



# البرنامج الوطني للحكمة المؤسسية

دليل العمل الإجرائي لفريق الحوكمة  
المؤسسية بالجهاز الإداري الحكومي

الإصدار الأول □

يناير 2024

شركاء في اعداد الدليل



## **كلمة ديوان الخدمة المدنية**

تعتبر الحكومة 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 للحكومة المؤسسة) تأسيساً على تكليف مجلس الوزراء له بتفعيل الإطار والدليل الوطني للحكومة المؤسسة اللذان أعدتهما الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية وصادر قرار مجلس الوزراء رقم (377) بتاريخ 8/4/2021 بتكليف ديوان الخدمة المدنية بالتنسيق مع الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية في تنفيذها وتطبيقها على الجهاز الإداري.

ويأتي دليل العمل الإجرائي لفريق الحكومة المؤسسة بالجهات الحكومية لشرح الخطوات العلمية والتطبيقية لتشكيل الفرق كمرحلة أولى يتضمنها الإطار المؤسسي لها والاختصاصات وأآلية 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 الحكومة المؤسسة وتصميم الأدلة الإجرائية والإرشادية هي المرحلة الثانية من تنفيذ البرنامج الوطني للحكومة المؤسسة.

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

## **توثيق الدليل**

أعد ديوان الخدمة المدنية بدولة الكويت "دليل العمل الإجرائي لفريق الحكومة المؤسسة بالجهاز الإداري الحكومي" في عام 2022م بالتعاون مع الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية والهيئة العامة لمكافحة الفساد (نزاهة)، كأحد أدوات تطبيق البرنامج الوطني للحكومة المؤسسة، 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 الحكومة المؤسسة بالجهاز الإداري الحكومي - الإصدار الأول - ديوان الخدمة المدنية - الكويت.**

## إجراءات التسجيل في قائمة المستخدمين للدليل والتعليق عليه

	<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

شكل12: تساؤلات الخطة التنفيذية.....	31
شكل13: أهمية منظومة متابعة خطة تطبيق الحكومة المؤسسية .....	33
شكل14: خطوات تصميم نظام المتابعة.....	33
شكل15: معايير تصنيف التقارير.....	36
شكل16: مستويات وتوقيت التقارير.....	36
شكل17: عوامل نجاح فريق العمل .....	38
شكل18: أساليب التعامل مع ضغوط العمل .....	40
شكل19: خطوات مقترنة لإدارة التغيير .....	41

#### **قائمة الجداول**

جدول1: مقارنة بين فريق الحكومة المؤسسية وفرق العمل التقليدية والوحدات التنظيمية.....	13
جدول2: المدى الزمني لأهداف الخطة .....	28
جدول3: مصفوفة التخطيط .....	31
جدول4: مصفوفة متابعة خطة فريق الحكومة المؤسسية بالجهة .....	35

## ١. مقدمة الدليل (مدخل لفاهيم الحكومة)

## 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 للوظيفة 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 - إضافةً لذلك - زرع ثقافة جديدة في عمق تلك المنظمات تساعدها على فهم الواقع المستجد والأدوار التي اختللت، حيث لم تعد تلك الأجهزة العامة معنية فقط بتقديم الخدمات، ولكن أيضاً 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، وتكون 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.

يشكّل 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 والمتانة المؤسسية، وتحديد الأولويات في مجال تقديم الخدمات ودعم الشفافية والمساءلة من أجل مكافحة الفساد، ودعم إشراك المجتمع على نحو فعال.

## 1.2 مفهوم الحكومة المؤسسية

تساهم الحكومة في تحقيق التنمية المستدامة والرفاهية للمجتمع وتتنوع التعريفات المطروحة للمفهوم، وفي ضوء تلك التعريفات يمكن وضع تعريف إجرائي للحكومة في سياق الجهاز الإداري بالدولة بأنها "مجموعة الأطر التشريعية والمؤسسية الأخلاقية التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء لتحقيق رؤية ورسالة المنظمة، وتعتبر الحكومة نتيجة نهائية لعمليات متعددة الأوجه وطويلة الأمد يجب التخطيط لها جيداً وتنفيذها بعناية، وأن توفر القناعة لدى القائمين على المؤسسات الحكومية بالتأثير 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 المراجعات الدولية في أدبيات الحكومة إلى عدد من المبادئ المتعلقة بالحكومة 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 لحكومة الجهاز الإداري الحكومي بدولة الكويت. الكويت.

- الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية. (2021). الدليل الوطني لحكومة المؤسسية بالجهاز الإداري. الكويت : الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية.

### **1.3 تطبيق الحكومة المؤسسية في الجهاز الإداري الحكومي**

- تمثل مبادئ الحكومة المؤسسية أحد الركائز الهامة لتحقيق الفعالية ورضا المواطن، وتوفير بيئة ممكنة تساعده في تحقيق عدد من الأوضاع الإيجابية ومنها:
- 1.1.1. ترشيد عملية اتخاذ القرار واستثمار الإمكانيات المتاحة وتقليل المسؤولية ومكافحة الفساد الإداري وتعزيز النزاهة والشفافية في القطاع العام.
  - 1.1.2. منح حق الاطلاع على المعلومات والشراكة 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 الحكومة المؤسسية الحماية للأفراد، فهي القواعد التي توجههم لطريقة التصرف الصحيحة بغض النظر عن جميع الظروف المحيطة بهم.

### **1.4 الإطار القانوني والتشريعي لتطبيق الحكومة**

- 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 الحكومة 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 المعنى 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 الحكومة المؤسسية بأهمية آليات تطبيق مفهوم ومبادئ الحكومة المؤسسية.
- 1.6.2 أن تطبق الجهات الحكومية مبادئ الحكومة المؤسسية بمنهجية علمية.
- 1.6.3 أن يكون هناك نظام مؤسسي فعال لآليات تطبيق مبادئ الحكومة المؤسسية بالجهات الحكومية.
- 1.6.4 إعطاء المواطن حق المشاركة في التعبير عن الرأي في الخدمات الحكومية ويكون واعي وممكّن من حقوقه.

## **1.7 مستخدمو الدليل**

يستهدف الدليل أعضاء فرق الحكومة 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 الحكومة المؤسسية واحتياصاتها والعاملين بها.
- 1.9.2 تلقي فريق العمل برنامج بناء قدرات متخصص في مجال الحكومة المؤسسية وآليات التطبيق.
- 1.9.3 ينفذ فريق الحكومة المؤسسية جلسات تعريفية للعاملين بالجهة حول مبادئ وآليات تطبيق الحكومة المؤسسية.
- 1.9.4 يطبق فريق العمل العمليات الخاصة بمراجعة مدى تحقيق معايير تطبيق مبادئ وآليات الحكومة المؤسسية.
- 1.9.5 يضع فريق العمل خطة تنفيذية لتطوير أداء الجهة الحكومية في ضوء تحليل نتائج عملية المراجعة.
- 1.9.6 يتبع الفريق تنفيذ الخطة ويعد تقرير كل ربع سنة يقدم لرئيس الجهة وذلك لرفعه للجنة العليا الخاصة بالحكومة المؤسسية بديوان الخدمة المدنية.

## **2. الرؤية والرسالة ومتطلبات التطبيق الفعال**

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

يرتكز تطبيق البرنامج الوطني للحكومة المؤسسية بالجهات الحكومية على منظومة فرق العمل المدارة ذاتيا "Task Forces" ، والتي تشكل أداة مهمة تتصف بالمرؤنة 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 تمكّنهم من أداء المهام الموكّلة إليهم بكماءة، وتضع عدد من النتائج المستهدفة والتي يجب أن تنجذب في إطار زمني محدد، وتخالف فرق العمل الذاتية عن فرق العمل التقليدية التي تنشأ لأغراض معينة شبيهة بعمل اللجان بأنها متتجددة في الأفكار وأاليات العمل.

يعتمد نموذج فريق الحكومة المؤسسية على استخدام فرق العمل المدارة ذاتيا، والتي تمثل منهاجا علميا يستخدمه العديد من الدول لإحداث نقلة نوعية، حيث تتمتع تلك الفرق بصلاحيات تمكّنها من التصرف بمرؤنة 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 الحكومة المؤسسية بالمقارنة بفرق العمل التقليدية والوحدات التنظيمية الثابتة "جدول 1: مقارنة بين فريق الحكومة المؤسسية وفرق العمل التقليدية والوحدات التنظيمية".

الوحدات التنظيمية	فرق العمل التقليدية	فريق الحكومة المؤسسة	محور المقارنة
مهام ومسؤوليات تتصرف بالاستدامة المؤسسية	مهمة محددة ذات نطاق محدود	ادارة العمليات الخاصة بتطبيق الحكومة المؤسسة بالجهة.	الهدف
طبقاً لمسؤوليات الوحدة التنظيمية والهيكل التنظيمي	يتوقف على طبيعة المهمة المصاغة في قرار التشكيل	10.7 أعضاء من الوحدات التنظيمية المختلفة (الادارة الفنية المتخصصة للجهة (تعليم: مدرس - صحة: طبيب - ...)، ادارة التخطيط، الادارة المالية والشئون الإدارية، ادارة الموارد البشرية، ادارة العلاقات العامة، الرقابة الداخلية، التدقير الداخلي، ادارة المخاطر.	التشكيل
طبقاً للهيكل التنظيمي للوحدة	حسب قرار التشكيل	قيادة عليا "وكيل مساعد".	القيادة
- الاعتماد على الوصف الوظيفي. - الاتصال يتم من خلال العلاقات التنظيمية الرئيسية "من خلال الرئيس الأعلى".	الاتصال بالوحدات التنظيمية في حدود قرار التشكيل	الاتصال بكل الوحدات التنظيمية بالجهة بشكل مباشر.	نطاق العمل والصلاحيات
التعليمات البيروقراطية وقواعد العمل الثابتة.	المسؤوليات المحددة بقرار تشكيل الفريق	- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها. - تشجيع المبادرات وتقديم الاقتراحات.	د汪ع العمل

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

جدول 1 : مقارنة بين فريق الحكومة المؤسسة وفرق العمل التقليدية والوحدات التنظيمية.

## **2.2 أهمية الرؤية والرسالة لفريق الحكومة المؤسسة**

تمثل الرؤية والرسالة أحد العناصر الهامة والجوهرية الالزمة لأي كيان تنظيمي، ومن ثم يجب الحرص على صياغتهما بشكل جيد، حيث يجب أن يكون لفريق الحكومة المؤسسة رؤية استراتيجية ورسالة واضحة ومميزة تدعم أهداف الفريق، وتساعده 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 الحكومة المؤسسة**

### **الرؤية**

خدمات حكومية تتصف بالنزاهة  
والشفافية لتحقيق رضا المواطن

تصاغ الرؤية في نص مكتوب بياجاز ووضوح، وتضع تصوراً للغاية من وجود فريق الحكومة المؤسسة وما يرغب أن يكون عليه ويريد تحقيقه في المستقبل وتساعد الرؤية في التركيز على ما يجب فعله وتمكن الآخرين نظرة حول اهتمامات فريق العمل ومجال عمله، وتعتبر مصدر الهم للعاملين بالفريق لتحقيق مستويات عالية من المهنية والالتزام والاجتهاد.

## **2.4 رسالة فريق الحكومة المؤسسة**

### **الرسالة**

يلتزم فريق الحكومة المؤسسة 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 الحكومة في مجال  
الخدمات الحكومية وتوعية المجتمع.

يجب أن يكون لفريق الحكومة المؤسسة 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 مرجعاً أساسياً في تنفيذ الأنشطة وضابطاً للأعمال المختلفة.

## **2.5 القيم الأساسية لفريق الحكومة المؤسسة**

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 المشكلة للفريق، كما يتطلب فريق العمل قيادة لديها رؤية استراتيجية توفر البيئة الملائمة لأعضاء الفريق وتضع خطة داعمة لتفعيل مبادئ الحوكمة المؤسسية.

### **٣. آلية عمل فريق الحكومة المؤسسة**

### **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 المراجعات الخاصة بالإطار التشريعي وكذلك فلسفة تصميم الفريق وأالية عمله.

### **3.2 مراجعات فريق الحوكمة المؤسسية بالجهاز الإداري**

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

- 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، وقرار 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 الالازمة 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، ويختصر بعدد من المهام.



شكل 2: مهام فريق الحكومة المؤسسية.

- 3.4.1. مراجعة الإطار والدليل الوطني للحكومة المؤسسيّة:** يراجع الفريق مكونات الإطار والدليل الوطني للحكومة المؤسسيّة، ويحدد الخطوات اللازمّة لتطبيّق مبادئ وأليات الحكومة المؤسسيّة بالجهة، ويتبع الفريق الخطوات الـ ستـ شـادـيـة لـ إـجـرـاء عمـلـيـات التـقيـيم المؤسسي للحكومة بالجهة وتحديد الفجوات في الأداء ووضع خطة التطوير اللازمّة.
- 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 المعايشة القصيرة لبعض التجارب الناجحة. ويضع الفريق خطة عمل متكاملة لمراجعة التشريعات اللازمّة سواء بالاقتراح أو التعديل، وذلك للمساهمة في توفير إطار مرجعي قانوني لتطبيّق مبادئ الحكومة وأيضاً ضمان العدالة والاستدامة.
- 3.4.3. التنسيق والتواصل مع الجهات المعنية بالحكومة المؤسسيّة:** يتولى الفريق الاتصال بديوان الخدمة المدنية لتحديد أوجه الدعم الفني التي يمكن أن تساعد الجهة مثل البرامج التدريبية والأدلة الارشادية، كما يتواصل فريق العمل مع الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية لدراسة إمكانية إدراج برامج لتطوير الحكومة المؤسسيّة الخاصة بالجهة في خطة التنمية، ويراجع الفريق الخطة التنفيذية لل استراتيجية الوطنية لكافحة الفساد لتحديد آليّة استفادة الجهة من الأنشطة المطروحة بالاستراتيجية بالتنسيق مع الهيئة العامة لكافحة الفساد "نزاهة".

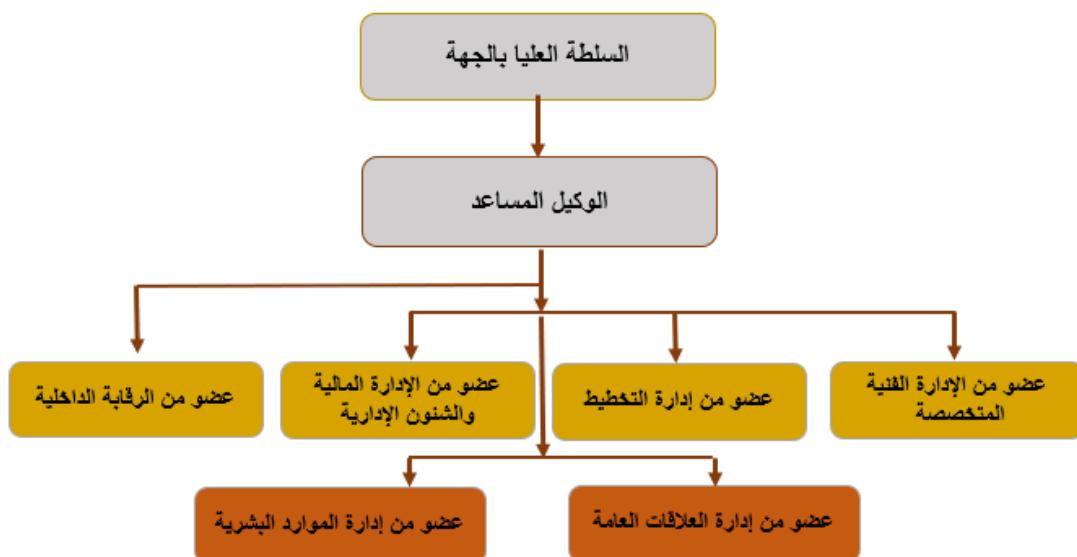
- 3.4.4. متابعة تطبيق خطة التطوير:** يضع فريق العمل نظام للمتابعة والتأكد من مدى التزام كافة الإدارات في الجهة بتنفيذ خطة التطوير، ويجمع فريق العمل البيانات الازمة حول معدلات الإنجاز لتحديد فجوات الأداء، ووضع المقترنات الازمة لمعالجة أوجه القصور، ويعد الفريق التقارير الازمة لرفعها للمستويات الأعلى.
- 3.4.5. دعم ثقافة وممارسات الحكومة المؤسسية:** يخطط الفريق لتغيير ثقافة العاملين بالجهة، وكذلك المجتمع نحو أهمية تبني ثقافة الحكومة "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 تعليم 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 للحكومة:** يصمم الفريق بالاعتماد على الإطار والدليل الوطني للحكومة المؤسسية، وبالتنسيق مع الخبراء المعنيين وبناء على الخبرات الدولية والمحليه في هذا الصدد - الدليل الإجرائي للحكومة المؤسسية بالجهة، ويمثل الدليل الإجرائي مدخلاً مهماً لوضع خارطة طريق للمؤسسات الحكومية، من أجل وضع خطتها الاستراتيجية لتحقيق الحكومة 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 بالحكومة المؤسسية داخل الجهة، من خلال جمع وتحليل وترجمة الممارسات الدولية المتميزة في مجال الحكومة ونشرها بالجهة، وعمل مسابقات في مجال الحكومة للإدارات التي حققت تقدماً ملحوظاً في مجال التطبيق.
- 3.4.7. رصد وتحليل المؤشرات الوطنية والدولية الخاصة بالحكومة المؤسسية المتعلقة بالجهة:** يتولى الفريق تحليل ومراجعة المؤشرات الدولية الخاصة بالحكومة المؤسسية بالجهة، وكذلك إجراء المقارنات الازمة لتحديد أوجه التطوير المطلوبة لتحسين مرتبة دولة الكويت بالمؤشرات، وكذلك إجراء المسح والدراسات الازمة من أجل تطوير الحكومة في الجهة، ويتوالى جمع البيانات الخاصة بتلك المؤشرات وإصدار تقرير دوري (ربع سنوي) عن التقدم الحادث في أداء الجهة فيما يتعلق بمؤشرات الحكومة المؤسسية. مرفق 1 : نموذج استرشادي "التقرير الشهري والربع سنوي" .

### 3.5 نموذج قرار تشكيل فريق الحكومة المؤسسية

يشكل فريق الحكومة 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 الحكومة المؤسسية.

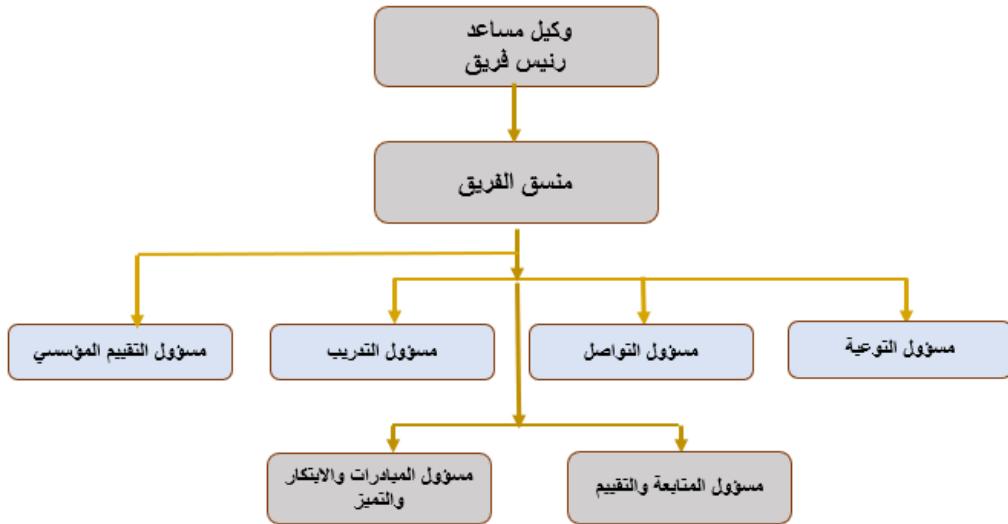
### 3.6 الهيكل التنظيمي لفريق الحكومة المؤسسية

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



شكل 3: الهيكل التنظيمي لفريق الحكومة المؤسسية.

ويتم توزيع المهام على أعضاء الفريق بحيث يتولى كل فرد مسؤولية 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.



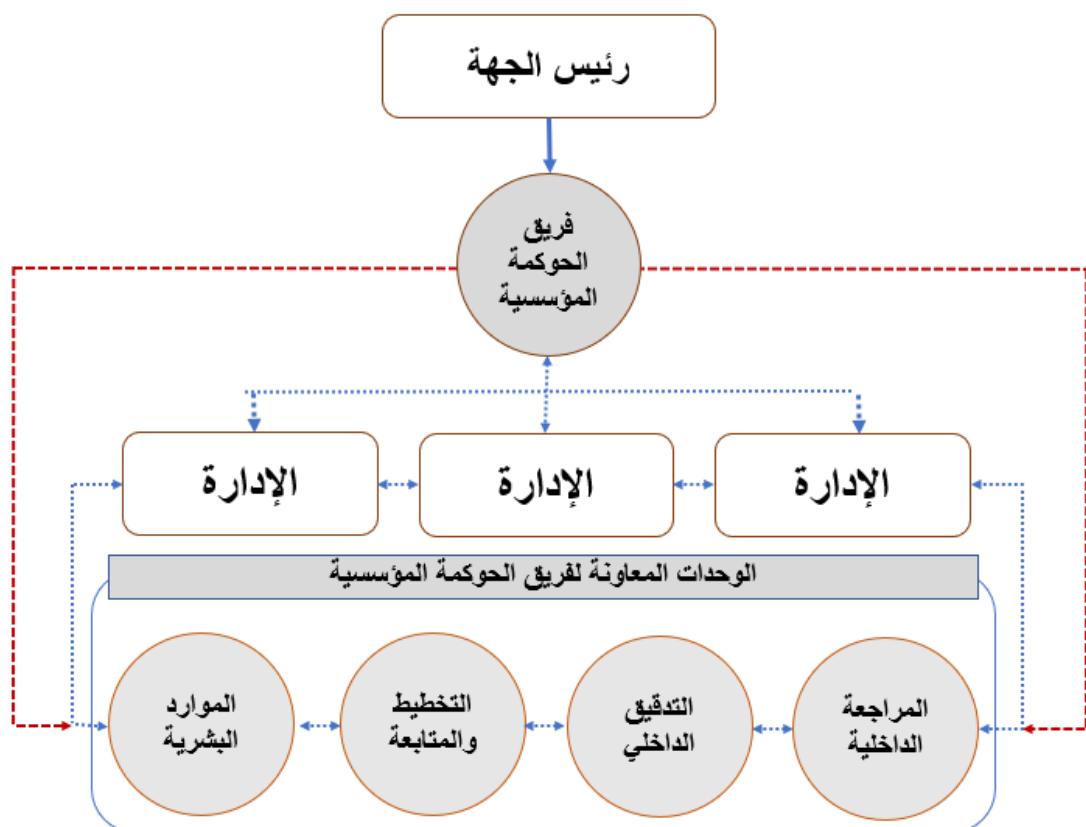
شكل 4: توزيع الهام على أعضاء الفريق.

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

يجب أن يتم تحديد السلطات والصلاحيات المناسبة لفريق الحكومة المؤسسية، والتي تتلاءم مع المسؤوليات المحددة له وتصدر الجهة المعنية قرار بتحديد نطاق الصلاحيات والعلاقات مع بقية الإدارات المختلفة بالجهة وبالرغم أن فريق العمل يتمتع بدرجة من الاستقلالية والتبغية لرئيس الجهة، إلا أن له عدد من العلاقات التنظيمية مع باقي الإدارات، مما يؤدي إلى انسياط الأعمال والعمليات والإجراءات والعلاقات بشكل سليم وسهل ومحدد، ويشارك 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 الحكومة المؤسسية.
- 3.7.2. إعطاء المعلومات اللازمة لصياغة الخطة التنفيذية للجهة لتطبيق البرنامج الوطني للحكومة المؤسسية.
- 3.7.3. التعاون في تدريب العاملين في الإدارات المختلفة في مجال الحكومة المؤسسية.
- 3.7.4. مراجعة جودة تطبيق مبادئ وأليات الحكومة المؤسسية في منظومة عمل الإدارات المختلفة.
- 3.7.5. توفير البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد تقرير حالة الجهة فيما يتعلق بتطبيق البرنامج الوطني للحكومة المؤسسية.
- 3.7.6. دراسة التحديات التي تواجه تطبيق البرنامج الوطني للحكومة 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 والتحقيق والمتابعة والموارد البشرية.



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

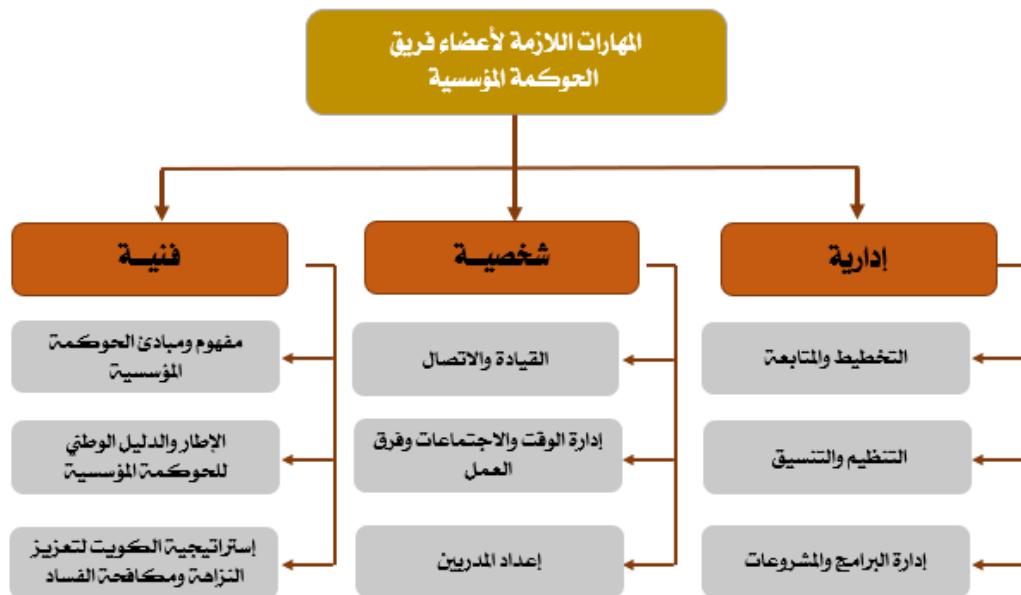
### 3.8 مكان عمل فريق الحوكمة المؤسسية

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 (متقدمة) 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 الاعمال 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 تقريرنهائي للمهمة المكلفت 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 الرئيسية 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**

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

#### 4.2 مفهوم وأهمية التخطيط لفريق الحكومة المؤسسية

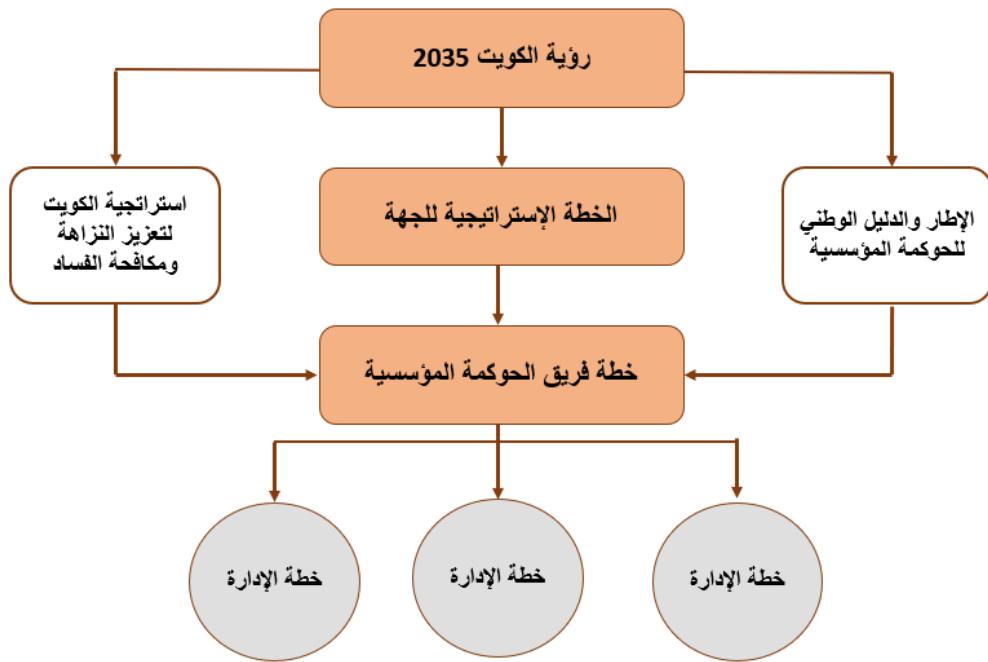
يقصد بالتخطيط العمليات والأنشطة المستمرة التي يقوم بها فريق الحكومة المؤسسية من أجل دراسة الواقع العملي وتشخيصه وتحليله، لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتحديات المتوقعة، وأيضا دراسة العوامل البيئية المتغيرة الداخلية والخارجية، ووضع السيناريوهات والبدائل وآليات التنفيذ. ويساهم التخطيط الفعال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



شكل 7: أهمية التخطيط لفريق الحكومة المؤسسية.

#### 4.3 مصادر صياغة خطة فريق الحكومة المؤسسية

يوظف فريق الحكومة المؤسسية عدد من المصادر والتي تشكل المحاور الرئيسية 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 الخطة 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 للحكومة 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 احتياجًا والأكثر أهمية، والتي تؤدي إلى حدوث نقلة نوعية في الأداء المؤسسي لدعم الجهة الحكومية من أجل التطبيق الفعال لمبادئ الحوكمة المؤسسية.

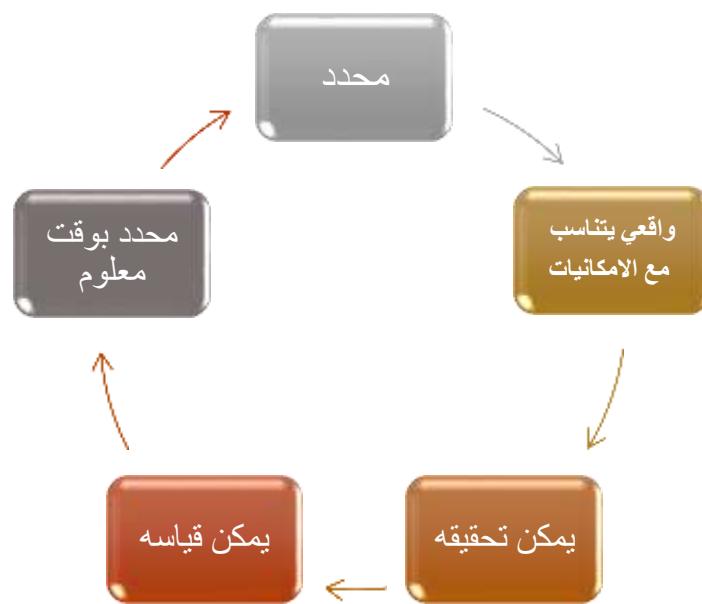
##### 4.4.2 وضع الأهداف الاستراتيجية والتنفيذية

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.

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

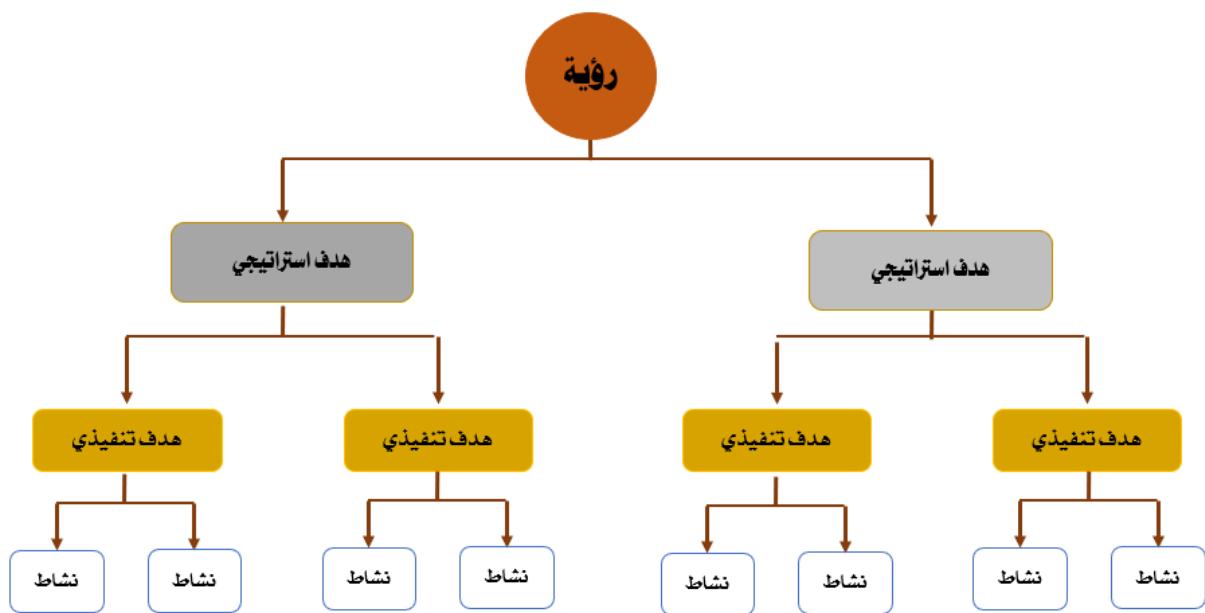
جدول 2: المدى الزمني لأهداف الخطة.

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 الالازمة لتحقيق الأهداف، ويجب أن تتصف بأنها مجدية وفعالة وتحقق الاستمرارية، وتعبر 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 عدداً من الأنشطة مثل: تحديد الاحتياجات التدريبية، تحديد الموضوعات والمحاضرين، توفير التمويل اللازم، وتنفيذ وتقدير 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 الضرورية لتحقيق الأهداف وتحديد المسؤلية والميزانية والجدول الزمني اللازم والاحتياجات المادية والبشرية، وتجيب الخطة التنفيذية على خمس تساؤلات رئيسية وهي :

ماذا سوف يتم عمله؟

أين سيتم عمله؟

متى سيتم عمله؟

كيف سيتم عمله؟

من المسؤول؟

شكل 12: تسلسل الأسئلة التنفيذية.

توضع الأنشطة في تسلسل منطقي مع تحديد المسؤوليات والإطار الزمني وذلك بإستخدام مصفوفة التخطيط ويوجد أشكال مختلفة للتعبير عن جدول التخطيط، ولكن أكثرها شيوعا هو الشكل التقليدي الذي يحتوي على أعمدة رئيسية تعبر عن النشاط الرئيسي، الأنشطة الفرعية، مدة التنفيذ، تاريخ التنفيذ، المكان، المسئول 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 التكالفة الخاصة بالخطة التنفيذية على قياس تكاليف برامج مماثلة بالاعتماد على الخبرات الخاصة ببرامج ومشاريع مطبقة من قبل أو بالقياس على نماذج مشروعات أخرى تتماشأ مع برامج ومشروعات الخطة، كما تعتمد عملية التقدير على آراء الخبراء في مجال التقديرات سواء من الجهات الحكومية أو الجهات الشريكية وصولا إلى التقدير الدقيق، وتراعى تقديرات التكالفة 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

تمهید 5.1

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 بالخطوة 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 بزمن وتكلفة وجودة التنفيذ.

أهمية عملية المتابعة 5.2

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



شكل 13: أهمية منظومة متابعة خطة تطبيق الحكومة المؤسسة.

خطوات متابعة خطة فريق الحكومة المؤسسة 5.3

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 الحكومة المؤسسية عدد من الخطوات:



#### **شكل ١٤: 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 الاستماراة أو الملاحظة. والنوع الثاني البيانات الثانوية، والتي يتم جمعها من مصادر لم تعد لغرض خطة الحكومة المؤسسة بشكل مباشر، ولكن يمكن أن تستخدمن 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 (الاستماراة، المقابلات بكلفة أنواعها، والملاحظة).

**5.3.4 تحديد التوقيت الزمني لعمليات المتابعة:** يقصد بزمن المتابعة التوقيت الذي ستظهر فيه البيانات، ويتوجب على القائمين على نظام المتابعة أن يقوموا بجمعها وإعدادها من أجل اتخاذ القرارات المناسبة وفي نفس الوقت أن يتم دراسة الإمكانيات المتاحة لدى الجهة وتوقيت تنفيذ الأنشطة المختلفة، حتى يتتسنى تحديد توقيت عمليات جمع البيانات.

**5.3.5 تحديد مسؤولية جمع البيانات:** تتنوع مسؤولية جمع البيانات حسب الإمكانيات المتاحة بفريق الحكومة المؤسسة 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.

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

جدول 4: مصفوفة متابعة خطة فريق الحكومة المؤسسية بالجهة.

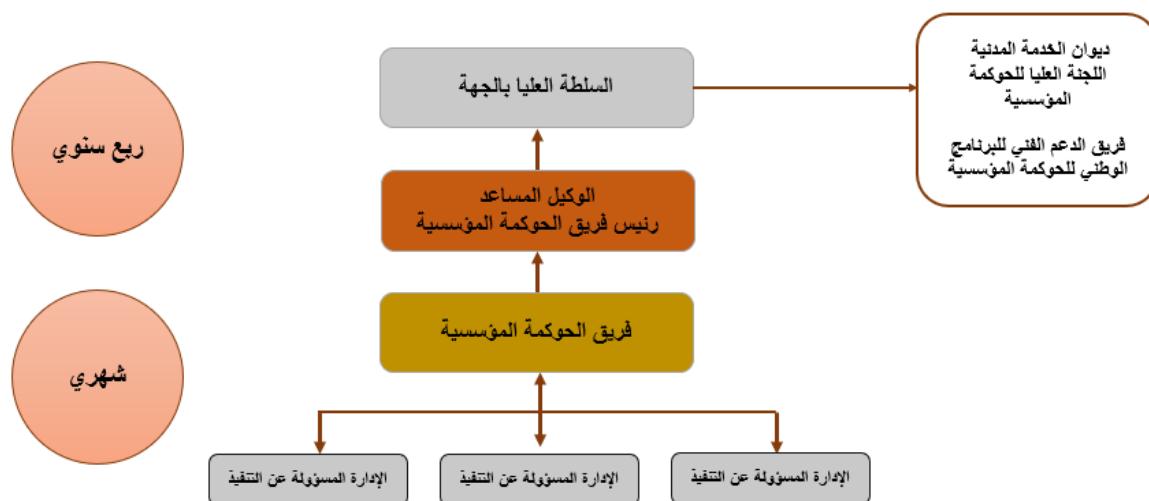
**تحليل البيانات الخاصة بعمليات المتابعة:** يعتبر تحليل وعرض البيانات هي الخطوة الثانية بعد تجميع هذه البيانات يقوم فريق الحكومة المؤسسية "مسؤول المتابعة" بحصر وتصنيف البيانات وعرضها بطريقة مختصرة تساعد على فهمها وتحليلها ووصفها ومقارنتها بغيرها من العوامل، والخروج ببعض الإجابات الخاصة بموقف عمليات التنفيذ 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 Microsoft Excel.

**إعداد وكتابة تقارير المتابعة:** تعتبر التقارير أحد الأدوات الفعالة التي يستعين بها فريق الحكومة المؤسسية والتقرير عبارة عن عرض موضوعي للبيانات والحقائق الخاصة بموضوع معين للتعریف به أو للبحث عن اتخاذ إجراء معین ويعتبر التقریر بهذا المعنی أداة اتصال مهمة وذلك لصعوبة الاتصال الشخصي في المنظمات الحديثة وال الحاجة إلى كم كبير من المعلومات لاتخاذ القرارات ويمكن تصنيف التقارير تبعاً لعدة معايير.



شكل 15: معايير تصنيف التقارير.

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



شكل 16: مستويات وتوقيت التقارير.

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

## **٦. إدارة تحديات فريق الحكومة المؤسسة**

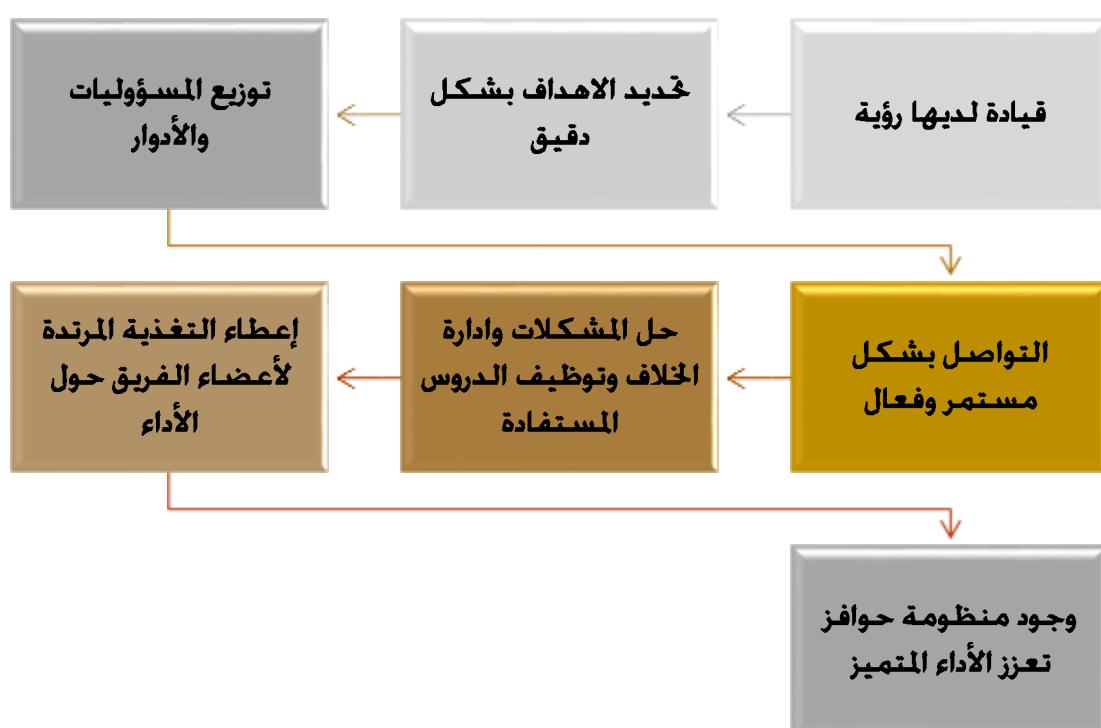
## 6.1 تمهيد

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

## 6.2 بناء فريق العمل

يمثل فريق الحكومة المؤسسية مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد، ويتحمل كل فرد منهم مسؤوليات 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 وتحقق 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 أشكالاً مؤثرة على سلوك الفرد ويعيق توازنه ويؤدي إلى إحداث توتر عصبي أو قلق نفسي، يجعله غير قادر على اتخاذ القرارات بشكل سليم تجاه المواقف المختلفة، وتنتج ضغوط العمل من مجموعة من المؤثرات التي تتوارد في بيئه العمل للأفراد، والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد أثناء العمل، وتنتج ضغوط العمل بسبب بعض العوامل التي توجد في بيئه 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 لأنخفاض 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 سبباً مساعداً في ضغوطات العمل، لأنها تمثل عبءاً على عضو الفريق.
- 6.3.5. بيئه العمل: تسبب بيئه العمل غير المستقرة، مثل: الضوضاء، وقلة الخصوصية، أو عدم كفاية المرافق في زيادة الإجهاد أثناء العمل.

## ادارة 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 التأكيد، والضغط، فإن إدارة التغيير تتطلب مدخلاً إدارياً يختلف عن المدخل الإداري التقليدي، يكون قادرًا على استخدام النظم والأساليب الحديثة الفنية والسلوكية والتي تساعد على إدارة التغيير بفاعلية ومعالجة المشكلات الفنية والإنسانية الناجمة عن التغيير وتحقيق التوازن الجديد للمنظمة.

ويجب أن يضع فريق الحكومة المؤسسية رؤية شاملة حول تقديم التغيير في الجهة، من خلال نشر الوعي بالجهة حول الحاجة للتغيير، ويدبرون المناقشات والحوارات مع الأشخاص المناسبين وفي الأوقات المناسبة، معتمدين في ذلك على المبادئ والمفاهيم الحديثة وحماسهم 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 لحكومة الجهاز الإداري الحكومي بدولة الكويت. الكويت : الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية.
- 7.1.2. الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية.(2019). الدليل الوطني لحكومة المؤسسة 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 الحكومة المؤسسية تحقيقاً لرؤى الكويت 2035، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر الحكومة في دولة الكويت 10-11 أكتوبر 2017 الكويت: ديوان المحاسبة.
- 7.1.4. محمد بن سعد أبوحيمد.(2020) أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين. المجلة العربية للنشر العلمي. Retrieved from <http://www.ajsp.net/> (21), 631- 654.
- 7.1.5. مسعد رضوان عبد الحميد.(2008).الإدارة المرتكزة على النتائج في المنظمات الحكومية في جمهورية مصر العربية. 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.

## ٨. 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 تنتائجها خلال فترة التقرير".

الهدف	المخطط خلال الشهر	التحقق	ملاحظات

ثانياً: التقدم في تنفيذ الأنشطة

النشاط	المخطط خلال الشهر	التحقق	ملاحظات

ثالثاً: التحديات التي واجهت التنفيذ وأليات التغلب عليها

رابعاً: توصيات عامة

## نموذج استرشادي للتقرير الربع السنوي

الفترة من ... إلى ... 2024

اسم الجهة:

فريق الحكومة المؤسسة:

مسؤول إعداد التقرير:

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

الهدف	المخطط خلال الشهر	الحق	ملاحظات

ثانياً: التقدم في تنفيذ الأنشطة

النشاط	المخطط خلال الشهر	الحق	ملاحظات

ثالثاً: أهم الإنجازات

رابعاً: التحديات التي واجهت التنفيذ وأليات التغلب عليها

خامساً: توصيات عامة والدعم الفني المطلوب من فريق الدعم الفني للحكومة المؤسسة بديوان الخدمة المدنية

## **مرفق 2: نموذج استرشادي لقرار تشكيل فريق الحكومة المؤسسة**

قرار

رقم ٢٠٢٤ لسنة

وزیر/ وکیل

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 إ حالة الإطار والدلائل الوطني للحكومة المؤسسة للجهاز الإداري إلى ديوان الخدمة المدنية.

وعلى كتاب ديوان الخدمة المدنية رقم ..... لسنة ..... بشأن تشكيل فرق عمل الحكومة المؤسسة بالجهات.

تقرير الآتي:

المادة الأولى

**يشكل فريق عمل الحكومة المؤسسة ب..... وتهول تعييته لقطاع مكتب الوزير أو الوكيل من:**

١. رئيس الفريق \_\_\_\_\_  
٢. مقرر الفريق \_\_\_\_\_  
٣. عضو الفريق \_\_\_\_\_

المادة الثانية

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

المادة الثالثة

**يتولى الفريق تنفيذ المهام التالية:**

- وضع خطة تطبيق الحكومة المؤسسة 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 الالزمه لتنفيذ البرنامج الوطني للحكومة المؤسسية.
- تنفيذ عمليات مراجعة أداء الجهة في ضوء مؤشرات الحكومة المؤسسية الواردة بالدليل الوطني للحكومة المؤسسية، وتحديد مناطق التطوير المطلوبة وخطة العمل الالزمه لتحسين الأداء.
- دعم المبادرات المتميزة داخل الجهة ..... التي تحفز بيئة الابتكار والتميز في المجالات المتعلقة بتحسين أداء الجهة في مجال الحكومة المؤسسية.
- إعداد التقارير الالزمه ورفعها للمستويات الإدارية المختلفة حول التقدم في تنفيذ برنامج الحكومة المؤسسية بالجهة .....
- تصميم وتنفيذ عمليات تقييم ورصد مخرجات تطبيق البرنامج الوطني للحكومة المؤسسية بالتعاون مع الإدارات المعنية والقطاعات، وتنفيذ استطلاعات الرأي للمستفيدين.
- يتواصل أعضاء الفريق مع الإدارات المختلفة للحصول على البيانات وتنفيذ الأنشطة الخاصة بتطبيق البرنامج الوطني للحكومة المؤسسية، وتقدم الإدارات الدعم الالزمه.

#### **المادة الرابعة**

يمنح فريق الحكومة المؤسسية التفرغ الالزمه طبقاً لخطة العمل رباع السنوية المعتمدة من السيد رئيس الفريق للقيام بمهام 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 الالزمه 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**