



# المملكة الأردنية الهاشمية

وزارة تطوير القطاع العام

مديرية دعم الإبداع والتميز الحكومي

دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام

GOVERNANCE ASSESSMENT AND IMPROVEMENT TOOL (GAIT)  
FOR THE PUBLIC SECTOR

الإصدار الثاني

2017

”إن مبدأ سيادة القانون جاء ليحقق العدالة والمساواة والشفافية والمساءلة على جميع مؤسسات الدولة وأفرادها دون استثناء وخاصة ممن هم في مواقع المسؤولية، من خلال ممارسات حقيقية على أرض الواقع. ولا يمكن لأي إدارة أن تتابع مسيرتها الإصلاحية وترفع من مستوى أدائها وكفاءتها دون تبني سيادة القانون كنهج ثابت وركن أساسي للإدارة.“

### جلالة الملك عبدالله الثاني بن الحسين المعظم

من الورقة النقاشية السادسة

”سيادة القانون أساس الدولة المدنية“

16 تشرين الأول من العام 2016

”إن إرساء المبادئ العليا التي قام الوطن من أجل إعلانها كالعدالة، والمساواة، وسيادة القانون، إضافة إلى مكافحة الفساد، والشفافية، والمساءلة، والتي هي ركائز جوهرية للحكومة الرشيدة في الأردن، هي القاعدة الأساسية والمنطلق الثابت لمسيرتنا الإصلاحية التي لن تصل إلى مداها المنشود إلا عبر بناء شراكة حقيقية ومتوازنة وفاعلة بين جميع مؤسسات منظومة النزاهة لتأطير التعاون البناء المرتكز على رؤية واضحة وأسس موضوعية.“

### جلالة الملك عبدالله الثاني بن الحسين المعظم

من الرسالة الملكية السامية لتشكيل اللجنة

الملكية لتعزيز منظومة النزاهة الوطنية في

8 كانون الأول من العام 2012

1	..... المقدمة	الفصل الأول:
1	..... 1.1 تمهيد	
2	..... 1.2 مرجعيات ومصادر الدليل	
3	..... 1.3 أهداف الدليل	
4	..... الحوكمة الرشيدة	الفصل الثاني:
4	..... 2.1 تعريف الحوكمة الرشيدة	
4	..... 2.2 أهداف الحوكمة الرشيدة	
5	..... 2.3 مبادئ الحوكمة الرشيدة	
10	..... 2.4 نموذج أداة تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة (GAIT)	
12	..... 2.5 هيكلية مصفوفة التقييم وفق نموذج (GAIT)	
14	..... 2.6 منطق نموذج (GAIT)	
15	..... 2.7 الأدوار والمسؤوليات لتفعيل ممارسات الحوكمة	
17	..... معايير تقييم مبادئ الحوكمة الرشيدة وفق نموذج (GAIT)	الفصل الثالث:
17	..... 3.1 سيادة القانون	
17	..... 3.1.1 سيادة القانون فيما يتعلق بالتشريعات الأساسية	
18	..... 3.1.2 سيادة القانون فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي	
18	..... 3.1.3 سيادة القانون فيما يتعلق بالقيادة	
19	..... 3.1.4 سيادة القانون فيما يتعلق بالاستراتيجية	
20	..... 3.1.5 سيادة القانون فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية	
20	..... 3.1.6 سيادة القانون فيما يتعلق بالإدارة المالية	
21	..... 3.1.7 سيادة القانون فيما يتعلق بإدارة المشتريات والشراكات والموارد	

- 22 ..... 3.1.8 سيادة القانون فيما يتعلق بتقديم الخدمات
- 23 ..... 3.1.9 سيادة القانون فيما يتعلق بنتائج الموظفين والشركاء
- 24 ..... 3.1.10 سيادة القانون فيما يتعلق بالنتائج المالية
- 25 ..... 3.1.11 سيادة القانون فيما يتعلق بالخدمات العامة والمخرجات النهائية ...
- 27 ..... 3.2 الشفافية
- 27 ..... 3.2.1 الشفافية فيما يتعلق بالتشريعات الأساسية
- 28 ..... 3.2.2 الشفافية فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي
- 28 ..... 3.2.3 الشفافية فيما يتعلق بالقيادة
- 29 ..... 3.2.4 الشفافية فيما يتعلق بالاستراتيجية
- 30 ..... 3.2.5 الشفافية فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية
- 31 ..... 3.2.6 الشفافية فيما يتعلق بالإدارة المالية
- 32 ..... 3.2.7 الشفافية فيما يتعلق بإدارة المشتريات والشراكات والموارد
- 33 ..... 3.2.8 الشفافية فيما يتعلق بتقديم الخدمات
- 34 ..... 3.2.9 الشفافية فيما يتعلق بنتائج الموظفين والشركاء
- 35 ..... 3.2.10 الشفافية فيما يتعلق بالنتائج المالية
- 36 ..... 3.2.11 الشفافية فيما يتعلق بالخدمات العامة والمخرجات النهائية
- 37 ..... 3.3 المساءلة
- 37 ..... 3.3.1 المساءلة فيما يتعلق بالتشريعات الأساسية
- 37 ..... 3.3.2 المساءلة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي
- 38 ..... 3.3.3 المساءلة فيما يتعلق بالقيادة
- 39 ..... 3.3.4 المساءلة فيما يتعلق بالاستراتيجية
- 39 ..... 3.3.5 المساءلة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية

40	..... 3.3.6 المساءلة فيما يتعلق بالإدارة المالية
41	..... 3.3.7 المساءلة فيما يتعلق بإدارة المشتريات والشراكات والموارد
41	..... 3.3.8 المساءلة فيما يتعلق بتقديم الخدمات
42	..... 3.3.9 المساءلة فيما يتعلق بنتائج الموظفين والشركاء
44	..... 3.3.10 المساءلة فيما يتعلق بالنتائج المالية
44	..... 3.3.11 المساءلة فيما يتعلق بالخدمات العامة والمخرجات النهائية
46	..... 3.4 المشاركة
46	..... 3.4.1 المشاركة فيما يتعلق بالتشريعات الأساسية
46	..... 3.4.2 المشاركة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي
47	..... 3.4.3 المشاركة فيما يتعلق بالقيادة
47	..... 3.4.4 المشاركة فيما يتعلق بالاستراتيجية
48	..... 3.4.5 المشاركة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية
48	..... 3.4.6 المشاركة فيما يتعلق بالإدارة المالية
49	..... 3.4.7 المشاركة فيما يتعلق بإدارة المشتريات والشراكات والموارد
50	..... 3.4.8 المشاركة فيما يتعلق بتقديم الخدمات
50	..... 3.4.9 المشاركة فيما يتعلق بنتائج الموظفين والشركاء
51	..... 3.4.10 المشاركة فيما يتعلق بالنتائج المالية
52	..... 3.4.11 المشاركة فيما يتعلق بالخدمات العامة والمخرجات النهائية
53	..... 3.5 النزاهة
53	..... 3.5.1 النزاهة فيما يتعلق بالتشريعات الأساسية
54	..... 3.5.2 النزاهة فيما يتعلق بالقيادة
55	..... 3.5.3 النزاهة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية

56	..... 3.5.4 النزاهة فيما يتعلق بالإدارة المالية
58	..... 3.5.5 النزاهة فيما يتعلق بإدارة المشتريات والشراكات والموارد
59	..... 3.5.6 النزاهة فيما يتعلق بتقديم الخدمات
60	..... 3.5.7 النزاهة فيما يتعلق بنتائج الموظفين والشركاء
63	..... 3.5.8 النزاهة فيما يتعلق بالنتائج المالية
64	..... 3.5.9 النزاهة فيما يتعلق بالخدمات العامة والمخرجات النهائية
65	..... 3.6 الإنصاف
65	..... 3.6.1 الإنصاف فيما يتعلق بالتشريعات الأساسية
65	..... 3.6.2 الإنصاف فيما يتعلق بالقيادة
66	..... 3.6.3 الإنصاف فيما يتعلق بالاستراتيجية
67	..... 3.6.4 الإنصاف فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية
67	..... 3.6.5 الإنصاف فيما يتعلق بالإدارة المالية
68	..... 3.6.6 الإنصاف فيما يتعلق بإدارة المشتريات والشراكات والموارد
69	..... 3.6.7 الإنصاف فيما يتعلق بتقديم الخدمات
70	..... 3.6.8 الإنصاف فيما يتعلق بنتائج الموظفين والشركاء
71	..... 3.6.9 الإنصاف فيما يتعلق بالنتائج المالية
71	..... 3.6.10 الإنصاف فيما يتعلق بالخدمات العامة والمخرجات النهائية
72	..... 3.6.11 الإنصاف فيما يتعلق بالنتائج الكلية والأثر
73	..... 3.7 الفاعلية
73	..... 3.7.1 الفاعلية فيما يتعلق بالتشريعات الأساسية
74	..... 3.7.2 الفاعلية فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي
74	..... 3.7.3 الفاعلية فيما يتعلق بالاستراتيجية

75	3.7.4 الفاعلية فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية .....
76	3.7.5 الفاعلية فيما يتعلق بالإدارة المالية .....
77	3.7.6 الفاعلية فيما يتعلق بإدارة المشتريات والشراكات والموارد .....
78	3.7.7 الفاعلية فيما يتعلق بتقديم الخدمات .....
78	3.7.8 الفاعلية فيما يتعلق بنتائج الموظفين والشركاء .....
79	3.7.9 الفاعلية فيما يتعلق بالنتائج المالية .....
80	3.7.10 الفاعلية فيما يتعلق بالخدمات العامة والمخرجات النهائية .....
80	3.7.11 الفاعلية فيما يتعلق بالنتائج الكلية والأثر .....
81	3.8 الكفاءة .....
81	3.8.1 الكفاءة فيما يتعلق بالتشريعات الأساسية .....
81	3.8.2 الكفاءة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي .....
82	3.8.3 الكفاءة فيما يتعلق بالاستراتيجية .....
83	3.8.4 الكفاءة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية .....
83	3.8.5 الكفاءة فيما يتعلق بالإدارة المالية .....
84	3.8.6 الكفاءة فيما يتعلق بإدارة المشتريات والشراكات والموارد .....
85	3.8.7 الكفاءة فيما يتعلق بتقديم الخدمات .....
85	3.8.8 الكفاءة فيما يتعلق بنتائج الموظفين والشركاء .....
86	3.8.9 الكفاءة فيما يتعلق بالنتائج المالية .....
87	3.8.10 الكفاءة فيما يتعلق بالخدمات العامة والمخرجات النهائية .....
87	3.8.11 الكفاءة فيما يتعلق بالنتائج الكلية والأثر .....
88	3.9 الاستدامة .....
88	3.9.1 الاستدامة فيما يتعلق بالتشريعات الأساسية .....

88	..... 3.9.2 الاستدامة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي
89	..... 3.9.3 الاستدامة فيما يتعلق بالاستراتيجية
89	..... 3.9.4 الاستدامة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية
90	..... 3.9.5 الاستدامة فيما يتعلق بالإدارة المالية
91	..... 3.9.6 الاستدامة فيما يتعلق بإدارة المشتريات والشراكات والموارد
91	..... 3.9.7 الاستدامة فيما يتعلق بتقديم الخدمات
92	..... 3.9.8 الاستدامة فيما يتعلق بنتائج الموظفين والشركاء
93	..... 3.9.9 الاستدامة فيما يتعلق بالنتائج المالية
93	..... 3.9.10 الاستدامة فيما يتعلق بالخدمات العامة والمخرجات النهائية
94	..... <b>التصنيف والتقييم الذاتي</b>
94	..... 4.1 تقييم الممكنات
95	..... 4.2 تقييم النتائج
96	..... 4.3 قياس الأوزان واحتساب النقاط
97	..... 4.4 التحضير للتقييم الذاتي
98	..... 4.5 إجراء التقييم الذاتي
99	..... 4.6 كتابة تقرير التقييم الذاتي

## الفصل الرابع:



### 1.1: تمهيد

تؤكد التوجيهات الملكية السامية بشكل دائم على أهمية التزام جميع الدوائر والمؤسسات الحكومية بقواعد الحوكمة الرشيدة التي تضمن سلامة الأنظمة الحكومية وكفاءتها وبما يعزز من فاعلية الأداء الحكومي وثقة المواطنين بالخدمات الحكومية ويساهم في الحفاظ على المال العام. واستجابة لهذه التوجيهات، فقد خرجت وزارة تطوير القطاع العام بالإصدار الثاني من دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة (GAIT) في القطاع العام كمُخرج رئيسي لمشروع تعزيز ممارسات الحوكمة الوارد في الخطة التنفيذية لوزارة تطوير القطاع العام والذي يأتي منسجماً مع مضامين الورقة النقاشية السادسة لجلالة الملك عبدالله الثاني بن الحسين المعظم بشأن تعزيز مبادئ العدالة والمساواة وسيادة القانون، بالإضافة إلى مكافحة الفساد والشفافية والمساءلة والتي تعد ركائز جوهرية للحوكمة الرشيدة.

حيث قامت الوزارة في عام 2016 وبالتعاون مع فريق سيجما (SIGMA) التابع لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) على مراجعة وتطوير الإصدار الأول من الدليل الذي أصدرته الوزارة عام 2014 بحيث يتضمن الممارسات العالمية الجيدة في هذا المجال، وخرجت بنسخة جديدة (باللغة الإنجليزية) تحتوي على شرح مفصل لـ "أداة تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة (GAIT) في القطاع العام"، ولتكامل الجهود والخبرات الدولية فقد عملت الوزارة أيضاً في عام 2017 وبالتعاون مع مشروع سيادة القانون المدعوم من الوكالة الأميركية للتنمية الدولية (USAID) على مراجعة الإصدار الثاني من الدليل الأصلي وتكييفه ليتواءم مع البيئة التشريعية والثقافة المؤسسية وإطار العمل في الأردن، وذلك لغايات تسهيل استخدامه وإخراجه بصورته النهائية (باللغة العربية).

تم تصميم أداة تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة (GAIT) على شكل مصفوفة تتضمن (9) مبادئ للحوكمة الرشيدة وهي: (سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الإنصاف، الفاعلية، الكفاءة، الاستدامة)، يتم تقييمها من خلال (12) مرحلة أو بُعد تمثل دورة السياسة العامة في مؤسسات القطاع العام وهي: (التشريعات الأساسية، الهيكل التنظيمي، القيادة، الاستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية، إدارة المشتريات والشراكات والموارد، تقديم الخدمات، نتائج الموظفين والشركاء، النتائج المالية، الخدمات العامة والمخرجات النهائية، النتائج الكلية والأثر)، ومن خلال وضع مؤشرات ونقاط استرشادية تساعد الدوائر الحكومية في عملية التطبيق، وسيتم تفصيل جميع المبادئ والأبعاد لاحقاً.

إن هذا التصميم للمصفوفة يسمح لمؤسسات القطاع العام بإجراء تقييم منهجي كامل لممارسات الحوكمة فيها، أو إجراء تقييم جزئي إما أفقياً كتقييم مبدأ الشفافية خلال جميع الأبعاد الـ 12، أو عمودياً كتقييم المبادئ التسعة ضمن بعدٍ واحدٍ مثل إدارة الموارد البشرية. وستعمل الوزارة خلال الفترة المقبلة على اختيار عدد من المبادئ ذات الأولوية الوطنية والتركيز التدريجي عليها من خلال ورش العمل، وإجراء التقييم الذاتي بالتنسيق مع عدد من الدوائر والمؤسسات الحكومية.

يحتوي هذا الدليل على أربعة فصول بما فيها هذا الفصل، ويهدف إلى توفير إطار لمؤسسات القطاع العام في الأردن من أجل تحسين ممارسات الحوكمة فيها، من خلال التقييم الذاتي والتقييم الخارجي والمقارنات المرجعية والتحسين المستمر.

## 1.2: مرجعيات ومصادر الدليل

- الدستور الأردني.
- التوجيهات الملكية السامية والأوراق النقاشية.
- التشريعات الأردنية المركزية ذات العلاقة.
- الخطة التنفيذية لوزارة تطوير القطاع العام للأعوام 2016 و 2017.
- المحور التاسع من الخطة التنفيذية لمنظومة النزاهة الوطنية 2014-2016.
- الإصدار الأول من دليل ممارسات الحوكمة في القطاع العام لعام 2014 ومصفوفة التقييم الخاصة به.
- معايير النزاهة الوطنية في القطاع العام والتي أقرها مجلس هيئة النزاهة ومكافحة الفساد.
- عدد من الأدلة والمنهجيات الصادرة عن وزارة تطوير القطاع العام.
- مبادئ الإدارة العامة: "إطار للدول الشريكة في سياسة الجوار الأوروبي"، والذي صاغته "منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية - سيجما" وأقرته المفوضية الأوروبية.
- وثائق برنامج مركز حوكمة منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.
- البنك الدولي: "مشروع مؤشرات الحوكمة العالمية"، مع إيلاء اهتمام خاص بـ "المبادرة الإقليمية لتنظيم الإدارة وتطوير الحوكمة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا".
- مبادئ الحوكمة للأمم المتحدة.
- شبكة الإدارة العامة للاتحاد الأوروبي والمعهد الأوروبي للإدارة العامة، "إطار التقييم المشترك".
- الاتحاد الدولي للمحاسبين، "الإطار الدولي: الحوكمة الرشيدة في القطاع العام".

### 1.3: أهداف الدليل

يعتبر هذا الدليل مرجعية إرشادية وتنظيمية يمكن الاسترشاد به في مختلف الجوانب ذات الصلة بتعزيز ممارسات الحوكمة في الدوائر والمؤسسات الحكومية، وذلك من خلال:

1. تعزيز وترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة في مؤسسات القطاع العام.
2. إيجاد معايير واضحة ونموذج خاص لتقييم مبادئ الحوكمة في القطاع العام.
3. توفير أداة تساعد الدوائر والمؤسسات الحكومية على تقييم ممارسات الحوكمة فيها.
4. إعداد التقارير التقييمية والاستفادة مما ورد فيها من فرص تحسينية لمعالجة الفجوات والخروج بمبادرات تطويرية وتوظيفها على مستوى الجهاز الحكومي.
5. تحديد الأدوار الرئيسية والمسؤوليات لتفعيل ممارسات الحوكمة في مؤسسات القطاع العام.

## الفصل الثاني: الحوكمة الرشيدة

### 2.1: تعريف الحوكمة الرشيدة

يعرّف القرآن الكريم الحوكمة الرشيدة بأنها تحقيق العدالة، وسيادة الأخلاق، واحترام الحقوق والواجبات في المجتمع. قال تعالى في "سورة المائدة"، الآية (8):

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ۗ اَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ۝﴾

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الحوكمة على أنها ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية اللازمة لإدارة شؤون البلد. كما تعرف الحوكمة في القطاع العام بأنها العملية التي تقوم من خلالها المؤسسات العامة على تنظيم الشؤون العامة وإدارة الموارد العامة.

وعليه، يمكن تعريف **الحوكمة في القطاع العام** بأنها مجموعة التشريعات والسياسات والهيكل التنظيمية والإجراءات والضوابط التي تؤثر وتشكل الطريقة التي توجه وتدار فيها الدائرة الحكومية لتحقيق أهدافها بأسلوب مهني وأخلاقي بكل نزاهة وشفافية وفق آليات للمتابعة والتقييم ونظام صارم للمساءلة لضمان كفاءة وفعالية الأداء من جانب، وتوفير الخدمات الحكومية بعدالة من جانب آخر.

وباختصار، فإن الحوكمة هي حزمة من الإطار المؤسسي والسياسات والعمليات الرئيسية والمساندة الخاصة بالدائرة الحكومية والتي تقوم بتنفيذها بهدف الخروج بنتائج ومخرجات ذات أثر على المجتمع من أجل تعزيز الصالح العام.

### 2.2: أهداف الحوكمة الرشيدة

يؤدي تطبيق الحوكمة إلى تحقيق الفرصة لمراجعة أداء مؤسسات القطاع العام من أجل الوصول إلى الأهداف التالية:

- تعزيز ثقة المواطنين وأصحاب العلاقة والقطاع الخاص بمؤسسات الدولة، وبما يسهم في رفع معدلات الاستثمار وتحقيق معدلات نمو مرتفعة.
- تحقيق مبدأ النزاهة والعدالة والشفافية في استخدام السلطة وإدارة المال العام وموارد الدولة، والحد من استغلال السلطة العامة لأغراض شخصية.

- تحقيق مبدأ المحاسبة والمساءلة للدوائر والمؤسسات الحكومية وموظفيها والالتزام بالقوانين والأنظمة.
- تحقيق تكافؤ الفرص بين المواطنين والموظفين وغيرهم من أصحاب العلاقة المتأثرين من السياسات والإجراءات الحكومية.
- تحقيق مستوى من الكفاءة والفاعلية والمشاركة لدى الأفراد والمؤسسات لخلق بيئة اجتماعية داعمة ومحفزة على التطور والإبداع.
- زيادة نسبة رضا المواطن عن الخدمات التي يقدمها القطاع العام.
- رفع مستوى القدرات التنافسية للأردن وبالتالي الحصول على مصادر تمويل تساهم في جهود التوسع والنمو وتوفير فرص عمل، وتحقيق الاستقرار المالي للدوائر الحكومية.
- المساعدة في تحسين القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.

### 2.3: مبادئ الحوكمة الرشيدة

تبيّن الحوكمة آلية عمل الدوائر والمؤسسات الحكومية، مثل: كيفية تنظيم أمورها، عمليات صنع القرار الخاصة بها، سياساتها واستراتيجياتها، كيفية إدارة مواردها، كيفية تقديم خدماتها وتحقيق النتائج المرجوة منها.

وعليه، واستناداً لعدد من المصادر والممارسات الدولية والمحلية ومجموعة المعايير المقبولة والمعترف بها من قبل المنظمات الدولية التي تم الإشارة إليها سابقاً، فإن "أداة تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة (GAIT)" تشمل (9) مبادئ كما يوضحها الشكل رقم (1).



شكل رقم (1): مبادئ الحوكمة الرشيدة

ولغايات استخدام الدليل ولتمكين الدائرة الحكومية من تطبيقه على المستوى الجزئي (Micro-Level) فيها، نورد تعريفات المبادئ التسعة للحوكمة الرشيدة:

### أولاً: سيادة القانون (Rule of Law)

وجود سند تشريعي واضح وسليم لكافة التشريعات التي تمارس الدائرة الحكومية بموجبها سلطتها ومهامها وواجباتها، وبحيث تعتبر تلك التشريعات هي المرجعية الأساسية المنظمة لعملها بشكل واضح وشامل.

إصدار التشريعات وفقاً للإجراءات الدستورية والمبادئ القانونية المعمول بها، وعلى أن تكون شاملة ومكتملة ومنسجمة ومتدرجة، بحيث لا تتعارض أو تتداخل مع أي تشريعات داخلية أو أي من التشريعات المركزية أو الاتفاقيات الدولية الموقعة وأن تخلو من الثغرات القانونية.

التزام الدائرة وموظفيها بالتشريعات المعمول بها عند القيام باتخاذ أي من الإجراءات أو القرارات الإدارية والمالية والفنية، والتأكد من إنفاذها والامتثال لها، والعمل على تطبيقها بشكل ثابت وموحد على الجميع وبشكل عادل ودون تعسف أو استثناء، وأن تكون هذه التشريعات والقواعد ذات استقرار ويمكن التنبؤ بها والاعتماد عليها (اليقين القانوني).

### ثانياً: الشفافية (Transparency)

توفر جميع المعلومات الخاصة بالدائرة الحكومية بدقة ووضوح وبشكل محدث من حيث التشريعات، والاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، والأنظمة والإجراءات الداخلية، والعمليات الإدارية والمالية، والقرارات المتعلقة بخدماتها العامة، ومواردها المالية، ومواردها البشرية، والنتائج، بالإضافة إلى بيان حقوق وواجبات المواطنين المرتبطة بعملها.

وضع الضوابط والإجراءات التي تلزم الدائرة بتوثيق القرارات والمعلومات والوثائق المتعلقة بعمل الدائرة وعمل موظفيها، والقيام بشكل دوري بنشر وإيصال المعلومات بطريقة واضحة وشاملة، وضمان إظهارها للجمهور في الوقت المناسب من أجل إبقائهم على إطلاع.

الالتزام بقانون ضمان حق الحصول على المعلومات والتشريعات التي تكفل حق الوصول إلى المعلومات من قبل كافة أصحاب العلاقة، وذلك من خلال العمل على تصنيف وفهرسة البيانات والوثائق، ووضع إجراءات واضحة وميسرة تضمن تقديم المعلومات عند الطلب مع الحفاظ على سرية البيانات التي تستدعي ذلك.

### ثالثاً: المساءلة (Accountability)

خضوع الدائرة الحكومية وقادتها وموظفيها العاملين فيها للمساءلة عن أفعالهم وقراراتهم، ووضع الإجراءات التي تكفل القيام بعمليات المساءلة والمحاسبة واتخاذ الإجراءات اللازمة عن الأفعال المخالفة للتشريعات الناظمة ومدونات السلوك الوظيفي.

تحديد أدوار ومهام وصلاحيات القادة والموظفين بشكل واضح وصريح ضمن التشريعات، وبحيث يتم توضيح هرمية العلاقة الداخلية من أجل ضمان الفصل ما بين صلاحيات القادة على المستوى السياسي والمستوى التنفيذي داخل الدائرة، وبشكل خاص الفصل بين مهام وصلاحيات مجالس الإدارة ومجالس المفوضين عن مهام وصلاحيات الإدارة التنفيذية.

تحديد وتوضيح علاقة الدائرة وإدارتها وقادتها بجهات الرقابة والمساءلة (الداخلية/الخارجية) من أجل ضمان القيام بعمليات الرقابة والمساءلة لكافة عمليات الدائرة الحكومية، وعلى أن يتم وضع إجراءات تضمن قيامها بالاستجابة إلى تلك الجهات وتبرير قراراتها لها، والالتزام بالتوصيات المقدمة لها ومتابعتها والتقيد بها.

### رابعاً: المشاركة (Participation)

منح كافة أصحاب العلاقة داخلياً وخارجياً حق القيام بدور فاعل في عملية صنع القرار في الدائرة الحكومية، من خلال المشاركة في كافة مراحل إعداد وتطوير وتقييم السياسات التنظيمية والتشريعات والاستراتيجيات والإجراءات وتقديم الخدمات.

وضع الإجراءات التي تضمن قيام الدائرة الحكومية وإدارتها وموظفيها بالقيام بعمليات تشاورية منظمة تضمن حوار حقيقي وفعال ومنظم، يتم من خلاله تسهيل المشاركة ونشر وتزويد المعلومات الكاملة والواضحة بالوقت المناسب وأخذ التغذية الراجعة وجمع وتحليل الآراء والتوصيات من مختلف أصحاب العلاقة بما فيهم المواطنين، والموظفين، ومجالس الشراكة، والمؤسسات الحكومية الأخرى، والشركات، ومؤسسات المجتمع المدني، والمؤسسات الأكاديمية وغيرهم.

## خامساً: النزاهة (Integrity)

قيام الدائرة الحكومية بالتعامل مع كافة الأفراد والموظفين والمؤسسات وغيرهم من الفئات بعدالة من خلال تجنب أي شكل من أشكال التمييز أو التحيز أو المفاضلة، مع الاعتراف واحترام حقوق الآخرين.

قيام الدائرة الحكومية من خلال وضع و/أو اتباع مدونة سلوك وظيفية بالعمل على وضع إجراءات مؤسسية داخلية تضمن قيام كافة قادة وموظفي الدائرة بالتعامل مع الجميع من مختلف الفئات بمهنية وموضوعية وأخلاقية، وعدم استغلال المنصب لأي فائدة غير مشروعة أو استغلال للمعلومات لمصالح شخصية.

وضع التشريعات والإجراءات والآليات التي تضمن محاربة الفساد، وعدم قبول الوساطة والمحسوبية بأي شكل من الأشكال، مع توفير آليات آمنة للمواطنين والموظفين للإبلاغ عن السلوكيات الخاطئة ضمن الإدارة العامة، مما سيساعد على رفع ثقة الأفراد بالدائرة الحكومية وعملها وموظفيها.

## سادساً: الإنصاف (Equity)

قيام الدائرة الحكومية بتنظيم وتقديم خدماتها العامة لكافة الفئات المستهدفة من أصحاب العلاقة (ومنهم المواطنين، الموظفين، الموردين) ضمن مختلف مستوياتهم واحتياجاتهم وأوضاعهم، بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية وفقاً للعدالة الاجتماعية، وبحيث يتم منح الجميع فرصاً متساوية للحصول على الخدمات العامة وكذلك الوظائف العامة.

اعتماد وتطبيق القواعد والإجراءات الموضوعية ضمن التشريعات والإجراءات والخدمات التي تهدف إلى تعزيز الإنصاف الأفقي (المساواة وتكافؤ الفرص) من خلال المساواة في معاملة كافة متلقي الخدمة المتماثلين في الاحتياجات والأوضاع، لضمان حصولهم على الخدمات العامة المتاحة لهم بنفس الطريقة والكلفة والإجراءات.

وضع وتطبيق القواعد والإجراءات الخاصة ضمن التشريعات والإجراءات والخدمات التي تهدف إلى تعزيز الإنصاف العمودي (العدالة) من خلال المساواة في معاملة متلقي الخدمة من الفئات الأخرى ممن لهم احتياجات وأوضاع خاصة، لضمان وصولهم للخدمات العامة المخصصة لهم وحصولهم عليها بطرق وكلف وإجراءات خاصة تراعي وضعهم.



## سابعاً: الفاعلية (Effectiveness)

قيام الدائرة الحكومية بوضع الاستراتيجيات والإجراءات من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها والعمل على إنجاز مهامها بشكل متكامل وشامل، وذلك بعد القيام بإجراء التحليلات المستندة الى الأدلة، بهدف ضمان التنفيذ الفاعل والمتوازن لمهامها، مما يضمن تعزيز الصالح العام وتحقيق التنمية الشاملة.

وضع استراتيجيات تحتوي أهدافاً واضحة ومحددة ويمكن قياسها، تراعي احتياجات متلقي الخدمة المقدمة، وبحيث يتم تخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة للتطبيق الفاعل، وضبط عمليات التخطيط المالية بما فيها ذلك الموازنات والمشتريات والعطاءات، وعلى أن يتم العمل على تقليل أي معوقات أو مخاطر قد تؤثر على تنفيذ الأعمال بطريقة فاعلة.

ضمان فاعلية الإدارات والموظفين على المستوى الفردي، من خلال إجراء التخطيط الشامل للموارد البشرية، والوظائف مما يؤدي إلى رفع نسبة الإنجاز ونقل المعرفة والتعلم المستمر لدى الدائرة وإداراتها المختلفة وموظفيها ضمن مختلف الفئات.

## ثامناً: الكفاءة (Efficiency)

قدرة الدائرة الحكومية على تحقيق الأهداف المرجوة باستخدام الحد الأدنى الممكن من الموارد من خلال القيام بإجراء الدراسات واختيار البدائل التنظيمية التي تحقق أعلى المنافع للدائرة الحكومية وكذلك أصحاب العلاقة.

ضمان الموازنة بين طبيعة عمل الدائرة من جهة، واستراتيجيتها والموارد المطلوبة لتنفيذها من جهة أخرى، والعمل على تحديد مؤشرات لضمان كفاءة العمليات والإجراءات ومشاريع الإنفاق، وكذلك وضع المؤشرات لزيادة كفاءة عمل الموظفين ضمن مختلف المستويات.

تصميم الإجراءات المالية والإدارية والفنية المختلفة المرتبطة بعمل الدائرة، والعمل على تبني واستخدام أفضل الأدوات وأنظمة ومنهجيات العمل المتطورة، من أجل ضمان سهولتها وتحقيق قيمة مضافة إلى متلقي الخدمة، والعمل أيضاً على تطوير وتسهيل الإجراءات الحكومية المختلفة لتصبح أكثر كفاءة وذات كلفة مقبولة.

## تاسعاً: الاستدامة (Sustainability)

قدرة الدائرة الحكومية على التكيف مع التغيرات في الظروف الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، وذلك من خلال محاولة الوصول إلى توازن بين الأهداف المختلفة والمصالح القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل، بهدف ضمان استدامة الموارد المالية والبشرية، وتحقيق التنمية الاجتماعية، والمحافظة على البيئة.

القيام بالتخطيط الشمولي والمستقبلي من أجل ضمان استدامة الاستراتيجية والخطط التنفيذية الخاصة بها، واستدامة الموارد البشرية والقوى العاملة، بالإضافة إلى استدامة عمليات الإدارة المالية اللازمة لإدارة مستدامة للمشتريات والعطاءات والاستثمارات.

تبنى وتطبيق المفاهيم والإجراءات والآليات والحوافز اللازمة لتشجيع الابتكار في كافة المجالات، والعمل على تطوير الخدمات من أجل التكيف مع الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية الجديدة والمتزايدة.

### 2.4: نموذج أداة تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة (GAIT)

تم اعتماد مصطلح (GAIT) ليستخدم كاسم لـ "أداة تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة" استناداً إلى أنماط حركة الكائنات الحية خلال السير على أرضية ثابتة، حيث تظهر الكائنات الحية المختلفة أنماط سير مختلفة، بالإضافة إلى أن الكائن الحي الواحد قد يظهر أكثر من نمط سير واحد وذلك بناء على السرعة وطبيعة الأرض والطاقة المتوفرة. وعلى هذا النسق، فإن الدوائر والمؤسسات الحكومية يجب أن تظهر أيضاً أنماط سير مختلفة في عمليات التحسين المستمر وفقاً للظروف والمتطلبات.

إن أداة تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة (GAIT) في القطاع العام هي نموذج على المستوى الجزئي، حيث أنه يوفر إطار لتحليل الحوكمة في دائرة حكومية واحدة، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف وإعداد الخطط المصممة خصيصاً لتحسين الحوكمة الرشيدة فيها.

تعتبر أداة تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة (GAIT) أداة مكملة للأدوات الإدارية والنماذج الأخرى المطبقة حالياً من أجل تحسين جودة الدوائر والمؤسسات الحكومية وكفاءتها وفعاليتها، أو رضا المواطنين ومتلقي الخدمة، وطريقاً إلى استدامة التميز المؤسسي، مثل: نماذج إدارة الجودة الشاملة، التخطيط الاستراتيجي، بطاقات الأداء المتوازن، موثيق الخدمة، مسوحات قياس رضا متلقي الخدمة، وغيرها. كما يمكن اعتبارها بمثابة المظلة التي توفر إطار عمل مشترك لتقييم استخدام هذه الأدوات في تحسين الحوكمة الرشيدة في الدائرة الحكومية. الشكل رقم (2) يوضح العلاقة بين نموذج (GAIT) وأدوات الإدارة ونماذج الجودة المختلفة.



الشكل رقم (2): نموذج (GAIT) مظلة للأدوات الإدارية ونماذج الجودة المختلفة

تركز أدوات إدارة الجودة الشاملة التقليدية بشكل أساسي على طبيعة عمل الدوائر والمؤسسات الحكومية وقيامها بمهامها وواجباتها، فهي تحاول تقييم ما إذا كانت تلك الدوائر تقوم بمهامها وواجباتها بالشكل الصحيح، وبالتالي فإنها تميل إلى استبعاد البنية التشريعية والتنظيمية كما أنها لا تميل إلى التركيز على النتائج الكلية والأثر، لكونها ذات علاقة بالعوامل الخارجية، بالإضافة إلى أن الأثر يتم تقييمه على المدى المتوسط والبعيد.

أما فيما يتعلق بأداة تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة (GAIT) فإنها تميل إلى التركيز بشكل رئيسي على الأطر الرئيسية، مثل: التشريعات وعمليات صنع القرار والهيكل التنظيمية، بالإضافة إلى التركيز على الأثر الاجتماعي للقطاع العام. كما تهدف الأداة إلى تقييم ثلاثة جوانب: فيما إذا كانت الدائرة الحكومية تقوم بمهامها وواجباتها المنوطة بها وتحقق أهدافها والغاية التي أنشئت من أجلها، وفيما إذا كانت تقوم بمهامها وواجباتها بالشكل الصحيح، وفيما إذا كانت تحقق النتائج والمخرجات المرجوة ذات الأثر على المجتمع. وهذا هو السبب أن هذه الأداة تتضمن العديد من عناصر إدارة الجودة الشاملة، كما أنها أيضاً تشمل على العديد من الأدوات ذات الصلة بنظرية تقييم السياسات العامة ومبادئ ومعايير الحوكمة الرشيدة.

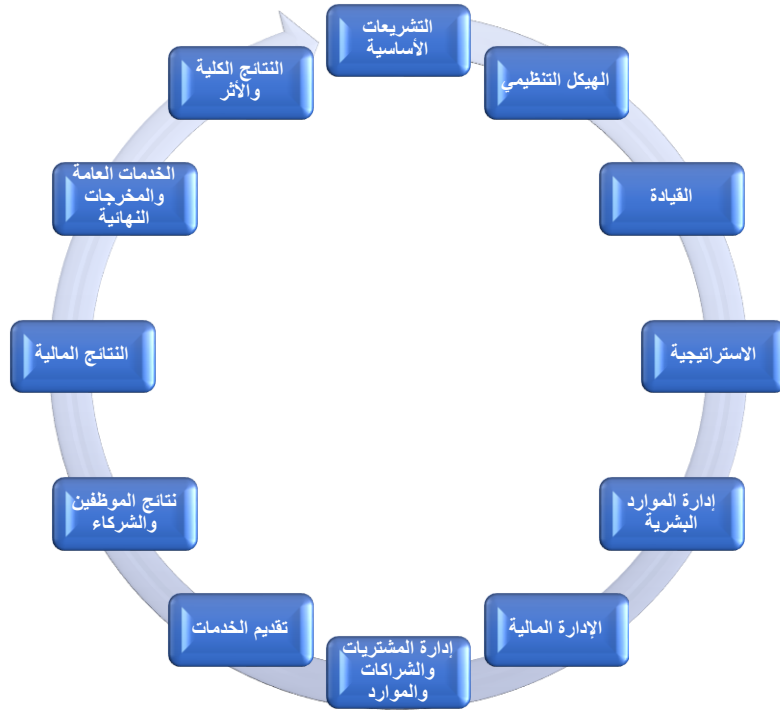
يفترض في الدوائر والمؤسسات الحكومية المشاركة في جوائز التميز ومنها جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية أن تتكامل منهجيات عملها مع المبادئ والمعايير والمؤشرات الواردة في هذا الدليل، وأن تكون مبادئ الحوكمة الرشيدة مظلة وقيم أساسية تنتهجها الدائرة الحكومية في أطر عملها جميعها، حيث يتم مراجعة المنهجيات والأدوات المتوفرة وإدخال المفاهيم الخاصة بسيادة القانون والشفافية والمساءلة بشكل أكثر وضوحاً، والتأكد من تبني المفاهيم والمعايير والمؤشرات الخاصة بمبادئ المشاركة والنزاهة والإنصاف في جميع العمليات الإدارية، وأن تعمل الدائرة الحكومية عند قياس الكفاءة والفاعلية والاستدامة لهذه المنهجيات بالرجوع أيضاً إلى المعايير والمؤشرات الخاصة بها والواردة في الدليل.

## 2.5: هيكلية مصفوفة التقييم وفق نموذج (GAIT)

تم بناء نموذج أداة تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة (GAIT) على شكل هيكل مصفوفة يتكون من (9) مبادئ للحوكمة الرشيدة يتم تقييمها من خلال (12) مرحلة تمثل دورة السياسة العامة في الدوائر والمؤسسات الحكومية الموضحة في الشكل رقم (3).

إلا أن بعض مبادئ الحوكمة الرشيدة لا يتم تقييمها في جميع الأبعاد. على سبيل المثال، لا يتم تقييم مبدأ النزاهة في البعدين رقم 2 (الهيكل التنظيمي) ورقم 4 (الاستراتيجية)، حيث أنه يشير إلى السلوك الأخلاقي للأشخاص في المؤسسة وليس إلى المؤسسة أو الخطط الموضوعية. الشكل رقم (4) يوضح مصفوفة التقييم وفق نموذج (GAIT).

عادة ما تسمى الأبعاد (1-8) بالممكنات، حيث أنها تشير إلى ما تقوم به الدائرة الحكومية من أجل تحقيق رسالتها. في حين، تسمى الأبعاد (9-11) بالنتائج (إما داخلية أو خارجية). أما البعد (12) فعادة ما يسمى بالأثر أو ما تحصله الدائرة الحكومية.



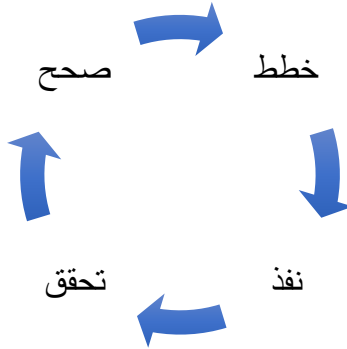
الشكل رقم (3): دورة السياسة العامة

	.1 التشريعات الأساسية	.2 الهيكل التنظيمي	.3 القيادة	.4 الاستراتيجية	.5 إدارة الموارد البشرية	.6 الإدارة المالية	.7 إدارة المشتريات والشراكات والموارد	.8 تقديم الخدمات	.9 نتائج الموظفين والشركاء	.10 النتائج المالية	.11 الخدمات العامة والمخرجات النهائية	.12 النتائج الكلية والأثر
1. سيادة القانون												
2. الشفافية												
3. المساءلة												
4. المشاركة												
5. النزاهة												
6. الإصناف												
7. الفاعلية												
8. الكفاءة												
9. الاستدامة												

الشكل رقم (4): مصفوفة التقييم وفق نموذج (GAIT)

## 2.6: منطق نموذج (GAIT)

تم تطوير مؤشرات المعايير التقييمية لمبادئ الحوكمة الرشيدة ضمن الأبعاد المرتبطة بالممكنات بناء على مفهوم دورة التحسين المستمر (Deming Cycle) كما في الشكل رقم (5)، والتي تعتبر أداة مناسبة لتنظيم عملية التحسين المستمر.



الشكل رقم (5): دورة التحسين المستمر (Deming Cycle)

### 1. خطت - تخطيط السياسات والإجراءات:

يتطلب التخطيط في أي مبدأ من مبادئ الحوكمة الرشيدة أن يتم تحديد سياسات وإجراءات واضحة من أجل ضمان الامتثال لمبادئ الحوكمة الرشيدة ضمن الممكنات.

### 2. نفذ - تنفيذ السياسات والإجراءات المخطط لها:

يتطلب التنفيذ أن يتم تطبيق السياسات والإجراءات المخطط لها تطبيقاً فعلياً على أرض الواقع، بالإضافة إلى تحديد فيما إذا كانت هنالك فجوات عند التطبيق من خلال تحديد الفرق بين عملية تصميم السياسات وكيفية تطبيقها عملياً.

### 3. تحقق - مراقبة وتقييم السياسات والإجراءات المنفذة:

يتطلب التحقق أن يتم مراقبة وتقييم السياسات والإجراءات المخططة والمنفذة يتم رصدها بطريقة مترابطة وممنهجة باستخدام مؤشرات (SMART) وتقييم الاتجاهات لتلك المؤشرات، وتحديد نقاط القوة والضعف.

### 4. صحح - تحسين وتقييم السياسات والإجراءات:

يتطلب التصحيح أن يتم إعداد الخطط التحسينية للسياسات والإجراءات لتعزيز الحوكمة الرشيدة، وتنفيذ الإجراءات التحسينية اللازمة، بالإضافة إلى إجراء عملية تقييم منتظمة للسياسات والإجراءات والتحقق فيما إذا كانت الإجراءات التحسينية الواردة في التقرير التقييمي الأخير قد تم تطبيقها أم لا، وما إذا كانت تغطي كمية معقولة من نقاط الضعف المكتشفة.

## 2.7: الأدوار والمسؤوليات لتفعيل ممارسات الحوكمة في مؤسسات القطاع العام

1. تعمل وزارة تطوير القطاع العام على تعميم الدليل على جميع الدوائر والمؤسسات الحكومية، وتقوم وبالتعاون مع معهد الإدارة العامة بعقد ورش توعوية للتعريف بمضامين الدليل.
2. تعمل الدائرة الحكومية على تعميم الدليل على جميع المديريات والوحدات التنظيمية فيها.
3. تقوم وحدة التطوير المؤسسي في الدائرة على عقد ورش عمل داخلية للتوعية بمضامين الدليل.
4. تقوم الدائرة الحكومية بتحديد الأولويات للمبادئ المراد تقييمها وحسب الحاجة بالتنسيق مع وزارة تطوير القطاع العام، وبحيث تتسجم مع الأولويات الوطنية.
5. يقوم مديري المديرية والوحدات التنظيمية بتوعية الموظفين بالمبادئ والقيم الواردة في الدليل، والتأكد من تطبيقها في جميع العمليات والإجراءات المتبعة.
6. لغايات التطوير المستمر، تعمل المديرية ذات العلاقة بالأبعاد التالية (التشريعات، الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد المالية، إدارة المشتريات والعطاءات، تصميم الخدمات، ...) بالتنسيق المستمر مع وحدة التطوير المؤسسي على إجراء مسح أولي للمعايير والمؤشرات الخاصة بمبادئ الحوكمة الرشيدة الواردة في الدليل، وتحليل الفجوة بين الواقع والمؤشرات المطلوبة، وإعداد وتنفيذ الخطط التحسينية اللازمة وفق الأطر الزمنية المتفق عليها وذلك كجزء من الأعمال الروتينية المنوطة بهذه الوحدات، وتزويد وحدة التطوير المؤسسي بكافة هذه التقارير.
7. يقوم المرجع المختص بتشكيل فريق في الدائرة يسمى "فريق تعزيز ممارسات الحوكمة" يتمتع بالاستقلالية وبصلاحيات واسعة ويحظى بدعمه، يتولى مهمة مراجعة تقارير التقييم الذاتي المعدة من قبل وحدة التطوير المؤسسي والمديرية ذات العلاقة حول مدى تطبيق المعايير والمؤشرات الخاصة بمبادئ الحوكمة الرشيدة، وتقييم مدى تطبيق التوصيات والخطط التحسينية في الممارسة العملية في الدائرة ورفع تقارير دورية للمرجع المختص، مع مراعاة تمثيل وحدات الرقابة الداخلية والشؤون القانونية والتطوير المؤسسي ضمن هذا الفريق.
8. تقوم وحدة التطوير المؤسسي في الدائرة على إعداد تقرير التقييم الذاتي النهائي بشكل سنوي ورفعها للمرجع المختص على أن تتكامل الجهود مع متطلبات الاشتراك في جوائز التميز المختلفة من حيث إدخال هذه المبادئ على المنهجيات المتوفرة لدى الدائرة في حال عدم وجودها.
9. يصادق المرجع المختص على تقرير التقييم الخاص بممارسات الحوكمة في الدائرة، ويقوم بإرسال نسخة منه إلى وزارة تطوير القطاع العام.

10. تقوم وزارة تطوير القطاع العام بمراجعة تقرير التقييم النهائي للدائرة ودراسة نقاط القوة والضعف، وعقد جلسات مشتركة مع المعنيين فيها للخروج بخطة تحسينية يتم إعدادها من قبل الدائرة لمعالجة الفجوات ضمن نهج التحسين المستمر.
11. تقوم وزارة تطوير القطاع العام وبالتنسيق مع الشركاء (هيئة النزاهة ومكافحة الفساد وديوان المحاسبة ومركز الملك عبدالله الثاني للتميز) بمراجعة تقارير التقييم السنوية والخطط التحسينية المعدة من قبل الدوائر الحكومية، والعمل على تحليل النتائج بهدف الخروج بمبادرات على مستوى الجهاز الحكومي.
12. تتولى وزارة تطوير القطاع العام وبالتعاون مع معهد الإدارة العامة بالعمل على تصميم البرامج التدريبية للتوعية بمفاهيم ومبادئ الحوكمة الرشيدة وبناء قدرات الدوائر الحكومية على تطبيقه.
13. تعمل الجهات المركزية المعنية بتطبيق التشريعات التي تحكم عمليات إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية وإدارة المشتريات والعطاءات على مراجعة هذه التشريعات، والتأكد من مراعاتها لمبادئ الحوكمة الرشيدة فيها.



## الفصل الثالث: معايير تقييم مبادئ الحوكمة الرشيدة وفق نموذج (GAIT)

تتكون أداة تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة (GAIT) في القطاع العام من (96) معيار فرعي تتضمن عدد من المؤشرات يتم من خلالها قياس مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في الدائرة الحكومية وضمان استدامتها.

### 3.1: سيادة القانون

لتحقيق مبدأ سيادة القانون، ينبغي على الدائرة الحكومية الالتزام بما يلي:

#### 3.1.1: سيادة القانون فيما يتعلق بالتشريعات الأساسية

- أن يكون لكافة التشريعات الأساسية للدائرة (القوانين، الأنظمة، التعليمات) سند تشريعي سليم وواضح ومتدرج.
- أن تكون تشريعاتها مترابطة بحيث تتسجم التشريعات الأساسية النازمة لعملها مع الدستور الأردني والتشريعات المركزية ذات العلاقة وأية تشريعات أخرى وعدم وجود تعارض بين التشريعات، ومع الاتفاقيات الدولية التي وقعتها المملكة الأردنية الهاشمية.
- أن تكون تشريعاتها شاملة بحيث يتم تحديد مهامها وواجباتها وخدماتها وصلاحياتها كسلطة تنفيذية، وأن يتم تحديد وفرض الرسوم والضرائب والعقوبات بشكل واضح وقانوني، وبشكل لا يؤدي إلى وجود تعارض أو ازدواجية مع أي دائرة حكومية أخرى وأي من الصلاحيات الخاصة بالسلطة التشريعية والقضائية.
- أن تكون تشريعاتها كاملة بحيث تقوم الدائرة بإصدار الأنظمة والتعليمات والأسس الداخلية والملاحق والاشتراطات والآليات والنماذج المساندة الواردة في تشريعاتها الأساسية دون تأخير.
- أن تضمن تشريعاتها الأساسية الفصل الواضح بين مهام وصلاحيات المستوى السياسي والمستوى التنفيذي في الدائرة.
- تطبيق جميع تشريعاتها الأساسية والتشريعات المركزية ذات العلاقة وإنفاذها على كافة المواطنين وأصحاب العلاقة وضمن كافة المناطق الجغرافية بشكل ثابت وموحد وعادل.
- الحد من الاستثناءات الواردة في التشريعات الأساسية وبما يحقق العدالة الاجتماعية بين المواطنين.
- أن تكون تشريعاتها ذات استقرار ويمكن التنبؤ بها من قبل أصحاب العلاقة، وبحيث يستطيعون تحديد حقوقهم وواجباتهم، والتكيف مع المتطلبات القانونية الواردة فيها خلال فترة زمنية معقولة.

- مراجعة تشريعاتها الأساسية وتحليل مدى التزامها بمتطلبات سيادة القانون لغايات التحسين والتطوير عليها.

### 3.1.2: سيادة القانون فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي

- أن يكون الهيكل التنظيمي مترابط ومنسجماً مع نظام التنظيم الإداري الخاص بالدائرة والتشريعات النازمة لعملها من حيث المهام المحددة لها، وأن يكون الهيكل منسجماً مع التشريعات المركزية ذات العلاقة (مثل: نظام استحداث الدوائر الحكومية وتطوير الهياكل التنظيمية، نظام الخدمة المدنية، نظام الرقابة الداخلية، تعليمات تطوير الهياكل التنظيمية، وغيرها).
- أن يكرس الهيكل التنظيمي الفصل الواضح في المهام والصلاحيات بين المستويين السياسي والتنفيذي في الدائرة، وبشكل خاص الفصل بين مجالس الإدارة ومجالس المفوضين عن الإدارة التنفيذية في المؤسسات التي تتضمن هيكلتها على مجالس إدارة أو مفوضين، وبحيث لا يكون المدير العام أو المدير التنفيذي رئيساً لمجلس الإدارة/المفوضين.
- ضمان ارتباط وحدة الرقابة الداخلية بالمرجع المختص أو المجلس في الممارسة العملية.
- أن يكون الهيكل التنظيمي شاملاً بحيث يتم تحديد دور ومهام كافة المديرات والوحدات واللجان القائمة بشكل واضح وقانوني، وبشكل لا يؤدي الى وجود تعارض أو ازدواجية بين المهام أو الصلاحيات أو الخدمات المقدمة من قبل المديرات والأقسام والوحدات واللجان الدائمة/المؤقتة في الواقع العملي.
- إتباع الإجراءات المحددة بالتشريعات والمتعلقة بإعداد وإقرار الهيكل التنظيمي من قبل المرجع المختص داخل أو خارج الدائرة، وعلى أن تقوم الدائرة بإصدار دليل مهام تنظيمي تفصيلي للمديرات والوحدات المدرجة على الهيكل التنظيمي للدائرة من أجل الالتزام به وتطبيقه.
- مراجعة الهيكل التنظيمي وتقييمه بشكل دوري (ثلاث سنوات على الأقل من تاريخ آخر مراجعة) لتعديله والتحسين عليه إن لزم الأمر.

### 3.1.3: سيادة القانون فيما يتعلق بالقيادة

- أن تحدد التشريعات الرئيسية النازمة لعمل الدائرة وبشكل واضح نطاق صلاحيات ومسؤوليات القادة على المستوى السياسي (رأس الهرم التنظيمي: الوزراء، مجالس الإدارة والمفوضين) وعلى المستوى التنفيذي (موظفي الفئة العليا)، وبحيث لا تتداخل الصلاحيات في كلا المستويين سواء من الناحية النظرية أو في الممارسة العملية.

- أن تكون الإجراءات المنظمة لعملية تعيين القادة من الفئة العليا (المجموعة الثانية) لها أساس قانوني واضح، ومستندة إلى نظام التعيين على الوظائف القيادية ووفق الأطر الزمنية الواردة فيه.
- أن تكون الإجراءات المنظمة لعملية تجديد أو إنهاء خدمات القادة من الفئة العليا (المجموعة الثانية) لها أساس قانوني واضح ومحددة وفقاً للتقييم المستند إلى منظومة أداء شاغلي المجموعة الثانية من الفئة العليا الواردة في نظام الخدمة المدنية.
- أن تكون الإجراءات المنظمة لعملية تعيين وتجديد وإنهاء خدمات مديري الإدارات والمديريات والمستشارين لها أساس قانوني واضح ومحددة وفقاً لنظام الخدمة المدنية والتشريعات الناظمة لعمل الدائرة (إن وجدت)، وأن يتم تطبيقها بشكل ثابت وموحد وعادل بحيث تحد من السلطة التقديرية في عملية التعيين.
- انسجام المؤهلات والخبرات الخاصة بالقادة ضمن كافة المستويات الإدارية مع المهام والمسؤوليات المطلوبة منهم والواردة في التشريعات الناظمة لعمل الدائرة.
- مراجعة وتقييم تشريعاتها والإجراءات الداخلية التي تحكم عملية تعيين وتجديد أو إنهاء خدمات القادة وتحديد نطاق مهامهم وصلاحياتهم، وتحليل مدى التزامها بمبدأ سيادة القانون وإجراء التحسينات اللازمة عليها.

### 3.1.4: سيادة القانون فيما يتعلق بالاستراتيجية

- أن تكون الاستراتيجية الخاصة بالدائرة مرتبطة ومبنية ومنسجمة مع المبادرات الملكية والأهداف الوطنية والقطاعية والسياسات التنظيمية العامة والتشريعات المركزية، والاتفاقيات الدولية التي وقعتها المملكة الأردنية الهاشمية.
- أن تكون الاستراتيجية كاملة وشاملة بحيث تغطي كافة أهداف الدائرة، ومترابطة بشكل واضح مع التشريعات الناظمة لعمل الدائرة.
- تطبيق الاستراتيجية وكافة الإجراءات والخدمات المحددة فيها بشكل واضح وثابت وموحد وعادل، وبحيث يمكن لأصحاب العلاقة التنبؤ بأهدافها وإجراءاتها وتطبيقها.
- إتباع الإجراءات المتعلقة بإعداد وإقرار الخطة الاستراتيجية من قبل المرجع المختص داخل أو خارج الدائرة، وعلى أن تقوم الدائرة بالتأكد من متابعة تطبيقها وتوثيق كافة مؤشرات العمل ضمن الآليات والأدوات المحددة.
- مراجعة الاستراتيجية وتقييمها وتحليل نقاط القوة والضعف فيها وفق أدوات قياس معلن عنها مسبقاً ومقرّة من قبل الجهات المختصة لضمان تحقيقها غاياتها واقتراح أية تحسينات عليها.

### 3.1.5: سيادة القانون فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية

- أن تكون كافة أسس وإجراءات العمل الداخلية التي تحكم الموارد البشرية (موظفي الدائرة) متوائمة ومنسجمة مع التشريعات النازمة لعمل الدائرة (إن وجدت)، ونظام الخدمة المدنية والتعليمات الصادرة بموجبه، والتشريعات المركزية ذات العلاقة مثل: (قانون التقاعد المدني، قانون الضمان الاجتماعي، نظام الانتقال والسفر، وغيرها).
- أن تكون كافة الإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية (مثل: التعيين، وتقييم الأداء، والتدريب، والمكافآت، العمل الإضافي، إحلال وتعاقب، دوران الوظيفي، العقوبات، التظلم، إنهاء الخدمة، وغيرها) مترابطة وواضحة ولها سند تشريعي سليم وذات استقرار، وبحيث يتم تطبيقها بشكل ثابت وموحد وعادل على كافة الموظفين، ويمكن للموظفين التنبؤ بها.
- تدريب وتأهيل مديري الموارد البشرية والموظفين المختصين بالموارد البشرية بالإضافة إلى مديري الإدارات والمديريات على التشريعات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية، وكيفية تطبيقها بالواقع العملي.
- تحديد مهام ومسؤوليات الموظفين من خلال بطاقات الوصف الوظيفي ووفقاً لمهام الدائرة الواردة في تشريعاتها النازمة، بالإضافة إلى إبلاغ الموظفين الجدد بحقوقهم وواجباتهم.
- وضع أسس وآليات للتظلم الداخلي من قبل الموظفين وبشكل ينسجم مع أحكام نظام الخدمة المدنية.
- مراجعة خطط الموارد البشرية والأسس والإجراءات ذات العلاقة وتقييمها واقتراح أية تحسينات عليها.

### 3.1.6: سيادة القانون فيما يتعلق بالإدارة المالية

- أن تكون كافة أسس وإجراءات العمل الداخلية الخاصة بإدارة الموارد المالية منسجمة ومتوائمة مع التشريعات النازمة لعمل الدائرة (إن وجدت)، ومع التشريعات المركزية المتعلقة بإدارة المال العام (قانون الموازنة العامة، قانون تحصيل الأموال الأميرية، النظام المالي، نظام الرقابة الداخلية، نظام الانتقال والسفر، وغيرها)، وبشكل يضمن التقيد بأحكام التشريعات وتنفيذها على الوجه الذي يحقق مقاصد التشريع.
- تحديد صلاحيات ومهام ومسؤوليات القادة والمديرين والموظفين المعنيين بإدارة الموارد المالية بشكل واضح ومحدد ضمن التشريعات وإجراءات العمل الخاصة بها أو التشريعات المركزية المتعلقة بإدارة المال العام.

- أن تكون كافة الإجراءات المالية (مثل: التخطيط لوضع الموازنة، الصرف، الحصول على الموافقة المسبقة للنفقات، تخصيص، وغيرها)، مترابطة وواضحة ولها سند تشريعي سليم، وبحيث يتم تطبيقها بشكل ثابت وموحد وعادل.
- تحديد الجهات الرقابية الداخلية والخارجية (وحدات الرقابة الداخلية، ديوان المحاسبة، المراقبين الماليين في وزارة المالية) ومدى وطبيعة صلاحياتها بإجراء التدقيق على كافة الإجراءات المتعلقة بإدارة الموارد المالية وإصدار التقارير المالية الدورية، بما في ذلك تحديد الجهة / الشخص التي يتم إرسال تلك التقارير إليها.
- إعداد موازنة واحدة متكاملة وشاملة لمختلف مديريات ومشاريع الدائرة والموافقة عليها بالوقت المحدد والمناسب من كل عام.
- تدريب وتأهيل المدير والموظفين الماليين والمفتشين على التشريعات والإجراءات الخاصة بإدارة الموارد المالية، وكيفية تطبيقها بالواقع العملي.
- مراجعة الإجراءات والممارسات والتقارير المالية وتحليلها واتخاذ الإجراءات اللازمة للتحسين عليها.

### 3.1.7: سيادة القانون فيما يتعلق بإدارة المشتريات والشراكات والموارد

- أن تكون كافة أسس وإجراءات العمل الداخلية المتعلقة بإدارة المشتريات والشراكات والموارد متوائمة مع التشريعات الناظمة لعمل الدائرة، ومنسجمة ومتوائمة مع التشريعات المركزية المتعلقة بالشراء العام (نظام اللوازم وتعديلاته، نظام الشراء الموحد، نظام مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وغيرها).
- تحديد صلاحيات ومهام ومسؤوليات القادة والمديرين والموظفين المعنيين بالمشتريات والعطاءات والعقود والمنح المالية بشكل واضح ومحدد ضمن أسس وإجراءات العمل الخاصة بها أو التشريعات المركزية المتعلقة بالشراء العام.
- أن تكون كافة الإجراءات والقرارات المتعلقة بالمشتريات والعطاءات والعقود والمنح المالية واضحة ولها سند تشريعي سليم، وبحيث يتم تطبيقها بشكل ثابت وموحد وعادل.
- تحديد أدوار الجهات الرقابية الداخلية والخارجية (وحدات الرقابة الداخلية، ديوان المحاسبة، المراقبين الماليين في وزارة المالية) وصلاحياتها بإجراء الرقابة المسبقة واللاحقة على مشروعية القرارات، بالإضافة إلى التدقيق على كافة الإجراءات المتعلقة بالمشتريات والعطاءات والعقود

والمِنح المالية، وإصدار التقارير المالية الدورية بما في ذلك تحديد الجهة / الشخص التي يتم إرسال تلك التقارير إليها.

- تدريب وتأهيل المدير والموظفين الماليين المختصين والمفتشين ممن لديهم صلاحيات اتخاذ القرار على التشريعات والإجراءات المتعلقة بالمشتريات والعطاءات والعقود والمِنح المالية، وكيفية تطبيقها بالواقع العملي.
- مراجعة وتقييم الأسس والإجراءات والقرارات المتعلقة بإدارة المشتريات والشراكات والموارد وتنفيذ التحسينات اللازمة لغايات التطوير عليها.

### 3.1.8: سيادة القانون فيما يتعلق بتقديم الخدمات

- أن تكون كافة الخدمات والعمليات والإجراءات الداخلية الخاصة بها منسجمة مع التشريعات النازمة لعمل الدائرة والتشريعات المركزية، ومبنية على معايير/ اشتراطات قانونية وفنية واضحة ومحددة، ولها أساس قانوني سليم، ويتم تطبيقها بطريقة موضوعية وبأقل قدر من الحكم الشخصي للموظفين (السلطة التقديرية).
- تحديد صلاحيات ومهام ومسؤوليات القادة والموظفين المعنيين بتقديم الخدمات بشكل واضح ومحدد ضمن التشريعات النازمة لعمل الدائرة (قوانين، أنظمة، تعليمات).
- أن تكون كافة الأنظمة والإجراءات المتعلقة بتقديم الخدمات موضوعية بطريقة متكاملة وواضحة، وأن يتم تطبيقها بشكل ثابت وموحد وعادل.
- وضع وتطبيق إجراءات عمل من أجل التأكد من إجراء رقابة داخلية سابقة (من خلال وحدات الرقابة الداخلية) على مشروعية القرارات الإدارية المتعلقة بتقديم الخدمات لمتلقي الخدمة.
- وضع أسس وآليات واضحة للنظم من قبل متلقي الخدمة وذلك لاستقبال ومعالجة الشكاوى والطعون المقدمة والمتعلقة بتقديم الخدمات.
- تدريب وتأهيل كافة الموظفين المختصين بتقديم الخدمات على التشريعات والإجراءات المتعلقة بتقديم الخدمات وكيفية تطبيقها بالواقع العملي.
- مراجعة وتقييم الإجراءات الإدارية والعمليات الداخلية المتعلقة بتقديم الخدمات ومواصفات ومعايير الخدمة وموثيق وبطاقات الخدمة وتحليلها وتنفيذ التحسينات اللازمة عليها.

### 3.1.9: سيادة القانون فيما يتعلق بنتائج الموظفين والشركاء

- إظهار نتائج إيجابية ومستدامة على مدى ثلاث سنوات سابقة، بحيث تبين مدى قيام الدائرة بالالتزام بالتشريعات الناظمة لعملها وإجراءات العمل الخاصة بها والتشريعات المركزية ذات العلاقة بالقرارات المتخذة والمتعلقة بالموارد البشرية في الدائرة. ويمكن قياس تلك النتائج من خلال حزمة من المؤشرات والانطباعات الخاصة بالموظفين، وعلى سبيل المثال:
  - آراء الموظفين حول القرارات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية ومدى انسجامها مع التشريعات ذات العلاقة والأسس والإجراءات الداخلية وعدم وجود تعسف.
  - عدد ونسبة الشكاوى والتظلمات المقدمة من الموظفين ضد قرارات الموارد البشرية لجهة الفصل الداخلية (لجنة التظلم الداخلية المشكولة)، مع بيان نسبة تلك الشكاوى والتظلمات التي تم قبولها والتراجع عن أو تقويم القرار الصادر بناءً عليها.
  - عدد ونسبة الشكاوى والتظلمات المقدمة من قبل الموظفين ضد قرارات الدائرة أو جهة الفصل الداخلية المتعلقة بالموارد البشرية لجهات الفصل الخارجية (ديوان الخدمة المدنية، هيئة النزاهة ومكافحة الفساد)، وعدد ونسبة الشكاوى والتظلمات التي تم قبولها من جهات الفصل الخارجية.
  - عدد ونسبة الطعون المقدمة من قبل الموظفين حول قرارات الدائرة المتعلقة بالموارد البشرية، وعدد ونسبة الطعون التي تم قبولها من قبل المحكمة الإدارية.
  - مدى تقيد الدائرة بالبلاغات الحكومية القاضية بوقف التعيين خارج جدول التشكيلات الحكومية.
  - عدد طلبات التفسير المرسلة الى ديوان التشريع والرأي والمتعلقة بالنصوص والأحكام والقرارات المتعلقة بالموارد البشرية.
- إظهار نتائج إيجابية ومستدامة على مدى ثلاث سنوات سابقة، بحيث تبين مدى قيام الدائرة بالالتزام بالتشريعات الناظمة لعملها وإجراءات العمل الخاصة بها والتشريعات المركزية ذات العلاقة بالقرارات المتخذة والمتعلقة بالمشتريات والشراكات والموارد في الدائرة. ويمكن قياس تلك النتائج من خلال حزمة من المؤشرات والانطباعات الخاصة بالشركاء والمقاولين والموردين، وعلى سبيل المثال:

- آراء الشركاء والمقاولين والموردين حول القرارات والإجراءات المتعلقة بالمشتريات والعطاءات والعقود والمنح المالية ومدى انسجامها مع التشريعات ذات العلاقة والأسس والإجراءات الداخلية.
- عدد ونسبة الشكاوى والتظلمات المقدمة من الشركاء والمقاولين والموردين ضد القرارات المتعلقة بالمشتريات والعطاءات والعقود والمنح المالية لجهة الفصل الداخلية (لجنة تظلم داخلية)، وعدد ونسبة الشكاوى والتظلمات التي تم قبولها والتراجع عن أو التقويم على القرار الصادر بناءً عليها.
- عدد ونسبة الشكاوى والتظلمات المقدمة من الشركاء والمقاولين والموردين ضد قرارات الدائرة أو جهة الفصل الداخلية المتعلقة بالمشتريات والعطاءات والعقود والمنح المالية لجهات الفصل الخارجية (ديوان الخدمة المدنية، هيئة النزاهة ومكافحة الفساد)، وعدد ونسبة الشكاوى والتظلمات التي تم قبولها من جهات الفصل الخارجية.
- عدد ونسبة الطعون المقدمة من قبل الشركاء والموردين ضد قرارات الدائرة المتعلقة بالمشتريات والعطاءات والعقود والإعانات، وعدد ونسبة الطعون التي تم قبولها من قبل المحكمة المختصة.
- عدد طلبات التفسير المرسلة الى ديوان التشريع والرأي والمتعلقة بالنصوص والأحكام والقرارات المتعلقة بالمشتريات والشراكات والموارد.

### 3.1.10: سيادة القانون فيما يتعلق بالنتائج المالية

- إظهار نتائج إيجابية ومستدامة على مدى ثلاث سنوات سابقة، بحيث تبين مدى قيام الدائرة بالالتزام بالتشريعات الناظمة لعملها وإجراءات العمل الخاصة بها والتشريعات المركزية ذات العلاقة بالقرارات المتخذة والمتعلقة بالإدارة المالية في الدائرة. ويمكن قياس تلك النتائج من خلال حزمة من المؤشرات والانطباعات الخاصة بالخبراء الاقتصاديين ومدققي الحسابات، وعلى سبيل المثال:
  - آراء الخبراء الاقتصاديين ومدققي الحسابات حول القرارات والإجراءات المتعلقة بمدى ما تعكسه النتائج المالية عن الوضع المالي الحقيقي للدائرة ومدى انسجامها مع التشريعات ذات العلاقة والأسس والإجراءات الداخلية المتبعة.
  - أن كافة القرارات المالية والحسابات قد تمت بموجب التشريعات وحسب الموازنة الموضوعة الموافق عليها وبدون انحرافات كبيرة ومؤثرة عن الموازنة الأولية.



- أن الحسابات قد التزمت بالإجراءات المالية والمعايير المحاسبية المعمول بها والتشريعات ذات العلاقة.
- عدد حالات وقيم عدم المطابقة أو عمليات الصرف الاستثنائية التي تمت مقارنة بالموازنة الأولية.
- عدد التقارير التي تم رفعها من قبل وحدة الرقابة الداخلية إلى المرجع المختص.
- عدد الاستيضاحات الواردة من الجهات الرقابية الخارجية حول القرارات المتعلقة بالإدارة المالية وعدد المصوب منها.

### 3.1.11: سيادة القانون فيما يتعلق بالخدمات العامة والمخرجات النهائية

- إظهار نتائج إيجابية ومستدامة على مدى ثلاث سنوات سابقة، بحيث تبين مدى قيام الدائرة بالالتزام بالتشريعات الناظمة لعملها وإجراءات العمل الخاصة بها والتشريعات المركزية ذات العلاقة بالخدمات العامة والمخرجات النهائية للدائرة والمعايير الموضوعية المحددة للخدمة، وفيما إذا تم تقديمها بشكل ثابت وموحد وعادل لمتلقي الخدمة. ويمكن قياس تلك النتائج من خلال حزمة من المؤشرات والانطباعات الخاصة بمتلقي الخدمة وموظفي الخدمة المدنية المختصين بتقديم الخدمات العامة، وعلى سبيل المثال:
  - آراء متلقي الخدمة حول القرارات المتعلقة بالخدمات العامة ومدى انسجامها مع التشريعات ومواصفات الخدمة وعدم وجود تعسف.
  - آراء الموظفين المختصين بتقديم الخدمات العامة والذين يتعاملون مباشرة مع متلقي الخدمة (موظفي خدمة الجمهور) فيما إذا كانت الخدمات التي تقدمها الدائرة تمثل للتشريعات ذات العلاقة ومواصفات الخدمة، وفيما إذا كانت القرارات الإدارية المتعلقة بموضوعية ومستندة إلى التشريعات.
  - مقارنة الخدمات المقدمة بمؤشرات الأداء الخاصة بالخدمات والمدة الزمنية اللازمة لإنجاز المعاملات والمحددة في مواصفات الخدمة، والاشتراطات القانونية والفنية المطلوبة.
  - عدد ونسبة الشكاوى والتظلمات المقدمة من متلقي الخدمة ضد قرارات الدائرة المتعلقة بالخدمات العامة لجهة الفصل الداخلية (لجنة التظلم الداخلية)، وعدد ونسبة الشكاوى والتظلمات التي تم قبولها والتراجع عن أو التقويم على القرار الصادر بناءً عليها.

- عدد ونسبة الشكاوى والتظلمات المقدمة من متلقي الخدمة ضد قرارات الدائرة أو جهة الفصل الداخلية المتعلقة بالخدمات العامة لجهة الفصل الخارجية (هيئة النزاهة ومكافحة الفساد)، وعدد ونسبة الشكاوى والتظلمات التي تم قبولها من جهة الفصل الخارجية.
- عدد ونسبة الطعون المقدمة من قبل متلقي الخدمة ضد قرارات الدائرة المتعلقة بالخدمات العامة، وعدد ونسبة الطعون التي تم قبولها من قبل المحكمة المختصة.

## 3.2: الشفافية

لتحقيق مبدأ الشفافية، ينبغي على الدائرة الحكومية الالتزام بما يلي:

### 3.2.1: الشفافية فيما يتعلق بالتشريعات الأساسية

- إعداد وصياغة التشريعات الأساسية الخاصة بالدائرة بشكل واضح وبسهل فهمها وتفسيرها وتطبيقها والامتثال لها، وبحيث:
  - يستطيع كافة المواطنين والموظفين وأصحاب العلاقة من قراءة النص وفهمه بشكل لا يثير اللبس.
  - يتم فيها تحديد أدوار وصلاحيات وحقوق الدائرة والمواطنين والموظفين وأصحاب العلاقة بشكل تفصيلي.
  - يتم تحديد كافة الإجراءات وخطوات العمل الواجب القيام بها من قبل الدائرة والمواطنين والموظفين وأصحاب العلاقة بشكل تفصيلي.
- وضع الآليات وإجراءات العمل الداخلية التي تضمن قيام الدائرة بفهرسة وتوثيق وتصنيف المعلومات والوثائق (وثائق مصنفة سرية، ووثائق مصنفة محمية، ووثائق عادية) وبشكل ينسجم مع قانون ضمان حق الحصول على المعلومات الساري، وعلى أن يتم تحديد الشخص المسؤول أو المفوض عن تقديم المعلومات، وإجراءات تقديم الطلبات، وإجراءات الاعتراض الداخلية.
- نشر كافة التشريعات الجديدة أو المعدلة على الموقع الإلكتروني وبرابط واضح يسهل من خلاله الوصول إليها من قبل المواطنين ومنتقلي الخدمة وأصحاب العلاقة، وملخص التشريعات من خلال المواد المطبوعة.
- نشر المعلومات والوثائق العادية المسموح نشرها للعموم على المواقع الإلكترونية للدائرة، وعلى أن تكون محدثة وكاملة وواضحة ويسهل الوصول إليها من قبل منتقلي الخدمة وأصحاب العلاقة.
- أن تتضمن المعلومات والوثائق العادية المتعلقة بالتشريعات (الجديدة أو المعدلة) والواجب نشرها وتحديثها بشكل دوري، كحد أدنى، ما يلي:
  - كافة التشريعات الأساسية (القوانين، الأنظمة، التعليمات والقرارات) الخاصة بها.
  - كافة التعاميم والبلاغات المرتبطة بعملها.
  - حقوق وواجبات أصحاب العلاقة المنظمة والمتأثرة بالتشريعات الصادرة عن الدائرة.
- مراجعة التشريعات الأساسية وإجراءات العمل الداخلية والوثائق فيما يتعلق بالشفافية بشكل دوري وذلك لغايات تحسينها وإجراء التعديلات اللازمة عليها.

### 3.2.2: الشفافية فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي

- وضع الإجراءات الداخلية التي تضمن قيام الدائرة بنشر وفهرسة وتوثيق وتصنيف وتزويد المعلومات المتعلقة بالهيكل التنظيمي.
- نشر الهيكل التنظيمي وأية تعديلات رئيسية تطرأ عليه على الموقع الإلكتروني وبرابط واضح يسهل من خلاله الوصول إليه من قبل متلقي الخدمة، وكذلك من خلال المواد المطبوعة.
- نشر المعلومات والوثائق العادية المتعلقة بالهيكل التنظيمي (الجديد أو التعديلات الرئيسية التي تطرأ عليه) وتحديثها بشكل دوري، وعلى أن تتضمن، كحد أدنى، ما يلي:
  - الهيكل التنظيمي المفصل الخاص بالدائرة.
  - مهام وصلاحيات الإدارات والمديريات والأقسام المختلفة في الدائرة.
  - عناوين وطرق الاتصال والشخص المسؤول، وعلى أن يتم تحديد المديرية أو القسم المسؤول عن تقديم الخدمة للفئات المستفيدة من أصحاب العلاقة بشكل واضح.
- الإجابة على الطلبات المقدمة من أصحاب العلاقة بخصوص تزويدهم بالمعلومات الخاصة بالهيكل التنظيمي للدائرة بشكل كامل وواضح وضمن المهلة القانونية التي ينص عليها قانون ضمان حق الحقل على المعلومات الساري.
- مراجعة تطبيق سياسات وممارسات الشفافية فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي للدائرة وإجراء التحسينات اللازمة عليها.

### 3.2.3: الشفافية فيما يتعلق بالقيادة

- أن تتضمن إجراءات العمل الداخلية التي تحكم عملية تعيين وإنهاء خدمات وصلاحيات ومهام ومسؤوليات القادة التزامات الشفافية وفقاً لقانون ضمان حق الحصول على المعلومات.
- فهرسة وتوثيق وتصنيف وتزويد المعلومات والوثائق (السرية، المحمية، العادية) المتعلقة بالقيادة على المستوى السياسي وعلى المستوى التنفيذي من الفئة العليا وفقاً لقانون ضمان حق الحصول على المعلومات.
- نشر المعلومات والوثائق العادية المتعلقة بالقيادة على الموقع الإلكتروني وبشكل يسهل الوصول إليها، وتحديثها بشكل دوري، وعلى أن تتضمن، كحد أدنى، ما يلي:
  - كافة التشريعات والإجراءات والمعايير والمتطلبات التي تحكم عملية تعيين وإنهاء خدمات القادة.

- مهام وصلاحيات القادة داخل الدائرة (مصفوفة اتخاذ القرارات)، أو المهام الإضافية خارج الدائرة مثل (مجالس الإدارة، المؤسسات، الهيئات، اللجان، وغيرها).
- الجهات أو الأشخاص الذين يرتبط بهم القادة فيما يتعلق بالرقابة والمساءلة.
- الدرجة الوظيفية الخاصة بهم.
- السيرة الذاتية التفصيلية.
- سلم الرواتب للمناصب القيادية العليا بما في ذلك البدلات والعلاوات والمكافئات من داخل أو خارج الدائرة.
- القرارات الرئيسية الصادرة عن القادة والواجب نشرها.
- الإجابة على الطلبات المقدمة من أصحاب المصلحة بخصوص تزويدهم بالمعلومات الخاصة بالقيادة بشكل كامل وواضح وضمن المهلة القانونية التي ينص عليها قانون ضمان حق الحصول على المعلومات الساري.
- تدريب القادة أو من يتم تفويضهم على المبادئ والتشريعات والإجراءات المتعلقة بحرية الوصول إلى المعلومات والشفافية للمؤسسات العامة.
- مراجعة السياسات والإجراءات الداخلية المتعلقة بالشفافية فيما يخص القادة وإجراء التحسينات اللازمة عليها.

#### 3.2.4: الشفافية فيما يتعلق بالاستراتيجية

- أن تتضمن إجراءات العمل الداخلية التزامات الشفافية من حيث فهرسة وتوثيق وتصنيف وتزويد المعلومات والوثائق (السرية، المحمية، العادية) المتعلقة بالاستراتيجية ووفقاً لقانون ضمان حق الحصول على المعلومات.
- أن تكون المعلومات المنشورة في الاستراتيجية محدثة بما في ذلك التعديلات الأخيرة، وأن تكون كاملة بما في ذلك الأهداف والمؤشرات، وواضحة بحيث يسهل التعرف على الأهداف والغايات ومقارنة النتائج والاتجاهات الفعلية مع الأهداف المرجوة.
- نشر المعلومات والوثائق العادية المتعلقة بالاستراتيجية الجديدة أو التعديلات الأخيرة التي طرأت عليها على الموقع الإلكتروني للدائرة وبشكل يسهل الوصول إليها، ومن خلال المواد المطبوعة ودليل الخدمات وتحديثها بشكل دوري، وعلى أن تتضمن، كحد أدنى، ما يلي:
- ملخص واضح عن الاستراتيجية الخاصة بها بحيث يتضمن الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء وخطط العمل.

- شرح كيفية كيف سيؤثر تطبيق الاستراتيجية على أصحاب العلاقة ضمن مختلف فئاتهم.
- تقارير المتابعة الخاصة بتطبيق الاستراتيجية.
- عملية التصديق على إصدار أو تعديل الاستراتيجية.
- التقارير السنوية.
- الاستراتيجية وتطبيقها ونتائجها.
- الإجابة على الطلبات المقدمة من أصحاب المصلحة بخصوص تزويدهم بالمعلومات الخاصة بالاستراتيجية بشكل كامل وواضح وضمن المهلة القانونية التي ينص عليها قانون ضمان حق الحصول على المعلومات الساري.
- مراجعة إجراءاتها فيما يتعلق بنشر الاستراتيجية واقتراح التعديلات اللازمة لتحسين الشفافية فيها.

### 3.2.5: الشفافية فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية

- أن تتضمن إجراءات العمل الداخلية التزامات الشفافية من حيث فهرسة وتوثيق وتصنيف وتزويد المعلومات والوثائق (السرية، المحمية، العادية) المتعلقة بالموارد البشرية ووفقاً لقانون ضمان حق الحصول على المعلومات.
- نشر المعلومات والوثائق العادية المتعلقة بالموارد البشرية على الموقع الإلكتروني، ونشرها على الشبكة الداخلية للدائرة بحيث تكون متاحة لجميع الموظفين، وتحديثها بشكل دوري، على أن تتضمن، كحد أدنى، ما يلي:
  - نظام الخدمة المدنية وكافة التشريعات والإجراءات والمعايير والمتطلبات التي تحكم كافة عمليات الموارد البشرية مثل (التوظيف، والترقية، والمكافآت، وتقييم الأداء، والتعويض، والتدريب، وانتهاء الخدمة والدوام والإجازات وغيرها).
  - الأسس والإجراءات والنظام الداخلي الخاص بالموظفين.
  - خطة التدريب والتطوير.
  - مدونة قواعد السلوك الوظيفي.
  - استبانات قياس رضا الموظفين.
  - سلم الرواتب والعلاوات.
  - البيانات الكلية (غير الخاصة) والتقارير المتعلقة بإجراءات الموارد البشرية.
  - التقارير السنوية.
  - بيانات الموارد البشرية.

- الإجابة على الطلبات المقدمة من أصحاب المصلحة بخصوص تزويدهم بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية بشكل كامل وواضح وضمن المهلة القانونية التي ينص عليها قانون ضمان حق الحصول على المعلومات الساري.
- تسمية مسؤول للموارد البشرية لتلقي طلبات الحصول على المعلومات والرد عليها.
- تدريب المديرين وموظفي الموارد البشرية على المبادئ والتشريعات والإجراءات المتعلقة بحرية المعلومات والشفافية للموارد البشرية، وعلى أن تتضمن كيفية تجهيز وترميز ونشر والافصاح عن مثل تلك المعلومات.
- مراجعة سياسات الشفافية في خطط وإجراءات الموارد البشرية وإجراء التحسينات اللازمة عليها.

### 3.2.6: الشفافية فيما يتعلق بالإدارة المالية

- أن تتضمن إجراءات عمل داخلية تضمن قيام الدائرة بفهرسة وتوثيق وتصنيف وتزويد المعلومات والوثائق (السرية، المحمية، العادية) المتعلقة بالموارد المالية وإدارتها ووفقاً لقانون ضمان حق الحصول على المعلومات.
- نشر المعلومات والوثائق العادية المتعلقة ببياناتها المالية على الموقع الإلكتروني بشكل يسهل الوصول إليها وتحديثها بشكل دوري، ومن خلال المواد المطبوعة بحيث تكون متاحة للجمهور، وعلى أن تتضمن، كحد أدنى، ما يلي:
  - كافة التشريعات والإجراءات والمعايير المحاسبية التي تحكم كافة العمليات والإجراءات المالية للدائرة.
  - منهجية ضبط الانفاق.
  - موازنة المؤسسة الأولية وعلى أن تتضمن الموارد والنفقات الأساسية.
  - البيانات المالية لكافة المشاريع والبرامج المطبقة.
  - التقارير المالية وخاصة المتعلقة بحالات الصرف العادية والاستثنائية والانحرافات.
  - الإيرادات السنوية ومصادرها المختلفة (دعم، خدمات، تراخيص، وغيرها).
  - التقارير السنوية.
  - البيانات المالية.
  - دليل الرقابة المالية الداخلية.
  - تقارير التدقيق والرقابة المالية الداخلية والخارجية فيما يتعلق بإجراءات الرقابة المتخذة.

- الإجابة على الطلبات المقدمة من أصحاب المصلحة بخصوص تزويدهم بالمعلومات الخاصة بالإدارة المالية بشكل كامل وواضح وضمن المهلة القانونية التي ينص عليها قانون ضمان حق الحصول على المعلومات الساري.
- تدريب المديرين وموظفي الدائرة المالية على مبادئ وتشريعات والإجراءات المتعلقة بحرية المعلومات والشفافية للموارد المالية وإجراءاتها.
- مراجعة سياسات وإجراءات الشفافية فيما يتعلق بالمعلومات المالية وإجراء التحسينات اللازمة عليها.

### 3.2.7: الشفافية فيما يتعلق بإدارة المشتريات والشراكات والموارد

- تضمين إجراءات عمل داخلية بالتزامات الشفافية من حيث فهرسة وتوثيق وتصنيف وتزويد المعلومات والوثائق (السرية، المحمية، العادية) المتعلقة بإدارة الموارد (المشتريات والعطاءات والاتفاقيات).
- نشر الوثائق والمعلومات المرتبطة بطلبات المشتريات والعطاءات المطروحة على الموقع الإلكتروني بشكل يسهل الوصول إليها، ومن خلال الصحف الرسمية.
- ضمان تسهيل استلام وتسليم كافة الوثائق المتعلقة بالمشتريات والعطاءات من قبل الشركاء والمقاولين والموردين.
- نشر المعلومات والوثائق العادية المتعلقة بإدارة المشتريات والشراكات والموارد على الموقع الإلكتروني بشكل يسهل الوصول إليها وتحديثها بشكل دوري، ومن خلال المواد المطبوعة، على أن تتضمن، كحد أدنى، ما يلي:
  - كافة التشريعات والإجراءات والمعايير التي تحكم وتراقب إدارة المشتريات والعطاءات والاتفاقيات.
  - قائمة المشتريات والعطاءات والإعانات واتفاقيات الشراكة الموقعة.
  - البيانات المالية لكافة المشتريات والعطاءات والإعانات واتفاقيات الشراكة الموقعة.
  - التقارير المتعلقة بحالات الصرف العادية والاستثنائية والانحرافات للمشاريع المنفذة.
  - تقارير التدقيق والرقابة المالية الداخلية والخارجية فيما يتعلق بإجراءات الرقابة المتخذة.
  - التقارير السنوية.



- الإجابة على الطلبات المقدمة من أصحاب العلاقة بخصوص تزويدهم بالمعلومات الخاصة بالموارد (المشتريات، والعطاءات، والإعانات، والاتفاقيات) بشكل كامل وواضح وضمن المهلة القانونية التي ينص عليها قانون ضمان حق الحصول على المعلومات الساري.
- تدريب المديرين والموظفين ورؤساء وأعضاء اللجان المسؤولين عن المشتريات والعطاءات والاتفاقيات على المبادئ والتشريعات والإجراءات المتعلقة بحرية المعلومات والشفافية للشركات وإدارة الموارد.
- مراجعة سياسات وإجراءات الشفافية فيما يتعلق بالمشتريات والشركات والعطاءات وإجراء التحسينات اللازمة عليها.

### 3.2.8: الشفافية فيما يتعلق بتقديم الخدمات

- أن تتضمن إجراءات العمل الداخلية على التزامات الشفافية من حيث فهرسة وتوثيق وتصنيف وتزويد المعلومات والوثائق (السرية، المحمية، العادية) المتعلقة بالخدمات العامة التي تقدمها الدائرة ووفقاً لقانون ضمان حق الحصول على المعلومات.
- نشر المعلومات والوثائق العادية المتعلقة بالخدمات العامة على الموقع الإلكتروني بشكل يسهل الوصول إليها وتحديثها بشكل دوري، ومن خلال مكاتب خدمة الجمهور والمواد المطبوعة بحيث تكون متاحة للجمهور، وعلى أن تتضمن، كحد أدنى، ما يلي:
  - كافة التشريعات والإجراءات والمدد والمتطلبات والمواصفات التي تحكم تقديم الخدمات لمستحقيها.
  - حقوق وواجبات المواطنين والموظفين وأصحاب العلاقة فيما يتعلق بالخدمات المقدمة.
  - البيانات المتعلقة بالرخص أو الموافقات أو المنح الصادرة (أو غيرها من المعلومات العامة المسموحة).
  - أدلة الخدمات الإرشادية.
  - بطاقات تقديم الخدمة.
  - موثيق الخدمة.
  - استبانات قياس رضا المتعاملين ومتلقي الخدمة.
  - إطلاع متلقي الخدمة على مبررات رفض تقديم خدمة معينة لهم.
  - نماذج الشكاوى والاقتراحات.
  - تقارير مراقبة جودة الخدمات.

- الإجابة على الطلبات المقدمة من أصحاب العلاقة بخصوص تزويدهم بالمعلومات الخاصة بالخدمات بشكل كامل وواضح وضمن المهلة القانونية التي ينص عليها قانون ضمان حق الحصول على المعلومات الساري.
- تدريب المديرين والموظفين ورؤساء وأعضاء اللجان المسؤولين عن تقديم الخدمات العامة على المبادئ والتشريعات والإجراءات المتعلقة بحرية المعلومات والشفافية.
- مراجعة سياسات وإجراءات الشفافية فيما يتعلق بتقديم الخدمات العامة وإجراء التحسينات اللازمة عليها.

### 3.2.9: الشفافية فيما يتعلق بنتائج الموظفين والشركاء

- أن تبين النتائج التزام الدائرة بتحقيق الشفافية فيما يتعلق بالقرارات المتخذة والمتعلقة بالموارد البشرية في الدائرة. ويمكن قياس تلك النتائج من خلال حزمة من المؤشرات والانطباعات الخاصة بالموظفين، وعلى سبيل المثال:
  - رأي الموظفين ومقدمي طلبات التوظيف عن درجة الشفافية في إجراءات وقرارات الموارد البشرية في الدائرة.
  - مستوى رضا الموظفين أو غيرهم من أصحاب العلاقة (مثل وسائل الإعلام) عن المعلومات المقدمة لهم حول الموارد البشرية بناء على الطلب المقدم منهم.
  - النسبة المئوية لقرارات وتعاميم الموارد البشرية (على سبيل المثال، التوظيف والترقيات) المنشورة على الموقع الإلكتروني أو الشبكة الداخلية للدائرة.
  - متوسط الوقت للاستجابة لطلبات الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية.
  - النسبة المئوية للقرارات المتعلقة بالإفصاح عن معلومات الموارد البشرية التي تم الطعن فيها أمام المحاكم المختصة.
  - النسبة المئوية لتلك الطعون أمام المحكمة المختصة والتي تم قبولها.
- أن تبين النتائج التزام الدائرة بتحقيق الشفافية فيما يتعلق بالقرارات المتخذة والمتعلقة بالمشتريات والعطاءات والعقود في الدائرة. ويمكن قياس تلك النتائج من خلال حزمة من المؤشرات والانطباعات الخاصة بالشركاء والمقاولين والموردين، وعلى سبيل المثال:
  - رأي المقاولين والموردين والشركاء عن درجة الشفافية في قرارات المشتريات والعطاءات في الدائرة.

- مستوى رضا المقاولين والموردين والشركاء عن الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالمشتريات والعطاءات بناء على الطلب المقدم منهم.
- النسبة المئوية للقرارات المتعلقة بالمشتريات والعطاءات والعقود والإعانات المنشورة على الموقع الإلكتروني للدائرة.
- متوسط الوقت للاستجابة لطلبات الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالمشتريات والعطاءات.
- النسبة المئوية للقرارات المتعلقة بالإفصاح عن معلومات المشتريات والعطاءات التي تم الطعن فيها أمام المحكمة المختصة.
- النسبة المئوية لتلك الطعون أمام المحكمة المختصة والتي تم قبولها.

### 3.2.10: الشفافية فيما يتعلق بالنتائج المالية

- أن تبين النتائج التزام الدائرة بتحقيق الشفافية فيما يتعلق بالقرارات المتخذة والمتعلقة بالإدارة المالية في الدائرة. ويمكن قياس تلك النتائج من خلال حزمة من المؤشرات والانطباعات الخاصة بالخبراء الاقتصاديين والموردين والمقاولين، وعلى سبيل المثال:
  - رأي أصحاب العلاقة (الخبراء والموردين والمقاولين) عن درجة الشفافية في النتائج المالية للدائرة.
  - مستوى رضا أصحاب العلاقة (مثل وسائل الإعلام والاقتصاديين) عن الإفصاح عن البيانات المالية بناء على الطلب المقدم منهم.
  - النسبة المئوية للمشاريع المنشورة نتائجها المالية على الموقع الإلكتروني.
  - النسبة المئوية لتقارير التدقيق المالي المنشورة على الموقع الإلكتروني.
  - متوسط الوقت للاستجابة لطلبات الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالنتائج المالية.
  - النسبة المئوية للقرارات المتعلقة بالإفصاح عن المعلومات المالية التي تم الطعن فيها أمام المحكمة المختصة.
  - النسبة المئوية لتلك الطعون أمام المحكمة المختصة والتي تم قبولها.

### 3.2.11: الشفافية فيما يتعلق بالخدمات العامة والمخرجات النهائية

- أن تبين التزام الدائرة بتحقيق الشفافية فيما يتعلق بالخدمات العامة والمخرجات النهائية والمعايير الموضوعية المحددة للخدمة. ويمكن قياس تلك النتائج من خلال حزمة من المؤشرات والانطباعات الخاصة بمتلقي الخدمة وموظفي الخدمة المدنية المختصين بتقديم الخدمات العامة، وعلى سبيل المثال:
  - رأي متلقي الخدمة عن درجة الشفافية في القرارات المتخذة حول تقديم الخدمات العامة.
  - مستوى رضا متلقي الخدمة أو غيرهم من أصحاب العلاقة (مثل وسائل الإعلام) عن الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالخدمات العامة بناء على الطلب المقدم منهم.
  - النسبة المئوية للقرارات المتعلقة بالخدمات العامة غير الخاصة المنشورة على الموقع الإلكتروني للدائرة.
  - النسبة المئوية لجودة الخدمات العامة ومؤشرات الأداء الرئيسية المنشورة.
  - متوسط الوقت للاستجابة لطلبات الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالخدمات العامة.
  - النسبة المئوية للقرارات المتعلقة بالإفصاح عن معلومات الخدمات العامة التي تم الطعن فيها أمام المحكمة المختصة.
  - النسبة المئوية لتلك الطعون أمام المحكمة المختصة والتي تم قبولها.

### 3.3: المساءلة

لتحقيق مبدأ المساءلة، ينبغي على الدائرة الحكومية الالتزام بما يلي:

#### 3.3.1: المساءلة فيما يتعلق بالتشريعات الأساسية

- تحديد وتوضيح العلاقة فيما بين الدائرة الحكومية والجهة العليا التي تتبع لها إدارياً (مثل: الوزير، رئيس الوزراء) والجهات الخارجية المسؤولة عن القيام برقابتها و/أو مساءلتها (مثل: مجلس النواب، ديوان المحاسبة، هيئة النزاهة ومكافحة الفساد) والمحددة ضمن الدستور والتشريعات المركزية ذات العلاقة والتشريعات الأساسية الخاصة بها.
- أن يتم من خلال تشريعاتها الأساسية وإجراءات العمل الداخلية تحديد كيفية إجراء عملية الرقابة والمساءلة ونطاقها وآلياتها ودوريتها، وبحيث تبين وبشكل واضح ومفصل صلاحيات الجهات الداخلية والخارجية في طلب المعلومات وطرح الأسئلة والتوثيق واتخاذ الإجراءات اللازمة، وكيفية قيام الدائرة بالاستجابة وتقديم الدفوع والبيانات أو الاعتراض أو غيرها من الإجراءات المحددة بالتشريعات.
- أن تحدد تشريعاتها الأساسية وتضمن الفصل بين المهام والصلاحيات على المستوى السياسي والمستوى التنفيذي في الدائرة، وبشكل خاص الفصل بين مهام وصلاحيات مجالس الإدارة ومجالس المفوضين عن مهام وصلاحيات الإدارة التنفيذية، وبحيث تنص وبشكل واضح، على أن لا يكون المدير العام/ التنفيذي رئيساً لمجلس الإدارة/المفوضين.
- تطبيق وتوثيق عملية الرقابة والمساءلة الداخلية والخارجية وكافة إجراءاتها والقرارات الصادرة بموجبها بشكل دوري بناء على ما تحدده التشريعات والإجراءات.
- مراجعة التشريعات الأساسية والأسس وإجراءات العمل الداخلية وتحليل مدى التزامها بمتطلبات مبدأ المساءلة لغايات التحسين والتطوير عليها.

#### 3.3.2: المساءلة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي

- أن يحدد ويوضح نظام التنظيم الإداري آليات المساءلة الداخلية على الهيكل التنظيمي للدائرة والعلاقة فيما بين المديرية والأقسام واللجان والمجالس المشكلة (إن وجدت)، وبحيث يتم توضيح الجهة التي تتبع إليها إدارياً سواء كان على المستوى العمودي (بين المديرية والقسم)، أو على المستوى القطري (بين الدائرة وجهة المساءلة والمحاسبة الخارجية).

- أن يعكس الهيكل التنظيمي التشريعات المتعلقة بفصل المهام والصلاحيات فيما بين المستوى السياسي والمستوى التنفيذي في الدائرة، ويشكل خاص صلاحية مجالس الإدارة ومجالس المفوضين في رقابة ومساءلة الإدارة التنفيذية، وعلى أن يتم ضمان أن لا يكون المدير العام/المدير التنفيذي رئيساً لمجلس الإدارة أو مجلس المفوضين.
- ضمان جاهزية واستقلالية وحدات الرقابة الداخلية عن الإدارة التنفيذية (الأمين العام، المدير العام)، وبحيث يتم ربطها برأس الهرم التنظيمي (الوزير، مجلس الإدارة/المفوضين) من أجل تقديم تقاريرها إليه بشكل مباشر، بهدف ضمان عدم تأثر موظفيها أو قراراتهم.
- مراجعة الهيكل التنظيمي وتحليل مدى التزامه بمتطلبات مبدأ المساءلة لغايات التحسين والتطوير عليه.

### 3.3.3: المساءلة فيما يتعلق بالقيادة

- تحديد الجهات الخارجية المسؤولة عن رقابة ومساءلة القادة على المستوى السياسي (المرجع المختص، رئيس الوزراء، البرلمان، ديوان المحاسبة، هيئة النزاهة ومكافحة الفساد).
- تحديد الجهات الخارجية أو الداخلية المسؤولة عن رقابة ومساءلة القادة على المستوى الإداري من الفئة العليا، ومديري الإدارات والمديريات.
- تحديد كيفية إجراء عملية الرقابة والمساءلة ونطاقها والياتها ودوريتها، وبحيث تبين وبشكل واضح ومفصل صلاحيات الجهات الداخلية والخارجية في طلب المعلومات وطرح الأسئلة والتوثيق واتخاذ الإجراءات اللازمة، وكيفية قيام القادة ضمن مختلف المستويات في الاستجابة وتقديم الدفوع والبيانات أو الاعتراض أو غيرها من الإجراءات المحددة بالتشريعات.
- أن تقوم الجهات الداخلية في الدائرة والجهات الخارجية المسؤولة بإجراء التقييم والتدقيق لكافة قرارات القيادة العليا في الدائرة بشكل دوري ومنظم، وعلى أن يتم توثيق وإصدار التقارير حول نتائج التدقيق وقرارات المساءلة التي تمت على أرض الواقع.
- محاسبة القادة ضمن مختلف المستويات من خلال السلطات العليا الهرمية وإيقاع العقوبات بهم مع ضمان التدرج في العقوبات وإنهاء خدماتهم بتوصية من جهات الرقابة والمساءلة وبناء على تقاريرهم.
- مراجعة أسس وإجراءات عملية مساءلة القادة ضمن الدائرة لغايات التحسين والتطوير عليها.

### 3.3.4: المساءلة فيما يتعلق بالاستراتيجية

- تحديد آليات المساءلة الخارجية على تنفيذ الاستراتيجية، بحيث يتم توضيح كيفية قيام جهات الرقابة والمساءلة الخارجية (مثل: الوزير، مجلس النواب، مجلس المفوضين) بمساءلة الدائرة وقيادتها العليا من خلال القيام بتقييم إعداد وتنفيذ ونتائج الاستراتيجية بشكل دوري.
- أن تتضمن الاستراتيجية على آليات المساءلة الداخلية، وبحيث يتم تحديد كافة مالكي العمليات والخدمات، وكيفية قيام المديرية بمتابعة ورقابة عملية تنفيذ الاستراتيجية سواء كان على المستوى العامودي (بين المديرية والقسم)، أو على المستوى القطري (بين المديرية ووحدة التطوير المؤسسي).
- تحديد كيفية إجراء عملية الرقابة والمساءلة ونطاقها وآلياتها ودوريتها، وبحيث تبين وبشكل واضح ومفصل صلاحيات الجهات الداخلية والخارجية في طلب المعلومات وطرح الأسئلة والتوثيق واتخاذ الإجراءات اللازمة، وكيفية قيام الموظفين المسؤولين عن وضع وتطبيق الاستراتيجية في الاستجابة وتقديم الدفوع والبيانات أو الاعتراض أو غيرها من الإجراءات المحددة بالتشريعات.
- أن تقوم الجهات الداخلية في الدائرة والجهات الخارجية المسؤولة بإجراء التقييم والتدقيق حول تصميم وتنفيذ ونتائج الاستراتيجية بشكل دوري ومنظم. وعلى أن يتم توثيق وإصدار التقارير حول نتائج التدقيق وقرارات المساءلة التي تمت على أرض الواقع.
- مراجعة الأسس وإجراءات عملية المساءلة الخاصة بالاستراتيجية لغايات التحسين والتطوير عليها.

### 3.3.5: المساءلة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية

- تحديد كيفية رقابة ومساءلة المديرين الذين يقومون باتخاذ قرارات الموارد البشرية من قبل جهة عليا داخلية (مثل الأمين العام) أو خارجية (مثل الوزير الذي تتبع له الدائرة).
- تحديد مهام ومسؤوليات كافة الموظفين بطريقة واضحة ومفصلة من خلال الأدوات مثل (الوصف الوظيفي)، وبحيث تمكن الدائرة والمديرين المسؤولين من إجراء التقييم والمساءلة لأداء وسلوكيات الموظفين ضمن مختلف المستويات الإدارية بشكل متكامل ودوري من خلال أداة تقييم الأداء السنوية.
- تحديد كيفية إجراء عملية الرقابة والمساءلة ونطاقها وآلياتها ودوريتها، وبحيث تبين وبشكل واضح ومفصل صلاحيات الجهات الداخلية والخارجية في طلب المعلومات وطرح الأسئلة والتوثيق

- واتخاذ الإجراءات اللازمة، وكيفية قيام الموظفين المسؤولين في الاستجابة وتقديم الدفوع والبيانات أو الاعتراض أو غيرها من الإجراءات المحددة بالتشريعات.
- وضع أسس وآليات للتنظيم الداخلي من قبل الموظفين بشأن الإجراءات والقرارات المتعلقة بالموارد البشرية وبشكل ينسجم مع أحكام نظام الخدمة المدنية النافذ.
- أن تقوم الجهات الداخلية في الدائرة والجهات الخارجية المسؤولة بإجراء التقييم والتدقيق حول إجراءات وقرارات الموارد البشرية بشكل دوري ومنظم، وعلى أن يتم توثيق وإصدار التقارير حول نتائج التدقيق وقرارات المساءلة التي تمت على أرض الواقع.
- مراجعة الأسس وإجراءات عملية المساءلة الخاصة بالموارد البشرية لغايات التحسين والتطوير عليها.

### 3.3.6: المساءلة فيما يتعلق بالإدارة المالية

- تحديد كيفية رقابة ومساءلة المديرين وأعضاء اللجان والموظفين الذين يقومون باتخاذ القرارات المالية (وخاصة المرتبطة بطلب والموافقة على صرف النفقات) من قبل جهة عليا داخلية أو جهة خارجية.
- تحديد كيفية إجراء عملية الرقابة والمساءلة ونطاقها وآلياتها ودوريتها، وبحيث تبين وبشكل واضح ومفصل صلاحيات الجهات الداخلية والخارجية في طلب المعلومات وطرح الأسئلة والتوثيق واتخاذ الإجراءات اللازمة، وكيفية قيام الموظفين المسؤولين في الاستجابة وتقديم الدفوع والبيانات أو الاعتراض أو غيرها من الإجراءات المحددة بالتشريعات.
- وضع آليات الرقابة السابقة واللاحقة والتي تضمن قيام المدققين الداخليين بإجراء تقييم دوري للعمليات المالية لتحديد مدى انطباقها مع التشريعات والإجراءات، والموازنة، والخطط المحددة، ومدى كفاءة وفعالية تلك العمليات ونتائجها، وعلى أن يتم توثيقها وإصدار التقارير اللازمة.
- تسهيل إجراء التدقيق الخارجي من قبل جهات الرقابة الخارجية ذات العلاقة (المراقبين الماليين، ديوان المحاسبة)، وضمان الامتثال المسبق لإجراءاتها والاستجابة لطلباتها وتوصياتها بشكل كامل وفي الوقت المحدد بموجب التشريعات ذات العلاقة، وعلى أن يتم توثيقها وإصدار التقارير اللازمة.
- مراجعة الأسس وإجراءات عملية المساءلة الخاصة بالموارد المالية لغايات التحسين والتطوير عليها.



### 3.3.7: المساءلة فيما يتعلق بإدارة المشتريات والشراكات والموارد

- تحديد كيفية رقابة ومساءلة المديرين وأعضاء اللجان والموظفين الذين يقومون باتخاذ القرارات المتعلقة بالمشتريات والعطاءات والاتفاقيات المالية (وخاصة المرتبطة بتحديد الاحتياجات، والطلب، والتقييم والتفاوض، والإحالة لأي من المشتريات أو العطاءات أو العقود التي ستوقع مع الشركاء، أو الإعانات) من قبل جهة عليا داخلية أو جهة خارجية.
- تحديد كيفية إجراء عملية الرقابة والمساءلة ونطاقها وآلياتها ودوريتها، وبحيث تبين وبشكل واضح ومفصل صلاحيات الجهات الداخلية والخارجية في طلب المعلومات وطرح الأسئلة والتوثيق واتخاذ الإجراءات اللازمة، وكيفية قيام الموظفين المسؤولين في الاستجابة وتقديم الدفوع والبيانات أو الاعتراض أو غيرها من الإجراءات المحددة بالتشريعات.
- وضع آليات الرقابة السابقة واللاحقة والتي تضمن قيام المدققين الداخليين بإجراء تقييم دوري للمشتريات والعطاءات والعقود لتحديد مدى انطباقها مع التشريعات والإجراءات، والموازنة، والخطط المحددة، ومدى كفاءة وفعالية تلك العمليات ونتائجها، وعلى أن يتم توثيقها وإصدار التقارير اللازمة.
- تسهيل إجراء التدقيق الخارجي من قبل جهات الرقابة الخارجية ذات العلاقة (مثل ديوان المحاسبة)، وضمان الامتثال لإجراءاتها والاستجابة لطلباتها وتوصياتها بشكل كامل وفي الوقت المحدد بموجب التشريعات ذات العلاقة، وعلى أن يتم توثيقها وإصدار التقارير اللازمة.
- وضع أسس وآليات للتنظيم والشكاوى المقدمة من قبل الشركاء وأصحاب العلاقة بشأن الإجراءات والقرارات الخاصة بالمشتريات والشراكات والموارد.
- مراجعة الأسس وإجراءات عملية المساءلة الخاصة بالمشتريات والشراكات والموارد لغايات التحسين والتطوير عليها.

### 3.3.8: المساءلة فيما يتعلق بتقديم الخدمات

- تحديد كيفية رقابة ومساءلة المديرين وأعضاء اللجان والموظفين (وخاصة موظفي خدمة الجمهور) الذين يقومون باتخاذ القرارات المتعلقة بالخدمات (مثل إصدار رخصة معينة أو تقديم معونة) من قبل جهة عليا داخلية أو جهة خارجية.
- تحديد كيفية إجراء عملية الرقابة والمساءلة ونطاقها وآلياتها ودوريتها، وبحيث تبين وبشكل واضح ومفصل صلاحيات الجهات الداخلية والخارجية في طلب المعلومات وطرح الأسئلة والتوثيق

- واتخاذ الإجراءات اللازمة، وكيفية قيام الموظفين المسؤولين في الاستجابة وتقديم الدفوع والبيانات أو الاعتراض أو غيرها من الإجراءات المحددة بالتشريعات.
- وجود آليات للرقابة السابقة واللاحقة والتي تضمن قيام المدققين الداخليين بإجراء تقييم دوري للخدمات لتحديد مدى انطباقها مع التشريعات والإجراءات، ومواصفات الخدمة المحددة والمعايير والاشتراطات، ومدى كفاءة وفعالية تلك العمليات ونتائجها، وعلى أن يتم توثيقها وإصدار التقارير اللازمة.
- تسهيل إجراء التدقيق الخارجي من قبل جهات الرقابة الخارجية ذات العلاقة (مثل هيئة النزاهة ومكافحة الفساد)، وضمان الامتثال لإجراءاتها والاستجابة لطلباتها وتوصياتها بشكل كامل وفي الوقت المحدد بموجب التشريعات ذات العلاقة. وعلى أن يتم توثيقها وإصدار التقارير اللازمة.
- وضع أسس وآليات للتنظيم والشكاوى المقدمة من قبل المواطنين وأصحاب العلاقة بشأن الإجراءات والقرارات الخاصة بالخدمات والعمليات المقدمة.
- مراجعة الأسس وإجراءات عملية المساءلة المتعلقة بتقديم الخدمات لغايات التحسين والتطوير عليها.

### 3.3.9: المساءلة فيما يتعلق بنتائج الموظفين والشركاء

- أن تبين النتائج التزام الدائرة برقابة ومساءلة الموظفين ضمن مختلف المستويات الإدارية فيما يتعلق بالقرارات المتخذة والمتعلقة بالموارد البشرية في الدائرة. ويمكن قياس تلك النتائج من خلال حزمة من المؤشرات والانطباعات الخاصة بأصحاب العلاقة، وعلى سبيل المثال:
  - آراء الموظفين حول القرارات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية ومدى تطبيق مبدأ المساءلة على الموظفين، وعلى المديرين الذين يقومون باتخاذ القرارات الإدارية ذات العلاقة.
  - مخرجات عملية التقييم التي تمت للموظفين من خلال الأدوات المختلفة مثل (تقييم الأداء السنوي)، وبيان النسب المئوية للموظفين الذين اجتازوا أو لم يجتازوا التقييم، والقرارات الصادرة بحقهم.
  - مخرجات عملية رقابة وتقييم قرارات المديرين واللجان المختصة بموضوع الموارد البشرية، وبيان النسب المئوية للقرارات التي تم تأكيدها أو تعديلها أو إلغائها.
  - طبيعة وعدد حالات المساءلة الإدارية التي تمت بحق الموظفين بعد إجراء عملية التدقيق والتحقق الداخلي من الجهات المسؤولة داخل الدائرة.

- عدد الحالات التي تم بموجبها تحويل أي من الموظفين للقضاء لاتخاذ الإجراءات القانونية بناء على التشريعات ذات العلاقة، وبيان مدى مطابقة القرارات القضائية لنتائج التدقيق والتحقق الداخلي والقرارات المتخذة إدارياً.

• أن تبين النتائج التزام الدائرة برقابة ومساءلة الموظفين ضمن مختلف المستويات الإدارية فيما يتعلق فيما يتعلق بالقرارات المتخذة والمتعلقة بالمشتريات والعطاءات والعقود في الدائرة. ويمكن قياس تلك النتائج من خلال حزمة من المؤشرات والانطباعات الخاصة بأصحاب العلاقة، وعلى سبيل المثال:

- آراء الشركاء والمقاولين والموردين حول القرارات والإجراءات المتعلقة بالمشتريات والعطاءات والاتفاقيات والإعانات ومدى تطبيق مبدأ المساءلة على الموظفين الذين يقومون باتخاذ القرارات الإدارية ذات العلاقة.

- مخرجات عملية رقابة وتقييم قرارات القادة والمديرين واللجان المختصة بموضوع المشتريات والعطاءات والعقود، وبيان النسب المئوية للقرارات التي تم تأكيدها (في حال المطابقة) أو تعديلها أو الغائها (في حال وجود انحرافات).

- طبيعة وعدد حالات المساءلة الإدارية التي تمت بحق المديرين وأعضاء اللجان المختصة بموضوع المشتريات والعطاءات والعقود بعد إجراء عملية التدقيق والتحقق الداخلي من الجهات المسؤولة داخل الدائرة.

- عدد الحالات التي تم بموجبها تحويل أي من الموظفين أو أعضاء اللجان المختصة بموضوع المشتريات والعطاءات والعقود للقضاء لاتخاذ الإجراءات القانونية بناء على التشريعات ذات العلاقة، وبيان مدى مطابقة القرارات القضائية لنتائج التدقيق والتحقق الداخلي والقرارات المتخذة إدارياً.

### 3.3.10: المساءلة فيما يتعلق بالنتائج المالية

- أن تبين النتائج التزام الدائرة برقابة ومساءلة الموظفين ضمن مختلف المستويات الإدارية فيما يتعلق بالقرارات المتخذة والمتعلقة بالإدارة المالية في الدائرة. ويمكن قياس تلك النتائج من خلال حزمة من المؤشرات والانطباعات الخاصة بأصحاب العلاقة، وعلى سبيل المثال:
  - آراء مدققي الحسابات والموردين والمقاولين والأفراد حول القرارات والإجراءات المتعلقة بالموارد المالية، ومدى تطبيق مبدأ المساءلة على الموظفين الذين يقومون باتخاذ القرارات المالية.
  - مخرجات عملية رقابة وتقييم قرارات القادة والمديرين الذين يملكون الصلاحية المالية، وبيان النسب المئوية للقرارات التي تم تأكيدها (في حال المطابقة) أو تعديلها أو إلغائها (في حال وجود انحرافات).
  - طبيعة وعدد حالات المساءلة الإدارية التي تمت بحق الموظفين الذين يملكون الصلاحيات المالية بعد إجراء عملية التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي للممارسات الخاطئة، وبيان النسبة المئوية لحالات عدم المطابقة في التقارير الصادرة وبيان نسبة الحالات التي تم تصحيحها.
  - عدد الحالات التي تم بموجبها تحويل أي من الموظفين الذين يملكون صلاحية مالية، للقضاء لاتخاذ الإجراءات القانونية بناء على التشريعات ذات العلاقة، وبيان مدى مطابقة القرارات القضائية لنتائج التدقيق والتحقيق الداخلي أو الخارجي والقرارات المتخذة إدارياً.

### 3.3.11: المساءلة فيما يتعلق بالخدمات العامة والمخرجات النهائية

- أن تبين النتائج التزام الدائرة برقابة ومساءلة الموظفين ضمن مختلف المستويات الإدارية فيما يتعلق بالخدمات العامة والمخرجات النهائية للدائرة. ويمكن قياس تلك النتائج من خلال من خلال حزمة من المؤشرات والانطباعات الخاصة بأصحاب العلاقة، وعلى سبيل المثال:
  - آراء متلقي الخدمة حول الإجراءات والقرارات ذات العلاقة بالخدمات، ومدى تطبيق مبدأ المساءلة على الموظفين الذين يقومون بتقديم الخدمات العامة للمواطنين.
  - مخرجات عملية رقابة وتقييم قرارات المديرين، واللجان المختصة، والموظفين المعنيين بتقديم الخدمات بشكل مباشر لمتلقي الخدمة، وبيان النسب المئوية للقرارات التي تم تأكيدها أو تعديلها أو إلغائها.

- طبيعة وعدد حالات المساءلة الإدارية التي تمت بحق الموظفين المعنيين بتقديم الخدمات بعد إجراء عملية التدقيق الداخلي للممارسات الخاطئة، وبيان النسبة المئوية لحالات عدم المطابقة لمعايير وجودة الخدمة في التقارير الصادرة وبيان نسبة الحالات التي تم تصحيحها.
- طبيعة وعدد حالات المساءلة الإدارية التي تمت بحق الموظفين المعنيين بتقديم الخدمات والمحددة بالتظلمات المقدمة للجهات الخارجية (هيئة النزاهة ومكافحة الفساد)، وبيان النسبة المئوية لحالات عدم المطابقة لمعايير وجودة الخدمة وبيان نسبة الحالات التي تم تصحيحها.
- عدد الحالات التي تم بموجبها تحويل أي من الموظفين المعنيين بتقديم الخدمات، للقضاء لاتخاذ الإجراءات القانونية بناء على التشريعات ذات العلاقة، وبيان مدى مطابقة القرارات القضائية لنتائج التدقيق والتحقيق الداخلي القرارات المتخذة إدارياً.

## 3.4 المشاركة

لتحقيق مبدأ المشاركة، ينبغي على الدائرة الحكومية الالتزام بما يلي:

### 3.4.1 المشاركة فيما يتعلق بالتشريعات الأساسية

- أن تتضمن التشريعات الأساسية للدائرة على آليات وإجراءات عمل داخلية من أجل قيام كافة المديریات والأقسام أو (لجان / فرق عمل متخصصة) بإجراء التشاور مع أصحاب العلاقة عند إعداد وصياغة أو تعديل كافة التشريعات الأساسية الخاصة بها خلال مواعيد معقولة، وأدوات محددة، وآليات عمل واضحة.
- تصنيف ودعوة كافة أصحاب العلاقة المتأثرين بالتشريعات لإجراء التشاور المنظم عند إعداد وصياغة أو تعديل كافة التشريعات الأساسية (القوانين، الأنظمة، التعليمات) الخاصة بها وتزويدهم بالمعلومات الكافية (القانونية والفنية والإجرائية والمالية) من أجل ضمان وجود حوار حقيقي ومنظم، واستلام ومراجعة وتحليل ملاحظاتهم وآرائهم واقتراحاتهم.
- مراجعة وتحليل مدى قيام الدائرة بالالتزام بمبدأ المشاركة مع أصحاب العلاقة عند إعدادها أو تعديلها لتشريعاتها الأساسية، وإجراء التحسينات اللازمة عليها.

### 3.4.2 المشاركة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي

- أن تتضمن إجراءات العمل الداخلية على آليات واضحة لإجراء التشاور المنظم عند إعداد أو إجراء أي تعديلات رئيسية على الهيكل التنظيمي الخاص بها، وعلى أن يتم تصنيف ودعوة أصحاب العلاقة المتأثرين (المديرين، الموظفين، الدوائر الحكومية الأخرى)، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة من أجل ضمان وجود حوار حقيقي ومنظم.
- تحديد المديریات/اللجان/ فرق العمل المسؤولة عن القيام بعملية التشاور ضمن الهيكل التنظيمي، وتحديد علاقتهم مع المديریات الأخرى، والعمل على بناء قدرات الموظفين من أجل ضمان قيامهم بإجراء التشاور.
- مراجعة وتحليل مدى قيام الدائرة بالالتزام بمبدأ المشاركة مع أصحاب العلاقة عند وضعها أو تعديلها لهيكلها التنظيمي، وإجراء التحسينات اللازمة عليه.

### 3.4.3: المشاركة فيما يتعلق بالقيادة

- أن تتضمن إجراءات العمل الداخلية على آليات واضحة لإجراء التشاور المنظم عند قيامها بتعيين وإنهاء خدمات القادة على المستوى التنفيذي (موظفي الخدمة المدنية من الفئة العليا، ومديري الإدارات والمديريات)، وعلى أن يتم تحديد أصحاب العلاقة (مثل هيئات أو لجان خاصة)، والتشاور معهم من أجل الاستماع إلى آرائهم وتوصياتهم.
- أن تتضمن إجراءات العمل الداخلية وجود آليات تضمن قيام القادة من الفئات العليا بالتشاور مع أصحاب العلاقة الخارجيين (مؤسسات المجتمع المدني، الغرف والنقابات العمالية، والخبراء، والأفراد وغيرهم) من خلال تشكيل مجالس الشراكة من أجل دعوتهم وتزويدهم بالمعلومات الكافية والانخراط بحوار حقيقي.
- وجود آليات عمل داخلية تضمن قيام القادة بتعزيز مفهوم القيادة وممارسة مهامهم بطريقة تشاركية، وذلك من خلال إجراء التشاور الدوري مع أصحاب العلاقة الداخليين (المديرين، المديرين المتوسطين، الموظفين، رؤساء اللجان وغيرهم) من أجل مناقشة كافة أوضاع الدائرة، والمعوقات التي تواجههم، والحلول التنظيمية، والسياسات العامة وتزويدهم بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب من أجل ضمان مشاركتهم في عملية صنع القرار.
- مراجعة وتحليل مدى قيام الدائرة بالالتزام بمبدأ المشاركة مع أصحاب العلاقة فيما يتعلق من بعملية تعيين وإنهاء خدمات القادة، وقيام القادة بخلق وتطبيق ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات وصنع القرار، وإجراء التحسينات اللازمة.

### 3.4.4: المشاركة فيما يتعلق بالاستراتيجية

- أن تتضمن إجراءات العمل الداخلية وجود آليات لإجراء التشاور المنظم عند إعداد أو إجراء تعديلات رئيسية على الاستراتيجية الخاصة بها، وعلى أن يتم تصنيف ودعوة أصحاب العلاقة الخارجيين (مثل الدوائر الحكومية الأخرى، المواطنين، مؤسسات المجتمع المدني، وغيرهم)، وتزويدهم بالمعلومات المتعلقة بالأهداف والإجراءات التي ستؤثر عليهم، من أجل ضمان وجود حوار حقيقي ومنظم.
- أن تتضمن إجراءات العمل الداخلية وجود آليات لإجراء التشاور الدوري مع أصحاب العلاقة الداخليين (ومن أهمهم الموظفين) من أجل ضمان مشاركتهم في إعداد الاستراتيجية ووضع الأهداف ومؤشرات الأداء وخطط العمل، وتزويدهم بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب.

- مراجعة وتحليل مدى قيام الدائرة بالالتزام بمبدأ المشاركة مع أصحاب العلاقة عند وضعها أو تعديلها لاستراتيجيتها والخطط المرتبطة بها، وإجراء التحسينات اللازمة عليها.

### 3.4.5: المشاركة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية

- أن تتضمن إجراءات العمل الداخلية، على آليات لإجراء التشاور الدوري مع الموظفين العموميين من أجل ضمان مشاركتهم في تصميم وتحديد وتنفيذ وتقييم سياسات وإجراءات الموارد البشرية مثل (التوظيف، والترفيغ، والمكافآت، وتقييم الأداء، والتعويض، والتدريب)، وفي حال القيام بوضع أو تعديل تشريعات وإجراءات الموارد البشرية الخاصة بالدائرة، وتزويدهم بالمعلومات الكافية وفي الوقت المناسب.
- وجود آليات عمل داخلية لتعزيز ثقافة التواصل المفتوح والحوار بين المديرين والموظفين، وخلق بيئة عمل داعمة وتوافقية، والسعي للحصول على الأفكار والاقتراحات من الموظفين من خلال وسائل متعددة مثل وضع برنامج للحوافز المالية وغير المالية، وصناديق الاقتراحات الخاصة بالموظفين، ومجموعات العمل، وجلسات العصف الذهني، وغيرها والتي تتضمن انخراط الموظفين ضمن مختلف المستويات في حوار تشاركي وحقيقي، وتوفير بيئة عمل آمنة للموظفين للمشاركة بأرائهم واقتراحاتهم حول عمل الدائرة.
- مراجعة وتحليل مدى قيام الدائرة بالالتزام بمبدأ المشاركة مع أصحاب العلاقة عند وضعها أو تعديلها لتشريعات وإجراءات وسياسات الموارد البشرية وعملية مشاركة الموظفين، وإجراء التحسينات اللازمة عليها.

### 3.4.6: المشاركة فيما يتعلق بالإدارة المالية

- أن تتضمن إجراءات العمل الداخلية على آليات لإجراء التشاور الدوري مع كافة أصحاب العلاقة من أجل ضمان مشاركتهم في حال القيام بوضع أو تعديل التشريعات والإجراءات المالية الخاصة بالدائرة، وتزويدهم بالمعلومات الكافية وفي الوقت المناسب.
- أن تقوم الدائرة من خلال النظام الخاص بالتشاور وإجراءات العمل الداخلية، بضمان القيام بالتشاور مع أصحاب العلاقة الخارجيين (الأفراد، مجالس الشراكة، المجلس الاقتصادي والاجتماعي وغيرهم) من أجل ضمان مشاركتهم في دراسة ووضع المقترحات الخاصة بموازنة الدائرة والمخصصات المحددة بها، والقيام بإجراء تقييم دوري ولاحق، وتزويدهم بالمعلومات الكافية وفي الوقت المناسب.



- أن تقوم الدائرة من خلال آليات عمل داخلية بإجراء التشاور الدوري مع أصحاب العلاقة الداخليين (المديرين، المديرين المتوسطين، الموظفين، رؤساء اللجان وغيرهم) من أجل ضمان مشاركتهم في وضع الموازنة وتحديد الاحتياجات والمخصصات، ومشاركتهم بالمعلومات الكافية وفي الوقت المناسب.
- مراجعة وتحليل مدى قيام الدائرة بالالتزام بمبدأ المشاركة مع أصحاب العلاقة عند وضعها وتقييمها لموازنة الدائرة والإجراءات المالية التي تطبقها، وإجراء التحسينات اللازمة عليها.

### 3.4.7: المشاركة فيما يتعلق بإدارة المشتريات والشراكات والموارد

- أن تتضمن إجراءات العمل الداخلية على آليات لإجراء التشاور الدوري مع كافة أصحاب العلاقة (المقاولين، الموردين، الشركاء) من أجل ضمان مشاركتهم في حال القيام بإعداد أو تعديل تشريعات وإجراءات المشتريات والعطاءات والعقود، والقرارات المتعلقة بإنشاء وتوزيع المرافق العامة (مثل المستشفيات والمدارس)، وتزويدهم بالمعلومات الكافية وفي الوقت المناسب.
- أن تتضمن إجراءات العمل الداخلية على آليات للتشاور مع أصحاب العلاقة الداخليين والخارجيين (الموظفين، مجالس الشراكة، المجلس الاقتصادي والاجتماعي وغيرهم) من أجل ضمان مشاركتهم في دراسة ووضع المقترحات الخاصة بالخطط الخاصة بالمشتريات والعطاءات، والعقود المنوي توقيعها مع الشركاء، والإعانات للمستفيدين، وتزويدهم بالمعلومات الكافية وفي الوقت المناسب.
- إشراك مجموعة معينة محايدة من أصحاب العلاقة من أجل المشاركة بعملية التقييم النهائية من خلال أخذ آرائهم وتوصياتهم قبل إصدار القرار النهائي بخصوص المشتريات والعطاءات والعقود.
- مراجعة وتحليل مدى قيام الدائرة بالالتزام بمبدأ المشاركة مع أصحاب العلاقة عند وضعها وتقييمها المشتريات والعطاءات والعقود العامة والإجراءات التي تطبقها، وإجراء التحسينات اللازمة عليها.

### 3.4.8: المشاركة فيما يتعلق بتقديم الخدمات

- أن تتضمن إجراءات العمل الداخلية على آليات لإجراء التشاور المنظم عند القيام بتحديد أو تصميم أو تطوير العمليات والخدمات التي تقدمها، وعلى أن يتم تصنيف ودعوة أصحاب العلاقة الخارجيين، وتزويدهم بالمعلومات المتعلقة بالمشاكل والحلول المقترحة، والمواصفات والمعايير والاشتراطات، من أجل ضمان وجود حوار حقيقي ومنظم.
- أن تتضمن إجراءات العمل الداخلية على آليات لإجراء التشاور الدوري مع أصحاب العلاقة الداخليين (ومن أهمهم الموظفين) من أجل ضمان مشاركتهم في تصميم الخدمات والإجراءات والعمليات الداخلية والنماذج، وتزويدهم بالمعلومات الكافية وفي الوقت المناسب.
- مراجعة وتحليل مدى قيام الدائرة بالالتزام بمبدأ المشاركة مع أصحاب العلاقة عند وضعها أو تعديلها أو تطويرها للخدمات والعمليات المرتبطة بها.

### 3.4.9: المشاركة فيما يتعلق بنتائج الموظفين والشركاء

- أن تبين النتائج التزام الدائرة بتحقيق وتمكين الموظفين من المشاركة في دراسة وإعداد وتطوير التشريعات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية في الدائرة. ويمكن قياس تلك النتائج من خلال حزمة من المؤشرات والانطباعات الخاصة بأصحاب العلاقة، وعلى سبيل المثال:
  - رضا الموظفين حول عملية التشاور وقدرتهم على المشاركة فيما يتعلق بالموارد البشرية، ومدى فاعلية تلك المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات وتطوير التشريعات والإجراءات.
  - نسبة الموظفين الذين يجدون أنه من السهل التعبير عن وجهات نظرهم وآرائهم إلى رؤسائهم بشأن تشريعات وإجراءات وقرارات الموارد البشرية.
  - عدد التشريعات أو الإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية التي تم إعدادها أو تعديلها خلال السنة السابقة، وفيما إذا تم القيام بإجراء تشاور منظم من خلال وثيقة تشاور واضحة، مع الموظفين من أجل ضمان مشاركتهم في عملية صنع القرار.
- أن تبين النتائج التزام الدائرة بتحقيق وتمكين الشركاء وأصحاب العلاقة من المشاركة في دراسة وإعداد وتطوير التشريعات والإجراءات المتعلقة بالمشتريات والعطاءات والعقود في الدائرة. ويمكن قياس تلك النتائج من خلال حزمة من المؤشرات والانطباعات الخاصة بأصحاب العلاقة، وعلى سبيل المثال:

- رضا الشركاء والموردين والمقاولين حول عملية التشاور وقدرتهم على المشاركة فيما يتعلق بإدارة المشتريات والشراكات والموارد، ومدى فاعلية تلك المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات وتطوير التشريعات والإجراءات.
- عدد التشريعات أو الإجراءات المتعلقة بالمشتريات والشراكات والموارد التي تم إعدادها أو تعديلها خلال السنة السابقة، وفيما إذا تم القيام بإجراء تشاور منظم من خلال وثيقة تشاور واضحة، مع الشركاء والموردين والمقاولين من أجل ضمان مشاركتهم في عملية صنع القرار.

#### 3.4.10: المشاركة فيما يتعلق بالنتائج المالية

- أن تبين النتائج التزام الدائرة بتحقيق وتمكين الشركاء وأصحاب العلاقة من المشاركة في دراسة وإعداد وتطوير التشريعات والإجراءات المتعلقة بالإدارة المالية ووضع وتقييم وتنفيذ الموازنة. ويمكن قياس تلك النتائج من خلال حزمة من المؤشرات والانطباعات الخاصة بأصحاب العلاقة، وعلى سبيل المثال:
  - رضا المواطنين حول عملية التشاور وقدرتهم على المشاركة فيما يتعلق بالموازنة الخاصة بالدائرة، ومدى فاعلية تلك المشاركة في عمليات إعدادها وتقييمها وإقرارها.
  - رضا أعضاء مجلس الشراكة المشكل من قبل الدائرة عن مشاركتهم في إعداد أو تقييم الميزانية.
  - رضا الموظفين حول عملية التشاور وقدرتهم على المشاركة فيما يتعلق بالموازنة الخاصة بالدائرة، ومدى فاعلية تلك المشاركة في عمليات إعدادها وتقييمها وإقرارها.
  - عدد التشريعات أو الإجراءات الخاصة بالموارد المالية وإدارتها التي تم إعدادها أو تعديلها خلال السنة السابقة، وفيما إذا تم القيام بإجراء تشاور منظم من خلال وثيقة تشاور واضحة، مع أصحاب العلاقة من أجل ضمان مشاركتهم في عملية صنع القرار.
  - مخرجات عملية التشاور الخاصة بالموازنة، وتحديد فيما إذا تم إشراك أصحاب العلاقة وخاصة (مجلس الشراكة، المواطنين، الموظفين) في عملية إعداد وتقييم الموازنة، وعلى أن تتضمن مخرجات الجلسات الحوارية، وتوثيق أي اقتراحات أو توصيات أو تحفظات قام بها أصحاب العلاقة.

### 3.4.11: المشاركة فيما يتعلق بالخدمات العامة والمخرجات النهائية

- أن تبين النتائج التزام الدائرة بتحقيق وتمكين الشركاء وأصحاب العلاقة من المشاركة في دراسة وإعداد وتطوير التشريعات والإجراءات والمخرجات المرتبطة بالخدمات العامة والمخرجات النهائية. ويمكن قياس تلك النتائج من خلال حزمة من المؤشرات والانطباعات الخاصة بأصحاب العلاقة، وعلى سبيل المثال:
  - رضا المواطنين حول عملية التشاور وقدرتهم على المشاركة فيما يتعلق بالخدمات ومخرجاتها، ومدى فاعلية تلك المشاركة في عملية تطوير الخدمات.
  - رضا الموظفين حول عملية التشاور وقدرتهم على المشاركة فيما يتعلق بالخدمات ومخرجاتها، ومدى فاعلية تلك المشاركة في عملية تطوير الخدمات.
  - نسبة المواطنين الذين يجدون أنه من السهل التعبير عن وجهات نظرهم وآرائهم إلى موظفي الخدمة المدنية بشأن التشريعات والإجراءات المرتبطة بالخدمات المقدمة من الدائرة.
  - عدد التشريعات أو الإجراءات الخاصة أو المواصفات والمعايير التي تم إعدادها أو تعديلها خلال السنة السابقة، وفيما إذا تم القيام بإجراء تشاور منظم من خلال وثيقة تشاور واضحة، مع متلقي الخدمة من أجل ضمان مشاركتهم في عملية صنع القرار، وعلى أن تتضمن مخرجات الجلسات الحوارية، وتوثيق أي اقتراحات أو توصيات أو تحفظات قام بها أصحاب العلاقة.

## 3.5: النزاهة

لتحقيق مبدأ النزاهة، ينبغي على الدائرة الحكومية الالتزام بما يلي:

### 3.5.1: النزاهة فيما يتعلق بالتشريعات الأساسية

- أن تتضمن التشريعات الأساسية الخاصة بالدائرة نصوصاً واضحة تلزم الدائرة وقادتها ومديريها وموظفيها بالتعامل مع كافة المواطنين ومتلقي الخدمة بعدالة، وبدون أي شكل من أشكال التمييز أو التحيز، والتصرف بمهنية وموضوعية، والاعتراف بحقوق ومصالح الأفراد واحترامها، وعدم إساءة استخدام المعلومات أو الموارد بأي شكل من الأشكال، وأن يتم تحديد الإجراءات اللازم اتخاذها في حال وقوع حالات فساد أو خروقات لتلك المبادئ والتشريعات.
- الالتزام بأحكام "مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة" التي أصدرتها وزارة تطوير القطاع العام والمقرة من مجلس الوزراء ووفق ما هو وارد في نظام الخدمة المدنية النافذ.
- إصدار مدونة قواعد سلوك وظيفي خاصة بها (إن تطلبت طبيعة عملها ذلك) أو وضع آليات وإجراءات عمل تنفيذية خاصة بالسلوك والأخلاقيات الوظيفية، وعلى أن تكون كلاهما مكملتين ومنسجمة مع "مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة".
- أن تتضمن تشريعاتها الأساسية على آليات الإفصاح عن تضارب المصالح وبشكل ينسجم مع أي مدونات للإفصاح عن تضارب المصالح تصدر لاحقاً، وعلى نحو يضمن حياد أي وضع لوجود مصالح شخصية قد تؤثر على نزاهة الأعمال وسلامة القرارات ونتائجها.
- ضمان تطبيق المبادئ الواردة في التشريعات ومدونة قواعد السلوك الوظيفي ضمن مختلف إجراءات الدائرة والقرارات الصادرة عنها بشكل دوري وثابت وموحد، وعلى أن يتم توثيقها وإصدار التقارير، وتوقيع العقوبات التأديبية أو الجزائية المحددة في التشريعات النافذة من الجهة صاحبة الاختصاص.
- مراجعة التشريعات الأساسية والمدونات الداخلية (إن وجدت) والأسس وإجراءات العمل الداخلية بشكل دوري، وتحليل مدى التزامها بمبدأ النزاهة، واقتراح التعديلات وإجراء التحسينات اللازمة عليها.

### 3.5.2: النزاهة فيما يتعلق بالقيادة

- أن تتضمن التشريعات ومدونة قواعد السلوك الوظيفي الصادرة عن الدائرة (إن وجدت) مجموعة من المبادئ والأحكام الواضحة والخاصة بالقيادة على المستوى التنفيذي ومديري الإدارات والمديريات، وعلى أن تتضمن ما يلي:
  - الأسس والإجراءات اللازمة لضبط نزاهة عملية تقييم أو إنهاء خدمات القادة على المستوى التنفيذي من الفئات العليا.
  - الأسس والإجراءات اللازمة لضبط نزاهة عملية تعيين أو تقييم أو إنهاء خدمات مديري الإدارات والمديريات.
  - الأسس والإجراءات ضمن مختلف مراحل صنع القرار الإداري (التخطيط، التنفيذ، التحقق، التصحيح) ليتم اتخاذه بناء على الجدارة والموضوعية والعدالة.
  - الأسس والإجراءات اللازمة لمنع المحسوبية أو المحاباة أو الوساطة في العمل أو تحقيق أي منفعة شخصية غير قانونية وغير عادلة.
  - الأسس والإجراءات التي تحكم القادة خلال فترة عملهم أو بعد الانتهاء منه بإشهار الذمة المالية (مثل عملية الإفصاح عن الأصول والالتزامات العينية والنقدية، والدخل الخاص بهم).
  - الأسس والإجراءات التي تحكم التزامات القادة بعد الانتهاء من عملهم (مثل المحافظة على السرية، وغيرها).
  - الأسس والإجراءات المتعلقة بالهدايا والضيافة والنفقات.
  - الأسس والإجراءات اللازمة لضمان قيام القادة بالتعامل مع رؤوسهم بنزاهة وعدالة واحترام متبادل.
- وضع أسس وإجراءات داخلية لمنع تضارب المصالح، وكيفية الإعلان والإفصاح عن أي تضارب فعلي أو محتمل أو ظاهري أو مصالح شخصية محتملة في الوقت المناسب والإجراءات المناسبة المتخذة لإدارتها وتوثيقها، وبشكل ينسجم مع أي مدونات للإفصاح عن تضارب المصالح تصدر لاحقاً.
- أن تتضمن مدونة قواعد السلوك الوظيفي الخاصة بالقيادة في الدائرة على آلية آمنة للموظفين لتقديم والتحقق ومراجعة تقاريرهم عن قيام القادة بخرق القواعد والإجراءات الخاصة بالسلوكيات والأخلاقيات الوظيفية إلى الجهات الداخلية والخارجية (وحدة الرقابة الداخلية، المرجع المختص،

هيئة النزاهة ومكافحة الفساد) لتتمكن من متابعة التقارير والشكاوى وإصدار التوصيات والقرارات المحددة اللازمة بشكل مستقل.

- ضمان قيام القادة بتطبيق المبادئ الواردة في التشريعات ومدونة قواعد السلوك الوظيفي وأي مدونات للإفصاح عن تضارب المصالح تصدر لاحقاً ضمن مختلف إجراءاتها والقرارات الصادرة بشكل دوري وموحد، وعلى أن يتم توثيقها وإصدار التقارير، وتوقيع العقوبات التأديبية أو الجزائية المحددة في التشريعات الناظمة من الجهة صاحبة الاختصاص.
- مراجعة الأسس وإجراءات العمل الداخلية الخاصة بالقادة وتحليلها لتحديد مدى التزامها بمبدأ النزاهة، واقتراح التعديلات وإجراء التحسينات اللازمة عليها.

### 3.5.3: النزاهة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية

- أن تتضمن التشريعات ومدونة قواعد السلوك الوظيفي الصادرة عن الدائرة (إن وجدت) مجموعة من المبادئ والأحكام الواضحة المتعلقة بالموارد البشرية، والتي يتوجب تطبيقها من قبل كافة الموظفين ضمن مختلف المستويات الإدارية، وعلى أن تتضمن ما يلي:
  - الأسس والإجراءات اللازمة لضبط نزاهة عملية تعيين أو تقييم أو إنهاء خدمات الموظفين ومنها (التوظيف، وظروف العمل، والتطوير الوظيفي، والترقيات، والتعويضات، والتدريب، وغيرها).
  - الأسس والإجراءات الخاصة بقرارات الموارد البشرية المختلفة ليتم اتخاذها بناء على الجدارة والموضوعية والعدالة.
  - الأسس والإجراءات اللازمة لمنع المحسوبية أو المحاباة أو الوساطة في عمليات التعيين أو الترفيع أو التقييم أو التدريب وغيرها.
  - الأسس والإجراءات التي تحكم التزامات الموظفين بعد الانتهاء من عملهم.
  - الأسس والإجراءات المتعلقة بالهدايا والضيافة وغيرها من الأمور المرتبطة بعمل الموظفين.
  - الأسس والإجراءات اللازمة لضمان قيام الموظفين بالتعامل مع مديريهم وأقرانهم بنزاهة وعدالة واحترام متبادل.
- وضع أسس وإجراءات داخلية لمنع تضارب المصالح لمديري الإدارات والمديريات ورؤساء وأعضاء لجان الموارد البشرية، وكيفية الإعلان والإفصاح عن أي تضارب فعلي أو محتمل أو ظاهري أو مصالح شخصية محتملة في الوقت المناسب، والإجراءات المناسبة المتخذة لإدارتها وتوثيقها، وبشكل ينسجم مع أي مدونات للإفصاح عن تضارب المصالح تصدر لاحقاً.

- وضع آليات وإجراءات عمل من أجل ضمان القيام بتعريف الموظفين (الحاليين والجدد) بحقوقهم العامة والوظيفية أثناء تأديتهم لعملهم مثل (الموقع الإلكتروني الداخلي، حزمة الترحيب للموظفين الجدد، المنشورات).
- تدريب الموظفين والمديرين ورؤساء وأعضاء اللجان على الحقوق والسلوكيات والمبادئ والآليات الموضوعية لضمان التزامهم بمبادئ مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأي مدونات للإفصاح عن تضارب المصالح تصدر لاحقاً.
- وضع وتطبيق آلية آمنة للموظفين (وللمرشحين لوظيفة في الدائرة) لتقديم والتحقق ومراجعة تقاريرهم عن وجود خرق للقواعد والإجراءات الخاصة بالسلوكيات والأخلاقيات الوظيفية إلى الجهات الداخلية والخارجية (وحدة الرقابة الداخلية، المرجع المختص، ديوان الخدمة المدنية، هيئة النزاهة ومكافحة الفساد) ليتمكنوا من متابعة التقارير والشكاوى وإصدار التوصيات والقرارات المحددة اللازمة بشكل مستقل.
- ضمان قيام الموظفين والمديرين واللجان ذات العلاقة بالموارد البشرية بتطبيق المبادئ الواردة في التشريعات ومدونة قواعد السلوك الوظيفي وأي مدونات للإفصاح عن تضارب المصالح تصدر لاحقاً ضمن بيئة العمل وضمن إجراءاتها وقراراتها الصادرة بشكل دوري وثابت وموحد، وعلى أن يتم توثيقها وإصدار التقارير، وتوقيع العقوبات التأديبية أو الجزائية المحددة في التشريعات النافذة من الجهة صاحبة الاختصاص.
- مراجعة أسس وإجراءات العمل الداخلية الخاصة بالموارد البشرية وتحليلها لتحديد مدى التزامها بمبدأ النزاهة، واقتراح التعديلات وإجراء التحسينات اللازمة عليها.

#### 3.5.4: النزاهة فيما يتعلق بالإدارة المالية

- أن تتضمن التشريعات ومدونة قواعد السلوك الوظيفي الصادرة عن الدائرة (إن وجدت) مجموعة من المبادئ والأحكام الواضحة والخاصة المتعلقة بالموارد المالية وإدارتها، والتي يتوجب تطبيقها من قبل كافة الموظفين (وخاصة مديري وموظفي المديرية المالية)، وعلى أن تتضمن ما يلي:
  - الأسس والإجراءات الخاصة بالقرارات المالية المختلفة ليتم اتخاذها بناء على الجدارة والموضوعية والعدالة.
  - الأسس والإجراءات اللازمة لمنع المحسوبية أو المحاباة أو الوساطة في العمليات ذات البعد أو الأثر المالي.



- الأسس والإجراءات التي تحكم المديرين الماليين خلال فترة عملهم أو بعد الانتهاء منه بإشهار الذمة المالية (مثل عملية الإفصاح عن الأصول والالتزامات العينية والنقدية، والدخل الخاص بهم).
- الأسس والإجراءات التي تحكم حالات عدم المطابقة للعمليات المالية، وكيفية تحديد مسؤولية المدير والموظفين الماليين الذين ارتكبوا مخالفات للسلوكيات والقواعد المحددة.
- وضع أسس وإجراءات داخلية لمنع تضارب المصالح للمديرين والموظفين الماليين ورؤساء وأعضاء اللجان المالية، وكيفية الإعلان والإفصاح عن أي تضارب فعلي أو محتمل أو ظاهري أو وجود مصلحة شخصية قبل اتخاذ القرارات المالية وفي الوقت المناسب، والإجراءات المناسبة المتخذة لإدارتها وتوثيقها، وبشكل ينسجم مع أي مدونات للإفصاح عن تضارب المصالح تصدر لاحقاً.
- أن تتضمن مدونة قواعد السلوك الوظيفي الخاصة بالموظفين آلية آمنة للموظفين ولأصحاب العلاقة المتأثرين بالقرارات المالية لتقديم والتحقق ومراجعة تقاريرهم عن قيام الموظفين أو المديرين أو اللجان المسؤولين عن اتخاذ القرارات المالية بخرق القواعد والإجراءات الخاصة بالسلوكيات والأخلاقيات الوظيفية إلى الجهات الداخلية والخارجية (وحدة الرقابة الداخلية، المرجع المختص، هيئة النزاهة ومكافحة الفساد) لتتمكن من متابعة التقارير والشكاوى وإصدار التوصيات والقرارات المحددة اللازمة بشكل مستقل.
- تدريب الموظفين والمديرين ورؤساء وأعضاء اللجان التي تملك صلاحيات اتخاذ القرارات المالية على الحقوق والسلوكيات والمبادئ والآليات الموضوعية لضمان التزامهم بمبادئ مدونة قواعد السلوك الوظيفي.
- ضمان قيام الموظفين أو المديرين أو اللجان ذات العلاقة بالموارد المالية وإدارتها بتطبيق المبادئ الواردة في التشريعات ومدونة قواعد السلوك الوظيفي وأي مدونات للإفصاح عن تضارب المصالح تصدر لاحقاً ضمن إجراءاتها وقراراتها الصادرة بشكل دوري وثابت وموحد، وعلى أن يتم توثيقها وإصدار التقارير، وتوقيع العقوبات التأديبية أو الجزائية المحددة في التشريعات النازمة من الجهة صاحبة الاختصاص.
- مراجعة أسس وإجراءات العمل الداخلية الخاصة بالإدارة المالية وتحليلها لتحديد مدى التزامها بمبدأ النزاهة، واقتراح التعديلات وإجراء التحسينات اللازمة عليها.

### 3.5.5: النزاهة فيما يتعلق بإدارة المشتريات والشراكات والموارد

- أن تتضمن التشريعات ومدونة قواعد السلوك الوظيفي للدائرة (إن وجدت) مجموعة من المبادئ والأحكام الواضحة المتعلقة بإدارة المشتريات والشراكات والموارد، والتي يتوجب تطبيقها من قبل كافة الموظفين (وخاصة مديري وموظفي المديريات المسؤولة)، وعلى أن تتضمن ما يلي:
  - الأسس والإجراءات الخاصة بالقرارات المتعلقة بالمشتريات والعطاءات والشراكات المختلفة ليتم اتخاذها بناء على الجدارة والموضوعية والعدالة.
  - الأسس والإجراءات اللازمة لمنع المحسوبية أو المحاباة أو الوساطة في عمليات الشراء أو التعاقد ذات البعد أو الأثر المالي.
  - الأسس والإجراءات التي تحكم المديرين الذين يملكون الصلاحيات ذات العلاقة خلال فترة عملهم أو بعد الانتهاء منه بإشهار الذمة المالية (مثل عملية الإفصاح عن الأصول والالتزامات العينية والنقدية، والدخل الخاص بهم).
  - الأسس والإجراءات التي تحكم حالات عدم المطابقة للعمليات المرتبطة بالمشتريات والعطاءات والمشاريع والاتفاقيات، وكيفية تحديد مسؤولية المديرين والموظفين المسؤولين الذين ارتكبوا مخالفات للسلوكيات والقواعد المحددة.
  - الأسس والإجراءات اللازمة لمنح الصلاحيات والموارد لمدققي الحسابات لإجراء عملية التحقق والرقابة على المشتريات والعطاءات والاتفاقيات والإعانات.
- وضع أسس وإجراءات داخلية لمنع تضارب المصالح للمديرين والموظفين ورؤساء وأعضاء لجان المشتريات والعطاءات ومنح الإعانات، وكيفية الإعلان والإفصاح عن أي تضارب فعلي أو محتمل أو ظاهري أو وجود مصلحة شخصية قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالمشتريات والعطاءات والاتفاقيات والموارد وفي الوقت المناسب، والإجراءات المناسبة المتخذة لإدارتها وتوثيقها، وبشكل ينسجم مع أي مدونات للإفصاح عن تضارب المصالح تصدر لاحقاً.
- أن تتضمن مدونة قواعد السلوك الوظيفي الخاصة بالموظفين آلية آمنة للموظفين وللشركاء ولأصحاب العلاقة المتأثرين بالقرارات ذات العلاقة لتقديم والتحقق ومراجعة تقاريرهم عن قيام الموظفين أو المديرين أو اللجان المسؤولين عن اتخاذ القرارات، بخرق القواعد والإجراءات الخاصة بالسلوكيات والأخلاقيات الوظيفية إلى الجهات الداخلية والخارجية (وحدة الرقابة الداخلية، المرجع المختص، هيئة النزاهة ومكافحة الفساد) لتتمكن من متابعة التقارير والشكاوى وإصدار التوصيات والقرارات المحددة اللازمة بشكل مستقل.

- تدريب الموظفين والمديرين ورؤساء وأعضاء اللجان التي تملك صلاحيات اتخاذ القرارات المرتبطة بالمشتريات والعطاءات والاتفاقيات على الحقوق والسلوكيات والمبادئ والآليات الموضوعية لضمان التزامهم بمبادئ مدونة قواعد السلوك الوظيفي.
- ضمان قيام الموظفين أو المديرين أو اللجان ذات العلاقة بإدارة المشتريات والعطاءات والاتفاقيات والموارد بتطبيق المبادئ الواردة في التشريعات ومدونة قواعد السلوك الوظيفي وأي مدونات للإفصاح عن تضارب المصالح تصدر لاحقاً ضمن إجراءاتها وقراراتها الصادرة بشكل دوري وثابت وموحد من خلال وحدات الرقابة الداخلية، وعلى أن يتم توثيقها وإصدار التقارير، وإيقاع العقوبات التأديبية أو الجزائية المحددة في التشريعات النافذة من الجهة صاحبة الاختصاص.
- مراجعة أسس وإجراءات العمل الداخلية الخاصة بإدارة المشتريات والعطاءات والاتفاقيات والموارد وتحليلها لتحديد مدى التزامها بمبدأ النزاهة، واقتراح التعديلات وإجراء التحسينات اللازمة عليها.

### 3.5.6: النزاهة فيما يتعلق بتقديم الخدمات

- أن تتضمن التشريعات ومدونة قواعد السلوك الوظيفي للدائرة (إن وجدت) مجموعة من المبادئ والأحكام الواضحة المتعلقة بتقديم الخدمات العامة، والتي يتوجب تطبيقها من قبل كافة الموظفين (وخصوصاً مديري وموظفي المديرية)، وعلى أن تتضمن ما يلي:
  - الأسس والإجراءات الخاصة بالقرارات الإدارية المرتبطة بالخدمات ليتم اتخاذها بناء على الجدارة والاستحقاق والموضوعية والعدالة.
  - الأسس والإجراءات اللازمة لمنع المحسوبية أو المحاباة أو الوساطة أو الرشوة أو تقديم معاملة تفضيلية أو تسهيل وتسريع الإجراءات المرتبطة بالخدمات لفئة خاصة من الأفراد ومتلقي الخدمة وآلية متابعة ذلك.
  - الأسس والإجراءات التي تحكم التزامات الموظفين خلال وبعد الانتهاء من عملهم والمدة الزمنية لهذه الالتزامات (وخاصة للموظفين الذين يقومون بالاطلاع على معلومات خاصة أو شخصية متعلقة بمتلقي الخدمة أو معلومات سرية).
  - الأسس والإجراءات المتعلقة بالهدايا والضيافة وغيرها من الأمور المرتبطة بعمل الموظفين (وخاصة الموظفين الذين يتعاملون مع متلقي الخدمة والجمهور والمفتشين).
  - الأسس والإجراءات اللازمة لضمان قيام الموظفين بالتعامل مع متلقي الخدمة بنزاهة وعدالة واحترام متبادل وآلية متابعة ذلك.

- وضع أسس وإجراءات داخلية لمنع تضارب المصالح للمديرين والموظفين ورؤساء وأعضاء اللجان المختصين بتقديم الخدمات، وكيفية الإعلان والإفصاح عن أي تضارب فعلي أو محتمل أو ظاهري أو وجود مصلحة شخصية قبل تقديم الخدمة وإصدار القرار الإداري وفي الوقت المناسب، والإجراءات المناسبة المتخذة لإدارتها وتوثيقها، وبشكل ينسجم مع أية مدونات للإفصاح عن تضارب المصالح تصدر لاحقاً.
- أن تتضمن مدونة قواعد السلوك الوظيفي الخاصة بالموظفين آلية آمنة للمواطنين (متلقي الخدمة) المتأثرين بخدمات الدائرة لتقديم والتحقق ومراجعة تقاريرهم عن قيام الموظفين أو المديرين أو اللجان المسؤولين عن اتخاذ القرارات الإدارية بخرق القواعد والإجراءات الخاصة بالسلوكيات والأخلاقيات الوظيفية إلى الجهات الداخلية والخارجية (وحدة الرقابة الداخلية، المرجع المختص، هيئة النزاهة ومكافحة الفساد) لتتمكن من متابعة التقارير والشكاوى وإصدار التوصيات والقرارات المحددة اللازمة بشكل مستقل.
- تدريب الموظفين والمديرين ورؤساء وأعضاء اللجان التي تملك صلاحيات اتخاذ القرارات الإدارية المرتبطة بالخدمات على الحقوق والسلوكيات والمبادئ والآليات الموضوعية لضمان التزامهم بمبادئ مدونة قواعد السلوك الوظيفي.
- أن تقوم الدائرة بإعلام المواطنين ومتلقي الخدمة عن حقوقهم وواجباتهم وسلوكياتهم اللازمة لضمان الالتزام بمبادئ مدونة قواعد السلوك الوظيفي فيما يتعلق بالخدمات المقدمة إليهم.
- ضمان قيام الموظفين أو المديرين أو اللجان ذات العلاقة بالخدمات بتطبيق المبادئ الواردة في التشريعات ومدونة قواعد السلوك الوظيفي ضمن إجراءاتها وقراراتها الصادرة بشكل دوري وثابت وموحد، وعلى أن يتم توثيقها وإصدار التقارير، وتوقيع العقوبات التأديبية أو الجزائية المحددة في التشريعات النافذة من الجهة صاحبة الاختصاص.
- مراجعة أسس وإجراءات العمل الداخلية الخاصة بالخدمات العامة التي تقدمها الدائرة وتحليلها لتحديد مدى التزامها بمبدأ النزاهة، واقتراح التعديلات وإجراء التحسينات اللازمة عليها.

### 3.5.7: النزاهة فيما يتعلق بنتائج الموظفين والشركاء

- أن تبين النتائج التزام الدائرة بقواعد وإجراءات مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة وأية مدونات تصدر لاحقاً للإفصاح عن تضارب المصالح فيما يتعلق بالقرارات المتخذة والمتعلقة بالموارد البشرية في الدائرة. ويمكن قياس تلك النتائج من خلال حزمة من المؤشرات والانطباعات الخاصة بأصحاب العلاقة، وعلى سبيل المثال:

- آراء وتصورات الموظفين حول نزاهة وعدالة قرارات الموارد البشرية في الدائرة.
- آراء وتصورات الموظفين حول درجة المحاباة او المحسوبية أو الواسطة في قرارات الموارد البشرية.
- آراء وتصورات الموظفين حول بيئة العمل فيما يتعلق بالتعامل بين الموظفين والعلاقات المهنية داخل الدائرة.
- عدد المخالفات التي قام بها الموظفون فيما يتعلق بإجراءات الموارد البشرية المخالفة لمبادئ مدونة قواعد السلوك الوظيفي ومدونة الإفصاح عن تضارب المصالح والتي قامت الجهات المسؤولة (مديرية الموارد البشرية، وحدة الرقابة الداخلية، المرجع المختص) بالتحقيق بها، والنسبة المئوية للمخالفات التي تم فيها فرض عقوبات تأديبية أو جزائية.
- عدد ونسبة الشكاوى والتظلمات المقدمة من الموظفين ضد قرارات الموارد البشرية المرتبطة بالسلوكيات أو الفساد لجهة الفصل الداخلية (لجنة التظلم الداخلية المشكلة)، مع بيان نسبة تلك الشكاوى والتظلمات التي تم قبولها والتراجع أو تقويم القرار الصادر.
- عدد ونسبة الشكاوى والتظلمات المقدمة من قبل الموظفين حول قرارات الدائرة أو جهة الفصل الداخلية فيما يتعلق بالموارد البشرية المرتبطة بالسلوكيات أو الفساد، وعدد ونسبة الشكاوى والتظلمات التي تم قبولها من جهات الفصل الخارجية (ديوان الخدمة المدنية، هيئة النزاهة ومكافحة الفساد).
- عدد ونسبة الطعون المقدمة من قبل الموظفين حول قرارات الدائرة فيما يتعلق بالموارد البشرية المرتبطة بالسلوكيات أو الفساد، وعدد ونسبة الطعون التي تم قبولها من قبل المحكمة الإدارية.
- عدد وطبيعة الشكاوى المقدمة من الموظفين والمتعلقة بالمضايقات أو المعاملة غير العادلة التي تم الإبلاغ عنها خلال سنة سابقة، والنسبة المئوية من هذه الشكاوى التي تم بموجبها إيقاع العقوبات، ونوع تلك العقوبات.
- عدد حالات التنقلات أو الترفيع أو إنهاء الخدمات في غضون الـ 6 أشهر من تغيير السلطة العليا للمؤسسة (على سبيل المثال مدير عام للهيئة أو وزير).
- عدد ونسبة حالات التضارب في المصالح من قبل مديري وموظفي أو رؤساء وأعضاء لجان الموارد البشرية المبلغ عنها ذاتياً قبل الشروع في عملية صنع القرار.
- عدد الموظفين الذين يرتبطون بالقادة على المستوى السياسي أو القادة من الفئات العليا داخل الدائرة إما بحكم القرابة أو النسب للدرجة الثانية.

- أن تبين النتائج التزام الدائرة بقواعد وإجراءات مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة وأية مدونات تصدر لاحقاً للإفصاح عن تضارب المصالح فيما يتعلق بالقرارات المتخذة والمتعلقة بالمشتريات والعطاءات والاتفاقيات والعقود في الدائرة. ويمكن قياس تلك النتائج من خلال حزمة من المؤشرات والانطباعات الخاصة بأصحاب العلاقة، وعلى سبيل المثال:
  - آراء وتصورات الشركاء (مثل المقاولين والموردين) حول نزاهة وعدالة القرارات المتعلقة بالمشتريات والعطاءات والاتفاقيات.
  - آراء وتصورات الشركاء (مثل المقاولين والموردين) حول درجة المحاباة أو المحسوبية أو الوساطة في قرارات المشتريات والعطاءات والاتفاقيات.
  - عدد المخالفات التي قام بها الموظفون فيما يتعلق بإدارة الموارد (المشتريات والعطاءات والاتفاقيات) المخالفة لمبادئ مدونة قواعد السلوك الوظيفي ومدونة الإفصاح عن تضارب المصالح والتي قامت الجهات المسؤولة (وحدة الرقابة الداخلية، المرجع المختص) بالتحقيق بها، والنسبة المئوية للمخالفات التي تم فيها إلغاء/فسخ العقود أو الاتفاقيات الموقعة و/أو فرض عقوبات تأديبية أو جزائية.
  - عدد ونسبة الشكاوى والتظلمات المقدمة من الشركاء المرتبطة بالسلوكيات ضد القرارات المتعلقة بالمشتريات والعطاءات أو الفساد لجهة الفصل الداخلية (لجنة التظلم المشكلة داخلياً)، مع بيان نسبة تلك الشكاوى والتظلمات التي تم قبولها والتراجع أو تقويم القرار الصادر.
  - عدد ونسبة الشكاوى والتظلمات المقدمة من قبل الشركاء المرتبطة بالسلوكيات أو الفساد ضد قرارات الدائرة أو جهة الفصل الداخلية فيما يتعلق بالموارد البشرية، وعدد ونسبة الشكاوى والتظلمات التي تم قبولها من جهات الفصل الخارجية (هيئة النزاهة ومكافحة الفساد).
  - عدد ونسبة الطعون المقدمة من قبل الشركاء حول قرارات الدائرة فيما يتعلق بالموارد البشرية المرتبطة بالسلوكيات أو الفساد، وعدد ونسبة الطعون التي تم قبولها من قبل المحكمة الإدارية.
  - عدد حالات التضارب في المصالح من قبل موظفي أو أعضاء لجان المشتريات والعطاءات والاتفاقيات المبلغ عنها ذاتياً قبل الشروع في عملية صنع القرار.
  - عدد وطبيعة عمل الموظفين الذين يرتبطون بالقادة على المستوى السياسي أو القادة من الفئات العليا داخل الدائرة إما بحكم القرابة أو النسب للدرجة الثانية.

### 3.5.8: النزاهة فيما يتعلق بالنتائج المالية

- أن تبين النتائج التزام الدائرة بقواعد وإجراءات مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة وأية مدونات تصدر لاحقاً للإفصاح عن تضارب المصالح فيما يتعلق بالقرارات المتخذة والمتعلقة بالإدارة المالية في الدائرة. ويمكن قياس تلك النتائج من خلال حزمة من المؤشرات والانطباعات الخاصة بأصحاب العلاقة، وعلى سبيل المثال:
  - آراء وتصورات الموظفين حول درجة المحاباة أو المحسوبية أو الوساطة في القرارات المالية المتخذة داخل الدائرة.
  - آراء وتصورات الشركاء (مثل المقاولين والموردين) حول درجة المحاباة أو المحسوبية أو الوساطة في القرارات المالية المتخذة داخل الدائرة.
  - عدد وطبيعة القرارات المالية المخالفة لمبادئ مدونة قواعد السلوك الوظيفي والتي تم التحقيق بها وضبطها من خلال وحدات الرقابة الداخلية، والنسبة المئوية للمخالفات التي تم فيها فرض عقوبات تأديبية.
  - عدد وطبيعة القرارات المالية المخالفة لمبادئ مدونة قواعد السلوك والتي تم التحقيق بها وضبطها من خلال الجهات الرقابية الخارجية، والنسبة المئوية للمخالفات التي تم فيها فرض عقوبات تأديبية.
  - عدد وطبيعة المخالفات أو التجاوزات المالية التي حقت فيها السلطات المختصة خلال السنة السابقة، والنسبة المئوية للمخالفات التي تم فيها فرض عقوبات جزائية.
  - عدد حالات التضارب في المصالح من قبل موظفي أو رؤساء وأعضاء اللجان التي تملك صلاحيات إصدار القرارات المالية المبلغ عنها ذاتياً قبل الشروع في عملية صنع القرار.
  - عدد وطبيعة عمل الموظفين الماليين الذين يرتبطون بالقادة على المستوى السياسي أو القادة من الفئات العليا أو مديري الإدارات والمديريات في الدائرة إما بحكم القرابة أو النسب للدرجة الثانية.

### 3.5.9: النزاهة فيما يتعلق بالخدمات العامة والمخرجات النهائية

- أن تبين النتائج التزام الدائرة بقواعد وإجراءات مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة فيما يتعلق بالقرارات المتخذة والمتعلقة بالخدمات العامة التي تقدمها الدائرة والمخرجات النهائية. ويمكن قياس تلك النتائج من خلال حزمة من المؤشرات والانطباعات الخاصة بأصحاب العلاقة، وعلى سبيل المثال:
  - آراء وتصورات المواطنين وأصحاب العلاقة (مؤسسات المجتمع المدني، الإعلام) حول درجة المحاباة أو المحسوبية أو الوساطة في الخدمات المقدمة من قبل الدائرة.
  - آراء وتصورات الموظفين حول درجة المحاباة أو المحسوبية أو الوساطة في الخدمات المقدمة من قبل الدائرة.
  - آراء وتصورات الشركاء (مثل المقاولين والموردين) حول درجة المحاباة أو المحسوبية أو الوساطة في الخدمات المقدمة من قبل الدائرة.
  - عدد وطبيعة القرارات الإدارية المرتبطة بالخدمات والمخالفة لمبادئ مدونة قواعد السلوك الوظيفي والتي تم التحقيق بها وضبطها من خلال الجهات الرقابية الداخلية، والنسبة المئوية للمخالفات التي تم فيها فرض عقوبات تأديبية.
  - عدد وطبيعة الإدارية المرتبطة بالخدمات والمخالفة لمبادئ مدونة قواعد السلوك الوظيفي والتي تم التحقيق بها وضبطها من خلال الجهات الرقابية الخارجية، والنسبة المئوية للمخالفات التي تم فيها فرض عقوبات تأديبية.
  - عدد وطبيعة المخالفات أو التجاوزات الإدارية المرتبطة بالخدمات التي حققت فيها السلطات المختصة خلال السنة السابقة، والنسبة المئوية للمخالفات التي تم فيها فرض عقوبات جزائية.
  - عدد حالات التضارب في المصالح من قبل موظفي أو رؤساء وأعضاء اللجان التي تملك صلاحيات إصدار القرارات الإدارية المتعلقة بتقديم الخدمات العامة والمبلغ عنها ذاتياً قبل الشروع في عملية صنع القرار.



## 3.6: الإنصاف

لتحقيق مبدأ الإنصاف، ينبغي على الدائرة الحكومية الالتزام بما يلي:

### 3.6.1: الإنصاف فيما يتعلق بالتشريعات الأساسية

- أن تضمن التشريعات الأساسية قيام الدائرة بتحقيق العدالة والمساواة عند تحديدها حقوق وواجبات المواطنين ومتلقي الخدمة على اختلاف احتياجاتهم وأوضاعهم الاجتماعية وأوضاعهم المالية ومعتقداتهم وجنسهم وعرقهم، من خلال تنفيذها لمهامها وتقديمها لخدماتها ضمن كافة المراحل.
- أن تتضمن التشريعات الأساسية على قواعد موضوعية وإجراءات عمل من أجل ضمان:
  - الإنصاف الأفقي (المساواة وتكافؤ الفرص): من خلال المساواة في معاملة كافة متلقي الخدمة المتماثلين في الاحتياجات والأوضاع، لضمان حصولهم على الخدمات العامة المتاحة لهم بنفس الطريقة والكلفة والإجراءات.
  - الإنصاف العمودي (العدالة): من خلال المساواة في معاملة متلقي الخدمة من الفئات الأخرى ممن لهم احتياجات وأوضاع خاصة، لضمان وصولهم للخدمات العامة المخصصة لهم وحصولهم عليها بطرق وكلف وإجراءات خاصة تراعي وضعهم.
- أن تتضمن التشريعات الرئيسية للدائرة على أسس وآليات وإجراءات عمل داخلية من أجل قيام الدائرة بتصنيف كافة فئات متلقي الخدمة وأصحاب العلاقة المتأثرين بعملها وخدماتها، وذلك من أجل تحديد أوضاعهم واحتياجاتهم والمخرجات والنتائج الخاصة بهم، والمرتبطة بالخدمات والرسوم والضرائب والالتزامات والمتطلبات المفروضة عليهم.
- مراجعة التشريعات الأساسية، والأسس والمعايير وإجراءات العمل الداخلية وتحليل مدى التزامها بمبدأ الإنصاف (العدالة والمساواة) واقتراح التعديلات وإجراء التعديلات اللازمة عليها.

### 3.6.2: الإنصاف فيما يتعلق بالقيادة

- وضع الأسس والمعايير والإجراءات الداخلية الخاصة بعملية تعيين القادة من موظفي الخدمة المدنية من الفئة العليا (المجموعة الثانية)، ومديري الإدارات والمديريات من أجل ضمان:
  - الإنصاف الأفقي (المساواة وتكافؤ الفرص): من خلال المساواة بين الأفراد للوصول إلى المناصب القيادية، وبحيث تتم عملية تعيين القادة وفق معايير وإجراءات موضوعية مثل (الجدارة، والقدرة، والخبرة، وغيرها).

- الإنصاف العمودي (العدالة): من خلال ضمان وصول فئة محددة إلى المناصب القيادية (مثل المرأة وغيرهم)، وبحيث تتم عملية تعيين القادة وفق معايير وإجراءات خاصة تضمن الموازنة وتقليص الفوارق الاجتماعية القائمة.
- ضمان قيام الدائرة بالالتزام بمبادئ الإنصاف المحددة في التشريعات المركزية والأسس والمعايير والإجراءات الداخلية الخاصة بالدائرة عند القيام بتعيين القادة، وعلى أن يتم توثيق ذلك وإصدار التقارير بشكل دوري.
- مراجعة الأسس والمعايير وإجراءات العمل الداخلية الخاصة بتعيين القادة ضمن مختلف المستويات والفئات وتحليل مدى التزامها بمبدأ الإنصاف (العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص)، واقتراح التعديلات وإجراء التحسينات اللازمة عليها.

### 3.6.3: الإنصاف فيما يتعلق بالاستراتيجية

- وضع الأهداف الاستراتيجية والمؤشرات اللازمة لتعزيز المساواة وتكافؤ الفرص وتحقيق العدالة الاجتماعية عند إعدادها للاستراتيجية الخاصة بها، من أجل ضمان تحقيق الإنصاف الأفقي (المساواة وتكافؤ الفرص) والإنصاف العمودي (العدالة).
- أن تقوم الدائرة قبل إعداد وإصدار استراتيجيتها باتخاذ الخطوات التالية:
  - تحديد وتصنيف كافة فئات متلقي الخدمة وأصحاب العلاقة المتأثرين باستراتيجيتها.
  - وضع الغايات والأهداف التي تراعي اوضاع واحتياجات كافة فئات أصحاب العلاقة.
  - تحديد المخرجات والنتائج الخاصة لكل فئة من فئات أصحاب العلاقة.
  - وضع مؤشرات أداء خاصة بالإنصاف الأفقي والعمودي.
- ضمان قيام الدائرة والقادة والموظفين واللجان المسؤولة بالالتزام بالتشريعات والإجراءات والمعايير والأهداف والمؤشرات الموضوعية لضمان الإنصاف الأفقي لكافة المواطنين المتمثلين في الظروف، والإنصاف العمودي (مثل ذوي الاحتياجات) عند إعدادها وتنفيذها لاستراتيجيتها، وعلى أن يتم توثيق ذلك وإصدار التقارير بشكل دوري.
- مراجعة الأسس والمعايير وإجراءات العمل الداخلية الخاصة بإعداد وتنفيذ الاستراتيجية وتحليل مدى التزامها بمبدأ الإنصاف (العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص)، واقتراح التعديلات وإجراء التحسينات اللازمة عليها.

#### 3.6.4: الإنصاف فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية

- وضع الأهداف والأسس والمعايير والإجراءات الداخلية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية (التعيين، الدوران الوظيفي، تقييم الأداء، الترقية، التدريب، المكافآت، العمل الإضافي، إنهاء الخدمة) التي تشمل كافة الموظفين من أجل ضمان:
  - الإنصاف الأفقي (المساواة وتكافؤ الفرص): من خلال المساواة بين الموظفين عند التعيين أو الترقيع وغيرها، وبحيث تتم كافة العمليات وفق معايير وإجراءات موضوعية مثل (الجدارة، والقدرة، والخبرة، وغيرها).
  - الإنصاف العمودي (العدالة): من خلال ضمان وصول فئة محددة إلى الوظائف العامة (مثل المرأة، أصحاب الاحتياجات، وغيرهم)، وبحيث تتم عمليات التعيين أو الترقيع أو غيرها وفق معايير وإجراءات خاصة تضمن الموازنة وتعويض الفوارق الاجتماعية والصحية القائمة.
- ضمان قيام الدائرة والقادة والموظفين واللجان المسؤولة بالالتزام بمبادئ الإنصاف المحددة في التشريعات المركزية والأسس والمعايير والإجراءات الداخلية عند القيام بأي من الإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية، وعلى أن يتم توثيق ذلك وإصدار التقارير بشكل دوري.
- تدريب وتأهيل موظفي الموارد البشرية ومديري المديرية على معايير الإنصاف المتعلقة بالموارد البشرية وكيفية تطبيقها بالواقع العملي.
- مراجعة الأسس والمعايير وإجراءات العمل الداخلية المتعلقة بالموارد البشرية ضمن مختلف المستويات والفئات وتحليل مدى التزامها بمبدأ الإنصاف (العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص)، واقتراح التعديلات وإجراء التحسينات اللازمة عليها.

#### 3.6.5: الإنصاف فيما يتعلق بالإدارة المالية

- أن تتضمن التشريعات المركزية والتشريعات الأساسية الخاصة بالدائرة على القواعد والمعايير والإجراءات اللازمة للقيام بتحديد دخلها ونفقاتها، وإجراء دراسة مالية شاملة لتحديد آثارها على مختلف فئات متلقي الخدمة وأصحاب العلاقة، وبحيث يتم تغيير كيفية توزيع الأموال العامة عليهم من أجل تعزيز المساواة وتكافؤ الفرص وتحقيق العدالة الاجتماعية وضمان الإنصاف الأفقي (المساواة وتكافؤ الفرص) والعمودي (العدالة).

- أن تقوم الدائرة قبل إعداد وإصدار موازنتها، باتخاذ الخطوات التالية:
  - تحديد وتصنيف كافة فئات متلقي الخدمة وأصحاب العلاقة المتأثرين من مصادر دخلها ونفقاتها.
  - تحليل الكلف والفوائد المترتبة على فرضها الرسوم والضرائب، والبدلات، وتحديد كيفية ونسب توزيعها.
  - تحليل الكلف والفوائد المترتبة على نفقاتها (المشاريع، الدعم) وكيفية ونسب توزيعها.
  - وضع غايات واهداف خاصة بمشاريع الإنفاق والدعم التي تراعي اوضاع واحتياجات كافة فئات أصحاب العلاقة.
  - وضع مؤشرات مالية خاصة بالإنصاف الأفقي والعمودي.
- ضمان قيام الدائرة والقادة والموظفين واللجان المسؤولة بالالتزام بالتشريعات والإجراءات والأهداف والمؤشرات الموضوعية لضمان الإنصاف (الأفقي والعمودي) عند إعدادها وتنفيذها لإجراءاتها المالية، وقيامها بإجراء تحليل لاحق للأثار المترتبة عليها (وخاصة أثر توزيع مشاريع الانفاق على دخل الفئات المختلفة)، وعلى أن يتم توثيق ذلك وإصدار التقارير بشكل دوري.
- مراجعة الأسس والمعايير وإجراءات العمل الداخلية الخاصة بإعداد وتنفيذ الموازنة والإجراءات المالية وتحليل مدى التزامها بمبدأ الإنصاف (العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص)، واقتراح التعديلات وإجراء التحسينات اللازمة عليها.

### 3.6.6: الإنصاف فيما يتعلق بإدارة المشتريات والشراكات والموارد

- أن تتضمن التشريعات المركزية والتشريعات الأساسية الخاصة بالدائرة على القواعد والمعايير والإجراءات اللازمة لإدارة المشتريات والشراكات والموارد من أجل ضمان:
  - الإنصاف الأفقي (المساواة وتكافؤ الفرص): من خلال المساواة بين الشركاء (المقاولين، الموردين) للمنافسة على العطاءات الخاصة بالدائرة، وبحيث تتم كافة العمليات وفق معايير وإجراءات موضوعية مثل (الجدارة، والقدرة، والخبرة، وغيرها).
  - الإنصاف العمودي (العدالة): من خلال ضمان وصول فئة محددة من المؤسسات إلى المناقصات (مثل المؤسسات المسؤولة مجتمعياً أو التي توظف أشخاصاً ذوي احتياجات، أو مؤسسات المجتمع المحلي)، وبحيث يتم وضع معايير خاصة تضمن الموازنة وتعويض الفوارق الاجتماعية والاقتصادية والمالية القائمة.

- ضمان قيام الدائرة والقادة والموظفين واللجان المسؤولة بالالتزام بمبادئ الإنصاف المحددة في التشريعات المركزية والأهداف والغايات والأسس والمعايير والإجراءات الخاصة بالدائرة عند القيام بأي من الإجراءات الخاصة بالمشتريات والعطاءات والعقود، وعلى أن يتم توثيق ذلك وإصدار التقارير بشكل دوري.
- تدريب وتأهيل موظفي الدائرة المالية ومديري الإداريات على مبادئ ومعايير الإنصاف المتعلقة بالمشتريات والعطاءات والعقود، وكيفية تطبيقها بالواقع العملي.
- التأكد من تطبيق الإنصاف العمودي (العدالة) من أجل ضمان وصول كافة الأفراد ومتلقي الخدمة (وخاصة أصحاب الاحتياجات) إلى مرافقها العامة.
- مراجعة الأسس والمعايير وإجراءات العمل الداخلية الخاصة بالمشتريات والعطاءات وإدارة الموارد ضمن مختلف المستويات والفئات وتحليل مدى التزامها بمبدأ الإنصاف (العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص)، واقتراح التعديلات وإجراء التحسينات اللازمة عليها.

### 3.6.7: الإنصاف فيما يتعلق بتقديم الخدمات

- أن تتضمن التشريعات المركزية والتشريعات الأساسية الخاصة بالدائرة على القواعد والمعايير والإجراءات اللازمة لتقديم الخدمات العامة من أجل ضمان:
  - الإنصاف الأفقي (المساواة وتكافؤ الفرص): من خلال المساواة في معاملة أصحاب العلاقة (الأفراد، المؤسسات) للحصول على الخدمات الخاصة بالدائرة (منحة أكاديمية، خدمة صحية، رخصة، تعليم) وبحيث تتم كافة العمليات وفق معايير وإجراءات موضوعية وواضحة.
  - الإنصاف العمودي (العدالة): من خلال ضمان وصول فئة محددة من المواطنين أو المؤسسات إلى الخدمات العامة (مثل الشركات الميكروية والصغيرة، الأسر الفقيرة، الأطفال، ذوي الاحتياجات)، وبحيث يتم وضع معايير خاصة تضمن موازنة التفاوت الحاصل أو تعويض الفوارق الاجتماعية والاقتصادية والمالية والصحية والبيئية القائمة.
- أن تقوم الدائرة قبل إعداد وتقديم خدماتها باتخاذ الخطوات التالية:
  - تحديد وتصنيف كافة فئات متلقي الخدمة وأصحاب العلاقة المتأثرين من خدماتها المختلفة.
  - تحديد القواعد والإجراءات الخاصة لضمان حق الوصول إلى الخدمات العامة من قبل كافة الفئات بشكل متساوٍ.

- وضع مواصفات خاصة بالخدمات لضمان الإنصاف العمودي (مثال: التصنيف وفق الخطورة عند ترخيص الأنشطة الاقتصادية الصغيرة).
- ضمان قيام الدائرة والقادة والموظفين واللجان المسؤولة بالالتزام بمبادئ الإنصاف المحددة في التشريعات المركزية والأهداف والغايات والأسس والمعايير والمواصفات والإجراءات الخاصة بالدائرة عند القيام بتقديمهم للخدمات العامة، وعلى أن يتم توثيق ذلك وإصدار التقارير بشكل دوري.
- التأكد من تطبيق الإنصاف العمودي (العدالة) من أجل ضمان وصول كافة فئات متلقي الخدمة (وخاصة أصحاب الاحتياجات) إلى خدماتها والنماذج الخاصة بها.
- مراجعة الأسس والمعايير وإجراءات العمل الداخلية الخاصة بالخدمات ضمن مختلف المستويات والفئات وتحليل مدى التزامها بمبدأ الإنصاف (العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص)، واقتراح التعديلات وإجراء التحسينات اللازمة عليها.

### 3.6.8: الإنصاف فيما يتعلق بنتائج الموظفين والشركاء

- أن تبين النتائج التزام الدائرة بتحقيق الإنصاف فيما يتعلق بالقرارات المتخذة والمتعلقة بالموارد البشرية في الدائرة. ويمكن قياس تلك النتائج من خلال حزمة من المؤشرات والانطباعات الخاصة بأصحاب العلاقة، وعلى سبيل المثال:
  - النسبة المئوية للموظفين الذين يتفوقون على أن مبدأ تكافؤ الفرص والمساواة في المعاملة مطبق في قرارات الموارد البشرية المتعلقة (بالتعيين، والدوران الوظيفي، وتقييم الأداء، والترقية، والتدريب، والمكافآت، العمل الإضافي، أو إنهاء الخدمة).
  - النسبة المئوية للموظفين من الفئة التي تم تحديدها (الإنصاف العامودي)، والذين يتفوقون على أن الأهداف والمعايير والإجراءات الخاصة بهم تضمن العدالة والمساواة لمجموعتهم، وتمكنهم من الوصول إلى المناصب الإدارية في الدائرة.
  - نسبة النساء العاملات في المؤسسة، مصنفة حسب المستويات الوظيفية.
  - النسبة المئوية للأشخاص ذوي الاحتياجات أو الأقليات التي تم تعيينهم، مصنفة حسب المستويات الوظيفية.
  - متوسط أجر النساء / متوسط أجر الرجال في المؤسسة، مصنفة حسب المستويات الوظيفية والأقدمية.

- أن تبين النتائج التزام الدائرة بتحقيق الإنصاف فيما يتعلق بالقرارات المتخذة والمتعلقة بالمشتريات والعطاءات والاتفاقيات والعقود. ويمكن قياس تلك النتائج من خلال حزمة من المؤشرات والانطباعات الخاصة بأصحاب العلاقة، وعلى سبيل المثال:
  - النسبة المئوية للشركاء (المقاولين والموردين) الذين يتفقون على أن مبدأ تكافؤ الفرص والمساواة في المعاملة مطبق في القرارات الخاصة بالمشتريات والعطاءات والعقود.
  - النسبة المئوية للفائزين بالعطاءات العام الماضي والذين تم التعاقد معهم سابقاً.
  - النسبة المئوية للفائزين بالعطاءات العام الماضي والذين انطبقت عليهم معايير الإنصاف العمودي (على سبيل المثال لديها نسبة معينة من النساء العاملات في الشركة).

### 3.6.9: الإنصاف فيما يتعلق بالنتائج المالية

- أن تبين النتائج التزام الدائرة بتحقيق الإنصاف فيما يتعلق بالقرارات المتخذة والمتعلقة بالإدارة المالية في الدائرة. ويمكن قياس تلك النتائج من خلال حزمة من المؤشرات والانطباعات الخاصة بأصحاب العلاقة، وعلى سبيل المثال:
  - البيانات الخاصة بإيرادات الدائرة (الرسوم والضرائب والبدلات) ونتائج التحليل لمدى تأثيرها على أصحاب العلاقة وعلى كيفية توزيعها من أجل تحقيق الإنصاف الأفقي والعمودي.
  - البيانات الخاصة بمشاريع الإنفاق الخاصة بالدائرة، ونتائج التحليل لمدى تأثيرها على أصحاب العلاقة وعلى كيفية إعادة توزيعها من أجل تحقيق التكافؤ العمودي.
  - تحليل الآثار على مستوى دخل أصحاب العلاقة والتي تأثرت بالمرجات والنتائج المالية للدائرة، وفيما إذا تم تحقيق العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص بين أصحاب العلاقة من ذوي الدخل الأقل.

### 3.6.10: الإنصاف فيما يتعلق بالخدمات العامة والمرجات النهائية

- أن تبين النتائج التزام الدائرة بتحقيق الإنصاف فيما يتعلق بالقرارات المتخذة والمتعلقة بالخدمات العامة التي تقدمها الدائرة والمرجات النهائية. ويمكن قياس تلك النتائج من خلال حزمة من المؤشرات الخاصة بأصحاب العلاقة، وعلى سبيل المثال:
  - النسبة المئوية لمتلقي الخدمة / العملاء الذين يتفقون على أن مبدأ تكافؤ الفرص والمساواة في المعاملة مطبق في الخدمات العامة المقدمة.

- النسبة المئوية لمتلقي الخدمة / العملاء من الفئة التي تم تحديدها (الإنصاف العمودي)، والذين يتفوقون على أن الأهداف والمعايير والإجراءات الخاصة بهم تضمن العدالة والمساواة لمجموعتهم، وتمكنهم من الوصول إلى الخدمات العامة المخصصة لهم.
- البيانات المتعلقة بتوزيع المستفيدين من الخدمة العامة وفقاً لعدد من المتغيرات (مثل الجنس والعمر والدخل والوضع العائلي واحتياجات الأسرة وغيرها)، مقارنة مع معايير الإنصاف العمودي المحددة مسبقاً أو من خلال إجراء مقارنة معيارية مع البيانات الصادرة عن دوائر حكومية مشابهة.

### 3.6.11: الإنصاف فيما يتعلق بالنتائج الكلية والآثر

- أن تبين النتائج مدى تحقيق الدائرة للأهداف والغايات والأسس والمعايير والمواصفات والإجراءات المتعلقة بالنتائج الكلية والآثار المترتبة على قيامها بتنفيذ مهامها وتقديم خدماتها وتحقيق العدالة الاجتماعية المستدامة. ويمكن قياس تلك النتائج من خلال حزمة من المؤشرات، وعلى سبيل المثال:
  - تقييم توزيع النتائج الكلية والآثار حسب العمر والجنس والظروف الاجتماعية والاقتصادية ومكان الإقامة بالمقارنة مع أهداف الإنصاف الأفقي والعمودي المحددة مسبقاً أو من خلال إجراء مقارنة معيارية مع النتائج الصادرة عن دوائر حكومية مشابهة.
  - تحليل الاتجاهات في توزيع النتائج الكلية والآثار (والتي يجب أن تشمل 3 إلى 5 سنوات سابقة).



### 3.7: الفاعلية

لتحقيق مبدأ الفاعلية، ينبغي على الدائرة الحكومية الالتزام بما يلي:

#### 3.7.1: الفاعلية فيما يتعلق بالتشريعات الأساسية

- أن يتم من خلال التشريعات الأساسية (القوانين والأنظمة والتعليمات) ضمان قيام الدائرة بتحقيق أهدافها وغاياتها وإنجاز مهامها بشكل متكامل وشامل وبما يحقق المصلحة العامة والخاصة.
- أن تلتزم الدائرة وقبل صياغة أو تعديل التشريعات الأساسية الخاصة بها بإجراء التحليلات المستندة إلى الأدلة بهدف تحقيق الفاعلية خلال مرحلة إنفاذ التشريعات كما يلي:
  - القيام بتحديد المعوقات والعقبات ومسبباتها القانونية والواقعية، بالإضافة إلى دراسة الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية ذات الصلة بالموضوع والتي ستعظمها الدائرة من خلال التشريع.
  - إجراء تحليل للخط المرجعي (Baseline) والذي يتم من خلاله تحديد الوضع الراهن وإجراء المقارنات اللاحقة بناء عليه.
  - القيام بوضع الأهداف ومؤشرات الأداء الخاصة بالتشريع المنوي إصداره بهدف ضمان تقييم مدى نجاحه في مرحلة التطبيق اللاحقة.
  - إجراء تحليل فيما بين الأهداف والنتائج المرجو تحقيقها من خلال التشريع، وبين الصلاحيات والمهام والأنشطة التي تقوم بها الدائرة.
  - إجراء تحليل داخلي لوضع الدائرة المؤسسي (الموارد المالية والبشرية المطلوبة) لتحديد مدى جاهزيتها وقدرتها على تطبيق الحلول الواردة في التشريع على أرض الواقع.
  - القيام بتحديد منهجية التحليل والبيانات الدقيقة اللازم توفيرها، والتي تختلف حسب مستوى التشريع (قانون أو نظام أو تعليمات)، ومدى تأثيره الاقتصادي والاجتماعي على أصحاب العلاقة والمجتمع.
  - إجراء تحليل لأثر التشريع على كافة أصحاب العلاقة المتأثرين والمحتملين (والذي قد يشمل على تحليل للأثر الاقتصادي والاجتماعي والبيئي).
- مراجعة التشريعات الأساسية والأهداف والمؤشرات الموضوعية ومدى نجاح تطبيقها في الواقع العملي ومراقبة مدى تحقيقها للأهداف المحددة المرتبطة بمبدأ الفاعلية واقتراح التعديلات اللازمة لغايات التحسين والتطوير عليها.

### 3.7.2: الفاعلية فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي

- إجراء تحليل لمقارنة التكامل فيما بين الصلاحيات والمهام المحددة للمديرين والأقسام المختلفة، وبين الهيكل التنظيمي لمنع وجود أي ثغرات أو ازدواجية تؤثر على فاعلية العمل، وبشكل يضمن وضوح الوحدة التنظيمية المسؤولة عن تنفيذ مهمة معينة وبشكل لا يؤدي إلى قصور في التنفيذ.
- تحديد أية هياكل إدارية مشتركة داخل الدائرة (مثل اللجان المشتركة)، وعلى أن يتم توضيح صلاحياتها ومهامها وكيفية تنسيق العمل بشكل يضمن عدم التداخل ويزيد من فاعلية العمل داخل الدائرة.
- ضمان الموازنة في الصلاحيات، والمهام، والموارد البشرية (عدد الموظفين) ضمن المديرين المختلفة (المديرين التنفيذية، مديرين الدعم المالي والإداري واللوجستي، والمديرين الخدمية).
- ضمان الموازنة فيما بين صلاحيات ومهام وموارد المديرين المركزية والفروع التابعة لها في مختلف المناطق، وبحيث يتم منح الصلاحيات وتوزيع الموارد البشرية بناء على الاحتياجات المرتبطة بالخدمات المقدمة واحتياجات متلقي الخدمة.
- تقييم الهيكل التنظيمي للدائرة ومراجعتها بشكل دوري (ثلاث سنوات على الأقل من تاريخ آخر مراجعة)، والتحسين عليه لضمان الفاعلية اللازمة لمعالجة أي ثغرات أو ازدواجية أو عدم توازن في الصلاحيات والمهام وتوزيع الموارد.

### 3.7.3: الفاعلية فيما يتعلق بالاستراتيجية

- أن تقوم الدائرة وقبل إعداد الاستراتيجية الخاصة بها بالاستناد إلى الأدلة والبيانات والدراسات عند تحديد الأهداف والأنشطة والمخرجات والنتائج، وهي كما يلي:
  - تحليل احتياجات المواطن/العملاء والظروف الاجتماعية الخاصة بهم.
  - تحديد أهداف استراتيجية محددة، وقابلة للقياس، ويمكن تحقيقها، وذات صلة، ومحددة بإطار زمني واضح (SMART) تراعي احتياجات متلقي الخدمة.
  - وضع الخطط التنفيذية التي تتضمن البرامج والمشاريع متضمنة أهداف ومؤشرات قياس الأداء الواضحة والممكن قياسها.
  - تحديد المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية والخطط التشغيلية، وكيفية معالجتها.

- تحديد المديرية والأقسام والموظفين المسؤولين عن تطبيق الأهداف والخطط والمشاريع والأهداف.
- تخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ البرامج والمشاريع المدرجة في الاستراتيجية.
- أخذ المشورة من أصحاب الخبرة عند وضع الاستراتيجية عند الضرورة، وذلك حسب إجراءات عمل واضحة ومحددة.
- أن تقوم الدائرة، من خلال آلية عمل واضحة، بمراقبة عملية تطبيق استراتيجيتها بشكل دوري من خلال قياس مؤشرات الأداء، وتحليل الانحرافات ومسبباتها، وتحديد نقاط القوة والضعف من أجل ضمان التطبيق الفاعل والوصول الى النتائج المحددة، بالإضافة إلى قياس الآثار المترتبة على عملية التطبيق واتخاذ الخطوات التصحيحية بناء على ذلك.
- مراجعة الاستراتيجية لتبني أي تغييرات اجتماعية واقتصادية أو لظروف خاصة وإجراء التعديلات الضرورية لضمان الفاعلية والتحسين والتطوير عليها.

#### 3.7.4: الفاعلية فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية

- أن تقوم الدائرة، من خلال آلية عمل خاصة بالموارد البشرية، باتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان تمكين الموظفين على تحقيق أهداف الدائرة وإنجاز مهامها وتطبيق البرامج والمشاريع وتقديم الخدمات المحددة باستراتيجيتها بشكل فاعل كما يلي:
  - إشراك الموظفين بعملية التخطيط الاستراتيجي على المستوى العملي.
  - وضع أهداف ومؤشرات أداء تشغيلية للمديرية والأقسام والوحدات، متوائمة ومستمدة من الخطة الاستراتيجية للدائرة.
  - وضع أهداف ومؤشرات أداء تشغيلية للموظفين متوائمة ومستمدة من الخطة الاستراتيجية للدائرة.
  - وضع وتطبيق نظام لتقييم الأداء للموظفين لضمان الفاعلية على المستوى الفردي.
  - إجراء التخطيط الشامل للقوى العاملة والتي تتضمن تحليل وتصميم الوظائف (بما في ذلك تحديد الكفاءات والمهام في كل وظيفة)، وضمان قيام الدائرة والموظفين المسؤولين باتخاذ قرارات الموارد البشرية فيما يتعلق بالتوظيف وإعادة الهيكلة بناء على هذا التخطيط.
  - ضمان فاعلية عمليات التوظيف من خلال توظيف المرشحين / الأشخاص ذوي الكفاءة والمهارات اللازمة.

- ضمان فاعلية إجراءات الترفيع والتعويض من خلال قدرة الدائرة على الاحتفاظ وتطوير المواهب.
- وضع وتطبيق خطة تدريبية لكافة الموظفين على مختلف مستوياتهم لضمان التعلم المستمر ونقل المعرفة.
- أن تقوم الدائرة، من خلال منهجية وآلية عمل واضحة، بنشر وتطبيق ثقافة الابتكار، والتميز، والمبادرة، والعمل الجماعي، وقيام المديرين بتفويض الصلاحيات لمؤسسيهم بهدف إشراكهم في اتخاذ القرارات، والتي تؤدي إلى تحفيز وتمكين العاملين وتساعد على زيادة فعاليتهم.
- مراجعة كافة الخطط المحددة والمرتبطة بزيادة فاعلية الموارد البشرية في الدائرة، وإجراء التعديلات الضرورية والتحسين والتطوير عليها.

### 3.7.5: الفاعلية فيما يتعلق بالإدارة المالية

- أن تقوم الدائرة، من خلال الأسس والقواعد وآليات العمل باتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين عملية الإدارة المالية وضبط عمليات التخطيط المالية وإعداد الموازنات الخاصة بالدائرة من خلال استعمال الأدوات الحديثة مثل: الموازنة القائمة على الأداء أو الموازنة الصفرية، أو تحليل وتجزئة الطلب ومحاسبة المشروع (المحاسبة التحليلية).
- أن تقوم الدائرة من خلال المديرية المالية بدراسة وتحليل وتخصيص الموارد المالية وفقاً لمتطلبات المشاريع والمخرجات المحددة بالاستراتيجية، ليتم تطبيقها على شكل مشاريع إنفاق (وليس على أساس الموازنة التراكمية)، وبحيث يتم:
  - دراسة كلف وفوائد كافة الأنشطة بشكل واضح ومحدد.
  - وضع أهداف ومؤشرات أداء مالية لقياس كلف وفوائد كافة الأنشطة.
  - تحديد الأولوية فيما بين الأنشطة التشغيلية والأنشطة الداعمة وفقاً لقدرتها على تحقيق أهداف المؤسسات.
- أن تقوم الدائرة، من خلال آلية عمل واضحة، بمراقبة عملية تطبيق عمليات الصرف بشكل دوري من خلال عقد اجتماعات دورية لقياس مؤشرات الأداء وتحليل الانحرافات ومسبباتها، وتحديد مدى مساهمتها في تحقيق النتائج المحددة بالاستراتيجية، بالإضافة إلى تقييم الفوائد الاجتماعية المترتبة عن مشاريع الانفاق، واتخاذ الخطوات التصحيحية بناء على ذلك.
- مراجعة خططها وأنظمتها المالية والموازنة وعمليات الصرف لكافة المشاريع من أجل تحسين فاعلية الإدارة المالية وتوجيه الانفاق، وإجراء التعديلات الضرورية والتحسين والتطوير عليها.

### 3.7.6: الفاعلية فيما يتعلق بإدارة المشتريات والشراكات والموارد

- أن تقوم الدائرة، من خلال أسس وآليات عمل خاصة بالمشتريات والعطاءات والشراكات، باتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان قيام الشركاء والمقاولين والموردين الذين تم التعاقد معهم بإنجاز مهامهم وتسليم مشاريعهم المحددة بشكل كامل وفاعل كما يلي:
  - وضع أهداف ومؤشرات أداء تشغيلية لكافة العطاءات والاتفاقيات، وبحيث تكون متوائمة ومستمدة من الخطة الاستراتيجية للدائرة.
  - النص ضمن شروط العطاءات والاتفاقيات على مؤشرات أداء خاصة لتقييم فعالية المقاولين والشركاء.
  - النص ضمن شروط العطاءات والاتفاقيات على آليات واضحة لتحديد وتصحيح الانحرافات في عملية التنفيذ.
- أن تقوم الدائرة، من خلال أسس واليات خاصة بالاستثمار وشراء الأصول المادية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والسلع والخدمات، باتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان قيام الموردين الذين تم التعاقد معهم بإنجاز مهامهم وتسليم خدماتهم وتزويد سلعهم المحددة بشكل كامل وفاعل كما يلي:
  - وضع أهداف ومؤشرات أداء تشغيلية لعمليات الاستثمار والمشتريات، وبحيث تكون متوائمة ومستمدة من الخطة الاستراتيجية للدائرة.
  - النص ضمن اتفاقيات الشراء والتوريد على مؤشرات أداء خاصة لتقييم فعالية الموردين.
  - النص ضمن شروط العطاءات والاتفاقيات على آليات واضحة لتحديد وتصحيح الانحرافات في عملية التنفيذ.
  - تحليل احتياجات المواطنين / العملاء فيما يتعلق بتخصيص وتجهيز المرافق العامة لضمان تقديم الخدمات بشكل فاعل.
- أن تقوم الدائرة، من خلال آلية عمل واضحة، بمراقبة أداء المقاولين والموردين والشركاء بشكل دوري من خلال عقد اجتماعات دورية لقياس مؤشرات الأداء، وتحليل الانحرافات ومسبباتها، وتحديد مدى مساهمتها في تحقيق النتائج المحددة بالاستراتيجية، واتخاذ الخطوات التصحيحية بناء على ذلك.
- مراجعة الأسس والمعايير وإجراءات العمل الداخلية الخاصة بعمليات التعاقد والاستثمار (المشتريات والعطاءات والاتفاقيات) من أجل زيادة فاعلية إدارة الموارد وضبط الانفاق، والتحسين والتطوير عليها.

### 3.7.7: الفاعلية فيما يتعلق بتقديم الخدمات

- أن تقوم الدائرة، من خلال أسس وآليات وإجراءات العمل بضمان فاعلية وجودة العمليات والخدمات من أجل تحقيق الأهداف المؤسسية والوصول الى مستو عالٍ من رضا متلقي الخدمة كما يلي:
  - تبني وتطبيق الأدلة الإرشادية والمنهجيات والأدوات المتعلقة بتطوير الأداء المؤسسي في القطاع العام (والتي أصدرتها وزارة تطوير القطاع العام).
  - تحديد وتحليل احتياجات وتوقعات المواطن/العملاء بمختلف مستوياتهم وفئاتهم (تحليل التجزئة).
  - تحديد أهداف ومؤشرات قياس الأداء لكافة الإجراءات والمواصفات المرتبطة بتقديم الخدمات.
- أن تقوم الدائرة، من خلال آلية عمل واضحة، بمراقبة عملية تقديم الخدمة لكافة أصحاب العلاقة بشكل دوري من خلال قياس مؤشرات الأداء، وتحليل الانحرافات ومسبباتها، وتلقي شكاوى متلقي الخدمة، وقياس رضا العملاء، وتنفيذ المتسوق الخفي، من أجل ضمان التطبيق الفاعل واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
- مراجعة الأسس والمعايير وإجراءات العمل الداخلية الخاصة بقواعد ومواصفات الخدمات المقدمة من أجل ضمان فاعلية تلك الخدمات والتحسين والتطوير عليها.

### 3.7.8: الفاعلية فيما يتعلق بنتائج الموظفين والشركاء

- أن تبين النتائج التزام الدائرة بالأهداف ومؤشرات الأداء لزيادة فاعلية الموظفين اللازمة لتحقيق الأهداف على الصعيد المؤسسي والفردى. ويمكن قياس تلك النتائج من خلال حزمة من المؤشرات والانطباعات الخاصة بأصحاب العلاقة، وعلى سبيل المثال:
  - متوسط نتائج تقييم أداء كافة موظفي الدائرة (مصنفة حسب المديرية).
  - متوسط نتائج تقييم مدى قيام الموظفين بتحقيق مؤشرات الأداء الخاصة بهم (مصنفة حسب الدوائر).
  - نسبة الموظفين الذين يتفوقون على أن موظفي الدائرة فاعلين في تحقيق أهدافهم الفردية.
  - نسبة المديرين الذين يتفوقون على أن مرؤوسيهام فاعلين في تحقيق أهدافهم الفردية.
  - النسبة المئوية للمواطنين / العملاء الذين يتفوقون على أن موظفي المؤسسة العامة فاعلين في عملهم.

- النسبة المئوية لأصحاب العلاقة الآخرين (مثل المؤسسات الحكومية الأخرى والمنظمات غير الحكومية) الذين يتفوقون على أن موظفي الدائرة فاعلين في عملهم.

- أن تبين النتائج مدى التزام الدائرة بالأهداف ومؤشرات الأداء الموضوعة لزيادة فاعلية المقاولين والموردين والشركاء اللازمة لتحقيق الأهداف على الصعيد المؤسسي. ويمكن قياس تلك النتائج من خلال حزمة من المؤشرات والانطباعات الخاصة بأصحاب العلاقة، وعلى سبيل المثال:
  - تصور المديرين حول فاعلية المقاولين والموردين والشركاء.
  - تصور المتعاقدين والموردين والشركاء حول فاعلية إدارة المشتريات العامة بالدائرة.
  - متوسط النتيجة لمؤشرات الأداء الرئيسية المدرجة في العطاءات والعقود للمقاولين والموردين والشركاء.

### 3.7.9: الفاعلية فيما يتعلق بالنتائج المالية

- أن تبين النتائج مدى التزام الدائرة بالأهداف ومؤشرات الأداء الموضوعة لزيادة فاعلية مشاريع الإنفاق والقرارات المتخذة والمتعلقة بالإدارة المالية في الدائرة. ويمكن قياس تلك النتائج من خلال حزمة من المؤشرات والانطباعات الخاصة بأصحاب العلاقة، وعلى سبيل المثال:
  - النسبة المئوية للانحرافات بين النتائج المالية والمخصصات المالية في الموازنة الأصلية.
  - متوسط نتائج مؤشرات الأداء المالية الرئيسية، مصنفة حسب المديرية، وحسب الموارد المخصصة لها.
  - النسبة المئوية للمديرين الماليين ومديري المشاريع الذين يتفوقون على أن النتائج المالية فاعلة وأن مشاريع الإنفاق حققت الأهداف المحددة لها.
  - النسبة المئوية لمدققي الحسابات والمراقبين الذين يتفوقون على أن النتائج المالية فاعلة وأن مشاريع الإنفاق حققت الأهداف المحددة لها.
  - النسبة المئوية لأصحاب العلاقة الآخرين (مثل المؤسسات الحكومية الأخرى والمنظمات غير الحكومية) الذين يوافقون على أن النتائج المالية فاعلية وأن مشاريع الإنفاق حققت الأهداف المحددة لها.

### 3.7.10: الفاعلية فيما يتعلق بالخدمات العامة والمخرجات النهائية

- أن تبين النتائج التزام الدائرة بالأهداف ومؤشرات الأداء الموضوعية لزيادة فاعلية الخدمات العامة التي تقدمها الدائرة والمخرجات النهائية من أجل معالجة المشاكل الاجتماعية والاقتصادية وتلبية احتياجات المواطنين وأصحاب العلاقة، ويمكن قياس تلك النتائج من خلال حزمة من المؤشرات والانطباعات الخاصة بأصحاب العلاقة، وعلى سبيل المثال:
  - النتائج الموضوعية الخاصة بالأهداف ومؤشرات الأداء والمؤشرات التي تقيس أبعاد الخدمات العامة المختلفة مثل (متوسط وقت الانتظار، عدد الأخطاء، عدد الشكاوى، سهولة الوصول، الموثوقية، الاستجابة، وغيرها).
  - مؤشرات التغطية للفئات المستهدفة من الخدمات.
  - نتائج الدراسة الخاصة بالمتسوق الخفي.
  - رضا المواطنين / العملاء عن السير العام للخدمات العامة.

### 3.7.11: الفاعلية فيما يتعلق بالنتائج الكلية والأثر

- أن تبين النتائج مدى تحقيق الدائرة للأهداف والغايات والأسس والمعايير والمواصفات والإجراءات المتعلقة بالنتائج الكلية والآثار المترتبة على قيامها بوضع وتنفيذ السياسات العامة التنظيمية من أجل تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية المستدامة. ويمكن قياس تلك النتائج من خلال حزمة من المؤشرات، وعلى سبيل المثال:
  - دراسات تقييم الأثر الصافي المترتب على تطبيق السياسات العامة للدائرة (وبدون احتساب أي عوامل خارجية مرتبطة بتلك السياسات) من خلال أدوات التقييم الحديثة (الرجاء مراجعة دليل تقييم السياسات الصادر عن مجموعة البنك الدولي لعام 2010).
  - مقارنة البيانات المتعلقة بالنتائج الكلية والآثار مع الأهداف ومؤشرات الأداء الاستراتيجية أو إجراء مقارنة معيارية مع البيانات الصادرة عن دوائر حكومية مشابهة.
  - تحليل الاتجاهات في تحقيق النتائج والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية (والتي يجب أن تشمل 3 إلى 5 سنوات سابقة).



## 3.8: الكفاءة

لتحقيق مبدأ الكفاءة، ينبغي على الدائرة الحكومية الالتزام بما يلي:

### 3.8.1: الكفاءة فيما يتعلق بالتشريعات الأساسية

- أن تلتزم الدائرة وقبل صياغة أو تعديل التشريعات الأساسية بإجراء التحليلات المستندة الى الأدلة بهدف تحقيق الكفاءة عند إعداد التشريعات التي سيتم إنفاذها (وهي مرتبطة ومكملة للتحليلات الخاصة بمبدأ الفاعلية) كما يلي:
  - وضع عدد من البدائل الخاصة بالسياسات التنظيمية / الإجراءات التي يمكن للدائرة تطبيقها من أجل حل المشاكل والمعوقات المحددة وتحقيق الأهداف الموضوعية.
  - إجراء المقارنة فيما بين الكلفة - المنفعة للبدائل كل على حدى.
  - اختيار البديل الذي يحقق أعلى منفعة بأقل قدر من الكلفة على الدائرة وعلى أصحاب العلاقة.
- أن تتضمن التشريعات على حوافز إنتاجية للدائرة الحكومية لقياس وتعزيز الكفاءة، مثل منح القادة صلاحيات وآليات عمل مرنة لتحقيق الكفاءة داخل الدائرة.
- مراجعة التشريعات الأساسية والأهداف والمؤشرات الموضوعية ومدى نجاح تطبيقها ومدى التزامها بمبدأ الكفاءة لغايات التحسين والتطوير عليها.

### 3.8.2: الكفاءة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي

- ضمان الموازنة فيما بين طبيعة عمل الدائرة وصلاحياتها والمهام الرئيسية المحددة لها والموارد المطلوبة لتنفيذها ضمن أقل كلفة ممكنة وبأعلى كفاءة.
- ضمان الموازنة بين وظائف ومهام الدائرة وعدد موظفيها (حجمها)، بالإضافة الى الموازنة بين المناصب والوحدات التوجيهية والمساندة وعدد موظفيها (حجمها)، مع مراعاة أن لا تتجاوز نسبة المديرية وأي وحدات تنظيمية أخرى من المستوى الرئيسي المتعلق بالمهام والوظائف والمهام المساندة نسبة معينة (مثل 30%) من مجموع الوحدات التنظيمية في المستوى ذاته.
- تقييم الهيكل التنظيمي الخاص بالدائرة ومراجعتها بشكل دوري (ثلاث سنوات على الأقل من تاريخ آخر مراجعة)، والتحسين عليه لضمان الكفاءة اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة باستخدام الحد الأدنى الممكن من الموارد.

### 3.8.3: الكفاءة فيما يتعلق بالاستراتيجية

- ضمان تحقيق الأهداف المرجوة مع الحد الأدنى من الموارد الممكنة في الاستراتيجية من خلال اختيار البدائل الاستراتيجية التي تتطلب استخدام موارد أقل لتحقيق نفس المخرجات والأثار.
- إجراء التحليلات المستندة الى الأدلة قبل إعداد أو تعديل الاستراتيجية، واستخدام الأدوات والأنظمة المحاسبية المتطورة والإجراءات اللازمة لتحقيق الكفاءة خلال مرحلة تطبيق الاستراتيجية (وهي مرتبطة ومكملة للتحليلات الخاصة بمبدأ الفاعلية) كما يلي:
  - تبني نظام محاسبي لدراسة التكاليف الخاصة بمشاريع الدائرة، ووضع النسب الخاصة بكفاءة العمليات الخاصة بالدائرة بشكل يراعي طبيعة العمل والخدمات المقدمة وأوضاع واحتياجات أصحاب العلاقة ومتلقي الخدمة.
  - دراسة كافة المشاريع (كل مشروع على حدا) من أجل تحليل كلفته المالية الحقيقية بشكل كامل وشامل، بما في ذلك تحليل الكلف العامة الخاصة بتنفيذ المشروع، بالإضافة الى الكلف المرتبطة بالعملية الإدارية والكلف المرتبطة بالدعم المطلوب من المديريات المسؤولة، وعلى أن يتم ضمان عدم ازدواجية العمل والكلف خلال عملية التحليل والتنفيذ.
  - إجراء تحليل لأعباء العمل والموارد اللازمة ضمن المديريات التنفيذية، مديريات الدعم المالي والإداري واللوجستي، والمديريات الخدمية المسؤولة عن تنفيذ المشاريع والأنشطة المحددة في الاستراتيجية.
  - إدراج أهداف ومؤشرات خاصة بكفاءة كافة الإدارات والموظفين الخاصة بالمشاريع والمهام الخاصة بهم ضمن الاستراتيجية.
- أن تقوم الدائرة، من خلال آلية عمل واضحة، بمراقبة عملية تطبيق استراتيجيتها بشكل دوري من خلال قياس مؤشرات الكفاءة، وتحليل الانحرافات ومسبباتها، وتحديد نقاط القوة والضعف أجل ضمان التطبيق الفاعل والوصول الى النتائج المحددة، بالإضافة الى تقييم الأثار المترتبة على عملية التطبيق، واتخاذ الخطوات التصحيحية بناء على ذلك.
- مراجعة الاستراتيجية لتبني أي تغييرات في ظروف وأعباء العمل واحتياجات أصحاب العلاقة وإجراء التعديلات وإعادة هندسة العمليات الضرورية لضمان الكفاءة والتطوير عليها.

#### 3.8.4: الكفاءة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية

- أن يتم من خلال سياسة إدارة الموارد البشرية الخاصة بالدائرة ضمان تحقيق التوازن بين الموظفين العاملين في مختلف المديريات (المديريات التنفيذية، مديريات الدعم المالي والإداري واللوجستي، والمديريات الخدمية)، وبحيث يتم توزيع عبء العمل بطريقة متكافئة على كافة الموظفين.
- أن تقوم الدائرة، من خلال أداة تحليلية واضحة وآلية عمل خاصة بالموارد البشرية، باتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان قدرة القوى العاملة على العمل بكفاءة من أجل إنجاز مهامهم وتطبيق البرامج والمشاريع وتقديم الخدمات المحددة بالاستراتيجية كما يلي:
  - إجراء تحليل أعباء العمل لكافة الموظفين (وخاصة للعاملين بدوام كامل).
  - إجراء تحليل فيما بين الاختصاصات اللازمة لأداء المهام الوظيفية المطلوبة (في بطاقة الوصف الوظيفي) والاختصاصات الحالية للموظفين.
  - إجراء التخطيط الشامل للقوى العاملة والتي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار الوقت الذي يستغرقه الموظف للقيام بعمل ما (تقديم خدمة معينة) بناء على خبرته المتراكمة وممارسته السابقة (تحليل منحنيات التعلم للقوى العاملة).
  - وضع أهداف ومؤشرات أداء خاصة بكفاءة الموظفين مرتبط بنظام لتقييم أداء الموظفين وكفاءتهم على المستوى الفردي.
- مراجعة كافة الخطط المحددة والمرتبطة بزيادة كفاءة عمل الموظفين من خلال إعادة التنظيم والهيكلية على أساس عبء العمل والاختصاصات ومنحنيات التعلم، وإجراء التعديلات الضرورية والتحسين والتطوير عليها.

#### 3.8.5: الكفاءة فيما يتعلق بالإدارة المالية

- اتخاذ الإجراءات لتحسين عملية الإدارة المالية وضبط عمليات التخطيط المالية من خلال القيام بإجراء التحليلات المستندة إلى الأدلة واستخدام الأدوات والأنظمة المحاسبية المتطورة (تحليل الكلفة - المنفعة للمشاريع) من أجل احتساب القيم المقدره لكافة التكاليف والمخرجات والآثار للمشاريع المتنافسة، واختيار مشاريع الانفاق التي تحقق أفضل النتائج وبأقل كلفة ممكنة.
- وضع مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بها أثناء إعداد وتنفيذ الموازنة ، وذلك من أجل استدامها لبناء وقياس نسب الكفاءة، وتعمل على توفير المعلومات اللازمة لضبط الانحرافات في التكاليف والمخرجات أو بنتائج مشاريع الانفاق المختلفة.

- أن تقوم الدائرة، من خلال آلية عمل واضحة، بمراقبة عملية تطبيق عمليات الانفاق بنهاية المشروع (أو السنة المالية) من خلال عقد اجتماعات دورية لقياس مؤشرات الأداء الخاصة بالكفاءة، وتحليل الانحرافات ومسبباتها، وتحديد مدى مساهمتها في تحقيق النتائج المحددة بالاستراتيجية، بالإضافة الى تقييم الكلف والفوائد المترتبة من مشاريع الانفاق، واتخاذ الخطوات التصحيحية بناء على ذلك.
- مراجعة الموازنة وعمليات الانفاق لكافة المشاريع من أجل زيادة كفاءة الإدارة المالية وتوجيه الانفاق، وإجراء التعديلات الضرورية والتحسين والتطوير عليها.

### 3.8.6: الكفاءة فيما يتعلق بإدارة المشتريات والشراكات والموارد

- أن تقوم الدائرة من خلال الأسس وإجراءات العمل الخاصة بالمشتريات والعطاءات بضمان المنافسة الحرة فيما بين المتقدمين، وذلك بهدف الحصول على السلع والخدمات المطلوبة بسعر السوق، حيث ينبغي أن يكون للسعر المنافس وزناً هاماً في عملية اتخاذ القرار النهائي.
- وجود قواعد وإجراءات عمل تضمن المنافسة الحقيقية بين المتقدمين للمناقصات والعطاءات، كما تضمن أن أسعار الخدمات والأصول لها وزن كبير في تقييم عروض المناقصات.
- وضع آلية وإجراءات عمل واضحة من أجل القيام بدراسة العطاءات والمشتريات العقود بشكل كامل وشامل، بما في ذلك جميع المهام والاحتمالات المتوقعة عند التنفيذ، لضمان عدم القيام بأي تعديلات مستقبلية تؤثر على كفاءة تنفيذ العمل (السلعة/الخدمة) وتؤدي إلى تعديل المهام وبالتالي زيادة الكلفة الاجمالية المقدره ابتداءً.
- أن تقوم الدائرة، من خلال أسس وآليات عمل خاصة بتقييم العروض المقدمة من قبل المنافسين بإجراء دراسات مقارنة لتحليل الكلفة - المنفعة المتوقعة من كافة العروض المقدمة، واختيار العرض الذي يحقق أعلى النتائج وضمن أقل كلفة ممكنة.
- أن تقوم الدائرة، من خلال آلية عمل واضحة، بمراقبة الكلف الخاصة بالعطاءات والمشتريات والعقود بشكل دوري من خلال عقد اجتماعات دورية لقياس مؤشرات الأداء، وتحليل الانحرافات ومسبباتها، وتحديد مدى مساهمتها في تحقيق النتائج المحددة بالاستراتيجية، واتخاذ الخطوات التصحيحية بناء على ذلك.
- مراجعة الأسس والمعايير وإجراءات العمل الداخلية الخاصة بعمليات العطاءات والمشتريات والعقود من أجل زيادة كفاءة إدارة الموارد وتقليل الانفاق، والتحسين والتطوير عليها.

### 3.8.7: الكفاءة فيما يتعلق بتقديم الخدمات

- أن تقوم الدائرة من خلال الأسس وإجراءات العمل الخاصة بالمشترى والعطاءات بتصميم العمليات المرتبطة بالخدمات بشكل يضمن إلغاء أو تقليل الإجراءات الحكومية التي لا تحقق قيمة مضافة أو لا تخدم مصلحة عامة محددة، وتطوير إجراءات عمل كفؤة وذات كلفة مقبولة ومدروسة، وتبسيط إجراءات الخدمات التي يستغرق تنفيذها وقتاً طويلاً.
- أن تقوم الدائرة، من خلال منهجيات العمل والأسس وآليات وإجراءات عمل لضمان كفاءة العمليات والخدمات من أجل تحقيق أهداف الدائرة الاستراتيجية والوصول الى مستو عال من رضا متلقي الخدمة كما يلي:
  - تحديد أهداف ومؤشرات لقياس كفاءة الإجراءات المرتبطة بتقديم الخدمات.
  - تحديد أهداف الكفاءة للوحدات التي تقدم الخدمات العامة لمتلقي الخدمة.
  - وضع حوافز للوحدات التنظيمية ضمن مختلف مستوياتها الأكثر كفاءة في تقديم الخدمات العامة.
- أن تقوم الدائرة، من خلال آلية عمل واضحة، بمراقبة عملية تقديم الخدمة لكافة أصحاب العلاقة بشكل دوري من خلال قياس مؤشرات الكفاءة، وتحليل الانحرافات ومسبباتها، وتلقي شكاوى متلقي الخدمة، وقياس رضا العملاء، وتنفيذ المتسوق الخفي، من أجل ضمان التطبيق الفعال واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
- مراجعة الأسس والمعايير وإجراءات العمل الداخلية الخاصة بقواعد ومواصفات الخدمات المقدمة من أجل ضمان كفاءة تلك الخدمات والقيام بعمليات إعادة هندسة العمليات والتحسين والتطوير عليها.

### 3.8.8: الكفاءة فيما يتعلق بنتائج الموظفين والشركاء

- أن تبين النتائج مدى التزام الدائرة بالأهداف ومؤشرات الأداء الموضوعية لزيادة كفاءة الموظفين اللازمة لتحقيق الأهداف على الصعيد المؤسسي والفردي. ويمكن قياس تلك النتائج من خلال حزمة من المؤشرات والانطباعات الخاصة بأصحاب العلاقة والدراسات المقارنة لمؤسسات مماثلة، وعلى سبيل المثال:
  - المؤشرات الموضوعية على إنتاجية الموظفين مصنفة حسب المديرية ومقارنتها مع البيانات للسنوات السابقة ومع الدوائر الحكومية المماثلة.

- نتائج دراسة التخطيط الشامل للقوى العاملة (منحنيات التعلم) أو غيرها من أدوات قياس الكفاءة مصنفة حسب المديرية ومقارنتها مع البيانات للسنوات السابقة ومع الدوائر الحكومية المماثلة.
  - النسبة المئوية للمديرين الذين يتفوقون على أن مرؤوسيهم يتسمون بالكفاءة في تحقيق أهدافهم الفردية.
  - النسبة المئوية للمديرين والموظفين الذين يتفوقون على أن اعباء العمل يتم تقاسمها بكفاءة في دوائريهم.
- أن تبين النتائج مدى التزام الدائرة بالأهداف ومؤشرات الأداء الموضوعية لزيادة فاعلية المقاولين والموردين والشركاء اللازمة لتحقيق الأهداف على الصعيد المؤسسي. ويمكن قياس تلك النتائج من خلال حزمة من المؤشرات والانطباعات الخاصة بأصحاب العلاقة، وعلى سبيل المثال:
    - النسب الخاصة بالتحليل النهائي لكلف ومنفعة/كفاءة العقود والاتفاقيات وعمليات شراء السلع والخدمات، ومقارنتها مع البيانات للسنوات السابقة ومع الدوائر الحكومية المماثلة.
    - النسبة المئوية للمشتريات والعطاءات والاتفاقيات التي تم تعديلها لتضمين أنشطة جديدة غير موجودة في وثائق العطاء الأصلي.
    - النسبة المئوية للمديرين الذين يتفوقون على أن المشتريات والعطاءات والاتفاقيات كفؤة من حيث التكلفة.

### 3.8.9: الكفاءة فيما يتعلق بالنتائج المالية

- أن تبين النتائج التزام الدائرة بالأهداف ومؤشرات الأداء لزيادة كفاءة مشاريع الإنفاق ومخرجات النتائج المالية للدائرة. ويمكن قياس تلك النتائج من خلال حزمة من المؤشرات والانطباعات الخاصة بأصحاب العلاقة، وعلى سبيل المثال:
  - متوسط نتيجة صافي القيمة لمشاريع الإنفاق أو نسب الكفاءة لمشاريع الإنفاق موزعة حسب المديرية وحسب الموارد المخصصة لها.
  - النسبة المئوية للمديرين الماليين ومديري المشاريع الذين يتفوقون على أن النتائج المالية تتسم بالكفاءة.
  - النسبة المئوية لمدققي الحسابات والمراقبين الذين يتفوقون على أن النتائج المالية تتسم بالكفاءة.

- النسبة المئوية لأصحاب العلاقة الآخرين (مثل الدوائر الحكومية الأخرى والمنظمات غير الحكومية) الذين يتفوقون على أن النتائج المالية تنسم بالكفاءة.

### 3.8.10: الكفاءة فيما يتعلق بالخدمات العامة والمخرجات النهائية

- أن تبين النتائج مدى تحقيق الدائرة للأهداف ومؤشرات الأداء الموضوعة لزيادة كفاءة العمليات ومخرجات الخدمات العامة التي تقدمها الدائرة من أجل معالجة المشاكل الاجتماعية والاقتصادية وتلبية احتياجات المواطنين وأصحاب العلاقة. ويمكن قياس تلك النتائج من خلال حزمة من المؤشرات والانطباعات الخاصة بأصحاب العلاقة، وعلى سبيل المثال:
  - نتائج قياس نسب فاعلية الكلفة (الموارد المستخدمة مقسمة على الأهداف المحققة)، بالمقارنة مع البيانات للسنوات السابقة والأهداف المحددة مسبقاً.
  - قياسات نسب الكفاءة (الوقت أو الموارد المستخدمة من قبل وحدة تنظيمية لتقديم خدمة عامة)، بالمقارنة مع البيانات للسنوات السابقة والأهداف المحددة مسبقاً.
  - الدراسات الاستقصائية لمديري وحدات الرقابة الداخلية والمدققين الداخليين حول كفاءة تقديم الخدمات العامة.

### 3.8.11: الكفاءة فيما يتعلق بالنتائج الكلية والأثر

- أن تبين النتائج مدى تحقيق الدائرة للأهداف والمؤشرات والإجراءات فيما يتعلق بالنتائج الكلية والآثار المترتبة على قيام الدائرة بوضع وتنفيذ السياسات العامة التنظيمية من أجل تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية المستدامة، ويمكن قياس تلك النتائج من خلال حزمة من المؤشرات، وعلى سبيل المثال:
  - قياسات نسب فاعلية الكلفة (الموارد المستخدمة في تحقيق النتائج الكلية والآثار بالمقارنة مع الأهداف المحددة مسبقاً).
  - تحليل الاتجاهات في قياسات نسب فاعلية الكلفة (والتي يجب أن تشمل 3 إلى 5 سنوات سابقة).

### 3.9: الاستدامة

لتحقيق مبدأ الاستدامة، ينبغي على الدائرة الحكومية الالتزام بما يلي:

#### 3.9.1: الاستدامة فيما يتعلق بالتشريعات الأساسية

- أن تقوم الدائرة وقبل إعداد السياسات التنظيمية والتشريعات الأساسية بتضمين كافة الدراسات التي تمت سابقاً تحليلاً لقياس وموازنة الآثار المتوسطة والبعيدة المدى والمتعلقة بما يلي:
  - الأثر الاقتصادي المرتبط بضمان استدامة الموارد اللازمة لقيام الدائرة بتطبيق تلك السياسات والتشريعات.
  - الأثر الاجتماعي المرتبط بضمان تحقيق التنمية لأصحاب العلاقة ضمن مختلف فئاتهم جراء تطبيق تلك السياسات والتشريعات.
  - الأثر البيئي المرتبط بضمان تقليل الآثار السلبية على كافة عناصر البيئة (مثل الحد من انبعاثات الغازات الدفيئة، الحد من النفايات، وغيرها) عند تطبيق السياسات والتشريعات، وعلى أن تتضمن التشريعات حوافز لقيام الدائرة الحكومية بقياس أثرها وتقديم التقارير حول مدى تأثيرها البيئي.
- مراجعة السياسات التنظيمية والتشريعات الأساسية لتحديد مدى نجاحها بتحقيق أهداف التنمية المستدامة الموضوعية، وضمان موازنة الآثار من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، والعمل على تحسينها وتطويرها.

#### 3.9.2: الاستدامة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي

- أن تقوم الدائرة وقبل إعداد أو تعديل الهيكل التنظيمي الخاص بها بتضمين كافة الدراسات التي تمت سابقاً تحليلاً لقياس وموازنة الآثار المتوسطة والبعيدة المدى والمتعلقة بما يلي:
  - الأثر الاقتصادي المرتبط بضمان استدامة الموارد اللازمة لدعم الدوائر المختلفة ضمن كافة المناطق الجغرافية (المركزية والإقليمية).
  - الأثر الاجتماعي المرتبط بضمان تحقيق التوازن في عملية الانتشار الإقليمي للدائرة وضمان توفير الخدمات اللازمة وتلبية الاحتياجات الاجتماعية ضمن مختلف المناطق الجغرافية.
  - الأثر البيئي المرتبط بضمان تقليل الآثار السلبية على كافة عناصر البيئة المتعلقة بتقديم خدمات أو توفير الموارد ضمن المناطق الجغرافية المختلفة.



- تقييم الهيكل التنظيمي الخاص بالدائرة ومراجعته بشكل دوري لتحديد مدى نجاح الدائرة بتحقيق أهداف التنمية المستدامة الموضوعة، وضمان موازنة الأثار من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، والعمل على تحسينها وتطويرها.

### 3.9.3: الاستدامة فيما يتعلق بالاستراتيجية

- أن تقوم الدائرة وعند وضع الاستراتيجية الخاصة بها بتضمين كافة الدراسات التي تمت سابقاً تحليلاً لقياس وموازنة الأثار متوسطة وبعيدة المدى، وذلك من خلال استعمال المنهجيات العالمية (Global Reporting Initiative / G4) والمتعلقة بما يلي:
  - الأثر الاقتصادي من خلال تحديد الكلف المالية ومصادر التمويل الحالية والمستقبلية لكافة الأنشطة والمشاريع الجديدة.
  - الأثر الاجتماعي من خلال تحديد أثار تطبيق استراتيجيتها ومشاريعها ومخرجاتها ونتائجها على أفراد المجتمع ضمن الفئات المختلفة وخاصة مصالح الأجيال القادمة.
  - الأثر البيئي من خلال تحديد أثار تطبيق استراتيجيتها ومشاريعها ومخرجاتها ونتائجها على عناصر البيئة المختلفة.
- أن تقوم الدائرة وعند إعداد الاستراتيجية الخاصة بها بإجراء تقييم متكامل للمخاطر المرتبطة باستراتيجيتها والإجراءات اللازمة لمنع أو التقليل من تلك المخاطر.
- أن تقوم الدائرة، من خلال سياسات وإجراءات عمل محددة، بضمان قيامها بالتخطيط الاستراتيجي الشامل، وعلى أن تتضمن تلك الإجراءات على حوافز لتعزيز عملية قيام المديرين والموظفين وأصحاب العلاقة المعنيين باقتراح إجراءات مبتكرة لضمان استدامة الاستراتيجية والخطط التنفيذية الخاصة بها.
- مراجعة الاستراتيجية لتبني أي تغييرات اجتماعية واقتصادية أو لظروف خاصة، وإجراء التعديلات الضرورية لضمان التنمية المستدامة والتحسين والتطوير عليها.

### 3.9.4: الاستدامة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية

- أن تقوم الدائرة عند وضع سياسات وخطط الموارد البشرية بتضمين كافة الدراسات التي تمت سابقاً تحليلاً لقياس الأثار المتوسطة والبعيدة المدى والمتعلقة بما يلي:
  - الأثر الاقتصادي من خلال تحديد الكلف المالية ومصادر التمويل الحالية والمستقبلية اللازمة لتشغيل الموارد البشرية.

- الأثر الاجتماعي من خلال تحديد أعداد الموظفين المطلوبين للقيام بالعمل وتقديم الخدمات بكفاءة وفاعلية، وضمان عدم وجود بطالة مقنعة داخل الدائرة.
- أن تقوم الدائرة وعند وضع سياسات وخطط الموارد البشرية بإجراء تقييم متكامل للمخاطر (مثل: التعاقب الوظيفي ونقل المعرفة، شيخوخة القوى العاملة) والإجراءات اللازمة لمنع أو التقليل من تلك المخاطر.
- أن تقوم الدائرة، من خلال السياسات وإجراءات عمل محددة، بالتخطيط المستقبلي للموارد البشرية، وعلى أن تتضمن تلك الإجراءات على عمليات تحليل الاختصاصات والكفاءات وأعباء العمل للموظفين الحاليين أو الجدد ضمن مختلف الفئات والمناطق الجغرافية.
- مراجعة كافة الخطط الموضوعية لضمان استدامة الموارد البشرية في الدائرة، وإجراء التعديلات الضرورية والتحسين والتطوير عليها.

### 3.9.5: الاستدامة فيما يتعلق بالإدارة المالية

- أن تقوم الدائرة وعند وضع الموازنة الخاصة بها ومشاريع الإنفاق بتضمين كافة الدراسات التي تمت سابقاً، تحليلاً لقياس الأثار الاقتصادية متوسطة وبعيدة المدى والمتعلقة بتحديد الكلف المالية ومصادر التمويل الحالية والمستقبلية اللازمة لاستمرار الدائرة على القيام بعملها.
- أن تقوم الدائرة وعند وضع الموازنة الخاصة بها بإجراء تقييم متكامل للمخاطر والإجراءات اللازمة لمنع أو التقليل من تلك المخاطر ومنها (الانكماش الاقتصادي، قدرة الأفراد على دفع الضرائب، وغيرها).
- وجود سياسات وإجراءات عمل داخلية محددة بالتخطيط المالي الشامل، وعلى أن تتضمن تلك الإجراءات على أسس وآليات واضحة لتحديد وإدارة العجز المالي (الديون) الخاص بالدائرة.
- مراقبة العمليات المالية من خلال عقد اجتماعات دورية لمعالجة الانحرافات بين النتائج المالية الراهنة والخطط المالية على المدى المتوسط والبعيد.
- مراجعة الموازنة ومشاريع الانفاق من أجل ضمان استدامة الموارد المالية وضبط العجز والانفاق، وإجراء التعديلات الضرورية والتحسين والتطوير عليها.

### 3.9.6: الاستدامة فيما يتعلق بإدارة المشتريات والشراكات والموارد

- أن تقوم الدائرة وعند التخطيط للمشتريات والعطاءات والاتفاقيات بتضمين كافة الدراسات التي تمت سابقاً تحليلاً لقياس وموازنة الآثار متوسطة وبعيدة المدى والمتعلقة بما يلي:
  - الأثر الاقتصادي من خلال تحديد الكلف المالية ومصادر التمويل الحالية والمستقبلية لكافة المشتريات والعطاءات والاستثمارات.
  - الأثر الاجتماعي من خلال تحديد كيفية ضمان تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمقاولين والموردين، والأثر على المجتمع المحلي (ومن هنا قيام المقاولين بتعيين نسبة من أبناء المجتمع المحلي).
  - الأثر البيئي من خلال تحديد آثار تطبيق المشاريع والعطاءات والاستثمارات على عناصر البيئة المختلفة.
- وجود سياسات وإجراءات عمل داخلية محددة بالتخطيط الشامل للمشتريات والعطاءات والاستثمارات، وعلى أن تتضمن تلك الإجراءات على معايير خاصة مرتبطة بالاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لتلك المشاريع.
- أن تقوم الدائرة وعند التخطيط للمشتريات والعطاءات والاستثمارات الخاصة بها، بإجراء تقييم متكامل للمخاطر لمنع أو التقليل من تلك المخاطر.
- مراجعة الأسس والمعايير وإجراءات العمل الداخلية الخاصة بعمليات التعاقد والاستثمار (المشتريات والعطاءات والاتفاقيات) من أجل ضمان استدامة الموارد وضبط وتوجيه الانفاق، والتحسين والتطوير عليها.

### 3.9.7: الاستدامة فيما يتعلق بتقديم الخدمات

- أن تقوم الدائرة، وعند التخطيط للخدمات العامة التي تقدمها، بتضمين كافة الدراسات التي تمت سابقاً تحليلاً لقياس وموازنة الآثار متوسطة وبعيدة المدى والمتعلقة بما يلي:
  - الأثر الاقتصادي من خلال تحديد الكلف المالية ومصادر التمويل الحالية والمستقبلية لكافة العمليات والخدمات.
  - الأثر الاجتماعي من خلال تحديد احتياجات متلقي الخدمة ضمن كافة المستويات وكافة المناطق الجغرافية.
  - الأثر البيئي من خلال تحديد آثار تطبيق الخدمات على عناصر البيئة المختلفة.

- وجود سياسات وإجراءات عمل داخلية محددة بالتخطيط الشامل للخدمات التي تقدمها الدائرة، وعلى أن تتضمن تلك الإجراءات على آليات وحوافز لتشجيع الابتكار في تطوير الخدمات من أجل التكيف مع الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية الجديدة والمتزايدة.
- أن تقوم الدائرة، وعند تخطيط وتحديد العمليات والخدمات التي تقدمها، بإجراء تقييم متكامل للمخاطر لمنع أو التقليل من تلك المخاطر.
- مراجعة الأسس والمعايير وإجراءات العمل الداخلية والمواصفات الخاصة بالعمليات والخدمات من أجل ضمان استدامة الموارد وضبط وتوجيه الانفاق، والتحسين والتطوير عليها.
- مراجعة الاستراتيجية لتبني أي تغييرات اجتماعية واقتصادية أو لظروف خاصة بإجراء التعديلات الضرورية لضمان الاستدامة والتحسين والتطوير عليها.

### 3.9.8: الاستدامة فيما يتعلق بنتائج الموظفين والشركاء

- أن تبين النتائج التزام الدائرة بالأهداف وعلميات التخطيط لضمان استدامة القوى العاملة اللازمة لتحقيق الأهداف على الصعيد المؤسسي والفردى. ويمكن قياس تلك النتائج من خلال حزمة من المؤشرات والانطباعات الخاصة بأصحاب العلاقة، وعلى سبيل المثال:
  - نسبة كلفة القوى العاملة على الكلفة الإجمالية للدائرة ومقارنتها مع مجموع الدخل الحالي للمؤسسة العامة، ومقارنتها مع النسب الخاصة بدوائر حكومية مماثلة.
  - حجم القوى العاملة في الدائرة مقارنة مع دوائر حكومية مماثلة.
  - نسبة القادة والمديرين المعيّنين من المجتمع المحلي.
  - متوسط النسبة المئوية للموظفين الذين يوافقون على أن علميات تخطيط القوى العاملة تضمن استدامة الموارد البشرية والأهداف المحددة لها.
- أن تبين النتائج التزام الدائرة بالأهداف وعلميات التخطيط لضمان استدامة العمليات المتعلقة بالعطاءات والمشتريات والاتفاقيات والعقود والاستثمارات. ويمكن قياس تلك النتائج من خلال حزمة من المؤشرات الخاصة بأصحاب العلاقة، وعلى سبيل المثال:
  - الكلفة الإجمالية للمشتريات والعطاءات والاستثمارات ومقارنتها مع مجموع الدخل الحالي للمؤسسة العامة، ومقارنتها مع دوائر حكومية مماثلة.
  - نسبة المتعاقدين والمقاولين والموردين والشركاء من المجتمع المحلي.

### 3.9.9: الاستدامة فيما يتعلق بالنتائج المالية

- أن تبين النتائج التزام الدائرة بالأهداف ومؤشرات الأداء الموضوعة لضمان الاستدامة المالية فيها. ويمكن قياس تلك النتائج من خلال حزمة من المؤشرات والانطباعات الخاصة بأصحاب العلاقة، وعلى سبيل المثال:
  - تصور المديرين الماليين حول الاستدامة المالية للدائرة.
  - تصور مدققي الحسابات والخبراء الخارجيين وأصحاب العلاقة حول الاستدامة المالية للدائرة.
  - نسبة العجز إلى الدخل الحالي للدائرة.
  - نسبة الدين الإجمالي إلى الدخل الحالي للدائرة.
  - نسبة الفوائد المدفوعة إلى الدخل الحالي للدائرة.
  - النسبة المئوية للانحراف في النفقات مقارنة بالخطط المالية متوسطة أو طويلة الأجل.

### 3.9.10: الاستدامة فيما يتعلق بالخدمات العامة والمخرجات النهائية

- أن تبين النتائج التزام الدائرة بالأهداف ومؤشرات الأداء الموضوعة لضمان استدامة الخدمات العامة التي تقدمها الدائرة والمخرجات النهائية من أجل معالجة المشاكل الاجتماعية والاقتصادية وتلبية احتياجات المواطنين وأصحاب العلاقة. ويمكن قياس تلك النتائج من خلال حزمة من المؤشرات، وعلى سبيل المثال:
  - الكلفة الموحدة (Unitary Cost) للخدمات العامة والمخرجات النهائية مقارنة مع بيانات السنوات السابقة ودوائر حكومية مماثلة.
  - الكلفة الإجمالية للخدمات العامة على مجموع "الدخل العادي" للدائرة.
  - عدد الخدمات التي تم تعديلها للتكيف مع الاحتياجات الاجتماعية الجديدة.
  - النسبة المئوية للخدمات الإلكترونية مقارنة بكافة الخدمات المقدمة من الدائرة.
  - بيانات الأثر البيئي المرتبطة بتقديم الخدمات العامة مقارنة مع بيانات السنوات السابقة ودوائر حكومية مماثلة.

## الفصل الرابع: التصنيف والتقييم الذاتي

يساعد التصنيف الدوائر والمؤسسات الحكومية على الانخراط في التحسين المستمر لمسار الحوكمة الرشيدة فيها، مما يسمح لها بتحديد مواطن القوة والضعف والمقارنات المعيارية مع الممارسات الجيدة. فيما يعتبر التقييم الذاتي عملية رئيسية للتحسين المستمر، لأنه ينطوي على تحليل عميق للدائرة الحكومية من قبل العاملين فيها، ويسمح بتطوير إطار مترابط لتحسين الإجراءات. إن التقييم الذاتي وفق نموذج (GAIT) هو عملية مشابهة للتقييم الذاتي وفق نموذج EFQM أو غيره من نماذج إدارة الجودة الشاملة.

### 4.1: تقييم الممكنات

من أجل تقييم الممكنات (الأبعاد 1-8) لمبادئ الحوكمة الرشيدة، فإنه ينبغي على فريق التقييم الذاتي اتباع الخطوات التالية:

#### 1. الوصول إلى توافق في الآراء حول هدف الحوكمة الرشيدة:

يتم تنفيذ هذه المرحلة من خلال قيام كل عضو في فريق التقييم بإجراء تقييم ذاتي، ومن ثم مناقشتها من قبل أعضاء الفريق من أجل التوصل إلى توافق ووضع مجموعة مشتركة من الأفكار حول ما يجب أن تقوم به الدائرة الحكومية لتحقيق الحوكمة الرشيدة.

ومن الجدير بالذكر أن هدف الحوكمة الرشيدة قد يختلف تبعاً لطبيعة وحجم وصلاحيات الدائرة الحكومية، فعلى سبيل المثال، من أجل تحقيق معيار الشفافية في الموارد البشرية، فإن عدد الإجراءات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في دائرة حكومية كبيرة (عدد موظفيها 2,000 موظف) ستكون مختلفة وأكثر منه في دائرة حكومية صغيرة بعدد موظفين قليل.

#### 2. العثور على أدلة حول السياسات المخطط لها:

يتم تحليل السياسات المخطط لها في الدوائر الحكومية باستعمال الأدوات التالية:

1. التحليل النوعي أو الكمي، من خلال إجراء الدراسات التحليلية لتحديد مدى التزام الدائرة الحكومية بالمبادئ والمؤشرات والمتطلبات المحددة.

2. المقابلات المعمقة مع مصادر المعلومات الرئيسية، من خلال إجراء المقابلات الشخصية من أجل جمع المعلومات ذات العلاقة ومناقشة مخرجات التحليل، وبحيث يتم مقابلة القيادة العليا، بالإضافة إلى المديرين والموظفين من مختلف المديرية ذات العلاقة.

### 3. تقييم الأدلة حول السياسات المخطط لها:

تنطوي هذه العملية على مقارنة الأدلة التي وجدت مع هدف الحوكمة الرشيدة، والكشف عن نقاط القوة والضعف وإجراءات التحسين الممكنة، والخروج بتصنيف مقترح بشكل فردي. ومن ثم، يجب أن يجتمع فريق التقييم للوصول إلى توافق في الآراء.

### 4. تكرار عملية التصنيف (تنفيذ ومراقبة وتقييم وتحسين السياسات المخطط لها):

عند الانتهاء من عملية تقييم الأدلة والسياسات المخطط لها، على فريق التقييم الذاتي اتباع الخطوات السابقة (2،3) وبما يضمن تطبيق دورة التحسين المستمر (خط-نقد-تحقق-صح)، مع مراعاة أنه لا يمكن أبداً أن تسجل مرحلة التنفيذ على سبيل المثال نقاط أعلى من مرحلة التخطيط وهكذا.

ويمكن تقييم الممكنات (الأبعاد 1-8) من خلال تصنيفها إلى 6 فئات، وذلك حسب وجود أدلة ومعززات على مدى تطبيق الحوكمة الرشيدة فيها وفقاً للجدول التالي:

0-10%	11-25%	26-50%	51-75%	76-90%	91-100%
عدم وجود دليل أو وجود أفكار أولية	وجود دليل ضعيف	وجود عدد من الأدلة	وجود أدلة قوية جداً	وجود أدلة قوية ومرتبطة بكافة المجالات، ويتم تقييمها خارجياً ومقارنتها مع أفضل الممارسات المحلية والعالمية	وجود أدلة متكاملة ومرتبطة بكافة المجالات، ويتم تقييمها خارجياً ومقارنتها مع أفضل الممارسات المحلية والعالمية
خط					
نقد					
تحقق					
صح					

### 4.2: تقييم النتائج

ينبغي أن تقوم النتائج (الأبعاد 9-12) على مؤشرات كمية لقياس المخرجات أو المحصلات أو الأثر. قد تكون هذه المؤشرات موضوعية (مثل: متوسط عدد أيام الرد على التماسات الإفصاح عن المعلومات) أو غير موضوعية (مثل: المسوحات والدراسات الاستقصائية لقياس آراء وانطباعات الملتزمين للمعلومات حول الوقت المحدد الذي كان عليهم انتظاره لتلقي المعلومات). يجب أن تكون هذه المؤشرات

صالحة للقياس ولها درجة موثوقية، كما يجب أن تهدف المؤشرات إلى قياس مدى تحقيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وقياس الجوانب المتعلقة بالدائرة الحكومية.

ومن أجل قياس الاتجاهات ينبغي أن يكون هناك نتائج لمدة ثلاث سنوات متتالية على الأقل. ويمكن تقييم النتائج (الأبعاد 9-12) من خلال تصنيفها إلى 6 فئات وفقاً للجدول التالي:

100%-91%	90%-76%	75%-51%	50%-26%	25%-11%	10%-0%
جميع الأهداف تم تحقيقها	معظم الأهداف تم تحقيقها	أكثر من نصف الأهداف تم تحقيقها	أقل من نصف الأهداف تم تحقيقها	عدم تحقيق الأهداف، أو تحقيق عدد بسيط منها	النتائج غير مقاسة، أو الأهداف غير محددة
مدى تحقيق الهدف					
الاتجاهات					

### 4.3: قياس الأوزان واحتساب النقاط

إن المرحلة النهائية للتصنيف (وضع النقاط) باستخدام "أداة تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة (GAIT)" هي قياس الوزن لكل من المعايير الفرعية المحددة، وذلك لاحتساب النتيجة النهائية للدائرة الحكومية. إن أقصى درجة ممكنة للتصنيف هي 1,000 نقطة. وقد تم وضع مصفوفة كاملة للأوزان لجميع المعايير الفرعية، وتتمتع مبادئ الحوكمة الرشيدة التسعة بالأوزان النسبية التالية:

النسبة المئوية	النقاط	المبدأ
12%	120	1. سيادة القانون
10%	100	2. الشفافية
12%	120	3. المساءلة
5%	50	4. المشاركة
15%	150	5. النزاهة
15%	150	6. الإنصاف
18%	180	7. الفاعلية
8%	80	8. الكفاءة
5%	50	9. الاستدامة
100%	1,000	المجموع الكلي



وتتمتع الأبعاد (المراحل) الـ 12 للدائرة الحكومية بالأوزان النسبية التالية:

المرحلة	النقاط	النسبة المئوية
1. التشريعات الأساسية	40	4%
2. الهيكل التنظيمي	40	4%
3. القيادة	85	8%
4. الاستراتيجية	85	9%
<b>المجموع الفرعي (البنية والإدارة)</b>	<b>250</b>	<b>25%</b>
5. إدارة الموارد البشرية	70	7%
6. الإدارة المالية	70	7%
7. إدارة المشتريات والشراكات والموارد	70	7%
8. تقديم الخدمات	70	7%
<b>المجموع الفرعي (العمليات الرئيسية والمساندة)</b>	<b>280</b>	<b>28%</b>
9. نتائج الموظفين والشركاء	100	10%
10. النتائج المالية	100	10%
11. الخدمات العامة والمخرجات النهائية	120	12%
12. النتائج الكلية والأثر	150	15%
<b>المجموع الفرعي (النتائج والأثر)</b>	<b>470</b>	<b>47%</b>
<b>المجموع الكلي</b>	<b>1,000</b>	<b>100%</b>

#### 4.4: التحضير للتقييم الذاتي

قبل البدء بالتقييم الذاتي، فإنه من الضروري تنفيذ عدة إجراءات:

أولاً، ينبغي المصادقة على قرار إجراء التقييم الذاتي باستخدام "أداة تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة (GAIT)" من قبل المرجع المختص في الدائرة الحكومية، حيث يعتبر التزام القادة بعملية التقييم أمراً ضرورياً للنجاح.

ثانياً، ينبغي تحديد نطاق التقييم الذاتي، إن "أداة تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة (GAIT)" هي أداة شاملة يمكن استخدامها لتقييم الحوكمة الرشيدة بشكل تام في الدائرة الحكومية. ومع ذلك، فإنه قد يكون من المفيد، بناءً على الوقت والموارد المتاحة، إجراء تحليل جزئي للدائرة. يمكن أن يكون التحليل الجزئي أفقياً (تقييم مبدأ واحد فقط من الحوكمة الرشيدة - مثل النزاهة في الأبعاد الـ 12 للدائرة الحكومية)، أو

عمودياً (مثل تقييم المبادئ التسعة للحوكمة الرشيدة خلال بعدٍ واحدٍ للدائرة الحكومية - مثل الإدارة المالية).

ثالثاً، ينبغي على الدائرة الحكومية اختيار وتسمية فريق التقييم الذاتي. ينصح أن يكون الانضمام إلى فريق التقييم الذاتي طوعياً، لأن الدافع الذاتي يعتبر عاملاً رئيسياً مهماً لنجاح العملية. قد يختلف عدد أعضاء فريق التقييم الذاتي وفقاً لحجم الدائرة وتعقيدها، لكن لا ينصح بتشكيل فرق تقييم أكبر من 10 أشخاص، حيث قد تجد الفرق الكبيرة جداً صعوبة في تنسيق جداول أعمالها والتوصل إلى توافق في الآراء. وينبغي على أعضاء فريق التقييم الذاتي من الإعلان عن جدول أعمالهم، من أجل إتاحة الوقت الكافي للمشاركة الكاملة في عملية التقييم الذاتي. يجب على أعضاء فريق التقييم الذاتي قراءة هذا الدليل بعناية قبل بدء العملية، ويمكن ترتيب التدريب لفريق التقييم الذاتي مع وزارة تطوير القطاع العام.

#### 4.5: إجراء التقييم الذاتي

يمكن إجراء التقييم الذاتي بطرق مختلفة، حيث قد تفضل بعض الدوائر والمؤسسات الحكومية إجراء التقييم الذاتي أفقياً (مبدأ واحد أو عدة مبادئ يتم اختيارها في كل مرة يتم تقييمها خلال جميع الأبعاد)، في حين قد يفضل البعض الآخر إجراء التقييم الذاتي عمودياً (بعداً واحداً يتم تقييمه خلال جميع المبادئ). تعتبر كلا الطريقتين في التقييم صحيحتين وصالحتين على حدٍ سواء.

يُفضل عند إجراء التقييم الذاتي البدء بتحليل البعدين (التشريعات الأساسية والهيكل التنظيمي)، حيث يسمح هذين البعدين بتحديد الرؤية والرسالة وأهم سمات الدائرة الحكومية. وبالمثل، فإنه لا ينصح بتقييم النتائج (الأبعاد 9-12) قبل تقييم الممكنات (الأبعاد 1-8) الخاصة بها. على سبيل المثال، لا ينصح بتقييم نتائج الموظفين والشركاء قبل تحليل إدارة الموارد البشرية وإدارة المشتريات والشراكات والموارد.

إن الأداتين الرئيسيتين لتقييم المعايير الفرعية هي: تحليل الوثائق، والمقابلات المعمّقة. ينبغي تسجيل جميع المقابلات، ولكن ينبغي ضمان السرية لبعض الإجابات. في بعض الحالات، مثل المقابلات مع مديري الخدمات، فإنه من المستحسن إجراء مقابلتين. مقابلة أولية، يشرح فيها المدير لفترة وجيزة عن أداء خدمته ويوفر الوثائق اللازمة (بما في ذلك نتائج مؤشر الأداء أو المسوحات والدراسات الاستقصائية). ومقابلة ثانية أكثر عمقاً، وتعدّ بمجرد تحليل جميع الوثائق ذات العلاقة.

## 4.6: كتابة تقرير التقييم الذاتي

تعتبر كتابة تقرير التقييم الذاتي المرحلة النهائية من عملية التقييم الذاتي. وينبغي أن تكون تقارير التقييم الذاتي موجزة ومختصرة، حيث تعتبر كتابة فقرات قصيرة تلخص الأدلة التي وجدت في كل معيار فرعي كافية.

من المهم جداً تنظيم المعلومات التي تميز بين نقاط القوة (دليل جيد لمدى تحقق المعيار الفرعي) ونقاط الضعف (المناطق التي لم يتم فيها العثور على أدلة واضحة). وينصح بشدة بإرفاق جميع المعلومات والوثائق المعززة (المعززات) مع تقرير التقييم الذاتي، مثل: نتائج مؤشرات الأداء الرئيسية، المسوحات والدراسات الاستقصائية، الوثائق ذات الصلة، وغيرها. كما يجب استخدام نظام واضح لترقيم الوثائق المرفقة مع التقرير.

وينبغي أن تتضمن جميع تقارير التقييم الذاتي على خطة تحسين مقترحة بحيث تتضمن إجراءات تحسين لكل معيار فرعي يسجل نتيجة أقل من 50%. كما ينبغي الاتفاق على خطة التحسين من قبل مختلف المديرين المسؤولين كل حسب اختصاصه. وينبغي أن تتضمن خطة التحسين جدولاً زمنياً لتنفيذ إجراءات التحسين، وموعد مقترح لإجراء تقييم ذاتي آخر. ويوصى بإجراء التقييمات الذاتية اللاحقة بعد مرور ثلاث سنوات على الانتهاء من كل عملية تقييم ذاتي. وأخيراً، ينبغي أن يتم إقرار والمصادقة على تقرير التقييم الذاتي وخطة التحسين المقترحة من قبل السلطة العليا للدائرة الحكومية.

بعد انتهاء الدائرة الحكومية من عملية التقييم الذاتي وقياس الأوزان واحتساب النتائج النهائية وكتابة تقرير التقييم النهائي، يتم تحديد المستوى الذي حققته الدائرة في تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة وفقاً للجدول التالي:

101 - 300 نقطة	301 - 400 نقطة	401 - 500 نقطة	500+ نقطة
بدء مرحلة تحسين الحوكمة الرشيدة	إنجاز ملحوظ في تطبيق الحوكمة الرشيدة	إنجاز مستدام في تطبيق الحوكمة الرشيدة	إنجاز متميز في تطبيق الحوكمة الرشيدة

يرجى الاطلاع على مرفق رقم (1) - منهجية وأدوات التقييم والذي تم إعدادها لتحديد الوثائق المطلوب الاطلاع عليها وإجراء الدراسات اللازمة، بالإضافة إلى تحديد طبيعة التحليل المطلوبة وأصحاب العلاقة الداخليين والخارجيين المطلوب التعامل وإجراء المقابلات معهم.

انتهى بحمد الله

## مرفق رقم (1): منهجية وأدوات التقييم

### 1. مبدأ سيادة القانون:

المسوحات	المقابلات	التحليل والتقييم	المرحلة
إجراء مسوحات موجهة لتحديد مدى المعرفة و/أو الانطباعات والآراء حول موضوع البحث، وكيفية تطبيقه على المستوى العملي، وبحيث يتم الوصول إلى:	إجراء المقابلات الشخصية من أجل جمع المعلومات ذات العلاقة ومناقشة مخرجات التحليل، وبحيث يتم مقابلة القيادة العليا، بالإضافة إلى عدد من:	إجراء الدراسات التحليلية لتحديد مدى التزام المؤسسة بمبدأ سيادة القانون بناء على النقاط الاستراتيجية/ بحيث يتم إجراء تحليل نوعي / كمي:	المرحلة
غير مطلوب	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مديري الإدارات والمديريات</li> <li>- مدير الدائرة القانونية</li> <li>- مدير الموارد البشرية</li> </ul>	- كافة التشريعات (قوانين، أنظمة، تعليمات) الخاصة بالدائرة الحكومية	التشريعات الأساسية
		- الهيكل التنظيمي للدائرة الحكومية	الهيكل التنظيمي
		- قائمة المهام الخاصة بكل إدارة / مديرية / قسم / لجنة ضمن الدائرة الحكومية	القيادة
		- قائمة الصلاحيات / مصفوفة اتخاذ القرارات الخاصة بالقيادة ضمن مختلف المستويات داخل المؤسسة	
		- إجراءات / قرارات التعيين الخاصة بتعيين القادة من الفئة العليا (المجموعة الثانية)، ومديري الإدارات والمديريات الرئيسية	
		- الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة	الاستراتيجية
- خطط العمل التنفيذية، وتقارير الأداء	إدارة الموارد البشرية		
- خطة الموارد البشرية			
- الأنظمة وإجراءات العمل المرتبطة بالموارد البشرية			
- مديري الإدارات والدوائر			
- الموظفين			
- الموازنة الخاصة بالمؤسسة	الإدارة المالية		
- الأنظمة والإجراءات الخاصة بالموارد المالية وإدارتها			
- تقارير التدقيق حول إجراءات الإدارة المالية			
- المدير المالي			
- مديري المشاريع			
- المدققين الداخليين			

## مرفق رقم (1): منهجية وأدوات التقييم

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- قائمة بالمشتريات / العطاءات / العقود الخاصة بالمؤسسة</li> <li>- الأنظمة والإجراءات الخاصة بإدارة المشتريات والعطاءات والعقود</li> <li>- تقارير التدقيق الداخلية المتعلقة بالإجراءات</li> </ul>	<b>إدارة المشتريات والشراكات والموارد</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مديري الإدارات والمديريات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قائمة الخدمات التي تقدمها المؤسسة لمتلقي الخدمة</li> <li>- الأنظمة والإجراءات المرتبطة بتقديم الخدمات</li> <li>- قائمة الصلاحيات الخاصة بالموظفين المرتبطين بتقديم الخدمات</li> <li>- تقارير التدقيق الداخلية المتعلقة بالإجراءات</li> </ul>	<b>تقديم الخدمات</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عينة من الموظفين</li> <li>- عينة من الشركاء</li> <li>- مرشحين للتوظيفة الحاليين / سابقين</li> <li>- جهات الرقابة الخارجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مديري وموظفي الموارد البشرية</li> <li>- مديري الإدارات والدوائر</li> <li>- الموظفين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- البيانات الخاصة بالمواد البشرية</li> <li>- البيانات الخاصة بالمشتريات والعطاءات والعقود</li> </ul>	<b>نتائج الموظفين والشركاء</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأكاديميين</li> <li>- الشركاء</li> <li>- مؤسسات المجتمع المدني</li> <li>- جهات الرقابة الخارجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدير والموظفين الماليين</li> <li>- المدققين الداخليين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الميزانية النهائية والحسابات الختامية</li> <li>- البيانات المالية</li> </ul>	<b>النتائج المالية</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- متلقي الخدمة</li> <li>- الشركاء</li> <li>- مؤسسات المجتمع المدني</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مديري الدوائر المسؤولة عن تقديم الخدمات</li> <li>- الموظفين المسؤولين عن تقديم الخدمات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- البيانات الخاصة بالخدمات</li> <li>- المخرجات الرئيسية للخدمات</li> </ul>	<b>الخدمات العامة والمخرجات النهائية</b>

## مرفق رقم (1): منهجية وأدوات التقييم

### 2. مبدأ الشفافية:

المسوحات	المقابلات	التحليل والتقييم	المرحلة		
إجراء مسوحات موجهة لتحديد مدى المعرفة و/أو الانطباعات ومستوى الرضا حول موضوع البحث، وكيفية تطبيقه على المستوى العملي، وبحيث يتم الوصول إلى:	إجراء المقابلات الشخصية من أجل جمع المعلومات ذات العلاقة ومناقشة مخرجات التحليل، وبحيث يتم مقابلة القيادة العليا، بالإضافة إلى عدد من:	إجراء الدراسات التحليلية لتحديد مدى التزام المؤسسة بمبدأ الشفافية بناء على النقاط الاستراتيجية/ بحيث يتم إجراء تحليل نوعي / كمي:			
غير مطلوب	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مديري الإدارات والمديريات</li> <li>- مدير الدائرة القانونية</li> <li>- مدير الموارد البشرية</li> <li>- مدير دائرة الاتصال</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كافة التشريعات (قوانين، أنظمة، تعليمات) الخاصة بالدائرة الحكومية المنشورة</li> <li>- نماذج التواصل الكتابي مع المواطن /العلاء المنشورة</li> <li>- موائيق الخدمة المنشورة</li> </ul>	التشريعات الأساسية		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- الهيكل التنظيمي وقائمة الصلاحيات والاتصال المنشورة</li> <li>- الموقع الالكتروني الداخلي والخارجي</li> </ul>	الهيكل التنظيمي		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- إجراءات / قرارات التعيين الخاصة بتعيين القادة من الفئة العليا (المجموعة الثانية)، ومديري الإدارات والمديريات الرئيسية</li> <li>- المعلومات المنشورة حول القادة</li> <li>- طلبات تزويد المعلومات المتعلقة بالقادة</li> </ul>	القيادة		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مديري الإدارات والمديريات</li> <li>- الموظفين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ملخص الاستراتيجية المنشور</li> <li>- المعلومات المنشورة حول الاستراتيجية</li> <li>- خطة التواصل / الاتصال</li> <li>- طلبات تزويد المعلومات المتعلقة بالاستراتيجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>	الاستراتيجية	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- مديري ومشرفي وموظفي الموارد البشرية</li> <li>- مديري الإدارات والدوائر</li> <li>- الموظفين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأنظمة وإجراءات العمل المرتبطة بالموارد البشرية</li> <li>- المعلومات المنشورة حول الموارد البشرية</li> <li>- طلبات تزويد المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>	إدارة الموارد البشرية

## مرفق رقم (1): منهجية وأدوات التقييم

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- الموازنة المنشورة</li> <li>- الأنظمة والإجراءات الخاصة بالموارد المالية وإدارتها</li> <li>- تقارير التدقيق حول إجراءات الإدارة المالية المنشورة</li> <li>- المعلومات المنشورة حول الموارد المالية</li> <li>- طلبات تزويد المعلومات المتعلقة بالموارد المالية</li> </ul>	الإدارة المالية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المدير المالي</li> <li>- مدراء المشاريع</li> <li>- المدققين الداخليين</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- قائمة بالمشتريات / العطاءات / العقود الخاصة بالمؤسسة وطرق نشرها</li> <li>- الأنظمة والإجراءات الخاصة بإدارة المشتريات والعطاءات والعقود</li> <li>- تقارير التدقيق الداخلية المتعلقة بالإجراءات</li> <li>- المعلومات المنشورة حول إدارة الموارد</li> <li>- طلبات تزويد المعلومات المتعلقة بإدارة الموارد</li> </ul>	إدارة المشتريات والشراكات والموارد
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مديري الإدارات والمديريات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قائمة الخدمات المنشورة</li> <li>- الأنظمة والإجراءات المرتبطة بتقديم الخدمات</li> <li>- تقارير التدقيق الداخلية المتعلقة بالإجراءات المنشورة</li> <li>- المعلومات المنشورة حول الخدمات</li> <li>- طلبات تزويد المعلومات المتعلقة بالخدمات</li> </ul>	تقديم الخدمات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عينة من الموظفين / عينة من الشركاء</li> <li>- مرشحين للتوظيفة الحاليين / سابقين</li> <li>- جهات الرقابة الخارجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مديري وموظفي الموارد البشرية</li> <li>- مديري الإدارات والدوائر</li> <li>- الموظفين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- البيانات الخاصة بالمواد البشرية المسموح نشرها</li> <li>- البيانات الخاصة بالمشتريات والعطاءات والعقود المنشورة</li> </ul>	نتائج الموظفين والشركاء
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأكاديميين</li> <li>- الشركاء</li> <li>- مؤسسات المجتمع المدني</li> <li>- جهات الرقابة الخارجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدير والموظفين الماليين</li> <li>- المدققين الداخليين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الميزانية النهائية والحسابات الختامية المنشورة</li> </ul>	النتائج المالية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- متلقي الخدمة</li> <li>- الشركاء</li> <li>- مؤسسات المجتمع المدني</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مديري الدوائر المسؤولة عن تقديم الخدمات</li> <li>- الموظفين المسؤولين عن تقديم الخدمات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- البيانات الخاصة بالخدمات المسموح نشرها</li> <li>- المخرجات الرئيسية للخدمات المنشورة</li> </ul>	الخدمات العامة والمخرجات النهائية

## مرفق رقم (1): منهجية وأدوات التقييم

### 3. مبدأ المساءلة:

المسوحات	المقابلات	التحليل والتقييم	المرحلة
إجراء مسوحات موجهة لتحديد مدى المعرفة و/أو الانطباعات والأراء حول موضوع البحث، وكيفية تطبيقه على المستوى العملي، وبحيث يتم الوصول إلى:	إجراء المقابلات الشخصية من أجل جمع المعلومات ذات العلاقة ومناقشة مخرجات التحليل، وبحيث يتم مقابلة القيادة العليا، بالإضافة إلى عدد من:	إجراء الدراسات التحليلية لتحديد مدى التزام الدائرة بمبدأ المساءلة بناء على النقاط الاستراتيجية/ بحيث يتم إجراء تحليل نوعي / كمي:	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- كافة التشريعات (قوانين، أنظمة، تعليمات) الخاصة بالدائرة الحكومية</li> <li>- قائمة العلاقة التبعية فيما بين الدائرة وجهات الفصل الخارجية</li> </ul>	التشريعات الأساسية
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- الهيكل التنظيمي للدائرة الحكومية</li> <li>- القائمة التي تبين العلاقات الإدارية بكل إدارة / مديرية / قسم / لجنة ضمن الدائرة الحكومية واليات المساءلة ضمنها</li> </ul>	الهيكل التنظيمي
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مديري الإدارات والمديريات</li> <li>- مدير الدائرة القانونية</li> <li>- مدير الموارد البشرية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قائمة الصلاحيات الخاصة بالقيادة ضمن مختلف المستويات داخل الدائرة</li> <li>- قائمة العلاقة التبعية فيما بين القادة وجهات الفصل التابعين لها</li> <li>- الأحكام ضمن الأنظمة والإجراءات الموثقة الداخلية وآليات المساءلة</li> <li>- الطلبات والأسئلة المرسله الى القادة من قبل جهات الفصل، والإجابات الخاصة بها</li> </ul>	القيادة
غير مطلوب	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مديري الإدارات والمديريات</li> <li>- الموظفين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستراتيجية الخاصة بالدائرة</li> <li>- مؤشرات الأداء المتعلقة بجودة الخدمة</li> <li>- الأحكام ضمن الأنظمة والإجراءات الموثقة الداخلية وآليات المساءلة</li> <li>- تقارير سير عمل الاستراتيجية والخطط التنفيذية</li> <li>- تقارير التدقيق والطلبات والأسئلة المتعلقة بالاستراتيجية (الداخلية والخارجية)</li> </ul>	الاستراتيجية
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مديري ومشرفي وموظفي الموارد البشرية</li> <li>- مديري الإدارات والمديريات</li> <li>- الموظفين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأحكام ضمن الأنظمة والإجراءات الموثقة الداخلية وآليات المساءلة</li> <li>- تقارير التدقيق والطلبات والأسئلة المتعلقة بالموارد البشرية (الداخلية والخارجية)</li> <li>- تقارير تقييم الأداء السنوية</li> </ul>	إدارة الموارد البشرية
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المدير المالي</li> <li>- مديري المشاريع</li> <li>- الدائرة القانونية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأنظمة والإجراءات الخاصة بالموارد المالية وإدارتها وآليات المساءلة ضمنها</li> <li>- التقارير المتعلقة بالإدارة المالية والموازنة</li> <li>- تقارير التدقيق والطلبات والأسئلة المتعلقة بالاستراتيجية (الداخلية والخارجية)</li> </ul>	الإدارة المالية



## مرفق رقم (1): منهجية وأدوات التقييم

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المدققين الداخليين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأنظمة والإجراءات الخاصة بإدارة المشتريات والعطاءات والعقود وآليات المساولة ضمنها</li> <li>- المشتريات والعطاءات والاتفاقيات الإدارية العامة</li> <li>- التقارير المتعلقة بإدارة المشتريات والشراكات والموارد</li> <li>- تقارير التدقيق والطلبات والأسئلة المتعلقة بالاستراتيجية (الداخلية والخارجية)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إدارة المشتريات والشراكات والموارد</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مديري الإدارات والمديريات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأنظمة والإجراءات المرتبطة بتقديم الخدمات وآليات المساولة ضمنها</li> <li>- تقارير التدقيق الداخلية حول الخدمات وجودتها</li> <li>- تقارير التدقيق والطلبات والأسئلة المتعلقة بالاستراتيجية (الداخلية والخارجية)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم الخدمات</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عينة من الموظفين</li> <li>- عينة من الشركاء</li> <li>- جهات الرقابة الخارجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مديري وموظفي الموارد البشرية</li> <li>- مديري الإدارات والمديريات</li> <li>- الموظفين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- البيانات الخاصة بالموارد البشرية</li> <li>- البيانات الخاصة بالمشتريات والعطاءات والعقود</li> <li>- نتائج تقارير التدقيق الداخلية والخارجية</li> <li>- الطلبات والأسئلة من الجهات الخارجية، والإجابات الخاصة بالدائرة</li> <li>- القرارات الإدارية والقضائية ذات العلاقة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نتائج الموظفين والشركاء</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الشركاء</li> <li>- مؤسسات المجتمع المدني</li> <li>- جهات الرقابة الخارجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدير والموظفين الماليين</li> <li>- المدققين الداخليين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الميزانية النهائية والحسابات الختامية والبيانات المالية</li> <li>- نتائج تقارير التدقيق الداخلية والخارجية</li> <li>- الطلبات والأسئلة من الجهات الخارجية، والإجابات الخاصة بالدائرة</li> <li>- القرارات الإدارية والقضائية ذات العلاقة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- النتائج المالية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- متلقي الخدمة</li> <li>- الشركاء</li> <li>- مؤسسات المجتمع المدني</li> <li>- جهات الرقابة الخارجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مديري المديريات المسؤولة عن تقديم الخدمات العامة</li> <li>- الموظفين المسؤولين عن تقديم الخدمات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- البيانات الخاصة بالخدمات</li> <li>- نتائج تقارير التدقيق الداخلية والخارجية</li> <li>- الطلبات والأسئلة من الجهات الخارجية، والإجابات الخاصة بالدائرة</li> <li>- القرارات الإدارية والقضائية ذات العلاقة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الخدمات العامة والمخرجات العامة</li> </ul>

## مرفق رقم (1): منهجية وأدوات التقييم

### 4. مبدأ المشاركة:

المسوحات	المقابلات	التحليل والتقييم	المرحلة	
إجراء مسوحات موجهة لتحديد مدى المعرفة و/أو الانطباعات ومستوى الرضا حول موضوع البحث، وكيفية تطبيقه على المستوى العملي، وبحيث يتم الوصول إلى:	إجراء المقابلات الشخصية من أجل جمع المعلومات ذات العلاقة ومناقشة مخرجات التحليل، وبحيث يتم مقابلة القيادة العليا، بالإضافة الى عدد من:	إجراء الدراسات التحليلية لتحديد مدى التزام الدائرة بمبدأ المشاركة بناء على النقاط الاستراتيجية/ بحيث يتم إجراء تحليل نوعي / كمي:		
غير مطلوب	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مديري الإدارات والمديريات</li> <li>- مدير الدائرة القانونية</li> <li>- مدير الموارد البشرية</li> <li>- مدير دائرة الاتصال</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التشريعات الخاصة بالتشاور والتشاركية مع أصحاب العلاقة</li> <li>- وثيقة / وثائق التشاور ومخرجات جلسات التشاور للتشريعات الجديدة / المعدلة</li> </ul>	التشريعات الأساسية	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- الهيكل التنظيمي (مجلس الشراكة ، الهيكل المسؤول عن التشاور داخل الدائرة)</li> <li>- وثيقة / وثائق التشاور ومخرجات جلسات التشاور للهيكل التنظيمي الجديد / المعدل</li> </ul>	الهيكل التنظيمي	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- التشريع والقرار الصادر بتشكيل مجلس الشراكة</li> <li>- البيانات الخاصة باجتماعات وتوصيات مجلس الشراكة</li> <li>- وثيقة / وثائق التشاور ومخرجات جلسات التشاور التي قام بها القادة داخل الدائرة</li> </ul>	القيادة	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- الخطة الاستراتيجية ومحور أصحاب العلاقة</li> <li>- وثيقة / وثائق التشاور ومخرجات جلسات التشاور للاستراتيجية الجديدة / المعدلة</li> </ul>	الاستراتيجية	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- مديري ومشرفي وموظفي الموارد البشرية</li> <li>- مديري الإدارات والمديريات</li> <li>- الموظفين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وثيقة / وثائق التشاور ومخرجات جلسات التشاور الخاصة بمواضيع الموارد البشرية والتشريعات والإجراءات الجديدة / المعدلة</li> </ul>	إدارة الموارد البشرية

## مرفق رقم (1): منهجية وأدوات التقييم

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- وثيقة التشاور ومخرجات العملية التشاركية الخاصة بالموازنة</li> <li>- وثيقة / وثائق التشاور ومخرجات جلسات التشاور الخاصة بالموارد المالية والتشريعات والإجراءات الجديدة / المعدلة</li> </ul>	الإدارة المالية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المدير المالي</li> <li>- مديري المشاريع</li> <li>- المدققين الداخليين</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- وثيقة التشاور ومخرجات العملية التشاركية الخاصة بالمشتريات والشراكات والعطاءات</li> <li>- وثيقة / وثائق التشاور ومخرجات جلسات التشاور الخاصة بالتشريعات والإجراءات الجديدة / المعدلة</li> </ul>	إدارة المشتريات والشراكات والموارد
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مديري الإدارات والمديريات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وثيقة / وثائق التشاور ومخرجات جلسات التشاور الخاصة بخدمات الدائرة والتشريعات والإجراءات الجديدة / المعدلة</li> </ul>	تقديم الخدمات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عينة من الموظفين</li> <li>- عينة من الشركاء</li> <li>- مرشحين للتوظيفة الحاليين / سابقين</li> <li>- جهات الرقابة الخارجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مديري وموظفي الموارد البشرية</li> <li>- مديري الإدارات والمديريات</li> <li>- الموظفين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رضا الموظفين والشركاء</li> <li>- مدى فاعلية عمليات التشاور في التطوير والتحسين</li> </ul>	نتائج الموظفين والشركاء
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأكاديميين</li> <li>- الشركاء</li> <li>- مؤسسات المجتمع المدني</li> <li>- جهات الرقابة الخارجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدير والموظفين الماليين</li> <li>- المدققين الداخليين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رضا أصحاب العلاقة</li> <li>- نتائج العملية التشاركية الخاصة بالموازنة</li> <li>- مدى فاعلية عمليات التشاور في التطوير والتحسين</li> </ul>	النتائج المالية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- متلقي الخدمة</li> <li>- الشركاء</li> <li>- مؤسسات المجتمع المدني</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مديري المديريات المسؤولة عن تقديم الخدمات</li> <li>- الموظفين المسؤولين عن تقديم الخدمات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رضا أصحاب العلاقة (متلقي الخدمة)</li> <li>- مدى فاعلية عمليات التشاور في التطوير والتحسين</li> </ul>	الخدمات العامة والمخرجات النهائية

## مرفق رقم (1): منهجية وأدوات التقييم

### 5. مبدأ النزاهة:

المسوحات	المقابلات	التحليل والتقييم	المرحلة
إجراء مسوحات موجهة لتحديد مدى المعرفة و/أو الانطباعات والآراء حول موضوع البحث، وكيفية تطبيقه على المستوى العملي، وبحيث يتم الوصول إلى:	إجراء المقابلات الشخصية من أجل جمع المعلومات ذات العلاقة ومناقشة مخرجات التحليل، وبحيث يتم مقابلة القيادة العليا، بالإضافة إلى عدد من:	إجراء الدراسات التحليلية لتحديد مدى التزام الدائرة بمبدأ النزاهة بناء على النقاط الاستراتيجية/ بحيث يتم إجراء تحليل نوعي / كمي:	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- كافة التشريعات (قوانين، أنظمة، تعليمات) الخاصة بالدائرة الحكومية</li> <li>- مدونة قواعد السلوك الخاصة بالدائرة وإجراءاتها وآليات عملها</li> </ul>	التشريعات الأساسية
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مديري الإدارات والمديريات</li> <li>- مدير الدائرة القانونية</li> <li>- مدير الموارد البشرية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المبادئ والإجراءات الخاصة بالقيادة ضمن مدونة قواعد السلوك أو التشريعات</li> <li>- سجل حالات الإقرار بوجود تضارب للمصالح</li> <li>- البيانات المالية المطلوب الإفصاح عنها (إن تطلب التشريع ذلك)</li> <li>- سجل الهدايا والضيافة والنفقات الخاصة بالقيادة</li> <li>- سجل القرابة والنسب فيما بين القادة وموظفي الدائرة</li> </ul>	القيادة
غير مطلوب	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مديري ومشرفي وموظفي الموارد البشرية</li> <li>- مديري الإدارات والمديريات</li> <li>- الموظفين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المبادئ والإجراءات الخاصة بالموظفين ضمن مدونة قواعد السلوك أو التشريعات</li> <li>- سجل حالات الإقرار بوجود تضارب للمصالح</li> <li>- سجل الهدايا والضيافة والنفقات الخاصة بالمديرين</li> <li>- سجل الشكاوى المرتبط ببيئة العمل والمضايقات</li> </ul>	إدارة الموارد البشرية
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المدير المالي</li> <li>- مديري المشاريع</li> <li>- الدائرة القانونية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المبادئ والإجراءات الخاصة بالمديرين ضمن مدونة قواعد السلوك أو التشريعات</li> <li>- سجل حالات الإقرار بوجود تضارب للمصالح</li> <li>- سجل الهدايا والضيافة والنفقات الخاصة بالمديرين الماليين</li> </ul>	الإدارة المالية

## مرفق رقم (1): منهجية وأدوات التقييم

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المدققين الداخليين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المبادئ والإجراءات الخاصة بالمدراء الماليين ضمن مدونة قواعد السلوك أو التشريعات</li> <li>- سجل حالات الإقرار بوجود تضارب للمصالح</li> <li>- سجل الهدايا والضيافة والنفقات الخاصة بموظفي ومديري إدارة الموارد</li> </ul>	<b>إدارة المشتريات والشراكات والموارد</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدراء الإدارات والمديريات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المبادئ والإجراءات الخاصة بموظفي ومديري المديريات المسؤولة عن تقديم الخدمات ضمن مدونة قواعد السلوك أو التشريعات</li> <li>- سجل حالات الإقرار بوجود تضارب للمصالح</li> <li>- سجل الهدايا والضيافة والنفقات الخاصة بموظفي ومديري المديريات المسؤولة عن تقديم الخدمات</li> </ul>	<b>تقديم الخدمات</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عينة من الموظفين</li> <li>- عينة من الشركاء</li> <li>- جهات الرقابة الخارجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مديري وموظفي الموارد البشرية</li> <li>- مديري الإدارات والمديريات</li> <li>- الموظفين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- البيانات الخاصة بالموارد البشرية</li> <li>- البيانات الخاصة بالمشتريات والعطاءات والعقود</li> <li>- نتائج تقارير التدقيق الداخلية والخارجية</li> <li>- الطلبات والأسئلة من الجهات الخارجية</li> <li>- الشكاوى المرتبطة بمبادئ مدونة قواعد السلوك الوظيفي</li> </ul>	<b>نتائج الموظفين والشركاء</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأكاديميين</li> <li>- الشركاء</li> <li>- جهات الرقابة الخارجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدير والموظفين الماليين</li> <li>- المدققين الداخليين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الميزانية النهائية والحسابات الختامية والبيانات المالية</li> <li>- نتائج تقارير التدقيق الداخلية والخارجية</li> <li>- الطلبات والأسئلة من الجهات الخارجية</li> <li>- الشكاوى المرتبطة بمبادئ مدونة قواعد السلوك</li> </ul>	<b>النتائج المالية</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- متلقي الخدمة</li> <li>- الشركاء</li> <li>- مؤسسات المجتمع المدني</li> <li>- جهات الرقابة الخارجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدراء المديريات المسؤولة عن تقديم الخدمات</li> <li>- الموظفين المسؤولين عن تقديم الخدمات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- البيانات الخاصة بالخدمات العامة</li> <li>- نتائج تقارير التدقيق الداخلية والخارجية</li> <li>- الطلبات والأسئلة من الجهات الخارجية</li> <li>- الشكاوى المرتبطة بمبادئ مدونة قواعد السلوك</li> </ul>	<b>الخدمات العامة والمخرجات النهائية</b>

## مرفق رقم (1): منهجية وأدوات التقييم

### 6. مبدأ الإنصاف:

المسوحات	المقابلات	التحليل والتقييم	المرحلة
إجراء مسوحات موجهة لتحديد مدى المعرفة و/أو الانطباعات والآراء حول موضوع البحث، وكيفية تطبيقه على المستوى العملي، وبحيث يتم الوصول إلى:	إجراء المقابلات الشخصية من أجل جمع المعلومات ذات العلاقة ومناقشة مخرجات التحليل، وبحيث يتم مقابلة القيادة العليا، بالإضافة إلى عدد من:	إجراء الدراسات التحليلية لتحديد مدى التزام الدائرة بمبدأ الإنصاف بناء على النقاط الاستراتيجية/ بحيث يتم إجراء تحليل نوعي / كمي:	المرحلة
غير مطلوب	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مديري الإدارات والمديريات</li> <li>- مدير الدائرة القانونية</li> <li>- مدير الموارد البشرية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كافة التشريعات (قوانين، أنظمة، تعليمات) الخاصة بالدائرة الحكومية</li> <li>- قواعد ومعايير الإنصاف</li> </ul>	التشريعات الأساسية
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مديري الإدارات والمديريات</li> <li>- الموظفين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قواعد ومعايير الإنصاف بالقيادة</li> <li>- البيانات الخاصة بالقيادة من حيث النوع الاجتماعي حسب المستويات الوظيفية والأقدمية</li> </ul>	القيادة
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مديري الإدارات والمديريات</li> <li>- الموظفين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الخطة الاستراتيجية، وقواعد ومعايير الإنصاف</li> <li>- تصنيف كافة فئات ملثقي الخدمة وأصحاب العلاقة المتأثرين</li> <li>- الغايات والأهداف والمخرجات والنتائج والمؤشرات الخاصة لكل فئة من فئات أصحاب العلاقة</li> </ul>	الاستراتيجية
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مديري ومشرقي وموظفي الموارد البشرية</li> <li>- مديري الإدارات والمديريات</li> <li>- الموظفين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قواعد ومعايير الإنصاف الخاصة بالموارد البشرية</li> </ul>	إدارة الموارد البشرية
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المدير المالي</li> <li>- مديري المشاريع</li> <li>- الدائرة القانونية</li> <li>- المدققين الداخليين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تصنيف كافة فئات ملثقي الخدمة وأصحاب العلاقة المتأثرين من مصادر دخلها ونفقاتها</li> <li>- الكلف والفوائد المترتبة على فرضها الرسوم والضرائب، والبدلات، وتحديد كيفية ونسب توزيعها</li> <li>- الكلف والفوائد المترتبة على نفقاتها (المشاريع، الدعم) وكيفية ونسب توزيعها</li> </ul>	الإدارة المالية

## مرفق رقم (1): منهجية وأدوات التقييم

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- الغايات والأهداف الخاصة بمشاريع الإنفاق والدعم</li> <li>- المؤشرات مالية الخاصة بالإنصاف (الأفقي والعمودي)</li> <li>- قواعد ومعايير الإنصاف الخاصة بالمشتريات والعطاءات</li> </ul>	إدارة المشتريات والشراكات والموارد
	مديري الإدارات والمديريات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تصنيف كافة فئات متلقي الخدمة وأصحاب العلاقة المتأثرين من خدماتها المختلفة</li> <li>- القواعد والإجراءات الخاصة لضمان حق الوصول الى الخدمات العامة من قبل كافة الفئات بشكل متساو</li> <li>- المواصفات خاصة بالخدمات لضمان الإنصاف العمودي</li> </ul>	تقديم الخدمات
عينة من الموظفين	مديري وموظفي الموارد البشرية	البيانات الخاصة بالموارد البشرية	نتائج الموظفين والشركاء
عينة من الشركاء	مديري الإدارات والمديريات	البيانات الخاصة بالمشتريات والعطاءات	
جهات الرقابة الخارجية	الموظفين		
الأكاديميين	مدير والموظفين الماليين	البيانات الخاصة بإيرادات الدائرة (الرسوم والضرائب والبدلات) ونتائج التحليل	النتائج المالية
الشركاء	المدققين الداخليين	البيانات الخاصة بمشاريع الإنفاق الخاصة بالدائرة، ونتائج التحليل	
متلقي الخدمة	مديري المديريات المسؤولة عن تقديم الخدمات	البيانات المتعلقة بتوزيع المستفيدين من الخدمة العامة	الخدمات العامة والمخرجات النهائية
الشركاء	الموظفين المسؤولين عن تقديم الخدمات	المقارنات مع معايير الإنصاف العمودي المحددة مسبقاً	
مؤسسات المجتمع المدني		المقارنة المعيارية مع البيانات الصادرة عن دوائر حكومية مشابهة	
متلقي الخدمة / الشركاء	الإدارة العليا	الدراسات الخاصة بالنتائج والآثار	النتائج الكلية والآثر
مؤسسات المجتمع المدني			

## مرفق رقم (1): منهجية وأدوات التقييم

### 7. مبدأ الفاعلية:

المسوحات	المقابلات	التحليل والتقييم	المرحلة
إجراء مسوحات موجهة لتحديد مدى المعرفة و/أو الانطباعات والآراء حول موضوع البحث، وكيفية تطبيقه على المستوى العملي، وبحيث يتم الوصول إلى:	إجراء المقابلات الشخصية من أجل جمع المعلومات ذات العلاقة ومناقشة مخرجات التحليل، وبحيث يتم مقابلة القيادة العليا، بالإضافة إلى عدد من:	إجراء الدراسات التحليلية لتحديد مدى التزام الدائرة بمبدأ الفاعلية بناء على النقاط الاستراتيجية/ بحيث يتم إجراء تحليل نوعي / كمي:	
			<b>التشريعات</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>مديري الإدارات والمديريات</li> <li>مدير الدائرة القانونية</li> <li>مدير الموارد البشرية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>كافة التشريعات (قوانين، أنظمة، تعليمات) الخاصة بالدائرة الحكومية</li> <li>الدراسات الخاصة بالتشريعات والمتعلقة بتحليل الأثر من التشريعات</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>الهيكل التنظيمي للدائرة</li> <li>الدراسات الخاصة لدراسة فاعلية الهيكل التنظيمي</li> </ul>	<b>الهيكل التنظيمي</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>مديري الإدارات والمديريات</li> <li>الموظفين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الخطة الاستراتيجية</li> <li>الدراسات الخاصة بالاستراتيجية والمتعلقة بتصنيف فئات ملتقي الخدمة وأصحاب العلاقة المتأثرين، والغايات والأهداف والمخرجات والنتائج والمؤشرات الخاصة لكل فئة من فئات أصحاب العلاقة</li> </ul>	<b>الاستراتيجية</b>
غير مطلوب	<ul style="list-style-type: none"> <li>مديري ومشرفي وموظفي الموارد البشرية</li> <li>مديري الإدارات والمديريات</li> <li>الموظفين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أهداف ومؤشرات الأداء التشغيلية للموظفين</li> <li>نظام تقييم أداء للموظفين ومبادئ الفاعلية الخاصة به</li> <li>دراسة التخطيط للقوى العاملة والتي تتضمن تحليل وتصميم الوظائف</li> <li>أسس ومعايير التعيين والترقية والدوان وجلب الكفاءات</li> </ul>	<b>إدارة الموارد البشرية</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>المدير المالي</li> <li>مديري المشاريع</li> <li>الدائرة القانونية</li> <li>المدققين الداخليين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الموازنة الخاصة بالدائرة</li> <li>دراسة كلف وفوائد كافة الأنشطة</li> <li>الأهداف ومؤشرات الأداء المالية</li> <li>تحديد الأولوية فيما بين الأنشطة التشغيلية والأنشطة الداعمة</li> </ul>	<b>الإدارة المالية</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>وثائق العطاءات والمشتريات والعقود والاتفاقيات</li> <li>الأهداف ومؤشرات الأداء التشغيلية لكافة العطاءات والاتفاقيات والمشتريات</li> </ul>	<b>إدارة المشتريات والشراكات والموارد</b>



## مرفق رقم (1): منهجية وأدوات التقييم

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- مؤشرات أداء لتقييم فعالية المقاولين والشركاء</li> <li>- شروط العطاءات والاتفاقيات وآليات تحديد وتصحيح الانحرافات</li> <li>- دراسة تحليل احتياجات المواطنين / العملاء فيما يتعلق بتخصيص وتجهيز المرافق العامة لضمان تقديم الخدمات بشكل فاعل</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مديري الإدارات والمديريات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المنهجيات والأدوات المرتبطة بتحسين وتطوير العمل المؤسسي داخل الدائرة</li> <li>- دراسة تحليل احتياجات وتوقعات المواطن/العملاء بمختلف مستوياتهم وفئاتهم (تحليل التجزئة)</li> <li>- أهداف ومؤشرات قياس الأداء لكافة الإجراءات والمواصفات المرتبطة بتقديم الخدمات</li> </ul>	<b>تقديم الخدمات</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عينة من الموظفين</li> <li>- عينة من الشركاء</li> <li>- جهات الرقابة الخارجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مديري وموظفي الموارد البشرية</li> <li>- مديري الإدارات والمديريات</li> <li>- الموظفين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- البيانات الخاصة بمدى فاعلية الموارد البشرية / الموظفين</li> <li>- البيانات الخاصة بمدى فاعلية المشتريات والعطاءات والاتفاقيات</li> </ul>	<b>نتائج الموظفين والشركاء</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأكاديميين</li> <li>- الشركاء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدير والموظفين الماليين</li> <li>- المدققين الداخليين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأهداف ومؤشرات الأداء الموضوعية لزيادة فاعلية مشاريع الانفاق</li> <li>- مخرجات النتائج المالية للدائرة</li> </ul>	<b>النتائج المالية</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- متلقي الخدمة</li> <li>- الشركاء</li> <li>- مؤسسات المجتمع المدني</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مديري المديريات المسؤولة عن تقديم الخدمات</li> <li>- الموظفين المسؤولين عن تقديم الخدمات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأهداف ومؤشرات الأداء والمؤشرات التي تقيس أبعاد الخدمات العامة المختلفة مثل (متوسط وقت الانتظار، عدد الأخطاء، عدد الشكاوى، سهولة الوصول، الموثوقية، الاستجابة، وغيرها)</li> <li>- مؤشرات التغطية للفئات المستهدفة من الخدمات</li> <li>- نتائج الدراسة الخاصة بالمتسوق الخفي</li> <li>- نتائج دراسة رضا المواطنين / العملاء عن السير العام للخدمات العامة</li> </ul>	<b>الخدمات العامة والمخرجات النهائية</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- متلقي الخدمة / الشركاء</li> <li>- مؤسسات المجتمع المدني</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة العليا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الدراسات الخاصة بالنتائج والآثار</li> </ul>	<b>النتائج الكلية والآثر</b>

## مرفق رقم (1): منهجية وأدوات التقييم

### 8. مبدأ الكفاءة:

المسوحات	المقابلات	التحليل والتقييم	المرحلة	
إجراء مسوحات موجهة لتحديد مدى المعرفة و/أو الانطباعات والآراء حول موضوع البحث، وكيفية تطبيقه على المستوى العملي، وبحيث يتم الوصول إلى:	إجراء المقابلات الشخصية من أجل جمع المعلومات ذات العلاقة ومناقشة مخرجات التحليل، وبحيث يتم مقابلة القيادة العليا، بالإضافة إلى عدد من:	إجراء الدراسات التحليلية لتحديد مدى التزام الدائرة بمبدأ الكفاءة بناء على النقاط الاستراتيجية/ بحيث يتم إجراء تحليل نوعي / كمي:	المرحلة	
غير مطلوب	<ul style="list-style-type: none"> <li>مديري الإدارات والمديريات</li> <li>مدير الدائرة القانونية</li> <li>مدير الموارد البشرية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>كافة التشريعات (قوانين، أنظمة، تعليمات) الخاصة بالدائرة الحكومية</li> <li>الدراسات الخاصة بالتشريعات والمتعلقة بدراسات تحديد البدائل والكلفة والمنفعة</li> </ul>	التشريعات الأساسية	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>الهيكل التنظيمي للدائرة</li> <li>الدراسات الخاصة لدراسة كفاءة الهيكل التنظيمي</li> </ul>	الهيكل التنظيمي	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>مديري الإدارات والمديريات</li> <li>الموظفين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الخطة الاستراتيجية</li> <li>الدراسات الخاصة بالاستراتيجية والنظام الخاص بدراسة كلفة - منافع المشاريع</li> </ul>	الاستراتيجية	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>مديري ومشرفي وموظفي الموارد البشرية</li> <li>مديري الإدارات والمديريات</li> <li>الموظفين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أهداف ومؤشرات كفاءة الموظفين</li> <li>نظام تقييم أداء للموظفين ومبادئ الكفاءة الخاصة به</li> <li>دراسة التخطيط للقوى العاملة والتي تتضمن منحنيات التعلم</li> </ul>	إدارة الموارد البشرية	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>المدير المالي</li> <li>مديري المشاريع</li> <li>الدائرة القانونية</li> <li>المدققين الداخليين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الموازنة الخاصة بالدائرة</li> <li>دراسة كلف وفوائد كافة الأنشطة</li> <li>الأهداف ومؤشرات الأداء المالية</li> <li>دراسات الكلف والمنفعة الخاصة بمشاريع الانفاق</li> </ul>	الإدارة المالية	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>وثائق العطاءات والمشتريات والعقود والاتفاقيات</li> <li>الأهداف ومؤشرات الأداء التشغيلية لكافة العطاءات والاتفاقيات والمشتريات</li> </ul>	إدارة المشتريات والشراكات والموارد	

## مرفق رقم (1): منهجية وأدوات التقييم

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- شروط العطاءات والاتفاقيات وآليات تحديد وتصحيح الانحرافات</li> <li>- دراسات كلفة- منافع العطاءات والمشتريات والاتفاقيات</li> </ul>	
	مديري الإدارات والمديريات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أهداف ومؤشرات قياس الأداء لكافة الإجراءات والمواصفات المرتبطة بتقديم الخدمات</li> <li>- نظام الحوافز المرتبط بكفاءة الوحدات التنظيمية</li> <li>- دراسات تحسين وتطوير العمل المؤسسي وهندسة العمليات داخل الدائرة</li> </ul>	<b>تقديم الخدمات</b>
عينة من الموظفين	مديري وموظفي الموارد البشرية	البيانات الخاصة بمدى كفاءة الموارد البشرية / الموظفين	<b>نتائج الموظفين والشركاء</b>
عينة من الشركاء	مديري الإدارات والمديريات	البيانات الخاصة بمدى كفاءة المشتريات والعطاءات والاتفاقيات	
جهات الرقابة الخارجية	الموظفين		
الأكاديميين	مدير والموظفين الماليين	الأهداف ومؤشرات الأداء الموضوعية لزيادة كفاءة مشاريع الانفاق	<b>النتائج المالية</b>
الشركاء	المدققين الداخليين	مخرجات النتائج المالية للدائرة	
متلقي الخدمة	مديري المديريات المسؤولة عن تقديم الخدمات	الدراسات الخاصة بقياس نسب فاعلية التكلفة للخدمات	<b>الخدمات العامة والمخرجات النهائية</b>
الشركاء	الموظفين المسؤولين عن تقديم الخدمات	الدراسات الخاصة بقياس نسب كفاءة الخدمات	
مؤسسات المجتمع المدني			
متلقي الخدمة / الشركاء	الإدارة العليا	الدراسات الخاصة بالنتائج والآثار	<b>النتائج الكلية والآثر</b>
مؤسسات المجتمع المدني			

## مرفق رقم (1): منهجية وأدوات التقييم

### 9. مبدأ الاستدامة:

المسوحات	المقابلات	التحليل والتقييم	المرحلة
إجراء مسوحات موجهة لتحديد مدى المعرفة و/أو الانطباعات والآراء حول موضوع البحث، وكيفية تطبيقه على المستوى العملي، وبحيث يتم الوصول الي:	إجراء المقابلات الشخصية من أجل جمع المعلومات ذات العلاقة ومناقشة مخرجات التحليل، وبحيث يتم مقابلة القيادة العليا، بالإضافة الى عدد من:	إجراء الدراسات التحليلية لتحديد مدى التزام الدائرة بمبدأ الاستدامة بناء على النقاط الاستراتيجية/ بحيث يتم إجراء تحليل نوعي / كمي:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مديري الإدارات والمديريات</li> <li>- مدير الدائرة القانونية</li> <li>- مدير الموارد البشرية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التشريعات الرئيسية الخاصة بالدائرة الحكومية</li> <li>- الدراسات الخاصة بتحليل الأثر الاقتصادي والاجتماعي والبيئي</li> </ul>	التشريعات الأساسية
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- الهيكل التنظيمي للدائرة</li> <li>- الدراسات الخاصة باستدامة الهيكل التنظيمي</li> </ul>	الهيكل التنظيمي
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مديري الإدارات والمديريات</li> <li>- الموظفين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الخطة الاستراتيجية، ومنهجيات العمل الخاصة بالاستدامة</li> <li>- الدراسات الخاصة باستدامة الاستراتيجية وأثرها من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والبيئية</li> <li>- دراسة تحليل المخاطر المرتبطة الاستراتيجية</li> </ul>	الاستراتيجية
غير مطلوب	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مديري ومشرفي وموظفي الموارد البشرية</li> <li>- مديري الإدارات والمديريات</li> <li>- الموظفين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دراسة التخطيط للقوى العاملة ومنهجيات العمل الخاصة بالاستدامة</li> <li>- الدراسات الخاصة باستدامة الموارد البشرية وأثرها من النواحي الاقتصادية والاجتماعية البيئية</li> <li>- دراسة تحليل المخاطر المرتبطة بالموارد البشرية</li> </ul>	إدارة الموارد البشرية
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المدير المالي</li> <li>- مدراء المشاريع</li> <li>- الدائرة القانونية</li> <li>- المدققين الداخليين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الموازنة الخاصة بالدائرة ومنهجيات العمل الخاصة بالاستدامة</li> <li>- الدراسات الخاصة باستدامة الموارد البشرية وأثرها من النواحي الاقتصادية والاجتماعية البيئية</li> <li>- دراسة تحليل المخاطر المرتبطة بالموارد البشرية</li> </ul>	الإدارة المالية
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- دراسة التخطيط الخاصة بالبعثات والمشتريات والعقود والاتفاقيات، ومنهجيات العمل الخاصة بالاستدامة</li> <li>- الدراسات الخاصة باستدامة الموارد وأثرها من النواحي الاقتصادية</li> </ul>	إدارة المشتريات والشراكات والموارد

## مرفق رقم (1): منهجية وأدوات التقييم

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- والاجتماعية البيئية</li> <li>- دراسة تحليل المخاطر المرتبطة بالعطاءات والمشتريات والعقود والاتفاقيات</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مديري الإدارات والمديريات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دراسة التخطيط الخاصة بالعمليات والخدمات، ومنهجيات العمل ومواصفات الخدمة الخاصة بالاستدامة</li> <li>- الدراسات الخاصة باستدامة الخدمات وأثرها من النواحي الاقتصادية والاجتماعية البيئية</li> <li>- دراسة تحليل المخاطر المرتبطة بالخدمات والعمليات</li> </ul>	<b>تقديم الخدمات</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مديري وموظفي الموارد البشرية</li> <li>- مديري الإدارات والمديريات</li> <li>- الموظفين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- البيانات الخاصة بمدى استدامة الموارد البشرية / تخطيط القوى العاملة</li> <li>- البيانات الخاصة بمدى استدامة المشتريات والعطاءات والاتفاقيات والاستثمارات</li> </ul>	<b>نتائج الموظفين والشركاء</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأكاديميين والخبراء</li> <li>- الشركاء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدير والموظفين الماليين</li> <li>- المدققين الداخليين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- البيانات الخاصة بمدى استدامة النتائج المالية للدائرة (الوفر، العجز المالي)</li> </ul>	<b>النتائج المالية</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- متلقي الخدمة</li> <li>- الشركاء</li> <li>- مؤسسات المجتمع المدني</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مديري المديريات المسؤولة عن تقديم الخدمات</li> <li>- الموظفين المسؤولين عن تقديم الخدمات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الكلف المالية للخدمات المقدمة</li> <li>- عدد الخدمات المقدمة / عدد الخدمات الالكترونية</li> <li>- تقارير الأثر البيئي المرتبطة بتقديم الخدمات العامة</li> </ul>	<b>الخدمات العامة والمخرجات النهائية</b>

المملكة الأردنية الهاشمية  
وزارة تطوير القطاع العام  
مديرية دعم الإبداع والتميز الحكومي

هاتف: 06-5502530

فاكس: 06-5502548

الموقع الإلكتروني: [www.mopds.gov.jo](http://www.mopds.gov.jo)

البريد الإلكتروني: [gie@mopds.gov.jo](mailto:gie@mopds.gov.jo)

ص. ب 3575 عمان 11821 الأردن