

# دورة القيادة عبر الثقافات والذكاء الثقافي للمديرين التنفيذيين

2027 – 30 أبريل

جنييف





## دورة القيادة عبر الثقافات والذكاء الثقافي للمديرين التنفيذيين

المرجع: 280\_20009 التاريخ: 26 - 30 أبريل 2027 المكان: جنيف الرسوم: GBP 5500

### ملخص البرنامج

القيادة عبر الثقافات والذكاء الثقافي محور دورة تدريبية تمتد 5 أيام بمستوى إداري للمديرين وكبار المسؤولين، ويخرج منها كل مشارك بخطة القيادة عبر الثقافات لفريق متعدد الجنسيات. فالقائد الذي يدير أشخاصا في بلدان مختلفة يصطدم باختلاف في تقديم الملاحظات واتخاذ القرار وبناء الثقة، ولا تفسره أساليب الإدارة المعتادة. ويتدرج البرنامج من تحليل الثقافات، مروراً بأسلوب القيادة وممارسات الفريق، إلى النزاع والأداء، ثم إلى خطة عملية. تقدم مارس للتدريب المملكة المتحدة هذا البرنامج في القيادة عبر الثقافات والذكاء الثقافي.

### المبررات المؤسسية

حين يسيء القادة قراءة الأعراف الثقافية، تنفذ التعليمات حرفياً، وتخفي المشكلات عن المديرين، وينسحب أصحاب الكفاءة من النقاش. أما المؤسسات التي تمنح قادتها طريقة مشتركة لقراءة الاختلافات وتكييف أسلوبهم، فتعالج سوء الفهم مبكراً، وتتخذ قرارات يتبنّاها الفريق كله، وتحفظ بكفاءات كانت ستغادر. وتقوم القيادة العالمية عندئذ على أدلة عن الناس لا على افتراضات.

- تأخر المشاريع عبر الحدود: يقل حين تتفق الفرق علناً على صلاحيات القرار وأعراف الاجتماعات ومسارات الملاحظات.
- الاحتفاظ بأعضاء الفريق: يتحسن حين يرى أعضاء الفريق من خلفيات مختلفة أن طريقهم في المساهمة محل تقدير.
- تصعيد النزاعات: ينخفض حين يعالج الخلاف عبر مسار محدد بدل تجنبه.

### المبادئ والأساس المعرفي

- Hofstede أبعاد هوفستيد الثقافية: تبنى بأبعادها، ومنها المسافة من السلطة وتجنب الغموض، صورة ثقافية للفريق في الجلسة 1.
- GLOBE دراسة الثقافات وأساليب القيادة العالمية: تؤطر أبعادها وأساليبها مقارنة توقعات القيادة في الجلسة 1.
- Culture Map خريطة الثقافة لإرين ماير: توجه مقاييسها في التواصل والتقييم واتخاذ القرار والثقة والخلاف التحليل في الجلستين 3 و4.
- CQ نموذج الذكاء الثقافي: تشكل قدراته الأربع، وهي الدافع والمعرفة والاستراتيجية والتطبيق، عمل التقييم الذاتي والتطوير في الجلسة 2.



## المشاركون المستهدفون

- مديرو الإدارات المسؤولون عن فرق أو وحدات أعمال موزعة على عدة بلدان.
- كبار المديرين الذين يقودون أشخاصا تختلف أعرفهم في العمل عن أعرفهم.
- قادة الأقاليم والبرامج الذين ينسقون مع شركاء وموردين وفرق مشاريع عبر الحدود.
- كبار المسؤولين العاملين في لجان دولية أو بعثات أو مشاريع مشتركة.

يخدم البرنامج مؤسسات التصنيع والخدمات المالية والطاقة والقطاع العام متعددة الجنسيات.

## مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على مقارنة توقعات القيادة في الثقافات المختلفة باستخدام أبعاد معتمدة.
2. سيكون المشاركون قادرين على تقييم ذكائهم الثقافي وبناء خطة لتطويره.
3. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص مواضع الاحتكاك في عادات التواصل والملاحظات والقرار داخل الفريق.
4. سيكون المشاركون قادرين على بناء أساليب في الملاحظات والقرار تلائم الأعراف الثقافية المختلفة.
5. سيكون المشاركون قادرين على ترتيب أولويات الإجراءات التي تبني الثقة وتعالج النزاع في الفرق متعددة الثقافات.
6. سيكون المشاركون قادرين على تبرير خطة القيادة عبر الثقافات أمام راعي الفريق.

## هيكل البرنامج

### اليوم 1: أسس القيادة عبر الثقافات

كيف تشكل الفروق الثقافية ما ينتظره الناس من القائد؟

- صورة الأبعاد الثقافية وفق Hofstede
- أساليب القيادة وفق دراسة GLOBE
- نظرة عامة على مقاييس Culture Map
- التقييم الذاتي للخلفية الثقافية
- مراجعة حالتين لإخفاق قيادي عبر الحدود

### اليوم 2: الذكاء الثقافي وتشخيص الفريق

كيف يقاس الذكاء الثقافي لدى القائد وينمى؟



- نموذج القدرات الأربع للذكاء الثقافي
- خريطة الصورة الثقافية للفريق
- فحص الافتراضات والتحيز
- مصفوفة توقعات أصحاب المصلحة
- بروتوكول الملاحظة والاستفسار

### اليوم 3: التواصل واتخاذ القرار وتقديم الملاحظات

كيف تختلف عادات التواصل والقرار والملاحظات بين أعضاء الفريق؟

- مقياس التواصل والتقييم في Culture Map
- نصوص الملاحظات المباشرة وغير المباشرة
- مقياس اتخاذ القرار وتحليل صلاحياته
- ميثاق أعراف الاجتماعات والمواعيد
- خطة التواصل في الفرق الافتراضية

### اليوم 4: الثقة والنزاع وأداء الفريق

كيف تدار الثقة والخلاف حين تختلف أعراف الأعضاء؟

- مقياس الثقة في Culture Map
- خطة إجراءات بناء الثقة
- مسار الخلاف والنزاع
- ممارسات الإشراك وإتاحة الصوت
- مجموعة مؤشرات أداء الفريق

### اليوم 5: تطبيق القيادة عبر الثقافات على فريق متعدد الجنسيات

هل خطة القيادة جاهزة ليعتمدها راعي الفريق؟

- تطبيق الصورة الثقافية من الجلسة 1 على الفريق المختار
- اختبار نتائج التقييم الذاتي من الجلسة 2 مقابل أدلة الفريق
- فحص ملائمة أعراف الملاحظات والقرار من الجلسة 3
- تطبيق مسار النزاع من الجلسة 4 على القضايا المفتوحة
- إنجاز خطة القيادة عبر الثقافات



## المنهجية

يقوم البرنامج على التمارين المنظمة وتحليل الحالات، إذ يعمل المشاركون على سيناريو مجهول المصدر لفريق متعدد الجنسيات، فيحللون الفروق الثقافية ويتدربون على محادثات الملاحظات والقرار ويبنون خططهم في مجموعات صغيرة متنوعة، ثم يدافعون عنها أمام لجنة محاكاة تمثل الراعي. ولا تشترط الدراسة السابقة للثقافات.

- نشاط مقترح: تحليل الصورة الثقافية لفريق مشروع نموذجي موزع على أربعة بلدان.
- نشاط مقترح: التدريب على محادثة ملاحظات صعبة باستخدام النصوص المباشرة وغير المباشرة.
- نشاط مقترح: معالجة خلاف محاكى حول موعد تسليم مشروع.

## المخرج الختامي

يعد كل مشارك خطة القيادة عبر الثقافات لفريق واحد متعدد الجنسيات. وتتضمن صورة ثقافية للفريق، وخطة لتطوير الذكاء الثقافي، وأعراف الملاحظات والقرار، ومساراً للثقة والنزاع، ومجموعة مؤشرات للفريق. وتستخدم لإحاطة راعي الفريق ولتوجيه الأيام التسعين الأولى من قيادته.

## الأسئلة الشائعة

### هل تناسب دورة القيادة عبر الثقافات القادة الذين لا يملكون خلفية في الدراسات الثقافية؟

نعم، فالتدريب على القيادة عبر الثقافات بمستوى إداري، ويفترض خبرة في قيادة الفرق، لا دراسة أكاديمية للثقافة أو علم النفس.

### ما النماذج التي تقوم عليها القيادة عبر الثقافات في هذا البرنامج؟

تقوم القيادة عبر الثقافات على أبعاد Hofstede الثقافية ودراسة GLOBE وخريطة Culture Map لإيرين ماير ونموذج الذكاء الثقافي CQ.

### كيف تستخدم خطة القيادة عبر الثقافات في العمل؟

تستخدم خطة القيادة عبر الثقافات لإحاطة راعي الفريق، والاتفاق مع فريقك على أعراف الملاحظات والقرار، ومتابعة مؤشرات الفريق مع الوقت.

### ما الفرق بين القيادة عبر الثقافات والتدريب العام على إدارة التنوع؟

تركز القيادة عبر الثقافات على كيفية تكييف القائد لقراراته وملاحظاته وبنائه للثقة مع الأعراف المختلفة، بينما يعالج التدريب العام على إدارة التنوع الوعي والسياسات بصورة أوسع.