

# برنامج القيادة العليا للتحول والتميز المؤسسي

AGILE LEADERS
Training Center

25 أكتوبر – 5 نوفمبر 2027

اسطنبول

AGILE LEADERS
Training Center

# برنامج القيادة العليا للتحول والتميز المؤسسي

**المرجع:** 78205_103600616 **التاريخ:** 25 أكتوبر – 5 نوفمبر 2027 **المكان:** اسطنبول **الرسوم:** Euro 8500

## نظرة عامة

كثيرا ما تتعثر برامج التحول في قمة الهرم قبل أن تتعثر في الخطوط الأمامية: يفقد الرعاة انسجامهم، وتنحرف مشاريع إعادة تصميم النموذج التشغيلي عن مسارها، وتتحول مبادرات التميز إلى مجرد تقارير دورية. برنامج القيادة العليا للتحول والتميز المؤسسي برنامج تنفيذي مدته أسبوعان، موجه للقادة الذين يمتلكون أجندة تغيير على مستوى المؤسسة بأكملها. يعمل كل مشارك على حالة تحول حقيقية من مؤسسته، فيبني مبررات التغيير، والنموذج التشغيلي المستهدف، وخريطة الرعاية، وخطة تحقيق المنافع، وتقييما ذاتيا للتميز. ويختتم كل يوم بمراجعة على غرار اجتماعات مجالس الإدارة، يدافع فيها المشاركون عن قراراتهم أمام زملائهم الذين يؤدون دور اللجنة التوجيهية. تقدم هذه الدورة بواسطة أجايل للتدريب.

## الفئة المستهدفة

- القيادات العليا المسؤولة عن الأداء الكلي للمؤسسة وأجندة التغيير فيها
- القادة المسؤولون عن تحويل الاستراتيجية إلى محفظة تحول منفذة
- المديرون المسؤولون عن نتائج التميز المؤسسي والجودة والأداء
- الرعاة وأعضاء اللجان التوجيهية الذين يعتمدون برامج التحول ويمولونها ويشرفون على حوكمتها
- المديرون الذين يقودون عمليات الاندماج وإعادة الهيكلة أو التحول إلى نماذج تشغيل رقمية

## الإدارات والقطاعات المستهدفة

يأتي المشاركون عادة من الوحدات التي تصمم التحول المؤسسي أو تموله أو تقيس نتائجه.

- مكاتب إدارة التحول ووحدات تحقيق الاستراتيجية
- فرق التميز المؤسسي وجوائز الجودة
- وحدات التصميم التنظيمي والنموذج التشغيلي
- لجان المحافظ والاستثمار المؤسسي
- الجهات الحكومية ومرافق الخدمات العامة وشبكات الرعاية الصحية والبنوك والمجموعات القابضة

## أهداف التعلم

بنهاية هذه الدورة، سيكون المشاركون قادرين على:

- بناء مبررات مقنعة للتغيير تربط التوجه الاستراتيجي بدوافع ملحة قابلة للقياس.
- بناء نموذج تشغيلي مستهدف يشمل الهيكل والعمليات والقدرات والحوكمة، مقسم إلى موجات ذات بوابات مرحلية وصلاحيات قرار واضحة.
- تحليل الرعاة والمقاومين ووكلاء التغيير والتخطيط لتسلسل الرعاية عبر المستويات الإدارية.
- استخدام سجل لتحقيق المنافع يحدد المسؤولين وخطوط الأساس ووتيرة المتابعة.
- تقييم التميز المؤسسي عبر تقييم ذاتي قائم على منطق التوجه والتنفيذ والنتائج في نموذج EFQM.
- تطبيق روافع الثقافة من الممارسات والحوافز إلى السلوكيات القيادية، والدفاع عن ميثاق التحول أمام جمهور على مستوى مجلس الإدارة.

## جدول الدورة

### اليوم 1: التفويض التنفيذي لقيادة التحول

- لماذا تفشل برامج التحول: دروس من مبادرات مؤسسية متعثرة
- التمييز بين التحسين التدريجي وإعادة الهيكلة والتحول الشامل
- دور الراعي التنفيذي مقارنة بدور مدير البرنامج
- تشخيص جاهزية المؤسسة ومدى تشبعها بالتغيير
- اختيار حالة التحول الحقيقية لكل مشارك وتأطير سؤال التحول أمام اللجنة التوجيهية

### اليوم 2: بناء مبررات التغيير

- ترجمة الاستراتيجية إلى بيان طموح للتحول
- تقدير كلفة البقاء على الوضع الراهن
- التخطيط بالسيناريوهات للتحولات التنافسية والتنظيمية والتقنية
- صياغة رواية التغيير لمجالس الإدارة والموظفين والجهات الرقابية
- اختبار المبررات أمام لجنة من أصحاب المصلحة المتشككين وطلب اعتمادها من اللجنة التوجيهية

### اليوم 3: تصميم النموذج التشغيلي المستهدف

- لوحة النموذج التشغيلي: سلسلة القيمة والتنظيم والمواقع والمعلومات والموردون
- خيارات المركزية والاتحادية والخدمات المشتركة
- نطاقات الإشراف والمستويات الإدارية وصلاحيات القرار في المؤسسة المستقبلية
- رسم خريطة القدرات وترتيب أولويات الفجوات
- إعداد جسر الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف واختبار متانته أمام اللجنة التوجيهية

AGILE LEADERS
Training Center

## اليوم 4: حوكمة التحول ورسم خارطة الطريق

- هيكلة مكتب التحول وتحديد خطوط تبعيته
- تخطيط الموجات والاعتماديات ومعايير البوابات المرحلية
- ترشيد المحفظة: إيقاف المشاريع التي لم تعد منسجمة مع التوجه
- مسارات التصعيد ومنتديات القرار التنفيذي
- تصميم لوحة متابعة متكاملة للتحول واعتماد خارطة الطريق من اللجنة التوجيهية

## اليوم 5: الرعاية وأصحاب المصلحة ومقاومة التغيير

- تسلسل الرعاية من مجلس الإدارة حتى المشرفين الميدانيين
- خرائط حرارة أصحاب المصلحة وتخطيط التأثير
- فهم مصادر المقاومة: الشعور بالخسارة وعدم اليقين ونقص القدرات
- إشراك النقابات والجهات الرقابية والموظفين ذوي الخدمة الطويلة
- تصميم شبكة وكلاء التغيير وعرض خطة الإشراك على اللجنة التوجيهية

## اليوم 6: الثقافة والسلوكيات القيادية

- تشخيص الثقافة: الشبكة الثقافية وتدقيق القيم
- تحديد عدد محدود من السلوكيات الحاسمة التي تحرك النتائج
- القدوة التي يقدمها الفريق التنفيذي والأفعال الرمزية
- مواءمة الحوافز والترقيات والتقدير مع الثقافة الجديدة
- القيادة في ظل الغموض خلال إعادة الهيكلة مع مراجعة اللجنة التوجيهية لخطة التحول الثقافي

## اليوم 7: نماذج التميز المؤسسي

- مبادئ أطر التميز وجوائز الجودة
- التوجه والتنفيذ والنتائج في النسخة الحالية من نموذج EFQM ومنطق التقييم RADAR
- إدارة ورشة تقييم ذاتي قائمة على الأدلة
- تحويل نتائج التقييم إلى مشاريع تحسين ومراجعتها مع اللجنة التوجيهية
- ملكية العمليات وإدارتها من البداية إلى النهاية

## اليوم 8: تحقيق المنافع وإدارة الأداء

- ربط المنافع من المبادرة وصولا إلى الأثر الاستراتيجي
- خطوط الأساس والمؤشرات الاستباقية ووتيرة المتابعة
- بطاقات الأداء المتوازن والأهداف والنتائج الرئيسية OKR لبرامج التحول
- معالجة تسرب المنافع واحتسابها مرتين
- رفع تقارير قيمة التحول إلى مجلس الإدارة واعتماد سجل المنافع

## اليوم 9: التمكين الرقمي والحفاظ على الزخم

- الرقمنة والبيانات بوصفها محركات لتسريع التحول
- أساليب العمل الرشيقة على مستوى المؤسسة
- تجنب إرهاق التحول وفخاخ المكاسب السريعة
- ترسيخ التغيير في السياسات والهياكل والأنظمة
- التعاقب الوظيفي وبناء القدرات للموجة التالية مع مراجعة اللجنة التوجيهية لخطة الاستدامة

## اليوم 10: عروض مواثيق التحول

- تجميع ميثاق التحول بصورته الكاملة
- عروض بأسلوب مجالس الإدارة لحالة كل مشارك
- مساءلة الزملاء وملاحظات اللجنة التنفيذية
- الالتزامات الشخصية للمشارك بوصفه قائدا للتحول
- خطة عمل الأيام المئة الأولى بعد العودة إلى العمل وختام البرنامج

## التمارين التطبيقية

تطبق الأنشطة المقترحة التالية أدوات البرنامج على حالة التحول الخاصة بكل مشارك.

- نشاط مقترح: صياغة مبررات التغيير وبيان الطموح ثم رسم المؤسسة المستقبلية على لوحة النموذج التشغيلي المستهدف.
- نشاط مقترح: بناء تسلسل الرعاية وخريطة حرارة أصحاب المصلحة لتحولك.
- نشاط مقترح: تخطيط موجات التحول وفق قائمة تحقق البوابات المرحلية وإجراء تشخيص الشبكة الثقافية.
- نشاط مقترح: إكمال كراسة التقييم الذاتي للتميز وسجل تحقيق المنافع.

AGILE LEADERS
Training Center

## الأسئلة الشائعة

### هل يحتاج المشاركون إلى إحضار حالة تحول حقيقية؟

ينصح بذلك بشدة. يعد كل مشارك ميثاقا لتغيير قائم أو مخطط له في مؤسسته، وتتوفر حالة مركبة واقعية لمن لا يستطيع مشاركة تفاصيل مؤسسته.

### كم تستغرق الجلسة اليومية والبرنامج بأكمله؟

تمتد الجلسة اليومية نحو أربع إلى خمس ساعات، أي ما بين أربعين وخمسين ساعة على مدى الأيام العشرة، بما فيها العمل على الحالات ومراجعات اللجنة التوجيهية.

### هل هذه دورة عامة في المهارات القيادية؟

لا. لا تتناول المهارات القيادية الشخصية إلا بقدر ارتباطها برعاية التغيير. ينصب التركيز على التحول المؤسسي: تصميم النموذج التشغيلي، والحوكمة، والثقافة، وتقييم التميز، وتحقيق المنافع.

## الخاتمة

بدلا من استعراض المهارات الشخصية واحدة تلو الأخرى، يتتبع هذا البرنامج تحولا واحدا من مرحلة الطموح حتى اعتماده من مجلس الإدارة. تطبق كل أداة، من لوحة النموذج التشغيلي إلى سجل المنافع، على حالة المشارك نفسه، ويختتم كل يوم بمحاكاة لاجتماع اللجنة التوجيهية. ويغادر التنفيذيون ومعهم ميثاق تحول متكامل جاهز للعرض في اجتماع مجلس الإدارة القادم.