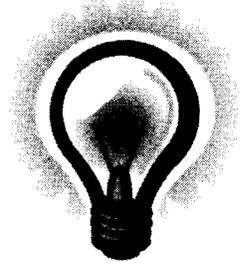


النصح



كيف أكون ناصحاً ناجحاً؟

النصح فلسفة وعمليةٌ تطوير تَهْدَفُ إلى تعزيز قدرة صغار المستخدمين انطلاقاً من تعليم وتكوين دور كبار الموظفين. ويمكن استخدام النصح في مجالات واسعة، وهو عمليةٌ مشاركة المتمرسين - مع مَنْ هم أقلَّ خبرة - بالحكمة والرعاية والحنو. والناصح حكيم، أو مستشار ثقة، أو أستاذ، أو خبير. وهو يقدّم التدريب، والصدّاقة، والرعاية، والدعم، إضافة إلى السلوك الذي يُقتدى به. والناصحون لا يُقَوِّمون؛ بل هم يساعدون الآخرين على التطوّر من خلال النقاش والاستجابة.

فوائد علاقة النصح والإرشاد

عندما يعمل مُرشدٌ مجرّبٌ مع مستخدمٍ يفتقر إلى الخبرة، تُكتسب

الفوائد التالية:

يقدم المرشد

- التدريب
- الصدّاقة
- الرعاية
- القدوة
- البيئة الآمنة

- الدعم، وليس التقويم
- الإحساس بالتوجه الصحيح

يتلقى المستخدم

- مساعدة تطويرية
- التحفيز والتشجيع
- الاستفادة من خبرة الناصح ومعرفته

تكتسب المنظمة

- ثقافة غنية
- قيماً جوهرية منتقلة من جيل إلى جيل
- تماسكاً
- تطويراً لمديرين مستقبليين
- انسجاماً
- درجة متزايدة من الاحتفاظ بالمستخدمين

عندما يُرشد الناس بعضهم بعضاً فإنهم:

- يعززون مهارات التواصل
- يُنمّون الإحساس بالعمل والمهارات بين الأفراد
- يكتسبون الفرصة لإعادة التفكير، والشعور، وإعادة اختبار مجال العمل كما فعلوا سابقاً خلال خدمتهم
- تنمية الوثام بين المستخدمين

عملية النصح والإرشاد

عمل المرشد هو:

- خلق مناخ مريح وآمن
- مراقبة ومناقشة العلاقات المتبادلة والمهارات المهنية للمنصوحين
- توفير استجابة ملائمة وكافية لهم

عندما تكون عملية الإرشاد ناجحة فإن كلاً من المرشد والمتلقي يتطور. ويحتاج المرشد إلى مناقشة الخصائص المرتبطة بالرؤية الشخصية لمن يُقدّم له النصح والإرشاد، وسيرته المهنية، وأهداف عمله، ونقاط قوته وكفاءاته، والتغيرات المحتملة، والتوقعات المستقبلية.

ومن الممكن أن يبدأ المرشدُ العلاقة مع من يُقدّم له الإرشاد بالطلب منه أن يُبين إنجازاته المهنية والمهام الوظيفية التي أداها، ومنجزات أدائه، والمستوى الذي وصل إليه في المنظمة، والعمل التطوعي. يساعد هذا التمرين على إقامة رؤية شخصية ينطلق منها الناصح إلى إرشاد المستخدم.

ثمة ثلاثة مقومات مهمة في عمل المرشد هي: الجو العام، والدعم، والتجاوب.

الجو العام

من الضروري إيجاد بيئة دافئة وحميمة. وتطوير الذات، ومن يُقدّم له الإرشاد بفضل تنمية المهارات وفهم الذات على نحو أفضل، هما جزء من هذه العملية. يجب أن تكون البيئة مهيأة للمناقشات الحرة والمفتوحة بدون عواقب. لا بدّ من خلق جوّ يوحى بالثقة، وإرشادات للتفاعل؛ مثل مواعيد اللقاء، وتحديد نقاط القوة والضعف، شأنها كشأن أية أعمال تصحيحية مطلوبة؛ كذلك لا بدّ من مناقشة التواصل وأنماط الشخصية، وتحديد المهارات الفنية والفردية، ولا بدّ من تنمية الثقة بينك وبين من تُقدّم له الإرشاد. ومن المهم أن تكون متعاطفاً ومتفهماً.

إن عملية الإرشاد مصمّمة لتطوير القدرة الكامنة والمواهب عند من يُقدّم له النصح والإرشاد، وذلك لدعم المنظمة. فالنجاح يتحقق من طريق جعل الفرد أكثر كفاءة وإنتاجية بطريقة إنسانية. احذر من فرض أسلوبك أو شخصيتك أو سلوكياتك على المتلقي. فمهمتك مساعدته على تطوير مواهبه.

الدعم

كُنْ هيئةً كاملة لتقديم الدعم والعون. لا تتكلم بقدر ما تصغي، فمهمتك أن تجذب الأفكار لا أن تُشثتها. أعطِ المتلقّي حرية تطوير نفسه. ساعده (أو ساعدها) على تنفيذ خطة عمل وقدم له مقترحات عندما يطلب ذلك. اطرح أسئلةً كي تكوّن صورةً واضحة عن مشاعر المتلقّي. اطلب منه أن يكتب تقريراً يصف فيه جميع الأشياء التي يريد أن ينجزها مهنيًا وشخصيًا. أدخل جميع المهارات التي يريد أن يعزّزها، أو يحسّنها، أو يطوّرها. اجعله يصف تطوير العمل، والتخصّص فيه، والتطوير المهني، والعمل التطوعي، ومجالات الاهتمام، والعمل الجماعي. وعندما ينجز ذلك، ينبغي أن يحدّد التقرير الأهداف التي ينبغي تحقيقها. اطلب من المتلقّي أن يفكر في كيفية إنجاز هذه الأهداف، ثم اطلب منه أن يضع خطة عمل تؤدي إلى إنجازها.

التجاوب

إيجاد التجاوب طريقةً لمساعدة المتلقّي على التركيز، والتعلّم، واكتساب النضج من تجارب سابقة. وعملية التجاوب - وهي أداة هامة في مجالات شتى داخل مكان العمل - على درجة خاصة من الأهمية في عملية الإرشاد والنصح.

عند تعليم التجاوب ركّز على ما يلي:

- القضايا الأساسية
- فرص التطوير
- العناية - الاعتراف - الاهتمام - الحنوّ
- التفهّم والموافقة غير المشروطة
- نقاط القوة

عليك أيضاً أن تَعَيَّ أن بعضَ المتلقِّين قد يكون لديهم بعض أو جميع ردود الفعل التالية (في أوقات مختلفة) قبل القبول بالتجاوب معك. ونتيجةً فهَمِّك لردود الفعل هذه تستطيع أن تساعد المتلقين للإرشاد في الوصول إلى نقطة القبول.

رد الفعل	المتلقي للإرشاد	المرشد
مدهش	لا يمكن أن تَعينني!	دعنا نراجع هذا وأنا أستطيع أن أساعدك على فهم كيفية التوصل إلى هذا الاستنتاج. لماذا أنت مدهش تجاه هذه الاستجابة.
غضب	هل تَعينني؟	نعم. لماذا لا تفكر بهذا قليلاً. نستطيع أن نلتقي غداً لمناقشته.
استسلام	لا يمكن أن تكون جاداً!	أعرف أنه قد يبدو غريباً، ولكن دعنا نتمعن به ونرى كيف تستطيع أن تحوِّله إلى شيء إيجابي. يبدو أنك تريد أن ترفض أو تقاوم القبول بهذه الاستجابة.
قبول	أنت جاد!	حسناً، ولكننا سنعمل معاً في هذا الشأن.

عندما يَسْتَقْبَل المتلقي الاستجابة فإنه قد يمرّ عبر أربع مراحل، ولكن ليس بالضرورة. ومهما يحدث، فمن المهم أن نعرف أنه سيتهي الأمر به إلى قبول الاستجابة.

الميادين الرئيسية للتطور

تكتمل عملية الإرشاد بإظهار المتلقي تطوراً في مجالات أساسية ملحوظة. مثل هذه المظاهر في التعلم أساسية للنمو في مجال العمل. وكذلك فإن مناقشة المعرفة، والمقدرة التقنية، والتطبيق، والمهارات والموقف، والقيم، سوف تساعد على توجيه تطور المتلقي. هنا بعض الأسئلة في كلّ فئة من هذه الفئات:

المعرفة: ما هي الخلفية العامة للمرء؟ ماذا كان ميدان دراسته؟ ما هي

الخبرات التي يمتلكها؟ كيف يتفاعل الشخص مع المستخدمين الآخرين، مع أُنذاده، ومع الإدارة العليا؟

المقدرة التقنية: إلى أي مدى يعرف المرء عمله جيداً؟ وهل يعرف كيف يؤدي أعمال تقاريره المباشرة، والجوانب المتعلقة بعمله من الدوائر الأخرى؟

التطبيق: بأي مستوى من الجودة يُظهر المتلقي للإرشاد معرفته في العمل اليومي؟ هل هو قادرٌ على القيام بالعمل؟

المهارات: التفكير في مهارات نوعية - القيام بدور مدير/مستخدم، تفاعل المدير/رب العمل مع متلقي الإرشاد. ناقش المهارات. كيف يَسْتَوْعِب المتلقي هذه المهارات: التواصل مع الآخرين، الإدارة، حلّ النزاع، بناء الثقة، وكيف يؤديها؟

الموقف: ما هو موقف متلقي الإرشاد عندما يعمل مع الآخرين؟ أي مستوى من الجهد يَعرض متلقي الإرشاد، وكيف يعمل عندما يكون في محيط العمل؟

القيم: ما هي المعتقدات الراسخة لمتلقي الإرشاد وماذا تمثل؟ كيف تتصورها ويتصورها الآخرون؟

مهارات سلوكية

إن كيفية التفاعل مع متلقي الإرشاد هو أمرٌ مهم إذا كنت تبني علاقةً تعاونية راسخة. ولا بدّ من إظهار المهارات العامة التالية من جانب المرشد ومتلقي الإرشاد معاً:

بناء تقدير الذات

بتعزيز وتقوية تقدير المتلقي لذاته يلامس المرشدُ الحافزَ الذاتي لدى

المتلقي. فمعاملَةُ المتلقي للإرشاد باحترام وندية، يَسمح لك ببناء ثقة متبادلة ورغبة في تحسين الأداء.

التمييز

أشز إلى أحداث، وأوقات، وظروف، وأفراد في حالات نوعية أو مقاسة. إن المراجَع النوعية المتميزة والمعطيات القابلة للقياس توضِّح الأهداف، وتُوجد المعايير، وتحدّد المشكلات. والتمييز يقود المتلقي للإرشاد إلى حلول، ويجعله يلتزم بمتابعة الأعمال، ويؤكد انطباعاتك لتحسين نوعية القرارات والاتصالات.

الإصغاء بجديّة

اطرخ أسئلة، وأصغ، وحاوِر، وأوجد تفاهماً متبادلاً. ينفق المستخدمون، عموماً، ما بين 60 - 75٪ من أوقاتهم في الاجتماع مع الآخرين والتواصل معهم. وتَعمد إنجازاتهم إلى حدٍّ بعيد على كيفية استغلال الوقت بصورة فعالة. والتواصلُ الفعال هو أكثر من مجرد التحدث بوضوح. إنه يتضمن مهارات إصغاء شديد تساعد على خلق تفاهم مشترك حول ما جرى أو ما يُتوقع أن يجري.

حلُّ القضايا

أوجد تسلسلاً متماسكاً من التفكير وبحث عن المادة المعلوماتية، والمعطيات، والالتزام قبل الوصول إلى استنتاج. فالقدرة على حلِّ القضايا، واتخاذ القرارات، وحلِّ المشكلات هي المهارات الدقيقة التي ترتبط بمركز المدير. وتتضمن عمليات حلِّ المشكلات واتخاذ القرارات، أنماطاً متنوعة ومتفاوتة من المشكلات، وتحديداً للمعطيات ذات الصلة، وإيجاد معايير، وتصنيفاً للقضايا، وتطويراً للبدائل، وإشراكاً للأفراد المناسبين في العمل، وتنفيذاً لخطة عمل فعالة، ومتابعةً للتوثق من إنجاز جميع هذه المهمات.

إيجاد المحاسبة

ارسم أهدافاً معينة، وطوّر خططاً للعمل وأنظمة للقياس، ومراقبة التقدم، وأعدّ استجابة إدارية، وعزّز الإنجازات لتحسين الأداء. يُوجد المستخدمون الفاعلون نظاماً للمحاسبة والمتابعة لربط الأهداف الموضوعية مع النتائج المتحقق. إنها عملية (أ) تقيس بانتظام التقدم نحو الأهداف، (ب) وتُظهر الالتزام الشخصي بالوصول إلى الهدف (ج) وتُعزّز الأداء الجيد، (د) وتُحدّد المشكلات قبل أن تصبح قضايا كبرى. إن الإحساس بالمسؤولية، والاعتراف بالحاجة إلى التغيير، والرغبة في تحقيق أهداف، تحفّز الأفراد على الوصول إلى مستويات أداء عليا. ويحتاج متلقي الإرشاد إلى أن يُظهر الإحساس بالمسؤولية طوال مدة العملية الإرشادية. وهذا جانبٌ أساسي من تطوره.

ملخص

يُقصد بالعملية الإرشادية أن تكون احتفالاً بتطوير الموهبة. استخدم الفطرة السليمة، وتذكّر أنّ عملك هو مساعدة متلقي الإرشاد على اكتشاف القضايا أكثر من مجرد إعلامه بها. اجتذب الموهبة والمقدرة الكامنة، وساعد متلقي الإرشاد على تطوير المهارات الملائمة للنجاح والمحافظة عليها. وفيما أنت تقوم بهذا العمل، فإنك سوف تطوّر أيضاً مواهبك الخاصة مرشداً ودليلاً.

المصادر

- Ambrose, L. (1998). *Mentor's companion*. Chicago, IL: Perrone - Ambrose Associates.
- Fournies, F. (1987). *Coaching for improved work performance*. New York: McGraw-Hill.
- Gatto, R. (1999). *Personal mentoring guide*. Unpublished manuscript. Gatto Training Associates, 733 Washington Road, Pittsburg, PA 15228.
- Ragins, B.R., & Cotton, J.L. (1999). Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84 (4), 529 - 550.

ما هي أطوار عملية الإرشاد؟

تحتوي عملية الإرشاد على أربع خطوات تطويرية. وبغية إنجاز العملية بنجاح، على متلقي الإرشاد أن يمرّ بها جميعاً. وهذه الأطوار هي: البدء، والرعاية، والانفصال، والاستقلال الذاتي.

الشروع بالعملية

يمتد الشروع بالعملية من ستة أشهر إلى سنة من بدء العلاقة وتعرّف الناصح إلى متلقي الإرشاد.

نقاط التطور الأساسية:

- توضيح اتجاه التطوير.
- الأهداف والتوقعات المتفق عليها.
- تطوير الانفتاح، وإقامة التواصل الناجح.
- مساعدة الناصح للمتلقي، وأسئلة المتلقي وتسلمه المسؤولية عن تطوير نفسه.
- التفاعل في مجال تطوير العمل والمهارات الفردية.

الرعاية

يمكن أن تمتدّ هذه المرحلة من سنة إلى خمس سنوات. وخلال هذه

المدّة يَطوّر المتلقّي للإرشاد مهاراته بصورة كاملة.

نقاط التطور الأساسية:

- يستفيد كلٌّ من المرشد والمتلقّي من العلاقة بينهما.
- يُظهر المتلقّي تنفيذ المهارات وتطويرها.
- تنمية الثقة والمسؤولية على نحو كامل.
- يتسلّم المتلقّي المسؤولية عن التطوير الشخصي والمهني.

الانفصال

يمكن أن يستمرّ هذا الطور من ثلاثة إلى ستة أشهر بعد أن يتفق المرشد والمتلقّي على أن الأخير قد حقّق ثقةً كافيةً بالنفس في مهاراته. يُنمّي المتلقّي ثقته بنفسه ويتلقّى المرشدُ استجابةً من آخرين حول تطوّر المتلقّي.

نقاط التطور الأساسية:

- يشعر المتلقّي بالحاجة إلى العمل باستقلالية ذاتية.
- يلمس المرشدُ حاجةَ المتلقّي للاستقلال الذاتي.
- يكون المتلقّي مستعداً لكي يأخذ على عاتقه مسؤوليةَ عمل أكبر والتقدم إلى فرص أكثر.
- تتحقّق أهداف المتلقّي وتوقعاته.

الاستقلال الذاتي

إن طور الاستقلال الذاتي هو مدة غير محدّدة بعد انتهاء علاقة المرشد بالمتلقّي.

نقاط التطور الأساسية:

- لا تعود العلاقة مع المرشد ضرورية.
- يشعر المتلقّي بالراحة عند العودة إلى المرشد عند الحاجة.
- يصبح المتلقّي مستعداً كي يغدو مرشداً.

- يُعترف للمتلقى بمهاراته التي طوّرها حديثاً.
- يشعر المتلقي بالراحة في إرشاد نفسه نحو التطور والنمو المستمر.

المصادر

- Ambrose, L. (1998). *Mentor's compation*. Chicago, IL: Perrone - Ambrosse Associates.
- Fournies, F. (1987). *Coaching for improved work performance*. New York: McGraw - Hill.
- Gatto, R. (1999). *Personal mentoring guide*. Unpublished manuscript. Gatto Training Associates, 733 Washington Road, Pittsburgh, PA 15228.
- Ragins, B.R., & Cotton, J.L. (1999). Mentor functions and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84 (4), 529 - 550.

كيف أستخدم خطة تطوير متلقٍ؟

قبل البدء بأية علاقة بين المرشد والمتلقي، لا بدّ من توفر خطة للتطوير. فهذه الخطة سوف توفر لكلّ منهما نقطة البداية في علاقتهما التي يمكن أن تُحدّث مع تقدّم المتلقي.

ولوضع خطة تطوير، ينبغي على المرشد والمتلقي أن يتخذا الخطوات التالية في لقائهما الأول:

- إنجاز تقويم المهارات. (انظر لائحة مواقع المهارة الكامنة في الصفحات التالية)
- المناقشة والتوصل إلى اتفاق حول مستوى مهارات المتلقي الراهنة، فيما يتعلق بكل مهارة، باستخدام اللقاء الأول لتأسيس قاعدة الانطلاق.
- تحديد المجالات التي سيجري العمل في نطاقها.
- وضع خطة تنمية. (انظر النماذج في الصفحات التالية)
- الاتفاق على ثلاث إلى خمس مهارات تجعل المتلقي ماهراً.
- الاتفاق على ثلاث إلى خمس مهارات تُعتَبَر مجالات للتطوير، وعلى الأعمال التي يجب على المتلقي أن يقوم بها لتطوير وعرض مهاراته.
- تحديد أولويات المهارات الإرشادية الفردية التي سيجري التدرّب

عليها.

- الاتفاق على عمل تصحيحي.
- إنجاز خطة التطوير؛ يبادر إلى ذلك كلُّ من المرشد والمتدرب، ويحتفظ كلاهما بنسخ عنها.
- تحديد ووصف مهمة خاصة - مشروعات زبون، بناء علاقة مع شريك رئيس أو مدير.
- إجراء لقاء للتطوير والتحديث شهرياً، إن أمكن، بصورة غير رسمية (غداء أو اجتماع قصير).

في الاجتماعات التالية على المرشد والمتدرب أن يُنجزا الخطوات التالية:

- مراجعة ومناقشة كلِّ مهارة إرشادية غير واردة في خطة التطوير.
- مراجعة ومناقشة المجالات المتفق عليها للتطوير والتصحيح.
- اتخاذ التعديلات الضرورية المتفق عليها للخطة.
- مراجعة وضع وتقديم الإجراءات في خطة العمل.
- القيام بمراجعة أخيرة للإنجازات الفعلية.

خطة تطوير المتدرب

فيما يلي نموذج يمكن أن يُتبع في خطة تطوير متدرب:

خطة تطوير المتدرب

الاسم: التاريخ:

سجّل حسب الأولوية المهارات التي سيجري تحسينها هذا العام (ثلاث مهارات على الأكثر):

المهارة المحددة	درجة المهارة	
	في البداية	في النهاية

1 -

تعليق:

.....

.....

الإجراء المخطط:

.....

.....

ملاحظات المراجعة:

.....

.....

تاريخ الإنجاز:

.....

المهارة المحددة

درجة المهارة

في البداية في النهاية

2 -

تعليق:

الإجراء المخطط:

ملاحظات المراجعة:

تاريخ الإنجاز:

المهارة المحددة

درجة المهارة

في البداية في النهاية

3 -

تعليق:

الإجراء المخطط:

ملاحظات المراجعة:

تاريخ الإنجاز:

مهارات المتدرب (أو المتلقي)

تحتوي اللائحة التالية على عدة مهارات يمكن أن يتفقد على اكتسابها المرشد والمتدرب أثناء مدة التدريب:

العلاقة مع الزبون

- منتظمة
- توجد أوراق عمل واضحة
- تلبي توقعات الزبون
- تتماشى مع حاجات الزبون
- تحافظ على علاقات عمل طيبة مع الزبائن

التواصل

- يوفر تدفقاً ثابتاً وموثوقاً للمعلومات داخلياً ومع الزبائن
- يصغي جيداً، ويتابع
- يدير اجتماعات مجدية، وجيدة وذات طابع معلوماتي
- يتمتع بمهارات تحدّث وكتابة واضحة ودقيقة
- يمكن الوصول إليها

العلاقات الشخصية

- يبني علاقة إلفة مع الزبون
- يعامل الناس باحترام وتقدير
- يبني علاقات استراتيجية مع أشخاص بارزين
- مثابر في مساعدة الآخرين على رؤية منظوره للأمور
- مفاوض فعّال ومثابر

القيادة

- يرغب في مساعدة الآخرين
- يعترف للآخرين بما أنجزوه

- يُنظر إليه على أنه نموذج إيجابي
- قادر على إقناع الآخرين بتقديم الدعم والتصرف
- مدير محترم قادر على تسوية النزاعات
- يضع معايير عالية لنفسه وللآخرين
- يعمل مع الآخرين بدون إلزام

التخطيط/ التنظيم

- يرسم خطة أو طريقة واضحة للتعامل مع الزبائن
- يحدد أهدافاً واقعية ومُحفزة
- يرسم خطأً بحيث يعرف كل واحد مسؤولياته وواجباته
- ينظم العمل بحيث يفهم الأفراد الخطة الشاملة
- يراقب تقدّم الأهداف ويعدّلها من حين إلى آخر
- يستفيد بفعالية من الوقت والموارد المتاحة

حل المشكلات/ اتخاذ القرار

- يُقوم بسرعة مشكلات الزبائن وتأثيرها
- يتخذ قرارات جماعية عندما يكون ذلك ملائماً
- يسعى إلى تغذية الآخرين بالطاقة والمعلومات
- يُقوم بكفاءة المخاطر والفوائد
- يركّز على العمل في حينه، وليس على التحليل فحسب

تقانة الكمبيوتر

- يكتسب الاختصاص المطلوب في الإلكترونيات وبرمجيات الكمبيوتر
- يتابع التخصص في البرمجيات المتطورة

النشاط الجماعي/ المهني

- يشارك في منظمات متخصصة

- يمثل الشركة في مهمات مختلفة ذات طابع جماعي/منظمات

الحضور التخصصي

- يتمتع بشخصية مهنية تخصصية
- يمثل المنظمة بصورة احترافية/تخصصية
- يعطي صورةً تنظيمية إيجابية مشرقة
- يعمل ضمن إطار قيم المنظمة ومعتقداتها
- يحدّد أهدافاً توسّع قدرة المنظمة أو الآخرين
- لا يشتكي من المنظمة أو الآخرين
- يُبدي السلوك الملائم للمناسبة

المبادرة

- يعيد باستمرار تقويم الخطط الداخلية لتحديثها وتحسينها
- يُقوم بصورة روتينية الاستراتيجيات المنافسة المتطلعة إلى فرص جديدة
- يُجري مكالمات وزيارات متابعة لزيادة توقعات الزبائن وآمالهم
- يُظهر مقدرةً شخصية قوية

الابتكار/الإبداع

- يعمل بنشاط مع الزبائن
- يشجّع ويستخدم أفكاراً جديدة
- يعجّل في إيجاد فرص للإبداع
- يشجّع الأعمال الإبداعية لدى الآخرين
- يساعد الآخرين على التطلّع إلى فرص بديلة

تحمّل المسؤولية

- يرغب في تحمّل المسؤولية
- لا يتهرّب من الملامة على أخطائه

- يتمسك بالولاء للمنظمة
- صادق، ولا يخفي أخطاءه

المرونة/ التكيف

- قادر على إعداد واتخاذ خطط مرنة بغية الحصول على نتائج مرجوة
- مع الاستمرار في التركيز على الأهداف
- يتلاءم مع ضغط الأولويات المتغيرة للمهام
- يضرب المثل في التكيف مع التغيير

التوجه الذاتي

- يعمل باستقلالية في المهام بفعالية عندما يتطلب الأمر ذلك
- يُبدي تفهماً وتنفيذاً عملياً لمعلوماته وخبراته

التشجيع/ العمل الجماعي

- يخلق روح العمل الجماعي بفضل دوره في المنظمة
- يستخدم المكافآت والتقدير المناسب (يشكر الآخرين)
- يقبل بالمسؤوليات والارتباطات التي تحمل طابع التحدي
- يعبر عن الاهتمام بالآخرين
- يدفع الآخرين إلى تحويل الأفكار إلى واقع
- يطالب ويُقدم العون لزملائه
- يُنجز التزاماته مع الزبون في وقتها

إضافة إلى ذلك قد يرغب المتدرب (المتلقي للإرشاد) بالعمل في ميادين للمهارة أو المعرفة خاصة بعمله (أو عملها).

على المرشد والمتدرب أن يراجعا مهارات الأخير ويقررا معاً المهارات التي يبدأان بها. وهما يستطيعان أن يحددا المهارات ومجالات التطوير معاً. ثم يستطيعان بعدئذ العمل معاً على تعزيز وتقوية وتوسيع المجالات التي ينبغي تطويرها.

المصادر

- Ambrose, L., (1998). *Mentor's companion*. Chicago, IL: Perrone - Ambrose Associates.
- Fournies, F. (1987). *Coaching for improved work performance*. New York: McGraw - Hill.
- Garro, R. (1999). *Personal mentoring guide*. Unpublished manuscript. Gatto Training Associates, 733 Washington Road, Pittsburgh, PA 15228.
- Ragins, B.R., & Cotton, J.L. (1999). Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84 (4), 529 - 550.