



الجمعية العالمية  
للمرشدات  
وفتيات الكشافة

## نموذج القيادة للمرشدات و فتيات 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 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 التي تنقصهم لإجراء التغييرات الإيجابية لحياتهم و في المجتمع و في بلدانهم.

برامجنا تقدم في خمسة اقاليم خاصة بالجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة و هي: 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 و تبرم صداقات مدى الحياة.

## محتويات:

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

## القيادة والجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة

القيادة من منظور الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة هي رحلة نشاركها و تمكننا من العمل معا و لجلب التغيير الإيجابي لحياتنا، حياة الآخرين و المجتمع الأشمل. إن القائد الجيد هو الذى يتعلم باستمرار 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 و النساء 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 و تحثي بها و بما يمكنها أن تقدّم للعالم من حولها. العمل مع المرشدات وفتيات الكشافة يمكن الفتيات من بناء قاعدة من المهارات القيادية والثقة بالإضافة إلى مهارات حياتية من خلال رحلة التعلم التي يشكلونها بأنفسهم. إنهم يقومون بتحديد أهدافهم و متابعتها وفق سرعتهم الخاصة. تساعدهم هذه الرحلة على التعرف أكثر على شخصياتهم و إستيعاب ما يحتاجون إليه للنمو.

مع نموهن ، تستغل المرشدات وفتيات الكشافة هذه التجربة لأخذ زمام المبادرة في حياتهن. كما يمكنهم هذا من نقل خبراتهن و ما اكتسبنه في دورهن كشباب القادة المتطوعين ، قادة في جمعياتهم أو قادة عالميين للحركة. إن تمكين الفتيات و الشباب على أخذ زمام المبادرة في رحلتين الإرشادية / الكشفية من سن مبكرة جدا و تطويرها كقدوة لأجيال المستقبل من المرشدات وفتيات الكشافة. المنظمة توفر لهم الأدوات ليصبح عندهم الجرأة و الثقة في كل جانب من جوانب حياتهم. في استطلاع عالمي تم إجراؤه مؤخرا من الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة بالإشتراك مع جامعة إكستر، وجدنا أن 46% من الفتيات و الشباب يؤمنون أن كونهم من الإناث يمكن أن يضر بهم عند البحث عن فرص قيادية بينما يشعر 37% فقط أن المجتمع يدعم القادة من الإناث. ومع ذلك ، فإن 88% يشعرون أنهم يمارسن 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 يكن كل ما يمكنهن أن يكن . تقدم المنظمات الأعضاء في الجمعيات الخاصة بالمرشدات وفتيات الكشافة حول العالم أجود التجارب التي تسمح بتطوير القادة من الفتيات و الشباب من سن خمس سنوات ، وقد قامت الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة بإدارة فعاليات دولية للقيادة منذ عام 1932 و برامج تطوير القيادة بناء على الطلب منذ عام 2006.

و مع ذلك ، العالم الذى ينمو به الفتيات حاليا يجعل الأمر أصعب عليهن للوصول لإمكاناتهن الكاملة و نحن نريد دائما أن نقوم بالمزيد لتمكين الفتيات و الشباب لأخذ زمام القيادة لحياتهن ليصبحن صناعات التغيير في مجتمعاتهن. لهذا السبب قمنا بتصميم عرض جديد للقيادة لحركة المرشدات وفتيات الكشافة. هذا النموذج تم تصميمه للفتيات و الشباب باستخدام نمط مستحدث لإيصال هذا النموذج لعشره ملايين عضو. سوف يقوم برنامج تطوير القيادة الجديد بالتالي:

- يُلهم الفتيات بالقيم و المواقف و السلوكيات و المهارات و المعارف التي هن بحاجة لها ليصبحن قائدات و صانعات للتغيير و مبادرات و رائدات و مناصرات .
- يمكن قائدات الفتيات المتطوعات ليصبحن نماذج ملهمة و قدوة قادرة على خلق مساحات آمنة للفتيات، تسمح لكلّ منهن أن تكون نفسها وأن تتولّى قيادة حياتها و أن تطوّر ثقّتها بنفسها وقدرتها على الصمود .
- يسمح لقائدات المنظمات الأعضاء بالجمعية العالمية بالاتحاد و الازدهار و التركيز على الفتيات، بما يتيح لهنّ الفرصة لتقديم تجارب ملائمة و مثيرة و متاحة لتنمية القيادة للأعضاء .
- مساعده قائدات الحركة الإرشادية على رفع أصوات الفتيات و الشبابات بالساحة العالمية و على دعم حركة مرشدات و فتيات 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 دولياً، 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 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 وبمكنا 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 تختارونها لتطوير قيادتكم بشكل يومي لتحويل القيم إلى أفعال لتحقيق التغيير الإيجابي. تُحدّد ممارستك للقيادة من تكوينين كقائده حسب **"طريقتك في العيش والتفكير في العالم"**. وأفضل طريقة لتطوير هذا المقياس هي الممارسة الواعية والنشطة للقيادة.

### نحن نؤمن بأنّه

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 تمنح الجميع آليات لرؤية أنفسهم كقائدات وللتفكير في ممارساتهنّ للقيادة. حتى تتطوّري و تتمنعي بقيادة أفضل، عليك أن تخصصي الوقت والمساحة اللازمة لممارسة القيادة. وهذا يعني أن تولّيك لمَنْصب 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 و فتيات الكشافة القيادة عملية تشاركية موجودة في حياتنا اليومية. فعند تمكين و إلهام الآخرين، و لو بشكل بسيط، نحن نمارس القيادة، مشاركة القيادة تعزز من إنجازات الفريق: فهي تجعل الجميع يشعرون بالتقدير و تساعدنا على الوصول إلى حلول مبتكرة من خلال تسليط الضوء على وجهات نظر مختلفة. كما يتطلب هذا الأمر أيضاً المحاسبة الذاتية للتحسين من الأداء و التكيف و وضع المصلحة الجماعية أولاً. فلا تتمحور القيادة حول المسؤول أو صاحب السلطة، بل هي تتمحور حول التشارك في خلق بيئة يحظى فيها الجميع بالتقدير و تساعدهم ليكونوا أفضل ما فيهم. الفريق لا يمكن أن يكون له قائد واحد: يجب فسح المجال للجميع لممارسة القيادة.

حقوق الطبع والنشر عام ٢٠٠٣ منشورات كلية هارفرد للأعمال

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

### القيادة الشمولية

ينبني 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 لنحاول 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 و أن معيار أوجد يمكن تطبيقه في كل مكان. تتحدّى القيادة الشمولية فكرة تطوير الأداء القيادي من خلال مجموعة محددة من الكفاءات. و تدرك أيضا القيادة الشمولية بأن ممارسة القيادة تتخذ أشكالا مختلفة حسب السياق، و من الممكن تطويرها حسب منازير مختلفة. نحن نبنو أساسا متينا لممارسة القيادة نستطيع اعتماده في حياتنا، في أي دور نتولاه، وذلك من خلال تعلمنا التعامل مع التعقيدات الموجودة في محيطنا و بيئتنا الأوسع، مما يعتمد على سلوكنا القيادي.

## 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 إدراكا 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 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 من ، حيث تقدم للقيادة نسيجاً 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.

## التدرب على ممارسة القيادة

إن تطوير قيادتك هو رحلة عمر، و لهذا نحن نؤمن أن هذا التطور يحدث من خلال التجارب، و ليس من خلال التعلم النظري. فيمكن لأي شخص أن يكون قائدا عظيما إذا كان يمارس نظريات القيادة بوعي كل يوم حتى يصبح جزء من تفكير و سلوك الشخص. إننا نعتقد أن من يقومون باستيعاب الأنماط الست داخليا يمارسون قيادة جيدة و يقربوننا أكثر من رؤية الجمعية العالمية للمرشدات و فتيات الكشافة: عالم تتمتع الفتيات من خلاله بالقيمة و تقوم بما هو لازم لتغيير العالم

كم مرة تفكر بوعي في أنماط القيادة الستة و نستخدمها كأداة لفهم تجاربنا و لتوجيه سلوكياتنا و قراراتنا و أفعالنا؟ 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 لنفسني 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 و تنشيطي ؟
- كيف يمكن أن أضع نفسي في موضع شخص آخر في الوقت الحالي؟

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

هيلين ستوررو المشاركة في ندوة القيادة ، 2018



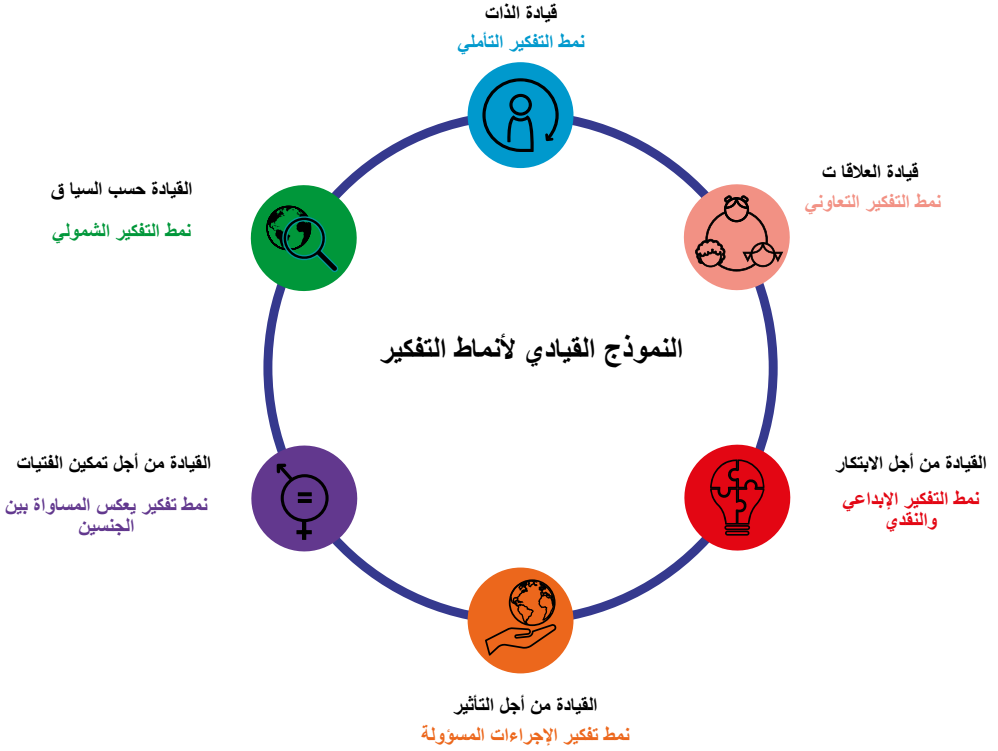


### Ginisang Tahong With Malunggay

- |  |           |          |
|--|-----------|----------|
| Alat Pangkain:                                   | Silboke   | Leve     |
| Pakong   | Malunggay | Martines |
| Patongkain:                                      |           |          |
| 1. Pongkain sa silboke, pangkain sa leve.        |           |          |
| 2. Pongkain sa pakong.                           |           |          |
| 3. Pangkain sa malunggay sa pangkain sa silboke. |           |          |
| 4. Pangkain sa patongkain sa pangkain sa leve.   |           |          |
| 5. Pangkain sa silboke sa pangkain sa malunggay. |           |          |

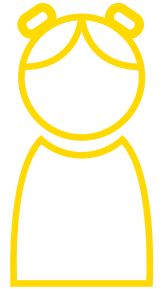


## النموذج القيادي لأنماط التفكير



"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 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



## نمط التفكير التأملي - قيادة الذات

لنحدثي ترابطاً ذو مغزى مع تجاربك السابقة، لتفكري في سلوكك وتأثيره. لتستكشفي القيم التي تؤمنين بها وكيف تعكسها عند ممارسة القيادة. لصلح 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 وتحدي الافتراضات. شجع نفسك والآخرين على الابتكار. التطلع لأفكاراً 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 وتنقيف النفس حول الظروف المحلية ووجهات النظر. بناء روابط ذات معنى مع الآخرين من خلال الفرص الشاملة للقيادة المشتركة





## 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 تعاطفاً 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 أيضاً 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 للتدرء بى نمط التفكير التأملي

- 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 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 يدفنا 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

لندخلي في عوالم الآخرين ولنتعمقي 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 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

## نصائح للتدريب 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 التي يتحدث بها الآخرين ( اختيار الكلمات ، نبرة الصوت ، لغة الجسد ، وما إلى ذلك

حاول إيجاد مساحة مشتركة مع كل شخص تلتقاه ، 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 منفتح ونظر ثاقب. كيف يتحدث الناس معاً، كيف يتعاملون مع بعضهم البعض؟ هل هذا يختلف عن اعتقاداتك؟

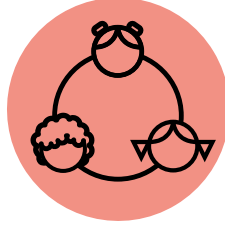
إذا كنت تنوى الذهاب لمكان لم تزره من قبل ، عليك القيام بدراسة مسبقه للمكان؟ بحث عن الثقافة و التاريخ والعادات. سيساهم هذا أكثر في تفهم من حولك بشكل أعمق

احذر أن تقع في مصيدة الافتراضات. حتى اذا كنت ترأقب 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 العقلية خاصة في السياقات المختلفة

مشاركة في ورشة عمل القيادة مع جمعية مرشحات بوروندي





## 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 والإهتمامات ، 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.  
هئى البيئة الأمانة 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.

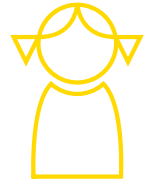
تحدي نفسك على القيام بمشاريع مع أشخاص مختلفة في مختلف نواحي الحياة ، كن متفتح الذهن وامنح الآخرين الفرصة لمفاجئتك! على سبيل المثال ، اطلب من شخص ما نادرا ما يتحدثون أن يقوم بمشروع ما معك ، أو قم بتنظيم شراء هدية مع مجموعة من أفراد العائلة لقريبك الأكبر سنا. تمكين الشباب من المشاركة الحقيقية. ضمان حصول 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 التي 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.

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 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 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 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 إنهاءه لاحقا.
- الإنفتاح على «التفكير المتشعب» ، التعلم من مختلف وجهات النظر وتغيير آراءنا.
- تشجيع الذات على الابتكار والخوض في مخاطر مدروسة.

## إننا نمارس هذا النمط من أجل

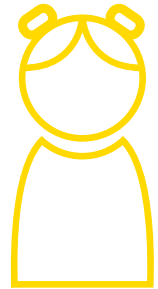
تسائل بشكل منهجي عما تعتقد أنك تعرفه. من أين حصلت على هذه المعرفة؟ هل من الممكن أن يحصل شخص آخر في مكان/زمن/موقف آخر أن يحصل على معلومة مختلفة؟ حاول أن تتعمق قدر الإمكان عند معالجة أمر ما. قم بتجربة ال «خمس لماذا» أو استراتيجيات أخرى لتشجيعك على التفكير والتعرف على الأسباب الأساسية وراء أي أمر. كن على 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 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 وتناسي عن قصد الحواجز والعراقيل لتعطي الفرصة لعقلك أن يبدع.

اطرح على نفسك أسئلة تحفزك على التفكير مثل «ماذا لو؟» و «لم لا؟».

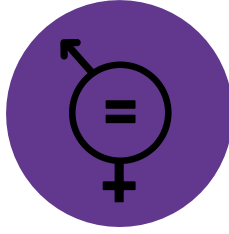
ناقش أفكارك مع الأصدقاء أو العائلة. عادة ما نصبح أكثر إبداعاً عندما نتحدى عقولنا.

تدرب على مهارات التركيز لتبقي ذهنك صافياً ولأفراد 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 إبداعاتك بشكل منتظم قدر الإمكان.



تحتاج إلى توجيه العقلية نحوك ، تحتاج إلى غرس لهم في حياتك. أنت تعرف جيداً ما قمت به في الماضي ويمكنك مقارنة ما تفعله اليوم. تساعدك العقلية على فهم كيف يمكنك التغيير . « للفضل. يمكنك استخدامها للتقييم الذاتي ثم استخدامها في كل مكان وطوال الوقت

مشاركه، 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 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 واعٍ.
- 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 وعياً 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 رجلاً» / استرجلي ، «لا تبكي كالفتيات» ، إلخ)؟ هل سبق وأن أطلقت حكماً مسبقاً على فتاة بسبب مظهرها؟ هل سبق وأن أصابتك الدهشة لما يقوم به رجل أو امرأة أو ما يجب أو تحب بسم 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 علناً 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 صعباً أو محبطاً؟ 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 صعباً. أوجد مساحة للرعاية الذاتية وإذا كانت طاقتك منخفضة ، لا تخف من التراجع وتوجيه الأشخاص إلى مصادر أخرى للمعلومات.

استكشفي ردود أفعال الرجال والفتيان حولك فيما يتعلق بالمساواة: ناقشي 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/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 معاً. إذا كنت تعمل مع الفتيات ، كيف يمكنك منحهم فرص إضافية تعزز من ثقتهن وتمنحهم اللحظة التي يرفعن فيه أصواتهم لتولي 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 العقلية القيادية تعزز قيمنا الأساسية وتمكننا من نقل قيمنا خارجياً 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 بنحويل القيم إلى أعمال وإلهام للآخرين للقيام بالمثل

يدفعنا نمط التفكير في الإجراءات المسؤولة إلى تطوير رؤية التغيير الذي نسعى له في العالم ، بالإضافة إلى الأفكار التي 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 التي لديها استعداد للتغيير.

شحن الشجاعة لتغيير بعض الأشياء التي لم يتم تغييرها من قبل.

تعلم كيفية الدفاع عن الأشياء التي تهمننا.

كن الممثل الأعلى للمواطن المسؤول 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 الذي يحتاج إلى الحماية؟  
قد تحتاج إلى بعض التغيير لحماية الإستراتيجية! قد تقرر تغيير الطريقة التي تؤدي 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 للمرشادات وفتيات الكشافة [www.thegoals.org](http://www.thegoals.org) لاكتشاف القضايا الرئيسية التي يواجهها العالم والتأمل في كيفية تأثير أفعالك عليها.  
إبحث عن الأعمال التي يمكن أن تكون ضارة بالمجتمع أو البيئة. تحدي نفسك للتخلي عن شيء اعتدت عليه ولكن ليس من الأشياء التي 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 المرشادات وفتيات الكشافة و تذكر أن تحاول إحداث تغيير إيجابي صغير كل يوم.  
اطلع على رؤية ورسالة الجمعية العالمية للمرشادات 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 جاي، مينتسبرج اتش، العقول الخمس للمديرين، بحث لبرنامج الماجستير جامعة هارفرد للأعمال: نوفمبر 2003  
<http://impm.org>، الخمس أنماط من التفكير للقيادة، برنامج الماجستير الدولي للمدراء تورنبول س، كيس ب، إدواردز ج، شيدلييتسكي د، سيمسون ب، القيادة العالمية: حكمة مختلفة لعالم معقد، بلجراف ماكميلان، ديسمبر 2011 (والعمل الذي يتبعه من مؤتمرات).  
القمة العالمية للقيادة  
مادسين، س ر، استخدام عدسة القيادة العالمية للتعامل مع مهمة تنمية القيادات النسائية، جامعة وادي يوتا 2009  
راينز م، شاسكالسون م، أوليفير س، فالر ل، القائد الواعي، تطوير القدرة على الصمود والتعاون في الأوقات المعقدة من خلال ممارسات ذهنية، أشرديدج 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@waggs.org](mailto:leadingforherworld@waggs.org)

[www.waggs.org/what-we-do/lead](http://www.waggs.org/what-we-do/lead)

Registered Charity No. 1159255 in England and Wales