

# دورة القيادة المتواضعة: الإصغاء والملاحظات والمساءلة المشتركة

20 – 24 سبتمبر 2027

جنيف





## دورة القيادة المتواضعة: الإصغاء والملاحظات والمساءلة المشتركة

المرجع: 27489\_500 التاريخ: 20 - 24 سبتمبر 2027 المكان: جنيف الرسوم: GBP 5500

### ملخص البرنامج

القيادة المتواضعة محور دورة تدريبية تمتد أسبوع لكبار المديرين، ويخرج منها كل مشارك بخطة ممارسة لعلاقة فريق قائمة واحدة. فالقادة الذين يعتمدون على المنصب أو اليقين يسمعون من فرقهم أقل، فتصلهم المشكلات متأخرة. ويبني البرنامج عادات الوعي بالذات والإصغاء والاستفسار وتلقي الملاحظات عبر لعب الأدوار والتأمل والملاحظة بين الأقران، بأمثلة من الهندسة والصحة والخدمات العامة. تقدم مارس للتدريب المملكة المتحدة هذا البرنامج في القيادة المتواضعة لمجموعات من منظمات مختلفة.

### المبررات المؤسسية

يحدد كبار المديرين ما يجرؤ الناس على قوله أمامهم. وحين تسيطر الأنا على الاجتماعات يحجب الموظفون الأخبار السيئة، وتكرر الأخطاء دون أن تظهر، وتبنى القرارات على معلومات ضيقة. أما القادة الذين يسألون ويصغون ويقبلون الاعتراض فتصلهم الإنذارات مبكرا ويستفيدون من خبرات أوسع، ويبقى القرار النهائي في موضعه.

- سرعة تصعيد المشكلات: تتحسن حين يرفع الموظفون مشكلاتهم مبكرا إلى قادة يجيبون بالأسئلة.
- صوت الموظفين: يقوى حين يدعى الاعتراض على القائد ويؤخذ به.
- تكرار الأخطاء: ينخفض حين يفصح عن الأخطاء وتناقش دون لوم.

### المبادئ والأساس المعرفي

- القيادة المتواضعة والاستفسار المتواضع عند Edgar Schein: يوجهان ممارسة الأسئلة في الجلسة 3.
- الأمان النفسي عند Edmondson: يوطر العمل على مناخ الفريق في الجلسة 4.
- نموذج الذكاء العاطفي عند Goleman: ينظم العمل على الوعي بالذات في الجلسة 2.
- نافذة Johari: توجه تمرين النقاط العمياء في الجلسة 1.



## المشاركون المستهدفون

- كبار المديرين الذين يرأسون اجتماعات القرار ويريدون استخراج الرأي المخالف.
- رؤساء الوظائف الذين يقودون موظفين خبراء ويحتاجون إلى الحفاظ على ثقتهم.
- المديرون العامون الذين يستعدون لقيادة مديرين آخرين أو فرق متعددة الوظائف.
- قادة البرامج الذين يعتمدون على إبلاغ صريح عن المخاطر والتأخيرات.

يأتي المشاركون عادة من وظائف الهندسة والإدارة الصحية والخدمات العامة والمالية.

## مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص أنماط الأنا الشخصية التي تحد من مساهمة الفريق.
2. سيكون المشاركون قادرين على بناء خطة لطلب الملاحظات من مصادر محددة.
3. سيكون المشاركون قادرين على تطبيق أسئلة الاستفسار بدل العبارات التوجيهية.
4. سيكون المشاركون قادرين على تقييم الأمان النفسي في فرقهم.
5. سيكون المشاركون قادرين على تصميم ميثاق للمساءلة المشتركة لفريق قائم.

## هيكل البرنامج

### اليوم 1: الأنا وأسس القيادة المتواضعة

كيف تفيد الأنا القائد وكيف تعيقه في قراراته اليومية؟

- تقييم ذاتي لأنماط الأنا
- نموذج Schein للقيادة المتواضعة
- تمرين نافذة Johari
- قائمة فحص سلوكيات التواضع القيادي
- بطاقة قياس التواضع الأولية

### اليوم 2: الوعي بالذات والتأمل

كيف يرى القائد نقاطه العمياء وردود أفعاله؟



- نموذج الذكاء العاطفي عند Goleman
- دفتر التأمل اليومي
- خطة طلب الملاحظات
- دليل نقاش النقاط العمياء
- حالة القيم تحت الضغط

### اليوم 3: الإصغاء والاستفسار المتواضع

كيف تستعمل الأسئلة بدل التوجيه المباشر؟

- أنواع أسئلة الاستفسار المتواضع عند Schein
- ورقة رصد الإصغاء الفعال
- سجل نسبة السؤال إلى التوجيه
- عبارات اختبار الافتراضات
- موجز الإصغاء بثلاثة أدوار

### اليوم 4: الملاحظات والأمان النفسي

كيف يجعل القادة من الآمن أن يعترض عليهم الآخرون؟

- نموذج Edmondson للأمان النفسي
- بروتوكول تلقي الملاحظات
- نص طلب الاعتراض
- تمرين الإفصاح عن الأخطاء
- استطلاع سريع لأمان الفريق

### اليوم 5: المساءلة المشتركة في الممارسة

هل تثبت هذه العادات حين تطبق على علاقة فريق حقيقية واحدة؟

- ميثاق المساءلة المشتركة
- تطبيق خطة الملاحظات من الجلسة 2 على فريقك
- اختبار أنواع الأسئلة من الجلسة 3 في حوار قائم
- التمرن على نص الاعتراض من الجلسة 4 مع الأقران
- إنجاز خطة ممارسة القيادة المتواضعة



## المنهجية

يقوم البرنامج على التمارين المنظمة ومراجعة الأقران. يتمرّن المشاركون على حوارات قصيرة في مجموعات صغيرة، ويراقب بعضهم بعضاً وفق سلوكيات متفق عليها، ويكتبون تأملاتهم بعد كل تمرين. ويقدم الميسرون ملاحظات على جودة الأسئلة والإصغاء والاستجابة للاعتراض، ليرى كل مشارك الفجوة بين النية والأثر قبل عودته إلى مكان العمل.

- نشاط مقترح: إدارة اجتماع من عشر دقائق بالأسئلة وحدها بينما يحصي مراقب العبارات التوجيهية.
- نشاط مقترح: طلب الاعتراض من زميل على قرار قائم والرد عليه دون دفاع.
- نشاط مقترح: الإفصاح للمجموعة عن خطأ سابق وفتح باب الأسئلة.

## المخرج الختامي

يعد كل مشارك خطة ممارسة للقيادة المتواضعة لعلاقة فريق قائمة واحدة. وتضم ملخصاً لأنماط الأنا وخطة لطلب الملاحظات ومجموعة أسئلة استفسار وفحصاً لأمان الفريق وميثاقاً للمساءلة المشتركة. وتستخدم الخطة في العمل للاستعداد لأول حوار مع الفريق بعد البرنامج ولمراجعة التقدم مع زميل موثوق.

## الأسئلة الشائعة

### هل يناسب التدريب على القيادة المتواضعة المديرين الجدد على الممارسة التأملية؟

نعم، فهو يفترض خبرة حالية في قيادة الأفراد لا دراسة سابقة في علم النفس، ويبنى كل عادة بتمارين موجهة.

### على أي نماذج تقوم القيادة المتواضعة في هذا التدريب؟

تقوم على الاستفسار المتواضع عند Schein والأمان النفسي عند Edmondson ونموذج الذكاء العاطفي عند Goleman ونافذة Johari.

### كيف تستخدم خطة الممارسة الناتجة عن التدريب على القيادة المتواضعة داخل العمل؟

تستخدمها للاستعداد لأول حوار مع فريقك بعد العودة ولمراجعة تقدمك مع زميل موثوق.

### بماذا تختلف القيادة المتواضعة عن برنامج في التواصل الحازم؟

تركز على الاستفسار والإصغاء وقبول الاعتراض، بينما يركز التواصل الحازم على عرض الاحتياجات والحدود بوضوح.