BLACKBIRD FOR TRAINING

دورة القيادة التنفيذية المتقدمة: قيادة التحول الوطني والمؤسسي واسع النطاق



دورة القيادة التنفيذية المتقدمة: قيادة التحول الوطني والمؤسسي واسع النطاق

مقدمة:

القيادة التنفيذية المتقدمة في قيادة التحول الوطني والمؤسسي واسع النطاق هي قدرة القادة على تحديد الاتجاه وحشد التحالفات واتخاذ قرارات عالية المخاطر حتى تغير مؤسسة كاملة أو منظومة عامة طريقة عملها. تقدم بلاك بيرد للتدريب هذه الدورة على مدى أسبوعين للرؤساء التنفيذيين وأعضاء مجالس الإدارة ورؤساء الجهات الحكومية والشركات المملوكة للدولة ومديري التحول والقيادات الصاعدة، ويخرج كل مشارك بملف لقيادة التحول وخطة قيادة شخصية. وتقدم الدورة بمستوى تنفيذي وعمق مفاهيمي عبر حالات موثقة وجلسة مجلس محاكاة، بالاستناد إلى القيادة التكيفية، وهي نموذج من Kennedy School Harvard يفرق بين المشكلات الفنية وتلك التي تتطلب تعلما وتغييرا.

أهداف الدورة:

- التمييز بين التحديات التكيفية والمشكلات الفنية، وتطبيق الاستجابة القيادية المناسبة لكل منهما في تحول قائم
- مقارنة السلطة بالقيادة، واختيار أعضاء التحالف والرعاة والمناصرين القادرين على حمل التغيير واسع النطاق
- تفسير مؤشرات التحيز المعرفي في القرارات التنفيذية، وتطبيق مراجعة ما قبل الإخفاق والفريق الأحمر وصلاحيات القرار للحد منه
- تطبيق روافع الثقافة والمواهب والتعاقب الوظيفي لاستدامة التحول بعد الموجة الأولى من النتائج
- التمييز بين القيادة في الأزمات وإدارة الأزمات، وتبرير القرارات أمام المجالس وفرق القيادة العليا والأطراف السياسية والإعلام
- تبرير ملف لقيادة التحول وخطة قيادة شخصية أمام مجلس محاكاة تحت المساءلة



الفئة المستهدفة:

- الرؤساء التنفيذيون وأعضاء الإدارة العليا المسؤولون عن نتائج المؤسسة، الذين يقررون متى يبدأ التحول وإلى أي مدى يمتد
- أعضاء مجالس إدارة الشركات والجهات الحكومية والشركات المملوكة للدولة، الذين يحكمون على جدارة التحول وقادته بالدعم
- رؤساء الجهات الحكومية والشركات المملوكة للدولة الذين يقودون تغيير المنظومات العامة، ويوازنون بين وتيرة الإصلاح واستقرار الخدمات
- مديرو التحول والاستراتيجية الذين يديرون محافظ التغيير، ويقررون خطوات التحالف والثقافة والمواهب التي تعرض على فريق القيادة العليا
- القيادات العليا والتنفيذيون الواعدون المرشحون للمناصب العليا، الذين يحددون العادات القيادية الواجب بناؤها قبل تولي تفويض أوسع

محاور الدورة:

اليوم 1: المنطلقات: التحول والتعقيد ودور القيادة التنفيذية

- التحول مقابل التغيير التدريجي: تحولات جذرية في الغاية ونموذج العمل والقدرات
- التحديات التكيفية مقابل التحديات الفنية: مشكلات تحلها الخبرة ومشكلات تتطلب تعلما جديدا
- Cynefin Framework: نطاقات الواضح والمعقد والمركب والفوضوي في الحكم التنفيذي
- التفكير المنظومي للقادة: حلقات التغذية الراجعة والتأخر الزمني والنتائج غير المقصودة
- أسباب إخفاق جهود التحول: الأخطاء التنفيذية المتكررة كما رصدتها أبحاث Kotter

اليوم 2: الأطر: القيادة التكيفية وخطوات Kotter الثماني ونظام التشغيل المزدوج

- ممارسات القيادة التكيفية: الصعود إلى الشرفة وضبط مستوى التوتر المؤسسي
- خطوات Kotter الثماني: الإلحاح والتحالف الموجه والرؤية وترسيخ التغيير في الثقافة
- الهرم الإداري مقابل الشبكة: نظام التشغيل المزدوج عند Kotter للجمع بين السرعة والاستقرار
- السلطة مقابل القيادة: النفوذ الرسمي مقابل حشد الناس حول المشكلات الصعبة
- الثبات تحت الضغط: احتواء الخلاف وإعادة العمل إلى أصحابه في الفرق



اليوم 3: تحديد الاتجاه وبناء التحالفات الموجهة لقيادة التغيير واسع النطاق

- سردية التحول: مسوغات التغيير وصورة الوجهة والخيارات غير القابلة للتفاوض
- تصميم التحالف الموجه: اختيار الأعضاء وفق النفوذ الوظيفي والخبرة والمصداقية
- الراعي مقابل المناصر: المساءلة التنفيذية مقابل أدوار قيادة التغيير الموزعة
- خريطة القوة والتأثير: الحلفاء والمعرقلون والمترددون وأصحاب حق النقض الخفي
- محفظة المكاسب السريعة: نتائج مبكرة مرئية تبني الزخم والمصداقية

اليوم 4: أدوات القرار: الحكم التنفيذي والتحيزات المعرفية والاختيار تحت الضغط

- التحيزات المعرفية في القرارات التنفيذية: الثقة المفرطة والارتساء والتكلفة الغارقة والتفكير الجمعي
- مراجعة ما قبل الإخفاق: تخيل الفشل مسبقا لكشف نقاط الضعف الخفية في الخطة
- القرارات القابلة للتراجع مقابل غير القابلة للتراجع: مواءمة السرعة والأدلة مع حجم المخاطر
- مصفوفة صلاحيات القرار: تحديد من يوصي ومن يوافق ومن يقرر ومن ينفذ
- تحدي الفريق الأحمر: معارضة منظمة تختبر الافتراضات قبل اعتماد القرار التنفيذي

اليوم 5: دراسة حالة: دمج مخرجات الأسبوع الأول في تحولات كبرى موثقة

- حالة التحول الثقافي في Microsoft: من ادعاء معرفة كل شيء إلى تعلم كل شيء
- حالة إنقاذ IBM: إعادة توحيد مؤسسة متفككة حول حلول متكاملة للعملاء
- تحول الشركات مقابل تحول القطاع العام: مقارنة التفويض والمساءلة والآفاق الزمنية
- تشخيص التحالف في الحالة: الحكم على قدرة فريق القيادة على حمل التغيير
- سجل القيادة للأسبوع الأول: مدخلات أولية لملف قيادة التحول

اليوم 6: موضوعات متقدمة: الثقافة والمواهب والتعاقب الوظيفي في خدمة التحول

- الثقافة مقابل المناخ التنظيمي: افتراضات مشتركة عميقة مقابل تجربة العمل اليومية
- روافع تشكيل الثقافة: سلوك القادة والطقوس والرموز والقصص وأنظمة المكافآت
- تحديد الأدوار الحرجة: رصد المناصب التي يتوقف عليها نجاح التحول أو إخفاقه
- تصميم قوائم التعاقب: خلفاء جاهزون الآن وآخرون جاهزون لاحقا للمناصب القيادية العليا
- إعادة توزيع المواهب للتحول: نقل القادة النادرين إلى المبادرات ذات الأولوية



اليوم 7: المخاطر وحوكمة القيادة: القيادة في الأزمات والأخلاقيات والثقة

- القيادة في الأزمات مقابل إدارة الأزمات: صناعة المعنى مقابل تنسيق الاستجابة التشغيلية
- إيقاع فريق قيادة الأزمة: دورات الإحاطة وسجلات القرار وعتبات التصعيد
- مراجعة ما بعد الحدث: التعلم المنظم من الأزمات وانتكاسات التحول
- تحليل المعضلات الأخلاقية: الموازنة بين الواجبات والعواقب والنزاهة في الخيارات التنفيذية
- استعادة الثقة بعد الإخفاق: الاعتراف والمساءلة والإجراءات التصحيحية المرئية

اليوم 8: أصحاب المصلحة: المجالس وفرق القيادة العليا والتعامل السياسي والتواصل الاستراتيجي

- دور المجلس مقابل دور الإدارة التنفيذية في التحول: الإشراف والمساءلة ومسؤولية التنفيذ
- فاعلية فريق القيادة العليا: أجندة مشتركة ومساءلة جماعية وأعراف للخلاف المنتج
- التعامل السياسي: العمل مع الوزراء والجهات التنظيمية والنقابات والمساهمين رغم تباين المصالح
- التعامل مع الإعلام تحت المساءلة: انضباط الرسائل وأدوار المتحدثين والتحضير للمقابلات
- الحضور القيادي: الهيبة وفن السرد وتكييف الرسائل لكبار المسؤولين

اليوم 9: القياس: صحة التحول وأثر القيادة والإرث المؤسسي

- المؤشرات القيادية مقابل المؤشرات المتأخرة: إشارات مبكرة مقابل النتائج النهائية للتحول
- متابعة تحقق المنافع: ربط المبادرات بقيمة مالية وعامة مقيسة
- فحص صحة التحول: إشارات الوتيرة والطاقة والتبني وتوافق القيادة
- التقييم القيادي 360 درجة: أدلة متعددة المصادر على السلوك التنفيذي وأثره
- مأسسة التغيير: ترسيخ النتائج لتبقى بعد رحيل فريق القيادة الحالي

اليوم 10: محاكاة: الدفاع عن ملف قيادة التحول أمام مجلس إدارة

- خطة القيادة الشخصية: تطبيق القيادة التكيفية ودروس التحيزات على الدور الفعلي للمشارك
- ملف قضية قيادة التحول: تطبيق تحليل التحالف والثقافة والمواهب
- جلسة مجلس في المحاكاة: تطبيق صلاحيات القرار وأسئلة الأزمات تحت المساءلة
- الموافقة مقابل الموافقة المشروطة: توثيق القرارات والشروط وإجراءات المتابعة
- ملف قيادة التحول: التجميع النهائي والدفاع أمام المجلس ومساءلة الزملاء



المهارات التي ستكتسبها:

- القيادة التكيفية
- التفكير المنظومي
- تصميم التحالف الموجه
- جودة القرار التنفيذي
- القيادة في الأزمات
- تخطيط التعاقب الوظيفي
- التعامل مع أصحاب المصلحة والأطراف السياسية
- الحضور القيادي

لماذا تحضر هذه الدورة:

- من معالجة كل مشكلة في التحول على أنها خلل فني إلى إدراك متى يجب أن يتعلم الناس ويتغيروا قبل أن تظهر النتائج
- من الاعتماد على السلطة الوظيفية إلى بناء تحالفات موجهة تحمل التغيير عبر الوحدات والقطاعات والمصالح السياسية
- من اتخاذ القرارات المصيرية بالحدس إلى استخدام مراجعة ما قبل الإخفاق والفريق الأحمر وصلاحيات القرار الواضحة لاختبار الحكم تحت الضغط
- من فكرة تغيير غير مختبرة إلى ملف لقيادة التحول وخطة قيادة شخصية يدافع عنهما المشارك أمام مجلس محاكاة

الخاتمة:

قيادة التحول على المستوى الوطني أو المؤسسي تعني الحفاظ على تماسك منظومة كبيرة بينما يطلب منها تعلم طرق عمل جديدة، وذلك أمام الرأي العام وتحت المساءلة وبمعلومات ناقصة. وتوضح الدورة ثلاثة فروق أساسية: التحديات التكيفية مقابل الفنية، والسلطة مقابل القيادة، والقيادة في الأزمات مقابل إدارتها. وهي مناسبة للقيادات المسؤولة اليوم عن تحول كبير أو المقبلة على تولي مسؤوليته، ممن يحتاجون إلى الحكم السليم وبناء التحالفات أكثر من حاجتهم إلى أدوات إضافية لإدارة التغيير، ويريدون اختبار ملفهم القيادي أمام مجلس متطلب.



الأسئلة الشائعة:

ماذا يحتاج المشارك قبل الالتحاق بدورة القيادة التنفيذية المتقدمة في قيادة التحول الوطني والمؤسسي؟

يحتاج المشارك إلى تحول فعلي أو مرتقب يقوده أو يرعاه أو يشرف عليه، مع معرفة كافية بأصحاب المصلحة والثقافة وفريق القيادة فيه. وتفترض الدورة خبرة إدارية عليا، ولا تتطلب أي تحضير فني أو معرفة مسبقة بالأطر.

ما الفرق بين دورة القيادة التنفيذية المتقدمة في قيادة التحول ودورات إدارة التغيير أو التخطيط الاستراتيجي؟

تركز هذه الدورة على القائد لا على الخطة أو إجراءات التغيير. فدورات إدارة التغيير تعلم أساليب نقل الناس عبر تغيير محدد، ودورات التخطيط الاستراتيجي تعلم صياغة الأهداف، أما هذه الدورة فتتناول الحكم التنفيذي والتحالفات والثقافة والأزمات وقيادة المجالس أثناء التحول.

لماذا تخفق التحولات واسعة النطاق كثيرا رغم سلامة استراتيجية القيادة التنفيذية؟

تخفق غالبا لأن القادة يعالجون التحديات التكيفية كأنها فنية، أو يعلنون النجاح مبكرا، أو لا يبنون تحالفا موجها كافيا. ثم تعيد الثقافة والمواهب والمقاومة السياسية المكاسب الأولى إلى الوراء، ولذلك تمنح الدورة هذه القضايا القيادية وزنا أكبر من تصميم الخطة.

ماذا يأخذ المشارك إلى عمله من دورة القيادة التنفيذية المتقدمة في قيادة التحول؟

يأخذ المشارك ملفا لقيادة التحول دافع عنه أمام مجلس محاكاة، وخطة قيادة شخصية، وخريطة للتحالف والتأثير، ومجموعة من أدوات القرار مثل مراجعة ما قبل الإخفاق ومصفوفة صلاحيات القرار، وكلها قابلة للتطبيق مباشرة على تحوله الفعلي.

