JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

# دورة متقدمة في تعاقد الأدوار والإدارة نحو الأعلى

4 – 15 أكتوبر 2027

ميونخ

info@jupiterprime.uk

**jupiterprime.uk**

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

# دورة متقدمة في تعاقد الأدوار والإدارة نحو الأعلى

**المرجع:** 1056_39812 **التاريخ:** 4 – 15 أكتوبر 2027 **المكان:** ميونخ **الرسوم:** GBP 9500

تعاقد الأدوار والإدارة نحو الأعلى دورة تدريبية متقدمة مدتها أسبوعين للمديرين في المستويين المتوسط والأعلى الذين تتسع صلاحياتهم، ويعد فيها كل مشارك ميثاق الدور وخطوط الرفع الخاص بمنصبه. فالهياكل المصفوفية وتعدد الرعاة وتبدل توقعاتهم تجعل غموض التفويض سببا مباشرا لتعطل القرارات وتوتر العلاقات مع الإدارة العليا. وقد صممت جوبيتر برايم للتدريب هذه الدورة لتجعل تعاقد الأدوار والإدارة نحو الأعلى ممارسة يومية للمدير.

## لماذا يهم تعاقد الأدوار والإدارة نحو الأعلى الآن

تعيد ثلاث قوى تشكيل موقع المدير الأول. فالهياكل المصفوفية والمشروعات تمنح المدير الواحد عدة رعاة بمطالب متعارضة. والفرق التنفيذية تنتظر تقارير موجزة ومبكرة وصريحة بشأن المخاطر. والأقران في الإدارات الأخرى يملكون موارد لا يستطيع المدير توجيهها بالأمر. والمؤسسة التي تتعاقد على الأدوار صراحة تكسب تصعيدا أسرع وتداخلا أقل في الصلاحيات وثقة أثبت لدى الرعاة، أما التي تتركها ضمنية فتواجه أعباء صامتة ومفاجآت متأخرة وتآكلا في الثقة. وتستند الدورة إلى مصفوفة توزيع المسؤوليات RACI ونموذج القيادة الموقفية وخرائط أصحاب المصلحة والتغذية الراجعة متعددة المصادر 360 درجة.

## المستفيدون من تعاقد الأدوار والإدارة نحو الأعلى

- المديرون الذين يرفعون تقاريرهم إلى أكثر من راع ويوفقون بين توقعات متعارضة
- رؤساء الوظائف الذين يتفاوضون على التفويض وحقوق القرار مع اللجان التنفيذية
- المديرون المكلفون حديثا بمحفظة أوسع ويعيدون التفاوض على اتفاقات موروثة
- قادة التحول والتغيير الذين يعتمدون على الأقران في الميزانيات والكوادر
- النواب ومديرو المكاتب التنفيذية الذين يحولون نية القيادة إلى تعهدات تشغيلية

وتتحقق الفائدة الأكبر حين يحضر مدير مع أقرانه من الطبقة القيادية نفسها، إذ يمكن إعادة رسم اتفاقات الرفع وحقوق القرار المشتركة بينهم معا.

## قدرات تعاقد الأدوار والإدارة نحو الأعلى

يخرج المشاركون قادرين على تحديد الاتفاقات التي تحكم الدور القيادي والتفاوض عليها وصونها مع الرؤساء والأقران.

- تحديد تفويض الدور وحدوده ومقاييس نجاحه — الراعي الذي يقر الأولويات
- تصميم عقود تفويض بحقوق قرار صريحة ونقاط متابعة — المرؤوسون الذين يتولون الملكية
- تقييم أسلوب عمل المدير الأعلى وضغوطه وصيغة التقارير التي يفضلها — العلاقة مع الرئيس
- إبلاغ الأخبار غير السارة والتصعيد مبكرا مع بدائل جاهزة — المسؤول التنفيذي الذي يوازن المخاطر
- بناء اتفاقات متبادلة مع الإدارات النظيرة حول الموارد المشتركة — القرار العابر للوظائف
- موازنة مطالب الرعاة المتنافسة مقابل أولويات الدور المتفق عليها — مفاضلة المحفظة

## مصطلحات تعاقد الأدوار والإدارة نحو الأعلى الأساسية

- عقد الدور — اتفاق صريح بين المدير والراعي على التفويض وحقوق القرار والموارد ومقاييس النجاح لفترة محددة.
- الإدارة نحو الأعلى — تشكيل علاقة العمل مع الرئيس المباشر عن قصد لتتدفق الأولويات والمعلومات والدعم في الاتجاهين.
- حقوق القرار — الصلاحية المحددة للتوصية أو البت أو الإقرار أو إبداء الرأي في فئة معينة من القرارات.
- عقد التفويض — تسليم مكتوب لمهمة أو نتيجة يبين مستوى الصلاحية والقيود ونقاط الرفع وشروط التصعيد.
- غموض الدور — حالة يفتقد فيها المدير وضوح التوقعات أو الحدود أو طريقة الحكم على أدائه.
- عتبة التصعيد — المحفز المتفق عليه، كالخطر أو التكلفة أو التأخر، الذي تنتقل عنده المسألة إلى مستوى أعلى.

## تعاقد الأدوار والإدارة نحو الأعلى يوما بيوم

### اليوم 1: الدور القيادي في سياقه

- تحليل الانتقال في الدور — ما الذي يتغير حين يتسع النطاق
- خرائط الرفع المزدوج والمصفوفي — مواضع تداخل الصلاحيات أو تصادمها
- تشخيص غموض الدور — تحديد التوقعات والحدود غير الواضحة
- خريطة النفوذ المؤسسي — من يصنع القرار خارج الهيكل التنظيمي
- خط الأساس الشخصي للدور — التعهدات الفعلية مقابل التفويض المعلن

### اليوم 2: التفويض وحقوق القرار

- مصفوفة توزيع المسؤوليات RACI — تحديد الطرف المساءل والطرف المستشار
- شبكة حقوق القرار — أدوار التوصية والبت والإقرار والاعتراض
- صياغة بيان التفويض — غاية الدور ونطاقه وما يخرج عنه
- اختيار مقاييس النجاح — كيف يحكم الراعي على الأداء
- جرد الموارد والصلاحيات — مواءمة التفويض مع الأدوات المتاحة فعلا

## اليوم 3: التعاقد على الدور مع الرعاة

- بنية حوار التعاقد — الافتتاح والاستكشاف والاتفاق على الشروط
- مقابلات توقعات الراعي — كشف الأولويات والمخاوف غير المعلنة
- التوفيق بين الرعاة المتعددين — حسم المطالب المتعارضة بشفافية
- محفزات إعادة التفاوض — متى تستدعي الظروف عقدا جديدا للدور
- اتفاق الدور المكتوب — توثيق شروط يعود إليها الطرفان

## اليوم 4: فهم الرئيس المباشر

- ملف ضغوط الرئيس — أهدافه وقيوده وضغوط الرفع التي يواجهها
- تشخيص أسلوب العمل — التفاصيل مقابل العناوين والمكتوب مقابل الشفهي
- معادلة الثقة — المصداقية والموثوقية والقرب في العلاقة مع الرئيس
- مراجعة فجوة التوقعات — حيث تختلف الأولويات المتصورة عن المتفق عليها
- فحص صحة العلاقة مع الرئيس — مؤشرات التوتر أو الانجراف

## اليوم 5: الرفع والتصعيد إلى الأعلى

- إحاطات مبدأ الهرم Pyramid Principle — البدء بالخلاصة أمام التنفيذيين
- تصميم عتبات التصعيد — الاتفاق على توقيت رفع المسائل
- صياغة الأخبار غير السارة — عرض المشكلات مع البدائل والتوصيات
- إيقاع تقارير الحالة — التكرار والصيغة اللذان يقدرهما الراعي
- الاعتراض البناء — رفض الطلبات العليا أو إعادة تشكيلها

## اليوم 6: عقود التفويض نحو الأسفل

- نموذج القيادة الموقفية — مواءمة أسلوب التفويض مع جاهزية المرؤوس
- مستويات الصلاحية المفوضة — من التحري إلى التصرف المستقل
- قالب عقد التفويض — النتيجة والقيود ونقاط المتابعة والتصعيد
- أنماط التفويض العكسي — منع عودة المشكلات إلى المدير
- نقاط مراجعة التفويض — توسيع الصلاحية مع نمو القدرة

## اليوم 7: شبكات الأقران والاتفاقات الأفقية

- شبكة خرائط أصحاب المصلحة — الاهتمام والنفوذ والاعتماد بين الوظائف
- التبادل وعملات المقايضة — ما يقدره الأقران في المقابل
- اتفاقات مستوى الخدمة بين الوظائف — تعهدات الموارد المشتركة
- حل نزاعات الواجهات — تسوية خلافات الحدود بين الأقران
- بناء تحالفات الأقران — حشد الحلفاء قبل القرارات التنفيذية

## اليوم 8: صون الاتفاقات تحت الضغط

- فرز الأعباء الزائدة — قول لا استنادا إلى الأولويات المتفق عليها
- حوارات الإخلال بالعقد — معالجة التعهدات غير المنفذة من أي طرف
- أساليب التعامل مع السياسة المؤسسية — الأجندات الخفية دون تواطؤ
- انتقال الراعي — إعادة التعاقد حين يتغير الرئيس المباشر
- أساليب التغذية الراجعة للأعلى — تقديم الملاحظات لمدير أقدم

## اليوم 9: الأدلة والتقييم الذاتي

- قراءة التغذية الراجعة 360 درجة — آراء الرؤساء والأقران والفريق
- استبيان وضوح الدور — قياس الفهم المشترك داخل الوحدة
- سجل العلاقات — تتبع التعهدات المقطوعة والمنفذة
- مقارنة حالات الرعاية الصحية وعمليات الطاقة — التعاقد في الواقع
- ملف أسلوب التعاقد الشخصي — نقاط القوة والعادات الواجب تغييرها

## اليوم 10: ممارسة ميثاق الدور وخطوط الرفع

- تمرين التفويض وحقوق القرار — تطبيق شبكة اليوم 2
- لعب أدوار التعاقد مع الراعي — تطبيق حوار اليوم 3
- محاكاة إحاطة التصعيد — تطبيق تصميم عتبات اليوم 5
- التفاوض على اتفاق مع الأقران — تطبيق عملات المقايضة في اليوم 7
- ميثاق الدور وخطوط الرفع — المسودة النهائية لاعتماد الراعي

## تطبيق تعاقد الأدوار والإدارة نحو الأعلى بعد الدورة

- إجراء حوار تعاقد مع الراعي المباشر باستخدام بيان التفويض وشبكة حقوق القرار وتوثيق النتيجة كتابة.
- إصدار عقدي تفويض لمسؤوليتين مفتوحتين بمستوى صلاحية ونقاط متابعة وعتبة تصعيد لكل منهما ومراجعتهما بعد أربعة أسابيع.

## أسئلة حول تعاقد الأدوار والإدارة نحو الأعلى

### ما تعاقد الأدوار والإدارة نحو الأعلى ولماذا يهم الآن؟

تعاقد الأدوار والإدارة نحو الأعلى ممارسة تقوم على الاتفاق الصريح على تفويض الدور القيادي وتشكيل العلاقة مع الرعاة عن قصد. وتزداد أهميته لأن الرفع المصفوفي واتساع الصلاحيات يتركان كثيرا من المديرين أمام سلطة غير واضحة وتوقعات متنافسة.

### من يستفيد أكثر من تعاقد الأدوار والإدارة نحو الأعلى؟

يستفيد أكثر المديرون ذوو الرعاة المتعددين ورؤساء الوظائف الذين يتفاوضون على حقوق القرار والقادة المكلفون بمحافظ أكبر. كما يستفيد النواب وقادة التحول الذين يعتمدون على الأقران في الموارد، لأن نجاحهم يقوم على الاتفاقات لا على السلطة المباشرة.

### كيف تختلف دورة تعاقد الأدوار والإدارة نحو الأعلى عن دورة القيادة العامة؟

تركز دورة تعاقد الأدوار والإدارة نحو الأعلى على الاتفاقات المحيطة بدور قيادي واحد بدلا من قيادة الفرق عموما. فتعمل على التفويض والعلاقة مع الرعاة والتصعيد واتفاقات الأقران بدلا من التحفيز أو ثقافة الفريق.

### ماذا تعود به من تدريب تعاقد الأدوار والإدارة نحو الأعلى؟

تعود بميثاق مكتوب لدورك يغطي التفويض وحقوق القرار وإيقاع التقارير وعتبات التصعيد واتفاقات الأقران. وهو جاهز لمناقشته مع راعيك في الأسابيع الأولى بعد الدورة.

### تعاقد الأدوار والإدارة نحو الأعلى: الطريق إلى الأمام

يوجه ميثاق الدور وخطوط الرفع أولا الحوار الذي يؤكد فيه المدير والراعي ما يملكه الدور وما يخرج عنه. ويستخدمه الرعاة والمرؤوسون والإدارات النظيرة لمعرفة مواضع القرار. وبعد استخدامه الأول تستحق عتبات التصعيد نظرة ثانية، لأن الضغط الفعلي يكشف سريعا هل وضعت في المستوى المناسب.