JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

# دورة متقدمة في تحديد التوجه المؤسسي للمديرين

24 مايو – 4 يونيو 2027

دار السلام

info@jupiterprime.uk

**jupiterprime.uk**

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

# دورة متقدمة في تحديد التوجه المؤسسي للمديرين

**المرجع:** 107027_2793 **التاريخ:** 24 مايو – 4 يونيو 2027 **المكان:** دار السلام **الرسوم:** GBP 9500

تحديد التوجه المؤسسي للمديرين دورة تدريبية مدتها أسبوعين للمديرين وكبار القادة الذين يقررون أين تنافس المنظمة وما الذي تتوقف عنه وكيف تتبع مواردها تلك الخيارات، ويبني فيها المشاركون موجز التوجه للمدير. تتوقع مجالس الإدارة والمستثمرون اليوم خيارات أوضح وأسرع مع تغير الأسواق وتكلفة رأس المال وتوفر الكفاءات في وقت واحد. تقدم جوبيتر برايم للتدريب هذه الدورة في تحديد التوجه المؤسسي للمديرين.

## لماذا يهم تحديد التوجه المؤسسي للمديرين الآن

تشكل ثلاثة ضغوط تحديد التوجه المؤسسي اليوم: مجالس إدارة تطلب خيارات أوضح وإنذارا مبكرا بالمخاطر، ورأس مال وكفاءات أصبحت أندر وأكثر تنافسا بين وحدات الأعمال، وفرق عليا موزعة على وظائف تقرأ كل منها المستقبل بطريقة مختلفة. المنظمة التي تحدد توجهها جيدا تركز جهدها وتمول رهاناتها القليلة الحقيقية وتوقف النشاط الضعيف مبكرا. أما التي تخفق في ذلك فتوزع أموالها توزيعا رقيقا وتتسامح مع أولويات متعارضة وتفقد مصداقيتها أمام مجلسها. تستند الدورة إلى ممارسات راسخة في الاختيار الاستراتيجي وتوزيع المحفظة والتواصل مع المجلس، معروضة بلغة واضحة بعيدا عن الأساليب ذات الأسماء التجارية.

## المستفيدون من تحديد التوجه المؤسسي للمديرين

- المديرون المسؤولون عن الخيارات بعيدة المدى لوحدة أعمال أو قطاع
- كبار القادة الذين يصوغون ما تناقشه اللجنة التنفيذية وتقرره
- رؤساء الاستراتيجية الذين يعدون الخيارات والمفاضلات للفريق القيادي
- القادة الماليون الذين يوجهون ميزانيات رأس المال والتشغيل نحو الأولويات المعلنة
- المديرون الوظيفيون الذين يحولون خيارات المنظمة إلى أجندات لقادتهم

تستفيد اللجنة التنفيذية التي ترسل عدة أعضاء معا أكثر من غيرها، لأن أعضاءها يعودون بلغة مشتركة للخيارات والمفاضلات والحوار مع المجلس.

## قدرات تحديد التوجه المؤسسي للمديرين

ينتقل المشاركون من وصف الطموحات إلى اتخاذ خيارات صريحة حول الساحات والرهانات والتخارج، والدفاع عنها أمام المجلس والفريق القيادي.

- صياغة مجموعة صغيرة من الخيارات الاستراتيجية المتمايزة بعواقب واضحة — قرار اللجنة التنفيذية بشأن التوجه
- موازنة مفاضلات المحفظة بين النمو والإبقاء والإصلاح والتخارج — قرارات توزيع رأس المال
- تصميم قواعد لإعادة توزيع الموارد تتبع الأولويات المعلنة — دورة الميزانية السنوية
- بناء سردية للمجلس تربط الخيارات بالمخاطر والمؤشرات الدالة — موافقة المجلس وإشرافه
- إيصال التوجه في صورة أجندات قيادية محددة لكل وظيفة — القادة المنفذون
- اختبار التوجه مقابل الإشارات المبكرة ونقاط التحفيز — قرار الاستمرار أو التعديل

## مصطلحات تحديد التوجه المؤسسي للمديرين الأساسية

- التوجه المؤسسي — الخيارات الصريحة القليلة حول أين تنافس المنظمة وكيف تتفوق وما الذي لن تسعى إليه بعد الآن.
- الخيار الاستراتيجي — مسار متماسك ومتمايز يمكن أن تسلكه المنظمة، يوصف بمنطقه وتكلفته ومخاطره وشروط نجاحه.
- مفاضلة المحفظة — القرار المتعمد بتمويل نشاط أو سوق أو مبادرة على حساب أخرى ذات آفاق أضعف.
- إعادة توزيع الموارد — نقل رأس المال والأفراد واهتمام القيادة من الأنماط التاريخية نحو الأولويات المختارة.
- حوار المجلس — التبادل المنظم الذي يختبر فيه أعضاء المجلس التوجه ومخاطره الرئيسية ويتحدونه ويقرونه.
- المؤشر الدال — إشارة خارجية أو داخلية قابلة للرصد يتفق عليها مسبقا وتدفع القادة إلى مراجعة خيار استراتيجي.

## تحديد التوجه المؤسسي للمديرين يوما بيوم

### اليوم 1: دور المدير في رسم التوجه

- خريطة مساءلة المديرين — من يملك كل خيار من خيارات المنظمة
- التمييز بين التوجه والتخطيط — أين ينتهي الاختيار ويبدأ الجدولة
- نقد بيان الطموح — تحويل التطلعات إلى خيارات قابلة للاختبار
- منطق تسلسل الخيارات — ربط الساحات بالميزة والقدرات
- تشخيص التوجه الحالي — الفجوات بين الأولويات المعلنة والفعلية

### اليوم 2: قراءة الساحة الخارجية

- رسم مجمعات الربحية في القطاع — أين تنتقل القيمة مع الوقت
- مراجعة انتقال احتياجات العملاء — الشرائح الجديرة بالاهتمام مستقبلا
- توقع تحركات المنافسين — الاستجابات المحتملة لكل توجه
- مسح أسواق رأس المال والكفاءات — القيود على الطموح الممكن
- سجل إشارات الاضطراب — أدلة مبكرة على سقوط الافتراضات القديمة

## اليوم 3: بناء خيارات استراتيجية متمايزة

- جلسة توليد الخيارات — توسيع البدائل قبل تضييقها
- بدائل ساحات المنافسة — الأسواق والشرائح والقنوات المستهدفة
- عبارات منطق التفوق — مصادر الميزة الدائمة
- اختبار تمايز الخيارات — حذف الصيغ المكررة للفكرة نفسها
- قوائم شروط النجاح — ما يجب أن يصح لكل خيار

## اليوم 4: اختبار الخيارات في ظل عدم اليقين

- اختبار إجهاد الافتراضات — المعتقدات التي قد تهدم كل خيار
- تمرين السرديات المستقبلية — صمود الخيار عبر عوالم محتملة
- تقييم قابلية التراجع — الأبواب الاستراتيجية ذات الاتجاه الواحد والاتجاهين
- رسم التعرض للخسائر — الخسائر التي يحتملها المجلس
- قيمة خيار الانتظار — متى يتفوق التأجيل على الحسم المبكر

## اليوم 5: مفاضلات المحفظة

- شبكة محفظة الأعمال — مواقع النمو والإبقاء والإصلاح والتخارج
- توازن الرهانات الأساسية والمجاورة والجديدة — توزيع المخاطر عبر الآفاق
- معايير التخارج وبيع الأصول — إنهاء النشاط غير الملائم
- تمحيص ادعاءات التآزر — فصل الروابط الحقيقية عن المفترضة
- خيار تركيز المحفظة — رهانات أقل وأكبر أم كثيرة وصغيرة

## اليوم 6: توزيع رأس المال والكفاءات

- قواعد إعادة توزيع الموارد — كسر ميزانيات العام الماضي مع زيادة التضخم
- عتبات دراسات الاستثمار — اختبارات متماثلة عبر وحدات الأعمال
- نشر الأدوار الحرجة — وضع أقوى الكفاءات على الرهانات ذات الأولوية
- التمويل المرحلي — الإفراج عن الأموال مع تراكم الأدلة
- قائمة التوقف — تحرير الطاقة للأولويات المختارة

## اليوم 7: قيادة حوار الفريق القيادي

- تصميم الحوار الاستراتيجي — أجندات تفرض خيارات حقيقية
- أساليب إظهار الاعتراض — إخراج التحفظات الخفية إلى الطاولة
- ميثاق صلاحيات القرار — من يقرر ومن يشير ومن ينفذ
- فحص المواءمة التنفيذية — اختبار القراءة المشتركة للأولويات
- حوارات التعهد — تأمين ملكية كل مدير لدوره

## اليوم 8: حوار المجلس والإشراف

- سردية الاستراتيجية للمجلس — ربط الخيارات بالمخاطر والأدلة
- بيانات الرغبة في المخاطرة — حدود كل رهان استراتيجي
- التحضير لجلسات التحدي — توقع أسئلة الأعضاء غير التنفيذيين
- تصميم لوحة المجلس — مؤشرات قليلة تتابع التوجه
- الاتفاق على المؤشرات الدالة ونقاط التحفيز — متى يراجع المجلس الخيارات

## اليوم 9: ترجمة التوجه إلى أجندات قيادية

- ترجمة الأجندات الوظيفية — خيارات المنظمة إلى أولويات القطاعات
- نماذج الأجندة القيادية — من ثلاث إلى خمس أولويات لكل قائد
- قصة التوجه — شرح الخيارات والمفاضلات للمديرين التنفيذيين
- خريطة الاعتماد بين الوحدات — الأولويات المشتركة بين القطاعات
- إيقاع المراجعة الفصلية للتوجه — إعادة النظر في الرهانات بأدلة جديدة

## اليوم 10: ممارسة موجز التوجه للمدير

- صقل مجموعة الخيارات — تطبيق اختبارات التمايز والإجهاد
- مقترح المحفظة والتوزيع — تطبيق قواعد المفاضلة والتمويل
- التدرب على سردية المجلس — تطبيق التحضير للتحدي مع الأقران
- لجنة تحدي الأقران — مديرون يسائلون خيارات بعضهم
- موجز التوجه للمدير — الخيارات النهائية والتوزيعات والمؤشرات الدالة

## تطبيق تحديد التوجه المؤسسي للمديرين بعد الدورة

- إدارة جلسة خيارات مدتها ساعتان مع الفريق القيادي، باستخدام اختبارات التمايز والإجهاد لتضييق الخيار الاستراتيجي القادم إلى ثلاثة بدائل حقيقية.
- إعداد قائمة توقف ومقترح لإعادة توزيع الموارد لدورة الميزانية القادمة، مع تطبيق عتبات الاستثمار المتماثلة على كل وحدة أعمال.

## أسئلة حول تحديد التوجه المؤسسي للمديرين

### ما تحديد التوجه المؤسسي للمديرين ولماذا يهم الآن؟

تحديد التوجه المؤسسي للمديرين هو اتخاذ عدد قليل من الخيارات الصريحة حول أين تنافس المنظمة وما الذي تتوقف عنه. ويهم الآن لأن المجالس تنتظر خيارات أدق بينما يصعب تأمين رأس المال والكفاءات ويسهل إهدارهما.

### ما الأدوار الأكثر استفادة من تحديد التوجه المؤسسي للمديرين؟

يستفيد المديرون وأعضاء اللجنة التنفيذية ورؤساء الاستراتيجية والقادة الماليون أكثر من غيرهم. فكل منهم يصوغ أو يقر الخيارات والمفاضلات والتوزيعات التي تحدد التوجه، وعليه شرحها للمجلس وللقادة المنفذين.

### كيف يختلف تحديد التوجه المؤسسي للمديرين عن دورة التخطيط الاستراتيجي؟

يركز تحديد التوجه المؤسسي للمديرين على الاختيار لا على الجدولة. فدورة التخطيط تبني الأهداف والمقاييس والمبادرات لاستراتيجية متفق عليها، بينما تتناول هذه الدورة الخيارات السابقة على مستوى المديرين ومفاضلات المحفظة وحوار المجلس التي تقرر الاستراتيجية نفسها.

### ماذا تعود به من تحديد التوجه المؤسسي للمديرين؟

تعود بمجموعة خيارات استراتيجية مختبرة ومقترح للمحفظة والتوزيع وسردية مجلس جرى التدرب عليها ومؤشرات دالة متفق عليها. وتمنح معا فريقك القيادي أساسا واضحا لقراره الكبير التالي وللأجندات القيادية عبر الوظائف.

## تحديد التوجه المؤسسي للمديرين: الطريق إلى الأمام

يدعم موجز التوجه للمدير أولا قرار اللجنة التنفيذية بشأن الخيار الاستراتيجي الذي توصي به للمجلس. ويستخدمه المديرون ورؤساء الاستراتيجية لتحديد التوزيعات والأجندات القيادية، بينما يعتمد المجلس على مؤشراته الدالة في الإشراف. وبعد استخدامه الأول تستحق قائمة التوقف المراجعة، لأن إنهاء النشاط الضعيف هو الخيار الذي يؤجل أكثر من غيره.