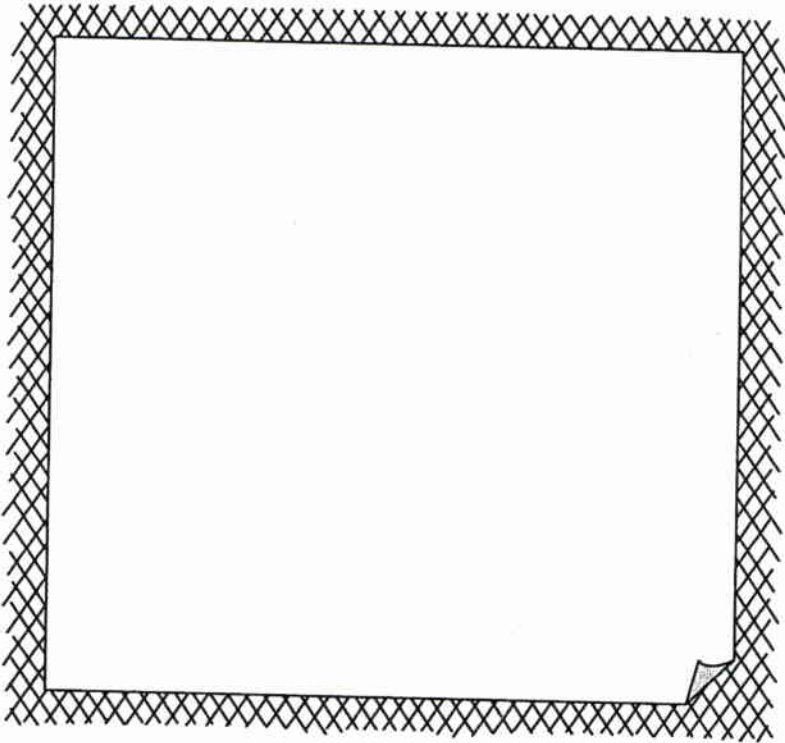


الفصل العاشر

تنمية المصادر البشرية



الفصل العاشر

تنمية المصادر البشرية

Human Resource Development

نبذة عن حياة د. روبرت كاركوف : Robert Carkuff

ولد روبرت كاركوف عام 1934 من الطبقة الوسطى في مدينة ليندن في ولاية نيو جيرسي. وحصل على شهادة البكالوريوس في العلوم السياسية عام 1956 وخدم في الجيش لمدة ثلاث سنوات وحصل على شهادة الدكتوراة في علم النفس من ولاية نيويورك في عام 1963، وعمل بعد التخرج كمساعد في قسم الأبحاث النفسية وفي نفس الوقت شارك كارل روجرز في أبحاثه المكثفة عن الفصام.

وبعد ثماني سنوات أنتقل إلى ولاية "ماسشوسيتس" Massachusetts وفي عام 1970 أسس مركز كاركوف للاستشارات ووكالة تنمية المصادر البشرية ومن ثم وبعد فترة قصيرة أسس معهد كاركوف للتكنولوجيا الإنسانية. وهو معهد مجاني 'بدون ربح' وبذلك أنهى حياته الأكاديمية.

وقد كرس كاركوف أبحاثه لخدمة الإنسانية، ويعتبر كاركوف أصغر عالم اجتماعي من أصل 100 عالم، وله عدة مؤلفات أشهرها المساعدة والعلاقات الإنسانية، وأحدث مؤلفاته تنمية المصادر البشرية والإنتاجية. (Shilling,1984)

المقدمة :

منذ لحظة ولادتنا في هذا العالم، وعندنا قدرة على النمو. كما أن الذين تعلموا كيف يحققوا هذه القدرة سيعرفوا كيف يعيشوا حياة مثيرة، ويكونوا قادرين على

الذهاب أينما شاءوا وأن يتصرفوا كما يريدون، أما أولئك الذين لا يعرفون كيف يحققوا هذه القدرة على النمو، فهؤلاء ستكون حياتهم بلا جدوى وستكون مأساة.

وكما سبق أن ذكرنا بأننا بغض النظر عن حالتنا، فكل فرد عنده هذه القدرة على النمو، وهذا النمو قد يكون نمو جسدي أو عاطفي أو عقلي، ومن هنا فإننا نستطيع أن نكون فعالين في حياتنا نتعلم ونعمل في مختلف النواحي الحياتية.

يرى كاركوف أن أهم الخصائص الإنسانية هي القدرة على التعلم، وهذه الخاصية الإنسانية هي التي تجعلنا ننمو ونكون فعالين، وهذا ما يميزنا عن بقية الموجودات. التعلم هو القدرة على تحويل المثيرات إلى استجابات، أي أننا نغير في استجاباتنا التي سنعلمها في تجربة المثير (مثل بكاء الطفل) العملية التي سنقوم بها هي المساعدة. هذه العملية عندما نقوم بها نكون قادرين عليها، إننا ندفع الآخرين للتعلم ولإعادة تأهيلهم، ولحل مشاكلهم، في عملية التوجيه والتأهيل. لذا فإن عملية المساعدة تشتمل على ثلاثة مراحل :

أ- الاكتشاف: Exploring تشتمل على التحليل والتجربة.

ب- الفهم: Understanding ويشمل أيضاً مرحلتين الأولى النمو والثانية التذويت ' أي أن تصبح الأهداف شخصية.

ج- العمل: Acting يشتمل على تحديد الأهداف Define Goals وتنمية البرامج. أن عملية المساعدة تؤكد على فعالية المهارات وهي بدورها التي ستسهل عملية التعلم.

الخلفية النظرية :

في عام 1961 قوبلت عملية الإرشاد أو كما سماها كاركوف 'عملية المساعدة' بتحد يقول بأن عملية العلاج النفسي لم تترك أثراً يذكر في علاج المرضى (Levitt- 1965; Lewis 1963) .

واكتشف 'Eyseneck' بأن ثلثي مرضاه بقوا في المستشفى لمدة سنة بغض النظر إن كانوا قد تلقوا العلاج المطلوب داخل المستشفى أو لم يتلقوه أي أنه خلص إلى نتيجة أن العلاج النفسي غير فعال ويؤخذ على هذه الفكرة ما يلي :

1. إن المرضى الذين لم يتلقوا علاجاً داخل المستشفى لا يعني بأنهم لم يتلقوا مساعدة" سواء من الممرضات أو الزوار أو حتى من بعض المرضى، وهذا ساعدهم على التزود ببعض التجارب العلاجية.
2. إن "إيزينك" فشل في النظر إلى المتغيرات المختلفة في هؤلاء المرضى الذين تلقوا العلاج مقابل أولئك الذين لم يتلقوه .

هذا المنهاج درس بواسطة عدة باحثين في سنة 1960 ومنهم Kisler,Rogers, Carkhuff حيث أنهم اكتشفوا بأن هنالك الكثير من المتغيرات التي حدثت بين المرضى الذين يتلقوا علاجاً متخصصاً وأولئك الذين لم يتلقوا أي علاج واقترحوا ما يلي :

1-إن العلاج النفسي يحدث تغيراً سواء أكان ذلك تغيراً نحو الأفضل أو الأسوأ كان يتحسن بعض المرضى بصورة ملموسة بينما البعض الآخر تدهورت حالته.

أكدت أبحاثهم بأن المرضى الذين تلقوا العلاج على أيدي مرشدين ومعالجين متعاطفين ومتفهمين كانت حالتهم أحسن بكثير من الباقين.

أكد كاركوف على ضرورة استبدال كلمة معالج بمساعد "مرشد" وذلك لأن نظريته تؤكد أن مهارات المساعدة لها علاقة بكل جوانب الحياة وليس الجوانب المهنية فقط. ووجد خلال هذه العملية "المساعدة الإرشادية" بأن التعاطف الصادق كان هو مبدأ التعامل المحترم بين الطرفين.

ووضحت الدراسات أن المعالجة النفسية نستدل عليها من خلال نمو المصادر البشرية، وهذا يعني زيادة مستوى المرشد في الأداء من النواحي الجسدية والفكرية والعاطفية والعلاقات الشخصية. إن كل ما يحققه المرشد من تقدم ونتائج إيجابية يعتمد على المهارات التي يقدمها المرشد، هذه المهارات تتمثل في أن يقوم المرشد عن طريق الاتصال غير اللفظي من تعبيرات جسده ووجهه أمام المرشد ليساعده على تحديد الهدف الذي يرغب الحصول عليه وبذلك يساعده على تفهم خبراته والعمل على إيجاد الأهداف التي يطمح الوصول إليها وبذلك يستطيع أن ينمو ويتطور من خلال الاستكشاف والفهم الجيد (Shilling, 1984).

المفاهيم الأساسية لنظرية كاركوف Carkhuff :

المحاكاة :

إن معظم ما يتعلمه الإنسان يتم عن طريق تقليد الكبار في بيئته التي يعيش فيها، ويكون تأثيرهم عليه لأنهم يملكون الحاجات والقدرات التي يحتاجها هذا الطفل.

الأداء :

إن المثل والمحاكاة لا تكفي لإحداث تغيير في الشخصية لكي تنمو وتتطور بل هناك مصادر أخرى كإطلاق مفاهيم جديدة على شكل ممارسة سلوكية عملية والافتراض الأساسي أن البصيرة عندما تحدث عند الشخص الذي يحتاج المساعدة فإنه يستطيع أن يوجد الحافز المثير وبذلك يزيد احتمال حدوث السلوك المرغوب فيه ومع ذلك فإن مقدرة المسترشد على الأداء مشروطة بنوع التدريب الذي يمكنه من إيجاد الحافز المميز عنده.

التعزيز :

إن التعزيز يعتبر أداة لتكوين سلوك جديد حيث تتم الاستجابات للتعزيز التبايني ومن ثم اكتساب السلوك المرغوب فيه، حيث أن مفهوم التعزيز يترجم إلى نظام من المكافآت والعقوبات حيث يكافئ الشخص على السلوك الجيد الذي يقوم به بينما يعاقب على سلوكه العدواني الذي يرتكبه.

المشاركة والحث "التحريض" :

تعتبر المشاركة المصدر الأخير في تطور نمو الشخصية الإنسانية. ونعني هنا المشاركة في عمليات صنع القرار حيث تتاح للمسترشد فرصة المشاركة بوجود خبرة في التوجيه من المرشد.

كذلك الحال بالنسبة للجماعة فعندما نفكر في برامج تعليمية واجتماعية تقدم فائدة للجماعة فإنه يتوجب علينا أن نسمح للمجموعة بالمشاركة في المعلومات وعمليات صنع القرار. علماً بأن أقل فائدة يمكن أن نحصل عليها من المشاركة هي أنها

تزيد من التشجيع والحث والارتياح الشخصي أما بالنسبة لأكبر فائدة فهي الإنجاز الناتج عن الزيادة في الحث.

النظرة للطبيعة البشرية:

1. ينظر كاركوف للطبيعة البشرية نظرة اجتماعية قائلاً بأن تنمية المصادر البشرية تعني تنمية قدراتنا وقدرات الآخرين وأنا لا نستطيع تنمية قدراتنا بدون تنمية قدرات الآخرين.
 2. الطبيعة البشرية عند كاركوف مستودع كبير للطاقات لم يتم استغلالها، وبالنسبة للطاقة البشرية لمعظم الناس يملكون طاقة جسدية أكثر بكثير مما يظهرون أثناء حركتهم وتفاعلهم.
 3. الطاقة العاطفية ليست لإمتاع أنفسنا فحسب إنما هي لنسعد بها من حولنا.
 4. الطاقة العقلية تمكننا من الفهم بدرجة أكثر مما نفعل، ولكن الخوف يمنعنا أحياناً كثيرة من تعلم خبرات جديدة.
 5. إن الإنسان في نظر كاركوف غني بالطاقات التي لديه والتي قد تبقى مدفونة بدون أن يستغلها.
 6. إن تنمية المصادر البشرية عنده عملية متكاملة وديناميكية بين المرشد والمسترشد كاركوف 1981.
- الحياة عنده تعني النمو والسبب الحقيقي لوجودنا هو أن ننمو ونصبح جزءاً من هذا العالم الذي نعيش فيه. (Shilling, 1984)
- نمو وتطور الشخصية :
- يعتقد كاركوف بوجود بناء معين للطاقة البشرية ونحن ما نقوم به من شعور وتفكير لا نستطيع أن نتحرك خارج هذا البناء.
- وقد أعتمد في شرحه لتطوير ونمو الشخصية على تنمية هذه المصادر، وقدم شرحاً عن الأسباب التي تعمل على تطوير الشخصية من مجالاتها العقلية، العاطفية، الجسدية من خلال التوقعات والنمو .

أ. وأكد أن هناك ثلاثة خطوط عريضة يبتثما الأبحاث التي لها علاقة بالتطور الجسدي:

1. تعديل الوظائف اللاإرادية عن طريق الإشراف (Biofeed back) ومن خلال وسائل تكييفية.

2. أثر المؤثرات الحسية على عملية النمو "مثل الحرمان من الإحساسات".

3. أثر الضغط البيئي على عملية النمو، هذه الدراسة زادت من فهمنا لعملية النمو الفسيولوجي.

ب. النمو العاطفي :

استخدم كاركوف المصطلح "عاطفياً ليشير إلى التفاعلات الداخلية الشخصية والمهارات التي عنده واستبدل مصطلح التحريض "بالانفعال" وأدخل أيضاً ما يسمى بالعوامل الداخلية، وهذه العوامل تشمل الالتزام نحو الآخرين وبمعنى آخر أنه يزود عندنا مهمة أو واجب ليس لمصلحة الفرد نفسه وإنما لمصلحة فئة من الناس مثل الأطفال والأقليات العرقية.

ج. التطور العقلي "النمو العقلي" :

رأي كاركوف أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين على تطوير الإدراك ولكنه وضع ثلاثة أبعاد لهذا التطور وهي :

1. الخاصية المعرفية للشخص وهي المهارات والمعرفة التي يحتاج إليها ليقوم بمهمته في المجتمع.

2. المهارات والمعلومات التي تعلمها، بمعنى آخر هو القدرة على تحليل أي موقف بعد جمع المعلومات اللازمة عنده.

3. مهارات الاتصال والتعليم والتي من خلالها يستطيع الفرد مساعدة الآخرين في تنمية واجبات أو طرق القيام بعمل ما. (Shilling, 1984)

التوقعات والنمو :

وهي من العوامل الهامة في تكوين الشخصية عند كاركوف فإذا كانت توقعات الأشخاص الذين يقدموا المساعدة عالية بالنسبة للمسترشد فإن هذا يحدث تغيراً هاماً في شخصية المسترشد، والعكس إذا كانت توقعاتهم منخفضة فإن ذلك سيؤثر سلباً على المسترشد، هذه القدرة على التوقع للأشخاص الذين يقدموا المساعدة تعتمد على التجارب الماضية لهؤلاء الأشخاص، فكلما كانوا ناجحين تكون توقعاتهم عالية والعكس إذا لم يكونوا كذلك.

والتوقعات مستقلة تماماً عن القدرات التي يمتلكها الشخص فالتوقعات تبني عنده على معلومات قد تكون غير صحيحة عن قدرة هذا الشخص الذي تقدم له المساعدة، ولها أيضاً تأثير كبير على تحقيق النجاح.

فالمرشد "المساعد" قد يتلاعب في الأوضاع والظروف ويجعل الشخص المسترشد خاضعاً لتوقعاته. ويمكننا إجراء تجربة على الإنسان فلو أخذنا مجموعتين من الطلبة ووضعنا إحدى هاتين المجموعتين بالذكاء والأخرى وصفناها بالغباء، وأعطينا هاتين المجموعتين للمدرسين فأنهم سوف يتوقعون أن المجموعة التي أعطيت صفة الذكاء سوف تحرز إنجازات أكبر بعكس المجموعة الأخرى.

وهنا الفرق حدث في عقول المعلمين بينما هؤلاء الطلاب عاديون، بالنسبة للذين وصفوا بالذكاء فسيكون إنجازهم أفضل لأنهم سوف يعملوا بأقصى إمكاناتهم وطاقاتهم لإحراز أعلى الإنجازات وسيصفهم المعلمين بالنجاح والتفوق وبذلك يكون للتوقعات أثر كبير عند استخدامها.

تنمية السلوك السوي وغير السوي : Development of Maladaptive Behavior

إن السلوك من وجهة نظر كاركوف متعلم سواء أكان هذا السلوك سوي أو غير سوي وسلوك الشخص العام يعتمد على نوعية وكمية المهارات التي يتعلمها وبشكل عام يعتمد على الخبرة التعليمية .

كل التعليم يبدأ بالإطار المرجعي للمتعلم، وبشكل عام فإن سلوك الشخص يعتمد على نوعية الخبرة التي تقدم له، فإذا كان المرشد أو المساعد غير كفؤ وليست

لديه المهارات اللازمة التي يستطيع أن يحدد بها نقاط القوة والضعف والمهارات أيضاً عند المتعلم فإنه يقدم له برامج تساعد لتحقيق هذه المهارات. وحتى ولو كان هذا الشخص يملك قدرات ومهارات عالية ولكنه لا يستطيع أن يقدم هذه المهارات فإنه سيفشل في مهمته ولن يستطيع أن يساعد المحتاجين بهذه المهارات.

إن السلوك غير السوي من وجهة نظر كاركوف لا يكون بسبب معركة نفسية داخل الشخص وإنما لافتقاره للمهارات التي يحتاجها ليكون شخصاً فعالاً في مجتمعه. (Shilling,1984)

الأسباب التي تدعو للتغيير :

إذا كانت المشكلة في عدم وجود مهارات سواء أكانت هذه المهارات شخصية أو مهارات هو بحاجة إليها في تعامله مع الآخرين فالحل طبعاً هو اكتساب هذه المهارات وتعلم كيفية اكتسابها .

1. ويرى كاركوف أن أساليب العلاج التقليدية لم تدخل جوهر الفرد المحتاج للعلاج .
2. إضافة إلى أنها لم تستطع تزويد المسترشد بالمهارات التي يحتاج إليها في مجتمعه ليكون فعالاً.
3. لذلك جاء كاركوف بنظام جديد ليكون بديلاً مبنياً أن التعلم هو الأساس ويبدأ بجوهر الفرد وكذلك يرى ضرورة تزويد المسترشد بالمهارات التي يحتاج إليها ومن هنا يكون الفرد قادراً على التعلم والعمل.

وقد عرف كاركوف طريقته على أنها " فن تقديم طرق العلاج الإنساني " .

عملية الإرشاد وأهدافه :

إن التعليم المثمر سواء كان في الإنسان أو في أي مخلوق يجب أن يكون محكوماً بالسلوك القابل للقياس والملاحظة. إن التعلم يأتي نتيجة الاستكشاف والفهم والعمل وكي نحقق تغييراً بناءً في السلوك فإنه يتوجب على الفرد أن يكتشف عالمه بما فيه من أشخاص وحوادث.... الخ، وهذا يعني أن هذا الاستكشاف كما يراه المسترشد كذلك كما يراه الآخرين.

هذا الفهم "الاستكشاف يعني أن يفهم المسترشد أين موقعه في هذا العالم بالتحديد؟ وما هي إيجابيات وسلبيات سلوكاته لأنه بهذا الفهم يستطيع أن يطور وينمي سلوكاته الإيجابية ويتخلص عن السلوكات السلبية أو يقلل منها .
(Shilling, 1984)

أهداف الإرشاد :

إن الحديث بأن كاركوف ينظر للإنسان بأنه وحدة متكاملة 'Whole Person' هو نتاج تحقيق هذه الأهداف .

وقد حدد كاركوف ثلاث مستويات للإرشاد :

- 1- الهدف النهائي " هو تحقيق الذات" .
- 2- الهدف المتوسط "المهارات" .
- 3- الأهداف المباشرة "الاستكشاف، الفهم، العمل، التطبيق" .

سنعرض هذه الأهداف بترتيب عكسي :

- 1- أول هدف في هذه المرحلة تقديم المساعدة والتغيير في السلوك هذا التغيير يجب أن يكون حقيقي وليس ظاهرياً فقط ، لذا فعلى المسترشد أن يبرهن أنه حقق سلوكاً جديداً. فهم المسترشد لما يدور حوله وماذا يحتاج وماذا يريد أن يكون. إن مرحلة الاستكشاف تشتمل على اختبارات للواقع وتحليل العالم الواقعي للمسترشد. وأخيراً فإن على المسترشد أن يقطف ثمار استكشافه وفهمه ويتنزه الفرصة ليتخذ إجراءات فعلاً ويحقق ما يريد (Carkuff and Brenson, 1977) .
- 2-الأهداف المتوسطة : إن تحقيق الأهداف هي نتيجة للمهارات التي تم تطبيقها. وإن المهارات الجسدية ليست فقط اللياقة البدنية ولكنها أيضاً اكتساب عادات التغذية السليمة والراحة الملائمة.

المهارات الشخصية : يقصد بها عادات الإصغاء أي الحضور النفسي والذهني والمبادرة وكل هذه المهارات تخدم البعد العاطفي، بينما مهارات الإدراك والتحليل والتفسير والتأليف كلها تعمل على تنمية الجانب العقلي.

1. الهدف النهائي 'تحقيق الذات' Self Actualization

إن الناس الذين يحققون وظيفة القوة البدنية بمعنى التحمل، هذه اللياقة تكسبهم طاقة بدنية للقيام بأي مهمة بشكل فعال وأولئك الذين يحققون القوة العاطفية كالمبادرة يكونوا قادرين على الاستجابة لأي موقف إنساني، كما أن الذين يحققون القوة العقلية يكونوا قادرين على تنظيم الحقائق ومفاهيم الحياة اليومية ومن ثم ترجمتها إلى مهارات وخطوات لتلك المهارات. (Shilling, 1984)

تدريب المرشد :

فلسفة التدريب :

إنه لمن المهم معرفة أن تدريب المرشد على مهارات المساعدة تعتبر مثلاً آخر على العلاقات الشخصية التي يدخل فيها التعلم. مثل الشخص الذي يطلب المساعدة يأمل في أن يغير واقعه وكذلك الشخص الذي سيساعد الآخرين يأمل في أن يتغير حاله ليكون قادراً على تقديم خدمات المساعدة بشكل جيد ، إذا الهدف من التدريب: ا. تكوين مهارات عند المتدرب تمكنه من أداء واجبه نحو الذين يطلبون مساعدته.

ب. تدريب المرشد ليكتسب مهارات يستطيع بواسطتها تطوير برامج تدريبية وخدمات يستطيع أن يواجه بها الأزمات والحالات الجديدة.

إن طريقة كاركوف في التدريب تكمن في تطوير الشخص في جميع جوانب شخصيته. وهي واضحة للطرق التي تحدث تغير أو حتى تلك الطرق التي لا تحدث تغير.

والمرشد الفعال هو الذي لا يكون محدود بل فعال ويجب عليه أن لا يسمح للمسترشد أن يكون حرفياً وبتقيد بالمنهج حتى لو كان منهجه هو نفسه ويقصد "كاركوف" 1978.

تجربة التدريب :

إن كلا من عمليتي التدريب والإرشاد هدفهما زيادة مستوى المهارات الشخصية وإحداث عملية تغيير بناءة، إن المتدرب والمرشد كلاهما نموذجاً فعالاً ومؤثراً فعلى المتدرب أن يكون منفتحاً للتجربة التي يمر بها ومصراً على إحداث تغيير إيجابي في

نفسه. بالإضافة إلى أن المرشد عليه أن يكون طموحاً ويسعى للنجاح في عمله وإن القصور في عملية التدريب سيحد من نموه. (Shilling,1984)

وظيفة المرشد :

لكي يكون المرشد فعالاً عليه ألا يكون مجرد مقدم للمعلومات والنصائح. والإرشاد الفعال هو تقديم المساعدة والتعليم في آن واحد.

المرشد الضعاف هو الذي :

1. يدخل في جوهر ما يطلبه الشخص والتسهيل عليه ليكتشف عالمه.
2. الدخول لبيئة المرشد "بيته، مدرسته، عمله كمصدر واقعي لتجربته As Reality . Check
3. أن يكون على صلة بإطاره المرجعي (في بيئته). أهداف المرشد يجب أن تكون من بيئته هو وليس من بيئة الآخرين.
4. يربط بين وظيفة المرشد وبيئة المرشد سواء في العمل أو المدرسة أو البيت، حيث يكون لديهم توقعات عن معيشة الفرد وتعليمه وأدائه الوظيفي.
5. عمل دورات للمرشد تتعلق بخدمة أهداف المرشد وليس كافيًا التعرف على هذه الأهداف وإنما المطلوب أن تكون الدراسة إجرائية.
6. استخدام التعليم والتدريب لإجراء دورة عمل للمرشد ومن خلالها يعمل على تدريب المرشد على كافة المهارات التي يحتاجها للوصول إلى هدفه.
7. تعليم المهارات المتغيرة هذه المهارات يجب أن تكون صالحة للتلاؤم مع حياة المرشد.
8. تعليم بيئة المرشد كيفية دعمه، وهذا يعني تعليم الأفراد الآخرين المهارات التي يحتاجونها لدعم المرشد.
9. متابعة نشاطات عملية التعليم وهذا يتضمن تعليم المرشد كيف يتعلم ويعمل في عالمه الواقعي.

10. التأكد من نتائج وجهود عملية التعلم. (Shilling,1984)

أساليب الإرشاد : Techniques of Counseling

هنالك أربعة طرق رئيسية في العملية الإرشادية :

1. الحضور الذهني / الجسدي والنفسي . Attending

2. الاستجابة . Responding

3. التذويت . Personalization

4. المبادرة (اتخاذ القرار)

5. تطوير البرنامج

يمكن اعتبار هذه الطرق الأربعة أساليب في الإرشاد إلا أنه يمكننا اعتبارها أيضاً خصائص شخصية. كالتعاطف والاحترام، والأصالة، لذا من الصعب اعتبارها مجرد تكنيكات .

1- الحضور : وهنالك أربعة مراحل لهذه الطريقة .

أ- التحضير : ويشتمل على معرفة المرشد بمكان ، زمان، العملية الإرشادية وكيفية أن يصل هناك وترتيب الجلسات.

ب- الموقع : كيفية جلوسهم ، وحتى يكون اللقاء وما هي أنسب زاوية للجلوس فيها، وما هو أفضل وضع للمرشد هل يكون واقفاً أم يجلس الخ.

ج- الملاحظة.

د- الإصغاء.

2- الاستجابة بالحضور والملاحظة والإصغاء : يستطيع المرشدون تحديد وفهم المرشدين من خلال تفاعلهم معاً في هذه المرحلة تكون وظيفة المرشد الاستجابة والفهم لموقف الفرد ومشاعره الحالية .

وفي هذه المرحلة لا يتم مناقشة الأمور الشخصية، ويستجيب المرشد للمرشد وبدون الدخول في التفاصيل، ويستجيب المرشد بعبارات مثل: الذي تقوله هو....

3- التذويت : في هذه المرحلة يتفهم المساعد الخلفية الثقافية للمساعد بالإضافة إلى فهمه لمشكلاته ومشاعره وأهدافه الخاصة، ويهدف إلى بناء استجابات متبادلة بينهما، بمعنى يعمل المرشد على فهم المسترشد، وتقبله للمعاني والمشاعر والمشاكل والأهداف المذوتة للمسترشد، ويترجم هنا المرشد تعليقات وملاحظات المسترشد من الأسباب الخارجية، إلى الاهتمام بالمشاعر والتي تعكس الشخصية الداخلية، شكل العبارة تكون هنا: أنت تشعر... لأن...

4- المبادرة : مساعدة المسترشد لتطوير أهداف ووسائل عملية لمساعدته ويصل إلى ما يريده من أهداف، وهذه ال 3 خطوات للمبادرة .
أ- تحديد هدف المسترشد.

ب- البحث عن طرق بديلة للوصول إلى الأهداف واستخدام وسائل فعالة لذلك.
ج- مساعدة المسترشد على تطوير مجموعة من القيم تحصر الخيارات المتاحة له.
(Shilling,1984; Carkuff, 1969)

5- من ثم يبدأ بتطوير برنامج: ووظيفة المرشد هنا أن يتأكد أن المسترشد قادر على السيطرة على كل خطوة وأن الخطوة النهائية تؤدي مباشرة إلى الهدف.

التقييم Evaluation :

انتقدت أعمال كاركوف Carkuff من قبل (Lambert & Dejulio,1977)
واعتبروا أن مناهجه في البحث ضعيفة لعدة أسباب :
1- أنه فشل في تحديد طبيعة العلاج (التدريب) والتي تختلف من دراسة لأخرى.
2- إن المجموعات الضابطة غير متساوية وحتى غير موجودة.
3- أنه يوجد الكثير من التفاعل القياسي الذي يستخدمه، والمعالجات التي يستخدمها لها دلالات إحصائية في حدها الأدنى.

أبحاث كاركوف الأخيرة أجابت على هذه الانتقادات بأنه كان هناك مكاسب ضئيلة لنتائج أبحاثه ولكنه في المقابل كان هناك مكاسب كبيرة في نواحي أخرى.

يقول Shilling إن تقديراته حول نظرية H.D.R. تنمية المصادر البشرية برغم مشاكل مناهج البحث وغموض اللغة، وتعالى المنهاج إلا أن توقعاته تقول بأنها واعدة في هذا المضمار. (ويقصد الإرشاد) إذ أنها أكثر النظريات واقعية تتعامل مع أناس واقعيين يعيشوا في عالم حقيقي أنها تبحث بطريقة علمية لتكشف كل الحقائق عن جميع المواقف (العميل مع مشاكله).

إنها حقيقة من أكثر النظريات عملية Pragmatic لأنها تبحث في الموقف نفسه وليس في العلاج الشافي لهذا الموقف. أنها فعالة لا تستخدم مبادئ التعلم في المواقف المناسبة. إنها عالمية لأنها ترتبط بالشخصية أنها تعمل وقتما يريد لها العامل أن تعمل.