

كيف تقييم مستوى نضج الحوكمة في منظمتك!!؟

صفر ١٤٤٥ هـ
سبتمبر ٢٠٢٣ م

د. سلطان سعود السجان

Dr. Sultan Alsajjan



@SultanAlsajjan

مقدمة

- من التحديات التي يواجهها المختصين في مجال الحوكمة هو قياس مستوى نضج الحوكمة في المنظمة. ستساعد هذه الوثيقة ان شاء الله الجميع سواء كان من المختصين أو غير المختصين في مجالات الحوكمة في قياس مستوى نضج الحوكمة في المنظمة وخصوصا المنظمات الحكومية.
 - تتوافق منهجية التقييم المذكورة في هذه الوثيقة مع معايير ISO 37000 ومؤشرات البنك الدولي WGI . ويستطيع الخبير في مجال الحوكمة أن يطور منهجية التقييم الى مستويات متقدمة ولكن المذكور في هذه الوثيقة هي منهجية تقييم أولى تساعد المختصين وغير مختصين في عملية تقييم نضج الحوكمة في المنظمة "وهذا هو الهدف من الوثيقة"
 - تم تسهيل عملية التقييم وذلك من خلال وضع أسئلة مباشرة وواضحة ثم تصنيفها الى عدة محاور، ومن خلال الأسئلة والاجابة إما "نعم" أو "لا" فيستطيع المقيم أن يحصل على مستوى نضج الحوكمة في المنظمة مع وجود إمكانية لتطوير عملية التقييم الى مستوى معقد مثل ٥ مستويات من النضج.
 - بعد الإجابة على الأسئلة، يستطيع الجميع أن يغلق فجوات الحوكمة في المنظمة ورفع مستواها.
 - الأسئلة المذكورة أسئلة عامة ويستطيع المختصين في مجال الحوكمة من خلالها إيجاد أسئلة تفصيلية لكل سؤال مذكور في الوثيقة.
 - تم تقسيم حوكمة المنظمة من أجل عملية التقييم الى ٤ محاور:
 ١. محور البنية التحتية للمنظمة.
 ٢. محور حوكمة الأنشطة التشريعية.
 ٣. محور حوكمة الأنشطة التنفيذية
 ٤. محور حوكمة الأنشطة الرقابية.
 - بسبب عدد الصفحات القليل، قد يظن البعض أن هذا من أبسط ما قمت به في مجال الحوكمة والعكس ذلك تماماً. فالصفحات والأسئلة المعدودة يختفي خلفها جهد عظيم ودراسة تحليله عميقة والرجوع الى مصادر كثيرة تجاوز عدد المصادر المستعان بها في الأوراق العملية التطبيقية السابقة.
- أسأل الله ان ينفع به العباد والبلاد.
- وتحياتي،،،

د. سلطان سعود السجان

معايير تقييم مستوى نضج الحوكمة في المنظمات



محاوّر تقييم مستوى نضج الحوكمة في المنظمات



محور البنية التحتية "إدارة الحوكمة"

المحور	السؤال	نعم	لا
البنية التحتية لحوكمة المنظمة "إدارة الحوكمة"	هل تم إنشاء إدارة الحوكمة وربطها بالمسؤول الأول في الجهاز؟		
	هل تم إعداد وإعتماد الهيكل التنظيمي لإدارة الحوكمة والتوصيف الوظيفي للموظفين؟		
	هل توجد استراتيجية واضحة للحوكمة في المنظمة؟		
	هل توجد خطة سنوية تشغيلية لإدارة الحوكمة؟		
	هل تم فصل إدارة الحوكمة عن الإدارات الرقابية والإدارة التنفيذية في المنظمة؟		
	هل تم تحديد أصحاب المصلحة (من خلال دراسة الأنظمة والتشريعات حسب حوكمة القطاع العام و استراتيجية الشركة أو المنظمة الخيرية حسب حوكمة القطاع الخاص والقطاع الخيري)؟		

محاوّر تقييم مستوى نضج الحوكمة في المنظمات



محور الأنشطة التشريعية

المحور	السؤال	نعم	لا
حوكمة الأنشطة التشريعية في المنظمة	هل توجد منهجية واضحة في صناعة القرار والقوانين في المنظمة؟		
	هل توجد قاعدة بيانات لحفظ وأرشفة الأنظمة والتشريعات والقرارات الوزارية والإدارية واللوائح في المنظمة؟ وهل هي محدثة ومفعلة ولها ضوابط ومعايير في توزيع الصلاحيات لإستخدامها؟		
	هل توجد وثيقة حوكمة لجان معتمدة على مستوى المنظمة؟		
	هل توجد آلية واضحة لعكس التشريعات والتنظيمات الصادرة من الجهات العليا أو من المسؤول الأول في المنظمة على النموذج التشغيلي للمنظمة؟		
	هل يتوافق نطاق عمل الإدارة القانونية مع حوكمة الأنظمة والتشريعات؟ (المهام الرئيسية للإدارة القانونية التالي: ١. تقديم الاستشارات القانونية لجميع وحدات العمل. ٢. رئاسة لجان الانضباط الوظيفي والتحقيق الأولي. ٣.مراجعة العقود والاتفاقيات مع الجهات الخارجية. ٤. مراجعة القرارات والتعاميم الرئيسية في المنظمة. ٥. التثميل في هيئات حقوق الانسان.)		
	هل توجد منهجية للإشراف على أعمال الحوكمة من قبل المسؤول الأول في الجهاز أو مجلس الإدارة (مثل وجود لائحة حوكمة أو دليل حوكمة في المنظمة ويتبعها تقارير دورية عن مستوى نضج الحوكمة في المنظمة)؟		
	هل توجد وثائق للحوكمة معتمدة ومتوفرة لجميع لأصحاب المصلحة ويشمل الموظفين (مثل سياسات الحوكمة \ أدلة الحوكمة \ لوائح الحوكمة)؟		
	هل تمتلك اللجنة التوجيهية (في حالة كون المنظمة لها مسؤول واحد مثل الوزير) أو جميع اللجان في مجلس الإدارة لوائح خاصة بها ومعتمدة؟ وهل تم تفعيلها؟		
	هل توجد وثيقة معتمدة من المجلس أو المسؤول الأول في المنظمة خاصة بالسلوك المهني والأخلاقي للمنظمة؟		

معايير تقييم مستوى نضج الحوكمة في المنظمات



محور الأنشطة التنفيذية

المحور	السؤال	نعم	لا
حوكمة الأنشطة التنفيذية في المنظمة	هل يوجد هيكل تنظيمي على مستوى المنظمة ومعتمد؟		
	هل الهيكل التنظيمي المعتمد يتوافق مع الأنظمة والتشريعات والممارسات العالمية؟		
	هل توجد آلية واضحة لعكس التشريعات والتنظيمات الصادرة من الجهات العليا أو من المسؤول الأول أو مجلس الإدارة في المنظمة على النموذج التشغيلي للمنظمة؟		
	النموذج التشغيلي - هل تمت حوكمة الأعمال التنفيذية في المنظمة (مثل وجود سياسات وإجراءات لجميع وحدات العمل في المنظمة)		
	النموذج التشغيلي - هل تمت أتمتة جميع الأعمال التنفيذية إلكترونياً؟		
	هل توجد برامج توعوية وتثقيفية وتطوير للمهارات في المنظمة؟		
	هل توجد استراتيجية طويلة المدى " ٥ سنوات" معتمدة من المسؤول الأول أو مجلس الإدارة؟		
	هل توجد إستراتيجية قصيرة المدى "تشغيلية لمدة عام واحد فقط" معتمدة من المسؤول الأول أو مجلس الإدارة؟		
	هل يوجد وصف وظيفي لجميع الأعمال التشغيلية والخدماتية تبدأ من الرئيس التنفيذي أو نواب المسؤول الأول الى مستوى موظف عادي؟		
	هل يتم عمل حملات توعوية دورية متكرر خلال العام عن لائحة السلوك المهني وسياسات الحوكمة مثل سياسة الشفافية والابلاغ والافصح وتعارض المصالح (ربع سنوية أو نصف سنوية كحد أقصى)؟		
	هل يوجد ميثاق لجنة لكل لجنة تنفيذية موجود في الإدارة التنفيذية؟		
	هل توجد إتفاقيات واضحة لجميع أعمال التشغيلية مع الجهات ذات العلاقة (مثل عقود قانونية و اتفاقيات مستوى خدمة مع الشركات المشغلة للمنظمة واتفاقيات تعاون مع منظمات اخرى)؟		
	هل توجد اتفاقيات واضحة لجميع الأعمال التشغيلية مع الجهات التابعة للمنظمة مثل الفروع أو الأجهزة التابعة للمنظمة (مثل اتفاقيات مستوى تشغيل)؟		
	هل توجد تقارير دورية عن فاعلية الاتفاقيات ومستوى التزام الأطراف بها؟		
	هل يوجد نظام متبع ومعلن عن تقييم الأداء السنوي لجميع وحدات العمل وأيضا لجميع المستويات الإدارية ابتداء من النواب التنفيذيين الى آخر وظيفة في هرم المنظمة؟		
	هل يوجد نظام متبع لتقييم أداء اللجان وفاعلية الأداء؟		
	هل توجد حوكمة واضحة للأعمال الإعلامية والعلاقات المؤسسية والتواصل الداخلي وتشمل الضوابط والمعايير وآليات التفاعل من خلال منصات التواصل الاجتماعي؟		
	هل يوجد آلية تصعيد واضحة ومعتمدة في المنظمة؟		
	هل يوجد ميثاق معلن لتكوين وعمل اللجان الإدارية التنفيذية؟		
	هل توجد معايير واضحة معلنة لتكوين اللجان الإدارية التنفيذية؟		
	هل يوجد منهج محدد معلن لحوكمة المعلومات وتطبيق الأمن السيبراني؟		

محور الأنشطة التنفيذية

		هل تقوم تتولى وتفعل ادارة التميز المؤسسي الأعمال التالية: ١. إجراءات الدارسات التنظيمية للمنظمة وتحديث دليله التنظيمي عند الحاجة ٢. متابعة تنفيذ اللوائح المعتمدة في العمل وتقديم الاقتراحات لتطويرها. ٣. تيسير إجراءات العمل في المنظمة وتصميم النماذج المستخدمة وتطويرها وإعداد دليل الإجراءات وتحديثه. ٤. متابعة المعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستعملة في المنظمة وإعداد الدراسات لترشيد استعمالها واقتراح ما نساب أغراض الجهاز منها. ٥. تطوير وتفعيل منهجية إدارة الجودة الشاملة في المنظمة
حوكمة الأنشطة التنفيذية في المنظمة		هل تتولى وتفعل إدارة الموارد البشرية المهام التالية: ١. تحديد الاحتياجات التطويرية والتدريبية للموارد البشرية وتحليلها في ضوء السياسات والاستراتيجيات الحكومية الشاملة ونتائج عملية تقييم أداء الموظفين من أجل تحديد القدرات والكفاءات المطلوبة لتلك الموارد البشرية ٢. وضع خطط لتطور الموظفين وتدريبهم في ضوء الاحتياجات التطويرية والتدريبية ٣. إدارة عملية تطوير وتدريب الموظفين ومتابعة تنفيذها ٤. تقييم برامج التطوير والتدريب خلال مراحل التنفيذ المختلفة والتحسين المستمر لضبط جودتها. ٥. متابعة أداء الموظفين في الجهاز وتقييمهم واعداد تقارير في هذا الشأن ورفعها الى الجهات المعنية. ٦. الاشراف على تطبيق العمليات الإجرائية للموارد البشرية في المنظمة ٧. الاشراف على تنمية وتطوير الموارد البشرية وعملياتها في المنظمة ٨. الاشراف على عمليات التواصل الداخلي في الوزارة ٩. الاشراف على توثيق العمليات والنماذج والهياكل التنظيمية والايوصاف الوظيفية لوحادات العمل المنظمة ١٠. الاشراف على المراقبة والقياس لفاعلية العمليات البشرية في المنظمة. ١١. مراقبة انتظام دوام الموظفين والوحدات التابعة لها.
		هل تتولى وتفعل الإدارة الاستراتيجية المهام التالية: ١. وضع الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة بما يتوافق مع إستراتيجية وسياسة الدولة ورؤية المملكة ٢٠٣٠ م. ٢. إعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة الحكومية سواء كانت طويلة الأمد "٥ سنوات" أو قصيرة الأمد تشغيلية "خطة سنوية". ٣. رفع التقارير الدورية عن الأداء ونسبة الإنجاز من الخطة الاستراتيجية وقياس مدى تحقيق الأهداف والمستهدفات الاستراتيجية. ٤. حصر المخاطر والمعوقات وحلها عبر خطط بديلة من أجل تحقيق المستهدفات الاستراتيجية السنوية. ٥. وضع مؤشرات الأداء الرئيسية لوحادات العمل من أجل تحقيق اهداف الاستراتيجية. ٦. متابعة تنفيذ مبادرات جهات المنظومة بكل كفاءة وإتقان وضمان سيرها بحسب المخطط له. ٧. تعزيز العمليات الاستراتيجية وتحقيق أوجه التكامل.
		هل توجد حوكمة واضحة ومتبعة خاصة بالجوانب التقنية في المنظمة وتشمل حوكمة تقنية البيانات والتحول الرقمي وحوكمة الامن السيبراني وحوكمة إدارة البيانات؟ وهل يصدر تقارير دورية عن فاعلية ومدى الالتزام بها؟

محاور تقييم مستوى نضج الحوكمة في المنظمات



محور الأنشطة الرقابية

المحور	السؤال	نعم	لا
ادوات الرقابة لتفعيل الحوكمة	هل تم تحديد آليات الرقابة في المنظمة (مثل إدارة المراجعة الداخلية - الالتزام - رقابة المخاطر - رقابة الجودة)؟		
	هل توجد منهجية وبرنامج واضح لتقييم عمليات الحوكمة من قبل إدارة المراجعة الداخلية (تقييم الاعمال التنفيذية في المنظمة)؟		
	هل يوجد منهجية واضحة ومعتمدة في إدارة مراجعة داخلية وإدارة الالتزام وإدارة رقابة المخاطر ؟		
	هل يوجد دليل معتمد لسياسات وقواعد المساءلة والمحاسبة؟		
	هل توجد حوكمة واضحة لإدارة المراجعة الداخلية ومعتمدة من المسؤول الأول في المنظمة أو مجلس الإدارة (مثل لائحة المراجعة الداخلية وميثاق المراجعة الداخلية) ؟		
	هل تم توضيح الأدوار والمسؤوليات والمهام بين الإدارات الرقابية (مثل فصل دور إدارة المراجعة الداخلية عن إدارة الالتزام ورقابة المخاطر وإدارة رقابة الجودة)؟		

للحصول على جميع الأوراق العملية التطبيقية الخاصة بالحوكمة
فيسعدني من خلال الرابط أدناه:

<https://drive.google.com/drive/folders/1gbqcsCN4TSovYu7GEcm338UPuZz7DAUU?usp=sharing>

شكرا لكم ،،



