



# مؤسسة الاقراض الزراعي

## دليل الحاكمية المؤسسية

اعداد

الدكتور محمد نور الصمادي

بتكليف واشراف

لجنة التخطيط والتنسيق والمتابعة

عملت لجنة التخطيط الاستراتيجي على إعداد دليل الحاكمية المؤسسية لمؤسسة الاقراض الزراعي بهدف توفير معيار لأفضل الممارسات الدولية في هذا المجال وذلك استناداً لما جاء في مبادئ الحاكمية المؤسسية الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ، و دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام

يتألف الدليل الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من خمسة أبواب :

- اهتم الباب الاول بالتعاريف اما الباب الثاني فقد عرف مجلس الادارة ومهامه ومسؤولياته واللجان التي يشكلها المجلس والاجتماعات .
- في حين عرض الباب الثالث والرابع الى اجتماعات الهيئة العامة والى حقوق المساهمين وصلاحياتهم.
- أما الباب الخامس فقد تعرض الى الافصاح والشفافية والى لجنة التدقيق ومهامها وصلاحياتها والى المدقق الخارجي .

اما دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام (GIAT) فيتألف من :



**1 سيادة القانون :** ويعني 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. وتتعلق سيادة القانون بـ (التشريعات الأساسية، الهيكل التنظيمي، القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، الادارة المالية، ادارة المشتريات والشراكات والموارد، تقديم الخدمات، نتائج الموظفين والشركاء، النتائج المالية، النتائج النهائية).

**حدد قانون المؤسسة مهام وواجبات قيادة المؤسسة على النحو التالي :**

**أولا : تتكون قيادة المؤسسة من:**

- أ- مجلس ادارة.
- ب- مدير عام.
- ج- نائب مدير عام.
- د- جهاز تنفيذي.

يؤلف المجلس من وزير الزراعة رئيساً وعضوية ثلاثة أعضاء حكوميين وخمسة أعضاء غير حكوميين ، وذلك على الوجه التالي:-

أ- الاعضاء الحكوميين:-

المدير العام  
نائباً للرئيس  
ممثل عن وزارة المالية  
عضوا  
ممثل عن وزارة التخطيط  
عضوا

ويعين الأعضاء الحكوميين بقرار من مجلس الوزراء بناء على تنسيب الوزير المختص على ان يكون كل منهم من الدرجة الخاصة في الفئة الاولى على الاقل واذا تغيب أي منهم فينتدب الوزير المختص من ينوب عنه في اجتماعات المجلس أثناء مدة غيابه.

ب- الاعضاء غير الحكوميين:

يختار الاعضاء غير الحكوميين من ذوي الكفاءة والخبرة في الشؤون الزراعية او المصرفية ويعينون على اساس دوري وللمدد التالية:-

يعين الاعضاء لمدة ثلاث سنوات ، ولا يجوز اعادة تعيين اي عضو الا اذا كان قد مضى على انتهاء عضويته السابقة سنة واحدة على الاقل.

ثانياً- يعين الأعضاء غير الحكوميين في المجلس وتقبل استقالاتهم وتنتهي عضويتهم منه وتحدد مكافأتهم بقرار من مجلس الوزراء بناء على تنسيب رئيس المجلس ، وفي حالة استقالة أي منهم او انتهاء عضويته في المجلس يعين مجلس الوزراء من يخلفه للمدة الباقية من عضويته بناء على تنسيب رئيس المجلس.

- لا يحق لعضو مجلس الادارة ان يكون عضواً في مجلس الامة او في اية مؤسسة رسمية او شركة تجارية قد تستفيد من عمليات الاقراض التي تقوم بها المؤسسة بصورة مباشرة او غير مباشرة.

- يراعى عند تعيين اعضاء مجلس الادارة غير الحكوميين ان يمثلوا مختلف المناطق في المملكة بقدر المستطاع.

**ثانياً : يتمتع المجلس بالصلاحيات ويقوم بالاعمال التالية:-**

- وضع القواعد الاساسية للمؤسسة.

- اقرار هيكل المؤسسة التنظيمي.

- الموافقة على تأسيس والغاء الفروع والمكاتب.

- الموافقة على استئانة الاموال من الحكومة أو من اية هيئة او مؤسسة اخرى وتحديد شروط المبالغ المستقرضة وغاياتها.
- اصدار سندات دين واي نوع آخر من سندات الاقتراض بموافقة مجلس الوزراء.
- اقرار اية تسوية تحمل المؤسسة اية خسارة.
- التوصية باجراء اي تعديل في احكام قانون المؤسسة واقرار اية تعديلات للانظمة الصادرة بمقتضاه.
- دراسة موازنة وميزانية المؤسسة السنوية واقرارها.
- الموافقة على نقل المخصصات المدرجة في الموازنة من مادة الى اخرى.
- اقرار الميزان السنوي العام والحساب الختامي السنوي ونقل صافي الارباح (او الخسائر) لحساب الأرباح المتجمعة.
- تحديد نسبة الفائدة التي تستوفى عن القروض.
- تعيين الاموال المنقولة وغير المنقولة والمحصولات والسندات والاسهم المختصة بالشركات التجارية الزراعية و الاشياء التي تقبل تأميناً لديون المؤسسة ووضع الاسس التي تتبع في ذلك.
- تعيين البنوك بالتشاور مع البنك المركزي الاردني التي تودع لديها اموال المؤسسة ووضع شروط توزيع هذه الاموال بين تلك البنوك.
- وضع الاسس والقواعد التي تتبعها المؤسسة في عمليات الاقتراض وتحصيل حقوقها ووضع الشروط التي تؤمن انفاق القروض في الاغراض الزراعة المنتجة واستثمارها في الأعمال الزراعية ، ويتولى المدير العام تنفيذ عمليات الاقتراض المعتمدة وتحصيل حقوق المؤسسة وفقاً للأسس والقواعد المقررة.
- النظر في اية امور اخرى قد يطرحها المدير العام للمداولة من قبل المجلس.

### ثالثاً: اجتماعات المجلس :

- يجتمع المجلس كلما دعت الحاجة بدعوة من الرئيس او نائبه في حالة غيابه ، ويكون اي اجتماع يعقده قانونياً اذا حضره سبعة من اعضائه بمن فيهم الرئيس او نائبه في حالة غيابه ، ويتخذ قراراته باجماع او اكثرية اصوات الحاضرين.
- يحدد المجلس بناء على تنسيب المدير العام الاجراءات الخاصة باجتماعاته وسائر الشؤون الادارية المتعلقة باعماله.

- يتولى نائب المدير العام مهام امين سر المجلس دون ان يكون له حق الاشتراك في مناقشاته او التصويت على قراراته.

#### رابعاً: صلاحيات المدير العام :

- يعتبر المدير العام رئيساً للجهاز التنفيذي للمؤسسة ويكون المسؤول عن تطبيق وتنفيذ السياسة التي يضعها المجلس وعن ادارة المؤسسة على وجه يضمن تحقيق اهدافها المنصوص عليها في هذا القانون واية انظمة تصدر بمقتضاه ، وبوجه عام يعتبر المسؤول عن جميع الامور المتعلقة بالمؤسسة غير المناطة صراحة بموجب هذا القانون بمجلس الادارة ، وللمدير العام ان يفوض ايا من صلاحياته لنائبه او لاي من موظفي المؤسسة الآخرين.

- يقوم نائب المدير العام بمساعدة المدير العام في ادارة اعمال المؤسسة ويمارس الصلاحيات الضرورية لتسيير اعمال الادارة والفروع على الوجه الاكمل تحت اشراف المدير العام وله ان يفوض ايا من صلاحياته لاي موظف من موظفي المؤسسة الآخرين.

- لا يحق للمدير العام ونائبه ان يكونا عضوين في مجلس ادارة اية مؤسسة ذات طابع تجاري او زراعي او خبيرين لها باستثناء المؤسسات الخاضعة لادارة المؤسسة او التي تساهم فيها او الخاضعة لادارة الحكومة او مراقبتها.

## 2 الشفافية: وتعني 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 والاجراءات التي تلزم الدائرة بتوثيق القرارات والمعلومات والوثائق المتعلقة بعمل الدائرة وعمل موظفيها، والقيام بشكل دوري بنشر وايصال 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. وتتعلق الشفافية بـ (التشريعات الأساسية، الهيكل التنظيمي، القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، الإدارة المالية، إدارة المشتريات والشراكات والموارد، تقديم الخدمات، نتائج الموظفين والشركاء، النتائج المالية، النتائج النهائية).

3 **المسألة :** وتعني 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. وتتعلق المسألة بـ (التشريعات الأساسية، الهيكل التنظيمي، القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، الإدارة المالية، إدارة المشتريات والشراكات والموارد، تقديم الخدمات، نتائج الموظفين والشركاء، النتائج المالية، النتائج النهائية).

4 **المشاركة :** 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 فيما يتعلق بـ (التشريعات الأساسية، الهيكل التنظيمي، القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، الإدارة المالية، إدارة المشتريات والشراكات والموارد، تقديم الخدمات، نتائج الموظفين والشركاء، النتائج المالية، النتائج النهائية).

5 -**النزاهة** : قيام الدائرة الحكومية بالتعامل مع كافة الافراد والموظفين والمؤسسات وغيرهم من الفئات بعدالة من خلال تجنب أي شكل من أشكال التمييز أو التحيز أو المفاضلة، مع احترام حقوق الآخرين.

قيام الدائرة الحكومية من خلال وضع و/أو اتباع مدونة سلوك وظيفية بالعمل على وضع اجراءات 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 الافراد بالدائرة الحكومية وعملها وموظفيها، فيما يتعلق بـ (التشريعات الاساسية، الهيكل التنظيمي، القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، الادارة المالية، ادارة المشتريات والشركات والموارد، تقديم الخدمات، نتائج الموظفين والشركاء، النتائج المالية، النتائج النهائية).

6 -**الإنصاف** : اعتماد وتطبيق القواعد والاجراءات الموضوعية ضمن التشريعات والاجراءات 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 والاجراءات. والانصاف 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 واجراءات خاصة تراعي وضعهم، فيما يتعلق بـ (التشريعات الاساسية، الهيكل التنظيمي، القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، الادارة المالية، ادارة المشتريات والشركات والموارد، تقديم الخدمات، نتائج الموظفين والشركاء، النتائج المالية، النتائج النهائية).

7 -**الفاعلية** : 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 ، فيما يتعلق بـ (التشريعات الاساسية، الهيكل التنظيمي، القيادة،



الاستراتيجية، الموارد البشرية، الادارة المالية، ادارة المشتريات والشراكات والموارد، تقديم الخدمات، نتائج الموظفين والشركاء، النتائج المالية، النتائج النهائية).

8 **الكفاءة** : ضمان الموازنة بين طبيعة عمل الدائرة من جهة، واستراتيجياتها 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، فيما يتعلق بـ (التشريعات الأساسية، الهيكل التنظيمي، القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، الادارة المالية، ادارة المشتريات والشراكات والموارد، تقديم الخدمات، نتائج الموظفين والشركاء، النتائج المالية، النتائج النهائية).

9 **الاستدامة** : 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.

تبني وتطبيق المفاهيم والاجراءات والآليات والحوافز اللازمة لتشجيع الابتكار في كافة المجالات، والعمل على تطوير الخدمات من أجل التكيف مع الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية الجديدة. فيما يتعلق بـ (التشريعات الأساسية، الهيكل التنظيمي، القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، الادارة المالية، ادارة المشتريات والشراكات والموارد، تقديم الخدمات، نتائج الموظفين والشركاء، النتائج المالية، النتائج النهائية).

### 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.

### 3.3.3: 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 وآلياتها 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.

### 3.4.3: 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 عملية تعيين وإنهاء خدمات القادة، وقيام القادة بخلق وتطبيق ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات وصنع القرار، وإجراء التحسينات اللازمة.

### 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 بالقيادة وتحليلها لتحديد مدى التزامها بمبدأ النزاهة، واقتراح التعديلات وإجراء التحسينات اللازمة عليها.

### 3.6.2: الإلتصاف 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:
  - الإلتصاف 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).
- الإلتصاف 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 الإلتصاف 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 الإلتصاف (العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص)، واقتراح التعديلات وإجراء التحسينات اللازمة عليها.

## 1. مبدأ سيادة القانون:

المسوحات	المقابلات	التحليل والتقييم	المرحلة
إجراء مسوحات موجهة لتحديد مدى المعرفة وأثر الإطباعات والأراء حول موضوع البحث، وكيفية تطبيقه على المستوى العملي، ومبدأ يتم الوصول إلى:	إجراء المقابلات الشخصية من أجل جمع المعلومات ذات العلاقة ومناقشة مخرجات التحليل، ومبدأ يتم مقابلة القياد 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:	
غير مطلوب		- كافة التشريعات (قوانين، أنظمة، تعليمات) الخاصة بالدفرة الحكومية	التشريعات الأساسية
		- الهيكل التنظيمي للدفرة الحكومية	الهيكل التنظيمي
		- قائمة المهام الخاصة بكل إدارة / مديرية / قسم / لجنة ضمن الدفرة الحكومية	القيادة
		- قائمة المسلكيات / مخطوفة اتخاذ القرارات الخاصة بالدفرة ضمن مختلف المستويات داخل المؤسسة	الامتثال
		- إجراءات / قرارات / قرارات التعميم الخاصة بتعيين قياد من الفئة العليا (المصنوعة الثابتة)، ومديري الإدارات والمديريات الرئيسية	إدارة الموارد البشرية
		- الامتثال للخاصة بالمؤسسة	الإدارة المالية
		- خطط العمل التشغيلية، وتقارير الأداء	
		- خطة الموارد البشرية	
		- الأنشطة وإجراءات العمل المرتبطة بالموارد البشرية	
		- الموازنة الخاصة بالمؤسسة	
- الأنشطة والإجراءات الخاصة بالموارد المالية وإدارتها			
- تقارير التدقيق حول إجراءات الإدارة المالية			

		- قائمة بالمقررات / المطامير / العقود الخاصة بالمؤسسة - الأنظمة والإجراءات الخاصة بإدارة المقررات والمطامير والعقد - تقارير التدقيق الداخلية المتعلقة بالإجراءات	إدارة المقررات والشركات والموارد
	- مديري الإدارات والمديريات	- قائمة الخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملي الخدمة - الأنظمة والإجراءات المرتبطة بتقديم الخدمات - قائمة الصلاحيات الخاصة بالموظفين المرتبطين بتقديم الخدمات - تقارير التدقيق الداخلية المتعلقة بالإجراءات	تقديم الخدمات
- عينة من الموظفين - عينة من الشركاء - مرشحين للتوظيفة حاليين / سابقين - جهات الرقابة الخارجية	- مديري وموظفي الموارد البشرية - مديري الإدارات والوحدات - الموظفين	- البيانات الخاصة بالمواد البشرية - البيانات الخاصة بالمقررات والمطامير والعقد	نتائج الموظفين والشركاء
- الأكاديميين - الشركاء - مؤسسات المجتمع المدني - جهات الرقابة الخارجية	- مدير والموظفين الماليين - المدققين الداخليين	- الميزانية النهائية والحسابات الختامية - البيانات المالية	النتائج المالية
- متلقي الخدمة - الشركاء - مؤسسات المجتمع المدني	- مديري الوحدات المسؤولة عن تقديم الخدمات - الموظفين المسؤولين عن تقديم الخدمات	- البيانات الخاصة بالخدمات - المخرجات الرئيسية للخدمات	الخدمات العامة والمخرجات النهائية

## 2. مبدأ الشفافية:

المسوحات	المقابلات	التحليل والتقييم	المرحلة
إجراء مسوحات مرجحة لتحديد مدى المعرفة وأثر الاطمینان 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 التطلّ، 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 تطلّ 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> <li>مدير دائرة الاتصال</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>كافة التدرجات (قرائين، أنظمة، تطبيقات) الخاصة بالدائرة الحكومية المنشورة</li> <li>نماذج التواصل الكتابي مع المواطن /العلاء المنشورة</li> <li>مواثيق الخدمة المنشورة</li> </ul>	التشريعات الأساسية
		<ul style="list-style-type: none"> <li>الهيكل التنظيمي وقائمة الصلاحيات والاتصال المنشورة</li> <li>الموقع الإلكتروني 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>ملخص الاستراتيجية المنشور</li> <li>المعلومات المنشورة حول الاستراتيجية</li> <li>خطة التواصل / الاتصال</li> <li>طلبات تزويد المعلومات المتعلقة بالاستراتيجية</li> </ul>	الاستراتيجية
	<ul style="list-style-type: none"> <li>مديري الإدارات وموظفي الموارد البشرية</li> <li>مديري الإدارات والوحدات</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>	إدارة الموارد البشرية

الإدارة المعنية	المسوحات	المقابلات	التحليل والتقييم
الإدارة المعنية			<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>
إدارة المشتريات والشراء والموارد	<ul style="list-style-type: none"> <li>المدير المالي</li> <li>منزاه 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 والعقد</li> <li>تقارير التدقيق الداخلية المتعلقة بالإجراءات</li> <li>المعلومات المنشورة حول إدارة الموارد</li> <li>طلبات تزويد المعلومات المتعلقة بإدارة الموارد</li> </ul>
تقديم الخدمات		<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>
نتائج الموظفين والشراء	<ul style="list-style-type: none"> <li>عينة من الموظفين / عينة من الشركاء</li> <li>مرشحين للوظيفة الحاليين / سابقين</li> <li>جهات الرقابة الخارجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مديري وموظفي الموارد البشرية</li> <li>مديري الإدارات والوحدات</li> <li>الموظفين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>البيانات الخاصة بالمواد البشرية المسموح نشرها</li> <li>البيانات الخاصة بالمشتريات والعطاءات والعقد المنشورة</li> </ul>
النتائج المالية	<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>
الخدمات العامة والمخرجات النهائية	<ul style="list-style-type: none"> <li>مكثي الخدمة</li> <li>الشركاء</li> <li>مؤسسات المجتمع المدني</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مديري الموارد 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>



### 3. مبدأ المساءلة:

المرحلة	التحليل والتقييم	المقابلات	المسوحات
	إجراء الدراسات التحليلية لتحديد مدى التزام الدائرة بمبدأ المساءلة بناء على النقاط الاستراتيجية/ بحيث يتم إجراء تحليل نوعي / كمي:	إجراء المقابلات الشخصية من أجل جمع المعلومات ذات العلاقة ومناقشة مخرجات التحليل، ويجتاز يتم مقابلة القيادة العليا، بالإضافة إلى عدد من:	إجراء مسوحات مرجحة لتحديد مدى المعرفة وأثر الاضطرابات والأراء حول موضوع البحث، وكيفية تطبيقه على المستوى العملي، ويجتاز يتم الوصول إلى:
التشريعات الأساسية	- عاقد التشريعات (قوانين، أنظمة، تعليمات) الخاصة بالدائرة الحكومية - قائمة العداقة الناجمة فيما بين الدائرة وجهات الفصل الخارجية		
الهيكل التنظيمي	- الهيكل التنظيمي للدائرة الحكومية - القائمة التي تبين العداقات الإدارية بتل إدارة / مديرية / قسم / لجنة ضمن الدائرة الحكومية واليات المساءلة ضمنها	- منبري الإدارات والمنبريات - مدير الدائرة القانونية	
القيادة	- قائمة الصلاحيات الخاصة بالقيادة ضمن مختلف المستويات داخل الدائرة - قائمة العداقة الناجمة فيما بين القيادة وجهات الفصل التابعين لها - الأخطام ضمن الأنظمة والإجراءات المعممة الداخلية وآليات المساءلة - الطلبات والأسئلة المرسلة إلى القيادة من قبل جهات الفصل، والإجابات الخاصة بها	- مدير الموارد البشرية	
الاستراتيجية	- الاستراتيجية الخاصة بالدائرة - مؤشرات الأداء المنطقة بجودة الخدمة - الأخطام ضمن الأنظمة والإجراءات المعممة الداخلية وآليات المساءلة - تقارير سير عمل الاستراتيجية والخطط التنعيتية - تقارير التقيق والطلبات والأسئلة المنطقة بالاستراتيجية (الداخلية والخارجية)	- منبري الإدارات والمنبريات - الموظفين	غير مطلوب
إدارة الموارد البشرية	- الأخطام ضمن الأنظمة والإجراءات المعممة الداخلية وآليات المساءلة - تقارير التقيق والطلبات والأسئلة المنطقة بالموارد البشرية (الداخلية والخارجية) - تقارير تقييم الأداء السنوية	- منبري ومشرقي وموظفي الموارد البشرية - منبري الإدارات والمنبريات - الموظفين	
الإدارة المالية	- الأنظمة والإجراءات الخاصة بالموارد المالية وإدارتها وآليات المساءلة ضمنها - التقارير المنطقة بإجراء المالية والموازنة - تقارير التقيق والطلبات والأسئلة المنطقة بالاستراتيجية (الداخلية والخارجية)	- المدير المالي - منبري المشاريع - الدائرة القانونية	

إدارة المشتريات والشراكات والموارد	- الأنظمة والإجراءات الخاصة بإدارة المشتريات والعطاءات وآليات المساءلة ضمنها - المشتريات والعطاءات والإلتفاتات الإدارية العامة - التقارير المنطقة بإدارة المشتريات والشراكات والموارد - تقارير التقيق والطلبات والأسئلة المنطقة بالاستراتيجية (الداخلية والخارجية)	- المنفكين الداخليين	
تقديم الخدمات	- الأنظمة والإجراءات المرتبطة بتقديم الخدمات وآليات المساءلة ضمنها - تقارير التقيق الداخلية حول الخدمات وجودتها - تقارير التقيق والطلبات والأسئلة المنطقة بالاستراتيجية (الداخلية والخارجية)	- منبري الإدارات والمنبريات	
نتائج الموظفين والشركاء	- البيانات الخاصة بالموارد البشرية - البيانات الخاصة بالمشتريات والعطاءات والعمود - نتائج تقارير التقيق الداخلية والخارجية - الطلبات والأسئلة من الجهات الخارجية، والإجابات الخاصة بالدائرة - القرارات الإدارية والفضائية ذات العداقة	- منبري وموظفي الموارد البشرية - منبري الإدارات والمنبريات - الموظفين	- عينة من الموظفين - عينة من الشركاء - جهات الرقابة الخارجية
النتائج المالية	- الموازنة النهائية والحسابات الختامية والبيانات المالية - نتائج تقارير التقيق الداخلية والخارجية - الطلبات والأسئلة من الجهات الخارجية، والإجابات الخاصة بالدائرة - القرارات الإدارية والفضائية ذات العداقة	- مدير والموظفين الماليين - المنفكين الداخليين	- الشركاء - مؤسسات المجتمع المدني - جهات الرقابة الخارجية
الخدمات العامة والمخرجات العامة	- البيانات الخاصة بالخدمات - نتائج تقارير التقيق الداخلية والخارجية - الطلبات والأسئلة من الجهات الخارجية، والإجابات الخاصة بالدائرة - القرارات الإدارية والفضائية ذات العداقة	- منبري المنبريات المسؤولة عن تقديم الخدمات العامة - الموظفين المسؤولين عن تقديم الخدمات	- ملكي الخدمة - الشركاء - مؤسسات المجتمع المدني - جهات الرقابة الخارجية

#### 4. مبدأ المشاركة:

المرحلة	التحليل والتقييم	المقابلات	المسوحات
	إجراء الدراسات التحليلية لتحديد مدى التزام الدائرة بمبدأ المشاركة بناء على التفاضل الاستراتيجية/ بحيث يتم إجراء تحليل نوعي / كمي:	إجراء المقابلات الشخصية من أجل جمع المعلومات ذات العلاقة ومناقشة مخرجات التحليل، ومحيث يتم مقابلة القيادة العليا، بالإضافة الى عدد من:	إجراء مسوحات موجهة لتحديد مدى المعرفة وأثر الانطباعات ومستوى الرضا حول موضوع البحث، وكيفية تطبيقه على المستوى العملي، ومحيث يتم الوصول إلى:
التشريعات الأساسية	- التشريعات الخاصة بالتشاور والتشاركية مع أصحاب العلاقة وثيقة / وثائق التشاور ومخرجات جلسات التشاور للتشريعات الجديدة / المعدلة		
الهيكل التنظيمي	- الهيكل التنظيمي (مجلس الشراكة ، الهيكل المسؤول عن التشاور داخل الدائرة) - وثيقة / وثائق التشاور ومخرجات جلسات التشاور للهيكل التنظيمي الجديد / المعدل	- مديري الإدارات والمديريات - مدير الدائرة القانونية - مدير الموارد البشرية - مدير دائرة الاتصال	
القيادة	- التبريع والقرار الصادر بتشكيل مجلس الشركة - البيانات الخاصة بأجتماعات وتوصيات مجلس الشركة - وثيقة / وثائق التشاور ومخرجات جلسات التشاور التي قام بها القادة داخل الدائرة		غير مطلوب
الاستراتيجية	- الخطة الاستراتيجية ومحور أصحاب العلاقة - وثيقة / وثائق التشاور ومخرجات جلسات التشاور لاستراتيجية الجديدة / المعدلة	- مديري الإدارات والمديريات - الموظفين	
إدارة الموارد البشرية	- وثيقة / وثائق التشاور ومخرجات جلسات التشاور الخاصة بمواضيع الموارد البشرية والتشريعات والإجراءات الجديدة / المعدلة	- مديري ومشرقي وموظفي الموارد البشرية - مديري الإدارات والمديريات - الموظفين	

إدارة المالية	- وثيقة التشاور ومخرجات العملية التشاركية الخاصة بالموازنة - وثيقة / وثائق التشاور ومخرجات جلسات التشاور الخاصة بالموارد المالية والتشريعات والإجراءات الجديدة / المعدلة	- المدير المالي	
إدارة المشتريات والمشتريات والموارد	- وثيقة التشاور ومخرجات العملية التشاركية الخاصة بالمشتريات والفراقات والطلبات - وثيقة / وثائق التشاور ومخرجات جلسات التشاور الخاصة بالتشريعات والإجراءات الجديدة / المعدلة	- مديري المشتريات - المدققين الداخليين	
تقديم الخدمات	- وثيقة / وثائق التشاور ومخرجات جلسات التشاور الخاصة بخدمات الدائرة والتشريعات والإجراءات الجديدة / المعدلة	- مديري الإدارات والمديريات	
نتائج الموظفين والشركاء	- رضا الموظفين والشركاء - مدى فاعلية عمليات التشاور في التطوير والتحسين	- مديري وموظفي الموارد البشرية - مديري الإدارات والمديريات - الموظفين	- عينة من الموظفين - عينة من الشركاء - مرشحين للتوظيفة الحاليين / سابقين - جهات الرقابة الخارجية
النتائج المالية	- رضا أصحاب العلاقة - نتائج العملية التشاركية الخاصة بالموازنة - مدى فاعلية عمليات التشاور في التطوير والتحسين	- مدير والموظفين الماليين - المدققين الداخليين	- الأكاديميين - الشركاء - مؤسسات المجتمع المدني - جهات الرقابة الخارجية
الخدمات العامة والمخرجات النهائية	- رضا أصحاب العلاقة (متلقي الخدمة) - مدى فاعلية عمليات التشاور في التطوير والتحسين	- مديري المديريات المسؤولة عن تقديم الخدمات - الموظفين المسؤولين عن تقديم الخدمات	- متلقي الخدمة - الشركاء - مؤسسات المجتمع المدني

## 5. مبدأ النزاهة:

المرحلة	التحليل والتقييم	المعايير	السموات
	إجراء الدراسات التحليلية لتحديد مدى التزام الدائرة بمبدأ النزاهة بناءً على النقاط الاستراتيجية/ بحيث يتم إجراء تحليل نوعي / كمي:	إجراء المقابلات الشخصية من أجل جمع المعلومات ذات العلاقة ومناقشة مفرجات التحليل، وبحث يتم مقابلة القيادة العليا، بالإضافة إلى عدد من:	إجراء مسوحات موجهة لتحديد مدى المعرفة وأثر الاضطرابات والأراء حول موضوع البحث، وكيفية تطبيقه على المستوى العملي، وبحث يتم الوصول إلى:
التشريعات الأساسية	- كافة التشريعات (قوانين، أنظمة، تعليمات) الخاصة بالدائرة الحكومية - مدونة قواعد السلوك الخاصة بالدائرة وإجراءاتها وآليات عملها		
القيادة	- المبادئ والإجراءات الخاصة بالقيادة ضمن مدونة قواعد السلوك أو التشريعات - سجل حالات الإقرار بوجود تضارب للمصالح - البيانات المالية المطلوب الإفصاح عنها (إن تطلب التشريع ذلك) - سجل الهدايا والضيافة والتفغات الخاصة بالقيادة - سجل القرابة والتسبب فيما بين القادة وموظفي الدائرة	- مديري الإدارات والمديريات - مدير الدائرة القانونية - مدير الموارد البشرية	غير مطلوب
إدارة الموارد البشرية	- المبادئ والإجراءات الخاصة بالموظفين ضمن مدونة قواعد السلوك أو التشريعات - سجل حالات الإقرار بوجود تضارب للمصالح - سجل الهدايا والضيافة والتفغات الخاصة بالمديرين - سجل الشكاوى المرتبطة ببيئة العمل والمضايقات	- مديري ومشرقي وموظفي الموارد البشرية - مديري الإدارات والمديريات - الموظفين	
الإدارة المالية	- المبادئ والإجراءات الخاصة بالمدراء الماليين ضمن مدونة قواعد السلوك أو التشريعات - سجل حالات الإقرار بوجود تضارب للمصالح - سجل الهدايا والضيافة والتفغات الخاصة بالمديرين الماليين	- المدير المالي - مديري المشاريع - الدائرة القانونية	

إدارة المشتريات والمشتريات والموارد	- المبادئ والإجراءات الخاصة بالمدراء الماليين ضمن مدونة قواعد السلوك أو التشريعات - سجل حالات الإقرار بوجود تضارب للمصالح - سجل الهدايا والضيافة والتفغات الخاصة بموظفي ومديري إدارة الموارد	- المدققين الداخليين	
تقديم الخدمات	- المبادئ والإجراءات الخاصة بموظفي ومديري المديريات المسؤولة عن تقديم الخدمات ضمن مدونة قواعد السلوك أو التشريعات - سجل حالات الإقرار بوجود تضارب للمصالح - سجل الهدايا والضيافة والتفغات الخاصة بموظفي ومديري المديريات المسؤولة عن تقديم الخدمات	- مدراء الإدارات والمديريات	
نتائج الموظفين والشركاء	- البيانات الخاصة بالموارد البشرية - البيانات الخاصة بالمشتريات والمطامير والعقود - نتائج تقارير التدقيق الداخلية والخارجية - الطلبات والأسئلة من الجهات الخارجية - الشكاوى المرتبطة بمبادئ مدونة قواعد السلوك الرظيفي	- مديري وموظفي الموارد البشرية - مديري الإدارات والمديريات - الموظفين	- عينة من الموظفين - عينة من الشركاء - جهات الرقابة الخارجية
النتائج المالية	- الميزانية النهائية والحسابات الختامية والبيانات المالية - نتائج تقارير التدقيق الداخلية والخارجية - الطلبات والأسئلة من الجهات الخارجية - الشكاوى المرتبطة بمبادئ مدونة قواعد السلوك	- مدير والموظفين الماليين - المدققين الداخليين	- الإكاديميين - الشركاء - جهات الرقابة الخارجية
الخدمات العامة والمخرجات النهائية	- البيانات الخاصة بالخدمات العامة - نتائج تقارير التدقيق الداخلية والخارجية - الطلبات والأسئلة من الجهات الخارجية - الشكاوى المرتبطة بمبادئ مدونة قواعد السلوك	- مدراء المديريات المسؤولة عن تقديم الخدمات - الموظفين المسؤولين عن تقديم الخدمات	- متلقي الخدمة - الشركاء - مؤسسات المجتمع المدني - جهات الرقابة الخارجية

## 6. مبدأ الإنصاف:

المرحلة	التحليل والتقييم	المعايير	المسوحات
	إجراء الدراسات التحليلية لتحديد مدى التزام الدائرة بمبدأ الإنصاف بناءً على النقاط الإستراتيجية/ بحيث يتم إجراء تحليل نوعي / كمي:	إجراء المقابلات الشخصية من أجل جمع المعلومات ذات العلاقة ومناقشة مخرجات التحليل، وبحث يتم مقابلة القادة العليا، بالإضافة إلى عدد من:	إجراء مسوحات مرجحة لتحديد مدى المعرفة وأثر الإطباعات والأراء حول موضوع البحث، وكيفية تطبيقه على المستوى العملي، وبحث يتم الوصول إلى:
التشريعات الأساسية	- كافة التشريعات (قوانين، أنظمة، تعليمات) الخاصة بالدائرة الحكومية - قواعد ومعايير الإنصاف	- مديري الإدارات والمديريات - مدير الدائرة القانونية - مدير الموارد البشرية	
القيادة	- قواعد ومعايير الإنصاف الخاصة بالقادة - البيانات الخاصة بالقادة من حيث النوع الاجتماعي حسب المستويات الوظيفية والأقدمية		
الاستراتيجية	- الخطة الاستراتيجية، وقواعد ومعايير الإنصاف - تصنيف كافة فئات متلقي الخدمة وأصحاب العلاقة المتأثرين - الغايات والأهداف والمخرجات والنتائج والمؤثرات الخاصة لكل فئة من فئات أصحاب العلاقة	- مديري الإدارات والمديريات - الموظفين	
إدارة الموارد البشرية	- قواعد ومعايير الإنصاف الخاصة بالموارد البشرية	- مديري ومشري وموظفي الموارد البشرية - مديري الإدارات والمديريات - الموظفين	غير مطلوب
الإدارة المالية	- تصنيف كافة فئات متلقي الخدمة وأصحاب العلاقة المتأثرين من مصادر دخلها ونفقاتها - التكلفة والفوائد المترتبة على فرضها الرسوم والضرائب، والبدلات، وتحديد كيفية ونسب توزيعها - التكلفة والفوائد المترتبة على نفقاتها (المشاريع، الدعم) وكيفية ونسب توزيعها	- المدير المالي - مديري المشاريع - الدائرة القانونية - المدققين الداخليين	

	- الغايات والأهداف الخاصة بمشاريع الإتفاق والدعم - المؤثرات مالية الخاصة بالإنصاف (الأقضي والعمودي) - قواعد ومعايير الإنصاف الخاصة بالمشتريات والعطاءات		
إدارة المشتريات والشراءات والموارد			
تقييم الخدمات	- تصنيف كافة فئات متلقي الخدمة وأصحاب العلاقة المتأثرين من خدماتها المختلفة - القواعد والإجراءات الخاصة لضمان حق الوصول إلى الخدمات العامة من قبل كافة الفئات بشكل متساو - المواصفات خاصة بالخدمات لضمان الإنصاف العمودي	- مديري الإدارات والمديريات	
نتائج الموظفين والشركاء	- البيانات الخاصة بالموارد البشرية - البيانات الخاصة بالمشتريات والعطاءات	- مديري وموظفي الموارد البشرية - مديري الإدارات والمديريات - الموظفين	- عينة من الموظفين - عينة من الشركاء - جهات الرقابة الخارجية
النتائج المالية	- البيانات الخاصة بإيرادات الدائرة (الرسوم والضرائب والبدلات) ونتائج التحليل - البيانات الخاصة بمشاريع الإتفاق الخاصة بالدائرة، ونتائج التحليل	- مدير والموظفين الماليين - المدققين الداخليين	- الأكاديميين - الشركاء
الخدمات العامة والمخرجات النهائية	- البيانات المتعلقة بتوزيع المستفيدين من الخدمة العامة - المقارنات مع معايير الإنصاف العمودي المحددة مسبقاً - المقارنة المعيارية مع البيانات الصادرة عن دوائر حكومية مشابهة	- مديري المديريات المسؤولة عن تقديم الخدمات - الموظفين المسؤولين عن تقديم الخدمات	- متلقي الخدمة - الشركاء - مؤسسات المجتمع المدني
النتائج الضمنية والأثر	- الدراسات الخاصة بالنتائج والآثار	- الإدارة العليا	- متلقي الخدمة / الشركاء - مؤسسات المجتمع المدني

## 7. مبدأ الفاعلية:

المرحلة	التحليل والتقييم	المعايير	المسموحات
	إجراء الدراسات التحليلية لتحديد مدى التزام الدائرة بمبدأ الفاعلية بناء على النقاط الاستراتيجية/ بحيث يتم إجراء تحليل نوعي / كمي:	إجراء المقابلات الشخصية من أجل جمع المعلومات ذات العلاقة ومناقشة مخرجات التحليل، وبحيث يتم مقابلة القيادة العليا، بالإضافة إلى عدد من:	إجراء مسوحات مرجحة لتحديد مدى المعرفة وأثر الاتطاعات والأراء حول موضوع البحث، وعيافة تطبيقه على المستوى العملي، وبحيث يتم الوصول إلى:
التشريعات	- كافة التشريعات (قوانين، أنظمة، تعليمات) الخاصة بالدائرة الحكومية - الدراسات الخاصة بالتشريعات والمتعلقة بتطبيق الأثر من التشريعات	- مديري الإدارات والمديريات - مدير الدائرة القانونية - مدير الموارد البشرية	
الهيكل التنظيمي	- الهيكل التنظيمي للدائرة - الدراسات الخاصة لدراسة فاعلية الهيكل التنظيمي		
الاستراتيجية	- الخطة الاستراتيجية - الدراسات الخاصة بالاستراتيجية والمتعلقة بتصنيف فئات ملقي الخدمة وأصحاب العلاقة المتأثرين، والغايات والأهداف والمخرجات والنتائج والمؤشرات الخاصة لكل فئة من فئات أصحاب العلاقة	- مديري الإدارات والمديريات - الموظفين	
إدارة الموارد البشرية	- أهداف ومؤشرات الأداء التشغيلية للموظفين - نظام تقييم أداء الموظفين ومبادئ الفاعلية الخاصة به - دراسة التخطيط للقوى العاملة والتي تتضمن تحليل وتصميم الوظائف - أسس ومعايير التعيين والترقية والدرجات وحب الكفاءات	- مديري ومصرفي وموظفي الموارد البشرية - مديري الإدارات والمديريات - الموظفين	غير مطلوب
الإدارة المالية	- الموازنة الخاصة بالدائرة - دراسة كلف وفوائد كافة الأنشطة - الأهداف ومؤشرات الأداء المالية - تحديد الأولوية فيما بين الأنشطة التشغيلية والأنشطة الداعمة	- المدير المالي - مديري المشاريع - الدائرة القانونية - المنقذين الداخليين	
إدارة المشتريات والشراعات والموارد	- وثائق العطاءات والمشتريات والمقرود والاتفاقيات - الأهداف ومؤشرات الأداء التشغيلية لكافة العطاءات والاتفاقيات والمشتريات		

	- مؤشرات أداء تقييم فعالية المقاولين والشركاء - شروط العطاءات والاتفاقيات وآليات تحديد وتصحيح الانحرافات - دراسة تحليل احتياجات المواطنين / العملاء فيما يتعلق بتخصيص وتجهيز المرافق العامة لضمان تقديم الخدمات بشكل فاعل		
تقديم الخدمات	- النهجيات والأدوات المرتبطة بتحسين وتطوير العمل المؤسسي داخل الدائرة - دراسة تحليل احتياجات وتوقعات المواطن/العملاء بمختلف مستوياتهم وفئاتهم (تحليل التوزلة) - أهداف ومؤشرات قياس الأداء لكافة الإجراءات والمواصفات المرتبطة بتقديم الخدمات	- مديري الإدارات والمديريات	
نتائج الموظفين والشركاء	- البيانات الخاصة بمدى فاعلية الموارد البشرية / الموظفين - البيانات الخاصة بمدى فاعلية المشتريات والعطاءات والاتفاقيات	- مديري وموظفي الموارد البشرية - مديري الإدارات والمديريات - الموظفين	- عينة من الموظفين - عينة من الشركاء - جهات الرقابة الخارجية
النتائج المالية	- الأهداف ومؤشرات الأداء الموضوعية لزيادة فاعلية مشاريع الاتفاق - مخرجات النتائج المالية للدائرة	- مدير والموظفين الماليين - المنقذين الداخليين	- الأئتمانيين - الشركاء
الخدمات العامة والمخرجات النهائية	- الأهداف ومؤشرات الأداء والمؤشرات التي تقيس أبعاد الخدمات العامة المختلفة مثل (متوسط وقت الانتظار، عدد الأخطاء، عدد الشكاوى، سهولة الوصول، الوثوقية، الاستجابة، وغيرها) - مؤشرات التشغيلية للفئات المستفيدة من الخدمات - نتائج الدراسة الخاصة بالمستوى الفعلي - نتائج دراسة رضا المواطنين / العملاء عن السير العام للخدمات العامة	- مديري المديريات المسؤولة عن تقديم الخدمات - الموظفين المسؤولين عن تقديم الخدمات	- متلقي الخدمة - الشركاء - مؤسسات المجتمع المدني
النتائج الفنية والأثر	- الدراسات الخاصة بالنتائج والآثار	- الإدارة العليا	- متلقي الخدمة / الشركاء - مؤسسات المجتمع المدني

## 8. مبدأ الكفاءة:

المسوحات	المعايير	التحليل والتقييم	المرحلة	
إجراء مسوحات موجهة لتحديد مدى المعرفة وأثر الاتصالات 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 القادة العليا، بالإضافة إلى عدد من:	إجراء الدراسات التحليلية لتحديد مدى التزام الدائرة بمبدأ الكفاءة 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> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>كافة التكريرات (قوانين، أنظمة، تعليمات) الخاصة بالدائرة الحكومية</li> <li>الدراسات الخاصة بالتشريعات والمتعلقة بدراسات تحديد البدائل والتكلفة والمنفعة</li> <li>البيكل التنظيمي للدائرة</li> <li>الدراسات الخاصة لدراسة كفاءة البيكل التنظيمي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التشريعات الأساسية</li> </ul>	
	<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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>البيكل التنظيمي</li> <li>الاستراتيجية</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>مديري ومترفي 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 الموظفين ومبادئ الكفاءة الخاصة به</li> <li>دراسة التخطيط للقوى العاملة والتي تتضمن منطيات التطم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إدارة الموارد البشرية</li> </ul>	
	<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 التكلفة والمنفعة الخاصة بمشاريع الاتفاق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإدارة المالية</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>وثائق العطاءات والمشتريات والعقد والاتفاقيات</li> <li>الأهداف ومؤشرات الأداء التشغيلية لكافة العطاءات والاتفاقيات والمشتريات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إدارة المشتريات والمشتريات والموارد</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>شروط العطاءات والاتفاقيات وأليات تحديد وتصحيح الاحرافات</li> <li>دراسات كلفة- منافع العطاءات والمشتريات والاتفاقيات</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>مديري الإدارات والمديريات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أهداف ومؤشرات قياس الأداء لكافة الإجراءات والمعاصفات المرتبطة بتقديم الخدمات</li> <li>نظام الحوافز المرتبط بكفاءة الوحدات التطبيقية</li> <li>دراسات تحسين وتطوير العمل المؤسسي وهندسة العمليات داخل الدائرة</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 الرؤية 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 كفاءة الموارد البشرية / الموظفين</li> <li>البيانات الخاصة بمدى كفاءة المشتريات والعطاءات والاتفاقيات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نتائج الموظفين والشركاء</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>الأكاديميين</li> <li>الشركاء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مدير الموظفين الماليين</li> <li>المدققين الداخليين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الأهداف ومؤشرات الأداء الموضوعية لزيادة كفاءة مشاريع الاتفاق</li> <li>مخرجات النتائج المالية للدائرة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>النتائج المالية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>مكثفي الخدمة</li> <li>الشركاء</li> <li>مؤسسات المجتمع المدني</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مديري المديرية المسؤولة عن تقديم الخدمات</li> <li>الموظفين المسؤولين عن تقديم الخدمات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الدراسات الخاصة بقياس نسب فاعلية التكلفة للخدمات</li> <li>الدراسات الخاصة بقياس نسب كفاءة الخدمات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الخدمات العامة والمخرجات النهائية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>مكثفي 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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>النتائج الفعلية والآثار</li> </ul>

## 9. مبدأ الاستدامة:

المرحلة	التحليل والتقييم	المقابلات	المسوحات
	إجراء الدراسات التحليلية لتحديد مدى التزام الدائرة بمبدأ الاستدامة بناء على التوافق الاستراتيجي/ بحيث يتم إجراء تحليل نوعي / كمي:	إجراء المقابلات الشخصية من أجل جمع المعلومات ذات العلاقة ومناقشة مخرجات التحليل، وبحث يتم مقابلة القيادة العليا، بالإضافة إلى عدد من:	إجراء مسوحات موجهة لتحديد مدى المعرفة وأثر الانطباعات والأراء حول موضوع البحث، وكيفية تطبيقه على المستوى العملي، وبحث يتم الوصول إلى:
التشريعات الأساسية	- التشريعات الرئيسية الخاصة بالدائرة الحكومية - الدراسات الخاصة بتأثير الأثر الاقتصادي والاجتماعي والبيئي	- مديري الإدارات والمديريات - مدير الدائرة القانونية - مدير الموارد البشرية	
الهيكل التنظيمي	- الهيكل التنظيمي للدائرة - الدراسات الخاصة باستدامة الهيكل التنظيمي		
الاستراتيجية	- الخطة الاستراتيجية، ومنهجيات العمل الخاصة بالاستدامة - الدراسات الخاصة باستدامة الاستراتيجية وأثرها من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والبيئية - دراسة تحليل المخاطر المرتبطة الاستراتيجية	- مديري الإدارات والمديريات - الموظفين	
إدارة الموارد البشرية	- دراسة التخطيط للقوى العاملة ومنهجيات العمل الخاصة بالاستدامة - الدراسات الخاصة باستدامة الموارد البشرية وأثرها من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والبيئية - دراسة تحليل المخاطر المرتبطة بالموارد البشرية	- مديري ومصرفي وموظفي الموارد البشرية - مديري الإدارات والمديريات - الموظفين	غير مطلوب
الإدارة المالية	- الموازنة الخاصة بالدائرة ومنهجيات العمل الخاصة بالاستدامة - الدراسات الخاصة باستدامة الموارد البشرية وأثرها من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والبيئية - دراسة تحليل المخاطر المرتبطة بالموارد البشرية	- المدير المالي - مدراء المشاريع - الدائرة القانونية - المدققين الداخليين	
إدارة المشتريات والمشتريات والموارد	- دراسة التخطيط الخاصة بالمعدات والمشتريات والعقود والاتفاقيات، ومنهجيات العمل الخاصة بالاستدامة - الدراسات الخاصة باستدامة الموارد وأثرها من النواحي الاقتصادية		

	والاجتماعية البيئية - دراسة تحليل المخاطر المرتبطة بالمعدات والمشتريات والعقود والاتفاقيات		
تقديم الخدمات	- دراسة التخطيط الخاصة بالعمليات والخدمات، ومنهجيات العمل ومواصفات الخدمة الخاصة بالاستدامة - الدراسات الخاصة باستدامة الخدمات وأثرها من النواحي الاقتصادية والاجتماعية البيئية - دراسة تحليل المخاطر المرتبطة بالخدمات والعمليات	- مديري الإدارات والمديريات	
نتائج الموظفين والمشتريات	- البيانات الخاصة بمدى استدامة الموارد البشرية / تخطيط القوى العاملة - البيانات الخاصة بمدى استدامة المشتريات والمعدات والاتفاقيات والاستثمارات	- مديري وموظفي الموارد البشرية - مديري الإدارات والمديريات - الموظفين	
النتائج المالية	- البيانات الخاصة بمدى استدامة النتائج المالية للدائرة (الفرز، العجز المالي)	- مدير والموظفين الماليين - المدققين الداخليين	- الأكاديميين والخبراء - الشركاء
الخدمات العامة والمخرجات النهائية	- الكلف المالية للخدمات المقدمة - عدد الخدمات المقدمة / عدد الخدمات الإلكترونية - تقارير الأثر البيئي المرتبطة بتقديم الخدمات العامة	- مديري المديريات المسؤولة عن تقديم الخدمات - الموظفين المسؤولين عن تقديم الخدمات	- منقفي الخدمة - الشركاء - مؤسسات المجتمع المدني