JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

# دورة متقدمة في قيادة مديري المديرين

12 – 23 سبتمبر 2027

عمّان

info@jupiterprime.uk

**jupiterprime.uk**

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

# دورة متقدمة في قيادة مديري المديرين

**المرجع:** 1088_40987 **التاريخ:** 12 – 23 سبتمبر 2027 **المكان:** عمان **الرسوم:** GBP 5500

قيادة مديري المديرين دورة تدريبية متقدمة مدتها أسبوعين لقادة الخط الثاني الذين يوجهون مديرين آخرين، وتبنى حول ميثاق مواءمة المستويات الإدارية الذي يحدد نطاق الإشراف وصلاحيات القرار ومقاعد الخلافة للمشرفين في وظيفة واحدة. ومع تقليص المستويات التنظيمية واتساع النطاقات، يحدد القائد في الوسط ما إذا كانت الاستراتيجية تصل إلى الصفوف الأمامية دون تشويه. وتقدم جوبيتر برايم للتدريب هذه الدورة للقادة الذين باتوا يقودون عبر قادة آخرين.

## لماذا تهم قيادة مديري المديرين الآن

تشكل ثلاث قوى هذا الدور اليوم. فتقليص المستويات واتساع النطاقات يتركان عددا أقل من قادة الخط الثاني يشرفون على عدد أكبر من مشرفي الخط الأول. والفرق الهجينة والموزعة تجعل رؤية انتقال الأولويات عبر المستويات أصعب. والقوى العاملة التي تنتظر التوجيه والإرشاد بدلا من الرقابة ترفع سقف التوقعات من كل مشرف جديد. والمنظمة التي تحسن ذلك تحافظ على أولوياتها وتنمي خلفاءها من الداخل وتحسم الخلافات بين الأقسام مبكرا، أما التي تسيء فتواجه رسائل مخففة ومسارات مهنية متعثرة وجهودا مكررة. وتستند الدورة إلى نموذج Leadership Pipeline لمراحل التحول القيادي، ونموذج Situational Leadership للقيادة الموقفية، ومنهجية Objectives and Key Results OKRs للأهداف والنتائج الرئيسية، وشبكة المواهب التساعية.

## المستفيدون من قيادة مديري المديرين

- القادة المسؤولون عن عدة مشرفين من الخط الأول وعن النتائج المجمعة لفرقهم
- رؤساء الوحدات التشغيلية الذين يحولون الاستراتيجية إلى أولويات ربعية عبر المناوبات والمواقع
- قادة الوظائف المسؤولون عن مراجعات المواهب وقرارات الترقية وتغطية الخلافة
- القادة المرقون حديثا من الإشراف على الموظفين إلى الإشراف على المشرفين
- القادة الذين ينسقون الموارد المشتركة وعمليات التسليم بين الأقسام المتجاورة

ويستفيد فريق قيادي من قطاع واحد أكثر من غيره حين يحضر عدد من قادة الخط الثاني فيه معا ويتفقون على نطاقات وصلاحيات قرار وقواعد معايرة موحدة.

## قدرات قيادة مديري المديرين

يتعلم المشاركون القيادة عبر طبقة المشرفين لا الالتفاف حولها، فينتقل جهدهم من أداء العمل بأنفسهم إلى تصميم الطريقة التي يقود بها غيرهم.

- تقييم نطاق الإشراف وتصميم المستويات وفق عبء العمل ودرجة التعقيد — قرارات الهيكل لدى رئيس الوظيفة
- تصميم مسار تطوير المشرف من التعيين الأول حتى الجاهزية للترقية — قرارات المواهب
- إيصال الأولويات عبر تسلسل يحفظ المقصد ويتيح الاختيار المحلي — مشرفو الصفوف الأمامية
- معايرة تقديرات الأداء والإمكانات بين عدة مشرفين بإنصاف — لجان الترقية والمكافآت
- بناء تغطية الخلافة للأدوار الإشرافية الحرجة — مخططو القوى العاملة وأصحاب المخاطر
- مواءمة عمليات التسليم والموارد المشتركة بين الفرق عبر واجهات واضحة — القادة النظراء والعملاء الداخليون

## مصطلحات قيادة مديري المديرين الأساسية

- نطاق الإشراف — عدد المرؤوسين المباشرين لقائد واحد، ويتحدد بتعقيد المهام ونضج الفريق وعبء التنسيق.
- Leadership Pipeline — نموذج يصف التحولات من قيادة الذات إلى قيادة الآخرين ثم قيادة القادة، ولكل تحول مهارات وقيم جديدة.
- اجتماع تخطي المستوى — حوار منظم بين قائد الخط الثاني وموظفي مشرف يتبع له مباشرة.
- جلسة المعايرة — اجتماع يقارن فيه القادة التقديرات بين الفرق لتطبيق معيار واحد للأداء والإمكانات.
- مقعد الخلافة — الأشخاص المسمون الجاهزون الآن أو قريبا لشغل دور حرج إذا شغر.
- صلاحيات القرار — بيان متفق عليه يحدد أي مستوى يقترح أو يقرر أو يعتمد أو يبلغ في كل قرار متكرر.

## قيادة مديري المديرين يوما بيوم

### اليوم 1: التحول إلى قيادة القادة

- تحولات نموذج Leadership Pipeline — العادات الواجب تركها عند قيادة المشرفين
- عقد الدور للخط الثاني — ما يجب أن يملكه هذا المستوى وحده
- تدقيق توزيع الوقت — انتقال ساعات القائد من التنفيذ إلى التمكين
- خريطة أصحاب المصلحة صعودا ونزولا — التوقعات التي تشكل المستوى الأوسط
- بيان القيم القيادية الشخصية — كيف تكتسب المصداقية لدى المشرفين

### اليوم 2: نطاق الإشراف وتصميم المستويات

- عوامل حساب النطاق — عدد المشرفين الذي يستطيع قائد واحد حمله
- فحص تكرار المستويات — أين تبطئ المستويات الزائدة القرارات
- شبكة عبء العمل والتعقيد — متى تقسم الفرق أو تدمج
- أدوار النائب وقائد الفريق — هل تساعد المستويات غير الرسمية أم تعيق
- مقارنة خيارات الهيكل — المفاضلة بين النطاقات الواسعة والضيقة

## اليوم 3: صلاحيات القرار بين المستويات

- مصفوفة RACI للقرارات المتكررة — من يقرر في كل مستوى
- حدود التصعيد — متى يقرر المشرفون دون انتظار الموافقة
- سلم التفويض — مقدار السلطة الذي يستعد له كل مشرف
- أنماط التفويض العكسي — لماذا تعود المشكلات صعودا عبر الخط
- ممارسة سجل القرارات — كيف تبقى الخيارات مرئية عبر المستويات

## اليوم 4: تسلسل الأولويات عبر المشرفين

- تصميم تسلسل OKR — ربط أهداف الوحدة بأهداف المشرفين
- إحاطة مقصد القائد — حفظ الغاية مع إتاحة الاختيار المحلي
- فحوص تشوه الرسالة — أين تتغير الأولويات بين المستويات
- إعادة ضبط الأولويات الربعية — التعهدات التي يؤجلها المشرفون أو يتركونها
- إيقاع اجتماعات الفريق القصيرة — كيف تصعد ملاحظات الصفوف الأمامية

## اليوم 5: تطوير مشرفي الخط الأول

- ملف جاهزية المشرف — الفجوات بين الخبير الفني وقائد الفريق
- تشخيص Situational Leadership — مواءمة الدعم مع نضج كل مشرف
- توجيه الموجه — مساعدة المشرفين على توجيه موظفيهم
- تصميم المهام التوسعية — الخبرات التي تسرع نمو المشرف
- خطة الأيام التسعين الأولى للمشرفين الجدد — المكاسب المبكرة والدعم

## اليوم 6: الرؤية عبر المستوى الإشرافي

- هيكل اجتماع تخطي المستوى — ما يسأل دون إضعاف المشرفين
- جولات Gemba والزيارات الميدانية — ملاحظة الممارسة بدلا من التقارير
- اختيار لوحة مؤشرات المشرفين — المؤشرات القائدة الجديرة بالمتابعة أسبوعيا
- قراءة استطلاعات النبض — رصد الفرق المنحرفة قبل تراجع النتائج
- جدول اللقاء الفردي مع المشرفين — الموازنة بين النتائج والنمو والرفاه

## اليوم 7: المعايرة والحكم المنصف

- شبكة المواهب التساعية — الفصل بين الأداء والإمكانات
- تيسير جلسة المعايرة — تطبيق معيار واحد عبر الفرق
- أنماط تحيز التقدير — التساهل والحداثة والتشابه
- حزم الأدلة للتقديرات — الأمثلة التي تدعم الحكم
- حوارات التقدير الصعبة — شرح النتائج للمشرفين

## اليوم 8: مسارات الخلافة للأدوار الإشرافية

- تحديد الأدوار الحرجة — المناصب الإشرافية الأعلى خطورة
- مقعد الجاهز الآن والجاهز لاحقا — تسمية الخلفاء بصدق
- خطط التطوير الفردية للخلفاء — سد فجوات الجاهزية
- تحركات التنقل الداخلي — متى يبني التدوير اتساعا إشرافيا
- خريطة حرارية لمخاطر الخلافة — أين تضعف التغطية أو تغيب

## اليوم 9: التنسيق بين الفرق

- اتفاقيات الواجهة بين الفرق — تحديد التسليمات ومستويات الخدمة
- تحكيم الموارد المشتركة — توزيع الأفراد والمعدات بين الوحدات
- تصميم منتدى القادة النظراء — حسم الخلافات قبل التصعيد
- رسم الاعتماديات بين الأقسام — أين يبدأ التأخير وينتشر
- مشروعات التحسين المشتركة — مواءمة مشرفي الفرق المتجاورة

## اليوم 10: ممارسة ميثاق مواءمة المستويات الإدارية

- مقترح النطاق والمستويات — تطبيق عوامل التصميم من اليوم 2
- خريطة صلاحيات القرار والتسلسل — تطبيق اليومين 3 و4
- ملخص المعايرة والخلافة — تطبيق اليومين 7 و8
- لجنة مراجعة النظراء — اختبار الميثاق مع القادة الزملاء
- ميثاق مواءمة المستويات الإدارية — إكمال النسخة النهائية

## تطبيق قيادة مديري المديرين بعد الدورة

- عقد جلسة معايرة واحدة مع المشرفين المباشرين باستخدام الشبكة التساعية وحزم الأدلة، ثم الاتفاق على تحركات التطوير التي تكشفها.
- عقد اجتماعات تخطي المستوى مع فريقين ومقارنة ما يسمع بتسلسل OKR المعتمد، وتصحيح أي أولوية مشوهة.

## أسئلة حول قيادة مديري المديرين

### ما قيادة مديري المديرين ولماذا تهم الآن؟

قيادة مديري المديرين هي توجيه المشرفين بدلا من الموظفين مباشرة. وتهم الآن لأن اتساع النطاقات وتسطح الهياكل وتوزع الفرق تجعل الأولويات وقرارات المواهب والتنسيق رهينة بجودة قيادة هذا المستوى الأوسط.

### ما الأدوار الأكثر استفادة من دورة قيادة مديري المديرين؟

قادة الخط الثاني هم الأكثر استفادة. ويشمل ذلك رؤساء الوحدات الذين يشرفون على عدة مشرفين، والقادة المرقين حديثا للإشراف على المشرفين، وقادة الوظائف المسؤولين عن مراجعات المواهب وتغطية الخلافة والتنسيق بين الأقسام.

### كيف تختلف قيادة مديري المديرين عن دورة مشرفي الخط الأول؟

دورة مشرفي الخط الأول تعلم قيادة الموظفين أفرادا. أما قيادة مديري المديرين فتعالج التحول التالي: تصميم النطاقات وصلاحيات القرار، وتطوير المشرفين، ومعايرة التقديرات بين الفرق، وبناء مقاعد الخلافة للأدوار الإشرافية.

### ماذا تعود به من دورة قيادة مديري المديرين؟

تعود بميثاق لوظيفتك. فهو يحدد خيارات النطاق والمستويات، وصلاحيات القرار، وتسلسل الأولويات، وقواعد المعايرة، وتغطية الخلافة، وهو جاهز للنقاش مع قائدك ومع مشرفيك.

### قيادة مديري المديرين: الطريق إلى الأمام

يوجه ميثاق مواءمة المستويات الإدارية أولا عدد المشرفين الذي يحمله كل قائد والقرارات التي يملكها. ويستخدمه قادة الخط الثاني مع مشرفيهم ومع مديرهم للاتفاق على الأولويات وتحركات المواهب. وبعد أول دورة معايرة، تستحق صلاحيات القرار إعادة النظر: هل انتقلت السلطة فعلا مستوى إلى الأسفل أم عادت بهدوء إلى الأعلى.