**المحاضرة التاسعة**

***عملية التوجيه . Orientation***

**1- مفهوم التوجيه .**

اوضح بأن توجيه الموظفين هو اجراء لتزويد الموظفين الجد بالمعلومات الاساسية حول المنظمة وطبيعة العمل فيها , ويعد التوجيه تقريبا واحد من مكونات العملية التربوية للموظفين الجدد كما يعتبر عملية مستمرة لتوقعات الموظفين الجدد حول المنظمة كالمواقف السائدة وتقييم المعايير وانماط السلوك المتوقعة داخل المنظمة .

يجب اعطاء كل الموظفين الجدد التوجيه المخطط بشكل سليم والذي يحث العاملين الجدد على بداية ايجابية في تأدية عملهم الجديد ,ويعني ان برنامج التوجيه الشامل سيحيط العاملين علما حول طبيعة عملهم ومتطلباته ويضعونه ضمن ادراكاتهم للعمل بشكل واسع داخل منظمة الضيافة ,ان عملية التوجيه يمكن ان ينظر اليها كامتداد لعمليات الاستقطاب والاختيار , وليس فقط بأن الفرد الان اصبح عامل او موظف فأن هذا يعني انه يعلم ان يعمل ما مطلوب منه . وكيف من المفروض ان يتصرف او اين مطلوب منه ان يعمل وفي أي مكان ووقت ,وعليه التوجيه يجب يعطى باستمرار عندما يستلم الموظف منصب جديد او يواجه مسؤوليات جديدة .

 ويحتاج العاملون الجدد بصفة خاصة إلى عمليات تهيئة وتوجيه عند بداية التحاقهم بالمنظمات وذلك لتزويدهم بالمعلومات الأساسية عن منظماتهم، وهذه المعلومات غالبا ما تتعلق بقواعد وإجراءات العمل في هذه المنظمات.

هذا وتعد عمليات التوجيه جزءا أساسيا من عمليات التطويع الاجتماعي التي تجريها المنظمة مع العاملين الجدد، لذلك فإن تلك العمليات تستهدف الحفاظ على المعايير وأنماط السلوك والاتجاهات والقيم التي تتفق مع ما تتوقعه المنظمة من العاملين بها. ويشرح 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 والهيكل 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 المعلومة إنما يفهم منه ضمنيا 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 زملاؤه 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 ممن تنخفض لديهم الرغبة في الرقابة والسيطرة على عناصر البيئة. وفي هذه الحالة فعلى المشرف أن يكون يقظا، ويشجع العاملين الجدد على الانهماك في تلك الأنشطة التي تمكن كلا منهم أن يفهم طبيعة العمل، وليصبحوا أكثر إنتاجية .

2- اهداف واهمية التوجيه .

يساعد التوجيه على تحقيق الاهداف التالية .

2-1- سد الفجوة او عبور المسافة ما بين مستوى الاداء الحالي للفرد أو لمجموعة العمل وبين المستوى المطلوب للأداء .

2-2- تنمية المهارات وصقل المواهب لدى العاملين .

2-3- استخلاص الامكانات والطاقات الكامنة لدى العاملين .

2-4- التعامل الايجابي السليم مع المشكلات العاجلة والطارئة التي تواجه العاملين .

2-5- تنمية الاتجاهات الايجابية لدى العاملين .

وتحقيق كل الاهداف السابقة سوف يساهم بلا شك في زيادة الانتاجية لدى العاملين .

3- اثر التوجيه على الاداء .

 هناك تأثير للتوجيه على مستوى الاداء بشكل عام ويتمثل بما يأتي .

3-1- تشجيع المستهدفين على المشاركة .

اعتمدت الاساليب السابقة في توجيه العاملين والمرؤوسين على التعامل معهم على أنهم متلقون للتعليمات والمعلومات فقط, ولكن اثناء عملية برامج التوجيه يكون التركيز على مشاركة المرؤوسين والعاملين الجدد مما يتيح لهم الفرصة في التعبير عن آرائهم وابراز تعليقاتهم ,بل والتعبير عن مدى اقتناعهم او رضاهم .

3-2- توحد العاملين في بيئة ادارية جديدة .

تؤدي عملية التوجيه الى تطوير مفاهيم الادارة لدى العاملين , والانتقال من مفهوم السلطة في العلاقة بين المشرف والمسؤولين الى مفهوم القيادة ,كما تؤدي الى الاصرار المستمر والمتزايد من جانب العاملين على المشاركة في صنع القرار والبحث عن الجودة .

3-3- مساعدة الافراد على الوصول لأقصى طاقاتهم .

تتوقف قدرة وقوة المنظمة على القوى العاملة القادرة والقوية التي لديها, ويقد التدريب بأنواعه المختلفة الى العاملين المعارف والمهارات والاتجاهات التي يحتاجون اليها لإنجاز اعمالهم ,وتكمل عملية التوجيه هذا التطور في اداء العاملين .

3-4- ترشيد المنافسة بين الافراد .

يهدف التوجيه الى تحسين وتطوير اداء المستهدفين , وتظهر نتائج التوجيه من خلال الانتاجية الشخصية المطورة , وصناعة القرارات السليمة, واداء الاعمال بصورة طيبة , ومع ذلك فأنه يوجد وجهان للتوجيه يجعلان من الصعب وضع صيغة محددة للتطور الذي يحدث ....

الوجه الاول ..ان التوجيه عملية يختلف تأثيرها من شخص الى أخر, ومن الصعب تقييم عملية التعلم التي تحدث للشخص المتلقي ,فالفرد القائم بالتوجيه يحاول كشف مدى معرفة المتلقي ومهاراته وقدراته ثم بعد ذلك يعمل على تضييق الفجوة من خلال اشكال المساعدة التي يمكن يقدمها له , ومن ثم ليس هناك اختبار معياري , لقياس او اثبات فاعلية عملية التوجيه في هذه الحالة.

الوجه الثاني ..يصعب السيطرة الكاملة على السلوكيات المعقدة والمتداخلة , وتأخذ تلك السيطرة وقتا طويلا , وغالبا ما يكون التطور الحادث غير ظاهر بصورة ملموسة , وان ما يقوم به المتلقي بعد عملية التوجيه هو اداء ومردود طبيعي طبقا لقدراته , وليس عملية تعلم خاصة.

ن يقدمها

4-العناصر الأساسية في توجيه الأداء .

عملية توجيه الأداء هي عملية معلوماتية اتصالية في المقام الأول تتضمن متابعة ورصد مستويات الأداء الفعلي والظروف المحيطة، وتزويد العاملين بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في إعادة توجيه الأداء في الاتجاهات الصحيحة، وتمكين القائمين بالأعمال من السيطرة على الأداء وظروفه. وتقع مسئوليات توجيه الأداء على عاتق القيادات الإدارية والتقنية على كافة المستويات وبحسب توزيع الأدوار والصلاحيات بينهم.

 - متابعة مستويات وظروف الأداء

وتتضمن هذه العملية المتابعة الفورية الآنية بقدر المستطاع لتقدم الأداء ومعدلات الإنجاز، والمقارنة أولاً بأول مع الخطط المعتمدة.

- تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة .

تهتم إدارة العاملين بتزويد العاملين بالمعلومات المتجددة بحسب احتياجات الأداء. وتعتبر عملية توجيه الأداء آلية مهمة يمكن من خلالها نقل الكثير من المعلومات والتوجيهات والإرشادات من الرؤساء والمشرفين إلى القائمين بتنفيذ الأعمال وذلك بغرض تحسين قدراتهم في الأداء وتجنيبهم احتمالات الخطأ.

- تمكين العاملين للأداء المتميز

تتبلور قمة عملية التوجيه في مفهوم "التمكين" والذي يهدف إلى تزويد العاملين بالصلاحيات التقنية والإدارية والإنسانية للقيام بالأداء على أعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية. ويتم التمكين بالتدريب وزيادة المعرفة، وبتوفير ظروف ومتطلبات الأداء، وبمنح الصلاحية لاتخاذ القرارات لتعديل مسار التنفيذ بحسب تغير الظروف، وبما لا يخل بأهداف ونتائج الأداء .

5- مقومات نجاح وظيفة التوجيه.

5-1- الاحاطة الشاملة والالمام بالموضوع مع اتقانه .

5-2- العدالة والانصاف فالشعور بعدم عدالة الرئيس تؤدي الى التذمر ومن ثم لزم مداومة التقيد بالعدالة في الاشياء الصغيرة والكبيرة .

5-3- الابتكار والمبادأة أي المقدرة على تحمل المسئولية والاقدام , وهذا ما يحتاج الى شجاعة وثقة بالنفس وحسم للأمور ,ويمكن للموجة أن يصل الى تلك الصفات اذا تغلب على قلة المعرفة وقلة الخبرة وقلة المران في الحكم على الاشياء .

5-4- اللياقة والكياسة بحيث تجعل المرؤوسين يقدرون ويحترمون الموجه في نفس الوقت .

6-4- ضبط النفس وهي أن يسلم الشخص بأهمية ضبط النفس للنجاح في أوجه الحياة والتمهل عند اتخاذ القرار اذا كانت الظروف تسمح بذلك .

ويجمع كثير ممن بحثوا في مقومات القيادة التي تقوم بعملية التوجيه انه ينبغي أن تتوفر في القائد الموجه صفات رئيسية اهمها: الصحة الاساسية(البدنية والعقلية) ووضوح الغاية والهدف والحماس المستمر والاهتمام الصادق بالغير والاستقامة , والتمكن من العمل أو الصنعه والحزم والذكاء ,والقدرة على التعلم والتعليم وحسن الظن بالناس .