- التخطيط لتعاقب الموظفين
- ضمان تلبية معايير المنظمة (مثل، القيام بالإجراءات المطلوبة...إلخ)

### ٢. توظيف وتسريح طاقم العمل:

- وضع الوصف الوظيفي والمواصفات الشخصية
- المشاركة في مقابلات اختيار الموظفين
- تحديد احتياجات الأفراد التدريبية
- تنفيذ الإجراءات التأديبية والشكاوى
- ضمان تلبية جمع الإلتزامات القانونية (حصول الموظفين على العقود القانونية الملائمة)
- إعداد عقود الموظفين
- إعداد سلم رواتب الموظفين وحزم العروض المقدمة لهم
- إعداد الإجراءات المتعلقة بإدارة الموظفين
- ضمان أن تلبى الموارد البشرية (الموظفين) احتياجات المنظمة

### ٣. تدريب وتطوير الأفراد:

- تقديم التدريب للموظفين الجدد الأقل خبرة العاملين في أقسام أخرى غير المالية
- تقديم التدريب لكبار الموظفين العاملين في أقسام أخرى غير المالية
- تحديد الاحتياجات التدريبية
- دعم التطوير الشخصي
- إعداد مواد ومناهج تدريبية
- تدريب موظفي قسم الشؤون المالية

### ٤. إدارة المشاريع/ البرامج

- إعداد خطة عمل تفصيلية
- إدارة الموارد المالية والبشرية
- رصد الأداء الكلي وفقا للأهداف
- كتابة التقارير والمقترحات وتعديلاتها
- فهم بيئة التمويل الخارجية والتفاوض من الجهات المانحة
- إعداد استراتيجية البرنامج/ المشروع

## إطار عمل الكفاءات (مانجو VK)

د. كفاءات أخرى ذات صلة

### ١. إدارة المكتب

- تطبيق الأنظمة المكتبية الداعمة (تتضمن الأرشفة وحفظ الملفات، والتأمين، والقرطاسية، وسكن الموظفين)
- تحديد مساحة المكاتب وسكن الموظفين
- إعداد وتطبيق إجراءات الأمن والسلامة الصحية
- القيام بمعاملات المنظمة مع الحكومة
- إعداد وتطوير أنظمة مكتبية داعمة
- إدارة موظفي الدعم المكتبي
- ضمان قيام موارد الدعم المكتبي بتلبية حاجات المنظمة

### ٢. المشورة العملية

- تقديم الإستشارات للمشاريع الصغيرة
- تقديم الإستشارات للمشاريع المتوسطة والكبيرة
- تصميم وتنفيذ برامج الاستشارات
- إعداد مشاريع صغيرة
- إعداد مشاريع متوسطة والمتوسطة الكبيرة

### ٣. التطور المؤسسي

- فهم القضايا التي تتعلق بالمنظمات في ثقافات مختلفة
- فهم مبادئ تنمية المنظمات
- إعداد وتطوير أنظمة وهياكل تنظيمية للمنظمات
- وضع رؤية واستراتيجية للمنظمات
- إدارة التغيير في المنظمة لتسوية قضايا معينة
- تأسيس وتطوير المنظمات

### ٤. ضبط وإدارة المخازن

- إدارة المخزن
- إدارة العمل الورقي المصاحب له (أمر شراء / إشعار بالاستلام / إلخ)
- إعداد أنظمة لوجيستية وأنظمة تخزين
- إدارة الشؤون المتعلقة بالتخزين والشؤون اللوجيستية

## إطار عمل الكفاءات (مانجو VK)

٥. شؤون لوجيستية أخرى
  - تحديد مصادر البضائع والخدمات محلياً
  - الترتيب لنقل البضائع
  - تحديد مصدر البضائع والخدمات ونقلها دولياً
  - صيانة الحافلات
  - إدارة شؤون الجمارك
  - التفاوض بشأن التحسينات في أداء مزودي الخدمات
  - ضمان أن موارد التخزين والموارد اللوجيستية تلبى حاجات المنظمة

### ٦. اللغات

تعمل شركة مانجو باللغة الإنجليزية ولذلك إجادة اللغة الإنجليزية لأغراض العمل أمر مطلوب بالنسبة لجميع الموظفين. إتقان لغات أخرى هي ميزة إضافية تسمح للموظف الانتقال للعمل في أجزاء مختلفة من العالم، ومن أكثر اللغات المطلوبة من قبل المنظمات غير الحكومية التي نتعامل معها: الفرنسية والإسبانية والبرتغالية

يتم تقييم اللغات في ”مانجو“ بدرجات تتراوح من ١ إلى ٥ كما يلي:

١. الحد الأدنى من المهارات الأساسية
٢. القدرة على التواصل الشفهي والحد الأدنى من القدرة الأساسية على القراءة والكتابة
٣. مهارة جيدة على التواصل الشفهي وقدرة بسيطة على القراءة والكتابة
٤. قدرة جيدة في جميع المهارات/ قريب من إتقان اللغة بطلاقة
٥. إتقان اللغة بطلاقة/ اللغة الأم

### ٥. كفاءات تتعلق بالتعاملات الشخصية والعلاقات مع الآخرين

بالإضافة إلى الكفاءات التقنية، تقوم ”مانجو“ بتقييم أعضائها وفقاً لمهاراتهم في التعامل مع الآخرين **Interpersonal Skills**.

يجب أن يتميز الموظفون باهتمامهم الشديد ومراعاتهم للفروقات الثقافية والفروقات الفردية وذلك لمن يرغب بالعمل بكفاءة مع منظمات الإغاثة الدولية. ومن الهام جداً أن يُظهر العاملون قدرة على العمل بروح الفريق مع أفراد ذي خلفيات ثقافية واقتصادية وتعليمية ودينية واجتماعية مختلفة ومتنوعة.

يجب على الموظفين في حال رغبتهم بالعمل بكفاءة بوكالات الفوث حول العالم، مراعاة الفروقات والاختلافات الثقافية والفردية حيث من الهام جداً أن يظهر موظفوا السجل القدرة على العمل بروح الفريق مع أشخاص من مختلف الثقافات والخلفيات الثقافية والاقتصادية والعلمية والدينية والاجتماعية والعرقية.

تختلف المتطلبات الوظيفية وصفات الموظف باختلاف الوظائف حيث لا تتطلب جميع الوظائف نفس الخصائص المذكورة أدناه، ولكن تتطلب جميع الوظائف والمهن خليط من مهارات العمل وأساليبه والقدرة على حل المشكلات ومهارات التعامل مع الآخرين.

### مهارات وأساليب العمل:

- الاهتمام بالتفاصيل: التركيز على المهام من جميع نواحيها للخروج بأفضل النتائج والمنجزات
- روح المبادرة: القدرة على التوصل إلى أفضل الحلول للمشاكل عند وقوعها

## إطار عمل الكفاءات (مانجو VK)

- المرونة: المرونة في التعامل مع ترتيبات العمل والقدرة على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة (والتي قد تكون بشكل غير منظم أحياناً)
- القدرة على العمل مع مجموعات وفرق العمل: القدرة على العمل مع الآخرين لتحقيق الأهداف العامة
- القدرة الذاتية على الإدارة والتنظيم: القدرة على تحديد الأولويات في بيئة العمل غير المنظمة مع وجود العديد من الاحتياجات التي يجب تلبيتها في آن واحد

### مهارات حل المشاكل:

- القدرة على التعامل مع المشاكل بشكل عملي وبطريقة إبداعية عند حدوثها

### مهارات التعامل مع الآخرين:

- التسامح: القدرة على التعامل مع التنوع والتعدد
- المرونة والحيوية: القدرة على التكيف بفاعلية مع ظروف مادية غير مريحة والضغوطات النفسية
- مراعاة الجندر والثقافات: المعرفة بقضايا التنوع الاجتماعي (الجندر) والثقافة ومراعاته. بالإضافة إلى تقبل الرأي الآخر
- الانضباط الشخصي والمهني: المهنية والقدرة على ضبط النفس عند الضغوطات والظروف الصعبة
- مهارات الاستماع ومهارات الاتصال: القدرة على تقدير وجهات نظر الآخرين ، والاستماع الجيد للآخرين مع الحضور الذهني، والقدرة على التواصل بوضوح ودقة

### و. فهم القضايا المتعلقة بالتنمية والإغاثة الإنسانية

من الهام أن يكون الموظفين على معرفة جيدة بالقضايا المتعلقة بالتنمية والإغاثة الإنسانية لكي يقوموا بعملهم بكفاءة وفاعلية. يتم تقييم مستوى الكفاءة بدرجات تتراوح من ١ إلى ٥ كما يلي:

١. معرفة أساسية بالقضايا
٢. معرفة عملية ببيئة عمل المنظمات غير الحكومية
٣. معرفة نظرية جيدة ناتجة عن القراءات والدراسات
٤. معرفة نظرية جيدة ومهارات عمل جيدة
٥. معرفة عميقة بسياق عمل المنظمات غير الحكومية

## نموذج إعلان عن التوظيف

فرصة عمل لدى (يتم إدخال اسم المنظمة غير الحكومية)

تعمل المنظمة غير الحكومية (XX) على تمكين المجتمع وبالأخص المرأة والطفل بهدف تحسين جودة حياة جميع الأردنيين وتأمين مستقبل أفضل لهم.

الشاعر الوظيفي: منسق دورات تدريبية

المتطلبات:

- شهادة البكالوريوس في التدريب أو إدارة الأعمال أو أي تخصص ذو صلة بمجال العمل
- خبرة سابقة في تنفيذ الدورات التدريبية
- القدرة على العمل مع جميع المعنيين في هذا المجال

١. يرجى إرسال السيرة الذاتية باليد إلى: (يتم إدخال العنوان والتاريخ)

٢. أو يمكن إرسالها عبر البريد الإلكتروني إلى (يتم إدخال البريد الإلكتروني)

آخر موعد لاستلام السير الذاتية هو ٣٠ أيلول ٢٠٠٨. سيتم الاتصال فقط بالمرشحين الذين يتم اختيارهم ضمن القائمة الأولية.

## نموذج تقييم المقابلة

اسم المرشح	
الوظيفة المتقدم لها	
القسم	
الشخص الذي يجري المقابلة	
التاريخ	

المعيار	١	٢	٣	٤	٥
١. اللطف	يبدو بعيد المنال ومنعزل	لطيف إلى حد ما	دافئ ولطيف واجتماعي	اجتماعي ولطيف جداً	اجتماعي ولطيف جداً وبشكل مميز
٢. الاستقرار وثبات الشخصية	ليس مرناً ويبدو عصبي	يسهل استفرازه	ثبات معتدل	واثق من نفسه	شخصية ثابتة جداً ويعمل بشكل جيد تحت الضغط
٣. الشخصية	شخصية لا تلائم الوظيفة	شخصية مشكوك في مدى ملائمتها للوظيفة	شخصية تعتبر جيدة بالنسبة للوظيفة	شخصية مرغوبة لهذه الوظيفة	شخصية تلائم الوظيفة بشكل ممتاز
٤. القدرة على التعبير وايصال المعلومات ونقلها	قليل الكلام وضعيف في التعبير	يحاول التعبير عن نفسه ولكن أدائه بسيط	متوسط المستوى في التعبير والحديث	يتحدث بشكل جيد وفي صلب الموضوع	يعبر بشكل ممتاز ويتحدث بطلاقة
٥. الفراسة واليقظة	بطيء في التقاط وفهم الأفكار	يطيء نوعاً ما يحتاج إلى توضيح أكثر من الطبيعي	يستوعب الأفكار عندما يتم توضيحها سريعاً بشكل طبيعي	سريع الفهم ويستقبل المعلومة بشكل جيد	حاد الذكاء ويقظ

## نموذج تقييم المقابلة

تلائم الخبرة متطلبات العمل بشكل مميز	تلائم الخبرة متطلبات العمل بشكل جيد جداً	تلائم الخبرة متطلبات العمل بشكل متوسط	تلائم الخبرة متطلبات العمل بشكل ضعيف	لا تتلائم الخبرة متطلبات العمل	٦. الخبرة
يضع لنفسه أهداف كبيرة ويناضل من أجل تحقيقها	يبدو أنه يعمل بجد ولديه الرغبة في تحقيق أهدافه	أهداف معقولة وجهود متوسطة لتحقيقها	أهداف بسيطة مع بذل مجهود بسيط لتحقيقها	أهداف غير محددة تماماً ويبدو أنه يقوم بالأعمال دونما هدف	٧. الطاقة والدافعية للعمل
يتوقع الأسئلة ومنظم جداً	يطرح أسئلة جيدة ويقود النقاش	ينتهز الفرص ليتوسع في إجابته وطرح الأسئلة	نادراً ما يقوم بإعطاء معلومات إضافية	لا يقوم بإعطاء معلومات	٨. روح المبادرة
ناضح بشكل كبير فيما يتعلق بالسلوك ووجهات النظر	حازم، وغير أناني، وذو تركيز عالٍ	ردود فعله ناضجة بشكل معقول	غير ناضج نوعاً ما في استجاباته وسلوكة	غير ناضج في استجاباته وسلوكة	٩. النضج
قدرة قوية على التطور	قدرة جيدة للتطور	قدرة متوسطة على التطور، ويحتاج إلى ارشاد	قدرة محدود	قدرة محدودة جداً	١٠. القدرة على التطور
مهارات لغوية مميزة	مهارات لغوية جيدة	مهارات لغوية متوسطة	مهارات لغوية ضعيفة	مهارات لغوية ضعيفة جداً	١١. اللغة
	النتيجة الإجمالية				

## نموذج تقييم المقابلة

ملخص المهارات الفنية:

ملاحظات عامة:

## المقابلة المبنية على الكفاءات

ملخص المقابلة

اسم المرشح: \_\_\_\_\_ الوظيفة: \_\_\_\_\_

الكفاءة (أمثلة)	التقييم			
	الأول	الثاني	الثالث	المعدل
ملاحظة حول الكفاءة بشكل عام				
فهم عمليات وإجراءات المنظمات غير الحكومية				
الاهتمام بالعمل المجتمعي				
تفهم الاختلاف والفروقات				
مهارات اتصال فعّالة				
مهارة حل المشكلات				
العمل بروح الفريق				
التأثير على النتائج				
إدارة عمليات التدريب				
التكيف				
تحقيق النتائج				
العلامة الكلية				

نواحي من سيرة المرشح	
التعليم والمؤهلات	ملاحظات: تلمي وتوافق مع متطلبات الوظيفة: <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> لا
الخبرة	ملاحظات: تلمي وتوافق مع متطلبات الوظيفة: <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> لا
المعرفة والمهارات	ملاحظات: تلمي وتوافق مع متطلبات الوظيفة: <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> لا

تاريخ المقابلة الأولى: \_\_\_\_\_ المُقابل: \_\_\_\_\_ التوقيع: \_\_\_\_\_

ملاحظات: \_\_\_\_\_

## المقابلة المبنية على الكفاءات

تاريخ المقابلة الثانية: \_\_\_\_\_ المُقابل: \_\_\_\_\_ التوقيع: \_\_\_\_\_

ملاحظات: \_\_\_\_\_

تاريخ المقابلة الثالثة: \_\_\_\_\_ المُقابل: \_\_\_\_\_ التوقيع: \_\_\_\_\_

ملاحظات: \_\_\_\_\_

### تفهم الفروقات والاختلافات

يستطيع العمل بكفاءة مع أشخاص من خلفيات ثقافية مختلفة ممن لديهم آراء مختلفة ويستشير ويستمع لآراء الآخرين فيما يتعلق بجوانب عملهم ، ويُظهر نزاهة وحيادية في التعامل مع الأفراد على مختلف ثقافتهم عند تحديد المهام والأمور المتعلقة بالعمل.

ملاحظات	الأسئلة
	١. يرجى ذكر مثال يبين تأثير الخلفية الثقافية لشخص ما على طريقة طرح موضوع يتعلق بالعمل.
	٢. يرجى ذكر مثال يبين طريقتك الإيجابية في التعامل مع أفراد من ثقافات مختلفة.
	٣. تحدث عن أصعب تحدي واجهته في العمل عند تعاونك مع شخص يختلف عنك بالأفكار والقيم والمعتقدات.
	٤. حدثني عن قيامك ببذل مجهود بذلته بشكل مقصود للتعرف على شخص من ثقافة تختلف عن ثقافتك (شخص من مكان العمل).
	٥. أخبرني عن موقف صعب حدث لك حيث كان عليك التعامل مع شخص لديه احتياجات أو متطلبات خاصة بسبب ثقافته أو قدرته الجسدية.
	٦. اذكر موقفاً لم تأخذ فيه بعين الاعتبار أفكار وقيم ومعتقدات أحد أعضاء الفريق مما أثر على معنوياته. كيف كانت النتائج؟

## المقابلة المبنية على الكفاءات

ملاحظات	الأسئلة
	<p>٧. حدثني عن الخطوات التي اتخذتها لخلق بيئة عمل تشجع وتدعم وتحترم وتقدر الاختلافات.</p> <p>٨. صف لنا طريقة تعاملك مع مشكلة معينة واجهتك في عملك السابق أو الحالي، كانت تخص أفراداً ذوي قيم ومعتقدات مختلفة.</p>

### الاتصال الفعال

يستخدم وسائل ملائمة للاتصال بكفاءة وفعالية مع الأشخاص بغض النظر عن مستوياتهم وثقافتهم ومراكزهم الوظيفية؛ يبقى الأشخاص على دراية بالمعلومات اللازمة وينظم الاجتماعات القصيرة بكفاءة عالية؛ يشارك في الاجتماعات بشكل مناسب؛ يعمل على حل الخلافات والمشاكل؛ يعمل على كسب التأييد لأفكاره وتخطي أية مقاومة لها.

ملاحظات	الأسئلة
	<p>١. اذكر مثالاً لحالة قمت فيها باختيار إيصال رسالة هامة شفهيًا وليس كتابيًا بشكل متعمد.</p> <p>٢. أخبرني عن موقف حيث أساء شخص ما فهم أمر قمت بقوله أو كتابته. كيف عرفت عن سوء الفهم الحاصل؟ كيف قمت بتوضيح ما قصدته فعلاً؟</p> <p>٣. اذكر موقفًا قمت من خلاله بالحديث عن معلومات أثرت بشكل مباشر على نتائج المشروع أو الموقف.</p>

## المقابلة المبنية على الكفاءات

ملاحظات	الأسئلة
	<p>٤. حدثني عن موقف لم تتجح به / نسيت خلاله إعطاء الفريق، أو أحد أعضاءه، المعلومات الكافية التي يحتاجها للقيام بمهمة ما.</p> <p>٢. أخبرني عن موقف حيث أساء شخص ما فهم أمر قمت بقوله أو كتابته. كيف عرفت عن سوء الفهم الحاصل؟ كيف قمت بتوضيح ما قصده فعلاً؟</p> <p>٥. حدثني عن اجتماع قصير لا يُنسى قمت خلاله بعمل إيجاز سريع لفريقك حول أمرٍ ما .</p> <p>٦. صف أفضل تجربة مررت بها خلال اجتماع أعضاء الفريق.</p> <p>٧. حدثني عن موقف معين قمت خلاله بحل نزاع بين أعضاء فريقك أو بين فرق أو أقسام مختلفة بشكل ناجح.</p> <p>٨. حدثني عن أفضل فكرة قمت بترويجها لأحد الموظفين أو لموظف إداري أعلى منك. كيف كان أسلوبك؟</p> <p>٩. حدثني عن موقف آخر لم تستطع فيه الترويج لفكرتك أمام شخص هام.</p> <p>١٠. صف لي موقفاً تمكنت فيه بنجاح من إقناع شخص لرؤية الأمور، أو القيام بها، على طريقتك.</p>

## نموذج السياسات التدريبية

قسم التدريب - دليل السياسات

يرجى وضع شعار المؤسسة هنا	<p>رقم السياسة: TRG ١</p> <p>تاريخ بدء العمل بها: ١ كانون الثاني ٢٠٠٩</p> <p>تاريخ الإصدار: ١ كانون الثاني ٢٠٠٩</p> <p>تاريخ المراجعة: ١ حزيران ٢٠٠٩</p>
يرجى وضع اسم السياسة هنا	
<p>الغاية من السياسية (النص)</p> <p>المبادئ التوجيهية والإرشادية لهذه السياسة (النص)</p>	

## السياسات التدريبية – مثال ١

قسم التدريب – دليل السياسات

شعار المنظمة	رقم السياسة: TRG ١ تاريخ بدء العمل بها: ١ كانون الثاني ٢٠٠٩ تاريخ الإصدار: ١ كانون الثاني ٢٠٠٩ تاريخ المراجعة: ١ حزيران ٢٠٠٩
ترتيبات التدريب	
<p>الهدف من السياسة</p> <p>تنظيم إدارة أي تدريب تقوم بعقده المنظمة غير الحكومية</p> <p>الإرشادات المتعلقة بالسياسة</p> <p>أ. إعلانات حول عقد الدورات التدريبية</p> <p>يتم الإعلان عن الدورات التدريبية قبل ثلاثة أسابيع من تاريخ انعقادها. ليتمكن الموظف في المنظمة من حضور الدورة التدريبية يجب عليه أن يقوم بتعبئة طلب حضور الدورة التدريبية وتوقيعها من قبل المسؤول المباشر</p>	

## السياسات التدريبية - مثال ١

ب. قائمة التحقق من الأمور المتعلقة بالتدريب

التوقيع	تم تحقيقها	البند	النواحي
		ترتيب الجلوس	أمور تتعلق بالمكان
		توفر الإنترنت	
		عروض البيانات	الأدوات والمعدات
		اللوح القلاب	
		أقلام للكتابة على اللوح	
		الحاسوب المحمول	
		أوراق	
		أقلام للتظليل	
		مايكروفون	
		طابعة	
		بطاقات الأسماء	
		استراحة القهوة	
		الغذاء	
		المشروبات والعصائر	
		نقل الموظفين	نفقات إضافية

ج. الدعوة للتدريب

يجب أن تتضمن الدعوات المرسلة موضوع التدريب ووقت ومكان انعقاده. فيما يلي مثال لنموذج مقترح للدعوة

إلى:.....
موضوع التدريب: XXX
الموعد: اليوم/ الشهر/ السنة/ الوقت
عناوين الاتصال: (اسم الشخص) (البريد الإلكتروني)
هاتف المكتب: (XXX) XXXXX فاكس: (XXX) XXXXX

## السياسات التدريبية – مثال ٢

قسم التدريب – دليل السياسات

شعار المنظمة	رقم السياسة: TRG ٢ تاريخ بدء العمل بها: ١ كانون الثاني ٢٠٠٩ تاريخ الإصدار: ١ كانون الثاني ٢٠٠٩ تاريخ المراجعة: ١ حزيران ٢٠٠٩
الأجندة الشهرية للأنشطة التدريبية	
<p>الهدف من السياسة</p> <p>التأكد من علم جميع الأطراف المعنية بجميع الأنشطة التدريبية المزمع عقدها</p> <p>الإرشادات المتعلقة بالسياسة</p> <p>يصدر قسم التدريب بشكل شهري أجندة وجدول الأنشطة وذلك بحسب الخطة التدريبية للمنظمة يتم إرسال أجندة الأنشطة التدريبية في الخامس والعشرين من كل شهر لجميع أقسام المنظمة ومديرها.</p>	

## السياسات التدريبية – مثال ٣

قسم التدريب – دليل السياسات

شعار المنظمة	رقم السياسة: TRG ٣ تاريخ بدء العمل بها: ١ كانون الثاني ٢٠٠٩ تاريخ الإصدار: ١ كانون الثاني ٢٠٠٩ تاريخ المراجعة: ١ حزيران ٢٠٠٩
حضور الدورات التدريبية	
<p style="text-align: right;">الهدف من السياسة</p> <p style="text-align: center;">تقديم إرشادات تتعلق بجدولة الأنشطة التدريبية</p> <p style="text-align: right;">الإرشادات المتعلقة بالسياسة</p> <p>يجب أن لا يتم جدولة أوقات الدورات التدريبية، أو التدريب الذي يحدث خارج مكان العمل، خلال إجازة الموظفين. وفي الحالات التي يتم دعوة موظفين لحضور التدريب خلال أيام إجازتهم، يتم تعويضهم عن ذلك.</p> <p>على كل مدير قسم إعلام قسم التدريب بالموظفين غير القادرين على حضور أي برنامج تدريبي قبل موعد انعقاده بيومين على الأقل.</p> <p>يكون مدير قسم التدريب مسؤولاً عن التأكد من تسجيل الحضور خلال التدريب الذي يحدث خارج مكان العمل.</p> <p>يجب على جميع الموظفين ممن حضروا التدريب الذي يحدث خارج مكان العمل التوقيع على ورقة الحضور لإثبات حضورهم. (مرفق نموذج ورقة تسجيل الحضور الخاصة بالتدريب خارج العمل)</p> <p>يجب نقل المعلومات من ورقة الحضور إلى قاعدة بيانات التدريب للحفاظ على سجل دقيق لما يتلقاه الموظفون من تطوير.</p>	

## السياسات التدريبية – مثال ٤

قسم التدريب – دليل السياسات

شعار المنظمة	رقم السياسة: ٤ TRG تاريخ بدء العمل بها: ١ كانون الثاني ٢٠٠٩ تاريخ الإصدار: ١ كانون الثاني ٢٠٠٩ تاريخ المراجعة: ١ حزيران ٢٠٠٩
طلب الحصول على تدريب	
<p>الهدف من السياسة</p> <p>توفير إرشادات تتعلق بكيفية طلب حضور أنشطة تدريبية</p> <p>الإرشادات المتعلقة بالسياسة</p> <p>يحق لكل موظف طلب تمويل الاشتراك بتدريب مرة واحدة في العام الواحد، على أن يُسلم الطلب قبل انعقاد التدريب المطلوب بأسبوعين.</p> <p>يجب أن يكون موضوع الدورة التدريبية متصل بعمل الموظف، أو التطور الوظيفي، أو مهام المنظمة. يمكن استخدام التمويل المخصص للتدريب فيما يلي:</p> <p>أ. الاشتراك بالدورات التدريبية ب. حضور ورشات عمل أو مؤتمرات ج. الاشتراك بالدورات التدريبية عبر الإنترنت</p> <p>تتضمن شروط التقدم بطلب تمويل الاشتراك بنشاط تدريبي أن يكون الموظف قد تم تعيينه بدوام كلي أو جزئي في المنظمة لمدة ستة شهور على الأقل، وأن تكون نتيجة تقييم أدائه الأخير "جيد".</p> <p>يجب على الموظفين الراغبين بحضور أنشطة تدريبية تعبئة النموذج الخاص بطلب الحصول على تدريب.</p> <p>يوقع مدير قسم التدريب على الموافقة على حضور التدريب وعلى أية مستردات مالية إن وجدت.</p> <p>يجب على الموظفين متابعة وصول الطلب إلى قسم التدريب قبل تاريخ انعقاد النشاط التدريبي بأسبوعين.</p> <p>في حال عدم رغبة الموظف بحضور التدريب، يجب عليه إلغاء الطلب خلال اسبوعين قبل انعقاد التدريب.</p>	

## السياسات التدريبية - مثال ٤

نموذج طلب حضور نشاط تدريبي
الإسم:
الوظيفة:
تاريخ الطلب:
النشاط التدريبي:
تاريخ انعقاد التدريب:
وضح كيف يساهم هذا النشاط التدريبي في تطوير عملك أو تعزيز المنظمة؟
تكاليف التنقلات (تطبق هنا شروط محددة)
مكان التدريب:
هذا الجزء مخصص للمسؤول المباشر
أوافق على هذا الطلب
اسم المسؤول المباشر
التوقيع

## مثال لنموذج معايير الأداء

المهمة: كيفية أرشفة الوثائق المتعلقة بالتدريب

رقم المهمة: ٠٠٦

المعايير	الخطوات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضعها في واجهة رف المكتب حتى يتمكن جميع من في المكتب من رؤيتها وقرائتها مسبقاً</li> <li>• تأكد من أنها واضحة ومقروءة ونظيف</li> </ul>	١. اختر الوثيقة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تأكد من أنها متقوية على مقياس ورق A4</li> </ul>	٢. ائقب الوثيقة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تأكد من أن الفهرس يحتوي على جميع أنواع الوثائق الموجودة في الملف وقد يختلف عدد وحجم الوثائق وفيما يلي الحد الأدنى منها: <ul style="list-style-type: none"> <li>- الشهادات</li> <li>- التدريب المتقاطع</li> <li>- قائمة البريد الإلكتروني/ العناوين والمذكرات</li> <li>- الخطوات التحضيرية</li> <li>- المتطوعين</li> <li>- الحضور</li> <li>- التغيب عن التدريب</li> </ul> </li> <li>• تأكد من أن الأرقام محددة لكل ملف</li> <li>• اختر من الفهرس رقم الملف المناسب الذي سيتم أرشفة الوثيقة به</li> </ul>	٣. تحقق من فهرس الوثيقة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• افتح الوثيقة لتتأكد من أن الرقم يناسب المحتوى</li> </ul>	٤. اختر الملف المناسب من الخزانة

## مثال لنموذج معايير الأداء

<ul style="list-style-type: none"> <li>• تأكد من اختيار فاصل مكتوب عليه اسم القسم المناسب بالنسبة للوثائق التالية:</li> <li>- التقارير التدريبية</li> <li>- البريد / البريد الإلكتروني</li> <li>- سجلات التدريب</li> <li>- المتدربين والمتطوعين</li> <li>- الرسائل والمذكرات</li> <li>- ..إلخ</li> <li>• بالنسبة للمذكرات، تأكد أن تفرق بين الصادر والوارد من وإلى الدائرة التدريبية</li> <li>• إن لم تكن المذكرة تخص قسم بعينه، يمكن اختيار الفاصل المكتوب عليه "متفرقات" سواء كان ذلك في الصادر أو الوارد</li> </ul>	<p>٥. اختر الفاصل</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضعها داخل الملف وتأكد أن المذكرة في الواجهة ويمكن قرائتها</li> <li>• تأكد من أن الوثيقة موضوعة داخل الفاصل المناسب كما قمت بتحديدته أعلاه</li> <li>• يتم وضع الوثائق ذات التصنيف نفسه فوق بعضها البعض، بوجود أو عدم وجود فواصل، بحيث تكون الوثيقة الأجدد فوق الأقدم</li> </ul>	<p>٦. ضع الوثيقة في الملف</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تأكد من إغلاق الملف وإعادةه إلى الخزانة وفقاً لرقمه</li> </ul>	<p>٧. أغلق الملف وقم بإعادته إلى الخزانة</p>
<p>آخر التحديثات</p>	<p>تمت الموافقة من قبل:</p> <p>رئيس القسم</p>

## موازنة التدريب - السنوية

	اسم المنظمة غير الحكومية
	السنة
	القسم
	أعدت من قِبَل
	تمت الموافقة بتاريخ

المبلغ الكلي (بالدولار الأمريكي)	كلفة كل نشاط لكل مشارك	عدد المشاركين	المكان	النشاط	
\$ ١٦٧٨	\$ ٥٥,٩٣	٣٠	في موقع العمل	دورة حول حقوق الإنسان	١
\$ ١٥٠٠	\$ ١٠٠,٠٠	١٥	في مركز تدريبي	تدريب المدربين	٢
\$ ٢٢	\$ ٢٢,٠٠	١	في اتحاد المنظمات غير الحكومية	ندوة حول قانون الجمعيات	٣
\$ ١٠٠٠	\$ ٢٠٠,٠٠	٥	في موقع العمل	التنوع والإعاقة	٤
\$ ١٩٨٠٠	\$ ٤٩٥,٠٠	٤٠	في فندق بلازا	كسب التأييد	٥
\$٠	\$ -	٣٠			٦
\$٠	\$ -	٢			٧
\$٠					٨
\$٠					٩
\$ ٢٤٠٠٠	المبلغ الإجمالي				

## موزانة التدريب - للنشاط

اسم المنظمة غير الحكومية	
السنة	
النشاط	
أعدت من قِبَل	
تاريخ الموافقة	

المجموع (بالدولار الأمريكي)	الكلفة	العدد المطلوب	الوصف	البند	
\$ ٥٠٠	\$ ٥٠٠,٠٠	١	تشمل الإقامة	رسوم المدرب	١
\$ ٧٨	\$ ٧٨,٠٠	١	جهاز عرض البيانات وحاسوب شخصي laptop وطابعة	إيجار المعدات والأجهزة	٢
\$ ٢٠	\$ ٢٠,٠٠	١	الباجات (بطاقات الأسماء) والأقلام واللوح القلاب	القرطاسية	٣
\$ ١٥٠	\$ ٥,٠٠	٣٠		تقلات المشاركين	٤
\$ ٣٠	\$ ١٥,٠٠	٢	بطاقتين لورشة عمل مدتها يومين	بطاقات اتصال	٥
\$ ٩٠٠	\$ ٣٠,٠٠	٣٠	الغذاء واستراحات القهوة	الطعام والشراب	٦
\$ ٠					٧
\$ ٠					٨
\$ ٠					٩
١٦٧٨ دولار أمريكي	المجموع الكلي				

## خطة التطوير الشخصي

طريقة المراجعة / التاريخ	الدعم المطلوب	خطوات العمل / تاريخ كل خطوة	الغاية التعليمية	نواحي القوة / نواحي بحاجة لتطوير

مدة الخطة:

الإسم:

## مثال لخطة التطوير الشخصي

مدة الخطة: أيلول – كانون الأول ٢٠١٠

الإسم: عبد الله الهاشمي

طريقة المراجعة/ التاريخ	الدعم المطلوب	خطوات العمل/ تاريخ كل خطوة	الغاية التعليمية	نواحي القوة/ نواحي بحاجة لتطوير
مراقبة المدير لأداء الموظفين والتغذية الراجعة - تشرين الأول اجتماع تقييمي مع مدير التدريب - تشرين الأول	دعم ذاتي	١. حضور البرنامج التدريبي - ٥ أيلول ٢. القيام بجلسات تدريبية فردية - ١٧ أيلول ٣. مراقبة ومتابعة الأداء - ٢٠ أيلول ٤. متابعة نفس العملية والخطوات مع موظف آخر - تشرين الأول ٥. طلب الحصول على تغذية راجعة من الموظفين والمدير - تشرين الأول	القدرة على تطوير قدرات الآخرين من خلال التدريب الفردي/ كانون الأول ٢٠١٠	النواحي المرغوب تطويرها: مهارات التدريب الفردي (Coaching)
تسجيل النتائج الإيجابية بعد كل موقف الحصول على آراء الآخرين والتغذية الراجعة منهم - تشرين الثاني		١. قراءة كتاب "قوة التأثير Power of Influence" - نهاية تشرين الأول ٢. مراجعة محتويات الموقع الإلكتروني <a href="http://www.gb.nlp.com">www.gb.nlp.com</a> - نهاية تشرين الأول ٣. تلخيص البحث ووضع قائمة بالساليب الممكن استخدامها - منتصف تشرين الثاني ٤. تحديد موقف معين للتأثير عليه إيجابياً واختيار نجاح الأسلوب ٥. تحديد موقف واحد للتأثير على مجموعة من الموظفين. اختبار الأسلوب وتسجيل النتائج ومناقشتها مع المدير - تشرين الثاني ٦. تحديد موقف ما للتأثير على زميل واختيار نجاح الأسلوب. ثم تسجيل النتائج ومناقشتها مع المدير - كانون الأول ٧. في ضوء النتائج، القيام بالمزيد من التدريبات/ التطبيقات في مواقف محددة - بشكل مستمر	القدرة على تحديد واستخدام ثلاث استراتيجيات مؤثرة على الأقل للتأثير على نتائج ثلاثة مواقف/ كانون الأول ٢٠١٠	النواحي المرغوب تطويرها: مهارات التأثير
تغذية راجعة من المدير - تشرين الثاني وكانون الأول				

# الملحق الثاني

نماذج الفصل الثاني



## تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT

وهي عملية توليد لمعلومات تفيد المنظمة في ربط أهدافها وبرامجها التطويرية وقدراتها، بالبيئة الاجتماعية التي تعمل بها.

نواحي القوة	نواحي الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هي المميزات التي تتمتع بها المنظمة؟</li> <li>• ما هي الأمور التي تقوم بها بشكل مميز وأفضل من الآخرين؟</li> <li>• ما هي الموارد النادرة أو ذات الكلفة القليلة التي تتميز منظمته بالحصول عليها؟</li> <li>• ما هي الجوانب التي يراها الآخرون كنقاط قوة تتمتع بها؟</li> <li>• ما هي الجوانب التي تجذب الجهات المانحة والرعاية إليكم؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هي الجوانب التي بإمكانك تحسينها؟</li> <li>• ما هي الأمور أو الجوانب التي يجب عليك تجنبها؟</li> <li>• ما هي الأمور التي يراها الآخرون كنقاط ضعف لديك؟</li> </ul>

التهديدات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هي العقبات التي تواجهها؟</li> <li>• ما هي الأمور التي تقوم بها المنظمات الأخرى والتي قد تسبب الخطر لمنظمتك؟</li> <li>• هل تتغير المواصفات اللازمة لمهنتك وخدماتك؟</li> <li>• هل التكنولوجيا المتغيرة باستمرار تهدد وظيفتك؟</li> <li>• هل تعاني من مشاكل تتعلق بالرعاية أو الدعم المالي؟</li> <li>• هل تؤثر أي من نقاط الضعف التي تعاني منها المنظمة بشكل حقيقي على أنشطتها؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هي الفرص الجيدة المتاحة لمنظمتك؟</li> <li>• ما هي التوجهات/التغييرات (trends) المثيرة للاهتمام التي تعلم بها؟</li> </ul>

## تحليل نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات

نواحي الضعف	نواحي القوة

الفرص	التهديدات

## تحليل العوامل الخارجية (العوامل المتغيرة خارج المنظمة) STEP Analysis

العوامل الخارجية هي تلك العوامل الخارجة عن تأثير المنظمة غير الحكومية. ومن السهل تقسيم هذه العوامل إلى أربعة أقسام كما يلي، والتي تدعى أيضاً بـ "STEP Analysis":

العوامل الاجتماعية (Social)	العوامل التكنولوجية (Technological)
جميع العوامل المتصلة بالتوجهات الاجتماعية وخيارات الناس وتفضيلاتها	جميع العوامل المتصلة بالتقدم والتطور في أساليب عملنا وأساليب قضائنا لوقت الترفيه
العوامل السياسية (Political)	العوامل الاقتصادية (Economic)
جميع العوامل المتصلة بالموقف السياسي والحكومي والتشريعي على المستويين الوطني والدولي	جميع العوامل المتصلة بالوضع المالي محلياً وخارجياً والتجارة في مختلف القطاعات والبلدان

### أمثلة على العوامل الخارجية

#### الاجتماعية

- التحولات الديموغرافية - مثل العمر والتركيب السكانية
- المخاوف الصحية - الأمراض والفيروسات والأطعمة والأدوية
- الشؤون المتعلقة بالأمن والأمان الشخصي
- التأثير البيئي/ آثار إعادة التدوير
- الثقافة والأفكار والمعتقدات السائدة محلياً
- تأثير القبائل

#### التكنولوجية

- حجم أجهزة الكمبيوتر وقدراتها
- مدى استخدام الإنترنت وسرعته - الأمور التي يمكن القيام بها وإنجازها إلكترونياً عبر الإنترنت مثل مدى الوصول إلى المعلومات/ استعراض المواقع الإلكترونية/ إرسال البريد الإلكتروني
- الكابلات والقنوات الفضائية
- تكنولوجيا الاتصال - الاجتماعات التي تجري عبر الإنترنت سواء كانت هاتفية أو على شكل فيديو
- المعدات التكنولوجية سهلة الإستعمال

## تحليل العوامل الخارجية (العوامل المتغيرة خارج المنظمة) STEP Analysis

### الاقتصادية

- الركود/ نمو السوق
- تكاليف سوق العقارات
- التباين في سوق الأوراق المالية
- قوة العملات/ انخفاض قيمة العملة/ سعر الصرف
- أسعار النفط
- التضخم

### السياسية

- التغيير في السياسة
- أثر الإرهاب على التشريعات - جوازات السفر الرقمية وبطاقات الهوية وزيادة الإجراءات الأمنية
- اتفاقيات التجارة العالمية
- القوانين المحلية

## تحليل العوامل الخارجية STEP

التكنولوجية	الاجتماعية

الاقتصادية	السياسية

## استبيان مفصل لأساليب التعلم ١

(هوني وممفورد Honey & Mumford)

ستحتاج إلى حوالي ١٥ - ٢٠ دقيقة من الوقت لإتمام القائمة التالية. إن دقة النتائج تعتمد على مدى مصداقيتك في الإجابة على الأسئلة حيث لا يوجد إجابة صحيحة أو خاطئة.

ضع إشارة ✓ داخل صندوق "أوافق" إذا كانت الجملة المقابلة لها تنطبق عليك أو توافق عليها، أمّا إذا كانت لا تنطبق عليك: فقم بوضع إشارة ✗ داخل صندوق "لا أوافق". يرجى الإجابة عن جميع الأسئلة.

أوافق	لا أوافق	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١. لدي اعتقادات ثابتة حول أي الأمور صحيحة وأيها خاطئة وأيها جيد وأيها سيء.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢. أقوم عادةً بالأفعال دون النظر إلى العواقب المحتملة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٣. أميل عادةً لحل المشكلات باتباع طريقة "خطوة بخطوة".
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٤. أعتقد أنّ الإجراءات والسياسات الرسمية تقيد الأشخاص.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٥. أنا معروف بكوني أقول ما أعتقد بشكل مباشر وواضح.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٦. أجد أحياناً أنّ التصرفات النابعة من الأحاسيس لها نفس قوة وثبات الأفعال الناتجة عن التفكير العميق والتحليل.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٧. أحب أنواع العمل التي أجد فيها متسعاً من الوقت للاستعداد والتنفيذ الجيد.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٨. أسأل الناس عن افتراضاتهم الأساسية بشكل مستمر.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٩. ما يهمني بشكل أكبر هو مدى نجاح الأمور عملياً.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٠. أعتبر نفسي نشيطاً في السعي وراء تجارب جديدة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١١. عندما أسمع عن نهج أو أسلوب جديد أبدأ بالفور في إيجاد طرق لتطبيقه عملياً.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٢. أنا حريص على الانضباط الذاتي مثل مراقبة نظامي الغذائي والقيام بالتمارين بشكل مستمر والإلتزام بروتين معين.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٣. أفتخر بالقيام بعملتي بشكل شامل ومتعمق.

## استبيان مفصل لأساليب التعلم ١

لا أوافق	أوافق	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٤. أفضل التعامل مع الأشخاص المنطقيين والتحليليين عن التعامل مع الأشخاص العفويين وغير العقلانيين.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٥. أهتم بتفسير المعلومات المتوفرة لدي وأتجنب القفز إلى الاستنتاجات .
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٦. أحب الوصول إلى القرارات بشكل حذر وأقوم بالنظر إلى العديد من البدائل.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٧. أنجذب أكثر للأفكار الجديدة غير التقليدية من تلك العملية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٨. لا أحب الأشياء غير المنظمة وأفضل وضع الأشياء في نمط متناسق.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٩. أقتبل وألتزم بالإجراءات والسياسات الموجودة حيث أنظر إليها على أنها وسائل فعّالة للقيام بالأعمال.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢٠. أحب أن أربط افعالي بمبدئٍ عام.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢١. في نقاشاتي، أحب أن أتوجه إلى النقاط الأساسية بشكل مباشر.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢٢. علاقتي مع زملاء العمل تكون علاقات رسمية وبعيدة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢٣. أستمتع في تحدي نفسي لمعرفة كل ما هو جديد ومختلف.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢٤. أستمتع مع الأشخاص العفويين الذين يتمتعون بالحب والمرح.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢٥. أهتم بشدة في التفاصيل قبل الوصول إلى استنتاج ما.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢٦. أجد صعوبة بتوليد أفكار بشكل تلقائي.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢٧. أوّمن بالوصول إلى محور الحديث والنقاط الأساسية بشكل مباشر.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢٨. أحرص على عدم القفز إلى الإستنتاجات بشكل سريع.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢٩. أفضل الحصول على أكبر عدد ممكن من مصادر المعلومات حيث انه كلما كانت المعلومات التي لدي أكثر كلما كان ذلك أفضل.

## استبيان مفصل لأساليب التعلم ١

لا أوافق	أوافق	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٣٠. يستفزني الشخص اللامبالي الذي لا يأخذ الأمور على محمل الجدية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٣١. استمع للعديد من وجهات النظر قبل طرح الرأي الخاص بي.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٣٢. أميل إلى البوح بما أشعر به.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٣٣. في المناقشات أستمتع بمتابعة مناورات المشاركين الآخرين.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٣٤. أفضل الاستجابة بتلقائية وعضوية للأحداث وليس بالتخطيط المسبق.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٣٥. أنجذب عادة إلى التقنيات الجديدة مثل تحليل الشبكات والرسوم البيانية وفروع البرامج وخطط الطوارئ وغيرها.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٣٦. أشعر بالقلق حينما يتوجب علي إتمام عمل ما بسرعة خلال مهلة قصيرة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٣٧. أحكم على أفكار الأشخاص من خلال مزاياها العملية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٣٨. لا أشعر بارتياح نحو الأشخاص الهادئين وعميقي التفكير.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٣٩. يستفزني أحياناً الأشخاص الذين يستعجلون الأمور.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٤٠. الاستمتاع باللحظة الحالية أهم من التفكير بالماضي أو المستقبل.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٤١. أعتقد أن القرارات القائمة على التحليل العميق لجميع المعلومات أصوب من تلك القائمة على الحدس.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٤٢. أميل لأن أحقق الكمالية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٤٣. في المناقشات أقوم بالعادة بتكوين أفكار عضوية وتلقائية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٤٤. أطرح في الاجتماعات أفكاراً عملية وواقعية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٤٥. عادةً ما توجد القواعد ليتم كسرها.

## استبيان مفصل لأساليب التعلم ١

لا أوافق	أوافق	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٤٦. أفضل الإبتعاد عن موقف ما والنظر في جميع جهات النظر المتعلقة به.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٤٧. أستطيع عادةً رؤية الضعف وعدم الإتساق في حديث وجدل الآخرين.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٤٨. أتحدث أكثر مما أستمع.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٤٩. أستطيع عادة رؤية أساليب عملية أفضل لإتمام العمل.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٥٠. أعتقد أنّ التقارير المكتوبة يجب أن تكون موجزة ومباشرة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٥١. أعتقد أن التفكير العقلاني والمنطقي ينجح الأمور.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٥٢. أميل إلى نقاش أشياء محددة مع الناس أكثر من الإنخراط في نقاشات اجتماعية عامة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٥٣. أحب الأشخاص الذين ينهجون أسلوب الواقعية وليس الأسلوب النظري.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٥٤. في النقاشات أنزعج بشدة من ممارسات الاستطراد في الحديث والمداخلات الخارجة عن الموضوع.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٥٥. في حال كان علي إعداد تقرير مكتوب، أقوم بإعداد عدة مسودات قبل كتابة النسخة النهائية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٥٦. أحرص على تجربة الأمور لمعرفة مدى نجاحها عملياً.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٥٧. أحرص على الوصول إلى الإجابات من خلال خلال التسلسل المنطقي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٥٨. أستمتع بكوني الشخص الذي يتحدث كثيراً
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٥٩. أجد نفسي في النقاشات الشخص الواقعي الذي يجعل الآخرين يحافظون على محور النقاش وتجنب التخمينات.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٦٠. أحب التفكير في العديد من البدائل قبل اتخاذ القرار.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٦١. عادة ما أجد نفسي في النقاشات بأنني الأكثر موضوعية ونزاهة.

## استبيان مفصل لأساليب التعلم ١

أوافق لا أوافق



٦٢. أميل في النقاشات إلى عدم الظهور بشكل كبير على أي أقود النقاش وأتولى معظم الحديث.



٦٣. أحب ربط الأفعال الحالية بالصورة الأكبر بعيدة المدى.



٦٤. عندما تسوء الأمور أكون سعيداً في وضعها جانباً واعتبارها تجربة.



٦٥. أميل إلى رفض الأفكار العنوية الغريبة لكونها غير عملية.



٦٦. من الأفضل التفكير بعمق قبل القيام بالفعل.



٦٧. أستمع أكثر مما أتكلم.



٦٨. أميل لأن أكون قاسياً مع الأشخاص الذين يجدون صعوبة في اتباع منهج منطقي.



٦٩. أعتقد أن الغاية تبرر الوسيلة في معظم الأحيان.



٧٠. لا أجد مانع في جرح مشاعر الآخرين طالما أن العمل ينجز.



٧١. أعتبر أن وجود أهداف وخطط محددة أمر خائق.



٧٢. أنا شخص يملأ الحفلات بالحياة.



٧٣. أعمل كل ما هو لازم لإنجاز العمل.



٧٤. أشعر بالملل بسرعة إذا كان العمل نمطياً أو كثير التفاصيل.



٧٥. أنا حريص على اكتشاف الفرضيات الأساسية والمبادئ والنظريات التي تقف خلف الأحداث والأمور.



٧٦. أهتم عادة في معرفة ما يفكر به الآخرون.



٧٧. أحب أن تتم إدارة الاجتماعات حسب منهجية معينة مع الإلتزام بالأجندة.



٧٨. أبتعد عن المواضيع الشخصية أو الغامضة.

## استبيان مفصل لأساليب التعلم ١

أوافق

٧٩. أستمتع بمواقف الأزمات وما ينتج عنها من إثارة أو دراما.

٨٠. يشعر الناس أحياناً أنني غير حساس لمشاعرهم.

يمكنك حساب نتيجتك من خلال منحك نقطة لكل جملة وضعت بجانبها إشارة صح (√) . لا يوجد نقاط للجمل التي وضعت بجانبها إشارة (X)

٢	٧	١	٥
٤	١٣	٣	٩
٦	١٥	٨	١١
١٠	١٦	١٢	١٩
١٧	٢٥	١٤	٢١
٢٣	٢٨	١٨	٢٧
٢٤	٢٩	٢٠	٢٥
٣٢	٣١	٢٢	٣٧
٣٤	٣٣	٢٦	٤٤
٣٨	٣٦	٣٠	٤٩
٤٠	٣٩	٤٢	٥٠
٤٣	٤١	٤٧	٥٣
٤٥	٤٦	٥١	٥٤
٤٨	٥٢	٥٧	٥٦
٥٨	٥٥	٦١	٥٩
٦٤	٦٠	٦٣	٦٥
٧١	٦٢	٦٨	٦٩
٧٢	٦٦	٧٥	٧٠
٧٤	٦٧	٧٧	٧٣
٧٩	٧٦	٧٨	٨٠

المجموع

الناشط

المتأمل

المنظر

العملي

## استبيان مفصل لأساليب التعلم ١

ومن خلال هذا الجدول تستطيع معرفة تفضيلاتك التي تتميز بها

الناشط	المتأمل	المنظر	العملي	
٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	تفضيل قوي جداً
١٩				
١٨		١٩	١٩	
١٧				
١٦	١٩	١٨		
١٥			١٨	
١٤		١٧		
١٣	١٨	١٦	١٧	تفضيل قوي
١٢	١٧	١٥	١٦	
١١	١٦	١٤	١٥	
١٠	١٤	١٣	١٤	تفضيل معتدل
٩				
٨	١٣	١٢	١٣	
٧	١٢	١١	١٢	تفضيل ضعيف
٦	١١	١٠	١١	
٥	١٠	٩	١٠	
٤	٩	٨	٩	تفضيل ضعيف جداً
٣	٨	٧	٨	
	٧	٦	٧	
	٦	٥	٦	
٢	٥	٤	٥	
	٤		٤	
١	٣	٣	٣	
	٢	٢	٢	
	١	١	١	
٠	٠	٠	٠	

## استبيان مفصل لأساليب التعلم ١

### الناشط - يجرب

”دعني أقوم بالتجربة!“

ينخرط الناشط دوماً في تجارب جديدة بشكل كامل وبدون تحيز. يستمتع بالأحداث المفاجئة ”الأمور الحالية التي تدور الآن وهنا“ ويسعد أن يكون مغموراً بالتجارب التي تحدث مباشرة. يتمتع بعقل منفتح ولا يميل للتشكيك مما يجعله متحمساً لكل ما هو جديد.

فلسفته تقول ”سأجرب كل شيء مرة واحدة“. يميل إلى التصرف أولاً والتفكير بالعواقب لاحقاً. يحاول حل المشاكل بواسطة العصف الذهني، و حالما تزول المتعة في نشاط ما يبدأ بالبحث عن نشاط آخر. يميل إلى التحديات الجديدة ولكنه يمل من عملية التنفيذ ووضع الأمور في قالبها طويل المدى. ويتميز بكونه شخص منطلق للحياة ينخرط باستمرار مع الآخرين، ولكن في قيامه بذلك، يحاول جعل نفسه محور جميع الأنشطة.

### المتأمل - يفكر

”دعني أفكر بالأمر!“

يجب المتأمل الوقوف والرجوع إلى الخلف في تفكيره ليتأمل التجارب من عدة زوايا. يقوم بجمع البيانات، سواء المعلومات الجديدة أو التي يتم الحصول عليها من الآخرين مفضلاً التفكير بها بعمق قبل التوصل إلى أي قرار أو نتيجة. ما يهمله هو جمع المعلومات حول تجربة أو حدث ما وتحليلها بشكل عميق، لذلك يفضل دائماً تأخير اتخاذ القرارات قدر الإمكان.

تتصف فلسفته بالحدز، إذ يجب التفكير بكل زوايا الموضوع وعواقبها قبل القيام بأية خطوة. يفضل الجلوس في الخلف أثناء الاجتماعات والحوارات. يستمتع للآخرين ويعرف منحى الحديث قبل قيامه بأي طرح خاص به. يميل إلى البقاء خارج الأضواء و يكون بعيداً نوعاً ما، متسامحاً، وهادئ. تتميز أفعاله بأنها ناتجة عن الصورة الأشمل حيث تشمل الماضي والحاضر وملاحظات الآخرين وملاحظاته، ألا أنه قد تنحصر أساليبه بالطرق التقليدية، وقلة التجربة.

### المنظر - يستنتج

”ماذا يعني ذلك؟“

المنظر شخص يميل إلى تحويل المشاهدات إلى نظريات معقدة ولكن منطقية وسليمة. يفكر بالمشاكل بشكل عامودي متسلسل ومنطقي خطوة بخطوة. يميل لأن يكون محباً للكمال ولا يشعر بارتياح إلا عندما تكون جميع الأشياء مرتبة بشكل عقلائي، حيث يحب عمليتي التحليل والتجميع. تعجبه طريقة التفكير بناءً على الإفتراضات والمبادئ والنظريات والنماذج والأنظمة الأساسية، وينحى منحىً منطقياً دوماً لحل المشكلة.

## استبيان مفصل لأساليب التعلم ١

وتتمن فلسفته المنطق والعقلانية حيث أن الأمور بالنسبة له هي ببساطة ”إذا كانت منطقية فهي جيدة“. يميل المنظر باستمرار إلى طرح الأسئلة التالية: ”هل يبدو هذا الأمر منطقياً؟“ أو ”ما هي الفرضيات الأساسية؟“. ويفضل الموضوعية العقلانية بعيداً عن الذاتية والغموض، وفي العادة، يأخذ نمط تفكيره في المشاكل منحى منطقي. هذه هي تركيبة عقل المنظر التي ترفض بشدة أي شيء لا يوافق هذا المنطق. يفضل التيقن من الأمور ولا يشعر بارتياح نحو الأحكام ذات الطابع الشخصي والتفكير الجانبي، لكن قد لا يضع المنظر نظرياته موضع التجربة دائماً.

### العملي - يخطط

”هل ينجح ذلك على أرض الواقع؟“

يكون العملي حريص على تجريب الأفكار والنظريات والتقنيات الجديدة ليرى مدى نجاحها عملياً. يقوم بالبحث عن أفكار جديدة ويفتتم أول فرصة تتاح له لوضع هذه الفكرة موضع التطبيق. وهو من النوع الذي يعود من دورات الإدارة التدريبية مُفعماً بأفكار جديدة يتوق لتجربتها على أرض الواقع. يرغب بالمباشرة في العمل وفي تطبيق الأفكار التي تشده بسرعة وثقة. لا يتحمل الكثير من إعادة التفكير والنقاشات الطويلة اللامنتهية

والعملي هو بالأصل شخص متواضع يحب اتخاذ قرارات عملية لحل المشاكل. وينظر للمشاكل والفرص على أنها تحدي. وفلسفته هي ”هناك دائماً طريقة أفضل“ و”إن كانت تؤدي المطلوب فهي فكرة جيدة“. قد يتعثر العملي إن لم يكن هنالك أسس نظرية تسانده.

## استبيان مفصل لأساليب التعلم ٢

استبيان (VAK)

ضع دائرة حول الإجابة الأقرب لسلوكك في المواقف التالية:

١. عندما أقوم بتشغيل جهاز جديد أقوم بشكل عام ب:
  - أ) قراءة التعليمات أولاً
  - ب) الاستماع إلى شرح من شخص قام باستخدامه من قبل
  - ج) البدء في استخدامه حيث بإمكانني اكتشافه بينما أنا استخدمه
٢. عندما أحتاج إلى تحديد الاتجاهات في السفر، أقوم عادة ب:
  - أ) النظر إلى الخريطة
  - ب) اطلب من شخص قول الاتجاهات لي
  - ج) اتبع حدسي أو قد أستخدم البوصلة
٣. عندما أطهو طبق جديد، أفضل:
  - أ) اتباع وصفة مكتوبة
  - ب) الاتصال بصديق للحصول على شرح
  - ج) اتباع تقديري الخاص من خلال التذوق بينما أنا أطهو
٤. إذا كنت أقوم بتعليم شخص ما شيء جديد، فأنا أميل إلى:
  - أ) كتابة التعليمات لهم
  - ب) إعطائهم شرح شفهي
  - ج) إعطائهم توضيح سريع ثم أدعهم يجربون بأنفسهم
٥. أنا عادة أقول:
  - أ) انظر كيف أقوم بذلك
  - ب) استمع لما أقوله
  - ج) جرب بنفسك
٦. خلال أوقات فراغي، أستمتع بالقيام بما يلي:
  - أ) الذهاب إلى المتاحف والمعارض
  - ب) الاستماع للموسيقى والتحدث إلى الأصدقاء
  - ج) ممارسة الرياضة أو القيام بالأعمال المنزلية بنفسني
٧. عندما أتسوق لشراء ثياب، أميل إلى:
  - أ) تخيل كيف سأبدو وأنا أرتديهم
  - ب) مناقشة الأمر مع موظفي المحل
  - ج) قياسهم وتجربتهم بنفسني
٨. عند اختيار الذهاب في رحلة، أقوم عادة ب:
  - أ) قراءة الكثير من الكتيبات عن المكان
  - ب) مناقشة ما أريده مع الأصدقاء
  - ج) تخيل ما سيكون عليه الأمر هنالك

## استبيان مفصل لأساليب التعلم ٢

٩. إذا أردت شراء سيارة جديدة، سأقوم ب:  
 (أ) القراءة عن أنواع السيارات في الجرائد والصحف  
 (ب) مناقشة ما أريد مع الأصدقاء  
 (ج) اختبار العديد من السيارات من خلال أخذ جولة بها

١٠. عندما أتعلم مهارة جديدة، أرتاح أكثر عند:  
 (أ) مشاهدة ما يقوم به المعلم  
 (ب) التحدث مع المعلم حول ما يجب علي القيام به  
 (ج) المحاولة بنفسي ومعرفة المهارة من خلال التجريب

١١. عندما أختار طعام من قائمة الطعام، أميل إلى:  
 (أ) تخيل كيف سيبدو الطعام  
 (ب) التحدث في الخيارات مع نفسي أو مع شريكي  
 (ج) تخيل كيف ستكون نكهة ومذاق الطعام

١٢. عند الإستماع إلى فرقة موسيقية، لا أستطيع مقاومة:  
 (أ) مشاهدة أعضاء الفرقة والأشخاص الحاضرين  
 (ب) الاستماع إلى الكلمات واللحن  
 (ج) التراقص والتناغم مع الموسيقى

١٣. عندما أركز، فأنا غالباً ما:  
 (أ) أركز على الكلمات والصور التي أمامي  
 (ب) أناقش المشكلة والحلول المحتملة في عقلي  
 (ج) أتحرك كثيراً وأقوم بقطع الأقلام ولمس الأشياء

١٤. أختار أثاث المنزل لإني أحب:  
 (أ) ألوانه ومظهره  
 (ب) الوصف الذي يعطيني إياه رجل المبيعات  
 (ج) ملمس الأثاث وقماشه والشعور الناتج عن لمسه

١٥. أتذكر أولاً من خلال:  
 (أ) النظر إلى شيء ما  
 (ب) التحدث حول شيء ما  
 (ج) القيام بشيء ما

١٦. عندما أكون قلقاً، أقوم ب:  
 (أ) تصور السيناريو الأسوأ  
 (ب) التحدث مع نفسي بما يقلقني  
 (ج) لا أستطيع الجلوس وأتحرك باستمرار

١٧. أشعر بارتباطي بشكل خاص مع الآخرين بسبب:  
 (أ) مظهرهم  
 (ب) ما يقولونه لي  
 (ج) ما يجعلوني أشعر به

## استبيان مفصل لأساليب التعلم ٢

١٨. عندما أحفظ شيء ما للإمتحان، أقوم عادة ب:
- (أ) كتابة العديد من الملاحظات ورسم الأشكال  
 (ب) التحدث بالملاحظات مع نفسي أو مع الآخرين  
 (ج) تخيل القيام بالتحرك أو وضع الصيغة
١٩. عندما أشرح أمر ما لشخص ما، أميل إلى:
- (أ) عرض ما أريد شرحه  
 (ب) أشرح له الأمر بعدة صيغ حتى يفهم  
 (ج) تشجيعه على المحاولة وإخباره بفكرتي خلال قيامه بالأمر
٢٠. أنا بالفعل أحب:
- (أ) مشاهدة الأفلام والصور  
 (ب) الاستماع إلى الموسيقى أو التحدث إلى الأصدقاء  
 (ج) المشاركة بأنشطة رياضية وتناول طعام وشراب لذيذ أو الرقص
٢١. أمضي معظم وقت فراغي في:
- (أ) مشاهدة التلفاز  
 (ب) التحدث إلى الأصدقاء  
 (ج) القيام بأنشطة
٢٢. عندما أقابل شخص لأول مرة، أقوم عادة ب:
- (أ) ترتيب لقاء شخصي وجها لوجه معه  
 (ب) التحدث إليه عبر الهاتف  
 (ج) الاجتماع مع هذا الشخص من خلال القيام بنشاط ما أو تناول وجبة طعام معاً
٢٣. أول ما ألاحظه في الأشخاص هو:
- (أ) اللباس والمظهر  
 (ب) الصوت والحديث  
 (ج) وقوفهم وحركتهم
٢٤. إذا كنت غاضباً، أميل إلى:
- (أ) إعادة تسجيل ما يزعجني في عقلي  
 (ب) التحدث للآخرين عن مشاعري بصوت مرتفع  
 (ج) غلق الأبواب والتعبير الجسدي عن الغضب
٢٥. أجد من الأسهل تذكر:
- (أ) الوجوه  
 (ب) الأسماء  
 (ج) الأمور التي قمت بفعلها

## استبيان مفصل لأساليب التعلم ٢

٢٦. أعتقد أنه بالإمكان معرفة إذا كان الشخص يكذب من خلال:  
 أ) تجنبه النظر إليك  
 ب) تغير صوته  
 ج) إعطائي شعور مضحك

٢٧. عند الإلتقاء بصديق قديم:  
 أ) أقول ” إنه لأمر رائع أن أراك “  
 ب) أقول ” إنه لأمر رائع أن أتحدث لك مجدداً “  
 ج) أضمه وأسلم عليه

٢٨. أفضل طريقة لتذكر الأشياء من خلال:  
 أ) كتابة الملاحظات أو الاحتفاظ بنسخة مطبوعة من التفاصيل  
 ب) قولهم بصوت مرتفع أو تكرار الكلمات أو النقاط الهامة في عقلي  
 ج) ممارستها أو تخيل قيامي بها

٢٩. إذا أردت تقديم شكوى حول بضاعة غير سليمة، أقوم ب:  
 أ) كتابة رسالة  
 ب) تقديم الشكوى بالتحدث عبر الهاتف  
 ج) إعادة البضاعة إلى المحل

٣٠. أميل إلى قول:  
 أ) أنا أرى ما تعنيه  
 ب) أنا أستمع لما تريد قوله  
 ج) أعرف كيف تشعر

الآن قم بجمع إجاباتك، كم مرة أجبت أ أو ب أو ج

عدد الإجابات ج =

عدد الإجابات ب =

عدد الإجابات أ =

\*يوجه التقدير إلى فيكتوريا تشيسليت لإعداد هذا التقييم، وهي مختصة بعلم الأداء النفسي وتطبيقاته في المنظمات غير الحكومية

### النظرية

تدعى منهجية أنماط التعلم التي نحن بصدد مناقشتها اليوم ”فاك VAK“ - البصري والسمعي والحركي

أول من قام بتطوير هذه النظرية د. ريتا دن عام ١٩٦٧ وكان في مجال تعليم الأطفال. إلا أن هذه النظرية أصبحت معروفة في عالم التدريب لإن مبادئها وفوائدها تمتد لتشمل جميع أنواع التعلم والتطوير وتلائم جميع الفئات العمرية.

## استبيان مفصل لأساليب التعلم ٢

وهي طريقة سهلة وسريعة لتقييم نمط التعلم المفضل للأفراد، وأكثر أهمية لنا لنتمكن من تصميم عملية تعليمية تناسب التفضيلات المختلفة للأفراد.

ويقول أساس النظرية أن:

- كل شخص يمتلك نقاط قوة، ولكن الأشخاص المختلفين يمتلكون نقاط قوة مختلفة
- المواد والمنهجيات والبيئات التدريبية المختلفة تناسب نقاط قوة مختلفة
- بوجود بيئة تدريبية ملائمة، تكون معدلات إنجاز المتعلمين أعلى من تلك الإنجازات التي يحققونها في بيئات تدريبية لا تلائمهم

وحسب نظرية "فاك" فإن معظم الناس نمط تعليمي مفضل، إلا أنه يوجد بعض الأشخاص الذين يلائمهم خليط متوازن من هذه الأنماط الثلاثة. إذاً، هيا بنا نكتشف أي من الأنماط يناسبك!

إذا كانت معظم إجابتك:

أ - تكون قوة الأفضلية لديك بصرية

ب - تكون قوة الأفضلية لديك سمعية

ج - تكون قوة الأفضلية لديك حركية

- الشخص ذو النمط التعليمي البصري يفضل رؤية ومراقبة الأشياء

يُكثر البصري من استخدام عبارات مثل: "أرني" أو "لننظر معاً إلى هذا الأمر"، ويكون قادراً بشكل أمثل على القيام بمهمة جديدة بعد قراءة تعليماتها أو مشاهدة شخص آخر يقوم بها أولاً. والبصريون هم أفضل الأشخاص للقيام بالعمل من خلال الإستعانة بالقوائم والتعليمات والتوجيهات المكتوبة

وفي الدورات التدريبية، يحتاج البصريون لرؤية لغة الجسد الخاصة بالمدرّب وتعبيرات وجهه لاستيعاب المحتوى التدريبي على أكمل وجه. وعلى الأغلب، يفضل البصريون الجلوس في المقدمة ليتجنبوا أي عارض بصري. باختصار البصري يفكر من خلال الصور

- الشخص ذو النمط التعليمي السمعي يفضل انتقال المعلومة إليه من خلال الاستماع إلى الكلمات أو الذات أو الآخرين أو الأصوات

يُكثر السمعي من استخدام عبارات مثل: "أخبرني" أو "لنتحدث بالأمر". ويكون قادراً على القيام بمهمة جديدة بالشكل الأمثل بعد الإستماع إلى التعليمات من الخبير. يكون السمعي سعيداً عند الاستماع إلى التعليمات عبر الهاتف ويتذكر جميع كلمات الأغاني التي يستمع إليها.

## استبيان مفصل لأساليب التعلم ٢

يفسر السمعيون المعاني المنطوية للحديث مثل نبرة الصوت وسرعته..إلخ. لا تشكل المعلومات المكتوبة بالنسبة لهم معنى كبير إلا حتى يتم سماعها. باختصار يفكر السمعوي من خلال الكلمات

• الشخص ذو النمط التعليمي الحركي يفضل التجربة المادية من خلال الإحساس والشعور والقيام بالأشياء عملياً

يكثر الشخص الحركي من استخدام عبارات مثل: "دعني أجرب ذلك" أو "كيف تشعر". ويكون قادراً على القيام بمهمة جديدة على أفضل شكل من خلال المباشرة في تجربتها والتعلم منها بينما يقومون بها. ويحب الشخص الحركي التجربة العملية ولا ينظر إلى التعليمات أولاً. ويكون من الصعب عليه الجلوس لفترات طويلة ويحتاج إلى أنشطة وتجارب فعلية. يتعلم الحركي من خلال الحركة.

مع شكر وتقدير لفكتوريا شيسلت لتطوير هذا التقييم. فيكتوريا شيسلت متخصصة في أداء علم النفس وتطبيقه داخل المنظمات.



## استبيان جرد المهام

يحتوي الجدول أدناه على قائمة المهام المتعلقة بعملك. أسفل كل مهمة يوجد خانة مخصصة لتسجيل ما يلي:

١. تكرار المهمة - يرجى تسجيل الرقم التقريبي لعدد مرات تأدية هذه المهمة بالساعة أو يومياً أو أسبوعياً..إلخ. مثال: أربع مرات في اليوم

٢. أهمية المهمة بالنسبة لنجاح أداء العمل - يوجد هنالك أربعة مستويات. ضع دائرة حول المستوى الذي يصف أهمية المهمة:

(١) غير هامة (٢) هامة بعض الشيء (٣) هامة (٤) غاية في الأهمية

٣. حجم التدريب اللازم للوصول إلى المهارة - حدد عدد الساعات اللازمة للموظف الجديد ليصبح ماهراً بهذا العمل. من الأفضل وضع مجموع الساعات التدريبية التي تلقيتها لتصبح ماهراً

الإسم:

المسمى الوظيفي:

القسم:

رقم المهمة	المهمة	التكرار	الأهمية	التدريب اللازم
	(يرجى ادخال المهمة هنا)			
	(يرجى ادخال المهمة هنا)			
	(يرجى ادخال المهمة هنا)			
	(يرجى ادخال المهمة هنا)			
	(يرجى ادخال المهمة هنا)			
	(يرجى ادخال المهمة هنا)			
	(يرجى ادخال المهمة هنا)			
	(يرجى ادخال المهمة هنا)			
	(يرجى ادخال المهمة هنا)			
	(يرجى ادخال المهمة هنا)			

## مقابلة تحليل العمل

(الأسئلة الواردة أدناه هي مجرد أمثلة ويمكن تعديلها بحسب الوظيفة المختارة للتحليل)

	التاريخ		الوظيفة
	المُقابل		المُقابل

الملاحظات	لا	نعم	الأسئلة
			هل يعلم الموظف ماذا يجب أن يفعل؟
			هل يوجد أي معايير مكتوبة للوظيفة؟
			هل يتم قياس الأداء؟
			هل يتم أداء المهمة وفقاً للمقاييس؟
			هل يتم توفير التدريب؟
			هل التدريب فعّال؟
			هل تتوفر أدوات مساندة للقيام بالعمل؟
			هل يتم تحديد الفجوات في الأداء؟
			هل يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية للتصويب؟
			.....إلخ

التوصيات:

## تقرير تحليل احتياجات التدريب

### اسم المنظمة غير الحكومية

تقرير تحليل احتياجات التدريب

إعداد (يتم إدخال الاسم)

الوظيفة

التاريخ

## تقرير تحليل احتياجات التدريب

الصفحة	قائمة المحتويات
	الملخص التنفيذي
	المقدمة
	نطاق العمل والمهام الرئيسية
	المنهجيات المستخدمة
	الجمهور المستهدف
	المخرجات والخلصات
	الإستنتاجات والتوصيات
	المراجع
	الملاحق

### الملخص التنفيذي

النقاط التي يتضمنها:

- نبذة عن محتويات التقرير
- ملخص أهم النقاط التي تم تسليط الضوء عليها
- ذكر الفترة الزمنية التي تم فيها إجراء التحليل
- في حال قامت المنظمة غير الحكومية بإجراء تحليل الاحتياجات التدريبية لمنظمة أخرى أو مشروع خارجي، قم بتعديل المحتوى وفقاً لذلك.
- توضيح آلية نشر التقرير
- ذكر الخطوات المتوقع القيام بها بعد النشر

### المقدمة

النقاط التي تتضمنها:

- نبذة وخلفية حول المنظمة غير الحكومية
- أهداف تحليل الاحتياجات التدريبية
- ذكر الشخص الذي أجرى التحليل

### نطاق العمل والمهام الرئيسية

النقاط التي يتضمنها:

- شرح المصطلحات الفنية والمفردات المستخدمة

### المنهجيات المستخدمة

النقاط التي تتضمنها:

- ذكر جميع الطرق التي استخدمت في جمع بيانات تحليل الاحتياجات التدريبية (الاستبيانات/ المسح/...إلخ)
- توفير شرح بسيط حول كل طريقة متبعة وآلية تنظيم العمل

## تقرير تحليل احتياجات التدريب

### الجمهور المستهدف

النقاط التي تتضمنها:

- ذكر عدد الأفراد المشاركين ومستوياتهم ومعلومات ديمغرافية تتعلق بالتحليل

### المخرجات والخلاصات

النقاط التي تتضمنها:

- توفير بيانات حقيقية
- تتضمن أرقام ونسب وجداول بيانية... إلخ لتحديد المعلومات
- توفير معلومات حول كيفية تحليل البيانات
- تتضمن ملاحظات أو تعليقات أو تفسيرات عند الحاجة لذلك
- الفصل بين الاحتياجات التنموية/ التطويرية وغير التنموية/ التطويرية
- ذكر أنه في حال تمت الموافقة على جميع التوصيات من قبل إدارة المنظمة، فإنه يتم وضع خطة تدريبية وفقاً لنتائج تحليل الاحتياجات التدريبية

### الإستنتاجات والتوصيات

النقاط التي تتضمنها:

- أن يتم تنفيذ جميع الحلول التدريبية الموصى بها
- ذكر تفاصيل الحلول التدريبية: هل سيتم تنفيذها من قبل جهة خارجية؟ أو هل البرنامج متاح؟... إلخ
- تحديد الجوانب الأساسية التي يتم التركيز عليها: الوظائف، والكفاءات، ومستويات الموظفين، ونواحي العمل، والأقسام،... إلخ
- تضمين توصيات خاصة بالاحتياجات التطويرية وغير التطويرية

### المراجع

النقاط التي تتضمنها:

- أي مواقع إلكترونية وكتب استخدمت كمرجع في إعداد تحليل الاحتياجات التدريبية

### الملاحق

النقاط التي تتضمنها:

- نموذج لجميع الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات
- وثائق إضافية (سياسات/ إجراءات/... إلخ) تم استخدامها خلال التحليل، وذلك عند الحاجة فقط

## خطة عمل تحليل احتياجات التدريب

الجدول اليومي				
التاريخ	النشاط	المسؤول عن القيام به	الموعد النهائي	الموارد
الأحد ٢٠ أيلول ٨ صباحاً - ١:٣٠ ظهراً	١. عقد لقاءات مع ستة أقسام يقوم بها أربعة فرق يتألف كل فريق من عضوين			مراجعة الملحق "ج" في كتيب تحديد الاحتياجات التدريبية
	٢. يعود الأعضاء المقيمون إلى مكتب التقييم عقب كل لقاء لتلخيص ما جاء في اللقاء	قائد الفريق		
	٣. تنظيم مواعيد محددة للموظفين في أقسام الموارد البشرية والشؤون المالية للإجتماع لإتمام وتعبئة استبيان التقييم	قائد الفريق	الثلاثاء ٢٢ أيلول (١٠ صباحاً - ١:٣٠ ظهراً)	
	٤. تنظيم مواعيد ل (ثلاثة) موظفين من الأقسام لإجراء المسح معهم للمشاركة في تقييم المهارات		الثامنة صباحاً	
الأثنين ٢١ أيلول ٨ - ١١ صباحاً	١. قيام أعضاء الفريق بإبلاغ الموظف عن موعد مقابله			إعداد ملاحظات المقابلة
	٢. عقب كل مقابلة، يعود أعضاء الفريق للمكتب المخصص لهم للنقاش			

## الخطة التدريبية

مدة الخطة:

(مرفق مثال)

طريقة المراجعة	المدة تاريخ إتمامه / الزمنية	المسؤولية	عدد المشاركين/ مستواهم	أسلوب التطوير/ الوصف	هدف التطوير	النواحي المرغوب بتتميتها وتطويرها
اختبار شفوي يجري بعد اسبوعين من تاريخ اتمام البرنامج	حزيران نهاية ٢٠١٠	مدير التدريب	جميع المنظمات X عضو	عروض تقد يهية خارج أوقات العمل	أن يصبح المشاركون بانهاء البرنامج قادرين على تحديد طرق نقل عدوى الفيروس وأساليب الوقاية منه	حملة توعوية حول فيروس نقص المناعة HIV

# الملحق الثالث

نماذج الفصل الثالث



## نموذج تطوير المفهوم

اسم المشروع:

مقدم من:

	خلفية حول المشروع
	مبررات تصميم البرنامج
	خلفية عن المشكلة المرغوب بحلها
	الغاية من البرنامج
	الأهداف التعليمية
	الجمهور المستهدف
	المتطلبات
	المعوقات المختلفة
	اللغة
	النماذج المقترحة
	الرعاية

## خطة المشروع - مثال

✓	الموعد النهائي	من يقوم بها	الجدول الزمني والمحطات الأساسية للمشروع
			<p>إعداد الدليل</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- اجتماع أولي لمناقشة تفاصيل المشروع وحجمه.</li> <li>- إجراء عصف ذهني حول محتوى البرنامج واسمه ومواضيع الجلسات .</li> <li>- تنظيم اجتماع لإنهاء الأمور المتعلقة بمحتوى البرنامج (الاسم/ المواضيع/ الأهداف...).</li> <li>- إبلاغ إدارة المنظمة بالاسم والمحتوى المقترح للموافقة عليه.</li> <li>- تصميم وكتابة الجلسات التدريبية بحسب محتوى الدليل المتفق عليه وهيكله ومواضيعه (كتابة ملاحظات المدرب بما يتماشى مع معايير المنظمة وإعداد تمارين وألعاب ولعب الأدوار وشرائح العرض).</li> <li>- تنظيم اجتماع لإنهاء الأمور المتعلقة بدليل البرنامج التدريبي.</li> <li>- إتمام التعديلات النهائية للدليل.</li> </ul> <p>التواصل الخاص بالدليل</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تواصل مع الجهات المعنية لأخذ الموافقة على دليل البرنامج التدريبي.</li> <li>- ..إلخ.</li> </ul> <p>الإعلان عن البرنامج</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إرسال مذكرة الى جميع الجهات المعنية، الخ...</li> </ul>

## خطة المشروع - مثال

✓	الموعد النهائي	من يقوم بها	الجدول الزمني والمحطات الأساسية للمشروع
			<p>البرنامج التجريبي</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تنظيم برنامج تجريبي في المكان المخصص للتدريب ومع المدربين التالية اسمائهم.</li> <li>- الحصول على تغذية راجعة حول البرنامج بعد الجلسة التجريبية.</li> <li>- استعراض التغذية الراجعة وإجراء التعديلات اللازمة حيثما يمكن ذلك.</li> </ul> <p>تنفيذ البرنامج والتقييم</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- اختيار مجموعة من المدربين من الفريق.</li> <li>- إنتاج الدليل وتوزيعه.</li> <li>- القيام بنظام للرصد والمتابعة لمراجعة مدى كفاءة التدريب.</li> </ul>

نوع المتطلبات	وصف مفصل	الأعداد	المصدر	الكلفة	الشخص المسؤول
	١. القرطاسية ٢. (أمثلة: أوراق، دفاتر تدوين ٣. الملاحظات، الورق القلاب، ٤. نسخ من المواد التدريبية، أقلام التخطيط، اللاصق، أوراق الملاحظات اللاصقة، بطاقات الملاحظات... إلخ).				
	١. الأجهزة ٢. (أمثلة: جهاز عرض الشرائح ٣. واللوح القلاب وكاميرا رقمية ... إلخ).				
	١. لوازم أخرى متنوعة ٢. (أمثلة: الأدوات المساعدة لكسر الجمود... إلخ).				

## نموذج ملاحظات التدريب

النقاط الأساسية	المعلومات المفصلة	الدعم المرئي
الاهتمام		
الاحتياج		
العنوان		
النطاق		
الأهداف		

النقاط الأساسية	معلومات مفصلة	الدعم المرئي
التطوير		

## نموذج ملاحظات التدريب

النقاط الأساسية	معلومات مفصلة	الدعم المرئي
التعزيز		

## تمارين كسر الجمود وتمارين التنشيط - مثال ١

X	كسر الجمود
	تمارين التنشيط
	تمارين بناء الفريق

يرجى وضع إشارة (X) بجانب التمرين المناسب

اسم التمرين	الحيوان المفضل
الغاية	تشجيع المشاركين على التحدث
العدد المثالي للمجموعة	٦ - ١٥
المواد اللازمة	أقلام حبر وبطاقات الأسماء
الوقت اللازم	١٠ - ١٥ دقيقة
التعليمات	<p>بوصول المشاركين وقبل كتابة أسمائهم على البطاقات المخصصة لذلك، اطلب منهم إخبارك عن الحيوان المفضل لكل منهم وذكر ثلاث صفات تصف الحيوان. وبينما هم يذكرون الصفات قم بكتابتها على بطاقة الإسم قبل كتابة الإسم (احذف اسم الحيوان).</p> <p>اطلب منهم الاختلاط مع المشاركين ومشاركتهم بسبب قيام هذه الصفات بإعطاء وصف جيد لشخصيتهم.</p> <p>أمثلة: (مخلص، ودود، محب للألعاب).</p>

## تمارين كسر الجمود وتمارين التنشيط - مثال ٢

X	كسر الجمود
	تمارين التنشيط
	تمارين بناء الفريق

يرجى وضع إشارة (X) بجانب التمرين المناسب

اسم التمرين	دائرة الأصدقاء
الغاية	تبادل التحية والمغادرة لمجموعة كبيرة
العدد المثالي للمجموعة	مجموعات كبيرة
المواد اللازمة	لا يوجد
الوقت اللازم	يعتمد على حجم المجموعة
التعليمات	<p>يعتبر هذا التمرين ملائماً لتبادل والمغادرة لمجموعة كبيرة ستقوم بحضور مؤتمر معاً لمدة تزيد عن يوم واحد حيث تكون فرصة لقاءهم لجميع الأشخاص المتواجدين شبه مستحيلة.</p> <p>يتم تشكيل دائرتين كبيرتين ( أو ببساطة صفين بجانب بعضهما البعض ) إحداهما داخل الأخرى بحيث يقابل الأفراد في الدائرة الداخلية الأفراد في الدائرة الخارجية وجهاً لوجه .</p> <p>اطلب من أفراد كل دائرة الدوران بالاتجاه المعاكس للدائرة الأخرى بحيث يتسنى للجميع مقابلة شخص جديد بينما تستمر الدائرة بالتحرك ببطء.</p> <p>إذا تم تشكيل صفوف، فإنهم ببساطة يستمروا بتحريك الصف ببطء بينما يقوم الأفراد بالتعريف عن انفسهم.</p>

## تمارين كسر الجمود وتمارين التنشيط - مثال ٣

X	كسر الجمود
	تمارين التنشيط
	تمارين بناء الفريق

يرجى وضع إشارة (X) بجانب التمرين المناسب

اسم التمرين	قصص طريفة عنا
الغاية	دفع المشارك للخروج من منطقة الإرتياح الخاصة به من خلال التحدث عن أمور شخصية وبالتالي معرفة المشاركين بعضهم البعض عن قرب.
العدد المثالي للمجموعة	١٢-٥
المواد اللازمة	لا يوجد
الوقت اللازم	٤ - ٦ دقائق لكل مشارك
التعليمات	الجلوس معا على شكل دائرة ويقوم المشاركون الواحد تلو الآخر بسرد قصة طريفة عن نفسه. يمنح كل مشارك ٤ دقائق تقريبا.

## تمارين كسر الجمود وتمارين التنشيط - مثال ٤

	كسر الجمود
X	تمارين التنشيط
	تمارين بناء الفريق

يرجى وضع إشارة (X) بجانب التمرين المناسب

الهمس الصيني	اسم التمرين
تنشيط المخ قليلاً والضحك، وهو تمرين جيد للاتصال.	الغاية
١٢-٥	العدد المثالي للمجموعة
لا يوجد	المواد اللازمة
٤ - ٦ دقائق لكل جولة	الوقت اللازم
يشكل المشاركون نصف دائرة. يهمس المدرب بجملة في أذن أحد المشاركين الواقفين على طرفي نصف الدائرة، بحيث يقوم هو أيضاً بهمس نفس الجملة في أذن زميله المجاور، وهكذا. في النهاية، يقول الشخص الأخير الذي تصله الجملة بقولها كما وصلته بصوت مرتفع. يمكنك إجراء عدة جولات.	التعليمات

## تمارين كسر الجمود وتمارين التنشيط - مثال ٥

	كسر الجمود
X	تمارين التنشيط
	تمارين بناء الفريق

يرجى وضع إشارة (X) بجانب التمرين المناسب

هل سبق وأن عرفت دلالات لونها المفضل؟	اسم التمرين
	الغاية
	العدد المثالي للمجموعة
يجب تحضير أوراق ملونة أو ما شابه ذلك (من الألوان المذكورة أدناه) وضعهم بأعداد كبيرة على الطاولة بحيث يتمكن كل مشارك من اختيار ورقتين	المواد اللازمة
	الوقت اللازم
هل تقوم بشراء ثيابك وفقاً لجدول الألوان الخاص بك؟ هل سبق وأن قمت بتزيين غرفة ما بحيث تستفيد من أثر بعض الألوان المريحة أو الداكنة؟ هل ترتدي ثياب ذات ألوان معينة لأنها تمنحك شعور جميل؟ هل سبق وأن سمعت بعبارات مثل: "جيد كالذهب" أو "أزرق صادق" أو ابحث عن الجانب المضيء (الفضي) أو "صايف وطيب كالأبيض"؟  لقد استخدمت الألوان عبر الأزمنة لوصف حياتنا وعاداتنا وقيمنا ومشاعرنا المختلفة. وأظهرت الأبحاث التي أجريت على الأثر النفسي للألوان بأن لها فعلاً أثر على حياتنا، ولكن غالباً ما يكون التأثير على العقل اللاواعي وبصورة غامضة. يمكن للألوان مثلاً إزالة التوتر والضغط. اللون الأزرق مثلاً يرتبط بالأجواء الهادئة. لذلك من المناسب توفير علاقة بين نوعية المزاج وأدوات التعليم. كم من الأفضل أن ترجع الى وتربط بالألوان بدلاً من الصيغ عالية التقنية والرموز والكلمات والأرقام التي عادة تربط بالمزاج/ الشخصية/ نظرية التعلم.  الآن، اختر اللون المفضل لأخبرك بدلالاته ومعانيه.  يجب أن يقوم المشاركون بتوضيح فيما إذا كانت الصفات المذكورة تلائم شخصيتهم وصفاتها أم لا.	التعليمات

## تمارين كسر الجمود وتمارين التنشيط – مثال ٥

الألوان	العلاقات السحرية للألوان
الأسود	توقع حدوث الأمور/ طرد/ امتصاص الطاقة السلبية/ الحماية/ الإلتزام
الأزرق	الحقيقة/ الهدوء/ الحماية/ الأمل/ الشرف/ التغيير/ قدرات وجدانية
البنّي	الاستقرار/ النزاهة/ العدالة/ الرغبات/ التحمل/ الحيوانات/ التركيز/ التعايش مع الواقع
الذهبي	إلهه/ الحيوية/ القوة/ النجاح/ العمل/ الشجاعة/ الثقة
الرمادي	الرؤية/ الحياد/ امتصاص السلبية
الأخضر	الكثرة/ النمو/ الشفاء/ الرخاء/ الخصوبة/ التوظيف/ الحظ/ الغيرة
النيلي	البصيرة/ الرؤية/ التغيير/ المرونة/ قدرات وجدانية
الأحمر الضارب للأرجواني	الحدس/ التغيير/ الشفاء الروحي/ الحيوية
البرتقالي	الشجاعة/ الكبرياء/ الطموح/ الحماس/ الطاقة/ الصداقة/ التواصل/ النجاح/ الفرص
الزهري	الرحمة/ الحنان/ الوثائم والتجانس/ المودة/ الحب/ الرومانسية/ العلاج الروحاني
الأرجواني	النمو/ تقدير الذات/ قدرات وجدانية/ البصيرة/ الإلهام/ الروحانيات/ النجاح في العمل
الأحمر	الحب الجنسي/ الشهوة/ العاطفة/ النار/ قوة الإرادة/ الشجاعة/ الطاقة/ القوة/ الغضب
الفضي	إلهة/ الحقيقة الروحانية/ الحدس/ التقبل/ قدرات وجدانية/ الاستقرار/ التوازن
التركوازي	الإبداع/ الانضباط/ معرفة الذات/ الشرف/ المثالية
البنفسجي	النجاح/ الحدس/ تطوير الذات/ الوعي الروحاني
الأبيض	النقاء/ السلام/ الحماية/ الشفاء/ الحقيقة/ توقع حدوث الأمور/ الهدوء (يمكن أن يستخدم اللون الأبيض في مكان أي لون)
الأصفر	المتعة/ الحيوية/ الذكاء/ الدراسة/ الإقناع/ السحر/ الإبداع/ الاتصال

## تمارين كسر الجمود وتمارين التنشيط - مثال ٦

X	كسر الجمود
	تمارين التنشيط
	تمارين بناء الفريق

يرجى وضع إشارة (X) بجانب التمرين المناسب

ورقة التوقيع	اسم التمرين
تمرين جيد لكسر الجمود والتعارف ويمنح المشاركين فرصة التحدث مع بعضهم البعض خلال المقابلات لمعرفة الأشخاص المناسبين.	الغاية
٢٠-٨	العدد المثالي للمجموعة
أوراق حجم A4 مكتوب عليها صفات معينة بحيث يعطى كل مشارك نسخة واحدة فقط.	المواد اللازمة
يعتمد الوقت اللازم على حجم المشاركين.	الوقت اللازم
يتم إعطاء المشاركين أوراق مكتوب عليها صفات متنوعة. والهدف هو إيجاد شخص في المجموعة تطابق عليه صفة من هذه الصفات والحصول على توقيعك بجانب الصفة التي تطابق عليه. كن خلاقاً عند إعداد قائمة الصفات ولكن يجب أن تلائم هذه الصفات طبيعة المجموعة المشاركة في التمرين. يستطيع الشخص الإمضاء على الورقة الواحدة مرة واحدة فقط. فيما يلي بعض الأمثلة:  يجب البروكلي يضع رصيد في حساب الشيكات سبق وأن ذهب إلى قارئ البخت والحظ يتحدث لغة أخرى  يفوز الشخص الذي يحصل على جميع التوقيعات أولاً. بعد ذلك قم بقراءة الصفات الواحدة تلو الأخرى طالباً المجموعة المشاركة بذكر اسم الشخص الذي تطابق عليه الصفة.  ملاحظة: تأكد من وضع صفات مثيرة للاهتمام. بإمكانك التواصل مع المشاركين قبل التدريب للحصول على المعلومات بشكل مباشر منهم. إذا لم تتمكن من القيام بذلك، حاول وضع (٢ - ٣) صفات عامة قد تنطبق على عدد كبير من الأشخاص.	التعليمات

## تمارين كسر الجمود وتمارين التنشيط - مثال ٧

	كسر الجمود
X	تمارين التنشيط
	تمارين بناء الفريق

يرجى وضع إشارة (X) بجانب التمرين المناسب

اسم التمرين	امسكنى ان استطعت
الغاية	يستخدم هذا التمرين لتنشيط وتجديد حيوية المشاركين وللإستمتاع. ويستخدم أيضاً كأداة للمشاركين لتقييم دقة ملاحظتهم (مهارات الوعي).
العدد المثالي للمجموعة	عدد زوجي يتراوح من ٦ - ٢٠
المواد اللازمة	لا يوجد
الوقت اللازم	٨٠ ثانية
التعليمات	<p>يكون المشاركون على شكل أزواج.</p> <p>يجب أن يقف جميع المشاركين بصفين متقابلين بحيث يكون أفراد كل زوج مقابل بعضهم البعض.</p> <p>يتم منح المشاركين حوالي ٢٠ ثانية بحيث ينظر كل فرد إلى شريكه المقابل له بشكل تفصيلي. بعد ذلك يطلب المدرب من الجميع الإلتفاف للخلف بحيث يكون ظهر أفراد كل صف مقابل لظهر أفراد الصف الآخر. يتم منح أحد الصنفين أو كلاهما مدة ١٥ - ٢٠ ثانية لتغيير شيء ما في مظهرهم (مثل: نقل ساعة اليد إلى اليد الأخرى، فك زر كان مربوط، إزالة الحزام أو الرباط،... إلخ).</p> <p>يجب أن تتم عملية التغيير بمعزل وسرية ولكن يجب تغيير شيء بإمكان زميلك ملاحظته.</p> <p>يعود المشاركون إلى وضعهم السابق بحيث يواجه كل فرد شريكه ويكون لديهم ٣٠ ثانية من الوقت لمعرفة التغيير الذي حدث. يتفاعل المشاركون مع بعضهم البعض في جو من المرح.</p>

## تمارين كسر الجمود وتمارين التنشيط - مثال ٨

X	كسر الجمود
	تمارين التنشيط
	تمارين بناء الفريق

يرجى وضع إشارة (X) بجانب التمرين المناسب

اسم التمرين	السحب على المكشوف
الغاية	لإظهار أنه حتى أفضل الأشخاص لا يستطيعون القيام ببعض الأنشطة
العدد المثالي للمجموعة	غير محدد
المواد اللازمة	حبل طوله ١٢ م
الوقت اللازم	٢ - ٥ دقائق
التعليمات	<p>١. ضع الحبل بشكل خط مستقيم على الأرض.</p> <p>٢. اطلب من المشاركين في التمرين بالوقوف على بعد ٣٠ سم من الحبل.</p> <p>٣. اطلب منهم الإنحناء ومسك أقدامهم بكلتا يديهم.</p> <p>٤. المطلوب منهم هو القفز فوق الحبل دون إفلات قدميهم. الذي يستطيع القيام بذلك سيربح ١٠ دولارات. يجب أن يقفوا إلى الأمام دون وقوع أو استدارة مع الإمساك بأقدامهم.</p> <p>٥. بعد أن يبأس الجميع من القيام بذلك، أخبرهم بأنه قد يحدث أن لا يفوز الشخص خلال أنشطة البرنامج، مع التركيز على أن الفوز أو الخسارة ليس بالأمر الهام هنا - حيث أن ما يهم هو التعلم من خلال المشاركة. قد تبدو بعض المهام مستحيلة، وهنا أكد على أن المطلوب منهم هو التركيز والمشاركة في العملية التعليمية والحصول على المرح بالوقت نفسه .</p> <p>أمثلة على أسئلة ملخص النقاش</p> <p>هل بالإمكان القيام بهذه المهمة؟</p> <p>ما الغاية من هذا التمرين؟</p> <p>ما علاقة هذا التمرين بما سوف نتخبط بالقيام به؟</p>

## تمارين كسر الجمود وتمارين التنشيط - مثال ٩

	كسر الجمود
X	تمارين التنشيط
	تمارين بناء الفريق

يرجى وضع إشارة (X) بجانب التمرين المناسب

الإرتباك	اسم التمرين
تمرين ملء بالطاقة لمساعدة المشاركين على الشعور بالارتياح بالمجموعة الجديدة.	الغاية
٢٠-٨	العدد المثالي للمجموعة
أوراق مكتوب عليها مهام مختلفة لكل مشارك.	المواد اللازمة
يعتمد الوقت اللازم على عدد المشاركين ومدى صعوبة المهام.	الوقت اللازم
أعط كل مشارك ورقة مكتوب عليها عدة مهام واطلب منهم القيام بإتمام المهام عندما تشير لهم بالبدء. فيما يلي مثال: اجعل أحد المشاركين من الذكور يقوم بتمارين الضغط خمس مرات ويوقع هنا. قف على قدم واحدة مع رفع كلتا يديك إلى الأعلى لمدة ٢٠ ثانية. اطلب من أحد المشاركين تسجيل الوقت لك والتوقيع على قيامك بذلك. اقفز كالضفدع فوق أحد الأشخاص ٥ مرات. اجعل أحد المشاركين يهمس أغنية..... ويوقع هنا على قيامه بذلك. إلعب... لعبة ما (مثل لعبة حجر - ورقة - مقص) مع مشاركين آخرين (أو حسبما تقتضي اللعبة) واحصل على توقيعهما. سلم باليد مع شخص لا تعرفه وحافظ على مسك يديه بينما تتحدثان عن نوع البوظة المفضلة لديك. اجعل شخص ما يقوم بتعليمك خطوات الرقص (حتى لو قام باختراعها). أول مشارك يقوم بإتمام المهام المكتوبة على ورقته يكون فائزاً.	التعليمات



# الملحق الرابع

أمثلة و نماذج الفصل الخامس



## ردة الفعل - معدل

[اسم البرنامج التدريبي]

[التاريخ]

تعليمات: ضع إشارة (X) في الأعمدة بالأرقام ١ أو ٢ أو ٣ أو ٤ للإشارة إلى تقييمنا لكل بند من البنود.

الدرجة	سلبى				المقدمة والأهداف التدريبية
	إيجابي	٣	٢	١	
٣,٥٢	١٤	٧	٢	٠	١. ملائمة
٣,٥٢	١٤	٧	٢	٠	٢. منظمة لتيسير عملية تعليمية
٣,٢٣	١١	٦	٤	١	٣. واضحة
٣,٣٥	١١	٩	٣	٠	٤. الأجندة تحث وتشجع مشاركة المشاركين
٣,٣٠	١٢	٦	٥	٠	٥. تدعم الجلسات والتمارين تحقيق الأهداف العامة
٣,٣٨	الدرجة الإجمالية:				

ملاحظات:

الدرجة	سلبى				الجلسة ١: المفاهيم والمصطلحات والوسائل المتعلقة بحقوق الإنسان
	إيجابي	٣	٢	١	
٣,٤٨	١٣	٨	٢	٠	٦. منظمة
٣,٦١	١٥	٧	١	٠	٧. ساعد تنظيمها على تيسير النقاش بين المتدربين
٢,٧٠	٥	١٠	٥	٤	٨. وقت الجلسة كان مناسباً
٣,٣٩	١٢	٨	٣	٠	٩. محتوى الجلسة كان مناسباً
٣,٢٩	الدرجة الإجمالية:				

ملاحظات:

## ردة الفعل - معدل

الدرجة	سلبى				الجلسة ٢: نظام حقوق الإنسان داخل الأمم المتحدة
	إيجابي	٤	٣	٢	
٣,٤٨	١٣	٨	٢	٠	١٠. منظمة
٣,٥٢	١٣	٩	١	٠	١١. ساعد تنظيمها على تيسير النقاش بين المتدربين
٣,٠٤	١٠	٦	٥	٢	١٢. وقت الجلسة كان مناسباً
٣,٥٧	١٦	٤	٣	٠	١٣. محتوى الجلسة كان مناسباً
٣,٤٠	الدرجة الإجمالية:				

ملاحظات:

الدرجة	سلبى				الجلسة ٢: المعاهدات الدولية وتنفيذها
	إيجابي	٤	٣	٢	
٣,٤٨	١٣	٨	٢	٠	١٤. منظمة
٣,٥٧	١٥	٦	٢	٠	١٥. ساعد تنظيمها على تيسير النقاش بين المتدربين
٢,٩٥	٧	١٠	٢	٣	١٦. وقت الجلسة كان مناسباً
٣,٢٢	١٠	٩	٣	٠	١٧. محتوى الجلسة كان مناسباً
٣,٢٢	الدرجة الإجمالية:				

ملاحظات:

الدرجة	سلبى				المحتوى التدريبي
	إيجابي	٤	٣	٢	
٣,٠٨	٧	١١	٥	٠	١٨. دقيق
٣,٤٨	١٣	٨	٢	٠	١٩. حديث
٢,٦١	٨	٦	٩	٠	٢٠. ملائم من حيث النطاق
٣,٧٨	١٨	٥	٠	٠	٢١. متسلسل بشكل جيد
٣,٢٥	الدرجة الإجمالية:				

ملاحظات:

## ردة الفعل - معدل

الدرجة	سلبى				إعدادات التدريب وتجهيزاته
	إيجابى	٣	٢	١	
٢,٩٦	٩	٦	٦	٢	٢٢. مريح
٢,٨٧	٥	١٠	٨	٠	٢٣. مواد ذات جودة وأساليب توضيحية بصرية
٣,٢٦	١٠	٩	٤	٠	٢٤. معدات ملائمة وكافية
٣,٥٢	١٥	٥	٣	٠	٢٥. الدعم الإدارى
الدرجة الإجمالية: ٢,١٥					

ملاحظات:

الدرجة	سلبى				المدرّب جال سميث وإيصاله للمعلومات
	إيجابى	٣	٢	١	
٣,٧٧	١٧	٥	٠	٠	٢٦. أسلوب تقديمي فعّال
٣,٧٣	١٧	٤	١	٠	٢٧. الإستعداد الجيد والإلمام بالمحتوى التدريبي
٣,٧٧	١٧	٥	٠	٠	٢٨. استقطاب مشاركة فاعلة من المشاركين
٣,٧٦	١٦	٥	٠	٠	٢٩. احترام مشاركات المشاركين
الدرجة الإجمالية: ٣,٧٦					

ملاحظات:

٣٠. يرجى ذكر نقاط القوة في البرنامج التدريبي؟

٣١. أي النواحي في البرنامج التدريبي التي تتطلب إلى المزيد من التحسين والتطوير؟

٣٢. أي نواحي البرنامج التدريبي كانت أكثر فائدة بالنسبة لك؟

٣٣. السؤال الأول الخاص بموضوع البرنامج التدريبي

٣٤. السؤال الثاني الخاص بموضوع البرنامج التدريبي

## ردة الفعل - معياري

[اسم ورشة العمل]

[التاريخ]

المعدل	لا ينطبق عليها (٠)	أوافق بشدة (٥)	أوافق (٤)	محايد (٣)	لا أوافق (٢)	لا أوافق بشدة (١)	يرجى وضع دائرة حول إجابتك مقابل كل جملة فيما يلي
٤,٣	١	٨	٤				١. تم بيان أهداف البرنامج التدريبي بوضوح
٤,٥		٧	٥	١			٢. تم تحقيق أهداف البرنامج التدريبي
٤,٥		٧	٦				٣. كان البرنامج التدريبي واضح بالنسبة لي
٤,٣		٦	٥	٢			٤. غطت الدورة التدريبية الأمور التي توقعت أن تقوم بتغطيتها
٤,١		٧	٥	١			٥. لبت الدورة التدريبية احتياجاتي المهنية في هذا المجال
٤,٣		٨	٤				٦. كان موضوع الدورة التدريبية ممتعاً
٤,٩		١٢		١			٧. كان المدرب كفوياً
٤,١	١	٥	٧				٨. مستوى التفاعل والتشارك كان ملائماً لهذه الدورة التدريبية
٤,٤		٦	٦	١			٩. كانت المراجع والمصادر الداعمة التي توفرت لنا (أو تمت الإشارة إليها) مفيدة وذات صلة
٤,٤		٦	٦	١			١٠. أعتقد أنني اكتسبت المهارات اللازمة لإعداد برامج وثائقية حول قضايا اجتماعية في المستقبل، وذلك نتيجة حضور هذه الدورة التدريبية
٤,٣		٧	٤	١	١		١١. البيئة والخدمات والموقع ملائمة للدورة التدريبية

## ردة الفعل - معياري

يرجى وضع دائرة بجانب "نعم" أو "لا" لكل من العبارات التالية:	نعم	لا	يرجى التوضيح إذا كانت الإجابة "لا"
١٢. مدة ورشة العمل كانت ملائمة بالنسبة لي	١١	٢	كان هنالك حاجة لمزيد من التدريب بالنسبة للنواحي المتعلقة بالكاميرا. لم تكن الفترة كافية للاستفادة من تجارب المدرب أو للقيام بالبحث أو لإعداد وثائق جيدة
١٣. كانت وتيرة ورشة العمل مناسبة لي	١٢	١	كانت وتيرة الورشة سريعة ولا تراعي احتياجات كل فرد. ولم يتم الإكتراث للمستوى المعرفي للأفراد
١٤. مستوى صعوبة المحتوى كان مناسب بالنسبة لي	١٣		

العدد	لا يوجد جواب	متاز (5)	جيد جداً (4)	جيد (3)	مقبول (2)	ضعيف (1)	يرجى تقييم كل جملة مما يلي بوضع دائرة في الخانة التي تراها مناسبة
							المدرّب: جون سميث
٤,٨		١٢		١			١٥. أسلوب طرح وتقديم المادة فعّال
٤,٩		١٢	١				١٦. الاستعداد والإلمام بمواد الدورة التدريبية
٤,٥	١	١١	١				١٧. قيادة الدورة التدريبية وتوجيهها
							المدرّبة: جانيت سميث
٤	١	٧	٤			١	١٨. أسلوب طرح وتقديم المادة فعّال
٤,٢	١	٨	٣	١			١٩. الاستعداد والإلمام بمواد الدورة التدريبية
٣,٧	٢	٨	١	١		١	٢٠. قيادة الدورة التدريبية وتوجيهها

## ردة الفعل - معياري

٢١. يرجى كتابة نواحي القوة التي تميزت بها الدورة التدريبية كما تراها.

- المدربون (٢)
- البيئة التدريبية (٢)
- الأجنحة والمواعيد (٢)
- الموقع (٢)
- جيدة وممتعة
- ذات فائدة
- شاملة وتم توزيع الوقت بشكل جيد
- العمل بروح الجماعة
- مساهمة بعض المشاركين في التأسيس لبعض المهارات
- تركيز المدرب على هدف كل مرحلة مما جعلنا قادرين على تحقيق أكثر مما هو ممكن في كل مرحلة على الرغم من أن محاولاتنا وجهودنا كانت مبعثرة، إلا أن المدرب كان يحافظ على بقائنا في الطريق الصحيح
- طريقة طرح المحتوى التدريبي
- إعطاء المشاركين الحرية في البحث سيساعدنا في المستقبل في اختيار مواضيع أفلامنا والبحث بها واكتشاف نقاط القوة والضعف الخاصة بموضوع البحث وأمور أخرى تتعلق بإعداد الأنشطة والتصوير وإنتاج الأفلام
- مواد المحتوى كانت ملائمة في ضوء الوقت المتاح
- القائمين على الدورة التدريبية كانوا متعاونين جداً
- التطبيق العملي
- المعدات التي قمنا باستخدامها كانت ممتازة ومنحتنا فرصة حقيقية لصناعة فيلم جيد
- تم تحقيق أهداف البرنامج الواضحة بفعالية بفضل الله سبحانه وتعالى والمدربين والقائمين على البرنامج
- وجود يومين استعداد قبل ورشة العمل
- المستوى المعرفي للمشاركين
- متابعة أحوال المشاركين

٢٢. يرجى كتابة نواحي الضعف للدورة التدريبية كما تراها.

- لم يكن هنالك متسع من الوقت خلال مرحلة الإعداد التي كانت لمدة يومين فقط
- من الأفضل لو تمّ تقليل المواد التدريبية لتناسب مدة التدريبي (يومين) أو جعلها تمتد لمدة ثلاثة أيام
- تبدأ الدورة في ساعة مبكرة
- لم يترك لنا مساحة كافية من الوقت للبحث قبل البدء
- مدة الدورة وعدد أيامها
- طبيعة فصل شتاء وأمراض الإنفلونزا
- طول مدة اليوم التدريبي
- عدم القدرة على اختيار المواضيع الأربعة خلال ورشة العمل
- لم يكن واضحاً إلى أي مدى سيتم إتمام فكرة الفيلم في بداية ورشة العمل لذلك احتجنا لمزيد من الوقت للقيام بالبحث
- من الأفضل اختيار الأشخاص الذين لا علم لهم بالأفلام الوثائقية بحيث تكون لهم هذه الفرصة للمعرفة عنها

## ردة الفعل - معياري

٢٢. برأيك، هل كان هنالك توازن بين المعلومات النظرية والتطبيقات العملية في البرنامج التدريبي؟

- بكل تأكيد
- يعتبر الجانب العملي بشكل عام أفضل وأمتع ويتم التركيز عليه ليسمح للجانب النظري في تغطيته
- بكل تأكيد، والدليل على ذلك الرضى الذي شعرنا به خلال التصوير والقيام بصناعة الفيلم بناءً على ما تعلمناه نظرياً
- كان هنالك توازن حيث استفدنا من المعلومات النظرية خلال قيامنا بالممارسة الفعلية
- نعم، جميعنا تعلمنا النواحي النظرية واكتسبنا الخبرة العملية في تطبيقه فعلياً
- كان هنالك توازن بشكل ممتاز حيث قمنا بتطبيق جميع ما تعلمناه نظرياً نم خلال سيناريوهات واقعية
- التوازن كان ممتازاً، حيث كنا نعود باستمرار إلى ما تعلمناه نظرياً خلال قيامنا بالتطبيق وساعدنا ذلك في صناعة أفلامنا وكانت المعلومات النظرية مرجع جيد بالنسبة لنا
- نعم، كما ساعدت متابعة المحرر لعملنا خطوة بخطوة على تزويدنا بالمعلومات النظرية

٢٤. أي جوانب الدورة التدريبية وما تضمنته من مواضيع تتعلق بصناعة الأفلام الوثائقية حول القضايا الإجتماعية كانت أكثر

فائدة بالنسبة لك؟

- جميعها
- إعداد عرض شفهي مختصر لفكرة قصة الفيلم كان أحد المواضيع الأساسية التي تعلمتها وأنا أوّمن بأهميتها
- مسار القصة whale
- اختيار الموضوع والشخصية
- البحث عن الشخصية
- التدريب على كيفية الاستعداد والبحث قبل ورشة العمل والجزء الخاص بصناعة الفيلم ساعدتنا على معرفة الكيفية التي تتم بها صناعة الفيلم
- قصص الأفلام تفيد المجتمع واستفدنا نحن أيضاً من البحث وعمل الفيلم
- استفدنا جميعاً لكن الأهم هو اختيار القصة المناسبة
- التدريب العملي وارتباطه بالمنظمات الإجتماعية كان مفيداً لنا جميعاً من عدة زوايا
- عرض فكرة الفيلم
- إعداد عرض شفهي مختصر لفكرة قصة الفيلم
- فهم أنّ الأفلام الوثائقية موجهة لتغطية قضية إجتماعية وأنّ هذه القضية ليست بالضرورة مشكلة أو ظاهرة سلبية، بل قد يكون الفيلم الوثائقي عن صورة إيجابية في المجتمع

## ردة الفعل - معياري

٢٥. نتيجة لحضورك الدورة التدريبية، ما مدى اهتمامك بإنتاج أفلام وثائقية حول قضايا اجتماعية في المستقبل؟

- جيد
- جيد جداً
- مما رأيته في ورشة العمل، أرى أنّ طرح القضايا وإيصالها عبر الأفلام الوثائقية طريقة ناجحة وجيدة
- أسلوب ممتاز يجب التركيز عليه لأنه يساعد على حل مشاكل كثيرة يعاني منها الأردن
- بدأت أهتم بهذا النوع من الأفلام وتركيزي الآن حول صناعة المزيد من الأفلام في المستقبل
- اهتمام كبير حيث أننا خلال صناعتنا لهذا الفيلم لاحظنا الحاجة إلى صناعة فيلم آخر حول موضوع آخر
- اهتمامي يتزايد يوم بعد يوم
- نتيجة رائعة. لم أكن أتصور أنني قادر على إيصال الفكرة للمجتمع لكن النتيجة مبهرة. أنا متحمس
- اهتمام كبير حيث أنّ نقل قضايا المنظمات ومؤسسات المجتمع المدني إلى مؤسسات ومنظمات أخرى أمر هام ومفيد جداً. وهذه الحلقة بحاجة إلى مزيد من الجهود والمزيد من الأفلام الوثائقية، لذلك أنا مهتم بعمل المزيد

## دليل مجموعات النقاش - ردة الفعل

[موضوع التدريب]

التعليمات المتعلقة بمجموعات النقاش:

- يجب أن لا يكون المُقابل مدرب أو إداري في البرنامج التدريبي
- يجب أن يستعرض المُقابل الغاية من مجموعة النقاش
- يجب أن يوضح المُقابل أنه لا يتم تسجيل أسماء المتدربين على ملاحظاتهم

أهداف المشروع التدريبي

١. إلى أي مدى تم توضيح الأهداف التدريبية في بداية البرنامج؟
٢. إلى أي مدى تم تحقيق هذه الأهداف خلال البرنامج؟

المحتوى التدريبي

٣. ما مدى صلة المواد التدريبية بعملك أو حياتك اليومية؟
٤. إلى أي درجة استجابت المواد التدريبية لاحتياجاتك المهنية؟
٥. برأيك، كيف كان التوازن بين التدريب العملي والنظري في البرنامج؟
٦. برأيك، ما الدور الذي قامت به كل من الحالات الدراسية وتمارين المجموعات في البرنامج التدريبي؟

المدرّبون

٧. يرجى ذكر ملاحظتك الإيجابية والسلبية المتعلقة بمدربي البرنامج

الأمر اللوجيستية

٨. برأيك، كيف يؤثر المكان المُختار على البرنامج التدريبي؟
٩. كيف تقيم الطعام والوجبات الخفيفة خلال البرنامج التدريبي؟

أمور عامة

١٠. ما هي النواحي الأكثر قوة التي ميزت البرنامج التدريبي؟
١١. كيف يمكن تحسين البرنامج التدريبي في المستقبل؟

## مجموعات النقاش - تسجيل الملاحظات - ردة الفعل

[اسم المدرب]

أهداف المشروع التدريبي

١. إلى أي مدى تم توضيح الأهداف التدريبية في بداية البرنامج؟
٢. إلى أي مدى تم تحقيق هذه الأهداف خلال البرنامج؟

المحتوى التدريبي

٣. ما مدى صلة المواد التدريبية بعملك أو حياتك اليومية؟
٤. إلى أي درجة استجابت المواد التدريبية لاحتياجاتك المهنية؟
٥. برأيك، كيف كان التوازن بين التدريب العملي والنظري في البرنامج؟
٦. برأيك، ما الدور الذي قامت به كل من الحالات الدراسية وتمارين المجموعات في البرنامج التدريبي؟

المدرّبون

٧. يرجى ذكر ملاحظاتك الإيجابية والسلبية المتعلقة بمدربي البرنامج

الأمر اللوجيستية

٨. برأيك، كيف يؤثر المكان المختار على البرنامج التدريبي؟
٩. كيف تقيم الطعام والوجبات الخفيفة خلال البرنامج التدريبي؟

أمور عامة

١٠. ما هي النواحي الأكثر قوة التي ميزت البرنامج التدريبي؟
١١. كيف يمكن تحسين البرنامج التدريبي في المستقبل؟



## قائمة المراجعة - التواصل الشخصي - الإيدز

قائمة مراجعة توضيحية

ضمان الجودة فيما يتعلق بالتواصل الشخصي ١

الرقم	أسئلة ضمان الجودة	نعم	لا
١	هل كانت تهوية المكان وبرودته مناسبة؟		
٢	هل جلس الحضور على مقاعد مريحة بالنسبة للأنشطة الداخلية؟ وبالنسبة للأنشطة الخارجية، هل جلس الحضور في أماكن مريحة مظلمة؟		
٣	هل تم ترتيب الحضور على شكل حدوة الحصان U؟ ضمن مساحة ٥ أمتار بالنسبة للمحاضرات وضمن مساحة ٧ متر بالنسبة للأنشطة التشاركية؟		
٤	هل كان هنالك ١٠ أشخاص من الحضور على الأقل، باستثناء المقدم والميسر؟		
٥	هل كان صوت المقدم/ الميسر عالي بشكل كافٍ بحيث يتمكن الحضور من سماعه بوضوح؟		
٦	هل استمع الحضور بإنصات عندما تحدث المقدم/ الميسر؟ وهل تم إسكات الأشخاص المزعجين والمخربين؟		
٧	في حال كان هنالك محاضرات، هل كانت مدتها لا تزيد عن العشر دقائق؟		
٨	هل كان هنالك على الأقل نشاط جماعي واحد تبعه نقاش؟		
٩	هل أظهر المشاركون حماس ملحوظ خلال الأنشطة الجماعية؟		
١٠	هل كانت المعلومات الحقيقية التي طُرحت في المحاضرات والأنشطة الجماعية والنقاشات دقيقة وحديثة؟		
١١	هل تم تجنب تحميل النساء مسؤولية إنتشار فيروس الإيدز خلال المحاضرات أو الأنشطة الجماعية؟		
١٢	هل تم تخصيص وقت للنقاش (٢٠ دقيقة كحد أدنى ويُفضل ٣٠ دقيقة)		
١٣	هل شارك في النقاش (٥ مشاركين كحد أدنى، ويُفضل ١٠)؟		
١٤	هل كان عدد النساء اللواتي شاركن في النقاش مناسب بالنسبة للعدد الكلي للنساء الحضور؟		
١٥	هل استمع المقدم/ الميسر، خلال المناقشات، إلى ملاحظات الجميع دون مقاطعتهم أو إظهار علامات وجه تشير إلى عدم قبول رأيهم (باستثناء الحالات الإزعاجية)		

## استبيان مسح ما بعد البرنامج - المتدرب

الهدف من هذا الإستبيان هو تحديد مدى قيام الأفراد الذين شاركوا بورشة عمل صناعة الأفلام الوثائقية بتطبيق المبادئ والتقنيات التي تعلموها. تساعدنا نتيجة هذا الإستبيان على تقييم فعالية البرنامج ومعرفة الطرق التي تجعله أكثر فعالية في المستقبل. يرجى تزويدنا بإجابات حقيقية. تعود إليك حرية كتابة اسمك أو عدم كتابته حيث ربما نحتاج إلى المتابعة معك فيما يخص إجاباتك للحصول على المزيد من الملاحظات والإقتراحات.

يرجى وضع دائرة حول الجواب الأنسب برأيك لكل عبارة من العبارات التالية:

٥ = أكثر بكثير      ٤ = أكثر بقليل      ٣ = نفس المستوى      ٢ = أقل بقليل      ١ = أقل بكثير

العناصر الفنية      مقارنة بين مستوى التركيز والإهتمام قبل وبعد البرنامج

١	٢	٣	٤	٥	١. الوثائقي رقم ٣ ( بناء الحدث والقصة )
١	٢	٣	٤	٥	٢. البحث
١	٢	٣	٤	٥	٣. تطور الشخصية
١	٢	٣	٤	٥	٤. إعداد عرض شفهي مختصر لفكرة قصة الفيلم Pitching the story
١	٢	٣	٤	٥	٥. إجراء المقابلة
١	٢	٣	٤	٥	٦. تطور القصة - The whale
١	٢	٣	٤	٥	٧. تقنيات استخدام الكاميرا
١	٢	٣	٤	٥	٨. تقنيات الإضاءة
١	٢	٣	٤	٥	٩. تقنيات الصوت
١	٢	٣	٤	٥	١٠. القضايا الاجتماعية لإعداد الفيلم

## استبيان ما بعد البرنامج [نسخة المتدرب]

الإسم: \_\_\_\_\_ التاريخ: \_\_\_\_\_

تم تصميم هذا الإستبيان لوصف تجربتك في تطبيق طرق البحث النوعي (مجموعات التركيز) منذ إتمامك دورة طرق البحث النوعي.

لا أعلم	أسوأ	تغير طفيف	لم يحدث تغيير	أفضل بعض الشيء	أفضل كثيراً	
١	٢	٣	٤	٥	٦	منذ حضورك دورة البحث النوعي: ١. كيف تقيم مستوى ارتياحك بالنسبة لطرق البحث النوعي ملاحظات:
١	٢	٣	٤	٥	٦	٢. ما مدى فعاليتك في إعداد الأبحاث (تصميم الغاية من البحث، وكتابة أهداف البحث وأسئلته)؟ ملاحظات:
١	٢	٣	٤	٥	٦	٣. صف قدرتك على تجنيد (اختيار) المشاركين (تحديد الصفات المناسبة للبحث، كتابة الأسئلة للتأكد من مطابقتهم للمواصفات، التجنيد (الإختيار) الفعلي؟ ملاحظات:
١	٢	٣	٤	٥	٦	٤. ما مستوى قدرتك على كتابة إرشادات تساعد على إدارة نقاش مجموعات التركيز؟ ملاحظات:
١	٢	٣	٤	٥	٦	٥. ما مستوى قدرتك على تيسير مجموعات التركيز؟ ملاحظات:
١	٢	٣	٤	٥	٦	٦. إلى أي مدى تجد نفسك فعالاً في أساليب تحليل مجموعات التركيز؟ ملاحظات:
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧. إلى أي مدى تجد نفسك فعالاً في إيصال أساليب البحث النوعي لمنظمتك؟ ملاحظات:

## استبيان ما بعد البرنامج [نسخة المدير أو الزميل]

الإسم: \_\_\_\_\_ التاريخ: \_\_\_\_\_

تم تصميم هذا الإستبيان لوصف تجربتك مع زميلك في تطبيقه للمنهجية منذ إتمامه دورة طرق البحث النوعي. يرجى الإجابة عن الأسئلة التالية من خلال اختيار الرقم الذي يبين رأيك في كل جملة من الجمل التالية:

لا أعلم	أسوأ	تغيير طفيف	لم يحدث تغيير	أفضل بعض الشيء	أفضل كثيراً	
١	٢	٣	٤	٥	٦	١. كيف تقيم مستوى ارتياحهم بالنسبة لطرق البحث النوعي ملاحظات:
١	٢	٣	٤	٥	٦	٢. ما مدى فعاليتهم في إعداد الأبحاث (تصميم الغاية من البحث، وكتابة أهداف البحث وأسئلته)؟ ملاحظات:
١	٢	٣	٤	٥	٦	٣. صف قدرتهم على تجنيد (اختيار) المشاركين (تحديد الصفات المناسبة للبحث، كتابة الأسئلة للتأكد من مطابقتهم للمواصفات، التجنيد (الإختيار) الفعلي ملاحظات:
١	٢	٣	٤	٥	٦	٤. ما مستوى قدرتهم على كتابة إرشادات تساعد على إدارة نقاش مجموعات التركيز؟ ملاحظات:
١	٢	٣	٤	٥	٦	٥. ما مستوى قدرتهم على تيسير مجموعات التركيز؟ ملاحظات:
١	٢	٣	٤	٥	٦	٦. إلى أي مدى تجد أنهم فعالين في أساليب تحليل مجموعات التركيز؟ ملاحظات:
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧. إلى أي مدى تجدهم فعالين في إيصال أساليب البحث النوعي لمنظمتهم؟ ملاحظات:

## دليل النقاش – تدريب البحث النوعي

مجموعات النقاش – دليل النقاش

التعليمات المتعلقة بمجموعات النقاش:

- يجب أن لا يكون المُقابلُ مدرب أو إداري في البرنامج التدريبي.
- يجب أن يستعرض المُقابلُ الغاية من مجموعة النقاش.
- يجب أن يوضح المُقابلُ أن المعلومات التي يحصل عليها ستعامل بسرية.

الهدف ١: تعزيز قدرة المنظمات والباحثين.

١. بالنسبة لممثلي المنظمات غير الحكومية، كيف أدى هذا البرنامج التدريبي إلى توسيع دائرة فهمك للجوانب الفنية الخاصة بإجراء مجموعات التركيز منذ البداية وحتى النهاية؟
٢. بالنسبة للباحثين الشباب، كيف أدى هذا البرنامج التدريبي إلى توسيع دائرة فهمك للجوانب الفنية الخاصة بإجراء مجموعات التركيز منذ البداية وحتى النهاية؟
٣. باعتقادك، أي نواحي البرنامج التدريبي سيكون لها أثر إيجابي مباشر على منطقتك الحالية أو مستقبلك المهني؟

الهدف ٢: خلق فرص للمنظمات غير الحكومية.

٤. يرجى توضيح الفرق بين هذا البرنامج التدريبي ومجموعات التركيز التي قمت بها سابقاً من حيث الإعداد والتفاعل مع المعنيين.
٥. يرجى ذكر الفروق الإيجابية والسلبية على حد سواء
٥. باعتقادك، كيف يساعدك هذا البرنامج التدريبي في التخطيط للبرامج المستقبلية وفقاً لاحتياجات وآراء المعنيين؟

الهدف ٣: التوازن بين الجانب العملي والنظري من حيث المحتوى والتنظيم.

٦. كيف تقيم وتصنف الجانب العملي لهذا البرنامج التدريبي؟ يتضمن الجانب العملي للتدريب مجموعات العمل والمهام وتقارير التقدم في العمل واجتماعات مجموعات التركيز وكتابة التقرير النهائي.
٧. كيف منحك الجانب العملي من الدورة التدريبية الفرصة لتطبيق المفاهيم النظرية التي تمت مناقشتها؟



## قائمة المحتويات

٣.....	١ نبذة عن المشروع.....
٤.....	٢ هدف الدراسة.....
٥.....	٣ المنهجية.....
٥.....	١,٣ تحديد الجمهور المستهدف.....
٥.....	٢,٣ تعريف العينة وأخذ العينات.....
٨.....	٣,٣ تصميم أداة مسحية.....
٨.....	٤,٣ الإختبار المسبق للأداة المسحية.....
٨.....	٥,٣ جمع البيانات.....
٨.....	٦,٣ تصنيف البيانات.....
٩.....	٧,٣ تحليل البيانات والتدخلات.....
١٠.....	٤ النتائج والإستنتاجات.....
١٨.....	٥ المصاعب والتوصيات.....
١٨.....	١,٥ مركز جمارك البضائع.....
١٨.....	٢,٥ مركز جمارك الرابية.....
١٨.....	٣,٥ بوابة المسافرين.....
٢٠.....	الملحقات.....
٢١.....	الملحق I: الأداة المسحية.....
٢٥.....	الملحق II: شريط (CD) البيانات الأولية.....
٢٦.....	الملحق III: الرسوم البيانية لتوزيع الأوقات.....

## المختصرات

بنك التنمية الآسيوي	ADB
وكالة الأذفتست للتنمية والإغاثة، أستراليا	ADRA
برنامج اغا خان مساندة المناطق الريفية	AKRSP
الهيئة المسيحية للتنمية في بنغلاديش	CCDB
خدمات الإغاثة الكاثوليكية	CRS
المنظمات غير الحكومية	NGO

## سجل طريقة الإتصال المفضلة لدى الأطراف المعنية

رقم المشروع: ٢٠١٠ - ١١٢

عنوان المشروع: دورة حول سبل الوقاية من مرض السكري للمسنين

الرقم	مجموعة المعنيين	وسيلة الاتصال والتواصل المفضلة	الأفراد مستقبلي الاتصال	الشخص المسؤول
١	إدارة الصحة العامة للمجتمع الأردني	البريد الإلكتروني	جون سميث جانيت سميث جيم سميث	لولو سميث
		نسخ مطبوعة	جانيت سميث جيم سميث	لولو سميث
		العرض	جون سميث جانيت سميث جيم سميث بوب سميث	جاك براون
		الإنترنت الداخلي/ إنترنت		لولو سميث
٢	منظمة الصحة العالمية	البريد الإلكتروني	جيم سميث جيل وايت جون وايت	لولو سميث
		العرض	جيم سميث جيل وايت جون وايت	جاك براون
٣	المسنين في منطقة الهاشمية	لقاءات جماعية		جانيت براون
٤	جمعية الهاشمية للمسنين	نسخ مطبوعة	جون براون	لولو سميث
٥	الجمعية العامة	الموقع الإلكتروني للمنظمة		لولو سميث
		مواقع إلكترونية	موقع المنظمة العالمية للصحة	لولو سميث
			موقع Diabetes.com	لولو سميث
		الصحف	الغد	جاك براون
			الدستور	جاك براون
			الرأي	جاك براون

## قائمة المراجعة لطريقة الإتصال المفضلة لدى الأطراف المعنية

رقم المشروع: ٢٠١٠ - ١١٢

عنوان المشروع: دورة حول سبل الوقاية من مرض السكري للمسنين

الاتصال: تقرير التدريب النهائي

✓	مجموعة المعنيين	وسيلة الاتصال والتواصل المفضلة	الأفراد مستقبلي الاتصال	الشخص المسؤول	تاريخ الإتمام
✓	المجتمع الأردني لإدارة الصحة العامة	البريد الإلكتروني	جون سميث	لولو سميث	٢٠١٠/١/٧
✓			جانيت سميث		٢٠١٠/١/٧
✓			جيم سميث		٢٠١٠/١/٧
✓		نسخ مطبوعة	جانيت سميث	لولو سميث	٢٠١٠/١/٧
✓			جيم سميث		٢٠١٠/١/٧
		العرض	جون سميث	جاك براون	
			جانيت سميث		
			جيم سميث		
			بوب سميث		
		الإنترنت الداخلي/ إنترنت		لولو سميث	
✓	منظمة الصحة العالمية	البريد الإلكتروني	جيم سميث	لولو سميث	٢٠١٠/١/٧
✓			جيل وايت		٢٠١٠/١/٧
✓			جون وايت		٢٠١٠/١/٧
		العرض	جيم سميث	جاك براون	
			جيل وايت		
			جون وايت		
	المسنين في منطقة الهاشمية	لقاءات جماعية		جانيت براون	
✓	جمعية الهاشمية للمسنين	نسخ مطبوعة	جون براون	لولو سميث	٢٠١٠/١/١٠
	العامة	الموقع الإلكتروني للمنظمة		لولو سميث	
✓		مواقع إلكترونية	موقع المنظمة العالمية للصحة	لولو سميث	٢٠١٠/١/١٠
✓			موقع Diabetes.com	لولو سميث	٢٠١٠/١/١٠
		الصحف	الغد	جاك براون	
			الدستور	جاك براون	
			الرأي	جاك براون	



## نموذج ردة الفعل على برنامج التدريب

يرجى تزويدنا بكل صراحة بتغذيتك الراجعة حول مدى فعالية البرنامج في تلبية احتياجاتك. ستساعدنا أجيوتك على تحسين وتطوير نوعية البرامج التدريبية في المستقبل

لا يطبق عليها (٠)	أوافق بشدة (٥)	أوافق (٤)	محايد (٣)	لا أوافق (٢)	لا أوافق بشدة (١)	يرجى وضع دائرة حول إجابتك مقابل كل جملة فيما يلي
٠	٥	٤	٣	٢	١	١. تم بيان أهداف البرنامج التدريبي بوضوح
٠	٥	٤	٣	٢	١	٢. تم تحقيق أهداف البرنامج التدريبي
٠	٥	٤	٣	٢	١	٣. كان البرنامج التدريبي واضح بالنسبة لي
٠	٥	٤	٣	٢	١	٤. غطت الدورة التدريبية الأمور التي توقعت أن تقوم بتغطيتها
٠	٥	٤	٣	٢	١	٥. لبت الدورة التدريبية احتياجاتي المهنية في هذا المجال
٠	٥	٤	٣	٢	١	٦. كان موضوع الدورة التدريبية ممتعاً
٠	٥	٤	٣	٢	١	٧. كان المدرب كفؤاً
٠	٥	٤	٣	٢	١	٨. مستوى التفاعل والتشارك كان ملائماً لهذه الدورة التدريبية
٠	٥	٤	٣	٢	١	٩. كانت المراجع والمصادر الداعمة التي توفرت لنا (أو تمت الإشارة إليها) مفيدة وذات صلة
٠	٥	٤	٣	٢	١	١٠. المواصلات التي وفرت كانت مناسبة
٠	٥	٤	٣	٢	١	١١. كانت البيئة والخدمات والموقع ملائمة للدورة التدريبية

## نموذج ردة الفعل على برنامج التدريب

يرجى وضع "X" تحت "نعم" أو "لا" لكل من العبارات التالية:	لا	نعم	يرجى التوضيح إذا كانت الإجابة "لا"
١٢. مدة ورشة العمل كانت ملائمة بالنسبة لي.			
١٣. كانت وتيرة ورشة العمل مناسبة لي.			
١٤. مستوى صعوبة المحتوى كان مناسب بالنسبة لي.			

١٥. يرجى كتابة نواحي القوة التي تميزت بها الدورة التدريبية كما تراها.

١٦. يرجى كتابة نواحي الضعف للدورة التدريبية كما تراها.

١٧. أي جوانب البرنامج التدريبي كانت أكثر فائدة بالنسبة لك؟

١٨. أي من جوانب البرنامج التدريبي كانت أكثر صعوبة بالنسبة لك؟

١٩. هل لديك أي مقترحات لتطوير وتحسين البرنامج؟

## نموذج ردة الفعل على برنامج التدريب معياري بالأوجه الباسمة

يرجى إعطائنا رأيك بصراحة حول المواد والبيئة التدريبية والوجبات المقدمة خلال البرنامج التدريبي. تساعدنا إجاباتك على تحسين وتطوير جودة البرنامج التدريبي في المرات القادمة

يرجى التأشير بجانب الوجه الذي يمثل شعورك بالنسبة لكل مما يلي:

البيئة التدريبية	جيد جداً	جيد	مقبول	ضعيف
١. أثاث ومقاعد الغرفة التدريبية مريح				
٢. الحرارة في الغرفة التدريبية				
٣. الإضاءة في الغرفة التدريبية				
٤. المعدات والأدوات التدريبية (أجهزة الحاسوب الشخصي واللوح القلاب..إلخ)				
٥. المساحات خلال التمارين الجماعية				
الخدمات والوجبات المقدمة	جيد جداً	جيد	مقبول	ضعيف
٦. الخيارات المقدمة خلال الإستراحات				
٧. خيارات وجبات الغذاء أو العشاء				
٨. الخدمة المقدمة ومعاملة العاملين				

## نموذج ردة الفعل على برنامج التدريب

ضعيف	مقبول	جيد	جيد جداً	المواد التدريبية
				٩. نوعية المواد المقدمة وجودتها
				١٠. الطبيعة العملية للمواد
				١١. محتوى المواد التدريبية
				١٢. حجم المواد التدريبية

١٣. ما مقترحاتك لتحسين وتطوير البرنامج في المستقبل؟

## نموذج ردة الفعل - معدل

[اسم البرنامج التدريبي]

[التاريخ]

نموذج ردة الفعل

نحتاج رأيك لنتمكن من تحديد مدى فعالية برنامجنا في تلبية احتياجاتك واهتماماتك. يرجى تزويدنا بردود فعلك مع ملاحظاتك واقتراحاتك.

تعليمات: ضع إشارة (X) في الأعمدة بالأرقام ١ أو ٢ أو ٣ أو ٤ للإشارة إلى تقييمنا لكل بند من البنود.

		المقدمة وأهداف التدريب			
		سلبى		إيجابى	
		١	٢	٣	٤
١.	ملائمة				
٢.	منظمة لتيسير عملية التعلم				
٣.	واضحة				
٤.	الأجندة شجعت مشاركة المتدربين				
٥.	دعمت الجلسات والتمارين تحقيق الأهداف العامة				

ملاحظات:

		الجلسة ١			
		سلبى		إيجابى	
		١	٢	٣	٤
٦.	منظمة				
٧.	ساعد تنظيمها على تيسير النقاش بين المتدربين				
٨.	الوقت المخصص للجلسة كان مناسباً				
٩.	محتوى الجلسة كان مناسباً				

ملاحظات:

## نموذج ردة الفعل - معدل

		الجلسة ٢		
		سلبى	إيجابى	
		١	٢	٤
١٠.	منظمة			
١١.	ساعد تنظيمها على تيسير النقاش بين المتدربين			
١٢.	الوقت المخصص للجلسة كان مناسباً			
١٣.	محتوى الجلسة كان مناسباً			

ملاحظات:

		الجلسة ٣		
		سلبى	إيجابى	
		١	٢	٤
١٤.	منظمة			
١٥.	ساعد تنظيمها على تيسير النقاش بين المتدربين			
١٦.	الوقت المخصص للجلسة كان مناسباً			
١٧.	محتوى الجلسة كان مناسباً			

ملاحظات:

		المحتوى التدريبي		
		سلبى	إيجابى	
		١	٢	٤
١٨.	دقيق			
١٩.	حديث			
٢٠.	ملائم من حيث النطاق			
٢١.	متسلسل بشكل جيد			

ملاحظات:

## نموذج ردة الفعل - معدل

إعدادات التدريب و تجهيزاته		سلبى		إيجابى	
		١	٢	٣	٤
٢٢.	مريح				
٢٣.	مواد ذات جودة وأساليب توضيحية بصرية				
٢٤.	معدات ملائمة وكافية				
٢٥.	الدعم الإداري				

ملاحظات:

المدرّب جاك سميث وإيصاله للمعلومات		سلبى		إيجابى	
		١	٢	٣	٤
٢٦.	أسلوب تقديمي فعّال				
٢٧.	الإستعداد الجيد والإلمام بالمحتوى التدريبي				
٢٨.	استقطاب مشاركة فاعلة من المشاركين				
٢٩.	احترام مشاركات المشاركين				

ملاحظات:

٣٠. يرجى ذكر نقاط القوة في البرنامج التدريبي؟

٣١. أي من النواحي في البرنامج التدريبي التي تتطلب المزيد من التحسين والتطوير

٣٢. أي من النواحي في البرنامج التدريبي كانت الأكثر فائدة بالنسبة لك؟

٣٣. السؤال الأول الخاص بموضوع البرنامج التدريبي

٣٤. السؤال الثاني الخاص بموضوع البرنامج التدريبي

## نموذج ردة الفعل - ملخص معدل

[اسم البرنامج التدريبي]

[التاريخ]

نموذج ردة الفعل

نحتاج رأيك لنتمكن من تحديد مدى فعالية برنامجنا في تلبية احتياجاتك واهتماماتك. يرجى تزويدنا بردود فعلك مع ملاحظاتك واقتراحاتك

تعليمات: ضع إشارة (X) في الأعمدة بالأرقام ١ أو ٢ أو ٣ أو ٤ للإشارة إلى تقييمنا لكل بند من البنود.

الدرجة	إيجابي				سلبى	
	٤	٣	٢	١	المقدمة وأهداف التدريب	
					١	ملائمة
					٢	منظمة لتيسير عملية التعلم
					٣	واضحة
					٤	الأجندة شجعت مشاركة المتدربين
					٥	دعمت الجلسات والتمارين تحقيق الأهداف العامة
الدرجة الإجمالية						

ملاحظات:

الدرجة	إيجابي				سلبى	
	٤	٣	٢	١	الجلسة ١:	
					٦	منظمة
					٧	ساعد تنظيمها على تيسير النقاش بين المتدربين
					٨	الوقت المخصص للجلسة كان مناسباً
					٩	محتوى الجلسة كان مناسباً
الدرجة الإجمالية						

ملاحظات:

## نموذج ردة الفعل - ملخص معدل

الدرجة	إيجابي		سلبي		الدرجة الإجمالية
	٤	٣	٢	١	
					الجلسة ٢:
					١٠. منظمة
					١١. ساعد تنظيمها على تيسير النقاش بين المتدربين
					١٢. الوقت المخصص للجلسة كان مناسباً
					١٣. محتوى الجلسة كان مناسباً
الدرجة الإجمالية					

ملاحظات:

الدرجة	إيجابي		سلبي		الدرجة الإجمالية
	٤	٣	٢	١	
					الجلسة ٣:
					١٤. منظمة
					١٥. ساعد تنظيمها على تيسير النقاش بين المتدربين
					١٦. الوقت المخصص للجلسة كان مناسباً
					١٧. محتوى الجلسة كان مناسباً
الدرجة الإجمالية					

ملاحظات:

الدرجة	إيجابي		سلبي		الدرجة الإجمالية
	٤	٣	٢	١	
					المحتوى التدريبي
					١٨. دقيق
					١٩. حديث
					٢٠. ملائم من حيث النطاق
					٢١. متسلسل بشكل جيد
الدرجة الإجمالية					

ملاحظات:

## نموذج ردة الفعل - ملخص معدل

الدرجة	إيجابي		سلبي		إعدادات التدريب وتجهيزاته
	٤	٣	٢	١	
					٢٢. مريح
					٢٣. مواد ذات جودة وأساليب توضيحية بصرية
					٢٤. معدات ملائمة وكافية
					٢٥. الدعم الإداري
الدرجة الإجمالية					

ملاحظات:

الدرجة	إيجابي		سلبي		المدرّب جاك سميث وإيصاله للمعلومات
	٤	٣	٢	١	
					٢٦. أسلوب تقديمي فعّال
					٢٧. الإستعداد الجيد والإلمام بالمحتوى التدريبي
					٢٨. استقطاب مشاركة فاعلة من المشاركين
					٢٩. احترام مشاركات المشاركين
الدرجة الإجمالية					

ملاحظات:

٣٠. يرجى ذكر نقاط القوة في البرنامج التدريبي؟

٣١. أي من النواحي في البرنامج التدريبي التي تتطلب المزيد من التحسين والتطوير؟

٣٢. أي من النواحي في البرنامج التدريبي كانت الأكثر فائدة بالنسبة لك؟

٣٣. السؤال الأول الخاص بموضوع البرنامج التدريبي

٣٤. السؤال الثاني الخاص بموضوع البرنامج التدريبي

## نموذج ردة الفعل على برنامج التدريب

يرجى تزويدنا بكل صراحة بتغذيتك الراجعة حول مدى فعالية البرنامج في تلبية احتياجاتك. ستساعدنا أجيوتك على تحسين وتطوير نوعية البرامج التدريبية في المستقبل

المعدل	لا ينطبق عليها (٠)	أوافق بشدة (٥)	أوافق (٤)	محايد (٣)	لا أوافق (٢)	لا أوافق بشدة (١)	يرجى وضع دائرة حول إجابتك مقابل كل جملة فيما يلي
							١. تم بيان أهداف البرنامج التدريبي بوضوح
							٢. تم تحقيق أهداف البرنامج التدريبي
							٣. كان البرنامج التدريبي واضح بالنسبة لي
							٤. غطت الدورة التدريبية الأمور التي توقعت أن تقوم بتغطيتها
							٥. لبت الدورة التدريبية احتياجاتي المهنية في هذا المجال
							٦. كان موضوع الدورة التدريبية ممتعاً
							٧. كان المدرب كفوياً
							٨. مستوى التفاعل والتشارك كان ملائماً لهذه الدورة التدريبية
							٩. كانت المراجع والمصادر الداعمة التي توفرت لنا (أو تمت الإشارة إليها) مفيدة وذات صلة
							١٠. المواصلات المتوفرة كانت مناسبة
							١١. هل كانت البيئة والخدمات والموقع ملائمة للدورة التدريبية؟

## نموذج ردة الفعل على برنامج التدريب

يرجى وضع دائرة بجانب "نعم" أو "لا" لكل من العبارات التالية:	نعم	لا	يرجى التوضيح إذا كانت الإجابة "لا"
١٢. مدة ورشة العمل كانت ملائمة بالنسبة لي			
١٣. كانت وتيرة ورشة العمل مناسبة لي			
١٤. مستوى صعوبة المحتوى كان مناسب بالنسبة لي			

١٥. يرجى كتابة نواحي القوة التي تميزت بها الدورة التدريبية كما تراها.

١٦. يرجى كتابة نواحي الضعف للدورة التدريبية كما تراها.

١٧. أي جوانب البرنامج التدريبي كانت أكثر فائدة بالنسبة لك؟

١٨. أي جوانب البرنامج التدريبي كانت أكثر صعوبة بالنسبة لك؟

١٩. هل لديك أي مقترحات لتطوير وتحسين البرنامج؟



## التقييم الذاتي ما قبل التدريب

[عنوان الدورة التدريبية]

التاريخ: \_\_\_\_\_

معرفة الفرد ومستوى مهارته: تقييم ذاتي

ه = لا يوجد معرفة / لا يوجد مهارة
د = الحد الأدنى من المعرفة / المهارة الأساسية
ج = معرفة جزئية / مهارة جزئية
ب = معرفة عملية / مهارة جيدة
أ = معرفة خبير / مهارات عالية

التعليمات: ضع إشارة إلى جانب مستواك المعرفي بالنسبة للمواضيع التدريبية التالية.

أ	ب	ج	د	ه	مواضيع التدريب
					١.
					٢.
					٣.
					٤.
					٥.
					٦.
					٧.
					٨.
					٩.
					١٠.

## التقييم الذاتي ما بعد التدريب

[عنوان الدورة التدريبية]

التاريخ: \_\_\_\_\_

معرفة الفرد ومستوى مهارته: تقييم ذاتي

ه = لا يوجد معرفة / لا يوجد مهارة
د = الحد الأدنى من المعرفة / المهارة الأساسية
ج = معرفة جزئية / مهارة جزئية
ب = معرفة عملية / مهارة جيدة
أ = معرفة خبير / مهارات عالية

التعليمات: ضع إشارة إلى جانب مستواك المعرفي بالنسبة للمواضيع التدريبية التالية.

مواضيع التدريب	ه	د	ج	ب	أ
١.					
٢.					
٣.					
٤.					
٥.					
٦.					
٧.					
٨.					
٩.					
١٠.					

## تحليل التقييم الذاتي لما قبل وما بعد التدريب

التقييم الذاتي ما قبل/ ما بعد التدريب  
[اسم التدريب]

معرفة الفرد ومستوى مهارته: تقييم ذاتي

هدف التدريب
في نهاية التدريب سيصل على الأقل ٨٥ ٪ من المشاركين الى المستوى "ب" أو أحسن في كل من المواضيع الأساسية

ه = لا يوجد معرفة/ لا يوجد مهارة
د = الحد الأدنى من المعرفة/ المهارة الأساسية
ج = معرفة جزئية/ مهارة جزئية
ب = معرفة عملية/ مهارة جيدة
أ = معرفة خبير/ مهارات عالية

الموضوع	نسبة المشاركين لكل مستوى ٪							ملاحظات
	أ	ب	ج	د	ه	لا يوجد		
١ سابق	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	ناجح
لاحق	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	ناجح
٢ سابق	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	ناجح
لاحق	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	ناجح
٣ سابق	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	ناجح
لاحق	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	ناجح
٤ سابق	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	ناجح
لاحق	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	ناجح
٥ سابق	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	ناجح
لاحق	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	ناجح
٦ سابق	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	ناجح
لاحق	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	ناجح
٧ سابق	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	ناجح
لاحق	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	ناجح
٨ سابق	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	ناجح
لاحق	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	ناجح
٩ سابق	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	ناجح
لاحق	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	ناجح
١٠ سابق	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	ناجح
لاحق	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	ناجح



## قائمة المراجعة للملاحظة المباشرة - الشكل ١

لا	نعم	الأسئلة أو العناصر	الرقم المتسلسل
			١
			٢
			٣
			٤
			٥
			٦
			٧
			٨
			٩
			١٠
			١١
			١٢
			١٣
			١٤
			١٥

## قائمة المراجعة للملاحظة المباشرة - الشكل ٢

لا	الأسئلة أو العناصر	نعم

## استبيان ما بعد البرنامج

[نسخة المدرب]

الإسم: \_\_\_\_\_ التاريخ: \_\_\_\_\_

تم تصميم هذا الاستبيان لوصف تجربتك المتعلقة بتطبيق المبادئ والأساليب التي تعلمتها منذ إتمام دورة (اسم الدورة).

لا أعلم	أسوأ	تغيير طفيف	لم يحدث تغيير	أفضل بعض الشيء	أفضل بكثير	منذ إتمام دورة (اسم الدورة)
١	٢	٣	٤	٥	٦	١. السؤال ملاحظات:
١	٢	٣	٤	٥	٦	٢. السؤال ملاحظات:
١	٢	٣	٤	٥	٦	٣. السؤال ملاحظات:
١	٢	٣	٤	٥	٦	٤. السؤال ملاحظات:
١	٢	٣	٤	٥	٦	٥. السؤال ملاحظات:
١	٢	٣	٤	٥	٦	٦. السؤال ملاحظات:
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧. السؤال ملاحظات:

## استبيان ما بعد البرنامج

[نسخة الزميل أو المدير]

الإسم: \_\_\_\_\_

التاريخ: \_\_\_\_\_

تم تصميم هذا الاستبيان لوصف تجربتك مع زملائك فيما يتعلق بتطبيقهم لما تعلموه منذ إتمامهم الدورة (يتم إدخال اسم الدورة). يرجى اختيار الرقم الذي يلائم إجابتك لكل عبارة من العبارات التالية:

لا أعلم	أسوأ	تغيير طفيف	لم يحدث تغيير	أفضل الشيء بعض	أفضل بشيء	منذ إتمام دورة (اسم الدورة)
١	٢	٣	٤	٥	٦	١. السؤال ملاحظات:
١	٢	٣	٤	٥	٦	٢. السؤال ملاحظات:
١	٢	٣	٤	٥	٦	٣. السؤال ملاحظات:
١	٢	٣	٤	٥	٦	٤. السؤال ملاحظات:
١	٢	٣	٤	٥	٦	٥. السؤال ملاحظات:
١	٢	٣	٤	٥	٦	٦. السؤال ملاحظات:
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧. السؤال ملاحظات:



## تقرير التقييم النهائي

اسم البرنامج التدريبي: \_\_\_\_\_  
 مدير المشروع: \_\_\_\_\_  
 المدرب المسؤول: \_\_\_\_\_  
 تاريخ البرنامج: \_\_\_\_\_  
 تاريخ التسليم: \_\_\_\_\_

### ١. نتائج مستوى التقييم

مستوى ١: نتائج ردة الفعل

•

مستوى ٢: نتائج تطور المعرفة

•

مستوى ٣: نتائج التغيير في السلوك

•

مستوى ٤: نتائج تتعلق بالمنظمة أو المجتمع المحلي

•

### ٢. ملاحظات المشاركين ومصادر أخرى

المشاركين

•

مصادر أخرى

•

٣. العوامل التي أثرت على تحقيق الإنجازات أو فشلها

•

## تقرير التدريب

شعار المنظمة

التقرير النهائي

[اسم البرنامج التدريبي]

[تواريخ البرنامج التدريبي]

ممول من قبل [اسم الجهة المانحة]

[نوع ورقم الإتفاقية]

[معلومات إضافية لازمة تتعلق بتقييم العقد]

قام بتسليمه:

[اسم منظمك]

[المدينة/ البلد حيث تقع منظمك]

[تاريخ التسليم]

يتم تسليمها إلى:

[اسم الشخص ٣]

[وظيفة الشخص ٣]

[اسم المنظمة]

[اسم الشخص ٢]

[وظيفة الشخص ٢]

[اسم المنظمة]

[اسم الشخص ١]

[وظيفة الشخص ١]

[اسم المنظمة]

## تقرير التدريب

### قائمة المحتويات

ii	المختصرات
١	التقرير النهائي - اسم المشروع التدريبي
١	نبذة عامة
١	الملخص التنفيذي
٢	أهداف التدريب
٢	المشاركون
٣	المنهجية والموارد
٤	التقييم
٥	قصص النجاح
٦	الملاحق
٦	الملحق ١
٧	الملحق ٢

## تقرير التدريب

المختصرات

[المختصر ١]	[المعنى ١]
[المختصر ٢]	[المعنى ٢]
[المختصر ٣]	[المعنى ٣]

التقرير النهائي - [اسم البرنامج التدريبي]

نبذة عامة

[أدخل المقدمة عن المشروع]

صورة برنامج التدريب

الملخص التنفيذي

[أدخل الملخص التنفيذي]

أهداف التدريب

[أدخل أهداف التدريب]

صورة المشاركين في التدريب

المشاركون

[أدخل المعلومات عن المشاركين]

## تقرير التدريب

المنهجية والموارد

[أدخل المعلومات عن المنهجية والموارد]

التقييم

[أدخل نتائج التقييم]

## تقرير التدريب

قصص النجاح

[أدخل المعلومات عن قصص النجاح]

صورة قصة النجاح الأولى

صورة قصة النجاح الثانية

صورة قصة النجاح الثالثة

## تقرير التدريب

الملاحق

الملحق ١

[أدخل معلومات الملحق ١]

الملحق ٢

[أدخل معلومات الملحق ٢]

## سجل طريقة الإتصال المفضلة لدى الأطراف المعنية

رقم المشروع:

اسم المشروع:

تعليمات: يستخدم هذا النموذج لتسجيل وسائل الاتصال المفضلة بالنسبة لجميع المعنيين خلال أي برنامج تدريبي. يجب استخدام الوسائل المذكورة في جميع أشكال الاتصال الرسمية اللازمة للمشروع.

#	مجموعة المعنيين	وسيلة الاتصال المفضلة	الأفراد مستقبلي الاتصال	الشخص المسؤول
١				
٢				
٣				
٤				
٥				
٦				
٧				
٨				
٩				
١٠				





الكفاءات هي المعارف والمهارات والقدرات القابلة للقياس والرصد والضرورية للقيام بالعمل من شأنه ضمان التوافق في طريقة عمل الموارد البشرية كما إنه يعد "اللغة المشتركة" للتعاون وفقاً للمعايير المطلوبة، يجب أن يمتلك **الموظفين** المعارف والمعارف الض

وتشير هذه النظرية بأنه وفي ضوء ظروف مشابهة، يقوم الشخص بتكرار

سابقة، عندها سيكون بإمكاننا التنبؤ وبشكل دقيق عما سيفعله في المستقبل. على س

عادة ما يتم إجراء تحليل احتياجات التدريب من قبل قسم التدريب في المنظمة غير

فهو بحاجة إلى الربط والتنسيق مع إدارة المنظمة غير الحكومية

يمكن التحدي في إجراء تحليل احتياجات التدريب

وتجرّد ودقّة. ويجب جمع النتائج بمهارة

**تقنية** وتقديمها بطريقة

مفهومة لكافة

الجهات



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

**fhi360**  
THE SCIENCE OF IMPROVING LIVES