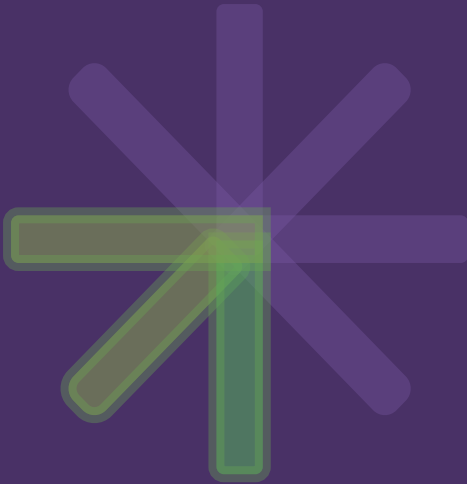


دورة تصميم منظومة السياسات والإجراءات وحوكمتها





دورة تصميم منظومة السياسات والإجراءات وحوكمتها

ملخص البرنامج

تصميم منظومة السياسات والإجراءات وحوكمتها دورة تدريبية تمتد 10 أيام موجهة إلى القيادات العليا على المستوى الاستراتيجي، وينتهي فيها كل مشارك بإعداد مخطط لمنظومة السياسات في جهته. فكثر من المؤسسات والجهات الحكومية تحتفظ بسياسات متداخلة أو متعارضة أو لم تراجع منذ سنوات، فيحتار الموظفون في القاعدة الواجبة التطبيق وتبقى المسؤولية معلقة. ويتعامل البرنامج مع السياسات والإجراءات بوصفها منظومة واحدة تحكمها قواعد واضحة، من البنية والسياسة إلى الاعتماد والتعميم والمتابعة والمراجعة الدورية. تقدم هذا البرنامج في تصميم منظومة السياسات والإجراءات وحوكمتها مارس للتدريب المملكة المتحدة.

المبررات المؤسسية

السياسات هي القناة التي تتحول عبرها توجهات مجلس الإدارة أو القيادة العليا إلى سلوك يومي. وحين تنتشت هذه السياسات تتباطأ القرارات، وتتعلل الضوابط دون أن يلاحظ أحد، وتكشف المراجعات فجوات لا مال لها. أما القيادات القادرة على بناء تسلسل هرمي متسق، وكتابة وثائق يسهل تطبيقها، وحوكمة دورة حياتها، فتخفض المخاطر وتمنح المديرين وضوحاً يتيح لهم التصرف بثقة.

- ملاحظات المراجعة وإخفاقات الضوابط: تنخفض حين يستند كل نشاط رقابي إلى سياسة أو إجراء محدث وله مالك معروف.
- زمن دورة الاعتماد واتخاذ القرار: يقصر بفضل مصفوفة واضحة لتفويض الصلاحيات ومسارات موحدة للوثائق.
- نسبة السياسات المحدثة ونسبة إقرار الموظفين بها: ترتفعان حين تتابع دورات المراجعة والملوك والإقرارات في سجل واحد.

المبادئ والأساس المعرفي

- إطار COSO للرقابة الداخلية المتكاملة COSO Internal Control Integrated Framework: يعرض السياسات والإجراءات بوصفها أداة نشر الأنشطة الرقابية، ويطبق في الجلستين 1 و7.
- المواصفة ISO 37301 لأنظمة إدارة الامتثال: توجه حلقة المتابعة والتصعيد والتحسين المستمر التي تبنى في الجلستين 8 و9.
- مبادئ ISO 9001 لضبط المعلومات الموثقة: تستند إليها قواعد ضبط الإصدارات وتعريف الوثائق والاحتفاظ بها في الجلسة 6.
- نموذج RACI لتوزيع المسؤوليات: يحدد أدوار ملكية السياسة واعتمادها والتشاور بشأنها في الجلستين 2 و5.



المشاركون المستهدفون

- القيادات التنفيذية التي ترفع السياسات المؤسسية أو تعتمدها.
- المسؤولون عن أطر الحوكمة أو الامتثال أو الرقابة الداخلية.
- رؤساء الإدارات الذين يملكون مجموعات السياسات في المالية والموارد البشرية والمشتريات والعمليات والتقنية.
- كبار المسؤولين الذين يصدرون اللوائح والتعاميم والإجراءات الإدارية في الجهات العامة.
- قيادات التطوير المؤسسي والجودة المكلفة بإعادة بناء دليل السياسات والإجراءات.

يخدم البرنامج الجهات الحكومية والخدمات المالية وقطاع الطاقة والمرافق ومؤسسات الرعاية الصحية.

مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص الفجوات والتدخلات والتعارضات في مجموعة السياسات القائمة.
2. سيكون المشاركون قادرين على بناء تسلسل هرمي للوثائق يفصل بين السياسات والمعايير والإجراءات وتعليمات العمل.
3. سيكون المشاركون قادرين على صياغة السياسات والإجراءات بلغة واضحة يطبقها المستخدم دون اجتهاد في التفسير.
4. سيكون المشاركون قادرين على تبرير مسار اعتماد وتفويض يتناسب مع درجة مخاطر كل وثيقة.
5. سيكون المشاركون قادرين على تصميم خطة تعميم وتواصل تضمن الإقرار بالسياسة وتبنيها.
6. سيكون المشاركون قادرين على تقييم فاعلية السياسات من خلال متابعة الامتثال والمراجعة الدورية.

هيكل البرنامج

اليوم 1: السياسة أداة للحوكمة

ما الدور الذي تؤديه السياسات في توجيه المؤسسة؟

- الربط بين السياسة والاستراتيجية والرغبة في المخاطرة
- الأنشطة الرقابية في إطار COSO للرقابة الداخلية
- أدوار مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والإدارة الوسطى في السياسات
- عواقب الفجوات والتدخلات بين السياسات
- التقييم الذاتي لنضج منظومة السياسات

اليوم 2: تشخيص مجموعة السياسات القائمة

ما مدى سلامة السياسات التي تعمل بها المؤسسة اليوم؟



- حصر السياسات وبناء سجلها
- رسم خريطة الفجوات والتدخلات والتعارضات
- تدقيق الملاك ومواعيد المراجعة
- مقابلات أصحاب المصلحة حول سهولة الاستخدام
- تحليل الملكية الحالية بنموذج RACI

اليوم 3: تصميم بنية منظومة السياسات والإجراءات

كيف تترابط السياسات والمعايير والإجراءات في بنية واحدة؟

- التسلسل الهرمي للوثائق بمستوياته الأربعة
- نطاقات السياسات المؤسسية والوظيفية والمحلية
- سياسة إدارة السياسات بوصفها المرجع الأعلى
- أنظمة التصنيف والترقيم والتبويب
- صياغة مخطط المنظومة

اليوم 4: صياغة نصوص السياسات بوضوح

كيف تكتب السياسة بحيث لا يساء فهم مقصدها؟

- أقسام النموذج المعياري للسياسة
- بيانات الغرض والنطاق والانطباق
- لغة الإلزام: يجب وينبغي ويجوز
- مبادئ اللغة الواضحة واختبار سهولة القراءة
- ضبط التعريفات والإحالات المرجعية

اليوم 5: كتابة الإجراءات وتعليمات العمل

كيف تتحول متطلبات السياسة إلى خطوات قابلة للتنفيذ؟

- رسم العمليات قبل كتابة الإجراءات
- تسلسل الخطوات ونقاط القرار والاستثناءات
- المخططات الانسيابية متعددة المسارات وقوائم التحقق
- إسناد الأدوار داخل كل إجراء
- اختبار الإجراء ميدانيا مع المستخدمين



اليوم 6: ضبط الوثائق وإدارة الإصدارات

كيف تحتفظ المؤسسة بنسخة واحدة سارية من كل وثيقة؟

- مبادئ ISO 9001 للمعلومات الموثقة
- ترقيم الإصدارات وسجلات التعديل
- قواعد الاحتفاظ والأرشفة والسحب
- تصميم المستودع المركزي للسياسات
- صلاحيات الاطلاع وضوابط النشر

اليوم 7: الاعتماد والتفويض وحوكمة السياسات

من يعتمد كل وثيقة، وعلى أي أساس؟

- مصفوفة تفويض الصلاحيات
- مسارات الاعتماد وفق درجة المخاطر
- الشروط المرجعية للجنة السياسات
- تقييم الأثر قبل الاعتماد
- معالجة الاستثناءات وطلبات الإعفاء

اليوم 8: التعميم والتواصل والتبني

كيف ترسخ السياسة الجديدة أو المعدلة في العمل اليومي؟

- تحليل أثر التغيير حسب الفئات المستهدفة
- قنوات التواصل وصياغة الرسائل
- حزم التدريب والإحاطة الموجهة
- إقرار الموظفين واطلاعهم الموثق
- مؤشرات التبني وحلقات التغذية الراجعة

اليوم 9: متابعة الامتثال والمراجعة الدورية

كيف تقاس فاعلية السياسات وتحسن بمرور الوقت؟



- ممارسات المتابعة والتصعيد في ISO 37301
- الإبلاغ عن مخالفات السياسات ومراجعة أسبابها الجذرية
- مدخلات التأكيد من خطي الدفاع الثاني والثالث
- جدولة دورات المراجعة ومحفزاتها
- لوحة مؤشرات فاعلية السياسات

اليوم 10: تطبيق تصميم منظومة السياسات

كيف تجمع الأدوات في منظومة جاهزة للاعتماد؟

- تطبيق خريطة الفجوات على سياسات جهة المشارك
- إعادة صياغة سياسة ذات أولوية مع إجراءاتها
- تحديد مسار الاعتماد وخطة التعميم
- مراجعة الأقران مقابل مخطط المنظومة
- عرض مخطط منظومة السياسات

المنهجية

يقوم البرنامج على تدريبات منظمة تستخدم وثائق السياسات الفعلية لدى المشاركين إلى جانب حالات من القطاعين العام والخاص. يشخص المشاركون مجموعات السياسات، ويعيدون صياغة وثائق قائمة، ويختبرون الإجراءات مع زملاء يؤدون دور المستخدمين، ثم يدافعون عن قرارات الاعتماد أمام لجنة سياسات محاكاة.

- نشاط مقترح: رسم خريطة التداخلات والتعارضات بين ثلاث سياسات من إدارات مختلفة.
- نشاط مقترح: إعادة كتابة إجراء معقد بلغة واضحة واختباره مع زميل لا يعرف العملية.
- نشاط مقترح: عرض طلب إعفاء من سياسة على لجنة سياسات محاكاة.

المخرج الختامي

يعد كل مشارك مخططاً لمنظومة السياسات في جهته، يتضمن سجلاً للسياسات بفجواته المحددة، وتسلسلاً هرمياً للوثائق ونظام تصنيفها، وسياسة معاد صياغتها مع إجراءاتها، ومسار اعتماد وتفويض، وخطة تعميم، وجدولاً للمراجعة الدورية، ليعرض على اللجنة التنفيذية أو لجنة السياسات.



الأسئلة الشائعة

هل تناسب دورة تصميم منظومة السياسات والإجراءات وحوكمتها القيادات العليا؟

نعم، صممت للمديرين ورؤساء الإدارات وكبار المسؤولين الذين يملكون السياسات أو يعتمدونها. وتفترض أن لديك صلاحية على مجموعة واحدة من السياسات على الأقل، دون الحاجة إلى خبرة سابقة في الكتابة الفنية أو إدارة الامتثال.

ما النماذج التي تقوم عليها دورة تصميم منظومة السياسات والإجراءات وحوكمتها؟

تقوم على إطار COSO للرقابة الداخلية المتكاملة، والمواصفة ISO 37301 لإدارة الامتثال، ومبادئ ISO 9001 لضبط المعلومات الموثقة، ونموذج RACI لتوزيع أدوار الملكية والاعتماد.

كيف يستخدم مخطط منظومة السياسات والإجراءات في بيئة العمل؟

يمكنك عرض المخطط على اللجنة التنفيذية أو لجنة السياسات لاعتماد التسلسل الهرمي الجديد وتعيين الملاك وجدولة المراجعات. وتصبح السياسة المعاد صياغتها مع إجراءاتها نموذجاً لبقية وثائق دليل السياسات والإجراءات.

كيف يختلف تصميم منظومة السياسات والإجراءات عن برامج كتابة المراسلات والتقارير؟

يغطي تصميم منظومة السياسات دورة الحياة المحكومة للسياسات والإجراءات كاملة: البنية والاعتماد والتعميم والمتابعة والمراجعة. أما برامج كتابة المراسلات والتقارير فتركز على الكتابة العامة، لا على الوثائق الرسمية التي تحمل صفة الإلزام.