

الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة
WAGGGS

مرجع الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة لدعم القيادة

استكشاف قيادتك



World Association
of Girl Guides
and Girl Scouts

Association mondiale
des Guides et des
Eclaireuses

Asociación
Mundial de las
Guías Scouts

المحتويات

4	مقدمة
6	التوجهات في القيادة
9	استكشاف قيادتك – ما هي القيادة وما هي القائدة؟
15	منهجيات القيادة
26	فهم القيادة في بيئة الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة
31	ساحات قيادتك
34	التمكين والقيادة
36	وضع خطة العمل
39	الخاتمة

تم إصدار هذا الكتيب بناءً على طلب المنظمات الأعضاء بإشراكهن في موارد برنامج الجمعية العالمية لتطوير القيادة WLDP ، مما جعلنا نكيف إستراتيجية البرنامج من أجل دعم منظماتنا الأعضاء في الأقاليم.

ولأن هذا الكتيب لا يزال في طور التجربة، يسعدنا تلقي آرائكن و انطباعتكن إذا ما أتيج لكن الوقت لاستخدامه. و سوف نقوم بالكتابة لعدد من المنظمات الأعضاء لمعرفة مدى قربنا من تحقيق متطلباتكن. كما نرحب بتعليقاتكن واقتراحاتكن المتعلقة بالشكل و المحتوى وسنقوم بدمج المقترحات في المراحل المقبلة من تطوير هذا الإصدار.

الغرض

الغرض الرئيسي من هذا الكتيب هو تقديم رؤية استكشافية واضحة و تقديمية في صلب القيادة عند كل من الأفراد و الفريق والمنظمات. سيشجعن العمل بهذا الكتيب على:

- مناقشة كيف يرتبط تطوير القيادة بك ك فرد و كعضو في فريق و كعضو في منظمة بالإضافة إلى كيفية استيعاب و ممارسة القيادة.
- استكشاف كيفية ممارسة القيادة داخل الجمعية وما هي المناهج و المصطلحات المستخدمة.
- استكشاف وتحديد أساليب القيادة المختلفة و التأمل في قدرة الأساليب على تنمية الأفراد و المنظمة.
- فهم و تطبيق المعلومات لتساعدك بشكل فعال على الإسهام بمهاراتك القيادية في نمو المنظمة.

تم إصدار هذا الكتيب من أجل دعم المنظمات الأعضاء في عملية تطوير قائداتهن، وفي عملية نمو وتطوير منظماتهن أيضاً. الهدف أن يكون هذا الكتيب مصدراً عملياً يقدم نظرة ثاقبة على نظرية القيادة، ونقاط للمناقشة، وأنشطة للإنجاز، كما يتيح التأمل الذاتي. ويعتمد هذا الكتيب على المنهج والمبادئ وطرق التعلم التي تستخدم بنجاح في برنامج الجمعية العالمية لتطوير القيادة WLDP، وسيدعمك و يدعم منظماتك خطوة بخطوة في رحلتك لتطوير قيادتك.

المجموعة المستهدفة

هذا المرجع معد لكي تستخدمه المجالس الوطنية لمنظماتنا الأعضاء من أجل دعمهم كقائدات و كجزء من فريق القيادة في منظماتهم.

القيادة و التعلم

تعد عملية التعلم في القيادة عملية مستمرة. فالقدرة على التعلم و التأمل و خلق معنى من تلك الانطباعات شئ رئيسي كي تصبحي قائدة مؤثرة. علاوة على ذلك، تنهك القائدات المؤثرات في فلسفة التعلم مدى الحياة والتي تشمل أفكاراً جديدة و التعلم من كافة الخبرات. رحلتك في التعرف على نفسك كقائدة هي رحلة شخصية تحتاج إلى بعض "الأمثلة" (الطرق القديمة للحياة) و الكثير من الفرص اللازمة لملء "حقيبتك الخاصة" بطرق جديدة للتفكير.

وسوف يصحبك هذا المرجع و يصحب منظمتك في استكتشاف و تطوير مفهوم قيادتك و الذي نأمل ان يعزز و يطور قدراتك القيادية إلى كامل إمكاناتها.

نهج التعلم

النهج الذي تقوم وتعتمد عليه عملية التعلم خلال هذا الكتيب، مستمد من التجربة و النظرية، ويمكن تطبيقه عملياً. تم اتخاذ المبادئ الأساسية للتواصل و التوسع و التحدي و العمل من برنامج الجمعية العالمية لتطوير القيادة من أجل أن:

تتواصل إبدأي من حيث يتواجد الناس - تواصل مع نهج التعلم من خلال تجاربهم و ابدئي من ما هو معروف.

تتوسع اجلبي طرق تعلم جديدة من خلال أفكار ونظريات جديدة.

تتحدي شجعي الأشخاص على التفكير خارج الصندوق وعلى أن يتركوا مجالهم المريح ويجربوا شيئاً جديداً

تعملي تأكدي من وضع خطة عمل تقديمية تحدث التغيير المنشود.

يعد استخدام "سجل التعلم" جزءاً من نهج التعلم في هذا المرجع، وهو أداة تستخدم في برامج تنمية القيادة كي يتم تسجيل تعلم الأفراد ومشاعرهم ونشاطاتهم وخبراتهم وردود أفعالهم وخططهم الخاصة بالأعمال الجديدة. ونشجعك على تسجيل ما تعلمته خلال رحلتك في التعلم. وقد قمنا بترك حيز في نهاية كل قسم من أجزائك كي تستخدميه كسجل تعلم فردي خاص بك يساعدك على تدوين معرفتك بالشكل الذي يناسبك.

كيف يمكنك استخدام هذا المرجع

يمكن استخدام المحتوى في ورشة عمل تستغرق يوماً كاملاً، أو في مجموعة من الجلسات النقاشية، على سبيل المثال كجزء من اجتماع مجلس الإدارة أو للإطلاع الفردي. حيث تم تصميم المحتوى كي يتم استخدامه من قبل الفرق وكذلك الأفراد. و أفضل وسيلة لاستخدام هذا المرجع أن يكون لديك شخص ما يقوم بتيسير عملية التعلم.

التوجهات في القيادة – نظرة عامة

مراحل تطور تنمية القيادة خلال العشر سنوات الماضية

يعتبر التحول عن نموذج القيادة الذكورية البطولية إلى نموذج يجسد ممارسات أكثر جماعية واحداً من أبرز التحولات. فيبدو أن الأيام التي يرى فيها القائد كرجل على الفرس الأبيض الذي يصل في الوقت المناسب " لينقذ اليوم" قد وُت. وفيما يلي ثلاثة طرق محددة تتناول أفكاراً عن القادة و كيف ينبغي تطويرهم.

• التحول من "ماذا" يفعل القائد إلى "كيف" يقوم بذلك القائد

تناولت نماذج القيادة في الستينيات و السبعينيات ما يفعله القائد، و بالأخص، أنماط السلوك التي يشارك بها. وبهذا، تركزت مهمة تطوير القيادة على تدريب الأشخاص على سلوكيات معينة. وفي العشر سنوات الأخيرة، كانت هناك خطوة ملحوظة للبعد عن التركيز على سلوكيات محددة والتركيز على كيف يؤدي القائد ما يفعله. فعلى سبيل المثال، هناك اهتمام بالغ بالقيادة " الأخلاقية" و أفكار القيادة " الرشيدة" فضلا عن القيادة الحساسة سياسياً. حيث ألقى هذا التحول الضوء على الدور الرئيسي للقيم في سلوكيات القادة و مساعي تطوير القيادة وذلك لتمكين القادة المحتملين من التعرف على تلك القيم و العمل من خلالها.

إن ملامح القيادة آخذة في التغير؛ فالأفكار التقليدية عن القيادة كالقيادة الموضوعية والهرمية و التوجيهية والاستبدادية والقيادة التي تحركها المهام، أصبحت أقل تأثيراً بسبب تغير التوقعات والتطلعات وكذلك بسبب أن عدم القدرة على التنبؤ وعدم اليقين أصبحا جزءاً من العالم المعاصر. إن التغيرات العالمية والاقتصادية والمجتمعية تحتم على القادات الآن ان يصبحن أكثر استجابة و قابلية للتكيف و أكثر إبداعاً وتعاوناً. فالقيادة اليوم تتطلب نهجاً أكثر تواصلاً و مشاركة و تطويراً للأفراد والفرق في زمن عدم الاستقرار، والتغيير يتطلب مستوى مختلف من المهارة والأسلوب القيادي.

" تحتاج القيادة اليوم لأن تكون " ممهدة" ؛ بمعنى ان تمتاز بالشفافية و تزدهر في عالم متغير على الدوام. لذا، ينبغي على الشركات أن تلتزم بتنشئة القيادات الشابات داخل المنظمة و تشجيع القيادات الأكبر على نقل ما يعرفونه. فالقيادة اليوم تحتاج لأن تكون هي القاعدة و ليس الاستثناء... فلم تعد القيادة تقتصر على القليل من القيادات الاستثنائيات على قمة المنظمة..."

ديلويت الرئيسية التنفيذية لباري سالزبيرج في،
القيادة قاعدة و ليس استثناء،

• التحول من مفهوم القيادة المحددة إلى القيادة المتطورة

ينظر إلى القيادة على نحو متزايد على أنها نتيجة للعديد من السياقات المختلفة. فهي تتعلق بكونك في المكان الصحيح (أو الخطأ) في الوقت المناسب. لذا، فينبغي على القادة ان يبدوا اهتماماً كبيراً بما يتطلبه موقف معين و كيف يمكنهم الإسهام بأفضل ما لديهم في هذا الموقف. و يهدف تطوير القيادة إلى تنمية القادة حتى يمكنهم التعامل مع احتياجات العمليات الطارئة بقدر كبير من الاستقرار الانفعالي، و القدرة على التعايش مع مبدأ الشك أو عدم التأكد، فضلاً عن تنمية مهارات الاستماع بعمق والعمل بشكل يقدر الاختلافات ولا يعاديها.

وهناك أيضاً إدراك متزايد بحتمية أن يكون قادة المستقبل بناءً للمجتمع و القدرات من خلال وسائل جديدة ليس لها مثيل على مر التاريخ. فالقضايا العالمية مثل تغير المناخ و قلة الموارد الأساسية و زيادة الفجوة بين الأغنياء والفقراء تتطلب قادة يتمتعون بالقدرة على الحوار مع مختلف الثقافات و الإسهام في القضايا الأخلاقية و التحدث بتواضع و سماحة و بعد نظر لطبيعة أدوارهم.

(د. دونا لادكن بمركز التعلم و القيادة التنفيذي، مدرسة كرانفيلد للإدارة، جامعة كرانفيلد، بريطانيا).
د/ لادكن اشتركت في دعم وضع برنامج الجمعية العالمية لتنمية القيادة).

• التحول من التركيز على الفرد إلى تقدير العمل الجماعي و القيادة الجماعية

تقترح نظريات مثل " القيادة الموزعة" أنه من أجل تحقيق مهام ما، فيتعين على الشخص الذي لديه أكثر خبرة في إتمام المهمة التي ينبغي إتمامها في وقت محدد أن يلعب دور القائد. فالفكرة الرئيسية هي ان القيادة تحتاج في الغالب إلى أن " تتحرك حولك" و أنه من أجل إنجاز المهام بشكل فعال فإن القادة يجب ان يكونوا قادرين عند نقطة ما على أن يتخلوا عن القيادة و يحتاج التابعين أن يكونوا قادرين على التقدم للاضطلاع بدور القيادة إذا اقتضى الأمر. كل ذلك يتطلب قدراً كبيراً من الحساسية و الاهتمام بالمواصفات الخاصة بالأشخاص في مجموعات المهام و كذلك سماحة و طيبة نفس من القادة لكي يمكّنوا التابعين من احتلال مركز الصدارة.

ملاحظات

استكشاف قيادتك

– ما هي القيادة وما هي القادة؟



كيف تفهمين و تمارسين القيادة؟

القيادة ظاهرة نتطرق إليها كل يوم وفي كل موقف في حياتنا. فنحن نقود أنفسنا و نقود الآخرين و نُقاد من خلال أناس آخرين. يوضح هذا الجزء أصول وتطور قيادتك، مقارنة بدورك كعضو في المجلس وصانعة قرار وقائدة للآخرين.



" معرفة الآخرين هو ذكاء و معرفة نفسك هو حكمة و قيادة الآخرين هي قوة و قيادة نفسك هي القوة الحقيقية"
(لايو تسو في لايو تي تشانج)



خبرات القيادة

الغرض:

مشاركة خبرات القيادة
اكتشاف كيفية النظر إلى خبرات القيادة المختلفة

الطريقة:

العمل في مجموعات من ثلاثة أو أربع أشخاص. وبشكل دوري، يأخذ كل شخص في المجموعة دور "الراوي" و "المحاور" و "المراقب و الكاتب".

تقوم كل مشاركة بسرد قصة عن تجربة لها تتعلق بالقيادة. قد يكون ذلك عندما قامت بدور القادة أو عندما تمت قيادتها من قبل شخص ما. يمكن مشاركة التجارب الجيدة والسيئة. وتقوم المحاور بطرح عدة أسئلة للخوض بعمق داخل التجربة. وبعد رواية القصة، تخبر المراقبة عن الانفعالات التي لاحظتها ومواصفات القيادة التي أدركتها من خلال القصة. عندما يتم سرد جميع القصص، تقوم المجموعة بتلخيص ما قاموا بملاحظته.

ملخص التجربة – ماذا تعلمت عن نفسك وعن الآخرين – ماذا تعلمت عن القيادة؟
يعتمد مفهوم القيادة على مهارات و كفاءات هؤلاء اللاتي ينفذن دور القيادة.



التمرين 1- ب: اختبار عصب العينين

الغرض:

شرح الشعور بالقيادة والانقياد بين الناس في عالم مزدحم .
ممارسة بعد الثقة في العلاقة بين القائد والتابع

الوصف:

تعمل المشاركات في زوجين؛ إحداهما تُعصب عينيها. تُقاد المشاركة المعصوبة العينين بالكامل من خلال المشاركة غير المعصوبة العينين لمدة خمس دقائق ثم يتم تبادل الأدوار. يمكن للقائدة أن تتحدث مع تابعتها (أو يتم سؤالها) عن ما تراه كما تستطيع أن تأخذ التابعة إلى أي مكان تريده.

المغزى:

- ما شعورك عندما تُقادين بالكامل من خلال شخص آخر؟
- ما شعورك عندما تكونين القادة؟
- ما الذي ساعدك في تنفيذ تلك المهمة؟
- ما الذي أعاقك عن أداء المهمة؟
- ما الذي أدهشك خلال التجربة؟
- ما الشيء الذي كان من الممكن أن يجعلك أكثر كفاءة في تلك المهمة؟
- ما الذي نتعلمه عن القيادة من تلك التجربة؟

" لا تشك مطلقاً أن جماعة صغيرة من مواطنين مفكرين وملتزمين تستطيع أن تغير العالم. في الواقع، إنه الشيء الوحيد الذي استطاع ذلك." (مارجريت مياد)

هناك العديد من المفاهيم " للقيادة" والمرتبطة بمفهوم " الإدارة" ودور ومسؤوليات " القائد".

وقبل أن نعمل على تطوير القيادة داخل مجلسك وجمعيتك، سوف نبدأ بمناقشة كيف يمكنك تحديد الشيء الرئيسي المرتبط بالقيادة.

أي الكفاءات لازمة للقيادة؟

فكري في قادة تعجبين بها وضعي قائمة بالمهارات و المعرفة و الكفاءة التي تتمتع بها تلك القادة. شارك في أفكارك مع غيرك في مجموعة من اثنتين وفي مجموعة اكبر .
و الآن، بعد أن تأملت في كيف اختلفت نظرتك وفهمك للقيادة، نستطيع المتابعة إلى التحدي الأساسي في العملية ألا وهو استكشاف قيادتك.

التمرين 1- أ: اختبار المرآة mirror

الغرض:

لشرح كيفية القيادة والانقياد

الوصف:

تعمل المشاركات في مجموعات من اثنتين وتمثل إحداهما دور " المرآة" والأخرى تكون " الحقيقة". و نرسم خط تخيلي بينهما يمثل مكان المرآة. وعند الإشارة، تبدأ من تمثل " الحقيقة" بالتحرك وتبذل من تمثل دور المرآة أقصى جهدها لمحاكاة الأفعال الحقيقية مع ضبط المسافة والحركات مع خط المرآة قومي بهذا الاختبار بعد أقصى دقيقتين ثم بدل الأدوار " الحقيقة" و " المرآة".

استخلصن التجربة من خلال المناقشة في مجموعات من اثنتين ثم لخصن النتائج في الجلسة العامة:

- ما هو شعورك عندما مثلت دور " المرآة"؟
- ماذا شعرت عندما كنت الشخص الذي وجهه غيره ؟
- ما هي ردود أفعالك تجاه تلك المشاعر؟
- ماذا تعلمنا عن القيادة بعد ممارستنا لتلك التجربة؟

فهم القادة والقيادة



" إن أوجه التشابه هي التي تجعل الأفراد يكونوا مجموعة – و الاختلافات هي التي تؤدي بالمجموعة إلى تكوين فريق."

عندما يتم اختيارك لتكوني عضو في مجلس صناعة القرار، فتوقعي أن تقومي بقيادة كلا من الأشخاص والموارد بالإضافة إلى اتخاذ قرارات من شأنها التأثير على حياة الآخرين؛ حالياً أو في المستقبل. هذا يعني أنك يجب ان تكوني مدركة لكيفية مساهمتك في الفريق وعلاقتك بإسهامات الآخرين.



حددي أصحاب المصلحة وصفي شكل قيادتك من وجهة نظرهم

من المهم أن تنظري إلى قيادتك من منظور توقعات المنتفعين، فتأثير القائد له تأثير الموجة، فالقائد الجيد يستطيع جلب المزيد من الأعضاء و الموارد والفرص أما القائد السيئ فيبعد الأشخاص والموارد و الفرص.

الغرض:

التأمل في التصورات المختلفة لمفهوم القيادة عند المنتفعين.

الوسيلة:

في مجموعات بحد أقصى خمس مشاركات في المجموعة، ناقشن تصورك عن مفهوم القيادة والقائد من منظور كلا من:

- عضو في جمعيتك
- والدا مرشدة أو فتاة كشافة
- أقرانك
- أعضاء فريقك
- الممولين



مناقشة النقاط الرئيسية:

تأملي ملياً لدقائق قليلة ودوني تعريفك للمصطلحات التالية و التي تعتمد على ما تعرفينه حالياً :

القيادة:
القاندة:
الإدارة:
التطوير:
التعلم:

قد لا يكون لديك تعريف لجميع المصطلحات الآن – سوف نعود لها لاحقاً.

شارك في تعريفاتك مع زميلاتك من أعضاء المجلس، وإذا تغير مفهومك قومي بتعديل تعريفاتك.

يوضح تاريخ حركة المرشحات وفتيات الكشافة أن العديد من السيدات اللاتي يتقلدن مناصباً قيادية في المجتمع وعلى مستوى العالم مازالن مرشحات وفتيات كشافة. وقد اقرت العديد منهن بأن خبراتهن في مجال حركة المرشحات وفتيات الكشافة قد أمدتهن بأساس ثابت للغاية في مجال تطوير القيادة من خلال الثقة بالنفس و التقدير الذاتي و القدرة على التأقلم مع التغيير و احترام الآخرين و مهارات القيادة وكذلك التفاهم الدولي.



خبرتي الأولى كقائدة الوسيلة:

1. صفي دورك القيادي الأول.
 2. عند قراءة أو سماع قصتك، ما هي مهارات القيادة التي تستطيعين التعرف عليها؟ هل مازالت تلك المهارات تظهر كجزء من شخصيتك؟
- سوف تقودك تلك التمارين التي قمت بها حتى الآن إلى ان يكون لديك تصور و فهم لظاهرة القيادة كفرد و كجزء من مجموعة (مثل مجلسك/ لجنتك). وفي الجزء التالي، سنذهب خارج منظمتك و نكتشف كيف تعرف القيادة في العالم من حولنا.



مناقشة

1. ما مدى سهولة رؤيتنا وإدراكنا لصفاتنا القيادية؟ هل من الأسهل أن نرى الصفات القيادية في الآخرين؟ أعطي أمثلة توضح رأيك.

من الممكن تصور مفهوم القيادة بطرق مختلفة حسب نوعية مشاركتك فيها؛ سواء كنت القائد أو الشخص المقاد أو شخص خارجي يشاهد عملية القيادة. كما يعتمد مفهوم القيادة أيضاً على من نكون وتاريخنا الشخصية وثقافتنا وجذورنا المعرفية فضلاً عن فهمنا لمعنى القيادة.

ويمكننا فهم القيادة أيضاً في سياق اجتماعي ومن خلال العلاقات. وعليه فإن جذورك المعرفية وثقافتك وتاريخك سوف يؤثران على قيادتك. وذلك يعرف بالبنية الاجتماعية؛ وتساهم تلك البنية الاجتماعية في تطور الجماعات والمنظمات بشكل متبادل. ويعتمد البناء الاجتماعي على مشاركة الأشخاص القصص والتصورات والأراء وكذلك تعتمد على ثلاثة أفعال وهي:

الاستماع إلى ما يفكر ويشعر به غيرك

التعبير عما تشعرين وتفكرين به للآخرين

التأمل لتكوني أكثر وعياً بحقيقة شعورك واعتقادك.

فعندما يتفاعل الأشخاص فهم يقومون بذلك من خلال إدراكهم أن تصوراتهم للواقع مرتبطة ببعضها، ومع تصرفهم بناءً على هذا الإدراك، فإن ذلك إلى تعزيز معرفتهم المشتركة عن الواقع.

فعند مشاركتنا للقصص فإننا عادة ما نخرج بتصوير جديد عن الموقف الذي يتم مناقشته. على سبيل المثال، عندما يشارك الأشخاص بقصصهم، فإنهم عادة ما يغادرون وفي عقلم الباطن تصور الآخرين حول الموقف



أنظري في تعريفاتك المقترحة في المهمة الرئيسية. كيف تميزين بين " القيادة " و " الإدارة " و " الحوكمة "؟ إذا كان لديك أية تعديلات أو تغييرات، قومي بتدوينها.

لقد اكتشف الباحثون أن نظريات القيادة قد انتقلت من الـ " ماذا " المتعلقة بالشخص، البطل أو البطلة الذي/التي يعرف الأشخاص ما عليهم فعله إلى الـ " كيف " في العلاقة بين القادة و فريقها و علاقتها بالموقف.

الوصف التالي لنظريات القيادة، والذي أثر على بيئة القيادة ومنهج الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة للقيادة، يتضمن نهجاً شمولياً و إيجابياً و تقديرياً تهتم فيه القيادة بالتحفيز وبالنتيجة . وفي الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة، تنشأ النتائج من الأفكار التي نمت داخل المجموعات أو الفرق وترتبط بالتحديات التي تواجهها الفتيات والشابات المعاصرات.



القيادة التطوعية

ما هي نقاط القوة و نقاط الضعف و التحديات داخل منظمة تطوعية للنساء أو منظمة تعليم مختلط فيما يتعلق بالقيادة و جذب القادة والحفاظ عليهم؟ ما هي الاختلافات التي تربطها بين قيادة الموظفين المدفوعين الأجر وقيادة المجموعات التطوعية؟

2. كيف تتغير قدرتنا على إدراك الصفات القيادية في الذات وفي الآخرين إذا تغير تصورنا للقيادة من القائد كـ " بطل " إلى القائد كـ " ميسر "؟

3. كيف ساعدتك حركة المرشدات وفتيات الكشافة على بناء مهاراتك القيادية؟



فرق القيادة

يختلف معنى القيادة باختلاف المجموعات. فعلى سبيل المثال يمكن ان تختلف نظرة الفتاة عن نظرة الفتى للقيادة، كما يمكن ان يتأثر إدراكها وفهمها للقيادة بشكل أكبر إذا كانت منضمة لوحدة مرشدات، ففي حال قيادتها لنشاط ما، أو توليها مسؤولية مشروع أو مسؤولية وضع رؤية للمستقبل. يمكننا النظر إلى قيادتها في الأحوال الثلاثة السابقة على أنها "قيادة ممارسة" و " قيادة تشغيلية" و " قيادة إستراتيجية" على الترتيب.



أنظري في تعريفاتك المقترحة في المهمة الرئيسية. هل تلك التعريفات تختلف وفقاً للثلاثة مناظير المذكورة؟ قومي بتدوين أية تعديلات أو تغييرات.



" الإدارة هي عمل الأشياء بشكل صحيح، أما القيادة فهي عمل الأشياء الصحيحة." (بيتر إف. دروكر)



تطور القيادة

الغرض:

بحث التغيرات التي طرأت على مناهج القيادة في جمعيتك عبر تاريخ الجمعية.

الوسيلة:

إن أمكن، اعثري على كتيب القائدات من مختلف الفترات الزمنية في حياة جمعيتك، أو قومي بإجراء مقابلات شخصية مع قائدات حاليات بالجمعية أو رائدات من فترات زمنية مختلفة. أبحثي كيف تم تعريف القيادة على مر الزمان و ما هي نوعية السيدات اللاتي ينظر إليهن كقائدات مؤثرات.

ناقشي السلوكيات التي كانت متوقعة من القائدات و من الأعضاء تحت قيادتهن. قومي بعمل خط زمني لتطور القيادة وصولاً إلى الحاضر.

الملخص

ما الذي يمكنك تعلمه عن القيادة من هذا التمرين؟

في الأقسام التالية ستجدين وصفاً لنظريات القيادة التي يتم مناقشتها وتطويرها على مستوى العالم وداخل الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة في الوقت الحالي. ومن خلال دراسة تلك النظريات و مناقشتها مع القائدات الأخريات، سوف تجدين نموذج وأسلوب القيادة الخاص بك، ونأمل أن يتم ذلك بمشاركة وتعاون الأشخاص الذين تتولى قيادتهن.

ملاحظات

منهجيات القيادة

في هذا الجزء لن نركز على منهجيات القيادة التقليدية مثل القيادة الكاريزمية والأوتوقراطية و التعاملية ولكن سنقوم بعرض المناهج الحالية للقيادة مثل القيادة التقديرية والتعاونية والخدمية والتحويلية. ومع ذلك، فهذا لا يعني ان نظريات القيادة السابقة كانت خاطئة أو لم تعد ذات صلة، فهي تعتبر أسس نظريات القيادة اللاحقة وغالباً ما نجد إشارات قليلة لتلك الأنماط في القيادات التي يتم ممارستها.

سوف نكتشف النظرية وراء تلك المنهجيات ونتأمل في كيفية ارتباطها بالقائدات الحاليات و المجالس الحالية.

القيادة التقديرية

إن الفكرة الأساسية للقيادة التقديرية سهلة وفي نفس الوقت عميقة. فبدلاً من التركيز على ماذا يجري بالخطأ في مكان العمل يكون التركيز على التعلم و البناء على الممارسات الناجحة. فالقيادة التقديرية هي تحويل الإمكانيات البشرية إلى قوى إيجابية و هي عبارة عن عملية إيجابية تعتمد على العلاقات. و تتمثل قيمتها الأساسية في خلق موجات إيجابية من الثقة و الطاقة والحماسة و الأداء لإحداث تغيير إيجابي في عمل الفرد وفي العالم.

وللقيادة التقديرية جذورها في التفكير التقديري. حيث تولي هذه الفلسفة اهتماماً بالغاً بما يجري على نحو صحيح وتبني عليه وتبرز كل ما هو إيجابي. يشجعنا هذا النهج على رؤية العالم بطرق مختلفة من خلال البنية الاجتماعية ويجعلنا نعتزف انه يمكن ان يكون لدى لناس رؤى وواقع مختلف، ولكنهم لا يزالون منفتحين على التغيير. فالتفكير التقديري يكتشف أفضل ما في الواقع.

تركز القيادة التقديرية على التعلم من فوائده ونجاحات الممارسات السابقة والعمل على تطويرها. عندما تتولين القيادة بروح التقدير، فإنك:

- تفكرين في الأشياء الناجحة أو التي نجحت في الماضي.
- تنظرين إلى الأمام أكثر من نظرك للوراء.
- تؤمنين بان جميع الأفعال تحدث بغرض إيجابي في وقت و موضع حدوثها.
- تستخدمين اللغة الإيجابية
- تفكرين في الموقف من ثلاثة جوانب (شخصي، وما بين الأفراد، و من منظور تجريدي)
- تستخدمين الأسئلة أكثر بكثير من الإجابات
- تديرين و تمكني المشاركات من الإسهام في الرؤية و المهمة والأهداف التنظيمية.

القيادة الموقفية

أدرك مديري القرن الواحد والعشرين أن نهج "إصدار الأوامر و التحكم" في القيادة لم يعد هو النهج الأكثر فاعلية للحصول على أفضل ما يمكن للأشخاص تقديمه.

كما أقروا بأن القيادة الفعالة هي ليست عن " نمط القيادة الواحد المناسب للجميع"؛ فأكثر القادة نجاحاً هم من يدرسون كل موقف على حدة قبل أن يقرروا التدخل المناسب.

لقد تم تطوير هذا النهج السلس في القيادة عن طريق هيرسي و بلانشارد (1985) و يعرف بالقيادة الموقفية. وهذا النموذج من القيادة مفيداً بشكل خاص لأنه يقوم بوصف القيادة الفعالة من حيث السلوكيات، على سبيل المثال، كيف يجرب الأشخاص قيادتنا من خلال السلوكيات التي نظهرها. فمن خلال هذا النهج، نستطيع تعلم الكثير عن القيادة الفعالة ومدى ارتباطها بإدارة أداء الآخرين

و تستند القيادة الموقفية على المبادئ التالية :

• التفاعل بين كم الإرشاد و الاتجاه الممنوح (سلوك المهمة)، وكم الدعم الذي يقدمه القائد (سلوك العلاقة)ا.

• التفاعل بين اثنين من العوامل التي تتعلق بأعضاء الفريق، مستوى كفاءتهم و مستويات ثقتهم والتزامهم.

• القيادة هي خليط من نمط السلوك التوجيهي (المهمة) والسلوك التدميمي (العلاقة).

النموذج (الموضح بالأسفل) لديه الكثير الذي يقدمه للقائد فيما يتعلق بدوره في تطوير الأفراد وتشجيعهم على تحقيق أداءً ممتازاً. ومع أن لكل شخص منا أسلوب قيادة يفضله ويمكن تقييمه، إلا ان نموذج هيرسي و بلانشارد يمكننا من انتقاء الأسلوب الأمثل المناسب لكل موقف، اعتماداً على احتياجات الأشخاص الذين نقودهم من الدعم والتوجيه.

وفي هذا النموذج، نشاهد نوعين من سلوكيات القيادة: " المهمة" و " العلاقة" .

سلوك العلاقة

المدى الذي يقوم فيه القائد بالتواصل الثنائي (منه وإليه) و يقدم التشجيع و الدعم في مجال:

- ◀ التواصل
- ◀ تيسير التعاملات
- ◀ الاستماع الفعال
- ◀ تقديم التقارير والاستجابات الناتجة عن الأنشطة

سلوك المهمة

القدر الذي يتدخل فيه القائد لتحديد الأدوار، وتحديد "ماذا" و "كيف" و "متى" و " أين" و " من الذي سيفعل ماذا" في الأمور المتعلقة بـ:

- ◀ وضع الهدف
- ◀ التنظيم
- ◀ إعداد الإطارات زمنية
- ◀ التوجيه
- ◀ السيطرة

بينما تركز معظم نظريات القيادة على إيجاد أفضل طريقة لتحقيق أهداف المنظمة ، إلا ان القيادة التحويلية تركز على احتياجات وأخلاق وقيم الأشخاص الذين يرفعوا شأن المنظمة.

حيث تتسم القيادة التحويلية بالآتي:

- التأثير المثالي (قوة الشخصية)
- الدافع الملهم
- التحفيز الفكري
- المراعاة الفردية

تناسب القيادة التحويلية بشكل كبير المنظمات القائمة على القيم مثل منظمات المرشدين وفتيات الكشافة وجمعية الشبان المسيحيين YMCA وفرق الفتية والفتيات

وينبغي على قائد كيان صناعة القرار لأي منظمة ان يكون على وعي بقيم وآراء أعضائها، و يشكل رؤيتها و مهمتها و استراتيجياتها و أهدافها من خلال إجماع تلك الآراء التي يتم التعبير عنها بشكل فردي، وفي جلسة عامة مفتوحة.



القيادة التحويلية

ناقشي المقولة التالية:

" إذا لم يكن لدى جميع المشاركات نفس الأهداف، وإذا لم تتمكن القائدات التحويلات من إقناع الجميع بقبول رؤية مشتركة طوعاً، فماذا سيكون الحال المرجح للأشخاص الذين يفضلون أهدافهم وأرائهم الخاصة؟ ... إلا إذا تمكنت القائدات من تحويل الجميع وخلق إجماع مطلق على المصالح. القيادة التحويلية تنتج ببساطة الأغلبية التي ستمثل الجزء الأقوى "

سلوك المهمة يهتم بالمهمة (" تنفيذ العمل المطلوب")، بينما سلوك العلاقة فيقوم بتحفيز أعضاء الفريق و بناء علاقات إيجابية معهم وصيانتها.

بناء على طبيعة المهمة و مهارة و مستوى إدراك ونضج الفرد، سيتبنى القائد واحد من أنماط القيادة الأربعة وذلك من اجل تحقيق المهمة المنشودة. وأنماط القيادة الأربعة هي: الإخبار و الترويج والمشاركة و التفويض.



القيادة الموقفية في مجموعة مرشحات وفتيات كشافة

شاركي بأمثلة لمواقف داخل جمعيتك العضو تظهر أنماط القيادة سألقة الذكر أو تحتاج إليها. يتبنى نهج المهمة القائد كـ " رئيس" تم تفويضه لتحقيق هدف معين. ويكون لدى القائد المسئول عن المهمة النزعة لـ:

" إخبار" أعضاء الفريق عن ماذا يكون الحل، و ما عليهم فعله، و كيف يؤدون ذلك، وبعدها يقوم بالمراقبة و الإشراف على أدائهم.

القيادة التحويلية - القيادة القائمة على القيم و الأخلاق

لدى القيادة التحويلية القدرة على تحويل إمكانيات الأفراد والفرق والمنظمات. حيث يستطيع القادة في هذا النهج تحديد قيمهم الخاصة وقيم الأفراد والقيم الموجودة بالمنظمة. هذه القيم هي التي ترشدكم وتشكل أفعالهم. فالقوة لا تتركز في القادة فقط ولكنها موزعة بين الآخرين. إن تمكين الآخرين هو الذي يبرز الفلسفة وراء النموذج القيادي هذا، كما يبرز أهمية مشاركة المنتفعين وأنها أساس لتحقيق الأثر طويل المدى للقيادة التحويلية.

وبالإضافة إلى مشاركة السلطة، يعتمد هذا النموذج من القيادة على مشاركة المسؤوليات والثقة المتبادلة والتعاون و وضوح الغرض، بالإضافة إلى تطوير الأشخاص والتأمل الذاتي. القادة التعاونيون يُشركوا الجميع من خلال استنباط عملية بناء للعمل الجماعي.



الأشكال المتعددة للقيادة

ما هي نظريات و نماذج القيادة التي سمعت عنها و أيها قمت بممارسته كقائدة في مهنتك أو في حركة المرشادات وفتيات الكشافة؟ شارك في أفكارك و آرائك في المجموعة.

سجل التعلم

تأملي في ما تعلمتيه حتى الآن

شاركي بأمثلة من حياتك حيث مارستي القيادة التحويلية إما في حركة المرشادات وفتيات الكشافة أو خارجها

قيادة الخادم

تم صياغة مصطلح قيادة الخادم من قبل روبرت كيه. جرين ليف:

" القائد الخادم هو خادم في المقام الأول... حيث يبدأ بالمشاعر الطبيعية لشخص يريد أن يخدم، أن يخدم أولاً. ثم يأتي الاختيار الواعي فيجعل الشخص يتطلع للقيادة. هذا الشخص يختلف تماماً عن الشخص الذي يكون قائداً في المقام الأول، وذلك ربما بسبب الحاجة إلى تخفيف السلطة غير العادية أو لاكتساب ممتلكات مادية... فالقائد أولاً، والخادم أولاً هما نوعان على طرفي النقيض. وفيما بينهما يوجد فوارق وتوليفات تعد جزءاً من التنوع غير المحدود للطبيعة البشرية... ويتجلى الاختلاف في الاهتمام الذي يقدمه الخادم أولاً، للتأكد من أنه قد خدم الاحتياجات ذات الأهمية القصوى للآخرين. فأفضل اختبار، وأصعبهم في الإدارة، هو: هل نما المخدمون كأشخاص؟ وهل أصبحوا، أثناء خدمتهم، أكثر صحة وحكمة وحرية واستقلالية وكذلك أكثر حظاً ليكونوا بدورهم خادموهم؟ و ما هو تأثير ذلك على الفئة الأقل حظاً في المجتمع؟ هل سيستفيدون أو على الأقل لن يصبحوا أكثر حرماناً مما هم عليه؟"

القيادة التعاونية

لا يبدأ النموذج التعاوني للقيادة بالقائد بل بالأشكال التعاونية بالمنظمة التي تحتاج نمط مختلف من القيادة. فأساس القيادة التعاونية هو مشاركة السلطة و الإدارة أكثر منه التوجيه من الأعلى.

ملاحظات

تمرين: لاكتشاف وجهات النظر المختلفة للفرد والمجموعة

لعبة المثلث

(8 مشاركات على الأقل. الزمن: من 8 إلى 10 دقائق)

التلخيص:

ماذا حدث؟
بماذا شعرت أثناء اللعبة؟
قارني ردود أفعال الألعاب بالنسبة إلى حياة فريقك؟

ماذا قد نتعلم من تلك اللعبة؟

النتائج الممكنة:
الضحك، التعصب، الفضول أو لحظة الإدراك كل ذلك
يمكن الشعور به بين المشاركات



مخطط منظمتك

الغرض:

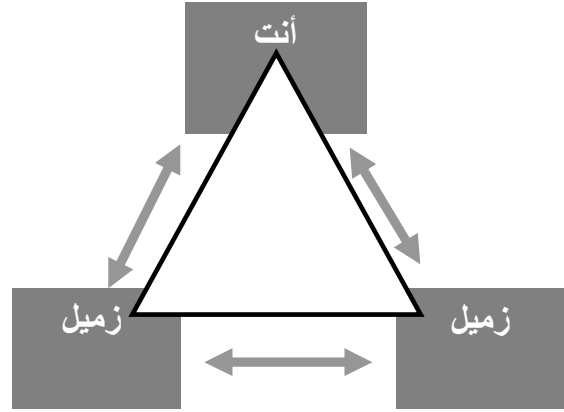
التأمل وخلق نظرة عامة مشتركة عن كيفية ارتباط
الجمعية مع بعضها البعض.

الطريقة:

ارسمي مخطط لمنظمتك كما هي عليه الآن.
علمي على الروابط المهمة التي تبقي منظمتك حية.
كيف تتطور القيادة داخل تلك المنظمة؟
من يتولى السلطة؟



أنظري في تعريفاتك المقترحة في المهمة الرئيسية، إذا
كان لديك أية تعديلات أو تغييرات قومي بتدوينها.



الهدف:

- تجسيد الاعتماد المتبادل بين الأفراد داخل الفريق
- توضيح كيف يؤثر أعضاء الفريق على بعضهم البعض
- ملاحظة ما إذا كان هناك بعض الأشخاص يمارسون تأثيراً أكثر من غيرهم.

الطريقة:

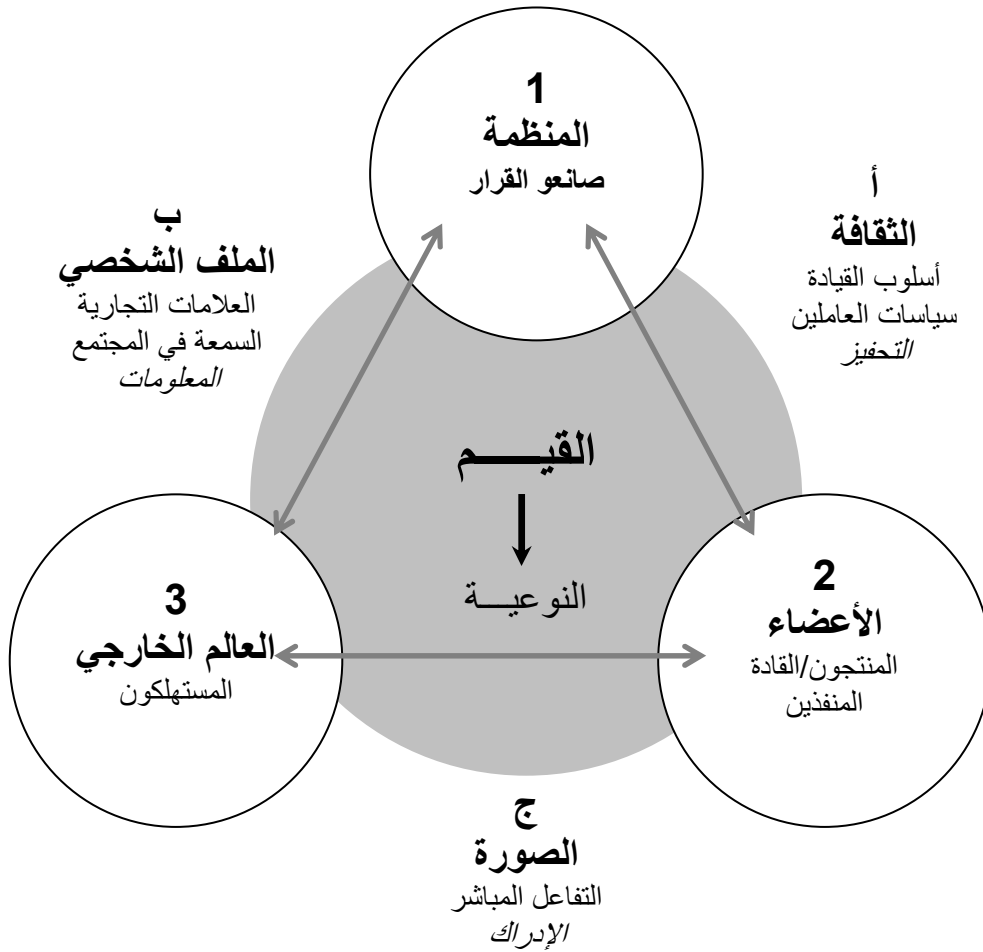
الهدف أن تقوم كل مشاركة بتكوين مثلث تخيلي متساوي الأضلاع (كأنها تشاهده من طائرة هليكوبتر) تمثل فيه المشاركة إحدى الزوايا. وتختار كل مشاركة " زميلتين " ليصبحن الزاويتين الأخرتين للمثلث، وذلك دون علمهما باختيارها لهما. يطلب من المشاركات ان يخطون خطوتين من أجل ضبط مثلثها ثم تقف ساكنة. كلما تحركت إحدى زميلتيها أو كليهما تقوم بتعديل وضعها. عندما تقف جميع المشاركات في شكل مثلثات، حاولي تحريك مشاركة أو أكثر – " القائدة غير الرسمية" إن استطعت رصدها.

يعرض النموذج العلاقات المتبادلة بين المجموعات الأساسية للمنتفعين (أصحاب المصلحة من المجموعات والناس) في منظمة ما.

1. منظمة: هي عنصر صناعة القرار، (مثل مجلس الإدارة) الجزء الرسمي الذي يشكل المنظمة المحددة ويقرر الإستراتيجيات و البرامج والسياسات و القواعد داخلها.
2. الأعضاء: هم العنصر المنفذ أو المؤدي و الذين يعملون على تحقيق البرنامج المقرر و يتبعوا القواعد.
3. العالم الخارجي: لن يكون لتلك العناصر أي تأثير مباشر على الحياة في المنظمة و يمكن أن تؤثر فقط من خلال مخاطبة الأعضاء أو صانعي القرار وإقناعهم باتخاذ إجراء.

إعطاء صورة عن التفاعلات داخل أي منظمة أو جماعة يمكننا استخدام " نموذج الزهرة الثلاثية للنوعية"

نموذج الزهرة الثلاثية للنوعية





"تحقيق التوازن بين الاستمرارية والتغيير هو... الذهاب الى حيث ستأتي الكرة -- بدلا من انتظارها." "



أنظري للتعريفات المقترحة داخل المهمة الرئيسية. إذا كان لديك أي تعديلات أو تغييرات ، برجاء كتابتها.



أزمة مجلس الإدارة: من عليه اتخاذ الإجراءات؟

الغرض:

دراسة الأشياء التي من اختصاص مجلس الإدارة التعامل معها والأشياء التي ليست من اختصاصه.

الطريقة:

اكتبي بعض المهام والمواقف على بطاقات وضعيها مقلوبة في وسط المجموعة. فعلى سبيل المثال:

- والدة عضوة تتصل بالمفوضة العامة لتشكو من مجلة المرشدات
- تقدمت المديرية التنفيذية باستقالتها بسبب أعباء العمل الضخمة عليها.
- قيام قائدة وحدة بكتابة خطاب تطلب فيه أفكار لمعسكر وحدتها القادم.
- صحفي أخبار يسأل عن المهمة والغرض من الجمعية.
- عضو بالمجلس تروي نزاع بين اثنتين من قائدات الوحدات.
- عضو بالمجلس تروي نزاع بين اثنتين من أعضاء المجلس.

كل في دورها، تقوم كل مشاركة بسحب بطاقة،

تشكل التفاعلات بين تلك العناصر أنواع مختلفة من التصورات وهي:

أ الثقافة: تتشكل من خلال العلاقات بين صانعي القرار والأعضاء والهيكل التنظيمي والسلوك والاتجاهات والجوانب الرسمية وغير الرسمية مثل القانون والتقاليد.

ب الملف الشخصي: وهو كيف يرى العالم الخارجي المنظمة من خلال العلامة التجارية (عن طريق الانترنت والشعار والزي الرسمي وغيرها). وتقوم هيئة صناعة القرار بتشكيله وقياسه. و يمكن أن تؤثر التصورات العامة والآراء والتحييزات على الملف الشخصي.

ج الصورة: وهي مدى إدراك وفهم العالم الخارجي للمنظمة، ويتم قياسها من خلال التجارب المباشرة الفعلية للمواقف التفاعلية بين الجانبين.

تعد الصورة عنصراً هاماً للمنظمة، وهو أيضاً العنصر الأكثر سهولة في التغيير.



ما الذي يشكل منطمتك؟

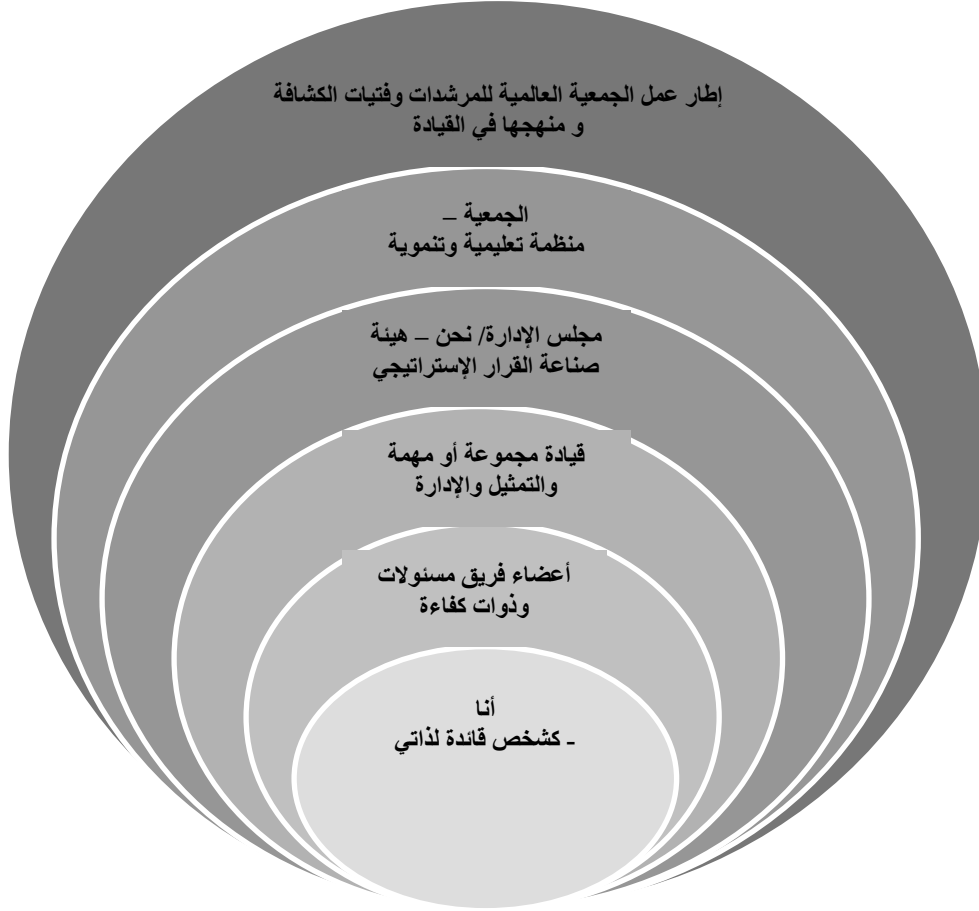
الغرض:

دراسة عناصر المنظمة التي من شأنها التأثير على الملف الشخصي لها ونوعية عملها.

الطريقة:

ارسمي نموذج الزهرة الثلاثية على لوحة قلابة أو لوحة حائطية. و في مجموعات تتكون من ثلاث أو أربع مشاركات، ناقشن ثقافة المنظمة وملفها الشخصي، و الصورة التي في ذهنك تجاه جمعيتك. يمكن كتابة كل عنصر على ورقة لاصقة خارجية، ثم لصقها على نموذج الزهرة الثلاثية بعد المناقشة.

ناقشن في القاعة العامة ما هو الجيد في تلك العناصر و ما الذي يمكن ان يتحسن. وما الذي تستطعن فعله كمجلس إدارة حيال تلك العناصر؟



ما الذي تتضمنه القيادة الإستراتيجية بجمعيّتك؟

في البداية، راودتني فكرة تحولت إلى رؤية. لقد بدأت حركة وإذا لم تتنبه فسوف تنتهي إلى مجرد منظمة. لورد روبرت بادن- باول

يمكن رؤية القيادة من خلال تشبيه البصلة بشرائحها العديدة: ففي المنتصف يوجد الفرد، ويحيط به مجموعته والفريق ومجلس الإدارة والجمعية وفي النهاية المظلة وهي الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة. ويوضح الرسم أعلاه الطبقات المتداخلة. ترمز الطبقات للأجزاء العديدة التي تكون المنظمة، والتي يستلزم على الفرد والقائدة الاتصال بها، والطبقات المحلية والعالمية التي تحيط بهم و تدعمهم.

وقراءة الأزيمة بصوت عالٍ وتحدد من هو الشخص المناسب للتعامل مع تلك الأزيمة. تقوم المجموعة بالتعليق عليها والمناقشة ثم تنتقل المجموعة للمشكلة التي تليها. يمكن كتابة بطاقات جديدة أثناء اللعبة

المخلص:

ما هي فئة المشاكل التي يجب على المجلس التعامل معها وحلها؟ وما هي المشاكل التي ليس من شأنه التعامل معها؟

ماذا تتعلمين عن القيادة من ذلك؟

يجب أن يقودك هذا الاختبار إلى وصف واجباتك ومسئولياتك و أدوارك كمجلس لصناعة القرار.

ملاحظات

فهم القيادة في بيئة الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة

تركز مناقشات القيادة على:

- القائدات و ما يقمن به
- تقدير القيادة التعاونية والجماعية
- كيف تطورت القيادة

و اليوم تركز مناقشات نظرية القيادة على أربعة مواضيع عامة وهي:

- القيادة كعملية
- القيادة، والنفوذ والسلطة
- القيادة في سياق مجموعة
- القيادة و بلوغ الهدف

تختلف تلك الحقائق و الملاحظات عن التصورات السابقة للقيادة و المتمثلة في قيادة مجموعة نحو تحقيق هدف والتحكم بالنتائج.



انظري في تعريفاتك التي قمت باقتراحها في المهمة الرئيسية. و إذا كان لديك أية تعديلات أو تغييرات برجاء تدوينها.

القيادة هي موضوع بحث كبير في عالم الشركات وكذلك في المنظمات التطوعية وغير الحكومية.

ونحن في الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة ناقشنا القيادة لسنوات عديدة، وبحثنا الاتجاهات في علم القيادة وكذلك التطور الثقافي داخل منظماتنا.



و السؤال القديم القائل " هل ولد القائد قائداً أم تمت صناعته؟ " قد يكون أكثر نفعاً إذا تغير ليكون: " ماذا يحدث عندما يسنح للشباب فرصة القيام بأدوار قيادية مع أصدقائهم وداخل مجتمعاتهم؟" إلى حد كبير، قامت الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة بالفعل بالرد على هذا السؤال. فالشباب أصبحوا أعضاء مشاركين في المجتمع، قادرين على أخذ زمام المبادرة واستخدام قدراتهم على الإبداع لتحسين حياتهم و حياة الآخرين. ليس هناك أي شك في أن بعض الأشخاص قد ولدوا ولديهم رغبة فطرية للقيادة فبعض الأشخاص أكثر سيطرة من غيرهم. ولكن ليس هناك أي شك انه عندما يتم تشجيع الشباب، و بالأخص الشابات، لتولي دور القيادة وتلقي ردود أفعال والأراء حولهن كقائدات، و عندما يروا نتائج قيادتهم، فإن مواهبهم القيادية الناشئة تزدهر. وتتيح البرامج والأنشطة التي تقدمها الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة على مر تاريخها فرص رئيسية للشابات كي يجربن أنفسهن كقائدات بين أقرانهن وفي المجتمعات الأكبر.

د. دونا لادكين
مركز التعلم التنفيذي و القيادة
مدرسة كرانفيلد للإدارة
جامعة كرانفيلد، بريطانيا



قودي، اتبعي أو ابتعدي عن الطريق!

إذا لم تعرف أين تذهب فكيف ستصل الى هناك؟ لتصيب هدفاً، لا بد أن تكون قادراً على رؤيته. فينبغي على القادة أن يضعوا رؤية للآخرين لمساعدتهم على التركيز على الأهداف والأغراض، وكذلك توفير الأدوات التي يحتاجها الأشخاص لتحقيق النجاح. إن أدوار القادة والمدراء اليوم تحتاج إلى مهارات الإرشاد والتوجيه. فقد ولت الأيام التي كان عليك فيها أن تكون قادراً فقط على إخبار الآخرين بما عليهم فعله. على القادة مساعدة ناسهم كي يكونوا ناجحين. ما الذي أعنيه بمساعدة الأشخاص كي يصبحوا ناجحين؟ أعني ان المديرين المعاصرين يحملوا على عاتقهم عملية تطوير مواهب الآخرين. قال زيغ زيجلر أن الشئ الوحيد الأسوء من تدريب الأشخاص ثم فقدانهم هو عدم تدريبهم والاحتفاظ بهم. لا استطيع التفكير في مقولة مناسبة أكثر من تلك ونحن ندخل القرن الواحد و العشرين. فقد يأتي الكثير من الأشخاص إلى مكان العمل وهم غير مهيين كي يحققوا نجاحاً. لقد أخفقت أنظمتنا التعليمية مع هؤلاء الأشخاص وعلى قطاع الأعمال سد الفراغ. هذا يعني أنه يتعين على الإدارة أن تتحمل عبء مهمة التعليم والتشجيع و تطوير الأشخاص بوسائل لم تكن مطلوبة في السنوات الماضية.

(اجعله يتحقق: مفاتيح القيادة للأشخاص الذين يتعين عليهم تحقيق نتائج. المقدمة)

تنمية القيادة في الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة تتم على مستويات مختلفة

تحدث القيادة على مختلف المستويات داخل المنظمة: داخل الوحدات وعلى الصعيد المحلي والإقليمي والدولي بالجمعية العالمية وكذلك على الصعيد العالمي. فنحن نستطيع التعرف على القيادة التي تحدث على مستوى الوحدة وعلى المستوى المحلي بسبب ممارستنا لها. وتبدو القيادة التي تحدث على المستوى الإقليمي وعلى مستوى الجمعية العالمية للمرشدات بعيدة عنا ولكن سنظل جميعها جزءاً من ما قامت به الجمعية العالمية للمرشدات WAGGGS.

وهناك فرص لتطوير القيادة على الصعيد الإقليمي يتعلم فيه أشخاص من مختلف الدول داخل الإقليم و يتشاركوا سوياً. كما تعطينا تنمية القيادة على مستوى الجمعية العالمية للمرشدات الفرص للتفاعل و التعلم و المشاركة على صعيد دولي وتسمح لنا بتجربة ثراء القيادة في بيئة متنوعة. هذا بالإضافة إلى تنمية القيادة التي تحدث خارج إطار عمل الجمعية العالمية للمرشدات، الذي يمكن ممارسته عندما نعمل مع منظمات غير حكومية أخرى مثل الأمم المتحدة UN و جمعية الشابات المسيحيات YWCA و المنظمة العالمية للكشافة WOSM و المؤسسات التعليمية.

تعتبر كافة تلك التجارب جزءاً من تنمية القادة ، حيث اننا عندما نتفاعل مع غيرنا داخل وخارج الحركة فإننا نتعلم أفكاراً جديدة و نظريات تساعدنا على ممارسة القيادة و تحقيق أهدافنا.

واليوم، تواجه الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة تحدياً كبيراً لم تشهده من قبل كي تمد الفتيات والشابات بفرص لتنمية القيادة تكون مناسبة وذات صلة تعدهن لتولي أدوار القيادة في عالم متغير.

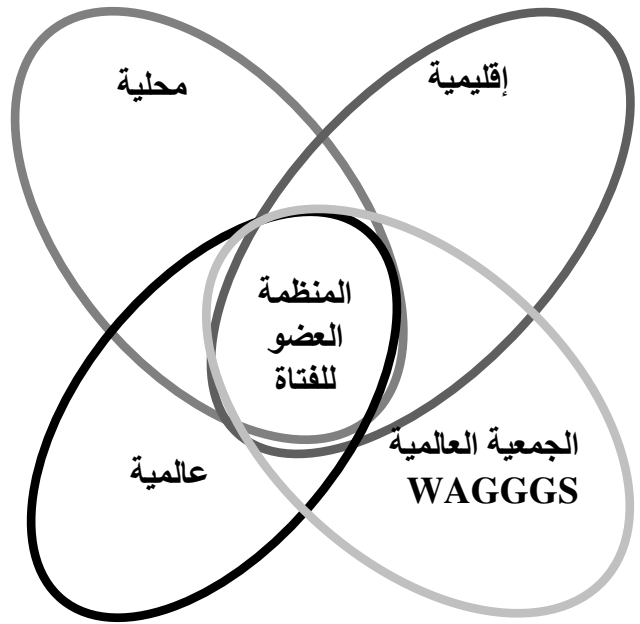
كيف تعرف الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة مصطلح القيادة

تنمية القائدات هو شئ نفعله في حركة المرشدات وفتيات الكشافة على مدى السنوات المائة الماضية. بينما نحتفل بالموثوية فمن الجيد أن نذكر أنفسنا بما نقوم به فيما يتعلق بالقيادة و كذلك كيف قمنا به و ما هي المعتقدات التي تكمن وراء سبب قيامنا بذلك.

- فالقيادة هي عملية التأثير داخل مجموعة لمساعدتها في تحقيق أهدافها الموضوعية.
- القيادة في مجموعة هي العلاقة التي تحدد وتؤثر في حياة و أفعال الفرد و الجماعة.
- القائد هو الشخص الذي يزرع ويغذي ديناميكيات المجموعة و يُمكن الأشخاص من تولي أدواراً قيادية.

لنرى معاً كيف يلائم ذلك عملنا في الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة. فلنبدأ باستكشاف القيادة كما نمارسها في حركة المرشدات وفتيات الكشافة.

فنحن نرى من خلال نظام الطلائع عندنا أن الأولاد والفتيات والشابات والرجال والقادة يخوضون عملية يتم تشجيعهم فيها وتنشئتهم كي يصبحوا قادة. فكرن في أنفسنا وكيف يتم إتاحة الفرص والدعم لكن لكي تكن في موقع القيادة داخل عائلاتكن أو مجتمعكن وكذلك داخل المنظمة.



فالقيادة التي نؤمن بها تحترم خلفياتنا المتنوعة وتعترف بأن تلك الخلفيات ستؤثر في الطريقة التي نمارس بها قيادتنا. ومع ذلك، يجب أن تعزز تجاربنا وخبراتنا مبادئ قيادتنا وأن لا تمثل عائقاً.

وفي النهاية، نريد أن تعزز خبراتنا من قيادتنا و ندرك أننا نتعلم من بعضنا البعض وأنا يجب أن نستخدم التجارب الإيجابية لتمكين الآخرين.

السلوكيات والأفعال ذات الصلة بمنهج القيادة بالجمعية العالمية للمرشدات هي:

1. تحدي العملية- البحث عن الفرص و تجربة و اتخاذ مخاطر محسوبة عقلانية.
2. الإلهام بروية مشتركة – بناء رؤية مستقبلية وبناء دعم للفريق
3. تمكين الآخرين من العمل – من خلال تعزيز التعاون و دعم التابعين في تنميتهم الشخصية.
4. النمذجة- وضع نموذج
5. تشجيع القلب- من خلال الاعتراف بإسهامات الأعضاء و الاحتفال بإنجازاتهم

هناك سلوكيات وأفعال معينة نتوقعها من القائدات؛ هذا له علاقة أكبر بالمواقف والسلوكيات التي ندعمها داخل أنفسنا وفي الآخرين.



فكري و شاركي بالأمثلة التي تتعلق بممارسة القيادة الرشيدة و السلوك القويم في حياتك اليومية وفي حياتك الإرشادية



انظري في تعريفاتك التي قمت باقتراحها في المهمة الرئيسية. و إذا كان لديك أية تعديلات أو تغييرات برجاء تدوينها.

أساس تنمية القيادة بالجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة يقوم على الاعتقاد الجازم بأن:

1. التعلم و القيادة يسيران جنباً إلى جنب (متزامنان).
 2. يجب مشاركة التعلم والقيادة
 3. يجب نشر القيادة و ممارستها على جميع المستويات.
 4. تعزز النماذج التعاونية للعمل كلاً من الفرق والأفراد.
 5. يعد المنظور النقدي المستقل من خلال البحث أمراً حيويًا..
 6. يجب الاستفسار عن الوضع الراهن و الحكمة المتصورة بشكل دائم.
 7. يعتبر خلق بيئة تعلم داعمة عنصراً هاماً.
 8. تشجيع الفكر الإبداعي و التحليلي هو أمر حيوي.
- يعتمد نهجنا في القيادة على مجموعة من المبادئ التي سنبحثها لاحقاً.

وتوفر توجهات التطور في أساليب القيادة والتعلم فرصاً مستمرة لنا لاستعراض نهجنا في القيادة داخل الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة.

يركز نهج الجمعية العالمية للمرشدات الخاص بالقيادة و القائدات على الآتي:

1. فهم تجارب وممارسات و قيم الأشخاص ومعتقداتهم.
2. فهم كيفية شرح الأشخاص للأشياء لأنفسهم.
3. الحساسية للبيئة السياقية للأشخاص.
4. العمل معاً على خلق الفرص التي من شأنها التمكين بدلاً من التهديد



انظري في تعريفاتك التي قمت باقتراحها في المهمة الرئيسية. و إذا كان لديك أية تعديلات أو تغييرات برجاء تدوينها



القيادة و التعلم داخل جمعيتك

ناقش كيف تقوم القائدات اليوم بتحسين كفاءاتهن القيادية
ما هو بيئتهن المفضلة للنمو وتعلم القيادة: في العمل أو خارج العمل؟
كيف تعمل القيادة والتعلم معاً؟
إن تعليم القيادة تحول من إلقاء المحاضرات إلى تمكين المتعلمين من اكتشاف المعرفة بأنفسهم

ملاحظات



تتكون القيادة في أي مستوى بالمنظمة من مهام مختلفة. فيقال أن القادة لديها خمسة ساحات للقيادة وهي:

ترتيب ساحاتك القيادية

الغرض:

التأمل في المهام المختلفة لأحد الأدوار القيادية وموازنة الأولويات.

الطريقة:

اكتبي قائمة بالواجبات والمسئوليات التي يتضمنها وصف المهام المنوطة بك كعضو مجلس إدارة. صنفى الواجبات والمسئوليات طبقاً للخمس ساحات القيادية

ادرسى:

- ما هو التوازن المطلوب
 - ما هو التوازن الحالي
 - ما هو التوازن الذي ترغبين فيه
- في نهاية الأمر يمكنك أن ترسمي رسماً بيانياً بالأعمدة أو القطاع الدائري يوضح التوازن بين ما هو مطلوب، وما هو كائن، وما هو مرغوب.

تأمل:

طبقاً لمدى قرب أو بعد التوازن المفضل بالنسبة إليك والتوازن المطلوب، يتعين عليك دراسة ما يمكنك فعله لتلبية احتياجاتك بنجاح.

- قيادة المهمة- الغرض من المجموعة
- قيادة الأشخاص – إدارة الموارد البشرية داخل المجموعة
- الإدارة – التخطيط، التوثيق، المتابعة، وعمل التقارير
- التمثيل- أن تكون همزة الوصل بين المجموعة و المستوى التالي للسلطة.
- قيادة نفسها- الانضباط الذاتي، إدارة الكفاءات و الموارد ووقتها الخاص.

تمرين: المدعي الكبير

الغرض:

- مساعدة الأعضاء على فحص القضايا القديمة من منظور جديد
- اكتشاف صحة الانطباعات الأولى
- إثارة الإبداع و التفكير خارج الصندوق
- ممارسة البناء الاجتماعي و التفكير النظامي
- التأمل في الشخصية و الإدراك و الاتجاهات والسلوك.

الطريقة:

في بداية اجتماع الفريق، أشرحي للأعضاء أن لديهم الفرصة كي يصبحن شخصاً آخر اليوم. بعد أن تقرر كل عضو الشخصية التي تود أن تكونها، تبقى ذلك الأمر سراً خلال الاجتماع. واثناء اتخاذهم قرارات أو أثناء إسهامهم في فعاليات الاجتماع، يجب عليهن فعل ذلك من منظور الشخص الذي تمثله (على سبيل المثال، قائد أعمال ذو شأن، عالم، عالم بيئي، شخصية تمثل مثل أعلى، شخصية سياسية).

يمكن للأعضاء اختيار أن يكن أنفسهن و لكن يظل ذلك سراً أيضاً.

عند قرب نهاية الاجتماع، على كل عضو أن تزيح الستار عن اسم الشخصية التي مثلتها وتوضح سبب اختيارها لتلك الشخصية .

إذا كان لديك متسع من الوقت:

بمجرد أن يقرر أعضاء الفريق من سيمثلون (امنحي دقيقة أو دقيقتين لذلك)، قسميهم إلى مجموعات فرعية من ثلاثة أو أربعة أشخاص. اجعلي كل شخص يقدم الشخصية التي سيمثلها.

وللفترة المتبقية من اليوم أو الاجتماع، يجب على الأعضاء أن يظلوا في تلك الأدوار.

فعلى سبيل المثال، إذا كانوا مليونيرات، فسيستمرروا في التباهي بأوضاعهم و يسردوا قصصاً عن ثروتهم ورحلاتهم.



ترتيب كفاءاتنا ومهامنا

الغرض:

لموائمة الأولويات وساحات القيادة وفقاً لمهمة مجلس الإدارة. وضع إستراتيجية عمل للمجلس.

الطريقة:

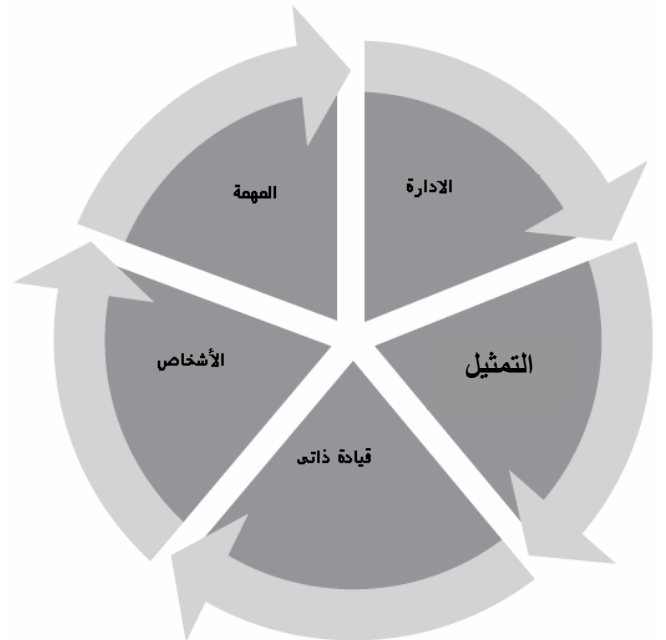
تحضر جميع الأعضاء الرسوم البيانية الخاصة بموازنة ساحاتهن القيادية.

ابدئي بوضع قائمة بالمهام الإجمالية للمجلس وناقشن الموازنة بين ساحات القيادة المختلفة.

عند استعراضك للخمس ساحات الخاصة بالأعضاء:

- ما المهام التي تم تغطيتها بصورة كاملة؟
- أي المهام التي تحتاج إلى مزيد من التركيز؟
- كيف يمكنك عمل هيكل لموازنة المهام؟

اكتبي إستراتيجية لعمل مجلسك.



التلخيص: أسئلة للمناقشة:

- كيف تشعرين وأنت المُدعية الكبيرة؟
- هل فوجئت عندما علمت اختيارات الآخرين؟
- كيف تؤثر الانطباعات الأولى على مشاعرك تجاه الآخرين؟
- كيف جعلك ادعائك بأنك شخص آخر تشعرين تجاه نفسك؟
- كيف أثر تقمصك لشخصية أخرى في قراراتك و إسهاماتك في الاجتماع وعلى مستوى راحتك في مشاركة آرائك؟
- ماذا تعلمت من هذا الاختبار فيما يتعلق بقيادة جمعيتك؟

سجل التعلم
ما هي تأملاتك تجاه ما تعلمته حتى الآن؟

ملاحظات

التمكين و القيادة

السلطة والقيادة مترابطان

- عند استخدام السلطة بشكل إيجابي في قيادة وتحفيز الآخرين، فهي تكون بمثابة التمكين. فيمكنها أن تكون سلطة قوية جداً وإيجابية وخلاقة.
- وعند استخدامها بشكل سلبي، يكون لها أثراً مناقضاً في قمع إمكانيات الفرد والتقدير الذاتي.
- تتضمن القيادة الرشيدة تفويض السلطة والحكم.
- تظهر تعاملات السلطة الإيجابية والسلبية في التفاعل بين الفرد والفريق والقائد.

يمكن للقائد أن يعمل مع الأفراد ويمكنهم من خلال وسائل مختلفة:

- المشاركة الكاملة- من خلال العمل سوياً والتحفيز المتبادل.
- مشاركة جزئية- مشاوره بعضهم البعض واستخدام الإشراف المتبادل
- عدم المشاركة- التواصل بالكاد للاعتقاد بأن الأطراف المشاركة سيتدبرون أمورهم بأنفسهم.

" يبدأ التمكين عندما تغير النساء أفكارهن عن أسباب عجزهن عندما يدركن القوى النظامية التي تضطهدهن وعندما يتخذن إجراء لتغيير ظروف حياتهن"

(بوكمان و مورجان (1988) المرأة و سياسات التمكين)



انظري في تعريفاتك التي قمت باقتراحها في المهمة الرئيسية. و إذا كان لديك أية تعديلات أو تغييرات برجاء تدوينها



فجوات كفاءتي القيادية

بالنظر إلى ما يحفزك و كفاءاتك و مهام وظيفتك وبالأخذ في الاعتبار زميلاتك أعضاء المجلس، اكتبي قائمة بالكفاءات القيادية التي ترغبين في تطويرها. شاركي بقائمتك مع الآخرين و قدمي مقترحاتك حول كيفية تحقيق التطوير المنشود.

ناقشي

كيف يمكنك استخدام تلك المعلومات في تنمية القيادة داخل منطمتك؟

ملاحظات

وضع خطة العمل

1. قومي بإجراء مراجعة لكفاءات فريقك

يعد هذا التمرين تمريناً ضرورياً لتحديد موقع فريقك من تطوير القيادة وأي المناطق التي يحتاج فيها فريقك للدعم والتطوير.

تتطلب القيادة أيضاً أن تتأمل القائدة في كفاءاتها القيادية.



فيما يتعلق بإسهامات الفرد والفريق في القيادة داخل المنظمة، كيف يمكنني البدء بتطبيق تلك المعرفة كي تسهم قيادتي في إحداث نمو داخل منظمتي؟

2. تأملي في مدى استفادتك من هذا الكتيب وكيف تنوین استخدامها؟

إن استخدام الفرق ليس له تبعات على صنع القرارات فقط ولكن أيضاً له تبعات على تنفيذها. فالناس يميلون بشكل أكبر إلى تنفيذ القرار الذي اشتركوا في عملية صناعته. وهذا يرتبط بعمليات الفريق التي نحن بحاجة إلى موازنتها في مقابل تحقيق مهمة الفريق.

3. كيف تُمارس القيادة في فريقك؟

في الفريق الفعال، من المرجح أن يكون لديك "الشخص المناسب الذي يؤدي العمل المناسب في الوقت المناسب". فبناء الفريق والطريقة التي يعمل بها أفرادها مع بعضهم البعض أمر ضروري جداً لنجاح الفريق في تحقيق أهدافه. لذا، تتكون أفضل الفرق من أفراد، يجلب كل منهم نقاط قوته المختلفة إلى عمل الفريق.

4. المثل الأعلى والقدوة

إن الشخص أو الأشخاص الذين قابلتهم في حياتك، وتعتبرينهم قدوة وتحاولين محاكاتهم – بوعي أو بغير وعي- يؤثرون أيضاً على سلوكك وعلى أسلوب قيادتك. فقدوتك يمكن أن يؤثر عليك إيجابياً أو سلبياً على حد سواء. لذا، من المفيد أن تتألمي في السلوك الذي تحاكبه:

تألمي:

فكري في قدوتك : ما هو الشيء المميز في أسلوب قيادته؟ بينما تسيرون للأمام في عملية تطوير قيادتك، ما هو أسلوب القيادة الذي ترغبين الآن في تبنيه ولماذا؟ ما هي الفوائد التي تعود على فريقك ومنظمتك من جراء ذلك؟

تعريفات القيادة داخل جمعيتنا

القيادة:
القائدة:
الإدارة:
التطوير:
التعلم:
في الفترة ----- سنتخذ الإجراءات التالية لتنفيذ مفهوم القيادة ونهجنا القيادي، واستراتيجية تنمية القيادة داخل جمعيتنا.
1. الهدف
2. الهدف
3. الهدف
4. الهدف
5. الهدف

سجل التعلم
ما هي تأملاتك حول ما تعلمته حتى الآن؟

الخاتمة

فكري في تنمية القيادة كرحلة أكثر منه تجربة ستنتهي، حيث يمكنك تسجيل ورسم انطباعاتك وتعلمك وبعض المراحل التي تريدين إلقاء الضوء عليها في رحلتك. ولكن كما هو الحال في أي رحلة، لا تسافري بمفردك؛ فلديك فريق ومنظمة كبيرة تقدم لك الدعم في طريقك. فالرحلة هي تجربة مشتركة يؤدي فيها كل فرد دوراً ويشترك فيه كل فرد بشئ ما.

فالقيادة أكثر من مجرد وظيفة فردية؛ فهي تشمل فكر وإدراك ومشاعر وسلوك. وتعتمد تلك الأفكار والمشاعر على أحداث الماضي والحاضر والتجارب والخبرات، مما يجعل القيادة تعبير شخصي للطريقة التي يتصل بها الفرد بالعالم. فالطريقة التي تعبرين بها عن القيادة تختلف عن طريقة غيرك ولكنها يجب أن تساعد جميعها في وضع منظمك في مكانة تستطيع من خلالها تحقيق مهمة ورؤية الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة WAGGGS. هذا الكتيب مقدمة سيتبعها مواضيع إضافية من شأنها تنمية وتعميق فهمك و ممارستك لقيادتك.

في هذا الكتيب بدأت في استكشاف القيادة في نظريتها و ممارستها و تطبيقها بالنسبة لك كقائدة، والقيادة داخل المنظمة و كذلك القيادة داخل سياق الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة WAGGGS. فالنقاش عن القيادة يطول؛ فهو يمتد في جميع أنحاء العالم. ومن ذلك نتمكن من تعلم كيف تمارس القيادة في الثقافات و الأعراف الأخرى.

في هذا الكتيب، خدشنا السطح الخارجي فقط. ومع ذلك، نأمل في أن نكون قد أثرنا اهتمامك ووعيك بينما تقودين المنظمة إلى المستقبل.

سجل التعلم
ما هي تأملاتك عن ما تعلمته كنتيجة لهذا المرجع؟

Adizes, Ichak (1979): How to Solve the Mismanagement Crisis. MDOR Institute.

Belbin, R. Meredith (2010): Management Teams: Why They Succeed or Fail. Butterworth Heinemann, 3rd ed.

Bookman, Ann and Sandra Morgen. (Eds). (1988). Women and the Politics of Empowerment. Philadelphia: Temple University Press.

Brandi, Soren & Hildebrandt, Steen (2007): Leadership. Borsens Forlag.

Brinkman, Rick and Kirschner, Rick (1994): Dealing with People You Can't Stand. McGraw-Hill.

Change it up! What Girls Say about Redefining Leadership (2008) Girl Scouts of the USA.

Cooperrider, David L. & Whitney, Diana (2005): Appreciative Inquiry. A Positive Revolution in Change. Berrett-Koehler Publishers.

Gergen, Kenneth J. & Gergen, Mary (2004): Social Construction – Entering The Dialogue. Taos Institute Publications.

Greenleaf, Robert K. (2003): A Life of Servant Leadership. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Hersey, P., Blanchard, K.H, and Johnson, D.E. (2007): Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources. Prentice Hall.

Jung, Carl G. (1971). Psychological Types. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

Keeley, Michael (1995): The Trouble with Transformational Leadership. Business Ethics Quarterly, 5(1), 67-97.

Klausen, Kurt Klaudi (2004): Strategisk ledelse – de mange arenaer. Syddansk Universitetsforlag

Ladkin, Donna (2010): Rethinking Leadership: A New Look at Old Leadership Questions (New Horizons in Leadership Studies)

Lang, Peter Martin Little & Cronen, Vernon (1990): The Systemic Professional – Domains of Action and the Question of Neutrality in Human Systems: The Journal of Systemic Consultation & Management, vol. 1

LUFT, J. and Ingham, H. (1955) The Johari Window, a graphic model of Interpersonal Awareness", Proceedings of the western training laboratory in group development. Los Angeles: UCLA

Luhmann, Niklas (1990). Essays on Self-Reference. Luhmann's adaptation of autopoiesis to social systems. Columbia University Press..

Marturano, Antonio & Gosling, Jonathan (eds.) (2008) Leadership: The Key Concepts.

MASLOW, Abraham (first edition, 1954, and second edition, 1970) Motivation and Personality

Maturana, Humberto & Varela, Francisco ([1st edition 1973] 1980). Autopoiesis and Cognition: the Realization of the Living.

Pearce, W. Barnett (2007): Communication and the Making of Social Worlds. Blackwell Publishers.

قائمة المراجع

Randall, R and Southgate, J. (1980): Co-operative and Community Group Dynamics.....or your meetings needn't be so appalling. London: Barefoot Books.

Senge, Peter M., Kleiner, Art., Roberts, Charlotte., Ross Richard B., Smith, Bryan J. (1994). The Fifth Discipline Fieldbook New York: Currency Doubleday.

Tamblyn, Doni & Weiss, Sharyn (2007): The Big Book of Humorous Training Games. McGraw Hill.

Tuckman, Bruce Wayne (1965): Developmental sequences in small groups, Psychological Bulletin.



World Association
of Girl Guides
and Girl Scouts

Association mondiale
des Guides et des
Eclaireuses

Asociación
Mundial de las
Guías Scouts