

أسرار نجاح المدرب المحترف: دليل مبسط لإلهام المتدربين وتطوير الأداء
Secrets of professional coach success: a simplified guide
To inspire trainees and develop performance

د. علاء عبدالخالق حسين المندلاوي
Dr.Alaa ABDULKHALEQ HUSSEIN

جامعة بغداد / كلية العلوم الإسلامية
Alaa.Abdulkhaleq@colaw.uobaghdad.edu.iq

مقال علمي لموقع مؤسسة العراقة للثقافة والتنمية

بتاريخ ٧ / ٧ / ٢٠٢٤

المقدمة:

في الزمان الحاضر، أصبح التدريب الفعّال أمراً حيويّاً لضمان نجاح المؤسسات والأفراد. يؤدي المدربون المحترفون دوراً أساسياً في تطوير المهارات، نقل المعرفة، وتعزيز الأداء، يهدف دليل "أسرار نجاح المدرب المحترف" إلى استكشاف جوانب النجاح المختلفة للمدربين المحترفين وتزويدهم بالأدوات والاستراتيجيات الضرورية لإلهام المتدربين وتحقيق نتائج الفاعلة، فضلا عن ذلك، في هذا الدليل، سنحدد سمات المدرب المحترف، وأساليب بناء الثقة مع المتدربين، وتصميم برامج تدريبية فعالة، وإتقان فن العرض والتقديم، وسنناقش أهمية إشراك المتدربين والتفاعل معهم، والتعامل مع المواقف الصعبة، وتقويم التدريب، وتحسين الاداء باستمرار، والتطوير الذاتي.

تم إعداد هذا الدليل استناداً إلى أحدث الأبحاث والأساليب الفعالة في مجال التدريب، هدف هذا الدليل هو مساعدة المدربين على تحقيق التميز في مهنتهم، سواء كانوا مبتدئين أو خبراء، حيث سيزودهم برؤى علمية مبسطة لتطوير مهاراتهم وزيادة تأثيرهم كمدربين محترفين.

الكلمات المفتاحية: المدرب المحترف، دليل التدريب، تطوير الأداء.

Secrets of professional coach success: a simplified guide To inspire trainees and develop performance Dr.ALAA ABDULKHALEQ HUSSEIN

Alaa.Abdulkhaleq@colaw.uobaghdad.edu.iq

The introduction:

In today's racer, effective training has become vital to the success of anybody or individual. Professional trainers are essential in developing skills, transferring knowledge, and enhancing performance. The “Professional Trainer’s Success Secrets” Guide aims to explore the different aspects of success of professional coaches and provide you with the necessary tools and strategies to inspire your audience and achieve amazing results, as well.

In this guide, we will define the characteristics of a professional trainer, how you can build trust with your audience, design effective training programs, and master the art of presentation. In addition, we will discuss the importance of engaging and interacting with the audience, how you can deal with difficult situations, and evaluate training, And constantly improve your performance.

We will also explore the ethical aspects of coaching, how you can develop yourself as a professional coach, and strategies for inspiring and motivating your audience. By following the strategies and activities presented in this guide, you can enhance your coaching skills, inspire your trainees, And leave a lasting imprint on their professional and personal lives.

This guide has been prepared based on the latest studies and practices in the field of coaching, and its goal is to help coaches achieve excellence in their profession. Whether you are a beginner or an expert, this guide will provide you with valuable insights to develop your skills and increase your influence as a professional coach.

Keywords: professional trainer, training guide, performance development.

المحور الأول: السمات والمهارات الناعمة للمدرب المحترف

توطئة:

يتطلب التميز في مجال التدريب تطوير مجموعة من السمات والمهارات الضرورية لكل مدرب طموح، سوف نتعرف في هذا المحور على أهم السمات التي تميز المدرب المحترف، وكيف يمكن تحسينها لتصبح مدربًا متميزًا قادرًا على تحفيز جمهوره وتطويرهم.

تعد الخبرة العملية في مجال التدريب أساسية لنجاح المدرب، حيث يبحث المتدربون عن شخص يتمتع بمعرفة واسعة في الموضوع. تزيد هذه الخبرة من مصداقية المدرب وتمكنه من شرح المفاهيم المعقدة على نحو ملموس وفعال. (Brown, 2018).

على سبيل المثال، إذا كان المدرب متخصصًا في مجال التسويق، فإن خبرته العملية في إنشاء حملات تسويقية ناجحة وفهمه لاتجاهات الصناعة الحديثة سيعزز من مصداقيته وتأثيره في المتدربين. الشغف بالتعلم والتدريب سيكون له أثر إيجابي على كفاءة تقديم المعلومات وتوجيه المتدربين نحو التحقيق بأعلى مستويات النجاح.

الشغف هو العامل المحفز للمدرب المحترف، حيث يساهم في تعزيز التعلم المستمر واستكشاف أحدث الاتجاهات والممارسات في مجاله. ينتقل هذا الشغف إلى المتدربين، مما يشجعهم على المشاركة النشطة في العملية التعليمية.

الشغف بالتعلم يتضمن أيضًا استعداد المدرب لاستقبال الأفكار الجديدة وتحسين مهاراته وأساليب تدريسه باستمرار. يُفضل من قبل المتدربين العمل مع مُدربٍ مُتحمّسٍ ومُلهمٍ، حيث بإمكانهم أن يتأثروا بحماسه، ويُخلقوا جوًا تعليميًا إيجابيًا وممتعًا. (Webster, 2019).

مفهوم المدرب المحترف:

المدرّب المحترف هو الشخص الذي يمتلك مجموعة من المهارات والمعارف المتخصصة، ويسعى لتحسين أداء الآخرين عن طريق اكتسابهم المعارف وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، ويتميز هذا المدرّب بخبرته الواسعة في مجال عمله وحبّه للتعلّم المستمر، والتزامه بمساعدة المتدربين على النمو والتطور.

يتمتع المدرّب المحترف بمجموعة من الصفات التي تميزه، بما في ذلك الكاريزما، والتواصل الفعال، والقدرة على بناء الثقة مع جمهوره، فهو يلتزم بالأخلاقيات المهنية، بما في ذلك النزاهة، والاحترام، والسرية. ويحرص المدرّب المحترف على تطوير وتنمية قدراته باستمرار، والبقاء على اطلاع بأحدث الاتجاهات العلمية في مجال تخصصه. (جمعية الأمريكية للتدريب والتطوير، ٢٠١٩)

أهمية دور المدرّب المحترف في تطوير الأداء:

يؤدي المدرّب المحترف دورًا حيويًا في تطوير أداء الأفراد والمنظمات، فهو يساعد المتدربين على اكتساب المعرفة، وتطوير المهارات، وتحسين أدائهم وتصميم برامج تدريبية فعالة، واستعمال أساليب وطرائق تدريبية حديثة والابداعية، وتقديم التوجيه والدعم لمتدربيّه.

يتمتع المدرّب المحترف بالقدرة على تحفيز المتدربين، وإلهامهم، ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم. فهو يعمل على توافر بيئة تدريبية تفاعلية، ويرفع دافعية المتدربين على التعلّم وتحقيق أهدافهم وتنمية تفكيرهم الابداعي، ومواجهة الصعوبات وتجاوزها لتحقيق النجاح وتنمية قدراتهم المعرفية والمهارية، فضلاً عن ذلك تقويم فاعلية التدريب، وتقديم التغذية الراجعة، وضمان تحقيق النتائج المرجوة على وفق الأهداف التدريبية.

ويمكن للمدرّب المحترف أيضًا تقديم الاستشارات والمقترحات للمؤسسات الدولية المختلفة والمنظمات والشركات، ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم الاستراتيجية عن طريق تنمية مهارات موظفيهم وتقديم رؤى علمية على وفق التخصص.

١- الكاريزما وجاذبية الشخصي:

يتميز المدرب المحترف بقدرته على جذب المتدربين وتأثيرهم عن طريق كاريزما وجاذبية شخصية. والكاريزما ليست فقط عن المظهر الجذاب، بل تتضمن أيضاً القدرة على التواصل بثقة، وبناء علاقات قوية، وإظهار التعاطف مع المتدربين. يمكن للمدرب تطوير كاريزما عن طريق تعلم مهارات التواصل الفعال، واستخدام لغة الجسد الإيجابية، والتحدث بثقة وحماس، مما يساعده على التواصل مع المتدربين وجها لوجه، وفهم احتياجاتهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم.

٢- مهارات التواصل الفعال:

التواصل الفعال أمر أساسي لنجاح المدرب، حيث ينبغي عليه إتقان مهارات التواصل الشفوي والكتابي، بما في ذلك تبسيط الأفكار، الاستماع بتركيز، وتقديم التغذية الراجعة المفيدة، وتكييف رسالته لتناسب الجمهور المستهدف، وتوظيف اللغة المناسبة لضمان فهم متدريبيه للمادة التدريبية.

٣- التفكير الإبداعي:

يتميز المدرب المحترف بالتفكير الإبداعي والبحث عن طرائق جديدة ومبتكرة لتقديم المعلومات. يؤكد كين روبنسون (٢٠١١) على أهمية الإبداع في التدريب، والذي يعني القدرة على تصميم أنشطة وتجارب تدريبية تفاعلية تتجاوز المحاضرات التقليدية.

يستطيع المدرب استخدام وسائل بصرية، وتمارين عملية، ودراسات حالة، ومحاكاة، وتقنيات أخرى لجذب المتدربين وتحفيزهم للتعلم. الإبداع يسهم في جعل دورات التدريب التعليمية متميزة وذات تأثير إيجابي يدوم.

٤- المرونة والقدرة على التكيف:

يعد الاندماج والمرونة من السمات والمهارات الناعمة الأساسية للمدرب المحترف، حيث يجب عليه التكيف مع التحديات المختلفة التي قد تواجهه في أثناء التدريب. ينبغي

للمدرب أن يكون قادرًا على التفكير السريع وحل المشكلات التقنية أو البيئية التي قد تنشأ، وأيضًا تكييف أساليبه التدريبية مع احتياجات المتدربين المتنوعة وتقديم الدعم المناسب لهم.

٥-الصبر والقدرة على التحمل:

مارتن سيلينغمان (٢٠١١) يشدد على أهمية الصبر والإصرار في مجال التدريب. قد لا يصل المتدربون دائمًا إلى المستوى المطلوب، وقد يحتاجون إلى وقت أطول لفهم المفاهيم، وضرورة توافر الدعم والتشجيع المستمر من قبل المدرب بفهم وصبر، حيث يعد الصبر أساسًا لبناء علاقات قوية مع المتدربين ومساعدتهم على تجاوز التحديات.

٦- الأمانة والنزاهة:

تُعد الأمانة والنزاهة أساسية لبناء الثقة مع المتدربين، بما في ذلك تقديم معلومات دقيقة واحترام الخصوصية وتجنب أي تضارب في المصالح، النزاهة تتضمن أيضًا الالتزام بالحدود الشخصية وعدم تقديم وعود لا يمكن الوفاء بها. بناء سمعة طيبة مبنية على الأمانة والنزاهة أمر حيوي لنجاح المدرب.

٧-التعلم المستمر:

يشدد بيتر هوني والآن مومفورد (٢٠١٢) على أهمية التزام المدرب المحترف بالتعلم المستمر عن طريق حضور الندوات والمؤتمرات، وقراءة الكتب المتخصصة، والمشاركة في المجتمعات المهنية على الإنترنت، يساعد التعلم المستمر المدرب على البقاء على اطلاع بأحدث الاتجاهات في مجاله وتطوير مهاراته التدريبية وتوسيع معرفته، مما يعكس أهمية التعلم مدى الحياة لدى متدربيه.

٨-التعاطف والاحترام:

يشدد دانيال جولمان (٢٠٠٦): على أهمية التعاطف في مجال التدريب، حيث يعده القدرة على فهم مشاعر واحتياجات المتدربين والتعامل معهم باحترام وتقدير. يسهم التعاطف في بناء علاقات متنيه بين المدرب والمتدربين، ويمكن المدرب من فهم

التحديات التي يواجهها المدربون وتقديم الدعم الملائم لهم. فضلاً عن قدرة المدرب على وضع نفسه في موقع المتدربين وفهم وجهات نظرهم، وتقديم حلول تلبي احتياجاتهم الشخصية.

المحور الثاني: بناء الثقة مع الجمهور

بناء الثقة مع الجمهور هو أمر مهم جداً لنجاح أي مدرب، سنتعرف في هذا المحور على كيفية استخدام استراتيجيات بسيطة وأدوات مفيدة لبناء الثقة مع المتدربين وإنشاء بيئة تعليمية مريحة ومحفزة.

أهمية بناء الثقة:

الثقة هي العنصر الأساسي في أي علاقة إيجابية، بما في ذلك العلاقة بين المدرب والمتدربين. عندما يكون المتدربون يثقون بمدربهم، يصبحون أكثر استعداداً للاستماع وقبول الأفكار الجديدة وتطبيق ما يتعلمونه. ومن ثم، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تعلم أعمق وأكثر فائدة.

زيادة على ذلك، عندما يثق المتدربون بمدربهم، يكونون أكثر عرضة للاستماع إلى تعليقاته وتوجيهاته. وهذا يمكن أن يعزز من فعالية التدريب، ويساعد المتدربين على تحقيق أهدافهم.

مكونات الثقة:

هناك عدة مكونات أساسية لبناء الثقة، مثل الكفاءة، والأمانة، والموثوقية، والاهتمام. يجب على المدرب الظهور بكفاءته عن طريق خبرته ومعرفته في مجال التدريب، ويجب أن يكون صادقاً ونزيهاً في التعامل مع المتدربين، ويجب عليه تجنب أي تضارب في المصالح واحترام سرية المعلومات.

الموثوقية تعني الثبات في السلوك والأداء، حيث يجب على المدرب أن يظهر تواصلًا متسقاً في تعامله مع المتدربين، وأن ينفذ وعوده والتزاماته تجاههم. بينما الاهتمام يتطلب من المدرب أن يعبر عن اهتمامه الحقيقي بالمتدربين، ويكون على دراية

بمتطلباتهم وتوقعاتهم، عن طريق الاستماع الفعال وتقديم الدعم وتكييف التدريب وفق احتياجاتهم.

١- بناء الثقة عن طريق التواصل البصري:

التواصل البصري الفعال يساعد على بناء الثقة مع الجمهور، ويعكس اهتمام المدرب وانفتاحه. عندما تراقب تلاميذك بانتباه، تعبر عن اهتمامك وتقديرك وفهمك لهم، مما يساعد على تعزيز الثقة والاحترام. زيادة على ذلك، يمكن للتواصل البصري المساهمة في الحفاظ على تركيز المتدربين وتشجيعهم على المشاركة، مما يجعل عرضك التقديمي أكثر إقناعاً وثقة.

٢- لغة الجسد:

تؤدي لغة الجسد دوراً مهماً في بناء الثقة مع الجمهور. يؤكد كالكويت (٢٠١٦) على أن لغة الجسد الإيجابية يمكن أن تساعد على نقل الثقة والصدق، وتشمل لغة الجسد الإيجابية: الوضعية المنفتحة للجسم تعزز التواصل الودي والطبيعي، ويجب الحرص على إبقاء الكتفين والصدر مفتوحين، ويفضل استخدام الإيماءات الودية مثل الابتسامة وحركة الرأس، وتجنب وضعيات الجسم المغلقة كالذراعين المتشابكين. يُفضل استخدام حركات اليدين للتأكيد على الأفكار، مع الحرص على عدم المبالغة في الإيماءات.

٣- الصدق:

الصدق يعد أمراً حيوياً لبناء الثقة مع الجمهور، حيث ينبغي للمدرب أن يكون صادقاً في توجهاته وأهدافه وتوقعاته من المتدربين. على سبيل المثال، يجب على المدرب أن يكون صريحاً وواضحاً منذ البداية بشأن توقعاته من المتدربين، سواء فيما يتعلق بإكمال الواجبات أو المشاركة في الأنشطة الجماعية، حتى لا يتسبب في خسارة الثقة بالعلاقة.

٤- فهم احتياجات الجمهور:

ينبغي على المدرب أن يتعرف على خلفيات المتدربين، ومستوى معرفتهم، وأهدافهم من التدريب، يمكن للمدرب استخدام استبانات ما قبل التدريب، والمقابلات، والمناقشات الجماعية لفهم احتياجات المتدربين بنحو أفضل. وعن طريق تلبية هذه الاحتياجات، يمكن للمدرب بناء الثقة وإظهار التزامه بمساعدة المتدربين على النجاح.

٥- خلق بيئة تدريبية فاعلة:

إن إنشاء بيئة تعليمية آمنة ومحفزة يؤدي دورًا أساسيًا في بناء الثقة مع الجمهور. يشير باومان (٢٠١٥) إلى أن البيئة الآمنة تشجع المتدربين على تحمل المخاطر وتجربة أشياء جديدة دون خوف من الحكم أو الانتقادات.

يستطيع المدرب إنشاء جو آمن عن طريق:

تحديد قواعد واضحة لضمان الاحترام المتبادل.

تعزيز المشاركة الفاعلة والتعلم التعاوني.

تجنب الاستهزاء والانتقاد السلبي.

التفاعل مع الأخطاء يعد فرصة للارتقاء والتحسين، وليس عائقاً.

تقديم الدعم والتشجيع للمتدربين الذين يجدون صعوبات.

٦- استعمال القصص الواقعية:

القصص الواقعية هي أداة لبناء الثقة مع الجمهور. يؤكد زينجر (٢٠١٨) على أن القصص يمكن أن تساعد على بناء جسر تواصل بين المدرب والمتدربين عن طريق شرح المفاهيم الصعبة وتعزيز الجانب الوجداني، عن طريق مشاركة المدرب قصص شخصية عن تحدياته ونجاحات المتدربين السابقين لتعزيز الثقة والتواصل مع الفئة المدربة.

٧- التعامل مع النقد البناء:

التفاعل بنحو فعال مع الانتقادات البناءة هو جزء أساسي من بناء الثقة مع الجمهور. يشدد سميث (٢٠١٧) على أهمية أن يكون المدرب مستعدًا لقبول وجهات النظر والاقتراحات من المتدربين، وأن ينظر إلى النقد كفرصة للتطور والتحسين. عندما يتلقى المدرب الانتقادات، ينبغي عليه الاستماع بعناية وتقدير، وتقديم رد بناء، وعلى سبيل المثال، يمكن للمدرب أن يعبر عن شكره وتقديره، ويعد بالعمل على تحسين النقاط المطروحة في المستقبل.

٨- قياس مستوى الثقة:

من الضروري بالنسبة للمدرب قياس مستوى الثقة بينه وبين المتدربين، ويمكن ذلك عبر الاستطلاعات والمقابلات والنقاشات الجماعية، على سبيل المثال، يطرح المدرب سؤالاً إلى متدربين عن مدى رضاهم عن التدريب حتى الآن ومدى شعورهم بالراحة في المشاركة وإدراكهم لاهتمام المدرب بنجاحهم. هذه الاجابات تساعد المدرب في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتعزيز الثقة بينه وبين المتدربين.

٨- بناء الثقة المستمرة والمستدامة:

عملية بناء الثقة ليست مهمة قصيرة الأجل، بل هي عملية مستمرة ومستدامة. يشدد روبرتسون (٢٠١٧) على ضرورة أن يعمل المدرب على نحو دائم على تعزيز الثقة مع المتدربين، حتى بعد الانتهاء من الدورة التدريبية.

للمدرب الحفاظ على ثقة اللاعبين عن طريق:

أ- الاستمرار في التواصل مع الخريجين وتقديم الدعم المستمر لهم.

ب- تقديم فرص تعليمية إضافية وتشجيع المتدربين على البقاء على اتصال وخلق شبكة دعم متبادلة، فضلاً عن التغذية الراجعة البناءة وتعزيز نقاط قوتهم بانتظام.

المحور الثالث: تصميم البرنامج التدريبي

تصميم برنامج تدريبي فعال أمر أساسي لنجاح المدربين المحترفين. سنتعرف في هذا المحور على الطرائق والاستراتيجيات المهمة لإعداد برنامج تدريبي شامل ومؤثر.

أهمية تصميم البرنامج التدريبي:

تصميم البرنامج التدريبي هو الخطوة الأولى المهمة نحو تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب. يشدد لوكاس (٢٠١٤) على أهمية أن يكون التصميم الجيد للبرنامج التدريبي قادراً على تعزيز فعالية التدريب، وزيادة مشاركة المتدربين، وضمان تحقيق الأهداف.

البرنامج التدريبي الجيد يوجه المدرب والمتدربين نحو النجاح عن طريق تنظيم الأفكار، اختيار الأساليب المناسبة، وتخطيط الجلسات بنحو فعال. يساعد أيضاً في تلبية احتياجات وتوقعات المتدربين وتقييم نجاح التدريب عن طريق إطار واضح لتحديد الأهداف بجلاء.

١- تحديد الأهداف:

ينبغي أن يكون الهدف من البرنامج التدريبي واضحاً ومحددًا وقابلًا للقياس والتقييم، وأن يكون ذا صلة مباشرة بحاجات وتوقعات المتدربين.

بعد تحديد الأهداف، على المدرب اختيار الأساليب التدريبية المناسبة لتحقيقها، حيث يؤكد فيليبس (٢٠١٥) على أهمية تنوع هذه الأساليب لتناسب مختلف أنماط التعلم. يمكن استخدام المحاضرات لنقل المعلومات النظرية، ودراسات الحالة لتطبيق المعرفة، والأنشطة التفاعلية لتعزيز التعلم، والتعلم القائم على المشاريع لتطبيق المفاهيم في مشاريع عملية، وألعاب المحاكاة لتجربة اتخاذ القرارات وحل المشكلات، والتعلم عبر الإنترنت لمرونة في التعلم أو تكملة التدريب المباشر.

٢- التخطيط للوحدات التدريبية:

يعد التخطيط الدقيق للدورات التدريبية أمراً حيوياً لنجاح البرنامج التدريبي.

ينبغي على المدرب تحديد المواضيع المراد تناولها في كل وحدة، والأساليب المستخدمة، والزمن المخصص لكل نشاط. يُقترح استخدام "خارطة الطريق" لتنظيم الوحدات التدريبية، والتي تضم تفاصيل الأهداف والوسائل والموارد والزمن لكل نشاط. فضلا عن ذلك، ينبغي للمدرب تخصيص وقت كافٍ لإعادة النظر والتقييم، لضمان فهم المتدربين للمفاهيم وتطبيقها بفعالية.

٣- مبادئ التدريب الفعال:

عند بناء او اعداد او تطوير برنامج تدريبي، ينبغي أن نأخذ في الاعتبار مبادئ التدريب الفعال. يشدد ديركسين (٢٠١٥) على أهمية هذه المبادئ في تعزيز مشاركة المتدربين وتحسين نتائجهم التدريبية وتشمل مبادئ التعلم الفعال:

- التعلم التجريبي: اكتساب المعرفة عن طريق الخبرة العملية والتجريبية، ويستطيع المدرب دمج الأنشطة التفاعلية، والدراسات العملية، والمحاكاة من أجل تعزيز عملية التعلم التجريبي.

- التعلم التفاعلي: يشجع على مشاركة المتدربين بنشاط والنقاش وتبادل الأفكار، ويمكن للمدرب تعزيز هذا النوع من التعلم عن طريق المناقشات الجماعية والأنشطة التعاونية وتبادل المعرفة بين المتدربين.

- تنويع الطرائق التدريب: تنويع الطرائق التدريبية لتناسب مختلف أنماط التعلم لدى المتدربين، مثل استخدام المحاضرات والأنشطة العملية والتعلم عبر الإنترنت وغيرها.

- التعلم القائم على المشكلات: يشمل تقديم تحديات للمتدربين لحل المشكلات، ويمكن للمدرب دمج دراسات الحالة وألعاب المحاكاة والمشاريع العملية لتعزيز هذا النوع من التعلم.

- التغذية الراجعة الفورية: تساعد المتدربين على فهم نقاط قوتهم وتحدياتهم، ويمكن للمدرب تقديمها عن طريق الملاحظات الشفوية والاستبيانات والمناقشات الفردية.

- دمج التقنية في التدريب: تعزز التقنية كفاءة برامج التدريب، وتجعل عملية التعلم أكثر إثارة. بحسب سميث (٢٠١٧)، يمكن للمدربين دمج التقنية في التدريب عن طريق العروض التفاعلية، وأدوات التعلم عبر الإنترنت، ووسائل التواصل الاجتماعي، والاستفادة من أدوات تقنية الواقع الافتراضي في إنشاء تجارب تدريبية ممتعة ومحفزة. علاوة على ذلك، يمكن للمدرب توجيه المتدربين إلى تطبيقات تعليمية على الهواتف المحمولة لتعزيز عملية التعلم خارج القاعة التدريبية.

٣-تقويم البرنامج التدريبي:

التأكيد على ضرورة التقويم كجزء أساسي من تصميم البرنامج التدريبي، وذلك لتحديد فعالية البرنامج في تحقيق الأهداف. يمكن للمدرب تقييم البرنامج التدريبي عن طريق: جمع آراء المتدربين بخصوص البرنامج التدريبي وتحقيق أهدافهم، والتحقق من مشاركتهم وفهمهم وتطبيقهم للمعرفة خلال التدريب، واستخدام الاختبارات لقياس تحسن معرفتهم ومهاراتهم، وتقييم أدائهم في بيئة العمل بعد التدريب. وعن طريق تقويم البرنامج التدريبي تصميم البرنامج التدريبي يتطلب مراجعة وتحسيناً مستمراً، بناءً على تحليل البيانات. ينبغي دمج التغذية الراجعة، ومراجعة الأهداف، وتحديث المحتوى، وتجربة طرائق جديدة لضمان جودة التدريب والتخطيط الجيد للوحدات التدريبية، واستثمار مبادئ التعلم الفعال والتقنيات الحديثة في التدريب لتعزيز التعلم.

المحور الرابع: إتقان مهارات العرض والتقديم

المدرّب المحترف ينبغي ان يتقن مهارات العرض والتقديم، ويعد أحد العناصر الرئيسية لنجاحه. سنتعرف في هذا المحور على الأساليب والتقنيات التي يمكن استخدامها لجذب اهتمام الجمهور ونقل الرسالة بفاعلية.

أهمية مهارات العرض والتقديم:

مهارات العرض والتقديم أدوات أساسية للمدرب لنقل المعلومات وجذب الجمهور. فإن قدرة المدرب على تقديم الأفكار بفعالية تؤثر إلى حد بعيد على نجاحه في إلهام وتعليم المتدربين، وعند إتقان المدرب لهذه المهارات، يمكنه زيادة فاعلية المتدربين، وتعزيز فهمهم للمعلومات، وجعل تجربة التدريب أكثر متعة وإثارة.

١- استعمال لغة الجسد بفعالية:

تؤدي لغة الجسم دورًا مهمًا في نقل رسالة المدرب بنحو فعال، واستعمال لغة الجسم يمكن أن يعزز قوة رسالة المدرب، ويساعد على بناء الثقة مع المتدربين وإيصال المادة العلمية بفاعلية أكثر، وهناك عدد من الاستراتيجيات لاستعمال لغة الجسد بفعالية ومنها:

- ❖ تواصل بصري: يهتم الحفاظ على التواصل البصري مع الجمهور للتعبير عن الثقة والاهتمام.
- ❖ وضعية الجسم: الاحتفاظ بوضعية الجسم المفتوحة والمنتصبة لإظهار الثقة والانفتاح.
- ❖ استعمال الإيماءات الطبيعية: لإبراز نقاطك بنحو فعال، وتجنب الإيماءات المبالغ فيها التي قد تؤدي إلى تشتت الانتباه.
- ❖ استعمال تعابير الوجه المناسبة: ان استعمال الإيماءات والتعابير الوجه مناسبة لتعبير عن اهتمامك وتشويقك للموضوع.
- ❖ تطبيق حركات الجسم: لإبراز النقاط الرئيسية وجعل العرض التقديمي أكثر جاذبية وإثارة.

٢- مهارة الصوت والإلقاء:

تؤدي مهارة الصوت وطريقة الإلقاء دورًا مهمًا في جذب انتباه الجمهور وإيصال رسالتك. يؤكد لوكاس (٢٠١٤) على أن نبرة الصوت يمكن أن تساعد على نقل المشاعر، وتسليط الضوء على النقاط المهمة، وإبقاء الجمهور فاعلاً.

عدد من النصائح لضبط نبرة الصوت والإلقاء:

- ❖ التنوع في النبرة: استخدم نبرة صوت متنوعة لإضافة التشويق والاهتمام لعرضك التقديمي.
- ❖ التحدث بجلاء: تحدث بجلاء وبسرعة مناسبة لضمان فهم جمهورك لك.
- ❖ استعمل الصمت: استعمل لحظات من الصمت لزيادة التأثير والتأكيد على النقاط المهمة.
- ❖ تجنب التحدث بسرعة: تحدث باعتدال وبنحو واضح لضمان فهم جمهورك لك.
- ❖ تحدث بثقة، ولكن تجنب التحدث بسرعة مفرطة قد تجعل من الصعب على الجمهور متابعتك.
- ❖ رواية القصص والتشويق: رواية القصص هي أداة قوية لإشراك الجمهور وجذب انتباههم، ويمكن للمدرب استخدام القصص الواقعية، ودراسات الحالة، والأمثلة الشخصية لتوضيح النقاط، وجذب انتباه الجمهور، وإيصال الرسائل بفعالية.

٣- استعمال الوسائل البصرية بفعالية:

للساكن البصرية مثل الشرائح، والرسوم البيانية، والفيديوهات أن تعزز من فعالية عرضك التقديمي. يؤكد سميث (٢٠١٧) على أن الوسائل البصرية يمكن أن تساعد على توضيح الأفكار، وجذب انتباه الجمهور، وتعزيز فهمهم للمعلومات.

عدد من النصائح لاستعمال الوسائل البصرية بفعالية:

- ❖ البساطة: حافظ على البساطة في تصميم شرائح العرض التقديمي، وتجنب الإفراط في استخدام النص أو الرسوم البيانية المعقدة.
- ❖ التماسك: استخدم تصميمًا متماسكًا ولوحة ألوان متنسقة في جميع شرائح العرض التقديمي.

❖ الصور: استخدم الصور والأشكال التوضيحية ذات الصلة لتوضيح نقاطك وجذب انتباه الجمهور.

❖ الفيديوهات: استخدم مقاطع الفيديو القصيرة لعرضك التقديمي.

❖ الرسوم المتحركة: استخدم الرسوم المتحركة البسيطة لزيادة جاذبية عرضك التقديمي، ولكن تجنب الإفراط في استخدامها، حتى لا تشتت انتباه الجمهور.

٤- إدارة التوتر والقلق:

قد يشعر المدرب بالتوتر والقلق قبل وأثناء العرض التقديمي، ويؤكد روبرتسون (٢٠١٧) على أن إدارة التوتر والقلق بفعالية هي جزء مهم من إتقان مهارات العرض والتقديم.

عدد من النصائح لتقليل التوتر والقلق:

❖ التحضير المسبق: قم بالتحضير لعرضك التقديمي مسبقاً، وتدرّب عليه عدة مرات لزيادة ثقتك بنفسك.

❖ التنفس العميق: خذ أنفاساً عميقة وبطيئة قبل وأثناء العرض التقديمي لتهدئة أعصابك وتقليل التوتر.

❖ التركيز على الجمهور: ركز انتباهك على جمهورك واحتياجاتهم، عوضاً عن التركيز على مخاوفك الخاصة.

❖ تجنب الكمال: لا تسع إلى الكمال في عرضك التقديمي. تقبل حقيقة أنك قد ترتكب أخطاءً، وتعلم كيف تتعامل معها بثقة.

❖ الاسترخاء الذهني: مارس تقنيات الاسترخاء الذهني مثل التأمل أو التصور الذهني قبل العرض التقديمي لتهدئة عقلك وجسمك.

٥- التعامل مع الأسئلة والاعتراضات:

قد يواجه المدرب أسئلة أو اعتراضات من الجمهور في أثناء العرض التقديمي، واليك عدد من النصائح للتعامل مع الأسئلة والاعتراضات:

❖ الاستماع الفعال: استمع باهتمام إلى السؤال أو الاعتراض، وأظهر تعاطفك مع الشخص الذي طرحه.

❖ اعتراف بالمشاعر: إذا كان هناك سؤال أو اعتراض، فكن صريحًا بتلك المشاعر وأظهر تعاطفك.

❖ قم بالرد على السؤال أو الاعتراض بثقة واستخدام الأدلة أو الأمثلة.

❖ لا تدافع أو تصبح عدوانيًا حتى إذا كنت غير موافق.

❖ عند مواجهة مشكلة، قدم حلولًا عملية.

٦- التعامل مع الأخطاء والمفاجآت

قد تحدث أخطاء أو مفاجآت في أثناء العرض التقديمي. يؤكد روبرتسون (٢٠١٧) على أهمية التعامل مع هذه المواقف بثقة ومرونة والتعامل مع الأخطاء والمفاجآت على وفق النقاط التالية:

❖ البقاء هادئ: حافظ على هدوئك وثقتك، حتى إذا ارتكبت خطأ ما.

❖ الاعتراف بالخطأ: إذا ارتكبت خطأ ما، اعترف به ببساطة، وابحث عن حل.

❖ كن مستعدًا: للتعامل مع المفاجآت أو الأعطال الفنية التي قد تحدث في أي وقت.

❖ الحفاظ على التفاؤل: عليك البقاء على وجهة نظر إيجابية، حتى في حال مواجهة الصعوبات.

❖ التركيز على الحل: ركز على إيجاد حل للمشكلة، عوضا عن التركيز على الخطأ نفسه.

المحور الخامس: إشراك المتدربين والتفاعل معهم

توطئة:

إشراك المتدربين والتفاعل معهم يعدان عنصرين أساسيين لتحقيق النجاح للمدرب محترف، في هذا المحور، سنحدد عدد من الاستراتيجيات والأنشطة التي يمكن استخدامها لزيادة دافعية التعلم التد وجعل تجربة التدريب أكثر إثارة ومتعة. يؤكد الباحث ستيوارت على أهمية إشراك المتدربين، حيث يزيد ذلك من قدرتهم على استيعاب المعلومات وزيادة حماسهم للتعلم وتطبيق ما يتعلمونه، ويزيد من قدرتهم على تذكر المعلومات وتحقيق أهداف التدريب وتطوير مهارات المتدربين، مما يجعل إشراك المتدربين أساسًا أساسيًا لنجاح أي برنامج تدريبي.

فوائد إشراك المتدربين:

هناك العديد من الفوائد التي تنبغي مراعاتها عند مشاركة المتدربين في عمليات التعلم ومنها:

- تعزيز عملية التدريب: عندما يشعر المتدربين بالاندماج والمشاركة، يكونون أكثر استيعابًا للمحتوى التدريبي، ويتمكنون من تذكره وتطبيقه بنحو أفضل.
- زيادة الحماس: يؤدي إشراك المتدربين إلى زيادة حماسهم للموضوع، مما يجعل تجربة التعلم أكثر متعة وتشويقًا.
- تعزيز المشاركة: حينما يشعر المتدربين بالاندماج، يكونون على استعداد أكبر للمشاركة والتفاعل، ومن ثم يتحسن سريان العملية التدريبية.
- تحسين المهارات: يسهم مشاركة المتدربين في الفعاليات والحوارات في تنمية قدراتهم في التواصل، وحل المشكلات، والعمل الجماعي.
- تعزيز الثقة: عن طريق المشاركة النشطة يعزز إيمان الأفراد بقدراتهم، ويزيد استعدادهم لاستكشاف تجارب جديدة. كما أن إشراك المتدربين يسهم في تحسين نتائج التعلم وزيادة قدرتهم على تطبيق المعارف في حياتهم الشخصية والمهنية، وذلك عن طريق فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم. (كريجر، ٢٠٠٢، ص ٣٣١-٣٧٥)

يعد فهم احتياجات المتدربين وتوقعاتهم أحد الجوانب الرئيسة لإشراكهم في عملية التعلم. يؤكد سيلبرمان (٢٠١٥) على أهمية التعرف على خلفيات العلمية والمهارية والتحصيلية للمتدربين، ومستوى معرفتهم، وأهدافهم من التدريب.

يمكن للمدرب استخدام استبيانات ما قبل التدريب، والمقابلات، والمناقشات الجماعية لفهم احتياجات الجمهور وتوقعاتهم بنحو أفضل. عن طريق تلبية هذه الاحتياجات والتوقعات، يمكن للمدرب زيادة مستوى انخراطهم ومشاركتهم.

تشجيع المشاركة الفاعلة:

تشجيع المشاركة النشطة للمتدربين هو إحدى الاستراتيجيات لإشراكهم في عملية التعلم. يقترح غوردون (٢٠١٤) عدة طرائق لتشجيع المشاركة النشطة:

- طرح الأسئلة: اطرح أسئلة مفتوحة على المتدربين لتشجيعهم على التفكير والنقاش.
- النقاشات الجماعية: شجع النقاشات الجماعية وتبادل الأفكار بين أفراد الجمهور.
- الأنشطة التفاعلية: استخدم الأنشطة التفاعلية التي تتطلب مشاركة الجمهور، مثل دراسات الحالة، والألعاب التعليمية، والمحاكاة.
- العمل الجماعي: شجع العمل الجماعي والتعاون بين أفراد الجمهور لتعزيز التعلم المتبادل.
- الاستطلاعات: استخدم الاستطلاعات القصيرة لمعرفة آراء الجمهور ووجهات نظرهم، وتشجيعهم على المشاركة.

خلق بيئة تفاعلية:

إن خلق بيئة تدريبية محفزة هو عامل مهم لإشراك المتدربين. يؤكد باومان (٢٠١٥) على أن البيئة الآمنة والفاعلة تشجع المتدربين على المخاطرة، وتجربة أشياء جديدة، وارتكاب الأخطاء دون خوف من الحكم أو الانتقاد.

يمكن للمدرب خلق بيئة فاعلة عن طريق:

- ❖ وضع قواعد واضحة: قم بوضع قواعد واضحة للاحترام المتبادل، والسرية، والمشاركة النشطة.
- ❖ تشجيع الدعم المتبادل: شجع أفراد الجمهور على دعم بعضهم البعض، وتقديم التعليقات البناءة، والاحتفال بالإنجازات.
- ❖ تجنب السخرية: تجنب السخرية أو الانتقاد السلبي، وشجع على التعلم من الأخطاء.
- ❖ تقديم الدعم: قدم الدعم والتشجيع للمدربين، لاسيما لأولئك الذين يواجهون صعوبات أو تحديات.
- ❖ الاحتفاء بنجاحات المدربين: ان الاحتفاء بنجاحات المدربين يعزز الشجاعة، ويشجعهم على المضي قدمًا.
- ❖ الاستخدام الفعال للأنشطة التفاعلية: يعد وسيلة فعالة لجعل عملية التعلم ممتعة وشائقة، حيث تعزز التجربة والمشاركة النشطة تعلم الأفراد بنحو أفضل.
- ❖ دراسات الحالة: تقديم دراسات حالة واقعية تتحدى الجمهور لإيجاد الحلول.
- ❖ الألعاب التعليمية: استعمال الألعاب التدريبية لتعزيز المفاهيم التي يتم تدريسها وجعل التعلم أكثر متعة.
- ❖ المحاكاة: استعمال تقنيات المحاكاة لخلق مواقف واقعية يطبق فيها المدربين ما يتعلمونه.
- ❖ العمل الجماعي: شجع العمل الجماعي عن طريق الأنشطة الجماعية التي تعزز التعاون والتواصل.
- ❖ التعلم القائم على المشاريع: قم بتكليف الجمهور بمشاريع عملية تطبق فيها ما يتعلمونه.

استخدام التقنية لتعزيز المشاركة:

التقنية أن تؤدي دورًا مهمًا في تعزيز مشاركة الجمهور. يقترح سميث (٢٠١٧) عدة طرائق يمكن للمدرب عن طريقها استخدام التقنية لتعزيز المشاركة:

❖ استخدم برامج مثل Prezi أو PowerPoint لإعداد عروض تقديمية مثيرة وتفاعلية. فضلًا عن ذلك، يمكنك استخدام منصات التعلم عبر الإنترنت مثل Moodle أو Canvas لإنشاء أنشطة تفاعلية، وتقديم موارد إضافية، وتعزيز التعلم التعاوني.

❖ استخدم وسائل التواصل الاجتماعي مثل لينكد إن أو تويتر لتشجيع المشاركة والنقاش مع الجمهور، فضلًا عن استخدام التطبيقات التعليمية لتعزيز العملية التدريبية، واستخدام تقنيات الواقع الافتراضي لإنشاء تجارب تدريبية ممتعة ومشوقة. قد يواجه المدرب تحديات مع الجمهور، سواء كان صعبًا أو غير مهتم. يشدد روبرتسون (٢٠١٧) على أهمية التعامل مع هذه الوضعيات بمرونة وكفاءة.

بعض الاقتراحات للتفاعل مع المتدربين الصعبين:

❖ فهم احتياجاتهم: حاول فهم متطلبات الجمهور وتوقعاتهم، وضع استراتيجيات مناسبة لتلبية احتياجاتهم.

❖ تشجيع المشاركة: حث المتدربين على المشاركة عن طريق طرح الأسئلة وجلب آرائهم، وتفعيل دورهم في النشاطات.

❖ تجنب الاحتكاكات وتصاعد الأمور: يجب عليك تجنب الدخول في نزاعات مع المتدربين وتجنب التصعيد لضمان بيئة عمل احترافية وهادئة. عوضًا عن ذلك، ينبغي تجنب المواجهات المباشرة والانتقادات، والتركيز بدلاً من ذلك على إيجاد حلول بناءة.

❖ الانسجام والتكيف: كن مرناً وعدل أساليب التدريب لتلائم احتياجات الجمهور.

❖ الاستماع الفعّال: استمع بعناية إلى تعليقات الجمهور واقتراحاتهم، وأظهر تعاطفك معهم.

قياس مشاركة الجمهور:

ينبغي على المدرب قياس مدى مشاركة الجمهور وتفاعلهم، ويمكن القيام بذلك عن طريق الاستبيانات، والمقابلات، والنقاشات الجماعية، وعلى سبيل المثال، يمكن للمدرب طلب رأي الجمهور حول رضاهم عن التدريب ومدى شعورهم بالتحدي وتطبيق ما تعلمونه. تلك التعليقات ستساعد المدرب في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وزيادة مشاركة الجمهور.

المحور السادس: التعامل مع المواقف الصعبة

توطئة:

قد يواجه المدرب تحديات صعبة في أثناء التدريب، سواء كانت تتعلق بالمتدربين، أو بالبيئة التدريبية، أو حتى بالمشكلات الشخصية التي قد تواجهه. سنتعرض في هذا المحور إلى كيفية التعامل بفعالية واحترافية مع هذه الوضعيات الصعبة.

يمكن أن تظهر المواقف الصعبة بأشكال مختلفة، مثل تصرفات سلبية من المتدربين، أو انعدام التواصل، أو مشكلات تقنية، أو حالات طارئة. يشدد لوكاس (٢٠١٤) على أهمية التعرف على هذه الوضعيات ومعالجتها بفاعلية وسرعة.

أمثلة على المواقف الصعبة قد تتضمن متدربين يعبرون عن عدم الرغبة في التدريب ويرفضون المشاركة لوجود صراعات بينهم، مشكلات تقنية تؤثر في سير العملية التدريبية، مثل انقطاع الكهرباء أو عطل في الأجهزة، وحالات طارئة شخصية أو صحية تواجهها بعض المتدربين، فضلاً عن عدم وضوح الأهداف أو التوقعات المطلوبة من التدريب. (كريجر، ٢٠٠٢، ص ٣٣١-٣٧٥)

أولاً: الحفاظ على الهدوء والثقة

عند مواجهة موقف صعب، يجب على المدرب الحفاظ على هدوئه وثباته. يمكن للحفاظ على الهدوء والثقة أن يساعد على تخفيف التوتر، وإظهار الاحترافية، وبناء ثقة المتدربين، وعضواً عن الاستسلام للتوتر أو الغضب، يجب التركيز على التنفس العميق وتذكير النفس بالاستعداد للتعامل مع تلك الوضعيات، وينبغي الحفاظ على لغة جسد مفتوحة وواثقة، والتحدث بثبات وهدوء.

ثانياً: الإصغاء الفعال والتعاطف

الإصغاء الفعال والتعاطف هما المفتاحان للتعامل مع المواقف الصعبة. يشدد سميث (٢٠١٧) على أهمية الاستماع بعناية إلى آراء المتدربين، وفهم مشاعرهم، وإظهار التعاطف، وعندما يجد المدرب نفسه في موقف صعب، كالصعوبة في فهم موضوع معين أو مواجهة تحديات شخصية، يجب عليك أن تستمع إليه بتعاطف، وتظهر اهتمامك الصادق، وتقدم الدعم والتشجيع. هذا يمكن أن يساعدك على بناء علاقة قوية مع المتدربين وجعلهم يشعرون بالراحة في مشاركة مخاوفهم.

ثالثاً: حل المشكلات الإبداعي

مهارة حل المشكلات الإبداعي هي أساسية لمواجهة التحديات بفعالية، ويوصي سيلبرمان بالتعامل مع المشكلات بروح إيجابية وتقديم حلول مبتكرة مسبقاً، وعلى سبيل المثال، في حالة وجود مشكلة تقنية، يمكن التفكير في بقاء حلول بديلة أو استخدام طرائق جديدة للتغلب على المشكلة. وإذا كان أحد المتدربين يجد صعوبة في فهم موضوع معين، يمكن توضيحه بأساليب مختلفة أو استخدام أمثلة واقعية. يجب أن تكون قادراً على تكيف أساليب التدريب لتناسب احتياجات المتدربين بنحوٍ مرن.

رابعاً: التواصل بوضوح وشفافية

التواصل الشفاف والواضح ضروريان للتعامل مع المواقف الصعبة. يجب على المدرب أن يخبر المتدربين بأي تغييرات في الجدول أو المواعيد على نحو سريع وواضح، وأن يقدم خطة بديلة إذا كانت هناك حالة طوارئ. إن هذا النوع من التواصل

يعمل على تقليل الارتباك وبناء الثقة بين الطرفين، فضلاً عن إظهار الاحترافية في التعامل مع المواقف الصعبة.

خامساً: المرونة والتكيف:

المرونة والتكيف أمور أساسية للمدرب المحترف، حيث يجب عليه التكيف مع المواقف المتغيرة وتغيير الأساليب التدريبية لتلبية احتياجات المتدربين. على سبيل المثال، في حال واجه أحد المتدربين صعوبة في متابعة التدريب، ينبغي للمدرب أن يكون مرناً، ويعدل أسلوبه التدريبي ليناسب احتياجاته، سواء بتبسيط المحتوى، أو تقديم أمثلة إضافية، أو تخصيص وقت إضافي لمساعدته.

سادساً: التعامل مع النزاعات والخلافات

قد تطرأ توترات أو خلافات بين المدرب والمتدربين، ينبغي على المدرب، وفقاً لغوردون (٢٠١٤)، التفاعل مع هذه الظروف بسرعة وبنحو محترف.

والبدء بالاستماع إلى وجهات نظر الأطراف جميعها، وفهم أسباب الخلافات أو النزاعات. بعد ذلك، عليك تشجيع الحوار البناء، ومساعدة الأطراف في إيجاد حلول مشتركة، وتعزيز التعاون والاحترام المتبادل.

إذا تصاعدت الأمور، قد يكون عليك التدخل مباشرة، وتأكيد قواعد الاحترام المتبادل واقتراح حلول عملية. يجب أن تتذكر أن هدفك هو خلق بيئة تعليمية آمنة وإيجابية.

سابعاً: إدارة الوقت بفعالية

يمكن أن يكون الوقت عاملاً مهماً في المواقف الصعبة. يُشير لوكاس (٢٠١٤) إلى أهمية إدارة الوقت بفعالية في مثل هذه الحالات. من الضروري تقييم الوضع، وتحديد الأولويات، وضبط الجدول الزمني وفق الحاجة. على سبيل المثال، يمكنك تخصيص وقت إضافي لمساعدة متدرب بحاجة إلى المساعدة، أو تأجيل موضوع معين لجلسة لاحقة في حال واجهت مشكلة فنية. الطلب من الآخرين للمساعدة عند الضرورة يعد خطوة مهمة.

لا تتردد في طلب المساعدة عندما تجد نفسك في موقف صعب، سواء عن طريق الاستعانة بمدرّب آخر، أو مشرف، أو زميل. ستحصل على وجهة نظر مختلفة تساعدك على الوصول إلى حلول جديدة، وتظهر للجميع أنك متعاون ومنفتح. على سبيل المثال، إذا كنت تواجه تحديًا في التعامل مع متدرب صعب السلوك، فاستشر مدرّبًا آخر ذا خبرة في هذا المجال. وإذا كانت المشكلة تقنية، فلا تتردد في طلب المساعدة من فريق الدعم التقني.

ثامنًا: التعلم من المواقف الصعبة

يعد التعلم من المواقف الصعبة أحد الجوانب المهمة للنمو كمدرّب محترف. يعكس ستيوارت (٢٠١٦) على أهمية التفكير في المواقف الصعبة كفرص للتعلم والنمو. بعد التعامل مع موقف صعب، خذ وقتًا للتفكير فيما حدث، وتحليل استجابتك، وتحديد الدروس المستفادة. اسأل نفسك: ما الذي سار بنحوٍ جيد؟ ماذا يمكنني أن أفعل بنحوٍ مختلف في المرة التالية؟ كيف يمكنني تحسين استراتيجيات للتعامل مع المواقف الصعبة؟

يمكنك أيضًا طلب آراء من المتدربين، وفريقك، أو حتى زملائك المدرّبين للحصول على منظورهم واقتراحاتهم. (كريجر، ٢٠٠٢، ص ٣٣١-٣٧٥)

المحور السابع: تقويم التدريب والتحسين المستمر

تعد أهمية تقويم التدريب على قياس فعالية البرنامج التدريبي وضمان تحقيق الأهداف المحددة وتحسين أداء المدرّب، والتقويم العلمي يساعد المدرّب في تحديد نقاط القوة والضعف، وجمع الملاحظات من المتدربين، وقياس مدى تحقيق الأهداف، فضلًا عن إبراز القيمة التي يقدمها الاستثمار في التدريب، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير.

يقترح كيرك باتريك خمسة مستويات لتقويم التدريب، ويمكن استخدامها لتحديد فعالية التدريب وقياس العائد على الاستثمار. الأولى تتعلق بردود الفعل وتقويم رضا المتدربين عن جودة المحتوى وأداء المدرب والمواد التدريبية.

يُركّز في عملية التقويم في التعلم على قياس اكتساب المتدربين للمعرفة والمهارات الجديدة عن طريق الاختبارات والمقابلات ومراقبة الأداء، وفيما يتعلق بالسلوك، يهدف التقويم إلى معرفة مدى تطبيق المتدربين للمعرفة في بيئة العمل عن طريق الملاحظة والتقارير وتغذية المشرفين، ويُقوم النتائج بما فيها تأثير التدريب على أداء العمل مثل زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل وتقليل الأخطاء، وفيما يتعلق بالعائد على الاستثمار، يركز التقويم على قياس القيمة المالية للتدريب عن طريق مقارنة التكاليف والفوائد المالية الناتجة عن تحسين الأداء.

هناك عدة وسائل لجمع البيانات لتقويم التدريب، مثل الاستبانات للحصول على آراء المتدربين وتحليل أدائهم، فضلاً عن إجراء المقابلات مع المتدربين والمشرفين والمدرّبين للحصول على معلومات أكثر شمولية. واستخدام الاختبارات قبل وبعد التدريب لقياس اثر التدريب ومدى اكتسابهم للمعرفة والمهارات. ومن الممكن أيضاً جمع تقارير الأداء من المشرفين لتقويم اثر التدريب على أداء المتدربين في بيئة العمل، ومن ثم تحليل البيانات لاتخاذ الإجراءات المناسبة.

بعد جمع البيانات، يتعين تحليلها واتخاذ الإجراءات المناسبة. وفقاً لسميث (٢٠١٧)، يُقترح القيام بالخطوات التالية: -

١. تحليل البيانات لتحديد نقاط القوة والضعف في التدريب.
٢. التركيز على تحسين المجالات التي تتطلب تحسيناً بناءً على نتائج التقويم.
٣. وضع خطط محددة وعملية لتحسين تلك المجالات.
٤. تنفيذ تلك الخطط، التي قد تشمل تغيير المحتوى أو الأساليب التدريبية أو المواد التدريبية.

٥. التقدم المحقق بعد تنفيذ الخطط، وقياس مدى فعاليتها.

التقويم الذاتي للمدرب:

يُعد تقويم أداء المدرب لنفسه جزءاً أساسياً، فضلاً عن تقويم التدريب نفسه.

يُفترح عن طريق دراسة ستيوارت (٢٠١٦) أن يستمع المدرب إلى آراء المتدربين والمشرفين والمدربين الآخرين حول أدائه، ومن ثم مراجعة تسجيلات الفيديو أو الصوت لتحليل نقاط القوة والضعف، والتأمل في تجاربه التدريبية وطلب الملاحظات البناءة من الجميع، لقياس نموه وتطوره كمدرب.

التقويم المستمر والتحسين:

يؤكد فيليبس (٢٠١٥) على أهمية التقويم المستمر والتحسين كجزء من عملية التدريب، فينبغي على المدرب أن يلتزم بالتقويم المنتظم لأدائه، وتقويم فعالية برامج التدريبية، وتنفيذ التحسينات بناءً على نتائج التقويم.

باستخدام أدوات التقويم الذاتي، والاستبانات، والمقابلات، وبطاقة ملاحظة الأداء، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين والتطوير، وتنفيذ التغييرات اللازمة. زيادة على ذلك، يمكن للمدرب تشجيع المتدربين على تقديم الملاحظات المستمرة، واقتراح التحسينات، والمشاركة في عملية التحسين المستمر.

قياس عائد الاستثمار (ROI):

يعد جانباً مهماً من تقويم الدورات التدريبية. يعتبر كيرك باتريك (٢٠١٦) أن قياس ROI يمكن أن يساعد على تبرير الاستثمار في التدريب، وإظهار القيمة التي يمكن أن يقدمها للمنظمة. يمكن للمدرب حساب ROI عن طريق مقارنة التكاليف المباشرة للتدريب بالفوائد المالية الناتجة عن تحسين أداء المتدربين، مثل زيادة الإنتاجية.

والالتزام بالمعايير الأساسية عند تقويم التدريب، مثل جعل الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس، واستخدام أدوات تقويم دقيقة، والتحليل بنحو موضوعي وضمن سرية البيانات، والتواصل بشفافية مع المشاركين.

المحور الثامن: تطوير الذات للمدرب

أحد أركان نجاح أي مدرب محترف هو التطوير الذاتي المستمر، حيث يتمكن المدرب عن طريقه تحسين مهاراته وتوسيع معرفته، والبقاء على اطلاع بأحدث الاتجاهات والممارسات في مجال التدريب.

زيادة على ذلك، يمكن للتطوير الذاتي أن يساعد المدرب على:

- ❖ يمكن للمدرب عن طريق التطوير الشخصي تعزيز مصداقيته وخبرته في مجال التدريب.
- ❖ المدرب عن طريق التطوير الشخصي فهم احتياجات المتدربين وتلبيتها بفعالية.
- ❖ المدرب عن طريق التطوير الشخصي تحسين أدائه وطرائق التدريب الخاصة به وتعزيز نتائج التعلم.
- ❖ التطوير الشخصي أن يحفز المدرب على التفكير الإبداعي واعتماد أساليب تدريبية جديدة وتعزيز تجربة التعلم للمتدربين. (كريجر، ٢٠٠٢، ص ٣٣١-٣٧٥)

اليات تطوير الشخصي:

تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وواقعية، مع الأخذ في الاعتبار قيود الوقت والموارد.

ذات صلة: تأكد من أن أهداف ذات صلة باحتياجاتك وتوقعاتك كمدرب محترف.

ضع إطاراً زمنياً لأهدافك وأبقى ملتزماً ومتحمساً لتحقيقها. التعلم المستمر أمر أساسي لتطوير الذات، فابق على اطلاع بأحدث الاتجاهات والممارسات في مجال التدريب

عن طريق القراءة وحضور الندوات والمؤتمرات والانضمام إلى المجتمعات المهنية. التدريب والتطوير الذاتي.

الاستماع إلى البودكاست: استمع إلى البودكاست التي يناقشها الخبراء والمدربون الآخرون، مثل "The Training Buzz" أو "The Coaching Podcast".
الحصول على الشهادات المعتمدة:

يمكن للمدرب تعزيز مصداقيته وخبرته عن طريق الحصول على الشهادات المعتمدة. يمكن للمدرب الحصول على شهادات معتمدة مثل مدرب معتمد دولي (CITY) أو في مجال تخصصه، مثل تقنية المعلومات (CITY). يمكن أيضًا الحصول على شهادات في مجالات متخصصة مثل التعلم الإلكتروني (ECT) والتطوير التنظيمي (ODC)، وفي المهارات الناعمة مثل الذكاء العاطفي (CIC) ومهارات التواصل (CSC).

حضور الفعاليات والندوات: حضر الفعاليات والندوات التي تنظمها هذه المجتمعات المهنية، حيث يمكنك التواصل مع الزملاء والخبراء.

المساهمة في المنشورات: ساهم بمقالاتك، ودراسات الحالة، وأفكارك في المنشورات المهنية، مثل "Training Magazine" أو "The Journal of Training and Development".

يمكن للمدرب أن يعزز تعلمه عن طريق التعلم من الخبراء والمدربين الآخرين، سواء عن طريق حضور الندوات والمؤتمرات التي يقدم فيها الخبراء، أو عن طريق قراءة الكتب والمقالات التي كتبها الخبراء، واستماعه إلى البودكاست التي يستضيفها الخبراء. كما يمكنه المتابعة والتواصل معهم على وسائل التواصل الاجتماعي مثل LinkedIn أو Twitter للحصول على أحدث الأفكار والاتجاهات، والتواصل معهم مباشرة لطلب النصائح ومشاركة الأفكار ومناقشة التحديات التي يواجهها.

التأمل الذاتي والتعلم من التجارب:

التأمل الذاتي والتعلم من التجارب هي جوانب مهمة للتطوير الذاتي. يؤكد كوفي (١٩٨٩) على أهمية التأمل في تجاربك التدريبية، وتحليل نجاحاتك وإخفاقاتك، واستخلاص الدروس المستفادة. ويمكن للمدرب تحقيق ذلك عن طريق:

❖ التأمل المنتظم: خصص وقتاً منتظماً للتأمل في تجاربك التدريبية، والتفكير فيما سار بنحو جيد، وما يمكن تحسينه.

❖ التقويم الناقد: قم بتقويم إنجازاتك وفضلات بنحو نقدي، وتحديد العوامل التي أسهمت في نجاحك أو عدم نجاحك.

❖ الاحتفاظ بالمذكرات: احتفظ بسجلات عن تجاربك التدريبية، والدروس المستفادة، والأفكار الجديدة التي توصلت إليها.

❖ طلب التغذية الراجعة: اسأل لرأي المتدربين، المدربين الآخرين، والمشرفين، لتعزيز فهمك لنقاطك القوية وتحدياتك.

المحور التاسع: إلهام الجمهور وتحفيزهم

توطئة:

إلهام الجمهور وتحفيزهم يعتبران جوانب أساسية للنجاح في مجال التدريب المهني. يمكن استخدام الاستراتيجيات المناسبة لتحفيز المتدربين وتحفيزهم على التعلم والتطور. يعزز الجمهور الملهم والمحفز قدرتهم على استيعاب المعلومات وتطبيقها بفاعلية، مما يجعلهم أكثر تفاعلاً وتجاوباً. تحقيق الأهداف يكون أسهل عندما يكون الجمهور محفزاً ومستعداً للتحديات التي قد تواجههم.

واستعمال الأمثلة العملية على سبيل المثال، إذا كنت تدرب فريق المبيعات على تقنية بيع جديدة، فقدم لهم أمثلة عملية عن كيفية استخدام هذه التقنية بنجاح في مواقف المبيعات الحقيقية. يمكن أن تشمل هذه الأمثلة دراسات الحالة، أو شهادات العملاء، أو حتى تمثيل الأدوار. (بينر، ١٩٨٢، ص ٤٠١-٤٠٧)

تأكد من أن الأمثلة التي تقدمها ذات صلة بجمهورك، وأنها توضح النقاط التي تريد إيصالها، وأنها مثيرة للاهتمام والتشويق.

١- استخدام الفكاهة والتشويق:

يمكن للفكاهة والتشويق أن يكونا أداة قوية لإلهام الجمهور وتحفيزهم. يؤكد روبرتسون (٢٠١٧) على أن الفكاهة يمكن أن تساعد على كسر الجليد، وجذب انتباه الجمهور، وجعل التدريب أكثر متعة.

يمكن للمدرب استخدام الفكاهة عن طريق النكات، والطرائف، والمواقف الطريفة التي تتعلق بموضوع التدريب. تأكد من أن الفكاهة مناسبة للجمهور وذات ذوق جيد.

زيادة على ذلك، يمكن للمدرب استخدام التشويق عن طريق بناء التوقعات، وطرح الأسئلة المثيرة للفضول، ومفاجأة الجمهور بالأنشطة أو المعلومات الجديدة. على سبيل المثال، يمكنك بدء التدريب بمقطع فيديو مثير للفضول، أو طرح سؤال محير، أو تقديم نشاط تفاعلي غير متوقع.

٢- خلق بيئة تعليمية إيجابية:

إن خلق بيئة تعليمية إيجابية هو عامل أساسي لإلهام الجمهور وتحفيزهم. يؤكد باومان (٢٠١٥) على أن البيئة الإيجابية تشجع الجمهور على المخاطرة، وتجربة أشياء جديدة، والتعلم من الأخطاء. وللمدرب خلق بيئة إيجابية عن طريق:

❖ الاحترام المتبادل: شجع الجمهور على احترام بعضهم البعض، وتقديم التعليقات البناءة، والاحتفال بالإنجازات.

❖ التشجيع والدعم: قدم التشجيع والدعم للجمهور، خاصة لأولئك الذين يواجهون صعوبات أو تحديات.

❖ تقدير الإنجازات: تقدير إنجازات المشاركين، واحتفل بنجاحاتهم، وشجعهم على مواصلة التعلم والنمو.

❖ الإيجابية: حافظ على موقف إيجابي، وركز على الإنجازات، وشجع الجمهور على رؤية التحديات كفرص للنمو.

❖ المرح: اجعل التدريب ممتعًا ومسلّيًا عن طريق الأنشطة المرحّة، والفكاهة، والاحتفال بالإنجازات.

٣- إشراك المتدربين في عملية التعلم:

إشراك المتدربين في عملية التعلم هو جانب أساسي لإلهامهم وتحفيزهم. يقترح غوردون (٢٠١٤) عدة طرائق لإشراك المتدربين:

❖ طرح الأسئلة: اطرح أسئلة مفتوحة على الجمهور لتشجيعهم على التفكير والنقاش.

❖ النقاشات الجماعية: شجع النقاشات الجماعية وتبادل الأفكار بين أفراد المتدربين.

❖ الأنشطة التفاعلية: استخدم الأنشطة التفاعلية التي تتطلب مشاركة المتدربين، مثل دراسات الحالة، والألعاب التدريبية، والمحاكاة.

❖ العمل الجماعي: شجع العمل الجماعي والتعاون بين أفراد المتدربين لتعزيز التعلم المتبادل.

❖ الاستطلاعات: استخدم الاستطلاعات القصيرة لمعرفة آراء المتدربين ووجهات نظرهم، وتشجيعهم على المشاركة.

الخاتمة

في هذا الدليل، شرحنا جوانب النجاح للمدرب المحترف، مثل سماته، وبناء الثقة مع الجمهور، وتصميم البرامج التدريبية الفعالة، واكتساب مهارات العرض والتقديم، وتفاعل الجمهور معه. ركّز على الأخلاقيات المهنية وكيفية التعامل مع المواقف الصعبة، وتقييم التدريب على نحو متواصل، والتطوير الشخصي. نُوقِشت كيفية إلهام الجمهور وتحفيزهم، وتزويدهم بالأدوات الضرورية لتحقيق أهدافهم. يعتمد نجاحك كمدرب محترف على شغفك بالتعلم والتطوير المستمر، والتزامك بتقديم تجربة تعليمية

ممتازة للمتدربين. وتعزيز مهاراتك وإلهام متدربيك وتحقيق نجاح كبير عن طريق اتباع الاستراتيجيات والأنشطة الواردة في الدليل. تذكر أن التدريب والتعلم رحلة مستمرة، لذا استمر في الاستكشاف والتجربة والتعلم من تجاربك وتجارب الآخرين. كن مفتوحاً للأفكار الجديدة واستغل الفرص لتطوير نفسك كمدرّب محترف.

المصادر والمراجع:

- ❖ بارك، واي، ليم، دي إتش، وتشانغ، ج. (٢٠١٧). تقييم المتدرب مقابل المشرف لنقل التدريب: التحليل الوسيط لمتغيرات التحويل. مجلة آسيا والمحيط الهادئ للموارد البشرية، ٥٥ (٢)، ١٩٢-٢١٢
- ❖ باومان، ش. (٢٠١٥). التدريب من الجزء الخلفي من الغرفة: التقنيات القائمة على التعلم المعجل للمدربين والمعلمين والمدرسين. سان دييغو، كاليفورنيا: مطبعة بايفيلد.
- ❖ براون، بي سي، رودجر، الثالث، إتش إل، وماكدانيال، ماجستير (٢٠١٤). اجعلها تلتصق: علم التعلم الناجح. مطبعة بيلكناب التابعة لمطبعة جامعة هارفارد.
- ❖ بوكيتينو، جي بي. (٢٠٠٧). استخدام وقيمة مستويات كيركباتريك الأربعة لتقييم التدريب (أطروحة الدكتوراه)، ProQuest. (٣٢٦٤ ٧٧٥).
- ❖ بيرهوف، ر. (١٩٨٧). تحقيق نتائج من التدريب: كيفية تقييم تنمية الموارد البشرية لتعزيز البرامج وزيادة التأثير.
- ❖ بينر، ب.، وبين، ب. (١٩٨٢). من المبتدئ إلى الخبير. المجلة الأمريكية للتمريض، ٨٢ (٣)، ٤٠٢-٤٠٧.
- ❖ تويتشل، س.، هولتون، إي إف، وتروت، جي دبليو (٢٠٠٠). ممارسات تقييم التدريب الفني في الولايات المتحدة. تحسين الأداء الفصلي، ١٣ (٣)، ٨٤-١٠٩.
- ❖ جمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD). (٢٠٠٩). تظهر دراسة جديدة أن جهود تقييم التدريب تحتاج إلى مساعدة.
- ❖ الجمعية الدولية لمعايير التدريب والأداء والتعليم. (٢٠٢٠). مدونة أخلاقيات للمدربين.

- ❖ روبرتسون، ك. (٢٠١٧). إتقان العروض التقديمية: دليل شامل للمدربين والمتكلمين. نيويورك: مطبعة التدريب.
- ❖ زينجر، د. (٢٠١٨). فن رواية القصص: كيفية استخدام القصص لإلهام العمل. بوسطن، ماساتشوستس: مطبعة جامعة هارفارد.
- ❖ ساكس، إيه إم، وبيرك، إل إيه (٢٠١٢). تحقيق في العلاقة بين تقييم التدريب ونقل التدريب. المجلة الدولية للتدريب والتطوير، ١٦ (٢).
- ❖ سالاس، أي، ملهم، إل إم، وياورز، سي إيه (٢٠٠٣). تقييم التدريب في الجيش: المفاهيم الخاطئة والفرص والتحديات. علم النفس العسكري، ١٥ (١)، ٣-١٦.
- ❖ ستيوارت، ر. (٢٠١٦). إتقان فن التدريب: دليل شامل للمدربين المحترفين. نيويورك، نيويورك: مطبعة التدريب.
- ❖ سميث، ر. (٢٠١٧). تقنيات العرض التقديمي للمدربين: دليل عملي لإشراك الجمهور وتأثيرهم. لندن: مطبعة المدرب.
- ❖ سيلبرمان، م. (٢٠١٥). دليل المدرب لحل المشكلات: استراتيجيات لحل المشكلات الصعبة. بوسطن، ماساتشوستس: مطبعة جامعة هارفارد.
- ❖ غوردون، ج. (٢٠١٤). التدريب من أجل التميز: استراتيجيات وحلول عملية. سان فرانسيسكو، كاليفورنيا: جوسي باس.
- ❖ فيلدكامب، ب. (٢٠٠٦). استكشاف الآثار التفاضلية لدعم المشرف على نقل التدريب مجلة التدريب الصناعي الأوروبي، ٣٠ (٧)، ٥٤٩-٥٢٩.
- ❖ فيليبس، ب.، وفيليبس، ج. (٢٠١٦). تقييم التدريب في العالم الحقيقي: التنقل في القيود المشتركة لتحقيق نتائج استثنائية. مطبعة الحركة الدولية لإغاثة الملهوف - الملهوف - الصحافة.
- ❖ فيليبس، ج. جاك. (٢٠١٥). قياس نجاح التطوير القيادي: دليل خطوة بخطوة لتتبع عائد الاستثمار. ألكسندريا، فيرجينيا: مطبعة ASD.
- ❖ كارنجي، د. (١٩٣٦). كيف تكسب الأصدقاء، وتؤثر في الناس. نيويورك: سايمون وشوستر.
- ❖ كالكويت، م. (٢٠١٦). لغة الجسد: دليل عملي لفهم الإيماءات غير اللفظية. نيويورك: مطبعة ماكجرو هيل.

- ❖ كريجر، ك. (٢٠٠٢). التقييم القائم على القرار، إنشاء وتنفيذ والحفاظ على التدريب والتطوير الفعالين: أحدث الدروس المستفادة للممارسة
- ❖ كوفي، س. (١٩٨٩). العادات السبع للناس الأكثر فعالية. نيويورك: سايمون وشوستر.
- ❖ كيرك باتريك، د. (٢٠١٦). تقييم التدريب: قياس العائد على الاستثمار. سان فرانسيسكو، كاليفورنيا: جوسي باس.
- ❖ لوكاس، ر. دبليو. (٢٠١٤). دليل المدرب: دليل شامل لتقديم التدريب الفعال. سان فرانسيسكو، كاليفورنيا: جوسي باس.
- ❖ هوني، ب.، ومومفورد، أ. (٢٠١٢). دليل المدرب للتعلم التجريبي: كيفية إشراك المتعلمين في تجارب التعلم. لندن، المملكة المتحدة: مطبعة بيتا هوني.
- ❖ Bailiff, R. (1987). Achieving results from training: How to evaluate human resource development to strengthen programs and increase impact.
- ❖ Baumann, Sh. (2015). Coaching from the back of the room: Accelerated learning-based techniques for coaches, teachers, and tutors. San Diego, CA: Bay field Press.
- International Association for Standards of Training, Performance, and Education. (2020). Code of ethics for trainers.
- Robertson, K. (2017). Mastering Presentations: A Comprehensive Guide for Trainers and Speakers. New York: Training Press.
- Zinger, D. (2018). The Art of Storytelling: How to Use Stories to Inspire Action. Boston, Massachusetts: Harvard University Press.
- Stewart, R. (2016). Mastering the Art of Coaching: A Comprehensive Guide for Professional Coaches. New York, NY: Training Press.
- Smith, R. (2017). Presentation Techniques for Trainers: A Practical Guide to Engaging and Influencing Audiences. London: Coach Press.
- Silberman, M. (2015). Instructor's Guide to Problem-Solving:

Strategies for Solving Difficult Problems. Boston, Massachusetts: Harvard University Press.

Gordon, J. (2014). Training for Excellence: Strategies and Practical Solutions. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Phillips, J. Jack. (2015). Measuring leadership development success: A step-by-step guide to tracking ROI. Alexandria, VA: ASD Press.

Carnegie, D. (1936). How to win friends and influence people. New York: Simon & Schuster.

Covey, S. (1989). The 7 Habits of Highly Effective People. New York: Simon & Schuster.

Kirk Patrick, Dr. (2016). Training evaluation: measuring return on investment. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Lucas, R. W. (2014). Trainer's Manual: A comprehensive guide to delivering effective training. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kuwait, M. (2016). Body Language: A Practical Guide to Understanding Nonverbal Gestures. New York: McGraw-Hill Press.

Honey, B., and Mumford, A. (2012). Instructor's Guide to Experiential Learning: How to Engage Learners in Learning Experiences. London, UK: Beta Honey Press.

- ❖ Brown, B. C., Rodger, III, H. L., and McDaniel, M. A. (2014). Make It Stick: The Science of Successful Learning. Belong Press of Harvard University Press.
- ❖ Headlamp, B. (2006). Exploring the differential effects of supervisor support on training transfer Journal of European Industrial Training, 30(7), 529-549.

- ❖ Krieger, K. (2002). Decision-based evaluation, creating, implementing, and sustaining effective training and development: State-of-the-art lessons for practice (pp. 331-375). Jossey-Bass.
- ❖ Park, Y., LIM, D.H., and Chang, J. (2017). Trainee versus supervisor evaluation of training transfer: Mediation analysis of transfer variables. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(2), 192-212
- ❖ Penned, B., and Bean, B. (1982). From beginner to expert. *American Journal of Nursing*, 82(3), 402-407.
- ❖ Phillips, B., and Phillips, J. (2016). Real-world coaching evaluation: Navigating common constraints to achieve exceptional results. Press of the International Movement for Relief of the Distressed - Al-Malhouf - Press.
- ❖ Phillips, J. (2003). Return on investment in training and performance improvement programs (2nd ed.). Ambassador for Science and Technology.
- ❖ Pocketing, J.P. (2007). The Use and Value of Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation (Doctoral dissertation), ProQuest.(٧٧٥ ٣٢٦٤) .
- ❖ Sacks, A. M., & Burke, L. A. (2012). An investigation into the relationship between training evaluation and training transfer. *International Journal of Training and Development*, 16.(٢)
- ❖ Salas, A., MüClaim, L. M., & Powers, C. A. (2003). Training evaluation in the military: Misconceptions, opportunities, and challenges. *Military Psychology*, 15(1), 3-16.

- ❖ Twitchell, S., Bolton, E. F., & Trout, J. W. (2000). Technical training assessment practices in the United States. Performance Improvement Quarterly, 13(3), 84-109

