

ثانياً: مهارات المدرب الناجح:

- ماهي المهارة :

هي التمكن من إنجاز مهمة معينة بكيفية محددة، وبدقة متناهية وسرعة في التنفيذ.

أو هي التمكن من أداء العمل بدرجة متقنة في وقت قصير، وبجهد قليل، مع ثبات نسبي في درجة الإتقان.

- أنواع المهارات :

١- المهارات العقلية: وهي التي يغلب عليها الأداء العقلي، وهذه المهارات يتطلب أدائها توظيف العقل والتفكير؛ أي إنها تتطلب معالجة المعلومات والمفاهيم والمبادئ والتنسيق بينهما، وتوظيفها في تفسير المعلومات والتنبؤ بالنتائج وحل المشكلات، فعندما يواجه الفرد مشكلة فيبحث عن حلول لها إلى أن يتوصل إلى عدد من الحلول، ثم يخضع هذه الحلول للتجريب إلى أن يصل إلى الحل المناسب للمشكلة فهو هنا يمارس عدداً من المهارات المعرفية، وفي هذه الحالة يطلق على هذه المهارات، مهارات حل المشكلات وهي إحدى أنواع المهارات المعرفية، وتوجد مهارات حل المشكلات وهي إحدى أنواع المهارات المعرفية، وتوجد مهارات معرفية أخرى مثل مهارات الاستقصاء، ومهارات اتخاذ القرار، والاستماع والتحدث والقراءة والكتابة.

وهناك مهارات عقلية تشترك في التصنيف مع المهارات الحسحركية والنفسحركية، مثل: مهارات القراءة والكتابة؛ لأنها تتطلب تنظيمًا دقيقًا بين عدد من أعضاء الجسم وحواسه وعضلاته، وعقل الإنسان وجهازه العصبي.

٢- **المهارات الحسحركية:** يتضمن هذا النوع من المهارات أنواع السلوك الحركي الموجه نحو أشياء في البيئة الخارجية استجابة لمؤثرات معينة وردت عن طريق الحواس فاستثارت حركة أعضاء الجسم، ويغلب على هذه المهارات: مهارة الكتابة، مهارة التعبير اللغوي (النطق)، مهارة التمثيل الصامت، مهارات المشي، مهارة التقاط الأشياء، مهارة النسخ على الحاسوب وعلى الآلة الكاتبة، وكل هذه المهارات الحسحركية تعتبر عن سلوك موجه نحو التفاعل مع البيئة الخارجية، حيث تشكل استجابة لمثيرات البيئة التي يشعرها الفرد عن طريق حواسه.

٣- **المهارات الاجتماعية:** وهي التي يغلب عليها الأداء الجماعي ويندرج تحت هذا النوع العديد من المهارات الفرعية ومن أمثلتها:

- المهارات الاجتماعية الشخصية (ومنها مهارات التعبير عن وجهة النظر بصورة ملائمة، والتحدث بصوت يلائم الموقف، والتعبير بصورة غير عدوانية).
- مهارات المبادرة التفاعلية (ومنها مهارات إلقاء التحية على الآخرين، التعريف بالنفس للآخرين، المبادرة بالحديث إلى الآخرين).
- مهارة الاستجابة التفاعلية (ومنها مهارات التعبير بالابتسامة عند مقابلة الآخرين، الإصغاء بعناية للفرد المتحدث، احترام أفكار الآخرين مهما بلغت درجة الاختلاف).

٤- المهارات النفسحركية: وهي مجموعة المهارات الأدائية الراقية التي تحتاج في تعليمها وتعميقها وقتاً وجهداً وتنظيماً وتنسيقاً دقيقاً بين عدد من أعضاء الجسم وحواسه وعضلاته وبين عقل إنسان وجهازه العصبي، ومن أمثلتها: استخدام الآلات الموسيقية، والنسخ على الآلة الكتابية، وأداء التمارين الرياضية، ومهارات التوصل غير اللفظية وأنماط السلوك المرتبطة بها كالحركات والإيماءات واستخدام الأجهزة والأدوات.

وخلاصة ما سبق، أن تعلم الأداء الماهر، سواء أكان عقلياً أم نفسحركية يتطلب الشروط نفسها، فتعلم أية مهارة يستلزم تعلماً سابقاً ينبغي مراجعته كالمصطلحات والمفاهيم والقواعد لا بد من إتقانها، كما يتطلب ممارسة وتدريباً على التنسيق بين النشاط العقلي للأداء والتغذية الراجعة الداخلية، والخارجية اللازمة لتحسين الأداء وتطويره.

❖ أهم المهارات الشخصية للمدرب الناجح :

١- مهارات إنسانية:

- أن يكون مستمعاً جيداً.

- أن يشجع المشاركة.

- أن يتوقع الأسئلة.

- أن يكون صبوراً.

- أن يثق بالآخرين.

- أن يكون حاضر البديهة.

- أن يحرص على النقد البناء.

- أن يكون مرناً.

٢- مهارات تنظيمية:

- أن يكون قادراً على التخطيط.

- أن يعد المواد التعليمية اللازمة.

- أن يمتلك مهارات إدارة الوقت.

- أن يمتلك أساليب التعامل مع الأفراد والجماعات.

- أن يكون قادراً على مواصلة إشغال المتدربين بنشاطات جديدة تحقق أهداف المشغل كلما فرغوا من نشاط معين.

- أن يكون منظماً. معرفة المحتوى:

- أن يكون قادراً على شرح المحتوى للمجموعة.
- أن يكون قادراً على أن يجد معنى شخصياً للمحتوى.
- أن يستوعب المادة التدريبية.
- أن يكون قادراً على إعطاء أمثلة محسوسة.

كما ذكر (محمد هلال، نقلاً عن أحمد العلي، ١٩٩٧م، ص ١٢١) عدد من المهارات المطلوبة في المدربين، وهي:

١- الأساس المعرفي، فيحتاج المدرب إلى وقت وجهد كبيرين للتنمية المستمرة لقاعدته المعرفية.

٢- المهارات الأساسية وهي: الاتصال، تحديد الاحتياجات المعرفية، التحديد الدقيق لمستوى المشاركين، استخلاص المؤشرات من التغذية العكسية، استخدام منهج تدريبي متكامل، الحرص على إظهار السلوكيات الجديدة، توفير المناخ التدريبي الآمن.

٣- القدرات الذاتية: وتشمل قدرات المدرب الذاتية، ومنها: الفطنة الحسنة، المواءمة، التوازن، التوجه نحو النتائج.

وهناك مهارات خاصة بالعرض والتقديم وهي:

١- مهارات العرض.

٢- مهارات تقديم المشاركين والمدرب.

٣- تخطيط الموضوع التدريبي.

ومن صفات المدرب ما أورده (محمد عثمان، ٢٠٠١م، ص ٦٦٢) فيما يلي:

١- الإخلاص، والانفتاح العقلي، والثقة والقدرة على الاختيار والاستعداد لتنفيذ الآراء والتعامل مع صعوبات الوظيفة.

- ٢- أن يكون مؤمناً بقيمة ما يفعل إيماناً راسخاً.
 - ٣- أن يكون قدوة لمن يدرّبهم.
 - ٤- أن يكون لديه القدر الكافي من المادة العلمية.
 - ٥- أن يكون قادراً على نقل وتوصيل المعلومات والخبرات للمتدربين.
 - ٦- أن يكون متفهماً لطبيعة عملية التدريب أو التنمية ومدركاً الفرق بينهما وبين عملية التعليم.
 - ٧- أن يكون لديه القدرة على التجديد والتطوير المستمر في مادة التدريب وأساليبه.
 - ٨- لا تزيد أعباءه على القدر الذي يحافظ معه على فاعليته ويتيح له فرص التنمية الذاتية.
 - ٩- الإلمام الكامل بأساليب التدريب الحديثة وطرق استخدامها.
 - ١٠- أن تكون له خبرة عملية في مجال حل المشكلات.
 - ١١- أن يكون مدركاً للنواحي السلوكية وطرق التعامل معها.
- كما ذكرت (سهيلة عباس، وآخر، ١٩٩٩م، ص ١٢٠) عدداً من الشروط لا بد من توافرها في المدرب وهي:
- ١- ضرورة توفر الخبرة والمعرفة بالعمل الذي يقومون بالتدريب فيه.
 - ٢- توفر الإدراك لدى المدرب لاحتياجات المتدرب ورغباته أثناء عملية التدريب.

- ٣- توفير المكافآت والحوافز المادية المناسبة للمدربين.
 - ٤- توفير وتهيئة كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للقيام بمهمتهم التدريبية على الوجه الأفضل.
 - ٥- توفر الحماس والرغبة لدى المدرب وهما يعبران عن رغبته واهتمامه وإيمانه بالتدريب وموضوعه.
 - ٦- القدرة والإمكانية على المواجهة.
 - ٧- أن يلم المدرب بالجوانب التربوية والنفسية.
 - ٨- أن تتوفر لديه المهارات القيادية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم للبرنامج وللمتدربين.
 - ٩- أن تكون له القدرة على التفكير الإبداعي في مجال تخصصه ومحاولة تطبيق الأفكار بطريقة عملية لتغيير السلوك في الاتجاه الهادف.
- كما أورد (محمد ياغي، ١٤١٧هـ، ص ١٣٦) عدداً من الشروط التي يجب أن تتوافر في المدرب الكفء، ومنها:
- ١- أن يكون مقتنعاً تماماً بأهمية التدريب والفرد كعامل أساسي من عوامل التنمية الإدارية، وحريصاً على تنمية المهارات المطلوبة في المتدربين
 - ٢- أن يكون متحمساً ومهتماً بالتدريب وموضوعه عن رغبة وإيمان شديد.

- ٣- أن يكون ملماً بالمادة العلمية التي سيتحدث فيها.
 - ٤- أن تكون لديه الخبرة العملية والممارسة الطويلة.
 - ٥- أن يكون موثقاً جيداً قادراً على توصيل رسالة التدريب إلى المتدربين.
 - ٦- أن تكون لديه القدرة على المبادأة ومواجهة المواقف أو الأسئلة المفاجئة ببراعة وسرعة.
 - ٧- أن يكون تفكيره منظماً وعقله بارعاً في استحداث الآراء في مجال تخصصه وتطبيقها.
 - ٨- أن تكون لديه الرغبة في متابعة التطورات العلمية من أبحاث ودراسات تتعلق بمجال تخصصه في مجال التدريب.
 - ٩- أن يكون ملماً بمبادئ العلوم النفسية والسلوكية لعملية التعليم.
 - ١٠- أن تتصف أحكامه على الآخرين بالأمانة والنضج والموضوعية.
 - ١١- أن يكون لديه شعور بأهمية الوقت والاستفادة التامة منه.
- كما أورد (عبد الرحمن توفيق، ١٩٩٨م، ص ٣١) عدداً من المعايير لاختيار المدربين، ومنها:
- ١- أن يكون لديه الرغبة في التدريب (يريد أن يصبح مدرباً).
 - ٢- يرتبط بالآخرين جيداً.
 - ٣- الذكاء.

٤- يعرف ما يريد من العمل (الإنجاز الذاتي).

٥- يرغب في تغيير نفسه أي قابل للتغيير.

٦- الخبرة.

٧- القدرة على التحليل.

٨- الوعي والإدراك الذاتي.

٩- الأمن الداخلي والرضا الذاتي.

ومن الشروط التي يجب توافرها في المدربين أيضاً ما يلي:

١- أن يكون متخصصاً في الموضوع الذي سيتولى التحدث فيه.

٢- أن يكون مهتماً بالموضوع وحريصاً على الأداء الجيد فيه ومطلعاً على كل ما يكتب أو يبتكر فيه.

٣- أن يكون ملماً بالمبادئ النفسية والسلوكية لعملية التعلم.

٤- أن يكون مهتماً بالتدريب وحريصاً على تنمية المدربين.

٥- أن تكون لديه الكفاءة في توظيف الوقت المتاح لديه للإعداد للجلسة التدريبية وإدارتها بشكل جيد.

٦- أن تكون لديه القدرة على الاتصال الجيد بالمدربين.

ويرى (تشارني، وآخر، ٢٠٠١م، ص ١٩٦) أن المدرب الناجح هو من يراعي ما

يلي:

- ١- يلتزم بتنفيذ جدول العمل.
- ٢- يركز على الأهداف التدريبية.
- ٣- يدرب الكبار على أساس أنهم كبار.
- ٤- يؤكد على المساواة والمشاركة.
- ٥- يتعامل مع السلوك غير السوي.
- ٦- يعطي أحسن ما عنده.

كما حدد (محمد هلال، نقلاً عن أحمد العلي، ١٩٩٧م، ص ٢٢٣) خمس سلوكيات نموذجية للمدرب الناجح وهي:

- ١- ركز على الاختيارات الذاتية للمشاركين واعمل على تقييمها.
- ٢- اجعل هدفك سلوكهم وليس شخصيتهم.
- ٣- استخدم مهارة الإصغاء والإنصات بفاعلية.
- ٤- دعم الاستجابات الناجحة للمشاركة.
- ٥- اجعل الأهداف واضحة وتابع الأداء.

كما أورد (ساري تشارني، وآخر، ٢٠٠١م، ص ١٩٦) عشرة أفكار مفيدة للمدرب حتى ينجح في تدريبيه، وهي:

- ١- التزم بتنفيذ الأجندة (جدول العمل).
- ٢- ركز على الأهداف التدريبية.
- ٣- درب الكبار على أساس أنهم كبار وذلك بما يلي:
 - تعطيتهم فرصة التعلم بواسطة الاكتشاف الذاتي.
 - توفير جو تعليمي آمن.
 - تعطي تغذية راجعة بطريقة معينة.
 - ٤- أكد على المساواة في المشاركة.
 - ٥- تعامل مع السلوك غير السوي. عن طريق:
 - تحدث إلى الشخص
 - أشعر الشخص باهتمام بسلوكه.
 - ركز على المشكلة لا تهاجمه شخصياً.
 - استمع إلى شكواه.
 - اعرض مساعدتك طالما أنك تستطيع السيطرة على المشكلة.
 - اطلب من الشخص التعاون بالإشارة إلى نضجه.

٦- أعط أحسن ما عندك، عن طريق:

- لا تتغاضى عن أي خطأ فربما لا يشعر المشاركون بوجودهم في المشكلة.

- كن حازماً في تعاملك مع المشكلة فضعف المدرب وعدم حسمه للأمر سيزيل ثقة المشاركين في البرنامج.

٧- راجع الأجندة وجدول الأعمال عن طريق:

- ملخص مختصر تقدمه.

- سؤال المشاركين تبعاً.

٨- استمع للمدربين، استمع إلى ما يقولونه وكيف يقولونه، لاحظ لغة الجسد (دوران العيون، تجنب النظر إلى المدرب، الأرجل، الأيدي، وضع الذراعين خلف الرأس والميل إلى الورا، مغادرة القاعة باستمرار. وعندما تلاحظ مشكلة استمع للأسئلة حتى تستطيع الإجابة عليها كاملة ويمكنك ذلك بواسطة:

- إعادة صياغة الأسئلة لتؤكد فهمك لها.

- لا تشغل بالك بالتصدي لها بعنف ولا حتى بفكرة جيدة إذا كان أحدهم يتحدث.

٩- وفر جواً آمناً: يحتاج المتدرب إلى ممارسة المهارات قبل أن يطبقوها في بيئة العمل ويمكن توفير جو آمن عن طريق:

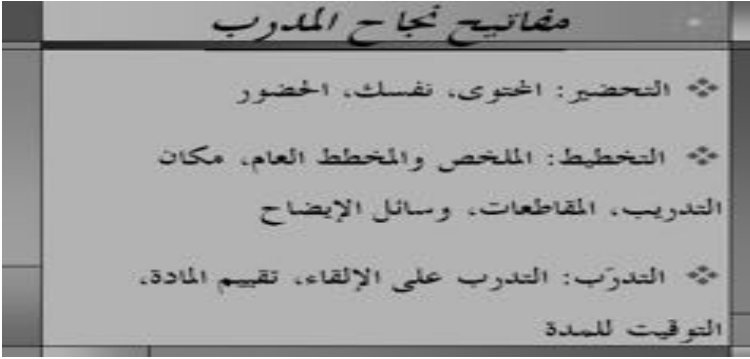
- استعمال الفكاهة والسخرية الذاتية.
- التركيز على أهمية التعلم من التغذية الراجعة.
- تكون نموذجاً لدور تلعبه ثم تطلب تغذية راجعة عن فعلت
- عمل عقود للتعلم تركز على أهمية مساعدة كل مشارك للآخر عن طريق التغذية الراجعة.
- ١٠- استمتع بنفسك فالناس يتعلمون أكثر عندما تكون البيئة مريحة وهم مستمتعون بأنفسهم.
- كما قدم (محمد هلال، ١٩٩٥م، نقلاً عن أحمد العلي، ١٩٩٧م، ص ١٢٨) عشر وصايا للعرض والتقديم أثناء البرنامج التدريبي، منها:
- ١- أنت لست وحدك ولكن معك من يشاركونك العمل التدريبي.
- ٢- الهدف ليس عرض خبراتك ولكن تلبية الاحتياجات المعرفية والمهارية للمشاركين.
- ٣- عامل المشاركين كما تحب أن يعاملوك به.
- ٤- كل ما هو موجود حولك من أجهزة ومعدات لمساعدتك فلا تجعل نفسك مساعداً لها.
- ٥- عليك بالشرارة الأولى للعمل.
- ٦- تعلم مواجهة المواقف المحرجة والصعبة.

- ٧- احذر أن يكون هناك خاسر.
- ٨- ثراء المدرب بخبراته فلا تحاول إهمال المواقف والخبرات التي يعرضها المشاركون عليك.
- ٩- حركاتك، صوتك، نظراتك، أدوات توظف من خلالها معلوماتك وخبراتك لصالح المشاركين.
- ١٠- متابعتك وتقييمك المستمر لأدائك أثناء وبعد العرض شهادة ضمان لنجاحك كمدرّب.

❖ (أخطاء وسلبيات المدربين):

- هناك سلبيات توجد في بعض المدربين وتؤثر على نجاح المدرب في التدريب ومنها ما أورده (ساري تشارني، وآخر، ٢٠٠١م، ص ٦١) فيما يلي:
- ١- المبالغة والحماس غير الصادق عند تنفيذ التدريب.
 - ٢- القصص الشخصية الكثيرة التي لا تمت بصلة بالموضوع المطروح.
 - ٣- سوء الإعداد.
 - ٤- تأخير بداية الدورة لاستيعاب المشاركين من المتأخرين.
 - ٥- الثبات في مكان واحد.
 - ٦- عدم السيطرة على المشاركين الذين يحتكرون الحديث.
 - ٧- التحدث إلى المجموعة بتعال.

- ٨- القراءة من الأوراق بدلاً من التوسع في شرح النقاط المهمة.
- ٩- عدم إنهاء الدورة في المواعيد المحددة.
- كما أورد (أحمد العلي، ١٩٩٧م، ص ١٢٩) عدد من الأخطاء التي يقع فيها المدربون ويجب تلافيها ومنها:
 - ١- أن يتحدث نظرياً.
 - ٢- يعتمد على الكلام فقط.
 - ٣- لا يشجع المناقشة.
 - ٤- ينظر للأوراق التي معه كثيراً.
 - ٥- لا يتحرك من مكانه سواء كان جالساً أو واقفاً.
 - ٦- لا يتكلم بوضوح.
 - ٧- الرتابة والجفاف.
 - ٨- إهمال الاهتمام بالمشاركين.
 - ٩- فقدان التسلسل في الموضوع.
 - ١٠- لا يتحكم في الوقت المتاح له بصورة صحيحة.
 - ١١- لا ينظر للمشاركين ويفقد التأثير والتميز للاتصال البصري مع المشاركين.



نصيحة للمدرب الناجح

