JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

# دورة القيادة بالأسئلة وتفويض التفكير للمديرين

7 – 11 فبراير 2027

كوالالمبور

info@jupiterprime.uk

jupiterprime.uk

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

# دورة القيادة بالأسئلة وتفويض التفكير للمديرين

**المرجع:** 90193_2399 **التاريخ:** 7 – 11 فبراير 2027 **المكان:** كوالالمبور **الرسوم:** GBP 4600

القيادة بالأسئلة وتفويض التفكير دورة تدريبية مدتها أسبوع لقادة الفرق والمديرين الذين يريدون أن يحلل موظفوهم المشكلات بأنفسهم بدلا من انتظار الإجابة الجاهزة، ويخرج منها المشارك بخريطة ملكية التفكير في الفريق. تعتمد المؤسسات اليوم على حكم مهني موزع بين أفراد كثيرين، والقائد الذي يحتكر التفكير يتحول إلى عنق زجاجة. تقدم جوبيتر برايم للتدريب القيادة بالأسئلة وتفويض التفكير ممارسة يومية للمديرين.

## لماذا تهم القيادة بالأسئلة وتفويض التفكير الآن

ثلاث قوى تدفع المديرين بعيدا عن تقديم الإجابات الجاهزة. فقد تنوع العمل إلى حد لا يستطيع معه شخص واحد أن يحمل كل الحلول، فصار لزاما أن يحلل المشكلة من هم أقرب إليها. كما أن المختصين يعرفون مهامهم غالبا أكثر من مديرهم، والجيل الجديد من المهنيين يتوقع أن يشارك في صياغة القرار لا أن ينفذه فقط. المدير الذي يحل كل مشكلة بنفسه يستنزف القدرات ويبطئ القرارات ويخفي المواهب، أما من يحسن السؤال فيبني أشخاصا قادرين على التفكير دون إشراف دائم. وتقوم الدورة على الاستقصاء المفتوح والنقاش المنظم ونقل الملكية على مراحل دون الاعتماد على نموذج تجاري بعينه.

## المستفيدون من القيادة بالأسئلة وتفويض التفكير

- قادة مسؤولون عن توزيع المشكلات والمهام التوسعية بين أفراد الفريق
- مديرون يترأسون اجتماعات قرار دورية ويحددون جداول أعمالها
- مشرفون يتلقون سيلا يوميا من الأسئلة المصعدة إليهم
- قادة فنيون يوجهون المختصين في مواقف الحكم المهني الصعبة
- مديرو مشاريع يستخرجون الأفكار من أشخاص خارج خطوط تبعيتهم

تستفيد مجموعات الإدارة المتكاملة أكثر من غيرها حين يحضر عدد من قادتها معا ويتفقون على عادات مشتركة في طرح الأسئلة.

## قدرات القيادة بالأسئلة وتفويض التفكير

يتدرب المشاركون على استبدال الإجابات الجاهزة بأسئلة تنقل عبء التحليل إلى صاحب المشكلة.

- تصميم أسئلة مفتوحة واستكشافية تنقل ملكية المشكلة — محادثات التصعيد
- تقييم نقاط القوة الكامنة والخبرات غير المستثمرة لدى كل فرد — اختيار المهام التوسعية
- تطبيق مستويات ملكية القرار المتدرجة على القضايا المتكررة — اتفاقات التفويض مع الموظفين
- بناء النقاش المنظم داخل اجتماعات القرار — جودة قرارات الفريق
- اختبار عادات السيطرة الزائدة الشخصية مقابل سلوك الفريق الملحوظ — الرعاة والزملاء
- إيصال توقعات عالية مع مساحة للأخطاء الصادقة — الثقة بين المدير والفريق

## مصطلحات القيادة بالأسئلة وتفويض التفكير الأساسية

- تفويض التفكير — إسناد مسؤولية تحليل المشكلة واقتراح الحل إلى شخص آخر، لا مسؤولية تنفيذ المهمة فقط.
- السؤال المفتوح — سؤال لا يجاب عنه بنعم أو لا، ويدعو الطرف الآخر إلى التفكير بصوت مسموع.
- عادة السيطرة الزائدة — سلوك متكرر لدى المدير، مثل إنقاذ الموظف أو إعادة كتابة عمله، يسلب الفريق فرصة التفكير.
- المهمة التوسعية — مهمة تتجاوز قدرة الشخص الحالية قليلا بحيث تنمو قدرته من خلال الجهد المبذول.
- الموهبة الخفية — قدرة يمارسها الشخص بسهولة ودون أن يلاحظها أحد، ويمكن توظيفها على نطاق أوسع.
- نقاش القرار — صيغة اجتماع تعرض فيها الخيارات وتناقش بالأدلة قبل أن يحسم القائد الاختيار.

## القيادة بالأسئلة وتفويض التفكير يوما بيوم

### اليوم 1: تقديم الإجابات وتكاليفه الخفية

- تدقيق وقت المدير — أين يستهلك تقديم الإجابات انتباه القائد
- سجل أنماط التصعيد — أي المشكلات تعود دائما إلى المدير
- جرد عادات السيطرة الزائدة — سلوكيات تضيق مساحة تفكير الفريق
- مؤشرات استنزاف القدرات — العلامات المبكرة للاعتماد على القائد
- خط الأساس لتفكير الفريق — نسبة المشكلات المحلولة دون تدخل المدير

### اليوم 2: فن طرح الأسئلة

- أنواع الأسئلة المفتوحة والاستكشافية — نقل التحليل إلى الموظف السائل
- سلالم الأسئلة — تعميق التحليل دون تقديم الإجابة
- انضباط الصمت والتوقف — منح الآخرين مساحة للتفكير بصوت مسموع
- أسئلة اختبار الافتراضات — كشف المنطق الضعيف قبل اتخاذ القرار
- نصوص محادثات التصعيد — إعادة المشكلات إلى أصحابها بأسئلة أدق

## اليوم 3: اكتشاف المواهب وتوسيع قدراتها

- رصد نقاط القوة الفطرية — تحديد القدرات التي تمارس دون جهد
- شبكة جرد المواهب — مطابقة نقاط القوة الخفية مع المشكلات المفتوحة
- تحجيم المهام التوسعية — وضع تحد يتجاوز منطقة الراحة الحالية
- محادثات التوقعات — الجمع بين المعايير العالية والأمان عند الخطأ
- بروتوكول التعافي من الأخطاء — تحويل الأخطاء إلى تعلم مشترك

## اليوم 4: الملكية والنقاش في القرارات

- مستويات ملكية القرار المتدرجة — مقدار التفكير الذي يحمله كل فرد
- نموذج اتفاق التفويض — توضيح النطاق ونقاط المتابعة والكلمة الأخيرة
- صيغة نقاش القرار المنظم — مناقشة الخيارات استنادا إلى الأدلة
- أساليب استدعاء الرأي المخالف — إظهار الآراء الصامتة في الاجتماعات
- بيان حسم القرار — شرح الاختيار والأسباب التي بني عليها

## اليوم 5: ممارسة خريطة ملكية التفكير في الفريق

- جولات تمرين الأسئلة — تطبيق أساليب اليوم 2 على حالات حية
- مطابقة المواهب والمهام التوسعية — تطبيق شبكة الجرد على فريق محدد
- إسناد مستويات الملكية — تطبيق المستويات المتدرجة على القضايا المتكررة
- ملاحظات الزملاء حول السيطرة الزائدة — اختبار العادات مقابل ملاحظات الآخرين
- خريطة ملكية التفكير في الفريق — استكمال التعهد القيادي الشخصي

## تطبيق القيادة بالأسئلة وتفويض التفكير بعد الدورة

- إعادة ثلاث مشكلات مصعدة إلى أصحابها كل أسبوع مع سلم أسئلة معد مسبقا.
- إدارة اجتماع قرار واحد بصيغة النقاش المنظم والاتفاق مع الفريق على مستويات الملكية لقضيتين متكررتين.

## أسئلة حول القيادة بالأسئلة وتفويض التفكير

### ما القيادة بالأسئلة وتفويض التفكير، ولماذا تهم الآن؟

هي أسلوب قيادي يسأل فيه المدير بدلا من أن يأمر، وينقل إلى فريقه منطق اتخاذ القرار. وتهم الآن لأن العمل صار أكثر تنوعا من أن يحله شخص واحد، والفرق التي تفكر بنفسها تستجيب بسرعة أكبر.

## من المستفيد الأكبر من القيادة بالأسئلة وتفويض التفكير؟

يستفيد قادة الفرق والمشرفون والقادة الفنيون ومديرو المشاريع أكثر من غيرهم. ومن يتلقى تصعيدات متكررة سيجد أن الأسئلة الأدق ومستويات الملكية الواضحة توفر وقته وتبني قدرات فريقه.

## كيف تختلف القيادة بالأسئلة وتفويض التفكير عن دورة التفويض العامة؟

تركز دورة التفويض العامة على تسليم المهام والمواعيد النهائية. أما هذا الموضوع فيركز على تسليم التفكير نفسه: الأسئلة التي تطرحها، وكيف توسع المواهب الخفية، وكيف تتجنب عادات السيطرة الزائدة التي تستعيد المشكلات بهدوء.

## ماذا تعود به من القيادة بالأسئلة وتفويض التفكير؟

تعود بخريطة شخصية توضح القرارات التي يملكها كل فرد في فريقك، ومجموعة أسئلة تدربت عليها لمحادثات التصعيد، ورؤية واضحة لعادات السيطرة الزائدة لديك.

## القيادة بالأسئلة وتفويض التفكير: الطريق إلى الأمام

توضح خريطة ملكية التفكير في الفريق من يملك كل قرار متكرر، والأسئلة التي سيطرحها القائد بدلا من تقديم الإجابة، والمهام التوسعية المخطط لها لكل فرد. وأول استخدام لها هو تحديد التصعيدات التي تعاد إلى أصحابها في الأسبوع التالي. يستخدمها المدير وفريقه معا، ويعودون إليها بعد شهر من ممارسة الملكية الجديدة.