JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

دورة متقدمة في خارطة طريق تنفيذ الاستراتيجية

info@jupiterprime.uk

jupiterprime.uk

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

دورة متقدمة في خارطة طريق تنفيذ الاستراتيجية

خارطة طريق تنفيذ الاستراتيجية دورة تدريبية متقدمة مدتها أسبوعين لمديري التخطيط وقادة المحافظ ومديري التنفيذ الذين يحولون الاستراتيجية المعتمدة إلى أعمال مرتبة وممولة ومحكومة، ويخرجون منها بخارطة طريق تنفيذ الاستراتيجية مع مواثيق المبادرات. تحمل معظم المؤسسات اليوم مبادرات استراتيجية تفوق قدرة موظفيها على الاستيعاب، فأصبح ترتيب الأعمال وتوجيهها هو ما يحدد وصول الاستراتيجية إلى أرض الواقع. وتقدم جوبيتر برايم للتدريب هذه الدورة لمن ينقلون الاستراتيجية من الوثيقة إلى الإنجاز.

لماذا تهم خارطة طريق تنفيذ الاستراتيجية الآن

تشكل ثلاثة ضغوط مشهد التنفيذ اليوم: رعاة يطلقون مبادرات جديدة قبل اكتمال سابقاتها، ووحدات تشغيلية مطالبة باستيعاب التحول مع استمرار تقديم خدماتها، وجهات تمويل تصرف الأموال على دفعات مرتبطة بمراحل ظاهرة. المؤسسة التي تبني خارطة طريق محكمة تحمي طاقتها وترتب الاعتماديات وتجني المنافع، أما التي تبنيها بضعف فتصنع تكدسا في المبادرات ومشاريع متعثرة وإرهاقا من التغيير. وتربط الدورة خارطة الطريق ببطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard BSC لكابلان ونورتون التي يجب أن تخدم كل مبادرة أهدافها، وبإطار Nine Steps to Success الصادر عن معهد بطاقة الأداء المتوازن لتدرج الإطلاق، وبإرشادات ISO 9004:2018 حول التعلم المؤسسي والتحسين.

المستفيدون من خارطة طريق تنفيذ الاستراتيجية

- مديرو التخطيط الذين يحولون الأهداف الاستراتيجية المعتمدة إلى مجموعة مبادرات موزعة زمنيا
- قادة المحافظ الذين يوازنون الطلب على المبادرات مع التمويل والطاقة المتاحة
- مديرو التنفيذ الذين ينسقون المبادرات متعددة الوظائف عبر بوابات المراحل
- موظفو مكاتب التحول الذين يعدون ملفات اللجان التوجيهية والتصعيد
- قادة التغيير الذين يديرون الجاهزية والتبني في الوحدات المستقبلة لأساليب العمل الجديدة

يحقق مكتب التحول أو المحافظ أكبر فائدة حين يحضر مع اثنين أو ثلاثة من مالكي المبادرات، إذ تتفق المجموعة على صيغة واحدة لخارطة الطريق ونموذج واحد لبوابات المراحل وإيقاع واحد للتقارير.

قدرات خارطة طريق تنفيذ الاستراتيجية

يتعامل المشاركون مع الاستراتيجية بوصفها محفظة مبادرات مترابطة يجب تشكيلها وترتيبها وتزويدها بالكوادر وتوجيهها لتحقيق المنافع.

- تصميم خارطة طريق بمسارات ومراحل واعتماديات عبر أفق التخطيط — للجان التوجيهية التي تعتمد التسلسل
- تحديد مواثيق المبادرات بالنطاق والراعي والمنافع وبوابات المراحل — للرعاة الذين يرصدون الموارد
- حساب أحمال الطاقة وحل التعارض بين المبادرات — لرؤساء الوحدات الذين يحمون العمليات اليومية
- بناء هياكل التوجيه ومسارات التصعيد وصلاحيات القرار — للتنفيذيين الذين يبقون التنفيذ على مساره
- تقييم أثر التغيير والجاهزية في الوحدات المستقبلة — للمديرين الذين يهيئون الأفراد لأساليب العمل الجديدة
- اختبار التقدم عبر تقارير المراحل والمنافع والمخاطر — لمجالس المحافظ التي تقرر التسريع أو التعليق أو الإيقاف

مصطلحات خارطة طريق تنفيذ الاستراتيجية الأساسية

- خارطة طريق التنفيذ — خطة مرئية موزعة زمنيا تعرض المبادرات الاستراتيجية ومراحلها واعتمادياتها والطاقة اللازمة عبر عدة سنوات.
- ميثاق المبادرة — وثيقة قصيرة تحدد غرض المبادرة ونطاقها وراعيها ومنافعها وميزانيتها ومخاطرها وبوابات مراحلها.
- بوابة المرحلة — نقطة قرار يراجع فيها مجلس الأدلة ويقرر استمرار المبادرة أو تعديلها أو إيقافها.
- تحقيق المنافع — المتابعة المخططة للمكاسب القابلة للقياس من المبادرة حتى تتحقق وتستقر في العمليات.
- الجاهزية للتغيير — مدى استعداد الأفراد والعمليات والأنظمة المتأثرة لتبني أسلوب عمل جديد.
- تكدس المبادرات — حالة تتجاوز فيها المبادرات الجارية قدرة المؤسسة على الاستيعاب فتتباطأ جميعها.

خارطة طريق تنفيذ الاستراتيجية يوما بيوم

اليوم 1: من الاستراتيجية إلى التنفيذ

- تشخيص فجوة تنفيذ الاستراتيجية — تحديد أسباب تعثر الاستراتيجيات المعتمدة
- تتبع الصلة بين الأهداف والمبادرات — ربط كل مبادرة بهدف استراتيجي
- تدقيق جرد المبادرات — كشف المشاريع الخفية والمكررة واليتيمة
- مبادئ التحسين في ISO 9004 — إدخال التعلم في دورات التنفيذ
- مسح جاهزية التنفيذ — الحكم على شروط القيادة والطاقة والتمويل

اليوم 2: تشكيل المبادرات الاستراتيجية

- تصميم ميثاق المبادرة — تحديد النطاق والراعي والمنافع والاستثناءات
- رسم المنافع — تتبع مخرجات المبادرة إلى النتائج الاستراتيجية
- أساليب تقدير حجم المبادرات — تقدير الجهد والتكلفة والمدة مبكرا
- الخيارات داخل المبادرة — الاختيار بين التجربة والإطلاق المرحلي والكامل
- دراسة جدوى المبادرة — تبرير الاستثمار قبل صرف التمويل

اليوم 3: ترتيب أولويات المحفظة وموازنتها

- نموذج تقييم المحفظة — ترتيب المبادرات حسب الإسهام الاستراتيجي والمخاطر
- تحليل توازن المحفظة — المزج بين المكاسب السريعة والرهانات التحويلية
- تصميم دفعات التمويل — صرف الأموال مقابل المراحل والأدلة
- معايير إيقاف المبادرات — تقرير متى تتوقف الأعمال منخفضة القيمة
- ميثاق مجلس المحفظة — تحديد العضوية والصلاحيات والإيقاع

اليوم 4: بناء خارطة الطريق

- تصميم مسارات خارطة الطريق — تنظيم المبادرات حسب المحور أو الوحدة
- تعريف المراحل الرئيسية — اختيار نقاط ظاهرة تدل على تقدم حقيقي
- رسم الاعتماديات — كشف قيود التسلسل بين المبادرات
- تحديد المسار الحرج — معرفة المبادرات التي تضبط الإيقاع العام
- صيغ عرض خارطة الطريق — مواءمة التفاصيل مع جمهور المجلس والفرق

اليوم 5: تخطيط الطاقة والموارد

- خرائط حرارة الطاقة — كشف الوحدات المثقلة والمهارات النادرة
- تسوية الموارد — تمهيد ذروات الطلب عبر خارطة الطريق
- توزيع الخبراء المشتركين — تخصيص الخبرات النادرة بين المبادرات المتنافسة
- قواعد حماية الأعمال الاعتيادية — صون مستويات الخدمة أثناء التغيير
- طاقة الشركاء والموردين — تقرير ما يسند إلى جهات خارجية

اليوم 6: حوكمة التنفيذ وصلاحيات القرار

- تصميم اللجنة التوجيهية — توضيح من يقرر في النطاق والتمويل
- مصفوفة RACI للقرارات — توزيع المساءلة بين الرعاة والمالكين
- معايير مراجعة بوابات المراحل — تحديد الأدلة المطلوبة عند كل بوابة
- مسارات التصعيد — نقل العوائق بسرعة إلى المستوى المناسب
- منطق الإطلاق وفق Nine Steps to Success — تدرج نشر الاستراتيجية عبر الوحدات

اليوم 7: قيادة التغيير في الوحدات المستقبلة

- تقييم أثر التغيير — قياس ما يتبدل لكل فئة متأثرة
- رسم إشراك أصحاب المصلحة — تخطيط التأثير حسب الاهتمام والنفوذ
- استبيانات الجاهزية للتغيير — قياس الرغبة والقدرة على التبني
- تصميم شبكة التغيير — توظيف السفراء المحليين لنقل الممارسات الجديدة
- تشخيص المقاومة — فصل المخاوف المشروعة عن الرفض المعتاد

اليوم 8: تقارير التقدم ومتابعة المنافع

- تقارير المراحل والإشارات الضوئية — عرض الحالة بصدق أمام مجالس المحافظ
- سجل تحقيق المنافع — متابعة المكاسب حتى تصبح دائمة
- سجلات مخاطر التنفيذ وقضاياه — إبقاء التهديدات ظاهرة ولها مالكون
- مؤشرات التقدم المكتسب — مقارنة النطاق المنجز بالجهد المبذول
- الربط ببطاقة الأداء المتوازن — إظهار كيف تحرك المبادرات المقاييس الاستراتيجية

اليوم 9: تكييف المبادرات وإغلاقها

- محفزات إعادة تخطيط خارطة الطريق — تقرير متى يتغير التسلسل أو النطاق
- خطط إنقاذ المبادرات — معالجة الأعمال المنحرفة قبل إلغائها
- الانتقال إلى العمليات — تسليم المخرجات لمالكين دائمين
- مراجعات ما بعد التنفيذ — حفظ الدروس للمبادرات القادمة
- معايير إغلاق المبادرة — تأكيد ملكية المنافع قبل الإغلاق

اليوم 10: ممارسة بناء خارطة طريق تنفيذ الاستراتيجية

- مراجعة مجموعة مواثيق المبادرات — اختبار النطاق والمنافع مع المديرين الزملاء
- فحص الاعتماديات والطاقة — التحقق من التسلسل أمام الموارد المتاحة
- استعراض نموذج الحوكمة — التدرب على البوابات والتصعيد وقرارات المجلس
- محاكاة اللجنة التوجيهية — الدفاع عن خارطة الطريق أمام مساءلة التنفيذيين
- استكمال خارطة طريق تنفيذ الاستراتيجية — تثبيت المواثيق والتسلسل والحوكمة والمنافع

تطبيق خارطة طريق تنفيذ الاستراتيجية بعد الدورة

- إجراء تدقيق لجرد المبادرات على مستوى المؤسسة وعرض نتائج التكدس والتكرار على مجلس المحفظة.
- صياغة مواثيق المبادرات الثلاث الأعلى أولوية والاتفاق على معايير بوابات المراحل مع رعاتها.

أسئلة حول خارطة طريق تنفيذ الاستراتيجية

ما خارطة طريق تنفيذ الاستراتيجية ولماذا تهم الآن؟

خارطة طريق تنفيذ الاستراتيجية خطة موزعة زمنيا للمبادرات الاستراتيجية تضم المراحل والاعتماديات والطاقة والحوكمة. وتهم الآن لأن المؤسسات تدير مبادرات كثيرة في وقت واحد، وحسن ترتيبها هو ما يحدد ظهور المنافع الاستراتيجية فعلا.

ما الأدوار الأكثر استفادة من تدريب خارطة طريق تنفيذ الاستراتيجية؟

يستفيد أكثر مديرو التخطيط وقادة المحافظ ومديرو التنفيذ وموظفو مكاتب التحول وقادة التغيير. وتكون استفادتك أكبر إذا كان عليك تحويل الأهداف المعتمدة إلى مبادرات ممولة وتوجيهها عبر المجالس والوحدات المستقبلة.

كيف يختلف تدريب خارطة طريق تنفيذ الاستراتيجية عن دورة التخطيط الاستراتيجي؟

يبدأ تدريب خارطة طريق تنفيذ الاستراتيجية بعد اعتماد الاستراتيجية. أما دورة التخطيط الاستراتيجي فتركز على التحليل والاختيارات ووثيقة الخطة، بينما تركز هذه الدورة على مواثيق المبادرات والتسلسل والطاقة والحوكمة والتغيير ومتابعة المنافع.

ماذا تعود به من تدريب خارطة طريق تنفيذ الاستراتيجية؟

تعود بخارطة طريق تضم مبادرات موثقة بمواثيق واعتماديات وفحوص للطاقة ونموذج حوكمة وسجل منافع. كما تعود بنماذج لبوابات المراحل والتصعيد وتقارير التقدم.

خارطة طريق تنفيذ الاستراتيجية: الطريق إلى الأمام

توجه خارطة طريق تنفيذ الاستراتيجية أول قرار لمجلس المحفظة حول المبادرات التي تمول الآن وتلك التي تنتظر توفر الطاقة. ويستخدمها مديرو التخطيط والرعاة وقادة التنفيذ لترتيب الأعمال ورفع تقارير التقدم. وبعد أول دورة لبوابات المراحل تستحق افتراضات الطاقة وتوقعات المنافع إعادة النظر، لأن أدلة الإنجاز المبكرة تكشف عادة مواضع التفاؤل الزائد في خارطة الطريق.