

JQ

Blended Learning



Blended Learning

15 years ago in the UK almost all learning and development occurred through classroom style training, or simply through doing the job and learning as you went.

There was then a period where computer based training became popular - presumably driven by a desire to make the whole training process more time and cost efficient. For those of us who experienced it though, neither the material nor style of delivery was particularly engaging and question marks were inevitably raised over the depth of learning that could be achieved in this way.

And in recent years coaching has become almost as popular in some companies as traditional classroom style training, with e-learning, webinars and other online training also coming to the fore.

But in 2010 what we are likely to see more and more often, is a blended learning approach being taken. The blend often varies from organisation to organisation and training tools that are appropriate in one business may not be available, or otherwise appropriate, in another. But if blended learning is for you, what online and offline training media might you put in your blender?

- ▶ Classroom style delivery – face to face with trainer (offline)

- ▶ One-to-one coaching (offline)
- ▶ Mentoring – one to one or increasingly using email/online forum in e-mentoring relationships (either online or offline)
- ▶ E-learning that is either simply on screen information/knowledge transference or otherwise very interactive learning that uses a forum, discussions, quizzes etc (online)
- ▶ Self development i.e. where the trainee proactively reads and researches on their own (online or offline)
- ▶ Virtual classrooms (online)
- ▶ Webinars (online)
- ▶ Podcasts (initially online and then used offline)

And just in case you are confused by jargon, blended learning is also sometimes referred to as m-learning (mobile learning), hybrid training, or mixed learning.

There are huge benefits to be gained from taking a blended learning approach now that so many tools and options are so readily available in so many organisations. Blended learning can, for example:

- ▶ Accommodate all the different learning styles of the delegates in a way that traditional training cannot thereby increasing opportunities for delegates to learn effectively and efficiently.
- ▶ Be more cost efficient by reducing face to face contact time with a trainer (and

associated reductions in travel and other expenses of delegates) whilst not reducing overall study time.

- ▶ Be more time efficient by encouraging delegates to study at times appropriate to their needs and at times, outside of normal working hours.
- ▶ Provide an opportunity for varied and creative training techniques to be introduced in a way that was not previously possible.

Creating a blended learning programme though does require an approach that is more innovative, creative and forward thinking than has traditionally been used in training departments. It also requires skills that may not be currently available within a training department or management team, especially with the increased use of technology and distance learning. Therefore any blended learning programme would need to be put together with plenty of preparation time allowed and provision included for the up-skilling of existing trainers prior to development of, and delivery of, the programme.

For more information about blended learning from Jaluch, call us on +44 (0)207 152 4090.

Jaluch is a member of the eLearning Network (www.elearningnetwork.org) and can provide a fully blended training programme for your staff and managers.



التعلم المدمج

قبل 15 عامًا كانت كافة عمليات التعلم والتنمية تقريبًا في المملكة المتحدة تتم من خلال التدريب بأسلوب الفصل الدراسي أو ببساطة من خلال القيام بالعمل والتعلم من خلاله.

ثم كانت هناك فترة أصبح فيها التدريب القائم على الكمبيوتر منتشرًا - مدفوعًا بالرغبة في جعل عملية التدريب برمته أكثر كفاءة من حيث الوقت والتكلفة. ومع ذلك فإن النسبة للأشخاص الذين مارسوا ذلك، لم تكن المادة ولا أسلوب الإلقاء جذابًا على وجه الخصوص وحتماً كانت تثار علامات الاستفهام حول عمق التعلم الذي يمكن تحقيقه بهذه الطريقة.

وفي السنوات الأخيرة أصبح التدريب منتشرًا في بعض الشركات مثل التدريب التقليدي بأسلوب الفصل الدراسي تقريبًا، وفي وجود التعلم الإلكتروني أصبحت الندوات عبر الإنترنت وغيرها من التدريب عبر الإنترنت أيضًا في الصدارة.

لكن ما يرجح أن نشهد منه المزيد والمزيد في عام 2010، هو اتباع نهج التعلم المدمج. قد يتفاوت الدمج من مؤسسة إلى أخرى وأدوات التدريب الملائمة لمهنة ما قد لا تتاح لمهنة أخرى، أو قد لا تلائمها. لكن إذا كان التعلم المدمج مناسباً لك، فما هي وسائل التدريب التي تتم عبر الإنترنت والتي تتم دون الاتصال بالإنترنت التي ترغب في دمجها؟

- ◀ الإلقاء بأسلوب الفصل الدراسي - وجهًا لوجه مع المدرب (دون الاتصال بالإنترنت)
- ◀ التدريب واحد لواحد (دون الاتصال بالإنترنت)

◀ الإرشاد - واحد لواحد أو زيادة استخدام البريد الإلكتروني/منتدى عبر الإنترنت في علاقات الإرشاد الإلكتروني. (إما عبر الإنترنت أو دون الاتصال بالإنترنت)

◀ التعلم الإلكتروني الذي يتمثل في نقل المعلومات/المعارف ببساطة على الشاشة أو التعلم التفاعلي بصورة كبيرة الذي يستخدم المنتديات والمناقشات والامتحانات الموحدة وغيرها (عبر الإنترنت)

◀ التنمية الذاتية، أي يقوم المتدرب بالقراءة والبحث بنفسه مسبقًا (عبر الإنترنت أو دون الاتصال بالإنترنت)

◀ الفصول الدراسية الافتراضية (عبر الإنترنت)

◀ الندوات عبر الإنترنت (عبر الإنترنت)

◀ البودكاست (يكون عبر الإنترنت في البداية ثم يُستخدم دون الاتصال بالإنترنت)

◀ وإن كنت في حيرة بسبب المصطلحات، فإنه أحياناً ما تتم الإشارة للتعلم المدمج على أنه التعلم الجوال أو التدريب المهجن أو التعلم الممزوج.

هناك فوائد عظيمة يمكن جنبها من تطبيق نهج التعلم المدمج الآن حيث تتوفر العديد من الأدوات والخيارات بسهولة بالغة في العديد من المؤسسات. بإمكان التعلم المدمج، على سبيل المثال:

- ◀ استيعاب كافة أساليب التعلم المختلفة للدارسين بطريقة يعجز عنها التدريب التقليدي مما يزيد من فرص التعلم بكفاءة وفعالية للدارسين.

◀ أن يكون منخفض التكلفة بصورة أكبر وذلك بتقليل وقت الاتصال وجهًا لوجه مع المدرب (وما يرتبط بذلك من تخفيضات في نفقات السفر وغيرها للدارسين) مع عدم تقليل الوقت الكلي للدراسة

◀ أن يكون أكثر توفيرًا للوقت بتشجيع الدارسين على الدراسة في الأوقات المناسبة لاحتياجاتهم، وفي بعض الأحيان، تكون خارج ساعات العمل العادية.

◀ إتاحة الفرصة لتقديم تقنيات تدريب متنوعة وإبداعية بطريقة لم تكن ممكنة سابقًا.

ومع ذلك فإن إنشاء برنامج تعلم مدمج يتطلب نهجًا أكثر ابتكارًا وإبداعًا وتفكيرًا في المستقبل عن الذي كان يمارس بشكل تقليدي في إدارات التدريب. كما أنه يتطلب مهارات قد لا تتوفر لدى إدارة التدريب أو فريق الإدارة حاليًا، خصوصًا مع زيادة استخدام التقنية والتعليم عن بعد. بناء عليه فإن أي برنامج للتعلم المدمج سيحتاج إلى الكثير من الوقت اللازم للتخصيص والتقديم لتنمية مهارات المدربين الحاليين قبل تطوير البرنامج وتنفيذه.

للحصول على مزيد من المعلومات حول التعلم المدمج من Jaluch، اتصل بنا على الرقم +44 (0)207 152 4090.

Jaluch عضو في eLearning Network
(www.elearningnetwork.org) شبكة
التعلم الإلكتروني وإمكانها تقديم برنامج
تدريب مدمج كامل لموظفيك ومديريك.



Delegation Dilemmas

Why on earth should we ever delegate work when it is already crystal clear that the person we want to delegate to won't do the job half as well as we could do it, or otherwise won't do it in the timescale we would do it in - and then just imagine how long it's going to take us to sort out the mess they then create?

In today's fast moving and hectic working environment the more senior a manager, the more they are likely to need to delegate. Should you be in any doubt, delegating, ultimately, is about retaining responsibility for a task or project, but handing over the day-to-day work to achieve that task or project to a nominated individual. Contrary to popular opinion it is not therefore about handing over work and then just assuming it will get done!

In a nutshell, we all delegate in order to be as efficient as possible in our roles. We delegate in order to pass work over to those more suited to do it, to meet deadlines, to balance everyone's workload evenly, to free up our own time. **BUT... If we fail to delegate then we will plan to fail.** It's as simple as that! Time is too short in most modern businesses for us to survive without delegating appropriately.

So the big question we are left with is why do so many of us lack good delegation skills? To find out the answer to this, first fill in the table below:

What really stops you from delegating?	
Fear of loss of control	Yes / A Little / No
Lack of trust in the person to whom we are delegating	Yes / A Little / No
Fears about quality being compromised	Yes / A Little / No
Inability to organise and prioritise our own workload therefore we fail to identify early enough what can be delegated	Yes / A Little / No
Person to whom we would delegate does not work for us therefore we avoid the complexity of managing someone else's direct report	Yes / A Little / No
Concerns that the person will not do the job the way we intended it to be done	Yes / A Little / No
Lack of awareness of other people's spare capacity	Yes / A Little / No
Desire to complete the job in the quickest possible time: therefore we hold back from giving it to someone more junior	Yes / A Little / No

But before you decide you need some training in delegation skills, read on...

Loss of control

Rather than needing delegation skills training, perhaps you need one of the following: Building your self confidence as a manager; developing your communication skills; improving your organisational skills; learning to overcome your fear of managing those who can be over-assertive.



Lack of trust

Rather than delegation skills, consider: learning how to overcome your fears; team-building to enable trust to be built up across the team; confidence in managing discipline if you have staff members who are genuinely untrustworthy.

Fears about quality

Consider here: how to give timely and constructive feedback; developing coaching and training skills; improved communication and planning skills.

Inability to organise & prioritise own workload

Time management skills!

Person does not work for us

Improving self confidence or effective communication skills.

Concerns that the person will not do the job the way we wanted it to be done

Consider assertiveness skills, effective communication skills, building interpersonal relationships, coaching skills.

Lack of awareness of other people's spare capacity

Consider effective communication skills, effective interpersonal skills, or perhaps you would benefit from training in planning and organisation skills.

Holding back from giving work to someone more junior

Consider coaching skills, time and priority management skills, strategic thinking skills.

In summary therefore, please, please don't waste any money on delegation skills training for your managers unless you have first really tried to ascertain the root cause of why they do not currently delegate – you might then find a different sort of course is the one that will reap dividends.

الصعوبات التي تواجه عملية التفويض

الخوف على الجودة

هنا فكر فيما يلي: كيفية تقديم ملاحظات بناءة في الوقت المناسب، وتنمية مهارات التعليم والتدريب؛ وتحسين مهارات التواصل والتخطيط.

عدم القدرة على تنظيم عبء العمل وتحديد أولوياته
مهارات إدارة الوقت!

الشخص الذي لا يكن الولاء لنا

تحسين الثقة بالنفس أو مهارات التواصل الفعال.

القلق من عدم قيام الشخص بأداء المهمة بالطريقة التي نريدها

فكر في مهارات تأكيد الذات ومهارات التواصل الفعال وبناء العلاقات بين الأشخاص ومهارات التعليم.

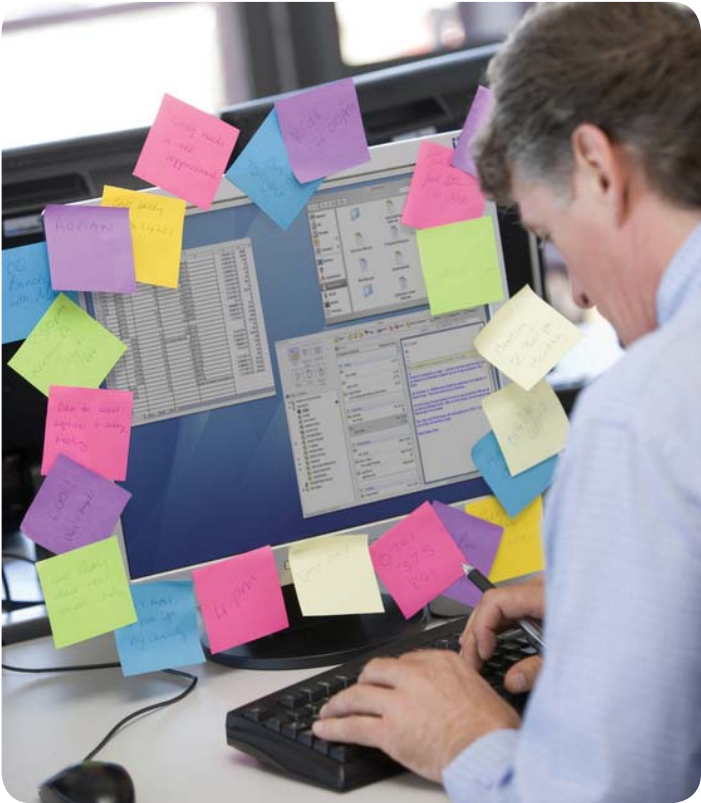
عدم معرفة القدرات الإضافية لدى الآخرين

فكر في مهارات التواصل الفعال والمهارات الفعالة بين الأشخاص أو ربما قد تستفيد من التدريب على مهارات التخطيط والتنظيم.

الامتناع عن إعطاء العمل لشخص مبتدئ

فكر في مهارات التدريب ومهارات إدارة الوقت والأولويات ومهارات التفكير الإستراتيجي.

لذا، باختصار، الرجاء عدم إضاعة الأموال على تدريب المديرين على مهارات التفويض إلا بعد محاولة التحقق أولاً من السبب الأساسي وراء عدم قيامهم بالتفويض حالياً – فقد تكتشف حينئذ أن نوعاً مختلفاً من الدورات سيكون هو الأكثر فائدة.



لماذا نقوم دومًا بتفويض العمل على الرغم من أنه يكون من الواضح أن الشخص الذي نرغب في تفويضه بالمهمة لن يكون أداءه للمهمة مساويًا لنصف أدائها لها، أو لن يؤديها خلال الفترة الزمنية التي يمكننا أدائها خلالها – ثم تخيل فقط الوقت الذي سنستغرقه لإصلاح الفوضى التي تسبب فيها هذا الشخص؟

وفي بيئة العمل المعاصرة التي تتصف بالسرعة وكثرة النشاط، كلما ارتفع مستوى المدير، تزداد احتمالية احتياجه لتفويض العمل. وإذا اختلط الأمر عليك، فإن التفويض في نهاية الأمر هو الاحتفاظ بالمسؤولية حيال مهمة أو مشروع، لكن مع تسليم العمل اليومي الخاص بتحقيق هذه المهمة أو المشروع إلى شخص معين. وعلى خلاف الرأي الشائع، فإن التفويض ليس أمرًا يتعلق بتسليم العمل لشخص آخر ثم افتراض أنه سيتم تنفيذه فحسب!

وبوجه عام، فإننا جميعًا نقوم بالتفويض لنقوم بأداءنا بكفاءة قدر الإمكان. إننا نقوم بالتفويض لتمكين العمل إلى الأفراد الأكثر ملاءمة للقيام به وللالتزام بالموعد المحدد ولموازنة العبء الوظيفي بطريقة عادلة بين الأفراد وتوفير بعض الوقت. ولكن... إذا لم ننجح في التفويض فإننا إذا نخطط للفشل. إن الأمر بهذه البساطة! في معظم الشركات الحديثة، الوقت قصير جدًا بحيث لا يمكننا النجاة بدون التفويض بشكل مناسب.

لذا فإن السؤال الأساسي الذي يطرح نفسه علينا هو لماذا نفتقر الكثير منا لمهارات التفويض الجيدة؟ لمعرفة الإجابة على هذا السؤال، قم أولاً بعمل الجدول أدناه:

ما الذي يحجمك بالفعل عن التفويض؟

نعم / قليلًا / لا	الخوف من فقدان السيطرة
نعم / قليلًا / لا	افتقاد الثقة في الشخص الذي نقوم بتفويضه
نعم / قليلًا / لا	الخوف من التأثير على الجودة بشكل سيئ
نعم / قليلًا / لا	العجز عن تنظيم أعباء العمل وتحديد الأولويات من بينها وبالتالي نفضل في تحديد الأمور التي نقوم بتفويضها في وقت مبكر بدرجة كافية
نعم / قليلًا / لا	عدم ولاء الشخص الذي نرغب في تفويضه لنا لذا نتجنب التعقيد الناتج عن إدارة التقرير المباشر لشخص آخر
نعم / قليلًا / لا	القلق من عدم قيام الشخص بأداء المهمة بالطريقة التي نريدها
نعم / قليلًا / لا	عدم الوعي بالقدرات الإضافية لدى الآخرين
نعم / قليلًا / لا	الرغبة في إكمال المهمة في أسرع وقت ممكن؛ لذا فإننا نمتنع عن إعطائها لشخص أقل رتبة

لكن قبل اتخاذ قرار بخصوص احتياجك إلى بعض التدريب على مهارات التفويض، تابع القراءة...

فقد السيطرة

بدلاً من الحاجة إلى التدريب على مهارات التفويض، ربما تحتاج إلى أمر من الأمور التالية: بناء ثقتك بنفسك كمدير؛ وتنمية مهارات التواصل؛ وتحسين مهاراتك التنظيمية؛ وتعلم التغلب على خوفك من استخدام أشخاص قد يكونون شديدي الثقة في أنفسهم.

انعدام الثقة

بدلاً من التفكير في مهارات التفويض، فكر فيما يلي: تعلم كيفية التغلب على المخاوف؛ وتكوين فريق للتمكن من بناء الثقة خلاله؛ والثقة في نظام الإدارة إذا كان الموظفون لديك بالفعل ليسوا أهلاً للثقة.

Creating and Developing a Team

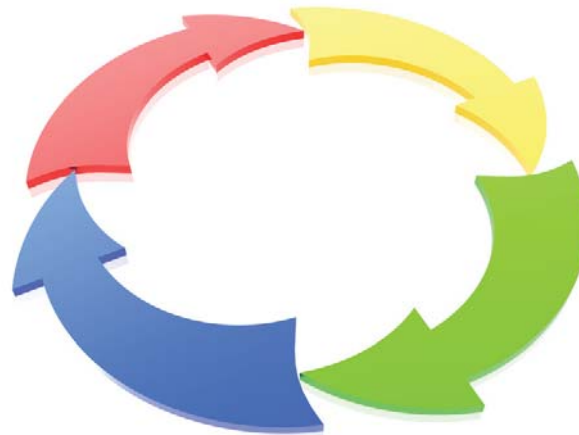
According to management theorist Tuckman, in order to become a successful team, a group needs to move through 4 different stages of development:

1. Forming

- ▶ Getting together for the first time
- ▶ Formal rules and methods of working are yet to be established
- ▶ Polite behaviour
- ▶ People try to get to know one another
- ▶ Purpose/aims of the group established
- ▶ Clinging to what is known

4. Performing

- ▶ Cohesive feel to team
- ▶ High creativity, morale and loyalty shown
- ▶ Achievement



2. Storming

- ▶ Behaviour changes as confidence grows and team members find their feet
- ▶ Team members bid for power/roles
- ▶ Individuals sell their ideas
- ▶ Exploring ideas, issues and approaches

3. Norming

- ▶ How should it work?
- ▶ How are we going to agree on things?
- ▶ Integrating values, attitudes and skills
- ▶ People willing to change their views
- ▶ Systems, procedures established

A group can get stuck at any stage of the circle. The ability of the leader to recognise what is happening and to take appropriate action at every stage is crucial to the team's success.

Difficult Performance Reviews

One of the hardest roles of any manager is carrying out good formal performance reviews. But this job becomes especially hard when the manager already knows that their employee is psyching themselves up for a confrontation during their next performance review or is aware that they will react really badly to whatever it is that needs to be said to them. But to overcome some of the difficulties, here are a few tips from the Jaluch trainers:

- ▶ Take time out of your busy day to **plan the discussion**, bearing in mind what you think they will bring up and what you wish to bring up.
- ▶ Also, make time to go and get information from other managers to **back up any views/opinions** you are going to present to your employee. As well as getting the views of others, pull together as many facts and figures and other relevant information as you can to give your employee the least wriggle room possible.
- ▶ **Check back on their last review** to remind yourself what was said; remember that if their last review was 'glowing', they might throw it back in your face this time!

- ▶ Remind your employee the day before the review, of the place and time of the meeting so that you **set the formal tone of the meeting at an early stage**.
- ▶ If you think it could be helpful, why not spend time prior to the meeting **pre-planning some options/actions for how you/they might turn things around**, this should help move the conversation from a negative to a positive.
- ▶ **Think through the layout of the room and positioning of chairs**. Make sure that the layout gives you the advantage, as you will need to come across as assertive and in control.
- ▶ For someone who may well turn out to be a 'slippery fish' consider carefully whether this may be the time to break with normal protocol and procedure and **arrange for someone to sit in with you** to observe. Always check first though that your senior manager/HR agree that this is the right way to manage the situation.

The Jaluch team is able to provide support with drafting performance review documentation, providing training for staff or managers with performance reviews and providing coaching for individual managers who have a difficult situation to handle. Please do get in touch.

إنشاء فريق وتطويره

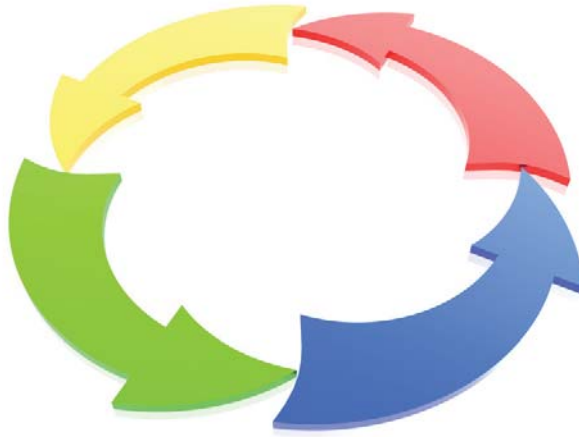
1. التشكيل

- ◀ الاجتماع لأول مرة
- ◀ وضع قواعد وأساليب العمل الرسمية
- ◀ السلوك المهذب
- ◀ محاولة الأفراد التعرف على بعضهم البعض
- ◀ تحديد غايات/أهداف للمجموعة
- ◀ التمسك بما هو معروف

تبعًا لما قاله توكمان وإضع نظريات الإدارة، يجب أن تمر المجموعة بأربع مراحل تطور مختلفة لكي تصبح فريقًا ناجحًا:

2. التفاعل

- ◀ تغير السلوك مع زيادة الثقة وأن يقوم أعضاء الفريق بتثبيت أقدامهم في هذا المجال
- ◀ سعي أعضاء الفريق للحصول على الصلاحيات/الأدوار
- ◀ عرض وترويج الأفراد لأفكارهم
- ◀ استكشاف الأفكار والمشكلات والأساليب



4. الأداء

- ◀ الشعور بالترابط بين الفريق
- ◀ إظهار الإبداع والروح المعنوية والولاء بشكل كبير
- ◀ الإنجاز

3. التآلف

- ◀ كيف يعمل الفريق؟
- ◀ كيف سنتفق على الأشياء؟
- ◀ دمج القيم والمواقف والمهارات
- ◀ استعداد الأفراد لتغيير وجهات نظرهم
- ◀ وضع نظم وإجراءات

قد تتعثر أي مجموعة في أي مرحلة من مراحل الدورة. لذا فإن قدرة القائد على إدراك ما يحدث واتخاذ الإجراء المناسب في كل مرحلة يعد عنصرًا هامًا في نجاح الفريق.

مراجعات الأداء الصعب

إن تنفيذ مراجعات أداء رسمية جيدة تعد من الأدوار الصعبة التي قد يواجهها أي مدير. لكن تصبح هذه الوظيفة ذات صعوبة من نوع خاص عندما يكون المدبرون بالفعل على علم بأن موظفيهم يُعدون أنفسهم نفسيًا من أجل المواجهة خلال مراجعة الأداء التالية الخاصة بهم أو أنهم على وعي بأنهم سيتفاعلون بشكل سيئ بالفعل لما يتعين أن يقال لهم. ولكن للتغلب على بعض من هذه الصعوبات، هناك بعض النصائح التي يقدمها مدبرو Jaluch:

- ◀ ذكر موظفيك قبل المراجعة بيوم بمكان وزمان اللقاء لإضفاء الطابع الرسمي للاجتماع في مرحلة مبكرة.
- ◀ قم باستغلال الوقت الذي يسبق الاجتماع، إذا كنت ترى أن ذلك قد يكون مفيدًا، في التخطيط المسبق لبعض الخيارات/الإجراءات الخاصة بإمكانية إدارة الأشياء للأفضل بالنسبة لك ولهم، وينبغي أن تساعد هذه الخطوة في نقل المحادثة إلى الاتجاه الإيجابي بدلًا من الاتجاه السلبي.
- ◀ تفقد مخطط الحجره وموضع الكراسي. تأكد من أن المخطط يمنحك الأفضلية، حيث أنك ستحتاج لأن تبدو كشخص حازم وفي موضع السيطرة.
- ◀ بالنسبة للشخص الذي قد يتحول إلى شخص "مراوغ" عليك التفكير بعناية ما إذا كان هذا هو الوقت المناسب للابتعاد عن البروتوكول والإجراءات المعتادة وقم بالترتيب لإحضار شخص آخر للجلوس معك للإشراف. تحقق أولاً وبصفة دائمة من أن مدبرك رفيع المستوى/ مدير الموارد البشرية يوافق على أن هذه الطريقة تعد الطريقة الصحيحة لإدارة الموقف.

◀ استقطع وقتًا من يومك المزدحم لتخطيط المناقشة، مع الوضع في الاعتبار الشيء الذي تتوقع وترغب في أن يقوموا بمناقشته.

◀ كذلك يجب أن تجد الوقت للذهاب والحصول على معلومات من مديريين آخرين لدعم أي وجهات نظر/آراء ستقدمها لموظفيك. بالإضافة إلى الحصول على وجهات نظر الآخرين، قم بجمع الكثير من الحقائق والأرقام والمعلومات الأخرى ذات الصلة بقدر استطاعتك لمنح موظفيك أقل مساحة ممكنة للتفاوض.

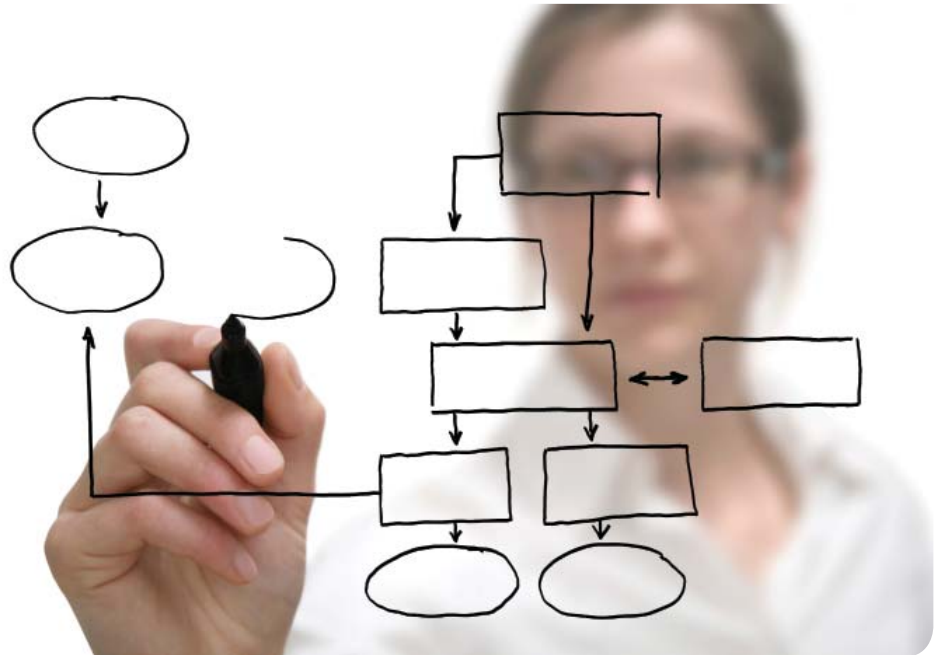
◀ التحقق مرة أخرى من مراجعتهم الأخيرة لتذكير نفسك بما قيل؛ مع تذكر أنه إذا كانت مراجعتهم الأخيرة "متوهجة" فقد يلقون بها في وجهك هذه المرة!

إن فريق Jaluch قادر على تقديم الدعم مع صياغة وناق مراجعات الأداء وتوفير التدريب للموظفين أو المديرين على مراجعات الأداء وتوفير التعليم للمديرين الفرديين الذين لديهم وضع يصعب التعامل معه. يرجى متابعة الاتصال.

Learning and Development Solutions

Jaluch has been delivering learning and development solutions to hundreds of organisations for over 7 years. Our clients find our style engaging, down to earth and commercial in its approach. As a business we thrive on relationship building and delivering solutions that really hit the mark.

As a result, programmes are developed only after we have had extensive discussions with our clients. And in those discussions, we consider strategic goals, training needs analysis outcomes, the way in which the organisation wishes to achieve its goals, the culture of the organisation, the needs of staff and of course, all the relevant financial and practical considerations.



Blended learning

In line with current best practice, Jaluch offers a full blended learning programme for those organisations that are interested. Blended learning programmes typically contain a number of online and offline training solutions including online e-learning, webinars, virtual classrooms, and podcasts and offline mentoring, coaching and classroom style delivery.

Training needs analysis and learning styles analysis

Where required, Jaluch is able to undertake a full training needs analysis in an organisation prior to discussing training requirements. Also, prior to developing any programmes, if appropriate, Jaluch is able to undertake a learning styles analysis of the delegates who will be taking part.

Psychometric profiling

In line with current trends in leadership and management development, Jaluch is able to carry out psychometric profiles for delegates prior to beginning any training programmes. We have access to various tools including DISC and Insights profiling. Profiling is incredibly useful at the start of such programmes as it enables the trainer to support individuals throughout the training. Psychometric profiling can make delegates more self aware, understand where and how they need to develop themselves and it can provide a clear focus for training goals.

Management and leadership development programmes

Programmes Jaluch delivers can include some or all of the following:

- ▶ Leadership skills
- ▶ Managing and motivating staff
- ▶ Excellence in communication skills
- ▶ Effective written communications
- ▶ Improving Business English skills
- ▶ Self presentation skills
- ▶ Formal presentation skills
- ▶ Delegation skills
- ▶ Coaching skills
- ▶ Mentoring skills
- ▶ Managing change successfully
- ▶ Managing performance and carrying out effective performance reviews
- ▶ Listening and questioning skills

In your words...

Here's what some of our clients have said about our management and leadership training:

"The trainer was knowledgeable, engaging, experienced, and articulated the ideas/concepts well. This was an enjoyable and valuable course. I would recommend it to all line managers."
T Stewart - Warner Brothers

"This was the single most useful and relevant course in my career. Great day!"
John Dwyer - BYTES Technology

"We were very pleased with the Management and Supervisory training Jaluch delivered. Above all, delegates were impressed with the depth of knowledge displayed by the trainer and the ability to pitch it to a large group with diverse abilities. We look forward to running more sessions in the future."
Paul Santer, Personnel Manager - Sunseeker International Ltd

The training really made me reflect on points that I had never thought about before. It was really a useful event that really added value to all of us."
Pietro Concalvo - Business Research Group

I just wanted to say thank you, this is the first course I've heard such positive feedback from. Everyone I have spoken to has really appreciated the content and presentation of the training and has come out very much more positive - a breath of fresh air."
Jim Runciman - Animal

"Audrey delivered a very polished, precise and professional session to a group which constituted two professors, a clutch of PHD clinicians and the CEO. Very well done. Or as they say on Ebay A++"
Jeremy Lewis - Anglo-European College of Chiropractic

حلول التعلم والتنمية من Jaluch



كانت Jaluch تقدم حلول التعلم والتنمية إلى مئات من المؤسسات منذ أكثر من سبع سنوات. يجد عملاؤنا أن أسلوبنا جذاب وشيق وعملي وتجاري في نهجه. ونحن كشركة تجارية تتفوق في إقامة علاقات وتقديم حلول ناجحة حقًا لها أصدائها في السوق.

وكنتيجه لذلك، يتم تطوير البرامج بعد إجراء مناقشات مستفيضة مع عملائنا. وفي هذه المناقشات، أخذنا في اعتبارنا الأهداف الإستراتيجية ونتائج تحليل الاحتياجات التدريبية وهذه هي الطريقة التي تريد المؤسسة أن تستخدمها لتحقيق أهدافها وثقافة المؤسسة واحتياجات الموظفين وبالطبع كافة الاعتبارات المالية والعملية المتعلقة بذلك.

التعلم المدمج

بالانساق مع أفضل الممارسات الحالية، تقدم Jaluch برنامج كاملًا للتعلم المدمج لتلك المؤسسات المهمة بذلك. وعادة ما تحتوي برامج التعلم المدمج على عدد من حلول التدريب عبر الإنترنت ودون الاتصال بالإنترنت بما في ذلك التعليم الإلكتروني عبر الإنترنت وندوات عبر الإنترنت وفضول الدراسة الافتراضية وملفات البث الصوتي وبرنامج الإرشاد دون الاتصال بالإنترنت والتدريب وتقديم الأسلوب المتبع في الفصول الدراسية.

تحليل احتياجات التدريب وأساليب التعلم

إذا لزم الأمر، يمكن لـ Jaluch تولي إجراء تحليل كامل لاحتياجات التدريب في إحدى المؤسسات قبل مناقشة متطلبات التدريب. وفي إجراء مسبق لتطوير أي برنامج، يمكن لـ Jaluch تولي إجراء تحليل أساليب التعلم للمفوضين الذين سيشاركون في ذلك، وذلك إذا كان من الملائم فعل هذا.

التحليل النفسي والذهني

تماشيًا مع التوجهات الحالية في مجال تنمية الإدارة والقيادة، تستطيع Jaluch عمل ملفات للتحليل النفسي والذهني للمفوضين قبل بدء أي برنامج تدريبي. تتوفر لدينا إمكانية الوصول إلى العديد من الأدوات مثل DISC وتحليل الإدراكي. تعد عملية التحليل مفيدة للغاية في بداية تشغيل هذه البرامج نظرًا لأنها تمكن المدرب من دعم الأفراد طوال فترة التدريب. يمكن أن يجعل التحليل النفسي المفوضين أكثر دراية بأنفسهم ويدركون مكان وكيفية تطوير أنفسهم كما يركز تركيزًا واضحًا على أهداف التدريب.

بأسلوبك أنت...

”سعدنا جدًا بالتدريب على الإدارة والإشراف الذي قدمته Jaluch. قبل كل شيء، تأثر الدارسون بعمق المعرفة لدى المدرب وقدرته على نشرها لمجموعة كبيرة بقدرات متنوعة. نحن نتطلع إلى بدء المزيد من الجلسات في المستقبل.“

بول ساتر، مدير شئون الموظفين – Sunseeker International Ltd

”جعلني التدريب فعلاً أفكر ملياً في نقاط لم يسبق لي أن فكرت فيها مطلقاً. كان بالفعل حدثًا مفيدًا أضاف شيئاً ذا قيمة لنا جميعاً.“

بينرو كونكافو – Business Research Group

”أردت فقط أن أبلغكم شكري، هذه هي أول دورة أسمع منها ملاحظات إيجابية. كل شخص تحدثت معه كان بالفعل مقدراً لمحتوى التدريب وطريقة تقديمه وخرجوا جميعاً منها بصورة أكثر إيجابية – نسمة من الهواء المنعش.“

جيم رونسمن – Animal

”قدم أودري جلسة غاية في الروعة والدقة والحرفية لمجموعة تألفت من أستاذين ومجموعة من الأطباء والمديرين التنفيذيين. عمل جيد جدًا. أو كما يقولون على موقع Ebay “++A“

جيريمي لويس –

Anglo-European College of Chiropractic

أساليب جميلة متنوعة: العمل الفردي، العمل الجماعي، العمل بدون مدرب، العمل مع مدرب: شيء عظيم!“

زوي غريفيث – Visit London

برامج تنمية الإدارة والقيادة يمكن أن تتضمن برامج Jaluch بعض أو كل ما يلي:

- ◀ مهارات القيادة
- ◀ موظفو الإدارة والتحفيز
- ◀ التميز في مهارات الاتصال
- ◀ المراسلات المكتوبة الفعالة
- ◀ تحسين مهارات اللغة الإنجليزية في الأعمال
- ◀ مهارات تقديم الذات
- ◀ مهارات التقديم الرسمي
- ◀ مهارات التفويض
- ◀ مهارات التدريب
- ◀ مهارات الإرشاد
- ◀ تغيير الإدارة بنجاح
- ◀ إدارة الأداء وإجراء مراجعات الأداء فعالة
- ◀ مهارات الاستماع وطرح الأسئلة

وفيما يلي عرض لما قاله بعض عملائنا عن برنامج التدريب على الإدارة والقيادة الخاص بنا:

”كان المدرب واسع الاطلاع ومشاركًا وذا خبرة وصاغ الأفكار/المفاهيم بشكل جيد. كانت دورة قيمة وشيقة. ساوصي بها لكل المديرين التنفيذيين.“

ت ستورن – Warner Brothers

”كانت هذه الدورة الوحيدة الأكثر نفعًا وملاءمة في حياتي المهنية. يوم عظيم!“

جون دوير – BYTES Technology

Coaching - Just a Passing Fad?

“Coaching” is one of those buzz words that may originally have swept through your business a few years ago like an annoying draught. Many though, just shut the window and got back to work, forgetting all about it. But life, as always, has moved on and coaching in many organisations is fast changing from passing fad to permanent fixture, and in particular, is now being hailed as the best answer to those tricky individual management issues that mainstream training just doesn't seem to be able to address.

With that said, coaching remains a bit of a mystery to many, hard to define and a bit suspicious with all the talk about confidentiality and definitions that appear to blur into what has traditionally been referred to as mentoring, teaching or counselling.

At Jaluch, we feel you can only really decide if any fad is in fact to become a permanent fixture if you know what it is and how it can work for you and your organisation. So let's start with a little quiz!

1. Coaching is about raising awareness and acting on this new knowledge	TRUE / FALSE
2. Coaching must take place in a context of responsibility – the coachee taking responsibility for their actions that is!	TRUE / FALSE
3. Coaching works on the assumption that everyone has in them the answers to their problems, the challenge is to draw those out	TRUE / FALSE
4. An excellent coach is essentially an excellent questioner	TRUE / FALSE
5. Coaching only works if there is genuine trust and rapport between the coach and the coachee	TRUE / FALSE
6. Coaching is at all times confidential due to the likelihood that it may also cover personal issues that impact on work behaviour	TRUE / FALSE

The answer to all the above is of course TRUE, and essentially, that's what coaching is all about. The bit that's made it so great in the eyes of the businesses that have already benefitted is that the results appear to be long lasting! But why should this be the case when so often attendees on a training course cannot even remember the name of the trainer just a few weeks (days?) after attending? The answer is that coaching is different and long lasting because it's all about the coachee changing their perspective and taking personal responsibility, therefore they start to naturally adapt their behaviour in a positive way!

One important area to address though is whether it is possible for internal managers to act as coaches to staff within the organisation given point 6 in our quiz. But don't be tempted to write off your managers as potential coaches. Some of them, if given a little training, could shape up to be really effective coaches. You might even consider asking a number of selected managers over the coming months if any of them would consider being trained up to operate as internal coaches for staff outside their own area or department?

A few Jaluch coaching facts and figures from the UK...

- ▶ Most common reason for appointing an external coach for a manager – coaching has been made a requirement in lieu of formal disciplinary action being taken
- ▶ Most common reason for appointing an external coach for a director – leadership skills coaching required in a confidential setting
- ▶ Most common reason for appointing an internal coach for a manager – to address performance issues in order to avoid formal performance management procedures
- ▶ Most common area to be addressed by coaching – communication and interpersonal skills
- ▶ Most frequent duration of coaching – three to six months with around one coaching session per month

Looking for evidence??

One of our more sceptical coaching clients said this about his experience...

“My first impression when I was asked to attend a one to one coaching session was “here we go! I'll be sitting in a room with some do-gooder who will tell me how to act, how to speak and what I should eat”. To say I was pleasantly surprised when I sat down with Yvonne would be an understatement! She was very pleasantly spoken, not in a patronising way but in “listening” way, as if I was the coach, there to educate her. The sessions were more of a friendly discussion talking about politics, social activities, the plight of the pigmy dung beetle... and nothing like a formalised coaching session. This in my mind, was and is a very clever approach to coaching, imagine someone who actually listens to you!

Being a traditional manager I expected nothing from the meetings and to be truthful I wasn't told anything I didn't already know. The big difference that it has made is that now I use the tools and techniques previously taught to me to my advantage. In a nutshell, my management technique has not changed much, I have not changed, the people around me have not changed, but now I am more aware of my impact on my surroundings and can make more educated decisions, which benefit me and my company.”

Scott – Senior Manager, Engineering

التدريب – هل هو مجرد ممارسة عابرة؟

قليل من الحقائق وأرقام التدريب الخاصة بـ Jaluch في المملكة المتحدة...

- السبب الأكثر شيوعًا لتعيين مدرب خارجي لأحد المديرين - هو أن التدريب أصبح لازماً بدلاً من اتخاذ إجراء تأسيسي رسمي
- السبب الأكثر شيوعًا لتعيين مدرب خارجي لأحد المديرين - التدرّب على مهارات القيادة يكون مطلوباً في إطار من السرية
- السبب الأكثر شيوعًا لتعيين مدرب داخلي لأحد المديرين - معالجة مشكلات الأداء تجنباً لإجراءات إدارة الأداء الرسمية
- المجالات الأكثر شيوعاً التي سيتناولها التدريب - مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين
- مدة التدريب الأكثر تكراراً - من ثلاثة إلى ستة أشهر وجلسة تدريبية واحدة تقريباً كل شهر

هل تبحث عن دليل؟

أحد أكثر عملائنا المتشككين بشأن التدريب قال هذا عن تجربته...

كان انطباعي الأول عندما طُلب مني حضور جلسة تدريبية وإحدًا لواحد "ها نحن! سأجلس في غرفة مع أحد دعاة الإصلاح وسيخبرني كيف أتعامل وكيف أتكلّم وما الطعام الذي ينبغي علي تناوله". لكن أقل ما يقال أنها كانت مفاجأة سارة لي عندما جلست مع إيفون! حيث كانت تتحدث بلطف، ليس بأسلوب مهيم بل بأسلوب "استماعي"، كما لو كنت أنا المدرب، وأقوم بالتدريس لها. كانت الجلسات أكثر من مناقشات ودية تتناول السياسات، الأنشطة الاجتماعية، وبعض الحكايات المسلية ولم تكن جلسة تدريبية ذات طابع رسمي. وهذا في اعتقادي، كان وما زال نهجًا ذكيًا جدًا للتدريب، تخيل شخصًا يستمع إليك بالفعل!

لكوني مديرًا تقليديًا توقعت عدم الاستفادة من اللقاءات ولأكون صادقًا لم أستمع إلى أي شيء لم أكن أعرفه بالفعل. الاختلاف الكبير الذي تم تحقيقه هو أنني الآن أستخدم الأدوات والتقنيات التي سبق أن تعلمتها لصالحني. باختصار لم تتغير تقنية الإدارة الخاصة بي كثيرًا، فأنا لم أتغير، ولم يتغير الناس من حولي، لكنني الآن أكثر وعيًا بتأثيري على المحيطين بي وأستطيع اتخاذ قرارات مدروسة بشكل أكبر، ما يعود بالنفع علي وعلى شركتي.

سكوت - مدير أول، هندسة



"التدريب" واحدة من تلك الكلمات الرنانة التي يمكن أن تكون قد تخللت إلى عمك بشكل أساسي منذ بضع سنوات كمشروع مزعج. فالكثيرون يلقون النافذة ويعودون إلى العمل، متناسين كل شيء عن ذلك. لكن كالعادة، تقدم التدريب وهو يتغير بشكل سريع في كثير من المؤسسات من مجرد ممارسة عابرة إلى أداة دائمة، وعلى وجه الخصوص، فهو يعتبر الآن أفضل حل لتلك المشكلات الإدارية الفردية المعقدة التي لا يستطيع التدريب السائد معالجتها.

ومع ذلك، يبقى التدريب فيه شيء من الغموض للكثيرين ويصعب تعريفه وينطوي على شيء من الريبة في ظل وجود كل هذا الحديث عن السرية والتعريفات التي تلمس ما جرت العادة أن يطلق عليه الإرشاد والتدريس والمشورة.

في Jaluch، نحن نشعر أنه بإمكانك فقط التقرير بالفعل ما إذا كانت الممارسة العابرة ستصبح أداة دائمة إذا علمت ماهيتها وكيفية استغلالها لصالحك ولصالح مؤسستك. لذا دعنا نبدأ بهذا الامتحان الموجز!

صواب / خطأ	1. يتعلق التدريب بزيادة الوعي والعمل على هذه المعرفة الجديدة
صواب / خطأ	2. يجب إجراء التدريب في إطار من المسؤولية - على المتدربين تحمل مسؤولية أفعالهم!
صواب / خطأ	3. يعمل التدريب على افتراض أن كل شخص لديه أجوبة لمشكلاته، والتحدّي هو إخراجها
صواب / خطأ	4. المدرب الممتاز هو في الأساس متساو
صواب / خطأ	5. ينجح التدريب فقط إذا كان هناك ثقة حقيقية وألفة بين المدرب والمتدرب
صواب / خطأ	6. يكون التدريب سرّيًا دائمًا لاحتمال أن ينطوي أيضًا على مسائل شخصية تؤثر على سلوك العمل

الإجابة على جميع ما سبق هي "صواب" بالطبع، وفي الحقيقة، هذا هو كل شيء عن التدريب. والميزة التي رفعت من شأنه لدى الشركات التي سبق أن استفادت منها بالفعل هي أن النتائج تكون طويلة الأمد! لكن لم يجب أن يكون هذا هو السبب في حين أن معظم الذين يحضرون الدورة التدريبية في الغالب لا يتذكرون حتى اسم المدرب بعد أسابيع (أيام) قليلة فقط من الحضور؟ والجواب هو أن التدريب مختلف وطويل الأمد لأن الأمر بالكامل يتعلق بقيام المدربين بتغيير وجهات نظرهم وتحمل المسؤولية الشخصية، وبالتالي يبدون بصورة طبيعية بتكييف أسلوبهم بطريقة إيجابية!

ومع ذلك فإن أحد الجوانب المهمة التي يجب تناولها هو ما إذا كان في إمكان المديرين الداخليين العمل كمدربين للموظفين داخل المؤسسة من الذين حصلوا على الست نقاط في الامتحان الموجز. لكن يجب ألا يحنك ذلك على تسجيل مدبريك كمدربين محتملين. فالبعض منهم إذا ما حصل على القليل من التدريب، سيصبحون مدربين حقيقيين بالفعل. حتى أنك قد تفكر في أن تسأل عدد من المديرين المحددين خلال الأشهر القادمة عما إذا كان أي منهم قد حصل على التدريب للعمل كمدربين داخليين للموظفين خارج منطقتهم أو إدارتهم؟

Learning Styles

When putting together a training programme, one of the important factors for consideration needs to be the likely learning styles of the delegates. By ensuring that the programme is designed to maximize their opportunities for learning and development, this will then result in the best possible return on investment of the training.

The way in which we are motivated to learn, and our preferred method of gathering and remembering new information will depend very much on our own individual style. We all absorb information in different ways, and have our own personal justifications for spending our valuable time studying and developing new skills.

Our personal style is a unique balance of many different characteristics. Several of the main behavioural styles are set out below. Many managers will be able to identify with some of these descriptions, and will have seen the different ways in which different individuals tackle any opportunities to learn. You have probably also experienced a combination of some of the styles shown here, and these broad descriptions may help managers understand the required approach to take in any training activities which are being designed.

For staff who are naturally **direct, clear-thinking and forceful**, their motivation will be in working towards the success and achievements which the learning will bring. They will need to see that the direct result of their training will be the achievement of a clear career goal or work-related objective. They will be drawn to any learning activities which are fast-track, competitive, or have a fixed "prize" on successful completion. They will not want to tackle any training programme where they risk failure, as they love to win! However, they may be extremely motivated by the chance to pass on their knowledge to others in a formal setting, as (if they have the patience!) they may be a natural teacher.

Outgoing, verbal, lively people will need to learn in the same way! They will need a fast-moving, entertaining coach who inspires, and, as they are probably quite sensitive underneath all that



optimism, they will prefer someone who empathizes and listens, as they also need to know that their feelings and experience are being acknowledged. They will prefer learning in a group, as they enjoy sharing and networking, and will need to know that they are not alone in specific areas of weakness, as they can feel quite vulnerable. A coach who follows up and keeps them focused is also essential, as they can be a dreamer, and may not be good at planning their time and following through on plans.

Alternatively, you may have staff that are very **dependable, loyal and steady** in their approach to life, and will prefer a structured, methodical training programme which fits in with their already highly organized routine! It may take them some time to buy into the training, as they rarely rush headlong into any arrangement, but once they have made the commitment to learn, they will work consistently to the agreed schedule. They will work best if the schedule is not chopped and changed, and if the workload remains at a consistent level. They will feel most comfortable with a trainer who they can trust and who can support them right through the entire programme.

And finally, some individuals are **logical, detailed and procedural** in every aspect of their lives, and will respond best to a training programme which shows full analysis of the training need, the agenda and content, and that the trainer has the necessary qualifications and experience to properly execute the training. If you have staff who are this type, they will relish any training which enhances their expert status. Whilst they will have a naturally cautious and worrying approach, their very precise style will highlight that they are a perfectionist – be careful that this doesn't lead to delay in completing important training objectives. They will respond best to a trainer who can deal with their many analytical questions, and who does not bully or become confrontational. They are capable of absorbing a mass of factual information, but may find softer skills and emotional issues more challenging.

In summary, everyone is a unique blend of many different types, and in understanding the strengths and weaknesses of those people you manage you will be able to take a very positive step towards successful training.

أساليب التعلم

إلى أي ترتيب، ولكن بمجرد أن يلتزموا بالتعلم، سيعملون بانتظام بناءً على الجدول الزمني المتفق عليه. وسوف يعملون على أفضل وجه إذا لم يتم تغييره وإذا ظل عبء العمل على مستوى ثابت. وسوف يشعرون بالراحة التامة مع المدرب الذي يثقون به والذي يمكنه دعمهم من خلال البرنامج بالكامل.

وأخيرًا، يتميز بعض الأفراد بأنهم **منطقيون ودقيقون وإجرائيون** في كل نواحي حياتهم، وسوف يستجيبون بشكل أفضل للبرنامج التدريبي الذي يعرض تحليل كامل لاحتياجات التدريب وجدول الأعمال والمضمون، كما يوضح أن المدرب لديه المؤهلات والخبرة اللازمة لتنفيذ التدريب بشكل صحيح. إذا كان لديك موظفون من هذا النوع، فسوف يستمتعون بأي تدريب يعمل على تحسين خبراتهم. وعلى الرغم من أنهم سيبتعون نهجًا يتميز بالحذر والقلق بطبيعته، إلا أن أسلوبه الدقيق جدًا سوف يوضح أنهم ينشدون الكمال في عملهم - أي أنهم يحرصون على ألا يؤدي ذلك إلى تأخير إكمال أهداف التدريب الهامة. وسوف يستجيبون بشكل أفضل للمدرب الذي يمكنه التعامل مع أسئلتهم التحليلية الكثيرة ولا يتصاقب منها أو يتعارض معها. فهم قادرين على استيعاب كم هائل من المعلومات الواقعية، ولكن قد يجدون أن المهارات الشخصية والأمور العاطفية أكثر تحديًا.

وخلاصة القول، أن كل فرد من الأفراد يعد مزيجًا فريدًا من عدة أنواع مختلفة، وفي ظل فهم نقاط القوة والضعف لهؤلاء الأفراد الذين ترأسهم، ستكون قادرًا على اتخاذ خطوة إيجابية جدًا نحو تدريب ناجح.

أو هدف مرتبط بالعمل. سينجذبون إلى أية أنشطة تعليمية سريعة أو تنافسية أو معيّنة عليها "جائزة" محددة إذا تم إكمالها بنجاح. ولن يكون لديهم الرغبة في التعامل مع أي برنامج تدريبي يخاطرون فيه بالفشل، وذلك لأنهم يحبون الفوز! ومع ذلك، قد يتم تحفيزهم بشدة من خلال فرصة نقل معرفتهم إلى أشخاص آخرين في إطار رسمي حيث أنهم قد يكونون معلمين بطبيعتهم (إذا كان لديهم صبر على ذلك!).

سيحتاج الأشخاص **الاجتماعيون والمتحدثون والمفعمون بالنشاط** إلى التعلم بنفس الطريقة! كما سيحتاجون إلى مدرب سريع الحركة وممتع يحفزهم ونظرًا لأنهم قد يكونون حساسين للغاية بالرغم من كل هذا التفاؤل، سيفضلون من يتعاطف معهم ويستمع إليهم ولأنهم أيضًا يحتاجون إلى التأكد من أن مشاعرهم وتجاربهم معترف بها. وسوف يفضلون التعلم في مجموعة لأنهم يستمتعون بالمشاركة والتواصل وسيحتاجون إلى التأكد من أنهم ليسوا وحدهم في نواح معينة من الضعف نظرًا لأنهم قد يشعرون بالضعف الشديد. كما يعتبر المدرب الذي يتابع الأشخاص ويحافظ على تركيزهم عاملاً ضروريًا، نظرًا لأنهم قد يكونوا أشخاص حالمون وقد لا يكونوا بارعين في تنظيم وقتهم واتباع الخطط بشكل صحيح.

أو قد يكون لديك موظفون **يمكن الاعتماد عليهم ومخلصون ومستقرين** في نهج حياتهم ويفضلون برنامج تدريبي منهجي منظم يتناسب مع روتين حياتهم المنظم على أعلى مستوى! قد يستغرق الاشتراك في التدريب بعض الوقت نظرًا لأنهم نادرًا ما يندفعون بتهور

عند تجميع أحد البرامج التدريبية، فإن أساليب التعلم الملائمة للمفوضين تمثل أحد العوامل الهامة التي يجب وضعها في الاعتبار. ويضمان أن البرنامج مصمم خصيصًا لزيادة فرص الأفراد في التعلم والتنمية، فإنه سينتج عن ذلك أفضل ربح ممكن عن استثمار التدريب.

سوف تعتمد الطريقة التي يتم من خلالها تحفيزنا على التعلم وطريقتنا المفضلة في جمع المعلومات الجديدة وتذكرها بشكل كبير جدًا على الأسلوب الخاص بكل واحد منا. نحن جميعًا نلتقى المعلومات بطرق مختلفة ولدينا مبرراتنا الشخصية في قضاء الوقت الثمين في الدراسة وتنمية مهارات جديدة.

يعد أسلوبنا الشخصي توازنًا فريدًا لعدة خصائص مختلفة. ويتم تحديد العديد من أساليب السلوك الرئيسية أدناه. سوف يستطيع العديد من المديرين تحديد بعض هذه الأوصاف وسوف يرون الطرق المختلفة التي يقوم من خلالها العديد من الأفراد باستغلال أي فرصة للتعلم. ومن المحتمل أن تكون قد شهدت بعض الأساليب الموضحة هنا، وقد تساعد هذه الأوصاف الشاملة المديرين على فهم النهج المطلوب اتباعه في أية أنشطة تدريبية يتم تصميمها.

بالنسبة للموظفين الذين يتميزون **بالوضوح والعقلانية والقوة** بطبيعتهم، سيكون حافزهم في العمل من أجل تحقيق النجاح والإنجازات التي تأتي من خلال التعلم. سيحتاج الموظفون أن يجدوا أن النتيجة المباشرة لتدريبهم ستكون تحقيق هدف وظيفي واضح



Mastering Motivation

Recent research into the benefits of perfume and scent in the workplace has shown that some scents can dramatically reduce the number of mistakes made. Lavender reduces mistakes by up to 20%, jasmine by up to 33% and lemon oil, by a staggering 54%.

In contrast, the staff at Jaluch say they lose focus at work when the air is filled with the 'scent' of baking bread, cooking onions and spicy food!

So where does that leave you when trying to work out how to motivate your staff? To some of you, motivation might be all about the theories of illustrious characters such as Herzberg and Maslow with his famous motivation pyramid, but to the rest of us, motivation is a simple conundrum that asks "what do you have to do to get your staff to do what they are paid to do, in the way you want them to do it?"

In deciding how to motivate staff, why not pause for a moment to consider whether you are seeking to establish motivators for the team as a whole, or whether you are seeking to establish what motivates each individual within the team. It might be that what you need is a combination of team and individual motivators to achieve your goals.

If you wish to focus on individual motivation, rather than motivation of the team, here are some variables you might consider:

- ▶ what does each individual like/dislike
- ▶ do they like (or shy away from) public recognition
- ▶ are they influenced by material things
- ▶ how do they like to relate to their colleagues
- ▶ how do they prefer to be managed
- ▶ what communication style brings out the best in them
- ▶ why do they come to work in the first place
- ▶ what sort of environment do they work best in
- ▶ are they motivated by money or is that a secondary motivator for them

Turning the focus away from individuals to the managers who are responsible for



them, at Jaluch we come across a whole variety of managers who between them have tried endless different approaches to motivation. Here we summarise for you just a few of their most tried and tested methods.

The Prize Theory of Motivation

You believe in using rewards to reinforce effective behaviours immediately after they successfully complete a task for you.

The Goal Theory of Motivation

You believe that staff always respond if the goals are clear, therefore a key part of your management strategy is to constantly set and re-set the goals for both individuals and team.

The Dream Team Theory of Motivation

You seek to inspire your staff with visions of rich rewards and public acclaim. You constantly encourage them to strive for awards and trophies. You tell them they are the best and you believe that these dreams will motivate your staff to achieve success.

The Carrot Theory of Motivation

As a useful, cost efficient method of motivation, you believe in dangling a carrot (reward) just out of reach of your staff to inspire them to always strive a little harder.

The Training Theory of Motivation

Every time you think someone has lost their way or is not overly motivated, you send them on a training course to revive their enthusiasm for their job. Also, every time someone has done a good job you send them on a training course to reward them for their efforts.

The Example Theory of Motivation

You believe that if you, the manager, sets the right example, employees will be motivated to follow your lead.

The Process Theory of Motivation

You ensure that for every activity there is an appropriate process or procedure to follow. In this way staff will be motivated because they are clear about what is required and the process to follow to achieve it.

But if you are thinking that working out what motivates employees at work is a waste of time, consider this quote from Jim Rohn:

"If someone is going down the wrong road, he doesn't need motivation to speed him up, he needs education to turn him around."

إدارة التحفيز

السلوكيات الفعالة مباشرةً بعد نجاح الأفراد في إتمام مهمة معينة لك.

نظرية التحفيز بالأهداف

أنتم تؤمنون بأن الموظفين سيستجيبون لكم دائماً إذا كانت الأهداف واضحة، وبالتالي فإن الجانب الأساسي من إستراتيجية الإدارة لديكم هو الاستمرار في تعيين الأهداف وإعادة تعيينها لكل من الأفراد والفريق بأكملهم.

نظرية التحفيز من خلال أحلام الفريق

أنتم تسعون إلى إلهام الموظفين لديكم بتصور المكافآت الثمينة ونيل استحسان الجمهور، وتقومون دائماً بتشجيعهم على الكفاح من أجل الحصول على الجوائز والميداليات، وتخبرونهم بأنهم هم الأفضل وتؤمنون بأن هذه الأحلام ستحفز الموظفين على تحقيق النجاح.

نظرية التحفيز بالمكافآت

كطريقة تحفيز مفيدة وفعالة من حيث التكلفة، فأنتم تؤمنون بوضع مكافأة بعيدة عن متناول الموظفين لحثهم دائماً على الاجتهاد بشكل أكبر للحصول على هذه المكافأة.

نظرية التحفيز من خلال التدريب

في كل مرة تجد فيها أحد الأفراد قد ضل الطريق أو غير مُحفَّز بشكل كبير، فإنك تقوم بإرساله إلى دورة تدريبية لإحياء حماسه للعمل مرة أخرى. وأيضاً، إذا وجدت أن أحد الأفراد قام بعمل جيد، فإنك تقوم بإرساله إلى دورة تدريبية لمكافأته على مجهوده.

نظرية التحفيز بالنموذج

أنتم تؤمنون بأنكم، المديرين، إذا مثلتم النموذج الصحيح، فإن ذلك سيؤدي ذلك إلى تحفيز الموظفين لاتباع قيادتكم.

نظرية التحفيز بالعمليات

أنتم تحرصون على أن يكون لكل نشاط عملية أو إجراء مناسب يتم اتباعه. وبهذه الطريقة سيتم تحفيز الموظفين نظراً لأنهم يعرفون جيداً ما هو المطلوب منهم والعملية التي يجب اتباعها لتحقيق ذلك.

ولكن إذا كنت تعتقد أن العمل من أجل إيجاد محفزات للموظفين تشجعهم على العمل هو مضطربة للوقت، فانظر إلى الكلمات المقتبسة من الفيلسوف جيم رون:

”إذا كان شخص ما يسير في الطريق الخطأ، فهو لا يحتاج إلى حافز ليزيد من سرعته في هذا الطريق، بل يحتاج إلى التعلم كي يرجع عن هذا الطريق.“

الجماعية والمحفزات الفردية لتحقيق أهدافكم. إذا كنتم تريدون التركيز على التحفيز الفردي بدلاً من تحفيز الفريق، فإنكم بعض المتغيرات التي يجب وضعها في الاعتبار:

- ◀ ما الذي يحبه/يكره كل فرد
- ◀ هل يحبون أن يتم تقديرهم أمام الجميع (أم يخلون من ذلك)
- ◀ هل يتأثرون بالأشياء المادية
- ◀ كيف يفضلون الارتباط بزملائهم
- ◀ كيف يفضلون أن تتم إدارتهم
- ◀ ما هو أسلوب الاتصال الذي يُظهر أفضل ما لديهم
- ◀ لماذا يأتون إلى العمل في المقام الأول
- ◀ ما هو نوع البيئة التي يعملون فيها على أكمل وجه
- ◀ هل يتم تحفيزهم من خلال المال أم أن هذا حافز ثانوي بالنسبة لهم

وبتحويل التركيز من الأفراد إلى المديرين المسؤولين عن هؤلاء الأفراد، فقد صادفنا في Jaluch مجموعة كاملة من المديرين الذين قاموا فيما بينهم بتجربة مجموعة لا نهائية من النهج المختلفة للتحفيز. وفيما يلي ملخصاً لبعض أساليبهم التي تم اختبارها وتجربتها.

نظرية التحفيز بالجوائز

أنتم تؤمنون باستخدام المكافآت لتعزيز

أظهرت الدراسات الحديثة في مجال فواتيد العطر والرائحة في مكان العمل أن بعض الروائح يمكنها تقليل عدد الأخطاء التي يتم الوقوع فيها بشكل كبير. حيث يقلل عطر الخزامى الأخطاء بنسبة تصل إلى 20% وعطر الياسمين بنسبة تصل إلى 33% وزيت الليمون بنسبة مذهلة تصل إلى 54%.

وعلى العكس من ذلك، يقول الموظفون في Jaluch أنهم يفقدون التركيز أثناء العمل عندما يحمل الهواء رائحة الخبز الساخن والبصل المطبوخ والطعام الحار!

إذاً إلى أين يرشدكم ذلك عندما تحاولون إيجاد طريقة لتحفيز الموظفين لديكم؟ بالنسبة لبعضكم، قد يكون التحفيز متعلقاً بالكامل بنظريات الشخصيات المشهورة مثل هرزبرج وماسلو وهرم التحفيز الشهير الخاص به، أما بالنسبة للجزء الباقي منا، فيمثل التحفيز لغزاً بسيطاً يسألنا ”ماذا يجب أن تفعلوا لتجعلوا الموظفين يقومون بالأعمال مدفوعة الأجر المفروضة عليهم بالطريقة التي تريدونها؟“

وعند البت في كيفية تحفيز الموظفين، لم لا تتوقفون لحظة للنظر فيما إذا كنتم تسعون إلى تعيين محفزات لفريق العمل بأكمله أم تسعون إلى تعيين ما يحفز الأفراد داخل الفريق. قد يكون ما تحتاجون إليه هو مزيج من المحفزات



QR

التعلم المدمج

