JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

دورة الإدارة بالأهداف لكبار المديرين وقادة الفرق

24 – 28 مايو 2027

ميلانو

info@jupiterprime.uk

jupiterprime.uk

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

دورة الإدارة بالأهداف لكبار المديرين وقادة الفرق

المرجع: 81889_2213 **التاريخ:** 24 – 28 مايو 2027 **المكان:** ميلانو **الرسوم:** GBP 6200

الإدارة بالأهداف دورة تدريبية مدتها أسبوع لكبار المديرين وقادة الفرق الذين يضعون الأهداف ويتفاوضون عليها ويتابعونها عبر المستويات الإدارية، ويخرج منها المشارك بمصفوفة مواءمة الأهداف وسد الفجوات. فالمؤسسات اليوم تراجع استراتيجيتها أكثر من قبل، لذا يجب أن تصل الأهداف المتفق عليها في القمة إلى الفرق الميدانية بسرعة وأن تبقى متسقة مع تغير الأولويات. وتقدم جوبيتر برايم للتدريب دورة الإدارة بالأهداف.

لماذا تهم الإدارة بالأهداف الآن

تتشكل هذه الممارسة اليوم بفعل فئتين: التنفيذيون الذين ينتظرون أن تظهر الاستراتيجية في مستهدفات قابلة للقياس لكل وحدة، والموظفون الذين يريدون معرفة صلة أهدافهم بتلك الاستراتيجية. وتضيف دورات التخطيط الأسرع ضغطا ثالثا، فالأهداف التي توضع مرة في السنة تفقد صلاحيتها خلال أشهر. والمؤسسة التي تحسن تسلسل الأهداف ترى تعارضا أقل بين الإدارات وقرارات تقييم أكثر عدلا، أما التي تسيء ذلك فتكافئ النتائج الخطأ. وتستند الدورة إلى الإدارة بالأهداف MBO وبطاقة الأداء المتوازن BSC ومعايير SMART لصياغة الأهداف وأسلوب التفاوض المتبادل catchball ضمن منهجية Kanri Hoshin.

المستفيدون من الإدارة بالأهداف

- كبار المديرين الذين يحولون الأولويات الاستراتيجية إلى أهداف للإدارات
- قادة الفرق الذين يتفاوضون على مستهدفات وحداتهم مع المستوى الأعلى
- المديرون الذين يجرون تقييمات الأهداف في منتصف العام ونهايته
- القادة الذين يملكون مقاييس الأداء وبطاقاته لوظيفة كاملة
- المديرون الذين يحلون تعارض الأهداف بين الإدارات المتجاورة

يستفيد المدير الكبير أكثر حين يحضر مع قادة الفرق التابعين له، لأن المستويين يتفاوضان على مجموعة واحدة من الأهداف المترابطة خلال الدورة.

قدرات الإدارة بالأهداف

يتدرب المشاركون على كل مرحلة من دورة الأهداف، من التفاوض في القمة إلى التقييم في الميدان.

- مواءمة أهداف الإدارات مع الأولويات الاستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء — للراعي التنفيذي لكل أولوية
- تحديد أهداف تستوفي معايير SMART بمقياس واضح — للموظف الذي يملك كل هدف
- موازنة الأهداف حسب الإسهام والجهد — للمدير الكبير الذي يوزع الموارد بين الوحدات
- اختبار الاتساق الرأسي والأفقي للمستهدفات المتسلسلة — لرؤساء الإدارات ذات النتائج المتداخلة
- حساب فجوات الأداء مقابل خط الأساس والمستهدف — للقائد الذي يختار الإجراء التصحيحي
- إيصال نتائج التقييم في حوارات أداء قائمة على الأهداف — للموظفين ومديريهم المقيمين

مصطلحات الإدارة بالأهداف الأساسية

- تسلسل الأهداف — تقسيم أهداف المؤسسة إلى أهداف مترابطة لكل قطاع ووحدة وفرد.
- التفاوض المتبادل — حوار ذهابا وإيابا يقترح فيه كل مستوى المستهدفات ويناقشها ويحسنها مع المستوى الأعلى.
- معايير SMART — اختبار يتحقق من أن الهدف محدد وقابل للقياس والتحقيق ومرتبط بالأولويات ومقيد بزمن.
- خط الرؤية — الصلة الظاهرة بين هدف الفرد والأولوية الاستراتيجية التي يخدمها.
- ترجيح الأهداف — الحصة الممنوحة لكل هدف من الوزن الكلي للتقييم ضمن مجموعة الأهداف.
- فجوة الأداء — الفرق بين القيمة المستهدفة للهدف والنتيجة المحققة فعلا.

الإدارة بالأهداف يوما بيوم

اليوم 1: الاستراتيجية ودورة الأهداف

- دورة الإدارة بالأهداف — أين يلتقي وضع الأهداف ومتابعتها وتقييمها
- رسم خريطة الأولويات الاستراتيجية — أي غايات المؤسسة تخدمها كل وحدة
- منظورات بطاقة الأداء المتوازن — أهداف مالية وعملاء وعمليات وتعلم
- تشخيص دورة التخطيط — كم مرة تحتاج الأهداف إلى مراجعة رسمية
- تدقيق ملكية الأهداف — الفجوات بين مستهدفات القمة والميدان

اليوم 2: تسلسل الأهداف عبر المستويات

- شجرة تسلسل الأهداف — ربط مستهدفات القطاع والوحدة والفرد
- التفاوض المتبادل في Hoshin Kanri — التفاوض على المستهدفات بين كبار المديرين وقادة الفرق
- فحص الاتساق الرأسي — هل تجتمع المستهدفات الدنيا لتحقق العليا
- مصفوفة الاعتماد الأفقي — الأهداف المشتركة بين الإدارات المتجاورة
- عبارات خط الرؤية — إظهار سبب أهمية أهداف كل موظف

اليوم 3: صياغة الأهداف وترجيحها

- صياغة الأهداف وفق SMART — تحويل الغايات العامة إلى عبارات قابلة للاختبار
- اختيار المقاييس وخطوط الأساس — المقاييس التي يحكم بها على كل هدف
- أساليب ترجيح الأهداف — الموازنة بين المستهدفات الطموحة والمهام الروتينية
- الأهداف السلوكية وأهداف النتائج — متى يناسب كل نوع الدور
- نماذج اتفاق الأهداف — تدوين المستهدفات والأوزان ونقاط المراجعة

اليوم 4: التقييم وسد الفجوات

- تقييم الأهداف في منتصف العام — تعديل المستهدفات بعد التغير الاستراتيجي
- حساب فجوة الأداء — مقارنة النتائج بخط الأساس والمستهدف
- أسئلة الأسباب الجذرية — التمييز بين فجوات القدرة والموارد والأولوية
- حوارات الأداء القائمة على الأهداف — مناقشة التقديرات بالأدلة
- لجان موازنة التقديرات — إبقاء درجات التقييم متسقة بين الوحدات

اليوم 5: ممارسة مصفوفة مواءمة الأهداف وسد الفجوات

- حالة تسلسل الأهداف في شركة مرافق — بناء مستهدفات مترابطة لثلاثة مستويات
- لعب أدوار التفاوض المتبادل في سلسلة متاجر — التفاوض على مستهدفات متعارضة للفروع
- تمرين تشخيص الفجوات — تطبيق أسئلة الأسباب الجذرية على الأهداف الفائتة
- التدرب على حوار التقييم — تقديم التقديرات بملاحظة الزملاء
- مصفوفة مواءمة الأهداف وسد الفجوات — إتمام المستهدفات والأوزان والإجراءات

تطبيق الإدارة بالأهداف بعد الدورة

- عقد جلسة تفاوض متبادل مع المرؤوسين المباشرين لاختبار هل تجتمع أهداف الوحدات للربع القادم لتحقق بطاقة أداء الإدارة.
- إعادة حساب فجوات الأداء للأهداف الحالية والاتفاق على إجراء تصحيحي واحد لكل فجوة في اجتماع التقييم التالي.

أسئلة حول الإدارة بالأهداف

ما الإدارة بالأهداف ولماذا تهم الآن؟

الإدارة بالأهداف أسلوب يتفق فيه المديرون والموظفون على أهداف قابلة للقياس مرتبطة بالاستراتيجية ثم يجري التقييم على أساسها. وتهم الآن لأن الاستراتيجية تتغير أسرع، فيجب إعادة تسلسل الأهداف والتفاوض عليها أكثر من قبل.

من يستفيد أكثر من دورة الإدارة بالأهداف؟

يستفيد كبار المديرين وقادة الفرق أكثر من غيرهم، خاصة من يحولون الاستراتيجية إلى مستهدفات للوحدات ويتفاوضون على الأهداف مع مستوى آخر ويجرون تقييمات قائمة على الأهداف.

كيف تختلف الإدارة بالأهداف عن دورة تصميم نظام إدارة الأداء؟

تركز على وضع الأهداف وتسلسلها وتقييمها بين مستويين إداريين. أما دورة تصميم النظام فتركز على بناء سياسات التقييم وسلالم التقدير وإجراءات الموارد البشرية للمؤسسة كلها.

ماذا تعود به من دورة الإدارة بالأهداف؟

تعود بمصفوفة تربط أهداف وحدتك بالأولويات الاستراتيجية، مع الأوزان والمقاييس والفجوات الحالية والإجراءات التصحيحية المتفق عليها، إضافة إلى نصوص جربتها لحوارات التفاوض المتبادل والتقييم.

الإدارة بالأهداف: الطريق إلى الأمام

تحدد مصفوفة مواءمة الأهداف وسد الفجوات أولا أي مستهدفات الوحدات يعاد التفاوض عليها قبل دورة التخطيط القادمة. ويستخدمها كبار المديرين لفحص الاتساق بين الإدارات، ويستخدمها قادة الفرق في حوارات التقييم. وبعد استخدامها الأول تستحق أوزان الأهداف مراجعة جديدة، إذ تميل الأوزان المبكرة إلى المبالغة في قيمة المستهدفات السهلة القياس.