



Jordan Local Governance Development Program
برنامج تطوير البلديات وتعزيز المشاركة الشعبية

المهارات الإدارية والإشرافية للمدراء ورؤساء الأقسام في البلديات

الحزمة التدريبية رقم (2)
مهارات الإتصال للمدراء

قائمة المحتويات

2	الإتصال الفعال
2	مفهوم الإتصال
3	مراحل عملية الإتصال
9	خصائص الإتصال
9	مقومات نجاح عملية الإتصال
10	المهارات الأساسية في الإتصال
11	معوقات الإتصال:-
16	الإصغاء الفعال
16	إرشادات الإصغاء الفعال
17	أساليب أخرى للإصغاء الفعال
18	ما هو التدريب بالتوجيه المباشر (COACHING)؟
19	مهارات التدريب بالتوجيه المباشر (COACHING):
19	مهارات الملاحظة
19	المهارات التحليلية
19	مهارات المقابلة
19	مهارات التغذية الراجعة
20	إعطاء التغذية الراجعة والحصول عليها
21	التقدير الإيجابي والمدح:
21	مهارات التغذية الراجعة
22	التغذية الراجعة التي تحدث أثراً
22	عشرة أخطاء شائعة في إعطاء التغذية الراجعة
23	أسلوب SBI للتغذية الراجعة: أي الموقف السلوك- الأثر
25	كيفية الحصول على التغذية الراجعة الإدارية
25	من هو الشخص المناسب لطلب التغذية الراجعة منه؟
26	كيفية طلب التغذية الراجعة؟
26	النقد البناء
27	المواجهة بقصد الدعم والتوجيه
27	متى نلجأ الى المواجهة بقصد الدعم والتوجيه ؟
30	التفويض الفعال للمهام
30	مهارة التفويض الفعال

الإتصال الفعال

ما هو السبب الذي يجعل من دراسة الإتصال أمراً مهماً؟

1 - إن القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الإتصالات التي يبرزها المدير في عمله ، حيث أوضحت بعض الدراسات أن النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله يعتمد في (85%) منه على درجة براعته في الإتصال وفي (15%) فقط تعتمد على مهارته العملية أو المهنية المتخصصة .

2- إن الإتصالات تمثل جزءاً كبيراً من أعمال المدير اليومية - ويقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين 75 - 90% من وقت المدراء .

3 - أنها تقيّد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح البلدية وتطورها.

4- أنها ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في البلدية.

5- أنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات البلدية ، وتوحيد جهودها بما يمكنها من تحقيق أهدافها .

6- أنها تعتبر بمثابة وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للبلدية .

7- يمكن اعتبارها وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات العاملين في البلدية .

8 - يمكن إستخدامها كوسيلة لتحفيز العاملين للقيام بالأدوار المطلوبة منهم .

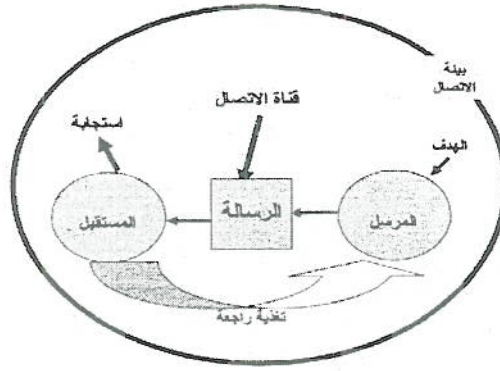
مفهوم الإتصال:-

يعرف الإتصال لغة على أنه الصلة والعلاقة وبلوغ غاية معينة من تلك الصلة. وكلمة الإتصال Communication مأخوذة من الأصل اللاتيني Commuis وتعني Common أي عام أو مشترك، أي أن الكلمة تعني خلق قاعدة مشتركة وعامة لمشاركة الحقائق والآراء، وباختصار لتبادل المعاني بين الناس.

أنواع الإتصال: الإتصال اللفظي الذي يأتي على الشكل المنطوق أو الكتابي والإتصال غير اللفظي أو لغة الجسد والإشارات الحركية التي تعتبر عملية حيوية وضرورية وهامة لا غنى للأفراد أو المؤسسات عنها، فمن خلالها يتم التفاهم والتفاعل بين الكائنات البشرية، وهي الوسيلة التي تنتقل بها الأفكار والمشاعر والآراء من شخص إلى آخر أو جماعة أخرى.

والإتصال الشفهي هو العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والآراء والمشاعر وفهماها بين شخصين أو أكثر باستخدام الإتصال المنطوق. أما الإتصال غير اللفظي فيكون في العادة بهدف تحفيز سلوك معين أو التأثير عليه. وثمة تعريف آخر له وهو: "العملية التي يحاول من خلالها الأشخاص الاشتراك في المفاهيم من خلال بث رسائل رمزية". وفيما يلي توضيح لعملية الإتصال.

(السياق (العلاقة، المناخ، الموقع....))



نموذج الإتصال

مراحل عملية الإتصال:-

1. يقوم المرسل بتكوين الأفكار المراد إرسالها.
2. يقوم المرسل بتحويل الأفكار إلى رموز لغوية.
3. باستخدام إحدى وسائل الإتصال، يقوم المرسل بإرسال الرسالة.
4. يتلقى المرسل إليه الرسالة.
5. يقوم المرسل إليه بفك الشيفرة "الرموز".
6. تتم عملية فهم واستيعاب الرسالة.
7. ومن ثم تحصل الإستجابة: إخبارية أو في صورة سلوك.

وبشكل مختصر، فإن المرسل يقوم ببث الرسالة إلى المستقبل ويحصل على التغذية الراجعة منه في عملية مستمرة لإرسال الرسالة و الإستجابة لها.

الإتصال الفعال: التقييم الذاتي

ضع عبارة (✓) في المكان المناسب

إتصال المعرفة والإتجاهات معظم الوقت في كثير من الأحيان أحياناً تقريباً أبداً

1. تقوم بإسكات الأشخاص الذين يقولون لك شيئاً لا تتفق معهم حوله
أو الذين لا تريد أن؟مهمسة

2. تركز على ما يتم قوله حتى لو أنك لم تكن مهتماً به فعلاً؟

3. تفترض أنك تعرف ما سيقوله المتحدث وتتوقف عن الإصغاء؟ملاً

4. تعيد بكلماتك ما قاله المتحدث للتو؟

5. تصغي إلى رأي الشخص الآخر،

حتى وإن كان مختلفاً عن؟إيأار

6. تتعلم شيئاً من كل شخص تلتقيه،

حتى وإن كان شيئاً بسيطاً جداً؟

7. تبحث عما تعنيه الكلمات عندما

تستخدم بطرق غير مألوفة؟أند

8. تكون إستجابة سريعة أو نفياً

في رأسك والمتحدث ما زال؟مكثير

9. تتظاهر أنك تصغي وأنت لست كذلك فعلاً؟
10. تحلم بأحلام اليقظة بينما المتحدث ما زال؟ أم لا؟
11. تصغي للأفكار الرئيسية، وليس الحقائق؛ طقف
12. تترك أن الكلمات لا تعني بالضبط الشيء ذاته
لمختلف؟ ص/أخذاً
13. تصغي فقط لما تريد أن تسمع، وتعيق رسالة المتحدث
؟ أم لا؟
14. تنتظر مباشرة إلى الشخص الذي؟ تحدث
15. تركز على المعنى الذي يريده المتحدث بدلاً
من أن تركز على شكله؟ ص/أخذاً
16. تعرف أي الكلمات والعبارات هي التي تستجيب إليها بشكل
؟ في قطاع
17. تأخذ الوقت الكافي للتفكير بما تريد إنجازه من خلال تواصلك؟
18. تخطط للوقت الأفضل لقول ما تريد؟ ملو
19. تتوقع الطريقة التي من المحتمل أن يرد الشخص الآخر على ما
؟ مثلاً

20. تفكر في الطريقة الفضلى لتحقيق النتيجة التي تريد من الإتصال (مكتوبة، محكية، بريد إلكتروني، مكالمة هاتفية)؟

21. تحلل طريقة تفكير الشخص الذي تتحدث إليه (قلق، غير مهتم، مستعجل، عنيد، غير صبور، خجل، شكاك)؟

22. تشعر أنك عادة "توصل الرسالة" إلى الشخص الآخر، وأنه يفهمك فعلاً؟

23. تفكر أحياناً، "تفترض أنه يعرف ذلك"؟

24. تسمح للمتحدث أن يعبر عن مشاعر سلبية تجاهك دون أن تصبح دفاعياً؟

25. تمارس مهارات الإصغاء لديك لزيادة قدرتك فعلاً على الإصغاء إلى من يدخل؟

26. تسجل ملاحظات عند الضرورة لمساعدتك على تذكر الأفكار؟
تيسيراً

27. تسمع الأصوات في المكان المحيط بك دون أن تسمح لها؟
تغيب

28. تصغي إلى المتحدث دون أن تقفز إلى الأحكام أو؟
دقنا

29. تعيد صياغة التعليمات والرسائل لتتأكد أنك تفهمها بالشكل؟
محصولا

30. في بعض الأحيان تذكر ما تعتقد أن المتحدث يشعر به في لحظة؟
الصالون

الإتصال الفعال: دليل العلامات

ضع دائرة حول الرقم الذي يمثل البند الذي وضعت عنده علامة في كل نقطة من نقاط التقييم الذاتي:

التسلسل	معظم الوقت	كثير من الأحيان	أحياناً	تقريباً أبداً	التسلسل	معظم الوقت	كثير من الأحيان	أحياناً	تقريباً أبداً
.1	1	2	3	4	.16	4	3	2	1
.2	4	3	2	1	.17	4	3	2	1
.3	1	2	3	4	.18	4	3	2	1
.4	4	3	2	1	.19	4	3	2	1
.5	4	3	2	1	.20	4	3	2	1
.6	4	3	2	1	.21	4	3	2	1
.7	4	3	2	1	.22	4	3	2	1
.8	1	2	3	4	.23	4	3	2	1
.9	1	2	3	4	.24	4	3	2	1
.10	1	2	3	4	.25	4	3	2	1

التسلسل	معظم الوقت	كثير من الأحيان	أحياناً	تقريباً أبداً	التسلسل	معظم الوقت	كثير من الأحيان	أحياناً	تقريباً أبداً
.11	4	3	2	1	.26	4	3	2	1
.12	4	3	2	1	.27	4	3	2	1
.13	1	2	3	4	.28	4	3	2	1
.14	4	3	2	1	.29	4	3	2	1
.15	4	3	2	1	.30	4	3	2	1
المجموع					المجموع				

معظم الوقت كثير من الأحيان أحياناً تقريباً أبداً المجموع الكلي
 _____ + _____ + _____ + _____ = _____

قم بتسجيل المجموع الإجمالي لعلاماتك في المكان المخصص ضمن المدى المناسب لمجموع علاماتك كما هو مبين أدناه:

المجموع الإجمالي للعلامات يقع ضمن مدى:

_____	متفوق	120-110
_____	أعلى من المعدل	109-99
_____	ضمن المعدل	98-88
_____	أقل من المعدل	87-77

خصائص الإتصال:

- عملية ديناميكية تيسر التأثير والتأثر بالأفراد أو المجموعات .
- عملية مستمرة.
- عملية دائرية.
- عملية لا تعاد.
- لا يمكن إلغاء الإتصال متى حدث.
- الإتصال عملية معقدة، ومتنوعة، وهي عملية تفاعل إجتماعي في أوقات وأماكن ومستويات تختلف أشكالها وعناصرها وشروطها.

مقومات نجاح عملية الإتصال:-

- ليتسنى لعملية الإتصال أن تكون فاعلة، يجب على المستقبل أن يفهم الرسالة، وأن يقبلها، وأن يتصرف بناء عليها.
 - وللنجاح في إيصال الرسائل، هناك دور يتعين على كل من المرسل والمستقبل أن يؤديه، ولا بد من توافر ما يلي:
 - المصدر (المرسل) يتمتع بالمصداقية.
 - أن تكون الرسالة واضحة، ومحددة، وقابلة للفهم في سياق المستقبل.
 - توفر وسيلة مناسبة لنقل الرسالة، في المكان والزمان المناسبين.
 - أن يكون المستقبل مستعداً لسماع الرسالة والانتباه إليها.
 - أن يكون المستقبل مستعداً وقادراً على الإستجابة.
 - وجود مرسل ومستقبل قادران على إختراق "التشويش" الناتج عن التششت والتدخل.
- وهناك أثر مباشر لمهاراتك في الإتصال على كل من هذه العناصر الستة. فتحسين مهارات الإتصال لديك سوف يؤدي إلى تحسين قدرتك على التأثير على كل من هذه العناصر، وسوف يجعل منك مديراً أفضل.

المهارات الأساسية في الإتصال

تصميم رسالة واضحة ومحددة

1- يجب أن تكون اللغة ملائمة للموضوع وللمستقبل الرسالة.

- ☐ استخدم كلمات وجمل قصيرة
- ☐ استخدم مصطلحات محددة وكلمات مفهومة عموماً
- ☐ كن متحمساً واثقاً انطباعاً لدى الشخص بأن ما لديك مهم

2- يجب أن تكون الرسالة منظمة بشكل جيد.

- ☐ تذكر هدف الرسالة ولخص محتواه في البداية
- ☐ رتب المحتوى بتسلسل منطقي
- ☐ أنه الرسالة بملخص لها

3- ركز على المستمع.

- ☐ خذ بعين الاعتبار خلفية المستمع والسياق الحالي
- ☐ راقب التعبيرات المحيرة
- ☐ ساعد المستمع على توجيه الأسئلة
- ☐ أعد الكلام دون تكرار - استخدم أسلوب إعادة الصياغة بكلماتك الخاصة

4- أتبع الرسائل المكتوبة بأخرى شفهية

5- لاحظ الإشارات غير اللفظية.

- ☐ هذه تتعامل في الغالب مع المشاعر والاتجاهات وفيها درجة عالية من المصادقية عموماً
- ☐ اضبط الرسائل غير اللفظية مثل التعبير عن نفاذ الصبر، إطلاق الأحكام المسبقة، العدائية، عدم الإهتمام، عدم الموافقة... الخ.

معيقات الإتصال:-

معيقات الإتصال هي كافة المتغيرات التي تمنع أو تعيق عملية تبادل المعلومات أو الأفكار أو المشاعر أو رؤىنا المسيرة واستقبالها أو تحريف أو تشويه معناها وتؤدي الى رفضها من قبل المستهدف. وهذه المعوقات قد تكون مرتبطة بسرملاب ، أو المستقبل، أو الرسالة، أو وسيلة الإتصال.

المعيقات المرتبطة بالمرسل:-

- الهدف غير واضح.
- عدم معرفته بالمستقبل.
- استخدام الوسيلة الخطأ.
- نبرة الصوت وسرعة الكلام غير مناسبة.
- التوقيت غير مناسب.
- الأسلوب غير شيق.
- الحالة الصحية.
- الحالة النفسية.
- لغة الجسد غير لمناسبة.
- البيئة المحيطة.

المعيقات المرتبطة بالرسالة:-

- صعبة / معقدة
- غامضة
- التسلسل غير منطقي
- اللغة / اللهجة غير مفهومة
- الإطناب
- التشتت
- الاختلافات الحضارية
- لا تتفق مع إحتياجات المستقبل

المعيقات المرتبطة بوسيلة الإتصال:-

- لا تناسب درجة تعقيد الرسالة

- لا تتناسب مع طبيعة الرسالة، ولا تيسر الحصول على تغذية راجعة فورية.
- لا تتناسب مع الوقت المتاح للإتصال.
- لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالإتصال.
- لا تحمي حقوق أطراف العملية الإتصالية أو السرية
- لا تتناسب مع الإجراءات الرسمية للإتصال.

المعيقات المرتبطة بالمستقبل:-

- عدم الاهتمام بالرسالة / المرسل وعدم الإصغاء
- عدم فهم الرسالة
- إختلاف الإدراك
- التسرع في التقييم
- الإستنتاج الخاطئ
- الحكم المسبق على المرسل / الموضوع - الإفتراضات المسبقة
- الحالة الصحية / النفسية
- البيئة المحيطة
- ضعف مهارات الإصغاء
- الإختلافات الثقافية

إلى أي حد تتقن الإصغاء؟

التعليمات: باستخدام مفتاح الرمز أدناه، ضع علامة عند النقاط التي تتوافق مع ما تشعر به بشأن العبارة الموجودة في المساحة المخصصة على اليمين. كن صادقاً في إجاباتك، وبعد أن تكمل الاختبار، استخرج المجموع الإجمالي لعلاماتك.

الرمز

1 = كل الوقت

2 = معظم الوقت

3 = بعض الوقت

4 = نادراً ما

5 = تقريباً أبداً

- _____ (1) أجد نفسي مشتتاً بأشياء أخرى بينما يفترض بي أن أكون مصغياً لشخص ما.
- _____ (2) أتجنب الإصغاء إلى الأشياء البالغة التعقيد أو العسيرة على الفهم.
- _____ (3) أفضل الإصغاء إلى حقائق الأمر بدلاً من محاولة الوصول للفكرة الرئيسية.
- _____ (4) لا أصغي إلى الأشخاص الذين أختلف معهم.
- _____ (5) أجد نفسي أتوقع ما الذي سيقوله الشخص الآخر وأنا أعرف أنني قد سمعت الأمر كله من قبل بدلاً من الإصغاء إلى ما يقال بالفعل.
- _____ (6) أقاطع الأشخاص قبل أن يتاح لهم المجال لإنهاء ما يقولون.
- _____ (7) أجد نفسي أظهار بالإنابة إلى الأشخاص الآخرين في حين أكون أفكر في الواقع بأشياء أخرى لا تتصل بما يقوله الشخص.
- _____ (8) أواجه صعوبة في التركيز على ما يقوله الأشخاص.
- _____ (9) أدع عواطفني تتدخل أثناء إصغائي للأشخاص الذين ينتقدوني عن شيء قمت به من قبل أو كنت طرفاً فيه.
- _____ (10) عند تسجيل الملاحظات، أحاول أن أخص كل ما يقال.
- _____ (11) أجد نفسي أفكر في مظهر الآخرين وشكل ملابسهم بدلاً من الإصغاء إلى ما هم بصدد قوله.

- _____ (12) أكون في العادة منهكاً من التعب بحيث لا أستطيع الإصغاء إلى الآخرين لفترة طويلة جداً.
- _____ (13) ما هو بجعبة الآخرين يكون غير مهم لي عادة. لذا، لا أصغي إليهم في أغلب الأحيان.
- _____ (14) كلما دخلت إلى غرفة سيتحدث فيها شخص، أحاول أن أجلس في مؤخرة الغرفة.
- _____ (15) الأشخاص الذين أتحدث إليهم في أغلب الأحيان يتحدثون بما هو أعلى من قدرتي على الإستيعاب فيصعب علي أن أتابع ما يقولونه.
- _____ (16) أشعر عموماً بالملل إزاء ما يتعين علي الآخرين قوله.
- _____ (17) عندما يوجد شخص يتحدث في غرفة كبيرة، أجد نفسي في أغلب الأحيان أصغي إلى الحوارات الجانبية لأشخاص آخرين من الحضور أو أدخل بنفسي في حوارات جانبية بدلاً من الإصغاء إلى المتحدث الرئيس.
- _____ (18) أشعر بالإحباط إذا كان يتعين علي الإصغاء لفترة طويلة إلى نقاشات الأشخاص الآخرين.
- _____ (19) تحول المسائل العائلية عادة دون إصغائي إلى الأشخاص الآخرين لأنني أكون أفكر في جميع الأمور التي تدور في البيت.
- _____ (20) لا أصغي إلى الأشخاص الذين يتكلمون بسرعة كبيرة أو ببطء شديد.

* * * * *

مجموع العلامات = _____

مفتاح النجاح

<u>النقاط</u>	<u>الوصف</u>
100 - 90	ممتاز لدرجة لا تصدق!
90 - 80	مصنغ عظيم!
80 - 70	في طريقك إلى النجاح
70 - 60	قدرتك على الإصغاء حول المعدل
60 - 50	بحاجة إلى معالجة الأمر وبسرعة
50 - 40	من الجيد أنك قمت بهذا الاختبار!
39 - 1	من الأفضل لك أن تبحث عن وظيفة أخرى!

الإصغاء الفعّال

الإصغاء للتواصل - وتحسين الفهم - وتقوية العلاقات

الإصغاء الجيد هو بمثابة حجر الزاوية لجميع التفاعلات في عملية الإتصال. والإصغاء إلى ما يقوله شخص آخر يحاول أن يقول شيئاً ما يتيح المجال أمام المدير للتعامل بمهارة مع العلاقات بين الأشخاص ويؤدي إلى فهم أفضل لما يتم قوله والتواصل بشأنه. كما انه يعزز الثقة في العلاقة لما له دور أساسي في الحد من سوء الفهم.

الإصغاء الفعال:- هو الإصغاء الذي يلتزم بالتوقيت المحدد للتغذية الراجعة التي تيسر تحقيق المعنى بين طرفي (أطراف) عملية التواصل. ويشتمل على استخدام العديد من المهارات المهمة، هي:

□ الإقرار (Acknowledging).

□ توجيه أسئلة بهدف الإيضاح.

□ إعادة صياغة الجمل.

□ التفاعل مع المشاعر

□ التلخيص

إرشادات الإصغاء الفعّال

- الحفاظ على التواصل من خلال العين (لا تتشتت)
- كن حريصاً على عدم تكوين ردود فعل سريعة أو قوية إزاء كلمات معينة، كن واعياً أنك قد يستفزك أو يشرك "hot buttons" وحاول الحفاظ على التوازن العاطفي.
- أتح المجال أمام المتحدث للتعبير عن أفكاره كاملة دون أن تقاطعه
- كن منفتحاً إزاء ما يتعين على الآخر؛ ملوّق لا تكن ذا "عقلية منغلقة"
- لا تقفز إلى الاستنتاجات أو تضع فرضيات حول ما يقوله الشخص الآخر
- لا تطلق الأحكام، وابتعد عن الإنحياز والتعصب إزاء الشخص أو الرسالة.

أساليب أخرى للإصغاء الفعال

فيما يلي تلخيص لبعض الممارسات التي قد تشجع الموظفين (المرووسين) على الإستمرار في الحديث، والتي تهدف إلى تقوية العلاقات وتعميق رابطة الثقة والطمأنينة معهم، وحل المشاكل التي تبرز في مكان العمل، والعمل على تحسين الأداء عموماً.

وتبين هذه الممارسات أن المسؤول متنبه، ومهتم، ومستعد للإصغاء فعلاً إلى الشخص الآخر. وهذا ما يسمّى في بعض الأحيان "استخدام الأذن الثالثة"، أذن الفهم وليس فقط الإستماع. ومن هذه الممارسات:-

- هز الرأس : هزة لطيفة تشير إلى أن المسؤول قد سمع ما قيل، وفهمه، وهو مستعد للجزء التالي.
- التعليق العابر : كلمة صغيرة أو كلمتان - "أرى ذلك"، "هذا ملفت"، "حقاً؟" - أيضاً تبين أن المسؤول قد سمع ما كان يقال وأنه جاهز للإصغاء إلى المزيد.
- التوقف لبرهة: أي صمت لثلاثين ثانية على الأكثر قد يشجع المتحدث على مواصلة خطابه. ومن ناحية أخرى، يمكن أن يكون التوقف أمراً مستغرباً، إذا لم يصاحبه نظرة تشجيع، مما قد يجعل المرووس يشعر بعدم الراحة.
- الصدى: إعادة آخر كلمتين أو ثلاث كلمات قالها المرووس سوف يظهر أن المسؤول متابع، وتشير إلى أنه جاهز للإصغاء إلى المزيد. أما المبالغة في استخدام هذا الأسلوب يمكن أن يؤدي بالموظف إلى الشعور بأن المسؤول يسخر منه.
- المرأة: يدعو هذا الأسلوب إلى إعادة صياغة الجمل التي قالها الموظف في نقاشه. ويستخدم هذا الأسلوب فقط أثناء التوقف الطبيعي ضمن سياق الحديث.
- سماع ما لم يتم قوله: في بعض الأحيان، يحتاج المسؤول إلى حاسة سادسة لاكتشاف ما يدور في ذهن المرووس. وهذه الأشياء "التي لم تقال" تكون في الغالب على نفس المستوى من الأهمية أو حتى أهم مما يقوله الموظف جهراً. ويجب على المسؤول تطوير القدرة على "الإصغاء" لما يقال بين الكلمات وتفسير ما يعنيه الموظف فعلاً من كلامه.

التدريب بالتوجيه المباشر (Coaching)؟

تعتبر عملية التدريب بالتوجيه المباشر أساسية لإدارة الأداء. والتدريب بالتوجيه المباشر مصطلح يشير إلى النشاط الإداري الذي يخلق - من خلال التواصل فقط - المناخ، والبيئة، والسياق الذي يمكن الأفراد وفرق العمل من تحقيق النتائج. وثمة هدف مشترك للتدريب بالتوجيه المباشر والإدارة وهو: تحقيق شيء من خلال تصرفات الآخرين. وكلاهما يعتمد على جودة التواصل بين المسؤولين وغيرهم.

التعريف: التدريب بالتوجيه المباشر هو القيادة المستمرة وجهاً لوجه والتي:

- تجمع بين الأشخاص ذوي الخلفيات المختلفة، وكذلك المواهب، والخبرات، والاهتمامات،
- تشجعهم على الارتقاء إلى مستوى المسؤولية والإنجاز المستمر،
- وتعاملهم كشركاء ومساهمين على المستوى ذاته كما القيادة.

هناك صفات وممارسات عامة يشترك بها المدربون الجيدون:

- ◆ هم واضعون بشأن الهدف الموضوع للنشاط.
- ◆ هم أصحاب خلق رفيع، يحترمون القواعد والإجراءات، ولكنهم لا يحدون تفكيرهم ليقصر فقط على ما يسمحون به ويجيزونه هم.
- ◆ لا يلتزمون بالنشاط وحسب بل يلتزمون أمام موظفيهم ويهتمون شخصياً بنجاح كل شخص وتحقيق الحياة الكريمة له.

- ◆ هم ملتزمون بالإستعداد والتطبيق.
- ◆ هم في حالة تواصل مستمر مع موظفيهم وغيرهم من المعنيين في المؤسسة.
- ◆ يتحملون المسؤولية شخصياً عن نتائج النشاط الذي يقومون به دون أن يسلبوا أعضاء الفريق مسؤولياتهم.
- ◆ هم صادقون، ومباثرون، ويرسون القدوة في الممارسات التي

"النواحي الأكثر حيوية في التدريب هي الوضوح، والإصغاء، ووضع الحدود، وتشكيل القيم، والتوسع في المهارات، أما الأدوار الرئيسية فهي التثقيف المستمر، والرعاية، والتدريب، والاستشارة، والمواجهة."

توم بيترز ونانسي أوستن
"عزم نحو التميز"

يطالبون إلى العاملين معهم القيام بها.

- ◆ إنهم لا يتنازلون عن اهتمامهم بالتفاصيل.
- ◆ ينفذون فعلاً ما يقولون أنهم سيعملونه ولا تعيقهم الإخفاقات الماضية.

- ضمن الأوضاع التنظيمية، يدرك المدربون أنهم يتحركون في إطار شراكة مع موظفيهم لتحقيق المصالح المشتركة والنتائج المتوقعة.

مهارات التدريب بالتوجيه المباشر (Coaching):

التدريب بالتوجيه المباشر: هو العملية "اليومية والمباشرة" لمساعدة الموظفين على إدراك الفرص المتاحة لتحسين أدائهم وقدراتهم. وهناك أربع مهارات خاصة تستدعي من المدربين التمتع بها.

مهارات دقة الملاحظة

ينبغي للمدرب أن يكون قادراً على لمح الفرص المتاحة للموظف لتوسيع نطاق قدراته وتحسين أدائه. وحالما يتم إدراك هذه الفرص، ينبغي للمدرب أن ينقلها إلى الموظف.

المهارات التحليلية

هناك نوعان من المهارات التحليلية التي ينبغي توافرها في المدير / المدرب: المقدرة على تحديد فرص التحسين للموظف ومجالات زيادة قدراته. والمقدرة على تحديد متى يستوجب تدريب الموظف لتحسين أدائه.

مهارات المقابلة

يجب أن يكون المدربون قادرين على توجيه الأسئلة الصحيحة والحصول على الإجابات الصحيحة. ويتبع المدربون أو الموجهون المهرة الطرق الثلاث التالية:

- الأسئلة المفتوحة والتي تشجع الموظف على التفكير بالمشكلة، والتفكير بالأشياء التي قد يكون أغفلها في السابق، وتكوين فكرة، أو التوصل إلى نتيجة.
- الأسئلة المغلقة أو المحددة والتي توجه النقاش إلى موضوع محدد أو مجال معين أو جمع معلومات محددة عندما تكون النقاشات على درجة عالية من العمومية.
- الأسئلة التأملية أو التفكيرية وهي في واقع الحال إعادة الصياغة على شكل سؤال لشيء قاله الموظف. وهذه تستخدم لمنع أي سوء فهم.

مهارات التغذية الراجعة

إن الطريقة التي يقدم من خلالها المسؤول ملاحظاته، يمكن أن تتسبب في لجوء الموظف إلى وضع الدفاع عن النفس والغضب، أو الخوف، أو الإنفتاح على النقاش بشأن الطريقة الكفيلة بتحسين وضعه.

ولذلك لابد من الابتعاد عن السلوكيات غير الداعمة الممثلة في :-

- الشك، والغضب، والإتهام
- التهديد، والإنضباط، والإحالة إلى مستويات أعلى من الإدارة أو السلطة
- التعبير عن أو إظهار الإحباط
- تواصل أحادي المسار
- عدم الاستعداد للمساعدة
- عدم الاهتمام والإهمال واللامبالاة إزاء إحتياجات وإهتمامات الموظف
- إنشاء ظروف عدائية (تتعلق بتوقع غير موفق أو تؤدي إلى مشاعر الدهشة والمفاجأة، والتعرض الشخصي إلى السخرية من الآخرين أو الإحباط).

إعطاء التغذية الراجعة والحصول عليها

إن إعطاء التغذية الراجعة والحصول عليها هو من صلب عملية التدريب بالتوجيه المباشر. فالإتصال الواضح والفعال أمر أساسي لنجاح تلك العملية. وهذا يتطلب في الغالب نقاشاً متوازناً لظروف العمل، حيث يوفر فيه المسؤول الفهم اللازم مع المحافظة على حرية الموظف وكرامته. ويعتبر هذا النهج عموماً نهجاً "داعماً".

هناك نوعان من التغذية الراجعة المتعلقة بالأداء:

- *التغذية الراجعة الإيجابية* وتشير إلى أن الأداء يحقق التوقعات أو يتجاوزها.
- *التغذية الراجعة السلبية* وتشير إلى أن الأداء لا يرتقي إلى مستوى التوقعات. وهنا يستخدم النقد البناء للإرتقاء بالأداء الذي هو تحت المستوى المطلوب إلى المستوى المطلوب أو المعياري دون تحييد الموظف أو عزله عن العملية.

التقدير الإيجابي والمديح:

يمكن لهذا الأسلوب أن يحفز الموظف، وكذلك أن يخلق فهماً لدى الموظف أن المسؤول ملتفت إلى العمل الذي يتم أدائه. وتظهر الأبحاث أن معظم الناس يستجيبون إلى المديح والتقدير الإيجابي من خلال تحسين أدائهم أكثر فأكثر. فالقول المأثور في الإدارة هو "ما يتم الإقرار به والثناء عليه، هو الذي يؤدي إلى النتيجة الطبيعية ألا وهي تكرار القيام به مرة أخرى في المستقبل". ويستحق الموظف شيئاً للتقدير والثناء عندما:

- ☐ يتجاوز مستوى الأداء المطلوب بدرجة ملحوظة
- ☐ يساعد الآخرين في الإيفاء بمتطلبات وظيفتهم
- ☐ يتطوع لمهمة صعبة أو غير محببة
- ☐ يظهر سلوكاً وأداءً جيدين بشكل مستمر وثابت على مدى فترة من الزمن
- ☐ يقدم مقترحات بشأن الطرق الكفيلة بتحسين إجراءات العمل.

مهارات إعطاء التغذية الراجعة

- أعط التغذية الراجعة مباشرة إلى الشخص الذي يستحقها، وليس بواسطة شخص ثانٍ.
- قم بتقديم التغذية الراجعة فوراً - مباشرة بعيد الحدث، لا تؤخرها.
- كن محدداً - لا تعمم، كن محدداً بشأن المهمة والأداء
- أعط التغذية الراجعة بصدق - لا بشكل مصطنع أو بفوقية، ولكن أعط التغذية الراجعة فيما يتصل بالسلوك الذي يتحمل الموظف المسؤولية عنه.
- وزع التغذية الراجعة بالتساوي - لا ترقب أخطاء الموظف فقط، بل إمتدحه عندما تلاحظه وهو يقوم بفعل صحيح أيضاً.

التغذية الراجعة التي تحدث أثراً

كيف تقوم بصياغة الرسالة وتوصلها ؟

إن إنشاء وإيصال رسالة محددة تستند إلى الأداء الذي تمت ملاحظته يعتبر مفتاح التغذية الراجعة الفاعلة. ويتوقع أن تمكن هذه التغذية الراجعة مستلم الرسالة من المغادرة وهو يفهم تماماً ما قام به وما هو أثره عليك. وعندما تكون النتيجة محددة ومباشرة بهذا الشكل، تصبح الفرصة أفضل بأن يتحفّز الشخص الذي يحصل على التغذية الراجعة لأن يبدأ، أو يواصل، أو يتوقف عن سلوكيات معينة تؤثر على الأداء.

الأخطاء العشرة الشائعة في إعطاء التغذية الراجعة:-

- التغذية الراجعة تحكم على الأفراد، لا على أفعالهم.
- التغذية الراجعة غامضة جداً ومعقدة، أو مادحة بطريقة غير واقعية
- التغذية الراجعة تتحدث إلى؛ يرخلاً وهي تأتي من خلال طرف ثالث، وربما تكون حتى إشاعة أو كلام يتناقله الأشخاص دون أساس من الصحة.
- أن تدس التغذية الراجعة السلبية بين الرسائل الإيجابية.
- أن يكون هنالك مبالغة في العموميات "دائماً" و/أو "أبداً" ضمن التغذية الراجعة
- أن تحاول التغذية الراجعة أن تخمن أو تحزر مرة أخرى الدوافع وراء؛كولسلا علماً أن المرسل يعرف حق المعرفة النية أو الدافع من التصرف.
- أن تستمر التغذية الراجعة لفترة طويلة جداً
- أن تشتمل التغذية الراجعة على تهديد ضمني
- أن تلجأ التغذية الراجعة إلى نكات غير ملائمة، أو تهكماً في محاولة لبيان نقطة معينة
- أن تأتي التغذية الراجعة من خلال سؤال لا عبارة؛تبداء فتكون غير مباشرة تماماً بحيث تفقد فاعليتها.

أسلوب SBI للتغذية الراجعة: أي الموقف — السلوك — الأثر

هذه طريقة بسيطة لإعطاء التغذية الراجعة والتي تتمثل في وصف الموقف، ووصف السلوك الذي تمت ملاحظته، وشرح الأثر الذي يحدثه السلوك عليك. طريقة بسيطة، مباشرة، وفاعلة. وينصح بتعلم هذه الخطوات الثلاث وممارستها بانتظام.

□ حدد الموقف:

الخطوة الأولى هي تحديد الموقف الذي يحدث السلوك ضمنه وتوضيحه. فالموقع والوقت مهمان للمتلقى لأن يتذكر الموقف الدقيق. والأمور المحددة أمر مهم.

□ صف السلوك

هذه هي الخطوة الأكثر أهمية والتي يتم إلغاؤها في معظم الأحيان لأن السلوك يمكن أن يكون صعباً بحيث يصعب تعريفه ووصفه. كن حذراً ولا تنتصب نفسك حكماً في وصف السلوك - "وقح"، "ممل"، "خارج المسار المعروف".... الخ. وتصف هذه الجمل انطباع الملاحظ أو تفسيره للسلوك، وليس السلوك نفسه.

فيما يلي بعض الأفكار حول كيفية "إنشاء" وإعداد المحتوى لإعطاء التغذية الراجعة :-

→ اتبع نهجاً مفتوحاً تطلب من خلاله الإذن بإعطاء التغذية الراجعة إلى شخص ما بحيث تخفف من خلاله قلقه، و تمهّد للمزيد من الحوار بدلاً من المواجهة. مثال: "هل لي أن أتحدث معك بشأن ملاحظة؟" أو "لقد لاحظت شيئاً ما بشأن عملك وأود أن أعطيك بعض الأفكار حول طريقة تحسينها."

→ مرة أخرى، أطلب الإذن، ومن ثم راجع السلوك الذي لاحظته مع الشخص المعني بحيث يكون التركيز الأكبر على العناصر الإيجابية في الشيء الذي فعله. من الممكن للنهج الإيجابي أن يطرد الخوف الذي يتشكل لدى البعض في كل مرة تريد أن تتحدث اليهم حول سلوكهم، وهذا الخوف هو الذي يعطيك نتائج سلبية.

→ اعترف بعدم الارتياح أو القلق الذي قد تشعر أنه موجود عندما تعطي التغذية الراجعة إلى الشخص. كأن تقول: "يصعب عليّ شرح هذه المسألة لك لأنني أقتّر عملك كثيراً". هذا الاعتراف البسيط هو الذي يعظم تجربتك ويمكن أن يخفف التهديد المدرك للتغذية الراجعة من منظور المستلم إلى الحد الأدنى.

□ التعبير عن الأثر

الخطوة الأخيرة في إعطاء التغذية الراجعة الفاعلة هي التعبير عن أثر سلوك الشخص الآخر عليك. والأثر الذي تريد أن تركز عليه وتعبّر عنه هو ردّ فعلك على ذلك السلوك.

من خلال التعبير عن الأثر الشخصي لهذا السلوك عليك، فإنك تشارك الشخص الآخر في وجهة نظرك وتطلب منه أن ينظر إلى ذلك السلوك من منظورك أنت، وهذا النوع من المشاركة يساعد على بناء الثقة.

ومن الممكن أن يكون الأثر:-

1. تقييمياً، مرتبط برويتك لكيفية انعكاس هذا السلوك على العمل.
 2. عاطفياً، بحيث يظهر كيف أثر فيك هذا السلوك عاطفياً (تعبير عن شعورك إتجاه هذا السلوك).
- أمثلة:

- أ- "لأن التقرير لم يكن كاملاً، فقد اقتضى الأمر أن أمضي ساعات عديدة وأنا أنهيه بنفسي."
- ب- "كان تقريرك جاهزاً قبل الموعد الذي حددته لك، وأنا أعتقد أنك أدركت الإنجازات الهامة للربع الماضي من السنة."
- ت- "عندما بدأت ترفع صوتك وتتجادل مع رئيس البلدية، شعرت بالحرج بعض الشيء."
- ث- "الطريقة التي تناولت فيها الأسئلة الصعبة أثناء إجتماع التخطيط جعلتني فخوراً بالعمل الذي ننفذه بالاشتراك مع البلدية."

الحفاظ على الرسالة:-

هناك بعض العثرات التي يجب تجنبها عند إعطاء التغذية الراجعة الفاعلة، إنها مصادم يمكن أن تحد من قوة رسالتك، وتضعف فرصة التطوير التي تتاح بفعل التغذية الراجعة، فإذا:

- ♦ حاولت أن تلطف من التغذية الراجعة، فان ذلك قد يؤدي بالمستقبل إلى اللجوء إلى وضع الدفاع مثل- "أنا أعرف أنك لن تحب ما سأقوله لك".
 - ♦ صنفت التغذية الراجعة التي ستقولها تحت صنف معين، ففتوجد توتراً لا أساس له لدى المستقبل مثل - لدي بعض التغذية الراجعة السلبية التي يتعين علي أن أعطيها لك.
 - ♦ ركزت على إعطاء النصائح، فقد يشعر المستقبل بالإحباط - مثال: "دعني أخبرك كيف تؤدي هذا بشكل أفضل".
 - ♦ قمت بتصنيف السلوك فوراً على أنه مشكلة، فإنك تضع المستقبل في وضع المدافع عن النفس.
- مثال: "لديك مشكلة فعلية وهي إنجاز تقريرك في الوقت المحدد" أو "ما هي مشكلتك في إنجاز التقرير في الموعد؟دعهملا "
- ♦ لم تستخدم الكلمات والعبارات التي توصل رسالتك بشكل محدد، أو كنت غير حساس في صياغتك لرسالتك، فقد تحدث ردود فعل عاطفية غير مفيدة. مثال: "في الحقيقة لقد كنت خارج المسار في الإجتماع اليوم."

- ♦ إذا تأخرت في إعطاء التغذية الراجعة، فقد لا تسعفك الذاكرة فيما بعد في أن تكون محدداً. مثال: أنكر أنك ارتكبت خطأ كبيراً في طريقة تعاملك مع عملية العطاءات في الربع الماضي من السنة.

تمرين جماعي

ضمن مجموعات من ثلاثة أشخاص، تدرب (ي) على استخدام نموذج SBI - الموقف، السلوك، الأثر.

- على كل عضو في الفريق أن يفكر في موقف يستدعي منه إعطاء تغذية راجعة إلى مسؤول أو أقرانه.
- رتب (ي) الأمر في عقلك حسب نموذج SBI - ما هو الموقف؟ دحضاً ما هو السلوك؟ لماذا تمت؟ متطلحاً وما هو الأثر من؟ كروظنم.
- استخدم (ي) ثلاثة أدوار للمدير، والمروّس/الزميل، والملاحظ.
- بدّل (ي) الأدوار بحيث يعطى كل عضو دقيقتين لإعطاء التغذية الراجعة، في حين يستلم شخص ثان التغذية الراجعة (ومن الممكن أن يشارك من خلال الأسئلة... الخ)، والشخص الثالث يلاحظ - يطيع ملاحظات التغذية الراجعة في النهاية.

كيفية الحصول على التغذية الراجعة الإدارية

المدير الجيد هو المدير المنفتح على إستقبال التغذية الراجعة حول طرق تحسين الأداء. والتغذية الراجعة القادمة من الزملاء والمدراء، الذين تعمل تحت إشرافهم، تزودك بمعلومات مفيدة وفي الوقت المحدد وتجعلك تعرف مستوى أدائك. وإذا كنت قد وضعت هدفاً تطويرياً لنفسك، فإن هذا يعزز التغييرات التي أنت بصدد إجرائها، ويقوّي الثقة بالنفس، ويشجّعك على الاستمرار. وإذا ما تبوّت منصباً جديداً، فإن التغذية الراجعة تدعك تعرف فيما إذا كنت تتعلم المهارات الجديدة المطلوبة أم لا.

من هو الشخص المناسب لطلب التغذية الراجعة منه؟

- يجب أن يكون شخصاً تحترم رأيه، إيجابي فيشجّعك على التحسين. شخص ذو مصداقية ونزاهة. وقد يكون هذا الشخص أحد الزملاء، أو مديرك، أو شخصاً قد عيّن ليكون مدرباً لك، أو حتى أحد موظفيك.
- يجب أن يكون شخصاً خلاقاً وقادراً على أن يقدم لك تصورات إستشرافية جديدة، وأفكاراً جديدة، ومقترحات وخيارات للتفكير فيها. وبإختصار يمكن أن يضيف إلى معلوماتك وخبراتك.
- من المفيد أن يكون شخصاً تتعامل معه خلال العمل، فيصبح لديكما أنتم الإثنين شيء تكسبانه من أدائكما المحسن.

□ ومن المفيد أيضاً أن يعرف هذا الشخص بيئة العمل، ويعرف عاداتك في العمل ومستوى أدائك السابق، بحيث يستطيع أن يحدد التغييرات الإيجابية المحتملة أو الصعوبات التي قد تستمر.

كيفية طلب التغذية الراجعة؟

إستخدم(ي) نموذج SBI الذي ناقشناه سابقاً كإطار عمل لهيكلة الحوار الآتي:-

الموقف - أين ومتى حدث السلوك؟ ددحملاً (خلال إجتماع الموظفين أمس، وعند مناقشة موضوع إجتماع المجلس البلدي القادم، هل كان تدخلني مناسباً؟)

السلوك - ما هي الخصائص، والتصرفات الملحوظة، والسلوكيات اللفظية وغير اللفظية الواجب تغييرها أو؟ انهنيسحت (أنا تدخلت بحدة في النقاش وعبرت عن عدم الرضا بمستوى الإعداد لهذا الإجتماع وطلبت إعلامي بجميع الخطوات التي ستتخذ بهذا الخصوص)

الأثر - ما هي نتائج السلوك؟ ما الأثر الذي يحدثه السلوك على الأشخاص؟ نيرخللاً وعلى البلدية؟ ما الذي يمكن أن يفكروا فيه أو يشعروا به؟ هل كان السلوك فعالاً؟ أو غير فعال؟ (إن اللامركزية هي من القيم المؤسسية التي تنادي بها البلدية، فهل إصراري على التدخل والمتابعة الحثيثة ينافي هذه القيم؟ هل سيشعر الموظفون بالإستياء من هذا؟ هل خدلتا هل تدخلني بهذا الأسلوب سيؤدي إلى إنجاز العمل بصورة أفضل؟)

النقد البناء

إن إنتقاد موظف ما عندما لا يرتقي أدأؤه إلى المستوى المطلوب يشكل في الغالب تجربة سلبية لكل من المسؤول والموظف. وما لم يتم التعامل مع هذا الأمر بشكل جيد، فمن الممكن للتغذية الراجعة السلبية أن تحول الموظف إلى شخص عدائي، وغاضب، وغير متعاون عموماً. والنقد البناء هو الذي يسعى إلى تصحيح السلوك الإشكالي دون تحييد الموظف.

خصائص النقد البناء:

♦ تحفّزه المحاولة الصادقة لمساعدة كل من الموظف والبلدية. وهو ليس محاولة لإيذاء الموظف، أو عقابه، أو إهانته.

♦ يستند إلى الحوار مع الآخر لا الحوار مع الذات. تحدّث إلى الموظف، لا عن الموظف.

- ♦ يعطى في الزمان والمكان الذين يكون الموظف مستعداً فيهما لإستقباله. فتهيئة الظروف للنقد ستؤدي إلى زيادة فرص إستقباله وقبوله.
- ♦ يؤدي إلى فهم المشكلة. والحصول على موافقة الموظف بأن المشكلة موجودة، وأن حلها ممكن.
- ♦ يركز على السلوك والأداء، لا على الشخصيات. على ما فعله الموظف، لا على من يكون هذا الموظف.
- ♦ يقدم مقترحات محددة للتحسين.
- ♦ ينتهي باتفاق محدد. كلا الطرفين يوافقان على ما سيتم تغييره، ومتى سيتغير، ونتائج بقاء الحال على ما هو دون تغيير.

بعد جلسة التدريب بالتوجيه المباشر، يجب على المسؤول أن يتابع مع الموظف للتأكد من حدوث التغيير. وعلى المسؤول أن يختبر الأمور مع الموظف على أساس منتظم لمعرفة فيما إذا كان السلوك أو الأداء قد تغير. وعليه أن يمتدح الموظف على خلفية التطور الذي أظهره في العمل. ويجب التحقق من نية الموظف في تغيير سلوكه أو أدائه من خلال أفعال على أرض الواقع.

ملحوظة: إحدى "خدع" التدريب بالتوجيه المباشر الناجح هي القدرة على تصحيح الأخطاء دون إحداث إمتعاض أو رفض من قبل الموظف المعني. وبكلمة أخرى، فإن المدربين الناجحين يقومون بالتغذية الراجعة بطريقة "لطيفة / منزوعة الفتيل". وباستخدام التدريب بالتوجيه المباشر، يتم تصحيح الأداء غير المرضي مع الحفاظ على كرامة الموظف ونزاهته.

المواجهة بقصد الدعم والتوجيه

بعض "مشاكل الأشخاص" قد تبدو غير قابلة للحل بسهولة، بالرغم من أن المسؤول قد عمل كل ما في وسعه لمساعدة الموظفين على الإلتفاف على مشكلة مستعصية ومعالجتها. وفي هذه الحالة، يتعين على الشخص أن يواجه الموقف بعدالة وبصدق، مع إيضاح البدائل الممكنة توضيحاً مطلقاً.

متى نلجأ إلى المواجهة بقصد الدعم والتوجيه ؟

- ♦ عندما يكون الأداء بصورة مستمرة تحت الحد الأدنى المقبول
- ♦ عندما يشتت سلوك الموظف أداء الفريق
- ♦ عندما يفقد الموظف الإهتمام أو الحافز لأداء العمل حسب المعايير أو المستويات المقبولة
- ♦ عندما يقاوم الموظف التغذية الراجعة ويرفض إستقبالها

♦ عندما لا يوجد بدّ من إنذار الموظف ومجاوبته بتحدّي لتمكينه من إجراء خيار واضح.

بعض الأفكار:

* وجه لنفسك بعض الأسئلة الصعبة، مثل:

1. هل أنا موضوعي وعادل إزاء هذا؟ فظولاً
2. هل ساهمت بطريقة ما في خلق هذا؟ معضولاً
3. هل استنفذت كل الطرق الأخرى؟
- 4.
- 5.
- 6.

* لا مفاجآت في الطرح! فقد تمت مناقشة موضوع الحاجة إلى قيام الموظف بتحسين سلوكه أو أدائه بين كل من المسئول والموظف مسبقاً.

* اختصر وتحذّر بصورة مباشرة للفت انتباه الموظف. ووضّح له عواقب الأداء غير المقبول (النقل؟ التوقيف عن العمل؟ الاستغناء عنك؟ تدخلنا)

* كن صبوراً ومنهجياً، ولكن كن جازماً بأن تكون عادلاً. فالمواجهة تشير إلى أن التغيير مطلوب.

* حدد:

أ- السلوكيات غير المسموح بها،

ب- النتائج السلبية المتوقعة إذا لم يحدث التغيير بصورة فورية،

ت- السلوكيات البديلة المتوقعة وبسرعة

ث- النتائج الإيجابية أو المكاسب التي سيتم تحقيقها إذا ما تم تبني هذه السلوكيات البديلة أو لوحظ تحسن في الأداء.

تمرين: سيناريوهات المواجهة بقصد الدعم والتوجيه

أ. يقسم المشاركون إلى (5) مجموعات عمل.

ب. على كل مجموعة مناقشة السيناريو المعطى لها، وتحديد ما يلي:-

1. المشكلة في السلوك أو الأداء بشكل عام

2. كيفية حل المشكلة. باستخدام الأساليب التي نوقشت خلال الجلسة.

ج. عرض نتائج المجموعة أمام جميع المشاركين.

سيناريوهات المواجهة بقصد الدعم والتوجيه

1- لديك موظف يأتي إلى العمل في الوقت المحدد، ونادراً ما يتأخر أو يتجاوز الوقت المحدد للإستراحات، ولم يسئ استخدام الإجازات المرضية - لكنه غير مرتاح بعمله - إنه يؤدي عمله فقط بما "يمشي الحال". والعمل آخذ بالصعوبة، وأنت لا تستطيع أن تسمح لأداء الموظف بأن ينحدر إلى أبعد من ذلك.

2- لديك موظف يقدم تقارير ضعيفة؛ فهي موجزة بشكل كبير، وينقصها التوثيق المطلوب للمعلومات، وغير مكتملة. هذا الشخص يستخدم أساساً أسلوب "القص واللصق"، مما يجعل تقاريره مملة جداً وخالية من المحتوى. ذكرت له ذلك من قبل، وكان هناك بعض التغيير، لكن هذا الشخص عاد مرة أخرى الآن إلى كتابة التقارير الضعيفة.

3- أنت مدير مشروع. وقد لاحظت مؤخراً أن ثلاثة من عروض المناقصات الواردة لشراء أحد أكبر البنود وأثنى عليها تحتوي على مبالغ عالية جداً. وأنت تعتقد أن فريق المشتريات لا يقوم بواجبه كما يجب عند التعامل مع الموردين لضمان عروض واقعية ذات كلفة منخفضة. أنت تشعر بأنه يتعين عليك أن تلفت نظر الفريق إلى هذا الأمر.

4- أنت مسؤول عن عمل المهندسين؛ وأحد المهندسين لديه مشكلة في إحساب الكميات. وحالما تتم الموافقة على الموازنة ويبدأ العمل، تجابهك مشكلة تتمثل في أن الأرقام الموجودة التي تم إدراجها في الموازنة منخفضة جداً، ويجب إعادة وضع الموازنة من جديد. أنت تشعر أن أداء هذا الشخص بحاجة إلى التحسين.

5- أنت مسؤول عن إثنين من مسؤولي المشاريع، واللذين يؤديان عملاً جيداً في العموم. لكن هناك سلوكاً واحداً لديهما يربطك. ففي بعض الأحيان، ويبدو أن هذا الأمر أخذ بالاستمرار، يغيب هؤلاء عن الموقع خلال النهار. إنهما لا يخبرانك إلى أين هما ذاهبان. أنت تشك بأنهما يجلسان في مقهى في مكان ما، لمجرد تمضية الوقت وهما يدخنان ويحتسيان القهوة. من منظورك، ليس هذا بالعادة السيئة في العمل وحسب، بل إنه يترك انطباعاً سيئاً لدى رئيس البلدية بأن موظفيك لا يعملون.

التفويض الفعال للمهام

التفويض عبارة عن مهارة يستخدمها المدراء لإنجاز العمل وتكليف أعضاء الفريق بالمهام. وأحياناً يتوجب على المدير أن يراجع عبء وحجم العمل المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة، واتخاذ القرار الملائم بشأن من ينفذ العمل وطريقة تنفيذه. والمدير الجيد هو الذي يستخدم التفويض في إدارته ولكن ليس فقط لتعيين المسؤوليات ولكن أيضاً كفرصة لتدريب وتنمية مهارات مرؤوسيه.

وفيما يلي بعض الأمور التي يجب التفكير فيها عند التفويض:

- تفويض المهام التي يجب تفويضها؛ فليست جميع المهام تستدعي التفويض، فبعضها موجود بوضوح في وصف وظيفة أخرى، بينما البعض الآخر يجب أن يبقى ضمن مسؤولية المدير أو المشرف.
- تفويض المهام إلى الأشخاص الملائمين؛ من حيث المهارة، والتواجد، والإهتمام، والحاجة إلى تنمية مهارات جديدة...الخ.
- تفويض الصلاحيات الملائمة لتنفيذ المهام. تأكد من أن الشخص الذي يتم تفويضه يعرف ما هي الصلاحيات أو الصلاحيات المعطاة له لإستكمال المهمة.
- توفير جميع المعلومات الضرورية لإستكمال المهمة.
- توفير جميع الموارد الضرورية لاستكمال المهمة. كالموارد المالية، والعناصر البشرية، والتجهيزات،...الخ.
- إتاحة الوقت الكافي لإستكمال المهمة.
- مساعدة الأشخاص إزاء إستكمال المهام المفوضة لهم ومتابعة التقدم في إنجازها وتوفير النصيحة لهم إذا لزم الأمر.

مهارة التفويض الفعال:-

- 1- أخبر الشخص المفوض بأهمية المهمة المفوضة له
- 2- وضّح النتائج التي تريدها (بما فيها النتائج الكمية، والجدول الزمني، والموارد المتاحة للموظف المفوض، ومستوى الجودة المطلوب الإلتزام به أو تحقيقه)
- 3- حدد السلطة الممنوحة له لإستكمال المهمة
- 4- إتفق معه على موعد الإنجاز والتسليم

5- أطلب التغذية الراجعة منه، الآن وخلال الإنجاز

6- ضع مجموعة ضوابط للمتابعة ورصد التقدم في سير العمل والتأكد منه

تمرين: التفويض الفعال

ستناقش مجموعات العمل تفويض مهمة محددة وتستعد له اعتماداً على نقاط مهارة التفويض أعلاه بعدما يقوم المدرب بشرح الإجراءات (التمرين).