

**خطة تقييم الأداء الحكومي**

**للفترة 2006 – 2010**

إعداد/

"الإدارة العامّة للتنمية الإداريّة والحكم الرشيد"

**وزارة التخطيط**

**فلسطين**

**مارس 2010م**

الصفحة	المحتويات
1	الفصل الأول: المقدمة
4	الفصل الثاني: مكونات خطة تقييم الأداء للحكومة
8	الفصل الثالث: اللجنة العليا لتقييم الأداء
11	الفصل الرابع: إجراءات ونماذج تقييم الأداء الحكومي
17	الفصل الخامس: النتائج والتقرير النهائى والتوصيات
18	ملحق رقم (1) : الوزارات والهيئات الحكومية الخاضعة للتقييم
20	ملحق رقم (2) : أدبيات تقييم الأداء المؤسسى
28	ملحق رقم (3) : دليل استخدام نموذج الأداء

## الفصل الأوّل

### المقدمة:

في لحظة نادرة من التجلي الديمقراطي الفلسطيني وفي انتخابات نزيهة فازت حركة حماس ممثلة بقائمة للتغيير والإصلاح بالأغلبية في المجلس التشريعي وذلك عبر صناديق الاقتراع.

رافق ذلك منذ البدايات عملية إفشال ممنهجة لعرقلة استحقاق تشكيل حكومة جديدة في حينه، فقد استغرق تشكيل أول حكومة (الحكومة العاشرة) مدة شهران، وقد استمرت في الحكم أقل من عام. وصاحب ذلك تكثيف الفلتان الأمني والتجاذبات السياسية وتكثيف وضع العقوبات أمام الحكومة.

ثم جاء اتفاق مكة بحكومة وحدة وطنية (الحكومة الحادية عشر) لم تستمر أكثر من زهاء ثلاثة شهور وانزلت الأحداث المؤسفة في يونيو 2007 والتي أسفرت عن حالة الانقسام، وأدارت الحكومة قطاع غزة في ظل تشديد الحصار وعدم الاعتراف العربي والدولي، ورغم ذلك تمكنت من تسيير الأعمال حتى اندلاع الحرب الآثمة، والتي أسفرت عن دمار شديد وخلفت وضع اقتصادي متردي وبطالة وفقر شديدين وأطبقت الحصار على غزة فبدأت مرحلة أخرى وتحديات أكبر ممثلة في الإغاثة والطوارئ وإعادة الإعمار بالإضافة لمجابهة الأوضاع الاقتصادية التي يعاني منها المواطنون في قطاع غزة.

وكان لزاماً على الحكومة أن تقوم بعملية تقييم لتجربته في الحكم ولأدائها وذلك تكريساً لمبادئ الحكم الرشيد وآلياته المتمثلة في المساءلة والشفافية والنزاهة والتقييم.

وقد كلف مجلس الوزراء بجلسته رقم (144) بتاريخ 2010/2/2 وزارة التخطيط بإعداد تصور لخطة تقييم الأداء بهدف رفع مستوى الكفاءة والفاعلية وتحسين خدمة الجمهور.

وقد تم تكليف الإدارة العامة للتنمية الإدارية والحكم الرشيد بوزارة التخطيط لإنجاز هذه الخطة.

جاءت خطة تقييم الأداء الحكومي لتجيب على الأسئلة المعهودة مثل: ما هي عملية التقييم؟ ولماذا نقوم بها؟ ومن يخضع لها؟ ومن يقوم بها؟ وكيفية القيام بها؟ ومعوقاتهما؟ ومرتكزاتها؟...

لا شك أنّ هناك تحديات كبيرة وصعوبات ستغلف عملية تقييم الأداء في القطاع الحكومي، وبعد دراسة عدد من النماذج وتجارب الدول العربية والغربية وجدنا أن نموذج تقدير الأداء المتوازن هو ما يناسبنا بالرغم من العقبات التي تعترض عملية التقييم.

يتلخص النموذج بإعطاء تقدير نقاط (score) لكل من معطيات عملية التقييم بمجموع كلي 1000 نقطة نهاية عظمى لكافة معطيات التقييم، وتجدون في الفصل الرابع وصف كامل للنموذج وإجراءات التقييم المقترح.

ونوصي بأن كل وزارة تحصل على أقل من 60% في إيّ من المعايير فإنه عليها أن تقدّم توضيح وتسبب لذلك مع تحديد الإجراءات الكفيلة بتحسين الأداء وتصويب الوضع خلال العام 2010.

إن هذا التقييم لا يتعارض مع أعمال المجلس التشريعي ودوره الرقابي، وكذلك ديوان الرقابة المالية والإدارية وديوان الموظفين العام، وقد يتقاطع مع نشاطاتهم وهو تقييم ذاتي للحكومة وأدائها ككل مبنى على التقييمات الذاتية لكل وزارة أو هيئة حكومية.

لقد تحرينا بجهدنا هذا ملاعمة معاير وأوزان التقييم - ما أمكن - للظروف المصاحبة التي عملت فيها الحكومة وملائمتها لبيئة ومكونات الحكم في فلسطين، ونأمل أن يستفاد منها على أحسن وجه باستخلاص العبر وتطوير الأداء الحكومي.

وسيتم عمل متوسط موزون من نتائج كافة الوزارات وحسب مشاركتها وتأثيرها في خدمة الجمهور.

## الفصل الثاني

### كوائف خطة تقييم الأداء الحكومي

- اسم الخطة: خطة عمل لتقييم الأداء الحكومي (2006-2010).
- هدف الخطة: وضع إطار عمل لإنجاز عملية تقييم الأداء الحكومي.

#### الهدف العام لتقييم الأداء الحكومي:

إن الهدف العام من عملية تقييم الأداء الحكومي هو رفع مستوى الكفاءة والفاعلية والإنتاجية وضمان المحاسبة وتعزيز ثقة المواطنين في الحكومة، وذلك من خلال تحديد الانحراف في الأداء ومعرفة نقاط الضعف والقوة ووضع آليات تحسين الأداء في المجالات المالية والإدارية، والفنية وعلى مستوى خدمة الجمهور.

#### الأهداف الفرعية:

هناك أهفك كثيرة لعملية تقييم الأداء الحكومي، أهمها أنفها تزود الوزارات بمنهجية للتركيز على أهداف خطفها الإستراتيجية، وأدائها من خلال آلية تقدير الأداء والإنجاز، وبالإضافة إلى ما تقدم هناك مجموعة من الأهداف الفرعية:

1. المساعدة في وضع الأهداف المستقبلية.
2. تحديد وتصويب الانحرافات في الأداء إن وجدت.
3. إنجاز تقييم ذاتي للحكومة والوزارات.
4. إدارة، وصف، تحسين عمليات الأداء وإعادة النظر ببعضها.
5. نشر ثقافة المساءلة والشفافية والتقييم كآليات للحكم الرشيد.
6. توثيق الإخفاق وتجنبه.
7. توثيق الإنجاز المتميز وإثباته.

#### تعريفات ومحددات:

الأداء الحكومي: شؤون، واجبات ونشاطات كل الوزارات والجهات الحكومية وشبه الحكومية ومن في حكمها التابعة لمجلس الوزراء.

عملية التقييم: تعني مراجعة وتحليل وتقدير (وضع نقاط) لمحتوى ونتائج الأداء الحكومي، وكذلك انعكاس النتائج على تنفيذ الواجبات الحكومية تجاه خدمة الجمهور.

التقييم المؤسسي: التقييم الشامل لكيفية قيام الوزارات بواجباتها وماهية إنجازاتها وإمكاناتها لتحسين أدائها، وما هو مستوى رضى المواطنين بهذا الأداء.

**التقييم الذاتي:** هو التقييم الذي تقوم به الوزارات والهيئات الحكومية بنفسها لمجمل أعمالها ونتائجها وإمكاناتها ويتركز على أهداف ومصالح الجمهور والسلطة والمجتمع، ويقوم كل وزير أو رئيس مؤسسة حكومية بتشكيل لجنة من كبار الموظفين للقيام بعملية التقييم الذاتي وحسب النموذج المعد لذلك في الفصل الرابع.

**مبادئ التقييم:** يجب أن تتم عملية التقييم بكل واقعية وأمانة وموضوعية وحيادية ومصداقية بعيداً عن التجميل والمبالغة وبعيداً عن تصيد الأخطاء.

### **مراحل التقييم:**

يتم تشكيل لجنة عليا لتقييم الأداء الحكومي حسب مقترح الفصل الثالث، على أن يتم التقييم على المرحلتين الآتيتين:

1. **التقييم الذاتي:** وهو التقييم الذي سوف تقوم الوزارات والهيئات الحكومية بعمله بنفسها وحسب النموذج الموصوف في الفصل الرابع، وذلك بالتنسيق مع وزارة التخطيط التي ستقوم بمتابعة عملية تقييم الأداء، وسوف ترسل نتائجها إلى وزارة التخطيط بشكل مطبوع ونسخة رقمية.
2. **تقييم لجنة التقييم العليا:** وهو التقييم الذي سوف يقوم به الخبراء والاستشاريون في لجنة التقييم العليا، حيث سيقومون بمراجعة التقييمات الذاتية ومناقشتها وتدقيقها مع الجهة المقيمة ومن ثم وضع التقييم الشامل.

**البعد الزمني:** تحتاج كل مرحلة من المرحلتين أعلاه إلى 7-8 أسابيع لإنجازها ويسمح بالتداخل بين المرحلتين. من المتوقع أن تنجز خطة تقييم الأداء الحكومي الخطة في غضون 4-5 شهور من تاريخ اعتمادها من قبل مجلس الوزراء.

**مرتكزات التقييم:** يتم الاعتماد على المرتكزات الآتية في عملية التقييم:

1. البرنامج السياسي للحكومة العاشرة والحادية عشر.
2. الخطة الإستراتيجية لكل وزارة /هيئة حكومية.
3. الخطة السنوية لكل وزارة/ هيئة حكومية.
4. معايير أداء معتمدة لكل وزارة ذات صفة خاصة.
5. دراسات و مسوحات رأي الجمهور بخدمات الوزارة.
6. الهيكل التنظيمي ومهام كل وزارة.
7. أى مرتكزات أخرى حسب طبيعة عمل كل وزارة /هيئة حكومية.

## معوقات عملية التقييم:

بالإضافة إلى بعض المعوقات والصعوبات النظرية والفنية التي ستواجه عملية التقييم والمذكورة في الملحق رقم (2)، فإنه سيكون هناك بعض المعوقات نتيجة لبيئة العمل، ومنها:

1. عدم وجود خطة واضحة لبعض الوزارات، وعدم وجود كوادر من كبار موظفي الوزارات في بعض مراحل التقييم.
2. عدم تجانس بيئة عمل الحكومة خلال مراحل عمرها الثلاث، مما يزيد عبء التقييم وهذه المراحل هي مرحلة الحكومة العاشرة والحادية عشر، مرحلة ما بعد أحداث يونيو 2007 ومرحلة ما بعد العدوان على غزة.
3. عدم وجود تجارب تقييم سابقة فلسطينية يعتمد عليها.
4. صعوبة تطبيق الدراسة على الوضع في الضفة الغربية خاصة في المرحلة الأولى من عمر الحكومة.
5. تدمير وثائق بعض الوزارات إن لم تكن معظم الوزارات خلال الحرب الأخيرة، مما يعقد إمكانية التقييم والتدقيق.

## الوزارات والمؤسسات الحكومية الخاضعة للتقييم:

يسري هذا التقييم على كافة الوزارات والهيئات والسلطات الحكومية، وشبه الحكومية ومن في حكمهم التي تتبع مجلس الوزراء، ويقوم كل وزير/ رئيس هيئة بتشكيل لجنة داخلية للتقييم وتحديد منسق لهذه اللجنة على أن يكون من الإدارة العليا، وإرسال بياناته إلى لجنة التقييم العليا، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجهة الحكومية	اسم المنسق	الوظيفة	رقم الجوال	البريد الإلكتروني

ويمكن التواصل بخصوص هذه الخطة مع:

م. فواز خالد العلمي

مدير عام التنمية الإدارية والحكم الرشيد - وزارة التخطيط

جوال: 0599716106

بريد إلكتروني: [falami@gov.ps](mailto:falami@gov.ps)

## الفصل الثالث

### لجنة التقييم العليا لأداء الحكومة ومهامها

سيتم تشكيل لجنة عليا لتقييم أداء الحكومة تحت رعاية دولة رئيس الوزراء لدعم تنفيذ تقييم الأداء الحكومي بكفاءة وشكل نظامي ولمأسسة عملية للتقييم.

#### تشكيل اللجنة:

تشكل اللجنة بقرار من مجلس الوزراء وحسب المقترح الآتي:

- 1) سيتم تشكيل اللجنة من رئيس و أعضاء لا يتجاوز عددهم عن 9.
- 2) تكون اللجنة برئاسة وزير التخطيط.
- 3) سيتم تشكيل الأعضاء من التالي:
  - أ- وزير المالية.
  - ب- رئيس ديوان الموظفين العام.
  - ج- 3 من الوزراء السابقين من القطاعات المختلفة وتشمل القطاع الإنتاجي والقطاع الاجتماعي والأمن والحكم الرشيد والبنية التحتية.
  - د- 3 من موظفي الحكومة ذوي مرتبة عليا يكون هدهم منسقا.
- 4) يتم تكوين لجنة فرعية إدارية تقوم بالأمر الإداري وأي مهام تكلف بها من قبل لجنة التقييم العليا.
- 5) يتم الاستعانة بخبراء واستشاريين ليقوموا بمراجعة التقييمات الذاتية ومناقشتها وتدقيقها مع الجهة المقيمة ومن ثم وضع التقييم النهائي.

#### مهام اللجنة:

ستقوم اللجنة العليا بالمهام التالية:

- تدقيق الخطة الأساسية لتقييم أداء الحكومة، والمقدمة من وزاره التخطيط.
- التخطيط والتعديل والإشراف على تقييم أداء الحكومة.
- إدارة عملية تقييم الأداء حسب النموذج المعد.
- تقديم التقارير لمجلس الوزراء عن نتائج تقييم أداء الحكومة.

- التعاون بين الوزارات التي لها صلة وثيقة بالتقييم وتعديل مهامه.
- تعديل خطة التقييم الذاتي إن لزم الأمر.
- التأكد من صحة وفحص ومراجعة التقييم الذاتي.
- إعادة تقييم النتائج المترتبة على التقييم الذاتي.
- تطوير نظام التقييم.
- نشر ثقافة التقييم وتنقيف الجهات المعنية بأهمية تقييم الأداء وتعريفهم بأن الغرض الأساسي من التقييم هو التحسين والتطوير.
- من أهم مهام اللجنة هو إعداد التقرير النهائي ونشره متضمناً النتائج واستخلاص العبر ومقترحات تحسين الأداء.
- أية مهام أخرى ذات علاقة تراها اللجنة لتحسين تقييم الأداء.

#### صلاحيات إضافية:

1. للجنة أن تطلب من الوزارات والهيئات الحكومية ذات صلة بالتقييم أن تتأكد من صحة بياناتها وتقوم بفحص نتائج التقييم الذاتي في كل مجال لتنفيذ المهام المتعلقة بالتقييمات الذاتية للوزارة أو الهيئة الحكومية بكفاءة.
  2. للجنة الاطلاع على أية معلومات تحتاجها في عملها وتكون متوفرة لدى ديوان الرقابة المالية والإدارية وديوان الموظفين العام ووحدات الرقابة الداخلية في الوزارات والمؤسسات الحكومية.
  3. يمكن للجنة عند الضرورة الاستعانة بخبراء لفحص والتأكد من صحة نتائج التقييمات الذاتية.
  4. يمكن للخبراء الذين تم تعيينهم أن يبدوا آراءهم- في نطاق ما يخولوا به من سلطة- للجنة عما يتعلق بالمواضيع الآتية:
- أ- تحسين وتشغيل نظام التقييم إن لزم الأمر وتحضير قواعد التقييم ومؤشراته.
- ب- التأكد من صحة وفحص نتائج التقييم الذاتي وأخذ القرار في حالة إذا ما تطلب العمل على إعادة التقييم.
- ج- المواضيع الأخرى الضرورية لتشغيل التقييم الذاتي.

## الموازنة المطلوبة:

تحتاج اللجنة العليا إلى الموازنة الآتية:

م	البند	القيمة (\$)
1	ورش عمل عدد 6	2000
2	خبراء عدد 6	9000
3	ضيافة	2500
4	نشر	2500
5	وقود واتصالات ومواصلات	500
	المجموع	16500

## الفصل الرابع

### إجراءات ونماذج تقييم الأداء الحكومي

#### إجراءات التقييم:

1. يصدر مجلس الوزراء قراراً بتشكيل لجنة التقييم العليا للأداء الحكومي.
  2. يصدر الوزير أو رئيس الهيئة الحكومية قراراً بتشكيل لجنة التقييم الداخلية، وترسل بياناتها وبيانات منسقة / رئيسها إلى وزارة التخطيط ولجنة التقييم العليا.
  3. يتم دراسة النموذج المخصص للوزارة حسب القطاع الذي تعمل به حسب الكشف ملحق رقم (1)، علماً بأنه سيتم إعطاء 4 نماذج حسب القطاعات المختلفة، وذلك أثناء ورش العمل التي ستعدها وزارة التخطيط. ووضع تقدير النقاط لكل إدارة عامة أو وحدة.
  4. يتم الاعتماد بالتقييم حسب المرتكزات المذكورة في الفصل الثاني.
  5. يتم تطبيق معايير التقييم لكل الإدارات العامة والوحدات، أي بمعنى كل إدارة عامة يجب أن تقيم، وتترك لكل وزارة بالتشاور مع لجنة التقييم العليا وضع نقاط التقييم لكل إدارة عامة في الوزارة، ويتم عمل تقدير عم للوزارة من مجمل الإدارات العامة وترسل كافة تقديرات الإدارات العامة والوحدات والتقدير العام إلى لجنة التقييم العليا.
  6. إن عملية التقييم عملية مركبة وشاقة ويجب أن تولى العناية التامة من الوزير أو رئيس الهيئة الحكومية وتتم تحت إشرافه.
  7. في الملحق رقم (2) تم ذكر الصعوبات التي قد تجابه عملية التقييم وبعض الحلول لها، وقد تواجه لجان التقييم الداخلية صعوبات غير مذكورة، فلها أن تجد حلول لأي عقبة تواجهها، وذلك بالتشاور مع لجنة التقييم العليا.
- يجب توخي أقصى درجات المشاركة في التقييم وذلك للحصول على نتائج دقيقة، ونشر ثقافة التقييم كأحد آليات الحكم الرشيد وكذلك يجب أن تطبق بكل نزاهة ومساءلة وشفافية.

## نموذج ومعايير تقييم الأداء الحكومي:

لقد درسنا مجموعة من نماذج تقييم الأداء المؤسسي عامة والحكومي خاصةً ووجدنا -حسب رأينا- أن نموذج بطاقة النقاط الموزون Balanced Scorecards Model هو الأنسب والأشمل، وقد تم استخدامه في أكثر من دولة عربية.

يعتمد النموذج على قياس الممكّنات (المسببات) التي تمكن المؤسسة من القيام بعملها و النتائج التي تم تحقيقها خلال فتره القياس، ويلاحظ أن هذا النموذج لا يقيم فقط المدخلات والعمليات والمخرجات بل يتعداها لتقييم التأثير، وهو المتعلق بخدمه الجمهور. للنموذج 10 معايير أساسية يجب قياسها، وتتضمن المعيار الفرعية، وإعطاء تقدير نقاط لكل معيار فرعي وجمعها يعطى تقدير نقاط المعيار الأساسي.

سيتم اعتماد منهجية رادار لتقييم الأداء كما هو موضح فى دليل استخدام نموذج الأداء (ملحق رقم (3))

سيتم التعامل مع أكثر من نموذج حيث قسم الوزارات إلى قطاعات حسب ما تم اقتراحه من قبل فى خطة التنمية ويمكن التعامل مع نماذج خاصة لبعض الوزارات لخصوصيتها. هذا وستعقد وزارة التخطيط/ لجنة التقييم العليا ورش عمل قطاعية لشرح النموذج وإجراءات التقييم.

## المعايير الأساسية لتقييم الأداء الحكومي:

سيتم وضع نموذج لكل قطاع، وذلك بعد عقد ورش عمل قطاعية، ويمكن الاسترشاد بهذا النموذج المعطى.

### 1- القيادة - 150 نقطة:

يركز هذا المعيار على أداء وممارسات وإجازات الفريق القيادي فى المؤسسات الحكومية، ويمكن أن يشمل ذلك النقاط والمجالات التالية:

- دور الفريق القيادى فى تطوير الرسالة والرؤيا والقيم المحورية للعمل وتجسيد ثقافة التميز.
- دور الفريق القيادي فى تطوير أنظمة العمل وتطبيقها وتحسينها باستمرار.
- دور الفريق القيادى فى التواصل مع الجمهور وممثلى المجتمع ومتلقى الخدمة.
- دور الفريق القيادى فى تحفيز وتنمية الموارد البشرية والتواصل معها.
- دور الفريق القيادى فى دعم التغيير وإدارته.

## 2- التخطيط الاستراتيجي - 80 نقطة:

يركز هذا المعيار على مدى التزام المؤسسة بإعداد وتطبيق خطط استراتيجية متكاملة وشاملة لمختلف العمليات، ويمكن أن يشمل ذلك النقاط والمجالات التالية:

- كفاءة منهجية إعداد الخطة ومدى اعتمادها على معلومات حديثة.
- مدى وجود خطة (موتقة) متكاملة وشاملة.
- درجة تطبيق الخطة الاستراتيجية.
- تطوير وتحسين الخطة الاستراتيجية.

## 3- المبادرات الإبداعية - 50 نقطة

يركز هذا المعيار على طبيعة ومدى تنوع المبادرات والإنجازات الإبداعية للمؤسسة، ويمكن أن يشمل ذلك النقاط والمجالات التالية:

- بيئة الإبداع في المؤسسة واستمرارية المبادرات (التغيير نحو الأفضل، فرص ونظم الاقتراحات، لقاءات التفكير والتشاور وتقديم حلول غير تقليدية ... الخ).
- طبيعة المبادرات الإبداعية ودرجة الإبداع فيها ونتائجها.

## 4- إدارة الأعمال الإلكترونية - 100 نقطة:

يركز هذا المعيار على مدى استخدام ودرجة استفادة المؤسسة من التقنيات الحديثة في إنجاز أعمالها وتقديم خدماتها، ويمكن أن يشمل ذلك النقاط والمجالات التالية:

- سياسة المؤسسة المتعلقة بالأعمال والإدارة الإلكترونية.
- درجة استفادة المؤسسة من التقنيات الحديثة لإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات.
- منهجية تحديد احتياجات المؤسسة من التقنيات الحديثة.

## 5- إدارة الموارد البشرية - 150 نقطة:

يركز هذا المعيار على الجهود والممارسات والأنظمة الخاصة بالموارد البشرية المطبقة في المؤسسة، ويمكن أن يشمل ذلك النقاط والمجالات التالية:

- تخطيط الموارد البشرية.
- تنمية الموارد البشرية.
- تقييم أداء الموارد البشرية.
- العناية بالموارد البشرية وتمكين العاملين.

- التواصل والحوار مع الموارد البشرية.
- نتائج قياس مستويات رضا الموارد البشرية.

#### 6- إدارة العمليات وتبسيط الإجراءات - 150 نقطة:

يركز هذا المعيار على المنهجية المطبقة لتصميم، مراجعة، تطوير، تبسيط إجراءات وأنظمة العمل، ويمكن أن يشمل ذلك النقاط والمجالات التالية:

- تحديد وإدارة العمليات الرئيسية.
- توثيق أنظمة وإجراءات العمل.
- مراجعة وتطوير وتبسيط الإجراءات.
- تطوير العمليات.

#### 7- خدمة الجمهور - 140 نقطة:

يركز هذا المعيار على مدى التزام المؤسسة بالتميز في خدمة الجمهور والتعرف على متطلباتهم والتفوق على توقعاتهم، ويمكن أن يشمل ذلك النقاط والمجالات التالية:

- تجميع وتحليل بيانات الجمهور.
- تحديد احتياجاتهم وكيفية الاستجابة لها.
- التواصل مع الجمهور.
- أنظمة شكاوى الجمهور.
- قياس مستويات رضا الجمهور.

وللوزارات التي لا تتعامل مباشرة مع الجمهور أن تطبق هذا المعيار على متلقى الخدمة لديها.

#### 8- إدارة الموارد - 90 نقطة:

يركز هذا المعيار على مدى وجود ودرجة تطبيق منهجية فعالة لإدارة وتنمية وضمان الاستفادة القصوى من الموارد المالية والمعلوماتية بالإضافة إلى إدارة الممتلكات، ويمكن أن يشمل ذلك النقاط والمجالات التالية:

- إدارة الموارد المالية بما في ذلك برامج فعالية التكاليف وبرامج تنمية الإيرادات والحد من النفقات ومدى كفاءة نظم الموارد المالية المتعلقة بالموازنة والتدقيق والرقابة المالية.
- إدارة التقنيات الحديثة وآليات تحديد احتياجات المؤسسة من المعلومات.

- تطبيقات توضح درجة الاستفادة القصوى من المعلومات في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات وتطوير الأداء وما شابه.
- أساليب إدارة الممتلكات بما يضمن الاستفادة القصوى منها وصيانتها والمحافظة عليها.

#### 9- خدمة المجتمع - 50 نقطة:

- يركز هذا المعيار على مدى ودرجة التزام المؤسسة بخدمة المجتمع من خلال مبادراتها وإنجازاتها ويمكن أن يشمل ذلك النقاط والمجالات التالية:
- مدى وجود سياسة موثقة تؤكد الالتزام المجتمعي للمؤسسة وطبيعة المبادرات المتعلقة بخدمة المجتمع في القطاع الخاص والمجتمع المدني.
  - التعاون والتنسيق مع المجتمع وحجم الموارد المخصصة لخدمة المجتمع.

#### 10- نتائج الأداء المؤسسي - 40 نقطة:

- يركز هذا المعيار على نتائج أداء المؤسسة بشكل عام، ومدى تحقيق المؤسسة لنتائج متميزة في جميع مجالات عملها، ويمكن أن يشمل ذلك النقاط والمجالات التالية:
- مقاييس الأداء (منهجيات قياس جودة الخدمة والنتائج المحققة- منهجيات قياس مستوى أداء الموردين والنتائج المحققة- نتائج الأداء المالي - مؤشرات وأهداف نتائج أداء الأعمال).
  - التعلم المؤسسي.

م	المعيار الرئيسي	عدد النقاط للمعيار الرئيسي	المعيار الفرعي	عدد النقاط للمعيار الفرعي	التقييم الفعلي	ملاحظات
1	القيادة	150	تطوير لرسال والرؤيا والقيم المحورية للعلم وتنجسي ثقافة لتمييز	20		
			تطوير أنظمة العمل وتطبيقها وتحسينها بتمرار	50		
			التواصل مع المهور ومخلى المجتمع الماص والمدني	30		
			تحفيز ونمية الم وارد البشرية ولتواصل مع ا دعم المبير	30		
2	التخطيط الاستراتيجي	80	كفاءة منهجي إعداد الخط الاسترجية ومدى اعماها على الم لمومات المديفة	30		
			وجود خطة موثقة متكاملة واملة	20		
			تطبيق الخطة الاسترجية	20		
			تطوير وتحسين الخطة الاسترجية	10		
3	المبادرات الإبداعية	50	بيئة الإبلا واستم ارية المبادرات	25		
			طبيعة المبادرات الإبداعية وتائجها	25		
4	إدارة ا عمال الإلكترونية	100	سياسة المؤسسة المتلمقة بالأمال والادارة الالكرونية	15		
			منهجية تحديد احتياجات المؤسسة من التنيات لحديفة	15		
			درجة الاستاداة من التقنات الحدفة لانجاز الأمال الدخلية	35		
			درجة الاستفادة من التقنات الحدفة لتقديم المدمات	35		
5	إدارة اموارد البشرية	150	تخطيط اموارد ابشرية	20		
			تنمية اموارد ابشرية	40		
			تقييم أداء الموردا ابشرية	20		
			العناية بلموارد ابشرية وتمكين اماملين	30		
			التواصل وحوار مع الموردا البشرية	10		
			قياس ر الموردا بشرية	30		
6	إدارة المليات وتبسيط الإجراءات	150	تحديد وإارة المليات الرئيسية	40		
			توثيق أنظمة وارا العمل	50		
			مراجعة وتطور وتبسيط الإجراءات	50		
			تطوير المليات	10		
7	خدمة المهور أو متلقى لخدمة	140	بيانات لجمهور	10		
			إحتياج الجمهور	20		
			التواصل مع الجمهور	30		
			أنظمة شمولو لجمهور	30		
			قياس مسوى ضالمهور	50		
8	إدارة اموارد	90	إدارة اموارد امالية	40		
			إدارة التنيات الحدفة وأليات تحديد احتياجات المؤسسة من الم لمومات	30		
			درجة الاستاد من الموموات في عميات التخطيط واتذ القارات وتوير الأاء	10		
			أساليب إدرة الممتلكات	10		
9	خدمة المجتمع	50	مدى التزام بدممة المجتمع	40		
			التعاون والتنسيق مع المجتمع المدي ولقطاع الماص	10		
10	مؤشر أداء المؤسسة	40	مقايير الأداء (جودة-أداء مالي-أداء ا عمال)	30		
			التعلم لمؤسسي	10		
			المجموع	1000		

### المبررات والمسببات:

تقوم اللجنة الداخلية للوزارة/المؤسسة الحكومية بإعطاء شرح موجز عن أسباب إعطائها نقاط التقدير معززة بالوثائق الدالة على ذلك، وفي حال الحصول على تقدير أقل من 60% في الوزارة ملزمة بتقديم شرح للأسباب التي أدت الى تدنى الأداء، وتضع الإجراءات الكفيلة لتصحيح الوضع على أن تطبق في خطة الوزارة للعام الحالي.

## الفصل الخامس

### النتائج والتقرير النهائي والتوصيات

#### نشر النتائج:

عند إتمام عملية تقييم الأداء بمراحلها سيتم إعداد تقرير خاص لكل وزارة/ مؤسسة وتقرير عام لمجمل أعمال الحكومة، ولتحقيق أعلى درجات الشفافية فإنه سيتم إرسال التقارير الخاصة والتقرير الإجمالي إلى المجلس التشريعي للإطلاع عليها كذلك يتم نشر تقرير كل وزارة/ مؤسسة على موقعها الإلكتروني وينشر التقرير الإجمالي على موقع مجلس الوزراء.

ويمكن التنويه بالنتائج المتميزة واثابة القائمين عليها، ونقترح أن تكون هناك جائزة باسم دولة رئيس الوزراء للتميز المؤسسي، ويمكن وضع نظامها الأساسي مسبقاً.

#### تصويب الانحراف:

في حال حصول أي وزارة/ مؤسسة حكومية على تقدير أقل من 60% في أي من نشاطاتها فإنه يجب أن توضح هذه الوزارة الأسباب التي أدت إلى التدهور في الأداء وأن تضع الحلول لمعالجة هذا الانحراف والتأكد من أنها كفيلة بتصويب الوضع مع ذكر المدة الزمنية اللازمة لذلك.

#### تطوير عملية التقييم:

حيث أنها المرة الأولى التي تقوم فيها الحكومة بعملية تقييم الأداء فإنها سوف تكون تجربة مفيدة يجب دراستها بكل أبعادها وتطويرها واعتمادها وتكرارها سنويًا وكذلك، عمل نماذج التقييم الإلكتروني لها حتى تسهل عملية التقييم.

## ملحق رقم (1)

### الوزارات والهيئات الحكومية الخاضعة للتقييم

يسري هذا التقييم على كافة الوزارات والهيئات والسلطات الحكومية، وشبه الحكومية، ومن في حكمهم التي تتبع مجلس الوزراء. وقد تم تقسيمهم إلى قطاعات كما يلي:

#### 1- قطاع الأمن والحكم الرشيد:

- وزارة الداخلية والأمن الوطنى
- وزارة العدل
- وزارة الشؤون الخارجية
- ديوان القضاء الشرعى والمحاكم
- الأمانة العامة لمجلس الوزراء
- وزارة التخطيط
- ديوان الموظفين العام
- وزارة المالية

#### 2- القطاع الانتاجى:

- وزارة السياحة والآثار
- وزارة الزراعة
- وزارة الاقتصاد الوطنى
- وزارة العمل

#### 3- قطاع البنية التحتية:

- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
- سلطة جودة البيئة
- سلطة الطاقة والموارد الطبيعية
- وزارة الأشغال العامة والإسكان
- وزارة النقل والمواصلات
- وزارة الحكم المحلى

#### 4- القطاع الاجتماعى:

- وزارة الشباب والرياضة
- وزارة التربية والتعليم العالى
- وزارة الصحة

- وزارة الأوقاف والشؤون الاجتماعية
- وزارة الثقافة
- وزارة شؤون المرأة
- وزارة الشؤون الاجتماعية
- وزارة شؤون الأسرى والمحررين

## ملحق رقم (2) أدبيات تقييم الأداء المؤسسي

### الأداء الحكومي:

هي المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال الحكومة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ويشتمل على ثلاث أبعاد:

- 1- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.
- 2- أداء الوحدات الإدارية في إطار السياسات العامة للحكومة.
- 3- أداء الحكومة في إطار البيئة الخارجية (الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية).

رغم اشتغال مفهوم الأداء الحكومي على هذه الأبعاد إلا أنه يختلف عن كل بعد منها لو أخذ منفرداً، فأداء الحكومة يختلف عن أداء الموظف أو الفرد ويختلف عن أداء الوحدات الإدارية، إلا أنه في الحقيقة محصلة لكليهما، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية عليها.

### التقييم:

هو قياس مدى كفاءة وجودة الحكومة في مجال تحقيق أهدافها العامة والقانونية والاستفادة من هذه البيانات من خلال التحليل والدراسة لأغراض تحسين مستوى أداء الحكومة.

### تقييم الأداء الحكومي:

عملية تهدف إلى قياس ما تم انجازه من قبل الحكومة خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له كماً ونوعاً وباستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات مع تحديد أوجه القصور والانحراف ان وجدت وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل.

### علاقة تقييم الأداء الحكومي بمستويات الأداء الأخرى:

هناك ثلاث مستويات للأداء يمكن توضيحها كما يلي:

#### 1- المستوى الأول: تقييم الأداء العام

يهدف إلى تقييم الأداء العام للحكومة ومثال ذلك خطة التنمية الاجتماعية والاقتصادية للحكومة؛ لمعرفة ما لها وما عليها، والوقوف على نقاط الضعف والقوة لها بهدف تحليلها للوصول إلى اقتراحات يمكن الاستفادة منها عند وضع الخطة القادمة.

#### 2- المستوى الثاني: تقييم الأداء المؤسسي

ويتضمن تقييم أداء الوزارة /الدائرة /البلدية بشكل عام أو أى وحدة تنظيمية ضمن هيكلها التنظيمي، وذلك من خلال تطوير مجموعة من مؤشرات الأداء وقياس مستوى الإنجاز الفعلى فى ضوء مستويات محددة للأداء المرغوب.

### 3- المستوى الثالث: تقييم الأداء الفردى

ويتضمن تقييم الأداء لكل فرد من العاملين فى أى دائرة وذلك من خلال تطوير مجموعة من عناصر تقييم الأداء الفردى المنبثقة من تحليل الوظائف التى يقوم بها العاملون، وهذا يدخل فى مجال عمل ديوان الموظفين العام بالتنسيق مع الوزارات.

تتأثر هذه المستويات الثلاثة وتؤثر فيما بينها، فهى تشترك فى الأهداف العامة لعملية التقييم كمعرفة مناطق الضعف والقوة فى الأداء للفرد أو المؤسسة أو الحكومة، وبالتالي اتخاذ الاجراءات التصحيحية والوقائية، كما تشترك فى البعد الزمنى للتقييم، كما وأنها تمثل عمليات تكاملية لأن تقييم أداء الحكومة يتطلب تقييماً لأداء مؤسساتها، وتقييم أداء المؤسسة يتطلب تقييماً لأداء أفرادها، إلا أنها تختلف فى ما بينها فى مجالات المعايير ومؤشرات الأداء والإجراءات المتبعة.

#### فوائد قياس الاداء الحكومي:

1. تفادي مشكلة عدم الواقعية فى تحديد الأهداف، مما يجعلها أهدافاً هلامية بعيدة عن أى قياس أو تقويم موضوعي.
  2. الارتكاز على أهداف واضحة قابلة للقياس لإعطاء توصيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لإنجاز تلك الأهداف، وبالتالي وصف المسؤوليات والالتزامات الوظيفية.
  3. اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية والتحفيزية فى أوقاتها المناسبة.
  4. تفعيل دور الإدارة المتواصل فى تحقيق رضاء المستفيد من الخدمة وتجاوز توقعاته والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.
  5. المساعدة فى إعداد ومراجعة الميزانية إضافة إلى المساهمة فى ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات.
  6. تحدد وحدات قياس ممكنة لا تتعرض لمشكلات قياس الأداء فى وحدات الجهاز الحكومي التى تقوم بمسؤولية أداء الخدمات.
- يتطلب وضع وتحديد مؤشرات قياس الأداء المؤسسي الدقة كعنصر أساسي فى نجاح عملية القياس ويسبقها وضع مجموعة الأسس اللازمة لاختيار المؤشرات وتليها عملية متابعة ورعاية مستمرة.

ومن خلال هذه المؤشرات يمكن متابعة الأداء وتحديد انحرافات سيره أثناء التنفيذ بهدف تلافيها ومعالجتها.

### صعوبات قياس الأداء المؤسسي:

ترجع صعوبة قياس أداء في أية منظمة حكومية إلى الصعوبات التي لها علاقة بطبيعة العمل في مثل تلك المنظمات الحكومية. ونورد هنا أهم تلك المشاكل والصعوبات:

#### **1. طبيعة الخدمات الحكومية:**

من المعلوم أن مفهوم جودة الخدمة في مجال الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية، هو مفهوم مجرد يصعب تعريفه أو إخضاعه للقياس، وذلك انطلاقاً من عدم دقة نتائج التقويم والقياس الذي يعتمد على المعايير غير الكمية.

ونظراً إلى أن المنتج الذي تقدمه الوحدات الحكومية هو منتج غير ملموس، وتوجد صعوبة في قياس عوائد هذه البرامج في شكل منتجات نهائية، وبالتالي يصعب تحديد درجة العلاقة بين تكاليف هذه البرامج والعوائد الناتجة منها. ولكن على الرغم من ذلك فمن الضروري إجراء مثل هذا القياس، لأنه من المتطلبات الأساسية لقياس فعالية البرامج الحكومية. وهذا ما يسهل على الحكومة تقييم البرامج البديلة المقترحة بهدف اختيار البرنامج الذي يحقق منافع أكثر من غيره.

#### **2. تعدد وتعارض الأهداف والأولويات:**

عادةً ما يوجد للمنظمات الحكومية أهداف متعددة في الوقت الذي يوجد فيه هدف محدد لكل منشأة خاصة. وبالتالي فإن تعدد الأهداف في الوحدة الحكومية يضيف إلى صعوبة قياس الأداء، وذلك بعدم إمكانية تحديد الوزن الذي يعطى لكل هدف من الأهداف المتعددة.

#### **3. غياب التحديد الدقيق لمهام الأجهزة الحكومية:**

عدم وضوح مهام كل وحدة يقود إلى خلق الكثير من الصعوبات التي تؤدي إلى التسبب في المسؤولية وغياب المساءلة، نذكر منها ما يلي:

- أ- التداخل في اختصاصات الأجهزة الحكومية.
- ب- الازدواجية والتضارب في الاختصاصات بالأجهزة.
- ج- غياب التنظيم السليم للأجهزة، وعدم التوصيف الدقيق لواجباتها.

#### **4. الروتين في الأجهزة الحكومية:**

كنتيجة طبيعية لغياب المعايير الكمية التي يمكن الاعتماد عليها في قياس الأداء في ظل غياب الأهداف القابلة للقياس الكمي، نجد أن الإدارة تهتم بتطبيق الإجراءات، في حين تركز أجهزة المساءلة في المحاسبة على الالتزام بمتابعة سير تلك الإجراءات.

#### 5. الصعوبات المرتبطة بعنصر العمل:

تتمثل الصعوبات والاختلالات المتعلقة بعنصر العمل في الآتي:

أ- التضخم الوظيفي وسلبياته العديدة من زدواجية في المسؤولية الإدارية وطول الإجراءات وخلق مستويات تنظيمية غير ضرورية.

ب- ازدواجية وتداخل الاختصاصات الوظيفية.

ج- صعوبة تحديد ما يلزم من عمالة، وذلك لعدم وجود معايير نموذجية لأداء العاملين لتستخدم كمؤشرات إرشادية في تحديد العمالة.

د- خلق وظائف جديدة دون أن تصاحبها زيادة في عبء العمل الوظيفي.

#### 6. غياب رقابة الملكية الخاصة:

تسود في الأجهزة الحكومية حالة من عدم المبالاة أو الإهمال في قياس الأداء نتيجة عدم توفر الرقابة الفاعلة التي تمارس في القطاع الخاص.

#### 7. الضغوط السياسية:

عادة ما تمارس الأجهزة الحكومية اختصاصاتها في إطار من القرارات السياسية التي تسعى الحكومة من ورائها إلى تعظيم مكاسبها السياسية والاجتماعية أي المردود السياسي والاجتماعي للحكومة الذي يصعب إخضاعه للقياس الكمي.

#### 8. التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين الحكومي والخاص:

لقد أدى التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين الخاص والحكومي خاصة عند إشراك القطاع الخاص في أداء جزء من الخدمة للمواطن إلى صعوبة قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية.

#### 9. قياس الأداء المضلل:

في ظل غياب الشفافية نجد أن الإدارة تتبنى ازدواجية في القياس فهناك قياس داخلي تعتمد الإدارة فيه على الحقائق، وقياس خارجي تقدم الإدارة فيه صورة غير واقعية لتضليل القياس الخارجي المتمثل في الرأي العام أو المستفيد من الخدمة.

## 10. غياب المعيار الكمي للمخرجات:

ويتضح ذلك في عدم قابلية أهداف القطاعات الحكومية للقياس الكمي، إلى جانب عدم الأخذ بمعايير أخرى اجتماعية أو اقتصادية لقياس نتائج أداء هذه القطاعات.

### مقترحات لتذليل الصعوبات في قياس الأداء:

- 1) السعي نحو صياغة أهداف الأجهزة الحكومية في شكل نتائج محددة قابلة للقياس الكمي.
- 2) ضرورة تبني الدولة سياسة تقسيم أيّ خدمة تقدم للجمهور إلى نوعين. إما خدمة مجانية يكون معيار قياس الأداء معياراً اجتماعياً، أو خدمة اقتصادية يكون مقياس الأداء فيها مقياساً اقتصادياً.
- 3) فك التداخل والازدواجية في ممارسة مهام واختصاصات الأجهزة الحكومية لتحديد المسؤولية عن الأخطاء والتجاوزات، من أجل دعم دور جهاز المساءلة في رقابة الأداء.
- 4) تبسيط إجراءات الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية للجمهور بما يمكن من وضع معيار زمني لكل منها يسهم في قياس الأداء المؤسسي.
- 5) تطوير الجهاز الوظيفي في الأجهزة الحكومية بما يساعد في إعادة توزيع العمالة مع الاعتماد على التدريب التحويلي لسد العجز في تلك التي بها نقص ودفء فائض العمالة في الأجهزة الأخرى لترك العمل.
- 6) توجيه الأجهزة الرقابية للعمل بالرقابة بالأهداف بدلاً من الرقابة بالإجراءات.
- 7) تبني سياسة تقديم الأجهزة الحكومية لخدمة متكاملة دون مشاركة وحدات حكومية أو خاصة بحيث يصبح قياس مستوى أداء الخدمة معبراً عن الدور الذي قامت به الوحدة.
- 8) تبني الضوابط الخاصة بالشفافية وإلزام الأجهزة الحكومية بتطبيقها لتقادي الازدواجية في الأداء.

### مؤشرات قياس الأداء الحكومي:

## جوانب القصور التي تعالجها مؤشرات لقياس:

تهتم مؤشرات القياس المستخدمة حالياً بقياس العمل عن طريق تطبيق الأساليب الفنية لتحديد الوقت اللازم لعامل مؤهل لينجز وظيفة محددة بمستوى أداء معين. كما يستخدم القياس في تحديد أوقات نمطية لتنفيذ العمل، ولمعرفة أي وقت ضائع لفصله عن الوقت الفعال. ونظراً إلى أن مؤشرات الأداء الحالية لعمليات القياس لا تكفي، وذلك لأن الأنشطة الحكومية كثيرة ومتعددة ومنها ما لا يمكن قياسه بوحدات كمية، أو يصعب قياسه فلذلك تعد مؤشرات الأداء المؤسسي هي أقرب وسيلة لمعالجة هذا القصور. فإذا كان الأداء في مثل هذه الحالات لا يمكن قياسه، إلا أنه يمكن الوصول إلى طرق جديدة لجمع البيانات والحقائق التي تساعد في الحصول على صورة مناسبة عن حجم العمل وحالة الأداء ونتائجه.

وتعتبر مؤشرات قياس الأداء الحكومي من العمليات الصعبة، وذلك للأسباب التالية:

- 1) تنوع الأنشطة.
- 2) اختلاف الأهداف في الأجهزة الحكومية.
- 3) اختلاف الهيكل التنظيمي في الأجهزة الحكومية.
- 4) صعوبة تحديد وحدات قياس موحد لكل الأجهزة.
- 5) صعوبة وضع مؤشرات أداء لبعض الأعمال.

### الخصائص المميزة لمؤشرات القياس:

أهم خصائص مؤشرات القياس ما يلي:

- 1) تقوم المؤشرات بدراسة الطرق التي تؤدي بها الأجهزة الحكومية أعمالها من أجل التوصية باتباع أفضلها.
- 2) تهتم المؤشرات بتقسيم العمل إلى عناصره المختلفة وخطواته المتبعة من أجل اختصارها وإلغاء غير الضروري منها.
- 3) تهتم المؤشرات بدراسة ظروف العمل وأثرها على الوقت والتكلفة.
- 4) تهتم المؤشرات بإمكانية وضع معدل أداء العاملين لكل عنصر من عناصر التحليل.
- 5) تهتم المؤشرات بإظهار الهيكل التنظيمي لتطويره ليتماشى مع أسلوب البرامج والأداء.

6) تهتم مؤشرات الأداء بتحليل العمل الحكومي الذي يقود إلى تحديد الوقت المعياري ومقدار التكاليف اللازمة والطريقة السليمة لأداء العمل وتحديد متوسط الأداء، ثم الوصول إلى مؤشرات الأداء.

### المجالات التي تغطيها مؤشرات القياس:

إن المجالات التي يغطيها مؤشرات القياس تتضمن مجالات متنوعة يمكن حصرها في الأنشطة التالية:

#### أ) الأنشطة التي يمكن قياسها والأنشطة التي يتعذر قياسها:

إن الأنشطة التي يمكن قياسها هي الأنشطة التي تكون وحدات العمل بها متماثلة في جميع الأوقات وفي جميع الوحدات التنظيمية المتشابهة مثل عمل الجوازات والبطاقات الشخصية. أما الأنشطة التي يتعذر قياس العمل بها فهي تلك التي لا يمكن تحديد وحدة مناسبة يعتمد عليها في قياس العمل بها. وفي هذه الحالة لا بد من وضع مؤشرات للقياس مثل الأداء المقارن ومقاييس الإحلال.

#### ب) الأنشطة الرئيسية والأنشطة المساعدة:

يطلق على الأنشطة الرئيسية اسم الأنشطة التخصصية أو الفنية ويتمثل وصفها بوصف اختصاصاتها الرئيسية حيث يتم وصف الاختصاصات الرئيسية لكل وزارة مثلاً وما يتبعها من وحدات إدارية وفقاً للتنظيم الإداري.

أما الأنشطة المساعدة فهي تقوم بدور المساعدة والمعونة للأجهزة الفنية وتتجمع هذه الأنشطة في الجهاز القائم بالشئون الإدارية، والجهاز القائم بالشئون المالية.

#### ج) الأنشطة المحددة والأنشطة غير المحددة:

إن الأنشطة المحددة هي تلك التي تحدد فيها الاختصاصات تحديدًا واضحًا قاطعًا بحيث يمكن مساءلة الموظف الذي كلف بالعمل مع إمكانية قياس هذا العمل مثل الموظف الذي يقوم بإعداد مرتبات العاملين. أما الوظائف التي قد تكون في ظاهرها محددة ولكنها في الحقيقة غير ذلك، هي وظائف المديرين تعتبر هذه أعمال يصعب قياسها كميًا نظرًا لعدم وجود تحديد كمي للعمل الذي يتم.

#### د) الأنشطة الثابتة والأنشطة المتذبذبة:

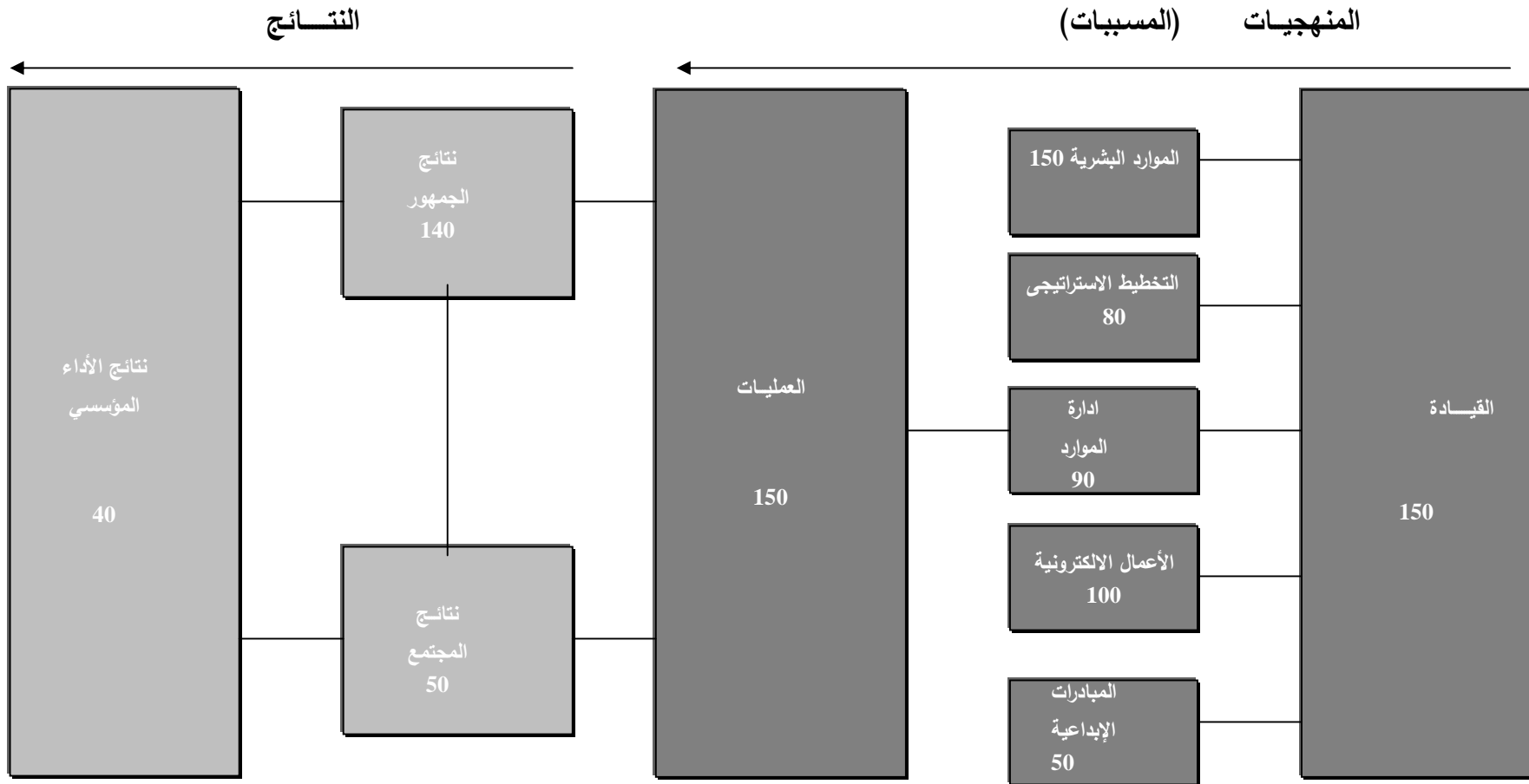
الأنشطة الثابتة هي التي لا تتغيرولا تزيد مع مرور الأيام مثل عمل سائق الأتوبيس العام الذي تحدد له عدد الدورك يومياً ، بغض النظر عن عدد الركاب في كل دورة. أما الموظف الذي يتغير عليه عبء العمل فبالتالي فإن مؤشر القياس سيتغير ومثال ذلك الموظف المسؤول عن استخراج الجوازات الذي يتغير أداءه وفقاً للأيام والمواسم.

وبناءً على ذلك نجد أن هناك تغير وتنوع في الأنشطة الحكومية يحتاج إلى مؤشرات قياس متنوعة حسب طبيعة الأنشطة وتعددتها.

## ملحق رقم (3) دليل استخدام نموذج الأداء

- 1- يتم تشكيل لجنة التقييم الداخلي وترسل بياناتها إلى وزارة التخطيط/اللجنة العليا.
- 2- تقوم وزارة التخطيط بعقد 4 ورش عمل قطاعية لشرح خطة التقييم والنموذج والدليل، على أن يحضر رئيس كل لجنة داخلية الورشة الخاصة بقطاعه.
- 3- يتم تطبيق النموذج على كل الإدارات العامة ويعطي وزن نسبي لكل إدارة حيث أن مجموعها سيعطي النتيجة الكلية للوزارة.
- 4- يتم تطبيق النموذج المعد لكل قطاع، بمعنى أن كل وزارة تختار توزيع النقاط حسب القطاع الواقعة به وحسب الملحق رقم (1).
- 5- يمكن الرجوع إلى التوضيح المعطى وإلى الجداول في هذا الملحق، والتي سيتم شرحها في ورشة العمل.
- 6- يتم الإستعانة بأية أبحاث رأي وقياس رضى الجمهور إن وجدت، وفي حال عدم وجود ذلك يصار إلى عمل استقصاء في هذا الموضوع.

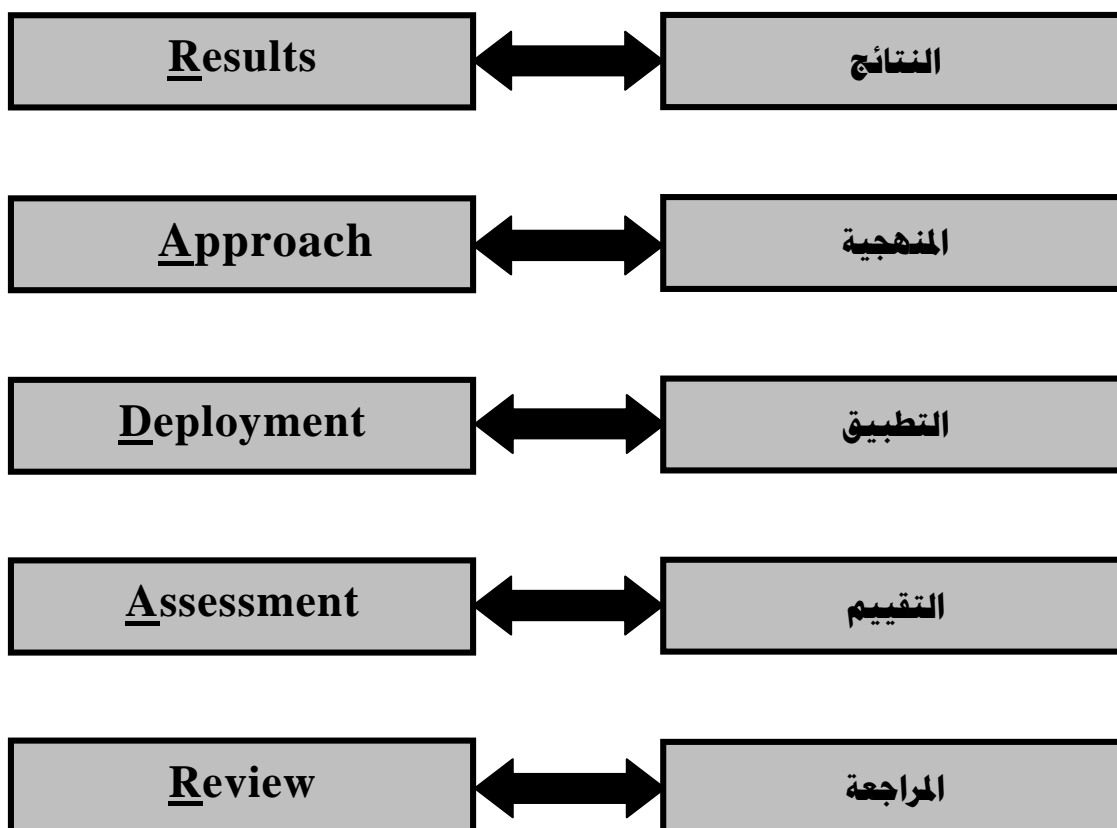
## نموذج تقييم الأداء الحكومي



## استخدام منهجية الرادار (Methodology RADAR)

سنستخدم منهجية الرادار في تقييم الأداء وكما يلي:

أولاً : منهجية RADAR

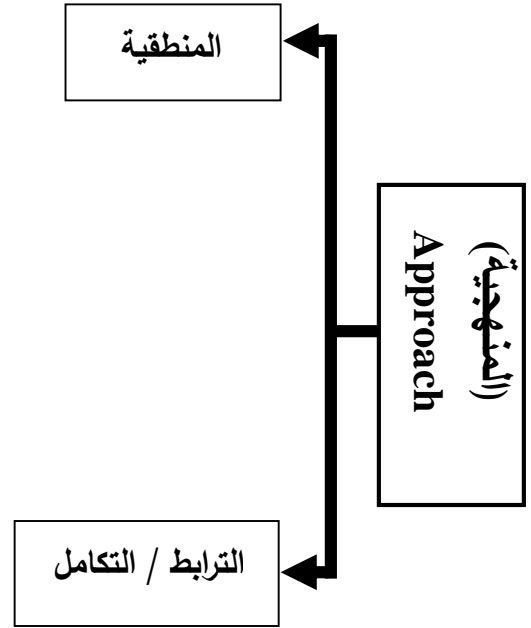


## فيما يلي توضيح لعملية التقييم بالاعتماد على منهجية الرادار



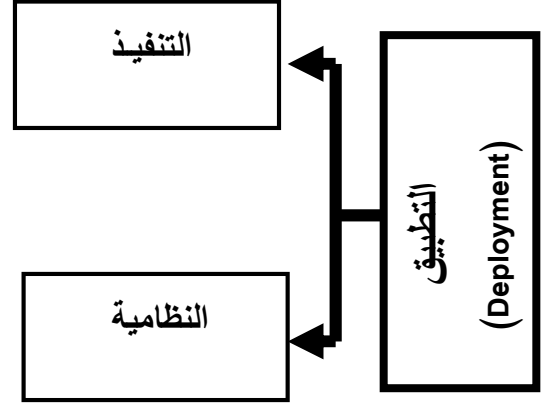
- أن يكون المنطق في تبني المنهجية المتبعة وسبب اختيارها واضح ومحدد.
- أن تكون للمنهجية عمليات واضحة ومعرفة.
- أن تركز المنهجية على احتياجات المعنيين (أصحاب العلاقة).

- أن تدعم المنهجيات المتبناه كل من سياسة واستراتيجية المؤسسة.
- أن تكون المنهجية مرتبطة بشكل مناسب بالمنهجيات الأخرى.



يعني أن تكون المنهجيات مطبقة بشكل شمولي في كافة الأقسام المعنية داخل المؤسسة.

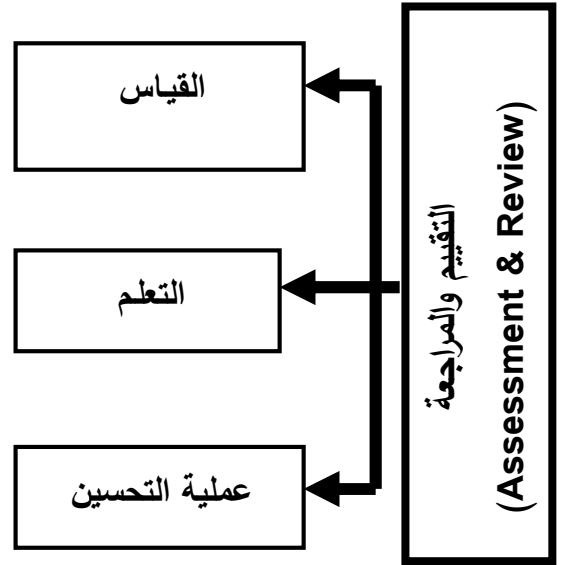
يقصد بها أن تكون المنهجية مطبقة بطريقة نظامية وآليات تنفيذها مخطط لها، وأن تتم بشكل سليم، منطقي ومستمر.



ويعنى به القياس الدوري لمدى فعالية منهجية العمل وفعالية تطبيقها.

وهو تحديد أفضل الممارسات المتبعة لغرض التحسين وتحديد فرص التحسين المحتملة.

هي مخرجات عمليات القياس والتعلم والتي يتم تحليلها لتحديد مجالات التحسين وأولوياتها، إضافة إلى التخطيط لها وتنفيذها.



طريقة رصد الدرجات  
ولاً : التقييم الكمي للمنهجيات

طريقة رصد الدرجات ولاً : التقييم الكمي للمنهجيات																							
%100				%75				%50				%25				%0				الخاصية	العنصر		
يوجد إثبات شمولية				يوجد إثباتات واضحة				يوجد الإثبات				بعض الإثبات				لا يوجد إثبات				<b>السلامة والمنطقية</b> المنطق في المنهجية المتبعة واضح ومحدد المنهجية و إجراءات عمل وآليات محددة وواضحة، المنهجية تركز على احتياجات المتعاملين والمعنيين.	المنهجية		
يوجد إثبات شمولية				يوجد إثباتات واضحة				يوجد الإثبات				بعض الإثبات				لا يوجد إثبات				<b>الترايط / التكامل</b> مدى دعم المنهجية للسياسات والاستراتيجية مدى ترايط المنهجية بالمنهجيات الأخرى.			
		100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5	0	المجموع
%100				%75				%50				%25				%0				الخاصية	العنصر		
التنفيذ يعطي كافة المجالات ذات العلاقة				التنفيذ يعطي 4/3 من المجالات ذات العلاقة				التنفيذ يعطي 2/1 من المجالات ذات العلاقة				التنفيذ يغطي 4/1 من المجالات ذات العلاقة				لا يوجد إثبات على التنفيذ				<b>التنفيذ</b> المنهجيات مطبقة بشكل شمولي وأفقياً وعمودياً وعلى كافة مستويات وفئات المعنيين الوحدات التنظيمية.	التطبيق		
يوجد إثبات شمولية				يوجد إثباتات واضحة				يوجد الإثبات				بعض الإثبات				لا يوجد إثبات				<b>النظامية</b> المنهجيات مطبقة بطريقة نظامية وآليات التنفيذ مخطط لها وتتم بشكل سليم، ومنطقي ومستمر			
		100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5	0	المجموع

%100				%75				%50				%25				%0				الخاصية	العنصر			
يوجد إثباتات شمولية				يوجد إثباتات واضحة				يوجد الإثبات				بعض الإثبات				لا يوجد إثبات				<b>القياس</b> القياس الدوري لمدى فعالية المنهجيات والأساليب المتبعة القياس الدوري لفعالية تطبيق المنهجيات ملائمة وسائل القياس	المراجعة والتصحيح			
يوجد إثباتات شمولية				يوجد إثباتات واضحة				يوجد الإثبات				بعض الإثبات				لا يوجد إثبات				<b>التعلم</b> استخدام نشاط التعلم للتعرف على أفضل الممارسات المتبعة وتحديد فرص التحسين المحتملة.				
يوجد إثباتات شمولية				يوجد إثباتات واضحة				يوجد الإثبات				بعض الإثبات				لا يوجد إثبات				<b>التحسين</b> مخرجات عمليات التقييم ونشاطات التعلم يتم تحليلها للتعرف على مجالات التحسين وتحديد أولوياتها والتخطيط لها، وتنفيذها.				
		100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5	0	<b>المجموع</b>	
		100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5	0	<b>المجموع الكلي</b>	

العنصر										الخاصية										الناتج									
%100					%75					%50					%25					%0					الناتج				
كافة النتائج إيجابية و/أو مستقرة بشكل إيجابي على مدى 3 سنوات					4/3 من النتائج إيجابية و/أو مستقرة بشكل إيجابي على مدى 3 سنوات					2/1 من النتائج إيجابية و/أو مستقرة بشكل إيجابي على مدى 3 سنوات					4/1 من النتائج إيجابية و/أو مستقرة بشكل إيجابي على مدى 3 سنوات					لا يوجد نتائج					النمطية: تحسن مستمر في النتائج و/أو استقرار في النتائج الإيجابية				
كافة الأهداف ملائمة ومحقة					4/3 الأهداف ملائمة ومحقة					2/1 الأهداف ف ملائمة ومحقة					4/1 الأهداف ملائمة ومحقة					لا يوجد نتائج					الهد ف: مدى تحقيق النتائج للأهداف الموضوعية مدى ملائمة الهدف (واقعي وفيه تحدي)				
المقارنات موجودة لدى كافة النتائج					المقارنات موجودة لدى 4/3 النتائج					المقارنات موجودة لدى 2/1 النتائج					المقارنات موجودة لدى 4/1 النتائج					لا يوجد مقارنات					المقارنة البيئية: مدى عقد مقارنة معيارية للنتائج المقابلة لمؤسسات مماثلة وتمييزة الوضع النسبي للمؤسسة وفق المقارنة المعيارية.				
العلاقة السببية موجودة لدى كافة النتائج					العلاقة السببية موجودة لدى 4/3 النتائج					العلاقة السببية موجودة لدى 2/1 النتائج					العلاقة السببية موجودة لدى 4/1 النتائج					لا يوجد نتائج					العلاقة السببية: مدى ربط النتائج بالمنهجيات المطبقة والمسببة لها.				
100	95	90			85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5	0			المجموع				
%100					%75					%50					%25					%0					الخاصية				
نتائج تعطي كافة المجالات ذات العلاقة					نتائج تعطي 4/3 من المجالات ذات العلاقة					نتائج تعطي 2/1 من المجالات ذات العلاقة					نتائج تعطي 4/1 من المجالات ذات العلاقة					لا يوجد نتائج									
																									المجال: نتيجة تعطي كافة المجالات ذات العلاقة النتيجة مصنفة إلى كافة الفئات المعنيين والوحدات التشغيلية والقطاعات المستهدفة				
100	95	90			85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5	0			المجموع				
100	95	90			85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5	0			المجموع				

المعيار الفردي		
عناصر (رادار (RADAR	إبراز نقاط القوة	إبراز نقاط التحسين
<b>المنهجية</b>		
<p><b>السلامة والمنطقية</b></p> <p>المنطق في المنهجية المتبعة واضح ومحدد المنهجية وإجراءات عمل وآليات محددة وواضحة المنهجية تركز على احتياجات المتعاملين والمعنيين</p>	<p><b>تعريف نقاط القوة للمنهجيات</b></p> <p>* ابحث عن أدلة على :                      - سلامة المنهجيات وتكاملها.                      - تطبيق منهجي في جميع النواحي المتعلقة بالإدارة أو المركز.                      - وجود قياس.                      - النشاطات التعليمية تم أخذها بعين الاعتبار.                      - وجود تحسين وتطوير ناتج عن عمليات القياس والتعلم.</p>	<p><b>تعريف فرص التحسين والتطوير للمنهجيات</b></p> <p>* ابحث عن أدلة على :                      - عرض النتائج ولكن بدون ذكر للوسائل.                      - وجود منهجية لا ترتبط مع المنهجيات الأخرى.                      - ضعف في توضيح العملية (العمليات).                      - تطبيق ضعيف أو غير منهجي.                      - عدم وجود أدلة على عملية القياس/أو التعلم.                      - أمور أخرى تتوقع وجودها ولكنها غير موجودة.</p>
<p><b>الترابط / التكامل</b></p> <p>مدى دعم المنهجية للسياسة والاستراتيجية مدى ترابط المنهجية بالمنهجيات الأخرى.</p>		
<b>التطبيق</b>		
<p><b>التنفيذ</b></p> <p>المنهجيات مطبقة بشكل شمولي أفقياً وعمودياً . وعلى كافة مستويات وفئات المعنيين الوحدات التنظيمية.</p>		
<p><b>النظامية</b></p> <p>المنهجيات مطبقة بطريقة نظامية وآليات التنفيذ مخطط لها وتتم بشكل سليم ومنطقي ومستمر .</p>		