



الجمهورية اللبنانية
وزارة المالية

سلسلة التدريب



النظام الفني لبرنامج التدريب المستمر في المعهد المالي

يُوزع مجاناً

المعهد
عهد باسل فليحان

الجمهورية اللبنانية REPUBLIQUE LIBANAISE
وزارة المالية MINISTRE DES FINANCES
Inances Basil Fuleihan
INSTITUT DES FINANCES INSTITUT BASIL FULEIHAN

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

٢

تمهيد

٢

تعريف بالمعهد المالي. معهد باسل فليحان

٣

١. نبذة عن نشاطات التدريب في المعهد المالي

٣

١. مواضيع التدريب وأنواعه

٤

٢. أهداف التدريب المستمر

٧

٢. ا. تخطيط برامج التدريب المستمر في المعهد المالي

٧

١. طلب التدريب

٨

٢. الفئة المستهدفة

٨

٣. الحاجات التدريبية

٩

٤. تحديد الأهداف التدريبية

١٠

٥. اختيار المدرب

١٠

٦. إعداد بطاقة التعريف والبرنامج الزمني

١٢

٧. دعوة المرشحين للمشاركة في الدورة

١٥

٣. ا. تنفيذ التدريب

١٥

١. تحضير الأمور اللوجستية

١٥

٢. الأمور الفنية

١٦

٣. الأمور المالية

١٧

٤. ا. تقييم التدريب

١٧

١. تقييم الدورات التدريبية

١٩

٢. مرحلة ما بعد التدريب

٢٠

٣. بعض المصطلحات

أشرفت على تحضير هذا النظام الفني وصياغته بشكله النهائي السيدة لمياء المبيض بساط، وشارك في إعداده السيدة جنان غانم الدوبهي التي جمعت وصاغت مختلف أجزاءه بمعاونة ومراجعة فريق التدريب في المعهد المالي. تصميم الحنوي وتنفيذه: السيدة دوللي الهاوروني. تصميم الغلاف: Graphic Shop طباعة: المطبعة العربية، بيروت - ٢٠٠٧.

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan
and is copyrighted work.

١. نبذة عن نشاطات التدريب في المعهد المالي

١. مواضيع التدريب وأنواعه

يلبّي المعهد المالي حاجات موظفي وزارة المالية التدريبية ويساهم في تطوير القطاع العام اللبناني من خلال تدريب بعض موظفي الوزارات والإدارات والمؤسسات العامة في لبنان على مواضيع الإدارة المالية وذلك من ضمن برامج محددة تركّز في معظمها على الشقّين الضريبي والمحاسبي.

تتنوّع برامج التدريب وفقاً للحاجة والمحتوى والتوقيت الزمني، وهي:

- **التدريب المستمر:** هي برامج متخصصة تمتدّ من ١٠ إلى ٣٠ ساعة تدريبية ويشارك فيها موظفو وزارة المالية وموظفو الإدارات والمؤسسات العامة. تنظّم بحسب طلب الإدارة أو وفقاً لبرنامج زمني سابق يحدده المعهد من فهرست برامج المنوع. يتناول التدريب المستمر مواضيع الاقتصاد والإدارة المالية والضرائب والرسوم والمحاسبة والمراجعة والتطوير الإداري والثقافة القانونية وتدريب المدرب والمواضيع الجمركية والعقارية فضلاً عن برامج اللغات والمعلوماتية.
- **التدريب الوظيفي:** هي برامج تدريبية محددة لموظفي وزارة المالية يتمّ تطويرها لمساعدة الموظفين في الوحدات المستحدثّة أو إثر تسلمهم مهام جديدة. تتألف هذه البرامج من حلقات عدّة ويشارك فيها الموظف في موازاة عمله وعلى فترة ٣ أشهر أو أكثر.
- **إعداد الموظفين الجدد في وزارة المالية:** هي برامج مكثّفة تتوجه إلى الموظفين الذين نجحوا في مباراة مجلس الخدمة المدنية وتمّ تعيينهم حديثاً في ملاك وزارة المالية. هذه البرامج التي يحضرها الموظف إلزامية تتجاوز مدتها الشهرين وهي تنظم يومياً في فترة قبل الظهر ويخضع المتدرب في نهايتها إلى تقويم خطي وشفهي قبل أن يتمّ تعيينه في مركزه الوظيفي.
- **البرامج التحضيرية:** منها إعداد الموظفين لخوض مباراة الدخول إلى وظائف جديدة في وزارة المالية أو تدريبهم للمشاركة في مباراة للترفيه أو في مباراة داخلية للوظائف الشاغرة.

بعض مبادئ التدريب

- الالتزام بتوجهات الإدارة لناحية سياسات التدريب وألوية الحاجات.
- احترام رأي المدراء والموظفين في التعبير عن حاجاتهم المهنية وطرح مشكلاتهم واقتراح المواضيع التدريبية التي تلائم عملهم.
- حتّ الموظف للعمل مع المجموعة ومع زملائه على إيجاد الأسباب الجذرية للمشكلات والصعوبات وإيجاد الطرق العملية لإحداث التغيير.
- احترام قدرة كل إنسان على الفعل والإبداع والمبادرة الإيجابية.



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

تمهيد

سبق وطوّرها فريق التدريب في المعهد على مدى السنين السابقة.

يعتبر هذا المرجع بمثابة أداة للعمل نعود اليه عند الحاجة كي نبني على النماذج ونطورها ونعدّلها ونغني المضمون بتجربتنا وملاحظاتنا وأفكارنا.

نشير إلى أن هذا النظام الفني يركّز على تخطيط وتنفيذ وتقوم أنشطة التدريب المستمر مستثنياً بذلك برامج التدريب الوظيفي والتدريب الإعدادي.

نأمل أن يرد هذا الدليل على توقعاتكم وأن نساهم معاً في تطوير الطاقات البشرية في القطاع العام.

يسرّ المعهد المالي - معهد باسل فليحان، أن يضع بين أيديكم حصيلة عمله وخبرته اليومية وعلى مدى عشر سنوات في مجال تخطيط وتنفيذ وتقوم برامج التدريب المستمر في القطاع العام.

يتوجه هذا النظام الفني بشكل أساسي إلى المدربين وإلى منسقي برامج التدريب في المعهد وفي مؤسسات وإدارات القطاع العام في محاولة لتوضيح رؤية المعهد المالي للتدريب المستمر وخصائص المدربين والمتدربين مع التركيز على كيفية إعداد الدورات التدريبية. ويشتمل هذا الكتيب على خطوات تفصيلية عملية لناحية رصد الحاجات التدريبية وتصميم البرامج وإعداد المحتوى والأسلوب وصولاً إلى آلية التقويم والمتابعة، فضلاً عن عدد من النماذج قد

تعريف بالمعهد المالي. معهد باسل فليحان

أنشئ المعهد المالي. مركز التدريب والتوثيق التابع لوزارة المالية اللبنانية، في العام ١٩٩٦ بمبادرة من وزارة المالية اللبنانية ودعم من نظيرتها الفرنسية ممثلة بوكالة التعاون التقني الدولي (ADETEF) بالإضافة إلى مساهمات من حكومات كندا وهولندا والاتحاد الأوروبي وأخيراً الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي. وقد نجح هذا التعاون في جعل المعهد حلقة من سلسلة طويلة مترابطة ومتكاملة من المشاريع التحديثية التي كانت وزارة المالية باشرت بها منذ العام ١٩٩٣ وحتى يومنا هذا. وفي العام ٢٠٠٦، وتقديراً لمساهمة الاقتصادي والنائب السابق، الشهيد باسل فليحان في تأسيس المعهد وفي مشاريع التطوير في وزارة المالية، تمّ إهداء المعهد ومكتبته المالية إلى ذكراه ليصبح "المعهد المالي. معهد باسل فليحان".

يتمتع المعهد باستقلال إداري وفني ومالي ويخضع لوصاية وزير المالية. يتألف فريق عمله من متعاقدين بدوام كامل وهو مركز مجهّز لاستقبال الدورات التدريبية والمؤتمرات وفيه مكتبة عامة متخصصة.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

بعض الإرشادات العملية لإدارة مجموعات المتدربين

- إثارة اهتمامهم بموضوع التدريب
- تحفيزهم ودعمهم للتعلّم
- البناء على خبراتهم
- ربط مضمون التدريب بواقعهم العملي
- إقامة أجواء المشاركة والتعاون في المجموعة
- التطبيق والتجربة العملية
- تعريفهم بالنتائج التي أحرزوها وتزويدهم بدوافع جديدة للاستمرار
- عرض الأخطاء والتعلّم من خلالها

أ- من هم المتدربون في القطاع العام؟

للموظفين والعاملين في القطاع العام خصائص محددة تتطلب من منسق التدريب ومن المدربين مهارات التعاطي بهدوء وحكمة مع المشاركين في الدورات. ففي لبنان، لا يزال التدريب منفصلاً في أغلب الأحيان عن إدارة الطاقات البشرية وليس له أي ارتباط بالمسار المهني للموظف. هذا من جهة، أما من جهة أخرى، فإن تحقيق الإصلاحات الجذرية والتغيير في الإدارة العامة لا يزال هدفاً صعباً.

لذلك فإن المدرب في المعهد المالي غالباً ما يلتقي بمجموعات تتفاوت فيها الأعمار والخبرات وحجم العمل والخلفيات الثقافية والعلمية. ويمكن أن يلاقي المدرب في نفس المجموعة الاهتمام والاندفاع للمشاركة في المواضيع المطروحة وشكوى مستمرة من الروتين الإداري وعشوائية التعيينات وغياب التفويض ومقاومة التغيير الخ.

ب- المدربون في المعهد المالي

لا يوجد في المعهد المالي فريق دائم وثابت من المدربين بل يتعاقد المعهد مع فريق من الأخصائيين والأساتذة والمدربين بحسب الحاجة والموضوع.

وبشكل عام، نجد ٣ أنواع من المدربين:

- من وزارة المالية: متقاعدون وكوادر عليا ووسطى من الوزارة للتدريب على مواضيع المالية العامة والحاسبية والضرائب والجمارك والعقارية.
 - من القطاع العام: متقاعدون وموظفون من الفئات الثانية والثالثة للتدريب على مواضيع الإدارة العامة والحاسبية العمومية والقوانين الإدارية.
 - من القطاع الخاص ومن الجامعات: للتدريب على بعض المواضيع المالية والإدارية والقانونية.
- ويعمل المدربون بالتعاون مع إدارة وفريق التدريب في المعهد المالي لتحليل حاجات المشاركين وصياغة الأهداف التدريبية وتطوير المحتوى والتقنيات التدريبية وإعداد مخطط الجلسات ومراجعة نتائج التقويم.



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

- **الدورات التدريبية والبعثات خارج لبنان:** يستكمل المعهد البرامج المحلية باستضافة خبراء أجانب أو من خلال إرسال موظفي وزارة المالية إلى دورات خارج لبنان في معاهد عربية ودولية لاسيما إلى فرنسا من خلال برنامج التعاون التقني القائم بين وزارة المالية اللبنانية ووزارة المالية الفرنسية، والذي يتم تنسيقه عبر وكالة التعاون التقني الدولي (GIP ADETEF) من جهة والمعهد المالي من جهة ثانية.



٢. أهداف التدريب المستمر

إن التدريب المستمر في المعهد المالي هو عملية تعلّم منظمة تهدف إلى إحداث تغيير في معارف و/أو مهارات و/أو مواقف المشاركين في الدورات لغرض الوصول بأدائهم إلى مستوى يتوافق مع متطلبات العمل وتحديات التطوير في الإدارة العامة وفي وزارة المالية بشكل خاص.

تسعى برامج التدريب المستمر إلى:

- تطوير قدرات موظفي وزارة المالية لتمكينهم من مواكبة مشاريع التحديث والتطوير في الوزارة:
- تزويدهم بثقافة مالية وقانونية وإدارية تساعدهم على إدارة المتغيرات والمستجدات؛
- إفساح المجال أمامهم للمزيد من التواصل فيما بينهم والسعي لتوحيد التطبيق؛
- تطوير قدرات المحاسبين والمسؤولين الماليين والإداريين في مواضيع الإدارة المالية؛
- تعزيز الثقافة الضريبية والمالية لدى مؤسسات القطاع المدني والقطاع الخاص وحثّهم على تطبيق الإجراءات ضمن الأصول المعتمدة.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

١. تخطيط برامج التدريب المستمر في المعهد المالي

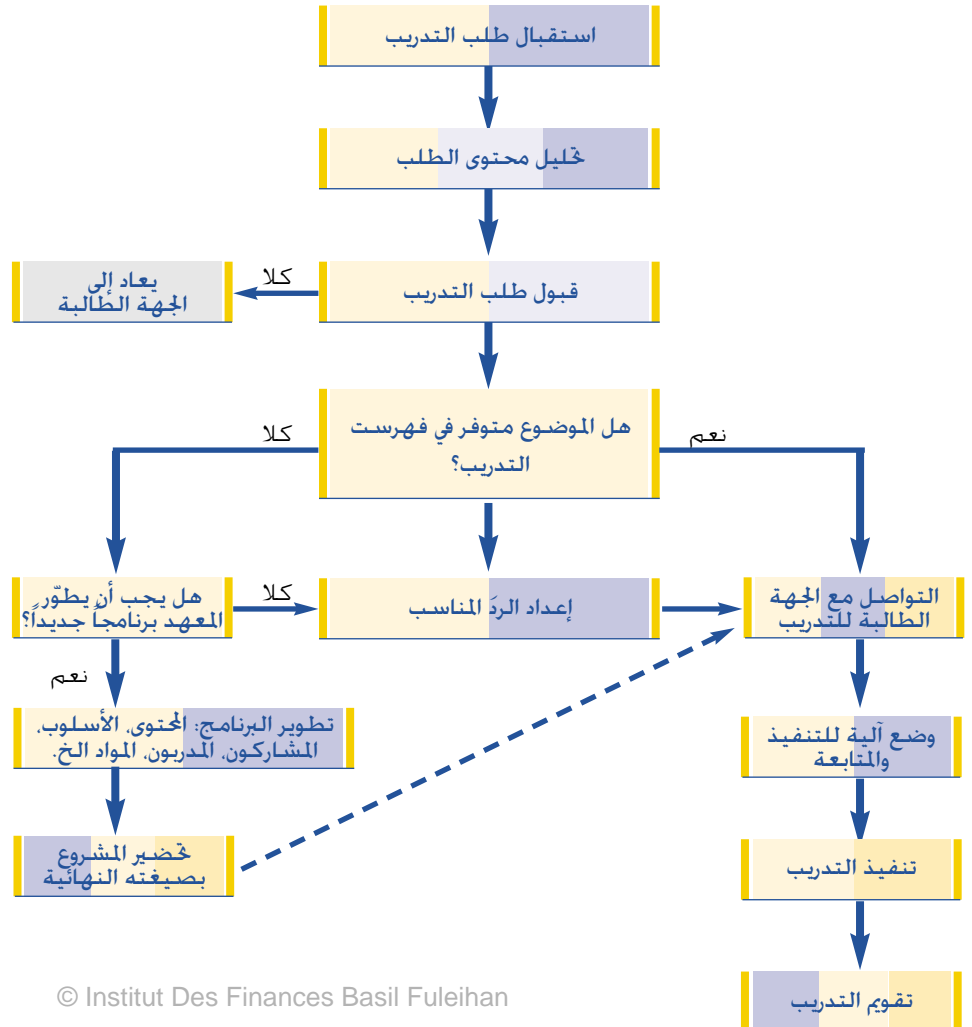
في المعهد المالي خطة تدريب سنوية. هي نتيجة لاستطلاع دوري للحاجات في مختلف المديريات التابعة لوزارة المالية إضافة إلى الطلبات التدريبية المستجدة خلال العام.

ويتضمن طلب التدريب الأولي موضوع الدورة التدريبية وأهدافها العامة والفئة المستهدفة وبعض أسماء المدربين إذا ما توفرت وفي بعض الأحيان الفترة الزمنية الفضلى لتنفيذ الدورة.

١. طلب التدريب

يوجز الرسم أدناه أهم المراحل التي ينجزها فريق التدريب من استقبال الطلب لغاية التنفيذ.

التدريب من الطلب إلى التقييم



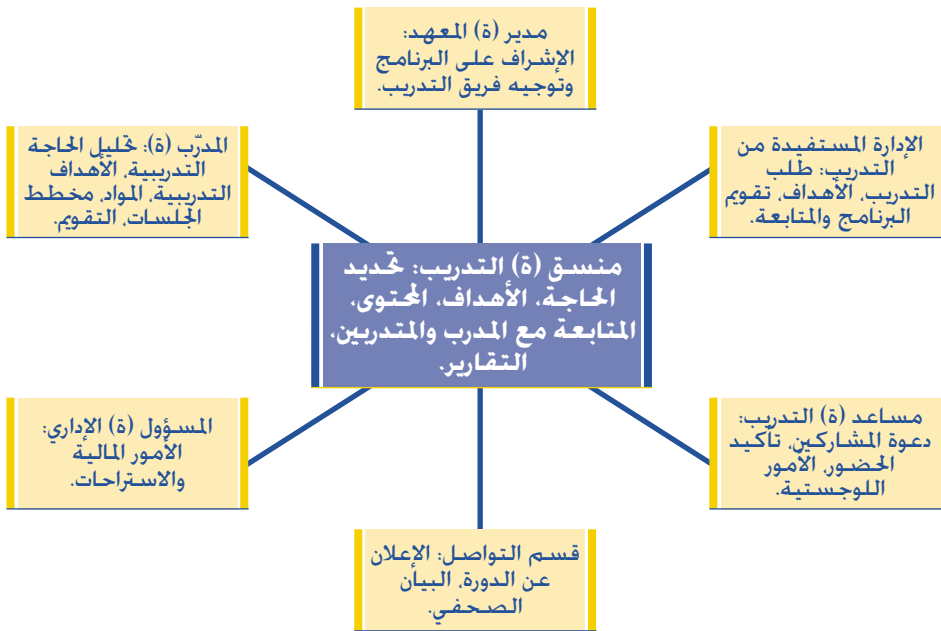
© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

ج- فريق التدريب في المعهد المالي

ان تنسيق الأنشطة التدريبية هو عمل متكامل يتضمن المهام الفنية لناحية تحديد الحاجات التدريبية ووضع البرامج وخطط العمل وأسس التقويم والمتابعة الميدانية وصياغة التقارير وكذلك المهام الإدارية لناحية التعامل مع فريق العمل ومع المدربين ومع المتدربين ومع المنظمين والجهات الطالبة للتدريب. ومنسق التدريب في كل هذا هو من يدير هذه العملية بإشراف مدير المعهد وبالتعاون الوثيق مع فريق عمل متعدد الاختصاصات.



بعض التقنيات لتحليل الحاجات التدريبية: النقاط الإيجابية والنقاط السلبية

خلاصة تحليلية وتبني الحلول مسبقاً. هي في حد ذاتها جلسة تدريبية.
- تحتاج إلى وقت والنتائج نوعية وليست كمية. كما تحتاج إلى مهارة إدارة المجموعة تلافياً للاستطراد.

٥. تحليل الوظيفة:

+ طريقة مفيدة جداً ونتائجها دقيقة وترتبط مباشرة بالعمل حيث يمكن تقسيم المهام إلى مواضيع تدريبية متكاملة.
- تحتاج إلى وقت وإلى خبير وهي تسمح فقط بتحديد حاجات الأفراد وليس المؤسسات.

٦. تحليل الوثائق المتوفرة:

+ تساعد على تحديد نقاط الضعف والأخطاء الشائعة في العمل وتعطي بعض المؤشرات للمشاكل.
- لا تساعد في معرفة أسباب المشكلة الحقيقية ولا تنقل حيوية العمل وآليته.

٧. لقاءات خضيرية مع خبراء:

+ تعطي نظرة خارجية إلى الأسباب والحلول الممكنة وتنقل خبرات من جارب ماثلة.
- تحتاج إلى خضير مسبق وهي مكلفة.

١. مقابلات فردية مع عدد من الفئة المستهدفة:

+ تساعد على معرفة الوضع الحقيقي للفئة المستهدفة والحلول الممكنة عملياً وتؤمن أقصى حدود الحوار والتعبير.
- العدد محدود وتستهلك الوقت والنتائج ليست كمية بل نوعية.

٢. استمارة تحديد الحاجات التدريبية:

+ يمكن أن تشمل عدد كبير من المستهدفين ويمكن ذكر الأسماء ومن السهل تبويب المعطيات.
- حدّ من الحوار وتحتاج إلى مهارة في إعدادها واستخلاص النتائج كما أنها لا تسمح بتحليل عمق المشكلة والحلول الممكنة.

٣. الاختبار الأولي قبل البدء بالدورة:

+ مفيد في تحديد مستوى المشاركين بشكل دقيق وبالتالي تقسيمهم إلى مستويات ومقارنة النتائج قبل وبعد الدورة.

- يحتاج إلى قبول وجدية من قبل المستهدفين وإلى تطويره بشكل يعكس الوضع الوظيفي الفعلي.

٤. تحليل المشكلة في فرق عمل مصغرة:

+ تسمح بحوار فعلي حول صعوبات العمل والحلول الممكنة ويمكن استنتاج

نقاط هامة!!

إن تحليل الحاجات التدريبية هو حجر الأساس في نجاح الدورات التدريبية ويمكن الاستعانة بعدد من التقنيات في الوقت نفسه للمزيد من الشمولية والموضوعية في بناء البرامج ويساعد على قياس مدى الجدوى المحققة من الدورة بشكل عام. نشير إلى أن هذه المرحلة تستلزم الدقة والكفاءة البشرية والوقت والكلفة المادية وهي أمور لا تتوفر غالباً في الفترات التي تسبق الدورات التدريبية.

انطلاقاً من احتياجات الجهة الطالبة للتدريب والحاجات الفعلية للفئة المستهدفة والموارد والصعوبات. يمكن إعادة صياغة الطلب الأساسي وتوضيح المواضيع التي يمكن تليبيتها من خلال التدريب والمواضيع التي لا يمكن الرد عليها من خلال التدريب بل من خلال تدابير أخرى إدارية أو مادية أو تجهيزية الخ.

٤. تحديد الأهداف التدريبية

- ان تحديد الأهداف يعني الإجابة عن الأسئلة التالية:
- ما هي النتائج المتوقعة من التدريب؟
 - ما الذي يجب أن يفهمه المتدربون مع انتهاء الدورة/الجلسات؟
 - ما الذي يجب أن يكونوا قادرين على تنفيذه؟
 - ما هي المعايير التي تساعدنا على تقدير نجاح التدريب؟

عند استقبال طلبات التدريب، يحاول المنسق الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هو موضوع الطلب؟ ما مدى دقة الموضوع والأهداف التدريبية؟
 - ما هي خبرة المعهد المالي السابقة في هذا المجال واستعداداته؟
 - هل التعبير عن الحاجة واضح ومبرر؟
 - ما هي الأولويات بالنسبة للجهة الطالبة؟
 - من هي الفئة المستهدفة؟
 - هل من اقتراحات أولية للتحضير والتنفيذ والمتابعة؟
 - هل أن الصعوبات المطروحة يمكن تلبيتها بالتدريب فقط أم أن هنالك أموراً أخرى تعيق سير العمل؟
 - هل لدى الفئات المستهدفة والمسؤولين الهرميين الاستعداد اللازم لإحداث التغيير المنشود؟
- تتم الإجابة عن هذه التساؤلات خلال اجتماعات عمل هادفة تجمع المسؤولين والمدرب ومنسق التدريب لاستنتاج الخطوط العريضة للبرنامج المرتقب.

٢. الفئة المستهدفة

يمكن في بعض الأحيان أن تحدد الجهة الطالبة الأسماء المستهدفة من التدريب مسبقاً. وبالتالي لا يمكن لفريق العمل وضع معايير محددة، إنما يكتفي بالتبليغ. أما اختيار المتدربين وفقاً لمعايير محددة فيمكن أن يتضمن شروط لها علاقة بالوظيفة الحالية، بالخبرات العملية، ببعض المهارات (الكومبيوتر)، بمستوى المعرفة، بتاريخ التوظيف الخ.

٣. الحاجات التدريبية

يهدف تحديد الحاجات إلى التعرف على الحاجات الفعلية للفئة المستهدفة والى إشراكها منذ البداية في التخطيط المناسب للبرنامج التدريبي وذلك عبر الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما هي الأسباب الداعية للتدريب؟
- ما هي خصائص الفئة المستهدفة: العمر، الوظيفة، التدريب السابق، الاستعدادات العملية للمشاركة في التدريب.
- ما هو المضمون الذي يجب التركيز عليه: الصعوبات العملية في الوظيفة، التجارب الناجحة، النتائج المتوقعة، التغيير المنشود، الأهداف وكيفية التوصل إليها؟
- ما هي المعلومات والمهارات والمواقف التي يحتاجها الموظفون للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المنشود؟



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

نموذج بطاقة تعريف بالبرنامج التدريبي

عنوان الدورة	برنامج تدريب مدرب
الأهداف:	<p>بعد الانتهاء من هذه الدورة التدريبية، سوف يتمكن المشاركون من:</p> <ul style="list-style-type: none"> • فهم آلية التدريب في وزارة المالية؛ • تحديد دور المدرب واستيعاب خصائص تعلّم الموظفين؛ • صياغة الأهداف التدريبية: المعارف والمهارات والمواقف؛ • تطبيق التقنيات التدريبية؛ • إدارة مجموعة من الموظفين في جلسة تدريبية؛ • تطوير مهارات الاتصال والتواصل؛ • تخطيط دورة تدريبية وتفصيل الجلسات وتنفيذها؛
الفئة المستهدفة:	<p>١٢-١٥ موظفاً من وزارة المالية ومن بعض الإدارات الأخرى يمكن أن يشكلوا لاحقاً جزءاً من فريق المدربين في المعهد المالي.</p>
الفترة الزمنية:	<p>٢٧ ساعة تدريب في الفترة الممتدة من ١٢ إلى ١٦ حزيران ٢٠٠٦.</p> <ul style="list-style-type: none"> • من الاثنين إلى الخميس من الساعة ٩,٠٠ لغاية الساعة ١٥,٠٠ • الجمعة من الساعة ٩,٠٠ لغاية الساعة ١٢,٠٠
أسلوب التدريب:	<p>عروض إيضاحية PowerPoint، تصوير فيديو، عمل مجموعات، عصف ذهني ونقاش، تمارين إبداعية، مواد تدريبية مطبوعة.</p>
محتوى التدريب:	<ul style="list-style-type: none"> • افتتاح برامج التدريب: تقنيات التعارف ورصد التوقعات وقواعد العمل؛ • التدريب في الوزارة: دور وآلية ومراحل ومهام محددة؛ • أن تكون مدرباً: أن نفهم وأن يكون لنا القدرة على إيصال الفكرة؛ • إدارة مجموعات الموظفين خلال التدريب؛ • الأهداف التدريبية والأهداف التعلّمية؛ • تحضير وتنفيذ وتقييم جلسات تدريبية؛ • تحضير مخطط دورة تدريبية والمواد المساندة؛ • التدريب: أداة للتغيير في المؤسسة؛ • التقييم في التدريب.
المدربون:	<ul style="list-style-type: none"> • فريق التدريب في المعهد المالي. • خبير أجنبي
رمز البرنامج:	T-Tr 5/06



إن الأهداف الجيدة هي الأهداف المحددة والواضحة والتي يمكن قياسها وتحقيقها. مثال: بعد الإنتهاء من الدورة التدريبية، سوف يتمكن المشاركون من:

- تعداد أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي (معرفة):
- صياغة خطة استراتيجية مع الجدول الزمني (مهارة):
- التأثير إيجابياً في محيطهم المهني وتخفيف الآخرين للإلتزام بالخطة الزمنية (سلوك).

5. اختيار المدرب

عند اختيار المدربين، من المهم مراعاة بعض المعايير التي تساهم في إجاح الدورة التدريبية:

- إلمام المدرب بالموضوع وخبرته السابقة
- إعتماده الأسلوب الناشط في التدريب كتقنيات عمل المجموعات والعصف الذهني ودراسة الحالات والتمرين التطبيقي ولعب الأدوار والعروض الإيضاحية
- المرونة في التعاطي مع المتدربين وفي تكييف المضمون مع حاجاتهم
- إعداد مخطط الجلسات التفصيلي والمواد التدريبية.

ويمكن في الدورة التدريبية الواحدة أن يتعدد المدربون ومن المهم في هذه الحالة أن يقوم منسق التدريب بالربط فيما بينهم. كما أنه من المفضل دائماً، وضع اسم مدرب للحالات الطارئة أي في حال تغيب المدرب المتفق معه.

6. إعداد بطاقة التعريف والبرنامج الزمني

بعد أن تمّ تحديد الحاجات الفعلية وخصائص الفئة المستهدفة والتحديد الأولي للزمان وصياغة الأهداف التدريبية، يقوم منسق الدورة بالتعاون مع المدرب بوضع البرنامج التدريبي الزمني وبطاقة تعريف.

بعض الملاحظات في اختيار المكان والزمان

في الزمان	في مكان الدورة
تنظيم التدريب قبل الظهر أو بعده بحسب طبيعة عمل الموظفين:	تنظيم التدريب في بيروت أو المناطق:
أيام متتالية أو أيام متقطعة:	اختيار القاعة المناسبة لعدد المتدربين:
التنبه إلى العطل الرسمية:	تأمين مساحة للاستراحات:
التنبه إلى تواريخ الدورات الأخرى.	تأمين التجهيزات السمعية والبصرية والألواح:
	الانتباه إلى جهاز الصوت والإضاءة والتدفئة والتبريد.



نموذج البرنامج الزمني

دورة تدريب مدرب في وزارة المالية - المعهد المالي. من ١٢ إلى ١٦ حزيران ٢٠٠٦					
التوقيت	الاثنين في ١٢ حزيران ٢٠٠٦	الثلاثاء في ١٣ حزيران ٢٠٠٦	الأربعاء في ١٤ حزيران ٢٠٠٦	الخميس في ١٥ حزيران ٢٠٠٦	الجمعة في ١٦ حزيران ٢٠٠٦
٩.٠٠ - ١٠.٣٠	افتتاح البرنامج: التعارف. التوقعات. قواعد العمل	تحديد الحاجات التدريبية	مدخل إلى مخطط الدورات وتفصيل الجلسات التدريبية	عرض التمارين التطبيقية	التدريب والتغيير
١١.٠٠ - ١١.٣٠	استراحة				
١١.٣٠ - ١٢.٣٠	التدريب: آلية، نوعية، استثمار	خصائص المدرب والأهداف التدريبية	تحضير التمارين التطبيقية	عرض التمارين التطبيقية	خطط متابعة فردية تقييم التدريب
١٢.٣٠ - ١٣.٣٠	استراحة غداء				
١٣.٣٠ - ١٥.٠٠	الاتصال والتواصل في التدريب	دينامية المجموعة	عرض التمارين التطبيقية	التقييم في التدريب	

٧. دعوة المرشحين للمشاركة في الدورة

يدعو المعهد المالي المهتمين للمشاركة في الدورة التدريبية عبر الفاكس والبريد الإلكتروني والإنترنت مع تحديد آخر مهلة زمنية لقبول الطلبات. يرفق بالدعوة بطاقة التعريف بالبرنامج التدريبي والبرنامج الزمني (النماذج أعلاه) فضلاً عن استمارة الترشيح.

نموذج الإعلان عن البرنامج التدريبي

إعلان عن برنامج "تدريب المدرب"

يسعى المعهد المالي بالتعاون مع وكالة التعاون التقني الدولي التابعة لوزارة المالية الفرنسية (ADETEF) إلى تطوير قدرات فريق المدربين الحاليين وإلى استقطاب مدربين جدد. فإذا كنت مهتماً بالانضمام إلى فريق المدربين في المعهد، وتعتقد أن لديك المهوية والقدرة اللازمة على إيصال المعلومات والخبرات إلى الآخرين، فهذه هي فرصتك!!!

قدّم ترشيحك للمشاركة في دورة "تدريب المدرب" التي ستعقد في المعهد المالي بين ١٢ و ١٦ حزيران ٢٠٠٦ من الساعة التاسعة صباحاً لغاية الثالثة بعد الظهر.

شروط الترشيح:

- أن يكون المرشح قد درب سابقاً في المعهد أو من الذين يرغبون بالقيام بالتدريب في وقت لاحق؛
- أن يكون ملماً باللغة الفرنسية، مستوى متوسط وما فوق؛
- أن يلتزم التزاماً كاملاً بمواعيد هذه الدورة.

محتوى الدورة التدريبية: مرفق برنامج الدورة

- إفتتاح برامج التدريب: تقنيات التعارف ورصد التوقعات وقواعد العمل؛
- التدريب في الوزارة: دور وآلية ومراحل ومهام؛
- أن تكون مدرباً: أن تفهم وأن يكون لنا القدرة على إيصال الفكرة؛
- إدارة مجموعات الموظفين خلال التدريب؛
- الأهداف التدريبية والأهداف التعليمية؛
- تحضير وتنفيذ وتقوم جلسات تدريبية؛
- تحضير مخطط دورة تدريبية والمواد المساندة؛
- التدريب: أداة للتغيير في المؤسسة؛
- التقييم في التدريب.

نأمل منكم إرسال ترشيحاتكم بمهلة أقصاها ٨ حزيران ٢٠٠٦ على رقم الفاكس ٤٢١٨٦٠-٠١ أو عبر البريد الإلكتروني contact@if.org.lb علماً أن المعهد سوف يدرس طلبات الترشيح كون العدد الإجمالي للمشاركين في هذا البرنامج يتراوح بين ١٠ و ١٥ مشاركاً فقط.

© Institut Des Finances Basile Fuleihan
للمزيد من المعلومات الاتصال بالمعهد المالي على الرقم التالي ٠١/٤٢٥١٤٩ أو ٠١/٤٢٥١٤٧

III. تنفيذ التدريب

1. تحضير الأمور اللوجستية

- بعد انقضاء مهلة تقديم الطلبات، يبلغ المعهد المالي المرشحين المقبولين ضرورة الالتحاق بالدورة والالتزام بدوامها. كما يبلغ من تعذر قبولهم للدورة المذكورة. نشير إلى أنه بالنسبة للدورات الإلزامية يتم تبليغ الموظفين عبر رؤوسيتهم مباشرة دون اعتماد آلية الترشيح والفرز.
- التنسيق مع المدرب: التأكيد على التاريخ والتوقيت والمكان.
- حجز القاعات والتجهيزات المطلوبة وإضافة عنوان الدورة إلى رزنامة التدريب النهائية و تحضير الإعلانات عن الدورة في الطوابق والقاعات.
- تصوير المواد التدريبية و تحضير القرطاسية اللازمة واستمارة التقييم.
- طلب الاستراحات مع مراعاة عدد الأشخاص وتوقيت الدورة.
- تحضير قائمة تسجيل الحضور (نموذج).
- تحضير الشهادات أو الإفادات عند اختتام الدورة.

نموذج قائمة حضور

برنامج "تدريب المدرب"

مدة الدورة:

الاسم	الجهة	الوظيفة	الدائرة	الهاتف الشخصي	هاتف العمل	الفاكس	البريد الإلكتروني	اليوم الأول	اليوم الثاني	اليوم الثالث	اليوم الرابع

2. الأمور الفنية

- يقوم منسق التدريب بالمتابعة مع المدرب لناحية:
- مراجعة و تحضير مخطط الجلسات: الربط بين المحتوى والحاجات التدريبية واعتماد التقنيات التدريبية المتنوعة واللغة المناسبة للمشاركين. (نموذج مخطط جلسة).
 - مراجعة المواد التدريبية وتسليم العروض الإيضاحية والتمارين وقائمة المراجع الخ.
 - التحضير للجلسة الافتتاحية: عرض البرنامج والتوقعات والتعارف.
 - تنظيم اجتماع تنسيقي بين مختلف المدربين عند الحاجة.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

نموذج استمارة الترشيح للمشاركة في دورة تدريبية في المعهد المالي

الجهة المرشحة:
اسم الدورة:
تاريخ الدورة:

١ - معلومات شخصية:

الاسم الثلاثي:	مكان و تاريخ الولادة:
اسم الوالدة:	رقم السجل:
الوضع العائلي:	الجنس:
العنوان:	عدد الأولاد:
المحافظة:	القضاء:
الهاتف الشخصي:	رقم الفاكس:
	بريد الكتروني:

٢ - معلومات وظيفية:

الوظيفة:	نوع التوظيف:
العمل الفعلي:	الفئة:
الدائرة:	المصلحة:
الرقم المالي:	الرقم الآلي:
رقم الهاتف:	رقم الفاكس:
	تاريخ مباشرة العمل:
	رقم البريد الالكتروني:

٣ - التحصيل العلمي:

<input type="checkbox"/> جامعة:	<input type="checkbox"/> مدرسة:	<input type="checkbox"/> مهني:
مكان الدراسة:	سنة التخرج:	
(الاسم)		
التحصيل العلمي:	الاختصاص:	
(الشهادة)		

٤ - مستوى اللغات الأجنبية: (للذين خضعوا لامتحان اللغات في المعهد)

اللغة الفرنسية:	اللغة الإنكليزية:
(Elémentaire 1,2,3;	(Introductory 1,2; Beginners 1, 2; Intermediate
Intermédiaire 1,2,3; Avancé)	1,2; Advanced 1,2; Beyond level 3)

٥ - تعهد:

أنا الموقع أدناه أعلن عن رغبتني بمتابعة الدورة التدريبية المذكورة أعلاه. وأرفق لكم هذه الاستمارة مذيلةً بتوقيع رئيسي المباشر (الاسم) كما أتعهد بالالتزام الكامل بكافة الخلفيات التدريبية. على أن أقدم تبريراً خطياً في حال اضطراري للغياب إلى رئيسي المباشر وإرسال نسخة إلى المعهد المالي.

توقيع الرئيس المباشر

توقيع المرشح

IV. تقييم التدريب

1. تقييم الدورات التدريبية

ان تقييم التدريب في المعهد المالي هو عملية مستمرة تساعد على قياس مدى النجاح وتحديد نقاط الضعف وتوضيح ما ينبغي تغييره أو تعزيزه. كما أنه فرصة أمام المشاركين لكي يتحسسوا بأنفسهم نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم فيساهموا أكثر في إجاح عملهم.

ويقوم بالتقويم منسق التدريب والمدرب والمتدربون في محاولة للإجابة. كلٌّ من موقعه. على التساؤلات التالية: مدى تحقيق التوقعات والأهداف ومراجعة المحتوى والتقنيات التدريبية والمواد الموزعة وكفاءة المدرب وتوقيت الدورة ومدتها الخ.

أما أدوات التقويم فهي لينة ومتغيرة بحسب طبيعة الدورة. إنما من المهم أن تركز على مبدأ المشاركة والتقويم الإيجابي البناء.

أدوات تقويم الدورات التدريبية

1. استمارة تقويم جلسة تدريبية:
هي اختيارية ويمكن اعتمادها بحسب أهمية الجلسة.
2. استمارة تقويم نهائية:
هي إلزامية لكل دورة تدريبية وتعطي مؤشرات كمية حول الدورة.
3. الاختبار الختامي:
مفيد لناحية تحديد ما اكتسبه المشاركون فعلياً. يحتاج إلى قبول من قبل الموظف وإلى تحضير مسبق.
4. التقويم الشفهي:
يمكن لمنسق التدريب خلال الدورة وفي ختامها إجراء بعض اللقاءات لاستطلاع آراء المشاركين وانطباعاتهم لتصويب الدورة أو لتعديل البرنامج لاحقاً.

بعد استخلاص نتائج التقويم، يدعو مدير المعهد أو منسق التدريب فريق العمل لمناقشة النقاط الآتية:

- شكر على الجهود التي بذلت خلال الدورة.
- تحضير رسائل شكر للجهات المشاركة (اختياري) وإفادات للمدربين الخ.
- تحليل معمق لنتائج التقويم وملاحظات فريق العمل: هل هنالك حاجة لتصويب الدورات المماثلة في المرحلة القادمة؟ كيف من الممكن متابعة الجهود والموارد التي استثمرت في الدورة؟
- إمكانية تحضير تقرير موجز عن الدورة: خلفية الدورة، الأهداف، المشاركون، الطرق التدريبية، المدربون، المحتوى، نتائج التقويم، ملاحق المواد التدريبية، لحة إحصائية.

نموذج مخطط جلسة

المواد المساندة	مسار الجلسة الأولى (١٢٠ دقيقة)	الأهداف المحددة
اللوحة الأبيض + أقلام	تعارف المجموعة من خلال تمرين التعريف الثنائي تعريف بالمدرّب تمرين التوقعات وتبويبها عرض البرنامج وأسلوب العمل في مختلف الجلسات	١٥ دقيقة • افتتاح الدورة وبناء مجموعة المشاركين
اللوحة الأبيض + أقلام	عصف ذهني: موضوع محدد	١٥ دقيقة • تعريف المشاركين بـ ...
Computer PPT + LCD presentation	عرض إيضاحي: موضوع محدد	٤٠ دقيقة تقنيات التدريب:
تمرين فردي Computer + LCD	- تمرين فردي : موضوع محدد - عرض إيضاحي ونقاش	٤٠ دقيقة عصف ذهني عرض ونقاش تمرين فردي
	خلاصة سريعة للجلسة الأولى. الإجابة على الأسئلة العالقة	١٠ دقائق

توثيق الدورة التدريبية

بطاقة التعريف بالدورة، قائمة المتدربين
والمدرّبين، برنامج الدورة، مخطط
الجلسات، المراسلات، المواد التدريبية،
استثمارات التقويم، نموذج عن الإفادات أو
الشهادات، نصوص قانونية ومراسيم
تتعلق بموضوع الدورة، قائمة المراجع الخ.

٣. الأمور المالية

- تسليم فواتير الاستراحات إلى المسؤول المالي مع تضمينها: اسم المعهد المالي، المبلغ
المتوجب والموضوع، المبلغ بالليرة اللبنانية مع تفقيط الفاتورة، طابع مالي.
- تسديد بدل أتعاب المدرّب: ساعات التدريب والمواد التدريبية.



٢. مرحلة ما بعد التدريب

من المهم وضع تصوّر وخطة عمل لتابعة التدريب. بحسب أهمية الدورة والتوقعات منها. وبالتالي تحسين مردود الدورة على المتدرب في إطار عمله.

وهناك ٣ مبادئ لنجاح خطة المتابعة:

- أن يكون المعنيون بالتدريب على استعداد لتنفيذ الخطة. مدراء وموظفون. ولو بدرجات متفاوتة.
- أن يكون مضمون المتابعة ملائماً لطبيعة عمل الموظف ولضمون الدورة التدريبية.
- أن يتم التحضير لخطة المتابعة في مرحلة التخطيط للدورة كي يوضح دور المعنيين منذ البداية.

ويتألف فريق عمل المتابعة من:

- **المتدرب:** وهو ينفذ مضمون الخطة ويشارك في وضعها.
- **المدرّب:** يضع مضمون خطة المتابعة وآلية الإشراف على المتدرب في عمله.
- **منسق التدريب:** ينسق خطة المتابعة ويقوم نتائجها.
- **المسؤول المباشر عن عمل المتدرب** (المدير، رئيس الدائرة، رئيس المصلحة الخ.): يوافق على خطة المتابعة، يناقش مع المتدرب نتائج التدريب، يشرف على عمله، يلحظ الايجابيات الناجمة عن التدريب.

انتاج المواد التدريبية

بعد انتهاء الدورة وانطلاقاً من الوثائق التي وزعت ونوقشت مع المتدربين. وحسب أهميتها ومضمونها يمكن أن يقرر القيمون على التدريب تطويرها ونشرها على شكل دليل عملي أو رزمة تدريبية.

ويمكن تنظيم يوم لتقوم نتائج التدريب بعد ٤ إلى ٦ أشهر بهدف:

- عرض نتائج عمل المتدرب. (نموذج تقوم مرحلة المتابعة من قبل المتدرب).
- مناقشة الصعوبات وتبويبها.
- تنظيم تدريب على معلومات ومهارات جديدة إذا ظهرت الحاجة إلى ذلك.
- تقوم جدوى خطة المتابعة والآليات المعتمدة (استمارة تقوم مرحلة المتابعة).

نموذج تقويم

استمارة تقويم في اختتام الدورة

من خلال مشاركتك في الدورة التدريبية، يرجى تزويدنا بتقييمك موضوعياً من خلال وضع إشارة X في الخانة التي جدها مناسبة.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

مضمون وأهداف الدورة

- هل حققت الدورة أهدافها برأيك؟
- هل المواضيع المطروحة لها علاقة مباشرة بعملك اليومي؟

المدرّب وأسلوب التدريب

- هل كان المدرّب ملماً بالموضوع؟
- هل يتمتع المدرّب بتقنيات تدريبية عالية؟
- هل كانت التطبيقات العملية كافية؟
- هل المواضيع والأسئلة التي طرحتها لاقت التفسيرات اللازمة؟
- هل كانت المواد التدريبية كافية وواضحة؟

الوقت والأمور اللوجستية

- هل كانت مدة الدورة كافية؟
- هل كانت قاعة التدريب مجهزة بالوسائل اللازمة؟

- ما هي المواضيع التي وجدتها مفيدة لعملك أو المهارات التي تعتقد أنك اكتسبتها؟

- ما هي المواضيع المطروحة التي يمكن الاستغناء عنها؟

- ما هي المواضيع التي يمكن إضافتها برأيك على محتوى الدورة؟

- ما هي المهارات التي تحتاج إلى المزيد من التدريب عليها؟

- هل من ملاحظات إضافية؟

اسم المشارك (اختياري) _____



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

10 سنوات
المتجارة

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan
and is copyrighted work.

٣. بعض المصطلحات

français	Anglais	اللغة العربية
Formation	Training	تدريب
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	التقويم
Analyse de besoins en formation	Training needs analysis (TNA)	تحليل الاحتياجات التدريبية
Remue meninges	Brain storming	العصف الذهني أو قذح الأفكار
Etude de cas	Case study	دراسة الحالة
Jeu de rôles	Role play	لعاب أدوار
Travail en group	Group work	عمل مجموعات



٥١٢. كورنيش النهر
ص.ب: ١٦-٥٨٧٠
بيروت، لبنان

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.