

مقدمة:

يعد مفهوم التعلم بالإرشاد و المعايشة أحد المفاهيم الحديثة التي ظهرت في السنوات الأخيرة في مجال إدارة الموارد البشرية. وتعرف عملية التعلم بالإرشاد و المعايشة أنها تدريب أو مساعدة غير رسمية توجه من شخص أو منظمة لديها خبرة في مجال معين لطرف آخر من أجل تطوير أدائه (سواء كان فردا أم منظمة). تستند عملية التعلم بالإرشاد و المعايشة على مبادئ التنمية و المشاركة و المساعدة حيث يستثمر أحد الطرفين خبرته و وقته و جهده لزيادة و تطوير المستوى المعرفي و المهاري للطرف الآخر.

وعلى مدار الأعوام السابقة، اكتسبت المنظمات غير الحكومية و الجمعيات الأهلية في مصر العديد من الخبرات في مجالات عديدة. و قد أصبح لدى هذه المنظمات رصيد وافر من الخبرة يؤهلها للقيام بدور الموجه أو المرشد للمنظمات غير الحكومية الأخرى. و من ثم، فإن تطبيق منهج التعلم بالإرشاد و المعايشة سوف يحقق العديد من المزايا لقطاع المنظمات غير الحكومية أو الجمعيات الأهلية في مصر وذلك على النحو التالي:

■ سوف يساعد على إستغلال الخبرات و المعارف التي تم إكتسابها عبر فترات زمنية طويلة.

■ يساعد في توفير الموارد و التكلفة المخصصة لعملية التدريب و الدعم الفني.

■ يساعد المنظمات غير الحكومية لان تصبح مؤهلة لمواجهة التطورات الحادثة في

مجال التنمية الدولية بتقليص حجم الاعتماد على المعونات الخارجية و تشجيع

التعاون المحلى ما بين المنظمات غير الحكومية مما يؤدي الى استمرارية العمل

للتنموي.

طرفى عملية التعلم بالإرشاد و المعايشة:

لعملية التعلم بالإرشاد و المعايشة طرفين أساسيين هما: المرشد أو المنظمة الخبيرة

Mentor و المتلقى Mentee.

المرشد أو المنظمة الخبيرة:

يجب أن يكون المرشد أو المنظمة الخبيرة أكثر خبرة، و كفاءة كما يجب أن تكون لديه الرغبة و القدرة على نقل هذه الخبرة الى المتلقى حتى يصل لمرحلة النضج المهني. و عادة ما يقوم المرشد خلال هذه العملية بدور المدرب و المستشار و الناصح و الصديق الحميم للمتلقى

المتلقى:

المتلقى هو شخص أو منظمة أقل خبرة في المجال عادة من المرشد و يشترط في المتلقى أن تكون لديه الرغبة في قبول النصيحة و الإرشاد و التوجيه حتى تتجح عملية التعلم بالإرشاد و المعايشة.

يهدف هذا الدليل إلى عرض كيفية تنفيذ برنامج التعلم بالإرشاد و المعايشة لتقديم الدعم الفنى من منظمات لديها خبرة مميزة فى مجال معين من مجالات العمل الأهلى إلى أخرى أقل خبرة و ذلك لتساعدها على القيام بأنشطة و تحقيق إنجازات فى هذا المجال .

مراحل تطور العلاقة بين المرشد و المتلقى خلال عملية تنفيذ برنامج التعلم بالإرشاد و
المعايشة:

تتميز العلاقة بين المنظمة المرشد و المنظمة المتلقية خلال برنامج التعلم بالإرشاد و المعايشة
بأنها عملية مستمرة، تبدأ و تنمو و تتطور خلال أربع مراحل متتالية هي:

(١) مرحلة البداية.

(٢) مرحلة الصقل أو التحسين.

(٣) مرحلة الانفصال.

(٤) مرحلة تجديد العلاقة.

أولاً: مرحلة البداية:

تمثل هذه المرحلة بداية العلاقة بين المرشد و المتلقى و هي مرحلة هامة بالنسبة للطرفين و
تتميز بما يلي :

- بداية الألفة بين الطرفين و محاولة كل منهما الحصول على أكبر قدر ممكن من
المعلومات لتيسير العملية الإرشادية و التغلب على أية عقبات قد تواجهها.
- بناء مناخ يتسم بالثقة بين الطرفين مما يسهل مهمة المرشد في التعرف على خبرات
و تجارب المتلقى السابقة.
- تعريف المتلقى بمناخ و ثقافة العمل بالمنظمة المرشد بما في ذلك السياسات و القيم
المتعارف عليها.
- يساعد المرشد المتلقى في التعرف على إمكانياته و قدراته الشخصية و الوقوف على
ما لديه من نواحي القوة والضعف.

كافة الحقوق محفوظة ولا يسمح بنشر أي جزء من هذه المواد إلا بعد الحصول على موافقة كتابية وفي حالة استخدام
هذه المادة في تقديم العروض أو لأي من الأغراض التعليمية، يجب الإشارة إلى المؤلف وهو المؤسسة الأمريكية
للتربية.

▪ تعريف المتلقى بقنوات الإتصال داخل و خارج المنظمة و كيفية استخدامها و التعامل معها.

و جدير بالذكر، أن نجاح المرشد فى توطيد العلاقة مع المتلقى فى هذه المرحلة المبدئية يؤثر بشكل مباشر على نجاح برنامج الرعاية بالمعايشة. و يمكن للمرشد تنمية العلاقة مع المتلقى بإستخدام ما لديه من مهارات أساسية من بينها مهارات التدريب و الاتصال، و المهارات القيادية مما يساعد على تنمية الكفاءة و الثقة بالنفس لدى المتلقى و تطوير العلاقة بين الطرفين.

ثانيا: مرحلة الصقل أو التحسين:

تظهر الأنشطة التنموية أو التطويرية لعملية التعلم بالإرشاد و المعايشة بوضوح خلال هذه المرحلة حيث يقوم المرشد بممارسة الوظائف المرتبطة بتنمية المسار المهنى للمتلقى و رفع مستوى أداءه بشكل عام.

تعتمد عملية تنمية المسار المهنى على ما يلى:

• التعليم و التدريب:

بعد أن تم التعرف على الجمعية و إحتياجاتها المؤسسية، تبدأ فى هذه المرحلة عملية التدريب و التعليم الفعلى حيث يتم التدريب على المهارات المطلوبه بهدف زيادة الكفاءة.

• الرعاية:

يعمل المرشد عن قرب مع المتلقى لأنه فى وضع يسمح بصقل خبراته و مهاراته و إقرار ما قد تحققة من إنجازات و وضع التوصيات لتحقيق المزيد من التقدم إذا أقتضى الأمر.

• توفير الرؤية:

المرشد مسئول عن إعطاء الفرصة للمتلقى للتعرف على الجوانب المختلفة للمنظمة، بالإضافة إلى التعرف على الأعضاء الآخرين بالمنظمة المرشدة و المجتمع المهني بوجه عام. و يحقق المرشد ذلك عن طريق دعوة و مرافقة المتلقى فى الاجتماعات و المناسبات الهامة ذات الصلة بمجال العمل.

• الحماية:

غالبا ما يكون المرشد فى موقف يسمح له بتحمل المخاطر و أن يجيز للمتلقى أن يخطئ خلال عملية التعلم و حتى يقوم المرشد بذلك ، يجب أن تكون لديه القدرة و الرغبة على تحمل اللوم على أخطاء المتلقى إن لزم الأمر.

• الوظائف النفسية و الاجتماعية:

وهى التى تعمل على تنمية الثقة بالنفس لدى المتلقى، كما تساعده على تحديد الهوية و تتمثل الوظائف النفسية و الاجتماعية فى أربع وظائف رئيسية هى:

١- الملاحظة و التوجيه:

على المرشد أن يعطى المتلقى الفرصة للحركة بحرية على أن يراقبه عن قرب لملاحظة أسلوبه فى حل الصراعات، و كيفية التعامل و التفاعل مع العاملين بالمنظمة.

٢- التشجيع:

من أهم وظائف المرشد هو توفير الدعم المعنوى و النفسى اللازم لتشجيع المتلقى لبذل أقصى ما لديه من قدرة و بناء ثقته بنفسه، و أن يوفر التعليقات الإيجابية و البناءة للمتلقى و إظهار الثقة فى إمكانياته و قدراته مما يساعد على المزيد من النمو الشخصى و المهنى له.

٣- الاستشارة:

كافة الحقوق محفوظة ولا يسمح بنشر أي جزء من هذه المواد إلا بعد الحصول على موافقة كتابية وفى حالة استخدام هذه المادة في تقديم العروض أو لأي من الأغراض التعليمية، يجب الإشارة إلى المؤلف وهو المؤسسة الأمريكية للتنمية.

لتحقيق أقصى استفادة من العلاقة، يجب على المرشد أن يوفر للمتلقى مجالاً للنقاش المفتوح حول القضايا الشخصية و القضايا المتعلقة بالمستقبل المهني. و من ناحية أخرى ، يجب على المتلقى التعبير بأمانه عن مخاوفه الداخلية و الهامة في ظل بيئة تحافظ على الأسرار، و خالية من أي تهديد أو توتر.

٤- النقطة الانتقالية/نقطة التعادل:

يعتبر المرشد في بداية العلاقة بينه و بين المتلقى في مقام أعلى منه ، و مع مرور الوقت، تتطور هذه العلاقة إلى النقطة التي يتيح المرشد خلالها الفرصة أمام المتلقى للبدء في رؤية نفسه كممثل أو زميل أو صديق لديه من الأفكار و القدرات التي تحظى باحترام المرشد و المتخصصين الآخرين معه.

ثالثاً: مرحلة الانفصال:

يحدث في هذه المرحلة تغير في هيكل العلاقة بين الطرفين، فقد ينهي المرشد علاقته بالمنظمة أو قد لا يرغب في استمرار العلاقة بالمتلقى لأي سبب. أو قد يكون المرشد غير قادر نفسياً و بدنياً على القيام بوظائفه كمرشد. أما بالنسبة للمتلقى فقد يشعر بالرغبة في الاستقلالية و الاعتماد على الذات وأنه لم يعد في حاجة إلى المزيد من التدريب و المساندة و من ثم، تنتهي عملية التعلم بالإرشاد و المعيشة عند هذا الحد.

رابعاً: مرحلة تجديد العلاقة:

تأخذ العلاقة في هذه المرحلة شكلاً مختلفاً، إذ تكون أقرب إلى علاقة الزمالة أو الصداقة كما تتسم بدرجة من الندية بين المرشد و المتلقى. و قد تتجدد العلاقة بناء على رغبة أحدهما أو كلاهما، و قد يحدث هذا التجديد بسبب انتهاء الأسباب التي أدت إلى الانفصال في المرحلة السابقة. كما قد يحدث تبادل في الأدوار بمعنى أن يصبح المرشد متلقياً و المتلقى مرشداً.

خصائص المرشد الفعال:

يتوقف نجاح برنامج التعلم بالإرشاد و المعايضة بشكل كبير على مدى فاعلية المرشد و من ثم يجب أن تتوفر الخصائص الآتية في المرشد الفعال:

١. الخبرة:

يجب أن تكون لدى المرشد الخبرة الكافية في مجال الإرشاد سواء كانت هذه الخبرة نتيجة العمل في المنظمة المرشدة أو في منظمات أخرى.

٢. المهارة التنظيمية:

يجب أن تكون لدى خبرة عن طبيعة العلاقات التنظيمية و مدى تأثيرها على العمل داخل المنظمة أو الجمعية المتلقية.

٣. المصدقية:

يجب أن يكون لدى المرشد المصدقية الشخصية و المهنية مما يساعد على كسب ثقة المتلقى و ضمان تفاعله الإيجابي.

٤ . سهولة الوصول إليه:

على المرشد الفعال أن يوفر نفسه للآخرين عندما يحتاجون إليه، و ذلك بتخصيص الوقت الكافي لعمل الإرشاد، بالإضافة إلى جعل الآخرين يشعرون أن استفساراتهم و اهتماماتهم لها أهمية بالنسبة له.

٥ . التوجه نحو التمكين:

يجب على المرشد الفعال أن يوفر المناخ المساند أو الظروف الآمنة للمتلقى مما يسهل على المتلقى تجربة الطرق المختلفة لأداء العمل،بالإضافة إلى إتاحة الفرصة أمامه للمشاركة الفعالة فى كل ما يجرى داخل الجمعية المتلقية مما يؤهله للقيام بأدوار خارج نطاق إختصاصهم.

٦ . القدرة على الاتصال:

على المرشد الفعال أن يكون قادراً على التواصل الفعال بما فى ذلك القدرة على الإنصات الجيد و توصيل الأفكار و المعلومات للآخرين و احترام آرائهم و مشاعرهم.

٧ . الأهتمام بالتوجه نحو تطوير الآخرين:

المقصود أن يكون لديه اهتمام بتنمية قدرات الآخرين و تطوير أدائهم، بما فى ذلك القدرة على تفويض بعض من سلطاته للآخرين، بالإضافة إلى تخصيص جزء من وقته لتدريب و توجيه الآخرين .

٨. الإبداعية أو الابتكار:

يشجع المرشد الفعال المتلقى على التفكير الابتكاري بأن يكون لديه الاستعداد لتقبل الأفكار الجديدة بالإضافة إلى دراية كبيرة بكيفية حل المشكلات و عرض البدائل المختلفة و اقتراح الحلول.

عناصر نجاح برنامج التعلم بالإرشاد و المعايشة:

١. فهم طرفي البرنامج (المرشد و المتلقى) لبرنامج التعلم بالإرشاد و المعايشة.
٢. حصر احتياجات المنظمة/ الجمعية المتلقية للدعم الفنى و تحديد نقاط القوة و الضعف بها.
٣. توافر مناخ التعلم المستمر فى كل من المنظمة الخبيرة و المنظمة المتلقية للدعم الفنى.
٤. فاعلية المرشد فى تأدية مهمته كمعلم و مستشار و صديق المتلقى.
٥. أن يكون لدى المتلقى الرغبة الحقيقية للتعلم و التطوير.
٦. يكون لدى المرشد الرغبة فى المساعدة و نقل خبراته.
٧. نجاح عملية بناء الثقة بين المرشد و المتلقى فى المرحلة الأولية.
٨. محافظة كل من المرشد و المتلقى على العلاقة الايجابية بينهما مما يوفر لكلاهما فرصة تحقيق أعلى النتائج.
٩. إتاحة الفرصة أمام المتلقى للتعبير عن آرائه، و طرح الأفكار الجديدة بحريه.
١٠. التشجيع و توفير الدعم النفسى للمتلقى.
١١. تواجد المرشد بصفة مستمرة و توافر الوقت الكافى للمساعدة.

كافة الحقوق محفوظة ولا يسمح بنشر أي جزء من هذه المواد إلا بعد الحصول على موافقة كتابية وفى حالة استخدام هذه المادة في تقديم العروض أو لأي من الأغراض التعليمية، يجب الإشارة إلى المؤلف وهو المؤسسة الأمريكية للتنمية.

١٢. أن يكون لدى المرشد القدرة على حفظ التوازن بين إعطاء المعلومات و بين تشجيع

المتعلم/المتلقى على البحث عن المعلومة بنفسه.

١٣. إعطاء المتلقى الفرصة لمحاولة تجريب طرق جديدة لإنجاز الأعمال و دعمه فى حالة

حدوث أخطاء.

١٤. اعتماد العلاقة بين المرشد و المتلقى على الصراحة و الاحترام المتبادل.

التحديات و المعوقات و كيفية التغلب عليها:

التحديات و المعوقات	كيفية التغلب عليها
<ul style="list-style-type: none"> • قد يقدم المرشد الدعم الفنى للمنظمة المتلقية من خلال الكلام فقط ، وقد لا يبدى أى اهتمام حقيقى. 	<p>على المرشد إظهار اهتمام حقيقى بالمتلقى وبناء الثقة معه من خلال الإنصات و التشجيع و توفير الوقت الكافى للإرشاد و التدريب و نقل الخبرات العملية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ عدم تقبل المرشد لأفكار المتلقى و التحدث عن نفسه بصفة مستمرة. 	<p>على المرشد أن ينصت باهتمام للمتلقى و يحثه على التفكير بطرق مبتكرة كما أن عليه أن يوازن بين نقل خبراته للمتلقى و المبالغة فى التحدث عن نفسه.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ضيق المرشد بتساؤلات المتلقى مما قد يتسبب فى فشل العلاقة بينهم. 	<p>على المرشد أن يتحلى بالصبر فى التعامل مع تساؤلات و استفسارات و أخطاء المتلقى</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ عدم رصد نقاط القوة و الضعف لدى المتلقى. 	<p>على المرشد أن يبحث نقاط القوة و الضعف لدى المتلقى قبل بداية مرحلة التدريب للتأكد من احتياجاته، وبالتالي يتم تصميم برنامج التعلم بالإرشاد و المعاشية بناء على هذه الاحتياجات.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ وجود صعوبات لدى المرشد فى لعب دور قيادى و توفير حلول سريعة و مبتكرة لحل مشاكل المتلقى. 	<p>يجب أن يكون لدى المرشد قدر مناسب من الخبرة ، و القدرة على تحدى المواقف بمهارة كما يجب أن يكون مستعدا فى كل الأوقات بمد يد العون للمتلقى</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ عدم تقبل المتلقى لعملية الرعاية قد تعرض البرنامج للفشل. 	<p>يبذل المرشد جهدا كافيا فى محاولة دراسة الأسباب وراء رفض المتلقى للبرنامج و مساعدته للتغلب عليها.</p>

قائمة تنفيذ برنامج التعلم بالإرشاد والمعيشة فى الجمعيات الأهلية:

١. اختيار المنظمة المرشدة التى تتوافر لديها الخبرة الكافية فى المجال المقصود بحيث يسهل عليها نقل خبرتها الى المنظمة/ الجمعية المتلقية.
٢. اختيار المتلقى المناسب بحيث يكون لديه الرغبة فى التعلم و قبول النصيحة و الإرشاد.
٣. العمل على إنجاز مرحلة البداية حيث نشأ خلالها العلاقة بين المرشد و المتلقى، إذ أن نجاح هذه المرحلة يتوقف على نجاح برنامج التعلم بالإرشاد والمعيشة .
٤. إيجاد مناخ من الألفة و الثقة بين الطرفين (المرشد و المتلقى).
٥. تزويد المرشد بالمعلومات اللازمة عن سير العمل بالمنظمة حتى يتثنى له نقل خبراته للمتلقى و تعريف الأخير بمناخ و ثقافة العمل المثالية فى المنظمة.
٦. على المرشد تنمية المسار المهنى لدى المتلقى من خلال:

(١) التعليم و التدريب

(٢) الرعاية

(٣) توفير الرؤية

(٤) الحماية

(٥) الملاحظة و التوجيه

(٦) التشجيع

(٧) الاستشارة.

٧. تحديد شكل العلاقة بين المرشد و المتلقى فى مرحلة الانفصال حتى يتم تحديد مدى تطور و استمرارية العلاقة بينهما.
٨. توافر خصائص المرشد الفعال لضمان نجاح برنامج التعلم بالإرشاد و المعيشة حيث يجب توفر الصفات التالية:

▪ الرؤية الإدارية.

▪ البراعة أو المهارة التنظيمية.

- سهولة الوصول إليه.
- التوجه نحو التمكين.
- القدرة على الاتصال.
- الاهتمام بالتوجه نحو التطوير.
- الإبداعية أو الابتكار.