المدرب الفعال.. سماته ووظائفه وأدواره

يعد المدرب أحد العناصر المهمة في العملية التدريبية، فينظر إليه باعتباره مرشداً وميسرا وموجهاً مشخصا ومديرا للعملية التدريبية. والمدرب يتحكم في معدل سرعة العملية التدريبية، ويقدم الإرشاد والمساعدة للمتدربين.

22 February 2024 | الكاتب: **د. محمد العامري** | المشاهدات: 12,460



المدرب الفعال.. سماته ووظائفه وأدواره

يعد المدرب أحد العناصر المهمة في العملية التدريبية، فينظر إليه باعتباره مرشداً وميسرا وموجهاً مشخصا ومديرا للعملية التدريبية. والمدرب يتحكم في معدل سرعة العملية التدريبية، ويقدم الإرشاد والمساعدة للمتدربين، ويوفر الخبرة في مادة التدريب، ويلعب دوراً مهماً في تقويم البرنامج التدريبي.

ويختلف المدربون عن بعضهم بعضاً في أساليب التدريب المفضلة لكل منهم، وكيفية استخدامهم للوسائل المساعدة في التدريب، وكذلك في قدوتهم على جذب انتباه المتدربين، وتشويقهم، وإثارة اهتمامهم ودافعيتهم. ومن الأمور الأخرى التي يختلف فيها المدربون إدارتهم لوقت التدريب، وتفاعلهم مع المتدربين.

مراحل النمو التي يمر بها المدرب

إن مجرد دخول المدرب إلى قاعة التدريب يعني أنه دخل ما يسميه البعض « مجال التدريب»: فالمدرب يدخل مجال التدريب عندما ينجح في مزج معرفته ووعيه الذاتي ومهاراته ويصبح قادراً على تقديم خبراته في مستويات جديدة تتناسب مع خبرات المتدربين وإمكاناتهم. ويمر المدرب بأربع مراحل قبل أن يدخل هذا المجال، ويصل إلى درجة الخبرة الناضجة التي يعترف بها الآخرون. وهذه المراحل هي:

رقم المرحلة	اسم المرحلة	سلوكيات المدرب في المرحلة
1	مرحلة دخول الحرفة	• يتركز جهد المدرب على تعلم الأساسيات من حيث المعارف والمهارات. • يتميز ما يتلقاه المدرب بالحداثة، وهذا يسبب له بعض الارتباك، فتتفاوت نتائجه بين جيدة وسيئة. • تتكون اتجاهات المدرب المبدئية مع نهاية هذه المرحلة.
2	مرحلة التطور	• بعد أن يمضي المدرب فترة قصيرة في مرحلة دخول حرفة التدريب، يستطيع أن ينمي الأسس الإدراكية ويظهر فهما واضحاً للموضوع، ويشاهد ويتابع المدربين الآخرين الذي يشهد لهم بالخبرة. • يبدأ المدرب بتقليد سلوك المدربين ذوي الخبرة وتزداد كفاءته ويبدأ الآخرون يشعرون بإجادته في التدريب. • يشعر المدرب خلال النجاحات الأولى بتطور قدراته واستعداده لقبول كل الظروف التدريبية الصعبة، ويستطيع أن يشعر بوجوده في مجال التدريب، لكنه يبقي غير مستعد بدرجة كافية للتعبير عن ذلك بوضوح أو مناقشة ذلك مع الآخرين.
3	مرحلة الثبات	• تتكون الخبرة اللازمة للمدرب في هذه المرحلة، ويؤدي نجاحه في مجال التدريب إلى السعي الدائم إلى تكرار المعارف والمهارات التي قادته لهذا النجاح، ويسعى دائماً إلى قمة الأداء. • قد لا يستطيع بعض المدربين الوصول إلى قمة الأداء بصورة طبيعية، وقد يعمد آخرون إلى استثمار الجوانب الإيجابية في الخبرة التي اكتسبها وإخفاء الجوانب السلبية بدلًا من علاجها، فيصل إلى درجة الغرور التي تجعله يثبت طويلًا عند أداء معين متكرر.
4	مرحلة الوثوق	• يصل المدرب في هذه المرحلة إلى درجة من الخبرة الناضجة التي يعترف بها الآخرون. • يتميز المدرب بحبه للتعلم من الآخرين ويسعى إلى تنمية نفسه بصورة مستمرة من خلال التغذية الراجعة. • يقف المدرب في هذه المرحلة واثقا من نفسه في مجال التدريب، ويشعر بتميزه عن الآخرين من حيث كفاءته في استدعاء قدراته ومزجها.

سمات المدرب الفعال وكفاياته

يتمتع المدرب الفعال بمجموعة من السمات في مجالات ثلاثة متكاملة تشمل الاتجاهات والمهارات والمعرفة .

وقد يكون من الصعب أن تتوافر جميع هذه السمات في المدرب الواحد، ولكن هناك سمات أساسية لا بد من توافرها في المدرب لكي يكون فعالا. وكلما توفر عدد أكبر من هذه السمات في المدرب، كلما كان المدرب أفضل.

سمات المدرب الفعال		
في مجال الاتجاهات	في مجال المهارات	في مجال المعرفة

• يعمل باستمرار على تحسين قدراته ومعارفه ويستجيب للمسؤوليات المهنية. • مرح ومفعم بالحماس والحيوية. • مؤمن بأهمية التدريب وملتزم بأهداف. • منظم ومرن، وقادر على تغيير المحتوي وتطويعه ليلائم حاجات المتدربين. • مستعد للتعامل مع مختلف المستويات، وقادر على التكيف مع الظروف الطارئة. • صبور ويتمتع بهدوء الأعصاب وسعة الصدر. • واثق بنفسه وبقدراته. • يعطي للمتدربين ولزملائه انطباعا مهنيا جيداً. • متريث وتتصف أحكامه بالأمانة والنضج والموضوعية. • متفهم لحاجات المتدربين واهتماماتهم ويحترم آراءهم.	1) المهارات المهنية: يقدر على: • التخطيط للتدريب ولتحقيق أهدافه. • اختيار واستخدام طرق وأساليب التدريب والوسائل المساعدة. • تقديم موضوعات التدريب • تنظيم التدريب والتعامل مع الفروق الفردية للمتدربين. • تحفيز وتوجيه وإرشاد المتدربين. • إعداد واستخدام أدوات التقويم وتفسيرها. • تحديد احتياجات المتدربين وتحليلها. • تهيئة المناخ المناسب للتدريب. • إثارة اهتمام المتدربين وحثهم على المشاركة والحفاظ على ا ستمرارها. 2) مهارات الاتصال: يقدر على: • الاستماع الفعال إلى الآخرين. • الاتصال والتواصل اللفظي وغير اللفظي مع المتدربين. • التعبير عن نفسه بشكل واضح ومقنع. • توصيل الرسالة إلى المتدربين بوضوح. • توفير مناخ تدريبي آمن. 3) مهارات الإدارة: يقدر على • إدارة الوقت والمصادر واستثمارها بشكل جيد. • إدارة العملية التدريبية.	• قادر على ربط محتوى التدريب بمعرفة المتدربين السابقة وخبراتهم واحتياجاتهم. • ملم بشكل جيد بموضوع التدريب وواسع الاطلاع. • لديه خبرة عملية تعزز معرفته النظرية بالمادة التدريبية. • ملم بأساليب التدريب الفعال وتوظيف تقنيات التدريب الملائمة. • ملم بمبادئ تعلم الكبار وبمبادئ العلوم النفسية والسلوكية لعملية التدريب، وبالنماذج المرتبطة بتنمية الفرد والمجموعة. • قادر على طرح أفكار جديدة وواضحة وتلخيص الأفكار والربط بينهما.

سمات المدرب الفعال

وتعد السمات الأساسية الآتية الحد الأدنى من المهارات التي يتوجب على المدرب تملكها وإتقانها:

- الرغبة في أن يدرب.
- معرفة موضوع التدريب أو محتواه.
- معرفة أساليب التدريب.
- فهم مبادئ التعلم.
- التمتع بالشخصية الملائمة كمدرب.
- المقدرة على الاتصال والتواصل.

أما الكفايات (المقدرة على عمل شيء بكفاءة وفعالية وبمستوى معين من الأداء) التي يجب أن تتوافر لدى المدربين على اختلاف تخصصاتهم ومجالات عملهم والبرامج التي ينفذونها، فيمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات كما هو مبين في شكل (27-ب). وهذه الكفايات هي:

أولًا: الكفايات التدريبية.

وهي تلك الكفايات المتعلقة بتخطيط العمليات التدريبية وأنشطتها وتنفيذها وتقويمها، بما فيذلك اختيار أساليب التدريب والوسائل المساعدة في التدريب، والإعداد لاستخدامها في التدريب، بالإضافة إلى توجيه المتدربين وإرشادهم.

ثانياً: الكفايات الإدارية والإشرافية.

وهي تلك الكفايات المتعلقة بإدارة العمليات التدريبية وتسهيلاتها بما في ذلك إعداد البرامج والمناهج والمواد التدريبية.

ثالثاً: الكفايات الفنية التخصصية.

يقصد بالكفايات الفنية التخصصية تلك المهارات المتعلقة بموضوع أو محتوى التدريب والتي يتولى المدرب عليها.

الفلسفة الشخصية للمدربين وأنماطهم

يفترض أن يكون لكل مدرب فلسفته الشخصية للتعلم التي تؤثر بشكل كبير على عملية التدريب والتي يتم في ضوئها تحديد اتجاهه في التدريب واختيار نظرية التعلم التي تعكس رؤيته أو تتوافق معها. كما يتم في ضوء هذه الفلسفة تحديد بيئة التعلم، واختيار المناهج ومواد التعلم والأنشطة الضرورية.

وقد يؤدي عدم وجود فلسفة شخصية للتعلم لدى المدرب إلى تصميم أو تنفيذ البرنامج التدريبي بشكل غير فعال ودون إنجاز التعلم بالمستوى المطلوب.

وهناك خمسة أنماط تعليمية أو تدريبية أساسية بعكس كل نمط منها اتجاها فلسفيا للمدرب نحو عملية التدريب/ التعلم ويحدد توجهه الاستراتيجي. وهذه الأنماط هي:

أنماط المدربين	سماتها
المعلم السقراطي Socratic Instructor	يعرض عدداً قليلًا من الحقائق أو الأفكار الجديدة، ويضع عدداً قليلًا من الأهداف.
الموزع - الناشر	• يفترض هذا النمط أن التعلم عملية نشر معلومات وتذكير بصفة أساسية، والطريقة الشائعة للتقديم والعرض فيه هي المحاضرة. • غالباً ما يتم فيه استخدام عدد قليل من الأمثلة لتوضيح التطبيقات. • يتوقع من المتدربين استيعاب الأفكار والحقائق والمفاهيم أو النظريات وإظهار فهمهم لها فهما كاملًا من خلال الاختبارات. • يعد هذا النمط الأكثر شيوعا واستخداما في التدريب.
المدرب المبرمج Programmed Instructor	يحاول المدرب أن يحدث التكامل بين المحتوى والخبرة.
الميسر Facilitator	• لا يتم التركيز على الأفكار والحقائق والمفاهيم والنظريات، إنما يتم التركيز على تعميق مستوى المعرفة الحالية للمتعلمين وبلورة خبراتهم. • غالباً ما تكون قاعة التدريب مليئة بالنشاط والإثارة والثقة.
مدير التعلم Director of Learning	• يلم المدرب إلماما كاملًا بالعديد من طرق التدريس والعديد من الخبرات. • يتساوى التركيز على المحتوى والخبرة، ومن خلال ذلك يتم إظهار بالمتعلم والمادة، وتنمية علاقة صحية بينهما.

وظائف المدرب في العملية التدريبية

يمكن تصنيف وظائف المدرب وواجباته في العملية التدريبية إلى أربعة وظائف رئيسة:

وظيفة المدرب	ماذا تتضمن هذه الوظيفة؟
التخطيط	• تعد هذه الوظيفة من أهم وظائف المدرب، حيث يتم فيها اتخاذ قرارات تتوقف عليها الوظائف الأخرى. • يتم فيها تحديد الاحتياجات والأهداف التدريبية، واختيار محتوى التدريب وتوقيته.
التنظيم	• تتضمن إعداد المناخ التدريبي وتنظيمه، والترتيب لتنفيذ المهمات التدريبية بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية.
القيادة	• يقوم المدرب بحفز المتدربين، والتأثير فيهم بشكل إيجابي، وتشجيعهم على تحقيق الأهداف التدريبية.

التحكم	• تتضمن تحديد مدى نجاح وظيفتي التنظيم والقيادة في تحقيق أهداف البرنامج التدريبي. فيقوم المدرب بمراقبة التدريب، وملاحظة المشكلات التي يواجهها وتحديدها، ويلجأ المدرب لتصحيح الانحراف فوراً أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي من خلال تعديل واحدة أو أكثر من الآتية: 1) الموقف التدريبي. 2) الأهداف التدريبية. 3) المصادر التدريبية وأساليب التدريب.

وحتى يكون المدرب ميسرا للتدريب، لابد من امتلاكه الكفايات الملائمة لأداء مجموعة من الأدوار المتوقعة منه كميسر بمهارة عالية والمبينة في الجدول الآتي (Miller, 1994):

الأدوار	خصائص أدوار المدرب كميسر
1) المدرب كمتسائل	• يكثر المدرب من طرح الأسئلة الملائمة وبشكل دائم، وتتناول هذه الأسئلة جميع جوانب العملية التدريبية ومراحلها والأطراف المتأثرة بها.
2) المدرب كمتسع	• تحتل مهارة الاستماع موقع في الصدارة ضمن المهارات الأساسية التي يفترض أن يمتلكها المدرب ويمارسها. • يتوقع من المدرب أن يستمع له من خلال إصدار بعض الإشارات والتلميحات مثل النظر إلى المتدرب وهو يتحدث، أو الإيماء بالرأس.
3) المدرب كمرشد	• يتفهم المدرب حاجات المتدرب ويساعده على تلبيتها. • يقدم المدرب للمتدرب بعض الخدمات الإرشادية، ويساعده على حل بعض مشكلاته. • يراعي المدرب الفروق الفردية بين المتدربين.
4) المدرب كمعزز	• يعترف المدرب بجهود المتدربين وإنجازاتهم. • يعزز المدرب بطرق مختلفة المتدربين الذين يحرزون تقدما في أدائهم، ويثير دافعيتهم لإحراز المزيد من التقدم، فمثلاً، إشراك متدرب في عملية التدريب إلى جانب المدرب يعزز هذا المدرب ويدفعه إلى الاهتمام بالتعلم وإحراز النجاح فيه.
5) المدرب كمنفذ	• يقوم المدرب في بعض الحالات بتصميم برنامج تدريبي وتنفيذه، وفي حالات عديدة أخرى يقوم المدرب بتنفيذ برنامج تدريبي أعده آخرون. • ينفذ المدرب البرنامج أو النشاط التدريبي بحيث يحقق أهدافه ويراعي الفروق الفردية ومبادئ تعلم الكبار، ويطوع المحتوى ليلائم حاجات المتدربين. • يوظف المدرب أساليب تدريبية ويستخدم وسائل مساعدة متنوعة في عملية التدريب.

ويصنف كينلو (Kinlaw, 1996) مجموعة أخرى من الأدوار إلى المدرب كميسر، وهذه الأدوار التي تظهر في الشكل (28) إضافة إلى الأدوار السابقة هي:

- كمصدر للمعلومات للمتدربين.
- كمعلم حين يحتاج المتدربون لتعلم معرفة أو مهارة جديدة.
- كوسيط بين المتدربين حين يحصل بينهم نزاع أو خلاف في الرأي.
- كمتحدي لقدرات المتدربين من خلال اقتراحه مهمات صعبة تتطلب تكامل كثير من المعارف والمهارات.

الانطباع الإيجابي عن المدرب

عادة ما يفضل المشاركون المدرب الذي يمتلك مجموعة من السمات الشخصية التي تجعل المتدربين يقبلون على المدرب، ويرتاحون له، ويتفاعلون معه، فالمدرب المتحمس للتدريب يستطيع غالباً أن يغرس هذا التحمس في نفوس المتدربين، والمدرب المرح والحيوي يضفي جوا حيويا على مناخ التدريب، والمدرب الصادق تعكس كلماته وأفعاله وسلوكاته هذا الصدق، والمدرب المرن يتكيف مع حاجات المتدربين واهتماماتهم.

المدرب المتفائل والمتحمس يغرس لدى المتدربين التفاؤل والحماس، لا أحد يرغب في الاستماع إلى عرض ممل جاف وفاتر. أظهر اهتمامك وحماسك، وانقله إلى المتدربين فالحماس يعدي الآخرين.

Enthusiasm is Infectious

المناخ التدريبي المرح

يساعد المرح بشكل عام على تجنب الوقوع فريسة للضغوط النفسية، ويسهم في تحسين العلاقات مع الآخرين وتوطيدها، وتعزيز الروح المعنوية. ويساعد المرح في مجال التدريب في إبعاد الملل عن المتدربين وتشجيعهم على المشاركة وتسهيل تعلمه

والتخفيف من إحساسهم ببطء مرور الوقت وحثهم على الاستجابة لموضوعات التدريب، والتخفيف من جفاف المادة التدريبية، وبالتالي يصبح المتدرب أكثر فعالية وإنتاجية.

وكما ينتقل الحماس بالعدوى، فإن المرح ينتشر بين المتدربين بالعدوى أيضاً.

وهناك مجموعة عناصر أساسية يساعد ضبطها واعتبارها المدرب على ترك انطباع إيجابي أو قوي عنه لدى المتدربين. وهذه العناصر، هي:

1) الإلمام بموضوع التدريب

إن المدرب الذي يعرف جيداً ما الذي سيتحدث عنه، ويدعم معرفته بالرجوع إلى مصادر عديدة مثل البحث في الإنترنت، وقراءة المقالات، والدوريات ذات العلاقة، ومقابلة المتخصصين في موضوع التدريب ينجح في جذب اهتمام المتدربين، وترك انطباع إيجابي عنه لديهم.

2) تقديم المدرب لنفسه بصورة متوازنة

إن تقديم المدرب نفسه للمتدربين بصورة متوازنة يقربه منهم ويشعرهم بالألفة والمودة، وقد يؤدي الإفراط في تقديم المدرب لنفسه أو المبالغة في تقديم خبراته التدريبية إلى خلق جو عدائي تجاهه من قبل بعض المتدربين منذ اللحظة الأولى، أو قد يجعلهم يتوقعون منه أكثر مما سيقدم.

3) التفاؤل والتحمس نحو التدريب

لا أحد يرغب بالمشاركة في تدريب يقوده مدرب منطقي وغير متحمس، والمتدربون، خاصة الكبار منهم، لديهم مجسات يستطيعون بوساطتها الإحساس والشعور بموقف المدرب منهم أو من التدريب، لذلك ينبغي أن يكون المدرب مؤمناً بأهمية التدريب وملتزما بأخلاقياته وحاملا لاتجاهات إيجابية نحو المتدربين ونحو موضوع التدريب.

4) إشراك المتدربين والاهتمام بهم

إن إشراك المتدربين وإشعارهم بالاهتمام وإتاحة الفرصة لهم للإسهام في طرح القضايا ذات الاهتمام المشترك وإثراء الموضوع محل النقاش وعرض خبراتهم يزيد من رغبتهم في التعلم ويحفزهم.

5) التحدث بصوت واضح ودافئ

يعكس صوت المدرب وأسلوبه في التحدث عادة ثقته بنفسه وبقدراته، فالمدرب ذو الصوت الدافئ والواضح يترك انطباعا إيجابياً لدى المتدربين، بينما المدرب ذو الصوت الخافت والمتردد يدفع المتدربين إلى التشتت والملل.

لذلك يتوقع من المدرب أن يجعل نبرة صوته تتميز بالحماس والجدية والاهتمام والصدق، وأن يجعل لفظه واضحاً وكلماته مناسبة، وأن يتحدث بسرعة ملائمة.

6) استثمار الوقت وعدم إضاعته

تؤدي إضاعة المدرب وتبديده الوقت المخصص للتدريب، كما يحدث التعارف الرسمي المطول (خاصة في حالة الأعداد الكبيرة من المتدربين) أو التحدث عن نفسه وعن جولاته وخبراته في التدريب، وعلاقاته، إلى توليد انطباع سلبي لدى المتدربين عن هذا المدرب، وكثير من المتدربين يعطون هذا المدرب درجة متدنية عند تقويمهم له.

7) الاعتناء بالمظهر

يمكن أن يؤدي مظهر المدرب إلى تشجيع المتدربين على الاهتمام بالتدريب أو النفور منه، فالمظاهر لها تأثير في ترك الانطباعات الأولى عن المدرب، والتي قد تكون إيجابية أو سلبية. لذلك ينبغي على المدرب أن ينتبه إلى:

- الملابس: يرتدي ملابس لا تتسم بالرسمية المفرطة أو لا تكون غريبة أو عير نظيفة أو غير مرتبة.
- حركة الجسم: استخدام حركات الجسم والتغييرات التي تحدث في وضع الجسم للاتصال بالمتدربين، فالحركات المدروسة تجذب انتباههم نحو موضوع التدريب.
- تعبيرات الوجه: رسم تعبيرات مريحة على وجه المدرب.
- الوقفة: الوقوف برشاقة وفي وضع منتصب.

ولتحصل على هذا الانطباع الإيجابي وتستمر في الحفاظ عليه، تجنب ما يأتي:

- استمرار النظر إلى المادة التدريبية، فقد يفقد ذلك ثقة المتدربين بقدراتك وتمكنك من الموضوع.

- توزيع المطبوعات أثناء التدريب، فقد ينشغل المتدربون بها، ويحاولون التعرف على محتوياتها ومقارنة ذلك مع احتياجاتهم أو مع ما يقوله المدرب.
- سوء إدارة الوقت وسوء توزيعه، فقد يضطرك ذلك إلى التخلص من كمية كبيرة من المعلومات تحت ضغط الوقت المحدود، وقد تنسى أو تتنازل عن بعض الأشياء المهمة التي كنت قد خططت لها.
- تجاهل اهتمامات وردود فعل المتدربين، فقد يؤدي ذلك إلى ضيقهم وانزعاجهم أو مقاومتهم للتدريب.
- عدم التسلسل في الموضوع، فقد يؤدي ذلك إلى فقدان المتدربين لقدرتهم على المتابعة وتشتتهم.
- الرتابة في الصوت والجفاف في التدريب، فقد يؤدي ذلك إلى إصابة المتدربين بالملل والاسترخاء والتثاؤب.
- التركيز على أسلوب واحد أو وسيلة واحدة في التدريب، فقد يؤدي إلى فقدانك بعض المتدربين الذي يشعرون أن أسلوبك أو الوسيلة التي تستخدمها لا تلائم نمطهم في التعلم.
- الاقتصار على الجوانب النظرية وعدم ربطها بالواقع، فقد يؤدي ذلك إلى فقدان المتدربين لقناعتهم بأهمية التدريب الذي تقوم به وعدم فعاليته.

دور المدرب في تحفيز المتدربين

كثيراً ما يواجه المدرب داخل قاعة التدريب تحديا يتمثل في كيفية تحفيز المتدربين على المشاركة والتفاعل مع التدريب ومع المدرب. إذ يتحسن مستوى التعلم كلما ارتفع مستوى التحفيز.

ويعرف التحفيز بوجود حاجة ملحة لدى الفرد لإشباع احتياج معين لديه. (Kroehnert, 1995). كما يعرف أيضاً بأنه عملية تكوين قوة (حافز أو دافع) عند المتدربين تدفعهم أو توجههم إلى النشاط التدريبي الذي يحقق الأهداف المنشودة (شقبوعة، 2001).

وهناك نوعان أساسيان من التحفيز هما:

1) التحفيز الداخلي/ الذاتي: ينطلق هذا النوع من التحفيز من القوى أو العوامل الداخلية التي تحرك سلوك المتدرب وتدفعهم نحو إشباع حاجاته، وتولد لديه الرغبة في تحسين نظرته لنفسه وتحسين درجة أو مستوى تعلمه.

2) التحفيز الخارجي: ينطلق التحفيز الخارجي من عوامل أو مثيرات خارجية مادية أو معنوية تثير المتدرب وتؤثر في سلوكه بهدف إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه، ومن الأمثلة على هذه العوامل فرص الظهور والتقدم الوظيفي والترقية وإيجاد فرص في مجال عمل جديد، أو خلق مناخ اجتماعي - اقتصادي أفضل.

ويستطيع المدرب تحفيز المتدربين وزيادة مشاركتهم وتفاعلهم، من خلال ما يلي:

- تحديد حاجات المتدربين قبل التدريب وتصميمه لإشباع هذه الحاجات.
- إبراز أهمية التدريب من خلال توضيح العلاقة بين محتويات البرنامج التدريبي أو الحاجات التدريبية، وربط هذه المحتويات بحياة المتدربين وعملهم.
- إشعار المتدربين بقيمتهم كأفراد من خلال تحدي قدراتهم وإبراز إنجازاتهم، وإتاحة المجال لهم لطرح أفكارهم والتعبير عن آرائهم. وكذلك من خلال الاهتمام بهم والتعرف على مواطن قلقهم وانزعاجهم ومساعدتهم على التخلص منها.
- طرح أسئلة مثيرة للتفكير والتعمق في الإجابة.
- إشعار المتدربين بقيمة أدائهم من خلال إبراز إنجازهم وربطها بالنتائج المطلوبة والاحتفال بنجاحهم.

الاتصال بين المدرب والمتدربين

تعد عملية الاتصال بين المدرب المتدربين عملية جوهرية ومتطلبا أساسياً لحدوث عملية التعلم. وتعرف بأنها « عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار أو معلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر » (ماهر، 1998، ص 24). وكذلك تعرف بأنها « فن خلق التفاهم بين الناس وإشاعته، أي تبادل ونقل الأفكار ونشرها بين الأفراد والجماعات » (جابر، 2001، ص 85). وأفضل أن يتم دمج التعريف لتحصل على التعريف الآتي:

الاتصال هي عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار أو معلومات معينة إلى رموز ذات معان مشتركة وأشكال عديدة تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر بهدف خلق التفاهم بين الناس وإشاعته، ومن أشكال هذه الرموز: الكلمات، والحركات، والأصوات، والحروف، والصور، والإشارات الكهربائية، وتعبيرات الوجه، ولغة الجسم.

وتتكون عملية الاتصال، من العناصر الستة الآتية:

1) المرسل: وهو شخص لديه مجموعة من الأفكار والمعلومات التي يريد أن ينقلها إلى طرف آخر.

2) المستقبل: وهو الطرف الذي توجه له الرسالة ويستقبلها من خلال حواسه المختلفة.

3) الرسالة: وهي محتوى الاتصال ومادته حيث يتم فيها تحول الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات المعاني المشتركة بين المرسل والمستقبل.

4) وسيلة الاتصال: وهي الوسيلة التي يتم بها الاتصال بين المرسل والمستقبل مثل التلفون والفاكس والكمبيوتر والمادة المكتوبة وغير ذلك.

5) التغذية الراجعة: وهي المعلومات التي يتلقاها المرسل والتي تدل على نجاح الاتصال أو فشله.

6) بيئة الاتصال: وتضم الأشخاص والأحداث والأشياء المحيطة بعملية الاتصال والتي قد تسهل الاتصال أو تعوقه وتشوشه سواء أكانت تشويشا ميكانيكيا مثل أصوات السيارات أو الطائرات، أم تشويشا دلاليا مثل التشويش الناتج عن سوء الفهم أو عدم وصول الرسالة الكاملة.

إرشادات للاتصال الفعال

فيما يأتي مجموعة من الإرشادات التي تساعدك كمدرب على الاتصال الفعال والناجح مع المتدربين:

1) التحدث بصوت واضح

إن التحدث بصوت غير واضح أو صوت عال يؤدي إلى تشتيت انتباه المتدربين، وكذلك التحدث بصوت خافت يؤدي إلى فقدانهم الاهتمام بالاستماع إلى ما يقوله المدرب. لذلك احرص على أن تجعل صوتك واضحاً مسموعا.

2) خلق اتصال بصري

يعطي الاتصال البصري قوة للمدرب وللمتدربين، لذلك ركز على عيون المتدربين عندما تتحدث، وانقل نظرك من متدرب إلى آخر. لا تحملق في الأرض أو في سقف الغرفة، ولا تركز بنظرك على متدرب واحد معظم الوقت. إن تجنب النظر إلى عيون المشاركين أثناء التحدث يشعرهم بالإهمال والعزلة وبعدم اهتمامك.

3) حضور المدرب بعقله وعواطفه

إن المدرب الذي يسعى إلى الاتصال الفعال بالمتدربين لا يكتفي أن يكون حاضراً بجسمه أثناء التدريب، بل يحرص أن يكون حاضراً بعقله وعواطفه، فتراه يتابع ما يحدث داخل قاعة التدريب ويهتم بالمتدربين ومشاكلهم، ويتعاطف معهم ويشعرهم باهتمامه.

4) إجراء اتصالات شخصية مع المتدربين

يفضل المتدربون المدرب الذي يهتم بهم ويحاول التقرب منهم، والتعرف عليهم بدلًا من الانعزال عنهم أو التعالي عليهم. لذلك يتوقع من المدرب أن يسأل المتدربين عن أسمائهم ويحاول حفظها، وأن يختلط بهم أثناء الاستراحات، وبعد انتهاء التدريب ويتحدث معهم. إن هذه الأمور تكسر الجمود بين الطرفين وتجعل المتدربين يثقون أن المدرب معني بهم وتكسب الطرفين شعوراً مريحا.

5) الاهتمام بالمتدربين واحترامهم

يشعر المتدربون بالراحة عندما يهتم المدرب بهم، ولا يركز على الاهتمام بنفسه فقط، ويشعر المتدربين بعدم الاحترام والاهتمام إذا قام المدرب بواحدة أو أكثر مما يأتي:

- تكرار التأخر في الحضور إلى موقع التدريب وعدم احترام الوقت.
- التعامل بفوقية وبتعالٍ مع المتدربين، والسخرية والاستهزاء بآرائهم والاستخفاف بهم.
- تجاهل حاجات المتدربين واقتراحاتهم بالاستراحة أو تعديل أسلوب التدريب.
- الاستمرار بالمحاضرة طوال الوقت دون إعطاء المتدربين الفرصة لطرح أسئلة أو الإجابة عن الأسئلة التي يطرحها.
- الإفراط في تقديم نفسه والحديث عن خبراته وجولاته وسفره وعلاقاته.
- التقليل من قيمة خبرة المشاركين وأفكارهم وأسئلتهم وتجاهلها.

معيقات الاتصال الفعال

فيما يأتي مجموعة من الممارسات التي قد يقوم بها المدربون وتشكل معيقات للاتصال الفعال بين المدرب والمتدربين (Kroehert، 1995، توفيق، 1995).

- مخاطبة أحد المتدربين أكثر من مرة باسم غير اسمه.
- إفراط المدرب في تقديم نفسه من خلال سيرة ذاتية مطولة.
- الإفراط في طرح أمثلة ونماذج عملية من مؤسسات أجنبية.

- تحدث المدرب بطريقة رتيبة ومملة وبنبرة صوت ثابتة.
- إفراط المدرب في استخدام بعض المصطلحات العلمية باللغة الإنجليزية والذي قد يفسره المتدربون بأنه تمال وغرور.
- استخدام وسائل غير ملائمة أو غير صالحة للمساعدة في التدريب.
- إدعاء المدرب بمعرفة كل شيء أمام المتدربين.

سيطرة المدرب على قلق المواجهة

يشعر كثير من المدربين، وأخص المبتدئين منهم، بقلق أو رهبة أو توتر عند افتتاح البرنامج التدريبي أو في بداية التقائهم بالمتدربين، وفي حين يعد هذا القلق لازماً لإبداع بعض المدربين وزيادة في الأداء، وشاحذا قويّاً لهم لتقديم أفضل ما لديهم، فإن هذا القلق إذا زاد عن حده فقد يؤدي إلى إخفاق بعض المدربين وفشلهم في تحقيق أهدافهم.

وأيا كان نوع القلق، فإن السؤال الذي يطرح نفسه هو: كيف يمكن السيطرة على قلق التدريب، خاصة في اللحظات الأولى من التدريب؟ إن الإجابة عن هذا السؤال تتمثل في المجموعة الآتية من القواعد العامة للسيطرة على القلق:

كيف تسيطر على قلق التدريب؟

- نظم أفكارك: إن ثقتك في تنظيم أفكارك يمكن أن تمنحك القوة التي تدفعك لتوجيه كامل طاقتك لما تعتزم عرضه وتقديمه من مادة تدريبية.
- تمرن ذهنيا أو شفهيا: إن التمرن ذهنيا أو شفهيا عدة مرات كما لو كنت تقف أمام المتدربين، وانتقادك لنفسك مع إدخال التعديلات والتحسينات كل مرة يساعدك في السيطرة على القلق عندما تلتقي فعلًا بالمتدربين.
- تصور نفسك تدرب بنجاح: إن تصورك وتخيلك لنفسك وأنت تعرض الموضوع بحماس، وتجيب عن أسئلة المتدربين بثقة سوف يساعدك على التركيز على ما ينبغي عليك عمله تحقيقا للنجاح. فالتفكير في النجاح يجلب النجاح.
- اتصل بصريا بالمتدربين: حاول أن تتصل ببصرك بالمتدربين فرداً فرداً وكأنك تتحدث شخصيا مع كل منهم. إن هذا الاتصال يساعدك على الشعور بالألفة معهم وبأنك لست منعزلا عنهم.
- تنفس بعمق: عندما تشعر بالتوتر قف مشدود القامة وأنت هادئ؛ تماماً، وتنفس بعمق عدة مرات.
- حافظ على هدوئك: لا تتوتر، وحافظ على هدوئك مهما بدر من المتدربين من محاولات لسبر غورك واستطلاع شخصيتك.
- تخلص من التوتر العصبي: تتوتر العضلات كلما ازداد التوتر العصبي وتنقل الطاقة العصبية إلى الأطراف فتأخذ بالاهتزاز. حاول تهدئة التوتر العصبي الزائد بشد عضلات جسمك الواحدة بعد الأخرى بدءاً بأصابع القدم، ومنتهيا بأصابع اليد، ثم خفف عملية الشد بسرعة مع أخذ نفس عميق. كرر العملية حتى تشعر بزوال التوتر العصبي.
- تمشى قليلًا: يصيب التوتر المدرب الذي يبقى واقفاً في مكان واحد دون أن يتحرك، ولتخفيف هذا التوتر حاول أن تمشي قليلًا أمام المتدربين، إن هذه الحركة تساعدك في تقليل ما تعانيه من توتر.

إرشادات لإدارة وقت التدريب

من سمات المدرب الفعال مهارته في إدارة الوقت والسيطرة عليه. فيما يأتي بعض الإرشادات التي يمكن أن تساعد المدرب في تطوير مهارته في إدارة وقت التدريب واستثماره بدلا من إضاعته أو تبديده:

1) خطط جيداً للتدريب, وضع إطاراً زمنياً لكل عنصر في المادة التدريبية, ولفترات الاستراحة التي تتخلل التدريب.

2) قدر الأهمية النسبية لعناصر موضوع التدريب لتخصص لها الوقت الكافي ثم رتبها حسب الأولوية.

3) جهز ما يلزمك من مصادر ووسائل مساعدة في التدريب, فالوسائل تزيد الاهتمام وتساعد على التذكر, والصور تختصر الكلمات وتوفر الوقت.

4) توقع ما يمكن أن يثار من أسئلة أو مشكلات أو ما يمكن أن يطرحه المتدربون من مواضيع, وكن مستعداً قدر الإمكان للتجاوب بسرعة وهدوء.

5) ابدأ التدريب في الوقت الذي أعلن عنه مسبقاً حتى لو تأخر بعض المتدربين, فالمتأخرون هم الذين يجب أن يدفعوا ضريبة تأخرهم, وليس من العدل تأخير المتدربين الملتزمين بسبب عدم التزام البعض الآخر. إن الالتزام بالوقت والمواعيد يساعد المدرب في تحقيق مصداقيته وفرض سيطرته.

6) وجه النشاط التدريبي والوقت المتاح لك للتدريب إلى المتدرب المتوسط, وليس إلى المتدربين البطيئين أو السريعين. استخدم

سرعة مناسبة في الإلقاء.

7) أعط توجيهات واضحة ودقيقة تشمل العمل الذي تريد المتدربين تنفيذه وكيفية التنفيذ والنتائج المتوقعة المتاح للعمل. وأعط تنبيهات زمنية دورية, لأن المتدربين يفقدون إحساسهم بالوقت عندما ينخرطون في العمل خاصة إذا كان مثيراً لاهتماماتهم.

8) لاحظ مدى تقدم المجموعة في أثناء تطبيق التدريب, وقدم المساعدة للمتدربين الذين يعملون بطريقة خاطئة أو بشكل أبطأ كي لا يحتاجون وقتاً أطول مما يسمح به الوقت المتاح.

9) تجنب الدخول في موضوعات فرعية أو جانبية تجرك إليها أسئلة بعض المتدربين, خاصة الأسئلة التي تتطلب إجابتها الخروج عن موضوع التدريب, وتحتاج وقتاً طويلًا. ومن الطرق الفعالة في السيطرة على هذه القضية هي تذكير المتدربين بما يفترض أن يكون تم الاتفاق عليه معهم في بداية التدريب والمتعلق بقواعد العمل وضوابط التدريب والتي تحدد إطار المناقشة والعمق المسموح به لها.

10) عدل في بعض الأحيان المواد والأنشطة التدريبية لتتجنب ضياع الوقت, فمثلًا, قد يقوم المدرب بإعطاء أولوية للتدريبات الأكثر أهمية, أو بحل بعض المشاكل بشكل جماعي, أو بتقسيم المجموعة إلى قسمين, أحدهما يتعامل مع المشكلات ذات الأرقام الفردية, والقسم الآخر يتعامل مع المشكلات ذات الأرقام الزوجية.

إجادة المدرب لفن التدريب

لاستقصاء قدرة المدرب على إجادة فن التدريب, يمكن استخدام مقياس التقدير, وهذا المقياس يمكن توظيفه لأغراض التقويم الذاتي من قبل المدرب نفسه, أو لتقويم المدرب تقويماً خارجياً من قبل الجهة المشرفة على التدريب.

ملاحظة:

اقرأ كل عبارة بدقة, ثم سجل في المربع الذي أمامها الدرجة التي تعبر عن مدى انطباق مضمونها عليك مستعيناً بالمقياس الآتي:

5 ممتاز تنطبق تماماً, ولا تحتاج إلى تطوير

4 جيد تنطبق, ولكن يمكن صقلها وتطويرها بالممارسة

3 متوسط تحتاج إلى مزيد من التدريب لإتقانها

2 أقل من متوسط تحتاج إلى تدريب وممارسة مكثفتين

1 ضعيف تفتقر إلى هذه المهارة أصلًا

أولًا: تحفيز المتدربين وتفعيل مشاركتهم

1) إثارة رغبة المتدربين في المشاركة عن طريق الأسئلة والأنشطة المتنوعة.

2) توليد المزيد من الأفكار من المتدربين باستخدام وسائل وأساليب متنوعة.

3) الإحساس المستمر بمشاعر المتدربين والتركيز على احتياجاتهم الفردية والجماعية.

4) زيادة درجة التفاعل بين المتدربين عن طريق تنويع أساليب العرض والمناقشة.

5) الحفاظ على درجة حماس المتدربين واهتمامهم وانتباههم.

6) مراعاة العدل وعدم التحيز في العلاقة مع المتدربين, وتوزيع الاهتمام عليهم.

7) تهيئة مناخ الجلسة التدريبية بما يتناسب مع مستوى المتدربين وقدراتهم.

8) الاستعانة بخبرات المتدربين وتجاربهم.

9) تسهيل تبادل الخبرات بين المتدربين كوسيلة للتعلم من خلال الممارسة والتطبيق.

10) تنويع الأنشطة لتشمل الأنشطة الفردية وتلك التي تتطلب العمل في مجموعات.

11) توضيح الأهداف التدريبية الأساسية وأهميتها للمتدربين.

12) تزويد المتدربين بتغذية راجعة حول أدائهم ومشاركتهم.

13) إتاحة الفرصة للمتدربين للتفكير في استجاباتهم وإعطائهم الوقت الكافي لذلك.

14) تزويد المتدربين بما يمكنهم من ربط ما يتعلمونه بما يجري في حياتهم العملية.

ثانياً: المنهجية في عرض موضوعات التدريب

15) إدارة الوقت بشكل جيد والالتزام بخطة التدريب.

16) الحفاظ على التوازن المناسب بين محتوى التدريب وبين أسلوب التدريب.

17) توضيح الهدف التدريبي من وراء كل نشاط والتذكير به.

18) التأكد من سلامة التسهيلات والأجهزة اللازمة للتدريب, ومن ملاءمة قاعة التدريب وترتيبها.

19) التعامل بمرونة مع المواقف الطارئة ومع الأنماط السلبية.

20) تلخيص النقاط الرئيسية في نهاية كل جلسة تدريبية ومراجعتها في بداية الجلسة الآتية.

21) تشجيع المتدربين على استخلاص النتائج النهائية والدروس المستفادة من التدريب.

22) تنويع أساليب التدريب ووسائله بما يتلاءم مع الأهداف واهتمامات المتدربين وأنماط تعلمهم.

ثالثاً: مهارات الاتصال الفعال

23) استخدام لغة بسيطة وواضحة, وتجنب الألفاظ المعقدة أو ذات التركيب اللغوي الصعب.

24) استخدام التواصل غير اللفظي مثل نبرات الصوت, وإشارات اليد, وحركات الجسم, وملامح الوجه للحفاظ على انتباه المتدربين واستمرار تفاعلهم.

25) الاهتمام بالجانب الإنساني للمتدربين واللجوء إلى المرح والبساطة وعدم الالتزام الجامد بالرسميات.

ويمكن استخدام أداة التقويم الآتية لتقويم فعالية المدرب (Rae,1991):

اختر القيمة التي تعبر عن درجة فعالية المدرب في كل من البنود الآتية من المقياس 1-7, علماً أن الرقم 1 يعني أن درجة الفعالية ممتازة وأن الرقم 7 يعني أن درجة الفعالية ضعيفة جداً.

7 6 5 4 3 2 1		
الرقم	بنود الفعالية	الدرجة
1	الوضوح في شرحه ووصفه.	
2	إعطاء الانطباع أنه يستمع لكل متدرب.	
3	إعطاء الانطباع أنه يستمع للمتدربين كمجموعة.	
4	فعالية المدرب في تقديم العرض الشفوي.	
5	فعالية المدرب في إدارة وتنفيذ الأنشطة التدريبية.	
6	فعالية المدرب في إدارة النقاش وقيادته.	
7	التوظيف الفعال للوسائل المساعدة في التدريب.	
8	ملاءمة ووضوح الوسائل المساعدة في التدريب.	
9	التنويع تفهم المدرب للمتدربين وتقبلهم.	
10	في استخدام الأساليب التدريبية.	

أخلاقيات المدرب المهنية

يتوقع من المدرب الفعال والناجح الالتزام بأخلاقيات المدرب المهنية والابتعاد عن السلوكيات غير الأخلاقية. وفيما يلي توضيح لبعض السلوكيات الأخلاقية وتلك غير الأخلاقية المتعلقة ببعض المجالات ذات العلاقة بالمدرب وعمله:

المجال	سلوكيات مهنية أخلاقية	سلوكيات مهنية غير أخلاقية
التعلم	يصر المدرب على استمرارية التعلم, ويسعى دائماً إلى التعلم والنمو المهني عن طريق القراءة والمشاركة في اللقاءات والمؤتمرات.	يعتقد المدرب أنه "ختم العلم" وأنه يعرف كل شيء, وأنه لا يوجد أي شيء جديد ليتعلمه.
التجديد والتغيير	يحرص المدرب على تجديد وتحديث ما يقدمه من موضوعات, ويلجأ باستمرار إلى تجديد أساليبه وتغيير المدخل في التدريب والتنويع في وسائله.	يتمسك المدرب بمجموعة من معارف وأوراق التدريب "الصفراء" ويصر على تقديمها في كل تدريب وعرضها كما هي دون اعتبار لاختلاف مستوى المتدربين أو خبراتهم أو اهتماماتهم.
الاستعداد المسبق	لا يخاطر المدرب بدخول قاعة التدريب دون أن يكون قد اطلع على المادة التدريبية وأعد لها نفسه جيداً رغم المرات العديدة التي درب فيها على نفس المادة على مدار سنوات خبرته العملية الطويلة. القاعدة الذهبية لهذا المدرب: لا غنى عن الاستعداد المسبق.	لا يراجع المدرب المادة التدريبية قبل البدء بالتدريب, ويكتفي باستعراضها بشكل سريع مبرراً ذلك باعتماده على ذاكرته وعلى قدرته على "التمثيل" أمام المتدربين وإشغالهم.

التقدير والحفاظ على حقوق الآخرين	يقوم المدرب بتقدير المدربين والخبراء الآخرين الذين سبقوه في التدريب, ويشير إلى الذين أعدوا المواد التدريبية التي يستخدمها. يقدر جهود المساندين له في التدريب, ويحترم حقوقهم.	يطعن في كفاءة الزملاء ويقلل من قدرهم, ويستخدم بعض الأوراق والأدوات والمواد التدريبية لمدربين آخرين وينسبها إلى نفسه دون الإشارة إلى معدها أو مؤلفها.
التعلم من الفشل	يعترف بالفشل ولا يخجل منه بل يواجهه عند وقوعه ويتعلم منه. القاعدة عنده: أحياناً نتعلم من الفشل أكثر مما نتعلم من النجاح.	لا يعترف بالفشل بل يحاول أن يخفيه وينكره, ولا يتعلم من مواقف الفشل, لذلك تراه يكرر الفشل بأشكال مختلفة.
النشر وعدم الاحتكار	يلتزم المدرب بدوره كناقل للمعرفة ومكسباً للمهارة لزملائه, فهو يشاركهم أفكاره وأدواته ويتبادلها معهم.	يتمسك بسرية بعض الأدوات التدريبية ويشعر من خلال سيطرته عليها بالقوة والتميز, وينظر إلى الآخرين نظرة ريبة وشك. وهذا السلوك يمنعه من التفكير والبحث عن أدوات جديدة بديلة ويجعله مكروهاً من قبل زملائه.
العلاقات المهنية	تقوم علاقاته المهنية على أساس إنساني يتمثل في الاحترام المتبادل وتقدير الآخرين والاعتراف بجهودهم. يحترم نفسه فلا يقبل القيام بالتدريب في أي مادة أو موضوع يعهد إليه بغض النظر عن تخصصه أو مدى ملاءمته له ولخبراته السابقة. يحترم الاتفاقيات التي تتم بينه وبين الجهة المشرفة على التدريب, وكذلك تعهداته ووعوده للمتدربين.	يبني علاقاته على أساس المصالح وتحقيق المكاسب الشخصية على حساب أهداف البرنامج التدريبي. يلجأ إلى سلوكيات الابتزاز والتفاوض غير الأمين مثل الإيحاء بضرورة إتاحة وقت أطول لموضوع التدريب, أو الإيحاء بضرورة قيامه هم مرة أخرى بالتدريب لنفس المجموعة. لا يحترم الاتفاقيات التي يعقدها مع الجهة المشرفة على التدريب أو مع المتدربين.
الالتزام بالتدريب	يلتزم بخطة التدريب وأهدافه ووقته, ويلتزم بالمتطلبات المهنية في تصميم أو إعداد أو تقديم المادة التدريبية.	ينهي وقت التدريب قل أن ينتهي من موضوع التدريب المخطط له, فيترك البرنامج مبكراً لارتباطه بمواعيد عمل أو سفر. يتنازل عن المتطلبات المهنية في تصميم أو إعداد أو تقديم المادة التدريبية.