



التدريب العربي الاقليمي  
الأول للميسرات  
القيادة من أجل عالمها  
الفترة 27 يونيو - 2 أغسطس 2016



WORLD ASSOCIATION  
OF GIRL GUIDES  
AND GIRL SCOUTS

## القيادة من أجل عالمها

١. نموذج القيادة بالجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة



# نموذج القيادة بالجمعية 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@waggs.org  
[www.waggs.org/what-we-do/lead](http://www.waggs.org/what-we-do/lead)

# نموذج القيادة بالجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة

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 والعناية والفضول. قوتنا تكمن في برامج تعليمية خلاقية غير رسمية و تطوير مهارات القيادة والعمل الدعوي والمجتمعي ، كذلك تمكين الفتيات والشابات من تطوير المهارات والثقة التي تنقصهم لإجراء التغييرات الإيجابية لحياتهم وفي المجتمع وفي بلدانهم.

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

## القيادة والجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة

إن القيادة من منظور الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة تمثل رحلة يتم مشاركتها لتمكنا من العمل معا ولجلب التغيير الإيجابي لحياتنا وحياة الآخرين والمجتمع الأشمل. إن القائد الجيد هو الذي يتعلم باستمرار مدى الحياة والذي 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 وتحثي 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 سرعته 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 رحلتهم الإرشادية / الكشافة 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 46% من الفتيات والشابات يؤمنون أن كونهم من الإناث يمكن أن يضر بهن عند البحث عن فرص قيادية ، بينما يشعر 37% فقط أن المجتمع يدعم القادة من الإناث. ومع ذلك ، فإن 88% يشعرون أنهم يمارسون القيادة بفاعلية في حركة المرشدات وفتيات الكشافة و 80% لديهم الشعور أنها منحتهم طموحا لإحداث فرق في المجتمع.

تساعد حركة المرشدات وفتيات الكشافة الفتيات على أن يكنّ كل ما يمكنهنّ أن يكنّ. المنظمات الأعضاء في الجمعيات الخاصة بالمرشدات وفتيات الكشافة حول العالم تقدم أجود التجارب التي تسمح بتطوير القادة من الفتيات والشابات من سن خمس سنوات ، وقد قامت الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة بإدارة فاعليات دولية للقادة منذ عام 1932 وبرامج تطوير القادة بناء على الطلب منذ عام 2006.

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

\* يُلهم الفتيات بالقيم والمواقف والسلوكيات والمهارات والمعارف التي هم بحاجة لها ليصبحن قائدات وصانعات للتغيير ومبادرات ورائدات ومناصرات.

\* يمكّن قائدات الفتيات المتطوعات ليصبحن نماذج ملهمة وقوية قادرة على خلق مساحات آمنة للفتيات، تسمح لكلّ منهن أن تكون نفسها وأن تتولّى لقيادة حياتها وأن تطوّر ثقّتها بنفسها وقدرتها على الصمود.

# نموذج القيادة بالجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة

\* 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 لتنمته بالتنوع والاستدامة.

## 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"<sup>1</sup> الذي وضعه هنري مينتزبيرج وجوناثان جوسلينج، قمنا بتكييف نموذج القيادة هذا، بعد أن أثبتت فعاليته دولياً<sup>2</sup>، ليتناسب مع المسؤولية الخاصة بتنفيذ مهمة الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة؛ وهي "تمكين الفتيات والشابات من تطوير كامل قدراتهنّ 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 التي يمكنها بشكل تلقائي جعل شخص ما قائداً جيداً، لأننا نعلم أن القيادة هي 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 أي مهارة قيادية نحتاجها للقيام بأدوار محددة. ولكن بدون تطوير المواقف والسلوك الأساسي كقادة لن نتمكن من القيام بدور المثل الأعلى في تمكين الآخرين من ممارسة القيادة مهما كان عدد تدريبات الكفاءات التي حصلنا عليها.

## ما هي ممارسة القيادة؟

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

### نحن نؤمن بأنه:

- ممارسة القيادة منهج متكامل للفرد.
- يمكن للجميع تطوير ممارستهم للقيادة باستخدام 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 آليات لرؤية أنفسهم كقائدات وللتفكير في ممارساتهنّ للقيادة.
- حتّى تتطوّري و تتمتعين بقيادة أفضل، عليك أن تخصصي الوقت والمساحة اللازمة لممارسة القيادة. وهذا يعني أن تولّيك لمنصب أو سلطة معينة لا يجعل منك بالضرورة قائدة.
- يمكن للفتيات تطوير ممارستهن للقيادة في جميع الأعمار و يُعدّ توفير المساحة اللازمة لهنّ جزءاً 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 أيضاً المحاسبة الذاتية للتحسين من الأداء والتكيف ووضع المصلحة الجماعية أولاً. فلا تتمحور القيادة حول المسؤول أو صاحب السلطة، 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.

<sup>1</sup> حقوق الطبع والنشر عام 2003 منشورات كلية هارفرد للأعمال

<sup>2</sup>النموذج الأصلي تم استخدامه لأكثر من 20 عاماً في برامج مثل برنامج الماجستير الدولي للمدراء <https://impm.org>

# نموذج القيادة بالجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة

## القيادة الشمولية

يبنى نموذج القيادة الجديد على فكرة القيادة الشمولية التي تعترف بما تتمتع به القيادة الملائمة 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 للتعامل معه وفق احتياجاته.

ترفض القيادة الشمولية مبدأ "القولب 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 تتخذ أشكالاً مختلفة حسب السياق، ومن الممكن تطويرها حسب مناظير مختلفة.

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

"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 تأملاً باستخدام نمط التفكير القيادي. سوف أستعين بهذه الأنماط عندما أتعرض لبعض المواقف الصعبة التي أواجهها وأيضاً عندما يكون على أن أتكيف وأتغير للحصول على نتائج أفضل."

هيلين ستوررو المشاركة في ندوة القيادة ، 2018

## ما هي 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 إدراكاً لممارسات القيادة التي نقوم بها ، ويمكننا "داخليا" استيعاب سلوكيات القيادة حتى تصبح عادة ، وجزء لا يتجزأ منا كقادة.

عند ممارسة أنماط القيادة بوعي ، فإننا نعتاد على مراعاة الجوانب المختلفة لأي سياق في أي موقف ، وبالتالي نقوم بتعديل اختياراتنا وإجراءاتنا. بمرور الوقت ، مع استمرار ممارسة الأنماط الست في مختلف الأدوار والمواقف ، تصبح تلك الممارسات جزءاً منا ونصبح كقادة أفضل. نحن نؤمن أنه إذا مارس كل قائد على مستوى المرشدات وفتيات الكشافة أنماط القيادة ، فسيكونون أكثر استعداداً لتحقيق أغراض الحركة.

تعمل الأنماط معاً كنظام مرن ، حيث تقدم للقيادة نسيجاً من الأفكار يمكنهم من العمل معاً 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.

# نموذج القيادة بالجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة

## التدرّب على ممارسة القيادة

إن تطوير قيادتك هو رحلة عمر، ولهذا نحن نؤمن أن هذا التطور 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 تجعلنا مدركين لممارسات القيادة اليومية؟

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

- \* كيف يمكنني توفير مساحة لنفسى للتفكير في طريقة استخدامي اليومي لأنماط القيادة ؟
- \* ما هي القيم الأساسية الأهم 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؟

# نموذج القيادة بالجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة

## قيادة الذات

### نمط التفكير التأملي

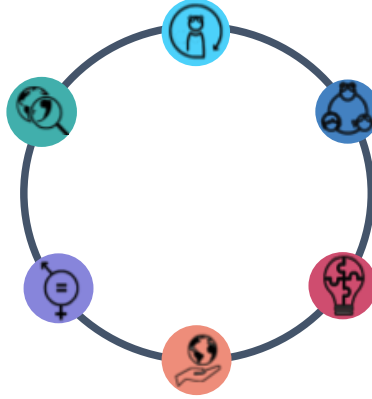
لنحدثي ترابطاً ذو مغزى مع تجاربك السابقة، لتفكري في سلوكك وتأثيره. لتستكشفي القيم التي تؤمنين بها وكيف تعكسها عند ممارسة القيادة. لصقل حب الاستطلاع لديك! لخلق مساحة للتعرف على نفسك ورعايتها، لإدراك وخلق الظروف التي انت في حاجة إليها لتزدهري.

## قيادة الذات

### نمط التفكير التأملي

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

## نموذج القيادة بالجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة



## القيادة حسب السياق

### نمط التفكير الشمولي

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

## القيادة من أجل تمكين الفتيات

### نمط تفكير يعكس المساواة بين الجنسين

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.

## القيادة من أجل التأثير

### نمط تفكير الإجراءات المسؤولة

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.

## القيادة من أجل الابتكار

### نمط التفكير الإبداعي والنقدي

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





## نمط التفكير التأملي

### قيادة الذات

الخطوة الأولى لممارسة القيادة الجيدة هي 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 استمرار 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 التأملي:

- استكشف طرق مختلفة لتحديد توازنك الداخلي ونقطة الثبات النفسي (على سبيل المثال اليوغا ، التأمل ، تدريبات ذهنية ، التفكير في حيز التعلم) ثم قم باختيار ما يناسبك. تدرب على استخدامها لمدة خمس دقائق كل يوم حتى يمكنك الرجوع إليها بسرعة في أي موقف لإستعادة توازنك الداخلي.
- احتفظ بمذكرة لتسجيل ما تتعلمه ، في نهاية كل يوم دون بعض العبارات التي تشرح المواقف التي تعرضت لها وما تعلمته وكيف قمت بتطبيق أنماط القيادة خلال يومك.
- حافظ على ما يسمى "تتبع العاطفة" خلال مسيرة تعلمك وفي نهاية كل يوم قم بتسجيل مشاعرك خلال اليوم. اختار طريقة لشرح ما تمر به من مشاعر بالطريقة التي تناسبك: يمكنك استخدام الكلمات ، مقياس رقمي ، رسومات مبتكرة ، ألوان ، أغاني ، رموز تعبيرية ، إلخ. أضف ملاحظات للتعبير عن مشاعرك ، أفكارك ، إحتياجاتك و رغباتك.
- تدرب على الرد على الأسئلة الخمس في مختلف المواقف: من شارك؟ ماذا حدث؟ أين حدث ذلك؟ متى حدث هذا الأمر؟ لماذا حدث ذلك؟ كن فضولي! لا تخف من طرح الأسئلة للأشخاص من حولك.





(نمط القيادة) "لقد جعلنى أنظر للقيادة بطريقة أكثر شمولية بدلا من مجرد القيادة في سياق وحدة القيادة أو المتدرب على القيادة. شعرت بمزيد من الثقة كقائدة حيث رأيت مفاهيم مختلفة ضمن الأنماط المتعددة التى املكها وساعدنى ذلك على تحديد النقاط المطلوب تعديلها وطلب المساعدة لتطويرها."

هيلين ستوررو المشاركة في ندوة القيادة ، 2018



## القيادة وفق السياق نمط التفكير الشمولي

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

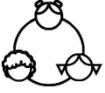
إن فهم السياق ليس أمراً سهلاً – علينا أن نراقب ما حولنا لتحليل ما نراه ، حتى نطرح الأسئلة الصحيحة. كما يدفعنا هذا إلى إدراك وتحدي تحيزنا الخاص. نمط التفكير الشمولي يساعدنا على التواصل مع الأشخاص المختلفين عنا (بسبب العمر والموقف والثقافة وما إلى ذلك) ، ويعطينا الأدوات للعمل في مختلف البيئات المعقدة والمتنوعة.

### 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.
- تكيف القيادة لتلائم مع الظروف المحلية.
- تحديد التحيز اللاواعي وتجنب التعميم والقوالب النمطية.
- تجنب افتراض أن نهج واحد يناسب الجميع.
- تأييد التنوع والشمولية باستمرار.
- 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 للمرشدات وفتيات الكشافة.

### نصائح للتدرب على نمط التفكير الشمولي:

- تحدي نفسك لطرح أسئلة ذات معنى على الأشخاص الذين تعرفهم ، ولكن أيضاً 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 لاحقاً. انتبه للطريقة التي 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 وب عقل متفتح ونظر ثاقب. كيف يتحدث الناس معاً، كيف يتعاملون مع بعضهم البعض؟ هل هذا يختلف عن اعتقداتك؟
- إذا كنت تنوي 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 إذا كنت تراقب وتتعلم وفق السياق ، عليك تذكر أن لا أحد يستطيع أن يحل محل شخص آخر مر بتجربة حياتية أخرى بشكل كامل.



## قيادة العلاقات نمط التفكير التعاوني

أن تكون قائد متعاون يعني تقدير كل فرد في الفريق واعتبارهم مصدرًا وموردًا – بما في ذلك أنفسنا. هذا يعني لا يوجد "رئيس" ولكن الجميع يساهم بطريقة ، 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 والاهتمامات ، وما إلى ذلك). بسبب هذا الاختلاف 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 لاحقًا: كل شخص لديه ما يضيفه للفريق!
- قم بإرساء الهياكل والظروف والتصرفات التي تمنح الآخرين الفرصة للإزدهار.
- هيئ البيئة الآمنة والإيجابية التي تمنح الناس الحرية لإتخاذ المبادرات.
- إنشاء فرص تمكين مشتملة للتعاون.
- كن منتهبه 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 للتدريب 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 بسهولة ويسر.
- تحدي نفسك على القيام بمشاريع مع أشخاص مختلفة في مختلف نواحي 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 تقدر بصدق إمكاناتهم من خلال التفاعل معهم بنشاط.
- قم بتصميم الشبكة الخاصة بك وتعرف على الأفراد والمجموعات اللين يمكنك العمل معهم بشكل أكبر أو بشكل مختلف لتحقيق أهدافك.
- قم بدعم الفريق وتفهم نقاط القوة لكل فرد وإعرض الآليات التي تسهل على الجميع الاعتماد عليها.



## نمط التفكير الإبداعي والنقدي

### القيادة من أجل الابتكار

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 الابتكار يمنحنا الفرصة لإيجاد حلول مبتكرة.

لكي تصبح قائد مبدع عليك البحث عن أفكار وحلول مبدعة وتكون منفتح على التفكير المتباين ، لإستكشاف إمكانيات 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 والتكيف مع المستقبل.

### إننا نمارس هذا النمط من أجل:

- فهم الخلفية الفكرية للناس وإفتراساتهم والبيانات التي يعتمدون عليها.
- استكشاف المواقف المعقدة واتخاذ القرارات.
- تحليل البيانات بشكل فعال واستيعابها والتعلم منها.
- التفكير المستقل بعيدا عن فكر الجماعة.
- استكشاف المنطق الدفين لأفكارنا.
- تعلم ترتيب أولوية ما هو مهم وما قد يمكن إنجاءه لاحقا.
- الإنفتاح على "التفكير المتشعب" ، التعلم من مختلف وجهات النظر وتغيير آراءنا.
- تشجيع الذات على الابتكار والخوض في مخاطر مدروسة.
- تحمل مسؤولية أنفسنا وجعل الآخرين يتحملون المسؤولية أيضا وتحليل نتائج تصرفاتنا القيادية.

### نصائح للتدرب على نمط التفكير الإبداعي والنقدي

- 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 أي أمر.
- كن على دراية كاملة بما تتحدث عنه: القيام بالأبحاث اللازمة للموضوع الذي تعمل به ومراجعة المصادر قبل افتراض أن كل شيء على ما يرام.
- تمثيل الأفكار والعمليات بشكل مرئي: رسم ميدني ، 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 وتناسي عن قصد الحواجز والعراقيل لتعطي 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 إبداعا عندما نتحدى عقولنا.
- تدرب على مهارات التركيز لتبقي ذهنك صافيا وإفراد 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 التي تحتاج لها لإستخدام أقصى قدرات عقلك ولتقديم عادات إيجابية للتعبير عن إبداعك بشكل منتظم قدر الإمكان.



## نمط تفكير يعكس المساواة بين الجنسين

### القيادة 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 إمكانيتهن.

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 سياقهم يمكننا التغلب على العوائق التي تتعلق بالقيادة لخلق مساحة تمكينية لأنفسنا وللشابات والفتيات من حولنا.

### إننا نمارس هذا النمط من أجل:

- مراعاة النوع سواء ذكر أو أنثى في حياتنا اليومية بشكل واع.
- البحث والمعرفة أكثر عن المساواة بين الجنسين.
- التفكير في الفروق التي نلمسها في حياتنا الخاصة.
- التعرف على الآليات التي تحد من فاعلية القيادة بسبب الحواجز الخاصة بالنوع.
- تعديل ممارسات القيادة الخاصة بنا لأخذ النوع في الاعتبار.
- تشجيع قيمة الحركات التي 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 للتدريب على نمط تفكير يعكس المساواة بين الجنسين

- تأمل بعض التصرفات البسيطة التي قد تكون قد قمت بها دون قصد وأدت إلى التفرقة بين الجنسين. هل استخدمت مفردات أو تعبيرات للتفرقة ("كن رجلا" / استرجلي ، "لا تتيكى 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 يجب أو تحب بسبب كون هذا الأمر عادة لست "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 ملهمة كل شهر (ناشطة ، فنانة ، رياضية ، إلخ). هل تحدثت علنا قبل ذلك عن التحديات التي كان عليها مواجهتها كمرأة في مجال عملها؟
- قم بتنظيم تحديات لنفسك أو لأصدقائك: عليك قراءة كتب ألفها نساء ، الإستماع لموسيقى من قبل نساء أو مشاهدة أفلام عن نساء لمدة شهر كامل. فكر في هذا التحدي: 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 صعبا. اوجد مساحة للرعاية الذاتية وإذا كانت طاقتك منخفضة ، لا تخف من التراجع وتوجيه الأشخاص إلى مصادر أخرى للمعلومات.
- استكشف ردود أفعال الرجال والفتيات حولك فيما يتعلق بالمساواة: ناقش الأمور التي قد تكوني 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) وراقبي إذا كانت هذه المواضيع تم مناقشتها من الفتيان والرجال. إذا كن رجل/فتى ، عليك الذهاب إلى 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 إضافية تعزز من ثقتهم وتمنحهم اللحظة التي يرفعون فيها أصواتهم لتولي زمام المبادرة.



## القيادة من أجل التأثير نمط التفكير في الإجراءات المسؤولة

إن ممارسة نمط التفكير في الإجراءات المسؤولة تعنى 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 الكشافة.
- 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 تهمننا.
- كن المثل الأعلى للمواطن المسؤل لتلهم وتحشد الآخرين.
- التفكير في توابع أفعالك وكيف يمكن أن تؤثر على أنفسنا ، الفريق ، المجتمع ، الحركة ...
- فهم الأخلاقيات والاستدامة والتأثير 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 لا يزال 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 المستدامة والجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة [www.thegoals.org](http://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

الخمس أنماط من التفكير للقيادة ، برنامج الماجستير الدولي للمدراء ، <http://impm.org>

تورنيول س ، كيس ب ، إدواردز ج ، شيدلبيسكى د ، سيمسون ب ، القيادة العالمية: حكمة مختلفة لعالم معقد ، بلجراف ماكميليان ، ديسمبر 2011 (والعمل الذى يتبعه من مؤتمرات القمة العالمية للقيادة).

مادسين ، س ر ، استخدام عدسة القيادة العالمية للتعامل مع مهمة تنمية القيادات النسائية ، جامعة وادى يوتا 2009.

راينز م ، شاسكالسون م ، أوليفير س، فالر ل ، القائد الواعي ، تطوير القدرة على الصمود والتعاون في الأوقات المعقدة من خلال ممارسات ذهنية ، أشرديج للتعليم التنفيذي هولت ، نوفمبر 2016