CONCEPT

# كتابة أوراق مجلس الإدارة وموجزات السياسات والمذكرات الوزارية

12 – 16 يوليو 2027

برشلونة - فندق أربع نجوم في حي إيكسامبلا



# كتابة أوراق مجلس الإدارة وموجزات السياسات والمذكرات الوزارية

**المرجع:** 5533_1114 **التاريخ:** 12 – 16 يوليو 2027 **المكان:** برشلونة - فندق أربع نجوم في حي إيكسامبلا **الرسوم:** SAR 23500

**العمق التقني:** مفاهيمي · **أسلوب التطبيق:** دراسة حالة

## مقدمة

لا تستطيع مجالس الإدارة واللجان والوزراء اتخاذ قرارات أفضل مما تتيحه 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 لاحقا.
تمكن 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 والمذكرات الوزارية بحيث تتضح التوصية في الصفحة الأولى
- الحكم على مدى توازن تقييم الخيارات واستناده إلى الأدلة وتناسبه مع القرار
- توجيه المسودات التي يعدها الآخرون ومراجعتها بمعايير جودة موحدة قبل الاعتماد
- عرض المخاطر وعدم اليقين والآراء 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 يعتمدون 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 والمذكرات: 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 والملخص والخلفية والخيارات والتوصية
- بنية موجز السياسات في صفحتين: المشكلة والأدلة والخيارات والتوصية
- صيغة المذكرة الوزارية: الموضوع والتوقيت والتوصية وأسلوب المعالجة والملاحق
- تقييم الخيارات بالتحليل متعدد المعايير وملخصات 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 الأدلة: 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 الأوراق

### 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 الخلافية: عرض الآراء المخالفة وآراء الأقلية والتوصيات غير المرغوبة
- فحص التحيزات المعرفية في التوصيات: التفاؤل المفرط والارتساء وتفكير المجموعة
- سير عمل الاعتماد ومعايير مراجعة الأمانة لضمان جودة الأوراق

### اليوم الخامس: دراسات الحالة وحزمة أوراق القرار

- دراسة حالة ورقة مجلس لاستثمار رأسمالي: تشخيص قرار مؤجل
- دراسة حالة موجز 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
- اعتماد الأوراق وضمان جودتها
- تكليف إعداد المشورة المكتوبة
- توثيق الحوكمة

## لماذا تحضر هذه الدورة

- تعود بحزمة أوراق القرار، ومنها ورقة معاد كتابتها من مؤسستك، جاهزة للاستخدام في دورة المجلس أو المذكرات التالية
- تقضي وقتا 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

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