

# البرنامج الوطني للحكومة المؤسسية

## دليل العمل الإجرائي لفريق الحكومة المؤسسية بالجهاز الإداري الحكومي

الإصدار الأول □

يناير 2024

شركاء في اعداد الدليل

## كلمة ديوان الخدمة المدنية

تعتبر الحوكمة العملية التي تدير بها المؤسسات العامة قواعدها العامة بطريقة تعزز سيادة القانون وتضمن بها تحسين الكفاءة والشفافية والمساءلة في تطوير الشراكة بين الدولة والمجتمع والمواطنين فهي ترتبط بالأهداف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تعتبر ضرورية لتحقيق التنمية المستدامة ورفاهية الإنسان لارتباطها بشكل خاص بالسيطرة على الفساد الذي يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الرفاهية لدى الأشخاص.

من هذا المنطلق وحرصاً من دولة الكويت في إدارة المؤسسات العامة بطريقة تعزز سيادة القانون، فقد قام ديوان الخدمة المدنية بإعداد استراتيجية كاملة لتنفيذ (البرنامج الوطني للحوكمة المؤسسية) تأسيساً على تكليف مجلس الوزراء له بتفعيل الإطار والدليل الوطني للحوكمة المؤسسية اللذان أعدتهما الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية وصدر قرار مجلس الوزراء رقم (377) بتاريخ 2021/4/8 بتكليف ديوان الخدمة المدنية بالتنسيق مع الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية في تنفيذها وتطبيقها على الجهاز الإداري.

ويأتي دليل العمل الإجرائي لفريق الحوكمة المؤسسية بالجهات الحكومية لشرح الخطوات العلمية والتطبيقية لتشكيل الفرق كمرحلة أولى يتضمنها الإطار المؤسسي لها والاختصاصات وآلية العمل فيها ويساعد الدليل في تمكين الجهات الحكومية نحو تعزيز المساءلة وتحسين الكفاءة والتصدي للفساد لتحقيق التنمية المستدامة ورفاهية الإنسان.

في حين تعتبر مرحلة بناء القدرات وإعداد المدربين والمقيمين المعتمدين في مجال الحوكمة المؤسسية وتصميم الأدلة الإجرائية والإرشادية هي المرحلة الثانية من تنفيذ البرنامج الوطني للحوكمة المؤسسية.

ولتحقيق التنمية المستدامة وإتاحة إمكانية تحقيق العدالة للجميع وبناء مؤسسات فعالة.. لذا يتمنى ديوان الخدمة المدنية لكافة فرق الحوكمة بالجهات الحكومية التوفيق والعمل الدؤوب لتنفيذ البرنامج من أجل رفعة مكانة وقامة دولة الكويت بين الأمم وتحقيق الرفاه والتنمية المستدامة فيها.

## توثيق الدليل

أعد ديوان الخدمة المدنية بدولة الكويت "دليل العمل الإجرائي لفريق الحوكمة المؤسسية بالجهاز الإداري الحكومي" في عام 2022م بالتعاون مع الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية والهيئة العامة لمكافحة الفساد (نزاهة)، كأحد أدوات تطبيق البرنامج الوطني للحوكمة المؤسسية، وأصدر الدليل في عام 2024م بعد الاعتماد الرسمي من الجهات المختصة، ولا يجوز إعادة نشر أو التعديل على هذا الدليل إلا بعد الحصول على موافقة مكتوبة من ديوان الخدمة المدنية، وفي حالة الاقتباس لأغراض علمية، يجب أن يكون التوثيق العلمي كما يلي:

**ديوان الخدمة المدنية (2024)، دليل العمل الإجرائي لفريق الحوكمة المؤسسية بالجهاز الإداري الحكومي - الإصدار الأول - ديوان الخدمة المدنية - الكويت.**

## إجراءات التسجيل في قائمة المستخدمين للدليل والتعليق عليه

	<p>يساعد التسجيل في قائمة مستخدمي الدليل على التواصل المستمر مع فريق الدعم الفني للحكومة المؤسسية بديوان الخدمة المدنية، والحصول بشكل مستمر على التحديث الخاص بالدليل والرد على الاستفسارات المتعلقة بالتطبيق، ويمكن التسجيل باستخدام الرابط عبر تقنية QR كود.</p>
	<p>للحصول على نسخة إلكترونية من الدليل يمكن استخدام الرابط عبر تقنية QR كود.</p>
	<p>يمكن لمستخدمي الدليل إرسال تعليقاتهم لتطوير الدليل باستخدام الرابط عبر تقنية QR كود.</p>

## محتويات الدليل

1. مقدمة الدليل ( مدخل لمفاهيم الحوكمة )	6
2. الرؤية والرسالة ومتطلبات التطبيق الفعال	10
3. آلية عمل فريق الحوكمة المؤسسية	16
4. صياغة خطة فريق الحوكمة المؤسسية	25
5. متابعة عمل خطة فريق الحوكمة المؤسسية	32
6. إدارة تحديات فريق الحوكمة المؤسسية	37
7. قائمة المراجع	42
8. النماذج الاسترشادية	44
مرفق 1: نموذج استرشادي للتقرير الشهري والربع السنوي	45
مرفق 2: نموذج استرشادي لقرار تشكيل فريق الحوكمة المؤسسية	47

## قائمة الأشكال

شكل 1: منظومة القيم الخاصة بفريق العمل	15
شكل 2: مهام فريق الحوكمة المؤسسية	18
شكل 3: الهيكل التنظيمي لفريق الحوكمة المؤسسية	20
شكل 4: توزيع المهام على أعضاء الفريق	21
شكل 5: العلاقة بين فريق الحوكمة المؤسسية والإدارات المختلفة بالجهة	22
شكل 6: معارف ومهارات فريق الحوكمة المؤسسية	23
شكل 7: أهمية التخطيط لفريق الحوكمة المؤسسية	26
شكل 8: مصادر صياغة خطة فريق الحوكمة المؤسسية	27
شكل 9: خصائص الأهداف	28
شكل 10: العلاقة المنطقية بين مستويات الأهداف والأنشطة	29
شكل 11: خطوات صياغة الأنشطة	30

شكل 12:	تساؤلات الخطة التنفيذية.....	31
شكل 13:	أهمية منظومة متابعة خطة تطبيق الحوكمة المؤسسية .....	33
شكل 14:	خطوات تصميم نظام المتابعة .....	33
شكل 15:	معايير تصنيف التقارير .....	36
شكل 16:	مستويات وتوقيت التقارير .....	36
شكل 17:	عوامل نجاح فريق العمل .....	38
شكل 18:	أساليب التعامل مع ضغوط العمل .....	40
شكل 19:	خطوات مقترحة لإدارة التغيير .....	41

#### قائمة الجداول

جدول 1:	مقارنة بين فريق الحوكمة المؤسسية وفرق العمل التقليدية والوحدات التنظيمية.....	13
جدول 2:	المدى الزمني لأهداف الخطة .....	28
جدول 3:	مصفوفة التخطيط .....	31
جدول 4:	مصفوفة متابعة خطة فريق الحوكمة المؤسسية بالجهة .....	35

## **1. مقدمة الدليل (مدخل لفاهيم الحوكمة)**

## 1.1 تمهيد

تهتم العديد من المنظمات العامة بإحداث نقله نوعية في الأداء، وذلك من خلال تبني المداخل الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالأهداف وإدارة الجودة وإعادة الاختراع للموظيفة العامة (التخلص من البيروقراطية)، والتي تهدف إلى تطوير أداء تلك المنظمات في سبيل إنجاز الدور المنوط بها، من أجل أن تكون داعمة في إحداث الرؤية المستقبلية للدولة، وفي واقع الأمر فإن تطوير الجهاز الإداري الحكومي لا يتطلب فقط مجرد إحداث تطوير في الهيكل التنظيمي، ولكن - إضافة لذلك - زرع ثقافة جديدة في عمق تلك المنظمات تساعد القيادات على فهم الواقع المستجد والأدوار التي اختلفت، حيث لم تعد تلك الأجهزة العامة معنية فقط بتقديم الخدمات، ولكن أيضا القيام بدور رئيسي في صناعة مستقبل الدولة.

وتشير ثقافة الإنجاز والتطوير والمهنية إلى مجموعة من طرق التفكير والسلوك والتعامل لمعظم العاملين في الجهاز الإداري فيما بينهم من جهة ومع المستفيدين والعملاء والموردين والمساهمين من جهة أخرى، وتتكون تلك الثقافة من مجموعة من القيم والأهداف والنظم التي تدعم التميز المؤسسي، ولذلك كان من المهم وجود منهجية لتحقيق هذا التميز حسب إطار يحتوي على مجموعة من العناصر وهي: وجود توجه ومسار، على أن يترجم المسار عمليات تنفيذية وهيكل تنظيمي وقيادة فعالة وثقافة تنظيمية إيجابية وتبادل المعلومات والقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة وإدارة الأداء.

يشكل تبادل الثقة بين المواطنين والمسؤولين الحكوميين والقيادات السياسية أحد العناصر الهامة في تأسيس مجتمع يقوم على مبادئ الحكم الرشيد، ومن ثم يجب أن تتحلى الأجهزة الإدارية بالنزاهة والامتانة المؤسسية، وتحديد الأولويات في مجال تقديم الخدمات ودعم الشفافية والمساءلة من أجل مكافحة الفساد، ودعم إشراك المجتمع على نحو فعال.

## 1.2 مفهوم الحوكمة المؤسسية

تساهم الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة والرفاهية للمجتمع وتتنوع التعريفات المطروحة للمفهوم، وفي ضوء تلك التعريفات يمكن وضع تعريف إجرائي للحوكمة في سياق الجهاز الإداري بالدولة بأنها "مجموعة الأطر التشريعية والمؤسسية والأخلاقية التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء لتحقيق رؤية ورسالة المنظمة، وتعتبر الحوكمة نتيجة نهائية لعمليات متعددة الأوجه وطويلة الأمد يجب التخطيط لها جيدا وتنفيذها بعناية، وأن تتوفر القناعة لدى القائمين على المؤسسات الحكومية بالأثر الإيجابي لتطبيق هذه المبادئ في الجهاز الإداري، بحيث تشمل هيكل وعناصر وعمليات يتم ربطها وترتيبها كأساس للإدارة الفعالة، ويتم من خلالها الاستثمار الأفضل للموارد الموجودة، وإدارتها بصورة سليمة وتشير المرجعيات الدولية في أدبيات الحوكمة إلى عدد من المبادئ المتعلقة بالحوكمة وهي الشفافية، المساءلة، النزاهة، المشاركة "حق التعبير"، العدالة: المساواة "سيادة القانون"، والاستدامة (1).

(1) لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى:

- الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية. (2021). الإطار الوطني لحوكمة الجهاز الإداري الحكومي بدولة الكويت. الكويت.  
- الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية. (2021). الدليل الوطني للحوكمة المؤسسية بالجهاز الإداري. الكويت: الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية.



### 1.3 تطبيق الحوكمة المؤسسية في الجهاز الإداري الحكومي

- تمثل مبادئ الحوكمة المؤسسية أحد الركائز الهامة لتحقيق الفعالية ورضا المواطن، وتوفير بيئة ممكنة تساعد في تحقيق عدد من الأوضاع الإيجابية ومنها:
- 1.1.1 ترشيد عملية اتخاذ القرار واستثمار الإمكانيات المتاحة وتقليل المحسوبية ومكافحة الفساد الإداري وتعزيز النزاهة والشفافية في القطاع العام.
  - 1.1.2 منح حق الاطلاع على المعلومات والشاركة في صياغة السياسات والقرارات العامة ومتابعة تنفيذها.
  - 1.1.3 تطبيق أفضل الممارسات في آلية تنفيذ الأعمال والتعاون وإشراك كافة العاملين في صنع القرار.
  - 1.1.4 تعزيز الرقابة والتنظيم والمساءلة والشفافية وتطوير الخدمات العامة.
  - 1.1.5 تضمن مبادئ الحوكمة المؤسسية الحماية للأفراد، فهي القواعد التي توجههم لطريقة التصرف الصحيحة بغض النظر عن جميع الظروف المحيطة بهم.

### 1.4 الإطار القانوني والتشريعي لتطبيق الحوكمة

- 1.4.1 دستور دولة الكويت لعام 1962
- 1.4.2 المرسوم بقانون رقم (30) لسنة 1964 بإنشاء ديوان المحاسبة
- 1.4.3 المرسوم بقانون رقم (15) لسنة 1979 في شأن الخدمة المدنية والمعدل بمرسوم رقم (111) لسنة 2015
- 1.4.4 القانون رقم (1) لسنة 1993 بشأن حماية الأموال العامة
- 1.4.5 القانون رقم (25) لسنة 1996 بشأن الكشف عن العمولات
- 1.4.6 المرسوم بقانون رقم (346) لسنة 2007 بشأن إنشاء جهاز متابعة الأداء الحكومي
- 1.4.7 القانون رقم (23) لسنة 2015 بإنشاء جهاز المراقبين الماليين
- 1.4.8 القانون رقم (2) لسنة 2015 في شأن إنشاء الهيئة العامة لمكافحة الفساد والأحكام الخاصة بالكشف عن الذمة المالية
- 1.4.9 القانون رقم (49) لسنة 2016 بشأن المناقصات العامة
- 1.4.10 القانون رقم (12) لسنة 2020 بشأن حق الاطلاع على المعلومات
- 1.4.11 مدونة السلوك الوظيفي

### 1.5 أهمية الدليل

يقدم الدليل خطوات علمية وعملية لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في الجهاز الإداري الحكومي، وتكمن أهمية الدليل كونه يأتي في توقيت تهتم فيه القيادة السياسية بدعم منظومة الشفافية والنزاهة سواء على مستوى الثقافة المجتمعية أو المؤسسية، وهو ما اتضح في جوهر رؤية الكويت 2035، وأيضاً إطلاق استراتيجية الكويت لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد 2019-2024، كما أن الجهاز الإداري بالدولة يمثل ركيزة مهمة لتحقيق الرؤية، وذلك لكونه الجهاز المعني في تحقيق التنمية المستدامة من خلال توفير الإمكانيات ودعم كافة الأطراف المعنية.

## 1.6 أهداف الدليل

يسعى هذا الدليل لتحقيق عدد من النتائج وهي:

- 1.6.1 أن يكون هناك وعي لدى أعضاء فرق الحوكمة المؤسسية بأهمية آليات تطبيق مفهوم ومبادئ الحوكمة المؤسسية.
- 1.6.2 أن تطبق الجهات الحكومية مبادئ الحوكمة المؤسسية بمنهجية علمية.
- 1.6.3 أن يكون هناك نظام مؤسسي فعال لآليات تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية بالجهات الحكومية.
- 1.6.4 إعطاء المواطن حق المشاركة في التعبير عن الرأي في الخدمات الحكومية ويكون واعي وممكن من حقوقه.

## 1.7 مستخدمو الدليل

يستهدف الدليل أعضاء فرق الحوكمة المؤسسية في الجهات الحكومية، وتقع مسؤولية التطبيق على الإدارة العليا بالجهات الحكومية وكذلك على الإدارة التنفيذية والمدراء حسب نطاق عملهم.

## 1.8 نطاق تطبيق الدليل

يطبق هذا الدليل في أي وزارة، أو إدارة عامة، أو هيئة، أو مؤسسة، أو دائرة رسمية حكومية، أو عامة وأي جهة أخرى تستخدم المال العام.

## 1.9 خطوات استخدام الدليل

يتطلب تنفيذ الدليل بالجهة الحكومية إتباع عدد من الخطوات وهي:

- 1.9.1 صدور قرار من رئيس الجهة بإنشاء فريق الحوكمة المؤسسية واختصاصاتها والعاملين بها.
- 1.9.2 تلقي فريق العمل برنامج بناء قدرات متخصص في مجال الحوكمة المؤسسية وآليات التطبيق.
- 1.9.3 ينفذ فريق الحوكمة المؤسسية جلسات تعريفية للعاملين بالجهة حول مبادئ وآليات تطبيق الحوكمة المؤسسية.
- 1.9.4 يطبق فريق العمل العمليات الخاصة بمراجعة مدى تحقيق معايير تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة المؤسسية.
- 1.9.5 يضع فريق العمل خطة تنفيذية لتطوير أداء الجهة الحكومية في ضوء تحليل نتائج عملية المراجعة.
- 1.9.6 يتابع الفريق تنفيذ الخطة ويعد تقرير كل ربع سنة يقدم لرئيس الجهة وذلك لرفعه للجنة العليا الخاصة بالحوكمة المؤسسية بديوان الخدمة المدنية.

## 2. الرؤية والرسالة ومتطلبات التطبيق الفعال

## 2.1 تمهيد (مقارنة بين فرق الحوكمة المؤسسية وغيرها من الفرق والوحدات التنظيمية)

يرتكز تطبيق البرنامج الوطني للحوكمة المؤسسية بالجهات الحكومية على منظومة فرق العمل المدارة ذاتيا "Task Forces"، والتي تشكل أداة مهمة تتصف بالمرونة والفعالية لإنجاز مستهدفات البرنامج، وتتميز فرق العمل المدارة ذاتيا بأنها على درجة عالية من القدرات والتنظيم يمكنهم من حل المشكلات وتقديم حلول ابتكارية والتواصل الفعال مع المستويات الإدارية المختلفة، وتتمتع فرق العمل الذاتية بالصلاحيات الكافية التي تمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة، وتضع عدد من النتائج المستهدفة والتي يجب أن تنجز في إطار زمني محدد، وتختلف فرق العمل الذاتية عن فرق العمل التقليدية التي تنشأ لأغراض معينة شبيهة بعمل اللجان بأنها متجددة في الأفكار وآليات العمل.

يعتمد نموذج فريق الحوكمة المؤسسية على استخدام فرق العمل المدارة ذاتيا، والتي تمثل منهجا علميا تستخدمه العديد من الدول لإحداث نقلة نوعية، حيث تتمتع تلك الفرق بصلاحيات تمكنها من التصرف بمرونة والتركيز على النتائج والإنجاز وسرعة التواصل دون الاعتماد على الاتصالات البيروقراطية البطيئة نسبيا، هذا النموذج يعكس التوجه نحو الإنجاز والتركيز على عمليات التنفيذ المرتكزة على النتائج، وقد بدأ يظهر ذلك المفهوم في علوم الإدارة تحت مسمى "علم تسليم النتائج Deliverology".

ويوضح الجدول التالي خصائص فرق الحوكمة المؤسسية بالمقارنة بفرق العمل التقليدية والوحدات التنظيمية الثابتة "جدول 1: مقارنة بين فريق الحوكمة المؤسسية وفرق العمل التقليدية والوحدات التنظيمية".

محور المقارنة	فريق الحوكمة المؤسسية	فرق العمل التقليدية	الوحدات التنظيمية
الهدف	إدارة العمليات الخاصة بتطبيق الحوكمة المؤسسية بالجهة.	مهمة محددة ذات نطاق محدود	مهام ومسؤوليات تنصف بالاستدامة المؤسسية
التشكيل	7-10 أعضاء من الوحدات التنظيمية المختلفة (الإدارة الفنية المتخصصة للجهة (تعليم: مدرس - صحة: طبيب - ...)، إدارة التخطيط، الإدارة المالية والشؤون الإدارية، إدارة الموارد البشرية، إدارة العلاقات العامة، الرقابة الداخلية، التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر.	يتوقف على طبيعة المهمة المصاغة في قرار التشكيل	طبقا لمسؤوليات الوحدة التنظيمية والهيكل التنظيمي
القيادة	قيادة عليا "وكيل مساعد".	حسب قرار التشكيل	طبقا للهيكل التنظيمي للوحدة
نطاق العمل والصلاحيات	الاتصال بكل الوحدات التنظيمية بالجهة بشكل مباشر.	الاتصال بالوحدات التنظيمية في حدود قرار التشكيل	- الاعتماد على الوصف الوظيفي. - الاتصال يتم من خلال العلاقات التنظيمية الرأسية "من خلال الرئيس الأعلى.
دوافع العمل	- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها. - تشجيع المبادرات وتقديم الاقتراحات.	المسؤوليات المحددة بقرار تشكيل الفريق	التعليمات البيروقراطية وقواعد العمل الثابتة.

محور المقارنة	فريق الحوكمة المؤسسية	فرق العمل التقليدية	الوحدات التنظيمية
<b>المدى الزمني</b>	يستمر الفريق لمدة عام و يجدد طبقا للخطّة الموضوعة لتطبيق الحوكمة المؤسسية بالجهة.	مدة زمنية 3- 6 شهور حسب طبيعة المهمة	مستمرة
<b>المزايا</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة بالنتائج.</li> <li>- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء.</li> <li>- توفر بيئة ممكنة للجهة لتطبيق الحوكمة المؤسسية والتغلب على التحديات البيروقراطية.</li> </ul>	إنجاز المهام بطريقة أسرع والتغلب على البيروقراطية	توفر درجة من الاستمرارية وحفظ ذاكرة الأعمال ووضوح إجراءات تنفيذ المهام المختلفة
<b>التحديات</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضعف مهارات العمل في الفرق المدارة ذاتيا قد يشكل تحدي في بداية عمل الفريق</li> <li>- تطلب آلية لحفظ ذاكرة الأعمال ومن ثم الاستمرارية</li> </ul>	يتحول عمل الفرق إلى مجرد اجتماعات وإجراءات نمطية وأعمال لجان	ضعف الابداع والابتكار والتواصل مع الإدارات الأخرى نظرا لاعتبارات الهيكل التنظيمي والاختصاصات.

جدول 1 : مقارنة بين فريق الحوكمة المؤسسية وفرق العمل التقليدية والوحدات التنظيمية.

## 2.2 أهمية الرؤية والرسالة لفريق الحوكمة المؤسسية

تمثل الرؤية والرسالة أحد العناصر الهامة والجوهرية اللازمة لأي كيان تنظيمي، ومن ثم يجب الحرص على صياغتهما بشكل جيد، حيث يجب أن يكون لفريق الحوكمة المؤسسية رؤية استراتيجية ورسالة واضحة ومميزة تدعم أهداف الفريق، وتساعد في الاستجابة للمتغيرات.

ليست الرؤية والرسالة مجرد الألفاظ والشعارات والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي حول مستقبل فريق العمل وما يسعى إليه، ونوعية الأنشطة المرغوبة.

## 2.3 رؤية فريق الحوكمة المؤسسية

### الرؤية

خدمات حكومية تتصف بالنزاهة والشفافية لتحقيق رضا المواطن

تصاغ الرؤية في نص مكتوب بإيجاز ووضوح، وتضع تصورا للغاية من وجود فريق الحوكمة المؤسسية وما يرغب أن يكون عليه ويريد تحقيقه في المستقبل وتساعد الرؤية في التركيز على ما يجب فعله وتمنح الآخرين نظرة حول اهتمامات فريق العمل ومجال عمله، وتعتبر مصدر الهام للعاملين بالفريق لتحقيق مستويات عالية من المهنية والالتزام والاجتهاد.

## 2.4 رسالة فريق الحوكمة المؤسسية

### الرسالة

يلتزم فريق الحوكمة المؤسسية بجهة... بالالتزام والمهنية في دعم كفاءة الأداء للخدمات الحكومية وتحقيق الشفافية والنزاهة والمساءلة، واكتساب ثقة المجتمع والعاملين بالجهاز الإداري للدولة، ويعمل الفريق على نشر ثقافة الحوكمة في مجال الخدمات الحكومية وتوعية المجتمع.

يجب أن يكون لفريق الحوكمة المؤسسية رسالة محددة وواضحة حتى يؤدي المهام بكفاءة وفعالية، إن رسالة فريق العمل المكتوبة هي البوصلة التي توضح عما إذا كان فريق العمل يحقق أهدافه، ورسالة فريق العمل هي بيان مكتوب يحدد السمات التي تميزه داخل الجهة الحكومية، كما يحدد الغرض من الفريق ويضع الملامح الرئيسية للخدمات التي يقدمها ويجب أن تنشر رسالة الفريق لجميع الفئات المعنية وأن تمثل مرجعا أساسيا في تنفيذ الأنشطة وضابطة للأعمال المختلفة.

## 2.5 القيم الأساسية لفريق الحوكمة المؤسسية

يلتزم فريق العمل بمجموعة القيم الأساسية.



شكل 1: منظومة القيم الخاصة بفريق العمل.

## 2.6 متطلبات تفعيل فريق الحوكمة المؤسسية

يتطلب تفعيل فريق العمل عدد من الضوابط الخارجية، والتي تشير إلى مجموعة الأطر التشريعية والثقافية التي تحكم بيئة العمل، وكذلك درجة التطور في وعي وثقافة المجتمع، وعلى الجانب الآخر توجد مجموعة من الضوابط الداخلية والتي تشير إلى القواعد والأسس الخاصة بآلية عمل الفريق، وكذلك الثقافة التنظيمية ومدى قدرة الموارد البشرية المشكّلة للفريق، كما يتطلب فريق العمل قيادة لديها رؤية استراتيجية توفر البيئة المؤسسية الملائمة لأعضاء الفريق وتضع خطة داعمة لتفعيل مبادئ الحوكمة المؤسسية.



### 3. آلية عمل فريق الحوكمة المؤسسية

### 3.1 تمهيد

يمثل فريق الحوكمة المؤسسية بالجهاز الإداري الحكومي أداة مهمة في تطبيق وترسيخ مفهوم وفلسفة الحوكمة المؤسسية، ويرتكز عمل الفريق على عدد من المرجعيات الخاصة بالإطار التشريعي وكذلك فلسفة تصميم الفريق وآلية عمله.

### 3.2 مرجعيات فريق الحوكمة المؤسسية بالجهاز الإداري

يستند تشكيل فريق الحوكمة المؤسسية على عدد من المرجعيات الهامة، والتي تمثل توجيهها للعمل وصياغة الأهداف وهي كالآتي:

- 3.2.1 دستور دولة الكويت.
- 3.2.2 رؤية الكويت 2035.
- 3.2.3 استراتيجية الكويت لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد (2019 / 2024).
- 3.2.4 الإطار الوطني للحوكمة المؤسسية الصادر من الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية.
- 3.2.5 الدليل الوطني للحوكمة المؤسسية الصادر من الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية.
- 3.2.6 قرار مجلس الوزراء رقم 377 لسنة 2021 بشأن إحالة الإطار والدليل الوطني للحوكمة المؤسسية للجهاز الإداري إلى ديوان الخدمة المدنية وذلك بالتنسيق مع الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية.
- 3.2.7 استراتيجية ديوان الخدمة المدنية لتطبيق الحوكمة المؤسسية بالجهاز الإداري "البرنامج الوطني للحوكمة المؤسسية".
- 3.2.8 قرار ديوان الخدمة المدنية بتشكيل اللجنة العليا للحوكمة المؤسسية بديوان الخدمة المدنية رقم 1126 لسنة 2022.
- 3.2.9 قرار ديوان الخدمة المدنية بتشكيل فريق الدعم الفني للحوكمة المؤسسية بديوان الخدمة المدنية رقم 1131 لسنة 2022، و قرار ديوان الخدمة المدنية بتشكيل فريق الدعم الفني للحوكمة المؤسسية بديوان الخدمة المدنية رقم 1931 لسنة 2023.

### 3.3 أهمية وأهداف فريق الحوكمة المؤسسية

يقود فريق الحوكمة المؤسسية عمليات تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة المؤسسية بالجهاز الإداري الحكومي، ويعتبر فريق الحوكمة المؤسسية بمثابة آلية مهمة تقدم الدعم الفني اللازم للإدارات المختلفة، وتصمم الأدوات والنماذج اللازمة لترجمة البرنامج الوطني للحوكمة المؤسسية داخل الجهة.

### 3.4 مهام فريق الحوكمة المؤسسية

يتولى فريق الحوكمة المؤسسية تطبيق البرنامج الوطني للحوكمة المؤسسية بالجهاز الإداري الحكومي، ويختص بعدد من المهام.



شكل 2: مهام فريق الحوكمة المؤسسية.

#### 3.4.1. مراجعة الإطار والدليل الوطني للحوكمة المؤسسية: يراجع الفريق مكونات الإطار والدليل

الوطني للحوكمة المؤسسية، ويحدد الخطوات اللازمة لتطبيق مبادئ وآليات الحوكمة المؤسسية بالجهة، ويتبع الفريق الخطوات الاستراتيجية لإجراء عمليات التقييم المؤسسية للحوكمة بالجهة وتحديد الفجوات في الأداء ووضع خطة التطوير اللازمة.

#### 3.4.2. تقديم الدعم الفني للإدارات بالجهة لتطبيق خطة التطوير: يضع الفريق خطة تنفيذية لبناء

قدرات الجهة وصقل القيادات من خلال الاستراتيجيات المختلفة مثل: برامج التدريب، تنظيم الندوات والمؤتمرات، الاستعانة بالخبرات المحلية والدولية لتقديم الدعم الفني، وتنظيم عمليات المعايضة القصيرة لبعض التجارب الناجحة.

ويضع الفريق خطة عمل متكاملة لمراجعة التشريعات اللازمة سواء بالاقترح أو التعديل، وذلك للمساهمة في توفير إطار مرجعي قانوني لتطبيق مبادئ الحوكمة وأيضاً ضمان العدالة والاستدامة.

#### 3.4.3. التنسيق والتواصل مع الجهات المعنية بالحوكمة المؤسسية: يتولى الفريق الاتصال بديوان الخدمة

المدنية لتحديد أوجه الدعم الفني التي يمكن أن تساعد الجهة مثل البرامج التدريبية والأدلة الإرشادية، كما يتواصل فريق العمل مع الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية لدراسة إمكانية إدراج برامج لتطوير الحوكمة المؤسسية الخاصة بالجهة في خطة التنمية، ويراجع الفريق الخطة التنفيذية للاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد لتحديد آلية استفادة الجهة من الأنشطة المطروحة بالاستراتيجية بالتنسيق مع الهيئة العامة لمكافحة الفساد "نزاهة".

3.4.4. **متابعة تطبيق خطة التطوير:** يضع فريق العمل نظام للمتابعة والتأكد من مدى التزام كافة الإدارات في الجهة بتنفيذ خطة التطوير، ويجمع فريق العمل البيانات اللازمة حول معدلات الإنجاز لتحديد فجوات الأداء، ووضع المقترحات اللازمة لمعالجة أوجه القصور، ويعد الفريق التقارير اللازمة لرفعها للمستويات الأعلى.

3.4.5. **دعم ثقافة وممارسات الحوكمة المؤسسية:** يخطط الفريق لتغيير ثقافة العاملين بالجهة، وكذلك المجتمع نحو أهمية تبني ثقافة الحوكمة "النزاهة والشفافية والمساءلة" وآلية تفعيل تلك المبادئ. ويوظف الفريق في هذا الإطار التجارب الدولية الناجحة ووسائل الاتصال المختلفة، متضمنة وسائل التواصل الاجتماعي من أجل إيصال رسائل للعاملين بالجهة والمجتمع، كما يتولى فريق العمل مسؤولية تعميم الجوانب المهنية والسلوكية، وذلك من خلال تنفيذ برامج لتطبيق آليات تعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة بالاستناد على الخبرات المحلية والدولية مثل "مدونة السلوك الوظيفي".

3.4.6. **دعم التميز والاعتماد المؤسسي للحوكمة:** يصمم الفريق بالاعتماد على الإطار والدليل الوطني للحوكمة المؤسسية، وبالتنسيق مع الخبراء المعنيين وبناء على الخبرات الدولية والمحلية في هذا الصدد - الدليل الإجرائي للحوكمة المؤسسية بالجهة، ويمثل الدليل الإجرائي مدخلا مهما لوضع خارطة طريق للمؤسسات الحكومية، من أجل وضع خططها الاستراتيجية لتحقيق الحوكمة المؤسسية، ويضع فريق العمل مجموعة من القواعد والآليات التي تضمن إتباع الجهات الحكومية للدليل من خلال نظام الاعتماد المؤسسي كما يتولى الفريق إدارة المعرفة الخاصة بالحوكمة المؤسسية داخل الجهة، من خلال جمع وتحليل وترجمة الممارسات الدولية المتميزة في مجال الحوكمة ونشرها بالجهة، وعمل مسابقات في مجال الحوكمة للإدارات التي حققت تقدما ملموسا في مجال التطبيق.

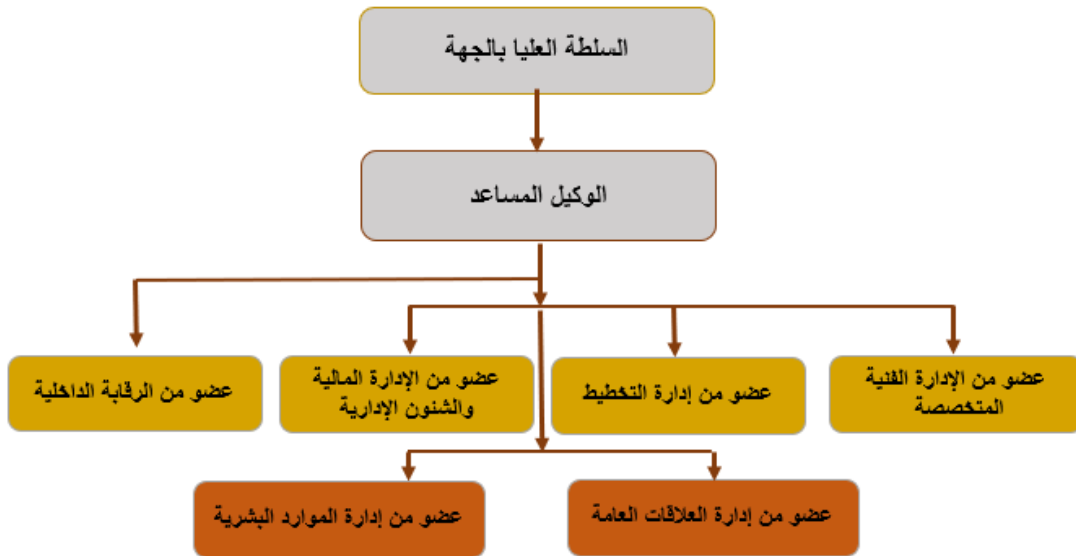
3.4.7. **رصد وتحليل المؤشرات الوطنية والدولية الخاصة بالحوكمة المؤسسية المتعلقة بالجهة:** يتولى الفريق تحليل ومراجعة المؤشرات الدولية الخاصة بالحوكمة بالجهة، وكذلك إجراء المقارنات اللازمة لتحديد أوجه التطوير المطلوبة لتحسين مرتبة دولة الكويت بالمؤشرات، وكذلك إجراء المسوح والدراسات اللازمة من أجل تطوير الحوكمة في الجهة، ويتولى جمع البيانات الخاصة بتلك المؤشرات وإصدار تقرير دوري (ربع سنوي) عن التقدم الحادث في أداء الجهة فيما يتعلق بمؤشرات الحوكمة المؤسسية. مرفق 1: نموذج استرشادي التقرير الشهري والربع سنوي.

### 3.5 نموذج قرار تشكيل فريق الحوكمة المؤسسية

يشكل فريق الحوكمة المؤسسية بناء على قرار من رئيس الجهة، ويتضمن القرار أسماء أعضاء الفريق والمهام الموكلة لهم، ونطاق التواصل مع الإدارات المختلفة. مرفق 2: نموذج استرشادي - لقرار تشكيل فريق الحوكمة المؤسسية.

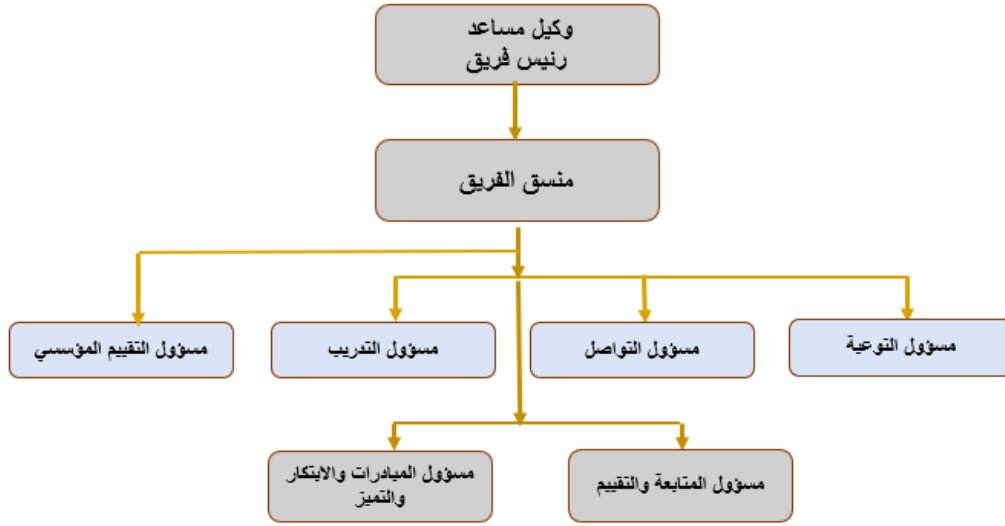
### 3.6 الهيكل التنظيمي لفريق الحوكمة المؤسسية

يشكل فريق الحوكمة المؤسسية للإشراف على تنفيذ العمليات الخاصة بالحوكمة في الجهة التابعة لها، ويضم في عضويته ممثلين للأطراف المختلفة المعنية بالحوكمة في الجهة، ويقترح أن يكون الفريق برئاسة أحد الوكلاء المساعدين ذوي الخبرة في مجال الحوكمة المؤسسية، وعضوية مديري الإدارات، وعدد مناسب من الكفاءات الإدارية (7-10 أفراد) ذات الخبرة والعلاقة بمفهوم الحوكمة المؤسسية، ويختص الفريق بالإشراف على وضع خطة عامة لحوكمة الجهة ومتابعة تنفيذ تلك الخطة، واتخاذ القرارات بما يتماشى مع مستجدات عمليات التنفيذ، ويراعى التدقيق في اختيار أعضاء الفريق من حيث كفاءة المرشح أو التمتع بالمهنية والأخلاقيات اللازمة لطبيعة عمل الفريق، وتدار أعمال الفريق من خلال رئيس الفريق ويفضل أن يكون بدرجة وكيل مساعد على الأقل.



شكل 3: الهيكل التنظيمي لفريق الحوكمة المؤسسية.

ويتم توزيع المهام على أعضاء الفريق بحيث يتولى كل فرد مسئولية تنفيذ الأنشطة الخاصة بنطاق عمله ومجال اختصاصه، ويمكن توزيع المهام بين أكثر من فرد، ولكن يجب تحديد مسؤول يتولى المتابعة والتنسيق الكامل مع باقي الأعضاء.



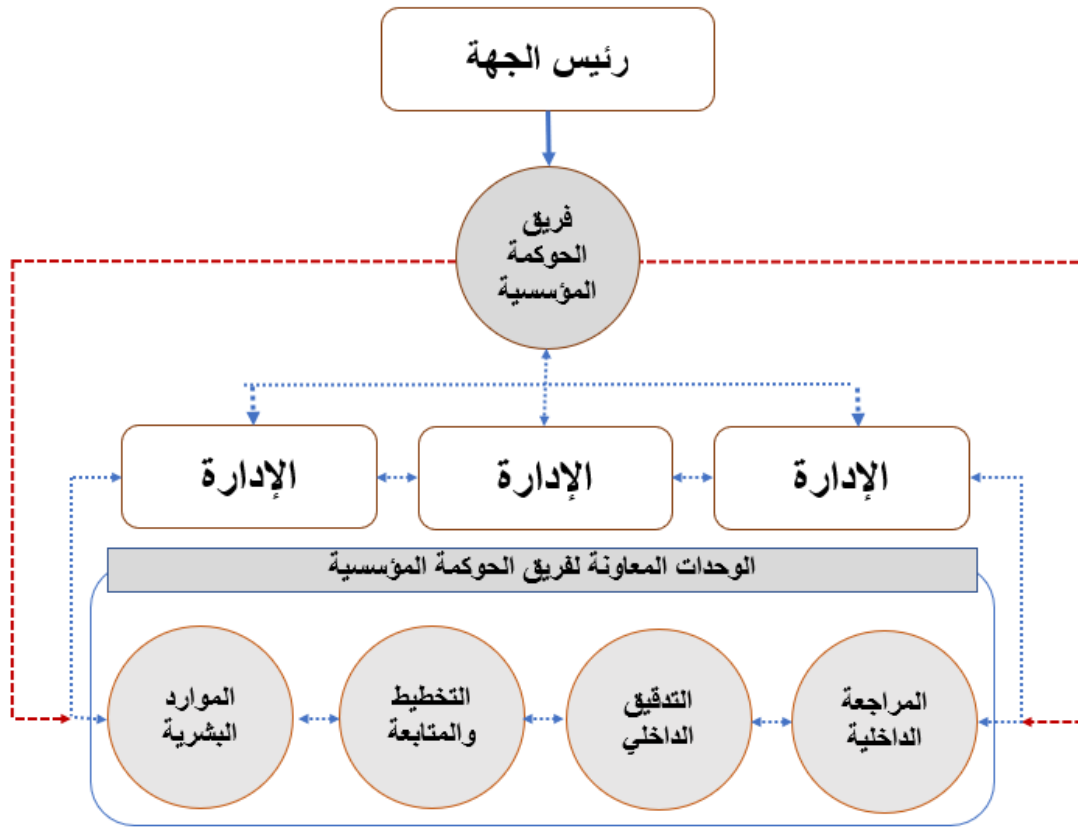
شكل 4: توزيع المهام على أعضاء الفريق.

### 3.7 تحديد السلطات والعلاقات التنظيمية مع الإدارات المختلفة بالجهة

يجب أن يتم تحديد السلطات والصلاحيات المناسبة لفريق الحوكمة المؤسسية، والتي تتلاءم مع المسؤوليات المحددة له وتصدر الجهة المعنية قراراً بتحديد نطاق الصلاحيات والعلاقات مع بقية الإدارات المختلفة بالجهة وبالرغم أن فريق العمل يتمتع بدرجة من الاستقلالية والتبعية لرئيس الجهة، إلا أن له عدد من العلاقات التنظيمية مع باقي الإدارات، مما يؤدي إلى انسياب الأعمال والعمليات والإجراءات والعلاقات بشكل سليم وسهل ومحدد، ويتشارك فريق العمل مع الإدارات الأخرى في عدد من المهام التي يتولى تنفيذها، ومن ثم يجب على تلك الإدارات التعاون في هذا الصدد من خلال:

- 3.7.1 تحديد مسؤول اتصال في كل قطاع أو إدارة للتواصل مع فريق الحوكمة المؤسسية.
- 3.7.2 إعطاء المعلومات اللازمة لصياغة الخطة التنفيذية للجهة لتطبيق البرنامج الوطني للحوكمة المؤسسية.
- 3.7.3 التعاون في تدريب العاملين في الإدارات المختلفة في مجال الحوكمة المؤسسية.
- 3.7.4 مراجعة جودة تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة المؤسسية في منظومة عمل الإدارات المختلفة.
- 3.7.5 توفير البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد تقرير حالة الجهة فيما يتعلق بتطبيق البرنامج الوطني للحوكمة المؤسسية.
- 3.7.6 دراسة التحديات التي تواجه تطبيق البرنامج الوطني للحوكمة المؤسسية بالجهة.

يتواصل فريق الحوكمة المؤسسية بكل الإدارات بشكل مباشر من أجل تطبيق الأنشطة الخاصة بالبرنامج الوطني للحوكمة المؤسسية، وتتضمن الأنشطة التدريب، والتوعية، وجمع البيانات، وإعداد التقارير، كما يعمل فريق الحوكمة المؤسسية بشكل مباشر مع إدارات المراجعة الداخلية والتدقيق الداخلي والتخطيط والمتابعة والموارد البشرية.



شكل 5: العلاقة بين فريق الحوكمة المؤسسية والإدارات المختلفة بالجهة.

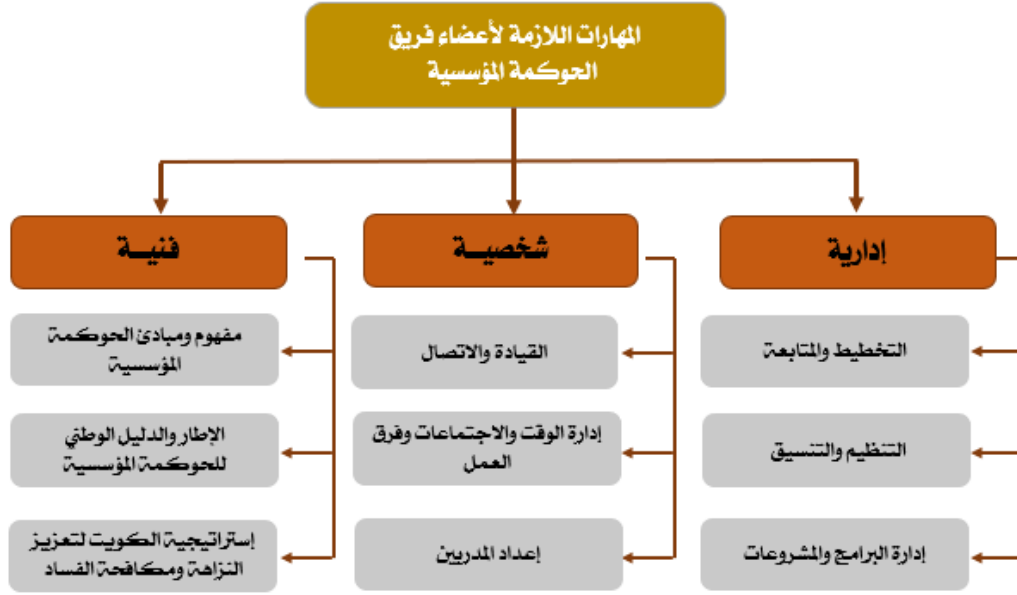
### 3.8 مكان عمل فريق الحوكمة المؤسسية

يخصص مكان مناسب في الجهة الحكومية، مجهز بالأدوات والأجهزة اللازمة لفريق الحوكمة المؤسسية ليكون بمثابة مقر لاجتماعات الفريق ومختبر للإبداع والتميز.

### 3.9 بناء قدرات فريق الحوكمة المؤسسية

يعد بناء القدرات وتدريب أعضاء فريق الحوكمة المؤسسية من العمليات التي تتسم بالاستمرارية، وذلك لأهمية الدور الذي يقوم به الفريق، والتي تستدعي العمل على وضع برنامج تدريبي متواصل على مدار العام، والعمل على الإعداد المستمر لبرامج تدريبية (متقدمة - متخصصة) في مجال الحوكمة المؤسسية،

بالإضافة إلى الاطلاع على التجارب الدولية المتميزة بالتنسيق مع الجهات المعنية بالتدريب وبناء القدرات، ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بعدد من المعارف والمهارات اللازمة لأداء الأعمال بالشكل المناسب.



شكل 6: معارف ومهارات فريق الحوكمة المؤسسية.

### 3.10 الاستمرارية المؤسسية لفريق الحوكمة

يعمل فريق الحوكمة المؤسسية على تعزيز النتائج الإيجابية التي يحققها في أداء الجهة، وذلك من خلال عدد من الخطوات:

3.10.1. تخصيص مكان يتصف بالاستمرارية لأعمال فريق الحوكمة المؤسسية، ويكون بمثابة مكان دائم مرجعي لكل أعمال الفريق.

3.10.2. إنشاء ذاكرة مؤسسية لفريق الحوكمة من خلال تصميم نظام متكامل لأرشفة أعمال الفريق والمخرجات بطريقة رقمية بحيث تدعم عمليات التواصل في الأداء ويحفظ أرشيف أعمال الفريق في مكتب الوكيل المساعد رئيس فريق الحوكمة المؤسسية.

3.10.3. تصميم منظومة تقارير متكاملة لأعمال الفريق كآلية لحفظ نتائج الأعمال، وتكون دورية (التقرير نصف السنوي والسنوي) ويعتمد من قبل رئيس الجهة ويعمم على كل القطاعات ويحفظ التقرير ضمن تقارير إنجاز الجهة.

3.10.4. إعداد تقرير نهائي للمهمة المكلف بها العضو من الفريق في حالة تغييره بعضو آخر، وذلك لضمان استمرار الأعمال.



3.10.5. دعم ثقافة التميز داخل الجهة والتي تمثل أحد المحاور الرئيسة الداعمة نحو التحول إلى استمرارية التغييرات الإيجابية المحققة في مجال الحوكمة المؤسسية، ونشر ثقافة التعلم المستمر والابتكار لتطوير الأداء في الجهة.

#### **4. صياغة خطة فريق الحوكمة المؤسسية**

#### 4.1 تمهيد

يقدم الدليل الدعم الفني والخطوات الإجرائية اللازمة لصياغة خطة عمل فريق الحوكمة المؤسسية بالجهة الحكومية، وتحديد المبادئ التوجيهية التي قد تساعد الجهة في تطبيق البرنامج الوطني للحوكمة المؤسسية.

#### 4.2 مفهوم وأهمية التخطيط لفريق الحوكمة المؤسسية

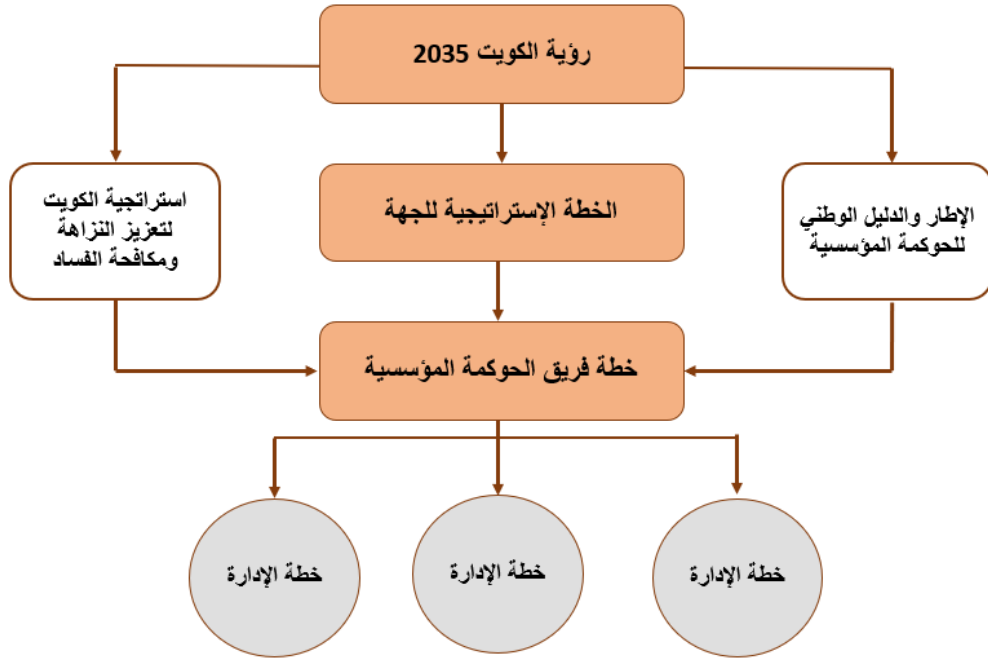
يقصد بالتخطيط العمليات والأنشطة المستمرة التي يقوم بها فريق الحوكمة المؤسسية من أجل دراسة الواقع العملي وتشخيصه وتحليله، لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتحديات المتوقعة، وأيضاً دراسة العوامل البيئية المتغيرة الداخلية والخارجية، ووضع السيناريوهات والبدائل وآليات التنفيذ. ويساهم التخطيط الفعال في تحقيق عدد من المزايا لفريق الحوكمة المؤسسية.



شكل 7: أهمية التخطيط لفريق الحوكمة المؤسسية.

#### 4.3 مصادر صياغة خطة فريق الحوكمة المؤسسية

يوظف فريق الحوكمة المؤسسية عدد من المصادر والتي تشكل المحاور الرئيسة لخطة العمل.



شكل 8: مصادر صياغة خطة فريق الحوكمة المؤسسية.

#### 4.4 خطوات صياغة خطة فريق الحوكمة المؤسسية

##### 4.4.1 تحديد احتياجات التطوير

تهدف هذه الخطوة إلى توصيف وفهم واقع الجهة الحكومية وكيف تعمل في الوقت الحالي، مما يعطي معلومات مهمة تساعد على تحديد أوجه التطوير المطلوبة، وتشكل عملية التوصيف حجر الزاوية في عملية التطوير، وتبدأ صياغة خطة بناء القدرات بعد تحليل نتائج مؤشرات الدليل الوطني للحوكمة المؤسسية، وتحديد الاحتياجات المؤسسية، وذلك لاختيار الأولويات التي يجب العمل عليها لتغيير الوضع الحالي للأداء المؤسسي إلى الوضع المرغوب فيه مستقبلاً، وترتكز العمليات الخاصة باختيار الأولويات على المجالات الأكثر احتياجاً والأكثر أهمية، والتي تؤدي إلى حدوث نقلة نوعية في الأداء المؤسسي لدعم الجهة الحكومية من أجل التطبيق الفعال لمبادئ الحوكمة المؤسسية.

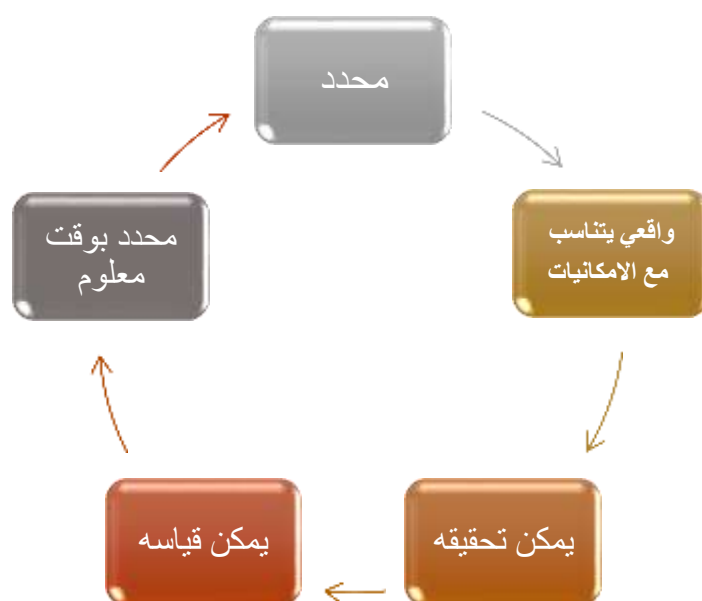
##### 4.4.2 وضع الأهداف الاستراتيجية والتنفيذية

تشكل الأهداف أساس الخطة وسير عملية التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات واتخاذ القرارات، كما تساعد صياغة الأهداف على تحديد الاتجاه المطلوب، وتتضمن خطة فريق الحوكمة المؤسسية أهداف استراتيجية طويلة المدى وأخرى متوسطة وقصيرة الأجل.

نوع الهدف	الوصف	مثال
الأهداف طويلة الأجل	هي الأهداف الاستراتيجية وقد تتصف ببعض المواصفات منها أنها عامة شاملة، وفي حالة الأهداف طويلة الأجل فإنها تحتاج إلى أطر عامة تجعلها تتم بدرجة من المرونة	80% من الإدارات بالجهة تطبق مبادئ الإفصاح والشفافية بنهاية عام 2025
الأهداف قصيرة الأجل (الأهداف التنفيذية)	ويقصد بها نتائج قريبة الأجل، وهي تتسم بالدقة والتحديد والوضوح وهي غالبا ما تكون أهداف (مرحلية)	15% من الإدارات بالجهة لديها سياسات وإجراءات واضحة ومطبقة لنشر البيانات الخاصة بها للجمهور والمستهدف بنهاية عام 2024

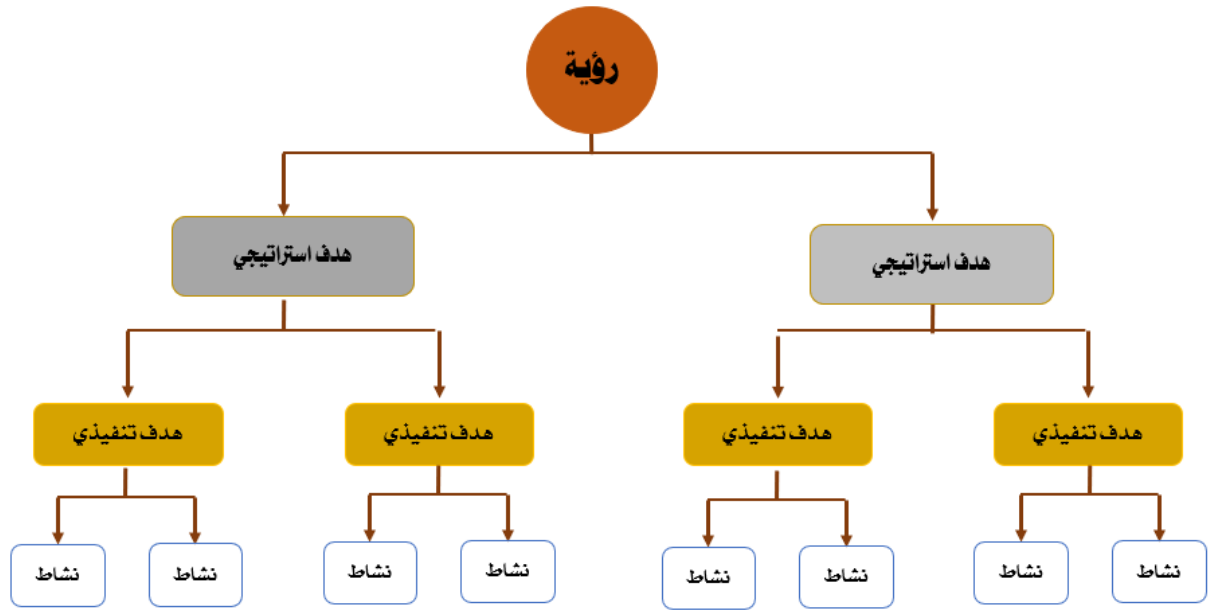
جدول 2: المدى الزمني لأهداف الخطة.

وتمثل الأهداف النتائج النهائية المطلوب تحقيقها خلال الفترة القادمة، لذا يجب أن تتصف بعدد من الخصائص.



شكل 9: خصائص الأهداف.

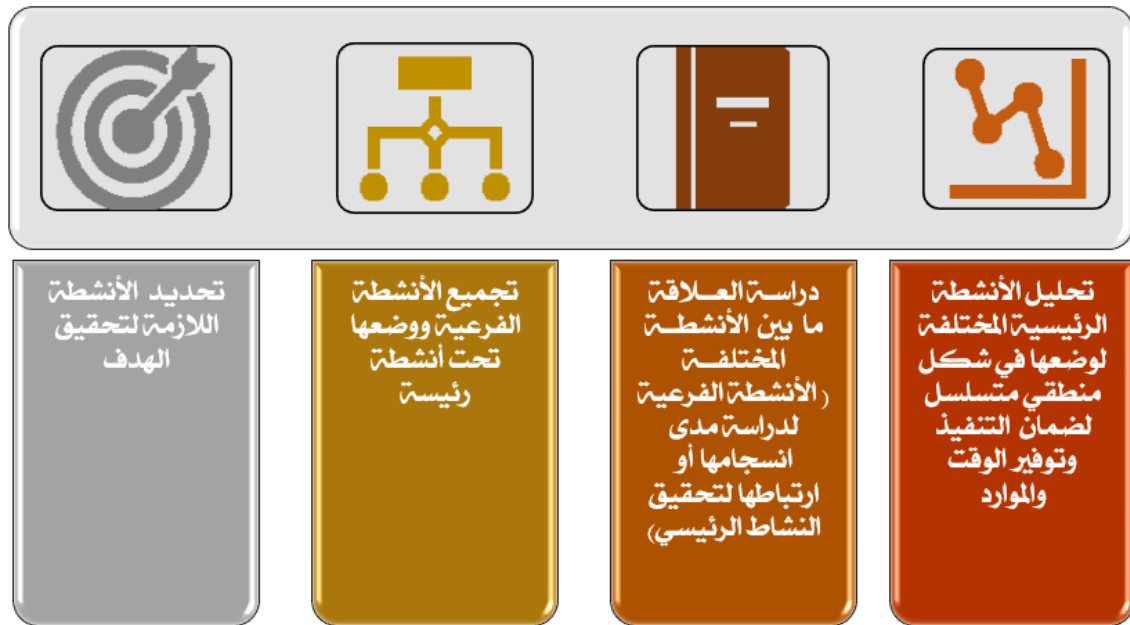
كما يجب أن تكون الأهداف مترابطة مع بعضها البعض، أي توجد علاقة منطقية وسببية بين الرؤية والأهداف الاستراتيجية والتنفيذية وكذلك الأنشطة.



شكل 10: العلاقة المنطقية بين مستويات الأهداف والأنشطة.

#### 4.4.3 تصميم الأنشطة

يضع فريق العمل الخطوات التنفيذية اللازمة لتحقيق الأهداف، ويجب أن تتصف بأنها مجدية وفعالة وتحقق الاستمرارية، وتعبّر الأنشطة عن أفعال تتم في فترة زمنية محددة، ويوجد أكثر من نشاط لتنفيذ الهدف. ويتم وضع الأنشطة بشكل متسلسل، ويتبع فريق الحوكمة المؤسسية عدد من الخطوات لصياغة الأنشطة.



شكل 11: خطوات صياغة الأنشطة.

ومثال على ذلك بناء قدرات العاملين بالجهة يستدعي عددا من الأنشطة مثل: تحديد الاحتياجات التدريبية، تحديد الموضوعات والمحاضرين، توفير التمويل اللازم، وتنفيذ وتقييم التدريب.

#### 4.4.4 وضع الخطة التنفيذية

تحدد خطة العمل الخطوات المحددة التي يجب اتخاذها لتحقيق الأهداف والغايات، وهي عبارة عن التسلسل المنطقي للأنشطة، يمكن أن تكون خطة العمل استراتيجية (طويلة الأجل) أو تكتيكية (قصيرة الأجل)، كما توضح خطط العمل الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد المسؤولية والميزانية والجداول الزمنية اللازمة والاحتياجات المادية والبشرية، وتجب الخطة التنفيذية على خمس تساؤلات رئيسية وهي :



شكل 12: تساؤلات الخطة التنفيذية.

توضع الأنشطة في تسلسل منطقي مع تحديد المسؤوليات والإطار الزمني وذلك باستخدام مصفوفة التخطيط ويوجد أشكال مختلفة للتعبير عن جدول التخطيط، ولكن أكثرها شيوعاً هو الشكل التقليدي الذي يحتوي على أعمدة رئيسية تعبر عن النشاط الرئيسي، الأنشطة الفرعية، مدة التنفيذ، تاريخ التنفيذ، المكان، المسؤول عن التنفيذ، عدد أيام التنفيذ موزعة على الأيام والأشهر والسنوات بشكل بياني.

السنة الثانية				السنة الأولى				مكان التنفيذ	المسؤول	الأنشطة	الأهداف
الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول				

جدول 3: مصفوفة التخطيط.

#### 4.4.5 تحديد الموازنة

يعتمد تقدير التكلفة الخاصة بالخطة التنفيذية على قياس تكاليف برامج مماثلة بالاعتماد على الخبرات الخاصة ببرامج ومشاريع مطبقة من قبل أو بالقياس على نماذج مشروعات أخرى تتماثل مع برامج ومشروعات الخطة، كما تعتمد عملية التقدير على آراء الخبراء في مجال التقديرات سواء من الجهات الحكومية أو الجهات الشريكة وصولاً إلى التقدير الدقيق، وتراعى تقديرات التكلفة المتغيرات الخاصة بالحالة الاقتصادية من منظور التوقعات العلمية، ويتم وضع الموازنة باستخدام النماذج المعتمدة بالجهة لوضع الموازنة والصادرة عن وزارة المالية.



## 5 . متابعة خطة عمل فريق الحوكمة المؤسسية

### 5.1 تمهيد

تعتبر عملية المتابعة من آليات الإدارة، وتعمل على مراقبة خطوات ومراحل تنفيذ الخطة، من خلال نظام دوري للرصد، بغرض التأكد من أن العمل يسير وفقاً لخطة العمل، وتحديد مدى تطورها بالخطة ومعالجة أي قصور في عملية التنفيذ وتهدف عملية المتابعة إلى التأكد من أن الخطة تسير في الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف والأغراض المحددة مسبقاً، وبخاصة تلك التي تتعلق بزمان وتكلفة وجودة التنفيذ.

### 5.2 أهمية عملية المتابعة

بعد التحقق من تطبيق مرحلة التخطيط والتنفيذ تأتي مرحلة عملية المتابعة أثناء التطبيق وترجع أهمية المتابعة لتطبيق الحوكمة المؤسسية بالجهة إلى:



شكل 13: أهمية منظومة متابعة خطة تطبيق الحوكمة المؤسسية.

### 5.3 خطوات متابعة خطة فريق الحوكمة المؤسسية

يجب أن تتم عملية المتابعة بطريقة منظمة بحيث تشمل جميع المستويات الإدارية بالخطة، ويساعد تحديد الهيكل التنظيمي للمتابعة على معرفة مصادر اتخاذ القرارات، وتتضمن تصميم نظام المتابعة لخطة فريق الحوكمة المؤسسية عدد من الخطوات:



شكل 14: خطوات تصميم نظام المتابعة.

### 5.3.1. تحديد البيانات المطلوبة لمتابعة التقدم في تحقيق الأهداف والأنشطة المنفذة: يجب تحديد نوع

البيانات المطلوبة لرصد التقدم في تحقيق الأهداف والأنشطة، من خلال تحديد العناصر المختلفة التي يتكون منها الهدف أو النشاط. ويوجد نوعين من البيانات: البيانات الكيفية والتي يتم جمعها عن طريق المقابلات "الفردية-الجماعية" أو الأسئلة المفتوحة أو الملاحظة، يتم تحليل البيانات بناء على المحتوى وتصنيف المعلومات (فمثلا ردود أفعال سلبية وإيجابية) والتعرف على الأمور المشتركة، والنوع الثاني البيانات الكمية وهذه البيانات يتم تجميعها عن طريق أسئلة مغلقة أو استقصاءات وتحليل عن طريق استخدام معاملات حسابية، ويجب أن يراعى عند تحديد البيانات الآتي:

5.3.1.1. أن تتكامل مع بعضها بحيث أن الإجابة عليها يساعد في تحديد التقدم بشكل دقيق.

5.3.1.2. عدم المبالغة في ذكر العديد من البيانات المطلوبة، لأن ذلك يحمل أعباء إضافية.

5.3.1.3. اختيار البيانات المتاحة والتي تدعم مفهوم مشاركة الأطراف المختلفة.

### 5.3.2. تحديد مصادر البيانات: تتنوع مصادر البيانات المطلوبة إلى مصادر أولية ومصادر ثانوية.

المصادر الأولية هي تلك المصادر التي يتم جمع البيانات منها بشكل مباشر من خلال المقابلة، أو الاستمارة أو الملاحظة. والنوع الثاني البيانات الثانوية، والتي يتم جمعها من مصادر لم تعد لغرض خطة الحوكمة المؤسسية بشكل مباشر، ولكن يمكن أن تستخدم في تجميع بيانات تساعد في دراسة وتحليل التقدم في تنفيذ الخطة.

5.3.3. تحديد أدوات جمع البيانات: يوجد العديد من الأدوات التي يمكن أن تستخدم في جمع البيانات منها (الاستمارة، المقابلات بكافة أنواعها، والملاحظة).

### 5.3.4. تحديد التوقيت الزمني لعمليات المتابعة: يقصد بزمان المتابعة التوقيت الذي ستظهر فيه

البيانات، ويتوجب على القائمين على نظام المتابعة أن يقوموا بجمعها وإعدادها من أجل اتخاذ القرارات المناسبة ويفضل أن يتم دراسة الإمكانيات المتاحة لدى الجهة وتوقيت تنفيذ الأنشطة المختلفة، حتى يتسنى تحديد توقيت عمليات جمع البيانات.

### 5.3.5. تحديد مسؤولية جمع البيانات: تتنوع مسؤولية جمع البيانات حسب الإمكانيات المتاحة

بفريق الحوكمة المؤسسية فإذا كان عدد الفريق مناسب فقد يخصص مسؤول للمتابعة، وفي حالة محدودية الموارد فإن عمليات جمع البيانات الخاصة بالمتابعة تصبح جزءا من مهام

عمل الفريق بشكل عام، ويتم عمل مصفوفة لعمليات المتابعة تشمل كل العناصر السابقة.

الأهداف الأنشطة	البيانات المطلوبة	مصادر البيانات	أدوات جمع البيانات	التوقيت	المسؤول
الأهداف					
الأنشطة					

جدول 4: مصفوفة متابعة خطة فريق الحوكمة المؤسسية بالجهة.

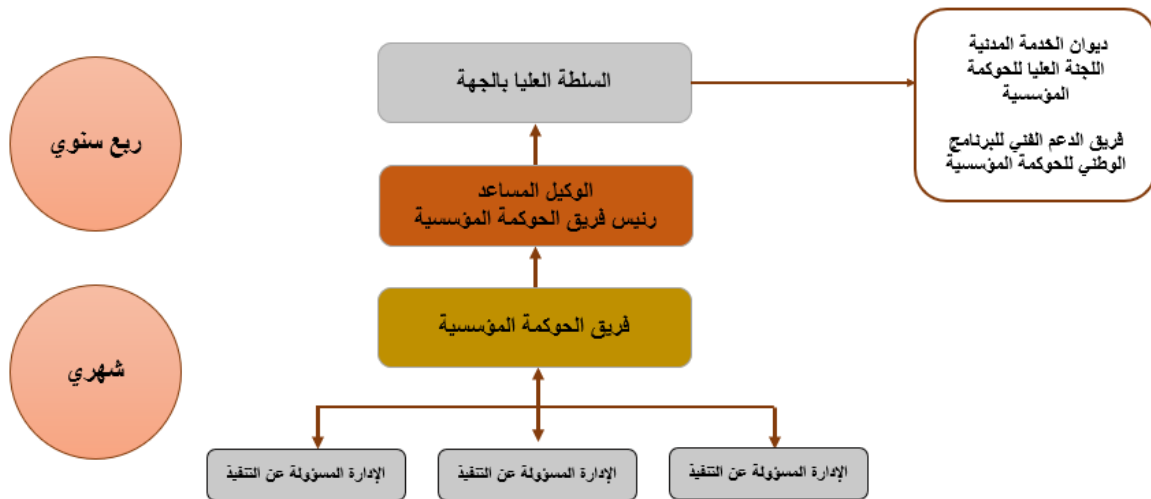
5.3.6. تحليل البيانات الخاصة بعمليات المتابعة: يعتبر تحليل وعرض البيانات هي الخطوة الثانية بعد تجميع هذه البيانات يقوم فريق الحوكمة المؤسسية "مسؤول المتابعة" بحصر وتصنيف البيانات وعرضها بطريقة مختصرة تساعد على فهمها وتحليلها ووصفها ومقارنتها بغيرها من العوامل، والخروج ببعض الإجابات الخاصة بموقف عمليات التنفيذ وتحقيق الأهداف وتساعد عمليات التحليل على تحديد الانحراف في عمليات التنفيذ والدروس المستفادة والخطوات المستقبلية المطلوبة لتعديل المسار ويمكن لفريق العمل توظيف التطبيقات المختلفة في عمليات عرض وتحليل البيانات مثل برنامج ميكروسوفت إكسل "Microsoft Excel".

5.3.7. إعداد وكتابة تقارير المتابعة: تعتبر التقارير أحد الأدوات الفعالة التي يستعين بها فريق الحوكمة المؤسسية والتقارير عبارة عن عرض موضوعي للبيانات والحقائق الخاصة بموضوع معين للتعريف به أو للبحث عن اتخاذ إجراء معين ويعتبر التقرير بهذا المعنى أداة اتصال مهمة وذلك لصعوبة الاتصال الشخصي في المنظمات الحديثة والحاجة إلى كم كبير من المعلومات لاتخاذ القرارات ويمكن تصنيف التقارير تبعا لعدة معايير.



شكل 15: معايير تصنيف التقارير.

5.3.8. تحديد مستويات وتوقيت تقارير المتابعة: تعد الإدارات المسؤولة عن تنفيذ خطة الحوكمة المؤسسية تقرير شهري يرفع لفريق الحوكمة المؤسسية، ويتولى فريق الحوكمة المؤسسية في جمع كافة التقارير وتحليلها وإعداد تقرير ربع سنوي يرفع للوكيل المساعد رئيس فريق الحوكمة المؤسسية لرفعه للسلطة العليا لإرساله لفريق الدعم الفني للحوكمة المؤسسية بديوان الخدمة المدنية وذلك لعمل تقرير مجمع بالجهات المختلفة ورفعة للجنة العليا للحوكمة المؤسسية بديوان الخدمة المدنية.



شكل 16: مستويات وتوقيت التقارير.

ويصمم فريق الحوكمة المؤسسية نماذج التقارير المناسبة، وفي ذلك يمكن أن يوظف النماذج الإرشادية الواردة بالدليل مرفق 1: نموذج استرشادي للتقرير الشهري وربع السنوي.

## 6. إدارة تحديات فريق الحوكمة المؤسسية

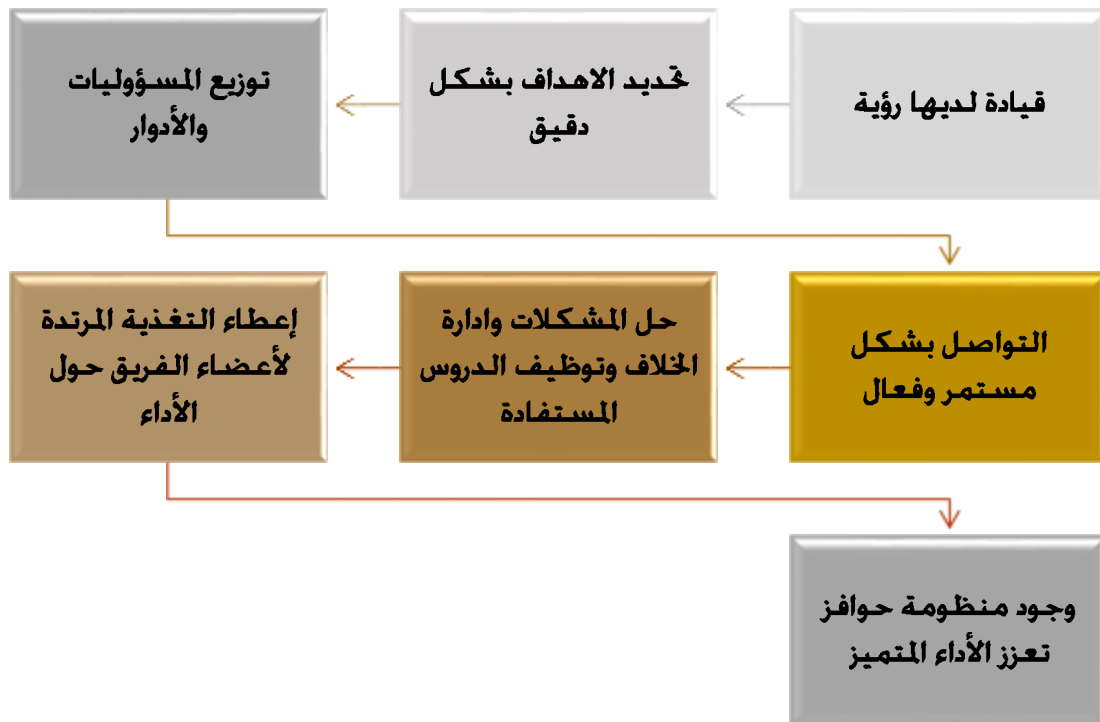
## 6.1 تمهيد

يواجه فريق الحوكمة المؤسسية عددا من التحديات نظرا لطبيعة الدور الذي يقوم به، وقد تتنوع تلك التحديات طبقا لطبيعة كل منظمة، وتأتي في مقدمة تلك التحديات كيفية بناء فريق الحوكمة المؤسسية وأن يعمل بأسلوب متطور يقدم نموذجا لبقية العاملين في الجهة، أيضا قد يتعرض الفريق لضغوط في محيط العمل نتيجة زيادة الأعباء الناتجة عن حجم المهام المكلف بها، وتمثل عملية إدارة التغيير وتقديم مفاهيم الحوكمة المؤسسية للجهة أحد التحديات التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار ويتم وضع آلية للتعامل مع مقاومة التغيير.

## 6.2 بناء فريق العمل

يمثل فريق الحوكمة المؤسسية مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد، ويتحمل كل فرد منهم مسئوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل ولدى كل المجموعة الانتماء الذي يساعدهم على سهولة الأداء والرضا عن هذا العمل كما يجب أن يعمل الفريق كوحدة متجانسة لها عدة سمات: الأولوية لتحقيق أهداف الفريق، الأعضاء شخصيات مؤثرة ذوي مهارات متنوعة، مساندة بعضهم البعض، والتحاور بصراحة ووضوح.

ويجب توفر عدد من العوامل التي تيسر أعمال الفريق وتحقيق الأهداف.



شكل 17: عوامل نجاح فريق العمل.

### 6.3 إدارة ضغوط العمل

تعرف ضغوط العمل بأنها الإجهاد الوظيفي الذي يؤدي إلى آثار سلبية على الفرد ومن ثم الجهة، وتعمل العديد من الجهات للحد أو التقليل من آثار ضغوط العمل المختلفة بشتى الطرق وتؤدي ضغوط العمل إلى تأثير مادي أو نفسي معنوي يأخذ أشكال مؤثرة على سلوك الفرد ويعيق توازنه ويؤدي إلى إحداث توتر عصبي أو قلق نفسي، يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل سليم تجاه المواقف المختلفة، وتنتج ضغوط العمل من مجموعة من المؤثرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد، والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد أثناء العمل، وتنتج ضغوط العمل بسبب بعض العوامل التي توجد في بيئة العمل أو لأسباب تعود للفرد نفسه ومنها:

- 6.3.1 **ضعف التواصل:** حيث يصعب نقل البيانات والمعلومات بين أفراد الفريق.
- 6.3.2 **انخفاض الروح المعنوية:** يشعر العامل بالعجز في حالة انخفاض الروح المعنوية تجاه العمل، مما يؤدي لانخفاض إنتاجيته.
- 6.3.3 **طريقة الإدارة:** يعتبر أسلوب الإدارة المتبع من أهم الأسباب المؤدية للشعور بالتوتر النفسي والوظيفي، وذلك بسبب ضعف أسلوب الإدارة.
- 6.3.4 **عبء المسؤوليات الوظيفية:** توزيع المهام بشكل غير عادل يعد سببا مساعدا في ضغوطات العمل، لأنها تمثل عبأ على عضو الفريق.
- 6.3.5 **بيئة العمل:** تسبب بيئة العمل غير المستقرة، مثل: الضوضاء، وقلة الخصوصية، أو عدم كفاية المرافق في زيادة الإجهاد أثناء العمل.

### إدارة ضغوط العمل

وتعني استخدام الطرق والمهارات من قبل الأفراد والجهات للتعامل مع مشكلات ضغوط العمل، وكيفية توظيفها واستثمارها بما يخدم أهداف الفرد والجهة التي يعمل بها.





شكل 18: أساليب التعامل مع ضغوط العمل.

#### 6.4 إدارة التغيير

يقصد بإدارة التغيير توجه الإدارة لتقديم أساليب عمل جديدة وتعيد ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي أو تقلل من عوامل التغيير السلبي، وتعكس إدارة التغيير كيفية استخدام أفضل الطرق لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة ومما لا شك فيه فإن التغيير يسبب القلق، وعدم التأكد، والضغط، فإن إدارة التغيير تتطلب مدخلا إداريا يختلف عن المدخل الإداري التقليدي، يكون قادرا على استخدام النظم والأساليب الحديثة الفنية والسلوكية والتي تساعد على إدارة التغيير بفاعلية ومعالجة المشكلات الفنية والإنسانية الناتجة عن التغيير وتحقيق التوازن الجديد للمنظمة.

ويجب أن يضع فريق الحوكمة المؤسسية رؤية شاملة حول تقديم التغيير في الجهة، من خلال نشر الوعي بالجهة حول الحاجة للتغيير، ويديرون المناقشات والحوارات مع الأشخاص المناسبين وفي الأوقات المناسبة، معتمدين في ذلك على المبادئ والمفاهيم الحديثة وحماهم للتغيير. ويتضمن تقديم التغيير للجهة عدد من الخطوات الأساسية.



شكل 19: خطوات مقترحة لإدارة التغيير.

## 7. قائمة المراجع

### 7.1. أولاً: المراجع باللغة العربية

- 7.1.1. الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية. (2019). الإطار الوطني لحوكمة الجهاز الإداري الحكومي بدولة الكويت. الكويت : الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية.
- 7.1.2. الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية. (2019). الدليل الوطني للحوكمة المؤسسية بالجهاز الإداري. الكويت : الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية.
- 7.1.3. أمانى المباركى، أحمد الفارس & شيخة النصار. (2017) ديوان المحاسبة.. دور رقابي فعال في تعزيز الحوكمة المؤسسية تحقيقاً لرؤية الكويت 2035، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر الحوكمة في دولة الكويت 10-11 أكتوبر. 2017 الكويت: ديوان المحاسبة.
- 7.1.4. محمد بن سعد أبو حيمد. (2020) أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين. المجلة العربية للنشر العلمي. Retrieved from <http://www.ajsp.net/> 631- 654. (21).
- 7.1.5. مسعد رضوان عبد الحميد. (2008). الإدارة المرتكزة على النتائج في المنظمات الحكومية في جمهورية مصر العربية. القاهرة : جامعة القاهرة: مركز دراسات وإستشارات الإدارة العامة.
- 7.1.6. مسعد رضوان عبد الحميد. (2018). الثقة في المنظمات العامة في الدول العربية المجلة العلمية - كلية التجارة - جامعة أسيوط. (64).

### 7.2. ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- 7.2.1. Altman, E. J., & Nagle, F. (2020). Accelerating Innovation Through a Network of Ecosystems: What companies can learn from one of the world's largest networks of accelerator labs. MIT Sloan Management Review (Summer 2020).
- 7.2.2. Asian Productivity Organization. (2017). Knowledge Productivity in the Public Sector: Enhancing knowledge work to improve effectiveness. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- 7.2.3. Barber, M. (N/A). Success Delivered: How Delivery Units make a difference for governments and the citizens they serve. Retrieved from [www.deliveryassociates.org](http://www.deliveryassociates.org)
- 7.2.4. Barber, M., Kihn, P., & Moffit, A. (2011). Deliverology: From Idea to Implementation. McKinsey on Government, 32-39.
- 7.2.5. European Commission Directorate-General for Communications Networks, C. a. (2013). A vision for public services. Brussel: European Commission Directorate-General for Communications Networks, Content and Technology;.
- 7.2.6. OECD. (2010). Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. Paris : OECD.

- 7.2.7. OECD. (2015). *Delivering from the Centre: Strengthening the Role of the Centre of Government in Driving Priority Strategies*. Paris: OECD Publishing.
- 7.2.8. OECD. (2017). *“Working with change. Systems approaches to public sector challenges”*. Paris : OECD Publishing.
- 7.2.9. Williams, M. J., Leaver, C., Mansoor, Z., Qarout, D., Bilous, A., Mundy, K., . . . Bel, S. (2020). *“Delivery Approaches to Improving Policy Implementation: A Conceptual Framework*. New York: Education Commission.
- 7.2.10. World Bank. (2021). *The Worldwide Governance Indicators (WGI) project*. Retrieved from World Bank: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#home>
- 7.2.11. World Economic Forum. (2021). *The Global Competitiveness Report* . (K. Schwab, Ed.) Switzerland.

## 8. النماذج الاسترشادية

## مرفق 1: نموذج استرشادي للتقرير الشهري والربع السنوي

### نموذج استرشادي للتقرير الشهري

شهر ..... 2024

اسم الجهة:

الإدارة:

مسؤول إعداد التقرير:

أولاً: التقدم في تحقيق الأهداف "في حالة أن الأهداف مخطط لها أن تظهر نتائجها خلال فترة التقرير"

الهدف	المخطط خلال الشهر	المحقق	ملاحظات

ثانياً: التقدم في تنفيذ الأنشطة

النشاط	المخطط خلال الشهر	المحقق	ملاحظات

ثالثاً: التحديات التي واجهت التنفيذ وآليات التغلب عليها

-----

رابعاً: توصيات عامة

-----

نموذج استرشادي للتقرير الربع السنوي

الفترة من ... إلى ... 2024

اسم الجهة:

فريق الحوكمة المؤسسية:

مسؤول إعداد التقرير:

أولاً: التقدم في تحقيق الأهداف "في حالة أن الأهداف المخطط لها أظهرت نتائجها خلال فترة التقرير"

الهدف	المخطط خلال الشهر	المحقق	ملاحظات

ثانياً: التقدم في تنفيذ الأنشطة

النشاط	المخطط خلال الشهر	المحقق	ملاحظات

ثالثاً: أهم الإنجازات

-----

رابعاً: التحديات التي واجهت التنفيذ وآليات التغلب عليها

-----

خامساً: توصيات عامة والدعم الفني المطلوب من فريق الدعم الفني للحوكمة المؤسسية بديوان الخدمة المدنية

-----

## مرفق 2: نموذج استرشادي لقرار تشكيل فريق الحوكمة المؤسسية

### قرار

رقم لسنة 2024

### وزير، وكيل

بعد الاطلاع على قانون الخدمة المدنية الصادر بمرسوم بالقانون رقم 15 لسنة 1979 في شأن الخدمة المدنية، ولائحته التنفيذية.

وعلى قرار مجلس الوزراء رقم 377 لسنة 2021 بشأن إحالة إطار والدليل الوطني للحوكمة المؤسسية للجهاز الإداري إلى ديوان الخدمة المدنية.

وعلى كتاب ديوان الخدمة المدنية رقم ..... لسنة ..... بشأن تشكيل فرق عمل الحوكمة المؤسسية بالجهات.

### تقرر الآتي:

### المادة الأولى

يشكل فريق عمل الحوكمة المؤسسية ب..... وتؤول تبعيته لقطاع مكتب "الوزير أو الوكيل" من:

1. \_\_\_\_\_ رئيس الفريق
2. \_\_\_\_\_ مقرر الفريق
3. \_\_\_\_\_ عضو الفريق

### المادة الثانية

يتولى السيد ..... الوكيل المساعد ..... الإشراف على أعمال الفريق والتوجيه وتقييم الأداء وينوب عنه أ. .... منسق عام الفريق في حضور الاجتماعات أو تمثيل الفريق.

### المادة الثالثة

يتولى الفريق تنفيذ المهام التالية:

- وضع خطة تطبيق الحوكمة المؤسسية بالجهة والتنسيق مع ديوان الخدمة المدنية، فيما يخص عمليات بناء القدرات وتنفيذ الأنشطة اللازمة.



- تنفيذ ورش عمل وبرامج تدريبية لبناء قدرات العاملين بالجهة .....، وتصميم الأدلة الإرشادية اللازمة لتنفيذ البرنامج الوطني للحوكمة المؤسسية.
- تنفيذ عمليات مراجعة أداء الجهة في ضوء مؤشرات الحوكمة المؤسسية الواردة بالدليل الوطني للحوكمة المؤسسية، وتحديد مناطق التطوير المطلوبة وخطة العمل اللازمة لتحسين الأداء.
- دعم المبادرات المتميزة داخل الجهة ..... التي تحفز بيئة الابتكار والتميز في المجالات المتعلقة بتحسين أداء الجهة في مجال الحوكمة المؤسسية.
- إعداد التقارير اللازمة ورفعها للمستويات الإدارية المختلفة حول التقدم في تنفيذ برنامج الحوكمة المؤسسية بالجهة .....
- تصميم وتنفيذ عمليات تقييم ورصد مخرجات تطبيق البرنامج الوطني للحوكمة المؤسسية بالتعاون مع الإدارات المعنية والقطاعات، وتنفيذ استطلاعات الرأي للمستفيدين.
- يتواصل أعضاء الفريق مع الإدارات المختلفة للحصول على البيانات وتنفيذ الأنشطة الخاصة لتطبيق البرنامج الوطني للحوكمة المؤسسية، وتقديم الإدارات الدعم اللازم.

#### المادة الرابعة

يمنح فريق الحوكمة المؤسسية التفرغ اللازم طبقاً لخطة العمل ربع السنوية المعتمدة من السيد رئيس الفريق للقيام بالمهام المكلف بها، ويجوز أن تزيد عدد الأيام طبقاً لحاجة المهام ولمستجدات عمليات التنفيذ.

#### المادة الخامسة

يخصص مكان مناسب لعمل الفريق، على أن يتم تجهيزه بكافة الأدوات اللازمة ليكون بمثابة مقر لاجتماعات الفريق ومختبر للإبداع والتميز.

#### المادة السادسة

يعمل بهذا القرار من تاريخ صدوره، وعلى الجهات المختصة تنفيذه.

صدر بتاريخ / / 2024

وزير / وكيل