

# دورة إدارة الجهات الحكومية: النموذج التشغيلي والحوكمة والممارسات المعتمدة

2027 – 12 يوليو

طرابلس





## دورة إدارة الجهات الحكومية: النموذج التشغيلي والحوكمة والممارسات المعتمدة

المرجع: 27695\_506 التاريخ: 12 - 23 يوليو 2027 المكان: طرابزون الرسوم: GBP 8640

### ملخص البرنامج

إدارة الجهات الحكومية محور دورة تدريبية تمتد أسبوعين لرؤساء الجهات ونوابهم وكبار المسؤولين عن أداء الجهة، ويخرج منها كل مشارك بخطة تحسين لجهة واحدة. فالجهات مطالبة بإنجاز أكثر بميزانيات أضيق، بينما تراكمت الاختصاصات والهياكل وخطوط الرفع طبقة فوق طبقة. وينتقل البرنامج من الاختصاص والاستراتيجية إلى الحوكمة والنموذج التشغيلي والكفاءات والموارد والأداء والمقارنة المرجعية، ثم يختبر الممارسات المعتمدة على واقع الجهة نفسها. تقدم مارس للتدريب المملكة المتحدة هذا البرنامج في إدارة الجهات الحكومية لمجموعات من منظمات مختلفة.

### المبررات المؤسسية

تنجح الجهة حين يتجه اختصاصها وهيكلها وكوادرها وأموالها في اتجاه واحد. والقادة الذين يستطيعون وصف نموذجهم التشغيلي، وقراءة المؤشرات المقارنة، والاستفادة من تجارب الآخرين بحذر، يتفادون إعادة الهيكلة المتكررة، ويقللون الازدواج مع الجهات الأخرى، ويشرحون النتائج للجهات الرقابية بلغة تقبلها. ويهيئ البرنامج قادة الجهات لإصدار هذه الأحكام.

- أداء تقديم الخدمة: يتحسن حين تتواءم المستهدفات والهياكل والموارد مع الاختصاص.
- الكلفة الإدارية: تنخفض حين تزال الوظائف المكررة وغموض صلاحيات القرار.
- الملاحظات الرقابية: تتراجع حين تحدد الأدوار والتقارير وأدوات الضبط الداخلي وتختبر.

### المبادئ والأساس المعرفي

- Principles of Public Administration مبادئ الإدارة العامة: تنظم مجالاتها، وهي الإطار الاستراتيجي والمساءلة والخدمة العامة والموارد البشرية وتقديم الخدمة والإدارة المالية العامة، الجلسات من 2 إلى 6 والجلسة 9.
- معيار ISO 37000:2021 لحوكمة المنظمات: يوطر إرشاده بشأن الغاية والرقابة والمساءلة أعمال الحوكمة في الجلسة 3.
- مؤشرات Government at a Glance الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: توجه مقاييسها المقارنة للإدارة العامة المقارنة المرجعية في الجلستين 7 و8.



## المشاركون المستهدفون

- رؤساء الجهات الذين يسألون أمام وزير أو مجلس أو جهة رقابية عن النتائج.
- نواب المديرين الذين يديرون العمليات اليومية ويحددون الوحدات خلف خطة واحدة.
- كبار المسؤولين الذين يقودون إصلاح الجهات العامة أو إعادة هيكلتها أو دمجها.
- قادة التخطيط والأداء الذين يضعون المستهدفات ويرفعون تقارير التقدم.
- قادة الخدمات المساندة الذين يديرون الكوادر والميزانيات والأنظمة في الجهة.

يأتي المشاركون عادة من الجهات التنظيمية والخدمات الاجتماعية وهيئات البنية التحتية وجهات الإيرادات والترخيص.

## مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص الفجوة بين اختصاص الجهة وأنشطتها الحالية.
2. سيكون المشاركون قادرين على بناء خريطة للحوكمة والمساءلة في الجهة.
3. سيكون المشاركون قادرين على تقييم بدائل النموذج التشغيلي قياساً إلى معايير محددة.
4. سيكون المشاركون قادرين على ترتيب أولويات الاستثمار في الكفاءات والموارد ضمن ميزانية ثابتة.
5. سيكون المشاركون قادرين على تبرير إطار للأداء بمؤشرات ومقارنات مرجعية.
6. سيكون المشاركون قادرين على تقدير مدى صلاحية ممارسة معتمدة للنقل إلى سياق جهة مختلفة.

## هيكل البرنامج

### اليوم 1: اختصاص الجهة الحكومية ودورها

لماذا وجدت الجهة، وما الذي يقع خارج اختصاصها؟

- ورقة مراجعة الاختصاص والأساس النظامي
- حصر وظائف الجهة
- خريطة أصحاب المصلحة والجهات الرقابية
- لوحة صياغة القيمة العامة
- تشخيص فجوة الاختصاص

### اليوم 2: الاستراتيجية والأولويات في إدارة الجهة

كيف تركز الموارد المحدودة على أهم النتائج؟



- قائمة فحص الإطار الاستراتيجي وفق Principles of Public Administration
- سلسلة منطق المخرجات والنتائج
- مصفوفة تقييم الأولويات
- سجل المخاطر والاعتماديات
- مخطط تنزيل الاستراتيجية

### اليوم 3: الحوكمة والمساءلة

من يقرر ماذا، ومن يسأل أمام من؟

- مراجعة مبادئ الحوكمة في ISO 37000
- مخطط صلاحيات القرار
- خريطة خطوط الرفع والتفويض
- التقييم الذاتي للضبط الداخلي
- قالب إحاطة الجهة الرقابية

### اليوم 4: الهيكل والنموذج التشغيلي

أي هيكل ونموذج تشغيلي يناسب الاختصاص؟

- لوحة النموذج التشغيلي
- جدول خيارات التصميم التنظيمي
- شبكة فرز الخدمات المشتركة
- تحليل نطاق الإشراف والمستويات الإدارية
- اتفاقية التنسيق مع الجهات الأخرى

### اليوم 5: الكوادر والقدرات

ما المهارات والأدوار التي تحتاجها الجهة لتنفيذ خططها؟

- تحليل ملف القوى العاملة
- مصفوفة فجوات الكفاءات
- مخطط تغطية التعاقب
- خريطة مسار القيادات
- ترتيب الاستثمار في القدرات



## اليوم 6: الموارد والإدارة المالية

كيف ترتبط الميزانيات بالأولويات وتحاسب عليها؟

- هيكل ميزانية البرامج
- جدول ربط الكلفة بالمخرجات
- مراجعة انحرافات الميزانية
- تقويم تخطيط المشتريات
- ورقة فرز خيارات الوفر

## اليوم 7: إدارة الأداء والمؤشرات

كيف يقاس أداء الجهة ويستخدم في التوجيه؟

- ورقة اختيار المؤشرات
- بطاقة الأداء المتوازن للجهة
- قواعد وضع المستهدفات
- تصميم لوحة متابعة الأداء
- جدول أعمال المراجعة الفصلية

## اليوم 8: المقارنة المرجعية والأدلة المقارنة

كيف تقارن الجهة بجهات عامة مماثلة، وما الذي يفسر الفجوات؟

- مجموعة مؤشرات Government at a Glance
- قواعد اختيار جهات المقارنة
- قالب تفسير الفجوات
- فحص جودة البيانات
- موجز نتائج المقارنة المرجعية

## اليوم 9: تقديم الخدمة واعتماد الممارسات المعتمدة

متى تنجح في هذه الجهة ممارسة معتمدة جاءت من مكان آخر، وكيف تكيف؟



- اختبار ملاءمة الممارسة
- قائمة فحص فروق السياق
- ورقة تصميم التجربة الأولى
- خريطة حرارية لجاهزية التغيير
- سجل متابعة الاعتماد

## اليوم 10: تطبيق الأدوات على جهة واحدة

هل تتماشى الأدوات حين تطبق على جهة واحدة؟

- تطبيق تشخيص الفجوة من الجلسة 1 على الجهة المختارة
- اختبار مخطط صلاحيات القرار من الجلسة 3 على قرارات قائمة
- فحص جدول الخيارات من الجلسة 4 على الميزانية في الجلسة 6
- تشغيل اختبار الملاءمة من الجلسة 9 على الممارسات المختارة
- إنجاز خطة تحسين الجهة

## المنهجية

يقوم البرنامج على تحليل الحالات، ويستند إلى اختصاصات وهياكل تنظيمية وميزانيات ومجموعات مؤشرات مجهولة المصدر وحالات مكتوبة قصيرة من جهات تنظيمية وخدمات اجتماعية وهيئات بنية تحتية. يعمل المشاركون في مجموعات صغيرة على جهة واحدة، ويدافعون عن خياراتهم أمام أقران من منظمات أخرى، ويتلقون ملاحظات الميسرين على كل مخرج.

- نشاط مقترح: رسم صلاحيات القرار لثلاثة قرارات متكررة وكشف مواضع التداخل.
- نشاط مقترح: مقارنة خيارين للنموذج التشغيلي بمعايير متفق عليها والتوصية بأحدهما.
- نشاط مقترح: اختبار قابلية نقل ممارسة خدمة من جهة عامة أخرى إلى جهة المجموعة.

## المخرج الختامي

يعد كل مشارك خطة تحسين لجهة واحدة. وتضم ملخصا للاختصاص والأولويات وخريطة للحوكمة والمساءلة وتوصية بالنموذج التشغيلي وخطة للقدرات والميزانية وإطارا للأداء وقائمة موجزة بالممارسات المعتمدة التي اختبرت. وتستخدم الخطة في العمل لإحاطة الوزير أو المجلس وتوجيه قرارات إعادة الهيكلة والاتفاق على المقاييس مع الجهات الرقابية.



## الأسئلة الشائعة

### هل يناسب التدريب على إدارة الجهات الحكومية المسؤولين الذين لم يقودوا جهة كاملة من قبل؟

نعم، فالبرنامج يفترض خبرة في إدارة وحدة أو وظيفة داخل جهة عامة لا قيادة الجهة بأكملها، ويبنى الخبرة من الاختصاص إلى النموذج التشغيلي.

### على أي نماذج يقوم التدريب على إدارة الجهات الحكومية؟

يقوم على Principles of Public Administration وإرشاد الحوكمة في ISO 37000:2021 والمؤشرات المقارنة في at a Glance Government.

### كيف تستخدم خطة تحسين الجهة من التدريب على إدارة الجهات الحكومية في العمل؟

تستخدمها لإحاطة الوزير أو المجلس وتوجيه قرارات إعادة الهيكلة والاتفاق على مقاييس الأداء مع الجهات الرقابية.

### بماذا تختلف إدارة الجهات الحكومية عن برنامج في استراتيجية القطاع العام وإصلاحه؟

تركز على اختصاص جهة واحدة وحوكمتها وهيكلها وأدائها، بينما تركز استراتيجية القطاع العام وإصلاحه على التوجه الوطني والتغيير على مستوى المنظومة.