



الجمهورية التونسية  
رئاسة الحكومة



CDL-UD(2018)030  
Or. ar.

**COMMISSION EUROPEENNE POUR LA DEMOCRATIE PAR LE DROIT  
(COMMISSION DE VENISE)**

en coopération avec

LA PRESIDENCE DU GOUVERNEMENT DE LA TUNISIE

**Séminaire régional pour les hauts cadres de l'administration  
UniDem Med**

**“TRANSFORMATION ET INNOVATION DANS LA HAUTE  
FONCTION PUBLIQUE : ENJEUX ET PERSPECTIVES”**

**Tunis, Tunisie**

**24 - 27 septembre 2018**

**BONNE GOUVERNANCE DEMOCRATIQUE ET ADMINISTRATION PUBLIQUE :  
QUELLES MISSIONS POUR LA HAUTE FONCTION PUBLIQUE?**

**EXPERIENCE NATIONALE – JORDANIE**

par

**M. Omar BARQAWI**

**(Direction de l'innovation et de l'excellence, Ministère du développement du  
secteur public)**

Assurer la durabilité de la gouvernance démocratique et des droits de l'homme  
dans le sud de la Méditerranée

Financé  
par l'Union européenne  
et le Conseil de l'Europe



Mis en œuvre  
par le Conseil de l'Europe



## المملكة الأردنية الهاشمية

وزارة تطوير القطاع العام

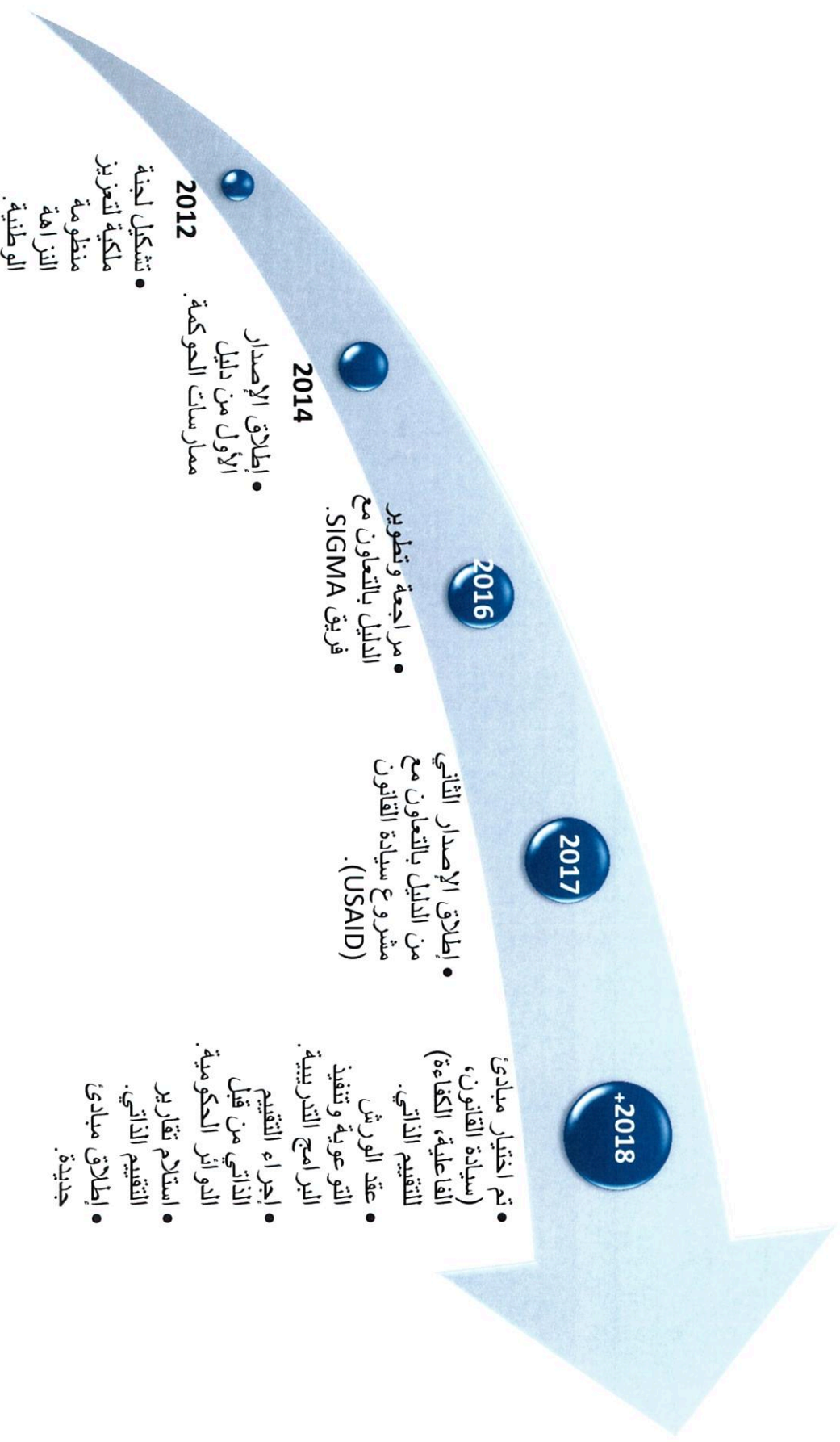


عرض تقديمي حول تجربة الأردن  
الحوكمة الديمقراطية الرشيدة والإدارة العامة

سبتمبر 2018

التحول والإبداع في الخدمة المدنية: فرص وتحديات

## مراحل تطور دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام



□ ينسجم الدليل مع مضامين الورقة النقاشية السادسة لجلالة الملك عبد الله الثاني بن الحسين بشأن تعزيز مبادئ العدالة والمساواة وسيادة القانون ، بالإضافة إلى مكافحة الفساد والشفافية والمساءلة والتي تعد ركائز جوهرية للحكومة الرشيدة.

□ استندت الوزارة في إعداد الدليل إلى عدد من المصادر الوطنية والدولية أهمها:

## مصادر ومرجعيات الدليل الوطنية



المحور التاسع من الخطة التنفيذية لمنظومة النراة الوطنية



التوجيهات الملكية السامية والأوامر التنفيذية



دستور المملكة الأردنية الهاشمية



الإصدار الأول من دليل الحوكمة 2014



مساير النراة الوطنية في القطاع العام

## مصادر ومرجعيات الدليل الدولية



البنك الدولي : مشروع مؤشرات الحوكمة العالمية



مبادئ الحوكمة للأمم المتحدة



مبادئ الإدارة العامة الأوروبية



إطار التقييم المشترك للإدارة العامة - الاتحاد الأوروبي



الاتحاد الدولي للمحاسبين  
الإطار الدولي : الحوكمة الرشيدة في القطاع العام



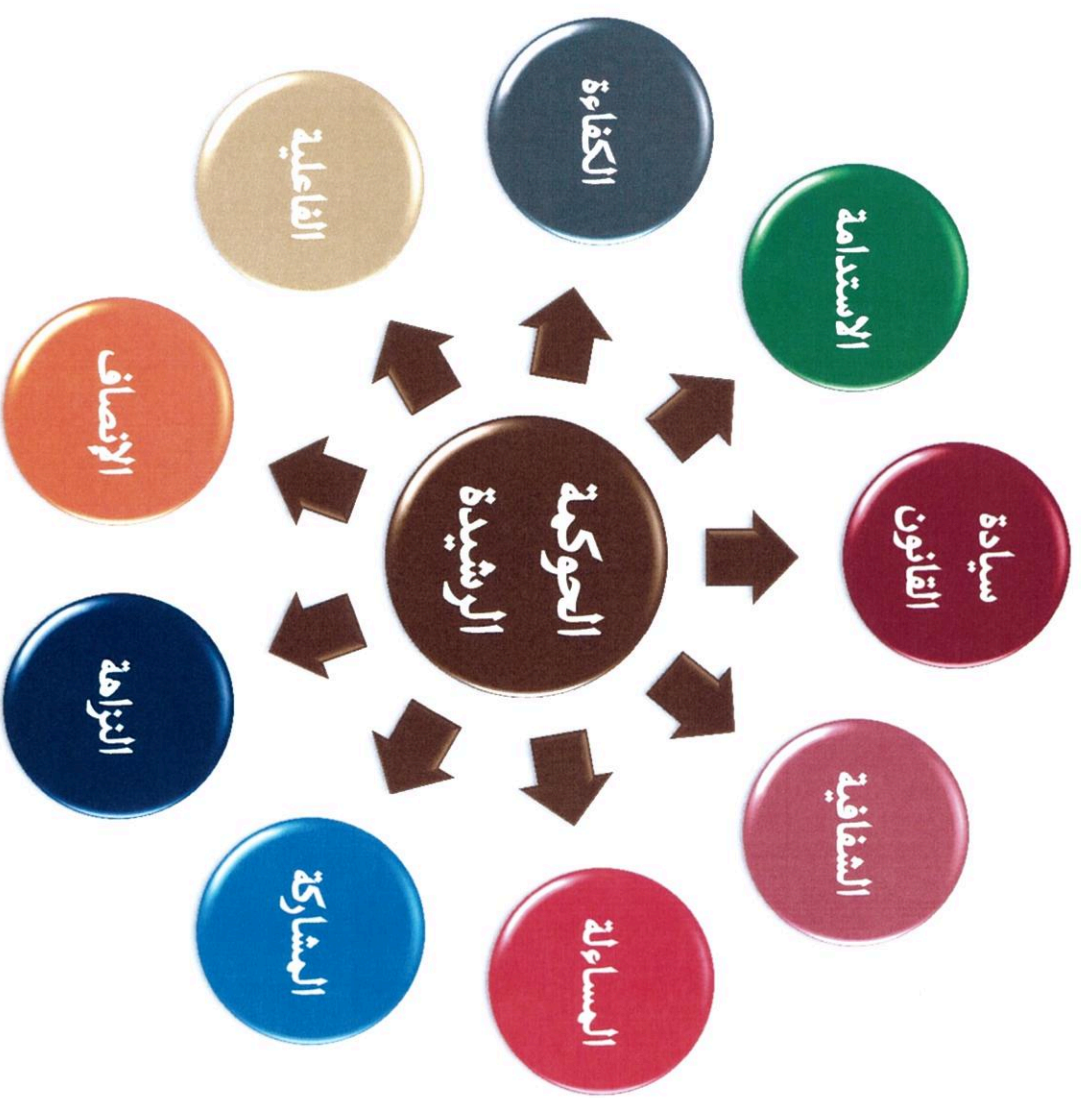
وثائق برنامج مركز حوكمة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية  
ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

## أداة تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة (GAIT)

□ تم تصميم أداة تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة GAIT على شكل مصفوفة تتضمن (9) مبادئ للحوكمة الرشيدة يتم تقييمها من خلال (12) مرحلة تمثل دورة السياسة العامة في الدائرة الحكومية.

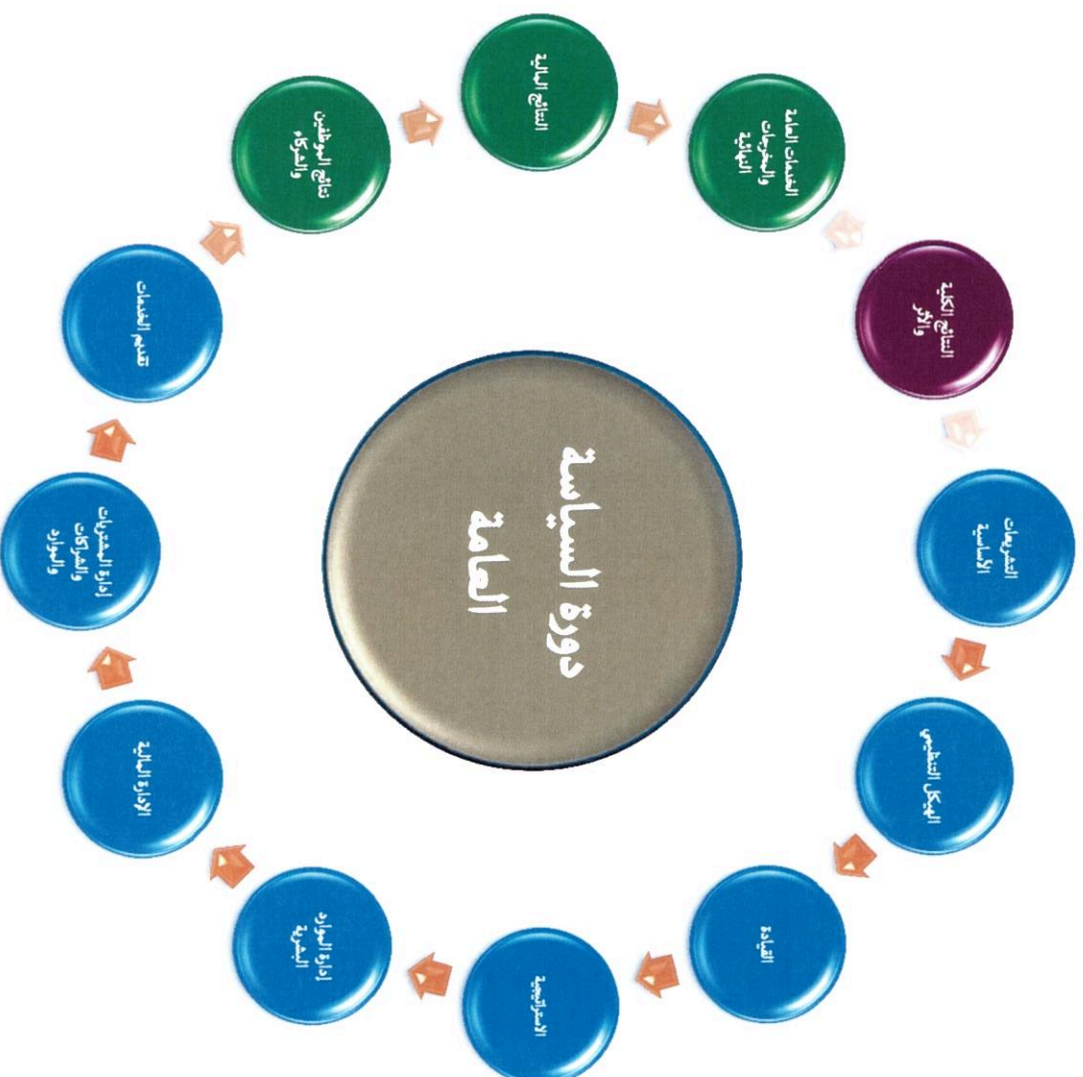
□ تحتوي المصفوفة على (96) معيار فرعي تتضمن مؤشرات أداء كمية ونوعية يتم من خلالها قياس مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وضمان استدامتها في الدائرة الحكومية وبشكل يسمح بإجراء التقييم الذاتي إما عمودياً أو أفقياً.







# دورة السياسة العامة في الدائرة الحكومية





## تعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة في الخدمة المدنية

تضمن الدليل (9) مبادئ للحوكمة الرشيدة كما أسلفنا سابقاً ، وسوف يتم الحديث عن مبادئ سيادة القانون والمساءلة والنزاهة والكفاءة وتعزيزها في إدارة الموارد البشرية لمؤسسات القطاع العام في الأردن.

### سيادة القانون

- وجود سند تشريعي سليم ومكتوب تمارس وفقه الدائرة الحكومية سلطتها ومهامها ، وبحيث تكون تلك التشريعات شاملة ومكتملة وصادرة وفق الإجراءات الدستورية، والتأكد من تطبيقها بشكل ثابت وموحد وعادل ودون تعسف أو استثناء، وأن تكون هذه التشريعات ذات استقرار ويمكن التنبؤ بها.

### المساءلة

- خضوع الدائرة الحكومية وقادتها وموظفيها للمساءلة عن أفعالهم وقراراتهم، والتأكد من وجود التشريعات والإجراءات الواضحة التي تحدد صلاحياتهم وعمليات المساءلة والعلاقة بجهات الرقابة والمساءلة الداخلية والخارجية.

### النزاهة

- قيام الدائرة الحكومية وقادتها وموظفيها بالتعامل مع كافة الأفراد بدون أي شكل من أشكال التمييز أو التحيز أو الفساد أو الوساطة والمحسوبية، والتصرف بمهنية وموضوعية، مع الاعتراف واحترام حقوق الآخرين.

### الكفاءة

- قدرة الدائرة الحكومية على تحقيق الأهداف المرجوة وتقديم الخدمات العامة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

## تعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة في الخدمة المدنية

### سيادة القانون فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية

- ❑ يوجد نظام خدمة مدنية نافذ صادر بمقتضى الدستور الأردني وتعليمات صادرة بموجب النظام تنظم جميع الإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية في القطاع العام ، مثل: التعيين ، التدريب ، منح المكافآت والحوافز ، الأجور والعمل الإضافي ، الإحلال والتعاقب ، الدوران الوظيفي ، العقوبات ، التنظيم ، إنهاء الخدمة ، وغيرها.
- ❑ يتم تقييم أداء موظفي الخدمة المدنية وفق سجلات أداء صادرة بموجب أحكام نظام الخدمة المدنية النافذ.
- ❑ تم القيام بإعداد واعتماد بطاقات وصف وظيفي للفئات القيادية العليا في الخدمة المدنية.

## تعزير مبادئ الحوكمة الرشيدة في الخدمة المدنية

### المساءلة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية

- تم إعداد وتحديث بطاقات وصف وظيفي لجميع موظفي الخدمة المدنية ضمن مختلف الفئات والمستويات تتضمن تحديد المهام ومسؤوليات الموظفين بطريقة واضحة ومفصلة.
- يتم إجراء التقييم والمساءلة لأداء وسلوكيات الموظفين ضمن مختلف المستويات الإدارية من خلال سجل الأداء السنوي.
- يوجد لدى الدوائر والمؤسسات الحكومية أسس وآليات معلنة للنظام الداخلي بشأن الإجراءات والقرارات المتعلقة بالموارد البشرية مستندة إلى نظام الخدمة المدنية النافذ.

## تعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة في الخدمة المدنية

### المساءلة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية

- تضمن نظام الخدمة المدنية في الفصل السادس عشر «الإجراءات والعقوبات التأديبية» والخطوات التي تضمن سماع صوت الموظف قبل توجيه العقوبة له.
- تضمن النظام التدرج في العقوبة للموظف العام من توجيه التنبيه ثم الإنذار إلى الحسم من الراتب وحجب الزيادة السنوية وانتهاء بالاستغناء عن الخدمة والعزل.
- كما تضمن النظام في الفصل السابع عشر «التظلم» على الإجراءات الإدارية تجاه الموظف .

## تعزير مبادئ الحوكمة الرشيدة في الخدمة المدنية

### النزاهة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية

- تضمن نظام الخدمة المدنية فضلاً يتضمن قواعد السلوك الوظيفي وواجبات الوظيفة العامة وأخلاقياتها.
- أصدرت وزارة تطوير القطاع العام مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة والتي تم إقرارها من مجلس الوزراء عام 2006 وتم مراجعتها وتحديثها عام 2013 ، تشكل مرجعية تفصيلية في إطار متكامل تضمنت العديد من المعايير السلوكية وأخلاقيات الوظيفة العامة المعقرة قانونياً ودستورياً ، ولتعمل على استدامة العملية التنموية التي تعتمد أساساً على العنصر البشري.
- عملت الوزارة على عقد عدد من الورش التوعوية للمؤسسات العامة حول المدونة وما تضمنته من مواد وينود تتعلق بأخلاقيات الموظفين العام.

## تعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة في الخدمة المدنية

### النزاهة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية

- يجري العمل حالياً على إعداد تشريع للإفصاح عن تضارب المصالح في القطاع العام يهدف إلى إلزام موظفي القطاع العام وأعضاء اللجان بتحديد وتجنب الحالات والأنشطة التي تشكل تضارب مصالح والإعلان عن أية تضارب فعلي أو محتمل أو ظاهري قد يؤثر على اتخاذ القرار في الوقت المناسب ووفق آلية معتمدة وبها يضمن الحفاظ على أعلى مستوى من النزاهة خلال قيامهم بمهامهم الرسمية.
- تتضمن نظام الخدمة المدنية سلم الرواتب التي يتقاضاها الموظف العام والعلاوات وحدود المكافآت.
- تجريم استغلال الوظيفة (الأي سبب كان) والرشوة وفق نظام الخدمة المدنية.

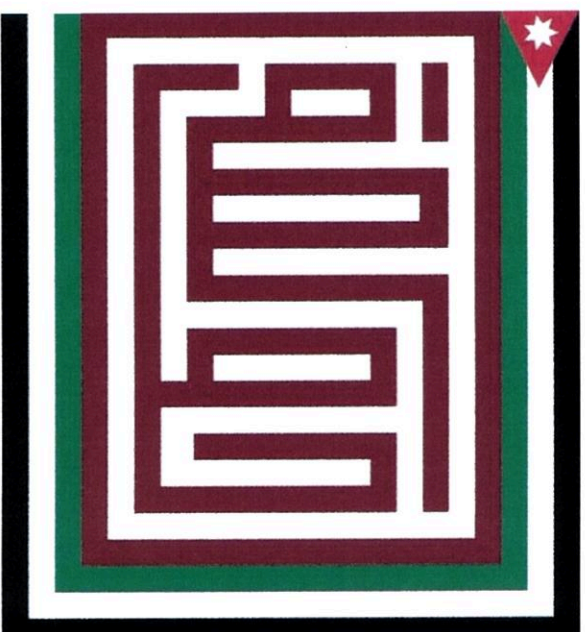


## تعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة في الخدمة المدنية

### الكفاءة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية

- يتم مراجعة الهياكل التنظيمية من قبل الوزارة بشكل يضمن كفاءة العمليات من حيث تحديد العدد الأمثل للوحدات التنظيمية في الدوائر الحكومية.
- يتم العمل على مراجعة جداول التشكيلات المعدة من قبل الدوائر الحكومية بحيث تعدد العدد المناسب من الموظفين وفقاً لاحتياجاتها.
- تعمل الوزارة على مشروع الموازنة بين المهام وأعداد الموظفين حيث تعمل على إجراء دراسات تفصيلية تحدد الأعداد المناسبة من الموظفين في الدوائر الحكومية.
- ربط تقييم الأداء الفردي بالإنجاز وبالآداء المؤسسي ، وتقييم أداء شاغلي الوظائف العليا بناء على إنجازاتهم.
- جائزة الموظف المثالي في الخدمة المدنية وجائزة الموظف الحكومي المتميز لتحفيز الموظفين.

شكراً لحسن استماعكم



**Thank you!**