2023

وزارة التربية والتعليم
Ministry of Education

دليل حوكمة وزارة التربية والتعليم

دليل حوكمة

وزارة التربية والتعليم

ملخص تنفيذي 2

تعريف الحوكمة 2

مبادئ الحوكمة 3

أهمية تطبيق أسس ومبادئ الحوكمة 4

مقومات الحوكمة 4

أهداف الحوكمة 5

آليات تطبيق الحوكمة وفقا دليل حَوْكَمة المؤسسات الحكومية: 5

مخرجات الحوكمة 19

الخاتمة 19

مرفق: الجهات المعنية بتنفيذ المهام حسب الآليات 20

ملخص تنفيذي:

يعد مفهوم الحوكمة من أهم المفاهيم الحديثة والذي بدأ مؤخراً في الانتشار عالمياً حيث تسعى المؤسسات الحكومية والخاصة لتطبيقه لما له من أهداف كثيرة لعل من أبرزها تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد وتطبيق مبدأ المساءلة.

هذا وتعتبر مملكة البحرين من الدول السباقة نحو تطبيق الأسس والمبادئ الإدارية الحديثة، وبناءً عليه جاء اهتمام سمو رئيس مجلس الوزراء الموقر صاحب السمو الملكي الأمير خليفة بن سلمان آل خليفة حفظه الله ورعاه بنشر وتعزيز مفاهيم الحوكمة لدورها الرائد في زيادة فاعلية الأداء الحكومي والحفاظ على المال العام، من خلال قرار مجلس الوزراء الصادر في سبتمبر 2011م والمعني بـ"ألزام الهيئات والشركات الحكومية بتطبيق أنظمة وإجراءات الحوكمة"، تبع ذلك إصدار دليل "حوكمة المؤسسات الحكومية" في مايو 2013، والذي يعد مرجعاً لتطبيق مبادئ وأسس الحوكمة لجميع المؤسسات الحكومية.

ولا شك أن القطاع الخاص قد خطى خطوات متقدمة في تطبيق مبادئ وأسس الحوكمة في مجالات عدة من أبرزها القطاع المصرفي. ويعمل القطاع الحكومي حالياً بذات المنهجية والقواعد والأخلاقيات التي تهدف إلى تعزيز ثقة المجتمع في الحكومة، وبذلك يتطلب الأمر من الجميع التفاعل والتعاون مع توجهات الحكومة الرشيدة بشأن تعزيز ثقافة الحوكمة وتطبيقها في مؤسساتها.

وحيث أن مفهوم الحوكمة لا يزال حديثاً بعض الشيء لدى شريحة من المجتمع، جاء هذا الدليل (دليل حوكمة وزارة التربية والتعليم) ليعزز من نشر ثقافة الحوكمة في وزارة التربية والتعليم من منطلق الارتقاء بالأداء الحكومي وبناء ثقافة مؤسسية متميزة ومعايير أداء ذات جودة.

وسنعرض في هذا الدليل المختصر تعريفاً للحوكمة، وأهميتها، ومقوماتها، وأهدافها، وآليات تطبيقها وفقاً لما ورد في دليل حوكمة المؤسسات الحكومية (مايو2013)، سائلين الله أن ينتفع بهذه الجهود المباركة لتطوير العمل التربوي وتحسين جودته.

تعريف الحوكمة:

لا يوجد إجماع في الأدبيات على تعريف موحد لمصطلح الحوكمة، فتعرف مؤسسة التمويل الدولية[1] (IFC) الحوكمة بأنها: «النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها». كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية[2] (OECD) بأنها: «مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس

[1] (Bargh, Governing Universities.Changing the Culture, 1996)
[2] أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم، سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبوظبي للحوكمة- غرفة أبوظبي، ص5

الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح». ويعرفها مركز أبوظبي للحوكمة[3] بأنها: "تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في الشركة (أعضاء مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المساهمين... الخ) بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد ومنح حق مساءلة إدارة الشركة لحماية المساهمين والتأكد من أن الشركة تعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها طويلة الأمد.

وبناءً على ما ذكر أعلاه فإن وزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين تعرف مفهوم الحوكمة على إنه:

مجموعة القوانين والنظم والإجراءات والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف وزارة التربية والتعليم، وهي الممارسات التي تضمن الاستخدام الأمثل للصلاحيات الإدارية، وتطبيق أفضل الممارسات والمنهجيات التي يتم العمل بها، مع الحفاظ على حقوق ورضا المتعاملين وأصحاب المصلحة.

مبادئ حوكمة وزارة التربية والتعليم وفقاً لما ورد في دليل حوكمة المؤسسات الحكومية (مايو 2013):

أهمية تطبيق أسس ومبادئ الحوكمة:

ولتطبيق أسس ومبادئ الحوكمة أثر كبير يعود على وزارة التربية والتعليم وعلى المؤسسات الحكومية بشكل عام، أبرزها:

- زيادة فاعلية الأداء الحكومي.
- الحفاظ على المال العام.
- تعزيز تنافسية مملكة البحرين كدولة مؤسسات.
- إيجاد آليات للتخطيط السليم، وإدارة التغيير.
- تحقيق الانضباط المؤسسي في إدارة الوزارة أو المؤسسة الحُكومية.
- الإدارة المثلى للموارد المالية والبشرية والمعرفية.
- ضمان حقوق المتعاملين.
- الثقة المتبادلة بين المؤسسات الحُكومية والمجتمع.
- المحافظة على سلامة الاقتصاد الوطني بما يُحسن مناخ الاستثمار، ويرفع معدلات النمو.
- المساهمة في تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة.
- تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في المساءلة.

مقومات الحوكمة وفقاً لما ورد في دليل حوكمة المؤسسات الحكومية:

يمكن تحقيق مفهوم الحوكمة من خلال توافر مجموعة من المقومات، التي تمثل الدعائم الأساسية التي يجب توافرها حتى يمكن الحكم بتطبيق الحوكمة، وهي كالتالي:

- تمكين القوى البشرية المحلية من متخصصين وإداريين وفنيين بالتدريب والتوعية وتنمية المهارات المطلوبة.
- تبني أساليب جديدة في الإدارة وتطوير البناء المؤسسي.
- انتهاج الشفافية وتطبيق مبدأ المساءلة.
- توفير بنية أساسية وتنمية ثروات وتطوير إمكانيات المؤسسات القائمة.
- توفير الآليات المناسبة للعمل ودعم ما هو قائم من آليات لضمان المشاركة الفعالة من قبل الموظفين.

أهداف الحوكمة وفقاً لما ورد في دليل حوكمة المؤسسات الحكومية:

تهدف الحوكمة إلى تعزيز عملية الانسجام والعدالة الاجتماعية بتوفير الحد الأدنى من المتطلبات والحاجات الضرورية للإنسان، والتي توفر له مستوى من المعيشة الكريمة تتيح المجال للإبداع والتميز، وإلى توفير مستوى من الشرعية في المجتمع، وتحقيق مستوى من الكفاءة والتعاون.

أما على صعيد وزارة التربية والتعليم، فإن تطبيق أسس ومبادئ الحوكمة يهدف إلى تعزيز عدد من المفاهيم كالشفافية، والمساءلة، والمسؤولية، والمساواة.

آليات تطبيق الحوكمة وفقاً لدليل حَوْكَمة المؤسسات الحكومية:

1. تحديد النظم والتشريعات والمهام والمسئوليات والصلاحيات:

تم تحديد مهام كل إدارة بوزارة التربية والتعليم بصورة واضحة، حيث تقوم هذه الإدارات بوضع برامجها ومبادراتها ومشاريعها وخططها التشغيلية حسب برنامج عمل الحكومة ورؤية مملكة البحرين الاقتصادية 2030.

وفقاً للهيكل التنظيمي المعتمد لوزارة التربية والتعليم تم تقسيم العمل والمسؤوليات والصلاحيات فيما بين الإدارات، لضمان كفاءة التنفيذ عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد المختلفة. علماً بأن الهيكل التنظيمي قابل للتطوير والتعديل عندما تقتضي الحاجة.

الرقم	المهمة	الجهة المسؤولة
1.1	توضيح ارتباط عمل وزارة التربية والتعليم بصورة مباشرة بعمل جهات حكومية أخرى	وكيل الوزارة للسياسات والاستراتيجيات والأداء
1.2	تحديد المهام الرئيسية المناطة بوزارة التربية والتعليم بالتفصيل	إدارة التخطيط الاستراتيجي قسم التنظيم والتطوير الإداري
1.3	توضيح ارتباط المهام الرئيسية المسندة إلى وزارة التربية والتعليم وصلاحياتها برؤية مملكة البحرين الاقتصادية 2030	إدارة التخطيط الاستراتيجي بالتعاون مع قسم التنظيم والتطوير الإداري
1.4	توضيح الخطة الوطنية الشاملة لدور وزارة التربية والتعليم للفترة القادمة	إدارة التخطيط الاستراتيجي
1.5	توضيح كيفية التزام وزارة التربية والتعليم بتطبيق النظم والتشريعات الخاصة بها	إدارة تقييم المخاطر والشئون القانونية
1.6	مراجعة النظم والتشريعات المرتبطة بأعمال وزارة التربية والتعليم	إدارة تقييم المخاطر والشئون القانونية
1.7	وضع الهيكل التنظيمي للوزارة تبعا للمتطلبات والمشاريع والمهام المسندة إلى وزارة التربية والتعليم	قسم التنظيم والتطوير الإداري
1.8	اعتماد وتوثيق الصلاحيات المالية في وزارة التربية والتعليم	إدارة الموارد المالية
1.9	توزيع المهام والصلاحيات الإدارية فيما بين المسئولين بصورة عادلة بحيث لا يكون هناك تضارب في المهام والصلاحيات	قسم التنظيم والتطوير الإداري إدارة الموارد البشرية
1.10	مراجعة الصلاحيات الإدارية بصورة دورية مع تحديد تاريخ آخر مراجعة للصلاحيات	إدارة الموارد البشرية
1.11	مراجعة الصلاحيات الإدارية في حال التوظيف الجديد للمسئول بوزارة التربية والتعليم او إنهاء خدمة او تقاعد مسئول	إدارة الموارد البشرية

2. الأهداف الاستراتيجية والخطط التشغيلية وفقاً لما ورد في دليل حوكمة المؤسسات الحكومية:

في ضوء رؤية مملكة البحرين الاقتصادية 2030 وتوجهات الحكومة الرشيدة حسب برنامج عملها تقوم المؤسسات الحُكومية بتحديد الأهداف الاستراتيجية، ووضع الخطط التفصيلية للمؤسسة التي تخدم الأهداف الاستراتيجية العامة، وترتيب الأهداف الاستراتيجية ومن ثم المشاريع والمبادرات، بحيث تكون المشاريع التي تخدم أهم الأهداف الاستراتيجية في الصدارة، وتتبعها المشاريع الأقل أهمية، بالإضافة إلى وضع السياسات العامة بناءً على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الحُكومية والتي تكون مبنية على أساس رؤية واضحة، ووضع المبادرات والمشاريع والبرامج التي تخدم الاهداف الاستراتيجية حسب الأولويات. كما تقوم المؤسسات الحكومية بتحديد ميزانية المشاريع واعتمادها من الجهات المعنية ومن ثم توزيع الميزانية حسب الأولويات المطلوبة من الحُكوّمة والمشاريع ذات الأهمية وحسب المراحل التنفيذية، ووضع الخطط التنفيذية والتشغيلية السنوية للمشاريع والمبادرات والبرامج.

الرقم	المهمة	الجهة المسؤولة
2.1 تحديد الأهداف الاستراتيجية		
2.1.1	تحديد الأهداف الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم	وكيل الوزارة للسياسات والاستراتيجيات والأداء
2.1.2	ربط الأهداف الاستراتيجية برؤية مملكة البحرين الاقتصادية 2030	إدارة التخطيط الاستراتيجي
2.1.3	وضع الخطط التفصيلية لوزارة التربية والتعليم بما يخدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية	إدارات وزارة التربية والتعليم
2.1.4	إدراج كافة الأهداف الاستراتيجية بمنظومة برنامج عمل الحكومة، مع ذكر تاريخ تحديث البيانات	إدارة التخطيط الاستراتيجي
2.1.5	مراجعة الأهداف الاستراتيجية بصورة سنوية والتأكد من تحديث البيانات الخاصة بها وتوثيقها، مع تحديد تاريخ آخر مراجعة للأهداف	إدارة التخطيط الاستراتيجي

الرقم	المهمة	الجهة المسؤولة
2.2 ترتيب الاولويات		
2.2.1	تحديد الاولويات للأهداف الاستراتيجية حسب الرؤية الاقتصادية لمملكة البحرين 2030 وحسب متطلبات برنامج عمل الحكومة	وكيل الوزارة للسياسات والاستراتيجيات والأداء
2.2.2	تحديد أولويات المبادرات والمشاريع حسب الأهمية لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية	إدارة التخطيط الاستراتيجي
2.2.3	تحديد أولويات المبادرات والمشاريع حسب الأهمية لتنفيذ برنامج عمل الحكومة	إدارة التخطيط الاستراتيجي
2.2.4	مراعاة الجداول الزمنية للمشاريع وأولويات التنفيذ	إدارة التخطيط الاستراتيجي بالتنسيق مع إدارات وزارة التربية والتعليم المنفذة
2.2.5	متابعة سير جميع المبادرات والمشاريع وفقاً للمدة الزمنية المحددة لها	إدارة التخطيط الاستراتيجي بالتنسيق مع إدارات وزارة التربية والتعليم المنفذة
2.2.6	توضيح الإجراءات المتخذة بشأن المشاريع المتأخرة ذات الأولويات الاستراتيجية	إدارة التخطيط الاستراتيجي
2.3 تحديد السياسات		
2.3.1	وضع سياسات عامة واضحة بناءً على الأهداف الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم.	وكيل الوزارة للسياسات والاستراتيجيات والأداء
2.3.2	وضع منهجية لتطبيق السياسات على مستوى الإدارة العليا لوزارة التربية والتعليم	وكيل الوزارة للسياسات والاستراتيجيات والأداء
2.3.3	وضع منهجية لتطبيق السياسات على مستوى الإدارات والأقسام	إدارة التخطيط الاستراتيجي بالتنسيق مع إدارات وزارة التربية والتعليم
2.3.4	توفير سياسات واضحة للإدارات المسئولة والموظفين	إدارة التخطيط الاستراتيجي بالتنسيق مع إدارات وزارة التربية والتعليم
2.4 تحديد البرامج والمبادرات والمشاريع		
2.4.1	وضع المشاريع بناء على الأهداف الاستراتيجية	إدارة التخطيط الاستراتيجي بالتنسيق مع إدارات وزارة التربية والتعليم
2.4.2	ربط جميع المشاريع المحققة للأهداف الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم بمنظومة المتابعة في برنامج عمل الحكومة	إدارة التخطيط الاستراتيجي
2.4.3	وضع البرامج والمشاريع والمبادرات بناء على متطلبات ومهام برنامج عمل الحكومة	إدارات وزارة التربية والتعليم
2.4.4	وضع الخطط التفصيلية لجميع البرامج والمبادرات والمشاريع حسب مراحل التنفيذ	إدارات وزارة التربية والتعليم المنفذة

الرقم	المهمة	الجهة المسؤولة
2.5 إدارة الموارد العامة		
2.5.1	تحديد ميزانية للمشاريع التي تنفذ برنامج عمل الحكومة والأهداف الاستراتيجية واعتمادها من الجهات المعنية	إدارة التخطيط الاستراتيجي بالتعاون مع إدارات وزارة التربية والتعليم الطالبة إدارة الموارد المالية
2.5.2	توزيع ميزانية البرامج والمبادرات والمشاريع حسب الأولويات المطلوبة من الحكومة والمشاريع ذات الأهمية	إدارة التخطيط والمشاريع التربوية بالتنسيق مع إدارة الموارد المالية
2.5.3	تحديد المشاريع المهمة التي تنفذ برنامج عمل الحكومة وليس لها ميزانية مرصودة من جهات معينة	إدارة التخطيط الاستراتيجي
2.5.4	تحديد المشاريع المهمة والمرصود لها ميزانية ومتوقفة بسبب تأخر أو توقف التدفق المالي المطلوب لتمويل هذه المشاريع	إدارة الموارد المالية بالتنسيق مع إدارة التخطيط الاستراتيجي
2.5.5	تحديد الموارد المالية الواردة لوزارة التربية والتعليم	إدارة الموارد المالية
2.5.6	تحديد الخطة التنفيذية والتشغيلية لكافة البرامج والمبادرات والمشاريع التي تنفذها وزارة التربية والتعليم	إدارات وزارة التربية والتعليم المنفذة
2.5.7	مراجعة ميزانية إدارة الموارد البشرية والنظم التطويرية والتدريبية وربطها بالأهداف الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم	إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع إدارة التخطيط الاستراتيجي
2.5.8	بناء القدرات والكفاءات البشرية في وزارة التربية والتعليم واستخدام أنظمة لتقييمها.	إدارة الموارد البشرية المركز الإقليمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال
2.6 القيم والأخلاق والسلوكيات		
2.6.1	تحديد القيم والأخلاق وطريقة العمل والسلوكيات وتعميمها على الموظفين والتأكيد على الالتزام بها بحيث تراعي المصلحة العامة وحقوق المتعاملين والمستفيدين وأصحاب المصلحة	إدارة الموارد البشرية

3. طرق التواصل وفقاً لما ورد في دليل حوكمة المؤسسات الحكومية:

بناءً على الهيكل التنظيمي وتوزيع الصلاحيات فيما بين التنفيذيين ومعرفة الموظفين بمهامهم، يتم تحديد طريقة التواصل المؤسسي، الذي يُمكن التنفيذيين من متابعة تنفيذ المبادرات والمشاريع والبرامج والقرارات الصادرة من الإدارة المسئولة.

الرقم	المهمة	الجهة المسؤولة
3.1	وضع آلية تمكن وزارة التربية والتعليم من التواصل وربط أنظمتها مع الجهات المعنية الأخرى (مع تحديد الآلية)	إدارة الاتصال
3.2	تحديد اتفاقيات التعاون بين الجهات الحكومية	إدارة الاتصال
3.3	وعي كافة الموظفين بالمهام المناطة بهم وكذلك حدود مسئولياتهم	إدارة الموارد البشرية
3.4	وجود نموذج للتواصل فيما بين الموظفين والمسئولين والإدارة العليا	إدارات وزارة التربية والتعليم
3.5	مدى مساعدة نموذج التواصل المطبق على توفير المعلومات في الوقت المناسب لمتخذي القرار مع ذكر الأسباب التي تعرقل التواصل في العمل وسبل تطويرها	إدارات وزارة التربية والتعليم
3.6	إتاحة وزارة التربية والتعليم فرصة للمواطنين ومتلقي الخدمات والموظفين للتعريف بوجهات نظر أو تقديم طلبهم عن طريق توفير خط ساخن أو أرقام مراجعة أو ما شابه ذلك	إدارة الاتصال مركز خدمات المراجعين
3.7	مدى انجاز طلبات وشكاوى المواطنين خلال فترة زمنية محددة مع تقييم سرعة الإنجاز	إدارة الاتصال إدارة تقييم المخاطر والشئون القانونية
3.8	توفير صندوق مقترحات أو شكاوى على المستوى المؤسسي والخارجي وتحديد كيفية التعامل مع المقترحات والشكاوى وتحديد خطة العمل التي تعتمدها وزارة التربية والتعليم للتعامل معها	إدارة الاتصال
3.9	وعي كافة الموظفين بالإدارات بالصلاحيات المناطة بهم مع تحملهم المسئوليات بالكامل.	إدارات وزارة التربية والتعليم

4. إدارة المخاطر وفقاً لما ورد في دليل حوكمة المؤسسات الحكومية:

من مهام الإدارة المسئولة الإشراف والرقابة على الحد من المخاطر، وهي احد أهم الجوانب التي تعزز الحَوْكَمة في المؤسسات الحُكومية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والتي يمكن بيان الحالات التي تؤثر سلباً في نوعية الأداء المؤسسي والعمل على تقليل آثار المخاطر السلبية الناتجة عنها، مما يساعد على اتخاذ القرار السليم لتوجيه المؤسسة في الاتجاه الصحيح، ويمكن تلخيص هذه المهام من خلال تحديد المخاطر، ثم تحليلها، ووضع خطط للتحكم في المخاطر وإدارتها، حتى تتمكن المؤسسة الحُكومية من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

الرقم	المهمة	الجهة المسؤولة
4.1	استحداث إدارة المخاطر في وزارة التربية والتعليم	من هو المسؤول لاستحداث الإدارات إدارة تقييم المخاطر والشئون القانونية إدارة التخطيط الاستراتيجي
4.2	تحديد ومراجعة الاستراتيجيات ورسم سياسات إدارة المخاطر وهيكلها التنظيمي وآلية العمل	إدارة تقييم المخاطر والشئون القانونية إدارة التخطيط الاستراتيجي
4.3	توفير نموذج تقييم المخاطر مما يمكن وزارة التربية والتعليم بأن تعي المخاطر التي تواجهها	إدارة تقييم المخاطر والشئون القانونية إدارة التخطيط الاستراتيجي
4.4	يحدد نموذج تقييم المخاطر بصورة واضحة المخاطر ونوعيتها وأهميتها واحتمالات حدوثها وتكرارها ومدى تأثيرها على تنفيذ العمل المؤسسي	إدارة تقييم المخاطر والشئون القانونية إدارة التخطيط الاستراتيجي
4.5	وضع الاولويات بعد فرزها حسب التكلفة واحتمالات تكرار حدوثها	إدارة تقييم المخاطر والشئون القانونية إدارة التخطيط الاستراتيجي
4.6	وضع خطة تنفيذية وإدارية لمواجهة وتفادي المخاطر التي تواجه وزارة التربية والتعليم في المراحل القادمة	إدارة تقييم المخاطر والشئون القانونية إدارة التخطيط الاستراتيجي
4.7	تحديد الخطط البديلة وخطط الطوارئ التشغيلية لضمان الاستدامة مع تحديد نماذج الخطط	إدارة تقييم المخاطر والشئون القانونية إدارة التخطيط الاستراتيجي
4.8	رفع تقارير دورية للجهات المعنية بالمخاطر تحدد طبيعة النتائج المترتبة عليها وبيان آثارها المتوقعة والتغيرات والتطورات التي تطرأ عليها	إدارة تقييم المخاطر والشئون القانونية إدارة التخطيط الاستراتيجي

5. الإفصاح والشفافية وفقاً لما ورد في دليل حوكمة المؤسسات الحكومية:

على المؤسسات الحُكومية تعديل سياساتها بما يتيح للتنفيذيين والمعنيين بالمؤسسة الحصول على المعلومات والتقارير بسهولة ويسر، وذلك التزاماً بتحقيق الشفافية والإفصاح المؤسسي، حيث تفصح التقارير الدورية عن المتغيرات التي طرأت بالمؤسسة على النحو التالي: مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الحكومية، المعاملات مع الاطراف ذوي العلاقة وأصحاب المصلحة، عناصر المخاطرة الرئيسية المتوقعة، ومدى التزام المؤسسة بالموارد المخصصة طبقاً للقوانين والنظم والإجراءات، السياسات العامة المتبعة.

الرقم	المهمة	الجهة المسؤولة
5.1	توفير إحصائيات وتقارير واضحة عن نشاط وزارة التربية والتعليم للمتعاملين وذوي العلاقة (تحديد المتعاملين وذوي العلاقة)	إدارات وزارة التربية والتعليم كل في مجاله وبحسب الصلاحيات المعطاة
5.2	توفر وزارة التربية والتعليم قنوات متعددة سهلة الوصول اليها لنشر الاحصائيات والتقارير الأساسية لنشاطاتها (مع تحديد تلك القنوات)	إدارة الاتصال لجنة البحرين الوطنية للتربية والعلوم والثقافة
5.3	توفير المعلومات ذات العلاقة لنشاط وطبيعة عمل وزارة التربية والتعليم للمعنيين داخل الوزارة وخارجها حسب سياسة العمل بوزارة التربية والتعليم	جميع إدارات وزارة التربية والتعليم
5.4	رفع تقارير دورية للجهات المسئولة بنتائج ومحصلات أعمال وزارة التربية والتعليم متضمنة: مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم	إدارة التخطيط الاستراتيجي
5.5	رفع تقارير دورية للجهات المسئولة بنتائج ومحصلات أعمال وزارة التربية والتعليم متضمنة المعاملات مع الأطراف ذوي العلاقة وأصحاب المصلحة	إدارات وزارة التربية والتعليم كل في مجاله وبحسب الصلاحيات المعطاة
5.6	رفع تقارير دورية للجهات المسئولة بنتائج ومحصلات أعمال وزارة التربية والتعليم متضمنة عناصر المخاطر الرئيسية المتوقعة	إدارة تقييم المخاطر والشئون القانونية

الرقم	المهمة	الجهة المسؤولة
5.7	رفع تقارير دورية للجهات المسئولة بنتائج ومحصلات أعمال وزارة التربية والتعليم متضمنة مدى التزام الوازرة بالموارد المخصصة طبقاً للقوانين والنظم والإجراءات	الوكالة المساعدة للخدمات المساندة
5.8	رفع تقارير دورية للجهات المسئولة بنتائج ومحصلات أعمال وزارة التربية والتعليم متضمنة السياسات العامة المتبعة	إدارة التخطيط الاستراتيجي – الوكالة المساعدة للاستراتيجيات والأداء
5.9	رفع تقارير دورية للجهات المسئولة بنتائج ومحصلات أعمال وزارة التربية والتعليم متضمنة مراجعة للقرارات ومطابقتها للقوانين والنظم والإجراءات	إدارة تقييم المخاطر والشئون القانونية – الوكالة المساعدة للخدمات المساندة
5.10	رفع تقارير دورية للجهات المسئولة بنتائج ومحصلات أعمال وزارة التربية والتعليم متضمنة الإفصاح عن الجوانب التي تحتاج لمراجعة التشريعات الجديدة وتطوير أنظمة الحوكمة	إدارة تقييم المخاطر والشئون القانونية – الوكالة المساعدة للخدمات المساندة
5.11	رفع تقارير دورية للجهات المسئولة بنتائج ومحصلات أعمال وزارة التربية والتعليم متضمنة آليات متابعة تعزيز الشفافية	إدارة تقييم المخاطر والشئون القانونية – الوكالة المساعدة للخدمات المساندة
5.12	رفع تقارير دورية للجهات المسئولة بنتائج ومحصلات أعمال وزارة التربية والتعليم متضمنة الإفصاح عن المخاطر ونوع وطبيعة المخاطر المتوقعة والإجراءات المتخذة بشأنها	إدارة تقييم المخاطر والشئون القانونية إدارة التخطيط الاستراتيجي
5.13	رفع تقارير دورية للجهات المسئولة بنتائج ومحصلات أعمال وزارة التربية والتعليم متضمنة اعتماد البيانات المعلن عنها وإرفاق آلية إفصاح البيانات	مكتب سعادة الوزير إدارة التقييم والأداء

6. قيـــاس الأداء المؤسســـي وفقـــاً لمـــا ورد فـــي دليـــل حوكمـــة المؤسســـات الحكومية:

حيث تقوم المؤسسة الحُكومية بتعزيز ثقافة تقييم الأداء للعمليات والمشاريع بتحديد ومراجعة وتقييم المؤشرات بغرض التعرف على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها المناطة بها بحسب برنامج عمل الحكومة ورؤية مملكة البحرين الاقتصادية 2030. ويمكن للمؤسسات القيام بالتالي لتقييم أدائها المؤسسي: وضع مؤشرات الأداء للمؤسسة ومؤشرات على مستوى المشاريع لقياس أدائها، رصد وقياس جودة الأداء للعمليات الرئيسية بالمؤسسة والعمل على تقويم الانحرافات عن الأهداف الاستراتيجية المؤسسية -إن وجدت -، تقييم الموارد المستخدمة وضمان الاستغلال الأمثل لها، ووضع فرص التحسين حسب الأولويات لتقليل فجوة الأداء فيما بين المؤشرات الفعلية والمستهدفة وتطوير الأنظمة الداخلية من خلال المقارنات المرجعية والتاريخية للمؤسسة.

الرقم	المهمة	الجهة المسؤولة
6.1	توفر وزارة التربية والتعليم احصاءات وتقارير واضحة عن نشـــاطاتها للمتعاملين وذوي العلاقة (مع تحديد المتعاملين وذوي العلاقة)	إدارة التخطيط الاستراتيجي بالتعاون مع جميع إدارات وزارة التربية والتعليم
6.2	تحـديـد مؤشـــرات قيـاس الأداء على مســـتوى وزارة التربيـة والتعليم والاعلان عنهـا (تحـديـد المؤشـــرات وطريقة الاعلان)	إدارة التخطيط الاستراتيجي إدارات وزارة التربية والتعليم
6.3	تحديد مؤشـــرات قياس الأداء على المســـتوى الوطني والاعلان عنها (تحديد المؤشرات وطريقة الإعلان)	إدارة التخطيط الاستراتيجي إدارات وزارة التربية والتعليم
6.4	تحديد مؤشرات أداء قياس المشاريع وقياسها بصورة دورية	إدارة التخطيط الاستراتيجي إدارات وزارة التربية والتعليم
6.5	تقييم الموارد المالية والإدارية المســتخدمة بصـــورة دورية لضمان الاستخدام الأمثل لها	إدارة الموارد المالية إدارة الموارد البشرية إدارة تقييم المخاطر والشئون القانونية
6.6	وضع قيمة مستهدفة لكل مؤشر قياس	إدارة التخطيط الاستراتيجي إدارات وزارة التربية والتعليم
6.7	تقييم نتـائج القيـاس والانحرافـات بصـــورة دوريـة والتعرف على أسباب تحقيق نجاح القيمة المستهدفة أو التحديات المرصودة	إدارة التخطيط الاستراتيجي
6.8	تبني وزارة التربيـة والتعليم مؤشـــرات قيـاس عـالميـة (تحديد المؤشرات العالمية وأدوات القياس)	إدارة التقييم والأداء إدارة التخطيط الاستراتيجي
6.9	مقارنة المؤشـرات المطبقة بأفضـل الممارسـات العالمية مع الأخذ بـالاعتبار المقـارنـات المرجعيـة لوزارة التربيـة والتعليم	إدارة التقييم والأداء إدارة التخطيط الاستراتيجي

الرقم	المهمة	الجهة المسؤولة
6.10	رصد فرص التحسين لسد الفجوة فيما بين المؤشرات المحققة والمؤشرات المستهدفة	إدارة التقييم والأداء إدارة التخطيط الاستراتيجي
6.11	تعديل السياسات او الخدمات المقدمة بوزارة التربية والتعليم بناءً على تحليل مخرجات مؤشرات القياس (مع ذكر أمثلة)	مكتب سعادة الوزير وكيل الوزارة للسياسات والاستراتيجيات والأداء
6.12	قياس رضا المتعاملين بصورة دورية (مع إرفاق نموذج القياس)	مركز خدمات المراجعين

7. الرقابة الداخلية وفقاً لما ورد في دليل حوكمة المؤسسات الحكومية:

إن الرقابة الداخلية للمؤسسة الحكومية تضمن نوعية الخدمات المقدمة وترفع من الأداء المؤسسي بصورة عامة، كما أن عملية الإشراف والتدقيق والمتابعة تعتبر من ضمن مسئوليات الرقابة على حَوْكَمة المؤسسات عن طريق ضبط الجودة وعمليات المدققين الداخليين بتلك المؤسسات.

وتهدف الجهات الرقابية والتدقيق على مراقبة نطاق العمل والتأكد من نوعية الخدمات المقدمة حسب القوانين والإجراءات المعمول بها، حيث يتم المراقبة والإشراف والتدقيق على: مدى الالتزام بالتشريعات والقوانين، مدى الالتزام بالأنظمة والإجراءات والآليات المستخدمة، توزيع المهام والصلاحيات والمسئوليات. توزيع الميزانية وصرفها حسب الأهداف الاستراتيجية والمشاريع والمبادرات المؤسسية، مراكز التكلفة، نوعية الخدمات المقدمة ورضا المتعاملين، ما يتحقق من أداء بالمقارنة مع الأداء المستهدف ومؤشرات الأداء، نوعية الشراكات الحُكومية مع القطاع الأهلي والقطاع الخاص، التقارير السنوية للمتحقق من الإنجازات ومتابعة التقارير الداخلية والخارجية السابقة، الإفصاح والذمة المالية، وإدارة المخاطر.

الرقم	المهمة	الجهة المسؤولة
7.1	يتم مراجعة الأداء والرقابة على العمليات والأنشطة التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم من خلال عمل المدققين الداخليين أو إدارة الجودة أو لجنة مراجعة ومتابعة جودة الخدمات المقدمة	إدارة تقييم المخاطر والشئون القانونية
7.2	رفع تقرير دوري للإدارة العليا عن الأنشطة والعمليات التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم مع وضع توصيات لضمان ضبط الجودة وتحسين الخدمات المقدمة	إدارة التقييم والأداء
7.3	التقارير المرفوعة للإدارة العليا تتضمن مدى الالتزام بالتشريعات والقوانين	إدارة تقييم المخاطر والشئون القانونية
7.4	التقارير المرفوعة للإدارة العليا تتضمن مدى الالتزام بالأنظمة والإجراءات والآليات المستخدمة	إدارة تقييم المخاطر والشئون القانونية
7.5	التقارير المرفوعة للإدارة العليا تتضمن توزيع المهام والصلاحيات والمسئوليات	إدارة الموارد البشرية
7.6	التقارير المرفوعة للإدارة العليا تتضمن توزيع الميزانية وصرفها حسب الأهداف الاستراتيجية ومشاريع ومبادرات وزارة التربية والتعليم	إدارة التخطيط الاستراتيجي
7.7	التقارير المرفوعة للإدارة العليا تتضمن مراكز التكلفة وقياس تكلفة الخدمات المقدمة	جميع القطاعات المعنية بتقديم الخدمات بالتنسيق مع إدارة الموارد المالية
7.8	رفع تقارير دورية للإدارة العليا تتضمن نوعية وجودة الخدمات المقدمة ورضا المتعاملين	جميع الإدارات مركز خدمات المرجعين
7.9	رفع تقارير دورية للإدارة العليا تتضمن ما يتحقق من أداء مقارنة بالأداء المستهدف والمؤشرات الموضوعة	إدارة التخطيط الاستراتيجي
7.10	رفع تقارير دورية للإدارة العليا تتضمن نوعية الشراكات مع القطاع الأهلي والقطاع الخاص	إدارات وزارة التربية والتعليم كل في مجاله وبحسب الصلاحيات المعطاة
7.11	رفع تقارير دورية للإدارة العليا تتضمن الإنجازات المتحققة ومتابعة ما يرد في التقارير الداخلية والخارجية السابقة	إدارة تقييم المخاطر والشئون القانونية
7.12	رفع تقارير دورية للإدارة العليا تتضمن الإفصاح والذمة المالية	إدارة الموارد المالية – الوكالة المساعدة للخدمات المساندة
7.13	رفع تقارير دورية للإدارة العليا تتضمن إدارة المخاطر وما تم بشأنها	إدارة تقييم المخاطر والشئون القانونية

8. الرقابة الخارجية وفقاً لما ورد في دليل حوكمة المؤسسات الحكومية:

تقوم المؤسسة الحكومية بالعمل على تسهيل أعمال التدقيق الخارجي والتعاون مع الجهات المعنية بتوفير كافة المستندات والبيانات الخاضعة للتدقيق وبالتالي تطبيق الملاحظات والتوصيات التي تنتج عنها .
كما يجب أن تقوم المؤسسة بوضع النقاط التالية في الاعتبار لما لها من أهمية في حَوْكَمة المؤسسات الحُكومية:

- توثيق القرارات والتغييرات في السياسات الإجرائية والإدارية والمحاسبية.
- الالتزام بالقوانين والقرارات الصادرة من الحُكومة والجهات التشريعية والتأكد من تطبيقها.
- دراسة ومراجعة نتائج وتوصيات التقارير الصادرة من الجهات الخارجية والعمل على تطبيقها.
- تنفيذ وتوثيق التعديلات الإجرائية والتطبيقات بالمؤسسة الحُكومية الناتجة عن أعمال التدقيق السابقة.
- توثيق أعمال التدقيق الداخلي وتطبيق توصيات تقارير التدقيق المرفوعة إلى الإدارة المسئولة واللجنة العليا للتدقيق الداخلي.
- توثيق الذمم المالية والإفصاح في المؤسسة الحُكومية.

الرقم	المهمة	الجهة المسؤولة
8.1	التعاون مع أجهزة الرقابة الخارجية مثل شركات التدقيق الخارجي وديوان الرقابة المالية (تحديد الأجهزة)	إدارة تقييم المخاطر والشئون القانونية
8.2	توفير جميع البيانات والمعلومات التي تطلبها الأجهزة الرقابية الخارجية مثل شركات التدقيق وديوان الرقابة المالية وغيرها من الجهات الحكومية وغير الحكومية المعنية بمتابعة ومراجعة أداء وزارة التربية والتعليم	إدارات وزارة التربية والتعليم كل في مجاله وبحسب الصلاحيات المعطاة
8.3	تتأكد وزارة التربية والتعليم من جاهزيتها للرقابة الخارجية ولأهمية متابعة تطبيقات الحوكمة من خلال توثيق القرارات والتغييرات في السياسات الإجرائية والإدارية والمحاسبية بوزارة التربية والتعليم	إدارة تقييم المخاطر والشئون القانونية
8.4	مراجعة وتوثيق نتائج وتوصيات التقارير الصادرة من الجهات الخارجية والعمل على تطبيقها بوزارة التربية والتعليم	إدارة تقييم المخاطر والشئون القانونية
8.5	تنفيذ وتوثيق التعديلات الإجرائية والتطبيقات بوزارة التربية والتعليم الناتجة عن أعمال التدقيق	إدارة تقييم المخاطر والشئون القانونية

الرقم	المهمة	الجهة المسؤولة
8.6	توثيق أعمال التدقيق الداخلي وتطبيق توصيات تقارير التدقيق المرفوعة الى الإدارة المسئولة واللجنة العليا للتدقيق الداخلي والردود الخاصة بذلك وما تم بشأنها للمتابعة	إدارة تقييم المخاطر والشئون القانونية
8.7	وجود آلية عمل للتدقيق الداخلي (وتوضيح الآلية)	إدارة تقييم المخاطر والشئون القانونية
8.8	متابعة توصيات تقارير التدقيق الخارجي والتأكد من تنفيذها بوزارة التربية والتعليم ورفع تقارير خاصة بأسباب عدم إمكانية التطبيق والصعوبات التي قد تواجهها	جميع إدارات وزارة التربية والتعليم -إدارة تقييم المخاطر والشئون القانونية

9. اللجان الإدارية:

تنشأ اللجان الإدارية لمساعدة المسئولين في إدارة العمليات التشغيلية أو الاستشارية لتقديم المشورة والتوجيه، حتى تتمكن المؤسسة من تقديم خدماتها بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، ويتم تحديد الحاجة إلى هذه اللجان حسب حجم وتعقيد عمليات المؤسسة الحُكومية والخدمات المقدمة، حيث يمكن أن تكون تلك اللجان ذات مهام متعددة.

الرقم	المهمة	الجهة المسؤولة
9.1	توفير سجل واضح لجميع اللجان التي تم انشاؤها بوزارة التربية والتعليم (مع ارفاق أسماء اللجان)	إدارة الاتصال
9.2	اصدار قرار إداري لكل لجنة يتضمن أهداف اللجنة، أعضاء اللجنة (الأسماء والمناصب التي يشغلونها، رئيس اللجنة ونائب الرئيس ومقررها، فترة صلاحية اللجنة والاجتماعات الدورية، صلاحيات ونطاق العمل باللجان، المخرجات المتوقعة من اللجنة	إدارة الاتصال
9.3	وضع أجندة واضحة لأعمال ومحاضر اجتماعاتها والنتائج التي توصلت لها من إنجازات ومن ثم إخطار الجهات المعنية بالنتائج	إدارة الاتصال
9.4	تقييم أداء اللجنة وتقييم أداء أعضائها بصورة دورية مع مراعاة حيادية الأعضاء	إدارة الاتصال

مخرجات الحوكمة:

إن تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم يؤكد مساهمتها في رفع الأداء في القطاع الحكومي، ومن أهم المخرجات المتوقعة:

1. الالتزام بالقوانين.
2. الهيكل التنظيمي الإداري.
3. السياسات وضبط الأنظمة الرئيسية والإجراءات.
4. تحسين الأداء الحكومي.
5. إدارة العمليات.
6. حماية حقوق أصحاب المصلحة ورضا المتعاملين.
7. التقارير الدورية.
8. الرقابة والتدقيق.
9. مراجعة المخاطر.

الخاتمة:

إن الهدف الرئيسي من إعداد هذا الدليل الاسترشادي هو تعزيز تنافسية وزارة التربية والتعليم من خلال الدمج بين متطلبات النجاح المؤسسي وأخلاقيات العمل لتحقيق النتائج والمحصلات المستهدفة، ولن يتحقق هذا إلا عن طريق الممارسات والتخطيط السليم، وذلك لضمان الاستدامة وقدرة المؤسسة على التصرف واتخاذ القرارات السليمة، وإدارة مواردها المالية والبشرية، وقدرتها على إدارة التغيير، والسعي نحو التكامل الحقيقي فيما بين الأجهزة الحكومية بناءً على توفر روح المسؤولية والشفافية ووضوح الصلاحيات، وهو ما يتطلب من صانع القرار زيادة الأثر لهذا الإصدار من خلال المشاركة في تطبيق متطلباته.