

# دورة القيادة في ظل القلب والغموض: الرشاقة الاستراتيجية واتخاذ القرار والفرق المتكيفة

2027 – 19 فبراير 2027

جنييف





## دورة القيادة في ظل التقلب والغموض: الرشاقة الاستراتيجية واتخاذ القرار والفرق المتكيفة

المرجع: 27761\_508 التاريخ: 15 - 19 فبراير 2027 المكان: جنيف الرسوم: GBP 5500

### ملخص البرنامج

القيادة في ظل التقلب والغموض محور دورة تدريبية تمتد أسبوعاً للتفنيين وكبار القادة الذين يوجهون الاستراتيجية والمحافظة والتغيير في ظروف متقلبة وغير مؤكدة، ويخرج منها كل مشارك بخطة قيادة لمنظمة أو محفظة واحدة. فالتقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض تجعل الخطط الثابتة هشة والقرارات البطيئة مكلفة. وينتقل البرنامج من قراءة البيئة إلى اتخاذ القرار في ظل عدم اليقين والرشاقة الاستراتيجية، ثم الفرق المتكيفة، ويطبق كل أداة على محفظة واحدة. تقدم مارس للتدريب المملكة المتحدة هذا البرنامج في القيادة في ظل التقلب والغموض لمجموعات من منظمات مختلفة.

### المبررات المؤسسية

يطلب من التنفيذيين تخصيص ميزانيات وأفراد بينما تتغير الأسواق والتقنية والأنظمة من تحتهم، ويبقى كثير من القرارات الكبرى معلقاً بانتظار يقين لا يأتي. أما القادة الذين يميزون التقلب من عدم اليقين الحقيقي، ويضعون محفزات واضحة لمراجعة القرارات، ويمنحون الفرق مساحة محددة للتصرف، فيستجيبون أسرع ويهدرون أقل على الخطط المهجورة ويبقون محافظهم متوافقة مع الأولويات المتغيرة. ومن دون هذا الانضباط يدافع عن الخطط طويلاً بعد زوال الظروف التي بررتها.

- سرعة القرار: تتحسن حين تتفق المحفزات وصلاحيات القرار قبل وصول الضغط.
- اتساق المحفظة: يقوى حين تراجع الأولويات والتمويل وفق إيقاع منتظم.
- استيعاب التغيير: يرتفع حين تعمل الفرق ضمن حدود واضحة وتتعلم من حلقات تغذية راجعة قصيرة.

### المبادئ والأساس المعرفي

- معيار ISO 22316 للمرونة المؤسسية: يؤطر مراجعة سمات المنظمة في الجلسة 1 وعمل الفرق المتكيفة في الجلسة 4.
- إرشادات ISO 31000 لإدارة المخاطر: تنظم بيان قابلية تحمل المخاطر ونقاط إنذار القرار في الجلستين 2 و3.
- إطار التقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض: يوجه فرز الحالات ومطابقتها مع استجابات القيادة في الجلستين 1 و2.



## المشاركون المستهدفون

- التنفيذيون الذين يحددون الاستراتيجية ويعتمدون الارتباطات الكبرى في ظروف متغيرة.
- قادة المحافظ والتحول الذين يعيدون ترتيب التمويل والطاقة بين المبادرات.
- رؤساء الوظائف الذين يقودون فرقهم خلال إعادة الهيكلة أو التقنية الجديدة أو تحولات السوق.
- مديرو البرامج الذين يوازنون بين متطلبات التنفيذ وتغير مطالب الرعاية.

يأتي المشاركون عادة من الخدمات المالية والطاقة والخدمات العامة والتقنية.

## مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص الحالات التي تواجهها المنظمة وفرزها بحسب النوع.
2. سيكون المشاركون قادرين على بناء مجموعة سيناريوهات بمحفزات قرار لقرار قائم.
3. سيكون المشاركون قادرين على ترتيب تغييرات المحفظة بحسب الأولوية قياسا إلى الطاقة والتمويل.
4. سيكون المشاركون قادرين على تقييم حدود الفرق وصلاحيات القرار للعمل المتكيف.
5. سيكون المشاركون قادرين على تبرير خطة القيادة في ظل التقلب والغموض أمام مجلس الإدارة أو الراعي.

## هيكل البرنامج

### اليوم 1: القيادة في ظل التقلب والغموض: قراءة البيئة

أي نوع من الاضطراب تواجهه المنظمة، وماذا يتطلب من قادتها؟

- خريطة تشخيص حالات التقلب والغموض
- سجل إشارات التقلب وعدم اليقين
- شبكة فرز التعقيد والغموض
- مراجعة سمات المرونة المؤسسية وفق ISO 22316
- التقييم الذاتي لأسلوب القيادة

### اليوم 2: اتخاذ القرار في ظل عدم اليقين

كيف تتخذ القرارات وتختبر وتعاد مراجعتها حين تكون المعلومات ناقصة؟



- لوحة تخطيط السيناريوهات
- قائمة محفزات القرار ونقاط الإنذار
- مسودة بيان قابلية تحمل المخاطر وفق ISO 31000
- سجل تحدي الافتراضات
- مصفوفة الخيارات القابلة للرجوع وغير القابلة له

### اليوم 3: الرشاقة الاستراتيجية وتوجيه المحفظة

كيف تتحرك الأولويات والتمويل بسرعة دون فقدان الضبط؟

- مجلس إعادة ترتيب أولويات المحفظة
- نظام التخطيط الفصلي المتجدد
- جدول بوابات صرف التمويل
- خريطة الاعتماديات والطاقة الاستيعابية
- مراجعة الإيقاف والبدء والاستمرار

### اليوم 4: الفرق المتكيفة وقيادة التغيير

كيف يبني القادة فرقاً تمتص التغيير وتواصل التنفيذ؟

- ميثاق استقلالية الفريق وحدوده
- خريطة صلاحيات القرار
- خريطة حرارية لأثر التغيير
- روتين حلقة التغذية الراجعة والتعلم
- خطة إيقاع تواصل القيادة

### اليوم 5: تطبيق الأدوات وإنجاز خطة القيادة

هل تتماشى الأدوات حين تطبق على منظمة أو محفظة واحدة؟

- تطبيق خريطة التشخيص من الجلسة 1 على المنظمة
- اختبار لوحة السيناريوهات من الجلسة 2 على قرار قائم
- تشغيل مجلس إعادة الترتيب من الجلسة 3 على المحفظة الحالية
- فحص ميثاق الحدود من الجلسة 4 على واقع الفرق
- إنجاز خطة القيادة في ظل القلب والغموض



## المنهجية

يقوم البرنامج على تحليل الحالات المستند إلى أوراق استراتيجية موجهة المصدر وقوائم محافظ ومجموعات سيناريوهات وحالات مكتوبة قصيرة من الخدمات المالية والطاقة والخدمات العامة. يعمل المشاركون في مجموعات صغيرة على منظمة أو محفظة واحدة، ويدافعون عن قراراتهم أمام أقران يمثلون مجالس الإدارة، ويتلقون ملاحظات الميسرين على كل مخرج. ويتركز العمل على الحكم التنفيذي لا على الأدوات.

- نشاط مقترح: فرز قائمة الضغوط الحالية إلى ثقل وعدم يقين وتعقيد وغموض.
- نشاط مقترح: بناء ثلاثة سيناريوهات والاتفاق على الإشارات التي تدفع إلى تغيير المسار.
- نشاط مقترح: إعادة ترتيب أولويات محفظة بعد فقدان مفاجئ للتمويل.

## المخرج الختامي

يعد كل مشارك خطة قيادة في ظل الثقل والغموض لمنظمة أو محفظة واحدة. وتضم تشخيصا للحالات، ومجموعة سيناريوهات ومحفزات، ونهجاً لإعادة ترتيب الأولويات، وميثاق حدود للفرق، وإيقاع تواصل. وتستخدم الخطة في العمل لإحاطة مجالس الإدارة وتوجيه مراجعات المحفظة وتحديد إيقاع عمل فرق القيادة.

## الأسئلة الشائعة

### هل تناسب القيادة في ظل الثقل والغموض القادة الذين ليست لهم خلفية في الأساليب الرشيقة؟

نعم، فالقيادة في ظل الثقل والغموض تفترض مسؤولية تنفيذية عن الاستراتيجية أو المحافظ أو التغيير، لا خبرة بالأساليب الرشيقة، وتبدأ من الأسس.

### على أي إرشادات تقوم القيادة في ظل الثقل والغموض في هذا البرنامج؟

تقوم على معيار ISO 22316 للمرونة المؤسسية وإرشادات ISO 31000 لإدارة المخاطر وإطار الثقل وعدم اليقين والتعقيد والغموض.

### كيف تستخدم خطة القيادة في ظل الثقل والغموض داخل العمل؟

تستخدمها لإحاطة مجالس الإدارة وتوجيه مراجعات المحفظة وتحديد إيقاع عمل فريقك القيادي.



## بماذا تختلف القيادة في ظل التقلب والغموض عن برنامج في تنفيذ المشاريع بالأسلوب الرشيق؟

تركز على القرارات التنفيذية وتوجيه المحفظة والفرق المتكيفة، بينما يركز تنفيذ المشاريع بالأسلوب الرشيق على الدورات القصيرة وقوائم العمل وطقوس الفريق.