



# دليل إجراءات حوكمة التعهيد في الحكومة الاتحادية



حقوق الطبع © 2020 الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

جميع حقوق الطبع محفوظة.

لا يجوز دون الحصول على إذن خطي من الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، استخدام أي من المواد التي يتضمنها هذا الدليل، أو استنساخها أو نقلها، كلياً أو جزئياً، في أي شكل وبأي وسيلة، سواءً بطريقة إلكترونية أو آلية، بما في ذلك الاستنساخ الفوتوغرافي أو التسجيل أو استخدام أي نظام من نظم تخزين المعلومات واسترجاعها، إلا كما هو منصوص عليه في شروط وأحكام استخدام الأدلة الخاصة بالهيئة.

ص.ب. 2350، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة هاتف +971 2 4036000  
فاكس +971 2 6266767 PO Box 2350 Abu Dhabi, United Arab Emirates

ص.ب. 5002، دبي، الإمارات العربية المتحدة هاتف +971 4 2319000  
فاكس +971 4 2959888 PO Box 5002 Dubai, United Arab Emirates

مركز الاتصال الموحد 60052524



## المحتويات

5	المقدمة
6	الفصل الأول: الإطار العام لدليل إجراءات حوكمة التعهيد
7	أولاً: التعريفات
8	ثانياً: الأهداف
9	ثالثاً: نطاق التطبيق
10	الفصل الثاني: الأحكام والضوابط والمهام المطلوبة بشأن حوكمة التعهيد
11	أولاً: الفوائد المرجوة من تعهيد الخدمات
11	ثانياً: مراحل قياس تطور حوكمة التعهيد
12	الفصل الثالث: المعايير والآليات الاسترشادية لحوكمة التعهيد في الحكومة الاتحادية
13	أولاً: المعايير الاسترشادية الرئيسية لاختيار الشركات التي يتم تعهيد بعض الخدمات الحكومية إليها
13	ثانياً: نموذج لآلية اعتماد طلبات التعهيد الاستراتيجية في الجهة الاتحادية
14	ثالثاً: المجالات أو الوظائف القابلة للتعهد
15	رابعاً: إرشادات بشأن إدارة المخاطر
16	الفصل الرابع: المهام والمسؤوليات المرتبطة بحوكمة التعهيد في الحكومة الاتحادية
17	أولاً: الخطوات الاسترشادية المطلوب تنفيذها على مستوى جميع الوزارات والجهات الاتحادية بشأن التعهيد
17	ثانياً: الأدوار والمسؤوليات في الجهات الاتحادية
21	الفصل الخامس: مراحل وإجراءات استرشادية لتطبيق دليل إجراءات حوكمة التعهيد من قبل الجهة الاتحادية في الحكومة الاتحادية
22	أولاً: مراحل التطبيق
22	المرحلة الأولى: مرحلة تحديد الاحتياجات
23	المرحلة الثانية: إجراءات التعاقد
24	المرحلة الثالثة: إعداد ومراجعة ملفات المرشحين وتوثيق بياناتهم
26	المرحلة الرابعة: متابعة التنفيذ وقياس الأداء وصرف المستحقات
27	ثانياً: آليات حوكمة تسجيل وصرف دفعات وفواتير الشركات التي سيتم تعهيد بعض الخدمات الحكومية إليها للجهات المشغلة لنظام معلومات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية «بياناتي» والنظام المالي
29	ثالثاً: آليات حوكمة تسجيل وصرف دفعات وفواتير الشركات التي يتم تعهيد الخدمات الحكومية إليها للجهات غير المشغلة لنظام معلومات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية «بياناتي» والأنظمة المالية.
30	الأحكام العامة
31	المرفقات: المؤشرات الاسترشادية لقياس كفاءة حوكمة التعهيد في الحكومة الاتحادية

## المقدمة

انطلاقاً من حرص الحكومة الاتحادية على إيجاد منظومة تشريعية متكاملة تنظم عمل الموارد البشرية العاملة لديها سواء كانت تلك الموارد موظفين تعود تبعيتهم القانونية لها، أو كانت تلك الموارد أشخاص آخرين تعود تبعيتهم لمؤسسات خاصة أو شركات أو أطراف خارجية تقدم خدمات التعهيد للجهات الاتحادية.

وعليه، وحيث أن الوزارات والجهات الاتحادية تقوم حالياً بتعهيد جزء من مهامها وعملياتها لأطراف خارجية دون أن يكون هناك إطار تنظيمي وإجرائي يمكن الحكومة الاتحادية من حوكمة إدارة هذه الفئة من حيث طبيعة الخدمات المقدمة أو الأعداد أو التكاليف المالية المترتبة على ذلك، الأمر الذي قد يؤثر سلباً على عمليات ومؤشرات أداء الحكومة الاتحادية بشكل عام.

وبناء على ذلك، وعلى ضوء النتائج التي أظهرتها الدراسات ذات الصلة بموضوع حوكمة التعهيد، فقد كان لا بد من تنظيم التعهيد في الحكومة الاتحادية، من خلال وضع معايير وضوابط استرشادية تستطيع الحكومة من خلالها معرفة الوظائف التي يتم تعهدها، وأعداد موظفي التعهيد والتكاليف المالية التي تدفع لقاء تلك الخدمات، وكذلك البنود المالية التي تصرف منها تلك المبالغ وغير ذلك من الجوانب ذات العلاقة.

وعليه تم إعداد دليل إجراءات لحوكمة التعهيد بناء على مقارنات معيارية مدروسة ووفقاً لأفضل الممارسات العالمية بهذا الشأن بحيث تضمن الاستغلال الأمثل للموارد المالية المخصصة للتعهد وتوفير الشفافية المطلوبة، في كل ما يتعلق بالموارد البشرية لدى الجهات الاتحادية بموجب التعهيد وتعزيز القيمة المضافة من خدمات التعهيد لرفع الإنتاجية وتحسين مستوى الخدمات في الحكومة الاتحادية.

ويساهم هذا الدليل لحوكمة إجراءات التعهيد في إيجاد قاعدة بيانات متكاملة عن مقدمي خدمات التعهيد في الحكومة الاتحادية، كما يمكن الحكومة الاتحادية في الوقت ذاته من حوكمة التعهيد من كافة الجوانب المالية والإدارية والإجرائية، مع تحديد أدوار الوحدات التنظيمية المعنية بشكل موثق، حيث تتضمن الدليل تفصيلاً واضحاً عن كافة الإجراءات التي تساعد الوزارات والجهات الاتحادية عند قيامها بتعهيد بعض خدماتها، وذلك من خلال اتباع الأسلوب الأمثل لتنظيم وتوثيق إجراءات الاستعانة بجهات خارجية؛ لتنفيذ المهام والأعمال المناطة بها، من خلال الاستعانة بكوادر مؤهلة ذات كفاءة عالية، وذلك وفقاً لما تتطلبه ظروف ومصحة العمل لديها.

لذا سوف يتم التطرق في الدليل إلى السياسات والإجراءات الاسترشادية التي يتوجب التقيد بها في تنفيذ إجراءات حوكمة التعهيد، وفقاً لسياسات الموارد البشرية والمالية في الحكومة الاتحادية والقرارات الصادرة في ذلك.

## أولاً: التعريفات

في تطبيق أحكام دليل إجراءات حوكمة التعهيد هذا يقصد بالكلمات والعبارات التالية المعاني المبينة قرين كل منها ما لم يقض سياق النص خلاف ذلك:

### الدولة:

الإمارات العربية المتحدة.

### الحكومة:

حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة.

### مجلس الوزراء:

مجلس وزراء دولة الإمارات العربية المتحدة.

### الجهات الاتحادية:

أية وزارة منشأة وفق القانون الاتحادي رقم (1) لسنة 1972 بشأن اختصاصات الوزارات وصلاحيات الوزراء وتعديلاته، وكذلك أية هيئة أو مؤسسة أو أجهزة تنظيمية اتحادية تابعة للحكومة والشركات المملوكة للحكومة الاتحادية.

### الميزانية:

الميزانية المعتمدة للجهة الاتحادية.

### دليل الإجراءات المالية:

هو الدليل المالي الموحد للحكومة الاتحادية الصادر عن وزارة المالية.

### الإدارة العليا:

هي وكيل الوزارة أو وكيل الوزارة المساعد ومن في حكمهما في الجهات الاتحادية.

### الموظف:

كل من يشغل إحدى الوظائف الواردة في الميزانية.

### قرار مجلس الوزراء:

قرار مجلس الوزراء بشأن اعتماد دليل إجراءات حوكمة التعهيد في الحكومة الاتحادية رقم ( 2/4 و ) لسنة 2020م.



# الفصل الأول

## الإطار العام لدليل إجراءات حوكمة التعهيد

### التعهيد (Outsourcing):

هو قيام الجهات الاتحادية بتنفيذ جزء من المهام والعمليات المناطة بها من خلال الشركات التي يتم تعهيد بعض الخدمات الحكومية إليها والتي يتم التعاقد معها وفق الإجراءات المقررة بهذا الشأن.

### دليل إجراءات حوكمة التعهيد في الحكومة الاتحادية:

هو الدليل الذي يوضح الإجراءات الاسترشادية المرتبطة بتنفيذ سياسة حوكمة التعهيد المعتمدة في الحكومة الاتحادية والذي يتم اعتماده من قبل مجلس الوزراء.

### الشركات التي سيتم تعهيد بعض الخدمات الحكومية إليها:

هي المؤسسات الخاصة أو الشركات أو الجهات الأخرى (أجنبية أو محلية) المرخصة، التي تقدم الخدمات الخاصة بالتعهيد المتفق عليها مع الجهات الاتحادية بواسطة موظفين تابعين لهم لقاء مقابل مالي محدد في العقود والاتفاقيات المبرمة بين الطرفين وفق القوانين والمعايير المتفق عليها في الدولة.

### موظف التعهيد:

الموظف الذي يتبع إدارياً وقانونياً للشركات التي سيتم تعهيد بعض الخدمات الحكومية إليها ويؤدي خدمات للجهات الاتحادية وفقاً لعقد التعهيد الموقع بين الجهة والشركة التي سيتم تعهيد بعض الخدمات الحكومية إليها.

## ثانياً: الأهداف

يهدف دليل إجراءات حوكمة التعهيد في الحكومة الاتحادية إلى توضيح السياسات والإجراءات الاسترشادية ذات العلاقة بالتعهيد؛ ليتم اتباعها من قبل المعنيين في الجهات الاتحادية مما يسهم في تمكين الحكومة الاتحادية من حوكمة التعهيد، نتيجة التزام الجهات الاتحادية بتوثيق وإدخال كافة بيانات التعهيد وفق آليات نظام معلومات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية «بياناتي» أو أنظمة الموارد البشرية في الجهات الرابطة معه من خلال الآليات التقنية المعتمدة، الأمر الذي يؤدي إلى إيجاد تكامل سليم بين المصروف الفعلي في بنود التعهيد وبين البيانات المسجلة في نظام معلومات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية «بياناتي» والأنظمة الرابطة به، بالإضافة إلى أن تطبيقها سوف يرفع من مستوى الشفافية للجهات الاتحادية ضمن مؤشرات إمكانات الموارد البشرية والمالية في الحكومة الاتحادية نتيجة إدخال تلك البيانات بالشكل الصحيح، فضلاً عن أن تطبيقها سوف يؤدي إلى حوكمة المال العام من خلال القيود المحددة للبند المالي الصحيح المستغل عند التعاقد مع الشركات التي سيتم تعهيد بعض الخدمات الحكومية إليها من ضمن البنود المعتمدة في الميزانية، مع ضمان الخصوصية والاستقلالية في اتخاذ القرار بشأن التعهيد في الجهات الاتحادية.

مما سبق يمكن تلخيص الأهداف بما يلي:

1. وضع إطار عام استرشادي لتنظيم حوكمة التعهيد في الحكومة الاتحادية
2. الارتقاء بمستويات جودة وكفاءة التعهيد في الحكومة الاتحادية لتتماشى مع أفضل الممارسات العالمية

## ثالثاً: نطاق التطبيق

يطبق هذا الدليل على كافة الجهات والمؤسسات الاتحادية والشركات المملوكة للحكومة الاتحادية الربحية منها وغير الربحية كما يسري على كل ما يتم إنشاؤه منها مستقبلاً.

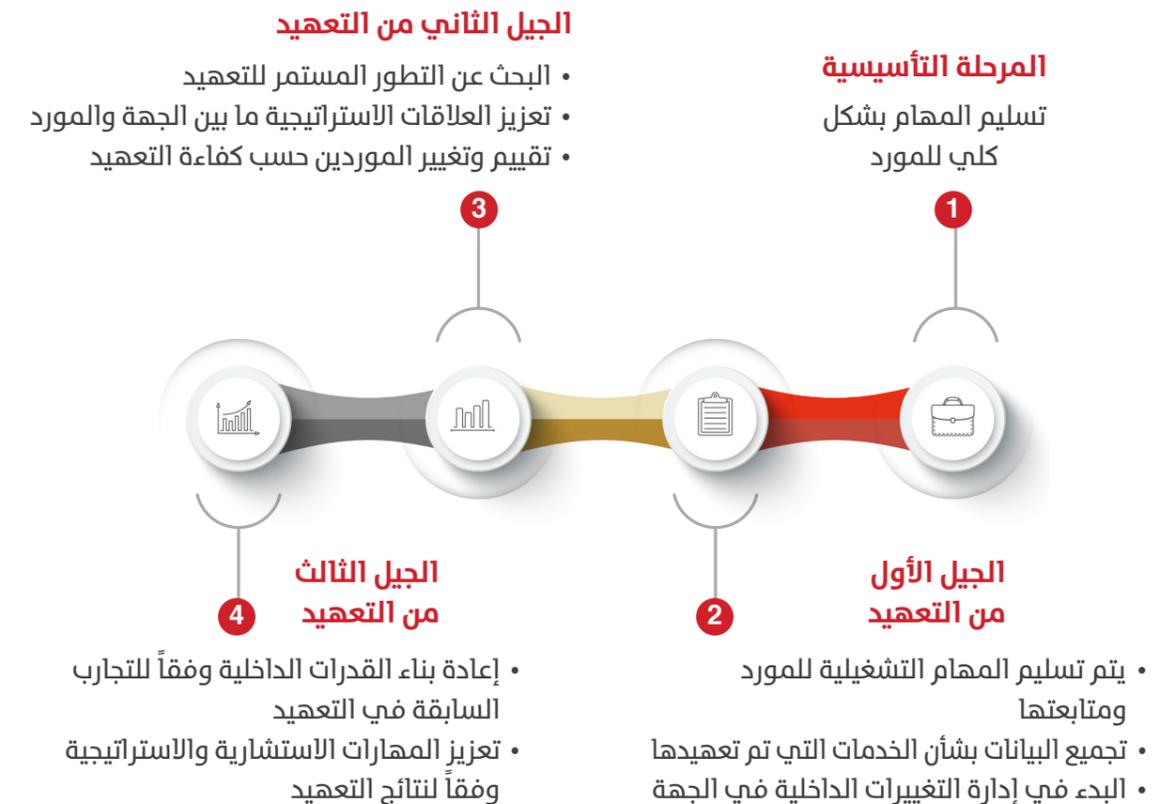
## أولاً: الفوائد المرجوة من تعايد الخدمات

إن قيام الجهات الاتحادية بتعايد جزء من خدماتها ومهامها وفق منهجية تتضمن معايير وضوابط معتمدة يمثل أسلوباً متطوراً لتقديم الخدمات ينعكس إيجاباً على مستوى أدائه، حيث يمكن من خلال اتباع أسلوب حوكمة التعايد وفق منهجية سليمة تحقيق فوائد عديدة للجهات الاتحادية منها:

1. توفير وتخفيض التكاليف من خلال التركيز على دور الجهة الأساسي (التنظيمي والرقابي) وتعايد الخدمات لأطراف أخرى.
2. استقطاب أفضل المهارات والخبراء من قبل جهات خارجية لتنفيذ المهام المطلوبة في حال عدم وجود كفاءة في كادر الموظفين الداخلي بحيث يؤدي التعايد إلى تعويض أي نقص لدى الجهة الاتحادية في الخبرات داخلياً.
3. تقليل نسبة المخاطر وإدارتها بشكل احترافي مما يحسن مستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء.
4. الاستفادة من التطورات التكنولوجية المتنامية في هذا المجال لتحسين مستوى جودة الخدمة.
5. زيادة فرص مشاركة القطاع الخاص في الأعمال الحكومية.

## ثانياً: مراحل قياس تطور حوكمة التعايد

تحتوي مصفوفة تطور حوكمة التعايد على المراحل الأربعة المبينة أدناه:



# الفصل الثاني

## الأحكام والضوابط والمهام المطلوبة بشأن حوكمة التعايد

## أولاً: المعايير الاسترشادية الرئيسية لاختيار الشركات التي يتم تعهيد بعض الخدمات الحكومية إليها

تتلخص المعايير الرئيسية لاختيار الشركات التي يتم تعهيد بعض الخدمات الحكومية إليها في الحكومة الاتحادية والتي ينبغي على الجهات الاتحادية الالتزام بها عند اللجوء للتعهيد في الجوانب التالية:

1. مدى قدرة الشركة التي سيتم تعهيد بعض الخدمات الحكومية إليها على تلبية متطلبات الأعمال وإدارة العمليات وضمان الحفاظ / رفع مستوى الخدمة
2. القدرة على تلبية المتطلبات القانونية والتنظيمية وضرورة معرفة الشركة التي سيتم تعهيد بعض الخدمات الحكومية إليها بقوانين الدولة والسياسات المعمول بها
3. على الشركة التي سيتم تعهيد بعض الخدمات الحكومية إليها إثبات الملاءمة المالية والقدرة المالية ومستوى الأداء
4. وجود خطة عمل واضحة مع بيان ترتيبات العمل، كما على الشركة التي سيتم تعهيد بعض الخدمات الحكومية إليها الإفصاح ورفع خطة الطوارئ الاحتياطية
5. ضرورة وجود سمعة طيبة لأعمال الشركة التي سيتم تعهيد بعض الخدمات الحكومية إليها وتقصي إذا كان هنالك شكاوى وتقاضى في أمور سابقة معلقة / المحتملة
6. على الشركة التي سيتم تعهيد بعض الخدمات الحكومية إليها أن يكون ملم بالإجراءات والضوابط والسياسات الداخلية وإجراءات «اعتماد»
7. ضمان تقديم الشركة التي سيتم تعهيد بعض الخدمات الحكومية إليها أمثلة لمشاريع الجهات الحكومية التي تعاملت معها في مجال التعهيد
8. ضرورة التأكد من العوامل الخارجية (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والبيئية التنظيمية) التي قد تؤثر على أداء الخدمة
9. القدرة على التعامل مع المشاكل والمرونة للتغيرات والاحتياجات

## ثانياً: نموذج لآلية اعتماد طلبات التعهيد الاستراتيجية في الجهة الاتحادية

إن مراجعة واعتماد طلب التعهيد من قبل المعنيين في الجهة الاتحادية يجب أن يعتمد على المحاور التالية بغرض التوثيق واتباع أفضل الممارسات في حوكمة التعهيد:



## الفصل الثالث

### المعايير والآليات الاسترشادية لحوكمة التعهيد في الحكومة الاتحادية

### ثالثاً: المجالات أو الوظائف القابلة للتعهيد

يبين الشكل أدناه مثال توضيحي للاسترشاد بشأن الوظائف أو المجالات القابلة للتعهيد في الجهات الاتحادية ويمكن للجهات الاتحادية الاستئناس بالممارسات العالمية في هذا الشأن

#### المجالات أو الوظائف القابلة للتعهيد على سبيل المثال:

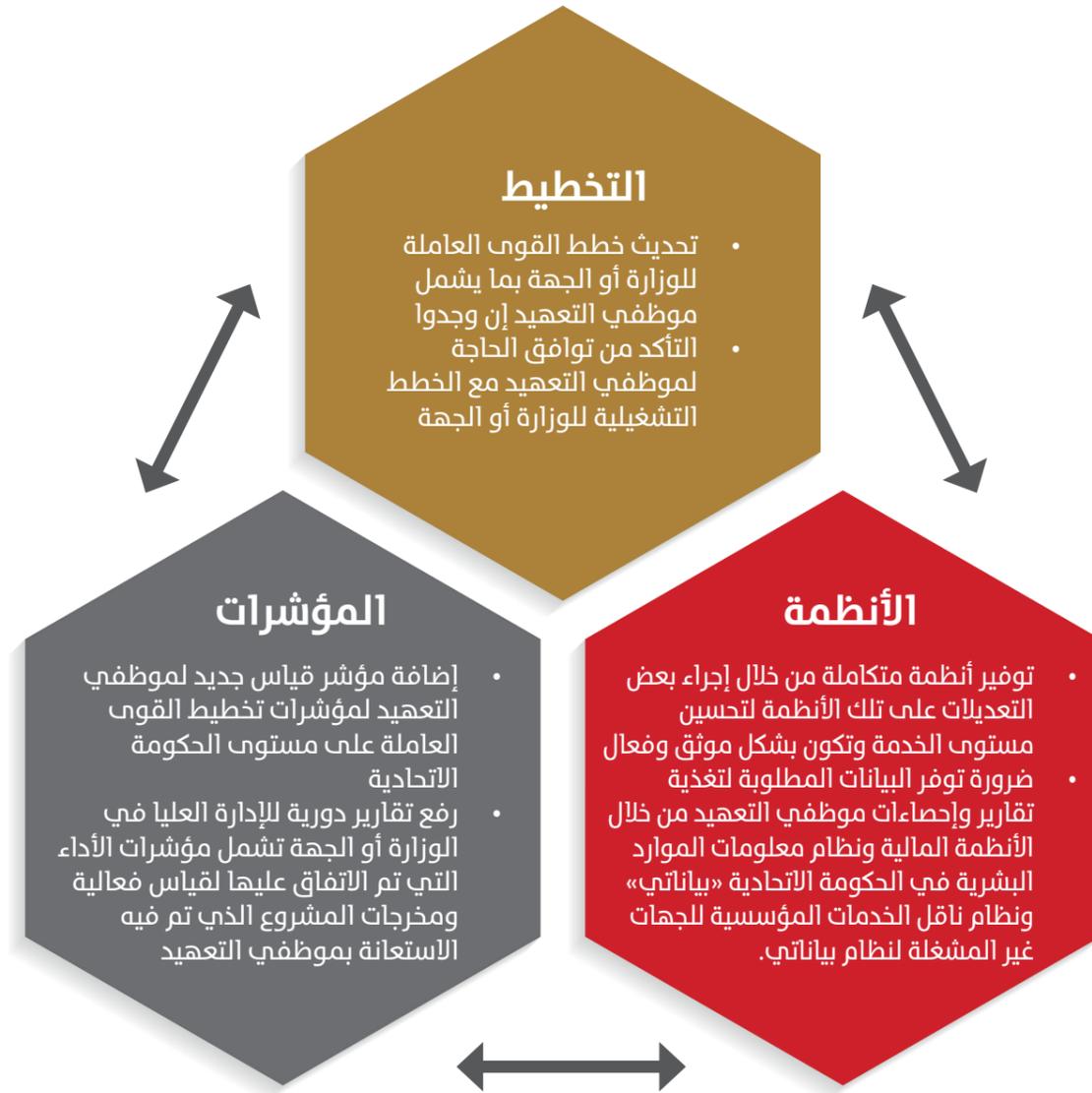


أمثلة لوظائف لا يفضل تعهدها	أمثلة لوظائف قابلة للتعهيد
<ul style="list-style-type: none"> <li>الوظائف الإدارية العليا</li> <li>أمن المعلومات</li> <li>الميزانية</li> <li>المشتريات</li> <li>الموارد البشرية (الرواتب والأجور)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>خدمات الدعم المساندة</li> <li>فني تقنية المعلومات</li> <li>مراكز الاتصال</li> <li>خدمة العملاء</li> <li>الدعاية والإعلان</li> <li>مراكز التحصيل</li> <li>التدريب والتوظيف</li> </ul>

### رابعاً: إرشادات بشأن إدارة المخاطر

المخاطر	الوصف	مستوى الخطورة	الحل
أمن المعلومات	عندما يتم تعيين شركة تعهيد من قبل الجهة، يجب ضمان حماية البيانات المهمة والملكية الفكرية للجهة، وذلك أيضاً يعتمد على طبيعة ومجال عمل تلك الجهة	عالي	<ul style="list-style-type: none"> <li>إدراج بند في وثيقة التعاقد بشأن سرية البيانات</li> <li>توقيع اتفاقية عدم الإفصاح</li> <li>ضمان وجود خبرة لدى الشركة في التعامل مع البيانات الحساسة ووجود برامج وأدوات للتعامل معها</li> <li>ضمان وجود المعلومات حصراً ضمن النطاق السيادي للدولة ووفق المعايير المعتمدة في الدولة</li> </ul>
الإخلال ببنود التعاقد والخاصة بأعمال حوكمة التعهيد	احتمالية عدم التحكم ببعض العمليات التي يتم الاستعانة بمصادر خارجية وخصوصاً إذا كانت الشركة التي سيتم تعهيد بعض الخدمات الحكومية إليها تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات، حيث أن إدارة موظفي التعهيد من جانب هذه الشركة كمثل قد يؤدي إلى تواصل أقل فعالية وأحياناً المطالبة بزيادة الوقت اللازم لإكمال المشروع	عالي	<ul style="list-style-type: none"> <li>مناقشة طرق التعاون والآلية التي سيتم استخدامها في المشروع</li> <li>التأكد من خلال خبراتهم السابقة وعرض السلبات واليجابيات</li> <li>التأكد من قدرة الشركة على اختيار / إنشاء الطول وتخصيص تدفق للعمليات حسب احتياجات العميل ومشاريعه</li> <li>ضرورة وجود جدول العمل والمعلومات، كما يجب أن يكون لدى الجهة وصول مباشر إلى جميع البيانات وأدوات الاتصال المتعلقة بالمشروع مثل تعقب القضايا، رمز التشفير، وقنوات الاتصال، الخ</li> </ul>
النقل المعرفي والأصول والبيانات من الشركة إلى الجهة	في بعض الأحيان تستخدم شركات التعهيد برامج إلكترونية مخصصة لتقديم خدمات معينة مما يؤثر لاحقاً على صعوبة التخلي عن البرنامج الإلكتروني أو خدمات التعهيد	متوسط	<ul style="list-style-type: none"> <li>دراسة البدائل المتاحة لتغيير المطورين أو شركات التعهيد لدعم المشروع بعد الانتهاء منه مع الطرف الأول.</li> <li>محاولة استخدام الأنظمة مفتوحة المصدر، مع أهمية دراسة الأنظمة الإلكترونية المتاحة من قبل شركات التعهيد</li> <li>التحقق مما إذا كانت الشركة تواكب التغييرات التكنولوجية في مجال ترميز وتشفير البيانات تجنباً لقراءة البيانات من خارج الجهة الاحتفاظ بملكية البيانات والتأكد من أن تظل متاحة في أي وقت</li> <li>توثيق العمليات التي تقوم بها الشركة ضماناً للنقل المعرفي عند الانتهاء من التعهيد</li> </ul>
التكاليف الخفية أو غير الموثقة في العقد	غالباً ما تكون هنالك تكاليف أخرى غير ظاهرة بالعقود ويجب توثيق الحذر منها مثل تكاليف مرتبطة باستقطاب مواهب من خارج الدولة	متوسط	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد وتوثيق متطلبات المشروع مع خطة عمل تفصيلية</li> <li>التأكد من الأسعار وآلية توزيعها على مراحل المشروع</li> <li>التأكد من أنواع العقود ومواءمتها مع طبيعة عمل الجهة</li> <li>التأكد من الضريبة المضافة</li> <li>التأكد من احتساب كافة التكاليف المباشرة وغير المباشرة</li> </ul>

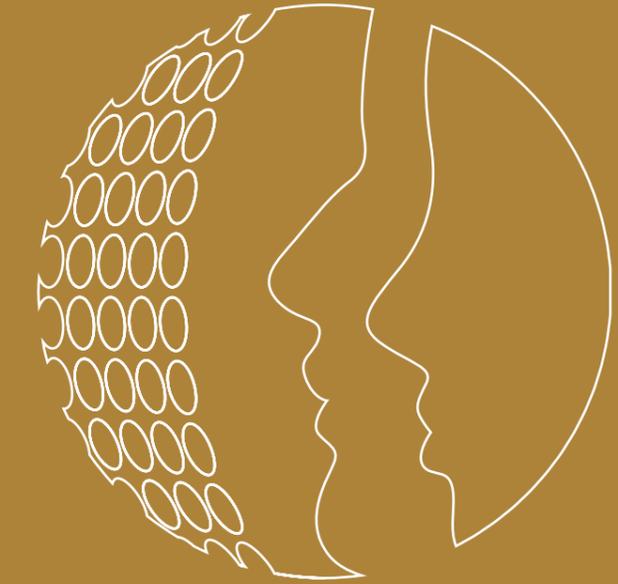
## أولاً: الخطوات الاسترشادية المطلوب تنفيذها على مستوى جميع الوزارات والجهات الاتحادية بشأن التعهيد



### ثانياً: الأدوار والمسؤوليات في الجهات الاتحادية

ثانياً - أ: دور الإدارة العليا في الجهة الاتحادية:

1. ضمان التزام الجهة الاتحادية بسياسة ودليل إجراءات حوكمة التعهيد
2. اعتماد خطة العمل ومدد التعاقد المقدمة من القطاعات والإدارات المعنية في الجهة الاتحادية



## الفصل الرابع

### المهام والمسؤوليات المرتبطة بحوكمة التعهيد في الحكومة الاتحادية

## ثانياً - ب: دور القطاع / الإدارة المعنية في الجهة الاتحادية:

1. تقديم دراسة طلب تعهيد الوظائف وخطة العمل للاعتماد من الإدارة العليا وفق إجراءات تعهيد الوظائف الواردة في هذا الدليل.
2. تقدير التكاليف السنوية لتعهيد الوظائف وفقاً لحاجة العمل كجزء من إعداد الموازنة السنوية بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية وإدارة المشتريات / العقود / المالية / لجنة المشتريات في الجهة الاتحادية.
3. تسجيل الشركات التي سيتم تعهيد بعض الخدمات الحكومية إليها في سجل الموردين الموحد (بوابة الموردين).
4. إدخال طلبات التعاقد في أنظمة المشتريات وفق دليل الإجراءات المالية للحكومة الاتحادية وبما يتماشى مع التعاميم المالية والتشريعات التي تصدر بهذا الخصوص.
5. مقابلة المرشحين للوظائف بموجب عقد التعهيد بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية في الجهة الاتحادية.
6. إشعار إدارة الموارد البشرية بمباشرة المرشح للعمل والتنسيق مع الإدارات الأخرى لتوفير المعدات اللازمة للعمل.
7. متابعة قياس أداء موظف التعهيد بشكل دوري؛ لضمان تحقيق النتائج المرجوة، شاملاً الحضور والانصراف بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية في الجهة الاتحادية.
8. التأكد من التزام موظف التعهيد بقوانين وأنظمة الجهة الاتحادية التي يعمل لديها.
9. متابعة تواريخ انتهاء عقود التعهيد والتنسيق مع المعنيين في الجهة الاتحادية بهذا الشأن.
10. إدخال فواتير التعهيد الخاصة بالتنسيق مع إدارة المشتريات / العقود / المالية / لجنة المشتريات في الجهة الاتحادية مع ضمان تفاصيل موظفي التعهيد وشهادات الإنجاز للأعمال المطلوبة.
11. التأكد من التزام موظف التعهيد من نقل البيانات والمعرفة إلى موظفي الجهة الاتحادية التي يعمل لديها.
12. ضمان التزام الشركة التي سيتم تعهيد بعض الخدمات الحكومية إليها بتدريب وتأهيل عدد من موظفي الجهة في أعمال التعهيد.
13. متابعة مدى الالتزام بالصرف عند التعاقد مع الشركات التي سيتم تعهيد بعض الخدمات الحكومية إليها من البنود المالية المحددة حسب الأدلة المعتمدة لهيكل الحسابات الموحد والإجراءات المالية في الحكومة الاتحادية.
14. أن تقوم الوحدة التنظيمية بتطوير وثيقة حوكمة التعهيد (charter) من خلال مراعاة العناصر التالية:

<b>لماذا</b>	• ربط احتياجات التعهيد مع استراتيجية الجهة • تحديد الأهداف الرئيسية وفقاً لمصفوفة الأهمية وتوفير الكفاءات
<b>ما هي</b>	• المجالات أو الوظائف المستهدفة للتعهيد • تقييم للوضع الحالي (الكفاءات الأساسية، القدرات، الجدوى، المخاطر)
<b>كيف</b>	• تقييم الممارسات الحالية للتعهيد
<b>أين</b>	• تحديد مواقع التعهيد إن كان خارج أو داخل الدولة
<b>من</b>	• تقييم الموردين الحاليين • وضع إطار لتقييم مقدم الخدمة أثناء التنفيذ ومؤشرات لقياس نتائج التعهيد

## ثانياً - ج: دور إدارة المشتريات / العقود / المالية / لجنة المشتريات في الجهة الاتحادية

1. التأكد من توفر الموازنة المالية لطلب تعهيد الوظائف المعتمد من إدارة الموارد البشرية في الجهة الاتحادية ووفقاً للإجراءات والأنظمة المعتمدة في الحكومة الاتحادية.
2. تسجيل الشركات التي سيتم تعهيد بعض الخدمات الحكومية إليها في سجل الموردين الموحد «بوابة الموردين»
3. اتخاذ الإجراءات اللازمة وفق الأصول المعتمدة بأنظمة العقود والمشتريات المعتمدة في الحكومة الاتحادية بهذا الشأن بما يضمن حوكمة التعهيد في الحكومة الاتحادية.
4. إشعار الوحدات التنظيمية المعنية في الجهة الاتحادية بخصوص تواريخ انتهاء عقود التعهيد المبرمة مع الشركات التي يتم تعهيد الخدمات الحكومية إليها قبل مدة زمنية كافية لا تقل عن شهرين قبل انتهاء تاريخ العقد ومتابعة إصدار شهادة الإنجاز المرتبطة بالتعهيد.

## ثانياً - د: دور إدارة الموارد البشرية في الجهة الاتحادية

1. دراسة طلبات التعهيد الواردة من الإدارات الأخرى في الجهة الاتحادية واتخاذ الإجراءات اللازمة بهذا الشأن وفقاً لأحكام هذا الدليل والمعايير والأنظمة المعتمدة في الحكومة الاتحادية.
2. مراجعة ملفات الشركات التي يتم تعهيد الخدمات الحكومية إليها وموظفي التعهيد التابعين لها والحصول على الموافقات الإلكترونية للشركات وموظفي التعهيد التابعين لها في نظام معلومات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية «بياناتي» اللازمة وضمان توافقها مع الوظائف المراد تعهيدها وأن تكون ضمن قائمة الوظائف القابلة للتعهيد.
3. دعم الإدارة المعنية في الجهة الاتحادية من التأكد من متابعة قياس أداء موظف التعهيد بشكل دوري لضمان تحقيق النتائج المرجوة، شاملاً الحضور والانصراف.
4. دعم الإدارة المعنية في الجهة الاتحادية في التأكد من التزام موظف التعهيد بقوانين وأنظمة الجهة الاتحادية التي يعمل لديها.
5. التأكد من إدخال بيانات الشركات التي يتم تعهيد الخدمات الحكومية إليها وموظفي التعهيد التابعين لها من خلال الأنظمة المرتبطة بنظام معلومات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية «بياناتي» أو الرابطة معه من خلال الآليات التقنية المعتمدة في الحكومة الاتحادية.
6. رفع التقارير اللازمة والتوصيات الخاصة بطلبات التعهيد للإدارة العليا للاعتماد.

## ثانياً - هـ: دور وزارة المالية

1. تحديث دليل الإجراءات المالية بما يتوافق مع دليل إجراءات حوكمة التعهيد في الحكومة الاتحادية.
2. وضع قيود على البنود المحاسبية وإنشاء بنود مخصصة لأغراض التعهيد المختلفة ومستحدثة وفق احتياجات الجهة الاتحادية في نظام إعداد الميزانية والنظام المالي الإلكتروني للجهات المشغلة للأنظمة المالية بحيث تتوافق مع أحكام حوكمة التعهيد المعتمدة.

3. تقوم وزارة المالية بالتنسيق مع مكتب رئاسة مجلس الوزراء والهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بالاطلاع على نتائج المؤشرات الاستراتيجية ورفع التوصيات بشأن التعهيد في الجهات الاتحادية لتحسين الإنتاجية وحوكمة التعهيد في الحكومة الاتحادية.
4. تقوم وزارة المالية بالتحديث الدوري على البنود المحاسبية ذات الصلة بإجراءات التعهيد وإعلام الجهات الاتحادية بهذه التحديثات وفقاً للإجراءات المعمول بها في الحكومة الاتحادية.

#### ثانياً - و: دور الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

1. تطوير نظام معلومات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية «بياناتي» بما يتوافق مع إجراءات وأحكام دليل إجراءات حوكمة التعهيد في الحكومة الاتحادية.
2. دعم الجهات الاتحادية في الجوانب الإدارية المتعلقة بتطبيق دليل حوكمة التعهيد وخاصة الموافقات الإلكترونية في نظام الموافقات الإلكترونية «اعتماد»
3. متابعة التزام الجهات الاتحادية لتوفير بيانات التعهيد من خلال الأنظمة المرتبطة بنظام معلومات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية «بياناتي» أو من خلال الآليات التقنية المعتمدة
4. تقوم الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بالتنسيق مع مكتب رئاسة مجلس الوزراء ووزارة المالية بالاطلاع على نتائج المؤشرات الاستراتيجية ورفع التوصيات بشأن التعهيد في الجهات الاتحادية؛ لتحسين الإنتاجية وحوكمة التعهيد في الحكومة الاتحادية.
5. تقوم الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية برفع تقارير سنوية عن مدى تطبيق الآليات الواردة بالدليل في الجهات الاتحادية بالتنسيق مع الجهات المختصة



## الفصل الخامس

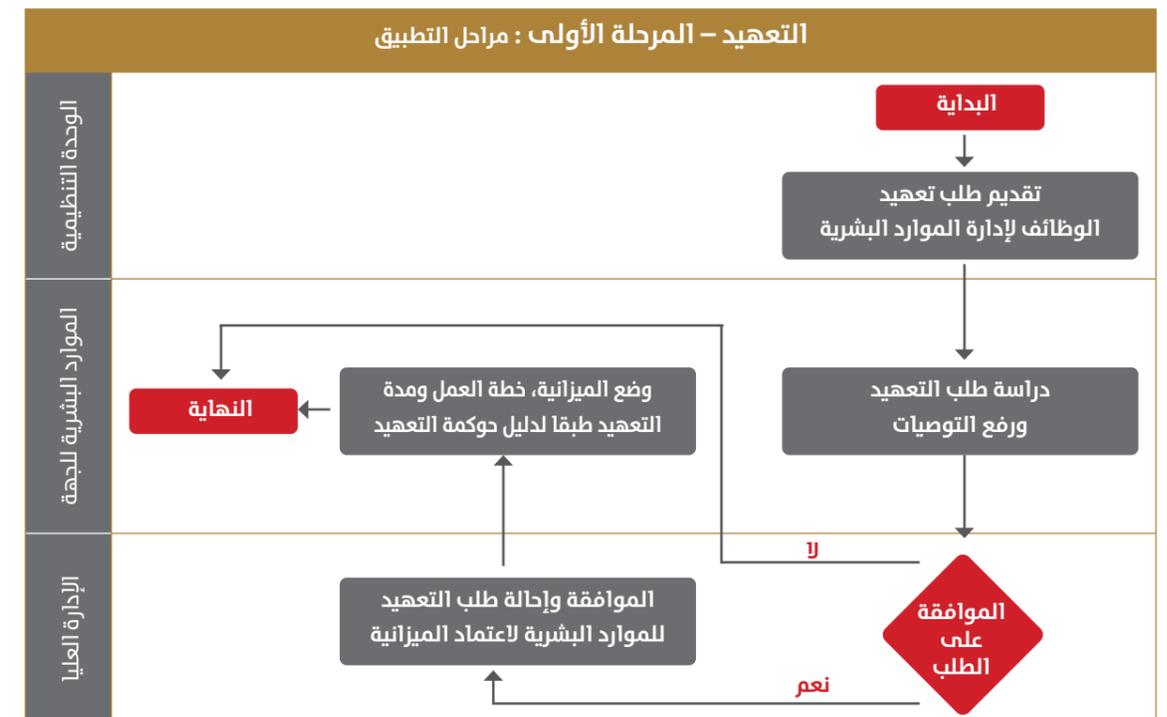
مراحل وإجراءات استرشاديه لتطبيق  
دليل إجراءات حوكمة التعهيد من قبل  
الجهة الاتحادية في الحكومة الاتحادية

## أولاً: مراحل التطبيق

### المرحلة الأولى: مرحلة تحديد الاحتياجات

المسؤولية	مثال للإطار الزمني المخطط له للتنفيذ	مرحلة تحديد الاحتياجات
الوحدة التنظيمية المعنية في الجهة		1. تقديم طلب تعهيد الوظائف لإدارة الموارد البشرية مع تحديد أسباب ومبررات التعهيد والخبرات والكفاءات المطلوبة مرفقاً بدراسة كاملة وخطة عمل للاعتماد
إدارة الموارد البشرية في الجهة	10 أيام عمل (كحد أقصى)	2. القيام بمراجعة طلبات التعهيد والمرفقات وخطة العمل الشاملة والتي تحتوي مدة التعهيد ورفع التوصيات إلى الإدارة العليا وفق ما تقتضيه مصلحة العمل ووفقاً لما ورد في الدليل
الإدارة العليا في الجهة		3. الموافقة وإحالة طلب التعهيد للوظائف المعتمدة من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المشتريات / العقود / المالية / لجنة المشتريات لاعتماد توفر الموازنة، وإشعار الوحدة الطالبة
إدارة الموارد البشرية في الجهة		4. وضع الميزانية وخطة العمل ومدة التعهيد طبقاً لدليل حوكمة التعهيد

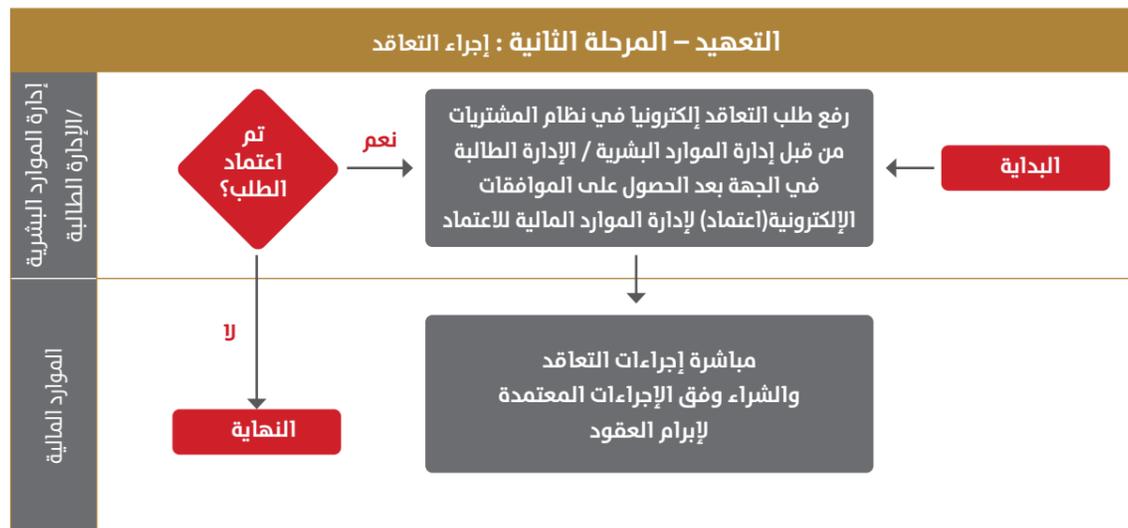
### المسار التدفقي للمرحلة الأولى



### المرحلة الثانية: إجراءات التعاقد

المسؤولية	مثال للإطار الزمني المخطط له للتنفيذ	مرحلة إجراءات طرح التعاقد
إدارة الموارد البشرية / الإدارة الطالبة في الجهة		1. رفع طلب التعاقد إلكترونياً في نظام المشتريات من قبل إدارة الموارد البشرية / الإدارة الطالبة في الجهة إلى إدارة الموارد المالية بعد التقديم على الموافقات الإلكترونية للشركات التي سيتم تعهيد الخدمات الحكومية إليها ولموظفي التعهيد المرشحين منها للاعتماد من خلال النظام المعتمد في الحكومة الاتحادية وهو نظام "اعتماد" للموافقات الإلكترونية للشركات والأفراد في نظام معلومات الموارد البشرية الحكومية "بياناتي" متضمناً بيانات الوظائف المطلوبة والمعتمدة
إدارة المشتريات / العقود / المالية / لجنة المشتريات في الجهة	10 أيام عمل (كحد أقصى)	2. مباشرة إجراءات التعاقد والشراء وضمان تسجيل الشركات التي سيتم تعهيد بعض الخدمات الحكومية إليها في سجل الموردين الموحد (بوابة الموردين). وفق الإجراءات المعتمدة لإبرام العقود مع الجهات الخارجية والإعلان عن العقود المبرمة وإعلام الوحدات بذلك إلكترونياً

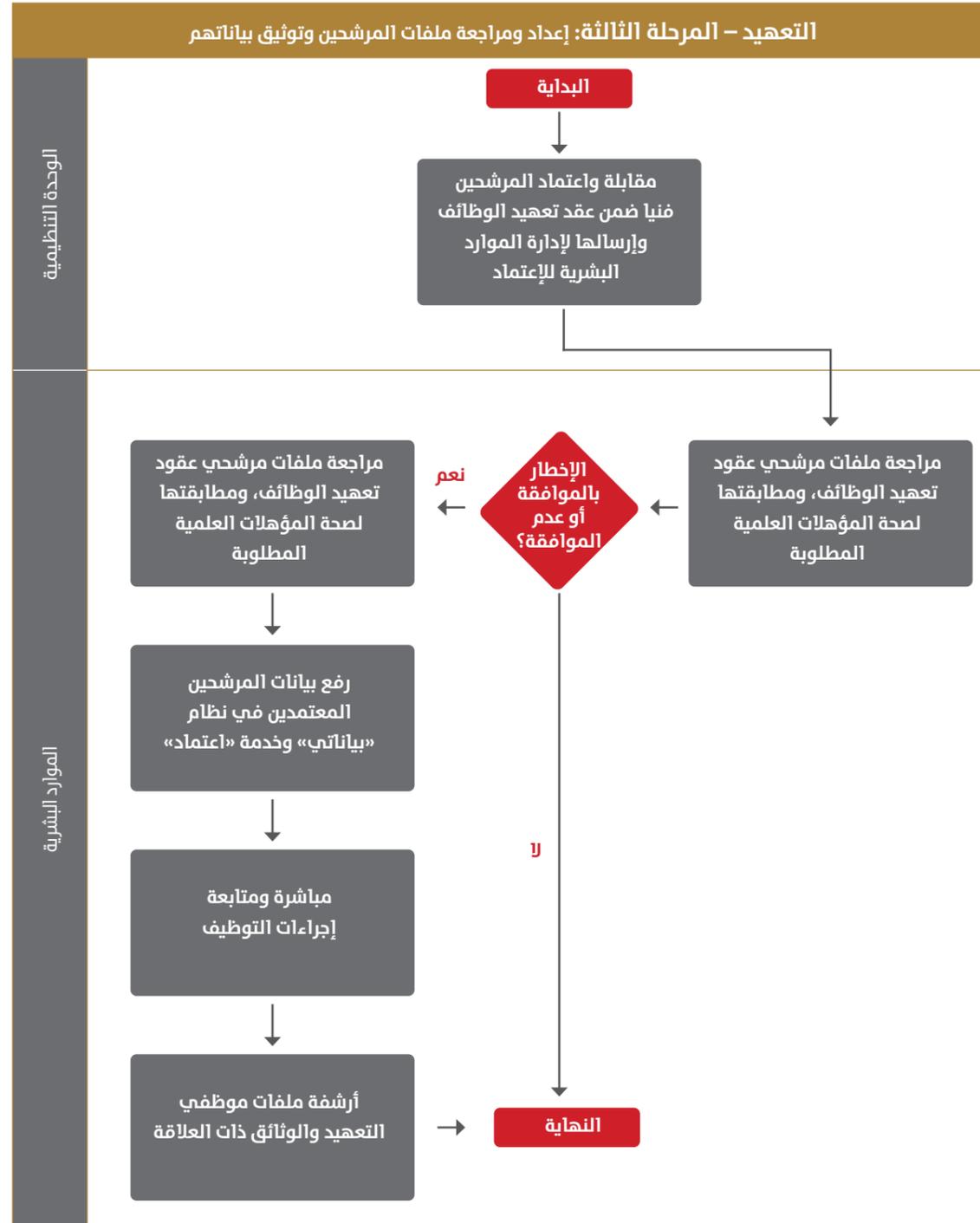
### المسار التدفقي للمرحلة الثانية



**المرحلة الثالثة: إعداد ومراجعة ملفات المرشحين وتوثيق بياناتهم**

المسؤولية	مثال للإطار الزمني المخطط له للتنفيذ	مرحلة إعداد ومراجعة ملفات المرشحين وتوثيق بياناتهم
الوحدة التنظيمية المعنية في الجهة إدارة الموارد البشرية في الجهة		1. مقابلة واعتماد المرشحين ضمن عقد تعهيد الوظائف فنياً وشخصياً، وتوثيق بياناتهم الشخصية وخبراتهم العملية وشهاداتهم العلمية وإرسالها لإدارة الموارد البشرية لاعتمادها ورقياً
إدارة الموارد البشرية في الجهة		2. مراجعة ملفات مرشحي عقود تعهيد الوظائف، ومطابقتها لصحة المؤهلات العلمية المطلوبة وأسس الاختيار لشغل تلك الوظائف، والحصول على الموافقات الإلكترونية اللازمة، ومخاطبة الوحدة التنظيمية المعنية بالموافقة/ عدم الموافقة على المرشحين
الوحدة التنظيمية المعنية + إدارة الموارد البشرية في الجهة	10 أيام عمل (كحد أقصى)	3. رفع بيانات المرشحين المعتمدين قبل عملية التعاقد في الأنظمة المرتبطة بنظام معلومات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية «بياناتي» ونظام الموافقات الإلكترونية «اعتماد» لتوثيقها إلكترونياً
الوحدة التنظيمية المعنية + إدارة الموارد البشرية في الجهة		4. بعد الموافقة الإلكترونية من خدمة "اعتماد" يتم إشعار إدارة الموارد البشرية مباشرة المرشح المعتمد لعمله والتنسيق مع الإدارات المختلفة لتوفير المعدات اللازمة لطبيعة عمل الموظف وفقاً للإجراءات المتبعة
إدارة الموارد البشرية في الجهة		5. أرشفة ملفات موظفي التعهيد والوثائق ذات العلاقة (الجزاءات/ الإجازات)

**المسار التدفقي للمرحلة الثالثة**



## ثانياً: آليات حوكمة تسجيل و صرف دفعات وفواتير الشركات التي سيتم تعييد بعض الخدمات الحكومية إليها للجهات المشغلة لنظام معلومات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية «بياناتي» والنظام المالي

### 1. تسجيل الشركات التي سيتم تعييد بعض الخدمات الحكومية إليها في شاشات التعييد في الأنظمة المرتبطة بنظام معلومات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية «بياناتي»

- يجب تقديم طلب موافقة إلكترونية لجميع الشركات التي يتم تعييد الخدمات الحكومية إليها في شاشات التعييد ضمن نظام الموافقات الإلكترونية «اعتماد»، وتحديد مجال عمل الخدمات المقدمة من قبل الشركات التي يتم تعييد الخدمات الحكومية إليها وذلك من خلال الربط بين بوابة الموردين Supplier وشاشات التعييد ضمن نظام الموافقات الإلكترونية «اعتماد»
- يقوم المورد بتقديم فاتورة التعييد من خلال بوابة الموردين Supplier ويراعى عند تسجيل الفاتورة أن يقوم المورد بإدخال تفاصيل موظفي التعييد بحيث يكون لكل موظف سطر في الفاتورة

### 2. حوكمة تسجيل الشركات التي يتم تعييد الخدمات الحكومية إليها على النظام المالي كموردين

- في حال إضافة مزود خدمات تعييد جديد في شاشة الموردين في النظام المالي، يجب اختيار رقم مرجعي للموافقة الإلكترونية الصادرة من شاشات التعييد في نظام الموافقات الإلكترونية «اعتماد» وربطها بسجل المورد.
- وفي حال اختيار مزود خدمات تعييد قائم حالياً ولم يتم ربط الموافقة الإلكترونية في شاشات التعييد في نظام الموافقات الإلكترونية «اعتماد» الخاصة به، يتم إشعار مدخل البيانات بضرورة تحديث بيانات مزود خدمات التعييد بتضمين الرقم المرجعي الخاص بالموافقة.

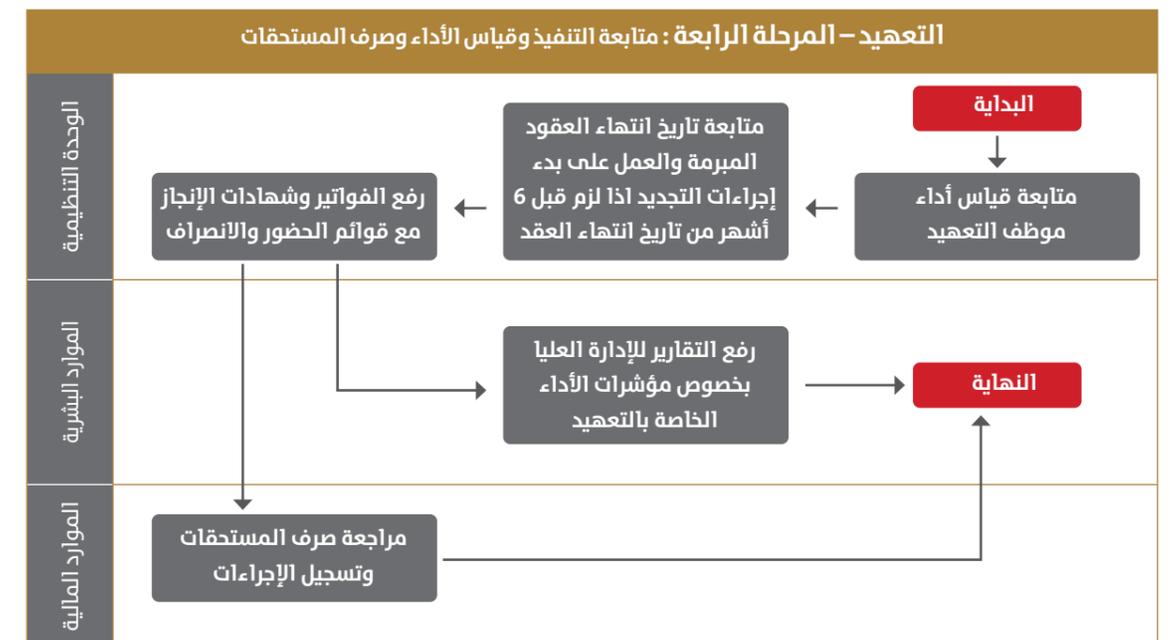
### 3. حوكمة صرف المخصصات للشركات التي يتم تعييد الخدمات الحكومية إليها من خلال النظام المالي (شاشة المدفوعات)

1. يجب الاختيار من قائمة الفاتورة خيار (الشركة التي تم تعييد بعض الخدمات الحكومية إليها).
2. يجب أن يكون الحساب المسحوب منه أحد الحسابات التالية فقط:
  - 224406 أتعاب خبراء جهات استشارية
  - 223101 إدارة الخدمات العامة
3. يجب الاختيار من القائمة للرقم المرجعي للموافقة الإلكترونية في نظام الموافقات الإلكترونية «اعتماد» للشركة التي تم تعييد بعض الخدمات الحكومية إليها (يقوم النظام المالي بالتحقق إلكترونياً من توفر طلب الموافقة في شاشات التعييد)
4. للجهات التي لا يوجد لها حساب 224406 يجب التنسيق مع وزارة المالية لإضافة هذا البند عند إعداد الميزانية

## المرحلة الرابعة: متابعة التنفيذ وقياس الأداء و صرف المستحقات

المرحلة متابعة التنفيذ وقياس الأداء و صرف المستحقات	مثال للإطار الزمني المخطط له للتنفيذ	المسؤولية
1. متابعة قياس أداء موظف التعييد بشكل دوري لضمان تحقيق النتائج المرجوة، شاملاً الحضور والانصراف، واتخاذ الإجراءات اللازمة.	مستمر	الوحدة التنظيمية إدارة الموارد البشرية في الجهة
2. متابعة تاريخ انتهاء العقود المبرمة والعمل على البدء بإجراءات التجديد إذا لزم الأمر بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المختلفة للتأكد من الحاجة وذلك قبل 3 أشهر من تاريخ انتهاء العقد		الوحدة التنظيمية المعنية في الجهة
3. رفع الفواتير وشهادات الإنجاز مع إرفاق قوائم الحضور والانصراف والمستندات الداعمة إلى إدارتي الموارد البشرية والمالية للصراف		الوحدة التنظيمية المعنية في الجهة
4. رفع التقارير للإدارة العليا بخصوص مؤشرات الأداء الخاصة بحوكمة التعييد		الوحدة التنظيمية المعنية في الجهة + إدارة الموارد البشرية في الجهة + إدارة المشتريات / العقود / المالية / لجنة المشتريات / مكتب التدقيق في الجهة
5. مراجعة تسجيل الإجراءات و صرف المستحقات		إدارة الموارد المالية في الجهة

### المسار التدفقي للمرحلة الرابعة



## ثالثاً: آليات حوكمة تسجيل و صرف دفعات وفواتير الشركات التي يتم تعهيد الخدمات الحكومية إليها للجهات غير المشغلة لنظام معلومات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية «بياناتي» والأنظمة المالية.

### 1. تسجيل الشركات التي يتم تعهيد الخدمات الحكومية إليها في شاشات التعهيد في نظام الموافقات الإلكترونية (اعتماد) المرتبط بنظام معلومات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية «بياناتي»

- يجب تقديم طلب موافقة إلكترونية لجميع الشركات التي سيتم تعهيد بعض الخدمات الحكومية إليها في شاشات التعهيد ضمن نظام الموافقات الإلكترونية « اعتماد»، وتحديد مجال عمل الخدمات المقدمة من قبل الشركات التي يتم تعهيد الخدمات الحكومية إليها.

### 2. حوكمة تسجيل الشركات التي يتم تعهيد الخدمات الحكومية إليها كموردين على النظام المالي الخاص بالجهة الاتحادية

- في حال وجود نظام مالي إلكتروني خاص بالجهة الاتحادية، فإنه يتطلب إدخال الرقم المرجعي للموافقة الإلكترونية الصادرة من شاشات التعهيد في نظام الموافقات الإلكترونية «اعتماد» عند إدخال بيانات الشركات التي سيتم تعهيد بعض الخدمات الحكومية إليها
- في حال عدم وجود نظام مالي إلكتروني، تقوم الجهة باتباع الإجراءات وفق حوكمة التعهيد في الحكومة الاتحادية.

### 3. حوكمة تسجيل موظف التعهيد في نظام الموافقات الإلكترونية « اعتماد» للموارد البشرية

- يجب تقديم طلب موافقة إلكترونية لموظف التعهيد في نظام الموافقات الإلكترونية « اعتماد» للموارد البشرية.

### 4. حوكمة تسجيل موظفي التعهيد على النظام المالي الخاص بالجهة الاتحادية

- في حال وجود نظام مالي إلكتروني خاص بالجهة الاتحادية، يتطلب إدخال الرقم المرجعي للموافقة الإلكترونية الصادرة من نظام الموافقات الإلكترونية « اعتماد» للموارد البشرية عند إدخال بيانات موظف التعهيد في نظام المدفوعات
- في حال عدم وجود نظام مالي إلكتروني، تقوم الجهة باتباع الإجراءات وفق حوكمة التعهيد في الحكومة الاتحادية.

### 5. تزويد بيانات موظفي التعهيد للجهات الرابطة من خلال الآليات التقنية المعتمدة

- يتطلب من الجهات الاتحادية الرابطة مع الآليات التقنية المعتمدة ضرورة تزويد بيانات موظفي التعهيد من خلال هذا الربط.

5. يتم تطوير نوع جديد للإيقافات في نظام الفواتير، يظهر هذا النوع في حال اختيار شركة لتعهيد بعض الخدمات الحكومية إليها وليس لديها موافقة إلكترونية في نظام الموافقات الإلكترونية «اعتماد»، ويتم إشعار مدخل البيانات بضرورة الحصول على الموافقة الإلكترونية في نظام الموافقات الإلكترونية «اعتماد» لربط الفاتورة بالرقم المرجعي في شاشات التعهيد (الرجوع للبند رقم 2) وإزالة هذا الإيقاف.

### 4. تسجيل موظفي التعهيد في نظام الموافقات الإلكترونية « اعتماد » للموارد البشرية

- يجب تقديم طلب موافقة إلكترونية لجميع موظفي التعهيد ضمن نظام الموافقات الإلكترونية للموارد البشرية «اعتماد» والحصول على رقم مرجعي لكل موظف تعهيد.

### 5. تسجيل موظفي التعهيد في نظام التعهيد ضمن نظام الموافقات الإلكترونية «اعتماد» المرتبط بنظام معلومات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية «بياناتي»

- يجب إدخال بيانات موظفي التعهيد في الأنظمة المرتبطة بنظام معلومات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية «بياناتي» للجهات الاتحادية المشغلة له وفقاً لما تنص عليه إجراءات تسجيل المرشحين في النظام وآليات الحصول على الموافقات الإلكترونية في نظام الموافقات الإلكترونية «اعتماد» الخاصة بهم.

### 6. حوكمة صرف فواتير ومدفوعات موظفي التعهيد

يجب حوكمة صرف الفواتير/المدفوعات الخاصة بموظفي التعهيد بحيث لا يمكن صرف الفاتورة الشهرية لتكلفة موظف التعهيد للشركة المعهّد منها إلا بعد التأكد من التالي:

- وجود رقم مرجعي في نظام الموافقات الإلكترونية «اعتماد» للشركة التي تم تعهيد بعض الخدمات الحكومية إليها ولموظفي التعهيد التابعين لها
- أن لا يتجاوز تاريخ الصرف 3 أشهر من تاريخ نهاية العقد إلا إذا تطلبت مصلحة العمل خلاف ذلك.

وفي حال إدخال بيانات موظف تعهيد لصف الفاتورة الخاصة به في شاشة المدفوعات ولم يتم إصدار موافقة إلكترونية له أو للشركة التي يتبع لها، فإنه يتم إظهار إيقاف آلي خاص للفاتورة لإشعار مدخل البيانات بضرورة الحصول على الموافقة الإلكترونية « اعتماد» وربط الرقم المرجعي في نظام الموافقات الإلكترونية للموارد البشرية (الرجوع للبند رقم 4) بالفاتورة الخاصة بموظف التعهيد

## الأحكام العامة

1. على الجهات الاتحادية المشغلة لنظام معلومات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية «بياناتي» والأنظمة الرابطة معه والأنظمة المالية في الحكومة الاتحادية، اتباع الخطوات التي سيتم إصدارها ضمن دليل المستخدم لشاشات التعهيد المحدثة وفقاً لأحكام سياسة ودليل إجراءات حوكمة التعهيد في الحكومة الاتحادية.
2. على الجهات الاتحادية غير المشغلة لنظام معلومات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية «بياناتي» والأنظمة المالية في الحكومة الاتحادية، اتباع آليات حوكمة تسجيل وصراف دفعات وفواتير الشركات التي يتم تعهيد الخدمات الحكومية إليها للجهات غير المشغلة لنظام معلومات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية «بياناتي» والأنظمة المالية ووفقاً لأحكام سياسة التعهيد المعتمدة وهذا الدليل.
3. تلتزم جميع الجهات الاتحادية سواء المشغلة منها لنظام معلومات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية «بياناتي» أو الرابطة معه من خلال الآليات التقنية المعتمدة بمتطلبات أخذ موافقة في نظام الموافقات الإلكترونية «اعتماد» قبل صرف مخصصات التعهيد عند التعيين أو عند انتهاء مدة تصريح التعهيد والتجديد له.
4. يتم تعديل الأحكام الواردة في هذا الدليل بقرار من مجلس الوزراء بناء على توصية من مكتب رئاسة مجلس الوزراء والهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية ووزارة المالية.



## المرفقات

## المؤشرات الاستراتيجية لقياس كفاءة حوكمة التعهيد في الحكومة الاتحادية

1. يوضح الجدول أدناه أنواع المؤشرات الاستراتيجية والتشغيلية والاسترشادية والمتعلقة بحوكمة التعهيد في الحكومة الاتحادية والتي يمكن قياسها في الجهة الاتحادية

نوع المؤشر	مؤشر الأداء	الغاية من قياس المؤشر	مصادر وآليات القياس
استراتيجي	نسبة التكلفة الإجمالية التي تم توفيرها من التعهيد	قياس كفاءة حوكمة التعهيد والعائد من التعهيد	• تقارير التكاليف والميزانيات • تقارير نتائج حوكمة التعهيد
	نسبة الخدمات التي تم تعهدها من إجمالي الخدمات المقدمة	قياس مدى استخدام التعهيد في المجالات غير الرئيسية (Support Functions) ومدى تركيز الجهات على المجالات الرئيسية (core Functions)	• تقارير نتائج التعهيد
	نسبة موظفي التعهيد مقارنة بإجمالي الموظفين في الجهة	قياس مدى وجم اعتمادية الجهات على موظفي التعهيد	• إحصائيات القوى العاملة
	نسبة الصرف على البنود المالية للتعهيد مقارنة بميزانية الرواتب في الجهة	قياس تكلفة الصرف على التعهيد	• تقارير التكاليف والميزانيات
	نسبة الجهات الاتحادية المستخدمة لآليات حوكمة التعهيد	قياس مدى استخدام آليات حوكمة التعهيد في الجهات الاتحادية	• تقارير نتائج حوكمة التعهيد
	نسبة التزام الجهة في التعهيد في المجالات/ الوظائف القابلة للتعهيد	قياس مدى التزام الجهات بالمجالات والوظائف القابلة للتعهيد	• تقارير نتائج حوكمة التعهيد • إحصائيات القوى العاملة
تشغيلي	نسبة تعاقدات التعهيد التي تمت مع الشركات المعتمدة مقارنة بإجمالي التعاقدات في الجهة	قياس مدى اختيار الجهات لأفضل الشركات التي سيتم تعهيد بعض الخدمات الحكومية إليها	• تقارير نتائج حوكمة التعهيد • تقارير الشركات التي يتم تعهيد بعض الخدمات الحكومية إليها
	نسبة التزام الجهات بالميزانية المخصصة للتعهيد في الجهة	قياس مدى ضمان التزام الجهات الاتحادية ببند الميزانية المتعلقة بالتعهيد	• تقارير التكاليف والميزانيات • تقارير حوكمة نتائج التعهيد
	مؤشرات ذات صلة بجودة مزودي خدمات التعهيد	نسبة الالتزام بالآطر الزمنية في خطة العمل المعتمدة	• تسليم الخدمات وفق التواريخ المتفق عليها
	عدد الشكاوى / الملاحظات المستلمة على الخدمة	رفع مستويات الرضا للجهة أو التعامل عن الخدمة التي يتلقونها	• نتائج تحليل شكاوى المتعاملين • نتائج تحليل المتسوق السري

2. كما يمكن لكل جهة اتحادية قياس المؤشرات الاستراتيجية الخاصة بجودة العمل للشركات التي سيتم تعهيد بعض الخدمات الحكومية إليها وحوكمة التعهيد في الجهة الاتحادية

المحاور	مؤشر الأداء	الغاية من قياس المؤشر	مصادر وآليات القياس
المتعاملين	نسبة رضا المعنيين من الخدمة التي تم تعهدها	قياس مدى رضا المعنيين عن المزود وخدمات التعهيد	• نتائج مسوحات الرضا • نتائج تحليل شكاوى المعنيين • نتائج تحليل المتسوق السري
العمليات	نسبة الالتزام باتفاقية مستوى الخدمة	تسليم الخدمة باستمرار بأعلى المعايير وتسليم الخدمات وفق التواريخ المتفق عليها	• تقارير الخدمات • قياس الكفاءة
	نسبة المفضلين الذين تم التعاقد معهم من إجمالي المزودين	اختيار المزودين وفقا لمعايير معتمدة	• نتائج المزودين
المالية	نسبة الالتزام بالبند المالي	تكلفة تقديم يجب ان تبقى ضمن الميزانية المحددة للمشروع	• تقارير التكاليف والميزانيات • قياس الكفاءة
	نسبة التكلفة التي تم توفيرها من التعهيد	يجب أن يتم تنفيذ التعهيد بكفاءة	• تقارير التكاليف والميزانيات
	نسبة طلبات التعهيد المنفذة من إجمالي طلبات الجهة	التخطيط السليم لاحتياجات التعهيد	• نتائج معاملات التعهيد
مؤشرات ذات صلة بجودة مزودي خدمات التعهيد	نسبة الوظائف التي تم تعهدها من إجمالي الموظفين في الجهة	ضمان دراسة وإدراج طلبات التعهيد (أفراد) ضمن خطط القوى العاملة للجهة	• إحصائيات القوى العاملة في الجهة
	نسبة الخدمات المقدمة وفقا للعقد المبرم	تسليم جميع الخدمات باستمرار بأعلى المعايير وفقا للعقد المبرم	• التفيتش والتدقيق • الشكاوى
مؤشرات ذات صلة بجودة مزودي خدمات التعهيد	نسبة الالتزام بالآطر الزمنية في خطة العمل المعتمدة	تسليم الخدمات وفق التواريخ المتفق عليها	• التفيتش والتدقيق • المتسوق السري
	عدد الشكاوى / الملاحظات المستلمة على الخدمة	رفع مستويات الرضا للجهة أو التعامل عن الخدمة التي يتلقونها	• نتائج تحليل شكاوى المتعاملين • نتائج تحليل المتسوق السري

