

# دورة تمكين الموظفين وتوزيع صلاحيات اتخاذ القرار في المؤسسة

2027 – 25 يناير

روما





## دورة تمكين الموظفين وتوزيع صلاحيات اتخاذ القرار في المؤسسة

المرجع: 149\_15540 التاريخ: 25 - 29 يناير 2027 المكان: روما الرسوم: GBP 5500

### ملخص البرنامج

تمكين الموظفين وتوزيع صلاحيات اتخاذ القرار في المؤسسة دورة تدريبية تمتد 5 أيام بمستوى متقدم، موجهة إلى مديري الموارد البشرية والقيادات التنفيذية في الإدارات التشغيلية، ويخرج منها كل مشارك بخطة تمكين ونمو لوحدة عمل في جهته. فكثير من المؤسسات تطلب من موظفيها روح المبادرة بينما تحتفظ بكل قرار مؤثر في القمة، وتترك التطوير لدورات سنوية متفرقة. ويبدأ البرنامج بإعادة تصميم صلاحيات القرار، ثم يبنى الظروف والممارسات التي تجعل العمل نفسه مصدرا للنمو. تقدم هذا البرنامج في تمكين الموظفين وتوزيع صلاحيات القرار مارس للتدريب المملكة المتحدة.

### المبررات المؤسسية

حين تتكدس القرارات لدى المستويات العليا يطول زمن الاستجابة، ويفقد الموظفون الأكفاء حماسهم، وينشغل القادة بالاعتماد بدلا من القيادة. وفي المقابل يولد التمكين بلا حدود واضحة قرارات متضاربة ومخاطر غير مضبوطة. أما المؤسسة التي توزع الصلاحيات بوعي وتربطها بتطوير مستمر في موقع العمل فتتحرك أسرع دون أن تفقد السيطرة.

- زمن دورة القرار: يقصر حين تنتقل الموافقات الروتينية إلى المستوى الأقرب من العمل.
- نمو القدرات الداخلية: يرتفع حين تحل المهام التوسعية وحوارات النمو محل التدريب العشوائي.
- الطاقة القيادية: تزداد حين يتحول وقت القيادات من الاعتماد إلى التوجيه والإرشاد.

### المبادئ والأساس المعرفي

- نموذج Kanter للتمكين الهيكلي: يؤطر إتاحة المعلومات والموارد والدعم والفرص تشخيص المؤسسة في الجلسة 1.
- نموذج Spreitzer للتمكين النفسي: توجه أبعاده الأربعة، المعنى والكفاءة وحرية التصرف والأثر، تصميم الأدوار وصلاحيات القرار في الجلسة 2.
- نموذج 10-20-70 للتعلم: يشكل توازنه بين التجربة والتعلم من الآخرين والتعلم الرسمي منظومة التطوير المبنية في الجلستين 3 و4.
- المعيار ISO 10015 لإدارة الكفاءات وتطوير الأفراد: توجه إرشاداته تخطيط نمو القدرات وقياسه في الجلسة 4.



## المشاركون المستهدفون

- القيادات التي تحدد القرارات التي تبقى في القمة وتلك التي تفوض.
- رؤساء الموارد البشرية الذين يصممون منظومات تطوير الأفراد وتوقعات المديرين.
- المديرون التنفيذيون الذين تعتمد فرقهم على تصرف الموظفين دون تصعيد متكرر.
- قيادات التطوير المطالبة بإثبات أثر التعلم في موقع العمل على القدرات.

يخدم البرنامج الجهات الحكومية والمصارف وقطاع الطاقة ومؤسسات الرعاية الصحية.

## مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص العوائق الهيكلية والنفسية أمام التمكين في مؤسساتهم.
2. سيكون المشاركون قادرين على بناء مصفوفة صلاحيات القرار بحدود واضحة ونقاط تصعيد ومساءلة محددة.
3. سيكون المشاركون قادرين على تصميم مهام توسعية وخطط تطوير فردية ذاتية التوجيه وفق نموذج 10-20-70.
4. سيكون المشاركون قادرين على تزويد المديرين بممارسات المدير المطور وحوارات النمو المستمرة.
5. سيكون المشاركون قادرين على تقييم نمو القدرات بمؤشرات استباقية ومؤشرات نتائج.
6. سيكون المشاركون قادرين على تبرير خطة التمكين والنمو أمام الفريق التنفيذي.

## هيكل البرنامج

### اليوم 1: مبادئ تمكين الموظفين وتشخيص الواقع

أين تحتجز المؤسسة القرارات وفرص النمو، ولماذا؟

- مقارنة نماذج التمكين الهيكلي والنفسي
- عوائق التمكين: ثقافة السيطرة وفجوات المعلومات والخوف من الخطأ
- أبعاد Spreitzer للتمكين أداة استبيان تشخيصية
- رسم اختناقات القرار عبر سلاسل الموافقات
- تقييم جاهزية التمكين حسب الفريق والدور

### اليوم 2: توزيع صلاحيات اتخاذ القرار وتصميم التفويض

ما القرارات التي ينبغي نقلها إلى الأقرب من العمل، وضمن أي حدود؟



- مصفوفة صلاحيات القرار ومستويات التفويض
- الضوابط وحدود المخاطر وقواعد التصعيد
- المساءلة دون إدارة تفصيلية
- إعادة تصميم الأدوار لتعزيز الاستقلالية والأثر
- إتاحة المعلومات والشفافية لقرارات الخطوط الأمامية

### اليوم 3: التطوير المستمر في موقع العمل

كيف يواصل الموظفون النمو من خلال العمل نفسه؟

- تطبيق نموذج 10-20-70 على الأدوار القيادية والتخصصية
- المهام التوسعية والتدوير الوظيفي والنمو عبر المشاريع
- خطط التطوير الفردية ذاتية التوجيه
- التعلم من الأقران والإرشاد ومجتمعات الممارسة
- التعلم من الأخطاء ومراجعات ما بعد التنفيذ

### اليوم 4: المدير المطور وقياس النمو

ما الذي يفعله المدير بانتظام، وكيف يظهر نمو القدرات؟

- ممارسات المدير المطور وتوقعات دوره
- حوارات النمو المستمرة واللقاءات الدورية
- دورة إدارة الكفاءات والتطوير وفق ISO 10015
- مؤشرات نمو القدرات: الاستباقية ومؤشرات النتائج
- تقدير روح المبادرة وتحمل المسؤولية

### اليوم 5: تطبيق تمكين الموظفين على وحدة عمل

هل الخطة جاهزة لاعتماد الإدارة العليا والتنفيذ المرحلي؟

- تحويل تشخيص الجلسة 1 إلى إجراءات ذات أولوية
- اختبار مصفوفة صلاحيات الجلسة 2 على سيناريوهات واقعية
- ربط مسارات التطوير في الجلسة 3 بالمسؤوليات المفوضة
- تصميم المرحلة التجريبية والراعي ونقاط المراجعة
- إنجاز خطة التمكين والنمو



## المنهجية

يعتمد البرنامج على تحليل الحالات والتمارين المنظمة. يرسم المشاركون سلاسل موافقات حقيقية من جهاتهم، ويعيدون تصميم صلاحيات القرار في مجموعات صغيرة، ثم يختبرونها على سيناريوهات من الخدمة العامة والقطاع التجاري. وتختتم كل جلسة بمراجعة الأقران للمخرج المعد، فيبنى المخرج الختامي خطوة بخطوة.

- نشاط مقترح: رسم سلسلة الموافقة على قرار استرداد مبلغ لعميل في مصرف.
- نشاط مقترح: إعادة تصميم حدود التفويض لمديري الأقسام في مستشفى.
- نشاط مقترح: بناء خطة تطوير وفق نموذج 10-20-70 لقائد مشاريع واعد.

## المخرج الختامي

يعد كل مشارك خطة تمكين ونمو لوحدة عمل، تتضمن تشخيص التمكين، ومصفوفة صلاحيات القرار وضوابطها، ومسارات التطوير للأدوار الرئيسية، وممارسات المديرين، ومؤشرات القدرات، وجدولاً زمنياً للمرحلة التجريبية.

## الأسئلة الشائعة

### هل يناسب تدريب تمكين الموظفين قيادات الفرق العاملة في بيئات شديدة التنظيم؟

نعم، فهو بمستوى متقدم للقيادات ورؤساء الموارد البشرية، ويفترض خبرة في إدارة المديرين، وتصمم فيه الضوابط وقواعد التصعيد بحيث يعمل التمكين ضمن حدود الأنظمة والمخاطر.

### ما النماذج التي يقوم عليها تمكين الموظفين وتوزيع صلاحيات القرار؟

يقوم على نموذج Kanter للتمكين الهيكلي، ونموذج Spreitzer للتمكين النفسي، ونموذج 10-20-70، وإرشادات تطوير الأفراد في المعيار ISO 10015.

### كيف تستخدم خطة تمكين الموظفين والنمو في العمل؟

تستخدمها للحصول على موافقة الإدارة العليا على مرحلة تجريبية، وإحاطة المديرين بصلاحياتهم الجديدة، ومتابعة نمو القدرات في دورات المراجعة اللاحقة.

### بم يختلف تمكين الموظفين عن دورات انخراط الموظفين؟

يغير من يقرر وماذا يقرر، وكيف ينمو الموظفون عبر عملهم، بدلا من قياس درجات الانخراط أو معدلات الاحتفاظ وتحسينها.