

استخدام رزمة الأدوات واكتساب مهارات التدريب



أداة



DCAF

مركز لتطوير
القطاع الأمني
وسيادة القانون

أداة ١

استخدام رزمة الأدوات واكتساب مهارات التدريب

جون ماك-أندرو



DCAF

مركز لتطوير
القطاع الأمني
وسيادة القانون

نبذة حول مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة

يعمل مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة على تعزيز مبدأ الحكم الرشيد وإصلاح القطاع الأمني. ويُعدّ المركز الأبحاث حول الممارسات الفضلى المرعية في هذا المجال، ويشجع على نشر المعايير المطبقة على المستويين الوطني والدولي. كما يقدم المركز التوصيات السياسية ويرعى البرامج التي توفر الاستشارات والمساعدات في هذا المجال للعديد من الدول. ويضم شركاء مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة الحكومات، والبرلمانات، ومنظمات المجتمع المدني والمؤسسات الدولية والأطراف الرئيسية التي تقدم خدمات الأمن والعدالة، كأجهزة الشرطة، والقضاء، وأجهزة المخابرات وأمن الحدود والجيش.

الناشر

مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة (DCAF)

Chemin Eugène-Rigot 2E
P.O. Box 1360
1202 Geneva
Switzerland

هاتف: ٠٠ ٩٤ ٧٣٠ (٢٢) ٤١+
فاكس: ٠٥ ٩٤ ٧٣٠ (٢٢) ١٤+

www.dcaf.ch

© مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، ٢٠١٥،
جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة

ملاحظة

نُشر هذا المؤلف بمساعدة من الاتحاد الأوروبي. ويتحمل مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة وحده المسؤولية الحصرية عن محتوى هذا الإصدار، ولا يفسّر هذا المحتوى على أنه يعكس وجهات نظر الاتحاد الأوروبي في أي حال من الأحوال.



المؤلف

جون ماك-أندرو

هيئة التحرير

انتصار أبو خلف

ريغولا كافمان

أرنولد ليتبولد

نيكولاس ماسون

خيرمان ريبس سواريز

جين رايس

زولتان فينسيل

محرر السلسلة

جون ماك-أندرو

التحرير والتدقيق

انتصار أبو خلف

جين رايس

فيلكس توسا

ترجمة

ياسين نور الدين السيد

التصميم والإخراج الفني

وائل دويك

صورة الغلاف: © زولتان فينسيل

رقم الايداع الدولي: ٣-٣٤٠-٩٢٢٢-٩٢-٩٧٨

المحتويات

٥	شكر وتقدير
٦	مقدمة
٦	لماذا تُعتبر الرقابة المالية في القطاع الأمني مهمة؟
٦	ما الغاية من إعداد هذه الأداة؟
٦	كيف أُعدَّت رزمة الأدوات؟
٦	المؤلفات الأخرى التي نشرها مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة في مجال الرقابة المالية في القطاع الأمني
٧	استخدام رزمة الأدوات التدريبية
٧	نظرة عامة
٧	علامٌ تشتمل رزمة الأدوات؟
٧	مستخدم رزمة الأدوات
٧	الفئات المستهدفة
٨	استخدام رزمة الأدوات في السياق الذي يعمل فيه المدرب
٨	هيكلية اللقاء التدريبي العام
٨	أنواع النشاطات
٨	هيكلية اللقاء التدريبي المحلي
٩	تلبية احتياجات المشاركين
٩	مباشرة التدريب
١٠	جدول مقترح لتنظيم دورة تدريبية شاملة
١١	اكتساب مهارات التدريب
١١	فهم الطرق المختلفة المعتمدة في التعلم
١٣	ما الذي يجعل من المدرب مدرباً جيداً؟
١٥	أمثلة على الأساليب والأدوات التدريبية
١٨	إدارة المواقف الصعبة التي تفرض التحديات أمام المدرب في الدورة التدريبية
١٩	أمثلة على تمارين الإحماء والتنشيط
٢٢	استخدام الأداة الأولى: اللقاءات التمهيدية والختامية
٢٢	استخدام اللقاءات التمهيدية والختامية
٢٢	هيكلية اللقاءات التمهيدية والختامية
٢٣	الأداة الأولى، اللقاء الأول: مقدمة حول الدورة التدريبية بمجملها
٢٣	الأهداف المتوخاة من التعلم
٢٣	الأسئلة المتخصصة

٢٤	الأداة الأولى، خطة اللقاء التدريبي الأول: مقدمة حول الدورة التدريبية بمجملها
٢٦	وصف النشاطات
٢٨	مصادر المدرب ١-١: نموذج أجندة الدورة التدريبية
٢٩	مصادر المدرب ١-٢: إعداد أجندة اليوم التدريبي
٣٠	الأداة الأولى، اللقاء الثاني: النتيجة وتقييم الدورة التدريبية
٣٠	الأهداف المتوخاة من التعلم
٣٠	أسئلة متخصصة
٣١	الأداة الأولى، خطة اللقاء التدريبي الثاني: النتيجة وتقييم الدورة التدريبية
٣٢	وصف النشاطات
٣٣	النموذج ١-٢-١: استبيان تقييم الدورة التدريبية
٣٤	مصادر المدرب ١-٢-١: ورقة تقييم الدورة التدريبية المخصصة للمدرب
٣٥	مصادر المدرب ١-٢-٢: نموذج شهادة استكمال الدورة
٣٦	مراجع ومصادر إضافية
٣٧	الملحق (أ) نموذج استبيان تقييم الاحتياجات
٤٠	الملحق (ب) نموذج الأسئلة الموجهة للمجموعات البؤرية

شكر وتقدير

يودّ مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة أن يعبر عن امتنانه وتقديره للمساهمة التي قدمتها المنظمة المعنية بالقضاء على استغلال الأطفال في البغاء وفي المواد الاباحية والاتجار بالأطفال للأغراض الجنسية (End Child Prostitution, Child Pornography and the Trafficking of Children for Sexual Purposes (ECPAT)) في إعداد هذه الأداة الأولى "استخدام رزمة الأدوات واكتساب مهارات التدريب"، حيث أتاحت المنظمة الفرصة للمؤلف بالاستشهاد بفصول معدلة من مؤلفها، الذي يحمل عنوان "مكافحة الاتجار بالأطفال للأغراض الجنسية: دليل تدريبي"، أمستردام، بانكوك، المنظمة المعنية بالقضاء على استغلال الأطفال في البغاء وفي المواد الاباحية والاتجار بالأطفال للأغراض الجنسية، ٢٠٠٦.

(Combating the Trafficking in Children for Sexual Purposes: A Training Guide, Amsterdam, Bangkok: ECPAT, 2006)

ويودّ مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة أن يعبر عن امتنانه وتقديره للمساعدة التي أمدته بها المؤسسات الشريكة في الأراضي الفلسطينية المحتلة في إعداد حقيبة الأدوات هذه وإخراجها، وهي:

- ديوان الرقابة المالية والإدارية
- المجلس التشريعي الفلسطيني
- مكتب الرئيس
- مجلس الوزراء
- وزارة المالية
- وزارة الداخلية
- الإدارة المالية المركزية (العسكرية)
- هيئة مكافحة الفساد، دولة فلسطين
- قوات الأمن الوطني الفلسطيني

مقدمة

لماذا تُعتبر الرقابة المالية في القطاع الأمني مهمة؟

تشكّل الرقابة المالية في القطاع الأمني من الأدوات الرئيسية التي تكفل التأكد من إنفاق الأموال العامة التي ترصدها الدولة لضمان أمن رعاياها على نحو يتسم بالشفافية ويخضع للمساءلة والمحاسبة.

ومع ذلك، تتسم الإدارة المالية في مؤسسات القطاع الأمني بالغموض دون الشفافية في أحوال ليست بالقليلة. فحتى في الأنظمة الديمقراطية العريقة، غالباً ما يتم حجب الموازنات والعمليات المالية التي تخص الأجهزة المكلفة بإنفاذ القانون والجيش وأجهزة المخابرات عن الرقابة العامة، وحتى عن الرقابة الرسمية الخارجية التي يمارسها البرلمان أو مؤسسات الرقابة في بعض الأحيان. فضلاً عن ذلك، تحول النفقات الأمنية غير المتكافئة دون استخدام الأموال العامة في مجالات التنمية الاجتماعية والاقتصادية في العديد من الدول النامية.

ما الغاية من إعداد هذه الأداة؟

يمثل بناء القدرات المفاهيمية والفنية لدى المؤسسات المتخصصة ذات الصلة خطوة أساسية على صعيد تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني. وفي هذا السياق، تستهدف رزمة الأدوات المؤسسات المختصة بالرقابة المالية، والتي ترغب في:

- الاطلاع على الممارسات الفضلى المرعية على المستوى الدولي في ميدان الرقابة المالية في القطاع الأمني.
- تطوير قدراتها المهنية على ممارسة الرقابة المالية على مؤسسات القطاع الأمني.
- اعتماد موقف استباقي يمكنها من تنفيذ أعمال الرقابة المالية الشاملة على مؤسسات القطاع الأمني.
- التأكيد على السلطات الموكلة إليها في تدقيق الموازنات والعمليات المالية التي تنفذها مؤسسات القطاع الأمني.

كيف أُعدَّت رزمة الأدوات؟

صُممت التمارين والمادة التدريبية التي تشملها رزمة الأدوات هذه ضمن إطار عمل مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة على تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني في الأراضي الفلسطينية المحتلة على مدى العامين ٢٠١٣ و٢٠١٤.

ففي العام ٢٠١٣، يسّر المركز إعداد تقييم للاحتياجات التدريبية لدى الجهات المعنية بممارسة الرقابة المالية، وتبع ذلك تنظيم دورة تدريبية استهدفت الموظفين العاملين في مؤسسات الرقابة المالية الرئيسية في الأراضي الفلسطينية المحتلة خلال العام ٢٠١٤. وقد أعدّ مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة هذه المادة التدريبية بالتعاون مع خبراء دوليين، وبدعم مالي من الاتحاد الأوروبي.

وتشتمل الأدوات التي يضمها هذا الدليل التدريبي بين دفتيه على محور عام يمكن استخدامه في أي بلد تقريباً، وذلك في الحالات التي تستدعي بناء قدرات العاملين في قطاع الرقابة المالية فيه. كما تتضمن هذه الأدوات محوراً معدّلاً يتواءم مع السياق المحلي، حيث يستعرض أمثلة ونماذج من الدورة التدريبية المذكورة ومقترحات حول كيفية تعديل النشاطات والمواد لكي تتناسب مع السياق الذي يعمل فيه المدرب.

المؤلفات الأخرى التي نشرها مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة في مجال الرقابة المالية في القطاع الأمني

نشر المركز، بالإضافة إلى رزمة الأدوات هذه، مواد مرجعية أخرى حول الرقابة المالية في القطاع الأمني، ومنها:

- ١- الدليل: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني، ٢٠١٢.
- ٢- دليل التشريعات الفلسطينية: الرقابة المالية والإدارية في القطاع الأمني، ٢٠١٣ [من المقرر أن تصدر النسخة الإنجليزية لهذا الكتاب قريباً]
- ٣- الرقابة المالية في القطاع الأمني: مجموعة المعايير الدولية، ٢٠١٥.

يرجى زيارة الموقع الإلكتروني لمركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة لتحميل هذه المنشورات، وغيرها:

www.dcaf.ch/publications

استخدام رزمة الأدوات التدريبية

نظرة عامة

صُممت رزمة الأدوات التدريبية هذه لكي تُستخدم كدورة تدريبية متكاملة، وهي تغطي ستة مواضيع مختلفة تتصل بالرقابة المالية وحكم القطاع الأمني. كما يمكن توظيف أي موضوع من هذه المواضيع الستة بصورة منفردة في لقاءات تدريبية 'مستقلة'.

علام تشتمل رزمة الأدوات؟

تتضمن رزمة الأدوات التدريبية هذه أداة تمهيدية (الأداة الأولى) وست أدوات تدريبية تتناول الرقابة المالية في القطاع الأمني. وتشتمل كل أداة من هذه الأدوات على محور عام، تبلغ مدته ثلاث ساعات. وينطوي هذا المحور العام على مواد مطبقة على المستوى الدولي ويمكن استخدامها دون تعديل في أي سياق تدريبي. وفضلاً عن ذلك، تشتمل الرزمة على مقترحات ونشاطات نموذجية تستعرض مواد إضافية ومعدلة على نحو يتناسب مع السياق المحلي. وقد أعدت هذه المواد بطريقة تمكن المدرب من تناول القضايا المحلية المتصلة بالسياق الذي يقدم التدريب فيه. ومن المتوقع أن يستغرق اللقاء التدريبي المحلي ساعتين في مدته، مع أنه يمكن تمديد هذه الفترة بالقدر الذي يراه المدرب ضرورياً.

وتتألف رزمة الأدوات من الأدوات السبع التالية (بما فيها هذه الأداة):

الأداة الأولى: استخدام رزمة الأدوات واكتساب مهارات التدريب

الأداة الثانية: المفاهيم والأطراف الرئيسية المعنية بالرقابة المالية في القطاع الأمني

الأداة الثالثة: إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد في مؤسسات القطاع الأمني: الأدوات والأساليب

الأداة الرابعة: دورة الموازنة والقطاع الأمني

الأداة الخامسة: تعزيز النزاهة في مؤسسات الأمن والدفاع وأعمال التدقيق

الأداة السادسة: معالجة الثغرات القانونية في سياق ممارسة الرقابة المالية في القطاع الأمني

الأداة السابعة: الرقابة المالية في أجهزة المخابرات

ويمكن الاستعانة بهذه الأدوات في ورشات عمل مستقلة ومخصصة لكل موضوع على حدة، أو في دورة تدريبية شاملة.

مستخدم رزمة الأدوات

أعدت اللقاءات التدريبية التي تشتملها رزمة الأدوات لكي يقرأها ويستخدمها المدربون، الذين يملكون الخبرة في مجال الرقابة المالية وحكم القطاع الأمني وإصلاحه.

الفئات المستهدفة

تشمل الفئات التي تستهدفها الدورة التدريبية، التي تستعرضها رزمة الأدوات هذه، العاملين في مجال الرقابة المالية على المؤسسات العامة بصورة رئيسية، بما فيها مؤسسات القطاع الأمني. ويضم هؤلاء الممارسون على وجه الخصوص، مع أنهم لا يقتصر على:

- أعضاء البرلمانات والموظفين العاملين فيها، ممن يشاركون في أعمال الرقابة المالية ومراقبة الموازنات.
 - أعضاء الأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة، ممن يملكون الخبرات ذات الصلة ويساندون أعمال الرقابة المالية.
 - أعضاء المستوى الإستراتيجي في مؤسسات الأمن والدفاع، ممن يتولون المسؤولية عن إعداد الموازنات وتنفيذها.
 - ممثلي السلطات التنفيذية، بما فيها الوزارات التي تشرف على تحضير موازنات الأمن والدفاع وتنفيذها.
 - الضباط والمدققين الذي يعملون المؤسسات الرئيسية في قطاعي الأمن والعدالة، والذين ينطوي دورهم على تنفيذ إجراءات الرقابة الداخلية وأعمال التدقيق الداخلي.
- ويقرب العدد المثالي للمشاركين في الدورة التدريبية من ١٥ مشاركاً. ومع ذلك، يمكن تنظيم هذه الدورة بحيث تضم عدداً أكبر من المدربين.

استخدام رزمة الأدوات في السياق الذي يعمل فيه المدرب

مثلما ذكرنا أعلاه، تتألف الأدوات التي تشملها هذه الرزمة من لقاءات تدريبية عامة ولقاءات أخرى معدلة وتتواءم مع السياق المحلي. وقد صُممت اللقاءات التدريبية العامة، التي تضمها هذه الرزمة، على نحو يتيح استخدامها في أي سياق. ومع ذلك، ينبغي للمدرب أن يجري تقييمًا للاحتياجات القائمة في السياق الذي يقدم التدريب فيه، إذا كان ذلك ممكنًا. وبناءً على النتائج التي يخلص إليها هذا التقييم، يستطيع المدرب أن يحدد اللقاءات التدريبية التي سيستخدمها، واللقاءات التي تحتل مرتبة الأولوية واللقاءات التي يجب تعديلها. كما تستعرض اللقاءات التدريبية المحلية أمثلة وتقترح الأهداف التي يسترشد بها المدرب في السياق المحلي الذي يعمل فيه.

وعند اختيار اللقاءات التي تتضمنها رزمة الأدوات، فليس بإمكان المدرب إلا أن يختار جزءًا من لقاء واحد أو أن يعيد ترتيب النشاطات التي يشملها إذا رغب في ذلك. ولكن ينبغي ألا يغيب عن بال المدرب أن بعض النشاطات التي ترد ضمن لقاء من اللقاءات التدريبية تتبع بعضها بعضًا، وغالبًا ما يبني أحد النشاطات على النشاط الذي يسبقه.

هيكلية اللقاء التدريبي العام

يتألف اللقاء التدريبي العام من العناصر الخمسة التالية:

- ١- **تورد المقدمة الأهداف المتوخاة من التعلم والأسئلة المتخصصة بشأن اللقاء التدريبي.** كما تشمل على قائمة بالمواد والمصادر التي يستخدمها المدرب في هذا اللقاء.
- ٢- **تستعرض خطة اللقاء التدريبي نبذة شاملة عنه، وهي تمثل دليلًا يحتكم إليه المدرب في بلوغ فهم سريع للقاء.** كما تُستخدم هذه الخطة باعتبارها مرجعًا موجزًا يساعد المدرب على متابعة النشاطات ومواعيدها خلال اللقاء التدريبي.
- ٣- **يبين وصف النشاطات، وعلى وجه التفصيل، كيفية تنفيذ كل نشاط من النشاطات الواردة في خطة اللقاء التدريبي.**
- ٤- **توزع المواد التدريبية على المشاركين في أثناء النشاطات التي تنفذ في اللقاءات التدريبية.** وقد تشمل هذه المواد التي تتسم بسهولة تصويرها:

- أوراق العمل التي تبين المهام التي يجب على المتدربين تنفيذها.
- أوراق العروض التوجيهية المعدة على برنامج "باوربوينت" (PowerPoint).
- ملخصات المعلومات المهمة.

- مقتطفات من المؤلفات ذات الصلة، أو المصادر التي تحيل عليها.
- ٥- **تقدم مصادر المدرب معلومات مساندة للمدرب، وقد تتضمن:**
 - ملخصات حول الممارسات الفضلى المرعية على المستوى الدولي
 - أوراق الإجابات

أنواع النشاطات

صُممت أنواع النشاطات التي ترد في اللقاءات التدريبية على نحو يضمن مشاركة المتدربين واندماجهم فيها. وفي هذا السياق، يُتوقع من المتدربين تشكيل فهمهم الخاص للمفاهيم والمسائل التي تُعرض عليهم في هذه النشاطات. وغالبًا ما يعني هذا الأمر تشجيع المتدربين على العمل في مجموعات وتقديم التغذية الراجعة، بدلًا من 'تلقي' المواضيع التدريبية لهم على نحو يفتقر إلى المشاركة.

ومع ذلك، يُنصح المدربون بإعداد عروض توجيهية على برنامج «باوربوينت» (PowerPoint). وفي هذا الإطار، تشتمل الأدوات التدريبية على مواد تتضمن عروضًا توجيهية يمكن للمدرب أن يعدلها ويطلعها حسب حاجته. ونشجع المدرب على استخدام أقل عدد ممكن من الشرائح في العروض التوجيهية، كما نوصيه باستخدام الصور أو أنواع أخرى من الوثائق التي يُحتمل أن تسترعي انتباه المشاركين وتستثير مشاركتهم الفاعلة في اللقاءات التدريبية. وقد يوزع المدرب على المتدربين مادة مطبوعة من العرض التوجيهي قبل تقديمه لهم أو بعده. وفضلاً عن ذلك، فقد يطلب المدرب إلى المشاركين مناقشة سؤال ما في مجموعات زوجية قبل طلب التغذية الراجعة منهم.

هيكلية اللقاء التدريبي المحلي

يشتمل اللقاء التدريبي المحلي على مواد وأهداف نموذجية يغطيها هذا اللقاء. وتشكل هذه الهيكلية نموذجًا يسترشد به المدرب في السياق الخاص الذي يدرّب فيه عندما يعمل على إعداد اللقاءات والمواد التدريبية التي تناسب السياق المحلي الذي يقدم التدريب فيه.

ويتألف اللقاء التدريبي المحلي من المحاور الأربعة التالية:

- ١- **أهداف اللقاء:** وهي عبارة عن الأهداف التي يستطيع المدرب أن يتناولها في السياق الذي يقدم فيه تدريباته.
- ٢- **المحتوى المقترح:** يتناول المحتوى الأهداف، ويمكن للمدرب أن يعدله بحيث يتواءم مع السياق الذي يعمل فيه.

مباشرة التدريب

قد ينحدر المدربون من خلفيات متنوعة وقد يملكون كفاءات مهنية متباينة ما لم يجز اختيارهم لغايات تشكيل مجموعة متجانسة. ولذلك، فمن الأهمية بمكان أن يشعر المدربون بالراحة برفقة بعضهم البعض. وإذا كانت هذه هي المرة الأولى التي يلتقي بها المدربون معاً، فعلى المدرب حينئذ أن يعزز شعورهم بالأمان. وعلى المدربين أن يدركوا بأن وجهات نظرهم ومزاياهم ستكون موضع احترام، وبأن تجربتهم في التعلم ستبقى في طي السر والكتمان. فقد صُمم اللقاء التدريبي على نحو يعزز الثقة ويرسخها، مما يستدعي خلق بيئة تعمها الثقة المتبادلة.

التعارف

ينبغي للمدرب أن يخصص فترة من الوقت يستطيع المشاركون خلالها التعريف بأنفسهم والتعرف على بعضهم البعض. فمن شأن هذا الأمر أن يسمح لكل متدرب بالتعرف على الأشخاص الحاضرين معه والاطلاع على خلفياتهم المهنية. وفضلاً عن ذلك، فنحن نشجع المدرب على توزيع بطاقات على المشاركين لكي يكتب كل واحد منهم اسمه عليها.

لمحة عامة حول البرنامج

يتعين على المدرب أن يقدم شرحاً واضحاً ودقيقاً عن أهداف كل لقاء من لقاءات الدورة التدريبية، ومدته والعقبات اللوجستية أو الفنية التي تعترض سيره (من قبيل أوقات الغداء، والإقامة وغيرها). ويجب أن يكون اختيار البرنامج التدريبي خاضعاً للنقاش، وإجراء التغييرات عليه إذا دعت الحاجة إلى ذلك بالاستناد إلى تشكيلة المجموعة، والوقت متاح للدورة التدريبية، ومختلف الاحتياجات التي تلزم المشاركين فيها والتوقعات التي يعولونها عليها. كما يجب إطلاع المشاركين على كيفية توزيع الأوقات في الدورة التدريبية، بحيث يتمكنون من توقع احتياجاتهم، من قبيل الرد المكالمات الهاتفية المهمة.

القواعد الأساسية

من الأهمية بمكان أن يحدد المدرب والمشاركون في الدورة التدريبية بعض القواعد الأساسية التي تسري خلال الفترة التي يغطيها النشاط التدريبي. فبهذه الطريقة، يفهم المشاركون توقعات بعضهم البعض ويحترمون الاتفاقات التي يجري اعتمادها بصورة مشتركة فيما بينهم. فعلى سبيل المثال، قد يترك التخلف عن الالتزام بالوقت المقرر أثراً سلبياً على عملية التعلم برمتها. كما تقتضي الحكمة تحديد قاعدة بشأن حضور اللقاءات التدريبية واحترام الأوقات المخصصة لفترات الاستراحة في أثنائها. وفضلاً عن ذلك، ينبغي حظر استعمال أجهزة الهاتف الخليوية خلال اللقاءات التدريبية، إن كان ذلك ممكناً. ويجب كتابة

٣- **النشاط / النشاطات النموذجية:** تشتمل النشاطات النموذجية على التوقيت والمواد وعلى وصف لكل نشاط منها.

٤- **المصادر المقترحة:** تمثل هذه المصادر مراجع يستخدمها المدرب عندما يلجأ إلى تعديل النشاطات النموذجية.

تلبية احتياجات المشاركين

ربما يشكل الوفاء باحتياجات المدربين أكثر المحاور الحساسة في أي دورة تدريبية.

وفي هذا المقام، فقد أعدنا اللقاءات التدريبية التي نقدمها في رزمة الأدوات هذه بناءً على تقييم احتياجات مدراء مؤسسات الرقابة المالية في الأراضي الفلسطينية المحتلة وكبار الموظفين العاملين فيها.

ويستعرض الملحق (أ) أدناه استبياناً نموذجياً يمكن استخدامه مع المدربين المحتملين بغية تقييم احتياجاتهم. كما يورد الملحق (ب) أدناه نموذجاً للأسئلة التوجيهية التي يمكن طرحها على المجموعات البؤرية عند إجراء تقييم الاحتياجات.

وتشتمل النقاط الرئيسية التي يجب على المدرب أن يضعها في اعتباره عند تعديل المواد التدريبية على الجوانب التالية:

- **معرفة الفئة المستهدفة:** وهذا يعني جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول المدربين قبل بدء اللقاء التدريبي، بما يشمله ذلك من معرفة أدوارهم وأعمارهم وسلوكهم وثقافتهم وخبراتهم ومستواهم التعليمي وشخصياتهم وخلفياتهم الدينية. ومن شأن هذه المعلومات أن تتيح للمدرب أن يفهم الفروقات القائمة بين المدربين في مهاراتهم وخبراتهم، وأن يبني على نقاط القوة والخبرات التي يتمتعون بها خلال مجريات الدورة التدريبية. كما تسمح هذه المعلومات للمدرب بتحديد المواضيع المشتركة التي تغلب فيها الحاجة إلى تطوير المعارف وتحسينها.
- **عرض مجموعة متنوعة من النشاطات:** على المدرب أن يسعى إلى اختيار النشاطات التي تعزز فهم المدربين لمهارات بعضهم البعض ومسؤولياتهم، والنشاطات التي تسمح لكل واحد منهم بتجربة طرق مختلفة في التعبير عن نفسه بحرية.
- **مراعاة التراتبيات الهرمية المحلية:** إذا كان عدة أشخاص يعملون في المؤسسة نفسها ويملكون مستويات مختلفة من السلطات فيها يشاركون في اللقاء التدريبي، فعلى المدرب أن يحرص على تجنب إدراج نشاطات قد تسبب إحراجهم أمام بعضهم البعض.

(انظر النشاط الأول، الأداة الأولى، خطة اللقاء التدريبي الثاني، النتيجة والتقييم، حيث تُتاح الفرصة لمراجعة التوقعات التي عبر عنها المشاركون في الأداة الأولى، اللقاء التدريبي الأول، المقدمة). كما يمكن الوقوف على توقعات المشاركين وكتابتها على لوحة وتعليقها على الحائط.

معارف المشاركين

وعلاوةً على ما تقدم، ينبغي للمدرب أن يتأكد من المستوى العام للمعارف التي يملكها المشاركون في الأصل، بحيث يتمكن من توجيه اللقاءات التدريبية وتركيزها على المستوى الصحيح. ومن الناحية النظرية، يجب التأكد من هذه المعلومات قبل إطلاق الدورة التدريبية، وذلك خلال مرحلة تقييم الاحتياجات.

هذه القواعد وغيرها على لوحة وتعليقها على الحائط، إن أمكن ذلك، بحيث لا تغيب عن نظر المشاركين خلال الدورة التدريبية.

توقعات المشاركين

من المهم معرفة التوقعات التي يعولها المشاركون على الدورة التدريبية قبل إطلاقها. فمن شأن معرفة هذه المعلومات أن تساعد المدرب على تعديل المواضيع التي يركز عليها في الدورة التدريبية التي يعقدها. كما يمكن الاسترشاد بهذه المعلومات باعتبارها مرجعية يتأكد المدرب من المشاركين بموجبها مما إذا كانت النشاطات التدريبية تلبي توقعاتهم وتفي بها. وبالإضافة إلى ذلك، تتيح معرفة التوقعات للمدرب والمشاركين القدرة على تقييم ما إذا جرت تلبية هذه التوقعات في مرحلة لاحقة من الدورة التدريبية.

جدول مقترح لتنظيم دورة تدريبية شاملة

نستعرض فيما يلي جدولاً مقترحاً لاستخدام الأدوات التي تشملها رزمة الأدوات التدريبية.

الرقابة المالية في القطاع الأمني: نظرة عامة على الدورة التدريبية

اليوم	التاريخ	اللقاءات التدريبية
١	التاريخ ٩:٠٠ - ١٦:٠٠ (الغداء: ١٢:٣٠ - ١٣:٠٠)	الأداة الأولى: اللقاء التمهيدي الأداة الثانية: المفاهيم والأطراف الرئيسية المشاركة في إجراءات الرقابة المالية في القطاع الأمني
٢	التاريخ ٩:٠٠ - ١٥:٤٠ (الغداء: ١٢:٣٠ - ١٣:٣٠)	الأداة الثالثة: إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد لمؤسسات القطاع الأمني: الأدوات والأساليب
٣	التاريخ ٩:٠٠ - ١٥:٤٠ (الغداء: ١٢:٣٠ - ١٣:٣٠)	الأداة الرابعة: دورة الموازنة والقطاع الأمني
٤	التاريخ ٩:٠٠ - ١٥:٤٠ (الغداء: ١٢:٣٠ - ١٣:٣٠)	الأداة الخامسة: تعزيز النزاهة في مؤسسات قطاعي الأمن والدفاع وأعمال التدقيق فيها
٥	التاريخ ٩:٠٠ - ١٥:٤٠ (الغداء: ١٢:٣٠ - ١٣:٣٠)	الأداة السادسة: معالجة الثغرات القانونية في سياق ممارسة الرقابة المالية في القطاع الأمني
٦	التاريخ ٩:٠٠ - ١٦:٠٠ (الغداء: ١٢:٣٠ - ١٣:٣٠)	الأداة السابعة: الرقابة المالية على أجهزة المخابرات الأداة الأولى: اللقاء الختامي التخرج

اكتساب مهارات التدريب

مرة واحدة. ويجب هؤلاء الأشخاص تدوين التعليمات، وهم يولون قدرًا أفضل من الانتباه للعروض التوجيهية، كالشرائح التي تُعرض على جهاز المسلاط (projector) باستخدام برنامج "البوربوينت" (PowerPoint).

ولتيسير تدريب المتعلمين عن طريق البصر أو اللغة، بإمكان المدرب:

- استخدام المواد التدريبية
- توزيع المهام بصورة خطية
- استخدام العروض التوجيهية المكتوبة (كتلك التي تُعدّ على برنامج "البوربوينت" (PowerPoint))

وعادةً ما يواجه الأشخاص من فئة المتعلمين عن طريق البصر أو الحيز صعوبة مع اللغة المكتوبة، حيث يتسم أداؤهم بمستوى أفضل عندما يتعاملون مع الرسوم التوضيحية ومقاطع الفيديو والمواد المرئية الأخرى. ويستطيع هؤلاء الأشخاص أن يتصوروا الوجوه والأماكن بيسر وسهولة باستخدام مخيلتهم، ونادرًا ما يشعرون بالتيه أو التشتت في أي محيط جديد يجدون أنفسهم فيه.

ولغايات تيسير تعلم المتعلمين عن طريق البصر أو الحيز، يستطيع المدرب أن ينفذ النقاط التالية:

- استعمال الرسوم البيانية أو الرسوم التوضيحية أو الرسوم بأنواعها
- إدراج المخططات البيانية والأجندات والمواد المخصصة للقراءة وتدوين الملاحظات
- إدراج المحتوى في المواد التدريبية من أجل إعادة قراءتها بعد انتهاء اللقاء التدريبي
- تعزيز المعلومات التي ترد في نصوص بالرسوم
- عرض الرسوم البيانية وشرحها وتفسيرها

التعلم على طريق السمع

وفيما يتعلق بالأشخاص الذين يتعلمون عن طريق السمع على نحو أفضل من الطرق الأخرى، يستطيع المدرب أن:

يستعرض هذا المبحث نظرة عامة ومقتضبة حول المهارات التي لا يستغني عنها المدرب، كما يتضمن ملخصًا حول مختلف الطرق التي يعتمد عليها الأشخاص في التعلم، ونقاشًا حول الأمور التي تجعل من المدرب مدبرًا جيدًا، ومثالا حول الأساليب والأدوات وتمارين الإحماء والتنشيط التي تثبت فعاليتها ونجاحها في التدريب.

فهم الطرق المختلفة المعتمدة في التعلم

من المفيد للمدرب أن يكون على وعي بالطرق المختلفة التي يتبناها الأشخاص في التعلم. فمن شأن معرفة هذه الأساليب المختلفة في التعلم والوعي بها أن يساعد المدرب في تصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه.

يشتمل هذا القسم على وصف للطرق المتباينة التي يستطيع البالغون من خلالها تلقي المعلومات وتذكرها.

ففي هذا السياق، يتلقى الشخص البالغ المعلومات من خلال ثلاث مستقبلات حسية رئيسية، هي:

- البصر
- السمع
- الحركة

ومع ذلك، فعادةً ما يغلب جانب أو أكثر من هذه الجوانب على غيره. ويحدد الجانب الذي يفوق غيره الطريقة الفضلى التي يعتمد عليها المرء في تعلم معلومات جديدة. غير أن هذا الجانب قد لا يكون هو نفسه الذي يتناسب مع جميع المواقف التي يمر بها المرء. فقد يفضل الشخص أسلوبًا معينًا للتعلم في مهمة ما، بينما يجذب مجموعة من الأساليب لتعلم مهمة أخرى. ومن المهم في الدورات التدريبية تقديم المعلومات باستخدام المستقبلات الثلاثة المذكورة، بحيث يكتسب المتدربون بجميع فئاتهم أقصى قدر من الفائدة من الدورة التدريبية المعنية.

التعلم عن طريق البصر

قد يكون التعلم عن طريق البصر لغويًا أو مكانيًا. وقد يرغب الأشخاص من فئة المتعلمين عن طريق البصر أو اللغة في التعلم من خلال التمارين التي تنطوي على اللغة المكتوبة، كالقراءة والكتابة. فهم يتذكرون ما هو مكتوب حتى لو لم يقرأوه أكثر من

وفيما يتعلق بتدريب الأشخاص البالغين، فمن الأهمية أخذ النقاط التالية في عين الاعتبار.

يتعلم البالغون من واقع التجربة

من المرجح أن يمتلك المشاركون الذين يتلقون التدريب قدرًا واسعًا من الخبرات والمهارات والأفكار. ولذلك، ينبغي تشجيع المتدربين على استخدام الأمثلة وتبادل الدروس المستفادة من خبراتهم وتجاربهم السابقة إلى أقصى حد ممكن. ولا يجوز للمدرب أن يفترض بأن المشاركين لا يعرفون شيئًا عن الموضوع التدريبي على الإطلاق.

يتعلم البالغون من أقرانهم أفضل مما يتعلمونه من غيرهم

يتلقى المشاركون المعلومات من زملائهم وأقرانهم في حقول الاختصاص التي يعملون فيها ويبدون احترامهم لهذه المعلومات.

يتعلم البالغون على نحو أفضل من خلال النقاش

حاول أن توظف النقاش إلى أقصى حد ممكن لأنه يتيح للمشاركين أن يكون متعلمين ومعلمين في الوقت نفسه. فالمحاضرات تتسم بقدر أقل من الفعالية إذا ما استخدمت كأساليب في التدريس.

يتعلم البالغون على نحو أفضل من أشخاص يقاربونهم في أعمارهم وينحدرون من خلفيات تشبه خلفياتهم

شجّع المشاركين على تبادل معارفهم مع بعضهم البعض.

يتعلم البالغون ما يريدون أن يتعلموه، وما يبدون الاهتمام في تعلمه وما يعتقدون بأنهم يستفيدون منه في حياتهم

يجب أن ترتبط المواد التدريبية ارتباطًا واضحًا بالموضوع الذي يجري تدريسه للمشاركين في الدورة التدريبية. وعلى المدرب أن يكون على استعداد لتعديل المواد التي يشملها هذا الدليل على نحو يتوافق مع خبرات المتدربين ومعارفهم.

تزداد قدرات البالغين على الملاحظة والاستدلال مع تقدمهم في السن

في سياق تعليم البالغين، تعني القدرة على الملاحظة والتفكير والتحليل أن كل مشارك في ورشة العمل هو بمثابة متعلم ومعلم محتمل.

• يستهل المادة التدريبية الجديدة بسرد شرح مقتضب لما هو آت، واختتام هذه المادة باستعراض ملخص لما جرت تغطيته منها. («أطلع المتدربين على المادة التي سيتعلمونها، ودرّس هذه المادة لهم، ثم أطلعهم على ما تعلموه منها.»)

• يدرج النشاطات السمعية، من قبيل نشاطات العصف الذهني وغيرها.

• يفسح ما يكفي من الوقت لتلخيص النشاطات. فمن شأن هذا الأمر أن يسمح بإقامة الروابط بين ما تعلمه المشاركون وكيفية إنزاله وتطبيقه على أوضاعهم في الواقع.

• يطلب إلى المشاركين أن يعبروا عن أسئلتهم بالألفاظ.

• يطلق حوارًا بينه وبين المشاركين في الدورة التدريبية.

التعلم عن طريق الحركة

يميل الأشخاص الذين يتعلمون عن طريق الحركة إلى فقدان تركيزهم إذا كانت عملية التعلم تشتمل على قدر ضئيل من المحاكاة الخارجية أو الحركة. وقد يرغب هؤلاء الأشخاص في تدوين ملاحظاتهم عندما يستمعون إلى المحاضرات، كما يرغبون في تصفح المادة المكتوبة أولاً قبل أن يباشروا قراءتها (الحصول على الصورة الكبيرة)، ومن ثم يركزون على التفاصيل الواردة فيها. ويرغب مثل أولئك الأشخاص في استعمال الأقلام الملونة لرسم الصور أو الرسوم التوضيحية.

ولغايات تيسير تدريب هذه الفئة من المتعلمين، يستطيع المدرب أن:

- يوظف النشاطات التي تحفز المشاركين وتحركهم.
- يستعمل الأقلام الملونة لإبراز النقاط المهمة على الورق القلاب أو اللوح الأبيض.
- يمنح فترات استراحة موسعة على نحو متكرر.
- يوفر أقلام التظليل وأقلام الحبر الملونة أو أقلام الرصاص.
- يحث المشاركين على نقل المعلومات من النص إلى وسيطة أخرى، كالورق القلاب.

ما الذي يجعل من المدرب مدرباً جيداً؟

تعتمد بعض الصفات التي يتحلى بها المدرب الجيد، من قبيل الحساسية والالتزام، على شخصية المدرب نفسه. ومع ذلك، فمن شأن الخبرة والوعي أن يرتقيا بالمهارات التي يتمتع بها كل شخص ويرفعها مستواها.

الحساسية تجاه مشاعر الآخرين

يسهم المدرب الجيد في خلق وتعزيز بيئة تسودها الثقة والانفتاح، حيث يشعر الجميع بالأمان الذي يشجعه على تحري الصدق في حديثه، وحيث يسود احترام الاختلاف في الآراء. وفي الواقع، لا يعبر معظم الأشخاص عن شعورهم بالانزعاج أو مشاعرهم المروجة أو غضبهم، بل ينسحبون عوضاً عن ذلك من حلقة النقاش. وفي هذا السياق، يُعدّ الإحساس بما يشعر به الأشخاص الآخرون ومعرفة طريقة الاستجابة لما يشعرون به مهارة مهمة من مهارات التدريب.

الحساسية تجاه مشاعر المجموعة بجميع أعضائها

يُعتبر الكل أهم من مجموع الأفراد في أي مجموعة. وعادةً ما يعكس التفاعل الذي يسود المجموعة المشاعر المشتركة بين أعضائها بصفة عامة. وقد تبدو المجموعة حريصة على التعلم، أو قد تشعر بالاضطراب أو الغضب أو الملل أو الحماسة أو قد تبدي التشكيك أو عدم الاكتراث بموضوعها. وفي هذا السياق، تقتضي الضرورة إيجاد قوة دينامية تقوم على التعاون بغية خلق البيئة الجيدة التي تيسر عملية التعلم.

الحساسية تجاه مكانة كل مشارك من المشاركين في المجموعة وقدراته

قد تشتمل المجموعة، التي تضم عدة أطراف، على مشاركين ينحدرون من خلفيات مختلفة ويحملون وجهات نظر متباينة. وفي هذا الإطار، يتعين على المدرب أن يتفهم الطريقة التي ينظر فيها كل متدرب إلى نفسه وإلى المتدربين الآخرين في مجموعته. وقد يستغرق الأمر وقتاً لبناء الثقة بين المشاركين في الدورة التدريبية وخلق البيئة التي يشعرون بالراحة مع بعضهم البعض.

القدرة على الإصغاء

من الأهمية أن يتأكد المدرب من أن كل متدرب من المتدربين يشعر بأنه محل تقدير، وبأنه مشارك في ورشة العمل وبأنه يملك الفرصة التي تتيح له المشاركة والإدلاء بآرائه فيها. ومن شأن إيلاء الانتباه الدقيق لما يُقال في الورشة وطريقة التعبير عما يقال، وطلب التوضيحات وعدم الاضطرار إلى حث المجموعة على المشاركة في الورشة أن يساعد المدرب على الإحساس بمشاعر الأفراد والمجموعة بكاملها.

القدرة على المحافظة على انتباه المتدربين

من شأن لغة الجسد ونبرة الصوت وطريقة اللباس أن تؤثر بمجموعها على الطريقة التي يتفاعل فيها المشاركون مع المدرب. فالمدرب الذي يبدو واثقاً من نفسه يمنح المتدربين الثقة في أنهم في أيدٍ أمينة وأنهم سوف يتعلمون شيئاً مهماً وذا قيمة من هذا المدرب. فالمدرب الذي يستخدم يديه على نحو تعبيرى يمنح المتدربين شعوراً بشملهم وإشراكهم في التدريب. والمدرب الجيد يتحدث بطريقة واضحة ويُقبل على المتدربين بوجهه ويرتدي ملابس مناسبة ولائقة.

القدرة على استنباط المعلومات من المشاركين

يضمن إشراك المتدربين في النشاطات والإجراءات التي تشملها ورشة العمل دافعيتهم للمشاركة ويعزز شعورهم بأنهم جزء مما يدور فيها. ومن شأن هذا الأسلوب أن يساعد المتدربين على الانفتاح على التعلم من بعضهم البعض.

الكياسة واللباقة

لا مناص للمدرب في بعض الأحيان من أن يُقدم على أفعال غير محبوبة أو التفوه بأمور غير ملائمة من أجل صالح المجموعة بكاملها. وتحتل القدرة على الإقدام على هذه الأمور بحذر وتلف على جانب كبير من الأهمية. وعلى المدرب أن يتحلى بالكياسة واللباقة لكي يتمكن من التعامل مع المواقف العاطفية باحترام وبحزم في الوقت نفسه.

الصدق

على المدرب أن يتحرى الصدق مع المتدربين بشأن حدود معرفته. فبدلاً من التظاهر بمعرفة الإجابة عن سؤال صعب، ينبغي للمدرب أن ينظر فيما إذا كان متدرب آخر يعرف الإجابة، أو أن يتعهد بالبحث عنها وتقديم المعلومات الصحيحة بشأن المسألة المثارة في وقت آخر.

الالتزام بالتعاون

قد يبدو التعلم الذي يجري على أساس تعاوني محبطاً وغير فعال في بعض الأحيان. ولذلك، فقد يكون من المفري للمدرب أن يعتمد الدور التقليدي الذي يؤديه 'المعلم'، حيث يعمد إلى القيادة دون التيسير. وفي الواقع، يدرك المدرب الجيد القيمة التي يضفيها التعلم التشاركي في تمكين المتدربين، كما يعمل على إقامة علاقة تركز على التعاون مع المتدربين، بحيث تقع المسؤولية عن التعلم على كاهل المجموعة بجميع أفرادها.

الإحساس بالوقت

على المدرب أن يطور حاسة جيدة بالمواعيد المقررة في أثناء العملية التدريبية. وعليه أن يكون على علم بالوقت الذي يستطيع فيه اختتام النقاش، والوقت الذي يغير فيه موضع هذا النقاش، والوقت الذي يقطع فيه الحديث على مشارك تحدث لفترة طويلة، والوقت الذي يسمح فيه بمواصلة النقاش في غضون الفترة المحددة له والوقت الذي يتيح فيه للمشاركين التزام الصمت لفترة أطول قليلاً. كما يُعتبر تحديد الوقت مهماً أيضاً في تحديد الهيكلية اللازمة لتعلم المشاركين في الدورة التدريبية. وهذا يشمل تحديد الأوقات المخصصة للقاءات التدريبية ومراقبتها ومراعاتها، وتحديد السقوف الزمنية المقررة لتقديم العروض التوجيهية، والالتزام بأجندة الدورة التدريبية وبرنامجها وبدء اللقاءات التدريبية واختتامها في الأوقات المحددة.

المرونة

على المدرب أن يُعدّ الخطط اللازمة لتنظيم اللقاءات التدريبية، وعليه كذلك أن يبدي الاستعداد لمراجعة هذه الخطط بحيث تستجيب لموقف ما إذا كان من شأنه أن يعزز نجاح تجربة المتدربين المستهدفين في التعلم. وقد تسنح الفرص المواتية التي يكون من المناسب فيها الاستعانة بالمواهب والخبرات التي يتمتع بها أفراد المجموعة المشاركة في الدورة التدريبية، أو استخدام الموارد التي يقترحها هؤلاء الأفراد. وفضلاً عن ذلك، فمن شأن إبداء المرونة في تأخير فترات الاستراحة أو تقديمها في اللقاء التدريبي أن يساعد على الحيلولة دون فقدان المتدربين تركيزهم أو شعورهم بالملل.

حس الفكاهة

من شأن القدرة التي يتحلى بها المدرب على الضحك بنفسه، وتبادل الضحكات التي تصدر عن الآخرين، أن يعزز تجربة التعلم لدى الجميع. فالعمل على خلق جو يعمه الدفء والود يحفز المتدربين على الشعور بالراحة والانفتاح على تجربة التعلم.

المهارات الجيدة في التنظيم

ينبغي للمدرب أن يتأكد من إنجاز مهام ترتيب قاعة التدريب وتهيئتها، من قبيل تجهيز المواد التدريبية، وترتيب المساحة المتوفرة في القاعة واستعراض المعلومات الأساسية والضرورية على المشاركين في الدورة التدريبية. فمن شأن التنظيم الجيد أن يرسخ ثقة المتدربين في أنهم مقبلون على تعلم شيء مهم.

اعتماد موقف إيجابي تجاه المشاركين في الدورة التدريبية

يتفاعل المشاركون في الدورة التدريبية بصورة ممتازة عندما يجدون أن آراءهم ومساهماتهم تحظى بالتقدير والاحترام. ولن يعجز المدرب الجيد على أن يقف على طريقة إيجابية تمكنه من التفاعل مع المتدربين، حتى لو كان يصوب خطأ ما أو يختلف مع متدرب من المتدربين.

المدرب ليس:

شخصاً يملك زمام المسؤولية

فالمجموعة برمتها تتحمل المسؤولية عن التعلم. ودور المدرب هنا ينحصر في تيسير إنجاز هذه المهمة. ولذلك، يتعين على أفراد المجموعة أن يشاركوا في إعداد أجندة الدورة التدريبية وتحديثها.

محاضراً

يُعتبر المدرب شريكاً في عملية التعلم مع المتدربين الآخرين. فهو يستكشف الموضوع باعتباره شريكاً على قدم المساواة مع غيره ويسهم بما لديه من خبرات في الدورة التدريبية التي ينظمها.

خبيراً بالضرورة

على الرغم من أن المدرب يتجهز بجلسات الدورة التدريبية ويحضرها، فمن المحتمل أن لا يعرف الكثير عن بعض محاور هذه الدورة على نحو ما يعرفه بعض الأفراد الآخرين المشاركين فيها.

بؤرة الانتباه

بصفة عامة، يقل تحدث المدرب في مداه عن تحدث المشاركين في الدورة التدريبية. فبدلاً من التحدث طويلاً، يعمل المدرب على إشراك المتدربين في النقاشات أو النشاطات.

محكماً

في سياق التعلم التشاركي، لا يقرر أحد أن بعض الآراء صحيحة أو أكثر دقة من الآراء الأخرى، على الرغم من وجوب توضيح الجوانب التي تفتقر إلى الدقة الموضوعية وإلقاء الضوء عليها.

خادماً

يجب على المدرب، وفي الوقت الذي يتولى فيه زمام القيادة في تنسيق اللقاءات التدريبية، أن لا يكون هو الشخص الوحيد الذي يضطلع بالمسؤولية عن المهام المرتبطة بالدورة التدريبية.

أمثلة على الأساليب والأدوات التدريبية

يجد المدرب في هذا القسم جملة من الاقتراحات حول الأساليب والأدوات التي يستطيع أن يستخدمها في قاعة التدريب. وفي هذا السياق، ينبغي أن يكون المجال مفتوحاً أمام المدرب لكي يحضر مواد أخرى ويستعين بأساليب أخرى في التدريب خلال اللقاءات التدريبية. ومن الأهمية أن يوظف المدرب مجموعة متنوعة من الأساليب التي يشارك المتدربون فيها، مع التركيز على النشاطات العملية والنقاشات التفاعلية والعروض التوجيهية الإبداعية التي يسهل تذكرها. ومن المهم كذلك أن يختار المدرب التمارين أو الأساليب التي 'تناسب' مع محصلة التدريب أو الهدف من التعلم. ولا ينبغي أن ينحصر السبب في اختيار هذه الأساليب في مجرد أن المدرب يفضلها على غيرها.

أساليب التدريب

العصف الذهني

يشتمل هذا الأسلوب على توليد الأفكار وينطوي على إجراء نقاش سريع يسمح للجميع بالإدلاء بمقترحاته، أو تقديم المعلومات التي يقف عليها. وفي هذا الإطار، يطرح المدرب موضوعاً ما على المجموعة، ويطلب إلى المشاركين الإدلاء بأرائهم حوله، بحيث يسهم الجميع فيه على نحو سريع ووجيز. وعلى المدرب أن يسمح بتدفق الأفكار بحرية، دون أن يقيّمها. ولا تتاح سوى فترة قصيرة من الوقت لهذا التمرين، وما يهم فيه هو كمية الأفكار التي يجري الخروج بها، وليس نوعيتها. ويتيح هذا الأسلوب للمتدربين أن يدركوا احتمالية وجود طرق متعددة للنظر إلى مشكلة بعينها. وفي الوقت الذي يجري فيه جمع الأفكار، فبإمكان المدرب أو المتدرب الذي يختاره أن يدون كلمات مفتاحية لتلخيص الأفكار على الورق القلاب.

أسلوب المجموعة الإسمية

يُعدّ هذا الأسلوب بديلاً عن أسلوب العصف الذهني، حيث يسمح بتوليد الأفكار، ثم اختيار مسار يفضلها المشاركون لتنفيذ الإجراءات المطلوبة. وفي هذا المضمار، يعرض المدرب مشكلة ما على المجموعة، ويدعوهم إلى الخروج بأكبر عدد ممكن من الحلول اللازمة لمعالجتها. وتكتب الحلول التي يقترحها المتدربون على الورق القلاب. وبعد تدوين جميع الأفكار، يدعو المدرب المتدربين إلى مناقشتها مع بعضهم البعض. وتتمثل النتيجة التي يفرضي إليها هذا الأسلوب في توصيل المتدربين إلى فهم أوضح للمشكلة المطروحة عليهم. وبعد ذلك، يستطيع المتدربون التصويت على الحلول التي يفضلونها.

الحوار

يعمل المدرب، في هذا الأسلوب، على تهيئة الأجواء لطرح مشكلة ما، ثم يدعو المتدربين إلى تقديم ملاحظاتهم وتعليقاتهم عليها. ويفسح هذا الأسلوب المجال أمام المتدربين للخروج بمجموعة متنوعة من المساهمات، بحيث يستطيعون التعلم من بعضهم البعض. كما يتيح الحوار للمدرب أن يصب الجوانب التي يعترضها سوء الفهم أو الاقتراحات الخاطئة.

مجموعات العمل

من شأن مجموعات العمل الصغيرة التي يشكلها المدرب لمناقشة مشكلة محددة أن تمكّن المتدربين من التعبير عن أفكارهم وآرائهم والاستماع لأفكار الآخرين وآرائهم أيضاً. وبفضل العمل في مجموعات صغيرة، يجد كل متدرب نفسه مضطراً إلى المساهمة في الجهد الذي تبذله المجموعة والمشاركة فيه. وفي هذا السياق، يطرح المدرب مشكلة ما على مجموعات العمل من أجل حلها، ويخصص لها وقتاً محدداً لمناقشة هذه المشكلة والخروج بالحلول المطلوبة لها. وتستطيع كل مجموعة أن تشرح ميسراً ومشاركاً آخر لتدوين الملاحظات. ويتولى أحد المشاركين المرشحين، بعد انقضاء المخصص للمجموعات، نقل ما خلصت إليه مجموعته وتقديمه أمام جميع المتدربين في اللقاء التدريبي. وإذا بدا أن الحلول التي خرجت بها جميع المجموعات متشابهة في جانب كبير منها، يستطيع المدرب أن يطلب إلى كل مجموعة أن تستعرض النتائج 'المختلفة' التي توصلت إليها أمام جميع المتدربين.

العمل في أزواج

كما هو الحال في عمل المجموعات، يسمح العمل في أزواج لكل مشارك بالإدلاء بدلوه في المسألة محل النقاش. وبالمقارنة مع طرح سؤال على المجموعة بكاملها وتلقي إجابات فردية عنها، يستطيع الميسر أن يطرح السؤال نفسه على المجموعة، التي يوزع المشاركين فيها إلى أزواج من المتعلمين. وبالاستناد إلى الوقت المتاح وأهمية الموضوع الخاضع للمناقشة، يستطيع المدرب أن يقرر تلقي التغذية الراجعة من كل زوج من الأزواج، أو من زوج واحد فقط.

المتابعة

يجب على الميسر أن يتابع النقاشات الجارية في أسلوب العمل الجماعي والزوجي. فهذا يتيح للميسر أن يرى المجموعة / الزوج الذي يتوصل إلى الإجابة 'الصحيحة'، وأي مجموعة / زوج يملك إجابة بديلة، وأي المسائل التي يجب طرحها على المجموعة بكاملها والمواضع التي ينبغي له أن يقدم الدعم والمساندة فيها، إذا استدعى الأمر ذلك.

حلقات النقاش

أو استعادة طاقتهم وإحيائها. ومن الأهمية بمكان أن يكون المدرب على معرفة بما يريد أن ينجزه من اللعبة التي يديرها، بحيث يستطيع اختيار اللعبة المناسبة في الوقت المناسب. (انظر القسم الذي يتناول أمثلة على ألعاب الإحماء والتنشيط في القسم التالي للاطلاع على أمثلة عملية في هذا المجال).

إشراك المتدربين في نشاطات عملية

يستطيع المدرب أن يتيح الفرص التي تشجع المتدربين على المشاركة في النشاطات العملية، من قبيل كتابة أسماء مواقع معينة على خريطة على الورق القلاب أو وضع بطاقات تتضمن معلومات على الحائط. وتتيح هذه المشاركة الفرصة أمام المتدربين للتحرك في القاعة وربط الفهم الذي يتشكل لديهم بحركة عملية. بل يمكن تحويل العمل على توزيع المتدربين إلى مجموعات صغيرة إلى نشاط عملي، كأن يطلب المدرب إلى المشاركين في اللقاء التدريبي التوزع على مجموعات حسب لون شعرهم أو حسب أعمارهم المتقاربة.

رسم الصور

قد يؤدي كل مشارك في الدورة التدريبية هذا النشاط، أو قد ينفذه المشاركون في مجموعات صغيرة. ويساعد رسم الصور المتدربين على تصور المسألة التي يشاركون في مناقشتها، كما يساهم هذا النشاط في إثارة النقاش حول تلك المسألة. وبعد إنجاز هذا العمل، يستطيع المتدربون مناقشة جوانب الاختلاف والتشابه في الصور التي رسموها والوقوف على الأسباب التي تقف وراء مواطن الاختلاف أو التشابه فيها.

المراجعة / التحقق

إذا كان المدرب يخصص بضع دقائق بين الفينة والأخرى لمراجعة ما يحصل في اللقاء التدريبي والتحقق من تفاعل المتدربين مع ما يدور فيه، فهذا يساعده على المحافظة على تركيز أفراد المجموعة على الموضوع المطروح في اللقاء والأهداف المتوخاة منه. كما يساعد هذا الأمر المدرب على التحقق مما إذا كانت الأمور تسير على خير ما يرام في هذا اللقاء.

طريقة التدريس التقليدي

إذا كان اللقاء التدريبي ينطوي على قدر كبير من المعرفة المتخصصة، فأيسر طريقة لنقل هذه المعرفة تكمن في اعتماد أسلوب رسمي في التدريس. ومن الأهمية بالنسبة إلى المدرب أن يحافظ على نشاطه أو أن يستخدم الورق القلاب أو أن يقدم المعلومات من خلال العروض التوجيهية على برنامج «البوربوينت» (PowerPoint) والمواد التدريبية، وذلك لكي يتمكن من الإبقاء على انتباه أفراد المجموعة التي يديرها. وحتى

إذا كان المشاركون في اللقاء التدريبي يتمتعون بالخبرات والمعارف ذات الصلة، تمثل حلقة النقاش طريقة مفيدة تكفل تبادل هذه الخبرات والمعارف مع جميع المشاركين الآخرين. ويختار المدرب حلقة تضم شخصين أو ثلاثة أشخاص، يملكون معرفة وخبرة متخصصة في الموضوع محل النظر. ويطلب المدرب إلى هؤلاء الأشخاص أن يقدموا عرضاً توجيهياً قصيراً أمام المجموعة بكاملها، ثم يعقد جلسة للأسئلة والإجابات، حيث يستوضح فيها المشاركون في المجموعة المعلومات التي عُرِضت عليهم، أو يدلون بأرائهم عنها أو يسهمون بمعلومات أخرى بشأنها.

لعب الأدوار

هناك جملة من الطرق التي تتيح ممارسة المهارات. وتشتمل هذه الطرق على تهيئة الأوضاع أو إعداد 'المسرحيات' التي يُطلب إلى المتدربين أن يمثلوا دوراً بعينه فيها. وينبغي للمدرب أن يعمل تفكيره في تصميم تمرين لعب الأدوار قبل انعقاد اللقاء التدريبي، وأن يشرح التوقعات التي يعولها على هذا التمرين بصورة واضحة على المشاركين فيه. ويجب أن يكون كل متدرب على معرفة وافية بالدور الذي سيلعبه في هذا التمرين، كما يجب تقديم وصف له عن الدور الذي تضطلع به شخصيته أو تستطيع أن تضطلع به. فعلى سبيل المثال، إذا طلب المدرب إلى أحد المشاركين أن يلعب دور مدقق يكشف قضية يشوبها الفساد في وزارة من الوزارات، فعلى هذا المشارك أن يضع نفسه في هذا الموقف وعليه أن يدرك مدى الضغوط الذي يمكن أن يفرزها مثل هذا الموقف عليه. وقد يمثل لعب الأدوار طريقة جد ممتعة في التعلم، ولكن يتعين على المدرب أن يحرص على عدم ابتعاد المشاركين فيه وحياهم عن الغرض المتوخى منه أو تجاوز 'الدور' المنوط بهم فيه. ومن الأهمية أيضاً أن يراعي المدرب مدى استعداد المتدربين للعب دور معين. فبعض الأشخاص لا يحبون أن يتظاهروا بأنهم طرف في تمرين تعليمي أو التمثيل أمام المجموعة، وقد يقاومون هذا الأسلوب من أساليب المشاركة.

تمارين الإحماء والتنشيط

تمثل تمارين الإحماء والتنشيط ألعاباً يجري تصميمها لمساعدة المتدربين على التعرف إلى بعضهم البعض والشعور بالراحة مع بعضهم. ولا غنى عن تمارين الإحماء والتنشيط من أجل خلق إحساس بالثقة بين المشاركين في الدورة التدريبية. ومن شأن هذه الألعاب أن تساعد أيضاً في صفاء أذهان المتدربين، بحيث يركزون على الموضوع التدريبي على نحو أفضل. وفي هذا السياق، يتعين على المدرب أن يختار الألعاب التي تتناسب مع المتدربين وتتواءم مع مزاج المجموعة بكاملها. كما يمكن استخدام ألعاب الإحماء والتنشيط خلال اللقاءات التدريبية أو فيما بينها إذا كان المدرب يشعر بأنها تساعد أفراد المجموعة على العمل معاً بصورة أفضل

(فعلى سبيل المثال، يحتاج المدربون إلى الطاولة إذا كان التدريب يشتمل على تمارين كتابية، كما يحتاجون إلى مساحة إذا كانت التدريب يتضمن تمرين لعب الأدوار).

ويجب أن يوضح المدرب جميع متطلباته واحتياجاته للمشرفين على تنظيم الدورة التدريبية قبل مباشرتها.

الأدوات التدريبية

السيناريوهات

تكمن الغاية من السيناريوهات في استعراض واقع موقف يشتمل على مشكلة ما. والسيناريوهات مفيدة في إشراك المتدربين في المسألة محل النظر وتشجيعهم على التفكير في الأشخاص والمواقف القائمة من واقع الحياة، بما تشمله من المشاكل التي تستدعي الخروج بحلول واقعية لمعالجتها. وفي حين يستعرض هذا الدليل عددًا من السيناريوهات، يستطيع المدرب إعداد سيناريوهات أخرى يستقيها من الصحف أو قرارات المحاكم أو القضايا التي يعرفها المدرب أو التقارير التي تسرد مجريات أحداث واقعية أو من مجموعة تتألف من مصادر متعددة. وقد يقترح المتدربون أنفسهم سيناريوهات من واقع تجاربهم وخبراتهم. ويجب، في هذا المقام، تخصيص الوقت الكافي للمتدربين لتبادل هذه السيناريوهات.

المواد السمعية-المرئية والمواد المرئية

تمثل المواد المرئية أدوات معلوماتية تساعد على نقل المعلومات في اللقاء التدريبي، حيث يتم عرض المعلومات المعنية في شريط فيديو أو فيلم أو صور. وتعتبر هذه المواد مفيدة في إثارة النقاش ونقل صورة واقعية عما يدرس للمتدربين. وينبغي للمدرب أن يختار المواد التي تتناسب مع الأهداف المتوخاة من الدورة التدريبية وتساهم في تحقيقها، وعليه توضيح موضوع اللقاء التدريبي على نحو يربطه بالواقع. كما يجب عليه أن يعرض هذه المواد في الوقت المناسب، وأن يتأكد من توفير ما يكفي من الوقت والمرافق التي تيسر له استخدام المواد المذكورة بصورة فعالة وناجعة. وفي هذا السياق، فقد لا يستغرق عرض مقاطع الفيديو سوى دقائق قليلة، بينما يحتاج عرض فيلم أكثر من ساعة. ولذلك، يُستحسن عرض مقتطف واحد أو اثنين من الفيلم الذي ينوي المدرب عرضه.

العروض التوجيهية على برنامج «البوربوينت» (PowerPoint)

هذه هي الأداة التي يستخدمها المدرب لتوضيح النقاط المهمة المرتبطة بمسألة ما أمام المشاركين في الدورة التدريبية. ومن الأهمية في العروض التوجيهية استخدام الصور لأنها تساعد

مع استخدام الأساليب التقليدية في التدريس، فمن المفيد التدخل بين الفينة والأخرى وإشراك المتدربين في النقاش أو تشجيعهم على التفاعل مع المادة التي يلقيها المدرب عليهم.

التوقيت: طرح المادة التدريبية في غضون الوقت المتاح

من الأهمية أن يخصص المدرب ما يكفي من الوقت لكل نشاط مقرر في اللقاء التدريبي. وفي الواقع، فمن السهل أن يقلل المرء من شأن الوقت الذي يستغرقه نشاط من النشاطات. لذا، يتعين على المدرب أن يحرص على التفكير في البرنامج الذي يختاره بحيث يتناسب مع الوقت المتاح له. كما يود الأفراد المشاركون في اللقاء التدريبي معرفة الوقت المخصص للمناقشة ومقارنة التجارب التي خاضوها. ومن الأهمية كذلك أن يحدد المدرب الفترات التي يأخذ فيها المتدربون الاستراحة لتناول القهوة أو وجبات الطعام أو تأدية الصلاة، حسبما يقتضيه الحال.

ويخصّص لكل لقاء تدريبي تشمله هذه الرزمة وقت محدد لاستخدامه، بالإضافة إلى الوقت المقرر لكل نشاط من النشاطات التي يشملها كل لقاء على حدة.

تهيئة الظروف المواتية للتدريب: قاعة التدريب

على المدرب أن يولي عنايته وانتباهه للتفاصيل التالية:

- يجب أن يكون المكان المخصص للتدريب مضاءً وواسعاً وتسوده درجة حرارة مريحة ومناسبة.
- يجب وضع مقاعد المتدربين في دائرة أو في وضعية يجلسون فيها قبالة بعضهم البعض بحيث يتمكنون من رؤية بعضهم. وفضلاً عن ذلك، من المفيد استخدام الطاولة المنفصلة في النقاشات التي تجريها المجموعات الصغيرة.
- التأكد من أن الوسائل التعليمية والتجهيزات التي يستخدمها المدرب متوفرة وجاهزة في الترتيب المطلوب.
- التأكد من توفر الكمية الكافية من الأوراق والمواد التدريبية ومواد الكتابة لجميع المشاركين في الدورة التدريبية.
- التأكد من تخصيص مكان يسهل الوصول إليه من أجل تخزين المواد التي تُستخدم في الدورة التدريبية.
- التأكد من أن المكان الذي يمضي فيه المشاركون في الدورة التدريبية فترات الاستراحة، التي يتناولون فيها القهوة أو وجبات الطعام، منفصلة، مع الحرص على سهولة الوصول إليها من قاعة التدريب.
- التأكد من أن المتدربين يحصلون على المساحة والتجهيزات الضرورية لتنفيذ النشاطات المقررة في الدورة التدريبية

التي حددها. وعلى المدرب أن يصغي إلى الصعوبة التي يعبر عنها هذا المتدرب وأن يحاول معالجتها. ولكن لا يجوز للمدرب أن يسمح تحت أي ظرف من الظروف بأن يتحول اللقاء التدريبي إلى لقاء يسوده التذمر.

الخلاف بين شخصين

على المدرب أن يكون على وعي بهذا الموقف، ولكن لا ينبغي له أن يتدخل في مرحلة مبكرة فيه، لأنه قد يفقد دعم أفراد المجموعة ومساندتهم بسببه. وإذا لم يكن هناك مناص من تدخل المدرب، فعليه أن يسعى إلى التركيز على نقاط الاتفاق التي استطاع أن يحددها وأن يشرك الآخرين في النقاش الدائر. ومن الأهمية، في هذا المقام، نزع الصفة الشخصية عن القضية محل الخلاف. وقد يكون من المناسب حث المشاركين على الاتفاق على 'تأجيل' نقطة الخلاف في هذا الوقت، حيث يستطيع المدرب أن يعود إليها ويعالجها في مرحلة لاحقة بعدما يهدأ الوضع.

‘لن اشارك حتى بكلمة واحدة طالما انا قادر على ذلك’

قد يكون هذا الشخص خجولاً، أو يشعر بالتوتر من الحديث أمام رئيسه أو أقرانه. وقد يجد هذا الشخص أن من الأسهل عليه أن يتحدث في مجموعة صغيرة، وهذا هو السبب الذي يحدو بالمدرّب إلى استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب في التدريب. ومن الأهمية أن يعبر المدرب، بصفته ميسراً، عن تقديره للمساهمات التي يدلي بها كل مشارك في المجموعة. ويمكن للمدرب أن يطلب إلى المتدربين إبداء آرائهم حيال موضوع معين. وبذلك، فلا يمكن لهؤلاء المتدربين أن يرتكبوا أي خطأ لأنهم لا يزيدون عن التعبير عن آرائهم الشخصية. كما ينبغي للمدرب أن يحرص على شكر كل متدرب على أي مساهمة يقدمها في هذا الإطار.

‘أنا الخبير في هذا الموضوع’

قد يكون هذا الشخص خبيراً بالفعل في الموضوع محل التدريب. وفي هذه الحالة، يتعين على المدرب أن يظهر الاحترام لما يسهم به هذا الشخص في النقاش الذي يدور في اللقاء التدريبي. وبإمكان المدرب أن يستفيد من الخبرات التي يتمتع الشخص المذكور في تعزيز تجربة التعلم لدى المشاركين الآخرين في الدورة التدريبية. وفي الوقت نفسه، على المدرب أن يقرر في ذهنه الحدود التي يسمح لذلك الخبير بالحديث ضمنها، كما يستطيع المدرب أن يستخدم لغة الجسد للإشارة إليه بالتوقف عن الحديث. وفضلاً عن ذلك، بإمكان المدرب أن يشجع هذا الشخص على الإصغاء وأن ينظر في إمكانية تخصيص دور له في الإجابة عن الأسئلة التي يطرحها المتدربون الآخرون. ويستطيع المدرب أن يدعو هذا الخبير ليقدم عرضاً توجيهياً قصيراً حول الموضوع محل النقاش، إذا كان ذلك مناسباً.

على توصيل المعلومة المطلوبة وتضمن المحافظة على انتباه المتدربين لشرائح العرض التوجيهي. ويجب أن يركز العرض التوجيهي على المفاهيم الرئيسية وأن لا يتضمن سوى جمل قصيرة. وعلى المدرب أن يوزع نسخة من شرائح العرض التوجيهي على المتدربين، حيث يمكنه توزيعها عليهم قبل تقديم هذا العرض أو بعده. وإذا كان المدرب سيوزع مادة العرض التوجيهي بعد تقديمه، فعليه أن يخبر المتدربين بأنهم سوف يتلقون نسخة عن هذا العرض، لكي لا يضطروا إلى نسخ كل ما يرد في محتواه.

توظيف أوراق المعلومات وأوراق الحقائق

يمكن نقل قدر كبير من المعلومات إلى المتدربين على مواد سبق للمدرب أن حضّرها وجهزها. ومع ذلك، فمن الأهمية أن لا يوزع المدرب هذه المعلومات على المتدربين في وقت قد يتسبب في تشتيت انتباههم وتركيزهم، بل يجب عليه أن يوزع هذه الأوراق في المواضيع التي يتوفر فيها الوقت للمتدربين لقراءتها، أو قد يطلب إليهم قراءتها خلال المساء. وبعد ذلك، بإمكان المدرب أن يجد طريقة للتأكد من أن المتدربين استوعبوا المعلومات من خلال حلقة نقاش أو تمرين لاحق.

الشهادات

قد تستدعي الأهمية، حسب الظروف القائمة، منح شهادات بحضور الدورة التدريبية حتى يتمكن المشاركون فيها من تقديمها كدليل على استكمال النشاط التدريبي، وهو ما يعزز شعورهم بأنهم اكتسبوا خبرة لها قيمتها كذلك.

إدارة المواقف الصعبة التي تفرض التحديات أمام المدرب في الدورة التدريبية

قد يتعامل المدرب مع متدرب صعب المراس ويشكل تهديداً للاستقرار في المجموعة بأكملها. وفي هذا السياق، ينبغي للمدرب أن يضع يده على الموقف حال بروزه، وأن يضع حداً لها أو يديره أو يستفيد منه ويستغله لصالح المجموعة برمتها.

وفيما يلي بعض الأمثلة على المواقف الصعبة التي يفرضها المتدربون الذين يعبرون عن تحفظاتهم تجاه الامتثال للتعليمات التي يملئها المدرب أو يشوشون على مسار اللقاء التدريبي، وكيف يمكن للمدرب أن يتعامل مع مثل هذه المواقف.

‘لن ينجح هذا الأمر أبداً’

قد يسعى المدرب إلى تحويل التصريح، الذي يقول فيه أحد المتدربين بأن المادة التدريبية صعبة، إلى دعوة لمشاركة المتدربين الآخرين، دون أن يعتبره عقبة تقف أمامه. ففي هذا السياق، يستطيع المدرب أن يطلب إلى ذلك المتدرب أن يقترح حلاً للمشكلة

‘أريد أن أناقش مسألة مختلفة وصعبة’

إذا برزت مسألة تستغرق وقتاً طويلاً للتعامل معها ومعالجتها في حينها، أو لا يُعتبر من المناسب الخوض فيها في اللقاء التدريبي، يستطيع المدرب أن يُؤجل مناقشتها ويعود إليها في وقت لاحق. ويستطيع المدرب أن يدون الكلمة المفتاحية لهذه المسألة على ورقة، ويضعها في مكان يتمكن المدربون من رؤيتها فيه ويبين لهم بأنه سيعود إليها في وقت آخر. وتبقى هذه الورقة في موضعها لتذكر المدرب بالتعامل مع المسألة الواردة فيها واستيفائها. وبإمكان المدرب أن ينزع تلك الورقة من مكانها حالما يتعامل مع المسألة محل النقاش.

أمثلة على تمارين الإحماء والتنشيط

يمكن الاستعانة بهذه التمارين واستخدامها في مستهل اللقاء التدريبي كتمارين إحماء أو في أثناء اللقاء التدريبي كتمارين تنشيطية. ويستطيع المدرب أن يستخدم هذه التمارين لتعزيز التواصل بين المتدربين أو شحذ طاقاتهم وتركيز انتباههم. وللمدرب أن يقرر التمرين الذي يتناسب مع اللقاءات التدريبية ومع المشاركين فيها.

الورق القلاب

على المدرب أن يعطي ورقة من الورق القلاب لكل متدرب وأن يطلب إليه أن يقسمها إلى ثلاثة أقسام، وعليه أن يرسم صورة في كل قسم منها و/أو أن يكتب شيئاً ضمن فئات يجري تحديدها سلفاً. فعلى سبيل المثال، قد تشتمل هذه الفئات على: نقاط قوتي، نقاط ضعفي، لماذا أشارك في هذه الدورة التدريبية، ما هي هواياتي، ما الوضع الذي أريد أن أكون عليه بعد ١٠ سنوات، الخ.

ويستطيع المشاركون في الدورة التدريبية التحدث عن مضمون هذه الأوراق بصورة جماعية، أو في أزواج أولاً ثم في المجموعة بكاملها. ومن شأن مناقشة هذه الأوراق في أزواج أولاً أن يتيح الفرصة للمتدربين بالشعور بالراحة وممارسة ما سيتحدثون عنه بصورة واقعة قبل أن يتحدثوا أمام المجموعة برمتها.

وتساعد هذه اللعبة المتدربين على التعرف على شخصيات أقرانهم وصفاتهم.

وبدلاً من ذلك، يستطيع المدرب أن يجمع الأوراق ويعيد توزيعها على المتدربين.

ثم يناقش المتدربون إمكانية ربط البيانات المكتوبة على الأوراق بأصحابها.

ومن الأهمية كذلك أن يراعي المدرب التراتيبات الهرمية في المجموعة التي يدرّبها. فإذا كان عدة أشخاص من المؤسسة نفسها بين المتدربين وكانوا يتبوؤون مستويات مختلفة من الإدارة فيها، يتعين على المدرب أن يحرص على عدم إدراج نشاطات قد تسبب شعورهم بفقدان ماء الوجه أمام بعضهم البعض.

‘أحب أن أسمع نبذة صوتي’

من المحتمل أن هذا الشخص يريد أن يهيمن على النقاش في اللقاء التدريبي، ولكن ينبغي للمدرب أن يفرض سيطرته على الوضع على نحو بناء. وفي هذا السياق، يستطيع المدرب أن يُشرك أفراداً آخرين من المشاركين في اللقاء بدعوتهم بأسمائهم إلى المشاركة. وفي معظم الحالات، يجد المدرب أن المجموعة نفسها تأخذ زمام السيطرة وتخبر الشخص المعني بالتوقف عن الحديث.

‘لقد سمعت هذا من قبل’

من المهم أن لا يشعر المدرب بالغضب أو أن يتخذ موقفاً دفاعياً تجاه الشخص الذي يقول هذه العبارة. وقد يجد المدرب بعض الفائدة فيما يقوله هذا الشخص، وبإمكانه أن يشجعه على التركيز على الجانب الإيجابي في الموضوع.

‘لن أحضر البرنامج التدريبي بكامله’

قد يواجه أفراد المجموعة التدريبية صعوبة بالغة في التركيز وإبداء الثقة في بعضهم البعض إذا كان أحد المتدربين يبدي الممانعة في حضور الدورة التدريبية أو لا يريد أن يحضر سوى جانب من اللقاء التدريبي أو جانب من الدورة بعمومها. وفي الواقع، فلن يستفيد المتدرب إن لم يحضر سوى جانب من الدورة التدريبية. وعلى المدرب أن يكون صارماً في هذا الأمر، وأن يصر على مغادرة هذا الشخص الدورة التدريبية برمتها.

‘لا أوافق’

قد يخلق المتدرب الذي يدأب على الاختلاف وإثارة الاعتراضات جوّاً سلبيّاً في اللقاء التدريبي. ومن الأساليب الجيدة التي يمكن للمدرب أن يستخدمها في مثل هذه المواقف أن يخرج من المجموعة في الوقت الذي تجري فيه مناقشة المشكلة محل النظر. فهذا الأسلوب يجبر الشخص الذي يتبنى سلوكاً سلبياً على مخاطبة المدرب بعيداً عن المجموعة. فالانتقال إلى مكان خارج المجموعة يحول دخول الطاقة السلبية إليها، كما يسمح للمدرب بالمحافظة على الطاقة الإيجابية داخلها والعودة إلى ذلك الجو الإيجابي بعد التعامل مع المشكلة القائمة.

المقابلات: عرّف شريكك

يعمل المتدربون في أزواج وي طرحون الأسئلة على بعضهم البعض. ومن الأسئلة البارزة التي يطرحها المتدربون في هذا التمرين:

- الاسم والوظيفة؟
- مهارة مهنية واحدة مفيدة وذات صلة بموضوع الدورة التدريبية؟
- مجال واحد على وجه الخصوص لتطويره من خلال الدورة التدريبية؟

كما يمكن طرح الأسئلة التالية:

- عندما تسمع عبارة "حقوق الإنسان"، ما الذي يتبادر إلى ذهنك؟
- ما هو اللون الذي يمثلك أكثر من غيره؟
- ما هو الحدث الذي شهدته في حياتك وأفرز أكبر تأثير على نظرتك إلى العالم؟
- ما الذي تحبه بالتحديد في عملك؟
- ما هو أفضل عمل أديته على الإطلاق؟
- ما هي هوايتك / طبقك المفضل؟

ويقدم كل عضو في الزوج شريكه بعدما يتحدثان إلى بعضهما. مثال: "اسمه هو..." و"هو يعمل ك...".

وتكمن الغاية من هذا التمرين في تعريف المشاركين في الدورة التدريبية على بعضهم البعض ومساعدتهم على التعارف فيما بينهم.

حقيقتان، وكذبة واحدة

وزّع كل مشارك من المشاركين في الدورة التدريبية إلى مجموعة يتراوح عدد أعضائها الواحدة منها من ثلاثة إلى خمسة أشخاص. ويتعين على كل عضو في مجموعته أن يُطلع الأعضاء الآخرين على حقيقتين وكذبة واحدة عن نفسه. وعلى الأعضاء الآخرين في المجموعة أن يحزروا أي البيانات هي الكذبة.

وتستطيع المجموعة، بعدما تنهي هذا التمرين، أن تختار أفضل 'كاذب' فيها، بحيث يحاول أن يخدع أعضاء المجموعات الأخرى.

قصة صورة

يعرض المدرب مجموعة من الصور المتصلة بموضوع الرقابة المالية في القطاع الأمني على طاولة ويدعو المتدربين إلى اختيار

صورة واحدة منها. ثم يقف المتدربون في دائرة، ويتيح المدرب الفرصة لكل واحد منهم ليعين الأسباب التي دعتهم إلى اختيار صورته، وما تعنيه هذه الصورة له وما يعتقد بأن الصورة تبوح به حول الدور الذي تضطلع به آليات الرقابة المالية في تعزيز الحكم الرشيد في القطاع الأمني.

ويمنح هذا التمرين المتدربين الدافعية، في ذات الوقت الذي يستند فيه إلى مخيلتهم. كما يسمح لهم بالتعبير عن التفسيرات المحتملة التي يرونها للدور الذي تؤديه آليات الرقابة المالية في القطاع الأمني.

لعبة الحركة

يختار كل متدرب حركة ينفذها بنفسه، كأن يضع ذراعه الأيمن على الطاولة، مثلاً، ثم يقلده المتدرب الذي يجلس إلى جانبه في تلك الحركة ويقوم بحركته هو بعدها. ثم يؤدي الشخص التالي الحركتين الأوليين ويقوم بحركته هو، وهكذا دواليك.

ويمثل هذا التمرين منشطاً مادياً ويمكن استخدامه لتعزيز طاقة المتدرب وشعوره بالتسلية في المجموعة.

كتابة اسم البلد ولصقه على جبين المتدرب

يضع كل متدرب ورقة لاصقة على جبينه، بحيث يكون اسم بلد ما مكتوب عليها. ولا يعرف المتدرب ما هو البلد المكتوب على الورقة اللاصقة الموضوعة على جبينه. ثم يطرح المتدربون الآخرون أسئلة على بعضهم البعض، بحيث تنحصر الإجابة عنها في 'نعم' أو 'لا'، ويحاول المتدرب أن يحزر اسم البلد المكتوب على الورقة اللاصقة على جبينه.

ويساعد هذا التمرين المتدربين على التعرف على بعضهم البعض والشعور بالأريحية مع بعضهم.

لا تمثل التمارين التي نستعرضها في هذا الدليل سوى أمثلة. وللمدرب الحرية في تطويرها أو تعديلها أو استخدام التمارين التي يعدّها هو بنفسه. وعلى المدرب عندما يختار استخدام أحد تمارين الإحماء / التنشيط أن يختاره بعناية وعلى نحو يراعي المشاركين في اللقاء التدريبي. فقد يشعر بعض المتدربين بالانزعاج أو الإهانة إذا طلب إليهم أداء نشاطات بعينها، وقد تكون النتيجة سلبية، وليست إيجابية، على تجربة التعلم التي تخوضها المجموعة بأكملها.

في القارب نفسه

يطلب المدرب إلى المتدربين أن يحددوا متدربين آخرين يتقاسمون معهم صفة بعينها، ثم ينادي على بعض الفئات (من قبيل أولئك الذين وُلدوا في العقد أو الشهر نفسه، أو أولئك الذين يملكون

نفس العدد من الأطفال أو الإخوة، أو أولئك الذين يتحدثون اللغة نفسها في بيوتهم أو العدد نفسه من اللغات).

ومن شأن هذا التمرين أن يخلق بيئة ودية ويساعد المشاركين في اللقاء التدريبي على تبادل التجارب والصفات المتشابهة مع الآخرين.

أنا أيضاً!

يذكر شخص اسمه ويبدأ في وصف نفسه. وحالما يسمع شخص آخر شيئاً مشتركاً معه يتدخل ويذكر اسمه (مثال: 'اسمي _____ وأنا أيضاً لي أختين أكبر مني سناً'). ثم يباشر ذلك الشخص وصف نفسه إلى أن يجد شخص آخر شيئاً مشتركاً معه ويتدخل بدوره. ويستمر هذا التمرين إلى أن يتم التعرف على كل مشارك في المجموعة.

وتتكفل هذه اللعبة بخلق جو ودي، وهو يساعد المشاركين في الدورة التدريبية على تذكر أسماء بعضهم البعض وصفاتهم.

كرة الثلج

تشتمل هذه اللعبة على طلب إجابات من المشاركين في الوقت نفسه، ويمكن استخدامها للخروج بتقييم سريع أو لطرح الأفكار بصورة سريعة. وهنا، يشكل المدرب كرة من الورق، ويذكر رأيه أو فكرته، ثم يرمي الكرة إلى مشارك آخر يسمى هو بدوره رأيه أو فكرته قبل أن يرمي الكرة إلى الشخص التالي.

ويتيح هذا النشاط الحركي تبادل المعلومات بصورة سريعة وبطريقة غير جدية، كما يمكن استخدامه في جلسة العصف الذهني.

استخدام الأداة الأولى: اللقاءات التمهيدية والختامية

استخدام اللقاءات التمهيدية والختامية

يوظف المدرب اللقاءات التمهيدية والختامية عندما يستخدم الأدوات التي تشملها رزمة الأدوات مع بعضها باعتبارها دورة تدريبية واحدة.

هيكلية اللقاءات التمهيدية والختامية

تأخذ اللقاءات التمهيدية والختامية نفس الهيكلية التي تأتي عليها اللقاءات التدريبية الرئيسية، على الرغم من أنها تشتمل على محتوى أقل بكثير. وتتألف اللقاءات التمهيدية والختامية من العناصر التالية:

- ١- تستعرض المقدمة قائمة بالأهداف المتوخاة من الدورة التدريبية وبأسئلة المتخصصة التي تثار حولها. كما تورد المقدمة قائمة بالمواد التدريبية والمصادر التي يستخدمها المدرب في هذا اللقاء.
- ٢- تقدم خطة اللقاء التمهيدي نبذة عامة وشاملة حول اللقاء التدريبي. وتمثل هذه الخطة دليلاً يطلع عليه المدرب لكي يقف على فهم سريع لطبيعة هذا اللقاء. كما تستخدم خطة اللقاء باعتبارها مرجعية تساعد المدرب على الالتزام بالنشاطات والمواعيد خلال التدريب.
- ٣- يبين وصف النشاطات وعلى وجه التفصيل كيفية تنفيذ النشاطات الواردة في خطة اللقاء التدريبي، كل على حدة.
- ٤- توزيع المواد التدريبية على المتدربين في أثناء تنفيذ النشاطات التي تشملها اللقاءات التدريبية.
- ٥- توفر المصادر التي يستعين بها المدرب بالمعلومات المساندة التي يحتاج إليها في التدريب.

الأداة الأولى، اللقاء الأول: مقدمة حول الدورة التدريبية بمجملها

الأهداف المتوخاة من التعلم

يخصّص هذا اللقاء لتهيئة الأجواء التي تضمن خوض تجربة إيجابية في عملية التعلم. ويشمل هذا اللقاء:

- ضمان فهم المشاركين هيكلية ورشة العمل والطريقة المعتمدة في تنظيمها
- فهم المتدربين للأسباب التي تدعو إلى تنظيم ورشة العمل
- تعزيز الانسجام والتوافق بين المدرب والمتدربين.

الأسئلة المتخصصة

توجّه الأسئلة التالية من خلال النشاطات التي يشملها هذا اللقاء التدريبي:

- من نحن كمجموعة؟
- ما الذي تتناوله الدورة التدريبية؟
- ما هي التوقعات التي يعولها المتدربون على الدورة التدريبية؟
- ما هي قواعد التدريب التي نتفق عليها؟

نظرة عامة

الأداة الأولى، خطة اللقاء التدريبي الأول: مقدمة حول الدورة التدريبية بمجملها

وصف النشاطات

مصادر المدرب ١-١-١: نموذج الأجندة

مصادر المدرب ٢-١-١: تحضير أجندة اليوم التدريبي

الأداة الأولى، خطة اللقاء التدريبي الأول: مقدمة حول الدورة التدريبية بمجملها

مقدمة حول الدورة التدريبية بمجملها					
أهداف اللقاء التدريبي			يمكن المدربون من إنجاز الأمور التالية:		
المحتوى الذي تغطيه الدورة التدريبية			١- فهم الأسباب التي تدعو إلى تنظيم الدورة التدريبية	تقسيمه المجموعات والمواد	أهداف الجلسة
			٢- فهم هيكلية ورشة العمل والطريقة المعتمدة في تنظيمها		
			٣- تعزيز الانسجام والتوافق بين المدرب والمتدربين		
			لمحة عامة حول الدورة التدريبية		
			مقدمة حول مواضيع الدورة ومواعيدها		
			• التوصل إلى فهم مشترك حول القواعد المرحية في الدورة التدريبية		
الوقت			٥٠ دقيقة		
ملاحظات					
١	٥ دقائق	الوقت	القديم / المقدمات التي يستعرضها المدرب	المدرب مخاطبًا المجموعة بكاملها	الهدف (٣)
٢	١٠ دقائق	الوقت	تمرين كسر الجليد: مقدمة مقابلات	العمل في أزواج التغذية الراجعة من كل مشارك أمام المجموعة بكاملها الورق القلاب	الهدف (١)
يتحدث المدربون معًا في أزواج، ويناقشون الأسئلة الثلاثة الواردة على الورق القلاب:					
- الاسم والوظيفة؟ - مجال واحد على وجه الخصوص لتطويره من خلال الدورة التدريبية؟ - التطبيق الفضل عند المدرب؟					
يقدم كل عضو في الزوج شريكه، بعدما يتحدثان إلى بعضهما. مثال: "اسمه هو..." و "هو يعمل ك..."، الخ. (لاحظ أنه قبل البدء في تنفيذ هذا التمرين، يجب أن يتلقى كل مدرب بطاقة تحمل اسمه أو أن يكون قد أعد بطاقة تحمل اسمه حسب توجيهات المدرب باستخدام ورقة مطوية وقلم سميك ووضعها على الطاولة أمامه.					

النشاط	الوقت	وصف النشاط	تقسيمه المجموعات والمواد	أهداف الجلسة	ملاحظات
٢	٢٠ دقيقة	لمحة عامة حول الدورة التدريبية: الدورة التدريبية: الأجنحة، الأمور الوجستية	المدرّب مخاطبًا المجموعة بكاملها مصائل المدرّب ١-١-١ نموذج الأجنحة مصائل المدرّب ٢-١-١ تحضير أجنحة اليوم التدريبي	الهدف (١) و(٢)	يستعرض المدرّب لمحة عامة حول الدورة التدريبية: • يقدم المدرّب أجنحة الدورة التدريبية (انظر مصائل المدرّب ١-١-١) • يتطرق المدرّب إلى الأمور اللوجستية - الفندق، والبلاّات، وبيانات حلقات الاتصال، والعنوان، الخ. • يستعرض المدرّب أجنحة اليوم التدريبي - المحتوى، والنشاطات، وفترات الاستراحة (انظر مصائل المدرّب ٢-١-١) • يبين المدرّب بأن الشهادات ستوزّع على التدريبين في نهاية الدورة التدريبية (مع التأكيد على ضرورة حضور جميع اللقاءات التدريبية)
٤	٥ دقائق	تحديد القواعد المرعية في الدورة التدريبية، مكان الوقوف	المدرّب مخاطبًا المجموعة بكاملها الورق القلاب: 'القواعد' و 'مكان الوقوف'	الهدف (٢)	يسأل المدرّب المشاركون في الدورة التدريبية عن القواعد التي يجب أن تراعى في الدورة التدريبية. ثم يبدون المدرّب هذه القواعد على ورقة من الورق القلاب ويعلقها على الحائط في موضع يستطيع جميع التدريبين رؤيتها خلال الدورة التدريبية. وقد تشتمل المواضيع المطروحة في هذا الجانب: • الهوائف النقالّة (ضبط الهاتف على وضعية صامت أو إطفائه) • الاستماع للآخرين • الحضور • الالتزام • السرية • مغادرة ورشة العمل
٥	١٠ دقائق	التوقعات	المدرّب مخاطبًا المجموعة بكاملها بطاقات بيضاء / أوراق ملاحظات لاصقة شريط لاصق	الهدف (٣)	ويضع المدرّب العنوان 'الموقف' على ورقة قلاب ويعلقها على الحائط ويبين المدرّب بأن هذه الورقة تُستخدم لرصد المواضيع التي تستحوذ على اهتمام المشاركين في الدورة التدريبية، ولكن تُلحَح هذه المواضيع للنقاش في وقت لاحق بدلاً من مناقشتها في اللحظة التي تثار فيها. يطلب المدرّب إلى التدريبين كتابة توقعاتهم الشخصية من الدورة التدريبية. ما الذي يتوقعونه وما يريدون أن يتعلموه منها؟ ويبدون المدرّب اثنين أو ثلاثة من توقعاته على بطاقة بيضاء أو بطاقات ملاحظات لاصقة ويلصقها على ورقة من الورق القلاب على الحائط. ويقرأ المدرّب التوقعات ويصنفها في فئات متقاربة. ويبين المدرّب بأنه سيراجع هذه التوقعات عند نهاية الدورة التدريبية (انظر الإداة الأولى، خطة اللقاء التدريبي الثاني، النشاط الأول: النتيجة والتقييم).



وصف النشاطات

بنفسه. (لاحظ أنه يجب في التمرين الذي يقع عليه اختيار المدرب أن يسمح للمشاركين بذكر أسمائهم).

النشاط الثالث: لمحة عامة حول الدورة التدريبية

يسمح هذا النشاط للمشاركين في الدورة التدريبية أن يفهموا المزيد عن هيكلتها وما يتوقعونه خلال اليوم الأول منها. كما يتيح هذا النشاط الفرصة للتفاوض على محتوى الدورة التدريبية ونشاطاتها وفترات الاستراحة التي تتخللها.

ويتولى المدرب، في سياق التحضيرات التي يعلّمها لتنفيذ هذا النشاط، أعداد أجندة أو برنامج الدورة التدريبية بمجملها (انظر مصادر المدرب ١-١-١) وأجندة اليوم التدريبي (انظر مصادر المدرب ٢-١-١).

وبدأ ذي بدء، يراجع المدرب الأجندة العامة للدورة التدريبية، حيث تسمح هذه المراجعة للمشاركين فيها من معرفة فترتها والوقوف على المواضيع التي تغطيها.

كما يناقش المدرب الشؤون اللوجستية، التي تشمل الفنادق والبدلات وبيانات حلقات الاتصال والعناوين وغيرها.

وبعد ذلك، يتناول المدرب أجندة اليوم التدريبي، بما يشمل التفاصيل المتعلقة بمحتواه والنشاطات التي ستنفذ فيه وفترات الاستراحة التي تتخللها. ويدعو المدرب المشاركين إلى طرح أي أسئلة تثور لديهم، حيث يمكن التفاوض حول إنفاذ أي تغييرات في هذه المرحلة.

كما يبين المدرب بأن الشهادات ستوزع على المتدربين في نهاية الدورة التدريبية (مع التأكيد على ضرورة حضور جميع اللقاءات التدريبية).

المواد: الأجندة (انظر مصادر المدرب ١-١-١ و ٢-١-١).

النشاط الرابع: تحديد القواعد المرعية في الدورة التدريبية و'مكان الوقوف'

يسأل المدرب المشاركين في الدورة التدريبية عن القواعد التي يجب أن تراعى في أثناء الدورة التدريبية. ثم يدون هذه القواعد على ورقة من الورق القلاب ويعلقها على الحائط في موضع

يتناول هذا القسم وصف النشاطات الواردة في خطة اللقاء التدريبي أعلاه على وجه أكبر من التفصيل، كما يورد وصفاً للنشاطات الإضافية أو البديلة التي يمكن إدراجها ضمن هذه الخطة.

النشاط الأول: المقدمة / المقدمات التي يستعرضها المدرب

يقدم المدرب نفسه، كما يقدم أي مدرب آخر يشارك في تنظيم الدورة التدريبية.

المواد: لا توجد.

النشاط الثاني: تمرين كسر الجليد: مقدمة ومقابلات

يتيح هذا النشاط للمشاركين في الدورة التدريبية التعرف على بعضهم البعض على نحو غير رسمي، كما يسمح لهم بالوقوف على الخلفيات المهنية التي ينحدرون منها وتعزيز التواؤم والانسجام فيما بينهم.

ويحضّر المدرب هذا النشاط بكتابة الأسئلة الثلاثة التالية على ورقة من الورق القلاب:

- الاسم والوظيفة؟
- مجال واحد على وجه الخصوص لتطويره من خلال الدورة التدريبية؟
- الطبق المفضل عند المتدرب؟

ويطلب المدرب إلى المشاركين العمل معاً في أزواج، حيث يقدم نفسه للآخر من خلال الإجابة عن الأسئلة الثلاثة الواردة على الورق القلاب. وبعد عدة دقائق، يطلب المدرب إلى الأزواج التوقف، ثم يدعو كل مشارك إلى تقديم شريكه أمام المجموعة بكاملها. مثال: "اسمه ... وهو ... ومن المجالات التي يرغب في تطوير نفسه فيها وطبقه المفضل هو"

المواد: الورق القلاب

♣️ النشاطات الإضافية / البديلة: بإمكان المدرب أن يختار أي تمرين إحماء من القسم أعلاه أو تمرين إحماء آخر يختاره

يستطيع جميع المتدربين رؤيته خلال الدورة التدريبية. وقد تشتمل المواضيع المطروحة في هذا الجانب على:

- الهواتف النقالة (ضبط الهاتف على وضعية صامت أو إطفاءه)
- الاستماع للآخرين
- الحضور
- الالتزام
- السرية
- مغادرة ورشة العمل

ويضع المدرب العنوان 'مكان الوقوف' على ورقة قلاب ويعلقها على الحائط. ويبين المدرب بأن هذه الورقة تُستخدم لرصد المواضيع التي تشكل محط اهتمام المشاركين في الدورة التدريبية، ولكن تُطرح هذه المواضيع للنقاش في وقت لاحق بدلاً من مناقشتها في اللحظة التي تثور فيها.

المواد: الورق القلاب

النشاط الخامس: التوقعات

يطلب المدرب إلى المتدربين كتابة توقعاتهم الشخصية من الدورة التدريبية. ما الذي يتوقعونه وما يريدون أن يتعلموه منها؟ وهنا، يستعرض المدرب مثالا نموذجياً، من قبيل «فهم أشمل للقطاع الأمني». كما يوزع المدرب بطاقتين أو ثلاث بطاقات بيضاء أو بطاقات لاصقة على كل متدرب. ويدون المتدرب اثنين أو ثلاثة من توقعاته على هذه البطاقات ويلصقها على ورقة من الورق القلاب على الحائط.

ويقرأ المدرب التوقعات ويصنفها في فئات متقاربة. ويبين المدرب بأنه سيراجع هذه التوقعات عند نهاية الدورة التدريبية (انظر الأداة الأولى، خطة اللقاء التدريبي الثاني، النشاط الأول: النتيجة والتقييم).

النشاط البديل: ارسم شجرة، واستخدم البطاقات أو البطاقات اللاصقة لتشكيل الأوراق على أغصان الشجرة.

المواد: بطاقات بيضاء، وبطاقات لاصقة، وشريط لاصق

♣️ النشاطات الإضافية / البديلة: يطلب المدرب إلى المشاركين وضع أنفسهم في طابور متخيل في القاعة، بحيث ينطلق من ٠ إلى ١٠ على نحو يتوافق مع المعرفة التي يملكونها حول مسألة الرقابة المالية في القطاع الأمني.



مصادر المدرب ١-١-١

نموذج أجنحة الدورة التدريبية

الرقابة المالية في القطاع الأمني: نظرة عامة على الدورة التدريبية

اليوم	التاريخ	اللقاءات التدريبية
١	التاريخ ٠٩:٠٠ - ١٦:٠٠ (الغداء: ١٢:٣٠ - ١٣:٣٠)	اللقاء التمهيدي المفاهيم والأطراف الرئيسية المشاركة في إجراءات الرقابة المالية في القطاع الأمني
٢	التاريخ ٠٩:٠٠ - ١٥:٤٠ (الغداء: ١٢:٣٠ - ١٣:٣٠)	إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد لمؤسسات القطاع الأمني: الأدوات والأساليب
٣	التاريخ ٠٩:٠٠ - ١٥:٤٠ (الغداء: ١٢:٣٠ - ١٣:٣٠)	دورة الموازنة والقطاع الأمني
٤	التاريخ ٠٩:٠٠ - ١٥:٤٠ (الغداء: ١٢:٣٠ - ١٣:٣٠)	تعزيز النزاهة في مؤسسات قطاعي الأمن والدفاع وأعمال التدقيق فيها
٥	التاريخ ٠٩:٠٠ - ١٥:٤٠ (الغداء: ١٢:٣٠ - ١٣:٣٠)	معالجة الثغرات القانونية في سياق ممارسة الرقابة المالية في القطاع الأمني
٦	التاريخ ٠٩:٠٠ - ١٦:٠٠ (الغداء: ١٢:٣٠ - ١٣:١٥)	الرقابة المالية على أجهزة المخابرات اللقاء الختامي توزيع الشهادات / حفل التخرج



مصادر المدرب ١-١-٢

إعداد أجندة اليوم التدريبي

يستطيع المدرب أن يعد أجندة اليوم التدريبي ويوزعها على المتدربين بناءً على نسخة معدل من خطة اللقاء التدريبي المقرر لذلك اليوم. فعلى سبيل المثال، يمكن إعداد أجندة اليوم التدريبي المخصص للأداة الثالثة: إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد لمؤسسات القطاع الأمني: الأدوات والأساليب على النحو التالي:

مثال على أجندة اليوم التدريبي

إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد لمؤسسات القطاع الأمني: الأدوات والأساليب

المحتويات التي يغطيها اليوم التدريبي	• نظام إعداد السياسات والخطط والموازنة • سياسة الأمن القومي (الكتاب الأبيض بشأن الأمن) • وثائق التخطيط على مستوى الأجهزة (الخطط الدفاعية، الخ.) • إطار الإنفاق متوسط الأمد
الوقت	٣٠٠ دقيقة (٣٦٠ دقيقة، بما فيها فترات الاستراحة)

النشاط	وصف النشاط	الوقت المخصص
١-	مقدمة واختبار تمهيدي	١٥ دقيقة
٢-	عرض توجيهي يشمل مقدمة حول إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد لمؤسسات القطاع الأمني (١): الأدوات والأساليب	٢٥ دقيقة
	استراحة	٢٠ دقيقة
٣-	نقاش: تحليل مقتطفات من إستراتيجيتين من إستراتيجيات الأمن القومي وخطة دفاعية واحدة والآثار التي تفرزها على الإدارة المالية متوسطة الأمد	٣٠ دقيقة
٤-	عرض توجيهي يشمل مقدمة حول إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد لمؤسسات القطاع الأمني (٢): الأدوات والأساليب	١٠ دقائق
	استراحة	٢٠ دقيقة
٥-	دراسة حالة ونقاش: أطر الإنفاق متوسط الأمد: دراسة حالات عملية	٤٠ دقيقة
٦-	مهمة كتابية: كتابة منهجية عامة لتحضير إطار الإنفاق متوسط الأمد	٢٥ دقيقة
٧-	خلاصة الاختبار	١٥ دقيقة
	استراحة	٢٠ دقيقة
٨-	إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد لمؤسسات القطاع الأمني: الأدوات والأساليب في السياق المحلي	١٢٠ دقيقة
٩-	النتيجة	٢٠ دقيقة
	الوقت الكلي	٣٤٠ دقيقة

الأداة الأولى، اللقاء الثاني: النتيجة وتقييم الدورة التدريبية

الأهداف المتوخاة من التعلم

- مكافأة المشاركين في الدورة التدريبية على التزامهم بالمداومة فيها.

أسئلة متخصصة

- يوجه المدرب الأسئلة التالية في أثناء تنفيذ النشاطات التدريبية في هذا اللقاء:
- هل جرت تلبية توقعات المدربين؟
- ما مدى فعالية الدورة التدريبية ونجاحاتها؟
- كيف يمكن تحسين هذه الدورة؟

يتيح هذا اللقاء للمشاركين في الدورة التدريبية التفكير في المواضيع التي غطتها وطرح أي مسائل عالقة لم تغطيها. كما يستهدف هذا اللقاء تقييم مدى نجاح الدورة. وهذا يشمل:

- مقارنة التوقعات التي يعولها المدربون على الدورة التدريبية مع التجربة الواقعية التي مروا بها.
- تقييم الدورة التدريبية من جانب المدربين والمدرّبين.
- وعي المدرب بمدى نجاح الدورة التدريبية في نظر المشاركين فيها.
- وعي المدرب بالتوصيات التي تتناول كيفية تطوير الدورة التدريبية والارتقاء بمستواها.

نظرة عامة

الأداة الأولى، خطة اللقاء التدريبي الثاني: النتيجة وتقييم الدورة التدريبية

وصف النشاطات

المادة ١-٢-١ تقييم الدورة التدريبية من جانب المشاركين فيها

مصادر المدرب ١-٢-١: تقييم الدورة التدريبية من جانب المدرب

مصادر المدرب ١-٢-٢: نموذج شهادة استكمال الدورة التدريبية

الأداة الأولى، خطة اللقاء التدريبي الثاني: النتيجة وقيم الدورة التدريبية

النتيجة وتقييم الدورة التدريبية

النتيجة وتقييم الدورة التدريبية					
أهداف اللقاء التدريبي	يمكن المتدربون من إنجاز ما يلي:				
المحتوى الذي تغلّبه الدورة التدريبية	١- مقارنة التوقعات التي يعولها المتدربون على الدورة التدريبية مع التجربة الواقعية التي مروا بها	٢- تقييم الدورة التدريبية	٣- مكافئتهم على الالتزام بحضور الدورة	كما يتمكن المدرب من:	
	٤- تقييم الدورة التدريبية	٥- الوعي بمدى نجاح الدورة التدريبية في نظر المشاركين فيها	٦- الوعي بالتوصيات التي تتناول كيفية تطوير الدورة التدريبية والارتقاء بمستواها	تقييم الدورة التدريبية	
	• التوقعات التي كان المتدربون يعولونها على الدورة قبل إطلاقها بالمقارنة مع الإنجازات التي تحققت بعد اختتامها	• توزيع الشهادات على المشاركين في الدورة	١٠ دقيقة	الوقت	
	النشاط	الوقت	وصف النشاط	تقسيم المجموعات والمواد	أهداف الجلسة
	١	٢٥ دقيقة	نقاش: مراجعة التوقعات	مجموعات صغيرة بطاقات تتضمن التوقعات التي عبر المتدربون عنها في بداية الدورة (من اللقاء الأول: مقدمة)	الأهداف (١)، (٥) و (٦)
	٢	٢٠ دقيقة	تقييم الدورة	تقسيم المجموعات والمواد	الأهداف (٢)، (٤) و (٦)
٣	١٥ دقيقة	توزيع الشهادات	بصورة فردية مصادر المدرب ٢-٢-١ مثال على شهادة استكمال الدورة	مصادر المدرب ٢-٢-١ مثال على شهادة استكمال الدورة	
٢	٢٠ دقيقة	تقييم الدورة	بصورة فردية المادة ١-٢-١ تقييم الدورة من جانب المتدربين	مصادر المدرب ٢-٢-١ مثال على شهادة استكمال الدورة	
٢	١٥ دقيقة	توزيع الشهادات	بصورة فردية مصادر المدرب ٢-٢-١ مثال على شهادة استكمال الدورة	مصادر المدرب ٢-٢-١ مثال على شهادة استكمال الدورة	



وصف النشاطات

يتناول هذا القسم وصف النشاطات الواردة في خطة اللقاء التدريبي أعلاه على وجه أكبر من التفصيل.

النشاط الأول - نقاش: مراجعة التوقعات

يعمل المدربون معاً في مجموعات صغيرة.

ويعيد المدرب لكل مجموعة قائمة بالتوقعات التي دُونت في الأصل على البطاقات وعلقت على الحائط في بداية الدورة التدريبية. (ولا تقتضي الضرورة أن تكون البطاقات التي يُعاد توزيعها على المدربين هي نفسها البطاقات التي كتبوها.) ويطلب المدرب إلى المشاركين مناقشة ما إذا جرى الوفاء بهذه التوقعات وما الذي تعلموه في المواضيع التي شملتها الدورة التدريبية.

ويختار المدرب مجموعات محددة لتقديم التغذية الراجعة أمام المجموعة بأكملها.

ويتطرق المدرب إلى المسائل التي يثيرها المشاركون في ملاحظاتهم بتقديم الإجابة بنفسه أو بإفساح المجال أمام المشاركين الآخرين لإبداء اقتراحاتهم حول المسألة محل النظر.

كما يمكن للمدرب أن يسأل المدربين عن كيفية تطبيق ما تعلموه في الدورة وعن الدورات التدريبية الإضافية التي سيشركون فيها أو تلك التي قد يحتاجون إليها.

المواد: بطاقات التوقعات من اللقاء الأول، النشاط الخامس: مقدمة حول الدورة التدريبية بأكملها.

النشاط الثاني: تقييم الدورة التدريبية

يوزع المدرب المادة ١-٢-١، وهو عبارة عن استبيان تقييم الدورة التدريبية، على كل مشارك على حدة، ويطلب إليه أن يعبئ هذا الاستبيان.

كما يستطيع المدرب أن يستغل هذا الوقت في تعبئة ورقة التقييم الدورة المخصصة له (مصادر المدرب ١-٢-١). وتعتبر أوراق التقييم أساسية بالنسبة إلى المدربين لتقييم الدورة التدريبية بعد اختتامها. كما تسمح للمدربين الذين لا يرغبون في تعميم ملاحظاتهم بالتعبير عنها خطياً. وتجدر الملاحظة بأنه يمكن استخدام ورقة تقييم الدورة التدريبية في نهاية كل لقاء تدريبي، وليس في نهاية الدورة بأكملها، من أجل الحصول على التغذية

الراجعة التفصيلية بشأنها.

المواد: مصادر المدرب ١-٢-١ تقييم الدورة من جانب المدربين، ومصادر المدرب ١-٢-١ تقييم الدورة من جانب المدرب

النشاط الثالث: الشهادات

في هذا النشاط الأخير، يوجه المدرب شكره للمشاركين في الدورة التدريبية ويشكرهم على حضورهم والتزامهم ومشاركتهم من خلال تقديم شهادة باستكمال هذه الدورة. (ويمكن للمدرب أو أحد كبار المدراء تسليم الشهادات للمدربين.)

المواد: مصادر المدرب ١-٢-٢: نموذج شهادة استكمال الدورة



المادة ١-٢-١

استبيان تقييم الدورة التدريبية

يهدف نموذج التقييم هذا إلى الوقوف على آرائكم عند نهاية الدورة التدريبية ومساعدتنا على إعداد الخطط اللازمة للدورات التدريبية التي نعتها في المستقبل. ونطلب إليكم أن تمضوا بضع دقائق في الإجابة عن هذا الاستبيان.

عنوان الدورة: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني

الرجاء تحديد التقييم على سلم التقديرات الذي يتراوح من ١ إلى ٧ (حيث ١ = ضعيف، و٧ = ممتاز)

١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	١- قيمة هذه الدورة بالنسبة إلى عملي
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٢- فائدة محتوى الدورة
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٣- أساليب العرض المستخدمة فيها
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٤- قدرة المدرب على نقل المعلومات
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٥- الجو مؤاتٍ ومشجع على المشاركة
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٦- أخذت رأيي في عين الاعتبار
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٧- قيمة أوراق العمل والتمارين
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨- أهمية المواد التدريبية، بما فيها أوراق الحقائق

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بتعبيرك

- ٩- هل لديك أي اقتراحات حول أي إضافات تراها مناسبة للدورة التدريبية؟
- ١٠- هل هناك أي موضوع تعتقد أنه كان يجب تغطيته في الدورة، ولكنه كان غائباً عنها؟
- ١١- ما هو أكثر جانب استمتعت به في الدورة؟
- ١٢- ما هو أكثر جانب لم يحز على إعجابك في الدورة؟
- ١٣- ما هو أكثر جانب وجدته مفيداً في الدورة؟
- ١٤- ما هو الجانب الذي شعرت أنه أقل فائدة في الدورة؟
- ١٥- هل كانت الدورة (الرجاء وضع إشارة على الإجابة الصحيحة)
(أ) طويلة جداً (ب) قصيرة جداً (ج) مناسبة من حيث طولها
- ١٦- هل لديك أي ملاحظات حول الترتيبات الإدارية في الدورة؟ (مثل القاعة، الطعام، الموقع، الخ.)
- ١٧- هل لديك أي ملاحظات أخرى تود الإشارة إليها؟

شكراً لكم



مصادر المدرب ١-٢-١

ورقة تقييم الدورة التدريبية المخصصة للمدرب

اسم المدرب:

تاريخ الدورة التدريبية ومواعيدها:

١- ما هي الجوانب الجيدة التي اتسمت بها الدورة التدريبية / كل لقاء تدريبي؟

•

•

•

٢- ما هي الجوانب التي ترى تطويرها وتحسينها؟ كيف؟

•

•

•

٣- أي ملاحظات أخرى؟

•

•

شكراً لكم



مصادر المدرب ٢-٢-١

نموذج شهادة استكمال الدورة التدريبية

	
شهادة	
مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة (DCAF)، مكتب رام الله، وديوان الرقابة المالية والإدارية يشهدان أن:	
السيد	
قد شارك في الدورة التدريبية المنعقدة في مدينة رام الله، تحت عنوان:	
«تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني»	
بواقع ٤٢ ساعة تدريبية وذلك خلال الفترة الواقعة بين ١٦-٢٦/٣/٢٠١٤	
مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة	ديوان الرقابة المالية والإدارية
مدير المكتب: زولتان فنسل	رئيس الديوان: د. سمير أبو زيد



مراجع ومصادر إضافية

Icebreaker cards. Available at:

http://un.by/f/file/icebreaker_cards_eng.pdf

Prideux, D, 2003. *ABC of learning and teaching in medicine: Curriculum design*. Available at:

<http://www.bmj.com/content/326/7383/268>

Solter, C., Duc, P.T.M., & Engelbrech, S., 2007. *Advanced Training of Trainers: Trainers Guide*. Pathfinder International. Available at:

http://www2.pathfinder.org/site/DocServer/ATOT_Trainer_s_Guide.pdf?docID=9221

Student Engagement Principles. Teaching and Learning Centre. Macquarie University, Sydney. Available at:

http://staff.mq.edu.au/teaching/curriculum_development/ltc_resources/

Wood, L, McNeill, M and Harvey, M., 2008. *How to Lead Discussions: Learning through Engagement*. Division of Economic and Financial Studies, Teaching and Learning Centre. Macquarie University, Sydney. Available at:

http://www.efs.mq.edu.au/_data/assets/pdf_file/0004/82876/EFS_L_T_Lead_Discussion_singles_pages_WEB.pdf

Youth Peer Education Toolkit: The Training of Trainers Manual, 2005. United Nations Population Fund. Available at:

<http://www.fhi360.org/en/youth/youthnet/publications/peeredtoolkit/trainingtrainers.htm>

الملحق (أ)

نموذج استبيان تقييم الاحتياجات

تتضمن الغاية من الأسئلة التالية في فهم ماهية احتياجاتكم المتصلة بالدورة التدريبية المرتقبة، وهي تهدف إلى مساعدتنا على ترتيب أنسب المواد التدريبية.

تعتبر الإجابات على هذه الاستبيان سرية، ولن يتم إطلاع رئيس المؤسسة التي تعمل فيها على إجاباتك.

الخلفية

الاسم (اختياري):

الجنسية:

الجنس:

أعلى مستوى تعليمي:

السن

اللغات (يرجى الإشارة إلى القدرة اللغوية، من قبيل مبتدئ، متوسط، متقدم)

الوظيفة:

سنوات الخبرة:

الأسئلة

١- ما الذي تفهمه من مصطلح 'القطاع الأمني'؟

(أ) بصورة عامة؟

(ب) في بلدك؟

٢- ما الذي تفهمه من مصطلحات 'حكم القطاع الأمني' و'إصلاح القطاع الأمني'؟

(أ) 'حكم القطاع الأمني'

• بصورة عامة؟

• في بلدك؟

(ب) 'إصلاح القطاع الأمني'

• بصورة عامة؟

• في بلدك؟

٣- هل بإمكانك أن تذكر الأطراف الرئيسية التي تشارك في حكم القطاع الأمني في بلدك؟

٤- كيف تقيم معرفتك بإصلاح القطاع الأمني وحكمه؟ (يرجى تحديد التقييم من ١ إلى ٧، حيث يشير ١ إلى "غير موجود"، و٧ إلى "ممتاز") (ويرجى إضافة أي ملاحظات على هذا التقييم الذاتي).

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧

- ٥- ما هو الدور الذي ترى أنه ينبغي لعضو البرلمان أن يضطلع به فيما يتعلق بإصلاح القطاع الأمني وحكمه؟
- ٦- ما هي مؤسسات الرقابة المالية في القطاع الأمني التي تعرفها، وما هو الدور الذي ترى أنها يجب أن تؤديه في حكم القطاع الأمني؟
- ٧- ما هي الخبرة السابقة التي اكتسبتها في ميدان الرقابة المالية في القطاع الأمني؟
- ٨- ما الذي تفهمه من 'دورة الموازنة' فيما يتصل بالرقابة المالية في القطاع الأمني؟
- ٩- ما الذي تفهمه من 'الثغرات القانونية' في مجال الرقابة المالية في القطاع الأمني؟
- ١٠- ما الذي تفهمه من 'تعزيز النزاهة' في مجال الرقابة المالية في القطاع الأمني؟
- ١١- ما هي نقاط القوة التي ترى أنك تتمتع بها ونقاط الضعف التي تعتبر أنك تعاني منها في فهم إصلاح القطاع الأمني وحكمه؟
- نقاط القوة:
- نقاط الضعف:

- ١٢- هل تعتبر أن التدريب على إصلاح القطاع الأمني وحكمه مفيداً بالنسبة إليك؟
- (أ) الرجاء بيان الأسباب التي تجعلك ترى أن هذا التدريب مفيد (إن وجدت)؟
- (ب) الرجاء بيان الأسباب التي تجعلك ترى أن هذا التدريب غير مفيد (إن وجدت)؟
- ١٣- ما هي الطريقة التي تحب أن تتعلم الأشياء من خلالها؟ (الرجاء وضع درجة التقييم على المقياس التالي من ١ حتى ٧، حيث يشير ٧ إلى "أحب هذه الطريقة كثيراً"، و١ إلى "لا أحب هذه الطريقة على الإطلاق".)
- (أ) المحاضرات؟

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧

(ب) النقاش في المجموعات؟

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧

(ج) النشاطات والمهام ("إنجاز المهام")؟

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧

(د) على شبكة الإنترنت (في الوقت الذي يناسبني)؟

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧

(هـ) مشاهدة أفلام الفيديو مناقشتها؟

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧

(و) القراءة من كتاب مقرر؟

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧

- ١٤- ما الذي تتوقع أن تتعلمه من هذه الدورة التدريبية؟

- ١٥- ما هي الاقتراحات أو الملاحظات التي تستطيع أن تقدمها بحيث تساعد في تسيير هذه الدورة التدريبية؟

١٦- وأخيراً، حول هذا الاستبيان:

أ) ما مدى سهولة فهم هذا الاستبيان؟ (الرجاء تحديد درجة التقييم من ١ إلى ٧، حيث يشير ١ إلى "فهمه صعب جداً"، و٧ إلى "فهمه سهل جداً").

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧

ب) ما مدى ارتباط هذا الاستبيان وعلاقته باحتياجاتك في مجال إصلاح القطاع الأمني وحكمه؟ (الرجاء تحديد درجة التقييم من ١ إلى ٧، حيث يشير ١ إلى "ليس ذا علاقة"، و٧ إلى "له علاقة كبيرة").

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧

ج) هل تقترح حذف أي أسئلة من هذا الاستبيان؟

د) هل تقترح إضافة أي أسئلة إلى هذا الاستبيان؟

شكراً لكم

الملحق (ب)

نموذج الأسئلة الموجهة للمجموعات البؤرية

عادةً ما تتمثل أفضل طريقة لتنظيم المجموعات البؤرية في المجموعة التي تضم نحو خمسة أشخاص. وتشتمل جلسات المجموعات البؤرية على جمع المعلومات النوعية من خلال إجراء نقاش مفتوح وتعبئة الاستبيان الوارد في الملحق (أ) أعلاه. ويستطيع المدرب أن يستخدم الأسئلة الواردة أدناه لتوجيه هذا النقاش المفتوح.

- ١- ما هي المجالات التي ترتبط فيها الرقابة المالية في القطاع الأمني بعملك؟ وكيف يتم تطبيقها؟
- ٢- ما هي الاحتياجات التي ترى أنها تلزمك لكي تؤدي دورك في ممارسة الرقابة المالية في القطاع الأمني؟
- ٣- ما هو أسلوب التعلم الذي تفضله؟