JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

# دورة الحوكمة التكيفية وتوزيع صنع القرار

1 – 5 نوفمبر 2027

مدريد

info@jupiterprime.uk

**jupiterprime.uk**

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

# دورة الحوكمة التكيفية وتوزيع صنع القرار

المرجع: 3101_117757 التاريخ: 1 – 5 نوفمبر 2027 المكان: مدريد الرسوم: GBP 5600

الحوكمة التكيفية وتوزيع صنع القرار دورة تدريبية مدتها أسبوع للتنفيذيين وأعضاء مجالس الإدارة وقادة الحوكمة والاستراتيجية الذين يريدون نقل الصلاحية إلى موقع المعرفة دون فقدان المساءلة، وتنتهي بميثاق منتدى معاد تصميمه مع خريطة التفويض الخاصة به. فالأسواق السريعة والهياكل الأقل هرمية لم تعد تحتمل الموافقات المركزية البطيئة. وتقدم جوبيتر برايم للتدريب هذه الدورة للقادة الذين يرأسون منتديات القرار أو يصممونها.

## لماذا تهم الحوكمة التكيفية وتوزيع صنع القرار الآن

تلتقي ثلاثة ضغوط في قاعة المجلس وفي اللجنة التنفيذية. فالظروف تتغير أسرع من دورات الموافقة الفصلية، فتتكدس القرارات في القمة بينما تتبدل الوقائع في الميدان. ويتوقع الموظفون والشركاء صوتا في الخيارات التي تمسهم. ويطالب المستثمرون والمجالس في الوقت ذاته بخط واضح يربط كل خيار جوهري بمالك محدد. وإعادة توزيع الصلاحية بعناية تحفظ السرعة وذلك الخط معا، أما التفويض المرتجل أو الغائب فيجلب الاختناقات أو المفاجآت. وتستند الدورة إلى مبادئ واضحة لحقوق القرار وحدود التصعيد وجولات الموافقة وحلقات التغذية الراجعة القصيرة.

## المستفيدون من الحوكمة التكيفية وتوزيع صنع القرار

- التنفيذيون الذين يوزعون الصلاحيات على وحدات الأعمال ويسألون عن النتائج
- أعضاء المجالس الذين يرأسون اللجان ويحددون ما يصل إلى المجلس وما يبقى دونه
- قادة الحوكمة الذين يصوغون المواثيق والاختصاصات وقواعد التصعيد
- قادة الاستراتيجية الذين يحولون الأولويات إلى قرارات تتخذها الفرق دون انتظار
- رعاة التحول الذين يعيدون هيكلة المنتديات بعد الاندماج أو النمو السريع

تجني اللجنة التنفيذية التي ترسل رئيسها وأمينها واثنين من رؤساء القطاعات معا أكبر فائدة، لأن المنتدى الذي يعيدون تصميمه منتدى يجلسون فيه جميعا.

## قدرات الحوكمة التكيفية وتوزيع صنع القرار

يغادر المشاركون قادرين على وضع كل خيار في المستوى المناسب واختباره بسرعة وربطه بمالكه.

- رسم حقوق القرار الحالية مقابل مواقع المعرفة الفعلية — اللجنة التنفيذية
- تصميم حدود تصعيد تبعد الخيارات الروتينية عن المنتديات العليا — رئيس المجلس
- تطبيق جولات الموافقة لحسم المقترحات دون فرض الإجماع — أعضاء المنتدى
- بناء حلقات تغذية راجعة تعيد فتح الخيار المفوض عند تغير الإشارات — قادة الاستراتيجية
- تحديد مسار مساءلة من القرار إلى مالكه إلى الدليل — لجنة التدقيق
- إيصال خريطة التفويض الجديدة إلى الفرق والشركاء دون لبس — القادة المباشرون

## مصطلحات الحوكمة التكيفية وتوزيع صنع القرار الأساسية

- حق القرار — الصلاحية الموثقة لدور أو منتدى في اتخاذ خيار معين أو التوصية به أو الاعتراض عليه.
- خريطة التفويض — مخطط مرئي يبين أي الأدوار والمنتديات تملك أي القرارات وحدود كل منها.
- جولة الموافقة — نقاش منظم يمر فيه المقترح ما لم يثر أحد اعتراضا جادا ومسببا.
- حد التصعيد — المحفز، كالحجم أو الخطر أو قابلية التراجع، الذي يرفع الخيار إلى منتدى أعلى.
- حلقة التغذية الراجعة — فحص مجدول يقارن نتائج القرار بالغاية منه ويعدل الصلاحية عند الحاجة.
- مستوى القرار — المستوى التنظيمي الذي يكون فيه الخيار مستنيرا بالمعرفة وخاضعا للمساءلة في آن.

## الحوكمة التكيفية وتوزيع صنع القرار يوما بيوم

## اليوم 1: القوى التي تعيد تشكيل الصلاحية

- تشخيص وتيرة التغير — مواضع إبطاء الموافقة المركزية للقيمة
- رسم أصوات أصحاب المصلحة — من يتوقع التأثير في أي الخيارات
- تدقيق اختناقات المنتديات الحالية — الطوابير والتأخير والموافقات المكررة
- توقعات المجالس والمستثمرين للمساءلة — حدود التفويض
- طيف الصلاحية المركزية مقابل الموزعة — اختيار نقطة البداية

## اليوم 2: رسم حقوق القرار وتوزيعها

- نموذج جرد القرارات — حصر الخيارات الاستراتيجية والتشغيلية المتكررة
- شبكة أدوار التوصية والموافقة والحسم — توضيح من يفعل ماذا
- اختبار مستوى القرار — مواءمة الخيارات مع المعرفة والمساءلة
- مصفوفة قابلية التراجع والأثر — فرز الخيارات السريعة عن البطيئة
- تصميم حدود التصعيد — محفزات الحجم والخطر والسابقة

## اليوم 3: أساليب الموافقة والتداول السريع

- تيسير جولات الموافقة — تمرير المقترحات دون فرض الإجماع
- اختبار الاعتراض المسبب — فصل المخاوف الجادة عن التفضيلات
- لوحة صياغة المقترح — تأطير خيارات يحسمها المنتدى بسرعة
- تصميم جدول أعمال محدد الوقت — حماية الوقت الاستراتيجي في اجتماعات اللجان
- ممارسة تسجيل الرأي المخالف — إبقاء آراء الأقلية ظاهرة للمراجعة اللاحقة

## اليوم 4: حلقات التغذية الراجعة ومسارات المساءلة

- تقويم إيقاع المراجعة — متى تعود الخيارات المفوضة للفحص
- لوحة الإشارات المبكرة — تحذيرات تعيد فتح القرار
- هيكل سجل القرارات — ربط كل خيار بمالكه ودليله
- الاستجابة لتجاوز التفويض — تصحيح التجاوز دون إعادة المركزية
- تقارير المجلس عن الخيارات الموزعة — ما يحتاج الأعضاء إلى رؤيته

## اليوم 5: ممارسة ميثاق المنتدى وخريطة التفويض

- عيادة حالات من الرعاية الصحية والخدمات اللوجستية — تطبيق اختبار المستوى
- تمرين جولة موافقة على مقترح حقيقي — اختبار معالجة الاعتراضات
- معايرة الحدود وإيقاع المراجعة — تحدي الزملاء لمسودة القواعد
- موجز إبلاغ التغيير — إعلان الصلاحيات الجديدة للفرق
- ميثاق المنتدى وخريطة التفويض — إكمال إعادة التصميم للاعتماد

## تطبيق الحوكمة التكيفية وتوزيع صنع القرار بعد الدورة

- إجراء جرد للقرارات مع أعضاء المنتدى ووضع كل خيار متكرر على اختبار المستوى.
- تجربة جولات الموافقة على بند ثابت في جدول الأعمال وتسجيل الاعتراضات والنتائج في سجل القرارات.

## أسئلة حول الحوكمة التكيفية وتوزيع صنع القرار

### ما الحوكمة التكيفية وتوزيع صنع القرار، ولماذا تهم الآن؟

هي ممارسة وضع القرارات حيث توجد المعرفة مع إبقاء مالك واضح لكل منها. وتهم الآن لأن الظروف تتغير أسرع من دورات الموافقة المركزية، بينما تتوقع المجالس أن يكون كل خيار جوهري قابلا للتتبع.

## من أكثر المستفيدين من الحوكمة التكيفية وتوزيع صنع القرار؟

أكثر المستفيدين هم التنفيذيون ورؤساء اللجان وقادة الحوكمة والاستراتيجية. فهم يصممون المنتديات ويضعون حدود التصعيد ويسألون عن النتائج.

## بم تختلف الحوكمة التكيفية وتوزيع صنع القرار عن دورة حوكمة مجالس الإدارة؟

تركز على حركة القرارات داخل المنتديات التنفيذية والتشغيلية، لا على تشكيل المجلس أو الواجبات النظامية لأعضائه.

## ماذا تعود به من الحوكمة التكيفية وتوزيع صنع القرار؟

تعود بميثاق معاد تصميمه لمنتدى تجلس فيه، مع خريطة التفويض وحدود التصعيد وإيقاع المراجعة. وهو جاهز ليعتمده رئيس المنتدى.

## الحوكمة التكيفية وتوزيع صنع القرار: الطريق إلى الأمام

يحدد ميثاق المنتدى وخريطة التفويض أولا أي الخيارات المتكررة تغادر جدول الأعمال التنفيذي وأيها يبقى. ويستخدمه الرؤساء والأمناء لإدارة الاجتماعات وحسم خلافات الصلاحية. وبعد الربع الأول من الاستخدام تستحق حدود التصعيد مراجعة مقابل سجل القرارات، لأن المستوى المناسب للخيار يتغير مع اكتساب الفرق للخبرة.