JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

دورة متقدمة في الحوار الاستراتيجي لمراجعات التخطيط

22 نوفمبر – 3 ديسمبر 2027

ميلانو

info@jupiterprime.uk

jupiterprime.uk

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

دورة متقدمة في الحوار الاستراتيجي لمراجعات التخطيط

المرجع: 100065_2631 **التاريخ:** 22 نوفمبر – 3 ديسمبر 2027 **المكان:** ميلانو **الرسوم:** GBP 11100

الحوار الاستراتيجي لمراجعات التخطيط دورة تدريبية مدتها أسبوعين موجهة إلى المديرين وقادة الاستراتيجية الذين يترأسون مراجعات التخطيط أو يعرضون فيها، ويخرج منها المشاركون بدليل حوار مراجعات التخطيط. ومع قصر دورات الاستراتيجية وتزاحم الأولويات أمام فرق القيادة، أصبحت جودة النقاش داخل قاعة المراجعة هي ما يحدد إن كانت الخيارات ستتحول إلى تعهدات واضحة أم ستؤجل إلى اجتماع آخر. وتقدم جوبيتر برايم للتدريب هذه الدورة في الحوار الاستراتيجي لمراجعات التخطيط.

لماذا يهم الحوار الاستراتيجي لمراجعات التخطيط الآن

تتشكل طريقة مناقشة الاستراتيجية اليوم تحت ثلاثة ضغوط. فمجالس الإدارة واللجان التنفيذية تنتظر خيارات أوضح في وقت أقصر، والمراجعة التي تدور حول نفسها دون حكم تهدر الزخم. ويأتي رؤساء الوظائف بأدلة وحوافز متعارضة، والتوتر الذي لا يعالج يعود لاحقا في صورة مقاومة صامتة للتنفيذ. كما تقلل الاجتماعات الهجينة من الإشارات غير الرسمية التي كانت تساعد الرئيس على قراءة القاعة. والجهة التي تحسن إدارة هذه النقاشات تحول مراجعاتها إلى مفاضلات واضحة ومالكين محددين ومتابعات مؤرخة، أما التي تسيء إدارتها فتعيد فتح الأسئلة نفسها كل ربع سنة بينما تتراجع المستهدفات وتضعف الثقة بين الإدارات.

المستفيدون من الحوار الاستراتيجي لمراجعات التخطيط

- قادة مكاتب الاستراتيجية الذين يصممون جداول أعمال المراجعات ويصوغون الخيارات المعروضة على التنفيذيين
- مديرو وحدات الأعمال الذين يدافعون عن الخطط والموازنات والمستهدفات أمام التحدي
- رؤساء التحول والمحافظ الذين يفاوضون على الأولويات بين المبادرات المتنافسة
- مديرو المالية والأداء الذين يدخلون أدلة الانحرافات في النقاش الاستراتيجي
- رؤساء المكاتب التنفيذية الذين يهيئون القياديين ويحولون النقاش إلى سجلات قرار

تتحقق أكبر فائدة عندما يحضر فريق قيادي مع مكتب الاستراتيجية الذي يسانده، إذ يغادرون بطريقة واحدة في صياغة الخيارات والتعبير عن الرأي المخالف وإغلاق المراجعات.

قدرات الحوار الاستراتيجي لمراجعات التخطيط

يتدرب المشاركون على كل مرحلة من مراحل المراجعة المتنازع عليها، من صياغة السؤال قبلها إلى تثبيت القرار بعدها، ليصبحوا قادرين على:

- تصميم جدول أعمال للمراجعة حول أسئلة القرار بدلا من تقارير الحالة — رؤساء اللجان التنفيذية
- صياغة خيارين أو ثلاثة خيارات استراتيجية بمفاضلات وأدلة صريحة — خيارات المجالس والرعاة
- إظهار الخلاف ومعالجته دون فقدان الصراحة أو الإيقاع — فرق القيادة متعددة الوظائف
- اختبار الافتراضات وراء المستهدفات بأسئلة تحد منظمة — مديرو التخطيط والمالية
- بناء سجل قرار يحدد المالكين والشروط ومحفزات المراجعة — متابعة مكتب الاستراتيجية
- إيصال نتائج المراجعة بحيث تعمل الإدارات وفق قراءة واحدة — المديرون الوسطيون وفرق التنفيذ

مصطلحات الحوار الاستراتيجي لمراجعات التخطيط الأساسية

- سؤال القرار — الخيار الوحيد الذي يجب أن تحسمه المراجعة، مصاغا بحيث تلزم الإجابة عنه بموارد أو اتجاه.
- صياغة الخيارات — عرض البدائل جنبا إلى جنب مع تكاليفها ومخاطرها وعواقبها ليقارن القادة بين أمور متكافئة.
- المعارضة البناءة — اعتراض يطرح علنا على الفكرة لا على الشخص، بهدف تحسين القرار قبل اعتماده.
- سجل الافتراضات — قائمة بالقناعات التي تقوم عليها الخطة، لكل منها مالك والدليل الذي قد ينقضها.
- سجل القرار — مذكرة مكتوبة بما اتفق عليه، ومن وافق، وبأي شروط، ومتى يعاد النظر فيه.
- مسار التصعيد — الطريق المتفق عليه لخلاف لا يحسم داخل القاعة، مع موعد نهائي لحله.

الحوار الاستراتيجي لمراجعات التخطيط يوما بيوم

اليوم 1: قاعة المراجعة منتدى للقرار

- ميثاق غرض المراجعة — فصل القرارات عن تقارير الحالة
- خريطة مصالح أصحاب المصلحة — توقع المواقف قبل الاجتماع
- تدقيق القوة والتأثير — من يشكل النتائج خلف جدول الأعمال
- تصميم إيقاع المراجعات — مواءمة عمق النقاش مع أفق التخطيط
- أنماط إخفاق المراجعات — تشخيص النقاشات الدائرية والمؤجلة

اليوم 2: صياغة سؤال القرار

- كتابة سؤال القرار — تحويل المخاوف العامة إلى خيارات قابلة للحسم
- تفكيك شجرة المسائل — تقسيم المشكلات الاستراتيجية إلى أجزاء قابلة للاختبار
- بنية المواد المسبقة — تزويد التنفيذيين بالأدلة قبل دخول القاعة
- ترتيب جدول الأعمال — وضع البنود الخلافية حيث تكون الطاقة أعلى
- خريطة صلاحيات القرار — توضيح من ينصح ومن يقرر ومن ينفذ

اليوم 3: صياغة الخيارات الاستراتيجية

- بناء مجموعة الخيارات — تجنب فخ الإجابة الوحيدة المفضلة
- جداول المفاضلة — مقارنة التكلفة والمخاطر والتوقيت واحتياجات القدرات
- تقييم قابلية التراجع — التمييز بين الخيارات النهائية والقابلة للعكس
- اختبارات الضغط بالسيناريوهات — فحص الخيارات أمام تحولات خارجية محتملة
- سردية التوصية — عرض الخيار المرجح وشروطه

اليوم 4: الأدلة داخل النقاش

- بناء سجل الافتراضات — كشف القناعات الكامنة وراء المستهدفات
- سرد الانحرافات — تفسير فجوات الأداء دون موقف دفاعي
- تصنيف جودة الأدلة — الموازنة بين البيانات والتقدير والروايات
- اختيار المؤشرات للنقاش — انتقاء مقاييس تخدم الخيار المطروح
- تصميم الإحاطات المرئية — رسوم توضح ولا تثقل

اليوم 5: الاستجواب والتحدي

- أسئلة التحدي المنظمة — فحص الخطط دون إثارة الدفاعية
- مراجعات الفريق المعارض — تكليف معارضة رسمية للخيارات المفضلة
- تمارين ما قبل الإخفاق — تخيل الفشل لكشف المخاطر الخفية
- الإصغاء للمصالح الكامنة — تجاوز المواقف المعلنة
- أساليب إعادة التأطير — نقل النقاشات المتعثرة إلى أرضية مشتركة

اليوم 6: معالجة الخلاف

- تشخيص مصادر الخلاف — الفصل بين الحقائق والقيم والمصالح
- أعراف المعارضة البناءة — جعل الصراحة آمنة في المنتديات العليا
- مقترحات الجسر — دمج عناصر من خيارات متنافسة
- تصميم مسار التصعيد — توجيه القضايا العالقة بمواعيد نهائية
- ترميم العلاقات بعد التنافس — صون الثقة بين الإدارات

اليوم 7: رئاسة المراجعات وتيسيرها

- انضباط دور الرئيس — الموازنة بين التيسير المحايد والحكم التنفيذي
- إدارة وقت الحديث — إشراك الأصوات الهادئة وضبط الأصوات المهيمنة
- أساليب الاجتماعات الهجينة — إبقاء المشاركين عن بعد داخل النقاش
- التأجيل وتحديد الوقت — حماية جدول القرار من الانحراف
- قراءة ديناميكيات المجموعة — رصد الإجماع الزائف والمقاومة الصامتة

اليوم 8: إغلاق المراجعة بالقرارات

- اختبار الإجماع — التحقق من الاتفاق الفعلي قبل الانتقال
- قواعد القرار — الاختيار بين الإجماع والموافقة والحسم التنفيذي
- صياغة سجل القرار — تدوين المالكين والشروط والمحفزات
- بيانات التعهد — تأمين ملكية ظاهرة من كل إدارة
- تسجيل الرأي المخالف — توثيق آراء الأقلية للمراجعة اللاحقة

اليوم 9: من الاتفاق إلى المتابعة

- تخطيط تسلسل الإجراءات — ترجمة القرارات إلى أولويات للوحدات
- رسائل النتائج — توحيد ما تسمعه كل إدارة وتعمل به
- تصميم مراجعة المتابعة — تتبع القرارات وفق المحفزات المتفق عليها
- الإحاطة الصاعدة — رفع نتائج المراجعة إلى المجالس والرعاة
- حلقات التعلم — تحسين المراجعة القادمة من دروس الحالية

اليوم 10: ممارسة دليل حوار مراجعات التخطيط

- محاكاة مراجعة كاملة — تطبيق صياغة الخيارات تحت تحد مباشر
- لعب أدوار الخلاف — تطبيق أعراف المعارضة ومقترحات الجسر
- تناوب الرئاسة — تطبيق مهارات التيسير واختبار الإجماع
- لجان التغذية الراجعة من الزملاء — صقل العادات الشخصية في المراجعات
- دليل حوار مراجعات التخطيط — استكمال القوالب والأعراف وسجلات القرار

تطبيق الحوار الاستراتيجي لمراجعات التخطيط بعد الدورة

- إعادة تصميم جدول أعمال مراجعة التخطيط الفصلية القادمة حول ثلاثة أسئلة قرار، لكل منها مجموعة خيارات مصاغة ومادة مسبقة قصيرة.
- اعتماد سجل قرار وسجل للرأي المخالف عند إغلاق تلك المراجعة، ثم عقد جلسة متابعة وفق محفزاتها خلال أربعة أسابيع.

أسئلة حول الحوار الاستراتيجي لمراجعات التخطيط

ما الحوار الاستراتيجي لمراجعات التخطيط ولماذا يهم الآن؟

هو الطريقة المنضبطة التي يصوغ بها القادة الخيارات ويختبرون الأدلة ويحسمون الخلاف في مراجعات التخطيط. ويهم الآن لأن قصر دورات الاستراتيجية وتباين الإدارات يعاقبان كل مراجعة تنتهي دون قرار واضح له مالك.

من يستفيد أكثر من الحوار الاستراتيجي لمراجعات التخطيط؟

يستفيد المديرون وقادة الاستراتيجية أكثر من غيرهم: رؤساء مكاتب الاستراتيجية ومديرو وحدات الأعمال وقادة المحافظ ومديرو المالية والأداء ورؤساء المكاتب التنفيذية الذين يعدون مراجعات تتنازع فيها الخيارات أو يترأسونها أو يعرضون فيها.

بم يختلف الحوار الاستراتيجي لمراجعات التخطيط عن دورة عامة في التفاوض أو الاتصال؟

يركز على موقف واحد هو مراجعة التخطيط الداخلية. فبدلا من التفاوض مع أطراف خارجية أو مهارات العرض وحدها، تتدرب على صياغة أسئلة القرار وعرض الخيارات ومعالجة الخلاف بين الزملاء وإغلاق المراجعات بتعهدات موثقة.

ماذا تعود به من الحوار الاستراتيجي لمراجعات التخطيط؟

تعود بمجموعة جاهزة من قوالب المراجعة: صيغ أسئلة القرار وجداول الخيارات وبنوك أسئلة التحدي وأعراف المعارضة وسجل القرار، مجمعة في دليل يستخدمه فريقك القيادي في مراجعته القادمة.

الحوار الاستراتيجي لمراجعات التخطيط: الطريق إلى الأمام

يوجه دليل حوار مراجعات التخطيط أولا طريقة صياغة المراجعة الفصلية القادمة: أي الخيارات تصل إلى جدول الأعمال وكيف تعرض البدائل. ويستخدمه الرؤساء وفريق مكتب الاستراتيجية والمديرون العارضون معا. وبعد أول استخدام له، يستحق الأمر إعادة النظر في طريقة التعبير عن الخلاف وتسجيله، لأن ذلك يكشف إن كانت الصراحة داخل القاعة تزداد أم تتراجع.