

# دورة قيادة التغيير المؤسسي في المصارف: الكوادر والثقافة وتبني التغيير

28 مارس – 1 أبريل 2027  
عمان





## دورة قيادة التغيير المؤسسي في المصارف: الكوادر والثقافة وتبني التغيير

المرجع: 20552\_296 التاريخ: 28 مارس – 1 أبريل 2027 المكان: عمان الرسوم: GBP 3100

### ملخص البرنامج

قيادة التغيير المؤسسي في المصارف محور دورة تدريبية تمتد 5 أيام بمستوى إداري لمديري الموارد البشرية والشركاء الاستراتيجيين وقيادات الثقافة ومديري التحول، ويخرج منها كل مشارك بخطة تغيير للكوادر لبرنامج تحول واحد. فالمصارف تغير أنظمتها وهياكلها ومنتجاتها أسرع مما تغير أدوار العاملين وعاداتهم وسلوكهم المهني، وفي هذه الفجوة تتعثر البرامج. ويتدرج البرنامج من أثر التغيير والجاهزية، مروراً بإعادة تصميم الأدوار والثقافة ومواءمة القيادات، إلى الاتصال وقياس التبني، ثم إلى خطة مطبقة. تقدم مارس للتدريب المملكة المتحدة هذا البرنامج في قيادة التغيير المؤسسي في المصارف.

### المبررات المؤسسية

كثيراً ما تحقق برامج التحول في المصارف مراحلها التقنية ثم لا تغير العمل اليومي، لأن الأدوار والمهارات والحوافز والسلوكيات لم تصمم مع الأنظمة. أما المؤسسات التي تقيم أثر التغيير على العاملين مبكراً، وتقود المديرين خلاله، وتقيس التبني، فتصح مسارها وهو ما زال رخيصاً، وتحافظ على معايير السلوك المهني أثناء الاضطراب.

- معدل تبني أساليب العمل الجديدة: يرتفع حين يخطط للمديرين والتدريب والتعزيز بحسب الفئة.
- مخاطر الثقافة والسلوك المهني: تنخفض حين تشخص السلوكيات وتراقب خلال التغيير.
- فجوات القدرات بعد التشغيل: تضيق حين تتبع مسارات إعادة التأهيل تقييم أثر الأدوار.

### المبادئ والأساس المعرفي

- ADKAR نموذج الوعي والرغبة والمعرفة والقدرة والتعزيز: يبني تسلسله تحليل العوائق في الجلسة 3 وعمل التبني في الجلسة 4.
- Kotter نموذج كوتر للتغيير في ثماني خطوات: تؤطر خطواته حالة التغيير ومواءمة القيادات في الجلستين 1 و3.
- Lewin نموذج لوين للإذابة والتغيير وإعادة التجميد: يدعم قائمة التعزيز عبر عمليات الموارد البشرية في الجلسة 4.



## المشاركون المستهدفون

- مديرو الموارد البشرية الذين يراعون الجانب البشري من تحول المصرف.
- الشركاء الاستراتيجيون للموارد البشرية الذين يقدمون المشورة للوحدات في تغيير الأدوار والقدرات.
- قيادات الثقافة والمواهب التي ترصد السلوكيات والسلوك المهني أثناء التغيير.
- مديرو التحول الذين يخططون للاتصال والتدريب والتبني.

يخدم البرنامج الخدمات المصرفية للأفراد والشركات وإدارات العمليات والمخاطر.

## مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على بناء حالة تغيير وتقييم لأثره في تحول مصرفي.
2. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص فجوات قدرات الكوادر وتصميم تغييرات الأدوار.
3. سيكون المشاركون قادرين على تقييم مؤشرات الثقافة والسلوك المهني أثناء التغيير.
4. سيكون المشاركون قادرين على ترتيب أولويات إجراءات مواءمة الرعاية والمديرين.
5. سيكون المشاركون قادرين على تصميم الاتصال والتدريب وإعادة التأهيل لكل فئة.
6. سيكون المشاركون قادرين على تبرير نهج قياس التبني وتغييرات عمليات الموارد البشرية التي تعززها.

## هيكل البرنامج

### اليوم 1: أسس قيادة التغيير المؤسسي في المصارف

لماذا يلزم هذا التغيير، ومن يتأثر به وكيف؟

- بيان حالة التغيير
- تقييم أثر التغيير بحسب الدور
- خريطة أصحاب المصلحة والجاهزية
- تطبيق نموذج Kotter على المصارف
- مراجعة برنامجي تحول مصرفيين

### اليوم 2: إعادة تصميم الأدوار والكوادر

أي الأدوار والمهارات يجب أن تتغير، وكيف ينتقل العاملون؟



- مصفوفة أثر الأدوار
- تحليل فجوات القدرات
- تصميم مسار إعادة التأهيل
- خطة انتقال الكوادر
- قواعد إعادة التوزيع والطاقة الاستيعابية

### اليوم 3: الثقافة والسلوك المهني ومواءمة القيادات

أي السلوكيات ستحمل التغيير، ومن يجب أن يقدم القدوة فيها؟

- تشخيص خط الأساس للثقافة
- مؤشرات السلوك المهني
- تحليل العوائق وفق ADKAR
- ميثاق مواءمة القيادات
- موجز دور الراعي والمدير

### اليوم 4: الاتصال والتدريب وقياس التبني

كيف يتعلم العاملون أساليب العمل الجديدة ويتبنونها ويحافظون عليها؟

- خطة الاتصال بحسب الفئة
- حقبة نقل الرسائل عبر المديرين
- خطة التدريب على أساليب العمل الجديدة
- مجموعة مؤشرات التبني
- قائمة تعزيز عمليات الموارد البشرية

### اليوم 5: تطبيق قيادة التغيير المؤسسي في المصارف على برنامج واحد

هل خطة تغيير الكوادر جاهزة ليعتمدها راعي التحول؟

- تطبيق تقييم الأثر من الجلسة 1 على البرنامج
- اختبار مسار إعادة التأهيل من الجلسة 2 على دور نموذجي
- فحص مؤشرات السلوك من الجلسة 3 مقابل الخطة
- تطبيق مؤشرات التبني من الجلسة 4 على موعد إطلاق
- إنجاز خطة تغيير الكوادر



## المنهجية

يقوم البرنامج على تحليل الحالات والتمارين المنظمة، إذ يعمل المشاركون على ملف تحول مصرفي مجهول المصدر ووصف أدوار وبيانات استبيان نموذجية، فيقيمون الأثر ويعيدون تصميم الأدوار ويخططون للاتصال في فرق صغيرة، ثم يدافعون عن الخطة أمام لجنة توجيهية محاكاة. ولا يتطلب البرنامج أي برمجيات لإدارة التغيير.

- نشاط مقترح: رسم أثر منصة إقراض جديدة على موظفي الفروع والعمليات.
- نشاط مقترح: قراءة استبيان ثقافة نموذجي واختيار ثلاثة مؤشرات سلوك مهني للرد.
- نشاط مقترح: صياغة موجز للمديرين لإعلان إعادة هيكلة.

## المخرج الختامي

يعد كل مشارك خطة تغيير للكوادر لبرنامج تحول واحد. وتتضمن حالة للتغيير، وتقييما للأثر، وخطة للأدوار وإعادة التأهيل، وقائمة رصد للثقافة والسلوك المهني، وجدولا للاتصال والتدريب، ومجموعة مؤشرات للتبني. وتستخدم لإحاطة اللجنة التوجيهية ولتوجيه إجراءات الموارد البشرية بعد التشغيل.

## الأسئلة الشائعة

### هل يناسب التدريب على قيادة التغيير المؤسسي في المصارف المتخصصين في الموارد البشرية من غير خلفية في التحول؟

نعم، فهو بمستوى إداري، ويفترض خبرة في الموارد البشرية أو المواهب أو الشراكة مع الأعمال، لا في تنفيذ برامج التحول.

### ما النماذج التي تقوم عليها قيادة التغيير المؤسسي في المصارف في هذا البرنامج؟

تقوم على نموذج ADKAR ونموذج Kotter للتغيير في ثماني خطوات ونموذج Lewin للإذابة والتغيير وإعادة التجميد.

### كيف تستخدم خطة تغيير الكوادر في قيادة التغيير المؤسسي في المصارف في العمل؟

تستخدم الخطة لإحاطة اللجنة التوجيهية، وتسلسل إجراءات الأدوار والتدريب، وتتبع التبني بعد التشغيل.