



## دورة القيادة التنفيذية ورسم وتنفيذ السياسات العامة

11 - 15 أبريل 2027

كوالا لامبور (ماليزيا)



## دورة القيادة التنفيذية ورسم وتنفيذ السياسات العامة

المرجع: 182311\_12 التاريخ: 11 - 15 أبريل 2027 المكان: خوالا لامبور (ماليزيا) الرسوم: Euro 4600

دورة القيادة التنفيذية ورسم وتنفيذ السياسات العامة دورة تدريبية مدتها 5 أيام تتناول قيادة تحويل السياسات المعتمدة إلى نتائج تشغيلية ملموسة، بدءاً من التخطيط التنفيذي ومواءمة المعنيين وتخصيص الموارد وصولاً إلى إدارة التغيير وتتبع المؤشرات وتقييم الأثر النهائي. وهي موجهة إلى القادة ومديري الإدارات ومسؤولي التنسيق ومتابعة الأداء. تتدرب على حالات واقعية وتكمل خارطة طريق تنفيذ السياسات وبطاقة قياس الإنجاز. وتقدم دورة القيادة التنفيذية ورسم وتنفيذ السياسات العامة من ميركوري للتدريب.

### نبذة عن الدورة

تعتمد سياسات كثيرة بأهداف طموحة لكن تنفيذها يتعثر بسبب غموض المسؤوليات وضعف الموارد ومقاومة التغيير غير المعلنة. لمتابعة الدورة تحتاج إلى قيادة فريق عمل أو إدارة قطاع والتعامل مع توجيهات وسياسات معتمدة. وتتدرب خلال الأيام على صياغة خطط التشغيل، ورسم خرائط أصحاب المصلحة، ومعالجة فجوات الإنجاز استناداً إلى بيانات أداء حقيقية.

### لمن هذه الدورة

- من يتولون تحويل السياسات والقرارات المعتمدة إلى خطط عمل ونتائج تشغيلية عبر القطاعات
- من ينسقون مراحل تنفيذ السياسات ويرفعون تقارير الإنجاز ويعالجون الاختناقات الإجرائية
- من يديرون توزيع الميزانيات وتخصيص الكفاءات والقدرات المؤسسية للالتزامات الجديدة
- من يتابعون مؤشرات أداء التنفيذ ولوحات القياس لدعم متخذي القرار
- من يقودون التواصل المؤسسي وإدارة التغيير لتهيئة الفرق والمستفيدين للسياسات المستحدثة

لا تناسب هذه الدورة الباحثين الذين يحتاجون إلى تعلم صياغة مسودات اللوائح وتحليل البدائل التشريعية، فالأنسب لهم دورة في تطوير السياسات، ولا المشرفين الجدد الذين يبحثون عن المهارات الأساسية في الإشراف المباشر، فالأنسب لهم دورة تأسيسية في القيادة الإدارية.

## الكفاءات المستهدفة

- التخطيط التنفيذي: تفكيك نصوص السياسات المعتمدة إلى مستهدفات ومخرجات ومحطات رئيسية ومسؤوليات محددة
- قيادة أصحاب المصلحة: تحليل مستويات التأثير والاهتمام وحشد دعم الأطراف المؤثرة في عمليات التنفيذ
- توزيع الموارد: مطابقة الميزانيات والكوادر البشرية مع الأنشطة التنفيذية ذات الأولوية القصوى
- إدارة مقاومة التغيير: تشخيص أسباب التباطؤ والتحفظ المؤسسي وتطبيق معالجات قيادية مدروسة
- متابعة الإنجاز والمسار: إدارة المراجعات الدورية للأداء وفق المؤشرات وتصعيد العوائق قبل فوات الأوان
- تقييم المخرجات والأثر: قياس النتائج المحققة والتفريق بدقة بين عيوب التطبيق وقصور التصميم

## ما ستتمكن من إنجازه

بنهاية الدورة ستتمكن من:

- انطلاقاً من وثيقة سياسة معتمدة، بناء سلسلة النتائج ونظرية التغيير عبر ربط المدخلات بالأنشطة والمخرجات والأثر
- بالنظر إلى الجهات والوحدات المشتركة، تصميم مصفوفة RACI لضبط المسؤوليات ومنع تداخل الصلاحيات
- باستخدام سجل أصحاب المصلحة، إعداد خطة تواصل وإشراك متدرجة وفق نموذج IAP2 لمراسل الإطلاق
- بالنظر إلى تضارب الاحتياجات التمويلية، ترتيب أولويات حزم العمل وتوزيع الموارد المالية والبشرية
- باستخدام بيانات المتابعة الدورية، إعداد لوحة قياس الإنجاز وتحديد مسارات التصحيح للمبادرات المتعثرة
- انطلاقاً من تقارير ما بعد التطبيق، صياغة تقييم محايد يميز فشل التنفيذ التشغيلي عن خلل تصميم السياسة

## محتوى الدورة

### اليوم 1: فجوة التنفيذ ودور القيادة في الإنجاز

- مراحل دورة السياسات ومواضع التعثر بين الاعتماد والتطبيق الفعلي
- سلسلة النتائج ونظرية التغيير Theory of Change للسياسات المعتمدة
- تقييم الجاهزية التنفيذية للأنظمة والكفاءات والصلاحيات المؤسسية
- الأنماط القيادية لإدارة المبادرات المشتركة عبر القطاعات المتعددة
- هياكل الحوكمة ونماذج مكاتب تحقيق النتائج وفق منهجية Deliverology

## اليوم 2: من وثيقة السياسة إلى الخطة التشغيلية

- تفكيك نصوص السياسات إلى أهداف تنفيذية ومخرجات ومحطات قياس زمنية
- مصفوفة RACI لإدارة المسؤوليات المشتركة بين الإدارات والشركاء
- خارطة طريق التنفيذ وجدولة المراحل وفق المسار الحرج للمبادرة
- تحديد متطلبات الميزانية والكوادر التشغيلية وجدولة الأولويات
- سجل مخاطر التنفيذ وتحديد مسؤولي خطط الاحتواء والتخفيف

## اليوم 3: قيادة أصحاب المصلحة وإدارة التغيير المؤسسي

- رسم خرائط التأثير والاهتمام للأطراف المعنية بالسياسة المعتمدة
- خطة التواصل والمشاركة المتدرجة وفق مصفوفة IAP2
- تشخيص أسباب المقاومة الصامتة والتحديات الثقافية داخل بيئة العمل
- آليات التدخل القيادي لمعالجة التباطؤ وضمان التوافق المؤسسي
- بناء التحالفات التنفيذية وتوحيد الرسائل الموجهة للمستفيد النهائي

## اليوم 4: تتبع الأداء وإدارة مسارات الإنجاز

- تصميم بطاقات مؤشرات الأداء الرئيسية ومطابقتها لمعايير الجودة
- تقارير الإنجاز الدورية واجتماعات المراجعة المنتظمة لمسار التنفيذ
- لوحات القياس ومؤشرات RAG لرصد الانحرافات التشغيلية مبكراً
- منهجيات حل المشكلات وتفكيك الاختناقات البيروقراطية بين الجهات
- بروتوكولات التصعيد لمتخذي القرار لدعم تسريع وتيرة الإنجاز

## اليوم 5: التطبيق العملي وتقييم الأثر المؤسسي

- تمرين محاكاة لمعالجة تعثر مبادرة مشتركة بين عدة إدارات
- تمرين تفكيك سياسة معتمدة وتحديد متطلباتها التشغيلية ومصفوفة الأدوار
- تمرين بناء لوحة قياس الإنجاز وتحليل الانحرافات التشغيلية
- أطر تقييم السياسات والتفريق بين إخفاق التنفيذ وخلل التصميم
- استكمال خارطة طريق تنفيذ السياسات وبطاقة قياس الإنجاز ومراجعتها

## دراسات الحالة والتمارين

فيما يلي أنشطة مقترحة خلال الدورة.

- دراسة حالة: سياسة تنظيمية في قطاع النقل تواجه تباطؤاً في التطبيق، فتحدد أسباب المقاومة وتضع خطة تدخل قيادي لاحتواء التعثر.
- دراسة حالة: مبادرة لترشيد استهلاك الطاقة في القطاع الصناعي تتنازع مسؤولياتها جهات متعددة، فتصيح مصفوفة مسؤوليات تضبط الأدوار.
- تمرين: سياسة رقمنة الخدمات في قطاع البلديات، فتبني سلسلة النتائج ومؤشرات الأداء لقياس مستوى رضا المستفيدين وسرعة الإنجاز.
- تمرين: مشروع مشترك للخدمات اللوجستية يعاني من نقص الموارد، فتعيد ترتيب الأولويات التشغيلية وتعد لوحة قياس المتابعة.

## ما ستعود به إلى عملك

تعود بأداة عملية هي خارطة طريق تنفيذ السياسات وبطاقة قياس الإنجاز لسياسة قائمة في جوهك. وتستخدمها خلال شهرك الأول لتحديد الفجوات وتوزيع المسؤوليات وتنسيق الجهود مع الإدارات الشريكة وعرض تقرير دقيق للمسار أمام القيادة.

- خارطة طريق تنفيذية متكاملة بمسارات ومحطات زمنية وجدول أولويات
- مصفوفة RACI لضبط مسؤوليات التنفيذ والمحاسبة بين الوحدات المعنية
- لوحة مؤشرات قياس الإنجاز مع خطة إدارة المخاطر وتصعيد العوائق
- خطة إشراك أصحاب المصلحة وإدارة التغيير المؤسسي وفق نموذج IAP2

## إجابات سريعة عن الأسئلة الشائعة

### ما الذي أحتاج إلى معرفته قبل دورة القيادة التنفيذية ورسم وتنفيذ السياسات العامة؟

تحتاج إلى خبرة قيادية في إدارة فريق أو قطاع إداري، والتعامل المباشر مع خطط العمل والمشاريع. ولا تشترط الدورة تخصصاً مسبقاً في القانون أو التحليل الاقتصادي، حيث يتم التركيز على الإدارة والتنفيذ التشغيلي.

### بم تختلف دورة القيادة التنفيذية ورسم وتنفيذ السياسات العامة عن دورات إعداد السياسات وتحليلها؟

تركز دورات إعداد السياسات على التحليل الاستراتيجي وصياغة النصوص القانونية للوائح، بينما تركز هذه الدورة المتوسطة على قيادة مرحلة ما بعد الاعتماد؛ أي تحويل النص المعتمد إلى خطط تنفيذية، وتجاوز عقبات التطبيق الميداني وتحقيق النتائج.

## كيف يضمن القائد نجاح تطبيق السياسة المعتمدة عند تعارض الأولويات المؤسسية؟

يتحقق ذلك بتفكيك أهداف السياسة إلى مخرجات واضحة المعالم، وتحديد المسؤوليات بمصفوفة محكمة، وربط الموارد بالأنشطة ذات الأولوية، مع المتابعة المستمرة للمؤشرات وتفكيك الاختناقات الإدارية عبر حوار منتظم مع القيادة والشركاء.

## ماذا أعود به من دورة القيادة التنفيذية ورسم وتنفيذ السياسات العامة؟

تعود بوثيقة تنفيذية هي خارطة طريق تنفيذ السياسات وبطاقة قياس الإنجاز، متضمنة مصفوفة توزيع الأدوار، وجدولة الموارد، ولوحة مؤشرات الإنجاز، وخطة إدارة التغيير والتعامل مع أصحاب المصلحة لسياسة معتمدة في جهتك.

### لمدرك

سيكتسب الموظف القدرة على قيادة تطبيق القرارات والسياسات المعتمدة وتحويلها إلى مخرجات تشغيلية عبر الإدارات المختلفة، وتنسيق المسؤوليات وتجاوز الاختناقات الميدانية. وسيعود بأداة عملية هي خارطة طريق تنفيذ السياسات وبطاقة قياس الإنجاز، لتطبيقها مباشرة في ترتيب أولويات المبادرات الحالية، ومتابعة الأداء ورفع تقارير مسار موثوقة تساهم في تسريع النتائج.