

# قيادة التغيير والتحول المؤسسي

19 – 23 سبتمبر 2027

الدوحة





## قيادة التغيير والتحول المؤسسي

المرجع: 1007\_9631 التاريخ: 19 - 23 سبتمبر 2027 المكان: الدوحة الرسوم: GBP 4300

### ملخص البرنامج

غالبا ما تتعثر مبادرات التغيير الكبرى ليس بسبب خلل في الاستراتيجية ذاتها، بل نتيجة العجز عن توجيه الأفراد خلال مراحل الاضطراب التشغيلي والثقافي. يزود هذا البرنامج التنفيذي في قيادة التغيير والتحول المؤسسي القادة بأطر عمل منهجية لتشخيص الجاهزية المؤسسية، وتوجيه فرق العمل خلال ضغوط المراحل الانتقالية، وتفكيك معوقات التنفيذ البنيوية. يدرس المشاركون نماذج تحول مجربة لوضع مسارات عمل تطبيقية تحول الاضطراب الاستراتيجي إلى كفاءة تشغيلية مستدامة. تقدم هذا البرنامج مارس للتدريب المملكة المتحدة.

### المبررات المؤسسية

تواجه المؤسسات التي تخضع لإعادة هيكلة كبرى أو تحولات رقمية مخاطر تنفيذية مرتفعة حين يتم إغفال الديناميكيات البشرية. إن تزويد مسؤولي التحول بمنهجيات تغيير منتظمة يساهم في تسريع وتيرة التبنّي التشغيلي، وحماية العمليات المستمرة من تراجع الإنتاجية، وضمان تحقيق الاستثمارات الرأسمالية لأهدافها الاستراتيجية المنشودة.

- سرعة التبنّي: تقليص المدة الزمنية المطلوبة لاستيعاب الإدارات التشغيلية للأنظمة وسير العمل والإجراءات التشغيلية الجديدة.
- الحد من الاحتكاك: تمكين سفراء التغيير من رصد مؤشرات الرفض المبكرة وتحويل الاعتراض النشط إلى مشاركة إيجابية في المبادرات.
- استدامة الثقافة: ترسيخ السلوكيات التشغيلية الجديدة ضمن المعايير المؤسسية لمنع الانتكاس إلى العادات القديمة بعد اختتام المشاريع.
- تحقيق القيمة والمنافع: حماية الاستثمارات عبر مواعمة دوافع أصحاب المصلحة مع المستهدفات الكبرى ومؤشرات الأداء المؤسسية.



## المبادئ والأساس المعرفي

- نموذج كوتر المكون من 8 خطوات Kotter: يحدد بنية متسلسلة لبناء حالة الإلحاح وتشكيل التحالفات الموجهة وتثبيت التغييرات الهيكلية.
- نموذج بريدجز للانتقال Bridges Transition Model: يفرق بدقة بين التغيير الميداني الخارجي والمراحل النفسية للتحويل الإنساني الداخلي.
- منحنى التغيير Change Curve: يتتبع مسارات الروح المعنوية للأفراد وفرق العمل عبر مراحل الصدمة والإنكار والتجربة وصولاً إلى اتخاذ القرار والالتزام.
- إطار أدكار Prosci ADKAR: يوجه الانتقال الفردي عبر مراحل الوعي والرغبة والمعرفة والقدرة والتعزيز لدعم التحويل المؤسسي المتكامل.

## المشاركون المستهدفون

- المدراء ورؤساء البرامج المسؤولون عن قيادة مبادرات إعادة الهيكلة والتحديث المؤسسي واسعة النطاق.
  - مدراء الاستراتيجية ورأس المال البشري والتميز التشغيلي المعنيون بتوجيه التغيير عبر قطاعات العمل المتعددة.
  - أخصائيو إدارة التغيير الساعون لاعتماد نماذج تحول منضبطة تحل محل التدخلات العشوائية.
  - رعاة التغيير التنفيذيون المكلفون بالتعامل مع مقاومة التغيير في مشاريع الدمج وتحديث البنية التقنية.
- صمم المحتوى لدعم القيادات التي تدير مسارات التحويل في القطاعات المنظمة، والمؤسسات المالية، والبنى التحتية، وسلاسل الإمداد الحيوية.

## مخرجات التعلم

1. تقييم الجاهزية المؤسسية للتغيير باستخدام بطاقات تشخيص موثوقة ونماذج فحص الأثر التشغيلي.
2. تطبيق نموذج كوتر المكون من 8 خطوات Kotter لترتيب أولويات المبادرات والحفاظ على الزخم الاستراتيجي.
3. تنفيذ خطط إدارة وتتبع مراحل منحنى التغيير لمساندة فرق العمل وتجاوز مشاعر عدم اليقين والتوتر المصاحب للتحويل.
4. تشخيص الجذور الكامنة للشك المؤسسي وتطبيق حلول موجهة لتعزيز إدارة مقاومة التغيير بفاعلية.
5. بناء مصفوفات مواعمة أصحاب المصلحة وهندسة خطط التواصل الاستراتيجي المتسلسل عبر الوحدات التشغيلية.
6. ترسيخ السلوكيات التشغيلية الجديدة بالاعتماد على حوكمة التحويل المؤسسي ومؤشرات المساءلة الواضحة.

## هيكل البرنامج

### اليوم 1: تشخيص التحويل وجاهزية المؤسسة

كيف يقيم قادة التغيير القابلية المؤسسية والاستعداد الثقافي قبل إطلاق برامج إعادة الهيكلة الكبرى؟



- أطر تشخيص وتقييم قدرات التغيير ومستوى النضج ونقاط الاحتكاك الثقافي
- تحديد نطاق إدارة التغيير وتحديد مستوى تعقيد التحول عبر الوحدات التشغيلية
- الديناميكيات النفسية للمرحلة الانتقالية: الفصل بين التغيير الإجرائي والتبني الداخلي
- بناء خط الأساس الكمي لمتابعة تقدم التحول وقياس انطباعات الكوادر الوظيفية
- رصد الثغرات البنيوية وأنماط الإخفاق السابقة في تجارب التغيير المؤسسي

## اليوم 2: نموذج كوتر وتعبئة التحالفات الموجهة

كيف يتم بناء حالة الإلحاح وتشكيل تحالفات متعددة للإدارات لدفع المبادرات البنيوية إلى الأمام؟

- نموذج كوتر المكون من 8 خطوات Kotter: خلق إلحاح تشغيلي حقيقي دون إحداث شلل مؤسسي
- استقطاب ومواءمة وتمكين التحالفات الموجهة ذات التأثير القيادي عبر الوظائف المختلفة
- صياغة ميثاق تحول مقنع يربط المسار الإجرائي التقني بالغايات الاستراتيجية للمنظمة
- تفكيك الحواجز المؤسسية والتعقيدات البيروقراطية التي تعيق سرعة إنجاز المبادرات
- جدولة المكاسب السريعة الملموسة لتأكيد الزخم وضمان استمرار دعم أصحاب المصلحة

## اليوم 3: إدارة منحنى التغيير والتعامل مع المقاومة

كيف يواجه القادة فرق العمل عبر الاحتكاك النفسي والاعتراضات الهيكلية المصاحبة للتحول؟

- إدارة وتتبع مراحل منحنى التغيير: متابعة انتقال الأفراد والفرق من مرحلة الاضطراب إلى الاندماج
- نموذج بريدجز للانتقال Bridges Transition Model: إدارة النهايات، وعبور المنطقة المحايدة، وإطلاق البدايات الجديدة
- إدارة مقاومة التغيير: التمييز المنهجي بين الاعتراضات المعلوماتية والنفسية والسياسية
- تيسير ورش عمل المراحل الانتقالية الحساسة لتحويل الرفض القائم إلى مساهمة بناءة
- تزويد مدراء الصف الأول بأدوات التوجيه لمعالجة الإحباط الوظيفي والتعب التشغيلي

## اليوم 4: مواءمة أصحاب المصلحة والتواصل الاستراتيجي المتسلسل

كيف يتم توحيد أطراف المصلحة المتباينة خلف برامج التحول المركبة ومستهدفاتها؟

- مصفوفة مواءمة أصحاب المصلحة: تحليل مستويات النفوذ والاهتمام وتحديد المخاطر المحتملة
- بناء خطط التواصل الاستراتيجي المتسلسل عبر قنوات متعددة لإنهاء الغموض بين المستويات الإدارية
- تصميم حلقات التغذية الراجعة واستطلاعات النبض السريعة لرصد بوادر التوتر بصورة فورية
- صياغة السرد التواصلي: توضيح الآثار الميدانية للتحول لكوادر الخطوط الأمامية بوضوح
- مواءمة الرعاية التنفيذي والإدارة الوسطى ضمن منظومة رسائل موحدة ومنسجمة



## اليوم 5: التحول الثقافي والحوكمة وترسيخ النتائج

كيف تضمن المؤسسات استقرار السلوكيات التشغيلية وتتجنب التراجع نحو الأساليب السابقة؟

- محركات التحول الثقافي: مواءمة الحوافز ومؤشرات بطاقات الأداء ومعايير الترقية مع النهج الجديد
- بناء إطار متكامل يضمن حوكمة التحول المؤسسي مع تحديد بوابات مراجعة ومسائلة واضحة
- استراتيجيات التعزيز المستمر باستخدام إطار ADKAR لتثبيت الممارسات التشغيلية اليومية
- منهجيات تدقيق ومتابعة تحقيق القيمة والمنافع المخطط لها بعد انتهاء مراحل التنفيذ
- صياغة خارطة طريق مؤسسية شاملة جاهزة للتطبيق الميداني الفوري في جهة العمل

### المنهجية

يرتكز أسلوب التنفيذ على التطبيق العملي المنضبط، والتقييمات التشخيصية، ومراجعات النظراء الموجهة. يقوم المشاركون بتحليل حالات تحول حقيقية ودراسة تجارب مؤسسية لتعديل المسار، ووضع وثائق تنفيذية تناسب طبيعة أعمالهم.

- نشاط مقترح: إجراء تدقيق عملي لجاهزية المؤسسة باستخدام مصفوفة تشخيصية لتحديد نقاط الضعف الثقافي.
- نشاط مقترح: إعداد خطة تواصل متعددة المستويات وسرد استراتيجي موجه لسيناريو إعادة هيكلة معقد.
- نشاط مقترح: محاكاة محادثات قيادية موجهة لتجاوز الاعتراضات العميقة لدى قيادات الإدارات المعنية.

### المخرج الختامي

يطور كل مشارك مخططا متكاملًا للتحول المؤسسي يشمل تقريرًا لتشخيص الجاهزية، ومسارًا متسلسلاً وفق خطوات كوتر، ومصفوفة إشراك المعنيين، وبروتوكولاً لمعالجة المقاومة. يمثل هذا المخرج دليلاً تشغيلياً قابلاً للمراجعة والتنفيذ المباشر داخل بيئة عمل المشارك.

### الأسئلة الشائعة

#### ما الذي يميز هذا البرنامج عن تدريب الإدارة العامة؟

يركز هذا البرنامج على المعالجة العميقة للديناميكيات السلوكية والهيكليّة والثقافية للمراحل الانتقالية، مقدماً أطراً مجربة لقيادة الكوادر عبر فترات الاضطراب التشغيلي المصاحبة للمشاريع الكبرى.



## ما نماذج التحول التي تتم دراستها خلال الأسبوع؟

يتناول البرنامج دراسة نموذج كوتر المكون من 8 خطوات، ونموذج بريدجز للانتقال، ومنحنى التغيير النفسي، وإطار ADKAR من بروسي، جامعا بين الدقة المنهجية وقابلية التطبيق المباشر.

## كيف يتم تكييف الأدوات مع بيئات العمل شديدة المقاومة؟

يقدم المحتوى آليات تشخيصية متخصصة للكشف عن الدوافع الخفية للتشكيك، وتزويد القادة باستراتيجيات التفاوض والحوار والتواصل لإبطال مسببات المقاومة وإشراك المعارضين في صياغة الحلول.

## هل يمكن تطبيق أطر العمل المطورة في المخرج الختامي فوراً؟

نعم، فقد تم تصميم كافة النماذج التشخيصية ومصفوفات المواعمة وهياكل الحوكمة لتكون مخرجات وظيفية قابلة للتطبيق العملي داخل المؤسسة بمجرد العودة إلى مقر العمل.