

## الفصل الخامس

### زرع البذور

#### التفاوض

انسج علاقات حقيقية، كون عقد نبات  
حقيقية، ابن بيوتاً حقيقية.

مارج بيرسي، النجوم الخماسية السبعة

مرحلة التفاوض هي مسألة حوار وإجماع والتزام. الشركاء ينهمكون في حوار (انسج علاقات حقيقية) حول كيفية تفتح عملية التعلم (كون عقد نبات حقيقية)، وما هي النتائج التي يريدون بلوغها والعلاقة تجري مجراها (ابن بيوتاً حقيقية). مع إضافة العمق والتفصيل وإطار العمل إلى الأهداف العريضة التي تحددت أثناء مرحلة الإعداد. ونتيجة هذه المرحلة وضع خطة عمل لشراكة إرشادية تستند إلى أهداف محددة جيداً، ومقاييس للنجاح وتعيين مسؤولية الطرفين وآليات للمحاسبة، وقواعد لمعالجة العقبات.

يصف التفاوض عملية الحوار المركز والمتدفق بحرية الذي يجري إما في جلسة واحدة أو عدة جلسات ويؤدي إلى تفاهم مشترك حول نتيجة العلاقة الإرشادية ومجرياتها العملية. والسؤال الأبرز في حديث التفاوض هو كيف يتطور عملنا ويتقدم؟ والجواب يعتمد في النهاية على استعداد الشريكين لبذل الوقت والجهد الكافيين في حوار تفاوضي عميق، حوار يأخذ السقطات في الحسبان سلفاً ويتيح المجال لاستقصاء ما يبرز من احتمالات ومسالك بديلة ويستوعب

إعادة فتح التفاوض أو إغلاق العلاقة إن اقتضت الضرورة. أو أملى ذلك الحرص. وعملية التفاوض الموفقة في الإرشاد تؤدي إلى ما يلي:

- أهداف محددة جيداً
- معيار النجاح وقياسه
- تحديد المسؤوليات المشتركة
- ضمانات المحاسبة
- اتفاقيات لمواجهة العقبات
- اتفاق إرشاد بالتراضي
- خطة عمل لبلوغ أهداف التعلم

يضع العرض 5-1 ضمن لائحة كل ناتج وكل الأسئلة التي ينبغي الإجابة عليها لكي تتحقق النتيجة المطلوبة.

تقوم مرحلة التفاوض بزرع البذور التي تتيح للعلاقة أن تتفتح براعمها وتزهر. وهذا الفصل يبين بالتفصيل محتوى برنامج الحوار التفاوضي اللازم لبلوغ النتائج المرجوة.

#### وضع اتفاقية:

تشبه الشراكة الإرشادية اتفاقية للتعلم وهي تتفق مع المبادئ والأصول السليمة لتعلم الكبار. إنها أشبه بعقد تعلم من حيث أنه اتفاق يقوم بين فريقين (وهما في حالة عقد التعلم، معلم ومتعلم) ويبين بوضوح مكونات اتفاقية التعلم: الأهداف، الدليل على تحقيق الأهداف، أدوات التعلم والاستراتيجيات، والمعيار ووسائل إثبات التعلم (Knowles, 1980)، وكما أن عقود التعلم تفيد في تعيين

الحدود وتقييد التوقعات (Galbraith, 1991) كذلك هو الحال في اتفاقيات الشراكة الإرشادية.

### أهداف محددة جيداً:

ليس هناك في العلاقة الإرشادية ما يضارع أهمية أن تكون أهداف التعلم محددة جيداً. ولما كان التعلم هو الغرض من عقد العلاقة، فإن كل ما يتبع يعتمد على وجود أهداف تعلم محددة بوضوح. ولذلك كان موضوع توضيح وبيان أهداف التعلم أمراً لا يستغنى عنه في العمل التفاوضي للعلاقة الإرشادية. ولذلك يعتمد الشركاء في العملية الإرشادية إلى المراجعة المستمرة لأهداف التعلم طوال المدة التي تستغرقها العلاقة الإرشادية.

إنه لمن الصعوبة بمكان بلوغ هدف ما دون أن يكون هذا الهدف محدداً بوضوح. ذلك أنه دون أهداف محددة جيداً تواجه العلاقة خطر فقدان التركيز. وبدون الوضوح يتبدد الجهد، كما تذكر هذه المرشدة التي تعمل لدى وكالة للخدمة الاجتماعية، فتقول: "ربما لم أكن أتمتع بالوضوح كما ينبغي بالإصرار على بلوغ أهداف محددة. والواقع أننا لم نجلس معاً لتحدث عن الأهداف فلم أكن أعلم أن الأهداف جزء مهم من العلاقة الإرشادية".

إن الدقة في تحديد الأهداف هي جزء مهم من الوضوح. فهناك علاقات إرشاد عديدة تبقى في حدود التعريف العام للهدف. ولدينا مرشد آخر، وهو أحد المدراء في شركة، يصف تجربة مشابهة: "لم تكن في الواقع واضحين بشأن الأهداف التي نريد بلوغها، بالرغم من أننا كنا قد تحدثنا عنها مقدماً. لقد كان علينا أن نكون أكثر دقة وتحديداً في تعيين المراد على نحو ملموس. ولقد أدى غياب هذا إلى أن تصبح علاقتنا عملية مشتتة الهدف لا تفيد أياً منا كما كان يجب أن تكون."

## العرض 5 - 1

### أسئلة ونتائج في التفاوض الإرشادي

أسئلة	نتائج
● ما هي نتائج التعلم المطلوب تحقيقها في هذه العلاقة؟	أهداف محددة جيداً
● ما هي معايير تقويم النجاح المتحقق في نتائج التعلم؟ ● ما هي العملية اللازمة لتقويم النجاح؟	معيار النجاح وقياسه
● من الذي سيكون مسؤولاً وعن ماذا؟	تحديد المسؤوليات المشتركة
● كيف نضمن أننا سوف ننفذ ما نقوله؟	ضمانات المحاسبة
● ما هي القواعد والتوجيهات التي سنتبعها من أجل تنفيذ العلاقة؟	القواعد الأساسية في العلاقة
● كيف نحمي سرية هذه العلاقة؟	حماية السرية
● ما هي القواعد التي ينبغي عدم تجاوزها في هذه العلاقة؟	الحدود
● ما هي العقوبات المحتمل مواجهتها؟ ● ما هي الطريقة التي ينبغي اعتمادها لمعالجة العقوبات حين تبرز؟	اتفاقيات لمواجهة العقوبات
● ماذا ينبغي أن تتضمنه هذه الاتفاقية لنجعلها مناسبة لنا؟	اتفاق إرشاد بالتراضي
● ما هي الطريقة؟ ● ما هي الخطوات اللازمة لبلوغ الأهداف؟	خطة عمل لبلوغ أهداف التعلم

يأتي بعض المسترشدين إلى العلاقة الإرشادية وهم يحملون أهدافاً واضحة محددة. ومع ذلك فإنه ما يزال من الأهمية بمكان أن يتحرى المرشد عما يحمله هؤلاء المسترشدون من توقعات ويحدد إن كان ثمة توافق بين ما يرغبون في الحصول عليه من التعلم وتجربتهم وخبرتهم.

وحيثما يفتقر المسترشدون لأهداف محددة يغدو لوضع الهدف المقام الأول، والمهمة الأولى للمرشد أن يساعد المسترشدين على توضيح وتحديد أهدافهم. وهذا أمر يجب إنجازه قبل البدء بمرحلة العمل من العلاقة.

إن تعيين الهدف عملية تطويرية تستغرق زمناً. وتبدأ العملية عادة بعرض واسع إلى حد ما لتوضيح النوايا - ينطلق من العام (في مرحلة الإعداد) إلى ما هو أشد تحديداً (في مرحلة التفاوض). فإذا تركت الأهداف فضفاضة، فالاحتمالات عندئذ هي ألا ترضي عملية التعلم المرشد أو المسترشد مما ينعكس على ناتج التعلم أو العلاقة الإرشادية. ولما كان أمد العلاقة الإرشادية طويلاً، وبشكل خاص، العلاقة غير الرسمية، إذ يتحدد جزئياً على الأقل، ببلوغ أهداف التعلم المطلوبة، فإن وضع أهداف محددة جيداً أمر مهم.

يأتي معظم المسترشدين إلى الإرشاد وهم يحملون فكرة عما يريدون أن يتعلموه. وتصبح تلك الفكرة نقطة البداية للمساعدة في عملية وضع الأهداف. وهناك عدة سبل يمكن للمرشدين استخدامها لمساعدة المسترشدين في تطوير أهداف واضحة وملموسة ومختصرة.

والمرشدون حين يشجعون المسترشدين على التعبير عن أهدافهم خطأً فإنهم إنما يريدون حثهم على التزام الدقة والتحديد. ذلك أنه ما إن يتم تحديد الأهداف كتابة حتى يمكن للمرشد استخدام هذه الورقة كأداة محاسبة في قياس مدى التقدم المتحقق. فالأهداف المحددة جيداً شبيهة ببيان رسمي عن العلاقة؛ إنها تسمح عندئذ باستمرار التركيز على العلاقة وضبط مسارها.

يحدد سميث (1995) خمسة معايير لوضع الأهداف تجمعها كلمة SMART يجب أن تكون الأهداف محددة بدقة (S) قابلة للقياس (M) Measurable، ذات توجه عملي (A) Action Oriented، وواقعية (R) Realistic، وفي الوقت المناسب (T) Timely. يعرض التمرين 5 - 1 ورقة عمل ينجزها المرشد والهدف منها تقرير مدى وضوح أهداف المسترشد. ويمكن أن ينجزها المرشد والمسترشد معاً كمدخل لتطوير مكونات اتفاقية الشراكة الإرشادية. والعرض 5-2 يظهر ورقة عمل كاملة. ويتبين من هذه الورقة أن هذا المرشد أدرك سريعاً أن أهداف المرشد لم تكن محددة جيداً، وأن هناك مزيداً من العمل ينبغي القيام به قبل السير قدماً.

تساعد الأهداف المحددة جيداً على تحديد العناصر المطلوبة؟ مقاييس النجاح. كذلك قد تقتضي الأحوال إعادة صياغة الأهداف مع تغيير الظروف طوال استمرار العلاقة.

### معيار النجاح وقياسه:

لقياس نجاح التعلم لا بد من تحديد معيار لتقويم نتائج التعلم. وهذه المعايير هي النتائج المبتغاة أو المطلوبة من عملية التعلم، وهي تصدر مباشرة عن الأهداف. فعندما يدور حوار بين الشركاء في عملية الإرشاد حول موضوع كيف سيعرفون بأنهم حققوا تلك الأهداف التي يسعون إليها، فإنهم بذلك يحددون مبتغاهم. وما إن يتم تحديد الهدف جيداً حتى تسير المحادثة بيسر. والمثال في العرض 5 - 2 يبين أن الشراكة الإرشادية لم تتضح بعد للوصول إلى معيار.

وما إن يتم تحديد معيار النجاح، حتى تصبح الخطوة التالية هي معرفة كيفية قياس النجاح، أي كيف تتم عملية تقويم النجاح. وفي حالات عديدة تكون العملية جلية واضحة للعيان، كما قد تستغرق الإجابة في بعض الحالات وقتاً.

والسبب في ذلك أنه غالباً ما يتحقق التعلم بالممارسة وتكامل المعرفة والتطبيق، بعد زمن طويل من ختام العلاقة الإرشادية.

### تحديد المسؤوليات المشتركة:

إن مهمة المرشد التزام وتطوي بالتالي على مسؤولية. وفي كل شراكة سليمة ينبغي تعيين المسؤوليات المناطة بكل شريك وأن تكون كذلك مفهومة لدى الطرفين. وهذه هي الطريقة الوحيدة التي يمكن أن تتحقق فيها محاسبة ذات معنى.

يتعين على المرشدين أن تكون مسؤولياتهم والمسؤوليات المترتبة على شركائهم في العملية الإرشادية واضحة ومفهومة. وعلى المرشدين الذين ينهضون ببرنامج إرشاد متفق عليه رسمياً البدء بمراجعة توصيف عمل المسترشد والتداول في الآثار المترتبة على هذه العلاقة التي تربط بينهم وبين الشريك على وجه الخصوص. ونسوق على ذلك مثلاً حالة شركة جون للأعمال الحاسوبية والتي لديها برنامجاً داخلياً للإرشاد وذلك من أجل توجيه الموظفين الجدد إلى ثقافة الشركة وتوجهاتها وممارساتها في العمل. ولقد كان القصد من هذا البرنامج أن يسهم في تنمية مهارات كل فرد وتطوير الكفاءات التي يتمتع بها. ووفق هذا البرنامج تشمل مسؤوليات المرشد توفير الدعم والتوجيه للمريد وإتاحة الفرص له للتعلم. كذلك فإن مسؤولية المرشد توفير التغذية الراجعة للمسترشد، وتقديم التغذية الراجعة للجنة المشرفة باستمرار حول البرنامج. ومن واجبات المرشدين حضور جلسات تدريبية مرتين في العام وأن يلتقوا بالمسترشدين بصورة دورية على الأقل مرتين أسبوعياً في الشهر الأول، ومرة في الأسبوع خلال الشهور الخمسة التالية، ومرتين شهرياً في العام الأول الذي يلي تاريخ التوظيف.

وكان لدى المرشدين في شركة جون فضلاً عن ذلك قائمة بالمسؤوليات المناطة

بهم. ومن هؤلاء من يشارك في البرنامج حيث يضطلع بدور المتعلم النشط، بمعنى أنه يشارك في برنامج إرشاد توجيهي ويلتزم بالبنود المنوه عنها في برنامج الإرشاد ويحترم سرية الأحاديث التي تدور ويوفر تغذية مرتدة للمرشد ولبرنامج اللجنة المشرفة.

## التمرين 5-1

### ورقة عمل المرشد لتقويم أهداف المرشد

التعليمات: أجب على الأسئلة التالية لقياس مقدار وضوح أهداف المرشد.

محدد بدقة

- ماذا يحاول المرشد إنجازه في هذه العلاقة؟
- هل أهداف المرشد محددة بدقة، ومشخصة، وواضحة؟

قابل للقياس

- هل الأهداف قابلة للقياس؟
- بأي طريقة يمكن قياس النجاح؟

ذو توجه عملي

- هل الأهداف مستقبلية التوجه؟
- ما هي النتائج التي يمكنك أن تراها عند تحقيق المرشد لأهدافه؟
- ما هي الأشياء الملموسة التي يستطيع المرشد القيام بها نتيجة تحقيق الأهداف المحددة؟

واقعي

- هل الأهداف قابلة للتحقق ضمن الوقت المتاح؟
- هل هناك موارد أخرى ترغب في أن تتوفر لبلوغ الأهداف؟

في الوقت المناسب

- هل الوقت المتاح لبلوغ الأهداف التعليمية معقول؟
- هل تم تحديد موعد معين لتحقيق الأهداف؟

المصدر: اقتباس عن (SMITH, 1995.PP.83-84).

## العرض 5 - 2

### ورقة عمل المرشد لتقويم أهداف المرشد

هدف معلن: طلب مساعدة للعثور على وظيفة شاغرة خلال 12 - 18 شهراً ومجزية أكثر من الوظيفة الحالية وتتوفر فيها الفرص للنمو وموقعها يجعلني أقرب إلى عائلتي.  
محدد بدقة: ماذا يحاول المرشد أن يحققه في هذه العلاقة؟ هل أهدافه محددة وواقعية وملموسة وواضحة؟

تقول المرشدة إنها تبحث عن وضع يتيح لها إيجاد توازن بين العمل والحياة العائلية. صحة والدتها تزداد تدهوراً، وهي تقول أنها بحاجة لكسب مزيد من المال، وتحمل مزيد من المسؤوليات في العمل وأن تكون قريبة من والدتها.

ما أود معرفته: ما معنى "كسب المزيد"؟ ما طبيعة الفرص للنمو التي تبحث عنها؟ هل تتحدث عن ترقية في مهنتها؟ أم تقصد زيادة المعرفة؟

قابل للقياس: هل الأهداف المبتغاة قابلة للقياس؟ ما هي الطرق لقياس النجاح؟  
بالتأكيد سوف أعرف المزيد عن هذه الأمور حالما تتكون لدي فكرة أوضح عن الإجابات عن السؤال أعلاه.

يمكن قياس النجاح بسهولة حالما تضع رسم الدولار عليه. كذلك يمكن قياس المسافة بسهولة أيضاً. أما من ناحية الترقى المهني فعلي أن أعلم ما هي أهدافها وما تعني هذه العبارات لها.

ذو توجه عملي: هل الأهداف ذات توجه نحو المستقبل؟ ما هي النتائج التي تتمثل أمامك حين تتحقق أهداف المرشد؟ ما هي الأمور الملموسة التي يقدر على عملها نتيجة إنجاز الأهداف المحددة؟

لا مشكلة لدينا هنا. أستطيع أن أتصور أمامي امرأة تشعر بقدر أكبر من التوازن والرضى والحماس تجاه عملها وأقل شعوراً بالذنب بسبب بعد المسافة جغرافياً. وسوف تكون في النهاية جاهزة للحركة. وحين تتحرك سوف تتعلم كما أمل طريقة في التفكير حيال التطور المهني من منظور النمو المستمر.

واقعي: هل إنجاز الأهداف الموضوعية ممكن في الوقت المتوفر لك؟ هل هناك موارد أخرى من الضروري توفرها لبلوغ الأهداف الموضوعية؟

أرى مهمتي أن أقوم بتوجيهها حتى تكتمل العملية. مبدئياً سوف نمضي الوقت المتاح لنا لبلوغ قدر أكبر من الوضوح في الفرصة. ولا بد لها من أن توفر الوقت للقيام بالكثير من البحث الميداني. أستطيع أن أضعها على الدرب الصحيح، إنما سيترتب عليها هي أن تتخذ الكثير من القرارات. وسوف يكون عليها أن تعمل على تحديد موضوع تقدمها في مهنتها.

وقد تحتاج للاتصال بوكالة للتوظيف أو شركات مشابهة للوصول إلى بعض الموارد التي ستحتاج إليها. إن عليها أن تتابع موضوعاتها وأن تواظب على ذلك، وعليها بعد أن تكثر من استخدام ما توفره شبكات الاتصالات لمتابعة استقصاءاتها.

في الوقت المناسب: هل تم تحديد الوقت لإنجاز أهداف التعليم؟ هل تحدد موعد نهائي لبلوغ الأهداف الموضوعية؟

نعم، بافتراض أنها على استعداد لبذل الوقت والطاقة لإنجاز المهمة. وقد وضعت هي إطاراً واسعاً لذلك. وسوف أحثها على أن تكون أشد تحديداً حين نرى كيف ستتطور الأمور.

وهناك شركاء آخرون دون أولئك ظهوراً، ولكنهم يشاركون في العلاقة الإرشادية أيضاً. وقد يشمل هؤلاء الشركاء مدير المسترشد والمشرّف على البرنامج والأخصائي بالموارد البشرية، ولكل من هؤلاء الأشخاص مسؤوليات تؤثر في العلاقة، إن مباشرة وإن بصورة غير مباشرة. وإدراك هذه المسؤوليات يعمل ضد مشكلة تشتت الدور.

ترتبط ليندا بعلاقة إرشاد غير رسمية. وهدفها كمريدة أن تتعلم كل ما يلزم لتصبح رئيسة تحرير، وهي التي تعمل الآن في منصب جديد هو مديرة تحرير، وقد شاءت أن تطلب المساعدة الإرشادية من خارج الشركة التي تعمل لديها. ومع أن ليندا تحسن الكتابة إلا أنه لم يسبق لها العمل من قبل كمديرة تحرير، وهي تحتاج لأن تتعلم خفايا المهنة بسرعة بحيث تثير انطباعاتاً إيجابياً لدى المشتركين والمعلنين والعاملين لديها. وقد وافق جيرالد، وهو مرشدها، على إطلاعها على خبراته والالتقاء وإياها دورياً، لولا أنه أبدى عدم استعداده لتحمل مسؤولية جدولته مواعيد لقاءاتهما الملائم لاستمرارها في مهمتها. ولكن اتفق الاثنان على أن من مسؤوليات ليندا أن تأتي إلى العلاقة بما تواجهه من مشكلات ومواقف وأسئلة. وتولى جيرالد مسؤولية تمكينها من الاتصال ببعض الجمعيات المهنية. وقد وافق المسؤولون في هذه الجمعيات على قبولهم بالمشاركة في المسؤولية عن تقويم مدى تقدم ليندا مرة كل شهرين.

إن تحديد المسؤوليات أمر جوهري إذا كان الأمر يتطلب توفر أي مستوى من المحاسبة ذي مغزى في علاقة ما.

### ضمانات المحاسبة:

المحاسبة هي التعبير الواعي عن الشعور بالمسؤولية الذاتية والصرامة. ويقوم ضمان المحاسبة على الالتزام الواعي بالمسؤولية والإدراك الواضح من كلا الطرفين لمسؤولياتهما. والسؤال الفصل في موضوع المحاسبة هو: كيف لنا أن

يعتبر كل منا الآخر مسؤولاً ويحاسب في هذه العلاقة الإرشادية؟ إن الإجابة عن هذا السؤال أمر يقتضي الوضوح - نوع الوضوح الذي يعرض له Patrick Len- cioni في كتابه (1998) The Five Temptations of a CEO حيث يقول: "لا يمكنك أن تقوم بمحاسبة الآخرين عن أمور غير واضحة" (ص51).

قد يرى الذين ينخرطون في علاقة إرشادية غير رسمية أمر المحاسبة عبثاً يضيعون به. ولذلك كان الإغراء قوياً بأن يتجنبه المرء كلية، إلا إذا كانت إجراءات المحاسبة الخارجية من صميم العلاقة، سواء كانت هذه الإجراءات مفروضة ذاتياً أم سوى ذلك. وفي هذا يوفر الحوار حول موضوع المحاسبة المحك لاختبار العلاقة. فإذا استخدم هذا المحك بحكمة أصبح ضماناً جيدة لاستمرار الحوار.

هناك ثلاثة مستويات من المحاسبة ينبغي للشركاء مواجهتها: المحاسبة عن العلاقة، وعن عملية التعلم، ثم عن تحقيق أهداف التعلم. والعرض 5 - 3 يقدم بعض الأسئلة النموذجية المتصلة بكل مستوى.

وفيما أنت تفكر في قبول تحدي المحاسبة المتبادلة في العلاقة الإرشادية انظر كيف يكون السبيل الأفضل لتشجيع ودعم المحاسبة.

### تشجيع المحاسبة:

ليس من الضروري للحوارات التي تدور حول المحاسبة أن تكون رسمية، إنما يجب أن تكون جادة ذات دلالة وتجري بانتظام. والسؤال بصورة دورية: "كيف تجري الأمور؟" يجعل موضوع المحاسبة دائماً في المقدمة. وطرح سؤال بسيط دورياً بدلاً من انتظار وقوع خطأ ما هو أسلوب يخلو من التهديد بالخطر. وحين يكون الفحص للتحقق جزءاً وقاعدة راسخة في العلاقة فإنه يزيح الضغط ويشجع المحاسبة.

وهناك أوضاع تدعو إلى اعتماد آليات للمحاسبة أكثر تفصيلاً. أما إذا لم

تدع الحالة إلى ذلك فيمكن للمرشد والمسترشد عندئذ وضع قائمة من الأسئلة التفصيلية لمناقشتها في محطات متفق عليها في سياق العلاقة القائمة.

### العرض 5-3

#### مستويات المحاسبة المستمرة

<p>ما هي الكيفية التي نعمل بها؟ ما هو مستوى تفاعلنا؟ ما هي الطرق التي قد تقوي علاقتنا؟</p>	<p>العلاقة</p>
<p>هل الإجراءات التي نستخدمها تعمل على تيسير تعلمك؟ ما هي الطرق التي تلبى حاجات التعلم لديك؟ لا تلبى؟ ماذا بوسعنا أن نفعل لنجعل العملية تعمل بصورة أفضل بالنسبة لك؟ ما الذي يحتاج إلى تغيير أو تقوية؟ ما الذي أصبحت تعرفه عن نفسك كونك المتعلم في هذه العملية؟</p>	<p>عملية التعلم</p>
<p>ما هو التقدم الذي تحققه لبلوغ أهدافك التعليمية؟ ما هو النجاح الأكبر الذي تحقق لك حتى الآن؟ ما هو أعظم إحباط أصابك؟ ما الذي يمنحك أعظم الرضا بشأن ماتقوم بتعلمه؟</p>	<p>التقدم نحو بلوغ أهداف التعلم</p>

## دعم المحاسبة:

تقع مسؤولية دعم المحاسبة على الشريكين في العلاقة. ويرى بعض المرشدين أن يقوم المسترشدون بتلخيص ما جرى في نهاية الجلسة وتدوين ما تعلموه. وفي بداية الجلسة التالية، يقوم المسترشدون بمراجعة ذلك الملخص. وهذا يكفل الاستمرار ويكون نقطة للانطلاق إلى الحديث عن التقدم الذي تحقق منذ الجلسة أو المحادثة الإرشادية السابقة. وهناك مرشدون يدونون ملاحظات حول العملية من أجل أنفسهم ويتأبرون على الإضافة إليها ومراجعتها طوال استمرار العلاقة. وهذا مفيد على وجه الخصوص حين يجري الإرشاد عن بعد أو حينما يكون ثمة فاصل زمني بين اللقاءات. فبادخار هذه الملاحظات يكون لدى كل شريك سجل بالرحلة الإرشادية، ويصبح هذا السجل نقطة انطلاق في تقييم تجربة التعلم.

توفر مناسبات الإرشاد الجماعي فرصة فريدة لتدعيم المحاسبة. فباستخدام أسلوب العريضة الحلقية Round-robin (الذي يشبه الطاولة المستديرة) لتلخيص وإنهاء الجلسة يعزز كلاهما التعلم ويذكر المرشدين بما ينبغي عليهم القيام به. وإن ابتداء الجلسة التالية بقراءة تقرير عن التقدم الذي حصل منذ الجلسة السابقة يفيد في ضبط التفاعل بين الشركاء ويختصر من الفترة التمهيدية للجلسة.

وهناك طرق بسيطة لدعم عملية المحاسبة مثل البريد الإلكتروني أو الملاحظات الخطية أو المشاركة في قراءة مقالة مثيرة للاهتمام أو المكالمات الهاتفية السريعة.

## جوانب مهمة من المحاسبة:

ثمة ثلاثة جوانب من المحاسبة تنطوي على أهمية بالغة للمحاسبة المشتركة

في بناء العلاقة والحفاظ عليها: القواعد الأساسية، وحماية السرية، ورسم الحدود.

القواعد الأساسية للعلاقة. إننا نستهن أحياناً بالشراكة ونفترض أنها تتحقق بصورة طبيعية. وهذا الافتراض يؤدي في كثير من الأحيان إلى إضعاف العلاقة. فإرساء القواعد يساعد في السيطرة على التوقعات في العلاقة الإرشادية.

إن القواعد الأساسية هي المعايير المتبعة أو التصرفات المقبولة، مثل قواعد السير، أو التوجيهات، أو الأعراف التي يتفق الشركاء على التقيد بها في إطار الشراكة. ولكن ليس لهذه القواعد أن تقيد أو تحد من العلاقة بل ينبغي بالأحرى أن تشجع على المحاسبة وتوفر لها المؤازرة. وينبغي أن يضع اتفاق الشراكة الإرشادية، في حده الأدنى، الخطوط الأساسية للمبادئ التي تعتمد في العلاقة.

يمكن اعتماد المعايير الإرشادية العامة التالية للبدء بنقاش القواعد الأساسية:

- تبدأ اجتماعاتنا وتنتهي في الموعد المحدد لها.
- يشارك كل منا بنشاط في العلاقة.
- حوارنا مفتوح وصريح ومباشر.
- نحترم خلافاتنا ونتعلم منها.
- نحترم خبرة كل منا وتجربته.
- نحرص على السرية والثقة.
- نحسن إدارة الوقت.
- نمتنع عن قطع الحديث والتدخل.

إن الجزء الأصعب في الحوار حول القواعد الأساسية هو النقاش في ما يمكن أن يحدث لو أن هذه القواعد لم يقيض لها أن تتبع. وماذا لو أن أحد الشركاء طغى على العلاقة؟ وما هي العقوبات التي تنفذ في حال لم تحترم مواعيد اللقاءات وماذا لو اخترقت حرمة السرية؟ ففي العلاقة الإرشادية الرسمية هناك عقوبات مبرمجة قد يجري تطبيقها وينبغي أخذها بعين الاعتبار. ويفيد التحقق من التقيد بالقواعد الأساسية في البداية أو في نهاية بضعة جلسات إرشاد، في تمهيد الطريق وتفاذي الوقوع في المصاعب لاحقاً. فيجدر بكلا الشريكين، مهما كان اتفاقهما في النهاية حول القواعد الأساسية، أن ينظرا في تعيين نقاط تحقيق لرصد وضع العلاقة والاتفاق سلفاً على ما ينبغي أن تكون هذه القواعد.

حماية السرية. انتهاك حرمة السرية عقبة رئيسة في العلاقات الإرشادية. ورغم أن المسترشدين والمرشدين غالباً ما يثقون ببعضهم ويتبادلون الأسرار فيما بينهم، فإن هناك كثيرين لديهم توقعات مختلفة عن معنى السرية. وكونك صديقاً مؤتمناً على الأسرار لا يعني دائماً أن الشخص الذي تثق به يحرص تلقائياً على السرية على النحو الذي تحرص أنت عليها.

لا يطيب للناس على العموم الحديث عن السرية؛ إذ أنهم يفترضونها متحققة. ولأنهم يفترضون أنها كذلك تظل الافتراضات حبيسة ولا تمتحن حقيقتها. وبدلاً من ذلك يجب على المرشدين والمريدين التحقق باستمرار من افتراضاتهم، إذا كانوا يودون أن يكون لهم نصيب في المحاسبة المتبادلة في الشراكة الإرشادية.

كذلك يصعب التحدث في موضوع السرية لأن الناس يخشون أن يفسد الحديث الثقة أو أن يجد المستمع في الحديث عنها إهانة. ذلك لأن هؤلاء الناس

يعتبرون الخوض في السرية أمراً بالغ الصعوبة عندما لا يكون ثمة سبب ملح يحمل على تناولها بالنقاش.

وحقيقة الأمر هي أن هناك آراء مختلفة حول معنى السرية في العلاقة. فهناك من الناس من يرى في المعلومات الخاصة أمراً خاصاً ينبغي ألا يشيع، وسراً مكنوناً يجب أن يظل حبيس الصدور. وهناك آخرون يرون أن السرية لها وقت محدود ولا تدوم إلى الأبد. ولكن من المهم التحدث مع المريدين بصراحة والاتفاق على كل جانب من السرية في العلاقة الإرشادية.

إن حمل الناس على البدء بالحديث عن السرية أمر محرج أحياناً. ونحن نتناول في هذا المجال نهجين ممكنين نستطيع استخدام، كل منهما بمعزل عن الآخر، أو مجتمعين، لتأطير الحوار: تحديد التصورات واختبار الفرضيات.

في تحديد التصورات يبدأ المرشد والمسترشد بمناقشة موضوع السرية مستخدمين في ذلك تمرين التداعي الحر. وفي هذا يقوم كل من المرشد والمريد بكتابة كلمات ترتبط بالسرية وهكذا تنشأ قائمة تكون أساساً للنقاش. وفي النهاية يبلغ الاثنان اتفاقاً حول معنى السرية في علاقتهما.

أما اختبار الفرضيات فيمكن إنجازه باستخدام التمرين 5-2 الذي يحتوي على ثماني افتراضات شائعة عن السرية. وفي هذا التمرين يتعين على كل من المرشد والمريد استعراض اللائحة، لوضع إطار لمناقشة افتراضاتهما حول موضوع السرية بصراحة. ويؤدي النقاش فيما يصدر عنهما من تعليقات إلى بروز مزيد من الفرضيات. ويقود العمل انطلاقاً من هذه اللائحة إلى تركيز الحوار على نقاط محددة ويجعل تناول هذا المفهوم الزئبقي أقل تهديداً.

ولكن يجب الحرص على وضوح ما تعنيه السرية في إطار علاقة إرشاد معينة. أما الغرض من ذلك فهو خلق إجماع حول ما هو سري وما ليس سرياً

على نحو يجعله مفهوماً لكلا الشريكين ويشجع على التفاهم الحر والصريح -تفاهم أصيل وطيّق- دون أن يلتزما بالتحديد والدقة التي تجعل الحوار مقيداً ومتكلفاً وحذراً. ذلك أن إزالة القيود عن السرية جزء من عملية رسم الحدود ويساعد في ضمان المحاسبة ضمن العلاقة.

رسم الحدود. إن إجراء نقاش حول حدود العلاقة الإرشادية يمكن الشريكين فيها من المثابرة في التركيز على التعلم وإدارة التوقعات ويكفل المحاسبة المشتركة طوال مدة العلاقة. فالحدود التي تستمر دون تحديد كثيراً ما تفسد العلاقة بتوجيه الطاقة بعيداً عن التوجه التعليمي في العلاقة. وحين تكون الحدود فضفاضة أكثر مما ينبغي يمكن أن يعتورها سوء التأويل، أما إذا كانت أصلب مما ينبغي فإنها تصيب العلاقة بالإعاقة.

## التمرين 5-2

### لائحة تدقيق لاختبار الفرضيات في السرية

التعليمات: أجب عن كل سؤال بـ "نعم" أو "لا" أو "لست واثقاً" اصنع عدة نسخ من هذه اللائحة قبل أن تكمل الإجابات. أكمل نسختك واطلب من المرید الإجابة عن الأسئلة في نسخة أخرى. حين تكمل الإجابة عن البنود الثمانية، انظر إن كنت تعتقد إن ثمة فرضيات أخرى ينبغي إضافتها إلى اللائحة. راجع وناقش كل بند مع المرید. دع مجالاً لمناقشة كاملة للفجوات قبل الاتفاق الكامل.

أي من الفرضيات التالية تحمله بشأن السرية؟:

- 1- يظل ما يدور بيننا طي الكتمان طالما كانت العلاقة الإرشادية بيننا مستمرة.
- 2- إذا سألتني المشرف عليك فلي الحرية بالكشف عما دار في حوارنا.
- 3- لا بأس بالحديث عما ناقشناه أو كيف كانت العلاقة بيننا، بعد انتهاء العلاقة الإرشادية رسمياً.
- 4- إذا كان ثمة ضرورة لمعرفة ما دار بيننا، فإني أملك الكشف على الوجه المناسب عما دار بيننا من أحاديث وما أحمله من انطباعات أو أي أمر آخر يتصل بعلاقتنا.
- 5- ما يجري بيننا من الحديث يظل سراً ما لم تمنحني الإذن بالتحدث فيه مع سوانا.
- 6- سوف تظل بعض القضايا طي السرية، ولكن القضايا الأخرى سوف تكون مباحة.
- 7- لا بأس بعرض طريقتنا بالتواصل للآخرين، إنما ليس محتوى مداولاتنا.
- 8- لا بأس بالحديث عن الموضوعات التي تدور بيننا طالما كان ذلك إيجابياً.

هل هناك افتراضات أخرى ينبغي إضافتها إلى اللائحة؟

على أن الحدود ليست واضحة جلية دائماً، بل وربما اختلفت حسب مقتضيات الظرف. وهناك حدود نضعها لأنفسنا وأخرى نضعها بالمشاركة مع الآخرين. وهناك حدود جلية منذ بداية العلاقة وأخرى ينبغي رسمها خلالها. ورسم الحدود الشخصية خلال مرحلة التفاوض يساعد المرشدين في حفظ التوازن الدقيق بين تلبية احتياجاتهم واحتياجات المسترشدين.

وهاكم مثلاً على ذلك في دورا التي وجدت في ثيو شخصاً واعدأ وأرادت له أن يخطى بالنجاح سريعاً. فشجعتة على زيارتها في المكتب كلما خطر بباله سؤال. ولم يمض وقت طويل حتى باتت زيارته تستهلك جزءاً كبيراً من وقتها أثناء العمل، مما جعلها تتأخر عن إنجاز ما يتطلبه عملها في الدائرة. وكان هذا التجاذب بين ضرورات العمل وانشغالها بشؤون ثيو نتيجة لعدم وضعها الحدود الشخصية وقصورها عن بيان هذه الحدود لمسترشدها.

إن الجانب الأكثر إهمالاً في موضوع رسم الحدود يتصل بموضوع الوصول إلى الشخص المقصود، ويرتبط مباشرة بإدارة التوقعات:

ما هي وسيلة المسترشد للوصول إليك؟

ما هو الحد الذي يتم الوقوف عنده؟

هل كونك مرشداً يعني ألا حدود أمام المسترشد للوصول إليك طوال

استمرار العلاقة؟

هل ثمة حاجة لتعيين موعد للوصول إليك؟

ما طبيعة الاتصال الهاتفي الذي يستخدمه المتدرب للاتصال بك؟

هل يحتاج المسترشد للمرور بحاجب للوصول إليك؟

إنه لمن الأهمية بمكان أن يفصح المرشدون عما يمكنهم عمله وما لا يقدر

عليه في إطار العلاقة.

وإذا أدرك هؤلاء المتدربون الحدود الموضوعة لهم كانت الخطوة التالية هي الوصول إلى قرار بما يتوقعون نيته من مراعاة المتدربين لهذه الحدود. ويمكن التوصل في هذا الصدد بوضع قائمة بالحدود الواجب مراعاتها لتكون أساساً للحوار مع المسترشدين في الوقت المناسب أثناء عملية التفاوض.

كذلك يحتاج المتدربون لوضع حدود لأنفسهم. فمثلاً هناك ماريما التي كانت شديدة التلهف لإرضاء مرشدها مما جعلها تتبرع بقدر من وقتها لمساعدته والقيام بكل ما يطلبه منها. وما هو إلا حين صار مرشدها يتوقع منها المحافظة على هذا المستوى من الأداء. وهنا تصاعد الخطر وشعرت ماريما أنها لاتستطيع أن تفعل شيئاً حياله. لقد تركت لعلاقتها الإرشادية أن تطفئ على بقية حياتها.

إن رسم حدود العلاقة يقتضي قيام حوار حول حدود الشراكة. وقواعد استمرار الاتصال هي حدود أخرى. أما طرق التواصل فهي أيضاً من الحدود الواجب ملاحظتها.

وبصرف النظر عن أطيب النوايا، فإن الحدود عرضة للتجاوز والآمداد يمكن تخطيها كذلك. ولتجاوز الحدود تأثير على العلاقة الإرشادية والتعلم الحاصل في إطارها. وأفضل طريق لتناول هذا الأمر هو بالاستعداد باستراتيجية تتصدى لتجاوز الحدود، إن وقع ومتى يقع. العرض 5-4 يعرض بعض الاستراتيجيات التي يمكن اللجوء إليها حين يتم تجاوز الحدود.

#### اتفاقيات لمواجهة العقبات:

تواجه معظم العلاقات عقبات في وقت من الأوقات، حتى ولو توفرت لها ضمانات المحاسبة. وهناك خطوتان يمكن أن تهيئنا الشركاء في الإرشاد لمواجهة المشكلات قبل أن تبلغ مستوى العقبة: الاتفاق في الرأي حول طبيعة العقبات المتوقعة ومناقشة الإجراءات التي ستتبع عند ظهور هذه العقبات.

ولتوقع ظهور هذه العقبات يمكن للشركاء تخيلها والتداول في الأثر المحتمل للعوامل الداخلية والخارجية على العلاقة. فمثلاً هناك عوامل كولادة طفل أو توقع وفاة شخص عزيز، أو ضغوط العمل أو توفر منحة دراسية، أو تغيير العمل، وهذه جميعها كفيلة بأن تكون عوامل معيقة. فإذا عرفت هذه العوامل أمكن للمرشد والمسترشد تحديد أسلوب التعامل معها عند وقوعها.

## العرض 5 - 4

### استجابات لتجاوز الحدود

ماذا نفعل	حدود التجاوز
ليس للمسترشد "فرض" أي مطلب فهذه شراكة. وإذا اقتضت الحاجة مزيداً من الوقت فينبغي النظر عندئذ في اتفاق الشراكة.	المسترشد يطلب وقتاً أكثر مما يقبل المرشد بتقديمه.
الإرشاد شراكة تقوم على احترام الفرد. وهذا يشمل احترام وقت المرشد. وقد يكون عليك في هذه الحالة التفاوض لتعديل الاتفاق.	يغيب المرشد عن اجتماعات مقررة ولا يتصل لتبرير الغياب.
تجنب اتخاذ دور الطبيب المعالج. العلاقة بين المرشد والمسترشد تركز على تلبية احتياجات تعليمية، وليس على الضرورات السيكولوجية.	يأخذ المسترشد بالتحدث عن مشاكل شخصية ذات شأن.
على المرشد والمسترشد البحث في سبب هذا الأمر ومراجعة اتفاق الشراكة الإرشادية.	يكثر المسترشد من الاتصال لطلب المشورة.

الغلق (الانتهاء) هو مثلاً، عقبة محتملة في معظم العلاقات. وعلى كل من المرشد والمسترشد أن يتفقا حول الأسلوب الذي ينهيان به العلاقة الإرشادية عندما يحين أو ان ذلك. ويعتمد نجاح الغلق على وجود أهداف محددة جيداً فضلاً عن الفرصة لقيام حوار رفيع المستوى حول الغلق ما بين الشركاء الذين تشغلهم عملية التعلم وتجربة التعلم وما أنجزوه من تعلم. ومن الأهمية بمكان تحديد شروط الغلق سلفاً بقدر ما يمكنك ذلك. وإذا كنت مشاركاً في برنامج إرشادي فمن المرجح أن تحدد هذه الشروط لتتاسبك.

على كل حال، ليست كل العقوبات قابلة للتوقع. ومن هنا كانت الخطوة الثانية، وهي تختص بمناقشة الإجراءات التي ينبغي القيام بها لمعالجة العقوبات حين تذر بقرنها. ووضع مخطط لهذه الإجراءات خطوة مهمة وتتفق ومبدأ فتح خطوط الحوار. فأحد العقوبات الرئيسية التي تواجه العلاقة هي انهيار الحدود. وقد يتفق الشركاء في العلاقة الإرشادية على اتباع الإجراءات التالية حين يجري تجاوز الحدود.

- أشر إلى شريكك بأنه قد تجاوز الحدود.
- ذكر بالقواعد الأساسية المنوه عنها في اتفاقية الإرشاد.
- صف التصرفات التي تبين بوضوح كيف تم تجاوز الحدود.
- اطلب وضع حد وهكذا تصرفات.
- إذا أقر الشريك بتجاوز الحدود فأعلمه بأنك تقدر له هذا التفهم.
- إذا ظلت الحدود لا تلقى اعترافاً وتنتهك فاطلب من شريكك في عملية الإرشاد أن يمتنع عن استمراره في تجاوز الحد. ثانياً: كن مصراً على وقف التجاوزات. ثالثاً: توقف عن الاستمرار في العلاقة.

## اتفاق إرشاد بالتراضي:

إن من شأن تدوين التفاهمات المشتركة بشأن الشراكة أن تؤدي إلى تيسير عملية التعلم. وليس لشكل الاتفاق الإرشادي نفس أهمية محتوياته. فقد يتضمن الاتفاق سلسلة من الملاحظات القصيرة المتلاحقة الناتجة عن الحوار التفاوضي، أو عقداً مكتوباً، أو مذكرة تفاهم، أو عقد تعلم. وباختيار مشترك لصيغة أو شكل ما، يصبح للاتفاق دلالة لكلا الطرفين. وقد ترغب وشريكك في الإرشاد استخدام التمرين 5-3 كنموذج يحتذى، حيث الإجابات عن الأسئلة تؤدي مهمة الاتفاق الإرشادي بينكما. (التمرين 5-4 نموذج موجز) ويضم العرض 5-4 نموذج اتفاق شراكة إرشادية اعتمد على استخدام النموذج المتضمن في التمرين 5-3.

وقد يستوحي المرء من النماذج المذكورة صيغاً وأشكالاً أخرى. ومهما يكن الشكل النهائي الذي يستقر عليه الاتفاق فإنه يجب أن يكون واضحاً لكل الشركاء وأن يصدر عن تفاهمات مشتركة. ويكفل هذا اجتماع الأطراف كافة على وضع الاتفاق معاً، ومن شأنه بناء الثقة وإنشاء محاسبة مشتركة.

تتصل التوجهيات التالية بتطوير اتفاق الشراكة:

- الاتفاق على أهداف العلاقة.
- تدوين القواعد الأساسية للعلاقة.
- شرح "الاحتمالات، ماذا لو": ما ينبغي القيام به في حال غدا موضوع ضيق الوقت موضع جدل، أو في حال عدم التلاؤم بين الأطراف.
- تحديد معيار للنجاح ولاكمال العلاقة.
- تقرير أسلوب الغلق إذا أنهيت العلاقة برضا متبادل (أم لا).

● تعيين كيف تكون معالجة الدروس المستفادة في مجرى العلاقة بما يؤدي إلى خاتمة مفيدة للتعلم.

وسواء كانت النتيجة قيام اتفاق رسمي أم غير رسمي، أم عقداً، أم تدويناً لمجموعة أهداف وإجراءات عملية فإنها تعتمد كلياً على الشركاء أنفسهم. وقد تكون الوثيقة المكتوبة تزيد عما يحتاجه الأمر؛ وفي هذه الحالة ينصح بإجراء حوار مركز، أو نص مدون-مثل الملاحظات أو نص مكتوب في المذكرات اليومية. "إن ما يناسبك هو في التحليل النهائي ما يصلح لك عملياً. فيجب أن يناسب أسلوبك وظروفك ونهجك في العمل" (OWEN, 1992). إن عملية صياغة اتفاق شراكة إرشادية تعادل من حيث الأهمية الاتفاق ذاته، ففيها بذور علاقة مثمرة.

بعد الانتهاء من التفاوض حول الاتفاق، ينبغي أن يكون واضحاً لكل من المرشد والمسترشد معاً، القضايا التالية:

#### ● أهداف العلاقة

- ما الذي يرغب المسترشد أن يتعلمه
- ما يحتاج إليه المسترشد من هذه العلاقة
- كم يحتاج المرشد والمسترشد من اللقاءات
- ما نوع معززات التعلم التي يحتاج إليها المسترشد
- كم من الوقت خصص المسترشد لبلوغ أهدافه من التعلم
- ما هو الأسلوب الذي يؤثره المسترشد في التعلم
- كيف يعتزم المرشد تشجيع المحاسبة وتعزيزها

## التمرين 3-5

### نموذج اتفاق شراكة إرشادية

التعليمات: هذا نموذج لاتفاق شراكة إرشادية. استخدم هذا المثال بعد إتمام حوارات التفاوض التي جرى مناقشتها في مجال سابق من هذا الفصل.

اتفقنا على الأهداف التالية لتكون موضوع هذه العلاقة الإرشادية:

1-

2-

3-

لقد ناقشنا القواعد التي تنظم عملنا المشترك، وبذات الروح من الشراكة والتعاون في تطوير خطة للعمل. ولنكفل لعلاقتنا أن تكون تجربة مفيدة ومرضية لكلينا، فقد جرى الاتفاق على ما يلي:

1- اللقاء بانتظام.

وفيما يلي جدول اللقاءات والاجتماعات، بما في ذلك الاجتماعات الإضافية:

2- البحث عن فرص وتجارب متعددة لتوسيع معرفة المسترشد.

لقد حددنا، وسوف نلتزم، المناسبات والأماكن الميينة التالية من أجل التعلم.

3- الحفاظ على سرية علاقتنا.

تعني السرية لنا...

4- احترام القواعد الأساسية التي طورناها معاً من أجل العلاقة. قواعدنا الأساسية سوف تكون...

5- توفير كل منا للآخر تغذية مرتدة وتقويم التقدم المتحقق. وسوف نحقق ذلك عن طريق...

لقد اتفقنا على اللقاء بانتظام حتى نحقق أهدافنا المحددة أو في مدة أقصاها (حدد الإطار الزمني). وفي نهاية هذه الفترة سوف نعود لمراجعة الاتفاق وتقويم التقدم المتحقق، وبلوغ خاتمة التعلم. وسوف تعتبر العلاقة عندئذ مكملة. وإذا شئنا الاستمرار في شراكتنا الإرشادية، فيمكن أن نتفاوض بشأن أسس هذه المتابعة، طالما ظل الاتفاق قائماً بيننا على الأهداف المشتركة.

وفي حال رأى أحدنا أنه لم يعد من المفيد لنا المتابعة أو أن الوضع التعليمي بات مهدداً، فلنا أن نسعى إلى تدخل طرف ثالث أو إنهاء العلاقة. وفي هذه الحالة نوافق على استخدام الغلق (الانتهاء) باعتباره فرصة للتعلم.

توقيع المسترشد والتاريخ

توقيع المرشد والتاريخ

## التمرين 4-5

### نموذج اتفاق شراكة إرشادية مبسط

التعليمات: التالي اتفاق شراكة إرشادية أشد تبسيطاً. استخدم هذا النموذج بعد انتهاء حوارات التفاوض المعروضة آنفاً في هذا الفصل.

الأهداف:

نتائج التعلم:

القواعد الأساسية:

معايير العلاقة:

الخطوات لبلوغ أهداف ونتائج التعلم:

الإطار الزمني:

نقاط للفحص والتدقيق:

---

توقيع المسترشد والتاريخ

---

توقيع المرشد والتاريخ

## عرض 5-5

### نموذج اتفاق شراكة إرشادية

تم الاتفاق بيننا على الأهداف والأغراض التالية باعتبارها هدف هذه العلاقة الإرشادية، وهي:  
تطوير مجاز قيادي في المهنة لإعداد المسترشد لتبوء منصب قيادي بارز في المجتمع.  
مساعدة المسترشد على التحليل العميق لنقاط القوة والضعف في القيادة.  
إيجاد خطة عمل لتطوير القيادة لدى المسترشد.

عرض أفضل تجارب القيادة

ولقد قمنا بمناقشة القواعد التي سوف تحكم عملنا معاً وتطويره والتعاون في وضع خطة عمل مشتركة، بروح الشراكة ذاتها. ولنكفل لعلاقتنا أن تكون تجربة مثمرة ومرضية لكلينا فقد اتفقنا على ما يلي:

1- اللقاء بانتظام

إن الجدول المحدد المتفق عليه في الاتصال واللقاءات، بما في ذلك الاجتماعات الإضافية هو كالتالي:

اللقاء مرتين كل شهر والاتصال بالهاتف أو بالبريد الإلكتروني مرة واحدة على الأقل في الأسبوع.

2- البحث عن فرص وخبرات لتوسيع تعلم المسترشد.

ولقد حددنا فرصاً ومجالات معينة للتعلم، ونحن ملتزمان بمتابعتها:

سوف يحضر المسترشد اجتماعات مجالس إدارة بصفة ضيف المرشد. وسوف نلتقي قبيل كل

اجتماع ثم نقوم بعرض ما جرى استيعابه بعد الاجتماع.

يقوم المسترشد برفقه المرشد بزيارة مؤسسة لا تهدف إلى الربح.

سوف يحضر المسترشد والمرشد اجتماعات قيادات المنطقة.

3- المحافظة على سرية العلاقة.

إن السرية تعني لدينا بقاء ما نتداول فيه سراً بيننا. يوافق المرشد والمسترشد سلفاً إن كان يمكن

إطلاع طرف آخر على معلومات محددة.

4- احترام القواعد التي قمنا بتطويرها لهذه العلاقة.

القواعد الأساسية لدينا هي: سوف نلتقي بعد أوقات العمل. يتحمل المسترشد المسؤولية عن تثبت

مواعيد لقاءاتنا. يسد المريد النفقات المترتبة عليه. يفتح المريد سجلاً لتدوين خبراته المتحققة

عن طريق الإرشاد. نقوم بتحديد موضوعات النقاش في اللقاء التالي، بعد نهاية كل اجتماع.

5- يقوم كل منا بتوفير التغذية الراجعة للأخر، مع تقييم التقدم المتحقق. ويكون ذلك بوساطة:

مراجعة أهداف التعلم مرة كل شهر، ومناقشة التقدم الحاصل، ومراجعة كل منا الآخر بانتظام خلال

الشهر الأول للتأكد من تلبية حاجات كل من الطرفين طوال دوام العلاقة ثم دورياً بعد ذلك. لقد اتفقنا

على الانتقال بانتظام حتى إنجاز الأهداف المحددة سلفاً أو لمدة أقصاها ثمانية عشر شهراً. وسنقوم في

نهاية هذه المدة بمراجعة الاتفاق وتقييم التقدم الذي حققناه وبلوغ خاتمة التعلم. وعندئذ تعتبر العلاقة

قد اكتملت. وإذا شئنا الاستمرار في شراكتنا الإرشادية، فيمكن عندئذ التفاوض على أسس المتابعة،

طالما كانت لدينا أهداف منصوص ومتفق عليها.

في حال اعتقد أحدها أن ليس ثمة ما يفيد في متابعة العلاقة أو أن الوضع التعليمي مهدد فلنا أن

نطلب عندئذ تدخل طرف من خارج العلاقة أو نعلن اختتام العلاقة. وفي هذه الحالة نوافق على

استخدام الغلق كفرصة للتعلم.

توقيع المسترشد والتاريخ

توقيع المرشد والتاريخ

## تطوير خطة العمل:

حالما يبلغ الشريكان في العلاقة الإرشادية اتفاقاً يكون الانتقال إلى الخطوة التالية وهي وضع خطة عمل لبلوغ كل هدف من الأهداف الموضوعة. يعرض التمرين 5-5 معالجة لتطوير خطة عمل مشتركة:

1- تحديد أهداف التعلم.

2- وضع أغراض التعلم، وهي التي تصف السبل إلى بلوغ أهداف التعلم. ويجب أن تكون الأغراض محددة ومشخصة وقابلة للقياس وذات نتائج ظاهرة للعيان. فقد يكون الهدف "مضاعفة قدراتي القيادية بحيث يمكنني ارتقاء السلم الوظيفي في الشركة حيث أعمل." أما الغرض فيكون عندئذ "تحديد أي من المهام الثلاثة الجديدة يمكنني النهوض بها بحيث تسمح لي بامتلاك خبرة وتجربة أوسع."

3- تحديد مهمات التعلم - الخطوات المحددة اللازم القيام بها لبلوغ الأغراض. فمثلاً: ماذا على المرشد أن يفعل في سبيل "نيل مهمات جديدة؟" هل يحضر مؤتمراً؟ يقوم بمشروع ما؟ يقتفي ظل المرشد؟ يقدم عروضاً تفصح عن قدراته؟ ومن المفيد أن يعرف المرشد شيئاً عن أسلوب مريده في التعلم حين يعكف على تصميم هذا الجزء من خطة العمل.

4- وضع قائمة بالموارد - البشرية والمادية معاً. ومثل ذلك مقابلة أشخاص معينين وقراءة عدة وثائق موجزة.

5- تعيين موعد محدد لبلوغ الأهداف الموضوعة. فالأرجح أن يسعى الناس إلى تحقيق تقدم حين يحاولون بلوغ هدف ما في تاريخ معين. وبوسع الشركاء أن يعيدوا التفاوض دائماً في مسألة الإطار الزمني، ما عدا تعيين موعد يفرض وقتاً محدداً لتقويم التقدم المحقق وتقدير الموقع الذي بات يحتله الشركاء وتعيين النهج الذي سوف تمضي فيه العلاقة.

## التمرين 5 - 5

### شكل الخطة الإرشادية

هدف (أهداف) التعلم

الموعد النهائي للإنجاز	الموارد	مهمات التعلم وعملياته	أغراض

## التمرين 5 - 6

### التفاوض: قائمة رصد الاستعداد

التعليمات: أكمل قائمة الرصد التالية لتتأكد من أنك أكملت بصورة كافية مرحلة التفاوض.

- 1- المحاسبات قائمة بالنسبة لي ولشركي للعلاقة.
- 2- التوقعات واضحة.
- 3- الأهداف محددة جيداً وواضحة.
- 4- المسؤوليات المناطة بكل منا محددة.
- 5- تم تطوير المعايير والاتفاق عليها.
- 6- قررنا عدد اللقاءات اللازمة.
- 7- نحن متفقان على مقدار لقاءاتنا وكيف يكون التواصل.
- 8- وضعنا معياراً واضحاً للنجاح.
- 9- وضعنا استراتيجية عملية للتعامل مع العراقيل التي تعترض العلاقة.
- 10- خطة العمل عقلانية.
- 11- ناقشنا متى وكيف نسير بالعلاقة نحو الغلق.
- 12- افترضاتنا الإجرائية حول السرية جيدة الإعداد.
- 13- الحدود والتخوم في هذه العلاقة موضوعة بشكل يوفر المرونة.

## قديماً إلى الأمام:

حين يسري التعلم في مرحلة التفاوض، فإنه لا يكون مدعاة للعرقلة أو قيلاً يجد من الحرية. والحق أنه غالباً ما يكون قوة محررة فعلاً لأن لدى الشركاء في الإرشاد خارطة وبوصلة ترشدانهم وهم يمضون عبر المراحل الباقية. ثم إن الالتزام المشترك بتحقيق أهداف التعلم مدعاة لإغناء الشراكة. والشركاء في الإرشاد يتمتعون بفرصة أفضل لمحاسبة بعضهم بعضاً. وليس لوجود اتفاق إرشاد رسمي أن يحول دون قيام علاقة إرشاد غير رسمي إلى جانب العلاقة الرسمية. وبيان الالتزام يزيد من إمكانات النجاح.

وإذا اتفق الشركاء في الإرشاد ووضعوا خطة عمل يكون الوقت قد حان لتنفيذ الخطة. وتوفر العناصر التي تؤلف التمرين 5 - 6 قائمة تسمح بالتحقق من إتمام مرحلة التفاوض.

وإذا تمكنت من إتمام القائمة في التمرين 5 - 6 فإنك تكون أصبحت مستعداً عندئذ للمضي والانتقال إلى مرحلة التمكين وتنفيذ اتفاق الشراكة الإرشادية. فإن لم تستطع فقد يكون في ذلك إشارة إلى حاجتك لطلب التوضيح والتوسع في الحديث مع مريدك حتى تطمئن بما يكفي للتحقق من كافة هذه العناصر والقبول بها. وقد تجد أنه من المفيد أيضاً مراجعة الأداة ROS (التمرين 3 - 1) وإنجاز العمود الثالث والذي يختص بـ "التفاوض". فإذا أمكنك وشريكك إتمام هذا التمرين على الوجه الذي يرضيكما فقد أصبحتما جاهزان للبدء بمرحلة التمكين.