

وزارة المالية	
العنوان: منهجية المتابعة والتقييم	رقم الوثيقة:
تاريخ الإصدار : ديسمبر 2008	رقم الإصدار: 1
عدد الصفحات: 6	الاعتماد: المدير العام

المقدمة

تقييم الأداء هي عملية منظمة لجمع البيانات وتفسير الأدلة بما يؤدي إلى إصدار أحكام بالانتاجية والنوعية أو البرامج والمشاريع المتبعة مما يساعد في توجيه العمل المؤسسي واتخاذ الإجراءات المناسبة في ضوء ذلك.

وتعد عملية التقييم من العمليات الأساسية التي توجه الوزارة نحو مسارها الصحيح، وهو في مفهومه يعني: العملية التي يقوم بها الفرد أو الجماعة لمعرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف العامة التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية للوزارة والمنهجيات المتبعة في أداء عملها ككل، وكذلك لمعرفة نقاط القوة والضعف (المحفزة أو المعيقة) لتحقيق الأهداف المنشودة بأحسن صورة ممكنة، ومعنى هذا أن عملية التقييم لا تنحصر في أنها تشخيص للواقع بل هي علاج لما به من عيوب، إذ لا يكفي تحديد أوجه القصور وإنما يجب العمل على تلافيها ومعالجتها والتغلب عليها.

الأسس التي يتم في ضوئها التقييم:

- ✓ يجب أن يرتبط التقييم بالأهداف الاستراتيجية.
- ✓ يجب أن يكون التقييم مستمراً وغير محدد بفترة زمنية معينة.
- ✓ يجب أن يكون التقييم شاملاً لجميع الجوانب العملية والعلمية والإمكانات والموارد البشرية والمالية والتقنية .
- ✓ يجب أن يكون التقييم متنوعاً ومتعدد في الوسائل والأدوات لكي يواجه تعدد وتنوع الجوانب المراد تقييمها.
- ✓ يجب أن يكون التقييم علمياً ولتحقيق ذلك لابد من توافر شروط معينة مثل الصدق-الثبات-الموضوعية.
- ✓ يجب أن يكون التقييم اقتصادياً.
- ✓ يجب أن يتم التقييم بطريقة تعاونية فيشارك فيه كافة الإدارات المعنية والموظفين من خلال استبيانات الرضا الوظيفي والمتعاملين والشركاء الاستراتيجيين والمجتمع ومن خلال الاستبيانات والمقترحات والشكاوي ورقياً كانت أو إلكترونياً فهي تعتبر كأساليب متنوعة للتقييم لضمان الصدق والصحة والشمولية في عملية التقييم .

وزارة المالية	
العنوان: منهجية المتابعة والتقييم	رقم الوثيقة:
تاريخ الاصدار : ديسمبر 2008	رقم الاصدار : 1
عدد الصفحات: 6	الاعتماد: المدير العام

1. الهدف:

1. توفير منهجية علمية موثقة مفهومة وسهلة قابلة للتطوير ، يتم من خلالها تحديد مؤشرات قياس الأداء الخاصة بالوزارة لمتابعة تنفيذ الأنشطة والمشاريع والبرامج المحددة في خطط العمل السنوية.
2. تساعد في قياس مستويات إنجاز الأهداف المؤسسية والأهداف التشغيلية الموضوعة، ومستويات تنفيذ الخطة الاستراتيجية بأهدافها، ومبادراتها، وخطط العمل المنبثقة عنها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية حال وجود انحراف عن تلك الخطط والأهداف، وذلك ضمن جداول أولويات وجدول زمنية محددة.

2. مجال التطبيق

تطبق على جميع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، وخطط العمل التشغيلية السنوية المنبثقة عن الخطة الاستراتيجية للوزارة، على مستوى القطاعات والادارات والاقسام.

3. التعريفات

- 1-4 الوزارة: وزارة المالية
- 2-4 المعنيون: هم كافة الفئات المعنية الداخليون(الموظفون) والخارجيون المحليون والدوليون (المتعاملون، الشركاء، الموردون، المجتمع) المهتمين بحكم عملهم أو لاتخاذ اي من القرارات بالاطلاع على نتائج التقييم و مدى الإنجاز المتحقق و درجة تحقيق الأهداف (القيادة، مدراء الادارات، متخذي القرار، مجلس الوزراء،.....)
- 3-4 المتابعة: هي عملية مستمرة تهدف إلى ترويض القيادة والمتعاملين الرئيسيين بمؤشرات مبكرة تبين مدى الإنجاز المتحقق و درجة تحقيق الأهداف.
- 4-4 التقييم: عملية تبين ما تم وما لم يتم تحقيقه بالفترة الزمنية المحددة ومدى الالتزام بالمواصفات والشروط المحددة بالخطة والسبب وراء ذلك، وتطبق عملية التقييم في أوقات ومراحل مختلفة من الخطة حسب الحاجة.
- 5-4 خطة إدارة الأداء: هي الخطة التنفيذية لنظام المتابعة والتقييم، تساعد القيادة في تنظيم عملية جمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بمؤشرات القياس
- 6-4 الأهداف: النتيجة النهائية المطلوب تحقيقها أو الوصول إليها.
- 7-4 مؤشرات قياس الأداء: مقاييس كمية ونوعية تبين مستويات تحقق الأهداف وتنفيذ خطة العمل.

4. المسؤوليات

ادارة التخطيط الاستراتيجي والاداء: مسؤولة عن متابعة العمل بالمنهجية وجمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بمؤشرات القياس، واعداد تقارير دورية تبين نسب الإنجاز المحققة و درجة تحقيق الأهداف، ورفعها للادارة العليا والمعنيين.

وزارة المالية	
العنوان: منهجية المتابعة والتقييم	رقم الوثيقة:
تاريخ الإصدار : ديسمبر 2008	رقم الإصدار : 1
عدد الصفحات: 6	الاعتماد: المدير العام

القيادة العليا: مسؤوليتها الالتزام باتخاذ القرارات المتعلقة بمنهجية المتابعة والتقييم وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيقها.

5. الإجراءات

5-1 نشر الوعي بأهمية المتابعة والتقييم في الوزارة

تقوم ادارة التخطيط الاستراتيجي بتوعية وتدريب جميع الموظفين على عملية المتابعة والتقييم وشرح مفاهيمها والربط بينها وبين تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للوزارة.

5-2 تحديد مؤشرات قياس الأداء

5-2-1 تقوم الوزارة بتحديد أهدافها الإستراتيجية بناءً على رؤيتها ورسالتها من ناحية، وتحليل بينتها من ناحية أخرى على أن تكون هذه الأهداف محددة وقابلة للقياس وواقعية ويمكن تحقيقها ضمن فترة زمنية محددة.

5-2-2 تحديد الأهداف التشغيلية "المبادرات التي يتم من خلالها تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للوزارة.

5-2-3 وضع وتطوير خطط تشغيلية تشمل كافة المستويات التنظيمية في الوزارة تتضمن الأهداف الإستراتيجية والأهداف التشغيلية وخطط العمل التي تشمل الأنشطة الواجب تنفيذها لتحقيق الأهداف وجدولة الأولويات وتحديد الفترة الزمنية لتنفيذها وتحديد مسؤولية التنفيذ لكل نشاط والموارد المطلوبة لتنفيذها.

5-2-4 تحديد مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجية والتشغيلية بناءً على خطة العمل التشغيلية والأهداف الاستراتيجية بحيث تكون هذه المؤشرات واضحة وسهلة الفهم وتعطي تغذية راجعة دقيقة

5-2-5 تحديد الهدف من مؤشرات الاداء الموضوعة .

5-3 جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمؤشرات قياس الاداء

5-3-1 تقوم إدارة التخطيط الاستراتيجي بتحديد وجمع البيانات المطلوبة لكل مؤشر قياس ، وتحديد مصدرها وآلية الحصول عليها والادارة المسؤولة عن جمعها.

5-3-2 تحديد وحدة القياس وتاريخ وتكرار القياس والجهة المسؤولة عن متابعة قياس كل مؤشر .

5-3-3 تحديد القيمة الحالية والقيمة المستهدفة لكل مؤشر قياس بالتزامن مع تكرار القياس، كما ويتم تحديد المرجعية او السبب التي من اجله تم تحديد القيمة المستندة بهذه القيمة.

5-3-4 تحديد آلية احتساب مؤشرات القياس ومكوناتها.

5-4 تنفيذ عملية المتابعة والتقييم

5-4-1 تقوم الجهة المسؤولة عن متابعة مؤشرات القياس بتنفيذ عملية المتابعة والتقييم، وذلك بنفريغ كافة البيانات التي ذكرت أعلاه في بطاقات مؤشرات الاداء.

وزارة المالية	
العنوان: منهجية المتابعة والتقييم	رقم الوثيقة:
تاريخ الاصدار : ديسمبر 2008	رقم الاصدار : 1
عدد الصفحات: 6	الاعتماد: المدير العام

5-4-2 يقوم المسؤول عن جمع البيانات المتعلقة بالمؤشرات بقياس وتسجيل قيمة مؤشر القياس المرتبط بنشاط معين وذلك حسب تاريخ القياس المحدد مسبقاً، ومقارنة القيمة الناتجة مع القيمة المستهدفة، وحساب نسبة الإنجاز ونسبة الانحراف ورفع التقارير لإدارة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء بشكل ربعي (كل ثلاثة أشهر).

5-5 تحليل أداء الخطة الاستراتيجية والتشغيلية

5-5-1 تقوم إدارة التخطيط الاستراتيجي بإنشاء قاعدة للبيانات خاصة بالأهداف الاستراتيجية، والمبادرات الرئيسية، وخطط العمل السنوية، والأنشطة المخصصة لتنفيذ تلك الخطط وربطها بالفترة الزمنية اللازمة للإنجاز.

5-5-2 يقوم فريق تحليل الأداء بجمع التقارير الدورية الخاصة بكافة مؤشرات قياس الأداء لكافة الأهداف والأنشطة والمشاريع كل حسب دورية قياسها.

5-5-3 يقوم فريق تحليل الأداء بتحليل نتائج القياس بناءً على الأهداف والبيانات التي تم جمعها من مصادرها والتحقق من انحراف النتائج عن القيم المستهدفة والبحث في أسباب الانحراف.

5-5-4 تقوم إدارة التخطيط الاستراتيجي بإعداد تقرير ربعي (كل ثلاثة أشهر) يتضمن النتائج والانحرافات والتوصيات بخصوص مؤشرات الأداء الاستراتيجية والتشغيلية، والإجراءات التصحيحية لتعديل الانحرافات وتوجيه الأداء وعرضه على القيادة العليا.

5-5-5 تقوم القيادة العليا بالاطلاع على التقرير الربعي للإنجازات والانحرافات والتوصيات ومناقشة التقرير من خلال الاجتماع مع إدارة التخطيط الاستراتيجي ومدراء الإدارات في الوزارة لاتخاذ القرارات وتحديد آلية متابعة تنفيذ التوصيات والإجراءات التصحيحية.

5-5-7 تقوم إدارة التخطيط الاستراتيجي بالتنسيق مع الإدارات بمتابعة تنفيذ التوصيات التي تم اعتمادها من قبل القيادة العليا، وتدرج ضمن التقرير الذي يليه للمتابعة والتقييم.

5-5-8 تقوم إدارة التخطيط الاستراتيجي بإجراء سنوي للتقييم البيئي الداخلي (SWOT) وإجراء مقارنة مع التحليل السابق.

5-5-9 تقوم إدارة التخطيط الاستراتيجي بإعداد تقرير سنوي للقيادة العليا حول إنجازات الخطط التشغيلية السنوية للدوائر وانحرافات وأبرز التوصيات، ونتائج التقييم الداخلي والخارجي، ومدى التقدم الذي حققته الوزارة.

5-6 مراجعة الخطة الاستراتيجية في ضوء نتائج المتابعة والتقييم

5-6-1 تقوم إدارة التخطيط الاستراتيجي بمراجعة سنوية لأهدافها الاستراتيجية وأهدافها التشغيلية وخطة العمل التشغيلية بناءً على نتائج عملية المتابعة والتقييم

5-6-2 كما تقوم إدارة التخطيط الاستراتيجي بمراجعة سنوية لمؤشرات قياس الأداء المرتبطة بنشاطات خطة العمل التشغيلية، وتقييم عملية القياس، وإجراء التغييرات أو التعديلات اللازمة على مؤشرات القياس المستخدمة للحصول على مستوى أدق في تحقيق الأهداف

وزارة المالية	
العنوان: منهجية المتابعة والتقييم	رقم الوثيقة:
تاريخ الاصدار : ديسمبر 2008	رقم الاصدار: 1
عدد الصفحات: 6	الاعتماد: المدير العام

6. الوثائق المتعلقة

1. الخطة الاستراتيجية للوزارة.
2. الخطة التشغيلية للوزارة.
3. خطط العمل التشغيلية الخاصة بالادارات.
4. بطاقات مؤشرات الاداء الاستراتيجية والتشغيلية.
5. نموذج التقييم البيئي الداخلي (SWOT).