

التاءات الست

برنامج تطوير القادة

نشرة البرنـامـج

# برنامج التاءات الست لتطوير القادة

## نشرة البرنامج

### مقدمة ولمحة عامة

تم وضع وتصميم برنامج التاءات الست لتطوير القادة خصيصاً من قبل فريق من المعلمين والممارسين المحليين والمتعلمين بالخارج، والذين يجمعون ما بين المعرفة لأفضل وأحدث نظريات القيادة والإدارة المتبعة في الغرب مع القدرة على اختيار ما هو واقعي، وعملي، وما هو قابل للتطبيق حسب الاحتياجات التي يتطلبها الشرق.

يحتوي البرنامج على العديد من الأنشطة التفاعلية والديناميكية التي تشمل فرصة المشاركة في برنامج "الظل الوظيفي المتبادل"<sup>١</sup> والعمل إلى جانب الخبراء والمتمرسين في هذا الجانب؛ وإجراء مقابلات شخصية مع مختلف القادة في نفس القطاع؛ إضافة إلى زيارات ميدانية لشركات أخرى ماثلة في طبيعة عملها في القطاع ذاته، الأمر الذي سيضيف المزيد من الإثراء إلى عملية التعلم. يتبع البرنامج منهجية الخطوات الست للتعلم الجماعي (التاءات الست) التي تم تصميمها من قبل معهد التاءات لتطوير القادة لتناسب بيئة القيادات المحلية في المنطقة واحتياجاتهم ورغباتهم.

كبقية منهجيات المعهد، تعمل منهجية التاءات الست على تقديم تدريب عملي وفعال لتعلم أساليب القيادة، ومعالجة أوجه القصور الحالية التي يواجهها المتدربون في برامج أخرى متاحة في السوق تعني بتطوير القادة. لمزيد من المعلومات يرجى الإطلاع على فقرة "ما الذي يميز برامج معهد التاءات عن غيرها؟"

### تعريف بالتاءات

كلمة التاءات هي مصطلح تم إبتكاره والتعارف عليه مجدداً كآلية لوضع منهج يُتبع لتحقيق هدفٍ ما، وذلك عن طريق تحديد الخطوات اللازمة والإشارة إلى كلٍ منها بفعل يبدأ بحرف التاء. وبالتالي يصبح لدينا منهج مكون من عدة خطوات في صيغة أفعال تبدأ بحرف التاء ويشار إليهم بمجموعة التاءات.

جمال منهج التاءات يكمن في تبسيط مهمة تحقيق أي هدف بتوزيع المهمة على خطوات بسيطة يسهل تذكرها. على سبيل المثال هناك التاءات ال ٦ التي تم وضعها لمنهجية البرنامج الجماعي لتطوير القادة والتي تلخص في كلٍ من الأفعال التالية: تقرأ، تفكر، تجتمع، تناقش، تجرب ثم تقود.

ويلخص هذا التعريف المنهج الذي تتبعه في إستشارياتنا وفي برامج التدريب التي نصممها.

١ برنامج "الظل الوظيفي المتبادل" هو برنامج يمنح المشارك فرصة مرافقة أحد زملائه المشاركين في البرنامج في موقع عمله لمدة يوم واحد بالتناوب، ويتم مناقشة ما تم تعلمه من كلا الطرفين أثناء عملهما جنباً إلى جنب، بالإضافة إلى تقديم كل منهما توصيات للآخر بشأن ما يمكن تحسينه وتطويره

### ما هو الفريد الذي يميز هذا البرنامج؟

في واقع الأمر إن الجانب الأكثر تفرداً في هذا البرنامج هو أنه غير مستورد من الخارج! بل تم وضعه وتصميمه محلياً. يساعد البرنامج المشاركين على التعامل مع التحديات والمسؤوليات والتوقعات الفعلية والحقيقية التي يواجهونها كقادة في قطاعات أعمالهم ضمن بيئتهم المحلية. ويخضع محتوى البرنامج إلى المراجعة والتحسين المستمر، باستخدام سيناريوهات من تجارب محلية واقعية تم جمعها من خلال مناقشات جماعية مع قادة مختلف القطاعات وذلك بهدف توجيه التعلم نحو الاحتياجات الفعلية وتذليل الصعاب الحالية والمستقبلية لهؤلاء القادة. ويدعم ذلك مجموعة منهجية من أساليب التعاليم الهامة التي تزود القادة المشاركين في البرنامج بالمهارات الأساسية للقيادة الضرورية لتأهيلهم للاستجابة للظروف والتعامل مع المتغيرات المستقبلية.

### ما الذي سيتم تعلمه في البرنامج؟

- ما هي القيادة؟ وكيف تختلف عن الإدارة؟ وهل نحن بحاجة إلى المزيد من القادة أم المدراء؟
- ما الذي يسهم في صنع قائد جيد أو قائد سيئ؟
- ما أنواع القادة الذين تحتاجهم منطقتنا اليوم ومستقبلاً؟
- كيف يجب أن يفكر وأن يتعامل القادة في بيئتنا المحلية؟
- كيف يجب أن يتصرف وأن يتفاعل القادة؟
- الأخطاء الشائعة التي يرتكبها القادة في منطقتنا وكيف يمكن تجنبها؟
- التحديات التي يواجهها القادة اليوم، والتي سيواجهونها في المستقبل وكيف يمكن تفاديها والتغلب عليها؟
- كيف يمكن للقائد أن يترك بصمته وأن يترك كذلك سمعة طيبة من بعده؟
- دروس قيمة يجب على كل قائد أن يتعلم منها.

### كم مدة البرنامج؟

يجمع البرنامج قادة من مختلف المؤسسات ضمن قطاع معين مرة واحدة في الأسبوع لمدة ثلاث ساعات على مدى عشرة أسابيع، حيث يتم تخصيص ساعتين للدورة التدريبية، والساعة الأخرى تخصص لإجراء مقابلة مع الرئيس التنفيذي لشركة مختلفة في كل أسبوع.

## الكيفية التي يسير عليها البرنامج:

١. يساهم المشاركون في قصة لقائد افتراضي يتعلمون منه دروس قيمة في القيادة يتم بعد ذلك مناقشتها وتحليلها في الجلسة الأسبوعية.
٢. سيكون لكل مشارك فرصة لمحاولة تطبيق دروس القيادة التي تلقاها خلال الأسبوع في موقع عمله ومن ثم مشاركة الآخرين في نتائج محاولاتهم في الجلسة التالية.

## عدد المشاركين:

سيتم تقسيم كل برنامج إلى مجموعتين، تتكون كل مجموعة من عشرة مشاركين.

## متى تعقد الجلسات؟

ستعقد الجلسات لكلتا المجموعتين خلال نفس اليوم من كل أسبوع، ويمكن للمشاركين التسجيل في البرنامج الصباحي أو المسائي. وستجتمع المجموعتين معا خلال الجلسة التعريفية بالبرنامج، وأثناء المقابلة الأسبوعية مع الرئيس التنفيذي لإحدى الشركات، وأخيرا خلال حفل العشاء الذي يقام للاحتفال بنهاية البرنامج والذي يكون برعاية إحدى المؤسسات.

## هل برامج التدريب مرتبطة بقطاع محدد؟

سيتم تنفيذ البرامج بحسب القطاع وذلك للسماح بتبادل الخبرات والدروس ضمن نفس القطاع. وبعض القطاعات المشمولة في البرامج هي قطاعات مثل القطاع الحكومي؛ قطاع النفط والغاز؛ قطاع التعليم؛ قطاع مشاريع رأس المال؛ وقطاع النقل والمواصلات وقطاع الصحة وغيرها. الرجاء مراجعة جدول البرامج لمزيد من التفاصيل.

## من الذين ينصح التحاقهم بالبرنامج؟

القادة الواعدون في مختلف القطاعات بما في ذلك القادة الصاعدين المؤمل توليهم لمسؤوليات قيادية هامة حيث يتوقع منهم قيادة وإدارة الأفراد، وإدارة الميزانيات، وإدارة مهام ومسؤوليات متعددة والتعامل مع الأطراف المعنية الرئيسية بالعمل، وحل المشكلات، ووضع الاستراتيجيات والخطط وتحقيق أهداف المؤسسة أو الإدارة.

## من يدير النقاش ويقدم البرنامج؟

ستتم إدارة مناقشات البرنامج من قبل استشاري ومدرب مؤهل دولياً ويمتلك الخبرة المحلية ولديه القدرة على التأثير، كما يمتلك المهارات والإمكانيات اللازمة لإثراء المناقشات من خلال الرجوع إلى تجارب وأمثلة محلية واقعية، بالإضافة إلى الاستفادة من الدروس القيمة المستخلصة من التاريخ الغني للعديد من الشخصيات القيادية الرائدة في المنطقة. للمزيد من المعلومات، يرجى مراجعة السيرة الذاتية للمحاضر

## فوائد البرنامج والنتائج المتوقعة

- ◆ خوض رحلة ديناميكية في القيادة من شأنها أن تحقق تأثير حقيقي ونتائج فعلية
- ◆ فرصة لأن تكون عضواً في فريق رابطة قادة وخبراء القطاع
- ◆ تبادل المعرفة والخبرات بين نظراء نفس القطاع
- ◆ تطوير علاقات ومعارف مع القادة الآخرين في القطاع، وتعزيز التعاون وتبادل المعرفة بما يعود بالخير والفائدة على الدولة بشكل عام، وعلى القطاع الذي يعمل فيه المشاركون بشكل خاص
- ◆ فرصة تطبيق واختبار ما تم تعلمه، والحصول على ردود الأفعال حول هذا التطبيق، ومشاركة بقية المجموعة بالنتائج التعلم من نجاحات وإخفاقات الآخرين، وتجنب تكرار الأخطاء، وبناء الشعور بالثقة عند تطبيق الأساليب التي سبق تجربتها واختبارها بنجاح
- ◆ التعلم دون الحاجة إلى مغادرة مكان العمل
- ◆ تشجيع التعلم الذاتي من خلال الاستمرار في تطبيق استراتيجيات التعلم والتفكير التي تم اكتسابها خلال الرحلة التعليمية مثل القراءة المستنيرة، والتفكير الاستراتيجي، والتحليل المنظم والنقاش الجماعي
- ◆ رحلة وتجربة تعليمية لقيادة مثالية

## ما الذي سيحصل عليه المشاركون؟

١. عشرة جلسات لتطوير المهارات القيادية مدة كل منها ساعتين موزعة على مدى عشرة أسابيع - جلسة واحدة في الأسبوع بما في ذلك جلسة تعريفية لمدة ساعة واحدة عند بداية البرنامج
٢. تعقد الجلسات في مواقع عمل المؤسسات المشاركة ليتمكن المشاركون من الاطلاع على بيئات العمل المختلفة
٣. حضور مقابلة أسبوعية مدتها ساعة واحدة مع أحد كبار القادة في المؤسسات المشاركة، (الرئيس التنفيذي على سبيل المثال) وذلك طوال فترة البرنامج، أي بمجموع عشرة مقابلات مختلفة مع عشرة قادة محليين يعملون في نفس القطاع.
٤. نسخة من الكتاب الذي سيتم قراءته خلال البرنامج، إضافة إلى مصباح للقراءة، وقاموس إنجليزي إلكتروني
٥. برنامج "الظل الوظيفي المتبادل"
٦. الحصول على دروس القيادة الرئيسية المستخلصة من البرنامج والاستفادة منها كمرجع مستقبلي
٧. قائمة بعناوين أهم المقالات والكتب في هذا المجال والتي ينصح بقراءتها من أجل دعم جهود التطوير المستمر
٨. إطار يتضمن ١٠ صور للمجموعة مع جميع قادة المؤسسات الذين تم الالتقاء بهم خلال البرنامج
٩. حفل عشاء يقام للاحتفال بنهاية البرنامج تحت رعاية إحدى المؤسسات
١٠. شهادة إنهاء البرنامج

٢ يرجى الرجوع للتفسير الوارد في "مقدمة ولمحة عامة"

## شروط وأحكام البرنامج

- ◆ تقتصر غالبية البرامج على القادة والقادة الصاعدين من المواطنين الإماراتيين، إلا أن هناك عدد من البرامج المفتوحة أمام غير الإماراتيين. الرجاء الإطلاع على جدول البرنامج.
- ◆ الإلمام التام باللغة الإنكليزية (كتابة ومحادثة) أمرٌ ضروري، فيما عدا البرامج المقدمة باللغة العربية.
- ◆ تقوم المؤسسات المشاركة بتوفير قاعة اجتماعات تكفي لاستضافة ١٠ مشاركين لمدة ٤ ساعات (جلسات صباحية وأخرى مسائية) مرة واحدة على الأقل خلال البرنامج، على أن يتم تواجد أحد قاداتها (يُفَضَّل أن يكون الرئيس التنفيذي) خلال ذلك اليوم لإجراء مقابلة معه من قبل المشاركين والتقاط صورة جماعية معه.
- ◆ يتوقع أن يتاح للمشاركين الوقت اللازم لحضور البرنامج من قبل مؤسساتهم.
- ◆ على المؤسسات المُشاركة أن تسمح للقائد المشارك من قبلها أن يستقبل أحد المشاركين في البرنامج من شركة أخرى للعمل بجانبه لمدة يوم واحد في "برنامج الظل الوظيفي المتبادل".
- ◆ ينصح أن يتم ترشيح القادة المشاركين من قبل رئيس المؤسسة.

## ما الذي يميز برامج التئات عن غيرها؟

برامجنا غير مستوردة ! نقوم بتصميم كامل برامجنا استنادا إلى الاحتياجات الفعلية المحلية الملحة لتطوير القدرات القيادية، سواء من حيث المحتوى وكذلك من حيث أسلوب التقديم.

لقد تم تصميم برامج معهد التئات لتطوير القادة محلياً على أساس الاحتياجات الفعلية للمتعلمين، حيث أننا ندرك أن الكثير من برامج التطوير المستوردة لم تكن فعالة مع الجمهور المحلي سواء لمحتواها غير المرتبط بالواقع المحلي و/أو وسائل التقديم غير المناسبة لبيئة العمل في هذه المنطقة.

فمن حيث المحتوى، عادة ما نجد الكثير من هذه البرامج تتحدث إلى جمهور مختلف، وتعالج مشاكل غير ذات صلة بواقعنا، وتقدم حلول غير قابلة للتطبيق، ولا تأخذ في الاعتبار التحديات والظروف الرئيسية الموجودة في البيئة المحلية، كما أنها لا تعكس الدروس الغنية التي يمكن استنباطها من تاريخنا.

### مقارنة المحتوى والمنهج

البرامج المستوردة لتطوير القادة	برامج معهد التئات لتطوير القادة
معدة لجمهور مختلف – أمريكيين وبريطانيين وأستراليين وكنديين وغيرهم.	معدة للجمهور المحلي – قادة عاملين لدى مؤسسات بمنطقة الخليج
تعالج مشاكل غير متصلة بواقعنا غالباً ما يواجهها الغرب	تعالج مشاكل محلية ملحة متعلقة بالقيادة تواجهها المنطقة أو الدولة
توفر حلول وأمور غير قابلة للتطبيق، تنطبق وتصلح في الدول المتقدمة	صممت استناداً إلى مراجعة أفضل الممارسات الدولية، وتقييم الأفضل منها القابل للتطبيق في بيئتنا المحلية، ثم الخروج بحلول يمكن تطبيقها بشكل واقعي محلياً
تأخذ في الاعتبار التحديات والظروف التي يواجهها الغرب	تم تطويرها من خلال الفهم العميق للتحديات والظروف المحلية في المنطقة وهي تختلف عن تلك في الغرب
هي في الغالب من دروس مستوحاة من الغرب أو عبر بعض دراسات لحالات مناطقية/محلية والتي تكون غير قوية وشاملة بما فيه الكفاية	تعكس في دروسها التاريخ الغني لمنطقتنا والذي يعكس أفضل ما شهدته الإنسانية
تستند إلى الفهم الغربي للأخلاقيات والذي شهدنا مؤخرًا الكثير من حالات فشله، إنرون، آرثر أندرسون وغيرها العديد	تستند إلى القواعد الأخلاقية القوية لتعاليم ديننا الحنيف

أما من حيث أسلوب التقديم، فإن معظم البرامج المستوردة والمدربين الخارجيين يتبعون أسلوب نظري للغاية، وهو أسلوب لا يستهوي الجمهور المحلي للاستماع إليه مستخدمين مصطلحات وكلمات إما معقدة أو غير واضحة، بالإضافة إلى أن الأسلوب المتبع من قبلهم لا يتبنى وسائل تعليم فعالة بإمكانها ترك التأثير المطلوب عند المتدربين.

الرجاء الإطلاع على جدول المقارنة أدناه لمزيد من التفاصيل.

مقارنة أساليب التقديم	
البرامج المستوردة لتطوير القادة	برامج معهد التئات لتطوير القادة
تقدم من قبل مدربين أجانب	تقدم من قبل مدربين ومعلمين محليين تلقوا تعليمهم في أفضل الجامعات العالمية ويمتلكون خبرة استشارية عملية مع مؤسسات محلية رائدة
المدربون غير خبراء بالسوق المحلي وبيئة العمل المحلية وأسلوب العمل فيها	يتم تقديم البرامج من قبل استشاريين ومدربين محليين يمتلكون خبرة طويلة وقد عملوا مع كبريات الشركات والمؤسسات والقادة في المنطقة
المدربون يتحدثون اللغة الانجليزية فقط	المدربون يتحدثون اللغتين العربية والانجليزية بالإضافة إلى إتقانهم لهجة المحلية
أسلوب نظري للغاية	تستند إلى خبرة وتجارب وأمثلة عملية
الأسلوب المقدم لا يجتذب الجمهور للاستماع إليه	يتم تقديم البرامج من قبل مدربين يتمتعون بشخصيات جذابة ومثيرة للاهتمام وهم قادة في مجال عملهم، ويضفي الاستماع إليهم متعة للجمهور
تستخدم كلمات ومصطلحات معقدة	يتم استخدام أسلوب محلي مبسط
لا تتبنى أساليب تعليم فعالة قادرة على ترك أثر على الجمهور المحلي	ندرك ما الذي يجتذب الجمهور المحلي ويجفزه ويجعله يتطلع للعودة إلى الجلسة المقبلة