CONCEPT

# دورة حوكمة الموارد البشرية: الأطر ولجان مجلس الإدارة والإشراف على قرارات الأفراد

8 – 12 فبراير 2027

دبي - فندق خمس نجوم في وسط الأعمال



# دورة حوكمة الموارد البشرية: الأطر ولجان مجلس الإدارة والإشراف على قرارات الأفراد

**المرجع:** 24696_1519 **التاريخ:** 8 – 12 فبراير 2027 **المكان:** دبي - فندق خمس نجوم في وسط الأعمال **الرسوم:** SAR 19500

## مقدمة:

دورة حوكمة الموارد البشرية دورة مدتها أسبوع لقيادات الموارد البشرية ووظائف شراكة الأعمال والحوكمة والامتثال وأمانة سر مجلس الإدارة، وتنتهي بإعداد إطار وميثاق لحوكمة الموارد البشرية لمنشأة دراسية. تترك منشآت كثيرة قرارات التعيينات العليا والأجور وإنهاء الخدمة وقضايا السلوك للعرف السائد، فتغيب حدود الصلاحيات ولا تصل قضايا الأفراد إلى المجلس إلا متأخرة. يقدم المرشحون المشورة فعلا للتنفيذيين أو اللجان في شؤون الأفراد، وتعتمد الدورة أسلوب دراسة الحالة على أوراق المجلس وجداول تفويض الصلاحيات وجداول أعمال اللجان. وتقدم كور كونسبت هذه الدورة في حوكمة الموارد البشرية.

## أهداف الدورة:

- التمييز بين حوكمة الموارد البشرية وإدارتها وتشخيص الوضع الراهن للإشراف على شؤون الأفراد في المنشأة
- توزيع حقوق القرار في شؤون الأفراد بين المجلس ولجانه والإدارة التنفيذية، بما في ذلك جدول تفويض الصلاحيات
- حوكمة هيكل سياسات الموارد البشرية عبر تحديد الملكية وبوابات الاعتماد والمراجعة الدورية والإلغاء
- إعداد جداول أعمال لجنتي المكافآت والترشيحات ولوائح عملهما وتقارير القوى العاملة المرفوعة إلى المجلس بالاستناد إلى مقاييس رأس المال البشري
- الإشراف على مخاطر الأفراد وضوابط الموارد البشرية والتعامل مع بياناتها وقنوات الإبلاغ عن المخالفات عبر مسارات تصعيد وتقارير محددة
- تقييم مستوى نضج حوكمة الموارد البشرية وصياغة إطار وميثاق لها جاهزين للاعتماد

## الفئة المستهدفة:

- وظائف قيادة الموارد البشرية المسؤولة أمام الفريق التنفيذي والمجلس عن ملف الأفراد
- وظائف شراكة الأعمال في الموارد البشرية التي تقدم المشورة للقيادات العليا في التعيينات والأجور والتغيير التنظيمي
- وظائف الحوكمة وأمانة سر المجلس التي تعد أوراق اللجان وجداول أعمالها ومحاضرها في شؤون الأفراد
- وظائف الامتثال والأخلاقيات المسؤولة عن السلوك المهني والإبلاغ عن المخالفات ومتابعة تطبيق السياسات
- وظائف المكافآت والمواهب التي تزود لجنتي المكافآت والترشيحات بالتحليلات

## محاور الدورة:

### اليوم 1: أسس حوكمة الموارد البشرية وتشخيص الوضع الراهن

- تعريف حوكمة الموارد البشرية والفصل بين الإشراف وإدارة الموارد البشرية
- تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على قرارات الأفراد
- حالات إخفاق الحوكمة في الأجور والسلوك والتعيينات
- خريطة أصحاب المصلحة من المجلس والتنفيذيين والموظفين
- استبانة تشخيص الوضع الراهن لحوكمة الموارد البشرية وملخص الفجوات

### اليوم 2: أطر حوكمة الموارد البشرية والأدوار وتفويض الصلاحيات

- قراءة إرشادات ISO 30408 للحوكمة البشرية من منظور قادة الموارد البشرية
- النموذج الثلاثي لأدوار المجلس واللجان والإدارة التنفيذية
- مصفوفة حقوق القرار في شؤون الأفراد باستخدام توزيع RACI
- جدول تفويض الصلاحيات للتعيين والأجور وإنهاء الخدمة
- قائمة المسائل المحجوزة للمجلس في التعيينات العليا وإعادة الهيكلة

### اليوم 3: هيكل السياسات ودعم اللجان وتقارير القوى العاملة

- مستويات هيكل سياسات الموارد البشرية وسجل ملكية السياسات
- بوابات دورة حياة السياسة للاعتماد والمراجعة الدورية والإلغاء
- لائحة عمل لجنة المكافآت وجدول أعمالها السنوي
- دعم لجنة الترشيحات في التعاقب الوظيفي وتشكيل المجلس
- مقاييس رأس المال البشري وفق ISO 30414 للوحات القوى العاملة المقدمة للمجلس

### اليوم 4: الإشراف على مخاطر الأفراد وضوابط الموارد البشرية والبيانات والسلوك

- بيان الرغبة في مخاطر الأفراد وحدود التصعيد إلى المجلس
- خريطة خطوط التأكيد لمتابعة الامتثال في الموارد البشرية
- أدوار حوكمة بيانات الموارد البشرية وملكية البيانات وضمانات الخصوصية
- الإشراف على قنوات الإبلاغ عن المخالفات وفق معايير الإبلاغ المجهول في ISO 37001
- تقرير اتجاهات قضايا التظلمات والأخلاقيات المرفوع إلى المجلس

## اليوم 5: دراسة حالة لإعداد إطار وميثاق حوكمة الموارد البشرية

- مقياس نضج حوكمة الموارد البشرية لمنشأة دراسية
- إعادة تصميم حقوق القرار وهيكل اللجان في المنشأة الدراسية
- تقويم الحوكمة الذي يربط مراجعات السياسات بدورات اللجان
- صياغة ميثاق حوكمة الموارد البشرية بالصلاحيات والمسؤوليات المحددة
- مناقشة إطار وميثاق حوكمة الموارد البشرية مع النظراء واستكمالهما

## المهارات التي ستكتسبها:

- إعداد أوراق المجلس في شؤون الأفراد
- توزيع حقوق القرار
- تصميم الصلاحيات المفوضة
- دعم أمانة سر اللجان
- اختيار مقاييس رأس المال البشري
- الإشراف على الإبلاغ عن المخالفات
- رعاية بيانات الموارد البشرية
- قياس نضج الحوكمة

## لماذا تحضر هذه الدورة:

- تقديم إطار وميثاق لحوكمة الموارد البشرية إلى الرئيس التنفيذي وأمين سر المجلس ومجلس الإدارة لاعتماده
- تحديد قرارات الأفراد التي يحتفظ بها المجلس، وتلك التي تراجعها لجانه، وتلك التي تتخذها الإدارة بموجب التفويض
- تفادي صرف مكافآت غير مفوضة وبقاء سياسات دون مراجعة وتأخر تصعيد قضايا السلوك، وما يجره ذلك من نزاعات وضرر بالسمعة
- نقل مصفوفة حقوق القرار وقوالب جداول أعمال اللجان ومقياس النضج إلى فرق الموارد البشرية والحوكمة

## الخاتمة:

بعد العودة إلى العمل يعرض المشارك إطار وميثاق حوكمة الموارد البشرية على الرئيس التنفيذي وأمين سر المجلس ومجلس الإدارة، فيعتمدون عليه في تأكيد المسائل المحجوزة وصلاحيات اللجان وحدود سلطة الإدارة في قرارات الأفراد. ثم تسير فرق الموارد البشرية والحوكمة وفق تقويم الحوكمة في مراجعة السياسات وإعداد أوراق اللجان وتقارير القوى العاملة. وبعد أول دورة كاملة لاجتماعات اللجان تراجع المنشأة وصول حالات التصعيد في وقتها، وبقاء القرارات المفوضة ضمن حدودها، وتحسن درجة النضج.

## الأسئلة الشائعة:

### ما الذي يعده المشارك قبل دورة حوكمة الموارد البشرية؟

يكفي أن يقدم المشارك المشورة للتنفيذيين أو اللجان أو المجلس في شؤون الأفراد. ويساعده إحضار جدول تفويض صلاحيات أو لائحة عمل لجنة أو تقرير قوى عاملة سابق مجهول الهوية على تطبيق مصفوفة حقوق القرار ومقياس النضج على منشأته.

### بم تختلف دورة حوكمة الموارد البشرية عن دورات تدقيق الموارد البشرية وكتابة السياسات وإدارة مخاطر الأفراد؟

تركز هذه الدورة على من يقرر ومن يشرف في شؤون الأفراد بين المجلس واللجان والإدارة. أما صياغة السياسات والعمل الميداني للتدقيق وبناء سجلات المخاطر فلا تظهر إلا بقدر ما تخدم الإشراف، مثل بوابات اعتماد السياسات وخرائط التأكيد وحدود التصعيد.

### لماذا تحتاج مجالس الإدارة إلى حوكمة الموارد البشرية بعد اعتماد أجور التنفيذيين؟

لأن المجلس مسؤول عن التعيينات والتعاقب والسلوك والثقافة إلى جانب الأجور. وتمنحه حوكمة الموارد البشرية مسائل محجوزة وصلاحيات واضحة للجان ومقاييس للقوى العاملة وتقارير عن البلاغات، فتصل قضايا الأفراد مبكرا وتبقى القرارات المفوضة ضمن حدودها.

### ماذا يعود به المشارك من دورة حوكمة الموارد البشرية؟

يعود المشارك بإطار وميثاق لحوكمة الموارد البشرية لمنشأة دراسية، ومعهما مصفوفة حقوق القرار وجدول تفويض الصلاحيات وقوالب جداول أعمال اللجان وتقويم الحوكمة ومقياس للنضج يكيفها لمجلس منشأته وفريقها التنفيذي.