



## المنظمة العربية للتربية والثقافة و العلوم (الألكسو)

# لجنة تطوير منظومة حوكمة أداء المنظمة

مبادرة دولة الكويت



في الفترة من (6 يناير 2026) م إلى (28 إبريل 2026) م



النسخة الأولى (مسودة)







## فهرس المحتويات

4	..... الملخص التنفيذي
9	..... المقدمة العامة
11	..... التعريف بمبادرة الدولة
12	..... قرار إنشاء اللجنة
14	..... المرجعيات القانونية والتنظيمية
18	..... تشكيل اللجنة
22	..... نطاق عمل اللجنة ومهامها
24	..... منهجية ومبادئ عمل اللجنة
26	..... الإطار التنفيذي لعمل اللجنة
29	..... الإطار الزمني لعمل اللجنة
30	..... مجريات جلسات عمل اللجنة
34	..... مخرجات جلسات عمل اللجنة
35	..... التوصيات الختامية للجنة
45	..... خطة آلية تنفيذ حوكمة أداء المنظمة



”

انبثقت مبادرة لجنة تطوير منظومة حوكمة أداء المنظمة في إطار السعي إلى تطوير منظومة العمل المؤسسي وتعزيز فاعلية الأداء بما يواكب التحديات والمتغيرات المتسارعة في مجالات التربية والثقافة والعلوم في العالم العربي. وقد جاءت هذه المبادرة تويجًا للجهود التي بذلتها لجنة تطوير منظومة حوكمة أداء المنظمة، التي سُكِّلت بمبادرة من دولة الكويت، بهدف وضع إطار مؤسسي يعزز مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة، ويرتقي بكفاءة وفعالية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.



وفي هذا السياق، اضطلعت اللجنة خلال فترة عملها بمهمة دراسة الوضع الراهن لمنظومة الأداء في المنظمة، وتحليل التحديات والفجوات القائمة، والعمل على صياغة إطار متكامل لحوكمة أداء المنظمة يضمن وضوح الأدوار والمسؤوليات، ويعزز التكامل بين التخطيط والتنفيذ والتقييم.



وقد شمل عمل اللجنة عقد عشرة جلسات عمل مكثفة شارك فيها ممثلو الدول الأعضاء إلى جانب الإدارة العامة للمنظمة، حيث جرى تبادل الآراء والمقترحات ومرئيات الدول بصورة موسعة، الأمر الذي أسهم في وضع تصور متكامل لتطوير منظومة الحوكمة، والخروج بمخرجات عملية تدعم تطوير الأداء المؤسسي.



ونشير إلى الدور المحوري الذي قامت به دولة الكويت بصفتها صاحبة المبادرة، من خلال ما بذله فريقها المختص من جهود مقدّرة في دراسة الوثائق والمرجعيات والمرئيات ذات الصلة وتحليلها، وصياغة المخرجات في إطار توافقي تشاركي عكس قدرًا عاليًا من المهنية والحرص على استيعاب مختلف الآراء والملاحظات. كما يُسجل أن هذه الجهود الاستشارية قُدمت دون أن تتحمل المنظمة أي أعباء مالية، بما يعكس روح المسؤولية والدعم المؤسسي. وقد أسهمت كذلك مرئيات وملاحظات الدول الأعضاء والإدارة العامة في إثراء هذه الدراسة وتعزيز مخرجاتها، الأمر الذي أفضى إلى إنجاز العمل بصورة احترافية تعكس تكامل الجهود وحسن التنسيق بين الأطراف المعنية.



وأُسفرت هذه الجهود عن إعداد دليل حوكمة أداء المنظمة، وتحديد الإطار العام للحوكمة، إلى جانب مجموعة من التوصيات الختامية التي تهدف إلى تفعيل هذه المنظومة وتعزيز تطبيقها على نحو يضمن الارتقاء بالأداء المؤسسي وتحقيق الاستفادة والفعالية في تنفيذ برامج المنظمة وأنشطتها.





وبذلك تمثل المبادرة خطوة استراتيجية نحو ترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة، وتوفير خارطة طريق عملية تساهم في تعزيز كفاءة العمل المؤسسي، وتمكين المنظمة من أداء دورها الحيوي في خدمة قضايا التربية والثقافة والعلوم في العالم العربي.

## هدف اللجنة

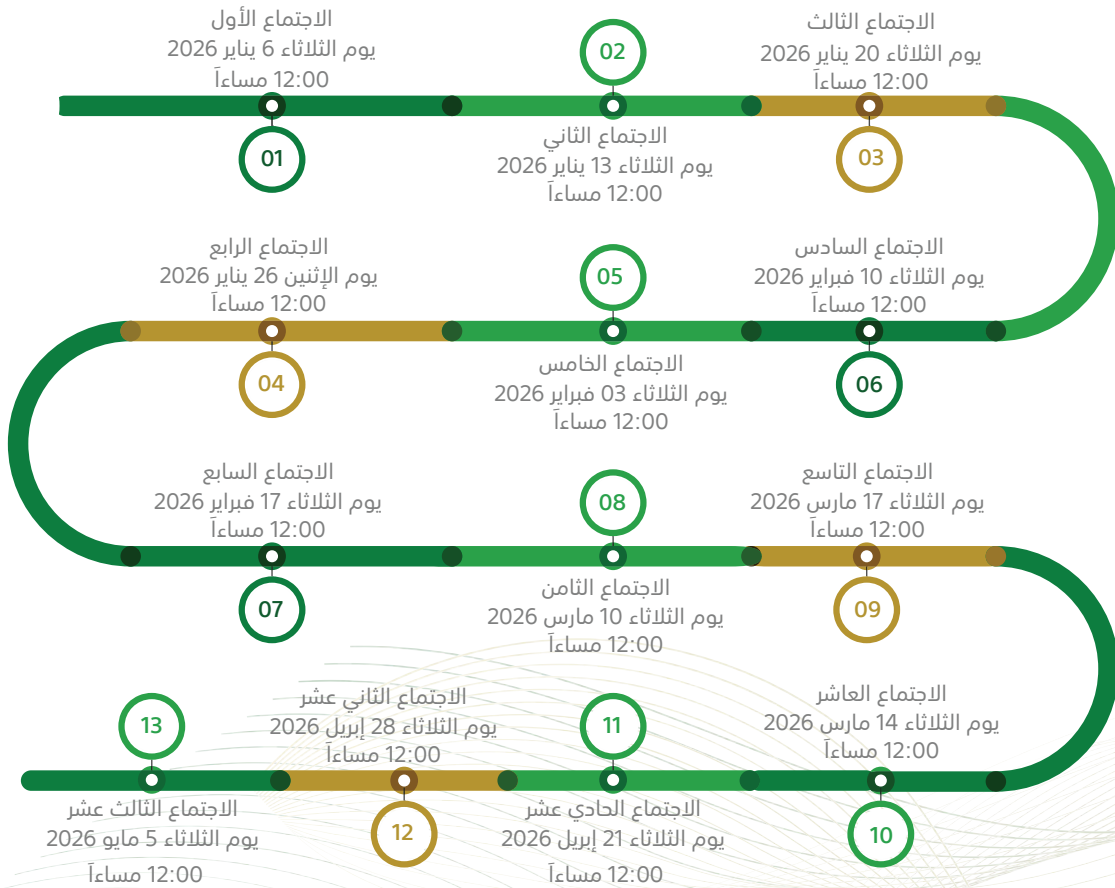
تفعيل حوكمة أداء المنظمة عبر مأسسة مبادئ الحوكمة المؤسسية، وضمان التطبيق العملي للسياسات واللوائح، مع تعزيز الرقابة والمساءلة لرفع كفاءة العمليات وضمان الامتثال المستدام..

## فترة العمل

أربع شهور- من 6 يناير 2026م حتى 5 مايو 2026م .

## عدد الاجتماعات

عقدت اللجنة ثلاثة عشرة اجتماعًا لجلسات العمل على مدار الفترة من 6 يناير 2026م وحتى 5 مايو 2026م وفق الجدول الزمني التالي :





## أبرز المخرجات

### 1. دراسة الوضع الراهن لأداء عمل المنظمة :

وثيقة تشخيصية دقيقة حددت نقاط القوة والضعف في المنظومة الحالية، ورصدت الفجوات بين النصوص القانونية والممارسات الفعلية.

### 2. إصدار «الإطار العام لحوكمة أداء المنظمة»:

الوثيقة المرجعية العليا التي تحدد المفاهيم و المبادئ والأسس المنهجية لحوكمة أداء المنظمة.

### 3. إصدار «دليل حوكمة أداء المنظمة»:

الوثيقة المرجعية الشاملة لكافة معايير وإجراءات الحوكمة متضمن النماذج المعمول بها في تطبيق الحوكمة .

### 4. تصميم النماذج الإلكترونية :

تحويل جميع النماذج الإدارية والمالية إلكترونياً.

### 5. إعداد الخطة التنفيذية لتطبيق الحوكمة:

تطوير خطة مرحلية واضحة لتطبيق منظومة الحوكمة، تتضمن الجدول الزمني، والمسؤوليات، ومؤشرات قياس النجاح.

### 6. تطوير مصفوفة الصلاحيات والمسؤوليات:

إعداد مصفوفة مؤسسية توضح توزيع الأدوار بين أجهزة المنظمة، وتحدد صلاحيات الاعتماد والتنفيذ والإشراف والمتابعة، بما يعزز وضوح المسؤوليات ويمنع التداخل.

### 7. تصميم منظومة مؤشرات الأداء المؤسسي:

إعداد إطار متكامل لمؤشرات الأداء ، وربطها بأهداف المنظمة لدعم اتخاذ القرار وقياس الأداء.

## أهم التوصيات

1. اعتماد مخرجات عمل اللجنة من قبل المجلس التنفيذي والإدارة العامة وتطبيقها عملياً.

• استمرارية عمل اللجنة (لجنة دائمة) لضمان متابعة تطبيق معايير الحوكمة والعمل على تطوير منظومة حوكمة أداء المنظمة.



2. يرفع «دليل حوكمة أداء المنظمة»، «الإطار العام لحوكمة أداء المنظمة» -النماذج الإلكترونية- إلى المجلس الاقتصادي والاجتماعي ليكون مرجعاً استرشادياً للمنظمات العربية الأخرى، مما يعزز من مكانة المنظمة كنموذج يحتذى به في العمل المؤسسي العربي.
3. التحول الرقمي لجميع نماذج المنظمة المعمول بها في نظام الحوكمة المالي والإداري.
4. بناء القدرات المؤسسية: تنفيذ برامج تدريبية متخصصة تستهدف القيادات والكوادر التنفيذية ، لتعزيز فهم مفاهيم حوكمة الأداء وآليات تطبيقها.
5. تفعيل إدارة المخاطر المؤسسية: اعتماد سجل مخاطر مؤسسي وتطبيق منهجية متكاملة لإدارة المخاطر، وربطها بعمليات التخطيط واتخاذ القرار.

### القيمة المضافة لمخرجات اللّجنة

1. التطبيقية والواقعية: تقديم منظومة حوكمة متكاملة وقابلة للتطبيق العملي تتجاوز الأطر النظرية وتلبي الاحتياجات الفعلية للمنظمة .
2. النهج التشاركي الفعال: اعتماد آلية عمل جمعت بين الإدارة العامة وممثلي الدول الأعضاء، مما أضاف طابعاً توافقياً على المخرجات وضمن شمولية الرؤية.
3. تسريع التحول الرقمي: أتمتة النماذج الإدارية والمالية، مما يسهم في تسريع وتيرة العمل، وتقليل الإجراءات الروتينية، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي .
4. الريادة كنموذج استرشادي: إنتاج وثائق مرجعية رائدة (مثل الإطار العام ودليل الحوكمة) تشكل نموذجاً متطوراً يمكن تعميمه والاستفادة منه في سائر المنظمات العربية المتخصصة .

### التغيير أو الأثر المميز الذي قدمته اللّجنة

1. تحديث بنية العمل المؤسسي: الانتقال بالمنظمة من أساليب الإدارة التقليدية إلى منظومة حوكمة حديثة تركز على مبادئ الشفافية، والمساءلة، والمشاركة.
2. سد الفجوات التنظيمية: معالجة التباين بين النصوص القانونية والممارسات الفعلية، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات بين مختلف أجهزة المنظمة (المجلس التنفيذي، والأمانة العامة، واللجان).
3. إرساء آليات المتابعة والتقييم: تأسيس بيئة عمل مستدامة تدعم اتخاذ القرار الرشيد من خلال إدماج مؤشرات دقيقة لقياس الأداء المؤسسي .
4. رفع جودة المخرجات: تحسين جودة التقارير المرفوعة للجهات العليا وضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بفاعلية وكفاءة عاليتين .



### بسم الله الرحمن الرحيم

”



الحمد لله الذي جعل العلم نوراً وهدى، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه، وعلى من سار على هديه إلى يوم الدين... أما بعد،

تُقاس عظمة المنظمات بقدرتها على التجدد والتطور، وبنزاهة حوكمتها، وأثرها في حياة الشعوب التي تخدمها. لا بميزانياتها أو عمر مؤسساتها، من هذا المنطلق انطلقت لجنة تطوير منظومة حوكمة أداء المنظمة في عملها.

إن مبادرة دولة الكويت، بقيادةها الحكيمة، تتويجاً لمسيرة راسخة في العمل العربي المشترك، وتأكيداً على دورها في دعم مسارات الإصلاح والتطوير المؤسسي.

وقد استقبلت الكويت هذا التكليف بمسؤولية واعية، وأدّت دورها بعزيمة وحكمة ورؤية واضحة، ولم يكن هذا التكليف مهمة إجرائية عابرة، بل استحقاق حقيقي؛ فالحوكمة الفعّالة أساس أي منظمة تسعى للاضطلاع برسالتها على الوجه الأكمل، والألكسو، بما تحمله من رسالة سامية في التربية والثقافة والعلوم تستحق منظومة حوكمة تُرسّخ الشفافية، وتضبط المسؤوليات، وتحكم المراقبة، وتربط التخطيط بالتنفيذ والتنفيذ بالقياس والقياس بالتنسين المستمر.

اتخذت اللجنة من التشاركية الحقيقية والتكامل منهجاً لعملها، فاستشارت الرؤي المختلفة واستمعت للآراء الواعية. كانت أعمالها تعبيراً عن روح العمل العربي المشترك، وإيماناً عميقاً بأن الحوكمة الناجحة تتشكل عبر حوار مؤسسي مسؤول يشارك فيه الدول الأعضاء والإدارة العامة، موجهاً نحو المصلحة العليا للمنظمة ومستقبل رسالتها.

ومنحت هذه الصيغة التشاركية مخرجات اللجنة قوة وموثوقية وقابلية فعلية للتطبيق. ولم تكن التوصيات انعكاساً لرأي واحد، بل خلاصة مسار متكامل من الآراء والتحليل والمراجعة، استند إلى فهم واقعي لطبيعة عمل المنظمة وتحدياتها، وتقدير موضوعي لما تحتاجه من أدوات مؤسسية..

أثمرت أعمال اللجنة عن مخرجات استراتيجية: الإطار العام للحوكمة، ودليل حوكمة أداء المنظمة، وخطة آلية التنفيذ للأعوام 2026-2028، وتوصيات محددة بأولويات واضحة وإطار زمني قابل للقياس. بذلك رسمنا مساراً تنفيذياً واضحاً يتجاوز التشخيص إلى الفعل المنظم والمستدام.

وإذ أضع بين أيديكم هذا التقرير الختامي، أؤكد أن ما تحقق لم يكن ليبلغ هذه الصورة لولا التزام أعضاء اللجنة وإجسامهم بالمسؤولية، ولولا تعاون الإدارة العامة والأمانة العامة، وإرادة الدول الأعضاء الصادقة في تطوير المنظمة.

فلكل من أسهم برأي أو فكرة أو مراجعة، خالص شكري وتقديري.

ونؤكد التزام دولة الكويت بعمل عربي مشترك يرتقي بمؤسسات قوية وحكومة راشدة، لتحويل الإنجاز إلى قيمة مستدامة ذات أثر عميق.

وأسأل الله أن يجعل هذا الجهد لبنة صالحة في مسيرة تطوير الألكسو، وأن ينفع به الأمة العربية في مجالات التربية والثقافة والعلوم.

والله ولي التوفيق

أ.م. محمد غالب الخالدي  
رئيس اللجنة



## المقدمة العامة

1

### السياق للمبادرة

الريادة في تطبيق الحوكمة للوصول إلى منظومة مؤسسية قائمة على الشفافية والمساءلة، تحقق أعلى معايير الجودة والأثر المستدام.

الرؤية

تفعيل إطار متكامل لحوكمة أداء المنظمة عبر تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة، وتعزيز ثقافة المساءلة والمشاركة، ودعم اتخاذ القرارات المبنية على بيانات الأداء لضمان كفاءة العمليات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

الرسالة

إعداد واعتماد إطار متكامل لحوكمة أداء المنظمة ودليل إجرائي داعم، بما يساهم في تنظيم العمل الداخلي، وتعزيز فاعلية أداء اللجان، ورفع مستوى الجاهزية والجودة للتقارير المقدّمة إلى المجلس التنفيذي.

الهدف العام

### مبادئ حوكمة أداء المنظمة





### النزاهة



الالتزام بالقيم الأخلاقية والمهنية ومنع أي ممارسات فساد أو تضارب مصالح.

### المساءلة



وضوح الإجراءات وإتاحة المعلومات بدقة في الوقت المناسب بما يعزز الثقة ويدعم اتخاذ القرار.

### الشفافية



وضوح الإجراءات وإتاحة المعلومات بدقة في الوقت المناسب بما يعزز الثقة ويدعم اتخاذ القرار.

### الاستدامة



تحقيق التوازن بين الأداء الحالي واحتياجات المستقبل لضمان استمرارية الأثر

### العدالة



ضمان تكافؤ الفرص والأنشطة والمميزات المنصفة لجميع الأطراف دون تمييز

### المشاركة



إشراك الدول الأعضاء في صنع القرار بما يعزز جودة مخرجات المنظمة.

## قرار المجلس التنفيذي بإنشاء اللجنة

1. خطاب معالي م. سيد جلال سيد عبد المحسن الطببائي ، وزير التربية في دولة الكويت ، المؤرخ في 20/11/2025 تحت رقم:(ت.و.ز 1603240)، يتضمن مقترحاً بإضافة بند على مشروع جدول أعمال الدورة العادية (124) خلال الفترة (3-4ديسمبر 2025م) للمجلس التنفيذي بعنوان «مبادرة دولة الكويت لحوكمة أداء المنظمة»، مرفق بمذكرة شارحة.
2. صدور قرار رقم:(م.ت/د.ع.124 / ق 20)،المتضمن الموافقة على مقترح دولة الكويت «مقترح دولة الكويت حوكمة أداء المنظمة».
3. ترفع اللجنة تقريرها قبل دور انعقاد المؤتمر العام في مايو 2026.(المجلس التنفيذي) (125).

## 2 التعريف بمبادرة الدولة

### التعريف بالمبادرة

تتمثل مبادرة دولة الكويت في تطوير منظومة متكاملة لحوكمة أداء المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تهدف إلى تعزيز فعالية الأداء المؤسسي، وتحقيق أعلى درجات الشفافية والمساءلة في إدارة أعمال المنظمة.

### المبررات الموضوعية للمبادرة

جاءت المبادرة استجابة لعدد من الاعتبارات الموضوعية، من أبرزها:

1. الحاجة إلى تعزيز الحوكمة المؤسسية في إدارة أعمال المنظمة.
2. تطوير آليات المتابعة والتقييم للأداء المؤسسي.
3. تعزيز مشاركة الدول الأعضاء في صنع القرار.
4. رفع مستوى جودة التقارير المؤسسية المقدمة إلى المجلس التنفيذي.
5. دعم التحول الرقمي في الإجراءات والنماذج الإدارية والمالية.

### أهداف المبادرة

تهدف المبادرة إلى:





### 3 قرار إنشاء اللجنة

## صورة ضوئية من قرار المؤتمر العام

قرار رقم 124 / 2025

المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم  
Arab League for Education, Science and Culture  
ARAB LEAGUE - ALLESC - AECSC

المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم  
Arab League for Education, Science and Culture  
ARAB LEAGUE - ALLESC - AECSC

قرار  
بشأن  
مقترح دولة الكويت حوكمة أداء المنظمة  
(مقترح دولة الكويت)

إن المجلس التنفيذي  
إذ يشير إلى:  
- المادة (11) في فقرتها (2 - و) من النظام الداخلي للمجلس التنفيذي للمنظمة.  
- خطاب معالي م. سيد جلال سيد عبد المحسن الطبطبائي، وزير التربية في دولة الكويت، المؤرخ في 2025/11/20، تحت رقم: (ت. و.ز. 1603240)، مرفق بمذكرة شارحة للمقترح.

وبعد اطلاعه على:  
- الوثيقة رقم: (م.ت / د.ع 124 / 20)، ومرفقاتها (1)

وبناء على:  
- ما دار من مناقشات.

بقرّر:  
• يشن المجلس التنفيذي مبادرة دولة الكويت بإنشاء لجنة لتطوير منظومة حوكمة أداء المنظمة برئاستها وعضوية كل من:

- ✓ المملكة الأردنية الهاشمية.
- ✓ دولة الإمارات العربية المتحدة.
- ✓ مملكة البحرين.
- ✓ الجمهورية التونسية.
- ✓ المملكة العربية السعودية.
- ✓ جمهورية العراق.
- ✓ سلطنة عمان.
- ✓ دولة فلسطين.

الإمام أبو عبد الله

المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم  
Arab League for Education, Science and Culture  
ARAB LEAGUE - ALLESC - AECSC

المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم  
Arab League for Education, Science and Culture  
ARAB LEAGUE - ALLESC - AECSC

- ✓ دولة قطر.
- ✓ الجمهورية اللبنانية.
- ✓ دولة ليبيا.
- ✓ جمهورية مصر العربية.
- ✓ المملكة المغربية.
- ✓ الجمهورية الإسلامية الموريتانية.
- ✓ الجمهورية اليمنية.

الإمام أبو عبد الله



## وثيقة المقترح الأصلي المقدم من الدولة

75/30 / EA 0085676 / 13 / 15000

MINISTRY OF EDUCATION  
OFFICE OF THE MINISTER

وزارة التربية والتعليم  
مكتب الوزير

التاريخ: ٢٠٢٥ / ١١ / ١٣  
الموافق: الخميس  
الرقم: 1603245 / ١٦٥٣٢٤٥

DATE: \_\_\_\_\_  
REF: \_\_\_\_\_

سعادة الدكتور / مراد محمودي  
أمين عام المجلس التنفيذي والمؤتمر العام  
بالمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم  
عزيتي ومعه،،

**الموضوع / مبادرة دولة الكويت لحوكمة أداء المنظمة**

يعتبر لنا أن نتقدم بفخامس التحية والشكر على التعاون المستمر وتتمنى لكم دوام التوفيق. بالإشارة إلى الموضوع أعلاه، وإلى نص المادة رقم (12) من النظام الداخلي للمجلس التنفيذي وما جاء في الفقرة (3) والتي تنص على التالي: "لكل دولة عضو وللإدارة العام، مكملاً للجان والهيئات المتخصصة أن تطلب إضافة مسائل إلى مشروع جدول أعمال المجلس، وذلك قبل التاريخ المحدد لبدء الدورة بثلاثة أسابيع على الأقل".

وعليه، يرجى التفضل وإدراج بند مقترح دولة الكويت ضمن جدول أعمال الدورة رقم (124) بعنوان مبادرة دولة الكويت لحوكمة أداء المنظمة حيث تأتي أهمية تلك المبادرة على اعتبار أن تطبيق مبادئ الحوكمة يمكن أن يسري على أي منظمة (حكومية أو غير حكومية)، وعلى أي مستوى (دولي أو إقليمي أو محلي)، وفي أي مجال (ثقافي، تربوي، علمي، تكنولوجياي خدماتي...).

وانطلاقاً من الجهاز التشريعي في المنظمة من المؤتمر العام والمجلس التنفيذي، تبرز أهم وظائفه في اتخاذ القرارات على أساس معلومات كاملة ومسؤولية وعناية مع مراعاة تحقيق مصالح المنظمة والدول، بالإضافة إلى ضمان التوافق مع القوانين السارية، والقيام بمهام منها مراجعة إستراتيجيات وسياسات وخطة عمل المنظمة وكذلك الموازنات السنوية ووضع الأهداف ومتابعة التنفيذ.

ونرفق طي كتابنا نص المبادرة المقترح

**ونفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...**

وزير التربية والتعليم  
م. سيد جلال سيد عبد المحسن العنبراني

ص.ب. 7 صاف - الرمز البريدي 13001 الكويت - كاخون، ٢٥٢٣٨١٤٤ / ٢٥٢٣٨١٣٠  
P.O.Box: 7 Safat - Code No.13001 Kuwait - Tel.: 25238130 / 25238144  
www.moe.edu.kw - البريد الإلكتروني: minister@moe.edu.kw



## 4 المراجعات القانونية والتنظيمية

استندت لجنة تطوير منظومة حوكمة أداء المنظمة في أعمالها إلى مجموعة من المراجعات القانونية والتنظيمية التي تشكل الإطار المؤسسي الناظم لعمل المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (الألكسو)، وقد تم الاعتماد على هذه المراجعات لضمان الآتي :-



ويمكن تصنيف هذه المراجعات إلى أربعة أنواع رئيسية:

### المراجعات التشريعية

ميثاق الوحدة الثقافية العربية الذي يشكل الأساس الفكري والتربوي للتعاون العربي في مجالات التربية والثقافة والعلوم، ولا سيما:

- **المادة (1)** المتعلقة بأهداف التربية والتعليم في الوطن العربي.
- **المادة (2)** المتعلقة بالتعاون بين الدول العربية في مجالات التربية والثقافة والعلوم.

دستور المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (الألكسو)، ولا سيما المواد المنظمة لأهداف المنظمة وأجهزتها واختصاصاتها، ومن أبرزها:

- **المادة (1)**: المتعلقة بإنشاء المنظمة وتحديد هويتها المؤسسية.
- **المادة (2)**: المتعلقة بأهداف المنظمة ومجالات عملها.
- **المادة (4)**: المتعلقة باقتصاصات المنظمة في دعم التعاون العربي في مجالات التربية والثقافة والعلوم.



- **المادة (7):** المتعلقة بالمؤتمر العام باعتباره السلطة العليا في المنظمة.
- **المادة (10):** المتعلقة بالمجلس التنفيذي واختصاصاته.
- **المادة (14):** المتعلقة بالإدارة العامة للمنظمة واختصاصات المدير العام.

03 النظام الداخلي للمؤتمر العام الذي ينظم إجراءات انعقاد المؤتمر العام وآليات اتخاذ القرار داخله.

04 النظام الداخلي للمجلس التنفيذي الذي يحدد اختصاصات المجلس وآليات عمله والإجراءات المتعلقة بمتابعة تنفيذ قرارات المنظمة.

وقد شكلت هذه المرجعيات التشريعية الأساس القانوني الذي استندت إليه اللجنة في صياغة مقترحاتها المتعلقة بحوكمة أداء المنظمة.

## المرجعيات التنظيمية

وهي القرارات التنظيمية الصادرة عن أجهزة المنظمة المختصة والتي شكلت الإطار المؤسسي لعمل اللجنة، ومن أبرزها:

01 قرار المجلس التنفيذي رقم **(م.ت/د.ع124/ق20)** الصادر عن المجلس التنفيذي في دورته العادية **(124)** المنعقدة خلال الفترة **3-4 ديسمبر 2025**، والمتضمن:

الموافقة على مقترح دولة الكويت بشأن **«حوكمة أداء المنظمة»** وتشكيل لجنة برئاسة ممثل دولة الكويت وعضوية عدد من الدول لدراسة الموضوع وإعداد مقترحات تطوير منظومة الحوكمة.

02 القرارات الصادرة عن المؤتمر العام والمجلس التنفيذي ذات الصلة بتطوير الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة العمل داخل أجهزة المنظمة.

وقد شكل هذا القرار المرجعية التنظيمية الأساسية التي انطلقت منها أعمال اللجنة.



## المرجعيات التنفيذية

وهي الوثائق والتقارير التي تعكس الواقع العملي لتطبيق الأنظمة والقرارات داخل المنظمة، والتي اعتمدت عليها اللجنة في دراسة الوضع الراهن وتحليل الفجوات المؤسسية، ومن أبرزها:

- خطابات رئيس اللجنة الدورية للأمانة العامة للمنظمة (مرفق 1).
- اجتماعات المجلس التنفيذي مع رؤساء اللجان حول سير العمل في المنظمة.
- الأنظمة المالية والمحاسبية للمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (2022) التي تنظم إدارة الموارد المالية والرقابة عليها.
- خطة عمل المنظمة .
- الوثائق الإدارية والتنظيمية المرتبطة بإعداد التقارير المؤسسية وآليات عرضها على المجلس التنفيذي.
- عشرة جلسات عمل لجنة تطوير منظومة حوكمة أداء المنظمة.
- محاضر الاجتماعات العشرة والتوصيات الخاصة بكل جلسة .
- مرئيات واقتراحات الدول الأعضاء (مرفق 2).
- آراء ومقترحات ووثائق الإدارة العامة للمنظمة لأعمال لجنة تطوير منظومة حوكمة أداء المنظمة (مرفق 3).

وقد مكنت هذه المرجعيات اللجنة من تكوين صورة دقيقة عن آليات العمل المؤسسي القائمة وتحديد مجالات التطوير المطلوبة في منظومة الحوكمة.



وقد أرسلت الإدارة العامة إلى رئاسة اللجنة عبر البريد السريع و عبر البريد الإلكتروني الوثائق المرجعية التالية :

- الأنظمة القانونية في المنظمات العربية المخصصة (تونس 2023).
1. الأنظمة المالية والمحاسبية الموحدة للمنظمات العربية المتخصصة (المجلس الاقتصادي والاجتماعي - إدارة المنظمات والاتحادات العربية - أكتوبر 2022).
  2. الهيكل التنظيمي للمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم - تونس سبتمبر 2005.
  3. الحساب الختامي للمنظمة ( الإدارة العامة والمراكز الخارجية ) - 31 ديسمبر 2024.
  4. التقرير السنوي لوحدة الرقابة الداخلية - 2024 .
  5. تقرير مراقب الحسابات القانوني حول الحسابات الختامية للمنظمة ( الإدارة العامة و الأجهزة الخارجية ) للسنة المالية المنتهية في 31 ديسمبر 2024.

## المرجعيات الاسترشادية

استأنست اللجنة بعدد من التجارب والنماذج المقارنة في مجال الحوكمة المؤسسية، بهدف الاستفادة من أفضل الممارسات في تطوير منظومة حوكمة الأداء، ومن أبرز هذه المرجعيات:

- النماذج المعتمدة في حوكمة الأداء التابعة للمنظمة.
  - الأدلة الإرشادية المتعلقة بتطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الدولية والإقليمية.
  - الدليل الوطني للحوكمة المؤسسية بالجهاز الإداري - دولة الكويت.
  - الإطار العام للحوكمة - دولة الكويت.
  - دليل حاكمية الجامعات العربية.
- نماذج المتابعة والتقييم ومؤشرات الأداء المؤسسي المعمول بها في المنظمة.  
( KPIS )

وقد أسهمت هذه المرجعيات في دعم عمل اللجنة وإثراء مقترحاتها بما يتوافق مع أفضل الممارسات المؤسسية في مجال الحوكمة.



## تشكيل اللجنة

5

صدر قرار رقم: (م.ت/د.ع124 / ق 20)، المتضمن الموافقة على مقترح دولة الكويت «مقترح دولة الكويت حوكمة أداء المنظمة».

(م.ت/د.ع124 / ق 20)	رقم القرار تاريخ
3 - 4 ديسمبر 2025	الإصدار
جمهورية مصر العربية - 124	الدورة التي صدر فيها
المجلس التنفيذي لمنظمة الألكسو	جهة الإصدار

## دول أعضاء تشكيل اللجنة





المنظمة العربية للتربية  
والثقافة و العلوم  
(الألكسو)

القائمة الإسمية لأعضاء اللجنة من  
ممثلي الدول والإدارة العامة



## القائمة الإسمية لأعضاء اللجنة من ممثلي الدول والإدارة العامة



### أعضاء اللجنة / ممثلو الدول



أ.م. محمد غالب الخالدي، رئيس اللجنة  
ممثل دولة الكويت



أ.د. مبارك عبد الله بطي  
ممثل مملكة البحرين



أ. ابتسام سيف الزعابي  
ممثل الإمارات العربية المتحدة



أ. ابتسام عقاب أيوب  
ممثل المملكة الأردنية الهاشمية



أ. هاني بن مقبل المقبل  
ممثل المملكة العربية السعودية  
- رئيس المجلس التنفيذي



أ.د. دواس تيسير دواس  
ممثل دولة فلسطين



أ.د. محمود بن عبد الله العبري  
ممثل سلطنة عمان



أ. مجيد كامل عبد الله  
ممثل جمهورية العراق



أ. عصام لوحيشي  
ممثل الجمهورية التونسية



أ.د. أيمن أحمد فريد  
ممثل جمهورية مصر العربية



أ. وسام عبد الكبير القاضي  
ممثل دولة ليبيا



أ.د. علي قاسم الصمد  
ممثل الجمهورية اللبنانية



أ. علي عبد الرزاق المعرفي  
ممثل دولة قطر



أ.د. حفيفة صالح نصر الشيخ  
ممثل الجمهورية اليمنية



أ. محمد ولد سيدي عبد الله  
ممثل الجمهورية الإسلامية الموريتانية



أ. كريم حميدوش  
ممثل المملكة المغربية

## أعضاء اللجنة / ممثلو الألكسو



أ.د. رامي زكي إسكندر، عضو  
مدير إدارة التربية



أ.د. مراد محمودي، عضو  
أمين المجلس التنفيذي والمؤتمر العام



أ.د. مراد الريفّي، عضو  
مدير مكتب تنسيق التعريب



أ.د. محمد الجمّني  
مدير إدارة المعلومات والاتصال



د. محمد سند أبو درويش  
مدير إدارة العلوم والبحث العلمي



أ.د. حميد بن سيف النوفلي، عضو  
مدير إدارة الثقافة



أ.د. محمد مصطفى كمال، عضو  
مدير معهد البحوث والدراسات العربية  
- القاهرة -



أ.د. موسى الجبوري، عضو  
مدير معهد المخطوطات العربية  
- القاهرة -



أ.د. أحمد الجلال، عضو  
القائم بأعمال مدير إدارة الشؤون  
الإدارية والمالية



م. محمد سامر القواص، عضو  
المشرف على المركز العربي للتعريب والترجمة  
والتأليف والنشر - دمشق



أ.د. علي عبد الله النعيم، عضو  
المشرف على معهد الخرطوم الدولي  
للغة العربية



## نطاق عمل اللجنة ومهامها

6



### مدة عمل اللجنة

باشرت اللجنة أعمالها خلال فترة زمنية محددة امتدت لأربعة أشهر، وذلك خلال الفترة من 6 يناير 2026م إلى 5 مايو 2026م، وفقاً للجدول الزمني المعتمد لاجتماعاتها، وبما ينسجم مع قرار المجلس التنفيذي القاضي برفع تقرير اللجنة قبل انعقاد الدورة القادمة للمجلس التنفيذي وقبيل انعقاد المؤتمر العام للمنظمة.

وخلال هذه الفترة عقدت اللجنة اثنتي عشرة اجتماع عمل تُصفت لدراسة موضوع حوكمة أداء المنظمة وبحث السبل الكفيلة بتطويرها وتعزيز فعاليتها

### أهداف اللجنة

سعت اللجنة من خلال أعمالها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسة، من أبرزها:

- تطوير إطار متكامل لحوكمة أداء المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
- دعم الإطار بدليل إرشادي وإجرائي «دليل حوكمة أداء المنظمة».
- تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة المؤسسية في إدارة أعمال المنظمة.
- تنظيم العلاقة المؤسسية بين المجلس التنفيذي والأمانة العامة واللجان التابعة للمنظمة.
- تطوير آليات المتابعة والتقييم ومؤشرات قياس الأداء المؤسسي.
- دعم التحول الرقمي في الإجراءات والنماذج الإدارية والمالية المرتبطة بأعمال المنظمة.



## مهام اللجنة

اطلعت اللجنة بعدد من المهام الرئيسة لتحقيق أهداف المبادرة، من أبرزها:

- دراسة الوضع الراهن لمنظومة الأداء المؤسسي في المنظمة وتحليل نقاط القوة والتحديات القائمة.
- تحليل الفجوات المؤسسية والتنظيمية بين الأطر القانونية والتنظيمية والممارسات التطبيقية.
- إعداد الإطار العام لحوكمة أداء المنظمة الذي يحدد المبادئ والأسس المنهجية للحكومة المؤسسية.
- إعداد دليل حوكمة أداء المنظمة متضمناً المعايير والإجراءات والنماذج التطبيقية اللازمة لتفعيل منظومة الحوكمة.
- تصميم النماذج الإدارية والتنظيمية الداعمة لتطبيق الحوكمة داخل أجهزة المنظمة.
- إعداد التقرير النهائي للجنة ورفعها إلى المجلس التنفيذي متضمناً نتائج أعمالها وتوصياتها.



## 7 منهجية ومبادئ عمل اللجنة

### منهجية العمل

اعتمدت اللجنة في أداء مهامها منهجية عمل منظمة تقوم على أسس علمية وتشاركية، بهدف ضمان دراسة موضوع حوكمة أداء المنظمة بصورة شاملة ومتكاملة. وقد تضمنت منهجية العمل المراحل الآتية:

#### 1. دراسة الإطار القانوني والتنظيمي للمنظمة

من خلال مراجعة دستور المنظمة والأنظمة الداخلية والقرارات الصادرة عن المؤتمر العام والمجلس التنفيذي ذات الصلة بموضوع الحوكمة.

#### 2. تحليل الوضع الراهن لمنظومة الأداء المؤسسي

عبر دراسة التقارير المؤسسية والوثائق التنظيمية المعمول بها في المنظمة، بهدف تحديد نقاط القوة والتحديات القائمة.

#### 3. تحليل الفجوات المؤسسية والتنظيمية

من خلال الاطلاع على تقارير اللجان والمراكز الخارجية للسنوات السابقة و مقارنة الممارسات مع مبادئ الحوكمة المؤسسية.

#### 4. صياغة الإطار العام لحوكمة أداء المنظمة

بوصفه الوثيقة المرجعية التي تحدد المفاهيم والمبادئ الأساسية لحوكمة الأداء المؤسسي في المنظمة.

#### 5. إعداد دليل حوكمة أداء المنظمة

متضمناً المعايير والإجراءات والنماذج التطبيقية اللازمة لتفعيل منظومة الحوكمة.

#### 6. مناقشة المقترحات واعتمادها بصورة تشاركية

حيث تم عرض المقترحات ومناقشتها خلال اجتماعات اللجنة للوصول إلى صيغ توافقية تعكس رؤية الدول الأعضاء.

#### 7. الأخذ برأي الإدارة العامة

حيث يتم المتابعة الدورية مع الإدارة العامة لدعم مخرجات اللجنة والأخذ بها.

## مبادئ العمل التي اتفقت عليه اللجنة

اتفقت اللجنة منذ بداية أعمالها على الالتزام بمجموعة من المبادئ التي توجه عملها وتضمن تحقيق أهداف المبادرة بكفاءة وموضوعية، ومن أبرز هذه المبادئ:

الاستناد إلى المرجعيات القانونية والتنظيمية للمنظمة في جميع المقترحات المقدمة.



العمل التشاركي بين الدول الأعضاء والإدارة العامة للمنظمة في دراسة الموضوع وصياغة المقترحات.



الاستفادة من أفضل الممارسات الدولية في مجال الحوكمة المؤسسية.



الشفافية في تبادل المعلومات والوثائق المتعلقة بموضوع حوكمة الأداء.



التوافق بين أعضاء اللجنة عند اعتماد المخرجات النهائية لأعمالها.



الموضوعية والمهنية في تحليل الوضع الراهن وتقييم الممارسات المؤسسية.



## مبادئ عمل اللجنة



## 8 الإطار التنفيذي لعمل اللجنة

### اعتمدت اللجنة آلية عمل تقوم على

اعتمدت اللجنة في تنفيذ مهامها آلية عمل مؤسسية منظمة تهدف إلى تحقيق التكامل بين الدراسة التحليلية والإعداد التطبيقي لمنظومة حوكمة أداء المنظمة، وقد ارتكزت هذه الآلية على ما يلي:

1. عقد اجتماعات دورية منتظمة للجنة لمناقشة محاور العمل واتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير منظومة الحوكمة.
2. مراجعة الإطار القانوني والتنظيمي الحاكم لعمل المنظمة بهدف ضمان اتساق المقترحات مع الأنظمة المعتمدة.
3. تحليل الوضع الراهن لمنظومة الأداء المؤسسي في المنظمة من خلال دراسة التقارير والوثائق التنظيمية ذات الصلة.
4. مناقشة المقترحات بصورة تشاركية بين ممثلي الدول الأعضاء والإدارة العامة للوصول إلى صيغ توافقية.
5. إعداد وثائق الحوكمة المؤسسية المتمثلة في الإطار العام لحوكمة الأداء ودليل الحوكمة والنماذج التطبيقية المرتبطة بها.

### استندت اللجنة في أعمالها إلى عدد من الوثائق المرجعية، من أبرزها

اعتمدت اللجنة في أعمالها على مجموعة من الوثائق المرجعية القانونية والتنظيمية والتنفيذية التي تشكل الأساس المؤسسي لعمل المنظمة، ومن أهمها:

1. دستور المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (الألكسو) والأنظمة الداخلية المنظمة لعمل أجهزتها.
2. الأنظمة القانونية في المنظمات العربية المتخصصة الصادرة في إطار جامعة الدول العربية.
3. الأنظمة المالية والمحاسبية للمنظمة التي تنظم إدارة الموارد المالية وآليات الرقابة عليها.
4. الهيكل التنظيمي للمنظمة الذي يحدد الاختصاصات والمسؤوليات بين أجهزة المنظمة المختلفة.
5. تقارير هيئة الرقابة والمراجعة المتعلقة بمتابعة الأداء المؤسسي في المنظمة.

6. الأدلة الإرشادية المتخصصة في حوكمة المؤسسات والمنظمات الدولية، بما في ذلك أدلة حوكمة المؤسسات التعليمية والجامعية.
7. الأدلة التنظيمية المتعلقة بإدارات الحوكمة في المؤسسات الحكومية والاستفادة من أفضل الممارسات المؤسسية في هذا المجال.
8. مرئيات ومقترحات الدول الأعضاء.

## مراحل عمل اللجنة



مرت أعمال اللجنة بعدد من المراحل المتكاملة التي هدفت إلى بناء منظومة حوكمة أداء متكاملة للمنظمة، وقد تمثلت هذه المراحل فيما يلي:

### المرحلة الأولى: دراسة وتحليل الوضع الراهن

تضمنت مراجعة الأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة، وتحليل آليات العمل المؤسسي القائمة، وتحديد نقاط القوة والتحديات في منظومة الأداء.

### المرحلة الثانية: تحليل الفجوات المؤسسية

تم خلالها مقارنة الممارسات الحالية في المنظمة مع مبادئ الحوكمة المؤسسية وأفضل الممارسات الدولية، بهدف تحديد مجالات التطوير المطلوبة.

### المرحلة الثالثة: إعداد الإطار العام لحوكمة أداء المنظمة

تم إعداد الوثيقة المرجعية التي تحدد المفاهيم والمبادئ الأساسية لمنظومة حوكمة الأداء في المنظمة.



### المرحلة الرابعة: إعداد دليل حوكمة أداء المنظمة:

شملت صياغة المعايير والإجراءات والنماذج التطبيقية التي تدعم تطبيق منظومة الحوكمة في الجوانب الإدارية والمالية والتنظيمية.

### المرحلة الخامسة: اعتماد المخرجات ورفع التقرير النهائي:

تمت مراجعة الوثائق التي أعدتها اللجنة واعتمادها بصيغتها النهائية تمهيداً لرفع التقرير إلى المجلس التنفيذي للمنظمة.

### المرحلة السادسة: تطبيق المرحلة الأولى من خطة تنفيذ حوكمة آية المنظمة 2026م (مرحلة التأسيس والتمكين) وتشمل مخرجات 2026م:

- تشغيل الحوكمة بشكل فعلي (حتى لو جزئي).
- وجود بيانات أولية للأداء.
- بداية التحول الرقمي.

### المرحلة السابعة: تطبيق المرحلة الثانية من خطة تنفيذ حوكمة آية المنظمة 2027م (مرحلة التكامل والرقمنة المتقدمة) وتشمل مخرجات 2027م:

- حوكمة رقمية شبه كاملة .
- شفافية عالية في الأداء .
- نظام مساءلة فعّال .

### المرحلة الثامنة: تطبيق المرحلة الثالثة من خطة تنفيذ حوكمة آية المنظمة 2028م (مرحلة التميز والاستدامة) وتشمل مخرجات 2028م:

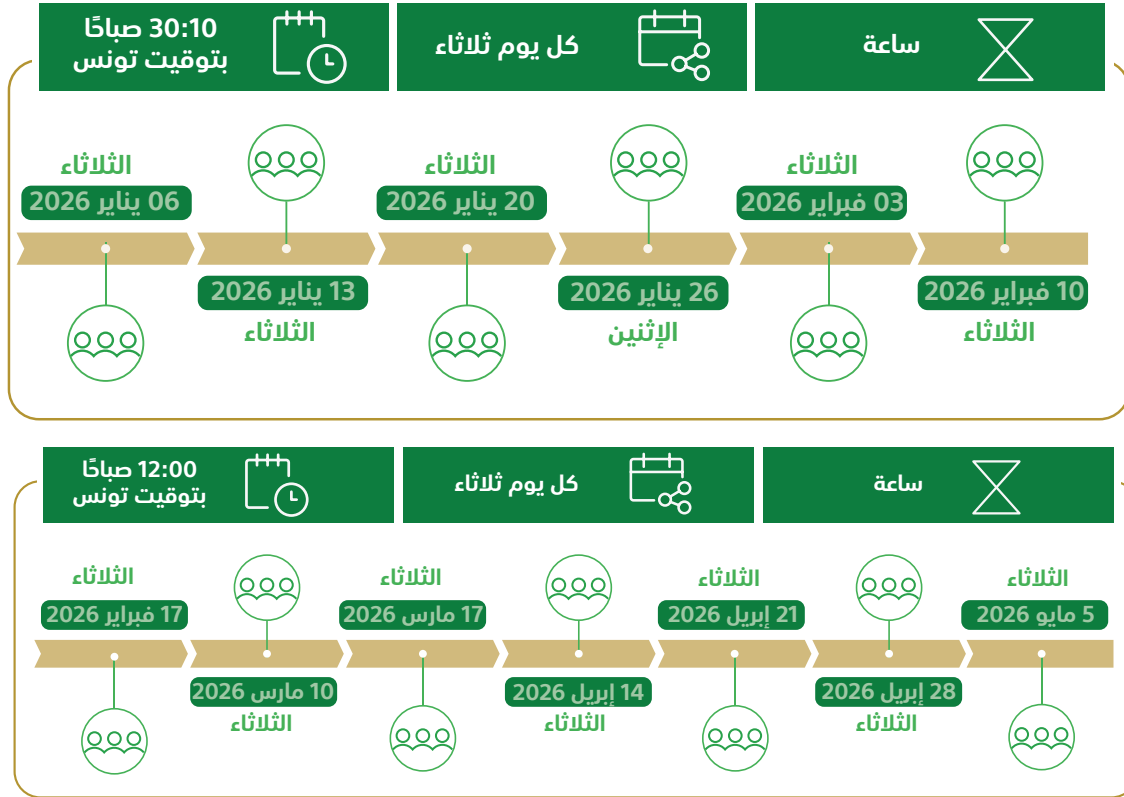
- منظمة تعمل بالبيانات.
- حوكمة ناضجة ومستدامة .
- قرارات دقيقة وسريعة .



## الإطار الزمني لعمل اللجنة

9

### عدد الاجتماعات وتواريخها:





## 10 مجريات جلسات عمل اللجنة

عقدت لجنة تطوير منظومة حوكمة أداء المنظمة سلسلة من الاجتماعات الدورية خلال فترة عملها، وذلك بهدف دراسة مبادرة دولة الكويت المتعلقة بحوكمة أداء المنظمة، ومناقشة مختلف الجوانب المرتبطة بتطوير منظومة الحوكمة المؤسسية. وقد تميزت جلسات العمل بطابع تشاركي جمع بين ممثلي الدول الأعضاء وممثلي الإدارة العامة للمنظمة، حيث تم تبادل الآراء والمقترحات بصورة منهجية تسهم في بلورة رؤية متكاملة لتطوير منظومة حوكمة الأداء (مرفق محاضر الاجتماعات).

### الجلسة الأولى

(6 يناير 2026)

افتتحت الجلسة الأولى باستعراض خلفية مبادرة دولة الكويت المتعلقة بحوكمة أداء المنظمة، والإشارة إلى قرار المجلس التنفيذي رقم (م.ت/د.ع.124/ق.20) المتعلق بتطوير منظومة الحوكمة. كما تم عرض المذكرة الشارحة للمبادرة، واستعراض جدول أعمال اللجنة، والاتفاق على آليات عملها والبرنامج الزمني لاجتماعاتها، إلى جانب التأكيد على ضرورة تعميم الوثائق المرجعية ذات الصلة على جميع أعضاء اللجنة.

### الجلسة الثانية

(13 يناير 2026)

تم خلال هذه الجلسة استعراض ما تم تنفيذه من توصيات الجلسة الأولى، حيث أفادت الأمانة العامة بقيامها بتعميم الوثائق والمقترحات الواردة من بعض الدول الأعضاء، ومن بينها مرثيات كل من المملكة الأردنية الهاشمية ومملكة البحرين والمملكة العربية السعودية بشأن تطوير منظومة الحوكمة. كما جرى التأكيد على أهمية مواصلة تبادل الوثائق والمرثيات بين أعضاء اللجنة لضمان تقدم العمل بصورة منظمة.

وقد قدم عضو اللجنة ممثل المملكة العربية السعودية مقترح، بأن يكون ضمن توصيات اللجنة أن يتم رفع هذا النموذج للعمل للمجلس الاقتصادي والاجتماعي كنموذج استرشادي لبقية منظمات جامعة الدول العربية.



### الجلسة الثالثة

(20 يناير 2026)

تناولت اللجنة خلال هذه الجلسة مناقشة المقترحات الأولية المتعلقة بالإطار العام لحوكمة أداء المنظمة، إضافة إلى استعراض الوثائق المرجعية والملاحظات الواردة من الدول الأعضاء، ومناقشة الخطوات اللازمة لإعداد الوثيقة المرجعية الخاصة بالإطار العام للحكومة.

وقد قدم عضو اللجنة ممثل المملكة العربية السعودية توصية بشأن التعامل مع مقترحات حوكمة الأداء عبر مسارين :

1. مسار يتعلق بتشريعات المنظمة.
2. مسار يتعلق بتشريعات المجلس الاقتصادي والاجتماعي، على أن تعرض توصية.

### الجلسة الرابعة

(26 يناير 2026)

شهدت هذه الجلسة مناقشة البرنامج الزمني لإنجاز أعمال اللجنة، حيث تم الاتفاق على مراحل إعداد الإطار العام لحوكمة أداء المنظمة ودليل الحوكمة، كما تم استعراض مقترح فهرس ومحاور دليل حوكمة أداء المنظمة، إضافة إلى عرض مرئيات بعض الدول الأعضاء بشأن محتوى الدليل.

### الجلسة الخامسة

(3 فبراير 2026)

ركزت المناقشات في هذه الجلسة على استعراض النسخة الأولية من الإطار العام لحوكمة أداء المنظمة، ومناقشة الملاحظات الواردة من الدول الأعضاء بشأنها، تمهيداً لاعتمادها بصيغتها النهائية.



### الجلسة السادسة

(10 فبراير 2026)

تم خلال هذه الجلسة مناقشة متطلبات إعداد دليل حوكمة أداء المنظمة، بما في ذلك تحديد الفصول الرئيسية للدليل وآليات إعداد النماذج المرتبطة بتطبيق منظومة الحوكمة.

وقد اقترح عضو اللجنة ممثل المملكة العربية السعودية تضمين الوثيقة المرفوعة إلى أعضاء المجلس التنفيذي في شهر سبتمبر الماضي ضمن مرجعيات أعمال اللجنة، تحت مسمى "إفادات" والذي ضم 18 موضوعاً بشأن مدى الالتزام، بلوائح المجلس التنفيذي والمؤتمر العام، وأقترح سعادته أهمية أن يكون مثل هذه التقارير ضمن الوثائق المرجعية لمخرجات اللجنة للاستفادة منها خصوصاً وأنه يتضمن نقاطاً ذات صلة بموضوعها

1. الوثيقة المرسلة بتاريخ 10 سبتمبر 2025م، من رئيس المجلس التنفيذي إلى المدير العام، ونسخة إلى أعضاء المجلس التنفيذي، بعنوان (إفادة)، والمتعلقة بشأن جملة الملاحظات على 18 موضوع، والتي تدخل ضمن إطار لجنة الحوكمة، بحيث تكون من وثائق اللجنة.

2. الوثيقة المرسلة بتاريخ 7 يناير 2026م، من رئيس المجلس التنفيذي إلى المدير العام، ونسخة إلى أعضاء المجلس التنفيذي، بعنوان (دراسة الموازنة والبرنامج للدورة المالية 2027 و2028م)، والتي تدخل ضمن إطار لجنة الحوكمة، بحيث تكون من وثائق اللجنة.

### الجلسة السابعة

(17 فبراير 2026)

استعرضت اللجنة في هذه الجلسة ملاحظات الدول الأعضاء حول مشروع الدليل، إضافة إلى مناقشة نتائج دراسة الوضع الراهن لمنظومة الأداء في المنظمة.

### الجلسة الثامنة

(10 مارس 2026)

خصت هذه الجلسة لمراجعة الفصول الأولى من دليل الحوكمة، ومناقشة إمكانية تطبيقها في ضوء الأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة، مع تكليف الإدارة العامة بإبداء الرأي في مدى قابلية التطبيق، وطلب مرثيات الدول الأعضاء بشأن بقية فصول الدليل والنماذج المرفقة.

وقد أسهمت هذه الاجتماعات المتتالية في توفير منصة للحوار المؤسسي بين الدول الأعضاء والإدارة العامة، بما مكّن اللجنة من تطوير تصور متكامل لمنظومة حوكمة أداء المنظمة.



### الجلسة التاسعة

(17 مارس 2026)

خصت هذه الجلسة لاستكمال مناقشة مشروع دليل حوكمة أداء المنظمة، حيث جرى استعراض ومراجعة الفصول الرابع والخامس والسادس من الدليل، ومناقشة ما تضمنته من محاور تتعلق بالإطار التنفيذي لتطبيق الحوكمة وآليات المتابعة والتقييم. كما اعتمدت اللجنة خلال هذه الجلسة وثيقة دراسة الوضع الراهن لأداء المنظمة بصيغتها النهائية، وأوصت بإشهار الإطار العام لحوكمة أداء المنظمة ونشره في الموقع الرسمي للمنظمة تعزيزاً للشفافية المؤسسية وإتاحة المرجعية التنظيمية للدول الأعضاء.

### الجلسة العاشرة

(14 إبريل 2026)

خصت هذه الجلسة لمناقشة ما تم إنجازه وجدولة الاجتماعات واعتماد دليل حوكمة أداء المنظمة .

### الجلسة الحادية عشر

(21 إبريل 2026)

خصت هذه الجلسة لمناقشة واعتماد التقرير الختامي وخطة آلية تنفيذ حوكمة أداء المنظمة واعتماد الصيغة النهائية لـ دليل حوكمة أداء المنظمة بعد استكمال مراجعة فصوله ومناقشة الملاحظات الواردة بشأنه..

### الجلسة الثانية عشر

خصت هذه الجلسة لاعتماد التوصيات الختامية للجنة.



## 11 مخرجات جلسات عمل اللجنة

أسفرت جلسات عمل اللجنة عن مجموعة من المخرجات الرئيسية التي تشكل الأساس لتطوير منظومة حوكمة أداء المنظمة، ومن أبرز هذه المخرجات ما يلي:

### 1. إعداد دراسة للوضع الراهن لأداء المنظمة

تم إعداد وثيقة تشخيصية تناولت تحليل منظومة الأداء الحالية في المنظمة، وحددت نقاط القوة والتحديات والفجوات المؤسسية بين النصوص التنظيمية والممارسات الفعلية.

### 2. إعداد الإطار العام لحوكمة أداء المنظمة

وهو الوثيقة المرجعية التي تحدد المفاهيم والمبادئ الأساسية لحوكمة الأداء المؤسسي، وتشكل الأساس المنهجي لتطوير منظومة الحوكمة في المنظمة.

### 3. إعداد دليل حوكمة أداء المنظمة

وهو دليل إجرائي متكامل يتضمن المعايير والإجراءات والنماذج التطبيقية اللازمة لتفعيل منظومة الحوكمة في مختلف الجوانب الإدارية والتنظيمية.

### 4. إعداد نماذج تطبيقية لمنظومة الحوكمة

شملت إعداد مجموعة من النماذج التنظيمية والإدارية التي تدعم تطبيق الحوكمة في أعمال المنظمة.

### 5. اعتماد خطة آلية تنفيذ حوكمة أداء المنظمة لجنة تطوير منظومة حوكمة أداء المنظمة

وهي وثيقة مرجعية تحتوي على مراحل تنفيذ الحوكمة في المنظمة على مراحل بحسب السنوات (2026-2027-2028).

### 6. دعم التحول الرقمي في إجراءات المنظمة

تم اقتراح تحويل النماذج الإدارية والمالية المرتبطة بمنظومة الحوكمة إلى نماذج إلكترونية، بما يعزز كفاءة العمل المؤسسي ويسهم في تحسين آليات المتابعة والتقييم.



## 7. تعزيز مشاركة الدول الأعضاء في تطوير منظومة الحوكمة

أسهمت اجتماعات اللجنة في إتاحة الفرصة للدول الأعضاء لتقديم مرئياتها ومقترحاتها بشأن تطوير منظومة حوكمة الأداء، مما أفضى على المخرجات طابعًا تشاركيًا يعكس التوافق المؤسسي داخل المنظمة.

## 8. تحديد مسارين للتطوير المؤسسي

مسار تطوير داخلي ضمن تشريعات المنظمة ومسار تطوير خارجي عبر المنظومة العربية (المجلس الاقتصادي والاجتماعي).

## 12 التوصيات الختامية للجنة تطوير منظومة حوكمة أداء المنظمة

### أولاً: المقدمة

تعد الحوكمة المؤسسية ركيزة جوهرية لتحقيق الاستدامة والفاعلية في المنظمات الدولية المتخصصة، وتمثل المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (الألكسو)، إحدى المؤسسات الرائدة في المنظومة العربية، تسعى إلى تطوير آليات عملها وتعزيز منظومة حوكمتها بما يتوافق مع أفضل الممارسات الدولية في مجال الحوكمة وفق معايير منظمة . وفي هذا الإطار، انعقدت (لجنة تطوير منظومة حوكمة أداء المنظمة)، التي صدر قرار إنشائها من المجلس التنفيذي برقم ( م.ت/د.ع.124رق 20) برئاسة دولة الكويت، وعضوية (15) دولة، والتي عملت طيلة أربعة أشهر، من خلال ثلاثة عشر إجتماعًا، على بناء الإطار التشاركي في تطوير منظومة حوكمة أداء المنظمة، بما يعزز منطلق المبادرة، وأهميتها الحيوية في أعمال المنظمة مستقبلاً، وما تتطلبه من جهد مشترك بين الدول الأعضاء والإدارة العامة، في سبيل تعزيز العمل العربي المشترك بكافة منطلقاته .

و لقد انجزت اللجنة أعمالها، في اعداد الاطار العام لحوكمة اداء المنظمة، ودليل التطبيق المشتمل على نماذج واطر عمل، وخطة التنفيذ للاعوام 2026 - 2027 - 2028، فضلا عن مقترح تطوير الهيكل التنظيمي **برؤية 2026** .

خلص الى جملة من التوصيات الختامية المدرجة في هذه الوثيقة، المنطلقة من النقاشات الثرية في إجتماعات اللجنة، ومن مرئيات ومقترحات الدول الأعضاء والإدارة العامة للمنظمة، والموزعة على خمسة محاور رئيسية.



## ثانيًا: معايير تصنيف التوصيات حسب المراحل الزمنية وفق الخطة الزمنية المعتمدة:

### المرحلة الزمنية للتوصيات حسب خطة التنفيذ:

المرحلة	السنوات	الوصف	المعيار
01 المرحلة الأولى	2026	التأسيس والتمكين	اعتماد مباشر أو ممكن تنفيذه خلال 3 أشهر، لا يتطلب إعداد إطار أو سياسة، قابل للتنفيذ ضمن الصلاحيات الحالية، جاهزية مؤسسية مرتفعة، أثر مباشر وسريع، إسهام تحسيني في الإصلاح
02 المرحلة الثانية	2027	التكامل والرقمنة	خلال 6 أشهر، يتطلب إعداد إطار تنظيمي أو آلية، أو يتطلب الرفع أو التنسيق مع جهات أخرى، جاهزية مؤسسية متوسطة، أثر مؤسسي متوسط، إسهام تطويري في الإصلاح
03 المرحلة الثالثة	2028	التميز	خلال 9 - 12 شهر، يتطلب إنشاء أنظمة متكاملة أو استحداث وحدات أو تغييرات هيكلية، قابلية تنفيذ مرتبطة بتوافر موارد واعتمادات، جاهزية مؤسسية متقدمة، أثر استراتيجي طويل المدى، إسهام تحولي في الإصلاح

### ثالثًا: ملخص المحاور وعدد التوصيات

المحور	الموضوع الرئيسي	عدد التوصيات	المرحلة
الأول	المصادقة على الوثائق المرجعية للجنة تطوير منظومة حوكمة أداء المنظمة واعتمادها من المؤتمر العام	3	2026
الثاني	تطوير الهيكل التنظيمي	4	2026
الثالث	دعم البنية المؤسسية	8	2026
الرابع	آليات المتابعة والتقارير والرقابة المؤسسية	7	2026
الخامس	الانضباط المالي وحوكمة الاتفاقيات وادارة الموارد	7	2026
السادس	تعميم منظومة الحوكمة واستدامة العمل	4	2027 - 2028



## المحور الأول

### المصادقة على الوثائق المرجعية للجنة تطوير منظومة حوكمة أداء المنظمة واعتمادها من المؤتمر العام

#### 1. التوصية للمجلس التنفيذي بالمصادقة على الوثائق المرجعية للجنة تطوير منظمة حوكمة أداء المنظمة الآتي بيانها:

- الإطار العام لحوكمة أداء المنظمة (**وثيقة رقم 1**)، -، الذي يتضمن مبادئ الحوكمة والمعايير والاهداف والمنهجية وادوار اجهزة المنظمة ومتطلبات تطبيق الحوكمة وآليات التنفيذ والاجراءات التشغيلية، .
- دليل حوكمة أداء المنظمة (**وثيقة رقم 2**)، بوصفه المرجع الاجرائي الملزم لتفعيل منظومة الحوكمة المؤسسية بما يتضمنه من معايير ونماذج وآليات تنفيذ، ، والعمل بموجبه كدليل إجرائي لتطبيق منظومة الحوكمة في مختلف أجهزة المنظمة.
- النماذج التنظيمية والاجرائية الواردة في دليل حوكمة أداء المنظمة (**وثيقة رقم د/11 - 11.7**)، والبالغ عددها (7) نماذج، وتكليف الادارة العامة بتطبيقها كمرجعية موحدة في مختلف الادارات والاجهزة خلال مدة تتجاوز (3) اشهر من تاريخ اعتماد الدليل.
- خطة تنفيذ حوكمة أداء المنظمة - (وثيقة رقم 3)- والعمل بموجبها وفق المراحل الزمنية المحددة للاعوام (**2026-2028**) بما يضمن التطبيق التدريجي واستدامة الاثر المؤسسي ورفع كفاءة الأداء.

2. التوصية للمجلس التنفيذي بعد المصادقة على الوثائق المرجعية للجنة تطوير منظمة حوكمة أداء المنظمة المشار إليها أعلاه، بالرفع للمؤتمر العام لاعتمادها بشكل نهائي.

3. دعوة الإدارة العامة لتعميم الوثائق المرجعية للجنة تطوير منظمة حوكمة أداء المنظمة المشار إليها أعلاه، على الدول الأعضاء، ونشرها على الموقع الرسمي للمنظمة خلال مدة لا تتجاوز (**15 يوما**) من تاريخ اعتمادها من المؤتمر العام للمنظمة تعزيزا للشفافية المؤسسية .



## المحور الثاني

### تطوير الهيكل التنظيمي

1. التوصية للمجلس التنفيذي برفع للمؤتمر العام مقترح (النموذج الإسترشادي لتطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة) على ضوء الوثائق المرجعية للجنة تطوير منظمة حوكمة أداء المنظمة المشار إليها أعلاه، تمهيدا لرفعها للمجلس الاقتصادي والاجتماعي للبناء عليه والنظر في إمكانية تطبيقه وتطويره على النحو الذي يمكن المنظمة من بناء وتنمية القدرات المؤسسية وإدراج وحدات تنظيمية متخصصة تُعنى بـ **(الحوكمة، إدارة المخاطر، الشراكات الاستراتيجية، التحول الرقمي، والذكاء الاصطناعي)** وبما لا يزيد أي أعباء مالية إضافية على الدول الأعضاء.
2. التوصية للمجلس التنفيذي برفع للمؤتمر العام مقترح (إنشاء وحدة الحوكمة)، داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتكون تابعة لإدارة المراجعة الداخلية في المنظمة .
3. التوصية بإدراج وثيقة مقترح تطوير الهيكل التنظيمي / رؤية 2026 ومرفقاتها، كملحق رسمي بدليل حوكمة أداء المنظمة بما يشكل مرجعية مؤسسية ملزمة لتنفيذ عملية التطوير التنظيمي ومتابعتها.
4. التوصية للمجلس التنفيذي برفع للمؤتمر العام بالموافقة على مراجعة وتحديث الهيكل التنظيمي، كلما اقتضت الضرورة ذلك، على أن يكون مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بإعتماد أي خطة الاستراتيجية المعتمدة للمنظمة.



## المحور الثالث

### دعم البنية المؤسسية

1. التوصية للمجلس التنفيذي باعتماد الإطار التنظيمي الموحد لحوكمة عمل اللجان المنبثقة عن الأجهزة التشريعية في المنظمة (المجلس التنفيذي، المؤتمر العام)، الواردة في دليل حوكمة أداء المنظمة (وثيقة د ف4 / م 20)، يتضمن:
  - تحديد تشكيل اللجنة بما في ذلك تعيين رئيس ونائب رئيس (يختاره رئيس اللجنة)
  - تحديد المهام والاختصاصات
  - وضع آلية واضحة لاجتماعات اللجان، بما في ذلك عقد اجتماعات دورية لرؤساء اللجان بين دورات الجهاز التشريعي (المجلس التنفيذي، المؤتمر العام).
  - إلزام بإعداد محاضر اجتماعات موثقة تتضمن القرارات ومتابعة تنفيذها.
  - تحديد مخرجات اللجان وربطها بأطر زمنية.
  - وضع آلية واضحة لإنهاء أعمال اللجان مع تقديم تقرير وتوصيات ختامية.
  - تحديد آلية متابعة تنفيذ مخرجات اللجان ورفع تقارير دورية بشأنها إلى للجهاز التشريعي (المجلس التنفيذي، المؤتمر العام).
2. دعوة الإدارة العامة للمنظمة إلى اعتماد مصفوفة للصلاحيات والمسؤوليات (**RACI Matrix**)، تحدد فيها بدقة تقاطع وتكامل أدوار الأجهزة التشريعية (المؤتمر العام والمجلس التنفيذي) والجهاز التنفيذي (الإدارة العامة)، المشار إليه في الواردة في دليل حوكمة أداء المنظمة (وثيقة د ف4 / م 20)،
3. دعوة الإدارة العامة إلى إعداد دليل رسمي توثق فيه جميع الصلاحيات، خلال مدة لا تتجاوز (3) اشهر من تاريخ الإعتقاد، مع بيان دقيق لآليات النزاعات في ممارسة الاختصاصات، وتحديد الجهات المخولة بتفسير الأنظمة واللوائح عند الغموض.
4. دعوة الإدارة العامة لتنفيذ برنامج التحول الرقمي لمنظومة حوكمة أداء المنظمة، من خلال اتمتة النماذج والاجراءات وربطها بالانظمة المؤسسية واطلاق لوحات متابعة الاداء الرقمية، بما يعزز كفاءة التشغيل والتكامل المؤسسي، وذلك خلال مدة لا تتجاوز (3) اشهر من تاريخ الإعتقاد .



5. التوصية للمجلس التنفيذي لربط المؤتمرات الوزارية بالخطة الاستراتيجية للمنظمة و ربط مخرجات المؤتمرات كمدخلات استرشادية تُعرض على الأجهزة المختصة لاعتمادها .
6. التوصية للمجلس التنفيذي بإعادة تنظيم الإشراف لبعض المؤتمرات الوزارية المتخصصة ذات العلاقة بالتربية والتعليم العام والعالى والتدريب الفنى والمهني، لتعزيز كفاءة العمل ، ورفع جودة المخرجات التنظيمية ، وتحسين آليات تنظيم وتحضير إجتماعات المؤتمرات الوزارية المتخصصة ومتابعة تنفيذ مخرجاتها، من خلال توزيع مسؤولية الإشراف الفنى على الإدارات المختصة، وذلك وفقاً للتالي : إبقاء مسؤولية الإشراف على **«مؤتمر وزراء التربية والتعليم لإدارة التربية»**، وتكليف مسؤولية الإشراف على **«مؤتمر الوزراء المسؤولين عن التعليم العالى والبحث العلمي»** لإدارة العلوم والبحث العلمي، وتكليف توزيع مسؤوليات الإشراف على **«مؤتمر الوزراء والقيادات المسؤولة عن التعليم والتدريب الفنى والمهني»** بين إدارة التربية وإدارة العلوم والبحث العلمي.
7. التوصية للمجلس التنفيذي بتحديد جهة تنسيقية مركزية لمتابعة التنفيذ، تتولى تنفيذ ومتابعة التوصيات الصادرة عن المؤتمرات الوزارية والقرارات ذات الصلة، وذلك خلال مدة (3 أشهر) من تاريخ الإعتقاد، على أن ترفع تقارير دورية نصف سنوية إلى المجلس التنفيذي توضح مستوى تنفيذ التوصيات.
8. التوصية للمجلس التنفيذي بإعتقاد وتطبيق اطار متكامل لإدارة المخاطر المرتبطة بتطبيق حوكمة اداء المنظمة، يشمل: تحديد المخاطر وتصنيفها وتوزيع المسؤوليات وتفعيل آليات متابعتها ومعالجتها ، خلال مدة لا تتجاوز شهر من تاريخ الإعتقاد.



## المحور الرابع

### آليات المتابعة والتقارير والرقابة المؤسسية

1. تكليف الادارة العامة باعداد تقارير دورية ربع سنوية حول مستوى الالتزام بتطبيق معايير حوكمة أداء المنظمة ورفعها الى المجلس التنفيذي، ابتداء من أول دورة للمجلس بعد اعتماد هذه التوصيات، تتولى اعدادها لجنة الحوكمة المنيثقة من المجلس، تركز على قياس الاثر والنتائج المتحققة وتتضمن تحليل الاثر بالنظر لأهداف المنظمة الاستراتيجية، وكفاءة العمليات المؤسسية، والشراكات والتعاون.
2. تفعيل وتشغيل منظومة متابعة تنفيذ القرارات في المنظمة من خلال اعتماد النماذج والآليات الواردة في دليل الحوكمة، وتكليف أمانة المجلس التنفيذي والمؤتمر العام بمتابعة تنفيذها ورفع تقارير دورية عنها الى المجلس التنفيذي .
3. إنشاء سجل مركزي إلكتروني موحد لتوثيق جميع القرارات الصادرة عن أجهزة المنظمة، مع إلزامية ترميزها بكود مرجعي وفق الممارسات الدولية المتبعة
4. حديد وتصنيف القرارات التي تصدر من المجلس التنفيذي، وربط كل قرار بجهة تنفيذ محددة ومؤشرات أداء واضحة، وإعداد خطط تنفيذ تفصيلية وتقارير متابعة ربع سنوية لمعالجة أي تعثر في التنفيذ .
5. اعتماد هيكل معياري موحد للتقارير الفنية استنادا الى دليل حوكمة اداء المنظمة (الفصل الثاني) ، بما يشمل مؤشرات اداء كمية لقياس نتائج البرامج وربطها بالاهداف الاستراتيجية، وبيانات التوزيع الجغرافي للانشطة، وآلية مراجعة مستقلة لضمان جودة التقارير وحيادها.
6. مراجعة الانظمة واللوائح الداخلية للمنظمة بصفة دورية كل 3 سنوات، واعداد التعديلات اللازمة بما يضمن اتساقها مع مبادئ دليل حوكمة اداء المنظمة ومعالجة الفجوات التنظيمية، ورفعها الى المجلس التنفيذي للنظر فيها وفق الاطر النظامية .
7. تفعيل ادوار المراجعة الداخلية والتدقيق المؤسسي خلال 6 اشهر من تاريخ اعتماد هذه التوصيات، بما يضمن ممارسة الاختصاصات الرقابية ورفع التقارير الى الجهات المعنية استنادا الى احكام النظام المالي والمحاسبي الموحد وقرارات المجلس الاقتصادي والاجتماعي.



## المحور الخامس

### الانضباط المالي وحوكمة الاتفاقيات وادارة الموارد

1. التوصية للمجلس التنفيذي بإعتماد مدد وعدد المهام الخارجية والانتدابات للموظفين والعاملين بالإدارة العامة للمنظمة والمراكز الخارجية، على أن لا تتجاوز مدتها السنوية لمديري الإدارات الفنية (60) يوماً ، وأن لا تتجاوز مدتها السنوية لفنية العاملين بالمنظمة (30 يوماً) ، ودعوة الإدارة العامة إلى الالتزام بالأنظمة واللوائح في هذا الجانب، وتكليفها بإعداد معايير واضحة لاختيار المشاركين، مع إلزام كل مشارك برفع تقرير لتقييم الأثر المؤسسي للمهمة المنجزة في أجل أقصاه 5 أيام من عودته منها.
2. لتوصية للمجلس التنفيذي بعقد دورة خاصة للمجلس التنفيذي (عن بعد) قبل انعقاد المؤتمر العام بثلاثة اشهر على الاقل، بشأن البنود المالية ومنها مشروع الموازنة والبرنامج تمهيدا لعرضه على المؤتمر العام، بما يضمن المصادقة عليه واعتماده قبل بداية السنة المالية ومن ثم تفادي اللجوء الى الصرف وفق التقديرات المؤقتة .
3. التوصية للمجلس التنفيذي بتحديد آليات واضحة لعمل اللجان العامة المنبثقة من المجلس التنفيذي، التي تناقش مشروع الموازنة والبرنامج لكل إدارة فنية، لتمكينها من دراسته وإبداء المرئيات حياله ، بحيث تبدأ أعمالها في عقد الاجتماعات والمناقشة قبل 3 أشهر ، من عقد الدورة الخاصة للمجلس التنفيذي (عن بعد)، المذكور أعلاه، على أن ترفع تقريرها النهائي إلى المجلس مباشرة ، أسوة باللجان الخاصة، بما يتضمن تقديم تقرير شامل بمجريات ونقاشات اللجنة، وتوصيات ختامية، والتأكد من إعداد محاضر اجتماعات موثقة.
4. اعداد اطار حوكمة للاتفاقيات وبرامج التعاون المبرمة بين المنظمة والمنظمات العربية والدولية المتخصصة وتكليف الادارة العامة بعرضه على المجلس التنفيذي خلال 3 أشهر من الإعتماد، على أن يتضمن بيان بوضوح آليات الاعداد والمراجعة من الجوانب الفنية والمالية والقانونية وآليات الاعتماد والتنفيذ ومراجعة الاثر وتقييم الجدوى مع الالتزام برفع تقارير دورية على المجلس في كل دورة حول موضوع الاتفاقيات.

5. لزام الإدارة العامة بالإفصاح الكامل عن المساهمات المالية والعينية من الدول الأعضاء، وتقديم ذلك كل دورة يعقدها المجلس التنفيذي، ووضع خطة عمل استراتيجية للشراكات وتقييم جدواها دورياً، مع إبراز طبيعة الاستضافات التي تقوم بها الدول وتكاليفها المالية في كافة تقارير المنظمة تمييزاً لجهودها، وإيلاء عناية خاصة لتعزيز الموارد الذاتية للمنظمة.
6. تكليف الإدارة العامة بوضع خطة عمل صارمة لترشيد النفقات، تتضمن برنامجاً تنفيذياً للمشاريع التي يمكن تنفيذها عن بُعد والتأكيد على عدم تحميل الباب السابع أي نفقات لرواتب وأجور العاملين، وأن يتم التعاقد مع الخبراء لتنفيذ البرامج الفنية وليس للقيام بالأعمال الإدارية - ورفعها للمجلس التنفيذي لإعتقادها .
7. الحرص على ترشيد نفقات السفر والتنقلات، وتخصيص بند مستقل لها في الحسابات الختامية، مع تقديم بيان مفصل بما يتقاضاه كل موظف سنوياً في هذا الشأن .



## المحور السادس

### تعميم منظومة الحوكمة واستدامة العمل

1. رفع توصية للمجلس التنفيذي لجعل لجنة تطوير منظومة حوكمة أداء المنظمة لجنة دائمة تتولى متابعة تنفيذ منظومة الحوكمة وتحديث معاييرها بصورة دورية، ورفع تقارير دورية عن مستوى التطبيق الى المجلس التنفيذي مع الاستفادة من خبرة دولة الكويت في قيادة اعمال اللجنة خلال المرحلة التأسيسية حتى إنعقاد المؤتمر العام في دورته (29) في عام 2028م .
2. رفع توصية للمجلس الاقتصادي والاجتماعي لجامعة الدول العربية، في أول دورة تنعقد للمجلس الإقتصادي والإجتماعي بعد اعتماد المؤتمر العام، بتعميم مخرجات نموذج حوكمة أداء المنظمة كمرجع استرشادي يمكن الاستفادة منه في المنظمات العربية المتخصصة الأخرى، بهدف توحيد الممارسات وتعزيز تطبيق الحوكمة المؤسسية على مستوى المنظومة العربية .
3. تكليف الإدارة العامة بتنفيذ برامج تدريبية وورش عمل ربع سنوية لبناء القدرات المؤسسية في مجال حوكمة أداء المنظمة، تستهدف العاملين في مختلف الأجهزة بما يعزز فهم مفاهيم الحوكمة وادوات تطبيقها.
4. اعتماد مصفوفة المخاطر المؤسسي وتطبيقه بشكل فعال لضمان استمرارية العمل وتوقع التحديات . كما يجب إلزام جميع العاملين وأعضاء اللجان بالإفصاح عن أي تعارض للمصالح في الحالات ذات الصلة مع إنشاء نظام مؤسسي فعال لحماية المبلغين عن الفساد والمخالفات لضمان بيئة عمل نزيهة وشفافة .



المنظمة العربية للتربية  
والثقافة و العلوم  
(الألكسو)

## ملحق رقم (1) خطة آلية تنفيذ حوكمة أداء المنظمة


خطة آلية تنفيذ حوكمة أداء المنظمة  
لجنة تطوير منظومة حوكمة أداء المنظمة  
مبادرة دولة الكويت


للأعوام 2026 - 2028





## المرحلة الأولى: سنة 2026

### 1. بناء الإطار المؤسسي للحوكمة

المدة الزمنية : 6202 1Q ( 3 شهور ) 

الجهة المنفذة: لجنة تطوير منظومة حوكمة أداء المنظمة 

الجهة الداعمة: وحدة المتابعة والتقييم 

جهة التقييم: لجنة تطوير منظومة حوكمة أداء المنظمة 

◀ اعتماد دليل حوكمة الأداء رسميًا

◀ اعتماد الإطار العام لحوكمة أداء المنظمة رسمياً


◀ استمرار:

#### ● لجنة الحوكمة


#### ● تشكيل :


- وحدة المتابعة والتقييم

- فريق التحول الرقمي

المدة الزمنية : 6202 4Q-1Q ( 21 شهر ) 

الجهة المنفذة: فريق التحول الرقمي / تقنية المعلومات 

الجهة الداعمة: الإدارة العليا ( المجلس التنفيذي والمؤتمر العام )  
/ لجنة تطوير منظومة حوكمة أداء المنظمة 

جهة التقييم: وحدة المتابعة والتقييم 

◀ تحديد الصلاحيات والمسؤوليات

### 2. تفعيل نماذج الحوكمة الأساسية

استنادًا إلى الملحقات:

◀ نموذج الخطة الاستراتيجية (ملحق 1)

◀ نموذج متابعة القرارات (ملحق 2)


◀ نموذج مؤشرات الأداء (ملحق 3)


◀ نموذج التقارير الدورية (ملحق 4)

◀ نموذج المساءلة (ملحق 5)


#### ● يتم تطبيقها إلكترونياً

### 3. إعداد الخطة الاستراتيجية وفق الحوكمة

المدة الزمنية : 2Q-3Q 2026 ( 6 أشهر ) 

الجهة المنفذة: إدارة التخطيط الاستراتيجي 

لجنة الداعمة: لجنة تطوير منظومة حوكمة أداء المنظمة / جميع الإدارات 

جهة التقييم: لجنة تطوير منظومة حوكمة أداء المنظمة 

رابط:

● الرؤية ● الأهداف ● البرامج ● المؤشرات


اعتماد مؤشرات TRAMS كما ورد في الملحق (1)


تحديد:


● sIPK لكل إدارة


● مستهدفات سنوية

### 4. إطلاق نظام متابعة الأداء (تشغيلي)

المدة الزمنية : 3Q-4Q 2026 (6 أشهر) 

الجهة المنفذة: وحدة المتابعة والتقييم / فريق التحول الرقمي 

الجهة الداعمة: لجنة تطوير منظومة حوكمة أداء المنظمة / جميع الإدارات 

جهة التقييم: لجنة تطوير منظومة حوكمة أداء المنظمة 

متابعة شهرية للأنشطة

تقارير:

● شهرية (تشغيلية)

● ربع سنوية (تحليلية)

رابط التنفيذ بالقرارات العليا



## 5. التحول الرقمي - المرحلة الأولى

المدة الزمنية : 4Q-1Q ( 21 شهر )



الجهة المنفذة: فريق التحول الرقمي / تقنية المعلومات



الجهة الداعمة : الإدارة العلسا ( المجلس التنفيذي و المؤتمر العام ) / لجنة تطوير منظومة حوكمة أداء المنظمة



جهة التقييم: وحدة المتابعة والتقييم



◀ إنشاء:

● قاعدة بيانات مركزية

● نماذج إلكترونية (smroF)

◀ أرشفة رقمية لجميع النماذج

◀ تدريب الموظفين على الاستخدام

المدة الزمنية : 6Q-1Q 2022 ( 21 شهر )



الجهة المنفذة: إدارة الموارد البشرية / لجنة الحوكمة



الجهة الداعمة: مستشار خارجي / وحدة المتابعة والتقييم



جهة التقييم: إدارة الموارد البشرية



## 6. ثقافة الحوكمة

◀ ورش تدريب:

● مفاهيم الحوكمة

● إدارة الأداء


● إعداد التقارير

◀ ربط الأداء بالتقييم الوظيفي


## 7. توصية تطوير الهيكل التنظيمي (مرحلة 6202 )


◀ دراسة الهيكل التنظيمي الحالي وتحديد الفجوات .

◀ تصميم هيكل تنظيمي مرن يدعم التحول الرقمي ووحدة المتابعة والتقييم .

المدة الزمنية : 6202 4Q-1Q ( 21 شهر ) 

الجهة المنفذة: فريق التحول الرقمي / تقنية المعلومات 

الجهة الداعمة : الإدارة العلسا ( المجلس التنفيذي و المؤتمر العام ) / لجنة تطوير منظومة حوكمة أداء المنظمة 

جهة التقييم: وحدة المتابعة والتقييم 


◀ رفع توصية الهيكل المبدئي للاعتماد .


### مخرجات 6202:


◀ تشغيل الحوكمة بشكل فعلي (حتى لو جزئي)


◀ وجود بيانات أولية للأداء

◀ داية التحول الرقمي

المدة الزمنية : 6202 4Q-1Q ( 21 شهر ) 

الجهة المنفذة: فريق التحول الرقمي / تقنية المعلومات 

الجهة الداعمة: الإدارة العليا / لجنة الحوكمة  
الجهة الداعمة : الإدارة العلسا ( المجلس التنفيذي و المؤتمر العام ) / لجنة 

تطوير منظومة حوكمة أداء المنظمة 



## المرحلة الثانية: سنة 2027

### (مرحلة التكامل والرقمنة المتقدمة)

#### 1. التحول الرقمي الكامل للنماذج

المدة الزمنية : 1Q-4Q 2026 ( 21 شهر )



الجهة المنفذة: فريق التحول الرقمي / تقنية المعلومات



الجهة الداعمة : الإدارة العلسا ( المجلس التنفيذي و المؤتمر العام) / لجنة تطوير منظومة حوكمة أداء المنظمة



جهة التقييم: وحدة المتابعة والتقييم



تحويل جميع النماذج إلى نظام إلكتروني متكامل:

◀ draobhsaD مركزي للأداء

◀ نظام sIPK لحظي

◀ تقارير تلقائية

ربط:

◀ الإدارات

◀ المشاريع

◀ المؤشرات

◀ القرارات

#### 2. حوكمة الأنشطة والبرامج

◀ ربط كل نشاط بـ:

● هدف استراتيجي

● مؤشر أداء

◀ منع أي نشاط غير مرتبط بالخطة

### 3. نظام متكامل للتقارير


تقارير:

- شهرية (تشغيلية)
- ربع سنوية (تحليلية)
- سنوية (استراتيجية)


◀ تقارير مقارنة:


- مستهدف SV فعلي
- تحليل الانحرافات

### 4. تفعيل المساءلة المؤسسية

المدة الزمنية : 2Q-3Q 2020 ( 6 أشهر ) 

الجهة المنفذة: لجنة الحوكمة / جميع الإدارات 

الجهة الداعمة: وحدة المتابعة والتقييم / الإدارة العلسا ( المجلس التنفيذي والمؤتمر العام ) 

جهة التقييم: لجنة الحوكمة 

وفق ملحق (50):

- ◀ تسجيل الانحرافات
- ◀ تحليل الأسباب الجذرية
- ◀ إجراءات تصحيحية
- ◀ متابعة التنفيذ

### 5. إدارة الأداء المؤسسي

◀ تطبيق:

● (dracerocS decnalaB) ضمناً من النموذج

◀ تقييم الإدارات بناءً على:

- النتائج
- الالتزام
- الجودة



## 6. قياس نضج الحوكمة (أول تقييم)

باستخدام ملحق (70):

◀ تقييم 5 مستويات:

1. ابتدائي
2. منظم
3. متكامل
4. متقدم
5. متميز

## 7. توصية تطوير الهيكل التنظيمي (مرحلة 7202)

- ◀ مراجعة وتحديث التوصيف الوظيفي لجميع الإدارات .
- ◀ اعتماد الهيكل التنظيمي .
- ◀ تقييم كفاءة الهيكل التنظيمي الجديد وتعديل المسارات .

### مخرجات 7202:

- ◀ حوكمة رقمية شبه كاملة
- ◀ شفافية عالية في الأداء
- ◀ نظام مساءلة فعّال



## المرحلة الثالثة: سنة 2028

### (مرحلة التميز والاستدامة)

#### 1. الحوكمة الذكية (ecnanrevoG trams)

المدة الزمنية : 8202 2Q-1Q ( 9 أشهر )

الجهة المنفذة: فريق التحول الرقمي / تقنية المعلومات

الجهة الداعمة: لجنة الحوكمة / مستشار خارجي

جهة التقييم: وحدة المتابعة والتقييم

استخدام:

● الذكاء الاصطناعي لتحليل الأداء

● التنبؤ بالانحرافات

لوحات تحكم ذكية (sdraobhsaD IA)

#### 2. ربط الحوكمة باتخاذ القرار

المدة الزمنية : 8202 4Q-2Q (أشهر)

الجهة المنفذة : الإدارة العلسا ( المجلس التنفيذي و المؤتمر العام )  
/ لجنة الحوكمة

الجهة الداعمة: وحدة المتابعة والتقييم / فريق التحول الرقمي

جهة التقييم: لجنة الحوكمة

القرارات تبني على:

● بيانات فورية

● تحليلات الأداء

إنهاء القرارات الحدسية

#### 3. تحسين مستمر (tnemevorpml suounitnoC)


مراجعة سنوية للنماذج (كما ورد في الدليل)

تحديث السياسات


تطوير المؤشرات



#### 4. التميز المؤسسي

المدة الزمنية : 4Q-3Q ( 6 أشهر ) 

الجهة المنفذة: جميع الإدارات / لجنة الحوكمة 

الجهة الداعمة: الإدارة العليا ( المجلس التنفيذي و المؤتمر العام ) / مستشار خارجي 

جهة التقييم: لجنة الحوكمة 


الوصول إلى:

● مستوى نضج (4 أو 5)


التوافق مع:

● أفضل الممارسات العالمية

#### 5. الشفافية المؤسسية

المدة الزمنية : 8202 4Q-3Q ( 6 أشهر ) 

الجهة المنفذة: وحدة المتابعة والتقييم / الإدارة العليا ( المجلس التنفيذي والمؤتمر العام ) 


الجهة الداعمة: لجنة الحوكمة / جميع الإدارات 

جهة التقييم: لجنة الحوكمة 


نشر تقارير مختصرة (داخلي/خارجي)

تعزيز الثقة المؤسسية

#### 6. الاستدامة الرقمية

المدة الزمنية 8202 4Q-1Q ( 32 شهر ) 

الجهة المنفذة: فريق التحول الرقمي / تقنية المعلومات 

جهة التقييم: وحدة المتابعة والتقييم 

نظام متكامل دائم:

● لا يعتمد على الأفراد

● يعتمد على الأنظمة



## 7. توصية تطوير الهيكل التنظيمي (مرحلة 2028)

- ◀ الوصول لهيكل تنظيمي رشيق
- ◀ ربط الهيكل التنظيمي بالمسار الاستراتيجي للذكاء الاصطناعي .
- ◀ تقييم شامل للهيكل التنظيمي ومدى تحقيقه للتميز المؤسسي .

### مخرجات 8202:

- ◀ منظمة تعمل بالبيانات
- ◀ حوكمة ناضجة ومستدامة
- ◀ قرارات دقيقة وسريعة



## الخلاصة التنفيذية



السنة	الربع	الخطوة / المهمة الرئيسية	الجهة المنوط بها التنفيذ	الجهة الداعمة	جهة التقييم	تقييم الإنجاز (%)
2026	Q1	بناء الإطار المؤسسي واعتماد الأدلة	الإدارة العليا / لجنة الحوكمة	الشؤون القانونية والإدارية	وحدة المتابعة والتقييم	
	Q1-Q2	دراسة الهيكل التنظيمي وتحديد الفجوات	الموارد البشرية	استشاري خارجي / لجنة الحوكمة	الإدارة العليا	
	Q2-Q3	إعداد الخطة الاستراتيجية والمؤشرات	إدارة التخطيط الاستراتيجي	كافة الإدارات	لجنة الحوكمة	
	Q3-Q4	إطلاق نظام متابعة الأداء والتحول الرقمي	فريق التحول الرقمي	تقنية المعلومات	وحدة المتابعة والتقييم	
2027	Q1-Q2	التحول الرقمي الكامل (Dashboards)	فريق التحول الرقمي	تقنية المعلومات	لجنة الحوكمة	
	Q1-Q4	اعتماد الهيكل التنظيمي وتحديث التوصيف و التطبيق	الموارد البشرية	الإدارة العليا	وحدة المتابعة والتقييم	
	Q2-Q3	تفعيل نظام التقارير والمساءلة المؤسسية	وحدة المتابعة والتقييم	كافة الإدارات	الإدارة العليا	
	Q4	قياس نضج الحوكمة (أول تقييم)	استشاري خارجي / لجنة الحوكمة	وحدة المتابعة والتقييم	الإدارة العليا	
2028	Q1-Q2	إطلاق الحوكمة الذكية (AI Dashboards)	فريق التحول الرقمي	تقنية المعلومات	لجنة الحوكمة	
	Q2-Q4	التحول نحو هيكل (Agile) تنظيمي رشيق	الموارد البشرية	الإدارة العليا	استشاري خارجي	
	Q3-Q4	تحقيق التميز المؤسسي ونشر التقارير	الإدارة العليا	وحدة المتابعة والتقييم	جهات تقييم خارجية	



المرحلة / السنة	الربع الأول (Q1)	الربع الثاني (Q2)	الربع الثالث (Q3)	الربع الرابع (Q4)
<b>التأسيس والتمكين: 2026</b>				
بناء الإطار المؤسسي للحكومة	■			
تفعيل نماذج الحوكمة الأساسية		■		
إعداد الخطة الاستراتيجية		■	■	
نظام متابعة الأداء والتحول الرقمي	■	■		
توصية تطوير الهيكل التنظيمي	■	■		
<b>التكامل والرقمنة: 2027</b>				
التحول الرقمي الكامل للنماذج	■	■		
نظام متكامل للتقارير والمساءلة		■	■	
إدارة الأداء وقياس النضج	■	■		
اعتماد و تطبيق وتقييم الهيكل التنظيمي	■	■	■	■
<b>التميز والاستدامة: 2028</b>				
وربط القرار (AI) الحوكمة الذكية	■	■		
التحسين المستمر والشفافية	■	■		
استدامة الهيكل التنظيمي الرشيق	■	■	■	







**المنظمة العربية للتربية  
والثقافة و العلوم  
(الألكسو)**