

# الفصل الخامس

## أدوار المدرب المتميز

أشتمل هذا الفصل على:

حدود مسئوليات المدرب. 

الوظائف الإدارية للمدرب. 

أدوار المدرب. 



## الفصل الخامس

### أدوار المدرب المتميز

#### حدود ومسئوليات المدرب:

حدد بوب بورز Bob Bowers ثلاث مراحل أساسية في عمل كل مدرب هي:

- 1- التحضير للتدريب.
- 2- تقديم التدريب.
- 3- تقييم النتائج.

كما أن هناك بعض المهام الثانوية التي تضاف إلى عمل المدرب، مثل الأعمال الإدارية والتطويرية، ولنستعرض معاً مهام المدرب فيما يلي:

إن المهمة الرئيسية الأولى في عمل أي مدرب هي التحضير للتدريب، وتشمل جميع الخطوات التي تسبق التدريب نفسه، مثل مراجعة محتوى المنهج التدريبي. بما في ذلك الأهداف، وإعداد الخطط التفصيلية، والتأكد من أن جميع الأدوات اللازمة للتدريب متوافرة. ومراجعة قوائم المتدربين، ومحاولة التعرف على خلفياتهم العلمية، والتأكد من وجود المتطلبات الضرورية للدورة، وأخيراً مراجعة منهج الدورة السابقة، ويختلف مقدار الوقت المطلوب لهذه الاستعدادات حسب نوع الدورة ومدتها.

أما المهمة الرئيسية الثانية فهي التدريب نفسه، وهذا يشمل توفير فرص المشاركة. واستخدام مهارات التقديم، ومعرفة محتوى المنهج، وتسلسل موضوعاته، واستخدام مهارات طرح الأسئلة، واستخدام المعينات التدريبية.

ويقضي معظم المدربين جل وقتهم في هذه المهمة، ولكن مقدار الوقت المخصص لها يختلف تبعاً لنوع ومدة الدورة التدريبية ومدتها.

والمهمة الرئيسية الثالثة للمدرب هي تقويم النتائج، وتشمل قياس أداء المتدربين وفقاً لأهداف الدورة، وجمع بيانات التقويم الخاصة بالمدرب. ومهمة التقويم هذه لا تستغرق في الغالب وقتاً طويلاً.

وبالإضافة إلى هذه المهمات الرئيسية الثلاث، فإن المدرب ربما يقوم بأعمال أخرى؛ مثل تطوير منهج معين أو تحديث محتوياته، ومزاولة أعمال إدارية، والإشراف على مشروعات معينة، وأخيراً التطوير الذاتي للمدرب نفسه.

### الوظائف الإدارية للمدرب:

حدد حسن أحمد الطعاني الوظائف الإدارية للمدرب في الآتي:

- 1- التخطيط.
- 2- التنظيم.
- 3- تحديد المشكلات وعلاجها.
- 4- استخدام تقنيات علم النفس الإداري.

### أولاً: التخطيط

التخطيط يعتبر أمراً حيوياً، بدون يصبح الجهد العلمي الذي ينظم ويدبر من أجل الوصول إلى الأهداف وتحقيقها معرضة للخطر بكثير فيه التخطيط والإشراف. إنه يعد من أول الوظائف الإدارية التي يمارسها المدرب.

وهو: الجهد العلمي الذي ينظم من أجل الوصول إلى الأهداف وتحقيقها بإنجازات ملموسة.

ويتعلق التخطيط بالإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- هل تم تحديد أهداف خطة العمل؟
- 2- هل تضمنت الخطة جميع العمليات الإجرائية التي يجب القيام بها أثناء التنفيذ؟
- 3- هل تم جمع كل البيانات اللازمة والمطلوبة؟
- 4- ماذا عن الأساليب والوسائل المستخدمة هل تم تحديدها؟
- 5- هل تمت مراجعة السجلات والوظائف للمتدرب؟
- 6- هل تم تحديد نظم التدريب الجديدة؟ وهل هناك تغيرات في البرامج القائمة؟
- 7- هل تم ترتيب الموضوعات التدريبية؟ هل يتم البدء والانتهاؤ من البرامج التدريبية؟
- 8- ما المستوى المطلوب الذي يجب أن يكون عليه الدارسين في البرامج؟
- 9- ما أساليب التقويم التي تستخدم في البرامج؟

عند الإجابة على تلك الأسئلة يجب عمل قوائم أو جداول تخطيطية لتبين بها تحديد أهداف الخطة بطريقة إجرائية، وكذلك جمع العمليات التخطيطية مثل بيان الأساليب المختلفة ووسائل التقويم المستخدمة والمستوى المطلوب لذلك وتحديد الموضوعات التدريبية وتحديد البرنامج الزمني لذلك وكل البيانات.

وهنا يتبادر إلى الذهن سؤال أرى من الواجب أن نتمعنه:

كيف سيكون عمل المدرب بدون تخطيط؟ خاصة إذا عرفت أن التدريب مرحلة مبكرة تسبق العملية التدريبية وأن أي مدرب لا يقوم بعملية تخطيط لمرحلة سابقة سيكون عمله أو برنامجه هدر للوقت والمال. بل كيف ستكون المخرجات هنا؟ ستكون المعلومات مبعثرة وجزئية بعد فترة ينساها المتدرب، وغير منظمة، وهنا دور المدرب الذي يجعل من البرنامج رحلة فكرية نفسية ذات بعد إنساني نبيل وجميل وشيق تنفسه القلوب لتعمل به العقول، لتأتي الثمرة يانعة ندية في مجتمع عميق الجذور والأعراف.

## ثانياً: التنظيم:

هو تنظيم العمل طبقاً لمستوياته وأنواعه وتوفير ما يلزم من القوى البشرية المدربة على العمل المنتج.

والتنظيم هنا يسير من السياسة ووفق الإمكانيات على المدرب أن يكون ملم بكل مقومات التدريب من صياغة الأهداف بطريقة سليمة وفق الاحتياج التدريبي مع مراعاة جاهزية البيئة التدريبية من جاهزية القاعات وإرسال التعاميم الخاصة بالبرنامج محدداً فيه اسم البرنامج وزمانه ومكانه، وتقوم بعض الأقسام بالإدارة العامة بتعيين منسق للبرامج التدريبية يكون حلقة وصل بين إدارة التدريب والقسم الذي يعمل فيه، حيث تحاطبه إدارة التدريب بالبرامج التي سوف تنفذ مع تحديد البرامج التي ترغب الأقسام الأخرى بتنفيذها والتأكد من جاهزية المركز لتنفيذ تلك البرامج.

## وتشمل عملية التنظيم:

- 1- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- 2- تحديد المعارف والمهارات والميول والاتجاهات المطلوب اكتسابها.
- 3- تحديد بيئة العمل.
- 4- تحديد المصادر المادية والبشرية المطلوبة.
- 5- تحديد الطرق أو الوسائل التدريبية المستخدمة في عمليات التدريب.
- 6- تحديد المكان والبرنامج الزمني للتنفيذ.
- 7- تحديد الوسائل ووقت التقويم.
- 8- تحديد تنظيم كل هذه البنود مع بعضها البعض مع تحديد أولويات العمل في كل بند على حدة بالنسبة لعلاقة كل بند من البنود الأخرى.

ومن هنا تكمن أهمية التنظيم حيث كثيراً ما تفشل بعض البرامج بسبب سوء التنظيم ويكون مصير البرنامج الفشل.

### ثالثاً: تحديد المشكلات وعلاجها:

كثيراً ما تحدث مشاكل في التدريب يكون سببها كما أشرنا سابقاً سوء التنظيم أو عدم وجود بعض الوسائل المتقدمة تكنولوجياً أو عدم وصول تعاميم الإدارة إلى بعض الأقسام وإذا لم يقوم المدرب بإيجاد الحلول السريعة أو وجود بدائل لدى المدرب سوف يتأخر البرنامج كما يحدث أحياناً عند قيام أو تنفيذ برنامج في الكفايات لدى المديرين في بعض المدارس نظراً لظروف المدرسة قد لا يحضر إلا عدد قليل من المديرين بحجة أن الخطاب لم يصلهم أو ظروف المدرسة لا تسمح، وهنا لابد من إجراء بعض الحلول التي من شأنها التغلب على هذه المشكلة أن تنفذ البرامج في المساء.

إن تحديد المشكلة الهدف منه قيام المدرب بدراسة المشكلات بطريقة شمولية وتحتاج إلى شخصية مؤثرة ذات عمق حقيقي تقوم على تقديم هذه المعلومات من حيث التعديل أو قلب المعلومات على أوجه كثيرة كما يجيد ربطها بالمحتوى التدريبي ويرى أن المدرب يجب عليه بالعلاج فوراً بدلاً من الانتظار حتى تستفحل المشكلة ويستصعب إيجاد حلول لها، وعن طريق تعديل المواقف التدريبية أو عن طريق تغيير الأهداف.

### رابعاً: استخدام تقنيات علم النفس الإداري:

يتعامل المدرب مع مستويات متنوعة من المتدربين كل منهم لديه هدف أو دافع لحضور البرنامج التدريبي بالإضافة إلى نوعية المتدربين من لديهم معلومات أو كم معرفي عن البرنامج التدريبي وهنا على المدرب أن يكون ملماً بأساليب التحفيز والترغيب لتحقيق أهداف البرنامج.

وعندما يشارك في التدريب مجموعة متباينة من المتدربين فإن ذلك يثري ويزيد - في الغالب - من قوة التدريب بسبب اختلاف مستوى الأداء وهنا يتطلب من المدرب أن يكون ملماً في كيفية مراعاة الفروق الفردية بينهم.

ماذا تقول لك استجاباتك عن أسلوبك الإداري؟

هل قمت (المدرّب) بفحص استجاباتك حول اختيار معامل الوصول؟

إذا حصل ذلك فإنك تمتلك كثيراً من خصائص المدرّب الجيد، إذ أن أحد الأهداف الرئيسية للتدريب هي إيجاد جو يرغب فيه المتدرّب ويقدر على مشاطرة أفكارهم مع المدرّب، وإذا لم تصل إلى ذلك فأنت - المدرّب - بحاجة إلى المزيد من العمل. إن المدرّب الجيد هو الذي يستخدم التوجيه والإرشاد وبطريقة واضحة للمتدرّب من حيث كيف يؤدّون أعمالهم وكيف يحسنون أداءهم الاستشارة هنا تساعدكم على معرفة المزيد عن سلوكهم والمشكلات التي قد تنتج عن سلوكهم وكيف يتلافونها.

ولكن عندما يكون المدرّب فعالاً ستجد أن المتدربين أصبحوا أكثر كفاءة في المستقبل ويرى أن لكل متدرّب دوافعه وميوله واستعداداته والكم المعرفي الحاصل عليه والقدرات والمهارات الخاصة به فإنه يتعين على المدرّب استخدام طرق وأساليب متنوعة من التحفيز ومن وسائل الاتصال الاجتماعي بالمتدربين.

## أدوار المدرّب:

الدور Role هو مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يتوقعها الآخرون من الفرد كممارس لهذا الدور. ولكل فرد منا مجموعة من الأدوار في الحياة والعمل منها: دوره كإبن وزوج وأب.. ودوره كموظف أو زميل أو رئيس أو مدير.. ويوضح أحمد سيد مصطفى أن دور الفرد في العمل ينبع من طبيعة وظيفته أو مركزه التنظيمي، ويرتبط بمفهوم الدور مصطلحات إدارية مهمة منها: مصطلحات الأداء والأداء الإداري وتحليل الأداء ومعدل الأداء.

هذا ويلعب المدرّب أدواراً عديدة بدءاً من طلب تقديمه لبرنامج تدريبي وحتى انتهاء هذا البرنامج وتقييمه وتقديم تقريراً عنه.



## ومن الأدوار التي يجب أن يمارسها المدرب، نذكر:

- دوره كمدرّب.
- دوره كمنهج.
- دوره كمرشد.
- دوره كمصدر للمعلومات.
- دوره كباحث.
- دوره كمبدع/ كمتكر.
- دوره كمخطط.
- دوره كمقيّم.
- دوره كإداري.

## ولقد حدد عبد الرحمن توفيق أدوار للمدرب المتميز بشيء من التفصيل كالتالي:

- 1- مخطط استراتيجي: بوضع خطط طويلة الأجل ستتنفق مع هيكل وتنظيم وفلسفة المنشأة وبرامجها من أجل تحقيق الأهداف.
- 2- مصمم برامج: تحديد الأهداف والمحتويات واختيار الأنشطة المتتابعة وفقاً للتسلسل المطلوب تنفيذ البرامج.
- 3- معد مواد تدريبية: تصميم المواد التدريبية المكتوبة والمصورة تمهيداً لاستخدامها في تنفيذ برامج التدريب والتنمية.
- 4- أخصائي مساعدات تدريبية: إنتاج المساعدات السمعية والبصرية كالشفافيات والشرائح ... الخ.
- 5- ميسر أعمال المجموعة: إدارة مجموعات العمل وتنظيم المناقشات داخل هذه الجماعات وتوجيهها بما يفيد هذه المجموعات ويكسبهم الخبرة اللازمة.

- 6- مستشار التنمية الفردية: مساعدة المتدرب على تقييم قدراته الشخصية وتحقيق أهدافه الفردية.
- 7- معلم: تقديم المعلومات وتوجيه الخبرات التعليمية المحددة بهدف تعليم الأفراد وإرشادهم.
- 8- مساعد النقل والتطبيق: تطبيق ما تلقوه من معرفة واكتسبوه من خبرات في عملهم الفعلي.
- 9- مقيم: تحديد مدى تأثير البرنامج على الكفاءة والفعالية الفردية والتنظيمية.
- 10- محلل احتياجات: تحديد الفجوة بين الأداء الأمثل والأداء الحالي مع التعرف على مسببات هذه الفجوة.
- 11- باحث: وضع واختيار نظريات التعلم والتدريب والتنمية وإعداد الدراسات والبحوث والتقارير.
- 12- محلل مهام: تحديد الأنشطة والمهام الأصلية والفرعية والمواد البشرية ومتطلبات الدعم اللازمة لتحقيق هذه الأهداف المحددة في الوظيفة.
- 13- إداري برنامج: يسأل عن توفير التسهيلات الإدارية اللازمة لنجاح النشاط التدريبي.