

## الفصل التاسع

### التعامل مع

### المواقف والأسئلة والأنماط الصعبة

ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

- ✍ المواقف الصعبة
- ✍ التعامل مع الأسئلة الصعبة
- ✍ أنتبه لهذه الأنواع من الأسئلة
- ✍ أنماط صعبة: لماذا؟ وما هي؟
- ✍ الخلاصة
- ✍ مواقف عملية: فكر ثواني تكسب متدرب
- ✍ تمرين: أنماط المتدربين



# الفصل التاسع

## التعامل مع

### المواقف والأسئلة والأنماط الصعبة

---

رغم الجهد الذي يبذله المدرب في الإعداد والتخطيط للقاء التدريبي، ورغم ما يعطيه من اهتمام لموضوع اللقاء، وحسن اختياره لطرق وأساليب التدريب، وإعداده الفعال لمعينات التدريب، رغم كل ذلك فإنه قد يتعرض لبعض المواقف الصعبة التي تحتاج منه إلى حسن تصرف. كما أنه قد يواجه أيضا ببعض الأسئلة التي قد تسبب له صعوبة، حيث أنها لم تطرح بهدف الاستفهام ولكن لأسباب أخرى. يضاف إلى ذلك أنه قد يواجه ببعض الأنماط من المتدربين، والتي تتميز بخصائص سلوكية معينة، وتتطلب أساليب فعالة وخبرة من جانب المدرب للتعامل معها.

ويهدف هذا الفصل إلى معالجة هذه الجوانب الثلاثة، فنعرض أولا للمواقف الصعبة التي قد تواجه المدرب وكيفية مواجهتها، ثم نتناول بعض صور الأسئلة التي قد تمثل صعوبة للمدرب وبعض الإرشادات للتعامل الفعال معها، ثم نختم الفصل

بالإشارة إلى بعض النماذج والأنماط الصعبة من المتدربين، وخصائص كل منها، وأساليب التعامل معها.

### أولاً : المواقف الصعبة

نود في البداية أن نشير إلى أن معظم اللقاءات التدريبية تسير بصورة طبيعية طالما بذل المدرب الجهد المطلوب عند الإعداد والتخطيط للقاء، وذلك وفقاً للأصول والقواعد التي تم تناولها في الفصول السابقة. ولكن هذا لا يمنع أن تواجه المدرب بعض المواقف الصعبة، والتي تحتاج منه إلى حسن تصرف، ومن هذه المواقف ما يلي:

- 1- صمت مجموعة المتدربين.
- 2- الانتقال السريع من فكرة لأخرى.
- 3- الانتقال البطيء من فكرة لأخرى.
- 4- الضوضاء الصوتية من قبل المتدربين.
- 5- الخروج بموضوع التدريب عن مساره المخطط.
- 6- مشكلات شخصية بين بعض المتدربين.
- 7- مشكلات شخصية بين المدرب وأحد المتدربين.

ونعرض فيما يلي لبعض هذه المواقف الصعبة، وكيفية التعامل معها <sup>(1)</sup>:

#### 1- صمت مجموعة المتدربين

قد يثير صمت المتدربين أحياناً مخاوف المدرب، حيث قد يتولد لديه الإحساس بعدم تفاعلهم معه، مما قد يعطى مؤشراً على عدم استجابتهم واهتمامهم بما يتحدث به.

وفي هذه الحالة، فإن المدرب قد يتوجه بسؤال للمجموعة لمحاولة بعث الحيوية واليقظة لديهم، كما أنه قد يكون قد أطل الحديث بدرجة تفوق قدرة المتدربين على التركيز

(1) Kroehnert, Gary, Op.Cit, PP. 108-114.

والانتباه، وبالتالي عليه أن يفكر في استخدام أحد التمارين أو الحالات التدريبية، مما قد يساعد على تفاعل المتدربين لمشاركتهم بشكل أكبر. على المدرب أن يتبين سبب الصمت التام الذي يجيم على قاعة اللقاء، ومن الأسباب التي قد تؤدي إلى هذا الصمت ما يلي:

أ - عدم وجود جديد فيما يقدمه المدرب من معلومات.

ب - صعوبة الفكرة التي يطرحها المدرب.

وفي حالة تحقق المدرب من سبب صمت المتدربين، فإنه يجب عليه استخدام ما يراه من أساليب تتناسب مع السبب وراء الصمت، لذلك يجب أن يتميز المدرب بقدر من المرونة التي تساعد على إدخال تغيير على السيناريو المخطط للقاء، وإدخال التغيير المطلوب لإعادة الحيوية اللازمة مرة أخرى للقاءة.

ونود الإشارة إلى أن الصمت التام من قبل مجموعة المتدربين لا يعتبر مؤشرا سلبيا في جميع الأحوال، فقد يكون علامة إيجابية نتيجة التركيز الشديد من قبل المتدربين.

## 2- الانتقال السريع من فكرة لأخرى

لقد سبقت الإشارة إلى أن المدرب الفعال يضع أكثر من سيناريو لتنفيذ اللقاء التدريبي، كما أنه يحدد الأفكار الرئيسية التي سيتناولها في اللقاء، والطرق والأساليب التدريبية التي سيستخدمها، محددًا الفترة الزمنية المناسبة لتناول كل من هذه العناصر والأفكار. رغم ذلك فقد يجد المدرب أن الأفكار التي يطرحها تسير بمعدل زمني أسرع مما كان يتوقع، وأسرع مما كان مخططا لها. وفي هذه الحالة يمكن للمدرب أن يطرح بعض الأسئلة التي تساعد على طرح المزيد من الإيضاحات لنفس الأفكار. كما أن توافر بعض المواد والأدوات الإضافية، يمكن أن تساعد المدرب على التصرف ومواجهة هذا الموقف.

## 3- الانتقال البطيء من فكرة لأخرى

قد يحدث الموقف العكسي، حيث يجد المدرب أن الأفكار التي يطرحها تسير بمعدل زمني أبطأ مما كان يتوقع، وأبطأ مما كان مخططا لها.

إن الانتقال البطيء قد يكون مؤشرا إيجابيا بسبب تفاعل المتدربين، ومشاركتهم

الفعالة. والمدرّب الفعال يحرص على متابعة زمن اللقاء حتى يتمكن من تناول ما خطط له من أفكار، وإجراء أية تغييرات قد تتطلبها ظروف اللقاء التدريبي. ولكن إذا كان هذا الانتقال البطيء بسبب مقاطعات غير مبررة من أحد المتدربين، على المدرّب أن يحسم هذا الأمر بأسلوب لبق بوعده السائل بالإجابة عن استفساراته خلال فترة الراحة، والانتقال إلى تناول باقي عناصر الموضوع.

#### 4- الضوضاء الصوتية من قبل المتدربين

لا تعتبر الضوضاء الصوتية التي يسببها محادثة بعض أفراد المتدربين لبعضهم البعض مؤشراً سلبياً طالما يكون للمدرّب إمكانية السيطرة عليها، فالضوضاء قد تكون ملمحاً لحيوية اللقاء وتفاعل المتدربين، وتحدث هذه الضوضاء بصورة طبيعية عند تقسيم مجموعة المتدربين إلى مجموعات صغيرة لحل أحد التمارين أو مناقشة إحدى الحالات التدريبية.

أما إذا كانت هذه الضوضاء تثير معاناة باقي المتدربين، وتعوق المدرّب عن توصيل أفكاره، فيجب عليه التدخل بلباقة طالباً من مسببي هذه الضوضاء نقل أفكارهم للمجموعة للإفادة الجماعية منها بدلاً من الاسترسال في الحديث الجانبي. كما يمكنه بلباقة تنبيههم خلال فترة الراحة للإقلال من هذه الأحاديث الجانبية مثنياً على الأفكار التي يتبادلونها.

#### 5- الخروج بموضوع العرض عن مساره المخطط

قد يحاول البعض من المتدربين إثارة بعض النقاط التي قد تؤدي إلى الخروج بموضوع العرض عن مساره المخطط، والدخول في موضوعات جانبية.

وعلى المدرّب في هذه الحالة أن يكون متنبهاً لذلك، ولا ينساق بالتعليق على ما يثيره هؤلاء الأفراد، فبعد أن يجيب عليهم، ويكتشف أنهم يعتمدون الخروج عن الموضوع، عليه أن يحسم الأمر بلباقة لإعادة الأمور إلى مسارها الطبيعي، كما يمكنه أيضاً أن يعد السائل بمناقشة الأمر بالتفصيل معه على إنفراد خلال فترة الراحة. المدرّب الفعال يدرك أن اللقاء التدريبي قد خصص لمجموعة المتدربين وليس لفرد واحد، لذلك عليه أن يراعي التوازن بين إشباع احتياجات المجموعة، ورغبة بعض الأفراد في الحديث.

## 6- مشكلات شخصية بين بعض المتدربين

قد يحدث خلاف بين بعض المتدربين في وجهات النظر، وعلى المدرب ألا يترك الأمر حتى يصل إلى مرحلة الجدل والتوتر، بل عليه أن يحسم الأمر سريعاً بمحاولة إشراك باقي أعضاء المجموعة، ومحاولة التوفيق بين وجهات النظر المطروحة، وأن يتدخل بأسلوب مناسب لا يرجح رأى طرف على الآخر، بل يلعب دور الموفق حفاظاً على مناخ اللقاء التدريبي وتحقيق أهداف الجلسة التدريبية.

## 7- مشكلات شخصية بين المدرب وأحد المتدربين

نود في البداية أن ننوه إلى أهمية ألا يعرض المدرب نفسه لهذا الموقف، وألا يترك الأمور تتصاعد حتى تصبح هناك مشكلة بينه وبين أحد المتدربين. ففي الواقع أن هذا لا يعتبر موقفاً صعباً، بل إنه موقف مرفوض يجب أن يحرص المدرب دائماً على تجنبه. وبافتراض حدوث خلاف بين المدرب وأحد المتدربين لأي سبب، يجب على المدرب محاولة تجاهل هذا الخلاف، وعدم إبرازه أمام باقي المتدربين، والتعامل مع هذا العضو بشكل طبيعي.

## ثانياً: التعامل مع الأسئلة الصعبة

الأسئلة من الأمور الأساسية أثناء اللقاء التدريبي، فالدرب قد يلجأ إليها لزيادة تفاعل المتدربين، كما أن المتدربين يطرحون بعض الأسئلة للاستفهام والحصول على معلومات حول بعض العناصر التي يدور حولها اللقاء التدريبي. هذه الأسئلة لا تمثل أية صعوبة للمدرب، بل يجب عليه تشجيع المتدربين لطرحها، لما تحققه من تفاعل المتدربين وزيادة حيوية اللقاء. وفيما يتعلق بهذا النوع من الأسئلة، فإننا نورد فيما يلي بعض الإرشادات التي تساعد المدرب على التعامل الفعال معها:

1- الإنصات الفعال للسؤال. 2- الفهم الجيد للسؤال.

3- الإجابة. 4- إدراك مدى تأثير الإجابة.

قد يميل بعض المدربين إلى الاستمرار في حديثهم دون مقاطعة، ويشعرون بصعوبة حتى ينتهي السائل من سؤاله، وقد يؤدي ذلك إلى عدم فهمهم للسؤال والإجابة عن شيئاً آخر، أو إلى ترك السائل دون أن يشعر أنه قد حصل على الإجابة التي ينتظرها مما قد يولد لديه مشاعر غاضبة. لذلك على المدرب أن يترك للسائل فرصة كافية للانتهاء من سؤاله، والتركيز على ما يقصده السائل من سؤاله بدلا من التسرع في الإجابة.

والإنصات إلى السؤال لا يعنى مجرد الاستماع إلى الكلمات، فهو يتطلب تركيزا لمعرفة المشاعر وراء هذا السؤال، وفحص كل من الجانب العقلاي والجانب العاطفي للسؤال. وعلى المدرب قبل أن يجيب أن يتحقق من فهمه للسؤال، سواء من خلال إعادة صياغته أو طرح بعض الأسئلة على السائل لزيادة الإيضاح واستكشاف أية جوانب قد تكون خفية.

عندما يجيب المدرب على السؤال عليه أن يجيب بطريقة مريحة بحيث لا يبدو عليه أي قدر من التوتر، وعليه أن يجيب إجابة محددة. ولا تبدأ الإجابة إلا عندما تشعر أنك مستعدا لها، فلا تندفع في الرد، ولا تحاول أن تخرج بإجابتك إلى موضوعات أخرى قد تثير شك السائل في قدرتك على الإجابة، خاطب السائل باسمه إذا كنت تعرفه وإذا كان ذلك مناسبا، وتذكر التأكيد على أهمية السؤال أو ملاحظات السائل بالنسبة لك.

عندما تنتهي من الإجابة، حاول اكتشاف رد فعل السائل، وعما إذا كان قد شعر بالرضا لحصوله على المعلومات التي أستمسك عنها أم لا. ويمكنك ملاحظة ذلك من ملاحظة تعبيرات وجهه، أو من خلال تحليل بعض الكلمات التي يعقب بها، فالمدرب الفعال يسعى للتحقق من اكتفاء المتدرب بالإجابة التي تلقاها من المدرب، وقبوله لها.

### كيف تتعامل مع بعض الأسئلة الصعبة؟

قد يواجه المدرب أحيانا بعض المواقف الصعبة التي تتعلق بالأسئلة، ومن أمثلة هذه المواقف ما يلي<sup>(1)</sup>:

(1) Dolasinski, Mary, Training The Trainer: Performance-Based Training For Today's Workplace (New Jersey: Peasson Education Inc., 2004) , PP. 135-147.



- 1- إذا كان السؤال يتعلق بأمر كنت قد خططت لتناوله فيما بعد.
- 2- إذا أثار السؤال بديلاً أنت ترفضه.
- 3- إذا كنت لا تعرف إجابة السؤال.
- 4- إذا طرح السؤال بطريقة عدائية.

ونعرض فيما يلي باختصار لكل من هذه المواقف:

### 1- السؤال يتعلق بأمر خطط المدرب تناوله فيما بعد

قد يطرح أحد المتدربين سؤالاً يتعلق بعنصر أو بفكرة كان المدرب مخططاً لتناولها فيما بعد، ويقوم بعض المدربين بالإجابة على السائل أنه سوف يتناول هذا الأمر فيما بعد، وهنا يقع خطأ المدرب، فلن يشعر المتدرب بالرضاء، بل إنه قد يشعر بشيء من الضيق لسببان: أولهما أن المدرب لم يشبع حاجته للمعلومات التي سأل عنها، أما ثانيهما فيتعلق بشعور المتدرب بشيء من الحرج بسبب عدم إجابة سؤاله أمام باقي المتدربين. وهنا ننصح المدرب ألا تبدأ إجابتك بأنك ستتناول هذا الأمر فيما بعد، ولكن أجب السائل بإجابة مختصرة فوراً، ثم أشر إلى أنك مخطط لإعطاء هذا الأمر قدراً أكبر من التفصيل فيما بعد.

### إذا أثار السؤال بديلاً يرفضه المدرب

هذه النقطة في غاية الأهمية، فالمدرب الفعال لا يرفض أفكار الآخرين لمجرد أنها تتعارض مع فكرته، حيث أنه ليس هناك ما يمنع أن تكون هناك فكرتان مختلفتان تتعلقان بأمر ما، وكلاهما له ما يبرره، لذلك لا تتسرع برفض الفكرة التي ترفضها. حتى في حالة ما إذا كان السؤال يطرح فكرة خاطئة علمياً، وترغب ألا تعلق في ذهن المتدربين إذا لم ترد عليها، ننصحك هنا أن تبدأ إجابتك بالثناء على الفكرة التي يطرحها السائل، قبل أن توضح أنك قد درست هذا البديل، ولكن دراستك له قد أوضحت.....، لا تحاول أن تجعل السائل في موقف حرج، أو تجعله يتخذ موقف دفاعي منك.

### 3- إذا كنت لا تعرف إجابة السؤال

من الأمور الطبيعية أن تتوافر لدى المدرب المعلومات الكافية للإجابة على الأسئلة

التي يطرحها المدربون في إطار الموضوع الذي يعالجه اللقاء التدريبي، بل إن عدم معرفة المدرب بالإجابة عن هذه الأسئلة يعتبر تقصيرا منه ينعكس سلبا على درجة المصداقية التي يمكن أن يتمتع بها لدى مجموعة المتدربين.

إلا أن ذلك لا يمنع أن يتعرض المدرب لسؤال لا يعرف إجابته، ويلجأ بعض المدربين خطأ إلى الإجابة على السؤال رغم عدم تأكدهم من صحتها، بل تأكدهم في بعض الأحيان من عدم صحتها، يبرر البعض ذلك بالخوف من افتقارهم لمصداقيتهم عند اعتذارهم بعدم معرفة الإجابة، وهنا تكمن الخطورة. إنك لن تحقق مصداقيتك بالإجابة عن سؤال من عدمه، ولكن اكتسابك للمصداقية يتوقف على العديد من العوامل والأمور التي يتناولها هذا الكتاب. إن إجابتك على السؤال دون أن تكون واثقا من صحة الإجابة هي التي ستفقدك مصداقيتك، لذلك لا تتردد في إعلان ذلك، فليس هناك سبب يجعلك تفقد كل مصداقيتك في محاولة الإجابة عن سؤال لا تعرف إجابته، ولكن يمكنك أن تعد السائل أنك سوف تحاول الوصول إلى الإجابة وتزويده بها لاحقا، ويفضل أن تحدد له موعدا محددًا إن أمكن، وعليك أن تتابع ذلك.

#### 4- إذا طرح السؤال بطريقة عدائية

أولا لا تتسرع في تفسير أن من طرح السؤال قد طرحه بطريقة عدائية، فليس هناك ما يبرر اتخاذ أحد المتدربين موقفا عدائيا من المدرب إلا فيما ندر، حتى وإن كان شعورك صادقا لا تندفع للإجابة، ولكن تمهل قليلا ثم أعد صياغة السؤال بصورته الطبيعية للإقلال من حدته العدائية محاولا استكشاف سبب عدائية السائل، ثم ابدأ إجابتك بشكل طبيعي. ويمكنك محاولة إشرارك المجموعة في الحوار بدلا من أن يكون قاصرا بينك وبين السائل.

عموما يمكنك الاسترشاد بالأساليب التالية عندما تتعرض لأسئلة غير متوقعة:

- 1- توقف للحظات بعد الاستماع للسؤال.. فلا تندفع للإجابة.
- 2- ابدأ إجابتك بما يلي: " هذا سؤال جيد، دعني أفكر فيه للحظات " .. إن ذلك يتيح لك فرصة أفضل ووقت أطول للتفكير.

- 3- راجع إجابتك قبل أن تنطق بها.. فلا تندفع للتعبير عن الفكرة التي توصلت إليها، ولكن حاول سريعا استكشاف تأثيرها على السائل وعلى باقي المتدربين.
- 4- أجب إجابة مختصرة.
- 5- غير الموضوع وأنتقل إلى خطتك دون أن تعلن ذلك.

### انتبه لهذه الأنواع من الأسئلة

يثير بعض المتدربين بعض أنواع من الأسئلة غير المباشرة، والتي يجب أن ينتبه لها المدرب، ومن هذه الأسئلة ما يلي:

#### أ- أسئلة الاعتراض الخفي

- قد يثير البعض اعتراضاته في شكل تساؤل، مثال ذلك: "هل تم تطبيق النظام الذي تقترحه من قبل؟"، وهل حقق نجاحات تذكر؟. وفي مواجهة أسئلة الاعتراض الخفي يفضل أن يسترشد المدرب بما يلي:
- 1- لا تأخذ موقف دفاعي.
  - 2- أطلب من السائل صياغة وجهة نظره بشكل محدد.
  - 3- ابرز مزايا وجهة النظر التي تعرض لها.

#### ب- أسئلة الاختبار

قد يثير البعض أسئلة بهدف اختبار معلومات وخبرات المدرب، وينصح هنا بالتعامل مع السؤال بشكل طبيعي لا يوضح مشاعره تجاه نوايا من طرح السؤال، كما ننصح أيضا بعدم اعتذار المدرب في حالة عدم استعداده للإجابة، ولكن يمكنه أن يطرح السؤال للنقاش العام من جانب باقي المتدربين، حتى يأخذ وقته في التفكير.

#### ج- أسئلة الاستعراض

قد يعتمد البعض استعراض معلوماته من خلال طرح بعض الأسئلة، وفي هذه الحالة يفضل أن يقوم المدرب بالثناء على أسئلتهم، وإبراز ما يتوافر لديهم من معلومات وخبرة حول موضوع العرض. ويمكن للمدرب استخدام العبارات التالية: "أنني أتفق معك

بالتأكيد"، أو أنني تعمدت عدم التطرق لهذه النقطة بالتفصيل حيث أن لها جانب تقني لا يعرفه إلا المتخصصين".

#### د - أسئلة التحدي

ويطرح هذا النوع من الأسئلة عادة من جانب ذوى الخبرة الكبيرة في موضوع العرض،

ومن الحكمة أن يشنى المدرب على من يطرح السؤال، ويمكنه استخدام العبارة التالية: "أنني في الواقع كنت أعرض لهذا الأمر بصفة عامة، أما بالنسبة لهذا النوع الذي أشرت إليه، فمن الواضح أنه تتوافر لديك معلومات عنه أوفر مما يتوافر لدى....".

وبصفة عامة، فإنه على المدرب عند طرح أي نوع من الأسئلة السابقة محاولة إتباع ما

يلي:

- 1- - التحكم في إنفعالاته.
  - 2- - محاولة إستكشاف المقصود بالسؤال.
  - 3- - طلب إيضاحات أو تفصيلات أكثر من السائل.
- وبعد ذلك، فإنه يمكنه تحديد الاختيار الأفضل من بين ما يلي:

- 1- الإجابة على السؤال.
- 2- الاعتذار بعدم المعرفة، والوعد بمحاولة معرفتها وإبلاغ السائل بها، وذلك في حالة الأسئلة التي تخرج عن موضوع العرض نسبياً، أو طلب إحصاءات وبيانات رقمية لم يعد لها المدرب.
- 3- الاعتذار عن الإجابة الآن لما قد تتطلبه من وقت طويل، ووعد السائل بالإجابة عنها أثناء فترة الراحة.
- 4- إعادة السؤال مرة أخرى على السائل طالبا منه إبداء وجهة نظره.
- 5- إشراك المجموعة في مناقشة السؤال.

### ثالثا: التعامل مع بعض الأنماط الصعبة

المتدربون هم جمهور المدرب، هم عملاؤه، وإذا لم يوجد المتدربون فلن يوجد المدرب. هذه حقيقة يجب أن يضعها المدرب الفعال نصب عينيه، وأن يعمل دائما على الحفاظ على علاقة طيبة قائمة على الاحترام المتبادل بينه وبين المتدربين. ولقد أشرنا من قبل أن ما يبذله من جهد مسبق في الإعداد والتخطيط للقاء التدريبي، والإدارة الفعالة لهذا اللقاء، والعمل على تحفيز المتدربين وتفاعلهم ومشاركتهم، وسعيه نحو إيجاد مناخ ودي أثناء اللقاء التدريبي، كلها عوامل تساعد المدرب على الحفاظ على علاقات طيبة مع المتدربين.

لكن المتدربين بشر، والبشر أنواع وأنماط مختلفة بعضها صعب، والمدرب الفعال هو الذي يستطيع أن يجيد التعامل مع هذه الأنماط الصعبة. وما نود التأكيد عليه منذ البداية أن معظم المتدربين من النمط الذي يسهل التعامل معه، وطبقا لمنحنى التوزيع الطبيعي الذي يطبق على الأعداد الكبيرة، فإنه يخلص الى تقسيم المجموع عند إخضاعهم لأي ظاهرة أو قياس إلى ثلاث مجموعات:

أ - 15٪ إيجابي جدا (مستجيب).

ب - 70٪ إيجابي.

ج - 15٪ سلبي (غير مستجيب).

وغالبا ما يلتقي المدرب بمجموعات صغيرة قد لا يوجد من بينها أحد من بين الفئة الثالثة التي قد يصعب التعامل معها، ولكن كما أوضحنا فإن مهارة التعامل مع الآخرين تعتبر مهارة أساسية للمدرب الفعال.

وإذا فرضنا جدلا أن جميع المتدربين من النوعية غير المستجيبة - ورغم أنه فرض

مستحيل - فهل نحن على استعداد لأن نفقدهم؟. إن افتقاد أي نسبة منهم مهما كانت ضعيفة، لن ينعكس تأثيرها السلبي إلا علينا نحن كمدرسين، لذلك علينا أن نتذكر ما يلي:

- 1- أن وظيفة من يتعامل مع البشر تتطلب مهارة التعامل، فإذا لم تكن لديك هذه المهارة فهي مشكلتك أنت، وعليك أن تبذل جهدك لتنميتها.
  - 2- لا تنسى نظرية الدور، فأنت تلعب دور المدرب، وهو يلعب دور المتدرب، ولكل من هذين الدورين توقعات سلوكية تتناسب مع طبيعة الدور.
  - 3- أن مهارتك في التعامل لا تظهر إلا عند التعامل مع الشخصيات الصعبة.
- إن قدرتك على فهم شخصية المتدرب تعتبر إحدى المفاتيح الأساسية للتعامل الفعال، وفي هذا الخصوص ننصحك بما يلي:
- 1- لاحظ حركة المتدرب وأسلوب حديثه.
  - 2- لاحظ تعبيراته.
  - 3- تحدث إليه وأستفسر منه.
  - 4- حاول أن تستكشف دوافعه واتجاهاته.
  - 5- أنصت إليه عندما يتحدث.. أنصت.. أنصت.

### أنماط صعبة.. لماذا؟ وما هي؟

النمط الصعب هو الذي يحتاج إلى معاملة خاصة، فنحن جميعا كبشر لنا اهتماماتنا وتفضيلاتنا وقيمنا واتجاهاتنا، كما أننا نختلف عن بعضنا البعض تطبيقا لمفهوم "الفروق الفردية"، سواء من حيث الدوافع والميول، أو من حيث اختلافنا في مستوى ونوعية التعليم والخبرة والمستوى الوظيفي، والمستوى الاجتماعي، والمستوى الثقافي، والسن والنوع، وغيرها من العوامل. كل ذلك يؤكد أنه على المدرب أن يتوقع تواجد أحد أو بعض هذه الأنماط الصعبة في لقاءاته التدريبية، وأن يهيئ نفسه للتعامل الفعال مع أي منها، ونشير فيما يلي إلى بعض هذه الأنماط الصعبة موضحين الخصائص والسمات الأساسية لكل منها، وأساليب التعامل الفعال معها، ومن هذه الأنماط ما يلي<sup>(1)</sup>:

((1) رفعت عبد الحميد الشامي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 177-184.

- 1- مدعى المعرفة.
- 2- النمط الثرثار.
- 3- النمط المهاجم.
- 4- النمط المجادل.
- 5- النمط الصامت.

ونعرض فيما يلي للخصائص والسمات الأساسية لكل من هذه الأنماط، مع بيان الأساليب المناسبة للتعامل مع كل منها:

### 1- مدعى المعرفة

يميل هذا النمط إلى استعراض ما يعرف، وما لا يعرف في بعض الأحيان، كما أنه يميل إلى لفت أنظار الآخرين من خلال استعراض معلوماته. هو لا يسأل ليستوضح أو يستفهم، بل يسأل ليحجب، وتعتبر مقاطعته للمدرب أمراً طبيعياً، وتبدو عليه علامات الغرور أحياناً.

هذا النمط يسعى إلى إشباع حاجته بلفت انتباه الآخرين، والإحساس باهتمامهم به من خلال الإنصات إلى ما يقول. لذلك عليك عزيزي المدرب أن تساعد على إشباع هذه الحاجة ولكن في حدود، عليك أن تشنئ أولاً على ما يتمتع به هذا العضو من معرفة، ومحاولة إشراك بعض الأعضاء الآخرين في التعليق على ما يقول، وعدم التعقيب بالضرورة على كل ما يطرحه مع عدم إشعاره بتجاهله.

### 2- النمط الثرثار

لا يرغب هذا النمط في التوقف عن الحديث، فهذه هي هوايته، وهذه هي طبيعته، وهذه هي حاجته، هذا النمط يتميز بكثرة المقاطعات، وعدم التركيز في عرض أفكاره، ولا يهتم بالوقت. ويجب على المدرب حسم هذا الأمر سريعاً حفاظاً على وقته ووقت المجموعة، أترك له فرصة ليشبع حاجته للحديث، ولكن انتهر الفرصة ولا تترك له خيوط الحديث. استخدم معه الأسئلة المغلقة، وأحذر استخدام الأسئلة المفتوحة معه. وجه

الشكر لهذا العضو على أفكاره وأنتقل إلى موضوع العرض بسرعة، وبحيث يتم ذلك دون أن يسبب حرجا لهذا الشخص.

### 3- النمط المهاجم

يتميز هذا النمط أنه سريع الانفعال، يسرع بالهجوم، ينفعل ويغضب بسرعة، لا يستطيع التحكم في انفعالاته أو السيطرة على ما يتلفظ به، كما أنه كثير الشكوى ومندفع. فلا تبادل أنت عزيزي المدرب انفعالاته حتى لا تخسر الجولة، بل استوضح منه ما يريد، وأشعره برغبتك في مساعدته، وحاول تهدئته ومعرفة سبب شكواه، واحتفظ بهدوئك وقدرتك على امتصاص انفعالاته، ولا تستخدم معه ما قد يثيره أو يستفزه.

### 4- النمط المجادل

يتميز هذا النمط بالتعصب لأفكاره، وعدم المرونة في الحوار أو قبول وجهات النظر المخالفة لرأيه، وهو ممن يعرفون بذوي العقلية المغلقة. يتسم بالجمود الفكري والتشبث برأيه، ولا يقتنع بسهولة.

ويمكن للمدرب في هذه الحالة محاولة معرفة سبب تشبثه برأيه، أو إيجاد نقطة التقاء معه، أو دعوة بعض الأعضاء الآخرين للمشاركة والإدلاء بوجهات نظرهم، كما أن عليه أن يحسم الأمر سريعا بوعده بمناقشته بالتفصيل في فترة الراحة أو بعد انتهاء الجلسة التدريبية.

### 5- النمط الصامت

ليس بالضرورة أن يكون صمت بعض المتدربين أمرا مزعجا بالنسبة للمدرب دائما، فهناك من يجنح للصمت بطبيعته، وهناك من لم يعتد الحديث عند تواجده في مجموعة. ويتسم هذا النمط بالخجل والغموض أحيانا، كما لا يبدو عليه مظاهر الرضا أو الاعتراض، وقد يصعب التفاهم معه في بعض الأحيان.

ويجب على المدرب التعامل بحرص مع هذا النمط، بل يسعى لحثه على الحديث، ويطرح عليه أسئلة يكون متأكدا أنه يعرف الإجابة عنها، مع إشعاره باحترامه له.



## الخلاصة

### عزيزي المدرب.. تذكر

- 1- مواجهة المدرب لبعض المواقف الصعبة، أو استقبال بعض الأسئلة الصعبة، أو التعامل مع بعض الأنماط الصعبة من المتدربين من الأمور المتوقعة خلال اللقاء التدريبي. وعلى المدرب أن يحتفظ بهدوئه، وأن يحسن السيطرة على انفعالاته، حتى يمكنه التعامل مع هذه الأمور بصورة فعالة.
- 2- صمت مجموعة المتدربين وإن كان ليس من الأمور المزعجة دائماً، إلا أنه يعتبر موقفاً صعباً إذا كان هذا الصمت يرجع إلى عدم وجود جديد فيما يقدمه المدرب، أو بسبب صعوبة الفكرة التي يطرحها على المتدربين.
- 3- الانتقال السريع من فكرة لأخرى والانتقال البطيء من فكرة لأخرى من المواقف الصعبة التي يتوقع أن يواجهها المدرب خلال لقاءاته التدريبية، لذلك على المدرب أن يكون مدركاً متابعاً لزمّن الجلسة التدريبية حتى يمكنه استخدام ما يراه مناسباً لكلا الحالتين.
- 4- الضوضاء الصوتية من قبل بعض المتدربين قد تكون علامة إيجابية لحيوية اللقاء وتفاعل المتدربين، أما إذا كانت تؤثر سلباً على باقي المتدربين، أو تعوق المدرب عن توصيل أفكاره، فإنه يجب على المدرب التدخل بلباقة للحد من هذه الضوضاء.
- 5- المدرب الفعال يدرك أن وقت الجلسة التدريبية قد خصص لمجموعة المتدربين وليس لأحدهم، لذلك عليه ألا يترك المجال مفتوحاً أمام من يطيلون الحديث، وخاصة من يخرجون بموضوع الحديث عن مساره المخطط.
- 6- تدخل المدرب في توقيت مناسب للتوفيق بين بعض الآراء المتعارضة، أو لحسم بعض المشكلات الشخصية بين بعض المتدربين يعتبر أمراً مرغوباً، يجب أن يحرص عليه المدرب الفعال.
- 7- من الأمور المرفوضة تماماً حدوث مشكلات شخصية بين المدرب وأحد المتدربين،

لذلك يجب على المدرب أن يحرص دائما على تجنبه. وحتى بافتراض حدوثه، على المدرب تجاهل هذا الخلاف وعدم إبرازه أمام باقي المتدربين، والتعامل مع هذا العضو بشكل طبيعي.

8- يجب أن يهتم المدرب بالأسئلة التي يطرحها المتدربون، وذلك من خلال الإنصات الفعال للسؤال، الفهم الجيد للسؤال، الإجابة، وإدراك مدى تأثير الإجابة على السائل.

9- المدرب الفعال يتعامل بلباقة مع بعض الأنواع من الأسئلة الصعبة مثل: أسئلة الاعتراض الخفي، أسئلة الاختبار، أسئلة الاستعراض، وأسئلة التحدي.

10- عند طرح أي نوع من هذه الأسئلة، يجب على المدرب أن يتحكم في انفعالاته، محاولة استكشاف المقصود بالسؤال، وطلب إيضاحات أو تفصيلات أكثر من السائل.

11- يجب أن يحرص المدرب على تنمية مهاراته في التعامل مع الآخرين، حيث أنها من المهارات الأساسية التي يجب أن يتمتع بها المدرب الفعال.

12- إن محاولة فهم المدرب للملامح الشخصية للمتدربين يعتبر أحد المفاتيح الأساسية للتعامل الفعال، ويمكنه ذلك من خلال ملاحظة المتدرب وطريقة حديثه، ملاحظة تعبيراته، استكشاف دوافعه واتجاهاته، والإنصات الفعال.

13- المدرب الفعال هو من يجيد التعامل مع بعض الأنماط الصعبة من المتدربين، ومنها: مدعى المعرفة، الثرثار، المهاجم، المجادل، والصامت.

## فكر ثواني.. تكسب متدرب

### ”مواقف عملية”

#### الموقف الأول:

وصل "عبد الهادي" بعد وقت متأخرًا عن موعد بدء الجلسة التدريبية.. وتقدم إلى المدرب معذرا عن تأخره، ولكن المدرب لم يعره انتباهه.. واستمر في حديثه. فكر عبد الهادي اعتذاره، فرد عليه المدرب متمًا بكلمات غير واضحة دون أن ينظر إليه. ومضت عدة دقائق، وما زال عبد الهادي ينتظر. ما رأيك.. وبماذا تنصح المدرب للمرات القادمة؟

.....

.....

.....

.....

#### الموقف الثاني:

لم يكن من السهل على "عبد الهادي" فهم واستيعاب العبارة التي يتضمنها التمرين التدريبي الذي وزعه المدرب.. ورغم ترده في طلب المساعدة، وملاحظة المدرب لذلك، فقد أضر "عبد الهادي" أن يطلب من المدرب مساعدته في إيضاح ما صعب عليه فهمه، إلا أن المدرب قال له أقرأ الكلام الذي أمامك، ولن تجد صعوبة في فهمه، وما زال "عبد الهادي" يقرأ. ما رأيك.. وبماذا تنصح المدرب للمرات القادمة؟

.....

.....

.....

.....

#### الموقف الثالث:

لم يكن هناك أسعد من "عبد الهادي" في هذا اليوم، فهو يحمل معه بعض الأفكار التي سهر ساعات طويلة لإعدادها بالأمس، والتي تتعلق بموضوع الجلسة التدريبية، وعندما بدأ حديثه بعد استئذان المدرب، قاطعه المدرب بسرعة متعللاً بضيق الوقت،

وأنقل إلى نقطة أخرى.. وما زال "عبد الهادي" ممسكا بالأوراق التي تتضمن أفكاره. ما رأيك.. وبماذا تنصح المدرب للمرات القادمة؟

.....

.....

.....

.....

#### الموقف الرابع:

رفع "عبد الهادي" يده مستأذنا في الحديث، ولكن المدرب أمهله للحظات، واستمر المدرب في حديثه، بل إنه أعطى الكلمة لأشخاص آخرين.. وما زال "عبد العاطي" رافعا يده. ما رأيك.. وبماذا تنصح المدرب للمرات القادمة؟

.....

.....

.....

.....

#### الموقف الخامس:

لم يكن "عبد الهادي" يقصد المدرب بالكلمات التي كان يتمم بها بصوت مسموع نسيبا قائلا: "ده إنت صعب بشكل"، وفوجيء "عبد الهادي" بالمدرّب يلقنه درسا في الأخلاق، وأندهش "عبد الهادي" شاغرا فاه، وأستمر المدرب في توجيه كلماته الحادة، وما زال "عبد الهادي" شاغرا فما رأيك.. وبماذا تنصح المدرب للمرات القادمة؟

.....

.....

.....

.....

### تمرين: أنماط المتدربين

#### أهم الخصائص الشخصية ومظاهر السلوك وكيفية وأسلوب التعامل

القوائم الثلاث التالية (قائمة الخصائص الشخصية، قائمة مظاهر السلوك، وقائمة كيفية وأسلوب التعامل)، تتعلق بـ 6 أنماط من المتدربين (المحلل، المشاغب، العدواني، المغرور، المتردد، والودود). كل من هذه القوائم يتضمن 24 بنداً بواقع 4 بنود لكل نمط، ولكنها وضعت دون ترتيب معين، المطلوب منك إعادة توزيع هذه البنود بما يتناسب منها أمام كل نمط من هذه الأنماط الستة، وذلك باستخدام القائمة المرفقة في نهاية التمرين:

#### أنماط المتدربين قائمة بأهم الخصائص الشخصية

|                                    |                                                 |
|------------------------------------|-------------------------------------------------|
| يميل إلى التفاصيل والأجزاء الصغيرة | يركز على الموضوعية والمنطق                      |
| يشير المشاكل والصعوبات             | تقليدي وغير ابتكاري                             |
| عصبي                               | يميل إلى الغدر                                  |
| يميل للتعالي على الآخرين           | يدعى المعرفة بكل شيء                            |
| قليل الثقة بالنفس                  | غير حاسم                                        |
| اجتماعي                            | لا يميل إلى إيذاء الآخرين                       |
| متفائل ولديه دائماً أمل            | محبوب                                           |
| مرتاب ومتشكك                       | قلق                                             |
| لديه ثقة مفرطة في نفسه             | متغطرس                                          |
| عنيد ومتصلب لرأيه                  | مهاجم                                           |
| يحب المجادلة                       | يميل إلى حب الظهور                              |
| يهتم بالتفكير والتحليل             | بطيء في رد الفعل ولا يميل إلى الاستعجال في الرد |

### أنماط المتدربين قائمة بأهم مظاهر السلوك

|                                         |                                             |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------|
| يحافظ على العلاقات ويتجنب انقطاعها      | يتحدث كثيرا                                 |
| يميل إلى تأجيل القرارات                 | يسأل كثيرا للحصول على المزيد من المعلومات   |
| يجلس بطريقة متعالية                     | يبدى اعتراضات كثيرة لإشباع غروره            |
| يستخدم الصوت العالي                     | كثير المقاطعة في الحديث                     |
| ينفعل عندما لا يستجاب لطلباته وآرائه    | يتسبب في ضياع الوقت                         |
| يفكر في مضمون السؤال قبل الإجابة عليه   | يميل إلى تحليل الأمور باستخدام تفاصيل كثيرة |
| يطلب الحقائق باستمرار                   | يسأل كثيرا ويصر على ذلك                     |
| يميل إلى إثارة العقبات بدون أسباب مقنعة | يعترض دائما                                 |
| يتمسك برأيه مع التلويح بالتهديد         | يتصرف تصرفات عدوانية                        |
| يستهزئ بالآخرين                         | يفتخر كثيرا بنفسه ويمدح خبراته وتصرفاته     |
| يحتاج إلى المزيد من التأكيدات           | يثير الصعوبات                               |
| يتعامل مع الآخرين كأنهم زائرين أو ضيوف  | يشجع السلوك الودي                           |

## أنماط المتدربين كيفية وأساليب التعامل

|                                                    |                                                                                |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| اختصر في الإجابة على الأسئلة الاجتماعية            | حاول أن تعيد الحديث بلباقة إلى الموضوع التدريبي                                |
| كن صبورا جدا معه                                   | ركز على طمأنته واجعله يثق بك                                                   |
| أشبع بلباقة حاجة الغرور وحب الظهور لديه            | لا تحاول أن تكشف غروره وإدعائه المعرفة                                         |
| حاول امتصاص غضبه                                   | لا تهتز وأظهر اعتزازك بنفسك                                                    |
| لا تحاول استثارته                                  | أهتم بالإجابة على اعتراضاته                                                    |
| استخدم المنطق والحقائق عند الرد على أسئلته         | فكر جيدا عند الرد على أسئلته وأعلم أنه سيقوم بمقارنة ما تقول مع ما سبق أن قلته |
| اجمع المعلومات الكافية قبل الجلوس معه              | كن حريص عند توجيه أي أسئلة له                                                  |
| كن حازما من حين لآخر حتى لا يتوسع في إثارة العقبات | لا تجادل كثيرا معه                                                             |
| حافظ على هدوئك                                     | لا تسمح له بالتمادي في العدوانية ولكن بطريقة مهذبة                             |
| أظهر إعجابك به                                     | حافظ على ابتسامتك ولكن لا تسخر منه                                             |
| وفر كافة المعلومات التي يحتاجها                    | شجعه على اتخاذ القرار من خلال إظهار مزايا اتخاذ القرار وعيوب تأجيله            |
| أحرص على أن تبادل الود                             | أكثر نسبيا من استخدام الأسئلة المغلقة معه                                      |

أنماط المتدربين  
الخصائص الشخصية.. مظاهر السلوك..  
كيفية وأسلوب التعامل

| النمط             | خصائص الشخصية | مظاهر السلوك | أسلوب التعامل |
|-------------------|---------------|--------------|---------------|
| النمط<br>المحلل   |               |              |               |
| النمط<br>المشاغب  |               |              |               |
| النمط<br>العدواني |               |              |               |
| النمط<br>المغرور  |               |              |               |
| النمط<br>المتردد  |               |              |               |
| النمط<br>الودود   |               |              |               |