JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

# دورة القائد المؤثر

info@jupiterprime.uk

**jupiterprime.uk**

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

# دورة القائد المؤثر

القائد المؤثر دورة تدريبية مدتها أسبوع للمديرين الذين يحتاجون إلى كسب دعم نظرائهم في الإدارات الأخرى ودعم صناع القرار الكبار دون الاعتماد على السلطة الرسمية، وتنتهي بإعداد خطة التأثير عبر الإدارات لمقترح حقيقي. فالهياكل المصفوفية والخدمات المشتركة والأهداف الموحدة جعلت قلة من المبادرات المهمة تقع داخل خط إشرافي واحد. وتقدم جوبيتر برايم للتدريب دورة القائد المؤثر هذه للمديرين عبر الإدارات.

## لماذا يهم القائد المؤثر الآن

ثلاث قوى تدفع المديرين إلى القيادة بالتأثير. فالهياكل المصفوفية وهياكل المشاريع تحمل المدير مسؤولية نتائج تعتمد على زملاء لا يديرهم. وتتلقى اللجان التنفيذية مقترحات أكثر مما تستطيع تمويله، فلا يعتمد إلا المقترح المصاغ بوضوح. ويتوقع المتخصصون والعاملون في الميدان أن يقنعوا لا أن يؤمروا. المدير المؤثر يؤمن الموارد مبكرا ويتجنب تعثر المبادرات ويحفظ العلاقات بعد الخلاف، أما من يعتمد على منصبه وحده فيواجه مقاومة صامتة وتقدما بطيئا. وتستند الدورة إلى شبكة القوة والاهتمام لأصحاب المصلحة، ومبادئ الإقناع لدى Cialdini، ونموذج التبادل للتأثير دون سلطة لدى Bradfordg Cohen، ومبدأ الهرم Pyramid Principle لصياغة المقترحات للقيادات.

## المستفيدون من القائد المؤثر

- المديرون الذين يقودون مبادرات تحتاج موارد تملكها إدارات أخرى
- رؤساء الوظائف الذين يتفاوضون على الأولويات مع نظرائهم في نماذج الخدمات المشتركة
- رعاة البرامج الذين يحافظون على دعم القيادات طوال جهود التغيير الطويلة
- المديرون المتخصصون الذين يعرضون مقترحات فنية على قيادات غير متخصصة
- مديرو المواقع والفروع الذين يوائمون سياسات المركز الرئيس مع الواقع المحلي

تستفيد المجموعة الإدارية التي تطلق مبادرة عابرة للإدارات أكثر حين يحضر عدد من مديريها معا ويرسمون خريطة أصحاب المصلحة نفسها.

## قدرات القائد المؤثر

ينتقل المشاركون من الإقناع العفوي إلى نهج مدروس: من يقصد أولا، وبأي حجة، وعبر أي حلفاء.

- تقييم مصادر المصداقية الشخصية وفجواتها لدى أصحاب المصلحة — تحديد مواضع استثمار العلاقات
- إعداد شبكة القوة والاهتمام وتسلسل التأثير لمقترح واحد — الرعاة ولجان الاعتماد
- تطبيق مبادئ الإقناع بأخلاقية على دوافع مختلفة — النظراء المتحكمون بالموارد المشتركة
- تصميم تحالف من الحلفاء والمحايدين والمعارضين بطلبات محددة — زخم المبادرة وفرص الاعتماد
- إيصال المقترح بصياغة تبدأ بالتوصية — صناع القرار ذوو الوقت المحدود
- موازنة عملات التبادل والمفاضلات قبل التفاوض على الدعم — علاقات دائمة بين الإدارات

## مصطلحات القائد المؤثر الأساسية

- التأثير دون سلطة — كسب تعاون أشخاص لا تديرهم بتقديم قيمة تهمهم.
- شبكة القوة والاهتمام — خريطة تضع كل طرف بحسب سلطته على القرار واهتمامه به.
- عملة التبادل — شيء يقدره الزميل مثل المعلومة أو التقدير أو المساندة يمكن مبادلته بالتعاون.
- مبادئ الإقناع — محركات متكررة للموافقة مثل المعاملة بالمثل والاتساق والدليل الاجتماعي والمودة والمرجعية والندرة.
- التحالف — مجموعة من أصحاب المصلحة يتفقون على مساندة مقترح معا فيضيفون إليه ثقلا.
- مبدأ الهرم Pyramid Principle — بنية تبدأ بالتوصية الرئيسة ثم تجمع الحجج والأدلة الداعمة تحتها.

## القائد المؤثر يوما بيوم

## اليوم 1: التأثير في المنظمات المصفوفية

- السلطة مقابل التأثير في الهياكل المصفوفية — أين تنتهي الصلاحيات الرسمية
- تدقيق مصادر المصداقية — الخبرة والسجل والعلاقات والشخصية
- التقييم الذاتي لأسلوب التأثير — ميول الدفع والجذب تحت الضغط
- خريطة السياسة التنظيمية — قراءة الشبكات غير الرسمية ومسارات القرار
- اختيار المقترح العابر للإدارات — تحديد الحالة الحية لأسبوع الدورة

## اليوم 2: رسم خريطة أصحاب المصلحة ودوافعهم

- بناء شبكة القوة والاهتمام — ترتيب من يشكل القرار
- مقابلات دوافع أصحاب المصلحة — كشف المخاوف والأهداف الخفية
- جرد عملات التبادل — مواءمة العروض مع ما يقدره النظراء
- تخطيط تسلسل التأثير — تحديد من يقصد أولا
- أمثلة من برامج المرافق العامة والخدمات البنكية للأفراد — مقارنة مسارات الاعتماد

## اليوم 3: مبادئ الإقناع والرسائل

- مبادئ الإقناع لدى Cialdini — الاستخدام الأخلاقي في طلبات العمل
- المناشدات المنطقية والعاطفية والتعاونية — مواءمة الحجة مع الجمهور
- مصفوفة توقع الاعتراضات — إعداد الردود قبل الاجتماع
- السرد المدعوم بالأدلة — جعل الأرقام راسخة لدى القيادات
- الإصغاء لإشارات الموافقة — معرفة وقت طلب التعهد

## اليوم 4: التحالفات وصياغة المقترحات للقيادات

- تصميم التحالف: الحلفاء والمحايدون والمعارضون — طلب محدد لكل طرف
- روتين التمهيد قبل الاجتماع — تجنب المفاجآت في اللجنة
- بنية المقترح وفق Pyramid Principle — أوراق تبدأ بالتوصية لصناع القرار
- معالجة المقاومة والمفاضلات المربحة للطرفين — حماية العلاقات بعد الخلاف
- التصعيد دون ضرر — متى وكيف يشرك الرعاة

## اليوم 5: ممارسة خطة التأثير عبر الإدارات

- تحدي الأقران لخريطة أصحاب المصلحة — تطبيق شبكة اليوم 2 وتسلسله
- تدريب رسالة الإقناع مع الاعتراضات — تطبيق مبادئ اليوم 3
- محاكاة عرض أمام القيادة — تطبيق بنية اليوم 4 التي تبدأ بالتوصية
- تعهدات التحالف وإجراءات المتابعة — تثبيت الدعم بعد الاجتماع
- استكمال خطة التأثير عبر الإدارات — أصحاب المصلحة والرسائل والحلفاء والمراحل

## تطبيق القائد المؤثر بعد الدورة

- إجراء ثلاث مقابلات لاستكشاف دوافع أصحاب المصلحة في المقترح الحي وتحديث شبكة القوة والاهتمام.
- عرض المقترح على صانع قرار واحد ببنية تبدأ بالتوصية وتسجيل الاعتراضات المطروحة.

## أسئلة حول القائد المؤثر

### ما معنى أن تكون القائد المؤثر ولماذا يهم ذلك الآن؟

القائد المؤثر يكسب دعم النظراء والقيادات دون الاعتماد على المنصب. ويهم ذلك الآن لأن الهياكل المصفوفية وازدحام جداول الاعتماد تعني أن معظم المبادرات تحتاج إلى مساندة من إدارات متعددة.

## من يستفيد أكثر من تدريب القائد المؤثر؟

يستفيد أكثر قادة المبادرات ورؤساء الوظائف في الخدمات المشتركة ورعاة البرامج والمديرون المتخصصون الذين يعرضون على القيادات، لأن نتائجهم تعتمد على أشخاص خارج خطهم الإشرافي.

## كيف يختلف تدريب القائد المؤثر عن دورة الحضور التنفيذي؟

يركز على آليات كسب الدعم عبر الإدارات: خرائط أصحاب المصلحة وعملات التبادل والتحالفات وصياغة المقترحات. أما دورات الحضور التنفيذي فتركز أكثر على الهيبة الشخصية وأسلوب الإلقاء.

## ماذا تعود به من تدريب القائد المؤثر؟

تعود بخطة تأثير عبر الإدارات لمقترح حي تضم خريطة أصحاب المصلحة وتسلسل التأثير ورسائل موجهة وطلبات التحالف ومراحل تبدأ تنفيذها فورا.

## القائد المؤثر: الطريق إلى الأمام

تحدد خطة التأثير عبر الإدارات أصحاب المصلحة والرسائل والحلفاء والمراحل لمقترح حقيقي واحد. وأول استخدام لها تحديد من يقصد أولا وبأي عرض. ويرجع إليها المديرون ورعاتهم قبل كل اجتماع مهم. وبعد أول جولة اعتماد تستحق شبكة القوة والاهتمام مراجعة جديدة، لأن المواقف تتغير غالبا حين يصبح القرار مرئيا.