JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

دورة متقدمة في صحة المؤسسة وبناء القدرات

info@jupiterprime.uk

jupiterprime.uk

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

دورة متقدمة في صحة المؤسسة وبناء القدرات

صحة المؤسسة وبناء القدرات دورة تدريبية مدتها أسبوعين لكبار المديرين ورؤساء وحدات الأعمال المسؤولين عن إبقاء وحداتهم قادرة على الأداء وهي تنمي المهارات التي يتطلبها العمل في المرحلة المقبلة، ويغادر كل مشارك بخارطة طريق صحة الوحدة وقدراتها. فالمهارات تتقادم بسرعة، والعمل الهجين يتسع، وسوق المواهب يضيق، فأصبحت حالة المؤسسة نفسها مسؤولية قيادية مباشرة. وتقدم هذه الدورة جوبيتر برايم للتدريب.

لماذا تهم صحة المؤسسة وبناء القدرات الآن

تتشكل صحة المؤسسة اليوم تحت ثلاث قوى: الأتمتة التي تغير محتوى الوظائف أسرع من خطط التدريب، وقوى عاملة تنتظر النمو والحوار الصريح، ومجالس إدارة تسأل هل تستطيع الوحدة مواصلة الأداء لا بلوغ هدف واحد فحسب. الوحدة التي تقرأ مؤشراتها مبكرا تحتفظ بمواهبها وتعدل إيقاعها وتبني المهارات قبل أن تمس الفجوات الخدمة، أما التي تتجاهل الإشارات فتواجه الإنهاك والاستقالات الصامتة وتعثر التغيير. وتستند الدورة إلى منهجية الأهداف والنتائج الرئيسية OKRs Objectives and Key Results، ونموذج التعلم 70-20-10، والقيادة الموقفية، والتغذية الراجعة 360 درجة، بوصفها عدسات للتحليل لا قوالب جاهزة.

المستفيدون من صحة المؤسسة وبناء القدرات

- قادة يتحملون مسؤولية أداء وحدة أعمال كاملة وروحها المعنوية
- رؤساء وظائف يحددون إيقاع الاجتماعات وصلاحيات القرار في فرقهم
- كبار مديرين مسؤولون عن التعاقب الوظيفي وعمق الصف الثاني والمهارات الحرجة
- قادة يوجهون وحداتهم خلال إعادة الهيكلة أو التوسع أو الاندماج
- شركاء أعمال كبار في الموارد البشرية والتعلم وتصميم التنظيم

تجني فرق القيادة في الوحدة الواحدة أكبر فائدة حين يحضر عدد من أعضائها معا، إذ يتفقون على خط أساس مشترك لصحة الوحدة وعلى أجندة قدرات موحدة.

قدرات صحة المؤسسة وبناء القدرات

يتدرب المشاركون على قراءة العلامات الحيوية للوحدة وتحويلها إلى استثمارات مقصودة في الأفراد والإيقاع والمهارات.

- تقييم صحة الوحدة باستبيانات النبض وأنماط ترك العمل ومقابلات المناخ التنظيمي — فريق القيادة العليا حين يقرر موضع التدخل
- تصميم إيقاع تشغيلي من المتابعات الأسبوعية وإعادة الضبط الفصلية والمراجعات اللاحقة — المديرون التنفيذيون الذين يديرون الإيقاع
- بناء خريطة قدرات تفصل المهارات الحرجة والناشئة والمتراجعة — قرارات تخطيط القوى العاملة
- تطبيق OKRs على أهداف القدرات لا على المخرجات وحدها — رؤساء الوظائف الموازنون بين الإنجاز والنمو
- التواصل عبر حوارات أداء منظمة وحلقات تغذية راجعة — الموظفون ومسارات تطورهم
- الموازنة بين خيارات البناء والشراء والاستعارة وإعادة التوزيع لكل فجوة مهارية — أصحاب الميزانيات وشركاء المواهب

مصطلحات صحة المؤسسة وبناء القدرات الأساسية

- صحة المؤسسة — قدرة الوحدة على المواءمة والتنفيذ وتجديد نفسها بمرور الوقت، بما يتجاوز النتائج قصيرة الأجل.
- خريطة القدرات — جرد مرئي للمهارات التي تملكها الوحدة وتحتاجها، مصنفة حسب أهميتها وعمقها الحالي.
- الإيقاع التشغيلي — التسلسل المتكرر للاجتماعات والمتابعات وإعادة الضبط الذي توجه به الوحدة أولوياتها.
- حوار الأداء — محادثة منتظمة في اتجاهين حول التقدم والعقبات والنمو، تحل محل التقييم السنوي.
- عمق الصف الثاني — عدد الخلفاء الجاهزين أو شبه الجاهزين لشغل الأدوار الحرجة في الوحدة.
- الأمان النفسي — قناعة مشتركة بأن الأفراد يستطيعون إثارة المخاوف والاعتراف بالأخطاء ومناقشة الأفكار دون عقاب.

صحة المؤسسة وبناء القدرات يوما بيوم

اليوم 1: الوحدة بوصفها نظاما حيا

- أبعاد صحة المؤسسة — ما يميز الوحدات الصامدة عن الوحدات الهشة
- عمر المهارات واتجاهات الأتمتة — الأدوار التي تتغير قبل غيرها
- توقعات القوى العاملة للنمو — خطر فقدان المواهب الرئيسية
- عدسة أصحاب المصلحة على جاهزية الوحدة — رؤى المجلس والعملاء والموظفين
- الموازنة بين الصحة والأداء — حين تستنزف المكاسب السريعة طاقة الوحدة

اليوم 2: قراءة العلامات الحيوية

- تصميم استبيانات النبض — أسئلة تكشف مواضع الاحتكاك الفعلية
- أنماط ترك العمل والغياب — إنذارات مبكرة بتراجع الانخراط
- مقابلات المناخ التنظيمي ولقاءات تخطي المستوى — سماع الآراء دون تصفية
- مؤشرات الأمان النفسي — حيث يخفي الصمت مخاطر كامنة
- خط الأساس لصحة الوحدة — اختيار عدد محدود من الإشارات للمتابعة

اليوم 3: تصميم الإيقاع التشغيلي

- تدقيق بنية الاجتماعات — إلغاء المنتديات التي لا تنتج قرارات
- المتابعات الأسبوعية وإعادة الضبط الفصلية — إيقاع يواكب تبدل الأولويات
- مصفوفة صلاحيات القرار — من يقرر ومن يشير ومن ينفذ
- جلسات الاسترجاع ومراجعات ما بعد الحدث — تعلم مدمج في الروتين
- تقويم الإيقاع — مواءمة الوتيرة بين الفرق المترابطة

اليوم 4: OKRs للنمو إلى جانب المخرجات

- بنية الأهداف والنتائج الرئيسية — الطموح مقابل الأهداف المتعهد بها
- نتائج رئيسية للقدرات — قياس نمو المهارات بجوار الإنجاز
- OKRs المتتالية مقابل الشبكية — استقلالية فرق الخطوط الأمامية
- تقدير درجات OKRs — تعلم صادق بدلا من اللوم
- أنماط إخفاق OKRs الشائعة — خفض السقف والحمل الزائد ومقاييس المظهر

اليوم 5: رسم القدرات الحرجة

- بناء خريطة القدرات — المهارات الحرجة والناشئة والمتراجعة
- تصنيف المهارات ومستويات الإتقان — لغة مشتركة للحديث عن المواهب
- الخريطة الحرارية للفجوات — حيث يهدد النقص الخدمة أو الاستراتيجية
- خيارات البناء والشراء والاستعارة وإعادة التوزيع — مطابقة الاستجابة لكل فجوة
- مراجعة عمق الصف الثاني — تغطية التعاقب للأدوار المحورية

اليوم 6: تنمية القدرات في أثناء العمل

- نموذج التعلم 70-20-10 — الموازنة بين الخبرة والاحتكاك والتعليم
- مهام التحدي والتدوير الوظيفي — تطوير القادة داخل العمل الفعلي
- هياكل الكوتشينغ والإرشاد — من يطور من
- مجتمعات الممارسة — نشر الخبرة عبر الحواجز التنظيمية
- مقاييس انتقال أثر التعلم — دليل على استخدام المهارات الجديدة

اليوم 7: حوارات أداء تطور الأفراد

- محادثات الأداء المستمرة — بديل عن طقس التقييم السنوي
- القيادة الموقفية — تكييف التوجيه والدعم حسب الجاهزية
- نماذج التغذية الراجعة للمحادثات العليا — صراحة دون إضرار بالعلاقة
- التغذية الراجعة 360 درجة — استكمال صورة القائد عن نفسه
- المحادثات الصعبة حول ضعف الأداء — مسارات عادلة للتعافي أو الخروج

اليوم 8: الصحة تحت التغيير والضغط

- تقييم حمل التغيير — مقدار الاضطراب الذي تستوعبه الوحدة
- إعادة الهيكلة ودمج الكيانات — حماية الروح المعنوية والمعرفة
- مخاطر الإنهاك وموازنة عبء العمل — وتيرة مستدامة للفرق
- أعراف الفرق الهجينة والموزعة — التماسك عبر المواقع المختلفة
- حالات من الرعاية الصحية والخدمات اللوجستية — التعافي بعد الاضطراب

اليوم 9: خيارات الاستثمار والمفاضلات

- محفظة الاستثمار في القدرات — ترتيب رهانات المهارات حسب الأثر
- لوحة صحة الوحدة لفرق القيادة — مقاييس قليلة تراجع كثيرا
- التعاون مع شركاء المواهب — ملكية مشتركة لقرارات الأفراد
- الاستخدام الأخلاقي لتحليلات الأفراد — حدود الخصوصية والثقة
- عرض الحجة على الرعاة — ربط إشارات الصحة بالنتائج

اليوم 10: ممارسة خارطة طريق صحة الوحدة وقدراتها

- تطبيق التشخيص الأساسي — إشارات وحدة كل مشارك
- تطبيق إعادة تصميم الإيقاع — وتيرة معدلة لفريق واحد
- تطبيق خطة فجوات القدرات — استجابات لثلاث مهارات حرجة
- لجنة مراجعة الأقران — اختبار الافتراضات مع قادة آخرين
- خارطة طريق صحة الوحدة وقدراتها — إتمام المحطات وتحديد المسؤولين

تطبيق صحة المؤسسة وبناء القدرات بعد الدورة

- إجراء استبيان نبض قصير ولقاءين لتخطي المستوى، ثم عرض خط أساس من صفحة واحدة لصحة الوحدة على فريق القيادة.
- استبدال اجتماع دوري ضعيف القيمة بدورة شهرية لحوارات الأداء وتحديد نتيجة رئيسية للقدرات لكل قائد فريق.

أسئلة حول صحة المؤسسة وبناء القدرات

ما صحة المؤسسة وبناء القدرات، ولماذا تهم الآن؟

هي ممارسة إبقاء الوحدة قادرة على الأداء وتجديد نفسها مع تنمية المهارات التي ستحتاجها. وتهم الآن لأن المهارات تتقادم سريعا، والأفراد ينتظرون التطور، والرعاة يحكمون على القادة بقدرة الوحدة المستدامة لا بفصل واحد ناجح.

من الأدوار الأكثر استفادة من صحة المؤسسة وبناء القدرات؟

يستفيد كبار المديرين ورؤساء وحدات الأعمال أكثر من غيرهم، لا سيما من يضعون إيقاع الفرق أو يملكون ملف التعاقب للأدوار الحرجة أو يقودون وحداتهم في أثناء التغيير. ويستفيد كذلك شركاء الموارد البشرية والتعلم حين يحضرون مع القادة التنفيذيين.

كيف تختلف صحة المؤسسة وبناء القدرات عن دورة في تنفيذ الاستراتيجية؟

تركز على حالة الوحدة لا على تنفيذ استراتيجية بعينها. فدورة تنفيذ الاستراتيجية تتابع المبادرات والمستهدفات، أما هذه فتفحص الروح المعنوية والإيقاع والمهارات والتعاقب، أي الطاقة التي تجعل أي استراتيجية قابلة للتحقق.

ماذا تعود به من صحة المؤسسة وبناء القدرات؟

تعود بخارطة طريق لوحدتك. وهي تضم خط أساس لصحة الوحدة، وإيقاع اجتماعات معاد التصميم، وخريطة قدرات باستجابات للفجوات الحرجة، ومسؤولا عن كل محطة، جاهزة للنقاش مع فريق القيادة.

صحة المؤسسة وبناء القدرات: الطريق إلى الأمام

توجه خارطة طريق صحة الوحدة وقدراتها أولا قرار فريق القيادة بشأن الفجوة المهارية التي يمولها تاليا والاجتماعات التي يوقفها. ويستخدمها رؤساء الوحدات ومرؤوسوهم المباشرون وشركاء المواهب في جلسات إعادة الضبط الفصلية. وبعد دورتها الأولى يستحق التوازن بين ضغط الإنجاز والنمو مراجعة جديدة، لأنه ينزاح بهدوء مع تغير الظروف.