

المبادئ العالمية المعنية بتمكين المرأة



التوجيه الإرشادي في مكان العمل

مذكرة توجيهية | المبدأ 4



هذه المذكرة جزءٌ من مجموعة أدوات لمساعدة الشركات المُوقَّعة على تنفيذ مبادئ تمكين المرأة، وتهدف تحديداً -مع تركيزها على المبدأ 4 من مبادئ تمكين المرأة المتعلق بتشجيع التعليم والتدريب والتطوير المهني للمرأة- إلى دعم الأطراف المُوقَّعة على المبادئ في تحديد أولويات وإقامة وتنفيذ برامج توجيه إرشادي مراعية لاعتبارات عدم التمييز بين الرجال والنساء. وتقدّم المذكرة كذلك استراتيجيات ملموسة ونماذج مُحدّدة لوضع برامج توجيه إرشادي وإدارتها إدارة فعالة تُشجّع على المساواة بين الجنسين وتيسير تقدّم المرأة في مكان العمل.

وزارة الخارجية
النرويجية



شكر وتقدير:

أعدت هذه المذكرة التوجيهية هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (هيئة الأمم المتحدة للمرأة) في إطار برنامج تمكين المرأة العالمي لمجموعة الدول السبع الذي يموله الاتحاد الأوروبي وينفذه بالاشتراك مع منظمة العمل الدولية، والذي يعتمد التقرير الذي أعدته هيئة الأمم المتحدة للمرأة في جورجيا ومركز التنمية الإبداعية في إطار مشروع هيئة الأمم المتحدة للمرأة "عمل مشترك من أجل التمكين الاقتصادي للمرأة في جورجيا" بتمويل من وزارة الخارجية النرويجية.

إخلاء مسؤولية:

صدرت هذه المذكرة التوجيهية بدعم مالي من الاتحاد الأوروبي، ومحتوياتها مسؤولية واضعيها وحدهم، ومن ثمّ فهي لا تعكس بالضرورة آراء هيئة الأمم المتحدة للمرأة، ولا الأمم المتحدة، ولا الاتحاد الأوروبي ولا أي من منظماته التابعة. لا تصادق هيئة الأمم المتحدة للمرأة على العلامات التجارية أو المنتجات أو الخدمات لأي شركة مذكورة في هذا المنشور.

تحرير: ProseWorks

تصميم: أوليفر جانتنر

تمت الترجمة إلى اللغة العربية بدعم مالي من الوكالة الكورية للتعاون الدولي بالشراكة مع هيئة الأمم المتحدة للمرأة – مكتب جمهورية مصر العربية.

حقوق الطبع محفوظة لهيئة الأمم المتحدة للمرأة © 2020

© 2020 UN Women

1- مقدمة.....	1
1-1 التوجيه يجعل الأعمال منطقية.....	1
2-1 تنظيم المذكرة التوجيهية.....	1
2- فهم التوجيه الإرشادي.....	2
2-1 ما التوجيه الإرشادي؟.....	2
2-2 التوجيه الإرشادي مقابل التدريب التخصصي.....	3
3-2 أمثلة على التوجيه الإرشادي.....	3
4-2 أدوار التوجيه الإرشادي ومسؤولياته.....	4
3- تصميم برنامج توجيه إرشادي.....	7
1-3 خطوات إعداد برنامج توجيه إرشادي.....	7
2-3 ما نماذج التوجيه المختلفة؟.....	7
3-3 اختيار النموذج الأنسب لشركتك.....	8
4-3 تحديد الأهداف والنتائج المتوقعة.....	9
5-3 وضع المبادئ التوجيهية والمواد التدريبية.....	10
4- تنفيذ برنامج التوجيه الإرشادي.....	10
1-4 اختيار المتقدمين/المتقدمات والتوفيق بين طرفي التوجيه.....	10
2-4 تدريب طرفي التوجيه.....	12
3-4 التخطيط لجلسات التوجيه.....	13
4-4 استكشاف الأخطاء وإصلاحها.....	14
5- رصد وتقييم البرنامج.....	15
1-5 كيف ومتى يجب رصد وتقييم برنامج التوجيه؟.....	15
2-5 من الذي يجب عليه رصد وتقييم برنامج التوجيه؟.....	15
3-5 الأسئلة التي يجب تضمينها في التقييم.....	15
4-5 أفضل طريقة لمشاركة نتائج برنامج التوجيه.....	16
6- كيف يمكن جعل أثر التوجيه مستدامًا.....	18
1-6 كيفية تحقيق أقصى استفادة من خريجي التوجيه.....	18
2-6 التوجيه الإرشادي للجيل القادم من القادة.....	18
الملاحق.....	19
الملحق أ: نموذج لحالة عمل.....	19
الملحق ب: تقييم احتياجات التوجيه.....	20
الملحق ج: مهارات التوجيه الأساسية.....	21
الملحق د: نماذج التدريب التخصصي التي يمكن تكيفها للتوجيه الإرشادي.....	28
الملحق هـ: نموذج لبرنامج التدريب على التوجيه.....	32
الملحق و: نصائح للمدربين/المدربات.....	35
الملحق ز: نموذج طلب للموجهين/ات والمسترشدين/ات.....	37

38	الملحق ح: أنشطة كسر جمود التعارف.....
39	الملحق ط: دليل هيكلية جلسات التوجيه والتحضير لها
41	الملحق ي: نموذج لمحادثة توجيه إرشادي وتقديم الملاحظات
43	الملحق ك: نماذج الرصد والتقييم.....
51	قائمة المراجع.....
52	مصادر إضافية.....
53	الحواشي الختامية.....

قائمة الجداول والمربعات والصور

الجدول

- الجدول 1: الفرق بين التوجيه الإرشادي والتدريب التخصصي 3
- الجدول 2: أدوار ومسؤوليات الموجهين/الموجهات والمسترشدين/المسترشدات 5
- الجدول 3: صفات الموجه/الموجهة الجيد/الجيدة والمسترشدة الجيد/الجيدة 6
- الجدول 4: الأنواع الشائعة من التوجيه المتبعة في المنظمات 7
- الجدول 5: عينة من الجدول الزمني لبرنامج التوجيه 9
- الجدول 6: الفوائد الفردية للمشاركين/المشاركات في برنامج التوجيه 11
- الجدول 7: التحديات المتوقعة والحلول المقترحة 14
- الجدول 8: نموذج لبرنامج توجيه إرشادي 33
- الجدول 9: قالب جدول الأعمال 34

المربعات

- المربع 1: الوصف الوظيفي لمنسق/منسقة برنامج التوجيه الإرشادي 4
- المربع 2: الوصف الوظيفي للجنة الاستشارية لبرنامج التوجيه الإرشادي 5
- المربع 3: هل يجب توفير نساء مسترشدات مع موجهين أم موجهات؟ 11
- المربع 4: معلومات لتقييم الاحتياجات 20
- المربع 5: أفضل 10 طرق لتصبح مُنصِّتًا/منصِّتة جيدًا/جيدة 22

الصور

- الصورة 1: نموذج الأهداف الذكية (SMART) 8
- الصورة 2: نظرة عامة على نموذج GROW 26
- الصورة 3: نظرة عامة على عجلة الحياة 28
- الصورة 4: استخدام عجلة الحياة في جلسة توجيه إرشادي 29
- الصورة 5: جلسة التوجيه 39

وتشير الأبحاث -التي أجريت بين الموظفين/الموظفات- إلى الفوائد الآتية للمشاركة في برامج التوجيه كمسترشدين/ات:

- تعويض مالي أعلى.
- زيادة عدد الترقيات.
- زيادة الثقة في فرص التقدم الوظيفي.
- زيادة الرضا الوظيفي.
- التزام أكبر بالمهنة داخل المنظمة⁽⁷⁾.

ومن خلال تحسين رضا الموظفين/الموظفات ومشاركتهم/هنّ، يمكن للتوجيه أيضًا أن يُحسّن أداء الشركة.

ووجدت الأبحاث -التي أجريت في الولايات المتحدة- أن 95% من الموظفين/الموظفات الذين/اللاتي لديهم/لديهن موجهو/موجهات إرشاد يذكرون/بذكرن أن إنتاجيتهم/هنّ قد زادت⁽⁸⁾. ووجدت الدراسة نفسها أن الموظفين/ات الذين ليس لديهم/لديهن دعم توجيهي كانوا أكثر عرضة لترك الوظائف بنسبة 35% مقارنة بالموظفين/الموظفات الذين/اللاتي شاركوا/شاركن في التوجيه الإرشادي، وأفادت 77% من الشركات التي شملتها الدراسة أن برامج التوجيه قلّلت من هجرة العقول بين صفوف موظفيها.

وتمتد فوائد برامج التوجيه الإرشادي أيضًا إلى الموجهين/الموجهات أنفسهم/أنفسهن. فبالمقارنة مع الموظفين الآخرين، من المرجّح أن يحقق الموجهون/الموجهات ما يأتي:

- الاستفادة بقدر أكبر من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- تحقيق نجاح مهني أكبر.
- الاستفادة بزيادة في الإنجاز المتعلق بالعمل⁽⁹⁾.

عندما تطور الشركات برامج التوجيه، فإنها تعمل على تعزيز ثقافة مكان العمل التي تقدّر التعلم والتطوير والتعاون. في مثل هذه البيئة، يُشجّع الموظفون/الموظفات على مشاركة معارفهم ومهاراتهم مع زملائهم، وفي الوقت نفسه التعلم من الآخرين.

والتوجيه إحدى الطرق الأكثر أهمية لإشراك الموظفين والمديرين من النساء والرجال في دعم تطوّرهم الوظيفي والمساعدة على إنشاء أماكن عمل محترمة تُعامل فيها النساء والرجال بعدل. قبل الشروع في برنامج التوجيه، من المهم جدًّا لمديري الموارد البشرية تحليل وفهم الفوائد التي يمكن أن يجلبها التوجيه لشركتهم. يوفر الملحق أ نموذجًا لتطوير حالة عمل للشركة المعنية.

2-1 تنظيم المذكرة التوجيهية

الغرض الرئيسي من هذه المذكرة تقديم إرشادات مفصلة لمديري/مديرات الموارد البشرية بخصوص كيفية إنشاء برنامج التوجيه في أماكن عملهم، والجمهور المستهدف الأساسي هو الشركات الموقّعة على مبادئ تمكين المرأة، لكن يمكن للقطاع العام

التوجيه الإرشادي وسيلة فعالة يزداد شيوعها يومًا بعد يوم بالنسبة إلى شركات القطاع الخاص لتشجيع المبدأ الرابع من المبادئ العالمية المعنية بتمكين المرأة المنوط بتشجيع التعليم والتدريب والتطوير المهني للنساء، ودعم التغيير الإيجابي للثقافة التنظيمية. تستند هذه المذكرة إلى أفضل الممارسات الدولية والخبرات العملية لهيئة الأمم المتحدة للمرأة، وهي مصممة لمساعدة الأطراف - الموقّعة على مبادئ تمكين المرأة- على تطوير وتعميم برنامج للتوجيه الإرشادي داخل منظماتهم.

1-1 التوجيه يجعل الأعمال منطقية

يمكن للاستثمار في النساء والفتيات أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والفاعلية التنظيمية والعائد على الاستثمار وزيادة رضا المستهلك⁽¹⁾. ومع الوقت يُدخل عدد متزايد من الشركات سياسات تقدمية ومراعية لعدم التمييز بين الرجال والنساء في مكان العمل، بما في ذلك مساعدة الموظفين؛ نساءً ورجالاً، على التوفيق بين مسؤوليات العمل والعائلة، لضمان بيئات عمل تزدهر فيها المرأة.

وتضع بعض الشركات برامج ومبادرات لتعزيز فرص التطوير المهني للمرأة، خاصة برامج التوجيه التي تحظى بشعبية دولية وتكتسب اهتمامًا في عديد من البلدان.

تختار الشركات برامج التوجيه لأنها:

- 1- تُزوّد الموظفين/الموظفات بفرصة غير رسمية للتعليم والتعلم.
- 2- ترفع المعنويات والرضا الوظيفي، مما يؤدي بدوره إلى تقليل معدل دوران الموظفين/الموظفات.
- 3- تُمكن الشركات من نقل المهارات القيادية والإدارية للموظفين/الموظفات الجدد/الجديدات.
- 4- توفر الوقت عند حل المشكلات والتعامل مع الموظفين/الموظفات وتضمن تركيزهم/هنّ على المهام الموجهة نحو المشاريع⁽²⁾.

وقد وجدت دراسة أجراها موقع MicroMentor.org أن الشركات التي أسهمت في برامج التوجيه سجلت زيادة في إيراداتها بلغ متوسطها 47000 دولار أمريكي، أي زيادة مئوية قدرها 106. هذه الشركات دون برامج زادت إيراداتها بمتوسط 6.600 دولار أمريكي، أي نحو 14%⁽³⁾. ووجدت دراسة أخرى أن 92% من أصحاب الأعمال الصغيرة اتفقوا على أن الموجهين/الموجهات كان لهم/هنّ تأثير مباشر في نمو أعمالهم واستمرارها⁽⁴⁾. وفي الولايات المتحدة، الشركات التي تلقى مؤسّسوها/مؤسّساتها التوجيه من رجال/نساء الأعمال الأفضل أداءً هي الأكثر احتمالاً لأن تصبح من ضمن الشركات صاحبة الأداء الأعلى بثلاثة أضعاف⁽⁵⁾. كما أفاد نحو 75% من كبار المديرين/المديرات أن التوجيه لعب دورًا كبيرًا في حياتهم/هنّ المهنية⁽⁶⁾.

والمنظمات الأخرى أيضًا تطبيق الإطار المنهجي لبدء وتنفيذ برنامج توجيه إرشادي.

- مراقبة وتقييم برنامج توجيه إرشادي.
- جعل التوجيه الإرشادي مستدامًا.

تتوافر أدوات إضافية، بما في ذلك نماذج لجداول أعمال التدريب ونماذج التقييم، في الملاحق.

نُظمت المذكرة في الأقسام الآتية:

- فهم التوجيه الإرشادي.
- تصميم برنامج توجيه إرشادي.
- تنفيذ برنامج توجيه إرشادي.

2- فهم التوجيه الإرشادي

1-2 ما التوجيه الإرشادي؟

تعريف التوجيه الإرشادي

الإرشادي فيتمثل في خلق بيئة آمنة وموثوقة ليشعر المسترشد بالراحة عند طرح الأسئلة التي تعتبر عوائق تقف أمام مسيرة المسترشد و/أو نموه الشخصي والمهني.

يمكن للنهج الذي يركز على المسترشد أن يكون مفيدًا بصورة خاصة في تعزيز تمكين المرأة وتطويرها المهني، إذ يدرك النهج الذي يركز على المسترشد أن ديناميكيات القوة حاضرة في علاقات التوجيه، وأنه على الرغم من أن الموجه الإرشادي قد تكون لديه خبرة عملية أكبر، فإن المسترشد يمكنه كذلك أن يلعب دورًا رئيسيًا في تحديد الأهداف وجدول أعمال جلسات التوجيه، هذا النهج يُمكن المسترشد من قيادة الجلسات للتأكد من أنها تلبي أهداف المسترشد.

التوجيه الإرشادي علاقة تعليمية تعاونية بين فردين أو أكثر تؤدي إلى رؤية وقرارات وتخطيط وعمل وتسهيل التطوير المهني والشخصي. تستخدم الشركات برامج التوجيه الإرشادي لدعم التطوير المهني والشخصي للموظفين/ات وتحسين العلاقات والثقافة في مكان العمل، وهي فرصة لتوفير المعرفة والخبرات الجديدة للموظفين/ات، هدفها المشترك تشجيع التعلم والتطوير الشخصي باستخدام أساليب محددة.

برنامج التوجيه الإرشادي في مكان العمل مبادرة منظمة رسميًا تتوافق مع الموجهين والمسترشدين من الجنسين لتحقيق النتائج الآتية:

- تعزيز التعلم.
 - نقل المعرفة.
 - التطوير الشخصي والمهني.
 - التدرج الوظيفي.
- تتضمن بعض الفوائد والمهارات التي يمكن للموجهين والمسترشدين تطويرها خلال برنامج التوجيه ما يأتي:
- الاتصالات ومهارات التعامل مع الآخرين.
 - القدرات القيادية والإدارية.
 - تعزيز خبرتهم الفنية الشخصية وكذلك زيادة الثقة بها.
 - زيادة في ثقتهم بأنفسهم بشكل عام والتحفيز.

يفيد الموجهون أنهم يكتسبون أو يعززون عددًا من المهارات، بما في ذلك:

- مهارات الاستماع النشط.
- القدرة على شرح الأفكار الجديدة والمعقدة.
- المهارات التنظيمية مثل تطوير خطط الاجتماعات والمعلومات والمواد.
- الإلمام بأساليب ونهج الاتصال الجديدة.
- تحسّن مهارات التيسير.
- القدرة على تحليل معارفهم وسلوكهم.

وقد يجد الموجهون أيضًا فرصة للتوجيه لتوسيع سيرتهم الذاتية والمشاركة في عمل تطوعي، وهو الأمر الذي قد يقدره أصحاب العمل ويعتبر تجربة مجزية بشكل عام يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي في حياة شخص آخر.

ويعدّ اختيار النوع الصحيح من التوجيه أمرًا بالغ الأهمية. عند بدء العملية، ومن المفيد إنشاء دليل ملموس يُعدّل ليتكيف مع الشركة وأسلوب إدارتها، وفقًا لتقاليد وثقافتها. وقد تختلف عملية التوجيه من ناحية الشكليات والهيكليات والأهداف الرئيسية، ومن ثمّ يوصى بشدة بإجراء تقييم للاحتياجات قبل التخطيط للعملية.

عادة ما تُصمّم برنامج التوجيه الإرشادي الداخلي مع وضع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة في الاعتبار، ويهدف البرنامج إلى دعم تخطيط الخلافة وإدارة المعرفة ونقلها والاحتفاظ بها وتطوير القادة/القائدات في مكان العمل، وتمنح هذه البرامج الأفراد، خاصة من لديهم إمكانات قيادية، الفرصة لتركيز اهتمامهم على التعلم من القادة الآخرين داخل المنظمة.

علاقة الموجه (المُرشد) بالموجه (المسترشد)

التوجيه الإرشادي هو تبادل معلومات بين طرفين إذ يشارك شخص واحد لديه خبرة في العالم الحقيقي مع شخص آخر، ويعمل الموجه الإرشادي دليلًا فيسهّل لحظات التعلم في أثناء المحادثة، وتتطلب العلاقة بين الموجه الإرشادي والمسترشد مستوى عاليًا من الثقة والأمان وإمكانية مشاركة نقاط الضعف، بهدف خلق تجربة يتعلم من خلالها المسترشد عن التأمل الذاتي والأساليب المختلفة للتعامل مع المواقف المختلفة.

وتكون علاقات التوجيه الإرشادي أكثر نجاحًا عندما يقودها المسترشد حتى يتمكن من تحقيق أقصى استفادة منها، ويحدد المسترشد جدول الاجتماع ويضع جدول الأعمال، أما دور الموجه

يتضمن الملحق ب إرشادات لمجموعة التركيز لتحديد احتياجات المنظمة المعنية.

الإرشادي "و"التدريب التخصصي" أحيانًا بالتبادل، لكنهما لا يصفان بشكل عام النوع نفسه من العلاقة.

2-2 التوجيه الإرشادي مقابل التدريب التخصصي

التوجيه (الإرشادي)

يعدّ التوجيه الإرشادي والتدريب من سبل دعم التطوير الشخصي والمهني للرجال والنساء، ويستخدم المصطلحان "التوجيه

فالتدريب التخصصي (coaching) يعتبر مهنة متنامية ويُعرّف به أداة حيوية لمساعدة أي شخص -من الأفراد إلى الفرق والقادة- في مجموعة متنوعة من البيئات، ويركز على مجموعة محددة من المهارات أو المعارف أو المهام. وفي الوقت نفسه، يعتبر التوجيه الإرشادي (mentoring) شاملاً وموجهًا لبناء الثقة وإقامة العلاقات، على الرغم من أنه قد يركز أيضًا على أهداف تعليمية محددة. انظر الجدول 1.

الجدول 1: الفرق بين التوجيه الإرشادي والتدريب التخصصي⁽¹⁰⁾

التدريب التخصصي (Coaching)	التوجيه الإرشادي (Mentoring)	
تحسين الأداء في الوظيفة الحالية	التطوير الوظيفي وتطوير المهارات بشكل عام	التركيز
المدة القصير	المدة البعيد	الإطار الزمني
علاقة منظمة ورسمية	العلاقات والاجتماعات غير الرسمية	الهيكل
مجموعة أنشأها المدرب ومَن يراعه	أكثر انفتاحًا، يحدده المسترشد	جدول الأعمال
الأداء	التطور	النتائج

إنشاء عدد من مجموعات التوجيه من خلال الإنترنت عبر القطاعات ودوائر التوجيه Lean In التي تقدم توجيهًا إرشاديًا للنساء في مجموعات صغيرة من القوى العاملة.

3-2 أمثلة على التوجيه الإرشادي

تختار الشركات في جميع أنحاء العالم التوجيه الإرشادي فرصة لتنمية قدرات موظفيها. في ما يأتي ستة أمثلة لبرامج التوجيه مع التركيز على التطوير المهني للمرأة وتمكينها.

ريلكس (RELX) التوجيه الإرشادي (Mentoring) والرعاية (sponsorship) طريقتان تعمل من خلالهما ريلكس على معالجة الحواجز الهيكلية التي تعوق النساء عن الوصول إلى المراتب العليا. وترى الشركة أن التوجيه وسيلة لبناء مجموعة من المواهب النسائية في مجال التكنولوجيا. يعمل برنامج التوجيه العالمي للنساء في مجال التكنولوجيا التابع للشركة على ربط النساء المشتغلات بمجال التكنولوجيا بنماذج يُحتذى بها داخل المكان. ومن خلال عملية التوجيه الإرشادي، يطور الموظفون شراكات بين الشركات ويكتسبون رؤى بخصوص مسارات التطوير الوظيفي المحتملة.

ديلويت (DELOITTE) كجزء من برنامج ديلويت لتطوير القادة الناشئين، يُقرن الموظفون من الفئات السكانية الممثلة تمثيلاً ناقصًا مع موجهين من الشريك، مستوى المدير أو المدير العام. وفي عام 2018، أطلقت ديلويت أيضًا برنامجًا إرشاديًا للنساء، وهو برنامج ديلويت لإطلاق القيادات النسائية؛ إحدى مبادرات دعم التقدم الوظيفي للمرأة في الشركة.

سنتاندر (SANTANDER) يعدّ التطوير المهني للنساء أمرًا أساسيًا لشركة Santander لزيادة عدد النساء اللاتي يحظين بالترقية داخل الشركة. لدى سنتاندر إسبانيا برنامج يمزج بين التدريب والتوجيه الإرشادي مع التركيز على التطوير الشخصي والمهني بالإضافة إلى التواصل، ومنذ إنشائه، شارك في البرنامج أكثر من 700 امرأة، وحتى الآن، شارك فيه 300 موظف وحصل 39% منهم على ترقية. تشارك سنتاندر المملكة المتحدة في عديد من مبادرات التوجيه عبر الشركات، مما يوفر للمسترشدين الفرصة لتلقي مشورة محايدة واكتساب المعرفة. أما سنتاندر المكسيك فتركز على إعداد النساء لمستويات الإدارة العليا من خلال برنامج التوجيه المتقاطع مع شركة Accenture.

مجموعة إينيل (ENEL Group)⁽¹¹⁾ أطلقت برامج التوجيه الإرشادي (mentoring) والتدريب التدريجي بمرافقة الأكثر خبرة (Shadowing) للنساء في الأدوار الإدارية بوصفها جزءًا من سياسة التنوع والشمول لمجموعة إينيل لدعم عملية التخطيط للتعاقب على المناصب، تركز هذه البرامج على ضمان أن تشكل النساء ثلث المتعاقبين المحتملين في أدوار كبار المديرين. وكان لخطة التعاقب تأثير مهم في النسبة المئوية للمديرات ممن عُيّن حديثًا، واللاتي كانت في السنوات الأخيرة أعلى كثيرًا من النسبة المئوية للمديرات الحاليات.

سوديكسو (SODEXO) تقدم ثلاثة أنواع من برامج التوجيه الإرشادي لمساعدة الموظفين في مراحل مختلفة من حياتهم

فيس بوك (Facebook) تُدرج منصة التواصل الاجتماعي الدولية التوجيه لأغراض التنمية، فعلى مدار الـ 12 عامًا الماضية، دعم برنامج التوجيه الداخلي التابع لفيس بوك المهندسين المبتدئين من خلال ربطهم بموظفين أكثر خبرة. ساعدت فيس بوك أيضًا على

من المستحسن إعطاء المسؤولية الرئيسية عن التنسيق الشامل وإدارة برنامج التوجيه في مكان العمل لقسم الموارد البشرية أو إدارة أخرى مسؤولة عن شؤون الموظفين أو الإدارة المسؤولة عن التطوير المهني للموظفين. أما في حالة عدم وجود مثل هذا القسم أو الإدارة، فيمكن إسناد المسؤوليات المرتبطة بمنسق برنامج التوجيه الإرشادي إلى الإدارة العامة.

تتمثل المسؤولية الرئيسية لمنسق برنامج التوجيه الإرشادي في تخطيط العملية بأكملها، وتوفير التثني (الموجه والمسترشد)، وتدريب الموجهين، ورصد العملية وتلخيص النتائج. تشمل المسؤوليات الرئيسية على سبيل المثال لا الحصر ما يأتي:

- تحديد أهداف برنامج التوجيه الإرشادي.
- وضع المبادئ التوجيهية للتوجيه الإرشادي التي تناسب احتياجات الشركة.
- توظيف الموجهين الإرشاديين والمسترشدين.
- تخطيط وتنفيذ تدريب للموجهين الإرشاديين، حسب الاقتضاء.
- التوفيق في ما بين الموجهين والمسترشدين.
- رصد عملية التوجيه الإرشادي وتقييمها.
- اختتام مراحل التوجيه الإرشادي.

المهنية. يجمع برنامج (Bridge) أو الجسر باللغة العربية بين الموظفين الجدد والمديرين المحترفين. أما برنامج (IMPACT) أو الأثر باللغة العربية فيشكل 100 شراكة رسمية على مدار عام بين الموظفين من أي مستوى، وهو برنامج أقل رسمية من نظير إلى نظير يوفر للموظفين فرصة المشاركة في التوجيه في أي مرحلة من حياتهم المهنية. في الولايات المتحدة، بدأت الشركة كذلك إنشاء دائرة التوجيه الإرشادي "شابات سوديكسو" (Young Women of Sodexo) في خريف عام 2018. توفر هذه المجموعة التي تقودها القرينات مساحة تعاون متعددة القطاعات قائمة على الكفاءة. تجتمع المجموعة شهريًا لتشجيع وتحدي ودعم بعضهن خلال تنقلهن في حياتهن المهنية.

2-4 أدوار التوجيه الإرشادي ومسؤولياته

تعد أدوار منسق برنامج التوجيه الإرشادي واللجنة الاستشارية والموجهين والمسترشدين ضرورية لإنشاء برنامج توجيه ناجح. في هذا القسم، نصف كل دور على حدة، وعند الضرورة، أعدنا الوصف الوظيفي.

المربع 1: الوصف الوظيفي لمنسق برنامج التوجيه الإرشادي

يعمل منسق برنامج التوجيه الإرشادي عن كثب مع موظفي الإدارة الآخرين لتحديد أهداف واحتياجات برنامج التوجيه وينفذه وفقًا لذلك. وطوال هذه العملية، يحتفظ المنسق بسجلات للتقدم المحرز في برنامج التوجيه ويقدم تقارير عنه إلى المشرفين أو المجموعات الأخرى، على النحو المتفق عليه.

أحد واجبات المنسق الرئيسية تحديد الأفراد الذين يمكن أن يكونوا موجهين جيدين، وبالتعاون مع الموظفين الآخرين ذوي الصلة، يُجري المنسق مقابلات مع المرشحين للعثور على أولئك الذين يمتلكون السمات المرغوب فيها، مثل المعرفة بالمنظمة والقدرة على توجيه الآخرين. يُرتب المنسق مقابلات مع المرشحين المسترشدين للتأكد من وجود مستوى من الانفتاح على التعلم والنمو ولزيادة فهم دوافعهم للانضمام إلى البرنامج. يُرتب المنسق بعد ذلك تدريب الموجهين، ويجمع كل موجه مع أحد المسترشدين ويقدم للموجهين إرشادات بشأن ما يجب تعليمه للمسترشدين. قد يزود المنسق أيضًا الموجهين بقائمة من الأهداف التي يجب على الموجه الإرشادي والمسترشد تحقيقها طوال فترة البرنامج.

من الواجبات الوظيفية الرئيسية الأخرى اثنان وهما تحديدًا: رصد وتقييم العلاقات بين الموجه الإرشادي والمسترشد. يرصد منسق برنامج التوجيه عادةً هذه العلاقات من خلال الاتصالات الشفهية، مثل المحادثات وجهًا لوجه أو عبر الهاتف. قد يشمل الاتصال غير المباشر مراجعة التقارير المرحلية التي كتبها الموجهون والتعليقات المقدمة من المسترشدين. يقيّم المنسق أيضًا كل ثنائي من موجه إرشادي ومسترشد لتحديد ما إذا كان يجب إجراء أي تغييرات، مثل إعادة تعيين موجه أو مسترشد. بالنسبة إلى عديد من المنسقين، يتضمن جزء من عملية التقييم كتابة تقارير بخصوص معدلات نجاح أو فشل البرامج الحالية. قد يرصد المنسق أيضًا الساعات التي يحددها الموجهون والمسترشدون من خلال مراجعة دفاتر التوجيه أو نماذج نتائج الجلسة.

بالتعاون مع المنسق، تراجع اللجنة طلبات الموجهين والمسترشدين وتوصي بمن سيقبل في البرنامج. وتراجع اللجنة أيضًا المطابقات للتأكد من ملاءمتها، والمسوحات والملاحظات للتأكد من أن البرنامج يلبي احتياجات الموظفين ويحقق أهدافه.

يتمثل دور اللجنة الاستشارية في ضمان وجود عملية عادلة. تتألف اللجنة الاستشارية من ثلاثة إلى خمسة أشخاص مع اثنين على الأقل من الموظفين (بما في ذلك منسق برنامج التوجيه، حال الرغبة في ذلك). وقد يشمل هؤلاء الأعضاء المديرين المباشرين أو المديرين التنفيذيين للشركة أو أعضاء مجلس الإدارة. وتقدم اللجنة رأيها وتبدي المشورة لضمان حسن سير برنامج التوجيه.

المربع 2: الوصف الوظيفي للجنة الاستشارية لبرنامج التوجيه الإرشادي

التركيز الرئيسي للجنة هو تقديم المشورة الاستراتيجية ودعم أنشطة برنامج التوجيه، ويقع اتخاذ القرار النهائي على عاتق منسق برنامج التوجيه ومديره.

يطلب المنسق من الأعضاء الانضمام إلى اللجنة، فهو دور تطوعي، إذ يُمثّل الموظفون بشكل مثالي من المنسق وشخص إضافي والأعضاء الآخرين من الإدارة.

تجتمع اللجنة دوريًا مع المنسق لمراجعة ومناقشة ما يأتي:

- 1- مطابقات (التوفيق بين) الموجه والمسترشد.
- 2- رصد وتقييم نتائج المسح.
- 3- جودة البرنامج.

يُعَيّن الأعضاء في البداية لدورة واحدة من برنامج التوجيه، لكن يمكنهم اختيار الاستمرار. تجتمع اللجنة أربع مرات على الأقل (لمدة ساعة إلى ساعة ونصف كل مرة) من أجل:

- 1- مناقشة البرنامج واستراتيجية تعيين الموجهين والمسترشدين والدروس الأساسية المستفادة من دورة برنامج التوجيه الأخيرة، إن وُجدت.
- 2- مراجعة جميع الطلبات لاختيار المشاركين/ات في البرنامج.
- 3- مراجعة المطابقات بين الموجه الإرشادي والمسترشد على النحو الذي يقترحه المنسق.
- 4- مراجعة نتائج المسح بعد اختتام البرنامج.

ومن المتوقع أن تنفّذ اللجنة ما يأتي:

- تقديم أي ملاحظات أو مراجعات خلال الإطار الزمني الذي يطلبه المنسق.
- احترام السرية لتعزيز النقاش المفتوح.

في أثناء العمل على التوجيه، من المهم أن يكون القسم المسؤول عن تنسيق البرنامج على دراية بالمخاطر والقضايا الأخلاقية ويمكنه التخطيط لعملية التوجيه ورصدها بشكل مناسب. يمكن بسهولة مشاركة مسؤوليات عملية التوجيه (مثل إعداد الاجتماعات وتيسيرها وتتبع النتائج) مع الموجهين. يمكن للموجهين والمسترشدين أيضًا أن يصبحوا جزءًا من عملية إدارة برنامج التوجيه بأكمله ويستفيدوا منه في تطوير حياتهم المهنية. انظر الجدول 2.

من المهم أن يزود المنسق واللجنة جميع الموجهين والمسترشدين بمعلومات عن المعايير الأخلاقية التي يتوقعها البرنامج ومخطط للإجراءات التي يجب اتباعها. حال فشل علاقة التوجيه، ينبغي تشجيع الموجهين والمسترشدين على إقامة علاقة مفتوحة ومثمرة وموجهة نحو تحقيق النتائج. ينبغي تناول المسائل المتعلقة بعدم الكشف عن الهوية، وأدوار النوع الاجتماعي، وأوقات الاجتماعات وقنوات الاتصال مسبقًا.

الجدول 2: أدوار ومسؤوليات الموجهين والمسترشدين

أدوار ومسؤوليات المسترشد	أدوار ومسؤوليات الموجه
<ul style="list-style-type: none"> • تحديد أهداف العملية. • توصيل أهداف كل اجتماع إلى الموجه الإرشادي (مع التركيز على النتائج المرجوة). • جدولة الاجتماعات واقتراح جداول الأعمال على أساس الأهداف. • أداء المهام التي يكلف بها الموجه. • حضور الدورات التدريبية والاجتماعات والأنشطة ذات الصلة. • التحلّي بالانفتاح وتقديم تعليقات بناءة للموجه. • طلب المشورة والآراء والتعليقات والتوجيه من الموجه. • احترام وقت الموجه والجدول الزمني المتفق عليه. 	<ul style="list-style-type: none"> • الاستعداد لجلسات التوجيه. • تحديد ورصد المهام الموكلة إلى المسترشد. • التخطيط والمشاركة في الاجتماعات. • التركيز على الأهداف والنتائج. • تحديد الأدبيات ذات الصلة والموارد الأخرى، بما في ذلك الاتصالات. • تبادل المعرفة والمهارات. • حضور التدريبات والاجتماعات ذات الصلة. • التحلّي بالانفتاح وتقديم تعليقات بناءة للمسترشد.

- **إظهار القيادة:** قدّم الدعم اللازم وارفع الروح المعنوية وعزّز احترام الذات وأظهر التعاطف والتفاهم.
- **كن جسرًا أو وسيطًا:** بتحديد فرص التطوير وتسهيلها، وربط المسترشد بالموارد الممكنة.
- **درب وأرشد:** أعطِ الهيكل والتوجيه، واعمل على توفير المعرفة التقنية والمهنية لتمكين المسترشد من التعامل مع مشكلاته بشكل مستقل.
- **التحدي لدفع التقدم:** ساعد المسترشد على استكشاف الفرص الوظيفية المُحتملة والإمكانيات الأخرى، وشجعه وادفعه نحو معايير أعلى.

الصفات الشخصية للموجهين والمسترشدين لا تقل أهمية عن أدوارهم ومسؤولياتهم. راجع الجدول 3 للحصول على ملخص للصفات التي يجب أن تبحث عنها في المتقدمين.

لا يمكن الاستهانة بدور الموجه في علاقة التوجيه الإرشادي. في ما يأتي بعض القواعد العامة للموجهين لتعزيز علاقات التوجيه الناجحة:

- **كن واثقًا وشجّع على امتلاك الثقة:** من يعمل منبرًا ومُيسّرًا لا يُصدر أحكامًا مسبقة، مع أهمية حفاظه على الخصوصية والسرية.
- **العمل حاميًا:** دعم وإنشاء شبكة أمان توفّر بيئة آمنة للمسترشد لتحمل المخاطر.

الجدول 3: صفات الموجه الجيد والمسترشد الجيد

صفات المسترشد الجيد	صفات الموجه الإرشادي الجيد
<ul style="list-style-type: none"> • يتحمل المسؤولية الشخصية عن حياته المهنية. • منفتح على الاستماع وتلقّي النصائح والتعليقات. • يتمتع بالتواضع ومنفتح على التعلم. • استباقي ومستعد لإنجاز المهام التي يكلفه بها الموجه الإرشادي. • لديه دافع لتطوير الذات. • يفهم قيم التعليم عن طريق التوجيه الذاتي. • صادق وواقعي بشأن تحديد الأهداف ومشاركة التوقعات. • يسعى للحصول على المشورة والآراء والتعليقات والتوجيه من الموجه الإرشادي. • يحترم وقت الموجه الإرشادي. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتحمل هو نفسه وغيره مسؤولية أهدافهم. • على استعداد لتخصيص وقت جيد للتوجيه. • يشارك خبرته ومعرفته وشبكة علاقاته علنًا. • يتبع القيم التنظيمية والمعايير الأخلاقية. • يستمع جيدًا ويقدم تعليقات بناءة. • يتعاون في الحالات التي قد يحتاج فيها منسق الموارد البشرية أو برنامج التوجيه إلى المشاركة. • يرحّب بفرصة رد الجميل للشركة.

الموجه الإرشادي: الفخاخ التي يجب تجنبها

"يمكنني مساعدتك في المضي قدمًا"
لا تنجذب إلى تقديم خدمات للمعلم لا يمكنك تقديمها للآخرين.

"أنت بحاجة إلي"
الهدف هو الاستقلال لا التبعية، وأن يصبح المسترشد أقوى، لا أن يشعر بالتحسن تجاه نقاط ضعفه.

"يمكنني المساعدة"
تجنب التدخل لإصلاح مشكلات المسترشد.

"أنا أعلم أفضل منك"
شارك تجربتك، لكن لا تخبر المسترشد بما يجب عليه فعله.

3- تصميم برنامج توجيه إرشادي

1-3 خطوات إعداد برنامج توجيه إرشادي

عند تصميم برنامج توجيه إرشادي، من المهم النظر في العملية أدناه من أجل إرساء الأساس لبرنامج شامل وخبرة قيمة لجميع المشاركين/ات.

1- مرحلة التحضير

- تسهيل تبادل أهداف المسترشدين وتوقعات الموجهين.
- تدريب الموجهين وتعريفهم بالمبادئ الرسمية للتوجيه الإرشادي والتدريب التخصصي (انظر الملحق ج، د، هـ، و، للحصول على الموارد والمبادئ التوجيهية).
- التأكد من أن كل ثنائي من الموجه الإرشادي ومسترشده يعقد جلسات توجيه منتظمة.
- رصد العملية من خلال -مثلاً- التقارير الدورية التي يقدمها الموجه الإرشادي والمسترشد بخصوص تقدم البرنامج إلى منسق برنامج التوجيه.
- دعم إنشاء ثقافة تنظيمية للتعليم والتعاون من خلال مشاركة أدوات التعليم ودعم جلسات التوجيه.
- تكريم الموجهين والمسترشدين من خلال الاتصالات الداخلية وربما فاعلية للتعبير عن الامتنان لهم.

3- المرحلة الختامية

- دعم تبادل القصص/ الخبرات بين المسترشدين والموجهين، وكذلك الإدارة والجمهور الخارجي، حسب الاقتضاء.
- استخدام الشهادات المكتوبة والفيديو، حسب الرغبة.
- إجراء مسح لكل مسترشد وموجه إرشادي للحصول على تعليقات بشأن البرنامج والتدريب والتحسينات.

4- التقييم

- إعادة النظر في نتائج برنامج التوجيه مقابل الأهداف.
- تقرير ما إذا كنتم تريدون الاستمرار في برنامج التوجيه أو إنهائه وإجراء التعديلات للجولة التالية، حسب الاقتضاء.

- تحديد نطاق البرنامج:
- من مجموعة المسترشدين المستهدفة؟
- من أفضل موجهين إرشاديين للمجموعة؟
- من سيشكل اللجنة الاستشارية لبرنامج التوجيه الإرشادي؟
- ما تاريخ بدء البرنامج؟
- ما مواعيد التدريب؟
- ما مدة البرنامج؟
- ما معايير اختيار الموجه الإرشادي، والمسترشد؟
- ما نوع التوجيه المطلوب: تقليدي أم نظير أم نوع آخر؟
- تحديد الموجهين والمسترشدين.
- تحليل فجوات الكفاءة لدى المسترشدين.
- تطابق الموجهين مع المسترشدين.
- توجيه المشاركين/ات إلى متطلبات وعملية التوجيه.
- الاتفاق على الأدوار والجدول الزمني والمكانية ومحتوى التوجيه لكل ثنائي.
- تسهيل توقيع عقد/ اتفاق التوجيه الإرشادي.

2- مرحلة العمل

2-3 ما نماذج التوجيه المختلفة؟

في الجدول 4 حدّدنا ستة نماذج توجيهية رئيسية، تشمل التوجيه الفردي وتوجيه الأقران وحلقات التوجيه والتوجيه المشترك بين الوكالات والتوجيه العكسي والتوجيه المتبادل.

الجدول 4: الأنواع الشائعة من التوجيه المتبعة في المنظمات

1- التوجيه التقليدي أو الفردي

هذه عملية توجيه هرمية تقليدية يوجه فيها شخص واحد أكثر خبرة الشخص الأقل خبرة. يمكن أيضًا فهم هذا النوع من التوجيه على أنه أسلوب "المعلم" أو "العلامة"، إذ يُنظر إلى الموجه الإرشادي على أنه خبير لديه الإجابات بسبب خبرته أو معرفته.

2- توجيه الأقران

يمكن للأفراد الذين لديهم وضع أو منصب مماثل في الشركة توجيه بعضهم. هنا نركّز بشكل أكبر على مهارات التوجيه والعلاقات والتطوير التنظيمي أكثر من النهج التقليدي. لا يزال هذا النوع من التوجيه يتطلب موجهًا واحدًا ومسترشدًا واحدًا، على الرغم من أنهم قد يكونون أقرانًا. يمكن إجراء الجلسات الإرشادية في صورة ثنائية (كل موجه ومسترشد معًا) أو في مجموعات صغيرة.

3- حلقات التوجيه

في محاولة لخلق فرص آمنة للتوجيه الإرشادي لجميع الموظفين/الموظفات، يتجه عديد من الشركات إلى حلقات أو دوائر التوجيه، وهي عبارة عن شكل من أشكال التوجيه الجماعي الذي قد يشجع مشاركة جميع المستويات والتركيبات السكانية والأنواع الاجتماعية داخل المنظمة. في بعض الأحيان، تستهدف حلقات التوجيه مجموعة معينة من الموظفين، مثل النساء. تقترح حلقات التوجيه موضوعات ذات أهمية للمناقشة الاجتماعية والنمو، ومن خلال إنشاء حلقات التوجيه، يمكن للمؤسسات صنع شبكات مقصودة لمساعدة الموظفين/الموظفات على النمو وتبادل الخبرات والتطور بعدة طرق.

4- التوجيه المشترك بين الوكالات

يحدث هذا عندما تنشئ الشركات برامج توجيه مع شركات أو شركاء ذوي تفكير مماثل. يمكن اختيار الموجهين أو المسترشدين من وكالات مختلفة، وتكمن قوة هذا النموذج في أن المسترشدين يتعرضون لموجهين لا يعرفونهم قد تكون لديهم مسارات وظيفية مختلفة وشبكات أوسع.

5- التوجيه العكسي

في هذا النموذج، يُدعم التعاون بين الأجيال من خلال عملية التوجيه، فيتولى الموظفون المبتدئون مسؤولية توجيه كبار المسترشدين. على سبيل المثال، قد يقدم الموظفون المبتدئون دعمًا توجيهيًا لكبار الموظفين بشأن الموضوعات المتعلقة بالتكنولوجيا.

6- التوجيه المتبادل

كما يوحي الاسم، يتضمن التوجيه المتبادل التوجيه ونقل المعرفة بشكل ثنائي داخل المنظمات. تسمح هذه الطريقة الإنتاجية للتوجيه للمشاركين بلعب دور الموجه الإرشادي والمسترشد في الوقت نفسه، وتكمن قوة هذا النهج في أن كلا الطرفين لديه الفرصة لتجربة فوائد عملية التوجيه. تستخدم بعض الشركات هذا النهج عند العمل مع موظفين من أجيال مختلفة، فيما تستخدم بعض الشركات الكبرى هذا الأسلوب مع موظفين من إدارات أو أقسام مختلفة.

3-3 اختيار النموذج الأنسب لشركتك

- لماذا تدعم القيادة برنامج توجيه؟
- ماذا ستكون النتائج المرغوب فيها لبرنامج توجيه؟
- كيف يتناسب هذا البرنامج مع برنامج التدريب والتطوير الشامل؟
- من الموجهون المحتملون؟
- من المسترشدون المحتملون؟
- من الشركاء الحاليين الذين يمكنهم دعم برنامج توجيه؟
- ما مقدار الوقت الذي يمكن تخصيصه لإدارة وإنشاء وتنفيذ برنامج توجيه؟
- ما الموارد المتاحة لبرنامج توجيه؟

لتحديد نوع التوجيه الأفضل لمؤسستك، ركز على أهداف البرنامج. يجب أن تكون أهداف التوجيه ملموسة وممكنة وقابلة للتحقيق. استخدم نموذج الأهداف الذكية (SMART) (محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، واقعية، محكومة بموعد زمني محدد) من أجل وضع الأهداف الصحيحة لشركتك. كلما كانت الأهداف أكثر تحديدًا، كان من الأسهل تقييم النتائج وتحسين برنامج التوجيه للجولة القادمة من الموظفين. انظر الصورة 1 أدناه.

تتضمن بعض أسئلة الأهداف الذكية لمساعدتك ما يأتي:

- لمن ولأي أثر يُصمَّم برنامج توجيه الإرشادي؟

الصورة 1: نموذج الأهداف الذكية (SMART)



محددة لدى المشاركين/ات في البرنامج؛ يمكن أن يكون استبيانًا بسيطًا أو مناقشات جماعية مركزة.

يمكن أيضًا استخدام تقييم الاحتياجات للمساعدة على تصميم برنامج التوجيه (انظر الملحق ب)، وتستخدمه الشركة لتقديم فكرة برنامج التوجيه للموظفين/ات وتحديد أي احتياجات أو توقعات

يجب عقد اجتماعات الموجهين والمسترشدين مرة واحدة على الأقل شهريًا، على أن تعتبره الشركة من ضمن وقت العمل، ما يشير إلى أهمية التوجيه ويسلط الضوء على دعم الشركة لتطوير موظفيها، مع ملاحظة أن جدولة الاجتماعات مسبقًا (على سبيل المثال في الوقت نفسه كل شهر) تزيد من قدرة المشاركين/ات على الحضور.

في حالة برنامج التوجيه الذي يمتد من ستة إلى سبعة أشهر، عادةً ما ينقضي الشهران الأوليان في إنشاء أساس التوجيه، فيما يُرصد التقدم عادةً من الشهر الثاني وحتى الشهر الخامس. من المهم تحديد بداية ونهاية كل دورة توجيه إرشادي من أجل رصد العملية وتقييم نتائجها.

يمكن لشركتك تحديد مدة عملية التوجيه. بشكل عام، يوصى بأن تكون مدة برنامج التوجيه ثلاثة أشهر على الأقل، في حين يُعدّ التوجيه الإرشادي لمدة ستة أشهر أكثر فائدة من ثلاثة أشهر لأنه يسمح للمسترشدين/ات بوضع أهداف واقعية وتحقيقها، وسيتمكن الموجهون من رصد تقدمهم. بشكل عام، يوصى بألا تقل مدة البرنامج المنظم عن ثلاثة أشهر ولا تزيد على سنة واحدة.

من أجل خلق بيئة آمنة للمسترشد والموجه، يوصى بعقد اجتماعات التوجيه في العمل، ومن الأفضل أن تكون في مكان هادئ وخاص. يمكن للموجه/المسترشد تحديد وقت ومكان للالتقاء وإبلاغ المنسق. لا يُنصح بالمشاركة الخارجية في هذه الاجتماعات، إلا إذا طلب ثنائي التوجيه (الموجه والمسترشد) ذلك.

الجدول 5: عينة من الجدول الزمني لبرنامج التوجيه

شهر 1	<ul style="list-style-type: none"> مقدمة. الاجتماع التوجيهي المسبق للموجهين والمسترشدين. شرح دورة ومسؤوليات الموجهين والمسترشدين. اللقاء الأول للموجه والمسترشد. تحديد الأهداف لدى كل ثنائي (موجه + مسترشد) بناء الثقة.
شهر 2	العمل على الهدف رقم 1 (اجتماعان على الأقل بين الموجهين والمسترشدين، وعند الحاجة يُعقد اجتماع إضافي بين جميع الموجهين وفريق الإدارة المسؤول عن التوجيه).
شهر 3	التقييم النصفى (اجتماع مع جميع الموجهين والمسترشدين، إما معًا وإما بشكل منفصل).
شهر 4	العمل على الهدف رقم 2 (اجتماعان على الأقل بين الموجهين والمسترشدين، وعند الحاجة يُعقد اجتماع إضافي بين جميع الموجهين وفريق الإدارة المسؤول عن التوجيه).
شهر 5	العمل على الهدف رقم 3 (اجتماعان على الأقل بين الموجهين والمسترشدين، وعند الحاجة يُعقد اجتماع إضافي بين جميع الموجهين وفريق الإدارة المسؤول عن التوجيه).
شهر 6	الاجتماع النهائي والتقييم النهائي (الاجتماع مع جميع الموجهين والمسترشدين، إما معًا وإما بشكل منفصل).
الأشهر 7 و8	متابعة التقييم والدورة الجديدة، ويمكن أيضًا تنفيذ ذلك بعد بضعة أشهر من عملية التوجيه لرؤية الإنجازات بشكل أكثر وضوحًا.

وإنشاء مكان عمل أكثر دعمًا، وتعزيز الرضا الوظيفي ودعم ثقافة تنظيمية عادلة ومتساوية.

قد تشمل أهداف التوجيه الفردي الشعور براحة أكبر في مكان العمل أو تطوير الثقة أو الانفتاح على مشاركة الأفكار. بالنسبة إلى عديد من الأفراد، يشمل هدف التوجيه اكتساب مهارات مهنية مثل التخطيط، أو الوفاء بمتطلبات محددة لبرنامج تدريب مستقبلية، أو مهارات التواصل، أو بناء الفريق، أو الإدارة، أو القيادة، أو التحدث أمام الجمهور.

قد يوفّر التوجيه للموظفين/ات الجدد فرصة التعرف إلى الشركة ويحوّل كل منهم إلى لاعب جماعي يعمل بروح الفريق، كما أن تقديم برنامج توجيه إرشادي للنساء اللاتي كنّ في إجازة أمومة يمكن أن يسهل من عودتهن إلى مكان العمل.

يمكن مناقشة كثافة ووتيرة جلسات التوجيه وتحديدتها من ثنائي التوجيه (كل موجه ومسترشد معًا). من المستحسن أن يخصص الموجهون والمسترشدون من ثلاث إلى خمس ساعات شهريًا للتوجيه. يمكن أن يستمر هذا الاجتماع من ساعة إلى ساعة ونصف، مع وقت إضافي لمهام المتابعة. انظر الجدول 5 للحصول على نموذج جدول زمني لبرنامج التوجيه.

4-3 تحديد الأهداف والنتائج المتوقعة

تحديد أهداف برنامج التوجيه أمر أساسي لعملية التوجيه الإرشادي، ويمكن أن يعكس الأهداف العامة للشركة والأسباب التي دفعتها إلى اتخاذ قرار بإنشاء برنامج توجيه إرشادي، إلى جانب النتائج الرئيسية لتقييم الاحتياجات (انظر الملحق ب).

يجب على المشاركين/ات الأفراد في برنامج التوجيه أيضًا تحديد أهدافهم الشخصية والمهنية، وبدء التفكير في هذه الأهداف من النقطة التي يفكرون فيها في المشاركة ببرنامج التوجيه. يُنصح بأن تركز أهداف التوجيه الخاصة بالشركة والأفراد على التقدم الوظيفي

مؤشرات الأداء الرئيسية التي يجب مراعاتها عند تطوير برنامج التوجيه:

✓ ما تكوين فريق قيادة الشركة؟ ضع في اعتبارك العمر

أيام لتعريفهم بالنهج والأساليب التي يمكن استخدامها، وتقع مسؤولية البرنامج التدريبي على عاتق منسق برنامج التوجيه، اعتمادًا على خبرته وثقته، ويمكن الاستعانة بمدرسين خارجيين لتطوير التدريب وتقديمه، خاصة عندما يكون برنامج التوجيه جديدًا. قد يعمل الموجهون ممن تلقوا تدريبًا سابقًا مدرسين أيضًا.

في حين يمكن للموجهين والمسترشدين المشاركة في برنامج التدريب معًا، إلا أنه وبناءً على الوقت والموارد، قد تكون الدورات التدريبية المنفصلة أكثر فاعلية من أجل تلبية احتياجات المشاركين/ات المختلفة. يوفر برنامج التدريب للموجهين فرصة لتعلم مهارات مثل الاستماع والإنصات، كما يوفر للمسترشدين القدرة على تحديد أهداف وتوقعات واقعية.

- عند تطوير برامج توجيه إرشادي، ا طرح عدة أسئلة رئيسية:
- ما المعلومات التي يجب على الموجهين والمسترشدين الحصول عليها؟
 - ما المهارات التي يحتاجون إلى التدريب عليها؟
 - ما الحد الأدنى من التدريب المطلوب؟
 - هل يجب أيضًا تقديم تدريبات اختيارية و/أو إضافية؟
 - متى يجب عقد التدريب؟

- تشمل الأهداف العامة للتدريب ما يأتي:
- مساعدة المشاركين/ات على فهم نطاق وحدود دورهم كموجهين ومسترشدين.
 - مساعدتهم على تطوير المهارات والمواقف التي يحتاجون إليها لأداء دورهم جيدًا.
 - تعريفهم بمفهوم التوجيه الإيجابي وتطوير المسترشدين.
 - توفير المعلومات بخصوص متطلبات البرنامج والدعم المتاح للموجهين والمسترشدين.
 - الإجابة عن الأسئلة التي قد تكون لدى المشاركين/ات بشأن تجربة التوجيه.
 - بناء ثقة المشاركين/ات في أثناء استعدادهم للتقدم إلى دور قيادي في علاقة التوجيه الإرشادي.

- ✓ الجنس وسنوات العمل والخلفيات المختلفة.
- ✓ هل يعكس فريق القيادة ملف الشركة؟ هل هذا الملف الشخصي متنوع؟
- ✓ ما احتمالية ترقية المشاركين/ات في برنامج التوجيه؟
- ✓ ما نوع التقدم الوظيفي المقدم للمرأة بعد إجازة الأمومة؟
- ✓ ما الفجوة في الرواتب بين الجنسين؟ ما الاستراتيجيات التي تساعد على تقليص هذه الفجوة؟

5-3 وضع المبادئ التوجيهية والمواد التدريبية

ستكون المبادئ الإرشادية لعمليات التوجيه أساسية لتنفيذ برنامج ناجح لأنها تحتوي على جميع المعلومات ذات الصلة التي يحتاج إليها الموجهون والمسترشدون، ويمكن للمنسق أن يضع المبادئ التوجيهية بمساهمة من اللجنة.

ما الذي يجب تضمينه في إرشادات التوجيه؟

- أهداف البرنامج.
- أدوار ومسؤوليات جميع المشاركين/ات، بما في ذلك إدارة الشركة.
- جدول زمني للبرنامج.
- اتفاقية للتوجيه الإرشادي تحدد قواعد ومتطلبات المشاركين/ات في البرنامج.
- عملية لتلقي ردود الفعل وتقديم الشكاوى.
- نماذج ونصائح الرصد والإبلاغ.

قبل بدء برنامج التوجيه، يوصى بأن تستضيف الشركات فاعلية للموجهين والمسترشدين لتتاح لجميع المشاركين/ات فرصة لبدء التواصل، ويمكن أيضًا استخدام هذه الفاعلية لبناء جو تملؤه الحماسة والشعور بالمسؤولية بين المشاركين/ات، فضلًا عن تعزيز شعورهم بالانتماء للمجتمع داخل الشركة.

الموجهون -مثل أي شخص يخطو إلى دور جديد- من المرجح أن ينجحوا إذا دُرِّبوا على مسؤولياتهم الجديدة، لذا يستحسن أن يخضع جميع الموجهين والمسترشدين لتدريب مكثف لنحو ثلاثة

4- تنفيذ برنامج التوجيه الإرشادي

1-4 اختيار المتقدمين والتوفيق بين طرفي التوجيه

بمجرد تصميم برنامج التوجيه (الإرشادي)، تكون الخطوة الأولى هي تحديد المشاركين/ات من طرفي المعادلة: الموجه (الإرشادي) والمسترشد. في هذه المرحلة، وكما هو موضح في الجدول 6، يوصى بأن يوصل منسق برنامج التوجيه أهداف وفوائد ومسؤوليات البرنامج بوضوح إلى جميع الموجهين والمسترشدين المحتملين، ويمكن للشركة أن تحدد عملية اختيار المشاركين/ات لبرنامج

الجدول 6: الفوائد الفردية للمشاركين في برنامج التوجيه

للمسترشد	للموجه
<ul style="list-style-type: none"> • تجربة النمو المهني. • تطوير المهارات لشغل منصب أعلى. • متابعة مزيد من التطوير الشخصي والمهني داخل الشركة وخارجها. • تلقي ردود فعل صادقة وبناءة. • استكشاف مهارات جديدة لتحسين الأداء. • توسيع الشبكات داخل الشركة وخارجها. • التكيف مع ثقافة الشركة وفريق عملها. 	<ul style="list-style-type: none"> • زيادة الشعور بالمسؤولية في دور الخبير. • الشعور بالتقدير والنظر إليه في الشركة كشخص لديه مهارات ومعرفة قيمة. • تعزيز مهارات التوجيه الإرشادي ومهارات التعامل مع الآخرين. • الإحساس بأنه أكثر انخراطًا في التطوير التنظيمي. • تطوير أسلوب قيادة جديد فيما يجري دعم المسترشد.

إذا اختارت شركتكم نموذجًا تقليديًا للتوجيه الفردي، فيجب اختيار الموجهين من بين الموظفين/ات المستعدين لدعم الموظفين/ات الجدد أو الأقل خبرة. وفي الوقت نفسه، يجب أن يشمل المسترشدون موظفين/ات مستعدين للتعلم والعمل على تطوير مهاراتهم ودوافعهم الخاصة.

يمكن أن يقدم المشاركون/ات المحتملون طلبات الالتحاق ببرنامج التوجيه إلى منسق البرنامج للحصول على الأهلية (على أساس المجموعات المستهدفة)، إذ يُجري المنسق مطابقة أولية للطرفين (الموجهين والمسترشدين) والتي ستراجعها اللجنة بعد ذلك.

يمكن أن تعتمد معايير المطابقة على ما يأتي:

- خلفية كل منهما.
- المسار الوظيفي للموجه وتطلعات المسترشد.
- تجنّب تضارب المصالح (حيثما أمكن، اختر موجهين ومسترشدين من أقسام مختلفة ليست لديهم إدارة أو علاقات تبعية إدارية مباشرة).
- القدرة القيادية للموجه والمسترشد.
- شخصية كل منهما.
- النوع الاجتماعي (قد يذكر بعض المسترشدين صراحةً أنهم لا يريدون موجهًا ذكرًا، وهو تفضيل يجب احترامه).

يمكن استخدام معايير الانضمام الآتية لجميع المرشحين (الموجهين والمسترشدين) لتحديد مدى ملاءمة المتقدمين والمساعدة على التوفيق بينهم:

- النوع الاجتماعي.
- المستوى أو الدرجة الوظيفية.
- عدد سنوات العمل لدى المنظمة.
- مستوى الشهادة العلمية أو المسؤوليات أو المسمى الوظيفي.
- عدد سنوات الخبرة بهذه الوظيفة.
- توصيات الأقران.
- الدافع، ليكون جزءًا من برنامج التوجيه.
- الطموحات المهنية.
- المهارات المعروضة.
- القدرة على الوفاء بالالتزام بالوقت.

والأهم من ذلك، أن اختيار الموجه الإرشادي والمسترشد والمطابقة يكون أكثر فاعلية عندما يشارك كلا الجانبين طوعاً. من المهم لطرفي علاقة التوجيه الإرشادي أن يفهما الفوائد الإيجابية للتوجيه وأن يكونا متحمسين لتحقيق أقصى استفادة منه.

المربع 3: هل يجب توفيق نساء مسترشدات مع موجهين أم موجهات؟

في معظم البلدان، تؤدي المرأة معظم الأعمال غير مدفوعة الأجر في المنزل وغالبًا ما تتحمل المسؤولية الأساسية عن رعاية الأطفال. قد تتمكن الموجهات من فهم التحديات التي تواجهها المسترشدات في التوفيق بين واجباتهن المهنية ومقتضيات الرعاية بشكل جيد. قد تجد النساء اللاتي واجهن تمييزًا مباشرًا على أساس جنسهن خلال حياتهن المهنية أنه من الأسهل التحدث إلى نساء أخريات أكثر من الرجال بشأن حياتهن المهنية والتحديات ذات الصلة. لهذا السبب، قد تفضل بعض المسترشدات أن يكون لديهنّ موجهة (امرأة) ويستفدن من ذلك بشكل خاص.

من ناحية أخرى، نظرًا إلى أن معظم المناصب الإدارية لا تزال يشغلها الرجال في الغالب، فقد يتمكن الموجهون (الذكور) من تزويد المسترشدات بوصول أفضل إلى شبكات الإدارة التي تساعدن على تسليق السلم الوظيفي. إن وجود موجه (رجل) قد يساعدن أيضًا على اكتساب منظور آخر، وقد يكتسب هذه الموجه نفسه أيضًا نظرة ثاقبة بشأن التحديات الجنسانية التي تواجهها النساء غالبًا خلال حياتهن المهنية.

وقد يؤدي توجيه الرجال للنساء والنساء للرجال إلى تعزيز التحول الإيجابي نحو التنوع بين الجنسين والمساواة في الثقافة التنظيمية للشركة، وإذا قررت الشركة التوفيق بين الموجهين والمسترشدين من إناث مع ذكور، فمن المهم معالجة أي مخاطر متصورة أو مخاطر فعلية -مثل التحرش-

وقد جدد LeanIn.org أن ما يقرب من نصف المديرين (من الذكور) لا يشعرون بالارتياح تجاه المشاركة في نشاط عمل مشترك مع امرأة، مثل التوجيه الإرشادي أو العمل بمفردهم أو التواصل الاجتماعي معاً، وبهذا الإدراك، ظهر احتجاج #MentorHer، وهي حركة تدعو الرجال إلى توجيه النساء والوقوف حلفاء لهنّ في مكان العمل لتمكين مزيد منهن من التحرك عبر خط القيادة، ومن ثمّ إفراز شركات أكثر إبداعاً وابتكاراً وربحاً.

خلق بيئة إرشادية آمنة من خلال:

- الاجتماع في مكان متفق عليه (اختيار مكان عام وهادئ).
- تجنب التلميحات الجنسية أو التعليقات الموحية أو الفكاهة.
- إعلام المنسق بأوقات الاجتماع وبأي محادثة غير مريحة.
- التأكد من وضوح غرض كل اجتماع.
- حجز موعد الاجتماعات.
- توثيق محتوى اللقاء في مجلة التوجيه الإرشادي ويمكن التحقق منها عبر منسق برنامج التوجيه.
- التعامل باحترام ومسؤولية بين الجميع.

وعند تدريب الموجهين والمسترشدين، يُنصح بتيسير عملية تحديد الأهداف والغايات والتوقعات لكل موجه ومسترشد، ويمكن استخدام الاختبارات القبلية والبعديّة لتتبع مواقفهم ومستويات الثقة والمعرفة المكتسبة من التدريب. يمكن كذلك تحديد نوع أساليب التوجيه التي يستخدمها الموجه معهم وما هم قادرين على تطبيقه. الغرض من هذا التدريب هو إنشاء إطار يسمح بنجاح برنامج التوجيه، ويوفر التدريب أيضاً فرصة للتطوير المهني للموجهين والمسترشدين.

يجب أن يشمل التدريب ما يأتي:

- القواعد الإرشادية.
- أدوار المشاركين ومسؤولياتهم.
- قالب وعملية تحديد أهداف التدريب لكلا الطرفين.
- عمليات إبداء الرأي والتعليقات.
- أساليب التواصل.
- أساليب القيادة.
- الفرق بين التدريب التخصصي والتوجيه الإرشادي.
- قالب ل(نموذج) جدول أعمال لاجتماع التوجيه (الإرشادي).
- محادثات التوجيه عن طريق لعب الأدوار.

من الجيد أيضاً تقديم جلسات عملية تمكّن الموجهين والمسترشدين من ممارسة مهارات الاتصال الخاصة بهم. ويجب أن تعلم الدورات التدريبية أيضاً الموجهين كيفية إنشاء بيئات آمنة تتسم بالثقة والانفتاح، من خلال الاستماع وفهم لغة الجسد.

إذا لم تكن المساعدة الخارجية للتدريب في برنامج التوجيه متاحة، فيجب على موظفي البرنامج تعلم كيفية إجراء جلسة تدريبية عالية الجودة من أجل تزويد موجهيهم بالمعلومات والممارسات التي يحتاجون إليها.

التوجيه يدور عن بناء الثقة والعمل معاً، فهو ليس عملية يمكن فرضها عنوةً. ولتعزيز المنفعة المتبادلة، يمكن للشركات أن تفكر في مكافآت للموجهين أو طرق أخرى للاعتراف بتلك الجهود التطوعية. قد يكون أحد الأساليب هو النظر في تبني برنامج توجيه (إرشادي) متبادل أو عكسي كما هو موضح في القسم 2-4.

من المهم معالجة أي ديناميكية سلطة أو صلاحية قد تُستحدث أو تدخل حيز التنفيذ، فقد تنجم هذه الديناميكية بسبب أقدمية الموجه مقابل مناصب مبتدئة للمسترشدين أو بسبب علاقة التوجيه بين الذكور والإناث، لذا من المهم الحفاظ على الاحترافية في علاقة التوجيه ومنع أي نوع من المضايقات أو التمييز.

2-4 تدريب طرفي التوجيه

يعد تدريب الموجهين أمراً بالغ الأهمية لأي برنامج توجيه، فهو يضع نغمة علاقة التوجيه، ويقدم توضيحات بشأن ما يمكن أن يتوقعه الطرفان من البرنامج ويخلق لغة مشتركة بين المشاركين/ات.

بالنسبة إلى برامج التوجيه التي تهدف إلى تمكين المرأة، يُنصح بتشجيع النساء المسترشدات على قيادة عملية علاقة التوجيه الإرشادي من خلال إشراكهن في تصميم البرنامج وتحديد الاجتماعات وإعداد التقارير عن العملية، ما سيمنحهن أيضاً خبرة في الأدوار القيادية.

قد يعالج برنامج التوجيه المفيد التحدي الذي يواجهه عديد من القيادات النسائية المعروف باسم "متلازمة المحتال"، إذ تشعر النساء بأنهن لا يملكن الحق في المشاركة. صاغ هذا المصطلح لأول مرة عام 1978 عالما النفس كلانس وإيمز، اللذان كانا يبحثان عن تفسير أفضل لسبب عزو النساء ذوات الإنجازات العالية نجاحهنّ إلى الحظ لا إلى إنجازهن⁽¹²⁾، وينطبق هذا المصطلح الآن على المنجزين ذكوراً كانوا أم إناثاً ممن لا يشعرون بارتياح تجاه الاعتراف بدورهم في نجاحهم.

في النهاية، نظرًا إلى أن عملية التوجيه في حد ذاتها عملية غير رسمية قائمة على الثقة لدعم التنمية الشخصية للمسترشدين، فإن مدربي برامج التوجيه المهرة ليسوا مجرد مدربين من أعلى إلى أسفل ولكنهم أيضًا ميسرون. يعمل الميسرون مدربين ومستمعين ومتعلمين ومدربين لعمليات المجموعة. إن تسهيل عملية زيادة مهارات المشاركين في برنامج التوجيه يقترح فكرة وجود علاقة تعاونية بين المدرب والمشاركين -علاقة تساعد الموجهين على التعلم، بدلاً من فرض التعلم عليهم- يتوافق هذا النوع من نهج التدريب مع التوجيه أكثر من التدريب التقليدي من أعلى إلى أسفل.

يمكن للأقسام الآتية أن تساعد موظفيك على إجراء دورات تدريبية أكثر فاعلية.

4-3 التخطيط لجلسات التوجيه

قبل بدء برنامج التوجيه، نبدأ بتقديم الموجه والمسترشدين وإرسال ملفاتهم الشخصية والقواسم المشتركة -كما هو مذكور في نماذج الالتحاق الخاصة بهم- إليهم. قد يتضمن هذا التقديم أيضًا طلبًا من كل منهم لمشاركة دوافعه الأولية للمشاركة في برنامج التوجيه وما يتطلع إلى الخروج به منه.

في البداية، مثلًا، وبينما الجميع واقفون، قدمهم لبعضهم لدية وصولهم. امنحهم مساحة للتعرف. قد تكون فكرة جيدة أن يكون لديك بالفعل نشاط لكسر الجليد في بداية التعارف أو اطرح أسئلة لتسهيل التواصل. يقدم الملحق ح عدة أمثلة على الأنشطة المحتملة لكسر الجليد في بداية التعارف.

ينبغي نصح المسترشدين بطلب الاجتماع الأول مع الموجه بعد هذا التقديم، وفيه يجب على الطرفين تخصيص 1.5 ساعة.

يمكن لجلسة التوجيه الأولية أن تتناول الأسئلة الآتية:

- كيف كانت رحلة المسار المهني للموجه والمسترشد؟ (بما في ذلك القرارات المتخذة والمعالم الرئيسية):
- لماذا قرروا الانضمام للبرنامج؟
- ما توقعاتهم وأهدافهم من البرنامج؟
- كيف سيبدو النجاح بالنسبة إليهم؟
- ما الأوقات الأفضل لتنظيم جدول زمني لجلسات التوجيه؟
- كيف يمكنهم التواصل مع أحدهما الآخر في ما بين الاجتماعات، وما مستوى التواصل الذي سيتمكن الموجه من تقديمه؟
- ما الأمر الأكثر إلحاحًا بالنسبة إلى المسترشد؟
- ما الخطوات الآتية المقررة ومواعيدها النهائية؟
- متى سيكون الاجتماع القادم؟

تستغرق جلسات التوجيه اللاحقة نحو ساعة واحدة، وتغطي ما يأتي:

- أي لحظات للاحتفال أو للتعظيم منذ آخر اجتماع.
- التحديات الحالية.

- متابعة المهام.
- المواضيع والقضايا الحالية قيد المناقشة.
- الخطوات الآتية.

يمكن العثور على دليل بشأن تنظيم جلسة التوجيه ونموذج جدول الأعمال في الملحقين (ط) و(ي).

يمكن للموجهين أن يسألوا المسترشدين:

- "ما الذي تريد تحقيقه لنفسك، لفريقك، لشركتك؟" يتيح هذا السؤال للموجه والمسترشد التركيز على استراتيجيات وتغييرات سلوكية محددة تتوافق مع أهداف المسترشد. فهو ينقل الحديث من السياق العام إلى الخاص.
- "لماذا يعتبر هذا الهدف مهمًا بالنسبة إليك ولفريقك وللشركة؟" من خلال طرح هذا السؤال، يُجري الموجه فحصًا للواقع دون تهديد من خلال مساعدة المسترشد على تقييم ما إذا كان الهدف يستحق الجهد المبذول أم لا.
- "كيف سُبُحِث تحقيق أهدافك فرقًا في حياتك؟" يفتح هذا السؤال مناقشة شاملة بخصوص ما يمكن أن يحدث عندما تتحقق أهداف المسترشد. فهو يسمح للمسترشد بتقييم التأثير المحتمل على المستوى الشخصي والمهني والمؤسسي. ليس من غير المألوف أن تظهر نتائج سلبية محتملة (مثل قضاء مزيد من الوقت بعيدًا عن الأسرة). هذه ليست بالضرورة أن يتم فض تلك العلاقة، لكنها ضرورية لكي نفتح أعيننا⁽¹³⁾.

أخذ الوقت لبناء الثقة هو الاعتبار الرئيسي عند التخطيط لجلسات التوجيه. فمن شأن علاقة التوجيه أن تزدهر بمجرد تمكن الطرفين من بناء الثقة في ما بينهما.

كيف يمكنك بناء الثقة في علاقة التوجيه؟

- ✓ ركّز على الشخص كفرد وحاول التعرف إليه/ا.
- ✓ اعرف هواياته خارج العمل.
- ✓ ابحث عن القواسم المشتركة (والتي قد تكون مهنية أو تعليمية أو شخصية).
- ✓ كن إيجابيًا وشارك في المحادثة، اطرح أسئلة مفتوحة.
- ✓ أدر الحدود وحاذر من انتهاك الخصوصية.
- ✓ تجنّب النميمة عن بعضهم أو عن زملائهم الآخرين.

بين الجلسات، قد يتواصل الطرفان عبر البريد الإلكتروني أو وسائل التواصل الاجتماعي، إذا كانت لديهم أسئلة أو يرغبون في تبادل الموارد، لذا يمكن إجراء جلسات التوجيه بسهولة عبر Zoom أو Skype أو الهاتف. في بعض الأحيان، ومع احتياطات السلامة الخاصة بفيروس كورونا (كوفيد-19)، قد يرغب بعض المسترشدين والموجهين أيضًا في الاجتماع بشكل غير رسمي لتناول وجبة الإفطار أو الغداء⁽¹³⁾. تُخصص بعض برامج التوجيه ميزانية لاستخدامها في مثل تلك الوجبات. تستضيف البرامج الأخرى فاعليات خاصة بأنشطة التوجيه فيجتمع الطرفان (عبر الإنترنت أو من دونه) لتبادل الخبرات أو إجراء جلسات في مجموعة. يمكن

لذلك الابتكارات أن تحافظ على إبقاء الطرفين مهتمين بجلسات التوجيه.

أنواع جلسات الإرشاد:

- وجهًا لوجه.
- التواصل الكتابي أو عبر الإنترنت، مثل رسائل البريد الإلكتروني أو "الواجب المنزلي" أو العمل من خلال مجموعة دردشة على الإنترنت.
- محادثات الهاتف أو السكايب.
- التعلم بالملاحظة (Shadowing) أو الدروس التوضيحية في مكان العمل.
- المراجعة المهنية للعمل.

4-4 استكشاف الأخطاء وإصلاحها

تعتمد علاقات التوجيه على الآراء، والتي قد تكون إيجابية أو سلبية. أحد التحديات الشائعة التي تواجه الطرفين أن العلاقة قد تميل في بعض الأحيان لأن تصبح جامدة أو متكررة، ولذا فقبل استسلام الموجه، يمكنه أن يحاول تغيير الطريقة التي يدير بها جلسة التوجيه والأسئلة التي يطرحها⁽¹⁴⁾.

يمكن أن تساعد الأسئلة الواردة أدناه على إعادة العلاقة إلى مسارها الصحيح.

1- القصص

حاول أن تطلب من المسترشد أن يروي لك قصة عن حياته المهنية وما حققه حتى الآن.

2- المواقف

اطلب من موجهك النصيحة بشأن مشكلة تواجهها حاليًا في العمل. على سبيل المثال: "لدي خياران مختلفان جدًا للمسار الوظيفي يتفتحان أمامي، هل يمكنك مساعدتي على اتخاذ قرار نهائي؟"

3- الوعي الذاتي

اسأل موجهك: "كيف تعتقد أن الآخرين يرونني؟" كن أكثر تحديدًا، حتى يتمكن الموجه من تقديم تعليقات مفصلة بشأن كيفية تأثير أفعالك وتواصلك في الطريقة التي يراك بها الآخرون.

4- بناء المهارات

هل هناك مهارة تعمل حاليًا على تعزيزها، مثل إدارة المشاريع أو التخطيط الاستراتيجي طويل المدى أو التفويض أو التحدث أمام الجمهور؟ فكر في إجاباتك عن مثل هذه الأسئلة لتطلب من موجهك النصيحة والموارد لمساعدتك على صقل هذه المهارة. على سبيل المثال، لماذا لا نسأل: "هل يمكننا أن ننفذ تمرين لعب الأدوار لطلب زيادة وترقية؟" أو "هل يمكنك أن توصيني بكتاب أو مصدر للتعامل مع المحادثات الصعبة؟"

إذا واجهت علاقة التوجيه صعوبات، حتى بعد بذل بعض الجهد، فيجب إبلاغ المنسق أو أعضاء اللجنة. قد تتراوح ردود الفعل من درجة عدم الرضا عن الالتزام بالوقت الذي خصصه الموجه إلى شكوى أكثر خطورة مثل التحرش.

تتضمن عملية تقديم الملاحظات للموجهين والمسترشدين طرح سؤال ما يحتاج إليه كل منهم من الآخر وإتاحة الفرصة لهم للتحدث بصراحة مع المنسق إذا ما احتاجوا إلى دعم. تعتبر التعليقات مهمة، خاصة خلال الأشهر الثلاثة الأولى، لضمان التوفيق المناسب بين الطرفين، إذا لم يكن الوضع كذلك، فيمكن إجراء تغييرات.

على الرغم من أن علاقة التوجيه تهدف إلى أن تكون سرية، فإن كلا الطرفين يُشجّع على الإبلاغ عن أي معلومات أو مخاوف لديهما قد تعرّض البرنامج أو سلامة أحدهما أو كليهما إلى الخطر.

ما التحديات الأكثر خطورة التي يمكن أن تواجهها علاقات التوجيه؟

- التحرش الجنسي.
- إساءة استخدام المنصب أو السلطة.
- خرق السرية والحديث عن الأمور التي نُوقشت خارج علاقة التوجيه.
- مناقشة علاقة التوجيه مع رئيس المسترشد.
- انعدام الثقة أو انعدام التواصل الواضح في علاقة التوجيه.

الجدول 7: التحديات المتوقعة والحلول المقترحة

التحدي المتوقع	الحل المقترح
عدم التوافق بين طرفي التوجيه الإرشادي	إذا كان جذر المشكلة عدم التوافق بين طرفي التوجيه، فيمكن لأي منهما أن يطلب من المنسق إعادة التوفيق بينهما أو إيجاد حل آخر. إذا كانت المشكلة تكمن فقط في أحد الطرفين، يُستبعد الشخص من البرنامج.
المسترشد غير متعاون أو غير راغب في التعلم.	قد يواجه المسترشد احتمالية استبعاده من برنامج التوجيه. ينبغي لفت انتباه المنسق لإيجاد حل نهائي.
الموجه أو المسترشد غير متاح أو لا يمكن الوصول إليه.	يمكن للمنسق أن يجتمع مع كل طرف ويناقش أسباب عدم الإتاحة.
فقدان الثقة بين الطرفين.	يجب إنهاء الاقتران.

فقدان الاهتمام من أحد طرفي التوجيه.	يحق المنسق والإدارة، وإذا لزم الأمر، يُعاد تنسيق البرنامج مع الطرف المعني واستبعاد الآخر.
خرق للخطوط أو المبادئ الإرشادية للتوجيه.	على المنسق واللجنة اتخاذ الإجراءات الفورية وإحالة الحالة إلى الإدارة.

المنسق على الفور حتى يمكن معالجة المشكلة بعد إنهاء علاقة التوجيه. في هذه الحالة، يمكن إنشاء علاقة توجيه جديدة لأحد الطرفين أو كليهما. انظر الجدول 7 للتعرف إلى بعض التحديات المتوقعة والحلول المقترحة.

في جميع الحالات من الأفضل إبلاغ المنسق بالمشكلات أولاً، ثم الموارد البشرية إذا كانت هناك مشكلة تتعلق بالسلامة. يجب أن يكون جميع الموجهين والمسترشدين على دراية بعمليات تقديم الشكاوى خلال بداية البرنامج، من المهم اتباع هذه العمليات. إذا كانت العلاقة غير فعّالة لأي سبب من الأسباب، فيجب إخطار

5- رصد وتقييم البرنامج

1-5 كيف ومتى يجب رصد وتقييم برنامج التوجيه؟

يجب أن يدرك الفريق المسؤول عن التوجيه أنه خلال هذه العملية، قد تحدث بعض التغييرات التي قد تؤثر في برنامج التوجيه، بما في ذلك:

- انخفاض دافعية الموجه و/أو المسترشد.
- قلة الوقت.
- محدودية التفاني أو الالتزام من جانب الموجه و/أو المسترشد.
- مغادرة أحد الطرفين للشركة.
- تعارض أو عدم توافق الشخصيات.

إذا رُصدت هذه التحديات واكتُشفت مبكراً، فيمكن التغلب عليها من خلال المحادثات المفتوحة. يوصى بالتحدث إلى كلا الطرفين، وإذا كان أي منهما على استعداد لمواصلة العملية، فيمكن إقرانه بموجه/مسترشد آخر. وينبغي مناقشة القضية برمتها بشفافية مع المشاركين في العملية. أي تحديات لم تُعالج ستؤثر في نجاح البرنامج ويجب الإبلاغ عنها في تقييم البرنامج.

2-5 من الذي يجب عليه رصد وتقييم برنامج التوجيه؟

من المهم تحديد كيفية تقييم برنامج التوجيه ومن يقوم به. عندما يكون ذلك ممكناً، يُنصح باستخدام مُقيّم مستقل (من خارج المنظمة) يمكنه أيضاً تقييم أدوار المنسق واللجنة في هذه العملية والتوصية بأي تغييرات. إذا لم يكن ذلك ممكناً، يمكن للمنسق أو غيره من الموظفين المطلعين على البرنامج أن يعملوا مُقيّمين.

3-5 الأسئلة التي يجب تضمينها في التقييم

تتضمن بعض الأسئلة التوجيهية الرئيسية التي يجب مراعاتها في التقييم ما يأتي:

- إلى أي مدى تحققت الأهداف المتوقعة من المنظمة والموجه والمسترشد؟
- كيف أسهم برنامج التوجيه في تحقيق أهدافه؟
- ما عوامل النجاح الرئيسية؟
- من الأكثر تأثراً إيجابياً بالبرنامج؟
- من الذي، إن حدث ذلك، تأثر سلباً من البرنامج؟

في بداية عملية التوجيه، من المهم تحديد أهداف المنظمة وغايات برنامج التوجيه، وكذلك الأهداف الفردية لكل طرف في علاقة التوجيه الإرشادي. كما هي الحال في أي مشروع، فإن رصد وتقييم هذه العملية يعتمد بشكل كبير على الأهداف والغايات المحددة في البداية.

كلما كانت أهداف الموجه والمسترشد أكثر واقعية، أصبح من الأسهل التحقق من تقدمهما، وعليه فمن المستحسن مشاركة أمثلة على الأهداف المصاغة بشكل صحيح مع الموجه والمسترشد. يوفر الملحق "ك" نموذجاً لاتفاقية التوجيه ونماذج أخرى للمساعدة على تحديد الأهداف وتخطيط عملية التوجيه. بالإضافة إلى ذلك، يمكنك العثور على استبيانات يمكن أن تساعد على تقييم التوقعات وكذلك تقييم التقدم المحرز.

بعد تحديد أهداف ومؤشرات واضحة للشركة أمراً مهماً لتقييم عملية التوجيه والنتائج النهائية. يمكن بعد ذلك تقييم عملية التوجيه في مراحل مختلفة:

- يمكن الاستفادة من الاختبارات القبليّة والبعدية لمعرفة المخرجات المباشرة من تدريبات التوجيه الإرشادي أو العملية بشكل عام.
- يمكن أن يكون اجتماع تقييم منتصف المدة مع الموجهين والمسترشدين مفيداً، لأنه يسمح للمشاركين/ات بمشاركة قصص نجاحهم وفشلهم، بالإضافة إلى تحليل كيفية سير العملية، وأين يقفون، وما إذا كانت هناك حاجة إلى أي تعديلات في العملية. يمكن استخدام المناقشات الجماعية (مع مراعاة السرية) أو المقابلات أو الاستبيانات لدعم العملية.
- يمكن للتقييم النهائي أن يشمل مرة أخرى مقابلات أو استبيانات، بناءً على أسئلة الاختبار المسبق والمؤشرات المحددة مسبقاً.
- يُوصى بإجراء تقييم متابعة بعد بضعة أشهر لتحليل تأثير عملية التوجيه.

- هل كانت هناك أي آثار غير مقصودة، إن وُجدت، للتوجيه؟

يُنصح بجمع البيانات ذات الصلة في البداية أو قبل بداية برنامج التوجيه، طوال العملية وفي أثناء التقييم. تشمل المقاييس الشائعة الاستخدام لتقييم برامج التوجيه ما يأتي:

عملية البرنامج:

- نمط الاتصال المنتظم بين الموجه والمسترشد.
- درجة الالتزام بهيكل البرنامج.
- مستوى الرضا عن الجوانب المختلفة للتوجيه (على سبيل المثال: التوافق الجيد).

تجارب المشاركين/ات:

- إدراك قيمة برنامج التوجيه من طرفي علاقة التوجيه.
- مستوى الثقة في علاقة التوجيه التي يشعر بها الطرفان.
- الراحة في بيئة العمل.
- مهارات تقنية.
- الرضا الوظيفي.

التأثير في المنظمة:

- أداء العمل للمشاركين/ات.
- طول فترة عمل المشاركين/ات في المنظمة (أي معدلات الاحتفاظ بالعمالة).
- التغييرات في التركيبة السكانية (مثل الجنس) للموظفين الذين حصلوا على ترقية⁽¹⁵⁾.

في الوضع الأمثل، تُجمع البيانات الكمية والنوعية لتقييم برنامج التوجيه. قد تتضمن البيانات النوعية، على سبيل المثال، ردودًا مفتوحة على الاستبيانات وتقارير مكتوبة من المشاركين/ات وبيانات من المقابلات أو مجموعات النقاش المركز. قد تتضمن البيانات الكمية نتائج مسح منظم وبيانات الموارد البشرية، على سبيل المثال، بشأن خصائص الموجهين والمدربين (مثل الجنس والخلفيات المهنية وما إلى ذلك) والترقيات.

4-5 أفضل طريقة لمشاركة نتائج برنامج التوجيه

يمكن مشاركة نتائج برنامج التوجيه من خلال تقرير مكتوب أو عبر أساليب أكثر ابتكارًا مثل مقاطع الفيديو أو الشهادات أو دراسات الحالة. يمكن مشاركة الشهادات ودراسات الحالة على موقع الشركة وفي مواد البرنامج وعلى وسائل التواصل الاجتماعي. قد يشمل الجمهور المطلع على الشهادات ودراسات الحالة مسترشدي الشركة أو الشركاء أو المتقدمين للوظائف أو العملاء.

عند استخدامها بشكل صحيح، توفر الإفادات المباشرة لبرنامج التوجيه نظرة ثاقبة مهمة لشركتك. على سبيل المثال، يمكن للموظف المحتمل رؤية الفرص المتاحة أمامه في إطار برنامج التوجيه، ووجوه الموظفين/ات العاملين في الشركة ومجموعات المهارات التي يمتلكونها، وكذلك الحصول على لمحة عن الثقافة التنظيمية للشركة.

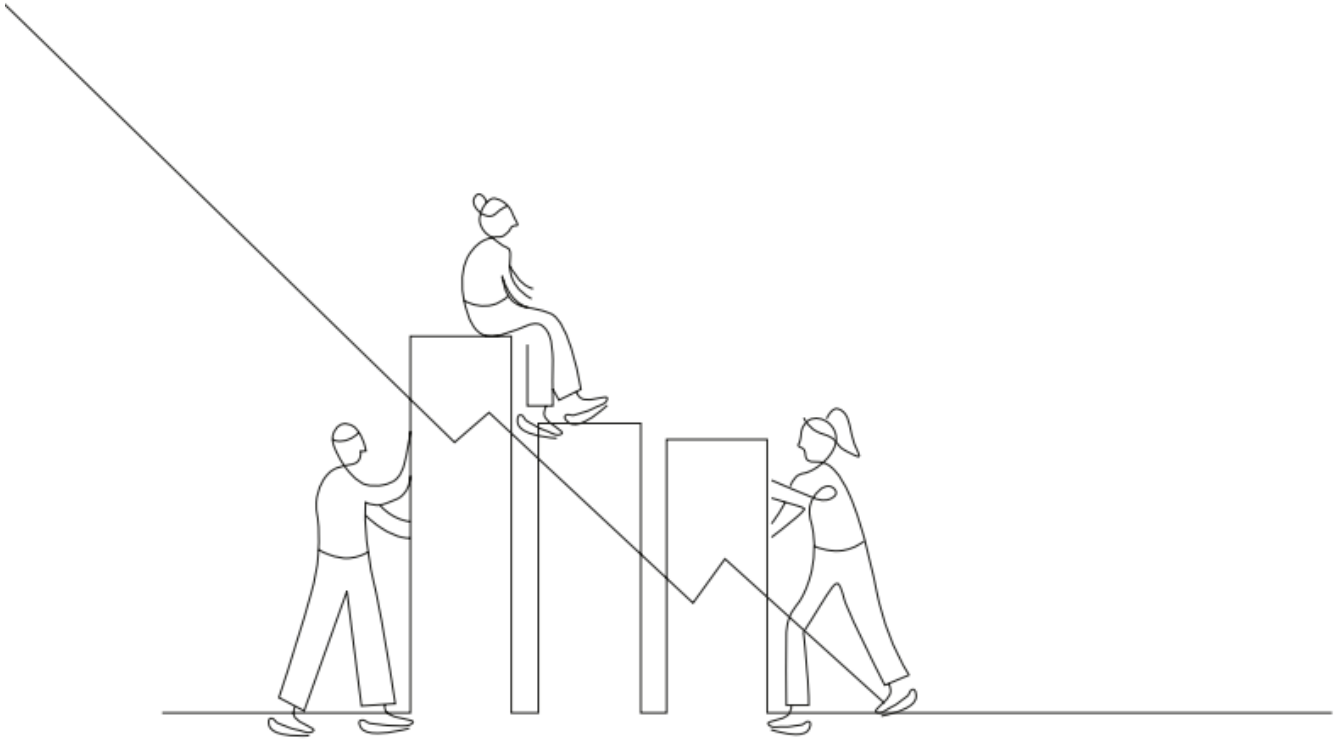
من المهم أيضًا استخلاص الدروس المستفادة من برنامج التوجيه كوسيلة لتشجيع التعلم التنظيمي. لن تكون جميع الدروس المستفادة إيجابية، لكن الدروس السلبية ستكون أيضًا ذات قيمة في تحسين برامج التوجيه المستقبلية.

ما الذي يجب تضمينه في الشهادات؟

- الاسم.
- المنصب.
- لماذا انضموا للبرنامج؟
- ماذا كسبوا؟
- هل أثر البرنامج في حياتهم المهنية؟

كيف يمكن توسيع شهادات الاستفادة إلى دراسات الحالة؟ يمكن طلب معلومات مثل:

- الاسم.
- المنصب.
- وصف لرحلتهم المهنية.
- لماذا انضموا للبرنامج؟
- ماذا كسبوا؟
- ماذا تعلموا؟
- ما المهارات والمعرفة التي نُقِلَت؟
- كيف أثر البرنامج في حياتهم المهنية؟



1-6 كيفية تحقيق أقصى استفادة من خريجي التوجيه

سيصبح خريجو/ات برنامج التوجيه سفراء لبرنامج التوجيه الخاص بشركتك وسيلعبون دورًا حاسمًا في نجاح البرامج المستقبلية، لذا فإن رضاهم عن البرنامج مهم. تأكد من الاستماع إلى تعليقات الموجهين والمسترشدين، واستخدم هذه المعلومات لتحسين البرامج المستقبلية.

ويمكن دعوة خريجي/ات التوجيه للترويج للبرنامج وتجنيد أعضاء جدد، ويمكن لهم تقديم عروض تقديمية بشأن تجاربهم مع التوجيه أو تقديم توصيات أو موافقات للمشاركين/ات في البرنامج. كما يمكن التفكير في تبني نظام يمكن فيه للمسترشدين من الخريجين/ات أن يصبحوا موجهين/ات في البرامج المستقبلية.

يمكن أيضًا استدعاء الخريجين/ات كمدرسين للمشاركين المستقبليين. يعد هذا نشاطًا رائعًا للتطوير المهني، خاصة للمسترشدين. تدريب المدرسين ليوم واحد، أدرج جدول أعمال ورشة العمل في الملحق (هـ) الذي يغطي المواضيع الآتية:

- مهارات العرض.
- استثارة اهتمام الجمهور عند التحدث.
- فهم وإدارة الطاقة وديناميكيته في القاعة.
- فهم تدفق المواد.

2-6 التوجيه الإرشادي للجيل القادم من القادة

يعد برنامج التوجيه الإرشادي فرصة للتطوير المهني وليس أداة للتقدم الوظيفي. لا ينبغي أن تضمن المشاركة في برنامج التوجيه الترقية.

للتأكد من أن تجربة التوجيه للأفراد يُستفاد منها بشكل مناسب على المستوى التنظيمي، يفضل تحديث أطر الأداء لضمان اعتبار التوجيه من الجميع فرصة للتطوير المهني وأن الأشخاص الذين يشاركون في برنامج التوجيه يُعترف بهم ويُقدرون.

يمكن استخدام برنامج التوجيه في إدارة الأداء مؤثرًا لمناقشة اكتساب مهارات جديدة أو تغييرات في الوضع الحالي للشخص. على سبيل المثال، قد يُساعد المسترشدون من خلال برنامج التوجيه لتولي أدوار قيادية أو اكتساب مهارات جديدة مثل التحدث أمام الجمهور أو تنظيم الأحداث. من المهم تسجيل هذه الأمثلة في أطر الأداء كأمثلة ملموسة للمهارات الجديدة المكتسبة.

قد ترغب الشركات في رصد المشاركين/ات في برنامج التوجيه لتحديد قادة المستقبل. وفي الوقت نفسه، يمكن لمديري الموارد البشرية اختيار موظفين/ات موهوبين/ات للمشاركة في برنامج التوجيه كوسيلة لبناء مهاراتهم في مجالات معينة.

الملحق أ نموذج لحالة عمل

تتطلب برامج التوجيه موارد. في ما يأتي ملخص حالة العمل الذي يمكن تقديمه إلى القيادة لاكتساب دعمهم وتأييدهم للبرنامج.

صفحة العنوان: شعار الشركة، العنوان، أعدّ من أجل، من إعداد، التاريخ

ملخص تنفيذي: ماذا تقترح؟ ما الذي تطلبه؟ من سيستفيد؟ وما علاقته بأهداف المنظمة؟

الهدف من برنامج التوجيه

من يستفيد من البرنامج؟

ومن سيتأثر به؟ (نساء، رجال، موظفون مبتدئون، مديرون من المستوى المتوسط، إدارات محددة)

ما التأثير الذي تحاول إحداثه؟ (تحسين الاحتفاظ بالموظفين/ات، زيادة كفاءة الموظفين/ات، إعداد جيل قادم من القادة، تعزيز ثقافة التنظيمية)

ما الذي تأمل في تحقيقه؟

من سيحتاج إلى المشاركة؟

ما الموارد اللازمة؟

ما الميزانية؟ (تشمل وقت الموظفين/ات، غرفة التدريب النهارية، تقديم الطعام، وتكاليف تقديم الطعام للجنة الاستشارية، تكاليف التوجيه الأولية، متفرقات أخرى)

ما نطاق البرنامج؟ (من ناحية الطول والمدة التي يستغرقها البرنامج التجريبي، على سبيل المثال مجموعتان على مدار عام واحد)

ما أهداف العمل التي يحققها البرنامج؟

ما الخطة التسويقية لإنجاحه؟

الملحق ب تقييم احتياجات التوجيه

في ما يأتي نموذج استبيان وصيغة لتقييم احتياجات برنامج التوجيه الرسمي. يمكن إجراء تقييم الاحتياجات في مجموعات التركيز أو الدراسات الاستقصائية أو المقابلات الرسمية مع الموظفين/ات أو أي شكل يناسب مؤسستك. يساعد تقييم الاحتياجات على تقديم صورة واضحة عن أفضل نوع من البرامج، وتحديد أفضل طريقة لتحقيق إشراك الموجهين والمسترشدين ونوع النتائج التي يمكن توقعها.

يمكن للمشاركين/ات في تقييم الاحتياجات أن يكونوا موجهًا محتملاً، أو مسترشداً، أو من الموارد البشرية، أو أي إدارة، أي شخص سيستفيد من مثل هذا البرنامج.

المربع 4: معلومات لتقييم الاحتياجات	
التاريخ:	عدد المشاركين/ات:
المنسق 1:	الوقت:
المنسق 2:	الموقع:

أسئلة مجموعة التركيز المقترحة

- 1- عندما نقول كلمتي "موجه" و"توجيه إرشادي"، ما الترابطات التي تتبادر إلى ذهنك؟ (اعمل قائمة على لوحة الورق القابلة للقلب "flipchart").
- 2- ما دور الموجه؟ هل يمكنك شرح واجباته الأساسية؟
- 3- ما المعرفة أو الخبرة التي ترغب في اكتسابها خلال برنامج التوجيه لسد الفجوات؟
- 4- إذا كان المسترشدون لديك يبحثون عن دعم، فكيف يبدو هذا الدعم؟
- 5- هل تتذكر أي نوع من الأنشطة التي استخدمتها المنظمة لتطوير المسترشدين؟
- 6- لماذا تحتاج المنظمات إلى برنامج توجيه إرشادي؟ ما الذي يمكن أن يساعد عليه الموجه؟
- 7- ما الأقسام أو الإدارات التي تحتاج إلى إشراك موجهين؟
- 8- ما نوع العوائق الخارجية والداخلية التي قد تحدث في أثناء تنفيذ برنامج التوجيه؟
- 9- ما نقاط القوة في الدعم الحالي الذي تقدمه الشركة لتطوير المسترشدين؟
- 10- ما نقاط الضعف في دعم الشركة الحالي لتنمية المسترشدين والتنشئة الاجتماعية؟
- 11- ما الفجوات في المنظمة التي تشعر أن برنامج التوجيه الرسمي يمكن أن يعالجها؟
- 12- ما تأثيرات التوجيه في حياة المسترشدين ومهنتهم؟
- 13- إذا كان سيجري بناء نظام مثالي، فما -في اعتقادك- السمات والخصائص الرئيسية لبرنامج توجيه مثالي؟
- 14- اعتماداً على الثقافة التنظيمية، ما القضايا والأهداف والاحتياجات التي يجب أن يركز عليها برنامج التوجيه؟
- 15- ما الذي تأمل في تحقيقه من خلال برنامج التوجيه؟ كيف يبدو النجاح؟

تتضمن مهارات التوجيه الأساسية الموصوفة في هذا القسم الانصات، وطرح الأسئلة، وبناء العلاقة والثقة، وتطبيق نموذج GROW⁽¹⁶⁾. مهارات التوجيه الأساسية ضرورية لتعزيز مهارات الاتصال لدى الموجه.

يُنشئ الموجه الجيد محادثة مقنعة من خلال:

- 1- الإنصات باهتمام.
- 2- طرح أسئلة قوية.
- 3- بناء الصلة والثقة.
- 4- تطبيق نموذج GROW.

1- الإنصات باهتمام

الإنصات غير المتسامح
المنصتون المتعصبون لا يمنحون المتحدث كثيرًا من الوقت، فهم يعتقدون أنهم يعرفون ما سيقال أو يريدون أن يقولوا كلمتهم، ومن ثم فإنهم يقفزون إلى الاستنتاجات ويستمررون في مقاطعة المتحدث.

عدم الإنصات
غير المنصتين يسمعون الكلمات فقط، ويتلخص ذلك في عبارة "يدخل في أذن ويخرج من الأذن الأخرى".

الإنصات الفعال
المنصتون بفاعلية يفظون ومنخرطون بشكل كامل ويظهرون الاهتمام ويتابعون المحادثة، يطرحون الأسئلة ويوضحون النقاط، مما يساعدهم على الفهم.

الإنصات اللا واعي
يستطيع المنصب اللا واعي أن يشعر بما لا يقال وأن يشعر بالمحادثة.

الإنصات التعاطفي
يُظهر المنصتون المتعاطفون فهمًا للموضوع من وجهة نظر المتحدث، ويستخدمون عبارات تأملية مثل "أنت تشعر بأن..." للإشارة إلى أنهم يفسرون المشاعر الأعمق وراء الكلمات.

الإنصات الإيجابي
يستجيب المنصتون الإيجابيون من خلال التشجيع، واستخدام العبارات الداعمة، وإصدار الأصوات المشجعة (مثل "آه، ياه") والإيماءات باستخدام لغة الجسد، ويعترفون بالنجاح ويثنون عليه، مما يجعل المتحدث يشعر بالتحفيز والإلهام.

ما الذي يجعل المستمع منصتًا جيدًا؟

تقول نانسي كلاين، مؤلفة كتاب «وقت للتفكير»، إن "إيلاء الاهتمام الجيد للناس يجعلهم أكثر ذكاءً، أما ضعف الاهتمام فيجعلهم يتعثرون في كلامهم ويبدون أغبياء". انتباهك واستماعك مهم جدًا.

يوجد فرق بين السمع والإنصات. فالسمع عملية جسدية، إذ تستقبل الأذنان أحاسيس أو محفزات وتنقلها إلى الدماغ. على سبيل المثال، سوف يلفت انتباهنا صوت عالٍ أو مفاجئ أو غير مألوف.

بينما يشير الإنصات إلى "عملية التفسير" التي تحدث مع ما نسمعه، وهو ينطوي على الاهتمام والتفسير والفهم. الإنصات إلى شخص آخر يستغرق وقتًا وجهًا. في العمل، نستمع من أجل فهم التعليمات، وتلقي معلومات جديدة، وفهم التغييرات في الإجراءات والتفاعل مع الآخرين.

آثار الإنصات

غالبًا ما يعتبر ضعف مهارات الإنصات على أنه المشكلة الأولى بين الأشخاص. فالغرض الأساسي منه فهم وجهة نظر الشخص الآخر فهمًا حقيقيًا، وكيف يفكر ويشعر، وكيف ينظر إلى العالم، وهو يتضمن استخدام مهاراتنا النقدية، وتذكر القضايا والمواضيع ذات الصلة، وطرح الأسئلة المرتبطة والمحفزة والوصول إلى بعض الاستنتاجات.

بعض فوائد الإنصات تشمل ما يأتي:

- يشعر الأفراد بالفهم والتقدير ومن المرجح أن يكشفوا عن المعلومات وأن يكونوا أكثر انفتاحًا، وهذا يوفر الوقت في الوصول إلى النقطة الحقيقية التي يجب فهمها، من أجل التصرف بناءً على الموقف أو ببساطة نزع فتيل أزمة.
- يشعر الأفراد أن الفرصة متاحة لهم للتعبير عن أفكارهم ومشاعرهم بشكل أكثر وضوحًا. وهذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة الرؤية وإتاحة الفرصة لحل المشكلات والتفكير الإبداعي.
- سوف تحصل على معلومات مفيدة وصحيحة وموجزة من شأنها أن تعزز عملية التوجيه.

فهم مستويات الإنصات

يمكن اعتبار الإنصات "حالة من الوجود". لفهم ما الذي يجعل المستمع منصتًا جيدًا، عليك أولاً أن تفكر في بعض مستويات الإنصات المختلفة، وهي تتضمن:

إن الاهتمام والطاقة والتركيز الذي تقدمه لمسترشدك يساعد على حل المشكلات المطروحة بشكل أكثر فاعلية وكفاءة ودون عناء. إنه يقلل من مشاعر عدم اليقين لدى المسترشد ويساعد على خلق قدر أكبر من الوضوح. إن الإنصات من أشكال التواصل اللفظية وغير اللفظية. انظر المربع 4.

مهارات الإنصات الجيد

مهارات الإنصات الجيد لا تقدر بثمن ويمكن استخدامها بعد جلسة التوجيه. حاول دمج هذه المهارات في حياتك اليومية، في أثناء إدارة موظفيك، وترأس اجتماع الفريق، مع أطفالك، والتحدث مع أصدقائك وزملائك، خاصة مع شريكك.

انتبه إلى سلوكك في الاستماع، ولاحظ ما إذا ما كان الآخرون يستمعون حقًا أم لا.

المستمع الجيد سوف:

- يظهر اهتمامًا حقيقيًا.

- يقلل من مصادر تشتت الانتباه.
- يتحلى بالصبر ولا يقاطع المتحدث.
- يواكب تدفق أفكار المتحدث.
- يقدم تعليقات واضحة لإظهار أنه يستمع.
- يحدد النقاط الرئيسية.
- يتجنب التقييم حتى تُذكر القصة بأكملها.
- يدوّن الملاحظات لتوفير أدوات لمساعدة ذاكرته.
- يحلل ويفكر مرة أخرى في ما قيل.
- يلخص النقاط الرئيسية في نهاية المحادثة.
- يلاحظ العوامل الصوتية: لا يهم ما يقال، بل كيف يقال.
- يحافظ على التواصل البصري للإشارة إلى التقبل والود.
- يكون على دراية بتعابير الوجه.
- يحافظ على وضعية جسد منفتح فلا يعقد ذراعيه ولا يضم ساقيه.
- يقلل من التحرك كثيرًا والعبث بالأشياء.
- يسمح بالتوقف والوقت للتفكير.

المربع 5: أفضل 10 طرق لتصبح منصبًا جيدًا

- 1- أظهر اهتمامًا حقيقيًا وكن حاضرًا
ركز طاقتك على الاستماع، كلما كنت أكثر اهتمامًا وتركيزًا، كنت أكثر حيوية، ويصبح المسترشد أكثر اهتمامًا.
- 2- قلل مصادر تشتت الانتباه
أنشئ بيئة تسمح لكما بالتركيز بأدنى حد من الانقطاعات، إذا كنت تتوقع انقطاعًا لا مفر منه في أثناء الجلسة، فأخبر المسترشد بذلك منذ بداية الجلسة.
- 3- كن صبورًا ولا تقاطع
دع المسترشد يُنهي حديثه. كن على دراية بالوقت الذي يحتاج فيه المسترشد إلى لحظة لجمع أفكاره، يمكن أن تكون فترات التوقف خلال المحادثة مفيدة جدًا، لذا امنح المسترشد وقتًا للتوقف والتأمل.
- 4- واكب تدفق أفكار المتحدث
ركز على أفكار المسترشد من خلال الانتباه ليس فقط إلى ما يقال ولكن أيضًا إلى ما لم يُقل. عندما تركز على أفكار المسترشد، فمن غير المرجح أن ينحرف انتباهك عن مساره.
- 5- قدم تعليقات واضحة لإظهار أنك تستمع
حقق ذلك من خلال الموافقة (على سبيل المثال "أرى ذلك"، "آه"، "ممم") والتشجيع (على سبيل المثال "استمر"، "أخبرني مزيدًا عن ذلك") ومن خلال الإشارات غير اللفظية مثل الإيماء.
- 6- حدد القضية المركزية
في عقلك، افصل النقاط الرئيسية ولخص وحقق فهمًا واضحًا لما يقال.
- 7- تجنب إصدار الأحكام أو التقييم
من المهم أن تسمع القصة بأكملها، لأن ما قد يبدو واضحًا في بداية القصة غالبًا ما يكون مختلفًا تمامًا عن النتيجة، لذا اسع إلى فهم كلمات المسترشد في الوقت الذي يناسبه.
- 8- دوّن الملاحظات غير التطفلية أو المشتتة للمسترشد
سيشعر الشخص أنك تأخذه على محمل الجد إذا دوّنت الملاحظات. يجب أن تزودك الملاحظات بأداة مساعدة للذاكرة في أثناء الجلسة وجلسات التوجيه المستقبلية.
- 9- حلّ وتأمل ما سمعته
في أثناء المناقشة، يمكنك إعادة صياغة ما قاله الشخص وإعادة قوله، أوضح فهمك عن طريق طرح الأسئلة، أو ببساطة قل تفسيرك لما قيل. وهذا يسمح أيضًا للمسترشد بمعرفة أن رسالته مفهومة.

10- لخص النقاط الرئيسية للمحادثة في النهاية

يتيح لك التلخيص التأكيد مع المسترشد أنك تفهم بالفعل ما قيل، كما أنه يمنح المسترشد فرصة لتوضيح أي نقاط، في بعض الأحيان يكون التوضيح لصالح المسترشد بقدر ما يكون لصالحك. اسأل دائمًا عما إذا كان المسترشد يوافق على ملخصك، وهذا يعطي حس الملكية للمسترشد. في بعض الأحيان قد يكون من المفيد أن تطلب من المسترشد تلخيص ما قيل وهو ما يساعده على فهم "القصة" وتبسيط الضوء على النقاط الرئيسية فقط.

2- طرح أسئلة قوية

طرح الأسئلة وتقديم الإجابات

عندما يأتي إليك شخص ما بمشكلة، فالتطبيعي أن تسعى إلى مساعدته للعثور على إجابة لمشكلته، فهذا السبب جاءك في المقام الأول، أليس كذلك؟ حسنا، في الواقع، ربما لا!

قد لا تكون إجابتك بالضرورة هي الإجابة الصحيحة لهذا الشخص. فنحن جميعًا نعمل بشكل أفضل عندما يكون لدينا شخص يسمح لنا بالتعبير عن أفكارنا، مما يسمح لنا بتحقيق الوضوح ومساعدتنا في العثور على الإجابة بأنفسنا.

عند حضور جلسة التوجيه، من المهم أن يكون لديك عقل متفتح، مع التركيز على الصورة الأكبر للوضع والقضايا التي تُناقش. على الرغم من أنك قد تكون قد واجهت الموقف نفسه، أو تعاملت مع المشكلة ذاتها، لكنك بعيد عن التفاصيل المعقدة التي يواجهها المسترشد.

كموجه، من المهم أن تجعل المسترشد يجد إجاباته الخاصة ويستخدم إرشاداتك للارتقاء بهذه الإجابة خطوة إلى الأمام.

أولاً، كموجه، يمكنك طرح أسئلة قوية. يتعلم الناس ويتطورون بشكل أفضل عندما يكونون قادرين على اكتشاف الإجابات بأنفسهم. ومع ذلك، ستكون هناك لحظة حرجية أو قضية مهمة، يمكنك فيها أن تصبح مستشارًا أو مدرسًا. قبل تقديم النصيحة للمسترشد أو نقل شيء ذي صلة، اطلب الإذن أولاً. بعد ذلك، يمكنك مشاركة ما سيضيف قيمة إلى موقف المسترشد. اسأل المسترشد إذا كان ما قلته للتو هو الشيء الذي يمكن أن يفيد. أخيرًا، اسأل المسترشد كيف يمكنه استخدام هذه المعرفة الجديدة في الموقف الحالي.

ما الذي يجعل السؤال جيدًا؟

تُستخدم الأسئلة في المحادثة اليومية للحصول على معلومات مرتبطة باحتياجاتنا الخاصة. إن طرح سؤال في بيئة التوجيه يدور عما يمكن أن يتعلمه المسترشد ويستنتجه ويلاحظه بشأن القضية المطروحة، غرضه أن يتمكن المسترشد من فهم الإجابة وصياغة الحل.

عندما تطرح أسئلة على أحد المسترشدين، تذكر ما يأتي:

أبقي سؤالك بسيطًا

أسئلة البحث عن المعلومات

اطرح فكرة واحدة فقط لكل سؤال، واستخدم لغة بسيطة، وكن مقتضبًا، واطرح سؤالًا واحدًا فقط في كل مرة.

يجب أن تتوقف

امنح الشخص الآخر فرصة للتفكير والإجابة. في بعض الأحيان قد يثير السؤال عديدًا من الأفكار أو يتحدى معتقدًا ما، أو ربما لم يفكر المسترشد في الإجابة من قبل ويفكر فيها بعناية قبل الإجابة.

حث المسترشد

في بعض الأحيان قد تحتاج إلى تكرار السؤال أو إعادة صياغته أو حتى تذكر المعلومات المتعلقة بالسؤال.

استخدم الأسئلة المفتوحة

تسمح الأسئلة المفتوحة للمسترشد باستكشاف الإجابة من خلال إعطائه الفرصة لتقديم مزيد من المعلومات. عادةً ما تُرجع الأسئلة المغلقة إجابة بكلمة واحدة وتغلق تفكير المسترشد.

تذكر أنه لا توجد إجابات خاطئة

هناك فقط الأشياء التي لا تزال بحاجة إلى تعلمها. كن حساسًا وبناءً، واطرح سؤالًا مختلفًا لجعل المسترشد يفكر بشكل مختلف.

أنواع الأسئلة

يمكن بناء الأسئلة بعدة طرق، ويمكن للأنواع المختلفة من الأسئلة أن تشجع على طرق مختلفة من التفكير وتستخلص استجابات متنوعة. تتضمن بعض أنواع الأسئلة المناسبة ما يأتي:

أسئلة مغلقة

الغرض من الأسئلة المغلقة الحصول على إجابة بـ "نعم" أو "لا". هذا النوع من الأسئلة ليس مفيدًا جدًا في جلسة التوجيه.

- "هل حضرت ورشة عمل بخصوص التوجيه؟"
- "هل كنت هنا بالأمس؟"

أسئلة مفتوحة

معظمنا على دراية بالأسئلة "المفتوحة"، فهي تبدأ بـ "ماذا" و "أين" و "متى" و "لماذا" أو "كيف"، وتساعدنا في الحصول على المعلومات. يمكننا تطوير المهارة بشكل أكبر (لتجنب أن نبدو مُحققين) من خلال تقديمها بعبارات مثل:

- "هل يمكن أن تخبرني عن...؟"
- "هل تمانع إذا سألت...؟"
- "ربما ترغب في التحدث عن...؟"

غالبًا ما تكون هناك حاجة إلى جمع الحقائق والتصورات في محادثة التوجيه. ومن المهم أيضًا عدم وضع افتراضات وعدم الانتقال إلى حل المشكلات حتى تتأكد من أن لديك فهمًا حقيقيًا للموقف. قد تشمل الأسئلة ما يأتي:

- "كيف رددت على ذلك؟"
- "ماذا فعلت حيال هذا؟"
- "ما الخيارات التي فكرت فيها؟"

أسئلة التحدي/ الاختبار

إحدى مزايا إجراء حوار مع أحد المسترشدين هي استكشاف وجهات نظر بديلة، ومن أمثلة الأسئلة الصعبة ما يأتي:

- "ما أسبابك لقول ذلك؟"
- "ما الذي دفعتك إلى هذا الاستنتاج؟"
- "هل تعتقد أن الآخرين سيرون الأمر بهذه الطريقة؟"

أسئلة العمل

التوجيه لا يقتصر فقط على الحديث؛ فالأمر يتعلق بالحصول على قرارات مستنيرة والتصرف بناءً عليها. شجّع التخطيط للعمل من خلال طرح الأسئلة الآتية:

- "ما الذي يمكن فعله لتحسين الوضع؟"
- "كيف يمكنك تحقيق ذلك؟"
- "ما الذي تخطط للقيام به على وجه التحديد؟"

أسئلة افتراضية

يتيح التفكير والتحدث من خلال السيناريوهات الممارسة في بيئة آمنة ويمكن أن يؤدي التدريب أو لعب الأدوار إلى بناء المهارات.

- "ماذا كنت ستفعل لو...؟"
- "كيف ستتعامل مع...؟"
- "لو كنت قد فعلت... ماذا كان سيحدث في رأيك؟"

أسئلة الأولوية والتسلسل

غالبًا ما لا تتحقق الأهداف والخطط لأن الناس يشعرون بالإرهاق أو لا يعرفون من أين يبدأون. إن فرز ما يجب القيام به، وبأي ترتيب، يمكن أن يوضح التفكير ويقسّم المهمة إلى أجزاء يمكن التحكم فيها.

- "ماذا ستفعل أولاً؟"
- "ما الخطوة التالية؟"
- "هل هناك ترتيب منطقي للمضي قدمًا؟"

الأسئلة التشخيصية

يستخدم هذا النوع من الأسئلة للعثور على جذر المشكلة من أجل فصل الأعراض عن السبب، من خلال الاستفسار عن المشكلة والبحث على التفكير في التجربة. وهذه الأمثلة تشمل:

- "لماذا تعتقد أنهم ردّوا بهذه الطريقة؟"
- "ماذا حدث مباشرة قبل هذا الحدث؟"
- "ما العوامل الأخرى التي تسهم في الموقف؟"
- "كيف تشعر حيال ذلك؟"

أسئلة التنبؤ

يمكن أن يشكل البقاء غير توجيهي تحدّيًا، ولكن في بعض الأحيان قد ترى مخاطر محتملة في خطة شخص آخر. عندما يتعلق الأمر باتخاذ قرارات كبيرة، فمن الضروري النظر إلى العواقب المحتملة غير المتوقعة، لذلك، فإن أسئلة التنبؤ جيدة لإدارة المخاطر.

- "ما النتائج المحتملة إذا اتخذت مسار العمل هذا؟"
- "ما العواقب المحتملة لهذا؟"
- "هل هناك تداعيات محتملة أخرى؟"
- "إذا لم تفعل شيئًا، ماذا سيحدث؟"

أسئلة التعميد

مهارات التفكير النقدي أحد الأصول التي تزيد من قدرة الفرد على التعلم والنمو، ويمكنك تسهيل تطوير مهاراتها من خلال طرح أسئلة مثل:

- "ما الآثار المترتبة على...؟"
- "ما الأفكار التي اكتسبتها نتيجة ل...؟"
- "ماذا تعلمت من هذه الحادثة؟"

أسئلة التعميم

توفر التجارب الحالية والسابقة فرصًا مهمة للتعلم طالما أننا نأخذ وقتًا للتفكير واستخلاص استنتاجات مفيدة. تشمل الأسئلة التي تتطلب النظر فيها ما يأتي:

- "هل هناك بعض المبادئ هنا التي يمكنك تطبيقها في مواقف أخرى؟"
- "ما الذي يمكنك فعله بشكل مختلف في المرة القادمة؟"
- "كيف يشبه هذا الوضع مواقف أخرى تعاملت معها؟"

3- بناء الصلة والثقة

يعد بناء صلة توافق في أي علاقة أمرًا مهمًا للغاية، فهو يُعنى بتطوير علاقة مع المسترشد، تقوم على الاحترام المتبادل والتأثير والثقة. إن "صلة التوافق" هي محاولة صادقة لفهم الآخرين وفقًا لشروطهم، ولرؤية العالم من وجهة نظرهم، وللشعور بما ستكون عليه الحال لو كنا في مكانهم.

إن وجود تلك الصلة مع المسترشد من شأنها أن تشجعهم على الانفتاح ومشاركة أفكارهم ومشاعرهم، إذ يشعر بالراحة عند مناقشة المشكلات التي يواجهها، كما يساعدك أيضًا على معرفة كيف يمكنك دعمه. ستزداد ثقة المسترشد وسيطور مهاراته، وسينظر إليك كصديق يثق فيه.

يمكنك بناء صلة توافق على الفور بمجرد وجود شيء مشترك بينهما. ومع ذلك، فإن التفاصيل الدقيقة لبناء تلك الصلة المذكورة أدناه.

- لقد غطينا بالفعل بعض تقنيات بناء صلة توافق، مثل:
- استخدام مهارات الإنصات الجيدة.
- طرح الأسئلة الفعالة.
- الوجود والتركيز على احتياجات المسترشد.

من التقنيات الأخرى لبناء صلة التوافق التي يمكن استخدامها في أثناء التوجيه الإرشادي، سواء كان ذلك وجهًا لوجه أو عبر الهاتف أو عبر البريد الإلكتروني ما يأتي:

- اكتشاف الأشياء المشتركة بينكما والتحدث عنها.
- الاهتمام بالشخص ككل، بما في ذلك اهتماماته الأوسع.
- مجارة سلوك الشخص.
- مجارة الكلمات التي يستخدمها.
- مجارة الطريقة التي يفكر بها.

مجارة السلوك

يحب الناس من مثلهم. إن بناء صلة التوافق من خلال مجارة السلوك هو في الواقع حدث طبيعي جدًا يحدث مع الأشخاص الذين لديهم علاقة جيدة جدًا، فمجارة سلوك الآخرين يمنحهم الشعور بأنك تشبههم وأنت تفهمهم، ونتيجة لذلك، فإن هذا يساعدهم على الاسترخاء. تتضمن بعض الأشياء التي يجب أن تكون على دراية بها وتحاول مجاراتها ما يأتي:

- الوضعية العامة.
- سرعة الحركة.
- كمية التواصل بالعين.
- معدل الكلام.
- حجم الصوت.

مجارة الكلام

كلام الناس يعكس أفكارهم، وأفكارهم تمثل واقعهم. بناء صلة التوافق من خلال مجارة الكلام يعطي دليلًا على أنك تستمع للآخر، كما يوضح أيضًا للمسترشد أنك تفهم أفكاره، ويساعد على توضيح الأفكار المقدمة. يجب أن تكون على دراية بعدد المرات التي تستخدم فيها هذا التكنيك، إذ إن الإفراط في المجارة يُنظر إليه على أنه تكرار كالبغاء.

- انتبه إلى الكلمات أو العبارات التي يجري تأكيدها، إما بنبرة الصوت وإما بالإيماءات.
- كرر النقاط الرئيسية باستخدام نفس كلمات المسترشد، يمكنك أيضًا تضمين إيماءاته.

مجارة تفكيره

تعد مجارة تفكير المسترشد طريقة قوية جدًا لتحقيق بناء صلة التوافق. في كل من عقولنا، نختبر العالم بشكل مختلف بناءً على الحواس التي نستخدمها، بعض الناس أفكارهم تُعرض في أذهانهم كصور (بصرية)، فيما يبني الآخرون أفكارهم على ما يشعرون به جسديًا (حركية)، ثم هناك من يفكر بصوت داخلي والذي يتمثل إما بكلمات وإما بأصوات (سمعية)، وعلى الرغم من أننا نستخدم كل هذه الحواس في تفكيرنا، فإننا نميل إلى تفضيل إحداها عن الأخرى.

ولمجارة أنماط التفكير المفضلة لدى المسترشد، يرجى استخدام الكلمات المميزة التي تستند إلى الحواس التي يفضلونها، فينظر إليك المسترشد على أنك تفهمه فهمًا أعمق.

بناء الثقة

على الرغم من أنه يمكن بناء صلة توافق وفقدانها بسرعة، فإن بناء الثقة يستغرق وقتًا. تتضمن بعض النقاط الأساسية التي يجب الانتباه إليها عند بناء الثقة ما يأتي:

- أن تكون حقيقيًا، أن تكون نفسك.
- أن تتحلّى بالصدق وتحافظ على وعودك.
- أن تكون مختصًا وواثقًا.
- أن تتحلّى بالصدق وألا تقول سوى الحقيقة وبطريقة محترمة.
- أن تتسق أقوالك مع أفعالك.
- أن تكن موجودًا في الوقت المحدد وتمنح اهتمامك الكامل.

طلب الإذن

في عديد من المحادثات اليومية، نعبر عن فكرة أو رأي، وبعد ذلك يُعبر المستمع عن فكرة أو رأي مختلف، وهو ما قد يترك لنا شعورًا بعدم سماعنا أو فهمنا. طلب الإذن يؤدي إلى ما يأتي:

- يظهر الاحترام.
- يبني صلة توافق.
- يقلل من الافتراضات.
- يوظف الوضع.
- يخلق الثقة والتعاون.
- يعطي إشارة واضحة إلى أين ستتجه المحادثة.

اطلب الإذن عندما تكون بصدد:

- مشاركة تجربة.
- مشاركة خواترك أو أفكارك أو آرائك.
- تغيير اتجاه المحادثة.
- قضاء وقت أكثر أو أقل في موضوع ما.

عند طلب الإذن، يمكنك استخدام بعض الأسئلة الآتية، من خلال الممارسة، ستطور أسلوبك وسوف يتكون لديك هذا السلوك تلقائيًا:

- "هل يمكنني المشاركة...؟"
- "هل يمكننا قضاء بعض الوقت في عصف ذهني...؟"
- "هل تريد أن...؟"
- "هذا يبدو وكأنه... هل يمكننا استكشاف...؟"
- "أرغب في... هل هذا مناسب لك؟"
- "هل يمكنني أن أتوقف لحظة لاستعراض ما قلته للتو؟"

4- تطبيق نموذج النمو (GROW)

نموذج النمو (GROW) أداة من أدوات التدريب التخصصي، لكن يمكن تكييفها مع التوجيه الإرشادي. كل مشاركة في توجيه إرشادي هي علاقة فردية بين الموجه الإرشادي والمسترشد. على الرغم من

بالقيام بالرحلة ومستعد لمواجهة العقبات التي قد تعترضك على طول الطريق.

نموذج GROW عبارة عن هيكل من أربع خطوات -الهدف والواقع، والخيارات والختام- يستخدم العناصر الأساسية لإنشاء محادثة فعالة في جلسة التدريب التخصصي. يدعم هذا النموذج البسيط نهجًا غير إملائي، باستخدام أسئلة فعالة لتحديد التقدم والإجراءات.

خلال جلسة التوجيه، قد يكون هناك عديد من المواضيع أو القضايا أو الأفكار التي يرغب المسترشد في مناقشتها أو حلها أو توضيحها. تُستخدم الخطوات الأربع لنموذج GROW لكل محادثة توجيهية جديدة داخل الجلسة.

قبل تطبيق نموذج GROW في المحادثة، من المهم دائمًا أن تطلب الإذن أولاً ببلاقة.

سيخلق هذا التأثير الثقة بينكما، ويبدأ المسترشد التحدث عن نفسه وعن أفكاره لاستكشاف الحلول الممكنة. انظر أدناه للحصول على الرسم البياني لنموذج GROW.

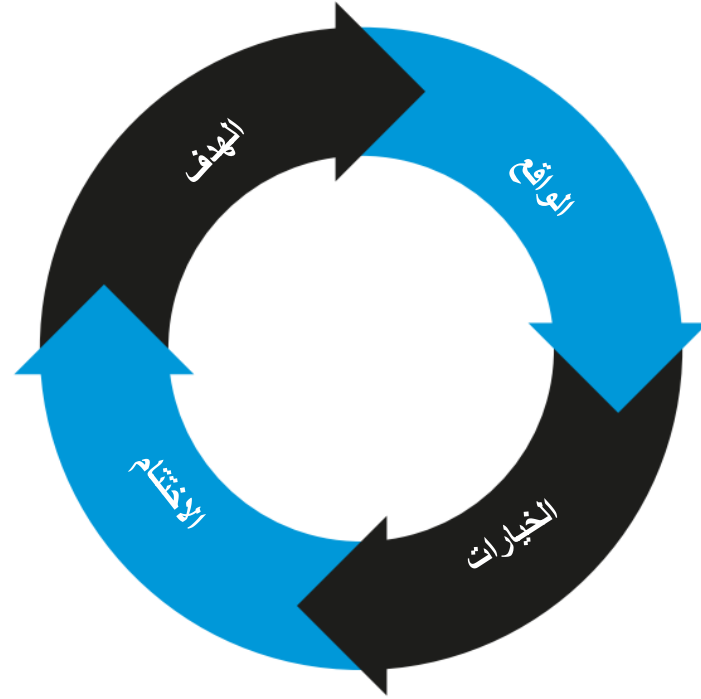
أن هذا البرنامج يقدم مجموعة من الأدوات والقوالب والتقنيات، فإن هيكل كل برنامج يجب أن يكون سلسًا ومصممًا ليناسب احتياجات المسترشد على أفضل وجه.

وقد طوّر نموذج GROW في الثمانينيات بالمملكة المتحدة مدربي الأعمال جراهام ألكسندر (Graham Alexander) وألان فاين (Alan Fine) والسير جون ويتمور (Sir John Whitmore)، وأصبح أداة شائعة جدًا في التدريب المؤسسي التخصصي. وكان الاستخدام الرئيسي لنموذج GROW هو تحديد الأهداف وحل المشكلات.

قد يكون نموذج GROW مناسبًا للعمل في المجالات الموجهة نحو الأهداف مثل الرياضة أو الأعمال، ولكنه قد يكون أقل ملاءمة للمحادثات بخصوص الوظائف أو ملاءمة الشخصيات والأدوار أو التوجيه الإرشادي الحياتي.

إحدى الطرق الجيدة للتفكير في نموذج GROW هي التفكير في كيفية التخطيط لرحلة ما. فعليك أولاً أن تقرر إلى أين أنت ذاهب (الهدف) وتحدد أين أنت حاليًا (واقعك الحالي). يمكنك بعد ذلك استكشاف الطرق المختلفة (الخيارات) المؤدية إلى وجهتك. في الخطوة الأخيرة، وهي إنشاء الإرادة، فإنك تتأكد من أنك ملتزم

الصورة 2: نظرة عامة على نموذج GROW



على التوقيت المتوقع للإنجاز والمتابعة.

1- الهدف

وهذا الهدف ليس بالضرورة هو الهدف الشامل بعيد المدى الذي حدده المسترشد لبرنامج التوجيه. بل هو هدف أو غاية أو موضوع أو قضية أو فكرة اختارها المسترشد لتكون نقطة التركيز للجلسة بأكملها أو لمحادثة معينة بأكملها.

- 1- الهدف- تحديد النتيجة المرجوة من خلال تحديد موضوع المناقشة.
- 2- الواقع- استخدام الأسئلة المفتوحة لتحديد الواقع الحالي للموقف.
- 3- الخيارات- استخراج جميع الخيارات، وتحديد الخيارات لدفع الهدف إلى الأمام، والاتفاق على الخيارات الممكنة.
- 4- الاختتام- تحديد الخطوات التالية، وتحديد خطة العمل. تحديد العوائق المحتملة والدعم المتاح، وأخيرًا، الاتفاق

من خلال فاعلية الإنصات وقوة الأسئلة، إذ يوجهه المسترشد إلى تلك الوجهة.

من المهم أن تتفق أنت ومسترشدك على الهدف المحدد للجلسة والموضوع الذي سيقام. يمكنك هذا أنت والمسترشد اتجاهاً واضحاً بخصوص المقصد الذي ستتجه إليه الجلسة، وهذا الهدف المنشود يجب تحقيقه في حدود تلك الجلسة.

- "إلى أي مدى تريد أن تصل في هذه الجلسة؟"
- "ما النتائج التي تسعى إليها في نهاية هذه الجلسة؟"

2- الواقع

استكشاف الواقع الحالي، الواقع هو "من وماذا وأين وكيف" في الوضع الحالي. إن طرح الأسئلة لإثارة الأفكار والإجراءات يسمح للمسترشد باستكشاف ما الذي له أثر وتأثير بشكل مباشر في نتيجة الهدف المحدد.

ادع المسترشد إلى تقييم ذاتي، وتجنب الأحداث التاريخية غير ذات الصلة، وتأكد دائماً من عدم ترك أي شيء للافتراضات. يجب أن يكون المسترشد واضحاً وصادقاً للسماح بأن تتقدم جلسة التوجيه بكفاءة.

- "ما وضعك الحالي، بمزيد من التفاصيل؟"
- "ماذا فعلت حتى الآن لتحقيق أهدافك؟"
- "ما الذي منعه من تحقيق المزيد؟"
- "من يستطيع أن يدعمك؟"

3- الخيارات

بمجرد تحديد الهدف ودراسة حقيقة الموقف، يمكنك نقل المسترشد إلى المرحلة التالية: استكشاف الخيارات وتحديد ما هو ممكن بالفعل لمساعدته على المضي قدماً بالهدف. التأكد من دراسة جميع الخيارات الممكنة والموافقة على القرارات.

- "ما الإجراءات التي يمكنك اتخاذها؟"
- "هل يمكنك إدراج ستة أشياء يمكنك فعلها؟"
- "ما الخيار الذي سوف تنحاز إليه؟"
- "ما الخيار الذي يمكنك البدء به الآن؟"

4- الاختتام

وأخيراً، سيحتاج المسترشد إلى اختيار الخطوات التالية، ما الإجراءات المحددة التي سيلتزم بها والتي تضمن إكمال هدفه (أهدافه) بنجاح؟ خلال مرحلة الاختتام، من المهم أيضاً تحديد أي عقبات محتملة والاتفاق على التوقيت المتوقع وتحديد الدعم المتاح.

- "ما الخطوات التالية؟"
- "ما الذي قد يعوق الطريق؟"
- "ما الدعم الذي قد تحتاج إليه بالفعل؟"

يعد نموذج GROW أداة أساسية لإدارة اجتماعات توجيه ناجحة، ولكنه ليس الأداة الوحيدة. الشيء الأكثر أهمية هو أن يحدد المسترشد المكان الذي يريد أن يكون فيه بنهاية جلسة التوجيه،

نماذج التدريب التخصصي التي يمكن تكييفها للتوجيه الإرشادي

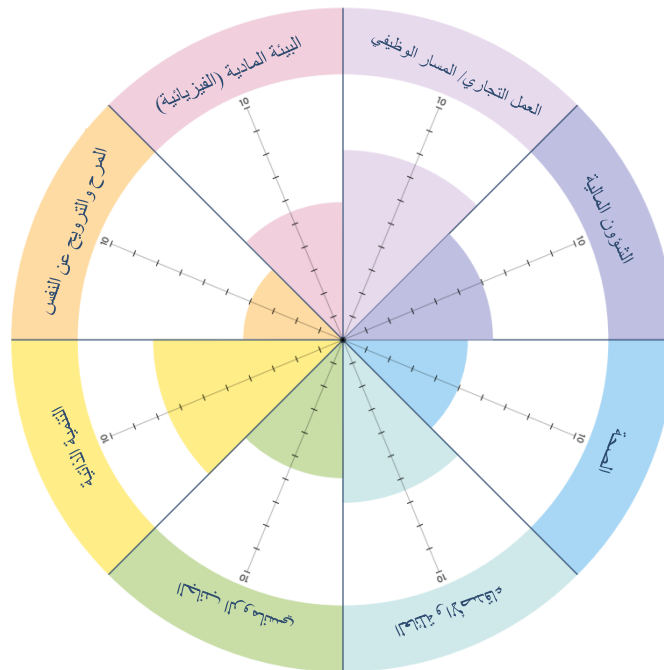
يمكن للموجهين استخدام هذا الملحق لتوجيه محادثات التوجيه خاصة في أثناء جلسات تحديد الأهداف خلال بداية علاقة التوجيه الإرشادي. قد يجد المسترشدون أيضًا أن الأساليب المدرجة بالملحق مفيدة في التحليل الموجه ذاتيًا.

عجلة الحياة

أنشئت عجلة الحياة (انظر الرسم البياني 2 أدناه) عام 2007 على يد بول ماير (Paul Meyer)، وهو رائد في مجال التطوير الشخصي والتدريب على الحياة⁽¹⁷⁾، وتعتبر أداة مفيدة عندما تبدو الحياة غير متوازنة، خاصة عندما يعاني شخص ما إدمان العمل أو الإرهاق أو عدم الرضا العام وفي الوقت نفسه ليس متأكدًا من سبب شعوره بعدم الرضا.

يقدم الملحق مثالين شائعين لمنهجيات التدريب التخصصي: عجلة الحياة ونموذج التألق الشخصي. يمكن استخدام عجلة الحياة للمساعدة على فهم كيفية تحقيق التوازن في الحياة من خلال التحقيق في عمل الفرد وحياته الشخصية والمكونات الأخرى. نموذج التألق الشخصي أداة يمكن أن يستخدمها الموجهون بشكل خاص لفهم أي نمو شخصي قد يمر به المسترشدون كجزء من علاقة التوجيه.

الصورة 3: نظرة عامة على عجلة الحياة



مرة أخرى، الفكرة هي تقييم هذه الأجزاء من نفسك أو حياتك لمعرفة ما إذا كانت هناك أشياء مهمة كنت تهملها أو أشياء كنت تمنحها كثيرًا من نفسك.

الغرض من التمرين هو التأكد من أن عجلة حياتك كلها متوازنة وأن جميع الجوانب أو الاحتياجات تُلبَّى بالطريقة الصحيحة. عندما يصبح أحد جوانب حياتك محور التركيز فيما تُهمل الجوانب الأخرى، فإن العجلة تكون غير متوازنة. نحن نعرف ما يحدث لعجلة غير متوازنة؛ تصبح متذبذبة ومن المحتمل أن تتعطل، وحياتك تحتاج إلى أن تكون متوازنة حول المركز، وهذا التمرين يساعدك على القيام بذلك.

تحتوي العجلة في التمرين أدناه (انظر الرسم البياني 3) على ثمانية أقسام تمثل معًا طريقة واحدة لوصف الحياة بأكملها. قد يكون

هذه الطريقة فعالة جدًا كذلك في مساعدة الأشخاص على أن يصبحوا أكثر فاعلية ورضا عن حياتهم حتى لو لم يكونوا منهيكين أو غير سعداء. والفكرة هي تحديد المناطق أو الأبعاد أو الجوانب من حياة الفرد وترتيبها كمساحات أو أعمدة حول عجلة.

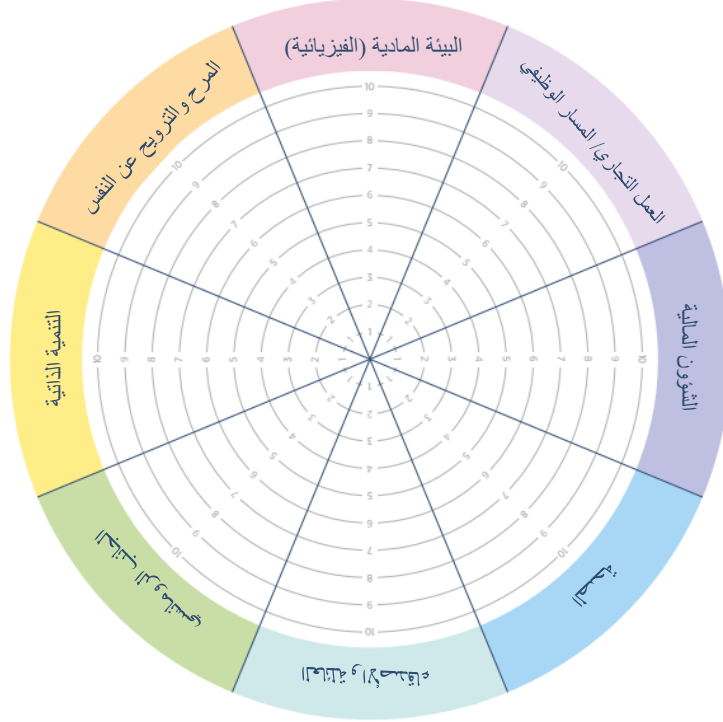
تمثل الدائرة حياتك، أنت بالكامل. كقطع الفطيرة، هي أجزاء من حياتك: المناطق أو الأدوار أو الجوانب. يمكنك تقييم هذه الجوانب وإنشاء رسم بياني مثل الموضح هنا لترى مدى توازن حياتك.

سيكون لبعض العجلات جوانب أكثر عددًا وتنوعًا. إن طبيعة الجوانب متروكة لك وعادةً ما تحدد أجزاء أو مجالات أو أدوارًا أو احتياجات أو أبعادًا في حياتك.

يكون في المستقبل، إنها لحظة تُؤخَذ في الوقت الحالي، وهي ليست تقريرًا لمدى جودة أداء المسترشد أو ما حققه، ولكن ما مستوى رضا المسترشد في كل مجال من مجالات حياته.

لديك، كمدرّب، أو لدى مسترشدك، تصنيفات أو فئات أخرى، أو قد ترغب في إبقاء الأصدقاء والعائلة منفصلين. الهيكل متروك لك ولمسترشدك. يقيس التمرين مستوى رضا المسترشد في هذه المجالات خلال اليوم الذي يؤدي فيه هذا التمرين. إنها ليست صورة لما كانت عليه الحال في الماضي أو ما يريده المسترشد أن

الصورة 4: استخدام عجلة الحياة في جلسة توجيه إرشادي



نظرة عامة على التوازن في حياته.

"يجب تذكر أن المهم هنا ليس الحصول على الدرجة النهائية (10) لكن سلاسة قيادة الحياة"، "فإن كانت هذه العجلة هي إحدى عجالات سيارة حياتك، فكيف ستكون الرحلة بتلك السيارة مليئة بالمطبات؟" أصغ إلى إجابة المسترشد ثم انتقل إلى الخطوة 4.

4- اسأل المسترشد: "ما المجال الذي ترغب في التدريب الاسترشادي عليه؟ أو ما المجال الذي أنت مستعد لإجراء تغيير فيه؟ بمجرد تحديد مجال ما، استمر في طرح الأسئلة القوية لدفع المسترشد للمضي في التوضيح.

5- اختتم جلسة التوجيه بتقديم طلب أو بإعطاء المسترشد واجبًا منزليًا.

6- تأكد من محاسبة المسترشد: "ماذا ستفعل؟ متى؟ كيف سأعرف؟"

1- اشرح بإيجاز العجلة وما تعنيه لمسترشدك. عجلة الحياة هي أداة يستخدمها المدربون للحصول على لمحة سريعة عن مدى رضا المسترشد عن حياته الحالية. هناك ثماني مناطق على العجلة تمثل جوانب مختلفة من الحياة. قد ترغب في تغيير الفئات لتعكس مجالات حياة المسترشد.

على سبيل المثال: قد يختار المسترشد تقسيم فئة الأصدقاء والعائلة إلى فئتين منفصلتين. قد يرغب المسترشد أيضًا في إضافة فئة ما.

2- اطلب من المسترشد تقييم مستوى رضاه عن كل مجال من المجالات.

"سوف أطلب منك أن تقيم مستوى رضاك عن المجالات الثمانية لحياتك، (صفر) تعني عدم الرضا، و(10) تعني راضي للغاية".

3- بعد أن يقيم المسترشد كل مجال، اطلب منه توصيل الخطوط لتشكيل عجلة داخلية. يعطي هذا المحيط الجديد للمسترشد

نموذج التآلق الشخصي

يمكن استخدام نموذج التألق الشخصي أساسًا لمحددات التوجيه، لأنه يسمح للموجهين بدعم المسترشدين ليصبحوا أفضل نسخة من أنفسهم⁽¹⁹⁾. إذا نُظمت الاجتماعات بناءً على النموذج، فيمكن للموجهين طرح الأسئلة بناءً على أحد المجالات. يخلق هذا النموذج مستوى أعمق من الوعي لدى المسترشدين بشأن هويتهم ولماذا يريدون القيام بما يفعلونه.

التوجيه الإرشادي أكثر من مجرد إجراء محادثة منظمة مع المسترشدين. يتعلق الأمر أيضًا بفهم المسترشدين وتجربتهم الشخصية في النمو من خلال عملية التوجيه. كموجه إرشادي، لن تدعم المسترشدين في تحديد ما يريدون فقط، بل وستساعدهم أيضًا على اكتشاف ما يحتاجون إليه من أجل تسهيل تحقيق كل ما يرغبون في الوصول إليه.

يساعد نموذج التألق الشخصي على تحديد المجالات السبعة الرئيسية التي تساعدنا على التحرك في الحياة بسهولة:

- 1- الرغبة.
- 2- الإيمان بالنفس.
- 3- التحقيق.
- 4- الإذن.
- 5- الالتزام.
- 6- الاعتراف.
- 7- الخيار.

1- الرغبة

أحد أهم الأشياء التي يمكنك أداءها كموجه إرشادي هو دعم المسترشدين في التواصل مع رغباتهم، أي أحلامهم التي تراودهم عن حياتهم. إن تحديد وتعريف أحلام المسترشدين والأهداف الناتجة عنها حجر الزاوية في أي عملية توجيه. في حين أن بعض المسترشدين قد يعرفون بالفعل ما يرغبون فيه ويحتاجون ببساطة إلى دعم في تحقيق رغباتهم، فإن هناك مسترشدين آخرين منشغلون بالحياة اليومية لدرجة أنهم لا يعرفون حتى ما يرغبون فيه.

كموجه إرشادي، فإن دورك هو مساعدة المسترشدين على اكتشاف أهدافهم و/أو كشفها و/أو توضيحها و/أو تحسينها و/أو تحديدها.

أسئلة تأملية يمكن أن يطرحها الموجه الإرشادي على المسترشدين:
هل تعرف ما تريده حقًا من الحياة؟

2- الإيمان بالنفس

يلعب الإيمان بالنفس دورين متميزين في رحلة الشخص نحو تألقه. أولاً، يجب أن يؤمن المرء بأهدافه وأحلامه وآماله ورغباته. ويجب أن يتعلم أنها ممكنة ويمكنها أن تصبح حقيقة في حياته، ويؤمن بقدراته على تحقيقها.

يعد الإيمان أيضًا أمرًا بالغ الأهمية لأن تحقيق أي هدف أو رغبة يتطلب إحساسًا قويًا بالثقة بالنفس والرغبة في تحديد أي معتقدات مقيدة، قد تمثل عقبات واعية أو لا واعية، والتغلب عليها.

كموجه إرشادي، فإن دورك هو تشجيع المسترشدين على الإيمان بأحلامهم ودعمهم في تطوير إطار عمل داخلي. ويمكن تحقيق ذلك من خلال التأكيدات وإعادة صياغة بيانات المهمة الشخصية والأفعال التي تدعم معتقداتهم المكتشفة حديثًا.

أسئلة تأملية يمكن للموجه الإرشادي أن يطرحها على المسترشدين:
هل تؤمن بأهدافك؟ ما المعتقدات المقيدة، أي التي تعوق نجاحك؟

3- التحقيق

تدرك فلسفة التألق الشخصي أن عددًا قليلًا من الأهداف فقط يتحقق دون اتخاذ إجراء. قد ترغب في تبني عقلية الاجتذاب، أو التركيز على أهدافك أو التأمل فيها، ولكنك ستظل تجد أن المسار الأسرع والأكثر مكافأة لتحقيق هذه الأهداف هو اتخاذ الإجراءات اللازمة، والاستمرار في اتخاذ الإجراءات حتى تصبح رغباتك حقيقة واقعة.

كموجه إرشادي، دورك هو دعم المسترشدين في تحديد الإجراءات التي يتعين عليهم اتخاذها لتحقيق أهدافهم، ولتشجيعهم على طول رحلتهم ودعمهم ومساعدتهم على استعادة التركيز في المناسبات التي لا تأخذ أفعالهم دور القيادة في التخطيط.

أسئلة تأملية يمكن للموجه الإرشادي طرحها على المسترشدين:
هناك أي إجراءات يجب عليك اتخاذها لتقريبك من أهدافك؟

4- الإذن

أحد العناصر الأساسية لتحقيق كل ما تريده من الحياة هو أن تمنح نفسك الإذن للقيام بذلك. في بعض الأحيان قد يشعر المسترشدين أن أهدافه جريئة جدًا أو تتجاوز إمكانياته. قد يكون المسترشدون الآخرون ببساطة غير معتادين على توقع الأفضل من حياتهم والسماح لأنفسهم بنوال هذا الأمل.

إن التمتع بحياة سعيدة وملتئة بنجاح حقيقي هادف حق أساسي من حقوق الإنسان، ولكن في بعض الأحيان يجب تذكير الناس بهذا.

أحد أقوى الأسئلة التي يمكن للموجه الإرشادي أن يطرحها على المسترشدين هو "كيف تعوق نفسك؟" يتمثل دورك كموجه في دعم المسترشدين في هذا الاكتشاف ومن ثم تزويدهم بالحوار والأدوات اللازمة لمعالجة حدودهم المتصورة، ومنح أنفسهم الإذن للقيام بكل ما يريدون من الحياة والحصول عليه.

أسئلة تأملية يمكن للموجه الإرشادي أن يطرحها على المسترشدين:
كيف تعوق نفسك؟ هل هناك أي شيء تريده من الحياة ولا تسمح لنفسك حاليًا بتحقيقه؟

5- الالتزام

أسئلة تأملية يمكن للموجه الإرشادي أن يطرحها على المسترشد: ما الخيارات الأكثر قيمة التي نفذتها حتى الآن في حياتك؟ هل سبق لك أن اتخذت قرارًا دون أن تفهم عواقبه تمامًا؟ كيف جربت هذا؟

"إذا لم تنجح في البداية..." هي مقولة قديمة، لكن الالتزام بأهدافك هو الذي سيجعلها حقيقة في حياتك. من السهل متابعة المسار الذي اخترته في الأيام الأولى، عندما تكتشفه لأول مرة. وبالمثل، من السهل متابعة أهدافك عندما يسير كل شيء حسب الخطة، لكن الجهد المستمر والملزم هو الذي سيجعل أهدافك حقيقة في حياتك.

كموجه إرشادي، فإن دورك هو دعم وتشجيع المسترشدين، خاصة عندما يتذبذب التزامهم أو يواجه تحديات. ستدعم المسترشد في تحديد أكبر التهديدات أو التحديات قبل حدوثها والعمل معه على تطوير استراتيجية لمعالجة العوائق التي تحول دون التزامه.

أسئلة تأملية يمكن للموجه الإرشادي طرحها على المسترشد: ما أكبر العوائق التي تحول دون التزامك؟ كيف يمكنك معالجة هذه العقبات والتغلب عليها للوصول إلى نجاحك؟

6- الاعتراف

واحدة من أكثر الأشياء التمكينية التي يمكنك القيام بها هي الاعتراف أو الإقرار برغباتك. كثير من الناس لديهم طموح ولكنه "سري" في حياتهم، وهو طموح يخشون الاعتراف به حال شعورهم بالحماقة، أو عدم قدرتهم على تحقيقه، أو لاعتقادهم أن الآخرين سينظرون إليهم نظرة سيئة لأنهم يريدون ذلك في المقام الأول.

في الوقت نفسه، لا يعترف كثير من الناس بالجهود التي يبذلونها والنجاحات التي يحققونها. الحقيقة هي أنه كلما شعرت بالنجاح، أصبحت أكثر نجاحًا، لذلك فمن المنطقي تمامًا التركيز على إنجازاتك.

كموجه إرشادي، يتمثل دورك أولاً في تحدي المسترشدين للاعتراف برغباتهم. تحتاج بعد ذلك إلى دعمهم في الاعتراف والاحتفال بكل نجاح يحققونه على طول الطريق.

أسئلة تأملية يمكن للموجه الإرشادي أن يطرحها على المسترشد: هل لديك أي أحلام "خفية" تحتاج إلى الاعتراف بها؟ هل حققت أي نجاحات أخيرًا أهملت الاعتراف بها؟

7- الاختيار

في النهاية، الأمر كله يتوقف على الاختيار: من تريد أن تكون، وماذا تريد أن تفعل بحياتك؟ إن مفتاح أن تكون ذكيًا على المستوى الشخصي هو أن تتخذ دائمًا خيارات واعية في حياتك: اختيارات بخصوص ما تريده وما لا تريده، خيارات بشأن ما هو مقبول وما هو غير مقبول، والخيارات بخصوص من أنت وماذا تمثل.

كموجه إرشادي، يتمثل دورك في تحدي المسترشدين لاتخاذ خيارات قوية وإيجابية في حياتهم. ستحتاج أيضًا إلى دعمهم في فهم عواقب اختياراتهم والتعاضد معها.

نموذج لبرنامج التدريب على التوجيه

المختلفة للتدريب والموضوعات التي يمكنك تناولها في أثناء التحضير. ولذلك، سيساعدك هذا القسم أيضًا على اختيار المواضيع المطلوبة والتخطيط لجدول أعمالك التدريبي. يمكن العثور على المواضيع والأساليب أدناه في هذا الدليل.

لا توجد قواعد ثابتة بشأن مقدار التدريب الذي يحتاج إليه الموجه الإرشادي والمسترشد بالضبط لتحقيق النجاح. يعتمد ذلك على خصائص وأهداف البرنامج وغاياته، ونطاق المشكلات التي من المتوقع أن يعالجها الموجه الإرشادي وعوامل أخرى.

تشمل المواضيع التي يغطيها هذا الدليل مهارات التوجيه الإرشادي الشائعة ومعلومات البرنامج التي توفرها معظم الدورات التدريبية السابقة له.

في كثير من الأحيان، تسلك البرامج طرقًا مختصرة لتدريب الموجه الإرشادي لأنها لا تريد أن تطلب منه ومن المسترشد المشاركة في جلسة تدريب مطولة. لذا تعرّف إلى كيفية العمل بالاستعانة بجدول المشاركين للتأكد من أنك تقدم تدريبًا كافيًا. تقسم بعض البرامج التدريب إلى أسبوعين أو خلال عطلة نهاية الأسبوع. بغض النظر عن كيفية جدولة ذلك، تأكد من حصول الموجه متلقي التدريب على جميع المعلومات التي يحتاج إليها قبل بدء اجتماعاته مع المسترشد. قد لا يتمتع الموجه ممن يتردد في المشاركة في جدول تدريبي شامل بالالتزام الذي يحتاج إليه برنامجك.

يمكن للدورات التدريبية أن تكون منفصلة للمسترشد وأخرى للموجه الإرشادي فتحصل كلا المجموعتين على فرصة للتطوير المهني. من المهم أن يحصل الموجهون على تدريب شامل ومتكامل يدعم تطوّرهم الوظيفي. يمكن أن يكون التدريب مماثلًا لكلا المجموعتين باستثناء المكونات الخاصة بكل مجموعة. على سبيل المثال، يمكن للموجهين والمسترشدين التعرف إلى أدوارهم (كما هو محدد في دليل البرنامج) في العلاقة من خلال الجلسات المستهدفة.

يمكنك استخدام الأجندة الواردة في هذا الدليل نقطة بداية لبناء أجندة التدريب الخاصة بك. يوضح الجدول 8 أدناه المراحل



الجدول 8: نموذج لبرنامج توجيه إرشادي

موضوعات التدريب	كتل التدريب
مساعدة المشاركين/ات على التعرف إلى بعضهم والمشاركة في الجلسة	الكتلة الأولى: المقدمة
نظرة عامة على البرنامج	
تحديد التوقعات من التدريب	
فهم دور الموجه (الإرشادي) والمسترشد/ة في المنظمة	
مهارات الإنصات النشط	الكتلة الثانية: مهارات التوجيه الإرشادي الأساسية
مهارات طرح الأسئلة	
بناء صلة توافق	
قواعد الاجتماع وآدابه	الكتلة الثالثة: إدارة جلسات التوجيه الإرشادي
الأساليب المناسبة لإعطاء ردود الفعل	
إعطاء ردود فعل فعالة	
تلقي ردود الفعل	
عجلة الحياة	الكتلة الرابعة: الطرق
نموذج النمو (GROW)	
نموذج التألق الشخصي	

في ما يأتي إطار جدول أعمال التدريب الذي سيساعدك عند تطوير جدول أعمالك.

اسم التدريب:	
تاريخ التدريب:	
موقع التدريب:	
الهدف من التدريب:	
المدرّبون:	
الجمهور:	
المستهدف:	

الجدول 9: قالب جدول الأعمال

الوقت	المواضيع	الأنشطة
11:30 – 10:00	الجلسة 1	
12:00 – 11:30	استراحة	
13:30 – 12:00	الجلسة 2	
14:30 – 13:30	غداء	
16:00 – 14:30	الجلسة 3	
16:30 – 16:00	استراحة	
18:00 – 16:30	الجلسة 4	
الخلاصة		

قبل جلسات التدريب

اعمل على أن تصل إلى غرفة التدريب قبل الموعد المحدد بنحو 30 دقيقة لتهيئة المنطقة: رتب الغرفة، ضع أي كتابة ضرورية على السبورة البيضاء، تحقق من المعدات اللازمة.

تأكد من توافر المرطبات (القهوة، الماء، المشروبات الغازية، إلخ).

قدّم التحية للمشاركين/ات لدى وصولهم إلى غرفة التدريب.

خلال كل جلسة تدريبية

1- اخلق بيئة تعليمية مريحة

تأكد من أن المساحة المادية تساعد على التعلم الجماعي وأن المشاركين/ات يمكنهم سماع بعضهم في أثناء تحدثهم. اخلق جوًا يؤخذ فيه المشاركون/ات على محمل الجد، ويمكنهم في الوقت نفسه أن يضحكوا.

2- تبّن وتيرة تدريب ملائمة

شجّع المسترشدين/ات على تبادل الأفكار والمعلومات مع إبقاء الأنشطة على المسار الصحيح. تنقّل في ما بين الأمور بسرعة كافية للحيلولة دون تملل المشاركين/ات.

وأنتج الوقت طوال الجلسة للمشاركين/ات لطرح الأسئلة، عندما يكون ذلك مناسبًا، أشرك المجموعة بأكملها في الإجابة عن الأسئلة.

3- فلتكن قدوة جيدة في مهارات الإنصات وإبداء التعليقات وحل المشكلات، وهي المهارات التي يحتاج إليها الموجهون.

استمع بعناية واحترام. اعترف بما يقوله الناس حتى لو لم تكن توافق على ذلك. يحتاج الناس إلى الشعور بأن الآخرين يستمعون إليهم وأن أفكارهم واهتماماتهم مُعترف بها كمساهمات قيمة.

حافظ على التواصل البصري مع كل شخص في أثناء حديثه. وارصد إشاراتك غير اللفظية وكذلك تعليقاتك اللفظية.

الرد يكون بالتوجيه وليس الفرض. تجنّب إطلاق الأحكام. كرر النقاط الرئيسية وتناولها.

ساعد المشاركين/ات على تطوير مهارات حل المشكلات بالتعاون. وأشركهم في الإجابة عن أسئلة المشاركين/ات الآخرين، واطلب منهم العمل معًا للتوصل إلى حلول للمشكلات.

4- فكر في الطريقة التي يتعلم بها الناس بشكل أفضل

ضع هذه النقطة في الاعتبار: يتذكر الناس نحو 20% مما يسمعون، و40% مما يسمعون ويرونه، و80% مما يكتشفونه بأنفسهم.

1- فكر في مبادئ تعلم الكبار

يريد البالغون/ات سببًا وجيهًا لتعلّم أي شيء جديد؛ يجب أن يكون التعلم قابلاً للتطبيق على عملهم أو مسؤولياتهم الأخرى ليكون ذا قيمة بالنسبة إليهم. عادة ما يكون المتعلمون/ات الكبار أكثر عملية وموجهين نحو الأهداف، لذلك، ركز على الأنشطة التي من شأنها أن تدعمهم في مسؤولياتهم اليومية.

يتعلم البالغون/ات بشكل أفضل عندما يكونون في بيئة داعمة، فهم يريدون التوجيه، وليس المنافسة، وهم لا يريدون أن يتم وضعهم في موقف حرج أو أن يشعروا أنهم يخضعون للاختبار.

2- تعرّف إلى المنهج التدريبي بشكل كامل

بحسب ما تقضيه الضرورة، خصّص الأنشطة والنشرات المعلوماتية لتتناول بشكل أفضل سمات برنامجك ومجموعتك المحددة من الموجهين. كن مستعدًا لتقديم أمثلة واقعية توضّح تجارب برنامجك.

فكر في كيفية تيسير الجلسة من ناحية القدرة على التكيف لضمان أفضل النتائج لجمهورك. على سبيل المثال، قد تعمل بعض الأنشطة بشكل أفضل من غيرها، لذا يجب أن تكون قابلة للتكيف مع احتياجات المجموعة وأسلوب التعلم.

3- اختر المكان

اختر مكان تدريب تكون بنيت مريحة مما يساهم في التفاعل الجماعي. يجب أن تكون الغرفة كبيرة بدرجة كافية (لكن دون مبالغة)، بها خصوصية، هادئة، نظيفة، مضاءة جيدًا.

تجنّب ترتيب القاعة التقليدي كفضلي دراسي، وبناءً على حجم مجموعة التدريب، أتح طاولة كبيرة بما يكفي ليجلس جميع المشاركين/ات حولها، أو فلتعمل على إتاحة عدة طاولات مربعة أو دائرية. إذا لم يكن ذلك ممكنًا، يمكنك ترتيب الكراسي على شكل دائرة لتسهيل النقاشات.

4- كن مستعدًا

تأكد من حصولك على العدد المناسب من النشرات المعلوماتية. اجمع أي مواد ومعدات مطلوبة: الورق وأقلام التحديد والشريط اللاصق وبطاقات الأسماء وأي شيء آخر قد تحتاج إليه للجلسة.

قد ترغب في إعداد برنامج نصي للمساعدة على توجيه الجلسة وإبقائها في الموعد المحدد.

5- احضر مبكرًا

تأكد من إدماج النجاح، فالأشخاص يتعلمون أفضل عندما يواجهون النجاح بشكل متكرر. نَظِّم الأنشطة لينتهي المشاركون/ات بإحساس أنهم أنجزوا شيئًا.

5- كن نفسك

اعرف حدود قدراتك. فلا بأس إذا كنت لا تعرف الإجابة عن سؤال. فلتقل ببساطة إنك ستحاول العثور على المعلومات التي طلبوها والعودة إليهم، ثم تابع الأنشطة.

تمتع بروح الدعابة في أثناء الجلسة التدريبية.

بعد كل جلسة تدريبية

1- الحصول على رأي المشاركين/ات

أعدّ نموذج تقييم يطلب تعليقات المشاركين/ات على الجلسة التدريبية ومحتواها. ورجّعه في نهاية الجلسة، واطلب من المشاركين/ات إكماله قبل مغادرتهم.

فكر في ما نجح جيدًا وما لم ينجح.

استخدم المعلومات لمساعدتك على التفكير في ما سار جيدًا من وجهة نظر المشاركين/ات، وما تحتاج إلى تعديله بشأن المحتوى، وما مهارات التيسير التي تريد أن تعمل عليها.

بالإضافة إلى تعليقات المشاركين/ات، اذكر لنفسك ملاحظاتك الخاصة على التدريب. فكر في المواقف التي بدا فيها المشاركون/ات متحمسين أو يشعرون بالملل أو التحفيز أو الارتباك أو الغضب أو الاستمتاع.

بناءً على ملاحظاتك الذاتية، أجر التعديلات اللازمة على محتوى الجلسة واستراتيجيات التيسير الخاصة بك.

2- متابعة المعلومات التي وعدت المشاركين/ات بأنك ستحصل عليها لهم

في أثناء جلسة التدريب، احتفظ بقائمة "المهام" بالمعلومات (أو الإجابات عن الأسئلة) التي تخبر المشاركين/ات أنك ستحصل عليها لهم.

حاول الحصول على المعلومات، ثم اتصل بالمشارك/ة الذي طلب تلك المعلومات.

الملحق ز نموذج طلب للموجهين/ات والمسترشدين/ات

في ما يأتي نموذج للتقدم يمكن استخدامه لتعيين الموجهين/ات والمسترشدين/ات.

وصف مختصر للبرنامج:

اسم المتقدم/ة:		_____	
منصب	مقدم/ة	_____	
الطلب:			
مهتم بأن يكون/تكون موجهًا/ة أو مسترشدًا/ة:	_____	موجه/ة	_____
الإدارة /	_____	إرشادي/ة:	_____
القسم:	_____	مسترشد/ة:	_____
بريد إلكتروني:	_____	الهاتف:	_____
الجنس:	_____	ذكر: <input type="checkbox"/>	أنثى: <input type="checkbox"/>
مُشرفه / مديره:	_____	أفضل عدم التحديد	_____
المستوى الوظيفي:	_____	عدد سنوات الخبرة في الوظيفة:	_____
عدد السنوات في المنظمة:	_____	مستويات الشهادات:	_____
المسؤوليات:	_____	الطموحات المهنية:	_____
لماذا ترغب/بين في الانضمام إلى برنامج التوجيه؟			

ماذا تريد/تريدين أن تقدم/ي لبرنامج التوجيه؟			

ماذا تريد/تريدين أن تتعلم/ي في برنامج التوجيه؟			

الخبرة السابقة كموجه/ة أو مسترشد/ة:			

تفضيل نوع الجنس بالنسبة إلى الموجه/ة أو المسترشد/ة:	_____	ذكر: <input type="checkbox"/>	أنثى: <input type="checkbox"/>
القدرة على الوفاء بالالتزام الزمني بنحو خمس ساعات شهريًا:	_____	نعم <input type="checkbox"/>	لا <input type="checkbox"/>
يرجى إرفاق نسخة من سيرتك الذاتية.			

ما نشاط كسر الجمود؟

أنشطة كسر الجمود من أجل التعارف سريعة وممتعة وتساعد على خلق جو يمكن لشخصين أو أكثر التواصل فيه على مستوى مختلف. عادة ما نمارس تلك الأنشطة في بداية التدريب أو الحدث أو ورشة العمل.

أنواع أنشطة كسر الجمود⁽²¹⁾:

- 1- **علامات الاسم:** اطلب من المشاركين/ات كتابة أسمائهم وهوايتهم المفضلة على بطاقة الاسم الخاصة بهم، لأنها ستعطي فرصة لفتح باب المناقشة.
- 2- **حقيقتان وكذبة واحدة:** خذ 10 دقائق ليلتقي خلالها كل شخص ثلاثة أشخاص آخرين على الأقل. يجب عليهم أن يخبروهم بحقيقتين وكذبة واحدة عن أنفسهم (شجّع الناس على استخدام موضوعات مثل الأشياء التي قاموا بها، والأماكن التي زاروها أو عاشوا فيها، وما إلى ذلك)، ويجب على أي شخص يقابلونه أن يخمن أيها هو الكذبة. يتيح هذا النشاط للمشاركين/ات فرصة التعرف إلى بعضهم على المستوى الشخصي.
- 3- **الأسئلة:** عند دخولهم الغرفة، أعط جميع الحضور أحد الأسئلة التالية على قصاصة من الورق.
عندما يلتقون ببعضهم، يتشاركون أسئلتهم وإجاباتهم.
 - أ- ما الذي تعتقد أنه مفقود في حياتك المهنية، أو حياتك عمومًا؟
 - ب- إن أمكنك العودة بالزمن 10 سنوات إلى الوراء، هل ستعود؟ لم تفضل العودة؟ ولم لا؟
 - ج- ما أفضل شيء قمت به على الإطلاق؟
 - د- إذا كان بإمكانك إنشاء مدير ذكاء اصطناعي خاص بك، ما السمات والمهارات التي ستمنحه إياها؟
- 4- **البحث عن الشخص المطابق للعبارات:** اصنع بطاقة **بنغو** للبحث عن الحقيقة. تحتوي كل بطاقة على عدة عبارات قد تكون صحيحة عن شخص ما، مثل "لدي كلب". يتجول الحاضرون/ات في الغرفة محاولين العثور على الأشخاص الذين تنطبق عليها تلك العبارات. وبمجرد فعلهم ذلك، يجب على هؤلاء الأشخاص التوقيع على المساحة الموجودة على البطاقة. يفوز أول شخص تتكون لديه بطاقة كاملة.
- 5- **عشرة أشياء مشتركة بينكما:** أعط الأشخاص قطعة من الورق، وتحداهم بالتجول في الغرفة لطرح أسئلة على الآخرين/ات. عندما يجدون أن لديهم شيئًا مشتركًا مع شخص ما، يمكنهم كتابته ذلك على الورقة مع أسمائهم. لا يجوز للمشاركة/ة استخدام شخص واحد فقط للعشرة أشياء المشتركة بينه وبين ذلك الشخص الآخر، ولا يجوز استخدام نفس السؤال لجميع المشاركين/ات الآخرين، على سبيل المثال إيجاد 10 أشخاص داخل القاعة ممن لديهم قطط.
- 6- **الوظيفة الأولى:** اطلب من الجميع كتابة أسماء وظائفهم الأولى على قطعة من الورق لدى وصولهم إلى القاعة. اجمع قطع الورق من المشاركين/ات، ثم أعد توزيع كل واحدة منها على شخص جديد، لتضمن عدم حصول أي شخص على ورقته الخاصة بأول وظيفة له. بعد ذلك، ضع المجموعة في تحدٍ لمعرفة من يشغل كل وظيفة على حدة.

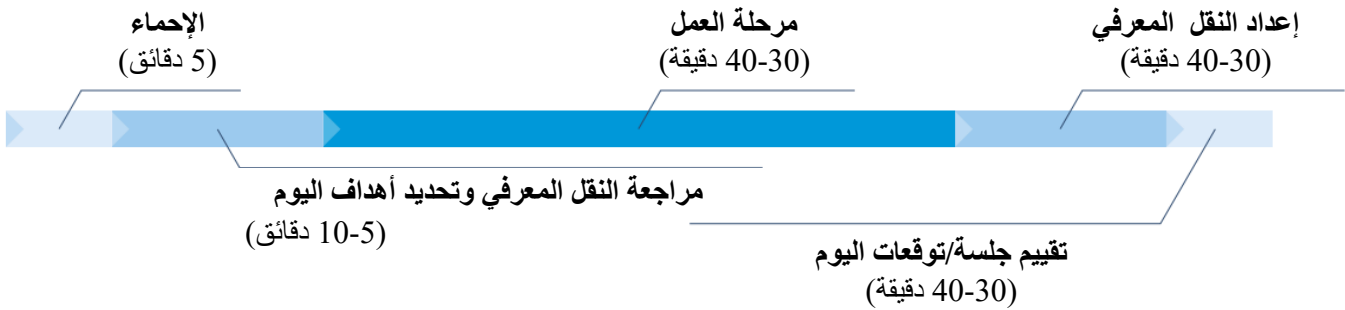
الملحق ط دليل هيكلية جلسات التوجيه والتحضير لها

يتمثل دور الموجه الإرشادي في دعم جدول أعمال المسترشد وليس في توجيهه. في بداية علاقة التوجيه الإرشادي، سيطلب من المستفيد تحديد أهدافه الرئيسية للعملية. وموجه إرشادي، تتمثل مسؤوليتك في أن تكون حارساً لتلك الأهداف، مع ضمان أن يأخذ التركيز في كل جلسة المسترشد إلى النتيجة المرجوة لا أن يبعده عنها.

يمكن تقسيم جلسة التوجيه (انظر الرسم البياني 3) إلى المكونات الآتية:

- الإحماء: افتتاح الجلسة بالمجاملات والاطمئنان على أداء كلا الشخصين.
 - مراجعة المعرفة المنقولة وتحديد أهداف اليوم: التحقق من التقدم المحرز من المرة السابقة وتحديد نية هذه الجلسة.
 - مرحلة العمل: مناقشة أهداف هذه الجلسة بالتفصيل.
- التحضير لنقل المعارف المكتسبة: مناقشة الخطوات التالية والقراءة المخصصة والمهام والتفكير في الخطوات المقبلة.
- التقييم: طرح السؤال، ما أهم ما ستأخذه كاستفادة؟

الصورة 5: جلسة التوجيه



كن حاضراً في الموعد

تأكد من الوصول في الوقت المحدد للاجتماع، فالأمر لا يقتصر على الاحترام فحسب، بل إنه يبني الثقة. كن في الوقت المحدد بغض النظر عما إذا كان الاجتماع عبر الهاتف أو شخصيًا. إذا لم تتمكن من الحضور في الموعد، احرص/ي على إبلاغ مسترشدك في أقرب وقت ممكن، فهذا يبني الثقة ويجعل المسترشد يشعر بالاحترام.

حضّر للاجتماع

راجع استمارات التركيز قبل جلسة المسترشد. خذ بعض الوقت للتأكد من أنك قرأت الاستمارات قبلها. تصبح هذه أداة قيمة للغاية للتحضير للاجتماع.

ضع الهواتف على الوضع الصامت

تأكد من وضع جميع الهواتف المحمولة على الوضع الصامت أو تحويل المكالمات وإبعاد الهواتف عن الأنظار. إذا كنت تتوقع مكالمات لا يمكن تجنبها في أثناء الجلسة، أخبر المسترشد في البداية.

حافظ على السرية

لا بدّ من الالتزام بشروط السرية التامة المتفق عليها في جميع الأوقات.

دوّن الملاحظات

يعمل تدوين الملاحظات وسيلة مساعدة للذاكرة، ويمكن أن يساعد على التخطيط لجلسات التوجيه المستقبلية. إذا استطعت، دوّن الملاحظات بعد الجلسة أو استخدم النقاط، لتقليل ما من شأنه أن يشتت انتباه المسترشد.

لخص الإجراءات

في نهاية الاجتماع، تأكد من تسجيل جميع الإجراءات المتفق عليها. ومن المهم أن يدونها المسترشد وأن تكون واضحة. قد تكلف المسترشد ببعض الواجبات المنزلية التي يجب أن يسجلها بنفسه في قائمته.

حدد موعد الاجتماع التالي

قبل إنهاء جلسة التوجيه الإرشادي، أؤكد دائماً تاريخ ووقت الجلسة التالية.

نموذج لمحادثة توجيه إرشادي وتقديم الملاحظات

تتمحور محادثة التوجيه حول التعلم من بعضنا أكثر من كونها محادثة تتعلق بتقديم الموجه الإرشادي لوظيفة أو فرصة عمل.

المحادثة الإرشادية حوار ثنائي الاتجاه يعتمد على سؤال وجواب.

الموجه الإرشادي: أنا سعيد حقًا لإتاحة الفرصة لي لدعم حياتك المهنية خلال الأشهر القليلة المقبلة.

المسترشد: نعم، أنا أتطلع حقًا إلى التعلم منك ومن تجاربك المهنية.

الموجه: أخبرني عنك وما شجعتك على الانضمام إلى هذا البرنامج.

المسترشد: [يقدم إجابة] ماذا عنك؟

سأكون فضوليًا لمعرفة مزيد عن تقدمك المهني وكيف وصلت إلى مكانك الحالي، ما الدروس التي تعلمتها؟

... ومن هنا يستمر الحوار.

الأساليب الملائمة لإبداء الرأي والتعليقات

"أسوأ ردود فعل هي الردود والتعليقات الشخصية والتي تصدر أحكامًا، وأكثرها فاعلية هي الذاتية والوصفية.

السير جون ويتمور

هذه الطريقة، سوف يستجيب المسترشد بشكل إيجابي، ويقدر توجيهاتك ويكون منفتحًا على التعلم الذاتي.

الرأي والتعليقات أداة مهمة جدًا، ومن الضروري ضمان تحقيق الأهداف. يُنصح الموجه الإرشادي بتقديم الملاحظات في بيئة ودية وداعمة، باستخدام لغة غير عاطفية مع التركيز على السلوك، وليس على الفرد، ستؤدي معظم التعليقات إلى اتخاذ إجراء. عند تنفيذ

لتقديم تعليقات جيدة، يجب عليك:

- أن تقدمها في أقرب وقت ممكن.
- أن تتحلّى بالشجاعة وتدعم المسترشد.
- أن تتأكد من أنك واضح بشأن النقاط المختلفة وآثارها.
- كن مرحبًا بتلقّي التعليقات والآراء.
- لا تدع الغضب يملكك أبدًا ولا تستخفّ بالشخص الآخر.
- إن احتجت إلى إبداء تعليق سلبي، فلتبديه للشخص نفسه وحده.

5- أعد صياغة ما تعلمه

إن إعادة صياغة أفكار وحلول المسترشد ستعزز ما تعلمه، مما يضمن وضوحه وفهمه.

6- ارسم خطة عمل

يجب أن يتفق كلاهما على الإجراء المطلوب، وعلى الأداء المحسن ومتى سيتحقق. تأكد من أنك واضح بشأن أي عقبات (جسدية أو عقلية) قد تعترض طريق تحقيق الإجراء المتفق عليه المقترح أو التغيير في الأداء (أو السلوك). كما أن هذا الاتفاق يختتم الجلسة بشكل بناء وبنائج وتوقعات واضحة.

7- تابع

من المهم إكمال دورة إعطاء الآراء من خلال الرصد والتقييم وتقديم التعليقات المستمرة، ما يُبقي المسترشد مسؤولاً ويدفعه للاستمرار في تشجيع تقدمه وتعلمه.

تلقي الآراء والتعليقات

تلقي التعليقات أمر إيجابي دائماً، إذ إنه يمثل فرصة لتطوير المهارات والقدرات بشكل أكبر.

ويعد الثناء الصادق والمخلص المناسب مهماً أيضاً لأن ذلك يمنح المسترشد التشجيع والتقدير والتحفيز للتفوق ومواصلة الأداء الجيد.

الميزة الإضافية لتقديم تعليقات جيدة أنها تشجع المسترشدين على تقديم تعليقات إيجابية للآخرين، مما له تأثير إيجابي في الأشخاص المحيطين بهم.

1- الاستعداد للجلسة

يتيح لك ذلك أن تكون واضحاً ومحددًا للغاية بشأن التعليقات التي يحتاج إليها المسترشد. حدد ما يأتي:

- أ- السلوك المحدد (سواء كان ذلك لمرة واحدة أو مشكلة مستمرة واستخدم معلومات موضوعية تدعم موقفك).
- ب- التأثير الذي يحدثه هذا السلوك.
- ج- الإجراء الذي يمكن للمسترشد اتخاذه لتحقيق النتيجة المرجوة.

2- اطلب الإذن في أثناء الجلسة

قبل تقديم الملاحظات، من المهم أولاً الحصول على إذن المسترشد لإبداء رأيك أو تقديم تعليقك وإلا قد تكون هناك بعض المقاومة من جانبه.

3- جهز بيئة تعليمية

من المهم أن يفهم المسترشد سبب مدحك أو انتقاداتك سلوكه. تعامل مع هذا من خلال تقديم شرح للغرض من التعليقات وكيف يمكن أن تساعد المسترشد. يهيئ هذا النهج بيئة تعليمية (لا يشعر معها المسترشد أنه في فخ). ينبغي ألا تكون التعليقات حكمية أو عاطفية أو شخصية. يجب عليك دائماً معالجة السلوك المحدد، وليس الفرد أبداً. إذا أُبديت ردود الفعل بطريقة عاطفية، سيصبح المسترشد في وضعية دفاعية، ومن المحتمل أن يتوقف عن الاستماع إليك ولن يتمكن بعد ذلك من معالجة المعلومات.

4- استخدم تقنيات الاستجواب

يساعد هذا المسترشد على التعرف على المشكلة وفهمها وربما صياغة إجاباته الخاصة. إذ لم يقدم المسترشد الحل، تذكر أن تطلب الإذن منه قبل إخباره بالحل.

1- نموذج من استمارة التوجيه للاجتماع الأول

قبل الاجتماع الأول، يجب على الموجه والمسترشد إكمال هذا النموذج، فهو يوضّح التوقعات، ويعزز فهم الأمور المهمة لكليهما، ويضع الأساس لعلاقة التوجيه، وهو ما يختلف عن اتفاقية التوجيه الإرشادي لأنه يهدف إلى تشجيع المناقشة بينهما.

يمكن إضافة أسئلة إضافية في النموذج حسب الرغبة.

اسم المسترشد:

اسم الموجه الإرشادي:

من يملأ هذا النموذج:

الخلفية المهنية للموجه الإرشادي:

الدافع للمشاركة في التوجيه الإرشادي:

التوقعات من عملية التوجيه:

أي ملاحظات إضافية:

2- نموذج لاتفاقية التوجيه الإرشادي

تتطلب العلاقة الناجحة بين الموجه والمسترشد الالتزام من كليهما، وتهدف الاتفاقية الآتية إلى توضيح الأهداف وتوفير مبرر للثقة وإرساء أساس لنجاح تلك العلاقة. يجب على كلا الطرفين أن يفهم أنه بإمكانهما معالجة أي مخاوف بشأن البرنامج عن طريق الاتصال بمنسق برنامج التوجيه، وينبغي لكل طرف الاحتفاظ بنسخة من هذه الاتفاقية وبذل كل جهد للوفاء بشروطها.

تفاصيل طرفي الاتفاقية

الموجه الإرشادي	المسترشد
المسمى الوظيفي	المسمى الوظيفي
رقم الاتصال	رقم الاتصال

يُشجّع الموجه والمسترشد على مشاركة معلومات الاتصال الإضافية حسب الحاجة.

أهداف المسترشد

يجب على المسترشد أن يحدد مع الموجه ثلاثة أهداف على الأقل للتطوير المهني أو النمو الشخصي. يجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها وذات صلة وتتضمن إطارًا زمنيًا.

الهدف 1

الهدف 2

الهدف 3

الهدف 3

اتفاقية الاتصال

مدة برنامج التوجيه الرسمي هي----- شهر. ويُشجّع الموجهون على مواصلة العلاقة على أساس طوعي. يمكن التواصل مع المسترشد شخصيًا أو عبر الهاتف خلال ساعات العمل. يجب أن يتيح الموجه/المسترشد وقتًا كافيًا لمناقشة الأهداف بالإضافة إلى الأسئلة التي يطرحها المسترشد في ما يتعلق بتنميته المهنية و/أو الشخصية.

جدول الاجتماعات

مواعيد وأوقات الاجتماع المتفق عليها بشكل مشترك:

قنوات الاتصال

ما قنوات الاتصال الأساسية (مثلًا: البريد الإلكتروني والهاتف)؟

الوقت المستغرق للاتصالات

(من الأفضل يومي عمل):

ملخص التوقعات:

- يوافق المسترشد والموجه على الاجتماع مرة واحدة على الأقل شهريًا لمدة--- شهر.
- يوافق المسترشد والموجه على تقديم----- (منسق برنامج التوجيه) بتعليقات وآراء مكتوبة بعد كل اتصال.

- يقدم المسترشد والموجه تقييمًا نهائيًا للعلاقة في نهاية البرنامج الرسمي.
- السرية: يوافق الطرفان على الحفاظ على سرية المحتوى ما لم يكن هناك شخص منهما في خطر، عندها يُشارَك ذلك مع منسق برنامج التوجيه أو الموارد البشرية في أقرب وقت ممكن.

توقيع المسترشد والتاريخ

توقيع الموجه والتاريخ

3- قالب لنموذج ما قبل الجلسة للتوجيه

يجب على المسترشد ملء هذا النموذج قبل كل جلسة وإرساله عبر البريد الإلكتروني إلى الموجه، ويفضّل أن يكون ذلك قبل يوم عمل واحد على الأقل (من الأفضل يومان) حتى يتمكن الموجه من الاستعداد للجلسة.

نظرة عامة على الإنجازات وإكمال المهام المعينة (وصف موجز):

نظرة عامة على الأهداف المحددة في الجلسة السابقة والوضع الحاليّ (أين أنا في الطريق نحو تحقيق الهدف):

العوائق التي واجهتها في أثناء العملية والطرق المُحتَمَلة للتغلب عليها:

أهداف الجلسة القادمة: ما الذي أريد تحقيقه في الاجتماع التالي مع موجّهي الإرشادي؟

تفاصيل اللقاء القادم:

التاريخ والوقت: _____ موقع اللقاء القادم: _____

4- نموذج لنتائج جلسة التوجيه

يساعد دفتر الجلسات الموجهين والمسترشدين على تطوير خطة العمل والالتزام بها وتسجيل الآراء والأفكار. في نهاية كل جلسة، يرجى قضاء 10 دقائق لمناقشة نتائج الجلسة وأهداف الجلسة القادمة مع أي مهام متابعة.

هذا النموذج مخصص لسجلات الموجه ومتابعة ساعات اللقاء. يمكن استخدامه أيضًا نقطة مرجعية للجلسات المقبلة.

نموذج نتائج الجلسة

اسم الموجه: _____

اسم المسترشد: _____

تاريخ ووقت اللقاء: _____

موقع اللقاء القادم: _____

محاور العمل الرئيسية للاجتماع: _____

إنجازات المسترشد نحو الهدف: _____

ما الذي يجري بشكل جيد؟ _____

ما المشكلة؟ ما سببها؟ _____

ما نوع المساعدة التي يمكنني تقديمها لمسترشي لمعالجة المشكلة؟ _____

ما المواقف أو المشاعر التي يجب تغييرها للتغلب على المشكلة التي تواجه المسترشد؟ _____

التاريخ/ الوقت المتفق عليه للجلسة القادمة: _____

المواضيع الرئيسية وجدول الأعمال للجلسة القادمة: _____

مقتطفات من جلسة اليوم: _____

5- قالب لنموذج مراجعة تقدم الموجه/ المسترشد

يمكن للموجه والمسترشد استخدام هذا النموذج وتقديمه إلى منسق برنامج التوجيه بشكل سري. ليس المقصود أن يراه الطرف الآخر (في التوجيه)، لكنه يقدم نظرة ثاقبة بخصوص كيفية تقدم علاقة التوجيه.

ما التركيز الرئيسي للاجتماعات؟

ما النجاحات التي تحققت منذ آخر مراجعة؟

هل كانت هناك أي مشكلات أو صعوبات منذ آخر مراجعة؟

كيف حُلَّت هذه القضايا أو عُولِجَت؟

هل لا تزال الأهداف الأصلية لعلاقة التوجيه كما هي، أم أنها بحاجة إلى تعديل؟

يرجى تحديد بعض النتائج الرئيسية التي يتعين تحقيقها بحلول الاجتماع القادم:

هل تشعر أن هذه لا تزال علاقة التوجيه الأمثل؟

يرجى تحديد تاريخ ووقت ومكان الاجتماع أو جلسة المراجعة التالية:

كيف تقيّم رضائك عن تجربة التوجيه الإرشادي؟

غير راضٍ على الإطلاق 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 راضٍ للغاية

توقيع

6- نموذج التقييم النهائي للموجهين والمسترشدين

تقدم النماذج المطروحة أدناه بعض الأسئلة التي يمكنك تضمينها في استبيان التقييم النهائي للموجهين والمسترشدين. تساعد الأسئلة على تقييم انطباعات المشاركين/ات بخصوص نجاح برنامج التوجيه.

يُنصح بمراجعة وإضافة أسئلة أخرى وفقًا للأهداف المحددة لبرنامج التوجيه.

النموذج 1: النموذج الذي يجب أن يملأه المسترشد

المسترشد: _____
لقب المسترشد: _____
الموجه: _____
معلومات الاتصال: _____
عدد اتصالات المسترشد بالموجه: _____
أنواع الاتصال (الهاتف، وجهًا لوجه، وما إلى ذلك): _____
بشكل عام، كيف تقيم تجربة التوجيه الإرشادي؟

5 ممتازة 4 جيدة 3 مرضية 2 متوسطة 1 سيئة

تعليقات: _____

تناول العبارات التالية على مقياس من 1 إلى 5.

5 موافق بشدة 4 موافق 3 أعترض 2 أعترض وبشدة 1 لا أعرف

- ☐ أشعر أنني قد وصلت إلى كل أو بعض أهدافي للنمو الشخصي.
- ☐ أشعر بتحسن بشأن إمكانياتي في النمو الوظيفي والشخصي منذ إكمال برنامج التوجيه.
- ☐ أشعر بمزيد من الثقة في النفس منذ إكمال برنامج التوجيه.
- ☐ لعب موجي دورًا مهمًا في نموي وتطوري، وأنا أخطط لمواصلة التدريب والتعليم.
- ☐ أخطط لمواصلة تدريبي وتعليمي.
- ☐ أخطط لمواصلة العمل من أجل تحقيق أهدافي المهنية الحالية والمستقبلية.
- ☐ أشعر أن برنامج التوجيه كان له تأثير إيجابي في نجاحي المهني.
- ☐ أود أن أوصي بهذا البرنامج للآخرين.

موجي وأنا نخطط لمواصلة هذه العلاقة التوجيهية. ☐ نعم ☐ لا ☐ لا أعرف

أود أن أعمل معها إرشاديًا في المستقبل. ☐ نعم ☐ لا ☐ لا أعرف

توقيع المسترشد والتاريخ: _____

النموذج 2: يملأ الموجه هذا النموذج

الموجه _____
لقب الموجه _____
المسترشد _____
معلومات الاتصال: _____
عدد اتصالات الموجه مع المسترشد _____
أنواع الاتصال (الهاتف، وجهًا لوجه، وما إلى ذلك): _____

بشكل عام، كيف تقيم تجربة التوجيه الإرشادي؟

5 ممتازة 4 جيدة 3 مرضية 2 متوسطة 1 سيئة

تعليقات _____

قيم العبارات التالية على مقياس من 1 إلى 5.

5 أوافق بشدة 4 موافق 3 غير موافق 2 لا أوافق بشدة 1 لا أعرف

- ☐ أشعر أنني كنت قادرًا على المساهمة في النمو المهني والشخصي للمسترشد.
- ☐ أشعر أنني تعلمت أشياء عن نفسي من خلال هذا البرنامج التوجيهي.
- ☐ أشعر بمزيد من الثقة في نفسي منذ إكمال برنامج التوجيه.
- ☐ أشعر أن برنامج التوجيه هذا أسهم في مسيرتي المهنية ونموي الشخصي.
- ☐ أخطط لمواصلة توجيه ودعم الآخرين في حياتهم المهنية.
- ☐ أشعر أن برنامج التوجيه كان له تأثير إيجابي في نجاحي المهني.
- ☐ أود أن أوصي بهذا البرنامج للآخرين.

أنا ومسترشي نخطط لمواصلة علاقة التوجيه بيننا. ☐ نعم ☐ لا ☐ لا أعرف

أود الاستمرار في العمل موجهًا إرشاديًا في المستقبل. ☐ نعم ☐ لا ☐ لا أعرف

توقيع الموجه والتاريخ: _____

Global Entrepreneurship Monitor (2017). GEM 2016/2017 Women's Entrepreneurship Report. Available at ---. Accessed on 13 September 2020.

المرصد العالمي لريادة الأعمال (2017). تقرير المرصد العالمي لريادة الأعمال النسائية 2017/2016. متاح على (www.gemconsortium.org/report/49860). اطلعنا عليه في 13 من سبتمبر 2020.

The Hamilton Fish Institute on School and Community Violence, and The National Mentoring Center at Northwest Regional Educational Laboratory (2008). Building Relationships: A Guide for New Mentors. National Mentoring Center. (2008).

معهد هاميلتون فيش للعنف المدرسي والمجتمعي، ومركز التوجيه الإرشادي الوطني في المختبر التعليمي الإقليمي الشمالي الغربي (2008). بناء العلاقات: دليل للموجهين الجدد. المركز الوطني للتوجيه (2008).

Training New Mentors. National Mentoring Center. Harrison, Kate (2018). New Study Reveals Entrepreneurs Need More Mentoring. Forbes, (October). Available at ----. Accessed on 13 September 2020.

تدريب الموجهين الجدد. المركز الوطني للتوجيه الإرشادي. هاريسون، كيت (2018). دراسة جديدة تكشف عن حاجة رواد الأعمال إلى المزيد من التوجيه. فوربس، (أكتوبر). متاح على (www.forbes.com/sites/kateharrison/2018/10/30/new-study-reveals-entrepreneurs-need-more-mentoring/). اطلعنا عليه في 13 من سبتمبر 2020.

iMentoring (n.d.). Difference between Coaching and Mentoring. Available at ---Accessed on 13 September 2020.

منصة آي منتورنج (iMentoring) (دون تاريخ). الفرق بين التدريب التخصصي والتوجيه الإرشادي. متاح على (<https://mentoringgroup.com/mentor-vs-coach-differences.html>). اطلعنا عليه في 13 من سبتمبر 2020.

Kantor, Julie Silard (2017). Four Key Benefits of Workplace Mentoring Initiatives. HuffPost, (11 March). Available at www.huffpost.com/entry/four-key-benefits-of-work_b_9432716. Accessed on 13 September 2020.

كانتور، جولي سيلارد (2017). أربع فوائد رئيسية لمبادرات التوجيه الإرشادي في مكان العمل. الموقع الأمريكي لمشاركة الآراء والأخبار هاف بوست (Huffpost)، (11 مارس). متاح على (www.huffpost.com/entry/four-key-benefits-of-work_b_9432716). اطلعنا عليه في 13 من سبتمبر 2020.

Kline, Nancy (1999). Time to Think: Listening to Ignite the Human Mind. London: Ward Lock.

كلين، نانسي (1999). وقت التفكير: الاستماع لإشعال العقل البشري. لندن: شركة النشر وارد لوك (Ward Lock).

McKinsey & Company (2015). The Power of Parity: How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth. Available at -- Accessed on 13 September 2020.

شركة ماكينزي (2015). قوة التكافؤ: كيف يمكن للنهوض بمساواة المرأة أن يضيف 12 تريليون دولار إلى النمو العالمي. متاح على (https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/employment%20and%20growth/how%20advancing%20womens%20equality%20can%20add%2012%20trillion%20to%20global%20growth/mgi%20power%20of%20parity_full%20report_september%202015.pdf). اطلعنا عليه في 13 من سبتمبر 2020.

Meyer, Paul (2007). The Wheel of Life. Mountain View, California: Davies-Black Publishing.

ماير، بول (2007). عجلة الحياة. ماونتن فيو، كاليفورنيا، دار النشر ديفيس بلاك.

Miller, Jo (2018). 40 Questions To Ask A Mentor. Forbes, (25 March). Available at ---. Accessed on 13 September 2020.

Allen, Tammy D. and others (2004). Career Benefits Associated With Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis. Journal of Applied Psychology, vol. 89, No. 1 (March), pp. 127–136.

تامي د. ألين وآخرون (2004). الفوائد الوظيفية المرتبطة بالتوجيه بالنسبة إلى المستفيدين: تحليل تلوي. مجلة علم النفس التطبيقي، المجلد 89، العدد 1 (مارس) الصفحات 127-136.

Bertolucci, Domonique (2006). Your Best Life: The ultimate guide to creating the life you want. Sydney: Hodder Australia.

برتولوتشي، دومونيك (2006). حياتك الأفضل: الدليل الأمثل لخلق الحياة التي تريدها. سيدني: هودر أستراليا.

Bidwell, Lauren (n.d.). Why Mentors Matter: A summary of 30 years of research. SAP SuccessFactors. Available at ---. Accessed on 13 September 2020.

لورين بيدويل، (دون تاريخ). لماذا الموجهون مهمون: ملخص 30 عامًا من البحث SAP SuccessFactors. متاح على (www.successfactors.com/resources/knowledge-hub/why-mentors-matter.html). اطلعنا عليه في 13 من سبتمبر 2020.

Bose, Shubhomita (2016). What is the Difference Between a Mentor and Coach? Small Business Trends. Available at ----Accessed on 13 September 2020.

شوبوميتا بوز (2016). ما الفرق بين الموجه الإرشادي والمدرّب؟ اتجاهات الأعمال الصغيرة. متاح على (<https://smallbiztrends.com/2016/02/difference-between-mentor-coach.html>). اطلعنا عليه في 13 من سبتمبر 2020.

Bourke, Juliet, and Bernadette Dillon (2018). The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths. Deloitte. Available at --- Accessed on 13 September 2020.

بورك وجولييت وبناديت ديلون (2018). ثورة التنوع والشمول: ثمانية حقائق قوية. ديلويت. متاح على (www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-22/diversity-and-inclusion-at-work-eight-powerful-truths.html). اطلعنا عليه في 13 من سبتمبر 2020.

Catalyst (2020). Women CEOs of the S&P 500. Available at ---. Accessed on 13 September 2020.

منظمة كاتاليسست (محفز الأعمال) غير الهادفة للربح. الرئيسات التنفيذيات في مؤشر ستاندرد آند بورز (500). متاح على (www.catalyst.org/knowledge/women-ceos-sp-500). اطلعنا عليه في 13 من سبتمبر 2020.

Connor, Mary, and Julia Pokora (2012). Coaching and Mentoring at Work: Developing Effective Practice, 2nd ed. Berkshire: McGraw Hill, Open University Press.

كونور وماري وجوليا بوكورا (2012). التدريب التخصصي والتوجيه الإرشادي في العمل: تطوير الممارسة الفعالة، الطبعة الثانية، بيركشاير: ماكجرو هيل، مطبعة الجامعة المفتوحة.

Government of Georgia (2014). Law of Georgia on the Elimination of All Forms of Discrimination, art. 2. Kutaisi. (2010). Law of Georgia on Gender Equality, art. 6. Tblisi.

حكومة جورجيا (2014). قانون جورجيا بشأن القضاء على جميع أشكال التمييز، المادة 2. 2. كوتايبي (2010). قانون جورجيا بشأن المساواة في النوع الاجتماعي، المادة 6. تبليسي.

Ghosh, Rajashi, and Thomas G. Reio Jr (2013). Career benefits associated with mentoring for mentors: A meta-analysis. Journal of Vocational Behavior, vol. 83, No. 1 (August), pp. 106–116. Available at --- Accessed on 13 September 2020.

جوش وراجاشي وتوماس ج. ريو الابن (2013). الفوائد المهنية المرتبطة بتوجيه الموجهين: تحليل تلوي. مجلة السلوك المهني، المجلد 83، رقم 1 (أغسطس)، ص 106-116. متاح على (www.sciencedirect.com/science/journal/00018791/83/1). اطلعنا عليه في 13 من سبتمبر 2020.

راسيوي، روزينا (2019). 12 سؤالاً لجلسات التوجيه. موقع بيزنس دوت كوم، 17 من مايو. متاح على www.business.com/articles/questions-for-mentoring-success. اطلعنا عليه في 13 من سبتمبر 2020.

Rolfe, Ann (2012). Mentoring Works. Sydney: Synergetic People Development Pty Ltd.
رولف، آن (2012). أعمال التوجيه الإرشادي سيدني: شركة تنمية الأشخاص التأزيرة المتحدة.

UN Women (2018). Towards an end to sexual harassment: The urgency and nature of change in the era of #MeToo. New York. Available at---. Accessed on 13 September 2020.
هيئة الأمم المتحدة للمرأة (2018). نحو إنهاء التحرش الجنسي: إلحاح وطبيعة التغيير في عصر #MeToo. متاح على www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2018/11/towards-an-end-to-sexual-harassment. اطلعنا عليه في 13 من سبتمبر 2020.

_____ (2018). Turning Promises into Action: Gender Equality in the 2030 Agenda for Sustainable Development. New York. Available at --- Accessed on 13 September 2020.
تحويل الوعود إلى أفعال: المساواة في النوع الاجتماعي بخطة التنمية المستدامة لعام 2030. نيويورك. متاح على الرابط www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2018/2/gender-equality-in-the-2030-agenda-for-sustainable-development-201. اطلعنا عليه في 13 من سبتمبر 2020.

_____ (2018) Women's Economic Inactivity and Engagement in the Informal Sector in Georgia. New York. Available at ---. Accessed on 13 September 2020.
النشاط الاقتصادي للمرأة ومشاركتها في القطاع غير الرسمي بجورجيا. نيويورك. متاح على الرابط <https://georgia.unwomen.org/en/digital-library/publications/2018/12/womens-economic-inactivity-andengagement-in-the-informal-sector-in-georgia>. اطلعنا عليه في 13 من سبتمبر 2020.

UN Women, and GEOSTAT (2017). National Study on Violence against Women. Available at ---. Accessed on 13 September 2020.
هيئة الأمم المتحدة للمرأة والهيئة العامة للإحصاء (2017). دراسة وطنية عن العنف ضد المرأة. متاح على <https://georgia.unwomen.org/en/digital-library/publications/2018/03/the-national-study-on-violence-against-women-in-georgia>. اطلعنا عليه في 13 من سبتمبر 2020.

United Nations Development Programme Georgia (2013). Research Report: Public Perceptions on Gender Equality in Politics and Business. Tbilisi, , p. 42. Available at ---. Accessed on 13 September 2020.
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في جورجيا (2013). تقرير بحثي: تصورات الجمهور بشأن المساواة في النوع الاجتماعي بالسياسة والأعمال التجارية. تبليسي، ص 42. متاح على الرابط www.undp.org/content/dam/georgia/docs/publications/GE_UNDP_Gender_%20Research_ENG.pdf. اطلعنا عليه في 13 من سبتمبر 2020.

Zachary, Lois J. (2005). Creating a Mentoring Culture: The Organization's Guide. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
زاكاري، لويس ج. (2005). خلق ثقافة التوجيه: دليل المنظمة. سان فرانسيسكو: دار جوسي باس للنشر.

Clawson, James.G., and Kathy.E. Kram. (1983). Managing Cross-gender Mentoring. Business Horizons, vol. 27, No. 23.
كلاوسون جيمس ج. وكاتي إي. كرام (1983). إدارة التوجيه بين النوع الاجتماعي. بيزنس هورايزنس، المجلد 27، العدد 23.

ميلر، جو (2018). 40 سؤالاً لطرحها على الموجه. فوربس، (25 من مارس). متاح على www.forbes.com/sites/jomiller/2018/03/25/40-questions-to-ask-a-mentor. اطلعنا عليه في 13 من سبتمبر 2020.

Morris, Rhett (2015). Mentors Are The Secret Weapons Of Successful Startups. TechCrunch, (22 March). Available at ---. Accessed on 13 September 2020.
موريس، ريت (2015). الموجهون هم الأسلحة السرية للشركات الناشئة الناجحة (تيككرانش)، (22 من مارس). متاح على <https://techcrunch.com/2015/03/22/mentors-are-the-secret-weapons-of-successful-startups/>. اطلعنا عليه في 13 من سبتمبر 2020.

National Center for Women & Information Technology (2011). Evaluating a Mentoring Program: Guide. Available at ---Accessed on 13 September 2020.
المركز الوطني للمرأة وتكنولوجيا المعلومات (2011). تقييم برنامج التوجيه: الدليل. متاح على www.ncwit.org/sites/default/files/resources/evaluatingmentoringprogramguide_web.pdf. اطلعنا عليه في 13 من سبتمبر 2020.

National Statistics Office of Georgia (2011). Women and Men in Georgia, Tblisi. Available at---. Accessed on 13 September 2020.
المكتب الوطني للإحصاء في جورجيا (2011). النساء والرجال في جورجيا، تبليسي. متاح على الرابط: www.geostat.ge/media/21014/Woman-and-Man-in-Georgia-2011.pdf. اطلعنا عليه في 13 من سبتمبر 2020.

_____ (2019). Women and Men in Georgia, Tblisi. Available at--- Accessed on 13 September 2020.
النساء والرجال في جورجيا، تبليسي. متاح على www.geostat.ge/media/27546/W%26M-ENG_2019.pdf. اطلعنا عليه في 13 من سبتمبر 2020.

Page, Danielle (2017). How Impostor Syndrome Is Holding You Back at Work. NBC News, 26 October). Available at---Accessed on 13 September 2020.
بيج، دانييل (2017). كيف تعوقك متلازمة المنتحل في العمل. إن بي سي نيوز، 26 من أكتوبر. متاح على www.nbcnews.com/better/health/how-impostor-syndrome-holding-you-back-work-ncna814231. اطلعنا عليه في 13 من سبتمبر 2020.

Patel, Sujana (2014). Why Every Entrepreneur Needs a Mentor. Forbes, 12 November. Available at ---Accessed on 13 September 2020.
باتيل، سوجان (2014). لماذا يحتاج كل رائد أعمال إلى موجه إرشادي (فوربس)، 12 من نوفمبر. متاح على www.forbes.com/sites/sujanpatel/2014/11/12/why-every-entrepreneur-needs-a-mentor/. اطلعنا عليه في 13 من سبتمبر 2020.

The Peak Performance Center (n.d.). Differences Coaching Mentoring. Available at ---Accessed on 13 September 2020.
مركز ذروة الأداء (دون تاريخ). الاختلافات بين التوجيه الإرشادي والتدريب المتخصص. متاح على <http://thepeakperformancecenter.com/business/coaching/differencescoaching-mentoring/>. اطلعنا عليه في 13 من سبتمبر 2020.

Racioppi, Rosina (2019). 12 Questions for Mentoring Sessions. business.com, 17 May. Available at ---. Accessed on 13 September 2020.

مصادر إضافية

Bramord, S.G., D.A. Harkers, and M.R. St George. A Curriculum for Training, Guide for Administrator. Seattle: University of Washington, 1998.
برامورد إس جي. دي إيه هاركر وإم آر سانت جورج. منهج للتدريب، دليل للمدير. سياتل: جامعة واشنطن، 1998.

أوكونور وجوزيف وأندريا لاجيس (2004). التدريب التخصصي باستخدام البرمجة اللغوية العصبية: كيف تصبح مدرباً محترفاً. لندن: إيليمنت.

Olson, Gary A., and Evelyn Ashton-Jones (1992). Doing Gender: (EN)gendering Academic Mentoring, Journal of Education, vol. 174, No. 3.

إدماج النوع الاجتماعي. إضفاء النوع الاجتماعي في التوجيه الإرشادي الأكاديمي، جريدة التعليم، المجلد 174، عدد 3.

Phillips-Jones, Linda (1998). The Mentoring Program Coordinator Guide: How to Plan & Conduct A Successful Program. California: CCC/The Mentoring Group.

فيليبس جونز، ليندا (1998). دليل منسق برنامج التوجيه: كيفية تخطيط وتنفيذ برنامج ناجح. كاليفورنيا: مركز الاستشارات المجتمعية/مجموعة التوجيه.

Rock, D. (2006). Quiet Leadership. New York: Collins.

روك، د. (2006). القيادة الهادئة. نيويورك: كوليرز.

Ruzicka, F.B., P. Berard, and N. Huppertz (1988). Guide For Planning, Implementing & Evaluating A Mentoring Program. Newton, Massachusetts: Women's Educational Equity Act Publishing Centre.

روزيتكا، ف.ب.، بيرارد، ون. هوبرتز (1988). دليل لتخطيط وتنفيذ وتقييم برنامج التوجيه. نيوتن، ماساتشوستس: مركز نشر قانون المساواة التعليمية للنساء.

Ruzicka, F.B., and others (1988). Together Communicating Interpersonally, 3rd ed. New York: Random Press.

روزيتكا، ف.ب. وآخرون (1988). التواصل الشخصي معاً، الطبعة الثالثة. نيويورك: راندوم بريس.

Skiffington, Suzanne, and Perry Zeus (2002). Behavioral Coaching. Sydney: McGraw-Hill.

سكيفينجتون، سوزان وبيري زيوس (2002). coaching. التدريب التخصصي السلوكي. سيدني: ماكغرو هيل.

Whitmore, John (1992). Coaching for Performance. London: Nicholas Brealey Publishing. Whitworth, Laura, and others (2007). Co-Active Coaching: New Skills for Coaching People Toward Success in Work and Life. Mountain View, California: Davies-Black Publishing.

وايتمور، جون (1992). التدريب التخصصي من أجل الأداء. لندن: نيكولاس بريلي للنشر. ويتورث، لورا وآخرون (2007). التدريب التخصصي التعاوني: مهارات جديدة للتدريب التخصصي للأشخاص نحو النجاح في العمل والحياة. ماونتن فيو، كاليفورنيا: دافيز-بلاك للنشر.

Kate Harrison, "New Study Reveals Entrepreneurs Need More Mentoring", Forbes, 30 October 2018. Available at www.forbes.com/sites/kateharrison/2018/10/30/new-study-reveals-entrepreneurs-need-more-mentoring/

كيت هاريسون، "دراسة جديدة تكشف أن رواد الأعمال يحتاجون إلى المزيد من التوجيه"، فوربس، 30 أكتوبر 2018. متاح على

www.forbes.com/sites/kateharrison/2018/10/30/new-study-reveals-entrepreneurs-need-more-mentoring/

Rhett Morris, "Mentors Are The Secret Weapons Of Successful Startups", TechCrunch, 22 March 2015.

ريث موريس، "الموجهون الإرشاديون هم الأسلحة السرية للشركات الناشئة الناجحة"، تك كرانش، 22 مارس 2015. متاح على

<https://techcrunch.com/2015/03/22/mentors-are-the-secret-weapons-of-successful-startups/>

Juliet Bourke and Bernadette Dillon, "The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths", Deloitte, 22 January 2018.

Downey, Myles (1999). Effective Coaching. London: Orion Business. Heuss-Kolleg, Theodor. H. (2012) Mentoring Handbook. Berlin, Mit Ost Editionen.

داوني، مايلز (1999). التدريب التخصصي الفعال لندن: أوريون بيزنس. هويس كوليج، ثيودور إتش (2012) دليل التوجيه الإرشادي. (برلين. ميت أوست إديستسيون للإصدارات الشرقية)

Hurley, Amy E., and Ellen A. Fagenson-Eland (1996). Challenges in cross-gender mentoring relationships: psychological intimacy, myths, rumours, innuendoes and sexual harassment. Leadership & Organization Development Journal, vol. 17, No. 3 (June).

هارلي آيمي إي. والين إيه. فاجنسن إيلاند (1996) التحديات في علاقات التوجيه بين النوعين الاجتماعيين: الألفة النفسية والخرافات والشائعات والتلميحات والتحرش الجنسي. مجلة القيادة والتنمية التنظيمية، المجلد 17، العدد 3 (يونيو).

Jones, P.L. (1982). Mentors and Proteges: How To Establish Strength And Get The Most From A Mentor Protégée Relationship. New York: Arbor House.

جونز، ب. ل. (1982). الموجهون ومن يتلقى التوجيه الإرشادي: كيف تؤسس القوة وتحصل على أقصى استفادة من علاقة الموجهين ومن يتلقى التوجيه الإرشادي. نيويورك: أربور هاوس.

Kram, Kathy. E. (1983). Phases of the Mentoring Relationship. The Academy of Management Journal, vol. 26 No. 4 (December).

كرام، كاثي. (1983). مراحل علاقة التوجيه الإرشادي. مجلة أكاديمية الإدارة. المجلد 26، الرقم 4 (ديسمبر)

Landsberg, Max (2003). The Tao of Coaching. London: Profile Books.

لاندرسبرج، ماكس (2003). طاو التدريب التخصصي. لندن: بروفايل بوكس.

Leonard, Thomas J., and Byron Laursen (1998). The Portable Coach: 28 surefire strategies for business and personal success. New York: Scribner.

ليونارد، توماس ج. وبايرون لورسن (1998). المدرب الشخصي المتنقل: 28 استراتيجية مؤكدة للنجاح في العمل والنجاح الشخصي. نيويورك: دور النشر سكريبنر.

Murray, Margo, and Marna A. Owen (1991). Beyond the Myths and Magic of Mentoring: How to facilitate an effective mentoring program. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

موراى ومارجو ومارنا أ. أوين (1991). ما وراء أساطير وسحر التوجيه الإرشادي: كيفية تيسير برنامج توجيه فعال. سان فرانسيسكو: دار نشر جوسى باس.

O'Connor, Joseph, and Andrea Lages (2004). Coaching with NLP: How to be a Master Coach. London: Element.

الخواشي الختامية

Lauren Bidwell, "Why Mentors Matter: A summary of 30 years of research", SAP SuccessFactors. Available at

لورين بيدويل، "لماذا الموجهون مهمين: ملخص لـ 30 عامًا من البحث"، SAP SuccessFactors. متاح على:

www.successfactors.com/resources/knowledge-hub/why-mentors-matter.html

Julie Silard Kantor, "Four Key Benefits of Workplace Mentoring Initiatives", HuffPost, 11 March 2017. Available at

جولي سيلارد كانتور، "أربعة فوائد رئيسية لمبادرات التوجيه في مكان العمل"، هاف بوست. متاح على:

www.huffpost.com/entry/four-key-benefits-of-work-b_9432716

Sujan Patel, "Why Every Entrepreneur Needs a Mentor", Forbes, 12 November 2014. Available at

سوجان باتيل، "لماذا يحتاج كل رائد أعمال إلى موجه إرشادي"، فوربس، 12 نوفمبر 2014. متاح على

www.forbes.com/sites/sujanpatel/2014/11/12/why-every-entrepreneur-needs-a-mentor/

- Jo Miller, "40 Questions To Ask A Mentor", Forbes, 25 March 2018. Available at www.forbes.com/sites/jomiller/2018/03/25/40-questions-to-ask-a-mentor/ فورييس، 25 من مارس 2018. متاح على
- National Center for Women & Information Technology, ---Evaluating a Mentoring Program: Guide (2011). Available at www.ncwit.org/sites/default/files/resources/evaluatingmentoringprogramguide_web.pdf المركز الوطني للمرأة وتكنولوجيا المعلومات، تقييم برنامج التوجيه: الدليل (2011). متاح على
- This information has been adapted from the following sources: Domonique Bertolucci, Your Best Life: The ultimate guide to creating the life you want (Sydney, Hodder Australia, 2006); and Nancy Kline, Time to Think: Listening to Ignite the Human Mind (London, Ward Lock, 1999). اقتُبِسَتْ هذه المعلومات من المصادر الآتية: Domonique Bertolucci, Your Best Life: The ultimate guide to creating the life you want (Sydney, Hodder Australia, 2006); ونانسي كلاين، وقت التفكير: الاستماع لإشعال العقل البشري (لندن، وارد لوك، 1999). الدليل الأمثل لخلق الحياة التي تريدها (سيدني، هودر أستراليا، 2006)؛
- The information on the Wheel of Life has been adapted from the following source: Paul Meyer, The Wheel of Life (Mountain View, California, Davies-Black Publishing, 2007). اقتُبِسَتْ المعلومات المتعلقة بعجلة الحياة من المصدر الآتي: بول ماير، عجلة الحياة (ماونتن فيو، كاليفورنيا، دار نشر ديفيز بلاك، 2007).
- Adapted from source: William Anderson, "How the "Wheel of Life" Can Help You Find Balance", Thrive Global, 10 November 2016. Available at: <https://medium.com/thrive-global/how-does-one-become-centered-and-balanced-bb28627a4461> مقتبس من المصدر: ويليام أندرسون، "كيف يمكن أن تساعدك "عجلة الحياة" على إيجاد التوازن"، ثرايف جلوبال، 10 من نوفمبر 2016. متاح على:
- The information on the Personal Brilliance Model has been adapted from the following source: Domonique Bertolucci, Your Best Life: The ultimate guide to creating the life you want (Sydney, Hodder Australia, 2006). اقتُبِسَتْ المعلومات المتعلقة بنموذج التألق الشخصي من المصدر الآتي Domonique Bertolucci, Your Best Life: The ultimate guide to creating the life you want (Sydney, Hodder Australia, 2006). هودر أستراليا، 2006).
- These tips have been adapted from the following sources: The Hamilton Fish Institute on School and Community Violence and The National Mentoring Center at Northwest Regional Educational Laboratory, Building Relationships: A Guide for New Mentors (National Mentoring Center, 2008); and The Hamilton Fish Institute on School and Community Violence and The National Mentoring Center at Northwest Regional Educational Laboratory, Training New Mentors (National Mentoring Center, 2008). اقتُبِسَتْ هذه النصائح من المصادر الآتية: معهد هاميلتون فيش المعني بالعنف المدرسي والمجتمعي والمركز الوطني للتوجيه في المختبر التعليمي الإقليمي الشمالي الغربي، بناء العلاقات: دليل للموجهين الجدد (مركز التوجيه الوطني، 2008)، ومعهد هاميلتون فيش المعني بالعنف المدرسي والمجتمعي ومركز التوجيه الوطني في المختبر التعليمي الإقليمي الشمالي الغربي، تدريب الموجهين الجدد (مركز التوجيه الوطني، 2008).
- Many different icebreakers can be found online. For more ideas, see www.eventmanagerblog.com/ice-breakers يمكن العثور على عديد من أساليب كسر الحواجز المختلفة على الإنترنت. لمزيد من الأفكار، انظر
- Juliet Bourke and Bernadette Dillon, "The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths". جوليت بورك وبنراديت ديون، "ثورة التنوع والشمول: ثماني حقائق قوية".
- Tammy D. Allen and others, "Career Benefits Associated With Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis", Journal of Applied Psychology, vol. 89, No. 1 (March 2004), pp. 127–136. تامي د. ألين وآخرون، "الفوائد المهنية المرتبطة بالتوجيه للمستفيدين من الاسترشاد: تحليل تلوي"، مجلة علم النفس التطبيقي، المجلد 89، العدد 1 (مارس 2004)، الصفحات 127–136.
- Rajashi Ghosh and Thomas G. Reio Jr., "Career benefits associated with mentoring for mentors: A meta-analysis", Journal of Vocational Behavior, vol. 83, No. 1 (August 2013), pp. 106–116. راجاشي غوش وتوماس جي. ريو جونيور، "الفوائد المهنية المرتبطة بالتوجيه للموجهين: تحليل تلوي"، مجلة السلوك المهني، المجلد 83، العدد 1 (أغسطس 2013)، الصفحات 106–116. متاح على www.sciencedirect.com/science/journal/00018791/83/1
- iMentoring, "Difference between Coaching and Mentoring", 2017.; Shubhomita Bose, "What is the Difference Between a Mentor and Coach?", Small Business Trends, 7 June 2016. ; and The Peak Performance Center, "Differences --Available at ---Coaching Mentoring". Available at <https://mentoringgroup.com/mentor-vs-coach-differences.html> iMentoring، "الفرق بين التدريب التخصصي والتوجيه الإرشادي"، 2017. متاح على <https://mentoringgroup.com/mentor-vs-coach-differences.html>؛ شوبوميتا بوز، "ما الفرق بين الموجه الإرشادي والمدرّب المتخصص؟"، أنماط المشاريع الصغيرة، 7 من يونيو 2016، متاح على <https://smallbiztrends.com/2016/02/difference-mentor-coach.html> ومركز أداء الذروة "الفروقات بين التدريب المتخصص والتوجيه الإرشادي" متاح على <http://thepeakperformancecenter.com/business/coaching/differences-coaching-mentoring/>
- Creating Culture of Inclusion, 2020, UN Women; Available at www.weps.org/resource/creating-culture-inclusion خلق ثقافة الشمول، 2020، هيئة الأمم المتحدة للمرأة، متاح على
- Danielle Page, "How Impostor Syndrome Is Holding You Back at Work", NBC News, 26 October 2017. Clance, Pauline R., and Suzanne A. Imes, (1978). The imposter phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. Psychotherapy: Theory, Research & Practice, vol. 15 No. 3, pp.241–247. دانييل بيج، "كيف تعوقك متلازمة المحتال في العمل"، إن بي سي نيوز، 26 من أكتوبر 2017. متاح على www.nbcnews.com/better/health/how-impostor-syndrome-holding-you-back-work-ncna814231 وسوزان أ. إيمس، (1978). ظاهرة المحتال لدى النساء الناجحات: الديناميات والتدخل العلاجي. العلاج النفسي: النظرية، البحث والممارسة، المجلد 15 العدد 3، الصفحات 241–247.
- Rosina Racioppi, "12 Questions for Mentoring Sessions", business.com, 17 May 2019. Available at www.business.com/articles/questions-for-mentoring-success روزينا راسيوبي، "12 سؤالاً لجلسات التوجيه"، بيزنس دوت كوم، 17 من مايو 2019. متاح على www.business.com/articles/questions-for-mentoring-success

وضع قيادة مؤسسية عالية المستوى للمساواة المبنية على عدم التمييز بين الرجال والنساء..



المبدأ 1

معاملة جميع النساء والرجال بعدالة في العمل - احترام ودعم حقوق الإنسان دون تمييز.



المبدأ 2

ضمان صحة وسلامة ورفاه جميع العاملين والعاملات.



المبدأ 3

تشجيع التعليم والتدريب والتطوير المهني للنساء.



المبدأ 4

تنفيذ التطوير المؤسسي وسلسلة التوريد وممارسات الأسواق التي تُمكن المرأة.



المبدأ 5

تعزيز المساواة من خلال المبادرات المجتمعية والمناصرة.



المبدأ 6

قياس ونشر التقارير عن التقدم في تحقيق المساواة المبنية على النوع الاجتماعي.



المبدأ 7

دعمًا لـ:

إصدار:

بتمويل من:

المبادي العالمية
المعنية بتمكين المرأة
وضعتها هيئة الأمم
المتحدة للمرأة ومكتب
الاتفاق العالمي



بتمويل من الاتحاد الأوروبي

الاتحاد الأوروبي

تمت الترجمة إلى اللغة العربية بدعم مالي من الوكالة الكورية للتعاون الدولي بالشراكة مع هيئة الأمم المتحدة للمرأة - مكتب جمهورية مصر العربية.

