

تعزير مشاركة المرأة في الحياة السياسية من خلال برامج التدريب الفعّالة

دليل إلى أفضل الممارسات والعبر المستخلصة

المعهد الديمقراطي الوطني
٢٠١٣

**INCREASING WOMEN'S POLITICAL PARTICIPATION
THROUGH EFFECTIVE TRAINING PROGRAMS**

A Guide to Best Practices and Lessons Learned

المعهد الديمقراطي الوطني (NDI) هو منظمة غير حكومية، وغير ربحية، وغير منحازة، تلبّي تطلعات الشعوب التواقّة في العالم إلى العيش في مجتمعات ديمقراطية تعترف بحقوق الإنسان الأساسية، وتسعى إلى تعزيزها.

عمل المعهد، منذ نشأته في العام ١٩٨٣، وبالتعاون مع شركائه المحليين، على إنشاء المؤسسات الديمقراطية ودعمها من خلال تفعيل دور الأحزاب السياسية والمنظمات المدنية والمجالس البرلمانية، وصون نزاهة الانتخابات، بالإضافة إلى تشجيع المواطنين على المشاركة، وتعزيز الانفتاح والمساءلة في الحكم.

نجح المعهد، بمساعدة عدد من الموظفين والخبراء في العمل السياسي المتطوعين من أكثر من ١٠٠ دولة، في جمع أفراد ومجموعات بهدف تبادل المعلومات والتجارب والخبرات. وقد تمكّن شركاؤه بفضل ذلك من الاطلاع عن كثب على أفضل الممارسات في مجال التنمية الديمقراطية الدولية التي يمكن تعديلها لتتلاءم مع احتياجات بلادهم. كما رسّخت هذه المقاربة المتعددة الجنسيات الاعتقاد لديه بأنّ الأنظمة الديمقراطية تجمعها مبادئ جوهرية مشتركة في ظل غياب أي نموذج ديمقراطي موحد.

إنّ عمل المعهد يدعم المبادئ المنصوص عليها في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان. ويشجّع أيضاً على قيام أقدنية تواصل مؤسساتية بين المواطنين والمؤسسات السياسية والمسؤولين المنتخبين، ويزيد قدرتهم على تحسين مستوى العيش لدى جميع المواطنين. لمزيد من المعلومات حول المعهد الديمقراطي الوطني، الرجاء زيارة الموقع الإلكتروني التالي: www.ndi.org

جميع حقوق الطبع والنشر الخاصة بالنسختين الإنكليزية والعربية © محفوظة للمعهد الديمقراطي الوطني، ٢٠١٣.

يجوز نسخ أجزاء من هذا العمل و/أو ترجمتها لأغراض غير تجارية شرط ذكر المعهد مصدراً للمادة المنشورة وتزويده بنسخ عن أي ترجمة.

ترجمة ناتالي سليمان وسوزان قازان ونور الأسعد؛ تصميم طباعي مارك رشان.
نُشرت النسخة العربية في لبنان، ٢٠١٣.

لمزيد من المعلومات، يُرجى الاتصال بالمعهد الديمقراطي الوطني على العنوان:

Massachusetts Avenue, NW 455

Washington, DC 20001

الهاتف: ٥٥٥٠٠-٧٢٨-٢٠٢

الفاكس: ٥٥٢٠-٧٢٨-٢٠٢

الموقع الإلكتروني: www.ndi.org



المعهد
الديمقراطي
الوطني
للشؤون الدولية



تيسّر طبع هذا الدليل بفضل الدعم المقدّم من الصندوق الوطني للديمقراطية (NED).

فهرس المحتويات

١	أولاً: كلمة شكر وتقدير
٢	ثانياً: المقدمة
٢	إلتزام المعهد بمبدأ مشاركة المرأة في الحياة السياسية
٢	برامج المعهد الديمقراطي الوطني حول مشاركة المرأة في الحياة السياسية
٤	نشأة وأهداف الدليل والوحدات التدريبية
٤	كيفية استخدام هذا الدليل والوحدات التدريبية
٦	ثالثاً: تصميم البرنامج: إعداد برامج تدريبية تستجيب لحاجات المرأة
٦	سياق البرنامج
٧	تحليل أصحاب المصلحة
٧	تحليل المشاكل
٨	تحديد أهداف البرنامج والمؤثرات الذكية
٩	إشراك الرجل وتعزيز الشعور بالملكية
١٠	تحديد النشاطات المناسبة والموارد الضرورية
١٢	برامج تدريبية للمرأة: مقاربات ونماذج مشتركة
١٨	تحقيق البرامج التدريبية أفضل النتائج من خلال عنصر المتابعة
١٨	عقد الشراكة مع منظمات أخرى
١٩	رابعاً: تنفيذ البرنامج : تنظيم ورش عمل فعّالة
١٩	لمحة عامة
١٩	تحديد أهداف ورشة العمل وصياغة جدول أعمال يلبي احتياجات المشاركات
٢١	تحديد وإعداد المدربين وأصحاب المراجع
٢٤	اختيار المشاركات وتقييمهنّ
٢٦	إعداد محتوى ورش العمل وموادّ التدريب
٣١	إدارة الشؤون اللوجستية
٣٤	النشاطات والتواصل بعد ورشة العمل
٣٦	خامساً: مراقبة البرنامج وتقييمه: قياس نسبة النجاح
٣٦	استراتيجية التقييم
٣٧	إجمع المعلومات المرتجعة بشكل مباشر
٣٨	المقاربات من الأجل المتوسط إلى الطويل
٤٠	الأدوات الأخرى
٤١	إدراج الاستنتاجات في البرامج الحالية والمستقبلية
٤٣	سادساً: الملاحق

أولاً. كلمة شكر وتقدير

جاء دليل «تعزيز مشاركة المرأة في الحياة السياسية من خلال برامج التدريب الفعّالة» تنويجاً لنحو ٣٠ عاماً من العمل الدؤوب الذي قام به موظفو المعهد الديمقراطي الوطني وشركاؤه، بالتعاون مع متطوعين وممولين، لتعزيز مشاركة المرأة في الحياة السياسية.

وقد ساهم فريق المعهد المعنيّ بمشاركة المرأة في الحياة السياسية في إعداد هذا الدليل، بمن فيهنّ آيمي هاملن وسوزان كامب اللتان وسّعنا مضمونه؛ كارولين هابرد وأليسون ميوهلنبيك اللتان تولّيتا مهمة إجراء الأبحاث إلى جانب إسهامهما في إعداده؛ وسوزان مرخام التي أشرفت على تنفيذ المشروع من البداية إلى النهاية. أما غابريلا بورفسكي وأنا جلوغورك كانينغ وسو غرابوفسكي، فقد قمن بمراجعة مسودة الدليل التدريبي، مزوّدات إياه بالتعليقات والملاحظات المفيدة. لا ننسى أيضاً كل من ريانون ديكليمنتيه وإيمان قزي اللتين ساعدتا في تجميع عناصر الأبحاث الخاصة بالدليل، وتحليلها.

يتقدّم المعهد بالشكر إلى شركائه والمشاركين في برامجه السابقة لمساهماتهم القيّمة في هذا المشروع. كما يعرب عن امتنانه لأعضاء برلمانين، ومشاركين في برامج تدريبية سابقة، وقادة أحزاب سياسية ومنظمات مدنية، ومدربين محليين ودوليين لم يبخلوا بأوقاتهم وخبراتهم أثناء جلسات مجموعات التركيز والمقابلات الفردية. فكان التزامهم بهذه القضية مصدر إلهام، وملاحظاتهم ضرورية لتبقى برامج المعهد التدريبية متجددة ومرتبطة بواقع الحال.

أما فرّق العمل في مكتب واشنطن العاصمة والمكاتب الميدانية فقدّمت مساعدتها في مرحلة إجراء الأبحاث المتعلقة بالبرنامج. فزوّدته ترايسي كوك بملاحظات وافرة حول تطوير المبادئ التوجيهية لمجموعات التركيز، ونصائح مفيدة حول آلية إجراء الأبحاث، وطريقة مقاربتها. وبدورها، اقترحت ليندا ستورن، بمساندة فريق الرصد والتقييم والتعليم التابع بها، الوسائل التي تسمح بتكليف أداة تحليل القوى الميدانية لتلبّي حاجات الأبحاث. فكان مديرو الحلقات التدريبية يستندون إلى حدّ كبير على نماذج أعدّها الفريق المذكور. لا بدّ أيضاً من التنويه بالدور الفعّال الذي قام به العاملون في مكتب واشنطن العاصمة والمكاتب الميدانية المنتشرة في منطقة وسط وشرق أوروبا، ومنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ومنطقة جنوب وشرق أفريقيا، في إطار إعداد رحلات البحث الميدانية.

كما نخصّ بالشكر عدداً كبيراً من الموظفين والشركاء والمتطوعين الذين ساهموا بشكل أو بآخر في إعداد هذا الدليل ونجاحه، مع خالص تقديرنا للإرشادات المستمرة التي يقدّمها رئيس المعهد، كينيث وولاك، ونائب الرئيس، السيدة شيري براين.

في الختام، لا يسع المعهد إلا أن يعرب عن تقديره الكبير للدعم الذي قدّمه الصندوق الوطني للديمقراطية لتمويل المشروع.

ثانياً. المقدمة

إلتزام المعهد بمبدأ مشاركة المرأة في الحياة السياسية

يلتزم المعهد الديمقراطي الوطني بالعمل مع المرأة كشريكة ومشاركة في البرامج والنشاطات التي يعدها، إيماناً منه بأن إتاحة الفرص المتكافئة أمام مشاركتها في الحياة السياسية ومؤسسات الحكم هو ضروري لبناء النظام الديمقراطي وترسيخ دعائمه.

على مدى السنوات الثلاثين الماضية، سعى المعهد إلى توسيع وتفعيل دور المرأة في الحياة السياسية في نحو ١٠٠ بلد، نظراً إلى أن مشاركتها السياسية تحقق مكاسب ملموسة للديمقراطية، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر الاستجابة بشكل أفضل لاحتياجات المواطنين، وزيادة التعاون بين مختلف الأحزاب والإثنيات، وترسيخ دعائم السلام المستدام. فمع تزايد عدد النساء اللواتي يشغلن مواقع قيادية ضمن الأحزاب السياسية، ويفرن بعضوية الهيئات التشريعية بأعداد هائلة، أخذت تلك المؤسسات تدرج قضايا معينة في سلم أولوياتها، كالرعاية الصحية والشؤون التعليمية والاقتصادية التي تؤثر على حياة المواطنين اليومية. كذلك، بيّنت دراسة شملت ٣١ بلداً ديمقراطياً أن انضمام عدد أكبر من النساء إلى البرلمان، أعطى مؤسسات الحكم جرعة إضافية من الشرعية بين صفوف الرجال والنساء

«في العالم المعاصر، لا يشكّل تمكين المرأة مجرد هدف، إنما حجر الزاوية للنمو الديمقراطي؛ وذلك لأن المرأة تثير قضايا يتغاضى عنها الآخرون، وتكرّس طاقتها لمشاريع يتناساها الآخرون، وتتواصل مع ناخبين يهملهم الآخرون، فتساعد المجتمعات في إحراز التقدّم في مسيرتها».

– مادلين أولبرايت، رئيسة مجلس إدارة المعهد الديمقراطي الوطني

على السواء. ليس هذا وحسب، بل شهدت أماكن تشبه تيمور الشرقية وكرواتيا والمغرب ودولة جنوب أفريقيا، من حيث تنوعها، صدور قوانين لمكافحة التمييز، والعنف الأسري، وقانون الأسرة، والإرث، وإعانة الأولاد وحمايتهم، نتيجة ارتفاع عدد التشريعات. ولكن، رغم التقدّم المحرز، لا تزال المرأة تعاني من سوء التمثيل كناخبة، وزعيمة سياسية، ومسؤولة منتخبة. ففي العقد المنصرم، سجّل معدل تمثيل المرأة في البرلمانات الوطنية على المستوى العالمي ارتفاعاً تدريجياً من ١٥ في المئة في العام ٢٠٠٢ إلى ٢٠ في المئة في العام ٢٠١٢^١، من دون أن يبلغ حتى معدل ٣٠ في المئة المعياري، الذي غالباً ما يعتبره البعض مستوى التمثيل الضروري لإحداث تغييرات على مستوى العمل التشريعي، والسياسات، والسلوكيات. من هنا ضرورة أن تكتسب مؤسسات الحكم الديمقراطية صفة تمثيلية حقيقية لتتمكّن من تلبية متطلبات ناخبها، وأن تكون المرأة شريكة في عملية التنمية الديمقراطية، على قدم المساواة مع الرجل، بحسب اعتراف المعهد، لأن مساهمتها كناشطة ومسؤولة منتخبة وناخبة تشكّل عنصراً محورياً لبناء مجتمع قوي وحيوي.

برامج المعهد الديمقراطي الوطني حول مشاركة المرأة في الحياة السياسية

منذ العام ١٩٨٥، نظّم المعهد عدة برامج هادفة في مختلف أقطار العالم لزيادة عدد القيادات المدنية والناخبات والمرشحات وممثلات الأحزاب السياسية والقيادات النسائية المنتخبة، وتفعيل دورهن، والدعم الشعبي لهن، إيماناً منه بأن المؤسسات

^١ <http://www.ipu.org/wmn-e/arc/world231202.htm>

^٢ <http://www.ipu.org/wmn-e/arc/world300612.htm>

ستزداد قدرةً على الاستجابة لحاجات جميع المواطنين كلما انخرط عدد أكبر من النساء في العمل السياسي. ينشط المعهد حالياً في أكثر من ٧٠ بلداً، حيث يطلق برامج معدة خصيصاً للمرأة، ويحرص على إشراكها في كل برنامج؛ زد على أن ٧٥٪ تقريباً من برامجها في بلدان انتشاره تُعنى بشكل خاص بمسألة مشاركة المرأة في الحياة السياسية. فضلاً عن ذلك، يساعد المعهد المرأة في الحصول على الأدوات اللازمة للمشاركة بشكل ناجح في العملية السياسية، بكل جوانبها. إذا تسعى برامج المعهد، إن في البيئات الناشئة التي بدأت تبرز معالمها أو في الأنظمة الديمقراطية الأكثر عراقة، إلى إشراك المرأة كقائدة وناشطة ومواطنة واعية في الهيئات التشريعية والأحزاب السياسية ومنظمات المجتمع المدني. وكذلك تنجح في إشاعة بيئة تمكن المرأة من حشد الدعم لقضايا السياسة، والترشح لمناصب سياسية، والفوز في الانتخابات، وإدارة الحكم بطريقة فعّالة، وتفعيل مشاركتها في كل مفاصل الحياة المدنية والسياسية.

قاد المعهد عدة مبادرات عالمية ترمي إلى توثيق الروابط بين النساء الناشطات سياسياً، ومساعدتهن على نسج الشبكات عبر المكان والزمان. فأطلق في العام ٢٠٠٣ مبادرة بعنوان «الفوز بمشاركة المرأة»^٢، بدعم من الصندوق الوطني للديمقراطية، جمعت ناشطات بارزات في المجال السياسي من أكثر من ٢٧ بلداً لإعداد خطة عمل عالمية، وهي عبارة عن وثيقة تلخص جملة توصيات عملية موجّهة إلى الأحزاب السياسية لتوسيع قدرتها على الاستمالة، من خلال تفعيل دور المرأة كناخبة، ومرشحة، وناشطة حزبية، ومسؤولة منتخبة. من جهة أخرى، عقد المعهد شراكات مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، والاتحاد البرلماني الدولي، والمعهد الدولي للديمقراطية والمساعدة الانتخابية، لإنشاء الموقع الإلكتروني الخاص بشبكة المعرفة الدولية للنساء الناشطات في السياسة^٣، وهو أشبه بمساحة عمل عبر الإنترنت تلبي حاجات المسؤولين المنتخبين، والمرشحين، والأحزاب السياسية، قادة وأعضاء، والباحثين، وأصحاب المصلحة المهتمين بالنهوض بدور المرأة في عالم السياسة. تتوافر موارد هذا المنتدى الإلكتروني باللغات الإنكليزية، والإسبانية، والفرنسية، والعربية.

في العقود الثلاثة المنصرمة، قام المعهد بتدريب عشرات الآلاف من النساء الساعيات إلى الترشح لمنصب سياسي، وقدم الدعم لجهود أكثر من ٢٠٠٠ منظمة نسائية، لأن كل امرأة، حتى المرأة المؤهلة، تصطدم بعقبات مؤسسية، لا سيما في الأنظمة البرلمانية. فلتضمن الفوز في الانتخابات، يجب أولاً أن يحظى ترشيحها وإدراجها على لائحة الحزب بالموافقة، وهي عملية يتحكم بها عادة أقرانها الرجال. لمساعدة الأحزاب السياسية على تفعيل مشاركة المرأة ضمن صفوفها، عقد المعهد شراكة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لإعداد دليل «تمكين المرأة من أجل أحزاب سياسية أقوى، دليل الممارسات الجيدة للنهوض بالمشاركة السياسية للمرأة»^٤. يستعرض هذا الدليل، المستند إلى ٢٠ حالة مدروسة، والصادر في العام ٢٠١٢، خطوات ملموسة تتخذها الأحزاب السياسية للنهوض بدور المرأة في الحياة السياسية. كما يتناول استراتيجيات قابلة للتطبيق في مختلف مراحل الدورة الانتخابية التي يتمحور حولها، وعبر مختلف الأدوار داخل الأحزاب، لتسهيل انخراطها في العمل السياسي.

إلى جانب تدريب المرشحات، يستخدم المعهد مجموعة واسعة من الاستراتيجيات الرامية إلى زيادة مشاركة المرأة في العملية السياسية، بكل جوانبها، مستغلاً قدرته على الجمع بين مجموعات وطروحات مختلفة. غالباً ما تُفرد برامجها قسماً للتدريب، كجزء من الجهد الأوسع الذي يبذله دعماً لقيام أنظمة سياسة حاضنة. فقد يعمل المعهد مع نشطاء في المجتمع المدني لإطلاع المرأة على حقوقها المدنية، وتحفيزها على المشاركة في المسار السياسي، فيما ينظم دورة تدريبية حول وسائل المدافعة وبناء التحالفات؛ أو ينفذ برنامجاً يساعد الأحزاب السياسية على وضع وتطبيق سياسات تدعم إشراك المرأة في مواقع هامة، على قدم المساواة مع الرجل. قد يقيم المعهد أيضاً دورة تدريبية حول مهارات القيادة أو تنظيم الحملات؛ أو يتعاون مع

^٢ <http://www.ndi.org/WinWithWomen/GlobalActionPlan>

^٤ <http://iknowpolitics.org>

^٥ <http://www.ndi.org/node/18346>

مسؤولين منتخبين وحكوميين بهدف تعزيز قدرات الهيئات التشريعية، وإبراز أولويات المرأة في السياسة. أما تحسين القدرة على الاستجابة على المستوى المحلي، فيجوز أن يستدعي منه تنظيم ورش عمل حول تقنيات التواصل أو إعداد الموازنة.

نشأة وأهداف الدليل والوحدات التدريبية

في العام ٢٠١١، أصدر المعهد «الديمقراطية في مواجهة التحديات: دليل إلى تعزيز مشاركة المرأة في الحياة السياسية»^٦، لمساعدة العاملين في هذا الحقل على وضع وتنفيذ برامج فعّالة قادرة على استفاد عدد أكبر من النساء إلى مؤسسات الحكم وعالم السياسة. ويدافع هذا الكتيب، الذي يتمحور حول مواضيع مشاركة المواطنين والانتخابات والأحزاب السياسية وإدارة الحكم، عن قضية تعزيز مشاركة المرأة، مقدّماً معلومات حول الممارسات والاستراتيجيات الآيلة لتحقيق هذا الهدف. يتناول أيضاً دراسة حالات، وقوائم مرجعية، ومطالعات إضافية لكل محور من المحاور البارزة، وكذلك قائمة عامة بالعوامل أو المقاربات المطلوب معاينتها عند تصميم أي برنامج. وكانت فكرة إنشاء هذا الكتيب ولدت في الواقع نتيجة شخّ الموارد التدريبية المتعلقة ببناء قدرة المرأة على المشاركة في الحياة السياسية، مع أنّ هذا الموضوع يشكل في كثير من الأحيان أحد مكوّنات البرامج الموصى بها.

ثم قرّر المعهد، استكمالاً للدليل المشار إليه سابقاً، أن ينشئ مجموعة مواد تدريبية لوضعها في متناول موظفيه والمنظمات الشريكة في البلدان التي يعمل فيها. تتوسّع هذه المواد التدريبية في أفضل الممارسات والمقاربات المستعرضة في كتاب «الديمقراطية في مواجهة التحديات»، بعد تكييفها ضمن مجموعة أدوات تُستخدم في إطار برامج التدريب المعدّة للمرأة كناخبة، وناشطة، ومسؤولة في الانتخابات، وعضو حزبي، ومرشحة، وصاحبة منصب. وكان المعهد قد أجرى أبحاثاً في ثماني دول من ثلاث مناطق في العالم، وهي ألبانيا وكوسوفو ومقدونيا وصربيا في آذار/مارس ٢٠١٢، وكذلك في الأردن وتونس وأوغندا وجنوب السودان في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٢. فساهمت هذه الأبحاث في تحديد الحاجات التدريبية الأكثر إلحاحاً بالنسبة إلى المرأة، وأفضل السبل لتعزيز قدراتها في هذه المجالات وتحسين مشاركة الرجل، حرصاً على إفساح المجال أمامها لتطبيق مهاراتها الجديدة في مواقع قيادية. الرجاء الاطلاع على المبادئ التوجيهية لمجموعات التركيز، المتبعة في مرحلة الأبحاث ضمن الملحق (أ).

كيفية استخدام هذا الدليل والوحدات التدريبية

سبق للمعهد الديمقراطي الوطني أن أعدّ كتيبات تدريبية، لكنّ هذه المجموعة مخصصة تحديداً لإعداد برامج تدريب تطال المرأة، تعزيزاً لمشاركتها في الحياة السياسية.

تتألف هذه المجموعة التدريبية من:

- الدليل التدريبي: يستعرض الخطوات الآيلة إلى تصميم برنامج تدريب، وتنفيذه، وتقييمه؛
- الوحدات التدريبية: أدوات إلكترونية تتمحور حول موضوع معين، وتتضمّن أدلة المدرب، إلى جانب العروض التي يقدّمها، والمطبوعات التي يوزّعها؛
- موارد إضافية: موارد المعهد التي تستكمل التدريب والبرامج الأخرى الهادفة إلى زيادة مشاركة المرأة في العمل السياسي.

^٦ http://www.ndi.org/Democracy_and_the_Challenge_of_Change

رغم المحاولات الحثيثة المبذولة لتكييف هذه المواد مع متطلبات الجميع، يجدر بكل من يستخدمها أن يقوم بمراجعة معمّقة لمضامينها، وتعديلها بما يتلاءم مع ظروف البلد ومستويات الخبرة لدى المشاركات. تسعى التمارين والمفاهيم والاستراتيجيات المدرجة في هذا الدليل، كما الوحدات الملحقة بها، إلى تمكين المرأة من القيام بعمل ناشط في المجتمع المدني، والأحزاب السياسية، والانتخابات، ومؤسسات الحكم.

تتضمّن كل وحدة تدريبية دليل المدرب الذي يُطلع المدربين المحتملين على كل جلسة تدريبية، وتمرّين المشاركات، والعروض، والنشرات المعدّة للتوزيع، واستمارات التقييم لما قبل التدريب وبعده. وللاستفادة أكثر من الوحدات التدريبية، بحيث يسهل على المسؤولين عن تنفيذ البرامج تعديلها وتكييفها، جرى حفظ هذه المواد بوسائل إلكترونية، عوض إدراجها في استمارة مطبوعة. إطلع على النسخة الإلكترونية المحفوظة في قرص مدمج في الصفحة الأخيرة من هذا الكتيّب. يتضمّن هذا القرص استمارة وقائمة مرجعية حول التدريب ضمن نموذج يساعد المدرب في التحضير لورشة العمل وطريقة إدارتها، وكذلك أفكاراً حول تقنيات التنشيط الهادفة إلى تعزيز تعليم الكبار وجلسات التدريب التفاعلية. كما يتضمّن نموذج برنامج العمل بعض الأمثلة عن طريقة تجميع وحدات متنوعة للملاءمة بين ورشة العمل والأهداف والمشاركات. أما دليل المدرب المدرج في كل وحدة فيعطي تعليمات إضافية حول كيفية استخدام المواد بشكل فعّال.

يتمحور هذا الكتيّب حول مقارنة المعهد لما يُعرف بدورة حياة المشروع، تصميمياً وتنفيذياً وتقييمياً، إلى جانب تركيزه على برامج تدريب المرأة.

- تصميم البرنامج: يضع هذا القسم برنامجاً تدريبياً مستجيباً للحاجات، من خلال دراسة ظروف البلد، والتحديات الخاصة التي تواجهها المرأة الناشطة سياسياً في بلد معين. كما يتضمّن أهدافاً واضحة وقابلة للقياس، مقترحة بعض الأنشطة والموارد الآيلة لتحقيقها.
- تنفيذ البرنامج: يتناول هذا القسم طريقة تنظيم ورش عمل ناجحة من خلال تحديد الأهداف وإعداد برنامج عمل يلبي التطلعات؛ اختيار وتحضير المدربين؛ اختيار وتقييم قدرات المشاركات؛ تصميم المضمون والمواد؛ إدارة الترتيبات اللوجستية؛ والانخراط في الأنشطة اللاحقة للحدث وجهود التواصل.
- تقييم البرنامج: يقيس هذه القسم مفاعيل البرنامج باعتماد أدوات معيّنة، كالتقييم الأساسي، وتقييم ورش العمل، وتقييم منتصف المدة، ومناقشات مجموعات التركيز.

من المفيد التعريف ببعض المصطلحات التي سيتم استخدامها على امتداد مراحل البرنامج، لأغراض هذا الكتيّب. يشير «برنامج التدريب» إلى برنامج كامل متكامل مصمّم لبناء قدرات مجموعة معيّنة، عن طريق التدخّل في الغالب بعدة أشكال كالتوجيه والإرشاد، وورش العمل، وجلسات استشارية، وما إليها؛ «التدريب» هو فعل أو عملية أو وسيلة تلقين مهارة معيّنة أو مفهوم محدّد. أما «ورشة العمل» فتدلّ على نشاط قائم بذاته تتلقّى فيه المشاركات التدريب على موضوع واحد أو عدة مواضيع.

ثالثاً. تصميم البرنامج: إعداد برامج تدريبية تستجيب لحاجات المرأة

سياق البرنامج

كلنا يقين بأن مشاركة المرأة في العمل السياسي لم تأت من العدم؛ بل هي تؤثر على عدة عوامل ضمن البيئة المعنية، كما تتأثر بها. لكن العقبات التي تحول دون مشاركتها الكاملة في الشأن العام فهي متنوعة، وناجئة ربما عن عدة أسباب ثقافية واجتماعية، والبنية السياسية التقليدية، وصعوبة الحصول على الموارد، والتشريعات التمييزية، والمعوقات التعليمية والاقتصادية، والعنف المرتكب بسبب نوع الجنس. ولما كانت الظروف التي تؤثر على مشاركة المرأة في الحياة السياسية معقدة، ومرتبطة تحديداً بالبلد أو المنطقة، في أغلب الأحيان، فمن الأوفق تعديل المقاربة المعتمدة بما يتلاءم مع الظروف التي تحيط بالبرنامج، وكذلك بالحاجات والفرص المتاحة عند تنفيذه.

يشكل التحليل على أساس النوع الاجتماعي خطوة هامة لفهم ظروف البرنامج. فتكون مرحلة التصميم فرصة مؤاتية لجمع معلومات حول أوجه الاختلاف بين الرجل والمرأة، من حيث التجارب والأدوار والاحتياجات والأولويات، وذلك بهدف إعداد برامج غايتها تلبية الاحتياجات والاستجابة للتطلعات، بما يتلاءم والظروف المحلية. من هنا ضرورة التعاون بشكل وثيق مع الشركاء، من أجل فهم الظروف السياسية التي يعملون فيها، والتحديات الماثلة أمامهم، إضافة إلى الحلول الممكنة التي يرصدها المجتمع المحلي. فتشكل هذه الخطوة منطلقاً أساسياً لتحديد الفرص المتاحة أمام مشاركة المرأة في المواقع القيادية ودوائر صنع القرار.

يبرز التحليل على أساس النوع الاجتماعي في إطار عام الفرص والقيود الماثلة أمام أنشطة البرنامج المرتكزة بنوع خاص على العلاقات بين المرأة والرجل. لا شك أن تحليل المعلومات المتوافرة حول دور كل منهما في المجتمع، والعلاقة المترابطة بينهما، وإمكانية الحصول على الموارد، ومشاركتها النسبية، وقدراتهما، يعطي فكرة أساسية ضرورية لإعداد السياسات والبرامج والمشاريع التي ترصد وتلبي حاجات المرأة والرجل، على اختلافها. وبالتالي، فإن هذا التحليل يشكل جزءاً لا يتجزأ من عملية إعداد أي برنامج، لتحديد قضايا الجنسين الأساسية المفروض مراعاتها في تصميمه وتطبيقه.

http://www.usaid.gov/our_work/cross-cutting_programs/wid/gender/gender_analysis.html

<http://portal.unesco.org/en/files/11483/10649049699Definitions.doc/Definitions.doc>

يتناول دليل «الديمقراطية في مواجهة التحديات» اعتبارات أساسية يجب معاينتها في مرحلة تصميم البرنامج، بما فيها تاريخ المشاركة المدنية والسياسية في البلد، والبيئة السياسية السائدة، ووضع مشاركة المرأة. إطلع على جزء من هذه الاعتبارات في الملحق (ب) («أسئلة توضيحية لأصحاب المصلحة»). وهي معلومات تجمعها من استمارات التقييم، واستطلاعات الرأي الأساسية، ومجموعات التركيز، ورسم خريطة المجتمع المحلي، وعدة أدوات بحث أخرى. لهذه الغاية، يجدر بك مراجعة الوثائق التأسيسية، كدستور البلاد، وتقييم أوضاع مؤسسات الحكم كالسلطتين التشريعية والتنفيذية، وكذلك السلطات دون الوطنية أو المحلية، والإطلاع أيضاً على أوضاع المجتمع المدني بشكل عام، ومستوى العمل الناشط لدى النساء بوجه خاص.

تساعدك هذه المعلومات في تحديد المواضيع وآلية العمل المؤاتية لبرنامج التدريب، وتوجيه عملية اختيار المشاركات، والابتعاد عن أي جهود متكررة لا طائل منها تقوم بها منظمات أخرى. وتستشير أيضاً في مرحلة التصميم من الأفكار

القيّمة التي تستمدّها من تعاطيك مع منظمات المجتمع المدني لتفهم نجاحاتها الماضية، وكذلك تحدياتها الحالية وأهدافها المستقبلية.

يجدر التنبيه إلى أنّ حجم الموارد المتوافرة قد يؤثر على الوسائل المعتمدة لجمع المعلومات، أو يحدّد مدى إمكانية جمع المعلومات أو استحالتها. ولكن، يُخشى، عند إهمال هذه الخطوة، أن تبني برنامجك التدريبي على تحاليل أو فرضيات فقدت صلاحيتها، مما يؤدي بالطبع إلى إغفال الأسباب العميقة لانعدام المساواة، أو الاهتمام بقضايا لا تدرج في مقدمة الأولويات، أو، الأسوأ من ذلك، الإسهام في تعزيز التحديات أو تفاقمها عن غير قصد. من هنا يتبيّن أنّ البرامج التدريبية الأكثر فعالية هي التي تتمحور حول قضايا أساسية مرتبطة بالظروف الراهنة.

تحليل أصحاب المصلحة

أصحاب المصلحة هم الرجال والنساء الذين يتأثرون بالمشروع المحتمل وما ينتج عنه، أو يؤثرون عليه. تشمل هذه الفئة، على سبيل التعداد لا الحصر، المشاركين ومنظمي البرامج وأصحاب القرار والمانحين. يحدّد هذا التحليل أبرز أصحاب المصلحة، وكذلك جميع الأشخاص المعنيين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالقضية التي يطرحها البرنامج. من الأهمية بمكان تحديد أدوار مختلف أصحاب المصلحة واهتماماتهم، ودراسة العلاقات القائمة بينهم من حيث ممارسة السلطة ومدى التعاون وتضارب المصالح في ما بينهم^٧. ولا تنسَ أن تتشاور مع مشاركين سابقين يمكنهم أن يزودوك بآراء فريدة خلال مرحلتك التحليل وتصميم البرنامج؛ لأنّ الإستلهاً من تعليقاتهم وملاحظاتهم قد يقود إلى توسيع مجالات المشاركة.

يؤثّر أصحاب المصلحة على المشروع إيجاباً أو سلباً. لذا، وقبل أن تبادر إلى تصميم أي برنامج، حدّد أصحاب المصلحة المعنيين به، معيّناً متى وأين قد يتفاعلون مع المشروع، وأفضل السبل لإشراكهم.

قد يضمّ سجل المقابلات مع أبرز أصحاب المصلحة أعضاء وقياديين حزبيين، مسؤولين حكوميين وطنيين وإقليميين ومحليين، وممثلي المجتمع المدني، وصحافيين، وأكاديميين، وسواهم. لذا، حدّد الأطراف المعنيين، إن كمساهمين في المشكلة أو كجزء من الحل، وكذلك الدور الذي يضطلع به كل منهم ضمن هيكلية السلطة. راجع الملحق (ب) للاطلاع على أسئلة نموذجية مستمدة من دليل «الديمقراطية في مواجهة التحديات» لأغراض المقابلات مع أصحاب المصلحة، علماً أنّ هذه المقابلات تستهدف مختلف المجالات والمواضيع، بما فيها مشاركة المواطنين، والانتخابات، والعملية السياسية.

قد يكون من المفيد أن تنشئ لجنة لأصحاب المصلحة، تتمثّل فيها المجموعات التي ستفيد من البرنامج، أو تشارك فيه، علماً أنّ هذا الأمر يبقى رهناً بطبيعة البرنامج. تشرك هذه المقاربة بشكل بناء أصحاب المصلحة والشركاء منذ بداية البرنامج، وتتيح استدرار أفكار جديدة والحفاظ على علاقات إيجابية.

تحليل المشاكل

فور إنجاز تقييم الظروف العامة وتحليل أصحاب المصلحة، ستكتشف الصورة عن القضايا المطلوب معالجتها، كتحديد العوامل التي تعوق المرأة من الوصول إلى المناصب المنتخبة وتمنعها من تبوؤ مواقع قيادية ضمن حزبها، أو الانخراط فعلياً في المجتمع المدني. وإنّ تنوّع التحديات التي تواجهها المرأة، لا سيما العوائق التي تقف في وجه مشاركتها في الحياة

^٧ إحصل على توجيهات إضافية حول تحليل أصحاب المصلحة من المصدر:

http://www.epu.gov.my/c/document_library/get_file?p_l_id=10127&folderId=20724&name=DLFE-7901.pdf

السياسية، يدرس هذا التحليل أوجه الاختلاف بين مشاكل المرأة في الريف ومثيلتها في المدينة، أو يقارن بين مشاكل الشابة والأكبر سنًا، أو مشاكل المرأة الثرية والأفقر حالاً. يتناول هذا التحليل أيضاً عوامل اجتماعية-ثقافية أخرى تتعلق بالنوع الاجتماعي، كالانتماء الإثني والديني.

قيّم الإطار القانوني للتحريّ عن المعوقات التي تحول دون تحقيق المساواة بين الجنسين ومشاركة المرأة مشاركة كاملة في الحياة السياسية. يقوم هذا التحليل بالنقضي عن طريقة عمل سلطات الحكم والمؤسسات السياسية، وتحديد هموم السياسات الأكثر إلحاحاً التي تواجهها المرأة، كما المواطنون بشكل عام. بإمكان المجموعات المحلية أن تساعد في الحصول على معلومات عن السلطتين التشريعية والتنفيذية، وفي المقابل، التعبير عن رأيها في قضايا الحكم المحلي. فمن شأن مؤسسات الحكم وتقارير الدول وتقارير الظل المرفوعة إلى اللجنة المعنية بالقضاء على التمييز ضد المرأة^٨، وكذلك استطلاعات الرأي، أن توفر معلومات عن التحديات الخاصة التي تعرقل مشاركة المرأة في العمل السياسي.

تقدّم الأداة المسماة تحليل القوى الميدانية إطاراً عاماً لدراسة العوامل (القوى) التي تؤثر على الوضع. لا شيء يمنع من استخدامه في هذا المجال لتحديد قوى معينة إما تعزز مشاركة المرأة أو تقف حاجزاً في وجهها. ولا تنس، في معرض التحاليل التي تجريها بحثاً عن معلومات عن أصحاب المصلحة، أن تدرس مدى قدرة البرنامج التدريبي على معالجة هذه المشاكل والتأثير على سلوكيات الأطراف المعنيين، والسبل الآيلة إلى تحقيق ذلك. ثم أعد صياغة النتائج المرجوة على ضوء المعلومات التي تحصل عليها. من الضروري أن يسعى تصميم البرنامج إلى تحقيق الأهداف المنشودة، على أن يأخذ بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها أطراف آخرون تحقيقاً للغايات ذاتها. الرجاء الاطلاع على الملحق (ج) للحصول على مزيد من المعلومات حول تحليل القوى الميدانية.

تحديد أهداف البرنامج والمؤشرات الذكية

كما أشرنا سابقاً، يجب استخلاص أهداف برنامج التدريب من تحليل الأبحاث والمعلومات المحصّلة حول الأطراف المعنيين بظرف معين. يتم تعريف الهدف على أنه «بيان عن الظرف أو الوضع الذي يتوقّع الشخص أن يصل إليه»^٩. لذا من الأوفق أن يكون واقعياً، قابلاً للقياس، ومحدداً بمهلة زمنية. أما على صعيد التدريب، فلا بدّ من أن تكون الأهداف مرتبطة بما يمكن إنجازه ضمن الإطار الزمني لبرنامج التدريب، وأن تساهم في تدعيم مجمل أهدافه. لذا، ركّز على تحديد أهداف البرنامج الخاصة، بعد النظر في كيفية ملائمتها مع أهداف البلد الأعمّ والأشمل. وانطلاقاً من هذه الأهداف العامة، أدرس إمكانية إشراك برامج من نوع آخر إذا كانت أكثر فعالية أو ضرورية لاستكمال برنامج التدريب.

جديرٌ بك أيضاً أن تدرج في تصميم البرنامج المقترح خطة لرصد سير التدريب وتقييم نتائجه، مع الحرص على أن تحدد هذه الخطة، مؤشرات لقياس العلاقة المنطقية القائمة بين آليات عمل البرنامج والنتائج المنشودة، عند اعتماد إطار النتائج. وعند تحديد الأهداف والمؤشرات، تذكر أنّ الأهداف، من حيث تعريفها، هي النتائج التي سيحققها المشروع عند انتهائه، والمؤشرات هي العناصر المتغيرة النوعية أو الكمية التي تقيس حجم التغيير. يجب أن تكون هذه المؤشرات ذكية، أي محددة، قابلة للقياس، ممكن تحقيقها، مرتبطة بواقع الحال، ومحددة زمنياً^{١٠}.

^٨ راجع المصدر http://www.iwraw-ap.org/using_cedaw/sr_guidelines.htm للاطلاع على المبادئ التوجيهية حول تقارير الظل/التقارير البديلة للجنة المعنية بالقضاء على التمييز ضد المرأة، وكذلك المصدر <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/reports.htm> للحصول على معلومات عن تقارير الحكومات.

^٩ راجع المصدر: U.S. Department of State. Monitoring and Evaluation Plan Primer for DRL Grantees. <http://www.state.gov/docments/organization/138430.pdf>

^{١٠} راجع المصدر: <http://www.iom.edu/About-IOM/Making-a-Difference/Community-Outreach/~media/Files/About%20the%20IOM/SmartBites/Planning/P1%20SMART%20Objectives.ashx>

إشراك الرجل وتعزيز الشعور بالملكية

يشكل الحصول على دعم القادة خطوة أساسية خلال مرحلة إعداد البرنامج التدريبي للمرأة. لكن قادة المنظمات، لا سيما أولئك الذين يرأسون أحزاباً سياسية أو هيئات مدنية، غير مهتمة بقضايا المرأة، قد يدعمون على الأرجح فكرة تعزيز مشاركة المرأة، إنما يؤمنون بأن لمجموعاتهم أولويات أخرى أكثر إلحاحاً. في معرض الأبحاث التي جرت لأغراض هذا الكتيب، لاحظ هؤلاء القادة أنهم يملكون قدرات محدودة لتوفير التدريب إلى النساء الأعضاء في منظماتهم، لكنهم أبدوا رغبتهم في الاستفادة من الفرص التي تمنحها منظمات خارجية، كالمعهد الديمقراطي الوطني. كذلك، بينت هذه الأبحاث أن قادة كثر، ومن دون أن يعارضوا بالضرورة أهمية مشاركة المرأة في الحياة السياسية، لم يقتنعوا كلياً بالمنافع الناجمة عن إقبال عدد كبير من النساء المدربات والتمكّنات على العمل السياسي أو، بكل بساطة، لا يرحّبون بالتحديات المحتملة الناشئة عن هذا الواقع.

من الضروري أن تضمن برامج التدريب المخصصة للمرأة، وإن كان مصيرها النجاح، التزام قادة المنظمات بمنح المرأة فرصة الاستفادة من مهاراتها المتكسبة حديثاً، أي السماح لها بتولي مناصب قيادية. لكن تشريع هذا الباب قد يشكل تحدياً حتى بالنسبة إلى المنظمات المهتمة بشؤون المرأة، إذ قد تبدي قياداتها النسائية تحفظاً حيال إشراك نظيرتهن الأقل خبرة، و/أو الأصغر سناً. لذا، لا تهمل العمل مع قادة مدنيين أو حزبيين من أجل تحديد متطلباتهم، وترتيب أولوياتهم، بحيث يأتي التدريب مرتبطاً مباشرة مع حاجاتهم الخاصة أو مصالحهم الذاتية. هذا فضلاً عن أن تدريب المرأة على تكسب مهارات ضرورية للمنظمة أو الحزب، تعزز النظرة إليها على الأرجح كعنصر فاعل ورئيسي يساعد الهيئتين المذكورتين في الحفاظ على قدرتهما التنافسية أو الإنتاجية.

بعد الانتهاء من إعداد قائمة أولية بالمشاكل وسبل معالجتها، قم مجدداً بزيارة القادة المدنيين والسياسيين الذين جرى التشاور معهم في مرحلتنا تحليل أصحاب المصلحة وتحليل المشاكل، سعياً إلى الحصول على دعمهم، والوقوف على آرائهم. يضم هؤلاء القادة على الأرجح رجالاً يكون دورهم محورياً لإنجاح البرنامج، ما لم يستهدف هذا الأخير مجموعة نساء. لذا، أشركهم بشكل فعال لتفهم كيف يقيّمون مدى ارتباط البرنامج المقترح بالقضية المطروحة، ومدى استعدادهم لتقديم كامل دعمهم وتعاونهم.

لإقناع القيادات بفوائد البرنامج، أدرس أيضاً إمكانية أن تتبادل معهم البيانات ذات الصلة التي استحصلت عليها من أبحاث أجريتها حول المنافع الناجمة عن مشاركة المرأة. (راجع الملحق (د): «ما الحاجة إلى المرأة؟»). لا تنسَ أن تصيغ حججك على قياس مصالح كل منظمة، إذ لا تبدو الحجة القائلة بأن مساواة المرأة والرجل هي حق من حقوق الإنسان مقنعة في بعض الحالات بقدر الحجة القائلة بأن المجتمع الذي يراعي مبادئ المساواة والإنصاف، هو أكثر أماناً وازدهاراً على المستوى الاقتصادي من المجتمع الذي يمارس أشكال التمييز ضد المرأة. ناهيك عن أن استحضار المصلحة الشخصية يشكل دوماً حجة مقنعة. لا شك أن المنطق الذي يربط فوز الأحزاب السياسية بعدد أكبر من المقاعد، في حال ترشيح المزيد من المرشحات أو استهداف الناخبات، سيستهوي قادتها الذين يعملون بدافع استمالة الأصوات. لكن آخرين قد يكونوا أكثر اقتناعاً بضرورة الإيفاء بالموجبات والالتزامات الوطنية والإقليمية والدولية، كتلك المحددة في الأهداف الإنمائية للألفية أو اللجنة المعنية بالقضاء على التمييز ضد المرأة.

يؤدي فريق العمل دوراً محورياً في إعداد برنامج يساهم في تلبية أولويات الحزب والمنظمة. لذا، فاحرص على التشاور مع قادة المنظمة بشأن تصميم هذا البرنامج بالذات، واستعلم منهم عن تقييمهم لحاجات المرأة في مجال التدريب، طالباً منهم المساعدة بشكل خاص في تحديد المهارات والمؤهلات والسلوكيات اللازمة للمرأة من أجل أن تحافظ على قدراتها التنافسية على الساحة السياسية، وفي المقابل، إبراز تلك التي تفتقر إليها إلى حد كبير في الوقت الحاضر. كما يحدّد هؤلاء القادة أيضاً النساء اللواتي هن بأمرس الحاجة إلى تدريب إضافي، وأنواع التدريب التي تصبّ في مصلحة الحزب أو المنظمة ككل. لا ضير

«عندما كنت زميلة، ما كانوا/أعضاء البرلمان] يعرفون تماماً طبيعة عملنا. كنا نخضع للتدريب، ولكنهم ما كانوا مستعدين لأن يتلقوا مساعدة من الزميلات ومنا بحسب تدريبنا. هم أيضاً كانوا بحاجة إلى من يدرّبهم ويعلمهم بما نفعل!»

- مشاركة في تدريب

بالطبع من أن تشارك القادة بالمعلومات التي تطلب الحصول عليها، وأن تُطلعهم على تفاصيل البرنامج، وأنواع الكفاءات التي تتوقع المشاركات اكتسابها في نهاية التدريب. ولكن، غالباً ما يُهمل هذا الجانب المتعلق بتبادل المعلومات، فتضيع فرص إبقاء خطوط التواصل مفتوحة على نحوٍ قد يساعد المشاركات لاحقاً في الحصول على التدريب والتقدير.

تحديد النشاطات المناسبة والموارد الضرورية

ما الداعي لتنظيم برامج تدريبية؟

يتبين من التعليقات والملاحظات الواردة من شركاء المعهد الديمقراطي الوطني، ومن تقييمهم، أنّ المرأة استفادت من برامج التدريب التي نظّمها، إذ زوّدتها بمهارات التواصل العملية، كالخطابة والعلاقة مع وسائل الإعلام، التي ساهمت بدورها في تعزيز ثقتها واعتزازها بنفسها، وقدرتها على مواجهة التحديات المستجدة. وبفضل هذه البرامج، باتت المشاركات أكثر تفهماً لحاجة المرأة إلى أن تكون شريكة في عملية التنمية الديمقراطية، على قدم المساواة مع الرجل، ولفكرة إقامة رابط بين النوع الاجتماعي والعمل السياسي، ممّا أدى في أغلب الأحيان إلى قيام جهود للمدافعة عن زيادة مشاركة المرأة في الحياة العامة والسياسية.

«لاحظت ضمن منطقتي أنّ النساء الأعضاء في الحزب، اللواتي شاركن في عدة حلقات تدريبية، ازدادت قدرتهن على التعبير عن آرائهن بكل وضوح، وثقتهن بأنفسهن. لا بل يذكرن أحياناً أنهن أصبحن أكثر إماماً بقضية أو موضوع معين بفضل التدريب الذي تلقينه من المعهد الديمقراطي الوطني.»

- عضو في البرلمان

إعتادت المرأة في معظم الأحيان أن تخضع للتدريب طمعاً في الحصول على مناصب قيادية، والتأثير على صنع القرار، وتغيير الوضع القائم الذي كان سبب استبعادها في السابق من مواقع النفوذ داخل منظماتها. أظهرت المشاركات أيضاً لأحزابهن المنافع المستمدة من برامج التدريب مثلاً، من خلال تطبيق المفاهيم المكتسبة حديثاً بشكل تدريجي في مضمار عملهن، كتنظيم حملات بالطواف من دار إلى دار، تحوّلن نشر الوعي بين الناخبين وحشد دعمهم. فقد ساعدتهن هذه البرامج في اكتساب المهارات اللازمة لتنظيم حملات ناجحة، وإدارة شؤونهن بعد تسلّم مناصبهن. كذلك نوّهت المشاركات بروابط الصداقة التي أقمنها في معرض هذه البرامج، لا سيما تلك التي جمعتهن عدة مرات، وساهمت في توطيد العلاقات وتبادل المعارف والقيام بتحركات، وهي ثلاثية ترمز إلى المقومات القيادية القيّمة.

إتقان فن العمل مع عدة أحزاب في مقدونيا

في الفترة التي سبقت انتخابات ٢٠٠٦ البرلمانية في مقدونيا، نظّم المعهد الديمقراطي الوطني برنامجاً تدريبياً مكثفاً لمجموعة محورية من النساء الأعضاء في أبرز الأحزاب السياسية الناشطة في البلد. سرعان ما توطدت العلاقات بين المشاركات القادمات من أحزاب متنافسة، بعد أن كنّ يمانعن العمل سوياً، واستمرت هذه العلاقات إلى ما بعد انتهاء البرنامج، محققة تأثيراً عميقاً. فرغم طبيعة الحياة السياسية، المطبوعة بخلافات حادة بين الأحزاب، قررت المشاركات اللواتي فزن بعضوية البرلمان لاحقاً، وضع خلافاتهن جانباً من أجل إنجاح جهودهن الرامية إلى تفعيل القانون الذي يحدّد نظام الكوتا لمشاركة المرأة في الانتخابات.

نشاطات تستكمل البرامج التدريبية

لا يشكّل التدريب المقاربة الوحيدة المتاحة لتلبية احتياجات المشاركات أو تحقيق أهداف البرنامج. فلا مانع، عند الاقتضاء، من دراسة إمكانية تقديم المساعدة التقنية تحت أشكال أخرى، بما فيها برامج الإرشاد والتدريب الداخلي. كما تطلع البرامج الحوارية والنوادي، مثلاً، المشاركات على مروحة واسعة من المهارات السياسية، كأصول التخاطب مع الجمهور والبحث وصياغة الرسالة، ضمن سياق قضايا معيّنة تشغل اهتمام البلد في كثير من الأحيان. وحيثما يتوافر التمويل، لا ضير من أن تفكر في تنظيم جولات دراسية وتسهيل التبادل الثنائي مع زملاء في بلدان أخرى، لمساعدة المرأة في توسيع معرفتها بمواضيع معيّنة كجلسات الاستماع البرلمانية وتعميم مراعاة النوع الاجتماعي. تميل المشاركات خصوصاً إلى تبادل الآراء والتجارب مع قرينات، تجمعهن بهن علاقات مباشرة وتفاهات قد تحقق نتائج مذهلة. يُذكر، على سبيل المثال أن نساء أعضاء في برلمان مقدونيا طرحن قانوناً حول تكافؤ الفرص، وكان الأول من نوعه في المنطقة، عقب زيارات أجرينها إلى برلمانات دول اسكندنافية. إذاً، يكمل هذا النوع من التعلّم التجريبي أي برنامج تدريبي داخل المؤسسة يركّز على توسيع المعارف أكثر من بناء المهارات.

تصميم النشاطات الموافقة لأهداف التعليم¹¹

في جميع مراحل تصميم البرنامج، تقيّد بأهدافه التعليمية، أي بالبيان الذي يتبنّى المعارف والمهارات التي يُفترض بالمشاركات اكتسابها وإظهارها بعد إتمام التدريب. فتكون نقطة النهاية بمثابة نقطة انطلاق لصياغة تفاصيل برنامج التدريب على أساس أهدافه التعليمية. لا تنسَ أيضاً معاينة وسائل التعليم الأكثر تلاؤماً مع البرنامج. هل تتمحور هذه الأهداف حول اكتساب مهارات جديدة، أو توسيع المعرفة، أو تغيير السلوكيات؟ من المشاركات، وما الأفعال/المعارف/المشاعر التي يسعى البرنامج إلى إثارتها، وكيف يقودهن التدريب نحو هذا الهدف؟

«شكّل استقدام مجموعة من كرواتيا نقطة تحوّل بالنسبة إلى منظمة في مونتينيغرو، حيث تناقش الطرفان في موضوع تطوير القدرات التنظيمية. فساعدت المجموعة فريق المنظمة في إعداد أول مشروع له. وقامت بين الفريقين علاقات هدفها الإرشاد والتوجيه.»

– موظف من المعهد الديمقراطي الوطني

إليك في ما يلي بعض الاقتراحات لتحديد مقاربة واضحة عند تصميم برنامج التدريب، وإعداد مناهجه:

- إكتساب مهارات جديدة: عند تلقين مهارة جديدة، ينبغي أن يركّز المنهج التدريبي حول آليات التطبيق العملية، وإفراح الوقت أمام المشاركات للتدرّب على استخدامها من خلال التمارين، والعروض، والمحاكاة، وما إليها.
- توسيع المعرفة: لمساعدة المشاركات على اكتشاف محتويات جديدة، ينبغي أن تشمل آليات التعليم تمارين العصف الذهني، ومعالجة المشاكل، وألعاب لاختبار المعرفة (كمطابقة الكلمات)، ودراسة الحالات.
- تغيير السلوكيات: غالباً ما يتحقّق تغيير السلوكيات بفضل التعليم التجريبي، أي التعلّم بالممارسة والتطبيق؛ حيث تفهم المشاركات بالدرجة الأولى أهمية إحداث تغيير في المواقف أو السلوكيات. تشمل هذه التقنيات المحاكاة، وإعداد السيناريوهات، وتمثيل الأدوار.

¹¹ هذه المفاهيم مستمدة من مواد تدريبية أعدتها منظمتا «مانغو» Mango وإنسايد إن جي أو InsideNGO.

برامج تدريبية للمرأة: مقاربات ونماذج مشتركة

برامج محصورة بالمرأة مقابل برامج مختلطة

عند إعداد برنامج التدريب، إبحث في إمكانية أن تشرك المرأة حصرياً، أو تشرك الرجل والمرأة معاً في نشاطاته، باعتبار أن مراعاة النوع الاجتماعي قد يؤثر على قدرة المرأة على التعلّم والمشاركة الفعّالة في البرنامج. يُستحسن في بعض الأحيان حصر البرنامج بالمرأة، فيما تحتم ظروف أخرى إشراك الرجل.

قد يكون من المفيد أن تبدأ ببرامج محصورة بالمرأة، خاصةً إذا كانت المشاركات يخضن حديثاً تجربة العمل السياسي، وتنقصهن الخبرة في معارف أو مهارات معينة. فالمرأة ميّالة بطبعها إلى إبداء ثقة أكبر عند المشاركة في نشاطات نسائية حصراً، مقارنةً بالنشاطات المختلطة، حيثما تبدو، أقله في البداية، أقل استعداداً لرفع صوتها أو الإفصاح عن رأيها. فمن شأن هذه البرامج أن توفر لها بيئة أكثر دعماً، وأقل تهديداً، متيحةً لها إتقان وتطبيق مهارات جديدة، كالتخاطب مع الجمهور. كما تسمح لها أن تناقش بصراحة أكبر مواضيع حسّاسة، كحقوقها القانونية، أو الهواجس المتعلقة بالعنف ضد المرأة أو بصحتها.

تركّز هذه البرامج، في الظاهر والباطن، على تمكين المرأة، من خلال منحها فرصة بناء علاقات طويلة المدى وشبكات دعم، قد يصعب إنمائها أو تحقيقها ضمن جمهور مختلط. تُشجع هذه البرامج أيضاً بيئة بناءة تتيح للمرأة مواجهة بعض التحديات التي تعرقل مسيرتها السياسية، وتعزّز أهمية الدعم المتبادل بين نساء من عدة أحزاب أو مختلف شرائح المجتمع المدني، تشجيعاً للمشاركة في العمل السياسي. في كوسوفو، مثلاً، نظّمت المشاركات في أكاديمية القيادات النسائية حملة مدافعة، لحماية حقوق الأمهات العازبات وأطفالهن، بفضل إشراك نساء من الأحزاب، والمجتمع المدني، ووسائل الإعلام، والمسؤولين المنتخبين في هذا الجهد.

قلّما يدرك الرجل، بوجه عام، أهمية البرامج المحصورة بالمرأة، بذريعة أنه أيضاً بحاجة إلى التدريب. ولعلّه من الأجدى، بحسب رأيه، الاهتمام أكثر ببناء قدرات جميع أعضاء المنظمة عوض التركيز على شريحة معينة. قد يخلص إلى القول بأنّ البرامج التدريبية للمرأة لا تشكّل أفضل استثمار على الإطلاق بالنسبة إلى مجمل أعضاء المنظمة، في ظلّ محدودية تمويلها. ومن غير المستبعد أن يستنتج أو يعمّم أيضاً أنّ جميع المواضيع صالحة لورش عمل مختلطة، وأنّ الرجل والمرأة، إلا فيما ندر من الحالات، يخضعان للقواعد ذاتها في مضمار العمل السياسي.

صحيح أنّ البرامج التدريبية المحصورة بالمرأة تساعد في اكتساب الأدوات اللازمة للمشاركة بشكل ناجح في العملية السياسية، لكنها لا تحدث تغييراً في البيئة السياسية؛ لا بل من شأن مقاربة التدريب المختلطة أن تكون مفيدة للمرأة، إذ تسمح لها سماع وفهم رأي زملائها الرجال في بعض القضايا، والعكس بالعكس. كما تعزّز التعاون بين الرجال والنساء من أجل تشكيل تحالفات، واجتراح حلول لمعالجة المشاكل. لا شك أنّ أطر التدريب المختلطة تنشر الوعي بين الرجال والنساء على السواء حول قضايا تمسّ بحياة المرأة، وتشجع بيئة تدريبية تعكس واقعهما معاً. ناهيك عن أنّ العمل مع الرجل يمنح المرأة فرصة تشجيع التغيير من داخل النظام، وتبديل المواقف المعهودة من دورها في الحياة العامة والسياسية بشكل تدريجي. أضف إلى كل ما تقدّم أنّ المرأة التي تشارك بشكل فاعل في برامج تدريبية تضمّ الرجل، تنجح في تعزيز حضورها وعلاقتها على نحو يساعدها في كسب التقدير، والحصول على دور قيادي ربما، في المستقبل.

من الضروري أيضاً انضمام الرجال إلى جهود إشاعة الوعي حول المساواة بين الجنسين وأهمية مشاركة المرأة في العمل السياسي، وكسب حلفاء ومناصرين بين صفوفهم. يجوز أن ينخرط في هذه الجهود الزوج وما عداه من أفراد العائلة الذكور،

إلى جانب قادة الأحزاب السياسية. لذا، بإمكان أي جلسة حول موضوع إشراك الرجال أن تحضّر المشاركات لطبيعة النقاشات التي ستُثار مع أفراد العائلة، ومع سواهم من الأصدقاء والأقرباء، وأن تتعرّز بتمارين تمثيل الأدوار، لأنّ تبادل هذه الأحاديث تقحم الرجل في هذه المسيرة وتسهم في إقناعه بأهمية مشاركة نساء من أفراد عائلته في الحياة السياسية.

«يجب أن يأخذ الحديث مجرى آخر في التدريب المختلط، إذ لا يجوز حصر النقاش في قضايا نسائية وحسب، لأنّ الرجل سيمتنع عن الحضور. بل يجب أن يتناول الحديث التنمية الاقتصادية، معرّجاً على كيفية تأثير المرأة على المسار التنموي. في كل موضوع، يجب طرح قضايا المرأة كبنء خفي في برنامج العمل.

- امرأة عضو في البرلمان

يصعب أحياناً إقناع الرجل بحضور جلسات تدريب مختلطة، خصوصاً تلك التي تركّز على ما يُعرف «بقضايا المرأة»، رغم ضرورة انخراط الرجل الشريك في هذه القضايا بالذات. من هذا المنطلق، لا تغفل عن طرح مواضيع تهّم كلاً من الرجل والمرأة، كالحملات الانتخابية، عند إعداد جلسات مختلطة، واحرص على مراعاة الجنسين عند مناقشة مواضيعها. في هذا الإطار التدريبي، لا يتعيّن على منظّمي ورشة العمل ضمان مشاركة المرأة وحسب، بل يجب تضافر الجهود لضمان مشاركتها بشكل ناشط. كذلك تستدعي جلسات التدريب المختلطة إدراج موضوع النوع الاجتماعي ضمن محتويات التدريب، بحيث يتعيّن على المدرّبين، ضمن ورشة عمل حول التواصل مع الناخبين مثلاً، أن يساعدوا المشاركين في معاينة أين ومتى وكيف يجري التواصل مع الناخبات بالذات، ومن يتواصل معهن.

ورشة عمل منفردة مقابل برنامج متعدد النشاطات

عند إعداد برنامج تدريبي، حدّد إذا كان يقتصر على نشاط منفرد أو يشمل سلسلة نشاطات تمتدّ على فترة أطول. ففكر أيضاً إذا كنت ستنظّم ورشة العمل ذاتها لمجموعات نسائية متعددة أو عدة ورش عمل حول مواضيع متنوعة للمجموعة ذاتها. غالباً ما تتخذ قرارك بهذا الشأن على ضوء الميزانية المرصودة لك، وتبعاً لقدرة المشاركات على الحضور من حيث الوقت والمرونة. هذا عدا عن أنّ طبيعة المشاركات ستتحكّم أيضاً بخيارك. وبالتالي، يجب تعديل أي برنامج تدريبي لبرلمانيات لا يتاح لهنّ إلا المشاركة في نشاطات محدودة زمنياً بما يتوافق مع جدول أعمالهن، خلافاً لمجموعة عادية من المشاركات قد تكون أكثر تفرّغاً. لا تنسَ أيضاً أن تراعي إذا كانت المشاركات قادمات من جميع أنحاء البلاد أو من مناطق محلية.

ليست ورش العمل المنفردة، مقارنةً بالبرامج المتعددة النشاطات، السبيل الأمثل لنشر التعليم، ولأسباب جليّة مفادها أنّ التعليم المستدام أفضل من الندوات الأحادية. فخيرٌ لك، عند إعداد برنامج تدريبي للمرشحات، أن تفكر على المدى البعيد عوض التركيز فقط على فترة ما قبل الانتخابات مثلاً. وبالتالي، يقتضي التدريب الأشمل استهداف المرأة قبل انطلاق عملية الترشّح، وهي ما تزال تدرس احتمالات الترشّح، وما بعد مرحلة الترشّح، خلال فترة تنظيم الحملات، وما بعد مرحلة الانتخابات، حينما تستلم مهامها أو تضطلع بدور قيادي ضمن حزبها أو منظمته المدنية. يشكّل موضوعاً توعية الناخبين والتوعية المدنية مادة ممتازة لأي تدريب طويل الأمد، لأنّ الجهود الأولية تركّز على إشاعة الوعي حول أهمية الاقتراع، وتعزيز صورة العملية الانتخابية بحدّ ذاتها. في وقت لاحق، ومع اقتراب موعد الانتخابات، يجب أن يوجّه التدريب تركيزه نحو استهداف الناخبين، التماساً لدعمهم.

يعتبر البرنامج التدريبي الذي يجري سلسلة ورش عمل للمجموعة النسائية ذاتها الخيار الأمثل لعدة أسباب، نذكر منها الفرص التي يمنحها لتنمية واختبار المهارات تدريجاً، وتبادل العبر المستخلصة وأفضل الممارسات المكتسبة مع الوقت، وإنشاء ونشر شبكة ناشطة من النساء المنخرطات في العمل السياسي. كما يتيح للمنظّمين الاعتماد على المهارات المشمولة

بالبرنامج، وتعديل برنامج العمل الأصلي من أجل تناول القضايا المطروحة التي قد تتطلب اهتماماً متزايداً، وإصدار تعليمات مستقبلية تسمح للمشاركات تطبيق هذه المهارات تطبيقاً عملياً. وكان المعهد الديمقراطي الوطني قد أقام في عدة بلدان، أكاديميات تسعى خاصة إلى تزويد المرأة بمقاربة أكثر تنظيماً ومنهجية للتدريب. إطلع على ورقة حقائق حول أكاديميات القيادات النسائية في الملحق (هـ)، الذي يستعرض أفضل الممارسات والدروس المستخلصة من برامج المعهد.

صحيح أن البرنامج المتعدد النشاطات هو الأمثل على الإطلاق، لكنه يستلزم تمويلاً ضخماً. لذا، ومن قبيل حماية هذا الاستثمار، يجب أن تتعهد النساء بشكل جدي وواضح بالمشاركة في جميع النشاطات والمشاريع التي يراها، وأن تتأمن له مشاركات من مجموعات مستهدفة معينة بفضل عملية الاختيار التي ينتهجها. خذ بعين الاعتبار هذه المسألة طوال مراحل البرنامج، بدءاً بآلية تقديم الطلبات التي تلخص بوضوح التوقعات وشروط المشاركة، بما في ذلك المشاركة الحتمية في النشاطات وآلية المتابعة. وأعد مذكرة تفاهم أو اتفاقاً يحدد هذه الشروط، وكذلك عاقبة الإخلال بها. إطلع على نموذج اتفاق في الملحق (و)، القابل تعديله وفق خصائص التدريب.

آليات اختيار المشاركات والتقييم لبرامج تدريبية نخبوية متعددة النشاطات في بلدان وسط وشرق أوروبا

الأكاديمية الإقليمية للقيادات النسائية في جماعة الروما ٢٠١٢

استقطب المعهد الديمقراطي الوطني، لأغراض هذه الأكاديمية، مشاركات من الدول الست الواقعة ضمن أوروبا الوسطى والشرقية. وقرّر تركيز جهوده على تعزيز قدرات النساء الناشطات ضمن هذه الجماعة. تحقيقاً لهذه الغاية، استهدف خريجات من برامج سابقة له في تلك المنطقة، داعياً إياهن إلى تقديم طلبات المشاركة. وقد تم اختيار المشاركات الـ ١٢ النهائيات، بمعدل اثنتين من كل بلد، على أساس خبراتهن المهنية، وحاجاتهن الحالية للمساعدة، وجودة الأفكار التي اقترحنها بشأن المشروع، ومدى التزامهن بالبرنامج.

برنامج رومانيا

قدّمت كل مشاركة محتملة طلباً خطياً، يتضمّن خطة عمل ونشاطات للبرنامج الذي يستمر لمدة سنة. وفي المرحلة نصف النهائية، إختار المعهد مجموعة من المشاركات لحضور ندوة حول التشبيك. تخلّل هذه الندوة تمارين تفاعلية وتطبيقية، بما فيها تلك المفصلة على قياس الخطط المستقبلية لكل مشاركة. خلال الندوة، راقب المدربون اهتمام المشاركات في البرنامج، راصدين تفاعلهم مع الآخرين ومدى مشاركتهم في مختلف الجلسات. ثمّ حددوا لاحقاً خيارات المشاركة في البرنامج بثلاث فئات بعد أن قاموا بمراجعة خطط العمل التي تسلّموها من هؤلاء المشاركات: تقديم مساعدة كاملة تبعاً لاحتياجات المشاركة وحجم التزامها بالبرنامج؛ تقديم مساعدة جزئية إذا كانت المشاركة بحاجة إلى دعم محدود؛ واعتماد فترة اختبار لمدة ثلاثة أشهر، حتى ثبات التزام المشاركة بالبرنامج. يجوز إخراج أي مشاركة من البرنامج في حال إخلالها بالشروط المحددة.

تطبيق التعليم التجريبي خلال برامج التدريب المتعددة النشاطات

«يبقى الخيار الأفضل تبعاً لمواضيع التدريب، الاعتماد على مزيج من التدريب ومهام المتابعة والاستشارات الفردية. وبدورهن، تحتاج المشاركات إلى اختبار المهارات المكتسبة حديثاً، وتلقي ملاحظات جديّة بشأنها. من المفيد بالطبع البقاء على اتصال مع المشاركات حيثما تسمح ميزانية البرنامج».

- مدربة محلية

أدرج عند الإمكان عنصر التعليم التجريبي في البرامج المتعددة النشاطات. وهي وسيلة تتعلّق أساساً بالتعلم من التجارب، أي مواجهة أو اختبار موضوع التدريب في أرض الواقع، لا مجرد التفكير فيه، أو التفكير في وضعه موضع تطبيق لاحقاً. يمكن أن تخوض أي امرأة هذا النوع من التعلم خلال البرنامج، في إطار مشروع مستقل، حيث تخضع لتدريب داخل منظمة مختصة لتطبيق مهارات جديدة، وكسب خبرات عملية، أو، في إطار التعاون مع مجموعة من النساء حول مشروع معين في الفترات الفاصلة بين ورش العمل، كإعداد وتنظيم حملة مدافعة على نطاق ضيق إنطلاقاً من المهارات المكتسبة خلال البرنامج.

لا تستبعد أيضاً إدراج عنصر الإرشاد والتوجيه المنظم في برنامج متعدد المراحل، حيثما يُطلب من المشاركات أن يعقدن سلسلة لقاءات بحضور مرشد معين، وهو دور يضطلع به أي موظف من موظفي المعهد الديمقراطي الوطني أو الشخص المرجع المشارك في التدريب. أما برامج الإرشاد الرسمية فقد تستعين بأقران، أو نظراء إقليميين، أو قادة المجتمع المحلي. يمنح هذا التمرين المشاركات فرصة تطبيق المهارات، والاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي يبديها الخبراء.

يجدر بموظفي المعهد أن يتواصلوا باستمرار مع المشاركات بين ورش العمل لتزويدهن بأرائهم وملاحظاتهم، ولمراقبة مشاريعهن ونشاطاتهن مباشرة، عند الإمكان. لذا، فكّر في تنظيم جلسة أثناء ورشة العمل الختامية، يتسنى للمشاركات خلالها التأمّل بجديّة في الخطوات التالية وخطط العمل، بما في ذلك كيف يضعن مهاراتهم الجديدة موضع تطبيق ضمن المنظمة، وفيمن يساعدهن في إيجاد الفرص المؤاتية لتطبيقها.

برامج تدريب إقليمية

يُستحسن ربما في بعض الأحيان تنظيم برامج تدريب على المستوى الإقليمي. رغم الأعباء المالية الضخمة المتشعبة عن هذه المقاربة (أي التكاليف الإضافية الناشئة عن السفر، والبدلات اليومية، والإقامة)، فقد تكون فعّالة في الحالات التي تضمّ مشاركات من عدة بلدان يرفعن مطالب مشتركة أو تنقصهن المهارات والموارد ذاتها. تسمح هذه البرامج للمشاركات الاستفادة من تجارب قريناتهن، بنجاحاتها وخيبتها؛ وتبادل الموارد؛ وتعزيز جهود التشبيك؛ والعمل على مبادرات مشتركة مع توفير الدعم المتبادل ضمن بيئة مليئة بالتحديات. إلا أنها تؤثر أيضاً على عدد النساء المشمول بالتدريب، بما يعني أنّ احتمال إجراء تدريب إقليمي يبقى مرهوناً بمجمل أهداف التعليم، وبمدى توافر الموارد المالية.

عند الجمع بين نساء من بلدان متعددة، إحرص على تضمين البرنامج جلسة تمهيدية، تعرّف عن الظروف المحيطة بكل بلد، فتفهم كل مشاركة أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الأخريات، وطبيعة العلاقات التي تربطهن، وتحدّد تالياً التحديات المشتركة من أجل التصدي لها. من الضروري أيضاً أن يتخلّل البرنامج الإقليمي، في تصميمه، نشاطات داخل البلد بغرض المتابعة واستكمال الجهود. يجدر بفريق المعهد المشرف عليه توثيق العمل بين أعضائه عبر مختلف المكاتب الميدانية، لا تلبية لأغراض التنسيق الداخلي وحسب، بل سعياً إلى تنظيم الدعم المقدم إلى المشاركات في كل بلد، قبل التدريب وبعده، بما في ذلك التحقّق من التقدّم المحرز بشكل غير رسمي، واستطلاع آراء كل مشاركة.

برامج تدريب المدربين

يشير مصطلح تدريب المدربين إلى فن تزويد المشاركين بالكفاءات اللازمة في موضوع معين، لينجحوا بدورهم في تدريب الآخرين في المجال ذاته. يتسنى لأي مدرب جديد، بعد إطلاعه على المشاكل الناشئة عن مشاركة المرأة والمهارات ذات الصلة، تنفيذ برامج تدريب في كل أنحاء البلد، وعلى المستوى المحلي، مستلهماً من معرفته الواسعة في البيئة الثقافية لإغناء تجربته التدريبية. من المفيد بنوع خاص نقل المعلومات بهذه الطريقة عندما يتعلق الأمر بتدريب عدة أشخاص من بقعة جغرافية واسعة أو ينطقون بلغات مختلفة. غالباً ما تثبت مقارنة تدريب المدربين نجاحها خاصة مع النساء المنتسبات إلى أحزاب سياسية، إذ يعمدن، فور جهوزهن، إلى تطبيق خبراتهن بالتوافق مع احتياجات أحزابهن الخاصة، ويفرضن أنفسهن كمرجع متمكن وقدير يكثر عليه الطلب.

لا حاجة بالضرورة إلى أن ينعم المرشح لتدريب المدربين بخلفية في مجال التدريب أو العمل السياسي، إنما يجدر به أن يكون قادراً على تنفيذ ورش عمل تدريبية للمتابعة، وملتزماً بهذا الشق. وبالتالي يجدر بموظفي المعهد الديمقراطي الوطني تقديم المشورة والنصح إلى المدرب الجديد حول آلية تنفيذ ورش العمل، مع الحرص على حسن المتابعة.

برامج تدريبية افتراضية ووسائل إعلامية بديلة

يعتبر تسجيل وقائع جلسات التدريب (بالصوت أو الصورة)، ووضعها في متناول الجميع عبر الوسائل الإلكترونية، أو عبر أسرطة مسجلة/أقراص دي في دي، أداة غير مكلفة لنشر معلومات عن التدريب. إذا، فكر في توسيع بيئة التدريب الشخصي باستخدام تقنية الفيديو عبر الإنترنت لإيضاح نقطة معينة أو إبراز أحد الأمثلة، إذا كان البلد يتمتع بخدمة إنترنت عالية الجودة.

زيادة المشاركة من خلال منصات التدريب عبر الإنترنت

يسعى موقع «أصوات» *Aswat* جاهداً إلى فرض نفسه كمنبر إلكتروني غير خاضع للرقابة، يستخدمه نشطاء وإصلاحيون من جميع أنحاء الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وإيران. ينشر «أصوات» وحدات تدريبية بعدة لغات حول تعزيز المهارات القيادية لدى الشباب، ودور المرأة في التواصل مع الجمهور، يتسنى للجميع الاطلاع عليها.

تُنشر المحتويات أيضاً من خلال برامج التدريب عبر الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي. ونذكر مثلاً عن ذلك الصفوف الافتراضية، حيث يقود المدرب المشاركون في جلسة تدريبية مباشرة عبر شبكة الإنترنت، مستخدماً إحدى منصاتها، كبرنامجي «إلومينيت» أو «أرتيكوليت»^{١٢}، أو مواد تدريبية متوافرة عبر الويب، تسهل مشاركة الشركاء بفضل صفوف افتراضية تراعي قدرة استيعابهم. يضمّ التدريب المختلط هذين العنصرين من خلال المزج بين النشاطات الشخصية والصفوف الافتراضية. يجوز مثلاً أن ينجز المشارك أحد الدروس بمفرده، على أن يلتحق في ما بعد بصف افتراضي لمناقشة مضمون التدريب وتطبيق المهارات الجديدة.

لبرامج التدريب عبر الإنترنت منافع كثيرة، لعل أبرزها يتجلى في تجنب بعض التكاليف الناشئة عن ضرورة تأمين تنقلات

^{١٢} «إلومينيت وأرتيكوليت» هما منصتان للتدريب عبر الإنترنت:

<http://www.blackboard.com/Platforms/Collaborate/Services/Learning-Services.aspx> و <http://www.articulate.com/>

من الضروري تقدير التكاليف، ومدى الحاجة إلى التكنولوجيا، وحجم القدرات الأمنية لمختلف الخيارات قبل اعتماد أي منصة.

وإقامة المشاركات في دورات تدريبية حيّة. يسمح هذا التدريب أيضاً في تكثيف جلسات التدريب، وادخار الوقت الذي كانت المشاركات لينفقنه في تنقلاتهن، إلى جانب توسيع دائرة المشاركة. لكنه يستلزم في المقابل أن تتقن المشاركة استخدام جهاز كمبيوتر والاعتماد على خدمة إنترنت عالية الجودة، قد لا تتوفر في كثير من البلدان التي يعمل فيها المعهد الديمقراطي الوطني.

عند تصميم هذا النوع من البرامج، تنبّه إلى أنّ المرأة قد لا تنعم بقدر الرجل بإمكانية استخدام جهاز الكمبيوتر أو الإنترنت في بلدان كثيرة. ولا تستخفّ بمشكلة أمن الإنترنت في البلد المستهدف، التي قد تعيق الوصول إلى الشبكة. يُستحسن آنذاك اللجوء إلى أشكال التدريب المعتادة، كورش العمل الشخصية، إذا كان الوصول إليها محدوداً. عاين أيضاً مدى إلمام المشاركات باستخدام الكمبيوتر، الذي يختلف على الأرجح بين جيل الكبار والأصغر سناً. أما عادة استخدام البريد الإلكتروني فتشكّل عائقاً آخر؛ باعتبار أنّ غالبية برامج الإنترنت تتطلب استخدام هذه الخدمة، فيما تلجأ المستخدمات في عدة بلدان إلى خدمة الرسائل القصيرة أو مقاهي الإنترنت، من دون أن تملك حساباً بريدياً خاصاً أو تستخدمه بانتظام.

تستدعي برامج التدريب عبر الإنترنت من فريق المعهد تخصيص الوقت الكافي لإدارة المهام، بما في ذلك تنسيق المحتويات، وترجمتها، وتسهيل التفاعل والنقاش بين المشاركات. إلّا أنّ إعداد مواد تدريبية مشوّقة وتشاركية، قد يستلزم مهارات لا يملكها أحياناً فريق العمل، فيستغرق وضعها وقتاً إضافياً أو يستدعي إتقانها استشارة خبراء وأصحاب اختصاص. فضلاً عن ذلك، لا بدّ لهذا الفريق من الإحاطة بمختلف جوانب التدريب التقنية في مرحلة الإعداد والتخطيط، والحرص على وجود موظف حاضر على الدوام لمعالجة المشاكل التقنية طوال مدة تنفيذ البرنامج.

الشهادات وبرامج توزيع الشهادات

غالباً ما يقيم المعهد الديمقراطي الوطني حفلاً لتوزيع شهادات على المشاركات في ختام البرنامج التدريبي. تمثّل هذه الشهادات، على رمزيتها المتواضعة نسبياً، عربون تقدير للمستفيدة من التدريب، وكذلك تكريماً لجهودها أمام أفراد عائلتها وأصدقائها. وتكون خاصةً موضع اعتزاز وافتخار بالنسبة إلى تلك المرأة التي لم تكمل دراستها أو لا تحمل شهادة رسمية. تعتبر هذه الشهادات أحياناً بمثابة إنجاز مهني، يرد ذكره في السيرة المهنية أو يشكّل جزءاً من تقييم الأداء/آلية الترقية في مضممار العمل. ترمز أخيراً إلى جودة البرنامج التدريبي وتبرز دور المنظمة المضيفة.

قد يكون من الأفضل وجود وسيلة لمنح النساء الأعضاء في الحزب شهادة، على أساس مشاركتهن في مجموعة مناهج تدريبية، مع إمكانية استصدار شهادات من مستويات مختلفة، يكون معترفاً بها في سائر أقسام الحزب».

— عضو في البرلمان

تشكّل الشهادات أيضاً حافزاً قوياً لكل مشاركة في البرنامج التدريبي. فإذا كانت تدرك مثلاً منذ البداية أنها ملزمة بتلبية حدّ أدنى من الشروط للحصول على الشهادة، قد تبدي استعداداً أكبر للتعاطي بجدية مع البرنامج، وتفعيل مشاركتها. ولعلّ هذه المقاربة تنجح أكثر ما تنجح حين يعترف من هم خارج البرنامج أيضاً، كقادة الحزب مثلاً، بقيمة هذه الشهادة. من هنا ميل بعض القيّمين إلى العمل بالشراكة مع مؤسسة أكاديمية مرموقة أو منظمة أخرى جديرة بالثقة، ومعترف بها على نطاق واسع، لتنفيذ برامجهم التدريبية. أدرس أيضاً إمكانية توزيع الشهادات في إطار ورش العمل الأوسع نطاقاً، المتمحورة حول النوع الاجتماعي والعمل السياسي، لا سيما ضمن بيئة تدريبية مختلطة، لأنها تضيف قيمة على البرنامج التدريبي، وتشجّع الحضور من كلا الجنسين.

تحقيق البرامج التدريبية أفضل النتائج من خلال عنصر المتابعة

في مرحلة إعداد البرنامج، أحرص على طرح مسألة متابعة دعم المشاركات في مجال تطبيق مهاراتن الجديدة، لمواجهة التحديات والمشاكل الفعلية التي تطالعهن ضمن منظماتهن ومجتمعاتهن. أدرس أيضاً احتمال تكليل البرنامج بحدث تضيفه إلى جدول الأعمال، أو تنظيم مؤتمر صحفي بعد انتهاء البرنامج لتسليط الضوء على مشاريع المشاركات، وإظهار مهاراتهن وقدراتهن، وإبراز حضورهن بين الجموع بوجه عام. عند إعداد البرنامج، تأكد أيضاً من تخصيص ما يكفي من الوقت والموارد للحفاظ على العلاقة مع المشاركات، في خطوة تثبت مفاعيل البرنامج على المدى البعيد. لا شك أن إنشاء قاعدة بيانات حول المشاركات، وتتبع التقدم المحرز في مشاريعهن، يعطيان زخماً مستمراً للبرنامج، حتى ما بعد اختتام آخر ورشة العمل. فضلاً عن أن توطيد العلاقات على هذا النحو، ومتابعة مسيرة المشاركات مع الوقت، يسهلان التقاط التغييرات المتراكمة، والمتحققة لاحقاً على نطاق أوسع، في البيئة السياسية.

عقد الشراكة مع منظمات أخرى

يدرس المعهد الديمقراطي الوطني فكرة العمل بالشراكة مع منظمات محلية أو إقليمية أو دولية، حينما يراها مناسبة أو مفيدة له ولشركائه، والأهم من ذلك، للمشاركات في البرنامج. غالباً ما تساعد الشراكات المعهد في الوصول إلى مجموعة أكثر تنوعاً من المشاركات، وكذلك تعويض جانب من التكاليف، بالمساهمات المباشرة أو العينية التي يتلقاها من المنظمات الشريكة. يعتبر عنصر الشراكة مع مؤسسات أكاديمية، كالمدارس الثانوية والمعاهد الجامعية، خيراً وسيلة لإشراك الشباب في برامج التدريب، أو لتنفيذ برامج تحوّل المشاركات الحصول على شهادات تقديراً لالتزامهن بالشروط. أما الشراكات المعقودة مع منظمات مرموقة أخرى فتضفي على البرنامج التدريبي قيمة مضافة، وتعزز موقع المشاركات، وتدعم الجهود الآيلة إلى تدريب أو تدعيم عمل النساء المستهدفات. ولكن، تنبّه إلى ضرورة التشاور مع قيادة الفريق في واشنطن العاصمة، عند اتخاذ قرار بشأن إنشاء علاقات رسمية ومالية مع الشركاء، لأن الشراكات الرسمية، لا سيما تلك التي ترتب أعباء مالية، تستلزم على الأرجح موافقة المعهد.

عند اختيار الشركاء المناسبين، تحقق من سمعة المنظمة على المستويين المحلي والدولي، ومن صحة التزامها بالحيادية والابتعاد عن الحزبية. لا بد أيضاً من إقامة وزن للقيمة التي تضيفها على هذه الشراكة، خارج إطار مقامها أو موقعها المرموق، كالتقييم والمقاربات المشتركة، وكذلك درجة التزامها بالبرنامج المقترح تحديداً. تتطلب الشراكات الناجحة تحديد الاختصاصات من دون أي لبس، لإيضاح وظائف كل شريك ومسؤولياته، بما في ذلك تحديد فريق العمل المكلف بإتمام المهام اللوجستية، وتعيين المنظمة المسؤولة عن تسديد المدفوعات، والأشخاص المسؤولين عن الاتصال بالمشاركات ومتابعة العمل معهن، وكذلك اعتماد آلية رسمية لاتخاذ القرارات. من الأهمية بمكان ذكر حقوق الملكية، والانتفاع من الملكية الفكرية لمواد التدريب، لا سيما في ما يخص طريقة استخدامها أثناء البرنامج، وما بعده. غني عن القول إن توزيع المهام والواجبات، البرمجية واللوجستية والمالية، منذ بداية البرنامج، يبعد شبح الخلافات والمشاكل الممكن أن تنشأ طوال فترة تنفيذه، عدا عن أن التنبّه إلى هذه التفاصيل يكون ضرورياً بشكل خاص عند المزج بين أساليب عمل وقدرات مؤسستين.

رابعاً. تنفيذ البرنامج : تنظيم ورش عمل فعّالة

لمحة عامة

يرتبط نجاح كل برنامج تدريبي بمجموعة من العوامل المختلفة التي تتنوع بين العناية الأفضل بالتفاصيل اللوجستية، ومدى اتصال مضمون ورشة العمل بالموضوع قيد النقاش، كما تتناول أيضاً قدرات المدربين على تقديم هذا المضمون وعرضه ببراعة وكفاءة.

فتتاح للمشاركات في ورشة العمل الفرصة لصقل مهاراتهن العملية في تنظيم الحملات، والمدافعة، والاتصالات، لا من خلال نموذج المحاضرات التقليدي بل أيضاً من خلال تمارين المشاركة والمحاكاة. فإعداد برامج ناجحة وفعّالة، تتم الاستعانة عادةً بمدربين يتحلون بالمرونة وينتهجون مقاربات تقوم على التفاعل، ويمكنهم تسهيل الرابطة الذي يجمع بين النظرية والتطبيق، ويستطيعون بكل نشاط حث الحضور على المشاركة. عندما تعمل على إعداد برنامج تدريبي، أحرص على تخصيص ما يكفي من الوقت للسماح للمشاركات لتطبيق المهارات الجديدة ونسج العلاقات إحداهن مع الأخرى. قد تكون هذه الروابط ذات إفادة كبيرة، لا سيما في حال جمعت النساء من مختلف الأحزاب السياسية والأطياف الإثنية أو الاجتماعية ومختلف القطاعات والمناطق الجغرافية، وما إلى ذلك.

نسجاً على المنوال نفسه، من الممكن أن تؤثر بعض العوامل بصورة سلبية على فعالية البرامج التدريبية كالاستعانة مثلاً بمدربين غير مستعدين كما يجب لإعطاء التدريب فتراهم لا يحيطون بخلفيات المشاركات أو توقعاتهن من التدريب، أو لا يفهمون السياق أو واقع الدولة المستهدفة. كما يمكن أن يؤثر عدد المشاركات وخلفياتهن على نجاح ورشة العمل. فإن عقد لقاء يجمع عدداً كبيراً من المشاركات أو خليطاً متفاوتاً من مستويات الخبرة قد يحد من مدى النقاش والتجربة التعليمية ككل. لذلك، لا بد من تحديد معايير واضحة لاختيار المشاركات عملاً على معالجة هذه المشاكل.

تحديد أهداف ورشة العمل وصياغة جدول أعمال يلبي احتياجات المشاركات

أهداف ورشة العمل

لا بد من أن تتمتع ورش العمل التدريبية بأهداف راسخة تتماشى مع الأهداف والنتائج المتوقعة من البرنامج ككل. من الممكن أن يوصف الهدف بأنه النتيجة التي يسعى البرنامج التدريبي إلى تحقيقها. وتعتبر المعلومات التي يتم جمعها خلال مرحلة تصميم المشروع، بما في ذلك التحاليل الخاصة بالسياق وأصحاب المصلحة أمراً ضرورياً لتحديد المهارات، والمعرفة والقيم التي تحتاجها النساء في الدولة المستهدفة للمشاركة في العملية السياسية والتي تسعى ورش العمل لتوفيرها.

ويبقى التواصل الفعال الموضوع الأكثر شيوعاً والمطلوب أكثر من سواه، وقد يشتمل على فن التحدث إلى العامة، وصياغة الرسالة أو العلاقات العامة أو الإعلام. كذلك الأمر، تعدّ استراتيجيات التفاوض، والقيادة، ونسج الشبكات، والمدافعة والضغط من بين الخيارات الأكثر شعبيةً على جدول الأعمال. فغالباً ما تطلب النساء من المعهد الديمقراطي الوطني الإرشاد والتوجيه حول الثقة بالنفس، والحزم، والقيادة والتوازن بين العمل والحياة الخاصة، وهو أمر يستكمل التدريب على مهارات أخرى.

من الممكن قيادة التدريب المرتكز على المهارات في سياق قائم على القضايا، ما يعني التركيز على القضايا ذات الصلة لمساعدة المشاركات لا على اكتساب المهارات الأساسية وصلها فحسب، بل ليكون بمقدورهن أيضاً القيام بذلك في سياق

مناقشات السياسات الهامة التي تطبق في ما بعد خارج الصف. توفر جلسات التدريب التي تقوم على القضايا الفرصة المثالية للمعهد الديمقراطي الوطني من أجل إدراج النوع الاجتماعي على جدول أعمال التدريب بغض النظر عن الموضوع قيد النقاش. ففي سياق ورشة عمل تدريبية تتناول القضايا الاقتصادية، مثلاً، من الممكن أن يعالج الموضوع تأثيرات البطالة بشكل مختلف بين الرجال والنساء، وتحديد الاستراتيجيات للحد من انعدام المساواة بين الجنسين في ما يتعلق بالأجور، ومستوى المعيشة، وما إلى ذلك.

جدول أعمال ورشة العمل

«تناولنا أحياناً مواضيع كانت تمثل أكثر بكثير مما كنا عليه، تفقذ مستويات، ولا تتناول كيف يمكن التطرق إلى أفكار نمطية وقضايا تمنعنا من المشاركة بهذه الطريقة.»

– إحدى المشاركات في تدريب للمعهد الديمقراطي الوطني

بعد أن تتم صياغة أهداف التدريب، تحدّث عنها مع المدربين الذين يتولون قيادة ورش العمل. كذلك الأمر، تكلم عن هذه الأهداف أيضاً مع كل شخص تعنيه النتيجة التي من المتوقع أن يحققها البرنامج، بما في ذلك الرجال، وأكد على أن محتوى التدريب سيكون مفيداً ومناسباً بالنسبة إلى المشاركات. وأحرص أيضاً على التماس المعلومات المرتجعة من المشاركات السابقات اللواتي باستطاعتهم في أغلب الأحيان تقديم أفضل النصائح والانتقادات. ومع اتضاح جدول الأعمال، أحرص على أن تتوافق كل جلسة مع سابقتها وتستند إليها، وأن تسهم في تحقيق الأهداف الشاملة للمشروع. فكر في توزيع استبيانات

قبل انعقاد ورشة العمل على المشاركات من أجل إعادة بلورة المحور الرئيسي لورشة العمل بناء على احتياجات المجموعة ومصالحها، والمباشرة بتقييم مستويات المعرفة وسط المجموعة بحيث يكون مستوى التدريب ملائماً. صمّم استبيانات تعكس البرنامج المقرر بحيث تكون المساهمة هادفة ولا تطرح العملية توقعات بعيدة عن الواقع.

غالباً ما تتعرّض النساء لقيود زمنية محددة تمنعهنّ من المشاركة في ورش العمل. فهنّ غالباً ما يضطعن بأدوار عدة ويحاولن التوفيق بين المسؤوليات العائلية والمهنية، فلا يحظين بوقت حر لأنفسهنّ، فما بالك للمشاركة في ورش التدريب. نتيجة لذلك، عند تصميم التدريب، فكر في احتياجات المشاركات المحتمل أن يحضرن ورش العمل، وفكر في إمكانية حضورهنّ، وفي السياقات الثقافية لتضمن أن الوقت لا يشكّل عائقاً أمام مشاركتهنّ. فعلى سبيل المثال، من الأرجح أن يكون لدى السيدات غير المرتبطات بوظيفة رسمية متسع من الوقت الحرّ في فترات الصباح بعد اصطحاب الأطفال إلى المدرسة وقبل إعادتهم إلى المنزل ما بعد الظهر وإعداد طعام العشاء. في حال كانت النساء قادرات في فترات نهاية الأسبوع فقط، يجب تقصير مدة التدريب لضمان مشاركتهنّ.

لا تغفل عن السياق السياسي وخطّط على أساسه. ولا تنس أن تأخذ في الحسبان الأعياد الوطنية والدينية. في حال كنت تعمل على التحضير لمناسبة انتخابية، تشاور مع الشركاء بشأن التواريخ الأساسية المتعلقة بالانتخابات والحملات مثل المواعيد النهائية لتقديم طلبات الترشّح للأحزاب والأفراد، والجدول الزمني لتشكيل اللوائح الحزبية وفترات الحملة الرسمية. فعند تدريب المرشحات، تعتبر المواعيد النهائية لتقديم طلبات الترشّح والروزنامات الخاصة بالحملات ضرورية لتحديد تواريخ التدريب. لا يغيبنّ عن ذهنك أن المعهد الديمقراطي الوطني لا يقدم أي تدريب متعلق بالحملة أو أي دعم لشركاء الأحزاب السياسية قبل ثلاثين يوماً من موعد الانتخابات. في حال كنت تعمل على التنسيق مع المسؤولين المنتخبين، قد تفيدك الروزنامة التشريعية في تحديد توقيت ورشة العمل وتوافر المشاركات. عند اختيار المشاركات، يكون من المفيد الاستفهام منهنّ قبل اتخاذ القرارات بشأن الموقع والتوقيت.

انتهاج عملية تشاورية في تونس

ينتهج المعهد الديمقراطي الوطني في تونس عمليةً تشاوريةً عند إعداد جداول الأعمال الخاصة بورش التدريب. يتواصل الموظفون مع المكتب التدريبي لكل حزب سياسي مشارك للحصول على مساهماته في تصميم جدول الأعمال، كما يتواصلون مع نقاط الاتصال والشبكات المحلية والمشاركات وموظفي المعهد الديمقراطي الوطني في الميدان وفي واشنطن. يتشاور الفريق أيضاً مع الفرق التشغيلية للاستفادة من التجارب العالمية للمعهد الديمقراطي الوطني. من خلال اللجوء إلى وجهات نظر متعددة بين الشركاء والموظفين المحليين، تعكس جداول الأعمال الخصوصيات المحلية وأفضل الممارسات إقليمياً وعالمياً.

تحديد وإعداد المدربين وأصحاب المراجع

مهما كانت الأهداف مثاليةً وجدول الأعمال محكماً، لن ينجح المدرب، إن كان أدائه ضعيفاً، بالمحافظة عليها؛ أما المدرب ذو الأداء الجيد فعنصر ضروري لإنجاح البرنامج. من هنا، غالباً ما يعزف موظفو المعهد الديمقراطي الوطني عن المجازفة في اختيار مدربين غير معروفين أو لم تختبر قدراتهم في برامج المعهد، ويستعيضون عنهم بمدربين سبق لهم أن عملوا معهم في ورش عمل ماضية. في الوقت نفسه، قد لا يكون المدربون السابقون متوافرين أو مناسبين للتدريب بسبب الحاجة لامتلاك مهارات محددة أو خبرة إقليمية من أي نوع. ولربما من الجدير التفكير في تفويض مدرب جديد في حال كان مناسباً للبرنامج. يعمل الموظفون بشكل مثالي على تحديد المدربين بالتعويل على الشبكات المحلية، ويسعون إلى مساهمة المكاتب الميدانية للمعهد في المنطقة، والتشاور مع الزملاء في مكتب المعهد في واشنطن العاصمة.

بالإضافة إلى المدربين، قد يكون من المفيد الاستعانة ضمن الفريق بشخص يتمتع بالخبرة بوسعه أن يقدم آراء فريدة حيال موضوع معين أو تتلاءم معرفته بالموضوع والجمهور المستهدف. فالخبراء القادرون على إشراك الجمهور من خلال أمثلة عملية غالباً ما يتمتعون بالشعبية وسط المشاركين الذين يقدرون تجارب الحياة الواقعية. قد يكون هذا الشخص مسؤولاً منتخباً، مثلاً يقدم التوجيهات حول سبل الوصول إلى عملية صنع القرار لإدراج لأسماء على القائمة الحزبية في نظام التصويت القائم على التمثيل النسبي. أو لربما قد تدعو الحاجة إلى شخص إضافي لأداء دوره علاقة أكثر بالإدارة، فيوضح التعليمات أو يساعد في الأعمال الصغيرة ضمن مجموعات أو الأنشطة الفرعية. قد يكون المشاركون السابقون في البرنامج مناسبين لأداء هذا الدور. عرّف الشخص صاحب الخبرة والمرجعية بالهدف من ورشة العمل، ولا تنسَ توضيح الواجبات عند مشاركة عدّة منشطين ليعملوا بانسجام في ما بينهم ومع المدربين أيضاً، من أجل تحقيق الهدف المشترك.

ضع قائمةً بالمعايير المثالية للمدرب/صاحب المرجعية لتساعدك في التماس الاهتمام، والمقارنة بين السير الذاتية، وتشارك المعلومات مع من يساعدك في البحث. تحدّث بالتفصيل عن الخبرة في الموضوع، وعن الخبرات الشخصية، والمهارات اللغوية، ومعرفة البلد أو المنطقة، وحدد أولوية كل منها. فكّر أيضاً في سمعة الشخص كمدرب وتاريخ التدريب. في ورش عمل ماضية، هل سبق لهذا المدرب أن وصل إلى التدريب محيطاً بجوانب الموضوع كافة؟ هل يتمتع بمنظ سياسي سليم؟

«من المفيد أن تشارك قائدات بارزات من هذا البلد في ورش الأعمال كصاحبات مرجعية. فباستطاعتهم تشارك أفضل الممارسات ومساعدة المشاركين على تحقيق الإنجازات.»

– امرأة عضو في البرلمان

هل استطاع تفصيل العرض بما يتلاءم مع السياق المحلي؟ هل أبدى مهارات قوية في مجال التواصل؟ في وقتٍ يعتبر فيه التمكّن من اللغة والمعرفة الإقليمية قاعدتين مهمتين، إلا أنهما أقل أهمية من السمعة الممتازة التي يتمتع بها المدرب ومقدرته على إشراك الحضور، وإمامه بالموضوع أو خبرته العملية في مجاله. في الفئة الأخيرة، إسع بقدر الإمكان إلى استقطاب مدرّبين يتمتعون بالخبرة ذات الصلة، كالنساء اللواتي سبق لهنّ أن ترشّحن للانتخابات أو فزن فيها.

يجمع المدرب الماهر بين مهارات التواصل والإصغاء من جهة والمقاربة المرنة والقابلة للتكيف التي يمكن تعديلها لتتلاءم مع أيّ مشكلة عند ورودها. في بعض الحالات، لربما يكون من الملائم أن تراقب توقعات المشاركات حيال مستوى المعرفة لدى المدرّبين. مثلاً، قد لا تستجيب المشاركات اللواتي يتمتعن

بخبرة أكثر تعمّقا في موضوع معين أو يشغلن مناصب أرفع مستوى لأيّ مدرّب لا يأتي من الخلفية نفسها. كما سبق وذكر آنفاً، الإمام بدولة معينة وبسياقها أمر على قدر لا يستهان به من الأهمية، ولكن المواد الموجزة حول الموضوع والمشاورات مع الموظفين المطلعين، بالأخص في ما يتعلق بالمواضيع المطروحة والبيئة السياسية السائدة حالياً من شأنها أن تفيد المدرّب في التآلف مع الأوضاع على الأرض حتى يتمكن من تكييف عروضه معها.

لا يتقن المدرّبون غير المتمكّنين من الموضوع التقنيات اللازمة للمتعلمين الراشدين أو ببساطة لا يستخدمون هذه التقنيات، هذا من جملة جوانب سلبية أخرى. فعلى عكس الصغار، يتمتع المتعلمون الراشدون بخبرة أكبر في الحياة، وهي التي تشكّل القاعدة الأساسيّة لأنشطة التعلّم، وهم غالباً ما يتحمّسون لتعلّم مواضيع ترتبط ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بعملهم. ومن العيوب التي قد تتوافر في المدرّبين أيضاً الخبرة غير الكافية أو المعرفة غير الوافية بالموضوع محور التدريب، وسوء التحضير، واحتكار النقاش، والأسلوب الرتيب في العرض، وصعوبة الاستجابة لاحتياجات المشاركات، أو تكييف المعرفة لتتلاءم مع السياق المحلي، أو تقديم الأمثلة ذات الصلة. من المهم أيضاً التنبّه لإشراك الحضور بحيث يسمح للجميع بالمشاركة، من دون أن يهيمن شخص واحد على ورشة العمل مع الحرص على إبقاء الحوار على صلة بالموضوع. يفترض بالمدرّبين احترام التجارب ووجهات نظر المشاركات لا سيما عندما يكون التدريب موجّهاً للبالغين، فيقودونهم في حقل من التعلّم القائم على التعاون.

عندما تبحث عن مدرّبين، خذ بعين الاعتبار ما إذا كانت الدولة المنشأ للشخص قد تؤثر على كفاءته. في بعض المجالات، قد لا يكون ذلك مهماً، ولكن في سياقات أخرى، قد تفضّل المشاركات المدرّبين القادمين من بعض الدول فيعتبرنهم أكثر مصداقية، ولو أنّ هذا الخيار قد يختلف بين حزب وآخر بحسب الإيديولوجية السياسية. فقد يكون من غير المناسب مثلاً الاستعانة بمدرّب من دولة تقيم علاقات سلبية أو متوترة مع الدولة المضيفة، أو يعتبر مستوى التنمية الديمقراطية متراجعا فيها بالمقارنة مع الدولة المستهدفة، أو متقدماً جداً فلا تعود الخبرات ذات صلة.

«أنا واثق من أنّ النظر مباشرة في العينين أمر عالمي. ولكن في بعض الأماكن، يعدّ ذلك غير مناسب. يحتاج المدرّب لأن يقول: «هكذا تجري الأمور في ثقافتنا. هل الأمر سيان هنا؟»

- مدرّب دولي

- مدرّبة محلية

وفي سياق متصل بهذا الموضوع، يطرح السؤال حول ما إذا كانت تدعو الحاجة إلى الاستعانة بخبراء خارجيين لقيادة ورش العمل التدريبية سواء على مستوى فردي أو بالاشتراك مع المدربين المحليين. يرتبط هذا الأمر إلى حد كبير بتوافر الخبرة ضمن الدولة من أجل تغطية مواضيع التدريب المحددة. ومن العوامل الأخرى التي لا بد من التوقف عندها انطباعات المشاركين حيال الخبرة الخارجية (سواء كانت إيجابية أم سلبية) والاعتبارات المرتبطة بالكلفة. فقد ينظر إلى المدربين الدوليين على أنهم يتسمون بمعدل أكبر من الموضوعية مقارنةً بالمدربين المنتمين إلى البلد نفسه أو دول المنطقة، ولو أنه من الأهمية بمكان جذب المدربين من الأنظمة السياسية المشابهة نسبياً للدولة المضيفة. من جهة أخرى، وبحسب الدولة، يمكن للمدربين الذين يتحدثون اللغة المحلية أو يستخدمون لغةً اصطلاحيةً في عروضهم أن يطرحوا تحديات وتبدو فيهم أوجه تقصير عدة. وربما من المناسب التعويل على المدربين المحليين الموهوبين أو الأشخاص القدوة من الدولة أو المنطقة القادرين على تبادل الدروس المستفادة من منظور شخصي. غالباً ما تفيد الاستعانة بالمدربين المحليين والدوليين في توفير مزيج فعال من الخبرة، والأمثلة، وفهم للمعايير الدولية والإحاطة بالبيئة والثقافة المحليتين.

عموماً، يمكن للرجال والنساء في أن تدريب النساء على نحو فعال. في الواقع، قد يكون من المفيد الاستعانة بالمدربين إلى جانب المدربات لأن هذا الأمر كفيل بإعطاء المشاركات الفرصة للسمع والتعلم من وجهات النظر المختلفة، وتحديد أشكال التفاعل المحترمة بين الرجال والنساء، ومساعدة النساء على التحلي بثقة أكبر في التعبير عن أنفسهن في بيئة مختلطة. ولكن في بعض الحالات، قد تشعر المشاركات بمزيد من الارتياح حيال التفاعل بارتياح في بيئة تتكوّن حصراً من النساء. وقد يكون من الجدير الجمع بين هذه المقاربات خلال البرنامج التدريبي سيما عندما تدعو الحاجة إلى مدربين، وضيوف متحدثين، وأصحاب مرجعية.

كما سبق وذكر، المواد المتقنة حول الخلفية، كالاختصاصات، وكتيبات المعلومات الموجزة والتحديثات الإخبارية والمشاورات الشخصية يمكن أن تساعد المدربين وأصحاب المرجعية الذين هم بحاجة لمزيد من المعلومات حول السياق المحدد للدولة. فبالإضافة لتوفير مواد موجزة، يعمل مع المدربين ليكيّفوا عروضهم مع السياق السياسي المحلي والأحداث الجارية حالياً. على سبيل المثال، يمكن للموظفين إشراك المدربين قبل التدريب من خلال سلسلة من الجلسات لإيجاز المعلومات يمكن للمدربين خلالها لقاء المشاركات، ومناقشة المواد وإعداد جدول الأعمال. يمكن للمدربين تشارك

عروضهم أو التدرّب عليها أمام الموظفين للحصول على المعلومات المرتجعة منهم قبل وقت التدريب الفعلي. فإنّ اللجوء إلى المدربين الموهوبين مرات عدة من شأنه أن يبني علاقات طيبة مع مرور الوقت بحيث تؤمّن الاستمرارية للمشروع.

بغض النظر عن اختيار المدربين، من المهم التعديل في نبرة الصوت خلال ورشة العمل لأنه من المملّ في نهاية المطاف الإصغاء إلى شخص واحد يتحدث طوال النهار وإن كان هذا الشخص بارعاً في المحافظة على انتباه المشاركين. في وقت قد تحدّ فيه الميزانية أو أيّ اعتبارات أخرى من عدد المدربين، تبقى الاستعانة بالموظفين كمحاورين ومنشّطين حلاً بديلاً يضمن تنويع العروض كما يساعدهم في أداء دور أكثر وضوحاً. كذلك، فإنّ دعوة أصحاب المرجعية للانضمام إلى طاولة المحاورين أو الطلب من المسؤولين التحدّث في حفل الافتتاح أو الاختتام يوفر الفرص لوجهات نظر متعدّدة ويساعد في الحفاظ على انتباه المشاركين.

«في تدريب حول كيفية تنظيم الحملات للمرشحين - بعضها لا ينطبق، وكان المدرب يتحدث عن كيفية دعم أصدقائك كمرشحين [والاستراتيجيات] ببساطة ليست منطقية هنا.»

- إحدى المشاركات في تدريب من تنظيم المعهد الديمقراطي الوطني

اختيار المشاركات وتقييمهنّ

تحديد المشاركات

في معظم الحالات، يعتبر قادة المنظمات المحلية المصدر الأهم لتحديد المشاركات في التدريب، عادةً من بين صفوفهم. ومن شأن هذه المقاربة أن تضمن استمالة القادة وتضمن أيضاً عمل المعهد الديمقراطي الوطني مع مشاركاتٍ من صاحبات النفوذ ضمن منظماتهنّ، ما يزيد من إمكانية تطبيق ما تعلمنه. عندما تلتمس التوصيات بشأن المشاركات، ضع معايير واضحة بحيث يكون المضمون مناسباً للمشاركات وملائماً لمستوى المعرفة لديهنّ. من جهةٍ أخرى، قد تساعد عملية تقديم الطلبات أو إجراء المقابلات على نحو تنافسيّ المشاركات لإبداء مزيد من الاهتمام في البرنامج التدريبي. بشكل عام، يجب أن تتوافق طبيعة هذه العملية مع نطاق البرنامج التدريبي، فكلما كان البرنامج التدريبي موسّعاً كلما كانت عملية الاختيار شاملةً.

لسوء الحظ، غالباً ما تمتنع المنظمات الدولية عن الوصول إلى مكان يتخطى شبكاتنا وتعمل بشكلٍ متكررٍ على دعوة المجموعة نفسها من النساء للمشاركة في كل برنامج تدريبي تقوم بتنظيمه. في وقتٍ تفيد فيه هذه الوسيلة ببناء قدرات بعض الأفراد، إلا أنها تستبعد النساء اللواتي لا يتمتعن بإمكانية الوصول نفسها إلى فرص التدريب. عند الإمكان، يفترض بموظفي المعهد الديمقراطي الوطني اللجوء إلى عملية اختيار عادلة وشفافة لفرص التدريب، بغض النظر عن المقاربة المنتهجة. بالنسبة إلى الدعوات نفسها، فكر في المشاركة في توقيعها مع رؤساء المنظمات أو الأحزاب حتى تتمكن المشاركات من الاعتراف بالالتزام بجميع المؤسسات المشاركة.

استقطاب المشاركات في التدريب في كوسوفو

«الاستقطاب عامل أساسي في تحقيق نجاح البرنامج. لقد قمنا بتحديد الناشطات في قطاعات مختلفة واللواتي سيتم إشراكهنّ في البرنامج. مثلاً، عملنا مع الجامعة الأميركية في كوسوفو من أجل تحديد عشرين طالبة. ومن ثم، طلب إلى النساء ملء الطلبات. ومن ثم قمنا بمقابلتهنّ، وبعد ذلك عقدنا جلسة توجيهية للواتي تم اختيارهنّ. وأخبرناهنّ ما الذي يقوم عليه البرنامج التدريبي وما الذي نسعى لتحقيقه. فأطلعناهنّ على مسودة جدول الأعمال وتناقشنا معهنّ في الشؤون اللوجستية. كما تحدّثنا عمّا نتوقّعه منهنّ، فساعدنا هذا الأمر في الحصول على الالتزام من قبل المشاركات.»

– موظفو المعهد الديمقراطي الوطني

إجراء تقييم لاحتياجات المشاركات

يجب أن يتوافق مضمون ورشة العمل مع مستوى المعرفة والخبرة لدى المشاركات؛ قم دوماً بصياغة محتوى يكون ملائماً، وسهل الفهم، وذا صلة بالاحتياجات والأولويات الخاصة بالمشاركات. تحقيقاً لهذه الغاية، فكر في أن تطلب إلى المدعوّات لحضور ورشة العمل ملء استبيان يتعلق بمهاراتهنّ وتجاربهنّ في وقت سابق من موعد التدريب. أحرص على توضيح الغاية من التقييم حتى تدرك المشاركات أنّ قبولهنّ في البرنامج ليس رهناً به، بل هو يرتبط بالحاجة لتكوين صورة أفضل عن مضمون البرنامج. تشارك الإجابات مع المدربين ليتمكنوا من إعداد موادّ مناسبة انطلاقاً من الملفات الفعلية للمشاركات.

في بعض الأحيان، خلال ورش العمل نفسها، قد يصبح جلياً أن التدريب لا يستجيب لمستويات المعرفة والخبرة لدى المشاركين، وقد يحصل ذلك لأسباب مختلفة. مثلاً، قام الموظفون المعنيون بأكاديمية روما للقيادات السياسية التابعة للمعهد الديمقراطي الوطني بإعداد برنامج تدريبي حول مهارات المدافعة للنساء في بلغاريا. وفيما كان الاستعدادات البرنامج التدريبي ساري التطبيق، تبين أن المشاركين قد أسأن فهم المصطلحات فاعتقدن أن المدافعة كانت تعني فعلياً تقديم للخدمات. في تلك المرحلة، قرّر الموظفون والمدربون في المعهد الديمقراطي الوطني أن يراجعوا الجلسات المخطّط لها من أجل التركيز على القواعد الأساسية للمدافعة والحرص على أن تحيط المشاركين علماً بالمفهوم بالطريقة نفسها. في وقت ساهمت فيه مرونة المدربين في هذه الحالة وبنهاية المطاف بحل مشكلة كبيرة، فهي تؤكد، وبالقدر اللازم، على أهمية تقييم مستويات المعرفة في وقت مسبق، حتى تكون الجلسات التدريبية مفصلة كما يجب، ومعدّلة حسب الاحتياجات.

المجموعات التدريبية المتجانسة في مقابل المجموعات المتنوعة

خلال عملية الاختيار المسبق، فكّر في ما إذا كان من مصلحة أهداف البرنامج جمع المشاركين اللواتي يتمتعن بمزايا متشابهة - من حيث السن، والانتماء الديني، ومستوى الخبرة في المشاركة في الحياة السياسية - أو على خلاف ذلك اللواتي يعكسن التنوع الموجود في البلاد.

فبشكل عام، قد تكون بعض أشكال التدريب أكثر إفادةً لمجموعة مستهدفة محدّدة جداً، بما في ذلك جلسات التوجيه التي تستهدف أعضاء البرلمان المنتخبات أو ورش عمل تدريبية مفصلة على قياس المرشحات على المستوى المحلي في وقت سابق من الانتخابات البلدية. في حالات أخرى، يمكن للتنوع بين المسؤولات المنتخبات على المستويين المحلي والوطني دعم الهدف الشامل للبرنامج التدريبي مثل إقامة الروابط بين المسؤولات المنتخبات من مختلف أنحاء البلاد أو إشراك الشابات في بناء مهارات القيادة. بغض النظر عن المقاربة المنتهجة أو المجموعة المستهدفة، فكّر في إشراك النساء اللواتي قد يكنّ عرضةً للتهميش أو يتمّ لتباعدهنّ عادةً عن المشاركة، صاحبات الدخل المتدني، المتحدّرات من المناطق الريفية أو المعوّقات. فكّر أيضاً في مصالح المنظمات الشريكة، التي قد تنصّ على مقاربة تدريبية أكثر شمولاً يمكنها معالجة المخاوف والاحتياجات المختلفة.

حجم ورشة العمل

يختلف الحجم المثالي لورش العمل بحسب الموضوع، والمرافق المتاحة في مكان انعقاد ورشة العمل وغير ذلك من العوامل. عندما تكون المجموعة كبيرة، فالتدريب بطبيعة الحال يكون أقلّ تفاعلية، لذلك أبق المشاركين ضمن عدد تسهل إدارته ليتمكن من التفاعل بالكامل في إطار النشاطات المقررة. من هنا، فكّر في حصر الأنشطة الموجهة للمجموعة، وأنفق وقتاً أكبر في الأنشطة ضمن مجموعات صغيرة. في الحالات التي تسعى فيها أعداد كبيرة من النساء إلى المساعدة، يكون بوسع البرنامج التدريب، والتفكير في تصميم أنشطة تدريبية يسهل نقلها وتحويلها. يمكن إعادة تكرار هذه النشاطات للمجموعات الأصغر و/أو يمكن للمشاركات إعادة تمرير المعلومات والمواد المتوفرة، إما من خلال برنامج تدريب المدربين أو تبادل غير رسمي بهذا الشكل. كذلك الأمر، في هذه الحالات التي يسعى فيها التدريب إلى الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الناس، مثل ورش العمل للمرشحين المحتملين، يستقبل المعهد الديمقراطي الوطني عدداً كبيراً من المشاركين من خلال العمل مع الشركاء البارزين لضمان توافرهم لتقديم الدعم في مرحلة المتابعة.

يجب أن يحدّد حجم التدريب ومدته استناداً إلى النتائج والأهداف. فإذا كانت الغاية تعزيز قدرات مجموعة أساسية من النساء اللواتي يتمتعن بمعارف ومهارات وتجارب محددة تخوّلهنّ الكفاءة اللازمة لأداء دور أو مهام محدّدة (مثلاً إنشاء وتفعيل كتلة

نيابية للنساء أو شبكة للمدافعة عبر مختلف القطاعات) ومن ثم الاستثمار بمجموعة أصغر على مر الوقت يصبح أكثر فعالية. على نحو مشابه، يوتي برنامج تدريب المدربين نتيجة أفضل عندما يتم تدريب كادر أصلي من المدربين الخبراء القادرين على نقل المحتوى إلى مجموعة أكبر من النساء، كالنساء في الأحزاب السياسية في مختلف أنحاء البلاد. ولكن، في حال كان البرنامج يسعى إلى تبادل المعلومات أو المهارات مع أعداد كبيرة من النساء، مثلاً تثقيف النساء حول التغييرات في إجراءات التصويت، تدريب الموظفين في مكاتب الاقتراع أو توفير المهارات الأساسية في مجال تنظيم الحملات للنساء المرشحات قبل الانتخابات المحلية، لربما يكون من الأجدى إذاً عقد جلسات تدريبية أوسع نطاقاً للوصول إلى القدر الأكبر من النساء. على نطاق أوسع، يستخدم التدريب غير المكثف لتعريض النساء للمفاهيم الأساسية للنوع الاجتماعي والنساء في السياسة وتشجيعهن للمشاركة. هذا الغزو الأساسي للسياسة قد يدفع بهن للبحث عن برامج وفرص تستند إلى مصالحهن الشخصية. في كوسوفو مثلاً، يعقد البرنامج الوطني للمعهد الديمقراطي الوطني ورشة عمل سنوية تسمى أسبوع المرأة تجمع حوالي مئة امرأة وتغطي مجموعة من المواضيع المتنوعة تليها سلسلة مكثفة من التدريبات لمجموعة أصغر من النساء.

جلسات التدريب للأحزاب المتعددة مقابل جلسات التدريب للحزب الواحد

عند تصميم برامج التدريب للأحزاب السياسية، إكتشف ما إذا كان من الأفضل اعتماد مقاربة لحزب واحد أو لعدة أحزاب. من فوائد ورش العمل المتعددة الأحزاب أنها تتضمن تقديراً للتحديات المشتركة، وصياغة للأهداف المشتركة، وتعزيزاً للعلاقات والتسامح وبناء التوافق بين الأحزاب. مهما يكن من أمر، لورش الأعمال المخصصة للحزب الواحد مكانتها أيضاً. مثلاً، في وقت يمكن فيه لجمهور مختلط أن يشارك بانسجام في النقاشات العامة حول مواضيع من قبيل تنظيم الحملات والبنى الداخلية للأحزاب، قد تشعر المشاركات بعدم الارتياح حيال مناقشة الأمور المحددة حول المقاربة التي تنتهجها أحزابهن حيال هذه المواضيع، وبالتحديد كيفية التخطيط لتطبيق الاستراتيجيات المقترحة في الانتخابات المقبلة. في هذه الحالات، فكر في تخصيص جلسات مصغرة للحزب الواحد بحيث يتاح لكل حزب المشاركة في نقاشات خصوصية مع المدربين.

بعيداً عن إشراك قادة الأحزاب في اختيار المشاركات أو أدائهم لدور المتكلم، من المهم أيضاً التفكير في كيفية إشراكهم في البرامج الفردية أو المتعددة الأحزاب. هذا الإشراك لا يعني بالضرورة أن تعطيه دوراً خطابياً رسمياً، بل من الممكن الاستفادة منهم كأصحاب مرجعية أو كمرقبين غير رسميين عندما تتم دعوتهم إلى الغداء أو إلى حفل مسائي. فإن مشاركة قادة الأحزاب يجب أن تتم بحساسية ومع أخذ السياسة في الاعتبار، ولكن عند اللزوم، فإن إشراك قادة الأحزاب في ورش الأعمال كمتحدثين، وأصحاب مرجعية، أو مراقبين قد يساعدهم في تقدير مضمون البرنامج على نحو أفضل، وزيادة تصور قضية مشاركة المرأة في الحياة السياسية بشكل عام وتوفير فرص لمشاهدة المشاركة الناشطة للنساء من الأحزاب.

إعداد محتوى ورش العمل ومواد التدريب

تكييف المحتوى

من المكونات الأساسية للبرنامج التدريبي الناجح أنه يتضمن تكييف المحتوى ليتناسب مع الظروف المحددة للدولة فيكون ملائماً ومناسباً من الناحية الثقافية. وإن القيام بخلاف ذلك يهدد بإبعاد المشاركات أو استبعادهن بالكامل. ويحدث ذلك عادةً عندما يتم إخبار المدربين الأجانب بشكل غير دقيق أو يمنحون الوقت غير الكافي لتعديل موادهم بناءً على المعلومات

«كان بين الحضور امرأتان من النروج تحدثتا عن جمع الأموال. وقد اقترحتا شراء الورود للنساء كاستراتيجية للحملة ولكن الأمر لم ينجح في صربيا لأننا لا نملك ما يكفي من المال لشراء الورود».

– إحدى المشاركات في التدريب

المعلومات الموجزة. وبالفعل، قد يقدم المدربون أمثلة لا تنطبق أو يستخدمون نماذج منمطة أو يخفقون في النظر في الفرص والعوائق الخاصة بالدولة. فلا بد من أخذ الثقافة المحلية في الاعتبار منذ انطلاقة البرنامج - خلال تمارين الافتتاح لتنشيط المجموعة (كسر الجليد) - وفي مختلف محتويات البرنامج.

في وقت يعتبر فيه السياق على قدر كبير من الأهمية، لا يجدر به أن يحول دون إدخال أمثلة واستراتيجيات من خارج البلاد أو المنطقة، شرط أن يجري النقاش المجدي حول كيفية تكيفها لتناسب مع الأوضاع المحلية. في هذه الحالات، يفترض بالمدرّبين أن يعترفوا بأنهم ربما سيواجهون مقاومة من جانب المشاركات لذلك يفترض بهم أن يستعدوا لتوجيههنّ من أجل تطبيق مبادئ التجربة بدلاً من مقارنة الاختلافات الثقافية.

بالإضافة إلى ذلك، يفترض بالمدرّب أن يتذكّر دوماً الخلفية الديموغرافية والاجتماعية الاقتصادية للمشاركات، التي ستطرح بتركيبتها تحديات مختلفة. على سبيل المثال، تختلف جلسة التدريب التي تتناول المهام المتعددة وإدارة الوقت بين جمهور من النساء المثقفات، والثريّات في المدينة، القادرات على الوصول إلى التكنولوجيا أو العضوية في النوادي الصحية وجمهور من أعضاء المجالس البلدية غير الملمات بالقراءة والكتابة في منطقة ريفية تتضمن أولوياتهنّ التنافسية تحضير الوجبات العائلية، والسفر إلى المدينة للقيام بالمهام الأساسية، وما إلى ذلك.

الأشكال المعتمدة لورش العمل

يتولى الموظفون والمدربون معاً تحديد الشكل الأنسب لمساعدة المشاركات على التعلّم، عادةً من خلال الاستعانة بمزيج من أنواع من النظريات والممارسات. بدلاً من ورش العمل التي يقوم فيها المدربون وأصحاب الموارد بتناول الكلام في كافة الأوقات، تفضّل المشاركات إجمالاً المنتديات التشاركية لأنه يسمح لهنّ فيها بممارسة مهارتهنّ الجديدة، وطرح الأسئلة والتعلّم من بعضهنّ البعض.

«إذا اكتفيت بقراءة المعلومات، فمن الأرجح ألا أتذكرها. أما إذا طبقت المعلومات بنفسني، قد أتذكرها، أما إذا تمرّنت عليها معك، فسأتذكرها حتماً.»

- إحدى المشاركات في تدريب للمعهد الديمقراطي الوطني

بناءً على هذا النموذج، يفترض بالمدرّبين تقديم عرض موجز حول موضوع معين، يغطي بعض الجوانب النظرية، قبل توجيه المشاركات في تمرين يمكن من خلاله لا ممارسة ما تعلّمته فحسب، بل الحصول على المعلومات المرتجعة مباشرةً من المدرّبين والأقران. من الممكن إنجاز التمارين من خلال العمل الجماعي أو على أساس فردي، بحسب طبيعة التمرين والمجموعة. يجب أن يسعى المدرّبون إلى إشراك كافة الأعضاء في المجموعة في النشاطات. وقد تتضمن التمارين تمثيل السيناريوهات، وإعداد خطط الحملات، وإنجاز أوراق العمل والمسوح من أجل تقييم احتياجات وأولويات المجتمع المحلي

وصياغة النشرات الصحفية وخطط العمل لحملات المدافعة، من بين جملة أمور أخرى. حسب الحاجة، قد يكون من المفيد الطلب إلى المشاركات التحضير في وقت مسبق، كأن يحضرن خطاباً من ثلاث دقائق، يمكن التمرّن عليه والتمكّن منه على مدى ورشة عمل كاملة حول التواصل. عند صياغة التمارين العملية وتمارين المحاكاة، من المهم ابتكار حالات شبيهة قدر الإمكان بتلك التي قد تصادفها المشاركات. على سبيل المثال، لتدريب المرشحات في الأردن، أحضر الموظفون كاميرات تلفزيونية ومصابيح إضاءة للتمرّن على إجراء المقابلات. أعتز على طرق مختلفة لتنظيم ورش العمل في جداول الأعمال النموذجية التي يمكن العثور عليها في مواد التدريب على القرص المدمج المرفق بهذا الدليل.

التقنيات التشاركية وتعلم الراشدين

عند تصميم محتويات ورش العمل ونقل المعلومات، لا يغيب عن ذهنك أن المتعلمين الراشدين يميلون إلى كسب المعلومات الجديدة بشكل أفضل من خلال التجربة والتفاعل مع المضمون، وعندما يكون بإمكانهم ربط المفاهيم الجديدة بمعارفهم وخلفياتهم. يحتاج البالغون إلى الوقت لمعالجة وتقييم المعلومات الجديدة ووضعها في الذاكرة. وإلا، فستضيع حتماً عندما يصل المشاركون إلى الحد الأقصى من تجرّع المعلومات الجديدة فيضيع انتباههم فيتحوّل التدريب إلى كلام لا طائل منه. تبين الأبحاث أن الراشدين يصلون إلى الحد الأقصى من القدرة على تلقّن المعلومات الجديدة بعد عشرين دقيقة لا أكثر.

لمساعدة المتعلمين الراشدين في التعلم، من المقاربات المفيدة تقسيم المضمون إلى أقسام صغيرة ليتمكن المتعلمون من معالجة المعلومات والتفكير فيها، باستخدام مقارنة المضمون - المشاركة - المراجعة^{١٣}:

- المضمون: أشر بإيجاز إلى الموضوع ونقاط التعلم الأساسية. (أقل من عشر دقائق)
- المشاركة: قم بتيسير نشاط أو تمرين يسمح للمشاركات بالعمل على الموضوع المطروح، كأن تسألهم مثلاً التفكير في سؤال والإجابة عنه أو قيادة نشاط تشاركي رسمي الطابع. تتيح هذه المقاربة للمشاركات الفرصة لاستيعاب الموضوع وربطه بتجاربهنّ، وهو أمر مهم بالنسبة إلى المتعلمين الراشدين. (خمس إلى عشر دقائق)
- المراجعة: كرّر نقاط التعلم الأساسية الخاصة بالمضمون من خلال ربطها بالنشاط والمعلومات المرتبطة الخاصة بالمشاركات. (بين دقيقتين وعشر دقائق)

إطلع على مزيد من الاقتراحات في مواد التدريب المرفقة بهذا الدليل، لا سيما الوحدة المتعلقة بمهارات التدريب والتنشيط.

إنّ تحديد، وتكييف، وصياغة مواد التدريب عملية تتطلب التزاماً كبيراً بتقديم الوقت والموارد. غالباً ما يوفّر المدربون المواد لورش الأعمال، ولكن كما سبق وأشرنا، لا تتكيف جميع المواد مع السياق المحلي. فقد تمّ جمع الدليل التدريبي والمواد الملحقة به من أجل الموظفين، والشركاء، والمدربين ليستخدموه كنقطة انطلاق وتعديله انطلاقاً من تلك المرحلة. على سبيل المثال، لا تكتمل الوحدة المتعلقة بتنظيم الحملات في معظم الأماكن إن لم تتضمنّ قسماً حول استخدام وسائل الإعلام الاجتماعي. أحرص على العودة إلى موارد أخرى متوافرة لدى المعهد الديمقراطي الوطني لاستكمال مواد التدريب، ولضمان دمج أفضل الممارسات والعبر من نشاطات المعهد الديمقراطي الوطني في البرنامج التدريبي.

حدّد مضمون وشكل المواد على أساس السياق الخاص بالدولة، ونوع المشاركين، وشكل البرنامج التدريبي. في وقت تتعدّد فيه الآراء ووجهات النظر المختلفة حول ما يشكل مواد التدريب الأشدّ فعالية، أعتد على لمحة موجزة عن بعض الخيارات المتوافرة أدناه. حاول دائماً أن تفهم تركيبة الجمهور المستهدف عند اختيار الطرق التي ستعتمدها لتنظيم التدريب، فإذا كان يتوقع من المشاركات التدريب في مرحلة لاحقة على مجموعة من المواضيع من الأرجح أن يقرأن دليلاً طويلاً بالمقارنة مع أي شخص يكون مسؤولاً عن إدارة حملة سياسية قد يستفيد من أمثلة أكثر إيجازاً وهدافة أكثر من الأدوات العملية. في السياق نفسه، فكّر في الجمهور المستهدف لتحديد كمية التفاصيل التي يجب تضمينها في المواد. في حال كانت نسبة الإلمام بالقراءة والكتابة متدنية، مثلاً، فلتكن المواد مختصرة ومباشرة، وضمّن الرسوم البيانية.

- المواد الموزعة: مفيدة لتلخيص المقاربات الأساسية وتبسيط الضوء على النقاط الأساسية التي تم التطرّق إليها بشكل متعمّق خلال ورشة العمل التدريبية. تتضمنّ المواد الموزعة أيضاً أوراق عمل أو وثائق أخرى مبنية على نشاطات أخرى

^{١٣} ابتكر هذه المقاربة بوب بايك صاحب دليل إنشاء تقنيات التدريب وهي مستمدة من المواد التي أعدتها منظمة مانغو وإينسايد أن جي أو.

- تستخدم لتمارين فردية أو جماعية أو لفروض منزلية.
 - الأدلة: توفر مزيداً من المعلومات المفصلة حول مجموعة متنوعة من المواضيع. تعتبر الأدلة بمثابة موارد مفيدة للرجوع إليها في وقت لاحق، من قبيل توفير توجيهات محدّدة للمرشحات خلال الحملة أو المدربين على أثر برنامج لتدريب المدربين. قد تتضمن أيضاً مواد إضافية لزيادة ورش العمل أو تقديم مزيد من المعلومات حول ورش العمل يتم توصيلها خلال البرنامج نفسه. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للأدلة أن تلتقط المحتوى والدروس من برامج متعددة النشاطات يمكن تشاركتها مع الآخرين.
 - نسخ العرض: يقدر عدد كبير من المشاركات في التدريبات الحصول على نسخ عن العروض بدلاً من تدوين النقاط الرئيسية بأنفسهنّ. وعلى اعتبار أنّ العروض الأكثر فعالية هي مختصرة عموماً وهادفة، أما المواد الموزعة لعروض باور بوينت مثلاً يجب أن تتضمن نقاطاً رئيسية في القسم الخاص بالملاحظات. من المهم ترجمة المواد الاستراتيجية إلى اللغات المحلية، وتقديم إمكانية الوصول إلى المواد على الورق وإلكترونياً.
 - الكتيبات: تعتبر الكتيبات المصوّرة التي تحتوي على الصور والرسوم البيانية مهمة في الأماكن التي تعتبر فيها نسبة الإلمام بالقراءة والكتابة مرتفعة أو ذات ثقافة مطالعة ضعيفة. كذلك الأمر، فُكر في جمع مواد التدريب الأمر الذي قد يضيف التكاليف إلى البرنامج ولكن من الأرجح أن تحتفظ بها المشاركات أكثر من مواد التوزيع بشكل أوراق منفصلة.
 - الموارد الإلكترونية: فضلاً عن العروض الإلكترونية فُكر في استخدام وسائل مساعدة بصرية أو تعليمية أخرى، مثل مقاطع الفيديو كليب، والشبكات الإلكترونية، والأمثلة الإلكترونية، وكلها مرتبط بالوصول إلى هذه التكنولوجيا في البلاد ومن قبل المشاركات.
 - نماذج عن المواد: النماذج عن مواد المدافعة أو مواد الحملات قد تكون مفيدة للمشاركين عندما يبدأون بتنفيذ المبادئ التي يشتمل عليها التدريب. كما هي الحال دوماً، يجب تكييف هذه الأمثلة لتتلاءم مع السياق المحلي.
- غالباً ما يعوّل المدربون على عروض باور بوينت لنقل المضمون. تذكر أنّ الأقل هو الأفضل عندما يتعلق الأمر باستخدام هذه الأداة بفعالية بقدر الإمكان. إختصر النصّ حتى الحد الأدنى واستخدم الصور أو الرسوم البيانية لتسويغ النقاط. فُكر في تطبيق قاعدة الستة لإدارة كمية النص: لا أكثر من ست كلمات في السطر ولا أكثر من ستة أسطر من النص في الشريحة الواحدة. واستخدم فكرة واحدة في الشريحة لا أكثر.

ضمان صلة المحتوى بعمليات التدريب في جنوب السودان

يستخدم موظفو المعهد الديمقراطي الوطني في جنوب السودان عملية أثبتت فعاليتها في تكييف المواد لضمان حسن صلتها بالموضوع وتناسبها مع الثقافة. فالثقافة في جنوب السودان لا تعنى كثيراً بالقراءة والمطالعة لذلك يتم تكييف المواد بحيث تستخدم الكثير من الصور بمساحات كبيرة والقليل من النص. ويقوم الموظفون باختبار المواد للتأكد من أنها ذات صلة بالموضوع، ومناسبة من الناحية الثقافية، وتستوفي مستوى المجموعة المستهدفة فيرسلون المسودات عن المواد إلى الموظفين في المكتب الفرعي لإضافة ملاحظاتهم عليها، وينظمون مجموعات تركيز بالاستناد إلى مسودات المواد.

اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

وفقاً لما هو مناسب، فُكر في استخدام ومناقشة وسائل التكنولوجيا كالرسائل القصيرة، والفيسبوك، والمواقع الإلكترونية مثل «شبكة المعرفة الدولية للنساء الناشطات في السياسة» في البرنامج التدريبي، لتوضيح هذه الأدوات للمشاركات، ولاكتشاف

كيف يمكن تطبيقها على عملهنّ. فالتكنولوجيات الحديثة تحدث ثورةً اليوم في المجال الذي يتفاعل فيه الناس مع بعضهم البعض، ويقومون بالأعمال الموكلة إليهم، وينظّمون الحملات السياسية، ولكن النساء عبر التاريخ لم يتمكنّ من الوصول إلى المنافع بالقدر نفسه مثل الرجال. ولتكون المنافسة متساويةً من حيث المهارات التقنية مع المشاركين الرجال، يمكن للنساء تلقي التدريب على المهارات من أجل تعزيز معرفتهن بوسائل التكنولوجيا ذات الصلة. فمن خلال الاستخدام الفعال لهذه الأدوات، يمكن للنساء أن يدمجها في جهودهن للتقدم داخل الأحزاب السياسية ومنظمات المجتمع المدني والوصول إلى المجتمعات المحلية والأقران والدوائر الانتخابية.

بفضل بساطتها، وسرعتها، وكلفتها المتدنية، تعتبر الهواتف النقالة، والبريد الإلكتروني، والإعلام الاجتماعي وسائل قيمة للأبحاث، والتواصل، والمدافعة. فمن خلال تعريف النساء على هذه الوسائل التكنولوجية خلال ورش العمل التدريبية، بما في ذلك تخصيص الوقت لشرح الاستراتيجيات خلف هذه الأدوات والتمرّن على ممارستها، تكتسب النساء أدوات جديدة للتنسيق، وتشارك الموارد، وقيادة الأبحاث وفي نهاية المطاف المدافعة من أجل المصالح المشتركة. فإنّ تدريب النساء على التقنيات المستندة إلى التكنولوجيا تتيح لهنّ أن يكنّ في موقف أفضل لمعادلة أو تخطي مهارات الرجال، الأمر الذي يضمن تمثيلهنّ في المناقشات الحزبية أو في أوساط القيادات التنظيمية.

يجب أن تتضمن البرامج التدريبية استخدام الوسائل المتعدّدة للاتصالات وتنظر في أنواع التكنولوجيا المتوافرة للنساء أصلاً، بهدف الوصول إلى أكبر عدد ممكن من النساء. ويعتبر مشروع Viva el Voto الذي استخدم في انتخابات نيكاراغوا أحد المشاريع التي تعتمد على استخدام وسائل الاتصال المتعدّدة. في هذا البرنامج، يمكن للمستخدمين تقديم التقارير حول أي مشاكل انتخابية تؤثر على الانتخابات مستخدمين الرسائل القصيرة، والبريد الإلكتروني، أو تقديم الاستمارات عبر الإنترنت استناداً إلى وسائل التكنولوجيا التي يتمتعون بقدرة أكبر للوصول إليها وبخبرة أعمق. فمن خلال إدخال هذه الأنواع من النماذج، يمكن للمشاركين التفكير في كيفية التواصل مع المجموعات المستهدفة استناداً إلى أدوات التكنولوجيا الأكثر ملاءمةً.

من الممكن أن تمثل التكنولوجيا أيضاً طريقةً لتدريب المشاركات على الاتصال في ما بينهنّ ومع بعضهن البعض ومع سواهنّ من النساء بعد التدريب. فالنساء في حقل السياسة غالباً ما يشعرن بالوحدة في بيئة لطالما استبعدن عنها. يفيد الموقع الإلكتروني الخاص بشبكة المعرفة الدولية للنساء الناشطات في السياسة، مثلاً، كمساحة إلكترونية للناشطات اللواتي يعملن على الارتقاء بدور المرأة في السياسة. فمن المفيد تدريب النساء على كيفية تصفّح الموقع الإلكتروني والاستفادة من خصائصه. ومن الأمثلة الأخرى شركة تحمل اسم SoukTel، التي تبني شبكات من الرسائل القصيرة (أشبه بلائحة من العناوين الإلكترونية) حيث يمكن للأعضاء فيها طرح الأسئلة وتبادل المعلومات مع قريباتهنّ. وتقدّم هذه الشبكة القدرة على الوصول إلى موردٍ كامل وشبكة دعم في كل زمان ومكان، دعماً للتعلّم والتدريب الجماعيين من خلال آلية متدنية الكلفة وطويلة الأمد لتشارك المعلومات وتتيح للمجموعات المهتمّة التواصل في ما بينها في الوقت الفعلي من دون الحاجة إلى السفر أو عقد اللقاءات الشخصية. فإنّ استخدام أداة من هذا النوع يعدّ قوياً ولكن لتكون المجموعة فعّالة يجب أن تدرّب على الأداة أولاً حتى يتعلّم الآخرون كيفية الوصول إليها واستخدامها.

عند تحديد أنواع أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يجب استخدامها في البرامج التدريبية، تتعدّد العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار. وكجزء من عملية صنع القرار، تتناول العوامل سعة قناة الاتصال وهيمنة وسائل التكنولوجيا المحددة ضمن البلاد أو المنطقة، ووصول المرأة إلى التكنولوجيا وإلمامها فيها، واستخدام البريد الإلكتروني، وأي مخاطر أخرى لها علاقة بالأمن يقتضي معالجتها أو النظر فيها. من المهم تقييم ما إذا كانت المرأة تتعرّض لأي خطر جرّاء استخدامها للتكنولوجيا. ففي الأمكنة التي تحظر فيها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وحقوق المرأة، قد تؤثر عملية توزيع التكنولوجيا غير المتوافرة بكثرة والمرغوبة إلى حد كبير بلفت الانتباه السلبي حيال المشاركات في المشروع.

إدارة الشؤون اللوجستية

الشؤون اللوجستية والتحديات التنظيمية

في وقتٍ قد تبدو فيه الشؤون اللوجستية وكأنها تتخذ دوراً ثانوياً بالنسبة إلى البرنامج نفسه، قد تؤثر الاجتماعات إذا نظمت بإتقان بشكلٍ إيجابي على وجهات نظر الحاضرين حيال هذا البرنامج. فقد أصبح موظفو المعهد الديمقراطي الوطني، وبعد تنظيم آلاف الورشات التدريبية من حول العالم على مدى الثلاثين عاماً الماضية، خبراء في إدارة الشؤون اللوجستية. ولكن، من المفيد دوماً التذكير بمنح الوقت والاهتمام للجوانب اللوجستية للبرنامج. وتدخل في الاعتبارات الإدارية الفعالة للوقت، والمرونة من جانب المنظمين والمدرّبين، وتوفير أجواء تدريبية مريحة وآمنة، وتشغيل منتظم للمعدات، واستباق للاحتياجات والمشاكل المحتملة، والتخطيط المناسب قبل انعقاد المؤتمر. وعلى الرغم من بذل أفضل الجهود، غالباً ما يجري التخطيط لورش التدريب في اللحظات الأخيرة. فلا تخلو ورش العمل من التحديات، وسيكون هناك أمور لن يستطيع الموظفون التحكم بها. أحرص على أن تفكر في التدريب من بدايته إلى نهايته، وحاول أن تتوقع المشاكل المحتملة وأن تستعدّ لتتصرّف بسرعة بديهة في حال طرأ أي أمر غير متوقع.

الاعتبارات الخاصة باللغة

للغة والترجمة القدرة على إنجاح ورشة العمل أو إخفاقها. نظراً إلى التحديات المرتبطة بالترجمة، قد يكون من المفيد في بعض الأحيان العمل مع المدرّبين الذين يتحدثون اللغة المحلية لذلك أحرص على أن تتشارك جميع المشاركات لغةً واحدة. في حال تمّت الاستعانة بالترجمة، ففكر في تأثير اللهجات المختلفة، والحاجة لقضاء مزيد من الوقت في ترجمة المواد في وقتٍ سابق من ورشة العمل والحاجة للعمل مع المترجم الفوري لمراجعة الكلمات الأساسية التي قد تصعب ترجمتها. أما من يستعين بخدمات الترجمة التتابعية عوضاً عن الفورية، فلا بدّ من أن يتذكر دوماً أنه بحاجة لمدة تفوق مدة ورشة العمل لتغطية المضمون، لذلك لا بد من التخطيط على هذا الأساس، من حيث تقصير وتبسيط العروض التدريبية. أياً يكن من أمر، في حال سمحت الموارد، وتوافر المترجمون الفوريون أصحاب المهارات ومعدات الترجمة، يجب ألا تمثل الترجمة عائقاً وأن تكون عالية القيمة في حال تمكّن المدرّب الأفضل من المشاركة. من هنا، لا بد من التفكير في إمكانية الاستعانة بالترجمة عند اختيار المدرّبين بما أنها تمثل عائقاً متوقعاً وفعلياً أمام تعلّم المشاركات ومساهماتهنّ.

«ليست اللغة هي الأهم. في حال كان المضمون ذا صلة، والمدرّب يحثّ الحضور على المشاركة، فلن يمانع المشاركون من الاستعانة بالترجمة.»

– موظفو المعهد الديمقراطي الوطني

وضع جدول الأعمال وإدارة الوقت

خذ بالحسبان فترات الاستراحة وتناول الطعام عند التخطيط لورشة العمل. لا يغيبنّ عن ذهنك أيضاً أنّ المشاركات بحاجة للوقت للمناقشات غير الرسمية ونسج الشبكات. تتراوح فترات الاستراحة للقهوة والشاي بين ١٥ و ٣٠ دقيقة، واستراحات الغداء من ساعة إلى ساعتين عموماً، بحسب الجدول الكامل والقواعد الثقافية (بما في ذلك الوقت المخصّص للصلاة). وقد يكون من المفيد أيضاً تخصيص الوقت للاستراحة والنشاطات كالسياحة مثلاً في حال عقدت ورشة العمل في مكان بعيد.

تأكد من أن تفكر في أي أسئلة يتوقع طرحها حول التكاليف والجدول الزمني، وتضمينها في مواد التدريب، إن لم تشكل جزءاً

من عملية الدعوة. إن تقديم نشاط للمجموعة أو العشاء في الليلة الأولى تساعد في إحلال أجواء فريقيّة تبعث على الارتياح، ولو أنه من المرجح أن تحتاج المشاركات إلى تحديد التوقعات لأي عمل يجب إنجازه في الأمسيات، ولكن لا تنس أيضاً تخصيص الوقت اللازم للراحة واللقاءات، وإلا فقد تفضّل المشاركات الابتعاد عن المشاركة في البرنامج أو تفويت حضور الجلسات. قد تقوم بعض المشاركات بالموازنة بين العمل والمسؤوليات الشخصية مع برنامج التدريب وبالتالي فقد يحتجن تولّي هذه الأمور في فترات الاستراحة.

إن الالتزام بجدول الأعمال يضمن تخصيص الوقت اللازم للمواضيع التي يجب التطرّق إليها، وللنقاشات والتمارين الخاصة. فكّر في تعيين موظف لمراقبة جدول التدريب، والتنسيق مع المدربين خلال النهار وتحديد كيف يمكن تعديل الأوقات وفقاً لما هو ملائم. على سبيل المثال، يمكن للمشاركات التعبير عن اهتمامهنّ بموضوع معين أو التركيز على مفهوم محدّد أو مهارات معينة والاستفادة من تمرين إضافي قبل الانتقال إلى موضوع آخر. أما قرار التحوّل عن الخطة الأساسية وتعديل البرنامج فهو قرار تعاوني يتضمّن أحياناً المشاركات ويحدد بناء على الأهداف الشاملة للبرنامج التدريبي.

القواعد الأساسية للتدريب

إعمل مع المدربين من أجل وضع قواعد أساسية للتدريب كالالتزام بعدم الإفصاح عن التفاصيل الشخصية لسائر المشاركات خارج ورشة العمل، أو إبداء الاحترام لبعضهنّ البعض عند الحديث، أو إطفاء الهاتف أو الكمبيوتر خلال ورشة العمل، من بين جملة أمور أخرى. وبحسب الحالة القائمة، قد يحتاج الموظفون لإخبار المدربين بكلّ إيجاز عن التحديات التي تواجهها المشاركات في إطار الاستعداد للقضايا التي قد تطرأ. على سبيل المثال، من الممكن أن ينشأ مزيد من التوتر بين المشاركات في ورشة العمل التدريبية المتعدّدة الأحزاب بالمقارنة مع ورشة عمل للمدافعة خاصة بالمجتمع المدني، أو الاعتراف بحساسيات خاصة في بيئة ما بعد النزاعات. في بيئة تعليمية للراشدين، قد يكون من المفيد التماس المساهمات من المشاركات حول ما يريه كبيئة تشاركية فيعملن معاً على وضع اللمسات الأخيرة على القواعد الأساسية للتدريب عند انطلاقة البرنامج.

البيئة المؤاتية للتدريب

عند اختيار المكان المناسب لعقد الاجتماع، حدّد ما إذا كان محايداً أو غير محايد من الناحية السياسية، أو واقعاً في مكان آمن، وباستطاعة المشاركات الوصول إليه. خذ في الحسبان الاعتبارات الدينية أيضاً عندما تنطبق. يجب أن تكون البيئة التدريبية نفسها مريحة ومحفّزة على التعليم. فكّر في خصائص المكان، بما في ذلك الإضاءة، ودرجة الحرارة، والإمكانيات السمعية البصرية، والتقنية، ومرافق الطعام والكراسي إن كانت وثيرة، وما إذا كانت تدعو الحاجة إلى طاولات وما إذا كانت ترتيبات الغرفة/طريقة الجلوس ستفسح المجال أمام المشاركة النشطة وجلسات تقسيم المجموعات إلى مجموعات أصغر.

أما الأمر الثاني الذي لا بد من أخذه في الحسبان فيتعلّق بما إذا كان من الأفضل عقد التدريب داخل البلد أو إرسال النساء إلى موقع آخر للخضوع للتدريب. يعتمد المعهد الديمقراطي الوطني عموماً مقارنةً تقضي بعقد جلسات التدريب في البلاد إلا في حال دعت الأسباب إلى عقدها في الخارج، نظراً إلى أنّ المقاربة الأولى تعتبر أكثر فعالية من حيث الكلفة وتمكّن البرنامج من الوصول إلى مزيد من النساء. اتخذ هذا القرار في وقت مبكر، بما أنه سيؤثر على الميزانية. عند النظر في إمكانية عقد ورشة العمل داخل البلد أو خارجها، لا بد من الأخذ في الاعتبار ما يلي:

- هل من الممكن السفر بأمان داخل البلاد؟
- هل من دواعٍ أمنية تحول دون عقد لقاء يجمع مجموعةً من النساء؟

- هل من الممكن إحضار خبراء خارجيين إن لم يكن من الممكن العثور على أي خبير داخل البلد؟
- هل من مكان مناسب لعقد اللقاء؟
- هل من أمثلة مناسبة في دولة أخرى يمكن الاستفادة منها كجزء من التجربة التعليمية؟
- بالنسبة إلى برنامج إقليمي، هل من مكان يعد «حيادياً» بالنسبة إلى المشاركات؟

اللوازم والمعدات

خطّط كما ينبغي لتوفير المعدات واللوازم المناسبة بحيث يحظى المدربون والمشاركات بما يحتاجون إليه لقيادة ورشة العمل والمشاركة فيها. أبق اللوازم الأساسية في المتناول كبطاقات الأسماء، والأقلام، وأقلام التأشير، وأوراق العرض، وشرائط التسجيل. تحقق من معدات الترجمة والمعدات السمعية البصرية كمكبرات الصوت وأدوات تسليط الصور في وقت مسبق للتأكد من أنها تعمل. تحتفظ مكاتب المعهد الديمقراطي الوطني بقائمة مرجعية معيارية لللوازم والمعدات الضرورية لورش العمل التدريبية. أعتز على نموذج من هذه القوائم في موارد الوحدات التدريبية. أحرص على أن تستفسر من المدربين عما إذا كانوا بحاجة إلى أدوات محددة لعروضهم.

توفير الدعم في مجال رعاية الأطفال، والمرافقين، والنقلات

من المهم التفكير في تأمين رعاية الأطفال في ورش الأعمال، تسهيل سفر المشاركات إلى مكان الاجتماع وانطلاقاً منه، وتغطية تكاليف النقلات، لاسيما عندما يكون حضور المشاركات مرهوناً بعاملٍ أو أكثر من هذه العوامل. على سبيل المثال، في بوركينافاسو، مؤل المعهد الديمقراطي الوطني رعاية الأطفال للنساء اللواتي كان من المقرر حضورهنّ تدريباً من خمسة أيام للشابات الأعضاء في الأحزاب. كما غطى البرنامج أيضاً كلفة السكن والطعام لمن يهتم برعاية الأطفال. وكان بإمكان النساء خلال فترات الاستراحة الإرضاع أو تناول الغداء مع الأطفال، كما شارك الأشخاص المعنيون برعاية الأطفال والأطفال أنفسهم في جميع النشاطات المتصلة بتناول الطعام والمشاركة الاجتماعية. على نحو مشابه، في أفغانستان، تم توفير وجبات الطعام والغرف الإضافية لكل محرم يرافق المشاركات في المؤتمرات الممتدة على عدة أيام. لا شك في أنّ تلبية احتياجات المشاركات لها تبعاتها الخاصة على الميزانية، ولا بد من أخذها بعين الاعتبار في مرحلة تصميم البرنامج. فإنّ اختيار المواقع والتوقيت الذي لا يؤثر كثيراً على الحياة اليومية للمشاركات قد يفيد في تخفيف الصعوبات المحتملة المرتبطة بهذه الاحتياجات. على سبيل المثال، نظم جلسات التدريب في عدة مدن حتى لا تضطرّ المسافرات للسفر بعيداً عن المنزل ما يسهّل عليهنّ المشاركة في البرامج. من الجدير بالذكر أنّ المعايير التي يفرضها المانحون للتكاليف المسموح بها يجب أن تؤخذ في الحسبان لأي مساعدة مقدّمة لتضمن الالتزام بالقواعد والأحكام. في حال لم تسمح الأموال، من الممكن أن تعتمد المنظمات الشريكة إلى المساعدة في دعم المشاركات أو تلبية الاحتياجات بأساليب أكثر إبداعية.

الأدوار التي يضطلع بها الموظفون والمدربون

يرتبط عدد الموظفين بمجموعة من العوامل، بما فيها تصميم البرنامج التدريبي وحجمه سواء نُظّم في مكتب المعهد الديمقراطي الوطني أو في مكان بعيد عنه، وما إذا كان المدربون محليين، إقليميين أو دوليين. حدّد وأشرك الآخرين بالأدوار والمسؤوليات الملقاة على عاتق الموظفين، والمدربين، وأصحاب المرجعية. اختر الموظفين المسؤولين عن تنظيم الشؤون اللوجستية، وإدارة مسؤولي المبيعات، وتحديد المدربين وإعدادهم، وتحضير جدول الأعمال، وما إلى ذلك. ويوصى بإشراك موظفي المالية والإدارة في معالجة الشؤون اللوجستية بحيث يعنى بالعمليات وفقاً لإجراءات المكتب وبما يتوافق مع متطلبات الهيئات الممنوحة. كما يفترض بك أيضاً أن تحدّد كيفية إشراك كبار الموظفين من المكتب الميداني أو من واشنطن العاصمة في جلسات التدريب

بالتنسيق مع المنشطين الأساسيين للبرنامج. في فترة سابقة من التدريب، قم بالتواصل مع المدربين من خلال الشروط المرجعية، والاتصالات، والاجتماعات التحضيرية داخل البلاد. ومع اقتراب موعد التدريب، وخلالها، تحقق يومياً مع الموظفين والمدربين وأصحاب الموارد لمناقشة تقدّم التدريب ومعالجة أي قضايا طارئة والتخطيط لنشاطات اليوم التالي.

التغطية الإعلامية

تعتبر التغطية الإعلامية أداة فعالة لتعزيز أهمية مشاركة المرأة في الحياة السياسية وإبراز دور المنظمات الشريكة للمعهد الديمقراطي الوطني. في بعض الحالات، قد يكون التدريب مثيراً للحساسيات أو غير ملائم لجذب الإعلام إليه، كورش عمل المدافعة في بيئة تمنع فيها نشاطات المجتمع المدني. خلال مراحل التخطيط للبرنامج، وبالتشاور مع مدير المكتب، قم في وقت مبكر بمناقشة كيفية التعاطي مع أسئلة الإعلام. حتى وإن لم تكن التغطية الإعلامية مرغوباً فيها، من الضروري وضع استراتيجية للاستجابة للصحافة التي قد تجول في ورش الأعمال أو تجري المقابلات المفاجئة مع المشاركات في الأروقة.

في حال تبين أنّ التغطية الإعلامية مفيدة، قم بدعوة الصحفيين ووسائل الإعلام لحضور الجلسات المحددة. وبحسب نطاق البرنامج التدريبي، قد يكون من الملائم اللجوء إلى شركة علاقات إعلامية لتؤدي دور الوسيط مع الإعلام وتساعد في اتخاذ القرار بشأن الوصول إلى النشاطات. يقتصر الحضور عادةً على احتفالات الافتتاح والاختتام وربما الجلسات العامة. تجنّب وصول الإعلام إلى ورش الأعمال التدريبية حيث يحول وجودهم دون إحلال بيئة صريحة ومفتوحة أمام المشاركات. بالتشاور مع المشاركات والمنظمات الشريكة، قرّر في وقت مسبق ما إذا رغبين في إجراء المقابلات مع الصحافة لمناقشة النشاطات وارتباطها بالتحديات الحالية والفرص في الدولة الهدف. في حال جرت مقابلة موظفي المعهد الديمقراطي الوطني، يجب أن تتوافق مع السياسة الإعلامية للمعهد المنصوص عليها في كتيب الموظفين. عند تحديد المقابلات، إضمن إتاحة خدمات الترجمة الفورية في حال دعت الحاجة إليها.

النشاطات والتواصل بعد ورشة العمل

بعد اختتام البرنامج التدريبي، يفترض بموظفي المعهد الديمقراطي الوطني أن يعملوا على إقامة الاتصال بين المشاركات والأحزاب السياسية، وسائر الهيئات والمنظمات ذات الصلة ليتسنى لهنّ تطبيق أي مهارات تم اكتسابها حديثاً.

في وقت قد يعتبر فيه الأمر مثيراً للتحديات نظراً إلى العقبات المرتبطة بالموارد، من المهم أن يتابع منفذو المشروع مع المنظمات أو الأحزاب السياسية التي تم اختيار المشاركات من بينها في ما بعد البرنامج التدريبي. وقد تنصّ طبيعة إعداد البرامج في دولة معينة على شيء من هذا التفاعل. في الدول التي تعمل باستمرار مع الأحزاب السياسية، وليس بشكل حصري مع النساء داخل هذه الأحزاب، من المرجح أن تتم المتابعة غير مرة. في الدول الأخرى التي لا يقيم المعهد الديمقراطي الوطني فيها علاقة مباشرة في إعداد البرامج مع الأحزاب السياسية، أو غيرها من أصحاب المصالح المعنيين، من الممكن أن يكون هذا التفاعل أكثر صعوبة. ومن الممكن أن تفيد المنح الصغيرة وغيرها من المشاريع المستمرة مع منظمات المجتمع المدني

«التدريب ممتاز للمرأة ولكنك في المقابل تحتاج للقيام ببعض الأعمال مع الحزب السياسي. تحتاج لأن تحاول فتح الباب للنساء، فالمرأة تأتي من ورش الأعمال التدريبية من دون أي فرصة للتقدم داخل الحزب. تتمتع النساء بالمهارات والمعرفة ولكن ليس مرحباً بهنّ. هنّ الآن يتمتعن بمهارات، والتزام أكثر من اللازم. ينعم المعهد الديمقراطي الوطني ببعض انفوذ في هذا المجال وهو يساعد في فتح الأبواب كسائر المنظمات الدولية.»

– مدربة محلية

كوسيلة للبقاء على اتصال مع المنظمات والمشاركات على نطاق أوسع.

وقد أبدت بعض المشاركات في جلسات التدريب الخاصة بالمعهد الديمقراطي الوطني صعوبة في الحصول على التقدير لقاء مشاركتهن في البرامج التدريبية وفي بعض الحالات، بدأ التقدم أكثر صعوبة مما كان عليه إذ أصبح ينظر إلى المرأة كتهديد للوضع القائم. يجب أن يقوم الموظفون بالمتابعة مع المشاركات والوصول إلى مختلف الجهات الفاعلة وصانعي القرار لتعزيز تطبيق المهارات الجديدة والمعرفة التي اكتسبتها المشاركات. يمكن للمعهد الديمقراطي الوطني إصدار التوصيات لهذه الجهات الفاعلة المختلفة، ولكن في النهاية يعود إليها أن تدخل التغييرات التي توفر للمرأة إمكانية وصول أكبر وفرص أعظم.

لا تتمتع المنظمات عامةً بآليات رسمية للنساء تمكنهن من تطبيق ما تعلمنه خلال برامج التدريب. أما المعلومات المرتجعة حول برامج التدريب الخاصة بالمعهد الديمقراطي الوطني فتدل على أنّ قادة الأحزاب يميلون لرؤية المشاركات يتحملن مسؤولية اتخاذ المبادرة لتبادل ما تعلمنه، ولكن هذا الأمر قد يكون مثيراً للتحديات في الحالات التي لا ترى فيها المرأة أي مجال للقيام بذلك. يفترض بالنساء دعم بعضهن البعض في تبادل وتطبيق المهارات الجديدة، وقدر الإمكان، يتعين على المنفذين تشجيع القادة على توفير الفرص للمشاركات من أجل تبادل واستخدام المهارات داخل الأحزاب أو البنى التنظيمية.

خامساً: مراقبة البرنامج وتقييمه: قياس نسبة النجاح

المراقبة والتقييم عبارة عن أداة تعلم تساعد في تصميم أي مبادرات مستقبلية استناداً لما ينجح منها وما لا ينجح. يجب إدماج مراقبة وتقييم ورش العمل التدريبية في جميع مراحل البرنامج لضمان تخصيص الوقت المناسب، والموظفين والموارد المالية الملائمة. في مرحلة إعداد البرنامج، يجب أن تتحدد أهداف البرنامج العامة والخاصة على أساس تحليل السياق والمساهمة من قبل الجهات الأساسية، وهي التي من المقرر أن توجه جدول الأعمال بما يضمن ملاءمة المحتوى لاحتياجات المشاركات ومصالحهن، ومصالح المنظمات والمؤسسات المشاركة. خلال مرحلة تنفيذ البرنامج، تساعد المراقبة والتقييم في تقدير تقدم البرنامج وإحداث التغييرات بحسب الحاجة.

لا تنفيذ هذه العملية في ضمان تصميم البرامج التدريبية بما يتوافق مع احتياجات المشاركات بل تنفيذ في نهاية المطاف في تحديد فرص النجاح لتحديد ما إذا كان البرنامج فعالاً في تحقيق النتائج المتوخاة. إن القدرة على قياس النجاح وتحديده مهمة بالنسبة إلى إعداد برامج مشاركة المرأة في الحياة السياسية وأعمال المعهد الديمقراطي الوطني ككل على اعتبار أنها تساعد في ضمان الاستمرارية في إعداد البرامج.

وللعمل بفعالية على تحديد أثر عملية إعداد البرامج، يتعين على الموظفين الاجتماع وتحليل المعلومات المرتجعة من التدريب والنتائج بشكل منتظم؛ وإلا قد يؤدي الأمر إلى ثغرات ونواقص في برامج التدريب. عند التفكير في كيفية مراقبة وتقييم البرنامج، يتعين على الموظفين التفكير في وسائل القياس التي يجب أن تستخدم لتقييم الأداء ومعدلات التقييم الزمنية ووقت قياس التقدم. يفترض بالموظفين تطوير استراتيجية للتقييم تدمج الأدوات المناسبة ومتابعتها للتمكن من تقييم الأثر بفعالية على المديين القصير والطويل.

استراتيجية التقييم

يعدّ تقييم البرنامج هي نقطة الانطلاق لإعداد البرنامج التدريبي ضع هذه الغاية نصب عينيك وانطلق، وفي ما ستعمل على تحقيقه من خلال هذا البرنامج وكل نشاط من نشاطات التدريب. تصوّر النتائج المتوقعة وفكر في كيفية قياسها. ابتكر الأدوات التي تحتاجها لقياس النتائج. ومن ثم قم بوضع استراتيجية من البداية تساعد الفريق على تحقيق أهدافه.



الخطوة الأولى: فصل النتائج المتوقعة من البرنامج وحدد المؤشرات الأساسية

الخطوة الثانية: حدد الوسائل التي ستستخدم لتحديد هذه المعلومات ومتى يجب استخدامها. يمكن جمع البيانات المفيدة باستخدام استمارات التقييم الخطية من المشاركين، ومقابلات المتابعة مع الموظفين والتحقق مع المشاركات أو من خلال نقاشات المائدة المستديرة.

الخطوة الثالثة: ضع جدولاً زمنياً لعملية التقييم وخصص الموارد اللازمة للتنفيذ. يمكن أن يحدد توقيت جمع البيانات ما بعد التدريب بحسب الانتخابات أو أي علامة معيارية أخرى، أو يحدد بشكل دوري طوال المدة المتبقية من المشروع من أجل التقاط النجاحات أو التغييرات في السلوك مع مرور الزمن.

الخطوة الرابعة: قم بتحضير المواد والأدوات بناءً على استراتيجية التقييم.

الخطوة الخامسة: حدد النتائج القابلة للقياس والتحقيق وقم بتكييف المراقبة والتقييم الخاصين بالبرنامج لالتقاط هذه النتائج.

إجمع المعلومات المرتجعة بشكل مباشر

من الممكن الاستفادة من أدوات عدة لالتماس المعلومات المرتجعة بشكل مباشر من المشاركات خلال ورشة العمل. من الممكن الحصول على المعلومات المرتجعة الشفهية بشكل غير رسمي من المشاركات خلال فترات الاستراحة، في نهاية كل يوم وخلال الجلسة الختامية. إن تخصيص الوقت للمقابلات وجلسات استخلاص المعلومات بعد ورش العمل قد يكون مهماً أيضاً في الحالات التي لا تستطيع فيها المشاركات الكتابة أو لا يشعرن بالارتياح لتقديم المعلومات المرتجعة خطياً. يمكن للمشاركات أيضاً تقديم المعلومات المرتجعة خطياً من خلال استمارات التقييم اليومية و/أو النهائية، قبل الامتحانات وبعدها أو في المسابقات خلال ورشة العمل. يجب إعداد الأسئلة من أجل تقييم درجة اكتساب المشاركات لمعارف، مهارات، أساليب تصرف/قيم جديدة، والمعلومات المرتجعة حول ورشة العمل نفسها.

تستخدم استمارات التقييم لالتماس المعلومات المرتجعة من المشاركات والمدربين في مختلف مراحل العملية. تستخدم استمارات التقييم اليومية أو الخاصة بورشة العمل لالتماس المعلومات المباشرة خلال ورش العمل أو بعدها مباشرة. هذا النوع من الاستبيانات يجب أن يكون قصيراً ويقدم أسئلة مفتوحة في الغالب، ويتضمن قسماً اختيارياً لإدراج أي تعليقات. يجب ترجمة الاستمارات إلى اللغات المحلية التي تتحدثها المشاركات عند اللزوم. في حال أجريت برامج تدريبية من عدة اجتماعات، من المهم تحضير تقييم شامل لبرنامج التدريب يكون أكثر شمولية من استمارة التقييم اليومية/الخاصة بورشة العمل وطرح الأسئلة حول محتوى البرنامج

إدراج عمليات التقييم في جدول الأعمال

تذكر أن تخصص الوقت لعمليات التقييم عند إعداد جدول الأعمال الخاص بالتدريب. فإن القيام بذلك يفسح المجال أمام ردود الفعل الكثيرة الاهتمام وتبين للمشاركات أن معلوماتهن المرتجعة ذات قيمة.

ككل، وبنيته وتنظيمه. صحيح أن الأسئلة المباشرة المفتوحة تتطلب كمية أكبر من الوقت، إلا أنها توفر مزيداً من المعلومات المرتجعة والاختبارات. في نهاية الأمر، من المفيد إعداد استمارة تقييم للمدربين والخبراء. ويتم تكييفها انطلاقاً من استمارة التقييم الخاصة بورشة العمل التدريبية وتسهل عملية صياغة التقارير. يمكن العثور على نموذج عن استمارة التقييم في مواد التدريب المرافقة لهذا الدليل (راجع ملف المقدمة «إبدأ هنا» للاطلاع على نموذج لما قبل وما بعد التقييم). توزع الاستبيانات على المشاركين وعلى المدربين والموظفين وغيرهم من المشاركين في ورشة العمل، ولو لزم تكييفها لتلائم واحتياجات الجماهير المختلفة.

لا يغيب عن ذهنك أنّ ورش العمل تمثل الخطوة الأولى في عملية التعلم الطويلة المسار، والتغيير في المسلكيات والتأثير على المجتمع الهدف الذي يعمل فيه البرنامج. عند تقييم ورش العمل، كن واضحاً بشأن الأبعاد التي تقاس في هذه العملية بنطاقها الواسع. فمن الممكن لاستبيانات التقييم الخاصة بورش العمل أن تستدر استجابة المشاركين على العملية التعليمية لورشة العمل، والمدربين وما تعتقد المشاركات أنهن قد تعلمنه. في أي وضع تعلمي، قد يكون هناك تفاوت بين ما تعلمته المشاركات فعلياً وما اعتقدن أنهن قد تعلمنه. مثلاً، قد تتذكر إحدى المشاركات بعض الكلمات الأساسية والمصطلحات ولكنها لا تمتلك أكثر من فهم سطحي لمعانيها أو لكيفية تطبيق المعلومات. أما استمارات تقييم ورش العمل الأكثر تنظيماً فقد تكون أشبه بامتحان لقياس عملية الاكتساب الفعلية للمعارف، والمهارات و/أو المواقف؛ ولكن، قد لا تكون دوماً عملية في مندييات التعلم غير الرسمية للبالغين، لا سيما في الحالات التي تكون فيها المجموعة المستهدفة المسؤولين المنتخبين. ففي وقت تعتبر فيه استبيانات تقييم المعلومات مفيدة لاكتساب المعلومات المرتجعة بشكل مباشر، لا يمكنها قياس التغييرات السلوكية خارج ورشة العمل (مثلاً تطبيق المهارات) أو أثر المهارات على السياق الأوسع (أي التغيير في السياق الذي يحدث نتيجة لتطبيق المشاركات لمعارف، ومهارات و/أو مواقف جديدة).

أعثر في ما يلي على الخطوات الأساسية في إعداد استبيان ورشة العمل الذي سيقاس ردة فعل المشاركات حيال عملية التعلم والدروس التي استخلصت.

الخطوة الأولى: حدّد الهدف العام لورشة العمل ونتائج التعلم

الخطوة الثانية: قم بابتكار فئات للإجابات بين كمية ونوعية يمكن استخدامها في الاستبيان للاستفسار عن كل نتيجة من النتائج المتوخاة من عملية التعلم.

الخطوة الثالثة: قم بتحليل نتائج الاستبيان مقابل الأهداف المتوخاة ونتائج التعلم.

بعد توزيع الاستبيانات، يصبح من الضروري تحليل المعلومات المرتجعة المتلقاة. تذكر أنّ هذه ليست إلا وجهات نظر المشاركات حيال ما تعلمنه، وقد لا تعكس بدقة ما قد تمّ تعلمه بالفعل. فوحده امتحان المعرفة أو الملاحظة المباشرة لتطبيق المهارات يقدر على قياس التعلم الفعلي. في حال كنت تستخدم استبياناً يومياً، إجمع الموظفين والمدربين مباشرة بعد اختتام يوم التدريب الأول لمراجعة الاستبيانات واستخلاص المعلومات مع فريق العمل. بالاستناد إلى هذه المعلومات المرتجعة المباشرة، يكون بمقدور منقذي المشروع تعديل مقاربة التدريب بحسب الحاجة، وفي ما بعد إعداد أنشطة المتابعة والمقابلات.

المقاربات من الأجل المتوسط إلى الطويل

بالإضافة إلى التماس المعلومات المرتجعة مباشرة من المشاركات، إعتمد المقاربات لأجل متوسط وطويل بهدف قياس الأثر. خلال ورشة العمل، قد يكون من المفيد أيضاً تحديد المشاركات اللواتي من الضروري متابعتهم ومقابلة هؤلاء النساء خلال المؤتمر من أجل إقامة خط أساسي يمكن متابعتهم انطلاقاً منه. قم بالمتابعة معهن لتحديد كيف قمن باستخدام التدريب وما

حققنه منذ تنظيم ورشة (ورش) العمل. بالإضافة إلى هذه الطريقة التي تقوم على رفع التقارير والتقييم، يمكن إجراء المتابعة من خلال الملاحظة المباشرة لمن شملهنّ التدريب وبالتنسيق مع المنظمات أو سائر أصحاب المصلحة الآخرين الملتمزين معهنّ لمعرفة كيف قامت هذه النساء باستخدام مهارتهنّ الجديدة، إن كن قد استخدمنها أصلاً. تعتبر أبحاث مجموعات التركيز و/أو المسوح مع المشاركات السابقات ومنظّماتهنّ من الأدوات المفيدة أيضاً. من الممكن تنفيذ استمارات تقييم المتابعة على أساس فصلي، نصف سنوي، وسنوي وفقاً لنطاق البرنامج وغيره من العوامل. تساهم استمارات التقييم المستمرة في مزيد من القياس الدقيق للأثر الشامل على المشاركات والسياق الذي عملن فيه، والتغييرات للبيئة الواسعة النطاق الناتجة عن جهود المشاركات على مر

الزمن. إن نوع المتابعة والموارد المطلوبة لدعمها يجب أن ينظر إليها عند تصميم البرنامج وفي مراحل إعداد الميزانية.

من المهم تعزيز والحفاظ على شبكة من النساء المدربّات لتيسير المتابعة باستمرار. يمكن تنفيذ ذلك من خلال ربط خريجات برامج التدريب مع المشاركات الجديّدات، والمحافظة على الاتصال مع المشاركات من خلال مشاريع المتابعة، وباستخدام مواقع التواصل الاجتماعي لمتابعة المشاركات وتسهيل التشبيك أو إجراء اتصالات عبر سكايب للمعلومات المحدّثة وللتواصل بين المشاركات. قد يكون من المفيد أيضاً دعوة خريجات برامج التدريب لمتابعة البرامج أو جمع المشاركات السابقات في لقاء لتبادل الخبرات. وهو أمر لا يفيد المشاركات فحسب بل يحافظ على علاقات طيبة معهنّ ويمكن أن يسهّل تقييم أثر التدريب مع مرور الزمن. أما استمارات التقييم على المدى الأطول فتشرك القادة وغيرهم من الجهات الفاعلة لقياس الأثر على المشاركين بعد ورش العمل.

«لا يمكنني التحدّث باسم الدولة بكاملها ولكن ما رأيته في دائرتي الانتخابية هو أنّ النساء في حزبنا المشاركات في عمليات التدريب أكثر قدرةً على التعبير عن آرائهنّ بوضوح. فهنّ يتحلّين بمزيد من الثقة، ويستعنّ أحياناً ببرامج التدريب. ويقلن أنّهن يعرفن بقضية معينة أو بموضوع معين بسبب التدريب الذي نظمه المعهد الديمقراطي الوطني.»

– أحد الأعضاء الرجال في البرلمان

التقييم والمتابعة مع المشاركات في التدريب حول مشاركة المرأة في الحياة السياسية في أوغندا

خلال سلسلة من مجموعات التركيز في أوغندا، تلقى المعهد الديمقراطي الوطني معلومات مرتجعة من المشاركات السابقات حول التقييم والمتابعة بعد البرامج التدريبية. أشارت المشاركات السابقات في برنامج المعهد الديمقراطي الوطني للأحزاب السياسية الموجّه للشباب إلى الإفادة التي يمكن استقائها من التواصل مع الشبكات الموجودة للنشطين الشباب في الأحزاب السياسية بعد البرنامج التدريبي، ما يتيح لهم البقاء على اتصال وتعزيز العلاقات عبر الأحزاب. كذلك الأمر، تشير مناقشات مجموعات التركيز إلى الحاجة إلى متابعة أفضل للمشاركات لمعرفة إنجازاتهنّ بعد التدريب، لا سيما في الحالات التي تشارك فيها النساء في ورش الأعمال التدريبية للمرشحات. ومن المقترحات الأخرى لتحسين جهود المراقبة والتقييم بناء قدرات المنظمات المحلية الشريكة من أجل تطبيق مبادرات أكثر فعالية في مجال المراقبة والتقييم وإفساح المجال أمام المشاركات في التدريب لتأدية دور المدربّات والمرشحات للاستمرار في بناء مهارتهنّ وشبكاتهنّ.

الأدوات الأخرى

كما من الممكن أيضاً الاستعانة بأدوات إضافية، مثل أشكال التقييم الأساسية، والمسوح حول العلامات المرجعية، والتقييمات على المدى المتوسط من أجل قياس التغيير كجزء من خطة المراقبة والتقييم الشاملة لبرامج التدريب. استشر أخصائيي المراقبة والتقييم للمساعدة في صياغة استراتيجية شاملة للتقييم وتصميم واستخدام الأدوات المساعدة على تنفيذ التقييم.

تفيد استمارات التقييم الأساسية في تحديد مستويات القدرات الموجودة ونوع المساعدة التي تدعو الحاجة إليها حالياً من خلال تقييم ما تم إنجازه في الماضي وما نجح ولم ينجح. التقييم الأساسي هو عبارة عن تحليل يصف الوضع قبل التطوير الذي على أساسه يتم تقدير التقدم أو المقارنات. وقد يتضمن ذلك توثيق المشكلة في التقدم، ووضع القيم الأساسية للنجاح ومؤشرات التأثير وتحديد إطار العمل التقييمي لإظهار التغيير في معالجة المشكلة. وقد يكون الأمر مفيداً في تحديد تصميم برنامج التدريب والنتائج المتوخاة لضمان استجابة البرنامج للاحتياجات الراهنة.

ومن الممكن توزيع مسوح الديمقراطية وهي عبارة عن أداة تقييم تجمع بين المسوح النموذجية العشوائية والمقابلات وجهاً لوجه في فترات متفاوتة خدمةً لثلاثة أهداف خاصة:

(١) تقديم الأدلة التي تتم حيازتها بشكلٍ منظمٍ حول الظروف الديمقراطية التي يمكن أن تعوّض عن النقص في المعلومات الموثوق فيها حول هذا الموضوع.

(٢) توفير تشخيص أولي لبرامج دعم الديمقراطية. تقدّم المسوح معلومات دقيقة حول مكان ومصدر نقاط القوة الديمقراطية وأوجه العجز ضمن الجمهور المستهدف. يمكن استخدام تلك المعلومات لنحت استراتيجيات التطوير والبرامج الهادفة.

(٣) تقديم برنامج للتقييم. فإذا استخدمت مسوح العلامات المرجعية للمتابعة بعناية، تقدّم معلومات موثوقاً فيها تسلط الضوء على أثر البرامج وتحدّد أي البرامج التي ساهمت وحدها أو مع الأخرى في تحقيق التقدم الديمقراطي.

في البرامج التدريبية، تفيد المسوح المرجعية في ضمان انسجام تصميم البرنامج في معالجة لا الأعراض فحسب بل العوام الكامنة المساهمة في هذه القضايا.

عمل المعهد الديمقراطي الوطني على إعداد منهجية للمسوح الديمقراطية المعيارية كما هي محددة في الكتيب بعنوان: متابعة الديمقراطية: المسوح المعيارية للتشخيص، وتصميم البرامج، والتقييم.^{١٤}

كما من الممكن أيضاً استخدام استمارات التقييم لمنتصف المدة وهي نوع من التقييم الشكلي الذي يتم من خلال مشروع أو برنامج. تحدّد العناصر من البرنامج التي تعدّ ناجحةً وتلك التي تعتبر فاشلة. فتركز على التعلم وتحسين نوعية البرنامج حول قضايا الفعالية والكفاءة، ومسائل ذات صلة بالبرنامج والمشكلة الأساسية. كما يمكن أن تنظر في مسائل الاستدامة والتأثير المحتمل ولكن مستقبلياً فقط. وقد يكون ذلك مفيداً في البرنامج التدريبي لإبلاغ الحاجة إلى التصحيحات في منتصف الدرس بناءً على الاستنتاجات ولتكوين فكرة حول الفعالية الكاملة للبرنامج التدريبي، وإن كانت تلك المباشرة منها فقط.

Neil Nevitte and Melissa Estok. *Tracking Democracy; Benchmark surveys for diagnostics, program design and evaluation* ^{١٤} (Washington: National Democratic Institute).

وتعتبر مجموعات التركيز بدورها وسيلةً مفيدةً لجمع المعلومات النوعية. لا تضمّ عادةً عدداً كبيراً من الأفراد بل تكتفي بعدد يتراوح بين سبعة وإثني عشر فرداً وهي عبارة عن مناقشات يديرها منشط حول تجارب المشاركات ومشاعرهن وما يفضّلنه حول موضوع معين.^{١٥} من الممكن الاستفادة من مجموعات التركيز في أي مرحلة من البرنامج. في وقت مبكر، قد تكون مفيدةً عندما لا تتوافر معلومات وافية عن موضوع الاهتمام أو لقياس وجهات النظر والمصالح بين المشاركات المحتمل مشاركتهن في التدريب ولكنها تستخدم أيضاً للمتابعة مع المشاركات بعد ورش العمل وتضفي بعداً أكثر عمقاً على سائر الأبحاث الكمية الأخرى، كالمسوح، والاستبيانات، أو قياس التغييرات في وجهات النظر أو المسلكيات عبر الزمن.

ويعدّ التحليل التشاركي شكلاً آخر من أشكال البحث يمكن المشاركات من تحديد المسائل الأساسية وفي الوقت نفسه المشاركة في تحليل هذه المسائل. إن تحليل الميادين ذات القوة شكل من أشكال مساعدة المشاركات في تحديد القوى التي تساعد منظماتهم على تحقيق هدف معين أو تمنعها عن تحقيقه. فمن خلال تحديد القوى المساهمة والممانعة والاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لتعزيز أو التحفيف منها، يمكن للمجموعة

«إن المشاركات في برامج الشباب وصلن إلى مناصب قيادية والنماذج التي تقدمن بها تم القبول بها كقواعد داخل الأحزاب.»

– إحدى النساء الأعضاء في البرلمان

تطوير مقارنة تصل من الأرجح إلى الهدف المتوخى من المشروع. يستخدم التحليل التشاركي مع تصميم برنامج تدريبي لمساعدة الموظفين في النظر إلى الدروس المستخلصة من برنامج شبيه في الماضي، خلال مرحلة تنفيذ المشروع لتحديد ما إذا كان بحاجة لتعديلات تزيد من أثر التدريبات أو مسائل طارئة، أو بعد انتهاء برنامج تدريبي لتحديد أفضل الممارسات والعبر المستخلصة.

إدراج الاستنتاجات في البرامج الحالية والمستقبلية

مع تلقي المعلومات المرتجعة، يفترض بالمنفذين تحليل الاستنتاجات بنية إدراجها في البرامج الجارية والمستقبلية. فالأقتباسات والأخبار من النساء حول كيفية تعزيز مشاركتهن في البرامج التدريبية للتقدم بمنظمتهم تساعد في التأكيد على فعالية البرنامج التدريبي، والتماس النتائج المتوقعة وغير المتوقعة وإيجاد المبررات للتمويل المستمر للبرنامج. بناءً على تحليل النتائج، يمكن تحديد المواطن التي لا يبدو فيها النجاح واضحاً أو تشير المعلومات المرتجعة إلى نواقص معينة. فقد يساعد ذلك في تحديد الجوانب غير الفعالة من البرنامج التي بحاجة لتحسينات ولضمان انسجام المحتوى مع احتياجات المشاركين وفعالية المدربين في إيصال المضمون والقيادة التنظيمية الداعمة لمشاركة المرأة بعد البرنامج التدريبي.

على مرّ الوقت، نجحت المشاركات في المعهد الديمقراطي الوطني في عمليات التأثير، وأبدین حسن القيادة وأدخلن مفاهيم جديدة تعلمنها خلال ورش العمل كتنظيم الحملات بالطواف من دار إلى دار، وفي منظماتهن وأعمالهن. وتنسب النساء إلى برامج التدريب المساعدة في الوصول إلى المراكز المنتخبة والتحلي بمزيد من الكفاءة في تلك المناصب. كما لاحظت النساء أن الزمالة قد تطورت خلال برامج التدريب

«مذ حضرنا هذا التدريب كان من السهل البدء بالعمل مباشرة عندما تم انتخابنا في البرلمان»

– إحدى المشاركات في التدريب

الخاصة بالمعهد الديمقراطي الوطني لا سيما تلك التي تقوم على سلسلة من ورش العمل، ما ساعدهن في العمل معاً عند انتخابهن في البرلمان أو في عملهن كناشطات أو كأعضاء في الأحزاب.

^{١٥} USAID Center for Development Information and Evaluation (1996) *Performance Monitoring and Evaluation Tips. Conducting Focus Group Interviews*

لا بد من التقاط هذه النجاحات ومتابعتها على مر الزمن ولو أنها مهمة ليست بالسهلة. فالبرامج التي تمّول بالمنح تعمل ضمن أطر زمنية محدودة وموارد ناقصة ومراقبة على المدى الأطول وتحدد الأثر. من هنا، فإنّ إشاعة شبكة من المدربين تساعد في متابعة المشاركات أو قاعدة بيانات من النساء اللواتي خضن التدريب لسماع قصص نجاحتهنّ والدروس المستفادة من أعمالهن. فيمكن الاستفادة بالحد الأمثل من هذه القصص والعبر وترجمتها إلى سياقات أخرى. ففي وقت تمسك فيه البرامج النتائج والأثر، يعتبر الموظفون في موقع أفضل لتحسين أي تدخل مستقبلي ونقل أهمية العمل المستمر والحاجة إليه وتسلط الضوء على المساهمات القيّمة للنساء في مجتمعاتهنّ. إضافة إلى ذلك، التقييم على أساس النوع الاجتماعي وباستمرار والذي ينظر في التغيرات البنيوية في المنظمة أو الحزب أو المؤسسة على مر الوقت يستفاد منه في البرامج ويسهم في فهم التغييرات على المدى الطويل.

٦. الملاحق

الملحق أ: المبادئ التوجيهية لمجموعات التركيز: تقييم برامج التدريب الخاصة بالناشطات السياسيات

المبادئ التوجيهية لمجموعات التركيز الخاصة بتدريب المشاركات^{١٦}

مقدمات

جمعناك هنا اليوم لتبادل الأفكار حول الطريقة الفضلى لنقل المعارف والمهارات لنساء مثلك. سوف نستخدم هذه المعلومات من أجل [أضف هنا وصفاً وجيزاً عن هدف بحثك]. نشكرنك على مشاركتك الناشطة في هذه الجلسة. صحيح أننا سندون الملاحظات الواردة خلال الجلسة ونسجل أحداثها بشكل عام، إلا أننا لن ننسب الملاحظات إلى الأشخاص الذين أدلوا بها. لذا، نرجو منك التحلي بالصدق والصراحة في ملاحظاتك، بما أنها الطريقة الوحيدة التي ستمكننا من بلوغ هدفنا.

التجارب التدريبية السابقة

- فكّري في أفضل برنامج تدريبي/ورشة عمل^{١٧} شاركت فيها. ما الذي جعل هذا البرنامج أو الورشة الأفضل بنظرك؟ نرجو منك تأمين بعض الأمثلة.
- فكّري في أسوأ برنامج تدريبي/ورشة عمل شاركت فيها. ما الذي جعل هذا البرنامج أو الورشة الأسوأ بنظرك؟ نرجو منك تأمين بعض الأمثلة.

إرتباط التدريب بواقع الحال

- هل تشعرين أن البرامج التدريبية/ورش العمل التي شاركت فيها كانت وثيقة الصلة ببيئة بلدك؟
 - هل يمكن أن تدلي بأمثلة عن جلسات برامج/ورش عمل شعرت أنها لم تكن وثيقة الصلة ببلدك أو كان بالإمكان تغييرها بحيث تكون أكثر ملاءمة مع وضع البلد؟
- هل تشعرين أن البرامج التدريبية/ورش العمل كانت مصممة بطريقة تلائم مستوى معارفك وخبراتك؟
 - هل يمكن أن تدلي بأمثلة عن جلسات ورش عمل شعرت أنها كانت مبسطة جداً أو معقدة جداً بحيث لم تكن تلائم مستوى معارفك وخبراتك؟

مواضيع التدريب

- أكتبي، بحسب ترتيب أهميتها، المهارات الخمس التي تحتاج إليها كل امرأة برأيك كي تشارك بشكل كامل وتمتكن في العملية السياسية. [قم بجولة على المشاركات واطلب من كل مشاركة قراءة إجاباتها وشرحها. قم بالمتابعة اللازمة.]
- من منكن شاركت في ورشة عمل قامت على تقنيات مثل الرسائل الهاتفية القصيرة أو «الفايسبوك» أو تقنيات شبكة المعرفة الدولية للنساء الناشطات في السياسة و/أو تضرمت نقاشاً حول هذا الموضوع؟ [ممن أجابت بنعم] هل قمت بالاستفادة من إلمامك بالتقنيات الجديدة منذ ورشة العمل؟ لم أو لم لا؟

^{١٦} تمّت صياغة مبادئ توجيهية مماثلة تتضمن أسئلة هادفة لموظفي المعهد الديمقراطي الوطني/المدرّبين المحليين، فضلاً عن مبادئ توجيهية منفصلة لقادة المنظمات.

^{١٧} في هذه الوثيقة، تنطبق عبارة «برنامج تدريبي» على برنامج شامل مصمّم بهدف بناء قدرة مجموعة معينة، غالباً من خلال سلسلة من المداخلات مثل توفير الإرشاد، وورش العمل، والاستشارات إلخ. أما «ورشة العمل»، فهي مناسبة منفصلة يتلقى فيها المشاركون التدريب على موضوع واحد أو أكثر.

- قبل انعقاد البرنامج التدريبي/ورشة العمل، هل طلب منك المساهمة في إعداد المحتويات؟ [إذا أجبت بنعم] هل شعرت بأن مساهماتك أخذت بعين الاعتبار؟

صيغة/بنية التدريب

- أي نوع من جلسات ورش العمل، على صعيد الصيغة/الطريقة لا المضمون، شعرت أنها الأكثر إفادة في مساعدتك على التعلّم؟ [إذا دعت الحاجة، يمكن أن يقدم المحاور مثلاً أو مثالين عن الصيغة المفضّلة، لكن فقط إذا طلب منه ذلك أو إذا شعر أنّ المشاركات لم يفهمن السؤال] ماذا عن أنواع الجلسات التي بدت الأكثر فعالية برأيك؟
- يمكن تصميم برنامج التدريب بحيث تتم معالجة كلّ المواضيع ذات الصلة خلال ورشة عمل واحدة تمتدّ لعدّة أيام، كما يمكن تقسيم المواضيع على سلسلة من ورش العمل التي تمتدّ لفترة زمنية معيّنة (مثلاً ورش عمل شهرية لمعالجة مواضيع فردية). أيّ الخيارين هو الأكثر فعالية برأيك ولماذا؟
- ما هو رأيك بصيغة ورشة العمل التدريبية بشكل عام؟ أي طريقة فعّالة لمساعدة المرأة على تطوير مهاراتها السياسية وتعزيزها؟
 - ما هي الخيارات البديلة التي توصين بها لصيغة ورشة العمل التدريبية، وفي أية ظروف ينبغي اعتمادها؟

المشاركات في التدريب

- بالعودة إلى البرامج/ورش العمل التدريبية التي شاركت فيها، كيف أثرت زميلاتك المشاركات على نوعية التجربة؟
 - هل شعرت أنّ وجود مشاركات شبيهات لك أو مختلفات عنك (على صعيد السنّ، أو مستوى الخبرة، أو الخلفية في المنظمات إلخ.) جعل البرنامج التدريبي/ورشة العمل أكثر فعالية؟ يُرجى التفسير.
- من منكن شاركت في ورشة عمل تألفت من النساء فحسب؟ [إسأل النساء اللواتي أجبن بنعم] هل تعتقدين أنّ مشاركة النساء فقط في ورشة العمل كانت خطوة مفيدة؟ لم أو لم لا؟
- من منكن شاركت في ورشة عمل تألفت من الرجال والنساء على السواء؟ [إسأل النساء اللواتي أجبن بنعم] هل تعتقدين أنّ مشاركة كلا الجنسين حسّنت من التجربة، أو خفّفت من فعاليتها، أو كانت بلا فائدة على الإطلاق؟ عللي إجابتك.
- إذا صمّمت برنامجاً تدريبياً/ورشة عمل متعلقة بالعملية السياسية، ما هي المواضيع التي ستشركين فيها نساءً فقط والمواضيع التي ستشركين فيها رجالاً ونساءً؟ [ملاحظة: ليس من الضروري طرح هذا السؤال إذا كنت قد حصلت على الإجابة من السؤالين السابقين]
- [بالنسبة لمجموعات التركيز التي تضمّ أعضاء من الأحزاب السياسية فقط]: أيهما الأفضل برأيك: برامج/ورش عمل تدريبية تُشرك أشخاصاً من أحزاب سياسية متعدّدة أم أشخاصاً من حزبك فقط؟ عللي إجابتك.
 - ما هي امتيازات البرامج/ورش العمل التدريبية المتعدّدة الأحزاب؟
 - هل من مواضيع معيّنة يُفضّل مناقشتها ضمن إطار متعدّد الأحزاب؟ [ملاحظة: قد لا تدعو الحاجة إلى طرح هذه الأسئلة إذا حصلت على الإجابات من أسئلة أخرى]

المدرّبون والأشخاص أصحاب المرجعية

- بدون ذكر الأسماء، صفي أفضل مدرّب/شخص صاحب مرجعية أدار ورشة عمل شاركت فيها. ما الذي يجعل هذا الشخص مؤثراً إلى هذه الدرجة برأيك؟
 - ما هي أنواع الأدوات التي استخدمها هذا الشخص لإشراكك في عملية التعلّم عن هذا الموضوع؟
- بدون ذكر الأسماء، ما هي برأيك أبرز المشاكل التي حالت دون فعالية المدرّبين/الأشخاص أصحاب المرجعية؟
- كيف يؤثر بلد المنشأ على فعالية الفرد كمدرّب/شخص صاحب مرجعية؟ [تعمّق في الإيجابيات والسلبيات]
 - من بين الأشخاص التاليين، أيّ المدرّبين/الأشخاص أصحاب المرجعية هم الأكثر فعالية في مساعدة النساء في

هذه الدولة على تطوير مهاراتهم السياسية ولماذا:

- المدربون من هذه الدولة نفسها
- المدربون من المنطقة نفسها التي تقع فيها هذه الدولة
- المدربون من الدول المشابهة لهذه الدولة [إذا اختير هذا الاحتمال، أطلب من المشاركات تسمية دولة أو دول يعتبرنها مشابهة لدولتهن مع ذكر أوجه التشابه]
- المدربون من دول أخرى غير موجودة في هذه المنطقة
- إن بلد المنشأ لا يهم طالما أن المدرب فعّال في عمله
- كيف يؤثر النوع الاجتماعي لشخص ما على فعاليته كمدرب؟ [تعمّق في تأثير المدربين الذكور].

خطوات ما بعد برنامج/ورشة عمل

- كيف تعاملت منظمتك مع المعارف/المهارات الجديدة التي اكتسبتها بفضل مشاركتك في البرنامج التدريبي/ورشة العمل؟ [استفسر خاصة عن ردة فعل الرجال ضمن المنظمة، لا سيما القادة].
- من بين البرامج التدريبية/ورشة العمل التي شاركت فيها، كم منها شملت نوعاً من المتابعة أجرتها المنظمة التي أدارت التدريب؟ [إذا كانت الإجابة نعم] صفي نوع المتابعة وحددي إن عاد عليك بالفائدة أم لا.
 - في الحالات التي لم يكن فيها من متابعة، هل تعتقد أن المتابعة كانت لتحقيق فوائد أعلى؟ [إذا كانت الإجابة نعم] ما هو نوع المتابعة الذي كان يمكن أن يكون مفيداً؟
- من منكن شارك في برنامج تدريبي اشترط فيه أن يستكمل المشاركون مشروعاً بعد ورشة العمل أو فترة تدريج؟ [بالنسبة لمن أجابت بنعم].
 - كيف استفدت من المشروع/التدرج، في حال كنت قد استفدت فعلاً؟
 - صفي إلى أي درجة نجح البرنامج التدريبي في تحضيرك للمشروع/التدرج أو فشل في ذلك.
 - هل قدم إليك المدربون/المنظمون نصائح ومساعدات إضافية خلال فترة استكمال المشروع أو التدرج؟ [إذا أجبت بنعم] إلى أي مدى كانت المساعدة فعّالة وما الذي يمكن فعله لتحسينها؟

الترتيبات اللوجستية

- من وجهة نظر لوجستية، ما الذي يساهم في حسن تنظيم ورشة العمل؟
 - ما هي أكبر المشاكل اللوجستية التي واجهتها؟
- ما هو تأثير اللغة على ورشة العمل؟
 - عند اعتماد الترجمة للتواصل، إلى أي مدى تؤثر على سير ورشة العمل؟ [تعمّق في مشاكل الترجمة الفورية
 - ومهارة المترجمين ومسائل الفهم وقدرة المشاركين على التفاعل إلخ].
- ما رأيك بخدمة توفير رعاية الأطفال خلال ورش العمل؟ [ملاحظة: ألغ هذا السؤال إذا لم يكن الاحتمال ممكناً في بلدك]

المواد/الكتيبات التدريبية

- توزع المواد التدريبية عادةً على المشاركين كجزء من البرنامج/ورشة العمل التدريبية. تذكّري المواد التي تلقيتها وصفي تلك التي كانت الأكثر إفادةً في عملية التعلم واذكري السبب. [إسأل خاصة عن مدى قدرة هذه المواد على الشرح، ومشاكل اللغة، ودرجة تعلقها بالموضوع، ومستوى توغلها في التفاصيل]. ما كانت مشكلة المواد التي شعرت أنها لم تكن مفيدة [تعمّق في مدى اتصالها ببيئة الدولة ومستوى إمام/خبرة المشاركات].
 - كيف استخدمت المواد بعد انتهاء ورشة العمل، إن استخدمتها فعلاً؟ [قد ترد الإجابة في معرض الإجابة عن السؤال السابق]

- يستخدم بعض المدربين عروض «باوربوينت» خلال جلساتهم. هل ساعدتك هذه العروض على التعلم؟ عللي إجابتك.

تأثير تدريبات المعهد الديمقراطي الوطني

- شاركتن جميعاً في برنامج تدريبي/ ورشة عمل واحدة على الأقل من تنظيم المعهد الديمقراطي الوطني. ما كانت أبرز نقاط قوة البرنامج/ ورشة العمل؟
 - ما كانت أبرز نقاط ضعف البرنامج التدريبي/ ورشة العمل؟ نرجو أن تكوني صادقة في إجابتك. لقد نظمنا هذه المجموعة كي نجد سبلاً للتقدم.
- نرجو منك ترتيب ثلاثة أمور، بحسب أهميتها، يمكن إنجازها لتحسين البرامج/ ورش العمل التدريبية التي سينظمها المعهد الديمقراطي الوطني في المستقبل. [أطلب من كل مشاركة قراءة اقتراحاتها ومناقشتها كما يلزم.]
- إذا كانت البرامج/ ورش العمل التدريبية الخاصة بالمعهد الديمقراطي الوطني قد أثرت في قدرتك على المشاركة في العملية السياسية، صفي هذا التأثير. [تعمق في الفروقات والنجاحات ما بعد التدريب؛ أطلب أمثلة محددة]
 - أي دور يمكن أن تؤديه المزيد من الجلسات التدريبية في مساعدتك على إنجاز أهدافك في المعترك السياسي، إن كان لها من دور فعلاً؟
- هل كان من عواقب غير متوقعة، إما إيجابية وإما سلبية، تعتقدن أنها نتجت عن البرنامج التدريبي/ ورشة العمل؟
- على امتداد ورشة العمل و/ أو في نهاية الاجتماع، يُطلب من المشاركات عادةً تقديم ملاحظاتهم. صفي كيف تم ذلك. [تعمق إن كانت الملاحظات خطية أم شفوية، ونوع الأسئلة المطروحة، والإجراءات النوعية مقابل الإجراءات الكمية]
 - ما هي اقتراحاتك لجمع الملاحظات الصريحة الخاصة بالمشاركات في التدريب والمنظمات التي يمثلونها على نحو أفضل؟ [تعمق في صيغة التقييم، والأسئلة المحددة التي يجب طرحها، والمتابعة، والتوقيت]

التمرين

- قسّمي المشاركات على فرق من ثلاثة أشخاص. ستكون مهمة كل فريق تصميم ورشة عمل/ برنامج تدريبي يعالج إحدى الحاجات الأساسية للنساء في العملية السياسية. بعد أن يتم تحديد هذه الحاجة، تصمّم المشاركات برنامجهن/ ورشتهن النموذجية في نهاية الوقت المخصّص لهن، البالغ ٢٠ دقيقة. يجب أن يتضمّن كل عرض، كحدّ أدنى، ما يلي:
 - وصف للحاجات/ الأهداف الأساسية للبرنامج التدريبي/ ورشة العمل
 - تفاصيل عن المشاركات المستهدفات. كم عددهن؟ ما هي مواصفاتهن (النوع الجنسي، السن، المهنة، المنظمة التي ينتمين إليها، إلخ)؟ كيف سيتم اختيارهن؟
 - تصميم المواضيع التي ستتمّ تغطيتها ولم يجب إدراجها
 - وصف لنوع المدربين. ما نوعهم الجنسي؟ جنسياتهم؟ خلفياتهم المهنية/ الأكاديمية؟
 - وصف المواد التي يتمّ توزيعها. ما نوعها؟
 - مناقشة مدة ورشة العمل وتوقيتها ومكانها. أهو اجتماع واحد أم سلسلة من ورش العمل ولماذا؟ ما مجموع ساعات/ أيام العمل؟ كم يوم/ مرّة في الأسبوع؟ أين ستعقد ورشة/ ورش العمل (المكان الجغرافي ونوع المكان)
 - وصف للمتابعة/ المشاريع/ التدرج بعد التدريب، في حال دعت الحاجة إلى ذلك
 - التخطيط لإشراك رجال في البرنامج التدريبي/ ورشة العمل (قبل، خلال، وبعد)

الملحق ب: أسئلة توضيحية لإجراء المقابلات مع أصحاب المصلحة

أسئلة توضيحية لإجراء المقابلات مع أصحاب المصلحة^{١٨}

- من هم الشركاء الأساسيون الذين يجب الاتصال بهم لتنفيذ برنامج من برامج المجتمع المدني هدفه تطوير مشاركة المرأة؟
- من هي الجهات التي ستتأثر ببرنامج مجتمع مدني هدفه تطوير مكانة المرأة أو تعزيز المساواة بين الجنسين؟ ما هي القوى الفاعلة الأساسية الناشطة في المجتمع المدني؟ أي من هذه المجموعات أدت دوراً في تطوير مكانة المرأة وتعزيز المساواة بين الجنسين؟ هل ساهمت أي منها في عرقلة مشاركة المرأة؟
- من هم الحلفاء المحتملون لأحد البرامج المقترحة؟ والخصوم المحتملون؟ من هم الشركاء الأساسيون لضمان نجاح البرنامج؟
- ما هو سجل إنجاز المجموعات البارزة التي يمكن أن تصبح شريكة أو حليفة وما هي سمعتها؟ ما هي قدرة هذه المجموعات على إدارة البرامج؟
- هل تعتبر هذه المجموعات منحازة لطرف أو لآخر في المشهد السياسي؟
- هل عملت هذه المجموعات مع منظمات دولية أخرى في الماضي؟ هل نالت منها شهادة بمؤهلاتها؟ من الذي سيقدم أجود الأفكار في ما يتعلق بالجهود الماضية؟
- أي النساء - سواء أفراد أو مجموعات - تصدرن لائحة الجهود المبذولة لتحسين مستوى مشاركة المرأة؟ ما هي المجموعات النسائية التي يجب توعيتها؟ ما هي المجموعات التي يجب إشراكها؟ أي المجموعات يجب الاتصال بها أولاً؟
- ما هي الرسائل المطلوبة بالنسبة لأي أصحاب مصلحة أو مجموعات؟
- ما هي المنظمات الدولية الأخرى التي توفر الدعم للمجموعات المدنية؟
- ما هي المعلومات الأهم والأثمن التي يمكن الحصول عليها من أصحاب المصلحة لإغناء عملية إعداد البرنامج؟
- ما هو مستوى مشاركة النساء في الانتخابات السابقة كناخبات، ومراقبات للانتخابات، ومشرفات على إدارة الانتخابات؟
- ما هي أوجه الشبه والاختلاف بين الانتخابات السابقة وهذه الانتخابات؟

^{١٨} مقتطفات من الفصلين الرابع والخامس من «الديمقراطية في مواجهة التغيير»، بعنوان «مشاركة المواطنين» و«الانتخابات والعملية السياسية».

- ما هي نسبة النساء المسجّلات والمشاركات في الانتخابات بالمقارنة مع الرجال؟ هل من اختلاف؟ إذا أُجبت بنعم، فلماذا؟
- ما هو سجلّ مشاركة النساء في عملية التصويت؟ هل صوّتت النساء بالنسبة نفسها كما الرجال؟
- هل من عوائق فريدة من نوعها تحول دون مشاركة المرأة في الانتخابات؟ هل لوحظت أيّ تهديدات خاصة بالنساء دون غيرهنّ؟
- هل تضمّنت الانتخابات السابقة برامج لتوعية الناخبين؟ هل استهدف أيّ منها الناخبات بشكلٍ خاص؟ هل استوفت الأحزاب السياسة شروط الكوتا المفروضة عليها (في حال وجودها)؟
- من هي القوى الفاعلة الأساسية المشاركة في مراقبة الانتخابات؟ هل من ائتلاف؟ في هذه الحالة، هل يتضمّن هذا الائتلاف منظمات نسائية؟ ما هي نسبة النساء في صفوف المراقبين؟ هل من جهود خاصة تُبذل لاستقطاب المراقبات إلى هذه المنظّمات؟

الملحق ج: جلسة التحليل التشاركي: تقييم برامج التدريب الخاصة بالناشطات السياسيات، دليل المنشطين

مقدمة إلى التحليل التشاركي

ما هو التحليل التشاركي؟ ما هو تحليل القوى الميدانية؟

التحليل التشاركي هو شكلٌ من أشكال البحث يمكن المشاركين من تحديد القضايا الأساسية، مع المشاركة في الوقت نفسه في تحليل هذه القضايا. تحليل القوى الميدانية هو شكلٌ من أشكال البحث يساعد المشاركين في تحديد القوى التي تمكن منظماتهم من بلوغ هدفٍ معينٍ أو تحول دون وصولهم إلى ذلك الهدف.

ما الداعي إلى المشاركة في مثل هذه العملية؟

من خلال تحديد القوى المساعدة والمعرّقة، فضلاً عن الاستراتيجيات الممكنة اعتمادها لتعزيزها أو التخفيف من تأثيرها، يمكن لمجموعةٍ معينةٍ أن تعدّ مقارنةً أكثر ميلاً إلى بلوغ الهدف المعلن عنه للمشروع.

متى يمكن اللجوء إلى التحليل التشاركي؟

يمكن إجراء التحليل التشاركي في مرحلة تصميم المشروع، لمساعدة الموظفين على التفكير في الدروس المستخلصة من برنامجٍ مشابه في الماضي؛ أو خلال تطبيق المشروع لتحديد إن كان يمكن إجراء بعض التعديلات لزيادة تأثيره؛ أو بعد انتهاء البرنامج لتحديد أفضل الممارسات والدروس المستخلصة.

كيف تتمّ هذه العملية؟

تُستكمل هذه العملية من خلال سلسلة من تمارين العصف الذهني وعمليات التصويت.

استخدام أدوات التحليل التشاركي لتقييم برامج التدريب الخاصة بالنساء

من يجب أن يشارك في التحليل التشاركي المدرج ضمن برنامجٍ تدريبي خاص بالنساء؟

الموظفون في الميدان و/أو المقر الرئيسي للمشروع الذين لديهم إلمام بالبرامج التدريبية، لا سيّما البرامج التي تعود بالفائدة على النساء. ولا بدّ من حضور منشط خبير أيضاً، ويفضّل ألا يكون مشاركاً في البرنامج المعني. في أفضل الأحوال، يجب أن يكون المنشط ملماً بتقنيات المراقبة والتقييم بعض الشيء، لكن من شأن هذا الكتيب أن يعدّ أي منشط متمرس لأداء هذا الدور.

كم تستغرق هذه العملية؟

إستناداً إلى عدد المشاركين في المجموعة، وحجم النقاش الذي سيدور خلال جلسات العصف الذهني والتحليل، سيستغرق إتمام العملية حوالي ساعتين. في أفضل الأحوال، يجب أن تتضمن المجموعة ما يتراوح بين 5 و 10 أشخاص.

ما هي المواد التي سأحتاج إليها؟

سيحتاج المنشط إلى أقلام تأشير وأوراق عرض وأوراق ونقاط لاصقة بمختلف الألوان وشريط لاصق. وينبغي إعداد الجداول مسبقاً.

كيف يمكن أن أستخدم هذه المعلومات في برنامجي؟

يمكن أن تساعد هذه العملية في تحديد المهارات التي تحتاج إليها المرأة كي تنجح في العمل السياسي، فضلاً عن منهجيات التدريب المرّجّح أن تنقل هذه المهارات على أفضل نحو. كما يمكن أن تساعد المنظمة في تحديد القوى التي تعزّز من فعالية البرامج التدريبية الخاصة بالنساء أو تخفّف منها. فضلاً عن ذلك، قد تساعد النقاشات والتحليلات الجماعية في تحديد الاستراتيجيات اللازمة للتخفيف من القوى السلبية وتعزيز القوى الإيجابية، مما يسمح للمنظمة بوضع المقاربات الجديدة لبرامجها.

مراجعة برنامج العمل

المواد	النتائج	النشاط	أسئلة التقييم	الوقت
<ul style="list-style-type: none"> بطاقات التعريف أقلام التأشير 	<ul style="list-style-type: none"> إيجاد بيئة مريحة ومنفتحة 	تمرين كسر الجليد	المقدمات	١٠ دقائق
<ul style="list-style-type: none"> أوراق العرض الأوراق اللاصقة أقلام التأشير 	<ul style="list-style-type: none"> تحديد المهارات الأساسية لدمجها ضمن البرامج التدريبية 	الإجابات ضمن تمرين العصف الذهني	١. ماهي المهارات التي تحتاج إليها كل امرأة للمشاركة بشكل كامل في العملية السياسية؟	١٠ دقائق
<ul style="list-style-type: none"> نقاط لاصقة بلون واحد (على المشاركين أن يوزعوا ٦ نقاط على ٣ مهارات مختلفة) 	<ul style="list-style-type: none"> ترتيب المهارات حسب أولويتها 	التصويت	٢. ماهي المهارات الأهم؟	٥ دقائق
<ul style="list-style-type: none"> أوراق العرض الأوراق اللاصقة أقلام التأشير 	<ul style="list-style-type: none"> تحديد أفضل الصيغ للجلسات التدريبية 	الإجابات ضمن تمرين العصف الذهني	٣. ماهي أنواع الجلسات التدريبية، على صعيد الصيغة/ الطريقة المعتمدة (لا المحتوى)، التي أثبتت فعاليتها في مساعدة الناشطات السياسيات؟	١٠ دقائق
<ul style="list-style-type: none"> نقاط لاصقة بلون واحد (على المشاركين أن يوزعوا ٦ نقاط على ٣ مهارات مختلفة) 	<ul style="list-style-type: none"> ترتيب صيغ التدريب حسب أولويتها 	التصويت	٤. ما كانت أكثر أنواع الجلسات التدريبية فعالية؟	٥ دقائق
<ul style="list-style-type: none"> ورقة عرض لتحليل القوى الميدانية أوراق لاصقة من لونين (لون لكل نوع من القوى) أقلام تأشير 	<ul style="list-style-type: none"> الرجوع إلى الأفكار السابقة، تحديد العوائق والفرص للبرامج التدريبية الخاصة بالنساء 	الإجابات ضمن تمرين العصف الذهني	٥. ما كانت القوى العوامل الإيجابية والسلبية (داخليا وخارجيا) التي ساعدتنا أو منعتنا من إدارة برامج تدريب فعالة لتزويد النساء بالمهارات والثقة المطلوبة للمشاركة بشكل كامل وتمكن في العملية السياسية؟	٢٠ دقيقة
<ul style="list-style-type: none"> نقاط لاصقة بلونين (لون للقوى الإيجابية ولون للقوى السلبية؛ ٦ نقاط من كل لون للشخص الواحد يوزعها على ٣ عوامل مختلفة) 	<ul style="list-style-type: none"> ترتيب الفرص والعوائق حسب أولويتها 	التصويت	٦. ماهي القوى الإيجابية والسلبية التي خلفت التأثير الأكبر على فعالية برامج التدريب؟	١٠ دقائق

<ul style="list-style-type: none"> • ٦ أوراق عرض • أوراق لاصقة من لونين (لون لكل نوع من القوى) 	<p>تحديد الاستراتيجيات المستخدمة</p>	<p>العصف الذهني</p>	<p>٧. ماهي الاستراتيجيات التي استخدمتها للاستفادة من العوامل الإيجابية والتخفيف من العوامل السلبية؟</p>	<p>٣٠ دقيقة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • نقاط لاصقة بلون واحد (على المشاركين أن يوزعوا ٦ نقاط على ٣ استراتيجيات) 	<p>ترتيب الأولويات حسب أهميتها</p>	<p>التصويت</p>	<p>٨. ماهي أكثر الاستراتيجيات التي أثبتت فعاليتها ولماذا؟</p>	<p>١٠ دقائق</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ورقة عرض 	<p>التفكير في التغييرات الممكن إجراؤها للبرامج التدريبية</p>	<p>العصف الذهني</p>	<p>٩. هل من استراتيجيات أخرى ستستخدمها في المستقبل؟</p>	<p>١٠ دقائق</p>

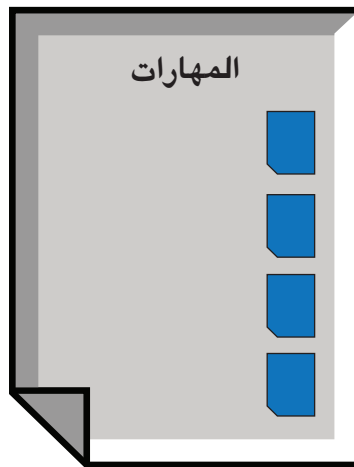
١. ما هي المهارات التي تحتاج إليها كل امرأة للمشاركة بشكل كامل وتمكّن في العملية السياسية؟
٢. ما هي المهارات الأهم؟

تعليمات للمنشّط: أطلب من المشاركات أن يعملن ضمن مجموعة للتفكير معاً في المهارات التي تحتاج إليها المرأة كي تشارك في العملية السياسية. أضرب مثلاً (جمع التبرّعات، التشبيك، إلخ) للتوضيح فقط إذا كانت التعليمات غير واضحة بالنسبة للمجموعة، وفق ما تبينه لك إجابات المشاركات خلال تمرين العصف الذهني. يجب أن تكتب المشاركات كل مهارة على ورقة لاصقة منفصلة. بعد أن ينتهي التمرين، يمكن أن تتأكد المشاركات ضمن الخطوة التالية إن كان يمكن جمع عدّة مهارات متشابهة ضمن عنوان عريض. ومع أنّ جميع الإجابات غير مطلوب، لكن يمكن طرحه كأحد الخيارات المطروحة.

أطلب من إحدى الممثّلات عن المجموعة عرض المهارات التي تمّ تحديدها من خلال وضع كل ورقة لاصقة على ورقة العرض. ثمّ إمنح كل مشاركة ستّ نقاط (هي عبارة عن دوائر لاصقة ملوّنة) كي تصوّت على المهارات الأهم بالنسبة لها. يجب أن تصوّت كل مشاركة بمفردها، من دون أن تعلن عن خيارها. ويجوز أن توزّع المشاركات خياراتها الستّة على ثلاث مهارات مختلفة بأيّة تركيبة كانت (نقطتان على كل مهارة؛ أربع نقاط على مهارة معيّنة ونقطة على المهارتين المتبقيتين إلخ).

بعد أن تصوّت كل مشاركة، يجب أن يحتسب المنشّط عدد النقاط إلى جانب كل مهارة ويحدّد أيها نال العدد الأكبر من الأصوات. ثمّ يعلن المنشّط عن نتائج التصويت ويسأل المشاركات عن ملاحظاتهم. إذا لم تكن المجموعة جاهزة للإدلاء بالملاحظات، يمكنك طرح أسئلة كالتالي:

- هل فاجأتك النتائج؟
- هل كانت هناك إجماع عليها؟
- هل هذه هي المهارات المدرجة حالياً ضمن البرامج التي تعتمد عليها لتدريب النساء؟



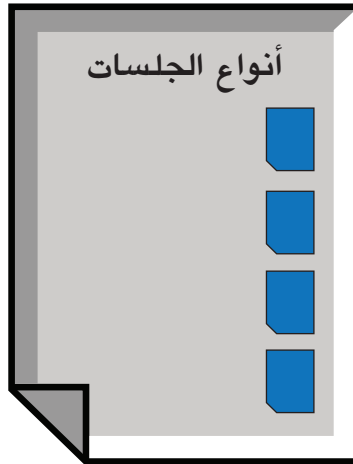
٣. ما هي أنواع الجلسات التدريبية، على صعيد الصيغة/الطريقة المعتمدة (لا المحتوى)، التي أثبتت فعاليتها في مساعدة الناشطات السياسيات؟
٤. ما كانت أكثر أنواع الجلسات التدريبية فعالية؟

تعليمات للمنشّط: أطلب من المشاركات أن يعملن ضمن مجموعة للتفكير معاً في أنواع الجلسات التدريبية التي أثبتت فعاليتها في مساعدة الناشطات السياسيات على اكتساب المعلومات اللازمة. وضح أنك تسأل عن الصيغ والطرق المعتمدة للتدريب، لا المحتوى. أضرب مثلاً (المحاضرات، أداء الأدوار، إلخ) للتوضيح فقط إذا كانت التعليمات غير واضحة بالنسبة للمجموعة، وفق ما تبينه لك إجابات المشاركات خلال تمرين العصف الذهني. يجب أن تكتب المشاركات كل مهارة على ورقة لاصقة منفصلة. بعد أن ينتهي التمرين، يمكن أن تتأكد المشاركات ضمن الخطوة التالية إن كان يمكن جمع عدد مهارات متشابهة ضمن عنوان عريض. ومع أن جميع الإجابات غير مطلوب، لكن يمكن عرضه كأحد الخيارات المطروحة.

أطلب من إحدى الممثلات عن المجموعة عرض أنواع التدريبات التي تمّ تحديدها من خلال وضع كل ورقة لاصقة على ورقة العرض. ثمّ إمنح كل مشاركة ست نقاط (هي عبارة عن دوائر لاصقة ملونة) كي تصوّت على الأنواع الأكثر فعالية، بحكم خبرتها، في مساعدة الناشطات السياسيات على اكتساب المعلومات اللازمة. يجب أن تصوّت كل مشاركة بمفردها، من دون أن تعلن عن خيارها. ويجوز أن توزع المشاركات خياراتها الستة على ثلاثة أنواع مختلفة بأية تركيبة كانت (نقطتان على كل خيار؛ أربع نقاط على خيار معين ونقطة على الخيارين المتبقين إلخ).

بعد أن تصوّت كل مشاركة، يجب أن يحتسب المنشّط عدد النقاط إلى جانب كل نوع ويحدّد أيها نال العدد الأكبر من الأصوات. ثمّ يعلن المنشّط عن نتائج التصويت ويسأل المشاركات عن ملاحظاتهم. إذا لم تكن المجموعة جاهزة للإدلاء بالملاحظات، يمكنك طرح أسئلة كالتالي:

- هل فاجأتك النتائج؟
- هل كانت هناك إجماع عليها؟
- هل هذه هي صيغ التدريب التي تعتمد عليها حالياً ضمن برامج التدريب الخاصة بالنساء؟



٥. ما كانت القوى/العوامل الإيجابية والسلبية (داخلياً وخارجياً) التي ساعدتنا أو منعتنا من إدارة برامج تدريب فعّالة لتزويد النساء بالمهارات والثقة المطلوبة للمشاركة بشكل كامل وتمكّن في العملية السياسية؟

٦. ما هي القوى الإيجابية والسلبية التي خلّفت التأثير الأكبر على فعالية برامج التدريب؟

تعليمات للمنشّط: أطلب من المشاركات التفكير معاً في القوى المساعدة (الإيجابية) والمعرّقة (السلبية) المتعلقة ببرامج تدريب الناشطات السياسيات. إستشهد بالهدف المبين أعلاه. أخبر المشاركات أنّ بإمكانهنّ تحديد العوامل الداخلية (تلك التي يمكن التحكم بها) أو الخارجية (التي لا يمكن التحكم بها) على السواء. أضرب مثلاً (عملية اختيار المشاركين بشكل صارم، مدرّبون خبراء، إلخ) للتوضيح فقط إذا كانت التعليمات غير واضحة بالنسبة للمجموعة، وفق ما تبينه لك إجابات المشاركات خلال تمرين العصف الذهني. بعد أن ينتهي التمرين، يمكن أن تتأكد المشاركات ضمن الخطوة التالية إن كان يمكن جمع عدّة مهارات متشابهة ضمن عنوان عريض. ومع أنّ تجميع الإجابات غير مطلوب، لكن يمكن طرحه كأحد الخيارات المطروحة.

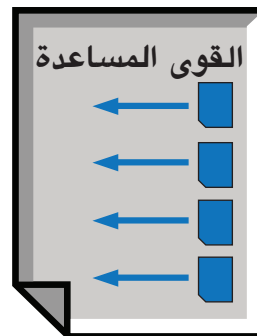
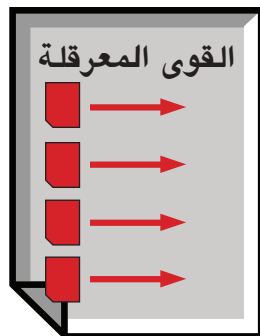
أطلب من إحدى الممثّلات عن المجموعة عرض القوى التي تمّ تحديدها من خلال وضع كلّ ورقة لاصقة على ورقة العرض.

أطلب من المجموعة تكرار العملية نفسها بالنسبة للقوى السلبية. من جديد، نذكرك بعدم الإلقاء بمثال (المعايير الاجتماعية الثقافية؛ الأمية؛ تعدّد أدوار النساء إلخ). إلا إذا أضح لك أنّ المجموعة تواجه صعوبة في فهم السؤال.

بعد تحديد القوى السلبية وتدوينها على ورقة العرض، إمنح كلّ مشاركة ستّ نقاط من اللون نفسه للتصويت على القوى الإيجابية التي خلّفت التأثير الأكبر. ويجوز أن توزّع المشاركات خياراتها الستّة على ثلاث قوى إيجابية مختلفة بأية تركيبة كانت (نقطتان على كلّ خيار: أربع نقاط على خيار معيّن ونقطة على الخيارين المتبقيين إلخ). تكرر المشاركات عملية التصويت بالنسبة للقوى السلبية، من خلال استخدام نقاط من لونٍ آخر.

بعد أن تصوّت كلّ مشاركة، يجب أن يحتسب المنشّط عدد النقاط إلى جانب كلّ نوع من القوى ويحدّد أيها نال العدد الأكبر من الأصوات. ثمّ يعلن المنشّط عن نتائج التصويت ويسأل المشاركات عن ملاحظاتهم. إذا لم تكن المجموعة جاهزة للإدلاء بالملاحظات، يمكنك طرح أسئلة كالتالي:

- هل فاجأتك النتائج؟
- هل كانت هناك إجماع عليها؟
- كيف أثرت هذه القوى على برامجك التدريبية؟



٧. ما هي الاستراتيجيات التي استخدمتها للاستفادة من العوامل الإيجابية والتخفيف من العوامل السلبية؟

٨. ما هي أكثر الاستراتيجيات التي أثبتت فعاليتها ولماذا؟

تعليمات للمنشط: حدّد القوى الإيجابية والسلبية الثلاث الأبرز (تلك التي نالت أكبر عدد من الأصوات في كل فئة). أكتب كلاً من هذه القوى في أعلى الصفحة (خياراً واحداً على كل ورقة عرض).

أطلب من المشاركين التفكير معاً في الاستراتيجيات المستخدمة لتعزيز القوى المساعدة الثلاث الأساسية، والاستراتيجيات للتخفيف من القوى المعرّقة الأساسية الثلاث. هذا تمرينٌ استعادي وبالتالي يمكن للمشاركات الاستناد إلى الاستراتيجيات التي استخدمتها في برامجهنّ التدريبية في الماضي.

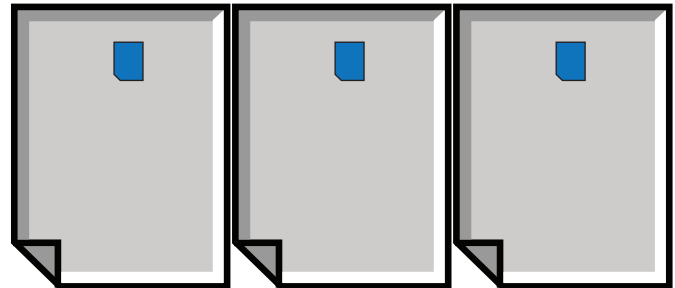
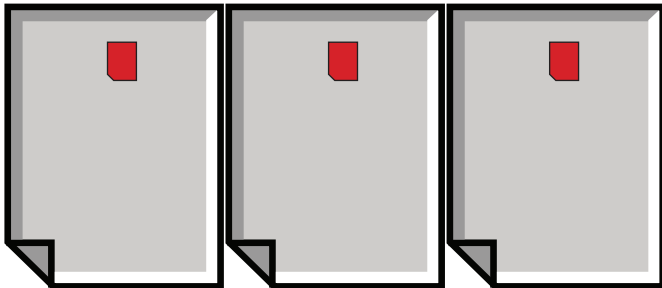
أطلب من إحدى الممثّلات عن المجموعة عرض الاستراتيجيات بالنسبة لكل مجموعة من القوى. ثمّ إمنح كل مشاركة ستّة نقاط من لون واحد كي تصوّت على الاستراتيجية الأكثر فعالية لإدارة برامج التدريب الفعّالة التي تزود النساء بالمهارات والثقة المطلوبة للمشاركة بشكل كامل وتمكّن في العملية السياسية. يجوز أن توزّع المشاركات خياراتها الستّة على ثلاث استراتيجيات مختلفة بأية تركيبة كانت (نقطتان على كل خيار؛ أربع نقاط على خيار معين ونقطة على الخيارين المتبقّيين إلخ). يمكن أن تختار المشاركات استراتيجيات مرتبطة بالقوى الإيجابية أو السلبية أو مزيجاً من الاثنين.

بعد أن تصوّت كل مشاركة، يجب أن يحتسب المنشط عدد النقاط إلى جانب كل استراتيجية ويحدّد أيها نال العدد الأكبر من الأصوات. ثمّ يعلن المنشط عن نتائج التصويت ويسأل المشاركات عن ملاحظاتهم. إذا لم تكن المجموعة جاهزة للإدلاء بالملاحظات، يمكنك طرح أسئلة كالتالي:

- هل فاجأتك النتائج؟
- هل كانت هناك إجماع عليها؟

استراتيجيات التخفيف من القوى السلبية

استراتيجيات تعزيز القوى الإيجابية



٩. هل من استراتيجيات أخرى ستستخدمها في المستقبل؟

تعليمات للمنشط: كخطوة أخيرة في هذه العملية، يجب أن يحفز المنشط المشاركات على التباحث في الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها في المستقبل لتحسين نوعية البرامج التدريبية الخاصة بالنساء وتعزيز تأثيرها. أخبر المشاركات أيضاً أنهنّ يستطعن تحديد استراتيجيات جديدة لم يتمّ تحديدها أو اختبارها من قبل، إلى جانب تلك المذكورة على أوراق العرض. دوّن الاقتراحات على ورقة عرض.

الملحق د: ورقة حقائق: ما الحاجة إلى المرأة؟

ما الحاجة إلى المرأة في السياسة؟

يزداد الاعتراف بقدرات النساء ومواهبهن غير المستغلة وبأهمية القيادة النسائية. على امتداد العقد الفائت، ازدادت نسبة النساء في البرلمانات الوطنية عبر العالم تدريجاً من ١٥٪ في العام ٢٠٠٢ إلى ١٩,٨٪ في العام ٢٠١٢. وكانت بعض المناطق قد شهدت زيادات جذرية، مثل أفريقيا جنوب الصحراء حيث ارتفع عدد النساء في البرلمان من ١٣,٧ إلى ١٩,٨٪، والدول العربية التي شهدت زيادة من ٦,١ إلى ١٤,٧٪. لكن هذه النسبة ما زالت دون معيار الـ ٣٠٪ المحدد غالباً كالمستوى التمثيلي اللازم لبلوغ «العدد الأساسي» من النساء - ناهيك عن أنها تعكس نقصاً في تمثيل النساء بصفتهن نصف سكان العالم.

إن مشاركة المرأة في الحياة العامة بشكل كامل وعادل ضروري لبناء أنظمة ديمقراطية قوية وحيوية واستدامتها. إستناداً إلى ذلك، إن مشاركة المرأة الهادفة في أدوار القيادة الوطنية والمحلية والمجتمعية أصبحت محوراً أساسياً يتم التركيز عليه في سياسة التنمية العالمية. رغم ذلك، قد يسأل البعض لم تدعو الحاجة إلى أن تكون المرأة قائدة سياسية، ومشرفة منتخبة وناشطة في المجتمع المدني. لم يحتاج العالم إلى المزيد من النساء المشاركات في مختلف جوانب العملية السياسية؟ تؤدي مشاركة المرأة السياسية إلى تحقيق مكاسب ملموسة للديمقراطية، بما في ذلك قدر أكبر من الاستجابة لاحتياجات المواطنين، وازدياد نسبة التعاون بين مختلف الانتماءات الحزبية والإثنية، فضلاً عن تعزيز السلام المستدام.

تساعد مشاركة المرأة في العمل السياسي في تطوير المساواة بين الجنسين، كما تؤثر على سلسلة قضايا السياسات التي تُطرح للنقاش وأنواع الحلول المقترحة. وتشير الأبحاث إلى أن جنس المشرع يخلّف تأثيراً واضحاً على السياسات التي تحتل الأولوية بالنسبة إليه، مما يجعل حضور المرأة في العمل السياسي أمراً ضرورياً لتمثيل مخاوف النساء وبقية الناخبين المهمّشين، وتحسين درجة استجابة عمليتي صنع السياسات وإدارة الحكم.^{١٩} فضلاً عن ذلك، تشير دلائل دامغة إلى أن انتخاب المزيد من النساء يؤدي إلى زيادة طبيعية في صنع السياسات التي تشدّد على نوعية الحياة وتعكس أولويات الأسر والنساء والأقليات الإثنية والعرقية. بالفعل، إن مشاركة المرأة السياسية تخلّف تأثيراً إيجابياً وديمقراطياً على المجتمعات المحلية، والهيئات التشريعية، والأحزاب السياسية، وحياة المواطنين، كما تساعد في تحقيق الديمقراطية.

المرأة تعمل مع مختلف التوجهات الحزبية

تظهر الأبحاث أن القيادة النسائية وأنماط فضّ النزاعات تجسّد المثل الديمقراطية وأن النساء يملن إلى العمل بطريقة أقلّ تراتبية وأكثر تشاركية وتعاوناً من زملائهنّ الذكور.^{٢٠} وتكون النساء أيضاً أكثر ميلاً للعمل مع سائر التوجهات الحزبية، حتى في البيئة التي تشهد تنافساً كبيراً بين الأحزاب.

- منذ استلام النساء ٥٦٪ من المقاعد في البرلمان الرواندي في العام ٢٠٠٨، أصبحت المرأة مسؤولة عن تشكيل أول كتلة متعدّدة الأحزاب للعمل على القضايا المثيرة للجدل مثل حقوق ملكية الأراضي والأمن الغذائي. كما أقدمت أيضاً على تشكيل الشراكة الثلاثية الوحيدة بين المجتمع المدني والهيئتين التنفيذية والتشريعية لتنسيق القوانين المستجيبة

^{١٩} فولدن، غريغ، آلان أ. وايزمان ودانا أ. ويتمر (٢٠١٠) «الفعالية التشريعية للنساء في الكونغرس»، <http://polisci.osu.edu/faculty/cvolden/VWWWomenLEP.pdf>

^{٢٠} Rosenthal, C.S. (2001) "Gender Styles in Legislative Committees" in *Women & Politics*. Vol. 21, No. 2: 21-46. [http://dx.doi.org/10.1300/J014v21n02_02]

- لتوقعات المواطنين والحرص على تأمين الخدمات الأساسية.^{٢١}
- تذكر ٢٥٪ من المشرّعات في الولايات المتّحدة أنّ النساء من الأحزاب المعارضة هنّ مناصرات أساسيات لأبرز تشريعاتهنّ، بينما يبيّن ١٧٪ فقط من المشرّعين الذكور حصولهم على دعم مماثل.^{٢٢}
- إنّ التمعّن في دور المشرّعات داخل مجلس «الدوما»، أو البرلمان، في الفدرالية الروسية، يظهر أنّهنّ تمكّن من وضع خلافاتهنّ الأيديولوجية والحزبية جانباً لتشجيع التشريع التي تعود بالفائدة على الأطفال والأسر ضمن إطار متعدد الأحزاب. فاقترحن إجراءات تضاعف الفوائد للمواطنين الذين لديهم أولاد، وتمدّد إجازة الأمومة والمنافع أثناء الحمل، كما تخفّف من الضرائب على الأسر ذات العدد الكبير من الأطفال، وتفرض عقوبات على العنف الأسري، وتشجّع على تساوي الحقوق بين الجنسين.^{٢٣}
- عملت النائبات في بريطانيا، المنتميات إلى أحزاب مختلفة، ضمن إطار غير رسمي، على القضايا التي تهتمّ المجتمع، بما فيها قانون العمل، والأجور المتساوية، والعنف ضدّ المرأة.^{٢٤}
- كدليل على أنّ النساء أعضاء الأحزاب مستعدّات لتخطي حدود الحزب، والإثنية، والدين، واللغة، والدائرة لبلوغ أهدافهنّ، حدّد المعهد الديمقراطي الوطني القضايا غير الحزبية في سري لانكا التي اتّحدت من أجلها جميع النساء العاملات في السياسة من سائر الأحزاب، رغم التوتّر السياسي البالغ في البلاد، من أجل إعداد وإقرار برنامج لتحسين مستوى مشاركة المرأة في السياسة.
- بعد خمس سنوات فقط على منح المرأة حقّ التصويت والترشّح في الكويت بفضل جهود الحركات الداعية إلى تصويت المرأة، تعاونت المشرّعات المنتخبات الجديديات من أجل طرح تعديلات على قانون العمل، تمنح الأمهات العاملات استراحات إلزامية لإرضاع أطفالهنّ، كما توفرّ حضانات ضمن الشركات التي تضمّ أكثر من ٢٠٠ موظّف.

المشرّعات يبدین اهتماماً كبيراً بمعالجة هموم الناخبين

تظهر الأبحاث أنّ المشرّعات يملنّ إلى تناول القضايا المتعلقة «بالمرأة» كقضايا اجتماعية بشكل عام، ربما نتيجة الدور الذي تؤديه المرأة تقليدياً كأمّ وراعية في مجتمعها المحلي^{٢٥}، وأنّ عدداً أكبر من النساء يعتبرنّ الحكومة أداة لخدمة المجموعات المهمّشة أو الأقليات.^{٢٦} من هنا، لطالما اعتُبرت المشرّعات أكثر مراعاةً لهوم المجتمع المحلي وأكثر تلبية لاحتياجات الناخبين.

- بمعدّل وسطيّ، طرح الأعضاء النساء في الكونغرس الأميركي مشاريع قوانين بمعدّل ثلاث مرات أكثر من نظرائهنّ الرجال في كلّ ولاية،^{٢٧} كما يشاركن في طرح مشاريع قوانين بمعدّل ٢٦ مرة أكثر من الرجال في كلّ ولاية. يُترجم هذا الأمر على أرض الواقع بحوالي ٤٩ مليون دولار تُضاف إلى الدائرة المعنيّة أو ٨٨\$ عن كلّ فرد سنوياً للمواطنين الذين تمثّلهم النساء.^{٢٨}

^{٢١} Powley, E. (2003) "Strengthening Governance: The Role of Women in Rwanda's Transition." Women Waging Peace and The Policy Institute. Hunt Alternatives Fund. [http://www.huntalternatives.org/download/10_strengthening_governance_the_role_of_women_in_rwanda_s_transition.pdf]

^{٢٢} Center for the American Woman and Politics (CAWP) (1991) "Reshaping the agenda: Women in State Legislatures." Eagl - ton Institute of Politics. Rutgers - The State University of New Jersey

^{٢٣} Shevchenko, I. (2002) "Who Cares about Women's Problems? Female legislators in the 1995 and 1999 Russian State Dumas" in Europe-Asia Studies. Vol. 54, No. 8: 1208

^{٢٤} Karam, A. and J. Lovenduski (2005) "Women in Parliament: Making a Difference" in *Women in Politics. Women in Parli - ment. Beyond the Numbers*. International IDEA. [http://archive.idea.int/women/parl/ch5e.htm]

^{٢٥} O'Connor, K. (Undated) "Do Women in Local, State, and National Legislative Bodies Matter?" The Women and Politics Institute. American University [http://www.oklahomawomensnetwork.com/doc/Why%20Women%20Matter%20paper.doc]

^{٢٦} Camissa, A. and B. Reingold (2004) "Women in State Legislators and State Legislative Research: Beyond Sameness and Difference" in *State Politics and Policy Quarterly*. Vol. 4, No. 2: 181-210

^{٢٧} Anzia, S. and C. Berry (2009) "The Jackie (and Jill) Robinson Effect: Why do Congresswomen outperform Congressmen?" [Social Science Research Network. [http://ssrn.com/abstract=1013443]

^{٢٨} المرجع نفسه.

- إنّ التوجّه نحو «الجهود الكبيرة، وتحقيق الإجماع، والتعمّق في القضايا، يساعد المشرّعات في زيادة الفعالية التشريعية» مع أنّ الظروف المؤسّساتية يمكن أن تلجم أحياناً من تأثيرها.^{٢٩}
- يتفق أعضاء الهيئة التشريعية في الولايات المتّحدة على أنّ حضور النساء قد عزّز إمكانيّة وصول المجموعات المحرومة اقتصادياً إلى الهيئة التشريعية، كما زاد من تسليط الضوء على مخاوف الأقليات الإثنية والعرقية. فضلاً عن ذلك، جدير بالملاحظة أنّ النساء أكثر ميلاً إلى التأكيد على أنّ موقف ناخبيهنّ هو العامل الأهم الذي يأخذنه بعين الاعتبار عندما يقرّرن كيف يردن التصويت (٤٢٪ مقابل ٣٣٪).^{٣٠}
- أظهرت الأدلة من الدول النامية حول العالم أنّ الزيادة في مستوى مشاركة النساء في الحياة السياسية في البلاد تؤدي غالباً إلى تحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية، بما أنّ العديد من هؤلاء النساء يعتبرنّ - بشكل أكثر جهوزية من نظرائهنّ الذكور- أنّ قضايا الحدّ من الفقر وتأمين الخدمات هي مسائل ذات أولوية بالنسبة لناخبيهنّ ومناصريهنّ، كما هي الحال في رواندا.^{٣١}

النساء يساعدن في تأمين السلام الدائم

النساء ملتزمات كلّ الالتزام ببناء السلام وإعادة الإعمار بعد النزاعات، ويضفن وجهة نظر فريدة من نوعها وقوية على عملية إجراء المفاوضات. فلا يخفى على أحد أنّ النساء يعانين خلال النزاعات المسلّحة بنسب متفاوتة مع الرجال، وبالتالي فهنّ يدافعن غالباً عن الاستقرار وإعادة الإعمار وتجنّب المزيد من النزاعات. فضلاً عن ذلك، تُظهر الأبحاث أنّ مشاركة المرأة في العمليات الانتقالية وحكومات ما بعد النزاع يمكن أن «تزيد شرعية المؤسسات الناشئة، وتخفّف الفساد في الحكومة، وتوسّع إطار البرنامج السياسي، وتعزّز عملية صنع السياسات بطريقة تشاورية، وتشجّع على التنسيق بين مختلف الانتماءات الأيديولوجية والقطاعات الاجتماعية».^{٣٢}

- تفترض الأبحاث ودراسات الحالة أنّ حظوظ نجاح اتّفاقات السلام وإعادة الإعمار ما بعد النزاع وإدارة الحكم، على المدى الطويل، تكون أكبر في حال مشاركة النساء في الاتّفاقات.^{٣٣} فضلاً عن ذلك، تشير دلائل قوية إلى أنّ ترسيخ السلام المستدام يتطلّب تحويل علاقات القوى، بما في ذلك تحقيق قدر أكبر من المساواة في العلاقات بين الجنسين.^{٣٤}
- تفشل نصف اتّفاقات السلام بعد عقد من الزمن على توقيعها، لكنّ «عمليات السلام وبناء السلام أكثر ميلاً إلى النجاح، ونيل دعم المجتمع المدني، ومعالجة القضايا التي «إما تكلّل بالنجاح أو تووّل إلى الفشل» في حال تحقّقت المشاركة الكاملة من قبل المجموعات المهمّشة، بما فيها النساء».^{٣٥}
- تشير الأبحاث إلى أنّ إدراج النساء في المراحل الأولية من عمليات السلام يعزّز الاستقرار، ويخفّف من الفساد في المؤسسات السياسية كما يحسّن من معايير المعيشة لا سيّما في قطاعي الرعاية الصحية والتعليم.

^{٢٩} المرجع نفسه.

^{٣٠} Center for American Women in Politics (2001) "Women State Legislatures: Past, Present and Future." Eagleton Institute of [Politics, Rutgers – The State University of New Jersey. [http://www.cawp.rutgers.edu/Research/Reports/StLeg2001Report.pdf

^{٣١} Wilber, Roxane (2011) "Lessons from Rwanda: How Women Transform Governance." Solutions. http://www.thesolution – journal.com/node/887

^{٣٢} The Institute for Inclusive Security (2009) "Strategies for Policymakers: Bringing Women into Government." http://www. huntalternatives.org/download/1648_bringing_women_into_government_mar_09_final.pdf

^{٣٣} Chinkin, C. (2003) "Peace Agreements as a Means for Promoting Gender Equality and Ensuring the Participation of Women." United Nations: Division for the Advancement of Women. [http://www.un.org/womenwatch/daw/egm/peace2003/ reports/BPChinkin.PDF

^{٣٤} Strickland, R. and N. Duvvury (2003) "Gender Equity and Peacebuilding: From Rhetoric to Reality: Finding the Way." Inte – national Center for Research on Women. [http://www.icrw.org/docs/gender_peace_report_0303.pdf

^{٣٥} Steinburg, Donald (2012) Remarks at American University School of International Service. "Beyond Victimhood: The Cr – cial Role of Marginalized Groups in Building Peace." http://transition.usaid.gov/press/speeches/2012/sp120206.html

- من خلال إقصاء نصف السكان على الأقل عن مفاوضات السلام، من الأرجح أن تقوم بإقصاء الجهات المستعدة للتسوية والتوصل إلى اتفاق بأسرع وقت ممكن.
- إن فكرة أن «النساء لم يشاركن في الحرب وبالتالي يجب عدم إشراكهن في بناء السلام» مجرد حجة لإقصائهن. فعدد النساء في الحروب يتزايد ولا ريب في أنهن يتأثرن بالنزاع بصورة مباشرة.
- في رواندا، مهّدت المشرّعات الطريق أمام إنشاء بنى لامركزية لإدارة الحكم من شأنها أن تحافظ على الاستقرار من خلال عملية صنع القرار بطريقة شمولية. وقد بدأت النساء ببذل جهود للمصالحة الوطنية والمحلية على مستوى القواعد الشعبية، في خطوة تُعدّ أساسية لتجنّب المزيد من النزاعات وتسهيل عملية إعادة الإعمار.^{٣٦}
- لجأت مجموعات السلام في أوغندا إلى تقنية التدريب على حلّ النزاعات كي تنجح في الحدّ من مستوى العنف في مجتمعاتها المحلية. في مواجهة مقاومة شديدة من قبل القادة الذكور، أنشأت النساء ائتلافات مشتركة بين مختلف المجتمعات المحلية لفتح باب الحوار، وكي تكون مراكز تشغيلية لإعادة تأهيل الفتيات المخطوفات خلال الحروب والمقاتلين الأطفال السابقين.^{٣٧}
- أثبتت الأبحاث في كوسوفو ما بعد النزاع أن ٦٣,٦٪ من النساء يتصوّرن العمل مع امرأة من مجموعة إثنية أخرى، وهو مؤشر جيّد إلى حظوظ السلام والمصالحة.^{٣٨} على سبيل المثال، تعتبر المجموعة غير الرسمية لقضايا المرأة في كوسوفو كتلة نسائية متعدّدة الأحزاب عملت مع مختلف الانتماءات السياسية لتحقيق المساواة بين الجنسين في كوسوفو، بما في ذلك من خلال نشر دليل خاص بحقوق المرأة بموجب الدستور الجديد.

مشاركة المرأة تعزّز ثقة المواطنين بالديمقراطية

تعتبر النساء العاملات في السياسة، في مختلف أنحاء العالم، أكثر صدقاً واستجابةً من نظرائهنّ الذكور، وهي مزايا تعزّز الثقة بالمؤسسات الديمقراطية والتمثيلية. فضلاً عن ذلك، تعزّز مشاركة المرأة شرعية الهيئة الحاكمة حيث تصبح أكثر تمثيلاً للمجتمع الذي تخدمه.

- في دراسة لـ ٣١ دولة ديمقراطية، تبين أن تزايد عدد النساء في الهيئات التشريعية يرتبط ارتباطاً إيجابياً بتحسّن نظرة الرجال والنساء على السواء إلى الشرعية الحكومية.^{٣٩}
- تشير أدلة قوية من القطاع الخاص إلى أن التوازن بين الجنسين في صفوف صانعي القرار يحسّن بشكل ملحوظ من نتائج عمليات صنع القرار. ففي دراسة شملت أهمّ ألف شركة حسب مجلة «فورتشون»، لاحظ الباحثون ارتباطاً إيجابياً قوياً بين أداء الشركة ومستوى التنوع الجنسي والعرق في صفوف مجلس الإدارة. بالفعل، كانت الشركات التي تضمّ امرأتين على الأقل في مجلس إدارتها تقدّم أداءً أفضل بكثير من تلك التي لا تضمّ نساءً،^{٤٠} مما أدى إلى صيغة النجاح يمكن ترجمتها ضمن هيئات صنع السياسات.

^{٣٦} Powley, E. (2003) "Strengthening Governance: The Role of Women in Rwanda's Transition." Women Waging Peace and The Policy Institute. Hunt Alternatives Fund. [http://www.huntalternatives.org/download/10_strengthening_governance_the_role_of_women_in_rwanda_s_transition.pdf]

^{٣٧} International Crisis Group (2006) "Beyond Victimhood: Women's Peacebuilding in Sudan, Congo and Uganda" in *Crisis Group Africa Report N°112*

^{٣٨} Women for Women International (2007) "Stronger Women. Stronger Nations 2007 Kosovo Report." [http://www.womenforwomen.org/news-women-for-women/files/8254_Kosovo_Report_Spreads.FINAL_000.pdf]

^{٣٩} Schwindt-Bayer, L.A. and W. Mishler (2005) "An integrated model of women's representation" in *The Journal of Politics*. Vol. 67, No. 2: 407-428

^{٤٠} Carter, D.A., B.J. Simkins, and W.G. Simpson (2003) "Corporate governance, board diversity, and firm value" in *The Financial Review*. Vol. 38: 33-53

- تشعر المرأة غالباً، عندما يتم انتخابها، بالضغوطات التي تدفعها إلى بذل مزيد من الجهود كي تثبت أهليتها، فتبدأ عادةً بطرح عدد أكبر من التشريعات وتشارك في نقاشات حول السياسات. في فترة ٢٠٠٥ و ٢٠٠٦، كانت أعضاء الهيئات التشريعية النساء في الولايات المتحدة يلقين ما معدله ١٤,٩ خطاباً مدته دقيقة واحدة عند افتتاح الجلسة التشريعية، مقابل معدل ٦,٥ أحرزه نظراؤهن الذكور.^{٤١}
- صنفت استطلاعات الرأي العامة في الولايات المتحدة النساء في مرتبة أعلى من الرجال في ٥ من أصل ٧ مجالات أساسية من صنع السياسات، بما فيها: «التوصل إلى تسويات، والمحافظة على الصدق في الحكومة، والدفاع عن المبادئ التي يؤمن بها، وتمثيل مصالح الناخبين».^{٤٢}

المرأة تعطي الأولوية لقطاعات التعليم والصحة ومؤشرات تنمية أساسية أخرى

عندما يتم تمكين النساء كقائدات سياسيات، تختبر بلادهن مستويات معيشة أفضل، كما يمكن ملاحظة تطورات إيجابية في قطاعات التربية والبنى التحتية والصحة، ويتم اتخاذ خطوات ملموسة للمساعدة في تطبيق الديمقراطية على أفضل نحو.

- استناداً إلى بيانات جمعت من ١٩ دولة في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، لاحظ الباحثون أن زيادة في عدد النساء ضمن الهيئات التشريعية تؤدي إلى زيادة في إجمالي النفقات على قطاع التربية.^{٤٣}
- في مسح شمل ١٨٧ امرأة شغلن منصباً عاماً في ٦٥ دولة، لاحظ الاتحاد البرلماني الدولي أن ٩٠٪ يؤمن أن مسؤوليتهن تنص على تمثيل مصالح النساء والمدافعة عن بقية أعضاء المجتمع.^{٤٤}
- في الهند، أظهرت الأبحاث أن قرى غرب البنغال التي تضم عدداً أكبر من النساء في مجالسها المحلية شهدت استثماراً في مرافق مياه الشرب معدله ضعفاً الاستثمار الذي شهدته القرى ذات النسب المتدنية من النساء المنتخبات، وأن الطرق كانت أفضل حالاً بمعدل الضعفين تقريباً أيضاً. فضلاً عن ذلك، أظهرت الدراسة أن انتخاب امرأة لمنصب قائدة المجلس خفف من التفاوت بين الجنسين على صعيد ارتياد المدارس بنسبة ١٣٪.^{٤٥}
- رغم أن النساء الأعضاء في برلمان الأرجنتين لم يتجاوزن ١٤٪ من النواب، إلا أنهن طرحن ما لا يقل عن ٧٨٪ من مشاريع القوانين المتعلقة بحقوق المرأة.^{٤٦}
- في دراسة شملت النساء أعضاء المجالس المحلية في السويد، ظهر أن النساء ملن بشكل واضح إلى مجالات رعاية الأطفال والمسنين بالمقارنة مع قضايا اجتماعية أخرى. هذه الاختلافات في الأولويات انعكست في أنماط الإنفاق المحلي، حيث انصبت مبالغ مالية أكبر على رعاية الأطفال والمسنين في الدوائر التي شهدت قدراً أكبر من التمثيل النسائي.^{٤٧}

^{٤١} Stolberg, Sheryl G. "When it Comes to Scandal, Girls Won't Be Boys." *The New York Times*. <http://www.nytimes.com/2011/06/12/weekinreview/12women.html?pagewanted=1&r=2>

^{٤٢} Political Parity Website. "Why Women." <http://www.politicalparity.org/why-women>

^{٤٣} Chen, Li-Ju (2008) "Female Policymaker and Educational Expenditure: Cross-Country Evidence." *Research Papers in Economics* 2008: 1 Stockholm University, department of Economics. revised, Feb 27, 2008. [http://ideas.repec.org/p/hhs/sun-rpe/2008_0001.html]

^{٤٤} UNICEF (2006) "Women and Children: The Double Dividend of Gender Equality." [http://news.bbc.co.uk/1/shared/bsp/hi/pdfs/11_12_06SOWC2007.pdf]

^{٤٥} Beaman, L. et al. (2007) "Women Politicians, Gender Bias, and Policy-making in Rural India." Background Paper for the UNICEF's The State of the World's Children Report 2007: p. 11, 15 and 16. [http://www.unicef.org/sowc07/docs/beaman_du-flo_pande_topalova.pdf]

^{٤٦} Jones, M. (1997) "Legislator Gender and Legislator Policy Priorities in the Argentine Chamber of Deputies and the United States House of Representatives" in *Policy Studies Journal*. Vol. 25: 618

^{٤٧} Svaleryd, H. (2007) "Women's representation and public spending." IFN Working Paper No. 701, Research Institute of Industrial Economics: Stockholm, Sweden

- اعتبرت ١٤٪ من النساء أعضاء الهيئة التشريعية في الولايات المتحدة أنّ الرعاية الصحية تحتلّ قمة أولوياتهنّ، مقابل ٦٪ فقط من نظرائهم الذكور.^{٤٨} وينعكس اهتمام المرأة الشديد بمجال الرعاية الصحية داخل الهيئات التشريعية في مختلف أنحاء العالم.^{٤٩}
- أظهرت الأبحاث أنّ النساء غير الملتزمات بالتيار النسوي ملنّ إلى منح الأولوية للقضايا التي تؤثر على النساء بالمقارنة مع زملائهم الذكور غير النسويين.^{٥٠}
- في أماكن متنوّعة مثل تيمور الشرقية، كرواتيا، المغرب، رواندا، وجنوب أفريقيا، أدت الزيادة في عدد أعضاء الهيئات التشريعية الإناث إلى سنّ تشريع متعلّق بمناهضة التمييز، والعنف الأسري، والقوانين الأسرية، والإرث، ودعم الأطفال وحمايتهم.

إنّ مشاركة المرأة خطوة أساسية، ومن الضروري الإقرار أنّ النساء لا يشكّلن مجموعة متجانسة. بالفعل، إستناداً إلى سنّ المرأة، ومستوى تعليمها، ومكان إقامتها (في المدن أو في القرى)، من المؤكّد أنّ تجربتها في الحياة ستكون مختلفة جداً عن سواها، وبالتالي ستكون أولوياتها واحتياجاتها مختلفة أيضاً. فضلاً عن ذلك، ليس من الضروري أن تعتمد كلّ امرأة منتخبة في البرلمان أو أيّ هيئة تشريعية أخرى إلى التركيز على قضايا المرأة أو حقوقها في المقام الأول. فالتمثيل النسائي ليس العامل الوحيد ولكنه عامل أساسي لتطوير الأنظمة الديمقراطية الشمولية والشفافة والفعّالة.

إذاً، ما الحاجة إلى المرأة في العمل السياسي؟ لا يمكن إنكار التأثير الإيجابي الذي تخلّفه المرأة في السياسة. فقد علّق كوفي أنان: «لقد علمتنا الدراسات أن لا وسيلة للتنمية أكثر فعّالة من تمكين النساء. ما من سياسة مماثلة يُرجّح أن تحسّن الإنتاجية الاقتصادية أو تخفّف من الوفيات النفاسية ووفيات الأطفال. ما من سياسة مماثلة يمكن أن تحسّن مستوى التغذية وتعزّز قطاع الصحة، بما في ذلك الوقاية من فيروس نقص المناعة المكتسب (الإيدز). ما من سياسة مماثلة يمكنها أن تضاعف فرص التربية والتعليم للجيل القادم.»^{٥١} فضلاً عن ذلك، إنّ العالم، كما أعلنت مادلين أولبرايت، يهدر مورداً ثميناً في ظلّ التهميش المأساوي للنساء وإقصائهنّ عن مواقع القيادة، مما يؤدي غالباً إلى إقصاء مواهبهنّ ومهاراتهنّ عن الحياة السياسية.

يجب أن يعمل أعضاء الهيئات التشريعية الذكور والإناث معاً من أجل حلّ المشاكل المتنوّعة في بلادهم. وبهدف تحقيق الأهداف الإنمائية عبر العالم وبناء الأنظمة الديمقراطية المستدامة، يجب تشجيع النساء وتمكينهنّ ودعمهنّ كي يصبحنّ قائدات قويات لمجتمعاتهنّ المحلية وفي مجال السياسة.

^{٤٨} Center for American Women and Politics (CAWP) (1991) "The impact of women in public office: findings at a glance." Eagleton Institute of Politics, Rutgers – The State University of New Jersey

^{٤٩} Schwindt-Bayer, L. (2006) "Female legislators and the promotion of women, children, and family policies in Latin America." The State of the World's Children, Background Paper (2007). UNICEF. [http://www.unicef.org/sowc07/docs/schwindt_bayer.pdf]

^{٥٠} Mollmann, Marianne (2011) "Why Women in Politics Matter." Human Rights Watch. http://www.hrw.org/news/2011/06/24/why-women-politics-matter

^{٥١} Moccia, P. (ed) et. al. (2007) *The State of the World's Children – 2007*. UNICEF. [http://www.unicef.org/sowc07/docs/sowc07.pdf]

الملحق ٥: ورقة حقائق: أكاديميات القيادات النسائية

أكاديميات القيادات النسائية: أفضل الممارسات والدروس المستخلصة

معلومات عامة

للمعهد الديمقراطي الوطني تاريخٌ طويل في إدارة البرامج التدريبية التي يمكن استخلاص منها بعض من أفضل الممارسات والتوصيات. استناداً إلى هذا النجاح، أعدّ فريق المعهد المعنيّ بمشاركة المرأة في السياسة نموذج أكاديمية القيادة النسائية لتزويد المرأة بفرصة لكسب الأدوات الفكرية والمهارات العملية من أجل المشاركة بشكل هادف في العمل السياسي، وأداء الأدوار القيادية في الحكومة والأحزاب السياسية والمجتمع المدني، من خلال مقاربة أكثر تنظيماً تقوم على العناصر التالية. بالفعل، تسعى أكاديمية القيادة النسائية تحديداً إلى ما يلي:

- تعزيز قدرة المرأة على المشاركة في السياسة؛
- منح المرأة المزيد من الفرصة لكسب الخبرة العملية في البرلمان والأحزاب السياسية ومنظمات المجتمع المدني، مع تعزيز فوائد إعداد برنامج تدريج ضمن هذه المؤسسات؛
- التشجيع على فرص الإرشاد والتوجيه وإنشاء وتعزيز شبكة ناشطة من النساء المشاركات في السياسة.

في ظلّ تعدّد نماذج أكاديميات القيادة النسائية التي عدّلت بحيث تناسب الاحتياجات المحلية الخاصة، لا بدّ من الإشارة إلى عدّة عناصر مشتركة بين الأكاديميات منها:

- تركيز على قيادة المرأة، بما في ذلك الرسائل الهادفة الأساسية
- بذل أقصى الجهود لبناء الشبكات وتبادل التوجيه والإرشاد بين النساء
- تأمين فترة تدريج أو ورشة عمل أو مشروع مستقل لتمكين الشخص المعنيّ من التعلّم فوراً عن طريق التجريب والخبرة. التدريب على المهارات التفاعلية والتشاركية
- إعداد البرامج المستدامة والحالية و/أو تأمين المساعدة التقنية

استناداً إلى نماذج الأكاديميات الناجحة، بما في ذلك الأكاديمية الإقليمية للقائدات الشابات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وأكاديمية القيادة السياسية للمرأة في بوليفيا، وبرنامج شباب اليوم قادة الغد في منطقة المغرب العربي، وأكاديمية القيادات لنساء غواتيمالا من السكان الأصليين، وغيرها كثير من الأكاديميات التي أدارها موظفو المعهد الديمقراطي الوطني في مختلف أنحاء العالم، تسلّط الفقرة التالية الضوء على عدد من أفضل الممارسات والدروس المستخلصة التي يمكن أن تساعد في إغناء وتمكين الأكاديميات التدريبية في المستقبل.

أفضل الممارسات

تصميم البرنامج / المحتويات

- إفتتح الأكاديمية بكلمة تكون مصدر إلهام تلقيها قائدة مخضرمة، لترسيخ موضوع الأكاديمية القائم على القيادة النسائية وإنشاء إطار عمل ملائم للوحدات التدريبية

- أدر تدريبات تفاعلية قائمة على تجارب المدربين الشخصية
- إحرص على تحقيق المساواة بين الجنسين على صعيد عدد المدربين/المنشطين المشاركين
- إطرح موضوعاً قوياً متعلقاً بالقيادة النسائية ومراعاة النوع الاجتماعي عند معالجة كل وحدة
- راع تنوع المشاركات من حيث السن، والانتماء الحزبي، والمنطقة الجغرافية الخ.
- أدع إلى متابعة فترة مطوّلة من التدرّج بعد الأكاديمية، أو تنفيذ مشروع مستقل، أو متابعة ورشة عمل للسماح للمشاركات بالاستفادة من المهارات الأكاديمية بتوجيه من المعهد الديمقراطي الوطني.
- إستعن بوحدة للتدريب العملي على الشؤون التكنولوجية، تتضمن أحياناً جانباً من توجيهات «شبكة المعرفة الدولية للنساء الناشطات في السياسة»
- ضاعف عدد تمارين المحاكاة وأداء الأدوات والجلسات التدريبية التفاعلية
- نسّق عن كتب بين مكتب واشنطن وموظفي المكاتب الإقليمية والفريق المعني بمشاركة المرأة في السياسة، لا سيّما على صعيد المحتوى والمقاربة
- عين مشرفاً يهتم بتوجيه كل مشارك خلال فترة التدريب
- نظم مؤتمراً افتراضياً/جلسة عبر تقنية الفيديو مع القائدات في واشنطن العاصمة و/أو في المنطقة
- تأكد من أنّ كل وحدة مدرجة على جدول الأعمال مستندة إلى وحدات سابقة، عوضاً عن كونها مجرد وحدات منفصلة
- إستكمل مشروعاً تشاركياً بين المجموعات خلال الأكاديمية.
- نظم جدول الأعمال بحيث تتمكن المشاركات من العمل يومياً على عنصر منفصل واحد من عناصر المشروع، إستناداً إلى ما تعلمنه خلال ذلك النهار. بعد ذلك، يمكن أن يشكل هذا المشروع أساس حملة حقيقية أو مشروع مدافعة.
- إستفد من المدربين في المنطقة و/أو مدربين لهم خلفية متعمّقة في المنطقة.

التطبيق/الترتيبات اللوجستية

- أرسل استمارة إلكترونية واسعة الانتشار تستخدمها عادةً المكاتب الميدانية، وخريجات الأكاديمية السابقات، والشركاء للتشجيع على تنوع أصحاب الطلبات
- وزّع كتيبات التدريب كلها على المشاركات سواء بنسخة ورقية أم على شرائح لتخزين المعلومات أم أقراص مدمجة
- أنسج شراكة مع مؤسسة أكاديمية محلية لتوفير المكان والمدربين والدعم في مجال تكنولوجيا المعلومات وغير ذلك
- كن متنبهاً ومراعياً للالتزامات الشخصية والمهنية للمشاركات عند تنظيم برنامج الأكاديمية، مثلاً أجز الجلسات التدريبية مساءً إذا كان معظم جمهورك المستهدف يعمل خلال النهار
- نظم استشارات فردية للمشاركات لمساعدتهن على سلك طريق مسيرتهن المهنية أو إعداد مشروع أو إنجاز فترة تدرّج
- تأكد من حضور موظفي المعهد الديمقراطي الوطني دوماً في جلسات الأكاديمية كافة
- إذا كان الأمر ممكناً، إجتمع بالمدربين لتزويدهم بمعلومات وجيزة عن المعهد الديمقراطي الوطني، ومقاربتنا نحو برامج مشاركة المرأة السياسية، فضلاً عن رؤية الأكاديمية وأهدافها
- إجتمع بمعدّي الوحدات التدريبية فرداً/إستشرهم لمراجعة موادهم التدريبية قبل انعقاد الأكاديمية
- خطط لتنظيم حفل تخرّج، تستضيف فيه إحدى أهم القائدات، لتلقي كلمة ومن ثمّ تسلّم الشهادات إلى المشاركات

المراقبة والتقييم

- أوجد فرصاً مستمرة لمراقبة وتقييم المشاركات والمدربين والمسؤول عن الترتيبات اللوجستية طيلة مدة تطبيق البرنامج
- إستخدم مواقع التواصل الاجتماعي لتتبع نشاطات المشاركات وتسهيل نسج الشبكات

- نَظْمُ جلساتٍ إضافية قابلة للتعديل رداً على معدّلات المشاركة وطلبات المشاركات
- نَظْمُ اجتماع متابعة لتبادل التجارب المتعلقة بفترات التدرّج/المشاريع المستقلة، ووقراً دعماً إضافياً متيحاً تبادل المعلومات بين المشاركات
- أدعُ الخريجين الذين أتموا فترة تدرّجهم أو أنهوا مشروعهم إلى حضور برنامج المتابعة أو التدريب
- أجر اتصالات منتظمة عبر برنامج «سكايب» بين خريجي برنامج المعهد الديمقراطي الوطني وموظفي المعهد في واشنطن، لتوفير مزيدٍ من التدريب أو المساعدة التقنية، أو مراقبة التطور في موضوع التدرّج/المشاريع، وتوسيع الشبكة أكثر فأكثر
- أرسل تقارير نهائية عن فترة التدرّج/المشروع إلى المعهد الديمقراطي الوطني

التحديات والدروس المستخلصة

تصميم البرنامج/المحتويات

- أبرز أهمية مراعاة النوع الاجتماعي عند مناقشة مواضيع التدريب التقليدية التي يطرحها المعهد الديمقراطي الوطني، ورسّخ موضوع القيادة النسائية في كل جوانب الأكاديمية
- عرّف الموظفين المحليين والمدربين بمقاربة المعهد الديمقراطي الوطني نحو مسألة النوع الاجتماعي ومشاركة المرأة في السياسة، وقدم التوجيه حيال كيفية تكييف مقومات التدريب الأساسية مع السياق المحلي
- تأكد من أنّ «صوت» المعهد الديمقراطي الوطني حاضر في مختلف مراحل الأكاديمية - بمعنى أنّ الوحدات التدريبية كلها تقوم على استخدام أدوات المعهد الديمقراطي الوطني ومنهجياته ومقارباته - عند العمل مع المدربين الخارجيين و/أو نسج الشراكة مع المؤسسات الأخرى
- أرصد توقعات المشاركات بالنسبة لنشاطات المتابعة ودعم المعهد الديمقراطي الوطني
- حدّد المدربين الذين يملكون الخبرة التقنية والإقليمية اللازمة فضلاً عن خبرة العمل على برامج مشاركة المرأة السياسية

التطبيق/الترتيبات اللوجستية

- إبدأ بالتخطيط في مرحلة مبكرة. أدرس عن كثب:
 - محتويات التدريب
 - استقطاب المشاركات
 - استقطاب المدربين
- أكد على الاحتياجات اللوجستية (الوسائل التقنية، إمكانية الوصول، تعيين المقاعد)
- أعد مذكرة تفاهم واضحة مع الشريك/الشركاء و/أو المكان
 - عين منسقاً ميدانياً مسؤولاً عن الشؤون اللوجستية
- قم بعملية متعمّقة وواسعة النطاق لاستقطاب الأشخاص وفرز الطلبات بما أنّ هذا الأمر يخلف تأثيراً كبيراً على نوعية المشاركات
- فكّر في القيمة الاستراتيجية التي سيسبغها إشراك مشاركات من السنّ نفسه و/أو الخبرة نفسها ضمن مجموعة واحدة مقابل أهمية تأليف مجموعات مختلطة
- إجمع التقييمات الخطية من المشاركات

التوصّل إلى النتائج وتتبعها

- قدّم التدريب المناسب إلى النساء ذوات المستويات المختلفة من المهارات والخبرات
- حدّد النتائج القابلة للقياس والإنجاز وكيف تقنية مراقبة البرنامج وتقييمه بحيث تسلط الضوء على هذه النتائج
- أنشئ وعزز شبكة من النساء اللواتي خضعن للتدريب في الأكاديمية وأربط بينهنّ وبين خريجات الأكاديمية
- حافظ على تواصل منتظم مع المشاركات كي تشجعهنّ على استمرارية العمل على مشاريعهنّ

الملحق و: نموذج عن اتفاق المشاركات

نموذج عن اتفاق المشاركات

المبرم بين:

١. المعهد الديمقراطي الوطني، المشار إليه في ما يلي بـ «المنظمين»،
٢. _____ (المشار إليها في ما يلي بـ: «المشاركة»)

اتَّفَق الطرفان على ما يلي:

المادة الأولى

ينظّم هذا الاتفاق الحقوق والواجبات المتبادلة بين الطرفين في ما يتعلق بالمشاركة في «اسم البرنامج» الذي سيتمّ تنظيم من (تاريخ).... إلى (تاريخ).... (أدرج معلومات عن الممول وفق ما تقتضيه الحاجة. أدرج وصفاً وجيزاً عن البرنامج وهدفه هنا.)

المادة ٢

تمّ اختيار المشاركة لحضور مبادرة «اسم البرنامج» التي تبدأ في «اليوم» وتنتهي في «اليوم» كحدّ أقصى، مع إمكانية اختيارها لبرامج مقبلة.

المادة ٣

تكون المشاركة في البرنامج طوعية، لكن إذا رغبت في متابعة جوانب لاحقة من البرنامج، فإنّ التغيّب وعدم احترام مواعيد البرنامج أو زميلاتها المشاركات، بما يشمل ذلك من عدم مشاركة أو تعطيل النشاطات، لن يكون مسموحاً. لذا، توافق المشاركة على حضور XX ورش عمل وفقاً لبرنامج العمل المرفق. ويجوز لها أن تفوت X أيام كحدّ أقصى من البرنامج. أما إذا تغيّبت لمدة أطول، فستتلقى إنذاراً. إذا استمرّ غيابها، فسيتمّ إقصاؤها عن الاستفادة من فرص جديدة ضمن البرنامج.

المادة ٤

من مسؤولية المنظمين القيام بما يلي:

- حفظ سجل ببرنامج عمل المشاركة وأدائها؛
- تسهيل تطبيق درس عن «الموضوع المعني» للمشاركة؛
- تزويد المشاركة بالمواد اللازمة؛
- توفير الفرص قدر الإمكان للاجتماع بالمسؤولين والناشطين والمنظمات الشريكة؛
- منح المشاركة شهادة في نهاية البرنامج تؤكد على إتمامها البرنامج بنجاح.

المادة ٥

تُلزم المشاركة بما يلي:^{٥٢}

^{٥٢} مكيّفة بحسب الالتزامات الخاصة للمشاركات في برنامجك التدريبي.

- حضور الجلسات التدريبية بشكل منتظم؛
- المشاركة في مختلف النشاطات التي يتضمنها البرنامج؛
- إتمام فرض جماعي ضمن مجتمعها المحلي، وفقاً للشروط التي يفرضها البرنامج؛
- تقديم عرض عند اختتام البرنامج ورفع تقرير نهائي بالصيغة التي وافق عليها المنظمون مسبقاً؛
- إبلاغ المنظمين بأي خلاف مع المشاركات الأخريات في أسرع وقت ممكن، للتأكد من حل المشكلة في الوقت المناسب وبطريقة فعّالة؛
- احترام زميلاتها المشاركات؛
- الالتزام ببند هذا الاتفاق.

المادة ٦

يحقّ للمنظمين أن يلغوا هذا الاتفاق من جانب واحد إذا:

- امتنعت المشاركة عن حضور الاجتماعات بانتظام؛
- أهملت المشاركة التقيد بالموجبات والالتزامات والمسؤوليات، كعدم حضور الاجتماعات الإلزامية أو تقديم التقارير أو التصرف بطريقة غير لائقة مع المنظمين والآخرين.

المادة ٧

إذا لم تكن المشاركة قادرة على الإيفاء بموجباتها، مثل حضور الاجتماعات بشكل منتظم، لأسباب مبرّرة، يجدر بها إعلام المنظمين بأسرع ما يمكن (قبل ١٠ أيام كحدّ أدنى). في هذه الحالة، لا يعود الاتفاق سارياً بدءاً من تاريخ انسحاب المشاركة من البرنامج. كذلك، يُطلب من المشاركة تبرير سبب عدم قدرتها على الالتزام بالموجبات المحددة في الاتفاق.

المادة ٨

يحلّ الطرفان أيّ خلاف بموجب اتّفاق متبادل.

المادة ٩

تصبح شروط هذا الاتفاق سارية بدءاً من (التاريخ).

موقع في: _____ (السنة) في (المكان)

الموقعان:

اسم (المشاركة)

ممثّل المعهد الديمقراطي الوطني:

الملحق ز: موارد إضافية متعلقة بالتدريب ومشاركة المرأة في السياسة

موارد تدريبية إضافية

تقييم برامج الأحزاب السياسية للمرأة: أفضل الممارسات والتوصيات (٢٠٠٨)

المعهد الديمقراطي الوطني للشؤون الدولية

يحدّد الكتيّب العناصر والمقاربات المحدّدة التي اعتبرت فعّالةً في تشجيع مشاركة المرأة وتعزيز حسّها القيادي في الأحزاب السياسية، استناداً إلى تجربة المعهد الديمقراطي الوطني في المغرب وأندونيسيا وصربيا والنيبال. في هذا الإطار، أُجريت مقابلات مع المشاركات في البرنامج والموظفين والخبراء لجمع الأخبار التي تعكس طابع دولتهم، وفي الوقت نفسه كشف كيف تتشارك النساء عبر المناطق في مواجهة تحديات القيادة السياسية والاستراتيجيات اللازمة لتخطي هذه الحواجز.

<http://www.ndi.org/node/15121>

الأمّن الشمولي: منهج للنساء الساعيات إلى السلام (٢٠٠٩)

معهد الأمّن الشمولي
صندوق هانت البديل

يتضمّن هذا المنهج أدوات لدراسة مساهمات المرأة الأساسية في مجال حلّ النزاعات وإعادة الإعمار ما بعد النزاعات.

http://www.huntalternatives.org/pages/7870_a_look_inside_inclusive_security_s_new_curriculum.cfm

شبكة المعرفة الدولية للنساء الناشطات في السياسة

المعهد الديمقراطي الوطني
برنامج الأمم المتّحدة الإنمائي
صندوق الأمم المتّحدة الإنمائي للمرأة
الاتحاد البرلماني الدولي
المعهد الدولي للديمقراطية والمساعدة الانتخابية

هو مشروع مشترك بين المعهد الديمقراطي الوطني، وبرنامج الأمم المتّحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتّحدة الإنمائي للمرأة، والاتحاد البرلماني الدولي، والمعهد الدولي للديمقراطية والمساعدة الانتخابية. هدفه تعزيز مشاركة المرأة وفعاليتها في الحياة

السياسية من خلال منتدى يعتمد على الوسائل التكنولوجية، ويوفّر إمكانية الوصول إلى الموارد والخبرات الأساسية، ويحفّز على الحوار، كما ينشر المعارف ويساهم في تبادل الخبرات.

<http://iknowpolitics.org>

المساعدة في الاختيار: كتيب لتدريب النساء على القيادة (٢٠٠١)

الشراكة النسائية للتعلم عن الحقوق والتنمية والسلام
الجمعية الديمقراطية لنساء المغرب
«باواب» لحقوق المرأة الإنسانية
اللجنة التقنية لشؤون المرأة

يُقصد بهذا الكتيب أن يُستخدم كتمهيد لتدريب المرأة على القيادة، مع التشديد على استراتيجيات التواصل وتمكين المرأة. وهو يهدف إلى تمكين المشاركات من تحديد وتطوير أفضل الوسائل للتواصل، والإصغاء، وبناء الإجماع، وإيجاد المعاني المشتركة، وتعزيز شراكات التعلم في العمل والمنزل ومجتمعها المحلي.

<http://learningpartnership.org/docs/englctmanual.pdf>

النجاح بجهودنا: كتيب تدريب المدربين على تقنية المعلومات والاتصالات

التضامن النسائي للتعلم من أجل الحقوق والتنمية والسلام

هو كتيب مبتكر للتدريب على الشؤون التقنية أعدته منظمة «التضامن النسائي للتعلم من أجل الحقوق والتنمية والسلام» لاستخدامه في ورش العمل التدريبية على تقنية المعلومات والاتصالات وتدريب المدربين. تهدف التدريبات إلى تأمين المهارات التكنولوجية لتحقيق العدل ما بين الجنسين والمدافعة عن حقوق الإنسان.

<http://play.learningpartnership.org/en/ictmanual>

« كيف تدير ورشة عمل » (٢٠٠٤)

ماييف موينيهان، جان جاك جيلبير، براين ووكر، أدي ووكر

http://www.networklearning.org/index.php/component/docman/cat_view/42-how-to-run-a-workshop?Itemid=52

كتيب مشروع تحسين الإدارة المحلية في كمبوديا حول تقييم التدريب

وزارة الداخلية والوكالة اليابانية للتعاون الدولي

يفصل هذا الكتيب الخطوات الأساسية لتصميم تقييم تدريبي وتطبيقه، بما في ذلك النصائح اللازمة لإعداد مسح، وجمع البيانات، وتحليل الإجابات.

http://www.jica.go.jp/project/cambodia/0601331/pdf/english/5_TrainingEvaluation.pdf

كتيب أصحاب الاختصاص لتدريب المشاركين (٢٠١١)

الوكالة الأميركية للتعاون الدولي

يتتبع هذا الدليل العملية التدريبية من مرحلة التصور حتى مرحلة التطبيق، ويوفر استمارات ونماذج تُستخدم في برامج الوكالة الأميركية للتنمية الدولية كنماذج يُحتذى بها.

Participant Training Practitioner's Manual (2011)

http://trainethelp.usaid.gov/Documents/rawmedia_repository/Participant%20Training%20Practitioners%20Manual.pdf

كتيب إدارة التدريب لمنظمات المجتمع المدني (٢٠١١)

FHI 360

صُمم هذا الكتيب المتنوع كأداة لبناء القدرات وكي يكون مرجعاً مكتيباً، وهو يغطي إدارة التدريب بدءاً من التحليل الأولي لاحتياجات التدريب حتى مراحل التصميم والتطبيق والتقييم. يتضمن أمثلة ونماذج عن الوثائق التدريبية.

http://www.csp-jordan.org/en/Portals/0/TMM_English.pdf

تقييم نشاطات التدريب على حقوق الإنسان: كتيب للتربية على حقوق الإنسان (٢٠١١)

المفوضية السامية للأمم المتحدة لحقوق الإنسان

المركز الدولي للتربية على حقوق الإنسان

يوفر هذا الدليل العملي المعارف الأساسية في تقنيات التقييم مع تأمين الإرشادات خطوة بخطوة، بما في ذلك أمثلة عن أدوات التقييم.

<http://www.ohchr.org/Documents/Publications/EvaluationHandbookPT18.pdf>