التخطيط والحوكمة والتميز

بطاقة ضبط النسخة المنشورة

رقم الإصدار

UHRDA-AR-G07-20261031-02

مراجعة الإصدار

2026-10-31

المسؤول عن التحديث ومراجعة الإصدارات

إدارة التدريب

نطاق الاستخدام

دليل إرشادي ونماذج عمل تُكيّف وفق سياق الجهة.

نطاق التحقق من هذه النسخة

تطابق المادة المنشورة وروابطها وبيانات إصدارها وحدود استخدامها. تُراجع ملاءمة التطبيق مع المختص داخل الجهة قبل اعتماد إجراء أو قرار مهني.

تحتفظ الصفحات التالية بمادة الإصدار الأصلي وتنسيقها. تاريخ المراجعة المذكور داخل المادة يخص ذلك الإصدار؛ بيانات النسخة الحالية موضحة في هذه البطاقة وعلى صفحة الدليل.

الوصول إلى النسخة الحالية والتواصل

https://uhrda.net/organizations/guides/governance/

لإرسال ملاحظة أو طلب تحديث المادة: info@uhrda.net

الاتحاد العربي لتنمية الموارد البشرية
Arab Union for Human Resources Development

دليل 7 من 8 | حلول المؤسسات

التخطيط والحوكمة والتميز

دليل عملي للقيادات وفرق التطوير · إصدار أكتوبر 2026

إتاحة معرفية مجانية للقراءة والطباعة والاستفادة المهنية

1. نقطة البداية والمخرجات

دليل يربط اتجاه المؤسسة بقراراتها اليومية: ماذا تريد تحقيقه، وما المبادرات التي ستنفذها، ومن يملك القرار، وكيف تراجع النتائج والمخاطر وتتعلم منها. يساعد على بناء خطة قابلة للتنفيذ وحوكمة متناسبة مع الحجم، ويعامل التميز باعتباره جودة مستمرة في الأداء والنتائج. لا يقدم الدليل شهادة امتثال أو نموذجاً إلزامياً؛ بل حزمة عمل قابلة للتكييف مع اختصاص كل جهة ونظامها المعتمد.

المستفيدون

- القيادات التنفيذية ومديرو التخطيط والتطوير المؤسسي
- أمناء اللجان وفرق إدارة المبادرات والأداء
- مسؤولو المخاطر والجودة والرقابة الداخلية

ما الذي ستنجزه؟

- أولويات استراتيجية محدودة ومسنودة بتشخيص مؤسسي
- محفظة مبادرات مرتبطة بنتائج ومسؤولين وموارد
- مصفوفة صلاحيات ومواثيق لجان ومسار تصعيد
- بطاقات مؤشرات وسجل مخاطر ومراجعة تنفيذ منتظمة
- برنامج تحسين يستند إلى أدلة ونقاط ضعف محددة

ما الذي تحتاجه قبل البدء؟

- الاختصاصات والقرارات المنظمة والصلاحيات المعتمدة للجهة
- نتائج الخدمات والموارد والتكلفة وملاحظات أصحاب المصلحة
- الخطة والميزانية والمبادرات الحالية والتزامات الجهات التابعة
- ملاحظات الرقابة وشكاوى المستفيدين وسجل المخاطر إن وجد
- راعي للخطة وأصحاب نتائج وأمانة متابعة بصلاحية واضحة

2. المنهج الذي يحكم العمل

سلسلة واحدة من الهدف إلى المساءلة

المنهج المقترح من الاتحاد يربط كل أولوية بنتيجة، وكل نتيجة بمؤشر ومبادرة، وكل مبادرة بمالك وموارد وحدود قرار. لا تعني كثرة المبادرات قوة الخطة. تبدأ الجودة عندما تستطيع المؤسسة تفسير سبب اختيار مشروعها، وكيف سيغير النتيجة، ومتى تتوقف عنه أو تعدله إذا لم يتحقق الافتراض الذي قام عليه.

حوكمة متناسبة مع القرار

صمم الحوكمة حول قرارات فعلية: اعتماد أولوية، تخصيص مورد، معالجة تعارض، قبول مخاطرة أو تصعيدها. لكل قرار صاحب صلاحية ومسار تشاور وسجل. تسترشد هذه الرؤية بمبادئ الحوكمة العامة والنزاهة لدى OECD، دون نقل نموذج دولة إلى أخرى أو ادعاء مطابقة. تطبق الجهة نظمها وصلاحياتها السارية عند تحويل المقترح إلى إجراء.

التميز نتيجة للتعلم المؤسسي

استخدم التقييم الذاتي لاكتشاف فجوة محددة ثم عالجها وتحقق من النتيجة. المستند وحده دليل على وجود إجراء، وليس على فاعليته. يحتاج الحكم أيضاً عينة تطبيق ونتيجة ومراجعة. لا تستخدم درجات نضج أو ترتيباً مقارناً دون تعريف مستويات القياس وتجانس الجهات، ولا تجعل الحصول على جائزة غاية تتقدم على تحسين الخدمة.

> هذا مسار تطبيقي مقترح من الاتحاد، يسترشد بالمراجع الواردة في نهاية الدليل. تُكيَّف الخطوات والمدد والمؤشرات مع حجم الجهة وصلاحياتها وواقع بياناتها؛ ولا يمثل الدليل شهادة امتثال أو اعتمادًا من الجهات المرجعية.

3. خطوات التنفيذ بالتفصيل

1

تثبيت الاختصاص وتحديد أصحاب المصلحة

راجع ما تلتزم المؤسسة بتحقيقه وما يقع خارج اختصاصها. حدد المستفيدين والجهات الرقابية والشركاء والوحدات التنفيذية، واجمع توقعاتهم عبر مقابلات وبيانات خدمات وشكاوى. ميز المتطلب الملزم عن التفضيل والتحسين الاختياري، وسجل التعارضات التي تحتاج حسم القيادة. أعد صياغة الغرض المؤسسي بلغة توضح القيمة المطلوبة للناس أو للجهات التي تعتمد على عمل المؤسسة.

القيادة وإدارة التخطيط	**المسؤول المقترح**
خريطة اختصاص وأصحاب مصلحة ومتطلبات	**المخرج المطلوب**
كل التزام رئيسي له مصدر وصاحب متابعة	**شرط الانتقال**

2

إجراء تشخيص قائم على الأدلة

افحص النتائج والعمليات والقدرات والموارد والبيانات والحوكمة، ثم اجمع أدلة القوة والقصور. قارن الفروع أو الفترات عندما تتشابه ظروفها، واختبر التفسير مع أصحاب العمل. لا تحول كل ملاحظة إلى مشروع؛ ابحث عن العوامل المشتركة مثل غموض مسؤولية أو نقص بيانات أو ازدواج قرار. سجل درجة الثقة وما ينقصك من دليل، كي لا تبدو الافتراضات حقائق نهائية.

التخطيط والجودة ومالكو العمليات	**المسؤول المقترح**
تقرير تشخيص وفجوات ذات أولوية	**المخرج المطلوب**
الاستنتاجات قابلة للرجوع إلى أدلة محددة	**شرط الانتقال**

3

اختيار الأولويات وصياغة النتائج

حول القضايا الكبرى إلى نتائج قابلة للملاحظة خلال أفق مناسب، وحدد ما ستؤجله المؤسسة. قيّم الأولويات بحسب قيمة المستفيد والالتزام والجدوى والموارد والمخاطر، مع بيان طريقة الترجيح. لكل نتيجة اختر خط أساس ومؤشراً وهدفاً مبرراً ومالكاً. إذا لم يوجد خط أساس، اجعل تأسيسه مهمة أولى ولا تختر هدفاً رقمياً تجميلياً لإكمال الجدول.

القيادة وأصحاب النتائج	**المسؤول المقترح**
خريطة أهداف وبطاقات نتائج	**المخرج المطلوب**
يمكن تفسير العلاقة بين الأولوية واحتياج مؤسسي موثق	**شرط الانتقال**

4

بناء محفظة المبادرات والموارد

عرّف لكل مبادرة مشكلة وناتجاً ومساهمة متوقعة في النتيجة وحدوداً وموارد وتبعيات. اختبر توافر الأشخاص والميزانية والبيانات قبل اعتماد جدولها، وابحث عن مشاريع مكررة أو متعارضة. حدد نقاط قرار مرحلية للتحقق من استمرار جدوى التنفيذ. فرّق بين تسليم المخرج، مثل إطلاق نظام، وتحقق المنفعة، مثل خفض الأخطاء في الخدمة بعد استخدامه فعلياً.

إدارة المحفظة والتخطيط والمالية	**المسؤول المقترح**
محفظة ممولة وخطة تبعيات ومنافع	**المخرج المطلوب**
لا توجد مبادرة معتمدة بلا مالك وموارد وتوقع منفعة	**شرط الانتقال**

5

تحديد الصلاحيات واللجان والتصعيد

اكتب قائمة القرارات المتكررة وحدد من يقترح ومن يراجع ومن يعتمد ومن ينفذ ومن يُبلغ. راجعها على حالات عملية لكشف تداخل الصلاحيات والفجوات. لا تنشئ لجنة إلا لقرار أو تنسيق يستدعيها؛ وحدد غرضها وأعضاءها ونصابها وتواترها وسجل قراراتها وفق النظام الداخلي. ضع مساراً لتعارض المصالح والتصعيد عند تجاوز الحدود أو تعطل القرار.

القيادة وأمانة الحوكمة والمختصون	**المسؤول المقترح**
مصفوفة صلاحيات ومواثيق لجان	**المخرج المطلوب**
يتضح صاحب الاعتماد النهائي لكل قرار رئيسي	**شرط الانتقال**

6

دمج المخاطر والضوابط في التنفيذ

لكل هدف اسأل ما الذي قد يمنع تحقيقه أو يضر المستفيد، ثم حدد السبب والحدث والأثر. قيّم المخاطر بمقياس معلن ومتسق، وسجل الضوابط القائمة وفعالية تشغيلها وخطة المعالجة ومالكها. ميز مسؤولية الإدارة عن المراجعة المستقلة. لا تعتبر وجود سياسة دليلاً كافياً على عمل الضبط؛ اطلب عينة تحقق، وأجِل قبول المخاطر المتبقية إلى صاحب الصلاحية.

مالكو المخاطر ومسؤول المخاطر	**المسؤول المقترح**
سجل مخاطر وضوابط وخطط معالجة	**المخرج المطلوب**
لكل مخاطرة مهمة إجراء ومسؤول وتاريخ مراجعة	**شرط الانتقال**

7

تشغيل مراجعة أداء تقود إلى قرار

ابن لوحة مختصرة تجمع النتائج والمبادرات والمخاطر وجودة البيانات. قبل الاجتماع، يشرح كل مالك الانحراف وأسبابه وخياراته والقرار المطلوب؛ فلا يستهلك الاجتماع في قراءة الأرقام. سجل القرار ومسؤوله وموعده ومعيار إغلاقه. تحقق من اتساق المؤشرات ومن عدم تعديل تعريفاتها لإخفاء تراجع. اعرض البيانات الناقصة صراحة، ولا تستبدلها بلون أخضر يوحي بالاطمئنان.

القيادة وأمانة الأداء	**المسؤول المقترح**
محضر قرارات ولوحة موثوقة	**المخرج المطلوب**
كل انحراف جوهري يقابله قرار أو تفسير موثق	**شرط الانتقال**

8

تقييم الفاعلية وتحديث الخطة

راجع دورياً ما إذا كانت المبادرات حسنت النتائج فعلاً، وما إذا كانت الحوكمة سرعت القرار وضبطته. اجمع أدلة التطبيق وآراء المستفيدين والعاملين، وحدد تحسينات قليلة قابلة للإنجاز. أوقف المبادرة التي فقدت جدواها بقرار موثق، وأعد تخصيص الموارد عند الحاجة. احفظ أسباب تعديل الأهداف والتعاريف والإصدارات كي تبقى المقارنات مفهومة، واستخلص درساً قابلاً للاستخدام في الدورة التالية.

القيادة والتخطيط والجودة	**المسؤول المقترح**
مراجعة استراتيجية وخطة تحسين محدثة	**المخرج المطلوب**
تتضمن المراجعة قرارات تعلم وتخصيص موارد لا عرضاً فقط	**شرط الانتقال**

الدليل ونماذج العمل: https://uhrda.net/organizations/guides/governance/

4. نماذج جاهزة للاستخدام

ابدأ بالصف التوضيحي، ثم املأ نسخة من الصف الفارغ وفق بيانات مؤسستك. يمكن تنزيل كل نموذج بصيغة تفتح في برامج الجداول أو طباعته ضمن الدليل.

بطاقة هدف ومبادرة

ابدأ بالنتيجة ثم المبادرة. المثال افتراضي، والأرقام والأهداف تُعتمد بعد فحص خط الأساس والقدرة المتاحة.

النتيجة	المؤشر وخط الأساس	المبادرة	مالك النتيجة	قرار المراجعة
زيادة وضوح الخدمة	طلبات الاستكمال؛ خط الأساس قيد التحقق	توحيد دليل المتطلبات	مدير الخدمات	اعتماد هدف بعد مراجعة شهر أساس ممثل

تنزيل النموذج CSV

سجل قرار ومخاطرة

يُستخدم لإظهار من يقرر وما الدليل المطلوب للإغلاق. يبقى تقييم الخطر مرتبطاً بمقياس المؤسسة ولا يُستورد كرقم مطلق.

القرار المطلوب	المخاطرة	صاحب الصلاحية	الإجراء والمسؤول	دليل الإغلاق
التوسع في تجربة خدمة	عدم جاهزية فرعين	اللجنة المخولة	مدير التشغيل يختبر الجاهزية	محضر تحقق ومعالجة الملاحظات

تنزيل النموذج CSV

5. مثال افتراضي: محفظة تطوير جهة متعددة الفروع

كانت جهة افتراضية تتابع 30 مبادرة، بينما تتأخر قرارات مشتركة لأن ثلاث لجان تناقش الموضوع نفسه دون صاحب اعتماد واضح. كما كانت تقارير الإنجاز تحصي الأنشطة ولا تربطها بنتائج الخدمة.

- راجعت القيادة المبادرات وربطتها بأربع نتائج وحددت المشاريع المتداخلة.
- وحدت متابعة القرارات المشتركة وأبقت الاعتماد لدى صاحب الصلاحية المحدد.
- طلبت لكل مبادرة دليلاً على التسليم وخطة تحقق من المنفعة بعد التشغيل.

قراءة النتيجة

في دورة افتراضية استحق فيها 20 قراراً تنفيذياً، أُغلق 16 بدليل في الموعد؛ فبلغ الإغلاق في الموعد 80%. أما الأربعة الباقية فاحتفظت بحالتها المتأخرة وأسبابها. هذه أرقام توضيحية وليست تقييماً لجهة حقيقية أو دليلاً على أثر سببي.

ما الذي نتعلمه؟

تعمل الحوكمة حين تربط القرار بالمسؤول والدليل، ويُقاس التميز بتحسن الأداء لا بعدد اللجان والوثائق.

6. مؤشرات القياس والمتابعة

ثبّت التعريف ومصدر البيانات وخط الأساس والمستهدف ومالك المؤشر قبل القياس. القيم المستهدفة تُعتمد داخل الجهة؛ وفي النسب لا تُحسب قيمة عند انعدام المقام بل تُسجَّل «غير قابلة للحساب».

المؤشر	طريقة الحساب	مصدر البيانات	دورية المراجعة
اكتمال ربط المبادرات	عدد المبادرات المعتمدة ذات نتيجة ومالك وموارد ومؤشر منفعة ÷ إجمالي المبادرات المعتمدة × 100	سجل المحفظة وبطاقات المبادرات	عند الاعتماد ثم شهرياً
إغلاق القرارات في الموعد	القرارات المستحقة التي أُغلقت بدليل قبل موعدها أو فيه ÷ جميع القرارات المستحقة في الفترة × 100	سجل القرارات ومحاضر التحقق	شهرياً

المؤشر	طريقة الحساب	مصدر البيانات	دورية المراجعة
تأخر معالجة المخاطر	إجراءات المعالجة المتأخرة غير المغلقة ÷ جميع إجراءات المعالجة المستحقة حتى تاريخ التقرير × 100؛ تُعرض المخاطر الحرجة منفصلة	سجل المخاطر وخطط المعالجة	مع مراجعة المخاطر
موثوقية بطاقات الأداء	البطاقات المستوفية لتعريف ومصدر ومالك وتاريخ تحقق ÷ إجمالي بطاقات المؤشرات المعروضة × 100	مراجعة قاموس البيانات ولوحة الأداء	لكل دورة تقرير

7. خطة تطبيق استرشادية

الفترات التالية نقاط تخطيط قابلة للتعديل، وليست مددًا مضمونة للتنفيذ.

الفترة	العمل	التسليم
المرحلة الأولى: ثلاثة أسابيع مقترحة	مراجعة الاختصاص والتشخيص وترتيب النتائج	أولويات وبطاقات أهداف وخريطة أصحاب مصلحة
المرحلة الثانية: أربعة أسابيع مقترحة	ربط المبادرات والموارد والصلاحيات والمخاطر	محفظة ومصفوفة صلاحيات وسجل مخاطر
المرحلة الثالثة: دورتا مراجعة مقترحتان	تشغيل الاجتماعات واختبار جودة البيانات والإغلاق	قرارات موثقة وتحسين للحوكمة؛ التوقيت يتكيف مع حجم المؤسسة

8. أخطاء شائعة وكيف تتجنبها

خطة أكبر من القدرة التنفيذية

حدد الأولويات وأوقف أو أجل ما لا تتوافر موارده.

أهداف رقمية بلا خط أساس

نفذ قياساً أولياً قبل اعتماد هدف مبرر.

لجان عديدة دون قرار واضح

اربط كل لجنة بصلاحية وغرض وسجل إغلاق.

اعتبار صرف الميزانية نجاحاً

تابع المخرج والمنفعة وجودة الخدمة بجانب الصرف.

تقييم ذاتي قائم على الانطباع

اطلب مستنداً وعينة تطبيق ونتيجة ثم ناقش الفجوة.

9. قائمة تحقق قبل الاعتماد

☐ حُددت الأولويات وأسباب اختيارها.

☐ لكل نتيجة مالك ومؤشر وخط أساس أو خطة لإنشائه.

☐ توافرت موارد المبادرات وتبعياتها.

☐ اتضحت الصلاحيات ومسارات التصعيد.

☐ ارتبطت المخاطر بأصحاب قرار ومعالجة.

☐ تُغلق القرارات بدليل وتُراجع فاعلية الخطة.

استخدم هذه القائمة في اجتماع المراجعة النهائي، وسجّل الملاحظات واسم صاحب القرار وتاريخ الاعتماد وإصدار الوثيقة.

10. المراجع للاستزادة

صياغة تطبيقية أصلية باسم الاتحاد العربي لتنمية الموارد البشرية. المراجع التالية للاستناد المفاهيمي والاستزادة؛ النماذج والأمثلة التوضيحية من إعداد هذه المادة. تاريخ المراجعة: 16 أكتوبر 2026.

1. **OECD — Policy Framework on Sound Public Governance**

مرجع عام لربط قيم الحوكمة وأدوات الإدارة وصنع السياسات والتنفيذ والتقييم.

https://www.oecd.org/en/publications/policy-framework-on-sound-public-governance_c03e01b3-en.html

2. **OECD — Public Integrity Handbook**

مرجع لمبادئ المسؤولية والنزاهة وإدارة مخاطرها ودور الضوابط والمراجعة؛ ليس رأياً قانونياً محلياً.

https://www.oecd.org/en/publications/oecd-public-integrity-handbook_ac8ed8e8-en.html