

الشركة العربية

للإعلام العلمي

(شعاع)

القاهرة

ج.م.ع

للمشتركين فقط

editor@edara.com



رئيس التحرير: نسيم الصمادي

نيسان

إبريل (2014 م)

جمادى الثانية (1435 هـ)

السنة الثانية والعشرون

العدد السابع

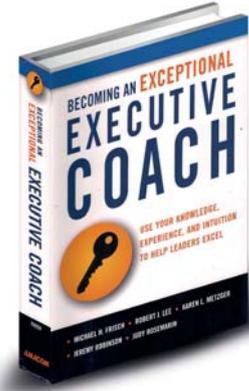
العدد 529

www.edara.com

## كيف تصبح مدرّباً شخصياً متميزاً

استخدم معرفتك وخبرتك في صناعة القادة

تأليف: مايكل فريش وآخرين



### أبجديات التدريب

واحدًا ليتحول إلى نمط يصبح ممتثلًا للمدربين الآخرين، ومختلفًا عنهم في الوقت ذاته أيضًا. وبعد أن تشكّل ذلك النمط، ستكون أكثر قدرة على وصف خدماتك للآخرين، وتقديم هذه الخدمات بشكل متسق، والتعامل مع المزيد من التحديات الصعبة. عملية تشكيل هذا النمط هي الأساس الذي تحدد بناءً عليه طابعك الشخصي في التدريب، وهي لهذا السبب ذات قيمة كبيرة وفائدة عملية فورية.

وضع بصمتك الشخصية لا يحدث في الأسابيع الأولى من بدء عملك كمدرّب، بل يتطلب هذا وقتًا وممارسة وتفكيرًا ومعرفة بأراء الآخرين عنك حتى يتسنى لك القيام بهذه الخطوة. لكن من ناحية أخرى، لن يكون من السابق لأوانه أن تبدأ في تحديد عناصر طابعك الشخصي في التدريب، حتى يتطور كلما زادت خبرتك ومعرفتك.

بالنسبة إلى أي شخص جديد في مهنة التدريب، فإن تشكيل الطابع الشخصي في هذا المجال يتطلب الكثير. ففي بداية المسار المهني لمعظم المدربين، يكون اهتمامهم منصبًا على الأساليب والأصول والإجراءات المتعارف عليها التي يوصى بها الآخرون.

### في هذه الخلاصة

- اكتشف طابعك الشخصي في التدريب
- كيف تدير عملية التدريب بكفاءة؟
- كيف تطوّر الأهداف التدريبية بالتعاون مع العميل؟
- تقييم عملية التدريب

### طابعك الشخصي في التدريب

يمكن أن يشكّل المزيج الفريد الذي تتمتع به من علم وخبرة وحس نسيجيًا

ورغم منطقية ومعقولة ذلك، فإنه لا يضمن لك التميز والاختلاف والنجاح عندما تلتقي بكل عميل. في واقع الأمر، تكوين الطابع الشخصي يتطلب منك أن تخرج من إطار المبادئ العامة المتعارف عليها في التدريب بحيث تدمجها في تجربتك الفعلية وتكتشف ما ينقصك وما يميزك كمدرّب.

ترجع أهمية تشكيل الطابع الشخصي إلى عدم وجود طريقة واحدة مثلى للتدريب، حيث يشارك المدربون والعلماء، بل وحتى موضوعات التدريب، في تصميم العملية برمتها. يصف الطابع الشخصي ما تحاول أن تقوم به مع عملائك، ومدى اعتقادك بقدرة التدريب على بلورة رؤية واضحة وإحداث تغيير إيجابي، وما تشعر بضرورة الاستعانة به في العلاقة التدريبية، كل ذلك بصفته إنساناً وخبيراً في نفس الوقت، مما يتيح لك أكبر قدر من المرونة لتصوغ أسلوبك في التدريب بما يلائم التحديات التي تمثلها حالة بعينها.

يتألف الطابع الشخصي للتدريب من ستة عناصر رئيسية تحدد شخصيتك كمدرّب. ثلاثة من هذه العناصر هي المُدخلات إلى طريقة تفكيرك وتظهر في الإجابة عن الأسئلة العامة التالية:

## المُدخل 1 - أنت: ما الذي تضيفه إلى عملية التدريب على المستوى الشخصي والمهني؟

التدريب نشاط شخصي صرف، إذ إنك تقدم مواهبك المتعددة وتجاربك الشخصية في مهام التدريب التي تقوم بها. ورغم أن ليس كل ما مررت به في حياتك وثيق الصلة بعملية التدريب، فمن المهم أن تحدد الجوانب الشخصية التي سيكون لها أثر واضح وملحوس على ممارستك للتدريب وعلى علاقتك بعملائك. تذكر أن شخصيتك، وتجاربك في الحياة، ومشوارك العملي، وطريقة تعاملك مع الآخرين، واهتماماتك، وأفكارك عن النجاح، ومهاراتك، ومواهبك، كلها عوامل تؤثر على طريقتك في التدريب.

فكر في إجابات الأسئلة التالية لدى تأملك مسألة المُدخلات التي تشكل طابعك الشخصي في التدريب:

• كيف يمكن لماضيك، ونشأتك، وتجاربك الشخصية المبكرة، والشخصيات التي تتخذ منها قدوة، وسماتك

الذاتية، أن تؤثر على طريقتك في التدريب؟ على سبيل المثال: ربما تكون قد نشأت داخل أسرة شكّلت رغبتك في مساعدة الآخرين، أو الاعتماد على النفس، أو الميل نحو الانطوائية، وهي كلها عوامل سيكون لها أثرها على ما تقدمه من تدريب.

• ما صلة التعليم الذي تلقّيته بالتدريب؟ ما مدى ارتباط دراستك الجامعية، أو ما بعد الجامعية، أو خبرتك المهنية، أو أي دورات تدريبية تلقّيتها، بما تمارسه من تدريب؟ ما الأفكار المتعلقة بتنمية الذات والتحفيز والقيادة والعمل التي تعلمتها في أثناء الدراسة ويمكن تطبيقها على التدريب؟

• كيف دفعك عملك إلى مهنة التدريب؟ لاحظ أن فترة الاختبار في أماكن العمل، ووظائف الدوام الجزئي أو الكلي، وأي تجارب عملية، ربما يكون لها صلة مباشرة أو غير مباشرة بالتدريب.

## المُدخل 2: أنت في إطار مؤسسي: ما المهارات التي تُضفيها على العمل داخل المؤسسات؟

غالبًا ما يتم تدريب القادة في سياق مؤسسي، ولكل مدرب تجاربه المختلفة داخل المؤسسات. وسواء كنت موظفًا أو مديرًا أو مستشارًا أو عضوًا في مجلس الإدارة أو مدربًا، فقد مررت بتجارب من المرجح أن تؤثر على الطريقة التي تتفاعل بها مع رعاة التدريب وغيرهم داخل المؤسسة.

إذا كان سبق لك تدريب القادة والمسؤولين التنفيذيين سواء داخل المؤسسة أو خارجها، فاعلم أن تواصلك وتعاملك المسبق معها ومع أفرادها ضروري لتشكيل طابعك الشخصي في التدريب. وفيما يتعلق بالطريقة التي تتعامل بها داخل المؤسسات، فإن هذه الأسئلة تمثل أهمية خاصة بالنسبة إلى نشاطك التدريبي:

• ما دافعك الأساسي للإقبال على هذا العمل؟ ما التجارب التي مررت بها داخل المؤسسات وتشير إلى مدى فائدة التدريب؟ ما مدى شعورك بالحماس بناءً على النتائج المؤسسية والفردية للتدريب؟

• كيف تُلبي أهدافك التدريبية توقعات المؤسسة؟

• ما الذي تعرفه عن التسلسل القيادي داخل المؤسسة؟ في معظم الأحيان سيكون لبيئة العمل الخاصة بعميلك مستويات متدرجة من القيادة. فما تجربتك في التعامل مع الهيكل الإداري، والسلطة الرسمية، وسياسة المؤسسة، وفرق العمل بها، وقياداتها؟

## المدخل 3: ممارسات التدريب ومحتواه: ما الذي تعلمته عن التدريب وتنويع تطبيقاته؟

هذا المدخل الثالث لطابعك الشخصي يدفعك إلى التفكير فيما تفضله في ممارسات التدريب، والركائز النظرية، وأحدث الموضوعات، ونتائج الأبحاث، وغيرها من المجالات المتعلقة بمحتوى التدريب. وفي حين أن هناك قدرًا كبيرًا من المواد المنشورة عن تدريب القيادات، فسيجد كل مدرب موضوعات وأفكارًا بعينها أكثر إلحاحًا وأهمية من موضوعات أو أفكار أخرى. إذا كنت من المدربين المتمرسين، فقد ترغب في اختيار موضوعات تدريبية بعينها لاهتمامك الشخصي بها، أو ربما لارتباطها بممارساتك العملية.

### إدارة عملية التدريب

إذا شبهنا عملية التدريب ببناء منزل، فإن دورك بصفتك مدربًا يساوي دور المقاول العام الذي يتعاون بشكل وثيق ومحترم مع من سيعيشون في هذا المنزل، ومع الجيران، ويستعين خلال ذلك بالخطط التي ساهم بها أصحاب المنزل، مع الالتزام بالممارسات والقواعد المختلفة، وأيضًا الالتزام بالميزانية والمهلة الزمنية الموضوعية لإتمام المشروع، وتسهيل عملية الانتقال إلى المكان الجديد. لهذا عليك مراعاة الآتي:

❁ **مرحلة ما قبل التدريب.** الأحداث والملابس التي أدت إلى اتخاذ قرار باللجوء إلى مدرب تؤثر على الطريقة

التي تشكّل بها عملية التدريب وتديرها. وسواء كان سبب الاستعانة بمدرب هو وجود مشكلة، أو فرصة، أو ربما كليهما، فإن مسألة خضوع عميلك للتدريب كانت على الأرجح محل نقاش من جانب مديره، ومدير الموارد البشرية، وغيرهما من المسؤولين عن تنمية القادة.

❁ **التواصل الفعال.** يتوقف مدى تمكنك من التحكم في العملية التدريبية على مدى تواصلك مع المؤسسة الراعية والعميل نفسه بشأن التوقعات والرؤية الخاصة بعملية التدريب، وأنت تحتاج - على وجه الخصوص - إلى معرفة الأسباب التي جعلتهم يتصلون بك، والوضع الذي يريدونه أن يتغير بعد إتمام عملية التدريب.

❁ **الخطوات الأولى.** يبدأ التحكم في العملية التدريبية منذ لحظة اتصال المؤسسة الراعية بك لبحث سبل الاستعانة بخدماتك. هناك موضوعات مهمة يتعين التطرق إليها قبل أن تلتقي بالعميل نفسه، من بينها الجهود السابقة التي بذلتها للتنمية الذاتية، وبيانات تقييم الأداء التي ربما تكون متاحة، وخطط التطوير والتنمية الحالية. قد تساعدك هذه الخلفية في رصد التحديات المحتملة في عملية التدريب.

❁ **نهاية العملية التدريبية.** قرب نهاية التدريب، ربما تفكر أنت والعميل فيما يلي: ما الذي تعلمه العميل؟ كيف تغير سلوكه؟ ما الجوانب التي تتطلب المزيد من الاهتمام؟ كيف يمكن للمؤسسة الراعية أن تواصل دعم عملية التطوير والتنمية؟ ويعتبر تحديد خطة التطوير والتنمية للإشارة إلى إحراز التقدم والمجالات التي يمكن تطويرها والاستثمار فيها، خطوة مفيدة مع انتهاء عملية التدريب.

### شرط أساسي لتدريب القادة

في بعض الأحيان يطرأ سؤال يتعلق بما إذا كانت هناك متطلبات لا غنى عنها لا بد أن تتوفر في مدرب القادة. ورغم صعوبة تحديد عامل بعينه، فإن المهارة التي تبدو أنها الأهم هي القدرة على التحكم في الذات. وفي حين أن التصرف بشكل تلقائي وطبيعي هو الفخ الذي يسقط فيه العديد من مدربي القادة عند تعاملهم مع عملائهم، فمن المهم للغاية التصرف بشكل محترف ينم عن التركيز ووضوح الأهداف والانضباط.

المدربون الذين يعجزون عن التحكم في ذواتهم يصبحون خاضعين لردود الفعل الانفعالية للعملاء بشكل ملحوظ، وربما يقدمون نصائح أو حلولاً بشكل مندفع ومتهور يفتقر إلى الدقة والمهنية والحيادية والوضوح. وعلى العكس من ذلك، فإن المدربين الذين يجيدون التحكم في أنفسهم، قادرون على تحديد أي فكرة ملحة والتركيز عليها خلال جلسات التدريب.

يمكن تشبيه عملية التعاقد بين المدرب والعميل بإعداد غرفة قبل طلائها، وربما يبدو الأمر وكأنه تأجيل وتأخير لبدء العمل، لكن الإعداد دائماً ما تكون له فائدته لاحقاً سواء من حيث فاعلية النتائج أو جودتها. ينطبق الأمر نفسه على التعاقد من أجل التدريب، حتى رغم أنك ربما تشعر برغبة في تجاوز هذه الخطوة بسبب حماسك وتعجلك للبدء. غير أن هذه الخطوة، سواء كانت بسيطة أو معقدة، لا بد أن تكون جزءاً من بداية أي عملية تدريب.

هناك ثلاثة أطراف في التعاقد لها مصالح متداخلة، ألا وهي: العميل، والمؤسسة الراعية التي عادةً ما يمثلها مسؤول الموارد البشرية أو مدير العميل أو كلاهما، وأنت. يجب أن تسهم جميع الأطراف في الاتفاق على التعاقد، إذ يعكس العقد الاتفاق المتبادل بينهم، الخاص بالتنفيذ والنتائج العامة لعملية التدريب التي تمثل أهمية حيوية لإقامة علاقة عمل ناجحة بين جميع الأطراف.

ربما تكون مشاركة العميل في عملية التعاقد السابقة للتدريب محدودة، لكنها لا تقل أهمية، وعادةً ما تتم خلال الاجتماع الأول مع المدرب. مدى تقدمك في تشكيل طابعك الشخصي للتدريب سيمكنك من أن تستعرض أمام العميل العناصر التي تفضلها في العملية التدريبية، والتفاوض معه حول أي تعديلات مطلوبة.

### تطور الهدف

لا بد أن يتم تشكيل أهداف التنمية، لا فرضها، وأن تكون مرتبطة بواقع السياق الخاص بالعميل. فمن اللحظات المحورية في أي عملية تدريب عندما يدرك العميل ما يحتاجه ويقول لنفسه: "هذا بالضبط ما يجب أن أركز عليه!" تحدث هذه اللحظات الاستكشافية بعد أن تتكون الرابطة بينك وبينه في تحالف مهني وثيق، فتتناقشان

وتتفان فيما يتعلق بالتحديات التي يواجهها. أما مجرد الانسياق وراء ما تطلب المؤسسة تطويره في العميل، فلن يؤدي إلى هذه اللحظة الاستكشافية الحاسمة أو حتى إلى الالتزام.

ومع تطور أهداف التدريب، ضع نصب عينيك هذه الاعتبارات المهمة:

- ❖ لا بد من احترام الإطار الزمني الذي تم التعاقد عليه خلال عملية التدريب، ومع هذا فإن تطوير الهدف يجب ألا يخضع للاستعجال؛
- ❖ بعد إتمام عملية تطوير الهدف، ستجد أن أهداف التدريب قد شكّلها العملاء والمدرب والمؤسسة الراعية، وفي كثير من الأحيان أيضاً الزملاء الآخرون؛
- ❖ عادةً ما تظهر الأهداف على مراحل، لكنها تظل قابلة للتعديل والمراجعة.

### التقييم وجمع المعلومات

تثري البيانات المتاحة من خلال عمليات التقييم النقاش بشأن تنمية العميل، وهي مفيدة ليفهم العميل نفسه، ولتشكل أنت انطباعاتك الخاصة. تتضمن هذه البيانات نتائج مقابلة زملاء العميل، وكذلك النتائج التي اتضحت من استبيانات أو أدوات تقييم أخرى. من الممكن أن تساعد هذه الأدوات عميلك في الانتقال من الأهداف قصيرة المدى التي يتم التفاوض عليها إلى أهداف بعيدة المدى يتم تصميمها. إن إجادتك لاستخدام مجموعة من وسائل التقييم الكمية والكيفية على وجه الخصوص ستمثل إضافة إلى مهاراتك في طرح الأسئلة والاستماع، وستكون مفيدة على مدار عملية التدريب.

### عمليات التقييم الكمية

يمثل التقييم المبني على إجراءات كمية تحدياً فريداً، بما أن الأرقام لها أثر أكبر مما هو مطلوب. ومن أجل تحقيق التوازن، عادةً ما تكون التقارير التفصيلية

### أسطورة الخبرة القيادية

قد يفترض حديثو العهد بتدريب القادة أن من متطلبات النجاح أن يكون للمدرب خبرة وتجربة مباشرة في العمل القيادي، ولكن الحقيقة ليست كذلك. ففي حين أن هناك حاجة منطقية إلى أن يكون مدربو القادة على قدر كبير من الاطلاع على سلوك القادة والنظام المؤسسي، فإن التجربة في قيادة مؤسسة ما ليست مطلباً أو شرطاً أساسياً، بل لا يعدو كونها أمراً "مستحباً". وفي حين أن تولي المدرب منصباً قيادياً يعزز من مصداقيته أمام العميل، فإن هذه الميزة فائدتها قصيرة المدى.

## شركاء لإحداث التغيير

رغم أن العلاقة بينك وبين العملاء تزداد وثيقة على مدار عملية التدريب، فإنها تظل مرنة، وتظهر تحديات جديدة ومختلفة تتطلب التعديل من طريقتك. ومثلما أن الشجرة يمكنها أن تتحمل المزيد من الأغصان والأثقال عندما تكبر في العمر، كذلك العلاقة بين المدرب والعميل لا بد أن تكون قادرة على التعامل مع المزيد من الضغوط والتحديات مع تقدم عملية التدريب. لهذا ضع في اعتبارك النقاط التالية:

- ❖ سيتحول الدعم الذي تقدمه للمتدرب خلال المراحل الأولى من التدريب إلى توقعات من شأنها تغيير سلوكه مع تقدم عملية التدريب؛
- ❖ مع تجربة العملاء أنماطاً سلوكية جديدة، يمكنك مراجعة بعض التوقعات وتعديلها؛
- ❖ تشجيعك سيساعد العملاء على اكتشاف العقائل التي تقف أمامهم واستخدام التدريب كوسيلة لحل المشكلات بمرور الوقت؛
- ❖ يمكنك أن تبدأ أنت وعمالؤك في طلب آراء المديرين وغيرهم من الأطراف المعنية بمجرد تنفيذ خطة التطوير.

## نهاية مُدكّمة

يعتمد الختام المحكم للتدريب على ما تفعله من أجل رسم نهاية إيجابية لهذه العملية والتخطيط لها. عادةً ما يكون لعملية التدريب إطار زمني محدد يكون جزءاً من عملية التعاقد.

### اختلافات تمثل تحديات

- هناك أوجه كثيرة يمكن أن يختلف بها عميل عن آخر، أو مدرب عن آخر، على سبيل المثال:
- ❖ السن؛
- ❖ التعليم (المستوى العلمي/ مجال الدراسة)؛
- ❖ الخبرة العملية؛
- ❖ الاهتمامات؛
- ❖ الطريقة المتبعة في حل المشكلات؛
- ❖ الطابع الشخصي؛
- ❖ الدخل.

من المهم بالنسبة إليك أن تفهم الأثر المحتمل لكل الاختلافات المهمة التي ربما تكون قائمة بينك وبين عميلك وداخل محيط العمل الخاص به. إذا ركزت فقط على جوانب معينة، فربما يفوتك بعض التحديات المهمة التي تواجه العميل.

مصاحبة للدرجات التي تم الحصول عليها من التقييم الكمي. ويستخدم بعض واضعي الاختبارات تقارير مطولة لتحويل الأرقام إلى أوصاف أو حتى توصيات لها علاقة بالتنمية. لكن بوصفك مدرباً، فإنك في وضع يسمح لك بمساعدة عميلك على فهم هذه الأرقام والرسوم التوضيحية والتقارير التفصيلية، وتحديد أي من تلك المواد لها أهمية فيما يتعلق بتنميته هو.

## عمليات التقييم الكيفية

من الشائع أن يستعين المدربون بالبيانات والمعلومات الناتجة عن المقابلات، لكن هناك تنوعاً كبيراً في الطرق التي يمكن من خلالها للمدرب أن يقيّم الوضع ويجمع الآراء المختلفة. على سبيل المثال: يلجأ بعض المدربين إلى الآراء التفصيلية، في حين يعتمد البعض الآخر على الملخصات المكتوبة، ويفضل البعض الآخر المناقشات الشفهية، في حين يصوغ آخرون التقييمات من خلال التقارير المباشرة أو زملاء العميل أو الأطراف المعنية.

بغض النظر عن الوسيلة التي تقرر الاعتماد عليها، فإن المزج بين نتائج المقابلات ودرجات التقييم قد يكون كل ما تحتاجه، كما أنه يعتبر مقدمة ضرورية لخطة التنمية، وتأكيدياً للأهداف التي جرى التفاوض عليها، إلى جانب الإشارة إلى النتائج التي تتطلب المزيد من التفكير.

## التخطيط للتطوير

يمثل التخطيط للتطوير أهم جوانب عملية التدريب، وهو يبدأ بأهداف تفاوضت عليها مع عميلك. ومن خلال الخطوات التي اتخذتها فيما يتعلق بجمع المعلومات والآراء وصياغة المقترحات والأفكار في عملية التدريب، ستظهر الأهداف بعيدة المدى والتي ستمثل بدورها العناوين العامة في خطة تطوير العميل.

إن تنفيذ الأفكار والاقتراحات في أثناء التدريب استناداً إلى المناقشات الحرة والعصف الذهني مع العميل هي الخطوات التالية الطبيعية لمساعدة العميل في إحراز تقدم نحو الأهداف. وهذه الخطوات قابلة للتعديل كلما جرب العميل طرقاً وأنشطة جديدة لتقييم النتائج. حتى في ظل احتمال تغيير الخطوات أو إلغائها أو إضافة جديد إليها، تظل الأهداف بعيدة المدى كما هي وتعزز الجهود العامة التي تُبذل للتنمية.

ورغم أن هذا الإطار الزمني ربما لا يكون ملزمًا بشكل صارم، فإنه ينقل فكرة أن التدريب بمثابة تدخل لحل مشكلة ما، أو أنه نقطة انطلاق، وبالتالي له فترة محدودة.

ونظرًا إلى طبيعة التدريب المؤقتة، فمن المهم أن نقر بذلك في مرحلة مبكرة، إذ إن لكل بداية نهاية. تجنبك هذه الخطوة الإحراج الذي قد ينجم عن مناقشة هذا الأمر في وقت متأخر من عملية التدريب، كما أنها تمثل تحديًا للعميل لتحقيق أكبر استفادة من التدريب.

## مُخرجات طابعك الشخصي في التدريب

مع تعمقك في رحلة الموضوعات التدريبية المختلفة، فإنك تبدأ في بناء إطار لطابعك الشخصي في التدريب بشكل يعكس طبيعتك الخاصة، وما تقدمه في سياق مؤسسي، وما تفضله من مفاهيم التدريب وممارساته وأساليبه. مع وضع هذه المدخلات الثلاثة معًا تظهر المخرجات الشاملة لطابعك الشخصي.

### المُخرَج 1:

## طريقته في تدريب القادة

تتنوع طرق التدريب بتنوع المدربين أنفسهم. لهذا من الأفضل أن تجد أفكارًا ومفاهيم وممارسات تروق لك، وأن تركز على العناصر التي تتناسب مع طريقته في التدريب. ستجد، مثلاً، أن بعض المدربين يركزون على الطرق التي يساعدون بها العملاء، في حين يركز البعض الآخر على الموضوعات النظرية التي يستخدمونها لفهمهم، أو يركزون بشكل أساسي على إثراء علاقتهم بهم. فكل مدرب يستخدم حياته وتجاربه وطبيعته الخاصة في بناء علاقته بالعميل، بل إن البعض يعتبر هذه نقطة انطلاق يمكن بموجبها شرح طريقته المفضلة في التدريب.

العبارات التالية هي أمثلة للمُخرَج الأول للطابع الشخصي في التدريب، مع تقسيمها إلى عدة فئات. ربما تفيدك وأنت تفكر في هذا المُخرَج وتحاول تشكيله:

❁ **مساعدة العملاء:** "التدريب هو مساعدة شخص ما على زيادة فاعليته إلى أعلى مستوى. وستكون خطة

التطوير تعبيرًا ديناميكيًا عن تطورات عملي وأفكاره بلوغ هذا الهدف."

❁ **تلبية تفضيلات العملاء:** "تتضمن طريقي في التدريب

التأني في تحديد نوايا العميل وفهمها. ويجب أن تشجع كل جلسة تدريبية مع العميل النقاش الحر والتلقائي بشأن الأفكار والمشاعر والأحداث والتحديات."

❁ **العلاقات مع العملاء:** "تتيح لي عملية التدريب أن

أركض إلى جوار ذلك القطار المتحرك الذي يركبه العميل بالفعل، لذلك يمكننا لبعض الوقت أن نتحرك بالسرعة ذاتها، فأشاركه رحلته ونتبادل سرد القصص والتجارب ونناقش مواقف بعينها من وجهات نظر مختلفة وصولاً إلى رؤى وإمكانات جديدة."

❁ **تأثير الطابع الشخصي على طريقة التدريب:** "طريقي

في التدريب معتمدة على شخصيتي الودودة والمفتحة. فسلكي يجعل الناس يشعرون بالراحة ويزيلون العراقيل التي تحول دون الشفافية والانفتاح."

❁ **التعلم والتغير:** "بصفتي مدربًا، أعتبر نفسي عاملاً

محفزًا لما يبذله العميل طوال حياته من أجل التعلم والتغير. أعتقد أن الناس قادرون على هذا في أي سن. وبمساعدي يمكن للعميل أن يواصل المحاولة والتجربة إلى أن يصبح التغيير المطلوب مسألة نابعة من داخله وعن اقتناع ذاتي."

❁ **عملية التدريب:** "تعتمد طريقي على التعاون،

وأطوعها حسب كل عميل. أريد أن تكون تجربة العميل مثمرة، وأن ترى المؤسسة أن الجهود المبذولة تحقق بالفعل قيمة مضافة."

### المُخرَج 2:

## ممارستك لعمليات تدريب القادة

بما أن أغلب المدربين يعملون مستشارين أيضًا، فإنهم عادةً ما يقدمون مجموعة متنوعة من الخدمات، وهذا يعني أن عملك في مجال تدريب القادة لا بد أن يحظى بتخطيط واع وظهور ملحوظ من بين جميع الخدمات التي تقدمها، وإلا فإن خدمات أخرى ربما تطغى عليه (مثل: تقديم الاستشارات أو التدريب العادي) وهي الخدمات التي كنت تقدمها في العادة. ليس من السابق لأوانه على الإطلاق أن تبدأ في التفكير والتخطيط لكيفية إتاحة الوقت الكافي لهيكله خدمات التدريب التي تقدمها والترويج لها وتقديمها بشكل فعلي.

## التسويق الانتقائي

لا يمكن لأي مدرب أن ييسق خدماته لجميع شرائح العملاء والأسواق. فالى أى مدى يجب أن تركز على مجال بذاته؟ هذا سؤال بسيط لكن إجابته معقدة. فالكثير من المدربين يحاولون التركيز على مجال محدد لأنه متعلق بمُدخلات طابعهم الشخصي (أى اهتماماتهم وتجاربهم)، كما قد تكون لهم علاقات وصداقات ومعارف في قطاع معين في السوق أو بمجال عمل ما أكثر من غيره.

## البء في التدريب الداخلي

على المدربين الذين يعملون داخل المؤسسات أن يفكروا في كيفية إيجاد فرص للتدريب بما أن مسمياتهم الوظيفية قد لا توحى بذلك. من الأمور التي ينبغي مراعاتها: توفير الوقت، والحصول على الدعم والتشجيع، والتوصل إلى سبل لترويج الخدمات التي يقدمها المدرب داخل المؤسسة.

## خطة الممارسة

إذا كنت ملتزماً بتنمية مهاراتك التدريبية، فإن هناك عدداً من النقاط المحددة والمهمة التي ينبغي لك التركيز عليها. من خلال التفكير في إجابات الأسئلة التالية ومناقشتها مع زملائك ومديريك، ستكون أقرب إلى وضع خطة مناسبة للترويج لنفسك ودعم اسمك في عالم التدريب:

1. كم من الوقت متاح لديك لتقديم خدمات تدريبية؟
2. أي المجالات، أو الوظائف، أو أنواع العملاء، التي تحب أن تخصص فيها؟
3. ماذا تحتاج كي لا تشعر بالحرج والتردد عند وصف طريقتك في التدريب (المُخرَج رقم 1 لطابعك الشخصي)؟

4. أي أنواع خدمات التدريب تريد أن تقدمها، وما أمثلة الأنشطة التدريبية التي يمكن أن تقدمها لتثبت هذا؟
5. أين ستقدم جلساتك التدريبية (مثلاً: في مكتبك؟ في مكتب العميل؟ في مكان آخر؟)، ومتى؟

## المُخرَج 3: خطتك للتطوير المهني

المُخرَج الثالث لطابعك الشخصي هو خطة تطوير نفسك بصفتك مدرباً. ترتبط هذه الخطة بنقاط القوة والضعف التي تتسم بها، سواء في طريقتك في التدريب، أو في خطة الممارسة من أجل الحصول على المزيد من فرص العمل في مجال التدريب. تنمية المهارات التي تجيدها والعزف على أوتار مواطن قوتك الشخصية والمهنية من شأنهما أن يعززا طريقتك، وربما يزيدان من فاعليتك في السوق.

يجب أن يكون هدف كل مدرب هو أن يصبح مدرباً أفضل. وفيما يلي أفكار للتطوير يقدمها مدربون آخرون لإظهار مدى وعيهم بالمهارات التي لا بد من تنميتها في أنفسهم. وعادةً ما تكون هذه المهارات شخصية وانفعالية أكثر منها معرفية:

- ❖ "علي أن أطوّر مهاراتي في الاستماع والتواصل حتى أكون مدرباً فعالاً. أحتاج أن أكون قادراً على الاستماع دون أن أتسرع في تقديم المشورة، وكذلك أحتاج أن أفكر بتأنٍ فيما يقوله العميل دون إصدار الأحكام أو تكوين رأي فوري."
- ❖ "أحتاج كمدرب أن يكون أسلوبى أكثر عمقاً وهدوءاً مقارنة ببقية أدوارى الحياتية والعملية المعتادة."
- ❖ "أحتاج أن يكون لي حضور أقوى مع القادة أصحاب الشخصيات المسيطرة. فسواء كانوا عملاء أو مدربين، عادةً ما يهيمنون على المحادثة ويضعونني في موقف محرج."

## التأمل والتقييم

فكر في تقييم عملية التدريب سواء خلالها أو بعدها. عادةً ما يتم تقييم نجاح التدريب من خلال الإجابة عن هذا السؤال: "ما مدى فاعلية التدريب في تحقيق النتائج المرجوة؟" البيانات السلوكية مهمة جداً في تحديد ما الذي يقوم به العميل بشكل مختلف بعد التدريب الذي تلقاه. إن جمع المعلومات السلوكية من المؤسسة الراعية، وكذلك من العميل نفسه، يجعل المؤسسة الراعية مستمرة في التفاعل معك، ومهتمة بتقديم جميع البيانات التي تحتاجها في أسرع وقت لدعم الجهود التي تبذلها مع العميل.



هذه الخلاصة متوفرة باللغتين العربية والإنجليزية

This publication is available in both Arabic & English

نشرة نصف شهرية تصدر عن :  
الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"



للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرؤوس  
أو لتقديمها لزميل أو عميل ؛ يمكنكم  
الاتصال بإدارة خدمات المشتركين.

جمهورية مصر العربية : القاهرة  
هاتف : 22633897 - 24036657 - 24025324 2 02 +  
فاكس : 22612521 2 02 +

للاتصال بأي من مكاتبنا في  
سوريا والسعودية والإمارات والأردن واليمن وسلطنة عمان  
وقطر وباقي الدول العربية،  
الرجاء التكرم بزيارة موقعنا:

[www.edara.com](http://www.edara.com)

تصدر عن "شعاع" أيضًا دوريات :

خلاصات كتب التربية والتعلم  
علاقات  
المختار الإداري  
إلهام على مدار العام  
السلسلة الصوتية: الإدارة في السيارة

يمكنكم دائمًا الاشتراك والدفع  
إلكترونيًا على موقعنا:

[www.edara.com](http://www.edara.com)

تصدر (خلاصات)  
منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب  
العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على  
الكتب الأكثر مبيعًا والتي تضيف جديدًا للفكر الإداري.  
تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات  
الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية؛  
حيث توفر لهم معرفة إدارية مجرّبة وقابلة للتطبيق.  
ويمكن البحث في كل محتوياتها من خلال محرك البحث المركب  
على موقعنا.

رقم الإيداع : 6454  
ISSN: 110/2357

”حتى أكون مدربًا فعالاً وأكثر تنوعاً أحتاج أن أظل يقظاً  
وحاضر الذهن مهما كنت متعباً أو مشتتاً، وألا أُلجأ إلى  
الحل الأسهل وهو تقديم النصيحة والمشورة.“

## ادخل حيز التنفيذ!

مع تطور قدراتك ومهاراتك في مجال تدريب القادة، ستجد  
أن طريقتك تزداد قوة وفاعلية. وفي الوقت ذاته، فإنك عندما  
تعكف على تطوير نفسك ستعزز وجودك في السوق وتكتشف  
المهارات التي تنقصك واللازمة لمهام التدريب. هذه الخطة  
شأنها شأن طابعك الشخصي، فمن المفترض أن تكون مرنة  
وقابلة للتغيير كلما اكتسبت المزيد من الخبرة.

حتى كبار المدربين لديهم خطط لتطوير الذات، وإن كانت  
تركز بصورة أقل على المهارات وتركز بصورة أكبر على  
النظريات والمناهج التدريبية الجديدة. المهم في الأمر أن  
الخطة التي تضعها لتطوير نفسك يجب أن تجعلك مطلعاً على  
ما يمر به العملاء من صراعات والتعلم والنمو حتى يمكن أن  
تتفاعل أكثر مع تجاربهم خلال عملية التدريب وتكون خير  
سند ومعين لهم في رحلة التطوير والتغيير.

## المؤلفون



مايكل فريش وروبرت لي وكارين متسجر  
وجيريمي روبينسون وجودي روزمارين

متخصصون في تدريب المسؤولين التنفيذيين في الشركات،  
ويتمتعون بخبرة أكاديمية واستشارية ومؤسسية واسعة.

## الكتاب

Authors: Michael Frisch, Robert Lee, Karen Metzger,  
Jeremy Robinson, & Judy Rosemarin

Title: **Becoming an Exceptional Executive Coach:**  
Use Your Knowledge, Experience, and Intuition  
to Help Leaders Excel

Publisher: AMACOM (July 5, 2011)

ISBN: 978-0814416877

Pages: 288

To read more about this book, use this link:

<http://www.amazon.com>



# حقوق الملكية

إدارة.كوم  
edara.com

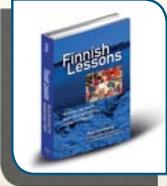
محفوظة للشركة العربية للإعلام العلمي



حقوق الملكية الفكرية لهذا العدد ولكل الأعداد والكتب الإلكترونية والصوتية المنشورة على موقعنا [www.edara.com](http://www.edara.com) تعود للشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع». وعليه فإننا نتوقع منكم الالتزام بالمحافظة على حقوقنا كاملة وذلك بعدم نسخ أو رفع أو إرسال أعدادنا خارج حدود استخدامكم الشخصي والمهني والمؤسسي دون موافقة خطية منا. على أننا نسمح للمشاركين بحفظ وطباعة الأعداد للاستخدام الداخلي فقط. وعليه، نرجو أن يتعهد الجميع بعدم نقل أو تمرير أو مشاركة الآخرين في حقوقنا هذه. علمًا بأننا سنقاضي كل من لا يحترم هذا التعهد وفقًا لقوانين الملكية الفكرية المحلية والإقليمية والدولية.

## أعداد هذا الشهر

### خلاصات



خلاصة «كتب التربية والتعلم»  
رقم: 40

التجربة الفنلندية

تأليف: باسي سالبيرج



خلاصة «كتب المدير»  
رقم: 530

من بيع المنتجات إلى تسويق الحلول

تأليف: ماثيو ديكسون وبرينت آدمسون



خلاصة «كتب المدير»  
رقم: 529

كيف تصبح مدربًا شخصيًا متميزًا

تأليف: مايكل فريش وآخرين

## من مقالات «علاقات» هذا الشهر

## مقالات «المختار الإداري» هذا الشهر



العدد 88

5 نصائح للتسويق عبر «إنستجرام»

جيل مشغول

لا رسائل في الإجازة!

كيف تكتب توقيعك الإلكتروني

حقائق لا تعرفها عن مخك

5 دروس من الصحفيين لكتابة المحتوى الإلكتروني

كيف تجعل الإحصائيات المصورة معبرة

لماذا لا يعاود أصحاب الشركات الاتصال بك؟!



العدد 148

دبي تصنع النجاح بروح الانفتاح

منتجك يصلك قبل أن تطلبه!

التسامح

أسطورة التوازن بين العمل والحياة

مقولات القيادة

«أموي» تنحني للعاصفة.. وتعود واقفة

لماذا يضل القادة الطريق؟!

أسئلة حاسمة لمؤسسة جديدة بالثقة

التكنولوجيا في خدمة العملاء

سيارة بلا قائد