JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

# دورة صلاحيات القرار ووضوح الأدوار والمساءلة الأخلاقية

27 – 31 ديسمبر 2026

الدوحة

info@jupiterprime.uk

**jupiterprime.uk**

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

# دورة صلاحيات القرار ووضوح الأدوار والمساءلة الأخلاقية

**المرجع:** 99900_2626 **التاريخ:** 27 – 31 ديسمبر 2026 **المكان:** الدوحة **الرسوم:** GBP 5500

دورة صلاحيات القرار ووضوح الأدوار والمساءلة الأخلاقية دورة تدريبية مدتها أسبوع للمشرفين والمديرين الذين يحددون كيف يقسم العمل ومن يعتمده ومن يملكه، ويعود منها المشاركون بمخطط صلاحيات القرار والمساءلة لوحداتهم. فالملكية الضبابية وتداخل الموافقات وخطوط التبعية غير الواضحة هي المواضع التي تبدأ منها الاختصارات المخالفة وتبادل اللوم والتجاوز الصامت للقواعد. وتتناول جوبيتر برايم للتدريب صلاحيات القرار ووضوح الأدوار بوصفها الأساس الهيكلي للنزاهة في العمل.

## لماذا يهم صلاحيات القرار ووضوح الأدوار الآن

أدت الهياكل الأقل تدرجا والتبعية المصفوفية والفرق الموزعة إلى زيادة عدد من يشارك في القرار الواحد، في حين يتوقع المدققون ومجالس الإدارة والموظفون معرفة من اعتمد القرار ولماذا. وعندما تغيب حدود السلطة ينتظر بعضهم إذنا لا يأتي، ويتصرف آخرون خارج تفويضهم، وكلا السلوكين يضعف الثقة في القيادة المباشرة. والمنظمات التي تحدد من يوصي ومن يقرر ومن تجب استشارته تجد أن النزاهة تصبح سمة في تصميم العمل لا في شخصية الفرد وحده. وتستند الدورة إلى جداول تفويض الصلاحيات ومبدأ الفصل بين المهام وممارسات توصيف الأدوار، دون الاعتماد على نموذج تجاري بعينه.

## المستفيدون من صلاحيات القرار ووضوح الأدوار

- المشرفون الذين يوزعون المهام ويعتمدون الطلبات اليومية داخل الوردية أو القسم
- المديرون في المستوى الأوسط الذين يقعون بين أكثر من خط تبعية ويوفقون بين تعليمات متعارضة
- رؤساء الإدارات المسؤولون عن حدود الاعتماد وسلاسل التوقيع والتسليم بين الوحدات
- ملاك العمليات الذين يعيدون تصميم مسارات العمل ويحتاجون إلى وضع نقاط التحقق في موضعها الصحيح
- المختصون في شؤون الموظفين الذين يحدثون الأوصاف الوظيفية ومصفوفات الصلاحيات

تحقق الإدارة التي يحضر منها المشرفون ومديرهم معا أكبر فائدة، إذ يمكنهم إعادة رسم سلسلة الاعتماد المشتركة بينهم خلال أيام الدورة.

## قدرات صلاحيات القرار ووضوح الأدوار

ينتقل المشاركون من وصف من يفعل ماذا إلى تحديد من يملك كل خيار، وكيف تظهر هذه الملكية ويتحقق منها.

- تقييم مواضع الملكية المتداخلة أو الغائبة التي تخلق انكشافا أخلاقيا في الوحدة — لتحديد أولويات إعادة الهيكلة
- تصميم جدول لتفويض الصلاحيات بحدود اعتماد واضحة — لخدمة رؤساء المالية والعمليات
- تحديد حدود الأدوار ونقاط التسليم والتصعيد بلغة واضحة — لخدمة شاغلي الوظائف الجدد ومشرفيهم
- تطبيق مبدأ الفصل بين المهام على مسار عمل قائم دون إبطائه بلا داع — لدعم ملاك العمليات
- بناء ممارسات يومية تجعل المساءلة مرئية مثل سجلات القرار ومذكرات الاعتماد — لخدمة المدققين والإدارة العليا
- إيصال تغييرات خطوط التبعية بطريقة تجعل الموظفين يتقبلون الهيكل الجديد — لخدمة الفرق المتأثرة

## مصطلحات صلاحيات القرار ووضوح الأدوار الأساسية

- صلاحيات القرار — السلطة المحددة لدور ما في أن يوصي أو يعتمد أو يعترض أو يستشار في نوع معين من القرارات.
- تفويض الصلاحيات — جدول موثق يبين الأدوار التي يحق لها الالتزام بالموارد أو اعتماد الإجراءات وحدود ذلك.
- الفصل بين المهام — توزيع خطوات المهمة الحساسة بحيث لا يتولى شخص واحد تنفيذها واعتمادها معا.
- نطاق الإشراف — عدد من يتبعون مديرا واحدا مباشرة، وهو ما يؤثر في قدرته على متابعة السلوك ودعمه.
- التبعية المزدوجة — ترتيب يرفع فيه شاغل الوظيفة تقاريره إلى مديرين، عادة مدير مباشر وقائد وظيفي.
- فجوة المساءلة — مهمة أو قرار يمر به أكثر من دور دون أن يملكه أحد بوضوح، فتمر الأخطاء دون انتباه.

## صلاحيات القرار ووضوح الأدوار يوما بيوم

### اليوم 1: الهيكل بوصفه محركا للسلوك

- قراءة الهيكل التنظيمي — أين تقع السلطة فعلا مقارنة بما يظهر على الورق
- تحليل نطاق الإشراف — عمق المتابعة والرقابة على السلوك المهني
- أنماط التبعية المصفوفية والمزدوجة — التعليمات المتعارضة وتشتت الولاء
- مسح فجوات المساءلة — المهام غير المملوكة التي تغري بالاختصارات
- نقاط الضغط الهيكلية — المستهدفات والحوافز وتصميم عبء العمل

### اليوم 2: تحديد الأدوار وحدودها

- بيانات غاية الدور — ربط كل وظيفة بإسهام واضح ومحدد
- رسم حدود المسؤولية — التمييز بين المهام المملوكة والمشتركة والداعمة
- اتفاقات التسليم والتداخل — الملكية عند نقاط الالتقاء بين الوحدات
- مسارات التصعيد — متى يحيل شاغل الوظيفة القرار وإلى من
- تحديث الأوصاف الوظيفية — مواءمة الأدوار المكتوبة مع الممارسة الفعلية

## اليوم 3: توزيع صلاحيات القرار

- حصر القرارات — قائمة الخيارات المتكررة التي يجب أن تتخذها الوحدة
- أدوار التوصية والاعتماد والاستشارة — توزيع السلطة على كل قرار
- جداول تفويض الصلاحيات — الحدود والسقوف وقواعد التوقيع المشترك
- اختبار الفصل بين المهام — تجزئة الخطوات الحساسة في المشتريات والرواتب
- إقرارات تعارض المصالح — قواعد التنحي داخل سلاسل الاعتماد

## اليوم 4: المساءلة في الممارسات اليومية

- سجلات القرار — توثيق من قرر وعلى أي أساس ومتى
- مذكرات الاعتماد ومسارات التدقيق — أدلة جاهزة للمراجعة اللاحقة
- فحوص المساءلة في اجتماعات الفريق القصيرة — مطابقة الالتزامات بأصحابها
- اتساق العواقب — تطبيق المعايير بالتساوي على جميع الدرجات الوظيفية
- مؤشرات النزاهة في محادثات الأداء — تقدير الطريقة التي تحققت بها النتائج

## اليوم 5: تطبيق عملي لإعادة تصميم هيكل وحدة

- عيادة حالات من الرعاية الصحية والخدمات اللوجستية — تطبيق مسح الفجوات على وحدات حقيقية
- إعادة تصميم خطوط التبعية — اختبار البدائل وفق معايير النطاق والحدود
- صياغة جدول الصلاحيات — تحويل حصر القرارات إلى حدود اعتماد
- موجز إيصال التغيير — شرح الملكية الجديدة للموظفين المتأثرين
- استكمال مخطط المساءلة — تثبيت الملاك والمعتمدين ودورة المراجعة

## تطبيق صلاحيات القرار ووضوح الأدوار بعد الدورة

- قيادة مسح لفجوات المساءلة مع الفريق على أكثر ثلاثة قرارات تكرارا، وتعيين مالك واحد لكل منها.
- تجربة سجل للقرار على سلسلة اعتماد واحدة لمدة أربعة أسابيع، ثم مراجعة ما يكشفه عن التأخير والتجاوزات.

## أسئلة حول صلاحيات القرار ووضوح الأدوار

### ما المقصود بصلاحيات القرار ووضوح الأدوار، ولماذا تهم الآن؟

صلاحيات القرار ووضوح الأدوار تحدد من يملك كل خيار في الوحدة ومن يعتمده ومن يدعمه. وتزداد أهميتها لأن الهياكل المصفوفية والفرق الموزعة تجعل الملكية سهلة الضياع، والملكية الضائعة هي المكان الذي تبدأ منه الهفوات في النزاهة.

### من هي الأدوار الأكثر استفادة من تدريب صلاحيات القرار ووضوح الأدوار؟

المشرفون والمديرون في المستوى الأوسط ورؤساء الإدارات هم الأكثر استفادة. فكل من يعتمد الطلبات أو يوزع المهام أو يقع بين خطي تبعية سيجد الأساليب قابلة للتطبيق مباشرة، كما يستفيد منها ملاك العمليات عند إعادة تصميم المسارات.

### كيف تختلف دورة صلاحيات القرار ووضوح الأدوار عن دورة في أخلاقيات الأعمال؟

تعمل على الهيكل لا على بيانات القيم. فدورة الأخلاقيات العامة تتناول المعضلات والحكم الشخصي، أما هذه فتعيد تصميم جداول الصلاحيات وحدود الأدوار والممارسات اليومية بحيث يدعم تنظيم الوحدة السلوك الأخلاقي.

### ماذا تعود به من تدريب صلاحيات القرار ووضوح الأدوار؟

تعود بمخطط صلاحيات القرار والمساءلة لوحدتك، يتضمن قراراتها المتكررة ومالك كل قرار ومعتمده والحدود المعمول بها ودورة للمراجعة، جاهزا للنقاش مع مديرك.

### صلاحيات القرار ووضوح الأدوار: الطريق إلى الأمام

يحدد مخطط صلاحيات القرار والمساءلة أولا أي الموافقات تبقى لدى المدير وأيها تنتقل إلى المشرفين. ويعتمد عليه المشرفون وملاك العمليات والمراجعون الداخليون مرجعا عند أي تساؤل عن الملكية. وبعد ربع سنة من استخدامه تستحق مراجعة المواضع التي تتجمع فيها التجاوزات، لأنها تكشف أين ما زال الهيكل يدفع الأفراد بعيدا عن السلطة المتفق عليها.