

# الفصل الثالث عشر

## توجيه العاملين

أشتمل هذا الفصل على:

- مقدمة. 
- تعريف التوجيه. 
- أهمية وأهداف التوجيه. 
- عملية التوجيه. 
- لماذا يحجم المديرون عن توجيه العاملين؟ 
- استقصاء: تقييم مهاراتك في توجيه الآخرين. 



## الفصل الثالث عشر

# توجيه العاملين

### مقدمة:

من مناهج تنمية الموارد البشرية في بيئة العمل الاهتمام بتقديم خدمات التوجيه والإرشاد للعاملين بما يساهم في رفع مستوى أدائهم وتشجيع الإمكانيات والطاقات الكامنة لديهم، ومساعدتهم على تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي والمهني في حياتهم الشخصية والاجتماعية والمهنية، وهذا كله بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في المنظمة.

وهناك فرق بين التوجيه والإرشاد، فالتوجيه أعم وأشمل من الإرشاد. فالتوجيه عملية تتضمن أساليب عديدة منها تقديم الإرشاد للآخرين.

والإرشاد عملية رئيسية في خدمات التوجيه، والتوجيه عملية تسبق عملية الإرشاد وتمهد لها.

ويتناول الفصل الحالي عرضاً لمفهوم التوجيه وخصائصه وأهدافه، مع توفير استقصاء يفيد القارئ في تقييم مهاراته في توجيه الآخرين.

نقطة هامة في هذا السياق هو أن توجيه العاملين يعتبر من ضمن أساليب التحفيز الإيجابي والمعنوي التي من الضروري تقديمها وإتاحتها لجميع العاملين نظراً لأهميتها كما سنرى.

## تعريف التوجيه:

التوجيه Guidance هو أحد مسارات أو مداخل تحسين أداء الآخرين من خلال تشجيعهم على التعلم من عملهم وعلى مواجهة التحديات التي تقابلهم أثناء العمل. كذلك فإن التوجيه عملية تهيئة العاملين وتزويدهم بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بالشكل المطلوب.

ويحتاج العاملون الجدد بصفة خاصة إلى عمليات تهيئة وتوجيه عند بداية التحاقهم بالمنظمات، وذلك لتزويدهم بالمعلومات الأساسية عن منظماتهم.

وهذه المعلومات غالباً ما تتعلق بقواعد وإجراءات العمل في هذه المنظمات. هذا وتعد عمليات التوجيه جزءاً أساسياً من عمليات التطوير الاجتماعي على المعايير وأنماط السلوك والاتجاهات والقيم التي تتفق مع ما تتوقعه المنظمة من العاملين بها.

ويشرح جاري جيسلر Gary Dessler شكل برامج التهيئة والتوجيه للعاملين الجدد كالتالي:

تتراوح برامج التهيئة ما بين البرامج الموجزة والبرامج غير الرسمية والبرامج التفصيلية المطورة والبرامج الرسمية. وفي كل من هذه البرامج يحصل الموظف الجديد على كتيب أو مواد مطبوعة تحتوي على تقييم الأداء ونظم دفع الأجور والمرتبات، وفي الوقت نفسه المزايا والخدمات التي تضعها المنظمة للعاملين بها.

ومن أهم المعلومات الأخرى التي يحتويها الكتيب أو المادة المطبوعة الموزعة على العاملين خلال مرحلة التوجيه أو التهيئة المزايا الفردية وسياسات الأفراد بالشركة وروتين العمل اليومي بها والهيكल التنظيمي وعمليات التشغيل ومقياس الأمن والقواعد والإجراءات المطبقة بالشركة. وبناء عليه فإن العديد من المحاكم ترى أن هذا الكتيب

إنما يعد بمثابة عقد عمل لكل عامل، ولذلك فالعديد من المنظمات تفكر أكثر من مرة قبل أن تذكر معلومات معينة بهذا الكتيب لأن وجود مثل هذه المعلومات إنما يفهم منه ضمناً التزام المنظمة بها، وبالتالي فالشركة تتردد في إضافة بعض العبارات مثل: «لن يفصل أي عامل بدون وجود مبرر كاف».

وعادة ما يقوم متخصص في إدارة الموارد البشرية بأداء الجزء الأول من عملية التهيئة والذي يتولى شرح مختلف النواحي المرتبطة بالعمل، مثل: ساعات العمل والإجازات ثم يقدم الموظف الجديد بعد ذلك إلى مشرفه الجديد والذي يقوم بدوره بمواصلة عمليات التهيئة من خلال شرح طبيعة العمل للموظف، بالإضافة إلى تقديمه لباقي زملائه بالقسم وتعريفه بمكان العمل؛ ويقدم له المساعدة الصادقة لتقليل درجة عدم التكيف التي تصيبه خلال اليوم الأول للعمل.

ومثل أي شيء في مجال الموارد البشرية نجد أن جميع الأفراد الجدد لا يتجاوبون مع عمليات التهيئة المبدئية بنفس الأسلوب. حيث تشير إحدى الدراسات إلى أن الأفراد الذين تتوافر لديهم رغبة قوية في التوعية والرقابة على عناصر البيئة في حاجة إلى أن يحصلوا على معلومات أكثر وعمليات تطويع اجتماعي أكثر مما يمكن تنخفض لديهم الرغبة في الرقابة والسيطرة على عناصر البيئة.

وفي هذه الحالة، فعلى المشرف أن يكون يقظاً، ويشجع العاملين الجدد على الانهماك في تلك الأنشطة التي تمكن كلاً منهم أن يفهم طبيعة العمل، وليصبحوا أكثر إنتاجية.

## أهمية وأهداف التوجيه:

يساعد التوجيه على تحقيق الأهداف التالية:

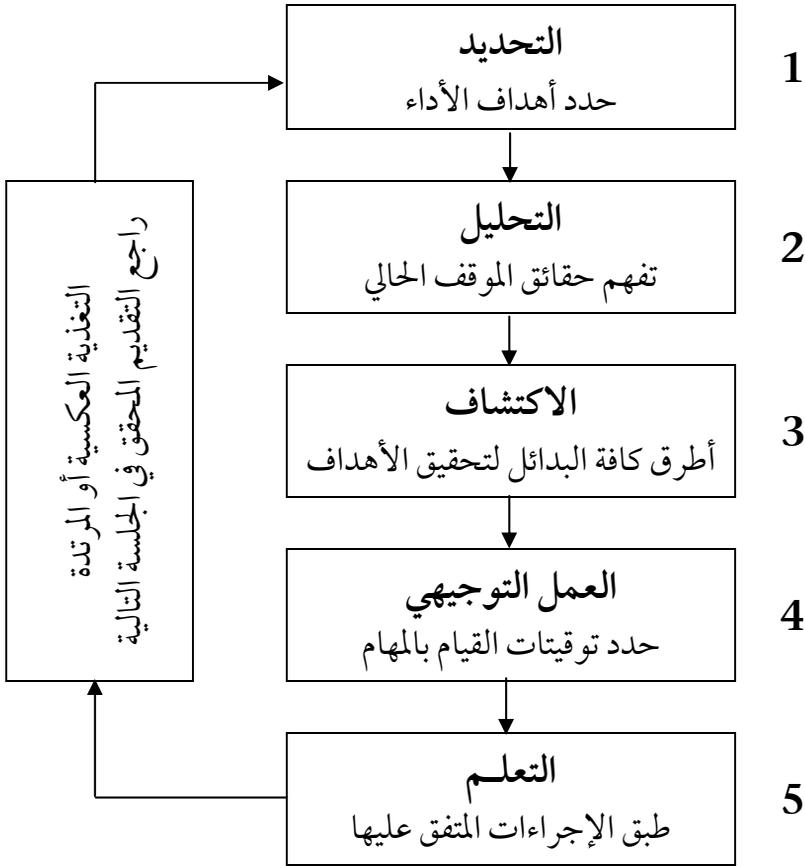
- 1- سد الفجوة أو عبور المسافة ما بين مستوى الأداء الحالي للفرد أو لمجموعة العمل وبين المستوى المطلوب للأداء.
- 2- تنمية المهارات وصقل المواهب لدى العاملين.
- 3- استخلاص الإمكانيات والطاقات الكامنة لدى العاملين.
- 4- التعامل الإيجابي السليم مع المشكلات العاجلة الطارئة التي تواجه العاملين.
- 5- تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين.

وتحقيق كل الأهداف السابقة سوف يساهم بلا شك في زيادة الإنتاجية لدى العاملين.

## عملية التوجيه:

وإذا كانت عمليتا التهيئة والتوجيه للعاملين الجديد هامة جداً، إلا أنه يجب التأكيد على أن عملية التوجيه عملية مستمرة لا نهاية لها؛ ذلك لأن كل إنجاز جديد يتحقق أثناء التوجيه يمثل بداية للتحدي الجديد المطلوب مواجهته. ومع ذلك فلكل هدف توجيهي هناك دورة مكونة من خمس مراحل رئيسية تمر بها عملية التوجيه بدءاً من تحديد الهدف حتى مرحلة إنجائه.

هذه المراحل حددتها سلسلة الإدارة المثلى في كتاب بعنوان «أساليب التوجيه المثلى» في الشكل التالي:

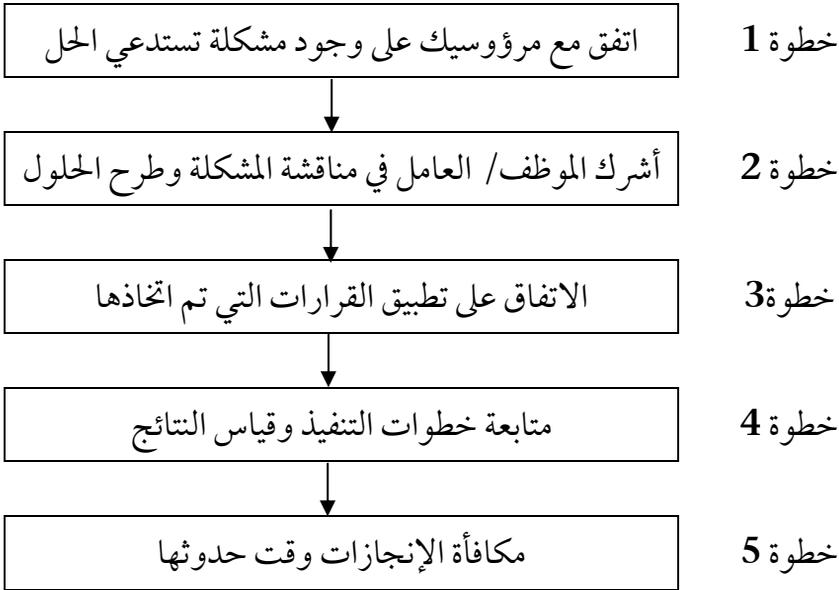


شكل رقم (11)  
هيكلية عملية التوجيه

ففي المرحلة الأولى يحدد كل من الموجه (والذي قد يكون المدير أو الرئيس أو المشرف) والموظف أهداف عملية التوجيه ويتفقان عليها. ثانياً: يقومان بمناقشة الوضع القائم حالياً وتحليله. وثالثاً: يقومان ببحث كل الخيارات الممكنة ودراستها.

ورابعاً: يقومان بتحديد مسارات العمل المطلوبة ويلتزمان بالعمل في إطارها، ويمكن عادة الانتهاء من كل هذه المراحل السابقة في جلسة واحدة من جلسات التوجيه، ثم بعد ذلك يقوم الموظف الذي يجري توجيهه بتطبيق مسارات العمل المتفق عليها وتنفيذها بدعم كامل من الموجه؛ وذلك بهدف رفع كفاءة مستويات الأداء باستمرار. وفي المرحلة الأخيرة يعقد الموجه والموظف الذي يتم توجيهه جلسة التوجيه التالية لمناقشة الدروس المستفادة وكيف يتم التعامل على أساسها في المستقبل.

كذلك حدد لي برانهام Leigh Branham في كتابه «الأسباب السبعة الخفية لاستقالة العاملين» والمنشور عام 2005، خمس خطوات للتوجيه الإداري هي كالتالي:



شكل رقم (12)  
خطوات التوجيه الإداري

## ماذا يحجم المديرون عن توجيه العاملين؟

هناك أسباب عديدة لإحجام المديرين عن توجيه العاملين، حدد لي برانهام Leigh Branham بعضها كالتالي:

- 1- عدم رغبة المديرين في جرح مشاعر مرؤوسيهم أو مضايقتهم بتوجيه اللوم إليهم، مما يؤدي إلى اللجوء لوسائل دفاعية سلبية تضر بالعمل أو تدخلهم في جدل يؤدي إلى فقدان السيطرة على النفس والتصرف بطريقة عصبية أو سلبية.
- 2- انشغال المديرين عن العاملين بسبب ضغوط العمل.
- 3- عدم الحصول على آراء سديدة أو تعليقات مفيدة من العاملين.
- 4- عدم تلقي المديرين التدريب المناسب للقيام بمهامهم الإشرافية بطريقة إيجابية.

## استقصاء تقييم مهاراتك في توجيه الآخرين

قدمت سلسلة الإدارة المثل في كتابها «أساليب التوجيه المثل» والمنشور عام 2002، استقصاء يساعدك في تقييم مهاراتك في توجيه الآخرين وذلك في بيئة العمل. يرجى إتباع التعليمات التالية:

قيّم أداءك كموجه عن طريق الاستجابة للعبارات التالية واختر الإجابة الأقرب لخبراتك، وكن أميناً على نفسك بقدر الإمكان؛ فإذا كانت إجابتك بـ «أبداً» سجل الدرجة (1)، أما إذا كانت إجابتك بـ «دائماً» فسجل الدرجة (4) ... وهكذا. ثم اجمع الدرجات التي حصلت عليها، وأرجع للتحليل الموجود في نهاية التدريب لمعرفة المستوى الذي حققته، واستخدم إجابتك لتحديد المجالات التي تتطلب العمل على تحسينها.

### الاختيارات:

1 = أبداً

2 = أحياناً

3 = غالباً

4 = دائماً

1- افترض أن العاملين معي قادرين على القيام بأعمالهم بطريقة جيدة.

①      ②      ③      ④

2- عندما أتوجه بتوجيه الآخرين يكون تركيزي منصباً على الإنجازات السابقة والمحتملة في المستقبل.

①      ②      ③      ④

3- أفضل الاستماع لآراء الآخرين وأفكارهم عن أن أقوم بالحديث بنفسني طوال الوقت.

④                      ③                      ②                      ①

4- لديّ استعداد لتلقي التغذية المرتدة السلبية من أعضاء فريق العمل معي.

④                      ③                      ②                      ①

5- أدرك جيداً نواحي القصور لدى عند قيامي بالاتصال مع الآخرين.

④                      ③                      ②                      ①

6- أول انطباع لديّ من أقوم بتوجيههم هو أنني أتميز بالصراحة والفضول وحب معرفة كل شيء.

④                      ③                      ②                      ①

7- أسعى جاهداً لإشراك العاملين في اتخاذ القرارات المهمة في المشروع.

④                      ③                      ②                      ①

8- أعامل العاملين على أنهم شركاء لي وليسوا مرؤوسين.

④                      ③                      ②                      ①

9- لا تحدث أي مقاطعات أو تشتت إطلاقاً لجلسات التوجيه التي أعقدها.

④                      ③                      ②                      ①

10- لديّ المرونة للانتقال في جلسة التوجيه ما بين مناقشة الأهداف والبحث في المشكلات.

④                      ③                      ②                      ①

11- أو من بأن الأفراد سيتحملون المسؤولية ويبارسونها عندما يمنحون الصلاحيات للقيام بذلك.

④                      ③                      ②                      ①

12- استطيع الربط بين الحاجات التحفيزية لدى العاملين معي وبين أهدافهم في العمل.

④                      ③                      ②                      ①

13- أسعى جاهداً لتحديد ما هو جوهرى في جوانب قلق العاملين وتخوفهم.

④                      ③                      ②                      ①

14- انتبه تماماً لملاحظة الدلائل غير اللفظية التي تبدو على العاملين أثناء تفسيري لمجريات الحديث والاتصال بهم.

④                      ③                      ②                      ①

15- افترض مقدماً أن الجميع لم يستغل نقاط القوة والمواهب الكامنة فيهم إلى الحد الأمثل.

④                      ③                      ②                      ①

16- أفحص وأتأمل ملياً في كل ما قيل لكي أراجع وأتأكد من الفهم المتبادل بيني وبين العاملين.

④                      ③                      ②                      ①

17- افترض أن التغيرات البناءة من السهل تحقيقها.

④                      ③                      ②                      ①

18- أفضل طرح الأسئلة ذات النهايات المفتوحة عن الأسئلة المغلقة بنعم أو لا.

- ① ② ③ ④

19- لا أخشي توجيه رؤسائي وزملائي، بالإضافة إلى توجيه العاملين معي.

- ① ② ③ ④

20- أو من أن الاتصال الجيد يعتمد على رؤية مختلف الآراء وتقبل وجهات النظر.

- ① ② ③ ④

21- عندما أقوم بالتوجيه، فإنني أفترض أن العاملين قادرون على التوصل إلى الحلول بأنفسهم.

- ① ② ③ ④

22- أو من بأن أفضل نتائج التوجيه تأتي من التبصر الخلاق المبتكر.

- ① ② ③ ④

23- عندما أعطي التغذية المرتدة عن الأداء الضعيف للعاملين أكون بناءً ومحددًا.

- ① ② ③ ④

24- أنني جلسات التوجيه بالحصول على التزام محدد للقيام بمهمة معينة.

- ① ② ③ ④

25- أتحكم في جلسات التوجيه بربط كل ما قبل بهدف التوجيه المحدد والمتفق عليه.

- ① ② ③ ④

26- أتابع التوجيه بأن أطلب التقديم الدوري كموجز عن تطور سير العمل.

- ④                      ③                      ②                      ①

27- أطلب التقارير كإجراء احتياطي ولكنني أطلق حرية العاملين في كل مسئولية قراراتهم.

- ④                      ③                      ②                      ①

28- أفترض أن التوجيه سينجح عندما يمنح العاملون المسؤولية والصلاحيات.

- ④                      ③                      ②                      ①

29- أتقابل مع مخاوف العاملين بالكشف عن الحاجات الكامنة وراءها.

- ④                      ③                      ②                      ①

30- اعتبر من المهم جداً أن ألعب دور القدوة لاتجاه التوجيه.

- ④                      ③                      ②                      ①

31- إذا ما طلب أحد النصح مني، فإنني أقدمه في شكل اقتراحات وليست توجيهات أو أوامر.

- ④                      ③                      ②                      ①

32- أعمل على أن يكون التوجيه بالهاتف أو البريد الإلكتروني مباشراً ومختصراً بقدر الإمكان.

- ④                      ③                      ②                      ①

## التحليل:

والآن وقد انتهيت من هذا التقييم الذاتي، قم بجمع مجموع الدرجات التي حصلت عليها، وراجع أداءك بالرجوع إلى بيان التقييم المذكور أدناه، وحدد أضعف الجوانب لديك ثم عد إلى الأجزاء المتعلقة بهذه الجوانب في هذا الكتاب بهدف تنمية مهاراتك وترقيتها في توجيه الآخرين:

- من 96 - 128 درجة: إنك موجه ناجح، ولكن لا تستسلم للغرور وأعمل جاهداً وباستمرار على الحصول على أفضل النتائج من فريق العاملين معك، وأن تنمي قيم التوجيه ومبادئه من الآخرين.
- من 64 - 95 درجة: لديك مهارات معقولة في التوجيه، ولكن هناك بعض المجالات التي تحتاج إلى التحسين. ركز على القيام بالتحسين في الجوانب المذكورة في هذا الاختبار والتي كانت درجاتك فيها منخفضة.
- من 32 - 63 درجة: هناك عديد من المهارات يتطلب الأمر أن تمارسها وتندرب عليها لكي تصبح موجهاً جيداً، وافحص جيداً اتجاهاتك الشخصية تجاه قيم التوجيه ومبادئه، بالإضافة إلى العمل على تحسين مهارات محددة لديك.