

## الملحق أ

### إنشاء ثقافة إرشادية

تبذل المنظمات قدراً ملحوظاً من الوقت والمال في تطوير برامج إرشادية. وبعض هذه البرامج يحظى بالنجاح لفترة محدودة من الزمن، بينما تستمر برامج أخرى بالنمو والازدهار. والفارق بين هذه وتلك يكمن في القابلية للاستمرار. فبرامج الإرشاد إنما تتمتع بالقابلية للاستمرار مع مرور الزمن حين يستند الإرشاد إلى ثقافة تنظيمية يحظى التعلم المستمر بتقديرها.

وهذا الملحق، المصمم للذين يقومون بتطوير البرامج، والإداريين، والمجموعات التي تعمل في التطوير الإرشادي، يوفر مساعدة تعليمية لتطوير عملية إرشادية سوف تشجع على ظهور ثقافة إرشادية داخل منظمة ما أو أي مكان آخر. إنه يعرض أدوات للتعلم تسمح بالتصدي للتحديات التي تواجه الإرشاد (وتحدي اختيار اسم لأدوار المشاركين ومبادرات البرنامج)، تكفل وجود المكونات اللازمة في موضعها قبل بدء البرنامج ووصف لبعض المؤشرات للثقافة الإرشادية.

#### مواجهة التحديات الإرشادية:

يتطلب تطوير ثقافة إرشادية تركيزاً ومنهجاً وصبراً. يحدد العرض آ-11 تحديات تنظيمية إرشادية مشتركة لا بد من دراستها بعناية ومواجهتها لإقامة البنية التحتية اللازمة لتغذية ثقافة إرشادية. ويمكن للقضايا والمهمات التي تقتضيها مواجهة كل تحد أن تساعد في تركيز النقاش وتوفير منهج لمطوري البرنامج والإداريين ومجموعات التطوير فيما هم يصممون وينفذون عملية إرشاد متينة.

إن تسمية أدوار المشاركين والمبادرة الإرشادية هو تحد مهم جدير بمناقشة مستقلة. فينبغي إيلاء الأسماء المختارة قدرًا لا بأس به من التفكير عند تصميم وتنفيذ برنامج إرشاد. ذلك أن العناوين والأسماء تنطوي في ذاتها على طيف واسع من المعاني الصريحة والضمنية. فهناك، فضلاً عن المعنى الخفي، شيء من المعنى التاريخي أو السياقي أيضاً. وجدير بالذكر أن "جل اللغة التي تستخدمها القيادات قاصرة إلى حد يدعو إلى الشفقة حتى لتدفع بأشد الناس طموحاً إلى العزوف عن الاهتمام وتضللنا جميعاً" (Sayles,1990,p.11).

## العرض 1 - أ

### المخطط الإرشادي وتحديات التطبيق

التحدي 1: تحديد الغرض

الأسئلة:

- ما هي أسبابنا العملية لتطوير برنامج إرشادي؟
- ما هو هدف البرنامج؟
- من الذين سوف يخدمهم؟
- كيف يفيد البرنامج المشاركين؟
- ما هي النتائج التعليمية التي ستتحقق نتيجة المشاركة؟

المهمة:

تطوير بيان مختصر واضح لرسالة أو غاية البرنامج الإرشادي.

التحدي 2: ضمان توفر دعم واضح من الإدارة العليا.

الأسئلة:

- ما هو شكل الدعم من الإدارة العليا؟
- من هم المعنيون بتقديم الدعم؟
- كيف يكون الدعم من جانبهم؟
- ماذا يفعلون عند الدعم؟
- من هم مساندو المبادرة حالياً؟
- من لديه -سوى أولئك- المقدرة على دعم هذا الجهد؟

المهمة:

ضع خطة عمل لإشراك الإدارة العليا في التيسير والدعم. اعتمد التحديد والتفصيل في عرض الخطوات اللازمة لتحقيق الخطة.

التحدي 3 : تعيين أسماء المشاركين ووضع عنوان للمبادرة.

الأسئلة:

- ما هو العنوان المناسب للمبادرة؟ برنامج؟ عملية؟
- ماذا ينبغي أن يطلق على المشاركين؟ مرشدون؟ مسترشدون؟ متدربون؟

المهمة:

عين أسماء المشاركين والمبادرة الإرشادية.

## العرض 1 - أ

### (تابع)

التحدي 4: عرف مجمع المرشدين

الأسئلة:

- من هم المسترشدون المأمول انضمامهم؟
- ما هي مواصفات المسترشدين أو الاحتياجات التي ينبغي أن يمتلكوها؟
- ما هي متطلبات الأهلية اللازمة للمرشدين؟

المهمة:

حدد مواصفات المسترشدين الذين هم هدف البرنامج.

التحدي 5: إنشاء مجمع المرشدين.

الأسئلة:

- من هم الجديرون بالعمل كمرشدين؟ ومن الذين ينبغي استبعادهم؟
- ما هي الصفات التي ينبغي أن تتوفر في المرشد على وجه الدقة؟
- كيف يتم اجتذاب المرشح لمهمة المرشد؟
- كيف يتم اختيار المرشحين؟
- هل يتم قبول كل من يتقدم لهذه المهمة؟
- ما هو مصير المرشدين المرشحين الذين لم يتم اختيارهم للعمل؟
- ما معنى كون المرء عضواً في مجمع المرشدين؟
- ما مدى أهمية أن يعلم الناس أن هؤلاء أعضاء في المجمع؟
- هل ينبغي تجديد المجمع بالأعضاء؟ إذا كان الأمر كذلك، فكيف؟

المهمة:

حدد الإجراءات اللازمة لإنشاء المجمع واستمراره.

التحدي 6: تحديد الأدوار والمسؤوليات.

الأسئلة:

- ما هو دور المرشد؟
- ما هي المسؤوليات التي ينهض بها على وجه التحديد؟
- ما هو دور المسترشد؟
- ما هي مسؤولياته تحديداً؟
- ما هو الدور المناسب للمدير أو المشرف؟
- هل يتأثر الشركاء الآخرون "الصامتون" أو المنخرطون في العلاقة؟

## العرض 1 - أ

### (تابع)

- ما معنى المسؤولية المشتركة؟
- كم ينبغي أن تطول مدة العلاقة؟
- هل ينبغي أن يكون ثمة مدة زمنية قصوى ودنيا؟ وإذا كان الأمر كذلك، فماذا ينبغي أن تكون هذه المدة؟
- هل ينبغي أن نشجع على اعتماد المرونة في تحديد الزمن؟
- كم مرشد أو مسترشد يمكن للمرء أن يتعامل معهم في ذات الوقت؟
- على عاتق من تكون مسؤولية القيام بالاتصال المبدئي؟
- كيف يكون شكل التفاعل المنتظم؟
- هل ينبغي فرض التدريب والتعليم المبرمج للمرشدين والمسترشدين والمشرفين؟ أم يكون ذلك طوعياً؟

#### المهمة:

ضع توصيفاً للأدوار والمسؤوليات لكل الأطراف المنخرطين في العلاقة الإرشادية.

#### التحدي 7: تطوير قواعد توافق الطرفين

##### الأسئلة

- كيف يتم تعريف المسترشدين؟
- كيف يكون ضمهم إلى البرنامج؟
- كيف يتم اختيارهم؟
- ما هي المعايير التي تستخدم للتوافق؟
- هل يتم تحديد توافق الشائئ سلفاً؟
- من سيحدد التوافق؟ هل يختار المسترشد مرشده؟
- ما هي الخطوة التالية بعد إنجاز التوافق؟
- ما هي شبكة الأمان إذا فشل ترتيب التوافق؟

#### المهمة:

أنشئ القواعد للتوافق بين المسترشدين والمرشدين.

#### التحدي 8: وضع برنامج لتعليم المرشد وتدريبه.

##### الأسئلة:

- ما هو نوع التدريب والتعليم الضروريان؟
- ما هي المعرفة التي سيجري نقلها من المرشد إلى المسترشد؟
- هل ينبغي عقد اجتماعات إعلامية وتوجيهية وتقديم برامج؟

## العرض 1 - أ

### (تابع)

● ما طبيعة الدعم اللازم (منتظم؟ عرضي؟)

● هل ينبغي تشجيع الثنائي الإرشادي غير الرسمي على المشاركة في برامج التدريب والتعليم؟

المهمة:

ضع جدول تدريب. حدد المشاركين والموضوعات التي سيتناولونها.

التحدي 9: تحديد طرق المكافأة والتبويه والاحتفال بالنجاح.

الأسئلة:

● كيف يمكن مكافأة العمل الإرشادي؟

● هل ينبغي التبويه بالمشاركين ومكافأتهم؟

● هل ينبغي التبويه بالتميز؟

● كيف ينبغي الاحتفال بالإنجازات؟

● ما هي مقومات الاحتفال المناسب؟

المهمة:

تطوير خطة للمكافأة والتبويه والاحتفال.

التحدي 10: تحديد الإدارة والرقابة والتنسيق

الأسئلة:

● من يرسم السياسات وإجراءات البرنامج؟

● ما هي احتياجات العناصر العاملة؟

● من هم الأشخاص المهمون؟

● كيف ينبغي تناول موضوع السرية والتعامل مع الظروف الخاصة؟

● ما هي الأدوار والمسؤوليات على وجه التحديد التي تضطلع بها لجنة الرقابة؟

المهمة:

عين مهمة فريق الرقابة ومواصفات العمل للأشخاص المهمين.

## العرض 1 - أ

### (تابع)

التحدي 11: تحديد الطرائق والإجراءات الواجب اتباعها في رصد وتوفير التقدم المستمر.

الأسئلة:

- ما هي عناصر التقدم؟
- كيف نرصد عملية التغذية المرتدة؟
- كيف نتابع الإعداد؟
- كيف نرسخ مبادئ المحاسبة؟
- ما هي المعايير لقياس النجاح؟
- هل ينبغي أن نعين الأهداف للسنوات القادمة؟ في حال الإيجاب، ما هي؟ (أعداد؟ أم تطوير؟)

المهمة:

حدد المعايير وعمليات القياس والتقييم.

التحدي 12: التخطيط للانطلاق.

الأسئلة:

- ماذا سيكون شكل التنفيذ الكامل؟
- ماذا سيكون شكل الانطلاق؟
- ما هو البرنامج الرائد؟
- كم سيستغرق وضع كل قطعة في مكانها الصحيح؟

المهمة:

حدد فترة زمنية للانطلاق وفترة زمنية للتنفيذ التام.

التحدي 13: توقع عقبات وعراقيل في عملية الانطلاق.

الأسئلة:

- ما هي العقبات التي قد تعترض برنامج الانطلاق الناجح؟
- ما هي الموضوعات الرئيسية التي سوف تعالجها المنظمة على مدى العام القادم ولها تأثير على الانطلاق أو تنفيذ البرنامج الإرشادي؟
- أين سنواجه أقصى المقاومة؟
- من هم المعارضون؟
- ما هي البدايات الزائفة التي نتوقعها؟
- ما هي السيناريوهات المتوقعة للحالة الأسوأ؟

## العرض 1 - أ

(تابع)

المهمة:

ضع خطماً للطوارئ للتغلب على العقبات.

التحدي 14: خطة لحملة الاتصال الداخلي الاستراتيجي.

أسئلة:

- ماذا تعلمنا من تحليلنا للمساهم؟
- ما هي الرسائل الرئيسية الواجب إيصالها؟
- من هم الذين يحتاجون إلى المعرفة وما هي المعلومات؟
- ما هي قنوات الاتصال المتاحة؟
- ما هو المدى الزمني المحدد لخطة الاتصالات الداخلية؟

المهمة:

إعداد خطة اتصالات استراتيجية.

التحدي 15: توقع حصول إصابات إرشادية (تؤثر في العلاقات الإرشادية الفردية).

الأسئلة:

- ما هي أنواع الإصابات الإرشادية التي قد تحصل؟
- كيف نستطيع تحديد الإصابة الإرشادية؟
- ماذا يمكننا أن نفعل حيالها؟
- من ينبغي إشراكه في الأمر؟

المهمة:

حدد سياسات وإجراءات بعينها لمعالجة المصابين.

هناك الكثير من الأسماء التي تستخدم في الإشارة إلى الشريك غير المرشد في العلاقة الإرشادية منها: المرشد، المسترشد، التلميذ، المرعي، المقيم، العريف، الظل، الصاحب، المتدرب، قرين المرشد، المتعلم المشارك وغيرها. إلا أن الاسم ينبغي أن يتوافق مع الأغراض المنشودة من العلاقة. ومفاد القول أنه ينبغي تحديد أغراض العلاقة الإرشادية ثم تستخدم الكلمات لوصف هذه العلاقة.

### التأمل:

من المفيد، بعد تناول التحديات والاتفاق على عناصر البرنامج، النظر إلى العملية الإرشادية من منظور مختلف. والأدوات التالية توفر أسلوب المشهد الواسع لتحليل مخطط البرنامج الإرشادي.

### استعداد، فرصة، دعم:

التمرين آ-1 مفيد لضمان وجود العناصر البرمجية في مكانها. والإجابات عن الأسئلة المتعلقة بالاستعداد تتركز على تعيين عناصر البرنامج الرئيسية التي جرى تصميمها وجاهزة للتطبيق، فضلاً عن العناصر التي لم تكتمل بعد. كما أن مناقشة حصيلة الاستعداد يحدد عناصر جرى تجاوزها. إن فرص التعلم لا بد من وجودها في مستويات عديدة في البيئة الإرشادية لضمان تلبية احتياجات تعليمية مختلفة. والدعم لا بد منه في كل مستوى من البرنامج الإرشادي. كذلك يجب أن يكون الدعم المقدم للشركاء في العلاقة الإرشادية، من مسترشد ومرشد والأشخاص الذين للعلاقة تأثير عليهم، ظاهراً بصورة مباشرة غير مباشرة (أولئك الشركاء الصامتون، أي المشرف أو المدير).

## التمرين أ-1

### تطبيق أداة ROS في تطوير البرنامج

<p>التعليمات: يمكن تنفيذ هذا التمرين كنشاط جماعي للعصف الذهني بحيث يتم تناول كل عنصر على حدة ثم يعقب ذلك نقاش بين المجموعة. أو يمكن لأعضاء مجموعة التطوير استخدام ورقة العمل هذه بحيث ينفذها كل منهم على حدة قبل المناقشة. وأياً يكن الخيار فعليك أن تحدد ما استطعت من التفاصيل في كل سؤال.</p>	
العنصر	الأسئلة
الاستعداد	<p>ما هي العناصر البرمجية المتوفرة في موضعها في هذا الوقت؟</p> <p>ما هي العناصر التي لم تتوفر، بعد، في موضعها؟</p> <p>ماذا يلزم لذلك؟</p>
الفرصة	<p>ما هي فرص التعلم المتوفرة للمشاركين في البرنامج على أساس فردي، أم شراكة أم على أسس مبرمجة؟</p>
الدعم	<p>ما هو الدعم المحدد الذي استند إليه البرنامج؟</p>

## التمرين أ-2

### نقاط الاتصال بين البرنامج والمشارك

التعليمات: إن إنجاز كل بند في هذا التمرين يساعدك في تقييم طريقتك في إنجاز العمل.

#### شقوق وثغرات

عندما تجري تمثيلاً للأدوار أو محاكاة لطريقة إنجاز عملية الإرشاد التي قمت بتصميمها، انتبه إلى:

- أين يمكن سقوط أحدهم في الشقوق التي قد تتخلل برنامجك.
- ما هي الثغرات المحددة التي قد يكون ما زال عليك أن تتناولها.

#### تخطيط العلاقة

- ضع خارطة واضحة تحدد الأشخاص المنضويين في العلاقة بمن فيهم الآخرين في بيئة مكان العمل الذين لهم تأثير على سلوك المرشد والمسترشد. وأن تشمل الأمثلة المسترشد والمراقب وصغار الموظفين.
- كيف يمكن أن تفرض هذه العلاقات والارتباطات الاتصال بالشركاء في هذه العلاقة المعينة؟
- كيف يمكن إساءة فهم هذه العلاقات والارتباطات أو تهديد علاقة الإرشاد الأساسية؟

## طريقة إنجاز العمل:

المحاكاة وتمثيل الأدوار أسلوبان فعالان لتحديد الثغرات المحتملة في البرنامج بصورة واقعية. ومن المفيد حين تمضي في معاينة التصميم المبدئي للبرنامج أن تقوم بمراجعة العملية كلها مستخدماً في ذلك نماذج أولية عن المشاركين في البرنامج. ثم ادرس بنزاهة نقاط الاتصال المتعلقة بالبرنامج والعلاقة في التمرين آ-2. وينبغي أن تشير محصلة هذا التمرين أيضاً إن كان أساس البرنامج يتضمن ما يكفي من الدعم.

إن تناول التحديات في تطوير البرنامج وتطبيقه ثم التأمل في الصورة الكاملة يزيد من احتمال نشوء ثقافة إرشادية.

## مؤشرات الثقافة الإرشادية:

ثمة عشر علامات تشير إلى حدوث الثقافة الإرشادية.

## المسؤولية:

ينطوي مبدأ المحاسبة والمسؤولية على أهمية بالغة. فحسب هذا المبدأ يقبل كل طرف بالمسؤولية عن سلامة ونزاهة الإرشاد داخل المؤسسة: الشركاء في عملية الإرشاد ومنسق البرنامج، ومجموعة الرقابة أو الفريق الاستشاري. وهنا يعتبر القياس إجراء نظامياً والتقدم أولوية. والتقويم إجراء مستمراً، حيث تعمم نتائج المسوح والتقدم المتحقق على كافة أنحاء المؤسسة.

## المواءمة:

يتواءم الإرشاد جنباً إلى جنب مع الثقافة، وليس إضافة إلى ما هو موجود من قبل. وهناك أسباب عملية قوية للأخذ بالإرشاد وقدرات كافية لدعمه. فالإرشاد متصل مباشرة بقيم الشركة التي تعتبر تعلم الفرد والمنظمة من أولوياتها المهمة.

## الطلب:

إن مجمع الإرشاد حافل بأشخاص يتوقون ليكونوا مرشدين ومرشدين. والناس يودون المشاركة في الإرشاد ويسعون إلى فرص تتيح الإرشاد، إن بصورة رسمية وإن بصورة غير رسمية. وهناك مرشدون ومرشدين ينتسبون إلى علاقات إرشادية من النوعين.

## البنية التحتية:

تستخدم الموارد، البشرية والمالية معاً، بطرق مفيدة. وفي هذا تخصص ميزانية ويكلف أشخاص بقضاء وقت معين في التواصل، والتدريب، والتعلم على يد مرشد، والإدارة. ويتم تشجيع الناس على احترام الإرشاد وتكريس الوقت له.

## المفردات الإرشادية الشائعة:

يتحدث الناس من مختلف مستويات المؤسسة، بدءاً من مبرد المياه إلى قاعات الاجتماع، بصورة إيجابية عن الإرشاد. ويستخدم هؤلاء مفردات وقناعات مشتركة هي قوام مادة الحديث بينهم. والناس يقيمون اعتباراً للتجارب الإرشادية ويسعون إلى مزيد من الأسباب التي توفر لهم الإرشاد وفرص التعلم.

## القنوات المتعددة:

إن المناسبات التي ينخرط فيها المرء في الإرشاد تشمل الإرشاد الجماعي، والإرشاد عن بعد، والإرشاد لأشخاص من ثقافات مختلفة، والإرشاد الفردي، والحلقات الإرشادية، والإرشاد الشبكي، وإن لم يقتصر الإرشاد على هذه الأشكال السالفة الذكر. والموارد اللازمة متوفرة وتأخذ في الاعتبار آخر ما يستجد.

## المكافأة:

مكافأة الإرشاد هي جزء من الثقافة. وقد تأخذ شكل نظام العلاوة، أو ربما

تحسب على أساس الساعة، أو قد يجري صرف المكافأة عن المشاركة. كذلك قد يكون شرط المكافأة تحقيق أهداف التطوير المهني. ثم هناك التنويه والتقدير لقاء المشاركة في مختلف الندوات والتخطيط.

### لعب الأدوار:

معيار الإرشاد هو الممارسات الأفضل والتميز الجلي. وأفضل مثال للإرشاد بأن يكون دعائه من الممارسين. وفي هذا تروى قصص النجاح على المنابر العامة وعبر وسائل الاتصال.

### شبكة الأمان:

يتوفر الدعم لمساعدة وتدريب وتوجيه المرشدين والمسترشدين والشركاء في عملية الإرشاد والدوائر والمجموعات. والسرية محترمة، كما تقدم المساعدة لعلاقات التعلم التي لا يحالفها النجاح حتى تبلغ نتيجة إيجابية للتعلم من التجارب الإرشادية.

### التدريب والتعليم:

يتصل التدريب والتعليم ببعضهما استراتيجياً كجزء من خطة شاملة ليبقى الإرشاد ظاهراً في كافة نواحي التنظيم. والجلسات الإطلاعية تشيع الوعي بتوفير مجموعة من التفاهات المشتركة حول معنى الإرشاد في الإطار التنظيمي. وتوفر متطلبات اكتساب المهارة والمتابعة للمرشدين والمسترشدين كلما دعت الحاجة. وتتولى مجموعة الرقابة الاستمرار في تعليم نفسها بالاطلاع باستمرار على أفضل الأساليب. أما المنظمات التي تفتقر إلى ذلك، فتلجأ إلى توفير التعليم والتدريب من الخارج.

# الملحق التقيب عميقاً مصادر لتابعة التعلم

بما أنه أصبح ينظر إلى الإرشاد باعتباره أصلاً من أصول الأعمال في المهن والصناعة والمنظمات التي لا تسعى للربح، والحكومة، والتعليم، فقد استمر الاهتمام بموضوع الإرشاد في التزايد. وثمة عدد واسع من المؤلفين يتناولون الموضوع من منظور منهجي ويعرضون نماذج لأفضل الأساليب. وهناك آخرون يستخدمون منظوراً أشد تركيزاً على النظرية والمفاهيم. وهكذا ترى الكتب العملية والأدلة التي يسعى إليها المرشدون والمرعيون (Proteges) ومدراء البرامج في انتشار.

وهذا الملحق يعرض لكتب قد يرغب المرشدون في اقتنائها في مكتباتهم لتساعدهم في تيسير علاقات التعلم الفعال. والمعيار لاختيارها أنها كتب أفادت في تطوير هذا الكتاب "دليل المرشد" وتكمل بعضها بعضاً لتشكّل مجموعة من المصادر النافعة والشاملة والمتوازنة.

وإن كتاب لاري دالوز *Mentor: Guiding the Journey of Adult Learning* لا بد من قراءته فهو ضروري لكل مرشد معني بتطور الراشدين وتعلمهم. ودالوز يستخدم رمز الدليل في وصف دور المرشد في مصاحبة المتعلم في رحلته. ومنظوره العميق يوسع من الفهم الحالي للإرشاد كرحلة تطويرية. وهو يقدم بالإضافة إلى ذلك أمثلة وطرائق عملية لتطوير التعلم والمتعلم.

تأسيس مبادئ العمل: التركيز على التعلم:

Belenky, M., Clinchy, B., Goldberger, N., and Tarule, J. *Women's Ways of Knowing: The Development of Self, Voice, and Mind*. New York: Basic Books, 1986.

يعرض هذا الكتاب خمس طرائق لفهم تطور الإدراك اعتماداً على بحوث نوعية مع النساء. الاكتشافات التي توصل إليها مؤلفو الكتاب عن الطرق التي يتلقى بها الأفراد المعرفة ويستوعبونها تصدق على الرجال والنساء معاً. والمعرفة المترابطة (مقابل المعرفة المنفصلة) تتفق ونمط طريقة الإرشاد المأخوذ بها في هذا الكتاب "دليل المرشد". ويفيد العلم بطرائق المعرفة في تفسير السلوك وتطوير قدرة المرشد على فهم نهج المريدين في استيعاب المعرفة

Brookfield, S.D. Understanding and Facilitating Adult Learning: A Comprehensive Analysis of Principles and Effective Practices. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

التييسير الفعال هو عملية أساسية في اكتساب المرشد المهارة في استخدام أدوات الإرشاد. وفي هذا الكتاب يعرض الكاتب وصفاً معمقاً لعملية التيسير. وباستخدام ستة مبادئ تقوم عليها الممارسة الفعالة، يرسم المؤلف طرائق لإبقاء علاقة التعلم على الطريق السليم لإثارة التأمل ومساعدة المرشدين على تقويم المعونة للمريدين للتأمل في عمليات تعلمهم.

Candy, P.C. Self-Direction for Lifelong Learning: A Comprehensive Guide to Theory and Practice. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

يمارس المرشدون والمسترشدون عملية التعلم الموجه ذاتياً عند مستوى معين. إن الوعي بالإطار النظري الذي يستند إليه التعلم الموجه ذاتياً، للشخص وللآخرين، ضرورة للمرشدين. ويقدم كاندي في هذا الكتاب عملية التأمل النقدي وكيف يمكن تطبيقه بسهولة في العملية الإرشادية.

Cranton, P. Understanding and Promoting Transformative Learning: A Guide for Educators of Adults. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

المرشدون الذين يعززون استقلال المتعلم ويحثون على التعلم الانقلابي

ويدعمون عملية التعلم إنما يحثون على تطور المسترشد . وإن امتلاك نظرية شخصية في تعلم الكبار أمر لا يستغنى عنه في اتخاذ القرارات حول الخطوات المناسبة للحث على التعلم.

Galbraith, M. W. Facilitating Adult Learning: A Transactional Process. Malabar, Fla.: Krieger Publishing Company, 1991.

يقدم هذا الكتاب للمرشدين طرقاً متعددة لتلبية احتياجات وتوقعات ومنظومات قيم ومستويات مختلفة من قدرات المسترشدين. ومن هذه الطرق ما يستخدم التأمل في التعلم وسيلة لتوجيه الخيارات، وتعيين العملية التوجيهية حسب طبيعة كل مرشد على حدة، مستخدمين في ذلك التقنية لتحرير عمليات التعليم والتعلم وتقويم عملية التعلم واستخدام مهارات الإرشاد والمساعدة في ترسيخ تعلم الكبار.

Merriam, S. B., and Caffarella, R. S. Learning in Adulthood. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

إن أحد مفاتيح الإرشاد المتميز هو فهم تعلم الراشدين وما هو السبيل الأفضل الذي يأخذون به في التعلم، وكيف يتطورون مع الوقت، وأثر الكهولة والشيوخوخة على القدرة على التعلم. وفي هذا الكتاب يعرض الكاتبان ميريام وكافاريليا أمثلة نظرية وعملية للعملية، وطرقاً عملية لتعيين مصادر الدعم، وعرضاً لدور الميسر للتعلم.

Mezirow, J., and Associates. Fostering Critical Reflection in Adulthood: A Guide to Transformative and Emancipatory Learning. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

يصبح الشركاء في الإرشاد منفتحين لإمكانية التعلم التطويري، حين ينزعون عنهم العمامات والدروع الواقية من مخلفات الزمن. العملية التي يعرضها ميزرو

وشركاه تتيح للمرشدين التصدي للافتراضات والاعتقادات. فضلاً عن إنشاء وتيسير الحوار التطويري.

Tennant, M., and Pogson, P. Learning and Change in the Adult Years: A Developmental Perspective. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

يعرض تينانت وبوغسن في هذا الكتاب منظوراً تطويرياً اعتماداً على معطيات علم النفس ويجمع بين تعليم وتعلم الكبار. والمنظورات التي يعرضانها حول تطور الراشدين من وجهة نظر اجتماعية وثقافية وتاريخية تزود القارئ بإطار متين لتوجيه عملية التعلم ضمن علاقة إرشادية.

تهيئة الأرض: دراسة السياق:

Kridel, C., Bullough, R., and Shaker, P. Teachers and Mentors: Profiles of Distinguished Twentieth Century Professors of Education. New York: Garland, 1996.

إن أشد المرشدين تأثيراً هم من يعلمون كيف يواجهون عوضاً عن إعطاء التعليمات، والقمع؛ إنهم بعبارة أخرى يعلمون سبل تيسير التعلم. وهذا الكتاب حافل بقصص أساتذة الجامعات التي ترسم سماتهم البارزة وتلهم المرشدين إلى الاقتداء بهم. إن كل علاقة ترد في هذا الكتاب تعرض نموذجاً مختلفاً عن سواه في الإرشاد؛ وكل قصة تستقصي كيف تشكلت العلاقة وأصابت نجاحاً، وما كسب منها كل من المرشد والمريد على حد سواء.

Maach, M. N., and Passet, J. Aspirations and Mentoring in an Academic Environment: Women Faculty in Library and Information Science. Westport, Conn.: Greenwood Press, 1994.

يقدم ماك وباسيت للمرشدين طيفاً كاملاً من النظرات المعمقة في بيئة أكاديمية. يتضمن هذا الكتاب الذي يعتمد على دراسة لعدد من النساء من أجيال

مختلفة عملن في علوم المكتبات والمعلومات، مضامين ذات دلالة على ممارسة الإرشاد. وقد أورد المؤلفان التجارب المتعلقة بالسياق الأوسع للدراسات النسائية وعلم الاجتماع وعلم النفس، والإدارة، والانثروبولوجيا، والتعليم العالي.

Meggison, D., and Clutterbuck, D., *Mentoring in Action: A Practical Guide for Manager*. London: Kogan Page, 1995

هذا الكتاب مدعاة لاهتمام خاص من المنشغلين بإرشاد مسترشدين كان عليهم مواجهة عقبات في تطورهم المهني وإبعادهم عن مواقعهم في العمل بسبب العرق أو الجندر أو العجز أو الإعاقة أو لوجود سجل جزائي. ولربما يكون هذا الكتاب مفيداً على وجه الخصوص في العمل الإرشادي في أوروبا، ورغم أن تطبيقاته لا تقتصر على المرشدين الذين يعملون مع الذين يعانون من وجوه الحرمان أو أوضاع غير تلك التي تعرف في أمريكا.

Morrison, T., Conaway, W., and Borden, G. *Kiss, Bow, or Shake Hands*. Holbrook, Mass.: Bob Adams, 1994.

تساعد معرفة العادات الثقافية في تفادي الأخطار التي تلحق ضرراً شديداً بالعلاقات الإرشادية. ويقدم هذا الكتاب معلومات عن تقاليد الأعمال التجارية وأساليب التفاوض وأساليب التفكير والتقاليد الاجتماعية في ستين بلداً. ويعرض الكتاب كل بلد من هذه البلدان، من حيث التاريخ والدين والسكان، واللغة والتوجهات الثقافية وأساليب الأعمال التجارية والآداب الاجتماعية. كذلك يقدم الكتاب نصائح حول تقديم الهدايا ومنظومات القيم والإيماءات وضيافة العملاء، والكثير سوى ذلك.

Murrell, A., Crosby, F., and Ely, R. *Mentoring Dilemmas: Developmental Relationships Within Multicultural Organizations*. Hillside, N.J.: Erlbaum, 1999.

مع ازدياد تنوع الأعمال والمنظمات التربوية كان لا بد لطرق الإرشاد من أن تعكس هذا التنوع أيضاً. ويبين المؤلفون، ولهم الباع الطويل في الحوارات حول المعضلات التي تواجه المرشدين والمسترشدين، كيف يمكن الجمع بين النظرية والممارسة في نهج حسن الإعداد يلبي احتياجات سياقية مختلفة.

Special Libraries Association. Career Strategies: The Power of Mentoring. Washington, D. C.: Special Libraries Association.1990.

تركز هذه المجموعة من الدراسات على تأسيس العلاقات الإرشادية الفعالة في سياقات تنظيمية، بما فيها الشركات التي تضم عناصر تنتمي إلى ثقافات مختلفة. ويوصف دور المرشد هنا بالمعلم و المدرس والزميل والمدرّب. كذلك تتفحص هذه الدراسات مهارات المرشد الحاسمة مثل المقدرة على التساؤل والإصغاء وتقديم التغذية المرتدة. كما يتضمن الكتاب نصائح تتصل بإدارة العلاقة حيث يكون المرشد فيها المشرف على المرید.

Vella, J. Learning to Listen, Learning to Teach: The Power of Dialogue in Educating Adults. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

تعتبر فلسفة التعليم التي يعتنقها المرشد مفتاح النجاح في العلاقة الإرشادية. وهذا الكتاب يزيد من فهم معنى الحوار العميق بين المعلم والمتعلم وكيف يدعم الحوار بين الجانبين عمليات تعلم الراشدين. والأمثلة التي يسوقها فيللا مهمة على وجه الخصوص لأولئك الذين ينخرطون في علاقة إرشادية تضم شركاء من ثقافات مختلفة.

حراثة الأرض: الإعداد:

Bell, C. R. Managers as Mentors: Building Partnerships for Learning. San Francisco: Berrett-Koehler, 1996.

كتاب بيل هذا الذي وضعه للمدراء الذين تولوا مسؤولية تعليم الموظفين

حافل بوصف الأساليب والاستراتيجيات والإجراءات اللازمة لمهنة الإشراف المباشر وتيسير دور المرشد وإن من شأن هذا الكتاب الذي يأخذ بفلسفة الشراكة أن يعين على فهم تيسير التعلم والتشاور والإرشاد المترابط دون قسر. ويتفحص الكتاب نقاط القوة الذاتية للمرشد وكيفية تقديم النصح والتغذية المرتدة، وأهمية الإصغاء العميق.

Kram, K. E. *Mentoring at Work: Developmental Relationship in Organizational Life*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1985.

عرض هذا الكتاب الكلاسيكي نظرة واقعية للعملية الإرشادية اعتماداً على سنوات من البحث في الشركات الكبرى، ويركز على العلاقات الإرشادية في مكان العمل في تنشيط التطور الذاتي في المراحل الثلاث للعمل الأولى والمتوسطة والمتأخرة. كما يدرس الفوائد ومكان القصور المحتملة ويوضح مختلف أشكال العلاقات التنموية من خلال دراسة وتحليل حالات محددة.

زرع البذور: التفاوض:

Gilley, J. W., and Boughton, N. W. *Stop Managing, Start Coaching! How Performance Coaching Can Enhance Commitment and Improve Productivity*. Burr Ridge, Ill.: Irwin, 1996.

كثيراً ما يجد المدراء أن وظائفهم تتغير من حيث الشكل والوظيفة، تحت تأثير التحولات التي طرأت مؤخراً على الصيغ التنظيمية. وهكذا يغدو كثير من هؤلاء مدربين يرشدون ويدربون ويقدمون الاستشارات المهنية، ويساعدون العاملين على استخدام المواجهة والتنازع استخداماً مجدياً مفيداً. وفي هذا الكتاب فصل موسع يتناول الإرشاد بآخر دور المرشد كدليل يفتح مغاليق أسرار إحدى المؤسسات. إن هذا الكتاب في الاعتماد الذاتي سيساعد المرشدين في تحديد الأدوار والعلاقات، خاصة في بيئة الأعمال.

Phillips-Jones, L. The New Mentors and Proteges: How to Succeed With the New Mentoring Partnerships. Grass Valley, Calif.: Coalition of Counseling Centers, 1993.

يؤطر فيليبس-جونز دور المرشد على أنه دور المعلم؛ ويتناول مفاهيم التوقيت وضبط إيقاع الخطى ومحتوى التعلم، ومهارات التخاطب والتعامل مع الآخرين لدى المرشد والمرعي. كذلك يستقصي المؤلف مشكلات العلاقات الإرشادية والحلول الممكنة، مثل تلك الالتزامات التي تستهلك الكثير من الوقت والطاقة والتوقعات غير الواقعية أو المتدنية، وسوء التوافق، والغيرة والتورط الجنسي.

رعاية النمو: التمكين:

Bridges, W. Transitions: Making Sense of Life's Changes. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1980.

يمكن للمرء أن يصف العلاقة الإرشادية برمتها على أنها رحلة عبر التحول. إنها تحول في الحياة يقود الكبار إلى علاقات إرشادية. وهذا الكتاب يقدم العديد من التأملات في عملية التحول واستراتيجيات وعمليات ملموسة للقيام بتحويلات ناجحة يستخدمها المرشدون لتوجيه المسترشدين في عملية الاستدلال إلى بدايات جديدة وإدراك كنهها والتعلم منها.

Nichols, M. P. The Lost Art of Listening. New York: Guilford Press, 1995.

يرتبط التواصل ارتباطاً وثيقاً بالتعلم في العلاقة الإرشادية. وهذا الكتاب يقدم نظرات معمقة في الوسائل التي تؤدي إلى تمكين مهارات التواصل في إنشاء الترابطات، وخاصة ما يتصل منها بالمستمع. ومفيدة هي التأملات المقدمة في موضوع الفارق بين الحوار الحقيقي وتبادل الأدوار في الكلام؛ وسماع ما يقصده

الناس حين يتكلمون؛ بدلاً من مجرد سماع ما يقولون؛ والتعامل مع السلوك الدفاعي واختلاف الرأي؛ وإدراك كيف تؤثر طبيعة علاقة ما في الإصغاء، إنما تساعد في تيسير علاقات التعلم الفعال.

Tannen, D. *You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation*. New York: Ballantine Book, 1990.

قد يشترك الرجال والنساء في لغة ما، إنما كيف يستخدمون هذه اللغة وما تعنيه فيعكس نهجين مختلفين في تناول العلاقات. فيعرف عن الرجال عادة أنهم يجدون في حل المشكلات والعمل ما يحدد هويتهم؛ أما النساء فهن ينزعن أكثر إلى التركيز على طبيعة العلاقات والتفهم واستخدام اختلاف النوع الجنسي باحترام ينشط التواصل الفعال، وهذا ما لا بد منه. إن الوصوفات التي يأتي بها للسلوك واللغة من حيث نسبتها إلى النوع الجنسي والطرق التي تحدد منافذ التواصل بين الرجال والنساء توفر جميعها تأملات مفيدة للإرشاد.

Huang, C. A., and Lynch, J. *Mentoring: The Tao of Giving and Receiving Wisdom*. New York: HarperCollins, 1995.

إن الحفاظ على الثقة والتعاطف والتواصل أمور أساسية لقيام علاقة إرشادية فعالة. ثمة موضوع أساسي في هذا الكتاب هو الوسطية (الاعتدال) الذي يتحقق لكلا الشريكين عند امتلاك وضوح القصد والهدف المشترك. ويستخدم الكتاب الوسطية في تأطير مختلف الأدوار التي يضطلع بها المرشد وعرض طرق لتحقيق تواصل واتصال ملموسين بين الشركاء.



## المراجع

- Albom, M. *Tuesdays with Morrie*. New York: Doubleday, 1997.
- Alpine, L. "Learning to Reflect Using Journals as Professional Conversations." *Adult Learning*, Jan. 1992.
- American Society for Training and Development Member Mailbag. *The Successful Global Trainer*. Alexandria, Va.: American Society for Training and Development, Aug. 1999.
- Aubery, R., and Cohen, P. M. *Working Wisdom: Timeless Skills and Vanguard Strategies for Learning Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- Bardwick, J. "Changing Culture." *Executive Excellence*, Aug. 1998, p. 10.
- Bateson, M. C. *Composing a Life*. New York: Atlantic Monthly Press, 1989.
- Belenky, M., Clinchy, B., Goldberger, N., and Tarule, J. *Women's Ways of Knowing: The Development of Self, Mind, and Voice*. New York: Basic Books, 1986.
- Bell, C. R. *Managers as Mentors: Building Partnerships for Learning*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1996.
- Berends, P. B. *Coming to Life: Traveling the Spiritual Path in Everyday Life*. San Francisco: Harper San Francisco, 1990.
- Bolman, L. G., and Deal, T. E. *Leading with Soul: An Uncommon Journey of Spirit*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- Booher, D. "Need for Feedback." *Executive Excellence*, 1998, 15(10), 4.
- Bridges, W. *Transitions: Making Sense of Life's Changes*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1980.
- Brookfield, S. D. *Understanding and Facilitating Adult Learning*. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
- Brookfield, S. D. *The Skillful Teacher: On Teaching, Trust, and Responsiveness in the Classroom*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- Brookfield, S. D. *Becoming a Critically Reflective Teacher*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

- Candy, P. C. *Self-Direction for Lifelong Learning: A Comprehensive Guide to Theory and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- Corey, E. R. Harvard Business School Case Study #9-581-058 (rev. 5/81), 1980.
- Cranton, P. *Understanding and Promoting Transformative Learning: A Guide for Educators of Adults*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- Cross, K. P. *Adults as Learners: Increasing Participation and Facilitating Learning*. San Francisco: Jossey-Bass, 1981.
- Daloz, L. *Effective Teaching and Mentoring*. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
- Daloz, L. *Mentor: Guiding the Journey of Adult Learners*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- Deal, T. E., and Key, M. K. *Corporate Celebration: Play, Purpose and Profit at Work*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1998.
- DePree, M. *Leadership Is an Art*. New York: Doubleday, 1989.
- Galbraith, M. W. *Facilitating Adult Learning: A Transactional Process*. Malabar, Fla.: Krieger Publishing Company, 1991.
- Gibran, K. *The Prophet*. New York: Knopf, 1964.
- Gilley, J. W., and Boughton, N. W. *Stop Managing, Start Coaching! How Performance Coaching Can Enhance Commitment and Improve Productivity*. Burr Ridge, Ill.: Irwin, 1995.
- Goleman, D. "What Makes a Leader?" *Harvard Business Review*, 1998, 76(6).
- Havighurst, R. J. *Development Tasks and Education*. New York: McKay, 1961.
- Helgeson, S. *The Web of Inclusion*. New York: Doubleday, 1995.
- Huang, C. A., and Lynch, J. *Mentoring: The Tao of Giving and Receiving Wisdom*. San Francisco: Harper San Francisco, 1995.
- Knowles, M. S. *The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy*. River Grove, Ill.: Follett.
- Kolb, D. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1984.
- Kouzes, J. M., and Posner, B. Z. *Encouraging the Heart: A Leader's Guide to Rewarding and Recognizing Others*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- Kram, K. E. *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Glenview, Ill.: Scott, 1988.
- Kridel, C., Bullough, R., and Shaker, P. *Teachers and Mentors: Profiles of Distinguished Twentieth Century Professors of Education*. New York: Garland, 1996.
- Krupp, J. A. "Self-Renewal, Personal Development and Change." *Adult Learning*, 1995, 6.
- Landis, M. C. "Mentoring as a Professional Development Tool." *Continuing Higher Education*, Winter 1990.

- Lencioni, P. *The Five Temptations of a CEO: A Leadership Fable*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- Lewis, L., and Dowling, L. "Making Meaning and Reflective Practice." *Adult Learning*, 1992, 3(4).
- Lindeman, E. C. *The Meaning of Adult Education*. Norman: Printing Services, University of Oklahoma, 1989.
- Lindenberger, J. and Zachary, L. J. "Using 20/20 to Develop a Successful Mentoring Program: Lessons From the Field." *Training and Development*, Feb. 1999.
- Loder, J. E. *The Transforming Moment*. (2nd ed.) Colorado Springs, Colo.: Helmers & Howard, 1989.
- Maack, M. N., & Passet, J. *Aspirations and Mentoring in an Academic Environment: Women Faculty in Library and Information Science*. Westport, Conn.: Greenwood Press, 1994.
- Meggison, D., and Clutterbuck, D. *Mentoring in Action: A Practical Guide for Managers*. London: Kogan Page, 1995.
- Merriam, S. B., and Caffarella, R. S. *Learning in Adulthood*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- Mezirow, J. "Perspective Transformation." *Adult Education*, Feb. 1978.
- Mezirow, J., and Associates. *Fostering Critical Reflection in Adulthood: A Guide to Transformative and Emancipatory Learning*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- Missirian, A. K. *The Corporate Connection: Why Executive Women Need Mentors to Reach the Top*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1982.
- Morrison, T., Conaway, W. A., and Borden, G. A. *Kiss, Bow or Shake Hands*. Holbrook, Mass.: Bob Adams, 1994.
- Murray, M. *Beyond the Myths and Magic of Mentoring: How to Facilitate an Effective Mentoring Program*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- Murrell, A., Crosby, F., and Ely, R. *Mentoring Dilemmas: Developmental Relationships Within Multicultural Organizations*. Hillside, N.J.: Erlbaum, 1999.
- Neugarten, B. L. "Adult Personality: Toward a Psychology of the Life Cycle." In B. L. Neugarten (ed.), *Middle Age and Aging*. Chicago: University of Chicago Press, 1968.
- Nichols, M. P. *The Lost Art of Listening: How Learning to Listen Can Improve Relationships*. New York: Guilford Press. 1995.
- Owen, H. *Open Space Technology: A User's Guide*. Potomac, Md.: Abbott Publishing, 1992.
- Phillips-Jones, L. *Mentors and Protégés: How to Establish, Strengthen and Get the Most from a Mentor-Protégé Relationship*. New York: Arbor House, 1982.
- Phillips-Jones, L. *The New Mentors and Protégés*. Cypress Valley, Calif.: Coalition of Counseling Centers, 1997.

- Piercy, M. *Circles on the Water*. New York: Knopf, 1982.
- Prichett, P., and Pound, R. *The Stress of Organizational Change*. Dallas, Tex.: Prichett & Associates, 1995.
- Progoff, I. *At a Journal Workshop*. New York: Dialogue House, 1975.
- Quinn, R. E. *Deep Change: Discovering the Leader Within*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- Rogers, M. E. *A Generational Xchange: A Guide to Managing and Mentoring Generation X*. New York: Deloitte & Touche and the Corporate State, 1999.
- Rose A. "Framing Our Experience." *Adult Learning*, 1992, 3(4).
- Sayles, L. R. "Leadership for the Nineties: Challenge and Change." *Issues and Observations*, Spring 1990, 10(2).
- Schlossberg, W. K., Lynch, A. Q., and Chickering, A. W. *Improving Higher Education Environments for Adults*. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- Schön, D. *The Reflective Practitioner*. New York: Basic Books, 1983.
- Shea, G. *Mentoring: Helping Employees Reach Their Full Potential*. New York: AMA-COM, 1994.
- Special Libraries Association. *Career Strategies: The Power of Mentoring*. Washington, D.C.: Special Libraries Association, 1990.
- Smith, H. W. *The 10 Natural Laws of Successful Time and Life Management: Proven Strategies for Increased Productivity and Inner Peace*. New York: Warner Books, 1995.
- Tannen, D. *You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation*. New York: Ballantine Books, 1990.
- Tennant, M., and Pogson, P. *Learning and Change in the Adult Years: A Developmental Perspective*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- Vella, J. *Learning to Listen, Learning to Teach: The Power of Dialogue in Educating Adults*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- Zachary, L. J. "Mentoring Relationships: Using Partner Preparation Tools." *Mentor*, 1994a, 6(4).
- Zachary, L. J. "Mentoring Relationships: Self-Directed Preparation Strategies." *Mentor*, 1994b, 6(1).
- Zachary, L. J. "Mentoring Relationships: Coming to Closure." *Mentor and Protégé*, 1997, 9(4).
- Zachary, L. J. "Creating a Mentoring Culture." *All About Mentoring*, 1997, no. 11.