

# دورة القيادة الحكومية: التأثير وتوجيه الفريق واتخاذ القرار

2027 – 26 فبراير

روما





## دورة القيادة الحكومية: التأثير وتوجيه الفريق واتخاذ القرار

المرجع: 28019\_516 التاريخ: 22 - 26 فبراير 2027 المكان: روما الرسوم: GBP 5500

### ملخص البرنامج

القيادة الحكومية محور دورة تدريبية تمتد أسبوع لكبار المديرين ورؤساء الوحدات في الجهات العامة، ويخرج منها كل مشارك بخطة قيادة لوحده. يقود المدير في القطاع العام فرقاً ويتعامل مع جهات لا يملك سلطة عليها، وتخضع قراراته للمساءلة والرقابة. وينتقل البرنامج من فهم الدور والصلاحية إلى تشخيص التأثير ومناخ الفريق ثم توجيه الفرق واتخاذ القرار تحت الرقابة العامة، ويطبق كل أداة على وحدة واحدة. تقدم مارس للتدريب المملكة المتحدة هذا البرنامج في القيادة الحكومية لمجموعات من منظمات مختلفة.

### المبررات المؤسسية

حين يترقى المتميزون في تخصصهم إلى مواقع القيادة، يجدون أن نفوذهم يمتد إلى جهات أخرى وأن قراراتهم تفحص علناً. أما القادة الذين يمارسون القيادة الحكومية بوعي بحدود صلاحياتهم وخريطة واضحة للتأثير وتوثيق منضبط للقرار فيحافظون على ثقة الفريق والجهات الشريكة.

- ضعف التأثير عبر الجهات: يتحسن حين تحدد خريطة التأثير أصحاب المصلحة وأولوياتهم.
- غموض الاتجاه داخل الفريق: يقل حين يصاغ بيان الاتجاه وميثاق الفريق بوضوح.
- تعرض القرارات للطعن: يقل حين يوثق سجل القرار خياراته ومبرراته وجهات التشاور.

### المبادئ والأساس المعرفي

- توصية OECD حول قيادة الخدمة العامة وقدراتها: تحدد ما يتوقع من القادة في الخدمة العامة، وتؤطر الجلستين 1 و5.
- قدرات القيادة في خدمة مدنية عالية الأداء وفق OECD: تقوم عليها جلسة التشخيص والتوجيه في الجلستين 2 و3.
- أعمال OECD حول القيادة والابتكار في القطاع العام: تشكل الجلستين 3 و4.



## المشاركون المستهدفون

- كبار المديرين الذين يقودون وحدات تعمل عبر عدة جهات.
- رؤساء الوحدات الذين انتقلوا حديثاً إلى مواقع قيادية.
- مديرو الفرق الذين يحتاجون إلى توجيه الأداء وإدارة الحوارات الصعبة.
- مستشارو القيادة والموارد البشرية الذين يدعمون قادة الإدارات.
- المسؤولون عن إعداد صف ثان من القادة.

يأتي المشاركون عادة من قطاعات الصحة والتعليم والمالية والإدارة البلدية.

## مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على رسم دورهم القيادي وحدود صلاحياتهم.
2. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص نفوذهم عبر الجهات ومناخ فرقهم.
3. سيكون المشاركون قادرين على صياغة بيان اتجاه وميثاق فريق.
4. سيكون المشاركون قادرين على توجيه الأداء بحوارات وملاحظات منظمة.
5. سيكون المشاركون قادرين على اختبار القرارات بمصفوفة خيارات واختبار للمصلحة العامة.
6. سيكون المشاركون قادرين على تبرير خطة القيادة أمام رئيس الجهة.

## هيكل البرنامج

### اليوم 1: دور القيادة الحكومية وحدود الصلاحية

ما الذي يملكه القائد في الجهة العامة من تفويض وصلاحية، وأين تنتهي حدوده؟

- دليل قراءة توجيهات OECD حول قيادة الخدمة العامة
- خريطة دور القائد وتفويضه
- قائمة فحص القيم العامة والنزاهة
- التقييم الذاتي لقدرات القيادة
- مخطط حقوق القرار والصلاحيات

### اليوم 2: تشخيص التأثير ومناخ الفريق

من يؤثر في قراراتك، وكيف يشعر فريقك بأسلوب قيادتك؟



- خريطة تأثير أصحاب المصلحة
- شبكة القوة والاهتمام
- استبيان مناخ الفريق
- مخطط الاعتماد المتبادل بين الجهات
- ملخص ملاحظات أسلوب القيادة

### اليوم 3: رسم الاتجاه وتوجيه الفرق

كيف تحول التفويض إلى اتجاه واضح يفهمه فريقك ويعمل به؟

- نموذج بيان الاتجاه
- مخطط ميثاق الفريق
- سلم التفويض
- دليل حوارات الأداء
- مخطط الملاحظات والتوجيه الفردي

### اليوم 4: اتخاذ القرار تحت الرقابة العامة

كيف يصمد قرارك أمام المساءلة والمراجعة والاعتراض؟

- مصفوفة خيارات القرار
- اختبار المصلحة العامة والمخاطر
- بروتوكول التشاور والتصعيد
- نموذج سجل القرار
- خطة الاستجابة للنزاع والمقاومة

### اليوم 5: تطبيق الأدوات على خطة قيادة واحدة

هل تتماشى أدوات الدور والتأثير والاتجاه والقرار في خطة واحدة لوحدتك؟

- تطبيق خريطة الدور من الجلسة 1 على وحدة المشارك
- استخدام خريطة التأثير من الجلسة 2 على قرار قائم
- صياغة بيان الاتجاه من الجلسة 3 للفريق
- اختبار قرار بمصفوفة الجلسة 4
- إنجاز خطة القيادة



## المنهجية

يقوم البرنامج على العمل التطبيقي على وحدة واحدة لكل مشارك، مع حالات مكتوبة قصيرة من جهات الصحة والتعليم والبلديات ومحاكاة لحوارات الأداء واجتماعات التشاور. يعمل المشاركون في فرق صغيرة، ويختبرون أدواتهم مع أقرانهم، ويتلقون ملاحظات الميسرين على كل خريطة ونموذج وخطة.

- نشاط مقترح: رسم خريطة تأثير لقرار قائم وتحديد أصحاب المصلحة الأهم.
- نشاط مقترح: إجراء حوار أداء صعب مع زميل يؤدي دور الموظف.
- نشاط مقترح: كتابة سجل قرار لحالة تخضع للرقابة العامة.

## المخرج الختامي

يعد كل مشارك خطة قيادة لوحده. وتضم خريطة للدور والصلاحيات وخريطة للتأثير وبيان اتجاه وميثاق فريق وسجل قرار لقرار حقيقي. وتستخدم الخطة في العمل لتوجيه الأشهر الأولى من القيادة وإحاطة الرئيس المباشر.

## الأسئلة الشائعة

### هل يناسب التدريب على القيادة الحكومية المديرين الذين لم يقودوا عبر الجهات من قبل؟

نعم، فالبرنامج يبنى القيادة الحكومية من فهم الدور والصلاحيات صعوداً، ولا يفترض خبرة سابقة في العمل عبر الجهات.

### على أي نماذج تقوم القيادة الحكومية في هذا البرنامج؟

تقوم على توجيهات OECD حول قيادة الخدمة العامة وقدراتها، إلى جانب أدوات عملية للتأثير والتفويض والقرار.

### كيف تستخدم خطة القيادة الحكومية داخل العمل؟

تستخدمها لتوجيه الأشهر الأولى من القيادة وإحاطة رئيسك وتنظيم حواراتك مع الفريق.

### بماذا تختلف القيادة الحكومية عن برنامج في خلق القيمة العامة؟

تركز على دورك وتأثيرك وتوجيه فريقك وقراراتك، بينما يركز برنامج القيمة العامة على تصميم النتائج التي تقدمها الجهة للمجتمع.