

# الفصل الرابع

## متطلبات عمل المدرب المتميز

أشتمل هذا الفصل على:

المؤهلات. 

المعارف. 

الصفات. 

المهارات. 

الخبرات. 



## الفصل الرابع

# متطلبات عمل المدرب المتميز

### مقدمة:

المدرّب المتميز هو الذي يحمل المؤهلات المناسبة ويتوفر لديه كثير من المعارف والصفات والمهارات والخبرات المطلوبة حتى ينجح في المهمة المطلوبة منه.

وسوف يعرض الفصل الحالي لهذه المتطلبات بالتفصيل كالتالي:

### المؤهلات Qualifications:

يقصد بالمؤهلات هنا الشروط المطلوبة والمناسبة في المدرّب لتقديم تدريب متميز. وفيما يلي قائمة بالمؤهلات المطلوب توافرها لدى المدرّبين:

- 1- شهادة أكاديمية سواء من معهد أو كلية أو جامعة، ويفضل من حصل على شهادات أعلى مثل: دبلوم الدراسات العليا والماجستير والدكتوراه.
- 2- حضور برنامج تدريب المدرّبين T.O.T. والنجاح فيه.
- 3- عضوية إحدى الجمعيات المهنية في مجال مهنة التدريب.
- 4- في كثير من الدول المتقدمة يُطلب من المدرّب الحصول على الرخصة المهنية الخاصة بمزاولة مهنة التدريب.

## المعارف Knowledge:

يقول فرانسيس بيكون «المعرفة قوة» Knowledge is Power وعلى المدرب المتميز أن يكتسب المعارف المطلوبة والمرتبطة بالتدريب والموضوعات التي يقدمها. ولقد حدد بوب باورز Bob Powers قائمة ببعض أوجه المعرفة المطلوبة لدى المدرب كالتالي:

- 1- الموضوع: لابد من توافر القدر الكافي من المعرفة بموضوع الدورة التدريبية.
- 2- المنظمات: المعرفة التي تتدرج من بسيطة إلى عميقة بالمنظمات التي لها علاقة.
- 3- المتدربون: المعرفة التي تتدرج من بسيطة إلى عميقة بالمتدربين.
- 4- تعليم الكبار: المعرفة التي تتدرج من بسيطة إلى عميقة بكيفية تعليم الكبار.
- 5- التدريب: المعرفة التي تتدرج من بسيطة إلى عميقة بعملية التدريب نفسها. وتشمل تحديد الاحتياجات وتطوير المنهج، والتدريب، ثم التقويم.

كذلك حددت الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية (ASTD) American Society for Training and Development المعارف التالية المطلوب من المدرب الحصول عليها واكتسابها:

- 1- معرفة المفاهيم والتغيرات الحاكمة التي تحدد الصناعة.
- 2- معرفة بالسلوك الإنساني والشخصية الإنسانية.
- 3- معرفة بالفروق الفردية بين البشر.
- 4- معرفة بالسلوك التنظيمي.
- 5- معرفة بالمنظمات في المجتمع.
- 6- معرفة بظواهر ومشكلات المجتمع.
- 7- معرفة بالموضوعات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية والمهنية والقانونية في مجال التنمية والتدريب.
- 8- معرفة بالأساليب والوسائل التدريبية.

## الصفات Traits

الصفات هي السمات التي تتكون منها شخصية المدرب، ومن الصفات التي يجب أن يتحلى بها المدرب، نذكر:

- 1- اللباقة.
- 2- الموضوعية.
- 3- الأدب والذوق.
- 4- الثقة بالنفس.
- 5- الصبر.
- 6- الهدوء.
- 7- الديمقراطية.
- 8- التواصل.
- 9- البشاشة.
- 10- الصدق.
- 11- الإخلاص.
- 12- الاعتدال في الأمور.
- 13- الأمانة.
- 14- التعاون.
- 15- النظافة.
- 16- مرونة ذهنية عالية.
- 17- ذو أخلاق حميدة.
- 18- العدل.

وقد حدد بوب باورز Bob Powers قائمة ببعض الصفات المطلوب توافرها في المدرب كالتالي:

- 1- الحيوية: القدرة على أداء العمل وتجاوز الصعوبات.
- 2- المرح: مقدار التشوق لأداء العمل مع الابتسامة والسعادة في العمل.
- 3- الالتزام: أداء الالتزامات المتعلقة بالعمل في وقتها دون تأخير.
- 4- النزاهة: وتشمل الأمانة والإخلاص والتمسك بالمعايير.
- 5- المراقبة الذاتية: القدرة على مراقبة الشخص لأدائه بصرف النظر عن المشرفين.
- 6- الموضوعية: وعدم أخذ الأمور بشكل شخصي أو ذاتي.
- 7- تقبل النقد والاستفادة منه.

## استقصاء هل أنت ذو أخلاق حميدة؟

كل الأديان السماوية طالبت الإنسان أن يتصف بالأخلاق الحميدة Good Ethics، ووضعت له هذه الأخلاق والنتائج الإيجابية المرتبة على إتباعها.

### ومن أمثلة الأخلاق الحميدة:

- الكلمة الطيبة.
- الصدق.
- العفة.
- التسامح.
- الأمانة.
- الحب.
- مساعدة الآخرين.
- التعاون.

يقول الرسول ﷺ: «أقربكم مني منازل يوم القيامة أحسنكم أخلاقاً...»، كذلك يقول ﷺ: «أتق الله حيثما كنت، وأتبع السيئة الحسنة تمحها، وخالق الناس بخلق حسن»

ومن أمثلة الأخلاق غير الحميدة Bad Ethics أو الرذائل التي يجب علينا أن نبتعد عنها، لأنها تبعدنا عن الله وتجعل الناس في حالة كراهية معنا:

- الكلمة الخبيثة.
- الكذب.
- الكراهية.
- الغيبة.
- النميمة.

- الخيانة.
- شهادة الزور.
- السرقة

يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ، ﴿٧﴾ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ، ﴿٨﴾﴾ (الزلزلة: 7-8).

إذا أردت أن تعرف هل أنت ذو أخلاق حميدة أم لا، من فضلك اجب عن هذا الاستقصاء بكل صدق وشجاعة مع النفس.

### الاستقصاء:

- 1- هل ينطلق لسانك بالسباب عندما يخطئ في حقك أحد؟  
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 2- هل تتسم تصرفاتك بالعدوان في معظم المواقف؟  
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 3- هل أنت شرس في تعاملاتك مع الآخرين؟  
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 4- هل تتشاجر كثيراً مع زملائك؟  
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 5- هل أنت كثير الخصام؟  
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 6- هل تتمرد على الآخرين عندما تغضب منهم؟  
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا

- 7- هل تعتمد إفساد أو تخطيط بعض ما يعتز به الآخرون من أشياء عندما تكون في خصام معهم أو غضب منهم؟  
نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 8- هل تسخر وتتهكم من الناس في كثير من المواقف؟  
نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 9- هل تحب عمل المقالب في الآخرين؟  
نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 10- هل تتسم بالعنف في مواقف اللعب؟  
نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 11- هل تتعدى على الآخرين بالضرب في مواقف الانفعال والغضب؟  
نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 12- هل تشيع عن الآخرين صفات سيئة ليست فيهم؟  
نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 13- هل تغتاب الآخرين في غيابهم؟  
نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 14- هل تقوم بتهديد الآخرين في لحظات غضبك؟  
نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 15- هل ترفض مساعدة الآخرين من منطلق أنهم لا يستحقوا تلك المساعدة؟  
نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

### التعليمات:

- 1- أعط لنفسك درجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً» عن جميع الأسئلة.
- 2- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «لا» عن جميع الأسئلة.
- 3- اجمع جميع درجاتك عن كل الأسئلة.

### تفسير النتائج:

- 1- إذا حصلت على 21 درجة فأكثر فأنت تتحلّى بكثير من الأخلاق الحميدة، وهذا سوف يجلب لك مرضاة الله وحب الناس لك، ننصحك بالاستمرار على نفس المنهاج وأن تضيف قِيَمَ وصفات حميدة أخرى لرصيدك.
  - 2- إذا حصلت على 11-20 درجات فأنت شخص لديك بعض الأخلاق الحميدة وبعض الأخلاق غير الحميدة، حاول أن تصلح من نفسك، وأن تراجعها وتحول كل طاقتك الإنسانية تجاه الأخلاق الحميدة.
  - 3- إذا حصلت على 10 درجات فأقل، فأنت تتصف في معظم تصرفاتك بالأخلاق غير الحميدة، لابد أن تقف مع نفسك وقفة واضحة وقوية، وأن تحول زاوية بحياتك 180 درجة من الشر إلى الخير، من الكراهية إلى الحب، من الكلمة الخبيثة إلى الكلمة الطيبة، ونقول لك حاسب نفسك قبل أن تحاسب.
- يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يَغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ (الرعد: 11).

## المهارات Skills:

المهارة هي القدرة على أداء العمل أو المهمة المطلوبة بالشكل المطلوب وبإتقان وفي الوقت المحدد وبأقل تكلفة ممكنة.

ويمكن وضع هذا التعرف في شكل معادلة كالتالي:

المهارة = رغبة + قدرة + سرعة + إتقان

وتعتمد المهارات المطلوبة من المدرب على طبيعة البرنامج التدريبي وموضوعاته ومنهجه وخصائص المتدربين.

ومن المهارات التي يجب أن تتوفر لدى المدرب نذكر:

- 1- مهارة التفاعل.
- 2- مهارة الاتصال.
- 3- مهارة الإنصات.
- 4- مهارة الإقناع.
- 5- مهارة العرض والتقديم.
- 6- مهارة التقويم.
- 7- مهارة الملاحظة.
- 8- مهارة استخدام لغة الجسم.
- 9- مهارة استخدام المعينات السمعية.

ويرى حسن أحمد الطعاني أن المدرب عليه اكتساب القدرات والمهارات التالية:

## 1- القدرة التعليمية والتدريبية:

يقصد بها القدرة على نقل المعلومات للآخرين، أي خلق وممارسة نوع من أنواع الاتصال بين المتدرب والمدرّب، ويكفل المدرّب وصول أو سريان المعلومات والخبرات لأذهان المتدربين. لذلك لا بد من فهم الأساليب التدريبية الحديثة وطرق استخدامها.

## 2- المهارات الاجتماعية:

هنا يجب أن يكون المدرّب اجتماعي ويجب عليه الاختلاط بالناس وعلى تكوين العلاقات الإنسانية الطيبة حتى يتعرف على ما يعترض له المتدربين من صعوبات أثناء التدريب.

## 3- المهارات القيادية:

المدرّب هو القائدة للمتدربين، يجب أن تتوفر لديه المهارة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة ويربط بذلك القدرة على تقويم المتدربين.

## 4- المرونة:

القدرة على إحداث تغييرات في مجرى السلوك في الاتجاه الهادف وفي الوقت المناسب، أي أن لا يكون عقله أسير فكر معين لا يستطيع الانفكاك عنه.

## 5- القدرة على التفكير الابتكاري:

أي تطبيق بعض الأفكار بطريقة علمية مناسبة فيما يمارسه. حتى يكون قادر على روح الابتكار لدى المتدربين.

وقد حدد بوب باووزر Bob Bowers، قائمة ببعض المهارات الأساسية المطلوبة في المدرّب؛ هي كالتالي:

- 1- مهارة الإلقاء: القدرة على التحدث بطلاقة.
- 2- مهارة التعامل الشخصي: القدرة على التعامل مع الآخرين.
- 3- مهارة القيادة: القدرة على قيادة الأشخاص لإنجاز أهداف معينة بدون توتر.
- 4- مهارة القراءة: القدرة على قراءة المادة التدريبية واستيعابها.
- 5- مهارة التخطيط والتنظيم: القدرة على وضع الخطط وترتيب الأولويات.
- 6- مهارات التقديم: تشمل توزيع النظر أثناء الإلقاء، وحركة اليدين بشكل طبيعي، وتنوع نغمة الصوت.
- 7- مهارة اتخاذ القرار: القدرة على اتخاذ القرار بعد استكمال المعلومات.
- 8- المرونة: القدرة على تغيير الخطط لتتوافق مع الأهداف.
- 9- مهارة التحليل: القدرة على تحليل المعلومات وتفسير البيانات.
- 10- مهارة حل المشكلات: القدرة على التعامل مع المشكلات غير المتوقعة.
- 11- التغذية الراجعة: القدرة على طرح الأسئلة بطريقة تضمن الحصول على الإجابات المطلوبة.
- 12- مهارة طرح الأسئلة: القدرة على طرح الأسئلة بطريقة تضمن الحصول على الإجابات المطلوبة.
- 13- مهارة التحفيز إلى المشاركة: القدرة على دفع المتدربين.
- 14- مهارة المبادرة: القدرة على المبادرة وتحفيز الآخرين إليها.
- 15- مهارة الإدارة: القدرة على إدارة أشخاص ذوي الخلفيات الثقافية المتنوعة.
- 16- مهارة المخاطرة: القدرة على اتخاذ خطوة لم يسبق التخطيط لها.
- 17- مهارة الكتابة: القدرة على الكتابة بخط واضح ومقروء.

كذلك حددت الجمعية الأمريكية للتدريبِ ASD المهارات التالية المطلوب من المدرب اكتسابها:

- 1- مهارات سمعية بصرية: اختيار استخدام الوسائل السمعية البصرية.
- 2- مهارة تحديد القدرات: تحديد متطلبات الوظائف والمهام، الأدوار مع المعرفة والمهارة.
- 3- مهارة تحليل التكلفة: تقدير البدائل من حيث مزاياها وعيوبها المالية والنفسية والإستراتيجية.
- 4- مهارة النصح والإرشاد: مساعدة الأفراد على التعرف على فهم الاحتياجات والقيم والمشاكل والبدائل والأهداف.
- 5- مهارة النصح والإرشاد: مساعدة الأفراد على التعرف على فهم الاحتياجات والقيم والمشاكل والبدائل والأهداف.
- 6- مهارة تقليل البيانات: مسح وتوليف واستخلاص النتائج من البيانات.
- 7- مهارة التفويض: تحديد المسؤولية وسلطة المهمة بالنسبة للآخرين.
- 8- مهارة التسهيلات: تخطيط وتنسيق
- 9- مهارة استرجاع الأثر: توصيل الملاحظات والنتائج والأداء بشكل مفهوم.
- 10- مهارة استشراف المستقبل: تصور الاتجاهات المستقبلية المحتملة وتأثيراتها المستقبلية.
- 11- مهارة عمل وتشكيل المجموعة: التأثير على المجموعات لإنجاز مهامها وفي نفس الوقت الوفاء باحتياجات الأعضاء.
- 12- مهارة مكتبية: جمع المعلومات من مصادرها المطبوعة وغيرها.
- 13- مهارة بناء النماذج: وضع أطر نظرية وعملية لوصف الأفكار المعقدة بطرق مفهومة يمكن استخدامها.

- 14- مهارة التفاوض: ضمان اتفاقات التأثير مع التمثيل الناجح لمصلحة المنشأة في موقف التفاوض.
- 15- مهارة إعداد الأهداف: إعداد الأهداف الواضحة تعكس المخرجات المرغوبة.

## الخبرات Experiences:

الخبرات هي التجارب التي مر بها المدرب والدروس المستفادة منها، والإنسان الذكي هو الذي يتعلم من أخطائه.

وتعتمد الخبرة على نوعية المواد التدريبية المطلوب من المدرب القيام بها، فمثلاً لا بد للمدرب الذي يقوم بالتدريب في حقل الإدارة، أن يكون قد مارس الإدارة نفسها.

ولقد حدد بوب باورز Bob Powers قائمة ببعض الخبرات المطلوب توافرها لدى المدرب، هي كالتالي:

- 1- خبرة المهارة: الخبرة الكافية في استخدام مهارة معينة.
- 2- الخبرات الفنية: أي الخبرة الكافية في المجال الفني لموضوع التدريب.
- 3- خبرات التدريب: خبرة في تدريب الكبار.
- 4- خبرات في توزيع المهام وفرق العمل.
- 5- خبرات إشرافية: خبرة في إدارة الأشخاص.
- 6- الخبرات الإدارية: خبرة كافية في الجوانب الإدارية للتدريب.