برنامج Vivacity للرفاه في مكان العمل · مسار القادة · الوحدات 1–7

«الإنسان يقود»: مسار القادة

نظرة أقرب، مصمَّمة لقادتكم

الظروف التي يصنعها القائد.

نشكركم على اهتمامكم بهذا المسار. في الصفحات التالية نظرة إلى كل وحدة على حدة، لتعرفوا بدقة ما سيتناوله قادتكم قبل أن نتّفق معكم على الصيغة.

مسار من سبع وحدات للمديرين وقادة الفرق، وأكثر ما بُني لمن يقف في المنتصف: مدير فريق صغير، أو رئيس قسم، أو من كُلّف بقيادة مشروع دون أن يحمل لقبًا، ممن يحملون مسؤولية الناس دون أن يملكوا كل القرارات التي تخصّهم. لا يعلّم المسار أساسيات الإدارة، بل يعين القائد على أن يرى ما يصنعه وجوده في الناس الذين يقودهم: ما يتعلّمه الفريق منه دون أن يقصد، ومن يتكلّم ومن يسكت، ومن تصله الفرص، ومن يملك القوة وإن لم يملك المنصب، وكيف تُتّخذ القرارات.

يقوم المسار على كتاب «الإنسان يقود، القائد إنسان» لرنا الزواوي. وفي البرنامج كله ثلاثة أسئلة: ما الذي يخصّني، وما الذي يخصّنا، وما الذي يخصّ مكان العمل. ويقف هذا المسار عند السؤال الثالث من موقع القائد، ويرافقه في وحداته كلها سؤال عملي: ما الذي أستطيع أن أقرّره، وما الذي أؤثّر فيه، وما الذي لا أملك قراره؟

الصيغ والرسوم

يُقدَّم المسار حضوريًا في عمّان، أو عن بُعد، أو بصيغة مدمجة، ويمكن تقديم أي وحدة وحدها، أو الوحدات السبع مسارًا كاملًا. ونتّفق معكم على الصيغة وحجم المجموعة والجدول بعد مكالمة قصيرة، ويُحدَّد السعر عند الطلب.

أين يقع المسار في البرنامج

المؤسسة	القادة	الفرق	كل فرد
مراجعة ظروف العمل	«الإنسان يقود»، الوحدات 1–7	المسار الأول والمسار الثاني، الوحدات 1–14	الكتب ورفيقها والمفكّرة

داخل المسار

تبدأ كل وحدة بسؤال حمله قائد بكلماته هو، ثم تشرح ما تقوله الأبحاث بقدر ما يعين على الفهم والفعل، ثم تعود إلى السؤال خطوة خطوة: أين ينظر القائد أولًا، وما الذي يحتاج إلى أن يعرفه قبل أن يقرّر، وما الطرق المتاحة أمامه، وكلفة كل منها. وتحت عنوان كل وحدة: السؤال الذي يرافقها، وعدد التمارين التي يجرّبها القائد في فريقه.

1 انتبه لما تكافئ عليه دون أن تقصد

ما صورة «الموظف الجيد» التي يتعلّمها فريقي من سلوكي أنا؟

يتعلّم الفريق من قائده أكثر مما يسمعه منه: من الطريقة التي يوزّع بها الشكر والفرص والتقييم، ومن جملة عابرة في اجتماع. تتناول الوحدة كيف تصنع المؤسسات معايير لا يكتبها أحد، وصورة «الموظف المثالي» الحاضر دائمًا الذي لا يحتاج إلى شيء، والمسافة بين ما نكافئ عليه وما نرجو أن يحدث، ثم تعود إلى مديرة رأت فريقها «كل واحد فيه بيشتغل لمصلحته» لتسأل: ماذا تعلّم هذا الفريق، ومن أين تعلّمه؟

تستند إلى: نظرية التعلّم الاجتماعي (باندورا)، وثقافة المؤسسة (إدغار شاين)، ومقال ستيفن كير عن مكافأة «أ» مع رجاء «ب» (1975)، وصورة الموظف المثالي (ريد، 2015؛ ميشيل كينغ، 2020)، وأبحاث الترابط في الفرق (فاغمان، 1995)، ودراسة عن دور إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الأردنية (2024).

تمرينان يجرّبهما القائد في فريقه

2 اقرأ أحوال فريقك

كيف ألاحظ أن أحدًا في فريقي يمرّ بوقت صعب، وما دوري حينها، وأين ينتهي هذا الدور؟

ما الذي يحمي الصحة النفسية في العمل، وكيف يلاحظ القائد تغيّرًا في أحد أفراد فريقه ويسأل عنه دون أن يشخّص، وكيف يجري حديثًا داعمًا، وأين ينتهي دوره. وتقف الوحدة عند القائد العالق بين إدارة عليا تضغط وفريق مُنهك، فتقرأ معه المطالب والموارد، وتفتح أمامه خيارات غير أن يضغط على فريقه أو أن يبدو مقصّرًا.

تستند إلى: إرشادات منظمة الصحة العالمية للصحة النفسية في العمل (2022) وموجزها مع منظمة العمل الدولية، والمعيار ISO 45003، ونموذج المطالب والموارد في العمل (باكر وديميروتي، 2007)، وتجارب تدريب المديرين وأثرها في الإجازات المرضية (2017، 2018)، والإسعاف النفسي الأولي.

ثلاثة تمارين يجرّبها القائد في فريقه

3 اجعل الحديث آمنًا للجميع

من يتكلّم في اجتماعاتي، ومن يُقاطَع، ومن توقّف عن المحاولة؟

لماذا يصمت الناس في العمل، وما الذي يجعل الكلام آمنًا أو مكلفًا، ومن يُقاطَع ومن يُسمع. تبدأ الوحدة من سؤال صحيح طُرح على مدير جديد أمام الجميع، وما تعلّمه الحاضرون من ردّه، ثم تتناول الأمان النفسي في الفرق، وقواعد الرقابة الذاتية التي لا يقولها أحد، والأشهر الأولى للقائد في موقع جديد.

تستند إلى: أبحاث الأمان النفسي (إيمي إدموندسون، 1999، 2018) وتحليلها التجميعي (2017)، وسلوك القائد وصوت الموظفين (ديترت وبوريس، 2007)، ونظريات الصمت الضمنية (2011)، والصمت المؤسسي (موريسون وميليكن، 2000)، ونتائج دراسة GLOBE في الشرق الأوسط، وأبحاث الخلاف داخل الفرق (2012).

تمرينان يجرّبهما القائد في فريقه

4 وزّع الفرص بإنصاف

من يحصل في فريقي على المهام التي تُرى وعلى من يعرّفه بأصحاب القرار، ومن يبقى له العمل الذي لا يراه أحد؟

من يحصل على المهام التي تُرى وعلى من يعرّفه بأصحاب القرار، ومن يبقى له العمل الذي لا يراه أحد. تتناول الوحدة الواسطة ودائرة المقرّبين وما يكلّفه التفاوت في معاملة القائد الفريقَ كله، والمهام التي لا تقود إلى ترقية، والملاحظات الغامضة في التقييم، ثم تعين القائد على أن يوزّع الفرص والتقدير بمعايير معلنة.

تستند إلى: كتاب ميشيل كينغ (2020) The Fix، وأبحاث الواسطة في الأردن والشرق الأوسط (كننغهام والصرايرة، 1993؛ طعامنة وزميلاها، 2016؛ تلايس وكاوزر، 2011)، والمهام قليلة الحظ في الترقية (بابكوك وزملاؤها، 2017)، ومفارقة الجدارة (كاستيّا وبينارد، 2010)، ونظرية التبادل بين القائد والعضو (غراين وأول-بيين، 1995).

ثلاثة تمارين يجرّبها القائد في فريقه

5 أدِر المحادثات الحسّاسة بحكمة

ماذا أقول حين يخبرني أحد بأنه يتعرّض لتحرّش أو تنمّر، أو بأنها حامل، أو بأنه يحتاج إلى أن يعمل بطريقة مختلفة؟

اللحظة التي يقرّر فيها أحد أن يخبر قائده بما يصعب قوله. تتناول الوحدة ما يقوله القائد في الدقائق الأولى وما يتجنّبه، وكيف يستعدّ قبل أن يحتاج، وما يقوله قانون العمل الأردني ونظام العمل المرن، والعودة بعد غياب، وما يفعله حين يكون الشكّ بلا دليل.

تستند إلى: أبحاث أثر ردود الفعل فيمن يُفصح (أهرنز، 2006؛ أولمان، 2010)، والتحليل التجميعي للتحرّش في العمل (2007)، وأبحاث التنمّر في العمل (آينارسن وزملاؤه، 2020)، وقانون العمل الأردني رقم 8 لسنة 1996 وتعديلاته، ونظام العمل المرن رقم 44 لسنة 2024، واتفاقية منظمة العمل الدولية رقم 190.

ثلاثة تمارين يجرّبها القائد في فريقه

6 اكشف القواعد غير المكتوبة

ما الذي يتطلّبه الانتماء إلى فريقي فعلًا، ومن يملك القوة غير الرسمية فيه، وما الثمن الذي يدفعه من يختلف عن الصورة السائدة؟

ما الذي يتطلّبه الانتماء إلى الفريق فعلًا، ومن يملك القوة غير الرسمية فيه وإن لم يملك المنصب، وما الثمن الذي يدفعه من يختلف عن الصورة السائدة. تعين الوحدة القائد على أن يقرأ القوة من ملاحظته لا مما يُنقل إليه، وأن يسمّي القواعد التي يعمل بها الفريق دون أن يكتبها أحد، وأن يبني مع فريقه ميثاقًا يتّفقون عليه.

تستند إلى: أبحاث الفرق (كاتزنباخ وسميث، 1993)، ومراحل تطوّر الفرق (تكمان، 1965؛ غيرسيك، 1988)، والاعتراض الحقيقي مقابل «محامي الشيطان» (نيميث وزملاؤها، 2001)، وردّ الفعل على المرأة الحازمة (رودمان وغليك، 2001)، والشبكات غير الرسمية (كراكهارت وهانسون، 1993).

ثلاثة تمارين يجرّبها القائد في فريقه

7 حوّل الإنصاف إلى قرارات

أين يدخل التحيّز والعادة في قراراتي عن العمل والتعيين والتقييم والترقية، وكيف أبني الإنصاف في الإجراء نفسه؟

أين يدخل التحيّز والعادة في قرارات العمل والتعيين والتقييم والترقية، ولماذا لا تكفي النية الطيبة. تتناول الوحدة المعايير التي تُصنع بعد أن نعرف من نريد، وأثر الهالة، والواسطة في الاختيار، وكيف يكتب القائد المعايير قبل الأسماء، ويختار الطريقة التي يُتّخذ بها القرار، ويبني فيه خطوة للمساءلة. وتختم بخطة قيادية تجمع ما جرّبه في الوحدات كلها.

تستند إلى: التحليل التجميعي لمحاولات تغيير التحيّز الضمني (2019)، والمعايير المصنوعة (أولمان وكوهين، 2005)، وصدق أساليب الاختيار (ساكيت وزملاؤه، 2022)، والمساءلة والشفافية في قرارات الأجور (كاستيّا، 2015)، ومبدأ بيتر في الترقيات (2019).

تمرينان يجرّبهما القائد في فريقه

كيف نقدّم المسار

- تبدأ كل وحدة من المستوى النفسي، مما يصنعه حضور القائد في الناس الذين يقودهم، ثم تنتقل إلى الأنظمة والإجراءات.
- الحالات مركّبة من مواقف تتكرّر في المؤسسات، وقد غُيّر فيها كل ما يدلّ على أحد.
- قبل المسار، يجيب كل قائد عن صفحة قصيرة عمّا فعله حقًا في الشهر الماضي، ويجيب فريقه دون أسماء عن ثلاث عبارات: أن يقول رأيًا مخالفًا دون أن يخشى العاقبة، وأن يعرف أساس توزيع المهام والفرص، وأن يلاحظ المدير من يمرّ بوقت صعب. وتُعاد الأسئلة بعد ثمانية أسابيع، وتُعرض نتائج الفرق متوسطات فقط، ولا تُجمع أرقام من فريق صغير يُعرف فيه صاحب كل إجابة.
- في آخر كل وحدة صفحة لمن يقود قادة: ما يصمّمه، وما يكافئ عليه، وما يتعلّمه منه من يقودهم.
- المعلومات القانونية في الوحدة الخامسة صحيحة وفق القانون الأردني في تشرين الثاني 2026، وهي للتوعية ولا تغني عن الاستشارة القانونية.
- نوصي بأن يقرأ القادة أيضًا كتاب «الإنسان في العمل، العمل في الإنسان» ورفيقه، ففيهما اللغة المشتركة التي يتعلّمها فريقهم في المسارين الأول والثاني.
- تقود الجلسات مرشدة نفسية مرخّصة عملت سنوات طويلة مع الموظفين في كل مستويات المؤسسات، ومع القادة أنفسهم.

الرسوم

يُحدَّد سعر مسار القادة عند الطلب، بعد مكالمة تعارف قصيرة. وتشمل الرسوم الإعداد والتقديم والمواد التدريبية ومتابعة قصيرة، وتوفّر مؤسستكم المكان، وتُحسب تكاليف السفر خارج عمّان على حدة.

كتاب «الإنسان يقود، القائد إنسان» ليس ضمن الرسوم، ويمكن طلب نسخ منه للمشاركين بأسعار الكميات: خصم 10% عند طلب 20 نسخة أو أكثر، و20% عند طلب 50 نسخة أو أكثر، مع توصيل مجاني.

تواصلوا معنا لمكالمة تعارف قصيرة. يسعدنا أن نعمل مع قادتكم.