

بسم الله الرحمن الرحيم

# مختارات من كتاب وسائل المدرّب الناجح الجزء الأول

ساي تشارني  
كاثي كونواي

إصدار مكتبة جرير  
الطبعة الأولى ٢٠٠١

تم الاختيار لدى موقع  
المفكرة الدعوية [www.dawahmemo.com](http://www.dawahmemo.com)

## مبادئ تدريب الكبار<sup>١</sup>

يجب أن ينفذ تدريب الكبار بطريقة مختلفة عما تدريبنا عليه ونحن صغار:

ستكون أكثر نجاحاً في التدريب إذا تذكرت أن الكبار:

- يريدون التعلم، إنهم يكتشفون أن التدريب مفتاح أدائهم والنجاح فيه. ففي العالم أصبح فيه فقدان الوظيفة شائعاً، تحقق الناس من أن الشيء الوحيد الذي يمكن أن يأخذه معهم إلى وظيفتهم الجديدة هو مهاراتهم.
- يحتاجون للمشاركة والمشورة، أي السماح لهم بمعرفة ما سيتعلمونه، من قبل، ومتى يتم ذلك والشيء الذي يزيد من تقبلهم للتعلم والالتزام بالمشاركة بحماس.
- يريدون أن يشعروا بأن المحتويات مناسبة، إنهم يحتاجون أن يشعروا بأن المواد التدريبية صممت بحيث تلبى ظروفهم الخاصة.
- يحبون أن يكونوا قادرين على التصدي لمحتويات المواد وعملية التدريب، إن الكبار يحتاجون أن يشعروا أن بمقدورهم انتقاد الأفكار المطروحة بصراحة.
- يستمتعون بقدرتهم على توجيه الأسئلة، وأن الموضوعات التي يطرحونها تعالج بجدية وفي وقت متفق عليه.
- يحبون أن يعاملوا كأنداد (سواسية)، لا يريد أحدهم أن يسفه كلامه، أو أن يعامل كالطفل.
- يريدون أن يتمرنوا في جو خال من المخاطر.
- يقدرّون التغذية الراجعة عن أدائهم، فبدون التأكد من جودة سلوكهم (عن طريق التغذية الراجعة)، قد لا ينمون الثقة لتكرار تطبيق المهارات التي اكتسبوها، أو تصحيح تلك المهارات التي طبقوها بطريقة غير صحيحة.
- يستمعون بفعالية، مؤيدين الأفكار التي يتفقون معها ويجاهون تلك التي لا يتفقون معها.

## عدة المدربين:

- يحتاجون للمجابهة، يجب أن يكلفوا بمهام تجعلهم يفكرون ويتصرفون بطرق تثري معرفتهم ومهاراتهم.
- 
- يتعلمون بطرق مختلفة، ويعملون بدرجات متفاوتة نسبة لتفرد كل شخص من حيث الخبرة، والخلفية، والمقدرة، وأسلوبه في التعلم.
- ربما يحتاجون للتخلص من أفكار وعادات قديمة قبل أن يتعلموا شيئاً جديداً.
- يحتاجون أن يبنوا على خبراتهم ومعارفهم.
- يرغبون في السعي إلى وجود حلول لمشاكلهم.

## الناس يتذكرون الأفكار التي:

- تعلموها حديثاً جداً.
- سمعوا بها أكثر من مرة.
- استطاعوا تطبيقها عملياً.
- يمكن تنفيذها مباشرة.
- يدركون أهميتها ليعرفوها وينفذوها.
- يشجعون ويكافئون على تطبيقها من قبل مدراءهم أو أي أشخاص مهمين في المنشأة.

## حالات دراسية<sup>٢</sup>

الحالة الدراسية عبارة هن وصف موقف واقعي في العمل يلقي على ضوء مشكلة ما . ويمكن أن تحل المشكلة بطرق متعددة ، وذلك بتطبيق مبادئ ونظريات تعطي في وقت سابق للمتدرب.

- توثق الحالات الدراسية في شكل مكتوب ولكنها يمكن أن يكون في شرائط فيديو أيضا .
  - يمكن أن يتم تحليل وحل المشكلات بطريقة فردية أو في مجموعات أو خليط بين الاثنين (مفردة ثم مقارنة الإجابات في مجموعات ) .
  - الحالة الدراسية الجديدة :
  - تناول جانبا من نظرية .
  - فيها تحد فكري .
  - واقعية .
  - مصممه لتناسب المشاركين من حيث وصفها للمنشأة ، المنتجات ، العملاء ، الثقافة ولعناصر أخرى.
  - تسمح بوقت كاف للتحليل التفضيلي والمناقشة.
  - يكون الترتيب المنطقي لاستعمال الحالات الدراسية على النحو التالي :
١. وزع الحالة الدراسية .
  ٢. استعرض الخطوات التي ستأخذها والوقت المسموح به تأكد من فهم ذلك.
  ٣. اسمح بوقت للمشاركين لقراءة الحالة .
  ٤. اسمح للمشاركين بقراءة الأسئلة فردا فردا وتسجيل بعض النقاط عن إجاباتهم سيدفع ذلك كل شخص إلى التفكير قبل مناقشة المجموعة .
  ٥. كون مجموعات لمناقشة الحالة يمكن أن ينم ذلك بعد المشاركة ثم الطلب إلى كل من له نفس الرقم أن يجتمعوا مع بعض في مجموعة طريقة أخرى هي خلط المشاركين بحيث يكون الأشخاص ذووا الشخصيات والخلفيات المختلفة مع بعضها البعض (المجموعات المتجانسة تتعلم أقل وتنتهي بسرعة).
  ٦. عين أحد المشاركين في كل مجموعة من أربعة إلى ثمانية ليسهل عملها وإلا ستعتمد المجموعة على الشخص ذي المعرفة الأوفر لتقديم الإجابات وبالتالي تنتهي المجموعة من عملها بسرعة وتتعلم القليل.

٧. لخص التمرين اطلب من كل مجموعة اختيار متحدث باسمها يقرأ على المجموعات الإجابة على كل سؤال وحتى لا تتكرر النقاش اسأل المجموعات الأخرى إن كانت إجابات مختلفة أو إضافات تريد طرحها بعد ذلك كرر نفس الأسلوب بالنسبة للسؤال التالي وهكذا حتى الانتهاء من الدراسة .
٨. قم بتخليص النقاش ملقيا الضوء على الموضوعات الأساسية ثم وفق بين النظرية والتطبيق .

### التدريب بواسطة الحاسب الآلي<sup>٣</sup>

أصبح الحاسب الآلي أداة رئيسية في مجال التدريب ، مثلما هو أداة رئيسة في مجال الاتصالات . في الحقيقة ، تنمو هذه الوسيلة أكثر من غيرها من أشكال تنفيذ التدريب أدناه استعراض لاستعمال التدريب المعتمد على الحاسب الآلي :Computer-based training (CBT)

- التدريب المعتمد على الحاسب الآلي CBT يعني التعليم الذي يتم عن طريق الحاسب الآلي ويشمل ذلك التدريب باستعمال أقراص الفيديو المتفاعلة ، الأقراص المدججة الإنترنت وبرامج الكمبيوتر الأخرى .
- التدريب المعتمد على الحاسب الآلي وسيلة تدريبية مثيرة وخلاصة ولكنها بكل المقاييس لا تخلو من المشاكل المتعلقة بالتصميم السيئ .
- كلما يتعرض الناس إلى المؤثرات والواقعية العلمية وألعاب الفيديو الرفيعة ، يصبح الأمر أكثر تحدياً لتصميم برامج التدريب المعتمدة على الحاسب الآلي التي تتحدى وتستميل ونثير انتباه المتعلمين لأي فترة معقولة ، ناهيك عن تدريسهم .
- الخبرة تبرهن أن التدريب المعتمد على الحاسب الآلي ، مثله مثل أي شكل من أشكال التدريب يحتاج أن يكون :
  - مركزاً على موضوع واحد.
  - مصمماً خصيصاً لصناعة أو منشأة بعينها .
  - متكاملًا مع أشكال أخرى من أشكال التعليم التي تقوي عملية التعلم وتدخل التنوع فيها.
- التدريب المعتمد على الحاسب الآلي لا يمكنه أبداً أن يحل محل التفاعل الإنساني.
- النظر إلى التدريب المعتمد على الحاسب الآلي على أساس الشكل التدريبي الأوحده والأساسي، أمر غير واقعي.
- يكون التدريب المعتمد على الحاسب الآلي فعالاً عندما يصمم ليحمل كالعقل البشري.
- جهاز غير منظم يجب أن ينتقل من فكرة إلى أخرى وعليه فإن التدريب المعتمد على الحاسب الآلي الذي يقدم فقط برامج يتطلب الإجابة على أسئلة متعددة الاحتمالات والخيارات ، أو يمكن الإنسان من الانتقال من شاشة إلى أخرى في تسلسل مصمم سلفاً سيكون إلى حد بعيد أقل فعالية من العملية التي :
  - تسمح للمتعلم بالانتقال إلى مواضيع عدة وفق اختياره وبطريقة عشوائية.
  - تقدم تغذية راجعة عن فعالية عدة أدوات للإيجار في عملية التعلم.

- التدريب المعتمد في الحاسب الآلي CBT الذي يعتمد على الصوت التأثيرات واللون ليثير انتباه الدارس يكون أقل فعالية من التقنية التي تسمح بالاستجابة المتفاعلة عن طريق مقتطفات الفيديو (الفيديو كليب) أو التأثيرات المستجيبة .

تقديم درس تدريبي<sup>٤</sup>

تعتبر العلاقة بين المدرب والمشارك (المتدرب) عنصراً هاماً في خلق تغيير دائم عن طريق التدريب. هناك عناصر كثيرة تساهم في خلق بيئة تعليمية إيجابية والمحافظة عليها. أدناه كشف جاهز للمراجعة قبل أي درس تدريبي.

**في يوم الدرس :**

- كلما كان تحضيرك للمادة جيداً، استطعت الانتباه إلى إشارات هامة، وبالتالي تضبط أسلوبك مع الدروس.
- اذهب إلى قاعة التدريب مبكراً لتعطي نفسك وقتاً للاستعداد.
- افحص المنظر من عدة مقاعد لتأكد أن كل شخص يمكنه أن يرى شاشة العرض من أعلى السبورة الورقية.
- افحص كل المعدات وتأكد من أنها تعمل وكيف تعمل.
- كن مرتاحاً مع المشاركين قبل البداية رسمياً. اختلط معهم لخلق التفاعل.
- حدد قبل أن تبدأ إذا كان بعض أعضاء المجموعة ينتظرون محادثات هاتفية. هذا يعطيك إحساساً أفضل عن من يحتاج أن يترك القاعة مقارنة بأولئك الذين يريدون مغادرة القاعة.

**بداية الدرس :**

- ابدأ على نغمة عالية، احفظ الافتتاحية لتبدأ بداية قوية وتحدد إيقاع ورشة العمل، أو ادع أحد المديرين الكبار ليفتح ورشة العمل، ففي دعوة أحد المديرين الكبار يضيف مصداقية للدرس عن طريق التزام الإدارة العليا.
- في البداية حدث المشاركين عما تتوقعه منهم وما يتوقعونه منك. ذكرهم بالتالي:
  - أنهم مسئولون عن تعلمهم.
  - أن يخبروك إذا لم تلب احتياجاتهم.
  - أنك ستبدأ الدرس وتنتهي في الوقت المحدد.
- قدم نفسك واجعل الآخرين يقدمون أنفسهم أو أن يقدم بعضهم البعض.
- وضع أهداف البرنامج. اعرضها في مكان حيث يمكن رؤيتها بسهولة.
- استعرض الأجندة وانسبها للأهداف.
- قدر أن الناس لديهم حماس متفاوت نحو التدريب. بهذه الطريقة تظهر الاحترام لمستمعيك والعملية.



## أثناء التدريب:

- كن منضبطاً من حيث المواعيد. يمكنك عمل ذلك إذا:
  - ناقشت مدة فترات الراحة مع المشاركين.
  - كتبت أوقات العودة على السبورة الورقية.
  - لم تنتظر المتأخرين. أغلق الباب في الوقت المتفق عليه.
  - لا تقم بتلخيص ما فات على المتأخرين.
- إذا لم يستمر الدرس حسب الخطة، فلا تثير الانتباه للمشكلة باعتذارك ما لم تكن المشكلة واضحة.
- ستدعم عملية التعلم إذا أنت:
  - خلقت جواً نشطاً بتشجيعك للمشاركة.
  - تعاملت مع كل موضوع على حدة.
  - تنتقل من السهل إلى المعقد.
  - تبدأ من المعروف إلى الشيء الجديد.
  - جعلت المشاركين يستعملون أكبر قدر من حواسهم الخمس قدر الإمكان.
  - شجعتهم على التخيل.
  - قمت بمراجعة كل جزء من الدرس قبل انتقالك إلى الجزء الذي يليه.
- لا تخف من ألا تكون لديك إجابة على أحد الأسئلة. اسأل الآخرين إذا كانت لديهم الإجابة. إذا لم تكن لديهم فقل للسائل إنك ستعود إليه الإجابة فيما بعد. لا تكذب أو تتحذلق، وإلا فإن أمانتك وكبرياءك سيهتران، ومعهما قدرتك على التأثير على مستمعيك.
- تجنب استعمال المصطلحات والكلمات المعقدة، فذلك يعني أنك نظري وغير متواضع.
- استعمل الوسائل البصرية كلما أمكن ذلك، فهي أكثر فعالية من التحدث بحوالي ست إلى ثماني مرات. يمكنك استعمال الرسومات والبيانات وخرائط الرسم.
- تأكد من أن الرسوم البيانية لا يعكسان عنصرية ثقافية. مثال ذلك، تعني صورة الجمجمة والعظام الخطر والسم في الثقافة الغربية، ولكنها تعني الأرواح في ثقافات أخرى.
- توقف من وقت لآخر لتعرف رأي المشاركين. اسألهم - مثلاً - كم منكم حاول هذه العملية؟ إن سؤال المشاركين عن رأيهم يكون بمثابة التغيير المقبول في إيقاع الدرس وبمذك بمعلومات مفيدة.
- كرر الأسئلة أو أعد صياغتها إذا اعتقدت أن كل المشاركين لم يسمعوها.
- غير في إيقاع الدرس ووسائل العرض لتبقي على الرغبة بدرجة عالية. تذكر أن مدة الانتباه بالنسبة للكبار تستمر حوالي سبع دقائق، لذلك غير الإيقاع ووسيلة العرض، وادمج بين مهام الفريق وبين التكليف الفردي.

- استخلص المعلومات من المجموعة كلها كلما كان ذلك ممكناً. إن مشاركة المستمعين تضفي تغييراً في سرعة الإيقاع، كما أنها تؤكد أفكارك بطريقة عملية.
- انتبه إلى لغة الجسم من المشاركين: مثال بحلقة العيون، الأذرع المعكوسة والتي تعبر عن المقاومة.
- لاحظ كمية كتابة النقاط بين المشاركين، وهو مؤشر جيد لاندماج المشاركين.
- لا تفسر عدم المشاركة على أنه مقاومة. بعض الناس بطبعهم لا يتحدثون كثيراً وربما يكونون محرجين فيما يختص بمهاراتهم اللغوية (اللهجة، التعتة، واللثمة... الخ).
- تحول أثناء فترات الراحة، وانضم إلى كل مجموعة لوقت قصير، ولاحظ التفاعل والمشاركة لكل مشارك.
- تذكر أن فترات المناقشة ثنائية، مما يعطيك فكرة عن المشاركة الفردية أثناء مرورك على المشاركين.
- لا تقف جامداً في مكان واحد. إن التحرك من مكان لآخر يسمح بتلاقي النظر مع كل مشارك ويعطيك مؤشرات جيدة عن طاقة واتجاهات المشاركين.
- كن يقظاً لملاحظة المؤشرات ( دوران العيون، خفض الرأس، الخطوط العشوائية ... الخ) مما يعني أن المشاركين يريدونك أن تسكت المشاركين المشاغبين.
- اطلب متطوعين في حالتين أو ثلاث على الأقل. إن الحماس (أو عدمه) يعتبر مؤشراً جيداً لمشاركة المجموعة.
- تصل الطاقة إلى أدناها بعد الغداء. حاول أن يكون الغداء خفيفاً، تفادياً للشعور بالنعاس بعد الظهيرة.

### في نهاية الدرس :

- اختتم الدرس بنوع من التحدي. اطلب من كل مشارك أن يلتزم بتطبيق بعض من درس ورشة العمل في الأسبوعين القادمين. اسأل كل مشارك عن الكيفية التي يمكن له بها تنفيذ ذلك.
- اطلب من المشاركين كتابة خطط عملهم على ورقة. وضعها في مظاريف بها عنوان المشاركين وأرسلها لهم بعد ستين يوماً من انتهاء ورشة العمل.

### خطط تطوير الموظفين : معايير النجاح °

من وقت لآخر ، يبرز الناس كقادة محتملين في المنشأة . يمكن أن يكون هؤلاء الموظفون في عدة مجالات ، بما فيها تحمل المسؤولية في مشروع معين .

إذا كلف الموظف بمهمة جديدة فيها تحد له و تطوره ، فإنها تكون أكثر نجاحا إذا كان :

- يعرف أن النجاح والفشل كليهما محتمل ، وسيكون هذا واضحا للذين يتابعون تنفيذ المهمة . وبالاعتقاد بأن هناك فرصة عادلة للنجاح ، فإن الشخص المناسب سيكون محفزا للتغلب على كل الصعاب .
- يحتاج إلى روح المبادرة لإنجاز المهمة . فالحاجة لإظهار القيادة والسيطرة سيحفز الفرد لتطوير رؤية واضحة عن ما يهدف إليه ويطور مهاراته.
- مطلوباً منه أن يعمل تحت الضغوط الناتجة عن ضرورة إنجاز العمل في وقت محدد التنقل بطريقة مكثفة أو العمل لساعات طويلة .
- يشارك في عمل مهم من الناحية الاستراتيجية.
- مطلوباً منه أن يبادر ويقترح أفعالا لها إصلاحات واسعة للمنشأة مثل إعادة هيكلة المنشأة تقليص حجمها أو إعادة هندستها.
- يحتاج إلى التأثير على الناس الذين لا سيطرة له عليهم ( مثل الناس خارج المنشأة الزملاء في مجالات العمل الأخرى ، والموظفين في المنشأة ذوي المناصب الأعلى).
- ليس لديه طريق محدد لتحقيق الأهداف الموضوعية . هذا يتطلب أن يتخذ الإنسان قرارات أو يحل مشكلات.
- موجهها بأشخاص من داخل وخارج المنشأة .
- يحتاج إلى تكوين فريق جديد أو يطور أداء فريق قائم .
- يستشار فكريا ويتعامل مع الغموض (مثل تحدى السياسات القائمة ) .
- أمامه عقبات كبيرة ليتغلب عليها ، مثل انعدام المساندة من الإدارة العليا ، أو نقص الموارد .