

الفصل الثاني

مقومات المدرب الفعال

ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

- ✍ الملامح العامة للمدرب الفعال
- ✍ مقومات المدرب الفعال
- ✍ مهارات رئيسية حاکمة لمدى فعالية المدرب
- ✍ طريقة تفكير وأسلوب المدرب الأكثر فعالية
- ✍ الخلاصة
- ✍ تمرين: قيم نفسك بنفسك
- ✍ استقصاء: تعرف على مهاراتك التدريبية

الفصل الثاني

مقومات المدرب الفعال

يمثل المدرب عنصرا رئيسيا هاما في العملية التدريبية فهو العنصر المنفذ لها، وعليه يعتمد مدى نجاحه في تحقيق الأهداف التدريبية، ونظرا لأن التدريب ليس بالعملية التي يسهل تنفيذها، فإن الأمر يتطلب توافر مقومات وخصائص معينة في القائم بالعملية التدريبية. ويتناول هذا الفصل الملامح العامة للمدرب الفعال، والتي تنعكس على فعالية أدائه لدوره كمدرب، ثم نعرض بعد ذلك لمقومات المدرب الفعال، والمهارات الرئيسية الحاكمة لمدى فعالية المدرب، ونختتمه بأهم خصائص طريقة تفكير وأسلوب المدرب الأكثر فعالية.

الملامح العامة للمدرب الفعال

تتوقف فعالية المدرب على مراعاته للعديد من العوامل، وتمكنه من بعض العادات المرغوبة، والتي نجملها تحت اسم الملامح العامة للمدرب الفعال، ومنها⁽¹⁾:

(1) Kroehnert, Gary, Op.Cit, PP. 96-100.

1- مظهر المدرب

المدرّب يجب أن يظهر كشخص محترف Professional، ويجب أن ينعكس ذلك على مظهره، فهو يجب أن يراعى أن يرتدى من الملابس ما يتناسب مع طبيعة دوره، ومع بعض القواعد التي قد تتعلق بهذا الأمر، والتي قد تتطلبها ظروف وطبيعة عمل بعض الجهات التي يمارس معها نشاطه.

ويرتبط بالمظهر أيضاً مدى تنظيم المدرّب للمواد والأدوات التي يستخدمها في الجلسة التدريبية، حيث أن الظهور في صورة الفرد غير المنظم، والذي يبذل جهداً للوصول إلى ما يريد سوف ينعكس سلباً على صورته أمام المتدربين، وقد يتسبب ذلك في فقدان الثقة به برغم ما قد يتمتع به من كفاءة في التدريب.

إن الاهتمام بالمظهر سواء من حيث الملبس أو من حيث تنظيم المواد والأدوات المستخدمة في التدريب، يعتبر أمراً في غاية الأهمية للمدرّب نفسه، حيث أن تعثره في العثور على ما يريد بسهولة بسبب عدم التنظيم، سوف يزيد من توتره، وسوف ينعكس بلا شك بشكل سلبي على أدائه.

2- مكان وقوف المدرب

أود في البداية أن أحذر من جلوس المدرّب أثناء الجلسة التدريبية، حيث أن وقوف المدرّب وحركته أمام المتدربين تساعد على جذب انتباههم وزيادة تركيزهم. ليس معنى ذلك أن لا يجلس المدرّب على الإطلاق، ولكن يمكن للمدرّب أن ينتهز فرصة انشغال مجموعة المتدربين في أحد الأنشطة التدريبية في مجموعات صغيرة، والجلوس لفترة قصيرة.

أما ما يتعلق بمكان وقوف المدرّب، فهو بالتأكيد سيقف في مواجهة المتدربين، ولكنه إذا اقتصر على الوقوف فقط، فإنه سيفقد قدرته على جذب انتباه المتدربين، لذلك عليه أن يراعى أن يتحرك من مكانه حركة معقولة تجذب انتباههم ولا تشتتته. فالحركة بقدر معقول سواء لليمين أو اليسار، أو للأمام أو للخلف، وبحيث يمكن للمتدربين متابعتها تعتبر أمراً مرغوباً، مع مراعاة ضرورة استمرار النظر إلى المتدربين.

كما يفضل ألا يختفي المدرب بالبقاء خلف الطاولة أو خلف جهاز معين، حتى لا يخلق حاجزا بينه وبين المتدربين. اقترّب من المتدربين ولكن بقدر مناسب، ولا تدخل بين حرف U الذي تأخذه قاعة التدريب عادة لمسافة كبيرة، حتى لا تفتقد بعض المتدربين عن يمينك وعن يسارك.

3- الاتصال مع المتدربين

المدرب الفعال هو الذي ينجح في تفسير دلالات الاتصالات غير اللفظية للمتدربين، ولا يتأتى له ذلك إلا إذا كان مدركا لما يدور حوله، موزعا نظراته بشكل متوازن بين جميع المتدربين، متجنباً إعطاء ظهره للمتدربين للكتابة لفترة طويلة على السبورة. إن الملاحظة الفعالة من جانب المدرب لحركات وتعبيرات وجوه المتدربين تعطيه قدرا مفيدا من الرسائل قد يصعب على بعض المتدربين الإفصاح عنها جهرا ؛ فقد يرغب البعض في الاستفسار دون أن يعلن ذلك صراحة، وقد تبدو الفكرة التي يعرض لها المدرب غامضة للبعض منهم أيضا دون إفصاح. كل ذلك يوضح أهمية التواصل والاتصال بين المدرب والمتدربين، وضرورة متابعة المدرب لاتصالاتهم غير اللفظية.

وكما يلاحظ المدرب الاتصالات غير اللفظية من جانب المتدربين، فإنهم أيضا يلاحظون اتصالاته غير اللفظية، أي ما يأتيه من حركات وتعبيرات وغيرها. وعلى المدرب أن يراعى ذلك فلا يقف أمامهم واضعا يديه في جيبه، أو جعل اليدين متعانقتان على صدره، أو التلويح بسلسلة مفاتيح، حيث أن كل هذه الأمور غير مرغوب فيها.

ومن الأمور الهامة التي يجب أن يراعيها المدرب ألا يقاطع حديث المدرب إلا بعد الانتهاء من عرض فكرته، مع مراعاة التدخل بشكل مناسب لمن يطيل في الحديث. فالمقاطعة قد تشعر المتدرب بالإهانة، وسوف تنعكس سلبا على درجة تركيزه، وقد تعطى انطباعا لدى باقي المتدربين أنك لا تشجعهم على المشاركة. وعلى المدرب أن يشعر المتدربين بأنه يرحب بمشاركاتهم وتعليقاتهم، وعلى استمرار الحفاظ على الاتصال في اتجاهين. كما يجب أن يتمتع المدرب بالحيوية وروح المودة والنشاط، وهو ما ينعكس إيجابا على المتدربين، فيحقق لهم فهما أعمق ويساعدهم على قدر أكبر من المشاركة الإيجابية.

على المدرب الفعال ألا يعتقد أن الاتصالات تعنى الحديث اللفظي المستمر من جانبه، فكما أشرنا من قبل أن الاتصالات يجب أن تكون في اتجاهين، ولكن ما نود التأكيد عليه هنا أن لحظات من الصمت قد تكون مفيدة أيضا، حيث أن صمت المدرب للحظات بعد الانتهاء من عرضه لإحدى النقاط، قد تحمل في طياتها معنى انتظاره للتعليق لمن يرغب من المتدربين، كما أن هذا الصمت قد يعطى المتدربين الفرصة لاختزان الفكرة التي تم الانتهاء منها، والاستعداد لتلقى الفكرة الجديدة.

4- الحصول على انتباه المتدربين

يساعد توافر مناخ من الود والمرح على جذب انتباه المتدربين، مع مراعاة عدم التجاوز في هذا الأمر، حتى لا يحصل المدرب على نتيجة عكسية. وقد يستفيد المدرب من طرفة يطلقها أحد المتدربين ويحاول الربط بينها وبين الموضوع التدريبي الذي يعرض له.

ولكن الأمر لا يقتصر فقط على مناخ الود والمرح، فالمدرب الفعال يستطيع أن يحصل على انتباه وتركيز المتدربين من خلال التنوع في الطرق والأساليب التي يستخدمها، على أن يراعى أيضا مدى مناسبة ما يستخدمه من هذه الطرق مع طبيعة الموضوع الذي يتناوله، والهدف منه، ولا شك أن استخدام التمارين والحالات التدريبية يساعد كثيرا على الحفاظ على حيوية المتدربين وزيادة درجة انتباههم. كما أن استخدام طبقات متنوعة للصوت يعتبر من العوامل الهامة لجذب انتباه المتدربين، فلا يحتفظ المدرب بطبقة واحدة للصوت، ويستخدم نبرة ووتيرة واحدة مما قد يؤدي إلى ملل المتدربين.

يساعد استخدام الأسئلة على جذب انتباه وتركيز المتدربين، فالأسئلة بطبيعتها أداة لاستثارة الآخرين للإجابة، وعندما يطرح السؤال يرغب معظم المشاركين في الإجابة، لذلك على المدرب الفعال ألا يفقد ميزة هذه الأداة ويستخدمها بالشكل المناسب. ويراعى أن تكون الأسئلة قصيرة، كما يفضل أن يطرح السؤال على المجموعة وليس لشخص بعينه، وتجنب الأسئلة المباشرة إذا لم يكن هناك ضرورة لاستخدامها.

من الأمور التي تساعد أيضا في جذب انتباه المتدربين استخدام الأدوات والوسائل

السمعية، سواء كان ذلك من خلال بعض الأفلام التدريبية أو باستخدام جهاز العرض الضوئي، حيث أن ذلك يساعد المدرب على استخدام أكثر من حاسة من حواسه. كما أن التنوع في الألوان عند الكتابة على السبورة الورقية يعتبر أيضا من أدوات جذب اهتمام المتدربين، مع ضرورة مراعاة المدرب أن يكون ما يكتبه مقروءا، وأن يكون حجم الكتابة من الوضوح بقدر كاف لمن يجلسون على مسافات بعيدة من السبورة.

إن حرص المدرب على الربط بين ما يعرضه من أفكار والمعلومات السابق تناولها يعتبر أيضا من الأساليب الهامة لجذب انتباه المتدربين، والمدرب الفعال هو الذي يحرص على إيضاح ذلك، وبيان ارتباط ما يعرض له من معلومات مع واقع بيئة عمل المتدربين.

ويعتبر استثارة فضول المتدربين، وإشاعة جو من المنافسة الصحية بينهم من الأساليب الحيوية والهامة في جذب انتباه المتدربين، ولن يتأتى ذلك غالبا إلا مع حرص المدرب على استخدام التمارين التدريبية والحالات العملية والمواقف التطبيقية. على المدرب الفعال أن يدرك أهمية استخدام هذه الأدوات، فبدونها لن تكون أمامه إلا المحاضرة، وهو ما لن يساعد أبدا على الحفاظ على انتباه المتدربين، بل قد يؤدي إلى إحساسهم بالملل، وكما سبق أن أوضحنا أن الكبار لا يستطيعون الاستماع لفترة طويلة دون مشاركة من جانبهم.

5- عادات مرغوبة

هناك بعض الأمور التي قد لا يفطن إليها بعض المدربين، والتي قد يعتبرونها بسيطة، ولكنها في الواقع لها أهميتها لما لها من تأثير في نظرة المتدربين للمدرب. وتتمثل هذه الأمور في بعض العادات التي يجب أن يحرص عليها المدرب، ومن هذه العادات ما يلي:

أ - عند الانتهاء من فكرة معينة والانتقال إلى فكرة جديدة يجب على المدرب أن يزيل كل ما يتعلق بالفكرة التي انتهى منها، سواء كان ذلك بإزالة ما كتب عنها، أو إغلاق جهاز العرض، أو إزالة أي أدوات أو معدات كانت تتعلق بالفكرة.

ب - من العادات المرغوبة أيضا أن يحرص المدرب على إزالة الكتابة الموجودة على السبورة المعدنية بعد انتهاء الجلسة التدريبية أو اليوم التدريبي.

- ج- الحرص على بدء الجلسة التدريبية والانتهاء منها في مواعيدها المحددة يعتبر أيضا من العادات التي يجب أن يحرص عليها المدرب.
- د- التخطيط والإعداد المسبق للجلسة التدريبية من أهم هذه العادات المفضلة للمدرب الفعال، حيث يساعد ذلك على تحديد ووضوح الهدف من الجلسة التدريبية، التحديد المتعمق للأفكار التي سيتم تناولها، واختيار الطرق والأساليب التدريبية التي تناسب مع تناول هذه الأفكار.

مقومات المدرب الفعال

التدريب مهنة مثل غيره من المهن، ورغم أنه ليس هناك ما ينظم مهنة التدريب وممارسة البعض لدورهم كمدرسين، على الأقل في منطقتنا العربية، كالحصول على ترخيص معين أو ما شابه ذلك، وهو ما نرجو أن يتم تداركه في المستقبل القريب، حتى لا تصبح هذه المهنة مهنة من لا مهنة له. كما نود التأكيد أن الحصول على بعض الشهادات العليا كالماجستير والدكتوراه لمن يمارس هذه المهنة، وإن كان أمرا محمودا، إلا أنه لا يعطى صاحبه الصلاحية لأن يكون مدربا، فالمدرب الفعال له مقوماته التي نعرض لها فيما يلي:

1- الرغبة في العمل

الرغبة هي التي تدفع الإنسان للعمل وبالتالي إذا لم يكن المدرب راغبا في عمله، فسوف ينعكس ذلك على قدرته ومعلوماته، وأيضا على الحصيلة النهائية والأهداف المراد تحقيقها. إن رغبة المدرب في العمل تدفعه وتولد لديه الحافز والدافع لإنجاز عمله بتحمس واستمتاع، وهي التي تدفعه إلى البحث المستمر عن كل ما هو جديد في عالم التدريب ونقله إلى المتدربين.

2- القدرة على العمل

التدريب عملية ليست بالسهولة التي قد يتخيلها البعض، ونقصد بالقدرة هنا قدرة معرفية تسمح للمدرب بالإلمام والمعرفة المتعمقة بالمجال الذي يقوم بالتدريب في إطاره، وقدرة ذهنية تساعد المدرب على عرض الموضوع التدريبي في إطاره العلمي، وبما يساعد

على جذب انتباه المتدربين، والتصرف بكياسة ولباقة فيما قد يواجهه من مواقف، وقدرة عضلية تمكن المدرب من بذل الجهد اللازم والمناسب سواء خارج قاعة التدريب أو داخلها.

3- السيطرة على جوانب المادة التدريبية

تعتبر السيطرة على جوانب المادة التدريبية من أهم مقومات المدرب الفعال، ولا تخيل - كما ألاحظ في بعض الأحيان - أن ينجح شخص في ممارسة دوره كمدرب في غير مجال تخصصه. إن الاعتقاد الخاطئ لدى البعض بأن هناك بعض الموضوعات العامة التي يمكن لأي أحد أن يتناولها أمرا يعتبر في غاية الخطورة، حتى لو سمحت لهم الظروف أن يمارسوا التدريب بالفعل في هذه الموضوعات، فالعبرة ليست بممارستها، ولكن بماذا يقوله المتدربون عن هؤلاء الأشخاص. إن الثروة المعرفية التي تتوافر لدى المدرب في مجال تخصصي معين، والخبرات المتراكمة التي يحصل عليها أيضا في مجال تخصصه هي الركيزة الأساسية لتمكين المدرب من السيطرة على جوانب المادة التدريبية.

4- الاختيار الجيد لأساليب التدريب

لا يكفي أن يكون المدرب خبيرا في استخدام كافة أساليب التدريب، ولكن الأهم من ذلك هو القدرة على اختيار الأسلوب التدريبي الملائم الذي يتناسب مع المادة التدريبية، وأيضا مع احتياجات المتدربين أنفسهم، فهناك بعض الأساليب التي قد تفيد في مواقف معينة، إلا أنها لا تفيد في مواقف أخرى. لذلك على المدرب أن يبذل العناية الكافية عند اختياره لبعض الطرق والأساليب التدريبية، فأسلوب "تمثيل الأدوار" على سبيل المثال يناسب استخدامه المواقف السلوكية والإنسانية، كما أن "الحالات التدريبية" تكون أكثر مناسبة لزيادة الفهم المتعمق للمواقف، وتنمية المهارات التحليلية لدى المتدربين، كما قد يساعد التمرين التدريبي على إكساب المتدربين مهارة معينة. مما سبق يتبين لنا أن المدرب الفعال يبذل جهدا واضحا، في سبيل اختياره وتفضيله لبعض الطرق والأساليب التدريبية، وبما يتوافق مع أهداف اللقاء التدريبي.

5- القدرة على التحفيز

يمثل التحفيز القاعدة الأساسية التي تعتمد عليها عملية التعلم، وبالتالي لا بد وأن يكون المدرب قادراً على استخدام أساليب التحفيز التي يمكن عن طريقها إثارة اهتمامات المتدربين وتحقيق أهداف التدريب. ولن يتحقق تحفيز المتدربين إلا إذا استطاع المدرب أن يقنعهم بالفوائد التي ستعود عليهم من خلال تركيزهم مع الأفكار التي يتناولها اللقاء التدريبي، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة الإيجابية خلال اللقاء.

6- المرونة

أحياناً ما يواجه المدرب أموراً تضطره إلى إعادة التفكير مرة أخرى سواء في الأسلوب التدريبي المستخدم، أو حتى في تسلسل موضوعات البرنامج بأكملها، وبالتالي إذا لم يتمكن من التكيف مع هذه الأمور والظروف المحيطة والتعامل معها بمرونة، فلن يتمكن من تحقيق أهداف البرنامج. ويتطلب ذلك يقظة المدرب الدائمة خلال اللقاء التدريبي، وأن تتوافر له درجة عالية من الحساسية الاجتماعية Social Sensitivity، أي إدراكه لما يحيط به من ناحية، وإدراكه لرد فعل المتدربين تجاه ما ينقله لهم من ناحية أخرى. إن المتابعة المستمرة من جانب المدرب لمجموعة المتدربين تساعد على اكتساب المرونة اللازمة، بما يمكنه من التكيف مع المتغيرات التي تحدث أثناء اللقاء بالأسلوب والطريقة المناسبة.

7- القدرة على الاتصال

الاتصال فن لا بد من إتقانه، فالمدرب يعتمد أساساً على هذا الفن في تنفيذ عملية التدريب، لذلك لا بد من إتقان المبادئ الأساسية عندما يكون هو المتحدث وأيضاً عندما يكون في مواقف المنصت أو المستمع. ولمهارة الاتصال أبعادها المتعددة، والتي قد تتمثل في القدرة على التعبير، وتنوع نبرة الصوت، ومراعاة أشكال ودلالات الاتصال غير اللفظي، ثم الإنصات الواعي للمتدرب عندما يتحدث. ونود التأكيد أن يعي المدرب أنه يتصل مع المتدربين، ولا يتصل بهم، بمعنى عدم استئثاره بالحديث، بل يجب أن يراعى أن يكون الاتصال في اتجاهين بينه وبين المتدربين.

مهارات رئيسية حاکمة لمدى فعالية المدرب

يرى البعض ⁽¹⁾ أن هناك مهارات رئيسية حاکمة لمدى فعالية المدرب في مجال التقديم والعرض، ويمكن إيجاز هذه المهارات فيما يلي:

- 1- الإدراك.. ويشمل (قلق المواجهة وما قبلها، والسيطرة على قلق المواجهة الحميد).
- 2- إدارة عملية العرض.. وتشمل (التهيئة والافتتاح، تقديم الأهداف وجدولة الأعمال، وبناء جسم العرض).
- 3- إدارة التفاعل الإنساني.. وتشمل (تحفيز المشاركين وإدارة النقاش، فن استخدام الأسئلة والإجابة عليها، آداب المرح داخل القاعة، وسلوكيات السيطرة على الوقت داخل القاعة).
- 4- إدارة مساعدات التقديم وتكنولوجيا العرض.. وتشمل (الوسائل السمعية والبصرية، التصميم الداخلي لقاعة التدريب، سيكولوجية الألوان وتأثيرها على التدريب، وإعداد وكتابة المواد التدريبية).

ونعرض فيما يلي بإيجاز لكل من مكونات ونتائج هذه المهارات الرئيسية الحاکمة لمدى فعالية المدرب في التقديم والعرض:

1- الإدراك

يتضمن هذا العنصر عدة نتائج من أهمها:

- 1- أن قلق المواجهة الذي يشعر به المدرب عند مواجهته لجمهور المتدربين لاسيما عند ممارساته الأولى يعتبر أمرا طبيعيا، بل أن بعضا من هذا القلق قد يعتبر أمرا إيجابيا لما يمثله من قوة دافعة للمدرب.

(1) عبدالرحمن توفيق، موسوعة التدريب والتنمية البشرية: " كيف تصبح مدربا فعالا " (القاهرة:

- 2- أن ذهاب المدرب إلى قاعة التدريب مبكراً وقبل وصول المتدربين، يعتبر أحد القواعد الذهبية التي تساعد في سيطرة المدرب على ما قد يعترضه من قلق، وذلك من خلال الدخول إلى القاعة والتعرف عليها، والاستعداد المبكر لما سيتم عرضه، والاستعداد لاستقبال المتدربين والترحيب بهم.
- 3- إن ما يبذلُه المدرب من جهد في التخطيط والتنظيم المسبق لأفكاره، وترتيب المواد التدريبية، وعمليات التصور والتخيل لما سيتم عرضه، والتدريب الذهني لما سيقوم به، كلها من العوامل المساعدة والإيجابية على مواجهة هذا القلق.

2- إدارة عملية العرض

ويتضمن هذا العنصر النتائج التالية:

- 1- إن اختيار المدخل المناسب لعملية التقديم والعرض، واجتياز المقاومة النفسية لعبء عملية المواجهة، تحتاج من المدرب مهارة خاصة تسهل له الانتقال السلس من مرحلة التهيئة للانطلاق إلى مرحلة التحليق الحر، بمساعدة القوى الإيجابية للموقف التدريبي.
- 2- تتنوع وتعدد أشكال المداخل التي يستخدمها المدربون، ومنها: المقدمة النظرية الكثيفة، المقدمة المقتضبة، الصدمة التدريبية، الأسئلة المفتوحة، والتعارف والتعريف، ولكل من هذه المداخل مزاياها ومناسبتها، والمدرب الفعال هو الذي يحسن اختيار المدخل الذي يتناسب مع الموقف التدريبي.
- 3- من القواعد الهامة التي يجب أن يراعيها المدرب عند اختياره للمدخل المناسب لعملية التقديم والعرض، مراعاة التنوع والمرونة بمعنى عدم تثبيت نفس المدخل لكل اللقاءات التدريبية، وعدم إفراط المدرب في تقديم نفسه، وعدم إضاعة الوقت في التقديم والتعارف الرسمي الممل، وضرورة إشراك المتدربين منذ البداية.
- 4- لن يكتمل أي استعراض لمرحلة التهيئة والافتتاح للبرنامج التدريبي دون الإشارة إلى أهداف ومكونات البرنامج، لذلك يجب أن يحرص المدرب على أن يخبر المتدربين بداية بهذه الأمور، كما يحرص على معرفة التفضيلات المتوقعة منهم.

5- يتطلب بناء جسم العرض مهارات ثلاث هي:

- أ - تدعيم العرض .. بمعنى تدعيم النقاط التي يعرض لها المدرب، وذلك من خلال الاستعانة بالأرقام، الإحصائيات، التعريفات، القصص، والأمثلة والتشبيهات).
- ب- الانتقالات أو الربط .. ويقصد بذلك الانتقال من فكرة لأخرى والربط بين أجزاء الموضوع التدريبي، حيث يمكن للمدرب استخدام العديد من الطرق لتحقيق ذلك مثل: الأسئلة والإجابات، الحركة الجسدية، استخدام الوسائل المساعدة، أو تلخيص سريع للفكرة التي تم الانتهاء منها.
- ج- التتابع .. بمعنى التتابع الزمني لعناصر العرض بما يتناسب مع تتابع أحداث الموضوع التدريبي، ويتطلب ذلك البدء بمقدمة توضح الفوائد التي يحققها تناول الموضوع قبل الدخول في تفاصيله، الاحتفاظ بمزيج جيد من الأنشطة التدريبية، تناول المفاهيم الأسهل قبل الدخول في المفاهيم الأكثر صعوبة، واختتام التتابع التدريبي بمناقشة عن وماذا بعد ذلك؟، حتى يفكر المتدربون في أهمية وفائدة البرنامج لهم بأنفسهم.

3- إدارة التفاعل الإنساني

ومن أهم نتائج هذا العنصر ما يلي:

- 1- إن تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه بفاعلية يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة المدرب على تعديل سلوك المتدربين أو تحسين الأداء، ولا يكمن في قدرته على تزويدهم بالمعلومات المرتبطة بالموضوع التدريبي.
- 2- يعتبر استخدام الأسئلة من الأساليب المفيدة لتحفيز المتدربين على المشاركة، وفي هذا الخصوص من المفيد أن يراعى المدرب طرح بعض الأسئلة التي يمكن لأي متدرب أن يجيب عنها بسهولة، وأن يصمت للحظات بعد توجيه السؤال، مع ترك وقت كاف للمجموعة لإعداد الرد على أسئلته.
- 3- المدرب الفعال هو الذي يحرص على توفير جو من الاحترام المتبادل بينه وبين

المتدربين عند إدارة الحوار، فلا يثير ولا يستثار، يعترف بقيمة وجهات نظر المتدرب، ويستخدم الدعاية الطبيعية الجيدة.

4- تعد الروح المرحية في مجال التدريب عاملاً هاماً في إبعاد الملل عن قاعة التدريب، وتخفف من جفاف المادة التدريبية، وتشجع على زيادة استجابة المتدربين لموضوعات التدريب، والإقلال من إحساسهم ببطء مرور الوقت، وكل ذلك يعتبر من الأمور الإيجابية مع ضرورة مراعاة آداب المرح داخل القاعة.

4- إدارة مساعدات التقديم وتكنولوجيا العرض

ويتضمن هذا العنصر النتائج التالية:

- 1- تعتبر مساعدات التقديم وتكنولوجيا العرض أدوات مساعدة للمدرب، حيث تحقق له العديد من الفوائد مثل: إلقاء الضوء على النقاط الهامة، عرض المادة التدريبية بطرق جذابة وشيقة، وجذب انتباه المشاركين.
- 2- يجب أن يتناسب استخدام مساعدات التقديم وتكنولوجيا العرض مع الهدف من استخدامها بحيث تضيف إلى موضوع التدريب، فهي ليست هدفاً في حد ذاتها.
- 3- الاقتصاد في استخدام المساعدات السمعية البصرية، حيث يعد الإفراط في استخدامها أمراً غير مرغوباً، وبحيث لا يستغرق استخدام كل منها إلا دقائق معدودة.
- 4- التركيز على استخدام المساعدات البصرية في عرض الأشكال والصور، فالرسوم البيانية وصور المعدات وخرائط التدفق، تعمق من فهم المتدربين أكثر من الكلمات والأرقام.
- 5- يجب أن تكون وسائل العرض المرئية بسيطة وغير معقدة، وبشكل يؤدي إلى متابعة كل المتدربين لها بسهولة، ولا تشتت انتباههم.
- 6- إن الترتيب الشائع للجلوس في قاعة التدريب هو الجلوس على شكل حرف U، ويساعد ذلك على إمكانية أن يرى المتدربون بعضهم البعض، بينما يقوم المدرب بعملية التقديم والعرض. وهناك أشكال أخرى قد يلجأ إليها المدرب مثل الجلوس في شكل دوائر أو مربعات.

طريقة تفكير وأسلوب المدرب الأكثر فعالية

يشير البعض ⁽¹⁾ إلى أن طريقة تفكير وأسلوب المدرب الأكثر فعالية يجب أن تتسم بما يلي:

- 1- خلق مناخ مشجع للتدريب.
- 2- تنمية اهتمام المتدربين على مدار البرنامج.
- 3- الاستفادة القصوى من خبرات المتدربين.
- 4- الهيكلية المنطقية في عرض الموضوع.
- 5- استخدام النشاط التدريبي لضمان مشاركة المتدربين.
- 6- وضع أهداف محددة للعملية التدريبية.
- 7- التكرار لزيادة الاحتفاظ بالمعلومات.
- 8- حفز المتدربين على التعلم.
- 9- استخدام الحواس الخمس للمتدربين.

((1) سيد الهواري، الأسرار التسعة للمحاضرين والمدربين الأكثر فعالية (القاهرة: مكتبة عين شمس،

الخلاصة

عزيزي المدرب.. تذكر

- 1- مظهرك أحد مفاتيح نجاحك، فالذي يراه المتدربون في البداية هو المظهر، ولا شك أن الاهتمام بالمظهر أحد الجوانب الهامة التي تعبر عن شخصية صاحبها، ولا نقصد بذلك قيمة ما يرتديه المدرب، ولكننا نركز وبالدرجة الأولى على مناسبة المظهر للقاء التدريبي، والتناسق والتناغم بين مكونات الملبس. كما نقصد بالمظهر أيضا تنظيم وترتيب المدرب لأدواته والمواد التي يستخدمها في اللقاء التدريبي.
- 2- تجنب الجلوس أثناء إدارتك للجلسة التدريبية وأثناء حديثك، فالوقوف أمام المتدربين، والحركة المتوازنة تعطى فعالية وحيوية أكثر، ويمكنك الجلوس للحظات أثناء انشغال المتدربين في حل أحد التمارين التدريبية، أو تعبئة أحد الاستقصاءات.
- 3- إجادة الاتصال مع المتدربين تعتبر من المهارات الأساسية للمدرب الفعال، ويتضمن ذلك قدرة المدرب على تفسير دلالات الاتصالات غير اللفظية للمتدربين، بالإضافة إلى متابعته لما يؤتيه من حركات وتعبيرات وإيماءات أثناء تناول الموضوع التدريبي.
- 4- جذب انتباه المتدربين لما يعرضه المدرب أحد الأهداف الأساسية التي يسعى المدرب الفعال إلى تحقيقها، والحفاظ على روح من الود والمرح أثناء اللقاء التدريبي من الأمور المرغوبة، يضاف إلى ذلك استخدام المدرب للأسئلة للمساعدة على مشاركة وتفاعل مجموعة المتدربين
- 5- من العادات المرغوبة للمدرب الفعال التخطيط والإعداد المسبق للجلسة التدريبية، إبراز انتقاله من فكرة إلى أخرى سواء بتلخيص الفكرة التي انتهى منها، والتمهيد لانتقاله إلى فكرة جديدة، إزالة ما هو مكتوب ويتعلق بالفكرة التي انتهى منها، وبدء الجلسة التدريبية والانتهاء منها في المواعيد المحددة.
- 6- تعدد مقومات المدرب الفعال فتشمل: الرغبة في العمل، القدرة على العمل، السيطرة على جوانب المادة التدريبية، الاختيار الجيد لأساليب التدريب، القدرة على التحفيز، المرونة، والقدرة على الاتصال.

- 7- تتمثل المهارات الأساسية الحاكمة لدى فعالية المدرب في أربع مهارات هي:
- أ - الإدراك: بمعنى السيطرة على قلق المواجهة.
- ب- إدارة عملية العرض، وتشمل: التهيئة والافتتاح، تقديم الأهداف وجدولة الأعمال، وبناء جسم العرض.
- ج - إدارة التعامل الإنساني، وتشمل: تحفيز المشاركين وإدارة النقاش، فن استخدام الأسئلة والإجابة عليها، آداب المرح داخل القاعة، والسيطرة على وقت الجلسة التدريبية.
- د- إدارة مساعدات التقديم وتكنولوجيا العرض، وتشمل: الوسائل السمعية والبصرية، التصميم الداخلي لقاعة التدريب، سيكولوجية الألوان وتأثيرها على التدريب، وإعداد وكتابة المواد التدريبية.
- 8- تتسم طريقة تفكير وأسلوب المدرب الأكثر فعالية بما يلي: خلق مناخ مشجع للمتدرب، تنمية اهتمام المتدربين على مدار البرنامج، الاستفادة القصوى من خبرات المتدربين، الهيكلية المنطقية في عرض الموضوع، استخدام النشاط التدريبي لضمان مشاركة المتدربين، وضع أهداف محددة للعملية التدريبية، التكرار لزيادة الاحتفاظ بالمعلومات، حفز المتدربين على التعلم، واستخدام الحواس الخمس للمتدربين.

تمرين: قيم نفسك بنفسك

عزيزي المدرب.. حاول أن تعود بذاكرتك إلى الوراء، وأن تتذكر أفضل البرامج أو الجلسات التدريبية التي قمت بتنفيذها، وتلك التي كنت تعتبرها الأسوأ. فإذا كنت لم تمارس دورك كمدرّب حتى الآن وتستعد لممارسته، فليس هناك ما يمنع أن تتذكر أفضل برنامج تدريبي أو جلسة تدريبية حضرتها كمدرّب، وتلك التي كنت تعتبرها الأسوأ. وباستخدام الجدول التالي قم بتسجيل أهم الجوانب الإيجابية من جانب المدرب التي جعلتك تحكم أنها الأفضل، وفي العمود الآخر أهم الجوانب السلبية من جانب المدرب، والتي جعلتك تحكم أنها الأسوأ، ثم قارن ما قمت بتسجيله مع مقومات المدرب الفعال السابق ذكرها، واستخلص منها ما يجعلك تحافظ على الجوانب الإيجابية، وما يساعدك على التخلص من الجوانب السلبية:

المدرّب الجيد هو / يفعل	المدرّب غير الجيد هو / يفعل

استقصاء

تعرف على مهاراتك التدريبية

المطلوب قراءة كل من العبارات التالية بعناية، ثم وضع دائرة حول الرقم المناسب لكل عبارة والذي يعبر عن انطباق مضمون العبارة على سلوكك الفعلي، وليس كما تتمنى أن يكون أو كما يجب أن يكون.

إن الصراحة والموضوعية هما أساس تحقيق الهدف من هذا الاستقصاء حيث يساعدك على التعرف على الجوانب المختلفة لقدراتك ومهاراتك كمدرّب:

م	العبارة	نعم	لا	شك	لا
1	تشجيع وحث المتدربين على المشاركة يعتبر من أهم أولوياتي.	4	3	2	1
2	أحرص عن قناعة على التعامل مع المتدربين كأشخاص ناضجين.	4	3	2	1
3	أتمتع بالقدرة على التحكم في وقت الجلسة التدريبية بشكل فعال.	4	3	2	1
4	للحصول على الاستجابات المطلوبة من المتدربين، فإنني ألجأ إلى استخدام الأسئلة وبعض الاختبارات السريعة.	4	3	2	1
5	أشعر أنني أمتلك القدرة على التعبير عن أفكاري بشكل واضح ومحدد.	4	3	2	1
6	أستخدم بعض الأساليب غير المباشرة لتجنب تحيز المتدربين.	4	3	2	1
7	تتوقف سرعة انتقالي بين أفكار الموضوع التدريبي على قدرة المتدربين.	4	3	2	1
8	أحرص على تكرار الإشارة لأهداف الموضوع التدريبي للتحقق من مدى تحقيقها.	4	3	2	1

م	العبارة	نما	فد	أج	نادر
9	لتدعيم الفهم من قبل المتدربين، فإنني أستخدم الأمثلة والإيضاحات من خلال أفكار وخبرات المتدربين.	4	3	2	1
10	لا أستخدم وسائل الإيضاح إلا لتدعيم ما يطرح من أفكار.	4	3	2	1
11	أحرص على جذب انتباه واهتمام المتدربين بأساليب مختلفة.	4	3	2	1
12	أحرص على ذكر أهداف الموضوع في بداية الجلسة التدريبية.	4	3	2	1
13	أدخل في الوقت المناسب إذا خرج النقاش عن إطار الموضوع التدريبي.	4	3	2	1
14	أعتمد إعادة صياغة ما أطرحه من أسئلة بهدف إعطاء المتدربين فرصة للتفكير.	4	3	2	1
15	أحرص على تنوع طبقات صوتي لجذب انتباه المتدربين.	4	3	2	1
16	أحرص على متابعة المتدربين وسرعة الاستجابة لرغباتهم.	4	3	2	1
17	أشجع المتدربين على استكشاف السلوك غير المناسب بأنفسهم.	4	3	2	1
18	أدخل في توقيت مناسب لوقف النقاش، وتلخيص الأفكار التي تم التطرق إليها.	4	3	2	1
19	أراعى الحفاظ على التوازن بين الأساليب المباشرة والأساليب غير المباشرة.	4	3	2	1
20	أعمل على استخدام العديد من الأساليب مثل ذكر الأمثلة وبعض المواقف العملية لزيادة إيضاح الأفكار التي أعرض لها.	4	3	2	1
21	بهدف الحفاظ على تفاعل المتدربين، فإنني أحرص على استخدام طرق وأساليب تدريبية متنوعة.	4	3	2	1
22	أحرص على تشجيع المتدربين لتبادل الخبرات فيما بينهم.	4	3	2	1

م	العبارة	نما	فد	بج	نادر
23	أتعهد إيضاح الترابط بين الأفكار التي يتم تناولها كلما أتيحت الفرصة لذلك.	4	3	2	1
24	ألعب دور المسهل في بعض الأحيان لتشجيع المتدربين على استكشاف نتائج استجاباتهم، والتحقق من مدى صحتها.	4	3	2	1
25	أدرك أهمية الاتصالات غير اللفظية، وأراعى استخدامها بشكل مناسب.	4	3	2	1

تفريغ النتائج:

المطلوب تسجيل الدرجة التي أعطيتها لكل من العبارات السابقة في المكان المخصص لها بالجداول التالية.. ثم اجمع مجموع الدرجات بكل جدول:

تتابع عناصر الموضوع	
العلامة	رقم العبارة
	3
	8
	13
	18
	23
	المجموع

التعامل مع المتدربين كأشخاص ناضجين	
العلامة	رقم العبارة
	2
	7
	12
	17
	22
	المجموع

دور المدرب كوسيط لعملية التعلم	
العلامة	رقم العبارة
	1
	6
	11
	16
	21
	المجموع

موصل جيد للمعلومات	
العلامة	رقم العبارة
	5
	10
	15
	20
	25
	المجموع

استخدام أساليب مباشرة وغير مباشرة	
العلامة	رقم العبارة
	4
	9
	14
	19
	24
	المجموع

تفسير النتائج

أولاً: بالنسبة لإجمالي الدرجات

- أ - من 80 درجة فأكثر = ممتاز
- ب - من 64 إلى أقل من 80 = جيد
- ج - أقل من 64 = لديك استعداد طيب لتصبح مدرباً، ولكنك تحتاج لبذل المزيد من الجهد

ثانياً: بالنسبة لكل من عناصر التقييم

- أ - من 16 درجة فأكثر = تتمتع بفعالية عالية في هذا العنصر
- ب - من 13 إلى أقل من 16 درجة = تتمتع بفعالية جيدة في هذا العنصر.
- ج - أقل من 13 درجة = تحتاج إلى تنمية مهاراتك في هذا العنصر