



الحرس الوطني الكويتي  
Kuwait National Guard

# الدليل الإجرائي للحوكمة المؤسسية في الحرس الوطني



الوثيقة التوجيهية

2025 حماية وسند





الحرس الوطني الكويتي  
Kuwait National Guard

# الدليل الإجرائي للحوكمة المؤسسية في الحرس الوطني



## الفهرس

الصفحة	الموضوع	ت
7	مقدمة الدليل	1
8	أهمية الدليل	2
8	أهداف الدليل	3
9	مفهوم الحوكمة المؤسسية	4
10	أهمية الحوكمة المؤسسية	5
11	الحوكمة المؤسسية في الحرس الوطني	6
12	رؤية ورسالة فريق الحوكمة في الحرس الوطني	7
12	مبادئ الحوكمة :	8
14	● الشفافية.	
20	● المساءلة.	
24	● النزاهة.	
26	● العدالة: المساواة وسيادة القانون.	
31	● المشاركة: حق التعبير عن الرأي.	
34	● الاستدامة.	
37	تحديات تطبيق الحوكمة في الحرس الوطني	9
39	قائمة المراجع	10



## مقدمة الدليل



تعد الحوكمة من المفاهيم الأساسية التي تشكل الإطار الذي ينظم العلاقات بين مختلف الأطراف المعنية في أي منظمة سواء كانت حكومية أو خاصة. وتعتبر الحوكمة من الركائز الأساسية التي تسهم في تعزيز كفاءة وفاعلية المؤسسات العسكرية والأمنية، حيث تضمن تحقيق الأهداف الوطنية وتعزيز الشفافية والمساءلة. وفي هذا السياق يأتي الدليل الاجرائي للحوكمة المؤسسية في الحرس الوطني كأداة إستراتيجية تهدف إلى تنظيم العمل وتعزيز الانضباط والاحترافية مما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة وتحسين الأداء المؤسسي.

كما يعزز هذا الدليل من التزام الحرس الوطني بالمبادئ الأساسية للحوكمة، بما في ذلك الشفافية والمشاركة والمسؤولية، ويقدم إطاراً شاملاً لتحسين الأداء وتطوير العمليات ورفع الوعي.

## أهمية الدليل

يعتبر دليل الحوكمة في الحرس الوطني حجر الزاوية في بناء مؤسسة قوية ومرنة، كما يمثل أداة استراتيجية تعزز من قدرة المؤسسة على التعامل مع التحديات المتزايدة في بيئة العمل وأداة حيوية لتعزيز الشفافية والمساءلة من خلال وضع سياسات واضحة وإجراءات مرنة تساهم في تعزيز مستوى الجاهزية وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات وتحسين الأداء المؤسسي. وتأتي أهمية الدليل كونه يأتي في توقيت تضع فيه دولة الكويت نصب أعينها تحقيق رؤية الكويت 2035 تماشياً مع الخطة الإستراتيجية للحرس الوطني.

## أهداف الدليل

- العمل على تعزيز فهم القيم والمبادئ الأساسية للحوكمة.
- زيادة الوعي بأهمية تطبيق الحوكمة.
- تنمية القدرات اللازمة لتطبيق مبادئ الحوكمة.
- وضع معايير واضحة للإجراءات والقرارات تساهم في رفع مستوى الشفافية والنزاهة والمساءلة.
- تشجيع التفكير الابتكاري لتطوير حلول جديدة للتحديات التي تواجه المؤسسة والمشاركة في صنع السياسات العامة.



## مفهوم الحوكمة المؤسسية



تنوعت التعريفات التي تناولت مفهوم الحوكمة المؤسسية في الجهاز الحكومي، ومن المناسب قبل أن نذكر المفهوم الاصطلاحي للحوكمة، أن نخرج على المعنى اللغوي للحوكمة كما ورد في المعجم الوسيط وهو ( وضع ضوابط و معايير تحكم تصرفات المسئولين )، ولعل المعنى الاصطلاحي للحوكمة أشمل وأعم وهو ( مجموعة الأطر التشريعية والمؤسسية والأخلاقية التي تهدف الي تحقيق الجودة والتميز في الأداء لتحقيق رؤية ورسالة المنظمة).

وبمعنى آخر هي القوانين والتشريعات والسياسات والإجراءات التي تضعها المؤسسة لتمكنها من تحقيق أهدافها بأسلوب احترافي أخلاقي مع ضمان الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة)، فالحوكمة هي نظام يحدد كيفية إدارة المنظمة بشكل فعال ومسئول مع مراعاة مصالح جميع أعضاء المنظمة لتنفيذ الأهداف وتشمل التخطيط والتنفيذ والرقابة على أنشطة المنظمة.

ومن خلال استعراض مفهوم الحوكمة يتبين لنا الفرق بين الإدارة والحوكمة، فالحوكمة تتمثل في عملية وضع القواعد والتشريعات والإدارة هي كيف تطبقها.

## الحوكمة المؤسسية في الحرس الوطني



تساهم الحوكمة المؤسسية في زيادة كفاءة أداء المنظمات والإدارات من خلال وضع أنظمة للرقابة على الأداء ومن خلال وضع الهياكل التنظيمية التي تحدد المسؤوليات والواجبات والمهام لكل فرد في المؤسسة، وكذلك تكمن أهمية الحوكمة المؤسسية في كونها تعزز الاستخدام الكفؤ للموارد وترسخ مبدأ المساءلة عن هذه الموارد، ومن أهم الجوانب التي تتميز بها الحوكمة المؤسسية أنها تقلل من المخاطر المحتملة بوقوع انتهاكات خاصة بالفساد وكذلك تحسن إدارة الخدمات وجودتها.

تحقيقاً للرغبة السامية لحضرة صاحب السمو أمير البلاد الشيخ مشعل الأحمد الجابر الصباح حفظه الله ورعاه في تعزيز البناء الرشيد والصالح للدولة ومؤسساتها وفي إطار خطة الدولة في مجال التنمية الإدارية في جميع أجهزتها، تبرز أهمية تعزيز قواعد الحوكمة المؤسسية باعتبارها من ركائز التنمية المستدامة، وقد كان لسموه دوراً بارزاً في تطبيق الحوكمة في الحرس الوطني في شتى مجالاتها إبان تولي سموه منصب نائب رئيس الحرس الوطني في الفترة من عام 2004 إلى عام 2020.

ويعتبر الحرس الوطني من الجهات الرائدة في تطبيق الحوكمة المؤسسية حيث أولت القيادة في الحرس الوطني اهتماماً بالغاً في رفع مستوى الأداء للمهام والواجبات والتميز في تحقيق الأهداف

من خلال وضع مجموعة من الخطط والقرارات والسياسات الإدارية والتعليمات والأوامر الثابتة وكذلك الإجراءات الكفيلة بتحقيق الأهداف المنشودة في الحرس الوطني، وقام الحرس الوطني بوضع خطة إستراتيجية تشتمل على الرؤية والرسالة والأهداف تمتد لمدة خمس سنوات لتكون خارطة طريق ووسيلة للاستدامة، كما يقوم الحرس الوطني دورياً بتحديث الهياكل التنظيمية لتكون المسئوليات والواجبات والمهام واضحة بطريقة تمكن من المساءلة والمحاسبة كما أن الحرس الوطني فاز بجائزة الشفافية وحصل على المركز الأول بين الجهات الحكومية وما ذلك إلا تأكيداً على اهتمام قيادة الحرس الوطني ومنتسبيه بتطبيق مبادئ الحوكمة، وترسيخاً لمبدأ العدالة الذي يعتبر أحد المبادئ الأساسية للحكومة فقد وجهت القيادة باعتماد آلية القرعة للمفاضلة بين المتقدمين المنطبقة عليهم الشروط، وللشركات أيضاً طريقة اختيار واضحة وشفافة سيتم التطرق لها من خلال هذا الدليل.

## رؤية فريق الحوكمة في الحرس الوطني

مؤسسة عسكرية تعمل وفق مبادئ الحوكمة لتحقيق الاحترافية والتميز في أداء الأعمال والواجبات والمهام.

## رسالة فريق الحوكمة في الحرس الوطني

المساهمة في تطبيق الحوكمة لتحقيق رؤية القيادة السياسية ودعم تنفيذ المهام والواجبات العسكرية والإدارية في الحرس الوطني لتطبيق مبادئ الحوكمة ونشر ثقافتها في مختلف وحدات الحرس الوطني.

## مبادئ الحوكمة المؤسسية

تناولت العديد من المؤسسات الدولية مبادئ الحوكمة، مثل البنك الدولي (التصويت والمسؤولية، الاستقرار السياسي وغياب العنف، كفاءة الحوكمة، حكم القانون، والسيطرة على الفساد) والبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (الكفاءة الفعالية، المساواة المحاسبية، الشفافية، المشاركة، وحكم القانون)، وصندوق النقد الدولي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (دولة القانون وإدارة القطاع العام والسيطرة على الفساد وخفض النفقات العسكرية). ولقد تنوعت المبادئ لدى كل منظمة من حيث إعطاء الأولوية لحزمة من المبادئ دون الأخرى ارتباطاً برؤية المنظمة.

وتشير التعريفات السابقة إلى اتساع مفهوم الحوكمة باتساع نطاقه، إلا أن ثمة قائمة من المبادئ تمثل قاسماً مشتركاً بين المنظمات الدولية الحكومية وغير الحكومية يمكن إجمالها فيما يلي:



وفيما يلي عرضاً لكل مبدأ من حيث «المفهوم-الأهمية - المؤشرات - التطبيق».

### أ. المفهوم:

الشفافية مفتاح للحوكمة ونقطة البداية ويمكن اختصار هذا المبدأ بجملة بسيطة وهي «حق الغير في المعرفة»، حيث يكون نقل المعلومات بطريقة واضحة وفي الوقت المناسب لأصحاب المصلحة سواء داخل الحرس الوطني أو خارجه وذلك لاتخاذ القرارات المناسبة التي تخصهم، ومن شأن هذه البيئة أن تبين مواضع الخلل والقصور ومعرفة أسبابه وسهولة معالجته. وقد خطا الحرس الوطني خطوات بهذا الشأن، منها نظام الشبكة الداخلية حيث يمكن لمنتسبي الحرس الوطني الاطلاع من خلال الأنظمة الإلكترونية الفعالة على الإجراءات والقرارات الخاصة بالعمل ومنها على سبيل المثال لا الحصر مثل (نظام التراسل الإلكتروني) حيث يتيح الاطلاع على المراسلات الصادرة والواردة وما تم بشأنها وموثق من حيث الأشخاص الذين اتخذوا اجراء بشأنه بالوقت والتاريخ، وكذلك (نظام الإدارة القانونية) الذي يتيح الاطلاع على القرارات والأوامر الإدارية والتعاميم الصادرة ومصنفة حسب فئات بحث محددة مما يتيح سهولة الوصول، و (نظام التحضير) حيث يتيح الاطلاع على التحضير والانصراف والإجازات المتاحة أو التي تم الحصول عليها، ويحتوي كذلك على الهيكل

التنظيمي للحرس الوطني معلن بشكل مفصل من خلال الشبكة الداخلية، وكذلك الخطة الاستراتيجية ومراحل تقدمها أو تأخرها حسب الإجراءات والأهداف التنفيذية، أما لأصحاب المصلحة خارج الحرس الوطني فالحرس الوطني يضمن وضوح وسهولة إجراءات التقديم من المواطنين للالتحاق بشرف الخدمة العسكرية بدءاً من قبول الأوراق في التسجيل وإبلاغ المتقدم بأي نواقص من الأوراق في حينه ومتابعة الإجراءات من خلال رسائل نصية حتى الاختيار بقرعة علنية، أما فيما يخص الشركات المتقدمة على الممارسات والمناقصات بإجراءات واضحة في موقع الحرس الوطني على شبكة الإنترنت بدءاً من التقديم والترسية وإعلان الشركات التي تم الترسية عليها وقبول التظلمات في المواعيد المعلنة مسبقاً والرد عليها بكل شفافية ووضوح.

## ب. الأهمية:

لمبدأ الشفافية أهمية كبيرة في تحقيق الحوكمة في الحرس الوطني من خلال:

- تعزيز ثقة وولاء منتسبي الحرس الوطني في المؤسسة من خلال العدالة وتعزيز الشعور بالرقابة ورفع مستوى الأداء.
- تساعد الوحدات على إنجاز المهام والواجبات بشكل السليم في بيئة عمل منظمة وواضحة.

- محاربة الفساد من خلال وجود نظام وانضباط سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر.
- المحافظة أن يكون العمل مؤسسي ولا يعتمد على أشخاص ولكن منظومة متكاملة يكمل بعضها البعض.
- تعزيز ثقة الجمهور سواء من الأفراد أو المؤسسات في الحرس الوطني من خلال المصادقية وفهم الإجراءات والتنظيم السليم.

## ج. المؤشر: ««

- وجود شبكة داخلية وشبكة تراسل إلكتروني يتم الإفصاح فيها عن أي قرارات أو أوامر إدارية وتعاميم تخص منتسبي الحرس الوطني ويمكن الرجوع إليها باستمرار.
- إيقاف العمل بالتراسل الورقي منذ عام 2020 وجميع المراسلات تتم إلكترونياً مع جميع البيانات الأساسية لتوثيق هذه العملية.
- الهيكل التنظيمي منشور في الشبكة الداخلية لجميع الوظائف العليا والإشرافية.
- وجود نظام للخطة الاستراتيجية يشمل تقارير ومراحل الإنجاز.
- الميزانيات المعتمدة تعلن في حينها للجهات المنفذة ويطلب منها خطط التنفيذ سواء للقيادة أو الجهات المستفيدة داخل الحرس الوطني.



- الاستفسارات أو الملاحظات من الجهات الرقابية يرد عليها أو يتم حلها حسب اللوائح والأنظمة المنظمة لذلك في المواعيد المحددة.
- تفعيل وتطبيق قانون حق الاطلاع ووضوح اجراءاته معلنة للجمهور في موقع الحرس الوطني على شبكة الانترنت.
- وجود أنظمة إلكترونية متعددة تنظم العمل لتحقيق الإدارة الإلكترونية المتكاملة مثل ( نظام الإدارة القانونية - نظام التحضير - إدارة منتسبين الوحدة - الاستعلام الشخصي - المخالفات والعقوبات الانضباطية - دليل الهاتف - نظام الخطة الاستراتيجية - نظام تصاريح الدخول - منظومة التأهيل - الدعم اللوجستي - إدارة الوحدة - نظام التراسل الإلكتروني - نظام التقييم لمنتسبي الحرس الوطني - نظام الاختبارات ) .
- الوضوح في إجراءات الإعلان عن المناقصات والممارسات والترسية من خلال الموقع الإلكتروني، وعرض التظلمات على لجنة التظلمات بشأن المناقصات والممارسات في الحرس الوطني.
- تسجيل المتطوعين يتم وفق إجراءات واضحة وشفافة بدءاً من الإعلان والتسجيل وإنشاء ملف إلكتروني ومتابعة الإجراءات والتواصل من خلال الرسائل النصية بمواعيد الفحص والإجراءات والاختبارات الإلكترونية وصولاً إلى إجراء قرعة علنية وانتهاء بتلقي التظلمات من خلال قانون الاطلاع والإفصاح لأصحاب الشأن.

## د. التطبيق: ««

- الفئات المستهدفة للبيانات والمعلومات تكون محددة سواء داخل أو خارج الحرس الوطني.
- تقسيم وتحديد قائمة بالمعلومات والبيانات التي تخص أصحاب المصلحة.
- إتاحة الوصول للبيانات من خلال الشبكة الداخلية للحرس الوطني بالنسبة لمنتسبي الحرس الوطني ، وعلى الموقع الإلكتروني على شبكة الإنترنت للفئات المستهدفة من خارج الحرس الوطني.
- تصنيف فئات النشر للبيانات والمعلومات حسب درجة السرية مراعاة لسرية بعض البيانات التي تكون متاحة لفئة محدودة من أصحاب القرار أو المصلحة.
- تحديد وحدة مسؤولة عن تطبيق الشفافية ووضع خطة عمل لإنجاز ذلك.
- إعداد تقارير دورية لمتابعة التقدم وضمن استمرار تحقيق الشفافية في الحرس الوطني.



سعادة وكيل الحرس الوطني اللواء الركن مهندس هاشم عبد الرزاق الرفاعي

يتسلم جائزة الشفافية عام 2014

### أ. المفهوم:

المساءلة عبارة عن عملية تقضي بتحميل الأشخاص المعنيين بالحرس الوطني المسؤولية عن القرارات التي يتخذونها والأفعال التي يقومون بها تحقيقاً للنزاهة وجميع أوجه الأداء طبقاً للقوانين واللوائح الموحدة، وتشمل كذلك تقديم المسؤولين تقارير دورية عن نتائج أعمالهم وتوضيح لقراراتهم ومدى انجازهم، وأن اجراءاتهم تتم وفق الضوابط واللوائح والعمل السليم.

ويمكن اختصار ذلك بعبارة أخرى جميع من له مسؤوليه يخضع للمسائلة القانونية والإدارية والأخلاقية بناءً على أعماله وقراراته. وترتبط المساءلة بكثير من المصطلحات والمفاهيم التي تعزز دورها وتسهم في تحقيق مستوى عالٍ من الحوكمة، ينتج عنها الشفافية التي تعد أحد أهم متطلبات الحرس الوطني.

### ب. الأهمية:

أهمية المسائلة تبرز في ثلاث أهداف رئيسية أولاً المراقبة والتحكم ثانياً تحسين الأداء وأخيراً الالتزام بالقانون، المساءلة لها أهمية كبيرة كأداة لتوجيه سلوك منتسبي الحرس الوطني حيث أن الشعور بحصول المساءلة بموجب الرقابة يفرض على منتسبي الحرس

الوطني إعطاء اهتمام أكبر لدراسة النتائج المترتبة على قراراتهم، وتكون أيضاً أداة لخفض السلبية في الأداء ومحاولة جادة لتشخيص مواطن الضعف والقوة ومعرفة العوامل المؤدية للقصور في الأداء، وبيان مواطن القوة وكيفية استغلالها وتوظيفها لتحقيق نتائج إيجابية.

## ج. المؤشرات: ««

يحرص الحرس الوطني على تحديد مسئوليات ومهام كل وحدة تنظيمية بما يضمن مساءلة المستويات الإدارية حول الإنجازات المحققة من خلال الإجراءات التالية:

- وجود نظام مفعّل لإدارة الأداء التنظيمي و تقييم أداء منتسبي الحرس الوطني.
- وجود نظام معتمد للتقارير يضمن تدفق البيانات الخاصة بالتقدم في تحقيق الأهداف بين الوحدات بالحرس الوطني.
- عقد اجتماعات منتظمة على المستويات المختلفة «قيادات- منتسبين» لتحديد التقدم في الأداء وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- وجود آلية للتواصل الفعال تربط بين الحرس الوطني و«المؤسسات الحكومية - الجهات الرقابية - الإعلام - المراجعين» .

- وجود منظومة متكاملة للمتابعة والتقييم للبرامج والمشروعات والخطط تتمتع باستقلالية لأداء العمل بشكل مهني ومحايد، مثل فرع التخطيط الاستراتيجي النظام الإلكتروني لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- وجود منظومة مفعلة لدى الحرس الوطني لتلقى التظلمات والشكاوى والمقترحات ودراستها واتخاذ الإجراءات بشأنها والرجوع للشاكي بالنتائج.
- وجود نظام تدقيق داخلي فعال يتمتع بالاستقلالية اللازمة لأداء أعماله ويدعم تحديد أوجه التقدم والقصور والإجراءات اللازمة لتصحيح المسار.

#### د. التطبيق:

- يرصد الحرس الوطني قائمة القوانين واللوائح والقرارات الخاصة به ويتم وضعها في شكل مرجعي متاح للمنتسبين والمتعاملين سواء بشكل مكتوب أو نسخة إلكترونية مثل (القرار رقم **588** لسنة **2010** بشأن لائحة المخالفات والعقوبات الانضباطية لعسكريي الحرس الوطني).
- إتاحة دليل الإجراءات المعيارية لمنتسبي الحرس الوطني «الشبكة الداخلية - نماذج ورقية».
- وجود وحدات متابعة وتدقيق داخلية، ووضع نظام متكامل لتقارير المتابعة والتدقيق.

- وجود منظومة متكاملة لخدمة المنتسبين والشكاوي والتظلمات المقدمة تتمتع بالشفافية والنزاهة ويتم الإعلان عن نتائج الأعمال بها في الشكاوي المختلفة بشكل منتظم وفق مواعيد محددة لأصحاب الشأن.
- وجود قواعد ومعايير لقياس أداء منتسبي الحرس الوطني وتطوير مختلف معايير المساءلة المتعلقة بمستويات الرقابة وشكل العمل.
- - وجود نظام الخطة الإستراتيجية لمتابعة اجراءات تنفيذ الخطة من حيث الأهداف المنجزة أو المتأخرة مع تحديد الجهات المسؤولة ورفع تقارير دورية بذلك.
- وجود لجنة تظلماتبشأن المناقصات والممارسات في الحرس الوطني.
- تلقي تظلمات المتطوعين المتقدمين للحرس الوطني من خلال قانون حق الاطلاع.

## مبدأ النزاهة

3

### أ. المفهوم:

تشير النزاهة في السياق العسكري إلى الالتزام الثابت بالرمز الأخلاقي والمبادئ الأخلاقية التي توجه السلوك والقرارات والأفعال داخل تشمل النزاهة الصدق والشفافية والمساءلة والالتزام بفعل ما هو صواب، حتى في الظروف الصعبة. تضمن النزاهة العسكرية الثقة بين الجنود والقادة والجمهور، مما يعزز الانضباط ونجاح المهمة بشكل عام.

النزاهة وازع داخلي يجب أن يكون داخل كل منتسبي الحرس الوطني حتى يدفعهم لتحمل المسؤولية تجاه أفعالهم وتصرفاتهم وأن تكون موجهة للصالح العام وليس المصالح الشخصية.

### ب. الأهمية:

- بناء الثقة والتماسك داخل الوحدات.
- تعزيز مصداقية وسمعة الحرس الوطني.
- تشجيع ثقافة المسؤولية والمراقبة الذاتية.
- ضمان الامتثال للقوانين العسكرية والمعايير الأخلاقية.
- تقوية سلسلة القيادة.



- منع سوء السلوك والفساد.
- المساهمة في نجاح العمليات العسكرية من خلال الحفاظ على المعايير الأخلاقية العالية.

## ج. المؤشرات:

- الالتزام بالقوانين العسكرية واللوائح ومدونات السلوك.
- الشفافية في اتخاذ القرارات والإبلاغ عنها.
- الاحتفاظ بالقرارات والأوامر الإدارية.
- قبول المسؤولية عن الأفعال، بما في ذلك الأخطاء.
- تفعيل دور لجنة الموانع.
- الاستعداد للإبلاغ عن السلوك غير الأخلاقي أو الانتهاكات.

## د. التطبيق:

- لجنة الموانع القانونية والأمنية والإدارية.
- وجود القوانين واللوائح في الشبكة الداخلية وهي متاحة للجميع.
- وجود آلية للإبلاغ عن أي انتهاك وتضارب للمصالح.
- وجود الأوامر الثابتة.
- الامتثال لقوانين الهيئة العامة لمكافحة الفساد.

### أ. المفهوم:

- العدالة هي امتثال الجميع من منتسبي الحرس الوطني أيأ كان منصبه ورتبته للمنظومة القانونية، ويكون المرجع هو القوانين واللوائح والقرارات وليس الرؤساء أو المرؤوسين. يقلل التطبيق الفعال للقانون من احتمالية سوء استعمال السلطة من أجل منافع شخصية. يعكس مفهوم سيادة القانون إدراك الأطراف المختلفة في داخل وخارج الحرس الوطني لمدى الالتزام والثقة في المنظومة القانونية المعمول بها في الحرس الوطني.
- وتعلو سيادة القانون على السلطة، فهي تحمي منتسبي الحرس الوطني من أي إجراءات تعسفية قد تتخذ ضدهم. كما تضمن معاملة جميع منتسبي الحرس الوطني على قدم المساواة وخضوعهم للقانون. ولتحقيق ذلك يطبق الحرس الوطني مبدأ العدالة والمساواة في كافة القرارات التي يصدرها وذلك لتفعيل مبدأ الشفافية والحرص على تكافؤ الفرص.

### ب. الأهمية:

- تهيئة بيئة ملائمة لمنتسبي الحرس الوطني لتوفير سبل العمل الكريمة، وتحديد الحقوق والالتزامات.
- زيادة الثقة في الحرس الوطني.

- إتاحة سبل الاحتكام إلى الفصل في المنازعات من خلال مديرية الشئون القانونية فتم حماية منتسبي الحرس الوطني من انتهاك حقوقهم.
- تمسك الحرس الوطني بمبادئ النزاهة والشفافية والأمانة والمساواة والإنصاف في اتخاذ القرارات وتنفيذها وتوزيع الواجبات، وإحقاق الحقوق لمستحقيها بعدالة دون تفرقة.
- تحقيق دعم مشاركة أفضل لمنتسبي الحرس الوطني في التنمية.

## ج. المؤشرات: ««

- وضع قائمة قوانين ولوائح موحدة لقرارات خاصة بالحرس الوطني مجمعة ومتاحة لجميع منتسبي الحرس الوطني وكذلك المتعاملين معه.
- التدرج في تطبيق العقوبات الانضباطية وتجنب التعسف في استخدام السلطة التأديبية.
- إجراء الترقيات في إطار الأقدمية العامة بدون تجاوز، بشروط معلنة وواضحة.
- التزام الحرس الوطني بتنفيذ وتطبيق نظام الخدمة المقرر على المنتسبين دون تفرقة.

- إيجاد قوانين وقرارات وأوامر واضحة لجميع المنتسبين وعدم تطبيق الاستثناءات فيها.
- حرص الحرس الوطني على منح أحقية التظلم من قرارات القادة وأوامرهم في إطار القواعد واللوائح المنظمة لذلك.
- تمتع الإدارات المعنية بالتحقيقات القانونية والشكاوى والمراجعة الداخلية والتدقيق الداخلي بالاستقلالية اللازمة لأداء عملها.
- توفير العدد المناسب من الضباط المتخصصين في مجال القانون للعمل على الأنظمة القانونية المختلفة والمساعدة على حل الإشكاليات القانونية التي تواجه الجهة «التطبيق - التفسير».
- فحص الشكاوى والتظلمات المقدمة إلى الحرس الوطني ومن ثم إعداد تقرير بالرأي متضمناً توصية.
- وضع قواعد مصاغة ومفعلة للتعامل مع كل المراجعين «المتعاملين مع الحرس الوطني» دون تمييز.
- وضع ضوابط وقائية ضد أية خروقات للقواعد القانونية المعمول بها في الحرس الوطني، خصوصاً في حالة السلطة التقديرية الممنوحة للأشخاص.

## د. التطبيق: ««

- يرصد الحرس الوطني قائمة القوانين واللوائح والقرارات الخاصة به ويتم وضعها في شكل مرجعي يتاح للمنتسبين والمتعاملين سواء بشكل مكتوب أو نسخة إلكترونية وعلى سبيل المثال لا الحصر (قرار رقم 42 لسنة 2013 بشأن ضوابط وأسس ومعايير اختيار المتقدمين للاتحاق بالحرس الوطني كضباط اختصاص وكطلبة ضباط - الأمر الإداري رقم 2011/19 بشأن التظلمات - قرار رقم 165 لسنة 2021 بشأن قانون حق الاطلاع والتعميم رقم 2014/4 بشأن حظر قبول الهدايا والمنتجات المجانية المقدمة من الشركات أو المؤسسات أو الأفراد).
- عقد دورات تدريبية لمنتسبي الحرس الوطني للتعريف بالمرجعيات القانونية الخاصة بأعمالهم وآلية تطبيقها.
- تفعيل آلية للتظلم من قبل المنتسبين فيما يخص القواعد القانونية والتعامل معها بعدالة وإنصاف.



قرعة الحرس الوطني الأولى لدورة الأعراس عام 2004



من قرعة الحرس الوطني لدورة الضباط عام 2024

## مبدأ المشاركة « حق التعبير عن الرأي » :

### أ. المفهوم:

تتيح قيادة الحرس الوطني للمنتسبين حق التعبير عن الرأي، ومشاركتهم في اتخاذ القرار وإعداد الخطط والبرامج من خلال قنوات مؤسسية يستطيع كل منتسب من خلالها التعبير عن رأيه في اتخاذ القرار وتحديد الأولويات في العمليات والتدريب وتقديم الدعم والإسناد لجهات الدولة، وذلك في قنوات تكفل حرية التعبير ما يؤدي إلى إحساس الجميع بالمسؤولية والمشاركة والثقة والانتماء المؤسسي.

### ب. الأهمية:

- تحديد الأولويات التي تهم منتسبي الحرس الوطني.
- بناء الثقة بين القيادة والمنتسبين.
- زيادة قناعة منتسبي الحرس الوطني بالجهود التي تقوم بها القيادة وطبيعة عمله.
- بناء وتعزيز الثقة داخل الحرس الوطني.
- تساعد على تحفيز منتسبي الحرس الوطني للمشاركة في القرارات التي بادروا بها.

### ج. المؤشرات:

- تتيح قيادة الحرس الوطني للمنتسبين حق التعبير عن الرأي، ومشاركتهم في اتخاذ القرار وإعداد الخطط والبرامج من خلال

قنوات مؤسسية يستطيع كل منتسب من خلالها التعبير عن رأيه في صنع القرار.

- تقدير الاحتياجات يبدأ من الوحدات مثال « احتياجات التدريب - القوى البشرية - الأجهزة والمعدات - المباني»
- وجود خطة إستراتيجية للحرس الوطني محددة الأهداف والمحاور، لتحديد أولويات المؤسسة العسكرية يتم المشاركة بها من مختلف الوحدات.

#### د. التطبيق: <<<

- إتباع قيادة الحرس الوطني لسياسة الباب المفتوح والتواصل مع المنتسبين من خلال استقبالهم، حسب القوانين واللوائح المعمول بها في الحرس الوطني، وتقديم الشكاوى والمقترحات والتظلمات، وإتاحة الفرصة لهم للإدلاء بآرائهم في هذه اللقاءات.
- مشاركة المنتسبين في اتخاذ القرار باستطلاع آرائهم ومقترحاتهم لتطوير العمل وإعداد الخطط الاستراتيجية من خلال إرسال المقترحات ورسائل تطبيق الواتساب مباشرة للقيادة.
- تضمين المجلس الأعلى للحرس الوطني فريق فني لدراسة مختلف المقترحات وعرضها على المجلس لاتخاذ القرار المناسب بشأنها.



- التعبير عن وجهات النظر المختلفة من خلال مشاركة المنتسبين بكتابة المقالات المتنوعة في المجالات المختلفة بمجلة الحرس الوطني الكويتي ونشرها.
- دعم المشاركة المجتمعية للحرس الوطني من خلال الوحدات المختصة وتضمين الهيكل التنظيمي للحرس الوطني (مديرية التوجيه المعنوي - منصب ركن أول شؤون مجتمعية) لتفعيل التعاون وتبادل الآراء بين الحرس الوطني وجهات الدولة المختلفة.
- رصد الحرس الوطني لمختلف الآراء من خلال متابعة وسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي وتحليلها ودراساتها.
- قيام القيادة بالتواصل المباشر مع المنتسبين في المناسبات المختلفة وتفقد مواقع المسؤولية وتبادل مختلف الآراء ووجهات النظر.
- وجود قوانين ولوائح تساعد المنتسبين على الإدلاء بآرائهم بكل شفافية.
- مشاركة العلاقات العامة بالحرس الوطني في مختلف المعارض والملتقيات التي تساعد متخذ القرار على الإلمام بمعرفة آراء المجتمع المدني وآراء الجمهور في ما يقوم به الحرس الوطني تجاه المجتمع.

- الاستدامة تمثل طبيعة تأثير مسؤوليات ومهام وخطط الحرس الوطني على المدى الطويل، لذلك من المهم قياس الأثر المستقبلي للخطط والنتائج المتوقعة وضرورة أن تكون متوافقة مع فكر تنموي مستدام بما يضمن استمرار الجاهزية القتالية على أعلى مستوى ويحفظ الحقوق والواجبات لجميع أصحاب المصلحة على اختلاف المستويات سواء داخل الحرس الوطني أو خارجه، ولتحقيق ذلك يركز الحرس الوطني على مرتكزات رئيسية وهي:
  - وجود رؤية استراتيجية.
  - الفاعلية من خلال وجود قيادة ومنظومة إدارية فعالة لاستغلال الموارد المتاحة في خطط ومشاريع ترفع مستوى الجاهزية القتالية وتحقق أهداف الحرس الوطني سواء ذات الطابع العسكري أو المجتمعي.
  - وجود مجلس الحرس الوطني حيث يرسم السياسة العامة ويتابع إنجاز المشاريع ومراحل تقدمها وتنفيذ الخطة الاستراتيجية بما يحقق أهداف الحرس الوطني.
  - القدرة على إدارة المخاطر سواء كانت هذه المخاطر ( عسكرية وأمنية - قوى بشرية - مالية - قانونية - طبية - إدارية - أمن

سيراني (... ) من حيث تحليلها ووجود خطط للتعامل معها لتجاوزها أو تقليل تأثيراتها السلبية.

### ب- الأهمية: <<<

- زيادة ثقة أصحاب المصلحة داخل وخارج الحرس الوطني في المؤسسة.
- ضمان الفاعلية العملية والجاهزية على المدى الطويل.
- تقليل التأثير السلبي للتغيرات المفاجئة والتعامل المبكر مع الأزمات بشكل فعال.
- تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى منتسبي الحرس الوطني وخلق الدافع لتنفيذ الخطط.
- ضمان وجود منظومة قيادية وإدارية لا تعتمد على أشخاص.
- خفض التكاليف التشغيلية من خلال تحسين استهلاك الموارد بكفاءة وفعالية.

### ج- المؤشرات: <<<

- وجود خطة استراتيجية تشمل الخطط الإنمائية.
- وجود وعي لدى منتسبي الحرس الوطني بأهمية رؤية الحرس الوطني وأهدافه على المدى البعيد.
- تنفيذ عمليات ذات كفاءة في استهلاك الموارد.
- وجود دعم للمبادرين والمبتكرين لأفكار تنمية مستدامة.

- وجود مديرية التوجيه المعنوي لإبراز دور الحرس الوطني الأمني والمجتمعي.
- وجود خطط لإدارة الأزمات حسب نوع التهديد والمخاطر.
- التخطيط والتنفيذ للعمليات مع أقل تأثير بيئي ممكن.
- اعتماد ممارسات مشتريات وسلاسل إمداد مستدامة.

### د. التطبيق:

- فريق الخطة الاستراتيجية يضع الخطة بالتنسيق مع القادة والوحدات المختلفة.
- وجود برنامج في الشبكة الداخلية لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومسؤول عنه فرع التخطيط الاستراتيجي.
- رفع تقارير وتقديم إجازات لمجلس الحرس الوطني بشكل دوري عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- فرع الخطط يضع الخطط لإدارة الأزمات بالتنسيق مع الوحدات المختصة حسب التهديد أو المخاطر المحتملة.

## تحديات تطبيق الحوكمة في الحرس الوطني:

- تتطلب العمليات العسكرية مستوى عاليًا من السرية لحماية الأمن القومي، وهو ما قد يتعارض مع الحاجة إلى الشفافية في الحوكمة. تحقيق التوازن بين حماية المعلومات الحساسة وضمن المساءلة قد يكون صعبًا.
- عادةً ما تمتلك المنظمات العسكرية بنى هرمية صارمة، حيث تُتخذ القرارات من أعلى إلى أسفل. قد يؤدي ذلك إلى مقاومة آليات الحوكمة التي تشجع على اللامركزية أو المساءلة أو المشاركة في صنع القرار.
- غالبًا ما تتخذ القوات المسلحة القرارات السريعة، خاصة في حالات الأزمات. ومع ذلك، قد تتضمن هياكل الحوكمة آليات رقابة معقدة وعمليات تحقق وتوازن قد تبطئ هذه العمليات.

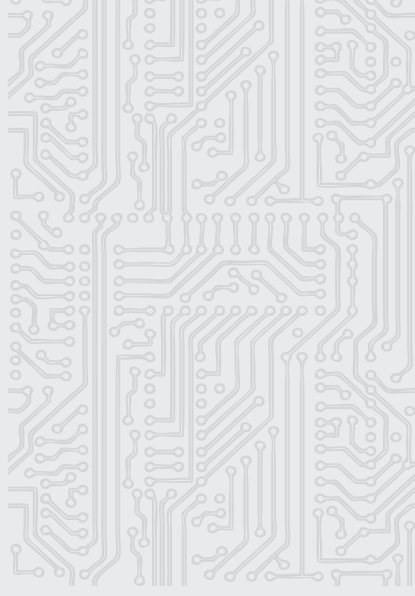
## تحديات تطبيق الحوكمة المؤسسية في الحرس الوطني:

- يمثل تطبيق الحوكمة المؤسسية أحد الضرورات لتحقيق التنمية المستدامة، لا سيما بعد ما أشارت معظم الأدبيات الدولية المتعلقة بالممارسات الجيدة في مجال التنمية المستدامة إلى أهمية الانتقال من مجرد الحديث عن مشاركة المجتمع في العمليات التنموية، إلى إشراك المواطن في عمليات اتخاذ القرار

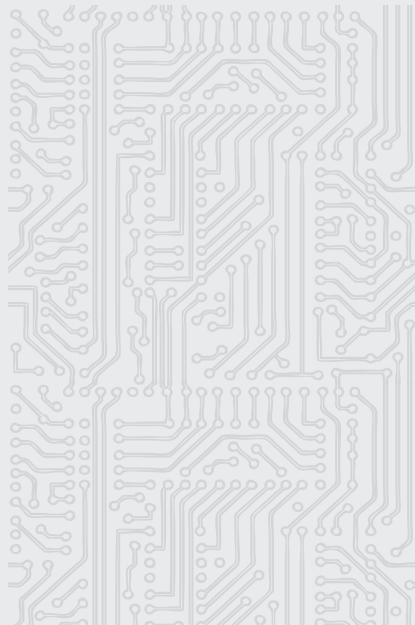
وتقييم عوائده، وأيضا تحقيق المساءلة عن حدوث أية تقصير. رغم أن مفهوم الحوكمة يتضمن إعطاء مساحات واسعة للمواطن لأن يرى من خلال النوافذ الزجاجية، إلا أن ذلك قد يؤثر على أداء المنظمات الحكومية، ومن ثم يجب على القائمين على تنفيذ برنامج الحوكمة أن يأخذوا هذه التحديات بعين الاعتبار وأن يضعوا الأساليب المناسبة للتعامل مع تلك التحديات.

وفيما يلي بعض الأمثلة على تلك التحديات التي يمكن أن تواجه الجهات أثناء أو بعد تطبيق الحوكمة المؤسسية:

- تخوف المنتسبين من كثرة عمليات المساءلة، ومن ثم يزداد التردد لاتخاذ قرارات قد تحتاجها المؤسسة من أجل احداث نقلة نوعية.
- ضعف الحماية والسلطات الممنوحة للأشخاص والوحدات الإدارية التي تمارس أعمال المساءلة.
- هيمنة الولاءات الاجتماعية التقليدية التي تؤدي إلى شيوع المحاباة والمحسوبية.
- ضعف نشاطات التوعية الهادفة إلى تعميم ثقافة المساءلة وبيان متطلباتها ومنافعها.



# قرار تشكيل فريق عمل الحكومة المؤسسية بالحرس الوطني





الرقم :  
التاريخ : 20 MAY 2024  
الموافق :

أمر إداري رقم 2024 / 216


### وكيل الحرس الوطني

بعد الإطلاع على :

- المرسوم بقانون رقم 2 لسنة 1967 بإنشاء الحرس الوطني .
- قرار مجلس الوزراء رقم 377 لسنة 2021 بشأن إحالة الإطار والدليل الوطني للحكومة المؤسسية للجهاز الإداري إلى ديوان الخدمة المدنية .
- القرار رقم 2011/187 بشأن تحديد الاختصاصات والتفويض فيها .
- كتاب رئيس ديوان الخدمة المدنية رقم 5624 بتاريخ 2024/1/23 بشأن دليل العمل الإجرائي لفرق الحكومة المؤسسية بالجهاز الإداري الحكومي .

### قصر

- 1- يُشكل فريق عمل الحكومة المؤسسية بالحرس الوطني : على النحو المبين بالكشف المرفق .
- 2- يتولى فريق العمل تطبيق البرنامج الوطني للحكومة المؤسسية بالحرس الوطني ، كما جاء في دليل العمل الإجرائي المرفق بكتاب رئيس ديوان الخدمة المدنية ، المشار إليه .
- 3- يحق لفريق العمل الإستعانة بمن يراه مناسباً .
- 4- مدة عمل الفريق سنة إعتباراً من تاريخه .
- 5- على الجهات المعنية إتخاذ اللازم .

  
الفريق الركن مهندس  
وكيل الحرس الوطني  
هاشم عبدالرزاق السيد يوسف



## قائمة المراجع:



1. الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية. (2021). الإطار الوطني لحوكمة الجهاز الإداري الحكومي بدولة الكويت.
2. الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية. (2021). الدليل الوطني للحوكمة المؤسسية بالجهاز الإداري.
3. ديوان الخدمة المدنية. (2024). دليل العمل الإجرائي لفريق الحوكمة المؤسسية بالجهاز الإداري الحكومي: البرنامج الوطني للحوكمة المؤسسية.



الحرس الوطني الكويتي  
Kuwait National Guard





kng\_kw  
24999999  
www.kng.gov.kw

الوثيقة التوجيهية

حماية وسند 2025