

# دورة القيادة في أوقات الاضطراب: السيناريوهات واتخاذ القرار وتوجيه الفريق

2027 – 7 مايو

طرابزون





## دورة القيادة في أوقات الاضطراب: السيناريوهات واتخاذ القرار وتوجيه الفريق

المرجع: 27083\_488 التاريخ: 3 - 7 مايو 2027 المكان: طرابزون الرسوم: GBP 4800

### ملخص البرنامج

القيادة في أوقات الاضطراب محور دورة تدريبية تمتد أسبوع لكبار القادة ورؤساء الوظائف، ويخرج منها كل مشارك بخطة لقيادة وحدة أعمال واحدة خلال الاضطراب. فقد تتغير الأسواق والتقنيات والسياسات أسرع مما تسمح به الخطط السنوية، فيطلب من القائد أن يقرر بمعلومات ناقصة وأن يبقي فريقه ثابتاً. ويتدرج البرنامج من طبيعة الاضطراب ودور القائد، إلى تشخيص الإشارات الضعيفة وعادات القرار، ثم تصميم السيناريوهات وصلاحيات القرار والتواصل مع الفريق، وينتهي بتطبيقها على وحدة واحدة. تقدم مارس للتدريب المملكة المتحدة هذا البرنامج في القيادة في أوقات الاضطراب لمجموعات من منظمات مختلفة.

### المبررات المؤسسية

حين يقع الاضطراب، تتأرجح المنظمات كثيراً بين التأجيل والمبالغة في رد الفعل. فتنظر القرارات يقينا لا يأتي، وتسمع الفرق رسائل متضاربة، وتستهلك التصعيدات وقت كبار القادة. أما اعتماد أسلوب مشترك في السيناريوهات وصلاحيات القرار والتواصل فيتيح للقادة التحرك مبكراً وشرح أسبابهم وتعديل مسارهم مع تغير الوقائع.

- زمن دورة القرار: يقصر حين تتفق صلاحيات القرار ومحفزات التحرك قبل وقوع الأحداث.
- ثقة الفريق: تقوى حين يشرح الاتجاه بوضوح ويحدث بإيقاع ثابت.
- التعرض للمفاجآت: ينخفض حين تتابع الإشارات الضعيفة وتختبر أمام عدة سيناريوهات مستقبلية.

### المبادئ والأساس المعرفي

- التخطيط بالسيناريوهات Scenario Planning: يوجه بناء عدة مستقبلات محتملة والإشارات الدالة على كل منها في الجلستين 2 و3.
- أسلوب الفحص المسبق للفشل Pre-Mortem عند Gary Klein: ينظم البحث عن أسباب الإخفاق قبل اعتماد القرار في الجلسة 3.
- توزيع صلاحيات القرار Decision Rights Allocation: يحدد من يقرر ومن يستشار ومن يبلغ أثناء التغير السريع في الجلسة 4.



## المشاركون المستهدفون

- كبار القادة المسؤولون عن النتائج حين تتغير الأسواق أو التقنيات أو السياسات بسرعة.
- رؤساء الوظائف الذين يحافظون على الاتجاه والمعايير في عدة فرق أثناء التغيير.
- التنفيذيون الذين يقدمون إحاطات لمجالس الإدارة أو الوزراء ويحتاجون خيارات واضحة يمكن الدفاع عنها في ظل عدم اليقين.
- قادة جهود التحول أو التعافي الذين ينسقون القرارات بين الوحدات.

يأتي المشاركون عادة من قطاعات الطاقة والمصارف والرعاية الصحية والخدمات اللوجستية والقطاع الحكومي.

## مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص نوع الاضطراب الذي تواجهه وحدة الأعمال وسرعته.
2. سيكون المشاركون قادرين على تقييم عاداتهم في اتخاذ القرار حين تكون المعلومات ناقصة.
3. سيكون المشاركون قادرين على بناء سيناريوهات تتضمن إشارات ومحفزات للتحرك.
4. سيكون المشاركون قادرين على ترتيب أولويات القرارات وتوزيع صلاحيات القرار أثناء التغير السريع.
5. سيكون المشاركون قادرين على تصميم إيقاع للتواصل يبقي الفرق على اطلاع وثبات.
6. سيكون المشاركون قادرين على تبرير خطة قيادة الاضطراب أمام كبار الزملاء.

## هيكل البرنامج

### اليوم 1: القيادة في أوقات الاضطراب ودور القائد

ماذا يطلب الاضطراب من القائد الكبير، وما الذي يبقى ثابتاً؟

- خريطة نوع الاضطراب وسرعته
- ورقة دور القائد تحت الضغط
- شبكة توقعات أصحاب المصلحة
- خط الأساس لأسلوب القرار الشخصي
- مخطط ترابط الوحدة

### اليوم 2: قراءة الإشارات وعادات القرار

كيف تكتشف الإشارات الضعيفة، وأين تشوه العادات الحكم؟



- سجل الإشارات الضعيفة
- قائمة فحص التحيزات الذهنية
- تدقيق فجوات المعلومات
- نموذج مراجعة القرارات السابقة
- قائمة مؤشرات الإنذار المبكر

### اليوم 3: تصميم السيناريوهات والقرارات

كيف توصف عدة مستقبلات، وكيف تختبر الخيارات أمامها؟

- مصفوفة بناء السيناريوهات
- جدول المحفزات والعلامات الدالة
- دليل جلسة الفحص المسبق للفشل Pre-Mortem
- مقارنة متانة الخيارات
- فرز القرارات القابلة للتراجع وغير القابلة له

### اليوم 4: صلاحيات القرار وتوجيه الفريق

كيف تبقى الفرق متوافقة حين تتخذ القرارات بسرعة؟

- مخطط توزيع صلاحيات القرار
- ورقة حدود التصعيد
- نموذج رسالة التوجيه
- تقويم إيقاع التحديثات
- دليل التدريب على الحوارات الصعبة

### اليوم 5: تطبيق الأسلوب على وحدة أعمال واحدة

هل يصمد الأسلوب حين يختبر على وحدة حقيقية؟

- تطبيق سجل الإشارات من الجلسة 2 على الوحدة
- اختبار سيناريوهات الجلسة 3 أمام الخطط الحالية
- مراجعة مخطط صلاحيات القرار من الجلسة 4 مع الأقران
- التدريب على رسالة التوجيه للفريق
- إنجاز خطة قيادة الاضطراب



## المنهجية

يقوم البرنامج على التمارين المنظمة استنادا إلى ملخصات حالات مجهولة المصدر وسجلات إشارات ومصفوفات سيناريوهات وإحاطات لعب أدوار من قطاعات الطاقة والمصارف والرعاية الصحية. يعمل المشاركون في مجموعات صغيرة على وحدة أعمال واحدة، ويتدربون على حوارات الفريق مع أقران يؤديون دور الموظفين وأصحاب المصلحة، ويتلقون ملاحظات الميسرين على كل مخرج.

- نشاط مقترح: بناء سيناريوهين متباينين من حالة سوقية قصيرة.
- نشاط مقترح: إجراء فحص مسبق للفشل على قرار يوشك زميل على اتخاذه.
- نشاط مقترح: إحاطة فريق بتغير مفاجئ والإجابة عن أسئلته.

## المخرج الختامي

يعد كل مشارك خطة قيادة الاضطراب لوحدة أعمال واحدة، وتضم سجلا للإشارات، ومجموعة سيناريوهات ذات محفزات، ومخططا لصلاحيات القرار، وإيقاعا لتواصل الفريق. وتستخدم الخطة في العمل لإحاطة كبار الزملاء والاتفاق على الإجراءات المبكرة وتوجيه القرارات مع تغير الظروف.

## الأسئلة الشائعة

### هل تناسب القيادة في أوقات الاضطراب القادة الجدد على حالات عدم اليقين؟

نعم، فالقيادة في أوقات الاضطراب تدرس من الأساس، وتفترض مسؤولية عن فريق أو وحدة، لا خبرة سابقة بالأممات.

### على أي نماذج تقوم القيادة في أوقات الاضطراب في هذا البرنامج؟

تقوم القيادة في أوقات الاضطراب هنا على التخطيط بالسيناريوهات، وأسلوب الفحص المسبق للفشل المنسوب إلى Gary Klein، وتوزيع صلاحيات القرار.

### كيف تستخدم خطة القيادة في أوقات الاضطراب داخل العمل؟

تستخدم الخطة لإحاطة كبار الزملاء، والاتفاق مع فريقك على الإجراءات المبكرة، وتوجيه القرارات مع تغير الظروف في وحدتك.

### بماذا تختلف القيادة في أوقات الاضطراب عن برنامج في إدارة التغيير؟

تركز القيادة في أوقات الاضطراب على الحكم والسيناريوهات وصلاحيات القرار حين تقع أحداث غير مخطط لها، بينما تتبع إدارة التغيير انتقالا مخططا.