

الفصل السابع

التدريب بهدف الأداء

بمجرد أن تقوم بعملية التفويض فإنك تحتاج لأن تكون قادراً على العمل مع مرؤوسيك المباشرين، لكي يصبحوا ناجحين في أعمالهم. يشار إلى هذه المهارة الإدارية بالتدريب. يؤدي التدريب الفاعل إلى تحقيق دورك الحقيقي، وهو تحقيق النتائج مع/ومن خلال الآخرين. نقدم في هذا الفصل الأفكار الرئيسية الآتية:

- استكشاف أهمية التدريب كمهارة أساسية في إدارة الأداء
- استكشاف قدراتك كمدرّب.
- وصف الأساليب الخاصة بتطوير التدريب بطريقة فاعلة
- التخطيط لدورة التدريب.

لماذا تُدرّب؟

ببساطة شديدة، فإنك تقوم بالتدريب لتحسين مهارات النمو والأداء لمرؤوسيك المباشرين، ذلك لأنك قد لا تستطيع أن تُحسّن أداء مرؤوسيك بدون التدريب. إذا أخذت في الحسبان هذه الأسباب للتدريب، لماذا يكون التدريب مهماً الآن أكثر من أي وقت مضى؟

كما أوضحنا في الفصل الأول، فإن شركات اليوم تمر بتغيرات جذرية خصوصاً في العقدين الأخيرين من القرن العشرين. تتطلب الإدارة من المديرين زيادة كفاءتهم الإنتاجية بأدنى الموارد المتاحة.

بالإضافة إلى ذلك فقد نهضت صناعات جديدة تتميز بأن معدل التغيير في المنتجات المقدمة منها، يحدث بسرعة الضوء، بل إن المنتجات التي لم تغز الأسواق بعد قد أصبحت متقدمة.

ولكي نلبي طلبات السوق والمستثمرين، فإنه على المديرين أن يوجدوا ثقافات مؤسسية تتعلق بالتعلم المستمر. إن منهج «الأمر والرقابة» لإدارة المرؤوسين المباشرين أصبح غير ذي فاعلية.

يجب على المديرين تحسين أداء مرؤوسيهـم من خلال التدريب، ومن خلال تسهيل عملية النمو والتطوير.

ما هو التدريب ؟

«التدريب هو عبارة عن العملية المتعلقة بخلق المناخ الملائم وبناء العلاقات الضرورية، التي تساعد على تحسين تنمية المهارات والأداء لكل من المرؤوسين المباشرين ومديريهم». مبدئياً، فنحن نفكر في التدريب كفرصة لتحسين أداء الآخرين، حتى نتمكن من تحقيق أهداف المنظمة، وهكذا يستخدم التدريب في أغلب الأوقات. ومع ذلك فإنه تقع على عاتقك ليس فقط مسؤولية تحقيق الأهداف ولكن أيضاً التأكد أن مناخ العمل إيجابي لكل واحد من مرؤوسيك المباشرين. معنى ذلك أنه من بين مهامك أن تتعامل مع أمور أخرى مثل مناخ الأعمال والاهتمامات الشخصية.

على سبيل المثال، ربما تجد في أوقات معينة أنك تحتاج إلى تدريب مرؤوسيك المباشرين بخصوص أمور قد لا تتعلق مباشرة بأعمالهم، ولكن من شأن هذه الأمور أن تؤثر على مناخ العمل والعلاقات بين أعضاء

فريق العمل. ربما تكون هناك أمور شخصية تستدعي انتباهك مثل الحضور، التأخر، الصحة أو لباس الموظفين. تتع كل هذه الأمور تحت بند التدريب.

يعتبر التدريب أحد المهارات الأساسية لإدارة أداء الموظفين. إن مهارة إدارة الأداء (المغطاة في هذا الفصل من الكتاب) والتفويض (الذي تم تغطيتها في الفصل السادس) سوف تساعدك على أداء عملك: تحقيق النتائج مع/ومن خلال الآخرين.

لماذا تزداد أهمية التدريب؟

في ظل التغيّر الدائم في مكان العمل اليوم، فإن التدريب يصبح الإستراتيجية المفضلة لتنمية الأفراد وتطويرهم. يزيد التدريب من مسؤوليات الموظفين وعملهم باستقلالية، وكذلك أخذ المبادرات في حل المشكلات.

• إدارة الجودة الشاملة

إن دور المدير يكمن في كونه مدرباً، وليس مجرد ملاحظاً. يقدم التدريب الدعم والمساندة للمرؤوسين المباشرين، وذلك من خلال مساعدتهم على تطوير الحلول المناسبة للمشكلات، عوضاً عن الإملاء عليهم مايجب القيام به.

• هيكل المنظمة

أسهمت عملية تسطيح الهياكل التنظيمية في زيادة الرقابة حتى يستطيع المدير أن يكون مدرباً أكثر من كونه مراقباً لأنشطة معينة في العمل، وذلك من أجل تحقيق وإنجاز الأهداف.

• تحفيز الموظفين

أصبح موظفو اليوم أقل تقبلاً لأساليب الإدارة القائمة على السلطة والرقابة. وبتزايد الأعداد القادمة إلى مكان العمل من هذا النوع من الموظفين، فإنه يصبح من المهم أن نُعطي اهتماماً أكبر إلى ما يُحفِّز الأشخاص، وأن نقدم لهم الفرص ليصبحوا ناجحين.

• التغييرات التنظيمية:

تتغير المنظمات بصفة مستمرة، ومن هنا فإن التدريب يصبح مهماً في مناخ الأعمال، وفي ظل العولمة والاقتصاد العالمي والتغيرات السريعة الذي تتميز بالزيادة المضطربة في توقعات المستهلكين وازدياد حدة المنافسة.

التجارب التدريبية:

ربما يكون للكثير منكم بعض التجارب التدريبية (إما كمدرب، أو أحد الذين تم تدريبهم). وبينما يكون لمثل هذه التجارب تأثير علني، بطريقة أو أخرى، فإن الأفراد على وجه الخصوص يخضعون للتجارب التدريبية، حينما يكونون في موقع الأشخاص الذين يتم تدريبهم. بعض هذه التجارب يكون إيجابياً، وبعضها قد يكون لها تأثير سلبي. إن التأثير السلبي لدورات التدريب على الأفراد قد يستمر لفترة طويلة، لكن فوائد التجارب الإيجابية للتدريب ليس فقط أنها تستمر لفترة طويلة ولكن تمتد فوائدها لتشملك أنت كمدير بالإضافة إلى مرؤوسيك المباشرين. يهدف هذا الفصل من الكتاب إلى مساعدتك على أن تكون مدرباً فاعلاً لمرؤوسيك المباشرين، حتى تصبح تجاربهم التدريبية إيجابية وذات فائدة.

لكي تفهم النتائج المترتبة للتدريب الفاعل أو غير الفاعل عليك أن تفكر في بعض دورات التدريب، التي عاصرتها أنت شخصياً ومدى استجابتك لها : ربما كان مديرك واحداً ممن يعتقدون في الأساليب القديمة للتدريب والقائمة على مبدأ الخوف أو ربما كان مديرك أكثر تقدماً في تدريبهم لك، وعمل جاهداً على إنجاحك. ما هو شعورك بعد هذه التجربة؟

تجارب سلبية للتدريب:

- ●
- ●
- ●
- ●
- ●
- ●

تجارب إيجابية للتدريب:

- ●
- ●
- ●
- ●
- ●
- ●

ما هو شعور مرؤوسيك المباشرين بعد أن يكونوا قد عملوا معك في دورة تدريبية ؟ هل تريد أن يكون شعورهم إيجابياً حتى يكونوا مُحفزين لأداء العمل ؟ إن تعلم مهارة التدريب الفاعل سوف يجعل من الممكن لمخرجات الدورات التدريبية أن تكون إيجابية.

فوائد التدريب:

لقد قلنا مراراً: إن التدريب يعد مهارة ضرورية للمديرين الجدد، ونعلم الآن أن التدريب يمكن أن يكون مرتبطاً بمهام نريد إنجازها أو التزام الموظف بالعمل الذي يقوم به أو ببعض الأمور المتعلقة بالمناخ (مناخ الأعمال). على أي حال، فإن التدريب الفاعل يُعد مكوناً أساسياً في إيجاد المناخ الذي يمكن من خلاله إنجاز التطوير والنمو والنجاح. وعلى الرغم من أن التدريب قد يأخذ بعض الوقت، فإنه سوف يؤدي إلى توفير الوقت في الأجل الطويل. حينما تقوم بإيجاد المناخ الملائم لمرؤوسيك المباشرين، والذي يسبب ارتياحاً لهم، ويخاطب احتياجاتهم التنموية، فسيكون لديك الفرصة أن تنمي مرؤوسيك، ليحققوا إنجازاً غير مسبوق.

يُعد التدريب مهارة قوية يمكن استخدامها لتنمية الأداء أو تنمية مهارات جديدة، وخلق درجة عالية من تحميس المرؤوسين المباشرين، والتي تساعدهم على أن يتخطوا الأداء الحالي وأن يزداد مستوى رضائهم الوظيفي. وحينما تصبح مديراً فاعلاً فسيكون لديك القدرة أن تبني مجموعة من الموظفين، الذين يتمتعون بالثقة في أنفسهم، والمحضين ذاتياً، والمنجزين لأعمالهم بقدرة فائقة.

من الواضح أن هناك فوائد عديدة للتدريب لكل المستويات في منظمة ما، وإلا ما اهتمت الشركات الكبيرة بتشجيع مديريهم على قضاء بعض الوقت لتعلم واستخدام هذه المهارة. دعنا ننظر إلى بعض هذه الفوائد:

الفوائد التي تعود على المنشأة:

- يساعد التدريب على تحسين الأداء المالي، حيث يتم أداء العمل بتكلفة أقل.
- يساعد التدريب على توظيف العاملين ذوي المهارات العالية، ولذا فإن الأشخاص يتطلعون إلى العمل في الشركات التي تهتم بتتمية وتطوير أفرادها.
- يقل معدل نزوح العاملين، لأن العاملين يفضلون البقاء في الشركات التي تهتم بتدريب وتطوير موظفيها.
- يزيد من رضا حاملي الأسهم مع زيادة الأداء المالي.

الفوائد التي تعود على المديرين:

- العمل بالطريقة التي يريدها المدير.
- أن لديك موظفين راغبين في العمل معك.
- أن تكون قادراً على أخذ بعض الوقت لأداء العمل الذي تريده، ذلك لأن مرؤوسيك المباشرين يكونون قادرين على أداء أعمالهم.
- لديك خطة، إذا أردت أن تغير موقعك.
- إنتاج منتج أفضل، نتيجة الشراكة في الأفكار.
- إنجاز الكثير من الأعمال متى أصبح العاملون قادرين على ذلك.
- تدنية مستوى الضغوط.
- يكون لديك الوقت لأن تذهب الى غداء، أو حتى تأخذ إجازة.

الفوائد العائدة على مرؤوسيك .

- الشعور بالحماس والتحمّس للعمل.
- أداء متميز، وربما زيادة في المرتبات.
- يشعرون بالرضاء التام بما يقومون به، لأنهم ينفذون ذلك جيداً.
- يشعرون بأنهم على درجة كبيرة من التحكم في أعمالهم
- يشعرون بأنهم يعملون مع مديرٍ يهتم بهم وبأمورهم.
- يكونون دائماً محفزين للحضور إلى العمل.

ما هي المواقف التي تستدعي التدريب؛

حينما تصبح فوائد التدريب واضحة وبعد أن تبذل قصارى جهدك، لتعلم التدريب الجيد، فإنه يصبح بإمكانك أن تقرّر المواقف المعينة في مكان عملك، والتي تتطلب تدريب مرؤوسيك المباشرين. هناك أربعة مواقف تتطلب هذه المهارة، وهذه المواقف تحدث بصفة منتظمة .

■ العمل الجيد:

إخطار الأفراد بما يعملونه بإتقان. حينما تدرك/أو تعترف بالعمل الجيد، فإنه سوف يتكرر باستمرار. هذا النوع من التدريب يمكن عمله توا وفي مكان العمل، ولا يحتاج إلى التخطيط المسبق لوقت أو مكان التدريب.

■ الفرص التنموية:

وفيه تتحدث إلى مرؤوسيك المباشرين عن الفرص التي سوف تؤدي إلى تحسين وظيفتهم (مهمتهم) من خلال النمو والتطوير. هذا النوع من التدريب يُستخدم مع التفويض.

■ العمل الرديء:

إخطار الأفراد بما يحتاجون أن يعملوه بطريقة مختلفة. كمدير، فإنه يجب عليك أن تتأكد من أن يتم ذلك في مكان خاص وبمنهج إيجابي.

■ العادات الشخصية السيئة:

إخطار الأفراد بالأشياء التي يعملونها، التي من شأنها أن تسبب مشكلات (التأخير، مقاطعة الآخرين....الخ). وحينما تخطر هؤلاء الأفراد بتلك العادات يجب أن تستخدم مهارة الاستماع، وأنت بصد مساعدتهم على تحديد تلك المشكلات والحلول الملائمة.

وضع دورة التدريب:

بعد أن تقرر ضرورة الاجتماع بهدف التدريب (ربما لا يحتاج ذلك إلى التدريب الخاص بالعمل الجيد) فإن تحديد الوقت الضروري للتخطيط لهذا الاجتماع سيكون له تأثير على كفاءته. أن الوقت القصير نسبياً الذي سوف يستغرقه هذا الإعداد سيؤدي إلى نتائج جيدة، وذلك بفهم واضح لما تريد أن تحققه.

تذكر:

تحديد وقت الاجتماع مع مرؤوسيك بحيث يكون هذا الوقت ملائماً لكل منكم. إنه من الضروري لكل منكم أن يولي انتباهاً خاصاً للمحادثة. وإذا كانت هناك أمور شخصية تعوق ذلك، فإنه يصبح من الصعب أن يستمع كل منكم إلى الآخر.

تحديد المكان الملائم للتدريب الذي ستقوم به. إذا كان الهدف هو تصحيح مشكلة تتعلق بالأداء، فإنه من اللازم أن يتم هذا التدريب في غرفة خاصة.

الاعتبار الثاني هو الاستعداد الذهني:

- تأكد أن مرؤوسيك المباشرين مستعدون، ويرغبون في المشاركة في هذا التدريب. هناك بعض الأوقات التي قد لا يكون المرؤوس مستعداً لتلقي هذه الأخبار، ولذا فإنه قد يحتاج إلى تشجيع منك بخصوص ذلك. إن إحدى الطرق لتشجيع المرؤوس في مثل هذه المواقف هي أن تركز في طلبك للاجتماع على الفوائد التي ستعود على المرؤوس، بمعنى أنه إذا كانت هناك أخطاء في عمل الشخص، فإنه قد يحتاج إلى بعض الوقت لتصحيحها، لأنه ربما ينعكس ذلك سلبياً على تقييم الأداء الخاص به. إن تصحيح المشكلات سوف يؤدي إلى تحسين معدل الأداء، وبالتالي السرعة فيما يؤديه المرؤوس، وسوف يقلل أيضاً من معدل الضغط على الشخص.
- إدارة نفسك حتى تستطيع أن تركز على المشكلة محل الاهتمام أثناء الاجتماع.

وحيثما تخطط لاجتماع التدريب، فإنه من المهم أن تفكر مقدماً في النتائج المرجوة من هذا الاجتماع مع مرؤوسيك المباشرين. سيصبح اجتماعك أكثر فاعلية وستكون له نتائج أفضل حينما تخطط له مسبقاً. إن التخطيط لهذه الدورات سوف يساعد على التأكد أن أهدافك الخاصة بتحسين أداء مرؤوسيك المباشرين قد تحققت.

بالإضافة إلى تخطيط الدورة التدريبية، فإنه من المهم أن تتبع أساليب فاعلة في الاتصال بصدد هذا الاجتماع. سوف توفر الأساليب التالية بعض المقترحات الخاصة بالتواصل الفاعل خلال الاجتماع:

نموذج التدريب ذي الخطوات الست:

سوف يساعدك النموذج الموضح بالجدول 1-7 في التخطيط للاجتماع وكيفية إجرائه.

التدريب وعملية إدارة الأداء:

يُعد التدريب والتفويض جزءاً أساسياً في عملية إدارة الأداء. وبينما ينمو مرؤوسوك المباشرون في خبراتهم ومهاراتهم فسوف تقوم بتفويض كثيرٍ من المهام المعقدة إليهم. يتطلب ذلك تدريبهم حتى تتأكد من قدرتهم على أداء ما تريدهم إنجازه.

تقع على عاتقك - كونك مديراً - مسؤولية التأكد من أن مرؤوسيك المباشرين يتم استخدام طاقتهم إلى أبعد الحدود، ويهتم التدريب بالتأكد من أن هذا هو ما سوف يحدث دائماً .

حاول أن تخطط لتدريب مرؤوسيك المباشرين بانتظام، بغض النظر عما إذا كان مستوى أدائهم في أعلى المستويات، أو إذا ما كانوا يحتاجون إلى تحسين أدائهم وسلوكهم. ويوفر نموذج التدريب هيكله خطة للاجتماع الخاص بأيٍ من نوعي التدريب.

نموذج تخطيط التدريب:

يعد نموذج تخطيط التدريب أداة يمكن استخدامها في الإعداد للاجتماع مع مرؤوسيك المباشرين. حاول أن تخصص بعض الوقت للإجابة

عن الأسئلة قبل بدء الدورة التدريبية، سوف يساعدك ذلك في التركيز على الهدف الرئيس، دون التأثير بما قد يشغلك عنه. يساعدك هذا التركيز على الحفاظ على موقفك المهني خصوصاً عندما تشعر بعد الارتياح.

شكل 7-1

نموذج التدريب ذي الخطوات الست

طرق ووسائل الاتصال	اعتبارات التخطيط
الخطوة الأولى: الإعداد والتهيئة	
<ul style="list-style-type: none"> • كن محدداً، وقم بتوضيح: • عليك أن تعطي عبارات واضحة عن الأداء المتوقع بالمشكلات المتعلقة به دون استخدام لغة الاتهام. • عرف وحدد المشكلة • حدد المسؤوليات الجديدة • حدد نطاق المشكلات • حاول اقتصر العبارات على مشكلة أو مشكلتين. • ناقش أهمية التغيير. • كن مستقبلياً في التفكير • اذكر التغيير المرجو. لا تسأل عن أسباب الفشل. 	<ul style="list-style-type: none"> • لماذا تعقد هذا الاجتماع؟ • من الذي دعي لهذا الاجتماع؟ • هل هي مشكلة تستدعي المناقشة ؟ • أم هل تريد أن تمنح مرؤوسك المباشر الفرصة لأن يتولى مسؤوليات جديدة؟ • ربما تريد إجراء مقابلة مع مرؤوسك المباشر لتتعرف على حالة الأهداف السنوية
الخطوة الثانية: التركيز على الأمور الهامة	
<ul style="list-style-type: none"> • روج لفكرة اكتشاف الذات، • اسأل الأسئلة، تأكد مما يحدث، • اكتشف كل الاحتمالات. • التركيز والاهتمام • اسمع ولا تقاطع الإدراك • حاول إعطاء تعبيرات تؤكد اشتراك في المحادثة. • معلومات عامة: • اسأل (الأسئلة) اعترف، وقدر ولخص الموقف. 	<ul style="list-style-type: none"> • ماذا يحدث؟ • ما هي الأسئلة التي سوف تسألها لتحدد ما يجري حالياً أو مايفكر فيه مرؤوسك المباشر؟ • كيف تحدد الأسباب الرئيسة للمشكلات

الاتصال	اعتبارات التخطيط
الخطوة الثالثة: الحصول على الموافقة	
<p>التأكيد</p> <ul style="list-style-type: none"> • حاول التوصل إلى اتفاق بشأن المشكلات والأسباب وضع الاحترام • لا تستخدم السلوكيات التي قد تسيء للآخرين، لا تعمم، لا تحكم مسبقاً كن حازماً • حاول التعليق على نقاط القوة والنواحي الإيجابية في مرؤوسك المباشر 	<p>كيف تعرف عما إذا كانت موافقة على هذا الموقف؟</p> <ul style="list-style-type: none"> • ما هو الشيء الذي تنتظره أو تراه عند مناقشة الموقف؟ • كيف تسال عن الموافقة / الاتفاق بشأن المشكلة
الخطوة الرابعة: الحلول المحتملة والبدائل	
<p>العصف الذهني</p> <ul style="list-style-type: none"> • اقترح عدداً أكبر من الاحتمالات على قدر المستطاع. • النتائج والتبعيات • قيّم الجانب الإيجابي والجانب السلبي لكل بدل من البدائل. • القرار • حدد البديل الأمثل لهذا الموقف. 	<p>ما هو المنهج الذي سوف تسلكه لتحقيق أهدافك؟</p> <ul style="list-style-type: none"> • ما الذي ستقول له لتشجع مرؤوسك المباشر لأن يقدم حلاً؟ • هل تقترح تدريباً لتحسين أو زيادة المعرفة، أو ربما التعاون مع مرؤوس آخر من أجل النمو
طرق ووسائل الاتصال	اعتبارات التخطيط
الخطوة الخامسة: تحديد الأهداف وتطوير خطة العمل	
<p>الخطة (خطة)</p> <ul style="list-style-type: none"> • حاول بناء الاستراتيجيات والموافقة على المتابعة بما في ذلك النتائج وتوقيتها. • الإستراتيجية: • خذ التدريب في الاعتبار وكذا التوصية، والموارد. • الملخص • راجع النقاط الأساسية حتى تتأكد من الفهم العام والملكية. 	<p>ما هي القرارات التي يراد اتخاذها وما هي النتائج والتوابع المرتبة؟</p> <ul style="list-style-type: none"> • ماذا تتوقع من مرؤوسك المباشر أن يفعل نتيجة هذا الاجتماع . • حاول أن تضع توقيتاً زمنياً للقرارات. • حاول أن تقرر التوابع الإيجابية والسلبية إذا لم تتبع مقترحاتك . • هل هناك وظيفة أو منصب جديد للشخص أو هل الشخص مؤهل للترقية.

الخطوة السادسة: التوجيه	
<p>المتابعة</p> <ul style="list-style-type: none"> • حدد عملية المتابعة بما في ذلك من، متى، كيف. 	<p>ماذا سيحدث لاحقاً؟</p> <ul style="list-style-type: none"> • هل هناك قرارات أخرى يمكن اتخاذها؟ • هل سيتم جدولة اجتماع آخر؟

نموذج تخطيط التدريب:

اسم الموظف :	تاريخ الاجتماع: _____
الخطوة الأولى:	تهيئة الموقف. اشرح بالتفصيل أسباب عقد هذا الاجتماع. تكوين المشكلة والتركيز عليها.
الخطوة الثانية:	ما هو المدخل الذي تقترحه لتحسين الأداء في هذا الموقف؟
الخطوة الثالثة:	الحصول على الموافقة (الاتفاق).
الخطوة الرابعة:	كيف تحصل على موافقة مرؤوسيك بأن هذا التدريب سيعود عليه (عليها) بالنفع؟
الخطوة الخامسة:	تطوير بعض الاقتراحات والحلول البديلة كيف تشجع مرؤوسيك على عملية العصف الذهني معك. وضع الأهداف وخطط العمل.
الخطوة السادسة:	حاول وضع خطط محددة مع مرؤوسيك تشمل هذه الخطط على التوقيت والنتائج، إذا كان ذلك ملائماً للتوجيه. ما هي خطواتك للمتابعة.

ممارسة دورة تدريبية

باستخدام نموذج التدريب ذي الخطوات الست، ونموذج تخطيط التدريب، حاول أن تخطط لدورة تدريبية لهذا الموقف، كما لو كنت أنت «ساندي».

ماذا أفعل الآن؟ هذا هو الموقف كما تراه « ساندي»

قمت بتعيين « بوبي» منذ ستة أشهر كمساعد تسويق في منظمتي. يأتي «بوبي» دائماً بالأفكار دون التفاصيل. إن الحصول على كل

المعلومات المتعلقة بالمشروع لا تمثل الأولوية بالنسبة له. ودائماً ما تكون هذه التفاصيل غير موجودة. وحينما أخبره بذلك فإنه إما أن يتجاهل تعليقاتي أو يجعلها محل السخرية.

خلال المناقشات، يأتي «بوبي» بالقرارات بسرعة لا يعطي الآخرين فرصة للحديث. يسيطر «بوبي» على المناقشات الجماعية بأفكاره. أما الآخرون فقليلاً ما تتاح لهم الفرصة للحديث. خلال اجتماع الفريق - يتضح للآخرين أنني أضيع ذرعاً وغير صبورة معه. اضطر إلى مقاطعة «بوبي» حتى تتاح الفرصة للآخرين للمشاركة لتقديم أفكارهم.

منذ البداية، أبدى «بوبي» رغبته في مجابهة بعض التحديات، وإنني راضية عن هذه الناحية من سلوكيات «بوبي» وأتمنى أن يظهر بعض الاعتبارات للآخرين. إلا أن «بوبي» لا يسلّم كثيراً بدناميكيات المجموعة. لا أريد حقيقة أن أواجه «بوبي» لأنه يتمتع بالكثير من النواحي الإيجابية، لكنني أجد أنه من الصعب أن أبقى صامته أمام عجزه عن الاهتمام بالتفاصيل ومهارات التواصل التي يجب عليه تنميتها، وأتعجب ما يمكن أن أقوله أو كيفية القيام بذلك.

● افترض أنك «ساندي» وأنت قررت أن تدعو «بوبي» لتدريبه بخصوص كيفية العمل بفاعلية معك ومع أعضاء الفريق الآخرين.

الخطوات التدريبية التي تحتاج إلى اتباعها:

- خطط لدورة تدريبية مستخدماً نموذج التخطيط.
- استخدم نموذج التدريب ذي الخطوات الست خلال هذه الدورة.
- توقع دور فعل «بوبي» بناءً على ما تتوقعه من أحد مرؤوسيك.

نموذج تخطيط التدريب

اسم الموظف :	_____
تاريخ الاجتماع:	_____
الخطوة الأولى:	الإعداد والتهيئة:
	صف بالتفصيل لماذا تقوم بعقد هذا الاجتماع.
الخطوة الثانية:	التكوين والتركيز على الأمور.
	ما هو الأسلوب الذي تقترحه لتحسين أو زيادة الأداء في هذا الموقف.
الخطوة الثالثة:	الحصول على الموافقة (الاتفاق)
	كيف تحصل على موافقة مرؤوسيك المباشرين بأن هذه الدورة التدريبية ستكون مفيدة له (لها)؟
الخطوة الرابعة:	وضع الحلول المحتملة / البدائل.
	ما مدى تشجيعك لمرؤوسيك المباشرين للقيام بعملية العصف الذهني معك؟
الخطوة الخامسة:	وضع الأهداف وتطوير خطة العمل.
	قم بوضع خطط معينة مع مرؤوسيك تشمل هذه الخطط على القرار (العمل) التوقيت، النتائج، متى كان ذلك ممكناً.
الخطوة السادسة:	التوجيه والمتابعة.
	ما هي خطواتك للمتابعة؟

ماذا تفعل في هذا الموقف؟

إليك حالة عملية أخرى. اقرأ هذه الحالة وقرر كيف تدير جلسة متعلقة بالتقييم السنوي.

السيناريو:

تسلمت « كبيت » لئوها التقرير السنوي الخاص بها، والذي قمت أنت بعمله بوصفك رئيساً لها. بالإضافة إلى آراء ثلاثة من الذين يعملون تحت إشرافها وواحد من زملائها. تستخدم منظمتها نموذج

360 درجة للارتجاع كوسيلة لتقييم الآراء. كان أداء كيب مريضاً عدا عنصر الاتصال. فهي ترغب أن ترسلها أنت إلى برنامج تدريبي لمدة ثلاثة أيام، لتتمكن من تنمية هذه المهارة، لأنك تريد أن تحتفظ بها، وأن تقوم بتوجيهها.

الخطوات التي يجب أن تتخذها:

- خطط دورة التدريب باستخدام نموذج تخطيط التدريب .
- استخدم نموذج التدريب ذي الخطوات الست خلال هذه الدورة.
- توقع رد فعل « كيب » بناءً على توقعه من مرؤوسيك المباشرين.

ورقة (نموذج) تخطيط التدريب

-----	اسم الموظف :
-----	تاريخ الاجتماع:
الإعداد والتهيئة:	الخطوة الأولى:
صف بالتفصيل لماذا تقوم بعقد هذا الاجتماع. التكوين والتركيز على الأمور.	الخطوة الثانية:
ما هو الأسلوب الذي تقترحه لتحسين أو زيادة الأداء في هذا الموقف.	الخطوة الثالثة:
الحصول على الموافقة (الاتفاق) . كيف تحصل على موافقة مرؤوسيك المباشرين بأن هذه الدورة التدريبية ستكون مفيدة له (لها)؟ وضع الحلول المحتملة / البدائل.	الخطوة الرابعة:
ما مدى تشجيعك لمرؤوسيك المباشرين للقيام بعملية العصف الذهني معك؟	الخطوة الخامسة:
وضع الأهداف وتطوير خطة العمل قم بوضع خطط معينة مع مرؤوسيك تشمل هذه الخطط على القرار (العمل)، التوقيت، النتائج، متى كان ذلك ممكناً	الخطوة السادسة:
التوجيه والمتابعة ما هي خطواتك للمتابعة؟	

حالة عملية لموقف حقيقي (فعلي).

فكر في موقف معين في العمل، والذي (الموقف) يتطلب التدريب حينما تعود إلى مكان العمل. خذ بعض الوقت وخطط لدورة التدريب هذه، وذلك باستخدام نموذج تخطيط التدريب. خذ في الاعتبار هذه العوامل عند القيام بالتخطيط:

- ما هي اعتراضات مرؤوسك المباشر على تدريبك ؟
- ماذا تعتقد بخصوص رأيه (رأيها) في هذا الموقف؟
- ما هي انطباعاتها خلال التدريب؟
- ما الذي يجب عليك عمله للتأكد من أن هناك توافقاً وتبادلاً مع آرائك.

نموذج تخطيط التدريب

----- -----	اسم الموظف :
-----	تاريخ الاجتماع:
الإعداد والتهيئة:	الخطوة الأولى:
صف بالتفصيل لماذا تقوم بعقد هذا الاجتماع. التكوين والتركيز على الأمور.	الخطوة الثانية:
ما هو الأسلوب الذي تقترحه لتحسين أو زيادة الأداء في هذا الموقف.	الخطوة الثالثة:
الحصول على الموافقة (الاتفاق) . كيف تحصل على موافقة مرؤوسيك المباشرين بأن هذه الدورة التدريبية ستكون مفيدة له (لها)؟ وضع الحلول المحتملة / البدائل.	الخطوة الرابعة:
ما مدى تشجيعك لمرؤوسيك المباشرين للقيام بعملية العصف الذهني معك؟ وضع الأهداف وتطوير خطة العمل	الخطوة الخامسة:
قم بوضع خطط معينة مع مرؤوسيك تشمل هذه الخطط على القرار (الفعال)، التوقيت، النتائج، متى كان ذلك ممكناً التوجيه والمتابعة	الخطوة السادسة:
ما هي خطواتك للمتابعة؟	

مذكرات التخطيط العملي (الفعلي)

لكي تحقق النجاح في أدائك كمدير، ولكي تحصل على فريق ناجح، فإنه من الضروري أن تقضي بعض الوقت لتفكر في القرارات التي تتخذها في العمل. سوف يصبح ذلك دعامة مهمة للنشاط النهائي لهذا الكتاب.

بعض الأمثلة:

- حاول توفير التغذية الراجعة Feed back المفيدة عن العمل، وذلك من خلال التدريب الفاعل.
- قم بمقابلة الشخص نفسه من أجل تحسين وجوده (وجودها)

من هم أعضاء فريقك الذين يحتاجون إلى تحسين أدائهم بخصوص المهام الموكلة إليهم أو الأمور الشخصية المتعلقة بهم. متى ستقوم بالاجتماع معهم؟

الشخص	خطة العمل
-1	
-2	
-3	
-4	
-5	
-6	
-7	
-8	
-9	
-10	