

## سابعاً: تقييم المدرب.

يعتبر المدرب أحد أضلاع المثلث التدريبي الهامة التي تشكل ركيزة حيوية لنجاح العملية التدريبية، بل انه يمكن القول بان المدرب هو الركيزة الأهم فقد يستطيع ان يجعل من العملية التدريبية عملية ناجحة وإن لم تكن الحقيبة التدريبية كذلك أو لم تكن بيئة التدرّب مساعدة له. ومن هذا المنطلق فإننا نطرح هنا بين يدي القارئ العزيز أهم المعايير التي يمكن استخدامه لتقييم المدرب وللتأكد من جاهز يته وقدرته على القيام بعملية التدريب الإداري على الوجه الصحيح.

### \* معايير تقييم المدرب :

يوجد الكثير من المعايير التقييمية للمدرب إلا أنه يمكن الاعتماد على المعايير الموضحة أدناه والتي تم جمعها وتصنيفها على ضوء ما وصلت إليه الكثير من الجهات المعنية بتقييم المدربين واعتمادهم.

#### ١- المؤهلات:

بما أن المدربين مختلفين في مؤهلاتهم فإنه من المهم أخذ هذا في الاعتبار عند النظر في مؤهل المدرب. وهناك ثلاثة مؤهلات في الغالب لا يخرج مؤهل المدرب عنها وهي: البكالوريوس والماجستير والدكتوراة. وقد روعي في استبانة التقييم هذا الاختلاف حيث أعطي المؤهل ٢١ درجة موزعت بين المؤهلات الثلاثة، لكل مؤهل سبع درجات.

## ٢- دورات تدريب المدربين:

لا يعتبر المؤهل هو المؤشر الوحيد للمستوى العلمي للمدرب، ولذلك فقد تم اخذ التدريب الذي حصل عليه المدرب بالاعتبار، وخاصة تدريب المدربين.

## ٣- الخبرة التدريبية:

تمثل الخبرة التدريبية جزء مهم من معايير الحكم على قدرات المدرب، حيث أنه من المعروف أنه كلما زادت خبرة المدرب كلما تحسن مستوى أداءه التدريبي.

## ٤- المظهر الشخصي للمدرب:

لا شك أن مظهر المدرب وأعتناؤه بشخصيته يمثلان مؤشراً مهماً في تقييم المدرب ولذلك لأنه يعتبر قدوة للمتدربين، بل ولأن الدراسات العلمية أثبتت أن المظهر الشخصي للمدرب يؤثر سلباً أو إيجابياً على مدى تقبل المتدربين لتوجيهاته ونصائحه والاخذ عنه.

## ٥- التحضير والاستعداد للتدريب:

يأتي التحضير والاستعداد للتدريب كمؤشر مهم للأداء، حيث ينعكس التحضير والاستعداد على الاداء بشكل ملحوظ.

## ٦- الأداء التدريبي:

يشكل الأداء التدريبي أهم مؤشرات تقييم المدرب:

## أ- تقديم الجلسة.

يمثل التقديم للجلسة التدريبية أول المراحل العملية لأداء التدريب، حيث يتم فيها تهيئة المتدربين نفسياً لتلقي التدريب من خلال عدد من الإجراءات الموضحة أدناه:

١- استدعاء الإنتباه

٢- الربط بما سبق

٣- توضيح المخرجات التدريبية

٤- توضيح هيكل الجلسة التدريبية

## ب- العرض:

ومن المنطقي أن يكون الإلقاء هو ثاني مراحل الأداء حيث يبدأ المدرب في إلقاء مادته العلمية من خلال عدد من الإجراءات العملية. وقد أعطيت هذه المرحلة ثمان درجات، بواقع درجتان لكل إجراء يستخدمه المدرب. وهذه الإجراءات هي كما يلي:

١- الشرح.

٢- النشاط.

٣- الملخص.

٤- الامثلة المستخدمة.

### ت- تيسير التعلم الجماعي:

من المؤكد أن المدرب ليس هو المصدر الوحيد للتعلم وأن منح المتدربين الفرصة ليتعلم بعضهم من بعض تمثل أحد أهم جوانب الأداء التدريبي المتميز. ولذلك فقد أعطيت عملية تيسير التعلم الجماعي ثمان درجات موزعت على عدد من الإجراءات التي تساعد في ذلك وهي على النحو التالي:

١- كسر الحواجز/إذابة الثلج

٢- التشجيع على الانفتاح

٣- تشجيع المشاركة بالخبرات والتجارب والاقتراحات

٤- تحفيز المشاركين على طرح الاسئلة

### ث- التغذية العكسية:

التدريب عملية ذات إتجاهين حيث لا بد من التفاعل بين المدرب والمتدربين، ولذلك فقد حرصنا في هذا النموذج لتقييم المدرب أن نعطي التغذية العكسية اثناء التدريب ثمان نقاط بأعتبارها من العوامل المؤثرة في أداء المدرب. وقد تم توزيع هذه الثمان الدرجات على عدد من الإجراءات بواقع درجتين لكل إجراء يستخدمه المدرب أثناء العملية التدريبية. وهذه الإجراءات هي كالتالي:

١- استقبال الملاحظات من الآخرين

٢- إعطاء الملاحظات للمشاركين

٣- الحيادية عند التغذية العكسية

٤- ردود الأفعال نحو المشاركين الصعبين

ج- المراجعة:

يجب أن لا يكتفي المدرب بغلقاء المادة العلمية، وإنما عليه ان يتأكد من استيعابها من قبل المتدربين وذلك من خلال المراجعة التي تتم بالربط والتلخيص. وقد أعطيت هذه المرحلة ست درجات في تقييم المدرب موزعة بالتساوي بين الإجراءات الثلاثة التي يمكن استخدامها أثناء المراجعة. وهذه الإجراءات هي كالتالي:

١- الربط بين الجلسة وأهداف الدورة.

٢- تلخيص اهم الافكار

٣- الربط بالمواضيع المستقبلية

ح- الاختتام:

وتمثل هذه المرحلة آخر مراحل الأداء التدريبي حيث يتوقع من المدرب أن يختم الجلسة التدريبية ببعض الإجراءات التدريبية التي تجعل التدريب أكثر فعالية. وقد حدد لهذه المرحلة ست درجان موزعة بين ثلاث غجراوات بالتساوي. وهذه الإجراءات هي على النحو التالي:

١- مراجعة النتائج.

٢- ملاحظات ختامية.

٣- التمهيد للموضوع التالي.

### خ- التنوع في الوسائل التدريبية المستخدمة:

يعتبر استخدام الوسائل التدريبية المختلفة من أهم الأمور التدريبية التي يجب أن يعتني بها المدرب والتي لا بد أن تدخل في أي تقييم لأداء المدرب، وعلى المدرب أن يتأكد من استخدامه للمحاضرات، ولعب الأدوار، والحالات الدراسية، والأفلام، والتمارين والاستبانات وغيرها. ولأهمية استخدام الوسائل التدريبية المختلفة سواء المذكورة أو غيرها فقد أعطيت عشر درجات يتم توزيعها حسب عدد للوسائل التي استخدمها المدرب وتنوعه في ذلك.

### د- التفاعل الإيجابي مع المتدربين:

إن مهمة المدرب لا تقتصر على تقديم المادة العلمية وشرحها واستخدام الوسائل المتنوعة في ذلك، وإنما تتعدى مهمة المدرب ذلك إلى التفاعل مع المتدربين وإعطائهم الاهتمام اللازم، وإشعارهم بأهمية خبراتهم وآرائهم ومناقشة مشاكلهم حسب ما يتم طرحه عليه منها. وقد أعطي هذا الجانب عشر درجات حسب مستوى التفاعل.

### ذ- ضبط سير العملية التدريبية:

حتى يتمكن المدرب من تسيير الجلسة التدريبية على النحو المناسب فإنه لا بد من أن يكون قادراً على قيادة العملية التدريبية بالشكل المناسب بحيث يستطيع ضبط سير العملية التدريبية وخاصة البيئة الداخلية للقاعة، وذلك من حيث منع المقاطعات بأسلوب مناسب وكذلك منع الخروج عن الموضوع والحفاظ على المتدربين من الانشغال بأشياء جانبية. وقد تم تحديد عشر درجات لهذا العنصر من عناصر التقييم.

## ر- إدارة الوقت بفعالية:

إذا لم يتمكن المدرب من إدارة وقت الجلسة التدريبية بفعالية فإنه سيضطر إلى أختصار بعض الوقت المخصص لمواضيع لاحقة، وهذا قد يؤثر على فعالية التدريب وتحقيقه لأهدافه بتوازن. وبناء على ما سبق فإنه من المهم أن يلتزم المدرب بدراسة وتوزيع وقت الجلسة التدريبية بتوازن مناسب مما يحقق الفعالية المنشودة. وقد اعطي هذا العنصر عشر درجات في نموذج التقييم المقترح.

## ز- استخدام لغة الجسم (الحركة) بشكل مناسب:

بالرغم من اختلاف الثقافات حول استخدام الجسم عند الحديث، إلا أننا في الثقافة العربية نجد لغة الجسم تمثل أحد المؤثرات التي تلعب دوراً كبيراً في إيصال الرسالة التدريبية. أن استخدام المدرب لحركة الجسم هو أحد المؤثرات النظرية على فعالية التدريب، ولذلك فإن عليه الوعي بأهمية حركته الجسمية سواء تلك المتعلقة بحركات الأيدي، أو الوجه، أو الجسم كاملاً من حيث الانحناءات والاستقامة. كما ان عليّة توزيع نظره بين المتدربين إلى اليمين تارة وإلى اليسار تارة أخرى دون أن يستمر في الحديث إلى جهة معينة لفترة أطول مما يجب بحيث يشعر الآخرون بأن المدرب قد أهملهم. وقد خصص لهذا العامل من عوامل التقييم عشر درجات بحسب الفعالية في استخدام لغة الجسم. وقد خصص لهذا العنصر من عناصر التقييم عشر درجات بحسب مستوى فعالية المدرب في استخدام لغة الجسم.

س- صحة اللقاء (استخدام لغة سليمة وسهل):

تعتبر سلامة اللغة وبلاغتها من أهم المؤثرات في العملية التدريسية، ولذلك فإن الاهتمام بصحة الإلقاء - المتمثلة في استخدام لغة سليمة يسهل فهمها وتعتبر عما يريد المدرب بشكل مناسب- قد شكل أحد معايير تقييم المدرب. وقد خصص لها عشر درجات بحسب سلامة اللغة وسهولة فهمها وتعبيرها عن المقصود.

ش- توزيع المشاركات وإعطاء الفرصة لجميع المشاركين:

إذا كنا أعتبرنا التفاعل مع المشاركين أمر مهم للمدرب، فإن الأمر لا يتوقف عند ذلك تماماً وإنما يتعداه إلى العدل في توزيع المشاركات والاهتمام بالمشاركين بحيث يحصل كل منهم على فرصة للمشاركة، ولا يستحوذ بعضهم على الحديث وعلى وقت المدرب. ولهذا فإن العدل والانصاف في توزيع المشاركات والفرص يعتبر من العوامل المهمة عند تقييم المدرب وقد خصص له عشر درجات بحسب مستوى قدرة المدرب على تحقيق العدالة في هذا الجانب.

ص- ربط الموضوع بالواقع العملي:

يمثل التدريب مقدمة للتحقق والتنبيه إلى بعض التجارب والأحداث التي قد يتعرض لها المتدربين في الماضي أو المستقبل. ويبقى التدريب الذي لا يربط بالواقع العملي تدجريب نظري يصعب على المتدربين استيعابه وربطه بواقعهم. ونظراً لأهمية ربط موضوع التدريب بالواقع العملي كعنصر من عناصر تقييم المدرب فقد خصص له عشر درجات بحسب قدرة المدرب على هذا الربط واستخدامه للأمثلة الواقعية.

## ض - القدرة على تصحيح الأخطاء بالطريقة المناسبة:

لا يلتحق المدرب بالبرنامج التدريبي وهو ملماً تماماً الملماً تمام الإمام بالموضع وغلا أصبح التدريب عبثاً بالنسبة له. وعلى هذا الأساس فإنه من المتوقع أن يخطيء المدرب، ومن المتوقع أيضاً ان يكون المدرب قادراً قبول هذه الأخطاء وعلى التعامل معها بالطريقة المناسبة التي لا تسبب حرجاً للمخطيء ولا تضيع كفرصة تدريبية يستفيد منها المتدربين الآخرون. ولأهمية هذا العنصر في تقييم المدربين فقد أعطي عشر درجات في تقييم المدربين بحسب قدرة المدرب على التعامل مع الأخطاء.

## ط - الاستخدام المناسب لوسائل الإيضاح:

تختلف وسائل الإيضاح عن الوسائل التدريبية التي تم الحديث عنها سابقاً، فوسائل الإيضاح التي نتحدث عنها هنا هي أدوات التدريب المساندة مثل السبورة الورقية، والسبورة الحائطية والالكترونية، وجهاز العرض (بروجكتور)، والنسخ الورقية (HANDOUTS)، وغيرها. فقدرة المدرب على استخدام هذه الأدوات بفعالية وحسن استخدامها من العوامل التي تدخل بدون جدال في عناصر تقييم المدرب. ولأهمية هذا العنصر فلقد خصص له عشر درجات بحسب قدرة المدرب على الاستخدام المناسب لهذه الأدوات كل أدوات في الوقت والموضوع المناسب لها.

## ظ - وضوح وترتيب الخط:

قد يستخدم المدرب عدد من الادوات التدريبية، إلا أن فعالية استخدامها

لا تكتمل إلا بوضوح وترتيب الخط المستخدم على كل منها. فالسبورة الحائطية أو الورقية نستخدمها للكتابة عليها، ومن المهم أن تكون هذه الكتابة واضحة ومرتبطة بل وبخط حسن كلما أمكن، كما أن ذلك يمكن ان ينطبق على السبورة الإلكترونية أو برنامج البوربوينت إذ لا بد من ان يكون الخط واضحاً وبنمط مناسب وخلفية مناسبة وكمية مناسبة دون ان تكون مضغوطة او موضوعة بشكل عشوائي لا يساعد المدرب على الاستفادة منها. ولهذا فقد خصص لهذا العامل من عوامل تقييم المدرب خمس درجات.

#### ع- حسن التعامل مع المتدربين:

يبقى المدرب يشعر عند وجوده في القاعة التدريبية بأنه يعود ولو لشيء بسيط على مقاعد التلاميذ، ولذلك فقد يظهر منه بعض المواقف التي تزعج المدرب، والتي يجد نفسه في حاجة إلى التعامل معها. وعلى هذا الأساس فإن المدرب مطالب بحسن التعامل مع مثل هذه المواقف وغيرها مما يصدر عن المتدربين، ولذلك نقول بأنه إجمالاً لا بد أن يكون لديه قدرة على التعامل الحسن مع المتدربين وألا يتعالى عليهم أو يشعرهم بالدونية لأي سبب مهما كان.

بل إن على المدرب أن يتعامل مع المتدربين على أنهم أشخاص ذوي خبرة ولكنه ينقصهم بعض المهارات التي يفترض عليه تزويدهم بها. ولأهمية هذا المعيار فقد خصص له عشر درجات من درجات تقييم المدرب.

### غ- إجابة الاسئلة بشكل مناسب:

يرى كثير من المتدربين أن المدرب أكثر منهم خبرة ومعرفة بموضوع التدريب، ولذل فقد تجدهم في بعض الاحيان يمتطرون المدرب بكثير من الاسئلة التي يتعلق بعضها بموضوع التدريب، والتي قد لا يتعلق البعض الآخر منها بموضوع التدريب، وقد تكون الإجابة في لقاءات قادمة من البرنامج التدريبي. ومن هذا المنطلق فإن المدرب يحتاج إلى الإجابة على ما يطرح من أسئلة سواء كانت لديه الإجابة الصحيحة أو لم تكن لديه، وهو مطالب هنا بحسن الإجابة وعدم التسلط على السائل أو الإطالة والتملص الواضح من الإجابة (ومن قال لا أعلم فقد أفتى). ولأهمية هذا العنصر فقد خصص له في تقييم المدربين عشر درجات تقيس مستوى حسن إجابة الأسئلة.

### ف- تحقيق أهداف الدورة التدريبية:

يتوجب على المدرب أن يتأكد من حين لآخر من أنه يسير في الإتجاه الصحيح نحو تحقيق أهداف الدورة التدريبية (البرنامج التدريبي)، ولهذا فلا بد من الربط بين مواضيع الجلسات والاهداف التدريبية في بداية ونهاية الجلسة التدريبية وتذكير المتدربين بها. وقد خصص لهذا العنصر عشر درجات نظراً لأهميته في ترابط سير العملية التدريبية.

### ق- تحقيق المعايير العالمية في التدريب:

تتجدد المعايير العالمية في التدريب من آن لآخر، ومن المتوقع أن يكون

المدرّب مملّم بما يستجد من معايير عالميّة في التدرّب، وأن يعمل على تطوير نفسه فيها. وقد خصص لهذا المعيار خمس درجات في نموذج تقييم المدرّب بالجمعيّة السعوديّة للإدارة.

ك- نقاط تميز أخرى لم تذكر أعلاه:

حتى لا يترك المقيم أي جوانب تميز للمدرّب قد لا يكون أحتوى عليها هذا التقييم، فإنه تم تخصيص خمس درجات منه لأي نقاط تميز أخرى يمكن أن يلاحظها المقيم.