



وزارة تطوير القطاع العام

الدليل التنظيمي والإجرائي للوحدات التنظيمية المعنية بتطوير الأداء المؤسسي

أيلول 2014

3	مقدمة
4	أهداف الدليل
4	نطاق العمل
5	محاور الدليل
5	المحور الأول: أهداف ومهام الوحدات التنظيمية الخاصة بتطوير الأداء المؤسسي
11	المحور الثاني: الإطار العام للإجراءات وآليات العمل
22	المحور الثالث: البنية التنظيمية للوحدات التنظيمية الخاصة بتطوير الأداء المؤسسي
26	المحور الرابع: الموارد البشرية
29	المحور الخامس: الموارد والمتطلبات اللازمة لتعزيز دور وحدات التطوير المؤسسي
32	نموذج تقييم واقع حال مهام تطوير الأداء المؤسسي

يمكن تعريف تطوير الأداء المؤسسي على أنه جميع السياسات والإجراءات والتوجهات والآليات التي تتبناها الدائرة للارتقاء بأدائها بشكل عام، وذلك من خلال توفير الدعم الفني في مجال التخطيط الاستراتيجي ووضع سياسات وإجراءات عمل الدائرة وتطوير الخدمات التي تقدمها، ومتابعة تنفيذ خططها وبرامجها ووضع مؤشرات الأداء وتقديم الحلول الممكنة لمعالجة الانحرافات عن المستويات المستهدفة للأداء.

ولضمان تحقيق الأهداف المرجوة من تبني نهج التطوير المؤسسي في عمل مؤسسات ودوائر الجهاز الحكومي لجأت العديد منها إلى استحداث وحدات تنظيمية خاصة بذلك وبمستويات مختلفة، وبعضها الآخر أناط هذه المهمة بوحدات تنظيمية أخرى في الدائرة تعمل على تنفيذ مهام فنية أو مساندة في نفس الوقت.

وفي ضوء مراجعة عدد كبير من الهياكل التنظيمية الحالية لدوائر الجهاز الحكومي تبين أن هناك توجه عام لتبني مفهوم تطوير الأداء المؤسسي في عملها، إلا أنه يوجد تباين في ترجمة هذا المفهوم على البنية التنظيمية من دائرة لأخرى، حيث يوجد عدد محدود من الدوائر لديها وحدات تنظيمية متخصصة بتطوير الأداء المؤسسي بمختلف المستويات (مديرية، قسم، وحدة،....) تعمل على تنفيذ المهام المطلوبة منها، وفي المقابل يوجد عدد كبير من الدوائر لديها وحدات تنظيمية معنية بتطوير الأداء المؤسسي إلا أنها لا تمارس المهام المطلوبة منها ولا تغطي نطاق العمل في هذا المجال، فمنها من أناط مهام تطوير الأداء المؤسسي بالوحدة التنظيمية المعنية بتدريب وتنمية الموارد البشرية، ومنها من أناط هذه المهام بالوحدات التنظيمية التي تعمل على رسم السياسات والتخطيط على مستوى القطاع، بالإضافة إلى وجود خلط بين مهام تطوير الأداء المؤسسي ومهام ضبط الجودة والتفتيش والتدقيق والرقابة.

ومن ناحية أخرى لم يتضح لدى بعض الدوائر وجود ما يشير إلى تبني مفهوم تطوير الأداء المؤسسي في عملها سواء بوجود الوحدة التنظيمية المعنية بذلك أو بإناطة المهام بأي وحدة تنظيمية موجودة لديها، يضاف إلى ذلك

وجود ضعف في الكوادر البشرية القائمة على إدارة هذه الوحدات وعد انسجام خبرات واختصاصات العاملين فيها مع طبيعة المهام المطلوب تنفيذها.

كل ذلك يشير إلى عدم تبني مفهوم موحد أو منهجية معتمدة تنظم عملية تنفيذ هذه المهام، لذلك أصبحت الحاجة ملحة لوجود دليل يكون بمثابة مرجعية موحدة لدوائر الجهاز الحكومي في مجال تطوير الأداء المؤسسي ويعمل على توفير إطار مؤسسي واضح للوحدات التنظيمية المعنية بما يمكنها من تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، كما يعمل على توحيد الممارسات المتبعة في مجال الارتقاء بأداء الدوائر الحكومية بشكل عام.

أهداف الدليل

- ✓ إيجاد مفهوم واضح وموحد لأهداف ومهام وحدات تطوير الأداء المؤسسي.
- ✓ توحيد الممارسات المتبعة في تنفيذ مهام تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات ودوائر الجهاز الحكومي.
- ✓ وضع أسس ومعايير محددة للبنية التنظيمية لوحدات تطوير الأداء المؤسسي
- ✓ توفير وثيقة مرجعية شاملة لعمل وحدات تطوير الأداء المؤسسي في القطاع العام
- ✓ تعزيز دور وحدات تطوير الأداء المؤسسي من خلال توضيح دورها وتكاملية عملها والمتطلبات المختلفة اللازمة لقيامها بالمهام المناطة بها.
- ✓ توفير آلية تساعد في إعطاء مؤشر عن واقع تطوير الأداء المؤسسي في دوائر الجهاز الحكومي، وتحديد الإجراءات التصويبية التي من شأنها تطوير هذه المهام في الدائرة.

نطاق العمل

- ✓ يطبق هذا الدليل في أي وزارة أو دائرة أو هيئة أو مجلس أو سلطة أو مؤسسة رسمية عامة أو مؤسسة عامة خاضعة لأحكام نظام الخدمة المدنية، ويشار إليها في هذا الدليل فيما بعد بـ "الدائرة/الدوائر الحكومية".

✓ وتقع مسؤولية التطبيق الرئيسية لهذا الدليل على الإدارة العليا في الدوائر الحكومية، كما تقع مسؤولية التطبيق التفصيلية على عاتق الإدارة التنفيذية والمدراء على جميع المستويات حسب الاختصاص. ولا بد لدوائر الجهاز الحكومي من تفعيل عمل الوحدات التنظيمية المعنية بتطوير الأداء المؤسسي وفق الأطر العامة والمبادئ التي يتضمنها هذا الدليل. وتعمل وزارة تطوير القطاع العام على متابعة تطبيق هذا الدليل خلال عملها في مجال تطوير البنية التنظيمية والهياكل التنظيمية لدوائر الجهاز الحكومي.

محاوِر الدليل

يغطي هذا الدليل خمسة محاور رئيسية تشكل الإطار العام لمتطلبات تفعيل عمل الوحدات التنظيمية المعنية بتطوير الأداء المؤسسي في الدائرة وهي:

- 1- المهام والأدوار التي يجب أن تقوم بها وحدات تطوير الأداء المؤسسي.
- 2- الإطار العام لإجراءات وآليات العمل التي تضمن نجاح هذه الوحدات.
- 3- البنية التنظيمية للوحدات التنظيمية المعنية بتطوير الأداء المؤسسي.
- 4- الموارد البشرية اللازمة لتفعيل عمل هذه الوحدات.
- 5- الموارد والمتطلبات المختلفة اللازمة لتعزيز دور هذه الوحدات.

المحور الأول: أهداف ومهام الوحدات التنظيمية الخاصة بتطوير الأداء المؤسسي

أ- هدف الوحدة:

- الارتقاء بالأداء المؤسسي للدائرة من خلال تطوير وتحديث السياسات والخطط الإستراتيجية وخطط العمل التنفيذية الخاصة بالدائرة ومتابعة تنفيذها وتطبيق الآليات والمنهجيات اللازمة لذلك.
- رفع كفاءة وفعالية الدائرة في تنفيذ مهامها وتقديم خدماتها من خلال تطوير البنية التنظيمية وتطوير الخدمات المقدمة وتوثيق إجراءات العمل وتقييمها وتبسيطها وتحديثها بشكل مستمر.

ب- المهام الأساسية التي يجب أن تقوم بها الوحدة:

لتحقيق الفائدة المرجوة من وجود وحدة تنظيمية معنية بتطوير الأداء المؤسسي في الدائرة فإنها لابد من أن تعمل على تنفيذ مجموعة من المهام المتخصصة من حيث المجال والمتكاملة من حيث الأهداف وأثرها على تطوير أداء الدائرة. وتتلخص مهام هذه الوحدة بالمجالات التالية:

1- التخطيط الاستراتيجي:

- إعداد وتطوير الخطة الإستراتيجية للدائرة اللازمة لتحقيق أهدافها وغايات إنشائها وبما ينسجم مع الأهداف والأولويات الوطنية، وذلك بالتنسيق مع الجهات المعنية والوحدات التنظيمية المختلفة في الدائرة.
- إعداد الخطط التنفيذية ومراجعتها للتأكد من انسجامها مع الأهداف المؤسسية للدائرة، وعدم وجود تعارض أو تضارب بين أنشطة ومشاريع وبرامج الدائرة المختلفة، وذلك بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية في الدائرة.
- وضع الاقتراحات والتوصيات اللازمة لتطوير الخطة الإستراتيجية وخطط العمل التنفيذية.
- إعداد وتطوير الخطط المختلفة التي تدخل ضمن نطاق التخطيط الاستراتيجي مثل (خطط إدارة المخاطر، و خطط الطوارئ، و خطة إدارة المعرفة، والمسؤولية المجتمعية،....)، وذلك بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المتخصصة في الدائرة.

2- المتابعة والتقييم:

- متابعة تقدم سير العمل في تنفيذ الخطة الإستراتيجية وخطط العمل التنفيذية بشكل دوري، وإصدار التقارير ذات العلاقة.

- وضع المعايير والآليات ومؤشرات الأداء التي يتم على أساسها قياس أداء الدائرة والوحدات التنظيمية فيها.
- تقييم الأداء والانجاز على مستوى الأهداف الإستراتيجية والبرامج والوحدات التنظيمية المختلفة في الدائرة وبشكل دوري ومنتظم، ورفع التوصيات لمعالجة الانحرافات.
- العمل كممثل للدائرة وضابط ارتباط فيها مع كافة الجهات المعنية بتقديم سير العمل في الدائرة ومتابعة أدائها.

3- التطوير الإداري والتنظيمي:

- تطوير الهيكل التنظيمي والبنية التنظيمية للدائرة بشكل دوري وتحديد نقاط ومواطن الضعف والخلل واقتراح فرص التحسين والتطوير الممكنة، وذلك وفق التشريعات النازمة لذلك.
- التنسيق مع وزارة تطوير القطاع العام والجهات ذات العلاقة لإجراء التعديلات المختلفة على الهيكل التنظيمي للدائرة وفق القوانين والأنظمة والتعليمات السارية.
- مراجعة وتحديث وصف المهام الرئيسية للوحدات التنظيمية بشكل دوري.
- دعم الابداع وتبني المبادرات في مجالي التميز والإبداع.
- المساهمة في إجراء دراسة تحديد احتياجات الدائرة من الموارد والإمكانات التي تساهم في تطوير أدائها.
- مأسسة وتنسيق عمل الجوائز والمشاركة في إعداد التقارير ومراجعتها، والتنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية في الدائرة والجهات المانحة لتلك الجوائز.
- تنسيق الحصول على الأنظمة الإدارية وأنظمة الجودة العالمية والمحلية وكتابة التقارير اللازمة والمتابعة مع الجهات الراعية أو المنفذة.

4- تطوير الخدمات والعمليات:

- تصميم وتطوير وتوثيق العمليات والإجراءات والخدمات بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية في الدائرة.
- إعادة هندسة الإجراءات والعمليات وتبسيطها وأتمتها بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية في الدائرة والجهات ذات العلاقة (وزارة تطوير القطاع العام، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات/ الحكومة الالكترونية،...).

- توثيق وحفظ وتحديث إجراءات عمل قياسية فعالة لكافة عمليات الدائرة والخدمات التي تقدمها.
- قياس فعالية أداء العمليات المطبقة واقتراح سبل تطويرها بالتنسيق مع كافة الجهات المعنية.
- وضع المعايير والآليات التي يتم على أساسها قياس مدى التزام وتطبيق الوحدات التنظيمية المختلفة لإجراءات العمل القياسية المعتمدة.
- إدارة العلاقة مع الشركاء ومتلقي الخدمة.
- تبني سياسات وآليات تطوير مستوى الخدمة المقدمة لمتلقيها وقياس رضا متلقي الخدمة بشكل دوري.

⊗ بشكل عام يجب أن تقوم الوحدة التنظيمية المعنية بتطوير الأداء المؤسسي بكافة المهام الواردة أعلاه، إلا

أن حجم العمل ومدى التوسع في تنفيذ كل مهمة يعتمد على حجم وطبيعة مهام الدائرة .

ج- مهام أخرى تقع ضمن نطاق عمل الوحدة التنظيمية المعنية بتطوير الأداء المؤسسي:

1- مهام إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة هي عملية تحديد وتخطيط وتنظيم واستخدام الموجودات المعرفية داخل الدائرة، فهي تشمل العمليات التي تساعد الدائرة على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها وتنظيمها واستخدامها

وتخزينها ونشرها وتحويل المعرفة الضمنية والمعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها الدائرة إلى مدخلات تدعم عملية اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي.

وبالأخذ بعين الاعتبار أن الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة هو ضمان قيام الدائرة بمهامها بكفاءة وفاعلية وتطوير أدائها، فإنه من الأولى أن يتم تنسيق عملية تنفيذ هذه المهام من خلال الوحدة التنظيمية المعنية بتطوير الأداء المؤسسي وعلى النحو التالي:

- البعد التكنولوجي: تقوم الوحدة التنظيمية المعنية بتطوير الأداء المؤسسي بالتنسيق مع الوحدة المعنية بتكنولوجيا المعلومات بتحديد المتطلبات التكنولوجية (بنية تحتية، أجهزة، برمجيات،...) اللازمة لتحقيق أفضل مستوى من إدارة وتخزين ونشر المعرفة في المؤسسة وتتولى الوحدات التنظيمية المعنية بالحاسوب وتكنولوجيا المعلومات توفير وإدامة وصيانة هذه المتطلبات.

- البعد التنظيمي واللوجستي: تقوم الوحدة التنظيمية المعنية بتطوير الأداء المؤسسي بالتنسيق مع الإدارة العليا وباقي الوحدات التنظيمية بوضع المنهجية (منهجية إدارة المعرفة) والآليات اللازمة لضمان الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها ووضع الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة وتوثيق العمليات ومتابعة تنفيذها.

- البعد التنقيفي والقيمي: تتولى الوحدة التنظيمية المعنية بتطوير الأداء المؤسسي وضع آليات وتبني مشاريع لتعزيز ثقافة تقاسم المعرفة وتبادلها وبناء جماعات من صناع المعرفة، وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

2- مهام الحكومة الالكترونية:

ظهر مفهوم الحكومة الالكترونية مؤخراً على مستوى عالمي وإقليمي سواءً على شكل مبادرات أو برامج أو مشاريع تهدف إلى إحداث نقلة نوعية في آلية تقديم الخدمات والمعاملات الحكومية وذلك من خلال

استخدام وسائل الاتصالات والتكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات وتوفير المعلومات للأفراد وقطاع الأعمال.

ونظراً لأهمية وضرة التحول للتعاملات الإلكترونية، بادر جلاله الملك عبدالله الثاني عام 2001 بالإعلان عن برنامج الحكومة الإلكترونية وتكليف وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بتنفيذه، حيث يتولى البرنامج مهمة تعزيز عمليات تقديم الخدمات إلكترونياً وذلك باستخدام وسائل الاتصال والتكنولوجيا المختلفة والعمل كنقطة مركزية لتنسيق جهود جميع دوائر الجهاز الحكومي ووضع الخطط لتقديم الخدمات والمعاملات الحكومية إلكترونياً وتزويدها بالمعايير والخبرات الضرورية.

وبدخول مفهوم التطوير المؤسسي بمنظوره الشامل الذي يعتبر عملية تطوير الخدمات والإجراءات وأتمتتها احد محاوره الرئيسية تصبح مهام الحكومة الإلكترونية (أو الحكومة الذكية) أحد المجالات الرئيسية لعمل وحدات تطوير الأداء المؤسسي، ونظراً لوجود بعدين رئيسيين لبرنامج الحكومة الإلكترونية فيكون تنفيذ هذه المهام على النحو التالي:

- البعد التنظيمي والإجرائي: تتولى الوحدة التنظيمية المعنية بتطوير الأداء المؤسسي وبالتعاون والتنسيق مع الوحدات التنظيمية الأخرى في المؤسسة توثيق الإجراءات والخدمات وتبسيطها وإعادة هندستها وتهيئتها لتقديمها إلكترونياً.

- البعد الفني والتكنولوجي: تقوم الوحدة التنظيمية المعنية بتطوير الأداء المؤسسي والوحدة التنظيمية المعنية بالحاسوب وتكنولوجيا المعلومات بالتنسيق مع إدارة برنامج الحكومة الإلكترونية بإعداد المتطلبات اللازمة من البرمجيات والبنية التكنولوجية والربط الإلكتروني والتي تمكن الدائرة من إتاحة خدماتها وتنفيذ عملياتها إلكترونياً.

ونظراً لأهمية مهام ومضامين الحكومة الالكترونية في عمل وحدات تطوير الأداء المؤسسي فإنه يمكن أن تتخذ هذه المهام أحد الأشكال التنظيمية التالية داخل الوحدة:

- تخصيص العدد اللازم من موظفي الوحدة للقيام بمهام الحكومة الالكترونية وذلك في حال كانت الوحدة التنظيمية المعنية بتطوير الأداء المؤسسي بمستوى إداري "وحدة أو شعبة".
- تخصيص "شعبة" للقيام بمهام الحكومة الالكترونية في حال كانت مهام الوحدة التنظيمية المعنية بتطوير الأداء المؤسسي بمستوى إداري "قسم".
- تخصيص "قسم" للقيام بمهام الحكومة الالكترونية في حال كانت مهام الوحدة التنظيمية المعنية بتطوير الأداء المؤسسي بمستوى إداري "مديرية".

3- مهام تنسيقية:

نظراً لوجود تكامل بين مهام الوحدة التنظيمية المعنية بالتطوير المؤسسي مع مهام لجان التخطيط والتنسيق والمتابعة خصوصاً في مجال دراسة خطط وبرامج ومشاريع الدائرة، فإنه من الممكن أن تقدم مهام سكرتاريا اللجنة من خلال الوحدة أو أحد موظفيها.

المحور الثاني: الإطار العام لإجراءات وآليات العمل

إن إعداد وتوثيق إجراءات العمل التفصيلية للوحدة التنظيمية المعنية بتطوير الأداء المؤسسي هي أحد مهام الوحدة، وتقوم بها جنباً إلى جنب مع إعداد وتوثيق الإجراءات الخاصة بكل وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي للدائرة، إلا انه يمكن وضع الإطار العام لمنهجية العمل وابرز الإجراءات التي تقوم بها الوحدة لضمان تنفيذها للمهام المناطة بها، ويمكن توضيحها على النحو التالي:

1- التخطيط الاستراتيجي

إن عملية إعداد الخطة الإستراتيجية للدائرة هي مسؤولية مشتركة لجميع العاملين فيها تحت رعاية وإشراف الإدارة العليا، أما دور الوحدات التنظيمية المعنية بتطوير الأداء المؤسسي فيتمثل بالمشاركة والتنسيق في عملية إعداد ومتابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية للدائرة بكافة مراحلها (الإعداد، التنفيذ، المتابعة والتقييم)، وتتمثل أبرز الإجراءات التي يتم تنفيذها بما يلي:

- التنسيق مع الإدارة العليا لتحديد الفريق/اللجنة التي ستتولى عملية التخطيط الاستراتيجي وتحديد المسؤوليات وتوزيع الصلاحيات على أعضاء الفريق وتحديد المدة الزمنية اللازمة لإنجاز مشروع الخطة الإستراتيجية واتخاذ الإجراءات التي تتضمن مشاركة الإدارة العليا والتزامها بعملية التخطيط.
- إدارة العلاقة مع الشركاء والجهات المعنية داخل الدائرة وخارجها (Stakeholders & partners) لضمان مشاركتهم في إعداد الخطة الإستراتيجية للدائرة (بالاستناد إلى دليل النهج التشاركي في التخطيط الاستراتيجي المنشور على الموقع الإلكتروني لوزارة تطوير القطاع العام).
- تنسيق عمل الفريق/اللجنة وإدارة اجتماعاته وتوثيقها.
- توفير وتجميع البيانات المطلوبة وترتيبها وتصنيفها، ودراسة ظروف العمل المحيطة وتحديد الأهداف والأولويات الوطنية والمبادرات ذات العلاقة بعمل الدائرة.
- إعداد النماذج اللازمة لعملية التخطيط والإطار العام للخطة الإستراتيجية والخطة التنفيذية للدائرة والتنسيق مع الوحدات التنظيمية الأخرى لتعبئة النماذج والبيانات المطلوبة.
- العمل كوحدة مركزية لاستقبال كافة الملاحظات والمقترحات المتعلقة بالخطة الإستراتيجية للدائرة.

- مشاركة الفريق/اللجنة في إعداد الصياغة الأولية للخطة الإستراتيجية والتنفيذية ومناقشتها مع الإدارة العليا.

- إعداد الصيغة النهائية للخطة الإستراتيجية والخطة التنفيذية للدائرة.
- اعتماد الخطة من الفريق/اللجنة واعتمادها من الادارة العليا في الدائرة.
- نشر وتوزيع الخطة والتوعية بها داخلياً، وخارجياً مع الشركاء المعنيين.

✚ ابرز الإجراءات التي تقوم بها الوحدة في مرحلة التنفيذ:

- إعداد نماذج تقارير تقدم سير العمل في تنفيذ الخطة التنفيذية وتعميمها على الوحدات التنظيمية المختلفة.

- متابعة وتنسيق عملية تعبئة تقارير الإنجاز (تقدم سير العمل) الفردية وتجميعها في تقارير شمولية.
- إعداد ورفع تقارير الإنجاز بشكل دوري وتحديد الانحرافات عن مؤشرات الأداء ومناقشتها مع الإدارة العليا.

- المساهمة في إيجاد أساليب المعالجة وتحديد الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها.
- إعداد التقارير الخاصة بإنجازات الدائرة والاجتماع بشكل دوري مع الوحدات التنظيمية المختلفة والإدارة العليا لمناقشة تقارير تقدم سير العمل والانجازات.

- وتزويد الجهات المعنية بها.
- التنسيق مع المديرية والوحدات التنظيمية المختلفة للمساهمة في توفير الموارد والإمكانيات المختلفة التي تمكن الوحدات التنظيمية المختلفة من انجاز مشاريعها.

- المساهمة في إيجاد الحلول المناسبة لمعالجة معوقات التنفيذ.
- تنفيذ المشاريع التي تقع مسؤولية تنفيذها على الوحدة نفسها (إن وجدت في الخطة التنفيذية).

أبرز الإجراءات التي تقوم بها الوحدة في المتابعة والتقييم:

هناك فرق بين المتابعة والتقييم، فالمتابعة عملية مستمرة يبرز دورها في مرحلة التنفيذ، بينما التقييم عملية مرحلية تركز على النتائج والمنظور الشمولي لأداء الدائرة، والجدول التالي يوضح الفروقات الرئيسية بين المتابعة والتقييم:

المتابعة	التقييم
تعنى بمتابعة تنفيذ الخطط والمشاريع	تعنى بتحديد مستوى تحقيق أهداف الخطط والمشاريع
عملية مستمرة	عملية مرحلية (متوسط و/او طويلة المدى)
ترصد سير العمل	تقدم تحليل معمق وشامل
تركز على المخرجات والمؤشرات	تركز على النتائج
توفر بيانات آنية للتنفيذ	توفر البيانات اللازمة للتخطيط والتطوير
توفر بيانات ذات طابع إداري وتنفيذي	تقدم توصيات ذات طابع استراتيجي
إجراءات تصحيحية فورية	توصيات تطويرية طويلة المدى

وبشكل عام فإن المتابعة والتقييم هي مهمة وحدات تطوير الأداء المؤسسي، ويمكنها القيام بمجموعة من الإجراءات لتنفيذ هذه المهام، ومنها:

- إدارة وتشغيل نظام الكتروني للمتابعة والتقييم ما أمكن.
- متابعة تحديث البيانات على نظام المتابعة الالكتروني.
- متابعة وتقييم الأداء والانجاز على مستوى الوحدات التنظيمية المختلفة في الدائرة بالتعاون مع مدراء تلك الوحدات.

- تحليل مؤشرات الأداء وإعداد التقارير الفردية للوحدات التنظيمية داخل الدائرة والتقارير الإجمالية لأداء الدائرة بشكل عام.
- تقديم توصيات لتحديث الخطط الإستراتيجية والتنفيذية في ضوء تقييم الأداء.
- تحليل اثر الانجازات ونتائجها وربطها مع تحقيق الأهداف المؤسسية والاستراتيجية.
- جمع المعلومات وتحليلها وإعداد الدراسات المتعلقة بتطوير أداء الدائرة ووضع خطط العمل الخاصة بتنفيذها ورفعها إلى الإدارة العليا.
- تقديم تغذية راجعة حول الأداء والانجاز وبشكل مستمر للوحدات التنظيمية المختلفة في الدائرة حول نسب الانجاز من الخطة الإستراتيجية والتنفيذية وتقديم توصيات بالإجراءات التصحيحية لمعالجة الانحرافات خلال عملية التنفيذ.
- إعداد تقارير سير العمل بخصوص الخطة الإستراتيجية وخطط العمل التنفيذية ورفعها إلى الإدارة العليا في الدائرة بشكل دوري، وذلك لتمكين الوحدة من أن تقدم تصوراً شاملاً للإدارة العليا حول تقدم سير العمل وكفاءة الأداء على مستوى الوحدات التنظيمية المختلفة من ناحية وعلى مستوى الدائرة بشكل عام، وذلك وفق المصفوفة التالية:

المجال	اسم التقرير	مضمونه	الفترة الزمنية	الجهة المعنية
المتابعة	تقدم سير العمل	تقرير تفصيلي يوضح الإجراءات التي تم تنفيذها في المشاريع الواردة في الخطة التنفيذية للدائرة	شهرياً	الأمين العام/ المدير العام والمدراء والمساعدين
	Management Report (تقرير واقع حال)	تقرير ملخص عن حالة كل مشروع (يسير وفق المخطط، متأخر، متعثر،...) ويوضح أسباب ومبررات التأخير والتعثر	شهرياً	الإدارة العليا (الوزير، المجالس،.....)
	تقدم سير عمل تراكمي	تقرير تفصيلي يوضح الانجازات التراكمية للمشاريع الواردة في الخطة التنفيذية للدائرة	نصف سنوي وسنوي	الإدارة العليا الأمين العام/ المدير العام والمدراء والمساعدين
	تقرير واقع حال تراكمي	تقرير ملخص عن حالة كل مشروع (يسير وفق المخطط، متأخر، متعثر،...) ويوضح أسباب ومبررات التأخير والتعثر	نصف سنوي وسنوي	رئاسة الوزراء
	تقارير متخصصة	حسب طلب الجهة المعنية (قد يتعلق ببرنامج او خطة وطنية او قطاع معين،....)	حسب طلب الجهة المعنية	رئاسة الوزراء، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، دائرة الموازنة العامة، مؤسسات رقابية، جهات مانحة،...
	تقييم أداء مرحلي	تقرير تفصيلي حول مستويات الأداء للوحدات التنظيمية المختلفة في الدائرة من حيث تنفيذ المشاريع الواردة في الخطة الإستراتيجية	نصف سنوي وسنوي	الإدارة العليا الأمين العام/ المدير العام والمدراء والمساعدين
التقييم	تقييم سنوي	تقرير يوضح تقييم أداء الدائرة على مستوى المشاريع التي تنفذها ضمن الخطة الإستراتيجية	سنوي	رئاسة الوزراء
	تقييم إستراتيجية	تقارير تقييم نتائج واثر المشاريع والبرامج والسياسات التي تنفذها الدائرة وتحليل مدى مساهمة ما يتم تنفيذه على ارض الواقع في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للدائرة، ومقارنة ما خطط له وما تم تنفيذه فعلياً (مسؤولية إعدادة للوحدة ويمكن لجهة محايدة إجراء هذا التقييم بالتنسيق مع الوحدة)	يعتمد على عمر الخطة (على الأقل تقريرين في عمر الخطة)	الإدارة العليا الأمين العام/ المدير العام والمدراء والمساعدين

والشكل التالي يوضح دور وحدات تطوير الأداء المؤسسي خلال عملية التخطيط الاستراتيجي ومتابعة التنفيذ:

دور وحدات تطوير الأداء المؤسسي	المرحلة
التنسيق والمشاركة في الإعداد	إعداد وتطوير الخطة الإستراتيجية
	أعداد الخطط التنفيذية والتفصيلية
متابعة التنفيذ وإعداد التقارير	التنفيذ
التوصية بالإجراءات التصحيحية ومتابعتها	
تنفيذ المشاريع التي تقع مسؤولية تنفيذها على الوحدة (إن وجدت)	
تنفيذ عملية التقييم	التقييم
تقديم التوصيات ذات الطابع الاستراتيجي بهدف تطوير الخطة الإستراتيجية	

2- التطوير الإداري والتنظيمي:

يمكن لوحدة تطوير الأداء المؤسسي القيام بمجموعة من الإجراءات لضمان قيامها بالمهام المتعلقة

بالتطوير الإداري والبناء التنظيمي للدائرة، ومن أبرزها:

- مراجعة الهيكل التنظيمي للدائرة بشكل دوري وتحديد مواقع الضعف وفرص التطوير الممكنة ورفع

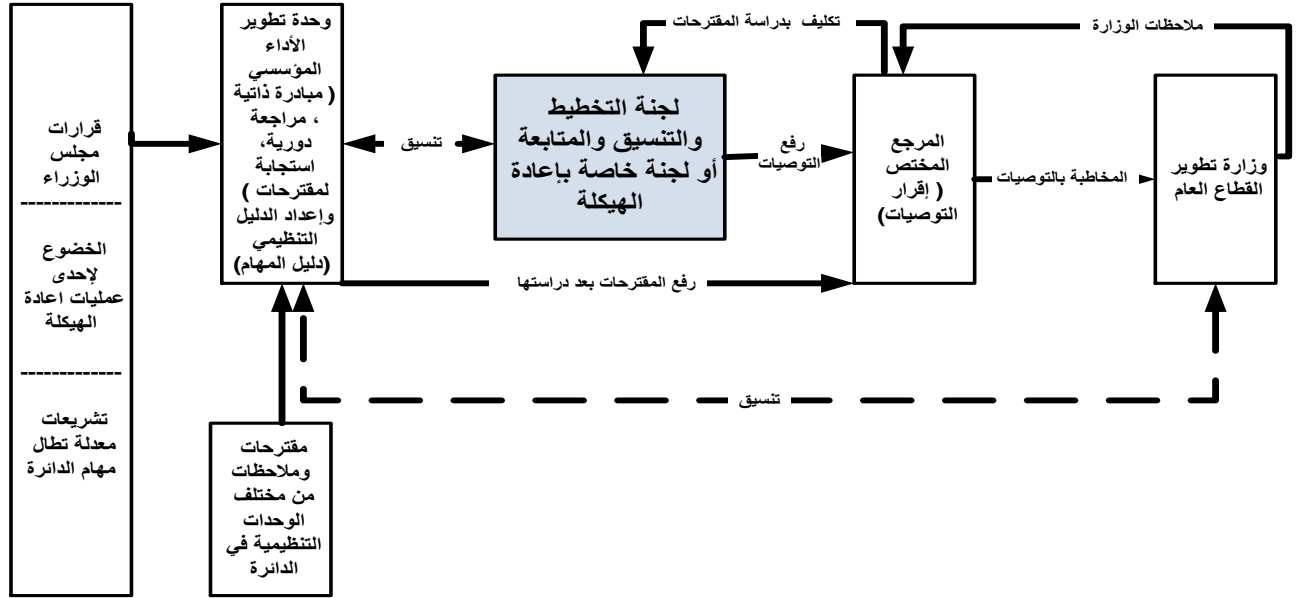
التوصيات الى المرجع المختص بالدائرة ليصار الى تحويل هذه التوصيات الى اللجنة التي تكلف

بدراسة الهيكل التنظيمي في الدائرة ومن ثم تعديل الهيكل التنظيمي حسب الأصول (وفق أحكام نظام استحداث الدوائر الحكومية وتطوير الهياكل التنظيمية النافذ).

- رصد ومتابعة اي قرارات حكومية او برامج او تشريعات معدلة تمس البنية التنظيمية للدائرة او تنعكس عليها لتقوم بدراستها ورفع التوصيات بشأنها الى المرجع المختص.
- استقبال المقترحات والملاحظات والشكاوى والطلبات المتعلقة بالبنية التنظيمية للوحدات التنظيمية المختلفة في الدائرة ودراستها ورفع التوصيات بشأنها الى المرجع المختص.
- تنسيق وتقديم الدعم الفني ومتابعة أعمال اللجان الخاصة بهيكله الدائرة لإجراء التعديلات المطلوبة وفق الآليات المنصوص عليها في الأنظمة والتعليمات السارية.
- تقديم الدعم الفني لوحدة الشؤون القانونية خلال تعديل أو إعداد نظام التنظيم الإداري للدائرة خصوصاً فيما يتعلق بالبنية التنظيمية.
- تمثيل الدائرة في مناقشة الهيكل التنظيمي لها مع الدوائر الحكومية الأخرى ذات العلاقة (وزارة تطوير القطاع العام، ديوان الخدمة المدنية، دائرة الموازنة العامة،...).
- التنسيق مع الوحدات التنظيمية المختلفة لإعداد الدليل التنظيمي (دليل المهام) الخاص بالدائرة والذي يتضمن كافة المهام المناطة بكل وحدة تنظيمية على الهيكل التنظيمي للدائرة.
- إجراء دراسات المواءمة بين الموارد البشرية والمهام المناطة بالدائرة وتقديم التوصيات لمعالجة الفجوات الى المرجع المختص والوحدات التنظيمية ذات العلاقة.
- توثيق الهيكل التنظيمي والتغييرات التي تطرأ عليه وأرشفتها وضمان نشر النسخة المعتمدة باستخدام كافة وسائل النشر المعتمدة بالدائرة.

والشكل التالي يوضح آلية عمل وحدة تطوير الأداء المؤسسي في تطوير البنية التنظيمية للدائرة:

دور وحدات تطوير الأداء المؤسسي في تطوير البنية التنظيمية للدائرة



وزارة تطوير القطاع العام 2014

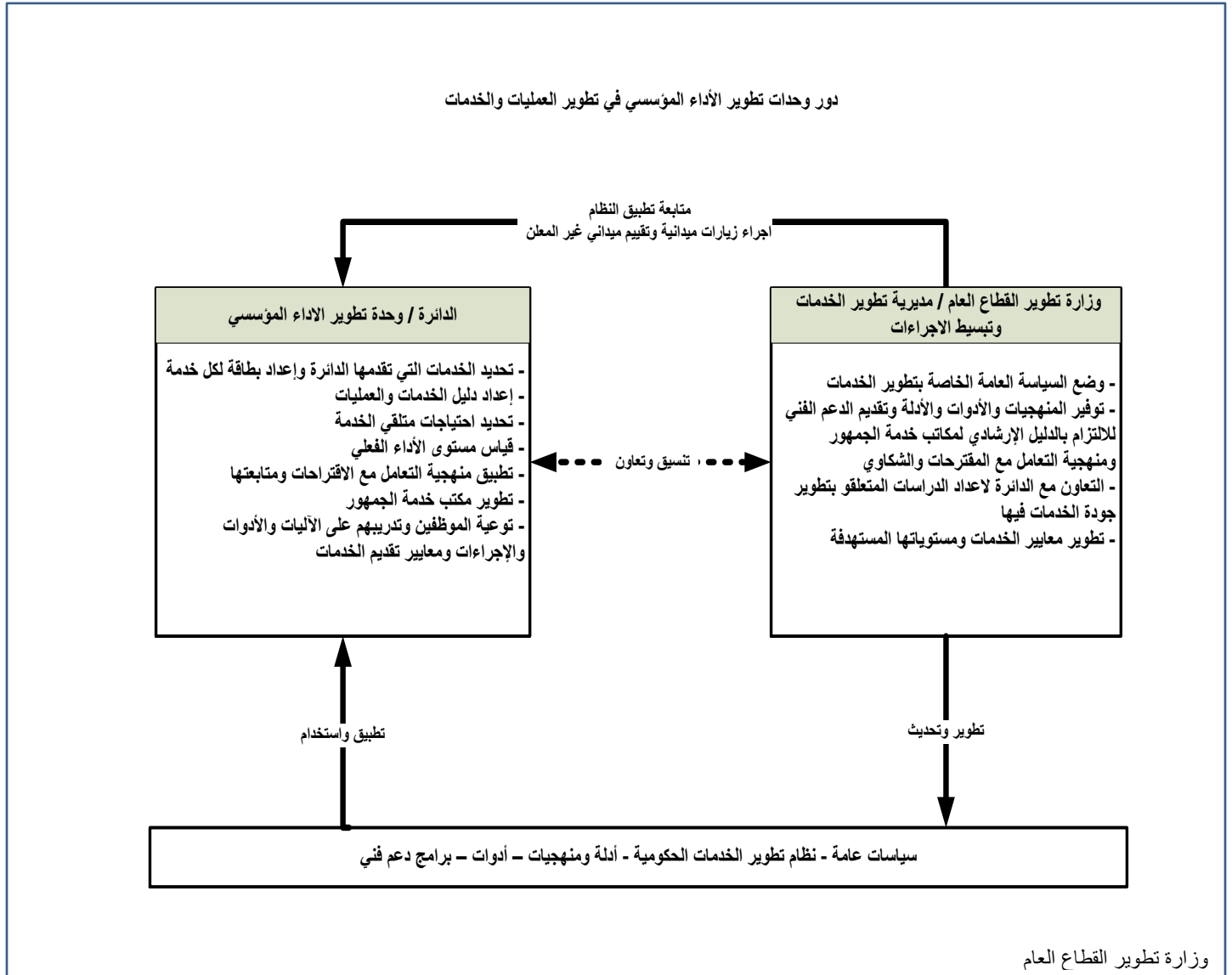
- مشاركة الوحدات التنظيمية المعنية في دراسة احتياجات الدائرة المختلفة من الإمكانيات والموارد المختلفة اللازمة لتطوير أداء الدائرة بشكل عام.
- وضع الشروط المرجعية ونطاق العمل والتنسيق مع الجهات المعنية التي تنفذ مشاريع ذات علاقة بتطوير الأداء المؤسسي في الدائرة.
- رصد وتوثيق المبادرات الإبداعية ذات العلاقة بعمل الدائرة والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة لتفعيلها بما يخدم عمل الدائرة.
- العمل كضابط ارتباط بين الدائرة والجهات المعنية بمنح شهادات التميز والإبداع، وتنسيق عمل الفرق الداخلية التي تعمل في مجال الإبداع والتميز.
- المشاركة في كتابة التقارير (الداخلية والخارجية) ذات العلاقة بالتميز والإبداع.
- وضع أنظمة إدارة الجودة ومتابعة تطبيقها في الدائرة (تنظيم وتنسيق ومتابعة فرق العمل).

- التنسيق مع الشركاء والجهات المانحة وتزويدهم بأولويات الدعم من البرامج والمشاريع والمعلومات اللازمة ومتابعة تنفيذها مع الوحدات التنظيمية المختلفة مع الدائرة.

3- تطوير الخدمات والعمليات:

- حصر خدمات الدائرة وإعداد دليل الخدمات بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية ذات العلاقة.
- تنسيق عملية توثيق وأرشفة كافة الإجراءات والعمليات التي تنفذ في الدائرة.
- دراسة العمليات والإجراءات وإعادة هندستها وتبسيطها.
- تهيئة العمليات والإجراءات لإتاحتها إلكترونياً وأتمتتها.
- نشر خدمات الدائرة بالوسائل الممكنة (الالكترونياً، ورقياً، لوحات إرشادية،....) وذلك بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية ذات العلاقة، والتأكد من تحديث الخدمات والإجراءات المنشورة على الموقع الالكتروني للدائرة.
- تفعيل نظام لإدارة الشكاوي واستقبال الملاحظات والمقترحات من داخل الدائرة وخارجها، والتنسيق مع الوحدات التنظيمية لدراستها ومتابعتها وإيجاد الحلول المناسبة لها.
- إجراء الدراسات المسحية والإحصائية لتحديد احتياجات متلقي الخدمة وقياس مستوى الرضا، ومناقشة نتائج المسوحات مع الوحدات التنظيمية المختلفة للدائرة وتقديم التوصيات التي من شأنها زيادة مستوى الرضا لدى متلقي خدمات الدائرة.
- تقديم الدراسات والتوصيات لتفعيل مكتب لخدمة الجمهور خصوصاً اذا كانت الدائرة تقدم خدمات تستدعي الاتصال المباشر مع متلقي الخدمة.
- إجراء دراسات المقارنة والاطلاع المستمر على التجارب والممارسات الفضلى في مجال تطوير مستوى جودة الخدمات وتوظيفها فيما يخدم عمل الدائرة.

ويمكن لوحدهات تطوير الأداء المؤسسي القيام بالإجراءات المتعلقة بتطوير عمليات وخدمات الدائرة والتي تضمن التزامها بأحكام نظام تطوير الخدمات الحكومية النافذ من خلال التعاون والتنسيق مع وزارة تطوير القطاع العام. والشكل التالي يوضح دور كل من وحدات تطوير الأداء المؤسسي ووزارة تطوير القطاع العام في تطوير الخدمات والعمليات في الدائرة:



المحور الثالث: البنية التنظيمية للوحدات التنظيمية الخاصة بتطوير الأداء المؤسسي

يقصد بالبنية التنظيمية موقع الوحدة على الهيكل التنظيمي للدائرة وجهة ارتباطها ومستواها الإداري وطبيعة وعدد الوحدات التنظيمية التي تتبع عنها.

وبالرغم من أن المادة (7) من نظام استحداث الدوائر الحكومية وتطوير الهياكل التنظيمية قد أشارت إلى ضرورة وجود وحدة تنظيمية تعنى بتطوير الأداء في الدائرة ومتابعته، إلا أن تحديد ماهية ومستوى هذه الوحدة يتم تحديده بناء على مجموعة من المعايير وأهمها:

1- حجم الدائرة ويندرج تحت هذا المعيار ما يلي:

- عدد موظفي الدائرة وطبيعة اختصاصاتهم.
- الانتشار الجغرافي للدائرة على مستوى المملكة.
- عدد الدوائر المرتبطة (إن وجد). وعادةً تكون الوزارات هي الأكثر من حيث وجود الدوائر المرتبطة بها في ذات القطاع أو القطاعات الأخرى.

2- طبيعة مهام الدائرة، ويندرج تحت هذا المعيار ما يلي:

- وجود مهام فنية متخصصة تشهد تطور تكنولوجي وفني متسارع.
- هيمنة الأعمال النمطية المتكررة على عمل الدائرة.
- عدد الخدمات التي تقدمها الدائرة ومعدل تكرارها.
- تعدد الإجراءات وتشعبها ومدى تعقيدها وتباينها.
- مدى تأثر الدائرة بتطورات البيئة الخارجية.
- مدى تأثير الدائرة على الدوائر الأخرى العاملة في القطاع.

3- المركزية واللامركزية في التخطيط ورسم السياسات: ويقصد بذلك اقتصار التخطيط ورسم السياسات ومتابعة الأداء على مركز الدائرة أو وجود حاجة لتنفيذ جزء من هذه المهام في الميدان.

4- واقع الأداء المؤسسي للدائرة: ويقصد به إلى أي مدى تحتاج الدائرة إلى التوسع المرحلي في تطوير أدائها (مجهود ووقت) لتحقيق أهدافها وأداء مهامها بكفاءة وفاعلية، ويمكن ان يظهر ذلك من خلال تقارير التقييم التي تنفذها الجهات المختلفة وتقارير مركز الملك عبدالله الثاني للتميز والتقييم الميداني غير المعلن.

5- الخطة الإستراتيجية للدائرة: وجود أهداف إستراتيجية طويلة المدى مترجمة إلى مشاريع تتعلق بتطوير أداء الدائرة وتحتاج الى كادر بشري وإمكانيات مختلفة لتنفيذها.

وبالتالي لا يمكن تعميم بنية تنظيمية موحدة لتطوير الأداء المؤسسي على كافة مؤسسات ودوائر الجهاز الحكومي، فلكل دائرة خصوصيتها وطبيعتها، إلا انه يمكن التوصل إلى البنية التنظيمية المناسبة لكل دائرة من خلال إيجاد مؤشرات تجمع بين المعايير الواردة أعلاه والبنية التنظيمية للوحدة، حيث انه من الممكن أن تأخذ البنية التنظيمية احد الأشكال الستة الموضحة في الجدول التالي، مع ضرورة أن يظهر مسمى "تطوير الأداء المؤسسي" في اسم الوحدة التنظيمية المعنية بذلك:

الرقم	المستوى والارتباط	التوضيح	المعايير الاسترشادية
1.	"مديرية" ترتبط بالأمين العام/ المدير العام (أو بأحد المساعدين) او تتبع احد الادارات وينشق عنها أقسام متخصصة (في ضوء ضخامة عبء العمل وإذا اقتضت الضرورة ذلك يمكن فصل التخطيط عن المتابعة في قسمين مختلفين)	<pre> graph TD A[الامين العام/ المدير العام] --> B[مديرية 1] A --> C[مديرية 2] A --> D[مديرية 3] B --> E[قسم التخطيط والمتابعة] C --> F[قسم تطوير الخدمات والعمليات] </pre>	<ul style="list-style-type: none"> - طبيعة المهام فنية متخصصة تشهد تطور تكنولوجي وفني متسارع - عدد الإجراءات والخدمات التي تقدمها الدائرة كبير مع وجود تباين في مجالاتها - انتشار جغرافي واسع على مستوى المملكة - عدد موظفين كبير (أكثر من 1000) - التخطيط والمتابعة مركزي في الدائرة - عدد الدوائر المتأثرة او التي تؤثر في الدائرة كبير - احتواء الخطة الإستراتيجية على مشاريع ذات علاقة

الرقم	المستوى والارتباط	التوضيح	المعايير الاسترشادية
2.	"وحدة بمستوى مديرية" ترتبط بالأمين العام/المدير العام (أو بأحد المساعدين) ولا يتبعها أقسام		<ul style="list-style-type: none"> - طبيعة المهام فنية متخصصة - عدد الإجراءات والخدمات التي تقدمها الدائرة متوسطة - انتشار جغرافي محدود - عدد موظفين متوسط (200-999) - التخطيط على مستوى الدائرة فقط - عدد الدوائر المتأثرة أو التي تؤثر في عمل الدائرة متوسط أو قليل
3.	"وحدة بمستوى قسم" ترتبط بالأمين العام/المدير العام (أو بأحد المساعدين) ولا يتبعها وحدات تنظيمية اخرى "شعب"		<ul style="list-style-type: none"> - طبيعة المهام يغلب عليها النمطية المتكررة - عدد الإجراءات والخدمات التي تقدمها الدائرة قليل - انتشار جغرافي محدود جداً - عدد موظفين قليل (اقل من 200) - التخطيط على مستوى الدائرة فقط - عدد الدوائر المتأثرة أو التي تؤثر في عمل الدائرة قليل
4.	"قسم" يتبع احد المديرات التالية: - مديرية إدارة الموارد البشرية - وتطوير الأداء المؤسسي - مديرية الشؤون الإدارية أو الإدارية والمالية - مديرية الموارد البشرية والشؤون الإدارية		<ul style="list-style-type: none"> - طبيعة المهام نمطية متكررة - عدد الإجراءات والخدمات التي تقدمها الدائرة قليل - انتشار جغرافي محدود جداً - عدد موظفين قليل (اقل من 200) - التخطيط على مستوى الدائرة فقط - عدد الدوائر المتأثرة أو التي تؤثر في عمل الدائرة قليل جداً أو غير موجود
5.	"شعبة" تتبع احد الأقسام المعنية بالشؤون الادارية او التخطيط والدراسات. أو إدارة الموارد البشرية أو تنمية الموارد البشرية		<ul style="list-style-type: none"> - طبيعة المهام نمطية متكررة - عدد الإجراءات والخدمات التي تقدمها الدائرة قليل جداً - لا يوجد انتشار جغرافي - عدد موظفين قليل (اقل من 200) - التخطيط على مستوى الدائرة فقط - عدد الدوائر المتأثرة أو التي تؤثر في عمل الدائرة قليل جداً أو غير موجود

لضمان قيام الوحدة التنظيمية المعنية بتطوير الأداء المؤسسي بمهامها بكفاءة وفاعلية، فإنه لا بد من توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة التي تتناسب وطبيعة المهام المناطة بالوحدة، وذلك من حيث العدد والمؤهلات العلمية والخبرات العملية.

وبشكل عام يجب أن ينسجم عدد موظفي الوحدة مع البنية التنظيمية لها والتي قد تأخذ أي من الأشكال الواردة في فصل "البنية التنظيمية" الواردة في هذا الدليل، حيث أن البنية التنظيمية تفرض حد أدنى من الموارد البشرية اللازمة لقيامها بمهامها، أما التوسع في حجم الموارد البشرية عن ذلك الحد الأدنى يعتمد بشكل أساسي على ما يلي:

- 1- التباين في مدى انطباق معايير البنية التنظيمية الواردة سابقاً على الدائرة، فعلى سبيل المثال معيار عدد موظفي الدائرة أشار إلى وجود مديرية للدائرة التي تضم أكثر من (1000) موظف، فمن المنطقي ان يكون عدد موظفي الوحدة للدائرة التي تضم 3000 موظف أكثر من الدائرة التي تضم 1500 موظف، وكذلك الأمر بالنسبة لباقي المعايير.
- 2- مدى توفر الإمكانيات المالية والمادية لتفعيل عمل الوحدة.
- 3- مدى توفر البرمجيات والبنية التكنولوجية لعمل الوحدة.
- 4- الخبرات التراكمية في عمل الوحدة.
- 5- التوجهات الإستراتيجية للدائرة فيما يتعلق بمواردها البشرية.

والجدول التالي يوضح الحد الأدنى من الموظفين اللازمين لقيام الوحدة بمهامها بكفاءة وفاعلية:

العدد	المسمى الوظيفي (*)	العدد المتوقع للموظفين	البنية التنظيمية
1	مدير مديرية التخطيط وتطوير الأداء المؤسسي	7	"مديرية" ترتبط بالأمين العام/ المدير العام (أو بأحد المساعدين) ويتبعها أقسام (يمكن فصل التخطيط عن المتابعة والتقييم في قسمين مختلفين إذا اقتضت الضرورة ذلك)
1	رئيس قسم التخطيط والمتابعة		
1	رئيس قسم تطوير الخدمات والعمليات		
2	باحث رئيسي		
2	باحث (أو باحث مساعد)		
1	مدير وحدة التخطيط وتطوير الأداء المؤسسي	5	"وحدة بمستوى مديرية" ترتبط بالأمين العام/المدير العام (أو بأحد المساعدين) ولا يتبعها أقسام
1	باحث رئيسي		
3	باحث (أو باحث مساعد)		
1	رئيس قسم التخطيط وتطوير الأداء المؤسسي	4	"وحدة بمستوى قسم" ترتبط بالأمين العام/ المدير العام (أو بأحد المساعدين) ولا يتبعها وحدات تنظيمية أخرى "شعب"
1	باحث رئيسي		
2	باحث (أو باحث مساعد)		
1	رئيس قسم التخطيط وتطوير الأداء المؤسسي	3	"قسم" يتبع احد المديريات التالية: - مديرية إدارة الموارد البشرية وتطوير الأداء المؤسسي - مديرية الشؤون الإدارية أو الإدارية والمالية - مديرية الموارد البشرية والشؤون الإدارية
1	باحث رئيسي		
1	باحث (أو باحث مساعد)		
1	رئيس شعبة التخطيط وتطوير الأداء المؤسسي	2	"شعبة" تتبع احد الأقسام المعنية بالشؤون الادارية او التخطيط والدراسات. او إدارة الموارد البشرية او تنمية الموارد البشرية
1	باحث رئيسي		

وزارة تطوير القطاع العام

يمكن ان يكون احد الباحثين المشار إليهم معنى بمهام الحكومة الالكترونية ويمكن إضافة وحدات تنظيمية متخصصة لهذه الغاية في ضوء حجم العمل ووفق الأشكال التنظيمية التي تم إيرادها تحت عنوان "مهام الحكومة الالكترونية" صفحة 10.

الاختصاصات ومؤهلات الموارد البشرية العاملة في وحدات تطوير الأداء المؤسسي

⊗ المتطلبات الأساسية:

- الدرجة الجامعية الأولى (بكالوريوس) في احد الاختصاصات التالية:

- إدارة الأعمال أو الإدارة العامة
- التخطيط الاستراتيجي
- الهندسة الصناعية
- نظم المعلومات الإدارية
- تخصص ذو علاقة بالمهام المناطة بالوحدة.

- مهارات أساسية: الحاسوب، اللغة الانجليزية، الاتصال.

⊗ المتطلبات المرغوبة:

- الدرجة الجامعية الثانية (ماجستير) في التخصصات الوارد ذكرها أعلاه

- خبرات في المجالات التالية:

- التطوير المؤسسي.
- التخطيط الاستراتيجي.
- هندسة الإجراءات والعمليات.
- المتابعة والتقييم.
- الإلمام والمعرفة الكافية بأهم معايير جوائز التميز (مثل جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، جائزة الخدمة الحكومية المتميزة، جائزة الإبداع الحكومي، جائزة الموظف الحكومي المتميز،...) وبمختلف معايير هذه الجوائز.
- العمل في مجال تطبيق الأنظمة الإدارية أو أنظمة الجودة المختلفة.

- دورات تدريبية في المجالات التالية:

- التطوير المؤسسي.
- التخطيط الاستراتيجي.
- هندسة العمليات والإجراءات.
- السلوك التنظيمي وإعادة التنظيم.
- تنمية وإدارة الموارد البشرية.
- المتابعة والتقييم.

- مهارات: التفكير المنطقي، القيادة والعمل بروح الفريق، إدارة الوقت.

المحور الخامس: الموارد والمتطلبات المختلفة اللازمة لتعزيز دور وحدات تطوير الأداء المؤسسي

بالرغم من أن الموارد البشرية المؤهلة هي العامل الرئيسي لنجاح الوحدة، إلا أن هناك موارد ومتطلبات أخرى تسهم بشكل كبير في إنجاح عمل الوحدة وتعظيم الاستفادة من وجودها، ويمكن تلخيص أبرزها بما يلي:

أ- متطلبات تنظيمية

- وجود دليل إجراءات وخدمات الوحدة مطبوع ومحدث ومنتشر على موقع الدائرة ومعهم على كافة الوحدات التنظيمية الأخرى.
- استخدام نماذج جاهزة للخدمات التي يتم تقديمها متضمنة تعميمات وإرشادات التعبئة كاملة على الصفحة الخلفية من كل نموذج.
- إبراز الهيكل التنظيمي للوحدة والمسميات الوظيفية ورؤية ورسالة الوحدة.
- اطلاع الموظفين إلكترونياً و/أو ورقياً على آخر المستجدات المتعلقة بعمل الوحدة.

ب - دعم الإدارة العليا

لضمان نجاح عمل الوحدة، لا بد من توافر دعم مباشر من قبل الإدارة العليا من حيث تفويض الصلاحيات المناسبة ووجود قنوات اتصال فعالة لدعم متخذي القرار وإشراك مسؤولي الوحدة بعمليات اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي.

ج- ظروف وبيئة العمل

تخصيص مكان ومساحة كافية ومحددة للوحدة في مبنى الدائرة تتناسب مع عدد موظفي الوحدة و الدائرة.

د- المعدات والأجهزة

توفير كافة مستلزمات الوحدة من المكاتب والخزائن لحفظ الملفات وأجهزة حاسوب وغيرها والتي تمكن موظفي الوحدة من أداء مهامها بكفاءة وفعالية مع ضرورة وجود صندوق خاص بالوحدة أو أي وسيلة لتلقى الاقتراحات.

هـ- متطلبات تكنولوجيا

- توفر أجهزة حاسوب محدثة ومطورة.
- وجود أنظمة محوسبة تلبى كافة احتياجات العمل في الدائرة (نظام متابعة وتقييم، أنظمة أتمتة وهندسة عمليات،.....).
- قاعدة بيانات تتسم بالمرونة ومحدثة.
- توفر شبكة انترانت داخلية في الدائرة تسهل عمل الوحدة.
- توفر ربط الكتروني مع الجهات ذات العلاقة (Stakeholders) بعمل الدائرة.
- تأمين الصيانة المستمرة لأجهزة الحاسوب في الوحدة.

و- متطلبات تدريبية ومعرفية

تبنى وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة في مجالات عمل وحدات تطوير الأداء المؤسسي وضمان إلزامية إلحاق موظفي الوحدة بهذه الدورات بشكل دوري ومنتظم بشكل يواكب التطورات والتوجهات الإدارية الحديثة في مجال عمل الوحدة، بالإضافة إلى عقد ورش توعية ونقل معرفة في هذا المجال لسائر الوحدات التنظيمية في الدائرة.

يمكن لمؤسسات الجهاز الحكومي إجراء تقييم ذاتي لواقع حال تطوير الأداء المؤسسي فيها، وفي ضوء ذلك تقوم باتخاذ الإجراءات التصويبية اللازمة في حال كانت نتيجة التقييم (لا) أو (قليلاً)، والمصفوفة التالية تساعد في إجراء هذا التقييم وتوفر مقترحات للإجراءات التصويبية الممكنة:

المجال	معيار التقييم	التقييم	أدوات تحقق	الإجراءات التصويبية
البنية التنظيمية للوحدة	توجد وحدة تنظيمية معنية بتطوير الأداء المؤسسي في الدائرة	لا نعم	الهيكل التنظيمي للدائرة	
	يتناسب المستوى الإداري وجهة الارتباط ونطاق الإشراف مع المعايير الواردة في بند البنية التنظيمية للوحدات التنظيمية الخاصة بتطوير الأداء المؤسسي من هذا الدليل	لا نعم	- الهيكل التنظيمي للدائرة - قرارات إدارية - نظام التنظيم الإداري	- تعديل الهيكل التنظيمي للدائرة
	التقسيمات الإدارية داخل الوحدة تتناسب مع المعايير الواردة في بند البنية التنظيمية للوحدات التنظيمية الخاصة بتطوير الأداء المؤسسي من هذا الدليل.	لا نعم	- الهيكل التنظيمي للدائرة - قرارات إدارية - نظام التنظيم الإداري	
	يوجد توثيق لمهام الوحدة بشكل عام ووصف لمهام الوحدات التنظيمية المنبثقة عنها	لا نعم	- دليل المهام المعتمد في الدائرة - تحديث وتطوير دليل مهام الدائرة - قرارات إدارية	- تعديل الهيكل التنظيمي للدائرة - تحديث وتطوير دليل مهام الدائرة

المجال	معيار التقييم	التقييم	أدوات تحقق	الإجراءات التصويبية
	مهام الوحدة غير متكررة في وحدات تنظيمية أخرى	لا نعم	- دليل المهام - الهيكل التنظيمي - ممارسات فعلية على ارض الواقع	- تحديث وتطوير دليل المهام - تعديل الهيكل التنظيمي وتوزيع المهام - اتخاذ قرارات إدارية بإعادة توزيع المهام.
	دور ومهام الوحدة واضحة لدى موظفي الوحدة وموظفي الدائرة بشكل عام	لا نعم	- المقابلة الشخصية للموظفين	- عقد ورش توعية ودورات تدريبية متخصصة
	الوحدة مفعلة على ارض الواقع وتقوم بالمهام المنوطة بها بكفاءة وفاعلية	لا نعم	- مخرجات عمل الوحدة	- تفعيل عمل الوحدة وتوفير المتطلبات المختلفة لتفعيل دورها
	مسؤول الوحدة عضو في لجنة التخطيط والتنسيق والمتابعة في الدائرة	لا نعم	- نظام التنظيم الإداري - قرار تشكيل اللجنة	- إعادة تشكيل اللجنة
	يتناسب عدد موظفي الوحدة مع حجم العمل والحد الأدنى من متطلبات الموارد البشرية الواردة في البند المتعلق بالموارد البشرية في هذا الدليل	لا نعم	- كشف أسماء موظفي الدائرة ومؤهلاتهم وخبراتهم	- استحداث شواغر ملائمة وتعبئتها - إعادة توزيع الموظفين داخل الدائرة
تتناسب اختصاصات ومؤهلات وخبرات الموظفين مع المتطلبات الواردة في البند المتعلق بالموارد البشرية في	لا نعم	- كشف أسماء موظفي الدائرة	- عقد دورات تدريبية متخصصة	

المجال	معيار التقييم	التقييم		أدوات تحقق	الإجراءات التصويبية
	هذا الدليل			ومؤهلاتهم وخبراتهم	
	يتم عقد دورات تدريبية متخصصة ضمن نطاق عمل الوحدة	نعم	لا	قليلًا	- عقد دورات تدريبية متخصصة - تكثيف عقد الدورات
بيئة وظروف العمل	تدعم الإدارة العليا عمل الوحدة بشكل يعزز من دورها وكفاءة تنفيذها لمهامها	نعم	لا	قليلًا	- تسويق عمل الوحدة لدى الإدارة العليا - الدفع باتجاه اتخاذ القرارات وتضمين المشاريع ذات العلاقة بعمل الوحدة - الخطة الإستراتيجية للدائرة - الخطة التنفيذية للدائرة - قرارات إدارية - لقاءات دورية بين موظفي الوحدة والإدارة العليا
	تتوفر برمجيات لعمل الوحدة مثل برامج متخصصة في المتابعة والتقييم وهندسة وتوثيق الإجراءات...	نعم	لا	قليلًا	- توفير البرمجيات المناسبة لعمل الوحدة بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة - التأكد من الوحدة التنظيمية الخاصة بالحاسوب وتكنولوجيا المعلومات
	الوحدة مجهزة بأجهزة الحاسوب والمعدات كافية لقيامها بالمهام المناطة بها	نعم	لا	قليلًا	- التتحقق الميداني - سجل العهدة لموظفي الوحدة
	يتوفر ربط الكتروني للوحدة يمكنها من الوصول إلى قواعد البيانات والمعلومات التي تحتاجها في عملها وإجراء المسوحات المختلفة	نعم	لا	قليلًا	- تعزيز الربط الالكتروني للوحدة - التأكد من الوحدة التنظيمية الخاصة بالحاسوب وتكنولوجيا المعلومات

المجال	معيار التقييم	التقييم			أدوات تحقق	الإجراءات التصويبية
	يتمتع رئيس وموظفي الوحدة بالصلاحيات الكافية التي تمكنهم من القيام بمهامهم	نعم	لا	قليلاً	- مصفوفة الصلاحيات - القرارات الإدارية	- تطوير مصفوفة الصلاحيات - تفويض الصلاحيات
	مكان عمل الوحدة مناسب ويوفر بيئة عمل مناسبة من حيث الإضاءة ومستوى الضوضاء وسهولة الاتصال والتواصل	نعم	لا	قليلاً	- التحقق الميداني	- التخطيط المكاني
	موازنات ومخصصات مالية لمشاريع الوحدة	نعم	لا	قليلاً	- موازنة الدائرة - مشاريع ممولة	- رصد موازنات كافية لمشاريع الوحدة ضمن البرامج ذات العلاقة بعمل الوحدة
كفاءة تنفيذ المهام (إن وجود هذه المخرجات في	خطط إستراتيجية وتنفيذية في الدائرة	نعم	لا		- آخر خطة إستراتيجية وتنفيذية	- تعزيز دور الوحدة ودفعها لتنفيذ المهام المطلوبة منها بعد الأخذ بعين الاعتبار اتخاذ الإجراءات
	دليل محدث للإجراءات والعمليات والخدمات	نعم	لا		- دليل الخدمات	

المجال	معيار التقييم	التقييم		أدوات تحقق	الإجراءات التصويبية
الدائرة والاستفادة منها يعطي مؤشر جيد ان مهام تطوير الأداء المؤسسي تمارس بكفاءة وفاعلية داخل الدائرة)	دليل مهام الوحدات التنظيمية في الدائرة	نعم	لا	- دليل الإجراءات والعمليات	التصويبية الواردة في المجالات والمعايير السابقة.
		نعم	لا	- دليل المهام التفصيلي	
	وجود هيكل تنظيمي محدث للدائرة ويعكس واقع الحال الفعلي	نعم	لا	- الهيكل التنظيمي المعتمد	
	وجود نظام أرشفة وتوثيق الكتروني	نعم	لا	- التحقق الميداني - التأكد من الوحدة التنظيمية الخاصة بالحاسوب وتكنولوجيا المعلومات	
	منهجية وأدوات لإدارة المعرفة	نعم	لا	- منهجية إدارة المعرفة - الخطة التنفيذية للدائرة	
	تقدم الدائرة للحصول على أي من جوائز التميز	نعم	قليلًا	- كتب رسمية	
	حصول الدائرة على أي من جوائز التميز أو الإبداع أو علامات الجودة أو الشهادات الإدارية	نعم	قليلًا	- الشهادات، الدروع...	
	يتم عقد اجتماعات دورية بين الوحدة وسائر الوحدات التنظيمية في الدائرة	نعم	قليلًا	- محاضر ودعوات الاجتماع - سجلات صوتية او مرئية	

المجال	معيار التقييم	التقييم			أدوات تحقق	الإجراءات التصويبية
	وجود مسوحات دورية لقياس رضى متلقي الخدمة	نعم	لا	قليلاً	- المسوحات - نتائج المسوحات - منهجية التطوير	
	تقارير تقدم سير عمل دورية	نعم	لا	قليلاً	- التقارير المرفوعة للإدارة العليا	
	تقارير تقييم أداء مرحلية على مستوى الوحدات التنظيمية والدائرة بشكل عام	نعم	لا	قليلاً	- التقارير المرفوعة للإدارة العليا	
	وجود خدمات مؤتمنة	نعم	لا	قليلاً	- التحقق الميداني	
	وجود منهجية والية لمعالجة وإدارة الشكاوى الداخلية والخارجية	نعم	لا	قليلاً	- منهجية إدارة الشكاوي - سجل الشكاوي - التحقق الميداني	

يتم اتخاذ الإجراءات التصويبية في حال كانت نتيجة التقييم (لا) او (قليلاً)، وفي جميع الأحوال يتم إتباع الأنظمة والتعليمات السارية في تنفيذ أي إجراء تصويبي

وزارة تطوير القطاع العام