

# دورة المواءمة بين القرار السياسي والتنفيذ الإداري: الأدوار والمشورة وخطط الإنجاز

11 – 15 أبريل 2027

شرم الشيخ





## دورة المواطنة بين القرار السياسي والتنفيذ الإداري: الأدوار والمشورة وخطط الإنجاز

المرجع: 28385\_527 التاريخ: 11 - 15 أبريل 2027 المكان: شرم الشيخ الرسوم: GBP 4000

### ملخص البرنامج

المواطنة بين القرار السياسي والتنفيذ الإداري محور دورة تدريبية تمتد أسبوع لوكلاء الوزارات والمديرين العاميين ومستشاري الوزراء وكبار المسؤولين، ويخرج منها كل مشارك باتفاق إنجاز مشترك لأولوية حكومية واحدة. يلزم أن يتكامل التوجيه السياسي مع القدرة الإدارية، غير أن الأدوار والمشورة والتوقعات كثيرا ما تحسم بصورة غير رسمية ولا تختبر إلا حين يتعثر قرار. ويوضح البرنامج كل دور، ثم يطبق الأدوات على أولوية من جهة المشارك نفسه. تقدم مارس للتدريب المملكة المتحدة هذا البرنامج في المواطنة بين القرار السياسي والتنفيذ الإداري لمجموعات من منظمات مختلفة.

### المبررات المؤسسية

حين تختلف توقعات الوزراء وكبار المسؤولين في من يقرر ومن ينصح ومن ينفذ، تتعثر الأولويات وتحجب المشورة أو تهمل وتصبح المسألة محل خلاف. وتخرج العلاقات العملية المنظمة هذه التوقعات إلى العلن مبكرا، فتتخذ القرارات بمشورة كاملة ويخطط التنفيذ مع السياسة جنبا إلى جنب.

- وضوح القرار: يتحسن حين تتفق الأطراف على صلاحيات القرار ومسارات المشورة قبل اشتداد الضغط.
- وتيرة الإنجاز: ترتفع حين تتحول الأولويات إلى خطط مشتركة لها مسؤولون معلنون.
- المساءلة: تقوى حين تبين الأدوار والسجلات من نصح ومن قرر ومن نفذ.

### المبادئ والأساس المعرفي

- أعمال OECD في تحديد المسؤوليات بين الوزراء وكبار موظفي الخدمة المدنية: تعالج علاقة الوزير بالمسؤول بوصفها مسألة أدوار وتعيينات ومساءلة، وتؤطر الجلستين 1 و 2.
- أبحاث البنك الدولي World Bank في العلاقات السياسية الإدارية: تربط النتائج بحدود الأدوار والثقة والتخطيط المشترك، وتغذي الجلستين 3 و 4.



## المشاركون المستهدفون

- كبار المسؤولين الذين يقدمون المشورة للوزراء ويسألون عن كيفية تنفيذ القرارات.
- القادة الذين يديرون وزارة أو جهازا ويتفقدون على الأولويات مع القيادة السياسية.
- المستشارون الذين يقفون بين مكتب الوزير والجهاز الإداري.
- رؤساء السياسات والتنفيذ الذين يحولون التوجيه إلى خطط ونتائج.

يأتي المشاركون عادة من الوزارات والجهات المركزية والهيئات الإشرافية وجهات الصحة العامة.

## مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص مواضع الغموض في الأدوار بين التوجيه المنتخب والجهاز الإداري.
2. سيكون المشاركون قادرين على تقييم حدود المشورة والحياد والقرار في حالة قائمة.
3. سيكون المشاركون قادرين على صياغة بروتوكول للمشورة يدعم الإحاطة الصريحة وفي وقتها.
4. سيكون المشاركون قادرين على ترتيب أولويات التوقعات الأكثر أثرا في إنجاز أولوية حكومية.
5. سيكون المشاركون قادرين على تصميم اتفاق إنجاز مشترك له مسؤولون معلنون ونقاط مراجعة.
6. سيكون المشاركون قادرين على تبرير ترتيب عمل أمام الوزراء وكبار الزملاء.

## هيكل البرنامج

### اليوم 1: أدوار الوزراء والجهاز الإداري في الحكومة

من يقرر ومن ينصح ومن ينفذ في العلاقة بين الوزراء وكبار المسؤولين؟

- خريطة حدود الأدوار
- دليل قراءة OECD حول المسؤوليات
- مخطط صلاحيات القرار
- بيان خط المساءلة
- ملف العلاقة العملية

### اليوم 2: تشخيص التوقعات ونقاط الاحتكاك

أين تتباعد توقعات القيادة السياسية والجهاز الإداري، وما كلفة ذلك؟



- استطلاع فجوة التوقعات
- سجل نقاط الاحتكاك
- مراجعة التعيين والتفويض
- قائمة فحص مؤشرات الثقة
- ملف حالة قرار سابق

### اليوم 3: المشورة والحياد ودعم القرار

كيف تقدم المشورة بصراحة وتوثق وتستخدم حين تتباين السياسة والأدلة؟

- نموذج بروتوكول المشورة
- هيكل ورقة الخيارات
- اختبار حدود الحياد
- معيار تقييم جودة الإحاطة
- نص إرشادي للمحادثة الصعبة

### اليوم 4: التخطيط المشترك للإنجاز

كيف تتحول الأولويات السياسية إلى خطط إنجاز يملكها الطرفان؟

- لوحة ترجمة الأولويات
- نموذج اتفاق الإنجاز المشترك
- دليل محادثة مخاطر الإنجاز
- تقويم نقاط المراجعة
- دليل قراءة البنك الدولي حول العلاقات

### اليوم 5: إعداد اتفاق الإنجاز المشترك

هل تتماشى الأدوار ومسارات المشورة وخطط الإنجاز في اتفاق واحد؟

- تطبيق خريطة أدوار الجلسة 1 على أولوية واحدة
- استخدام سجل الجلسة 2 على علاقة قائمة
- اختبار بروتوكول الجلسة 3 أمام قرار فعلي
- فحص اتفاق الجلسة 4 مع الأقران
- إنجاز اتفاق الإنجاز المشترك



## المنهجية

يقوم البرنامج على تحليل الحالات المبني على سجلات قرارات وأوراق إحاطة وبيانات أدوار مجهزة المصدر من وزارات وأجهزة عامة. يعمل المشاركون في مجموعات أقران على أولوية من اختيارهم، ويتدربون على المحادثات الصعبة، ويتلقون ملاحظات الميسرين على كل بروتوكول وسجل واتفاق.

- نشاط مقترح: رسم خريطة لمن قرر ومن نصح ومن نفذ في قرار سابق وتسجيل الفجوات.
- نشاط مقترح: إعادة كتابة إحاطة بحيث تتضح المشورة ويحترم حد الحياد.
- نشاط مقترح: التدريب على محادثة بشأن أولوية متأخرة ومراجعتها مع الأقران.

## المخرج الختامي

يعد كل مشارك اتفاق إنجاز مشترك لأولوية حكومية واحدة. ويضم خريطة أدوار وسجل توقعات وبروتوكول مشورة وخطة إنجاز وتقويم مراجعة. ويستخدم الاتفاق في العمل لفتح حوار مع وزير أو زميل كبير وتوجيه المراجعة الأولى للأولوية.

## الأسئلة الشائعة

**هل يناسب التدريب على الموازنة بين القرار السياسي والتنفيذ الإداري المسؤولين الجدد في مكتب الوزير؟**

نعم، فالبرنامج يفترض خبرة في العمل العام على مستوى رفيع، ويبنى الموازنة بين القرار السياسي والتنفيذ الإداري من سؤال الأدوار صعوداً.

**على أي مصادر تقوم الموازنة بين القرار السياسي والتنفيذ الإداري في هذا البرنامج؟**

تقوم على أعمال OECD في تحديد المسؤوليات بين الوزراء وكبار موظفي الخدمة المدنية، إلى جانب أبحاث البنك الدولي في العلاقات السياسية الإدارية.

**كيف يستخدم اتفاق الإنجاز المشترك في الموازنة بين القرار السياسي والتنفيذ الإداري داخل العمل؟**

تستخدمه لفتح حوار مع وزير أو زميل كبير وتوجيه المراجعة الأولى للأولوية.



## بماذا تختلف المواءمة بين القرار السياسي والتنفيذ الإداري عن برنامج في القيادة الحكومية؟

تركز على الأدوار والمشورة والتخطيط المشترك بين التوجيه المنتخب والجهاز الإداري، بينما تركز القيادة الحكومية على تأثير القائد وتوجيه فريقه وقراراته.