



ممارسات التعليم والتأهيل القيادي:

المنهجيات الفعالة



د. رزان الشروقي

جامعة الحسن الأول بالمغرب

Prof. Dr. Razane Chroqui

Hassan First University - Morocco

chroqui.razane@uhp.ac.ma

Scopus Author ID: 57201436211





أهداف ومنهجية الدراسة

هدف الدراسة:

استقصاء وتحليل فعالية ثلاث
منهجيات تعليمية قيادية معاصرة :
الكوتشينغ، التوجيه القيادي،
والتعلم التجريبي في لتصميم برامج
تأهيل قيادي فعالة.

أسئلة الدراسة:

- ما مدى فعالية كل منهجية في تطوير المهارات القيادية؟
- ما أنواع المهارات التي طورها كل منهجية؟
- ما العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل تطبيقها؟
- ما أوجه القوة والضعف والفرص والتهديدات المرتبطة
بكل منهجية؟



الكوتشينغ القيادي

تصميم خطط فردية
لتحقيق الأهداف الشخصية والمهنية



تحديد نقاط القوة والضعف
تقييم ذاتي لتحديد مجالات التطوير



نموذج حوارى موجه
يهدف إلى تمكين المتعلم من اكتشاف ذاته





الكوتشينغ القيادي: الأسس والنتائج

نتائج الدراسات

أظهرت دراسة Grant et al. (2009) زيادة بمعدل 41% في الثقة بالنفس كقادة، وانخفاض في معدلات الضغط النفسي بـ 25%. كما وجد Ely et al. (2010) أن 86% من المستفيدين أبلغوا عن تحسن في مهارات القيادة، و70% لاحظوا تحسناً في علاقاتهم المهنية.

الإطار النظري

يرتكز الكوتشينغ على مفاهيم الذكاء العاطفي (Goleman, 1998)، والقيادة التحويلية (Bass, 1985)، ونموذج GROW (Whitmore, 2002). هذه النظريات تشكل الأساس لمنهجية تركز على التطوير الشخصي والمهني للقادة.

تشير نتائج الدراسات إلى أن الكوتشينغ يوفر بيئة آمنة للتأمل الذاتي والتغذية الراجعة البناءة، مما يعزز التعلم التحويلي لدى القادة. دراسة

(MacKie, 2014) أكدت زيادة كبيرة في الكفاءة الذاتية القيادية وتطور في إدارة التغيير والصراعات.



أفضل ممارسات الكوتشينغ القيادي

-  **التدريب المتمركز حول الهدف**
يركز على تحقيق أهداف محددة من خلال التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ.
-  **التدريب العاكس للتفكير**
يشجع على التفكير العميق والوعي الذاتي لتعزيز النمو الشخصي.
-  **التدريب التمكيني**
يهدف إلى تمكين الأفراد من خلال بناء الثقة والاستقلالية.



1. الكوتشينغ المتمركز حول الهدف

تحديد الفجوة القيادية

تحليل الفرق بين الوضع الحالي والمطلوب للمتدرب

صياغة أهداف SMART

أهداف محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، واقعية، ومرتبطة بزمن

التقييم الدوري

مراجعة مستمرة لتقدم المتدرب وتعديل الأهداف حسب السياق



يرتكز هذا النوع من التدريب على مساعدة المتدرب (Coachee) على تحديد أهداف قيادية دقيقة

وقابلة للقياس، ثم تطوير خطة عملية لتحقيقها من خلال جلسات حوارية تفاعلية تعتمد على

الاستبصار والتحفيز الذاتي.





1. تفنيات الكوتشينغ المتمركز حول الهدف

التقنية	التفسير العملي
GROW Model	نموذج حوار من أربع مراحل: الهدف، الوضع الحالي، البدائل، الالتزام بالتحقيق.
Progress Mapping	رسم خريطة تقدم أسبوعية تُظهر ما تم تحقيقه، وتُستخدم في مراجعة الأهداف بشكل دوري.

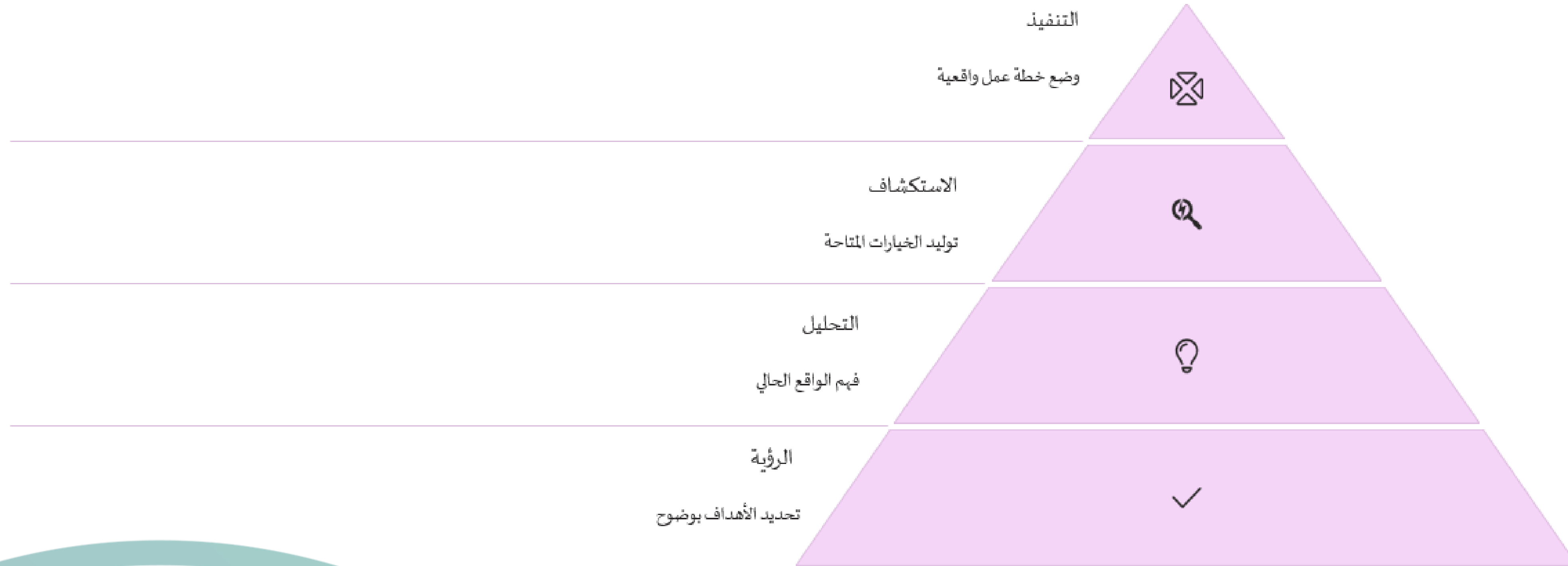
تعتبر هذه التقنيات من أهم الأدوات التي يستخدمها المدرب القيادي لتوجيه المتدرب نحو تحقيق أهدافه بطريقة منهجية ومنظمة. وقد أثبتت الدراسات فعاليتها في تحسين الأداء القيادي وتحقيق نتائج ملموسة.



نموذج GROW في الكوتشينغ القيادي :

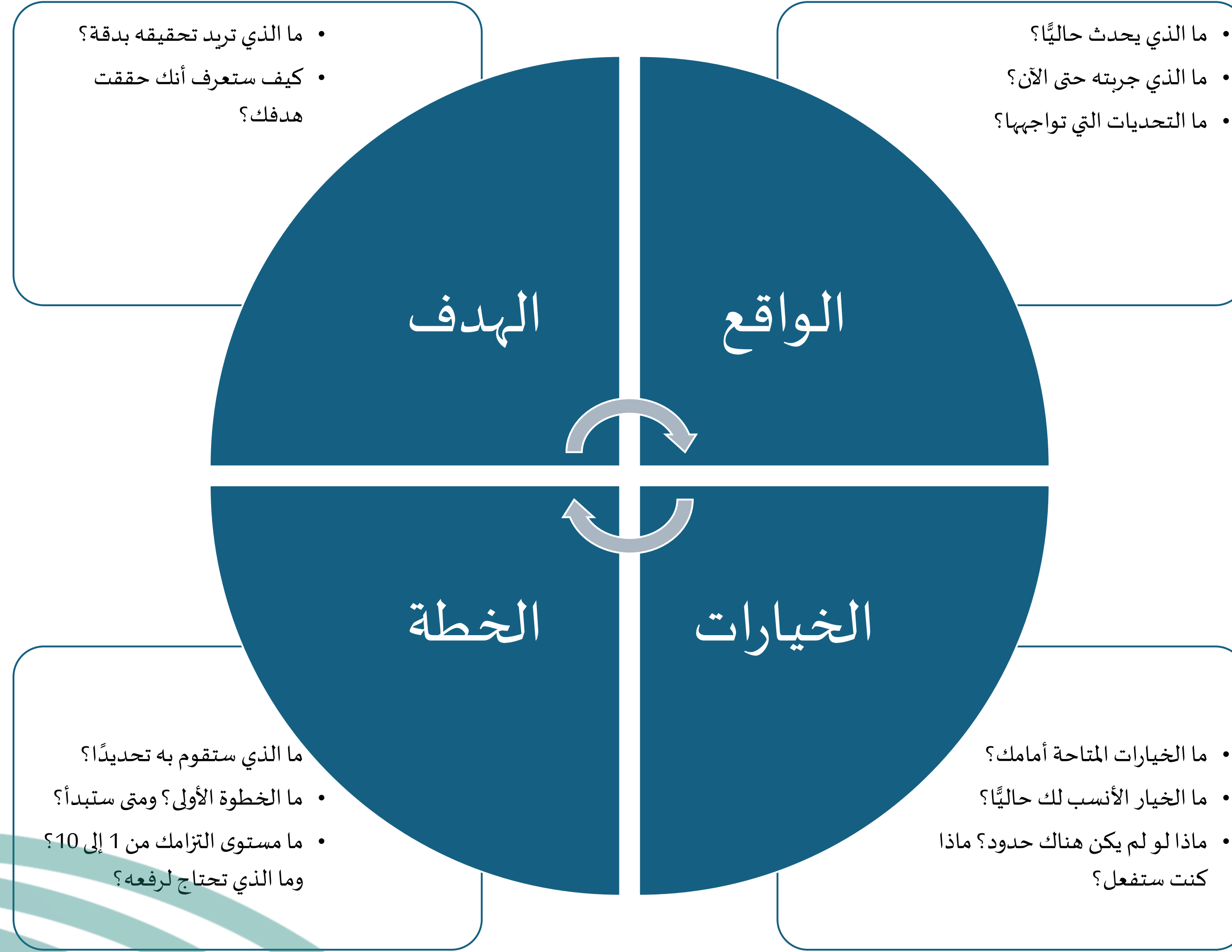


تقديم عام لنموذج GROW





نموذج GROW





استبيان ممارسات القيادة Leadership Practices Inventory (Kouzes et Posner)



General Self-Efficacy Scale (10-Item)

Name: _____ Date: _____

The General Self-Efficacy Scale measures your perceived self-efficacy or belief in your ability to cope with different situations and accomplish goals.
Please read each item carefully and try to understand what it is asking. Respond to each item based on your agreement or disagreement with the statement. Check the box of the response that best describes your view.
Try to be as honest as possible when responding to each item. There are no right or wrong answers, so answer based on your personal experiences and beliefs.

ITEM	Not True At All	Hardly True	Moderately True	Exactly True
1. I can always manage to solve difficult problems if I try hard enough.	☐	☐	☐	☐
2. If someone opposes me, I can find the means and ways to get what I want.	☐	☐	☐	☐
3. It is easy for me to stick to my aims and accomplish my goals.	☐	☐	☐	☐
4. I am confident that I could deal efficiently with unexpected events.	☐	☐	☐	☐
5. Thanks to my resourcefulness, I know how to handle unforeseen situations.	☐	☐	☐	☐
6. I can solve most problems if I invest the necessary effort.	☐	☐	☐	☐
7. I can remain calm when facing difficulties because I can rely on my coping abilities.	☐	☐	☐	☐
8. When I am confronted with a problem, I can usually find several solutions.	☐	☐	☐	☐
9. If I am in trouble, I can usually think of a solution.	☐	☐	☐	☐
10. I can usually handle whatever comes my way.	☐	☐	☐	☐

TOTAL SCORE: _____

أدوات التقييم والمتابعة

استبيانات القياس

تطبيق استبيانات القياس القبلي والبعدي لتقييم التطور في المهارات والكفاءات المستهدفة.

مذكرات التأمل

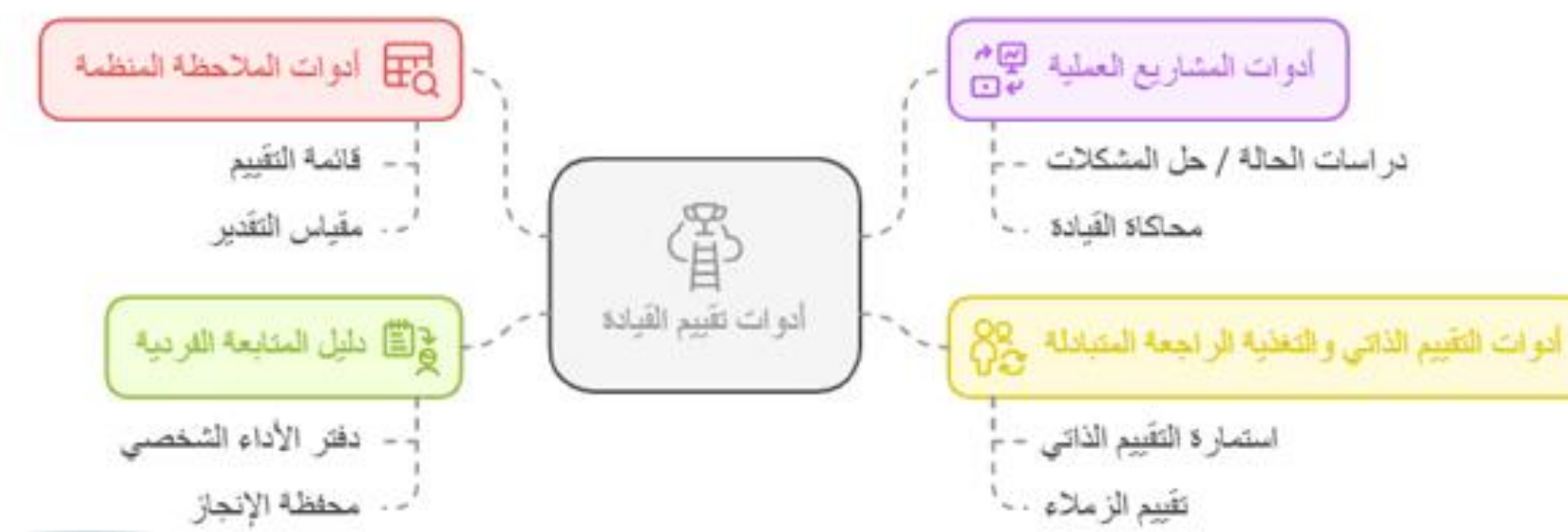
تشجيع الطلبة على كتابة مذكرات تأملية حول تجاربهم وتعلمهم خلال جلسات التدريب.

الملاحظات السلوكية

توثيق ملاحظات المدرب حول سلوك الطالب وتفاعله أثناء الجلسات التدريبية.

تحليل الأداء الفعلي

تقييم أداء الطالب في سياقات تطبيقية حقيقية لقياس مدى تطبيق المهارات المكتسبة.



2. الكوتشينغ العاكس للتفكير

اليوميات القيادية
تدوين التجارب والقرارات للتأمل والتحليل

تحليل المواقف
دراسة المواقف القيادية من زوايا مختلفة



الاستجواب السقراطي
طرح أسئلة مفتوحة تحفز التفكير العميق

الاستبصار
استخلاص الدروس وتطوير الوعي الذاتي

يُركز هذا النوع على تعزيز القدرة التأملية للمتدرب، بحيث يُمكنه من تحليل تجاربه القيادية السابقة، وفهم آليات اتخاذ قراراته، واكتساب وعي نقدي بسلوكياته وتحيزاته.

2. الكوتشينغ العاكس للتفكير

بطاقات تدريبية: أسئلة الاستجواب السقراطي ▲



أسئلة التوضيح

ما الذي تعنيه بهذه العبارة؟

هل يمكنك إعادة صياغتها بطريقة أخرى؟

هل لديك مثال عملي على ما قلت؟

أسئلة حول الفرضيات

ما الافتراض الذي بنيت عليه رأيك؟

هل هذا الافتراض دائماً صحيح؟

ما الذي سيحدث إذا غيرنا هذا الافتراض؟

أسئلة الدليل والحجة

ما هو الدليل الذي تستند إليه؟

هل هناك مصدر آخر يمكن الرجوع إليه؟

هل يمكن تفسير الأمر بطريقة مختلفة؟

أسئلة وجهات النظر

ما هي وجهة النظر الأخرى الممكنة؟

كيف يرى الآخرون هذه المسألة؟

ما الأسباب التي قد تجعل شخصاً يرفض رأيك؟

أسئلة النتائج والعواقب

2. الكوتشينغ العاكس للتفكير



اليوميات القيادية

أسئلة تأملية لمساعدتك على الكتابة

- ما الذي فعلته اليوم ويعكس قيمك القيادية؟
- هل واجهت تحديًا معينًا؟ كيف تصرفت فيه؟
- ما القرار الذي اتخذته؟ وهل كنت راضيًا عنه؟
- كيف استجابت المجموعة لتصرفاتك؟ ولماذا؟
- ما القيمة التي ظهرت في تصرفك؟ وهل تعتقد أنها كانت مناسبة؟

2. تقنيات الكوتشينغ العاكس للتفكير

تدوين اليوميات

دعوة المدرب لكتابة يومية قيادية أسبوعية تتضمن المواقف الصعبة، وقراراته، وما تعلمه منها. يساعد هذا النشاط على تنمية الوعي الذاتي والتعلم المستمر.

الاستجواب السقراطي

طرح أسئلة مفتوحة مثل:
لماذا تصرفت بهذه الطريقة؟ ما البدائل الممكنة؟
كيف فسّرت موقف الفريق؟ تساعد هذه الأسئلة على تعميق التفكير وتوسيع آفاق المدرب.

تحليل الحوادث الحرجة

تحليل مواقف حاسمة عايشها المدرب، مع التركيز على ماذا حدث؟ ولماذا؟ وما العبرة المستخلصة؟ تساعد هذه التقنية على استخلاص الدروس من التجارب السابقة.



3. الكوتشينغ التمكيني



يستند إلى تعزيز الثقة بالذات والتمكين النفسي والمعرفي للمتدرب، من خلال إرساء علاقة قائمة على الاحترام والتقدير، تهدف إلى بناء "القيادة الذاتية"

وتمكين المتدرب من تولي زمام التطوير الذاتي والمبادرة.

يهدف هذا النوع من التدريب إلى تعزيز شعور المتدرب بالثقة والكفاءة الذاتية من خلال علاقة دعم تشجع على اتخاذ المبادرة واستثمار نقاط القوة.



تقنيات الكوتشينغ التمكيني



(التغذية الراجعة التحفيزية)

بدلاً من انتقاد الماضي، يُطلب من المتدرب
اقتراح أفعال مستقبلية لتحسين الأداء. تركز
هذه التقنية على الحلول بدلاً من المشكلات.



الاستقصاء المبني على نقاط القوة

حوارات تركز على نقاط القوة والنجاحات
السابقة لبناء خطة تطوير مستندة للموارد
الذاتية. تعزز هذه التقنية الثقة بالنفس
والدافعية.



تبادل الأدوار

تقنية تدريبية يُطلب فيها من المتدرب تقمص دور القائد في مواقف حقيقية أو افتراضية لاتخاذ قرارات.
تساعد على تطوير المنظور القيادي.



تقنيات الكوتشينغ التمكيني



الاستقصاء المبني على نقاط القوة

حوارات تركز على نقاط القوة والنجاحات السابقة

لبناء خطة تطوير مستندة للموارد الذاتية. تعزز

هذه التقنية الثقة بالنفس والدافعية.

تقنيات الكوتشينغ التمكيني

تمارين عملية لتقنيات الكوتشينغ التمكيني

يتضمن هذا الدليل تمارين عملية قابلة للتطبيق أثناء الورشات التدريبية بهدف تطوير مهارات الكوتشينغ التمكيني لدى المشاركين، من خلال الاستقصاء المبني على نقاط القوة وتبادل الأدوار

الاستقصاء المبني على نقاط القوة



البند	التفاصيل
الهدف	مساعدة المشاركين على التعرف على نقاط قوتهم وبناء خطة تطويرية بناءً على نجاحاتهم السابقة
المدة الزمنية	دقيقة 30
عدد المشاركين	ثنائي (مدرب ↔ متدرب)
الأدوات المطلوبة	أوراق عمل، أقلام

• خطوات التمرين

- قسّم المشاركين إلى أزواج (كوتش و متدرب) .
- يقوم الكوتش بطرح الأسئلة التالية .
- احكِ عن تجربة مهنية ناجحة -
- ما المهارات التي استخدمتها؟ -
- ما أسباب نجاحك؟ -
- كيف يمكن توظيف هذه القوة الآن؟ -
- يكتب كل مشارك نقاط قوته في ورقة عمل .
- مشاركة خطة مختصرة لكيفية توظيف إحدى نقاط القوة .

تقنيات الكوتشينغ التمكيني



البند	التفاصيل
الهدف	تطوير منظور أوسع للقيادة من خلال تجربة مواقف الآخرين
المدة الزمنية	دقيقة 40
عدد المشاركين	مجموعات من 3 إلى 4 أشخاص
الأدوات المطلوبة	سيناريوهات قصيرة مكتوبة

تبادل الأدوار :

• خطوات التمرين

1. تحضير سيناريو موقف قيادي (مثال: قائد يواجه اعتراضًا)
2. توزيع الأدوار بين المشاركين: قائد، عضو معارض، مراقب
3. تمثيل المشهد، ثم تبادل الأدوار بين الجميع
4. نقاش بعدي
 - كيف شعرت عندما كنت قائدًا/معارضًا؟
 - ماذا لاحظت عن أسلوب تواصلك؟
 - ماذا ستغير في تصرفاتك مستقبلاً؟



تبادل الأدوار

تقنية تدريبية يُطلب فيها من المتدرب تقمص دور القائد في

مواقف حقيقية أو افتراضية لاتخاذ قرارات. تساعد على

تطوير المنظور القيادي.

.

تقنيات الكوتشينغ التمكيني

نموذج تطبيقي لجلسة تدريبية باستخدام نموذج WDEP

الرمز	المعنى	أسئلة موجهة	ملاحظات/إجابات المشاركون
W	ما الذي تريده؟ - Wants	• ما الذي تسعى لتحقيقه؟ • ما الذي تريده أن يتغير في حياتك؟	
D	ماذا تفعل حالياً؟ - Doing	• ما هي عاداتك وسلوكياتك الحالية؟ • ماذا تفعل يومياً يساعدك أو يعيقك؟	
E	التقييم - Evaluation	• هل ما تفعله يساعدك في الوصول لما تريد؟ • ما الذي تحتاج إلى تغييره؟	
P	خطة التغيير - Planning	• ما هو التغيير الذي يمكنك البدء به؟ • ما الخطة التي يمكنك الالتزام بها؟	



Feedforward (التغذية الراجعة التحفيزية)

بدلاً من انتقاد الماضي، يُطلب من المتدرب اقتراح أفعال مستقبلية لتحسين الأداء. تركز هذه التقنية على الحلول بدلاً من المشكلات.

تقنيات الكوتشينغ التمكيني

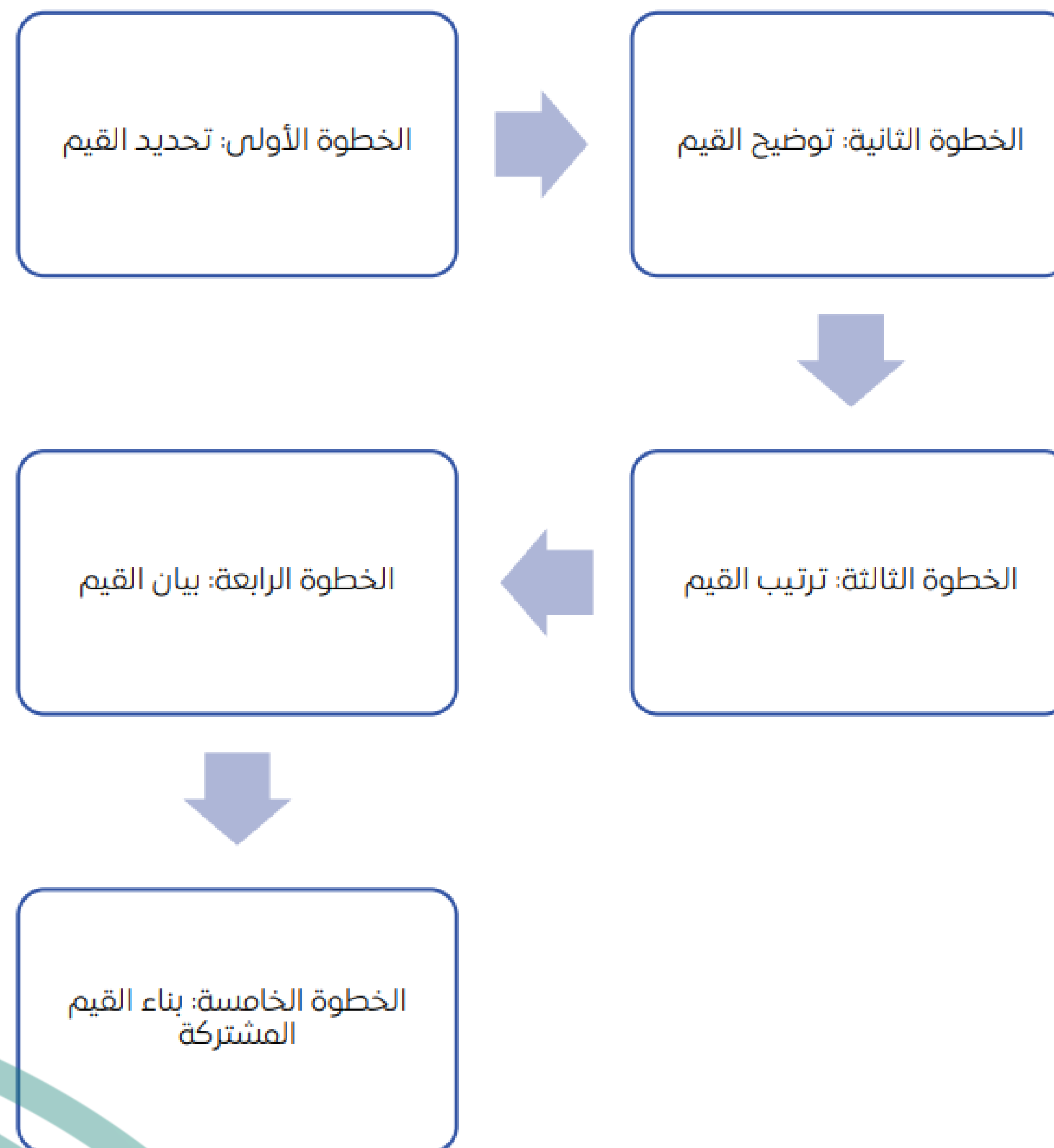
العنصر	WDEP	Feedforward	الصلة بالكوتشينغ التمكيني
تركيز على المستقبل	يحدد ما يُراد تحقيقه ويخطط له	يقدم اقتراحات مستقبلية	تمكين التفكير التقدمي والتحفيزي
تحمّل المسؤولية الذاتية	يحمّل الفرد مسؤولية تقييم أفعاله	يدفعه لاتخاذ مبادرات جديدة	بناء الاستقلالية والفاعلية الذاتية
التركيز على الإمكانيات	يركز على الخيارات والخطط الممكنة	يبرز الفرص وليس العقبات	تحفيز الطاقات الكامنة وتحويلها إلى أفعال

يستخدم نموذج WDEP مع تقنية Feedforward داخل جلسة كوتشينغ تمكيني يُعزز:

- وعي المتدرّب بهدفه الشخصي،
- تقييم سلوكياته بطريقة غير حُكمية،
- تخطيط مستقبلي عملي،
- شعور قوي بالتمكين والمسؤولية.

تطبيق اكتشاف القيم







القبول	المصداقية	الصحة	الشغف	الاجتماعية	التوازن	الحماسة
الانجاز	الحزم	الصدق	الصبر	الروحانية	المعتقد	اللباقة
الفعل	التكريس	الشرف	الوطنية	الثبات	الشجاعة	الامتياز
التأقلم	العون	الأمل	السلام	الفلاح	الهدوء	الإيمان
التأثير	التطور	الضيافة	المثابرة	الحافز	القدرة	العائلة
الطموح	الانضباط	التواضع	القوة	الأصالة	المهنة	المشاعر
التقدير	القدرة	الدعابة	الرقعة	النجاح	الاهتمام	اللياقة
الإبداع	الاستمتاع	الاستقلال	الخصوصية	الدعم	الخير	الشرعية
المخيلة	الازدهار	التعاطف	الفرح	التركيز	القيادة	الدين
الصناعة	التفصيل	المهارة	الوضوح	الصداقة	التعلم	السمعة
النزاهة	النقاء	التقنية	الالتزام	المرح	الحب	الاحترام
الذكاء	الغاية	النمو	التواصل	الكرم	الولاء	المخاطرة
النية	النوعية	التسامح	المنافسة	الطيبة	الآداب	التفاؤل
العدالة	الكمية	التقاليد	الاعتبار	العرفان	النضج	الرضا
اللطف	التميز	السفر	اللباقة	السعادة	الرحمة	الحساسية
المعرفة	الاسترخاء	العفو	السيطرة	الصحة	الطبيعة	الخدمة
الحقيقة	التنوع	الرؤية	الدفع	الغنى	قوة الإرادة	الحكمة
الحدس	التعاون	التصميم	الرغبة	البساطة	الانتماء	الشجاعة
الرعاية	النظام	الإخلاص	الاستقرار			
.....						



التوجيه القيادي: بناء قادة المستقبل





التوجيه القيادي: بناء قادة المستقبل

التوجيه القيادي هو علاقة تطويرية تهدف إلى تنمية القدرات القيادية للفرد عبر علاقة مستدامة تقوم على الثقة، التفاعل المتبادل، والتأمل العميق. يُقدم فيها القائد أو الشخص ذو الخبرة (المُرشد) الدعم والإرشاد للفرد الناشئ أو الأقل خبرة (المُسترشد) من خلال مشاركة المعرفة والخبرة، وتقديم تغذية راجعة تساعد على بناء هوية قيادية متماسكة.

:Clutterbuck, 2005

"التوجيه هو شراكة تعليمية يتعاون فيها المرشد والمُسترشد لتحقيق أهداف محددة، تُركّز بالأساس على النمو القيادي والتطور الشخصي".

الخصائص الأساسية للتوجيه القيادي

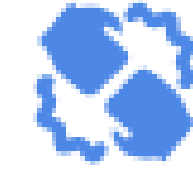
التوجيه القيادي	البعد
طويلة الأمد، مبنية على الثقة	طبيعة العلاقة
تنمية الهوية القيادية، التفكير الاستراتيجي، بناء الرؤية	التركيز الأساسي
حوار انعكاسي، نمذجة سلوكية، تغذية راجعة، تحليل مواقف	الأسلوب
قدوة، موجه، راعٍ، مرآة نقدية	دور المرشد
متعلم نشط، متأمل، صاحب أهداف	دور المسترشد
المؤسسات الأكاديمية، الإدارية، والقطاع العام	السياق التطبيقي

التوجيه القيادي : النظرية والتطبيق



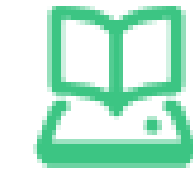


التوجيه القيادي



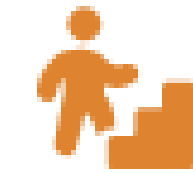
التوجيه القائم على بناء العلاقة

يركز على بناء علاقة قوية بين الموجه والمتدرب لتعزيز الثقة والتواصل.



التوجيه المعتمد على التجربة

يستخدم تجارب الموجه الشخصية لتقديم رؤى عملية وإرشادات.



التوجيه الموجه نحو التطوير المهني

يهدف إلى تعزيز المهارات المهنية والنمو الوظيفي للمتدرب.



1. التوجيه القائم على بناء العلاقة

اتفاقية التوجيه (Mentoring Agreement)



إعداد "عقد توجيهي" يتضمن أهداف العلاقة، دور كل طرف، وتواتر اللقاءات، مما يعزز التزام الطرفين بالعملية التوجيهية.

بناء الألفة (Rapport Building)



تخصيص جلسات أولى لخلق بيئة من الأمان والثقة والانفتاح عبر التعارف العميق وتحديد التوقعات المشتركة بين المرشد والمسترشد.

الإنصات المتعاطف (Empathic Listening)

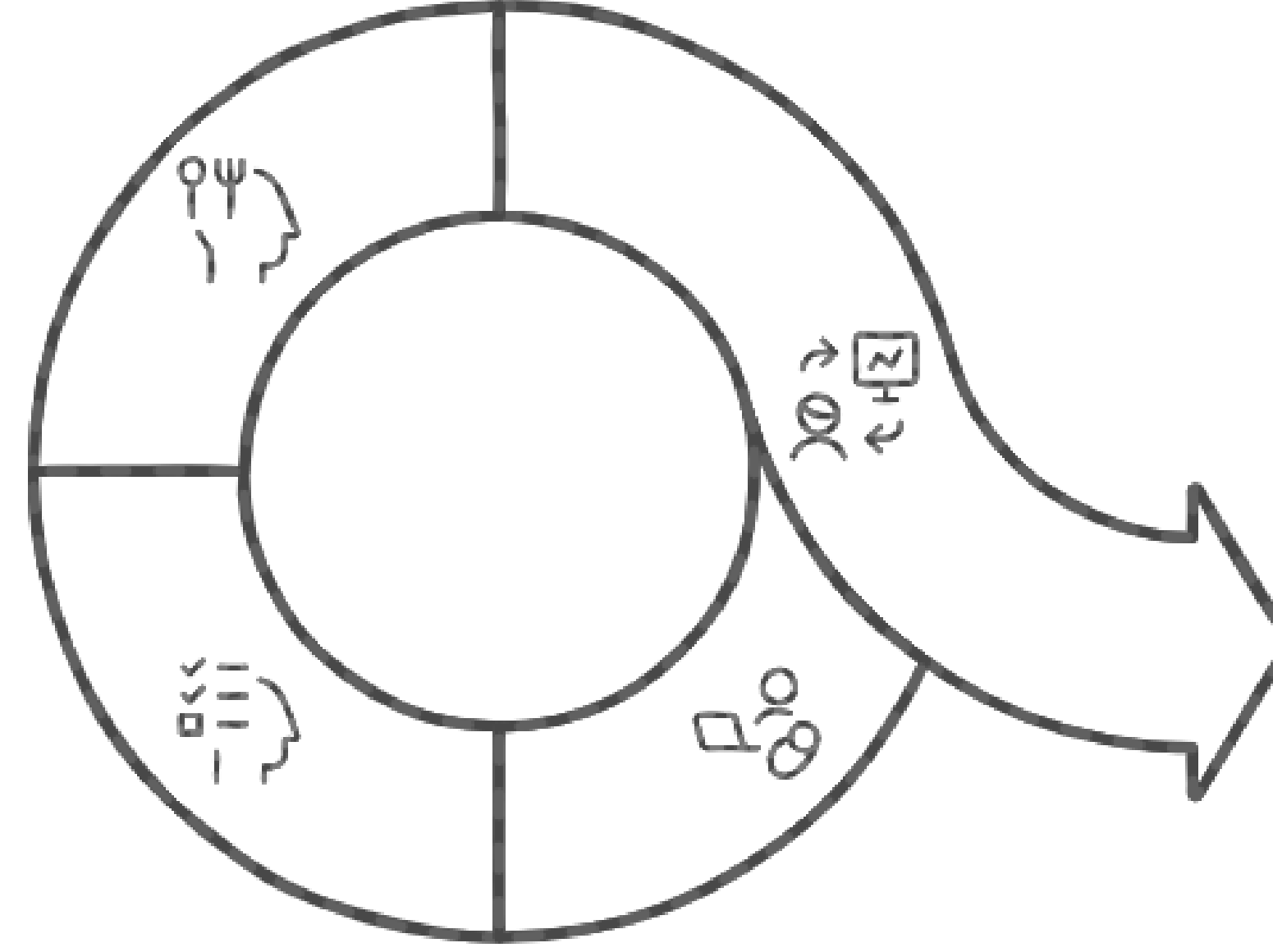


ممارسة الإنصات النشط المتعاطف لتعزيز الثقة، وتحفيز المسترشد على التعبير الذاتي دون خوف من التقييم أو الحكم.

العلاقة نفسها تصبح أداة للتعلم، وليست مجرد وسيلة لنقل المعلومات



2. التوجيه المعتمد على التجربة



أفضل طريقة للتعلم هي أن

تجرب بنفسك، ثم تفهم

وتطوّر بناءً على ما عشته

1 المشاركة في
الممارسة العملية
المتدرب يشارك في مهام
عملية

2 التفكير في النتائج
المتدرب يحلل النجاحات
والإخفاقات

3 التفكير النقدي
المتدرب يقيم الأداء ويحدد
مجالات التحسين

4 التوجيه بعد الفعل
التوجيه يركز على الدروس
المستفادة

التوجيه الموجه نحو التطوير المهني

رسم خريطة المسار المهني (Career Roadmapping)

بناء "خريطة مسار مهني" بالاشتراك بين المرشد والمسترشد تتضمن أهدافاً مرحلية وطويلة الأمد.



تحليل (SOWT) للقيادة الذاتية

تحليل ذاتي لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الخاصة بمسار القيادة الشخصية.



خطة التطوير الفردية (IDP)

إعداد خطة تطوير فردية تشمل الأهداف، الوسائل، والمؤشرات لقياس التقدم.



"كيف يمكنني أن أساعدك على تحقيق تقدم ملموس ومستدام في مسارك المهني؟"



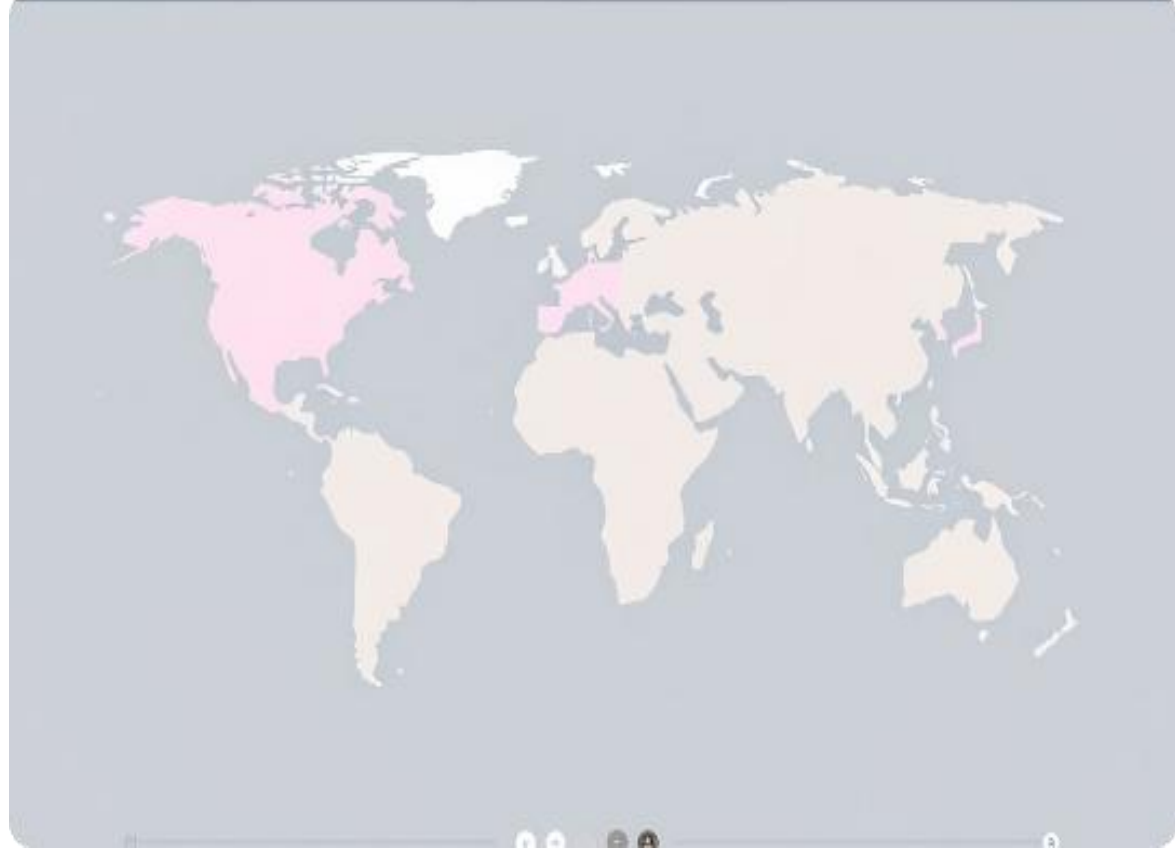
مقارنة بين أنماط التوجيه القيادي

نمط التوجيه	التركيز الرئيسي	المهارات المطورة	المخرجات المتوقعة
القائم على العلاقة	بناء الثقة والتواصل	الذكاء العاطفي والتواصل	علاقة داعمة ومستدامة
المعتمد على التجربة	التعلم من المواقف الواقعية	حل المشكلات واتخاذ القرارات	خبرة عملية وبصيرة قيادية
الموجه نحو التطوير	التخطيط الاستراتيجي	التفكير الاستراتيجي والتخطيط	مسار مهني واضح ومحدد

تختلف أنماط التوجيه القيادي في تركيزها ومنهجيتها، لكنها تتكامل لتشكل إطارًا شاملاً للتطوير القيادي. يمكن للمرشدين الجمع بين هذه الأنماط وفقًا لاحتياجات المسترشد ومرحلة تطوره المهني، مما يضمن تجربة توجيهية متكاملة ومتوازنة



مستقبل التوجيه القيادي



شبكات التوجيه العالمية

بناء منصات وشبكات توجيه عالمية تربط بين المرشدين والمسترشدين من مختلف أنحاء العالم، مما يثري التجربة التوجيهية بتنوع الخبرات والثقافات.



التوجيه المدعوم بالذكاء الاصطناعي

توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي لتقديم توجيه مخصص ومستمر، وتحليل بيانات التقدم، واقتراح مسارات تطويرية مناسبة لكل مسترشد.



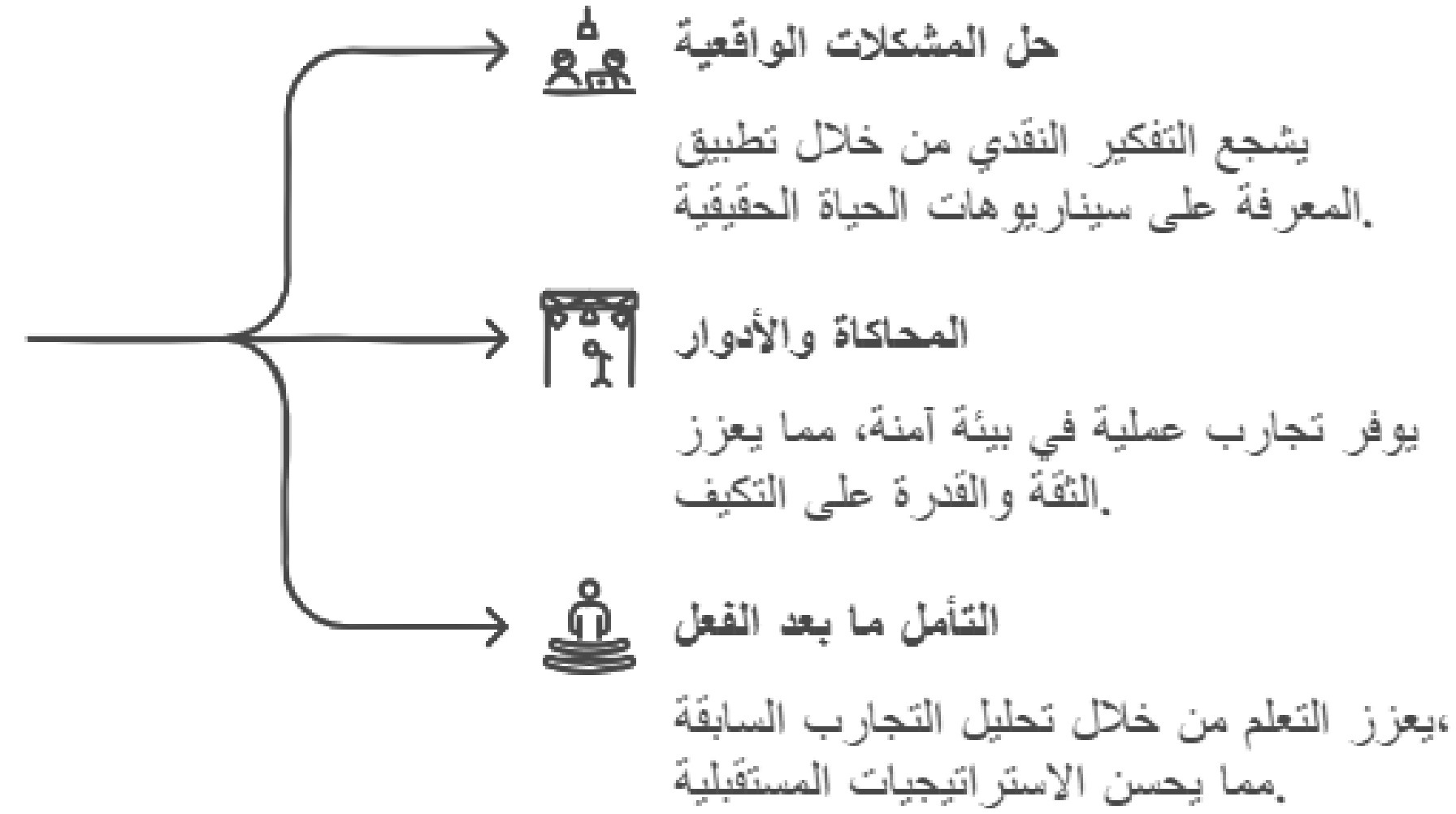
التوجيه الافتراضي

استخدام التقنيات الحديثة مثل الواقع الافتراضي والواقع المعزز لتوفير تجارب توجيهية غنية عن بعد، مما يتيح التغلب على الحواجز الجغرافية والزمنية.

يتجه مستقبل التوجيه القيادي نحو مزيد من الرقمنة والعالمية والتخصيص، مع الحفاظ على جوهر العلاقة الإنسانية التي تميز التوجيه الفعال. ستلعب التكنولوجيا دورًا متزايد الأهمية في توسيع نطاق وتأثير برامج التوجيه، مما يجعلها أكثر شمولية وفعالية.



التعلم التجريبي: رحلة القيادة من خلال التجربة



أسس التعلم التجريبي



التقنية

التفسير العملي

- نموذج من خمس مراحل: التعاطف
- تعريف المشكلة -توليد الأفكار
- النمذجة -الاختبار.

تقديم تحد حقيقي، وتحليل أسبابه وتقديم حلول قابلة للتطبيق.

بسيناريو واقعي لاتخاذ قرارات قيادية فيه،
ثم تقييم النتائج.



2. المحاكاة والأدوار

لعب الأدوار



أداء أدوار وظيفية داخل موقف
جماعي يُعاد تمثيله لأغراض تحليلية.

محاكاة القيادة



ألعاب محاكاة تُكلف فيها الفرق
باتخاذ قرارات في بيئة غير مؤكدة
تحت ضغط الوقت.

ورش اتخاذ القرار



تقديم بيانات ناقصة ومتشعبة، وعلى المتعلم أن يتخذ قرارًا ويبرره.



3. التأمل بعد الفعل





تقنيات التأمل الفعال

حلقات التأمل

حلقات نقاش مفتوحة بعد التجربة، يُشارك فيها كل طالب شعوره وفهمه وما تعلمه.

دورة كولب التجريبية

تطبيق مراحل التعلم الأربعة: تجربة ملموسة → تأمل
→ بناء المفهوم → التجريب النشط.

يوميات الحدث الحاسم

كتابة يومية حول موقف حاسم، يتأمل فيه نقاط القوة والضعف ودروس المستقبل.



فوائد التعلم التجريبي للقيادة



تحسين اتخاذ القرار

تساعد التجارب العملية على صقل مهارات اتخاذ
القرارات تحت الضغط.



تطوير مهارات التعاون

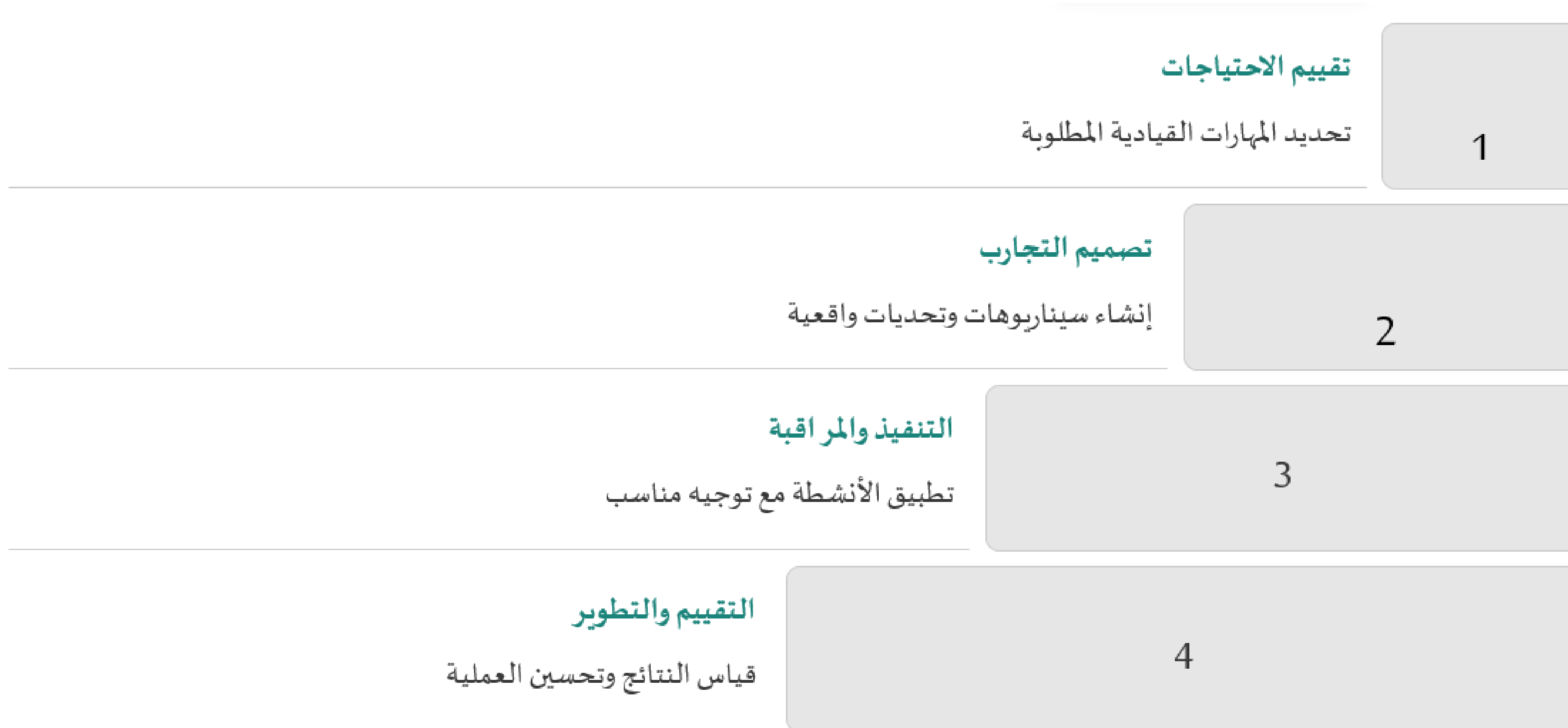
يتعلم المشاركون كيفية العمل بفعالية ضمن فريق
وتوزيع المسؤوليات.



تعزيز الثقة

يكتسب المتعلمون ثقة حقيقية من خلال النجاح في
مواجهة تحديات واقعية.

الخطوات القادمة لتطبيق التعلم التجريبي





دراسة حالة

تطوير الكفاءات القيادية لدى طلبة
الهندسة من خلال التعلم القائم على
المشروع





دمج الممارسات في مشروع التعلم القائم على المشاريع

تحديد التحدي

تكليف الطلبة بتحدٍ بيئي أو صناعي ضمن تخصصهم.

توزيع الأدوار

تمثيل أدوار داخل الفريق: قائد المشروع، مدير التواصل، مسؤول الموارد.

التأمل والتقييم

تنظيم حلقة ختامية لتبادل الخبرات والتأمل في التجربة.





المقارنة مع المجموعة المرجعية

المجموعة الثانية (المرجعية)

طلبة يشاركون في نفس المشروع في إطار مسابقة
قيادية

لم يستفيدوا من ورشات تدريبية

اعتمدوا على أدوات الذكاء الاصطناعي في إعداد المهام

المجموعة الأولى (الدراسة)

طلبة استفادوا من ورشات تدريبية في القيادة

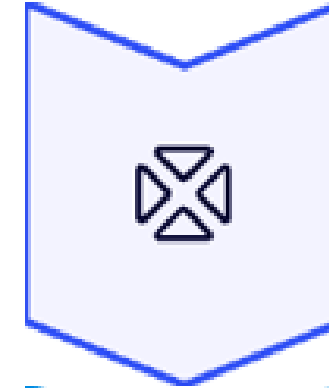
عملوا بدون الاعتماد على أدوات الذكاء الاصطناعي

ركزوا على التفكير النقدي والإبداع الذاتي



أهداف الدراسة ومنهجيتها

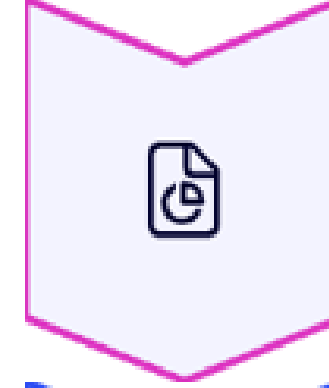
قياس تطور الكفاءات القيادية
إدارة الوقت، التفكير النقدي، التواصل، المبادرة، التفكير النقدي والإبداع الذاتي



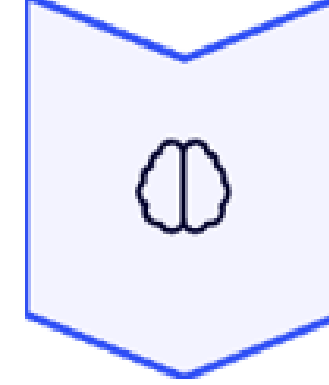
تفسير سلوكيات الطلبة
داخل بيئة العمل الجماعي



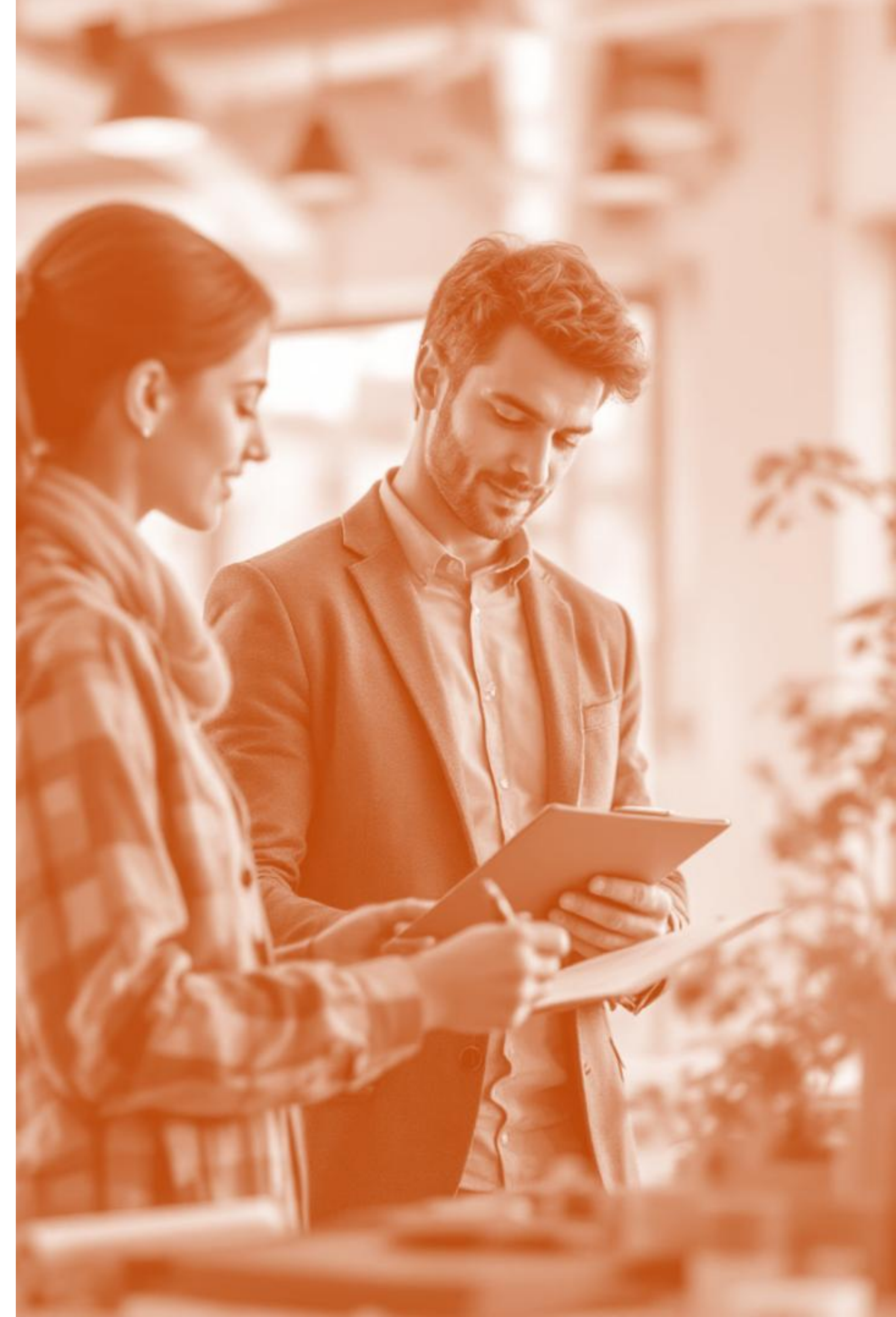
تحليل المخرجات التكوينية
من خلال المقارنة الصفية والملاحظة الميدانية



تقييم أثر عدم استعمال الذكاء الاصطناعي
في مقابل الاعتماد على التفكير النقدي والإبداع الذاتي



تم تنفيذ المشروع مع مجموعة من الطلبة الذين شاركوا في ورشات تدريبية، وعملوا ضمن فرق تعاونية بدون الاعتماد على أدوات الذكاء الاصطناعي. تم جمع البيانات عبر استبيان يتضمن أسئلة مغلقة ومفتوحة، إلى جانب ملاحظات صفية مباشرة وتقييم تكويني.





نتائج إدارة الوقت والتفكير النقدي

57.9%

تقييم البيانات

63.1%

التحليل النقدي

57.9%

ترتيب المهام حسب الأولوية





الملاحظة الصفية ونتائجها

تطور مهارات التواصل

تطور ملحوظ في مهارات التواصل والعرض أمام الجمهور، من خلال النقاشات الصفية والعروض الشفوية.

دينامية العمل الجماعي

تصاعد دينامية العمل الجماعي وتوزيع المهام بشكل تلقائي بين أعضاء الفريق، مما يعكس تطور الكفاءة التشاركية.

استقلالية في اتخاذ القرارات

بروز استقلالية واضحة لدى الطلبة في اتخاذ القرارات دون الرجوع الدائم إلى الأستاذ أو المؤطر، مما يعكس بناء الثقة في الذات والقدرة على الحكم.

- تم توثيق ملاحظات ميدانية مباشرة خلال تنفيذ المشروع، وقد كشفت عن تطور تدريجي في سلوكيات الطلبة القيادية. لوحظ أن الطلبة أصبحوا أكثر ثقة في أنفسهم وقدراتهم على اتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة المستمرة للتوجيه.
- كما أظهرت الملاحظات تحسناً ملحوظاً في قدرة الطلبة على تنظيم العمل الجماعي وتوزيع المهام بكفاءة، إضافة إلى تطور مهاراتهم في التواصل وتقديم العروض أمام زملائهم والأساتذة.



المهارات المطورة والتحديات

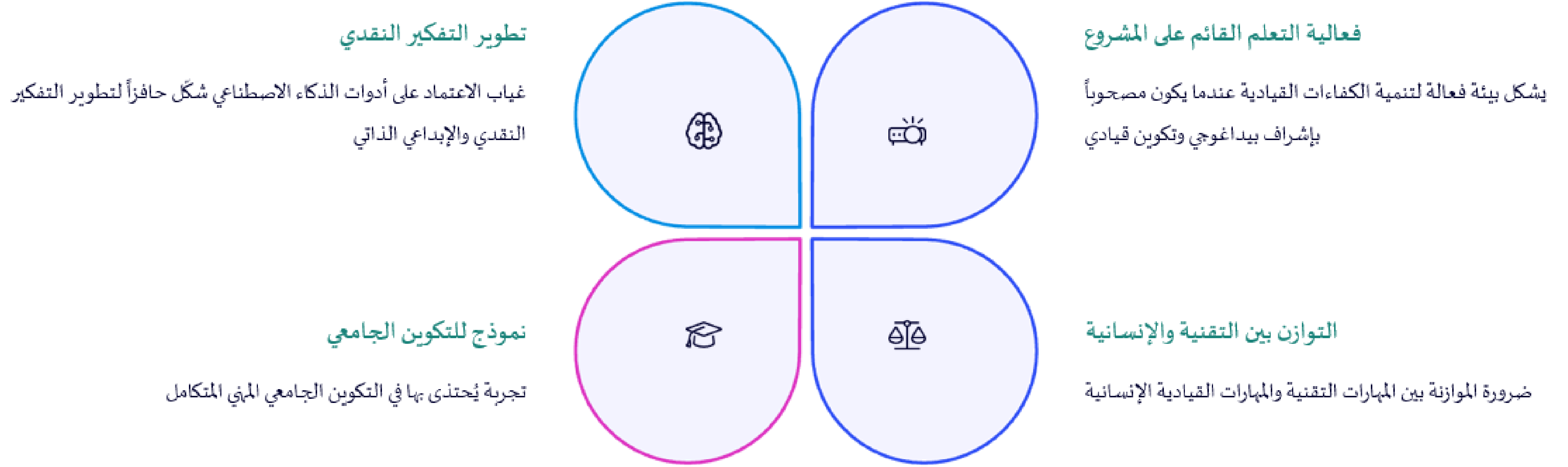
أبرز المهارات المطورة	أهم التحديات	مقترحات للتحسين
• الاستماع النشط • حل المشكلات • الذكاء العاطفي • الابتكار والإبداع	• إدارة الوقت الجماعي • تنسيق الأدوار	• تنظيم ورشات إضافية • تخطيط قبلي دقيق للمشاريع

كشف التحليل النوعي للأسئلة المفتوحة عن تطور ملحوظ في مهارات متنوعة لدى الطلبة، مع وجود تحديات واضحة تتعلق بالعمل الجماعي .

وقد قدم الطلبة مقترحات عملية للتحسين تركز على تعزيز القيادة والتخطيط المسبق.

تعكس هذه النتائج أهمية التوازن بين المهارات التقنية والمهارات الناعمة في تكوين المهندس، وتبرز الحاجة إلى تطوير استراتيجيات تعليمية تدمج بين الجانبين.

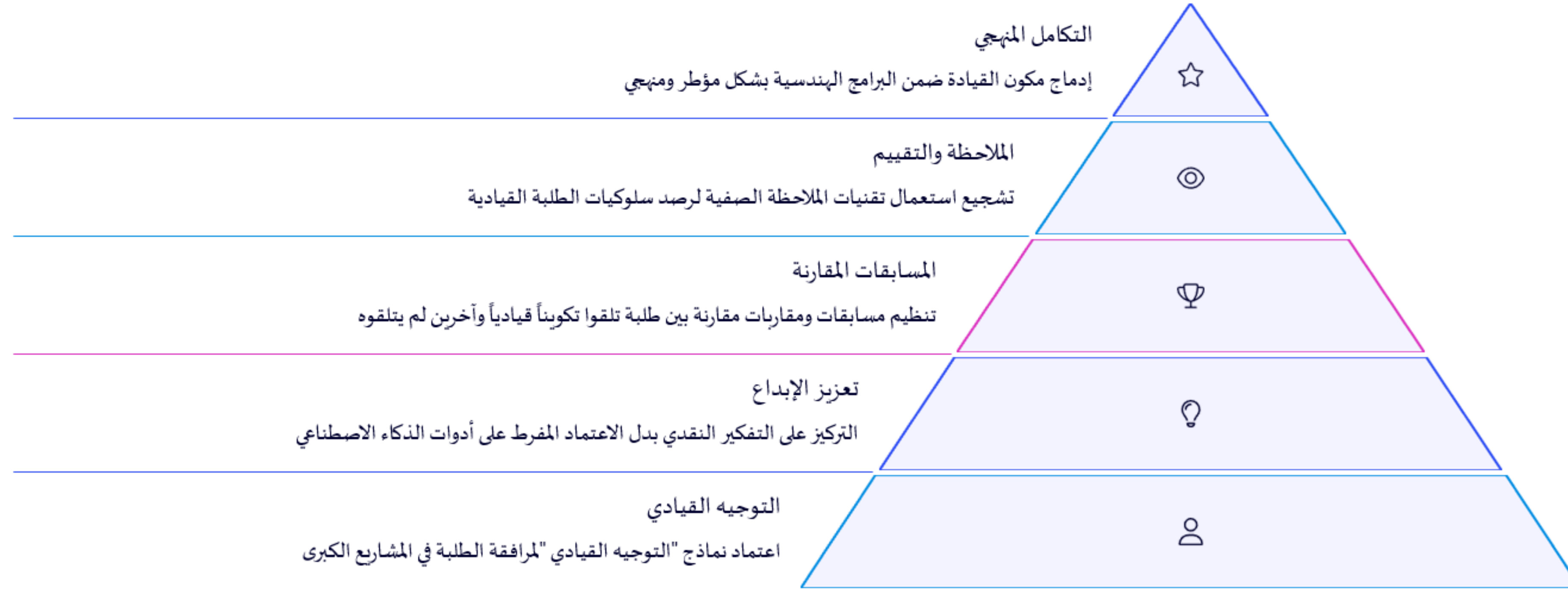
مناقشة واستنتاجات



تؤكد نتائج هذه الدراسة أن التعلم القائم على المشروع، عندما يكون مصحوباً بإشراف بيداغوجي وتكوين قيادي، يمكن أن يشكل بيئة فعالة لتنمية الكفاءات القيادية لدى الطلبة.

كما أن غياب الاعتماد على أدوات الذكاء الاصطناعي شكّل حافزاً لتطوير التفكير النقدي والإبداعي الذاتي لدى الطلبة، مما يجعل من هذه التجربة نموذجاً يُحتذى به في التكوين الجامعي المهني المتوازن بين التقنية والمهارات الإنسانية.

توصيات الدراسة



- بناءً على نتائج الدراسة، نقدم مجموعة من التوصيات العملية التي تهدف إلى تعزيز تطوير الكفاءات القيادية لدى طلبة الهندسة .
تركز هذه التوصيات على إدماج القيادة في المناهج الدراسية بشكل منهجي، وتطوير أساليب التقييم والملاحظة.
- كما نوصي بتنظيم مسابقات مقارنة لقياس أثر التكوين القيادي، وتعزيز التفكير النقدي والإبداع، واعتماد نماذج التوجيه القيادي لمرافقة الطلبة في مشاريعهم الكبرى، مما يساهم في تكوين مهندسين قادرين على مواجهة تحديات سوق العمل.



أثر الدراسة على التكوين الجامعي

إعادة التفكير في استراتيجيات التكوين

تأسيس أرضية علمية لمراجعة أساليب التكوين القيادي الجامعي



تكامل المعارف والمهارات

تحقيق التوازن بين المعارف التقنية والمهارات العرضانية



مواكبة التحولات الرقمية

تطوير نماذج تعليمية تستجيب للتحديات الرقمية المعاصرة



تلبية احتياجات سوق العمل

إعداد مهندسين بكفاءات قيادية تلي متطلبات القطاع الصناعي



تؤسس هذه الدراسة لأرضية علمية تسمح بإعادة التفكير في استراتيجيات التكوين القيادي الجامعي، بما يحقق تكاملاً بين المعارف التقنية والمهارات العرضانية في ظل التحولات الرقمية المعاصرة.

كما تساهم في تطوير نماذج تعليمية تستجيب للتحديات الرقمية المتسارعة، مع الحفاظ على أهمية التفكير النقدي والإبداع الذاتي. وتهدف في النهاية إلى إعداد مهندسين يمتلكون كفاءات قيادية متميزة تلي احتياجات سوق العمل وتواكب التطورات التكنولوجية.





مستقبل تطوير الكفاءات القيادية في التعليم الهندسي



الممارسات والتقنيات الأساسية

النموذج	أهم الممارسات	التقنيات المصاحبة
الكوتشينغ القيادي	1. التمرکز حول الهدف 2. التأمل البناء 3. التمكين الذاتي	نموذج GROW، أهداف SMART، Feedforward، Role Reversal، Journaling
التوجيه القيادي	1. التوجيه العلاقي 2. التوجيه عبر التجربة 3. التوجيه التطويري المهني	Storytelling، Shadowing، خارطة المسار المهني، SWOT، Mentoring Agreement، Analysis
التعلم التجريبي	1. حل المشكلات الواقعية 2. المحاكاة والأدوار 3. التأمل بعد الفعل	Reflection، Simulation Games، Design Thinking، Kolb Cycle، Circles

التحليل العام لممارسات القيادة

تُظهر هذه المقارنة أن كل مقارنة من المقاربات الثلاث تمتلك خصائص متميزة تجعلها فعّالة في سياقات مختلفة.

الكوتشينغ يركّز على الأداء والتحقيق، التوجيه يُعزّز العلاقة وبناء المسار، أما التعلم التجريبي فيُجسّد التعلم الفعلي من خلال الممارسة. إن

التكامل بين هذه المقاربات يوفر نموذجًا شاملاً لبناء قادة مؤثرين في مختلف البيئات المؤسسية

البعء التحليلي	التعلم التجريبي	التوجيه القيادي	الكوتشينغ القيادي
الهدف الأساسي	تمكين المتعلم من اكتساب المهارات من خلال التجربة.	دعم النمو المهني طويل الأمد وبناء هوية قيادية.	تحقيق أداء فردي متميز ضمن فترة زمنية قصيرة أو متوسطة.
طبيعة العلاقة	علاقة تعليمية مع بيئة ومواقف فعلية.	علاقة غير رسمية قائمة على الثقة.	توجيه رسمي متمحور حول الإنجاز.
دور الميسّر	مصمم تجارب يقود التعلم من الفعل.	مرشد خبير ينقل المعرفة والتجربة.	مدرب يسهل تحقيق الأهداف الفردية.
المجال الأنسب	البرامج التدريبية التفاعلية والتخصصية.	التحول المهني وبناء المسار.	التطوير الوظيفي داخل فرق العمل.

العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل تطبيق الممارسات القيادية

النموذج	عوامل النجاح	عوامل الفشل
الكوتشينغ القيادي	✓ وضوح الأهداف وخطة التطوير. ✓ كفاءة المدرب وخبرته. ✓ التزام المتدرب. ✓ دعم مؤسسي فعال.	✗ غموض الأهداف والتوقعات. ✗ ضعف خبرة المدرب. ✗ غياب الحافز الذاتي. ✗ ضعف التتبع المؤسسي.
التوجيه القيادي	✓ علاقة ثقة متبادلة. ✓ اختيار مرشد خبير. ✓ ثقافة مؤسسية داعمة. ✓ دمج التوجيه ضمن المسار المهني.	✗ ضعف التفاهم بين الطرفين. ✗ اختيار مرشد غير مؤهل. ✗ بيئة تنافسية مغلقة. ✗ غياب الهيكلة التنظيمية.
التعلم التجريبي	✓ تصميم واقعي للتجارب. ✓ بيئة آمنة تسمح بالتجريب. ✓ التأمل بعد كل تجربة. ✓ تحفيز اتخاذ القرار.	✗ تجارب سطحية وغير واقعية. ✗ غياب ثقافة تقبل الفشل. ✗ إهمال التأمل. ✗ غياب الابتكار والمبادرة.



الاستنتاجات والتوصيات

1. التكامل بين المقاربات الثلاث يُنتج نموذجًا متكاملًا لبناء القائد :

1. الكوتشينغ يُفعّل الإنجاز.

2. التوجيه يُعمّق الخبرة.

3. التعلم التجريبي يُوصّل الفعل ويحوّله إلى معرفة.

2. في مشاريع PBL، يُنصح بتطبيق نهج ثلاثي الأبعاد:

1. تجربة واقعية Learning by doing

2. مرافقة توجيهية Mentoring

3. دعم تدريبي بأهداف قابلة للقياس Coaching

3. ضرورة تطوير وحدات تكوينية تعتمد على هذه النماذج في برامج إعداد القادة الجدد، سواء في

الهندسة، الطب، أو العلوم الإنسانية.