

ملاحظات



ديوان المحاسبة



الخطة الاستراتيجية لديوان المحاسبة

2020 - 2016



الخطة الاستراتيجية 2020-2016

الرسالة

تحقيق رقابة فعالة على الأموال العامة بالجهات الخاضعة لرقابة
الديوان وفقاً لأفضل الممارسات المهنية

الرؤية

التميز المهني المستدام

الأهداف

الهدف الاستراتيجي
الأول

تفعيل الإدارة
الاستراتيجية لديوان
المحاسبة

الهدف الاستراتيجي
الثاني

دعم وتنمية القدرات
المؤسسية لديوان
المحاسبة والقدرات
المهنية للعاملين

الهدف الاستراتيجي
الثالث

تطوير وسائل
التواصل وتشجيع
تبادل وزيادة المعرفة
والخبرات

القيم

استقلالية - دعم المساءلة - مهنية - تحسين مستمر



المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
5	. مقدمه
7	. تعريفات لبعض المصطلحات الواردة بالخطه
10	. نموذج SWOT (تحليل الوضع الداخلي والخارجي لديوان المحاسبه عند إعداد الخطه الاستراتيجيه)
13	. الخطه الاستراتيجيه لديوان المحاسبه (2016-2020).
29	. وصف الجهود الرئيسيه الواردة بالخطه الاستراتيجيه (2016-2020).



الجميع شركاء في البناء

مقدمه

حرص ديوان المحاسبة منذ نشأته على أداء المهام المناطة له بموجب قانون إنشائه رقم (30) لسنة 1964 على أكمل وجه، وبالأخص الوظيفة الأهم، وهي المحافظة على الأموال العامة وصونها من العبث والتفريط.

وقد اتبع الديوان في تحقيق أهدافه منذ عام 1995 ثلاث استراتيجيات سابقة تضمنت عدة محاور تدرجت من التمهيد للخط العام الذي تتبناه الاستراتيجية، ومن ثم التنمية البشرية والتنمية الإدارية وانتقلت بعد ذلك إلى تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وصولاً إلى تفعيل الأداء المهني وبناء القدرات المؤسسية والتركيز على تبادل الخبرات وتقاسم المعرفة مع المنظمات المهنية والبحثية والأجهزة العليا للرقابة.

وقد نتج عن هذه الخطط الاستراتيجية منتجات استراتيجية وأنظمة عمل كان لها الأثر الأكبر في رفع كفاءة ديوان المحاسبة الكويتي وقوة العمل لديه.

وقد جاءت الخطة الاستراتيجية الحالية مكمله للخطط السابقة مع التركيز على أولويات ديوان المحاسبة للفترة القادمة بما يدفع به وليكون أفضل جهاز رقابي في أداء مهامه بمهنية وكفاءة عالية.

وبالتالي فإن هذا الكتيب يستعرض استراتيجية الديوان للأعوام (2016-2020)، حيث يتطرق إلى الأهداف الاستراتيجية والفرعية المساعدة في تحقيق رسالة الديوان ورؤيته والجهود الرئيسة التابعة لها ومؤشرات القياس والنتائج المتوقعة، بالإضافة إلى القيم والتي تعد بمثابة القوة الدافعة للديوان لإيجاد ثقافة موحدة له توجه قدرات العاملين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.



تعريفات لبعض المصطلحات الواردة بالخطة

: نموذج يستخدم لكل هدف فرعي أو لكل جهد رئيسي يتبعه، يتم به تحديد وصف مختصر للهدف والفترة المتوقعة للتنفيذ والمسئول عن التنفيذ والمسئول عن التطبيق وخطوات التنفيذ ومؤشر الأداء المتعلق بالهدف والمعوقات المتوقعة عند التنفيذ.

مصفوفة تنفيذ الخطة الاستراتيجية
MATRIX IMPLEMENTATION OF STRATEGIC
PLAN

: يعتبر أحد تقنيات قياس نجاح أداء المنظمة، ومن ثم قياس قدرتها على تحقيق الأهداف المحددة بالخطة الاستراتيجية، ويتم تحديدها بناء على معايير تتعلق بطبيعة الهدف، وهي تعتبر مزيجاً من (حجم الإنجاز أو بما تم إنجازه أو بالذي يجب القيام به، أو بما يجب القيام به لزيادة الأداء بشكل كبير).

مؤشر (KPI) قياس الأداء
KEY PERFORMANCE INDICATOR

: النتيجة التي يفترض التوصل إليها عند تحقيق الهدف بشكل كامل.

النتيجة المتوقعة

: هي النشاط الذي تقوم به الإدارة، وتتعلق بالقرارات والقواعد والإجراءات التي تحدد التوقعات أو منح السلطة أو التحقق من الأداء، وهي تتألف إما من عملية منفصلة أو جزء محدد من عمليات الإدارة أو القيادة وتهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الجهة وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء.

الحوكمة
(GOVERNANCE)

معدل الدوران السنوي

ANNUAL EMPLOYMENT TURNOVER

: حركة الموظفين والعاملين في الجهة خلال فترة زمنية معينة، وتشتمل هذه الحركة الموظفين الخارجين من الجهة والموظفين الداخلين إليها. ويحتسب وفقاً للمعادلة التالية (عدد تاركي الخدمة لفترة $\times 100$) / متوسط عدد العاملين، ويستخدم للتنبؤ بعدد العاملين الذين سيتركون الخدمة خلال فترة قادمة والتعرف على مدى انخفاض الرضا والروح المعنوية.

نظام التعاقب الوظيفي

SUCCESSION PLANNING

: عملية إيجاد الشخص البديل الذي يمكن أن يشغل أو ينوب عن شاغل المنصب في حال غيابه لأي سبب من الأسباب حتى لا يترك المنصب شاغراً أبداً، بحيث يتم تأهيل المرشحين بالدورات التدريبية وورش العمل اللازمة لتهيئتهم لشغل الوظيفة، على أن يتم اختيار المرشحين من الموظفين المميزين بالوحدة التنظيمية.

نظام التراسل الإلكتروني :

SMS SYSTEM

: هو نظام يتيح إدارة البريد (صادر ووارد) إلكترونياً بالسرعة المطلوبة بتداول الوثائق ومرفقاتها لغرض الإطلاع أو الاعتماد مع إمكانية الاعتماد الإلكتروني والأرشفة الإلكترونية للوثائق واسترجاعها بالجودة والدقة والسرعة المطلوبة.

مراجعة النظراء

PEER REVIEW

: هي عملية تقييم عمل أو نشاط يقوم به شخص أو مؤسسة ذو اختصاص وكفاءة في مجال العمل، وتصنف مراجعة النظراء حسب نوع النشاط وبحسب مجال المهنة، وهنا يقصد بها مراجعة جهاز رقابي من قبل جهاز رقابي زميل بهدف تحسين وتطوير جودة العمل والتحقق من إتباع المعايير والأدوات المهنية المطلوب في ممارسة العمل الرقابي.

الرقابة التعاونية

COOPERATIVE AUDIT

: اشتراك أكثر من جهة من الجهات الرقابية الإقليمية والدولية في إنجاز مهمة رقابية محددة وذلك وفق إطار معين.

نموذج التحليل الرباعي

SWOT

: هو أداة عامة للتحليل الاستراتيجي ويعتبر من أفضل النظم لبناء الاستراتيجيات، وذلك بتحليل الوضع الداخلي والخارجي من خلال البنود الأربعة التالية:

نقاط القوة (Strengths) = أية إمكانيات داخلية ذاتية موجودة فعلاً وتساعد على استغلال الفرص المتاحة والممكنة.

نقاط الضعف (Weakness) = أية ظروف وعوامل نقص داخلية موجودة تعيق من القدرة على استغلال الفرص.

الفرص المتاحة (Opportunities) = أية فرص أو اتجاهات خارجية ذات أثر إيجابي تمكن الفرص المتاحة للتطور والنمو.

التحديات (Threats) = أية ظروف أو اتجاهات خارجية قد تؤثر سلباً أو أثرت بشكل سلبي وهي عامل مهدد أو قد يسبب خسارة.



S نقاط القوة

- دعم المجتمع لدور ديوان المحاسبة في أحكام الرقابة والقضاء على الفساد .
- القانون رقم (30) لسنة 1964 بإنشاء ديوان المحاسبة وتعديلاته .
- الاستقلالية التي يتمتع بها ديوان المحاسبة .
- الدور الرقابي الذي يقوم به ديوان المحاسبة بالمجتمع .
- قوى عاملة ذات كفاءة مهنية بمؤهلات تعليمية عالية .
- أنظمة إدارية وافية تحكم القواعد والإجراءات المتبعة .
- علاقات فاعله مع المنظمات الرقابية الإقليمية والدولية .

W نقاط الضعف

- إنخفاض المركز التنافسي لديوان المحاسبة بالسوق المحلي .
- الافتقار إلى مؤشرات قياس للأداء العام .
- ارتفاع معدل دوران العمل .
- عدم تفاعل بعض الجهات المشمولة برقابة الديوان للملاحظات الناتجة عن أعمال التدقيق .
- عدم تنفيذ بعض الجهات لتوصيات ديوان المحاسبة .
- نقص في بعض مجالات الخبرات الفنية المساندة (طب، صيدله، نفط، الأجهزة الطبية، المجال العسكري، صيانة الطائرات) .

SWOT

O الفرص المتاحة

- الشراكة (التعاون) مع الهيئات والمنظمات الرقابية الدولية .
- التوجه المتزايد لدى المجتمع في أحكام الرقابة والقضاء على الفساد بأشكاله .
- زيادة عدد الجهات المشمولة برقابة الديوان بالدولة .

T المخاطر/ التهديدات

- الوضع الاقتصادي للبلاد .
- السياسات الجديدة بالدولة سواء الخاصة بالقوى العاملة أو الدور الرقابي بالدولة .
- زيادة عدد تكليفات مجلس الأمة ومجلس الوزراء .



الهدف الاستراتيجي الأول



تفعيل الإدارة الاستراتيجية لديوان المحاسبة

تحقيق رقابة فعالة على
الأموال العامة
تحسين مستمر
تطوير وسائل التواصل
التمسز المهني المستدام
مهنية التمسز المهني المستدام

أهداف تحقيق رقابة فعالة على الأموال العامة
قيم استقلالية دعم المساءلة

تفعيل الإدارة الاستراتيجية
دعم وتفعيل القدرات المؤسسية

التميز المهني المستدام
أفضل الممارسات المهنية
دعم
تطوير وسائل التواصل
تشجيع تبادل وزيادة المعرفة والخبرات
أفضل الممارسات المهنية

استقلالية تحسين مستمر
رؤية تشجيع تبادل وزيادة المعرفة والخبرات
رسالة تحسين مستمر

تفعيل الإدارة الاستراتيجية
رؤية تشجيع تبادل وزيادة المعرفة والخبرات
الإرادة الاستراتيجية

تحسين مستمر
أفضل الممارسات المهنية
تحقيق رقابة فعالة على الأموال العامة
تبادل وزيادة المعرفة والخبرات

الهدف الاستراتيجي الأول

تفعيل الإدارة الاستراتيجية لديوان المحاسبة

يحرص الديوان على تنفيذ رسالته التي أنشأ من أجلها ومنذ إنشائه عام 1964 بأسلوب مهني، ومنذ عام 1995 بدأ الديوان بوضع أول خطة استراتيجية، تهدف في مجملها إلى تحقيق التميز والكفاءة العالية في أداء أعماله، وقد تدرج الديوان في نشر مفاهيم الفكر الاستراتيجي خلال هذه السنوات من خلال الاستراتيجية الثلاث السابقة على الخطة الحالية، إلا أن الطموح يدفع بنشر مفهوم الإدارة الاستراتيجية بجميع عناصرها بدءاً من وضع وصياغة الاستراتيجية، ثم تطبيقها وأخيراً تقييمها ومتابعتها.

وعليه فقد جاء هذا الهدف ليشمل هدفين فرعيين أساسيين هما قياس ومتابعة مدى الالتزام بالإدارة الاستراتيجية وبأنظمة العمل الصادرة وصيانتها ويهتم هذا الهدف بمرحلة تطبيق الخطة الاستراتيجية بوضع آليات التطبيق، ومن ثم معايير قياس النتائج باستخدام مؤشرات قياس الأداء أو من خلال رصد نتائج معينة، وإظهار هذه النتائج على مستوى القطاعات لدعم قرارات الإدارة العليا في تمييز القطاعات المنتزعة بالتطبيق، كما يتضمن الهدف صيانة أنظمة العمل الصادرة من الخطط الاستراتيجية لضمان تفعيلها وتطبيقها بالشكل السليم.

ويختص الهدف الفرعي الآخر باستمرار التوعية بالإدارة الاستراتيجية وأنظمة العمل الصادرة عنها وتدور جميع الجهود الرئيسية التابعة له حول كيفية ضمان الوعي بالإدارة الاستراتيجية ومفاهيمها من خلال وضع البرامج الخاصة بذلك والاهتمام بإبراز نتائج الالتزام والتطبيق واستخدام أدوات التواصل في مساندة الجميع لضمان وتطبيق الخطة الاستراتيجية بما يحقق أهدافها، بالإضافة إلى نشر مفاهيم الاستراتيجيات على مستوى الوحدات التنظيمية أو الأنشطة الرئيسية والتي تختص بإدارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجي حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال (شؤون إدارية/ تدريب/ تقنية معلومات).

وفيما يلي أهداف الأداء التابعة له:

1.1 قياس ومتابعة مدى الالتزام بالإدارة الاستراتيجية وبأنظمة العمل الصادرة وصيانتها.

الجهود الرئيسية

- 1.1.1 تأسيس وتوثيق مصفوفة تنفيذ الخطة الاستراتيجية (2016-2020).
- 2.1.1 تطوير أدوات ومعايير القياس المستخدمة في متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- 3.1.1 تقييم ورصد مدى الالتزام بأنظمة العمل الصادرة وصيانتها.
- 4.1.1 تبني إطار عمل مؤشرات ومقاييس الأداء (KPIs) لتقييم عمل القطاعات في تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- 5.1.1 الربط المباشر بين نتائج قياس إنجازات الخطة الاستراتيجية ودعم القطاعات المتميزة.

النتيجة المتوقعة / مؤشر القياس:

- تحقيق الأهداف الاستراتيجية وفق الجدول الزمني المحدد.
- تقديم تقارير دورية تتضمن قياس النتائج بناء على مؤشرات الأداء.
- تحديد معوقات الالتزام بأنظمة العمل ومعالجتها.

2.1 استمرار التوعية بالإدارة الاستراتيجية وأنظمة العمل الصادرة.

الجهود الرئيسية

- 1.2.1 إعداد آلية خاصة لمتابعة برنامج التوعية بالإدارة الاستراتيجية والأنظمة الصادرة عنها.
- 2.2.1 إعداد آلية لتطبيق أنظمة العمل الصادرة عن الاستراتيجية.
- 3.2.1 الاستمرار في تعزيز تواصل ممثلي القطاعات في لجنة الاستراتيجية والإدارات المعنية بالقطاعات.
- 4.2.1 اعداد تقارير حول المشاركات السنوية للقطاعات المختلفة في إنجازها لأهداف الخطة الاستراتيجية.

النتيجة المتوقعة / مؤشر القياس:

- رفع الوعي والالتزام بالخطة الاستراتيجية بديوان المحاسبة ونظم العمل الصادرة عنها.
- عدد الفعاليات التوعوية سنوياً.
- رصد التجارب الفنية والإدارية الناجحة لبعض القطاعات وتعميمها على الجميع.

الهدف الاستراتيجي الثاني

دعم وتنمية القدرات
المؤسسية لديوان
المحاسبة والقدرات
المهنية للعاملين



الهدف الاستراتيجي الثاني

دعم وتنمية القدرات المؤسسية لديوان المحاسبة والقدرات المهنية للعاملين

تؤمن إدارة ديوان المحاسبة بأن تنمية القدرات المؤسسية للديوان والقدرات المهنية للعاملين ستعكس على كفاءة الديوان ككل، وبالتالي فقد جاء هذا الهدف مكملاً للخطة الاستراتيجية السابقة ومتماشياً مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمات والهيئات الرقابية في دعم القدرات المؤسسية.

وقد تم التوسع بالهدف ليشمل أهداف خاصة بتطوير الأنظمة المؤسسية وتطوير القدرات المهنية للعاملين وأخرى للتطور التقني لأحداث النقلة النوعية في أداء الديوان من جميع الجوانب، وقد تم التركيز على عدة جوانب منها تفعيل جودة التدقيق في ممارسة العمل الرقابي واستحداث وتطوير الأدلة الرقابية وتبني المعايير المهنية ونشر مبادئ الحوكمة وترسيخها في ممارسة العمل الرقابي.

ومن ثم تم تسليط الضوء على الأهداف التي تحقق رفع الرضا الوظيفي وتعزيز الولاء المؤسسي لموظفي الديوان من خلال التطوير والتحديث ورفع مستوى الأنظمة الإدارية بما يكفل تعزيز المركز التنافسي لديوان المحاسبة في سوق العمل لجعله عنصراً جذاباً للكفاءات والخبرات المميزة، وكذلك الاهتمام بالتحفيز والتدريب سواء الذاتي أو عن طريق البرامج التخصصية الحديثة أو باستخدام أحدث الوسائل التدريبية.

وتأتي الأهداف الخاصة بالتطور التقني لتكون داعماً لجميع ماسبق في سبيل تحقيق التكامل في الأنظمة الآلية واستخدام أحدث البرامج والتقنيات كأدوات مساعدة لإنجاز الأعمال الفنية والمساندة.

وفيما يلي أهداف الأداء والجهود الرئيسية التابعة لها :

الأهداف الخاصة بتطوير الأنظمة المؤسسية:

1.2 استحداث وتطوير الأدلة الرقابية والاستمرار في تبني المعايير المهنية.

الجهود الرئيسية

- 1.1.2 الاستمرار في تبني معايير مهنية ورصد المعوقات المتوقعة للالتزام بها .
- 2.1.2 الاستمرار في تطوير الأدلة الرقابية وأدلة الاجراءات المعتمدة واستكمال احتياجات القطاعات الرقابية منها ومتابعة اصدارات المنظمات الرقابية الدولية بهذا الشأن .

النتيجة المتوقعة / مؤشر القياس:

- عدد الأدلة التي تم صيانتها واستحداثها .
- مستوى رضا المستفيد عن الأدلة الصادرة .

2.2 تفعيل نظام جودة التدقيق في ممارسة العمل الرقابي.

الجهود الرئيسية

- 1.2.2 رصد وتشخيص الوضع الراهن لنظام إدارة جودة التدقيق في الديوان.
- 2.2.2 تفعيل آلية تطبيق نظام جودة التدقيق وتحديد متطلبات التطوير الخاصة بنظام إدارة الجودة، وزيادة التوعية بالنظام.
- 3.2.2 تطبيق مبادئ الحوكمة والعمل على ترسيخها في ممارسة العمل الرقابي.
- 4.2.2 تطوير شكل وعرض التقارير الرقابية لتفعيل الأثر المطلوب منها.
- 5.2.2 دعم العمل الرقابي من خلال التنسيق والتكامل بين قطاعات الديوان كافة (مثال: الدعم الفني/ الرقابة المسبقة/رقابة الأداء/المخالفات المالية).

النتيجة المتوقعة / مؤشر القياس:

- إصدار تقارير تقييم جودة العمل الرقابي في ديوان المحاسبة.
- عدد ونوعية الملاحظات الناتجة عن تطبيق نظام الجودة.
- اعتماد آلية بشأن تعزيز التكامل بين قطاعات الديوان بمساندة إدارة الدعم الفني.

3.2 صيانة الأنظمة الإدارية لممارسة الديوان أعماله بكفاءة وفعالية.

الجهود الرئيسية

- 1.3.2 إعادة تقييم التنظيم الإداري على ضوء المستجدات الخارجية والداخلية وإعادة هيكلة القوى العاملة المترتبة على ذلك.
- 2.3.2 تعزيز استقطاب الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف الديوان.
- 3.3.2 تطوير النظم الإدارية المطبقة لدعم التميز المهني المنشود، وتحقيق الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي.
- 4.3.2 تبني نظام مؤشرات الأداء لقياس أداء موظفي الديوان.

النتيجة المتوقعة / مؤشر القياس:

- معدل الدوران السنوي للقوى العاملة بالديوان.
- عدد حالات رفض عروض العمل بالديوان.
- مستوى الرضا الوظيفي..

الأهداف الخاصة ببناء وتطوير وتفعيل القدرات المهنية للعاملين:

4.2 دعم وتطوير أداء أعضاء ديوان المحاسبة.

الجهود الرئيسية

- 1.4.2 تعزيز القدرات البشرية بالشهادات المهنية التخصصية في المجال الرقابي والمساند.
- 2.4.2 تبني نظام التعاقب الوظيفي (Succession Plan) لشغل الوظائف الإشرافية ورئاسة الفرق وتعزيز ذلك بالتدريب والتأهيل لشغل هذه الوظائف.
- 3.4.2 تعزيز التوعية بالأدلة الرقابية والمهنية والمعايير الدولية من خلال ورش العمل الدورية داخل القطاعات الرقابية.
- 4.4.2 تطوير ودعم التدريب والتطوير الذاتي والبحث العلمي والتدريب الميداني لبناء قاعدة ثقافية ومعرفية للموارد البشرية.

النتيجة المتوقعة / مؤشر القياس:

- عدد الموارد البشرية التي تم تهيئتها لكل قطاع بالوظائف الإشرافية ورئاسة فرق العمل.
- عدد الحاصلين على شهادات مهنية تخصصية بالديوان.
- عدد الدورات التدريبية والورش المتعلقة بالحوكمة والأدلة الرقابية والمعايير المهنية لكل قطاع من القطاعات الرقابية.
- عدد المشاركين في مسابقة البحوث العلمية.
- عدد المبادرات الذاتية المقدمة (أفكار - مقترحات - دورات تدريبية... الخ)
- مستوى الرضا عن آلية التدريب والتدريب الميداني.

الأهداف الخاصة بالتطور التقني:

5.2 تعزيز القدرة التقنية في إنجاز الأعمال.

الجهود الرئيسية

- 1.5.2 تطوير النظم الآلية وضمان التكامل بينها .
- 2.5.2 الاستمرار في تفعيل وتطوير نظام إدارة العمليات الرقابية (AMS).
- 3.5.2 التنسيق مع الجهات المختصة لتوفير ربط إلكتروني بين ديوان المحاسبة وأجهزة الدولة وفق احتياجات الديوان لأعماله الرقابية .
- 4.5.2 العمل على توفير نظام آلي لإدارة المحتوي (التراسل الإلكتروني) (ECM) لجميع قطاعات الديوان .
- 5.5.2 تعزيز قدرات المدقق على استخدام أدوات وتقنيات التدقيق بمساعدة الحاسوب (CAATs) .

النتيجة المتوقعة / مؤشر القياس:

- معدل التفاعل مع نظام إدارة العمليات الرقابية .
- معدل استخدام أدوات وتقنيات التدقيق بمساعدة الحاسوب والنتائج الرقابية المحققة من هذا الاستخدام .
- معدل التحول الإلكتروني في عمل قطاعات الديوان المختلفة .
- إرسال جميع المستندات والوثائق الداخلية من خلال نظام التراسل الإلكتروني .
- عدد الطلبات المقدمة حول الاحتياجات والملاحظات بالأنظمة المستخدمة .



الهدف الاستراتيجي الثالث

تطوير وسائل التواصل
وتشجيع تبادل وزيادة
المعرفة والخبرات



الهدف الاستراتيجي الثالث

تطوير وسائل التواصل وتشجيع تبادل وزيادة المعرفة والخبرات

أن دعم القدرات المؤسسية لديوان المحاسبة يكتمل بالإرتقاء بالمعرفة لدى موظفيه من خلال الاستمرار في تعزيز التعاون وتبادل المعرفة والخبرات مع النظراء والمنظمات الدولية وأصحاب المنفعة والمجتمع المدني ككل.

ولعل مراجعة النظراء والرقابة التعاونية المشتركة هي أحد الوسائل الهامة التي يهدف الديوان إلى تفعيلها بما يساهم في تعزيز تبادل الخبرات والمعارف تماشياً مع توجهات المنظمات الرقابية الدولية في هذا الشأن، ووضع آليات وبروتوكولات لتحديد إطار العلاقة الفنية مع الجهات الرقابية الحديثة بالدولة مثل الهيئة العامة لمكافحة الفساد وجهاز المراقبين الماليين ووحدة التحريات المالية الكويتية، التركيز على إيصال رسائل الديوان الرقابية لأفراد المجتمع بما يحقق التفاعل الجماعي المطلوب لتحقيق رسالة الديوان، وبالمقابل الحرص على مبدأ الشراكة والتعاون مع الجهات المشمولة برقابة الديوان من حيث إبداء العناية والاهتمام برصد وتحليل احتياجاتها بما يكفل التحسين المستمر لمستوى رضا هذه الجهات وتحقيق أكبر تعاون ممكن مع الديوان.

وفيما يلي أهداف الأداء والجهود الرئيسية التابعة لها:

1.3 تعزيز التعاون وتبادل المعرفة والخبرات مع النظراء والمنظمات الدولية والمجموعات الإقليمية.

الجهود الرئيسية

- 1.1.3 تفعيل نظام مراجعة النظراء والرقابة التعاونية بالشراكة مع الأجهزة الزميلة.
- 2.1.3 إعداد خطة لتبادل التجارب والاطلاع على أفضل الممارسات بالتعاون مع الأجهزة الرقابية الزميلة والمنظمات والهيئات المحلية والدولية.
- 3.1.3 تعزيز التعاون الرقابي مع المنظمات الرقابية الدولية لتنمية مهارات وقدرات منتسبي الديوان.

النتيجة المتوقعة / مؤشر القياس:

- انجاز مهام رقابية بالتعاون مع احد الأجهزة الرقابية الزميلة.
- ضمان الأداء الرقابي وتبادل المعرفة والخبرات من خلال القيام بمهمة مراجعة النظير مع أحد الأجهزة الزميلة.
- عدد الاتفاقيات وبروتوكولات التعاون المبرمة مع الأجهزة الرقابية الزميلة والمنظمات والهيئات المحلية والدولية.
- نسبة الموظفين المشاركين في فعاليات بالتعاون مع المنظمات الرقابية.

2.3 تعزيز العلاقات مع الأطراف الخارجية المهمة بمخرجات الديوان الرقابية.

الجهود الرئيسية

- 1.2.3 تفعيل وسائل التواصل مع أصحاب المنفعة وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم للاستفادة وتحقيق المصلحة العامة.
- 2.2.3 رصد وتحليل احتياجات المهتمين بأعمال الديوان ومخرجاته الرقابية، والاستفادة من التغذية المرتدة للتحسين المستمر لمستوى رضا هذه الأطراف.
- 3.2.3 تحديد إطار تنظيم العلاقة المهنية مع الجهات الرقابية بالدولة.

النتيجة المتوقعة / مؤشر القياس:

- مستوى رضا الأطراف الخارجية.
- استحداث إطار لتنظيم العلاقة بين ديوان المحاسبة والجهات الرقابية بالدولة لتحقيق التكامل السليم والمصلحة العامة.
- التوعية بدور الديوان في المجتمع.
- وضع خطة لتحليل احتياجات المهتمين بأعمال الديوان ومخرجاته الرقابية.

وصف الجهود الرئيسية الواردة بالخطة الاستراتيجية

2020 - 2016



الهدف الاستراتيجي الأول

تفعيل الإدارة الاستراتيجية لديوان المحاسبة

1.1 قياس ومتابعة مدى الالتزام بالإدارة الاستراتيجية وبأنظمة العمل الصادرة وصيانتها:

الوصف	الجهود الرئيسية	البند
وضع آلية للأهداف وللجهود تتضمن تحديد الأنشطة المطلوبة لإنجازها والوقت المطلوب للتنفيذ وتحديد المسؤول عن التنفيذ والتطبيق وتوقع المعوقات والمخاطر في الإنجاز، بما يساعد الجهة المسؤولة على فهم العمل المطلوب ومتابعة التنفيذ بناء على إنجاز الهدف أو الجهد.	تأسيس وتوثيق مصفوفة تنفيذ الخطة الاستراتيجية (2016-2020).	1.1.1
تطوير نماذج القياس المستخدمة حالياً من خلال الملاحظات المترتبة على التطبيق، بحيث يتم استخدام أدوات قياس واضحة ودقيقة بحيث تقدم نتائجها لجميع القطاعات بشفافية حال إنجازها.	تطوير أدوات ومعايير القياس المستخدمة في متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية .	2.1.1

البند	الجهود الرئيسية	الوصف
3.1.1	تقييم ورصد مدى الالتزام بأنظمة العمل الصادرة وصيانتها.	متابعة مستمرة لمدى الالتزام بأنظمة العمل الصادرة من قبل الجهة المختصة بالتطبيق والتنسيق بينها وبين لجنة متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية من أجل التغذية المرتدة المستمرة بمعوقات التطبيق وصيانتها وفق ذلك بمرونة عالية، ويجب التركيز على أدوار القطاعات المختصة جميعها في تنفيذ أنظمة العمل الصادرة.
4.1.1	تبني إطار عمل مؤشرات ومقاييس الأداء (KPIs) لتقييم عمل القطاعات في تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	وضع مؤشرات محددة لقياس إنجاز القطاعات للأهداف الاستراتيجية وصولاً لتقييم أداء كل قطاع، والتوعية بهذه المؤشرات عند تخصيص أهداف كل قطاع. ويفضل أن يتم في بداية تنفيذ الخطة تحديد وقياس مؤشرات القياس (إن وجدت) حتى يتم احتساب نسبة التقدم الناتجة عن تنفيذ الهدف سواء المرحلة أو النهائية، وبالتالي تحديد مدى إنجاز الأهداف الموضوعية.
5.1.1	الربط المباشر بين نتائج قياس إنجازات الخطة الاستراتيجية ودعم القطاعات المتميزة.	لضمان تفاعل القطاعات مع الخطة الاستراتيجية والحرص على إنجاز الأهداف المتضمنه لها، يتم رفع تقرير سنوي خاص بإنجاز كل قطاع على حده في مجال الخطة الاستراتيجية وتقييم أداء القطاع وبناء عليه سيتم دعم وتقديم الحوافز المعنوية المختلفة للقطاع المتميز منها.

2.1 استمرار التوعية بالإدارة الاستراتيجية وأنظمة العمل الصادرة :

الوصف	الجهود الرئيسية	البند
إعداد آلية للوقوف على ما تم ببرنامج التوعية سواء بالإدارة الاستراتيجية (الأهداف / الفكر الاستراتيجي ...) وأنظمة العمل الصادرة بغرض ضمان التفاعل مع الإدارة الاستراتيجية والأنظمة الصادرة وتخفيض مقاومة تنفيذها بأكبر قدر ممكن واستحداث وسائل لترويجها، والبدء بالتوعية لإعداد استراتيجيات فرعية طبقاً للأنشطة الرئيسية الهامة بالديوان (موارد بشرية، تقنية المعلومات، وغيرها).	إعداد آلية خاصة لمتابعة برنامج التوعية بالإدارة الاستراتيجية والأنظمة الصادرة عنها.	1.2.1
تحديد خطوات واضحة سهلة لتطبيق أنظمة العمل الصادرة ونشرها بهدف تيسير وضمان حسن التنفيذ من قبل المستفيدين.	إعداد آلية لتطبيق أنظمة العمل الصادرة عن الاستراتيجية.	2.2.1
مساندة القطاعات في فهم الأهداف الاستراتيجية من قبل ممثلي القطاعات طوال فترة التنفيذ، وذلك من خلال إيجاد قنوات اتصال متنوعه وفعاله.	الاستمرار في تعزيز تواصل ممثلي القطاعات في لجنة الاستراتيجية والإدارات المعنية بالقطاعات.	3.2.1
تعد لجنة متابعة الخطة الاستراتيجية تقارير سنوية عن إنجازات القطاعات للأهداف ذات العلاقة وفق مؤشرات الأداء المحددة.	إعداد تقارير حول المشاركات السنوية للقطاعات المختلفة في إنجازها لأهداف الخطة الاستراتيجية.	4.2.1

الهدف الاستراتيجي الثاني

دعم وتنمية القدرات المؤسسية لديوان المحاسبة والقدرات المهنية للعاملين

1.2 استحداث وتطوير الأدلة الرقابية والاستمرار في تبني المعايير المهنية :

البند	الجهود الرئيسية	الوصف
1.1.2	الاستمرار في تبني معايير مهنية ورصد المعوقات المتوقعة للالتزام بها.	حيث أن عملية تطوير المعايير المهنية هي عملية شبه مستمرة لدى المنظمات الرقابية العليا، الأمر الذي يقتضي التعرف على هذه المعايير ودراستها وتبني بعضها بما يتلاءم مع طبيعة العمل والإطار القانوني السليم للديوان، والتعرف على أية صعوبات تعيق تطبيقها وإيجاد الحلول المناسبة إن أمكن.
2.1.2	الاستمرار في تطوير أدلة العمل وأدلة الإجراءات المعتمدة واستكمال احتياجات القطاعات الرقابية منها ومتابعة توجهات المنظمات الرقابية الدولية بهذا الشأن.	تقييم ومراجعة الأدلة الحالية وتطويرها بما يلزم بناء على نتائج استخدامها وتطبيقها عملياً وتجارب المنظمات الرقابية الدولية بهذا الشأن مع استحداث أية أدلة أخرى يراها القطاع ملائمة لطبيعة عمله وتؤدي إلى رفع جودة العمل المنجز.

2.2 تفعيل نظام جودة التدقيق في ممارسة العمل الرقابي :

الوصف	الجهود الرئيسية	البند
دراسة وتقييم نظام العمل الخاص بإدارة الجودة الشاملة (رقم 34 للخطة الاستراتيجية الثانية «2006-2010»)، وكذلك نظام العمل رقم (2014/7) للخطة الاستراتيجية الثالثة «2011-2015» الخاص بآلية تفعيل نظام إدارة جودة التدقيق بمشاركة القطاعات الرقابية للوقوف على أسباب عدم تفعيل النظام وتحديد المواطن التي تتطلب إحداث التطوير، ومن ثم إجراء أية تعديلات ضرورية بما يساهم في تطبيق النظام.	رصد وتشخيص الوضع الراهن لنظام إدارة جودة التدقيق في الديوان .	1.2.2
تتطلب إحداث التطوير، ومن ثم إجراء أية تعديلات ضرورية بما يساهم في تطبيق النظام.	تفعيل آلية تطبيق نظام جودة التدقيق وتحديد متطلبات التطوير الخاصة بنظام إدارة الجودة، وزيادة التوعية بالنظام.	2.2.2
نشر إرشادات الحوكمة وزيادة الوعي بها واستخدامها في ممارسة العمل الرقابي وإيجاد السبل الكفيلة لترسيخها .	تطبيق مبادئ الحوكمة والعمل على ترسيخها في ممارسة العمل الرقابي .	3.2.2
تطوير شكل وعرض التقارير الرقابية الصادرة عن الديوان بهدف إبراز الملاحظات ورفع كفاءة الشكل العام للتقرير وبما يعزز ثقة المستخدمين من أصحاب المنفعة .	تطوير شكل وعرض التقارير الرقابية لتفعيل الأثر المطلوب منها .	4.2.2

البند	الجهود الرئيسية	الوصف
5.2.2	دعم العمل الرقابي من خلال التنسيق والتكامل بين قطاعات الديوان كافة. (مثال: الدعم الفني / الرقابة المسبقة / رقابة الأداء/ المخالفات المالية).	رفع كفاءة العمل الرقابي من خلال إيجاد آليات واضحة للتنسيق بين قطاعات الرقابة اللاحقة والرقابة المسبقة وإدارة الدعم الفني ورقابة الأداء وإدارة المخالفات المالية، وتختص هذه الآليات بتنظيم الدور المطلوب من كل قطاع عند ممارسة العمل الرقابي بما يقلل من فرص تباين الآراء المقدمة والتوصل إلى مخرج نهائي متكامل.

3.2 صيانة الأنظمة الإدارية لممارسة الديوان أعماله بكفاءة وفعالية :

البند	الجهود الرئيسية	الوصف
1.3.2	إعادة تقييم التنظيم الإداري على ضوء المستجدات الخارجية والداخلية وإعادة هيكلة القوى العاملة المترتبة على ذلك.	يتم تقييم الوضع الحالي للهيكل التنظيمي ووضع التوصيات المتعلقة بإعادة تنظيمه (دمج / إلغاء / استحداث) وتعديله بما يرفع من كفاءة العمل، على أن يصاحب ذلك إعادة توزيع القوى العاملة إذا تطلب الأمر ذلك بهدف تحقيق التوازن في تركيبة القوى العاملة في القطاعات المختلفة وتحديد الاحتياجات الفعلية منها لكل وحدة تنظيمية.

البند	الجهود الرئيسية	الوصف
2.3.2	تعزيز استقطاب الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف الديوان.	إعادة النظر في آلية التوظيف المعتمدة بالديوان مع مراجعة المركز التنافسي لديوان المحاسبة مع الجهات المميزة بالدولة، بحيث يتم تطوير نظام المرتبات والمزايا سواء المادية أو المعنوية منها بناء على النتائج متى ما دعت الحاجة إلى ذلك.
3.3.2	تطوير النظم الإدارية المطبقة لدعم التميز المهني المنشود، وتحقيق الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي.	إعادة تقييم الأنظمة الإدارية (تقييم الأداء/ التدريب/ بدل رئاسة فرق العمل/ بدل العمل في المكاتب الفنية / القواعد المنظمة للمزايا)، وغيرها من الأنظمة الإدارية بما يساهم في رفع جودة ونوعية الأنظمة بالديوان وانعكاس ذلك على تحقيق الرضا الوظيفي.
4.3.2	تبنى نظام مؤشرات الأداء لقياس أداء موظفي الديوان.	إعادة النظر في نظام تقييم أداء موظفي الديوان وفق مؤشرات الأداء مع بحث إمكانية تعميم ذلك على جميع الوظائف ووضع أسس واضحة محددة للجميع لتحقيق التكامل ولضمان تقييم الموظف وفقاً لأسس محددة.

4.2 دعم وتطوير أداء أعضاء ديوان المحاسبة :

الوصف	الجهود الرئيسية	البند
تقييم الشهادات المهنية المعتمدة بالديوان حالياً وبحث مدى الاستفادة منها ودراسة جميع الشهادات المهنية ذات العلاقة بطبيعة عمل الديوان واختيار أفضلها، وإيجاد السبل نحو تحفيز الموظفين لنيل هذه الشهادات بهدف رفع مستوى كفاءة العمل المنجز.	تعزيز القدرات البشرية بالشهادات المهنية التخصصية في المجال الرقابي والمساند.	1.4.2
تطوير المهارات المهنية للموظفين لتحديد البدلاء المحتملين من الإشرافيين ورؤساء الفرق وتزويدهم بالمهارات والخبرات اللازمة والملائمة للفرص الحالية أو المستقبلية، وذلك لتوفير البدلاء سواء في حال غياب أو شغل هذه الوظائف على المدى القصير والطويل، ويتم ذلك من خلال نظام التعاقب الوظيفي والذي يمر بعدة مراحل تبدأ من تحديد الإمكانيات الحالية للموظفين وصولاً للمتابعة المستمرة للمرشحين والتحقق من استيفائهم لمتطلبات التعاقب.	تبنى نظام التعاقب الوظيفي (Succession Plan) لشغل الوظائف الإشرافية ورئاسة الفرق وتعزيز ذلك بالتدريب والتأهيل لشغل هذه الوظائف.	2.4.2

البند	الجهود الرئيسية	الوصف
3.4.2	تعزيز التوعية بالأدلة الرقابية والمهنية والمعايير الدولية من خلال ورش العمل الدورية داخل القطاعات الرقابية.	تعزيز التوعية بالأدلة الرقابية والمهنية من خلال الدورات التدريبية الخارجية وتكثيف ورش العمل الداخلية التي يتم تقديمها من قبل موظفي القطاع من أصحاب الخبرة والكفاءة ورصد معوقات الالتزام بها من خلال تفعيل دور المكاتب الفنية في ذلك وتقديم المقترحات الخاصة بالتعديلات المطلوبة (إن وجدت) بما يكفل إلتزام المدققين بها في ممارسة عملهم الرقابي، وكذلك بالنسبة للمعايير الدولية المعتمد استخدامها بالديوان.
4.4.2	تطوير ودعم التدريب والتطوير الذاتي والبحث العلمي والتدريب الميداني لبناء قاعدة ثقافية ومعرفية للموارد البشرية.	فتح مجالات جديدة بالتدريب والبحث العلمي بما يساهم في رفع كفاءة العاملين والقدرات المهنية المتوفرة لديهم والتشجيع على التطوير الذاتي للموظف من خلال التعليم الإلكتروني عن بعد أو الإلتحاق الذاتي بورش العمل والدورات التدريبية واللقاءات العلمية، وذلك من أجل رفع القدرات المهنية للعاملين بالديوان.

5.2 تعزيز القدرة التقنية في إنجاز الأعمال:

الوصف	الجهود الرئيسية	البند
تطوير الأنظمة الآلية لدى الوحدات التنظيمية المختلفة كل حسب احتياجه وضمان الربط بينها لرفع كفاءتها، فضلاً عن ضمان الأمن المعلوماتي لها وفق المعايير العالمية المتبعة في هذا الشأن وتفعيل استخدام أساليب التدقيق المدعومة بالحاسب الآلي والأرشفة الإلكترونية لكافة أعمال الديوان.	تطوير النظم الآلية وضمان التكامل بينها .	1.5.2
تم البدء بالتطبيق الفعلي والتدريب على استخدام نظام إدارة العمليات الرقابية (AMS) وتشغيله بصورة كاملة، لذا فإنه من المتوقع أن تظهر بعض الملاحظات أثناء التطبيق تتطلب إما معالجتها أو تطويرها أو تحسينها بشكل أكبر لحين وصول تشغيل النظام بالشكل الذي يحقق الهدف من إنشائه.	الاستمرار في تفعيل وتطوير نظام إدارة العمليات الرقابية (AMS).	2.5.2
التسيق مع الجهات ذات العلاقة حول إمكانية إيجاد ربط إلكتروني معها لاستخدام التقنية الإلكترونية في أعمال التدقيق التي يمارسها الديوان، خاصة فيما يتعلق ببيانات الميزانية العامة للدولة والقوانين والقرارات والتعاميم المرتبطة بها والتقارير الصادرة عنها ووسائل دعم قاعدة البيانات المتبادلة بين تلك الجهات.	التسيق مع الجهات المختصة لتوفير ربط إلكتروني بين ديوان المحاسبة وأجهزة الدولة وفق احتياجات الديوان لأعماله الرقابية.	3.5.2

الوصف	الجهود الرئيسية	البند
<p>نتيجة لزيادة حجم الأعمال بديوان المحاسبة والحاجة الكبيرة للبيانات والوثائق من جميع القطاعات باتت الحاجة ماسة إلى توفير نظام التراسل الإلكتروني والذي يتميز بإمكانية إدارة البريد (صادر ووارد) إلكترونياً وإدارة جميع الوثائق من حيث حفظها واسترجاعها، وذلك بالسرعة والدقة المطلوبة في إطار من الأمان والسرية. كما يساهم في دعم القرار المتخذ من خلال توفير جميع البيانات المطلوبة بالسرعة الممكنة.</p>	<p>العمل على توفير نظام آلي لإدارة المحتوى (التراسل الإلكتروني ECM) لجميع قطاعات الديوان.</p>	<p>4.5.2</p>

الوصف	الجهود الرئيسية	البند
<p>تعتبر أدوات وتقنيات التدقيق المدعومه بالحاسب الآلي عامل مهم للمدقق للحصول على المعلومات من البيئة الإلكترونية التي يتم التدقيق عليها، حيث تساهم في زيادة إنتاجيته ورفع كفاءة وظائف التدقيق من خلال الحصول على أدلة الإثبات بالاستفادة من سرعة الحاسوب، لذلك يتوجب توعية وتدريب المدققين على استخدامها، حيث أنه وبالإضافة لما سبق فإن البرنامج يتميز بقدرته العالية على القيام بالعديد من أعمال التحليل للبيانات بناء على هدف تدقيق محدد وإعداد تقرير حول النتائج للحصول على عمل نهائي يتميز بالآتي:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. سرعة عالية ودقة كبيرة لنتائج الأعمال بسرعة عالية وبدقة أكبر. 2. فحص الثغرات والازدواجية في السجلات. 3. اختيار العينات المختلفة ومطابقة الملفات. 4. إعداد التقارير الإحصائية. 	<p>تعزيز قدرات المدقق على استخدام أدوات وتقنيات التدقيق بمساعدة الحاسوب (CAATs).</p>	<p>5.5.2</p>

الهدف الاستراتيجي الثالث

تطوير وسائل التواصل وتشجيع تبادل وزيادة المعرفة والخبرات

1.3 تعزيز التعاون وتبادل المعرفة والخبرات مع النظراء والمنظمات الدولية والمجموعات الإقليمية:

البند	الجهود الرئيسية	الوصف
1.1.3	تفعيل نظام مراجعة النظراء والرقابة التعاونية بالشراكة مع الأجهزة الزميلة.	وضع الآليات والترتيبات اللازمة لتفعيل نظام مراجعة النظراء (مراجعة جهاز رقابي من قبل جهاز رقابي زميل) وزيادة التوعية بفائدتها للديوان وانعكاسها، وكذلك فيما يتعلق بالرقابة التعاونية بالشراكة مع الأجهزة الزميلة، حيث يتم اختيار مهام رقابية مشتركة مع الأجهزة الزميلة، ومن ثم إبراز نتائج إنجاز هذه المهام على مستوى الدول المشاركة مما يساهم في نقل الخبرات الفنية.
2.1.3	إعداد خطة لتبادل التجارب والإطلاع على أفضل الممارسات بالتعاون مع الأجهزة الرقابية الزميلة والمنظمات والهيئات المحلية والدولية.	رفع مستوى المعرفة المهنية لمنتسبي الديوان من خلال تبادل التجارب والإطلاع على أفضل الممارسات (العمليات المبتكرة في بعض الجهات أو المنظمات ذات الأداء الأفضل والتي تجعلها ناجحة)، وذلك بالتعاون مع الأجهزة الرقابية الزميلة والمنظمات والهيئات المحلية والدولية ووضع الآليات الخاصة بإمكانية تطبيقها بالديوان.

البند	الجهود الرئيسية	الوصف
2.1.3	تعزيز التعاون الرقابي مع المنظمات الرقابية الدولية لتنمية مهارات وقدرات منتسبي الديوان.	تنمية وبناء قدرات منتسبي ديوان المحاسبة من خلال تكثيف التعاون الرقابي والتدريب والاستفادة من الإمكانيات الفنية المتاحة لدى المنظمات الرقابية الدولية في مجال التدقيق وتحقيق التواصل الفعال معها وفقاً لاحتياجات الديوان.

2.3 تعزيز العلاقات مع الأطراف الخارجية المهتمة بمخرجات الديوان الرقابية:

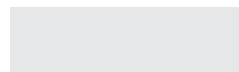
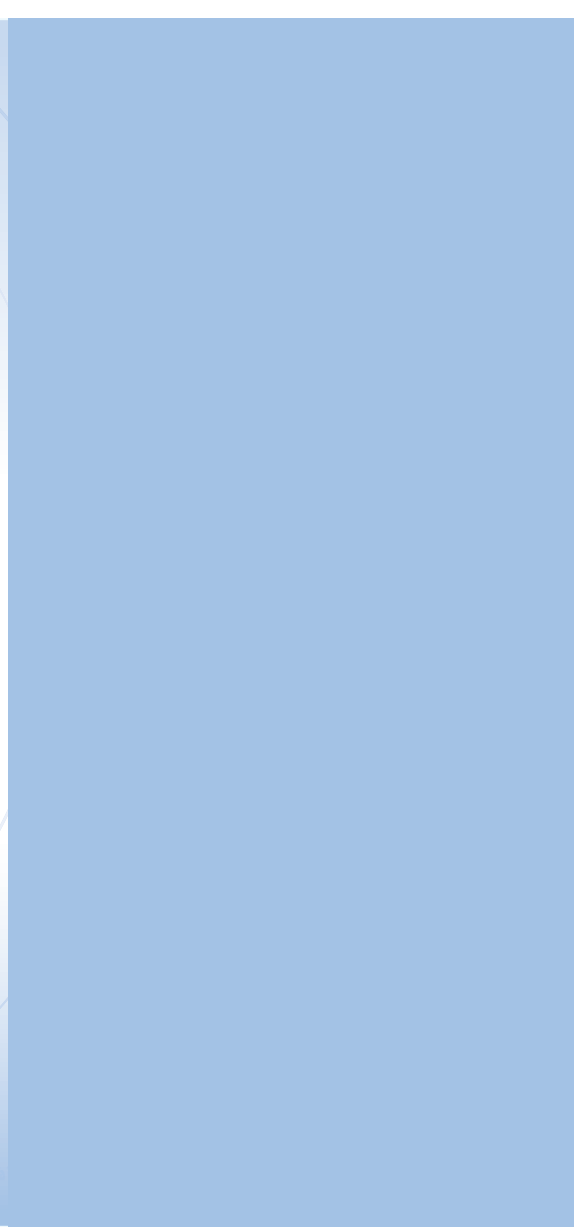
البند	الجهود الرئيسية	الوصف
1.2.3	تفعيل وسائل التواصل مع أصحاب المنفعة وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم للاستفادة وتحقيق المصلحة العامة.	الاستمرار في نشر قيمة الجهاز ومنفعته بين أفراد المجتمع وتعزيز المصداقية للعمل الرقابي وإيصال رسائل الديوان الرقابية للجهات المستفيدة والمجتمع، وذلك لتعزيز مفهوم شركاء ورقباء لتحقيق المصلحة العامة.

الوصف	الجهود الرئيسية	البند
<p>إيجاد منظومة لتعزيز التواصل مع الجهات المشمولة برقابة الديوان وقياس مدى الرضا وكيفية تطوير طرق التعامل بين مدققين الديوان الجهات لضمان رفع كفاءة وأداء عمليات التدقيق وزيادة تجاوب الجهات مع مدققي الديوان.</p>	<p>رصد وتحليل احتياجات المهتمين بأعمال الديوان ومخرجاته الرقابية، والاستفادة من التغذية المرتدة للتحسين المستمر لمستوى رضا هذه الأطراف.</p>	2.2.3
<p>وضع آليات وبروتوكولات لتحديد إطار العلاقة الفنية مع الجهات الرقابية الحديثة بالدولة بما لا يخل باستقلالية الديوان وحيادته وفق الإطار القانوني السليم (الهيئة العامة لمكافحة الفساد/ جهاز المراقبين الماليين/ وحدة التحريات المالية الكويتية).</p>	<p>تحديد إطار تنظيم العلاقة المهنية مع الجهات الرقابية بالدولة.</p>	2.2.3



يبدأ بيد لبيقى
التميز نهجنا
والإنجاز طموحنا
والريادة هدفنا

ملاحظات



ملاحظات

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....