



تعزير المساءلة في العمل الحكومي

مارس 2020





فهرس المحتويات

3	المقدمة	1
4	مفهوم المساواة	2
4	رؤية المساواة	3
5	مبادئ المساواة	4
11	نتائج وتوصيات تقييم الوضع الحالي	5



المقدمة

بموجب القانون رقم (4) لسنة 2018 بإنشاء جهاز الرقابة المالية، وتعزيزًا لمستويات المساءلة وممارسات الحوكمة داخل الجهات والدوائر الحكومية ذات الصلة؛ وخلق بيئة تساعد على الرقابة وإدارة المخاطر مع ضمان تحقيق أعلى مستويات الشفافية والنزاهة. تم إعداد هذا الدليل بهدف تعزيز الشفافية والعدالة والثقة والتميز في القطاع الحكومي، والنزاهة في استخدام الموارد العامة، ودعم الالتزام بالقوانين والتشريعات السارية واللوائح المتبعة في الجهات الحكومية.



مفهوم المساءلة:

الالتزام الذي يضطلع به الفرد و/أو الجهة لتحمل المسؤولية في إدارة القرارات والنشاطات الرئيسية، استخدام وإدارة الأموال العامة، وتحقيق نتائج الأداء المحددة بما يتوافق مع التعهدات والنتائج المتوقعة ضمن هيكلية تعزز الشفافية والنزاهة والثقة والعدالة.

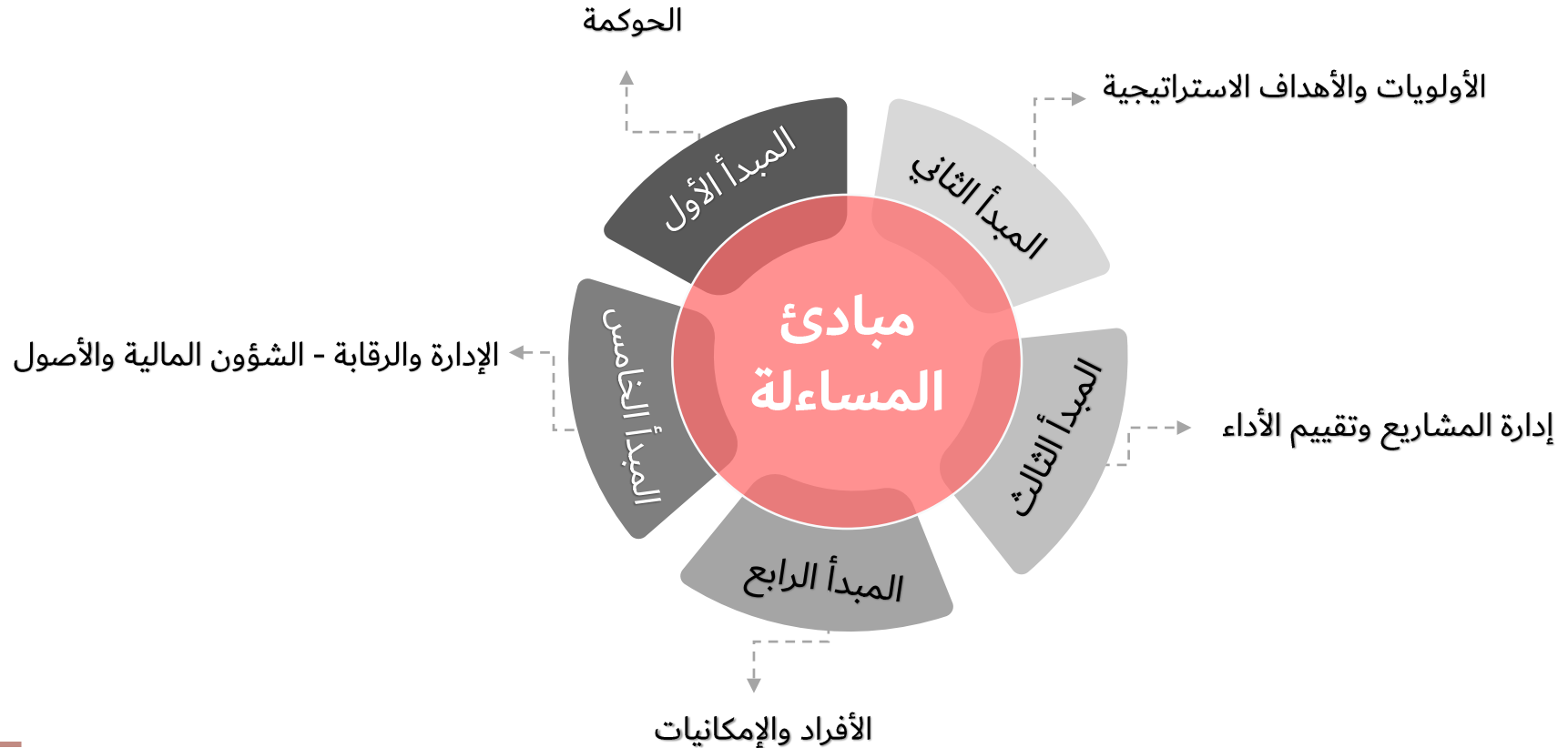
رؤية المساءلة:

خلق ثقافة المساءلة بما يعزز الشفافية والعدالة والثقة والتميز في القطاع الحكومي، والنزاهة في استخدام الموارد العامة، ودعم الالتزام بالقوانين والتشريعات السارية واللوائح المتبعة في الجهات الحكومية.



مبادئ المساءلة:

تقدم المبادئ الإرشادات اللازمة لتعزيز المساءلة بشكل فعال على مستوى الحكومة حيث تم تحديدها بما يتوافق مع رؤية المساءلة وأفضل الممارسات.





المبدأ الأول: الحوكمة

تشجع الحوكمة الفعالة في القطاع الحكومي على استخدام الموارد بكفاءة وتعزز المساءلة في الإشراف على هذه الموارد وتحسن الإدارة وتقديم الخدمات، وبالتالي تعود بالنفع على المجتمع ككل.

المكون الثاني: تفويض الصلاحيات وتحديد المهام والمسؤوليات بوضوح



من شأن تفويض الصلاحيات المالية والادارية وتحديد المهام والمسؤوليات بوضوح، تفعيل المساءلة في الجهة لتحقيق أهدافها ونتائجها بطريقة تتميز بالفعالية والكفاءة.

المكون الرابع: التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة



إنشاء قنوات اتصال واضحة مع أصحاب المصلحة بما في ذلك آليات الإبلاغ عن المخالفات، تحسن الأداء والشفافية والثقة العامة من خلال تمكين المعنيين من التواصل مع الجهات الحكومية

المكون الأول: اللجنة الإدارية / العليا



تأسيس لجنة إدارية / أو لجنة عليا في الجهة الحكومية تحت إشراف المدير العام، تُعزز من عملية الإشراف على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة بالإضافة إلى الإشراف السليم على إدارة المال العام.

المكون الثالث: تعزيز بيئة المساءلة



وجود سياسة مفصّلة لقواعد السلوك الوظيفي تساعد على تعزيز ثقافة المساءلة والالتزام بأعلى مقاييس القيم الأخلاقية بما في ذلك النزاهة والثقة والعدالة.



المبدأ الثاني: الأوليات والأهداف الاستراتيجية

يُعد التخطيط الاستراتيجي وظيفة رئيسية في جهات القطاع الحكومي لدوره في تحديد الرؤية المؤسسية للمستقبل ووضع المبادئ التوجيهية العامة للمساعدة في تحقيقها. كما يدعم تحويل الطموحات إلى أفعال من خلال تحديد مشاريع ملموسة تمكّن الجهة من تحقيق الأهداف المتوسطة والطويلة الأجل.

المكون الثاني: إدارة وقياس الأداء



تساعد آليات قياس الأداء في مراقبة وتقييم التقدم المحرز في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجهة الحكومية وضمان المساءلة تجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها.

المكون الأول: منهجية التخطيط الاستراتيجي الفعال



إن إعداد خطة استراتيجية عملية وهادفة تتوافق مع خطة الحكومة وتطلعاتها وقيمها، تمكّن الجهة من تحسين قدرتها على تنفيذ رسالتها وبالتالي المساهمة في تمكين تنفيذ رؤية الحكومة.



المبدأ الثالث: إدارة المشاريع وتقييم الأداء

تقوم الجهات الحكومية بتنفيذ مشاريع مختلفة لتحقيق أهدافها ورؤيتها الاستراتيجية. وبشكل عام، يعتبر تنفيذ المشاريع في القطاع الحكومي أكثر تعقيدًا وتكلفة عند مقارنته مع غيره من القطاعات. كما يعتمد نجاح المشاريع الحكومية على تعاون العديد من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. كما تهدف الممارسات الجيدة لإدارة المشاريع إلى تعزيز المساءلة وعدم الإسراف في الإنفاق الحكومي. كما تمكن الإدارة الفعالة للمشروع الجهة من معالجة حالات تجاوز الموازنة المحددة له، أو تغيير نطاق العمل أو تأخير موعد التسليم النهائي.

المكون الأول: نشاط إدارة المشاريع



تحديد وظيفة واضحة لإدارة المشاريع بالجهات الحكومية تُعزز المساءلة من خلال تحديد وتعيين المهام والمسؤوليات وآلية الرقابة المناسبة التي تتابع تقدم المشروع مقارنة بالأهداف.



المبدأ الرابع: الأفراد والإمكانات

أولت حكومة دبي الأفراد أهمية كبرى عند تصميم السياسة والتخطيط الاستراتيجي. وعليه، يجب أن ينعكس ذلك في رؤى واستراتيجيات الجهات الحكومية والتي تلتزم بدورها في تطبيق قيم الشفافية وتبادل المعرفة والابتكار والتعاون والتمكين في القطاع الحكومي.

المكون الثاني: ثقافة تمكين الموظف



يرتبط تمكين الموظفين ارتباطاً وثيقاً بالمساءلة، حيث يجب أن يتم بناء قنوات تواصل مفتوحة تمكن الموظفين من التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم وتجاربهم الوظيفية بما يفتح المجال أمام صانعي القرارات للتجاوب معهم.

المكون الأول: العدالة في التوظيف والاختيار



إعداد سياسات وإجراءات التوظيف والاختيار لاستقطاب القوى العاملة التي تتمتع بالمهارات المطلوبة والحفاظ عليها بناءً على مبادئ الكفاءة والمنافسة العادلة والأكثر ملائمة للمتطلبات الوظيفية والبعد عن التحيزات والمحسوبية في ضوء التشريعات السارية.

المكون الثالث: الالتزام بتطوير المواهب وإدارة الأداء



تركز برامج القيادة الفعالة وآليات إدارة الأداء على إعداد فرق ذات أداء متميز، وتعزيز المساءلة على مستوى تلك الفرق، وذلك بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهات الحكومية.



المبدأ الخامس: الإدارة والرقابة - الشؤون المالية والأصول

يجب أن تركز الإدارة المالية للجهات الحكومية على ما يلي:

- تسليم المشاريع والبرامج والحصول على أفضل قيمة مقابل المال.
- وضع ضوابط مالية داخلية، فعالة من حيث تكلفتها، لحماية الأصول.
- إعداد البرامج التدريبية للموظفين الحكوميين في العديد من المجالات مثل إعداد موازنة المشاريع وإدارة التكلفة وقياس الأداء وإعداد التقارير.
- وضع آلية فعالة لأعداد وإبلاغ التقارير عن أداء جميع المناصب الإدارية وأهدافهم المالية.

المكون الثاني: أنشطة الرقابة الفعالة



نشاط التدقيق الداخلي من العناصر الأساسية لإطار مساءلة فعال. ولتفعيل دور التدقيق الداخلي يجب ان تتوفر صلاحيات واضحة له لممارسة المهام بشكل مستقل، وتطبيق إجراءات وسياسات عمل متوافقة مع أفضل الممارسات، توفر الموارد البشرية والمالية اللازمة، ودعم تنفيذ توصياته ومقترحاته.

المكون الأول: إعداد تقارير الأداء المالي



إصدار الجهات الحكومية المعلومات حول واجباتها والتزاماتها، ودورها كمسؤولة عن الموارد العامة بناءً على معلومات موثوقة وفي الوقت المناسب أمر من شأنه الاسهام في تحسين فعالية المساءلة.



نتائج وتوصيات الوضع الحالي

تم تحديد بعض الفجوات والتوصيات بخصوص ممارسات المساءلة الحالية من خلال مراجعة نتائج التدقيق والمعلومات المتوفرة لدى جهاز الرقابة المالية عن عينة من الجهات الحكومية.



المبدأ الأول: الحوكمة



المكون الأول: اللجنة الإدارية / العليا

وفقًا للممارسات الرائدة، يجب أن تُدار جهات القطاع الحكومي من خلال لجنة إدارية / او لجنة عليا فعالة تابعة للمدير العام. تتولى هذه اللجنة مسؤولية تحديد التوجه والأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية بالإضافة إلى الحفاظ على دور رقابي فعال في تنفيذ وتحقيق الأهداف من خلال مراقبة الأعمال والأداء المالي.

الممارسات الرائدة:

تبين عدم توافق بعض الممارسات الحالية مع الممارسات الرائدة الخاصة بتأسيس لجنة إدارية عليا فعالة (داخل الجهة) وترتب على ذلك فجوات تم تحديدها في:

- غياب أو عدم قدرة الإدارة على تحقيق متطلبات إعداد التقارير المطلوبة من الجهة بما في ذلك إدارة ومراقبة والإشراف على أداء الجهة وإدارتها العليا بشكل فعال.
- قيام بعض الإدارات داخل الجهات بإعداد لجان بدون الحصول على اعتماد رسمي من الجهة المعنية.
- عدم القيام بإعداد تقارير الأداء المنتظمة والدورية من قبل الإدارة التنفيذية وتقديمها إلى الجهات المعنية (الداخلية والخارجية).
- وعدم وجود سياسات وإجراءات مناسبة لضمان الالتزام بمتطلبات إعداد تقارير الأداء.
- عدم توثيق محاضر اجتماع اللجان أو عدم اكتمالها بشكل كاف لتحديد الأدوار والمسؤوليات.

الممارسات الحالية لدى بعض الجهات:



المكون الأول: اللجنة الإدارية / العليا

يمكن أن ينتج عن عدم وجود لجنة إدارية / عليا فعالة داخل جهات القطاع الحكومي عدم قدرة الجهة على وضع ترتيبات مناسبة للحفاظ على الإدارة الفعالة للأعمال والأداء المالي بما في ذلك الحماية والاستخدام الكفاء والفعال للموارد العامة والالتزام بالقوانين واللوائح المطبقة.

تأثير فجوات الممارسات الحالية:

- تحقيق التوافق مع الممارسات الرائدة التي تعزز المساءلة يجب أن تضع الجهات الحكومية في الاعتبار التوصيات التالية:
- إنشاء لجنة إدارية / عليا فعالة تابعة للمدير العام مع تحديد اختصاصات واضحة لها وذلك لتمكين مراقبة الأعمال والأداء المالي ودعم المدير العام في متابعة الاتجاه الاستراتيجي للجهة.
 - يجب أن تقوم اللجنة الإدارية / اللجنة العليا في الجهة الحكومية بتنفيذ ما يلي:
 - وضع ترتيبات مناسبة لضمان الحصول على المعلومات والموارد اللازمة للتمكين من تنفيذ المهام بكفاءة.
 - إنشاء آليات مناسبة لضمان امتثال الجهة بالقوانين والتشريعات السارية ذات الصلة بعملها.
 - وضع سياسات وإجراءات موثقة بوضوح لعملية اتخاذ القرارات والرقابة والتحكم وإعداد تقارير الأعمال والأداء المالي

التوصيات



المكون الثاني: تفويض الصلاحيات وتحديد المهام والمسؤوليات بوضوح

تتطلب الحوكمة الجيدة أن يكون لدى الجهة سياسة أو مصفوفة لتفويض الصلاحيات وتحديد المهام والمسؤوليات بوضوح بالإضافة إلى وجود علاقات واضحة بين أصحاب المصلحة بالجهة. يجب أن يكون هناك توازن بين الأدوار والمسؤوليات، بحيث تكون المساءلة في تحقيق الأهداف والمخرجات معرفة بشكل واضح على مستوى الجهة.

الممارسات
الرائدة:

- لوحظ وجود تفاوت في حوكمة الأدوار والمسؤوليات وتفويض الصلاحيات والهياكل التنظيمية تمثل فيما يلي:
- عدم وجود مصفوفة صلاحيات محدثة تعكس بشكل دقيق الوضع الحالي لهيكل الجهة وعدم وجود إجراءات فعالة أو إجراءات محددة لضمان تحديث مصفوفة تفويض الصلاحيات الخاصة بالجهة بالشكل المناسب بالتوافق مع أي تغييرات تتم في الهيكل المؤسسي.
 - مصفوفة تفويض الصلاحيات لا تحدد بوضوح فئات الحدود المالية وغير المالية لصانعي القرار في المستويات المختلفة.
 - عدم تحديث الأدوار والمسؤوليات على مستويات الإدارة وفي بعض الحالات عدم تحديدها وتوثيقها بشكل واضح.
 - وجود ازدواجية في المهام والمسؤوليات بين الإدارات، وعدم توافق الوصف الوظيفي مع المهام والمسؤوليات.

الممارسات
الحالية لدى
بعض الجهات:



المكون الثاني: تفويض الصلاحيات وتحديد المهام والمسؤوليات بوضوح

غياب مصفوفة تفويض صلاحيات مُحدثة، متوازنة، ومصممة حسب احتياجات الجهة قد يؤدي إلى عرقلة قدرة الجهة على التأكد من تنفيذ الإجراءات اللازمة لاعتماد القرارات والمعاملات الرئيسية والحفاظ على المرونة المؤسسية والكفاءة التشغيلية. غياب تحديد المهام والمسؤوليات الواضحة والادوار الوظيفية المتوافقة مع تلك المهام والمسؤوليات قد يؤدي إلى الالتباس في أدوار وصلاحيات الموظفين بما يؤثر سلباً على البيئة الرقابية وأداء الجهة.

تأثير فجوات
الممارسات
الحالية:

يجب أن تضع الجهات الحكومية في الاعتبار تنفيذ ما يلي:

• يجب على اللجنة الإدارية العليا داخل الجهة وضع إطار عمل مُحدث لتفويض الصلاحيات يتم تحديثه بصفة دورية، يشمل جدولاً رسمياً للمعاملات الرئيسية وربطها بأدوار الاعتماد المحددة ذات الصلة داخل الجهة. ويجب أن يشمل إطار العمل إجراءات وآليات فعالة لضمان أن مصفوفة تفويض الصلاحيات والأدوار والمسؤوليات يتم تحديثها بانتظام بالتوافق مع أي تغييرات تتم في الهيكل التنظيمي.

• عند تصميم مصفوفة تفويض الصلاحيات، يجب أن تضع الجهة في الاعتبار ما يلي:

- إدراج جدول رسمي للمسائل التي تتطلب قرار جماعي من اللجنة الإدارية العليا ويشمل ذلك على سبيل المثال لا الحصر، القرارات الرئيسية المتعلقة بالاستراتيجية، استخدام الموارد المالية، التعيينات الهامة، ومعايير السلوك.
- وضع حدود الصلاحيات الخاصة بالموظفين لاتخاذ القرارات والقيام بالالتزامات نيابة عن الجهة، والتي تشمل فئات الحدود المالية وغير المالية لصانعي القرار على مختلف المستويات.
- أن تكون متوافقة مع القوانين والتشريعات.

• يجب أن تكون المهام والمسؤوليات متوازنة، بحيث تكون المساءلة عن تحقيق الأهداف والمخرجات محددة بوضوح في الجهة.

التوصيات



المكون الثالث: تعزيز بيئة المساءلة

لدى الجهات الحكومية مسؤولية خدمة المصلحة العامة بما يتوافق مع مهام الجهة وسياسات الحكومة. من الضروري أن تعكس الجهة النزاهة في جميع أنشطتها وأن يكون لها آليات من شأنها تشجيع وتفعيل الالتزام التام بالقيم الأخلاقية على جميع المستويات ونشر ثقافة تعزز أهمية المصلحة العامة.

**الممارسات
الرائدة:**

تبين وجود الفجوات التالية

- بشكل عام عدم وجود دليل معتمد ومفصل لمعايير السلوك الوظيفي يُستخدم لتقديم إرشادات عن السلوك المتوقع من الموظف.
- عدم وجود سياسات وإجراءات موثقة عن تضارب المصالح والإفصاح عن تلقي الهدايا. في بعض الحالات، لم تحتفظ الجهات بسجلات موثق للهدايا الممنوحة والمستلمة من قبل الموظفين الحكوميين.
- وجود نقص في التدريب الكافي والفعال على أخلاقيات العمل.

**الممارسات
الحالية لدى
بعض الجهات:**



المكون الثالث: تعزيز بيئة المساءلة

قد يؤثر عدم وجود دليل معتمد ومفصل لمعايير السلوك على قدرة الجهة على تقديم إرشادات للسلوك الوظيفي وتوجيه المسؤولين بالجهة الحكومية نحو سلوك أخلاق الوظيفية المتوافق مع القوانين واللوائح وتعزيز قيم وثقافة العمل المهني بين موظفي الحكومة وتعزيز ثقة الجمهور في الجهة.

تأثير فجوات
الممارسات
الحالية:

يجب أن تضع الجهات الحكومية في الاعتبار تنفيذ ما يلي من أجل تعزيز بيئة المساءلة:

- وضع قواعد سلوك محددة وقابلة للتنفيذ. ولكي تصبح قواعد السلوك فعالة يجب أن تكون واضحة للفهم وتنفذ رسالة موحدة قابلة للتطبيق على جميع الموظفين في الجهة.
- يجب أن تنظر الجهات في جعل السلوك الأخلاقي الوظيفي عنصراً من عناصر تقييم الأداء الدورية، وأن يصاحب ذلك تقرير الحوافز والجزاءات في حال المخالفة.
- من خلال قواعد السلوك الوظيفي، يجب أن تعالج الجهة موضوع تسلم الموظفين الحكوميين للهدايا، وذلك لبيان السلوك الوظيفي السليم. كما ينبغي الاحتفاظ بسجل للهدايا المستلمة إعمالاً للتشريعات السارية ذات الصلة.
- تعزيز الوعي بقواعد السلوك من خلال ورش وبرامج توعوية تعزز القيم الأخلاقية

التوصيات



المكون الرابع: التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة

يتعين على الجهات الحكومية وضع قنوات تواصل واضحة مع أصحاب المصلحة، بما في ذلك آليات الإبلاغ عن المخالفات، وذلك لتمكين المعنيين من التواصل مع الجهات المختصة. كما ينبغي اتخاذ ما يلزم لضمان السرية وحماية المبلغين عن المخالفات والتشجيع على الإبلاغ عن المخالفات وسوء السلوك.

الممارسات
الرائدة:

- عدم وجود قنوات تواصل وإجراءات تشغيلية واضحة للتواصل بين الإدارات المختلفة في بعض الجهات.
- أن برنامج/ سياسات وإجراءات الإبلاغ عن المخالفات إما لم يتم إعدادها أو كانت موجودة في مرحلة المسودة ولم يتم تنفيذها.
- في بعض الحالات التي تم فيها تنفيذ برنامج الإبلاغ عن المخالفات، وجدت بعض أوجه القصور تمثلت في:
 - أن البرنامج لم يقدم إمكانية الإبلاغ بشكل سري بما يكفل الحماية للمبلغ عن المخالفات.
 - لم يقدم البرنامج منصة لتلقي الشكاوى/المعلومات من مصادر خارجية.

الممارسات
الحالية لدى
بعض الجهات:

عدم وجود برنامج فعال للإبلاغ عن المخالفات يؤثر على قدرة الجهة على حماية نفسها من السلوك غير الأخلاقي للموظفين و/أو أصحاب المصلحة الخارجيين و/أو اكتشاف الجرائم والفساد المهني و/أو التأكد من التعامل مع المخاوف/ الشكاوى في الوقت المناسب لمنع الخسائر المالية أو الأضرار التي يمكن أن تلحق بمصالحها أو سمعتها.

تأثير فجوات
الممارسات
الحالية:



المكون الرابع: التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة

التوصيات

يجب أن تنظر الجهات في تنفيذ التوصيات التالية:

- وضع برنامج فعال للإبلاغ عن المخالفات يعزز ثقافة النزاهة والتعاون والشفافية بين موظفي القطاع الحكومي وأصحاب المصلحة الرئيسيين ويضمن الاستماع إلى المخاوف الأخلاقية ومعالجتها على الفور.
- عند تصميم برنامج الإبلاغ عن المخالفات، يجب أن تضع الجهة في الاعتبار ما يلي:
 - التأكد من تفعيل تطبيق القوانين واللوائح لدعم برنامج الإبلاغ عن المخالفات؛
 - التواصل مع الموظفين وتدريبهم على البرنامج للتأكد من تفعيل إجراءات الإبلاغ عن جميع الأنشطة غير الأخلاقية أو غير القانونية بشكل فعال؛
 - التأكد من عدم كشف هوية الموظفين لتشجيعهم على مشاركة تعليقاتهم داخلياً وضمان حماية المبلغين عن المخالفات.
 - وضع آلية استجابة للتعامل مع الشكاوى في الوقت المناسب وتعيين الأدوار والمسؤوليات وجهات تنسيق الإبلاغ عن المخالفات؛
 - إنشاء قاعدة بيانات بشأن قيد البلاغات الواردة والمخالفات المكتشفة في الجهات وبيان الإجراءات المتخذة فيها
 - وضع إجراءات مراقبة وتدقيق لتقييم أداء البرنامج بشكل دوري لمتابعة فاعليته.
- إعداد قنوات تواصل رسمية بين الإدارات المختلفة داخل الجهة والحفاظ على إجراءات مناسبة لضمان أن هذه القنوات تعمل بفاعلية وبطريقة مستدامة، سيساعد على تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات الصحيحة بالتوافق مع أهداف الجهة بالإضافة إلى التخلص من أوجه القصور في استخدام الموارد المالية والبشرية.



المبدأ الثاني: الأولويات والأهداف الاستراتيجية



المكون الأول: منهجية التخطيط الاستراتيجي الفعال

المكون الثاني: إدارة وقياس الأداء

يجب على الجهة الحكومية إعداد منهجية بشأن تطوير الاستراتيجية تهدف الى إعداد وتحديث خطتها الاستراتيجية بانتظام، لتسهيل تنفيذ مهام الجهة ورؤية الحكومة والأولويات الاستراتيجية وتحقيق النتائج المستهدفة. كما يجب أن تعمل الجهات الحكومية أيضا على تطوير آلية لقياس الأداء ومراقبة وتقييم التقدم المحرز في تنفيذ خطتها الاستراتيجية لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

الممارسات
الرائدة:

وجود بعض التناقضات في إجراءات التخطيط الاستراتيجي ومقاييس الأداء:

- عدم توافق الأهداف الاستراتيجية للجهة مع الأهداف الاستراتيجية المتضمنة في خطة دي الاستراتيجية. وفي أحيان أخرى عدم ربط الأهداف الاستراتيجية للجهة مع اهداف الأقسام والوحدات التنظيمية واهداف طاقم العمل داخل الجهة وأن الخطط التشغيلية لم يتم تطويرها لضمان فاعلية التنفيذ.
- عدم وجود الإجراءات/الآليات للتحديث الدوري للخطة الاستراتيجية لضمان توافقها مع الأولويات الاستراتيجية.
- الافتقار لوجود إطار عمل فعال لإدارة الأداء لتمكين الجهة من مراقبة وتقييم التقدم في تطبيق الخطة الاستراتيجية لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- عدم القيام بتعريف مؤشرات الأداء الرئيسية أو تعريفها بصورة غير قابلة للقياس أو وضع تقييمات الأداء مقابل الأهداف الاستراتيجية على أساس غير منهجي.

الممارسات
الحالية لدى
بعض الجهات:



المكون الأول: منهجية التخطيط الاستراتيجي الفعّال

المكون الثاني: إدارة وقياس الأداء

عدم وجود منهجية للتخطيط الاستراتيجي أو وجودها بصورة غير مكتملة قد يتسبب في أن يكون للجهة أسلوب منعزل في تطوير خططها الاستراتيجية مما يؤدي إلى احتمال الفشل في تحقيق المهام الخاصة بها وتحقيق رؤية الحكومة. كما أن عدم وجود إطار عمل لإدارة الأداء قد يؤثر على قدرة الجهة في مراقبة وتقييم التقدم في تنفيذ خططها الاستراتيجية وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية. إضافة إلى أن ضعف تعريف مؤشرات الأداء الرئيسية قد ينتج عنه عدم قدرة الجهة على متابعة التقدم ومراقبة النتائج، ومن ثم عدم قدرتها على تفعيل المساءلة تجاه المسؤولين عن الأعمال.

تأثير فجوات
الممارسات
الحالية:

- يجب على الجهات الحكومية ان تضع في الاعتبار تفعيل ما يلي لتعزيز التخطيط الاستراتيجي وممارسات قياس الأداء:
- وضع إجراءات/آليات فعالة لمراجعة وتحديث الخطة الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية للجهة بانتظام بالتوافق مع رؤية الحكومة، الأولويات الاستراتيجية ومهمة الجهة.
 - ربط الأهداف الاستراتيجية وصولاً إلى أهداف الأقسام والوحدات التنظيمية والموظفين داخل الجهة وأصحاب المصلحة من خلال وضع الخطط التشغيلية، التي توضح بالتفصيل الأنشطة / المشاريع الرئيسية التي ينبغي الاضطلاع بها من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
 - تأسيس نظام إدارة أداء فعال لمراقبة وتقييم أداء الجهة بشأن الخطة الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية المحددة. وعند تصميم نظام إدارة الأداء، يتعين على الجهة القيام بما يلي:
 - تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية للمساعدة في قياس تحقيق الأهداف والمقاصد الداعمة للخطة الاستراتيجية. يجب أن تكون مؤشرات الأداء الرئيسية محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وملائمة ومحددة زمنياً.
 - لكل مؤشر من مؤشرات الأداء الرئيسية، يجب تحديد وتقسيم الأهداف المناسبة وصولاً إلى الإدارات / والوحدات التنظيمية وطاقم العمل داخل الجهة وأصحاب المصلحة المعنيين.
 - تعيين الأدوار والمسؤوليات لتحقيق الأهداف داخل كل مؤشر أداء رئيسي ومتابعة المسؤولين عن المهام والأعمال المقررة لتنفيذ الخطة وتحقيق الأهداف.
 - وضع الآليات الملائمة لتحديد ومعالجة أي انحرافات عن الأهداف المحددة..

التوصيات



المبدأ الثالث: إدارة المشاريع وتقييم الأداء



المكون الأول: نشاط إدارة المشاريع

يجب على الجهات الحكومية إنشاء وحدة لإدارة المشاريع للرقابة على المشاريع والبرامج وفقا لمهامها. وذلك لتحديد المسؤولية وتعزيز المساءلة وتجنب الإسراف في الإنفاق الحكومي حيث أن الإدارة الفعالة للمشاريع سوف تساعد الجهة في معالجة التجاوزات في الميزانية، التغيير في نطاق العمل، وتأخر في الجدول الزمني للمشاريع بشكل أفضل.

**الممارسات
الرائدة:**

- عدم وجود إدارة مركزية للمشاريع داخل الجهة، تكون مسؤولة عن متابعة ومراقبة واعداد تقارير حول جميع البرامج/المشاريع الخاصة بالجهة.
- عدم وجود سياسات/إجراءات ملائمة وموثقة للحفاظ على الرقابة على المشاريع/البرامج وتخطيط وتنفيذ وإغلاق المشاريع. كما لوحظ وجود تأخير تنفيذ بعض المشاريع بشكل واضح ووجود أوامر تغيير متعددة. وفي حالات أخرى، وجدت بعض المبادرات الغير متوافقة مع الأهداف الاستراتيجية للجهة.
- غياب إطار عمل لإعداد تقارير المشروعات يحدد بوضوح مؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة بأهداف كل مشروع، ويقدم رؤى بشأن مراحل المشروع، وموازنته، واستراتيجيات الحد من المخاطر

**الممارسات
الحالية لدى
بعض الجهات:**

عدم وجود إدارة مركزية لإدارة المشاريع في الجهة الحكومية يتسبب في عرقلة قدرة الجهة على وضع ضوابط حوكمة رشيدة للمشاريع، كما يحد من قدرات صناع القرار على اتخاذ القرارات المناسبة، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى التأخر في تنفيذ المشاريع والتجاوز في تكلفتها ونطاق الاعمال الخاصة بها الامر الذي من شأنه أن ينتج عنه خسائر مالية/ أو تبيد للموارد العامة.

**تأثير فجوات
الممارسات
الحالية:**



المكون الأول: نشاط إدارة المشاريع

التوصيات

- انشاء وحدة لإدارة المشاريع لمراقبة تخطيط البرنامج واعداد التقارير والمساعدة في تسهيل ودعم التسليم الفعال للمشاريع؛
- تكليف المختصين بإدارة المشاريع بالمهام والمسؤوليات التالية:
 - تحديد ووضع أولويات المشاريع والمبادرات الرئيسية للتمكين من تحقيق استراتيجية الجهة ومهمتها؛
 - الاتفاق مع المسؤولين عن المشروع على خطة مشروع واقعية وقابلة للتنفيذ، توفر مجموعة من الأنشطة القابلة للرقابة والإدارة الجيدة والمنظمة والشفافة ذات المعالم الرئيسية لتحقيق النتائج المستهدفة؛
 - وضع إجراءات تكفل الرقابة على موازنة المشروع بشكل فعال، فيما يتعلق بالمنافع المتوقعة، وجودة ونطاق العمل والجدول الزمني للمشروع؛
 - تحديد المسؤوليات عن طريق توثيق وتعيين أدوار المشروع والمسؤوليات وعلاقات رفع التقارير بما يكفل تفعيل المساءلة؛
 - وضع إجراءات فعالة لإدارة المخاطر تهدف الى تمكين مدراء المشروع من تحديد وتطبيق خطة للحد من المخاطر وذلك لمراقبة وإدارة مخاطر المشروع بشكل فعال (على سبيل المثال المخاوف تجاه الجودة، تأخير الجدول الزمني، تجاوز الموازنة، مخاطر الموردين)؛
 - وضع إطار عمل لإعداد تقارير عن المشاريع توفر للمعنيين رؤى متعلقة بتحقيق مراحل الإنجاز للمشروع، الأنشطة ومخاطر المشروع واستراتيجيات الحد من المخاطر.



المبدأ الرابع: الأفراد والإمكانات



المكون الأول: العدالة في التوظيف والاختيار

يجب أن تتولى جهات القطاع الحكومي مسؤولية توظيف واختيار قوى عاملة مؤهلة بناء على مبادئ الجدارة والكفاءة والمنافسة العادلة والامتناع عن التحيز والمحسوبية.

**الممارسات
الرائدة:**

- السياسات والإجراءات الخاصة بالتوظيف والاختيار وجدت إما في مرحلة المسودة وغير مطبقة أو أنها غير فعالة نتيجة وجود ثغرات في التصميم. إضافة إلى ذلك، لوحظ افتقار بعض الإدارات في بعض الجهات إلى المؤهلات اللازمة و/أو الخبرات الضرورية لأداء المهارات المحددة في الوصف الوظيفي وذلك نتيجة لعدم كفاية عملية الإعلان عن الشواغر، وغياب معايير التقييم والاختيار المحددة.
- عدم توافق إجراءات التوظيف والاختيار مع قوانين الموارد البشرية لحكومة دبي لعدم استيفاء بعض المرشحين المختارين للمعايير المطلوبة للوظائف المرشحين لها.

**الممارسات
الحالية لدى
بعض الجهات:**



المكون الأول: العدالة في التوظيف والاختيار

غياب إطار عمل للتوظيف والاختيار المبني على مبادئ الجدارة والكفاءة والمنافسة العادلة من شأنه الحد من قدرة الجهة على الاختيار السليم للمرشحين بناء على الأفضل ملائمة لمتطلبات الوظيفة، مما يتسبب في عدم الكفاءة التشغيلية وتحقق مخاطر الخسائر المالية.

تأثير فجوات
الممارسات
الحالية:

يتعين على الجهات الحكومية النظر في تطبيق التوصيات التالية:

- وضع سياسات وإجراءات فعالة للاختيار والتوظيف تهدف لاستقطاب المرشحين الذين يتمتعون بالقدرات المطلوبة والمعرفة الملائمة والقيم والسلوكيات المناسبة للوظيفة.
- تصميم سياسات وإجراءات الاختيار والتوظيف بما يكفل تحقيق ما يلي:
 - تحصيل الكفاية العددية والنوعية من المرشحين للوظيفة بحيث تتمكن الجهة من اختيار المرشح الأكثر ملائمة والتأكد من تحقيق المنافسة العادلة والفرص المتساوية.
 - اجراء تحليل شامل للوظيفة لتحديد متطلبات الوظيفة مسبقا والكفاءات الأساسية ومعايير الاختيار وذلك للحد من مخاطر التحيز والتمييز والمحسوبية.
 - الحفاظ على مستوى عال من الشفافية خلال عملية التوظيف عن طريق ابلاغ المرشح بحالة الطلب.
 - التقيد والالتزام التام بقانون الموارد البشرية لحكومة دبي والتشريعات ذات الصلة.

التوصيات



المكون الثاني: ثقافة تمكين الموظف

المكون الثالث: الالتزام بتطوير المواهب وإدارة الأداء

يرتبط تمكين الموظفين ارتباطاً وثيقاً بالمساءلة، حيث إن بناء قنوات تواصل مفتوحة تمكن الموظفين من التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم وتجاربهم الوظيفية ويفتح المجال أمام صانعي القرار للتجاوب معها. كما تركز برامج القيادة الفعالة وآليات إدارة الأداء على إعداد فرق ذات أداء متميز، وتعزيز المساءلة على مستوى تلك الفرق، وذلك بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهات الحكومية.

الممارسات الرائدة:

- عدم التوافق في تطوير المواهب وترسيخ ثقافة تمكين الموظفين. وتمثل ذلك فيما يلي
- غياب برامج القيادة الفعالة التي تبني القدرات اللازمة لنشر الفعالية والكفاءة وتعزز المساءلة.
- الافتقار إلى وجود خطط تدريب دورية موثقة وعدم وجود خطط تدريب مصممة تحدد احتياجات التدريب المطلوبة داخل كل إدارة توافقاً مع المواهب المطلوبة.
- عدم وجود برامج تخطيط التعاقب الوظيفي لإدارة واستغلال المواهب وضمان أن الجهات لديها الموظفين المؤهلين ذوي المهارات والقدرات والخبرات اللازمة في الأماكن الصحيحة والوقت الصحيح لدى بعض الجهات.

الممارسات الحالية لدى بعض الجهات:



المكون الثاني: ثقافة تمكين الموظف

المكون الثالث: الالتزام بتطوير المواهب وإدارة الأداء

إن غياب برامج القيادة الفعالة يعيق قدرة الجهة على معالجة فجوات الكفاءة الحرجة وقد تحد من اعداد مسؤولين حكوميين فاعلين ومؤهلين قادرين على إدارة العمل وإيجاد حلول مبتكرة وفعالة للتغلب على التحديات. غياب برامج تخطيط التعاقب الوظيفي قد يؤثر على قدرة الجهة الحكومية في شغل الوظائف الهامة الشاغرة واستدامة أنشطتها وأداءها، فضلا عن تأثيره على ضمان تحقيق مهمتها وتعزيز الشفافية في إدارة كوادر الجهة.

تأثير فجوات
الممارسات
الحالية:

- يتوجب على الجهات الحكومية تحديد احتياجاتها التي تتيح لها التفويض الفعال للمهام والمسؤوليات بالإضافة الى تحديد حاجتها للمواهب بما يتماشى مع أهدافها الاستراتيجية وخبرات ومهارات موظفيها وذلك من خلال اعداد برامج تدريب وتطوير تلبي احتياجاتها وتسهم في تخطي الفجوات. إضافة إلى ذلك، يجب ربط برنامج التدريب والتطوير بتخطيط التعاقب الوظيفي بتوافق مع خطط التدريب والتطوير مع المهارات والكفاءات المستقبلية اللازمة لإنجاز المهام والمسؤوليات الوظيفية.
- ويجب أن تشمل برامج التدريب على ما يلي:

- تطوير أساليب التوجيه الفعالة لتمكين القادة من الاستفادة المثلى من فرق العمل؛
- تمكين الإدارة العليا من تفعيل قواعد التفويض الفعال للمهام والمسؤوليات وتعريف نطاق المسؤولية؛
- نشر ثقافة إدارة التغيير والتي تمكن المسؤولين في الجهة من دعم وتعزيز الرؤية وتقديم توجيهات سليمة لتهيئة الجهة للتكيف مع التغييرات.

وذلك لتمكين الجهة من اثراء المعرفة والمهارات والامكانيات اللازمة في مسؤوليتها ليتسنى لهم تولي مهامهم في تحقيق الرؤى والمهام الموكلة لهم وفق ما يقتضيه القانون، بالإضافة إلى الاستجابة للتغييرات والمخاطر ذات الصلة بنشاط الجهة.

التوصيات



المبدأ الخامس: الإدارة والرقابة - الشؤون المالية والأصول



المكون الأول: إعداد تقارير الأداء المالي

تحتاج جهات القطاع الحكومي توضيح استيفاء التزاماتها ومتطلباتها وأولوياتها المحددة واستخدام الموارد العامة بشكل فعال. كما يتعين على الجهات الحكومية رفع تقارير للمعنيين بشكل دوري عن أدائها المالي، بما يمكنهم من التقييم واتخاذ القرارات بشأن أداء الجهة وحسن إدارتها للمال العام والموازنة المخصصة لها.

**الممارسات
الرائدة:**

- عدم توافق ممارسات إعداد تقارير الأداء المالي المتمثلة فيما يلي:
- عدم إعداد القوائم المالية أو إعدادها بصورة غير مكتملة وغير متوافقة مع اللوائح والمعايير المحاسبية المعتمدة.
 - عدم وجود سياسات وإجراءات لإعداد تقارير الأداء المالي مما نتج عنه ممارسات غير متسقة في إعداد التقارير.

**الممارسات
الحالية لدى
بعض الجهات:**



المكون الأول: إعداد تقارير الأداء المالي

غياب آلية إعداد تقارير فعالة للإبلاغ عن الأداء المالي قد يؤثر على شفافية ونزاهة الجهات الحكومية وقدرتها على إثبات أنها قد أوفت بالتزاماتها ومتطلباتها وأولوياتها المعلنة، وقد حققت قيمة مضافة واستخدمت الموارد بطريقة مثلى.

تأثير فجوات
الممارسات
الحالية:

يتعين على الجهات الحكومية النظر في تنفيذ ما يلي:

- إعداد تقارير الأداء والقوائم المالية الخاصة بها على أساس متسق وفي الوقت المناسب ومتوافق مع المعايير المحاسبية المعتمدة.
- وضع آلية فعالة لإعداد تقارير الأداء المالي تتضمن كحد أدنى ما يلي:
 - معلومات حول قرار إنشاء وأهداف وغايات وبيئة الأعمال الخاصة بالجهة.
 - أداء الأعمال مقارنة بالمؤشرات والمقاييس الرئيسية، بما في ذلك الموازنة المخصصة للجهة.
 - استعراض النتائج المالية مقابل المزايا/المنافع المتوقعة. بما في ذلك العائد على الاستثمار.
 - التحديات التي قد تواجهها الجهة والاستراتيجيات التي أعدها للحد من تلك التحديات بشكل استباقي.

التوصيات



المكون الثاني: أنشطة الرقابة الفعالة

نشاط التدقيق الداخلي من العناصر الأساسية لإطار مساءلة فعالة. ولتفعيل دور التدقيق الداخلي يجب ان تتوفر صلاحيات واضحة له لممارسة المهام بشكل مستقل، وتطبيق إجراءات وسياسات عمل متوافقة مع أفضل الممارسات، توفر الموارد البشرية والمالية اللازمة، ودعم تنفيذ توصياته ومقترحاته. يساهم المدققون الداخليون في مساعدة الجهات الحكومية في تعزيز المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات من خلال تقديم تقييمات غير متحيزة وموضوعية عن إدارة الجهات للموارد العامة بشكل مسؤول وفعال في تحقيقها للنتائج المستهدفة.

**الممارسات
الرائدة:**

- عدم فعالية نشاط التدقيق الداخلي أو وجود نقص في الموارد والكوادر البشرية المؤهلة الخاصة بالتدقيق الداخلي.
- عدم وجود خطط تدقيق، ميثاق، دليل وإجراءات عمل موثقة للتدقيق الداخلي.

**الممارسات
الحالية لدى
بعض الجهات:**



المكون الثاني: أنشطة الرقابة الفعالة

تؤدي عدم فعالية نشاط التدقيق الداخلي إلى عدم مقدرة الجهة الحكومية على التحقق من وجود ضوابط داخلية وإدارة للمخاطر بشكل فعال، والتأكد من أن عملياتها وأنشطتها ممتثلة لمبادئ الحوكمة.

تأثير فجوات
الممارسات
الحالية:

- يتعين أن يكون لدى التدقيق الداخلي موارد كافية تتناسب مع حجم وطبيعة مهام التدقيق في الجهة الحكومية. يشمل ذلك تعيين وتأهيل مدققين يتمتعون بالمؤهلات والكفاءات اللازمة لأداء مهام التدقيق المطلوبة. كما يجب أن يلتزم المدققون بمتطلبات التطوير المهني المستمر المعمول بها لدى الجهات المعتمدة والمعايير المهنية ذات الصلة؛
- يجب أن يكون لدى إدارة التدقيق الداخلي ميثاق وإجراءات معتمدة توضح اختصاصات وصلاحيات وواجبات التدقيق ومكانته/موقعه في الجهة.

التوصيات