الإصدار الثاني · مراجعة 11 نوفمبر 2026 · 5/12

أسئلة للقيادة والتوجيه وتعلّم الفريق

بنهاية هذا الدليل ستتمكن من

التمييز بين التوجيه الإداري والحوار التطويري ومراجعة الفريق، وإدارة حوار يقود إلى إجراء قابل للمتابعة.

ما تحتاج إليه

موقف عمل يمكن ملاحظته، ومسؤوليات الشخص، والمتطلبات غير القابلة للتفاوض.

نستخدم «الحوار التطويري (Coaching)» عندما تتاح للموظف مساحة حقيقية للحكم والاختيار، و«التوجيه الإداري المباشر (Direction)» عند تقديم تعليمات أو متطلبات ثابتة.

يسأل مدير موظفه: «ماذا ترى أن نفعل؟». يقترح الموظف نهجًا ثم يكتشف أن المدير حسم خيارًا آخر. تحوّل السؤال الذي بدا دعوة للمشاركة إلى اختبار لتخمين الإجابة المفضّلة. يبدأ السؤال القيادي الجيد بالوضوح بشأن صاحب القرار.

افهم · طبّق

حوار تطويري بمسؤوليات واضحة

1 **اتفق**
وضّح الغرض وحدود القرار.

2 **استكشف**
قارن الملاحظة بالتفسير.

3 **تمرّن**
جرّب استجابة محسّنة.

4 **التزم**
سمِّ الإجراء والمسؤول والدعم.

5 **راجع**
افحص المحاولة المناسبة التالية.

أداة تعليمية أصلية من تبيان. المثال توضيحي ولا يعرض نتائج ميدانية مرصودة.

وضّح المتطلبات الثابتة والخيارات الفعلية قبل الاستكشاف، وتمرّن على سلوك ملحوظ وحدّد مسؤولية الدعم والعمل.

شرح نصّي للرسم
حوار تطويري بمسؤوليات واضحة
1. اتفق
وضّح الغرض وحدود القرار.
2. استكشف
قارن الملاحظة بالتفسير.
3. تمرّن

جرّب استجابة محسّنة.
4. التزم
سمِّ الإجراء والمسؤول والدعم.
5. راجع
افحص المحاولة المناسبة التالية.
أداة تعليمية أصلية من تبيان. المثال توضيحي ولا يعرض نتائج ميدانية مرصودة.

الحالة والتطبيق والتصحيح

اختر نوع الحوار قبل السؤال

حالات تعليمية افتراضية أصلية، نُقّحت في 11 نوفمبر 2026. يفيد سؤال المدير عندما يناسب المهمة وحدود الاختيار المتاحة.

الموقف	البداية المناسبة	السبب
منسّق جديد لا يعرف طريقة تمييز التقدير الأولي	شرح القاعدة وعرض مثال ثم إتاحة المحاولة	لا يعوّض التخمين معرفة ناقصة.
متطلب تنظيمي ثابت يجب استيفاؤه قبل الإصدار	توجيه إداري مباشر مع شرح السبب وفحص الفهم	يوهم السؤال المفتوح بوجود اختيار غير متاح.
موظف يفهم المتطلب ويملك اختيار طريقة طلب التأكيد	اتفاق على النتيجة وفحص للتعليل وتمرّن ومراجعة	يدعم الحوار التطويري (Coaching) الحكم ضمن خيارات فعلية.
أطراف متعددة تحتاج إلى فهم واقعة تسليم مشتركة	مراجعة الحدث من السجلات والروايات المختلفة	لا تُصلح أسئلة التأمل الموجهة إلى فرد وحده عملية مشتركة.

اتفاق ومحاولة مكتملان لحوار تطويري

موعد المسودة الافتراضية التالية 16:00 من 12 نوفمبر. توضّح مريم القاعدة الثابتة: يجب إظهار كل افتراض تقدير غير محسوم قبل الإصدار. تختار هدى طريقة طلب التأكيد، ولا يجوز لها حذف بند غير محسوم لتحسين مظهر الاكتمال. تتفقان على التمرّن على الطلب وفحص المسودة التالية معًا. تشاركان الملاحظة مع عمر، مسؤول التقدير، ولا تعد مريم بسرية مطلقة تتجاوز مسؤولياتها الإدارية.

تشرح هدى أن عمر كتب سابقًا، في رسالة افتراضية، «يبدو مناسبًا»، فاعتبرت الاطمئنان العام تأكيدًا لمدة الدعم. وتبدأ في التمرّن بـ«هل كل شيء مناسب؟». تسأل مريم: «ما الذي ينبغي أن تميّزه الإجابة المفيدة؟». تحدّد هدى مدة الدعم وحالة التأكيد، وتعدّل الطلب: **«يرجى تأكيد ما إذا كان التقدير يشمل الدعم خلال مدة التنفيذ المحددة. وإذا لم يتأكد ذلك، فسأعرضه بندًا غير محسوم للمعتمِد. من يستجيب عند عدم توافرك؟»**.

تتدرّبان على رد عمر: «لم أفحص تلك المدة». تميّز هدى البند غير محسوم بدل اعتبار الصمت موافقة. تملك هدى الطلب، وتوفّر مريم مسارًا بديلًا إلى لينا عند تعذّر استجابة عمر. تراجعان المسودة وسجل الرد في 16:30 من 12 نوفمبر. المعيار المخطط هو تأكيد الالتزام المحدد أو إظهاره غير محسوم قبل الإصدار. نجاح التمرّن دليل على الممارسة، وتتيح المسودة التالية فحص الاستخدام في العمل.

مراجعة مستقلة لحدث الفريق

كان المطلوب في P3 التسليم بحلول 16:00 من 10 نوفمبر. يُظهر مسار المسودة التسليم في 18:00، وتروي هدى تغيير النطاق في 14:30، ويذكر عمر أن مدة الدعم الجديدة تحتاج إلى تأكيد. تسأل مريم: «ما الذي تثبته السجلات، وما الروايات التي لا تزال بحاجة إلى فحص؟».

هدى: «يمكن لمسار الإصدارات تحديد وقت تغيّر النطاق». عمر: «علينا فحص صاحب صلاحية اعتماد الالتزام الجديد». مريم: «في تغيير النطاق المناسب التالي، تسجّل هدى الافتراض المعدّل ومسؤول الاستجابة، وأؤكد أنا الصلاحية والبديل. وفي مراجعة التسليم التالية نقارن التسلسل المتوقع بالسجل الفعلي». هذا إجراء فريق محدود، وليس حكمًا بأن فردًا واحدًا سبّب التأخير.

قارن · لاحظ

مشكلة مشتركة ومسؤوليات موزّعة

إجراء الموظف

تأكيد شمول التقدير لدعم التنفيذ.

سلوك ملحوظ يقع ضمن سيطرته.

دعم المدير

توفير مسار تصعيد عند غياب المختص.

إزالة ظرف لا يعالجه الموظف وحده.

دليل المراجعة

فحص العرض المناسب التالي وافتراضاته غير المحسومة.

التمييز بين التمرّن والتطبيق في العمل.

أداة تعليمية أصلية من تبيان. المثال توضيحي ولا يعرض نتائج ميدانية مرصودة.

لا تحوّل العوائق التنظيمية إلى مهمة تأمل للموظف. أسند كل إجراء إلى من يستطيع تنفيذه وافحص المحاولة المناسبة التالية.

شرح نصّي للرسم

مشكلة مشتركة ومسؤوليات موزّعة
إجراء الموظف
تأكيد شمول التقدير لدعم التنفيذ.
سلوك ملحوظ يقع ضمن سيطرته.
دعم المدير
توفير مسار تصعيد عند غياب المختص.
إزالة ظرف لا يعالجه الموظف وحده.

دليل المراجعة
فحص العرض المناسب التالي وافتراضاته غير المحسومة.
التمييز بين التمرّن والتطبيق في العمل.
أداة تعليمية أصلية من تبيان. المثال توضيحي ولا يعرض نتائج ميدانية مرصودة.

سجل عمل قابل لإعادة الاستخدام

1. نوع الحوار وسببه

اختر التعليم أو التوجيه المباشر أو الحوار التطويري أو مراجعة الحدث.

2. المتطلب الثابت والاختيارات الفعلية

دوّن جانبي الاتفاق.

3. النتيجة واتفاق المعلومات

حدّد النتيجة واستخدام الملاحظة وصاحب القرار.

4. تفسير الموظفة الأول

احتفظ بالتعليل الأول.

5. السلوك المتمرّن عليه والاستجابة

اكتب الإجراء الجديد وردًا يتضمن صعوبة.

6. إجراء الموظفة

سمِّ الشخص والمستند والفرصة.

7. دعم المديرة

وزّع ما لا تستطيع الموظفة توفيره وحدها.

8. دليل التطبيق والمراجعة

حدّد ما سيُراجع ومتى.

9. مراجعة الفريق: المقصود والفعلي

افصل هذا السجل عن الحوار التطويري.

10. مراجعة الفريق: الظروف والمجهولات

قارن الروايات وحدّد الفحص الناقص.

11. مراجعة الفريق: العمل والدعم

وزّع تغييرًا مشتركًا محدودًا.

12. مراجعة الفريق: فرصة المتابعة

حدّد السجل الذي سيُعاد فحصه.

سجل مكتمل مع تعليقات توضيحية

نوع الحوار وسببه

حوار تطويري: تعرف هدى قاعدة التمييز وتختار طريقة طلب التأكيد. وتحتاج واقعة P3 المشتركة إلى مراجعة فريق منفصلة.

يميّز السجل ممارسة الفرد من مراجعة العملية المشتركة.

المتطلب الثابت والاختيارات الفعلية

يجب إظهار الافتراضات غير المحسومة قبل الإصدار. تختار هدى وسيلة التواصل وتقترح صيغة طلب التأكيد.

لا يُعرض المتطلب الملزم كأنه اختيار للموظف.

النتيجة واتفاق المعلومات

التمرّن على طلب محدد وفحص المسودة التالية. تُشارك الملاحظة مع هدى ومريم وعمر، وتحتفظ مريم بمسؤولية الإصدار.

يوضح الاتفاق استخدام الحوار دون وعد بسرية مطلقة.

تفسير الموظفة الأول

اعتبرت هدى «يبدو مناسبًا» تأكيدًا لمدة الدعم، ولم تميّز الاطمئنان العام من تأكيد الالتزام المحدد.

يُستكشف التفسير قبل تصحيحه.

السلوك المتمرّن عليه والاستجابة

تسأل هدى عن شمول مدة الدعم. وعندما يقول عمر إنها لم تُفحص، تعرض البند غير محسوم للمعتمِد.

يتضمن التمرّن غموضًا بدل رد متعاون بصورة غير واقعية.

إجراء الموظفة

قبل مسودة 12 نوفمبر في 16:00، ترسل هدى الطلب المحدد وتثبت التأكيد أو عدم الحسم في المسودة.

الإجراء ظاهر وداخل مسؤولية هدى.

دعم المديرة

تحدّد مريم لينا بديلًا للتواصل، وتفحص صلاحية اعتماد التزام الدعم المعدّل.

الصلاحية والوصول مسؤوليتا دعم، لا مشكلة اتجاه لدى الموظفة.

دليل التطبيق والمراجعة

في 16:30 من 12 نوفمبر، تفحص هدى ومريم المسودة والرد للتأكد من تأكيد الالتزام أو إظهاره غير محسوم قبل الإصدار. لم تُرصد النتيجة بعد.

لا تُعرض المراجعة المخططة بوصفها نجاحًا فعليًا.

مراجعة الفريق: المقصود والفعلي

كان هدف P3 التسليم بحلول 16:00 من 10 نوفمبر. يُظهر المسار التسليم في 18:00، وتروي هدى تغيير النطاق في 14:30.

يفصل السجل الوقت المثبت عن التفسير المنقول.

مراجعة الفريق: الظروف والمجهولات

تذكر هدى تغيير النطاق ويذكر عمر ضرورة التأكيد. لم تُفحص صلاحية اعتماد مدة الدعم المعدّلة بعد.

تضيف الروايات ظروفًا دون اختيار مخطئ.

مراجعة الفريق: العمل والدعم

في تغيير النطاق المناسب التالي، تسجل هدى الافتراض ومسؤول الرد، وتؤكد مريم الصلاحية والمسار البديل.

توزع الاستجابة تنفيذ العملية والدعم التنظيمي.

مراجعة الفريق: فرصة المتابعة

في مراجعة التسليم التالية، نقارن تسلسل التغيير والطلب والاعتماد المتوقع بسجلات الإصدار والرد الفعلية.

تنتهي المراجعة بعمل قابل للفحص لا بوعد عام بتحسين التواصل.

مارس ثم أعد المحاولة

صنّف المواقف الأربعة قبل اختيار السؤال. أدر في ثلاثية محاولة حوار تطويري من عشر دقائق تتضمن تمرّنًا وملاحظات محددة، ثم غيّر الشرط بحيث يجهل الموظف القاعدة ويحتاج إلى تعليم. اختم بسجل منفصل لمراجعة الفريق من حزمة P3.

خطأ شائع وتغذية راجعة لتصحيحه

لا تمنح درجة لموافقة المدير بوصفها تعلّمًا. ولا تكرر أسئلة التأمل إذا كان العائق صلاحية أو معلومة مفقودة. افصل في المراجعة بين ما يظهره مسار الإصدارات وما يرويه كل مشارك.

بديل للدراسة المستقلة

صنّف البطاقات واكتب تعليمًا مباشرًا عند نقص المعرفة وسؤالًا تطويريًا عند توافر الاختيار. تمرّن بصوت مسموع على الطلب والرد غير المؤكد، ثم أكمل حقول مراجعة الفريق المنفصلة وقارن بالمثال.

راجع عملك

- المتطلبات الثابتة والاختيارات واضحة.
- استُكشف تفكير الموظف.
- تستهدف الممارسة سلوكًا ملحوظًا.
- للإجراء ولدعم المدير مسؤولان واضحان.

طبّق وراجع

راجع المحاولة المناسبة التالية وحدّد ما إذا كان العائق مهارة أو معلومة أو صلاحية أو ظرفًا آخر.

المصادر وقراءات إضافية

- International Coaching Federation (2025). Core Competencies
- World Health Organization (2019). Guidance for after action review

---

TIBYAN · تبيان · الإصدار الثاني · مراجعة 11 نوفمبر 2026

أداة تعليمية أصلية تسترشد بالأدلة. الحالات والسجلات افتراضية، ولا يمنح التقويم شهادة كفاءة مقنّنة.