

البرنامج التدريبي

ورشة عمل لمنسقي التدريب
" فن التعامل مع الأنماط الصعبة من
المتدربين "

2009/5/28 - 24

إعداد وتقديم المستشار
الأستاذ / حمد خليفة القصار

مقدمة عن العملية الإدارية والتدريب

ما هي الإدارة ؟

- من المنظور التنظيمي الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى. وبتعريف أكثر تفصيلا للإدارة يتضح أنها أيضا إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمسة الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة).

وظائف الإدارة الخمسة:

أولا: التخطيط:

- تحديد الأهداف.
- تحديد الوسائل.
- وضع خطط العمل.
- الموازنة.

ثانيا: التنظيم:

- تحديد الهيكل التنظيمي.
- تحديد المهام.
- اختيار العاملين.
- تحديد علاقات السلطة.

ثالثا: التوظيف: يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة

ثالثا: التوجيه (القيادة) :

- اتخاذ القرارات.
- الاتصال.
- التحفيز.
- التفويض.
- تنمية المهارات (التدريب).

رابعا: الرقابة

- معايير الاداء
- المتابعة.
- تصحيح الانحرافات.
- المقارنة بين النتائج والتوقعات.

تعريف التدريب :

التدريب عملية منظمه مستمر تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية وفنيه وذهنية لمقابلة احتياجات محده أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه.

وفي تعريف آخر :

تزويد الفرد بالمعلومات والمعارف والمهارات والأساليب والاتجاهات والخبرات التي تمكنه من تقديم أفضل أداء ممكن بوظيفته الحالي وإعداده للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية.

إدارة وتنفيذ العملية التدريبية

• إن عمليات تنفيذ وإدارة البرامج التدريبية مرحلة هامة في العملية التدريبية فهي نتائج الأعمال السابقة بل ويتوقف نجاح البرنامج بنجاح هذا العمل وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات يقوم بها غالباً منسق التدريب (مشرف التدريب) المعني بالبرنامج .

وتتم في ثلاثة مراحل :-

أولاً. قبل بداية البرنامج :

1. إجراء التعاقد مع الجهة المنفذة للبرنامج سواء كانت شركة أو أشخاص .
2. التأكيد على الموعد النهائي لبدء البرنامج ونهايته صباحي - مسائي .
3. إخطار المحاضرين والمدربين بمواعيد جلساتهم والتأكد من وضع الجدول الزمني للبرنامج .
4. إخطار المتدربين بترشيحهم وقبولهم بالبرنامج ومواعيد الانتظار ومتابعة إرسال الكتب الرسمية بذلك .
5. تجهيز القاعة التدريبية وكافة مستلزماتها من أجهزة ومعدات بالتنسيق مع المدربين .
6. الاتصال بالجهات الخارجية التي تقرر زيارتها ميدانيا .
7. متابعة طباعة وتجهيز المادة العلمية للبرنامج .
8. إعداد السجلات الخاصة بالحضور والغياب بالبرنامج المعدة لهذا الغرض .
9. تجهيز نسخ من التقارير التقييم .

ثانيا:- أثناء انعقاد البرنامج :

1. التنسيق بحفل افتتاح البرنامج ومن الذي يلقي كلمة الافتتاح والختام.
2. التأكد من الانتظام اليومي لجميع المتدربين.
3. التأكد من انتظام والتزام المدربين حضور الجلسات التدريبية حسب المواعيد المحددة سلفا.
4. المشاركة في عملية تقييم البرنامج أثناء الانعقاد.
5. توفير الجو التدريبي الملائم للمتدربين لتحقيق تفرغهم للتدريب
6. التذليل الفوري لأي عقبات تصادف تنفيذ البرنامج.
7. توزيع استمارات التقييم على المتدربين في نهاية البرنامج.

ثالثا :- بعد انتهاء البرنامج التدريبي

1. تفرغ البيانات الواردة من استمارات التقييم وإعداد تقرير شامل للبرنامج .
2. إنجاز الشئون المالية المتعلقة بتنفيذ الدورة من مكافأة من محاضرين أو مشرفين وعمل التسويات اللازمة وفقا للنظام المالي للمنشأة .
3. إخطار الجهات التابع لها المتدربون بانقضاء فترة التدريب وعمل التقارير اللازمة بهذا الخصوص .

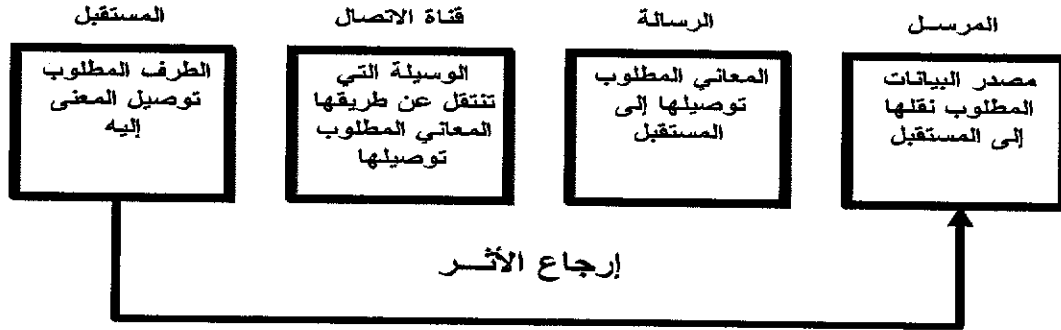
الاتصال الفعال

تتعدد المهارات الواجب توافرها في العاملين داخل أي منشأة من المنشآت، إلا أن مهارات الاتصال تعتبر من أهم هذه المهارات، حيث يقضى العاملون معظم أوقاتهم في عملية الاتصالات. وقد أثبتت الدراسات إن الفرد يقضى حوالي 80% من وقته في عملية الاتصالات، وإن 40% من هذا الوقت ينفق على عملية الإنصات، لذلك فإن أهم المهارات الإتصالية التي يجب أن يتحلى بها هي مهارتي الحديث والإنصات.

تعريف عملية الاتصال ومكوناتها :

تعرف عملية الاتصال بأنها عملية تتضمن شخصان على الأقل، يستخدم كل منهما أفكاره وأحاسيسه بمجهود منسق لنقل وتبادل الأفكار بينهما. وتعتمد عملية الاتصال على عدد من العناصر تتضافر جميعها في سبيل نجاح أو فشل تلك العملية وتحدد فعاليتها، التي تقاس بما يحدث من تأثير متوقع في سلوك مستقبل الرسالة.

مكونات عملية الاتصال



أسلوب ووسيلة، طريقة، أداة لتبادل المشاعر بين المرسل والمستقبل

أنواع الاتصالات الإدارية

- أ. من حيث الأطراف المشاركة في الاتصال:
 - (1) اتصالات فردية (فرد / فرد آخر).
 - (2) اتصالات بين فرد واحد وجماعة من الأفراد.
 - (3) اتصالات بين جماعة وفرد واحد.
 - (4) اتصالات بين مجموعتين من الأفراد.

ب. من حيث اتجاهاتها:

- 1) اتصالات داخلية (رأسية هابطة/راسية صاعدة/أفقية)
- 2) اتصالات خارجية (من البيئة الخارجية للمنظمة/من المنظمة إلى البيئة الخارجية).

ج. من حيث صفته الرسمية:

- 1) اتصالات رسمية.
- 2) اتصالات غير رسمية بين الجماعات والأفراد.

د) من حيث الوسيلة:

- 1) اتصالات مكتوبة.
- 2) اتصالات شفوية.
- 3) اتصالات إيمائية.
- 4) اتصالات باستخدام وسائل مادية (تلفون فاكس..الخ).

هـ. من حيث العلنية:

- 1) اتصالات خاصة/سرية.
- 2) اتصالات عامة/معلنة.

مجالات الاتصال في حياتنا

أولاً: في جهات العمل.

- (1) اجتماعات.
- (2) اتصالات هاتفية.
- (3) كتابة التقارير.
- (4) فرق العمل.. الخ.

ثانياً: مع الجمهور.

- (1) مكاتب الاستقبال.
- (2) مكاتب العلاقات العامة وخدمات المراجعين.
- (3) تسويق الخدمات.. الخ.

ثالثاً: في حياتنا الخاصة.

- (1) لقاءات عائلية.
- (2) مناسبات اجتماعية.
- (3) مناسبات أخرى.

تعبيراتك غير اللفظية ودورها في الاتصال بالآخرين

غالبا ما يصاحب الاتصالات اللفظية ما يمكن أن يعرف بالاتصالات غير اللفظية، بل أننا كثيرا ما نستخدم الاتصالات غير اللفظية كوسيلة للتعبير وإرسال رسائل ذات معاني معينة لمن نتعامل معهم.

التعبيرات غير اللفظية :

وتلعب التعبيرات غير اللفظية دورا هاما في التأثير على الآخرين، وفي نقل المعاني المطلوبة إليهم، وتتمثل التعبيرات غير اللفظية في الجوانب التالية:

أولا: النواحي الصوتية:-

والهدف منها التأثير في تدعيم مضمون الكلام وإبراز معانيه.

- (1) رفع الصوت أو خفضه.
- (2) الإسراع بالكلام أو إبطائه.
- (3) اختلاف نغمة الصوت أثناء التحدث.

ثانيا: الحركات وتعبير الوجه المصاحبة للكلام :-

- (1) حركات اليدين والرأس.
- (2) حركات الجسم.
- (3) تعبيرات الوجه وحركات العينين.

وظائف الرسائل غير اللفظية:

تلعب الاتصالات غير اللفظية أدوار ووظائف متعددة نذكر منها.

أولاً: التأكيد:

تساعد أحيانا الرسائل غير اللفظية في تأكيد الرسالة اللفظية، وذلك من خلال تعبيرات الوجه ، وحركة اليدين، وتغيير الصوت.

ثانياً: التعبير عن المشاعر الحقيقية:

في كثير من الأحيان قد تفيد ملاحظة التعبيرات غير اللفظية في الاستنتاج عن المشاعر الحقيقية للفرد ، حيث أنها قد تعطي مضمونا يختلف عن الكلمات التي يتحدث بها ، فقد يسأل المرؤوس إذا كان راضيا عن عمله ، فيجيب بنعم بينما تعبيرات وجهه وحركات جسمه تفيد عكس ذلك.

ثالثاً: تستخدم كبديل عن الحديث:

يستخدم البعض الرسائل غير اللفظية عن الكلام والحديث، في كثير من الأحيان قد تستخدم حركة الرأس للتعبير عن الموافقة أو عدم الموافقة.

العوامل الرئيسية التي تساهم في نقل الرسالة

- (1) صياغة الرسالة (7 %)
- (2) نبرات الصوت (38 %)
- (3) الإيماءات وتعبير الوجه (55 %)

معوقات عملية الإتصال وطرق التغلب عليها

أولاً: معوقات تتعلق بالمرسل:

1. الحالة النفسية
2. استخدام مصطلحات فنية غير مألوفة للمستقبل
3. القصور في التعبير والصياغة
4. عدم بلورة الفكرة بشكل جيد
5. عدم اختيار الوقت المناسب لنقل الرسالة

طرق التغلب على هذه المعوقات

1. مراعاة الحالة النفسية سواء من جانب المرسل أو المستقبل.
2. التحقق من بلورة الفكرة قبل التعبير عنها .
3. استخدام لغة مشتركة يتفهما المستقبل.

4. تنمية مهارات الحديث من حيث الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه، واستخدام كلمات معبرة، واختيار نغمة الصوت الملائمة وتنويع طبقاته .

ثانيا معوقات تتعلق بالرسالة:

1. عدم وضوح الرسالة
2. عدم القدرة على تحديد الهدف من الرسالة
3. عدم تكامل الرسالة
4. الإيجاز الشديد الذي يخل بالمعنى ، او الإسهاب بدون مبرر.

طرق التغلب على هذه المعوقات :

1. الوضوح ومنطقية العرض وتسلسل الأفكار
2. استخدام ألفاظ سهلة وبسيطة
3. التكامل بمعنى شمول الرسالة لكافة جوانب الموضوع
4. البعد عن الإسهاب الذي قد يخل بالمعنى
5. الإيجاز بصورة لا تؤدي إلى تشويه الرسالة
6. مراعاة صحة ودقة المعلومات التي تتضمنها الرسالة

ثالثا: معوقات تتعلق بنقل الرسالة:

1. عدم استخدام الوسيلة المناسبة للاتصال
2. عدم إجادة الأساليب الحديثة المتوافرة لدى المنظمة للاتصال
3. تعدد المستويات الإدارية وبعد المسافة التنظيمية
4. تشويه وتحريف المعلومات عمدا أو نتيجة سوء فهم

طرق التغلب على هذه المعوقات :

1. استخدام الوسائل المناسبة للاتصال مع تدريب العاملين على استخدامها بفعالية
2. تنمية مهارات العاملين على تحليل البيانات وفهمها وتداولها
3. تشجيع الاتصال غير الرسمي
4. محاولة الإقلال من عدد المستويات أو الأشخاص الذين تمر المعلومات من خلالهم.

رابعاً: معوقات تتعلق بالمستقبل :

1. ضعف القدرة على الإنصات .
2. الفروق الفردية والاختلافات بين المرسل والمستقبل من حيث الخبرة والمؤهلات ومستوى الوظيفي.
3. التسرع في استخلاص النتائج.
4. الافتراضات التي يضعها الفرد مسبقاً عن مصدر الاتصال .
5. الانتقائية التي يجريها المستقبل للمعلومات، فينتقي منها ما يريد ويهمل ما لا يرغب في سماعه

طرق التغلب على هذه المعوقات:

1. تنمية مهارات الإنصات.
2. عدم التسرع في استخلاص النتائج.
3. البعد عن التحيز الشخصي.
4. الاستفسار في حالة عدم استيعاب الرسالة.
5. عدم السماح بالمقاطعات.

خامسا: معوقات تتعلق بإرجاع الأثر :

- تهدف عملية إرجاع الأثر Feed back إلى تحقق المرسل من فهم المستقبل للرسالة ، واستجابته لرد الفعل المطلوب، وقد تواجه هذه المرحلة ببعض المعوقات منها :
 1. عدم مراعاة المرسل للتعبيرات غير اللفظية، والتي قد تعطيه مؤشرات عن استيعاب الرسالة من عدمه .
 2. تركيز المرسل على حاجته وأهدافه دون مراعاة لحاجات ودوافع المستقبل.

طرق التغلب على هذه المعوقات:

1. تشجيع الاتصال في اتجاهين لمعرفة ردود الفعل.
2. مراعاة التعبيرات غير اللفظية .
3. تشجيع النقد البناء من جانب المرسل إليه.
4. تبادل الأدوار بين المرسل والمستقبل، حيث يمكن استخدام بعض العبارات أو الأسئلة التي تهدف إلى التحقق من استيعاب الرسالة مثال ذلك: هل أنت متأكد من؟ انك تقصد ما هو رأيك؟

مهارات الاتصال

يُقصد بها: المهارات التي تستعمل عندما يقوم شخص بالإخبار، الشرح، الإقناع، الوصف عند نقل الرسالة.

إرشادات لتحسين مهارات الاتصال:

- 1) إعادة الصياغة: إعادة التعبير عما قاله المتحدث بأسلوبك.
- 2) التقبل: إظهار الموافقة على ما يقوله المتحدث.
- 3) الاستفهام وإظهار الرغبة بالفهم: توجيه بعض الأسئلة الإيضاحية.
- 4) الإنصات:
- 5) تنظيم الأفكار: تسلسل منطقي لعرض الفكرة.
- 6) التلخيص: فوائد التلخيص هي:
 - التأكد من الفهم.
 - يظهر التلخيص وجهات النظر المتعارضة والمشكلات التي لم تحل.
 - يساعد على متابعة النقاط التي نسيت أثناء الحديث.

مكونات عملية الإنصات:

عملية الإنصات ليست بسيطة كما يتصور البعض، بل أنها عملية معقدة لما يحيط بها من ضوضاء وفرص للمقاطعات، وتتضمن عملية الإنصات مكونات أربعة هي (الشعور ، الانتباه ، الفهم ، التذكر).

أولاً: الشعور:

يشير الشعور أو الإحساس إلى استقبال المثيرات من خلال الحواس المختلفة، وليس بالضرورة ان يتم ذلك بشكل واع وبإرادة الفرد، حيث أن أي صوت يمكن أن تلتقطه الإذن يشعر به الفرد.

ويمكن للبعض أن يتساءل هنا: لماذا لا نسمع دقائق ساعة الحائط عندما نكون (منغمسين) في العمل؟ إن الإجابة على ذلك أنك في الحقيقة (تسمعها)، حيث أن دقائقها من الارتفاع بحيث تصل إلى سمعك، ولكن الذي يحجبها هو المكون الثاني من مكونات عملية الإنصات وهو الانتباه.

ثانياً: الانتباه :

الإدراك كما هو معروف عملية اختيارية، وبالتالي فإن عدم سماع دقائق الساعة أثناء انغماسنا في العمل قد يعنى أننا لم نختار هذا الشعور ليكون جزءاً من إدراكنا الواعي، فلا نركز مع صوت الساعة، فنحن في الواقع نستطيع ان نسمع للعديد من الأصوات التي تحيط بنا، ولكننا لا نستطيع الانتباه والتركيز مع كل هذه الأصوات والمثيرات ، لذلك فإننا نختار ما نرى انه مهم بالنسبة لنا ونتجاهل ما نرى عدم أهميته.

ثالثاً: الفهم :

المكون الثالث من مكونات عملية الإنصات هو الفهم، بمعنى تفسير وتقييم ما نشعر به من خلال الحواس، وهي في هذه الحالة الأذن ، وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل عملية الإنصات، فلا قيمة لما نسمعه وننتبه إليه إذا لم نستطع أن نفسر معانيه، فان فهمنا للرسالة، يعنى أننا النقطنا معنى مماثل لما يقصده المتحدث بل انه يمكننا أن نفهم أكثر من خلال ملاحظتنا للرسائل غير اللفظية.

رابعاً: التذكر:

كما أن مرحلة الانتباه عملية اختيارية، فإن التذكر أيضاً يتم بشكل اختياري فإذا كنت تروى قصة لأحد زملائك، فإنك قد تكتشف أنك تتذكر الأشياء الأكثر إثارة وأهمية وفائدة بالنسبة لك، بينما تنسى البعض الآخر الذي لا يحظى باهتمامك.

تنمية مهارات الإنصات

أن الآثار السلبية لعدم الإنصات الجيد تتمثل في عدم استثمار الوقت بشكل جيد لعدم الفهم الكامل، والواقع في الأخطاء وارتفاع التكلفة لإعادة تصحيح الأخطاء، الأمر الذي يتطلب ضرورة الاهتمام بتنمية مهارات الإنصات.

ويمكن تنمية مهارات الإنصات باتباع الأساليب التالية:

(1) التركيز وتجنب المقاطعات:

إن تركيزك مع من يتحدث تحدد درجة إنصاتك، فكلما كان التركيز أكبر كان الإنصات أفضل، إن تركيزك مع المتحدث يساعدك على استقبال واستيعاب معلومات أكثر، بالإضافة إلى أن تجنب المقاطعات أيضاً يساعد على زيادة التركيز.

(2) أنصت بعقل مفتوح:

إن الإنصات للآخرين، وعدم التسرع في الأحكام وتقييم حديثهم يساعد على تنمية مهارتك في الإنصات، فلا تتسرع في الحكم على أفكار محدثك، وأنصت إليه بعقل مفتوح حتى وإن اختلفت وجهة نظرك معه.

(3) أنصت للفكرة بالكامل:

كما أن القراءة تتطلب قراءة ما بين السطور، فإن الإنصات الفعال يتطلب اكتشاف المشاعر من وراء الكلمات والأفكار التي يتحدث عنها المرسل، وتفسير رسائله غير

اللفظية، ان المعنى الذي يقصده المرسل كل لا يتجزأ، الأمر الذي يتطلب تركيز حواسك معه حتى تستوعب الفكرة كاملة.

(5) أحكم على المحتوى وليس أسلوب العرض:

ان التركيز على أسلوب العرض من جانب محدثك بدرجة اكبر من التركيز على محتوى ومضمون الحديث يضعف من فعالية الإنصات، فالبعض ممن لا يجيدون مهارة العرض يتحدثون عن أشياء هامة تستلزم ضرورة الإنصات الجيد لهم.

(6) لاحظ الرسائل غير اللفظية:

إن الرسائل اللفظية لا تنفصل عن الرسائل غير اللفظة، لذلك فإن ملاحظتك للرسائل غير اللفظة أثناء استماعك إلى محدثك يساعد في تنمية مهارتك على الإنصات الفعال.

(7) اظهر تشجيعك للمتحدث:

من بنصت جيدا غالبا ما يشجع المتحدث سواء من خلال طرح بعض الأسئلة، أو القيام ببعض الإيماءات التي تعبر عن الموافقة على ما يقول.

(8) ساعد على تنمية ذاكرتك:

الإنصات الفعال يتطلب ذاكرة جيدة ، ويمكنك تنمية ذاكرتك من خلال تنظيم ما تستمع إليه، ومحاولة تكراره ومراجعه ان ذلك يساعد على احتفاظك بالمعلومات لفترة أطول.

(9) تجنب سرعة الاستنتاج:

لماذا لم تقل هذا منذ البداية ولو تركت لي الفرصة كي أنهى كلامي لكنت الحقيقة قد اتضحت لك' هذا حوار يحدث كثيرا في حياتنا اليومية بسبب سرعة الاستنتاج.

أسلوب تحليل العلاقات التبادلية

Transactional Analysis

- هي وسيلة سهلة وفعالة في تحسين فهم النفس البشرية، وزيادة القدرة على التعامل مع الآخرين بشكل يحقق نوعاً من التعاون بين الفرد ومن يحيطون به ويتعاملون معه.
- هي محاولة لفهم حقيقة ما يحدث من حولنا عن طريق تحليل العلاقات البشرية التي تحدث، بشكل يسمح لنا بإمكان التأثير في التفاعلات السلوكية الحادثة والوصول بها نحو الأهداف المرغوبة.
- هي إحدى نظريات دراسة الشخصية التي تتناول بالدراسة والتحليل النفس البشرية وتوضح أبعادها ومكوناتها، وتفسر أسباب معاناة البشر مع بعضهم البعض، وتقودنا إلى الطريق السليم للتعامل مع الناس بأقل قدر من المعاناة.

أهداف أسلوب تحليل العلاقات التبادلية واستخداماته

هدفان أساسيان يتحققان من خلال الاتصال الفعال:

- (1) الفهم الجيد للذات.
- (2) الفهم الجيد للآخرين.

استخداماته:

- (1) تحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- (2) تحسين العلاقة بين المستويات الإدارية.
- (3) تطوير دور العلاقات العامة.
- (4) تطوير مهارات رجال البيع.
- (5) زيادة فعالية العمل الجماعي.