وزارة التجارة والصناعة
Ministry of Commerce and Industry

تقرير تنفيذ الحوكمة المؤسسية

في وزارة التجارة والصناعة

2025

إعداد

إدارة التخطيط الإستراتيجي والبحوث

الموضـــــوع	الصفحة
المقدمة	3
المرجعيات وأهداف التقرير	4
الجهات المشاركة بتطبيق الحوكمة	5
فريق الحوكمة	6
الإجراءات التي قامت بها الوزارة لتفعيل فريق الحوكمة	7
التحديات التي تواجه الوزارة في تطبيق الحوكمة المؤسسية	9
تطبيقات الحوكمة في وزارة التجارة في مجال التحول الرقمي	11
تطبيقات الحوكمة في وزارة التجارة في مجال المشروعات والخطط	12
تطبيقات الحوكمة في وزارة التجارة في مجال أدلة العمل	13
التقييم المؤسسي	14
مؤشرات الشفافية	15
مؤشرات المسائلة	17
مؤشرات النزاهة	19

الموضوع	الصفحة
مؤشرات العدالة والمساواة	21
مؤشرات المشاركة	23
مؤشرات الاستدامة	26
التوصيات	40
الخاتمة	46

المقدمة

يطيب لنا أن نقدم تقرير عن تنفيذ البرنامج الوطني للحوكمة بوزارة التجارة والصناعة في دولة الكويت ، والذي يتضمن مفهوم الحوكمة ومبادئها وعناصرها وأهدافها لتحسين الكفاءة والشفافية وتطوير وتنمية الوزارة ، وكذلك أهمية الحوكمة المؤسسية في القطاعات الحكومية لتحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة وتحسين إدارة خدماتها وجودتها وبناء الثقة ما بين المواطنين والمؤسسات الحكومية ، والتحديات التي ستواجهها في مسار التطبيق في ظل فريق الحوكمة المؤسسية لوزارة التجارة والصناعة.

مرجعيات التقرير

- الدليل الوطني للحوكمة المؤسسية بالجهاز الإداري " الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية " إصدار 2021م.
- البرنامج الوطني للحوكمة المؤسسية لكافة الجهات الحكومية " دليل العمل الإجرائي لفريق الحوكمة المؤسسية بالجهاز الإداري الحكومي الإصدار الأول يناير 2024".
- رؤية الكويت 2035م.
- استراتيجية الكويت لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد 2019-2024.

أهداف التقرير

- عرض إنجازات فريق الحوكمة بوزارة التجارة.
- استعراض تطبيقات الحوكمة بالوزارة.
- عرض تقييم الوزارة في مجال الحوكمة.

الجهات المشاركة لتطبيق الحوكمة

الجهات المشاركة حسب القطاع	
الحكومي	• ديوان المحاسبة • ديوان الخدمة المدنية • جهاز المراقبين الماليين • إدارة الفتوى والتشريع • جهاز متابعة الأداء الحكومي • الجهاز المركزي لتكنولوجيا المعلومات • الهيئة العامة لمكافحة الفساد (النزاهة)
الأكاديمي	• أساتذة في مجالات القانون والإدارة العامة والمالية العامة والتخصصات ذات الصلة
القطاع الخاص	• ممثل للقطاع الخاص يرشح من خلال غرفة التجارة والصناعة
المجتمع المدني	• الجمعية الاقتصادية الكويتية • جمعية الشفافية الكويتية • منظمات المجتمع المدني الأخرى

فريق الحوكمة

مروى الجعيدان
وكيل الوزارة بالتكليف
(رئيس الفريق)

السيدة / الجوهرة الصباح
مدير إدارة التخطيط الإستراتيجي و البحوث
(نائب الرئيس)

السيدة / دينا الحداد
مدير إدارة التطوير الإداري
والتدريب (عضو)

السيدة / فاطمة الرشيد
مدير إدارة العلاقات العامة
والإعلام (عضو)

السيدة / شذى الأثري
مدير إدارة الشئون القانونية
(عضو)

السيد/ منصور المباركي
مدير إدارة التدقيق والتفتيش
(عضو)

السيدة / نورة الخزي
رئيس قسم التواصل (عضو)

السيدة / كوثر القلاف
ممثل عن إدارة التخطيط الإستراتيجي
والبحوث
(عضو ومقرر)

السيد / عبد الله الرشيدي
ممثل عن إدارة الشئون الإدارية
(عضو)

ممثل عن إدارة مركز نظم
وتقنية المعلومات (عضو)

الإجراءات التي قام بها فريق الحوكمة المؤسسية لتفعيل الحوكمة بالوزارة:

- تم تشكيل فريق العمل بالقرار الإداري رقم 882- 2025 الصادر في 18-5-2025
- اعتماد سياسة عامة معتمدة للنشر والإفصاح عن المعلومات للجمهور المعنى.
- تم تدريب عدد 17 موظف لحضور برنامج مدونة السلوك الوظيفي والانتماء المؤسسي .
- تم تدريب عدد 43 موظف لحضور برنامج بناء قدرات العاملين في المؤسسات الحكومية في مجال الحوكمة.
- تم عقد ورشة عمل في مجال الحوكمة في القطاع الحكومي لعدد 23 موظف.
- نشر بنود مدونة السلوك الوظيفي في موقع الوزارة بشكل مستمر لتوعية العاملين بها .
- تم عمل استبيان لمدى معرفة العاملين بالجهة على التشريعات وتفسيراتها واليه تطبيقها.
- تم عمل استبيان لمدى معرفة العاملين بالوزارة على وعي واقتناع برؤية الوزارة وأهدافها في المجتمع.

- تم عمل تقييم لعناصر الحوكمة .
- يوجد نظام تراسل الكتروني داخلي يتم الإفصاح فيه عن القرارات الإدارية و التعاميم والمراسلات بين المسؤولين وكذلك الموظفين.
- الهيكل التنظيمي منشور في موقع الوزارة.
- تفعيل وتطبيق قانون حق الاطلاع ووضوح إجراءاته معلنة للجمهور في موقع الوزارة.
- تم صدور الهيكل التنظيمي الجديد بالقرار الوزاري رقم 160لعام 2025 بتاريخ 5-8-2025 والمعدل بالقرار الوزاري 162/2025بتاريخ 25-8-2025.
- تصميم قوالب مخصصة للقرارات الصادرة من كافة الإدارات لرفعها في موقع وزارة التجارة والصناعة .
- وضع ايميل خاص لاستقبال الشكاوي و المقترحات الخاصة لاحتياجات المراجعين من خارج دولة الكويت.
- سوف يتم عمل حملة لمدونة سلوك الوظيفي في اليوم العالمي لمكافحة الفساد بتاريخ 9 ديسمبر 2026
- وضع ضابط أخلاقي لاستقبال الشكاوي والرد على الاستفسارات عن طريق الإيميل .
- وضع باركود مدونة السلوك الوظيفي في قرار التعيين لاطلاع الموظفين الجدد عليه للتوقيع .

التحديات التي تواجه الوزارة في تطبيق الحوكمة المؤسسية

- **المناصب القيادية والاشرافية**

عدم وجود قياديين ونقص الوظائف الاشرافية ، حيث تسبب ذلك إلى بطيء الدورة المستندية لبعض الخدمات والمشاريع التطويرية للوزارة.

- **الكفاءات البشرية المؤهلة والمدربة:**
- نقص الكفاءات والخبرات في بعض الوظائف.
- **الهيكل التنظيمي :**

عدم تسكين المدراء العاميين والوكلاء المساعدين في الهيكل الجديد حتى صدور هذا التقرير.

- **ضعف التواصل:**

عدم وجود تواصل بين المدراء مجتمعين بصفة دورية لمناقشة العمل والصعوبات اول بأول.

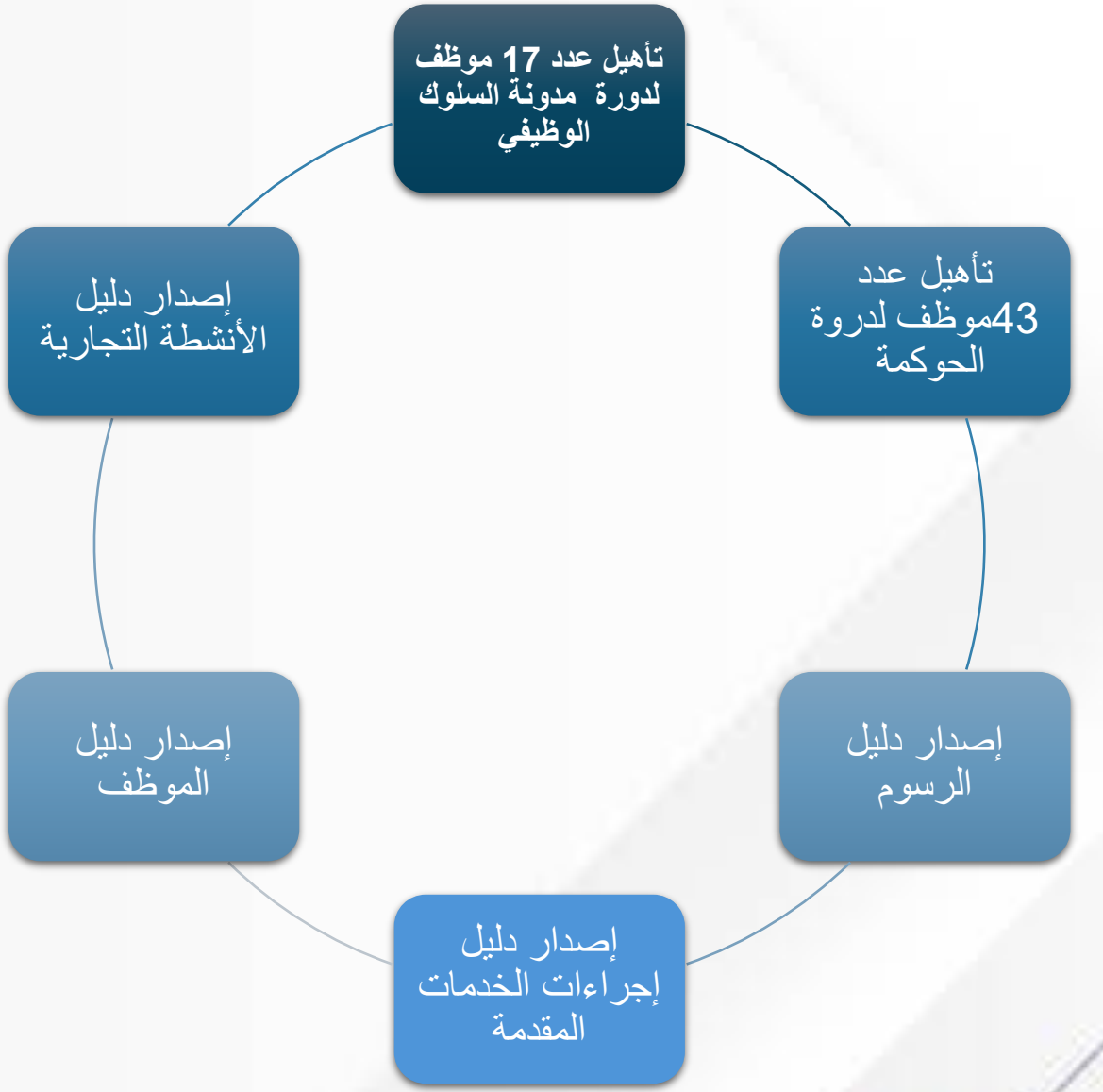
تطبيقات الحوكمة في وزارة التجارة في مجال التحول الرقمي

- تم ميكنة جميع الخدمات الإجراءات بوزارة التجارة بنسبة 100% ، ويتم تحصيل كافة الرسوم من خلال موقع الوزارة (online) والتي تظهر بحساب البنك التابع للوزارة.
- تطبيق البصمة الذكية.
- تطبيق برنامج واصل كبريد الوزارة الداخلي.
- تم توزيع الدليل الشامل للموظف على الموظفين الوزارة.
- قياس أراء المستفيدين من الخدمة.
- التدريب المكثف الداخلي للموظفين .
- يتم نشر كافة الإجراءات والمعاملات والتعليمات الخاصة بالموظفين والمراجعين عبر مواقع التواصل الاجتماعي وذلك لزيادة التوعية للمواطنين وتحقيق العدالة ومحاربة الفساد وفقا لمبدأ الشفافية.

تطبيقات الحوكمة في وزارة التجارة في مجال المشروعات والخطط

- يوجد خطة استراتيجية بالوزارة وتشغيلية مرتبطة بأهداف الخطة الإنمائية للدولة .
- يوجد تقرير اقتصادي شهري عن اعمال الوزارة متضمنا احصائيات القطاعات الخدمية.
- يوجد تقرير سنوي متضمنا كافة إنجازات الوزارة.
- تم ترشيح موظفي للبرنامج التدريبي الخاص بإعداد مدرب في الحوكمة
- تم اختيار عدد 2 من موظفي وزارة التجارة و الصناعة وهم : (السيدة / الجوهرة الصباح – مدير إدارة التخطيط الإستراتيجي و البحوث – و السيدة / نورة الخزي – رئيس قسم التواصل الاجتماعي) في ورشة عمل خاصة بالبرنامج فريق عمل الحوكمة وذلك بعد اجتيازهم المقابلة الشخصية.

تطبيقات الحوكمة في وزارة التجارة في شأن التدريب وأدلة العمل



تطبيقات الحوكمة في وزارة التجارة في مجال مؤشر المسألة

1- قام مكتب التدقيق والتفتيش برفع التقرير النهائي الخاص بقطاع الرقابة التجارية وحماية المستهلك لعام 2024-2025 للسيد معالي الوزير .

2- رفع التقرير النهائي الخاص بإدارة الشئون القانونية لعام 2025-2026 للسيد معالي الوزير

3- رفع التقرير النهائي الخاص بإدارة الشئون المالية لعام 2025-2026 للسيد معالي الوزير .

4- تم تكليف مكتب التدقيق والتفتيش من قبل مستشار معالي الوزير السابق بعمل تقرير خاص حول التزام موظفي إدارة الشئون القانونية بساعات الدوام الرسمي (الحضور و الانصراف) وقد تم تسليم التقرير للسيد مستشار الوزير .

أبرز توصيات فريق عمل الحوكمة

❖ **اجتماع رقم (1) :**

- تجميع القرارات والطلبات و تصنيفها من حيث السرية او قابلة للنشر بشأن حق الاطلاع.
- تفعيل خاصية الشكاوي و الاقتراحات الخاصة بموقع وزارة التجارة والصناعة.

❖ **اجتماع رقم (2) :**

- ترتيب ومراجعة موقع الوزارة
- إضافة عنوان (الخدمات القانونية والتشريعات) قرارات (إدارية – وزارية) ذات علاقة بالوزارة
- عرض ومناقشة الخطة الإستراتيجية الجديدة بالوزارة .

❖ **اجتماع رقم (3) :**

- عرض ومناقشة عناصر الحوكمة لكل إدارة لوزارة التجارة والصناعة (إدارة العلاقات العامة و الإعلام – إدارة التطوير و التدريب الإداري – إدارة التخطيط الإستراتيجي و البحوث – مكتب التدقيق والتفتيش)

تابع/ أبرز توصيات فريق عمل الحوكمة

❖ **اجتماع رقم (4) :**

- عرض ومناقشة الحملة الإعلامية التي تم إعدادها من قبل إدارة العلاقات العامة والإعلام لمواكبة " مشروع أداء " المستوى البرونزي للجهات الحكومية .

❖ **اجتماع رقم (5) :**

- عرض ومناقشة القرارات و القوانين في موقع وزارة التجارة و الصناعة .
- تم تقديم اقتراح خاص بالتطبيق التجريبي للحوكمة في إحدى إدارات الوزارة: تم اختيار إدارة غسل الأموال ومكافحة الإرهاب ومقابلة المراقبة ورفع تقرير وعرض التوصيات في اجتماع الفريق

❖ **اجتماع رقم (6) :**

- عرض ومناقشة عناصر تقييم الحوكمة المؤسسية على إدارة غسيل أموال و تمويل الإرهاب .
- ترشيح ضابط أخلاقي حيث يتم تدريبه لتلقي الشكاوي الخاصة بانتهاكات مدونة السلوك الوظيفي ووضع قائمة العقوبات لانتهاكات وفق القانون بالتنسيق مع نظم المعلومات لتخصيص إيميل لاستقبال الشكاوي .
- وضع باركود مدونة السلوك في قرار التعيين للموظفين الجدد لتعرفيهم بمدونة السلوك الوظيفي ويوقعون عليها.
- تم وضع إيميل خاص بإدارة الرقابة التجارية وحماية المستهلك بالتنسيق مع إدارة نظم وتقنية المعلومات وهو : Raqaba@moci.gov.kw

التقييم المؤسسي لوزارة التجارة

التقييم المؤسسي لوزارة التجارة يقيس مدى تطبيق مبادئ الحوكمة وهي (الشفافية ، العدالة ، المشاركة ، النزاهة ،المساءلة، الاستدامة) والمؤشرات الخاصة بها لكل مبدأ له 10 مؤشرات وبالتالي يتم تقييم كل مؤشر(من 1 الى 5) و5 يعني انه موجود ومطبق ومفعل اما 1 يعني انه غير موجود ، ثم بعد ذلك يتم وضع الأدلة الخاصة بكل مؤشر

وسوف يتم شرح كل مبدأ على حدا :

مؤشرات الشفافية

1. تم وضع سياسة عامة معتمده للنشر والافصاح عن المعلومات للجمهور المعني كالتالي :

- تصنيف المعلومات (سريا)
- تصنيف المعلومات (المتاحة للنشر) حسب قانون 12 لسنة 2020 الخاص بشأن حق الاطلاع.
- تصنيف المعلومات وما يجب اعتبار متاح للنشر للجمهور بكافة الوسائل المتاحة لدي الوزارة .

2. أهداف المنظمة والنظام الأساسي والهيكل التنظيمي منشوره في الموقع الكتروني.

3. أسماء المسئولين في المنظمة وكيفية التواصل معهم ، وتحتاج إلى إضافة الموقع (اللوكيشن) للإدارات الخارجية.

4. برامج وخطط المنظمة وانجازاتها متاحه وهناك نشر لبعض إنجازات الوزارة مثل الاحصائيات لكن بحاجة الى إضافة معلومات أكثر من خلال التعاون مع مكتب الوزير ومكتب الوكيل ومن ثم إدارة العلاقات العامة ثم إدارة التخطيط بعد اعتمادها من الإدارة العليا يتم ارسالها لإدارة مركز نظم المعلومات لنشرها بالموقع الكتروني الرسمي للوزارة وفي صفحات مواقع التواصل الاجتماعي الرسمية للوزارة.

5. قرارات المنظمة معلنه بشكل منتظم موجودة في صفحات مواقع التواصل الاجتماعي الرسمية للوزارة .

6. اجراءات ومتطلبات وتوقيتات الحصول على الخدمات المنظمة محدده ومعلنة.

7. التقارير الدورية حول أنشطة المنظمة والموازنة المخصصة ومصادر التمويل واجه الصرف تحتاج العمل عليها ومن ثم الإعلان عنها من خلال نشرها .

8. تقارير المراجعة و التدقيق و الأجهزة الرقابية و الأجراءات الخاصة لا تنشر لأنها تعتبر بيانات سرية ترسل وتعرض فقط لمكتب الوزير.

9. إجراءات الحصول على البيانات المتخصصة بغرض البحث العملي او الدراسة او الاطلاع العام محددة ، هذه المعلومات تحتاج الى النشر من خلال تقديم نموذج للطلب في الموقع الرسمي مع تحديد البيانات واي اداره يمكن التواصل معها لتوفير المعلومات، وإعطاء اسم مستخدم (يوزر) لإدارة التخطيط الاستراتيجي والبحوث لتلقي الطلبات.

مؤشرات المساءلة

1. مستهدفات ومؤشرات الأداء محددة لكل مستوى تنظيمي لدي إدارة التخطيط جزء من المعلومات التي تم توفيرها وذلك من خلال التعاون مع بعض الإدارات وبحاجة الى معلومات من الإدارات الأخرى ومن ثم يتم وضع الية لنشرها .
2. نظام الإدارة الأداء التنظيمي وأداء العاملين وسوف يتم تفعيله عن طريق ديوان الخدمة المدنية (سجل إنجاز الموظف).
3. لا يوجد اجتماعات منتظمة على المستويات المختلفة لقيادتها العاملين لتحديد التقدم في الأداء وحل المشكلات واتخاذ القرارات .

4. **الية للتواصل الفعال مع الأطراف المعنية المراجعين الجهات الرقابية الإعلام ، بحاجة الى تعاون مع الجهات الرقابية مع الحرص على التجاوب وسرعة الرد ووضع أشخاص ملمين بالمواضيع لديهم شخصية ملتزمة بسرعة الرد والتواصل.**

5. **لا يوجد نظام لدراسة مدى رضا المستفيدين والمستهدفين لخدمات الجهة وربطها بنظام الحوافز والمزايا، ونحن بحاجة الى عمل استطلاع راي وتعميمه ويكون ذلك بالتعاون مع إدارة التدريب وبالتنسيق مع الإدارات الخدمية كإدارة حماية المستهلك والرقابة والعقار والمعارض وشهادة المنشأ وقطاع الشركات .. الخ .**

6. **منظومة مفعلة مختصة لتلقى الشكاوي والمقترحات ودراستها واتخاذ الإجراءات بشأنها والرجوع للشاكي بالنتائج ، توجد لكنها غير واضحة وبحاجة الى تعاون بين مكتب الوكيل والوزير والإدارة القانونية بوضع الية لها ودراستها ومن ثم التزام بالشفافية بعرض النتائج ،حيث تم مخاطبة إدارة الرقابة التجارية وحماية المستهلك وتم وضع ايميل للشكاوي التي ترد من خارج دولة الكويت والإيميل هو : raqaba@moci.gov.kw بحيث يتم تقديم الشكوى على البريد الالكتروني مع إرفاق كافة التفاصيل.**

مؤشرات النزاهة

1- لا يوجد حفظ للتشريعات وترتيبها بحيث يمكن الوصول إليها بسهولة من قبل العاملين بالمنظمة، لذلك نحن بحاجة الى تنسيق العمل والتعاون مع الإدارات المختصة وهي الإدارة القانونية و والشئون الادارية وحماية المستهلك والعقار واي اداره أخرى مختص ولها علاقة بالأمر ومن ثم فرزها وعرضها ونشرها بعد اعتمادها من الإدارة العليا ويتم نشرها على الموقع الإلكتروني خلال ارسالها الى إدارة مركز نظم المعلومات .

2- يوجد قائمة خاصة بالقيم التي تتبناها المنظمة منشورة بالموقع وتم عمل موجهات الأفعال للعاملين بها . لذا تم نشرها بالموقع الكتروني وتعميها على الموظفين من خلال توزيع دليل الموظف الشامل وتم توقيع الموظفين عليها ،للتأكد من وصولها لهم وانهم قاموا بالاطلاع عليها .

3- لا يوجد استراتيجية لدى المنظمة لدعم الثقافة التنظيمية الإيجابية نحو النزاهة من خلال برامج التوعية، وبناء القدرات، ومشاركة العاملين في المؤتمرات المحلية والدولية، ونشر نماذج الممارسات الإيجابية بين العاملين. (لابد من وضعها من خلال التعاون بين نزاهة وإدارة التدريب والتطوير لأنها الوحدة المختصة بتأهيل وتوعية الكوادر)

4 - يوجد مدونة سلوك متضمنة القيم التي يجب الالتزام بها معتمدة وموقع عليها من العاملين وتم التدريب عليها لبعض الموظفين ،وتم تأهيل عدد 17 موظف لدورة " مدونة السلوك الوظيفي ".

5 - المراجعون والمتعاملون مع المنظمة على دراية بقائمة القيم الخاصة بالمنظمة ومدونات سلوك للعاملين (تم عمل استبيان لموظفين الوزارة لمعرفة مدى علمهم ودرايتهم بقيم وزارة التجارة وتم اعتماد مدونة السلوك الوظيفي من ديوان الخدمة المدنية) حيث بلغت نسبة وعي الموظفين بوجود مدونة السلوك 68%

6 - تم الاتفاق على تعيين ضابط أخلاقي لعمل آلية وقائية تساعد العاملين بالجهة للكشف عن احتمال حدوث تعارض في المصالح في أحد الأعمال المكلف بها وكيفية تجنب ذلك.

7 –لا يوجد نظام افصاح عن تعارض المصالح.

8- لا يوجد آلية الإبلاغ عن انتهاكات الأخلاقيات " تضارب المصالح- المحسوبية - إلخ"، بحاجة الى وجودها والتأكد من مبدأ السرية فيها وضمان عدم التعرض حتى يتم تطبيقها بالشكل المطلوب.(تكون ضمن مهام الضابط الأخلاقي)

9 - لا يتم نشر التحقيقات والنتائج الخاصة بدعاوى الانتهاكات يمكن نشرها إذا تطلب الامر للتأكد من انها تتم بحيادية ومهنية.

10 - لا يوجد منظومة تحفيز تشجع التميز في مجال النزاهة الوظيفية ونحن بحاجة الى العمل على اعداد منظومة لما لها من جانب إيجابي في تحسين العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

مؤشر العدالة والمساواة

1. لا يوجد قائمة بالقوانين واللوائح والقرارات الخاصة بعمل الجهة مجمعة ومتاحة للعاملين وكذلك المتعاملين مع المنظمة، لذا يجب على الإدارة القانونية العمل عليها.
2. العاملون بالجهة بحاجة الى معرفة بالتشريعات وتفسيراتها آلية تطبيقها ويتم ذلك من خلال نشرها وعقد الورش والبرامج التدريبية الخاصة بها وتكون الزامية حتى يتسنى للجميع المشاركة فيها وتحقيق الهدف المطلوب منها و هو توعية حيث بلغت نسبة وعي العاملين بالتشريعات وتفسيراتها 29.5%
3. يوجد لدي الجهة العدد الكافي من الإدارات المعنية بالتحقيقات القانونية والشكاوي والمراجعة الداخلية والتدقيق الداخلي تتمتع بالاستقلالية الازمة لأداء عملها .
4. لا يوجد لدي الجهة العدد الكافي العدد المناسب من الخبراء والمتخصصين في مجال القانون للمساعدة على حل الإشكاليات القانونية التي تواجه الجهة "التطبيق- التفسير "لذا نحن بحاجة الى الاستعانة بالكفاءات والكوادر الوطنية للمساعدة في حل الإشكاليات القانونية والعمل رصد قائمة بالأعمال المكرر ومن ثم القيام بتوعية الموظفين بالإدارة القانونية ليتم تأهيل الكوادر الموجودة بالإدارة ورفع من مستواه المهني.

5. يوجد آلية إجرائية مفعلة ومعلنة للتظلم من القرارات الإدارية.
6. لا يوجد الية لنشر نتائج التظلمات الإدارية.(سرية)
7. يجب وضع قواعد مصاغة بشكل تام للتعامل مع كل المراجعين المتعاملين مع الوزارة دون تمييز في المعاملة ونظم جزاءات مناسبة يجب العمل على تفعيل بشكل تام واضح مع تحديد جوانب القصور التي تجعلها غير مفعله بشكل تام لتأكيدها.
8. لا يوجد ضوابط وقائية ضد اية خروقات للقواعد القانونية المعمول بها خصوصا في حالة السلطة التقديرية الممنوحة للأشخاص لذا نحن بحاجة قيام الإدارة القانونية بوضع قائمة بالضوابط المطلوبة.
9. العمل على مراجعة مستمرة للقواعد القانونية في ضوء مستجدات التطبيق ومقترحات للتعديل ان تطلب الامر.

مؤشرات المشاركة

1. استراتيجية مفعلة للتواصل مع المستفيدين من خدماتها لتحديد أولويات احتياجاتهم، يوجد موقع الكتروني للوزارة ومواقع في صفحات التواصل الاجتماعي تم من خلالها ،ولكن نحن بحاجة الي تكثيف عملية التواصل مع المستفيدين على سبيل المثال من خلال :

- استطلاع رأي لمعرفة مدى رضا المستفيدين عن جودة الخدمة المقدمة ويكون عمل، قصير الكتروني قصير وبسيط بعد نهاية كل خدمة يهدف لقياس مدى رضا المستفيدين من الاجراءات ومعرفة جوانب الايجاب والقصور ان وجدت للعمل على حلها وتجاوزها، ويكون ذلك بتعاون بين الإدارات الخدمية التي تقدم خدمات للمستفيدين كخدمة حماية المستهلك والرقابة والمعارض والشركات والعقار، وشهادة المنشأ ،وغسل الأموال وغيرها .
- رضا الموظفين.

2. يوجد سياسات تحفيز تدعم المشاركة والتشاور مع المجتمع بشكل عام والمستفيدين بشكل عمل، ولكنها بحاجة الى مراجعة بحيث تكون واضحة ومحدده وتكون بتنسيق بين إدارة العلاقات العامة وفريق الحوكمة .
3. إدارة العلاقات العامة تدعم المشاركة المجتمعية في صياغة سياسات المنظمة.

3. لا يوجد استراتيجية مصاغة ومفعلة لدي المنظمة حول نشر ثقافة رضا العملاء بين العاملين لذا نحن بحاجة الى تنسيق التعاون بين فريق العلاقات العامة والإدارات الخدمية المختصة التي تقدم خدمات للمستفيدين كحماية المستهلك والرقابة والمعارض والشركات وشهادة المنشأ وغسل الأموال وغيرها.

4. لا توجد الية تنسيق مع منظمات المجتمع المدني كأحد وسائل دعم مشاركة المجتمع في صنع السياسات العامة والخاصة بالمنظمات في القطاعات المختلفة لذلك نحن بحاجة الي سياسة واضحة محدد تكون بالتنسيق مع إدارة التخطيط، نشرها بعد اعتماده من الإدارة العليا .

5. يوجد خارطة اتصال لدي المنظمة لعمل حملات توعيه وإعلانية وإعلامية لتعريف بخدمات المنظمة والية الحصول علية ، أشهر حملة هي حملة يحقلك (شارك بالرقابة)والخاصة بقطاع حماية المستهلك والرقابة التجارية من خلال الإعلانات التلفزيونية وفي الصفحات الرسمية للوزارة في مواقع التواصل الاجتماعي والبوثات في المجمعات التجارية، ولكن بحاجة الى التوسع وذلك من خلال التنسيق والتعاون بين العلاقات العامة ولجنة التخطيط والتعاون مع الإدارات الأخرى .كحماية المستهلك والرقابة والشركات والعقار والمعادن الثمينة.

6. يوجد تقارير حول رصد وتحليل التوجهات الإعلامية والرأي العام اتجاه المنظمة لذلك نحن بحاجة الي العمل على تطوير كوادر العلاقات العامة حتى يتمكنوا من إعداد التقارير بالشكل المطلوب .

7. لدي الوزارة خطة عمل لإجراء دراسات ميدانية وتفاعلية مع الجمهور المستهدف لتحديد أهم المشكلات والتحديات ذات الأولوية لابد من وضع خطة وذلك من خلال الاجتماع مع الإدارات الخدمية التي تقوم بالتعامل المباشر مع الجمهور(المستفيدين) حماية المستهلك والرقابة والشركات والعقار والمعادن الثمينة وشهادة المنشأ بالإضافة الي مراقبة المعارض ونتوقع هذا من اختصاص قسم البحوث التسويقية فيها.

8. لدى الوزارة رؤية للتعاون والمشاركة مع الجهات الأكاديمية والبحثية لتوظيف مخرجات الدراسات الخاصة بها في تطوير أداء الوزارة (مشاركة الجهات الاكاديمية والبحثية في صناعة السياسات العامة)

9. لا يوجد رؤية مفعلة او اليات حول توظيف العمل التطوعي المجتمعي لدي الوزارة لتحقيق أهدافها بحاجة الى وضع الية لتوظيف العمل التطوعي لتعزيز مبدأ المشاركة .

مؤشرات الاستدامة

1. يوجد خطة استراتيجية لدى الجهة تحدد آليات تحقيق الأهداف المخططة وفق الرؤية العامة للخطة الإنمائية لكن تحتاج الى تحديث بسب غياب القيادين (تقاعد) لاعتمادها بالإضافة عدم ارسال بعض الإدارات لخططهم لإضافتها للخطة العامة.
2. نسبة الوعي لدي العاملين بالمنظمة واقتناع برؤية المنظمة لا تتجاوز نسبة 25.8% ، حيث تم عمل استبيان لهم وهي نسبه منخفضه جدا .
3. لا يوجد دعم أو تشجيع في الوزارة للمبادرات الابتكارية التي تساعد في إحداث نقله نوعية لأداء الوزارة وتأثيرها بالمجتمع .
4. لدي الوزارة استراتيجية للتحول المعرفية الحديثة تطبيقات الحوكمة الإلكترونية (إدارة المعرفة) وتم ذلك من خلال تحويل جميع الخدمات في الوزارة الى خدمات الكترونية.
5. لا يوجد آلية شفافة لاختيار القيادات وجذب وضم الكفاءات للعمل ودعم راس المال البشري بالوزارة لذا نحن نقترح أن يتم تخصيص جزء من ميزانية التدريب(إدارة التطوير الإداري والتدريب)لتأهيل الكوادر من الصف الثاني بالإضافة أن تكون نتائج الاختبارات الوظائف الاشرافية مباشرة بعد الانتهاء منع وذلك ترسيخ مبدأ الشفافية.

تابع /مؤشرات الاستدامة

6. يوجد خطة للتسويق الاجتماعي للوزارة واهم إنجازاتها تقوم بها العلاقات العامة.
7. يوجد رؤية لدى الوزارة حول الشراكة مع القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني لتطوير جودة الخدمات المقدمة للفئات المستهدفة وذلك من خلال عقود مع القطاع الخاص لتنفيذ وتطوير الخدمات المقدمة (أعمال نظم المعلومات)
8. لا يوجد لدي الوزارة الية لتعظيم العائد من الأموال العامة المخصصة بأعلى قيمة تعود على المواطن.
9. لا يوجد خطة مصاغة ومفعلة للاكتشاف المبكر للازمات والتعامل معها ،لذا نحن بحاجة الى وجود وحده (إدارة) خاصة بإدارة المخاطر مع تأهيل فريق عمل خطة لإدارة المخاطر بالإضافة الى نشر الوعي بين الموظفين والمستفيدين حول أهمية إدارة المخاطر للمشاركة فيها والمساعدة على الاكتشاف المبكر بالتنبؤ بالمخاطر لتلافيها وحله في بدايتها والأرجح أن تكون الوحدة تبع مكتب الوكيل أو الوزير.
10. نحن بحاجة لوجود الية تحديد المخاطر المحتملة التي يمكن أن تتعرض لها الوزارة ، قد تكون من أعمال مكتب التدقيق والتفتيش حاليا أو إدارة المخاطر، ولكن في حال وجود وحده خاصة للمخاطر يمكن تنسيق العمل بينهم.(ظواهر فساد، نقص موارد، ضعف موارد بشرية ،ضعف ثقة الجمهور)

التوصيات:

❖ مبدأ الشفافية :

1- التعاون والتنسيق مع إدارة التطوير و التدريب لتحديث البيانات الهيكل الوظيفي ومهام واختصاصات كل إدارة في الموقع الإلكتروني ومن ثم التنسيق مع إدارة مركز نظم المعلومات للعمل على نشرها .

2- مخاطبة الإدارات لتزويدها بأهم القرارات للعمل على نشرها وتحديثها بشكل دوري في الموقع الكتروني و إدارة العلاقات العامة لنشرها في الصفحات الرسمية لوزارة التجارة والصناعة في مواقع التواصل الاجتماعي .

3- مخاطبة الإدارات لتزويدها بالإحصائيات للعمل على نشرها بشكل دوري بالموقع الإلكتروني و الصفحات الرسمية لوزارة التجارة والصناعة في مواقع التواصل الاجتماعي .

❖المساءلة :

تحديد وحدة إدارية معينة وهي التدريب والتطوير ويمكن التعاون مع الإدارة القانونية لاجتماع ومخاطبة كل إدارة بما يلي :

1- الاجتماع ومخاطبة كل إدارة لتحديد صلاحيتها ومسئوليتها بشكل عام وثم تحديد صلاحيتها والمسئوليات كل موظف فيها حسب مستواها الوظيفي (قيادي – اشرافي – تنفيذي) حتى يتم تطبيق مبدا المساءلة بطريقة واضحة وعادلة بالإضافة تحديد الخدمات التي توفرها لإجرائها .

2- تحديد العمل الإجرائي ومن ثم يتم عرضه على الإدارة العليا للاعتماد و ديوان الخدمة المدنية ومن ثم ذلك تعميمه على الموظفين ونشرة إلكترونيا بموقع التراسل وصل وصفحة الموقع الإلكتروني.

3- التوعية من خلال ورش عمل لضمان فهمه ووصله لأكبر شريحة ممكنة.

4- كل إدارة تقوم بعمل خطة بها تتضمن أهدافها – برامجها – أنشطتها – الإطار الزمني – المسئوليات وبعد ذلك يتم نشرها بالموقع الإلكتروني وداخل الجهة لعاملين والجمهور المستهدف

5- تفعيل المتابعة والتدقيق الداخلي (مكتب التفتيش و التدقيق) التابع لقطاع الوزير يقوم بتقارير دورية للتأكد من سير العمل

6- التعاون مع جهاز متابعة العمل الحكومي لعمل استطلاع راي خاصه برضا العاملين .

7- وضع آلية للرد على الشكاوي التي ترد من موقع تواصل (سهل) لمعرفة جوانب الضعف و القصور والعمل على حلها وتجميع الشكاوي المكررة وتحديد وحدة إدارة مسئولة عن ذلك.

نزاهة :

1- عرض التشريعات في الموقع الإلكتروني.

2- التنسيق مع ديوان الخدمة المدنية لعمل مدونة سلوك خاص للجهة واعتمادها ومن ثم نشرها وتعميمها على الموظفين في واصل وعمل ورش للتوعية بها وعرضها في مواقع التواصل الاجتماعي والموقع الإلكتروني .

3- وضع آلية لاستقبال الشكاوي الخاصة بنزاهة كتعارض المصالح والمحسوبية وغيرها.

❖المشاركة :

1- في مبدأ الشفافية تم مخاطبة الإدارات لتحديد الخدمات والجمهور المستهدف أي معرفته وهنا نقوم بتحليل خلفيته الثقافية و التعليمية و العمرية واحتياجهم من خدمات .

2- إعداد استراتيجية للتواصل مع المستفيدين من خدماتها لتحديد أولويات احتياجهم مثل عمل استطلاع راي (استبيان) ويكون الكتروني ليسهل تحليل بياناته وعرض النتائج أو من خلال استقبال اقتراحاتهم واراهم الكترونيا في الموقع الإلكتروني أو مواقع التواصل الاجتماعي

3- تقوم إدارة العلاقات العامة بتحليل ورصد الأخبار والراي العام اتجاه المنظمة .

4- وضع خطة اتصال في المنظمة لتعريف بخدماتها وتعريف الجمهور المستهدف بها وبطريقة الحصول عليها وذلك من خلال حملات التوعية و الإعلاني.

❖العدالة :

1- تقوم الإدارة القانونية بوضع قائمة تضم جميع القوانين والتشريعات الخاصة بالوزارة وذلك بعد مخاطبة جميع الإدارة لتزويدها بها .

2- نشر القوانين على الموظفين لمعرفتها ومعرفة طريقة تطبيقها .

3- الإدارة المعنية بالتحقيقات تمتع باستقلالية.

4- وضع آلية للتظلم من القرارات الإدارية ويتم الإعلان عنها .

5- وضع الية مفعلة للشكاوي ومدة محددة للرد.

6- استطلاع رأي المراجعين و العاملين حول التشريعات لمعرفة ان كانت بحاجه الى تعديل ومن ثم يتم رفعها للإدارة .

7- عقد دورات تدريبية وورش للموظفين لمعرفة المرجعيات القانونية الخاصة بعملهم .

8- إعداد تقرير بنهاية العام عن مدى تطبيق وسيادة القانون بالجهة .

❖الاستدامة :

1- وضع خطة إستراتيجية للجهة متوافقة مع رؤية الكويت 2035

2- وضع آلية لاختيار القيادات التي تتمتع بالشفافية والعدالة .

3- ان تقوم كل إدارة لديها مراجعين بعمل استطلاع رايي لمعرفة مدى رضا المراجعين بالخدمات المقدمة .

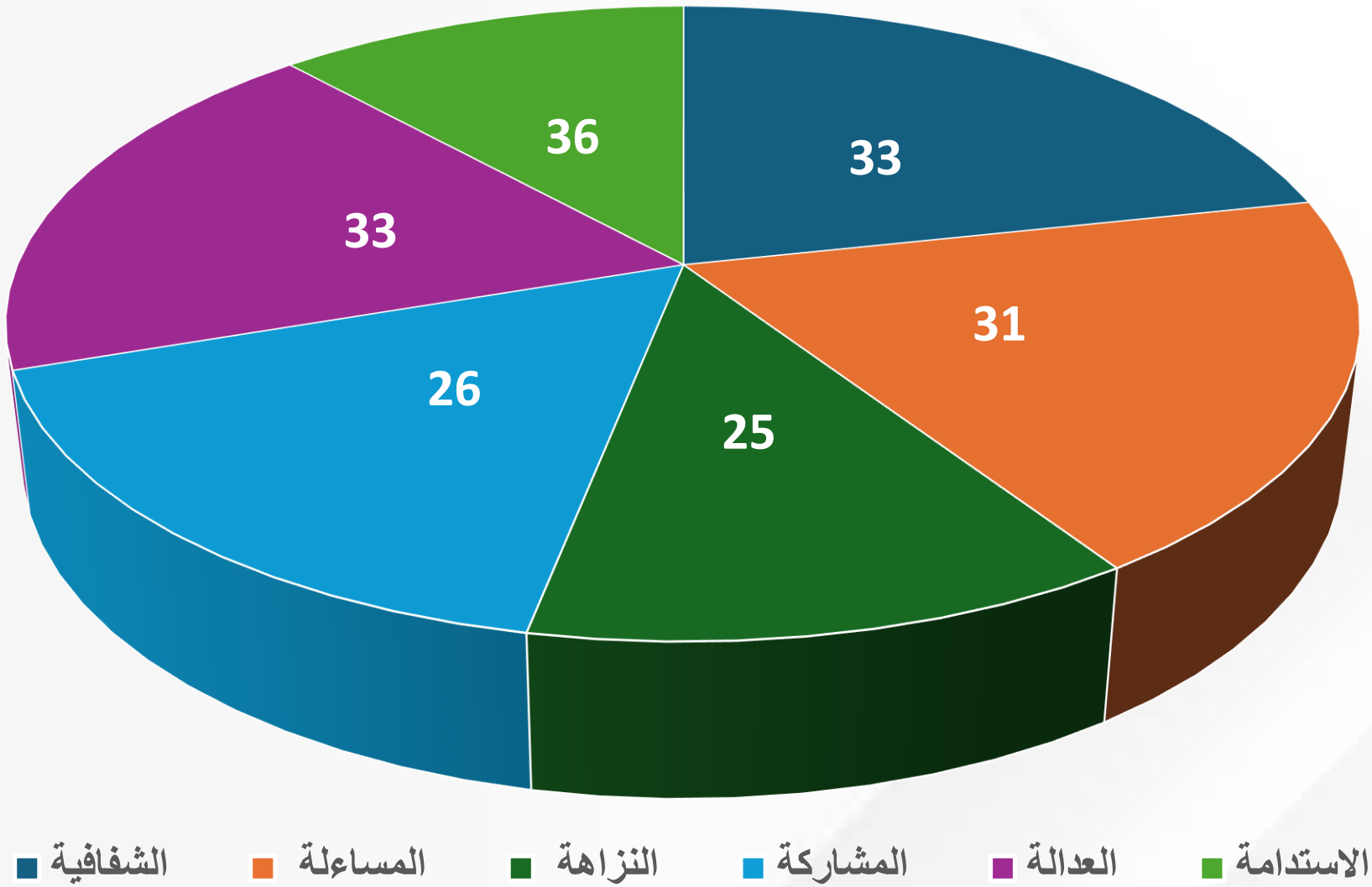
4- قيام إدارة التخطيط الاستراتيجي بالبحوث عمل دراسات لتقييم العمل و مدى تحقق النتائج المطلوبة بالجهة.

5- إعداد فريق لإدارة المخاطر يكون ذو كفاءة عالية من مختلف التخصصات (قانون – إعلام – محاسبة ...إلخ) لدراسة الوضع في الوزارة ومعرفة المخاطر وتحليلها قبل وقعها .

تقييم حالة الحوكمة بالوزارة خلال عام 2025م

مبادئ الحوكمة	درجة التقييم	التقييم لعام 2024	التقييم لعام 2025
الشفافية	50	40	33
المساءلة	50	40	31
النزاهة	50	10	25
المشاركة (حرية الرأي)	50	20	26
العدالة	50	20	33
الإستدامة	50	30	36
المجموع	300	160	184
النسبة	%100	%53	%61

الرسم البياني



الخاتمة

الحوكمة المؤسسية تضمن استدامة المؤسسة ونجاحها من خلال توفير إطار للشافية والمسائلة ،مما يساعد في تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة.