



يعد المدرب أحد العناصر المهمة في العملية التدريبية، فينظر إليه باعتباره مرشدًا ومبسراً ومحفظاً مشخطاً ومديراً للعملية التدريبية. والمدرب يتحكم في معدل سرعة العملية التدريبية، ويقدم الإرشاد والمساعدة للمتدربين.

الكاتب : د. محمد العامري عدد المشاهدات : 10191 February 22, 2024



## المدرب الفعال.. سماته ووظائفه وأدواره

جميع الحقوق محفوظة  
[www.mohammedaameri.com](http://www.mohammedaameri.com)

### المدرب الفعال.. سماته ووظائفه وأدواره

يعد المدرب أحد العناصر المهمة في العملية التدريبية، فينظر إليه باعتباره مرشدًا ومبسراً ومحفظاً مشخطاً ومديراً للعملية التدريبية. والمدرب يتحكم في معدل سرعة العملية التدريبية، ويقدم الإرشاد والمساعدة للمتدربين، ويتوفر 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 قدواتهم على جذب انتباه المتدربين، وتسويقيهم، 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
1	<b>سلوكيات المدرب في المرحلة</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>يتركز جود المدرب على تعلم الأساسيات من حيث المعارف والمهارات.</li> <li>يتميز ما يتلقاه المدرب بالحداة، وهذا يسبب له بعض الارتكاك، فتتفاوت نتائجه بين جيدة و سيئة.</li> <li>تكون اتجاهات المدرب المبدئية مع نهاية هذه المرحلة.</li> </ul>
2	<b>مرحلة دخول حرفه</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>بعد أن يمضي المدرب فترة قصيرة في مرحلة دخول حرفه التدريب، يستطيع أن ينبعي الأساس الإدراكية ويظهر فهماً واضحاً للموضوع، ويشاهد ويتابع المدربين الآخرين الذي يشهد لهم بالخبرة.</li> <li>يبدأ المدرب بتقليل سلوك المدربين ذوي الخبرة وتزداد كفاءته ويبداً الآخرون يشعرون بإجادته في التدريب.</li> <li>يشعر المدرب خلال النجاحات الأولى بتطور قدراته واستعداده لقبول كل الظروف التدريبية الصعبة، ويستطيع أن يشعر بوجوده في مجال التدريب، لكنه يبقى غير مستعد بدرجة كافية للتعبير عن ذلك بوضوح أو مناقشة ذلك مع الآخرين.</li> </ul>
3	<b>مرحلة التطور</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>تكون الخبرة الازمة 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.</li> <li>قد لا يستطيع بعض المدربين الوصول إلى قمة الأداء بصورة طبيعية، وقد يعمد آخرون إلى استثمار الجوانب الإيجابية في الخبرة التي أكتسبها وإخفاء الجوانب السلبية بدلاً من علاجها، فيصل إلى درجة الغرور التي تجعله يثبت طويلاً عند أداء معين متكرر.</li> </ul>
4	<b>مرحلة الثبات</b> <ul style="list-style-type: none"> <li> يصل المدرب في هذه المرحلة إلى درجة من الخبرة الناضجة التي يعترف بها الآخرون.</li> <li>يتميز المدرب بحبه للتعلم من الآخرين ويسعى إلى تنمية نفسه بصورة مستمرة من خلال التجذيدية الراجعة.</li> <li>يقف المدرب في هذه المرحلة واثقاً من نفسه في مجال التدريب، ويشعر بتميزه عن الآخرين من حيث كفاءته في استدعاء قدراته ومزاجها.</li> </ul>

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 فعالاً. وكلما توفر عدد أكبر من هذه السمات في المدرب، كلما كان المدرب أفضل.

سمات المدرب الفعال

في مجال المعرفة في مجال المهارات في مجال الاتجاهات

- 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 استمرارها.
- 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.
- يعمل باستمرار على تحسين قدراته ومعارفه ويستجيب للمسؤوليات المهنية.  
□ مرح ومفعم بالحماس والحيوية.  
□ مؤمن بأهمية التدريب وملتزם بأهدافه.  
□ منظم ومرن، وقدر على تغيير المحتوى وتطويعه ليلائم حاجات المتدربين.  
□ مستعد للتعامل مع مختلف المستويات، وقدر على التكيف مع الظروف الطارئة.  
□ صبور ويتمتع بهدوء الأعصاب وسعة الصدر.  
□ واثق بنفسه وبقدراته.  
□ يعطي للمتدربين ولزمائهم انتباها مهنياً جيداً.  
□ متريث وتنصف أحکامه بالأمانة والنضج والموضوعية.  
□ متفهم لاحتاجات المتدربين واهتماماتهم ويحترم آراءهم.

- 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 بعادم تعلم الكبار وبعادم العلوم النفسية والسلوكية لعملية التدريب، وبالنهاية 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 كمدرس.

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 ثلاثة مجموعات كما هو مبين في شكل (27-ب). وهذه الكفايات هي:

### أولاً: الكفايات التدريبية.

وهي تلك الكفايات المتعلقة بتحفيظ العمليات التدريبية وأنشطتها وتنفيذها وتقديرها، بما في ذلك 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 المدرس عليها.

## الفلسفة الشخصية للمدربين وأنماطهم

يفترض أن يكون لكل مدرس 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 المدرس إلى تصميم أو تنفيذ البرنامج التدريسي بشكل غير فعال ودون إنجاز التعلم بالمستوى المطلوب.

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

سماتها

أنماط المدربين

يعرض عدداً قليلاً من الحقائق أو الأفكار الجديدة.  
ويضع عدداً قليلاً من الأهداف.

المعلم السقراطي  
Socratic Instructor

يفترض هذا النمط أن التعلم عملية نشر معلومات وتدكير بصفة أساسية، والطريقة الشائعة للتقديم والعرض فيه هي المحاضرة.

غالباً ما يتم فيه استخدام عدد قليل من الأمثلة لتوسيع التطبيقات.

يتوقع من المتدربين استيعاب الأفكار والحقائق والمفاهيم أو النظريات وإظهار فهمهم لها فهما كاملاً من خلال الاختبارات.

يعد هذا النمط الأكثر شيوعاً واستخداماً في التدريب.

الموزع - الناشر

يحاول المدرب أن يحدث التكامل بين المحتوى والخبرة.

المدرب المبرمج  
Programmed Instructor

لا يتم التركيز على الأفكار والحقائق والمفاهيم والنظريات، إنما يتم التركيز على تعميق مستوى المعرفة الحالية للمتعلمين وببلورة خبراتهم.

غالباً ما تكون قاعة التدريب مليئة بالنشاط والإثارة والثقة.

الميسر  
Facilitator

يلم المدرب إلماً كاملاً بالعديد من طرق التدريس والعديد من الخبرات.

يتساوى التركيز على المحتوى والخبرة، ومن خلال ذلك يتم إظهار بالمتعلم والمادة، وتنمية علاقة صدية بينهما.

مدير التعلم  
Director of Learning

## وظائف المدرب في العملية التدريبية

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

ماذا تتضمن هذه الوظيفة؟

وظيفة  
المدرب

تعد هذه الوظيفة من أهم وظائف المدرب، حيث يتم فيها اتخاذ قرارات تتوقف عليها الوظائف الأخرى.

يتم فيها تحديد الاحتياجات والأهداف التدريبية، و اختيار محتوى التدريب وتوقيته.

الخطيط

تتضمن إعداد المناخ التدريبي وتنظيمه، والترتيب لتنفيذ المهام التدريبية بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية.

التنظيم

يقوم المدرب بحفظ المتدربين، والتأثير فيهم بشكل إيجابي، وتشجيعهم على تحقيق الأهداف التدريبية.

القيادة

التحكم [٢] تتضمن تحديد مدى نجاح وظيفتي التنظيم والقيادة في تحقيق أهداف البرنامج التدريبي. فيقوم المدرب بمراقبة التدريب، وملاحظة المشكلات التي يواجهاها 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 ميسراً 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	[٣] يكثر المدرب من طرح الأسئلة الملائمة وبشكل دائم، وتناول هذه الأسئلة جميع جوانب العملية التدريبية ومرارها والأطراف المتأثرة بها.
2) المدرب كمتساعد	[٤] تحتل مهارة الاستماع موقع في الصدارة ضمن المهارات الأساسية التي يفترض أن يمتلكها المدرب ويمارسها. [٥] يتوقع من المدرب أن يستمع له من خلال إصدار بعض الإشارات والتلميحات مثل النظر إلى المتدربي وهو يتحدث، أو الإيماء بالرأس.
3) المدرب كمرشد	[٦] يتفهم المدرب حاجات المتدربي وي ساعده على تلبيتها. [٧] يقدم المدرب للمتدرب بعض الخدمات الإرشادية، وي ساعده على حل بعض مشكلاته. [٨] يراعي المدرب الفروق الفردية بين المتدربيين.
4) المدرب كمعزز	[٩] يعترف المدرب بجهود المتدربيين وإنجازاتهم. [١٠] يعزز المدرب بطرق مختلفة المتدربيين الذين يحرزون تقدماً 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	[١١] يقوم المدرب في بعض الحالات بتصميم برنامج تدريبي وتنفيذه، وفي حالات عديدة أخرى يقوم المدرب بتنفيذ برنامج تدريبي أعدد آخرون. [١٢] ينفذ المدرب البرنامج أو النشاط التدريبي بحيث يحقق أهدافه ويراعي الفروق الفردية ومبادئ تعلم الكبار، ويطوع المحتوى ليلازم حاجات المتدربيين. [١٣] 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:

كمعلم حين يحتاج المتدربون لتعلم معرفة أو مهارة جديدة.  
كوسقط بين المتدربين حين يحصل بينهم نزاع أو خلاف في الرأي.  
كمتدعي لقدرات المتدربين من خلال اقتراحه مهام 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، ويترافقون له، ويتفاعلون معه، فالمدرب المتحمس للتدريب يستطيع غالباً أن يفرس هذا التحمس في نفوس المتدربين، والمدرب المرح والحيوي يضفي جواً حيوياً على مناخ التدريب، والمدرب الصادق تعكس كلماته وأفعاله وسلوكياته هذا الصدق، والمدرب المرن يتكيّف مع حاجات المتدربين واهتماماتهم.

المدرب المتفائل والمحموم يفرس لدى المتدربين التفاؤل والحماس، لا أحد يرغب في الاستماع إلى عرض فعل جاف وفاتر. أظهر اهتمامك وحماسك، وانقله إلى المتدربين فالحماس يُعدّي الآخرين.

Enthusiasm is Infectious

### المناخ التدريسي المرح

يساعد المرح بشكل عام على تجنب الوقوع فريسة للضغط النفسي، ويسمّهم في تحسين العلاقات مع الآخرين وتوطيدتها، وتعزيز الروح المعنوية. ويساعد المرح في مجال التدريب في إبعاد الملل عن المتدربين وتشجيعهم على المشاركة وتسهيل تعلمه والتخفيف من إحساسهم ببطء مرور الوقت وتحثّم على الاستجابة لموضوعات التدريب، والتخفيف من جفاف المادة التدريبية، وبالتالي يصبح المتدرب أكثر فعالية وإنجازية.

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 الإنترنـت، 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 عدائـي تجاهـه من قبل بعض المتدربـين منـذ اللحظـة الأولى، أو قد يجعلـهم يتـوقعـون منه أكثرـ مما سيـقدمـ.

#### 3) التفاؤل والتحمـس نحو التدـريب

لا أحد يرغب بالمشاركة في تدريب يقوده مدرب منطقي وغير محـمـسـ، والمـدـربـونـ، خاصةـ الكـبارـ منـهمـ،ـ لديـهمـ مجـسـاتـ يـسـتطـيـعونـ بـوـسـاطـتـهاـ الإـحـسـاسـ وـالـشـعـورـ بـمـوقـفـ المـدـربـ منـهـمـ أوـ منـ التـدـريـبـ،ـ لـذـلـكـ يـنـبـغـيـ أنـ يـكـونـ المـدـربـ مؤـمنـاـ بـأـهـمـيـةـ التـدـريـبـ وـمـلـتـزـماـ بـأـخـلـاقـيـاتـهـ وـصـاحـلـاـ لـاتـجـاهـاتـ إـيجـابـيـةـ نـحـوـ المـدـربـينـ وـنـدـوـ مـوـضـوـعـ التـدـريـبـ.

#### 4) إـشـراكـ المـدـربـينـ وـالـاهـتمـامـ بـهـمـ

إن إـشـراكـ المـدـربـينـ وـإـشـعارـهـمـ بـالـاهـتمـامـ وـإـتـاحـةـ الفـرـصـةـ لـهـمـ لـلـإـسـهـامـ فـيـ طـرـحـ القـضاـياـ ذـاتـ الـاهـتمـامـ المشـترـكـ وـإـثـراءـ المـوـضـوـعـ محلـ النقـاشـ وـعـرـضـ خـبـراتـهـمـ يـزـيدـ مـنـ رـغـبـهـمـ فـيـ التـعـلـمـ وـيـحـفـزـهـمـ.

5) التحدث بصوت واضح ودافئ

يعكس صوت المدرب وأسلوبه في التحدث عادة ثقته بنفسه وبقدراته، فالمدرب ذو الصوت الدافئ والواضح يترك انطباعا إيجابيا 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 واضحًا وكلماته مناسبة، وأن يتحدث بسرعة ملائمة.

6) استثمار الوقت وعدم إضاعةه

تؤدي إضاعة المدرب وتبيدهه 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 متدينة عند تقويمهم له.

7) الاعتناء بالمظظر

يمكن أن يؤدي مظهر المدرب إلى تشجيع المتدربين على الاهتمام بالتدريب أو النفور منه، فالظهور 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 غير نظيفة أو غير مرتبة.

حركة الجسم: استخدام حركات الجسم والتغييرات التي تحدث في وضع الجسم للاتصال بالمتدربين، فالحركات المدروسة تجذب انتباهم نحو موضوع التدريب.

تعابيرات الوجه: رسم تعابيرات 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 ومقارنها 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 والتأهب.

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.

الاقترار 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 يتحسين 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 إلى النشاط التدريسي الذي يحقق الأهداف المنشودة (شقبوقة، 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 تعلم.

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 والترقيية 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 والتعقب في الإجابة.

إشعار المتدربين بقيمة أدائهم من خلال إبراز إنجازهم وربطها بالنتائج المطلوبة والاحتفال بنجاحهم.

### الاتصال بين المدرب والمتدربين

تعد عملية الاتصال بين المدرب والمتدربين عملية جوهرية ومتطلباً 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، والحرروف، والصور، والإشارات الكهربائية، وتعبيرات الوجه، ولغة الجسم.

وتكون 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) بيئه الاتصال: وتضم الأشخاص والأحداث والأشياء المحيطة بعملية الاتصال والتي قد تسهل الاتصال أو تعوقه وتشوشه سواء أكانت تشوشاً ميكانيكيًا مثل أصوات السيارات أو الطائرات، أم تشوشاً دلاليًا مثل التشويش

الناتج عن سوء الفهم أو عدم وصول الرسالة الكاملة.

### إرشادات للاتصال الفعال

فيما يأتي مجموعة من الإرشادات التي تساعدك كمدرس 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 المدرس. لذلك احرص على أن يجعل صوتك واضحاً مسموعاً.

2) خلق اتصال بصري

يعطي الاتصال البصري قوة للمدرس 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 المدرس بعقله وعواطفه

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

4) إجراء اتصالات شخصية مع المتدربين

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

5) الاهتمام بالمتدربين واحترامهم

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

تكرار الآخر في الحضور إلى موقع التدريب وعدم احترام الوقت.

التعامل بفوقية وبنطاق مع المتدربين، والساخرية والاستهزاء بأرائهم 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 المدرسوں وتشكل معيقات للاتصال الفعال بين المدرس والمتدربين (Kroehert, 1995, توفيق, 1995).

مخاطبة أحد المتدربين أكثر من مرة باسم غير اسمه.

إفراط المدرس في تقديم نفسه من خلال سيرة ذاتية مطولة.

الإفراط في طرح أمثلة ونماذج عملية من مؤسسات أجنبية.

تحدى المدرس بطريقة رتيبة ومملة وبنبرة صوت ثابتة.

إفراط المدرس في استخدام بعض المصطلحات العلمية باللغة الإنجليزية والذي قد يفسره المتدربون بأنه تماطل وغثرة.

استخدام وسائل غير ملائمة أو غير صالحة للمساعدة في التدريب.  
ادعاء 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 التدريسي أو في بداية التقائهم بالمتدربين، وفي حين يعد هذا القلق لازماً لإبداع بعض المدربين وزيادة في الأداء، وشاحذا قوياً 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 لتوجيهه كامل طاقتك لما تعزم عرضه وتقديمه من مادة تدريبية.

تمرن ذهنياً أو شفهياً: إن التمرن ذهنياً أو شفهياً عدة مرات كما لو كنت تقف أمام المتدربين، وانتقادك لنفسك مع إدخال التعديلات والتحسينات كل مرة يساعدك في السيطرة على القلق عندما تلتقي فعلاً بالمتدربين.

تصور نفسك تدرب بنجاح: إن تصورك وتخيلك لنفسك وأنت تعرض الموضوع بحماس، وتحبيب عن أسئلة المتدربين بثقة سوف يساعدك على التركيز على ما ينبغي عليك عمله تحقيقاً للنجاح. فالتفكير في النجاح يجلب النجاح.

اتصل بصرياً بالمتدربين: حاول أن تتصل ببصرك بالمتدربين فرداً فرداً وكأنك تتحدث شخصياً مع كل منهم. إن هذا الاتصال يساعدك على الشعور بالألفة معهم وبأنك لست منعزلاً 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 لسبير غورك واستطلاع شخصيتك. تخلص من التوتر العصبي: تتوتر العضلات كلما ازداد التوتر العصبي وتنتقل الطاقة العصبية إلى الأطراف فتأخذ بالاهتزاز. حاول تهدئة التوتر العصبي الزائد بشد عضلات جسمك الواحدة بعد الأخرى بدءاً بأصابع القدم، ومنتهاً بأصابع اليدين، ثم خفف عملية الشد بسرعة معأخذ نفس عميق. كرر العملية حتى تشعر بزوال التوتر العصبي.

تمشي قليلاً: يصيب التوتر المدرب الذي يبقى واقفاً في مكان واحد دون أن يتحرك، ولتحفييف هذا التوتر حاول أن تمشي قليلاً أمام المتدربين، إن هذه الحركة تساعده في تقليل ما تعانيه من توسر.

### 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 بدلاً 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 وتتوفر 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 الملزمين بسبب عدم التزام البعض الآخر. إن الالتزام بالوقت والمواعيد يساعد المدرب في تحقيق مصداقيته وفرض سيطرته.

- 6) وجه النشاط التدريسي والوقت المتاح لك للتدريب إلى المتدربي المتوسط، وليس إلى المتدربيين البطيئين أو السريعين. استخدم سرعة مناسبة في الإلقاء.
- 7) أعط توجيهات واضحة ودقيقة تشمل العمل الذي تريده المتدربيين تنفيذه وكيفية التنفيذ والنتائج المتوقعة المتناسبة للعمل. وأعط تنبيمات زمنية دورية، لأن المتدربيين يفقدون إحساسهم بالوقت عندما ينخرطون في العمل خاصة إذا كان مثيراً لاهتماماتهم.
- 8) لاحظ مدى تقديم المجموعة في أثناء تطبيق التدريب، وقدم المساعدة للمتدربين الذين يعملون بطريقة خاطئة أو بشكل أبطأ كي لا يحتاجون وقتاً أطول مما يسمح به الوقت المتناسب.
- 9) تجنب الدخول في موضوعات فرعية أو جانبية تجرك إليها أسئلة بعض المتدربيين، خاصة الأسئلة التي تتطلب إجابتها الخروج عن موضوع التدريب، وتحتاج وقتاً طويلاً. ومن الطرق الفعالة في السيطرة على هذه القضية هي تذكير المتدربيين 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 لتجنب ضياع الوقت، فمثلاً، قد يقوم المدرب بإعطاء أولوية للتدريبات الأكثر أهمية، أو بحل بعض المشاكل بشكل جماعي، أو بتنقسم المجموعة إلى قسمين، أحدهما يتعامل مع المشكلات ذات الأرقام الفردية، والقسم الآخر يتعامل مع المشكلات ذات الأرقام الزوجية.

### **إجادة المدرب لفن التدريب**

لاستفادة قدرة المدرب على إجاده فن التدريب، يمكن استخدام مقاييس التقدير، وهذا المقاييس يمكن توظيفه لأغراض التقويم الذاتي من قبل المدرب نفسه، أو لتقويم المدرب تقويمياً خارجياً من قبل الجهة المشرفة على التدريب.

ملاحظة:

اقرأ كل عبارة بدقة، ثم سجل في المربع الذي أمامها الدرجة التي تعبّر عن مدى انتظام مضمونها عليك مستعيناً بالمقياس الآتي:

- 5 ممتاز تتطابق تماماً، ولا تحتاج إلى تطوير
- 4 جيد تتطابق، ولكن يمكن صقلها وتطويرها بالمارسة
- 3 متوسط تحتاج إلى مزيد من التدريب لإتقانها
- 2 أقل من متوسط تحتاج إلى تدريب ومارسة مكثفتين
- 1 ضعيف تفتقر إلى هذه المهارة أصلاً

### **أولاً: تحفيز المتدربيين وتفعيل مشاركتهم**

- 1) إثارة رغبة المتدربيين في المشاركة عن طريق الأسئلة والأنشطة المتنوعة.
- 2) توليد المزيد من الأفكار من المتدربيين باستخدام وسائل وأساليب متنوعة.
- 3) الإحساس المستمر بمشاعر المتدربيين والتركيز على احتياجاتهم الفردية والجماعية.
- 4) زيادة درجة التفاعل بين المتدربيين عن طريق تنوع أساليب العرض والمناقشة.
- 5) الحفاظ على درجة حماس المتدربيين واهتمامهم وانتباهم.
- 6) مراعاة العدل وعدم التحييز في العلاقة مع المتدربيين، وتوزيع الاهتمام عليهم.
- 7) تهيئة مناخ الجلسة التدريبية بما يتناسب مع مستوى المتدربيين وقدراتهم.
- 8) الاستعانة بخبرات المتدربيين 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 بتفصيـة راجعة حول أدائهم ومشاركتـهم.
- 13) إتاحة الفرصة للمتدربين لتفكيرـهم في استجابـاتهم وإعطـائهم الوقت الكافي لذلك.
- 14) تزويد المتدربين بما يمكنـهم من ربط ما يتعلـموـنه بما يجري في حياتـهم العملية.

### **ثانياً: المنوجية 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 الازمة للتدريب، ومن ملائمة قاعة التدريب وترتيبها.
- 19) التعامل بمرنة مع المواقف الطارئة ومع الأنماط السلبية.
- 20) تلخيص النقاط الرئيسية في نهاية كل جلسة تدريبية ومراجعةها في بداية الجلسة الآتية.
- 21) تشجيع المتدربين على استخلاص النتائج النهائية والدروس المستفادـة من التدريب.
- 22) تنويع أساليـب التدريب ووسائلـه بما يتلاءـم مع الأهداف واهتمامـات المتدربـين وأنماط تعلمـهم.

### **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 اليـد، وحركات الجسم، وملامح الوجه للحفاظ على انتباه المتدربـين واستمرار تفاعـلـهم.
  - 25) الاهتمام بالجانب الإنساني للمتدربـين والـلجـوء إلى المرجـ والبسـاطـة وـعدـم الـلتـزـام الجـامـد بالـرسـميـات.
- ويمكن استخدام أداة التقويم الآتية لتقويم فعالية المـدـرب (Rae, 1991):
- اخـتر الـقيـمة الـتي تـعبـر عن درـجة فـعـالـيـة المـدـرب في كلـ من الـبنـود الـآتـية من الـمقـيـاس 1-7، عـلـمـاً أنـ الرـقـم 1 يـعـنـي أنـ درـجة الـفعـالـيـة مـمـتـازـة وـأنـ الرـقـم 7 يـعـنـي أنـ درـجة الـفعـالـيـة ضـعـيفـة جـداً.

7 6 5 4 3 2 1

الرقم	الدرجة	بنود الفعالية
1		الـوضـوح في شـرـحـه وـوـصـفـه.
2		إـعـطـاء الـانـطبـاع أـنـه يـسـتـمـع لـكـلـ مـتـدـربـ.
3		إـعـطـاء الـانـطبـاع أـنـه يـسـتـمـع لـمـتـدـربـين كـمـجـمـوعـة.
4		فـعـالـيـة المـدـرب في تـقـديـم العـرـض الشـفـوـيـ.
5		فـعـالـيـة المـدـرب في إـدـارـة وـتـنـفـيـذ الـأـنـشـطـة التـدـريـبـية.
6		فـعـالـيـة المـدـرب في إـدـارـة النـقـاش وـقـيـادـته.

التوظيف الفعال للوسائل المساعدة في التدريب.	7
ملاءمة ووضوح الوسائل المساعدة في التدريب.	8
التنويع تفهم المدرب للمتدربين وتقبلهم.	9
في استخدام الأساليب التدريبية.	10

## 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 اختلاف مستوى المتدربين أو خبراتهم أو اهتماماتهم.
الاستعداد المسبق	لا يخاطر المدرب بدخول قاعة التدريب دون أن يكون قد أطاع على المادة التدريبية وأعد لها نفسه جيداً رغم العرات 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 والحفظ على حقوق الآخرين	يقوم المدرب بتقدير المدربين والخبراء الآخرين، الذين سيقوه في التدريب، ويشير إلى الذين أعدوا المواد التدريبية التي يستخدمها. يقدر جهود المساندين له في التدريب، ويهترم حقوقهم.	يطعن في كفاءة الزملاء ويقلل من قدرهم، ويستخدم بعض الأوراق والأدوات والمواد التدريبية لمدربين آخرين وينسبها إلى نفسه دون الإشارة إلى معدتها أو مؤلفها.

التعلم من  
الفشل

يعرف بالفشل ولا يخجل  
منه بل يواجهه عند  
وقوعه ويتعلم منه.  
القاعدة عنده: أحياناً نتعلم  
من الفشل أكثر مما نتعلم  
من النجاح.

النشر وعدم  
الاحتكار

يلتزم المدرب بدوره كناقل  
للمعرفة ومكسيّاً للمهارة  
لزملائه، فهو يشاركهم  
أفكاره وأدواته ويتبادلها  
معهم.

العلاقات  
المهنية

تقوم علاقاته المهنية  
على أساس إنساني يتتمثل  
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 ملاءمتها له ولخبراته  
السابقة.  
يحترم الاتفاقيات التي تتم  
بينه وبين الجهة المشرفة  
على التدريب، وكذلك  
تعهداته ووعوده  
للمتدربين.

الالتزام  
بالتدريب

يلتزم بخطة التدريب  
وأهدافه ووقته، ويلتزم  
بالمتطلبات المهنية في  
تصميم أو إعداد أو تقديم  
المادة التدريبية.

لا يعترف بالفشل بل يحاول أن  
يخفيه وينكره، ولا يتعلم من  
مواقف الفشل، لذلك تراه يكرر  
الفشل بأشكال مختلفة.

يتمسّك 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 بدillaة ويجعله مكروهاً  
من قبل زملائه.

يبني علاقاته على أساس  
المصالح وتحقيق المكاسب  
الشخصية على حساب أهداف  
البرنامج التدريبي.  
يلجأ إلى سلوكيات الابتزاز  
والتفاوض غير الأمين مثل  
الإيهام بضرورة إتاحة وقت  
أطول لموضوع التدريب، أو  
الإيهام بضرورة قيامه هم مرة  
أخرى بالتدريب لنفس  
المجموعة.  
لا يحترم الاتفاقيات التي  
يعقدها مع الجهة المشرفة  
على التدريب أو مع المتدربين.

ينهي وقت التدريب قبل 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.