



كتابة أوراق مجلس الإدارة وموجزات السياسات والذكرات الوزارية



مقدمة

لا تستطيع مجالس الإدارة واللجان والوزراء اتخاذ قرارات أفضل مما تنتجها الأوراق المعروضة عليهم. فالأوراق التي تخفي التوصية أو تغفل الخيارات الواقعية أو تقلل من المخاطر تؤدي إلى تأجيل القرارات وتكرار البنود في جداول الأعمال وموافقات تنهار لاحقاً. تكون هذه الدورة من كور كونسبت كبار المسؤولين والقيادات التنفيذية من كتابة وثائق القرار وتكليف إعدادها واعتمادها بحيث تحصل على قرار واضح من المرة الأولى. ويطبق المشاركون أطر الحوكمة وتقييم الخيارات واللغة الواضحة المعتمدة على حالات من قطاعات متعددة، ويخرجون بحزمة أوراق القرار مبنية على ورقة من مؤسساتهم.

أهداف الدورة

- تحديد ما يحتاجه مجلس الإدارة أو اللجنة أو الوزير من الورقة ومطابقة نوعها مع القرار المطلوب
- بناء أوراق مجلس الإدارة وموجزات السياسات والذكرات الوزارية بحيث تتضح التوصية في الصفحة الأولى
- الحكم على مدى توازن تقييم الخيارات واستناده إلى الندلة وتناسبه مع القرار
- توجيه المسودات التي يعدها النخرون ومراجعتها بمعايير جودة موحدة قبل الاعتماد
- عرض المخاطر وعدم اليقين والذراء المخالفة والمشورة الحساسة بصراحة دون إضعاف التوصية
- إعداد حزمة أوراق القرار التي تحدد معيار الكتابة في مكتب المشارك

الفئة المستهدفة

- القيادات التنفيذية وكبار المسؤولين الذين يرفعون الأوراق إلى مجالس الإدارة أو اللجان التنفيذية أو الوزراء
- رؤساء وحدات السياسات والاستراتيجية والتخطيط المسؤولون عن جودة المشورة التي تعدها فرقهم
- قادة أمانات المجالس ومجالس الوزراء المسؤولون عن جودة حزم القرار
- مديرو إدارات المالية والشؤون القانونية والمخاطر الذين تغذي مشورتهم القرارات الكبرى
- رؤساء المكاتب التنفيذية ومديرو مكاتب القيادات الذين يعتهدون الأوراق قبل رفعها

محاور الدورة

اليوم الأول: كيف يقرأ متخذو القرار الأوراق ويستخدمونها

- أنواع أوراق القرار: للاعتماد وللنقاش وللعلم
- احتياجات جهة الحوكمة من المعلومات وفق مبادئ المساءلة في المواصفة ISO 37000
- دورات حزم المجلس والذكرات: المواعيد والرعاة وسلاسل الاعتماد
- نموذج دورة السياسات: تحديد الأولويات والصياغة والقرار والتنفيذ والتقييم
- مراجعة الوضع الراهن لأوراق حديثة وفق قائمة تحقق جاهزية القرار

اليوم الثاني: بنى الوثائق وأطر تقييم الخيارات

- بنية ورقة مجلس الإدارة: القرار المطلوب والمخلص والخلفية والخيارات والتوصية
- بنية هوز السياسات في صفحتين: المشكلة والندلة والخيارات والتوصية
- صيغة المذكرة الوزارية: الموضوع والتوقيت والتوصية وأسلوب المعالجة والملاحق
- تقييم الخيارات بالتحليل متعدد المعايير ومخصصات التكلفة والعائد
- مبادئ OECD لتقييم الأثر التنظيمي في مقترحات السياسات

اليوم الثالث: توجيه وثائق القرار وصياغتها

- مراجعة الملخص التنفيذي باختبار الفكرة الحاكمة في هرم Minto
- عرض الندلة: الجداول والرسوم البيانية وتصنيف جودة المصادر
- أقسام الآثار: المالية والقانونية والمخاطر والموارد البشرية وأصحاب المصلحة
- مراجعة المحتوى الفني بمبادئ اللغة الواضحة في المواصفة ISO 24495-1
- موجزات التكليف وملاحظات المراجعة للموظفين الذين يصوغون النورق

اليوم الرابع: المخاطر والحساسية وضمان الجودة

- الإفصاح عن المخاطر وعدم اليقين بلغة الاحتمالية والعواقب في المواصفة ISO 31000
- إقرارات تعارض المصالح وتصنيفات السرية وحفظ السجلات
- المشورة الخلفية: عرض الذراء المخالفة وآراء النقليية والتوصيات غير المرغوبة
- فحص التحيزات المعرفية في التوصيات: التفاؤل المفرط والارتساء وتفكير المجموعة
- سير عمل الاعتناء ومعايير مراجعة النمانة لضمان جودة النورق

اليوم الخامس: دراسات الحالة وحزمة أوراق القرار

- دراسة حالة ورقة مجلس للاستثمار رأسمالي: تشخيص قرار مؤجل
- دراسة حالة هوز سياسات في الصحة العامة: عرض الأدلة تحت ضغط الوقت
- دراسة حالة مذكرة تمويل مشروع بنية تحتية: ملحق المعالجة والتواصل
- إعادة كتابة ورقة من مؤسسة المشارك وتجميع حزمة أوراق القرار
- لجنة مراجعة بين الزملاء باستخدام معيار تقييم متخذ القرار

المهارات المكتسبة

- تصميم أوراق القرار
- كتابة موجزات السياسات
- مراجعة تقييم الخيارات
- تلخيص الأدلة
- التواصل بشأن المخاطر وعدم اليقين
- لاعتقاد النوراق وضمان جودتها
- تكليف إعداد المشورة المكتوبة
- توثيق الحوكمة

لهذا تحضر هذه الدورة

- تعود بحزمة أوراق القرار، ومنها ورقة معاد كتابتها من مؤسستك، جاهزة للاستخدام في دورة المجلس أو المذكرات التالية
- تقضي وقتاً أقل في إعادة كتابة مسودات فريقك لأنك تستطيع أن تحدد لهم بدقة ما تحتاجه الورقة الجيدة
- تعرض المشورة الصعبة أو غير المرغوبة بطريقة يستطيع متخذو القرار البناء عليها
- تقارن أعراف مجالس الإدارة والجهات الحكومية مع نظراء من قطاعات ودول مختلفة

الخاتمة

يهر كل قرار مهم تتخذه المؤسسة عبر ورقة مكتوبة، وجودة هذه الورقة تحدد جودة القرار. تنتقل هذه الدورة من طريقة قراءة المجالس والوزراء للنوراق، مروراً بالبنى وأطر تقييم الخيارات التي تقوم عليها المشورة السليمة، وصولاً إلى توجيه المسودات والتعامل مع المخاطر والنراء المخالفة والاعتقاد. ويطبق اليوم النخير ذلك على حالات واقعية وعلى ورقة من مؤسسة كل مشارك، فيخرج بحزمة أوراق القرار التي ترفع مستوى المشورة المكتوبة في مكتبه.