JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

# دورة قيادة إصلاح الحوكمة في القطاع العام

22 – 26 مارس 2027

ميلانو

info@jupiterprime.uk

**jupiterprime.uk**

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

# دورة قيادة إصلاح الحوكمة في القطاع العام

**المرجع:** 3292_125514 **التاريخ:** 22 – 26 مارس 2027 **المكان:** ميلانو **الرسوم:** GBP 6200

قيادة إصلاح الحوكمة في القطاع العام دورة تدريبية مدتها أسبوع لكبار المسؤولين والقياديين في الجهات الحكومية الذين يعيدون تصميم توزيع الصلاحيات والرقابة والمساءلة داخل جهاتهم، ويخرج كل مشارك منها بخارطة طريق إصلاح الحوكمة الخاصة بجهته. فالمواطنون والمراجعون والمجالس المنتخبة يطالبون اليوم بأن تبين المؤسسات العامة بوضوح من يقرر ومن يساءل ومن يراقب. وتقدم جوبيتر برايم للتدريب هذه الدورة للقياديين الذين يقودون هذا التحول المؤسسي.

## لماذا تهم قيادة إصلاح الحوكمة في القطاع العام الآن

تلتقي ثلاثة ضغوط في كل جهة حكومية اليوم: مواطنون ينتظرون قرارات معلنة يمكن تتبع مسارها، وخدمات رقمية تتحرك أسرع من التفويضات التي كتبت للمعاملات الورقية، وجهات رقابية تطلب أدلة موثقة بدلا من التطمينات العامة. والجهة التي تحسن إعادة تصميم ترتيباتها تكسب صلاحيات واضحة وقرارات أسرع وثقة عامة أعلى، أما الجهة التي تتأخر فتعاني من تداخل المسؤوليات وتكرار اللجان والضرر الذي يلحق بسمعتها عند أي إخفاق. وتستند الدورة إلى مبادئ الحوكمة العامة المعترف بها دوليا: النزاهة والانفتاح وإشراك أصحاب المصلحة والفصل بين رسم السياسات وتنفيذها والتدقيق المستقل في الأداء والإنفاق.

## المستفيدون من قيادة إصلاح الحوكمة في القطاع العام

- القياديون الذين يحددون الهيكل التنظيمي للوزارة أو الهيئة أو الجهة ويوزعون اختصاصاتها
- التنفيذيون الذين يرأسون المجالس واللجان الرقابية أو يتولون أمانة سرها
- كبار المسؤولين الذين يملكون سجلات التفويض وحدود الاعتماد
- رؤساء وحدات المراجعة الداخلية والنزاهة والتفتيش المسؤولون عن الرقابة على الموارد العامة
- قادة التحول الذين يقودون إعادة الهيكلة ودمج الجهات ونماذج الخدمة الجديدة

يستفيد الفريق القيادي في الجهة الواحدة أكثر حين يحضر رئيسها التنفيذي وأمين سر مجلسها ورئيس المراجعة فيها معا.

## قدرات قيادة إصلاح الحوكمة في القطاع العام

يتدرب المشاركون على إعادة رسم الاختصاصات وهيئات الرقابة بحيث يبقى الإصلاح قائما بعد انتقال رعاته إلى مواقع أخرى.

- تقييم التوزيع الحالي لصلاحيات القرار داخل الجهة — للمجلس التنفيذي عند تحديد نقطة بدء الإصلاح
- تصميم خطوط مساءلة تربط كل اختصاص بشاغل منصب محدد — للوزراء وجهات الرقابة المالية
- تحديد مهام اللجان الرقابية بما يمنع الازدواجية — لأمناء سر المجالس ورؤساء اللجان
- الموازنة بين نماذج الاعتماد المركزي والمفوض — لمديري المالية والخدمات
- بناء ضمانات النزاهة في كل مرحلة من مراحل الإصلاح — للموظفين والنقابات والجمهور
- عرض مسار إصلاح متسلسل بمراحل ومالكين واضحين — للمجالس المنتخبة والجهات الشريكة

## مصطلحات قيادة إصلاح الحوكمة في القطاع العام الأساسية

- صلاحيات القرار — السلطة الرسمية التي يملكها منصب أو جهة لاعتماد مسألة من نوع وقيمة محددين أو رفضها أو إحالتها.
- خط المساءلة — السلسلة التي يجيب من خلالها شاغل المنصب عن النتائج أمام الجهة التي تراقبه.
- سجل تفويض الصلاحيات — وثيقة تحدد المناصب التي يحق لها الصرف أو توقيع العقود أو اعتماد السياسات.
- اللجنة الرقابية — هيئة مكلفة بالتدقيق المستقل في الأداء أو المخاطر أو المراجعة أو الإنفاق، منفصلة عن جهة التنفيذ.
- إقرار تعارض المصالح — بيان مكتوب يفصح فيه المسؤول عن مصالحه الخاصة التي قد تؤثر في قرار عام.
- تسلسل الإصلاح — ترتيب التغييرات الهيكلية بحيث يكتمل الترتيب الجديد قبل إلغاء الترتيب القديم.

## قيادة إصلاح الحوكمة في القطاع العام يوما بيوم

### اليوم 1: التفويض العام وضغوطه

- خريطة القيمة العامة — النتائج التي ينتظرها المواطنون من الجهة
- تحليل الاختصاص النظامي — أين تبدأ الصلاحيات القانونية وأين تنتهي
- مصفوفة توقعات أصحاب المصلحة — الموازنة بين الوزراء والمواطنين والمراجعين والموظفين
- تشخيص سلامة الحوكمة — رصد الأدوار المتداخلة والهيئات المكررة
- سردية مبررات الإصلاح — لماذا يلزم التغيير الآن ومن يقوده

### اليوم 2: إعادة رسم صلاحيات القرار

- مصفوفة صلاحيات القرار — من يقترح ومن يعتمد ومن يستشار ومن يبلغ
- سجل تفويض الصلاحيات — وضع حدود الاعتماد المالي واعتماد السياسات
- الفصل بين السياسة والتنفيذ — إبقاء التوجيه الاستراتيجي بعيدا عن العمليات اليومية
- عتبات التصعيد — متى ترفع المسائل إلى القيادة العليا
- اعتمادات سير العمل الرقمي — مواءمة صلاحيات الأنظمة مع الاختصاصات الرسمية

## اليوم 3: خطوط المساءلة واللجان الرقابية

- رسم سلسلة المساءلة — ربط كل نتيجة بشاغل منصب محدد
- مهام اللجان واختصاصاتها — النطاق والعضوية والنصاب وواجبات رفع التقارير
- استقلال لجنة المراجعة والمخاطر — حماية الرقابة من ضغوط الإدارة التنفيذية
- دورة تقارير الأداء — ما الذي تطلع عليه المجالس وبأي وتيرة
- مراجعة ترشيد اللجان — دمج الهيئات المتداخلة أو إغلاقها

## اليوم 4: قيادة الإصلاح بنزاهة

- إقرارات تعارض المصالح — التعامل مع المصالح الخاصة في القرارات العامة
- قنوات الإبلاغ عن المخالفات — حماية المسؤولين الذين يثيرون المخاوف
- تقييم مخاطر النزاهة — أين تفتح إعادة الهيكلة ثغرات لسوء السلوك
- بناء تحالف التغيير — كسب دعم كبار المسؤولين والنقابات المهنية
- الإفصاحات العلنية — نشر القرارات والمحاضر ومستوى تقدم الإصلاح

## اليوم 5: تطبيق خارطة طريق إصلاح الحوكمة

- إعادة تصميم صلاحيات القرار تطبيقيا — اختبار المصفوفة على حالة حقيقية
- محاكاة الهيكل الرقابي — تشغيل لجنة وفق اختصاصات جديدة
- فحص ضمانات النزاهة — مراجعة الإصلاح بحثا عن ثغرات سوء السلوك
- خطة تسلسل الإصلاح — ترتيب التغييرات والمالكين والمراحل
- خارطة طريق إصلاح الحوكمة — عرض المسار على المجلس التنفيذي

## تطبيق قيادة إصلاح الحوكمة في القطاع العام بعد الدورة

- إدارة جلسة لمصفوفة صلاحيات القرار مع المجلس التنفيذي لتأكيد مجالات الاعتماد الثلاثة الأشد حاجة إلى إعادة التصميم.
- قيادة مراجعة لترشيد اللجان تحصر كل هيئة رقابية ومهامها وأي تداخل ينبغي إنهاؤه.

## أسئلة حول قيادة إصلاح الحوكمة في القطاع العام

### ما قيادة إصلاح الحوكمة في القطاع العام ولماذا تهم الآن؟

هي إعادة تصميم الطريقة التي توزع بها الجهة العامة السلطة والرقابة والمساءلة. وتهم الآن لأن المواطنين والمراجعين والخدمات الرقمية يطالبون جميعا بقرارات أوضح يمكن تتبعها، بينما تبطئ الترتيبات القديمة الخدمات وتضعف الثقة العامة.

### من الأدوار الأكثر استفادة من دورة قيادة إصلاح الحوكمة في القطاع العام؟

يستفيد أكثر كبار المسؤولين الذين يحددون الهياكل أو يرأسون المجالس أو يملكون سجلات التفويض أو يقودون إعادة الهيكلة. ويستفيد كذلك رؤساء المراجعة والنزاهة، خاصة حين يحضرون مع تنفيذيين من الجهة نفسها.

### كيف تختلف قيادة إصلاح الحوكمة في القطاع العام عن دورة حوكمة الشركات؟

تركز على الاختصاصات النظامية والمساءلة العامة والرقابة السياسية بدلا من مصالح المساهمين. فدورة حوكمة الشركات تدور حول مجالس تخدم الملاك، بينما تدور هذه حول جهات تجيب أمام الوزراء والمراجعين والمواطنين.

### ماذا تعود به من دورة قيادة إصلاح الحوكمة في القطاع العام؟

تعود بمسودة خارطة طريق لجهتك. وهي تحدد صلاحيات القرار بعد إعادة تصميمها وخطوط المساءلة ومهام اللجان وضمانات النزاهة وخطة متسلسلة بمالكين واضحين، جاهزة للنقاش مع المجلس التنفيذي.

### قيادة إصلاح الحوكمة في القطاع العام: الطريق إلى الأمام

تحدد خارطة طريق إصلاح الحوكمة أولا مجالات الاعتماد التي يعيد المجلس التنفيذي تصميمها قبل غيرها. ويستخدمها أمناء سر المجالس ورؤساء المراجعة لتوزيع المالكين والمراحل بين الوحدات والجهات الشريكة. وبعد أول استخدام لها تستحق ضمانات النزاهة ومهام اللجان مراجعة جديدة، لأن الإصلاحات الأولى كثيرا ما تغير مواضع الحاجة إلى الرقابة.