

## اختبر نفسك

في هذا الاختبار تجد أسئلة لها إجابات متعددة ينبغي اختيار الجواب الصحيح منها. الهدف من هذا الاختبار مساعدتك في التعرف على المبادئ الأساسية للتدريب المهني (الإجابات الصحيحة في نهاية هذا الاختبار).

1- أي العبارات التالية تشكل وصفاً خاطئاً للتدريب؟

أ. التدريب هو إرشاد شخص إلى أهدافه.

ب. التدريب هو وسيلة للتعلم والتطور.

ج. التدريب فرصة ليصحح المرء سلوكياته وأفعاله.

2- لأن التدريب قائم على اتفاق متبادل فهو ليس دوماً

الاستراتيجية المناسبة. أي المواقف التالية تتطلب التدخل

المباشر بدلاً من التدريب؟

أ. عند إعطائه تقريره في أثناء الاجتماع بدا أحد مرؤوسيك

المباشرين مضطرباً بخصوص إبلاغ خبر سيئ.

ب. أخبرك أحد الزبائن الذين تعاملت معهم في السابق أن

أحد مرؤوسيك لم يستطع أن يجيب عن أسئلة تتعلق بالمنتج.

ج. تنامي إلى سمعك أن أحد مرؤوسيك يعد أحد الزبائن بشيء غير متوفر.

3- متى يجب أن يحدث التدريب؟

أ. عندما تنشأ الحاجة له.

ب. سنوياً بشكل رسمي، وكل ثلاثة أشهر بشكل غير رسمي.

ج. مرة واحدة على الأقل كل ثلاثة أشهر.

4- متى يكون مناسباً استخدام سؤال له نهاية مفتوحة بدلاً من سؤال نهايته مغلقة؟

أ. حين تركز على الاستجابة أو لتأكيد ما قد قيل.

ب. حين تحاول استجلاء البدائل أو الكشف عن مواقف أو حاجات.

5- عندما تقود جلسة تدريب أي الإرشادات التالية غير صحيح؟

أ. توليد البدائل - تركيز التدريب على ثلاثة بدائل على الأقل لموضوع التدريب.

ب. التركيز على السلوك - وليس شخصية المتدرب أو موقفه أو شخصه.

ج. حدد هدفك واجتنب التعميم.

6-ماذا يحدث لو اعتمدت كثيراً على استخدام الأسئلة والاستفسار الاستراتيجية لك في التدريب؟

أ. قد يلجأ المدرب إلى الامتناع عن إعطاء المعلومات والآراء المهمة.

ب. قد لا تتاح لك الفرصة للتعبير عن أفكارك على نحو كاف.

ج. قد لا يتسع لك المجال للتفصيل في مختلف الخيارات.

7- في أثناء عملية التدريب متى ينبغي لك من موقعك كمدرّب أن تعطي معلومات راجعة؟

أ. بعد أن تتم مناقشة الآراء كافة فقط.

ب. عند انتهاء كل جلسة من جلسات التدريب.

ج. في وقت مبكر ومراراً.

8- أي أسلوب تدريبي يعد الأكثر ملاءمة لتوضيح استراتيجية الأعمال لموظف جديد؟

أ. الأسلوب الداعم.

ب. الأسلوب السلطوي.

ج. الأسلوب المباشر.

9- عند أي جماعة من الأفراد يكون التدريب الداعم ذا أهمية خاصة؟

أ. الأفراد الذين لا يحققون المعايير الحالية للأداء والذين يساورهم قلق إزاء أدائهم.

ب. الأفراد الذين يحققون المعايير الحالية للأداء ويلزمهم الإعداد للاضطلاع بمسؤوليات جديدة أو كبرى.

ج. الأفراد الذين هم بحاجة لتدريب بخصوص طريقة إكمالهم لمهمة كلفوا بها ولم يسبق لهم أن حاولوا ذلك.

10- ما هو المظهر الأكثر أهمية للتدريب الفاعل؟

أ. كسب الثقة.

ب. الاستماع بقوة ونشاط.

ج. اختيار الأسلوب الأكثر ملاءمة للتدريب.

## إجابات أسئلة الاختبار

1.-c التدريب ليس فرصة لتصحيح سلوك أو أفعال شخص ما. إنه شراكة بين اثنين ووسيلة للاثنين معاً للتعلم والتطور.

2.-c التدخل المباشر مناسب حين ينتهك شخص ما سياسة الشركة أو القيم المعمول بها في المؤسسة.

3.-a خلافاً لما هو الحال عند وضع الأهداف أو مراجعة الأداء، وهذا ما يحصل سنوياً أو كل ثلاثة أشهر، فإن التدريب الفاعل عمل مستمر. قد يركز التدريب في بعض الأحيان على مواقف أو حالات محددة، لكنه في أغلب الأحوال عمل غير رسمي ويحدث مصادفة في أثناء تفاعلك مع مرؤوسك المباشر أو مع زملائك - وإما أن يكون شخصياً أو عبر الهاتف أو عبر البريد الإلكتروني.

4.-b الأسئلة ذات النهايات المفتوحة تستدعي المشاركة وتبادل الآراء بينما تقتضي الأسئلة ذات النهايات المغلقة جواباً

بكلمة «نعم» أو «لا». وحين تريد معرفة دوافع الآخر ومشاعره استخدم الأسئلة ذات النهايات المفتوحة. وهكذا تعطيك الإجابة مزيداً من المعلومات التي قد تساعدك في فهم آراء ومواقف الآخرين.

5.-a ليكون التدريب مؤثراً وفعالاً، اقتصر في تدريبك على موضوع واحد أو اثنين.

6.-a الحفاظ على التوازن بين الاستفسار والدفاع عن الرأي هو عادة الاستراتيجية الأكثر فاعلية في التدريب، والمقاربة المتوازنة تتيح للمدربين إعطاء آرائهم ونصائحهم بطريقة تجعل المتدربين يستمعون إليها ويستجيبون لها ومعرفة قيمتها.

7.-c المعلومات الراجعة المتواترة والتي تعطى في أثناء المناقشة أكثر فاعلية وأقوى أثراً من تلك التي تعطى على نحو غير متواتر عند انتهاء الجلسة.

8.-c المقاربة المباشرة مفيدة جداً عند التعامل مع أفراد ليست لديهم أية خبرة.

9-b.الأفراد الذين يلزمهم إعداد لمسؤوليات جديدة وكبرى يحتاجون لتدريب داعم أكثر من أي شيء آخر. واحرص على تقدير عملهم الجيد.

10-a.الثقة بين المدرب والمتدرب أمر جوهري لعلاقة تدريب ناجحة.



## لمعرفة المزيد

### ملاحظات ومقالات

Richard Bierck, How to Listen: Listening Is an Integral Part of Good Business Communication, Harvard Management Communication Letter, January 2001.

- الاستماع بفاعلية يقتضي التخطيط والانضباط والانتباه. وبالرغم من أن بعض الناس بطبيعتهم أفضل استماعاً من غيرهم إلا أن الجميع يمكن أن يتعلموا كيف يستمعون جيداً.

Martha Craumer, How to Coach Your Employees: Focus on Their Strengths, Not Their Weaknesses. Harvard Management Communication Letter, December 2001.

- التدريب الأكثر نجاحاً من المدير يركز على مكامن القوة عند الموظفين ثم البناء عليها، وإبداء الاحترام والثقة هو مفتاح التأثير في الموظفين ليستجيبوا للتدريب وتحقيق نتائجه.

The Executive James Waldroop and Timothy Butler. –  
as Coach . Harvard Business Review OnPoint Enhanced  
Edition. Boston: Harvard Business School Publishing, 2000.

- كيف تتعامل مع مدير موهوب من شأن ارتقائه إلى مرتبة  
الكمال أن يصيب بالدهشة البالغة رؤوسيه المباشرين  
فيقعدهم عن الأداء أو الخبير البارع عظيم الأداء الذي  
يترفع عن العمل الفريقي؟ وماذا عن المدير شديد  
الحساسية الذي يتفادى المواجهة مهما كان نوعها؟ هل  
تتخلص منهم؟ يقترح المؤلفان أن تقوم بتدريبهم، ذلك أن  
مساعدة هؤلاء في تغيير السلوكيات التي تشكل خطراً  
يتهدد مديراً عظيم الأهمية بخروجه عن المسار الصحيح  
هي الوسيلة الأفضل لإعانة المدير في إحراز النجاح.  
والتنفيذيون يدركون جيداً أن مهارات الإدارة عند الناس  
هي مفتاح نجاحهم ونجاح شركاتهم. والتدريب الفاعل المؤثر  
هو الجزء الأكثر أهمية في الإدارة الناجحة للأفراد.

## كتب ومراجع

Chip R. Bell Managers as Mentors: Building Partner- –  
ships for Learning. San Francisco: Berrett- Koehler, 1998

- هذا الكتاب دليل عملي يزيل أي غموض يكتنف التعليم  
الفاعل ويعلم القادة كيف يكونون مدربين واثقين من أنفسهم  
يشكلون جزءاً أساسياً في المؤسسات التعليمية.

Jerry W. Gilley and Nathaniel W. Boughton. Stop Man- –  
aging, Start Coaching! How Performance Coaching Can En-  
hance Commitment and Improve Productivity. Chicago: Ir-  
win Professional Publishing, 1996.

- يصف هذا الكتاب الذي يتحدث عن الأداء كيف يستطيع  
المدراء الموازنة بين أدوار المدرب والمعلم الخبير ومدرب  
المهنة بهدف تحسين الإنتاجية في مكان العمل.

Harvard Business School Publishing. Coaching Collec- –  
tion. Harvard Business Review Collection. Boston: Harvard  
Business School Publishing, 1997.

- تحتوي هذه المجموعة على أفكار وممارسات وأدوات تهدف إلى تحسين مهارات القيادة ومهارات صنع القرار عند الموظفين.

Harvard Business School Publishing. Making Your –  
Best Performers Better. Harvard Business Review OnPoint  
Collection. Boston: Harvard Business School Publishing,  
2001

- لديك مشكلة محيرة: موظفون واعدون وأداؤهم رفيع المستوى يكادون أن يعدوا من العظماء – لو أنهم استطاعوا التغلب على عقبة مهمة. أحدهم لا يؤيد مبادرة مهمة للتغيير ولا يستطيع إبداء السبب. وآخر لديه عيب في شخصيته يهدد حياته المهنية. وثالث ليس لديه الحماس الذي يمكنك أن تتوقعه في عمله. هل لديك ما يدعوك للتخلص من هؤلاء؟ قبل أن تقدم على هذه الخطوة أدرس الموقف من زاوية مختلفة. ليس من السهل العثور على موظفين موهوبين والاحتفاظ بهم، ومن ناحية ثانية إن ترك هذه الإمكانيات تذهب هدراً أمر مكلف كثيراً. لكن مساعدة هؤلاء الموظفين في التغلب على الحواجز التي تقف حجر

عشرة أمام نجاحهم قد يكون مريحاً لهم ولشركتك بأسرها .

Richard R. Kilberg. Executive Coaching: Developing –  
Managerial Wisdom in a World of Chaos. Washington, D.C.:  
APA, 2000

- يقدم لنا كيلبرغ في كتابه هذا عرضاً كلياً للتدريب، مبيناً كيف يمكن دمج الأنظمة في مشكلات التدريب على أرض الواقع. وفي عالم الأعمال المفعم بالتعقيد والذي لا يمكن التنبؤ بمكنوناته يقدم كيلبرغ دليلاً عملياً سهل الفهم للمدربين ليعرفوا المزيد عن كيفية إحداث تأثير مفيد في السلوك. يستخدم المؤلف في عرضه هذا حالات للدراسة وجداول ونماذج تيسر فهم موضوع بالغ التعقيد .

Florence M. Stone. Coaching, Counseling, and Mentor- –  
ing: How to Choose and Use the Right Technique to Boost  
Employee Performance. New York: AMACOM, 1999.

- يقدم الكتاب تعريفاً وتوصيفاً لكل دور، ويبين للقراء كيف يمكن تكييف المهارات بما يتوافق مع حالات معينة ويوضح بالأمثلة كيف تستخدم المهارة عملياً، ويقدم النصح حول

كيفية تفادي الوقوع في الشرك وفي المشاكل. يتضمن كل جزء منه فصلاً يبين كيفية استخدام المهارات مع الأفراد ومع الجماعات أيضاً.

## منتجات للتعلم الإلكتروني

Harvard Business School Publishing. Coaching for Re- – sults. Boston: Harvard Business School Publishing, 2000. On-line program.

هذا البرنامج يساعد في فهم وممارسة التدريب الفاعل للآخرين من خلال إتقان المهارات الخمس الأساسية اللازمة للتدريب الناجح، وهي:

- المراقبة
- طرح الأسئلة
- الاستماع
- المعلومات الراجعة
- الاتفاق

ومن خلال لعب الأدوار وإرشاد من خبير وأنشطة يمكن تطبيقها في العمل مباشرة يساعدكم هذا البرنامج في القيام

بالتدريب الناجح ذلك أنه يفيدكم في التعرف على طريقة التحضير والمناقشة والمتابعة في أي موقف من المواقف.

Harvard Business School Publishing. Influencing and –  
Motivating Others. Boston: Harvard Business School Publishing, 2001. Online program.

- هل لاحظت أن بعض الناس لديهم مقدرة طبيعية على دفع الآخرين للعمل؟ إن هذا البرنامج يقدم لكم دروساً يمكن تطبيقها حول كيفية الحصول على نتائج أفضل من المرؤوسين (التأثير في الأداء)، والحصول على تعاون أفضل من الزملاء (القيادة الجانبية) وعلى دعم قوي من رئيسك المباشر والإدارة العليا (الإقناع). سوف يتعرف المدراء على سر «القيادة الجانبية» (قيادة الزملاء الأنداد) وعلى مهارات التفاوض والإقناع، وكيفية التمييز بين طرائق التحفيز الفاعلة وغير الفاعلة. ومن خلال عرض لحالات تفاعلية وإرشاد من الخبراء وأنشطة قابلة للتطبيق الفوري في العمل يقدم هذا البرنامج العون للمدراء في تقويم مقدرتهم على إقناع الآخرين وقياس مهارات التحفيز وتعزيز أداء الموظفين.



## ملاحظات

## ملاحظات

## ملاحظات

## ملاحظات

## ملاحظات

## ملاحظات

## المصادر

لا يسعنا إلا أن نتوجه بالشكر للمصادر التي أسهمت في وضع وتطوير هذا الموضوع وهي:

AT&T School of Business. The Supervisor: Coaching for Success. AT&T School of Business, 1995

Richard Bierck, Financial writer

Martha Craumer, business writer

Stan Hustad, PTM Group

Patty McManus, Interaction Associates