دورة القيادة الاستراتيجية والتشغيلية والتكتيكية: ربط أهداف الإدارة العليا بالعمل اليومي

11 – 15 أكتوبر 2027

روما

دورة القيادة الاستراتيجية والتشغيلية والتكتيكية: ربط أهداف الإدارة العليا بالعمل اليومي

المرجع: 25774_450 **التاريخ:** 11 – 15 أكتوبر 2027 **المكان:** روما **الرسوم:** GBP 5500

ملخص البرنامج

القيادة الاستراتيجية والتشغيلية والتكتيكية محور دورة تدريبية تمتد أسبوع للمديرين ونواب الرؤساء ورؤساء الوظائف بمستوى إداري، ويخرج منها كل مشارك بخطة تنزيل الاستراتيجية لوحدة تشغيلية واحدة. فكثير من المنظمات تضع الاستراتيجية في القمة ثم تفقدها في الخطط التشغيلية، فتتبع فرق الخطوط الأمامية أولويات متباينة. ويتدرج البرنامج من مستويات القيادة الثلاثة إلى تشخيص مواضع ضياع التوجيه، ثم تصميم الأهداف والخطط والروتين اليومي، وصولا إلى التطبيق. تقدم مارس للتدريب المملكة المتحدة هذا البرنامج في القيادة الاستراتيجية والتشغيلية والتكتيكية لقيادات من منظمات مختلفة.

المبررات المؤسسية

تتوزع الاستراتيجية والخطط التشغيلية والعمل اليومي عادة على أشخاص مختلفين يعتمدون مقاييس مختلفة، فيتعثر تنفيذ الاستراتيجية. وتصل الأهداف الاستراتيجية إلى فرق الخطوط الأمامية متأخرة أو معدلة، وتكافئ الخطط التشغيلية مستهدفات محلية، وتتعارض قرارات كل وردية مع التوجه المحدد في القمة. أما القادة القادرون على تتبع هدف واحد من قاعة الإدارة إلى تسليم الوردية فيكتشفون التعارضات مبكرا ويحسمون المفاضلات بالأدلة لا بالاجتهاد.

- اتساق الأهداف: يتحسن حين يرتبط كل هدف فريق بهدف استراتيجي معلن.
- موثوقية الخطط التشغيلية: تقوى حين يتفق على الخطط والطاقات والمقاييس بين المستويات.
- اتساق قرارات الخطوط الأمامية: يرتفع حين يتشارك المشرفون الأولويات وقواعد التصعيد.

المبادئ والأساس المعرفي

- مستويات القيادة الاستراتيجية والتشغيلية والتكتيكية: تؤطر صلاحيات القرار وآفاق التخطيط في الجلسة 1.
- بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard لكابلان ونورتون: تترجم الاستراتيجية إلى أهداف ومقاييس في الخرائط المبنية في الجلسة 3.
- نشر السياسات وفق Hoshin Kanri: ينزل الأهداف عبر المنظمة في جولات المراجعة بالجلستين 3 و4.
- مواءمة تدرج مؤشرات الأداء: توجه مراجعة الفجوات في الجلسة 2 لمعرفة مواضع ابتعاد المقاييس عن الاستراتيجية.

المشاركون المستهدفون

- المديرون الذين يحددون التوجه ويحتاجون إلى نقله إلى الخطط التشغيلية.
- رؤساء الوظائف الذين يحولون الأهداف الاستراتيجية إلى خطط ذات موارد.
- فرق قيادة العمليات التي تدير المشرفين والتسليم اليومي.
- قادة الأداء الذين يملكون بطاقات الأداء ودورات المراجعة.

تشمل القطاعات المعنية التصنيع والطاقة والخدمات اللوجستية ومرافق الخدمات العامة.

مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على التمييز بين القرارات التي تعود إلى المستوى الاستراتيجي والتشغيلي والتكتيكي.
2. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص مواضع ضعف التوجيه الاستراتيجي بين قاعة الإدارة والوردية.
3. سيكون المشاركون قادرين على بناء تدرج يربط الأهداف الاستراتيجية بالخطط والمقاييس.
4. سيكون المشاركون قادرين على تصميم روتين الإدارة اليومية الذي يبقي عمل الخطوط الأمامية مرتبطا بالخطة.
5. سيكون المشاركون قادرين على ترتيب التعارضات بين المستهدفات المحلية وأهداف المنظمة بحسب الأولوية.
6. سيكون المشاركون قادرين على تبرير خطة تنزيل الاستراتيجية أمام كبار الزملاء ومشرفي الخطوط الأمامية.

هيكل البرنامج

اليوم 1: القيادة الاستراتيجية والتشغيلية والتكتيكية ومستويات القيادة الثلاثة

ماذا يملك القائد في المستوى الاستراتيجي والتشغيلي والتكتيكي؟

- خريطة صلاحيات القرار بحسب مستوى القيادة
- سلم آفاق التخطيط
- ورقة بيان التوجه الاستراتيجي
- ميثاق التواصل بين الأدوار
- ملف الانتقال الشخصي بين المستويات

اليوم 2: تشخيص مواضع ضياع التوجيه

أين يضعف التوجيه الاستراتيجي بين قاعة الإدارة والوردية؟

- اختبار تتبع الأهداف
- مراجعة فجوات تدرج مؤشرات الأداء
- مصفوفة تعارض الأولويات
- تدقيق التسليم والتصعيد
- سجل تشوه المستهدفات المحلية

اليوم 3: تصميم الأهداف والخطط التشغيلية والمقاييس

كيف تنزل الأهداف إلى خطط ومقاييس تستطيع الفرق العمل بها؟

- خريطة استراتيجية وفق Balanced Scorecard
- جولة مراجعة التنزيل وفق Hoshin Kanri
- جدول تنزيل الهدف إلى الخطة
- شبكة مواءمة الطاقات والموارد
- سجل ملكية المقاييس

اليوم 4: الإدارة اليومية وروتين التنفيذ في الخطوط الأمامية

أي روتين يبقي العمل اليومي مرتبطا بالخطة؟

- تصميم اجتماعات المراجعة المتدرجة
- تخطيط لوحة الأداء المرئية
- نص إحاطة أولويات الوردية
- سلم تصعيد المشكلات
- دليل حوار التوجيه مع الخطوط الأمامية

اليوم 5: تطبيق القيادة الاستراتيجية والتشغيلية والتكتيكية على وحدة تشغيلية واحدة

هل يصمد التنزيل من الهدف الاستراتيجي إلى أولوية الوردية؟

- تطبيق خريطة صلاحيات القرار في الجلسة 1 على الوحدة
- اختبار تتبع الأهداف في الجلسة 2 على أهداف قائمة
- تحسين جدول التنزيل والمقاييس في الجلسة 3
- التدرب على دورة المراجعة في الجلسة 4
- إنجاز خطة تنزيل الاستراتيجية

المنهجية

يقوم البرنامج على التمارين المنظمة، مستندا إلى خطط تشغيلية مجهولة المصدر ومجموعات من مؤشرات الأداء وحالات مكتوبة قصيرة من قطاعات التصنيع والطاقة والخدمات اللوجستية. يعمل المشاركون في مجموعات صغيرة على وحدة تشغيلية واحدة، ويتلقون ملاحظات من الميسر والأقران على كل مخرج قبل دخوله في خطة تنزيل الاستراتيجية، وتختتم كل جلسة بمراجعة قصيرة تثبت ما تعلموه.

- نشاط مقترح: تتبع ثلاثة أهداف فرق وصولا إلى هدف استراتيجي وتحديد موضع انقطاع الصلة.
- نشاط مقترح: إعادة كتابة مستهدف محلي يتعارض مع أولوية المنظمة.
- نشاط مقترح: إجراء مراجعة متدرجة قصيرة والاتفاق على قواعد التصعيد.

المخرج الختامي

يعد كل مشارك خطة تنزيل الاستراتيجية لوحدة تشغيلية واحدة. وتضم خريطة لصلاحيات القرار، وجدولا لتتبع الأهداف، وخريطة استراتيجية مع المقاييس، وروتينا للإدارة اليومية، وسلما للتصعيد. وتستخدم الخطة في العمل لإحاطة كبار الزملاء ومشرفي الخطوط الأمامية بالأولويات والمقاييس، ولمراجعة ما تغير في الخطة مع كل دورة تشغيل.

الأسئلة الشائعة

هل تناسب القيادة الاستراتيجية والتشغيلية والتكتيكية القادة الذين لم يعملوا في المستويات الثلاثة كلها؟

نعم، فالقيادة الاستراتيجية والتشغيلية والتكتيكية تدرس من المبادئ الأولى، وتفترض مسؤولية عن الخطط أو التسليم لا خبرة في كل مستوى.

على أي نماذج تقوم القيادة الاستراتيجية والتشغيلية والتكتيكية؟

تقوم القيادة الاستراتيجية والتشغيلية والتكتيكية على بطاقة الأداء المتوازن لكابلان ونورتون، ونشر السياسات وفق Hoshin Kanri، ومستويات القيادة الثلاثة.

كيف تستخدم خطة تنزيل الاستراتيجية الناتجة عن القيادة الاستراتيجية والتشغيلية والتكتيكية في العمل؟

تستخدم خطة تنزيل الاستراتيجية في إحاطة كبار الزملاء والمشرفين بالأولويات والمقاييس وقواعد التصعيد.

بماذا تختلف القيادة الاستراتيجية والتشغيلية والتكتيكية عن برنامج في التخطيط الاستراتيجي؟

تركز القيادة الاستراتيجية والتشغيلية والتكتيكية على نقل التوجه المتفق عليه إلى الخطط والروتين اليومي، بينما يركز التخطيط الاستراتيجي على اختيار التوجه.