JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

دورة متقدمة في الإدارة التنفيذية وحوكمة أداء مجلس الإدارة

info@jupiterprime.uk

jupiterprime.uk

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

دورة متقدمة في الإدارة التنفيذية وحوكمة أداء مجلس الإدارة

الإدارة التنفيذية وحوكمة أداء مجلس الإدارة دورة تدريبية متقدمة مدتها أسبوعين للرؤساء التنفيذيين والمديرين العامين والمديرين، يعد فيها كل مشارك خطة الإدارة التنفيذية التي تحدد أولويات المؤسسة ومجموعة محدودة من مؤشرات الأداء وإيقاع المراجعة الذي يحافظ عليها. فالمجالس والمستثمرون والجهات الرقابية ينتظرون اليوم دليلا واضحا على تحول الاستراتيجية إلى خيارات ممولة ونتائج مقيسة. وتقدم جوبيتر برايم للتدريب هذه الدورة لكبار التنفيذيين.

لماذا تهم الإدارة التنفيذية وحوكمة أداء مجلس الإدارة الآن

ثلاث فئات تشكل الممارسة التنفيذية اليوم. مجالس الإدارة تطلب تقارير أدق عن الاستراتيجية والمخاطر ورأس المال بدل السرد التشغيلي الطويل. والمستثمرون والممولون يحكمون على الفريق التنفيذي بمدى اتباع الموارد للأولويات المعلنة. والموظفون يراقبون هل يكتمل التغيير المعلن أم يتلاشى بهدوء. المؤسسات التي يدير تنفيذيوها دورات تخطيط منضبطة وحقوق قرار واضحة ومراجعات أداء صريحة توجه رأس المال إلى الرهانات الصحيحة وتحفظ مصداقيتها، أما غيرها فتبعثر الموارد وتكرر المبادرات الفاشلة. وتعتمد الدورة نماذج راسخة مثل بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard ومنهجية الأهداف والنتائج الرئيسية OKR وترتيب أولويات المحافظ الاستثمارية.

المستفيدون من الإدارة التنفيذية وحوكمة أداء مجلس الإدارة

- تنفيذيون يحددون اتجاه المؤسسة أو القطاع ويرفعون تقاريرهم إلى مجلس الإدارة
- قادة يوزعون الميزانيات والوظائف ورأس المال بين وحدات متنافسة
- مديرون يرأسون اللجان الإدارية واجتماعات مراجعة الأداء
- رؤساء مكاتب الاستراتيجية أو التحول الذين يحولون الخطط إلى مبادرات
- قادة كبار يستعدون للانضمام إلى اللجنة التنفيذية

تجني اللجنة التنفيذية الفائدة الكبرى حين يحضر عدد من أعضائها معا، فيعودون بتقويم تخطيط واحد ومنطق موحد لبطاقة الأداء وأسلوب واحد للعرض على مجلس الإدارة.

قدرات الإدارة التنفيذية وحوكمة أداء مجلس الإدارة

تتبع المخرجات القرار التنفيذي من الخيار الاستراتيجي مرورا بالتمويل والقياس وصولا إلى حزمة أوراق المجلس التي تعرض نتائجه.

- تحديد قائمة قصيرة من أولويات المؤسسة مع مقايضات صريحة — مجلس الإدارة واللجنة التنفيذية
- بناء بطاقة أداء من مؤشرات سابقة ولاحقة مرتبطة بكل أولوية — رؤساء القطاعات والإدارة المالية
- الموازنة بين مقترحات الاستثمار المتنافسة بمعايير المحفظة — لجنة تخصيص رأس المال
- تصميم إيقاع حوكمة للمراجعات الشهرية والربعية والسنوية — أعضاء اللجان الإدارية
- عرض الأداء والمخاطر في حزمة موجزة لمجلس الإدارة — أعضاء المجلس غير التنفيذيين
- مواءمة الهيكل والمواهب والحوافز مع التغيير المؤسسي — الرئيس التنفيذي وقيادة الموارد البشرية

مصطلحات الإدارة التنفيذية وحوكمة أداء مجلس الإدارة الأساسية

- الأولوية الاستراتيجية — خيار من عدد قليل من الخيارات يحظى بنصيب أكبر من الموارد والاهتمام خلال فترة التخطيط.
- بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard — نموذج يربط المقاييس المالية ومقاييس العملاء والعمليات الداخلية والتعلم بالاستراتيجية.
- الأهداف والنتائج الرئيسية OKR — منهجية تقرن هدفا نوعيا بعدد قليل من النتائج القابلة للقياس خلال دورة محددة.
- حقوق القرار — التوزيع المتفق عليه لمن يقترح ومن يقرر ومن يعتمد ومن يبلغ في كل فئة من القرارات.
- إيقاع التشغيل — التقويم المتكرر للاجتماعات والمراجعات والتقارير التنفيذية الذي يوجه الأداء طوال العام.
- حزمة أوراق المجلس — مجموعة الأوراق المرسلة إلى أعضاء المجلس قبل الاجتماع تلخص الأداء والمخاطر والقرارات المطلوبة.

الإدارة التنفيذية وحوكمة أداء مجلس الإدارة يوما بيوم

اليوم 1: الأجندة التنفيذية وضغوطها

- خريطة توقعات أصحاب المصلحة — ما يطلبه المجلس والمستثمرون والموظفون
- ميثاق الدور التنفيذي — الفصل بين مهام المؤسسة والمهام التشغيلية
- أساليب استطلاع البيئة — إشارات تعيد تشكيل الاستراتيجية
- تدقيق التقويم التنفيذي — أين يذهب وقت القيادة فعلا
- الأجندة القيادية الشخصية — ثلاثة تحولات للعام القادم

اليوم 2: الخيار الاستراتيجي والأولويات

- منطق أين تتنافس وكيف تتفوق — صياغة الخيارات الاستراتيجية
- معايير تصفية الأولويات — تقليص المبادرات إلى القليل الحاسم
- التخطيط بالسيناريوهات — اختبار الخيارات أمام مستقبلات بديلة
- خريطة الاستراتيجية — ربط الأهداف عبر المنظورات
- قائمة التوقف — تحرير الطاقة من الأنشطة الموروثة

اليوم 3: بنية قياس الأداء

- تصميم بطاقة الأداء المتوازن — ترجمة الاستراتيجية إلى مقاييس
- المؤشرات السابقة واللاحقة — توقع النتائج قبل وقوعها
- دورات OKR — وضع الأهداف والنتائج الرئيسية كل ربع
- أساليب تحديد المستهدفات — الطموح مقابل العتبات الواقعية
- قاموس مؤشرات الأداء — التعريفات والمالكون ومصادر البيانات

اليوم 4: تخصيص الموارد ورأس المال

- مصفوفة أولويات المحفظة — ترتيب الاستثمارات حسب القيمة والمخاطر
- مراجعة الموارد من الصفر — مساءلة الميزانيات الموروثة
- معايير بوابات دراسة الجدوى — اعتماد المبادرات أو إيقافها
- تخطيط الوظائف والقدرات — مواءمة المواهب مع الأولويات
- محفزات إعادة التخصيص — نقل التمويل عند تغير الأدلة

اليوم 5: حقوق القرار واللجان التنفيذية

- مصفوفة حقوق القرار — من يقترح ومن يقرر ومن يعتمد
- جدول تفويض الصلاحيات — الحدود المالية والتشغيلية
- الشروط المرجعية للجان — الغرض والعضوية والنصاب
- مسارات التصعيد — توجيه القضايا إلى المنتدى المناسب
- سجل القرارات — توثيق المبررات للمراجعة اللاحقة

اليوم 6: إيقاع التشغيل ومراجعات الأداء

- تقويم التخطيط السنوي — ترتيب الاستراتيجية والميزانية والمستهدفات
- نموذج مراجعة الأعمال الربعية — الانحراف والأسباب والإجراءات
- لوحة الأداء الشهرية — الاستثناءات بدل الكثرة
- بروتوكول الإجراءات التصحيحية — المسؤولون والمواعيد والمتابعة
- انضباط اجتماعات المراجعة — جداول أعمال تفرض اتخاذ القرار

اليوم 7: تقارير مجلس الإدارة والمساءلة

- هيكل حزمة أوراق المجلس — الملخص والأداء والمخاطر والطلبات
- كتابة الملخص التنفيذي — صفحة واحدة لأعضاء المجلس
- بيان الرغبة في المخاطرة — تأطير التعرض أمام المجلس
- العلاقة مع الأعضاء غير التنفيذيين — التحدي دون صدام
- تقارير المساءلة — التعهدات مقابل النتائج المحققة

اليوم 8: قيادة التغيير المؤسسي

- رواية مبررات التغيير — لماذا وماذا وما الذي يبقى
- تحليل الخيارات الهيكلية — المركزية أو اللامركزية أو المزيج
- خطة تحالف أصحاب المصلحة — كسب رعاة من القيادة العليا
- خارطة تسلسل التغيير — الموجات والاعتمادات والمعالم
- تشخيص المقاومة — قراءة الإشارات لدى الإدارة الوسطى

اليوم 9: فاعلية الفريق التنفيذي

- ميثاق الفريق التنفيذي — أهداف مشتركة تتجاوز الحدود الوظيفية
- أعراف الخلاف البناء — مناقشة الخيارات قبل الحسم
- مراجعة التعاقب وعمق الصف الثاني — ضمان استمرارية القيادة
- فحص مواءمة الحوافز — مكافآت تدعم الأولويات
- تدقيق إشارات الثقافة — السلوكيات التي يجسدها القادة ويتسامحون معها

اليوم 10: التدرب على خطة الإدارة التنفيذية

- عرض الأولويات والمقايضات — تطبيق أساليب الخيار الاستراتيجي
- اختبار إجهاد بطاقة الأداء — تطبيق بنية القياس
- محاكاة تخصيص رأس المال — تطبيق معايير المحفظة
- عرض تجريبي أمام المجلس — تطبيق انضباط حزمة الأوراق
- خطة الإدارة التنفيذية بمؤشراتها وإيقاع حوكمتها — المسودة النهائية

تطبيق الإدارة التنفيذية وحوكمة أداء مجلس الإدارة بعد الدورة

- عقد جلسة لتصفية الأولويات مع اللجنة التنفيذية ونشر قائمة التوقف إلى جانب الأولويات العليا
- إعادة تصميم مراجعة الأعمال الربعية القادمة حول بطاقة الأداء الجديدة وسجل القرارات وملخص من صفحة واحدة للمجلس

أسئلة حول الإدارة التنفيذية وحوكمة أداء مجلس الإدارة

ما الإدارة التنفيذية وحوكمة أداء مجلس الإدارة ولماذا تهم الآن؟

هي مجموعة الممارسات التي يستخدمها التنفيذيون لاختيار الأولويات وتمويلها وقياس التقدم ورفع التقارير إلى المجلس. وتزداد أهميتها لأن المجالس والمستثمرين ينتظرون دليلا واضحا على أن الموارد تتبع الاستراتيجية وأن التغيير يكتمل فعلا.

من أكثر الأدوار استفادة من الإدارة التنفيذية وحوكمة أداء مجلس الإدارة؟

يستفيد أكثر الرؤساء التنفيذيون والمديرون العامون ومديرو القطاعات ورؤساء الاستراتيجية. ويستفيد كذلك القادة الكبار المستعدون للانضمام إلى اللجنة التنفيذية لأنهم سيوزعون الموارد ويرفعون التقارير إلى المجلس قريبا.

بم تختلف دورة الإدارة التنفيذية وحوكمة أداء مجلس الإدارة عن دورة قيادة المديرين الجدد؟

تعمل على مستوى المؤسسة كلها بالاستراتيجية ورأس المال وبطاقات الأداء والمجالس، لا على الإشراف على فريق واحد. وتتدرب على قرارات تشكل المؤسسة ومساءلتها أمام المجلس والمستثمرين.

ماذا تعود به من دورة الإدارة التنفيذية وحوكمة أداء مجلس الإدارة؟

تعود بمسودة خطة تحدد أولويات المؤسسة وبطاقة مؤشرات مرتبطة بها ومصفوفة لحقوق القرار وتقويما للحوكمة، جاهزة للاختبار مع زملائك في الفريق التنفيذي.

الإدارة التنفيذية وحوكمة أداء مجلس الإدارة: الطريق إلى الأمام

توجه خطة الإدارة التنفيذية أولا قرار المبادرات التي تحصل على التمويل في دورة التخطيط القادمة وتلك التي تتوقف. يستخدمها الرئيس التنفيذي واللجنة التنفيذية لإدارة المراجعات الربعية وإعداد حزم أوراق المجلس. وبعد أول ربع كامل تستحق مستهدفات المؤشرات ومصفوفة حقوق القرار المراجعة، إذ تكشف النتائج الأولى عادة مقاييس تحتاج إلى إعادة معايرة.