







استراتيجية الديوان



استراتيجية ديوان المحاسبة

2010 - 2006

تحسين كفاءة الأداء المؤسسي





المحتويات

الصفحة	الموضوع
7 - 6	رسالة رئيس ديوان المحاسبة
12 - 9	مقدمة
15 - 13	استراتيجية تحسين كفاءة الأداء المؤسسي بديوان المحاسبة
	■ رسالة ديوان المحاسبة
	■ رؤية الديوان
	■ أهداف الاستراتيجية
	■ القيم الجوهرية
40 - 17	أهداف الاستراتيجية تفصيلاً
44 - 41	تعريفات خاصة بالاستراتيجية

رسالة رئيس الديوان

يسرني أن أقدم الخطة الاستراتيجية الثانية لديوان المحاسبة بدولة الكويت، والتي تحمل شعار:

”تحسين كفاءة الأداء المؤسسي بديوان المحاسبة“

وتعد هذه الخطة برنامج عمل الديوان للسنوات من 2006 وحتى 2010، وذلك في أعقاب نجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية الأولى، والتي كانت موجهة لإصلاح البنى الأساسية بالديوان خلال الفترة من 1995 وحتى 2005، وتطلب تنفيذها بذل كثير من الجهد والوقت بمساهمات سخية من جميع العاملين بالديوان، وصولاً لتحقيق أهداف تلك الخطة.

وتنطلق الخطة الاستراتيجية الثانية من ثلاث محاور أساسية:

المحور الأول:

يرتكز على الاستمرار في تحسين الأداء المؤسسي بالديوان وصولاً للتميز في الأداء، وذلك في أعقاب الانتهاء من عمليات الإصلاح والبناء التي تمت بالخطة الأولى، لنكون قادرين باستمرار على مواجهة التحديات، نتيجة تنامي الاهتمام بقضايا المال العام الرئيسية وتشابكها وتأثيرها بصورة مباشرة على المواطنين، واعتماد مجلس الأمة على ديوان المحاسبة في إبداء الرأي المهني، وتحديد المسؤولية في تلك القضايا، وبذلك يمكننا أن نؤكد لكل من السلطتين التشريعية والتنفيذية وللشعب الكويتي قدرتنا على الاستمرار بالوفاء بمسئوليتنا بأعلى درجات المهنية والمصداقية.



براك خالد المرزوق
رئيس ديوان المحاسبة



المحور الثاني:

يهتم بتقييم بعض البرامج الواردة ببرنامج عمل الحكومة للفصل التشريعي العاشر 2004/2003 - 2007/2006 والتي نرى من الأهمية ضرورة تقييمها في ضوء التوجهات العامة الأساسية لبرنامج عمل الحكومة، والتي ركزت على قضايا التنمية البشرية في عدة مجالات منها التعلم والتدريب المهني وإعادة التأهيل، والرعاية الصحية، وحماية البيئة. وفي إطار الاهتمام بقضايا التخطيط التنموي والتطوير الإداري، فإن مجال تطبيق واستخدام التقنية ونظم المعلومات الحديثة في الإدارة الحكومية، يعد من الاهتمامات الكبيرة لنا بما يتطلبه التطبيق من ضرورة مشاركة كافة أطراف المجتمع، وذلك لإعادة هيكلة وظائف وأساليب أداء الأعمال، وتقديم الخدمات بالقطاع الحكومي.

مما سيكون له أثر ايجابي على تحسين أداء الأجهزة التنفيذية القائمة على تنفيذ تلك البرامج ويساهم في تصحيح مساراتها، وذلك بما نملكه من أدوات فاعلة في عملية قياس وتقييم الأداء.

المحور الثالث:

يركز على تعزيز التفاعل مع المنظمات المهنية الدولية والأجهزة الرقابية الزميلة والمؤسسات البحثية، وذلك في إطار تبادل المعرفة ودعم القدرات الفنية للعاملين بالديوان، وصولاً إلى أفضل أساليب الممارسات والتحسين المستمر في مجال المهنة. وختاماً أود أن أعبر عن شكري لجميع أعضاء الديوان الذين ساهموا في إنجاز خطتنا الاستراتيجية الأولى، وكذا مشاركتهم ولزملائهم لنا عند وضع خطتنا الجديدة، آملين أن تساهم تلك الخطة في الوصول للتميز في الأداء والذي تحكمه مبادئ عالية الجودة، وأن نكون عوناً للسلطتين التشريعية والتنفيذية في ممارسة مهامها، للأجهزة التنفيذية بالدولة في تحسين أدائها بما يخصها من أهداف في تلك الخطة ■

براك خالد المرزوق
رئيس ديوان المحاسبة





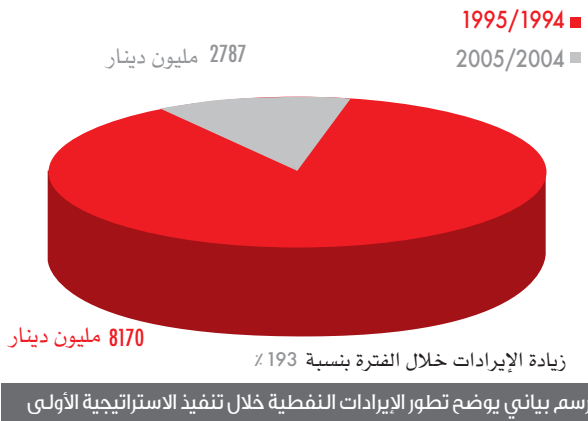
مقدمة

إن من أبرز سمات العصر الحديث تلك التغييرات الهائلة في المعارف الإنسانية، وما ترتب عليها من تبني ثقافة التغيير المستمر في أساليب أداء الأعمال، لمواجهة الطموحات المتنامية للأطراف ذات العلاقة بأداء الأعمال بأعلى درجات ومعايير الجودة الشاملة، وصولاً لمخرجات متميزة، الأمر الذي يستوجب ضرورة التحليل والتطوير المستمر، وإعادة هندسة نظم ونماذج الأعمال القائمة، إضافة للتنمية المستمرة للموارد البشرية، لمواجهة عمليات التحسين والتطوير والتكيف مع متطلباتها.

وفي ذات الإطار فإنه يتعين على الأجهزة العليا للرقابة أن تكون نموذجاً مرجعياً في الأداء المؤسسي المرتبط بمعايير مهنية وأخلاقية عالية الجودة بالنسبة لكل من السلطتين التشريعية، والتنفيذية، ومنظمات المجتمع المدني، والمجتمع ككل، هو أمر حيوي للحفاظ على أعلى درجات المصدقية والشفافية، وإضفاء المشروعية على توصياتها في مواجهة الجهات الخاضعة لرقابتها، وخاصة عندما تركز تلك التوصيات على تحسين نماذج الأعمال ودعم مبادئ المساءلة والشفافية، وزيادة كفاءة وفاعلية برامج التنمية التي تتبناها الحكومات في مواجهة المجتمع.

ولما كان ديوان المحاسبة، ومن خلال خطته الاستراتيجية الأولى، وفي إطار التحليل الدقيق لمسيرته الرقابية، قد أنجز العديد من الأهداف، فتم إعادة هندسة البنية التنظيمية للديوان وجعلها متناغمة مع فلسفة توزيع الأموال العامة بالدولة، كما تم إحداث تغييرات هيكلية في فلسفة وأساليب الأداء الرقابي للديوان، ثم جاء الاهتمام بالتنمية المستمرة للموارد البشرية باعتبارها المحرك الفاعل لعملية التنمية بالديوان، فتم تطوير واستحداث أنظمة إدارية متعددة ذات علاقة بتلك التنمية.

وديوان المحاسبة يتطلع من خلال الاستراتيجية الثانية إلى تحسين كفاءة الأداء المؤسسي بالديوان، مرتكزا في ذلك على مجموعة من القيم المحورية في مقدمتها الاستقلالية لتعزيز الثقة في أعمال ومخرجات الديوان. والمهنية من خلال تبني مجموعة من المعايير تعتمد على الحياد والموضوعية والشفافية والإفصاح العادل المتوازن. أما التحسين المستمر فهو الضمان للاستمرار في تقديم خدمات رقابية وفقا لأفضل الممارسات المهنية. وأخيرا دعم المساءلة وذلك لتعزيز الاستخدام الأمثل والاحترام للأموال العامة، مرتكزا على مبادئ الاقتصاد والكفاءة والفاعلية.



وتأتي خطة تحسين كفاءة الأداء المؤسسي للديوان في ظل مجموعة من التغيرات الجذرية التي مرت بالمجتمع خلال فترة الاستراتيجية الأولى للديوان حيث زادت الإيرادات العامة للدولة بنحو 158% في عام 2005/2004 مقارنة بعام 1995/1994، كما زادت المصروفات العامة للدولة

بنحو 53% عن ذات الفترة وفي ذات الإطار زادت الإيرادات النفطية بنسبة 193% عن نفس الفترة، وأصبحت الأسس الحاكمة للعمل التنموي بالدولة ينظر إليها كعملية مترابطة تشمل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وبرزت عدة مناهج تنموية في هذا الصدد عكستها برامج عمل الحكومة في مقدمتها التنمية المستدامة لمعالجة قضايا مرتبطة بالتوظيف، وتحسين كفاءة النظام التعليمي، وتعزيز البنى الأساسية القائدة لعملية التنمية، بالإضافة لتفعيل دور منظمات المجتمع المدني، وعمليات الإصلاح المالي والاقتصادي، وشبكة الأمان الاجتماعي.

وقد صاحب تلك التغيرات تنامي الطلب على خدمات الديوان الرقابية، وخاصة من السلطة التشريعية، في ظل قيود مرتبطة بالوقت، ونوع الخدمات ومدى توافر البيانات، واستجابة الجهات ذات العلاقة، إضافة لالتزامات الديوان الرقابية بموجب



القانون رقم (30) لسنة 1964 والقوانين ذات العلاقة، والتي شهدت خلال الفترة الماضية تنامياً واضحاً فيها سواء في مجال الرقابة المسبقة أو اللاحقة، وضغوطاً بهدف تشجيع وتوفير حماية أكبر للاستثمارات، وذلك كله بدون التأثير على القيم الأساسية التي تحكم أداء الديوان.

الأمر الذي يتطلب ضرورة تحسين ورفع كفاءة نموذج العمل القائم بالديوان، بحيث يتمكن من مواجهة الطلب المتنامي على خدماته الرقابية في ظل القيم الأساسية التي تحكم أدائه باعتبارها المرتكز لتعزيز مصداقية الديوان في مواجهة المستفيدين من تلك الخدمات. لذلك ركزت الخطة الاستراتيجية على دعم الممارسات المهنية ذات الجودة الشاملة، وتحسين مستوى رضا الأطراف ذات العلاقة والاهتمام بمخرجات الديوان، والتحسين المستمر في العمليات الرئيسية المرتبطة بأداء الأعمال الرقابية والإدارية. إضافة إلى الاستمرار في تطوير وتحسين قواعد البيانات المتاحة بالديوان، والعمل على إنشاء قواعد بيانات جديدة بما يتلاءم واحتياجات الديوان المتنامية، والتحسين المستمر في إدارة الموارد البشرية بهدف تعظيم الاستفادة منها، بحيث يكون الديوان الجهة النموذجية والمفضلة للعمل لتمييزها بالعدل، والمساواة، وتكافؤ الفرص، وإتاحة المجال أمام كافة أعضاء الديوان لتحقيق التميز من خلال قدراتهم المهنية، وتعزيز بيئة العمل التي تتميز بالأمان الوظيفي والاستقرار، وتقديم برامج تدريب وتأهيل على أعلى مستوى مهني مدعومة في ذلك بالتراكم المعرفي للمنظمات المهنية ذات العلاقة.

إضافة لدعم وتحسين التعاون والشراكة مع المنظمات المهنية والأجهزة الزميلة بهدف تبادل المعارف وأفضل الممارسات المهنية.

كما اتجهت الاستراتيجية إلى التركيز على بعض القضايا الواردة ببرنامج الحكومة، ذات العلاقة بقضايا التنمية البشرية، والتخطيط التنموي والتطوير الإداري، بهدف تقييم الممارسات العملية، والتأكد من استخدام الأموال العامة في ضوء معايير الاقتصاد والكفاءة والفاعلية، وذلك استكمالاً لدور الديوان في مواجهة تنامي الطلب على خدماته الرقابية.

وقد جاء إعداد الاستراتيجية وفقاً للأسس المهنية التي تضمن تحقيق الأهداف بفاعلية، حيث تم تحليل متعمق لنتائج تنفيذ استراتيجية الديوان الأولى، كما تم رصد توجيهات الإدارة العليا للديوان في شأن رؤيتهم المستقبلية للديوان، وإجراء العديد من

التحليلات للبيئة الداخلية والخارجية ذات العلاقة بأداء الديوان "SWOT Analysis"، كما تم إجراء العديد من الاختبارات للنموذج لمقترح الاستراتيجية في ظل نموذج تحديد الوضع المستقبلي "Strategic Positioning".

وينوي الديوان تحديث الخطة الاستراتيجية كل عامين، في ضوء عمليات التقييم المستمرة للخطة والمستجدات المصاحبة للتنفيذ، كما سيتم إعداد خطط تشغيلية سنوية تلتزم بها قطاعات الديوان للوفاء لكل هدف من أهداف الاستراتيجية، وسيتم قياس وتقييم أداء الديوان سنويا بهدف الوقوف على حجم الإنجاز بالاستراتيجية، واتخاذ القرارات الملائمة، وسوف تعكس ميزانية الديوان خلال تلك الخطة متطلبات التنفيذ ■

الهدف الأول:

إضافة قيمة لأداء الديوان من خلال تقديم خدمات رقابية ذات مستوى مهني متميز.



استراتيجية تحسين كفاءة الأداء المؤسسي بديوان المحاسبة

رسالة الديوان

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

رؤية الديوان

التميز المهني المستدام لديوان المحاسبة الكويتي

أهداف الاستراتيجية

الهدف الأول

إضافة قيمة لأداء الديوان من خلال تقديم خدمات رقابية ذات مستوى مهني متميز.

الهدف الثاني

التحسين المستمر لمستوى رضا الأطراف الخارجية ذات العلاقة والاهتمام بالمنتجات الرقابية للديوان.

الهدف الثالث

تبنى مجموعة من المعايير لقياس وتقييم أداء الديوان لتعزيز النتائج التي يتم التوصل إليها.

الهدف الرابع

تقييم مدى تفاعل أعضاء الديوان مع الخدمات المقدمة لهم، وعملية التطوير والتحسين المستمر في الأداء.

الهدف الخامس

التحسين المستمر في إدارة الموارد البشرية بهدف تعظيم الاستفادة منها.

الهدف السادس

التحسين المستمر في العمليات الرئيسية المرتبطة بأداء الأعمال الرقابية والإدارية.

الهدف السابع

الاستمرار في تطوير وتحسين قواعد البيانات المتاحة بالديوان، والعمل على إنشاء قواعد بيانات جديدة في ضوء متطلبات القطاعات الرقابية.

الهدف الثامن

تقييم مدى فاعلية برامج التنمية البشرية في مجالات التعليم والصحة والبيئة.



الهدف التاسع

تقييم مدى كفاءة التطبيق والاستخدام للتقنيات ونظم المعلومات الحديثة في الإدارة الحكومية.

الهدف العاشر

الاستمرار في تقديم خدمات رقابية متميزة طبقا لقانون إنشاء الديوان.

الهدف الحادي عشر

تعزيز أعمال المشاركة والتفاعل مع المنظمات المهنية الإقليمية والدولية.

الهدف الثاني عشر

تعزيز التعاون مع الأجهزة الرقابية العليا الزميلة على المستوى الإقليمي والدولي، من خلال تقاسم المعرفة والبحث في أساليب التحسين المستمر وتوفير المقاييس المرجعية وصولا لأفضل الممارسات المهنية.

الهدف الثالث عشر

دعم عمليات الشراكة مع المؤسسات البحثية والمهنية الإقليمية منها والدولية بهدف تحسين التراكم المعرفي لأعضاء الديوان .

القيم الجوهرية

الاستقلالية – المهنية – التحسين المستمر – دعم المساءلة





الأهمية:

على الرغم من تحقيق الديوان لنتائج كبيرة في سبيل الوصول بمخرجاته إلى مستويات متميزة من خلال القيادة الاستراتيجية لتحقيق النتائج المرجوة، إلا أن إضافة قيمة لأداء الديوان خلال تلك الاستراتيجية يستوجب تحسين نموذج العمل القائم حالياً، وذلك بالتركيز على الأداء المؤسسي والذي يتضمن تحسين قواعد التخطيط الاستراتيجي وخاصة فيما يتعلق بالإدارة الاستراتيجية لرأس المال البشري بالديوان باعتباره المحرك المحوري لإضافة القيمة، وكذلك لإدارة الأداء، ومبادرات القيادة، ودعم أنشطة وعمليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

وتتطلب إضافة القيمة الإبداعية في قيادة الديوان نحو تحقيق الجودة الشاملة، مشاركة الإدارة العليا التي يقع عليها العبء الأكبر في قيادة الديوان، وأيضا معرفة كافة أعضاء الديوان بما فيهم المستويات الإشرافية بكيفية تحقيق الجودة الشاملة واعتبارها العامل المحوري للتحسين المستمر للأداء.

كما تتطلب إضافة القيمة أن تعكس استراتيجية وسياسات الديوان الجودة الشاملة، كذلك تعظيم المعرفة المهنية وأفضل الممارسات لدى أعضاء الديوان من خلال الالتزام بالقواعد والسياسات المستندة لمبادئ الجودة الشاملة والتحسين المستمر لها وضمان انتقال التراكم المعرفي عبر المستويات الوظيفية المختلفة، خاصة أن هناك نسبة كبيرة من أعضاء الديوان الفنيين حديثي الخبرة المهنية، لذلك فإن استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات، وخاصة في مجال شبكة المعلومات الداخلية بالديوان، سيكون عامل مهم للاحتفاظ بتلك الخبرات.

أهداف الاستراتيجية تفصيلا

كما أن تعظيم الاستفادة من فرق العمل المهنية، وتواصلها فيما بينها، وبين القياديين والإشرافيين بالديوان عن طريق التواصل عن بُعد «Telecommuting» واعتماد الفريق التصوري "Virtual" حيث يتم المشاركة والتواصل إلكترونياً من خلال برامج "Groupware"، إضافة إلى التراسل الإلكتروني، ولوحات الإعلان الخاصة بالرسائل والتطبيقات الخاصة بتبادل الحديث على الخط، والبريد الصوتي الإلكتروني، ستكون من العوامل الفاعلة في اتخاذ القرارات في الوقت الملائم، ويعطي صورة أفضل عن كفاءة الأداء الميداني لتلك الفرق.

الجهود الرئيسية:

- رفع درجة الخبرة المهنية والمعرفة ذات العلاقة بأعمال الديوان.
- تبني معايير أخلاقية لممارسة المهنة خاصة بالديوان.
- تحسين قواعد التخطيط الاستراتيجي على مستوى الديوان.
- الالتزام باستخدام الأدلة في جميع مراحل العمل الرقابي.
- الالتزام بمفهوم الجودة الشاملة خلال مراحل تنفيذ المهام الرقابية.
- التحسين المستمر في خطط العمل من خلال اختبارها وتقييمها.
- توحيد آليات طلب البيانات من الجهات الخاضعة للرقابة، وتحديد مدى عمق أعمال الفحص للمهام الرقابية المتشابهة.
- توحيد عرض الملاحظات والنتائج والتوصيات بالتقارير الرقابية.
- الاستمرار في تزويد أعضاء الديوان بالأدوات والتكنولوجيا، وبيئة العمل ذات المستوى المتميز .

النتائج المتوقعة :

- بيئة عمل تتميز بالكفاءة وتساعد على أعمال التحسين المستمر.
- الوصول إلى مخرج متميز في توقيتات مناسبة.
- الاحتفاظ بقوة عمل وطنية أكثر إنتاجية ومهنية.
- المزيد من التركيز على المعايير وأفضل الممارسات المهنية.
- دعم عملية تبني الأدلة الرقابية الخاصة بديوان المحاسبة وتطويرها باستمرار.

الهدف الثاني:



التحسين المستمر لمستوى رضا الأطراف الخارجية ذات العلاقة والاهتمام بالمخرجات الرقابية للديوان.

الأهمية:

في سبيل دعم قنوات اتصال نموذجية مع الأطراف ذات العلاقة بمخرجات الديوان، فإنه لا بد من رصد وتحليل متطلبات تلك الأطراف وخاصة رؤيتهم لجودة المخرجات الرقابية والخدمات التي تعتبر مرضية لهم .

ومن الأطراف ذات العلاقة بمخرجات الديوان مجلس الأمة، والذي يجب الاتفاق معه من خلال بروتوكولات عمل تحدد احتياجاته لضمان الحصول على نتائج رقابية متميزة وبتوقيات زمنية قياسية، وفي ذات الوقت الحفاظ على جودة وكفاءة المخرجات الرقابية الدورية للديوان، كذلك استقلالية الديوان في تحديد مكوناتها ومضامينها .

كما يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات لتوفير خدمات متميزة لأعضاء مجلس الأمة عن مخرجات الديوان الرقابية، بما تحمله من معلومات وتحليلات، وذلك بصورة متكاملة وفورية.

وفي سبيل دعم علاقة الديوان بالجهات الخاضعة لرقابته تحت شعار « شركاء في المصلحة العامة ورقباء من واقع الالتزام القانوني » يمكن التواصل مع تلك الجهات من خلال توفير مخرجات الديوان الرقابية آليا، والاستفادة من نظم المعلومات المتوافرة لديهم في تقديم بيانات أساسية لعمل الديوان، الأمر الذي يوفر كثير من الوقت والجهد ويساهم في رفع كفاءة الأداء .

وفي سبيل دعم المجتمع ومنظماته المدنية لرسالة الديوان، فإنه يجب التحرك نحو نشر ثقافة الرقابة من خلال وسائل الإعلام المختلفة للتعريف بأهداف الديوان والقيم الأساسية التي تحكم أدائه، وخاصة الاستقلالية، ودعم المساءلة، كذلك ما يكلف به من أعمال ونتائجها .

الجهود الرئيسية:

- رصد وتحليل احتياجات المهتمين بأعمال الديوان ومخرجاته .
- الاتفاق على بروتوكولات للعمل مع مجلس الأمة، بما يساهم في تلبية احتياجاته

- وتوقعاته بالنسبة للديوان.
- إتاحة الفرصة لأعضاء مجلس الأمة للإطلاع على مخرجات الديوان الرقابية، من خلال تكنولوجيا المعلومات المطبقة في الديوان.
- توفير المخرج الرقابي آليا للجهات الخاضعة لرقابة الديوان، ولمراكز دعم القرار الخاص بالسلطة التنفيذية، كلا فيما يخصه.
- العمل على التوعية المستمرة برسالة ورؤية الديوان، وقيمه الأساسية، ومخرجاته، والمهام المكلف بها .

النتائج المتوقعة:

- رضا متزايد من الأطراف الخارجية ذات العلاقة بالخدمات الرقابية التي يقدمها الديوان.
- تركيز الجهود على التحسين الداخلي للعمليات الرقابية.
- تواصل ودعم الأطراف الخارجية ذات العلاقة بمخرجات الديوان الرقابية، الأمر الذي ينعكس إيجابا على المجتمع.
- الاستمرار في الاستناد إلى مخرجات الديوان في أعمال التقييم، وإعادة الهيكلة، والمساءلة، التي يوصي بها الديوان.

الهدف الثالث:

تبنى مجموعة من المعايير لقياس وتقييم أداء الديوان، لتعزيز النتائج التي يتم التوصل إليها.

الأهمية:

للتحقق من كفاءة وفاعلية الأداء بالديوان، فلا بد من الاعتماد على مجموعة من المعايير الكمية والنوعية، لتحديد مدى التقدم في إنجاز الأهداف الاستراتيجية، ويمكن استخدام نوعين من المعايير، الأول خاص بتقييم جهود الديوان في سبيل الوفاء بالمتطلبات الرقابية بموجب قانون إنشائه، ويجب التركيز في هذا الصدد على عمليات محاسبة المسؤولية، والإصلاح، والالتزامات التعاقدية التي تتم من قبل الجهات الخاضعة لرقابة الديوان في مقابل ما يتم رصده وتبليغه من مخالفات وملاحظات واشتراطات تعاقدية. كذلك ما يتم اتخاذه من قرارات تصحيحية تجاوبا مع توصيات



الديوان في شأن إصلاح وتحسين نظم التشغيل والإدارة.

أما بالنسبة للنوع الثاني من المعايير فهو مرتبط بالأهداف الخاصة بتحسين الأداء المؤسسي وإضافة قيمة لأعمال الديوان، وسوف يعتمد على القياسات النوعية لتقييم التقدم في إنجاز التحسينات الداخلية المحددة بالخطة الاستراتيجية.

وفي ذات الإطار سيتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن «Balanced Scorecard» في ضوء ثلاث مفاهيم محورية مرتبطة بالأطراف ذات العلاقة بمخرجات الديوان (الملاء)، ونتائج الرقابة، إضافة لأعضاء الديوان، وذلك حتى يمكن استخدام التغذية المرتدة في تحسن كفاءة الأداء، وخاصة في العلاقة ما بين أعضاء الديوان، وعملائه، والأطراف الخارجية ذات العلاقة بمخرجاته.

ولأغراض مرتبطة بهذه الاستراتيجية، سيتم التقييم الدوري، وإعداد تقارير بنتائج تنفيذ الاستراتيجية في جوانبها المهنية المرتبطة بالجهات الخاضعة لرقابة الديوان، وجوانبها المرتبطة بتحسين الأداء المؤسسي، كما سيتم المراجعة للأهداف الاستراتيجية في ضوء المخاطر والتحديات والفرص، ونتائج تحسين العمليات الداخلية بالديوان.

كما سيتم إعداد بعض الدراسات المتخصصة بهدف قياس مدى تحقق أهدافا مشتركة بين قطاعات الديوان، على سبيل المثال، تحديد مدى رضا الأعضاء المهنيين عن بيئة العمل، ومدى الرضا عن خدمات نظم المعلومات لخدمة أغراض التدقيق.

الجهود الرئيسية:

- استخدام المعايير الكمية والنوعية لتحديد مدى التقدم في إنجاز الأهداف الاستراتيجية للديوان.
- الالتزام بمعايير مرتبطة بقياس الكفاءة الداخلية في أداء وإدارة الأعمال الرقابية ومخرجات الديوان.
- تحديد مدى التقدم في إنجاز أهداف الديوان، فيما يتعلق بإضافة القيمة.

النتائج المتوقعة:

- تحديد مدى تقدم الديوان في سبيل الوفاء بالمطلوبات الرقابية ذات العلاقة بقانون إنشائه.
- متابعة متميزة لإنجاز أهداف الخطة الاستراتيجية.

- اتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب.
- ترسيخ ثقافة، وممارسة محاسبة المسئولية في الديوان.
- الاستفادة من التغذية المرتدة في تحسين العمليات، ورضا الأطراف ذات العلاقة.

الهدف الرابع:

تقييم مدى تفاعل أعضاء الديوان عن الخدمات المقدمة لهم ، وعملية التطوير والتحسين المستمر في الأداء.

الأهمية:

يعد أعضاء الديوان هم الأداة الفاعلة، والمحركة لتحقيق التميز في الأداء، وعن طريقهم يمكن الحصول على أفكارا إبداعية تساهم في تحسين كفاءة العمليات الرئيسية بالديوان، لذلك فإن تحسين وتطوير وسائل الاتصال مع أعضاء الديوان، وقياس مدى رضائهم عن ما يقدم لهم من خدمات، وكذلك أساليب التحسين المستمر التي تتم في الأداء، سيكون عملا محوريا لوجود تغذية مرتدة ايجابية تساهم في الوصول إلى أفضل الممارسات المهنية وتعظم من قيمة الأداء، وإطلاق الطاقات والإبداعات الكامنة لدى الأعضاء، لتحقيق التحسين والتطوير المستمر للأعمال المكلفين بها.

كما أن عمليات التواصل والقياس لما يقدم لأعضاء الديوان، ستؤدي إلى توحيد جهود التطوير والتحسين وعدم تشتتها نتيجة عدم الإدراك الكامل للنظم أو الرضا عن ما يقدم في هذا المجال. ولذلك لابد من تحسين أساليب الحصول على المعلومات ونقلها لأعضاء الديوان ، بالإضافة إلى تقييم وتحسين وسائل الاتصال المختلفة.

الجهود الرئيسية:

- تقييم درجة تفاعل أعضاء الديوان، فيما يتعلق بالعوامل المرتبطة بالدافعية والتحفيز على الأداء المتميز.
- تقييم العلاقات التبادلية الخاصة بالمستويات الإدارية المختلفة، بهدف تحسين القيم التنظيمية.
- قياس درجة المشاركة في عمليات وضع الخطط والتحسين المستمر، بهدف تعزيز التركيز التنظيمي على الأهداف الاستراتيجية للديوان.



النتائج المتوقعة:

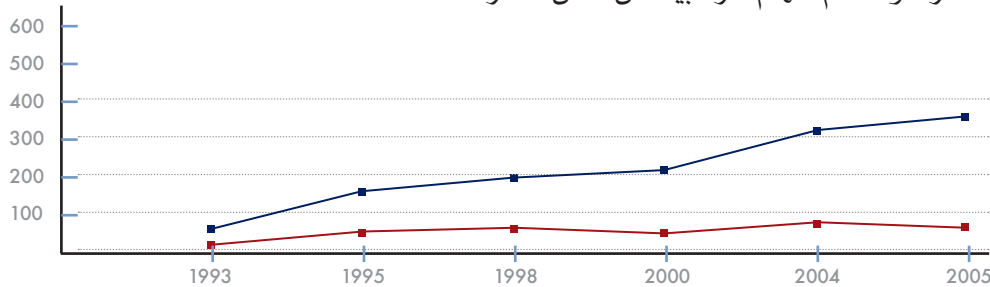
- تفاعل أعضاء الديوان بطريقة ايجابية مع الخدمات المقدمة لهم.
- زيادة درجة المشاركة، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على خطط التحسين المستمر.
- رصد وتقييم مدى تفاعل الأعضاء بالخدمات المقدمة، وأثره على مستويات الأداء بالديوان.
- تعزيز قدرة الديوان على معالجة القضايا ذات العلاقة بالتنظيم.

الهدف الخامس:

التحسين المستمر في إدارة الموارد البشرية، بهدف تعظيم الاستفادة منها .

الأهمية:

للتأكد من امتلاك الديوان لموارد بشرية لديها القدرة على تحقيق أهدافه، والتأقلم مع المتغيرات ذات العلاقة بأداء الديوان، فلا بد أن تركز سياسات التحسين المستمر لإدارة الموارد البشرية بالديوان على نشر ثقافة الجودة الشاملة، من خلال المشاركة في تقييم مدى الوعي والإدراك لدى أعضاء الديوان تجاه أهميتها، كذلك المراجعة المستمرة لمدى التقدم والالتزام تجاه تحقيق الجودة الشاملة، خاصة في ظل التطور الكبير في أعداد موظفي الديوان في نهاية فترة الاستراتيجية الأولى مقارنة ببداية الفترة، وتعاضل المهام الرقابية عن نفس الفترة.



السنة	كويتي	غير كويتي
1993	141	126
1995	250	147
1998	293	163
2000	314	156
2004	428	180
2005	455	177

رسم بياني يوضح تطور أعداد موظفي الديوان خلال تنفيذ الاستراتيجية الأولى

ومن المحاور الهامة التي يجب التركيز عليها في سبيل تعظيم الاستفادة والحفاظ على مهارات وقدرات أعضاء الديوان وتحسينها وتطويرها، المراجعة المستمرة

لسياسات التعيين والتقييم والتقدم الوظيفي والتدريب والتطوير، للتأكد من إضافتها قيمة لأعمال الديوان، ووجود نظرة تكاملية بين نظم التدريب بالديوان وباقي أجزاء نظام إدارة الموارد البشرية.

كما يجب التركيز على خطط وبرامج الاستخدام الأمثل - شمول التخطيط للجانب الكمي، والجانب الكيفي أو النوعي- للقوى البشرية القائمة والمتوقعة بالديوان في ضوء حجم ونوع الخدمات الرقابية المتوقعة.

وفي مجال تحسين القدرات الفنية لأعضاء الديوان، فلا بد من تطوير أساليب الأداء التي يقومون بها فعلا، وذلك من أجل إتاحة الفرصة لمزيد من التحسين والتطوير في مجال العمل الرقابي، وفي سبيل رفع الكفاءة الإنتاجية لأعضاء الديوان لابد من الاستمرار في تزويدهم بما يستجد من اتجاهات وطرق عمل ذات صلة بالعمل الرقابي، بهدف ملاحقة التطوير المهني والتقني في الرقابة المالية.

ومن الأمور الجوهرية في سبيل قياس مدى تقدم أعضاء الديوان في ممارسة المهنة، والوصول إلى أفضل الممارسات، ضرورة الاستمرار في تحسين أساليب التقييم بحيث تعطي مجالا للتقييم الفني للأعمال الرقابية المنجزة بواسطة خبراء في العمل الرقابي، لتحديد مدى توافر عناصر الجودة في ممارسة المهنة والوصول إلى المخرجات الرقابية.

وفي سبيل مواجهة قيد الوقت للوصول إلى أفضل المخرجات الرقابية، وخاصة المرتبط منها بتكاليفات السلطة التشريعية، فلا بد من الاستمرار في تحسين عملية تحديد مستويات المهارات والقدرات الفنية المطلوبة في كافة مراحل العمل الرقابي داخل الهيكل الوظيفي للكادر الفني والمساند، والطريقة المثلى للوصول لتلك المستويات، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على أداء تلك التكاليفات بالكفاءة المطلوبة في ظل الوقت المحدد.

وفي مجال تنمية مهارات وقدرات أعضاء الديوان، والارتقاء بأسلوب أدائها وشمولها للمستجدات التي تطرأ باستمرار على الفكر الرقابي ، فإنه من الضروري الاستمرار في قبول عملية التدريب كجزء أساسي من مسئولية كافة الوظائف القيادية والإشرافية. ولضمان التفاعل الدائم بين التدريب والتعليم والأداء المهني، فإن هناك



حاجة لدعم الاستفادة من المدربين الذين تم تأهيلهم لممارسة أعمال التدريب طبقاً للمنهجية المعتمدة لدى الإنتوساي، وخاصة داخل القطاعات الرقابية أثناء العمل، كذلك الانتقال إلى التدريب عالي المستوى لأعضاء الديوان المرتبطين بمهام رقابية لقطاعات النفط والاستثمار، من خلال الشراكة مع منظمات مهنية، وذلك لملاحقة التطورات المهنية السريعة في صناعة النفط، وكذلك والمبتكرات المالية الجديدة.

أما في مجال التدريب التأهيلي للمدققين الجدد والمعينون حديثاً في الديوان فيجب الاستمرار في تحسين الخطط المعدة بأسلوب التخطيط الاستراتيجي المدار بالأداء "Performance Managed Strategic Planning - PMSP"، حيث يتم التركيز على النتائج النهائية من عملية التدريب التأهيلي التي تتم بالديوان.

الجهود الرئيسية:

- تبني ثقافة الجودة الشاملة، في إدارة الموارد البشرية .
- إيجاد التوازن ما بين المهام الرقابية، وفرق العمل الملائمة لإنجاز تلك المهام .
- تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، في ضوء دراسة حجم ونوعية المهام الرقابية المتوقعة.
- التطوير والتحسين المستمر لأنظمة التقييم المتبعة بالديوان، في ضوء عمليات التقييم الدورية لها .
- التحسين المستمر لآليات اختيار أعضاء الديوان، بما يضمن الحصول على أفضل الكفاءات المهنية .
- تبني سياسات وخطط وبرامج عمل، لإيجاد أعضاء مهنيين لديهم قدرات قيادية وإشرافية ذات مستوى متميز.
- تقييم وتحسين أنظمة العمل الخاصة بعمليات جذب والاحتفاظ بالموارد البشرية.
- تشجيع وتحفيز المستويات المهنية والإدارية المختلفة على عملية التعليم والتطوير المستمر.
- تقييم مدى تفاعل أعضاء الديوان مع خطط التعليم والتطوير المستمر ، ومدى انعكاسها على الممارسات المهنية.
- التحسين المستمر في مستويات وخبرات أعضاء الديوان الجدد ، وتشجيعهم على التطوير الذاتي عالي الكفاءة.

- الاستمرار في تشجيع الأعضاء الفنيين على الحصول على شهادات زمالة من منظمات مهنية رائدة.

النتائج المتوقعة:

- قدرة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للديوان، بطريقة أكثر فاعلية.
- الحصول على مخرجات رقابية أكثر تميزا.
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بالديوان.
- القدرة على الاحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة .
- موارد بشرية أكثر قدرة على التفاعل مع المستجدات المهنية وتطبيقها.
- موارد بشرية منتجة يتم مكافأتهم بعدل مقابل أعمالهم.
- برامج تدريب وتطوير مستمرة تهيئ الموارد البشرية بالديوان للوصول إلى أهداف الديوان بكفاءة.
- أنظمة تقييم ذات كفاءة تتميز بالعدالة والشفافية.

الهدف السادس:

التحسين المستمر في العمليات الرئيسية المرتبطة بأداء الأعمال الرقابية والإدارية.

الأهمية:

يركز المفهوم الحديث لإدارة العمليات على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من ناحية الموارد البشرية والأصول المعلوماتية، وغيرها من أجل إنتاج يتميز بأعلى درجات الجودة والمرونة والتكلفة .

وفي ظل ذلك المفهوم فإنه لتحسين الأداء المؤسسي بالديوان، فمن الضرورة تحديد العمليات الرئيسية بالديوان سواء الرقابية منها أو الإدارية «العمليات الإدارية» وتوثيقها بهدف تحديد نموذج العمليات القائم بالديوان حاليا، ثم تحليل تلك العمليات من خلال مراجعة جميع العمليات وتحليل نقاط الضعف والتهديدات، وتقييم مدى مساهمة كل عملية في تحقيق رسالة الديوان، وبالتوازي يتم إبراز الفرص التي يمكن استغلالها لتحقيق الرؤية، ونتيجة تلك المرحلة هو تحليل تشخيصي دقيق للعمليات القائمة بالديوان، وبالتالي يمكن اقتراح عمليات التحسين على العمليات، وذلك بتحديد



الأنشطة التي ستستمر في التطبيق مستقبلا. وكذلك العمليات القائمة التي تحتاج إلى إعادة هندسة "Reengineer The Current processes" وذلك بتصميم عمليات جديدة، وتعديل بعض العمليات القائمة، وحذف بعض العمليات غير الضرورية، ودمج بعض العمليات مع بعضها. ثم تطوير شبكة المعلومات الداخلية بالديوان التي يمكن استخدامها لعرض مراحل العمليات.

ولضمان الاستمرار في تحسين العمليات الرئيسية بالديوان فلا بد من تنمية السلوك الإبداعي لدى أعضاء الديوان، وذلك من خلال الاهتمام بالخبرات الشابة ذات الاستعداد والقدرات الكامنة على الابتكار والإبداع، ثم التدريب على توليد الأفكار وتنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الابتكار، كذلك التركيز على بعض السمات الشخصية، التي لو تم ترميتها فتزيد صفة الابتكار لدى هذه الشخصية، مع التركيز على المشاركة والعمل الجماعي داخل اللجان المهمة بالديوان، لما له من كبير الأثر على الناتج الابتكاري التنظيمي بالديوان، وهناك العديد من الأساليب التي يتم إتباعها في هذا المجال منها استخدام اللجان لتطوير البدائل، والعصف الذهني، والقائمة المعدة سابقا، وغيرها.

ويلزم لإنجاز تلك الأعمال ذات العلاقة بالعمليات الرئيسية بالديوان تأهيل فريق عمل لتحسين تلك العمليات «Quality Improvement Teams» حتى يمكن إنجاز تلك الأعمال بالكفاءة المطلوبة .

الجهود الرئيسية:

- تحديد العمليات الرئيسية المرتبطة بأعمال الديوان الرقابية والإدارية.
- مراجعة وتقييم العمليات الرئيسية من أجل التحسن وإضافة قيمة لها.
- استخدام مؤشرات الأداء في إدارة العمليات مع ربطها بعملية التحسن المستمر.
- إعادة هندسة بعض العمليات، في ضوء عمليات التحليل، والتقييم، ورأي الأعضاء الفنيين، والممارسات المهنية الأفضل للأجهزة الرقابية الرائدة.
- تشجيع المستويات الوظيفية المختلفة على الإبداع في تحسين العمليات الرئيسية من خلال آليات عمل محددة.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية التحسين للعمليات الرئيسية.
- التقييم المستمر للتغيير في العمليات الرئيسية، للتأكد من تحقيقها للنتائج المتوقعة

من التغيير.

- التقييم المستمر لعمليات الدعم الرئيسية التي تقدم لفرق العمل المهنية، لتحديد أفضل وسائل الدعم، وبالتالي تعزيز كفاءتها وفعاليتها.

النتائج المتوقعة:

- إعطاء الأهمية المناسبة للتحسين المستمر للعمليات الرئيسية.
- إدارة الديوان لعملياته بطريقة منهجية منتظمة.
- تحديد الموارد المناسبة لتنفيذ العمليات، وخاصة الرئيسية منها.
- تنمية ثقافة الإبداع والتحسين، الأمر الذي ينعكس على كفاءة الأداء.
- إنجاز الأعمال الرقابية بأعلى معدل للكفاءة والفاعلية.
- تقديم خدمات إدارية متميزة لأعضاء الديوان.
- الاستفادة من التكنولوجيات الحديثة، وميكنة العمليات المهمة، بما يساهم في دقة، وتخفيض الأوقات المخصصة للإنجاز، ومتابعة المهام والنتائج والتوصيات بطريقة أكثر فاعلية «Tracking Issues for Follow-up».
- إعطاء الأهمية المناسبة لعملية تحليل المخاطر «Risk Assessment» باعتبارها من العمليات الرئيسية.

الهدف السابع:

الاستمرار في تطوير وتحسين قواعد البيانات المتاحة بالديوان ، والعمل على إنشاء قواعد بيانات جديدة في ضوء متطلبات القطاعات الرقابية.

الأهمية:

لقد أصبحت نظم المعلومات احد العناصر الفاعلة لخدمة المدقق وتحقيق أهداف التدقيق، وعمليات التخطيط الاستراتيجي. وعلى الرغم من أن الديوان قطع شوطا كبيرا خلال الاستراتيجية الأولى في إعداد البنية التحتية لنظم المعلومات، وتكوين بعض قواعد البيانات الخاصة بالموارد البشرية وبعض أعمال التدقيق، إلا أن تكامل نظم المعلومات مع رؤية الديوان في تحقيق التميز في أدائه المهني تحتاج إلى جهوداً كبيرة لتكوين قواعد بيانات تخدم العملية الرقابية في كافة مراحلها، وسيكون للتعاون القائم بين الديوان وكل من وزارة التخطيط والبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة في



مجال إعداد قواعد بيانات لخدمة العملية الرقابية بكافة مراحلها بالديوان والذي بدأ مع نهاية الاستراتيجية الأولى عظيم الأثر في تكوين قواعد بيانات ذات كفاءة عالية تساهم في إيجاد علاقات عمل قوية ما بين المدققين وبعضهم على كافة المستويات الوظيفية بالديوان، وبذلك يمكن لنظم المعلومات المساهمة في الوصول إلى أفضل الممارسات، كذلك يمكن أن يمتد التعاون ما بين الديوان والجهات ذات العلاقة بالدولة والتي لديها قواعد بيانات عن أداء القطاعات الرئيسية بالدولة ونتائج تنفيذ الخطط الاستراتيجية، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على مخرجات العملية الرقابية .

الجهود الرئيسية:

- مراجعة وتقييم خطط نظم المعلومات بالديوان، في ضوء الأهداف الاستراتيجية للديوان.
- مراجعة وتقييم مدى كفاءة قواعد البيانات الخاصة بالموارد البشرية بالديوان.
- مراجعة وتقييم مدى كفاءة قواعد البيانات الخاصة بالقطاعات الرقابية.
- استكمال وإنشاء قواعد البيانات الخاصة بالقطاعات الرقابية.
- تقييم مدى إمكانية ربط قواعد البيانات الخاصة بالجهات الخاضعة للرقابة بالديوان.
- إنشاء قواعد بيانات عن أفضل الممارسات المهنية وعمليات التطوير للمنظمات والأجهزة الرقابية.

النتائج المتوقعة:

- تنفيذ الأعمال الرقابية بالجودة والكفاءة المطلوبة.
- زيادة كفاءة العمليات الرئيسية، وتحديد أوجه التحسين بها.
- سرعة الحصول على البيانات الخاصة بالمهام الرقابية، مما يخفف الزمن اللازم للتعرف على الجهة.
- تكامل قواعد البيانات يساعد على القيام بمراجعات تحليلية أكثر كفاءة.
- استثمار أكثر فاعلية في نظم المعلومات، متلائم مع احتياجات أعمال التدقيق بكفاءة وجودة عالية.

الهدف الثامن:

تقييم مدى فاعلية برامج التنمية البشرية في مجالات، التعليم، والصحة، والبيئة.

الأهمية:

في إطار سعي الديوان لتقديم خدمات رقابية متميزة تتلاءم مع هدف الديوان في تحقيق رقابة فعالة على الأموال العامة، وحتى يمكن لكل من السلطتين التشريعية والتنفيذية الاستفادة من تلك الخدمات الرقابية، في عمليات التحسين المستمر للخدمات التنموية المقدمة، إضافة لدعم عملية المساءلة، واستمرارا لسياسة الديوان في الاستراتيجية السابقة بتقييم كفاءة وفاعلية الخدمات المقدمة للمواطنين، فإن الديوان سوف يقوم بتقييم بعض الأهداف الواردة في برنامج عمل الحكومة للفصل التشريعي العاشر (2004/2003 - 2007/2006) والتي تعد من التوجهات الأساسية للبرنامج، حيث يتم التركيز على بعض قضايا التنمية البشرية، مثل رفع كفاءة نظام التعليم العام قبل الجامعي، وتحسين الخدمات المقدمة في مجال الرعاية الصحية، إضافة إلى المحافظة على البيئة ضمن إطار التنمية المستدامة.

وفي إطار قضايا التخطيط التنموي والتطوير الإداري، فقد ركز البرنامج على استخدام التكنولوجيات الحديثة في الإدارة الحكومية.

وفيما يتعلق بالهدف الخاص برفع كفاءة العملية التعليمية، فقد تضمن التزام جميع مدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمعايير ومتطلبات أساسية للمناهج، تضمن تحقيق أهداف استراتيجية التعليم العام. كذلك جعل المتعلم مركز العملية التربوية، بحيث تكون عملية التعلم نتيجة تفاعله مع عدد متنوع من مصادر التعليم المتاحة أمامه والتي لا تقتصر على المعلم والكتاب المقرر.

وفي إطار دعم تكنولوجيا المعلومات وجعلها احد محاور العملية التعليمية، أشارت الأهداف إلى سد الفجوة الرقمية بين العملية التعليمية ومتطلبات التعامل مع التكنولوجيات المتقدمة، مع إتاحة أكبر قدر من مصادر التعلم والأنشطة المدرسية من خلال تطبيقات متطورة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتتويع مصادر المعرفة والاحتكاك مع المجتمع والعالم.

أما في مجال الرعاية الصحية، فقد أشار برنامج الحكومة إلى رفع مستوى الأداء الفني والمهني للكوادر الطبية والفنية، بما يحقق رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للخدمة،



وهو ما يتطلب ضرورة دعم برنامج الاعتراف بالمستشفيات وجودة الخدمة وفق معايير قياسية، مع ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، دعم وزيادة كفاءة برامج التعليم المستمر، كذلك استكمال ودعم الملف الطبي الإلكتروني الشامل للمريض للاستفادة من نظام الحاسب الآلي لرصد الظواهر الصحية والتخطيط الصحي للمستقبل.

وفي مجال البيئة، فقد تضمن برنامج عمل الحكومة أهداف عامة ركزت على المحافظة على الحدود الآمنة لمعدلات التلوث وحماية البيئة البحرية، وتضمنت السياسات والإجراءات ذات العلاقة، دراسة شاملة للساحل الكويتي من خلال مسح السواحل وتحديد المناطق الأكثر تضرراً فيها، ورصد المشاكل البيئية الناجمة عن سوء استغلال المنطقة الساحلية. كذلك العمل على تعزيز قدرات الرقابة البحرية لتنفيذ القوانين والقرارات الخاصة بتنمية الثروة السمكية وحمايتها من الاستنزاف. بالإضافة إلى إنشاء مركز إقليمي للطحالب الضارة، بما يتناسب مع الدور المتوقع أن تقوم به دولة الكويت كدولة رائدة في المنظمة الإقليمية للبيئة البحرية.

الجهود الرئيسية:

- تقييم مدى التطوير والتحسين في الخدمات التعليمية الخاصة بالتعليم ما قبل الجامعي.
- التحقق من رفع مستوى الأداء المهني للكوادر الطبية والفنية بوزارة الصحة.
- تقييم أعمال المحافظة على معدلات التلوث عند الحدود الآمنة والمسموح بها.
- قياس كفاءة إجراءات حماية البيئة البحرية والساحلية والحفاظ على الثروة السمكية.
- المساهمة في التوعية بأهمية برامج التنمية وخاصة في المجالات الصحية والبيئية.

النتائج المتوقعة:

- المساهمة في تقييم بعض أهداف خطة الحكومة بطريقة أكثر موضوعية.
- الوصول إلى نتائج وتوصيات تساهم في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء.
- الوصول إلى أفضل الممارسات بخصوص حماية البيئة من خلال توصيات الديوان في هذا الصدد.

الهدف التاسع:

تقييم مدى كفاءة التطبيق والاستخدام للتقنيات، ونظم المعلومات الحديثة في الإدارة

الحكومية.

الأهمية:

لما كانت الحكومة الالكترونية هدف تسعى إليه معظم الحكومات، لتحسين مستوى حياة المواطنين، عن طريق تبسيط إجراءات العمل، وتسهيل إنجاز معاملات المواطنين بأفضل وأسرع صورة ممكنة، وذلك من خلال استخدام البرامج والوسائل الآلية المختلفة، لتحقيق المشاركة والاتصال في مختلف قطاعات المجتمع المدني.

فإن برنامج عمل الحكومة للفصل التشريعي العاشر (2003/2004 - 2006/2007) الخاص بتطبيق واستخدام التكنولوجيا الحديثة في الإدارة الحكومية، قد تضمن اهتمام الحكومة اهتماما خاصا باستخدام التكنولوجيا المتطورة في الأعمال الحكومية، حيث تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كأداة لإعادة هيكلة وظائف وأساليب أداء الأعمال، وتقديم الخدمات بالقطاع الحكومي.

وقد بدأ اهتمام الديوان بالحكومة الالكترونية في أعقاب صدور قرار مجلس الوزراء الموقر رقم 759 لسنة 2000 والذي نص على تشكيل لجنة وطنية عليا مكلفة بإدخال استخدامات التكنولوجيا المتطورة في الأعمال الحكومية، حيث تتولى اللجنة العليا مسئوليات إدارة تنفيذ هذا المشروع، وإقرار كافة الأمور اللازمة لتحقيق متطلباته من وضع السياسات العامة، والخطط الاستراتيجية، والتشريعات والقوانين اللازمة لتنفيذ الحكومة الإلكترونية، واتخاذ ما يلزم من إجراءات نحو اعتمادها وتنفيذها، وإصدار القرارات اللازمة لإعادة هندسة إجراءات تنفيذ بعض الأنشطة الحكومية، وفق مقتضيات الحكومة الإلكترونية.

حيث قام الديوان في عام 2003 بالتركيز على استخدامات الحكومة الالكترونية وكيفية تهيئة الجهات الحكومية، من خلال تقييم كيفية تهيئة أحد الوزارات الخدمية، فتم التركيز على تقييم أعمال البنية التحتية لتقنية المعلومات بالوزارة، إضافة إلى تقييم للمشاريع التاريخية، والمستقبلية لإعادة هيكلة نظم المعلومات في الوزارة ومدى توافرها وتكاملها لتحقيق الهدف المرجو منها. كما تم تقييم آلية الوزارة للتحقق من مدى كفاءتها في متابعة تطبيق مشروع الحكومة الالكترونية.

واستكمالاً لجهود الديوان في هذا الصدد، سوف يستمر خلال تلك الاستراتيجية في



تقييم المدى الذي وصل إليه التطبيق وذلك في ضوء الأهداف العامة المحددة ببرنامج الحكومة، مع التركيز على تقييم أعمال تطوير وتحديث البنية التحتية للمعلومات والاتصالات (لعدد 53 جهة حكومية) ومدى توافق عمليات الهيكلية بالقطاع الحكومي للتحويل إلى الإدارة الالكترونية، إضافة لمدى توافر الموارد البشرية القادرة على التفاعل مع الإدارة الالكترونية.

الجهود الرئيسية :

- تقييم مدى التقدم في عملية تطوير وتحديث البنية التحتية للمعلومات والاتصالات.
- التحقق من فاعلية التغيرات الهيكلية في القطاع الحكومي للتحويل نحو الإدارة الالكترونية .
- قياس مدى فاعلية جهود التسويق الاجتماعي لمشروع الحكومة الالكترونية .

النتائج المتوقعة:

- المساهمة في تقييم بعض أهداف خطة الحكومة.
- الوصول إلى نتائج وتوصيات تساهم في تحسين الأداء الحكومي، فيما يتعلق بالحكومة الالكترونية.

الهدف العاشر:

الاستمرار في تقديم خدمات رقابية متميزة طبقا لقانون إنشاء الديوان.

الأهمية:

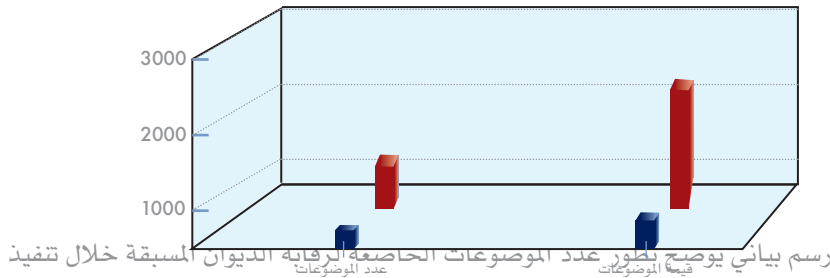
ركزت الإستراتيجية الأولى على رصد وتحليل أوضاع الديوان الفنية والتنظيمية، بهدف إحداث نقلة نوعية في أدائه لتحقيق رقابة فعالة على الأموال العامة، في إطار ما نص عليه قانون إنشاء الديوان، وتطور الفكر الرقابي، كما جاء في إعلانات مؤتمرات الأنتوساى المتتالية.

وسوف يستمر الديوان في تحسين أدائه الذي وصل إليه من خلال الاستراتيجية الأولى في ضوء معياري، الفاعلية والكفاءة، وتعزيز الشفافية والنزاهة والمساءلة في ممارسات الإدارات العامة، بالإضافة لتحسين آليات الرقابة البيئية، وتدقيق نظم المعلومات وتقييم المخاطر ورقابة الأداء، وفي سبيل تعظيم الاستفادة من مخرجات

الديوان في هذه المجالات سيتم توحيد الرؤية بالنسبة لتلك الأعمال، وآليات تنفيذها على مستوى الديوان وفصلها عن الرقابة النظامية، التي تمارسها القطاعات وتقرر عنها بالتقرير السنوي.

كذلك سوف يستمر الديوان في تحسين مخرجات الرقابة النظامية، باعتبارها أحد الروافد المحورية اللازمة لمحاسبة المسئولية، وتحسين النظم الرقابية، والتشغيلية وتخفيض المخاطر بالأجهزة الحكومية.

وفي مجال الرقابة المسبقة، فإن الخبرات المتراكمة وتعظيم الاستفادة من الخبرات المتميزة في الدعم الفني، ستكون عاملا إيجابيا نحو مزيد من تحسين الأداء وتميز مخرجات الرقابة المسبقة، في مواجهة تنامي حجم وتنوع الموضوعات المعروضة، بالمقارنة بالاستراتيجية الأولى والمحافظة على توحيد وجودة الفحص وتحليل البيانات وخاصة للموضوعات المتشابهة.



كما أن التحول التدريجي إلى التدقيق الآلي، سيكون خطوة مهمة في تحسين خدمات رقابية متميزة، خاصة بعد انتهاء الديوان من إنجاز برنامج محو أمية الحاسب والتوسع بتدريب العاملين على استخدامات الحاسب الآلي والبرمجيات، وهو الأمر الذي تم خلال الاستراتيجية الأولى.

وبانتهاء الأدلة الرئيسية المهنية للديوان خلال الاستراتيجية الأولى، فإن الديوان يكون



قد قطع شوطا كبيرا في طريق تحسين الجودة لعملياته ومخرجاته الرقابية، وبالتالي فإن الاستمرار في تحسين تلك الأدلة واستكمالها طبقا للمستجدات المهنية، سيكون احد محاور الاستمرار في تقديم خدمات رقابية شاملة ومتميزة، تهدف إلى التحقق من الإدارة الفعالة والمناسبة للأموال العامة، واتخاذ قرارات التصحيح والتحسين بصفة دائمة.

وبمقارنة أهمية ذلك الهدف بما ورد من متطلبات بالهدف الأول، يتبين أن تحقيق ذلك الهدف لا يشترط ضرورة وجود أداء مؤسسي بالديوان والذي له متطلبات خاصة بنموذج الإدارة، وإنما استثمار ما تم تحقيقه من تحسين للأداء خلال الاستراتيجية الأولى.

الجهود الرئيسية :

- مراجعة مكونات التقارير الرقابية الخاصة بالرقابة النظامية، في ضوء الهدف من هذه التقارير، وما تضمنه قانون الديوان في هذا الشأن.
- التحسين المستمر في آليات العمل الخاصة بالرقابة النظامية، في ضوء الأدلة الرقابية المعتمدة.
- التوسع في الخدمات الرقابية الخاصة برقابة الأداء، في ضوء رصد معدل الإنجاز والكفاءة والفاعلية للجهات الخاضعة لرقابة الديوان.
- الاستمرار في تحسين خدمات الدعم الفني لكافة القطاعات الرقابية بالديوان.
- تحسين آليات المتابعة لمخرجات العملية الرقابية، بهدف زيادة كفاءتها.
- الاستمرار في تحسين آليات الفحص والتحليل للموضوعات المعروضة على الرقابة المسبقة.
- التحسين المستمر في أساليب البحث والوصول إلى المعلومات ذات العلاقة بمهام الديوان، بالسرعة والكفاءة المطلوبة.
- استكمال الأدلة الرقابية وخاصة في مجال رقابة أداء نظم المعلومات.

النتائج المتوقعة:

- الحصول على تقارير رقابية ذات جودة متميزة.
- الاستمرار في تحسين الأداء بالجهات الخاضعة لرقابة الديوان، عن طريق قياس الكفاءة والفاعلية.

- التفاعل مع توصيات الديوان، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء بالجهات الخاضعة لرقابة الديوان.
- دعم مجالات محاسبة المسؤولية بالجهات الخاضعة لرقابة الديوان.
- دعم منظمات المجتمع المدني لعملية نشر ثقافة حماية الأموال العامة.

الهدف الحادي عشر :

تعزيز أعمال المشاركة والتفاعل مع المنظمات المهنية الإقليمية والدولية .

الأهمية:

يعد الاستمرار في تعزيز المشاركة والتعاون مع المنظمات الرقابية، سواء الدولية منها أو الإقليمية، من المحاور الأساسية لنقل الخبرات والمعارف، التي تساهم في نجاح عملية تحسين الأداء الرقابي بالديوان، في محاورها الرئيسية المرتبطة بالرقابة المسبقة والنظامية والأداء، لذلك سوف يستمر الديوان في زيادة فاعلية المشاركة داخل مؤتمرات ولجان تلك المنظمات ، مع التأكيد على ضرورة وضع منهجية عمل واضحة، تتضمن الشروط الواجب توافرها في المشاركين في أعمال اللجان وآليات العمل ونقل المعرفة لأعضاء الديوان ، وذلك ضمانا للاستفادة من مخرجات تلك اللجان في تحسين الأداء.

وفي سبيل تحسين مشاركة الديوان في أعمال تلك اللجان، فإنه يجب وضع آلية عمل لإعداد الموضوعات التي يشارك فيها الديوان، تضمن جودة إعداد وعرض ومناقشة تلك الموضوعات، الأمر الذي يدعم مشاركة الديوان في تلك اللجان.

ودعما للاستفادة من التراكم المعرفي ومخرجات تلك المنظمات، سوف يستمر الديوان في تزويد أعضائه بتلك المخرجات وفقا لآليات عمل جديدة تساهم في دعم التعليم المهني المستمر، الأمر الذي يجعل جميع أعضاء الديوان على دراية بمستجدات الفكر المحاسبي و الرقابي والتي تنعكس بالإيجاب على الأداء .

الجهود الرئيسية :

- تقييم وتحسين أعمال المشاركة في أعمال اللجان الفنية ذات العلاقة بالمنظمات المهنية المشارك بها الديوان.



- وضع سياسات وآليات عمل موحدة للمشاركة في أعمال اللجان الفنية لتفعيل الاستفادة من تلك اللجان.
- التهيئة الفنية المناسبة للأعضاء المشاركين في اللجان، مع التهيئة المناسبة للجدد منهم.
- وضع آلية عمل تضمن الاستفادة من مخرجات المنظمات الدولية التي يشارك فيها الديوان.
- تنظيم ندوات وحلقات نقاشية حول ما يطرح ويتداول من موضوعات فنية باللجان الفنية التي يشارك فيها أعضاء الديوان لتعزيز الاستفادة المهنية .

النتائج المتوقعة:

- تفاعل أعضاء الديوان مع مستجدات العمل الرقابي.
- زيادة كفاءة الأداء الرقابي للديوان من خلال تحسين نظم العمل القائمة.
- نقل المعارف والخبرات التراكمية باستمرار للديوان.
- تفعيل توصيات منظمة الإنتوساي في عملية المشاركة، والتفاعل فيما بين الأعضاء.

الهدف الثاني عشر :

تعزيز التعاون مع الأجهزة الرقابية العليا الزميلة على المستوى الإقليمي والدولي، من خلال تقاسم المعرفة، والبحث في أساليب التحسين المستمر، وتوفير المقاييس المرجعية وصولاً لأفضل الممارسات المهنية.

الأهمية:

قطع الديوان خلال الاستراتيجية الأولى شوطاً كبيراً نحو الانفتاح على الأجهزة الرقابية الزميلة، فتم تبادل الزيارات وتوقيع اتفاقيات تعاون مع بعض الأجهزة الرقابية ذات الأداء المهني المتميز، الأمر الذي ساهم بطريقة مباشرة في نقل الخبرات والمعارف المهنية والإدارية، واستمراراً لذلك التوجه الاستراتيجي، سوف يستمر الديوان في تحسين علاقاته مع تلك الأجهزة الزميلة، وذلك من خلال تبادل الزيارات وتنفيذ برامج مشتركة، وتبادل الأدلة والإصدارات المهنية، كذلك وفتح آفاق جديدة مع أجهزة أخرى ذات مستوى مهني متميز وصولاً للممارسات للأفضل.

وفي مجال مراجعة النظراء (مراجعات ضمان الجودة والمطابقة، المراجعات الإدارية المتعلقة بالاقتصاد والكفاءة، ومراجعات المسائلة)، فإن منظمة الإنتوساي ترى أن عمليات المراجعة التي يقوم بها النظراء، شأنها شأن أدوات المراجعة الأخرى، تساعد

على تحقيق عدد من الأهداف بما فيها بناء القدرات، وتبادل المعرفة، وتعزيز التعاون بين الأجهزة الرقابية .

ومن شأن المراجعات التطوعية التي تقوم بها الأجهزة الرقابية لنظيراتها أنها تشجّع على تبادل الأفكار والأساليب الرقابية الجديدة، وتتيح تجربة تعلمية إيجابية لكل من الجهاز الذي يقوم بالمراجعة والجهاز الذي يختار الخضوع إليها .

وتبرز أهمية مراجعة النظراء في أنها تخدم إدارة الجهاز الرقابي من خلال إبراز أفضل الممارسات وتحديد نقاط الضعف.

وعلى الرغم من أن عددا قليلا من الأجهزة الرقابية قام بإخضاع عمله للمراجعة من قبل جهاز نظير ، فإن الديوان يأمل أن تتم تلك المراجعة على مستوى دول مجلس التعاون وسيدعم هذا الاتجاه خلال فترة الاستراتيجية.

الجهود الرئيسية:

- رصد وتقييم آليات التواصل بين الديوان والأجهزة العليا الزميلة بهدف تحسينها.
- تفعيل اتفاقيات التعاون المشترك الموقعة مع بعض الأجهزة الرقابية العليا.
- المشاركة في برامج تدريب وورش العمل التي تعقدها الأجهزة الرقابية الزميلة.
- تبادل المشاركة في تنفيذ أعمال رقابية مع الأجهزة الرقابية الزميلة بهدف نقل الخبرات المهنية.
- تنفيذ بعض الحلقات النقاشية بالتعاون مع بعض الأجهزة الرقابية وخاصة على المستوى الإقليمي.
- المساهمة في تطوير وتبني معايير مهنية ملائمة وفعالة على مستوى الأجهزة الرقابية لدول مجلس التعاون الخليجي.
- تشجيع التبادل المشترك فيما بين الأجهزة الرقابية لدول مجلس التعاون للمراجعة الاختيارية التي يجريها النظراء "Peer Review" حول سياسات وإجراءات ضمان الجودة المرتبطة بمعايير التدقيق وأفضل الممارسات، ومدى الالتزام بها.
- تبادل الأدلة المهنية والأدبيات الرقابية والمحاسبية، وصولا للممارسة الأفضل.

النتائج المتوقعة:

- بناء أسس سليمة للتعاون مع الأجهزة الرقابية في ضوء مبادرة الإنتوساي للتنمية.



- استفادة الأجهزة الرقابية ذات العلاقة مع الديوان من العمل التتموي التعاوني.
- الوصول إلى أسلوب متطور في تقاسم المعرفة من خلال تنفيذ المهام الرقابية المشتركة.
- التحسين المستمر للأداء في ضوء إجراءات التدقيق المتبعة بالأجهزة الرقابية الزميلة.
- الحصول على مخرجات رقابية ذات جودة متميزة.
- التعرف باستمرار على تطورات مهنة المحاسبة والمراجعة.
- التشجيع على إنشاء علاقات غير رسمية فيما بين الأعضاء المهنيين بالأجهزة الرقابية.

الهدف الثالث عشر:

دعم عمليات الشراكة مع المؤسسات البحثية والمهنية الإقليمية منها والدولية، بهدف تحسين التراكم المعرفي لأعضاء الديوان .

الأهمية:

تعد المؤسسات البحثية والمهنية، أحد المحاور المهمة في عمليات التطوير والتغيير التي تحدث على مستوى العالم، وذلك بما تملكه من أدوات فاعلة تتمثل في العلماء والباحثين، وقواعد البيانات الضخمة، ومناهج البحث العلمي الصحيحة، وغيرها، مما يساهم في رصد وتحليل المشاكل بطريقة صحيحة، وبالتالي التوصل إلى نتائج واستنتاجات تساهم في حل المشاكل المطرحة للتحليل.

لذلك، فإن وجود شراكة بين الديوان وبعض تلك المؤسسات البحثية سوف يساعد على انتقال المعارف المهنية الحديثة بطريقة صحيحة، كما أنها ستعطي فرصة أفضل للديوان لتقديم دعم مهني متخصص في بعض المجالات المرتبطة بتقييم الأداء.

كما أن تلك الشراكة سوف تساعد تلك المؤسسات على تحديد طرق أفضل للتطوير، وتحديد أفضل الممارسات، من خلال العمل مع الديوان، الذي يملك رصيد مهني كبير، وبالتالي ستكون هناك استفادة من خلال المشاركة بالمعلومات المهنية .

ولدعم تلك الشراكة، فإن كل من جامعة الكويت، ومؤسسة الكويت للتقدم العلمي، ومعهد الكويت للأبحاث العلمية، تعد جهات رائدة يمكن التعاون معها في عدة مجالات بحثية وتقنية، وذلك في ضوء شروط معينة بما لا يخل بالاستقلالية التي يتمتع بها الديوان والقيم التي يرتكز عليها .

وعلى المستوى الدولي، فهناك العديد من المنظمات المهنية التي يمكن التعاون معها بحيث يكون الديوان دائماً على علم بالمستجدات المهنية، والتي ستكون مهمة للوصول لأفضل الممارسات، ومن تلك المنظمات التي يمكن التعاون معها المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، ومنظمة الشفافية العالمية، وجمعية مفتشي الاحتيال الأمريكية وغيرهم، حيث يمكن أن تمتد مجالات الشراكة على أعمال التدريب المتخصص، والإصدارات الدورية.

الجهود الرئيسية :

- الدعم التقني لبرامج التعليم المهني المستمر لأعضاء الديوان، من خلال المؤسسات البحثية والمهنية.
- بناء علاقات تعاون مع المنظمات التي تعنى بالتنمية، وتهدف إلى تعزيز الحوكمة والمسائلة ومكافحة الفساد والاحتيال.
- الوصول إلى أفضل الممارسات المهنية، من خلال التعرف إلى مستجدات مهنة التدقيق والمحاسبة، والتجارب البحثية في هذا المجال.
- المساهمة في تحسين جهود نقل المعرفة المهنية على المستوى الإقليمي، من خلال المشاركة في فعاليات تلك المؤسسات.
- تشجيع الممارسات البحثية في الجانب المهني لأعضاء الديوان الفنيين.
- تشجيع إقامة ندوات، بالاشتراك مع المؤسسات البحثية بهدف مناقشة موضوعات مهنية مهمة.

النتائج المتوقعة:

- التطوير المستمر في برامج التعليم وفقاً للمستجدات المهنية.
- زيادة التراكم المعرفي لأعضاء الديوان.
- التحسين المستمر في العمليات الرقابية وصولاً لأفضل الممارسات المهنية.
- التشجيع على إنشاء شبكات غير رسمية للمهنيين فيما بينهم.

رسالة الديوان Mission :

هي التي تقود الخطة الاستراتيجية، إذ تجسد ما هو الديوان ووظيفته، ومن يقوم الديوان بخدمتهم.



رؤية الاستراتيجية للديوان : Vision

تعتبر الرؤية الاستراتيجية عن نظرة واقعية لما يود أن يكون عليه الديوان في المستقبل.

القيم الجوهرية : Core Values

تحديد القيم الواجب على الديوان الالتزام بها عند ممارسته لمهامه الرقابية بموجب القانون.

أهداف الاستراتيجية :Goals

هي بمثابة غايات عامة ترتبط بنمو وبقاء الديوان في الأجل الطويل، وتعكس الأهداف الاستراتيجية كلاً من الفعالية والكفاءة.

الأداء المؤسسي

Rganizational Performance:

هو المنظومة المتكاملة لإنجاز الأعمال والواجبات وبما ينعكس على نتائج أعمال ديوان المحاسبة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. ويشتمل على الأبعاد التالية:

- أداء أعضاء الديوان في إطار قطاعاتهم الرقابية والمساندة.
- أداء القطاعات الرقابية في إطار السياسات العامة للديوان.
- أداء الديوان في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

إيجاد قيمة :Creating Value

تعريفات خاصة بالاستراتيجية

التركيز على القيم الإبداعية من خلال الاهتمام بمبادرات التغيير للوصول إلى أعلى قيمة فعلية لمخرجات الديوان وذلك لإرضاء عملاء الديوان. ويوجد هناك علاقة بين إيجاد القيمة والمعايير الخاصة بالتمييز.

التحسين المستمر Continual Improvement:

استمرار البحث والتغيير ومشاركة كافة المستويات الإدارية والتنظيمية بالديوان في تحقيق الجودة الشاملة.

العوليات Processes:

الخطوات والإجراءات ، ودورة العمل اللازمة لأداء الخدمات الرقابية (الإدارية) ، التي يقدمها الديوان واختيار أعضاء الديوان وطرق تدريبهم وتحفيزهم.

عميل الديوان SAB Customers and Clients:

الجهات أو الأشخاص الذي يتأثرون بمدى جودة مخرجات الديوان الرقابية وهم مجلس الأمة ، مجلس الوزراء، الجهات الخاضعة لرقابة الديوان العامة.

إدارة الجودة الشاملة TQM:

فلسفة يتبناها الديوان لتقديم التقارير التي تقابل توقعات المستفيدين وذلك من خلال جهود جميع أعضاء الديوان.

ثقافة الديوان SAB Culture:

مجموعة القيم والمفاهيم والقواعد السلوكية التي يتقاسمها أعضاء الديوان، ويقبلونها ويتبعونها في سلوكهم وعلاقتهم وأدائهم المهني.

تحقيق رضا العميل Customer and Client Satisfaction:

يتم تحقيق رضا العميل عن طريق إجراء البحوث لتحديد احتياجات عملاء الديوان الخارجيين وقياس الأداء وفقا لهذه الاحتياجات، وبما لا يخل بالتشريع القائم أو القيم



الجوهريّة للديوان.

تحليل البيئة الداخلية والخارجية للديوان SWOT Analysis:

عملية تحليلية تهدف إلى اكتشاف مجالات القوة لدى الديوان لتعظيمها واستثمارها قدر الإمكان ، كذلك تحديد مواطن الضعف لتفاديها عند إعداد الخطة، إضافة إلى اكتشاف وتحديد الفرص المتاحة والمتوقعة نتيجة المتغيرات البيئية. إضافة لتشخيص وتقييم التهديدات والمخاطر إلى تواجه الديوان في الوقت الحالي والمتوقعة مستقبلا.

نموذج تحديد الوضع الاستراتيجي Strategic Positioning:

من النماذج الشائعة الاستخدام عالميا وذلك لتنمية وتطوير عدد من الاستراتيجيات طويلة المدى، والتي تتواءم مع البيئة الخارجية للديوان والبيئة الداخلية له.

تحسين الأداء البشري - Human Performance Improve- ment:

عبارة عن عملية منهجية منظمة لاكتشاف وتحليل ثغرات الأداء البشري ، والتخطيط من أجل التحسينات المستقبلية في الأداء البشري ، وفي تصميم وتطوير المدخلات ذات الكفاءة في التكلفة والتي لها مبررات من المبادئ أو الأخلاق ، وذلك بهدف سد الثغرات في الأداء، وتقييم النتائج المالية. والغير مالية. وهناك تشابه كبير بين تحسين الأداء البشري وتطوير الأنظمة الإرشادية.

تحسين الأداء Performance Improvement :

عملية ترجمة لاولويات الديوان ومطالب واحتياجات عملائه بما لا يتعارض مع التشريع، في صورة أهداف يقوم بتحقيقها فرق العمل والأفراد ، ثم يتم تحليل العمليات والموافقة على الأهداف لكل مستوى ولكل خطوة في سلسلة القيمة المضافة.

التخطيط الاستراتيجي الهدار بالأداء PMSP :

يكون التركيز على النتائج النهائية Ultimate Outcome، وهو الرؤية المطلوبة، ولهذا تتجه الأنشطة والعمليات نحو النتائج ويتم تعديلها وتكييفها من أجل التوصل إلى هذا الناتج.

القياس المقارن Benchmarking :

عملية قياس مستمرة ومقارنة بين منظمة رقابية وأخرى رائدة في أي مكان من العالم، وذلك للحصول على معلومات تساعد النظم الرقابية على تحسين أدائها.

تطوير الديوان SAB Development :

جهد مخطط يغطي الديوان بكامله وموجه من الإدارة العليا لزيادة تأثير الديوان، وذلك بالتدخل بعملياته واللجوء إلى مهارات العلم السلوكي.

إعادة الهندسية Reengineering :

إعادة التصميم الشامل للعمليات الرقابية أو الإدارية بالديوان لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء.

التعليم المهني المستمر (Continuing Professional Education) (CPE) :

الأنشطة التعليمية لتطوير قدرات أعضاء الديوان لتحقيق كفاءة الأداء في نطاق البيئية الرقابية الخاصة بهم. ويهدف التطوير إلى الحفاظ على الكفاءة المهنية بعد التأهيل أو تعزيزها ويتضمن ذلك تطوير القدرات إما من خلال البرامج التعليمية الرسمية الهيكلية والقابلة للتحقق أو من خلال أنشطة التعلم غير الرسمية.

بطاقات القياس المتوازن للأداء Balanced Scorecards :

أداة إدارية تعطي المديرين معيار أو قياس فعال للتعرف على أي مدي يتقدم الديوان نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

تم بحمد الله



