

# نظم التنفيذ المؤسسي والحوكمة للقيادات التنفيذية وقادة مكاتب إدارة المشاريع

2027 – 19 فبراير

روما





## نظم التنفيذ المؤسسي والحوكمة للقيادات التنفيذية وقادة مكاتب إدارة المشاريع

المرجع: 1109\_1279 التاريخ: 15 - 19 فبراير 2027 المكان: روما الرسوم: GBP 5500

### ملخص البرنامج

ترسخ دورة نظم التنفيذ المؤسسي والحوكمة للقيادات التنفيذية وقادة مكاتب إدارة المشاريع الآليات الهيكلية اللازمة لربط التوجهات المؤسسية بعيدة المدى بعمليات التنفيذ الميدانية عبر مختلف قطاعات المنظمة. يواجه الرؤساء التنفيذيون ومديرو مكاتب التحول فجوات مستمرة بين تقارير المتابعة والواقع التشغيلي، حيث تفشل الانحرافات الميدانية في تحفيز التدخلات التوجيهية في الوقت المناسب. يتناول هذا البرنامج حلقات الحوكمة المؤسسية ونماذج التنسيق متعددة الأطر ولوحات القيادة الموحدة لبناء منظومة مساءلة منضبطة لإدارة المحافظ المعقدة. يحل المشاركون معمارية التوجيه المؤسسي ويعايرون حقوق اتخاذ القرار ويؤسسون إيقاعات مراجعة دورية صارمة بإشراف مارس للتدريب المملكة المتحدة.

### المبررات المؤسسية

تتعرض المؤسسات التي تفتقر إلى معمارية تنفيذ متكاملة لتشتت الحوكمة، وبطء إجراءات إعادة تخصيص رأس المال، والانحراف عن الأهداف الاستراتيجية. يضمن تثبيت الرقابة المؤسسية ضمن حلقات تغذية راجعة قابلة للتدقيق سريان المساءلة عبر الحدود الوظيفية دون عوائق إدارية.

- تقليص دورة التوجيه الإداري: تسريع الانتقال من رصد الانحرافات التشغيلية إلى تنفيذ التدخلات التصحيحية الحاسمة.
- نزاهة الحوكمة: سد الفجوة بين توجيهات مجلس الإدارة ومخرجات الإدارات التشغيلية عبر مصفوفات منضبطة لحقوق اتخاذ القرار.
- التوافق بين الأطر المتعددة: مواءمة منهجيات التخطيط المتباينة عبر الشركات التابعة ووحدات الأعمال في محفظة توجيه مؤسسي موحدة.
- حماية رأس المال المؤسسي: صون الموارد المؤسسية عبر الاكتشاف المبكر للمبادرات المتعثرة قبل تصاعد وتيرة الإنفاق دون رقابة.



## المبادئ والأساس المعرفي

- مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD: توجيه الفصل الهيكلي لمسؤوليات التوجيه وبناء هياكل المساءلة والرقابة الشفافة لأصحاب المصلحة.
- معايير الحوكمة الصادرة عن معهد إدارة المشاريع PMI: إرشاد توجيه محافظ المشاريع المؤسسية، وصياغة ميثاق مكتب إدارة المشاريع، وتتبع تحقق المنافع.
- المواصفة القياسية الدولية ISO 37000:2021 حوكمة المنظمات: تأصيل نماذج التوجيه المؤسسي، والقيادة الأخلاقية، والرقابة على توليد القيمة المستدامة.

## المشاركون المستهدفون

- القيادات التنفيذية الساعية إلى بناء آليات توجيه متماسكة عبر القطاعات التشغيلية المتباينة.
- مديرو مكاتب إدارة المشاريع PMO وقادة مكاتب التحول المشرفون على تنفيذ المحافظ المؤسسية.
- مديرو التخطيط الاستراتيجي والمؤسسي المكلفون بتأسيس معماريات التنفيذ متعددة الأطر.
- مسؤولو الحوكمة وأمناء مجالس الإدارة المعنيون بضبط وتيرة لجان التوجيه وصلاحيات اتخاذ القرار.

يلبي المحتوى متطلبات الهياكل المعقدة في الشركات القابضة، والمجموعات متعددة الأنشطة، والمؤسسات الخاضعة للجهات التنظيمية، والشركات العامة.

## مخرجات التعلم

1. بناء نظم التنفيذ المؤسسي لربط التوجيهات الصادرة من القيادة العليا بإجراءات التوجيه التشغيلي اليومية.
2. تأسيس حلقات الحوكمة الكفيلة بمعالجة انحرافات التنفيذ عبر حقوق اتخاذ القرار القابلة للتدقيق.
3. دمج أطر تحديد الأهداف المتكاملة عبر وحدات الأعمال في نموذج رقابي موحد ومتربط.
4. تصميم هياكل العرض المرئي للتنفيذ لتجاوز التضخم في التقارير وإبراز المؤشرات الحيوية الحاسمة.
5. تنظيم إيقاعات التوجيه المؤسسي للتمييز بين التدخل الاستراتيجي واجتماعات المتابعة الروتينية.
6. مؤسسة أطر المساءلة المؤسسية بما يدعم استدامة المرونة التنظيمية طويلة الأجل.

## هيكل البرنامج

### اليوم 1: معمارية التنفيذ المؤسسي والمواءمة الاستراتيجية

كيف تبني القيادات التنفيذية معمارية متكاملة تربط قرارات مجلس الإدارة بمحافظ العمليات التشغيلية؟



- تشخيص نظم التنفيذ المؤسسي وتدقيق الموازنة الاستراتيجية الشاملة
- تفكيك الانقطاعات الهيكلية بين الاتفاق التخطيطية والواقع التشغيلي
- ميثاق مكتب إدارة محافظ المشاريع المؤسسية واختصاصاته ودوره في الحوكمة
- تطبيق مبادئ حوكمة المنظمات ISO 37000:2021 على التنفيذ المؤسسي
- بناء روابط تتبع موثوقة وقابلة للتدقيق بين الأهداف العليا وبرامج المحفظة

## اليوم 2: تنسيق الأطر المتعددة وتتالي المؤشرات

كيف تعمل أطر التخطيط المختلفة بانسجام تام ضمن بيئة توجيه مؤسسي موحدة؟

- موازنة الأهداف والنتائج الرئيسية OKRs وبطاقات الأداء المتوازن الديناميكية ونموذج OGSM عبر القطاعات
- فصل متابعة المعالم الاستراتيجية الرئيسية عن مؤشرات سير العمل المعتاد التشغيلية
- منع تكاثر المؤشرات عبر بروتوكولات ترشيح المقاييس المؤسسية الجوهرية
- تحديد مؤشرات التنفيذ الاستباقية القيادية ومقارنتها بمراجعات النتائج التاريخية اللاحقة
- الحد من الحوافز المشوهة وتجنب الانحرافات التشغيلية غير المقصودة

## اليوم 3: إيقاعات التوجيه المؤسسي وحقوق اتخاذ القرار

كيف تنظم ملتقيات المراجعة القيادية لإصدار قرارات توجيهية ملزمة بدلا من التقارير السلبية؟

- تصميم وتيرة التوجيه التنفيذي ضمن دورات المراجعة الشهرية والربع سنوية والسنوية
- تحديد حقوق اتخاذ القرار عبر مصفوفات الحوكمة RAPID ومصفوفة RACI-G
- التمييز المنهجي بين تقييم الأداء التشغيلي والتوجيه الاستراتيجي المؤسسي
- إدارة حوارات الأداء التنفيذية الشفافة وإجراء تحليل الانحرافات وتحديد أسبابها الجذرية
- بروتوكولات المعالجة التصحيحية وقواعد إعادة تخصيص رأس المال للمبادرات المتعثرة

## اليوم 4: معمارية المعلومات التنفيذية ولوحات القيادة اللحظية

ما مبادئ تصميم البيانات والمعلومات التي تضمن تحويل لوحات القيادة إلى قرارات توجيهية حاسمة؟

- معمارية العرض البصري التنفيذي وإدارة العبء الإدراكي للقيادات التنفيذية العليا
- التسلسل الهرمي للوحات القيادة متعددة المستويات: منظور المنظمة والقطاعات والمحافظ
- إلغاء تضخم التقارير والتخلص من عمليات التجميع الإداري المكررة
- أتمتة تنبيهات الاستثناءات التشغيلية ومحفزات عتبات التدخل التوجيهي
- تدقيق موثوقية البيانات وسلامة التقارير الصادرة من الشركات التابعة



## اليوم 5: حلقات الحوكمة المؤسسية وترسيخ المساءلة

كيف تستدام ثقافة الانضباط في التنفيذ من خلال البيئة المؤسسية والحوكمة التنظيمية؟

- إغلاق حلقات الحوكمة المؤسسية بين لجان التوجيه التنفيذية ومجالس الإدارة
- ترسيخ المساءلة المؤسسية وتجنب خلق ثقافة التقارير الدفاعية والمبررات الشكالية
- موازنة هياكل تحفيز القيادات مع بروتوكولات الحوكمة والتنفيذ
- إجراء التقييم المؤسسي الشامل لمستوى نضج أنظمة التنفيذ
- العرض الختامي: الدفاع عن المخطط المتكامل لنظام التنفيذ المؤسسي

### المنهجية

ترتكز العملية التدريبية على تحليل التحديات القيادية ومحاكاة لجان التوجيه المؤسسي والمراجعة المتبادلة لأدوات الحوكمة. يعالج المشاركون قضايا تشغيلية واقعية، ويختبرون متانة أطر الحوكمة، ويعدون مخططات تنفيذ مخصصة لمؤسساتهم.

- نشاط مقترح: تدقيق عملي لحوكمة المؤسسة لتشخيص الأسباب الجذرية لتعثر المبادرات الاستراتيجية.
- نشاط مقترح: تصميم لوحة قيادة مؤسسية متعددة المستويات توضح تقارير الانحرافات للوحدات التابعة.
- نشاط مقترح: محاكاة جلسة للجنة توجيه تنفيذية لحسم أولويات إعادة تخصيص رأس المال بين المشاريع المتنافسة.

### المخرج الختامي

يعد كل مشارك مخططا متكاملًا لنظام التنفيذ المؤسسي يحدد حقوق اتخاذ القرار، ويوثق وتيرة التوجيه الدوري، ويبني التسلسل الهرمي للمؤشرات، ويضع بروتوكولات التدخل التنفيذي القابلة للتطبيق المباشر في المنظمة.

### الأسئلة الشائعة

#### ما وجه الاختلاف بين هذا البرنامج ودورات تقييم الأداء الفردي للموظفين؟

يركز البرنامج على التنفيذ المؤسسي الكلي والرقابة على محافظ المشاريع ومعمارية التوجيه القيادي، ولا يتطرق إلى دورات التقييم الوظيفي الفردي ونماذج الموارد البشرية أو الإجراءات التأديبية للموظفين.

#### هل يفرض البرنامج منهجا تخطيطيا واحدا دون غيره؟

لا، يستعرض المحتوى آليات التنسيق متعددة الأطر، مما يمكن القادة من الجمع بين الأهداف والنتائج الرئيسية وبطاقات الأداء ومتابعة المعالم المرحلية بما يلائم طبيعة وحدات الأعمال المختلفة.



## كيف يتم فصل صلاحيات الحوكمة عن الإشراف الإداري العام؟

تعتمد محاور التدريب على مصفوفات حوكمة دقيقة ومعايير دولية تحدد بوضوح الفوارق الجوهرية بين التوجيه الاستراتيجي والرقابة على المحافظ والإدارة التشغيلية للقطاعات.

## هل تلائم نماذج التوجيه المطروحة الشركات القابضة والمجموعات المتعددة؟

نعم، صممت النماذج والمعماريات المعتمدة في البرنامج لتلائم تجميع البيانات التشغيلية عبر الشركات التابعة والمتنوعة مع الحفاظ الكامل على استقلالية وحدود الحوكمة المؤسسية.