CONCEPT

تصميم أطر تفويض الصلاحيات ومصفوفة الصلاحيات وحدود الاعتماد

3 – 7 مايو 2027

باريس - فندق أعمال على الضفة اليمنى



تصميم أطر تفويض الصلاحيات ومصفوفة الصلاحيات وحدود الاعتماد

المرجع: 1059_4761 **التاريخ:** 3 – 7 مايو 2027 **المكان:** باريس - فندق أعمال على الضفة اليمنى **الرسوم:** SAR 23500

العمق التقني: ممارس · **أسلوب التطبيق:** بناء نموذج

مقدمة

حين لا تكون الصلاحيات واضحة، إما أن تتعطل القرارات بينما تتنقل طلبات الاعتماد بين المكاتب، أو يتخذها من لا يملك حق اتخاذها. وتؤدي وثائق التفويض القديمة، والحدود المالية التي وضعت دون ربطها بالمخاطر، ومسارات الاعتماد في أنظمة تخطيط موارد المؤسسة ERP التي لم تعد مطابقة للمصفوفة المعتمدة، إلى التأخير وإلى إخفاقات رقابية في آن واحد. تمكن هذه الدورة من كور كونسبت المديرين من تصميم أطر لتفويض الصلاحيات تربط الصلاحيات المحتفظ بها لمجلس الإدارة بالاعتمادات اليومية، بحدود معايرة وفق المخاطر ومفعلة في الأنظمة. ويبني المشاركون مكونات الإطار ويختبرونها خطوة بخطوة، ويخرجون بإطار تفويض الصلاحيات ومصفوفة الاعتماد لمؤسساتهم.

أهداف الدورة

- تشخيص الفجوات والتداخلات ونقاط الاختناق في هيكل تفويض الصلاحيات والاعتماد القائم
- بناء إطار لتفويض الصلاحيات يمتد من الصلاحيات المحتفظ بها لمجلس الإدارة إلى الاعتمادات التشغيلية، استنادا إلى ISO 37000 ومبادئ G20/OECD
- معايرة حدود الاعتماد المالية وغير المالية بما يتناسب مع حجم المؤسسة وطبيعة معاملاتها ونزعتها للمخاطر
- تضمين قواعد الفصل بين المهام وفحوص التعارض في مصفوفات الاعتماد ومسارات العمل في نظام ERP
- وضع إجراءات التفويض الفرعي والتفويض المؤقت والاستثناءات والمراجعة الدورية التي تبقي الإطار محدثا
- إعداد إطار تفويض الصلاحيات ومصفوفة الاعتماد بصيغة جاهزة لاعتماد مجلس الإدارة

الفئة المستهدفة

- مديرو الحوكمة وأمانة سر مجلس الإدارة المسؤولون عن صلاحيات المجلس ولجانه
- مديرو المالية والرقابة المالية الذين يحددون حدود الإنفاق والدفع والالتزام
- مديرو الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية الذين يختبرون ضوابط الاعتماد والفصل بين المهام
- مديرو المشتريات والعقود الذين يديرون اعتمادات الطرح والترسية وأوامر التغيير
- مالكو أنظمة ERP وأنظمة الأعمال المسؤولون عن إعداد مسارات الاعتماد وصلاحيات المستخدمين
- مديرو الاستراتيجية والتصميم التنظيمي الذين يواءمون الصلاحيات مع الهيكل والمساءلة

محاور الدورة

اليوم الأول: الصلاحيات والمساءلة والوضع الراهن

- مفاهيم التفويض: السلطة والمسؤولية والمساءلة
- مبادئ إشراف مجلس الإدارة والتفويض في ISO 37000 المواصفة الإرشادية لحوكمة المؤسسات
- مراجعة جدول الصلاحيات المحتفظ بها لمجلس الإدارة
- رسم خريطة التفويض الحالية وتحليل الاختناقات باستخدام بيانات زمن دورة الاعتماد
- مراجعة حالات إخفاق التفويض: الالتزامات غير المصرح بها وتجاوز الاعتمادات

اليوم الثاني: أطر الحوكمة والرقابة التي يستند إليها التفويض

- مبادئ G20/OECD لحوكمة الشركات: مسؤوليات مجلس الإدارة والتفويض
- إطار COSO للرقابة الداخلية المتكاملة: الأنشطة الرقابية والتفويض بالاعتماد
- نموذج الخطوط الثلاثة Three Lines Model الصادر عن IIA: صلاحيات الإدارة والتأكيد المستقل
- معايير المخاطر في ISO 31000 أساسا لحدود الاعتماد
- مصفوفة RACI لتوزيع المسؤوليات وحقوق اتخاذ القرار

اليوم الثالث: بناء مصفوفة الاعتماد

- الحدود المالية المتدرجة: النفقات الرأسمالية والنفقات التشغيلية والمدفوعات
- الصلاحيات غير المالية: الموارد البشرية والشؤون القانونية والعقود واعتماد السياسات
- مصفوفة صلاحيات المشتريات: حدود الطرح والترسية وأوامر التغيير في العقود
- نموذج معايرة الحدود باستخدام تحليل توزيع قيم المعاملات
- هيكل نموذج مصفوفة الاعتماد وضبط الإصدارات

اليوم الرابع: الفصل بين المهام والأنظمة والاستثناءات

- مصفوفة تعارض المهام لدورتي الشراء إلى الدفع Purchase-to-Pay والطلب إلى التحصيل Order-to-Cash
- الضابط 5.3 في الملحق A من ISO/IEC 27001 ومراجعات صلاحيات المستخدمين
- إعداد مسارات الاعتماد في نظام ERP ومطابقتها مع خريطة التفويض
- بروتوكولات التفويض الفرعي والتكليف بالإنابة وصلاحيات الطوارئ
- كشف تجزئة المعاملات وتجاوز الاعتمادات باستخدام تحليل البيانات

اليوم الخامس: بناء النموذج وإطار تفويض الصلاحيات

- بناء مصفوفة اعتماد لسيناريو مجموعة متعددة الكيانات
- بناء مجموعة قواعد الفصل بين المهام واختبار التعارضات
- اختبار الحدود تحت الضغط على بيانات معاملات نموذجية
- إعداد مسودة إطار تفويض الصلاحيات وتصميم دورة المراجعة
- حزمة الاعتماد المقدمة لمجلس الإدارة ومراجعة الزملاء

المهارات المكتسبة

- تصميم حقوق اتخاذ القرار
- معايرة حدود الصلاحيات
- تحليل الفصل بين المهام
- رسم مسارات الاعتماد
- صياغة الصلاحيات المحتفظ بها لمجلس الإدارة
- إدارة الاستثناءات الرقابية
- تنسيق مراجعات صلاحيات المستخدمين

لماذا تحضر هذه الدورة

- تعود إلى عملك بإطار تفويض الصلاحيات ومصفوفة الاعتماد لمؤسستك، بعد بنائهما واختبارهما على بيانات نموذجية
- تختصر دورات الاعتماد بإلغاء التوقيعات غير الضرورية مع الإبقاء على الرقابة على القرارات عالية المخاطر
- تبين للمراجعين ولمجلس الإدارة كيف يرتبط كل حد للاعتماد بالمخاطر وبدور مسؤول محدد
- تقارن ممارسات التفويض مع مديرين من قطاعات ودول مختلفة يديرون مجموعات وكيانات متعددة

الخاتمة

لا يؤدي إطار التفويض غرضه إلا حين يعرف متخذو القرار حدود صلاحياتهم وتفرضها الأنظمة فعليا. تنتقل هذه الدورة من مبادئ السلطة والمساءلة، مرورا بأطر الحوكمة والرقابة التي يستند إليها التفويض، وصولا إلى تصميم المصفوفة والفصل بين المهام والاستثناءات التي تضعف الرقابة. ويحول اليوم الأخير هذه المعارف إلى إطار تفويض الصلاحيات ومصفوفة الاعتماد يعود به المشارك إلى مجلس الإدارة، فيمتلك أساسا قابلا للدفاع عنه لقرارات أسرع ورقابة أقوى.