

## برنامج قيادة التغيير وإدارة المخاطر المؤسسية

11 – 22 يناير 2027

باريس (فرنسا)

UK Traininig

# PARTNER



## برنامج قيادة التغيير وإدارة المخاطر المؤسسية

المرجع: 336478\_3255257 التاريخ: 11 - 22 يناير 2027 المكان: باريس (فرنسا) الرسوم: GBP 9400

قيادة التغيير وإدارة المخاطر المؤسسية تخصص يجمع بين توجيه الأفراد خلال التغيير التنظيمي وتحديد المخاطر التي يواجهها التغيير والمنظمة كلها وتقييمها ومعالجتها. تمتد هذه الدورة 10 أيام، وهي موجهة إلى المديرين في المستويين المتوسط والأعلى ممن يقودون التحول أو يملكون المخاطر، وتنتهي بخطة متكاملة للتغيير والمخاطر تضم سجل مخاطر مقيما ومجموعة مؤشرات وخارطة طريق للاستدامة.

### مقدمة

تستند الدورة إلى ثلاثة مراجع. ISO 31000:2018 هو الدليل الدولي الذي يحدد مبادئ إدارة المخاطر وإطارها وعمليتها. و ERM و COSO إطار إدارة المخاطر المؤسسية الصادر عن لجنة المنظمات الراعية، ويربط المخاطر بالاستراتيجية والأداء. ونموذج Kotter ذو الخطوات الثماني يصف انتقال المنظمة عبر تغيير واسع النطاق. المستوى تطبيقي، إذ يطبق المشاركون كل أسلوب ولا يكتفون بوصفه. وتتيح الأيام العشرة كتلة تطبيق كاملة للتغيير وأخرى للمخاطر، عبر دراسات الحالة ولعب الأدوار وبناء خطة واحدة على مراحل.

### أهداف الدورة

- التمييز بين إدارة التغيير وقيادة التغيير وتحديد أيهما يحتاج إليه تحول معين من مديره
- المقارنة بين ISO 31000 و COSO ERM واختيار الإطار الذي يلائم احتياجات الحوكمة وإعداد التقارير في المنظمة
- تطبيق نموذج Kotter ونظرية Lewin ونموذج ADKAR لتخطيط مبادرة تغيير فعلية وإيصالها واستدامتها
- تفسير تقديرات الاحتمال والأثر والخرائط الحرارية والقيمة النقدية المتوقعة لترتيب أولويات معالجة المخاطر
- تبرير الاختيار بين تجنب الخطر أو تقليله أو نقله أو قبوله بأدلة التكلفة والعائد
- تطبيق مؤشرات المخاطر الرئيسية والمراجعات الدورية لمتابعة تبني التغيير والتعرض للمخاطر بعد الإطلاق

UK Training

**PARTNER**



## الفئة المستهدفة

- مديرو الإدارات والأقسام الذين يقودون إعادة الهيكلة أو الأنظمة الجديدة، وعليهم تحديد سرعة التغيير الممكنة دون فقدان دعم العاملين
- مديرو المخاطر والامتثال المسؤولون عن سجل المخاطر، وعليهم الحكم على المخاطر التي ترفع إلى الإشراف الأعلى وتلك التي تبقى لدى مالكي العمليات
- مديرو المشاريع الذين ينفذون التحول، وعليهم اختيار مخاطر المشروع التي تعالج أو تنقل أو تقبل
- مديرو الموارد البشرية والتطوير التنظيمي، وعليهم اختيار أساليب الإشراف والتعزيز التي تجعل التغيير يدوم
- مديرو العمليات والمالية المسؤولون عن الضوابط، وعليهم موازنة تكلفة الاستجابة مع حجم التعرض الذي تزيله

## محاور الدورة

### اليوم 1: تعريف التغيير والقيادة والجاهزية

- إدارة التغيير مقابل قيادة التغيير: ضبط العملية مقارنة بالتوجيه والتأثير
- أنواع التغيير التنظيمي: التحولات التدريجية والانتقالية والجذرية
- محركات التغيير الخارجية مقابل الداخلية: ضغط السوق مقارنة بالتغيير النابع من الاستراتيجية
- سيكولوجية التغيير: أثر الغموض والخسارة والعادة في استجابات الموظفين
- تقييم الجاهزية للتغيير: قياس القدرة والاستعداد والثقافة قبل الإطلاق

### اليوم 2: مقارنة نماذج التغيير وتقييم الأثر

- نموذج Kotter مقابل نموذج Lewin: التغيير الواسع مقارنة بالتغيير المرحلي
- تطبيق نموذج ADKAR: تتبع الوعي والرغبة والمعرفة والقدرة والتعزيز لدى الأفراد
- شبكة تحليل أصحاب المصلحة: ربط النفوذ والاهتمام بأساليب الإشراف
- تقييم أثر التغيير: قياس انعكاسه على الأدوار والعمليات والأنظمة والعملاء
- معايير اختيار نموذج التغيير: مواءمة الإطار مع حجم التغيير ودرجة إلحاحه

### اليوم 3: إيصال الرؤية والقيادة خلال المرحلة الانتقالية

- بيان الرؤية مقابل قصة التغيير: توجيه موجز مقارنة بمبررات سردية
- خطة الاتصال للتغيير: الوضوح والاتساق والقنوات والتوقيت لكل فئة
- الذكاء العاطفي في القيادة: الوعي الذاتي والتعاطف في فترات الغموض
- التعامل مع الاعتراضات: ردود منظمة على المخاوف المطروحة في لقاءات الفريق
- الثقة والمواظبة: سلوكيات القائد التي تحفظ الثقة خلال الانتقال



#### اليوم 4: إدارة المقاومة وترسيخ التغيير

- المقاومة الصريحة مقابل المقاومة الصامتة: الاعتراض العلني مقارنة بعدم التنفيذ الهادئ
- توجيه الفرق خلال الانتقال: حوارات منظمة تبني القدرة والثقة
- استراتيجيات التعزيز: التقدير والمكافآت والتغذية الراجعة لتثبيت السلوكيات الجديدة
- ترسيخ التغيير في الثقافة التنظيمية: مواءمة الممارسات اليومية والرموز والمقاييس
- متابعة تبني التغيير: تعديل الاستراتيجية وفق بيانات الاستخدام والانطباعات والأداء

#### اليوم 5: تطبيق حالات قيادة التغيير والخطة الشخصية

- التغيير الناجح مقابل التغيير المتعثر: تحليل حالات من التصنيع والرعاية الصحية
- لعب أدوار حول المقاومة: التدرب على الحوارات الصعبة مع المتأثرين بالتغيير
- تمرين جماعي لخطة التغيير: تطبيق Kotter و ADKAR على سيناريو مشترك
- خطة القيادة الشخصية: تحديد السلوكيات والتعهدات والدعم اللازم لقيادة التغيير
- جلسة تغذية راجعة ميسرة: مراجعة الزملاء لمسودات خطط التغيير وعرضها

#### اليوم 6: أسس إدارة المخاطر المؤسسية

- ISO 31000 مقابل COSO ERM: دليل قائم على المبادئ مقارنة بإطار مرتبط بالاستراتيجية
- تعريفات المخاطر الأساسية: الخطر وعدم اليقين وشهية المخاطر وحدود تحملها
- فئات المخاطر: الاستراتيجية والتشغيلية والمالية ومخاطر الامتثال مع أمثلة
- قيمة إدارة المخاطر: دعم القرارات والمرونة عبر ممارسة منظمة للمخاطر
- الأدوار في حوكمة المخاطر: الإشراف الأعلى ومالكو المخاطر ومالكو الضوابط

#### اليوم 7: تحديد المخاطر وتصنيفها وتسجيلها

- مصادر المخاطر الداخلية مقابل الخارجية: العمليات والأفراد والأنظمة مقارنة بأحداث السوق
- تحليل SWOT و PESTLE: مسح منظم للمخاطر التنظيمية والبيئية
- العصف الذهني وأسلوب دلفي: طرق جماعية وطرق الخبراء لكشف المخاطر
- تصميم سجل المخاطر: الحقول والملكية وإجراءات التحديث لسجل حي
- تصنيف المخاطر والإبلاغ عنها: التجميع حسب الأثر والوظيفة لإبلاغ أصحاب المصلحة

UK Traininig

**PARTNER**



## اليوم 8: تقييم المخاطر وترتيب أولوياتها

- التقييم النوعي مقابل التقييم الكمي: مقاييس التصنيف مقارنة بالتقديرات الرقمية
- تقدير الاحتمال والأثر: بناء مصفوفة المخاطر والخريطة الحرارية
- تحليل السيناريوهات: اختبار أحداث محتملة لترتيب المخاطر عبر وحدات العمل
- القيمة النقدية المتوقعة: ترجيح النتائج المالية بالاحتمال لغرض المقارنة
- تحليل مونت كارلو والحساسية: محاكاة النطاقات وتحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً

## اليوم 9: اختيار معالجات المخاطر والاستجابات

- التجنب مقابل التقليل مقابل النقل مقابل القبول: خيارات المعالجة الأربعة ومفاضلاتها
- تصميم الضوابط وتنفيذها: ضوابط وقائية وكشفية مع مالكين محددين
- تحليل التكلفة والعائد لاستجابات المخاطر: تكلفة المعالجة مقارنة بالتعرض المزال
- تخطيط مخاطر المشاريع وفق PMBOK: خطط الاستجابة ضمن جداول المشروع
- مخاطر المشتريات والعقود: توزيع المخاطر عبر شروط الموردين وبنود العقود

## اليوم 10: تطبيق الخطة المتكاملة للتغيير والمخاطر

- مؤشرات المخاطر الرئيسية مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية: الإنذار المبكر مقارنة بالنتائج
- المراجعة الدورية للمخاطر والتدقيق: فحص الضوابط ودقة السجل وتبني التغيير
- بناء ثقافة واعية بالمخاطر: تطبيق أساليب تعزيز التغيير على سلوكيات المخاطر
- تمرين حالة متعدد القطاعات: تطبيق أدوات الأثر والتقييم والمعالجة على تحول واحد
- الخطة المتكاملة للتغيير والمخاطر: استكمال الخطة النهائية وعرضها

## المهارات التي ستكتسبها

- تقييم الجاهزية للتغيير
- تحليل أصحاب المصلحة
- تخطيط الاتصال للتغيير
- إدارة مقاومة التغيير
- أساليب تحديد المخاطر
- إدارة سجل المخاطر
- التحليل الكمي للمخاطر
- اختيار معالجة المخاطر

UK Training

**PARTNER**



## لماذا تحضر هذه الدورة

- من إعلان التغييرات وانتظار تبنيها إلى تنفيذها وفق نموذج تغيير مختار مع فحص الجاهزية والأثر
- من قوائم مخاطر تعد لأغراض التدقيق إلى سجل محدث بالكين وتقديرات وقرارات معالجة
- من التعامل مع التغيير والمخاطر كمهمتين منفصلتين إلى تخطيطهما معا بأصحاب المصلحة والمؤشرات نفسها
- من ملاحظات متفرقة إلى خطة متكاملة للتغيير والمخاطر تضم سجلا مقيما ومجموعة مؤشرات وخارطة طريق للاستدامة جاهزة للعرض على القيادة العليا

## الخاتمة

قيادة التغيير مع إدارة المخاطر المؤسسية تعني توجيه الأفراد نحو أسلوب عمل جديد مع إبقاء عدم اليقين الذي يحدثه التغيير ضمن حدود اتفقت عليها المنظمة. توضح الدورة ثلاثة فروق: إدارة التغيير مقابل قيادة التغيير، و ISO 31000 مقابل COSO ERM، والتقييم النوعي مقابل الكمي. ويمنح طولها كل تخصص خمسة أيام كاملة من التطبيق، وهي مناسبة للمديرين في المستويين المتوسط والأعلى ممن يقودون فرقا أو مشاريع ويحتاجون إلى منهج واحد مترابط للتحويل والمخاطر.

## الأسئلة الشائعة عن الدورة

### ما المقصود بقيادة التغيير وإدارة المخاطر المؤسسية؟

قيادة التغيير وإدارة المخاطر المؤسسية ممارستان إداريتان مجتمعتان: توجيه الأفراد لتبني أساليب عمل جديدة، وتشغيل عملية على مستوى المنظمة لتحديد المخاطر وتقييمها ومعالجتها ومتابعتها، بحيث يخطط المديرون للتحويل ومخاطره في مجموعة قرارات واحدة.

### ما الفرق بين قيادة التغيير وإدارة التغيير؟

إدارة التغيير عملية منظمة لتخطيط التغيير وتتبعه وتعزيزه، أما قيادة التغيير فهي التوجيه والتأثير اللذان يجعلان الأفراد مستعدين لاتباعه. ويحتاج المديرون إلى الاثنين: العملية تبقى التغيير في موعده، والقيادة تحفز حماس الأفراد عند اشتداد الضغط.

### ما المعايير التي تتبعها دورة قيادة التغيير وإدارة المخاطر المؤسسية؟

يتبع محتوى المخاطر ISO 31000:2018 و COSO ERM، مع تخطيط مخاطر المشاريع وفق PMBOK. ويستخدم محتوى التغيير نموذج Kotter ونظرية Lewin ونموذج ADKAR، وتطبق كلها على الحالة نفسها لتسهيل المقارنة بينها.

UK Training

**PARTNER**



## هل تناسب دورة قيادة التغيير وإدارة المخاطر المؤسسية مدير المشروع؟

نعم، لمديري المشاريع الذين ينفذون التحول ويقررون أي المخاطر تعالج أو تنقل أو تقبل. فهي تضيف قيادة التغيير وممارسة المخاطر على مستوى المنظمة إلى تخطيط مخاطر المشروع، وتناسب من ينتقل من مشروع واحد إلى محافظ تغيير أوسع.

## ماذا ينتج المشاركون في دورة قيادة التغيير وإدارة المخاطر المؤسسية؟

ينتج المشاركون خطة متكاملة للتغيير والمخاطر تضم تقييما للجاهزية والأثر، وخطة لأصحاب المصلحة والاتصال، وسجل مخاطر مقيما بمعالجات مختارة، ومجموعة مؤشرات مخاطر رئيسية، وخارطة طريق للاستدامة تعرض في ختام الدورة.

UK Training

**PARTNER**

