

# أدوات الاتصال للقائد العالي الأداء

المقدمة

سنبدأ في تطوير موضوع جديد، إتقان أدوات الاتصال، وهو أمر ضروري لكل من يقود مجموعة. اللغة هي أعظم اختراع في تاريخ البشرية. من خلال التواصل يمكننا تحقيق كل ما هو مقترح. علاوة على ذلك، إنها عملية يجب أن يشارك فيها الأشخاص المشاركون بنشاط. يجب على كل من المدربين والرياضيين أن يتعلموا فهم التفاعلات المتبادلة (دوسيل، 2004، ص. 240).

يملك القائد العديد من أدوات الاتصال والأداء العالي يتطلب تدريبًا مستمرًا ومستوى عاليًا من مهارات الاتصال. في هذه المناسبة، سنركز فقط على أداتي الإدارة الرئيسيتين للقائد، واحدة للعلاج الفردي والأخرى للعلاج الجماعي: المقابلة الشخصية والاجتماعات الجماعية.

ترافق أدوات الاتصال هذه أولئك الذين يديرون حياتهم المهنية. يمكن أن يؤدي استخدامها المعيب أو التلقائي أو بدون استخدام صارم إلى تقليل تأثيرها أو إلغائها. على الرغم من أن الأشخاص يجرون محادثات شخصية أو اجتماعات جماعية في حياتهم اليومية إلا أن من المهم للقائد أن يفهم أن هذه الأدوات المطبقة في القيادة تذهب إلى أبعد من ذلك، وأن سر الاستخدام يكمن في أساليب تنفيذها، وفي صرامة تنفيذها في التدريب المنهجي.

تبين لنا تجربتنا كمستشارين أنه في العديد من الفرق -سواء كانت رياضية أو تنظيمية- توجد مشكلة تعرف باسم "الم الشمل". إنه الانزعاج المرتبط بالمشاركة في اجتماعات جماعية غير منتجة وطويلة المدى لا تلبّي أهدافها ويُنظر إليها على أنها إضاعة للوقت. الأداء العالي لا يغفر هذه الحالات؛ فهو يضعف تأثير القادة الذين لا يعرفون كيفية استخدام أداة الاتصال الممتازة هذه.

لقد رأينا أيضًا في عدة مناسبات أن المتعاونين/ الرياضيين يقاومون بشدة المشاركة في المقابلات الفردية مع قادتهم. والسبب هو أنها تصبح مساحات يقوم فيها القائد مونولوج؛ أي أنه لا يشمل الآخر؛ لذلك فإن الشعور بضيق الوقت أمر رائع للغاية. بشكل عام، مبادئ نقد شطيرة غير معروفة. وبالتالي، كانت النتائج سلبية تمامًا.

اقترح أولي للاستخدام الفعال لأدوات الاتصال، نعتد على هذه الإرشادات:



1. التعبير المباشر: يفترض الأشخاص الكسالى في هذا الصدد أن الناس يعرفون بالفعل ما يريدون أو يشعرون به. بدلاً من التعبير عن رسالتهم بشكل مباشر، فإنهم يلتمحون فقط إلى ما يدور في أذهانهم؛ أو يلجؤون إلى الآخرين على أمل أن تصل الرسالة بشكل غير مباشر إلى الشخص المناسب.
2. تحمّل مسؤولية رسالتك: يرجى استخدام "أنا" و"رأيي"، وليس "نحن" أو "الفريق" عند الإشارة إلى رسائلك الخاصة. إن استخدام الآخرين لتعزيز ما يجب أن يقوله يعني ضمناً الجبن عند التعبير عن رسائله.
3. كن كاملاً ومحددًا: زوّد الشخص الذي تتحدث معه بكل المعلومات التي يحتاجها لفهم الرسالة تمامًا. انتبه للثغرات المنطقية، والافتراضات غير المعروفة، والنوايا غير الواضحة.
4. كن واضحًا ومتسقًا: تجنب الرسائل المزدوجة. تحمل الرسائل المزدوجة معاني متناقضة، وعادة ما يرسلها الشخص عندما يخشى أن يكون مباشرًا.
5. التعريف بالاحتياجات والمشاعر بوضوح: من الضروري مشاركة العواطف من أجل بناء علاقات متينة مع الشخص الآخر، ولا تخف من التعبير عن المشاعر مهما كان رفضها من طرف المجتمع الذي نعيش فيه.
6. فصل الحقائق عن الآراء: اذكر ما تراه وتسمعه وتعرفه، ثم حدد بوضوح آراءك حول هذه الحقائق وأي استنتاجات قد تتوصل إليها عنها.
7. ركز على شيء واحد فقط في كل مرة: عليك أن تنظم أفكارك قبل أن تتحدث. لا تتمتع الرسائل المفككة بنقل جيد.
8. قم بتشغيل الرسائل على الفور: عندما تلاحظ شيئاً يجب تغييره أو يزعجك لا تؤخر إرسال الرسالة. يؤدي التراجع أحياناً إلى حدوث انفجار بسبب أي مشكلة بسيطة.
9. تأكد من أن الرسالة لا تحتوي على معانٍ مضللة: المعاني المضللة والنوايا المموهة تدمر العلاقات. لتحديد ما إذا كانت الرسالة تحتوي على معانٍ خفية اسأل نفسك هذين السؤالين: ماذا أقول لهذا الشخص؟ هل أريدك أن تسمع هذا فقط أم أن هناك شيئاً آخر؟
10. الحفاظ على موقف داعم: إذا كنت تريد أن يستمع الآخرون إلى رسائلك فلا تنقلها بالتهديدات، أو السخرية، أو المقارنات السلبية، أو النقد اللاذع؛ لأن المداومة على هذه الطريقة -على المدى الطويل- ستجعل



الآخرين يتجنبون التواصل معك أو يتوقفون ببساطة عن الاستماع. يجب أن تظهر مجموعة الرسائل نوعًا من الدعم.

11. كن متسقًا مع الرسائل غير اللفظية: يجب ألا تتعارض إيماءات الوجه والوضعية مع الكلمات، فالرسائل المربكة تربك الشخص الآخر وتعوق التواصل في المستقبل.

12. تعزيز من خلال التكرار: كرر النقاط الرئيسية لتعزيز ما تقوله. لكن لا تكرر ذلك كثيرًا؛ لأن هذا سيؤدي إلى توقف الشخص الآخر عن الاستماع إليك.

13. اجعل الرسالة مناسبة للإطار المرجعي للمستلم: يمكن فهم الرسائل بشكل أفضل إذا تم تكييفها مع تجربة الشخص الذي يتم توجيهها إليه.

14. قم بتوليد الملاحظات لمعرفة ما إذا كان قد تم استلام الرسالة بشكل صحيح: من خلال الإشارات اللفظية وغير اللفظية، يجب أن تدرك أن الشخص الذي تتحدث إليه يتلقى الرسالة المقصودة. إذا كنت لا ترى أي علامات فاطرح السؤال التالي: هل تفهم ما أقوله؟ أو هل يبدو لك واضحًا ما يجب أن تفعله؟ (واينبرغ وجولد، 1996، ص 258).

تتمثل مهمتنا في هذه الوحدة في توفير إرشادات محددة وملموسة لمعرفة متى يجب استخدام كل أداة اتصال، وكيفية استخدامها، وتقديم بعض الاقتراحات بحيث تتمتع كلتا الأداةين بمزيد من الفاعلية بمرور الوقت.

يجب على القائد العالي الأداء أن يعشق التواصل، وعلى هذا النحو يجب أن يحرس خلسة على أدواته الرئيسية يجب ألا يهملها -ناهيك عن استخدامها لمجرد استخدامها- بهذه الطريقة. القيادة الفعالة هي الشخص الذي يعرف بالضبط ماذا ومتى وكيف. سننطلق إلى هذه النقطة الآن.

## 3.1 المقابلة الشخصية

يبني الفرد شخصيته في طبقات مختلفة تاركًا أكثر السلوكيات الظرفية، وغير المستقرة، والعامية في الطبقات الخارجية. بدلًا من ذلك نجد الجزء الأكثر استقرارًا من الشخصية في الطبقات الداخلية، وهو أكثر خصوصية، ويرتبط بالمعتقدات والقيم والأفكار. يجب على القائد محاولة الوصول إلى هذه الطبقة لتوليد التزامات في الأعضاء، واقتراح رؤية شخصية، والقضاء على مخاوف معينة. ليس من السهل الاقتراب من ذلك المكان الداخلي لشخصيتنا المسمى بالنواة؛ لأنه من المهم جدًا معرفة كيفية التصرف وكيفية الوصول إلى تلك المنطقة. هذا هو التحدي الحقيقي. المقابلة هي إحدى



الإستراتيجيات الأكثر ملاءمة للحصول على هذه المعلومات: التاريخ الشخصي وبيانات المراقبة غير الرسمية (أركويتز وآخرون، 1981، كما ورد في كابلو، 2010، ص 143).

تبرز المقابلة الشخصية، بالتالي، إمكانية ملموسة للقائد للوصول إلى جوهر شخصية معاونيه، لكن هذا يحدث بقياس، وهدوء، واحترام لزمان وفضاء الآخر.

لذلك عندما يحصل القائد على معلومات من جوهر شخصية الرياضي تتغير التجربة اليومية. تكلفة أقل، وإنتاجية أعلى، ومتعة أكبر، والمزيد من العمل الجماعي. بعبارة أخرى، عوائد الوصول إلى جوهر شخصية كل عضو في الفريق عالية جدًا؛ مما يستدعي احترام الإجراءات والأوقات اللازمة للقيام بهذه الرحلة. نحن بصدد التطرق لعالم المقابلة الشخصية الرائع.

### 3.1.1 التآطير الظرفي للمقابلة الشخصية

المقابلة عبارة عن مساحة لقاء بين شخصين أو أكثر حيث سيكون هناك حوار لفترة معينة بهدف واضح. سنفهم في هذا الإطار على وجه الخصوص أن المقابلة الشخصية مساحة محادثة بين شخصين.

سنبداً بنقطة أساسية تغير بشكل كبير رؤية القائد: متى تجري المقابلات الشخصية؟

لا يخطط القادة الهواة عند إجراء المقابلات الشخصية مع الرياضيين، وهذا ينشأ بسبب بعض الصراع في المجموعة، والغضب، والإحباط، ورغبات القائد، وما إلى ذلك.

لفهم هذا الموضوع من الضروري أن يكون لدى القائد العالي الأداء تقويم سنوي للمقابلات الشخصية. ما الذي يسمح لك بتحديد أكثر اللحظات ملاءمة وضرورية لإنشاء مساحة للحوار؟ معرفة العوامل التالية: المسار، المواسم العالية والمنخفضة، الحمل الكبير للمسابقات والتدريب، السفر، ما قبل الموسم، نهاية العام.

توضح لنا تجربتنا المهنية أنه في بعض الحالات يبدأ القادة موسم السنة الرياضي بالتركيز على إدارة الفريق ويقترحون استمرارية المقابلات الشخصية، ولكن مع مرور الوقت، يسمحون لأنفسهم بأن يتخطى الطلب التشغيلي ولا يستمرون في العلاقة الخاصة والشخصية مع كل عضو. هذه هي النقطة التي أثرتنا سابقاً حيث أشرنا إلى تغيير رؤية القائد وفقاً لتوقيت المقابلات.



عندما يشعر أحد المشاركين في الفريق بأن لديه مساحة للاجتماع الشخصي مع القائد فإنه يستعد للحدث ويريد أن تتحقق تلك اللحظة. من ناحية أخرى، إذا وعد القائد بمواصلة المقابلات الشخصية ثم لم يفعل ذلك فإن تأثير الارتداد الذي يولده في الحالة التحفيزية للفريق يكون كبيرًا. يجب أن ننتبه: نحن لا نعد بما لا نعرف ما إذا كنا قادرين على تحقيقه. من الأفضل التخطيط لجدول مقابلة شخصية ومحاولة الالتزام به.

تقويم المقابلة الشخصية له وظيفة مزدوجة: جدول أعمال الاجتماع وسجل إجراءات القيادة المحددة. في دورنا المهني، عندما نقوم بتدقيق الفرق التنظيمية والرياضية نطلب دائمًا من القائد تحديد جدول المقابلة. في بعض المناسبات نجد تقاويم مفصلة ومبرمجة، في حالات أخرى مع سجل لما تم إنجازه، ولكن بدون تخطيط، وفي كثير من الأحيان لا توجد سجلات أو تقاويم.

لفهم هذا الموضوع من الضروري جعل القيادة ملموسة، وأن تكون قادرًا على تصور الإجراءات التي يقوم بها القائد من أجل إدارة الإنتاجية، ومناخ المجموعة، والتنمية الفردية. يعد تقويم المقابلات الشخصية وجدول الأعمال والتسجيل في نفس الوقت مقياسًا أساسيًا يسمح لنا بإظهار الإجراءات التي تم تنفيذها وقياس مدى حدوث هذه المقابلات الشخصية.

لكن متى نجري المقابلات؟ وكم عدد المقابلات التي نجريها على مدار العام؟ توصيتنا هي كالتالي: ثلاث أو أربع مقابلات سنوية مع كل عضو.

لنبدأ من خلال استيعابهم في التقويم. يجب أن تكون المقابلات الأولى استكشافية بحتة، وستكون مفيدة لمعرفة التوقعات والحالة العاطفية للموظف، ومحاولة مواءمة التوقعات وتحديد اثنين من الأهداف القصيرة المدى والمتوسطة المدى. يجب أن تكون هذه المقابلة الأولية استقصائية وغنية بالمعلومات وإرشادية. إنه استقصائي؛ لأن القائد سيسعى إلى جمع أكبر قدر من المعلومات الشخصية من كل عضو، وسيحاول الاقتراب من جوهر الشخصية ببطء ودون توقف، وسيحاول معرفة دوافعهم، واهتماماتهم، وتطلعاتهم. يجب على القائد أن يولد المناخ بحيث يكون بطل المقابلة والضيف في آن واحد.

كما أنها مفيدة؛ لأنها المقابلة التي يعين فيها القائد الدور الفردي لعضو المجموعة، وتُبدل محاولات لمواءمة التوقعات المستقبلية. يجب على القائد إقناع الشخص الذي تتم مقابلته بأهمية تطوير هذا الدور والفوائد التي يحققها للفريق ولنفسه.

أخيرًا، إنه إرشادي؛ لأن القائد يوجه المستقبل ويظهره على المدى القصير، ويتذكر هدف الأداء المركزي لتطويره على المدى القصير.



ستتم هذه المقابلة الأولية في بداية الموسم أو سنة العمل. المقابلة التالية من أجل التقييم، ويجب أن تتم في غضون 45 يومًا تقريبًا. التعليقات هي عودة أو تعليق. في هذه المناسبة، سيكون القائد هو الذي يطلب في البداية ملاحظات الرياضي: سيسعى لمعرفة ما يشعر به في الفريق، وكيف يقيم أداءه حتى الآن، وكيف هو مستوى طاقته. بعد أن يشارك المشارك تقديره لنفسه يجب على القائد أن يشارك وجهة نظره فيما يتعلق به، بحيث يعيدون في وقت لاحق تحديد هدف صيانة تطوير جديد معًا.

هذه المقابلة الثانية مهمة للغاية؛ لأنها تعزز توقعات المتعاون فيما يتعلق بتوفير مساحة خدمة حصرية. إنه يمنح القائد التماسك والسلوك، ويجعله قريبًا جدًا من جوهر شخصية الشخص الذي تتم مقابله؛ لذلك من المهم عدم ترك الكثير من الوقت يمر بين المقابلتين المذكورتين.

المقابلة الثالثة للرؤية هي واحدة من المقابلات العالية الجودة؛ لأن كلاً من القائد والمتعاون لديه الكثير من المعلومات من الأنشطة اليومية للآخرين، والكثير من البيانات الملموسة التي من شأنها إثراء الاجتماع. يجب إجراء هذه المقابلة في الشهر السادس تقريبًا، ويجب أن تكون تقييمًا جزئيًا فيما يتعلق بتصميم الأداء والرؤية للمتعاون/ الرياضي.

يجب على القائد إعداد المقابلة، وحضورها مزودًا بالكثير من المعلومات، وبناء آرائهم على البيانات، وإظهار إسقاط بالبيانات للمتعاون. في هذه المقابلة، سيتم وضع أهداف متوسطة المدى وطويلة المدى: لقد أمضى القائد بالفعل وقتًا كافيًا مع أعضاء الفريق ليكون قريبًا جدًا من نواة شخصيتهم، ومن هنا يقنع كل فرد بالتوافق وتحديد الرؤية.

المقابلة النهائية لهذا العام هي التقدير الشامل، ويجب إجراؤها في الشهر الحادي عشر حيث يمكن إجراء تحليل شامل حول الأداء، والالتزام، والامتثال للقواعد، والتواصل داخل الفريق، والأداء في المواقف العصيبة. في هذه الحالة سيتم الحصول على البيانات التي ستظهر في المقابلات في بداية العام التالي.

لذلك، فإن جدول المقابلة الشخصية الرسمي المقترح هو كما يلي:

- المقابلة 1: الاستكشاف. الشهر رقم 1.
- المقابلة 2: التقييم. الشهر رقم 3.
- المقابلة 3: الرؤية. الشهر رقم 6.
- المقابلة 4: التقدير الشامل. الشهر رقم 11.

ومع ذلك، فإن هذا الجدول الرسمي للمقابلة يتطلب توضيحات حتى يكون فهمك مناسبًا. من حيث المبدأ، يجب أن نذكر أن المواعيد المؤقتة المذكورة مرنة؛ أي إذا كان لا بد من إجراء مقابلة في الشهر 6 وظهرت الحاجة إلى القيام بذلك



قبل أو بعد، فلن يتم الوفاء بالتقويم. من ناحية أخرى، على الرغم من التفكير في عدد من المقابلات الرسمية في العام فإن هذا لا يستبعد على الأقل إجراء المقابلات غير الرسمية وغير المبرمجة.

إحدى الحقائق الأساسية التي تم إبرازها في البحوث هي أن العديد من الرياضيين يجدون صعوبة في أن يكونوا صادقين تمامًا في التواصل مع مدربيهم. أحد العناصر التي تسبب هذا الموقف هو الطريقة التي يعتقدون بها أن المدرب يراهم بها ويعتقدون أن قرارات المدرب تستند إلى المشاعر الشخصية المرتبطة بهذا التصور (فالديس كاسال، 1998، ص 167).

لهذه الاعتبارات، من الضروري مراعاة خصائص الشخص الذي تتم مقابلته: عندما يكون المتعاون جديدًا في الفريق يلزم إجراء المزيد من المقابلات للوصول إلى جوهر الشخصية بأسرع ما يمكن. من ناحية أخرى، عندما نعمل مع فريق معروف، مع وقت عمل جماعي كافٍ و/أو بمستوى عالٍ من المهارة يتم تقليل المقابلات بطبيعة الحال. يمكنك تقليل عدد المقابلات لعدة أسباب: تم بالفعل إنشاء الرابطة بين القائد والمجموعة، ومستوى المهارة كما هو متوقع، وتعديلات الأداء ليست متكررة، وما إلى ذلك.

ما يجب أن نفهمه ونقبله هو أنه يمكن تقليل المقابلات أو زيادتها، لكن يجب ألا تختفي أبدًا. المقابلات من مؤسسي بنية القيادة. من المرجح أن تركز المقابلات مع المساهمين الأكبر سنًا على تطوير الرؤية والتعديلات التقنية بدلًا من الوصول إلى جوهر الشخصية. المزيد من الواجبات المنزلية بدلًا من الارتباط الشخصي. لكن أثناء وجود المساهمين الجدد في الفريق سيكون للمقابلات اتجاه أكثر ارتباطًا من توجيه المهمة.

لقد كشفنا عن المشاكل والاقتراحات حول توقيت وعدد المقابلات التي يجرونها للتقويم الرسمي للقائد العالي الأداء. لختام هذا الموضوع سوف نشارك حقيقة نواجهها غالبًا مع هؤلاء السائقين الذين هم في طور الانتقال من رئيس -يعطي أوامر بسبب منصب هرمي فقط- إلى قائد.

كثيرًا ما يُسألون: متى سنعمل بفاعلية إذا أمضينا وقتًا في إجراء مقابلات مع أعضاء الفريق؟ الجواب عن هذا السؤال المتوقع هو أنه في دور المسير يتم التفكير في هذا النوع من النشاط. يجب أن يفهم القائد أنه يحتاج إلى فصل نفسه وتفويض المهمة التشغيلية لإدارة الفريق وتنفيذ التطوير الإستراتيجي اللازم. إلى أن يدمج المسير هذا ويقتنع به، فإن جميع المقابلات والاجتماعات التي يتم اقتراحها وتكليفها ستعتبر مضيعة للوقت؛ ستكون نتيجتها ضعيفة، وستؤكد منطقيًا على توقعات المسير حول القيمة المنخفضة والمساهمة المنخفضة لأدوات الاتصال هذه.

يجب على أولئك الذين يرغبون في تطوير وتحقيق أداء عالٍ التخلي عن الحكاية والاستسلام للرب الفكرة. يفقد العديد من المسيرين وفقًا للطريقة التي تم بها قيادتهم، وهذا ليس دائمًا أمرًا جيدًا. الأوقات، والمطالب، والطلبات، وملامح الأجيال، وتأثيرات الجمهور تتغير بالطبع، يجب أن يختلف أسلوب القيادة أيضًا. التقليد الذي لا أساس له يؤخر تنفيذ عقوبة التنفيذ دون إدانة.



لا ينبغي اتخاذ أي إجراء قيادي أو استخدام الأدوات دون الاقتناع التام بالتأثير الذي سيحدث على الفريق. لا تجرّب المجموعة، ولا يتعين عليك الامتثال لقراءة فنية جديدة؛ على العكس من ذلك، فمن المستحسن أن تأخذ وقتك، والتفكير في التدابير المناسبة، وفك رموز خصائص التنفيذ، وبعد ذلك فقط اتخاذ الإجراءات.

نحن نعلم ونشارك الخبرات مع الفرق التنظيمية، حيث يوجد قادة مسؤولون عن إجراء مقابلة ملاحظات كل 30 يومًا. نشارك أيضًا الخبرات مع المنظمات التي تقدم ملاحظاتها مرتين في السنة. يوضح لنا الواقع أن هناك منظمات وأساليب قيادة مختلفة.

لن يكون الفريق أكثر إنتاجية بسبب إجراء العديد من المقابلات، وسيكون هناك مناخ أفضل ومستوى التزام أعلى. المفتاح هو الجمع بين الجودة والكمية. القليل من المقابلات -أقل من المتوقع- يؤخر توطيد الرابطة بين القائد والمتعاون، ويمكن أن يؤدي الكثير منها إلى تدهور تأثير الأداة.

وبالتالي، فإن الأداء العالي يتطلب من القائد أن يكون لديه تقويم سنوي للمقابلات الرسمية مع أعضاء الفريق. بعد تحديد سبب المقابلة مسبقًا، وجود إجراءات واضحة، واحترام الوقت المحدد، ومشاركة الآخر هي الإجراءات التي تقرب القائد من الأداء العالي.

### 3.1.2 مراحل المقابلة الشخصية

المقابلة الشخصية، كأداة إدارة رئيسية للقائد، لها لحظات أو مراحل خاصة بها يجب أن يتعرف عليها القائد وقبل كل شيء يجب أن يمر بها بأفضل طريقة ممكنة مع أعضاء الفريق. توفر المعرفة المتعمقة بخصوصيات كل لحظة فرص توجيه أوسع وأكثر وضوحًا لقائد الفريق. دعونا نراجع ما تخبرنا به القراءة العلمية التقليدية. هناك ثلاث (3) لحظات رائعة في المقابلة الشخصية:

1. البداية (الإحماء).
2. التنمية (الدافع).
3. الخاتمة (إنتاج).

قبل البدء في تحليل ووصف الاقتراحات لكل مرحلة من المراحل سنقوم بعمل ملاحظة بناءً على خبرتنا في الممارسة المهنية. نحن نعتبر أن هناك مرحلة أخرى، وربما أهمها التحضير للمقابلة. في كثير من الأحيان نتغاضى عنها، وهذا الإهمال له تأثير كبير على جودة المقابلات وتأثيرها النهائي.



اللحظات الرسمية للمقابلة هي:

1. التحضير.
2. البداية (الإحماء).
3. التنمية (الدافع).
4. الخاتمة (إنتاج).

التحضير هو اللحظة التي تسبق تنفيذ المقابلة، مرحلة التخطيط. متطلبات هذه المرحلة هي:

- توقع متطلبات المقابلة.
- جمع وتنظيم كل المعلومات اللازمة لمواجهة تحدي الحوار بنجاح.
- تخيل العوائق المحتملة داخل المقابلة.
- حدد الطرق التي تسمح للتحايل عليها.
- تحديد المدة المقدره للمحادثة.
- توفير الوقت اللازم ضمن الجدول الزمني الخاص بك.
- إبلاغ المتعاون قبل المقابلة.

الاتصال الرسمي لإجراء المقابلة له تأثير كبير على استعداد الموظف لحضور المقابلة بطريقة منفتحة وبدون مخاوف. يجب أن تحدد الدعوة إلى المقابلة وقت المقابلة، وسبب المقابلة، والمدة المقدره. بهذه الطريقة، سيكون عضو الفريق قادرًا على التحضير واختيار المعلومات التي يعتبرونها ذات صلة، وتوفير الجودة من موقف الانفتاح والبناء. في كثير من الحالات، يكون هذا التوقع عفويًا ويحدث في اللحظة التي تسبق بدء المقابلة، لكننا لا نعتبره مستحسنًا، على الأقل بالنسبة للمقابلات الرسمية المدرجة في التقويم السنوي. على الرغم من أن الأشخاص من الجيل واي Y أو زي Z يمكن أن يعملوا بشكل أفضل من خلال كونهم عفويين إلا أن عدم الإبلاغ في الوقت الكافي يعني تقليل وقت التفكير قبل المقابلة.

الخصائص المركزية لمراحل المقابلة هي:

التحضير: مرحلة التحليل المسبق من قبل القائد، وإعداد قائمة بالموضوعات ذات الصلة التي ستتم مناقشتها، وتحديد منهجية معالجة الموضوعات المختارة، واختيار وترتيب المعلومات ذات الصلة، ومراجعة الهدف النهائي للاجتماع مع



المتعاون، وتوقع العقبات واختيار آلية الطوارئ. قد تكون هذه بعض الإجراءات الرئيسية التي يمكن للقائد اتخاذها أو التفكير فيها عند إجراء التكييف قبل المقابلة. من المهم ألا يكون لدى القائد أي مخاوف بشأن الاعتماد على الملاحظات أو القوائم التي تتضمن معالجة جميع الموضوعات المتوقعة. يفضل الرجوع إلى قائمة التجاهل قضية مهمة تولد الشعور بالإهمال لدى المتعاون/ الرياضي.

نحن نعتبر أن جزءًا كبيرًا من نجاح المقابلة الشخصية يكمن في التطوير الشامل لهذه المرحلة الأولية. إذا خصص القائد وقتًا لهذه المرحلة فسيكون تأثير ذلك على الشخص الذي تتم مقابله إيجابيًا للغاية.

بدء التشغيل أو الإحماء: هذه هي المرحلة الأولى من التفاعل. في هذه المرحلة يوصى بعدم معالجة السبب المباشر للمقابلة، ولكن بدلاً من ذلك الخوض في الموضوعات التي تسهل تأقلم الطرفين، وتبديد التوترات السابقة، وتفضيل ظهور محادثة أكثر مرونة.

عندما يفتقر القائد إلى الخبرة فإنه عادة ما يعد قائمة ضخمة من الأسئلة وينسى تفصيل الميسرات؛ أي الموضوعات الثانوية التي تسمح للتواصل بالدخول إلى مساحة من الود والمشاركة النشطة من كلا الجانبين. قد تكون الميسرات موضوعات ذات اهتمام فوري حالي، أو موضوعات خارج المنظمة؛ يمكن أن تكون مرتبطة بالعلاقة، وربط المتعاون إذا كان سبب المقابلة يركز على مهمة التنفيذ أو -على العكس من ذلك- يمكن أن يكون موضوعًا متعلقًا بمهمة التنفيذ عندما يكون سبب المقابلة ذا طبيعة ربط بحت. في النهاية، بدون الميسرات تصبح المقابلة شيئًا شبيهًا بالاستجواب.

نصح القائد بعدم محاكاة الاسترخاء، أو الراحة، أو أي حالة لا يمر بها. يتصور الآخرون هذا الشعور ويولد الكثير من الانزعاج. الفكرة المركزية للإحماء هي تقديم مقدمة صحية للمقابلة الشخصية.

نصيحة أخرى هي أن يقوم القائد بإنشاء ومشاركة الإطار الذي ستتم فيه المقابلة بحيث يحقق المتعاون قدرًا أكبر من الاسترخاء. يفكر الإطار في السرية، واحترام الآخر، ومنظور بناء. هذه المكونات الثلاثة تفضل المقابلة ولا ينبغي إغفالها.

التطور (الدافع): هذا هو الجانب الأساسي من المقابلة، الموضوع الذي يعطي سلوكها معنى. مثلما اقترحنا أنه لا ينبغي تقديم الدافع بشكل مفاجئ، ولا ينبغي أيضًا تأخير معالجته بشكل مفرط طوال الحوار. سبب المقابلة معروف لكلا الطرفين إذا تم إعداده بشكل صحيح؛ لذلك لا ينبغي أن يكون الأمر مفاجئًا. نقترح أن يقدم القائد الموضوع، مع إعطاء الشخص المقابل دورًا أوليًا. من الخطأ المتكرر للمسيرين القلقين أو الغاضبين أن يكشفوا عن آرائهم بسرعة وعنفة؛ مما يولد تلقائيًا وضعية دفاعية في جهاز الاستقبال.

من الضروري أن يُنشئ القائد موقفًا منفتحًا في الشخص الذي تتم مقابله، وأن يعطي المشارك أهمية من خلال الأسئلة وليس من خلال البيانات. هذه هي الطريقة التي يتم بها التعامل مع الدافع. في هذه المرحلة من المقابلة، يجب على كل من المسير والمتعاون التعبير عن وجهات نظرهما بحرية مطلقة ثم بناء نتيجة فارقة.



ملاحظة النقاط ذات الصلة التي يساهم بها الضيف: الحجج، والبيانات، والتعليقات. يولّد هذا السجل موقفاً من الدعم والاستماع النشط، ويؤسس التزاماً مع الضيف.

توجب على القائد تبني سبب المقابلة بشكل واضح وحازم إذا ما تقاسى عنها بسبب قضية أو أخرى. في بعض المناسبات، عندما تولد الدوافع القلق يتم تناول قضايا ثانوية؛ ومع ذلك عندما نصل إلى نهاية المقابلة نجد أنه لم يتم إنتاج أي شيء من الطرفين؛ لذلك يجب على القائد التركيز على الهدف؛ أي على معالجة الدافع. أخيراً، دعونا لا ننس أن هذه المرحلة تتطلب معظم الوقت المتاح.

الخاتمة (الإنتاج): هذه اللحظة هي الخاتمة، ختام المقابلة الشخصية، حيث يأخذ القائد مرة أخرى مركز الصدارة ليشكر انفتاح المشارك الآخر وتصرفه، للتحقق من صحة الخاتمة أو سلسلة من الأفكار التي تم إنشاؤها، وتحديد موعد المقابلة التالية، وأخيراً، ترك قنوات الحوار الرسمية وغير الرسمية مفتوحة. يعني هذا الانفتاح التواصلي بناء علاقة شخصية أفضل وتحسين إنتاجية الفرد والفريق.

نقترح إبراز أهمية المساحة والإطار. كل ما تمت مناقشته يكون سرّياً في منصب القائد: يتمتع الشخص الذي تمت مقابلته بحرية مشاركته مع من يختاره، ولكن يجب على القائد أن يضمن أنه لن يناقش القضايا التي تهّم متعاوناً واحداً فقط. يمكننا أيضاً إبراز رؤية وموقف بّناءين: لم تكن مقابلة مطلقة وحاسمة لمستقبل المشارك، ولكنها مقابلة ضمن سلسلة من التبادلات التي ستتم خلال العام. خلال هذه الحالات تتمثل الفكرة المركزية في تحسين المساهمة الفردية في خدمة الفريق.

### 3.1.3 أنواع المقابلة الشخصية

سنضع تصنيفاً لأنواع المقابلات الشخصية مع مراعاة التنسيقات المختلفة التي يمكنهم تقديمها. سنقوم بإدراجها وتفصيل خصائصها:

1. مقابلة منظمة: تتكون من ترتيب محدد مسبقاً للأسئلة بناءً على المقابلة التي تم تطويرها.
2. المقابلة شبه المنظمة: تحتوي على أسئلة محددة مسبقاً، ولكنها أيضاً تترك مجالاً للأسئلة الناشئة، أو الأسئلة العفوية، أو التعليقات من كلا الطرفين المتعلقة بسبب المقابلة.
3. مقابلة غير منظمة: يتم احترام السبب الرئيسي للمقابلة، لكن لا يوجد ترتيب مسبق للأسئلة. يتم الاجتماع بناءً على ديناميكيات اللحظة التي تم إنشاؤها بواسطة القائم بإجراء المقابلة والمحاور.



4. المقابلة الرسمية: يتطلب الاتصال المسبق الذي يحدد وقت ومكان الاجتماع، والمدة المقدرة وموضوع المقابلة. إنها شروط تحدد الإطار مسبقًا وتضمن جودة المقابلة؛ لأنها توفر إمكانية أن يتمكن كلا المشاركين من إجراء إعداد مسبق فعال.

5. المقابلة غير الرسمية: تتم بشكل عفوي ودون تحديد مكان أو وقت. الشرط الوحيد هو توافر الأجزاء. إنه يفضل حل قضايا تشغيلية محددة، لكنه يعرض للخطر جودة القرارات.

6. مقابلة مفتوحة: في هذا النوع من الاجتماعات يكون البطل هو الضيف. على سبيل المثال: يتم تقديم مرشح لشغل منصب معين، والمحاو الذي يقتصر على السؤال عن الجوانب التي لم يتم توضيحها. المزية المهمة الكبيرة لمقابلات الفصل هي إمكانية توضيح كل الشكوك حول دور المحاو.

7. المقابلة المغلقة: تحتوي على إجابات محددة مسبقًا من خلال خيارات متعددة. يجب على الضيف اختيار الشخص الذي يعتبره الأكثر تمثيلًا. يسمح هذا النوع من المقابلات بالحصول على صورة أولية لآراء ومواقف من تمت مقابلتهم. كما أنه مفيد عندما يتعين عليك مقابلة الكثير من الأشخاص في وقت قصير.

8. مقابلة الاستكشاف: نوصي بأن تحترم المقابلة الأولية للتقويم السنوي هذا التنسيق. إنها مقابلة مفتوحة تسمح للقائد بمعرفة الأفكار، والمعتقدات، والمشاعر المركزية التي تشكل شخصية عضو الفريق. يتناول القضايا المتعلقة باحتياجات الضيف، ورغباته، وتوقعاته، و / أو تضاربه. لا ينبغي حصرها في قضايا تشغيلية محددة؛ فربما تضيع فرصة عظيمة.

9. مقابلة التقدير الشامل (التقييم): هي مساحة لقاء حيث يكون الدافع الرئيسي هو الأداء والإنتاجية خلال فترة زمنية معينة. من المهم أن تكون مقابلة مفتوحة؛ لأن القضية الوحيدة هي الأداء: يجب على القائد أن يسأل، لا أن يفصح، ويمنح الضيف الفرصة للتعبير عن آرائه ومعتقداته فيما يتعلق بأدائه. بعد ذلك، بعد إكمال هذه الخطوات، يجب على القائد إبداء الرأي، وبعد ذلك، يمكن لكليهما وضع خطة تطوير فورية.

10. مقابلة الاعتراف: هي مساحة يقر فيها القائد بأداء أو إنجاز أو أداء متعاون معين. في العديد من المناسبات لا يتمتع هذا النوع من المقابلات بالاستقلالية ويتم إجراؤها جنبًا إلى جنب مع اجتماع التعليقات. نوصي بتنفيذه في نهاية العام مع أولئك المتعاونين الذين كانوا أقرب إلى قيم وثقافة الفريق وكانوا ملتزمين بها.

هناك خيار اتصال صحي للغاية في عالم المنظمات نوصي بنقله إلى المجال الرياضي: يمكن للقائد أن يطلب تعليقات من المتعاونين، وليس فقط توفيرها.



الرؤية التي يمتلكها أعضاء الفريق لعمل القائد قيمة للغاية. حاليًا، هناك أدوات موحدة تسمح للقائد بمعرفة آراء الفريق، والأقران، والرؤساء حول أدائهم. هذه المعلومات الوفيرة إيجابية للغاية وتسمح برؤية كاملة لتأثير النشاط اليومي. في البيئة الرياضية، تشير الملاحظات عادةً إلى النتائج التي تم الحصول عليها و / أو الرابطة الشخصية للمدرب والفريق. نقترح نقل هذه الأداة التواصلية التي تسمح للقائد بالتعرف على نقاط قوته وفرص التحسين.

### 3.1.4 اقتراحات لتنفيذ المقابلة الشخصية

يمكننا تقديم الاقتراحات التالية لتحسين تنفيذ المقابلة الشخصية:

- التخطيط للمقابلات: يجب أن نتجنب الارتجال، ونهدف بشكل أساسي إلى توقع السيناريوهات واحترام السبب المركزي للمقابلة من أجل تحقيق أفضل فائدة ممكنة. فكر في العقبات، أو العوائق، أو الاعتراضات التي قد تظهر أو تجد ميسرين أو عائقين. المقابلة هي أداة إدارية رائعة مصحوبة بالإعداد المناسب لتتيح للقائد أن يكون قريبًا جدًا من قلب جميع أعضاء الفريق.

- تسجيل المقابلات: من المستحسن تسجيل أهم البيانات التي ظهرت في المقابلة. هذا النشاط لا ينتقص من أداء القائد أثناء المقابلة؛ على العكس من ذلك، فهي تلزم الشخص الذي تتم مقابله. يمكن القيام بذلك في نهاية المقابلة: لا تهمل وقت طلب وتسجيل البيانات ذات الصلة. في عمليات التدقيق المهنية للقادة غالبًا ما نصادف الكثير من التعليقات والآراء، ولكن القليل من السجلات. الاهتمام انتقائي، ومحدود، ومتقلب؛ لذلك فإن البيانات الموجودة اليوم ربما لا تكون كذلك غدًا. دعونا لا نفرض القدرة المعرفية. دعونا نقدر وقت واستعداد المتعاون من خلال تدوين التعليقات الأكثر صلة. يساعد هذا السجل في التحضير للمقابلة القادمة، ويولد الوثوقية، ويعتني بالأداة.

- توفير مساحة وفضاء للمستجوب: بشكل أساسي، المواجهة التواصلية الحميمة، وهي طريقة أخرى لتحديد المقابلة الشخصية، تستلزم الحاجة إلى التعرف على الآخر والمشاركة معه. كل من هو قائد لا ينبغي أن تهيمن عليه مخاوفه، ناهيك عن بعض الإزعاج: عليك تسهيل مساهمة الضيف، والسماح له بالتعبير عن وجهة نظره. ومن هذا المنطلق يبني مع الآخر ويضيف وجهة نظره الخاصة. يشعر المتعاون الذي لم يشارك في المقابلة بأنه غير مؤهل، وبأنه قد تعرض للخيانة، واستعداده لمقابلات التالية سلبياً تمامًا.

- التفريق بين الآراء والبيانات: في البداية، يُنصح بفصل البيانات بوضوح عن الآراء، حتى لا يخلط المتعاون في إدراكهم ويشك في حيادهم. أول شيء يجب فعله هو الحصول على البيانات اللازمة، بعد ذلك -وبناءً عليها- يمكن صياغة الآراء. نحاول كقادة أن نُوفر أنظمة تسجيل المعلومات لدينا بيانات صحيحة، وحصريّة، وشاملة لا تتطلب الكثير من الرأي من البيئة. بالإضافة إلى ذلك، إذا تطابق الرأي مع البيانات فسوف يسير القائد في الاتجاه الصحيح. أولاً، دعنا نقلق بشأن البيانات، ثم الرأي.



• احترام سبب المقابلة: يجب على القائد الحفاظ على تركيز المقابلة في جميع الأوقات. يجب أن يكون سبب المقابلة صريحًا إذا كانت المقابلة رسمية، على الرغم من أنه قد يكون ضمنيًا إذا كانت غير رسمية. على أي حال، لا ينبغي للقائد أن يترك المقابلة تنتهي دون معالجة الموضوع الرئيسي. الحوار الذي يتجنب الدافع المركزي يُشوّه أداء القائد بقدر ما يثير القضية بشكل مباشر. يجب على القائد عدم المساومة على التوجه أو طول المقابلة.

• احترام سرية المقابلة: من الضروري للقائد أن يضمن لعضو الفريق أن كل ما تتم مناقشته في تلك المساحة هو سري، وأنه يجب عليه احترام هذا الوعد. يتمتع الضيف بالقدرة على مشاركة مشاعره ومحتواه وأشياء أخرى مع من يريد، ومع ذلك لا ينبغي أن يكون القائد هو الشخص الذي يكشف عن ذلك، ما لم يكن ذلك ضروريًا، وبعد ذلك يجب عليه أو عليها إخطار المتعاون حتى يعرف في ظل أي ظروف سيتم التعامل مع تعليقاته. من المؤكد أن السرية تجعل القائد أقرب إلى قلب الضيف أو بعيدًا عنه. التي يجب مراعاة هذه النقطة.

• لا تعلق على أطراف ثالثة غير حاضرة في المقابلة: من الضروري أن يوجه القائد أداء الشخص الذي تتم مقابلته في المقابلة، مع عدم استخدام الوقت في انتقاد طرف ثالث غير موجود. في هذه الحالة، لن تكون المقابلة في خدمة الإنتاجية، أو مناخ المجموعة، أو التنمية الفردية. يجب أن يسمح القائد للمتعاون بأن يكون صريحًا عند الإشارة إلى أحد أعضاء الفريق، ولكن لا ينبغي أن يشغل منصبًا لأحدهم في حالة عدم وجود الآخر. إذا كان ذلك ضروريًا فسيُعقد القائد اجتماعًا مع المتورطين في النزاع، في تلك اللحظة سيتم الكشف عن الاختلافات وسيتم حل النزاع. دعونا لا ننس: يعمل القائد على تطوير المجموعة بأكملها.

• عدم إجراء مقابلة واحدة: في بعض الأحيان يرتكب القادة خطأ الرغبة في تضمين معالجة جميع القضايا في مقابلة واحدة؛ لأنهم لا يحبون أداة الاتصال هذه. تفتح المقابلة مساحة، فهي لا تعلق الفرص: إذا قابلنا قائدًا يريد إنهاء المقابلة سريعًا من مكان الشخص الذي تمت مقابلته فسنقدم له بلا شك الردود النموذجية لدورنا بعيدًا عن الجوهر الحقيقي لشخصيتنا. على الرغم من أنه في بعض الأحيان، يمكن حل علاج موضوع ما في وقت قصير فإنه يمكن إطالة أمد المواضيع الأخرى. يتطلب الأمر بيئة من الاحترام والهدوء.

• دمج التقويم السنوي: توضح هذه الأداة النظام، والبصيرة، والمهنية، والوضوح من جانب القائد. لجميع مجالات الحياة نستخدم التقويم، ولكن ليس لإدارة الفريق. نسلط الضوء على ما تم تطويره في الوقت المناسب: نحن لا ندعم تنظيم تقويم صارم، لكننا ندعم التخطيط الزمني الذي يعمل كأجندة وكسجل. يمكن أن تكون النتائج باستخدام هذه الأداة إيجابية للغاية، ويقدرها القائد وأعضاء الفريق.



## 3.2 اجتماعات المجموعة

نستشهد في الوقت المناسب بإيفان شتاينر (1972، كما ورد في واينبرغ وجولد، 1996، ص. 197-198) وصيغته فيما يتعلق بكيفية تحديد الإنتاجية الحقيقية للفريق. يجادل شتاينر بأن الإنتاجية الحقيقية للفريق تأتي من الإنتاجية المثالية لعمليات المجموعة المعيبة. بالنسبة للمؤلف هناك مشكلتان تتعلقان بالمجموعات المعيبة: مشاكل التحفيز الفردي وعجز التنسيق على مستوى المجموعة.

ضمن هذا السياق لا تبرز اجتماعات المجموعة بصفاتها واحدة من أكثر أدوات الاتصال المتاحة للقائد لإدارة الفريق قيمةً ولكن أيضًا بصفاتها أداة لا تقدر بثمن لتوجيه الإنتاجية، والثقافة، ومناخ الفريق. يمثل الاجتماع للمجموعة ما تمثله المقابلة للفرد. إنها أداة إدارة الفريق بامتياز.

يعرض الاجتماع القائد أمام الفريق بأكمله ويقدم تنفيذه العديد من الخصائص التي تجعله فريدًا. يجب أن يتعرف القائد العالي الأداء على لحظات ومراحل الاجتماع، وأن يكون واضحًا بشأن الهدف والتحقق من تأثير هذا الاجتماع.

تبين لنا تجربتنا المهنية أنه في العديد من الفرق يعاني أعضاء الفريق من الاجتماعات التي يعتبرونها غير منتجة وغير مفيدة للغاية؛ باختصار: استخدام سيئ للوقت.

سنحاول -خلال هذه الوحدة- اقتراح مبادئ توجيهية يمكن أن تفضل أداء القائد في الاجتماعات مع الفريق.

### 3.2.1 التأطير الظرفي لاجتماعات المجموعة

في البداية، يلتقي العديد من القادة مع فرقهم بطريقة تفاعلية، ولكن مع تطور أسلوب قيادتهم يبدوون في تصميم جدول اجتماع. نواجه مرة أخرى الحاجة إلى تقييم سنوي؛ في هذه المرحلة سنقوم بتطوير برنامج اجتماع المجموعة السنوي.

يسمح التخطيط لتقييم الاجتماع السنوي للقائد والفريق بالحصول على الوقت اللازم مسبقًا لإعداد وإثراء مشاركتهم في الاجتماع. عندما نفكر في برنامج سنوي فإننا لا نشير إلى مئات الاجتماعات، ولكن إلى الإجابات المحتملة عن هذه الأسئلة: أي اجتماعات؟ في أي وقت من السنة؟ بأي اتجاه؟

العدد المفرط للاجتماعات يشكل مشكلة خطيرة يجب على القادة تجنبها. تستنزف المواجهات الكثيرة الفريق وتستغرق وقتًا وتؤثر على تقييم دور القائد. الاجتماعات ضرورية داخل الفريق لتحسين عملياته وتنسيقها. يجب أن يجد القائد



المبلغ اللازم حتى لا تكون هناك خسائر إنتاجية بسبب نقص التنسيق أو الحالة المزاجية السلبية (على سبيل المثال: التعب والمزاجية) المرتبطة بعدد الاجتماعات.

يمكن عقد الاجتماعات على أساس بعدين محتملين: إنتاجية الفريق ومناخ المجموعة. بالإضافة إلى ذلك، سيتم استكمال هذه اللقاءات بمقابلات شخصية، في الحالات التي تتطلب ذلك، من أجل تعزيز الالتزام وتحسين تولى الأدوار. يشرح القائد بوضوح للرياضي ما هو متوقع منه وكيفية تحقيقه، (دي دييغو وساغريدو، 1992، ص. 226) ومستويات المهارة وتوليد مشاركة أكثر نشاطًا أو أكثر إيجابية داخل الفريق.

دعونا نتحدث عن جدول اجتماعات المجموعة: ما نوع الاجتماعات التي يجب أن تتضمنها؟ متى يجب عقد هذه الاجتماعات؟ كيف أقيس فاعلية تلك الاجتماعات؟

فيما يتعلق بالإنتاجية، فإن الاجتماعات التي يجب أن ندرجها في البرنامج هي كما يلي:

- اجتماع بدء العام الرسمي: هذا هو الاجتماع الأول لهذا العام. يضع القائد القواعد التي يجب اتباعها، ويشارك الفريق بأكمله الأهداف والغايات التي يتعين على المجموعة تحقيقها خلال العام، ويرفع الظروف التي سيتفاعل بموجبها الفريق ككل. يتم تطوير رؤية إستراتيجية، ويظهر للفريق ما هي حالة البيئة على المدى القصير والمتوسط، ويتم وصف الأهداف التشغيلية القصيرة المدى وتشجيع المشاركة النشطة والالتزام من كل مشارك.

- اجتماع المراجعة والاستباق الأسبوعي: الهدف منه مراجعة الإجراءات التي طورها الفريق خلال الأسبوع والإنجازات والإنجاز الجزئي و/ أو الكلي للأهداف المقترحة. شروط الأسبوع التالي متوقعة، وبالتالي يتم تعديل أو الحفاظ على الأهداف السابقة.

- اجتماع شهري للتوازن والتعديل: له نفس المعنى مثل الاجتماع السابق، ولكن بنظرة أكثر عمومية، مع مزيد من المعلومات بقصد تنفيذ أو عدم إجراء إعادة التوجيه الضرورية لصالح أداء الفريق. تتم مناقشة النتائج والأداء وفرص التطوير الجديدة للفريق. في هذا النوع من الاجتماعات، يحدد القائد الأعضاء الذين يجب أن يدعمهم من خلال المقابلات الشخصية حتى يضطلع بالدور بشكل كامل أو لتحسين مستوى أدائهم.

- اجتماع نصف سنوي لتقييم النتائج: في بعض المنظمات، يرتبط بالجوائز، والمكافآت الإضافية لتحقيق النتائج. يجب أن يكون لدى القائد رؤية إستراتيجية وإدارة هذا التقييم نصف السنوي في كل اجتماع شهري للرصيد والتعديل. يجب أن تخلق وتوفر بيانات محددة حتى يتمكن الفريق من رؤية التقدم الذي أحرزه والتوقعات المتوسطة المدى.

- الاجتماع التشغيلي اليومي: على المستوى التنظيمي، تقوم بعض الفرق التي تعمل بمؤشرات شديدة التقلب وتغامر بنماذج مثل الإدارة اللينة بتطوير هذه الاجتماعات اليومية الموجزة لتوجيه الفريق. في البيئة الرياضية،



يكون للمدربين بضع دقائق كل يوم يشرحون -قبل بدء التدريب- ماهية أنشطة اليوم، وهدفهم، وأين سيجدون صعوبة الاختبارات. نوصي، إذا كنت لا تعمل في بيئة شديدة التغير، بأن تكون حدراً عند دمج الاجتماعات اليومية؛ لأنها تتطلب الكثير من المرونة، والخبرة، والإبداع حتى لا تصبح رتيبة ومتكررة.

فيما يتعلق بمناخ المجموعة، نعتبر أنه من المهم تضمين البرنامج السنوي:

- اجتماع رسمي في بداية العام: هذا هو الاجتماع الأول مع الفريق، حيث يتفقون على قواعد التعايش الداخلي، ويتم تقديم نسخة مكتوبة من القواعد لكل عضو في الفريق؛ ما هي السلوكيات المتوقعة وما لم يتم توضيحه. بالإضافة إلى ذلك، يتم استخدامه لتذكير الموظفين بالطريقة التي ينبغي بها حل النزاعات الداخلية، وما ينبغي أن يساهموا به في تعزيز مناخ المجموعة. تم تطوير هذا الاجتماع سابقاً من وجهة نظر الإنتاجية.
- اجتماع غير رسمي خارج العمل: يجب إدراج هذه الاجتماعات في برنامج الاجتماع السنوي، ولكن ليس من السهل تحديد مكانها في التقويم. نوصي بعقد أربعة اجتماعات من هذا النوع في العام ونترك اختيار مواعيد الحدث ليقدر القائد. إذا أصبحت هذه الإجراءات متوقعة ومتكررة يمكن أن تتحول إلى لقاءات غير مرغوب فيها وتؤدي وظيفة تتعارض مع ما كان متوقعاً.

• اجتماع إدارة المناخ نصف السنوي: تهدف هذه الاجتماعات إلى مراجعة مناخ المجموعة من منظور مختلف أعضاء الفريق. تستفيد بعض المنظمات من هذه المساحة لعرض النتائج والإجراءات المرتبطة بنتائج الملاحظات أو استطلاعات المناخ. بالنسبة للمنظمات التي ليس لديها قياسات محددة أو البيئة الرياضية نعتبر أنه من الملائم إنشاء هذه الاجتماعات لإيجاد فرص للتحسين المرتبط باتساق وتماسك وهوية الفريق ككل.

- اجتماعات تحسين المناخ النهائية: هذه الاجتماعات ليست مخططة بشكل رسمي، ولكن القائد يجب أن يعرف أنه يمكن استخدامها في حالة النزاعات الداخلية التي تتطلب مشاركتهم. إذا تم تطوير الفريق وفقاً لما تشير إليه النظريات المختلفة فلا ينبغي أن يكون هناك هذا النوع من المواجهة، لكن النشاط اليومي للفريق قد لا يتوافق مع الصورة التي تبنيها النظريات. في مواجهة تهديد معين أو صراع معين يقوم القائد بإنشاء هذه الاجتماعات لحل المشكلات وتحسين مناخ الفريق.

بعد ذلك، سنضع إطاراً للاجتماعات المقترحة فيما يتعلق بمعالجة الإنتاجية ومناخ الفريق وفقاً للمدة التي نقرحها:

- اجتماعات قصيرة: أقل من ثلاثين (30) دقيقة.
- اجتماعات متوسطة: ما بين 30 و90 دقيقة.
- اجتماعات طويلة: أكثر من 90 دقيقة.

الجدول 1



فترة طويلة	متوسط	نبذة
<ul style="list-style-type: none"> <li>اجتماع رسمي في بداية العام.</li> <li>اجتماع غير رسمي خارج العمل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاجتماع الشهري للرصيد والتعديل.</li> <li>اجتماع نصف سنوي لتقييم النتائج.</li> <li>اجتماع إدارة المناخ نصف السنوي.</li> <li>اجتماع تحسين المناخ في نهاية المطاف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاجتماع الأسبوعي للمراجعة والاستباق.</li> <li>الاجتماع التشغيلي اليومي.</li> </ul>

المصدر: اجتهاد شخصي.

### 3.2.2 مراحل اجتماعات المجموعة

تتكون اجتماعات المجموعة -مثل المقابلات الشخصية- من مراحل محددة يجب أن يدرك القائد كيفية التعرف عليها وتطويرها للتأكد من أنها تلبى الهدف المقترح. على الرغم من أن عدد المراحل والاسم متشابهان مع تلك الخاصة بالمقابلات الشخصية إلا أن الأهداف مختلفة في كل مرحلة. مراحل اجتماعات المجموعة هي:

1. التحضير.
2. مقدمة.
3. التنمية.
4. الخلاصة.

التحضير: يتطلب الجزء السابق من اجتماع المجموعة مزيداً من الوقت والتحليل مقارنة بالمقابلة الشخصية؛ لأنه بالإضافة إلى العوامل الظرفية، والمبادئ التوجيهية، والبيانات التي تريد إدراجها يجب عليك النظر في ملفات تعريف المشاركين كي تتعلم كيفية تجنب الانقطاعات، والمونولوجات، والعقبات المختلفة التي قد تظهر.

من المهم أن يعرف القائد بوضوح القضايا التي يجب تطويرها في مجموعة وأيتها في المساحات الفردية؛ لذلك عليه أن يخطط للإستراتيجيات حتى لا تصبح الاجتماعات مساحة لاتهامات متبادلة. بالإضافة إلى ذلك يجب على القائد توقع خصائص الاجتماع حتى يتمكن أعضاء الفريق أيضًا من إعدادها.



القائد الذي لا يحترم المرحلة السابقة مكشوف للغاية ويعرض قدرته على التأثير الإيجابي على الفريق للخطر. يجب أن تكون منظماً في إدارة الوقت حتى يكون لديك وقت مفيد لتوقع الاجتماعات.

المقدمة: في هذه المرحلة -على عكس المقابلة الشخصية- يجب أن تكون عملية الإحماء في حدها الأدنى. يستغرق الأمر دقيقتين فقط للتحدث عن موضوع خارج العمل ثم الانتقال إلى موضوع الاجتماع. بعد الإحماء، يجب على القائد تقديم الموضوع المراد مناقشته وطريقة التفاعل، وأخيراً جعل الهدف المحدد لنفس الهدف واضحاً.

تتطلب هذه المرحلة قائداً واضحاً، وحازماً، وديناميكياً لتوليد المناخ اللازم بالسرعة التي تتطلبها القضية المعنية. تعد إدارة الوقت، وإنجاز الأهداف، وحل النزاعات الناشئة مهارات تتطلبها اجتماعات المجموعة.

التطوير: هذه المرحلة التي يجب أن تضم معظم وقت الاجتماع. في هذه المرحلة يجب كشف المشكلة بأكبر قدر ممكن من البيانات، والمشاركة في الفريق محدودة الوقت وتحديد الوقت للتعامل مع كل مشكلة. يجب على القائد أن يجعل الاجتماع أكثر أو أقل تشاركاً وفقاً للوقت المتاح لإيجاد حل للصراع القائم.

يجب على القائد تفضيل مشاركة جميع أعضاء الفريق في الاجتماع، إما جمع الآراء أو توضيح الشكوك فيما يتعلق بالشعارات المرفوعة.

الخلاصة: في ختام الاجتماع حيث ينبغي عرض النتائج التي تم التوصل إليها وتبادلها. لهذا السبب، من الضروري أن يقوم أحد أعضاء الفريق بدور السكرتير، وإعداد سجل أو وثيقة شهادة تحتوي على ما أعرب عنه الفريق بأكمله. وبالمثل، يوصى بإرسال نسخة من الاستنتاجات إلى كل عضو من أعضاء الفريق عبر القناة التي تعتبر ضرورية. ليس الأمر نفسه أن يكون لديك فكرة عما تم الاتفاق عليه، وما تم تشويبه بمرور الوقت؛ للحصول على يقين بناءً على مستند يحتوي على بيانات محددة.

تذكر أنه عند تقديم قواعد التعايش الداخلي، من الضروري تقديم نسخة لكل عضو في الفريق. لا يمكننا تجاهل هذه التفاصيل؛ لأنها تبطل سبب الاجتماع ويمكن أن تؤثر على مناخ المجموعة.

أثناء ختام الاجتماع، لا ينبغي للقائد أن ينكر العناصر الناشئة وذات الصلة للاجتماع والتي لا ترتبط بالغرض من الاجتماع. على العكس من ذلك، يجب عليك جمع هذه المواضيع وذكر أنه سيتم تخصيص علاج لها لاحقاً بناءً على خصوصية الطلب.

### 3.2.3 أنواع اجتماعات المجموعة



سنكشف عن الأنواع المختلفة من اجتماعات المجموعة التي نعتبرها أكثر صلة بناءً على محتواها وشكلها:

• الاجتماعات التشغيلية: تلك التي يكون التركيز فيها فقط على معالجة الإنتاجية، لا سيما على المدى القصير. تواتر عقد هذه الاجتماعات متغير، لكن الاجتماعات تركز على مراجعة الأهداف والإجراءات المتخذة وتعديلات المهام المستقبلية.

• الاجتماعات الإستراتيجية: فهي موجهة إلى المدى المتوسط و / أو الطويل، حيث يسحب القائد التركيز من الفوري وينشئ رؤية عامة و بانورامية. هي الاجتماعات التي تحدد إستراتيجيات التنمية، وتحدد وتقيّم تطور رؤية الفريق، وتسمح له بالتكيف بنجاح مع السيناريوهات القادمة.

• اجتماعات التماسك: تركز على التعاون في مواجهة المهمة أو على تقوية الروابط الشخصية. في اجتماعات تماسك المهام يثير القائد الموقف ويولد الفريق فرصًا للتحسين. في اجتماعات التماسك الاجتماعي يتخلى المسير عن التسلسل الهرمي، وتكون له علاقة أفقية مع بقية أعضاء الفريق.

• الاجتماعات وجهًا لوجه: تعقد وجهًا لوجه، وقد يكون لها أهداف مختلفة تتعلق بمناخ المجموعة أو إنتاجيتها.

• الاجتماعات الافتراضية: يتم تنفيذها من خلال صيغ جديدة تشمل قنوات غير تقليدية تتجنب صعوبات المسافة. إنها تمكن من تطوير اجتماعات فعالة تلي أهدافك. تسمح القنوات الافتراضية للقائد بالاقتراب من الحياة اليومية للفريق. يستخدم الموظفون بالفعل الشبكات الاجتماعية، أو المؤتمرات الافتراضية، أو الهواتف النقالة؛ لذلك تبين أن تكييف محتوى وشكل الاجتماع مع هذه القنوات فعال للغاية: فهما وسيلة جديدة وضرورية. نوصي بعقد مجموعة مجدولة من الاجتماعات وجهًا لوجه والاجتماعات الافتراضية، ولكن لا تعلق الاجتماعات بأي حال من الأحوال؛ لأنه لا يمكن عقدها شخصيًا. يجب تقييم قنوات الاتصال الجديدة بشكل إيجابي.

• اجتماعات الإدارة: في هذه الاجتماعات التي تُعقد بشكل متكرر في وقت قصير جدًا وفي قضايا محددة جدًا تتعلق بالإنتاجية يقترح القائد الإجراءات التي يجب على الفريق اتخاذها والمواعيد النهائية والأهداف الجديدة دون إعطاء المتعاونين مساحة أو وقتًا للمشاركة لمناقشة القضايا بعمق. في العديد من المناسبات يكون هناك موضوعات ذات تعقيد منخفض أو متوسط تتطلب حلًا سريعًا من قبل القائد؛ لذلك يجب أن يكون الاجتماع توجيهيًا وملموًا.



• الاجتماعات التشاركية: نظرًا لأن الموضوع الذي سيتم مناقشته يتطلب إجماعًا واستجابة عالية الجودة يمنح القائد المشاركة ويطلب رأي جميع أعضاء الفريق، حتى لو كان لاحقًا هو الذي يحدد الإجراءات التي يتعين تنفيذها. يعطي المسير إمكانية إثراء وجهة نظره ومقارنة الأساليب الأخرى لتحقيق المزيد من الجودة في القرارات. عادة ما تعقد هذه الاجتماعات في فرق حيث يظهر الأعضاء مستوى عاليًا من المهارة والمعرفة، ومكانة مهمة في البيئة التي يتطورون فيها. يمكن أن تكون الاجتماعات على حد سواء الإنتاجية والمناخ الجماعي.

• الاجتماعات الديمقراطية: وهي متميزة؛ لأن الأغلبية هي من يقرر. يقدم القائد موقفًا ويعرض جميع أعضاء الفريق وجهة نظرهم أو يختارون أحد الخيارات المعروضة ويتم تحديده عن طريق التصويت. بشكل عام، يتم عقد هذا النوع من الاجتماعات لتحديد القضايا المرتبطة بالتماسك الاجتماعي والاجتماعات الخارجية.

• اجتماعات الأداء: ينصب تركيزهم على عمل الفريق. يتم تحليل ما إذا كانت خطة التنفيذ المخطط لها قد تم الوفاء بها لتقييم مستوى نقل المهارات التي تم تدريبها أو تطويرها. إنه يفحص ما فعله الفريق وليس النتيجة. عادة ما تعقد هذه الاجتماعات في اليوم التالي للمسابقة أو في المواقف ذات الصلة بالفريق. مساهمة البيانات المؤهلة من قبل القائد تثرى وجهة نظر الفريق وتساعد على إدراك الأداء المحقق.

• نتائج الاجتماعات: حيث يتم دراسة الإحصائيات والقيم المرتبطة بتحقيق الفريق لأهداف النتائج على المدى القصير والمتوسط. من الضروري أن يصل القائد إلى هذه الاجتماعات بمعلومات دقيقة (بيانات محددة) وقرارات واضحة للحفاظ على النتائج المحققة، أو توحيدها، أو عكسها.

### 3.2.4 اقتراحات لتنفيذ اجتماعات المجموعة

في هذا القسم، سنقدم بعض التوصيات لعقد اجتماعات جماعية فعالة بناءً على خبرتنا المهنية مع مراعاة ما تم وصفه في الفقرات السابقة:

• كن دقيقًا واطلب الالتزام بالمواعيد: تحدد البداية المناخ، والحدة، والجدية التي يعطيها القائد للاجتماع. إذا تأخرت البداية بسبب عدم وجود مشاركون فسوف يكافئ السائق التأخير ويقلل من شأن الحقائق الواضحة، وهو إجراء يُفهم على أنه مناسب للفريق.

• لا تتجاوز عدد الاجتماعات: حدد عددًا من الاجتماعات الضرورية والممكنة والتي تساهم في نمو الفريق. الفوائد له نفس تكلفة العجز فيما يتعلق بالأهمية التي يعينها القائد لتنسيق أنشطة المجموعة. إن تفضيل الجودة على الكمية هو شعارنا.



- تجنب المونولوج: يجب أن تتصرف بسرعة مع هؤلاء الممثلين الذين يميلون إلى التركيز على إدارة الاتصالات. يجب علينا تشجيع مشاركة الجميع، وتجنب المونولوجات، وتشكيل المجموعات في الاجتماع. المساحة مفيدة لتوليد الإجابات والحلول، وليس -في أي حال من الأحوال- لزيادة الاختلافات القائمة.
- تجنب المشاركة السلبية: يجب أن نمنع المساعدة بدون مشاركة، ونشجع الجميع على إبداء الرأي، ونشجع المشاركة الفعالة لكل عضو في الفريق. إنها مساحة للتفاعل حيث يجب على القائد تعزيز وتوليد قدر أكبر من الالتزام من جميع المشاركين. في حالة عدم تعاون شخص ما بنشاط يجب معالجة الأمر في حالة فردية لاحقة.
- لا تفقد تركيز الاجتماع: في العديد من المناسبات تثير النزاعات الناشئة أو صعوبة إيجاد حل للنزاع قضية لم يتم النص على مناقشتها. يجب على القائد أن ينقل الشعور في جميع الأوقات بأنه سيتحدث دائمًا عن مواضيع معينة.
- احترام المدة المحددة: ينشأ "لم الشمل" عن طريق تغيير التركيز، وجمع الحكايات، والطول المفرط للاجتماعات. يجب على القائد تخصيص الوقت لكل موضوع والحرص على الوفاء به حتى لو لم يتم الانتهاء من الموضوع. بهذه الطريقة، سترسل رسالة ثقافية إلى الفريق بأكمله سيكون لها تأثير على الاجتماعات المستقبلية، وستكون أكثر إنتاجية من حيث إدارة وتسيير الوقت.
- تسجيل إنتاج الاجتماع: من الضروري إعداد مستند شهادة أو محضر يحتوي على ما تم التعبير عنه في الاجتماع حتى يتمكن كل عضو من الفريق من تحليله بالقياس والوقت المتاحين، حتى لا يكون هناك مجال للغموض وبيانات محددة تهيمن على مساحة تنسيق المجموعة.
- استخدم التنسيقات الافتراضية الجديدة: مؤتمرات الفيديو، والمحادثات، والشبكات الاجتماعية تساهم في الفاعلية ويتم استخدامها بيننا. في بعض الأحيان، نسمع قصصًا غاب فيها شخص ما عن اجتماع بسبب عدم وجوده، أو عدم عقد اجتماع بسبب رحلة أحد أعضاء الفريق. هذه الحقائق لم تعد مشكلة؛ فالهاتف المحمول يكفي بالفعل لعقد اجتماعات فعالة. في مجال الرياضة، كان استخدام برنامج واتس أب WhatsApp مفيدًا في تطوير محادثات مدتها أقل من دقيقة. عادة، يتم استخدام هذه القنوات فقط للأغراض الترفيهية أو الاجتماعية، نوصي باستمرار إدارة الأمر من خلال هذه الوسائل، ولكن أيضًا دمج معالجة الإنتاجية.
- دمج الفكاهة: استخدامها ضروري حتى تكون الاجتماعات فعالة. نحن لا نسعى لعقد اجتماعات دعابة ولكن استخدام الفكاهة لتخفيف التوتر، وتغيير تركيز الانتباه، واستعادة الطاقة العقلية اللازمة لعلاج موضوع معقد. عندما لا يتقدم الاجتماع، وعندما يكون هناك التزام ولكن الجودة غير واضحة، فمن المستحسن إجراء مقتطفات قصيرة من الفكاهة ثم إعادة توجيه الانتباه نحو البحث عن حلول.



• تجنب المقاطعات: بكل الوسائل، حاول التأكد من أن الاجتماعات تجري دون مقاطعة من القادة، أو الصحافة، أو الزملاء في مناطق أخرى، أو الهواتف، أو رسائل البريد الإلكتروني. يعمل الاجتماع على تحسين التنسيق، وإذا اشتمل هذا الإجراء الموجه نحو النمو على مقاطعات فسوف نتراجع في نية توليد سلوكيات مرضية.

• تقييم الاجتماعات: من خلال استبيانات بسيطة مجهولة المصدر أو آليات أكثر تعقيدًا حاول تقييم تأثير الاجتماعات ودعوة اقتراح فرص التحسين. إذا كان الرابط مع أعضاء الفريق وثيقًا وموحدًا فاستفد من المقابلات الفردية لطلب التعليقات من اجتماعات الفريق المختلفة. اكتب الاقتراحات والتعليقات، ولا تتسرع في مناقشة الرأي أو دحضه؛ لأنه سيظهر أنك لا تعرف كيفية تلقي التقييم المعاكس: المفتاح هو فهم النقد باعتباره فرصة حقيقية للتحسين.

وبهذه الطريقة نختتم بمعالجة دور القائد العالي الأداء. كان الهدف من هذه الوحدة هو تقديم لمحة عامة عن الإجراءات الرئيسية، والمهارات اللازمة لتطويرها، وأبعاد الإدارة وأدوات الاتصال المستخدمة. الرحلة لا تزال طويلة والمساهمات لا تحصى. بنفس الطريقة، نأمل أن نكون قد قدمنا مساهمتنا، وأن نكون بشكل أساسي قد ولدنا الرغبة في التحقيق والبحث عن مزيد من المعلومات التي تقربنا من القيادة.

الجدول رقم 2: تقويم اتصالات القائد العالي الأداء

المقابلات الشخصية	اجتماعات المجموعة	الأدوات/ الأبعاد
<ul style="list-style-type: none"> <li>الاستكشاف.</li> <li>الملاحظات.</li> <li>رؤية.</li> <li>التقييم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اجتماع بداية العام.</li> <li>الاجتماع التشغيلي اليومي.</li> <li>الاجتماع الأسبوعي للمراجعة والاستباق.</li> <li>اجتماع التعديل الشهري.</li> <li>اجتماع نصف سنوي لتحليل النتائج.</li> </ul>	إنتاجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>الاستكشاف.</li> <li>رؤية.</li> <li>التقييم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اجتماع بداية العام.</li> <li>اجتماع غير رسمي.</li> <li>اجتماع الصيانة.</li> <li>الاجتماعات النهائية.</li> </ul>	مجموعة الطقس
<ul style="list-style-type: none"> <li>الاستكشاف.</li> <li>رؤية.</li> <li>التقييم.</li> </ul>		التنمية الفردية

المصدر: اجتهاد شخصي.



## المراجع

- كبالو، ف. (2010). دليل تقويم وتدريب المهارات الاجتماعية. إسبانيا: القرن الحادي والعشرون من إسبانيا Editores S.A.
- دي دييغو، س. وساجريدو، سي (1992). اللعب مع مزية. مدريد: التحالف.
- دوسيل، ج. (2004). علم نفس النشاط البدني والرياضة. مدريد: ماكجرو هيل / أمريكا اللاتينية في إسبانيا، S.A.U.
- فالديس كاسال، ه. (1998). الشخصية والرياضة. برشلونة: INDE.
- واينبرغ، ر، وجولد، د. (1996). أساسيات علم النفس الرياضي والتمارين الرياضية. برشلونة: ارييل.

