MERCURY

دورة تنفيذ الاستراتيجية ببطاقة الأداء المتوازن والخريطة الاستراتيجية وOKR

10 – 21 أكتوبر 2027

الدوحة (قطر)



Dubai - UAE: +971 4 450 5697
Istanbul - Türkiye: +90 539 599 1206
Amman - Jordan: +962 79 712 3347

MERCURY

دورة تنفيذ الاستراتيجية ببطاقة الأداء المتوازن والخريطة الاستراتيجية وOKR

المرجع: 189542_120720 **التاريخ:** 10 – 21 أكتوبر 2027 **المكان:** الدوحة (قطر) **الرسوم:** 9900 Euro

دورة تنفيذ الاستراتيجية ببطاقة الأداء المتوازن والخريطة الاستراتيجية وOKR دورة متقدمة مدتها أسبوعين، تحول فيها استراتيجية معتمدة إلى خريطة أهداف ومؤشرات ومستهدفات ومحفظة مبادرات وأهداف ونتائج رئيسية فصلية، ثم توزعها على الإدارات وتتابعها في اجتماعات مراجعة منتظمة. وهي موجهة إلى العاملين في مكاتب الاستراتيجية ومديري الإدارات. وتعود منها بحزمة تنفيذ الاستراتيجية. وتقدم هذه الدورة من ميركوري للتدريب.

نبذة عن الدورة

تعتمد مؤسسات كثيرة خططا استراتيجية محكمة الصياغة، ثم تنقطع الصلة بينها وبين أعمال الإدارات اليومية فلا يعرف أحد أين يقف التنفيذ. لمتابعة الدورة يجب أن تكون ممن يشاركون في إعداد الخطة الاستراتيجية أو متابعة أدائها. وتتدرب على بناء أدوات التنفيذ لاستراتيجية حقيقية خطوة بخطوة.

لمن هذه الدورة

- المسؤولون عن إدارة مكتب الاستراتيجية ومتابعة تنفيذ الخطة على مستوى المؤسسة
- المسؤولون عن قيادة إدارات تحمل أهدافا ومؤشرات في الخطة الاستراتيجية
- المسؤولون عن قياس الأداء المؤسسي وإعداد تقارير الإنجاز للإدارة العليا
- المسؤولون عن إدارة محافظ المبادرات والمشاريع الاستراتيجية
- المسؤولون عن ربط الموازنة والموارد بأولويات الاستراتيجية

لا تناسب هذه الدورة من يحتاجون إلى مدخل في مفاهيم التخطيط وتحليل البيئة، فالأنسب لهم دورة تأسيسية في التخطيط الاستراتيجي، ولا من يبحثون عن قياس أداء الموظفين الفردي وتقييمهم السنوي، فالأنسب لهم دورة في إدارة الأداء الوظيفي.

الكفاءات المستهدفة

- رسم الخريطة الاستراتيجية: تحول الاستراتيجية إلى أهداف مترابطة سببيا في المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن
- تصميم المؤشرات والمستهدفات: تختار لكل هدف مؤشرا قابلا للقياس ومستهدفا وخط أساس ومصدر بيانات
- إدارة محفظة المبادرات: ترتب المبادرات حسب أثرها على الأهداف وتربطها بالموازنة
- صياغة الأهداف والنتائج الرئيسية: تكتب أهدافا فصلية للفرق مرتبطة بأهداف البطاقة
- توزيع الاستراتيجية على الإدارات: تنقل الأهداف والمؤشرات إلى مستويات الإدارة وتضمن اتساقها
- قيادة مراجعة الأداء: تدير اجتماعات مراجعة الاستراتيجية بالبيانات وتخرج منها بقرارات تصحيحية

Dubai - UAE: +971 4 450 5697
Istanbul - Türkiye: +90 539 599 1206
Amman - Jordan: +962 79 712 3347

MERCURY

ما ستتمكن من إنجازه

بنهاية الدورة ستتمكن من:

- انطلاقا من وثيقة استراتيجية معتمدة، رسم خريطة استراتيجية بأهداف مترابطة في المنظورات الأربعة
- باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، تحديد مؤشر ومستهدف وخط أساس لكل هدف في الخريطة
- بالنظر إلى قائمة مبادرات مقترحة، تقييمها حسب أثرها وكلفتها واختيار محفظة متوازنة
- باستخدام صيغة الأهداف والنتائج الرئيسية OKR، كتابة أهداف فصلية لإدارتين مرتبطة بأهداف البطاقة
- انطلاقا من تقرير أداء ربعي، تحليل الانحرافات وإعداد جدول أعمال اجتماع مراجعة الاستراتيجية
- بالنظر إلى بطاقة المؤسسة، توزيع أهدافها ومؤشراتها على إدارة واحدة والتحقق من اتساقها

محتوى الدورة

اليوم 1: فجوة التنفيذ ونظام إدارة الاستراتيجية

- أسباب تعثر تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسات
- مراحل نظام إدارة الاستراتيجية من الصياغة إلى المراجعة والتحديث
- منهج Nortong Kaplan في ربط الاستراتيجية بالعمليات
- دور مكتب إدارة الاستراتيجية ومسؤولياته
- قراءة وثيقة الاستراتيجية واستخراج خياراتها الرئيسية

اليوم 2: الخريطة الاستراتيجية

- المنظورات الأربعة المالي والعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو
- صياغة الأهداف الاستراتيجية في كل منظور
- علاقات السبب والنتيجة بين الأهداف
- محاور الاستراتيجية ومساراتها على الخريطة
- مراجعة الخريطة مع الإدارة العليا واعتمادها

Dubai - UAE: +971 4 450 5697
Istanbul - Türkiye: +90 539 599 1206
Amman - Jordan: +962 79 712 3347

MERCURY

اليوم 3: المؤشرات والمستهدفات

- الفرق بين المؤشرات القائدة والمؤشرات التابعة
- بطاقة تعريف المؤشر بمعادلته ومصدر بياناته ومسؤوله ودورية قياسه
- تحديد خط الأساس والمستهدفات المرحلية
- اختيار عدد محدود من المؤشرات لكل هدف
- مخاطر المؤشرات التي تدفع إلى سلوك غير مرغوب

اليوم 4: بطاقة الأداء المتوازن

- بناء بطاقة الأداء المتوازن على مستوى المؤسسة
- منهج Niven خطوة بخطوة في تطوير البطاقة
- ترميز الأداء بالألوان ومعايير الإنذار
- البطاقة في الجهات الحكومية والقطاع غير الربحي
- أنظمة وبرمجيات متابعة البطاقة

اليوم 5: المبادرات الاستراتيجية والموازنة

- حصر المبادرات القائمة وربطها بالأهداف
- معايير تقييم المبادرات وترتيب أولوياتها
- بطاقة المبادرة ونطاقها ومسؤولها ومراحلها
- ربط المبادرات بالموازنة الاستراتيجية
- إيقاف المبادرات التي لا تخدم الخريطة

اليوم 6: الأهداف والنتائج الرئيسية OKR

- مبادئ الأهداف والنتائج الرئيسية وصياغتها
- الفرق بين مؤشرات البطاقة والنتائج الرئيسية الفصلية
- ربط الأهداف الفصلية للفرق بأهداف الخريطة
- دورة التخطيط الفصلي ومتابعة التقدم الأسبوعية
- أخطاء شائعة في تطبيق الأهداف والنتائج الرئيسية

Dubai - UAE: +971 4 450 5697
Istanbul - Türkiye: +90 539 599 1206
Amman - Jordan: +962 79 712 3347

MERCURY

اليوم 7: توزيع الاستراتيجية على الإدارات

- النشر التنازلي للأهداف والمؤشرات على المستويات الإدارية
- بطاقات الإدارات ومواءمتها مع بطاقة المؤسسة
- مواءمة وحدات الدعم المشتركة مع وحدات الأعمال
- ربط أهداف الإدارات بخطط العمل التشغيلية
- إيصال الاستراتيجية إلى العاملين

اليوم 8: مراجعة الأداء الاستراتيجي

- تقارير الإنجاز والانحرافات الصاعدة إلى الإدارة العليا
- تصميم اجتماعات المراجعة التشغيلية والاستراتيجية
- جدول أعمال اجتماع المراجعة المبني على البيانات
- تحليل أسباب الانحراف واتخاذ الإجراءات التصحيحية
- لوحات المتابعة للإدارة العليا ومجلس الإدارة

اليوم 9: تحديث الاستراتيجية وثقافة التنفيذ

- اختبار الاستراتيجية وتحديثها بناء على نتائج التنفيذ
- ربط الحوافز بأهداف البطاقة دون تشويه السلوك
- إدارة التغيير خلال إطلاق نظام التنفيذ
- أدوار القيادة في متابعة التنفيذ
- خطة إطلاق نظام إدارة الاستراتيجية في المؤسسة

اليوم 10: تطبيق عملي على تنفيذ الاستراتيجية

- تمرين رسم خريطة استراتيجية لمؤسسة المشارك
- تمرين بناء بطاقة الأداء المتوازن ومؤشراتها
- تمرين صياغة الأهداف والنتائج الرئيسية لإدارتين
- محاكاة اجتماع مراجعة الاستراتيجية الربعي
- استكمال حزمة تنفيذ الاستراتيجية

دراسات الحالة والتمارين

فيما يلي أنشطة مقترحة خلال الدورة.

Dubai - UAE: +971 4 450 5697
Istanbul - Türkiye: +90 539 599 1206
Amman - Jordan: +962 79 712 3347

- دراسة حالة: شركة تجزئة اعتمدت خطة للتوسع الرقمي ولم يتغير أداؤها بعد عام، فترسم خريطتها وتحدد المؤشرات القائدة المفقودة.
- دراسة حالة: جهة حكومية خدمية تقيس عشرات المؤشرات دون قرارات، فتختصرها إلى بطاقة مركزة وتعيد تصميم اجتماع المراجعة.
- تمرين: مستشفى يريد ربط أهداف أقسامه بخطته الاستراتيجية، فتوزع الأهداف والمؤشرات على قسم الطوارئ.
- تمرين: شركة تقنية تطبق الأهداف والنتائج الرئيسية في فرق المنتجات، فتربطها بأهداف بطاقة الشركة.

ما ستعود به إلى عملك

تعود بحزمة تنفيذ الاستراتيجية، مبنية على خطة مؤسستك أو إدارتك. وتستخدمها خلال شهرك الأول للعودة إلى العمل لعرض الخريطة الاستراتيجية على الإدارة العليا، والاتفاق على مؤشرات البطاقة ومسؤوليها، وإطلاق أول دورة فصلية للأهداف والنتائج الرئيسية، وجدولة أول اجتماع لمراجعة الاستراتيجية.

- الخريطة الاستراتيجية بأهدافها وعلاقاتها السببية
- بطاقة الأداء المتوازن ببطاقات تعريف المؤشرات
- محفظة المبادرات المرتبطة بالأهداف والموازنة
- نموذج الأهداف والنتائج الرئيسية الفصلية وجدول أعمال اجتماع المراجعة

إجابات سريعة عن الأسئلة الشائعة

ما الذي أحتاج إلى معرفته قبل دورة تنفيذ الاستراتيجية ببطاقة الأداء المتوازن؟

يجب أن تكون ممن يشاركون في إعداد الخطة الاستراتيجية أو متابعة أدائها، وأن تكون معتادا على قراءة المؤشرات وتقارير الأداء. ولا يلزم استخدام سابق لبطاقة الأداء المتوازن أو الأهداف والنتائج الرئيسية، إذ تبنى الأداتان من البداية.

بم تختلف دورة تنفيذ الاستراتيجية ببطاقة الأداء المتوازن عن دورات صياغة الخطة الاستراتيجية؟

تتناول دورات صياغة الخطة تحليل البيئة واختيار الاتجاه وكتابة الأهداف. أما هذه الدورة فتبدأ من خطة معتمدة، وتمتد أسبوعين في تحويلها إلى خريطة وبطاقة ومبادرات وأهداف فصلية، ثم متابعتها في اجتماعات المراجعة.

هل تغني الأهداف والنتائج الرئيسية OKR عن بطاقة الأداء المتوازن؟

لا، فلكل منهما دور. تقيس بطاقة الأداء المتوازن أهداف المؤسسة بمؤشرات مستقرة على مدى سنوات، بينما تحدد الأهداف والنتائج الرئيسية ما تنجزه الفرق في كل فصل لتحريك تلك المؤشرات. ويعمل الأسلوبان معا حين ترتبط الأهداف الفصلية بأهداف الخريطة.

Dubai - UAE: +971 4 450 5697
Istanbul - Türkiye: +90 539 599 1206
Amman - Jordan: +962 79 712 3347

MERCURY

ماذا أعود به من دورة تنفيذ الاستراتيجية ببطاقة الأداء المتوازن؟

تعود بحزمة تنفيذ الاستراتيجية، وتضم الخريطة الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن ببطاقات تعريف المؤشرات ومحفظة المبادرات ونموذج الأهداف والنتائج الرئيسية الفصلية وجدول أعمال اجتماع المراجعة.

لمديرك

بعد الدورة سيتمكن الموظف من تحويل الخطة الاستراتيجية إلى خريطة أهداف وبطاقة أداء متوازن بمؤشرات ومستهدفات، واختيار محفظة مبادرات مرتبطة بالموازنة، وصياغة أهداف ونتائج رئيسية فصلية للإدارات، وإدارة اجتماعات مراجعة الأداء. ويعود بحزمة تنفيذ الاستراتيجية، ويستخدمها أولا لعرض الخريطة والبطاقة على الإدارة العليا واعتماد مؤشراتها ومسؤوليها.