BLACKBIRD FOR TRAINING

دورة متقدمة في التخطيط الاستراتيجي الوطني وحوكمة تنفيذ الاستراتيجيات للقيادات ومجالس الإدارة

22 فبراير – 5 مارس 2027

ليون (فرنسا)



دورة متقدمة في التخطيط الاستراتيجي الوطني وحوكمة تنفيذ الاستراتيجيات للقيادات ومجالس الإدارة

المرجع: 362385_52 **التاريخ:** 22 فبراير – 5 مارس 2027 **المكان:** ليون (فرنسا) **الرسوم:** GBP 10600

مقدمة:

التخطيط الاستراتيجي الوطني وحوكمة تنفيذ الاستراتيجيات هما عمل تحديد الاتجاه بعيد المدى للدولة، وتحويله إلى خطط قطاعية ومؤسسية، ثم حوكمة التنفيذ بحيث تبقى الموارد والقرارات متسقة مع النتائج المتفق عليها. تقدم بلاك بيرد للتدريب هذه الدورة على مدى أسبوعين لأعضاء المجالس ورؤساء الجهات الحكومية والشركات المملوكة للدولة، وللمختصين في الاستراتيجية والتنفيذ والسياسات العامة، ويخرج كل مشارك بخطة تنفيذ وحوكمة لاستراتيجية وطنية أو قطاعية. وتقدم الدورة بمستوى تنفيذي وعمق مفاهيمي عبر حالات دولية وجلسة مجلس محاكاة، بالاستناد إلى Corporate Governance of State-Owned Enterprises OECD Guidelines on، المرجع الدولي لدور الدولة بصفتها مالكا.

أهداف الدورة:

- التمييز بين الرؤية الوطنية والاستراتيجية الوطنية والخطة القطاعية، وتطبيق تسلسل يربط كل مستوى بجهات مسؤولة عن النتائج
- مقارنة الاستشراف الاستراتيجي بالتنبؤ، واختيار أساليب تخطيط السيناريوهات التي تختبر الأولويات الوطنية أمام مستقبلات محتملة
- تفسير مؤشرات الأداء الوطنية وOKRs الأهداف والنتائج الرئيسية وأطر النتائج للحكم على تحقيق الوزارات والشركات المملوكة للدولة للنتائج المتفق عليها
- تطبيق مبادئ الحوكمة الحكومية المتكاملة واتساق السياسات لمعالجة التعارض بين الوزارات والجهات التنظيمية والشركات المملوكة للدولة
- اختيار خيارات التمويل والاستثمار والشراكة، ومنها الأطر المالية متوسطة المدى والشراكة بين القطاعين العام والخاص، لتمويل تنفيذ الاستراتيجية
- تبرير خطة لتنفيذ الاستراتيجية وحوكمتها تحدد صلاحيات القرار والإشراف على المخاطر وإشراك أصحاب المصلحة أمام مجلس أو هيئة عليا



الفئة المستهدفة:

- أعضاء مجالس الجهات الحكومية والشركات المملوكة للدولة والصناديق الوطنية، الذين يقررون إن كانت الاستراتيجيات والاستثمارات المقترحة تخدم الأهداف الوطنية
- رؤساء الوزارات والهيئات والشركات المملوكة للدولة المسؤولون عن النتائج الاستراتيجية، الذين يحكمون على طريقة مواءمة الخطط المؤسسية مع الأولويات الوطنية
- مديرو الاستراتيجية والتخطيط الوطني الذين يصممون الاستراتيجيات ويوزعونها على المستويات، ويقررون الأهداف والمؤشرات والمسؤولين لكل مستوى
- قادة وحدات التنفيذ وفرقها الذين يتابعون التقدم في مركز الحكومة، ويحكمون متى يصعدون أو يتدخلون أو يعيدون ضبط المستهدف
- كبار مستشاري السياسات الذين يعدون الإحاطات للقيادات والمجالس، ويقررون ما يجب أن تعرضه ورقة القرار من مفاضلات ومخاطر وخيارات
- مختصو الاستراتيجية والأداء في الجهات العامة والشركات المملوكة للدولة، الذين يحكمون إن كانت البيانات والتقارير تعكس حقيقة التنفيذ

محاور الدورة:

اليوم 1: المنطلقات: الرؤى الوطنية والاستراتيجيات بعيدة المدى ومركز الحكومة

- الرؤية الوطنية مقابل الاستراتيجية الوطنية: طموح بعيد المدى مقابل خيارات محددة بزمن
- بنية استراتيجية التنمية بعيدة المدى: الركائز والغايات والمستهدفات والجهات المسؤولة
- وظائف مركز الحكومة: أدوار مكتب مجلس الوزراء ووزارة التخطيط ووزارة المالية
- دورة التخطيط الاستراتيجي الحكومي: التشخيص والاختيار والتمويل والتنفيذ والمراجعة
- مثلث القيمة العامة الاستراتيجي: القيمة والمشروعية والقدرة التشغيلية في اختبار واحد

اليوم 2: أطر الحوكمة المتسقة: اتساق السياسات وملكية الدولة والصناديق السيادية

- OECD Recommendation on Policy Coherence for Sustainable Development: مبادئ العمل الحكومي المتسق
- الحوكمة الحكومية المتكاملة مقابل التخطيط المنعزل للوزارات: آليات التنسيق ومفاضلاتها
- OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises: الدولة بصفتها مالكا
- وظيفة الملكية مقابل الوظيفة التنظيمية: الفصل بين أدوار الدولة تجاه شركاتها
- Santiago Principles: المبادئ والممارسات المقبولة عموما لحوكمة صناديق الثروة السيادية



اليوم 3: تحويل الاستراتيجية الوطنية إلى خطط قطاعية ووزارية ومؤسسية

- نموذج تسلسل الاستراتيجية: ترجمة الغايات الوطنية إلى أهداف قطاعية ووزارية
- التسلسل من الأعلى مقابل المواءمة التفاوضية: تحديد المستهدفات مركزيا أو عبر خطط الجهات
- نظرية التغيير والنماذج المنطقية: ربط المدخلات والمخرجات والنتائج والأثر
- ميثاق الاستراتيجية القطاعية: النطاق والجهة القائدة والجهات الشريكة والمستهدفات المشتركة
- خريطة الاستراتيجية المؤسسية: وضع خطط الوزارات والشركات أمام الركائز الوطنية

اليوم 4: أدوات الاستشراف والبيانات ودعم القرار في الاستراتيجية الوطنية

- الاستشراف الاستراتيجي مقابل التنبؤ: استكشاف مستقبلات محتملة بدلا من توقع مستقبل واحد
- أساليب رصد الآفاق: الإشارات الضعيفة والاتجاهات الكبرى والقضايا الناشئة في العمل الحكومي
- مصفوفة تخطيط السيناريوهات: عاملا عدم يقين حاسمان ينتجان أربعة مستقبلات وطنية متباينة
- Three Horizons Framework: إدارة الأولويات الحالية مع بناء القدرات الوطنية المستقبلية
- البيانات لدعم القرار: اللوحات الوطنية والمصادر الإحصائية وفحص جودة الأدلة

اليوم 5: دراسة حالة: دمج مخرجات الأسبوع الأول في الرؤية والتسلسل والاتساق والاستشراف

- مراجعة حالة رؤية: اختبار استراتيجية بعيدة المدى منشورة من حيث الوضوح وتحديد المسؤولية
- تحليل حالة تسلسل: تتبع غاية وطنية واحدة عبر الخطط القطاعية والوزارية
- تعارض السياسات مقابل المستهدف المشترك: اختبار الاتساق في حالة بين وزارتين
- اختبار حالة بالسيناريوهات: تطبيق أربعة مستقبلات على استراتيجية قطاعية قائمة
- سجل نتائج الأسبوع الأول: مدخلات أولية لخطة تنفيذ الاستراتيجية وحوكمتها

اليوم 6: التنفيذ المتقدم: وحدات التنفيذ وعلم التطبيق والمواءمة المالية

- وحدة التنفيذ مقابل مكتب إدارة المحافظ: التفويض والحجم وخط التبعية
- منهجية Deliverology: سلاسل التنفيذ والمسارات المستهدفة والروتين الدوري واجتماعات المراجعة مع القيادات
- علم التطبيق في العمل الحكومي: الدقة في التنفيذ والتكييف وتوسيع التدخلات المجربة
- الإطار المالي متوسط المدى: ربط المستهدفات المالية متعددة السنوات بالأولويات الاستراتيجية
- الشراكة بين القطاعين العام والخاص مقابل الاستثمار العام المباشر: القيمة مقابل المال والمخاطر المالية



اليوم 7: المخاطر الاستراتيجية والمرونة وحوكمة الأزمات على المستوى الوطني

- المخاطر الاستراتيجية مقابل المخاطر التشغيلية: تهديد الأهداف الوطنية مقابل إخفاق الخدمات
- منهج السجل الوطني للمخاطر: تحديد المخاطر النظامية وتقييمها وإسناد ملكيتها
- حوكمة المرونة: البدائل الاحتياطية وتخطيط الاستمرارية وقدرة التعافي في القطاعات الحيوية
- هياكل حوكمة الأزمات: لجان الأزمات الوطنية وصلاحيات القرار وعتبات التصعيد
- المطلوبات المحتملة وبيانات المخاطر المالية: التعرض الناتج عن الضمانات والشركات الحكومية

اليوم 8: المجالس وأصحاب المصلحة والقيمة العامة في تنفيذ الاستراتيجية

- دور المجالس في الاستراتيجية الوطنية: خطابات التكليف والاعتمادات والإشراف
- خطاب توقعات المساهم مقابل بيان النوايا المؤسسية: توجيه الشركات المملوكة للدولة
- تحليل أصحاب المصلحة في الاستراتيجية الوطنية: المواطنون والقطاع الخاص والمجتمع المدني والشركاء
- أدوات حشد القطاع الخاص: ترويج الاستثمار وصناديق الاستثمار المشترك وهياكل التمويل المختلط
- التواصل بشأن القيمة العامة: شرح المفاضلات الاستراتيجية للمواطنين والمستثمرين ووسائل الإعلام

اليوم 9: القياس: مؤشرات الأداء الوطنية وOKRs وأطر الأداء والمقارنة المرجعية

- هرم مؤشرات الأداء الوطنية: مؤشرات الأثر والنتائج والمخرجات والأنشطة مع المسؤولين عنها
- مؤشرات الأداء الرئيسية مقابل OKRs: قياس أداء مستقر مقابل أهداف طموحة محددة بزمن
- ربط الموازنة بالأداء: وصل المخصصات المالية بالنتائج الاستراتيجية المقيسة
- مؤشرات المقارنة الدولية: استخدام التصنيفات المركبة دون الإخلال بالأولويات الوطنية
- دورة مراجعة الاستراتيجية وتحديثها: تقييم منتصف المدة والدروس المستفادة وتعديل المستهدفات

اليوم 10: محاكاة: جلسة مجلس وخطة تنفيذ الاستراتيجية وحوكمتها

- ملف إحاطة المجلس في المحاكاة: تطبيق تحليل التسلسل والمؤشرات والمالية على القرارات
- نقاش المجلس في المحاكاة: تطبيق سيناريوهات الاستشراف وأسئلة المخاطر الاستراتيجية
- مراجعة شركة مملوكة للدولة في المحاكاة: تطبيق إرشادات الملكية على مقترح مجلس إدارتها
- الاعتماد مقابل الاعتماد المشروط: توثيق القرارات والشروط وإجراءات المتابعة
- خطة تنفيذ الاستراتيجية وحوكمتها: التجميع النهائي والدفاع عنها ومساءلة الزملاء



المهارات التي ستكتسبها:

- تصميم تسلسل الاستراتيجية
- تخطيط السيناريوهات
- رصد الآفاق
- تحليل سلاسل التنفيذ
- سياسة ملكية الدولة
- المواءمة المالية متوسطة المدى
- تقييم المخاطر الوطنية
- تصميم مؤشرات النتائج

لماذا تحضر هذه الدورة:

- من قراءة الاستراتيجيات الوطنية وثائق منفصلة إلى تتبع وصول كل غاية إلى وزارة وشركة وجهة مسؤولة
- من التخطيط على افتراض مستقبل واحد متوقع إلى اختبار الأولويات أمام سيناريوهات متباينة وإشارات ناشئة
- من مراجعة تقارير تسرد الأنشطة إلى مطالبة وحدات التنفيذ والمجالس بأدلة على النتائج ومسارات التقدم
- من أوراق متفرقة للاستراتيجية والموازنة والمخاطر إلى خطة تنفيذ وحوكمة لاستراتيجية وطنية أو قطاعية يدافع عنها المشارك أمام مجلس محاكاة

الخاتمة:

رسم الاتجاه الوطني نصف المهمة فقط، أما نصفها الآخر فمنظومة حوكمة تبقي الوزارات والشركات المملوكة للدولة والصناديق والشركاء على طريق النتائج نفسها سنوات طويلة. وتوضح الدورة ثلاثة فروق أساسية: الرؤية في مقابل الاستراتيجية، ووحدة التنفيذ في مقابل مكتب إدارة المحافظ، ودور الدولة مالكا في مقابل دورها منظما. ويضيف أسبوعها الثاني علم التنفيذ والمواءمة المالية والمرونة الوطنية وجلسة مجلس محاكاة. وتناسب أعضاء المجالس والقيادات التنفيذية ومختصي الاستراتيجية العاملين في الشأن العام، ممن يحتاجون منظورا حكوميا متكاملا على مستوى الدولة، لا منظور مجلس إدارة منشأة واحدة.

الأسئلة الشائعة:

ماذا يحتاج المشاركون قبل دورة التخطيط الاستراتيجي الوطني وحوكمة تنفيذ الاستراتيجيات؟

يحتاج المشارك إلى خبرة قيادية في الاستراتيجية أو التخطيط أو السياسات أو الأداء أو عمل المجالس في جهة عامة أو شركة مملوكة للدولة أو صندوق وطني. ولا يشترط مؤهل في الاقتصاد، ويفيد إحضار استراتيجية أو تقرير أداء بعد حجب بياناته في دراسات الحالة والخطة النهائية.



بم تختلف دورة التخطيط الاستراتيجي الوطني وحوكمة تنفيذ الاستراتيجيات عن دورة حوكمة مجالس إدارة الشركات؟

تعمل هذه الدورة على مستوى الحكومة كلها لا شركة واحدة. فدورة مجالس الإدارة تتناول واجبات أعضاء المجلس ولجانه والرقابة الداخلية، أما هذه الدورة فتتناول الرؤى الوطنية وتسلسل الاستراتيجيات ووحدات التنفيذ والمواءمة المالية وملكية الدولة والمرونة الوطنية.

لماذا تهم وحدات التنفيذ في التخطيط الاستراتيجي الوطني وحوكمة تنفيذ الاستراتيجيات؟

توفر وحدة التنفيذ للقيادة فريقا صغيرا مركزا يتابع عددا محدودا من النتائج ذات الأولوية، ويختبر مسارات التقدم بالبيانات، ويعالج العوائق بين الوزارات، فتسد الفجوة بين استراتيجية معتمدة وما يتغير فعلا للمواطنين وقطاع الأعمال.

ماذا يعود به المشارك إلى عمله بعد دورة التخطيط الاستراتيجي الوطني وحوكمة تنفيذ الاستراتيجيات؟

يعود كل مشارك بخطة تنفيذ وحوكمة لاستراتيجية وطنية أو قطاعية، تضم تسلسل الاستراتيجية، ومؤشرات النتائج ومسؤوليها، وروتين التنفيذ والمراجعة، والربط المالي والاستثماري، وسجل المخاطر الاستراتيجية، وسجل قرارات المجلس.

