الإرشاد

تعريف:

هو العملية التي يساعد فيها احد الاشخاص شخصاً أخر لتتفتح قدراته الذاتية الكامنة, وليقوم بأداء متطور, ويتعلم وينجز أكثر ويزيد من إدراكه بالعناصر التي تحدد الأداء ويزيد من احساسه بالمسؤلية الذاتية عن ادائه ويرشد نفسه بنفسه. ويحددالحواجز النفسية التي تعيق انجازاته في الاداء (ينجل ماكلنان 1995م).

وفي تعريف آخر: الارشاد هو عملية مقصودة لمساعدة الموظفين (من قبل) رؤسائهم ليتعلموا من مهام وظائفهم اليومية.

وفي تعريف عملي آخر عن الارشاد الناجح يقول دينس كنلو: الارشاد الناجح هو المناقشة بين الرئيس والمرؤس(المدير والموظف) التي تتبع عملية يمكن التنبؤ بها مسبقاً وتقود إلى اداء متميز وإلتزام بتطوير الاداء وعلاقة إيجابية(بين الرئيس والمرؤوس).

ويتضح من التعاريف السابقة ان عملية الارشاد عادة ماتتم بأن يقوم المدير أو الرئيس المباشر بحكم انه اكثر إلماماً بالعمل وأكثر خبرة وتجربة بمساعدة المرؤوس (الموظف) في استنباط وسائل وسائل جديدةلأداء مهام عمله وتقود في النهاية إلى تطوير الاداء ككل وتشعر الموظف بتنمية قدراته وتفتح له عملية الارشاد آفاقاً جديدة تبعث فيه الثقة بالنفس والقدرة على اكتساب مهارات جديدة تساعده في اداء عمله بصورة متطورة باستمرار. وغالباً ماتكون عملية المساعدة مرتبطة بحل مشكلات تواجه الموظف في اداء عمله ولكن المهم هنا انها تجعل الموظف جزءاً من الحل بإعطائه الفرصة للمشاركة والتقدم بمقترحات عملية-من عنده- لمواجهة تلك المشكلات ووضع الحل المناسب لها بمساعدة الرئيس المباشر/المدير.

مزايا عملية الارشاد:

1-هي فرصة للتعلم بالنسبة للموظف, المدير والرئيس المباشر.

2-تساعد في حل المشكلات التي تعترض الموظف في القيام بأدائه على الوجه المطلوب.

3-تساعد في تطوير اداء الموظف وذلك بتوسيع ذخيرته من الالمام بجوانب العمل المختلفة, واكسابه المهارات اللازمة لتنمية قدراته في الاداء.

4-تزرع الثقة في نفس الموظف مادام انه يشارك في عملية الارشاد بتقديم الحلول والمقترحات والاراء التي تساعده في حل المشكلات التي تعترضه وبالتالي يشعر الموف بأنه جزء من الحل لا جزءاً من المشكلة.

5-تحفز الموظف على الحرص على تطوير أدائه وتشجعه على التعبير عن ارائه في جو ودي ومساعد وتزيل عنه الشعور بأنه في جو يتصيد فيه المدير/الرئيس المباشر اخطاءه ويرصدها بهدف تقييمه والحكم عليه ,وهذا ماتزيله حرية المشاركة والنقاش الهادف الصريح ,وتجعل الموظفين"يرغبون " في تطوير ادائهم وليس يقهرون عليه, وينتج من ذلك شعور الموظف بالرضا الوظيفي من جراء النجاحات التي يحققها.

6-تزيد من حصيلة الموظف من الخبرة والتجربة عن طريق التعلم من رؤسائه فيشعر بأنه يضيف جديدا كل يوم واخر,او انه على الاقل سيحافظ على مستوى جيد من الاداءمما يؤهله-مستقبلاً-لتحمل مسئوليات اكبر والقيام بمهام تساهم في نمو المنشأة وتفتح له ابواب الترقي وتقلد مناصب اعلا.

7-تخلق علاقة طيبة بين المدير/ الرئيس المباشر والموظف مبنية على الثقة المتبادلة والتفاهم والتفهم للامور الشئ الذي ينمي روح الفريق والتعاون بين مجموعة العمل والمدير/الرئيس المباشر.

8-يشعر الموظف بأهميته والاهتمام به نتيجة لمشاركته في حل المشكلات والاستماع إلى افكاره ومقترحات الحلول التي يتقدم بها, أي انه انسان له رأي يؤخذ به.

9-يفيد المنشأة بتوفير كادر من الموظفين(مدراء ومرؤوسين) المحفزين والمتطورين مما يزيد من انتاجيتهم وجودة ادائهم وبالتالي تحقق المنشأة اهدافها.

10- تقيد المدير/ الرئيس المباشر في تكوين فريق عمل متجانس ,واع بمسؤولياته ومهام وظيفته, ومتعاون ومحفز للارتقاء بالاداء وزيادة الانتاجية.

11-خلق اسلوب إداري مبني على التفاهم والتعاون والثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس.

12- زيادة إلتزام وولاء الموظف للمنشأة.

13- جعل الموظف أكثر تقبلاً للتغيير في سلوكياته, وكذلك المدير/ الرئيس المباشر كم يعم هذا الشعور بقبول التغيير ليشمل المنشأة بأكملها.

خطوات عملية الارشاد

الخطوة الاولى

انشاء العلاقة الارشادية:

تختلف العلاقه الارشادية عن علاقة العمل العادية, إذ انها تستوجب متطلبات إضافية من الجانبين :المرشد والموظف.

واحدى الطرق التي تدفع تلك العلاقة إلى بداية طيبه هي ارساء القواعد الاساسية التي تبنى عليها تلك العلاقة وعلى كلا الطرفين: المرشد والموظف فهم ادوار واهداف وتوقعات كل منهم اثناء لقاءات ونشاطات عملية الارشاد:

1-تتضمن عملية ارساء القواعد الاساسية التالية:

1. الاتصال مع الموظف لتوضيح:

\*توقعك من الموظف – كمرشد- ان يحاول تطبيق مهارات وسلوكيات جديدة, حتى وان بدت غريبة عليه بادئ الأمر.

\*انك ستحافظ على سرية العلاقة الارشادية وما تحتويه.

ب-تطمين الموظف:

 \*على ان سلوكياته اثناء اللقاءات الارشادية ليست خاضعة للتقييم.

 \* ان الموظف يمكنه التحدث بحرية .

 \*على ان العملية الارشادية ليست نقداً لادائه وسلوكياته.

ج- التطلع من الموظف إلى:

 \*الموافقة على عملية الإرشاد (والاقتناع بها)

 \*التعبير عن افكاره والمشاركة في الاجندة.

 \*المثابرة والمواظبة.

د- الطلب من الموظف :

* التفتح لتقبل افكار جديدة.
* التحدث بصراحة عن افكاره ومشاعره.
* المشاركة بأفكار ومرئيات من عنده ه هو

هـ- الاستجابة إلى:

 \*الكلمات( ومعانيها) التي يستعملها الموظف وكذلك لغة الجسم.

 \*اهتمامات الموظف وسلوكه بطريقة ايجابية.

اللقاء الإرشادي الأول ::

أسال نفسك قبل وأثناء اللقاء :

. هل تفهمت لماذا تقوم بالعملية الإرشادية ؟وماذا تتوقع منها ؟

. هل سألت نفسك ماذا يتوقع الموظف من عملية الإرشاد ؟

. هل وضحت للموظف ان العلاقة في العملية الإرشادية تختلف عن العلاقة العادية في العمل ؟

. هل وضحت للموظف انك تتوقع منه ان يكون صريحا ويحاول الإتيان بأفكار جديدة ؟

. هل طلبت من الموظف ان يمدك بأفكاره وأجندته {للقاء}؟

. هل تأكدت من ان الموظف سعيد بعملية الإرشاد ويرغب في تنفيذها ؟

. هل وضحت للموظف ان اداءه اثناء المقابلة لن يتم تقييمه عليه ؟

. هل وضحت للموظف ان العلاقة الإرشادية {بينك وبينه } ستكون سرية ؟

الخطوة الثانية

تشخيص احتياجات الموظف:

يشمل التشخيص التالي:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| م | الخطوة | ماتحتاج إليه |
| 1 | توفير الظروف الملائمة:-تحديد مجال الاداء الذي يحتاج إلى عملية الارشاد | -مهارات إجراء المقابلة- التعاطف |
| 2 | دوافع عملية الارشاد:-معوقات الاداء الفعال | القدرة على التحليل. |
| 3 | معالجة القصور في الاداء:* الكيفية التي تتم بها المعالجة
 | -الاعتماد على معرفتك وخبرتك- تفهم احتياجات الموظف واسلوبه في التفاعل والتفهم. |

ونتناول فيما يلي كلا من هذه العناصر الثلاث بشيء من التفصيل :

1 . توفير الظرف الملائم لعملية الإرشاد :

يعني ذلك ان تركز الحديث حول أجندة الموظف , وان تحاول استكشاف افكار الموظف ومرئياته . وابدا بالإحتياجات {او الاجندة } العامه ثم ركز شيئا فشيئا حتى تتمكن من تحديد احد المجالات التي تسبب مشكله للموظف في ادائه . هنا لابد لك من توجيه الاسئله المناسبه وبالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب لاستخلاص الإجابات والمعلومات التي تساعدك في تحديد المجال الذي تركز عليه لحل مشكلة الموظف في الأداء .

مهارة اخرى تساعدك على ذلك – بجانب مهارة توجيه الاسئله – هي مهارة الإستماع الفعال لذلك يجب ان تضع في حسباتك التالي /-

. استمع لما يقول الموظف , واستمر في الإستماع .

. لا تقاطع .

. إستمع الى نبرة الصوت ومعاني الكلمات والعبارات التي تصدر من الموظف .

. انتبه الى لغة الجسم لدى الموظف .

. إظهر انتباهك باستعمال لغة الجسم { النظر – الإيماءه – الابتسامه ........الخ }

. قيم مايدور ولاتنشغل بأشياء اخرى .

استعمال الاسئله :

تلعب الاسئله دورا فعالا في ادارة المقابلة والحصول على المعلومات من الموظف , لذلك يجب على المرشد ان يتقن مهارة نوجيه الاسئله بانواعها المختلفة وفي الوقت المناسب للحصول على المعلومات المناسبة والاسئلة انواع نوردها فيما يلي:::/

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| م | نوع الاسئلة | اهميته الاسترتيجية |
| 1 | اسئلة مفتوحة( لماذا ؟ وكيف ؟ ) | تشجيع النقاش وتساعد على الحصول على معلومات عامة |
| 2 | اسئلة مقفولةإجابتها بلا او نعم | الحصول على معلومات محددة بخصوص مجالات محددة |
| 3 | أسئلة تأملية /عاكسة | تعكس لك ماقاله الموظف وتساعدك على التأكد من فهم ماقاله. |
| 4 | أسئلة افتراضية | تمكنك من التأكد من ان الموظف يفهم الاجراءات الاساسية ومهاراته في التعامل مع الاخرين. |
| 5 | اسئلة للمقارنة | * تحد من الخيارات المتاحة.
* تساعد على الحفاظ على التجانس بين ما دار في مقابلة وأخرى.
 |

2-دوافع عملية الارشاد( معوقات الاداء):

من الصعب معرفة معوقات الاداء وأوجه القصور فيه وبالتالي الاسباب التي تدعى إلى تنفيذ عملية الارشاد ونسرد في مايلي اربعة مجالات رئيسية تنشأ منها العناصر التي تعيق الاداء بطريقة فعالة, وتضمن مجال المعوقات , المشاكل التي تنشأ, والحلول المقترحة.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| م | المجال | المشكلة | الحل |
| 1 | المعرفة والالمام بالعمل | -لايعرف الموظف ماذا يفعل -ربما يكون الموظف غير ملم تماما بمتطلبات الوظيفه, ولا المستويات المطلوبة للاداء. | -توضيح هذه الاشياء للموظف ويكون المرشد على اتصال مستمر مع الموظف لتزويده بالمعلومات التي تساعده على حل المشكلة |
| 2 | المهارات | -بعرف الموظف ماذا يفعل ولكنه لايدري كيف يفعله. | دورة تدريبية لاكسابه المهارات اللازمة لاداء العمل وبالتالي الشعور بالثقة. |
| 3 | الاتجاه نحو العمل | الموظف لايريد القيام بالعمل بسبب/-ان العمل غير مثير ولايحفز على الاداء-ان العمل غير قابل للتنفيذ. | -تحفيز الموظف بالنظر في اهداف الوظيفة.-ونوعية التقدير الذي يتلقاه الموظف من رئيسه المباشر. |
| 4 | القابلية/الاستعداد | -عدم ملائمة الموظف للدور الذي يقوم به:إما ان قدرات الموظف اكبر من العمل وبالتالي يبذل مجهودا اكبر ويحصل على عائد اقل.-إما ان يكون قدرات الموظف اقل من متطلبات العمل فلا يقدر على ادائه فيحبط | -وجود دور اخر وعمل اخر يتناسب وقدرات الموظف ويحفزه على العمل.-هذا المجال يخرج المرشد عن نطاق الارشاد ولذلك ربما يتقبله على مضض , ويستحسن ان يتفاداه. |

يمكنك إستعمال هذه النقاط لتساعدك في التعرف على احتياجات الموظف وتحديدها بدقة لمحاولة تلبيتها.

|  |
| --- |
| 1-ما هي الاسئلة المفتوحة التي يمكن ان توجهها للموظف لتجعله يتحدث عن المشكلات التي تقابله في العمل؟ |

|  |
| --- |
| 2-ما هي التعابير التي تستعملها لتجعل الموظف يفكر ويتأمل وتسترعي اهتمامه؟ |

|  |
| --- |
| 3- فكر في اسلوبك الاداري , هل انت من ممارسي الاسلوب التوجيهي ام الاسلوب غير التوجيهي ؟ ( الاسلوب التوجيهي لايسمح بالمشاركة(سلوطي) والاسلوب غير التوجيهي يسمح بالمشاركة ( ديمقراطي) |

|  |
| --- |
| 4- إذا كان أسلوبك الاداري توجيهي , حاول ان يكون غير توجيهي ( يسمح بالمشاركة) وفكر في كيفية مساعدة الموظف في اكتشاف ومعالجة المشاكل التي تقابله بنفسه. |

الخطوة الثالثة

3-تخطيط نشاطات الارشاد:

عندما تريد ان تخطط لعملية الارشاد ضع هدف العملية في بالك أدناه بعض النقاط الهامة التي يجب ان تضعها في الإعتبار:

|  |
| --- |
| خذ الامور خطوة بخطوة |

|  |
| --- |
| ضع أهدافاً واقعية وقابلة للتحقيق |

|  |
| --- |
| أعمل نحو تحقيق تطوير باق |

|  |
| --- |
| إختر نشاطا يتناسب مع احتياجات الموظف |

|  |
| --- |
| تذكر |

|  |
| --- |
| كلما كان نصحك (ارشادك) عملياً ومحددا كلما كان ذلك افضل ( لانجاح عملية الارشاد) |

فكر في شخص تريد ان تكون مرشداً له , ولنفترض انك قمت بتشخيص المجالات التي تعتريها بعض المشكلات في اداء الموظف , ماهي النشاطات التي يجب ان تقوم بها لتساعد الموظف لاكتساب مهارات جديدة يمكن – عند تطبيقها عملياً ان تساعده في حل تلك المشكلات وبالتالي الارتقاء بأدائه وتطويره؟

 استعمل الكشف ادناه ليساعدك في تخطيط نشاطات الارشاد:

|  |  |
| --- | --- |
| م | اختيار نوع النشاط |
| 1 | هل يحتاج الموظف لمتابعة الاحداث ومهام العمل للاحتفاظ بمفكرة يسجلها عليها؟ |
| 2 | هل تحتاج لتدريب الموظف؟سواء على رأس العمل ,الاطلاع على كتاب,دورة خارجية |
| 3 | هل تحتاج ان تنظم ممارسة لعب الادوار لارشاد الموظف؟ |
| 4 | هل تحتاج إلى مناقشة بعض الممارسات من واقع الحياة العملية؟ |
| 5 |  هل تحتاج إلى مجرد الملاحظة فقط لاداء الموظف ام اعطائه الفرصة لمناقشة الاداء؟ |
|  | تقييم النشـــــــــــــاط |
| 1 | هل المهمة بسيطة ويمكن تنفيذها؟ |
| 2 | هل هذه الخطوة تقودك إلى تحقيق الهدف من الارشاد؟ |
| 3 | هل ينتج عنها تطوير باق( دائم)؟ |
| 4 | كيف بإمكانك التأكد من ذلك؟ مثال ان تناقش النتائج مع الموظف. |
| 5 | هل وضعت هدف لعملية الارشاد؟ |
| 6 | هل الهدف محدد؟يمكن قياسه؟يمكن تحقيقه واقعيا؟ومحدد الوقت؟ |
| 7 | هل الموظف معد لتحقيق الهدف؟ |
| 8 | هل الهدف يقع ضمن اداء الموظف والعمل الموكول اليه |
|  | الترتيبات الإدارية |
| 1 | هل رتبت مقابلة مسبقا لمناقشة الاهداف؟ |
| 2 | هل رتبت لإعطاء الموظف تغذية راجعه (مرئياتك) بعد تنفيذ النشاط؟ |

 الخطوة الرابعة

4-مراجعة مدى التقدم:

ادناه بعض النقاط التي تساعد على مراجعة مدى التقدم الذي تم احرازه من اجل حل المشكلات المصاحبة للاداء والتطوير:

1. التوازن بين النقد الايجابي والسلبي ويستحسن ان تبدأ بالجوانب الايجابية.
2. المرشد ليس حكماً او قاضيا لذلك يجب مراعاة مايلي:

-التركيز على النتائج التي يتحصل عليها الموظف في تطوير ادائه

-توضيح ما اذا تحصل الموظف على النتائج المتوقعة

-اعط الموظف الفرصة للتعبير عن رأيه

-المرشد له رأي وليس الرأي الفاصل والحكم.

 ج-مساعدة الموظف لعمل المقارنات:

 -بين سلوكياته ورد فعل الاخرين عليها

 - بين مايقصده والنتائج.

 -على المرشد ان يسمح للموظف قياس نتائج افعاله بنفسه.