



**SIGMA**

Creating Change Together



A joint initiative of the OECD and the EU,  
principally financed by the EU

## مجموعة أدوات الإعداد والتنفيذ والمراقبة ورفع التقارير والتقييم المتعلقة بإصلاح الإدارة العامة والاستراتيجيات القطاعية

### دليل لشركاء سيغما (SIGMA)

#### الملحق رقم 1

#### أداة ترتيب الأولويات

استبيان إداري وجدول تصنيف للتقييم الذاتي؛ إرشادات لتيسير مناقشة تحديد نطاق وتحديد للأولويات

تشرين الأول/أكتوبر 2018

يصف هذا الملحق إطار ترتيب الأولويات والخطوات اللازمة لتقييم ومناقشة وتحديد النطاق وترتيب الأولويات والاتفاق على القضايا الأساسية للإصلاح المتوخى للإدارة العامة. ويتبع إطار العمل هذا مبادئ الإدارة العامة<sup>1</sup> (المبادئ) ويغطي كافة مجالات إصلاح الإدارة العامة (PAR) على النحو المحدد في المبادئ. وتهدف أداة ترتيب الأولويات هذه إلى هيكلة وتوجيه التقييم الذاتي وتحديد المشكلات الأساسية في كل من مجالات إصلاح الإدارة العامة، فضلاً عن تصنيف هذه الجوانب باستخدام مقياس بسيط، واقتراح الإجراءات الممكنة لمعالجة المشكلات أو التحديات المحددة. كما وتقتراح أداة ترتيب الأولويات أيضاً الخطوات لإجراء مناقشة ميسرة حول الوضع الحالي والتحديات الرئيسية، باستخدام نتائج التقييم الذاتي والمدخلات الأخرى، من أجل التوصل إلى اتفاق بشأن المسائل الأكثر إلحاحاً وكيفية معالجتها.

وبرغم أنّ هذه الأداة قد أعدت بغرض المساعدة على تحديد نطاق الإصلاحات ذات الصلة بالإدارة العامة وترتيب الأولويات فيها، إلا أنه بالإمكان استخدام النهج نفسه لتحديد نطاق الإصلاحات وترتيب أولوياتها في القطاعات الأخرى. وبالتالي، يمكن استخدام استبيان بسيط للتقييم الذاتي بهدف توجيه نقاش ميسر حول تحديات الإصلاح الرئيسية والإصلاحات المطابقة، وتطبيقه على وجه عام.

وفي النهاية، سينتج عن تطبيق هذه الأداة نطاق وأولويات رئيسية متفق عليها للإصلاح المتوخى، تترجم في مشروع قائمة إرشادية بالأهداف التي تعبر عن الطموحات الإصلاحية وبالتوجيهات العملية لتنفيذها- أو بعبارة أخرى "هيكلًا عظيمًا" لمشروع استراتيجي.

وتعتبر المؤسسات، داخل إدارة الدولة، المسؤولة عن تنسيق الإصلاح و/ أو تنفيذه هي المستخدم المستهدف بهذه الأداة. وعلى الرغم من إمكانية استخدامها أيضاً في توسيع دائرة المشاركين لتشمل أصحاب المصلحة الخارجيين الآخرين ولضمان مشاركة المواطنين في تحديد أولويات الإصلاح، إلا أنّ هذه الأداة لا توضح بالتفصيل كيفية ضمان مشاركة مستهدفة لجمهور أوسع من أصحاب المصلحة في عملية ترتيب الأولويات.

### فوائد استخدام هذه الأداة

تشكل أداة ترتيب الأولويات نقطة انطلاق جيدة للمستخدمين في سبيل:

1. فهم القضايا الرئيسية التي ينبغي تغطيتها في الإطار الاستراتيجي لإصلاح الإدارة العامة أو القطاع المنشود ضمن نطاق متفق عليه؛
2. تحديد خصائص الوضع الحالي الرئيسية في كل مجال، وكل مجال فرعي، أو في كل جانب من جوانب الإدارة العامة أو القطاع، والتوصل إلى رؤية حول القضايا التي تحتاج إلى مزيد من التحسين؛
3. تحديد أولويات مجالات الإصلاح وفقاً لآراء المؤسسات المسؤولة ومجموعة واسعة من أصحاب المصلحة؛
4. سلسلة التدخّلات ضمن المجالات الفرعية وبينها ووضع إطار إصلاحي منسق للإدارة العامة.

<sup>1</sup> OECD (2017)، مبادئ الإدارة العامة، منشورات OECD، باريس،

[http://sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration\\_Edition-2017\\_ENG.pdf](http://sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration_Edition-2017_ENG.pdf).

وتتمثل الفائدة الرئيسية للأداة في أنها تسمح بإجراء مناقشة ميسرة ومنظمة حول التحديات والأهداف والأنشطة الرئيسية، والتي تتاح خلالها لجميع المؤسسات المشاركة الفرصة للتعبير عن آرائها، والتوصل إلى اتفاق مشترك بشأن هيكلية الإطار الاستراتيجي لإصلاح الإدارة العامة أو القطاع.

وعلى الرغم من أن تطبيق هذه الأداة قد يكون مفيداً للغاية في الحالات التي لم يجر فيها تحليل شامل للحالة، إلا أنه يمكن أن يكون مفيداً كذلك مع توقّر تحليل جيّد للوضع. وفي هذه الحالة الأخيرة، من المهم استخدام نتائج التحليل القائم للوضع (والتحليلات الخارجية الأخرى المتاحة، مثل تقارير المفوضية الأوروبية عن التقدّم المحرّز وتقارير سيعما لتقييم المراقبة)، بدلاً من محاولة تحديد المشكلة مرّة أخرى من البداية. ومع ذلك، هناك قيمة مضافة عند مقارنة نتائج أداة التقييم الذاتي هذه بنتائج أية تحليلات حالية للوضع للتوصل إلى اتفاق مشترك بشأن أكثر القضايا إلحاحاً التي تتطلب إصلاحاً من منظور استراتيجي.

ويمكن في حالة إصلاح الإدارة العامة، استبدال تطبيق أداة ترتيب الأولويات وخاصةً جزء التقييم الذاتي منها، بتقييم مراقبة خاص بالبلد (باستخدام الإطار القياسي الذي طوّره سيعما) لتقييم الأداء الحالي للإدارة العامة للبلد وفقاً لمبادئ الإدارة العامة. وعند تطبيقه على هذا النحو، يمكن أن يقدّم تقرير المراقبة الخاص بالبلد لمحة شاملة عن الإدارة العامة، وتحليلاً للتحديات الرئيسية وتوصيات لإجراءات قصيرة ومتوسطة الأجل لتحديد النطاق الاستراتيجي والأولويات لإطار إصلاح الإدارة العامة.

### خطوات تطبيق أداة ترتيب الأولويات

يُعدّ تطبيق هذه الأداة سهلاً للغاية، ولكن من أجل تحقيق النتائج المرجوة، يجب إشراك مختلف أصحاب المصلحة للتوصّل إلى تفاهم مشترك حول ماهية المشاكل الرئيسية، ومجالات التدخل التي ينبغي إعطاؤها أولوية، والإجراءات اللاحقة الضرورية لتحسين الوضع وحلّ المشكلات العالقة. وتوفّر هذه الأداة، ككلّ، طريقة منظمة للانتقال من تحديد المشكلات إلى تقديم الحلول. ويوضح الجدول التالي الخطوات الموصى بها مع الإشارة إلى المؤسسات الرئيسية المسؤولة:

الرقم	الخطوة	المؤسسة
1.	مراجعة الاستبيان لتعديله حسب الظروف الخاصة بكل بلد؛ اتخاذ قرار بشأن المؤسسات المشاركة.	مؤسسة رائدة في إصلاح الإدارة العامة/القطاع
2.	إطلاق عملية التقييم الذاتي. وقد تتضمن هذه الخطوة تنظيم ورشة عمل مشتركة لشرح الغرض من التقييم وكيفية الإجابة على الأسئلة، أو يمكن القيام بذلك عن طريق كتاب دوري.	مؤسسة رائدة في إصلاح الإدارة العامة/القطاع
3.	إجراء التقييم الذاتي:	المؤسسات المشاركة
3.1.	تقييم الوضع الراهن	
3.2.	تقديم تقييم كمي للحالة الراهنة.	
3.3.	تحديد الإجراءات الرئيسية.	
4.	تحليل وملخص لنتائج التقييم الذاتي.	مؤسسة رائدة في إصلاح الإدارة العامة/القطاع (مع مساعدة خارجية إن اقتضت الحاجة)

5.	تنظيم ورشة (ورشات) لمناقشة "هيكل" إصلاح القطاع العام أو الاستراتيجية القطاعية والموافقة عليها:	
5.1.	تيسير ورشة عمل رفيعة المستوى لمناقشة المشاكل المحورية والضرورة النسبية المتعلقة بإصلاح الإدارة العامة أو التدخلات والإجراءات القطاعية.	المنظم - المؤسسة الرائدة في إصلاح الإدارة العامة/القطاع المشاركون - وزراء، وإدارة عليا أخرى
5.2.	تيسير ورشة عمل إضافية على المستوى التنفيذي للتوافق على مزيد من التفاصيل المتعلقة بالإجراءات المتفق عليها.	المنظم - المؤسسة الرائدة في إصلاح الإدارة العامة/القطاع المشاركون - المؤسسات المشاركة

### الخطوة الأولى: مراجعة الاستبيان لتعديله حسب الظروف الخاصة بكل بلد

تشمل الاستبيانات الواردة في الملحقين (أ) و(ب) الفئات والبيانات المطابقة لمبادئ سيغما الخاصة بالإدارة العامة للبدان المرشحة للدخول إلى الاتحاد الأوروبي والدول المحتمل ترشحها وللجوار الأوروبي، بما يضمن شمول الإطار المجالات والمسائل ذات الأهمية لإدارة عامة فعالة. لكن، ليس من الضروري دائماً تقييم كل هذه الجوانب. فبالإضافة إلى ذلك، قد يرغب القائمون على صوغ استراتيجية إصلاح إدارة عامة جديدة أو منقحة في التركيز على بعض المجالات بتعمق أكبر. وبالتالي، فقد جرى تصميم الاستبيان ليعدّل بسهولة حسب الاحتياجات المحددة لإدارة معينة. ويمكن أن يحدث هذا التعديل أيضاً على أساس أي تحليل سابق للمشكلة لضمان التوافق التام بين الاستبيان وتحليل المشكلة والسماح بالتركيز على تلك المسائل التي قد حدّدت على أنها التحديات الرئيسية.

وعلى هذا النحو، يمكن كذلك تطوير استبيان بذات العمق والتعقيد للمساعدة في التقييم الذاتي لأي قطاع أو مجال سياسة. وفي مثل هذه الحالة، يجب على معدّي الاستبيان استخدام إطار تحليل الحالة الراهنة الخاص بهم، والأسئلة المستخدمة للتحليل بالإضافة إلى الوثائق الاستراتيجية المناسبة، للتوصل إلى مجموعة من الأسئلة الضرورية للحصول على انطباع صحيح من خلال التقييم الذاتي حول أهم الجوانب ذات الصلة بإصلاح القطاع المعني. ويمكن استخدام مبادئ الإدارة العامة كإطار عمل مفاهيمي مرجعي يغطي نطاقاً واسعاً من السياسة (بناء الإدارة العامة وعملها) من خلال المجالات المحددة جيداً، والمتطلبات الرئيسية، وجوانب التحديد الرئيسية.

وقبل البدء بمكوّنات التقييم الذاتي، ينبغي على المؤسسة الرائدة في إصلاح الإدارة العامة أو القطاع مراجعة الاستبيان لتعديله حسب الظروف الخاصة بالإدارة (بما في ذلك مواعده مع نتائج تحليل المشكلة السابق) كما تقتضي الضرورة. وتتضمن الخيارات:

- 1- حذف العبارات غير المرتبطة بالسياق المحدد؛
- 2- تطوير وإضافة عبارات جديدة لتتوافق مع الشروط المحددة (يجري إعداد استبيان جديد في حال كان القطاع المستهدف يختلف عن إصلاح الإدارة العامة)؛
- 4- إعادة صوغ العبارات من أجل فهم وتبصّر أفضل في السياق المحلي وخصوصياته؛
- 5- دمج الفئات التي تشملها عبارة واحدة فقط أو عبارات قليلة في استبيان الإطار المقدم.

وبالإضافة إلى مراجعة الاستبيان، يتعيّن على المؤسسة الرائدة في إصلاح الإدارة العامة/القطاع تعيين جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين وتحديد الذين سيطلب منهم ملء البيانات وأية بيانات سيملاؤن. ولهذا أهمية خاصة، بحيث أنه لن يكون لجميع المؤسسات المشاركة رأي في كل جانب من جوانب التقييم الذاتي. فقد تقرّر المؤسسة الرائدة في إصلاح الإدارة العامة/القطاع إرسال الاستبيان كاملاً إلى بعض المؤسسات (عادةً إلى تلك التي لديها

مسؤوليات أفقية أوسع في إصلاح الإدارة العامة/ القطاع) وأجزاء معينة منه فقط إلى المؤسسات المسؤولة عن مجال معين يشمل الاستبيان.

في حالة إصلاح الإدارة، يكون الإعداد النموذجي للمؤسسات المنخرطة المسؤولة في كل من المجالات على النحو التالي:

مجالات إصلاح الإدارة كما هي واردة في مبادئ الإدارة العامة		المؤسسات المنخرطة نموذجياً
تنسيق السياسات عمل مركز الحكومة (CoG)		كافة مؤسسات مركز الحكومة: مكتب رئيس الوزراء أو ما شابهه، وزارة العدل، وزارة المالية، وزارة التكامل الأوروبي أو ما شابهها.
تطوير السياسات صنع السياسات القائمة على الأدلة الصياغة القانونية		كافة مؤسسات مركز الحكومة بالإضافة إلى اللاعبين الرئيسيين في تطوير السياسات. وعادة ما تشمل وزارة الاقتصاد.
الخدمة العامة وإدارة الموارد البشرية الإطار القانوني ممارسات إدارة الموارد البشرية، التوظيف على أساس الجدارة، سياسات المكافآت، النزاهة		المؤسسات الرئيسية المسؤولة عن الخدمة المدنية: وزارة العدل/ العمل/ الإدارة العامة، وزارة المالية، مؤسسة التدريب، هيئة مكافحة الفساد، مفوض الخدمة المدنية
المساءلة تنظيم الإدارة العامة، الإجراءات الإدارية، الوصول إلى البيانات العامة		المؤسسات الرئيسية المسؤولة عن المساءلة: وزارة العدل أو هيئة أخرى من مركز الحكومة، أمين المظالم الخاص بشؤون الوصول إلى المعلومات، الهيئة المسؤولة عن تنظيم الإدارة
تقديم الخدمات الحكومة الإلكترونية، تحديث الخدمات		المؤسسات الرئيسية المسؤولة عن تقديم الخدمات: مؤسسة (مؤسسات) الخدمة الإلكترونية، وزارة الابتكار وتكنولوجيا المعلومات أو وزارة الاقتصاد، وزارة الإدارة العامة
إدارة المالية العامة	إدارة المالية	وزارة المالية، وزارة الخزانة، وزارة التنمية/ الاقتصاد، وكذلك الوزارات التنفيذية المختارة ومكتب رئيس الوزراء أو ما شابه.
	الشراء العام	وزارة المالية، هيئة مراجعة المشتريات، الهيئة المسؤولة عن الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP)، هيئة مكافحة الفساد.
	التدقيق الخارجي	الجهاز الأعلى للتدقيق، وزارة المالية
الإدارة الاستراتيجية لإصلاح الإدارة العامة		المؤسسة الرئيسية لتنسيق إصلاح الإدارة العامة، مثل: وزارة الإدارة العامة.

### الخطوة الثانية: إطلاق عملية التقييم الذاتي

من الضروري، عند تطبيق أداة ترتيب الأولويات، تذكر أنّ عنصر التقييم الذاتي والنقاش الميسر يشكّلان معاً إطار عمل هذه الأداة. وكما هو الحال مع أي مبادرة تضم عدداً أكبر من الأفراد والمؤسسات، من الأهمية بمكان أن يجري مسبقاً تحديد الهدف من العملية وخطواتها والتفاصيل التقنية المتعلقة بالجوانب المختلفة للعملية. ويشكل عادةً إطلاق التقييم الذاتي نقطة البداية عندما يُطلب من المؤسسات، عدا عن المؤسسة الرائدة في إصلاح الإدارة العامة/ القطاع، تقديم مساهماتها في تصميم استراتيجية إصلاح الإدارة العامة/ القطاع.

وينبغي، من أجل تهيئة الأجواء في سبيل تطبيق نجاح لهذه الأداة، على المؤسسة الرائدة في إصلاح الإدارة العامة/ القطاع إما تنظيم ورشة عمل تمهيدية أو إرسال تعميم أو وثيقة توضيحية أخرى عند بدء التقييم الذاتي، شرط أن تغطي كلتا الطريقتين الجوانب التالية تفصيلياً:

- **الغرض النهائي للمبادرة** (دورها في صوغ استراتيجية إصلاح للإدارة العامة/القطاع)؛
- **السبب وراء اختيار** المؤسسات المشاركة والقائمة الكاملة للمؤسسات المشاركة؛
- **الخطوات الرئيسية** للعملية (التقييم الذاتي والمناقشة الميسرة التي تليه)؛
- **كيفية ملء** استبيان التقييم الذاتي؛
- **التأكيد على ضرورة** أن تكون الإجابات **ممثلة** للمؤسسة المشاركة (أي أن إدارتها وافقت على أنها تمثل آراء المنظمة)؛
- **تقديم تفاصيل إضافية** حول كيفية **ترجمة** نتائج هذه المبادرة في عملية صوغ استراتيجية إصلاح الإدارة العامة/القطاع؛
- **توفير أية معلومات داعمة** إضافية، وخاصة أي تحليل للوضع الحالي و/ أو تحليلات خارجية.

وينبغي في حال أطلق التقييم الذاتي عبر تعميم أو أي طريقة مكتوبة أخرى فقط، أن يكون مصحوباً بالاستبيان (الاستبيانات) المخصّص ذي الصلة. ومن المهم أن تظل المؤسسة الرائدة في إصلاح الإدارة العامة/ القطاع مستمرة في مدّ يد العون طوال عملية التقييم الذاتي وتساعد المؤسسات المسؤولة في ملء الاستبيانات، في حال طلبت هذه الأخيرة مزيداً من المساعدة أو التوضيحات.

### الخطوة 3: إجراء التقييم الذاتي

#### الوضع الراهن

يبدأ تطبيق الأداة بتقييم ذاتي خفيف في مختلف المجالات الفرعية لإصلاح الإدارة العامة (أو جوانب من قطاع محدد). ترسل المؤسسة الرائدة في إصلاح الإدارة العامة/ القطاع استبيانات تتعلق بالمجالات المختارة إلى المؤسسات ذات الصلة. وينبغي عند تلقي النماذج المختارة (مع أخذ العلم بأن المؤسسات المعنية لا تتلقّى جميعها النماذج والبيانات نفسها) أن تبدأ المؤسسات المسؤولة بملء الخانة التي تحمل عنوان "الوضع الراهن".

وعند ملء الاستبيان، ينبغي على المؤسسات أن تأخذ بالحسبان أنه:

- ينبغي على الإجابات المتعلقة بالوضع الراهن أن تكون **تحليلية** قدر المستطاع وتتجنب السرد الوصفي؛
- ينبغي أن يركّز تقييم الوضع الراهن في ما يخصّ الإطار القانوني في مختلف مجالات إصلاح الإدارة العامة/القطاع على **تحليل الفجوات والتناقضات**، بدلاً من سرد القوانين أو التشريعات أو التنظيمات الموجودة؛
- ينبغي أن يركّز تقييم الوضع الراهن في ما يخصّ **التركيب المؤسسي** على **تحليل القدرات**، بدلاً من التأكيد على وجود المؤسسات؛
- ينبغي أن يركّز تقييم الوضع الراهن في ما يخصّ **التنفيذ** على **تحليل القيود أو العوائق أو نقاط القوة**، بدلاً من وصف العمليات والممارسات؛
- ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة **بأحدث الإنجازات** أو الإجراءات التي اتخذت في تنفيذ المبادرات السابقة المتعلقة بإصلاح الإدارة العامة أو بقطاعات محددة. وفي حال لم يكتمل إنجاز الإجراءات وتنفيذها يجب إبراز ذلك.
- ينبغي استخدام مصادر متنوعة لإعطاء **لمحة سريعة** عن الوضع الراهن، بما في ذلك التقييمات والتحليلات المنجزة خارجياً، من قبل شركاء التنمية، والمنظمات الدولية والمنظمات غير الحكومية، على سبيل المثال. ومن

- الأهمية بمكان هنا استخدام نتائج تحليل الوضع/ المشكلة المعدّ سابقاً. وبالتالي، قد تنتهز المؤسسة الرائدة الفرصة لتطبيق هذه الأداة كذلك من أجل أن تقدّم مسبقاً ملخصاً عن النتائج الرئيسية المستخلصة من تحليل المشكلة؛
- يوصى بأن يتم إبراز أية **تقييمات متضاربة** في وصف الوضع الراهن (على سبيل المثال، عندما تسجّل المؤسسات والتقارير الداخلية إنجازات إيجابية، غير أنّ المصادر الدولية تسجّل وضعاً رهنًا سلبيًا، أو العكس)؛
- ينبغي أن يكون وصف الوضع الراهن لكل عبارة مختصرًا: بين جملتين وخمس جمل موجزة وذات صياغة جيدة.

## تقييم الوضع

إنّ الخطوة التالية في تطبيق الأداة هي تقديم تقييم كمي للوضع الراهن. ولهذا، ينبغي على كل مؤسسة اختيار علامة واحدة تصف بدقة الوضع الحالي لكل عبارة. وفي حال وجود تقييمات متضاربة من مصادر مختلفة، يوصى بأن يناقش ممثلو المؤسسة المسؤولة التي تملأ النموذج هذه التقييمات المتضاربة داخليًا ويتخذوا قرارًا نهائيًا بشأن التقييم الكمي الذي سيتم اختياره. وكما هو مبين أدناه، فإن الرقم "5" هو أعلى علامة توضع بحيث تعكس تقييمًا لا توجد فيه مشكلات في الوضع، بينما يشير الرقم "1" إلى أنه جرى تقييم المجال على أنه غير متطور أبدًا. يمكن استخدام الجدول التالي لتصنيف الدرجات/ التقييم:

الدرجة	المعنى	تعليق
1	سيئ	إنّ الوضع العام للمجال الذي تشمله عبارة معينة سيئ جدًا ولم تنفّذ أية مبادرات إصلاح سابقة أو يُطبق أيٌّ منها بنجاح، أو كانت المسألة شيئًا جديدًا جدًا بالنسبة للبلاد. هناك حاجة للقيام بإصلاحات عاجلة. بشكل عام، فإنّ عدد الحالات التي تحصل على العلامة "1" قليل جدًا. ويُفترح أن لا تحصل أكثر من ثلاث عبارات كحد أقصى على العلامة "1" ضمن استبيان كامل أو في مجال أوسع من مجالات إصلاح الإدارة العامة/القطاع.
2	مقبول	يتطلّب الوضع العام الذي تشمله عبارة محدّدة إصلاحات جوهرية، لأنّ الإصلاحات السابقة إما كانت مجرّاة أو سيئة التخطيط أو لم توجّه مسبقًا أو أُلغيت لسبب ما. يمكن أن تكون القضايا الرئيسية معروفة جيدًا لدى جميع أصحاب المصلحة، وقد أثّرت بالفعل ضمن التقييمات الدولية. تعني العلامة "2" الحاجة إلى نهج مخطّط للإصلاحات في هذا الجانب بشكل خاص.
3	متوسط	إنّ الوضع العام للجانب الذي تشمله عبارة محدّدة هو ليس سيئًا للغاية ولا مرضيًا بدرجة كبيرة. فقد جرت بعض الإصلاحات، لكنها لم تحقق أهداف السياسة المرجوة بالكامل، وهناك حاجة إلى مزيد من التحسين. يمكن أن تكون القضايا الرئيسية معروفة جيدًا لدى أصحاب المصلحة، وقد أثّرت بالفعل ضمن التقييمات الدولية. تعني العلامة "3" الحاجة إلى ضمّ مزيد من الخطوات في الاستراتيجية المقبلة لإصلاح الإدارة العامة/ القطاع، وتفصيل هذه الخطوات ضمن خطة عملها.

4	جيد	<p>إنّ الوضع العام الذي تشمله عبارة محدّدة جيّد ويتطلب ببساطة تعديلاً طفيفاً.</p> <p>بذلت جهود إصلاحية سابقة في هذا المجال وقد جرت معالجة معظم القضايا العالقة التي حدّتها التحليلات الداخلية والخارجية، وكانت النتائج جيدة.</p> <p>تعني العلامة "4" الحاجة إلى خطوات إصلاح محدودة، لكن لا تعدّ عاجلة، ويمكن حتى تنفيذها من دون تغطية واضحة ضمن استراتيجية جديدة لإصلاح الإدارة العامة/القطاع.</p>
5	ممتاز	<p>إنّ الوضع العام الذي تشمله عبارة محدّدة جيّد جداً ولا يتطلب أية جهود إصلاح إضافية.</p> <p>بشكل عام، إنّ هذا الأمر يندر حدوثه.</p> <p>يُتّرح بأن تحصل ثلاث عبارات كحد أقصى على العلامة "5" ضمن استبيان أو في مجال أوسع من مجالات إصلاح الإدارة/القطاع.</p>

### تحديد إجراءات الإصلاح الرئيسية

ينبغي على المؤسسات المسؤولة، بعد تحديد الحالة الراهنة نوعاً وكمّاً، ملء العمود الذي يحمل عنوان "الإجراءات الرئيسية للمستقبل". وينبغي، تحت هذا العنوان، تفصيل خطوات الإصلاح المستقبلية الرئيسية- الإجراءات التصحيحية أو المبادرات الجديدة- التي يجب اتخاذها من أجل حل المشكلات المحدّدة. ومن الناحية المثالية، لا ينبغي ذكر أكثر من ثلاث أو أربع خطوات إصلاح رئيسية (أي مجموعات من الإجراءات) لكل عبارة. وسيتم بمجرد التوصل إلى اتفاق بشأن أهداف السياسة الرئيسية استخدام مدخلات الإجراءات الرئيسية هذه وسيجري تفصيلها أكثر في سبيل إعداد خطة عمل لتنفيذ الاستراتيجية الجديدة لإصلاح الإدارة العامة/القطاع.

### النماذج المكتملة

ينبغي بمجرد أن تُملأ كافة الحقول في النماذج من قِبل المؤسسات المسؤولة، أن تُعاد إلى المؤسسة الرائدة في إصلاح الإدارة العامة/القطاع.

وفي ما يلي مثال للإجابة الكاملة بشأن عبارة واحدة داخل النموذج حول إصلاح الإدارة العامة:



الرقم	عبارة عن الوضع الراهن	تقييم الوضع الحالي					الوضع الراهن	الإجراءات الرئيسية للمستقبل
<b>الفئة: مؤسسات مركز الحكومة وعملها</b>								
1.	تقوم مؤسسات مركز الحكومة بكافة المهام الضرورية لنظام صنع للسياسات منظم جيداً ومتسق ومختص.	1	2	3	4	5	إن الإطار القانوني للقيام بالمهام الأساسية هو في محلّه، غير أنّ التفويض الدقيق للتخطيط للسياسات وضمان جودة مقترحات السياسات لم يحدّد كما ينبغي. وهناك عدد كبير من الوحدات في مكتب رئيس الوزراء تراقب عمل الوزارات، لكن التقارير متداخلة وليست منظمة. وبالنسبة للمقترحات الجديدة، فإنه يجري فقط التحقق من تغطية الميزانية لها، فيما لا يجري تحليل الاستدامة المالية والآثار على المواطنين.	مراجعة القواعد الإجرائية لتحديد تفويض للتخطيط ولفحص محتوى السياسات بالإضافة إلى الجوانب المالية الأوسع للمقترحات الجديدة. توحيدها بمبادرات المراقبة وتنظيم رفع التقارير إلى الحكومة.

### الخطوة الرابعة: تحليل وتلخيص نتائج التقييم

يتعيّن على المؤسسة الرائدة في إصلاح الإدارة العامة/القطاع، عند استلام كافة النماذج المملوءة، الشروع في تحليل المعلومات للوصول إلى التقييمات الإجمالية (حيث تقوم عدة هيئات بتقييم المجال نفسه) ثم تحديد المجالات الأكثر أهمية في إصلاح الإدارة العامة. وينبغي أن يهدف التحليل إلى:

- حساب متوسط مجموع العلامات لكل فئة من الأسئلة (وليس لكل عبارة)؛
- تحديد وتلخيص أنماط الإجابة الرئيسية ووصف الوضع الراهن؛
- تحديد وجمع الإجابات، عن وضع راهن معيّن، التي تحيد عن الموضوع أو النمط الرئيسي لكل عبارة؛
- جمع قائمة بجميع المقترحات المحتملة للإجراءات الرئيسية.

بالإضافة إلى ذلك، ينبغي استخدام مرحلة التحليل لتلخيص النتائج الرئيسية للتحليلات والتقييمات السابقة (تحليل الحالة الداخلية والتقارير الخارجية على حد سواء) بما يتوافق مع تصنيف التقييم الذاتي.

وعلى المؤسسة الرائدة في إصلاح الإدارة العامة/القطاع تلخيص كل هذه المعلومات ضمن مادة للمناقشة، ويفضّل أن يكون عرضاً تقديمياً، لاستخدامه لتيسير المناقشة المشتركة لاحقاً.

وينبغي لهذا العرض التقديمي أن يبرز متوسط العلامات، والملخص عن الوضع الراهن، وأية رؤية إضافية (بما في ذلك أية تقييمات تتناقض مع النمط الرئيسي ومتوسط العلامات لعبارة محددة أو فئة محددة ككل) لكل مجال يشمل التقييم الذاتي حسب فئات العبارات. ولا يوصى بإعداد ملخص تفصيلي لكل عبارة، حيث من غير المحتمل أن يتمكن المشاركون من التطرق لكل عبارة بالتفصيل أثناء المناقشة المشتركة.

وعند تحليل نتائج التقييم الذاتي، ينبغي على المؤسسة الرائدة في إصلاح الإدارة العامة/القطاع التركيز أكثر على تحديد القضايا الأكثر إلحاحاً من بين كافة العبارات التي تغطيها الاستبيانات. ولهذه الغاية، يوصى بالتركيز على تلك الجوانب ذات معدل درجات قدره 3 أو أقل. وبالإمكان الافتراض بأن الجوانب التي حصلت على أدنى الدرجات تعتبر مجالات ذات أولوية لتتال التدخل من قبل المؤسسات المسؤولة.

ينبغي أيضاً مناقشة الجوانب ذات الدرجات الأعلى في حال وجود عدد من التقييمات الذاتية المتناقضة (على سبيل المثال، أن يكون متوسط المجموعة أعلى من 3، لكن اثنين أو أكثر من المشاركين أعطوا علامة 2 أو أقل). في مثل هذه الحالات، يتعيّن استخدام النقاش المشترك لتعطي المؤسسات المقيّمة الأكثر أهمية رأيها وللتوصل إلى استنتاج حول ما إذا كانت تلك التقييمات بالغة الأهمية في ضوء القضايا الملحة الأخرى ضمن سياق الدولة الأوسع، أو ما إذا كانت محققة في القول إنّ الجانب الخاص يتطلب إصلاحاً أكثر مما هو متوقع بناءً على متوسط الدرجات.

ومن أجل ضمان تحليل متوازن، وحيث يلزم تعزيز القدرات التحليلية للمؤسسة الرائدة في إصلاح الإدارة العامة، فقد يتطلب الأمر أيضاً دعماً خارجياً لتحديد الأنماط والإجابات المتناقضة وتطوير مواد المناقشة. ويمكن أن تكون سيغما وغيرها من الخبراء ذات أهمية خاصة في المساعدة ضمن هذه المرحلة.

### الخطوة الخامسة: تنظيم ورشة عمل (أو سلسلة من ورش العمل)

بعد إنجاز التحليل، ينبغي على المؤسسة الرائدة في إصلاح الإدارة العامة/القطاع تنظيم ورشة عمل لمناقشة النتائج الإجمالية للتقييم الذاتي، والاتفاق على نطاق استراتيجية إصلاح الإدارة العامة/القطاع المتوخاة ووضع أولويات المشاكل المحددة التي ستترجم إلى أهداف ذكية واضحة لسياسات استراتيجية إصلاح الإدارة العامة/القطاع التالية. ويجب الاتفاق على مسودة هذه الأهداف لتحسين الوضع في كل فئة من الفئات أو الجوانب ذات الأولوية. وعلى هذا النحو، فإن أجري تقييم مراقبة خاص ببلد ما من قبل سيغما، ينبغي عندها تنظيم ورشة العمل لمناقشة نتائجه الرئيسية وتوصياته للغاية نفسها، وهي تطوير مسودة للأهداف بشكل مشترك على أساس نطاق للإصلاحات وترتيب أولوياتها متفق عليهما.

**وبالنسبة للمشاركين في ورشة العمل** فهم الممثلون عن المؤسسات المشاركة الحاصلون على تفويض واضح للتحدث نيابة عن المؤسسة. ولهذا السبب، يجب أن يحضر ورشة العمل ممثلون رفيعو المستوى من المؤسسات المستجيبة (أي وزراء أو رؤساء المؤسسات أو كبار المديرين المسؤولين عن المجالات المختلفة). ووفقاً لعدد المؤسسات المشاركة، يمكن دعوة عدد من الممثلين عن منظمة واحدة. ويجب الأخذ بالحسبان بأن ورشة العمل الفعالة والبنّاءة تحتاج لأن يقتصر عدد المشاركين فيها على 30 شخصاً كحد أقصى، ويديرها ممثل (ممثلون) عن المؤسسة الرائدة في إصلاح الإدارة العامة/القطاع.

أما بالنسبة **للمغرض من ورشة العمل** فهو مناقشة وتحديد المجالات التي تتطلب تحسناً ومناقشة وتوضيح التناقضات في التقييمات. لذلك يجب أن تركز ورشة العمل بشكل أساسي على:

1. المجالات ذات العلامات الأدنى؛
2. المجالات التي تباينت فيها التقييمات التي قدمت ضمن التقييم الذاتي؛
3. نتائج كل التحليلات السابقة للوضع والتحليلات الخارجية (مثل تقرير المفوضية الأوروبية عن التقدم المحرز، وتقييمات سيغما)، ولا سيما التباينات بين نتائج التحليلات الخارجية ونتائج التقييم الذاتي.

بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن تستخدم ورشة العمل كذلك لخلق إجماع حول الحاجة الشاملة للإصلاح والغرض منه، بما في ذلك سبب اقتراح الحكومة الدخول في عملية إصلاحية والأهداف الأساسية التي تحاول الحكومة تحقيقها من خلال هذه الإصلاحات.

وفي المحصلة، تعتبر ورشة العمل منبراً لمناقشة القضايا الأكثر إلحاحاً في مجالات الإدارة العامة والاستماع إلى الآراء المختلفة ومناقشتها. وعلى هذا النهج أن يسمح بالتركيز على نطاق الاستراتيجية الجديدة لإصلاح الإدارة العامة/القطاع، وتحديد المشكلات التي ينبغي أن ترتب حسب الأولوية وفقاً للأهمية المتفق عليها، وبعدد محدود من أهداف السياسة التي يتعين تحقيقها.

وفي ظلّ ترتيبات ورشة العمل المرنة إلى حد ما، على ورشة العمل أن تضم كافة المؤسسات ذات الصلة، وهي تمتد عادة ليومين:

1. يكرّس اليوم الأول **لعرض ومناقشة** نتائج التقييم، وفقاً للمجال، مع التركيز على أدنى الدرجات والتباينات بين التقييمات. وهنا ينبغي مناقشة وجهات النظر المتضاربة وتوضيحها. ويجب دعم نشاط هذا اليوم بعرض ملخص

التحليل الذي أعدته المؤسسة الرائدة في إصلاح الإدارة العامة/القطاع. ومحصلات هذا اليوم هي قرارات بشأن نطاق الإصلاحات واختيار الأولويات ومسودة الأهداف.

2. يخصص اليوم الثاني للمناقشات من أجل إطلاق عملية التخطيط للعمل. ويجب فقط عرض الإجراءات الرئيسية لمعالجة المشكلات الأساسية، بالإضافة إلى أية إجراءات تتطلب دعماً سياسياً أو استثماراً أكبر. وسيعتمد ذلك أساساً على عرض ملخص التحليل الذي أعدته المؤسسة الرائدة في إصلاح الإدارة العامة/القطاع للنطاق والأولويات المحددة، على النحو الذي اتفق عليه في اليوم السابق. وينبغي أن تكون محصلة هذا اليوم **أول مسودة لقائمة الإجراءات الرئيسية** لمعالجة الأولويات المختارة.

وفي الوقت الذي ينبغي فيه حضور صنّاع القرار في اليوم الأول، قد يضم اليوم الثاني ممثلين أدنى مستوى عن المؤسسات المشاركة الرئيسية، في حال لم يتمكن صنّاع القرار الأعلى مستوى من المشاركة. ويمكن، في اليومين على حدّ سواء، استخدام مزيج من المناقشات المشتركة والعمل ضمن مجموعات أصغر ليتسنى للمشاركين مناقشة التباينات وأسبابها والتوصل إلى استنتاجات مشتركة.

وكما هو موضح أعلاه، فإن المحصلة الرئيسية لورشة العمل هو "هيكل" لاستراتيجية جديدة لإصلاح الإدارة العامة/القطاع ذات نطاق محدّد، ومشكلات مرتبة حسب الأولوية لمعالجتها، ومسودة أهداف لمختلف مجالات الإصلاح وقائمة بالإجراءات الرئيسية لتحقيق هذه الأهداف. ومن الممكن اقتراح مؤشرات للأداء والأهداف أيضاً إن سمح الوقت لذلك.

وبشكل عام، استناداً إلى مجمل المعلومات والمناقشات التي جرت خلال ورشة العمل، ينبغي أن يتمكن أصحاب المصلحة الرئيسيون في عملية التنمية بأكملها - المؤسسة الرائدة في إصلاح الإدارة العامة/القطاع والمؤسسات المشاركة - من وضع وتقديم خطة إصلاح شاملة ("هيكل" الاستراتيجية) في مجال إصلاح الإدارة العامة أو أي قطاع أو مجال سياسة آخر، لصنّاع القرار السياسي على أرفع المستويات (عادةً الحكومة).

وينبغي لهذه المقاربة، نظراً لشمولية عملياتها لتحديد المشكلات وترتيب الأولويات وإيجاد الحلول، أن تقدّم في النهاية نتائج أفضل من عمليات التخطيط النموذجية التنزلية.

وعلى الرغم من ذلك، فإن مشاركة أصحاب المصلحة في اختبار الرؤية والأولويات في استراتيجية إصلاح الإدارة العامة/القطاع والتحقق من صحة الخيارات/المبادلات بمجرد تصميمها هو أمر ضروري عند إنجاز ترتيب الأولويات.

الملحق أ: استبيان إطاري للتقييم الذاتي لإصلاح الإدارة العامة في سياق توسيع الاتحاد الأوروبي

تطوير السياسات والتنسيق

الرقم	عبارة عن الوضع الراهن	تقييم الوضع الحالي					الوضع الراهن	الإجراءات الرئيسية للمستقبل
الفئة: مؤسسات مركز الحكومة وعملها								
1.	تقوم مؤسسات مركز الحكومة بكافة المهام الضرورية لنظام صنع للسياسات منظم جيداً ومتسق ومختص.	1	2	3	4	5		
2.	توضع وتنفذ إجراءات أفقية واضحة لتنظيم عملية التكامل الأوروبي المحليّة بالتنسيق من الهيئة المسؤولة.	1	2	3	4	5		
الفئة: التخطيط للسياسات ومراقبتها في مركز الحكومة								
3.	يوجد تخطيط منسق للسياسات على المدى المتوسط، مع أهداف واضحة للحكومة بأكملها ويتمشى مع الظروف المالية للحكومة؛ كما وإن السياسات القطاعية تلبى أهداف الحكومة وتتسق مع إطار الميزانية المتوسطة الأمد.	1	2	3	4	5		
4.	يوجد نظام تخطيط متوسط الأجل منسق لجميع العمليات ذات الصلة بالتكامل الأوروبي ومدمج ضمن تخطيط للسياسات المحلية.	1	2	3	4	5		
5.	يُنحى المراقبة المنتظمة لأداء الحكومة التدقيق العام ويضمن أن تكون قادرة على تحقيق أهدافها.	1	2	3	4	5		
الفئة: صنع القرارات الحكومية والتدقيق البرلماني								
6.	يتم إعداد القرارات الحكومية بطريقة شفافة وعلى أساس القرار المهني للإدارة؛ ويجري ضمان الامتثال القانوني للقرارات.	1	2	3	4	5		
7.	يدقق البرلمان في صنع السياسة الحكومية.	1	2	3	4	5		
الفئة: هياكل وعمليات تطوير السياسات (صنع السياسات القائمة على الأدلة؛ والتشاور؛ وجودة الصياغة القانونية)								

8.	تضمن الهيكلية التنظيمية والإجراءات المتبعة وتخصيص الموظفين للوزارات أن السياسات والتشريعات المعدة قابلة للتنفيذ وتفي بأهداف الحكومة.	1	2	3	4	5		
9.	تشكل إجراءات التكامل الأوروبي والبنية المؤسسية جزءاً لا يتجزأ من عملية تطوير السياسات وتضمن انتقالاً منتظماً وفي الوقت المناسب لتشريعات الاتحاد الأوروبي.	1	2	3	4	5		
10.	تعتمد عملية صنع السياسات والصياغة القانونية على الأدلة ويستخدم تقييم الأثر بانتظام في الوزارات.	1	2	3	4	5		
11.	تصمم السياسات والتشريعات بطريقة شاملة بحيث تتيح المشاركة الفعالة من المجتمع وتسمح بتنسيق وجهات النظر داخل الحكومة.	1	2	3	4	5		
12.	إنّ التشريعات منسقة في البنية والأسلوب واللغة؛ وتطبّق متطلبات الصياغة القانونية بشكل متنسق في الوزارات؛ وتتاح التشريعات للعمامة.	1	2	3	4	5		

## الخدمة العامة وإدارة الموارد البشرية

الرقم	عبارة عن الوضع الراهن	تقييم الوضع الحالي					الوضع الراهن	الإجراءات الرئيسية للمستقبل
الفئة: النطاق والسياسة والإطار القانوني والبنية المؤسسية								
1.	إن نطاق الخدمة العامة كافٍ ومحدّد بوضوح ومطبّق على الأرض.	1	2	3	4	5		
2.	إن الأطر السياساتية والقانونية لخدمة عامة مهنية ومتماسكة قائمة على مبادئ القانون الإداري موضوعة وتنفّذ؛ وتسمح البنية المؤسسية بممارسات متسقة وفعالة لإدارة الموارد البشرية في سياق الخدمة العامة.	1	2	3	4	5		
الفئة: المهنيّة والتوظيف والفصل								
3.	يعتمد تعيين الموظفين العامّين في جميع مراحل على الجدارة والمساواة في المعاملة، كما وإنّ معايير تخفيض الرتبة وإنهاء الخدمة للموظّفين العامّين واضحة وصريحة.	1	2	3	4	5		
4.	يُمنع التأثير السياسي المباشر أو غير المباشر على المناصب الإدارية العليا في الخدمة العامة.	1	2	3	4	5		
5.	يعتمد نظام أجور الموظفين العامّين على الوصف الوظيفي؛ وهو عادل وشفاف.	1	2	3	4	5		
6.	إنّ التطوير المهني للموظّفين العامّين مضمون؛ ويشمل التدريب المنتظم، والتقييم العادل للأداء، والانتقال والترقية وفقاً للجدارة ولمعايير موضوعية وشفافة.	1	2	3	4	5		
7.	تطبّق تدابير لتعزيز النزاهة ومنع الفساد وضمان الانضباط في الخدمة العامة.	1	2	3	4	5		

## المساءلة

الرقم	عبارة عن الوضع الراهن	تقييم الوضع الحالي					الوضع الراهن	الإجراءات الرئيسية للمستقبل
الفئة: الإعداد التنظيمي للإدارة، والحق في الوصول إلى المعلومات، وحماية الإدارة الجيدة والمسؤوليات في حال المخالفة								
1.	إنّ التنظيم العام للحكومة المركزية رشيد ويتبع سياسات وأنظمة مناسبة تنص على مساءلة داخلية وسياسية وقضائية واجتماعية مستقلة مناسبة.	1	2	3	4	5		
2.	إنّ الحق في الوصول إلى المعلومات العامة منصوص عليه في التشريعات وينطبق باستمرار على أرض الواقع.	1	2	3	4	5		
3.	تطبّق آليات تنفيذية لحماية حقوق الأفراد في الإدارة الجيدة والمصلحة العامة.	1	2	3	4	5		
4.	إنّ المعاملة العادلة في النزاعات الإدارية مضمونة من خلال الطعون الإدارية الداخلية والمراجعات القضائية.	1	2	3	4	5		
5.	تتحمل السلطات العامة المسؤولية في حالات المخالفات وتضمن الإصلاح و/أو التعويض المناسب.	1	2	3	4	5		

## تقديم الخدمات

الرقم	عبارة عن الوضع الراهن	تقييم الوضع الحالي					الوضع الراهن	الإجراءات الرئيسية للمستقبل
الفئة: سياسة تقديم الخدمات، وضمان الجودة، والحصول على الخدمات								
1.	إنّ سياسات إدارة الدولة الموجهة للمواطنين هي في محلها ومطبّقة.	1	2	3	4	5		
2.	إنّ الإدارة الجيدة هي أحد أهداف السياسة الرئيسية التي تشكّل أساسًا لتقديم الخدمة العامة، وقد سنّت في التشريعات وتطبّق باستمرار على الأرض.	1	2	3	4	5		
3.	تطبّق آليات لضمان جودة الخدمة العامة.	1	2	3	4	5		
4.	إنّ الحصول على الخدمات العامة مضمون.	1	2	3	4	5		



الإدارة المالية العامة

الرقم	عبارة عن الوضع الراهن	تقييم الوضع الحالي					الوضع الراهن	الإجراءات الرئيسية للمستقبل
الفئة: إعداد الميزانية								
1.	تنشر الحكومة إطارًا للميزانية متوسط المدى على أساس حكومي عام يستند على توقعات موثوق بها ويغطي أفقًا زمنيًا لا يقل عن ثلاث سنوات؛ وتشغل كافة الهيئات المعنية بالميزانية ضمنه.	1	2	3	4	5		
2.	أعدت الميزانية بما يتماشى مع الإطار القانوني الوطني، مع مراقبة الاعتمادات الشاملة للإنفاق التي تتوافق مع إطار الميزانية المتوسط الأجل ويجري الالتزام بها.	1	2	3	4	5		
الفئة: المحاسبة ورفع التقارير؛ إدارة النقد والديون								
3.	تدير وزارة المالية، أو هيئة الخزانة المركزية المفوضة، بشكل مركزي صرف الأموال من حساب الخزانة الموحد وتضمن السيولة النقدية.	1	2	3	4	5		
4.	هناك إستراتيجية واضحة لإدارة الديون موجودة وتطبق بحيث يجري احترام هدف الدين العام للبلاد وإبقاء تكاليف خدمة الدين تحت السيطرة.	1	2	3	4	5		
5.	إن شفاافية الميزانية والتدقيق فيها مضمونان.	1	2	3	4	5		
الفئة: الإدارة المالية والرقابة								
6.	يحدد الإطار التشغيلي للإدارة والرقابة المالية المسؤوليات والصلاحيات، ويتوافق تطبيقها من قبل الهيئات المعنية بالموازنة مع التشريعات التي تحكم الإدارة المالية العامة والإدارة العامة بشكل عام.	1	2	3	4	5		
7.	تطبق كل مؤسسة عامة الإدارة والرقابة المالية بما يتماشى مع وثائق سياسة الإدارة والرقابة المالية العامة.	1	2	3	4	5		
الفئة: التدقيق الداخلي								
8.	يعكس الإطار التشغيلي للتدقيق الداخلي المعايير الدولية ويتوافق تطبيقه من قبل الهيئات المعنية بالموازنة مع التشريعات التي تحكم الإدارة العامة والإدارة المالية العامة بشكل عام.	1	2	3	4	5		

9.	تقوم كل مؤسسة عامة بتنفيذ التدقيق الداخلي بما يتوافق مع وثائق سياسة التدقيق الداخلي ككل وكما يناسب المؤسسة.	1	2	3	4	5		
الفئة: سياسة الشراء العام والإعدادات المؤسسية								
10.	تتوافق تنظيمات الشراء العام (بما في ذلك الشراكات بين القطاعين العام والخاص والامتيازات) مع تنظيمات الاتحاد الأوروبي، وتشمل مجالات إضافية لم تغطها هذه الأخيرة، وتتسق مع التنظيمات المماثلة في المجالات الأخرى، ويجري إنفاذها حسب الأصول.	1	2	3	4	5		
11.	توجد قدرات مؤسسية وإدارية مركزية لتطوير وتنفيذ ومراقبة سياسة الشراء بفعالية وكفاءة.	1	2	3	4	5		
الفئة: نظام التعويض في مجال الشراء العام								
12.	يتماشى نظام التعويضات مع معايير تنظيمات الاتحاد الأوروبي الخاصة بالاستقلالية والنزاهة والشفافية، ويقدم معالجة سريعة ومختصة للشكاوى والعقوبات.	1	2	3	4	5		
الفئة: الشراء العام عملياً، وقدرات السلطات المتعاقدة								
13.	تمثل عمليات الشراء العام للمبادئ الأساسية الخاصة بالمساواة في المعاملة، وعدم التمييز، والتناسب، والشفافية، ضامنة استخداماً أكثر فعالية للأموال العامة والاستفادة القصوى من تقنيات وأساليب الشراء الحديثة.	1	2	3	4	5		
14.	تتمتع السلطات والكيانات المتعاقدة بالقدرات المناسبة والمبادئ التوجيهية والأدوات العملية لضمان إدارة مهنية لدورة الشراء الكاملة.	1	2	3	4	5		
الفئة: التدقيق الخارجي								
15.	يجري التأكيد على استقلالية وتفويض وتنظيم مؤسسة تدقيق عليا وحمايتها من خلال الإطار الدستوري والقانوني ويتم احترامها في الممارسات العملية.	1	2	3	4	5		
16.	تطبق مؤسسة التدقيق العليا المعايير بحيادية وموضوعية لضمان عمليات تدقيق عالية الجودة، ما يؤثر إيجاباً على أداء القطاع العام.	1	2	3	4	5		

## الإطار الاستراتيجي لإصلاح الإدارة العامة

الرقم	عبارة عن الوضع الراهن	تقييم الوضع الحالي					الوضع الراهن	الإجراءات الرئيسية للمستقبل
إصلاح الإدارة العامة: الإطار الاستراتيجي والسياسة								
1.	وضعت الحكومة وقوننت أجندة فعالة لإصلاح الإدارة العامة تعالج التحديات الرئيسية.	1	2	3	4	5		
2.	يجري تنفيذ إصلاح الإدارة العامة بشكل هادف؛ وتحدّد أهداف نتائج الإصلاح وتراقب بانتظام.	1	2	3	4	5		
3.	إنّ الاستدامة المالية لإصلاح الإدارة العامة مضمونة.	1	2	3	4	5		
هياكل الإدارة والتنسيق في إصلاح الإدارة العامة								
4.	يحتوي إصلاح الإدارة العامة على هياكل تنسيق قوية وعاملة على المستويين السياسي والإداري لتوجيه وإدارة عملية تصميم وتنفيذ الإصلاح.	1	2	3	4	5		

الملحق ب: استبيان إطاري للتقييم الذاتي لإصلاح الإدارة العامة ضمن سياق الجوار الأوروبي

تطوير وتنسيق السياسات

الرقم	عبارة عن الوضع الراهن	تقييم الوضع الحالي					الوضع الراهن	الإجراءات الرئيسية للمستقبل
الفئة: تخطيط السياسات ومراقبةها في مركز الحكومة								
1.	إنّ تخطيط السياسة على المدى المتوسط منسّق، وأهدافه متسقة على نطاق المنظومة، وهو يتوافق مع الظروف المالية للدولة؛ وتحقق السياسات القطاعية الأهداف العامة التي حددتها القيادة وتتوافق مع إطار الميزانية المتوسط الأمد.	1	2	3	4	5		
2.	تمكّن المراقبة المنتظمة للأداء المتعلّق بالخطط التدقيق العام ويضمن تحقيق الأهداف المعلنة.	1	2	3	4	5		
الفئة: صنع القرار الحكومي والتدقيق البرلماني								
3.	يتم إعداد القرارات السياسية والتشريعية بطريقة شفافة تستند إلى رأي الإدارة المهني.	1	2	3	4	5		
4.	يشرف البرلمان على صنع السياسة الحكومية.	1	2	3	4	5		
الفئة: هيئات وعمليات وضع السياسات (صنع السياسات القائمة على الأدلة؛ التشاور؛ جودة الصياغة القانونية)								
5.	يضمن الهيكلية التنظيمية والإجراءات المتبعة وتخصيص الموظفين لمؤسسات الدولة المسؤولة القدرة على وضع وتنفيذ السياسات والتشريعات التي تلبّي الأهداف والخطط المتوسطة الأجل والسنوية.	1	2	3	4	5		
6.	تستند عملية وضع السياسات والصياغة القانونية إلى الأدلة، ويستخدم تقييم الأثر بانتظام ضمن الوزارات.	1	2	3	4	5		
7.	تصمّم السياسات والتشريعات بطريقة شاملة بحيث تتيح المشاركة الفعّالة من المجتمع وتسمح بتنسيق وجهات النظر داخل الإدارة.	1	2	3	4	5		
8.	إنّ التشريعات متسقة في البنية والأسلوب واللغة؛ وتطبّق متطلبات الصياغة القانونية بشكل ثابت داخل الوزارات؛ وتتاح التشريعات للعمامة.	1	2	3	4	5		

## الخدمة العامة وإدارة الموارد البشرية

الرقم	عبارة عن الوضع الراهن	تقييم الوضع الحالي					الوضع الراهن	الإجراءات الرئيسية للمستقبل
الفئة: النطاق والسياسة والإطار القانوني والبنية المؤسسية								
1.	إنّ الأطر السياسية والقانونية لخدمة عامة مهنية و متماسكة موضوعة في محلها؛ وتسمح البنية المؤسسية بممارسات متنسقة وفعالة لإدارة الموارد البشرية في سياق الخدمة العامة.	1	2	3	4	5		
2.	إنّ نطاق الخدمة العامة كافٍ ومحدّد بوضوح.	1	2	3	4	5		
الفئة: المهنيّة والتوظيف والفصل								
3.	يعتمد تعيين الموظفين العامّين في جميع مراحلهم، بمن فيهم من يشغلون مناصب إدارية عليا، على الجدارة والمساواة في المعاملة، كما إنّ معايير تخفيض الرتبة وإنهاء الخدمة منصوص عليها صراحة في القانون وتحدد من الاجتهاد.	1	2	3	4	5		
4.	يعتمد نظام أجور الموظفين العامّين على الوصف الوظيفي؛ وهو عادل وشفاف.	1	2	3	4	5		
5.	إنّ التطوير المهني للموظفين العامّين مضمون؛ ويشمل التدريب المنتظم، والتقييم العادل للأداء، والانتقال والترقية وفقاً للجدارة وللمعايير موضوعية وشفافة.	1	2	3	4	5		
6.	تطبّق تدابير لتعزيز النزاهة ومنع الفساد وضمان الانضباط في الخدمة العامة.	1	2	3	4	5		

## المساءلة

الرقم	عبارة عن الوضع الراهن	تقييم الوضع الحالي					الوضع الراهن	الإجراءات الرئيسية للمستقبل
الفئة: الإعداد التنظيمي للإدارة، والحق في الوصول إلى المعلومات، وحماية الإدارة الجيدة والمسؤوليات في حال المخالفة								
1.	إنّ التنظيم العام للحكومة المركزية رشيد ويتبع سياسات وأنظمة مناسبة تنص على مساءلة مستقلة مناسبة.	1	2	3	4	5		
2.	تطبّق آليات تنفيذية لحماية حقوق الأفراد في الإدارة الجيدة والمصلحة العامة.	1	2	3	4	5		
3.	إنّ الحق في الوصول إلى المعلومات العامة منصوص عليه في التشريعات ويطبق باستمرار على أرض الواقع.	1	2	3	4	5		
4.	إنّ المعاملة العادلة في النزاعات الإدارية مضمونة من خلال الطعون الإدارية الداخلية والمراجعات القضائية.	1	2	3	4	5		
5.	تتحمل السلطات العامة المسؤولية في حال إخلال أي موظف عام بواجباته وتضمن الإصلاح و/ أو التعويض المناسب.	1	2	3	4	5		

## تقديم الخدمات

الرقم	عبارة عن الوضع الراهن	تقييم الوضع الحالي					الوضع الراهن	الإجراءات الرئيسية للمستقبل
الفئة: سياسة تقديم الخدمات، وضمان الجودة، والحصول على الخدمات								
1.	إنّ سياسات إدارة الدولة الموجهة للمواطنين هي في محلها ومطبّقة.	1	2	3	4	5		
2.	إنّ الإدارة الجيدة هي أحد أهداف السياسة الرئيسية التي تشكّل أساسًا لتقديم الخدمة العامة، وقد سنّت في التشريعات وتطبّق باستمرار على الأرض.	1	2	3	4	5		
3.	تطبّق آليات لضمان جودة الخدمة العامة.	1	2	3	4	5		
4.	إنّ الحصول على الخدمات العامة مضمون.	1	2	3	4	5		

الإدارة المالية العامة

الرقم	عبارة عن الوضع الراهن	تقييم الوضع الحالي					الوضع الراهن	الإجراءات الرئيسية للمستقبل
الفئة: إعداد الميزانية								
1.	تنشر الحكومة إطارًا للميزانية متوسط المدى على أساس حكومي عام يستند على توقعات موثوق بها ويغطي أفقًا زمنيًا لا يقل عن ثلاث سنوات؛ وتشغل كافة المؤسسات المعنية بالميزانية ضمنه.	1	2	3	4	5		
2.	أعدت الميزانية بما يتماشى مع الإطار القانوني الوطني، مع مراقبة الاعتمادات الشاملة للإنفاق التي تتوافق مع إطار الميزانية المتوسط الأجل ويجري الالتزام بها.	1	2	3	4	5		
الفئة: المحاسبة وإعداد التقارير؛ إدارة السيولة والدين								
3.	تدير السلطة المركزية المسؤولة عن الميزانية، أو هيئة الخزينة المفوضة، بشكل مركزي صرف الأموال من حساب الخزينة الموحد وتضمن السيولة النقدية.	1	2	3	4	5		
4.	هناك إستراتيجية واضحة لإدارة الديون موجودة وتطبق بحيث يجري احترام هدف الدين العام للبلاد وإبقاء تكاليف خدمة الدين تحت السيطرة.	1	2	3	4	5		
5.	إنّ شفافية الميزانية والتدقيق فيها مضمونان.	1	2	3	4	5		
الفئة: الإدارة المالية والرقابة								
6.	يحدّد الإطار التشغيلي للرقابة الداخلية والمسؤوليات والصلاحيات، ويتوافق تطبيقه من قبل المؤسسات المعنية بالموازنة العامة مع سياسة المراقبة الداخلية ككل.	1	2	3	4	5		
7.	يعكس الإطار التشغيلي للتدقيق الداخلي المعايير الدولية ويطبّق باستمرار من قبل مؤسسات الحكومة.	1	2	3	4	5		
الفئة: سياسة الشراء العام والإعداد المؤسسي								
8.	تتوافق تنظيمات الشراء العام مع المبادئ المعترف بها دوليًا الخاصة بالاقتصاد والفعالية والشفافية والانفتاح والمساءلة، وتوجد قدرة مؤسسية وإدارية مركزية لتطوير وتنفيذ ومراقبة سياسة الشراء العام بفعالية وكفاءة.	1	2	3	4	5		



9.	يتمشى نظام التعويضات مع الاتفاقيات والتنظيمات الدولية المعمول بها ومع معايير الممارسة الجيدة المعترف بها دوليًا الخاصة بالاستقلالية والنزاهة والشفافية، ويقدم معالجة سريعة ومختصة للشكاوى والعقوبات.	1	2	3	4	5		
10.	تمثل عمليات الشراء العام للمبادئ الأساسية الخاصة بالمساواة في المعاملة، وعدم التمييز، والتناسب، والشفافية، ضامنة الاستخدام الأكثر فاعلية للأموال العامة؛ وتتمتع الهيئات المتعاقدة بالقدرات المناسبة وتستخدم تقنيات الاشتراء الحديثة.	1	2	3	4	5		
الفئة: التدقيق الخارجي								
11.	تتحقق استقلالية وتفويض وتنظيم مؤسسة التدقيق العليا وحمايتها من خلال الإطار الدستوري والقانوني ويتم احترامها في الممارسات العملية.	1	2	3	4	5		
12.	تطبق مؤسسة التدقيق العليا المعايير بحيادية وموضوعية لضمان عمليات تدقيق عالية الجودة، ما يؤثر إيجابًا على الإدارة وأداء القطاع العام.	1	2	3	4	5		

## الإطار الاستراتيجي لإصلاح الإدارة العامة

الرقم	عبارة عن الوضع الراهن	تقييم الوضع الحالي					الوضع الراهن	الإجراءات الرئيسية للمستقبل
إصلاح الإدارة العامة: الإطار الاستراتيجي والسياسات والإدارة								
1.	وضعت أجنحة فعالة لإصلاح الإدارة العامة تعالج التحديات الرئيسية ويجري تنفيذها بشكل منهجي وخاضع للمراقبة.	1	2	3	4	5		
2.	إنّ الاستدامة المالية لإصلاح الإدارة العامة مضمونة.	1	2	3	4	5		
3.	تتحمل المؤسسات المنخرطة في إصلاح الإدارة العامة مسؤولية واضحة عن مبادرات الإصلاح ولديها القدرة على تنفيذها.	1	2	3	4	5		