

الفصل الثالث

القيادة التربوية

obeikandi.com

القيادة التربوية

المقدمة:

تعتبر المؤسسات التربوية أداة حيوية وفاعلة في المجتمعات الإنسانية، وذلك لأن التربية تشكل المدخل إلى التنمية الشاملة، وهي الحصن المنيع الذي تلجأ إليه المجتمعات إذا تعرضت للمصاعب والمحن، وإذا كانت المؤسسات التربوية الأداة الحيوية في المجتمع فإن القيادة التربوية هي المفتاح، ونقطة البدء في عملية إصلاح التعليم وتطويره، ليوكب حاجات المجتمع وتطلعاته.

وإذا كانت التربية في مفهومها المعاصر عملية للتغيير والتطوير ولها من الآثار والنتائج الإيجابية ما يجعلها تحتل المكان الأول بين وسائط الإصلاح والتقدم في أي دولة من الدول، فإن نتائج هذه العملية منوطة إلى حد كبير بإدارتها، التي تمثل القيادة المسؤولة عن سير العملية التربوية وتوجيهها على أساس أن النجاح في أي عمل أو تنظيم يعتمد على الطريقة أو الأسلوب المعمول به في تلك الأعمال أو التنظيمات، وقدرة تلك التنظيمات على توجيه الأعمال والأنشطة نحو الأهداف المرغوب فيها.

(اليونسكو، 1996م)

ونظراً للأهمية التي يحتلها التطوير والتغيير والتجديد في المؤسسات التنظيمية وما يتطلبه من تغيير في المهام والمسؤوليات لتناسب والاحتياجات الجديدة، والذي أصبح هدفاً تسعى أي مؤسسة إلى تحقيقه خاصة في ظل التحديات التي تفرضها التغيرات العالمية في مختلف البيئات الاجتماعية والثقافية.

فمع بداية الألفية الثالثة، بدأت كثير من الأمم الجادة مراجعة حياتها حيث قامت بوقفه مع ذاتها، تراجع أعمالها وتقوم أداءها، وتحلل نقاط القوة والضعف فيها، وتحدد فرص التطوير وخياراته، لتعمل على تعزيز الإيجابيات وتلافي السلبيات، وهذا شأن الأمم الحية التي تريد أن يكون لها مكاناً على خارطة الحضارة الإنسانية. وهذا ما يفسر

اهتمام كثير من دول العالم بمراجعة أنظمتها التربوية والتعليمية مراجعة جذرية بشكل مستمر للاطمئنان على قدراتها على إعداد الأجيال لمجتمع القرن الحادي والعشرين .
(الحو، 2001م)

مفهوم القيادة ومنطلقاتها:

هناك اعتقاد شائع بين الناس بأن القائد هو إنسان له مركز في التسلسل الهرمي للسلطة ، أو أنه إنسان يمتلك جاذبية شخصية يتحلق الناس من حوله ويعملون بتوجيهاته . وقد تعددت وجهات النظر في محاولات تعريف القيادة وتحديد مفهومها .

ويستخلص (النمو، 1422هـ) تعريفاً للقيادة بأنها القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة . أي أن القيادة تتضمن ثلاثة عناصر أساسية هي :

- § وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين .
- § قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم .
- § هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه .

فالقيادة تتجاوز كونها سمات أو صفات يمتلكها المدير إلى كونها عملية تفاعل بين ثلاثة عناصر : القائد والمروؤوس والمواقف والتي تمارس فيها القيادة . (عابدين، 2001م)

يتضح مما سبق ، أن القائد لا يمكن أن يعمل بمعزل عن الآخرين ، لذا فإن من الشروط الأساسية لنجاحه في القيادة ، تفهم قدرات واستعدادات من يعملون بمعيتهم والتجاوب مع حاجاتهم وآمالهم وطموحاتهم لكي يستطيع أن يؤثر فيهم التأثير الفاعل الذي يجعلهم على قناعة وثقة عالية في قيادته لهم . . والعمل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين ولكنهما ملتقيان ، فالقائد يؤثر في اتباعه ويتأثر بهم ، وبالتالي يؤدي ذلك إلى تعديل في سلوك الطرفين وتصرفاتهم .

إن الحديث عن القيادة يقودنا إلى الحديث عن الإدارة " فالإدارة والقيادة عمليتان متلازمتان ، ففي كل موقف هناك بُعد إداري يتعلق بمراجعة أنظمة وتعليمات ، ويفترض في كل موقف أيضا أن تكون هناك إمكانية قيادة تسند إلى عملية تفاعل وتفكير ، وإلى

التطلع إلى إدارة ذات توجه إبداعي مبادر (الحو، 1424هـ) ويمكن الوقوف على الفروق بين القائد والمدير من خلال الجدول التالي (*):

القائد	المدير
يبتكر	يدير
يطور	يحافظ
يركز على الأشخاص	يركز على الهيكل التنظيمي
يعتمد على سلطة الثقة	يعتمد على السيطرة
يحدد	يقلد
لديه رؤية بعيدة المدى	لديه رؤية قصيرة المدى
تخطيط طويل المدى	تخطيط قصير المدى
يتحدى الوضع الراهن	يتقبل الوضع الراهن

عليه يمكن استخلاص الأدوار المطلوب من كليهما: إن الإدارة معنية بالحاضر، أما القيادة فتعني بالتغيير، فرجل الإدارة يحافظ على الوضع الراهن، وليس له دور في تغييره، لأنه يستخدم الوسائل والأساليب القائمة بالفعل من أجل تحقيق الأهداف أو الأغراض المقررة سلفاً، ومن هنا ينظر إلى رجل الإدارة كعنصر الاستقرار، أما القائد فهو داعية للتغيير ومطلوب منه أن يحدث التغييرات في البناء والتنظيم، وبالتالي يمكن القول أن هناك اختلافاً بين الأدوار لكل منهما.

هذا وتشير فاطمة عيد إلى خمس مجموعات من القدرات والمهارات التي يتطلبها عمل القائد:

- § **القدرات والمهارات الإنسانية:** وتتمثل في قدرة القائد على فهم نفسه وفهم الآخرين والقدرة على قيادة الآخرين وتحفيزهم وفهم الجماعات والتعامل معها.
- § **القدرات والمهارات المتعلقة باستخدام المعلومات:** وهي التي تتعلق بتلقي المعلومات ورصدها وتخزينها واسترجاعها وتوظيفها لخدمة أهداف التنظيم.

(*) (الأغبري، 2000).

§ **القدرات والمهارات المرتبطة باتخاذ القرارات:** التي تجعل عملية اتخاذ القرارات أكثر كفاءة، وأهمها القدرة على اتخاذ قرارات فعالة، والقدرة على حل المشكلات التي تواجه التنظيم، والقدرة على إدارة الوقت.

§ **القدرات والمهارات الفنية:** وتعلق بالنواحي التي تساعد المدير على فهم العمل وتسيير أموره في مجال تخصصي أو أكثر.

§ **القدرات والمهارات الفكرية:** تتعلق بالقدرات التي تمكن القائدة من رؤية الصور الكلية للموضوع، ومن أهمها القدرة على فهم ما يجري في التنظيم من أحداث، والقدرة على رد الأمور إلى أسبابها الحقيقية، والقدرة على إدراك النتائج لقرار أو حدث.

(معيط، 2002م)

وعلى ضوء ما تقدم، يمكن القول بأن القيادة هي:

1. دور جماعي إذ لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائداً بمفرده وإنما يمارس القيادة من خلال مشاركة فعالة في جماعة ما ضمن إطار موقف معين.
2. تعتمد على تكرار التفاعل، أي أن القيادة في جماعة ما تتطلب حداً أدنى من تلاقي القيم والاهتمامات يسمح باستمرار التفاعل.
3. لا ترتبط بالضرورة بالمركز فهي منتشرة وموزعة عبر المؤسسة فالمعلم قائد والمدير قائد والمشرف قائد.
4. أن معايير الجماعة ومشاعرها تحدد القائد كما تحدد درجة اعتبارهم لسلوكياته.

فالقيادة حمل ليس بالسهل ولا باليسير، فلا يتحملها أو ينهض بها أو يؤديها حقها إلا من كان أهلاً لها. قال رسول الله (ﷺ) فيما أخرجه مسلم من حديث أبي ذر (رضي الله عنه) قال: قلت يا رسول الله ألا تستعلمني؟ قال: فضرب بيده على منكبي، ثم قال: "يا أباذر إنك ضعيف، وإنها أمانة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها، وأدى الذي عليه فيها".

فإذا عرجنا على القيادة الميدانية نرى أنها تتمثل في الأفراد الذين يتحملون مسؤولية عملية التعليم والتعلم وهم الأفراد المرتبطون بالميدان التربوي ولهم تأثير بالغ في تحقيق

الأهداف التربوية بشكل مباشر . . وهم : المعلم ، المدير ، المشرف . . كل في موقعه ومن منطلق مهامهم جميعاً قواد ميدانيون مرابطون . . يتأثرون بالتحديات ، ويحدثون عملية التغيير والتطوير المطلوبة وأصبحت لهم أدوار جديدة على ضوء ما طرأ على التربية من تغيير وتطوير وهذا ما سنتعرف عليه في الموضوعات اللاحقة .

التحول في الأدوار القيادية والحاجة إليه :

لابد أن ندرك قبل كل شيء أن ثمة علاقة ما بين الثورات العلمية الكبرى Scientific Revolution والثورات التعليمية Educational Revolution . (محمود، 2002م)

ونسأل بداية عن معنى كل من الثورة العلمية والثورة التعليمية (التربوية)؟ الثورة العلمية في حقيقتها نوع من "الاستنارة العقلية" التي تمثل نقلة نوعية للبشرية من مرحلة إلى أخرى أرقى منها . لكن ما معيار الرقي المقصود هنا؟ إنه تحقيق للمزيد من قوة العقل على حساب انحسار لقوة الخرافة . وتكمن قوة العقل في المعرفة (Knowledge) وبالتالي في اكتساب القدرة على الفعل .

أما الثورات التعليمية فهي توفر للثورات العلمية المناخ الملائم لقبولها اجتماعياً وثقافياً ، وتعطي لها ما يسمى بقوة الإقناع Power Persuasion والمرهون بمدى توافر فرص التعليم وانتشاره في المجتمع ، كذلك بعدالة توزيع تلك الفرص على المستويات الاجتماعية المختلفة .

ويذكر محمد جواد رضا أن ثم تلازم الثورتين (العلمية ، التربوية) مرهون بتوافر شرط المشاركة المجتمعية في الكعكة التربوية المكونة من معارف ومهارات وخبرات وقيم مما يعني رفع نصيب الفرد من قوة المعرفة وقوة الإقناع . (رضا، 2000م)

ويمكن توضيح الحقائق أعلاه بالآتي :

إن نظرية دوران الأرض بوصفها ثورة علمية استغرق إعلانها وقبولها اجتماعياً ألفي سنة . ذلك لأن الثورة العلمية تحدث تغير في الواقع القائم بحيث يكون من شأنه تقبل حدوث الواقع القادم (المستقبل) بإذن الله ، ومن ثم فإنها تحتاج إلى ثورة تعليمية تمهد

الواقع لقبولها، لذلك فالثورة العلمية (نظرية دوران الأرض) تلازم قبولها مع ثورة تعليمية تمثلت في ظهور المدرسة كمكان لنقل المعرفة ونشرها .

إن الثورات العلمية والتعليمية تحتاج إلى كفاءات ومستويات من الجودة ولا زلنا نفتقد الكثير منها في نظمنا التعليمية، لذلك فإن أخطر ما يواجهها مستقبلاً هو خطر الاستبعاد والتهميش . والمشكلة التي نعرضها هي أن المستقبل قادم حتماً لكن الفارق هام بين أن يأتي المستقبل كما نريد أو يأتي من صنع غيرنا ودون إرادتنا . فإذا كنا نريد تحقيق مستقبلنا كما نريد، فإن ذلك رهن بتوافر الشروط الضرورية العلمية والمنطقية اللازمة لبناء تصور مستقبلي يحقق تلازماً فعالاً وسريعاً للثورتين العلمية والتعليمية في مجتمعنا . وأن يكون للمدرسة الدور القيادي في تحقيق وإنجاز هذا التغيير المطلوب والتلازم الضروري للثورتين بوصفه شرطاً لازماً لمدرسة المستقبل وللمستقبل المدرسة التي ستقود المجتمع نحو المستقبل .

مما تقدم يمكن القول بأننا نعيش فترة ثورات علمية والمتمثلة في تحديات معينة تتطلب منا ثورات تعليمية تتمثل في أمور عدة، أكثرها احتياجاً هي الدور القيادي للمدرسة وما تحتويه من : بيانات تعليمية، مناهج، أنشطة... الخ يصاحب ذلك تحول في الأدوار القيادية لكل من : المشرف، المدير، المعلم .

ويمكن استعراض هذه التحديات على النحو التالي :

أولاً: تحديات خارجية:

1.1 العولمة (Golbalization):

ساد هذا المفهوم في التسعينات من القرن الماضي :

وقد جاءت في لسان العرب من "العالم" ويتصل من فعل "عولم" على صيغة "فعل" أما في الاصطلاح "فالعولمة" تعني جعل الشيء على مستوى عالمي، أي نقله من المحدود إلى اللامحدود الذي ينأ عن كل مراقبة .
(خريسان، 2000م)

والورقة الراهنة تنظر إلى العولمة بأنها عملية تهدف إلى سيطرة الفكر والثقافة الأقوى على الثقافات الأخرى بغرض التعاون والتواصل وإزالة الحدود والمسافات بين الدول والشعوب ودمجها فيما يسمى بالقرية العالمية، أو الكوكبية.

والسؤال الذي يطرح نفسه الآن- هل سنغلق على أنفسنا الباب في وجه أية ثقافات؟! أم سنحاول التكيف معها؟ أم نستسلم لها ونتبعها بشكل مطلق؟

1.2 التكنولوجيا والتقنية (Technology):

إن عالم اليوم وعالم الغد هو عالم التكنولوجيا المتقدمة، وأصبحت هذه التكنولوجيا الدليل على امتلاك مقومات القوة سواء في السلم أو في الحرب ودعم هيمنة القوة على الضعيف في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية . . .

إن عالم التكنولوجيا الذي نعيشه الآن عالم سريع التغير والتطور وهو ليس بمعزل عن ثقافة المجتمعات التي تستورده . . . فعلى المجتمعات أن تستفيد ما أمكن من الثورة التكنولوجية والتقنية في مؤسساتها التربوية والتعليمية.

1.3 وسائل الإعلام (Mass Media):

وهي تمثل الضلع الثالث لمثلث التحديات وتتمثل في الصحافة، الإذاعة، التلفزيون، الإنترنت وغيرها، فهي وسائل مختلفة وسريعة لنشر وتلقي الأمور المختلفة . . . حيث وفرت هذه الوسائل سرعة الاتصال والتواصل بين الشعوب والمؤسسات والأفراد.

ثانياً: التحديات الداخلية:

2.1 العمالة الأجنبية:

إن التغير السياسي والاقتصادي في المنطقة العربية- لا سيما منطقة الخليج العربي - صاحبه تغيراً في الأوضاع الاجتماعية، وقد نتج عن هذا التغير مجموعة من التحولات،

مثل الاعتماد على العمالة الأجنبية والتغيرات التي أصابت الأسرة العربية نتيجة عمل المرأة، وترك مهمة التربية وتوجيه الأبناء للخدم والمربيات . (منصور، 2000م)

إن هذه التغيرات الاجتماعية لابد أن تترك بصماتها على الناشئة والتي قد تؤدي إلى إحداث اتجاهات سلبية تتسم بالإهمال واللامبالاة، وعدم التعامل معهم إلا بالعنف والسيطرة مما يؤدي إلى فقد التوازن النفسي وقد يتعرض في نهاية الأمر إلى عملية محو ثقافي وهي عملية تحدث نتيجة تخلص الطفل من ثقافته ليحل محلها ثقافة المربية .

2.2 ضعف مخرجات نظام التعليم:

والذي يتعلق بفقر محتوى برنامج التكوين التعليمي وقصوره على الجوانب المعرفية، وتخريج أفواج ودفعات متلاحقة من أنصاف المتعلمين ممن لا تستفيد من طاقاتهم المتواضعة مؤسسات الإنتاج وذلك نتيجة لضعف المدخلات والمتمثل في سوء التخطيط، تمحور المركزية في النظام التعليمي، وتواضع إعداد المعلم ..

ومع انفتاح نظامنا التعليمي على التجارب العالمية، وإن كان هو خطوة إيجابية للرقى بالعملية التعليمية إلى مستوى الطموح إلا أن هذه التجارب والمشاريع ينقصها عدة أمور:

- القصور في استمرارية مثل هذه التجارب وبطء انتشارها .
- عدم قبول فكرة التغيير والتطوير واعتبارها عند البعض مضيعة للوقت .
- قصور عملية التقويم وعدم موضوعيتها في كثير من الأحيان .
- لم يوضع لمرحلة التوعية لهذه المشاريع أهمية وربما التدريب عليها في كثير من الأحيان .
- قد ترتبط كثير من المشاريع بأفراد وشخصيات معينة لذلك يكون العمل بها بعيداً عن العمل المؤسسي المبني على خطط طويلة المدى .

2.3: الانفجار السكاني:

نتيجة للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية والصحية التي شهدتها المجتمعات العربية في العقود الأخيرة تزايدت أعداد السكان بشكل ملحوظ فمن المتوقع أن يصل تعداد سكان الدول العربية في عام (2025) إلى ما يقرب من (400) مليون نسمة نصفهم تقريباً أقل من (15) عاماً . وستشكل هذه الزيادة الهائلة في السكان ضغوطاً على جميع الموارد والبنيات الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية ، وسيكون من الصعب على الأنظمة التعليمية تلبية الطلب المتزايد على التعليم (المحوفة، 2000م) إن التزايد في أعداد السكان سيؤثر حتماً على كلفة التعليم ونوعيته .

إن التحديات المطروحة أعلاه هي تحديات تقودنا لطرح السؤال التالي :

هل المدرسة قادرة على مواجهة أو استثمار هذه التحديات؟

أن الإجابة على هذا السؤال تكمن في الدور الإيجابي الذي تملكه المدرسة في عملية التغيير وذلك لكونها :

1. تعطي الفرد القدرة على معرفة الواقع من خلال فهم العلاقات بين عناصره ، والفهم هو المقدمة الضرورية لتغيير الواقع عن طريق معرفة العلاقات القائمة والتي تساعد الإنسان على حل مشكلاته مع البيئة . . . أو الكشف عن علاقات جديدة والمتمثلة بالإبداع والتجديد .

2. تقوم المدرسة بالتمهيد للقبول الاجتماعي للتغيير الحادث نتيجة كل من فعلي التعرف على العلاقات القائمة ، والكشف عن العلاقات الجديدة التي تضيف للواقع ما لم يكن موجوداً من قبل إذن للمدرسة دور قيادي في عملية التغيير الاجتماعي حدوثاً وقبولاً وبالتالي فإنها ذات دور أساسي في صنع المستقبل بإذن الله .

ومما يؤكد هذا التوجه قول (عابد الجابري) " أن التربية في الوطن العربي كما في جميع البلدان تمارس دوراً مهماً في التحويلات المجتمعية التي يشهدها عالم اليوم .

(الجابري، 1996م)

مدرسة المستقبل النموذج المؤسسي التربوي المأمول:

سبق وأن أكدنا على دور المدرسة في قيادة عملية التغيير والتطوير التربوي ولمبررات مختلفة . . ولكن يا ترى ما نوع المدرسة التي نطمح بها لمواجهة التحديات والثورات العلمية والتعليمية التي ذكرناها سابقاً . هذه المدرسة وإن كانت هي مدرسة المستقبل إلا أننا وفي وقتنا الحاضر نعيش بداياتها ونلمس مكوناتها وانطلقت كثير من المشاريع التربوية التي هي في حقيقتها إحدى مؤشراتنا . . لدينا مشروع المدارس الرائدة في نظامنا التعليمي . . وكذلك نظام التعليم الثانوي المطور . . .

إضافة إلى التطوير الحاصل في عناصر العملية التعليمية مثل التقويم المستمر . . . نظام الترفع . . . الإشراف المتنوع . . . الإشراف التطوري . . . هذه نماذج لمشاريع ستسهم بإذن الله في بلورة العمل المؤسسي التربوي في المدرسة المأمولة . . . مدرسة المستقبل . . .

بدايات مدرسة المستقبل:

شهد عام 2000م طرْحاً محدداً لقضية مدرسة المستقبل بدأ بالمؤتمر الثاني لوزراء التربية والتعليم والمعارف العرب بدمشق في يوليو 2000م، والذي اهتم بعنوان واحد هو "مدرسة المستقبل" وجاء إطار الدراسات المرجعية التي أعدت لهذا المؤتمر أكثر تحديداً ودقة حيث تناول بالبحث قضايا "منهج مدرسة المستقبل"، تأثير تكنولوجيا المعلومات على التعليم، والتقويم والمبنى والتمويل وغيرها "ثم توج هذا الأمر بإصدار ما عرف بإعلان دمشق حول مدرسة المستقبل وهي تعد وثيقة رسمية تؤسس للفكر المستقبلي حول الدراسة العربية ودورها في القرن الجديد، وتشكل مرتكزاً للكثير من الندوات والمؤتمرات العلمية الأخرى على مستويات محلية وعربية الأمر الذي يجعلنا غير غائبين عن هذا المجال من الفكر التربوي .

إن مدرسة المستقبل هي قاطرة المستقبل وهي مؤسسة التغيير والتطوير فإذا وضعنا في هذه القاطرة ما تحتاجه من الوفود الملائم لطبيعة الرحلة (مسافة وزمناً ومكاناً). يستطيع أن نقول إن المستقبل الذي نريده يمكن أن نصنعه بإرادة الله .

ماهية مدرسة المستقبل:

يعرّف مكتب التربية العربي مدرسة المستقبل بأنها المدرسة التي تعمل على إعداد المتعلمين لحياة عملية ناجحة مع تركيزها على المهارات الحياتية التي تلبي احتياجات المستقبل بما يخدم الجانب القيمي لدى المتعلمين.

(مكتب التربية العربي لدول الخليج 1420هـ)

بينما عرفها العبد الكريم بأنها المدرسة المتطورة التي يسعى التربويون لإيجادها لتلبي حاجات المتعلمين المختلفة ولتزويدهم بالأسس المناسبة لمواصلة دراستهم الجامعية أو ما في مستواها، وتزودهم بما يؤهلهم للعيش بفاعلية وبتكيف في مجتمعهم الحديث (العبد الكريم، 1423هـ). واعتقد أن العبد الكريم تجاوز النظرية التحليلية الفلسفية ودخل مباشرة في التعريف الإجرائي وهو تعريفاً يبدو أكثر واقعية ووضوح.

هذا وقد نحى التربويون من خلال ما ورد في الأدب التربوي ثلاث مناح في النظرية إلى مدرسة المستقبل:

الأول النظرية الجزئية: حيث ينظر إلى مدرسة المستقبل من خلال عنصر واحد، بحيث يظن إن تطوير هذا العنصر كفيل بنقل المدرسة إلى أن تكون صالحة للمستقبل.

الثاني النظرية التقنية: وهي التي تفترض وتركز على الجانب التقني المعلوماتي في التدريس، وتفترض أن ثقافة المعلومات تمتلك عصا سحرية لنقل المدارس من مدارس بدائية تقليدية إلى مدارس المستقبل، مدارس القرن الواحد والعشرين، مدارس الألفية الجديدة، المدارس الإلكترونية، المدرسة الذكية.

الثالث: النظرية الشمولية: وهي النظرية التي تفترض أن تطوير المدارس عملية معقدة يشترك فيها عناصر عديدة وتتأثر بعوامل كثيرة ويرى أصحاب هذه النظرية أن تطوير المدرسة لصنع ما نسميه مدرسة المستقبل يحتاج إلى جهد متعدد الأبعاد. وترى هذه النظرية أننا لا نتعامل مع مدرسة خيالية نختلقها في أذهاننا، بل نتعامل مع مدرسة على أرض الواقع بكل عوائقه وبكل نواقصه وبإمكاناته المتواضعة، مدرسة مرتبطة تطوراً

وتأخراً بمنظومة ومؤسسات المجتمع الأخرى . . . واعتقد أن هذه النظرة هي النظرة الواقعية التي تلامس مشاعر وعقول الكثيرين منا . . .

هذا وقد أورد العبد الكريم مقارنة بين مدرسة المستقبل والمدرسة التقليدية من خلال الجدول الآتي (*) :

مدرسة المستقبل	المدرسة التقليدية
- كل الطلاب لديهم القدرة على التحصيل العالي ، وليس الطلاب سريعي التعلم والجيدون .	- فقط القليل من الطلاب الأذكياء الذين يكون تحصيلهم عالياً .
- ليس متوقعاً من كل طالب أن يفهم كل شيء من أول مرة .	- السرعة مهمة ، الأسرع هو الأفضل (الأذكى) Faster is Smarter
- التصميم المستمر هو المحدد الأساسي للنجاح	- الذكاء الفطري هو المحدد الأساسي للنجاح
- الأخطاء تساعد الطالب على التعليم	- الأخطاء علامة الضعف
- يعمل الطلاب الجيدون بشكل جماعي	- التنافس أساس لزيادة تحصيل الطلاب .

أهداف مدرسة المستقبل:

- تباين الدراسات في تحديد أهداف مدرسة المستقبل . . إلا أن هذه الورقة ستركز على أهم هذه الأهداف والتي تكاد تتفق عليها معظم الدراسات وهي :
- تحسين المخرجات التعليمية من خلال تجويد العمليات التعليمية .
 - التطلع إلى المستقبل والقدرة على التعامل مع متغيراته مع المحافظة على ثوابت الأمة وقيمها .
 - بناء الفرد بناء شاملاً للجوانب العقلية الوجدانية والمهارية والسلوكية وإعداد المتعلمين لمواجهة التحديات الصعبة والمتغيرات المتلاحقة .
 - توظيف التقنية الحديثة لخدمة العمل التربوي .

(*) العبد الكريم ، 1423هـ .

- وأضافت المنظمة العربية للتربية أهداف أخرى لمدرسة المستقبل منها :
- إكساب المتعلم مهارات التعلم الذاتي ، والبحث والحصول على المعرفة والتعامل معها واستخدامها .
 - إكساب الفرد أنماط التفكير ، وبخاصة التفكير الناقد ، التفكير الإبداعي العلمي ، والتفكير الموضوعي . . .
 - تحقيق ودعم المشاركة والمسؤولية المجتمعية ، في تخطيط التعليم وإدارته ، بما يضمن مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية .
- (المنظمة العربية للتربية، 1401هـ)
- إن الأهداف التي تنشدها مدارس المستقبل تتطلب منهجاً ذا مواصفات عالية ، وقد أبرزت الدراسات والأبحاث التربوية ما يلي :
- التحول من التعلم المتمركز حول المنهج إلى التعلم المتمركز حول الطالب .
 - (العبد الكريم، 1423هـ)
 - الاهتمام بالجانب العملي والتطبيقي والتخصصات المهنية والرؤية المستقبلية لمتطلبات التنمية .
 - (إدارة تعليم عسير، 1423هـ)
 - إتباع أسلوب اللامركزية في وضع المناهج لمراعاة الاختلافات البيئية .
 - أن تولي المناهج اهتماماً كبيراً بالأنشطة اللاصفية مثل زيارات النوادي العلمية والمتاحف ومؤسسات البحث العلمي والمراكز الإنتاجية .
 - (أبو نيحة، 1423هـ)
 - التركيز على منظومة القيم والأخلاق لمواجهة الأخطار الناجمة عن التطور العلمي والتقني .
 - (المنظمة العربية للتربية، 1421هـ)
 - مساعدة الطالب على إتقان أكثر من طريقة للتعلم كالتعليم التعاوني والابتكاري والاستشكافي .
 - (مصطفه، 2005م)
 - الاهتمام باللغات الحية الأجنبية باعتبارها أداة للتواصل مع الآخرين .
 - (الشوملي، 2001م)
 - اعتماد تقانات التعليم الحديثة كأساس في التعليم ليس كوسيط وتوفرها بأشكالها المختلفة للوصول إلى المعلومات بأسهل الطرق وأقلها تكلفة . . .

بطبيعة الحال وعلى ضوء ما ورد في مناهج مدارس المستقبل والأهداف التي تنشدها فإن الأمر يحتاج إلى نوع معين من التقويم، ومن المباني المدرسية أو التجهيزات وعملية التمويل برمتها . . .

وفي إطار جهود واهتمامات الدول وبخاصة المتقدمة منها لتطوير أنظمتها التربوية والتعليمية من أجل مواجهة التحديات والمخاطر التي تواجهها، انطلقت مجموعة من التجارب العلمية في مجال المدرسة الحديثة القادرة على الوفاء بمتطلبات المستقبل وأعبائه ومن هذه التجارب:

- مدارس كسر القالب Break The Mold Schools .
- مدارس الميثاق Chatters Schools .
- المدرسة المتعلمة The Learning Schools .
- المدرسة الإلكترونية The Electronic School .
- المدرسة النوعية School Driven Quality .
- المدرسة المبدعة The Creative School .

أدوار القيادات التربوية الميدانية:

إن مدرسة المستقبل وما بها من مواصفات وتنظيمات تتطلب قيادة مستقبلية . . . فلا يمكن أن نطلب أو نحدد قيادة مستقبلية دون معرفة ملامح مدرسة المستقبل التي سبق أن تحدثنا عنها في هذه الورقة . . . فالقيادة المستقبلية التي نحن بصدددها محددة بالقيادة الميدانية التي تعمل داخل المدرسة وخارجها، أعضاؤها المعلمون، المديرون، والمشرفون . . .

لكن من سيقود العمل التربوي في هذه المدرسة، أو ما المتطلبات الأساسية بقيادة لمدرسة المستقبل؟

تأسيساً على النظريات الإدارية التربوية التي ترى بأن القائد التربوي يمكن صناعته وذلك بتهيئة الظروف والبيئات والمناخات المناسبة له عن طريق ما يلي:

- التقليل من التمرکز والمركزية في الإدارة المدرسية بما يمنح المزيد من الاستقلالية في اتخاذ القرارات المهمة التي تتناسب وديناميكية العمل المدرسي .

- اعتبار الإدارة مهنة متخصصة يشغلها مؤهلون ولها معايير موضوعية وآليات عملية لشغلها .
- العمل على إيجاد كفايات يجب أن يتحلى بها مدير المدرسة ، المشرف التربوي ، المعلم واعتمادها في التأهيل والتدريب والتقويم والعمل على تعزيز اتجاه الإدارة المؤسسية ونظام الجودة الشاملة .
- وجود مرجعية فكرية وعلمية تستند على :
 - ✓ المفهوم الشورى في القيادة والعمل المؤسسي المستمد من الأصول الإسلامية .
 - ✓ المطالب الاجتماعية المطروحة على التعليم في الوقت الراهن في المستقبل .
 - ✓ الأساليب العلمية في الإدارة التي تولدت من تطور النظريات الحديثة في القيادة والإدارة .

إن المتطلبات أعلاه ضرورية لكونها هي الإناء والمحتضن الذي يمارس به القواد أدوارهم . . . فلنبداً بالمعلم فهو القائد الأول الذي يعول عليه تحقيق أهداف العملية التربوية وهو الموجه الأول للطلاب . . .

التحولات في دور المعلم:

حصل تحول كبير ومهم في النظر إلى وظيفة المعلم فبدلاً من النظرة السابقة إلى المعلم على أنه الخبير الذي يصدر التوجيهات ويملي على الطلاب ما يجب أن يفعلوه أو يحفظوه ، صار عمل المعلم ميسراً ومنسقاً للتعليم داخل المدرسة . فوظيفة المعلم في مدرسة المستقبل تهيئة البيئة المناسبة لتعليم الطلاب ، وإيجاد تفاعل صفّي يساعد على توسيع مدى هذا التعلم . . أما طريقته فلم تعد اتباع خطوات محددة من خبراء أعلى منه (وهم في الغالب المشرفون التربويون) بل صار التدريس عملية تأملية نقدية ، يفكر فيها المعلم في ضوء قناعاته التربوية وأساليب وطرائق تدريسه ويتفحصها في ضوء خبراته ليرى هل هي فعلاً ما يجب أن يعمل ، وهل هي فعلاً تتناسب مع ما يريد أن يحققه من أهداف . وما هي السبل لتطويع تلك الطرائق وتغييرها لتتناسب مع واقع المواقف التعليمية التي يعيشها الفصل .

(العبط الكريم، 1423هـ)

إن الدور المأمول من المعلم يكمن في إعطائه صلاحية اتخاذ القرار فيما يتعلق بعمله التدريسي داخل الفصل وفيما يتعلق بأنشطة نموه المهني . وذلك جزء من عملية تمهين التعليم (Teaching professionalization) التي تحتم أن يتمتع المعلم بقدر كبير من الحرية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بممارساته ونموه المهني .

لن يكون المعلمون عبارة عن أفراد يؤدون عملاً محدداً، ولا علاقة لبعضهم ببعض فالتحول الذي نشده في مدرسة المستقبل يأخذه بعدين : بُعد التقارب ، وبعد التكامل . فبدلاً من عمل المعلم لوحده منعزلاً عن بقية زملائه، يجب أن تأخذ المدرسة الحديثة منحى يسعى لتقريب المعلمين وربطهم ببعض بعلاقات أخوية تعاونية تساعد على الاستثمار الأمثل لجهودهم داخل المدرسة . فالأخوة والعمل التشاركي بين المعلمين يجب أن يكون سمة للعمل المدرسي المستقبلي (البابطين، 2004م) . أيضاً هو معلم ميسر لعملية التعليم الذاتي وتعليم الطلاب التفكير بأنواعه وطرق البحث عن المعلومة . (أبو السندس، 1423هـ)

إن المعلم الذي يملك روح المبادرة والنزعة إلى التجريب والتجديد ، يثق بنفسه في تنظيم النشاط التربوي بحرية واختيار ، ويمتلك من المهارات والقدرات والمعلومات ما يجعل منه باحثاً تربوياً يساهم في حل المشكلات التربوية عن دراية ووعي . (أبو هاشم، 1423هـ)

التحولات في دور مدير المدرسة:

تؤكد وزارة التربية والتعليم بالملكة العربية السعودية إلى ضرورة تغيير دور مدير المدرسة من الإطار التقليدي إلى إطار جديد فهو قائد تعليمي يتبنى خططاً استراتيجية في ضوء رؤية علمية مستقبلية ، وهو قائد اجتماعي يعي دور المدرسة في المجتمع ويشارك القيادات والآباء في تجويد عملية التربية ، كما أضحي قائد ذا رؤية علمية يستطيع من خلالها استثمار طاقات المجتمع المدرسي ، ويرفع روح الإنجاز في الآخرين .

وللقيام بهذه الأدوار لابد من امتلاك مدير المدرسة للمهارات القيادية والإدارية المناسبة ، الأمر الذي يجعل الوزارة تتجه إلى تطوير معايير عالية للتوقعات الأدائية لمدير المدرسة في المملكة العربية السعودية . (وزارة التربية والتعليم، 1425هـ)

دور مدير المدرسة في المدرسة التقليدية هو تسيير الأمور الإدارية والأعمال اليومية للمدرسة ، فعمله مقصور على حفظ النظام وتنفيذ التعليمات .

أما في مدرسة المستقبل فينظر إلى مدير المدرسة على أنه قائد تربوي ، يعني بوضع الرؤية الاستراتيجية (Vision) لمدرسته ووضع الأهداف والتخطيط لبلوغها بالعمل بروح الفريق .

وفي مجال العلاقة بين مدير المدرسة والمعلمين لم تعد العلاقة العمودية هي المفضلة ، بل لابد أن يحل محلها العلاقة الأفقية والعمل بروح الفريق (العبد الكريم، 1423هـ)

وقد تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات التربوية الحديثة والتي خلصت إلى أدوار أساسية لمدير مدرسة المستقبل هي :

- صاحب رؤية واضحة ورسالة طموحة ، ودائم التفكير ، وعلى استعداد للتطوير والتغيير .
- مخطط قادر على وضع خطط تربوية وتنفيذها وتقويمها .
- قائد فريق عمل يعمل بمبدأ المشاركة ويتمتع بال مرونة والشفافية .
- معلم أول ، يتفهم احتياجات عمليتي التعليم والتعلم ويعمل على تلبيةها .
- مشرف مقيم يعمل باستمرار على رفع مستوى معلميه وتحسين أدائهم .
- مربي قدوة لزملائه في المدرسة وخارجها .
- مدرب مؤهل يوفر فرص النمو المهني لجميع العاملين في المدرسة .
- صانع المناخ الأسري من خلال تنمية العلاقات الإنسانية في مدرسته .
- القاضي العادل الذي يمتلك قدرة عالية لحل المشكلات ، واعتماد مبدأ العدالة والإنصاف وعدم التحيز .

إن مدرسة المستقبل تتطلب قيادة مدرسية فاعلة مفتوحة تعتمد على المشاركة الفعلية لجميع العاملين في المدرسة ، والذين يتحملون المسؤولية الكاملة لتحقيق الأهداف التربوية ورفع الأداء وتحقيق الجودة التربوية الشاملة . لذا لابد من التركيز على كيفية اختيار مدير وقائد المدرسة . فبناء قيادة تربوية في مدرسة المستقبل يقوم على متلازمة من السلوك ، المعرفة ، المهارة . (المنيف، 2002م)

ويمكن من خلال التدريب إعداد قيادات تربوية قادرة على تحقيق أهداف المؤسسات التربوية ، ويمكن القيادات التربوية من المهارات اللازمة لإدارة مدرسية فاعلة . (الديان، 1420هـ)

التحولات في دور المشرف التربوي:

شهد الإشراف التربوي تحولات كبيرة في العقود الأخيرة على مستوى النظرية وعلى مستوى التطبيق أيضا . فلم يعد الإشراف هو ذلك العمل الذي يسعى للبحث عن العيوب أو التنبيه عليها على أفضل الأحوال .

ويرى البابطين إن الأدوار المأمولة للمشرف التربوي تنطلق من فلسفة وفكر معين . . من أن هناك فروق فردية بين المعلمين ، حيث يرى أن المعلمين يتفاوتون في قدراتهم وإمكاناتهم الشخصية والمهنية ومستوياتهم العلمية ، عليه يرى أنه من غير المناسب أن يستخدم المشرف التربوي نمطاً محدداً مع جميع المعلمين دون استثناء وبنفس الأسلوب . (البابطين، 2004م)

ففي مدرسة المستقبل ينظر للإشراف التربوي على أنه عملية مستمرة وليست نشاطاً يقام ثم ينتهى . فالأساليب الإشرافية متنوعة تعطي المشرف والمعلم خيارات تنموية واسعة بما يتناسب مع المعلم والموقف التعليمي .

إن الدور الإشرافي المأمول ينطلق من أدوار المعلم ومدير المدرسة فإذا بدأ المعلم والمدير بالمواصفات والمهارات التي تم عرضها سابقاً فإن المشرف التربوي ينطلق من تلك الأدوار القيادية ويصبح قائداً مشارك ومتفاعل مع تلك الأطراف .

- عليه يمكن القول أن الدور القيادي للإشراف التربوي يراعي الأمور التالية :
- وضع المؤسسة التربوية، من حيث أنها بيئة تعليمية للمعلم والطالب على حد سواء، يسعى فيها الجميع لبلوغ أهداف محددة من خلال خطط شاملة ودقيقة.
 - مهنية المعلمين، حيث ينظر للمعلمين على أنهم خبراء جمعوا بين المعرفة الأكاديمية والتربوية، مما يؤهلهم لتطوير أنفسهم والمشاركة الفاعلة في حل ما يواجههم من مشكلات.
 - طبيعة التدريس، حيث ينظر إلى التدريس على أنه علم وفن، يحتاج فيه المعلم إلى التدريب والتأمل الناقد في مبادئه التربوية وممارساته المهنية، سعياً إلى تطوير أدائه التدريس من ذاته أو من خلال مشرفه أو زملائه. فالإشراف التربوي يسعى إلى إيجاد مدرسة تتجدد ذاتياً وهي التي تحمل عوامل نموها وتطورها. (Glatthorn, 1997)
 - عليه لابد أن يمتلك المشرف التربوي جملة من المهارات والسمات التي تساعد في أداء مهمته المأمولة وإبرازها :
 - لابد من وجود مفهوم إيجابي للذات عند المشرف التربوي ويمكن من خلالها احترام الآخرين وتقديرهم.
 - القدرة على الاتصالات الفردية والجماعية مثل الاتصال الشفوي والكتابي، ومهارات لفظية وغير لفظية، ومهارتي إرسال الكلام والاستماع إليه.
 - ضرورة إلمام المشرفين بالمعرفة المتعلقة بالتعلم والتعليم والقدرة على تحليل التدريس من خلال مهارات الملاحظة.
 - إلمامه بالعلاقات الإنسانية.
 - قادر على تسيير الوقت، والتعامل مع الصراع، والتغلب على التوتر.
 - إلمامه بالمهارات المهنية للإشراف من أساليب وأنماط والقدرة على ممارستها والإشراف عليها وتقويمها.

إذن نستطيع أن نقول أن القيادات التربوية الميدانية (المعلم - المدير - المشرف) هي موارد بشرية مهمة ، تدير وتقود المدرسة من خلال أدوار محددة ومتكاملة لا بد من الارتقاء بها إلى مستوى طموح مدرسة المستقبل .

ثانياً : إن القيادة المدرسية المأمولة للمستقبل لابد أن تكون مهيأة ومعدة للقيام بدورها القيادي بكفاءة وفعالية . . . الأمر الذي يتطلب الآتي :

- وجود هياكل تنظيمية تتضح فيها المهام والمسؤوليات والأدوار المطلوبة وبشكل إجرائي قابل للتنفيذ والتطبيق .
- وضع معايير موضوعية وآليات علمية لإشغال الوظائف التعليمية المدرسية والجهاز الإشرافي بما يتفق مع الكفاءة والخبرة والسمات الشخصية واعتمادها في التأهيل والتدريب والتقييم .
- تمنح الإدارة المدرسية شيء من الاستقلال الذاتي وتصريف شؤونها وفق الصلاحيات والسلطات التي تمنحها الجهات المركزية الأمر الذي يتطلب أن تكون القيادة المدرسية على درجة من الكفاءة المهنية والفنية والعلمية حتى تستطيع أن تدير شؤونها وتحقق أهدافها .
- اعتماد مبدأ المسؤولية والمساءلة في العمل المدرسي .
- التدريب المستمر على الشؤون الإدارية والتعليمية ومستحدثاتها ، والتعرف على كل ما هو جديد في مجال الإدارة والإشراف التربوي وفقاً لمعايير الجودة الشاملة بمراحلها ومستوياتها المختلفة .
- وجود هيكل إداري مبسط يحتوي على سهولة في الاتصال بين المستويات الإدارية وتوزيع منسق للصلاحيات والمسؤوليات .

ثالثاً : رغم أن ميدان التربية والتعليم عموماً يعاني من الصعوبات والعقبات التي تحد من تحقيقه لأهدافه المرسومة . . إلا أن المفكرين والمسؤولين السعوديين حاولوا وما زالوا يحاولون في طرح أفكار جديدة وتجارب تربوية جادة لكسر هذا الطوق الخانق .

ومن تلك التجارب الواعدة في مجال القيادة التربوية الميدانية المدرسة الرائدة ، والإشراف التربوي المتنوع .

ولكي تحقق هذه التجارب أهدافها المأمولة ينبغي أن تتوفر لها الأمور التالية :

- التكامل فيما بينها .
- التقويم البنائي .

- مرجعية مؤسسية .
- الدعم المادي .
- تهيئة الكوادر البشرية المناسبة لإدارة تلك التجارب .
- تهيئة الميدان التربوي والمجتمع المحلي لتقبل مثل هذه التجارب .

الدورة التدريبية: فن القيادة:

محتويات الدورة:

- 1- البرنامج الزمني
- 2- المفاهيم الأساسية في الإدارة والقيادة
- 3- المهام التي تنطوي عليها الوظائف الإدارية
- 4- بعض المهارات والقواعد الإرشادية
- 5- الحقائق الأساسية عن القيادة والإدارة
- 6- المدارس الفكرية في موضوع القيادة والتطورات التي يحملها القرن القادم
- 7- مختبر قياس المهارات القيادية
- 8- خصائص وسلوكيات الشخصية الابتكارية
- 9- كيف تنمي قدرتك على الإبداع
- 10- خطة العمل التنفيذية

أهداف البرنامج:

1. تحديد وممارسة وتحسين القدرات القيادية .
2. بناء الثقة والدافعية نحو توسيع وزيادة المسؤوليات القيادية .
3. زيادة الإدراك الذاتي . . Self - awareness من خلال المعلومات المرتدة أو التغذية العكسية حول الأداء .
4. تحسين المهارات المتعلقة بالعلاقات الشخصية المتبادلة interpersonal skills
5. وضع وتصميم خطط العمل التنفيذية Action Plans لزيادة الفعالية في القيادة .

المفاهيم الأساسية في الإدارة والقيادة:

الإدارة:

- إنجاز الأعمال وتحقيق الأعمال وتحقيق الأهداف من خلال آخرين .
- وضع الخطط وتصميم الهيكل التنظيمي ووضع السياسات ونظم العمل
- تصميم البرامج الإجراءات والجداول الزمنية .

القيادة:

- تعنى القيادة أن يتوافر لدى القائد رؤية vision وأن يكون قادراً على عرضها وإبرازها أمام الآخرين بوضوح ، وأن يحفزهم لبذل مجهوداتهم بأقصى درجة من الفعالية لتحقيق هذه الرؤية .
- القيادة إذن تتعامل مع حفز الهمم وإثارة الفكر ، وتتصل بالقدرة على التأثير والقوة ، كما تتصل بالأخلاقيات وكذلك القدرة على التغيير .
- القيادة هى فن سياسى political art وتتضمن القدرة على تغيير عقول وقلوب الآخرين ، وخلق الولاء والانتماء .

المهام التي تنطوى عليها:

الوظائف الإدارية:

أولاً: التخطيط:

- وضع الأهداف
- وضع البرامج
- تحديد إجراءات ونظم العمل .
- صياغة الاستراتيجيات
- وضع الموازنات .
- وضع السياسات

ثانياً: التنظيم:

- تصميم الهيكل التنظيمي .
- تحديد متطلبات شغل الوظائف .
- تحديد الوصف الوظيفي
- تحديد السلطات والمسئوليات .

ثالثاً: شغل المراكز بالأفراد:

- الاختيار والتعيين
- التدريب والتنمية
- الأجور والمرتبات والحوافز .
- الترقية والنقل .
- المسار الوظيفي .

رابعاً: التوجيه:

- التفويض .
- التحفيز .
- الاتصالات .
- إدارة التغيير .

خامساً: الرقابة:

- وضع الأنظمة المتعلقة بتقارير المتابعة
- تحديد مستويات الأداء .
- والأداء .
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية .
- قياس النتائج .
- المكافأة .

بعض المهارات والقواعد الإرشادية في القيادة:

- الرؤية vision
- القيم values
- الاتصال communication
- التفكير من الخارج للداخل thinking outside
- المخاطرة risk taking
- الدافع القوى نحو إتمام الأنشطة والمهام .
- الإدارة الفعالة للوقت time
- تقدير الآخرين .
- management
- الاحتفال بالنجاحات القليلة .
- إخضاع الطموحات والأنا الذاتية
- لأهداف المنظمة .

- سهولة الوصول إلى الشخص القائد - الثقة ودرجة الاعتماد على القائد والتعامل معه Approachability . Reliability .
- إدارة الصراعات . - التفكير والتأمل .
- الدافعية للعمل . - التأثير في سلوك الآخرين .
- الاستعداد للتغيير . -

القيادة:

عبارة عن فن يجعل الآخرين راغبين في القيام بعمل ما أنت مقتنع بضرورة القيام به .

الكلمات الأساسية Key Words:

- راغبين . - الفن . . وليس العلم
- الآخرين . . لا يمكنك العمل - الاقتناع . . والقيادة تتطلب الالتزام بمفردك . والإخلاص والقناعة

الحقائق الأساسية عن القيادة والإدارة:

- الإدارة الجيدة تسيطر على وتتحكم في تعقيدات العمل Complexities بينما القيادة الفعالة تسعى إلى إحداث التغيير المفيد Useful Change
- الإدارة الفعالة والقيادة الفعالة مهارتان ضروريتان . . والقيادة تكمل الإدارة ولا تحل محل الإدارة leadership Complements Management, Lt. Does not replace it
- القيادة مسؤولة عن تحديد التوجه Direction Setting . . بينما الإدارة مسؤولة عن التخطيط وإعداد الموازنات Budgeting & Planing .
- القيادة مسؤولة عن تحقيق التعاون والتضامن بين الأفراد Aligning People . . والإدارة مسؤولة عن التنظيم وتعيين الأفراد .
- الإدارة تتحكم في الأفراد من خلال دفعهم pushing إلى الاتجاه السليم . . بينما تسعى القيادة إلى تحفيز الأفراد من خلال إشباع احتياجاتهم الإنسانية .
- القيادة مسؤولة عن التحفيز . . بينما الإدارة مسؤولة عن الرقابة وحل المشكلات .

- القيادة: هي القدرة على تجميع وحشد Marshall طاقة الأفراد وقدراتهم نحو تحقيق رؤية مشتركة Vision. . بينما الإدارة: هي القدرة على حشد الموارد لإنجاز مهمة عمل معين .
- القيادة تشمل الإدارة، أو تتضمن الإدارة. . بينما الإدارة قد لا تتضمن بالضرورة القيادة .

الإدارة:

جوانب سلوكية	جوانب غير سلوكية
- بناء روح الفريق	- التخطيط
- تحفيز المرؤوسين	- التنظيم
- خلق مناخ إيجابي	- الرقابة
- القيادة	- التقارير والاجتماعات
- جودة المنتجات والخدمات	

المدارس الفكرية في موضوع القيادة، والتطورات التي يحملها القرن القادم:

التغييرات التي تمر بها منظمات اليوم:

1. منظمات مبنية على المعرفة Knowledge - Based
2. منظمات مبنية على المعلومات Information - Based
3. التعقيد Complexity والاعتماد المتبادل Interdependency
4. الاندماج والتنوع والدخول في مجالات جديدة .
5. التحالف الاستراتيجي .
6. تخفيض المستويات الإدارية والهياكل المفلطحة Flatten
7. تغيير اتجاه قنوات الاتصال من القنوات الرأسية إلى الأفقية والجانبية .
8. تزايد دور الوحدات الفنية الاستشارية في التخطيط الاستراتيجي .
9. أساليب التكامل الرأسى والأفقى مع الموزعين والموردين والشركات بل والإدارات .

10. المنافسة الشديدة عالمياً وإقليمياً ومحلياً .
11. زيادة المعروض من السلع والخدمات .
12. زيادة قوة العملاء وسيادة عصر التوجه بالسوق .
13. العولمة / التعامل مع السوق العالمية Globalization
14. إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو .
15. تنمية التبادل التجاري والتوجه نحو التصدير Export Orientation

نوعية وخصائص القوى العاملة:

- عدد أقل من الموظفين الدائمين .
- الاعتماد على العمل التعاقدى بدرجة أكبر تتكون أساساً من متخصصين وخبراء Experts
- جزء كبير من العمل يؤدي في شكل فرق أو مجموعات عمل ذات مهام محددة - Task Focused Teams
- مديروا المشروعات والمديرون التنفيذيون في المواقع مسئولون عن إدارة الموارد البشرية التابعة لهم .
- ظهور أجهزة ووكالات خارجية تقدم بعض خدمات إدارات شئون العاملين كالإعلان عن الوظائف والاختيار والتدريب ... الخ .
- التنوع الشديد في تركيبة القوى العاملة Diversity

الخلاصة:

المستقبل سيعتمد بالدرجة الأولى على نوعية جديدة من الموارد البشرية يتميزون بالخبرة والمعرفة والقدرات الذهنية والعقلية بالدرجة الأولى .

ملامح المستقبل:

- عصر التطوير المستمر والتحسين الدائم .
- عصر السلع والمنتجات الذكية Smart Goods
- عصر المعلومات والمنظمات الذكية .
- عصر التوجه التسويقي وإرضاء العميل .

- عصر العالمية أو الكونية .
- عصر الجودة الشاملة TQM
- عصر العاملين ذوى المعرفة Knowledgeable Workers

التوجهات الرئيسية لمدير المستقبل:

1. التوجه المستقبلى .
2. التوجه الاستراتيجى .
3. التوجه التسويقي .
4. التوجه المعلوماتى .
5. التوجه الإنسانى .
6. التوجه العالمى .
7. التوجه للجودة الشاملة .
8. التوجه التكنولوجى .
9. التوجه للتطوير والتغيير .
10. التوجه للإنجاز .

المهارات الإدارية لمدير المستقبل

- الرؤية النافذة للأمور Creative - الإحساس بالآخرين Sensitivity .
- البصيرة المستقبلية Vision .
- توقع التغيير وإدارته .
- المهارة التكنولوجية .
- الانفتاح وقبول الجديد .
- مواجهة الضغوط .
- اتخاذ القرارات .
- الإقدام وروح رجل الأعمال .
- إدارة وقيادة المجموعات .

نظريات القيادة:

أولاً: نظرية الصفات:

- الحسم
- الذكاء
- المبادرة
- النزاهة والكرامة
- العدالة .
- إلخ .

ثانياً: نظريات نمط أو سلوك القائد:

هل يجب أن يسلك القائد سلوكاً ديمقراطياً . أم سلوكاً اوتوقراطياً / دكتاتورياً أم سلوكاً يجمع بين النمطين .

ثالثاً: نظريات الموقفية في القيادة..

مجموعة عوامل :

- الرئيس . - المرؤوسين . - العمل . - ثقافة المنظمة .

الاخوة المشاركون في ورشة العمل حول " تنمية المهارات القيادية " :

- في نهاية ورشة العمل هذه نود أن نذكركم بأن الهدف النهائي للتدريب هو إحداث التغيير . وما لم يترتب على التدريب حدوث هذا التغيير يصعب القول بنجاح عملية التدريب . بعبارة أخرى فإن المحك الأساسي لنجاح التدريب هو أن يتمكن المشاركون في البرنامج من نقل ما تعلموه من أفكار إلى أماكن عملهم .
- ونضع بين أيديكم الآن صورة مبسطة لما يطلق عليه خطة العمل التنفيذية لوضع نتائج التعلم موضع التطبيق Action Plan
- المرجو التفكير فيما تم تناوله في هذه الورشة من أفكار وقضايا تتعلق بالقيادة . . وأن تحدد ثلاث تغييرات مستهدفة بعد العودة إلى العمل على أن تشمل تلك التغييرات ما يلي :

1. التغيير على المستوى الشخصي Change Personal
 2. التغيير على مستوى علاقتك بزملائك في العمل وكذلك الأجهزة المختلفة بالشركة Interpersonal Change
 3. التغيير على مستوى المنظمة ونعنى بالمنظمة الشركة أو المؤسسة ككل Change Organizational
- حاول أن تكون محدداً تماماً فيما تذكر من تغييرات لكي تتمكن من تحديد الموارد والإمكانات المطلوبة لإحداث التغيير وأسلوب التنفيذ .

ممارسات القادة الناجحين والمتميزين:

يمكن القول أن القيادة هي عبارة عن قائمة من الممارسات التي يمكن ملاحظتها وتعلمها . ولا تعتبر القيادة شيئاً غامضاً أو غير محسوس لا يمكن فهمه بواسطة الأشخاص العاديين ، بل إنه إذا أتيحت الفرصة للممارسة والاستفادة من التغذية

العكسية وآراء الآخرين Feed Back فإن الأفراد الذين تتوفر لديهم الرغبة والإصرار على القيادة يمكنهم تحسين قدراتهم إلى حد بعيد وبشكل جوهري .

وتجدر الإشارة إلى أن " البيان المفصل لقياس القدرات والمهارات القيادية " الذى ستقوم به ورشة العمل هذه هو عبارة عن جزء من مشروع بحث كبير كان هدفه هو التعرف على الممارسات والسلوكيات اليومية لعدد كبير من القادة المتميزين في منظمات مختلفة وعديدة .

وقد توصل مصممو هذا القياس إلى خمس ممارسات كانت شائعة ومشتركة بين معظم القادة المتميزين والإنجازات التي حققها هؤلاء . وقد توصل البحث الذى تم إجراؤه في هذا الصدد إلى أن القادة المتميزين عندما يعملون بأقصى ما يمكنهم فإنهم يشتركون في خمس قدرات أو سلوكيات رئيسية هي :

1. يثير الحماس لنفسه وللآخرين .
2. يلهم الآخرين ويخلق الحماس لديهم .
3. يمكن الآخرين ويدعمهم ويعطى الصلاحيات المطلوبة .
4. يكون مثالا أو نموذجا يحتذى به السلوك .
5. يشجع ويحفز

وسوف يساعدك هذا التمرين على اكتشاف إلى أى مدى تتوفر فيك هذه القدرات والسلوكيات وتشرح الفقرات التالية كل من تلك الممارسات .

أولاً - تحدى الوضع القائم والطريقة التي تؤدي بها الأعمال:

يمكن القول أن القادة هم الرواد الذين يبحثون دائماً عن طرق وأساليب جديدة، ولديهم الاستعداد لتغيير الوضع القائم والبحث عن الأفضل، ولذلك تجدهم دائماً مبتكرين ومبدعين ويحاولون اكتشاف أساليب وطرق جديدة للتطوير وتحسين الأعمال التي يقومون بها ويتعامل القادة المتميزون مع الأخطاء على أنها فرص وتجارب للتعلم وهم مستعدون دائماً لمواجهة أى تحدى يواجههم، ويشمل هذا التحدى نوعين من القدرات: (البحث الدائم عن الفرص والطرق الجديدة، التجريب وتحمل المخاطرة).

ثانياً: خلق وإثارة الاهتمام بالرؤية المشتركة بين الفريق:

ينظر القادة إلى الأفق وفيما وراء الأفق ويحاولون استشراف المستقبل بنظرة إيجابية وتحمل قدراً كبيراً من الأمل والطموح ويتميز القادة بأنهم معبرون أو قادرين على التعبير عما بأنفسهم بشكل واضح يجذب الرؤوسين وذلك من خلال مهاراتهم في الاتصال المخلص والأمن النابع من قلوبهم ومشاعرهم الحقيقية، وتشتمل هذه الرؤية على خلق الرؤية المشتركة: (استشراف المستقبل، وكسب دعم ومشاركة وتجميع الآخرين).

ثالثاً: تمكين الآخرين من التصرف بحرية:

يمكن القول أن القادة المتميزين يحاولون دائماً شحن الآخرين وتزويدهم بنوع من علاقات العمل القائمة على روح الفريق والتعاون والثقة المتبادلة ويؤكد هؤلاء على الأهداف المشتركة القائمة على التعاون

رابعاً: تشجيع الآخرين ورفع معنوياتهم:

يسعى القادة المتميزون إلى تشجيع الآخرين على الإصرار في أعمالهم من خلال ربط تقدير هؤلاء الآخرين بالإنجازات التي حققوها، وبالتالي تقدير مساهمة هؤلاء في تحقيق في تحقيق الرؤية المشتركة، بعبارة أخرى فهم يجعلون الآخرين على علم أن جهودهم هي موضع تقدير كما يعبرون عن فخرهم وسعادتهم بإنجازات فريق العمل، كما يجد القادة أيضاً الأساليب والوسائل للاحتفال بالإنجازات، ويعملون على تغذية روح الفريق التي تمكن الآخرين من الاستمرار في جهودهم: (الاعتراف والتقدير للمساهمات التي يقدمها الآخرون، والاحتفال بالإنجازات).

بيان مفصل لقياس المهارات والسلوكيات القيادية

Leadership Practices Inventory,

By

James M. Kouzes & Barry Z. Posner University Associates, Inc. □

مقدمة:

في الصفحات التالية توجد 30 عبارة تصف مختلف السلوكيات والممارسات القيادية. والمرجو قراءة كل عبارة بعناية، وحاو لأن تضع لنفسك ترتيب، فيما يتعلق بدرجة تكرار ممارسة هذا السلوك في القيادة، مع مراعاة تسجيل إجابتك من خلال وضع دائرة حول الرقم الذي يتطابق مع وجهة نظرك حول ممارسة كل من السلوكيات الواردة في هذا التمرين.

تجدر الإشارة إلى أن أمامك خمس اختيارات.

1. إذا كنت تمارس هذا السلوك نادراً أو لا تمارسه على الإطلاق ضع علم أمام الاختيار الأول

2. علم أمام الاختيار الثاني إذا كنت تمارس هذا السلوك مرة أو أكثر في ظروف أو مناسبات معينة.

3. إذا كنت تمارس هذا السلوك أحياناً، علم على الاختيار الثالث.

4. إذا كنت تمارس هذا السلوك في أغلب الأحيان - علم على الاختيار الرابع.

5. إذا كنت تمارس هذا السلوك القيادي بصفة مستمرة على الاختيار الخامس.

وعند اختيارك للإجابة يجب أن تكون واقعياً تماماً فيما ترى أنك تمارسه أو تقوم به بالفعل، ولا يجب أن تكون الإجابة متصلة بما تحب أن تكون عليه أو ترغب فيه أو بما ينبغي أن تكون عليه الممارسات الصحيحة للقيادة، بل عليك أن تحيب على الأسئلة تماماً لما تمارسه بالفعل.

على سبيل المثال فإن العبارة الأولى تقول أسعى إلى الفرص والمواقف المثيرة للتحدي والتي تختبر مهاراتي وقدراتي " فإذا كنت تعتقد أنك تمارس هذا السلوك مرة أو أكثر في ظرف م فإن عليك أن تعلم أمام الرقم 2 وإذا كنت ترى أنك تبحث عن هذه الفرص التي تمثل تحديات في أغلب الأحيان، عليك أن تعلم أمام الرقم 4.

(لمطالعة الاختبار اتجه إلى اختبار نفسك من الصفحة الرئيسية)

القائد . . مجدد . . مبتكر . . مبدع

خصائص وسلوكيات الشخصية الابتكارية

* **الأفراد الذين تتوافر لديهم القدرة على الخلق والابتكار:** يميلون إلى أن يكونوا مبتهجين ومرحين أكثر من أنهم متوقدى الذكاء أو شديدي الذكاء ، فالذكاء غير العادى ليس شرطاً للقدرة على الخلق والابتكار ، ولكن ذوى التفكير الابتكارى لديهم القدرة على طرح الكثير من الأفكار المختلفة في زمن قصير .

طيبة وإيجابية عن أنفسهم ولديهم القدرة على التمييز بين الثقة بالنفس والغرور .

* **الأشخاص الذين يتصفون بالتفكير الابتكارى:** يعبرون عن أنفسهم دائماً وبشكل عاطفى ، وحساسون لما يجرى حولهم من أحداث ، ويدركون كذلك مشاعر وأحاسيس الآخرين .

* **يتصف الأشخاص الابتكاريون:** بالجدة والأصالة في التفكير وبقدر كبير من التخيل .

* **يهتم الأشخاص الابتكاريون:** بصفة أساسية بطبيعة المشكلة ذاتها كما أنهم ينظرون إلى المشكلات على أنها تمثل نوعاً من التحدى لقدراتهم ومصدراً لإثبات الذات .

* **في العادة يوجل الأشخاص الابتكاريون:** الحكم على أى قضية أو مشكلة حتى يتمكنوا من تجميع حقائق كافية عن المشكلة . ولذلك فإن الشخص الابتكارى هو شخص تأملى أو مولع بالتفكير والتأمل وليس شخصاً مندفعاً أو متهوراً .

* **الأشخاص الابتكاريون:** لا يكتفون آرائهم وتصرفاتهم طبقاً لما يراه الآخرون ، بل يتمتعون بقدر كبير من الاستقلال ويعلقون أهمية كبيرة على قضية الاستقلال في الرأى والتصرف وبالتالي هم لا يولون قضية التقدير والاعتراف من جانب الآخرين أهمية كبيرة .

* **يحبها هؤلاء:** غالباً حياة غنية أو خصبة، وبها شيء من الغرابة، ومتحررة من القيود الشكلية، وهم أشخاص متحمسون.

* **يميل الأشخاص الابتكاريون:** إلى المرونة وليسوا متسلطين، ولا ينظروا إلى المشاكل من زاوية أبيض أو أسود فقط.

* **يهتم الأشخاص الابتكاريون:** بمعاني ودلالات المشكلة أكثر من التركيز على التفاصيل الدقيقة، وبالتالي فإن لديهم القدرة على اختيار الجوانب الأساسية للمشكلات وتنحية الجوانب السطحية.

* **يتسامح الأشخاص الابتكاريون:** مع حالات الغموض والتعقيد أكثر من حرصهم على التقيد بالنظم والتعليمات ودرجات التأكد العالية، فقد لوحظ أن المديرين الابتكاريين يكون لديهم بعض الشكوك حول التفكير البالغ الدقة للمشكلة، ونراهم يعطون أهمية وتقديراً مناسباً للتقدير الشخصي والجوانب غير المعروفة وكذلك المتعلقة بالحس أو البديهة وبخاصة عند التعامل مع المشكلات غير العادية.

* **لدى هؤلاء غريزة حب الاستطلاع:** حتى عندما يبلغوا السبعينات والثمانينات، ولا تتركز غريزة حب الاستطلاع لديهم في مجال تخصصهم وخبرتهم فقط، بل تمتد إلى اهتمامات كثيرة في العديد من ميادين المعرفة، وهم متحمسون دائماً لأي مشكلة مربكة أو محيرة.

وبناءً على الصفات والسلوكيات السابقة تبرز لدينا صورة عامة عن الشخص الابتكاري من أنه مرن وليس جامداً، كما أنه شخص متفتح، يميل إلى المزاح وليس جاداً في جميع الحالات، له مسلك خاص أو مستقل سواء من حيث التفكير أو الناحية الاجتماعية.

كيف تنمي قدرتك على الإبداع:

نعرض فيما يلي بعض التمرينات والمبادئ المقترحة كمرشد لتنمية القدرة لديك على الإبداع والابتكار:

1. احرص على أن تسجل أفكارك طول الوقت . . حاول أن تحتفظ بمذكرة صغيرة تكون في متناول يدك لأن ذلك سوف يساعدك في تحصيل سجل دائم للأفكار والرؤى الجديدة المستعارة من الآخرين .

2. حاول دائماً أن تسأل و أن تستفسر ، اطرح أسئلة يومياً ذلك انه إذا توافر لديك العقل المتسائل أو المستفسر فسوف تنشط قدرتك على الابتكار والإبداع ويوسع دائماً دائرة الإدراك .

3. حاول دائماً أن تحافظ على كفاءتك العلمية والمهنية في مجالك ، ذلك أن الانفجار الهائل في مجال المعلومات يجعل المعرفة معرضة للتقادم باستمرار ، كما أن إلمامك بالأفكار والحقائق الحالية يعطى لك المادة الخام لتكوين علاقات وروابط ابتكارية بين معلومة وأخرى .

4. حاول أن تقرأ بتوسع باستمرار في ميادين المعرفة الغير متصلة مباشرة بمجالات اهتمامك ، وتأمل دائماً في العلاقة بين ما تقرأ وبين ما تعرفه بالفعل ، وبمجرد تعلمك لكيفية تصنيف وربط أجزاء المعلومات التي قمت بجمعها فسوف تكون لديك القدرة على إحداث التفاعل والترابط بين الأشياء والأفكار غير المترابطة من قبل وهو ما يعرف بالتفكير الابتكاري .

5. تجنب قدر الإمكان الجوانب والأنماط الجامدة للقيام بالأشياء . . قاوم أن تكون أسيراً للأفكار الجامدة والمحددة ، وابحث عن وجهات النظر الجديدة ، حاول أن تجرب أو أن توجد دائماً العديد من الحلول البديلة لمشاكلك ، وحاول كذلك أن تتكون لديك القدرة على أن تترك فكرة معينة لصالح فكرة أخرى .

6. وحاول أن تكون شخصاً منفتحاً ومستجيباً لأفكار الآخرين ، وكن مستعداً أن تعتمد كذلك على الحس أو الشعور الباطني والأفكار المؤقتة والهواجس الشخصية ، ولا بأس من أن تشجع نفسك على طرح بعض الأفكار الغريبة أو حتى الشاذة ، والهدف

- من ذلك هو أنه إذا كنت حساساً ومستجيباً لأفكار الآخرين فسوف يساعدك ذلك على تكوين القدرة على الإبداع .
7. كن دقيق الملاحظة، ابحث عن أوجه الشبه والاختلاف والملامح المميزة للأشياء والأفكار، وكلما زاد عدد العلاقات والروابط التي تكونها بين الأشياء والأفكار، كلما زادت لديك فرص الوصول إلى حلول جديدة ومبتكرة .
8. حاول أن تنمى لديك بعض الهوايات الابتكارية، مارس بعض الهوايات التي تساعدك على أن تصنع شيئاً بيدك، يمكنك كذلك أن تحتفظ بذهنك يقظاً عن طريق ممارسة بعض الألعاب والمباريات والألغاز والتمرينات، ذلك أن تنمية القدرة الابتكارية يكون ممكناً فقط من خلال الاستخدام المستمر والنشط للعقل .
9. حاول أن تنمى لديك ملكة المزاح والفكاهة SENSE OF HUMOR والضحك بعفوية وتلقائية، ذلك أن روح المرح والفكاهة تزيل التوتر- الأمر الذي يساعد الأفراد على الخلق والإبداع .
10. عليك أن تتبنى الاتجاه القائم على تحمل المخاطرة، فالخوف من الفشل يعوق القدرة على الخلق والابتكار، وبالتالي كن مستعداً للفشل أحياناً .
11. عليك أن تكون شجاعاً وواثقاً من نفسك، تصرف دائماً بافتراض أنه يمكنك حل مشاكلك وتحقيق أهدافك، فالكثير من الأفراد يستسلمون لسوء الحظ وهم على وشك الوصول إلى حل للمشكلة، ولذلك احرص على الثبات والاستمرار عندما تبحث عن حل ابتكاري لمشكلة ما .
12. اعرف نفسك جيداً . ذلك أن الابتكار هو تعبير عن ذاتية الشخص، وحتى تصبح شخصاً ابتكارياً عليك أن تكون كما أنت فلا تتقمص شخصية أخرى .
- يتضح من كل ما سبق أن الرسالة الأساسية لكل المقترحات السابقة أن الانضباط الذاتي يعتبر أمراً ضرورياً لتنمية السلوك الابتكاري . كما تفترض النصائح السابقة كذلك أن يكون لديك قدراً كافياً من التحكم في عواطفك وعقلك لتكوين عادات جديدة والتخلي عن العادات القديمة . وبافتراض أن لديك هذا النوع من التحكم أو

الرقابة الذاتية ، باتباع هذه المقترحات بمرور الوقت يمكن أن تزيد قدرتك على الخلق والإبداع .

القائد.. والذكاء العاطفي:

High Degree of Emotional Intelligence الذكاء العاطفي القائد الفعال لديه قدر كبير من

empathy التعاطف Social Skill المهارة الاجتماعية

Motivation الدافعية Self Regulated الانضباط الذاتي

Self Awareness الإدراك الذاتي

المكونات الخمس للذكاء العاطفي في مجال العمل

العلامات / المظاهر	التعريف	
- الثقة في النفس - التقويم الذاتي الواقعي - روح المرح والفكاهة		إدراك الذات Self awareness
- الكرامة والنزاهة وأن يكون الشخص موضع ثقة الآخرين . - القدرة على التعامل مع حالات الغموض . - قبول التغيير والانفتاح للتغيير .	- القدرة على التحكم والسيطرة وإعادة توجيه أو ضبط الانفعالات الغير صحيحة ، والاتجاه أو الميل نحو عدم التسرع في إصدار الأحكام والتفكير قبل التصرف .	الانضباط الذاتي Self regulation
- الدافع القوي للإنجاز . - التفاؤل حتى في مواقف الفشل . - الالتزام والولاء للمنظمة .	- الرغبة الشديدة في العمل لأسباب أو اعتبارات ليس لها صلة بالمادة أو المكانة الاجتماعية والوظيفية .	الدافعية Motivation
- الخبرة في بناء والاحتفاظ بالموهب النادرة . - الحساسية للثقافات	- القدرة على تفهم التركيبة العاطفية والإنسانية للآخرين .	التعاطف Empathy

والخلفيات المختلفة للآخرين . - خدمة العملاء والاهتمام بهم	- المهارة في التعامل مع الناس طبقاً لاتجاهاتهم وردود أفعالهم العاطفية .	
- الفعالية في قيادة التغيير . - الإقناع . - الخبرة والمهارة في خلق روح الفريق وقيادة الفريق .	- الكفاءة والقدرة على إدارة العلاقات مع الآخرين ، وبناء شبكة اتصالات ممتازة معهم - القدرة على إيجاد أرضية مشتركة ولغة حوار مشترك مع الآخرين	المهارة الاجتماعية Soal Skill

خطة العمل التنفيذية: Action Plans:

أولاً تحدى الوضع القائم:

كيف يمكنك تطوير قدراتك فيما يتعلق بتحدى الوضع القائم بشكل أكثر مما هي عليه الآن؟ أين ومن خلال أى الوسائل يمكنك تحسين وتطوير مهاراتك في البحث عن الفرص الجديدة والتجريب المستمر؟

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

ثانياً: خلق وإثارة الاهتمام بالرؤية المشتركة:

كيف يمكنك تطوير قدراتك فيما يتعلق بخلق وإثارة الرؤية المشتركة لدى الجميع؟ أين ومن خلال أى أساليب تحسين وتطوير مهاراتك في استشراق المستقبل وفى تجميع الآخرين على رؤية مشتركة وآمال مشتركة؟

1. _____
2. _____

3. _____
4. _____
5. _____

ثالثاً: تمكين الآخرين من التصرف بحرية:

يمكنك تحسين مهاراتك في تمكين الآخرين من التصرف بحرية بشكل أكبر؟ أين ومن خلال أى الأساليب يمكنك تطوير قدراتك في دعم وتقوية الآخرين وتشجيع روح الفريق وخلق التعاون بينهم؟

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

رابعاً: التصرف كنموذج يحتذى:

كيف يمكنك تحسين مهاراتك في التصرف كقدوة أو نموذج يحتذى بطريقة أكثر فعالية مما هي عليه الآن؟ أين ومن خلال أى الأساليب يمكنك تحسين قدراتك على أن تقدم مثال يحتذى به أو يحاكي وكذلك في التخطيط للنجاحات المحدودة.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

خامساً: التشجيع المعنوي للآخرين:

كيف يمكنك تطوير مهاراتك في التشجيع المعنوي للآخرين أكثر مما هي عليه الآن؟ أين ومن خلال أى الأساليب يمكنك تنمية مهاراتك في تقدير مساهمة الآخرين والاحتفال بالإنجازات التي تتحقق من خلالهم؟

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

التغيرات المستهدفة:

خطوة عمل تنفيذية	التغيرات على المستوى الشخصي Personal	التغيرات على مستوى العلاقات مع الزملاء والعاملين في الشركة أو المؤسسة Interpersonal	التغيرات على مستوى المنظمة (الشركة أو المؤسسة) Organizational
ماذا يمكن عمله؟ What			
كيف يمكن تنفيذ ذلك؟ How			
متى يتم الانتهاء من ذلك؟ When			
الموارد المطلوبة؟ How much			

أبعاد حديثة في القيادة(*) :

ما هي القيادة؟ يعتقد بعض الناس أن مصطلح القائد والمدير مترادفان، ولكنهما مختلفان، ووفقاً لرأي Fred E.Fiedler فإن القائد "هو الفرد في مجموعة والذي له مهمة توجيه وتنسيق النشاطات المناسبة للمهمة" أما المدير فهو الشخص الذي يقوم بدور محدد ضمن هيكل منظم، ورغم أن هذا الدور يعطي المدير سلطة رسمية فهناك مديرين غير قادرين على القيادة، ومن الواضح أن هؤلاء المديرين ذو نجاحات محدودة في المنظمة، وأن مصطلح القيادة الإدارية يعني أن كل من المهارات القيادية والإدارية ضرورية للمنظمة. ويجب على القائد الإداري أن يكون قادراً على توجيه وتنسيق المهام داخل الجماعة.

(*) الإدارة، محمد سويلم، دار الهاني، مصر، 1994.

أولاً: القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية:

1. **القيادة الرسمية:** تتواجد عندما يقود المدير من خلال ممارسة السلطة الرسمية، وأن ممارسة السلطة الرسمية من خلال تلك التصرفات - مثل تحديد الواجبات و المهام - يتبع من المركز الرسمي للمدير داخل هيكل السلطة للمنظمة، ونجد أن أي موظف في موقع إداري لديه الفرصة والمسؤولية لممارسة القيادة الرسمية في علاقته بالمساعدين، وبذلك فهم معنيون بالتأكد من أن أداء المساعدين.

2. **القيادة غير الرسمية:** تظهر عندما يكون الشخص بلا سلطة رسمية، ويؤثر في توجيه سلوك الآخرين، والقادة غير الرسميين هم أولئك الذين يتحملون المسؤولية في مواقف المجموعات، ورغم أنهم لا يعينون رسمياً أو لا ينتخبون فإنهم قادة من خلال تصرفاتهم أو جاذبيتهم الشخصية.

كما نجد أن القيادين الرسمية وغير الرسمية تتعايشان في معظم مواقف العمل، وقد يتصرف المديرون أحياناً كقادة رسميون في بعض المواقف وكقادة غير رسميون في مواقف أخرى، وعندما يتصرف كقائد رسمي فإن المدير يتبع خط السلطة ويمارس التأثير في اتجاه هبوطي في الهيكل التنظيمي، وذلك من المدير إلى التابعين، ولكن عندما يتصرف كقائد غير رسمي فإن المدير يؤثر على العاملين خارج التنظيم الرسمي، والمطلوب هو قوة إقناع لتحقيق القيادة غير الرسمية نظراً لأن القائد غير الرسمي يفتقد إلى السلطة الرسمية.

ثانياً: القيادة الفعالة والقيادة الناجحة:

من المهم التمييز بين القيادة التي تحاول والقيادة الناجحة والقيادة الفعالة والأمثلة الآتية توضح هذه الأنماط:

1. **القيادة التي تحاول:** الشخص (أ) يريد تغيير سلوك الشخص (ب)، ومن الملاحظ أنه يحاول تحقيق ذلك.
2. **القيادة الناجحة:** الشخص (ب) يغير سلوكه كدالة لجهود الشخص (أ).

3. القيادة الفعالة : كدالة لتغير سلوكه فإن الشخص (ب) سيكون أكثر رضاء وسيتم مكافأته بشكل مناسب ، أو سيحقق هدفًا هاماً .

ونجد أن معظم المديرين يعملون وفقا للنمط رقم (1) حيث يحاولون فقط التأثير على تغيير سلوك الموظف - ولسوء الحظ فإن هؤلاء المديرين ليس لديهم مهارة استخدام سلطاتهم الرسمية لتنسيق وتوجيه الموظف لتحقيق أهداف المنظمة .

ثالثا: النساء كقيادات إدارية:

ظل التقدم الإداري للنساء لفترات في الماضي مسدوداً بسبب التقاليد التنظيمية ، ولكن بالتدريج تم إزالة العقبات وتمهيد الطريق أمامهن وأصبحت المرأة تحتل الكثير من المناصب في البنوك وفي القطاع الحكومي وفي الجامعات وفي قطاع الأعمال العام وفي القطاع الخاص . . الخ ، ومنذ حقبتين من الزمان كان من الصعب دراسة أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين قيادات الذكور والإناث حيث كانت الأقلية من النساء تحتل المناصب القيادية ، ورغم أن النساء في الإدارة ظلن أقلية إلا أن مثل هذه الدراسات أصبحت أكثر شيوعاً وأكثر إمكانية لإجرائها الآن عن ذي قبل .

وهناك سؤالين ينبغي توجيههما بشأن المناصب القيادية :

الأول : عن المهارات والمقددرات اللازمة للقيادة ، هل القيادات من النساء أكثر أو أقل من القيادات من الرجال في الاهتمام بالناس ؟ وهل القيادات من النساء أكثر أو أقل من القيادات من الرجال في الاهتمام بالعمل ؟

الثاني : يتعلق باستجابة التابعين للقيادات من الرجال ومن النساء ، وهل لا يسمح للنساء بالقيادة بسبب التعود والتغلب والتحيز من جانب العاملين الرجال ؟

وهناك بعض البحوث التي تحيب عن السؤال الأول حيث أثبتت دراسات جامعة أوهايو أنه ليس هناك فروق في الاهتمام لكل من المجموعتين ، وهناك باحثون آخرون طبقوا بحوثهم على 2000 مدير (950 نساء و966 رجال) لمعرفة ما إذا كانا مختلفين عند ممارسة العملية الإدارية ، وتبين أنه ليس هناك أية فروق بين القيادات من النساء والقيادات من الرجال .

أما الإجابة على السؤال الثاني فكانت من خلال دراسة قام بها كل من Arthur G. Jago و Victor H. Vroom أن النساء كنَّ ذوات توجه في المشاركة أكثر من الرجال، كما اكتشفوا أن النساء المتسلطات كان ينظر إليهن بشكل سلبي أكثر من الرجال المتسلطين، ولذا فينبغي على النساء أن يكن أكثر تساهلاً وأقل تشدداً و أكثر اهتماماً بمشاعر الآخرين، ووفقاً لهذه الدراسة نجد أن الرجال يلزم اهتمامهم بهذه البنود مثل النساء، كما وتوصلت دراسة أخرى أن القيادات من النساء والتي أخذت بالنمط الاستبدادي كن أقل فاعلية، أما بالنسبة للرجال فكانوا بصفة عامة أكثر قبولاً من المشرفات من النساء.

وعموماً فإن القيادات من النساء لسن مختلفات عن القيادات من الرجال، ولكن يتم فهمهن على نحو مختلف ولا شك أن القيادات من النساء المتعلّمت- ومع زيادة عددهن- سوف يدعو بالتدرّج إلى الفهم الصحيح لهن من جانب مرؤوسيهن، ولسوء الحظ فإن السيدات لا زلن يواجهن تمييزاً في المنافسة على الفرص الوظيفية في الإدارة.

رابعاً: القيادة التحويلية:

هل يمكن لقائد ما أن يغير المنظمة كلها؟ والقادة التحويليون أو المروحيون يحاولون تغيير المنظمة ككل من "حالة" أو من "ثقافة" إلى أخرى، وهذه ترتبط بـ "كاريزما" القائد، حيث ينمي مشاعر الثقة القوية نحوه، وبهذه الطريقة يشجع القائد إحداث عدة تحويلات داخل ثقافة المنظمة.

خامساً: بدائل القادة والتفاعلات:

تم إعطاء اهتمام زائد إلى الإدارة بالمشاركة، وبالتالي إلى إدارة ذاتية للموظف، وذلك في السنوات الأخيرة، وباختصار فإن هناك اهتمام أقل للنموذج التقليدي حيث تدفق جميع التوجيهات من القائد إلى تابعيه، وتم إعطاء اهتمام أكبر إلى البدائل للقيادة، وهناك اهتمام حالي نحو نظرة تفاعل للقيادة، وتحدد هذه النظرة أن سلوك القائد يؤثر على سلوك مساعديه، أو بعد آخر وهو أن البديل للقيادة يجعل القائد غير لازم نسبياً أو يصبح لا ضرورة له، مثلاً قد نجد أن المساعدين المهنيين الذين يعرفون حق المعرفة كيف

يؤدون واجباتهم ومهامهم لا يحتاجون إلى قائد يضع هيكل لهم أو يخبرهم بما ينبغي عمله .

سادسا: القوة والحصافة (السياسة):

يثور لدى القارئ تساؤل أليست القيادة في الحقيقة هي قوة وحصافة ولباقة وسياسة؟ والإجابة - كما في معظم الأسئلة المتعلقة بالإدارة - ليست قاطعة، ولكن مع ذلك فإن كل القوة والحصافة واللباقة ومرتبطة بشكل وثيق بالقيادة .

1. القوة Power : تمثل القوة عنصراً مؤثراً على مخرجات المنظمة ، والقوة يمكن أن تنشأ من عدة مصادر، ويرى بعض المفكرين أن هناك 5 أنواع من القوة، ويمكن باختصار الإشارة إليها :

أ. القوة الشرعية: وهي القوة الممنوحة بواسطة تسلسل خط السلطة .

ب. قوة المكافأة: وهي قوة منح أو إيقاف المكافآت .

ج. قوة القسر والإكراه: وهي قوة العقاب .

د. قوة السند: وهي القوة من خلال التعريف أو التقليد أو الكاريزما .

هـ. قوة الخبير: وهي القوة من خلال المعلومات و/ أو الخبرة .

كما أن هناك مدخل آخر يصنف القوة كأحد نوعين :

الأول: قوة المنصب . الثاني: القوة الشخصية .

وقوة المنصب كامنة في المنصب نفسه بغض النظر عن شاغله ، ووفقاً لهذا الرأي فإن القوة الشرعية وقوة المكافأة وجانب من قوة القسر وقوة الخبير هي جميعاً تدخل ضمن قوة المنصب ، وقوة المنصب ترتبط تماماً بالسلطة الرسمية في المنظمة .

أما القوة الشخصية فهي كامنة في الشخص ذاته وليست مرتبطة بمنصبه في المنظمة ، والقوة الشخصية يمكن تحقيقها من خلال قوة السند وكذا قوة الخبير والقسر والمكافأة ،

والإقناع عادة ما يستخدم لتحقيق القوة الشخصية ، وعادة ما يتم مقارنة قوة المنصب والقوة الشخصية بأنواع القيادة سواء الرسمية أو غير الرسمية .

2. **الحصافة واللباقة (السياسة) Politics** : نجد أن الحصافة واللباقة مرتبطة بالقوة ، حيث يمكن تعريف الحصافة التنظيمية بأنها الأنشطة التي ينفذها الناس للحصول على - وزيادة - استخدام القوة وكذا الموارد الأخرى للحصول على أفضل المخرجات في الموقف ، ولذا فإن السلوك الحصيف يقدم أدوات عامة يستطيع بها الناس استخدام القوة .

وقد أكدت دراسة علمية أن ثلث المستجوبين تقريباً يرون أن السلوك الحصيف أثر على قرارات الأجور في المنظمة ، وأن 28٪ منهم يعتقدون أنه أثر على قرارات استئجار العمالة في المنظمة ، كما يرى نفس المستجوبين أن السلوك الحصيف والسياسي يسود في المستويات الإدارية العالية في المنظمة أكثر من المستويات الدنيا .

ويرى أكثر من نصف المستجوبين أن الحصافة واللباقة قد تكون غير عادلة وغير صحيحة وغير رشيدة ولكن أغلبهم يرون أن المديرين الناجحين يكونوا أكثر حصافة ولباقة وسياسة ، ويرى المسح كذلك أن المديرين يرون السلوك الحصيف والسياسي كأمر غير مرغوب ولكن لا يمكن تحاشيه في الحياة التنظيمية .

ومن المهم فهم أسباب السلوك السياسي والإستراتيجيات لإدارتها ، وفيما يلي الإستراتيجيات المقترحة لكبح آثار السلوك السياسي :

1. كن على دراية بأنه إذا لم تكن تصرفاتك ليست بدافعية سياسية فإن الآخرين يفترضون أنها كذلك .
2. من خلال إعطاء الرؤوسين الاستقلالية ، والمسؤولية والتحدي والتغذية الراجعة فإن ذلك يقلل احتمالات السلوك السياسي من جانبهم .
3. تحاشي استخدام القوة إذا كنت تريد تحاشي أعباء الدافعية السياسية .
4. توضيح الخلافات وعدم الاتفاق بشكل علني مما يدعو إلى عدم إتاحة الفرصة للمرؤوسين للسلوك السياسي .

5. تعكس الأنشطة التي من وراء الكواليس النوايا السياسية حتى ولو لم تكن موجودة في حقيقة الأمر .
6. الإبداع طريقك نحو قيادة المستقبل .

ما هو الإبداع؟ وماذا نقصد بالإبداع؟

في الحقيقة هناك تعاريف كثيرة للإبداع، لذلك سنذكر بعض التعاريف، من أيسر هذه التعاريف التعريف التالي " العملية التي تؤدي إلى ابتكار أفكار جديدة، تكون مفيدة ومقبولة اجتماعياً عند التنفيذ " وهناك تعريف شامل للدكتور على الحمادي، أورده ضمن كتابه الأول من سلسلة الإبداع وهو التعريف التالي " هو مزيج من الخيال العلمي المرن، لتطوير فكرة قديمة، أو لإيجاد فكرة جديدة، مهما كانت الفكرة صغيرة، ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف، يمكن تطبيقه واستعماله " وأعتقد بأن هذا هو التعريف الشامل .

إذاً الإبداع هو إنتاج أفكار جديدة خارجة عن المألوف، على شرط أن تكون أفكار مفيدة، وقد يكون الإبداع في مجال يجلب الدمار والضرر وهذا لا يسمى إبداع بل تخريب، فلو قلنا أن موظف ابتكر طريقة جديدة لتخفيض التكاليف أو لتعزيز الإنتاج أو لمنتج جديد، فتعتبر هذه الفكرة من الإبداع .

ويمكنك الرجوع إلى كتاب " شرارة الإبداع " د. علي الحمادي حيث ستجد تعريف شامل للإبداع والمفاهيم المتصلة به . وهذا الملف هو تعريف مختصر جداً للإبداع ولا أود الإطالة .

من هو المبدع؟

يظن بعض الناس أن الإنسان المبدع ولد هكذا مبدعاً، وهو مفهوم غير صحيح، وللإختصار أقول كل شخص يستطيع أن يبدع ويبتكر إلا من يأبى !

كان أحد رجال الأعمال يقف في طابور طويل في إحدى المطارات، لاحظ الرجل أن أغلفة تذاكر السفر بيضاء خالية، ففكر في طباعة إعلانات على هذه المغلفات وتوزيع هذه الأغلفة مجاناً على شركات الطيران، وافقت شركات الطيران على هذا العرض،

وتعاون رجل الأعمال مع مدير إحدى المطابع وتم هذا المشروع ، والنتيجة أرباح بملايين الدولارات! الفكرة إبداعية وصغيرة ، لكنها جديدة ولم يفكر فيها أحد من قبل ، وصار لهذا الرجل زبائن من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة .

الإبداع الفردي:

نستعرض في هذا القسم خصائص الشخص المبدع ، معوقات الإبداع لدى الأفراد ، طرق وأساليب لتصبح أكثر إبداعاً ، طرق توليد الأفكار ، ثم بعض الأمثلة والمجالات التي يستطيع الفرد أن يبدع فيها .

صفات المبدعين:

- هذه بعض صفات المبدعين ، التي يمكن أن تتعود عليها وتغرسها في نفسك ، وحاول أن تعود الآخرين عليها أيضاً .
- يبحثون عن الطرق والحلول البديلة ولا يكتفون بحل أو طريقة واحدة .
 - لديهم تصميم وإرادة قوية .
 - لديهم أهداف واضحة يريدون الوصول إليها .
 - يتجاهلون تعليقات الآخرين السلبية .
 - لا يخشون الفشل (أديسون جرب 1800 تجربة قبل أن يخترع المصباح الكهربائي) .
 - لا يحبون الروتين .
 - يبادرون .
 - إيجابيون ومتفاؤلون .

وإذا لم تتوافر فيك هذه الصفات لا تظن بأنك غير مبدع ، بل يمكنك أن تكتسب هذه الصفات وتصبح عادات متأصلة لديك .

معوقات الإبداع:

معوقات الإبداع كثيرة ، منها ما يكون من الإنسان نفسه ومنها وما يكون من قبل الآخرين ، عليك أن تعي هذه المعوقات وتجنبها بقدر الإمكان ، لأنها تقتل الإبداع وتفتك به .

- الشعور بالنقص ويتمثل ذلك في أقوال بعض الناس : أنا ضعيف ، أنا غير مبدع . . . إلخ .
- عدم الثقة بالنفس .
- عدم التعلم والاستمرار في زيادة المحصول العلمي .
- الخوف من تعليقات الآخرين السلبية .
- الخوف على الرزق .
- الخوف والخجل من الرؤساء .
- الخوف من الفشل .
- الرضى بالواقع .
- الجمود على الخطط والقوانين والإجراءات .
- التشاؤم .
- الاعتماد على الآخرين والتبعية لهم .

طرق وأساليب لتصبح أكثر إبداعاً:

- مارس رياضة المشي في الصباح الباكر وتأمل الطبيعة من حولك .
- خصص خمس دقائق للتخيل صباح ومساء كل يوم .
- ناقش شخصاً آخر حول فكرة تستحسنها قبل أن تجربها .
- تخيل نفسك رئيس لمجلس إدارة لمدة يوم واحد .
- استخدم الرسومات والأشكال التوضيحية بدل الكتابة في عرض المعلومات .
- قبل أن تقرر أي شيء ، قم بإعداد الخيارات المتاحة .
- جرب واختبر الأشياء وشجع على التجربة .
- تبادل عملك مع زميل آخر ليوم واحد فقط .
- ارسم صوراً وأشكالاً فكاهية أثناء التفكير .
- فكر بحل مكلف لمشكلة ما ثم حاول تحديد إيجابيات ذلك الحل .
- قدم أفكاراً واطراح حلولاً بعيدة المنال .
- تعلم رياضة جديدة حتى إن لم تمارسها .

- اشترك في مجلة في غير تخصصك ولم يسبق لك قراءتها .
- غير طريقك من وإلى العمل .
- قم بعمل السكرتير بنفسك ، وأعطه إجازة إجبارية !
- قم بترتيب غرفتك ، وغسل ملابسك وكيها لوحده .
- غير من ترتيب الأثاث في مكتبك أو غرفتك .
- احلم وتصور النجاح دائماً .
- قم بخطوات صغيرة في كل عمل ، ولا تكتفي بالكلام والأمانى .
- أكثر من السؤال .
- قل لا أعرف .
- إذا كنت لا تعمل شيء ، ففكر بعمل شيء إبداعي تملأ به وقت فراغك .
- أَلعب لعبة ماذا لو . . ؟
- انتبه إلى الأفكار الصغيرة .
- غير ما تعودت عليه .
- احرص أن يكون في أي عمل تعمله شيء من الإبداع .
- تعلم والعب ألعاب الذكاء والتفكير .
- اقرأ قصص ومواقف عن الإبداع والمبدعين .
- خصص دفتر لكتابة الأفكار ودون فيه الأفكار الإبداعية مهما كانت هذه الأفكار صغيرة .
- افترض أن كل شيء ممكن .

طرق توليد الأفكار:

- وصلنا إلى التطبيق العملي ، كيف نولد ونبتكر افكار وحلول جديدة ، إليك هذه الطرق :
- حدد هدفاً واضحاً لإبداعك وتفكيرك .

- التفكير بالمقلوب ، أي إقلب ما تراه في حياتك حتى تأتي بفكرة جديدة ، مثال : الطلاب يذهبون إلى المدرسة ، عندما تعكسه تقول : المدرسة تأتي إلى الطلاب ، وهذا ما حدث من خلال الدراسة بالإنترنت والمراسلة وغيرها .
- الدمج ، أي دمج عنصرين أو أكثر للحصول على إبداع جديد ، مثال : سيارة + قارب = مركبة برمائية ، وتم تطبيق هذه الفكرة !
- الحذف ، احذف جزء أو خطوة واحدة من جهاز أو نظام إداري ، فقد يكون هذا الجزء لا فائدة له .
- الإبداع بالأحلام ، تخيل أنك أصبحت مديراً لوزارة التعليم مثلاً ، مالذي ستفعله ؟ أو تخيل أننا نعيش تحت الماء ، كيف ستكون حياتنا ؟
- المثيرات العشوائية ، قم بزيارة محل للعب الأطفال ، أو سافر لبلاد لم تزرها من قبل ، أو امشي في مكان لم تراه من قبل ، ولا تنسى أن تحمل معك دفتر ملاحظات وقلم لكي تسجل أي فكرة أو خاطرة تخطر على ذهنك .
- الإبداع بالتنقل ، أي تحويل ونقل فكرة تبدو غير صحيحة أو معقولة إلى فكر جديدة ومعقولة .
- زاوية نظر أخرى ، انظر إلى المشكلة أو الإبداع أو المسألة من طرف ثاني أو ثالث ، ولا تحصر رؤيتك بمجال نظرك فقط .
- ماذا لو؟ ، قل لنفسك : ماذا لو حدث كذا وكذا . . . ستكون النتيجة
- كيف يمكن ؟ استخدم هذا السؤال لإيجاد العديد من البدائل والإجابات .
- استخدامات أخرى ، هل تستطيع أن توجد 20 استخدام آخر للقلم غير الكتابة والرسم ؟ جرب هذه الطريقة وبالتأكيد ستحصل على أفكار مفيدة .
- طور باستمرار ، لا تتوقف عن التطوير والتعديل في أي شيء .

أمثلة وتطبيقات:

- 1- تصور أن مؤسستك فقرت الاستغناء عنك ، فماذا ستفعل ؟ هل ستبحث عن وظيفة جديدة أو ستبدأ مشروعك الخاص ، أو لن تفعل أي شيء بالمرّة ، فكر وابتكر فكرة

إبداعية جديدة، وطبقها إذا أمكن، ولا تنسى أن الخوف على الرزق هو من معوقات الإبداع.

2- انظر إلى المخلفات والمهملات التي في المنزل، هل بإمكانك أن تستفيد منها؟ على طاولتي علبة لوضع الأقلام فيها، هذه العلبة كانت في الأصل علبة لطعام!! لكن تم تنظيفها وتزينها حتى أصبحت جميلة ومفيدة.

3- تود أن تذهب مع عائلتك في رحلة إبداعية، كيف ستكون هذه الرحلة؟

4- غرفتك غير منظمة، كيف سترتبها بحيث توفر مساحة كبيرة، ويكون هذا الترتيب عملي أيضاً.

5- سيزورك بعض أصدقائك في المنزل، كيف ستقبلهم بطريقة إبداعية؟

6- رغبت في تنشيط أفراد أسرتك بنشاط إبداعي جديد، كيف سيكون هذا النشاط؟

7- قررت أن تزرع حديقة منزلك بنباتات الزينة، كيف ستزرعها وكيف سيكون شكلها؟

8- لاحظت أن النفقات المالية كثيرة في منزلك، كيف ستقلص هذه النفقات؟

9- تود أن تتعلم وتزيد ثروتك المعرفية، ابتكر 10 طرق لتزيد من معرفتك.

10- إذا كنت تعتمد على الخادمة في أعمال المنزل، تصور أنك تخلّيت عنها لمدة اسبوع، كيف ستدبر أعمال المنزل؟ وطبق هذا التمرين عملياً وتخلص من الخادمة ومن سلبيات الخدم.

الخاتمة:

كن شخصاً مبدعاً ولا تلتفت إلى ما يقوله غيرك من تعليقات سلبية ومثبطة، وحاول أن تنمي مهارة الإبداع لديك واعلم أنها مهارة تستطيع أن تكتسبها، والإبداع ضروري لحياة الفرد لكسر الروتين والملل، ولتنطوير مهاراته ومعارفه، ولإثراء حياته بالتجارب والمواقف الجميلة، لذلك فكر في كل حياتك الشخصية وحاول أن تبدع ولو قليلاً في كل مجال.