

## الفصل الرابع

### حرارة الأرض

### الإعداد

دغل وكثير من العليق في الظاهر ولكن ذلك عندنا  
مرتبط بأرنب يعدو وجـحـور وأوجار  
مارج بيرسي، "النجوم الخماسية السبعة"

كثيراً ما تبدو الأشياء مختلفة في مظهرها الخارجي عما ينبئ المنظور من  
الداخل. ولعل هذا السبب في أن مرحلة الإعداد تلقى أشد الإهمال في العلاقة  
الإرشادية (Zachary,1990). فقد يحسب المرشد، من الخارج، أن الخبرة  
والتجربة في مجال ما يوفران الإعداد الكافي ليضطلع بمهمة المرشد. وقد  
يحسب من كان مرشداً ذات يوم أن الإعداد أمر يستغنى عنه، بل وإضاعة للوقت.  
ولكن حقيقة الأمر في باطن الأمر أمر مختلف جداً. فمرحلة الإعداد مرحلة  
مهمة لبناء واستمرار العلاقة وعقد الصلات التي تجعل العلاقة تستمر مع  
الزمن. وإيلاء الإعداد لعلاقة الإرشاد الوقت الكافي يوفر فرصة للتعلم مهمة  
للمرشد والعلاقة الإرشادية.

#### مغالاة:

غالباً ما يصاب المرشدون الذين يضطلعون بدور المرشد دون إعداد أنفسهم  
على الوجه المناسب بخيبة الأمل والرجاء. ومثال سينثيا وفران يوضح ما قد

يحدث لشخصين تقوم بينهما علاقة إرشادية غير رسمية صدفة دون اتفاق ويعجزان عن تهيئة نفسيهما لهذه العلاقة. تتسم فران، وهي نجمة لامعة وقيادية وسياسية متفردة، بأنها امرأة فصيحة اللسان، ذكية، وتتمتع بحيوية ونشاط. أما سينثيا فهي صحفية سابقاً وتصغرهما بعقد سنأ، وتضارعها ذكاء وحيوية. ولقد وقعت كل منهما موقعاً حسناً في نفس الأخرى حين التقيتا، وكان أن وجدتتا نفسيهما تجتمعان تلقائياً وفوراً على اهتمامات متماثلة وهواية الأعمال التطوعية والكتابة والرحلات.

ولما توثقت العلاقة بينهما وازدادت معرفة كل منهما بالأخرى وقعت فران لدى سينثيا موقع الاحترام والإعجاب في كل ما يحيط بها: طموحها، تفردتها، وأسلوبها القيادي. ولما دعت فران سينثيا للانضمام إلى فريقها في مشروع كانت تتولاه، غلبت عليها المفاجأة وشعرت بالزهو لأنها كانت قد جعلت من فران مثال القيادي الناجح. وكان تعليق سينثيا يومئذٍ: "هذه فرصة أتت إلى وهي تتشدني - إنها فرصة لأكتسب فيها مهارات جديدة ولأخذ، أتعلم، عن شخص أكن له احتراماً وآمل أن أقتدي به".

ولقد رأت فران في سينثيا شريكة أصغر سنأ، وكأنما شخصيتها في ما مضى تبعث أمامها. كانت تعجب بما تتمتع به سينثيا من أفكار وابتكارات، وخاصة استعدادها لإرضاء الآخرين وتوقها الواضح إلى النجاح. فقر عزمها على مساعدة سينثيا على دفع تطورها قدماً.

وسرت سينثيا، إذ وجدت فران راغبة في إرشادها، وجهدت هي من جهتها لإرضائها، وبذلت لذلك الوقت والطاقة دون حساب. وكانت نتيجة التعاون بين سينثيا وفران مثيرة لكليهما. فقد كان في ما تتمتع به الاثنان من مواهب تكامل، وما أنتجته من أعمال مثيرة للإعجاب. وكانت سينثيا تتعلم وتكتسب المهارات الجديدة باستمرار. أما فران فقد سرت لما انتفعت به من جهود سينثيا، مهنيأً وشخصياً.

ومع مضي بعض الوقت أنشأت سينثيا لنفسها شهرة خاصة بالابتكار ورفع الأداء. ولما تحققت لها هذه الشهرة أخذت فران تتطلب منها باطراد تكريس مزيد من وقتها وجهدها. وحين ازدادت متطلبات فران أخذ الإحباط ينال من سينثيا، وطالت لائحة الموضوعات المطلوبة التي لم تتم معالجتها مما أدى إلى ضمور الثقة بينهما. وأصبحت العلاقة عندئذٍ مكفهرة بتداخل العاطفة والإشارات الملتبسة. ومع ذلك فقد ظلت سينثيا على ولائها لفران واستمرت تلبية طلباتها المتزايدة بل وزادت عليها، إلا أنها شرعت عندئذٍ تنفر من فران.

كانت تشعر بأنها تدين لها بالولاء وهذا يمنعها من خدش مشاعرها، ولكنها، على حد قولها "شعرت وكأنما تعصر مني كل شيء. كنت أبذل لها أفضل ما لدي وكانت هي تبتلعني مع كل عطائي. وكنت أشعر أحياناً وكأنني قطعة أثاث تمتلكها. وكان يخامرني أحياناً شعور بالتمزق في داخلي".

وقد تقول أن فران وسينثيا لم تكونا حقاً شريكتين في علاقة إرشادية قط، وإن كانت فران تدعو نفسها مرشدة سينثيا. ذلك أن هذه العلاقة خلت من الإعداد النشط، إن على المستوى الفردي وإن على مستوى الشراكة. فإن كانت الاثنان تحققان لبعضهما بعضاً حاجات فإنما هذه الحاجات لم تناقش صراحة (بل لربما لم تتفحصها ولو ضمناً). لقد أخذتا العلاقة بينهما بخفة، ولم تسلما بالطبيعة الإرشادية لعلاقتهما قط؛ وبالتالي ظلت تصوراتهما عن العلاقة دون امتحان. فكانت كل منهما تستغل الأخرى لتلبية احتياجاتها المهنية، ولم تتناولوا علاقتهما أو التحولات الجارية قط.

لقد كان من شأن الإعداد المتأني للعلاقة الإرشادية أن يجنب سينثيا وفران السقطات التي واجهتاها. فالتحضير للعلاقة الإرشادية أشبه بحرث التربة قبل الزرع: فهذا الإعداد يجعل الأرض خصبة قبل زرع البذور لتتمكن من ضرب جذورها وتغذي الشجرة أو النبتة.

يركز هذا الفصل على تطوير الذات استعداداً للدور الإرشادي ويوفر الإطار والأدوات والانهماك والتواصل مع المسترشد. ويمكن استخدام الأدوات كأدوات فعلاً أو نقطة انطلاق للتأمل الذاتي أو حديث الشراكة.

### إعداد المرشد:

إن المرشدين لا يفكرون، في معظم الأحوال، في إعداد أنفسهم سلفاً لدور المرشد. توفر برامج الإرشاد الرسمية عادة بعض المعونة والتدريب قبل الاضطلاع بالدور (وهي عادة لا تتسم بالتأثير القوي في التوسع في الإعداد الذاتي، بسبب ضيق الوقت المتاح لذلك). أما أولئك الذين ينهضون بعملية الإرشاد اعتماداً على جهودهم وقدراتهم الخاصة فالمرجح أنهم لا يأخذون بالإعداد الذاتي قبل الاجتماع بالمسترشد المحتمل.

يحثنا الدافع على المشاركة في العلاقة الإرشادية وله تأثير مباشر على السلوك ونواحي التفكير والمرونة العاطفية في العلاقات التي تتصل بالإرشاد. والتأمل في موضوع الحافز قبل الانخراط في العلاقة يملك التأثير في نوعية التفاعل الدائر ضمن هذه العلاقة. والدليل أن المرشدين الذين يتمتعون بفهم عميق للأسباب التي تحملهم على التصرف على نحو معين غالباً ما ينتهي بهم الأمر إلى مزيد من الالتزام بمهمتهم. ذلك أن توجه الطاقة لديهم يجعلهم يجودون في عملهم والأرجح أنهم يختصرون الوقت في طريقهم أيضاً.

يتطلب فهم الدافع تأملاً في ما يدور في أعماق النفس وصراحة. ونحن نملك جميعاً دوافع داخلية وخارجية تحملنا على العمل. كما أننا لا نعي الدوافع الداخلية أحياناً إلى أن نضطر للإفصاح عنها. وبما يتعلق بفهم الدوافع الخارجية تجدر الملاحظة بأننا وإن كنا نعبر عنها باللغة فإننا لا ندرکها دائماً. فقد نعتقد بأن هذا الأمر أو ذاك هو الذي يدفعنا إلى عمل ما، ولكننا حين ننظر إلى ما وراء السبب المعلن نجدنا قد خرجنا بفهم جديد.

هناك أسباب عديدة ليكون المرء مرشداً، منها: متعة نقل المعرفة، والمساعدة في إنشاء مصلحة تجارية، وتوسيع القاعدة المعرفية لشخص ما، ونيل التقدير، ونيل جائزة عرفاناً بالجهد، وزيادة إنتاجية المرء، وتوسيع شبكة المعارف، ونيل الشهرة، وتسديد دين عرفاناً بجميل، وامتلاك وضع يسمح بممارسة تأثير إيجابي.

كان ليستر النجم الصاعد في قسم التدريب والتطوير في شركة تعمل في حقل النفط العام، قد طلب لتوه من سيلفيا، وهي موظفة مخضرمة أمضت ثلاثة وعشرين سنة في القسم، لتكون مرشداً له. وكان قد أعجبه منها اليسر الذي تتمتع به في وضع برامج التدريب وحيويتها ونشاطها في العمل. وقد أمل أن يتمتع هو ذاته بنفس القدرات في يوم من الأيام.

ولكن سيلفيا لم تبد استجابة لهذا الطلب بإرشاده، بل ظل موقفها ملتبساً. فهي وإن شعرت بأن الواجب يدفعها إلى القبول، إلا أنها كانت تعلم أن ليس هذا بالسبب الكافي لتستجيب إلى طلبه. ولما شرعت تستقصي حوافزها وجدت أن ذلك منشأه أسباب خارجية وقائمة على ما يتوقعه الآخرون منها. لقد طاب لها حقاً الشعور بأن الآخرين يسعون إلى طلب النصيحة منها (وكثيراً ما كان زملاؤها وزميلاتها يقصدونها لهذا الغرض). والحق أنها كانت تجد في إسداء العون للآخرين فائدة شخصية، وشاهد على ذلك تذكرها العديد من زملائها الذين كان لها تأثير في لحظة معينة على حياتهم المهنية. ولكنها أصبحت الآن تستشعر حدود معرفتها. ذلك أنها كانت قد شغلت بالبحث عن فرص الآخرين إلى متابعة تعلمهم فأهملت متابعة علومها، وفضلاً ذلك أنها لم تكن واثقة من أنها تستطيع أن توفر لليستر ما يحتاجه من تعلم.

وقد رأت سيلفيا قبل أن تنظر في طلب ليستر أن عليها أن تستقصي المزيد عن أهدافه من التعلم حتى تقرر ما إذا كانت هذه الأهداف تتلاءم مع ما لديها من التجربة والمعرفة.

## فهم دوافع المرشد:

تعتمد التمارين 1-4 و 2-4 و 3-4 على بعضها وتعرض نهجاً معمقاً لفهم الدافع الشخصي. وقد يستهويك أن تنجزها لأنها تبدو متشابهة، ولكن ما إن تبدأ في العمل حتى تجد أنها تتناول موضوع الدافع من زوايا مختلفة. يمثل التمرين 1-4 عدة دوافع واسعة متماثلة في العرض. وقد تحسب أنه من العسير أن يتخيل المرء شخصاً يستطيع أن يجيب بالنفي على أي من هذه الأسئلة، لأن معظم الناس يحلو لهم الاعتقاد، ولو إلى حد ما على الأقل، أنهم يحملون الصفات التي يعرضها التمرين. ولكن لاحظ أن التمرين يفرض، بسبب من طلبه أمثلة محددة، تقديم تقويم حسي وواقعي صريح.

يمكن ربط الدافع بالظروف التي تحكم علاقة أو ضغوطاً خارجية معينة. فعلى أحد المستويات يبدو الدافع كضرورة تنظيمية أو التزام طوعي (أو الاثنان معاً). فالسؤال الضمني هو ما الدافع إلى مشاركتك؟ وكما في معظم قضايا الحياة، ليس السبب المطروح هو السبب الحقيقي دائماً. فاكتشاف الدافع الأساس الكامن يشبه تقشير بصلة حيث تجد كلما نزعتم طبقة طبقة أخرى تحتها. وما سوف تجده يعتمد على مدى صدقك وصراحتك ونصيبيك من التأمل في أعماق ذاتك.

## التمرين 1-4

### لائحة التدقيق في دوافع المرشد

أمثلة	لا	نعم	أسباب تحبب إلي الإرشاد
			يطلب لي أن يسعى إلي الآخرون للنصح أو التوجيه.
			أجد جزءاً شخصياً في مساعدة الآخرين على التعلم.
			لدي معرفة في موضوع معين أود إشاعتها بين الآخرين.
			أجد متعة في التعلم المشترك.
			أجد العمل مع آخرين يختلفون عني باعثاً للحبوبة.
			أتطلع إلى فرص لمتابعة نموي.

تبحث سالي عن مساعدة لتطوير شركة التعليب الصغيرة التي تملكها. وقد تطوع ليونارد، وهو كذلك صاحب مصلحة تجارية صغيرة ومتقاعد، لإرشادها، في إطار برنامج الإرشاد الذي يعده اتحاد الأعمال التجارية الصغيرة. وكان دافعه إلى تولي إرشادها شعوره بواجب رد الحكمة التي وفرها له آخرون من أصحاب المصالح ممن ساعدوه يوم شرع في تأسيس مصلحته. وحين أخذ ينزع طبقات البصلة اكتشف أن الدافع لديه إنما كان أساسه شعور بالوحدة وافتقاد ما يبعث النشاط في النفس؛ فمنذ أن تقاعد عن العمل لم يعد يخالط أصحاب المصالح الآخرين.

التمرين 4-2 يوفر فرصة نزع طبقات البصلة والتعمق في موضوع الدافع. أكمل الجملة الأولى بذكر دافعك الأول لتكون مرشداً. وهذه الجملة تصبح نقطة الانطلاق في بقية التمرين. قبل تعيين السبب الأول، سل نفسك عما يجعل هذا السبب الأول لديك. ما هي هذه الأسباب الأساسية؟ فيصبح هذا السبب الآن نقطة الانطلاق لتعيين السبب الثاني. وسوف تعكس إجابتك عن السبب الثالث ما يجعل السبب الثاني أساسياً. والخطوة الأخيرة هي تحليل إجابتك عن الأسباب الثلاثة جميعاً وتدوين ملاحظاتك تحت آخر الجملة الأخيرة. العرض 4-1 يبين كيف اكمل لو، مدير الحسابات في شركة استشارية، التمرين 4-2.

قد تجد، في إنجاز التمرين 4-1، وهو يتعلق بأسباب أشد تحديداً تكمن وراء السبب المعلن لديك، أن الدافع الحقيقي كان يختلف، أو هو أشد تعقيداً مما خطر ببالك، بادئ الأمر. أو لعلك تجد نفسك أشد التزاماً بالسبب الأصلي، حين تكون قد أكملت التمرين. والآن أصبحت مستعداً للنظر في علاقة إرشادية معروضة أمامك ولتحدد ما إذا كنت مستعداً لخوضها.

يوفر التمرين 4-3 فرصة لتحليل الأسباب التي تدفعك للمشاركة في العلاقة وماذا بوسعك أن تقدم من مساهمة ذات دلالة في هذه العلاقة. والتمرين 4-2 يبدأ ببيان الدافع الأول لتكون مرشداً. وسوف تجد عند إنجاز التمرين أنك تريد المشاركة في العلاقة لكنك لا تستطيع أن تضيف إليها قيمة، وقد تشاء عندئذ إهمال هذا الاحتمال. أو قد تجد أن لديك دافعاً قوياً لتكون مرشداً، لكن هذه العلاقة لا تناسبك.

إن للدافع أثراً على استمرار العلاقة والالتزام. فالمرشد المأمول والذي يفتقر للدافع الداخلي لن يكون مهياً للارتباط بهذه العلاقة، أو يرجح به أن يعمل لدوامها، أو بذل جهد لتيسير العلاقة ثم النمو معها ذاتياً في نهاية المطاف.

ومع ذلك، فالدافع ليس إلا جزءاً من الصورة فلا بد للمرشدين من الإحساس بالراحة وهو يتوسلون بمجموعة واسعة من المهارات.

## العرض 4-1

### دافع لو لممارسة الإرشاد

ما يدفعني إلى ممارسة الإرشاد هو....

ظللت أعمل هنا 15 عاماً وأرى أنني كسبت نظرات عميقة عبر هذه الممارسة وربما تعين شخصاً آخر في تعجيل تطوره المهني

السبب 1

ساعدني أشخاص آخرون على بلوغ هذه الحال. وعلي كرائد متقدم أن أبذل مثل هذا الجهد.

السبب 2

مسؤوليتي: أن أساعد موظفينا على ترقية مساهمتهم.

السبب 3

لدي خبرة في مجال معين وهو يحظى باهتمام عظيم في هذا الوقت.

دافعي الرئيسي لممارسة الإرشاد...

مشاركة الآخرين في ما أعرفه حقاً وهو موضع تقدير في الشركة. وأنا أدرك أن علي واجباً في هذا المجال. وإذا لم أبذل خبرتي فإن الشركة سوف تفتقد هذه الخبرة لدى الجيل القادم من المديرين.

## التمرين 4-2

### تحديد دافعية المرشد

التعليمات: أكمل كلاً من الجمل التالية. إذا وجدت نفسك تميل إلى التوقف عن المتابعة بعد تعيين السبب الأول تابع عملك حتى نهاية الصفحة. أدرس الدوافع التي تكمن وراء كل سبب. حين تجد نفسك قد استهلكت حيويتك خفف المتابعة قليلاً أو انتظر حتى وقت آخر وعد لإتمام الجملة.

ما يدفعني إلى الإرشاد.....

السبب 1

السبب 2

السبب 3

دوافعي الأولية لممارسة الإرشاد هي .....

## التمرين 3-4

### تقويم الاستعداد لهذه العلاقة الإرشادية

التعليمات: أجب عن كل سؤال من الأسئلة التالية بحيث يكون واضحاً لديك ما يجعلك راغباً في الانخراط في هذه العلاقة على وجه التحديد في هذا الوقت

1- أريد أن أكون مرشداً لأن.....

2- أريد المشاركة في هذه العلاقة الإرشادية لأن....

3- خبرتي وتجربتي ستساهمان في إغناء العلاقة بـ...

4- الأمور المحددة التي أستطيع وأملك أن أقوم بها لمساعدة هذا الشخص هي....

5- لذلك، فإني سوف ...

## الارتياح في ممارسة الإرشاد:

ليس من غير المألوف أن يكون المرء متمكناً من مهارات معينة ويشعر مع ذلك بعدم الارتياح عند استخدامها. فالرجل الذي تدرّب على إدارة النزاعات، مثلاً، قد لا يكون بالضرورة متمكناً أو مرتاحاً في استخدام تلك المهارات التي اكتسبها في مجاله. فضلاً عن ذلك، إن لمدى شعور هذا الشخص بالراحة تأثيراً على ممارسة هذه المهارة أو عزوفه عن استخدامها.

والمرشدون الذين ييسرون علاقات التعلم الفعال يرتاحون لاستخدام مجموعة من المهارات المتصلة بالعملية. وتتألف هذه الأدوات التي تساعد المرشد على تيسير علاقات التعلم الفعال من اثنتي عشرة مهارة عامة.

## علاقات الوساطة:

إن علاقات الوساطة تعني استخدام العلاقات المناسبة بمهارة ووضع الأساس ليقوم المريدون بالاتصال بأشخاص يمكن أن يكونوا ذخيرة لهم ويوفروا العدة التي يستطيعون استخدامها والخبرات لمتابعة تحصيلهم للأهداف المتوخاة من التعلم. ولكي تتم عملية الوساطة لعقد الصلات لا بد للمرشدين من التمتع بالمهارة في عقد شبكة الصلات وبعلاقات راسخة بأشخاص من مشارب متنوعة يستقون منهم الخبرة والقدرات والمعلومات.

## بناء العلاقات والمثابرة على صيانتها:

إننا كثيراً ما نبذل طاقة كبيرة لنبدأ علاقة معينة، ونحسب أن هذه الجهود المبدئية لا بد من أن تنمو وتتطور بقدراتها الذاتية. والواقع هو أن عمليات بناء العلاقات واستمرارها تقتضي الرعاية والصبر طوال الوقت، والمثابرة، والناس يتفاوتون، بعضهم أفضل من بعضهم الآخر في البناء أكثر منهم في المثابرة على الصيانة. والمرشد يحتاج إلى كليهما.

## التدريب:

كثيراً ما يتم الخلط بين العبارتين، تدريب Coaching وإرشاد mentoring وحيث أن كلتا العبارتين قد استغرقتا زمناً فإنه بات من الصعب باطراد التمييز من ناحية الدلالة بين هذه وتلك. إن التدريب هو دائماً جزء من الإرشاد، ولكنه لا يدخل ضمناً في الإرشاد دائماً. فالتدريب في إطار علاقة إرشادية يتصل بمهارة قوامها مساعدة الفرد على ردم فجوة معرفية معينة بأن يتعلم كيف يكون إنجاز أمور معينة بشكل أفضل مما هو عليه الحال.

## التواصل:

إن التواصل الفعال عنصر مهم في نجاح الإرشاد، كما هو كذلك في كل علاقة أخرى. فقد يضع المرء أعظم خطاب في العالم، ولكن ما جدواه، إن لم يكن هناك من يصغي؟ وهكذا هو الحال في الإرشاد. إن تيسير العلاقة الإرشادية إنما يقوم على التواصل الفعال. والتواصل لا يتمحور حول المشاركة في المعرفة فحسب؛ بل إنه يعتمد على العديد من العوامل الأخرى أيضاً، منها تأسيس ما يكفي من الثقة لتشجيع فتح باب التواصل، والصدق، والإصغاء الفعال، والتحقق من استيعاب الحديث، والبيان الواضح الذي لا التباس فيه. كما يعني التقاط ما وراء الكلمات التي يقولها شخص آخر (الدلالات التي بين السطور).

## التشجيع:

يتخذ التشجيع في العلاقة الإرشادية عدة أشكال. فقد يتضمن ذلك فرق التهليل، وبناء الثقة، والدفع برفق في الوقت المناسب وبالشكل المناسب، والتحفيز والإلهام.

## التيسير:

التيسير هو الوسيلة التي يستخدمها المرشدون لجعل التعلم ممكناً.

والعناصر الرئيسية هنا هي إرساء مناخ مريح للتعلم والتشجيع على التعلم الموجه من الذات. وهنا يحمل المرشد المتعلم على المشاركة في التخطيط والتصميم والتنفيذ وتقييم عملية التعلم.

### تعيين الهدف:

إن إنجاز أهداف التعلم هو مبرر عملية الإرشاد. وامتلاك المهارة في مساعدة المسترشد على بلورة وتوضيح وتعيين أهداف واقعية أمر لازم.

### التوجيه:

المرشدون موجهون. ذلك أنهم يفتحون الطريق ويهيئون المسترشدين لما سوف يرونه ويتعلمونه. والمرشدون باضطلاعهم بدور القدوة يوفرون للمسترشدين الفرصة للتأمل في ما يرونه. كما أنهم يساعدون في المثابرة على التركيز ويعينون المسترشد العارض على بلوغ نهاية رحلته بأمان.

### إدارة النزاع:

لا بد من وقوع نزاع في أي علاقة. وإدارة النزاع يقتضي إدارة حديث حول مختلف وجهات النظر. ولكن ذلك لا يعني استبعادها. بل إنه يعني بالأحرى إثارة حوار لفهم وجهات النظر المختلفة.

### حل المشكلات:

حل المشكلات يعني مشاركة المتعلم في حل المشكلة. فالمرشدون لا يقومون بحل المشكلات بدلاً من المسترشدين بل إنهم يوفرون لهم المساعدة في عملية حل المشكلات. والهدف في هذا توجيه العملية بدلاً من تقديم الحل. فيجدر بالمرشدين، إذن، أن يجدوا الطمأنينة في الاستراتيجيات الموضوعية لحل المشكلات.

## توفير التغذية الراجعة واستقبالها:

إن التغذية الراجعة آلية تمكين تستخدم طوال العلاقة الإرشادية. ويحتاج المرشدون لمعرفة كيف يقدمون التغذية الراجعة البناءة ومساعدة مسترشديهم على طلبها. (انظر الفصل السادس).

## التفكير التأملي:

إن التأمل أداة ذات شأن في تيسير نمو المسترشد والمرشد وتطورهما. إنه منطلق للعمل ومتابعة التعلم. فأن تكون مرتاحاً لهذه المهارة الإجرائية، يعني أن تكون قادراً على الانكفاء إلى الوراثة وتقويم مجرى التعلم ومعالجته ثم تقديره وتوضيحه، ودراسة أثر هذا التعلم لتقدير ما ينبغي فعله مستقبلاً. وإن كون المرشد ماهراً في الملاحظة التأملية للتعلم يمكنه من أن يعرض المهارة للمسترشد بوصفها أنموذجاً لما ينبغي أن يكون عليه الأمر.

## استعراض المهارات الإرشادية:

يجد القارئ قائمة بالمهارات الإرشادية الاثنتا عشرة في التمرين 4-4. والغرض من هذا التمرين سبر مدى ارتياحك في استخدام كل مهارة وتحديد ما تحتاج إليه من مهارات لتطوير الارتياح في استخدامها.

يقدم الإعداد للإرشاد فرصة للمرشدين لزيادة تعلمهم وتيسير تعلم المسترشدين أيضاً. وسوف تكون قد حددت، نتيجة استخدام قائمة المهارات الإرشادية، المجالات التي ينبغي التوسع فيها من تطورك وتعلمك. فقد ترغب وأنت تمضي في العلاقة، في الحصول على التغذية الراجعة المتعلقة بمدى إنجازك بالنسبة لهذه المهارات بحسب رأي من تشرف على إرشاده.

وهذه سيمون التي لم تكتشف جديداً عن نفسها لتضيفه إلى ما تعرفه إلى أن أكملت تطبيق قائمة المهارات الإرشادية، وتبين لها عدم ارتياحها مع معالجة

النزاع والتفكير التأملي. ذلك أن نزوعها كان دائماً نحو تهدئة الأمور وتفادي النزاع. أما التروي لتزداد تكييفاً مع التأمل فكان يبدو ضرباً من الرفاهية أكثر منه ضرورة.

ولقد أبرز إتمام القائمة أسباب الضيق وجعلها تصبح في مستوى الوعي وحمل سيمون على إدراك النواحي التي يمكنها تقوية أدائها كمرشدة. وقد فوجئت كذلك بعض الشيء حين نظرت في قائمة المهارات أن ترى نفسها على قدر من الارتياح في معظم المجالات دون أن تكون مرتاحة كل الارتياح في أي منها. وعلى ذلك قالت ممازحة: "أعتقد أنني بحاجة إلى مرشد ليرشدني في الإرشاد".

## التمرين 4-4

### قائمة المهارات الإرشادية

التعليمات: استعرض كل مهارة في العمود 1. وفي العمود الثاني حدد مدى ارتياحك حين تستخدم كل مهارة بوضع إشارة في إحدى الفئات الثلاث، كالتالي ج (مرتاح جداً)، م (معتدل) أو غ (غير مرتاح). في العمود 3، آت بمثال يصف موقفاً حقيقياً كنت فيه إما مرتاحاً أو غير مرتاح وأنت تستخدم مهارتك. ضع إشارة في العمود 4 عن كل مهارة ترى أنها بحاجة للتحسين لتبلغ درجة الارتياح. حين تتم قائمة المهارات عين لنفسك المستوى العام للارتياح لديك في كافة المهارات الاثني عشرة بالتدرج من 1 حتى 5، حيث الدرجة 5 تعني الارتياح الشديد، الدرجة 3 وسط، والدرجة 1 تعني غير مرتاح.

العمود 4	العمود 3	العمود 2			العمود 1	
		غ	م	ج		
مزيد من العمل	أمثلة				المهارة	
					1- علاقات وساطة	
					2- بناء العلاقات وصيانتها	
					3- تدريب	
					4- تواصل	
					5- تشجيع	
					6- تيسير	
					7- تعيين الهدف	
					8- توجيه	
					9- إدارة النزاع	
					10- حل المشكلات	
					11- توفير التغذية الراجعة واستقبالها	
					12- التفكير التأملي	
	5	4	3	2	1	مستوى الارتياح العام

## تحديد أولويات التعلم الضرورية:

حين يتم إنجاز لائحة المهارات الإرشادية، تبدأ الخطوة الثانية وهي تحديد الأولويات الضرورية للتعلم. فإضافة إلى إدراك سيمون أنها هي ذاتها بحاجة إلى تلقي بعض الإرشاد، وجهت اهتمامها إلى مهارتين أرادت تطويرهما: وهما إدارة النزاع والتفكير التأملي. وكانت إدارة النزاع الضرورية الملحة لأن من شأنها أن تساعد على التحدي وتعزيز تعلم المريد.

إن عملية التعرف إلى مدى ارتياح المرء من مختلف المهارات وحده كفيلاً بزيادة وعيه بما يكفي لتحسين فعاليته في مجال معين. ومع ذلك فإن وضع خطة للتعلم الذاتي وتنفيذ هذه الخطة كفيلاً بتوفير منهج للاستمرار على نفس المسار. والفوائد المتأتية عن هذا النهج تغني العلاقات الإرشادية في الوقت الحاضر والمستقبل وقد ترقى بالتجربة الإرشادية ذاتها إلى مستويات أعلى. إن التمرين 4-5 يتبع التمرين 4-4، باعتباره الخطوة الوسطى في الانتقال من التقويم إلى العمل. إنه يوفر مكاناً لتدوين تلك المهارات التي تريد العمل على تطويرها والتعرف إلى بعض الإجراءات لقياس مقدار ما تحقق لك من النجاح.

## تصميم خطة لتطوير مهارة المرشد:

كان هدف سيمون الأول تنمية الألفة بموضوع إدارة النزاع. فقامت بتحديد أهداف تعليمية معقولة لتبلغها ثم تحديد الطاقات البشرية والمادية والطرائق لتقويم مدى التقدم الذي سوف تحققه لنفسها. وكانت الاستراتيجية التي اعتمدها تقوم على التداول مع شركائها في العمل والحصول على توصياتهم بشأن الكتب العملية التي ينصحون بالإطلاع عليها. (في جمع التوصيات تتوفر لها الفرصة للحديث مع أقرانها عن الطرائق التي يؤثرونها في إدارة النزاع والتعرف إلى بعض الأفكار عن الطرائق التي بوسعها أن تتوسل بها في شحذ

مهاراتها أيضاً). وغدت خطتها، بعد أن حددت الكتب المختارة للقراءة، أن تقوم بقراءة عدة كتب ثم تنتقل إلى تنفيذ الاستراتيجيات التي استخلصتها من هذه الكتب، وجمع الملاحظات التي تيسر لها في هذه الأثناء من الآخرين. وكان جزءاً من هذه الخطة وضع سجل أداء تدون فيه ما حصلت عليه من نجاح وتعلم في إدارة النزاع. وكان هذا الرأي يقوم على أن لهذه الخطة منفعة أخرى هي مساعدتها على أن تكون أكثر ارتياحاً مع عملية التفكير التأملي، وهي هدفها الثاني.

ولما تم لسيمون تحديد أهدافها ومعرفة المصادر، ثم وضع الطرائق لتقويم التقدم الحاصل، انتقلت لوضع خطة تشمل جدولاً زمنياً واقعياً لتحقيق أهدافها. ومن ثم سعت إلى زملائها تطلب منهم التغذية الراجعة حول خطتها هذه. ولما أنجزت تعديل الخطة وفق نتائج التغذية الراجعة، بدأت في التنفيذ.

## التمرين 4-5

### وضع أولويات التعلم وقياس النجاح

التعليمات: حدد أولاً مهارتين أو ثلاث من التمرين 4-4 ترى ضرورة لتطويرها وهي الأكثر أثراً في تحسين فاعليتك في العلاقة الإرشادية. ثم قرر بعدئذٍ كيف تقيس نجاحك في تطوير المهارات التي حددتها.
ترتيب أولويات اللائحة
-1
-2
-3
قياس النجاح في المهارة 1
قياس النجاح في المهارة 2
قياس النجاح في المهارة 3

## تنمية تمديد الأهداف:

يعتبر التمديد تمريناً جيداً للبدن كما للعقل. ذلك أنه يمكننا من الوصول إلى ما هو أبعد بدنياً وذهنياً. والقول "مدد نفسك اليوم لتكون في شكل أفضل غداً" (Pritchett and Pound,1995,p.30) سليم كنهج يتبع في الإعداد للمستقبل.

وتمديد الأهداف يشمل تصور الموقع الذي تريد أن تبلغه - أي التحدي الذي تواجهه. إن المرشدين الذين يحملون أهدافاً ممدودة معينة جيداً، يغلب أن يكون لديهم إدراك قوي بما هو ضروري لتعلمهم ويقدمون أنفسهم أنموذجاً وقادة للتعلم الذاتي.

إن تمديد الأهداف يتأتى عن طلب المرء توسيع قاعدة تجاربه. والفارق بين الهدف الذي يريد المرء بلوغه والموقع الذي هو فيه يساعد في تحديد التعلم اللازم للقيام بتلك الرحلة.

كان ما يكل شريكاً جديداً في مكتب محاماة ضخم، وهو يطمح إلى تأسيس مكتب خاص به ذات يوم. وكان يعرف أنه لكي يحقق ذلك، يحتاج إلى تعلم الأعمال المتعلقة بممارسة المحاماة. وفي كل عام كان يحدد ثلاثة أهداف تمكنه من توسيع قدراته وإعداده لتحقيق حلمه. ففي السنة الأولى عمل على تطوير قدراته في المحاسبة. وفي السنة الثانية كان الهدف الذي وضعه لنفسه إقامة شبكة من العلاقات المهنية بحضور اجتماعات جمعية المحامين ولجنة الاختصاصيين في القطاع الذي يمارس فيه مهنته. وفي العام الثالث بات هدفه تطوير قدراته في اختصاصات قانونية غير المجال التقليدي الذي يعمل في نطاقه. وغدا البحث عن أهداف يوسع فيها طاقاته جزءاً من حياته. وهو الآن يشجع شركاءه والمتدربين في مكتبه الخاص على أن يتخذوا من نهجه طريقاً في ممارسة العمل.

يقدم التمرين 4-6 صيغة لتطوير مخطط عمل لبلوغ أهداف محددة من التمديد قائمة على أساس الإجراءات المعينة في التمرين 5-4. وقد تحدد خطة تطوير المرشد ثلاثة أو أربعة أهداف تتحقق بالتمديد. ولكل هدف تحده سوف تحتاج إلى خطة عمل. ومفتاح النجاح في تنفيذ خطة العمل تكمن في تحديد أهداف معقولة من التمديد تجعلك تتجاوز اللحظة الراهنة. فلننظر إلى أهداف التمديد على أنها منطلق للعمل. وعليك أن تحدد لكل هدف مرام واضحة جلية وتصنع مخططاً للنشاطات التي من شأنها أن تساعدك على ردم الفجوة بين الحاليين، ما أنت فيه وما تبغي الوصول إليه، وتعيين القدرات اللازمة (وأين تجدها)، وضع إطاراً زمنياً لإنجاز هذا الهدف (قد تجد أنك بحاجة إلى مساحة أوسع مما هو متوفر لإتمام الموضوعات المعروضة. فأضف ما تحتاج من العناصر التي تتيح لك تنفيذ الخطة). إن وضع نقاط بارزة لتقويم التقدم يوفر دفعا أثناء عملية التنفيذ. ومراجعة مقاييس النجاح التي عينتها تكفل لك المضي في المسار السليم.

## التمرين 4-6

### خطة عمل مدّ الهدف

التعليمات: أكمل خطة عمل لبلوغ كل تمرين مدّ الهدف الذي حددته لنفسك. اعرض هدفك بوضوح ثم اذكر كيف ستقرر إن كنت قد بلغت هدفك (مقياس النجاح). ثم أكمل عندئذٍ اللائحة.

الهدف الممدود

مقياس النجاح

الأهداف	النشاطات	الموارد الضرورية	الإطار الزمني	الخطوة التالية
---------	----------	------------------	---------------	----------------

## تعريف الدور:

يساهم إدراك الدافع والتلاؤم مع المهارات اللازمة لعملية الإرشاد الأساسية، والالتزام باستمرار التعلم جميعاً في تهيئة المرشد. وإذا اجتمعت هذه العناصر جميعها مع تعريف واضح للدور والإعداد للعلاقة الإرشادية أنشأت أساساً صلباً لقيام تجربة إرشادية غنية.

وتعريف الدور بوضوح أساسي لقيام علاقة إرشاد منتجة. والدور يشير هنا إلى الوظائف المنتظرة أو المتوقع من المرشد أداؤها - مثلاً، بناء الفريق، المدرب، الصديق مستودع الأسرار، المعلم، الدليل، أو المحامي. إن الظروف تقتضي في مجرى العلاقة الإرشادية أدوراً مختلفة باختلاف هذه الظروف، وهي في كثير من الأحيان تلمس الدور أكثر مما توضحه.

والشراكات الفاشلة تكون في أحيان كثيرة ضحية العثرات التالية:

دور المتواطئ، وهو نتيجة الاستخفاف بالدور. وهنا يكون التواطؤ بين الشريكين في العلاقة الإرشادية دون أن يدريا بأنهما يتواطآن لأنهما لم يناقشا التوقعات المنتظرة من هذا الدور وذاك وتركوا الدور ينزلق منهما. فيقولان عندئذٍ "سوف نعود لتناول الموضوع في ما بعد"، ولكنهما لا يفعلان. ويصبح هذا حلقة مفرغة، وتنشأ عندئذٍ التوقعات الزائفة.

تشوش الدور، يكون هذا حين يتوقع المرشد أن يمثل مختلف الصور لكل الناس. ومقصد القول أن المرشد يتخذ أدواراً أكثر مما هو مطلوب أو من المعقول توقعه ثم يتخذ دور الناطور. ومن المألوف أن تسمع مثل هذا المرشد يقول: "دعك من هذا فأنا سأتولى أمره عنك".

التباس الدور، ويحدث حين تلمس حدود السلطة ويُفتقد الوضوح في الأدوار، كما قد تتداخل الأدوار أحياناً، ويقع تنازع المسؤوليات. حينما يكون المرشد هو الذي يشرف على المرشد أو يقوم أعماله أو يكون قريباً له.

دور المتجاوز، ويكون هذا حين يقحم المرشدون أنفسهم في مواقف ليست من شأنهم، كما يحدث حين يتدخل المرشد نيابة عن المرشد حين لا يكون ذلك مناسباً أو يقتضيه الطرف.

إن هذه الانحرافات جميعها يمكن تفادي الوقوع فيها إذا كرس الشركاء في العلاقة الإرشادية قدراً مناسباً من الوقت للحديث المنفتح الصريح والمباشر عن حدود الأدوار وطبيعتها خلال مرحلة الإعداد.

### الاستعداد للانطلاق السليم:

أقام آندي وما يرون في ما بينهما علاقة إرشادية، وكانا يعملان يومئذٍ معاً في عضوية عدة لجان تابعة لجمعية لا تتوخى الربح، وكانا كلاهما يعتقدان بأن ليس ثمة ضرورة لعقد نقاش حول الأدوار التي يضطلعان بها في هذه الجمعيات. فقد كان ما يرون يعتمد على مرشده، آندي، في تلقي إشارات حول تحويل المسؤوليات ومساعدته على التوسع بالإحاطة بالآليات السياسية في حياة المؤسسات التي لا تتوخى الربح. أما آندي فقد كان يرى دوره في تهيئة ما يرون، وهو حديث العهد بالعمل في المؤسسات غير الربحية، على الاضطلاع بمسؤوليات متزايدة باطراد. على أن العلاقة الودية المسالمة التي كانت قائمة بينهما سرعان ما تحولت عن هذا المسار، حين أخذ آندي يدفع بما يرون إلى المشاركة في لجان المهمات التي كان يرأسها.

ولو أن آندي استقصى ما يدفعه للقيام بمهمة المرشد بتنفيذ التمرينين 4-1 و4-2 وقدر مدى استعداده للاضطلاع بدور المرشد لكان أفضل استعداداً ولجعل علاقته تبدأ على الوجه السليم. إن الإعداد للعلاقة الإرشادية ليس بالأمر الذي يستغرق وقتاً، إلا أنه يقتضي تكريس وقت للتأمل. وتستطيع، بإنجاز التمرينين المعروف لهما في هذا الفصل، أن تبدأ أنت أيضاً علاقتك البداية الصحيحة. وكل ما تحتاج إليه هو اتباع التالي:

- تأمل الدافع الذي يحملك على العمل مرشداً.
- اجعل نفسك مرتاحاً بمهارات الإرشاد التي قد تحتاج إلى الاستعانة بها.
- حدد الأمور التي تحتاج إلى أن تتعلمها وابتكر خطة لتطوير عمل المرشد.
- حدد بوضوح ما الذي تنشده في العلاقة الإرشادية.
- فكر ملياً في ما أنت على استعداد للمساهمة به في إغناء العلاقة.
- كن مستعداً لعرض احتياجاتك وتوقعاتك وحدود قدراتك صراحة.
- استعد لدورك كمرشد، واستوعب الدور وتعلم منه.

وما أن تكون قد انتهيت من إعداد نفسك للاضطلاع بدور المرشد، وأنجزت تقييم مستوى اليسر الذي تتمتع به في استخدام مهاراتك، وأمعت النظر في الأدوار التي ستضطلع بها، حتى يكون الوقت قد أذف للتحضير للعلاقة.

### تحضير العلاقة:

إن العلاقة هي بمثابة الصمغ اللاصق للشراكة الإرشادية. وبدونها لن تكون هناك شراكة. والتعاون بين الشركاء يقوي أو أواصر التفاهم ويوضح التوقعات من حيث كيف يجري العمل. علماً بأن بعض المسترشدين أفضل من غيرهم استعداداً للنهوض بدور نشط. وقد يحتاج المرشدون لاستخدام معرفتهم التقنية لحمل شريكهم المسترشد على الإعداد للعلاقة. وسوف يكون عليهما وضع الأساس ولإقامة العلاقة ثم تعزيزها لتصبح فعالة ومرضية للطرفين، وذلك بوساطة ما يلي:

- بإشغال المسترشد.
- تحقيق التواصل.
- فحص الافتراضات.

## إشغال المرید:

إن المرشدين الذين يعتمدون إلى إشغال المرید في أول محادثة إنما يضعون بذلك قاعدة ويرسمون توقعات إيجابية لعمل نشط طوال المدة التي تستغرقها العلاقة. والطرائق التي سوف تلي إنما هي أساليب مساعدة لإشغال المرشيد في الأحاديث الأولى وطوال استمرار العلاقة الإرشادية.

## تلبية الحاجة إلى المعلومات:

قد يكون المرشيد بحاجة إلى معلومات تتعلق بالجوانب الدقيقة في موقف أو تنظيم أو مكتب معين. وقد يرغب في معرفة المداخل والمخارج في قياس جدران شركة معينة أو نشر مقال أو توحيد مكانة أكاديمية، أو الاستعلام عن أرض غدت مطلب الناس بعد حملة دعائية.

## طرائق مفيدة:

- ابدأ بأسئلة مریدك.
- تعرف إلى أهداف المرید.
- ما يرغب المرید بمعرفته.
- اطرح طرائق بديلة لبلوغ الأهداف

## غير مفيدة:

- كشف كل ما يتعلق بمشروع ما.
- الظهور بمظهر العالم المحيط بكل شيء ولا أحد سواك.
- التحدث حول "كيف كانت الأمور في أيامي".

## تقديم الرؤية:

حسب المرء أحياناً أن ينظر إلى الأمور من منظور مختلف ليساعد المسترشد على القيام بإعادة صياغة أهدافه وأغراضه من التعلم وتكوين رؤيته الخاصة. فتبادل الرأي في ما يتعلق بالمنظور كفيلاً بأن يوسع من رؤية المسترشد وفهمه.

## طرائق مفيدة:

- اسأل عما هو واضح وما ليس واضحاً جداً.
- اعرض بدائل محتملة - مثلاً "هل فكرت ب...؟"
- وفر معلومات تتصل بأوضاع أخرى شبيهة - مثلاً "حسب تجربتي...."
- ادفع بفكر المريد وتصرفه إلى الأمام بمساعدته في عملية حل المشكلات، وليس بتقديم الحلول.
- شجع على استقصاء الخيارات قبل الحث على العمل.

## غير مفيدة:

- تقديم الإجابات والحلول.
- فرض العمل على مريدك حسب طريقتك.

## إعارة أذن صاغية:

الاستماع يسير. أما الإصغاء فليس كذلك. ومع ذلك فإن كلا الأمرين ضروري في علاقة إرشاد ذات مغزى. إننا أحياناً نثبت اهتمامنا على جانب معين مما نسمع. فقد تستغرقنا كلمات أو ما قاله أحدهم (تفكير) أو المعنى المعزوه لهذه الكلمات (العاطفة) أو سلوك الشخص (نبرة صوته، تعبيرات وجهه) فيما هو يتفاعل وسواه. وهذه أمور لا تؤثر في ما نسمعه وحسب وإنما يمتد هذا التأثير

إلى ما نسمعه فعلاً ونتعلمه . فالاستماع يعني الإصغاء بقصد الفهم والتأني للتحقق مما تعتقد أنك سمعته .

#### طرائق مفيدة:

- تعليق الحكم .
- ملاحظة العاطفة .
- كن متفهماً لحالة المتحدث .
- قدم التغذية الراجعة بطريقة مناسبة .
- اعترف بما سمعته وما فاتك من الحديث .

#### غير مفيدة:

- الاضطلاع بدور المعالج .
- التركيز على عاطفة المسترشد أساساً .
- حل المشكلة نيابة عن المسترشد .

#### وضع توقعات واقعية:

حين تبرز أمام المريدين مصاعب تراهم ينشدون شخصاً يثقون بتجربته وخبرته ويتطلعون إلى التعلم منه . ولكنهم يكثرون أحياناً من الاتكاء والعون وبيالغون في توقعاتهم . لذلك فإن من شأن فتح نقاش صريح لتوقعات وأدوار واقعية أن يخلص العلاقة من التوتر والضغط .

#### طرائق مفيدة:

- لا تفسح مجالاً للتشكي والتأوه والندب والتفجع .

● وازن بين التعاطف والتحدي.

● اطرح أسئلة.

**غير مفيدة:**

● أن تصبح موضعاً للالتكال الدائم.

● الاعتقاد بأنك وحدك من يملك المساعدة.

● التطفل.

**تحديد الصورة الكبرى:**

ثمة طبقات من التعقيد بشأن حل مشكلات الأعمال التجارية. ونساعد المسترشد بأن نمكنه من الخروج من الوضع الحالي ليحيط بسياق أكبر يؤسس لفهم أوسع لمشكلة أو قضية أو تحد يواجهه. ذلك أن تحديد الصورة الكبرى هو في الغالب الخطوة الأولى إلى الفهم الحقيقي للمشكلة.

**طرائق مفيدة:**

● شجع على سبر الخيارات قبل الدفع إلى العمل.

● تذكر أن المعقد في الغالب بسيط.

**غير مفيدة:**

● التهوين الشديد من أمر إنجاز مسائل تبدو مستحيلة التحقيق.

● افتعال الحلول.

**بذل العون:**

يصبح تقديم يد المعونة أحياناً في الوقت المناسب مدخلاً إلى نقاش أوسع

وأغنى.

## طرائق مفيدة:

- قدم التشجيع بطرق متعددة وفي الوقت المناسب.
- ادرس متى تطرح السؤال الصحيح في الوقت المناسب وكيف تعبر عن رسالة التشجيع، "تستطيع أن تقوم به".
- اخبر المسترشد بما تفعل وسببه.
- ليكن حديثك وفق استراتيجيات عملية يمكن تنفيذها.
- تعاون مع المسترشد على فتح أبواب الفرص.

## غير مفيدة:

- الكتابة نيابة عن المسترشد.
  - التحدث من أجل المسترشد أو عنه في حضوره.
- يبدأ تشغيل المسترشد قبل عقد العلاقة رسمياً ويستمر ما دامت هذه العلاقة قائمة. إن كل استراتيجية من الاستراتيجيات المعروض لها هنا لتشغيل المسترشد مفيدة وقابلة للاستخدام طوال استمرار العلاقة الإرشادية وهناك مناقشات تمهيدية، وهي مفيدة، وتجري مع المسترشدين المرشحين لخوض هذه العلاقة.

## تحقيق التواصل:

إن العلاقة الإرشادية، إن خلت من التواصل، هي في أفضل الأحوال علاقة سطحية. فالفكرة القديمة عن الإرشاد لم تكن تعنى بالتواصل قدر عنايتها بنقل المعرفة والخبرة التقنية. ويوضح التمييز بين التواصل ونقل المعرفة والخبرة التقنية الفارق بين المعرفة المنفصلة والمتصلة (Belenky, Clinchy, Goldberger, and Tarule, 1989) فالمعرفة المتصلة تنشأ عن

علاقة بين الذات والآخر. أما نقل المعرفة فيمثل طريقة في الاطلاع غير شخصية واستقلالية. ونحن نعلم الآن أنه لا بد من توفير شرطين لاستمرار التعلم بشكل فعال: ضرورة أن ينشغل المتعلم بعملية التعلم، كما أن التعلم يحتاج إلى أن يتصل بالمتعلم وخبراته وتجاربه في الحياة.

وإدارة التوقعات في العلاقة أمر صعب المنال حين يحمل الشريكان فيها افتراضات متعارضة. ولكن فحص الافتراضات يهيئ للعلاقة بإقامة الاتصال وإدارة التوقعات. ثم إن تمحيص الافتراضات يرسى الأساس لقيام تواصل صريح وبناء الثقة، وتمكين الشريكين من بلوغ فهم مشترك، وكل ذلك مكونات ضرورية وحيوية للعلاقة الإرشادية. ذلك أن الثقة قد تتآكل سريعاً، إذا خلت العلاقة من الفهم المشترك. كما أنه يصعب قيام تواصل أصيل، دون وجود الثقة؛ وتيسير التعلم مستحيل دون التواصل.

### الوعي بالافتراضات:

يجب على المرشدين أن يكونوا واعين لما لديهم من افتراضات عن الإرشاد وأن يتحققوا دورياً منها حرصاً على صحتها ودقتها (Brookfield,1995). وكان بروكفيلد قد صاغ مصطلح اصطلياد الافتراض لوصف الموقف الأخلاقي لتيسير التعلم. إن نقد الافتراضات جزء من عملية التعلم. كذلك هو أحد أضخم المهام الأخلاقية والإنسانية التي ينهض بها المرشد. وقد كتب بروكفيلد "إننا من عدة وجوه ما نحمله من افتراضات. فالافتراضات تضي معنى وهدفاً على هويتنا وما نفعله. فأن نعي الافتراضات المتضخمة التي تصيغ نهجنا في التفكير والعمل هو أحد أصعب الألفاظ الفكرية التي نواجهها في حياتنا." (ص،2).

إن اصطلياد الافتراض عمل شاق وتحد يستفز الهمم. "حين يعتبر أمر ما عادياً فإنه يدخل في نسيج افتراضاتنا" (Bardwich,1998,p.10) وبذلك يصبح

عصياً على النقد والدحض. ونحن لدينا جميعاً تعريف خاص فريد لما هو عادي في العلاقة الإرشادية. والتشارك في تلك الافتراضات هو نظام يهيئنا للإرشاد بطريقة أمينة وصادقة وصريحة، وإلا وجدنا أن ما نحمله من الافتراضات هي التي توجه أفعالنا وتعززها.

اصطياذ الافتراض ضرورة حيوية لتطوير علاقتنا الإرشادية ولكنها قد تكون مهمة مهيبة لأن افتراضاتنا هي التي تحدد لنا كيف ندرك الأمور وما الذي ندركه. ومؤدى هذا القول أن علينا أن نشغل أنفسنا بالتأمل العميق في ما نقوم به وأسبابه ونطرح على أنفسنا السؤال: "ماذا نقول لأنفسنا أو للآخرين لتبرير أفعالنا؟"

حين تولت ميغ دور المرشد لكلود، وهو ممرض ممارس، وضعت الافتراضات التالية:

- دورها هو تحديد الخيارات المهنية والتعليمية التي من شأنها أن توفر له الانتقال من عمله الحالي إلى عمل آخر تتوفر فيه تحديات أدعى للحماس.
- سيطلب منها تدريب كلود وتشجيعه ومساعدته في تقويم خياراته.
- مسؤولياتها تشمل اللقاء وكلود مرة كل شهر، على أن تظل على الاتصال به بالبريد الإلكتروني وتتولى التعريف به وتزكيته للعمل.
- سوف يصبح كلود طرفاً في العلاقة وهو يحمل بعض الأفكار حول خياراته المهنية وعليه أن يتابع من ناحيته الاتصال بالجهات التي تولت الاتصال الأولي بها، وأن يقوم بالبحث في الفترات التي تفصل بين جلسات الإرشاد.
- تستغرق العلاقة الإرشادية نحو ساعة في الشهر من اللقاء وجهاً لوجه، وقدرت أن يتمكن كلود من بلوغ أهدافه في غضون ستة أشهر.

## عملية اصطيد الافتراضات:

يوضح مثال ميغ وكلود الخطوة الأولى من النهج المؤلف من ثلاث خطوات

لتناول اصطيد الافتراضات

الخطوة الأولى: حدد الافتراضات التي تحملها حول الإرشاد مستخدماً

الصيغة في التمرين 4-7. أكمل كل حقل بصراحة دون تصرف أو اجتزاء.

الخطوة الثانية: تحقق من صحة افتراضاتك بطلب التغذية الراجعة من

أشخاص آخرين. إذا كنت تشارك في برنامج رسمي أو تنظيمي، فلك أن تراجع

المنسق ومن تقوم بإرشاده. إذا كنت تشارك في علاقة عارضة فلك أن تدعو

مسترشدك لإكمال تمرين مواز والإطلاع على إجابتك ومناقشة الآثار على

علاقتكما. وهذا تمرين مفيد لكل من المرشدين المستجدين والمخضرمين على حد

سواء. فقد لا تتفق الافتراضات التي كونتها في علاقات سابقة إذا حملتها إلى

علاقات لاحقة مختلفة.

لقد فاجأ ميغ أن تجد كلود، حين بدأت علاقتها وإياه، يحمل عن دوره

مجموعة من الافتراضات مغايرة. فقد وجدته ينتظر منها أن تضطلع بدور أكثر

فاعلية في العلاقة. كأن ترتب له المقابلات، وتدريبه على عملية المقابلة وتدافع

عنه. كذلك فوجئ هو من جهته أن يجد ميغ تفترض أن جدول لقاءاتهما لن يكون

حاشداً كما سبق العرض. ولكن التداول بينهما في شأن ما يحمله كل منهما من

افتراضات أعانها على التغلب على توقعاتهما قبل أن تبلغ مستوى المشكلة.

الخطوة الثالثة: احرص على التحقق دورياً من افتراضاتك. وهذا ما يمكنك

القيام به أثناء المحادثة أو باستخدام التوجيهات التالية.

لنفترض أن ميغ وكلود اتفقا حول مسألة التوقعات، إلا أن كلود صار في ما

بعد أثناء العلاقة يزداد اعتماداً على ميغ في طلب التوجيه. إن بوسع ميغ في

هذه الحالة أن تفتح نقاشاً حول افتراضاته مستخدمة أسلوباً مشابهاً للنهج الذي اتبعته في الخطوة الثانية، إنما بشكل أكثر منهجية. فقد تبدأ بأن تعرض أن يقوم كلاهما بعرض افتراضاته حول سير العلاقة فيطلع كل منهما الآخر على استجابته دون إطلاق الأحكام عليها أو تحليلها، ثم يقومان بمناقشة النقاط التالية:

- ماذا يمكننا أن نستنتج تأسيساً على هذه الافتراضات؟
- هل افتراضاتنا متوافقة؟ إذا كان الأمر كذلك، فحول أي الموضوعات كان التوافق؟ وإذا لم يتحقق التوافق، فلماذا؟
- ما آثار ذلك على علاقتنا الإرشادية؟
- أين يحتمل أن نصادف مياهاً مضطربة؟ أو تكون آمنة لتجري السفينة مجراها؟

## التمرين 4-7

### اصطياد الافتراضات

التعليمات: أدرج في ما يلي أدناه ما تحمله من آراء حول الموضوعات الأربعة التالية:

دوري كمرشد

مسؤولياتي كمرشد

دور مسترشيدي

العلاقة الإرشادية

## تطبيق قنص الافتراضات:

إن قنص الافتراض، حين يجري تنفيذه بدقة، يغني عملية الإرشاد. ولذلك يجب أن يكون هذا جزءاً من بداية العلاقة الإرشادية، ويعود ليظهر على السطح عندما يجري تقويم تقدم العلاقة أو حينما تصيبها الرتابة. والافتراض يزيد من وعينا بالأسباب التي تدفعنا إلى العمل. فيساعدنا تفحصنا للتوافق بين معتقداتنا أو أفعالنا على إشادة علاقات إرشادية متينة من الناحية الأخلاقية. وما من شريك في العلاقة الإرشادية ينال نصيبه الحق منها حين تقوم على سوء الفهم، فهي إنما تضيف إلى العلاقة طبقات هشة.

وإشراك المتعلم في حديث ذي مغزى من البداية يؤدي إلى تأسيس التواصل ويساعد على تحديد مدى توافق الأهداف ويعين المتعلم على معرفة ما إذا كانت العلاقة الإرشادية جديرة بالمتابعة. ومهما يكن القرار في هذا فإن التعلم يكون قد تيسر.

## نظرة عامة: الأحاديث الأولية:

يقضي النزوع الطبيعي بالبحث عن التفاعل الكيميائي عند لقاء شريك محتمل في العملية الإرشادية. ولكن من الضروري هنا قول كلمة تحذير. فبالرغم من أن التفاعل الكيميائي هو أحد أولى الأمور التي يبحث عنها المرید المأمول في العلاقة الإرشادية فإن الكيمياء موضوع تحيط به المبالغة. فإذا لم يشعر المرء بالارتياح للتفاعل الكيميائي المطلوب جنح إلى عدم متابعة الحوار أو أعاق فرصة قيام علاقة. ولكن يجدر بالمرشدين عوضاً عن العزوف عن متابعة الحديث، إن لم تتوافق العناصر الكيميائية، أن يطرحوا على أنفسهم السؤال: "هل أستطيع العمل بشكل مثمر وهذا الشخص؟ هل أشعر حقاً بأن باستطاعتي تطوير ما لدى هذا الشخص من معرفة؟"

إن الحوار التمهيدي لاستقصاء إمكانات التعاون يعني أكثر من مجرد فحص ألوان في مخبر كيميائي. فينبغي أن يستخدم في قياس الاهتمام، وفهم الحافز، والتحقق من الفهم. والعرض 4-2 يقدم استراتيجيات واعتبارات لذلك الحوار الأولي. ففي تلك المحادثة الأولى ستجد نفسك راغباً في استخدام المناهج التي تقدم تناولها لإشغال المسترشد المأمول.

وقد لا يكون واضحاً من المحادثة الأولى أو حتى الثانية إن كان هذا التوافق في الإرشاد سيوفر لك شراكة طيبة. ولكن قد تكون الأسئلة الواردة في التمرين 4-8 معينة على بلوغ ذلك القرار وحسم القرار إن كنت مستعداً للانتقال إلى المرحلة التالية من العلاقة الإرشادية.

إذا وجدت أن هناك موضوعات لم تجب عنها فقد يكون ذلك بسبب أن لديك مزيداً من العمل لتهيئة نفسك على الوجه المناسب لهذه الشراكة، وإنك بحاجة إلى مزيد من الحوار والمسترشد المأمول وإرجاء اتخاذ القرار، أو قد ترى نفسك غير مستعد لهذه العلاقة.

إن الأداة ROS استعداد، فرصة، دعم [في] (التمرين 3-1) توفر الوسيلة لفحص مدى استعداد شريكك في الإرشاد قبل الانتقال إلى مرحلة التفاوض. فأكمل العمود الثالث من المصفوفة بعنوان "الإعداد". وإذا استطاع شريكك في العلاقة إنجاز العمود على الوجه المرضي لك تكون أنت قد أصبحت مستعداً للبدء بمرحلة التفاوض. وعدا ذلك عليك أن تتابع المحادثة حتى يبلغ شريكك مستوى تستطيع أن تحدد معه ما إذا كانت العلاقة باتت جاهزة للبدء والفرص ناضجة والدعم متوفر للعلاقة.

### ملاحظة أخيرة:

يتطلب بناء العلاقة الإرشادية شخصين على الأقل. ويتناول هذا الفصل

مستلزمات تهيئة العلاقة بين المرشد والمسترشد. إنه لا يتناول استعداد المسترشد وتهيئته، وهما متماثلين في الأهمية، إلا أن هذا الموضوع قد أسهبت أدبيات الإرشاد في تفصيله.

يؤثر الإعداد الجيد مباشرة في تطور العلاقة الإرشادية ونموها. فتركيز الاهتمام على حافز المرشد وتحديد مدى الاستعداد وتقويم مدى الارتياح في استخدام المهارات الإرشادية يزداد استعداد المرشد. ومن شأن توفير الاستعداد أن يساعد المرشدين في التحقق من افتراضاتهم ونزع القيود عن الدور الذين يضطلعون به وتحديد وتناول المهارات التي يرغبون في تطويرها لتزداد طاقة المرشد وتأكيد أهليته - وهذه جميعها تضيف الكثير في النهاية إلى مهارة المرشد في تحقيق علاقات التعلم الفعال.

## العرض 4-2

### استراتيجيات واعتبارات لمحادثات أولية

قائمة عملية	استراتيجيات للمحادثة	اعتبارات المرشد
لكي تتعرفا إلى بعضكما يحتاج الأمر إلى وقت.	ليكن لديك نسخة من سيرة المرشد الذاتية سلفاً استعداداً للمحادثة. وإذا لم تتوفر نسخة فأنشئ واحدة استناداً لما تستخلصه أثناء الحديث.	كن المبادر إلى التقارب. تبادل المعلومات. حدد نقاط الاتصال.
تحدث عن الإرشاد.	اسأل: هل كانت لك علاقة إرشادية من قبل؟ ماذا تعلمت من تلك التجربة؟	تحدث عن تجاربك في الإرشاد.
حدد أهداف المرشد.	اسأل: ماذا تريد أن تتعلم من هذه التجربة؟ امنح المرشد فرصة لبيان الخطوط العريضة لأهدافه.	تبين إن كان المرشد يعرف أهدافه وأغراضه بوضوح.
حدد احتياجاتك وتوقعات المرشد من العلاقة.	اسأل: ماذا تتشدد من هذه العلاقة؟	تأكد من وضوح فكرتك عن احتياجاتك أو متطلبات المرشد من هذه العلاقة. فإذا لم تكن واضحة فشجع المرشد على التفكير وتعيين ما يريد من العلاقة؟
حدد الأمور القابلة للتنفيذ.	اسأل: ما هو النجاح في نظرك؟	هل لديك مجال معين من التجربة أو الخبرة له صلة بأهداف هذا الشخص من التعلم؟
صرح بافتراضاتك وحاجاتك وتوقعاتك وأين تتوقف قدراتك بوضوح.	اطلب التغذية المرتدة.	ناقش: الآثار على العلاقة.
ما هي الأمور التي أنت مستعد وقادر على المساهمة بها في العلاقة؟	ناقش خيارات وفرص التعلم. اسأل: كيف تريد المضي لبلوغ أغراضك التعليمية؟ ناقش طرق: التعلم وأساليب التواصل. اسأل: ما هو أفضل نوع من المعونة يمكنني توفيرها؟	ناقش أساليب: المتابعة كالظل، الإسقاط؟ ناقش: آثار الأساليب التي يتبعها كل منكما وكيف يمكن أن تؤثر في العلاقة؟

## التمرين 4-8

### إعداد: لائحة تحقق من الاستعداد

التعليمات: استعرض القائمة ودقق في كل العناصر التي تصدق على حالتك بما يتعلق بالعلاقة الإرشادية المأمولة.

- 1- لدي اهتمام صادق بمساعدة هذا الشخص لتحقيق النجاح.
- 2- يبدو أن بيننا اهتمام مشترك وتوافق.
- 3- افتراضاتنا حول العملية متوافقة.
- 4- أدرك دوري بوضوح.
- 5- إنني الشخص المناسب للمساعدة على بلوغ هذه الأهداف.
- 6- أستطيع أن أنهمك بحماس في مساعدة هذا الشخص.
- 7- إنني مستعد لاستخدام شبكة علاقاتي لمساعدة هذا الشخص.
- 8- أستطيع تكريس فترة من الزمن مناسبة لإرشاد هذا الشخص.
- 9- لدي إمكانية للوصول إلى نوع من الفرص التي تدعم تعلم هذا الشخص.
- 10- لدي الدعم الذي احتاجه للانخراط في هذه العلاقة بطريقة مفيدة.
- 11- إنني ملتزم بتطوير مهاراتي الإرشادية.
- 12- لدي خطة لتطوير الإرشاد جاهزة للتطبيق في أوانها.