



# الدليل الوطني للحوكمة المؤسسية بالجهاز الإداري

الإصدار الأول

2021

## تنويه

"هذا الدليل استرشاديا ولا يمثل بديلا عن الإجراءات والمسؤوليات  
القانونية الواردة في اللوائح التنظيمية والتشريعات"



## محتويات الدليل

3.....	مقدمة الدليل	.1
3.....	أهمية الدليل	.1.1
3.....	أهداف الدليل	.1.2
3.....	مستخدمو الدليل	.1.3
4.....	كيفية استخدام الدليل	.1.4
5.....	مفهوم وأهمية ومتطلبات الحوكمة المؤسسية للقطاع الحكومي	.2
5.....	مفهوم الحوكمة المؤسسية	.2.1
7.....	أهمية الحوكمة المؤسسية للأجهزة الإدارية الحكومية	.2.2
7.....	متطلبات تطبيق الحوكمة في القطاع الحكومي	.2.3
10.....	مبادئ الحوكمة	.3
11.....	الشفافية	.3.1
14.....	المساءلة	.3.2
18.....	النزاهة	.3.3
19.....	المشاركة "حق التعبير عن الرأي"	.3.4
23.....	العدالة: المساواة وسيادة القانون	.3.5
25.....	الاستدامة	.3.6
25.....	الرؤية- الفاعلية- إدارة المخاطر	.3.6.1
28.....	فاعلية مجلس الإدارة "الهيئات ذات الموازنات المستقلة أو الملحقة"	.3.6.2
30.....	فاعلية لجان مجلس الإدارة "الهيئات ذات الموازنات المستقلة أو الملحقة"	.3.6.3
32.....	الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة في القطاع الحكومي	.4
37.....	المؤشرات والخبرة الدولية الخاصة بالحوكمة المؤسسية	.5
42.....	إدارة برنامج الحوكمة المؤسسية	.6
77.....	قائمة المراجع الاسترشادية	.7
77.....	المراجع باللغة العربية	.7.1
77.....	المراجع باللغة الإنجليزية	.7.2
78.....	قائمة استرشادية للمراجع القانونية المتعلقة بالحوكمة في القطاع الحكومي	.7.3
79.....	قائمة نماذج دولية لتطبيق الحوكمة المؤسسية	.7.4

## 1. مقدمة الدليل

لقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها العديد من دول العالم، ولقد أولت المنظمات الدولية مثل البنك الدولي، والبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وصندوق النقد الدولي وغيرها من المؤسسات اهتماما خاصا بدعم مفهوم ومبادئ الحوكمة في المؤسسات العامة، لضمان الاستخدام الأفضل للمال العام، وتوفير بيئة مكنة للتنمية والاستثمار، وخصت تلك المنظمات بمقاييس ومؤشرات يتم توظيفها في عمل تقارير دورية ترصد حالة الحوكمة المؤسسية بالدول المختلفة، ومن ثم بيان حالة تلك الدول وهو ما يساهم في العديد من القرارات الدولية المتعلقة بحركة الاستثمار وغيرها.

كما نشطت العديد من المنظمات غير الحكومية الدولية والتي تعمل في حقل الشفافية والمساءلة والمشاركة وغيرها، في إصدار تقارير دورية أيضا لها درجة من المصداقية الدولية، ومن ثم توجب على الدول المختلفة أن تولي الاهتمام الكافي لتطبيقات الحوكمة سواء في المجال العام أو الخاص.

### 1.1. أهمية الدليل

يقدم الدليل خطوات علمية وعملية للعاملين في القطاع الحكومي من أجل تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، وتأتي أهمية الدليل كونه يأتي في توقيت تضع دولة الكويت نصب أعينها تحقيق رؤية الكويت 2035. وتمثل الإدارة الحكومية الفاعلة أحد أهم الركائز اللازمة لتحقيق الرؤية، لاسيما وأن الجهاز الإداري الحكومي يمثل قاطرة تحقيق التنمية من خلال توفير المكنات ودعم كل الأطراف المعنية.

### 1.2. أهداف الدليل

يسعى الدليل الوطني للحوكمة المؤسسية لتحقيق عدد من النتائج كما يلي:

- 1.2.1. العاملون بالقطاع الحكومي لديهم الوعي بأهمية تطبيق الحوكمة.
- 1.2.2. الجهات الحكومية لديها القدرات اللازمة لتطبيق مبادئ الحوكمة بمنهجية علمية.
- 1.2.3. نظام مؤسس وفعال للحوكمة بالجهاز الإداري الحكومي.
- 1.2.4. جهاز إداري حكومي يتصف بالشفافية والمساءلة والنزاهة وسمعة دولية متميزة.
- 1.2.5. مواطن واع وممكن من الحقوق والمشاركة في صنع السياسات العامة.

### 1.3. مستخدمو الدليل

يستهدف الدليل الأفراد والإدارات المعنية بتطبيق الحوكمة في الجهات الحكومية المختلفة -الوزارات، الإدارات الحكومية، الهيئات والمؤسسات والجهات ذات الميزانيات الملحقه المستقلة.

## 1.4. كيفية استخدام الدليل

يتطلب تنفيذ الدليل بالجهة الحكومية عدد من الخطوات كما يلي:

- 1.4.1. صدور قرار من رئيس الجهة بتحديد القطاع- الإدارة المسئولة عن إدارة برنامج الحوكمة بالجهة وفريق العمل.
- 1.4.2. تلقي فريق العمل برنامج تدريبي متخصص في الحوكمة المؤسسية ومناهج تطبيق الدليل المعد بواسطة "الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية".
- 1.4.3. ينفذ فريق الحوكمة جلسات تعريفية للعاملين بالجهة حول الحوكمة المؤسسية طبقاً لخطة الجلسة التدريبية المعتمدة من برنامج إعداد فريق الحوكمة المؤسسية.
- 1.4.4. يطبق فريق الحوكمة التقييم المؤسسي الخاص بالحوكمة طبقاً للخطوات الواردة في الدليل، وبالدعم الفني من فريق تطبيق الحوكمة المؤسسية.
- 1.4.5. يضع فريق العمل خطة تنفيذية لمعالجة أوجه القصور التي أفرزتها عملية التقييم المؤسسي.
- 1.4.6. يتابع الفريق تنفيذ الخطة ويعد تقريراً كل ربع سنة يقدم لرئيس الجهة حول التقدم في تطبيق الحوكمة المؤسسية.

## 2. مفهوم وأهمية ومتطلبات الحوكمة المؤسسية للقطاع الحكومي

تساهم الحوكمة الفعالة في بناء المؤسسات القوية الخاضعة للمساءلة، ومن ثم القيام بدور مهم في تحقيق التنمية المستدامة. ولقد اهتمت المنظمات الدولية في مختلف المجالات الاقتصادية- السياسية- الاجتماعية... بمفهوم الحوكمة باعتبار أنه يمثل المدخل الحقيقي لصون الصالح العام.

### 2.1. مفهوم الحوكمة المؤسسية

قدمت المؤسسات الدولية مثل البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة "UNDP" ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OECD"، والبنك الدولي عدد من التعريفات لمفهوم الحوكمة، وتتنوع التعريفات المطروحة للمفهوم حسب توجه كل جهة.

ويجدر التفرقة بين مصطلحين مختلفين هما، أسلوب الحكم والحوكمة؛ حيث إن أسلوب الحكم يعني مجموعة من القواعد والمؤسسات والعمليات التي تمارس من خلالها السلطة في الدولة، وتتصل بالأبعاد السياسية بالمعنى الشامل، أما الحوكمة المؤسسية فإنها تتعلق بدراسة العناصر التي تجعل تلك الآليات والقواعد المؤسسية والعمليات تتسم بالفعالية، كسيادة القانون، ورشادة عملية صنع القرار، والشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والتمكين. وترتكز الحوكمة على مجموعة من العناصر الرئيسية، فهي منهج عمل مؤسس، ونظام مستقر، ولوائح مطبقة. وقد صاغت عدد من المنظمات الدولية تعريفات للحوكمة المؤسسية كما يلي:

## الحكومة

تعريف مؤسسة التمويل الدولية (IFC) "العملية التي يتم بها اتخاذ القرارات وتنفيذها (أو عدم تنفيذها) داخل الحكومة، والحكم هو العملية التي تقوم بها المؤسسات العامة بإدارة الشؤون العامة وإدارة الموارد العامة"

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) "الحكم هو ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية الضرورية لإدارة شؤون الدولة"

تعريف البنك الدولي (World Bank) "الحكم الجيد على أنه الطريقة التي يتم من خلالها ممارسة السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للدولة، وجعل للحكم الجيد ثلاثة أبعاد: شكل النظام السياسي (الهيكل والمؤسسات)؛ إدارة العملية السياسية (اتخاذ القرارات من أجل استغلال موارد الدولة لتحقيق التنمية فيها)؛ وقدرة الحكومة على تخطيط وتنفيذ السياسات المناسبة"

تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) "ممارسة السلطة الإدارية والاقتصادية والسياسية لإدارة كافة شؤون الدولة، وهو ما يشمل الآليات والعمليات والمؤسسات التي يعبر من خلالها المواطنون عن مصالحهم ويمارسون حقوقهم القانونية ويوفون بالتزاماتهم ويوفون بين اختلافاتهم"

ونخلص بأن الحوكمة:

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 تكون هناك قناعة لدى القائمين على المؤسسة بالأثر الإيجابي لتطبيق هذه المبادئ في المنظمة، بحيث تشمل هيكل وعناصر وعمليات يتم ربطها وترتيبها كأساس للإدارة الجيدة، ويتم من خلالها الاستغلال الأفضل للموارد الموجودة، وإدارتها بصورة سليمة.

## 2.2. أهمية الحوكمة المؤسسية للأجهزة الإدارية الحكومية

تسعى تطبيقات الحوكمة إلى زيادة كفاءة أداء المنظمات ووضع الأسس الكفيلة للقضاء على أو تقليل الفساد وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة؛ ووضع أنظمة للرقابة على أداء تلك المؤسسات؛ ووضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات وتحديد القواعد والإجراءات والمخططات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة، كما يوضحه الشكل التالي:



## 2.3. متطلبات تطبيق الحوكمة في القطاع الحكومي

يتطلب التطبيق الفعال لمفهوم الحوكمة المؤسسية عدد من الضوابط الخارجية والتي تشير إلى مجموعة الأطر التشريعية والثقافية التي تحكم بيئة العمل، وكذلك الأطر الرقابية ودرجة التطور في وعي وثقافة المجتمع، ومجموعة المحفزات الخارجية لتبني فكر وممارسات الحوكمة في القطاع الحكومي مثل متطلبات جذب الاستثمار والتقارير الدولية التي تصدر بشكل دوري وتقيس مدى التقدم الحادث في كل دولة فيما يخص الحوكمة. وعلى الجانب الأخر توجد مجموعة من الضوابط الداخلية والتي تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المنظمة الحكومية، وكذلك الثقافة التنظيمية ومدى قدرة الموارد البشرية بالقطاع الحكومي للتعامل مع مستجدات تطبيق الحوكمة. وفيما يلي أمثلة لعدد من المتطلبات اللازمة لحالة الجهاز الإداري الحكومي في دولة الكويت:



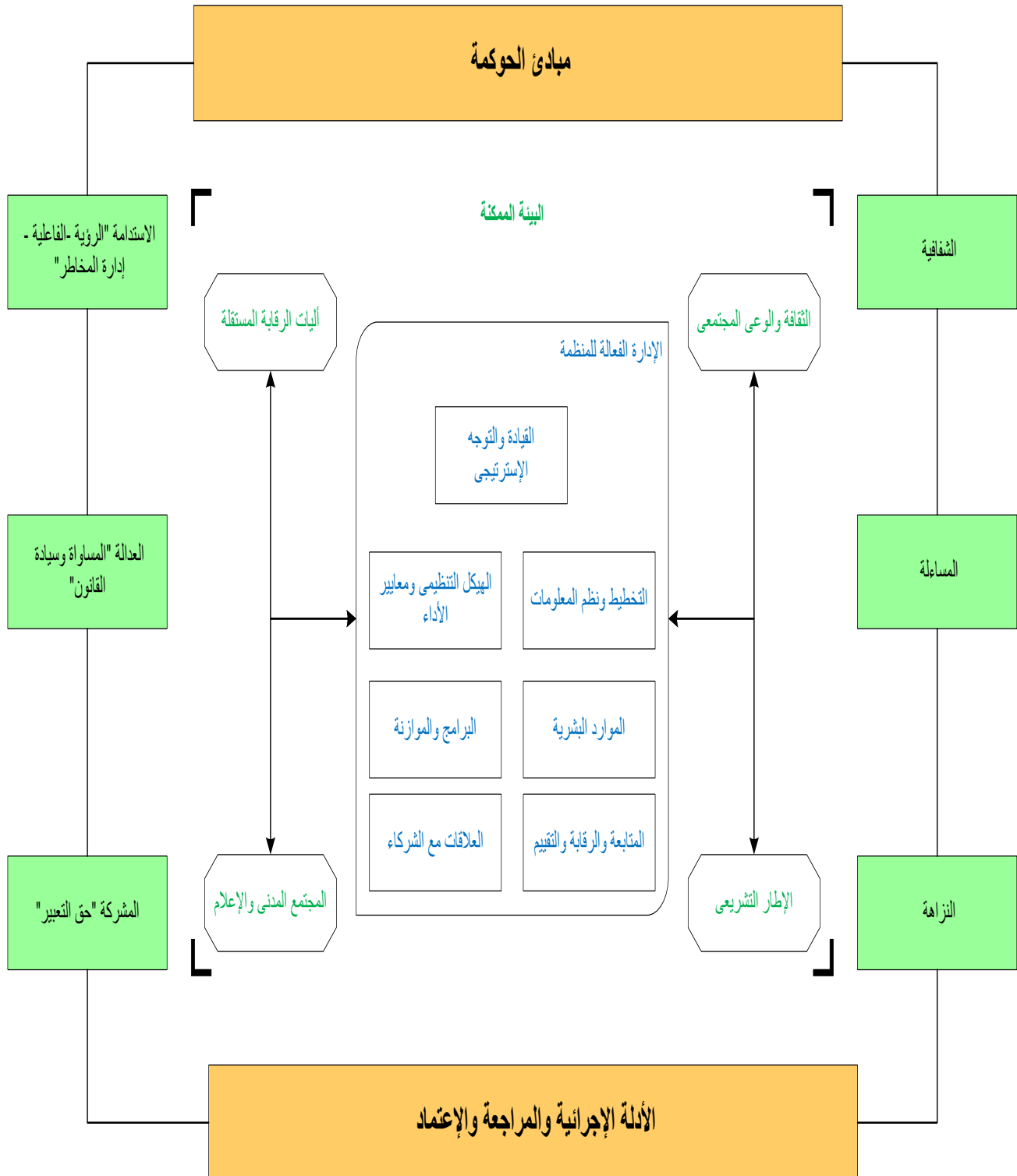
2.3.1. القيادة: يساعد بناء قيادة لديها رؤية استراتيجية داخل المنظمات العامة على إحداث التوازن المطلوب بين تحقيق الحوكمة وتوفير البيئة المؤسسية الملائمة للعاملين داخل الجهاز الإداري. حيث تتحمل القيادة الإدارية الواعية المخاطر نيابة عن الموظف وتساعد على تحقيق المرحلة الانتقالية من جهاز حكومي يتمتع بحصانة كبيرة إلى جهاز يقيم أدائه بشكل مستمر ويتعرض لحمولات تتعلق بالأداء والإنجازات وغير ذلك من النقد في المجال العام.

2.3.2. الخطة الاستراتيجية: توفر الخطة الاستراتيجية الشاملة لإصلاح الجهاز الإداري، بيئة داعمة لتفعيل مبادئ الحوكمة المؤسسية، ومن الأمثلة على ذلك: وضع إجراءات إدارية معيارية للجهاز الإداري (Standard Operating Procedures)؛ وتطبيق مفهوم الإدارة الموجهة بالنتائج وموازنة البرامج والأداء؛ وتفعيل تطبيق نظام إدارة الأداء Performance Management System ونظم اختيار القيادات الإدارية المبني على الجدارة؛ وصياغة وضع دليل النزاهة بالمنظمات العامة ومدونات السلوك.

2.3.3. الوعي: يساهم نشر الوعي بمفهوم الحوكمة المؤسسية داخل الجهاز الإداري بالدولة، وربطها بمفاهيم أكثر إيجابية، مثل صون المال العام، وزيادة رضا المواطنين، والحفاظ على الصورة الذهنية الإيجابية للموظف العام أمام المواطن، وغير ذلك من المداخل المختلفة في خلق ثقافة إيجابية مشجعة لتبني مفاهيم الحوكمة، ويمكن في هذا الإطار دراسة تجارب عالمية ناجحة، حيث تم توظيف العلوم الاجتماعية والسلوكية في إحداث التغييرات المطلوبة وهو ما أُصطلح على تسميته (NUDGE)، كما يمكن رصد أهم الممارسات الجيدة في مجال تطبيق الحوكمة داخل القطاع الحكومي بدولة الكويت ومن ثم استخدام تلك النماذج الإيجابية.

2.3.4. التهيئة للتنفيذ: يفضل توظيف عدد من المداخل السلوكية لتحقيق التغيير مثل: مفهوم التجربة الإرشادية (Pilot)، وذلك لتحقيق عدد من النجاحات السريعة (Quick Wins) في المجالات الأقل خطورة بالنسبة للقطاع الحكومي، ومن ثم يتم اكتساب مساحة أكبر من التأييد من داخل الجهاز الإداري لهذا التغيير، وكذلك مفهوم ابدأ بتجربة صغيرة تحقق نجاحا (Start Small Get Success).

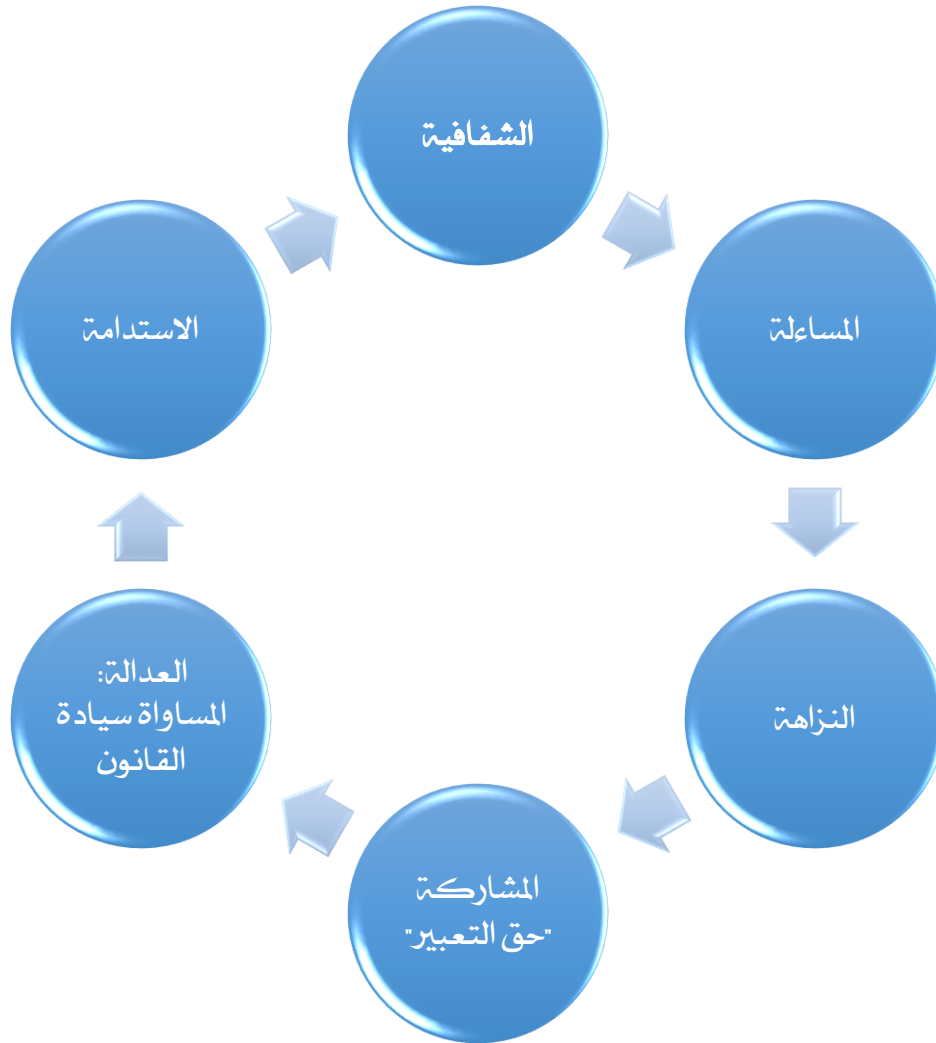
ويوضح الشكل التالي العلاقة بين تفعيل مبادئ الحوكمة المؤسسية والبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة الحكومية:



### 3. مبادئ الحوكمة

تناولت العديد من المؤسسات الدولية مبادئ الحوكمة، مثل البنك الدولي (التصويت والمسئولية، الاستقرار السياسي وغياب العنف، كفاءة الحكومة، حكم القانون، والسيطرة على الفساد)؛ والبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (الكفاءة، الفعالية، التضمين، المساواة، المحاسبية، الشفافية، المشاركة، وحكم القانون)، وصندوق النقد الدولي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (دولة القانون وإدارة القطاع العام والسيطرة على الفساد وخفض النفقات العسكرية). ولقد تنوعت المبادئ لدى كل منظمة من حيث إعطاء الأولوية لحزمة من المبادئ دون الأخرى ارتباطاً برؤية المنظمة.

وتشير التعريفات السابقة إلى اتساع مفهوم الحوكمة باتساع نطاقه، إلا أن هناك قائمة من المبادئ تمثل قاسماً مشتركاً بين المنظمات الدولية الحكومية وغير الحكومية يمكن إجمالها فيما يلي:



وفيما يلي عرض لكل مبدأ من حيث "المفهوم- الأهمية- المؤشرات- خطوات التطبيق- المتطلبات اللازمة"

## 3.1.1. المفهوم

تعرف الشفافية بأنها حرية تدفق المعلومات بطريقة منفتحة تسمح لأصحاب الشأن بالحصول على المعلومات الضرورية للحفاظ على مصالحهم واتخاذ القرارات المناسبة، واكتشاف الأخطاء. وتعكس بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال متاحة ومفهومة من خلال النشر في الوقت المناسب لكل الأطراف ذوي العلاقة. كما تشير إلى استجابة الحكومة لحقوق المواطنين ورغبتهم للاطلاع على المعلومات المرتبطة بأداء الحكومة وكيفية اتخاذ القرارات المتعلقة بالشأن العام، وذلك من خلال حزمة تشريعات وآليات تؤكد هذا الحق. ويتعلق مفهوم الشفافية على مستوى المنظمة بوضوح الأنظمة والإجراءات داخل المؤسسة وفي العلاقة بينها وبين المواطنين المنتفعين من خدماتها، وعلنية الإجراءات والغايات والأهداف في عمل المنظمة، ووجود سياسة عامة للإفصاح عن المعلومات، وضمان حق المواطن في الحصول على المعلومات اللازمة عن أعمال الإدارات العامة.

## 3.1.2. الأهمية

- 3.1.2.1 دعم المشاركة في اتخاذ القرارات وتوعية المواطنين واطلاعهم على الخيارات المتاحة.
- 3.1.2.2 تحقق العدالة في تقييم أداء المنظمات وآلية تحقيق المساءلة.
- 3.1.2.3 تحارب الفساد من خلال شفافية التشريعات وعدم قابليتها للتأويل.
- 3.1.2.4 تنمي الولاء لدى العاملين وتزيد من إنتاجيتهم.
- 3.1.2.5 تعزز الرقابة الذاتية لدى العاملين بالمنظمة.
- 3.1.2.6 تقي المنظمة من الوقوع في الأخطاء الجسيمة والفساد الإداري والمالي.

## 3.1.3. المؤشرات

- 3.1.3.1 وجود سياسة عامة معتمدة للنشر والإفصاح عن المعلومات للجمهور المعني.
- 3.1.3.2 أهداف المنظمة، والنظام الأساسي، والهيكل التنظيمي منشورة.
- 3.1.3.3 أسماء المسؤولين في المنظمة وكيفية التواصل معهم متاحة.
- 3.1.3.4 برامج وخطط المنظمة والتقدم والإنجاز متاحة للجمهور للاطلاع.
- 3.1.3.5 قرارات المنظمة معلنة بشكل منتظم.
- 3.1.3.6 إجراءات ومتطلبات وتوقيتات الحصول على خدمات المنظمة محددة ومعلنة.
- 3.1.3.7 التقارير الدورية حول نشاطات المنظمة والموازنة المخصصة ومصادر التمويل وأوجه الصرف معلنة.
- 3.1.3.8 تقارير المراجعة والتدقيق والأجهزة الرقابية والإجراءات الخاصة بمعالجة الملاحظات تنشر بانتظام.
- 3.1.3.9 البيانات الإحصائية الخاصة بالمنظمة منشورة ومتاحة للاستخدام بواسطة الجمهور المعني.
- 3.1.3.10 إجراءات الحصول على البيانات المتخصصة بغرض البحث العلمي أو الدراسة أو الاطلاع العام محددة وميسرة لطالبي البيانات.

#### 3.1.4. خطوات التطبيق

- 3.1.4.1 تحديد الجمهور المستهدف للبيانات والمعلومات الخاصة بالجهة.
- 3.1.4.2 صياغة قائمة بالمعلومات والبيانات التي تهم الجمهور.
- 3.1.4.3 تحديد آلية إتاحة البيانات المناسبة للجهة (موقع إلكتروني - منشورات دورية أو غير دورية - تقارير إعلامية - مؤتمرات - ندوات - دراسات وبحوث...).
- 3.1.4.4 صياغة سياسة الافصاح ونشر المعلومات واعتمادها من رئاسة الجهة في ظل نظم الخصوصية ومراعاة للأمن الوطني.
- 3.1.4.5 وضع خطة عمل لتطوير الشفافية بالجهة وتحديد الإدارة المسؤولة.
- 3.1.4.6 متابعة التقدم في تحقيق الشفافية واعداد تقرير.

#### 3.1.5. المتطلبات اللازمة

- 3.1.5.1 الالتزام بالانفتاح، والشفافية، والأمانة، فيما يتعلق بالمؤسسة ورسالتها، وسياستها، ونشاطاتها على المستويات الإدارية كافة.
- 3.1.5.2 الالتزام بسياسة واضحة للنشر من خلال إصدار قرارات أو لوائح واجراءات معتمدة بخصوص نشر المعلومات الشفوية والكتابية أو الإلكترونية.
- 3.1.5.3 توفير المعلومات الصحيحة للجمهور العام بأعلى مستوى من الدقة وذلك بتخصيص وحدة أو شخص على الأقل، للقيام بهذه المهمة لتوفير قناة اتصال المؤسسة بالجمهور.
- 3.1.5.4 المحافظة على سرية المعلومات الشخصية المتعلقة بشؤون الموظفين والعملاء.
- 3.1.5.5 التقيد بالمعايير المهنية والقواعد الخاصة بالشفافية المالية، من خلال وضع اجراءات المراجعة المحاسبية والضبط الداخلي وآلياته .
- 3.1.5.6 توفر نظام معلومات إدارية قادر على تكامل البيانات بقصد توفير المعلومات الضرورية لصنع القرارات.
- 3.1.5.7 موقع إلكتروني يمكن من نشر البيانات المتعلقة بالمنظمة.
- 3.1.5.8 إدارة علاقات عامة ونظام فعال للاتصال يدعم تدفق المعلومات على المستوى الداخلي للمؤسسة والمجتمع الخارجي.

### 3.1.6. التحديات

- 3.1.6.1. ضعف البنية التحتية اللازمة لتوثيق وحفظ البيانات الخاصة بالجهة.
- 3.1.6.2. صعوبة الربط بين قواعد البيانات داخل نفس الجهة ومع الجهات الحكومية المختلفة.
- 3.1.6.3. عدم وجود معايير ونماذج محددة لإعداد التقارير وشكل القرارات وعرض البيانات.
- 3.1.6.4. تأخر عمليات تحديث البيانات لدى الجهات الحكومية.
- 3.1.6.5. قلم الكفاءات الإدارية المتخصصة في إدارة نظم المعلومات لدى الجهة.

## 3.2.1. المفهوم

تعرف المساءلة بأنها الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم، وقبول المسؤولية. ويعطى مبدأ المساءلة الحق في الاستفسار عن تصرفات الآخرين الإدارية كما يمنحهم أيضا الحق في شرح وجهة نظرهم حول سلوكياتهم وتصرفاتهم المتعلقة بأداء أعمالهم، ومن ناحية أخرى فإن مبدأ المساءلة في الإدارة يقتضي أن تكون لدى الشخص الصلاحيات التي تمكنه من أداء عمله، والتي من الممكن على أساسها مساءلته عن عمله.

يمكن لآليات المساءلة أن تكون فيما بين المؤسسات الحكومية المختلفة؛ أو داخل المؤسسات؛ أو أن تتعدى المؤسسات، مثلا عندما يتوجب على مؤسسة وموظفيها الإجابة مباشرة على أسئلة كل من لهم مصلحة في المؤسسة. ومفهوم المساءلة أوسع وأشمل من مفهوم المسؤولية التي تعنى "تعهد أو التزام الفرد بإنجاز واجبات محددة". وتقتضي المساءلة بأنه يتعين على الموظفين العاملين تقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم، وتفسيرهم لقراراتهم، ومدى إنجازاتهم، حتى يتم التأكد من أن عملهم يتفق مع القيم وأحكام القانون، وأصول وقواعد العمل السليم. ويرتبط بمفهوم المساءلة، وينتج عنه مفهوم المحاسبة، والذي يعني "خضوع الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية إزاء قراراتهم وأعمالهم.

قد تكون المساءلة سياسية "تركز على أداء الحكومات من قبل المجالس النيابية؛ أو إدارية "للمؤسسات تتم من خلال وضع آليات داخلية تضمن مساءلة العاملين والمسؤولين بهدف التأكد من تنفيذ اللوائح والقوانين؛ أو قانونية "التأكد من تطبيق المبادئ الدستورية والقوانين والالتزامات التعاقدية؛ أو مهنية "تؤكد على مسؤولية الأفراد أمام المسؤول عن ممارساتهم في الوظيفة انطلاقا من منحهم حرية التصرف في وظائفهم ومن ثم فهم يحاسبون على تصرفاتهم وتظهر بشكل كبير في المهن المتخصصة

## 3.2.2. الأهمية

3.2.2.1. أداة لتوجيه السلوك لأن الشعور بحصول المساءلة بموجب نتائج الرقابة يفرض على العاملين ومتخذي القرارات الإدارية إعطاء اهتمام أكبر لدراسة النتائج المترتبة على قراراتهم.

3.2.2.2. أداة لخفض السلبية في الأداء ومحاولة جادة لتشخيص مواطن الضعف والقوة ومعرفة العوامل المؤدية للقصور في الأداء، أو بيان مواطن القوة وكيفية استغلالها وتوظيفها لتحقيق نتائج ايجابية..

### 3.2.3. المؤشرات

- 3.2.3.1. المسؤوليات والمهام محددة لكل وحدة تنظيمية ومستوى وظيفي بما يضمن مساءلة المستويات الإدارية المختلفة حول الإنجازات المحققة.
- 3.2.3.2. مستهدفات ومؤشرات الأداء محددة لكل مستوى تنظيمي.
- 3.2.3.3. نظام لإدارة الأداء التنظيمي وأداء العاملين مفعّل ويساعد على تحديد التقدم في الإنجاز للوحدات الإدارية المختلفة.
- 3.2.3.4. نظام معتمد للتقارير يضمن تدفق البيانات الخاصة بالتقدم في تحقيق الأهداف بين المستويات الإدارية المختلفة.
- 3.2.3.5. اجتماعات منتظمة على المستويات المختلفة "قيادات عاملين" لتحديد التقدم في الأداء وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- 3.2.3.6. آلية للتواصل الفعال مع الأطراف المعنية "المراجعين- الجهات الرقابية- الإعلام".
- 3.2.3.7. منظومة متكاملة للمتابعة والتقييم للبرامج والمشروعات والخطط تتمتع باستقلالية لأداء العمل بشكل مهني ومحايّد.
- 3.2.3.8. نظام لدراسة مدى رضا المستفيدين والمستهدفين لخدمات الجهة، وربطها بنظام الحوافز والمزايا.
- 3.2.3.9. منظومة مفعّلة لتلقى الشكاوى والمقترحات ودراستها واتخاذ الإجراءات بشأنها والرجوع للشاكي بالنتائج.
- 3.2.3.10. نظام التدقيق الداخلي فعال ويتمتع بالاستقلالية اللازمة لأداء أعماله ويدعم تحديد أوجه التقدم والقصور والإجراءات اللازمة لتصحيح المسار.

### 3.2.4. خطوات التطبيق



- 3.2.4.1. تنسق الإدارة المسؤولة عن التنظيم بالجهة مع ديوان الخدمة المدنية لعمل دليل الإجراءات المعيارية للجهة والذي يوضح الخطوات المعتمدة لتقديم الخدمات.
- 3.2.4.2. تضع الجهة مخططاً شاملاً حول معدلات الأداء الخاصة بها وكذلك إجراءات التشغيل المعيارية (Standard Operating Procedures) وبطاقات التوصيف الوظيفي ونماذج التخطيط الفردية المختلفة.
- 3.2.4.3. تنشر الجهة الإجراءات المعيارية لأداء الخدمات والإطار الزمني الخاص بالخدمة.
- 3.2.4.4. إتاحة دليل الإجراءات المعيارية للعاملين بالجهة "الموقع الإلكتروني- نماذج ورقية".
- 3.2.4.5. إتاحة الإجراءات المعيارية للخدمات المختلفة للمستفيدين وذلك لمعرفة المطلوب ومتابعة إجراءات تقديم خدماتهم.
- 3.2.4.6. وضع خطة متكاملة للجهة تتضمن الأهداف والبرامج والأنشطة والإطار الزمني والمسئوليات وتشر على الموقع الإلكتروني للجهة وداخل الجهة بحيث تكون متاحة للعاملين بالجهة والمواطنين أو الأطراف المعنية.
- 3.2.4.7. تفعيل أجهزة المتابعة والتدقيق الداخلية، ووضع نظام متكامل لتقارير المتابعة والتدقيق ونشرها حسب سياسة الإفصاح التي تعتمدها الجهة.
- 3.2.4.8. تضع الجهة آلية لتنفيذ استطلاعات خاصة برضاء العاملين سواء من خلال التعاقد مع جهات متخصصة تتمتع بالاستقلالية والمهنية أو جهاز متابعة الأداء الحكومي.
- 3.2.4.9. تنفذ الجهة خطة تقييم للنتائج والأثار المترتبة على أعمالها لقياس مدى إنجاز الخطة.
- 3.2.4.10. تطور الجهة منظومة تقييم الأداء للعاملين للتحويل إلى إدارة الأداء وتأخذ في الاعتبار آراء الأطراف المعنية في تقييم خدمات المنظمة.
- 3.2.4.11. تضع الجهة منظومة متكاملة لخدمة المواطنين والشكاوى المواطنين تتمتع بالشفافية والنزاهة ويتم الإعلان عن نتائج الأعمال بها في الشكاوى المختلفة بشكل منتظم.
- 3.2.4.12. تنسق الإدارة المسؤولة عن التنظيم بالجهة مع ديوان الخدمة المدنية لوضع ميثاق المواطن "مستعينة بالتجارب الدولية في هذا الشأن، وإتاحته للمواطن ومن ثم تفعيله.

### 3.2.5. المتطلبات اللازمة

- 3.2.5.1. وضع قواعد ومعايير مرضية لقياس الأداء وتطوير مختلف معايير المساءلة المتعلقة بمستويات الرقابة وشكل العمل.
- 3.2.5.2. التعاون بين الهيئات الرقابية والجهات الحكومية ومساعدتهم، وتقديم النصح لهم لدعم التغيير والصلاحيات التي تدعم المساءلة.
- 3.2.5.3. المحافظة على استقلالية هيئات الرقابة وموضوعيتها ومصداقيتها وأن تمنح السلطة والمرونة الكافيتين.
- 3.2.5.4. ضرورة وجود نظم وضمانات تكفل اتخاذ تدابير تصحيحية فورية وعدم التراخي في فرض الجزاء المناسب والإجراءات التأديبية عند التقصير والإهمال.
- 3.2.5.5. تدفق للمعلومات، فالمساءلة والمحاسبة تتم وفق البيانات المتوفرة، لذلك لا مجال للمساءلة بدون الشفافية، وأيضا تكتمل وظيفة الشفافية عند ربطها بالمساءلة والمحاسبة.
- 3.2.5.6. ثقافة عامة في المجتمع نحو حرية المعلومات وأصحاب مصلحة قادرين على التعبير عن أنفسهم وسيادة القانون.

### 3.2.6. التحديات

- 3.2.6.1. صعوبة تفعيل الرقابة والإشراف الإداري بسبب تضخم حجم الجهاز الإداري وتعدد نشاطاته وتعقد اللوائح والإجراءات وكثرة التغييرات في القوانين والنظم والتعليمات.
- 3.2.6.2. ضعف الحماية والسلطات الممنوحة للأشخاص والوحدات الإدارية التي تمارس أعمال المساءلة.
- 3.2.6.3. هيمنة الولاءات الاجتماعية التقليدية التي تؤدي إلى شيوع المحاباة والمحسوبية.
- 3.2.6.4. ضعف نشاطات التوعية الهادفة إلى تعميم ثقافة المساءلة وبيان متطلباتها ومنافعها.

### 3.3. النزاهة

#### 3.3.1. المفهوم

يتضمن مفهوم النزاهة الشعور والوازع الداخلي عند الفرد الذي يدفعه إلى تحمّل مسؤوليته تجاه فعل من الأفعال، أو تصرف من التصرفات في أي مجال كان، سواء على المستوى الشخصي أو الوظيفي أو المجتمعي. وتشكل المنظومة القيمية للفرد موجه للسلوك بما ينعكس في الالتزام الأخلاقي الواجب، الذي يفصل بين المصلحة الشخصية والنزعة الإنسانية، وهو ما يؤدي إلى تحمّل المسؤولية النابعة من حكم النفس ومراقبة الذات. ومن ثم يجب أن يتحلّى المسؤولون بالقطاع الحكومي بمجموعة من القيم عند اتخاذ القرارات المختلفة والتي تحكم المعيار الذي يضبط تصرفاتهم وسلوكياتهم المختلفة داخل المنشأة، كما عليهم أن يتصرفوا بكل أمانة واستقامة عند إدارة الموارد العامة. ويتطلب مفهوم النزاهة وجود قواعد أخلاقية متفق عليها كإطار حاكم للسلوك يلتزم به الأفراد ومدربون عليه. وتتبنى معظم المنظمات سواء في القطاع الحكومي أو الخاص مدونات السلوك الوظيفي كأحد آليات ترجمة القواعد الأخلاقية في شكل مكتوب. وتعرف مدونة السلوك الوظيفي بأنها وثيقة تصدرها الدولة أو الجهة المعنية وتتضمن مجموعة من القيم التي تتبناها المنظمات على اختلاف أنواعها في توجيه وممارسة العاملين في أدائهم لأعمالهم، والتي تساعدهم في مواجهة القضايا والمشكلات الأخلاقية التي تعترضهم أثناء أدائهم الأعمال الموكلة إليهم. وتتضمن القواعد والأسس التي تركز عليها مدونات السلوك: العدالة؛ وتكافؤ الفرص؛ والشفافية؛ والحيادية؛ والانتماء للوطن؛ وواجبات الموظف ومسؤولياته العامة؛ والتعامل مع الآخرين.

#### 3.3.2. الأهمية

- 3.3.2.1 تقلل من إساءة استخدام السلطة العامة من أجل تحقيق مكاسب شخصية، من خلال صور الفساد المختلفة.
- 3.3.2.2 تنمي الاهتمام بالجوانب الأخلاقية وتساهم في تطوير مهنية العاملين.
- 3.3.2.3 تحمي العاملين من ضغوط الجهات الأعلى لارتكاب ما يخالف القيم والمبادئ المدونة.
- 3.3.2.4 توفر سيادة القانون نظام مراقبة خارجي للسيطرة على تصرفات المسؤولين، في حين تراقب القواعد الأخلاقية سلوك المسؤولين داخليا.
- 3.3.2.5 تحقق ثقة المجتمع وإدراكهم للأداء الجيد والمتوافق مع الأنظمة والتشريعات والسياسات للمنظمة.

#### 3.3.3. المؤشرات

- 3.3.3.1 حفظ التشريعات وترتيبها بحيث يمكن الوصول إليها بسهولة من قبل العاملين بالمنظمة.
- 3.3.3.2 قائمة القيم التي تتبناها المنظمة وتشكل موجهات الأفعال للعاملين بها مصاغة ومنشورة.
- 3.3.3.3 توجد استراتيجية لدى المنظمة لدعم الثقافة التنظيمية الإيجابية نحو النزاهة من خلال برامج التوعية، وبناء القدرات، ومشاركة العاملين في المؤتمرات المحلية والدولية، ونشر نماذج الممارسات الإيجابية بين العاملين.
- 3.3.3.4 مدونة سلوك متضمنة القيم التي يجب الالتزام بها معتمدة وموقع عليها من العاملين وتم التدريب عليها.
- 3.3.3.5 المراجعون والمتعاملون مع المنظمة على دراية بقائمة القيم الخاصة بالمنظمة ومدونات سلوك العاملين.
- 3.3.3.6 لجنة الأخلاق والمبادئ التوجيهية للسلوك مشكّلة ومفعلة في الجهة.

- 3.3.3.7. توجد آلية وقائية تساعد العاملين بالجهة للكشف عن احتمال حدوث تعارض في المصالح في أحد الأعمال المكلف بها وكيفية تجنب ذلك.
- 3.3.3.8. آلية الإبلاغ عن انتهاكات الأخلاقيات "تضارب المصالح المحسوبة... متاحة ومفعلة.
- 3.3.3.9. التحقيقات والنتائج الخاصة بدعاوى الانتهاكات تتم بحيادية ومهنية ومنشورة.
- 3.3.3.10. منظومة تحفيز تشجع التميز في مجال النزاهة الوظيفية.

### 3.3.4. خطوات التطبيق

- 3.3.4.1. تعقد المنظمة ورشة عمل من ممثلي المستويات الإدارية المختلفة لوضع قائمة القيم الأخلاقية التي تلتزم بها المنظمة، ويمكن الاستعانة بذلك ببعض النماذج العالمية للمنظمات ذات الأنشطة المماثلة.
- 3.3.4.2. اعتماد منظومة القيم الأخلاقية وتعميمها على العاملين بالمنظمة، وعقد دورات توعية حولها.
- 3.3.4.3. تضع إدارة الموارد البشرية مدونة السلوك الوظيفي بالتعاون مع ديوان الخدمة المدنية وبالتشاور مع العاملين في المستويات المختلفة.
- 3.3.4.4. يوقع العاملون على مدونة السلوك ويتم وضع النموذج المعتمد في ملف خدمة الموظف.
- 3.3.4.5. إدراج مدونة السلوك الأخلاقي كأحد أبعاد عمليات إدارة الأداء الوظيفي للعاملين.
- 3.3.4.6. تشكل المنظمة لجنة من المستويات الإدارية المختلفة "لجنة الشؤون الأخلاقية والمهنية" تكون مسؤولة عن زرع القيم الأخلاقية ومراجعة ممارسات المنظمة في هذا الاتجاه.
- 3.3.4.7. تنفذ لجنة الشؤون الأخلاقية مراجعة للممارسات القيم الأخلاقية "Integrity Audit" لتحديد أوجه الضعف ووضع خطة للتطوير والمتابعة.
- 3.3.4.8. تعلن المنظمة عن آلية استقبال الشكاوى الخاصة بالنزاهة والمسائل الأخلاقية من العاملين والمراجعين.
- 3.3.4.9. تعد المنظمة تقرير سنوي عن درجة الالتزام بالنزاهة والمنظومة القيمية والمهنية وترفعه للجنة العليا للحوكمة.

### 3.3.5. المتطلبات اللازمة

- 3.3.5.1. أطر رقابة مفعلة تنبع من تشريعات ذات علاقة بمدونات القيم وقواعد السلوك الوظيفي.
- 3.3.5.2. وجود بيئة مواتية سياسيا وقانونيا وقدرات مؤسسية ملائمة.
- 3.3.5.3. تعزيز مشاركة وسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني في دعم ثقافة النزاهة.
- 3.3.5.4. دعم اللامركزية وتمكين الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة.

### 3.3.6. التحديات

- 3.3.6.1. الظروف المادية للعمل لا تحفز على الالتزام بقواعد النزاهة "شيوخ المجاملات وثقافة المحسوبية".
- 3.3.6.2. لا يوجد نظام لمجازاة من يخترق منظومة الأخلاق.
- 3.3.6.3. قواعد قانونية تقيد الأعمال.

### 3.4. المشاركة "حق التعبير عن الرأي"

#### 3.4.1. المفهوم

مشاركة كل الأطراف المعنية "أصحاب المصلحة" في عمليات صناعة السياسات العامة " ووضع الأولويات؛ وإعداد الخطط والبرامج؛ وإعداد الموازنات؛ والتنفيذ؛ والمتابعة والتقييم"، وذلك من خلال قنوات مؤسسية تمكن المجتمع من التعبير عن رأيه في صنع القرار، والتي تضمن حرية الرأي والتعبير، وذلك بهدف إدارة الشؤون العامة. ويطلق على هذا النوع من العمليات صناعة السياسات العامة المرتكزة على الأدلة والبراهين "Evidence Based Policy". وتتضمن المشاركة تهيئة السبل والآليات المناسبة للمواطنين كأفراد وجماعات، من أجل المساهمة في عمليات صنع القرارات، إما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. وتؤدي المشاركة إلى المزيد من الثقة وقبول القرارات من جانب المواطنين، ومن ثم زيادة انتماهم للبرامج التي تنفذها المنظمة بقصد تحقيق الرؤية والرسالة. ويجب أن يكون اشتراك المواطن في تلك الجهود على أساس الدافع الذاتي والعمل الطوعي الذي يترجم الشعور بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الأهداف والمشكلات المشتركة لمجتمعه، وأن يعتقد كل فرد أن لديه حرية وحق المشاركة.

#### 3.4.2. الأهمية

- 3.4.2.1. تسهل التفاعل بين الدولة والمجتمع من خلال مشاركة المواطنين بالمساهمة في اتخاذ القرار ومساءلة صانعي القرار.
- 3.4.2.2. اختيار الأولويات التي تمس احتياجات المواطن الحقيقية، ووضع التصورات المجدية فنيا واقتصاديا للتعامل مع تلك الأولويات.
- 3.4.2.3. زيادة فناعة المواطن بالمجهودات التي تقوم بها الدولة.
- 3.4.2.4. الحفاظ على المال العام.
- 3.4.2.5. بناء الثقة في الأجهزة الحكومية.

#### 3.4.3. المؤشرات

- 3.4.3.1. استراتيجية مفعلة لدى المنظمة للتواصل مع المستفيدين من خدماتها لتحديد أولويات الاحتياجات "استطلاعات رأي- لقاءات- اجتماعات- موقع إلكتروني- وسائل تواصل اجتماعي...".
- 3.4.3.2. لدى المنظمة سياسات تحفيزية تدعم المشاركة والتشاور مع المجتمع بشكل عام والمستهدفين لخدمات المنظمة بشكل خاص.

- 3.4.3.3. يوجد وحدة تنظيمية "فريق عمل" لدى إدارة العلاقات العامة مسؤول عن دعم المشاركة المجتمعية في صياغة سياسات المنظمة.
- 3.4.3.4. استراتيجية مصاغة ومفعلة لدى المنظمة حول نشر ثقافة رضاء العملاء بين العاملين.
- 3.4.3.5. آلية للتنسيق مع منظمات المجتمع المدني كأحد وسائل دعم مشاركة المجتمع في صنع السياسات العامة الخاصة بالمنظمات في القطاعات المختلفة.
- 3.4.3.6. خريطة اتصال لدى المنظمة لتنفيذ حملات "توعوية - إعلانية - إعلامية" لتعريف الجمهور المستهدف بخدمات المنظمة وآلية الحصول عليها.
- 3.4.3.7. تقارير حول رصد وتحليل التوجهات الإعلامية والرأي العام تجاه المنظمة.
- 3.4.3.8. لدى المنظمة خطة عمل مفعلة لإجراء دراسات ميدانية تفاعلية مع الجمهور المستهدف لتحديد أهم المشكلات والتحديات ذات الأولوية.
- 3.4.3.9. لدى المنظمة رؤية للتعاون والمشاركة مع الجهات الأكاديمية والبحثية لتوظيف مخرجات الدراسات الخاصة بها في تطوير أداء المنظمة "مشاركة الجهات الأكاديمية والبحثية في صناعة السياسات العامة".
- 3.4.3.10. لدى المنظمة رؤية مفعلة وآليات حول توظيف العمل التطوعي المجتمعي في تحقيق أهداف المنظمة.

#### 3.4.4. خطوات التطبيق

- 3.4.4.1. تحدد الجهة الخدمات التي تقدمها للمتعاملين.
- 3.4.4.2. تحليل الأطراف المعنية بالخدمات من حيث خلفيتهم "الثقافية، والتعليمية، والعمرية...؟" واحتياجاتهم من الخدمات.
- 3.4.4.3. تحديد أهم متطلبات أداء الخدمات ومدى توافقها مع احتياجات الفئة المستهدفة.
- 3.4.4.4. تنفيذ استطلاع رأي المستفيدين في آلية تطوير الخدمات أو أولويات الجهة من خلال "مقابلات جماعية" مجموعات بؤرية مركزة "Focus Groups"، استبيان، أو غير ذلك من الأدوات المناسبة.
- 3.4.4.5. تستطلع إدارة العلاقات العامة أو "الإدارة - الشخص المسؤول" شكاوى المتعاملين من الخدمات التي تقدمها الجهة سواء من الإعلام أو الوسائل الأخرى.
- 3.4.4.6. التواصل مع منظمات المجتمع المدني المعنية بالفئة المستفيدة لتحديد الأولويات.
- 3.4.4.7. تحديد أهم خطط التطوير أو الأولويات وتضمينها في خطة الجهة.
- 3.4.4.8. تعد الجهة تقريراً حول إشراك المستفيدين في تطوير الخدمات وخطة العمل وترفعه للجهة المسؤولة عن متابعة تنفيذ الإطار الوطني لحوكمة المؤسسات الحكومية.

#### 3.4.5. المتطلبات اللازمة

- 3.4.5.1. عدم انفراد الجهاز الحكومي بالتصميم والتنفيذ.
- 3.4.5.2. تنمية قدرات التواصل المجتمعي في القطاع الحكومي.
- 3.4.5.3. بناء آلية فعالة لتدفق المعلومات بالجهاز الإداري بالدولة.
- 3.4.5.4. دعم البيئة الممكنة للمشاركة الفعالة في صنع السياسات أو الشأن العام في مجمله.

### 3.4.6. التحديات

- 3.4.6.1. عدم توفر العدد الكافي من الأفراد المؤهلين لإجراء العمليات الخاصة بإجراء استطلاعات الرأي أو التواصل مع جمهور المستفيدين.
- 3.4.6.2. وجود تشريعات أو لوائح تنظيمية لا تعطي الجهة المرونة اللازمة لتعديل خططها لتناسب مع احتياجات المستفيدين.

## 3.5. العدالة: المساواة وسيادة القانون

### 3.5.1. المفهوم

ينصرف مفهوم احترام القانون إلى مدى امتثال كافة الأطراف سواء كانوا أفراداً، أو مؤسسات حكومية، أو مجتمع مدني - للمنظومة القانونية من قوانين أو تشريعات أو لوائح، حيث يصبح القانون هو المرجعية وليس فرداً أو مجموعة من الأفراد، ويطبق بعدالة على الجميع. يقلل التطبيق الفعال للقانون من احتمالية سوء استعمال السلطة من أجل منافع شخصية. يعكس مفهوم سيادة القانون إدراك الأطراف المختلفة في المجتمع لمدى الثقة والانصياع للقواعد القانونية المعمول بها في المجتمع واليات إنفاذ هذه القواعد.

وتعلو سيادة القانون على سلطة الحكومات، فهي تحمي المواطنين من أي إجراءات تعسفية قد تتخذها الدولة ضدهم، وتضمن معاملة جميع المواطنين على قدم المساواة وخضوعهم للقانون. ولتحقيق ذلك، يتوجب على الحكومات أن توفر المؤسسات والأطر اللازمة للمحافظة على القانون والنظام، وتأسيس البنية التحتية الأساسية.

### 3.5.2. الأهمية

3.5.2.1. تهيئة بيئة ملائمة لتوفير سبل العمل الكريمة.

3.5.2.2. دعم التنمية من خلال تعزيز أصوات الأفراد والمجتمعات، عن طريق إتاحة سبل الاحتكام إلى القضاء، وضمان اتباع الإجراءات القانونية الواجبة وترسيخ سبل الانتصاف فيما يتعلق بانتهاك الحقوق.

3.5.2.3. يزيد الثقة في المؤسسات الحكومية.

3.5.2.4. يدعم مشاركة أفضل للأفراد في التنمية.

### 3.5.3. المؤشرات

3.5.3.1. قائمة القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بعمل الجهة مجمعة ومتاحة للعاملين وكذلك المتعاملين مع المنظمة.

3.5.3.2. العاملون بالجهة على معرفة بالتشريعات وتفسيراتها وآلية تطبيقها.

3.5.3.3. الإدارات المعنية بالتحقيقات القانونية والشكاوى والمراجعة الداخلية والتدقيق الداخلي تتمتع بالاستقلالية اللازمة لأداء عملها.

3.5.3.4. لدى الجهة العدد المناسب من الخبراء والمتخصصين في مجال القانون للمساعدة على حل الإشكاليات القانونية التي تواجه الجهة "التطبيق - التفسير".

3.5.3.5. يوجد آلية إجرائية مفعلة ومعلنة للتظلم من القرارات الإدارية.

3.5.3.6. تنشر نتائج التظلمات من القرارات الإدارية.

3.5.3.7. قواعد مصاغة ومفعلة للتعامل مع كل المراجعين "المتعاملين مع المنظمة" دون تمييز قائم على أي أسس.

3.5.3.8. آلية مفعلة للشكاوى في حالة التمييز في المعاملة ونظم جزاءات مناسبة.

3.5.3.9. ضوابط وقائية ضد أية خروقات للقواعد القانونية المعمول بها، خصوصاً في حالة السلطة التقديرية الممنوحة للأشخاص.

3.5.3.10. مراجعة مستمرة للقواعد القانونية في ضوء مستجدات التطبيق ومقترحات للتعديل.

### 3.5.4. خطوات التطبيق



- 3.5.4.1. ترصد الجهة قائمة التشريعات الخاصة بأعمالها ويتم وضعها في شكل مرجعي متاح للعاملين والمراجعين سواء بشكل مكتوب أو نسخة إلكترونية؛
- 3.5.4.2. عقد دورات تدريبية للعاملين بالجهة للتعريف بالمرجعيات القانونية الخاصة بأعمالهم؛
- 3.5.4.3. استطلاع رأي العاملين بالجهة والمراجعين حول أهم التعديلات المطلوبة على التشريعات المطبقة ورفعها للقيادة لاتخاذ الإجراءات اللازمة للتعديل؛
- 3.5.4.4. وضع وتفعيل آلية للتظلم من قبل المراجعين فيما يخص القواعد القانونية والتعامل معها بعدالة وإنصاف؛
- 3.5.4.5. إعداد تقرير في نهاية العام حول موقف تطبيق سيادة القانون بالجهة.

### 3.5.5. المتطلبات اللازمة

- 3.5.5.1. الإدارة القانونية على وعى بأهمية دراسة وتحليل الإطار التشريعي الحاكم لعمل الجهة.
- 3.5.5.2. توجد آلية للتواصل مع صانعي السياسات العامة لاقتراح التشريعات المطلوبة.

### 3.5.6. التحديات

- 3.5.6.1. سوء استخدام الحق في التظلم.
- 3.5.6.2. عدم اقتناع العاملين بالجهة بأهمية الاستماع لوجهة نظر المراجعين باعتبار أن القاعدة القانونية لا يتم تغييرها.
- 3.5.6.3. طول الإجراءات اللازمة لتغيير بعض القواعد القانونية أو اللوائح والتشريعات.

## 3.6. الاستدامة

### 3.6.1. الرؤية - الفاعلية - إدارة المخاطر

#### 3.6.1.1. المفهوم

تمثل طبيعة وتأثير ومسؤوليات القطاع الحكومي على المدى الطويل أهمية وضرورة، ومن ثم كان من المهم دراسة وتحديد النتائج وتخطيطها وقياس الأثر المستقبلي منها على المستويات المختلفة وأن تكون مستدامة. كما يجب أن تمتلك إدارة المنظمة أو المؤسسة الحكومية رؤية تعكس فكر التنمية المستدامة الذي يضمن الحفاظ على الحقوق والواجبات للجيل الحالي والمستقبلي وكذلك مراعاة كل أصحاب المصلحة. وتحقيق الاستدامة للمنظمات والمؤسسات الحكومية من خلال ثلاث محاور رئيسية وهي أن يكون لديها رؤية؛ وفاعلة وكفؤة للقيام بالأعمال المنوطة بها؛ وقدرة على إدارة المخاطر، إضافة إلى فاعلية مجلس الإدارة وللجان في حالة الهيئات والمؤسسات ذات الموازنات الملحقة أو المستقلة.

**الرؤية:** يجب أن يكون لدى الجهة رؤية استراتيجية تحدد بالشراكة مع الأطراف الأخرى من خلال منظور بعيد المدى لعملية التطوير المجتمعي، مع توفير الوضوح في رسم البدائل واختيار الأفضل من بينها، أخذاً في الاعتبار المتغيرات المحيطة.

**الفاعلية:** تشير الفاعلية الحكومية إلى قدرة الدولة على تهيئة السياسات الصحيحة، وتنظيمها، وتطبيقها، من خلال نظام إداري ذو كفاءة عالية يتمتع بالقيادة والقدرات والمهارات التي تمكنه من إدارة الشؤون العامة للدولة. تتضح الكفاءة والفعالية في البعد الفني لتحويل الموارد المتاحة إلى برامج وخطط ومشاريع تلبي احتياجات المواطنين، وتعتبر عن أولوياتهم، مع تحقيق نتائج أفضل وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة. لقد شهدت الإدارة الحكومية خلال الفترة الماضية تغييرات جوهرية تتعلق بفلسفة العمل، فقد تحول الحديث من الإدارة والسيطرة المهنية والإدارية إلى الارتكاز على العميل، ومن ضبط أو مراقبة التكاليف إلى إدارة الأداء، ومن زيادة كمية المخرجات إلى تحسين جودة الخدمات، ومن تقييم مدى سلامة الإجراءات إلى المساءلة عن النتائج ومستويات الأداء. ومن ثم تطلب تحقيق الكفاءة أن تعتمد الجهات الحكومية مجموعة من المتطلبات الرئيسية ومنها: مفهوم الإدارة المرتكزة على النتائج "Results - Based Management"؛ وإجراءات العمل المعيارية "Standard Operating Procedures"؛ وميثاق المواطن "Citizens Charter".

**إدارة المخاطر:** تهدف عملية قياس وتقييم المخاطر إلى تحديد الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط. وتركز على احتمالات المخاطر الناتجة من المصادر المختلفة (المادية - القانونية - المالية - الإدارية...). ويجب أن يؤخذ في الاعتبار أن أنشطة إدارة المخاطر مستمرة ودائمة التطور وترتبط باستراتيجية المؤسسة وكيفية التطبيق الفعلي، وتصبح ضمن منظومة ثقافة المؤسسة.

فاعلية مجلس الإدارة واللجان في الهيئات ذات الموازنات المستقلة أو الملحقة: ويشكل هذا المحور بعداً هاماً في أعمال المنظمات الحكومية التي تتمتع بطبيعة خاصة سواء في شكل الموازنة أو طريقة الإدارة حيث يشكل بها مجلس إدارة يتمتع بالصلاحيات اللازمة.

### 3.6.1.2. الأهمية

- 3.6.1.2.1 زيادة رضا وثقة المواطن في المنظمات الحكومية.
- 3.6.1.2.2 إيجاد الشعور بالمسئولية لدى الموظف العام، وتوليد الدافع الذاتي الداخلي نحو الالتزام بتحقيق النتائج المخططة.
- 3.6.1.2.3 ترشيد موارد المنظمة وتحقيق القيمة المضافة للمواطنين.
- 3.6.1.2.4 حماية المنظمة من التغييرات المفاجئة، وإنذار مبكر للأزمات

### 3.6.1.3. المؤشرات

- 3.6.1.3.1 خطة استراتيجية لدى الجهة تحدد آليات تحقيق الأهداف المخططة وفق الرؤية العامة للخطة الإنمائية.
- 3.6.1.3.2 العاملون بالمنظمة على وعى واقتناع برؤية المنظمة وأهدافها في المجتمع.
- 3.6.1.3.3 تدعم المنظمة المبادرات الابتكارية التي تساعد في إحداث نقلة نوعية لأداء المنظمة وتأثيرها بالمجتمع.
- 3.6.1.3.4 استراتيجية لدى المنظمة للتحويل للمنظمة المعرفية الحديثة "تطبيقات الحكومة الإلكترونية- إدارة المعرفة".
- 3.6.1.3.5 آلية شفافة لاختيار القيادات وجذب وضم الكفاءات للعمل ودعم رأس المال البشري بالمنظمة.
- 3.6.1.3.6 خطة للتسويق الاجتماعي للمنظمة وأهم إنجازاتها.
- 3.6.1.3.7 رؤية لدى المنظمة حول الشراكة مع القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني لتطوير جودة الخدمات المقدمة للفئات المستهدفة.
- 3.6.1.3.8 لدى المنظمة آلية لتعزيز العائد من الأموال العامة المخصصة بأعلى قيمة تعود على المواطن.
- 3.6.1.3.9 خطة مصاغة ومفعلة للاكتشاف المبكر للأزمات والتعامل معها.
- 3.6.1.3.10 آلية لتحديد المخاطر المحتملة التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة "ظواهر فساد - نقص موارد - ضعف موارد بشرية - ضعف ثقة الجمهور - ...".

#### 3.6.1.4. خطوات التطبيق

- 3.6.1.4.1. تضع الوحدة التنظيمية المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي بالجهة مصفوفة الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الجهة لتحقيقها؛
- 3.6.1.4.2. تضع الجهة مصفوفة مؤشرات لمتابعة تحقق المخرجات والنتائج المخططة؛
- 3.6.1.4.3. تصمم الوحدة التنظيمية المسؤولة عن المتابعة بالجهة منظومة متابعة متكاملة مبنية على المؤشرات وتقيس المخرجات والنتائج؛
- 3.6.1.4.4. تنسق الإدارة المسؤولة عن التنظيم بالجهة مع ديوان الخدمة المدنية لوضع ميثاق المواطن "مستعينة بالتجارب الدولية في هذا الشأن، وإتاحته للمواطن ومن ثم تفعيله؛
- 3.6.1.4.5. تنسق الإدارة المسؤولة عن التخطيط والمتابعة مع جهاز متابعة الأداء الحكومي لإجراء قياسات رضا العملاء المستهدفين من خدماتها، وكذلك تنفيذ بحوث تقييمية لقياس مدى تحقق المخرجات والنتائج والأثر الذي تهدف إليه الجهة؛
- 3.6.1.4.6. تتولى الوحدة التنظيمية المسؤولة عن إدارة المخاطر التخطيط للتعرف على المخاطر وتحديدها وتحليلها وتقدير وتقييم المخاطر وإعداد التقارير اللازمة ورفعها للمستويات الإدارية المعنية؛ ووضع رؤية وخطة متكاملة لمعالجة المخاطر؛ ومراقبة ومراجعة عمليات إدارة المخاطر.

#### 3.6.1.5. المتطلبات اللازمة

- 3.6.1.5.1. رؤية استراتيجية لدى الجهة.
- 3.6.1.5.2. وحدة تنظيمية مسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي.
- 3.6.1.5.3. وحدة تنظيمية مسؤولة عن إدارة الموارد البشرية والتطوير والتنظيم.
- 3.6.1.5.4. توصيف وظيفي وخريطة تنظيمية للجهة.
- 3.6.1.5.5. وحدة تنظيمية مسؤولة عن إدارة المخاطر.
- 3.6.1.5.6. التنسيق مع ديوان الخدمة المدنية وجهاز متابعة الأداء الحكومي.

#### 3.6.1.6. التحديات

- 3.6.1.6.1. صعوبة تحديد مؤشرات الأداء الخاصة بمخرجات ونتائج الجهة.
- 3.6.1.6.2. عدم إتاحة الموارد "مالية بشرية" لإجراء استقصاء رضا العملاء وبحوث التقييم.

## 3.6.2. فاعلية مجلس الإدارة "الهيئات ذات الموازنات المستقلة أو الملحقة"

### 3.6.2.1. المفهوم

مجلس الإدارة هو هيئة مكونة من عدد من الأعضاء سواء كانوا منتخبين أو معينين يتولون الإشراف بشكل مشترك على أنشطة منظمة أو هيئة أو مؤسسة ما. وقد يطلق على مجلس الإدارة مجلس المديرين أو مجلس الأمناء. تحدد مسؤوليات ومهام المجلس حسب السلطات والواجبات والمسؤوليات المفوض بها أو المسندة إليه من قبل سلطة أعلى. وترد تفاصيل هذه المسائل عادة في اللوائح المنظمة، ويحدد النظام الداخلي لكل منظمة عدد أعضاء المجلس، وكيفية اختياره، وآلية إدارة الاجتماعات.

ويتطلع مجلس الإدارة بمهام أساسية يختص بها دون غيره منها: وضع السياسات والأهداف العامة؛ اختيار وتعيين ودعم ومراجعة أداء الرئيس التنفيذي؛ وضمان توافر الموارد المالية الكافية؛ وإقرار الموازنات السنوية، واعتماد لوائح العمل الداخلية. وتختلف المسؤوليات القانونية للمجالس حسب طبيعة واختصاص المنظمة التي تعمل في نطاقها.

### 3.6.2.2. الأهمية

3.6.2.2.1. قيادة لمنظمة وبناء رؤية استراتيجية ووضع السياسات.

3.6.2.2.2. ضمان رقابة وإشراف فعال لتحقيق رؤية وأهداف المنظمة.

3.6.2.2.3. تمثيل رغبة الأطراف المعنية في تحديد أولويات المنظمة.

3.6.2.2.4. دعم استدامة وفاعلية المنظمة.

### 3.6.2.3. المؤشرات

3.6.2.3.1. الإطار التشريعي "قانون-لائحة تنفيذية-قرارات تنفيذية" الخاص بتشكيل وطريقة عمل "مجلس الإدارة" "مجلس الأمناء" موثقة ومتاحة للأعضاء.

3.6.2.3.2. التمثيل المناسب للأطراف المعنية بالنسبة للمنظمة داخل مجلس الإدارة.

3.6.2.3.3. دليل إجرائي لأعمال مجلس الإدارة يوضح الجوانب القانونية والمهام الخاصة بمجلس الإدارة وطريقة التشكيل وآليات اتخاذ القرار، وعقد الاجتماعات وتسجيل المحاضر واعتمادها.

3.6.2.3.4. منظومة متكاملة لحفظ أعمال مجلس الإدارة.

3.6.2.3.5. مدونة سلوك خاصة بممارسات مجلس الإدارة لمنع تضارب المصالح وإعلاء قيم النزاهة والحفاظ على المال العام وحرية التعبير والديمقراطية أثناء الاجتماعات.

3.6.2.3.6. حدود فاصلة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لتفعيل مهام مجلس الإدارة في مجال الرقابة والإشراف على أعمال المنظمة.

3.6.2.3.7. تحديد وتفعيل دور مجلس الإدارة "مجلس الأمناء" في رسم السياسات العامة وصياغة الأهداف الاستراتيجية.

3.6.2.3.8. آلية تمكن مجلس الإدارة من استطلاع آراء الأطراف المعنية لتحديد أولويات المنظمة.

3.6.2.3.9. إعلان قرارات مجلس الإدارة بشكل منتظم على المنظمة والرأي العام.

3.6.2.3.10. آلية للمساءلة داخل مجلس الإدارة.

#### 3.6.2.4. خطوات التطبيق

- 3.6.2.4.1. ترصد الجهة قائمة التشريعات الخاصة بأعمالها وطريقة تشكيل مجلس الإدارة وألية عمله في شكل مرجعي متاح سواء بشكل مكتوب أو نسخة الكترونية أو منشور من خلال الموقع الإلكتروني؛
- 3.6.2.4.2. تنظيم ورش عمل على مستوى متقدم للسادة أعضاء مجلس الإدارة حول الأدوار والمسئوليات وأليات العمل المتقدمة؛
- 3.6.2.4.3. صياغة دليل إرشادي لتنظيم أعمال مجلس الإدارة في ضوء القوانين واللوائح والتجارب الدولية المتميزة؛
- 3.6.2.4.4. يضع مجلس الإدارة مدونة سلوك خاصة بأعماله وينشئ لجنة داخل المجلس لمراقبة الالتزام المهني بأداء الأعمال؛
- 3.6.2.4.5. ينفذ مجلس الإدارة عدد من استطلاعات الرأي لتحديد توجهات وأولويات الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.

#### 3.6.2.5. المتطلبات اللازمة

- 3.6.2.5.1. وعي مجلس الإدارة بأهمية الحفاظ على الدور الرئيسي لمجلس الإدارة في التوجيه، والإشراف، وصناعة السياسات، والمراقبة.
- 3.6.2.5.2. توفر موازنة لبناء قدرات مجلس الإدارة وإجراء الدراسات الاستشارية اللازمة.

#### 3.6.2.6. التحديات

- 3.6.2.6.1. عدم توفر الوقت لدى أعضاء مجلس الإدارة.
- 3.6.2.6.2. الإطار التشريعي الحاكم لطريقة تشكيل وألية عمل مجلس الإدارة قد تحتاج لتعديل.

### 3.6.3. فاعلية لجان مجلس الإدارة "الهيئات ذات الموازنات المستقلة أو الملحقة"

#### 3.6.3.1. المفهوم

يؤدي مجلس الإدارة أعماله بشكل مباشر أو من خلال اللجان المنبثقة عنه، والتي يتم تشكيلها طبقاً لعدد من الضوابط لأداء بعض الأعمال بالنيابة عن مجلس الإدارة بهدف إنجاز الأعمال بدرجة أكبر من التخصصية والحرفية. وتتضمن قرارات إنشاء اللجان وصف المهمة الخاصة بكل لجنة والصلاحيات الممنوحة لها، ويجب أن يتم مراجعة توصيف مهمة اللجان وتحديثها بشكل مستمر لضمان مواءمتها للهدف من إنشائها.

وعادة ما يتم تشكيل اللجان للقيام بالمهام الأساسية لمجلس الإدارة مثل لجنة التدقيق الداخلي؛ ولجنة السياسات؛ ولجنة الموارد البشرية؛ ولجنة الاستدامة وإدارة المخاطر المؤسسية؛ ولجنة التميز والابتكار المؤسسي.

#### 3.6.3.2. الأهمية

- 3.6.3.2.1. تقديم الدعم الفني لمجلس الإدارة.
- 3.6.3.2.2. دراسة الأعمال المتخصصة واتخاذ القرارات.
- 3.6.3.2.3. إتاحة الفرصة للاستماع لوجهات نظر الأطراف المعنية.

#### 3.6.3.3. المؤشرات

- 3.6.3.3.1. توجد إرشادات توجيهية بشأن تشكيل وطريقة عمل اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة.
- 3.6.3.3.2. تشكيل عدد كاف من اللجان يمكن مجلس الإدارة للقيام بأعماله سواء في مجال التخطيط أو الرقابة أو العلاقة مع الأطراف المعنية.
- 3.6.3.3.3. لدى اللجان الاستقلالية والصلاحيات الكاملة للقيام بالأعمال المنوطة بها.
- 3.6.3.3.4. تتمتع اللجان بالعناصر الفنية الملائمة اللازمة للمهام الخاصة بها.
- 3.6.3.3.5. توجد رؤية استراتيجية لبناء قدرات وإحلال وتجديد اللجان بما يمكن من مساهمة عمليات التحديث للمنظمة في ضوء المتغيرات المعاصرة.
- 3.6.3.3.6. تجتمع اللجان بشكل منتظم ولديها جدول أعمال.
- 3.6.3.3.7. يوجد نظام متابعة أعمال اللجان وتقييم مخرجاتها.
- 3.6.3.3.8. منظومة متكاملة لحفظ أعمال اللجان.
- 3.6.3.3.9. أعمال ومخرجات اللجان متاحة بشكل منتظم للرأي العام والعاملين بالمنظمة.
- 3.6.3.3.10. آلية معلنة للتواصل مع اللجان سواء من داخل المنظمة أو الجمهور العام.

#### 3.6.3.4. خطوات التطبيق

- 3.6.3.4.1. تنظيم ورش عمل على مستوى متقدم للسادة أعضاء اللجان حول طبيعة اللجنة التي يعملون بها والأدوار والمسئوليات وآليات العمل المتقدمة؛
- 3.6.3.4.2. صياغة دليل إرشادي لتنظيم أعمال لجان مجلس الإدارة في ضوء القوانين واللوائح والتجارب الدولية المتميزة؛
- 3.6.3.4.3. يضع مجلس الإدارة آلية لمتابعة ومراقبة أعمال اللجان؛
- 3.6.3.4.4. تضع اللجان خطة عمل لإنجاز المهام الموكلة لها.

#### 3.6.3.5. المتطلبات اللازمة

- 3.6.3.5.1. وعى مجلس الإدارة بأهمية أعمال اللجان وتوجيهها.
- 3.6.3.5.2. توفر قاعدة بيانات حول المصادر التي يمكن أن تعتمد عليها اللجان سواء من الكوادر الفنية أو الدراسات والبحوث.

#### 3.6.3.6. التحديات

- 3.6.3.6.1. توجه أعضاء اللجان إلى تنفيذ الأعمال بشكل نمطي.
- 3.6.3.6.2. يطفى الجانب القانوني على أعمال اللجان أكثر من الاهتمام بالجوانب التطويرية والابتكارية.
- 3.6.3.6.3. عدم توفر الحيادية في أعمال اللجان وغلبة الطابع الشخصي على تقييم الأعمال.





#### 4. الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة في القطاع الحكومي

تشير التجارب الدولية إلى منهجيات مختلفة في إجراء المراجعة والتدقيق الخاص بالحوكمة المؤسسية، فقد تستخدم بعض الدول مؤسسات المحاسبة العليا (Auditor General) مثل حالة كندا، حيث يدقق مراجع الحسابات العام الكندي بانتظام قضايا القيم والأخلاقيات في القطاع العام الاتحادي، ويتضمن تقريرها فصلاً عن "المساءلة والأخلاق في الحكومة". بالإضافة إلى ذلك، يدقق مراجعو حسابات الدولة الأخلاقيات على مستوى الإدارات الفرعية. وقد يتم الاستعانة بالمؤسسات الأكاديمية في التقييم مثل حالة أستراليا وكوريا الجنوبية، حيث يمكن لمؤسسات البحث الأكاديمية ومراكز الفكر أن تساهم في تطوير منهجيات إبداعية جديدة للتقييم. ومثال على ذلك فقد وضع معهد "سيول للشفافية" مؤشرات مركبة لكل من منظمات الحكومة المركزية والمستوى المحلي. في أستراليا، تم تطوير نظام النزاهة الوطني بالتعاون مع المركز الرئيسي للأخلاقيات والقانون والعدالة والحوكمة في جامعة جريفيث، بريسبان، لتقييم قدرة وتماسك نظام النزاهة وكذلك أثارها أو عواقبها.

كما توجد حالات يتم فيها الجمع بين كلا النهجين، على سبيل المثال، يقوم موظف داخلي بإجراء التقييم، ويساعد مستشار خارجي في الجوانب الفنية للتقييم وجمع المعلومات ذات الصلة. من خلال هذه المجموعة، يمكن أن يوفر التقييم وجهة نظر خارجية وفحص الجودة دون أن يفقد فائدة المعرفة المباشرة للمقيم الداخلي كما في حالة فنلندا.

تشهد دولة الكويت العديد من الإسهامات المتميزة في مجال تفعيل الحوكمة المؤسسية، سواء على مستوى مؤسسات القطاع الحكومي أو منظمات المجتمع المدني أو القطاع الخاص. ولا شك فإن تلك المبادرات تمثل نواة مهمة من أجل وضع منظومة متكاملة ومتناغمة لدعم الحوكمة المؤسسية بالقطاع الحكومي. ويأتي ضمن قائمة هذه الجهات ديوان المحاسبة، ديوان الخدمة المدنية، الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية، جهاز متابعة الأداء الحكومي، جهاز المراقبين الماليين، الجهاز المركزي لتكنولوجيا المعلومات، وإدارة الفتوى والتشريع، الهيئة العامة لمكافحة الفساد، ومنظمات المجتمع المدني مثل: الجمعية الاقتصادية الكويتية، وجمعية الشفافية الكويتية.

وتشير مراجعة إسهامات الأطراف المعنية بالحوكمة في الجهاز الإداري بدولة الكويت إلى عدد من الدروس المستفادة والتطوير ومنها:

1. زيادة التنسيق المشترك بين الجهات المعنية بالحوكمة المؤسسية مما يؤدي إلى وجود جهودات جيدة، تحقق المفهوم الشامل للحوكمة المؤسسية بدولة الكويت.
2. وضع مظلة شاملة تحدد الخطوات أو المنهجية التي يجب اتباعها من أجل إحداث نقلة نوعية في حالة الحوكمة المؤسسية بالقطاع الحكومي بدولة الكويت.
3. دمج الجهود الخاصة بالحوكمة المؤسسية ببقية المنظومة الإدارية.
4. تحديد الجهة المسؤولة بشكل كامل عن إدارة عمليات الحوكمة بالقطاع الحكومي.

فيما يلي عرض لأهم الجهات المعنية بالحوكمة المؤسسية في دولة الكويت وأدوارها:

الجهة	الاختصاصات
ديوان المحاسبة	<p>يهدف ديوان المحاسبة إلى تحقيق رقابة فعالة على الأموال العامة بما يكفل حمايتها وضمان الاستخدام الأمثل. والتأكد من كفاية الأنظمة والوسائل المتبعة لصيانة الأموال العامة ومنع العبث بها. والإسهام في معاونة الجهات على انتظام الأعمال المالية والمحاسبية بها، والعمل على إيجاد الحلول لما تواجهها من صعوبات خلال أدائها لمهامها.</p> <p>مزيد من المعلومات متاحة بالموقع الإلكتروني بالجهة: (<a href="http://www.sabq8.org">http://www.sabq8.org</a>)</p>
مجلس الخدمة المدنية	<p>أنشئ بموجب المرسوم بالقانون رقم (15) لسنة 1979، ويعمل في إطار السياسة العامة للحكومة على تحديث الإدارة العامة وتطوير نظم الخدمة المدنية في الجهات الحكومية ورفع كفاءة العاملين فيه، واقتراح مشروعات القوانين واللوائح الخاصة بالخدمة المدنية وإبداء الرأي فيما يقترح منه، واقتراح إنشاء الهيئات والمؤسسات العامة وإبداء الرأي في مشروع إنشائها. يوجد به عدد من اللجان منها: اللجنة الاستشارية لتقديم الآراء والاقتراحات لحل مشاكل الإدارة الحكومية، لجنة تطوير النظم الوظيفية، ولجنة متابعة الخطة الخمسية للتطوير الإداري.</p> <p>مزيد من المعلومات متاحة بالموقع الإلكتروني بالجهة: (<a href="http://www.csc.net.kw">http://www.csc.net.kw</a>)</p>
ديوان الخدمة المدنية	<p>صدر قانون رقم (67) لسنة 1996 بتعديل تسمية ديوان الموظفين إلى ديوان الخدمة المدنية، ويتولى الديوان المسؤوليات والمهام المتعلقة بشؤون العاملين المدنيين بالدولة مثل: التوظيف، والتدريب، والهيكل التنظيمية، والترقيات وغير ذلك. وعلى وجه العموم يختص الديوان بالنظر في رفع مستوى الخدمة العامة وضمان سير العمل الحكومي على وجه مرض. والقيام بأعمال أمانة سر مجلس الخدمة المدنية، وما يتطلبه ذلك من نشاطات ومجهودات تتعلق بالتحضير للاجتماعات، وإعداد البحوث والدراسات والتقارير التي يطلبها المجلس في نطاق اختصاصه.</p> <p>مزيد من المعلومات متاحة بالموقع الإلكتروني بالجهة: (<a href="http://www.csc.net.kw">http://www.csc.net.kw</a>)</p>

الاختصاصات	الجهة
<p>أنشئ المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بموجب مرسوم رقم 323 لسنة 2008 برئاسة سمو رئيس مجلس الوزراء أو من يفوضه من الوزراء وعضوية كل من نائب رئيس مجلس الوزراء وعدد من الوزراء المعينين، ومحافظ البنك المركزي، وعدد من الأعضاء من ذوي الكفاءة والخبرة على أن يكون من بينهم ممثلون لمؤسسات القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني. يتولى المجلس الإشراف على إعداد الرؤية المستقبلية وتحديد الأهداف الاستراتيجية للدولة ووضع استراتيجيات وخطط التنمية وبرامج عمل الحكومة، والمشاركة في رسم السياسات العامة واقتراح التشريعات والنظم والمشروعات التنموية الكبرى لتحقيق الأهداف التنموية ورفعها إلى مجلس الوزراء لاعتمادها، وإعداد الملاحظات عن تقارير ديوان المحاسبة بشأن عمل الأجهزة الحكومية وردود الحكومة عليها واقتراح الإجراءات الكفيلة بمعالجة هذه الملاحظات.</p> <p>مزيد من المعلومات متاحة بالموقع الإلكتروني بالجهة: (<a href="https://www.scpd.gov.kw">https://www.scpd.gov.kw</a>)</p>	<p>المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية</p>
<p>أنشئ الجهاز بمرسوم رقم 346 لسنة 2007، ويختص بمتابعة تنفيذ قرارات رئيس مجلس الوزراء لدى الجهات المعنية وإعداد تقارير دورية بشأن الموقف التنفيذي لكل منها، والتنسيق مع هذه الجهات بغرض التأكد من تحقيق هذه القرارات والأهداف المنشودة منها واقتراح ما يلزم في هذا الشأن. ومتابعة الموقف التنفيذي للمشروعات الحكومية داخل كل وزارة أو جهة حكومية بالتنسيق مع هذه الجهات في ضوء البرنامج الزمني المعتمد للتنفيذ. يضع نظم لاستطلاع الرأي في مستوى الأداء الحكومي وسبل الارتقاء به، ودراسة تقارير ديوان المحاسبة عن نتائج الفحص والمراجعة السنوية للجهات.</p> <p>مزيد من المعلومات متاحة بالموقع الإلكتروني بالجهة: (<a href="https://www.gpf.gov.kw">https://www.gpf.gov.kw</a>)</p>	<p>جهاز متابعة الأداء الحكومي</p>
<p>أنشئ بقانون رقم 23 لسنة 2015م، ويتشكل الجهاز من رئيس بدرجة وزير، يتولى إدارته وتصريف شؤونه وتمثيله في الاتصال بالجهات المعنية، ويعين بموجب مرسوم لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد لمدة واحدة - بناء على ترشيح وزير المالية - ويكون له نائب ورؤساء قطاعات يصدر بتعيينهم مرسوم لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد لمدة واحدة، بناء على ترشيح وزير المالية، ويلحق بالجهاز العدد اللازم من المراقبين الماليين والموظفين الإداريين والمعاونين والخبراء من التخصصات المختلفة، لتمكينه من القيام بمهامه ويمارس الجهاز دوره الرقابي الذي يستهدف: تحقيق رقابة مسبقة فعالة على الأداء المالي للدولة، وضمان الشفافية والنزاهة والوضوح في الأداء المالي العام، وتعزيز المصدقية والثقة بالإجراءات المالية، والتأكد من مطابقة الأداء المالي للقوانين والأنظمة واللوائح والتعاميم والقرارات المنظمة لها، وتقديم الاستشارات والإرشادات</p>	<p>جهاز المراقبين الماليين</p>

الاختصاصات	الجهة
<p>اللازمة للشؤون المالية للجهات الخاضعة لرقابة الجهاز، ومتابعة تحصيل الإيرادات العامة للدولة.</p> <p>(مزيد من المعلومات متاحة بقانون رقم (٢٣) لسنة ٢٠١٥ بإنشاء جهاز المراقبين الماليين)</p>	
<p>استحدثت الإدارة في سنة 1960، وتخضع لإشراف وزير الدولة لشؤون مجلس الوزراء، ولها رئيس يعتبر المستشار القانوني للحكومة بحسب قانون إنشائها، يعاونه مستشارون ومحامون دولة وموظفون. تختص الإدارة بعدة مهام توازي أعمال مجلس الدولة في الأنظمة القانونية المماثلة، كما تقوم بمهمة تمثيل الدولة أمام المحاكم الداخلية والخارجية وهيئات التحكيم المحلية والدولية.</p> <p>مزيد من المعلومات متاحة بالموقع الإلكتروني بالجهة: (<a href="https://www.fatwa.gov.kw">https:// www.fatwa.gov.kw</a>)</p>	<p>إدارة الفتوى والتشريع</p>
<p>هيئة مستقلة محايدة أنشئت بموجب القانون رقم (2) لسنة 2016، كاستجابة لمتطلبات اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد. تتولى مسؤولية وضع استراتيجية وطنية شاملة للنزاهة والشفافية ومكافحة الفساد واعداد الآليات والخطط والبرامج المنفذة لها، ومتابعة تنفيذها مع الجهات المعنية، وتلقي التقارير والشكاوى والمعلومات بخصوص جرائم الفساد والإحالة لجهة التحقيق المختصة، وتلقي وفحص إقرارات الذمة المالية، وحماية المبلغين عن الفساد وذلك بالتنسيق مع الجهات المختصة، ومراقبة الفساد في العقود التي تبرمها الدولة، ومتابعة استرداد الأموال والعائدات الناتجة عن جرائم الفساد، ودراسة التشريعات والأدوات القانونية المتعلقة بمكافحة الفساد بشكل دوري.</p> <p>كما يقترح التعديلات اللازمة عليها لمواكبة الاتفاقيات والمعاهدات الدولية، دراسة وتقييم التقارير الصادرة عن المنظمات المحلية والإقليمية والدولية المتعلقة بمكافحة الفساد، والاطلاع على وضع الكويت فيها واتخاذ الإجراءات المناسبة حيالها، والتنسيق مع وسائل الإعلام لتوعية المجتمع وتبصيره بمخاطر الفساد والممارسات الفاسدة وآثارها وكيفية الوقاية منها ومكافحتها، واتخاذ التدابير الكفيلة بمشاركة منظمات المجتمع المدني في التعريف بمخاطر الفساد وآثاره على المجتمع، وتوسيع دور المجتمع في الأنشطة المناهضة للفساد ومكافحته، وطلب التحري من الجهات المختصة عن وقائع الفساد المالي والإداري والكشف عن المخالفات والتجاوزات وجمع الأدلة المتعلقة بها، والطلب من الجهات المختصة إقامة الدعاوى الإدارية والمدنية اللازمة وإحالة الوقائع التي تتضمن شبهة جريمة جزائية إلى جهة التحقيق المختصة.</p> <p>مزيد من المعلومات متاحة بالموقع الإلكتروني بالجهة: (<a href="https://www.nazaha.gov.kw">https://www.nazaha.gov.kw</a>)</p>	<p>الهيئة العامة لمكافحة الفساد</p>

الاختصاصات	الجهة
<p>أسست الجمعية الاقتصادية الكويتية سنة 1970 في دولة الكويت، كإحدى مؤسسات المجتمع المدني لتكون شريكا فعالا ومؤثرا في عملية التنمية الاقتصادية، من خلال دعم السياسات الإصلاحية للدولة والارتقاء بتنافسية وشفافية الاقتصاد الكويتي، والمساهمة في توفير الاستشارات والدراسات الاقتصادية والمالية للقطاعين العام والخاص، وتعزيز الوعي الثقافي والاقتصادي والمالي لدى أفراد المجتمع، وتمكين جيل متقدم من المهنيين ورجال الأعمال من تطوير الأداء المهني لبناء مجتمع المعرفة، فضلا عن التركيز على دور العنصر البشري في تطوير أنشطة مؤسسات المجتمع المدني لاسيما في المجال الاقتصادي والمالي، إضافة إلى مد جسور التواصل مع المؤسسات والمنظمات الاقتصادية الدولية.</p> <p>مزيد من المعلومات متاحة بالموقع الإلكتروني بالجهة: (<a href="http://www.kesoc.org">www.kesoc.org</a>)</p>	<p>الجمعية الاقتصادية الكويتية</p>
<p>أشهرت جمعية الشفافية الكويتية، وفق نظامها الأساسي المعتمد من مجلس الوزراء في 2006، وهي جمعية ذات نفع عام. تساهم الجمعية في اقتراح مشروعات القوانين الخاصة بتعزيز الشفافية والمساءلة ونشر ثقافة الشفافية والنزاهة والعدالة والمساءلة، وخطورة الفساد بشتى أنواعه وصوره ومجالاته.</p> <p>مزيد من المعلومات متاحة بالموقع الإلكتروني بالجهة: (<a href="http://www.transparency.org.kw">http://www.transparency.org.kw</a>)</p>	<p>جمعية الشفافية الكويتية</p>



## المؤشرات والخبرة الدولية الخاصة بالحوكمة المؤسسية

يتناول هذا الجزء أهم المؤشرات الدولية في مجال الحوكمة المؤسسية وكذلك عرض لبعض التجارب الدولية التي يمكن الاستفادة منها في حالة دولة الكويت.

### 1. المؤشرات الدولية في مجال الحوكمة المؤسسية

تصدر المنظمات الدولية المعنية العديد من التقارير الدورية الخاصة بتقييم وضع الحوكمة سواء في الدول أو القطاعات، ومنها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD's governance indicators)، ومجموعة المؤشرات المجمع لمنظمة الشفافية العالمية (Transparency International's aggregated governance indicators)، والمؤشر العالمي للنزاهة (Global Integrity's index)، ومؤشر البنك الدولي المجمع للحوكمة (World Bank Research Institute's aggregated governance indicators). فيما يلي عرض بتطور قيم وترتيب دولة الكويت في مؤشر مدركات الفساد الصادر عن منظمة الشفافية الدولية.

السنة	الدرجة من 100	الترتيب دوليا (180 دولة)	الترتيب عربيا (21 دولة)	الترتيب خليجيا (6 دول)
2011	46	54	5	5
2014	44	67	7	6
2016	41	75	7	6
2017	39	85	8	5
2018	41	78	8	5
2019	40	85	9	6
2020	42	78	8	6

المصدر: تقرير مؤشر مدركات الفساد (CPI) - منظمة الشفافية الدولية عام 2020

## 2. تجارب دولية رائدة في مجال الحوكمة

شهدت العديد من الدول نماذج ناجحة في تطبيق مبادئ الحوكمة، ومن ثم يمكن دراسة وتحليل تلك النماذج لاقتباس الدروس المستفادة منها وبحث إمكانية تطبيقها في دولة الكويت. وفيما يلي عرض لأهم النماذج الدولية:

الدولة	النموذج الناجح	الدروس المستفادة
<p>الهند</p> 	<p><b>تحسين الاتصال بالمواطنين</b></p> <p>تزايدت حدة البيروقراطية في ولاية كيرالا "Kerala"، كما أدى انخفاض مستوى الاستجابة لطلبات المواطنين وشواغلهم إلى ظهور عدد كبير من الشكاوى. وكان أكثر الناس تضرراً هم الطبقة الوسطى وأصحاب الدخل المنخفض. ولم يعالج كبار المسؤولين الحكوميين الشكاوى المتعلقة بالموظفين الحكوميين على النحو الملائم، ولم يحصل المواطنون على الحلول المرضية للمشاكل التي تعترضهم في مجال تقديم الخدمات العامة، وزادت أكوام الملفات في مختلف مكاتب الإدارات الحكومية.</p> <p>ودشنت الحكومة برنامجاً للتعامل مع هذا التحدي أطلق عليه اسم برنامج "الاتصال الجماهيري" في عام 2012، والذي يهدف إلى مكافحة الروتين في الإدارة العامة في ولاية كيرالا، من خلال إتاحة المزيد من التفاعل بين الشعب والحكومة وتشجيع المواطنين على التوجه مباشرة إلى الحكومة لمعالجة شواغلهم دون إبطاء أو ممارسات فاسدة. وكجزء من البرنامج، يقوم رئيس وزراء ولاية كيرالا بزيارة كل بلدة وينظم اجتماعات مفتوحة يمكن للأشخاص فيها أن يعالجوا استفساراتهم شخصياً. وقد قلص هذا البرنامج الوقت الذي يستغرقه عادة الرد على الشكاوى والإجراءات، وقد حل الكثير من المشاكل التي كانت قائمة منذ فترة طويلة. وأظهرت النتائج الكبيرة لبرامج الاتصال الجماهيري لرئيس الوزراء في المقاطعات أهمية المواطنين في هذه الفرص للحوار، وتم حل العديد من المشاكل بسرعة، وأثرت بشكل إيجابي على آلية محاسبة المسؤولين.</p>	<p>– أهمية فتح حوار مباشر مع المواطنين.</p> <p>– تفاعل المسؤولين مع المواطنين على المستويات المحلية يزيد من درجة الثقة.</p>



الدروس المستفادة	النموذج الناجح	الدولة
<p>– أهمية الشفافية في مكافحة الفساد.</p> <p>– أهمية إشراك الأطراف المعنية في نظم المساءلة.</p>	<p>اتخذت كوريا الجنوبية منذ منتصف التسعينيات عددا من التدابير لتحسين مستوى الشفافية في صناعة التشييد والبناء. ومع ذلك فإن البيانات الصادرة عن مكتب المدعي العام الأعلى وتحالف المواطنين من أجل العدالة الاقتصادية، وهي مجموعة مدنية محلية، تشير إلى أن 412 قضية فساد من أصل ما مجموعه 765 قضية في كوريا كانت في صناعة التشييد والبناء. وهذا يمثل أكثر من 50 في المئة من حالات الفساد التي تغطيها وسائل الإعلام الكورية في الفترة ما بين مارس 1993 ويوليو 2006، على الرغم من ميكنة نظم الدفع لتعزيز الكفاءة. ووفقا لدراسة استقصائية أجرتها وزارة العمل، أفاد 18 000 عامل بناء أنهم لم يحصلوا على أجورهم. ويتفاقم الوضع بسبب الهيكل الهرمي لصناعة التشييد والبناء المحلية التي كثيرا ما لا يدفع المتعاقدون فيها المقاولين من الباطن، مما يترك العمال معرضين للخطر. كانت الخطوة الأولى لنظام التشييد والبناء النظيف لمكافحة الفساد هي إنشاء نظام يمنع الفساد الأساسي في البناء، وفي ذات الوقت ضمان إنجاز أعمال البناء كما هو مخطط لها، وقد تلقى المقاولون الأساسيون والمقاولون من الباطن المدفوعات الخاصة بهم كل على حدة، وكانت المعلومات المتعلقة بالدفع متاحة على الإنترنت للجميع بمجرد أن يتم السداد، مما يزيد من صعوبة إعادة توجيه الأموال المخصصة لأجور العمال إلى أغراض أخرى، ويمكن لجميع أصحاب المصلحة في المشروع رصد معلومات المشروع في الوقت الحقيقي. وقد أسفرت المبادرة عن إنشاء نظام نموذجي أثبت فعاليته في منع الفساد النظامي في صناعة التشييد والبناء، وهذا الإجراء الجديد حمى العامل بوصفه الحلقة الأضعف في السلسلة، وحسن كفاءة أعمال البناء وزاد من راحة المواطنين من خلال سهولة الوصول إلى المعلومات الهامة.</p>	<p>كوريا الجنوبية</p> 

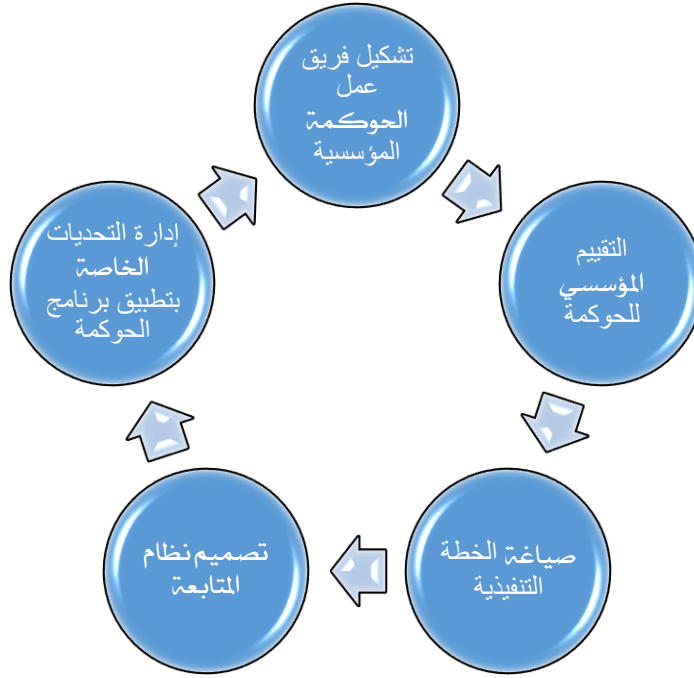


الدولة	النموذج الناجح	الدروس المستفادة
<p>أستراليا</p> 	<p><b>دعم مشاركة المواطنين</b></p> <p>أنشأت الحكومة في جنوب أستراليا صندوقاً يسمى "تمويل مجتمعي-Fund My community"، وفي كل عام يناقش الصندوق أعضاء المجتمع حول كيفية استخدام مليون دولار أسترالي لتحسين حياة سكان جنوب أستراليا المحرومين أو المعزولين أو الضعفاء. ويدعو الصندوق المواطنين في جنوب أستراليا إلى المشاركة في "تقييم مجتمعي"، ومراجعة الطلبات وتخصيص التمويل للمشروعات أو الخدمات التي يعتقدون أنها ستكون لها أكبر تأثير. ويساهم الصندوق في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال بناء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة وشاملة على جميع المستويات. وقد بين التقييم أن هذا النهج التشاركي له فوائد متعددة للمنظمات الحكومية والمنظمات غير الحكومية والمجتمعات المحلية.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مشاركة المجتمع في تحديد الأولويات يساهم في اختيار البرامج والمشروعات الأكثر تأثيراً.</li> <li>- أهمية بناء الشعور بالملكية لدى المواطنين في المستويات المحلية نحو المشروعات التي تخدمهم.</li> </ul>
<p>بريطانيا</p> 	<p><b>ميثاق المواطن Citizen Charters</b></p> <p>ميثاق المواطن، الذي نشر في 1991، يبحث في رفع معايير الخدمة في الخدمة العامة على نطاق واسع وفي المنافع والخدمات التي تم تخصيصها. يضع الميثاق المبادئ والآليات لتحسين الخدمات العامة وجعلها أكثر استجابة لاحتياجات مستخدميها. وتتضمن نشر معايير واضحة؛ تزويد معلومات كاملة ومتوفرة عن الخدمات؛ تقديم الاختيارات بعد الاستشارة مع مستخدمي الخدمات؛ تقديم خدمات مساعدة من قبل موظفين عموميين يتحلون بالمسؤولية؛ الاعتذار، وتقديم المعالجة السريعة الفعالة إذا ما تم تقديم خدمة بصورة خاطئة؛ وتقديم خدمات ذات قيمة من خلال تقديم خدمات عامة بكفاءة واقتصاداً.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إشراك المواطنين في وضع مواصفات الخدمات يساعد على زيادة مشاركتهم.</li> <li>- المساءلة المباشرة من المستفيدين تدعم جودة الخدمات.</li> </ul>

الدروس المستفادة	النموذج الناجح	الدولة
<p>- استطلاع رأي المستفيدين من الخدمات العامة يساهم في وضع برامج تطوير الإدارة الحكومية.</p> <p>- مشاركة العاملين بالجهاز الإداري في برامج التطوير يدعم منظومة ملكية التغيير والدفاع عنه.</p>	<p><b>استطلاعات اتجاهات عملاء الخدمات العامة في زامبيا</b></p> <p>نفذت حكومة زامبيا عملية إصلاح للخدمة المدنية، والتي تعتبر عملية معقدة حيث لا بد أن تأخذ عناصر كثيرة في الاعتبار، مثل السلوكيات والممارسات التي يجلبها موظفو الخدمة المدنية معهم إلى عملهم ووجهة النظر التي يراها الجمهور عن كفاية الخدمات العامة. قررت الحكومة في زامبيا أن تجري استطلاعات الاتجاهات، قبل أن تطور برنامج إصلاح الخدمة المدنية. حيث يمكن توظيف البيانات الناتجة عن الاستطلاعات يمكن استخدامها لرسم استراتيجية إصلاح الخدمة المدنية، وبهذا يمكن تحديد ومعالجة المحددات لكفاية استجابة الخدمة المدنية. تم تنفيذ استطلاعات للرأي بمساعدة وتمويل من البنك الدولي. تناول أحد الاستطلاعات اتجاهات الزبائن نحو الخدمات العامة، حيث كانت أهداف الاستطلاع: تقييم رضا الزبائن عن تقديم الخدمات؛ وتحديد احتياجات الزبائن؛ وإيجاد رغبة الزبائن في التعاون مع الجهاز الحكومي؛ وتحديد إدراك الجمهور عن مستوى المساءلة لدى موظفي الخدمة المدنية بينما تناول الاستطلاع الآخر تقييم موظفي الخدمة المدنية أنفسهم، وتحديد كيف يرى الراسميون عملهم؛ وتحديد الأنماط السلوكية المصاحبة للأداء المتميز وتفسيره. وقد ساهم استخدام استطلاعات الرأي في تزويد الإدارة بالكثير من المعلومات القيمة التي ساعدت في تصميم تطوير الإدارة الحكومية بما يتلاءم مع احتياجات عملاء الخدمات العامة.</p>	<p>زامبيا</p> 

## 6. إدارة برنامج الحوكمة المؤسسية

يمثل الدليل الوطني للحوكمة المؤسسية أحد المتطلبات الهامة لإطلاق طاقات الجهاز الإداري، والذي يعد قاطرة التنمية لتحقيق رؤية الكويت 2035. وتشمل إدارة برنامج الحوكمة المؤسسية خمس عمليات أساسية وهي:



### 6.1. تشكيل فريق عمل الحوكمة المؤسسية

يشكل فريق عمل "Task force" للإشراف على تنفيذ العمليات الخاصة بالحوكمة في كل جهة إدارية، يضم 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.

### 6.2. التقييم المؤسسي للحوكمة

قياس الأداء المؤسسي للجهات الحكومية ليست بالمهمة السهلة، ويرجع السبب الأساسي في ذلك إلى صعوبة تحديد المعايير التي يمكن الاحتكام إليها في إجراء عمليات التقييم، حيث قد تعدد مصادر استنباطها والحصول عليها، والتي قد تكون إما القوانين واللوائح والأنظمة الأساسية المنظمة لعمل تلك الجهات الحكومية، أو قد تكون من التوجيهات والإرشادات والمقاييس التي تصدرها منظمات دولية متخصصة لتلك الأغراض، أو أي مصادر أخرى تفرضها طبيعة الوحدات

الحكومية. كما أن تلك المعايير قد تتنوع بحسب الأساس المتبع في تقسيمها، فهي إما معايير اقتصادية أو معايير اجتماعية.

واتساقاً مع الغرض من الدليل فإنه يتم التركيز على عمليات التقييم المؤسسي التي تركز على تحديد إلى أي مدى تمارس المنظمة مبادئ الحوكمة المؤسسية، وما هي المناطق التي تحتاج إلى المزيد من الجهود من أجل تطوير مخرجات المؤشرات المتعلقة بها. تتضمن عمليات التقييم المؤسسي ثلاث خطوات رئيسية: تطبيق أداة التقييم المؤسسي من خلال المقابلات الفردية والجماعية ومراجعة الوثائق الخاصة بكل قسم للتأكد من الأدلة المتعلقة بالاستجابات المختلفة؛ والخطوة الثانية تحديد الأولويات الخاصة بالجهة من منظور درجة المخاطرة الناتجة عن عدم توفر العنصر أو المحور الخاص بالحوكمة؛ والخطوة الأخيرة هي وضع قائمة الأولويات التي سوف تضمينها في الخطة التنفيذية.

### 6.2.1. تطبيق أداة التقييم المؤسسي:

تتكون أداة التقييم المؤسسي من محاور الحوكمة، والمؤشرات الخاصة بها، وتقييم كل مؤشر، ثم الأدلة الخاصة بعمليات التقييم كما يوضح ذلك النموذج التالي:

#### نموذج: أداة التقييم المؤسسي

م	مبادئ الحوكمة	عناصر المراجعة	تقييم حالة العنصر (5 ممتاز - 1 لا يوجد)	أدلة التقييم
1	الشفافية	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود سياسة عامة معتمدة للنشر والإفصاح عن المعلومات للجمهور المعني.</li> <li>أهداف المنظمة، والنظام الأساسي، والهيكل التنظيمي منشورة.</li> <li>أسماء المسؤولين في المنظمة وكيفية التواصل معهم متاحة.</li> <li>برامج وخطط المنظمة والتقدم والإنجاز متاحة للجمهور للاطلاع.</li> <li>قرارات المنظمة معلنة بشكل منتظم.</li> <li>إجراءات ومتطلبات وتوقيتات الحصول على خدمات المنظمة محددة ومعلنة.</li> </ul>		

م	مبادئ الحوكمة	عناصر المراجعة	تقييم حالة العنصر (5 ممتاز - 1 لا يوجد)	أدلة التقييم
		<ul style="list-style-type: none"> <li>التقارير الدورية حول نشاطات المنظمة والموازنة المخصصة ومصادر التمويل وأوجه الصرف معلنة.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>تقارير المراجعة والتدقيق والأجهزة الرقابية والإجراءات الخاصة بمعالجة الملاحظات تنشر بانتظام.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>البيانات الإحصائية الخاصة بالمنظمة منشورة ومتاحة للاستخدام بواسطة الجمهور المعنى.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>إجراءات الحصول على البيانات المتخصصة بغرض البحث العلمي أو الدراسة أو الاطلاع العام محددة وميسرة لطالبي البيانات.</li> </ul>		
2	المساءلة	<ul style="list-style-type: none"> <li>المسئوليات والمهام محددة لكل وحدة تنظيمية وم مستوى وظيفي بما يضمن مساءلة المستويات الإدارية المختلفة حول الإنجازات المحققة.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>مستهدفات ومؤشرات الأداء محددة لكل مستوى تنظيمي.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>نظام لإدارة الأداء التنظيمي وأداء العاملين مفعّل ويساعد على تحديد التقدم في الإنجاز للوحدات الإدارية المختلفة.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>نظام معتمد للتقارير يضمن تدفق البيانات الخاصة بالتقدم في تحقيق الأهداف بين المستويات الإدارية المختلفة.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>اجتماعات منتظمة على المستويات المختلفة قيادات العاملين لتحديد التقدم في الأداء وحل المشكلات واتخاذ القرارات.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>آلية للتواصل الفعال مع الأطراف المعنية "المراجعين- الجهات الرقابية- الإعلام".</li> </ul>		

م	مبادئ الحوكمة	عناصر المراجعة	تقييم حالة العنصر (5 ممتاز- 1 لا يوجد)	أدلة التقييم
		<ul style="list-style-type: none"> <li>منظومة متكاملة للمتابعة والتقييم للبرامج والمشروعات والخطط تتمتع باستقلالية لأداء العمل بشكل مهني ومحيد.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>نظام لدراسة مدى رضا المستفيدين والمستهدفين لخدمات الجهة، وربطها بنظام الحوافز والمزايا.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>منظومة مفعلة لتلقى الشكاوى والمقترحات ودراستها واتخاذ الإجراءات بشأنها والرجوع للشاكي بالنتائج.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>نظام التدقيق الداخلي فعال ويتمتع بالاستقلالية اللازمة لأداء أعماله ويدعم تحديد أوجه التقدم والقصور والإجراءات اللازمة لتصحيح المسار.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>حفظ التشريعات وترتيبها بحيث يمكن الوصول إليها بسهولة من قبل العاملين بالمنظمة.</li> </ul>		
3	النزاهة	<ul style="list-style-type: none"> <li>قائمة القيم التي تتبناها المنظمة وتشكل موجهات الأفعال للعاملين بها مصاغمة ومنشورة.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>توجد استراتيجية لدى المنظمة لدعم الثقافة التنظيمية الإيجابية نحو النزاهة من خلال برامج التوعوية، وبناء القدرات، ومشاركة العاملين في المؤتمرات المحلية والدولية، ونشر نماذج الممارسات الإيجابية بين العاملين.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>مدونة سلوك متضمنة القيم التي يجب الالتزام بها معتمدة وموقع عليها من العاملين وتم التدريب عليها.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>المراجعون والمتعاملون مع المنظمة على دراية بقائمة القيم الخاصة بالمنظمة ومدونات سلوك للعاملين.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>لجنة الأخلاق والمبادئ التوجيهية للسلوك مشكلمة ومفعلة في الجهة.</li> </ul>		

م	مبادئ الحوكمة	عناصر المراجعة	تقييم حالة العنصر (5 ممتاز - 1 لا يوجد)	أدلة التقييم
		<ul style="list-style-type: none"> <li>توجد آلية وقائية تساعد العاملين بالجهة للكشف عن احتمال حدوث تعارض في المصالح في أحد الأعمال المكلف بها وكيفية تجنب ذلك.</li> <li>آلية الإبلاغ عن انتهاكات الأخلاقيات "تضارب المصالح- المحسوبية..." متاحة ومفعلة.</li> <li>التحقيقات والنتائج الخاصة بدعاوى الانتهاكات تتم بحيادية ومهنية ومنشورة.</li> <li>منظومة تحفيز تشجع التميز في مجال النزاهة الوظيفية.</li> </ul>		
4	المشاركة "حق التعبير عن الرأي"	<ul style="list-style-type: none"> <li>استراتيجية مفعلة لدى المنظمة للتواصل مع المستفيدين من خدماتها لتحديد أولويات الاحتياجات (استطلاعات رأي - لقاءات - اجتماعات - موقع إلكتروني - وسائل تواصل اجتماعي...).</li> <li>لدى المنظمة سياسات تحفيزية تدعم المشاركة والتشاور مع المجتمع بشكل عام والمستهدفين لخدمات المنظمة بشكل خاص.</li> <li>يوجد وحدة تنظيمية "فريق عمل" لدى إدارة العلاقات العامة مسؤولة عن دعم المشاركة المجتمعية في صياغة سياسات المنظمة.</li> <li>استراتيجية مصاغة ومفعلة لدى المنظمة حول نشر ثقافة رضاء العملاء بين العاملين.</li> <li>آلية للتنسيق مع منظمات المجتمع المدني كأحد وسائل دعم مشاركة المجتمع في صنع السياسات العامة الخاصة بالمنظمات في القطاعات المختلفة.</li> </ul>		

م	مبادئ الحوكمة	عناصر المراجعة	تقييم حالة العنصر (5 ممتاز - 1 لا يوجد)	أدلة التقييم
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• خريطة اتصال لدى المنظمة لتنفيذ حملات "توعوية - إعلانية - إعلامية" لتعريف الجمهور المستهدف بخدمات المنظمة وآلية الحصول عليها.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقارير حول رصد وتحليل التوجهات الإعلامية والرأي العام تجاه المنظمة.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• لدى المنظمة خطة عمل مفعلة لإجراء دراسات ميدانية تفاعلية مع الجمهور المستهدف لتحديد أهم المشكلات والتحديات ذات الأولوية.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• لدى المنظمة رؤية للتعاون والمشاركة مع الجهات الأكاديمية والبحثية لتوظيف مخرجات الدراسات الخاصة بها في تطوير أداء المنظمة "مشاركة الجهات الأكاديمية والبحثية في صناعة السياسات العامة".</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• لدى المنظمة رؤية مفعلة وآليات حول توظيف العمل التطوعي المجتمعي في تحقيق أهداف المنظمة.</li> </ul>		
	العدالة: المساواة وسيادة القانون	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قائمة القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بعمل الجهة مجمعة ومتاحة للعاملين وكذلك المتعاملين مع المنظمة.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• العاملون بالجهة على معرفة بالتشريعات وتفسيراتها وآلية تطبيقها.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإدارات المعنية بالتحقيقات القانونية والشكاوى والمراجعة الداخلية والتدقيق الداخلي تتمتع بالاستقلالية اللازمة لأداء عملها.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• لدى الجهة العدد المناسب من الخبراء والمتخصصين في مجال القانون للمساعدة على حل الإشكاليات القانونية التي تواجه الجهة "التطبيق - التفسير".</li> </ul>		



م	مبادئ الحوكمة	عناصر المراجعة	تقييم حالة العنصر (5 ممتاز - 1 لا يوجد)	أدلة التقييم
		<ul style="list-style-type: none"> <li>يوجد آلية إجرائية مفعلة ومعلنة للتظلم من القرارات الإدارية.</li> <li>تنشر نتائج التظلمات من القرارات الإدارية.</li> <li>قواعد مصاغة ومفعلة للتعامل مع كل المراجعين "المتعاملين مع المنظمة" دون تمييز قائم على أي أسس.</li> <li>آلية مفعلة للشكاوى في حالة التمييز في المعاملة ونظم جزاءات مناسبة.</li> <li>ضوابط وقائية ضد أية خروقات للقواعد القانونية المعمول بها، خصوصاً في حالة السلطة التقديرية الممنوحة للأشخاص.</li> <li>مراجعة مستمرة للقواعد القانونية في ضوء مستجدات التطبيق ومقترحات للتعديل.</li> </ul>		
أ-6	الاستدامة: الرؤية- الفاعلية- إدارة المخاطر	<ul style="list-style-type: none"> <li>خطة استراتيجية لدى الجهة تحدد آليات تحقيق الأهداف المخططة وفق الرؤية العامة للخطة الإنمائية.</li> <li>العاملون بالمنظمة على وعى واقتناع برؤية المنظمة وأهدافها في المجتمع.</li> <li>تدعم المنظمة المبادرات الابتكارية التي تساعد في إحداث نقلة نوعية لأداء المنظمة وتأثيرها بالمجتمع.</li> <li>استراتيجية لدى المنظمة للتحويل للمنظمة المعرفية الحديثة "تطبيقات الحكومة الإلكترونية- إدارة المعرفة".</li> <li>آلية شفافة لاختيار القيادات وجذب وضم الكفاءات للعمل ودعم رأس المال البشري بالمنظمة.</li> <li>خطة للتسويق الاجتماعي للمنظمة وأهم إنجازاتها.</li> </ul>		

م	مبادئ الحوكمة	عناصر المراجعة	تقييم حالة العنصر (5 ممتاز - 1 لا يوجد)	أدلة التقييم
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• رؤية لدى المنظمة حول الشراكة مع القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني لتطوير جودة الخدمات المقدمة للفتات المستهدفة.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• لدى المنظمة آلية لتعظيم العائد من الأموال العامة المخصصة بأعلى قيمة تعود على المواطن.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• خطة مصاغة ومفعلة للاكتشاف المبكر للأزمات والتعامل معها.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• آلية لتحديد المخاطر المحتملة التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة (ظواهر فساد - نقص موارد - ضعف موارد بشرية - ضعف ثقة الجمهور...).</li> </ul>		
6 - ب	الاستدامة: فعالية مجلس الإدارة الهيئات ذات الموازنات المستقلة أو الملحقة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإطار التشريعي "قانون -لائحة تنفيذية - قرارات تنفيذية" الخاص بتشكيل وطريقة عمل مجلس الإدارة "مجلس الأمناء" موثقة ومتاحة للأعضاء.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• التمثيل المناسب للأطراف المعنية بالنسبة للمنظمة داخل مجلس الإدارة.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• دليل إجرائي لأعمال مجلس الإدارة يوضح الجوانب القانونية والمهام الخاصة بمجلس الإدارة وطريقة التشكيل وآليات اتخاذ القرار، وعقد الاجتماعات وتسجيل المحاضر واعتمادها.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• منظومة متكاملة لحفظ أعمال مجلس الإدارة.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدونة سلوك خاصة بممارسات مجلس الإدارة لمنع تضارب المصالح وإعلاء قيم النزاهة والحفاظ على المال العام وحرية التعبير والديمقراطية أثناء الاجتماعات.</li> </ul>		

م	مبادئ الحوكمة	عناصر المراجعة	تقييم حالة العنصر (5 ممتاز- 1 لا يوجد)	أدلة التقييم
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• حدود فاصلة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لتفعيل مهام مجلس الإدارة في مجال الرقابة والإشراف على أعمال المنظمة.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد وتفعيل دور مجلس الإدارة "مجلس الأمناء" في رسم السياسات العامة وصياغة الأهداف الاستراتيجية.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• آلية تمكن مجلس الإدارة من استطلاع آراء الأطراف المعنية لتحديد أولويات المنظمة.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعلان قرارات مجلس الإدارة بشكل منتظم على المنظمة والرأي العام.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• آلية للمساءلة داخل مجلس الإدارة.</li> </ul>		
6-ج	الاستدامة: فعالية لجان مجلس الإدارة -الهيئات ذات الموازنات المستقلة أو الملحقة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توجد إرشادات توجيهية بشأن تشكيل وطريقة عمل اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة.</li> <li>• تشكيل عدد كاف من اللجان يمكن مجلس الإدارة للقيام بأعماله سواء في مجال التخطيط أو الرقابة أو العلاقة مع الأطراف المعنية.</li> <li>• لدى اللجان الاستقلالية والصلاحيات الكاملة للقيام بالأعمال المنوطة بها.</li> <li>• تتمتع اللجان بالعناصر الفنية اللائمة اللازمة للمهام الخاصة بها.</li> <li>• توجد رؤية استراتيجية لبناء قدرات وإحلال وتجديد اللجان بما يمكن من مساندة عمليات التحديث للمنظمة في ضوء المتغيرات المعاصرة.</li> <li>• تجتمع اللجان بشكل منتظم ولديها جدول أعمال.</li> <li>• يوجد نظام متابعة أعمال اللجان وتقييم مخرجاتها.</li> </ul>		

م	مبادئ الحوكمة	عناصر المراجعة	تقييم حالة العنصر (5 ممتاز- 1 لا يوجد)	أدلة التقييم
		<ul style="list-style-type: none"> <li>منظومة متكاملة لحفظ أعمال اللجان.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>أعمال ومخرجات اللجان متاحة بشكل منتظم للرأي العام والعاملين بالمنظمة.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>ألية معلنة للتواصل مع اللجان سواء من داخل المنظمة أو الجمهور العام.</li> </ul>		

#### نموذج تحديد الأولويات

م	مبادئ الحوكمة	إجمالي درجات التقييم	أولوية المخاطر	القرار
1	الشفافية			
2	المساءلة			
3	النزاهة			
4	المشاركة "حق التعبير عن الرأي"			
5	العدالة: المساواة وسيادة القانون			
6	الاستدامة: الرؤية-الفاعلية- إدارة المخاطر			

## نموذج: قائمة الأولويات

م	مبادئ الحوكمة	قائمة الأولويات
1	الشفافية	
2	المساءلة	
3	النزاهة	
4	المشاركة "حق التعبير عن الرأي"	
5	العدالة: المساواة وسيادة القانون	
6	الاستدامة: الرؤية-الفاعلية- إدارة المخاطر	

### 6.3. صياغة الخطة التنفيذية

يتطلب وضع الخطة التنفيذية تحديد الأهداف والأنشطة والمسؤول والموارد وكذلك الإطار الزمني المقترح، إضافة إلى تحديد مصادر الدعم الفني التي يمكن الحصول عليها من الجهات المعنية بالحوكمة في دولة الكويت "ديوان المحاسبة ديوان الخدمة المدنية، ...". تضع الجهة خارطة الطريق الخاصة بتطبيق الحوكمة المؤسسية في ضوء نتائج التقييم المؤسسي في الخطوة السابقة، والتي أفرزت أهم الأولويات الخاصة بتطبيق الحوكمة المؤسسية بالجهة. ويقترح أن يكون الإطار الزمني لعمليات التنفيذ في حدود 24 شهرا. يتضمن النموذج التالي أهم البرامج المقترحة والتي يمكن أن يتم تعديلها في ضوء نتائج العمل الميداني أو ظهور مستجدات أخرى.

نموذج: الخطة التنفيذية لتطبيق الحوكمة المؤسسية

السنة الثانية												السنة الأولى												الجهة الشريكة	البرنامج
الربع الرابع			الربع الثالث			الربع الثاني			الربع الأول			الربع الرابع			الربع الثالث			الربع الثاني			الربع الأول				
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
																								ديوان الخدمة المدنية	برنامج البناء المؤسسي للحوكمة
																									أ. تشكيل فريق الحوكمة بالجهة
																									ب. تحديد الإدارة المسئولة عن تنفيذ برنامج الحوكمة بالجهة
																									ج. تنفيذ عمليات التقييم المؤسسي لتحديد أوجه التطوير المطلوبة للجهة
																									د. وضع خطة بناء مؤسسي للجهة

السنة الثانية												السنة الأولى												الجهة الشريكة	البرنامج
الربع الرابع			الربع الثالث			الربع الثاني			الربع الأول			الربع الرابع			الربع الثالث			الربع الثاني			الربع الأول				
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
																									٥. تصميم منظومة متابعة التقدم في خطة التحول نحو الحوكمة المؤسسية
																									و. تنفيذ برنامج التدريب ورفع وعي العاملين حول مفهوم الحوكمة
																								الهيئة العامة لمكافحة الفساد	برنامج تطبيق الشفافية
																									أ. تحديد الجمهور المستهدف للشفافية
																									ب. وضع قائمة البيانات والمعلومات المستهدفة للإفصاح

السنة الثانية												السنة الأولى												الجهة الشريكة	البرنامج
الربع الرابع			الربع الثالث			الربع الثاني			الربع الأول			الربع الرابع			الربع الثالث			الربع الثاني			الربع الأول				
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
																									ج. تصميم آلية الإفصاح عن البيانات والمعلومات
																									د. اعتماد سياسة الإفصاح والنشر
																								ديوان المحاسبة ديوان الخدمة المدنية جهاز متابعة الأداء الحكومي	برنامج تطبيق المساءلة
																									أ. وضع دليل إجراءات التشغيل



السنة الثانية												السنة الأولى												الجهة الشريكة	البرنامج
الربع الرابع			الربع الثالث			الربع الثاني			الربع الأول			الربع الرابع			الربع الثالث			الربع الثاني			الربع الأول				
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
																									المعيارية للأعمال
																									ب. نشر إجراءات التشغيل المعيارية
																									ج. وضع خطة العمل الخاصة بالجهة "الأهداف الأذشطة الإطار الزمني المسؤول" وإتاحتها للجمهور المستهدف
																									د. تفعيل أجهزة المتابعة والتدقيق الداخلية وإتاحة التقارير الخاصة بها في حدود سياسات

السنة الثانية												السنة الأولى												الجهة الشريكة	البرنامج
الربع الرابع			الربع الثالث			الربع الثاني			الربع الأول			الربع الرابع			الربع الثالث			الربع الثاني			الربع الأول				
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
																									الإفصاح المعتمدة
																									هـ. تنفيذ قياسات خاصة برضاء العاملين والإفصاح عن نتائجها
																									و. تنفيذ برنامج تقييم نتائج الخدمات التي تقدمها الجهة ونشر بيانات التقييم
																									ز. تنفيذ برنامج التحول إلى إدارة الأداء وربط الحوافز بالإنتاجية
																									ح. وضع دليل إجراءات

السنة الثانية												السنة الأولى												الجهة الشريكة	البرنامج
الربع الرابع			الربع الثالث			الربع الثاني			الربع الأول			الربع الرابع			الربع الثالث			الربع الثاني			الربع الأول				
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
																									التشغيل المعياري للأعمال
																									ط. تصميم وتنفيذ منظومة متكاملة لشكاوى المواطنين
																								الهيئة العامة لمكافحة الفساد	برنامج تطبيق النزاهة
																									أ. صياغة واعتماد منظومة القيم الأخلاقية التي تلتزم بها المنظمة والإعلان عنها لجمهور المستفيدين من الخدمات
																									ب. ترجمة منظومة القيم الأخلاقية في مدونة

السنة الثانية												السنة الأولى												الجهة الشريكة	البرنامج
الربع الرابع			الربع الثالث			الربع الثاني			الربع الأول			الربع الرابع			الربع الثالث			الربع الثاني			الربع الأول				
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
																									السلوك وتدريب العاملين عليها وتوقيع الالتزام بها
																									ج. تشكيل لجنة الشؤون الأخلاقية والمهنية وآلية استقبال الشكاوى المتعلقة بالشؤون الأخلاقية والمهنية
																									د. إعداد تقرير حول الممارسات الأخلاقية والمهنية
																								منظمات المجتمع المدني جهاز متابعة الأداء الحكومي	برنامج تطبيق المشاركة "حق التعبير عن الرأي"

السنة الثانية												السنة الأولى												الجهة الشريكة	البرنامج
الربع الرابع			الربع الثالث			الربع الثاني			الربع الأول			الربع الرابع			الربع الثالث			الربع الثاني			الربع الأول				
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
																									أ. تحليل الأطراف المعنية بالخدمات وأهم المتطلبات
																									ب. تنفيذ استطلاع رأي المستفيدين في آلية تطوير الخدمات أو أولويات الجهة
																									ج. دراسة شكاوى المتعاملين من الخدمات التي تقدمها الجهة سواء من الإعلام أو الوسائل الأخرى
																									د. وضع خطط التطوير أو الأولويات

السنة الثانية												السنة الأولى												الجهة الشريكة	البرنامج
الربع الرابع			الربع الثالث			الربع الثاني			الربع الأول			الربع الرابع			الربع الثالث			الربع الثاني			الربع الأول				
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
																									وتضمينها في خطة الجهة
																									٥. إعداد تقرير حول إشراك المستفيدين في تطوير الخدمات
																								ديوان الخدمة المدنية ديوان المحاسبة الفتوى والتشريع	برنامج تطبيق العدالة: المساواة وسيادة القانون
																									أ. إعداد موسوعة "مرجع" قائمة التشريعات التي تخص أعمال الجهة
																									ب. تدريب العاملين على مرجعية التشريعات الخاصة بالجهة

السنة الثانية												السنة الأولى												الجهة الشريكة	البرنامج
الربع الرابع			الربع الثالث			الربع الثاني			الربع الأول			الربع الرابع			الربع الثالث			الربع الثاني			الربع الأول				
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
																									ج. استطلاع رأي العاملين بالجهة والمراجعين حول أهم التعديلات المطلوبة على التشريعات المستخدمة
																									د. صياغة والإعلان عن آلية التظلم عن عدم العدالة في تطبيق القواعد القانونية "ضمن اللجنة المسئولة عن الشؤون الأخلاقية والمهنية"
																									هـ. إعداد تقرير في نهاية العام حول موقف تطبيق سيادة القانون بالجهة

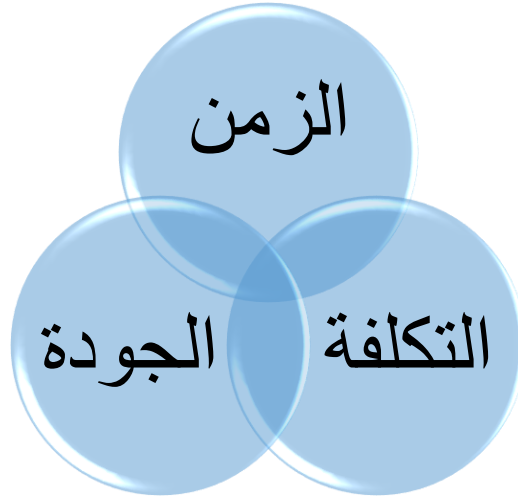
السنة الثانية												السنة الأولى												الجهة الشريكة	البرنامج
الربع الرابع			الربع الثالث			الربع الثاني			الربع الأول			الربع الرابع			الربع الثالث			الربع الثاني			الربع الأول				
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
																								الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية	برنامج تطبيق الاستدامة: الرؤية- الفاعلية- إدارة المخاطر
																								أ. صياغة الخطة الاستراتيجية للمجهة تتضمن النتائج المخطط إنجازها	
																								ب. وضع مصفوفة المؤشرات الخاصة بخطة الجهة ومحددا بها (مؤشرات الأداء الرئيسية Key Performance Indicators)	



السنة الثانية												السنة الأولى												الجهة الشريكة	البرنامج
الربع الرابع			الربع الثالث			الربع الثاني			الربع الأول			الربع الرابع			الربع الثالث			الربع الثاني			الربع الأول				
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
																									ج. وضع منظومة متابعة متكاملة تحدد التقدم في إنجاز الجهة والقرارات الخاصة بتصحيح المسار

## 6.4. تصميم نظام المتابعة

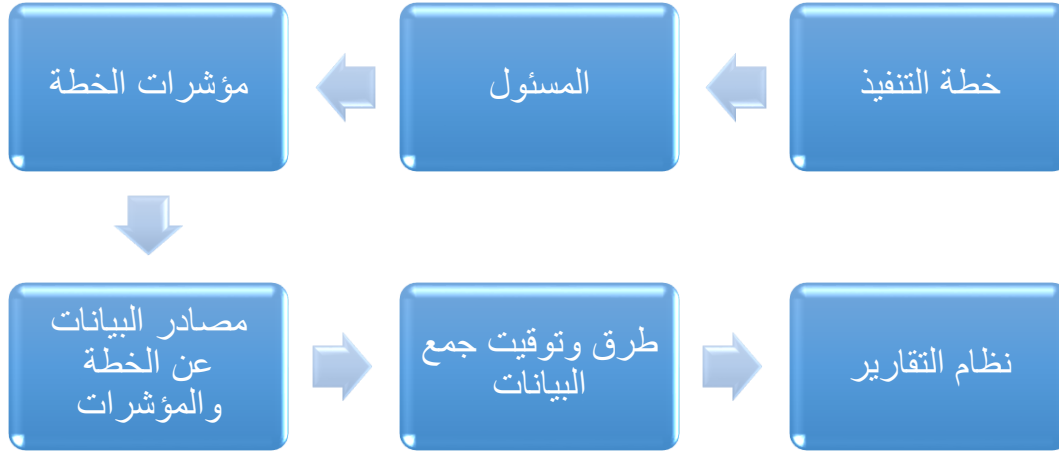
تعتبر عملية المتابعة من آليات الإدارة، وتعمل على مراقبة خطوات ومراحل تنفيذ الخطة، من خلال نظام دوري للرصد بغرض التأكد من أن العمل يسير وفقا للخطة الموضوعية، وتحديد مدى التطور الذي وصل إليه العمل بالخطة ومعالجة أي قصور في عملية التنفيذ. تهدف عملية المتابعة إلى التأكد من أن الخطة تسير في الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف والأغراض المحددة مسبقا، وبخاصة تلك التي تتعلق بالمحاور الآتية:



### 6.4.1. أهمية عملية المتابعة

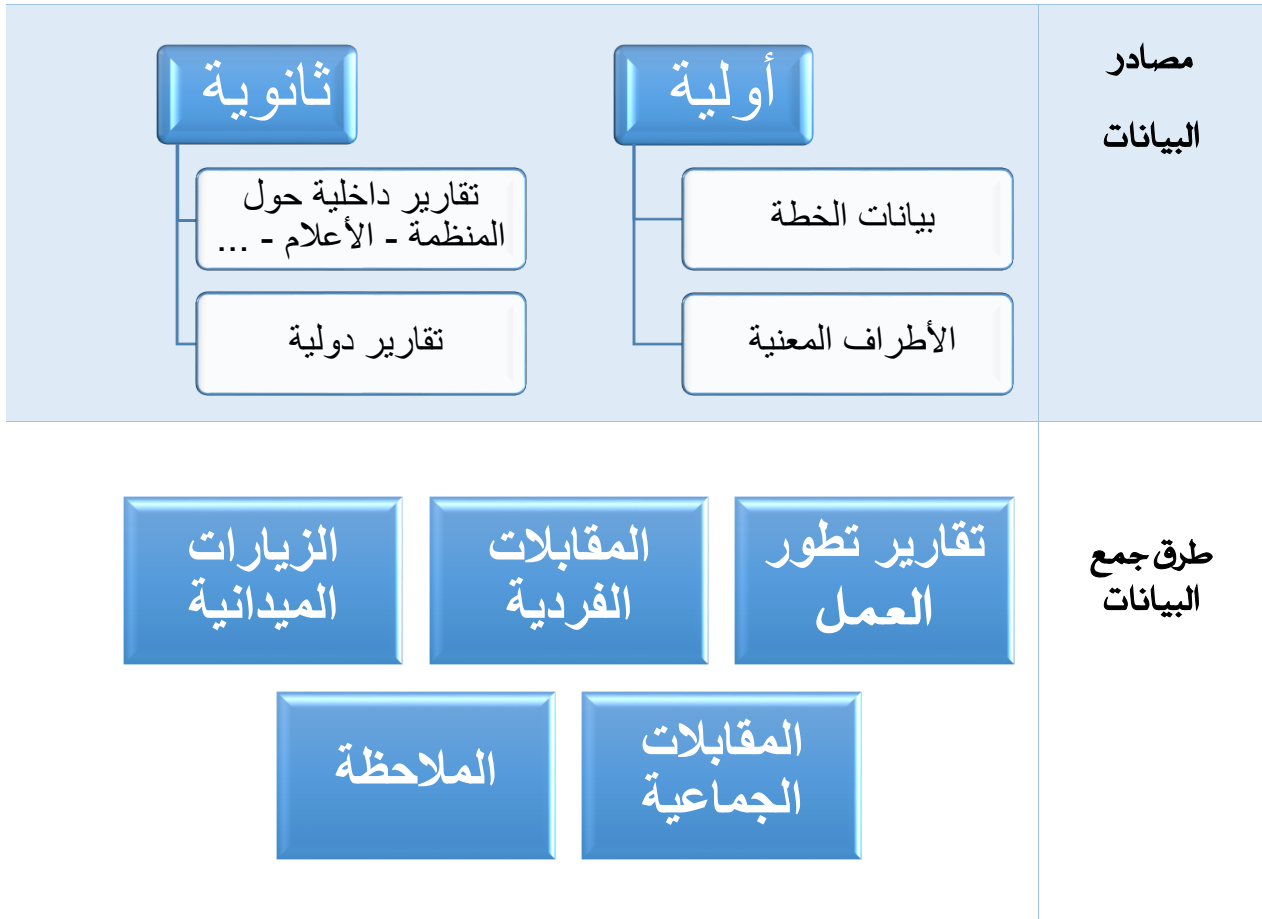
تعديل أهداف الخطة وخطة العمل وفقا لتغير الظروف	تحليل أسباب عدم القدرة على الوصول إلى النتائج المتوقعة للخطة	تقييم مدى تطور الخطة مقارنة بالأهداف الموضوعية	تنفيذ الخطة بصورة فعالة
اتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بإدارة الخطة	تحديد نوع الدراسات وعمليات التقييم المطلوبة للخطة	إعداد التقارير السنوية ونصف السنوية والتقييم النهائي	تنظيم وضبط البرنامج الزمني للأنشطة المختلفة

يجب أن تتم مراحل عملية المتابعة بطريقة منظمة بحيث تشمل جميع المستويات الإدارية بالخطوة، ومن ثم تحديد الهيكل التنظيمي للمتابعة كما يلي:



## المؤشرات

- تعد مؤشرات الأداء آلية فعالة للتحقق من مدى إنجاز الأهداف، وقياس نجاح أداء المسؤولين عن برامج الحوكمة المؤسسية، وتساعد في تحديد إلى أي مدى تستطيع الإدارة إنجاز الأهداف.
- يجب أن يكون المؤشر له علاقة مباشرة بأهداف برنامج الحوكمة المؤسسية، وملائم من الناحية الفنية، بحيث يمكن تقديره أو قياسه إذا كان مؤشرا كميا. كما يجب تقديره بسهولة ودون حدوث تقديرات شخصية بالغة، أي أنه يجب أن يصل إلى نفس النتيجة "تقريباً" إذا استخدم المؤشر أكثر من شخص على نفس المنظمة. وأن يستطيع العاملون في الجهة الحكومية فهمه واستخدام البيانات المجمعة عن طريق هذا المؤشر لاتخاذ قرار بتعديل أداء برنامج الحوكمة إذا تطلب الأمر ذلك.
- قد تكون المؤشرات كمية "تقيس قيم بشكل مباشر" مثل عدد الحضور في ورشة تدريبية ما، أو مؤشرات كيفية "تقيس مضمون ورؤى حول موقف معين مثل درجة الرضا.



وفيما يلي نموذج لمصفوفة المتابعة التي يمكن أن تستخدم في وضع نظام المتابعة لبرنامج الحوكمة المؤسسية بالجهة. ويجب أن تعدل الجهة من شكل أو محتويات المصفوفة طبقاً لخطة الحوكمة الخاصة بالجهة.

## نموذج: مصفوفة متابعة برنامج الحوكمة المؤسسية

البرنامج	المؤشرات	مصادر البيانات	طرق جمع البيانات	المسؤول عن إعداد تقارير المتابعة
الشفافية	• وجود سياسة عامة معتمدة للنشر والإفصاح عن المعلومات للجمهور المعني.			
	• أهداف المنظمة، والنظام الأساسي، والهيكل التنظيمي منشورة.			
	• أسماء المسؤولين في المنظمة وكيفية التواصل معهم متاحة.			
	• برامج وخطط المنظمة والتقدم والإنجاز متاحة للجمهور للاطلاع.			
	• قرارات المنظمة معلنة بشكل منتظم.			
	• إجراءات ومتطلبات وتوقيتات الحصول على خدمات المنظمة محددة ومعلنة.			
	• التقارير الدورية حول نشاطات المنظمة والموازنة المخصصة ومصادر التمويل وأوجه الصرف معلنة.			
	• تقارير المراجعة والتدقيق والأجهزة الرقابية والإجراءات الخاصة بمعالجة الملاحظات تنشر بانتظام.			
	• البيانات الإحصائية الخاصة بالمنظمة منشورة ومتاحة للاستخدام بواسطة الجمهور المعني.			
	• إجراءات الحصول على البيانات المتخصصة بغرض البحث العلمي أو الدراسة أو الاطلاع العام محددة وميسرة لطالبي البيانات.			
المساءلة	• المسؤوليات والمهام محددة لكل وحدة تنظيمية ومستوى وظيفي بما يضمن مساءلة المستويات الإدارية المختلفة حول الإنجازات المحققة.			

المسؤول عن إعداد تقارير المتابعة	طرق جمع البيانات	مصادر البيانات	المؤشرات	البرنامج
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• مستهدفات ومؤشرات الأداء محددة لكل مستوى تنظيمي.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• نظام لإدارة الأداء التنظيمي وأداء العاملين مفعول ويساعد على تحديد التقدم في الإنجاز للوحدات الإدارية المختلفة.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• نظام معتمد للتقارير يضمن تدفق البيانات الخاصة بالتقدم في تحقيق الأهداف بين المستويات الإدارية المختلفة.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• اجتماعات منتظمة على المستويات المختلفة لقيادات العاملين لتحديد التقدم في الأداء وحل المشكلات واتخاذ القرارات.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• آلية للتواصل الفعال مع الأطراف المعنية المراجعين الجهات الرقابية والإعلام.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• منظومة متكاملة للمتابعة والتقييم للبرامج والمشروعات والخطط تتمتع باستقلالية لأداء العمل بشكل مهني ومحاييد.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• نظام لدراسة مدى رضا المستفيدين والمستهدفين لخدمات الجهة، وربطها بنظام الحوافز والمزايا.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• منظومة مفعلة لتلقى الشكاوى والمقترحات ودراستها واتخاذ الإجراءات بشأنها والرجوع للشاكي بالنتائج.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• نظام التدقيق الداخلي فعال ويتمتع بالاستقلالية اللازمة لأداء أعماله ويدعم تحديد أوجه التقدم والقصور والإجراءات اللازمة لتصحيح المسار.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• حفظ التشريعات وترتيبها بحيث يمكن الوصول إليها بسهولة من قبل العاملين بالمنظمة.</li> </ul>	النزاهة

المسؤول عن إعداد تقارير المتابعة	طرق جمع البيانات	مصادر البيانات	المؤشرات	البرنامج
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• قائمة القيم التي تتبناها المنظمة وتشكل موجهات الأفعال للعاملين بها مصاغة ومنشورة.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• توجد استراتيجية لدى المنظمة لدعم الثقافة التنظيمية الإيجابية نحو النزاهة من خلال برامج التوعوية، وبناء القدرات، ومشاركة العاملين في المؤتمرات المحلية والدولية، ونشر نماذج الممارسات الإيجابية بين العاملين.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدونة سلوك متضمنة القيم التي يجب الالتزام بها معتمدة وموقع عليها من العاملين وتم التدريب عليها.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• المراجعون والمتعاملون مع المنظمة على دراية بقائمة القيم الخاصة بالمنظمة ومدونات سلوك للعاملين.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• لجنة الأخلاق والمبادئ التوجيهية للسلوك مشكلت ومفعلة في الجهة.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• توجد آلية وقائية تساعد العاملين بالجهة للكشف عن احتمال حدوث تعارض في المصالح في أحد الأعمال المكلف بها وكيفية تجنب ذلك.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• آلية الإبلاغ عن انتهاكات الأخلاقيات تضارب المصالح المحسوبة... متاحة ومفعلة.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• التحقيقات والنتائج الخاصة بدعاوى الانتهاكات تتم بحيادية ومهنية ومنشورة.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• منظومة تحفيز تشجع التميز في مجال النزاهة الوظيفية.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• استراتيجية مفعلة لدى المنظمة للتواصل مع المستفيدين من خدماتها لتحديد أولويات الاحتياجات (استطلاعات رأي - لقاءات - اجتماعات - مواقع إلكترونية - وسائل تواصل اجتماعي...).</li> </ul>	المشاركة حق التعبير عن الرأي

المسؤول عن إعداد تقارير المتابعة	طرق جمع البيانات	مصادر البيانات	المؤشرات	البرنامج
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• لدى المنظمة سياسات تحفيزية تدعم المشاركة والتشاور مع المجتمع بشكل عام والمستهدفين لخدمات المنظمة بشكل خاص.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• يوجد وحدة تنظيمية "فريق عمل" لدى إدارة العلاقات العامة مسؤولة عن دعم المشاركة المجتمعية في صياغة سياسات المنظمة.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• استراتيجية مصاغة ومفعلة لدى المنظمة حول نشر ثقافة رضاء العملاء بين العاملين.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• آلية للتنسيق مع منظمات المجتمع المدني كأحد وسائل دعم مشاركة المجتمع في صنع السياسات العامة الخاصة بالمنظمات في القطاعات المختلفة.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• خريطة اتصال لدى المنظمة لتنفيذ حملات "توعوية-إعلانية-إعلامية" لتعريف الجمهور المستهدف بخدمات المنظمة وآلية الحصول عليها.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقارير حول رصد وتحليل التوجهات الإعلامية والرأي العام تجاه المنظمة.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• لدى المنظمة خطة عمل مفعلة لإجراء دراسات ميدانية تفاعلية مع الجمهور المستهدف لتحديد أهم المشكلات والتحديات ذات الأولوية.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• لدى المنظمة رؤية للتعاون والمشاركة مع الجهات الأكاديمية والبحثية لتوظيف مخرجات الدراسات الخاصة بها في تطوير أداء المنظمة "مشاركة الجهات الأكاديمية والبحثية في صناعة السياسات العامة".</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• لدى المنظمة رؤية مفعلة وآليات حول توظيف العمل التطوعي المجتمعي في تحقيق أهداف المنظمة.</li> </ul>	



المسؤول عن إعداد تقارير المتابعة	طرق جمع البيانات	مصادر البيانات	المؤشرات	البرنامج
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• قائمة القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بعمل الجهة مجمعة ومتاحة للعاملين وكذلك المتعاملين مع المنظمة.</li> </ul>	العدالة: المساواة وسيادة القانون
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• العاملون بالجهة على معرفة بالتشريعات وتفسيراتها وألية تطبيقها.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإدارات المعنية بالتحقيقات القانونية والشكاوى والمرجعة الداخلية والتدقيق الداخلي تتمتع بالاستقلالية اللازمة لأداء عملها.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• لدى الجهة العدد المناسب من الخبراء والمتخصصين في مجال القانون للمساعدة على حل الإشكاليات القانونية التي تواجه الجهة "التطبيق - التفسير".</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• يوجد آلية إجرائية مفعلة ومعلنة للتظلم من القرارات الإدارية.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنشر نتائج التظلمات من القرارات الإدارية.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• قواعد مصاغة ومفعلة للتعامل مع كل المراجعين "المتعاملين مع المنظمة" دون تمييز قائم على أي أسس.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• آلية مفعلة للشكاوى في حالة التمييز في المعاملة ونظم جزاءات مناسبة.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضوابط وقائية ضد أية خروقات للقواعد القانونية المعمول بها، خصوصاً في حالة السلطة التقديرية الممنوحة للأشخاص.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• مراجعة مستمرة للقواعد القانونية في ضوء مستجدات التطبيق ومقترحات للتعديل.</li> </ul>	

المسؤول عن إعداد تقارير المتابعة	طرق جمع البيانات	مصادر البيانات	المؤشرات	البرنامج
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• خطة استراتيجية لدى الجهة تحدد آليات تحقيق الأهداف المخططة وفق الرؤية العامة للخطة الإنمائية.</li> </ul>	الاستدامة: الرؤية - الفاعلية - إدارة المخاطر
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• العاملون بالمنظمة على وعي واقتناع برؤية المنظمة وأهدافها في المجتمع.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• تدعم المنظمة المبادرات الابتكارية التي تساعد في إحداث نقلة نوعية لأداء المنظمة وتأثيرها بالمجتمع.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• استراتيجية لدى المنظمة للتحول للمنظمة المعرفية الحديثة "تطبيقات الحكومة الإلكترونية - إدارة المعرفة".</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• آلية شفافة لاختيار القيادات وجذب وضم الكفاءات للعمل ودعم رأس المال البشري بالمنظمة.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• خطة للتسويق الاجتماعي للمنظمة وأهم إنجازاتها.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• رؤية لدى المنظمة حول الشراكة مع القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني لتطوير جودة الخدمات المقدمة للفئات المستهدفة.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• لدى المنظمة آلية لتعظيم العائد من الأموال العامة المخصصة بأعلى قيمة تعود على المواطن.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• خطة مصاغة ومفعلة للاكتشاف المبكر للأزمات والتعامل معها.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• آلية لتحديد المخاطر المحتملة التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة (ظواهر فساد - نقص موارد - ضعف موارد بشرية - ضعف ثقة الجمهور - ...).</li> </ul>	

المسؤول عن إعداد تقارير المتابعة	طرق جمع البيانات	مصادر البيانات	المؤشرات	البرنامج
			<ul style="list-style-type: none"> <li>الإطار التشريعي "قانون-لائحة تنفيذية قرارات تنفيذية" الخاص بتشكيل وطريقة عمل "مجلس الإدارة" مجلس الأمناء" موثقة ومتاحة للأعضاء.</li> </ul>	الاستدامة: فعالية مجلس الإدارة- الهيئات ذات الموازنات المستقلة أو الملحقه
			<ul style="list-style-type: none"> <li>التمثيل المناسب للأطراف المعنية بالنسبة للمنظمة داخل مجلس الإدارة.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>دليل إجرائي لأعمال مجلس الإدارة يوضح الجوانب القانونية والمهام الخاصة بمجلس الإدارة وطريقة التشكيل وآليات اتخاذ القرار، وعقد الاجتماعات وتسجيل المحاضر واعتمادها.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>منظومة متكاملة لحفظ أعمال مجلس الإدارة.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>مدونة سلوك خاصة بممارسات مجلس الإدارة لمنع تضارب المصالح وإعلاء قيم النزاهة والحفاظ على المال العام وحرية التعبير والديمقراطية أثناء الاجتماعات.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>حدود فاصلة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لتفعيل مهام مجلس الإدارة في مجال الرقابة والإشراف على أعمال المنظمة.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد وتفعيل دور مجلس الإدارة "مجلس الأمناء" في رسم السياسات العامة وصياغة الأهداف الاستراتيجية.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>آلية تمكن مجلس الإدارة من استطلاع آراء الأطراف المعنية لتحديد أولويات المنظمة.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>إعلان قرارات مجلس الإدارة بشكل منتظم على المنظمة والرأي العام.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>آلية للمساءلة داخل مجلس الإدارة.</li> </ul>	

المسؤول عن إعداد تقارير المتابعة	طرق جمع البيانات	مصادر البيانات	المؤشرات	البرنامج
			توجد إرشادات توجيهية بشأن تشكيل وطريقة عمل اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة.	<p>الاستدامة: فعالية لجان مجلس الإدارة الهيئات ذات الموازنات المستقلة أو الملحقة</p>
			تشكيل عدد كاف من اللجان يمكن مجلس الإدارة للقيام بأعماله سواء في مجال التخطيط أو الرقابة أو العلاقة مع الأطراف المعنية.	
			لدى اللجان الاستقلالية والصلاحيات الكاملة للقيام بالأعمال المنوطة بها.	
			تتمتع اللجان بالعناصر الفنية الملائمة اللازمة للمهام الخاصة بها.	
			توجد رؤية استراتيجية لبناء قدرات وإحلال وتجديد اللجان بما يمكن من مساندة عمليات التحدي للمنظمة في ضوء المتغيرات المعاصرة.	
			تجتمع اللجان بشكل منتظم ولديها جدول أعمال.	
			يوجد نظام متابعة أعمال اللجان وتقييم مخرجاتها.	
			منظومة متكاملة لحفظ أعمال اللجان.	
			أعمال ومخرجات اللجان متاحة بشكل منتظم للرأي العام والعاملين بالمنظمة.	
			ألية معلنة للتواصل مع اللجان سواء من داخل المنظمة أو الجمهور العام.	



## 6.5. تحديات تطبيق الحوكمة المؤسسية في القطاع الحكومي

يمثل تطبيق الحوكمة المؤسسية أحد الضرورات لتحقيق التنمية المستدامة، لا سيما بعدما أشارت معظم الأدبيات الدولية المتعلقة بالممارسات الجيدة في مجال التنمية المستدامة إلى أهمية الانتقال من مجرد الحديث عن مشاركة المجتمع في العمليات التنموية، إلى إشراك المواطن في عمليات اتخاذ القرار وتقييم عوائده، وأيضا تحقيق المساءلة عن حدوث أية تقصير. رغم أن مفهوم الحوكمة يتضمن إعطاء مساحات واسعة للمواطن لأن يرى من خلال النوافذ الزجاجية، إلا أن ذلك قد يؤثر على أداء المنظمات الحكومية، ومن ثم يجب على القائمين على تنفيذ برنامج الحوكمة أن يأخذوا هذه التحديات بعين الاعتبار وأن يضعوا الأساليب المناسبة للتعامل مع تلك التحديات. وفيما يلي بعض الأمثلة على تلك التحديات التي يمكن أن تواجه الجهات أثناء أو بعد تطبيق الحوكمة المؤسسية:

6.5.1. تخوف العاملين من كثرة عمليات المساءلة ومن ثم يزداد التردد لاتخاذ قرارات قد تحتاجها

المؤسسات الحكومية من أجل إحداث نقلة نوعية، وهو ما يؤثر ولا شك على مناخ الابتكار داخل المنظمات العامة، والذي يعتبر مطلباً جوهرياً من أجل بناء رأس المال المعرفي، ومن ثم إحداث تغيير إيجابي داخل تلك المنظمات لصالح تقديم خدمات متميزة للمواطن.

6.5.2. الربط المتزايد بين تطبيقات الحوكمة ومكافحة الفساد يخلق توجهات سلبية لدى

العاملين بالجهاز الإداري على اعتبار أن الحوكمة سوف تكون سيف مسلط عليهم باستمرار، ومن ثم تظهر عمليات المقاومة الشديدة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

6.5.3. ضعف الوعي لدى بعض المواطنين حول مفهوم المصلحة العامة. وقد يؤثر ذلك سلباً على

نجاح تجربة الحوكمة، حيث قد يؤدي إلى بروز قضايا على الساحة نظراً لخلافات شخصية.

6.5.4. قد يؤدي الإفراط في استخدام حق المساءلة في المجال العام إلى نشوء علاقة ترضية بين

مجموعات من أصحاب المصالح تؤدي إلى حدوث توازنات، مما يؤدي إلى نتيجة عكسية مفادها أن المساءلة كأداة تصبح في حد ذاتها آلية وباب خلفي للفساد.

6.5.5. قد يؤدي عدم التوازن بين كل من أصحاب الحقوق "المواطن" وكافلي الحقوق "الجهات

الحكومية" مقدمة الخدمات إلى إرباك داخل الجهاز الإداري، حيث إن سرعة الطلبات الضاغطة من البيئة الخارجية تفوق الإجراءات والخطوات التي يتخذها الجهاز الإداري من أجل تطوير أداءه، لا سيما إذا صاحب ذلك أيضاً ضعف الوعي لدى المواطن بأهمية الشراكة مع الجهاز الإداري لتطوير الخدمات، وأن توجه عمليات الشفافية والمساءلة بشكل بناء.

6.5.6. عدم وضوح الأدوار بين الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة المؤسسية، قد يؤدي إلى

عمليات التضارب وتحمل الجهاز الإداري بالمزيد من العقوبات التي تحد من قدراته على الانطلاق وتطوير أداءه، ومن الأمثلة على ذلك تحديد الخطوط الفاصلة بين حق التدخل والإشراف والرقابة سواء من الجهات المعنية أو المؤسسات وبين حق الجهاز الإداري في التمتع بمساحة للابتكار والإبداع وتحمل مسؤولية ما يقوم به من أعمال.

## 7. قائمة المراجع الاسترشادية

### 7.1. المراجع باللغة العربية

7.1.1. البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة: وثيقة للسياسات العامة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (منشورات الأمم المتحدة: نيويورك، البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، 1997).

7.1.2. الأمم المتحدة، اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، متاحة على موقع الأمم المتحدة [http://treaties.un.org/doc/source/RecentTexts/Corruption\\_A.doc](http://treaties.un.org/doc/source/RecentTexts/Corruption_A.doc)

7.1.3. الأمم المتحدة، المدونة الدولية لقواعد السلوك للموظفين العموميين، 1996، متاحة على موقع الأمم المتحدة

(<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan010935.pdf>)

7.1.4. البوابة الوطنية للتعاملات الإلكترونية الحكومية "سعودي"، ميثاق العملاء، متاح على الموقع الإلكتروني (<https://www.saudi.gov.sa/wps/portal/snp/pages/usersCharter>)

### 7.2. المراجع باللغة الإنجليزية

- 7.2.1. OECD, 2006, DAC Guidelines and Reference Series Applying Strategic Environmental Assessment: Good Practice Guidance for Development Co-operation, OECD, Paris.
- 7.2.2. Office of Police Integrity, 2009, A guide to building workplace integrity: Indicators and practice. Melbourne: Office of Police Integrity
- 7.2.3. IMF, 2007, Manual on Fiscal Transparency, IMF, Washington DC, Glossary.
- 7.2.4. UNDP, Re-conceptualizing Governance, Discussion paper 2, (New York: UNDP, 1997)
- 7.2.5. Source: Office of the Auditor General of Canada, [www.oag-bvg.gc.ca](http://www.oag-bvg.gc.ca); and Auditor General of Quebec, [www.vgq.gouv.qc.ca](http://www.vgq.gouv.qc.ca))
- 7.2.6. UNDP (United Nations Development Programme). (2008). A users' guide to measuring corruption. Oslo: UNDP Oslo Governance Centre
- 7.2.7. Transparency International[TI] (2011) National Integrity System background rationale and methodology. Available online: [http://www.transparency.org/files/content/nis/NIS\\_Background\\_Methodology\\_EN.pdf](http://www.transparency.org/files/content/nis/NIS_Background_Methodology_EN.pdf). accessed 24 April 2018.

### 7.3 قائمة استشاريه للمراجع القانونية المتعلقة بالحكومة في القطاع الحكومي

7.3.1 دستور الكويت.

7.3.2 المرسوم الأميري رقم (12) لسنة 1960 بقانون تنظيم إدارة الفتوى والتشريع لحكومة الكويت.

7.3.3 المرسوم بقانون رقم 15 لسنة 1979 في شأن الخدمة المدنية والمعدل بمرسوم رقم (111) لسنة 2015.

7.3.4 المرسوم بقانون رقم (30) لسنة 1964 بإنشاء ديوان المحاسبة والقوانين المعدلة له.

7.3.5 المرسوم بقانون رقم (31) لسنة 1978 بقواعد إعداد الميزانيات العامة والرقابة على تنفيذها والحساب الختامي والقوانين المعدلة له.

7.3.6 قانون رقم 49 لسنة 2016 بشأن المناقصات العامة.

7.3.7 قانون رقم 2 لسنة 2016 بإنشاء الهيئة العامة لمكافحة الفساد (نزاهة).

7.3.8 مرسوم بالقانون رقم 20 لسنة 1981 بشأن إنشاء دائرة بالمحكمة الكلية لنظر المنازعات الإدارية (20 / 1981).

7.3.9 القانون رقم (1) لسنة 1993 بشأن حماية الأموال العامة والقوانين المعدلة له.

7.3.10 القانون رقم (25) لسنة 1996 في شأن الكشف عن العمولات التي تقدم في العقود التي تبرمها الدولة.

7.3.11 مرسوم رقم 346 لسنة 2007. بإنشاء جهاز متابعة الاداء الحكومي.

7.3.12 قانون رقم 7 لسنة 2010 بشأن هيئة أسواق المال وتنظيم نشاط الأوراق المالية وتعديلاته.

7.3.13 قانون رقم 23 لسنة 2015 بإنشاء جهاز المراقبين الماليين.

#### 7.4 . قائمة نماذج دولية لتطبيق الحوكمة المؤسسية

م	اسم الدولة	المصدر
1	المملكة الأردنية الهاشمية	وزارة تطوير القطاع العام، دليل ممارسات الحوكمة في القطاع العام (2014) الموقع الإلكتروني: ( <a href="http://www.mopsp.gov.jo/ar/Pages/TopNav/Manual/ServiceDevelopmentGuideline.aspx?Menu=3">http://www.mopsp.gov.jo/ar/Pages/TopNav/Manual/ServiceDevelopmentGuideline.aspx?Menu=3</a> )
2	مملكة البحرين	مكتب رئيس مجلس الوزراء، دليل حوكمة المؤسسات الحكومية (2013) الموقع الجريدة الرسمية: سلطان (العدد 3096 - الخميس - 21 مارس 2013) الموقع الإلكتروني: <a href="http://www.legalaffairs.gov.bh/AdvancedSearchDetails.aspx?id=8516#.WumQj5dRWM8">http://www.legalaffairs.gov.bh/AdvancedSearchDetails.aspx?id=8516#.WumQj5dRWM8</a>
3	دولة الإمارات العربية المتحدة	مركز أبوظبي للحوكمة، أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم الموقع الإلكتروني: ( <a href="http://adccg.ae/Arabic/MediaCenter/Pages/View-Publications.aspx?PublicationID=24">http://adccg.ae/Arabic/MediaCenter/Pages/View-Publications.aspx?PublicationID=24</a> )
5	أستراليا	Commonwealth of Australia (2011), Foundations of Governance in the Australian Public Services Website: ( <a href="http://www.apsc.gov.au/_data/assets/pdf_file/0019/5527/Foundations-2010.pdf">http://www.apsc.gov.au/_data/assets/pdf_file/0019/5527/Foundations-2010.pdf</a> )
6	هولندا	Ministry of Finance (2000), Government Governance Corporate governance in the public sector, why and how? The Netherlands. Website: ( <a href="http://www.ecgi.org/codes/documents/public_sector.pdf">http://www.ecgi.org/codes/documents/public_sector.pdf</a> )



