



دورة تطوير مديري الإدارة الوسطى: قيادة المديرين وتنفيذ استراتيجيات الإدارة



دورة تطوير مديري الإدارة الوسطى: قيادة المديرين وتنفيذ استراتيجية الإدارة

مقدمة:

دورة تطوير مديري الإدارة الوسطى: قيادة المديرين وتنفيذ استراتيجية الإدارة دورة تدريبية مدتها عشرة أيام للمديرين الذين يقودون مشرفين وقادة فرق، وتنتهي بإعداد خطة تنفيذ استراتيجية الإدارة وخطة تطوير قادة الفرق لإدارة محل الدراسة. تتعثر استراتيجيات كثيرة في المستوى الأوسط من الهيكل، حيث لا تتحول الأهداف إلى أهداف للأقسام، ويبقى قادة الفرق دون تطوير كاف، وتصعد المفاضلات بين الإدارات بدلا من حسمها. يدير المرشحون أصلا أقساما أو إدارات من خلال قادة الخط الأول، وتعتمد الدورة على دراسات حالة لإدارات متباينة. وتقدم كور كونسبت هذه الدورة لتطوير مديري الإدارة الوسطى.

أهداف الدورة:

- إعادة تحديد دور مدير الإدارة الوسطى وقيم عمله عند القيادة من خلال قادة الفرق بدلا من قيادة موظفي الصف الأمامي مباشرة
- تحويل استراتيجية المنظمة إلى أهداف للإدارة ونتائج رئيسية وخطة تشغيلية باستخدام حوار التفاوض المتبادل على الأهداف وأشجار مؤشرات الأداء
- التأثير في القيادات العليا وحسم المفاضلات بين الوظائف عبر مذكرات الإحاطة الصاعدة واتفاقيات الواجهة وشبكات التفاوض
- إدارة نظام الأداء والموارد في الإدارة بإيقاع مراجعة منتظم ومعايرة التقييمات وصلاحيات القرار وخيارات إعادة توزيع الموازنة
- قيادة التغيير عبر المستوى الأوسط بتقييمات الأثر وتسلسل التواصل والحوارات الصعبة المخطط لها مع المديرين
- بناء قدرات قادة الفرق ومسار القيادة من خلال مراجعات المواهب وخطط التطوير ومقاييس الجاهزية

الفئة المستهدفة:

- مديرو الإدارات المسؤولون عن نتائج عدة أقسام أو فرق يقودها مشرفون
- رؤساء الأقسام المسؤولون عن تحويل أهداف الإدارة إلى خطط عمل لقادة الفرق
- مديرو العمليات والخدمات والوظائف المساندة الذين ينسقون الإنتاج عبر النوبات أو المواقع أو الوحدات
- المديرون في الوظائف التخصصية والمؤسسية الذين يقودون مديري آخرين ويتفاوضون على الموارد مع الإدارات النظيرة
- المديرون المرقون حديثا إلى قيادة المديرين والمنتقلون من قيادة الخط الأول إلى دور على مستوى الإدارة

محاوِر الدورة:

اليوم 1: دور مدير الإدارة الوسطى وضغوطه وقيم العمل

- مرحلة الانتقال في نموذج Leadership Pipeline مسار القيادة من قيادة الأفراد إلى قيادة المديرين
- خريطة دور مدير الإدارة الوسطى في العمل نحو الأعلى والأسفل وعبر الإدارات
- تدقيق قيم العمل وتوزيع الوقت لمديري المديرين
- سجل استيعاب المعنى لتصفية الإشارات بين المستويات الإدارية
- مسح سياق الإدارة من حيث الصلاحيات والطاقة الاستيعابية والقيود

اليوم 2: تحويل الاستراتيجية إلى أهداف الإدارة

- قراءة الخريطة الاستراتيجية لتحديد إسهام الإدارة وأولوياتها
- حوار Catchball التفاوض المتبادل على الأهداف مع القيادات التنفيذية
- تسلسل OKR الأهداف والنتائج الرئيسية من أهداف المنظمة إلى نتائج الأقسام
- شجرة KPI مؤشرات الأداء الرئيسية لربط مقاييس الإدارة بأهداف قادة الفرق
- الخطة التشغيلية للإدارة بالمعالم والمسؤولين والاعتماديات

اليوم 3: القيادة من خلال قادة الفرق والتفويض على نطاق واسع

- مراجعة نطاق الإشراف وعدد المستويات في هيكل الإدارة
- ميثاق مساءلة قادة الفرق عن توقعات العمل الإداري
- سلم التفويض المطبق على قادة الفرق ورؤساء الأقسام
- مصفوفة حدود التمكين للقرارات المحتفظ بها والمشاركة والمفوضة
- بروتوكول اجتماعات تخطي المستوى دون إضعاف قادة الفرق

اليوم 4: الإدارة نحو الأعلى وعبر الإدارات

- خريطة أولويات القيادة العليا لتخطيط التأثير الصاعد
- صيغة مذكرة الإحاطة الصاعدة بالخيارات والتوصية
- اتفاقية الواجهة بين الوظائف لتنظيم التسليم بين الإدارات
- شبكة التفاوض على المفاضلات بين أولويات الإدارات المتنافسة
- تصميم مسار التصعيد للخلافات الأفقية غير المحسومة

اليوم 5: دراسة حالة الأسبوع الأول لإدارة محل الدراسة

- تشخيص إدارة الحالة باستخدام خريطة الدور ومسح السياق
- تمرين التفاوض المتبادل على أهداف الحالة مع مدير افتراضي
- إعادة تصميم التفويض في الحالة عبر ثلاث وحدات لقادة الفرق
- إحاطة صاعدة في الحالة حول تنازع على الموارد بين الوظائف
- المسودة الأولى لخطة تنفيذ الاستراتيجية لإدارة الحالة

اليوم 6: أنظمة أداء الإدارة وقرارات الموارد

- إيقاع مراجعة أداء الإدارة عبر مراجعات الأعمال الشهرية
- لوحة مؤشرات متوازنة لنتائج الأقسام وقادة الفرق
- تصميم جلسات المعايرة لتوحيد التقييمات بين قادة الفرق
- مراجعة بنود موازنة الإدارة للقوى العاملة والعمل الإضافي والإنفاق
- شبكة قرار إعادة توزيع الموارد بين طلبات الأقسام المتنافسة

اليوم 7: جودة القرار وحل المشكلات ومخاطر الصلاحيات المفوضة

- سجل صلاحيات القرار على مستوى الإدارة والقسم والفريق
- لوحة صياغة المشكلة بأشجار القضايا والفرضيات
- مراجعة ما قبل الإخفاق للمبادرات والخطط في الإدارة
- حدود الصلاحيات المفوضة ونقاط الرقابة الداخلية
- سجل القرارات ومراجعة ما بعد التنفيذ للمشكلات المتكررة

اليوم 8: قيادة التغيير وتسلسل التواصل والحوارات الصعبة مع المديرين

- تقييم أثر التغيير حسب القسم ومجموعة قادة الفرق
- شبكة تشخيص المقاومة لدى المستوى الأوسط والصف الأمامي
- حزمة تسلسل التواصل بالرسائل الأساسية وحلقات التغذية الراجعة
- خطة حوار صعب مع قائد فريق متراجع الأداء
- نص وساطة لحل الخلاف بين رئيسي قسمين

اليوم 9: مسار القيادة وعمق الصف الثاني والمرونة الشخصية

- تقييم قدرات قادة الفرق مقابل معايير العمل الإداري
- شبكة مراجعة المواهب لعمق الصف الثاني وتغطية التعاقب
- خطة التطوير الفردية لرؤساء الأقسام الواعدين
- مقاييس مسار القيادة للجاهزية والاستبقاء والتنقل الداخلي
- خطة الطاقة الشخصية وعبء العمل لمرونة إدارية مستدامة

اليوم 10: دراسة حالة ختامية لتنفيذ استراتيجية الإدارة وتطوير قادة الفرق

- استكمال أهداف إدارة الحالة وتسلسل مؤشرات الأداء
- إيقاع مراجعة الأداء في الحالة وخيارات إعادة توزيع الموارد
- ترتيب أثر التغيير وتسلسل التواصل في الحالة
- صياغة خطة تطوير قادة الفرق لإدارة الحالة
- عرض خطة تنفيذ الاستراتيجية أمام لجنة تنفيذية افتراضية

المهارات التي ستكتسبها:

- تسلسل الاستراتيجية إلى أهداف
- التأثير المساعد
- التفاوض بين الوظائف
- التفويض على نطاق واسع
- مراجعة أداء الإدارة
- الحكم في توزيع الموارد
- تخطيط التواصل في التغيير
- تطوير الصف القيادي الثاني

لماذا تحضر هذه الدورة:

- تقديم خطة تنفيذ استراتيجية الإدارة وخطة تطوير قادة الفرق إلى المدير أو الراعي التنفيذي المسؤول عن نتائج الإدارة
- تحديد القرارات التي يحتفظ بها المدير أو يشاركها أو يفوضها لقادة الفرق، وطلبات الأقسام التي تمول أولاً
- تجنب تعثر المبادرات وتكرار التصعيد والشواغل غير المخطط لها في أدوار قادة الفرق
- مشاركة حزم التسلسل ونماذج المراجعة وشبكات مراجعة المواهب مع المديرين النظراء لتوحيد الممارسة في الإدارة

الخاتمة:

بعد العودة إلى العمل يسلم المشاركون المدير أو الراعي التنفيذي خطة تنفيذ استراتيجية الإدارة التي تربط أهداف المنظمة بالنتائج الرئيسية للأقسام وإيقاع المراجعة وخيارات الموارد، ومعها خطة تطوير قادة الفرق الذين سيتولون التنفيذ. وتعتمد القيادة العليا على الخطتين في إقرار الأهداف والصلاحيات المفوضة وتغطية التعاقب في الإدارة. وبعد أول مراجعة ربع سنوية تراجع الإدارة التقدم في النتائج الرئيسية، وجودة التصعيد الذي يصل إلى المدير، وجاهزية قادة الفرق المذكورين في الخطة.

الأسئلة الشائعة:

ما الذي يحتاج المشاركون إلى معرفته قبل دورة تطوير مديري الإدارة الوسطى؟

يكفي أن يقود المشاركون مشرفين أو قادة فرق، أو أن يكون على وشك ذلك، وأن يعرف أهداف إدارته وهيكلها. ويساعد إحضار هيكل تنظيمي حديث وأهداف الإدارة وتقرير أداء حديث على تطبيق دراسات الحالة على وحدته.

بم تختلف دورة تطوير مديري الإدارة الوسطى عن دورة المدير الجديد؟

تتناول دورة المدير الجديد الانتقال من موظف فرد إلى قيادة فريق مباشرة. أما هذه الدورة فتفترض احتمال تلك الخطوة، وتركز على القيادة من خلال قادة الفرق وتسلسل الاستراتيجية والتفاوض بين الإدارات وبناء الصف القيادي التالي.

لماذا يركز تطوير مديري الإدارة الوسطى على تنفيذ الاستراتيجية؟

لأن مديري الإدارة الوسطى يقفون بين القيادات التي تحدد الاتجاه وقادة الفرق الذين ينظمون العمل اليومي. ولا تتحول الاستراتيجية إلى نتائج إلا حين يترجمونها إلى أهداف للإدارة ويوزعون الموارد ويرفعون تقارير صادقة عن التقدم، فهذا المستوى يحدد نجاح الخطط أو تعثرها.

ماذا يعود به المشاركون من دورة تطوير مديري الإدارة الوسطى؟

يعود المشاركون بخطة تنفيذ استراتيجية الإدارة وخطة تطوير قادة الفرق لإدارة محل الدراسة، تتضمنان تسلسل الأهداف وإيقاع المراجعة وخيارات الموارد ونتائج مراجعة المواهب، ويمكن تكييفهما مع إدارته.