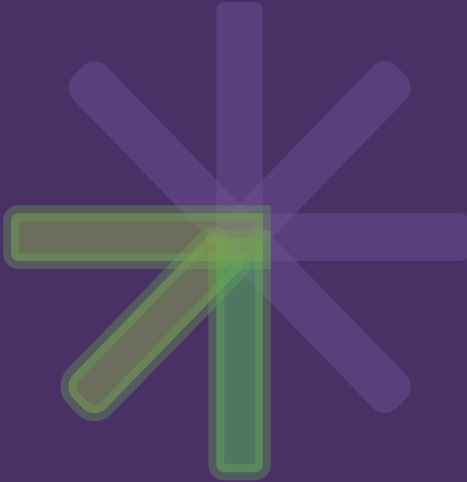


دورة تطوير القيادات الإدارية الوسطى: قيادة المديرين وتحويل الاستراتيجية إلى نتائج





دورة تطوير القيادات الإدارية الوسطى: قيادة المديرين وتحويل الاستراتيجية إلى نتائج

ملخص البرنامج

تطوير القيادات الإدارية الوسطى، أي قيادة المديرين وتحويل الاستراتيجية إلى نتائج، محور دورة تدريبية تمتد 5 أيام بمستوى متوسط إلى متقدم لرؤساء الإدارات ومديري المديرين، ويخرج منها كل مشارك بخطة قيادة لإدارته. فكثيرا ما يرقى مشرفون متميزون إلى المستوى الأوسط دون إعداد للقيادة من خلال الآخرين، فتتعثر الاستراتيجية قبل أن تبلغ الصفوف الأمامية. ويتدرج البرنامج من الانتقال القيادي إلى ترجمة الاستراتيجية وصلاحيات القرار والتوجيه والتأثير وقيادة التغيير. تقدم هذا البرنامج في تطوير القيادات الإدارية الوسطى مارس للتدريب المملكة المتحدة.

المبررات المؤسسية

المستوى الأوسط هو الذي يحدد ما إذا كانت أولويات الإدارة العليا ستتحول إلى عمل فعلي في الميدان. وحين يواصل مديرو المديرين أداء أعمالهم السابقة، تتكدس القرارات على مكاتبهم، ويبقى قادة الفرق دون تطوير، ويتعطل العمل المشترك بين الوحدات. أما تطوير هذا المستوى عن قصد فيجعله قناة التنفيذ في المؤسسة ومصدرا لقياداتها العليا المستقبلية.

- نسبة تنفيذ الاستراتيجية: ترتفع حين ترتبط أهداف الإدارة بأولويات الإدارة العليا وتراجع بانتظام.
- زمن اتخاذ القرار: يقصر حين توضح صلاحيات القرار وتفوض إلى قادة الفرق.
- جاهزية الصف الثاني من قادة الفرق: تتعزز حين يوجه المدير قادة الفرق بدلا من أداء عملهم عنهم.

المبادئ والأساس المعرفي

- Leadership Pipeline، نموذج مسار القيادة: يُوَظَر انتقال مدير المديرين وما يتطلبه من تحول في المهارات وتوزيع الوقت وقيم العمل التشخيص الذاتي في الجلسة 1.
- مصفوفة RACI لتوزيع الأدوار: تنظم أدوار المسؤول والمساعِل والمستشار والمطلع إعادة تصميم صلاحيات القرار في الجلسة 3.
- نموذج GROW للتوجيه: توجه مراحل الهدف والواقع والخيارات والإرادة حوارات التوجيه مع قادة الفرق في الجلسة 3.
- تسلسل الأهداف الاستراتيجية: يحكم ربط أولويات الإدارة العليا بأهداف الإدارة ومقاييسها العمل في الجلسة 2.



المشاركون المستهدفون

- المدبرون الذين يقودون مدبرين آخرين أو قادة فرق بدلا من موظفين أفراد.
- رؤساء الإدارات الذين يحولون أولويات الإدارة العليا إلى خطط وميزانيات ومستهدفات.
- المدبرون المرقون حديثا إلى دور تتبعه عدة فرق.
- القيادات التي تنسق العمل بين الوحدات وتتفاوض مع النظراء على الموارد المشتركة.

يخدم البرنامج إدارات التشغيل والهندسة والمالية وخدمة العملاء في قطاعات الطاقة والمصارف والرعاية الصحية والجهات الحكومية.

مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص المهام وعادات الوقت والقيم التي عليهم التخلي عنها أو تبنيها بوصفهم مدبري مدبرين.
2. سيكون المشاركون قادرين على بناء أهداف ومقاييس للإدارة مرتبطة بأولويات الإدارة العليا.
3. سيكون المشاركون قادرين على تصميم صلاحيات القرار وترتيبات التفويض لقادة فرقهم.
4. سيكون المشاركون قادرين على توجيه المشرفين المباشرين باستخدام نموذج حوار منظم.
5. سيكون المشاركون قادرين على تخطيط أساليب التأثير في الإدارة العليا والوحدات النظيرة.
6. سيكون المشاركون قادرين على تبرير خطة قيادية للإدارة أمام مسؤولهم التنفيذي.

هيكل البرنامج

اليوم 1: الانتقال إلى القيادة الإدارية الوسطى

ما الذي يتغير حين يبدأ المدير في قيادة مدبرين آخرين؟

- نموذج Leadership Pipeline: مرحلة مدير المدبرين
- التشخيص الذاتي للمهارات وتوزيع الوقت وقيم العمل
- ضغط الموقع الأوسط: المطالب من الأعلى والأسفل
- نطاق الإشراف وتصميم المستويات الإدارية
- خريطة الانتقال الشخصي: ما يتوقف وما يبدأ وما يستمر

اليوم 2: تحويل الاستراتيجية إلى نتائج على مستوى الإدارة

كيف تصبح أولويات الإدارة العليا خططا يمكن للفرق العمل بها؟



- قراءة استراتيجية المؤسسة واستخلاص انعكاساتها على الإدارة
- تسلسل الأهداف الاستراتيجية: الأهداف والمقاييس والمستهدفات
- توزيع الموارد بين الفرق وقرارات المفاضلة
- شرح الأسباب لقادة الفرق والموظفين
- إيقاع المراجعة الشهرية للأداء

اليوم 3: صلاحيات القرار والتفويض وتوجيه قادة الفرق

أي القرارات يملكها قادة الفرق، وكيف يطورون لاتخاذها؟

- مصفوفة RACI لقرارات الإدارة
- مستويات التفويض وقواعد التصعيد
- نموذج GROW لتوجيه المشرفين المباشرين
- تقدير قدرات قادة الفرق وجاهزيتهم
- مساءلة المديرين عن أسلوب إدارتهم

اليوم 4: التأثير نحو الأعلى وعبر الوحدات وفي أثناء التغيير

كيف يؤثر المدير في المستوى الأوسط في الإدارة العليا والنظراء ويقود التغيير؟

- التأثير نحو الأعلى: صياغة المقترحات والأخبار غير المرغوبة للإدارة العليا
- التفاوض مع النظراء وإدارة نقاط التداخل بين الوحدات
- تحديد أصحاب المصلحة لمبادرات الإدارة
- قيادة التغيير من المستوى الأوسط: صناعة المعنى ومعالجة المقاومة
- حماية طاقة الفريق في ظل المطالب المتزايدة

اليوم 5: تطبيق القيادة الإدارية الوسطى

هل الخطة القيادية للإدارة متماسكة وجاهزة للتنفيذ؟

- ربط خريطة الانتقال من الجلسة 1 بتوزيع الوقت الأسبوعي
- اختبار أهداف الجلسة 2 مقابل صلاحيات القرار في الجلسة 3
- تضمين خطط التأثير من الجلسة 4 في إيقاع المراجعة
- مراجعة النظراء لمسودات الخطط
- إنجاز الخطة القيادية للإدارة



المنهجية

يعتمد البرنامج على تحليل الحالات والتطبيق المنظم، إذ يعمل المشاركون على حالات من المرافق والمصارف والخدمات العامة، ثم يطبقون كل أداة على إداراتهم. وتمارس حوارات التوجيه والتأثير نحو الأعلى في مجموعات ثلاثية مع ملاحظات من مراقب.

- نشاط مقترح: بناء مصفوفة RACI لعشرة قرارات متكررة في الإدارة.
- نشاط مقترح: إجراء حوار توجيه بنموذج GROW مع قائد فريق ضمن مجموعة ثلاثية.
- نشاط مقترح: عرض طلب موارد على لجنة تنفيذية في محاكاة.

المخرج الختامي

يعد كل مشارك خطة قيادية لإدارته، تضم خريطة الانتقال الشخصي، وأهداف الإدارة المرتبطة بالاستراتيجية، ومصفوفة صلاحيات القرار، وخطة تطوير لكل قائد فريق، وخطة لأصحاب المصلحة والتأثير، وجدولاً للمراجعة. وتعرض على المسؤول التنفيذي للمشاركة للاتفاق على أولويات الربع القادم.

الأسئلة الشائعة

هل يناسب تدريب تطوير القيادات الإدارية الوسطى رؤساء الإدارات المرقين حديثاً؟

نعم، فهو بمستوى متوسط إلى متقدم للمديرين الذين أصبحوا يقودون مديريين آخرين، ويفترض خبرة سابقة في الإشراف المباشر على فريق.

ما النماذج التي يقوم عليها برنامج تطوير القيادات الإدارية الوسطى؟

يقوم على نموذج Leadership Pipeline، ومصفوفة RACI، ونموذج GROW للتوجيه، وممارسة تسلسل الاستراتيجية إلى أهداف الإدارة.

كيف تستخدم الخطة الناتجة عن تدريب تطوير القيادات الإدارية الوسطى في العمل؟

تستخدمها للاتفاق على الأولويات مع مسؤولك التنفيذي، وتوضيح القرارات مع قادة الفرق، وإدارة مراجعة شهرية لنتائج الإدارة.