JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

# دورة متقدمة في قيادة التغيير المبني على نتائج التقييم

22 نوفمبر – 3 ديسمبر 2027

لندن

info@jupiterprime.uk

**jupiterprime.uk**

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

# دورة متقدمة في قيادة التغيير المبني على نتائج التقييم

**المرجع:** 101788_2671 **التاريخ:** 22 نوفمبر – 3 ديسمبر 2027 **المكان:** لندن **الرسوم:** GBP 9500

قيادة التغيير المبني على نتائج التقييم دورة تدريبية متقدمة مدتها أسبوعين لمديري التغيير والتميز المؤسسي الذين يحولون نتائج التقييم المؤسسي إلى تغيير مقاس وواضح المسؤولية، ويخرج منها المشاركون بخارطة تحويل نتائج التقييم إلى تغيير جاهزة للعرض على القيادة. فدورات التقييم تنتج قوائم طويلة من نقاط القوة وفرص التحسين، لكن كثيرا منها لا يتحول إلى مبادرات ممولة ولها مالك. وتربط هذه الدورة من جوبيتر برايم للتدريب أدلة التقييم بقرارات تغيير يمكن الدفاع عنها ومتابعتها.

## لماذا تهم قيادة التغيير المبني على نتائج التقييم الآن

ثلاث قوى تشكل هذا المجال اليوم. فمجالس الإدارة واللجان التنفيذية تنتظر من كل مبادرة تحسين أن تبين صلتها بالأهداف الاستراتيجية وأن تعرض حركة في النتائج لا مجرد أنشطة. والموظفون الذين مروا بإعادة هيكلة متكررة يشككون في أي تغيير يبدو منفصلا عن الأدلة، فيحتاج القادة إلى نتائج يراها الموظفون منصفة. كما تملك فرق التقييم بيانات نضج غنية تبقى دون استخدام بين الدورات. والمؤسسة التي تحسن التعامل مع ذلك توجه طاقتها المحدودة إلى الفجوات الأهم وتظهر تقدمها في التقييم التالي، أما التي تسيء التعامل معه فتكرر النتائج نفسها عاما بعد عام بينما يتعمق إرهاق التغيير.

## المستفيدون من قيادة التغيير المبني على نتائج التقييم

- قادة التميز والجودة المسؤولون عن إدارة التقييمات المؤسسية وتحويل نتائجها إلى أولويات تحسين
- مديرو التغيير المسؤولون عن تشخيص الجاهزية ومواءمة الرعاة وتبني المبادرات المعتمدة
- مديرو مكاتب الاستراتيجية المسؤولون عن ربط المبادرات بالأهداف الاستراتيجية وقياس إسهامها
- رؤساء الإدارات المسؤولون عن امتلاك فجوات التقييم في وحداتهم وقيادة التغيير الناتج عنها
- المقيمون الداخليون المسؤولون عن تقدير الأدلة وإحاطة القادة بما تعنيه الدرجات من إجراءات

يستفيد مكتب التميز أكثر حين يرسل قائد التقييم ومدير التغيير وزميلا من مكتب الاستراتيجية معا، لأن الخارطة التي يبنونها تحتاج إلى الرؤى الثلاث.

## قدرات قيادة التغيير المبني على نتائج التقييم

يتعلم المشاركون قراءة درجات التقييم بوصفها جدول أعمال للتغيير، والموازنة في توزيع الطاقة، وإثبات أن المبادرات حركت النتائج التي تعني المؤسسة.

- تحويل نتائج التقييم إلى محاور تغيير مرتبة حسب الأولوية — قرارات الاستثمار في اللجنة التنفيذية
- تشخيص الجاهزية لكل محور تغيير عبر الوحدات — الرعاة عند تحديد التسلسل والوتيرة
- تصميم مواثيق مبادرات مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية ودرجات الفجوة — اعتماد المحفظة في مكتب الاستراتيجية
- بناء سلسلة نتائج من مخرجات المبادرة إلى معايير التقييم — المقيمون عند التحضير للدورة التالية
- إيصال النتائج ومبررات التغيير إلى الموظفين بلغة موثوقة — المديرون المباشرون أمام التشكيك
- اختبار ثبات التحسين بين دورات التقييم — قادة التميز عند رفع التقارير إلى المجلس

## مصطلحات قيادة التغيير المبني على نتائج التقييم الأساسية

- نتيجة التقييم — نقطة قوة أو فرصة تحسين موثقة مستخلصة من أدلة جمعت وفق معايير محددة.
- درجة الفجوة — المسافة المقاسة بين مستوى النضج الحالي في معيار ما والمستوى الذي تستهدفه المؤسسة.
- جاهزية التغيير — مدى امتلاك الوحدة للقدرة والرعاية والرغبة اللازمة لاستيعاب تغيير محدد.
- محور التغيير — مجموعة نتائج مترابطة تعالج معا من خلال حزمة منسقة من المبادرات.
- سلسلة النتائج — التسلسل المنطقي الذي يربط مخرجات المبادرة بتغير العمليات والنتائج الاستراتيجية.
- فحص الاستدامة — مراجعة بين دورات التقييم تختبر بقاء التحسينات السابقة قائمة.

## قيادة التغيير المبني على نتائج التقييم يوما بيوم

### اليوم 1: أدلة التقييم بوصفها جدول أعمال للتغيير

- بنية دورة التقييم — مواضع دخول قرارات التغيير في الدورة
- عبارات القوة والفجوة — فصل الأعراض عن النتائج الجذرية
- توقعات أصحاب المصلحة من التقييم — رؤى المجلس والموظفين والعملاء
- تصنيف جودة الأدلة — النتائج التي تبرر الاستثمار
- سجل النتائج التاريخية — رصد الفجوات المتكررة عبر الدورات

### اليوم 2: من النتائج إلى محاور التغيير

- التجميع بالتقارب للنتائج — ضم الفجوات في محاور متماسكة
- أشجار الأسباب الجذرية — اختيار الأسباب الجديرة بالمعالجة أولا
- ترجيح درجات الفجوة — ترتيب المحاور حسب أثرها الاستراتيجي
- رسم الترابطات — كشف المحاور التي تفتح الطريق لغيرها
- صياغة بيانات المحاور — لغة تغيير يقبلها القادة

## اليوم 3: ربط المحاور بالأهداف الاستراتيجية

- المواءمة مع الخريطة الاستراتيجية — تتبع كل محور إلى هدف
- منطق الإسهام — تقدير ما يحققه سد الفجوة
- حدود الطاقة الاستيعابية — موازنة عدد المحاور مع الموارد المتاحة
- مصفوفة الأولويات — الموازنة بين الأثر والجهد والإلحاح
- مذكرة الإحاطة التنفيذية — كسب الموافقة على المحاور المختارة

## اليوم 4: تشخيص الجاهزية المؤسسية

- تصميم استبيان الجاهزية — قياس القدرة والرعاية والرغبة
- الخريطة الحرارية لجاهزية الوحدات — تحديد مواضع البدء والانتظار
- مراجعة تشبع التغيير — تجنب إثقال الوحدات المزدحمة
- مسح إشارات الثقافة — قراءة الأعراف الداعمة أو المقاومة
- مقابلات الجاهزية — سماع المخاوف قبل الإطلاق

## اليوم 5: الرعاية والملكية

- ميثاق دور الراعي — توضيح ما يجب أن يفعله الراعي علنا
- إسناد ملكية الفجوات — وضع كل محور لدى قائد مسؤول
- رسم التحالفات — تحديد الحلفاء عبر الوظائف
- تشخيص المقاومة — التمييز بين القلق والالتباس والمعارضة
- مسارات التصعيد — حسم القرارات المتعثرة بسرعة

## اليوم 6: تصميم مبادرات مرتبطة بالأدلة

- نموذج ميثاق المبادرة — النطاق والمالك والمعالم والمعايير المرتبطة
- بناء سلسلة النتائج — المخرجات والنواتج والنتائج الاستراتيجية
- المقاييس القائدة والمتأخرة — إشارات قبل التقييم التالي
- تسجيل خط الأساس — توثيق نقاط البداية لمقارنة منصفة
- تسلسل المبادرات — ترتيب العمل حول نتائج الجاهزية

## اليوم 7: إيصال النتائج والتغيير

- سرد النتائج — شرح الدرجات دون لوم
- تقسيم الجمهور — مواءمة الرسائل للقادة والموظفين
- حلقات التغذية الراجعة — التقاط ردود الفعل أثناء التنفيذ
- حقائب إحاطة المديرين الوسطيين — تجهيز حاملي الرسائل
- الاحتفاء بالمكاسب المبكرة — بناء المصداقية للمراحل اللاحقة

## اليوم 8: قياس نتائج التغيير

- لوحة نتائج التغيير — إظهار الحركة مقابل درجات الفجوة
- مؤشرات التبني — التأكد من استخدام الممارسات الجديدة يوميا
- سجل تتبع المنافع — نسبة النتائج إلى مبادرات بعينها
- اجتماعات مراجعة منتصف الدورة — قرار الاستمرار أو التعديل أو الإيقاف
- تفسير الانحرافات — فصل التأخر عن خلل التصميم

## اليوم 9: استدامة التحسين بين الدورات

- بروتوكول فحص الاستدامة — اختبار ثبات المكاسب
- تسليم ملكية العمليات — نقل التغيير إلى التشغيل الاعتيادي
- تضمين المعايير — كتابة الممارسات الجديدة في الإجراءات
- توثيق الدروس المستفادة — تغذية التقييم التالي بالرؤى
- التحضير لإعادة التقييم — تجميع أدلة التحسين

## اليوم 10: ممارسة خارطة تحويل نتائج التقييم إلى تغيير

- تمرين حالة من نتائج مستشفى — تطبيق تجميع المحاور وترجيحها
- حالة جاهزية في شركة مرافق — تطبيق الخريطة الحرارية للجاهزية
- مراجعة الأقران لسلسلة النتائج — اختبار الربط بالأهداف الاستراتيجية
- تمرين العرض أمام المجلس — الدفاع عن الأولويات والمقاييس
- خارطة تحويل نتائج التقييم إلى تغيير — استكمال المحاور والملاك والمقاييس والفحوص

## تطبيق قيادة التغيير المبني على نتائج التقييم بعد الدورة

- إعادة تجميع نتائج آخر تقييم في ثلاثة إلى خمسة محاور تغيير وإحاطة اللجنة التنفيذية بترتيبها واحتياجاتها من الطاقة.
- إجراء استبيان جاهزية في الوحدتين المالكتين للمحور الأعلى ترتيبا وتعديل تسلسل المبادرات وفق الخريطة الحرارية.

## أسئلة حول قيادة التغيير المبني على نتائج التقييم

### ما قيادة التغيير المبني على نتائج التقييم ولماذا تهم الآن؟

قيادة التغيير المبني على نتائج التقييم هي ممارسة تحويل نتائج التقييم المؤسسي إلى تغيير مرتب الأولويات وله مالك ومقاس. وتهم الآن لأن القادة ينتظرون أدلة على أن مبادرات التحسين تسد فجوات حقيقية وتحرك النتائج الاستراتيجية بدل إضافة أعباء على فرق مثقلة.

### من الأدوار الأكثر استفادة من قيادة التغيير المبني على نتائج التقييم؟

يستفيد أكثر قادة التميز ومديرو التغيير ومديرو مكاتب الاستراتيجية ورؤساء الإدارات والمقيمون الداخليون. فكل منهم يملك جزءا من السلسلة الممتدة من الدليل إلى الإجراء، وتمنحهم الدورة طريقة مشتركة لترتيب الفجوات والحكم على الجاهزية والإبلاغ عن النتائج.

### كيف تختلف قيادة التغيير المبني على نتائج التقييم عن دورة عامة في إدارة التغيير؟

تنطلق قيادة التغيير المبني على نتائج التقييم من أدلة تقييم مقدرة بدرجات لا من تغيير تقرر مسبقا. فالدورة العامة في إدارة التغيير تركز على تبني تغيير معطى، أما هذه فتغطي اختيار التغييرات وربطها بالاستراتيجية وإثبات ثبات المكاسب.

### ماذا تعود به من قيادة التغيير المبني على نتائج التقييم؟

تعود بخارطة تحول آخر نتائج التقييم لديك إلى محاور تغيير مرتبة وملاك محددين وتسلسل قائم على الجاهزية ومقاييس نتائج وفحوص استدامة. وهي جاهزة للعرض على فريقك القيادي ولتوجيه التحضير لدورة التقييم التالية.

## قيادة التغيير المبني على نتائج التقييم: الطريق إلى الأمام

توجه خارطة تحويل نتائج التقييم إلى تغيير أول قرار في تحديد محاور التغيير التي تمولها اللجنة التنفيذية هذا العام.
ويستخدمها الرعاة لإسناد الملكية، ومديرو التغيير لترتيب التنفيذ، والمقيمون لتجهيز الأدلة. وبعد أول استخدام تستحق أحكام الجاهزية المراجعة، إذ كثيرا ما تظهر الوحدات قدرة على استيعاب التغيير تختلف عما أشار إليه الاستبيان، فيتبع التسلسل ما يتعلمه الفريق.