الجمعية العالمية
للمرشدات
وفتيات الكشافة

# نموذج القيادة للمرشدات و فتيات الكشافة

WAGGGS

## من نحن

إن الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة من أكبر الحركات التطوعية المخصصة للفتيات والشابات في العالم. تضم هذه الحركة المتنوعة عشرة ملايين فتاة وشابة من 150 دولة. لقد استطاعت فتيات الكشافة والمرشدات تغيير حياة الفتيات والشابات حول العالم لأكثر من 100 عام عن طريق دعمهن وتمكينهن من تحقيق إمكاناتهم الكاملة ليصبحوا مواطنين مسؤولين في هذا العالم.

## ما هو دورنا

نحن نقدم للفتيات مساحة آمنة لممارسة الشجاعة و العناية و الفضول. قوتنا تكمن في برامج تعليمية غير رسمية خلاقة و تطوير مهارات القيادة و المناصرة و العمل المجتمعي ، كذلك تمكين الفتيات و الشابات من تطوير المهارات و الثقة التى تنقصهم لإجراء التغييرات الإيجابية لحياتهم و في المجتمع و في بلدانهم.

برامجنا تقدم في خمسة اقاليم خاصة بالجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة و هى: أفريقيا ، آسيا والمحيط الهادئ ، أوروبا ، نصف الكرة الغربي و الإقليم العربي. كما نقيم فعاليات للتدريب على المناصرة و القيادة في مراكزنا العالمية الخمسة: في الشالية في سويسرا ، سانجام في الهند ، باكس لودج في المملكة المتحدة ، كابانا في المكسيك و كوسافيري ، المركز العالمي المتنقل حول أفريقيا. من خلال برامجنا العالمية ، تتجمع الفتيات من جميع أنحاء العالم لتتعلم مهارات جديدة و لتشارك تجاربها الدولية وتبرم صداقات مدى الحياة.

## محتويات:


القيادة والجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة.....4
نموذج ممارسة القيادة الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة .....5
النموذج القيادي لأنماط التفكير.....10
قيادة الذات.....13
نمط التفكير الشمولي.....14
نمط التفكير التعاوني.....16
القيادة من أجل الإبتكار .....18
القيادة من أجل تمكين الفتيات.....20
نمط التفكير في الإجراءات المسؤولة.....22

## القيادة والجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة

**القيادة من منظور الجمعية العالمية للمرشدات و فتيات الكشافة هي رحلة نتشاركها و تمكننا من العمل معا و لجلب التغيير الإيجابي لحياتنا، حياة الآخرين و المجتمع الأشمل. إن القائد الجيد هو الذى يتعلم بإستمرار مدى الحياة والذى عن قصد يقوم بتعميق فهمه لمختلف السياقات ، يستنبط من مختلف أنماط الحكمة ويستغل ما تعلمه للتعاون مع الآخرين لإحداث تغيير**

تعمل حركة المرشدات وفتيات الكشافة على تمكين الفتيات والنساء منذ أكثر من مائة عام. فمنذ اللحظة التي تعدُ فيها الطفلة الصغيرة «ببذل قصارى جهدها»، فإنها تدخل في رحلة لتنمية القيادة مبنية على القيم، رحلة ترعاها وتحتفي بها وبما يمكنها أن تقدّم للعالم من حولها.
العمل مع المرشدات وفتيات الكشافة يمكّن الفتيات من بناء قاعدة من المهارات القيادية والثقة بالإضافة إلى مهارات حياتية من خلال رحله التعلم التي يشكلونها بأنفسهم. إنهم يقومون بتحديد أهدافهم ومتابعتها وفق سرعتهم الخاصة. تساعدهم هذه الرحلة على التعرف أكثر على شخصياتهم وإستيعاب ما يحتاجون إليه للنمو .

مع نموهم ، تستغل المرشدات وفتيات الكشافة هذه التجربة لأخذ زمام المبادرة في حياتهم. كما يمكنهم هذا من نقل خبراتهم وما اكتسبوه في دورهم كشباب القادة المتطوعين ، قادة في جمعياتهم أو قادة عالميين للحركة. إن تمكين الفتيات والشابات على أخذ زمام المبادرة في رحلتهن الإرشادية / الكشّافة من سن مبكرة جدا وتطويرها كقدوة لأجيال المستقبل من المرشدات وفتيات الكشافة. المنظمة توفر لهم الأدوات ليصبح عندهم الجراءة والثقة في كل جانب من جوانب حياتهم. في استطلاع عالمي تم إجراءه مؤخرا من الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة بالإشتراك مع جامعة إكسترا ، وجدنا أن ٤٦٪ من الفتيات والشابات يؤمنون أن كونهم من الإناث يمكن أن يضر بهن عند البحث عن فرص قيادية ، بينما يشعر ٣٧٪ فقط أن المجتمع يدعم القادة من الإناث. ومع ذلك ، فإن ٨٨٪ يشعرون أنهم يمارسون القيادة بفاعلية في حركة المرشدات وفتيات الكشافة و ٨٠٪ لديهم الشعور أنها منحتهم طموحا لإحداث فرق في المجتمع.

تساعد حركة المرشدات وفتيات الكشافة اتفليات على أن يكّن كل ما يمكنهّن أن يكّن . المنظمات الأعضاء في الجمعيات الخاصة بلمرشدات وفتيات الكشافة حول ات مللعلقدم أجود اتلجارب اتلى تسمح بتطوير القادة من اتفليات والشابات من سن خمس سنوات ، وقد اقمت الجمعية الالعلمية للمرشدات وفتيات الكشافة بإدارة فاعليات دولية للقادة منذ ع٢٣٩١ ما وبرامت جطوير القادة بناءا على الطلب منذ ع٦٠٠٢ ما.

ومع ذلك ، العالم الذى ينمو به الفتيات حاليا يجعل الأمر أصعب عليهن للوصول لإمكاناتهن الكاملة ونحن نريد دائما أن نقوم بالمزيد لتمكين الفتيات والشابات لأخذ زمام القيادة لحياتهم ليصبحوا صناع التغيير في مجتمعاتهن. لهذا السبب قمنا بتصميم عرض جديد للقيادة لحركات المرشدات وفتيات الكشافة. هذا النموذج تم تصميمه للفتيات والشابات بإستخدام نمط مستحدث لإيصال هذا النموذج لعشره ملايين عضو. سوف يقوم برنامج تطوير القيادة الجديد بالتالى :

يُلهم **الفتيات** بالقيم والمواقف والسلوكيات والمهارات والمعارف التي هم بحاجة لها ليصبحن قائدات وصانعات للتغيير ومبادرات ورائدت ومناصرات
يمكّن **قائدات الفتيات المتطوعات** ليصبحن نماذج ملهمة وقدوة قادرة على خلق مساحات آمنة للفتيات، تسمح لكلّ منهن أن تكون نفسها وأن تتولّى لقيادة حياتها و أن تطوّ ر ثقتها بنفسها وقدرتها على الصمود
يسمح **لقائدات المنظمات الأعضاء** بالجمعية العالمية بالاتحاد والازدهار والتركيز على الفتيات، بما يتيح لهنّ الفرصة لتقديم تجارب ملائمة ومثيرة ومتاحة لتنمية القيادة للأعضاء
مساعده **قائدات الحركة الإرشادية** على رفع أصوات الفتيات والشابات بالساحة العالمية وعلى دعم حركة مرشدات وفتيات الكشافة لتتمتع بالتنوع و الاستدامة.

## نموذج ممارسة القيادة الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة

لذلك عملنا مع جامعة إكستر لتصميم نموذج قيادة جديد يعتمد على مخرجات التعلّم لأكثر من قرن فيما يخص الرحلة القيادية التي تقوم بها الفتيات والنساء. نموذج ممارسة القيادة الخاص بالجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة يستند إلى نموذج "أنماط تفكير المدير الخمسة" الذي وضعه هنري مينتزبيرج وجوناثان جوسلينج، قمنا بتكييف نموذج القيادة هذا، بعد أن أثبت فعاليته دوليا، ليتناسب مع المسؤولية الخاصة بتنفيذ مهمة الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة؛ و هي "تمكين الفتيات والشابات من تطوير كامل لقدراتهنّ كمواطنات مسؤولات في العالم"

تعتمد معظم نماذج وبرامج القيادة التقليدية على كفاءات محددة ومهارات ومعارف وقدرات يجب على الفرد تطويرها لتصبح قائد جيد. وتبين من واقع تجاربنا ومشاهدة ودعم مسيرة الفتيات القادة أنه رغم أهمية هذه المهارات ، فإن قيمك ووجهات نظرك وسلوكياتك كقائدة لها أهمية أكبر. إننا لا نؤمن بوجود مجموعة عالمية من الصفات القيادية التى يمكنها بشكل تلقائي جعل شخص ما قائدا جيدا ، لأننا نعلم أن القيادة هى ظاهرة متأصلة في السياق. إنها تجربة حياتية ، عملية تفاعلية تحدث ضمن مجموعة من الناس في وقت معين وفي مكان محدد

بالطبع تظل الكفاءات المحددة مهمة بالنسبة لنا للتطور كقادة ويمكننا البناء على هذا الأساس مع أى مهارة قيادية نحتاجها للقيام بأدوار محددة. ولكن بدون تطوير المواقف والسلوك الأساسي كقادة لن نتمكن من القيام بدور المثل الأعلي في تمكين الآخرين من ممارسة القيادة مهما كان عدد تدريبات الكفاءات التى حصلنا عليها

## ما هي ممارسة القيادة؟

نموذج القيادة الجديد هو نموذج لممارسة القيادة. وممارسة القيادة هي مجموعة السلوكيات التي تختارينها لتطوير قيادتك بشكل يومي لتحويل القيم إلى أفعال لتحقيق التغيير الإيجابي. تُحدّد ممارستك للقيادة من تكونين كقائدة حسب **"طريقتك في العيش والتفكير في العالم"**. وأفضل طريقة لتطوير هذا المقياس هي الممارسة الواعية والنّشطة للقيادة

## نحن نؤمن بأنّه

ممارسة القيادة منهج متكامل للفرد.
يمكن للجميع تطوير ممارستهم للقيادة بإستخدام الأنماط الستة في الحياة اليومية.
يمكن لأي شخص، مهما كان سنه أو مكانته أو موقفه، أن يكون أكثر وعياً بكيفية ممارسته للقيادة.
يجب أن نمنح الجميع آليّات لرؤية أنفسهنّ كقائدات وللتفكير في ممارساتهنّ للقيادة.
حتّى تتطوّري و تتمتعي بقيادة أفضل، عليك أن تخصصي الوقت والمساحة اللازمة لممارسة القيادة. وهذا يعني أن تولّيك لمنصب أو سلطة معيّنة لا يجعل منك بالضرورة قائدة.
يمكن للفتيات تطوير ممارستهن للقيادة في جميع الأعمار و يُعدّ توفير المساحة اللازمة لهنّ جزءا من مسؤولية الراشدين الداعمين لهنّ.
إن تأثير قيمك وسلوكياتك عليك كقائدة، يتعدى بشكل أكبر، تأثير المهارات المكتسبة.

## القيادة التشاركية

تعتبر الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة القيادة عملية تشاركية موجودة في حياتنا اليومية. فعند تمكين وإلهام الآخرين، ولو بشكل بسيط، نحن نمارس القيادة، مشاركة القيادة تعزز من إنجازات الفريق: فهي تجعل الجميع يشعرون بالتقدير وتساعدنا على الوصول إلى حلول مبتكرة من خلال تسليط الضوء على وجهات نظر مختلفة. كما يتطلب هذا الأمر أيضا المحاسبة الذاتية للتحسين من الأداء والتكيف ووضع المصلحة الجماعية أولا. فلا تتمحور
القيادة حول المسؤول أو صاحب السّلطة، بل هي تتمحور حول التشارك في خلق بيئة يحظى فيها الجميع بالتقدير وتساعدهم ليكونوا أفضل ما فيهم. الفريق لا يمكن أن يكون له قائد واحد: يجب إفساح .الطريق للجميع لممارسة القيادة

حقوق الطبع والنشر عام ٢٠٠٣ منشورات كلية هارفرد للأعمال

https://impm.org النموذج الأصلي تم استخدامه لأكثر من ٢٠ عاما في برامج مثل برنامج الماجستير الدولي للمدراء

## القيادة الشمولية

ينبني نموذج القيادة الجديد على فكرة القيادة الشمولية التي تعترف بما تتمتع به القيادة الملائِمة للسياق المحلي من قيمة عالية، على عكس نماذج القيادة العالمية التي تنظر للعالم من منظور بعيد لتحاول إيجاد القواسم المشتركة ، فإن نموذج القيادة الشمولي يسعى إلى فهم المحتوى المحلي بعمق للتعامله .معه وفق احتياجاته

ترفض القيادة الشمولية مبدأ «القوالب الجاهزة للقيادة» و الذي يعني بأن نموذج واحد فقط يتناسب مع الجميع وأن معيار أوحد يمكن تطبيقه في كل مكان. تتحدّى القيادة الشمولية فكرة تطوير الأداء القيادي من خلال مجموعة محددة من الكفاءات. وتدرك أيضا القيادة الشمولية بأن ممارسة القيادة تتّخذ أشكالا مختلفة حسب السياق، ومن الممكن تطويرها حسب مناظير مختلفة.

نحن نبني أساسا متينا لممارسة القيادة نستطيع اعتماده في حياتنا، في أي دور نتولاّه، وذلك من خلال تعلّمنا التعامل مع التعقيدات الموجودة في محيطنا و بيئتنا الأوسع، مما يعتمد على سلوكنا القيادي.

## ما هى أنماط القيادة؟

**نموذج الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة يستعين بنظام يحتوي على ست أنماط للقيادة كأداة رئيسية لتحويل القيادة لممارسة واعية.**

كل نمط للقيادة هو بمثابة نافذة تمكننا من النظر خلالها للحصول على وجهات نظر مختلفة وللتأثير بوعي على ردود أفعالنا ، تأملاتنا ، خياراتنا
وسلوكياتنا. عن طريق ممارسة أنماط القيادة الست كأداة لإستخلاص المعنى من تجاربنا ، نصبح أكثر إدراكا لممارسات القيادة التى نقوم بها ، ويمكننا "داخليا" استيعاب سلوكيات القيادة حتى تصبح عادة ، وجزء لا يتجزء منا كقادة
عند ممارسة أنماط القيادة بوعي ، فإننا نعتاد على مراعاة الجوانب المختلفة لأى سياق في أى موقف ، وبالتالى نقوم بتعديل اختياراتنا وإجراءاتنا. بمرورالوقت ، مع استمرار ممارسة الأنماط الست في مختلف الأدورا والمواقف ، تصبح تلك الممارسات جزءا منا ونصبح كقادة أفضل. نحن نؤمن أنه إذا مارس كل قائد على مستوى المرشدات وفتيات الكشافة أنماط القيادة ، فسيكونون أكثر استعدادا لتحقيق أغراض الحركة
تعمل الأنماط معا كنظام مرن ، حيث تقدم للقادة نسيج اً من الأفكار يمكنهم من العمل معا لتحقيق ممارسات قيادية مقصودة. إن تلك الأنماط مناسبة بشكل خاص للجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة بسبب تنوع الحركة. في حين أن الجميع يمكنهم ممارسة القيادة بشكل يومي ، فإن التدريب على الأنماط وكيفية ترجمتها بشكل محكم يتكيف ليتلائم مع كل سياق أو عمر أو موقف. تأخذنا الأنماط نحو رحلة نستخدم فيها التأمل للإستفادة من مغزى كل تجربة ، لإكتشاف المعنى من مختلف الزوايا ولترجمة ما تم تعلمه لاتخاذ إجراءات مسؤولة. تتغير أهمية كل نمط وفق الموقف ، ويمكننا الإعتماد على أنماط مختلفة لإستخلاص الفائدة أو مجموعة من الأنماط في أوقات مختلفة. تنمو هذه الأنماط معنا كلما تعمق فهمنا للنموذج من خلال الممارسة

## التدرّب على ممارسة القيادة

إن تطوير قيادتك هو رحلة عمر، ولهذا نحن نؤمن أن هذا التطوّر يحدث من خلال التجارب، وليس من خلال التعلّم النظري. فيمكن لأي شخص أن يكون قائدا عظيما إذا كان يمارس نظريات القيادة بوعي كل يوم حتى يصبح جزء من تفكير وسلوك الشخص. إننا نعتقد أن من يقومون بإستيعاب الأنماط الست داخليا يمارسون قيادة جيدة ويقربوننا أكثر من رؤية الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة: عالم تتمتع الفتيات من خلاله بالقيمة وتقوم بما هو لازم لتغيير العالم.

كم مرة نفكر بوعي في أنماط القيادة الستة ونستخدمها كأداة لفهم تجاربنا ولتوجيه سلوكياتنا وقراراتنا وأفعالنا؟ أول خطوة تمكنا من دمج نمط القيادة مع ذاتنا ، هو تحديد طرق بسيطة تجعنا مدركين لممارسات القيادة اليومية؟

لمساعدتك في تحديد الطرق التي تمكّنك من ممارسة القيادة، حاول الإجابة عن أسئلة التالية

كيف يمكنني توفير مساحة لنفسي للتفكير في طريقة استخدامي اليومي لأنماط القيادة ؟
ما هي القيم الأساسية الأهمّ بالنسبة لي - وما هو السلوك الذي يساعدني في إبرازها؟
ما هو التغيير الذي إذا أدخلته على سلوكي ليساعدني على تمكين الآخرين بشكل أكبر؟
ما هو السلوك الذي ينجح دائما في تحفيزي وتنشيطي ؟
كيف يمكن أن أضع نفسي في موضع شخص آخر في الوقت الحالي؟

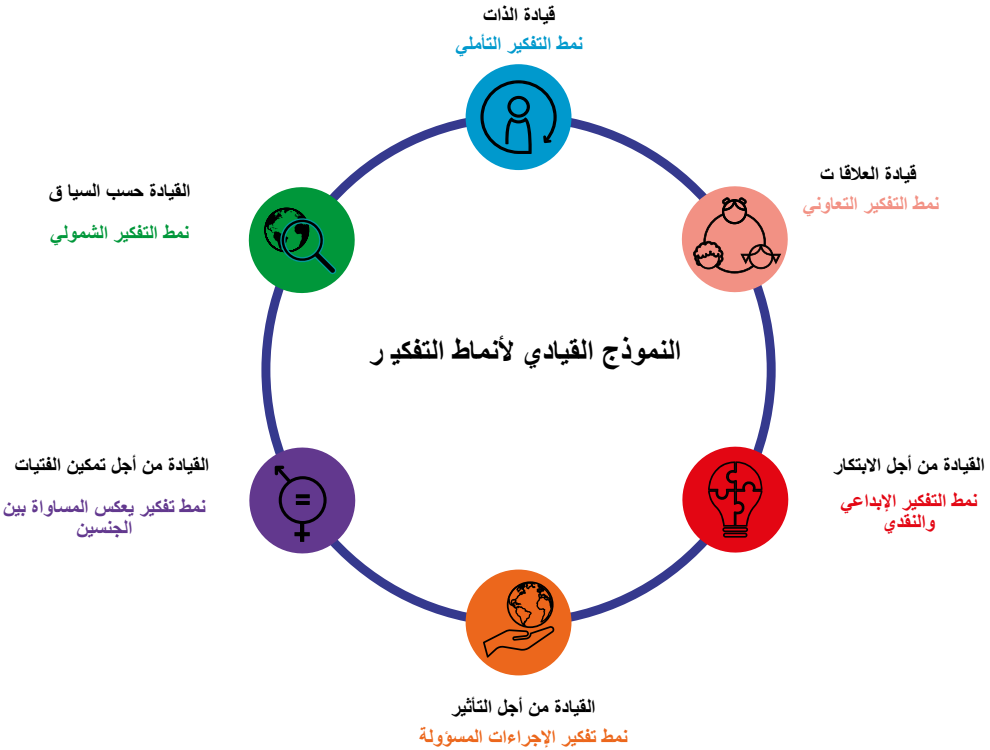


**"عقلية القيادة في الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة ساعدتني على الشعور بمزيد من الثقة كقائدة لأنني أستطيع تحديد ما ينقص في أسلوب قيادتي وأن أكون أكثر تأملا بإستخدام نمط التفكير القيادي. سوف أستعين بهذه الأنماط عندما أتعرض لبعض المواقف الصعبة التى أواجهها وأيضا عندما يكون على أن أتكيف وأتغير للحصول على نتائج أفضل."**

**هيلين ستوررو المشاركة في ندوة القيادة ، 2018**

Ginisang Tahong with Malunggay
Mga Sangkap:
Tahong
Malunggay
Sibuyas
Bawang
Luya
Mantika
Pamaraan:
1. Hiwain ang sibuyas, bawang, at luya.
2. Igisa ito sa mantika.
3. Ilagay ang tahong at lagyan ng tubig at asin.
4. Ilagay ang malunggay at pakuluin ng isang minute.
5. Hanguin ito.

## النموذج القيادي لأنماط التفكير






**"عقلية القيادة في الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة ساعدتني على الشعور بمزيد من الثقة كقائدة لأنني أستطيع تحديد ما ينقص في أسلوب قيادتي وأن أكون أكثر تأملا بإستخدام نمط التفكير القيادي. سوف أستعين بهذه الأنماط عندما أتعرض لبعض المواقف الصعبة التي أواجهها وأيضا عندما يكون على أن أتكيف وأتغير للحصول على نتائج أفضل."**

**هيلين ستوررو المشاركيف ة ندوة القيادة ، 2018**

## نمط التفكير التأملي - قيادة الذات

لتُحدثي ترابطا ذو مغزى مع تجاربك السابقة، لتفكري في سلوكك وتأثيره. لتستكشفي القيم التي تؤمنين بها وكيف تعكسينها عند ممارسة القيادة. لصقل حب الاستطلاع لديك! لخلق مساحة للتعرف على نفسك ورعايتها، لإدراك وخلق الظروف التي انت في حاجة إليها لتزدهري

## نمط التفكير التعاوني - قيادة العلاقات

الجمع بين وجهات النظر و المرجعيات المختلفة وإلهام الإجماع حول رؤية مشتركة. الاستماع والتعلم من الآخرين. حرية مشاركة ما لديك من معرفة. خلق الهياكل والظروف والمواقف التي يحتاجها الناس للوصول إلى إمكاناتهم ، والمساهمة بشكل كامل في أي فريق أو موقف

## نمط التفكير الإبداعي والنقدي - القيادة من أجل الابتكار

خلق بيئة تعترف بقيمة كل من الابتكار والاستفسار. البحث عن البيانات، التحليل والتعلم من المعلومات والأدلة. البحث عن و تحدي الافتراضات. شجع نفسك والآخرين على الابتكار. التطلع لأفكارً جديدة و الاستعداد لتغيير رأيك

## نمط تفكير الإجراءات المسؤولة - القيادة من أجل التأثير

حشد الطاقات حول ما الذي يحتاج للتغيير و ما الذي يحتاج لحماية الاستمرارية. تحويل القيم الخاصة بك إلى العمل بنزاهة و موثوقية. ممارسة القيادة لخلق عالم يمنح القيمة لجميع الفتيات ويمكنهن من الوصول إلى إمكاناتهن كمواطنات مسؤولات في العالم

## نمط تفكير يعكس المساواة بين الجنسين - القيادة من أجل تمكين الفتيات

أخذ النوع الاجتماعي بالاعتبار عند ممارسة القيادة وتحدي القوالب النمطية للجنسين. فهم تأثير العوائق بين الجنسين وتمكين نفسك والآخرين لإدراكها والتغلب عليهم. التعزيز من قيمة حركة بقيادة الفتيات

## نمط التفكير الشمولي - القيادة حسب السياق

الدخول إلى عوالم الآخرين ، وتفهم احتياجاتهم واهتماماتهم بعمق أكبر. الملاحظة ، طرح الأسئلة وتثقيف النفس حول الظروف المحلية ووجهات النظر. بناء روابط ذات معنى مع الآخرين من خلال الفرص الشاملة للقيادة المشتركة

## نمط التفكير التأمّلي - قيادة الذات

الخطوة الأولى لممارسة القيادة الجيدة هى العمل على الوعي الذاتي والذكاء العاطفي ، من خلال مراجعة أنفسنا بشكل نقدي ولكن بدون أحكام مسبقة. مما يساعدنا أن نكون أكثر تعاطفا مع الآخرين من خلال فهم ردود أفعالهم وعواطفهم دون تحيز لمساعدتنا على إدراك المواقف القيادية المعقدة والغامضة واتخاذ الاستجابة الصحيحة لها

التفكير لا يقتصر على البحث عن الذات فقط ، بل يساعدنا أيضا لرؤية وجهنا في المرآة ومراجعة استجابتنا للعالم من حولنا. التأمل والتفكير يساعدنا على استنباط المعنى من تجاربنا وتطبيق وعي أكبر لإدارة الذات في التجارب المستقبلية ، كذلك خلق دائرة تعلم إيجابية تساعدنا على تطوير القيادة بشكل ملموس من خلال الممارسة

**إننا نمارس هذا النمط من أجل**

- فهم أنفسنا والآخرين بشكل أفضل.
- كشف وتطوير قيمنا.
- استنباط معنى للتجارب السابقة.
- فهم تأثير السياق على تجاربنا وتصوراتنا.
- التأكد من إستمرار مسار التعلم من الخبرات وتوفيق آراءنا.
- تحليل الأخطاء وإدراك النجاحات.
- خلق عادات إيجابية للعناية بالذات.
- بناء المرونة من خلال الممارسات التأمل.

**نصائح للتدرب على نمط التفكير التأمّلي**

- فهم أنفسنا والآخرين بشكل أفضل.
- كشف وتطوير قيمنا.
- استنباط معنى للتجارب السابقة.
- فهم تأثير السياق على تجاربنا وتصوراتنا.
- التأكد من إستمرار مسار التعلم من الخبرات وتوفيق آراءنا.
- تحليل الأخطاء وإدراك النجاحات.
- خلق عادات إيجابية للعناية بالذات.
- بناء المرونة من خلال الممارسات التأمل.

## القيادة وفق السياق - نمط التفكير الشمولي

تتطلب ممارسة نمط النفكير الشمولي أن يقوم الفرد أولا بأخذ الخطوات الأولى من التفكر.عندما نفهم تأثير السياق على تجاربنا حينها فقط نستوعب بشكل واضح إستحاله وجود نهج عالمى موحد للقيادة

إن فهم السياق ليس أمرا سهلا – علينا أن نراقب ما حولنا لتحليل ما نراه ، حتى نطرح الأسئلة الصحيحة. كما يدفعنا هذا إلى إدراك وتحدي تحيزنا الخاص. نمط التفكير الشمولي يساعدنا على التواصل مع الأشخاص المختلفين عنا (بسبب العمر والموقف والثقافة وما إلى ذلك) ، ويعطينا الأدوات للعمل في مختلف البيئات المعقدة والمتنوعة

**إننا نمارس هذا النمط من أجل**

لتدخلي في عوالم الآخرين ولتتعمقي في فهم احتياجاتهم وقلقهم.
لتطوير وإظهار التعاطف.
فهم كيفية توافق قيمنا وسلوكنا مع توقعات مختلف البيئات.
إنشاء وتعديل الإطار المرجعي لدينا على أساس المعلومات المقدمة في سياقها المناسب.
تكييف القيادة لتتلائم مع الظروف المحلية.
تحديد التحيز اللاواعي وتجنب التعميم والقوالب النمطية.
تجنب افتراض أن نهج واحد يناسب الجميع.
تأييد التنوع والشمولية بإستمرار.
فهم كيفية العمل مع سياق معقد ومتنوع داخل منظومة الحركة الموحدة.
تقييم إجراءات القيادة داخل السياق المحلي والعالمي وربط النتائج المحلية بالمهمة الأساسية للجمعية العالمية

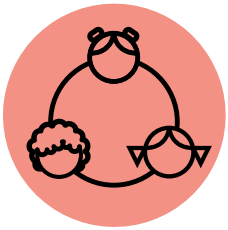
**نصائح للتدرب على نمط التفكير الشمولي**

تحدي نفسك لطرح أسئلة ذات معنى على الأشخاص الذين تعرفهم ، ولكن أيضا للغرباء.
عند الإلتقاء بشخص للمرة الأولى حاول تجنب الحديث عن الطقس وجرب الدخول في محادثة أكثر عمقا لمعرفة الأشخاص بشكل أعمق
عند التحدث لشخص ما تدرب لتكون مستمع جيد. أنت لست مجبر على الرد. ركز فيما يقوله الشخص أكثر من ما تنوي قوله لاحقا. انتبه للطريقة التى يتحدث بها الآخرين ( اختيار الكلمات ، نبرة الصوت ، لغة الجسد ، وما إلى ذلك
حاول إيجاد مساحة مشتركة مع كل شخص تلقاه ، بما في ذلك الأشخاص الذين تجد صعوبة في التعامل معهم
إذا كنت تكتشف بيئة جديدة (بلد ، مجتمع ، أشخاص لا تعرفهم ، إلخ) ، حاول أن تقوم بهذا الأمر وبعقل متفتح ونظر ثاقب. كيف يتحدث الناس معا، كيف يتعاملون مع بعضهم البعض؟ هل هذا يختلف عن اعتقاداتك؟
إذا كنت تنوى الذهاب لمكان لم تزره من قبل ، عليك القيام بدراسة مسبقه للمكان؟ بحث عن الثقافة و التاريخ والعادات. سيساهم هذا أكثر في تفهم من حولك بشكل أعمق
احذر أن تقع في مصيدة الافتراضات. حتى اذا كنت تراقب وتتعلم وفق السياق ، عليك تذكر أن لا أحد يستطيع أن يحل محل شخص آخر مر بتجربة حياتية أخرى بشكل كامل



**لكي تكون ميسراً جيداً ، فأنت بحاجة إلى تصميم نماذج ذهنية ثم تطويرها في المتعلمين. يجب عليك تجسيد العقليات خاصة في السياقات المختلفة**

**مشاركة في ورشة عمل القيادة مع جمعية مرشدات بوروندي**



## قيادة العلاقات - نمط التفكير التعاوني

أن تكون قائد متعاون يعنى تقدير كل فرد في الفريق واعتبارهم مصدرًا ومورِدًا – بما في ذلك أنفسنا. هذا يعنى لا يوجد «رئيس» ولكن الجميع يساهم بطريقتة ، بغض النظر عن العمر والدور والموقع. حيث يعمل الناس والأفكار معًا بطرق لا يمكن التنبؤ بها ، لذا فإن التعاون يتطلب مرونة

كما أن التعاون يهدف أيضًا إلى العمل بنشاط مع الأشخاص المختلفين عنا أصحاب وجهات النظر المختلفة والمهارات المتعددة (بسبب العمر والثقافة والأدوار والإهتمامات ، وما إلى ذلك). بسبب هذا الإختلاف قد يساعدنا هذا على تجربة أشياء جديدة والعثور على حلول مبتكرة ، بناء علاقات بنائه ذات معنى ويمكننا أيضا تحويل الشركاء إلى حلفاء

### إننا نمارس هذا النمط من أجل

كن جزء من الفريق ، شارك الآخرين الطاقة الإيجابية وساندهم.
عليك أن تجمع بين السياقات ووجهات النظر المختلفة.
استغل إختلافات الآخرين ليكون شيء ثمين تستفيد منه لاحقا: كل شخص لديه ما يضيفه للفريق!
قم بإرساء الهياكل والظروف والتصرفات التى تمنح الآخرين الفرصة للإزدهار.
هيئ البيئة الآمنة والإيجابية التى تمنح الناس الحرية لإتخاذ المبادرات.
إنشاء فرص تمكين مشتملة للتعاون.
كن منتبه للنزاعات المحتملة وحاول حلها قبل ظهورها.
أطلب المساعدة ولا تخف. إنك تساعد الآخرين فلم لا تسمح لهم بالمساعدة.
عليك برعاية القيادات من الفتيات والتعاون بين مختلف الأجيال.
قم ببناء شبكات أوسع وعلاقات أكبر واستخدمها لتعزيز الحركة.

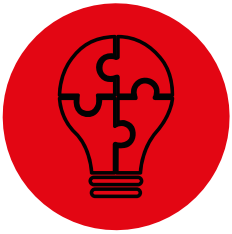
**نصائح للتدرب على نمط التفكير التعاوني**

انتبه لكل عضو في المجموعة وتأكد من عدم احتكار أى شخص المناقشة. عليك أن تعتاد سؤال الجميع عن آرائهم ومساعدة من يتسمون بالهدوء والخجل على رفع أصواتهم.
امنح الفريق بعض الوقت لمشاركة مشاعرهم - لفهم شعور الآخرين داخل الفريق ، لمعرفة ديناميكيات المجموعة وإيجاد حلول تجعل الجميع يشعرون بالتقدير.
العمل بنشاط لتعزيز الروابط بين أعضاء الفريق من خلال تنظيم أنشطة بناء الفريق.
استخدم التكنولوجيا لمساعدتك على التعاون مع فريقك بسهوله ويسر.
تحدي نفسك على القيام بمشاريع مع أشخاص مختلفة في مختلف نواحى الحياة ، كن متفتح الذهن وامنح الآخرين الفرصة لمفاجئتك! على سبيل المثال ، اطلب من شخص ما نادرا ما تتحدثون أن يقوم بمشروع ما معك ، أو قم بتنظيم شراء هدية مع مجموعة من أفراد العائلة لقريبك الأكبر سنا.
تمكين الشباب من المشاركة الحقيقية. ضمان حصول الشباب على فرص ذات مغزى للمشاركة في صنع القرار على جميع المستويات. تعلم أن تقدِّر بصدق إمكاناتهم من خلال التفاعل معهم بنشاط.
قم بتصميم الشبكة الخاصة بك وتعرف على الأفراد والمجموعات الين يمكنك العمل معهم بشكل أكبر أو بشكل مختلف لتحقيق أهدافك.
قم بدعم الفريق وتفهم نقاط القوة لكل فرد وإعرض الآليات التى تسهل على الجميع الاعتماد عليها.



**نموذج القيادة ليس لمجرد مكان واحد أو أشخاص معينين ، بل لكل "شخص وكل دور**

**(مشارك ، ورشة قيادة المنطقة العربية في السودان)**



## نمط التفكير الإبداعي والنقدي - القيادة من أجل الإبتكار

إن خلق مساحة للتفكير الإبداعي والنقدي أمر ضروري للقائد الجيد ، سواء بالنسبة لنا وللآخرين ، وخاصة عند اتخاذ القرارات وحل الأزمات. التفكير النقدي يساعدنا على فهم وتقييم الموقف بعمق وبدقة ، بينما الإبتكار يمنحنا الفرصة لإيجاد حلول مبتكرة

لكى تصبح قائد مبدع عليك البحث عن أفكار وحلول مبدعة وتكون منفتح على التفكير المتباين ، لإستكشاف إمكانية عمل الأشياء بشكل جيد بدلا من الطريقة التقليدية وتحمل المخاطرة الخاصة بالأفكار الجديدة. التفكير النقدي هو أن تطرح الأسئلة الصحيحة ، سبر غور الأمور ، التمتع بالرؤية العالمية والفهم التحليلي المتعمق للوضع. إن هذا النمط يساعدنا على فهم ما هو على المحك وتقييم أدوار وسلطة أصحاب النفوذ. كما يمكننا هذا النوع من التفكير على تقييم تأثيرنا على الوضع بشكل موضوعي والتكييف مع المستقبل

**إننا نمارس هذا النمط من أجل**

- فهم الخلفية الفكرية للناس وإفتراضاتهم والبيانات التي يعتمدون عليها.
- استكشاف المواقف المعقدة واتخاذ القرارات.
- تحليل البيانات بشكل فعال واستيعابها والتعلم منها.
- التفكير المستقل بعيدا عن فكر الجماعة.
- استكشاف االمنطق الدفين لأفكارنا.
- تعلم ترتيب أولوية ما هو مهم وما قد يمكن إنهاءه لاحقا.
- الإنفتاح على «التفكير المتشعب» ، التعلم من مختلف وجهات النظر وتغيير آراءنا.
- تشجيع الذات على الإبتكار والخوض في مخاطر مدروسة.

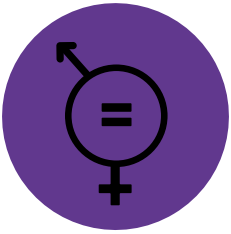
**إننا نمارس هذا النمط من أجل**

تسائل بشكل منهجي عما تعتقد أنك تعرفه. من أين حصلت على هذه المعرفة؟ هل من الممكن أن يحصل شخص آخر في مكان/زمان/موقف آخر أن يحصل على معلومة مختلفة؟
حاول أن تتعمق قدر الإمكان عند معالجة أمر ما. قم بتجربة ال «خمس لماذا» أو استراتيجيات أخرى لتشجيعك على التفكير والتعرف على الأسباب الأساسية وراء أى أمر.
كن على دراية كامله بما تتحدث عنه: القيام بالأبحاث اللازمة للموضوع الذى تعمل به ومراجعة المصادر قبل افتراض أن كل شيء على ما يرام.
تمثيل الأفكار والعمليات بشكل مرئي: رسم مبدئي ، جداول ، رسومات بيانية ، وما إلى ذلك.
صمم خرائط لتحليل الشبكة وتأثير العمليات المعرضة للخطر عندما تكون بحاجة لحل مشكلة.
احتفظ بأفكارك في مدونة خاصة بالقيادة واطرح على نفسك سؤال: ما هو أكبر أحلامك ، كيف تتخيل عالمك المثالي وكيف يمكنك الوصول إليه. درب عقلك على التفكير بحرية وتناسى عن قصد الحواجز والعراقيل لتعطى الفرصة لعقلك أن يبدع.
اطرح على نفسك أسئلة تحفزك على التفكير مثل «ماذا لو؟» و «لم لا؟».
ناقش أفكارك مع الأصدقاء أو العائلة. عادة ما نصبح أكثر إبداعًا عندما نتحدى عقولنا.
تدرب على مهارات التركيز لتبقي ذهنك صافيا ولإفراد مساحة للتفكير الإبداعي والنقدي.
تعلم العمل بشكل أفضل: بمفردك ، مع الآخرين ، في وجود موسيقى أو في هدوء تام ، في الصباح أو المساء؟ قم بتهيئة الظروف التى تحتاج لها لإستخدام أقصى قدرات عقلك ولتقديم عادات إيجابية للتعبير عن إبداعاتك بشكل منتظم قدر الإمكان.



**تحتاج إلى توجيه العقليات نحوك ، تحتاج إلى غرس لهم في حياتك. أنت تعرف جيدًا ما قمت» به في الماضي ويمكنك مقارنة ما تفعله اليوم. تساعدك العقليات على فهم كيف يمكنك التغيير .» للأفضل. يمكنك استخدامها للتقييم الذاتي ثم استخدامها في كل مكان وطوال الوقت**

**مشارك، ورشة عمل القيادة مع رابطة مرشدات دو بوروندي**



## نمط تفكير يعكس المساواة بين الجنسين - قيادة من أجل تمكين الفتيات

بدأت حركة المرشدات وفتيات الكشافة بعد طلب الفتيات الحصول على نفس الفرص المتاحة للذكور. هذا مثال ملموس لممارسة الفتيات لنمط تفكير يعكس المساواة بين الجنسين ، لما يمثله من خلق فرص للفتيات لتزدهر وتطور من إمكاناتهن

من أجل التمكين الكامل للقيادة ، نحتاج إلى تطوير المعرفة واستيعاب مفهوم المساواة بين الجنسين. في كل بلد في العالم لا تزال هناك أوجه من عدم المساواة بين الرجال والنساء. من خلال التفكير مليا والبحث في هذا الأمر كل في سياقه يمكننا التغلب على العوائق التى تتعلق بالقيادة لخلق مساحة تمكينية لأنفسنا وللشابات والفتيات من حولنا

**إننا نمارس هذا النمط من أجل:**

مراعاة النوع سواء ذكر أو أنثي في حياتنا اليومية بشكل واعي.
البحث والمعرفة أكثر عن المساواة بين الجنسين.
التفكر في الفروق التى نلمسها في حياتنا الخاصة.
التعرف على الآليات التى تحد من فاعلية القيادة بسبب الحواجز الخاصة بالنوع.
تعديل ممارسات القيادة الخاصة بنا لأخذ النوع في الإعتبار.
تشجيع قيمة الحركات التى تقودها الفتيات.
دعم الشابات والفتيات الأخريات وتمكينهم ليصبحوا أكثر وعيا للحواجز الجنسانية ليتغلبوا عليها.
مواجهة الصور النمطية السلبية ضد المرأة.
السعي بشكل فعال لتحقيق المساواة بين الجنسين.

## نصائح للتدرب على نمط تفكير يعكس المساواة بين الجنسين

تأمل بعض التصرفات البسيطة التى قد تكون قد قمت بها دون قصد وأدت إلى التفرقة بين الجنسين. هل استخدمت مفردات أو تعبيرات للتفرقة («كن رجلا» / استرجلي ، «لا تبكي كالفتيات» ، إلخ)؟ هل سبق وأن أطلقت حكما مسبقا على فتاة بسبب مظهرها؟ هل سبق وأن أصابتك الدهشة لما يقوم به رجل أو امرأة أو ما يحب أو تحب بسمم كون هذا الأمر عادة لسيت «نسائية» أو «ذكورية»؟

احتفل بالنساء الملهمات في حياتك (من تعرفهم والغرباء!). احتفظ بقوائم النساء اللاتي يلهمنك والسبب. احتفظ بمقولات شهيرة لنساء قادة في مذكرتك. حاول أن تكتشف امرأة ملهمه كل شهر (ناشطة ، فنانة ، رياضية ، إلخ). هل تحدثت علنا قبل ذلك عن التحديات التى كان عليها مواجهتها كامرأة في مجال عملها؟

قم بتنظيم تحديات لنفسك أو لأصدقائك: عليك قراءة كتب ألفها نساء ، الإستماع لموسيقي من قبل نساء أو مشاهدة أفلام عن نساء لمدة شهر كامل. فكر في هذا التحدى: هل كان صعب أو محبط؟ ما تأثير هذا على موقف المرأة في العموم؟

تحدي القوالب النمطية الجنسانية كلما كان ذلك ممكن ولكن تذكر أن عدم المساواة بين الجنسين هو موضوع قد يكون صعب. اوجد مساحة للرعاية الذاتية وإذا كانت طاقتك منخفضة ، لا تخف من التراجع وتوجية الأشخاص إلى مصادر أخرى للمعلومات.

استكشفى ردود أفعال الرجال والفتيان حولك فيما يتعلق بالمساواة: ناقشى الأمور التى قد تكونى قد مررت بها كفتاة/شابة (على سبيل المثال التحرش ، الدورة الشهرية ، العنف ، الصور النمطية الضارة ، التمثيل السلبي في الثقافة الشعبية ، عوائق قد تحول دون متابعة اهتماماتك ، التسويق القائم على الجنس ، إلخ) وراقبى اذا كانت هذه المواضيع تم مناقشتها من الفتيان والرجال. إذا كن رجل/فتي ، عليك الذهاب الى الفتيات والشابات في عائلة وسؤالهن عن تلك المواضيع مما يتيح لك فهم تأثيرهم على الإناث وكيف يمكن أن تقدم يد العون.

تحدث مع الشابات والفتيات الأخريات في مؤسستك. كيف أثر جنسهم على تجربتهم؟ حاول تحديد طرق بسيطة لمساعدة بعضنا البعض وخلق مساحات لأصواتك ولممارسة القيادة معا. إذا كنت تعمل مع الفتيات ، كيف يمكنك منحهم فرص اضافية تعزز من ثقتهم وتمنحهم اللحظة التى يرفعن فيه أصواتهم لتولى زمام المبادرة.



**تسلط عقلية القيادة الضوء على القيم الهامة للفتيات المرشدات / الكشافة. فهي تساعد المنظمات الأعضاء وأعضاء اللجان على النظر على نطاق أوسع والتفكير في القرارات قبل اتخاذ الإجراءات. أنها تسهل الإجراءات والسلوكيات في العديد من المجالات. إن ممارسة العقليات القيادية تعزز قيمنا الأساسية وتمكننا من نقل قيمنا خارجيا في سياق حديث.**

**جيف هسو ، لجنة البرنامج والتدريب ، فتيات الكشافة في تايوان**

## القيادة من أجل التأثير - نمط التفكير في الإجراءات المسؤولة

إن ممارسة نمط التفكير في الإجراءات المسؤولة تعني أن نقوم بمحاولة إحداث تغيير بناء: لأنفسنا وللأشخاص من حولنا والمجتمع بشكل عام. إننا نقوم بتحويل القيم إلى أعمال وإلهام للآخرين للقيام بالمثل

يدفعنا نمط التفكير في الإجراءات المسؤولة إلى تطوير رؤية التغيير الذى نسعى له في العالم ، بالإضافة إلى الأفكار التى تساعدنا على الوصول لهذا الهدف. هذا يعنى التفكير في الصورة الأكبر ، التفكير في كيفية تحقيق أهدافنا ضمن هذه الصورة والإجراءات الواجب اتخاذها طول الطريق. لتحقيق أهدافنا علينا في بعض الأحيان العمل مع فريق لتغيير بعض الأشياء ولحماية الآخرين

**إننا نمارس هذا النمط من أجل**

القيادة لصالح الحركة والمجتمع ، مسترشدين بالأهداف والقيم الخاصة بالجمعية العالمية للمرشدات وفتيات االكشافة.
ساعد في تحريك الطاقة نحو التغيير أو لحماية الإستمرارية.
فهم محفزات التغيير ، كيفية التأثير ورعاية البيئة التى لديها استعداد للتغيير.
شحذ الشجاعة لتغيير بعض الأشياء التى لم يتم تغييرها من قبل.
تعلم كيفية الدفاع عن الأشياء التى تهمنا.
كن المثل الأعلى للمواطن المسؤول لتلهم وتحشد الآخرين.
التفكير في توابع أفعالك وكيف يمكن أن تؤثر على أنفسنا ، الفريق ، المجتمع ، الحركة ...
فهم الأخلاقيات والاستدامة والتأثر طويل الأجل لأعمالنا.

## نصائح للتدرب على نمط التفكير في الإجراءات المسؤولة

تحقق دائما من الدفاع وراء ما تقوم به: هل تصرفاتك ذات صلة بالهدف الأكبر؟ هل لايزال الغرض نفسه ذا صلة؟ ما هو الأمر الذى يحتاج إلى الحماية؟
قد تحتاج إلى بعض التغيير لحماية الإستمرارية! قد تقرر تغيير الطريقة التى تؤدى بها بعض الأشياء لحماية الهدف الأكبر.
تحدي عاداتك وعادات الآخرين: كونك تقوم ببعض الأشياء بطريقة معينة لا يعنى أنها أفضل طريقة.طور من معرفتك وفهمك للقضايا المجتمعية. يمكنك استخدام منصة أهداف التنمية المستدامه والجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة www.thegoals.org لاكتشاف القضايا الرئيسية التى يواجهها العالم والتأمل في كيفية تأثير أفعالك عليها.
إبحث عن الأعمال التى يمكن أن تكون ضارة بالمجتمع أو البيئة. تحدي نفسك للتخلي عن شيء اعتدت عليه ولكن ليس من الأشياء التى لا تستطيع الإستغناء عنه ويكون ضار بالبيئة (يعتمد على وضعك الخاص ، على سبيل المثال ، استخدام سيارتك بدلا من المواصلات العامة، استخدام الأكياس البلاستيكية أو الشفاطة البلاستيكية للشرب ، تناول الكثير من اللحوم ، وما إلى ذلك).
تذكر وعد المرشدات وفتيات الكشافة و تذكر أن تحاول إحداث تغيير إيجابي صغير كل يوم.
اطلع على رؤية ورسالة الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة و استخدمها للتأمل في ممارسات القيادة الخاصة بك. كيف يمكنك القيادة بشكل يتوافق أكثر مع هذه الرؤية والرسالة؟

## المراجع للمزيد من التفاصيل


جوسلينج جاى ، مينتسبرج اتش، العقول الخمس للمديرين ، بحث لبرنامج الماجستير جامعة هارفرد للأعمال: نوفمبر 2003
http://impm.org ، الخمس أنماط من التفكير للقادة ، برنامج الماجستير الدولي للمدراء
تورنبول س ، كيس ب ، إدواردز ج ، شيدليتسكى د ، سيمسون ب ، القيادة العالمية: حكمة مختلفة لعالم معقد ، بلجراف ماكميليان ، بيسمبر 2011 (والعمل الذى يتبعه من مؤتمرات القمة العالمية للقادة).
مادسين ، س ر ، استخدام عدسة القيادة العالمية للتعامل مع مهمة تنمية القيادات النسائية ، جامعة وادى بوتا 2009.
رايتز م ، شاسكالسون م ، أوليفير س، فالر ل ، القائد الواعي ، تطوير القدرة على الصمود والتعاون في الأوقات المعقدة من خلال ممارسات ذهنية ، أشتريدج للتعليم التنفيذي هولت ، نوفمبر 2016

الجمعية العالمية
للمرشدات
وفتيات الكشافة

**Credits**

Writers: Elsa Cardona and Andii Verhoeven.

© World Association of Girl Guides and Girl Scouts, 2018

World Bureau
12c Lyndhurst Road
London NW3 5PQ
UK
+44 (0)20 7794 1181
leadingforherworld@wagggs.org
www.wagggs.org/what-we-do/lead

Registered Charity No. 1159255 in England and Wales