

# ورشة عمل حول إعداد المدربين

## كلية فؤاد شهاب للقيادة والأركان

١٦ كانون الأول ٢٠١٨

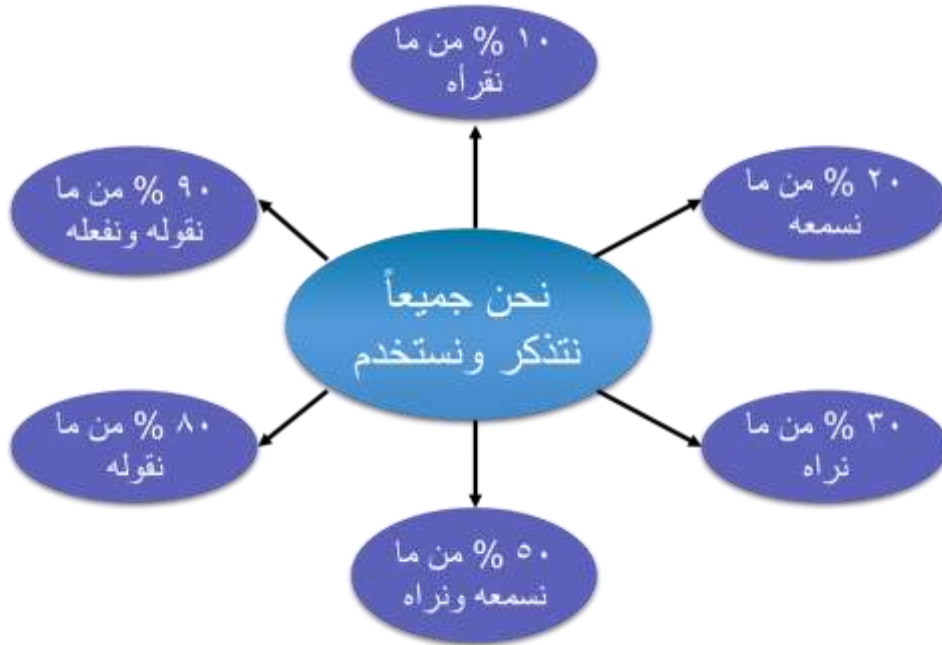
# مفهوم التدريب وخصائص مهنة المدرب



- تعريف التدريب
- بين التعلّم والتعليم
- تعريف المدرب
- مراحل اعداد التدريب
- بعض التقنيات الناشطة
- خصائص المدرب الفعال
- بعض المصطلحات
- مراجع إضافية

## التدريب / التعلّم هو

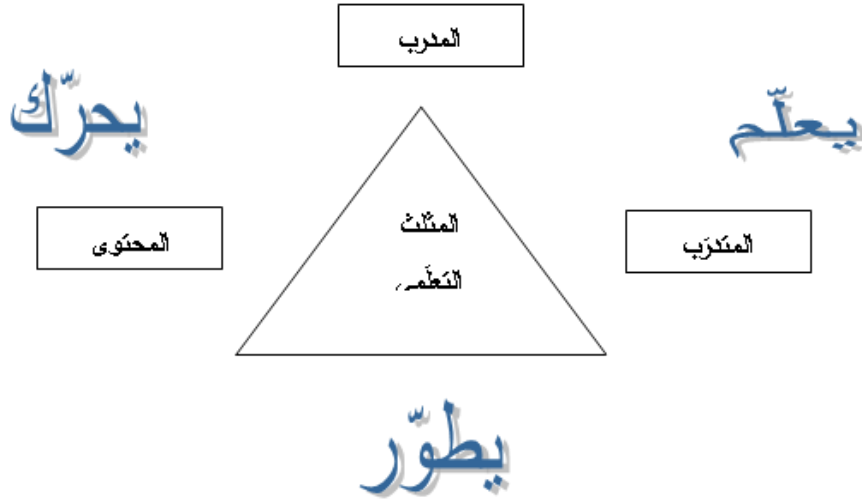
- عملية تطوير معارف ومهارات واتجاهات الأفراد أو المجموعات انطلاقاً من احتياجاتهم وخبراتهم ومن خلال أسلوب طرح المشكلات والسعي المشترك لإيجاد الحلول لها.
- إن الهدف الرئيسي من التعلّم هو حث الفرد على اكتشاف قدراته، طاقاته وإمكانياته والعمل بنفسه على بلورتها وصلتها.



## أوجه المقارنة

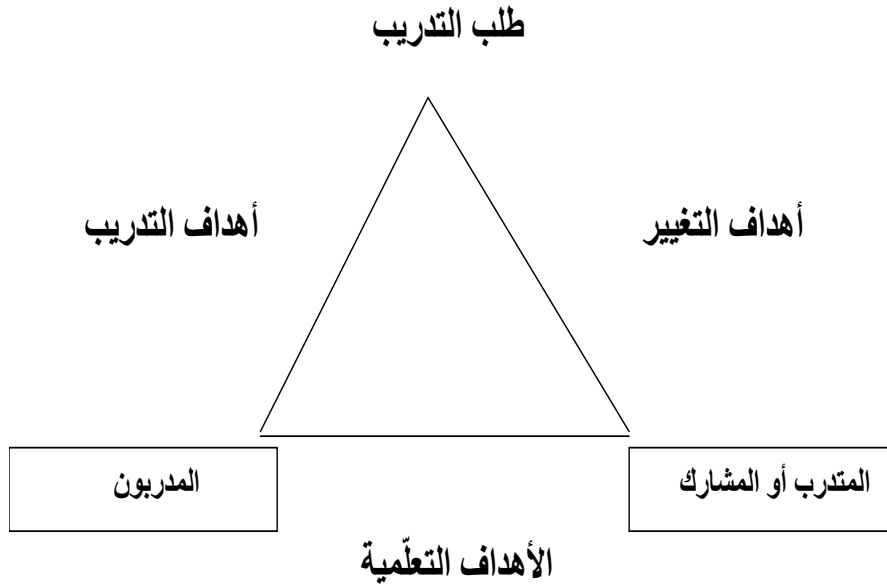
وجه المقارنة	التعلم الناشط (التعلم الذاتي)	التعلم التقليدي (الاعتماد على المعلم)
شخصية المتعلم	مستقلة نوعاً ما	تابعة
المعلومة	يشارك في البحث عنها	يتلقاها من المعلم
التركيز	على تحليل مشكلة وحلها	على المادة الدراسية
الحافز	ذاتي	خارجي (ثواب وعقاب)
الجو في الصف	غير رسمي، احترام، تعاون	رسمي، سلطة المعلم، تنافسي
تحديد الحاجات	بالتشارك	بواسطة المعلم
الأساليب التعليمية	حثّ التلميذ على البحث عن المعلومة	نقل المعلومة
التقييم	بالمشاركة	بواسطة المعلم
الفترة الزمنية	مدى الحياة	ينتهي بمرحلة محددة

## التدريب / التعلّم هو



- مثل الأستاذ أو المعلم: يسعى المدرب إلى نقل المعرفة. إلا أنه ينقل معارف أو معلومات محددة بحسب حاجات المشاركين، أي أنه بمعنى آخر لا يتولّى تعليم منهاج كامل ولا يلتزم ببرنامج تعليمي محدد مسبقاً.
- مثل المحرّك/الميسّر: يعتمد تقنيات ناشطة مثل المثقف: يأخذ بالاعتبار الأشخاص من ضمن طموحاتهم ومحيطهم الثقافي والمعيشي.
- مثل المدير: ينسّق جهود المجموعة ويوحّدها بغرض الوصول إلى هدف مشترك.

## مهام أساسية



- يحدد أهداف التدريب مع الجهة الطالبة للدورة أو للبرنامج.
- يتولّى المدرب صياغة الأهداف التعليمية ويتأكد من أنها تصبّ بشكل مباشر بالهدف أو الأهداف العامة.
- يقوم المدرب بتطوير محتوى الدورة بما يتلاءم والوقت المخصص له.
- يتأكد مع القيمين على تنظيم التدريب من توفر الشروط المادية اللازمة (القاعة، التجهيزات، الوثائق، الخ.).

## مراحل رئيسية

### ١. تحديد الحاجات

- يمكن أن تنشأ الحاجة إلى دورة تدريبية إما عبر الملاحظة لوضع مهني محدد وإما نتيجة لعملية منظمة لرصد الحاجات التدريبية من قبل المعنيين في المؤسسة.
- تحديد التغيير المطلوب من التدريب
- تحديد الفئات المستهدفة والأهداف العامة (معارف/مهارات/مواقف)

### ٢. اختيار الوسائل

- الموارد المادية: كلفة التدريب، الاستراحات، الخ.
- التنظيم والاعلان عن الدورة
- تبليغ المشاركين.

### ٣. صياغة الأهداف التعليمية

- تطوير الأهداف التعليمية المحددة وهي تترجم النتائج المتوقعة من التدريب والقدرات التي يجب أن تنعكس ايجاباً على عملهم.

### ٤. إعداد استراتيجيات التعلم

- من العام إلى الخاص
- من العملي إلى النظري
- من البسيط إلى المعقد
- من الأكثر استعمالاً إلى الأقل استعمالاً
- إعداد مخطط الجلسات التدريبية

### ٥. تنفيذ التدريب وتقييمه





# بعض التقنيات الناشئة

## العصف الذهني (قدح الأفكار) Brainstorming

### تعريف:

تقنية تمكّن المشارك من جمع أكبر عدد من الأفكار والآراء المتعلقة بسؤال محدد

### كيف ننفذ تقنية العصف الذهني؟

- نطرح سؤالاً محددًا حول الموضوع المطروح للبحث.
- ندوّن على اللّوح كلّ ما يقوله المشاركون دون إبداء أيّ ردّ فعل من قبول أو رفض لأيّة كلمة أو رأي يعطى ودون مناقشة ما يرد من أفكار.
- نصنّف ونرتّب الأفكار أو الآراء أو الكلمات بحسب هدف الجلسة أو مضمونها
- نصوّب ما ليس على علاقة بالموضوع.

### أهمية التقنية

- تتيح للجميع المشاركة و تشجّع على التعبير
- توفر كمية كبيرة من المعلومات، ومن هنا أهميتها في توسيع آفاق المتعلمين.
- تمنع المجادلة
- تركّز على أفكار المشاركين

### لزيادة فعاليتها

- نطرح سؤالاً محددًا كي نتفادى الخروج عن الموضوع.
- نعيد طرح السؤال بصيغة أخرى في حال خرج المشاركون عن الموضوع
- نحدد وقتاً معيّنًا (١٠ إلى ١٥ دقيقة)

## تقنية عمل المجموعات Group Work

### تعريف:

يعتمد عمل المجموعات على مبدأ تقسيم المجموعة الكبيرة إلى مجموعات عمل صغيرة تعمل على بحث موضوع واحد محدد قد يكون مشتركاً لجميع المجموعات أو قد تقوم كل مجموعة بمعالجة ناحية محددة منه.

### كيف ننفذ تقنية عمل المجموعات؟

- نحدد هدف عمل المجموعات والوقت المخصّص
- نتأكد من أن طريقة العمل واضحة للجميع.
- نوزّع المجموعات طوعاً أو إلزاماً ويتم اختيار المقرر
- نجيب عن الإستيضاحات ونوجّه المجموعة في حال لم تكن تعمل في الإتجاه المطلوب
- التأكد من مشاركة الجميع وتشجيعهم
- عرض نتائج العمل ومناقشتها للوصول إلى النتائج.

### أهمية التقنيّة

- تعزّز مهارات حلّ المشاكل، التفكير الناقد، الاتصال والتواصل والقيادة.
- تزيد من إمكانية مشاركة الأفراد الذين يجدون صعوبة في التعبير أمام الجميع.
- تساعد على تبادل الأفكار والتشارك في خبرات
- تعزّز عمل الفريق

### لزيادة فعاليتها

- التأكد من الوقت الكافي (٢٠-٤٠ دقيقة)
- التأكد من توفر المساحة اللازمة لتوزيع المجموعات في القاعة

## تقنية لعب الأدوار Role Play

### تعريف:

ينتحل المشاركون المتطوعون شخصيات معينة في لعب الأدوار ويجسّدون تصرّفاتهم.

### كيف ننقذ تقنية لعب الأدوار؟

- نحدّد الهدف من لعب الأدوار، موضوعه ومدّته.
- نختار متطوع او اثنين للعب الأدوار.
- نوضح للمتطوعين الأدوار التي سيقومون بتأديتها ونمهلهم قليلا من الوقت للتحضير لها
- نطلب من المجموعة الكبرى مراقبة ماذا سيحدث
- يؤدي المتطوعون الدور أمام المجموعة
- بعد إنتهاء لعب الأدوار نشكر المتطوعين ونذكّر المجموعة أن التعليقات موجّهة للدور وليس للأشخاص.
- نحلّل التصرفات والمضمون مع المجموعة

### أهمية التقنيّة

- تبيّن مواقف المشاركين من الموضوع المطروح
- تطوّر مهارات الإتصال والتواصل
- فعّالة في تطبيق مهارات جديدة وفي تغيير المواقف
- تسنح بفرصة إختبار مشاعر الآخرين.
- تسمح بالتعبير عن المشاعر حتى السلبية منها من خلال شخصيّة أخرى.
- تشجّع الإبداع والمشاركة.

### لزيادة فعاليتها

- التأكّد من التحضير الجيد لمضمون الأدوار والأفكار الرئيسية وإلى ضبط الأجواء
- التنبّه إلى التوقيت (٢٠ إلى ٣٠ دقيقة)

## تقنية دراسة الحالة Case study

### تعريف:

تعتمد على اختيار حالة واقعية تبرز مشكلة معينة. يدرس المشاركون الحالة ويحلّونها لإيجاد الحلول التي قد تكون متعدّدة و مبنية على مبادئ ونظريات تمّ التطرّق إليها سابقاً. غالباً ما تكون دراسة الحالة موثقة كتابة، ولكن من الممكن أن تكون من خلال فيلم فيديو أو شريط إيذاعي. تتمّ هذه الدراسة إمّا بشكل فردي أو ضمن مجموعات مصغّرة أو مباشرة مع المجموعة الكبرى.

### كيف ننقذ تقنية دراسة الحالة؟

- نبنى دراسة الحالة مسبقاً ونحدد الاسئلة
- يقرأ المشاركون الحالة مع الإجابة عن الأسئلة
- تعرض نتائج العمل من قبل الأفراد أو المجموعات
- نناقش ونستخلص ضمن المجموعة الكبرى

### أهمية التقنيّة

- تنمي مهارات التحليل
- يدرك المشاركون أهمية قبول الرأي الآخر
- تبرز عدّة وجهات نظر للتعامل مع الحالة
- تساعد على تبادل الأفكار وتشارك الخبرات

### لزيادة فعاليتها

- التأكيد من التحضير الجيد للحالة مع طرح إشكاليات من ضمنها وترتبط بالواقع المهني
- التنبيه إلى صياغة الأسئلة وعدم تشعبها
- احترام التوقيت (٢٠-٣٠ دقيقة)

## تقنية الفوروم Forum

### تعريف:

تقنية تعتمد على إستعمال وسيلة سمعية- بصرية (فيلم، شريط فيديو، حلقة تلفزيونية، شريط أو CD، YouTube) تتعلق بموضوع الجلسة ومناقشة ما تمّ مشاهدته أو سماعه.

### كيف ننفذ تقنية الفوروم؟

- نطلب من المجموعة مراقبة العرض وتدوين ملاحظاتها
- نفتح باب النقاش بطرح أسئلة على المشاهدات
- نربط النقاش بالخلاصات المطلوبة

### أهمية التقنية

- تسهّل تبادل الأفكار
- تحمل المشاركون على أن يروا، يسمعوا ويفكّروا.
- تعود المشاركين على الإصغاء والتحليل

### لزيادة فعاليتها

- التأكد من اختيار الفيلم أو الوثائقي
- صياغة الأسئلة بشكل هادف
- احترام التوقيت (٢٠-٣٠ دقيقة)
- التأكد من توافر الوسائل السمعية والبصرية داخل القاعة

## جولة الطاولة Round Table

### تعريف:

- طريقة تدريبية تعتمد التسلسل في الاستماع إلى آراء المشاركين الراغبين في التعبير عن موضوع محدد

### كيف ننقذ تقنية جولة الطاولة؟

- نطرح موضوع محدد ونستمع مداورة إلى آراء المشاركين ضمن دقيقتين من الوقت
- نحرص على عدم مقاطعة المتكلم أو التعليق عليه.
- يحق لمن لا يرغب في إبداء الرأي أن يقول Pass.
- إذا كان العدد قليلا، يمكن القيام بجولتين تليها مناقشة مفتوحة
- استخلاص الأفكار الرئيسية

### أهمية التقنية

- إعطاء فرصة لكافة المشاركين للتعبير عن آرائهم.
- تنظم الوقت والمداخلات.

### لزيادة فعاليتها

- نستخدم هذه التقنية ضمن مجموعات لا تتعدى ٢٥
- نتفادى إحراج الأفراد غير الجاهزين للتعبير عن آرائهم
- لا نستخدمها لجمع أفكار ومعلومات حول المواضيع المفتوحة
- التنبه إلى التوقيت (٢٠-٢٥ دقيقة)

## جولة الشهادة الحيّة

### تعريف:

- تعتمد هذه الطريقة على استضافة شخص مرّ بتجربة معيّنة أو يعاني من وضع معيّن يخدم أهداف الموضوع والجلسة.

### أهمية التقنيّة

- واقعيّة
- مؤثّرة

### لزيادة فعاليتها

- نحضّر الضيف جيّدًا قبل استضافته خلال الجلسة، فنخبره بهدف اللقاء وبأهميّة دوره
- نطلّع على مضمون مداخلته كي نتأكد أنّها مناسبة لأهداف الموضوع ولتحضيره لما ينتظره من أسئلة.
- التنبّه إلى التوقيت (٣٠-٤٠ دقيقة)

### كيف ننقذ تقنيّة الشهادة الحيّة؟

- نقوم بالتحضير المسبق للضيف والمجموعة
- نقدّم الموضوع ونعرّف بالضيف شاكرين تلبية الدعوة
- يخبر الضيف عن تجربة عاشها أو حادثًا معيّنًا مرّ به.
- نفتح باب الأسئلة الموجهة للضيف ونحرص على أن تكون دقيقة ومتعلّقة بالموضوع.
- نناقش بحيث نصل إلى الأهداف المرجوّة من الجلسة





# أبعد من التدريب

## بعض الخصائص

- مهارات الكلام
- مهارات الإصغاء
- مهارات التواصل غير اللفظي
- القدرة على إدارة المجموعات
- القدرة على إيصال المعلومات
- القدرة على الإقناع
- القدرة على اعداد وتنفيذ تقنيات ناشطة
- المرونة
- استعمال التقنيات الالكترونية الحديثة
- تحضير مخطط جلسات تدريبية
- تحضير مادة تدريبية
- تقييم
- أخلاقيات المهنة

## Glossaire Glossary مصطلحات

Français	Anglais	اللغة العربية
formation	Training	تدريب
Apprentissage	Learning	تعلم
Formateur	Trainer	مدرب
Formés, stagiaires, apprenants	trainees	متدربون
Population cible	Target group	الفئة المستهدفة
Responsable de formation	Training coordinator	منسق تدريب
Plan de formation	Training plan	خطة التدريب
Stage de formation	Training course	دورة تدريبية
Session de formation	Training session	جلسة تدريبية
Plan de session	Lesson plan	مخطط جلسة أو بطاقة نشاط
Atelier de formation	Workshop	ورشة عمل
Méthode de formation	Training methods	الطرق التدريبية
Techniques de formation	Training techniques	التقنيات التدريبية
Programme de formation	Training program	برنامج التدريب
Evaluation	Evaluation - Assessment	التقييم
Analyse de besoins en formation	Training needs analysis	تحليل الاحتياجات التدريبية
	(TNA)	
Remue meninges	Brain storming	العصف الذهني أو قدح الأفكار
Etude de cas	Case study	دراسة الحالة
Jeu de rôles	Role play	لعب أدوار
Travail en group	Group work	عمل مجموعات

## متوافرة في المكتبة المالية في المعهد

- La boîte à outils des formateurs / Fabienne Bouchut.- Paris : Dunod, 2016
- The trainer's handbook / Karen Lawson .- New Jersey: Wiley, 2016
- Le métier de formateur/ Christophe Parmentier.- Paris : Eyrolles, 2014
- Profession : formateur préparez et animez vos formations/ Jocelyne Lotrian Capitaine.- Paris : Demos, 2011
- La formation des adultes : hier, aujourd'hui et demain.... / Pierre Caspar.- Paris : Eyrolles, 2011
- The meaningful trainer : facilitating transformation in today's workplace / Kate Domenick, 2012
- The trainer's handbook / Karen Lawson, 2009
- تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية / بلال خلف السكارنة .- عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠١١
- إتجاهات حديثة في التدريب/ بلال خلف السكارنة.- عمان : دار المسيرة، ٢٠١١
- إستراتيجية التدريب الفعال/ فايز خاطر.- عمان : دار اسامة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠
- المدرب الفعال ١٠٠٠ فكرة وفكرة : مورد إرشادات مقتضبة عملية ومباشرة موجهة للمدربين الميسرين ./حسين محمد حسنين.- عمان:دار مجدلاوي، ٢٠٠٢
- تدريب المدربين : جعبة الأدوات والأساليب / حسين محمد حسنين.- عمان : مطبعة نهر الأردن، ٢٠٠٢

The Republic of Lebanon | Ministry of Finance | Working with us | 26 April 2017 | Contact Us | Follow us on | Search

**Institut des Finances Basil Fuleihan**  
**معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي**  
Former, informer, Transformer

Home | About the Institute | Training and Services | Regional Portfolio | Resources | Communities of Learning | Media Room

**التقرير السنوي لعام ٢٠١٦**

Annual Report 2016

**About the Institute**

The Institut des Finances Basil Fuleihan (IOF) is a civil service learning center specialized in Public Financial Management and Customs. It hosts the WCO regional training center and the secretariat of the GFT-MENA Network. [more](#)

**The Legacy of Basil Fuleihan**

Basil Fuleihan (1963 – 2005) served as Minister of Economy and Trade from the year 2000 till 2003. He endeavored to modernize many commercial and economic laws. [more](#)

**Calendar**

April 2017

Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat	Sun
27	28	29	30	31	1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
1	2	3	4	5	6	7

**Upcoming Activities** [view all](#)

محور المسندات في المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية  
April 27 - May 06 2017

البرنامج التدريبي حول "النظام المصرفي في لبنان" للمصارف  
08 May 2017

[www.institutdesfinances.gov.lb](http://www.institutdesfinances.gov.lb)



IOFLebanon



IOFLebanon



Institut des Finances Basil Fuleihan