

تدريب
Tadreeb



مؤسسة الأميرة العنود
Princess Alanood Foundation



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية سيكولوجية القائد

المدرّب : أروى فهد البديري





مرحباً بكم

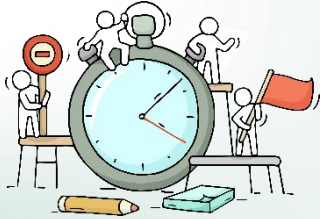
من أيمز ؟

تأسس مركز أيمز عام 1421 هـ، 2001 م، ويعمل في المركز نخبة من المستشارين والمدربين المحترفين في مجال القيادة والتخطيط الإداري والإستراتيجي وخدمة العملاء، كما أن أيمز تتعاون مع عدد من الإستشاريين المتعاونين من داخل المملكة ودوليين من مختلف دول العالم.

وقد استطاع المركز بفضل الله ان يقدم خدماته إلى عدد من القطاعات الحكومية والخاصة ومجموعة كبيرة من الشركات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة، والتي قدم خلال السنوات الأربعة والعشرون الماضية، العديد من الخدمات الاستشارية والتدريبية المختلفة والمتنوعة باختلاف حاجات العملاء، فمنها بدءاً من مرحلة التأسيس والبناء، والآخر في التطوير والمشاركة في النجاح، والآخر في إيجاد أفكار جديدة تعطي إضافة للمنشأة أو للمجتمع. وقام المركز بإدارة مشاريع كبيرة على مستوى المملكة مع قطاعات عديدة، حيث كون خبرة متميزة في هذا المجال، وحاز على رضى العملاء الذين عمل معهم.

من هي أروى ؟

أروى البديري، مديرة عامة للموارد البشرية والتدريب، بخبرة مهنية تتجاوز عشر سنوات في قيادة الفرق وإدارة التغيير وتطوير الكفاءات داخل بيئات عمل متعددة القطاعات. شغلت مناصب قيادية متنوعة وأدارت عدة إدارات استراتيجية في مجالات الموارد البشرية، التدريب، وخدمة العملاء، مما أكسبها خبرة واسعة في صياغة وتنفيذ استراتيجيات التطوير المؤسسي وتحسين تجربة الموظف. مدربة معتمدة من المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، وكوتش معتمد من Gallup في نقاط القوة، وميسر مهني في برامج القيادة والتطوير. تميزت بقدرتها على تصميم برامج تدريبية مبتكرة، وتحفيز الأفراد على تبني المبادرات، وتعزيز ثقافة الارتباط والتمكين داخل المؤسسات.



شاركنا خبراتك



أهداف البرنامج

- ممارسة تقنيات إدارة عواطفه الشخصية أثناء الأزمات وتحويل النقد إلى فرصة للتطوير.
- استخدام مهارات الثبات الانفعالي لطمأنه الفريق وبناء الثقة أثناء الضغوط.
- تطبيق الذكاء العاطفي في مواقف قيادية حقيقية لتعزيز الارتباط والتحفيز.
- بناء "خريطة أثر" تربط رسالة المنظمة بالأنشطة والمخرجات والأثر الاجتماعي.
- استخدام أدوات وأساليب لاتخاذ قرارات متوازنة.
- التواصل مع مجالس الإدارة باحترافية عبر رسائل موجزة مدعومة بالبيانات والشفافية.
- إشراك الفريق في ترجمة الرؤية إلى خطوات عملية لتعزيز الأثر الاجتماعي.





التقييم القبلي





نشاط جماعي

تمرين "افتح الكنز"

يمرر صندوق يحتوي على أوراق أسئلة إدارية وقيادية على المشاركين ويتم سحب ورقة والإجابة على السؤال .

كل كنز سحبتموه اليوم يمثل جزء من حقبة القائد الفعّال. السؤال الآن: كيف نُحوّل هذه الأفكار إلى ممارسات عملية داخل فرقنا؟ وهذا بالضبط اللي راح نتعلمه ونطبقه في جلساتنا القادمة.



ماهي القيادة الفعالة في نظرك؟

تعريف القيادة الفعالة :

•التعريف العملي (Practical Definition):

القيادة الفعّالة هي القدرة على تحقيق النتائج المرجوة من خلال تحفيز الفريق وتوجيهه بكفاءة، مع المحافظة على الالتزام والرضا الوظيفي.

•التعريف السلوكي (Behavioral Definition):

القيادة الفعّالة هي ممارسة سلوكيات إيجابية (كالاستماع، التواصل، التمكين، الاعتراف بالإنجاز) تؤدي إلى تعزيز الثقة والاندماج.

•التعريف التحويلي (Transformational Effective Leadership):

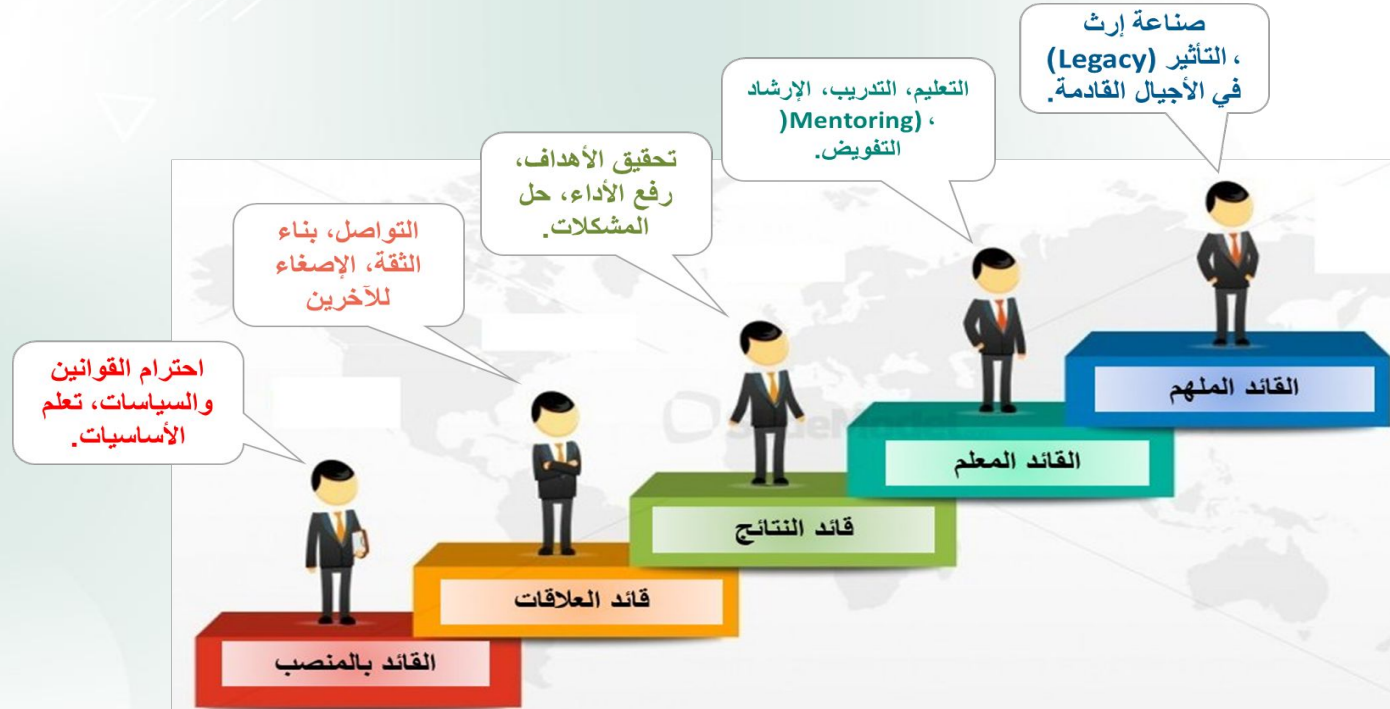
القيادة الفعّالة هي القدرة على إلهام الفريق نحو رؤية مشتركة، وإحداث تغيير إيجابي طويل الأمد في الثقافة والسلوك.



القيادة في القطاع غير الربحي

هي استخدام الموارد المتاحة بذكاء،
وتعبئة الجهود التطوعية والمالية
والبشرية، لتحقيق أثر اجتماعي
مستدام.

مستويات القيادة الخمسة لجون ماكسويل



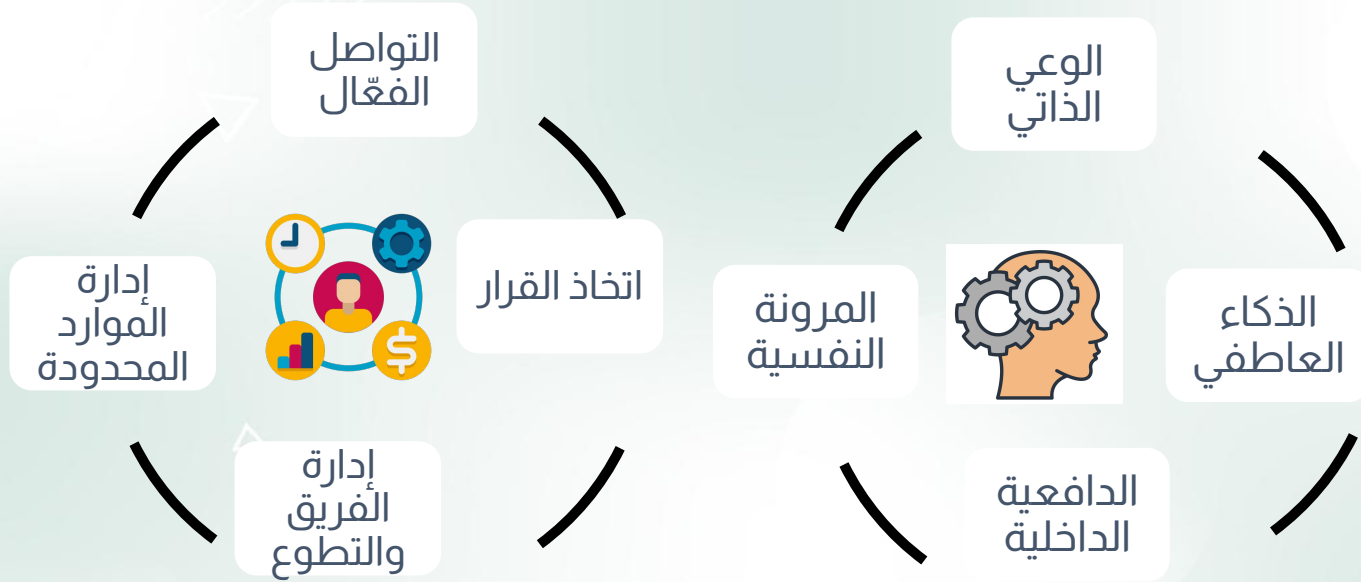
الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

مستويات القيادة الخمسة لجون ماكسويل



KEY #1 TO PEOPLE DEVELOPMENT: RECRUITMENT

الأساسيات النفسية والمهارية للقائد في القطاع غير الربحي



القائد غير الربحي يحتاج توازن بين وعيه الداخلي وقدرته على التأثير الخارجي.





القيادة في القطاع غير الربحي ليست عن السلطة، بل عن
الخدمة؛
وليست عن الموارد المتاحة، بل عن القدرة على إحداث الأثر

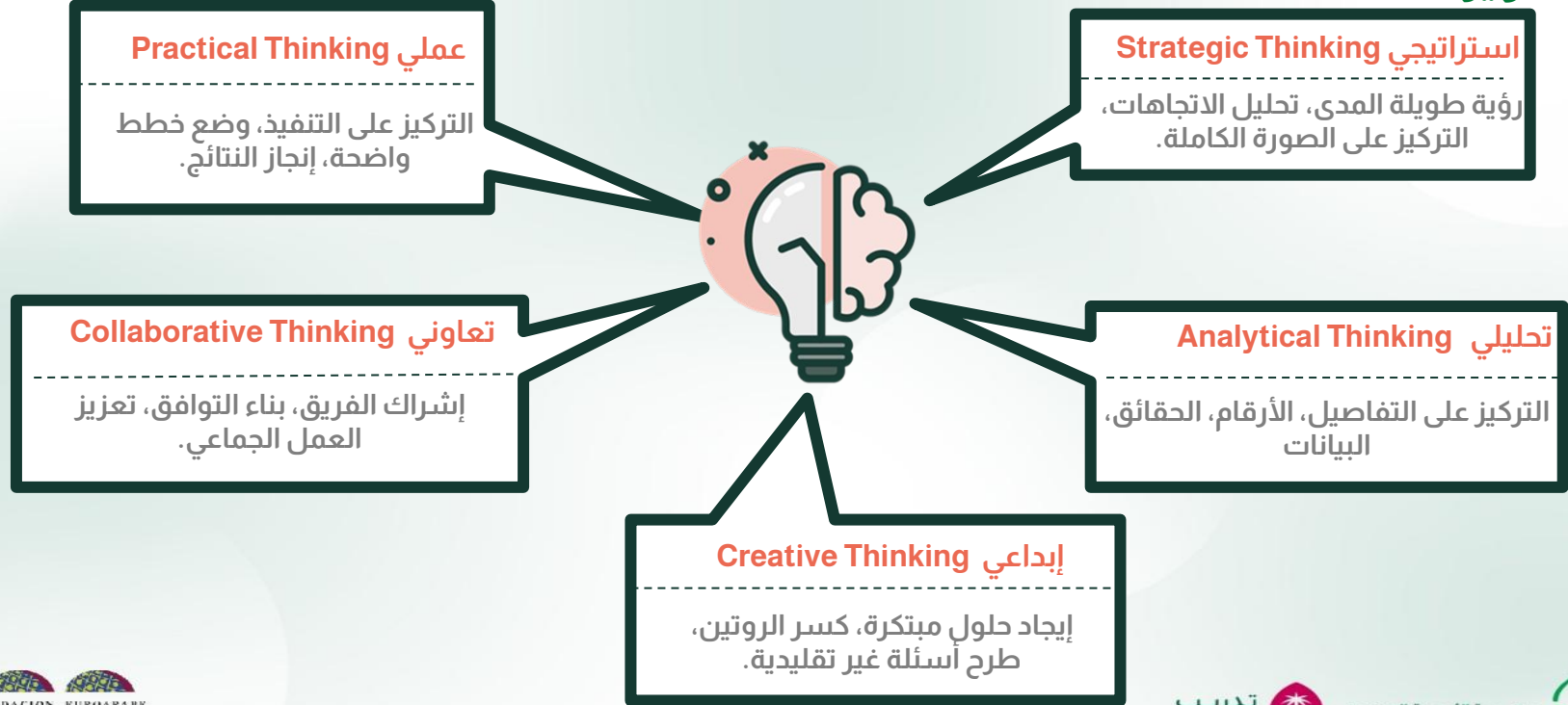


نشاط جماعي

(خريطة الأثر)

- يقسم المتدربون مجموعات صغيرة.
- تناقش المجموعات كيف يترجم القائد هذه الرؤية إلى خطوات عملية.
- **رسم الدائرة المركزية:**
 - ترسم كل مجموعة دائرة وتكتب داخلها رسالة المنظمة أو الهدف الأساسي , حقيبة المتدرب ص(13)
 - إضافة الطبقات حول الدائرة:
 - الطبقة الأولى: الأنشطة → ما الذي نقوم به؟
 - الطبقة الثانية: المخرجات → ماذا ينتج مباشرة عن هذه الأنشطة؟
 - الطبقة الثالثة: الأثر الاجتماعي → كيف يغير ذلك حياة المجتمع؟

أنماط التفكير القيادي وكيفية تطويرها





نشاط فردي

(اكتشاف نمطك القيادي)

أكمل التقييم في ص (15) في حقيبة المتدرب

طريقة التصحيح:

اجمع نقاط كل محور (كل سطرين = نمط)
أعلى مجموع = نمط التفكير القيادي الأقوى عندك
إذا تساوت نتيجتين أو أكثر، فهذا يعني أنك تملك مزيج أنماط

ماذا لاحظت ؟

أساليب تطوير أنماط التفكير القيادية

- اعتمد على الأرقام والبيانات في اتخاذ القرار.
- طوّر مهاراتك في التحليل الإحصائي.

التحليلي

الإستراتيجي

- تعلم أدوات التحليل مثل (SWOT, Balanced Scorecard).
- التدريب على قراءة البيانات والإحصاءات
- ممارسة اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة.

التعاوني

الإبداعي

- ممارسة الكوتشنغ والاستماع الفعّال.
- التدريب على الذكاء العاطفي EQ
- إشراك الفريق في اتخاذ القرارات.

- استخدام العصف الذهني (Brainstorming).
- تطبيق التفكير التصميمي (Design Thinking).
- تجربة أساليب جديدة لحل المشكلات

التنفيذي

- تطبيق أدوات إدارة المشاريع (Agile, Lean).
- استخدام قوائم الأولويات (Priority Matrix).
- التدريب على إدارة الوقت والموارد.

نشاط جماعي لتطبيق أنماط التفكير المختلفة على قرار استراتيجي في القطاع غير الربحي



يطلب من كل مجموعة تطبيق أنماط التفكير على الحالة المختارة , تعبئة الجدول في حقبة المتدرب , ص (18) ثم مناقشتها وتحديد الأقرب الى نمط كل قائد .

الاستراتيجي	- كيف تتماشى الحملة مع رسالة المنظمة وأهدافها لخمس سنوات قادمة؟ - ما الفرص الاستراتيجية (شراكات - سمعة - نمو مستقبلي)؟
الإبداعي	- كيف يمكن تقليل التكلفة أو إيجاد بدائل للتمويل؟ - ما الطرق غير التقليدية لتوصيل التدريب للشباب؟
التنفيذي	- ما الخطة التنفيذية المكونة من 3 خطوات رئيسية؟ - من المسؤول عن كل خطوة؟
التعاوني	- ما التحدي الرئيسي الذي نريد معالجته معًا؟ - كيف يؤثر هذا التحدي على المستفيدين / المجتمع / المنظمة؟
التحليلي	- ما الموارد المالية المتاحة مقارنة مع تكلفة المشروع؟ - ما احتمالية المخاطر (تأخر التمويل - ضعف الإنترنت) وكيف تحسب؟

الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية



الآن بعدما استكشفنا أنماط التفكير القيادي وكيف يختلف أسلوب كل قائد في معالجة المعلومات والتخطيط واتخاذ القرارات... يظل عندنا سؤال مهم: هل هذه الأنماط تعمل بنفس الكفاءة عندما نكون تحت ضغط زمني أو نفسي أو حتى ضغط توقعات الآخرين؟



اتخاذ القرار هو لب القيادة، لكن تحت الضغط تتغير طريقة عمل الدماغ.

ما هو القرار في سياق القيادة

"عملية عقلية وسلوكية يقوم بها القائد لاختيار بديل من بين عدة خيارات، بهدف توجيه المنظمة أو الفريق نحو تحقيق أهداف استراتيجية أو تشغيلية، مع الأخذ بعين الاعتبار المعلومات المتاحة، الظروف المحيطة، وتأثير ذلك على الأفراد والمستقبل."

التركيز على
الهدف

اختيار بين
بدائل

عقلية

الزمن
والظروف

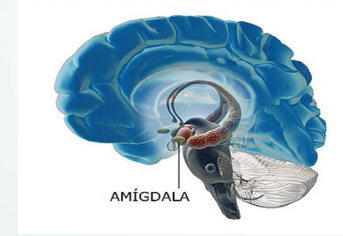
الاعتبار
البشري

سلوكية

سيكولوجية اتخاذ القرار تحت الضغط



الفص المسؤول عن التفكير
المنطقي والتحليل، يتباطأ
أداؤه
(قرارات سريعة وغير
مدروسة)



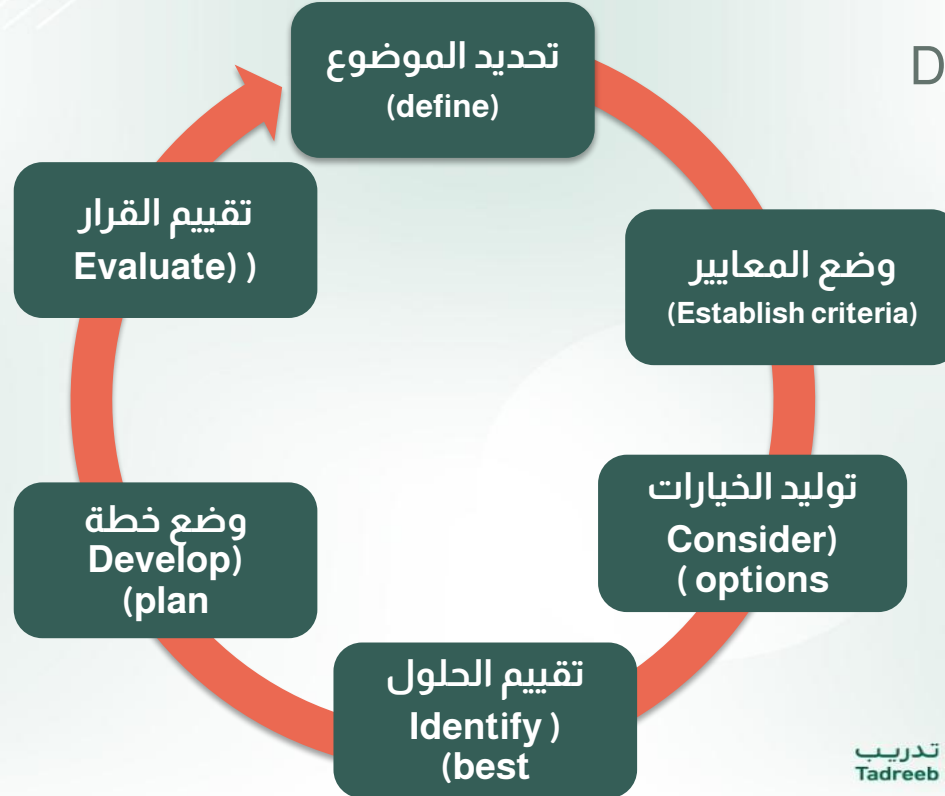
يفعل استجابة "القتال
أو الهروب" في الدماغ
(الأميغدالا).

كيف يؤثر الضغط على الدماغ؟

أول خطوة لمواجهة الضغط هي أن يكون القائد واعياً للتغيرات التي تحدث
داخله.

استراتيجيات عملية لاتخاذ قرار سليم تحت الضغط

نموذج DECIDE





نشاط تطبيق نموذج DECIDE

اختار قرار مستعجل في منظمك واسرد طريقة اخذ القرار عن طريق تطبيق النموذج ص (21)

استراتيجيات عملية لاتخاذ قرار سليم تحت الضغط

شجرة القرار Decision Tree

ما هي شجرة القرار (Decision Tree)؟

• شجرة القرار هي أداة تحليل بصري تساعد القادة والمديرين على تقييم الخيارات والبدائل بطريقة منظمة.

Decision tree examples



خطوات بناء شجرة القرار

1. تحديد القرار الرئيسي: ما القرار الذي يجب اتخاذه؟ (مثال: التوسع في سوق جديد أم لا).
2. تحديد البدائل: ما الخيارات الممكنة؟
3. رسم الشجرة: البدائل تتفرع من العقدة الأساسية.
4. إضافة الاحتمالات: في حال عدم اليقين، نحدد نسبة نجاح أو فشل كل خيار.
5. تقييم النتائج: حساب القيمة المتوقعة (Expected Value) لكل مسار.
6. اختيار الأفضل: البديل الذي يعطي أعلى قيمة متوقعة أو أقل مخاطرة.

استراتيجيات عملية لاتخاذ قرار سليم تحت الضغط

قاعدة التوقف (Pause Rule) امنح نفسك 60 ثانية قبل الرد النهائي.

راقب , استوعب , قرر , نفذ OODA Loop :

التفكير بالسيناريوهات: ضع دائمًا 3 خيارات: الأسوأ - الأفضل - الأكثر واقعية

إدارة العاطفة: استخدم مهارات الذكاء العاطفي للسيطرة على القلق والغضب.

تحضير خطط بديلة واقعية : تحضير خطط بديله يقلل المخاطرة والخوف من المجهول

دور القائد عند الضغط واتخاذ القرار

- الحفاظ على الهدوء وضبط الانفعالات. emotional regulation
- التفكير الواضح وسط الضبابية.
- الموازنة بين السرعة والجودة.
- تمكين الفريق بدل الانفراد.
- استخدام الذكاء العاطفي .
- التعلم من القرارات بعد الأزمات

العاطفة والقيادة: الأساس النفسي

القائد ينقل حالته العاطفية إلى الفريق (Emotional Contagion).



العاطفة الإيجابية = رفع الحافز والثقة.
العاطفة السلبية (الغضب، القلق) = تضخيم الخوف وإضعاف الأداء.

دراسات Gallup أثبتت أن 70% من التباين في معنويات الموظفين مرتبط مباشرة بحالة القائد.

استراتيجيات إدارة القائد لهواطفه



الوعي بالمشاعر

القائد الفعّال يبدأ من إدراك لحظي لما يشعر به (غضب، إحباط، حماس). كثير من القادة يتخذون قرارات خاطئة فقط لأنهم لم يدركوا طبيعة مشاعرهم وقت القرار.



إعادة التقييم المعرفي

تحويل التهديد إلى تحدٍ، والنقد إلى فرصة للتطوير. هذه المهارة تجعل القائد أكثر مرونة أمام الضغوط.



التحكم في المشاعر

لا يعني كبت المشاعر، بل إعادة توجيهها. مثلاً: القائد الغاضب قد يؤجل الرد حتى يهدأ ليحافظ على مصداقيته.



الثبات الانفعالي

القدرة على الاستقرار النفسي أثناء الأزمات ، القائد ذو الثبات الانفعالي:
- يحافظ على اتزان قراراته رغم الضغوط.
- يمنع انتقال القلق أو الذعر للفريق.
- يُعطي الآخرين شعوراً بالأمان، مما يعزز الثقة والانتماء.

الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

استراتيجيات إدارة القائد لعواطفه EQ الذكاء العاطفي

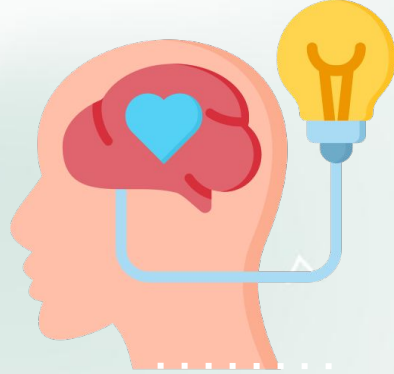


الذكاء العاطفي وأهميته للقائد

طرح دانيال جولمان Daniel Goleman مفهوم الذكاء العاطفي كعامل أساسي للقيادة الفعّالة، ويشمل:

1. الوعي الذاتي: معرفة نقاط القوة والضعف والمشاعر.
2. التحكم الذاتي: القدرة على ضبط الانفعالات والتصرف بشكل مدروس.
3. الدافعية الداخلية: الحماس للعمل بدافع القيم وليس المكافآت فقط.
4. التعاطف: فهم مشاعر الآخرين ومراعاتها في القرارات.
5. المهارات الاجتماعية: التأثير، الإقناع، بناء العلاقات.

70% من نجاح القيادة يعتمد على المهارات العاطفية أكثر من المهارات التقنية



الذكاء العاطفي وأهميته للقائد (أمثله عالمية)

جاك ما



ساتيا
ناديلا



نيلسون
مانديلا



كيف يفكر مجلس الإدارة (فهم عقلية مجلس الإدارة)

أولاً: فهم عقلية مجلس الإدارة

- 1) استراتيجيون أكثر من تشغيليين
- 2) التركيز على الصورة الكبيرة
- 3) لغة الأرقام
- 4) حساسية المخاطر
- 5) تقدير الوقت
- 6) التفكير بالسمعة والصورة العامة

6

مهارات للتعامل مع مجلس الإدارة



التوازن بين الدفاع والمرونة

التحضير المسبق

إدارة التوقعات

الإيجاز والوضوح

بناء العلاقات والتأثير

الشفافية والمصداقية



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

نشاط تدريبي (أثر استراتيجيات القائد على مجلس الإدارة)

الدور	وصف الدور	الشعور/الأثر على المجلس
مترجم للرؤية	يربط المبادرات والقرارات باستراتيجية المنظمة طويلة المدى، ويعرضها بلغة واضحة.	
مزود بالبيانات	يقدم تحليلات وأرقام دقيقة تدعم القرارات بدلاً من الآراء العامة.	
مدير للمخاطر	يوضح المخاطر والسيناريوهات البديلة بوضوح وشفافية.	
شريك في القرار	يشرك المجلس في صياغة التوجهات ويوفر لهم خيارات متعددة.	
مدافع ومرن	يدافع عن المبادرات المدروسة لكن يظهر استعداداً للتعديل وفق مدخلات المجلس.	
باني للثقة	يتواصل بشفافية حول النجاحات والإخفاقات مع مقترحات للتحسين.	
مُلخّص ماهر	يوجز النقاط الأساسية ويعرضها بشكل منظم ومباشر.	
مُوجّه للعلاقات	يكون علاقات إيجابية مع الأعضاء المؤثرين ويدير الخلافات بذكاء.	

نشاط تدريبي
(نقاش جماعي)
يتم اكمال المشاركين
للجدول في حقبة
المتدرب ص(22)



التقييم البعدي





تقييم البرنامج



تدريب
Tadreeb



مؤسسة الأميرة العنود
Princess Alanood Foundation



X     AlanoodOrg