



وزارة التنمية الإدارية  
Ministry of Administrative Development

# دليل معايير الأداء المؤسسي للجهات الحكومية

٢٠١٤م

دليل معايير الأداء المؤسسي للجهات الحكومية

الطبعة الأولى، ٢٠١٤م.

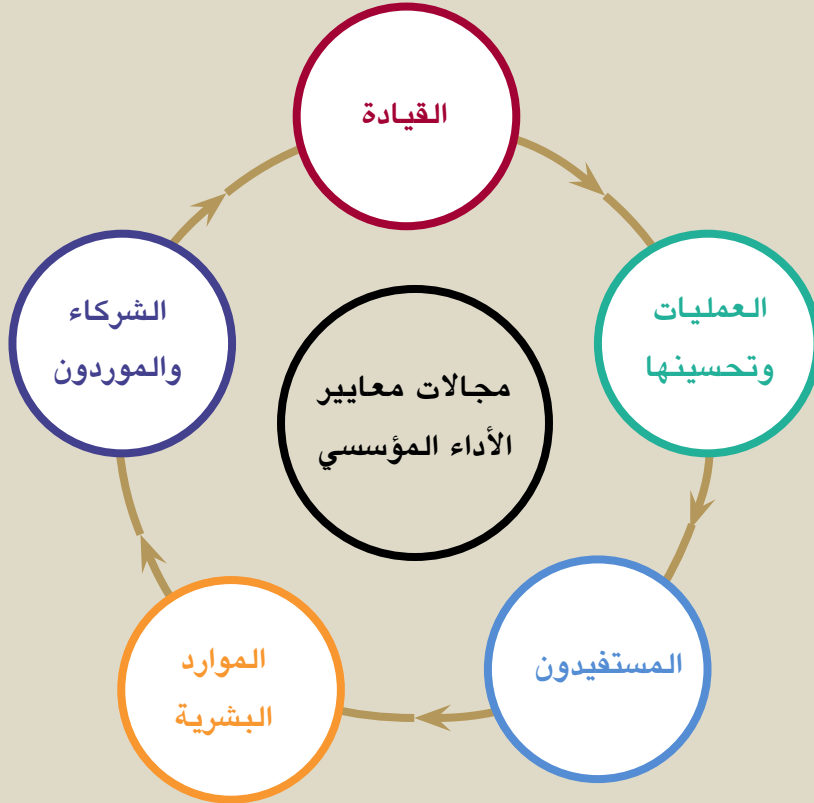
حقوق النشر محفوظة لوزارة التنمية الإدارية

# الفهرس

٥	مقدمة
٧	هدف الدليل
٨	آلية تطبيق واستخدام الدليل
٩	خطوات إعداد دليل الجودة الخاص بالجهة الحكومية
١١	<b>المجال الأول : القيادة</b>
١٢	معيار ١: القيادة الإدارية
١٣	معيار ٢: التخطيط الاستراتيجي
١٤	معيار ٣: تحقق النتائج الرئيسة
١٥	<b>المجال الثاني : العمليات وتحسينها</b>
١٦	معيار ٤: العمليات المؤسسية
١٧	معيار ٥: الحكومة الإلكترونية
١٨	معيار ٦ : التطوير والتحسين المستمر
١٩	<b>المجال الثالث : المستفيدون</b>
٢٠	معيار ٧: التركيز على المستفيد
٢١	معيار ٨: نتائج كفاءة وفاعلية خدمة المستفيدين
٢٣	<b>المجال الرابع : الموارد البشرية</b>
٢٤	معيار ٩: سياسات الموارد البشرية
٢٥	معيار ١٠: القيم الوظيفية
٢٦	معيار ١١: الأمن والسلامة
٢٧	<b>المجال الخامس : الشركاء والموردون</b>
٢٨	معيار ١٢: الشركاء والموردون
٢٩	معيار ١٣: المسؤولية المجتمعية

## مقدمة :

ضمن جهود وزارة التنمية الإدارية التي تستهدف تطوير الأداء المؤسسي وتحسين مستوى الخدمات التي تقدمها مختلف أجهزة القطاع العام في دولة قطر، واستناداً لدورها ومسؤوليتها التي حددها القرار الأميري رقم ١٦ لسنة ٢٠١٤ والقرار الأميري رقم ٢٦ لسنة ٢٠١٤، وانطلاقاً من رؤية دولة قطر (٢٠٣٠) واستراتيجية التنمية الوطنية (٢٠١١-٢٠١٦) وما تضمنته من أهداف وغايات ، لتحديث القطاع العام وتطويره ، تم إصدار هذا الدليل الاسترشادي للجهات الحكومية الذي يتضمن معايير الأداء المؤسسي للدوائر الحكومية بدولة قطر ليستكمل جهود الوزارات والأجهزة الحكومية في وضع الأسس لتطوير نظم الجودة فيها وصولاً للتميز المؤسسي، وكذلك تم التوصل إلى تصنيف المعايير ضمن خمس مجالات كما في الشكل التالي :



وقد حدد لكل مجال من المجالات الخمسة معايير خاصة كما بالجدول التالي:

المعيار	المجال
القيادة الإدارية	القيادة
التخطيط الاستراتيجي	
تحقق النتائج الرئيسة	
العمليات المؤسسية	العمليات وتحسينها
الحكومة الإلكترونية	
التطوير والتحسين المستمر	
التركيز على المستفيد	المستفيدون
نتائج كفاءة وفاعلية خدمة المستفيدين	
سياسات الموارد البشرية	الموارد البشرية
القيم الوظيفية	
الأمن والسلامة	
الشركاء والموردون	الشركاء والموردون
المسؤولية المجتمعية	

## هدف الدليل:

تكمّن الغاية الأساسية من إعداد وإصدار هذا الدليل في تمكين مسؤولي الجودة في الجهات الحكومية من تطبيق الأسس والأساليب والتقنيات العملية في إدارة الجودة والأداء المؤسسي وبالتالي تحسين مستوى الخدمات. وبشكل أكثر تحديداً، فإن أهداف الدليل تتمثل بما يلي :

١. إطلاع المعنيين بالوحدات الإدارية المختصة بالجودة على معايير الأداء المؤسسي .
٢. توفير فهم مشترك لمرتكزات الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية وخاصة موظفي إدارات ووحدات الجودة وتطوير الأداء.
٣. تمكين الموظفين المعنيين من تبني الدليل ومضامينه لتطوير أداء العمل المؤسسي.
٤. نشر ثقافة الجودة والتعريف بأهميتها ودورها في تحسين مستوى الخدمات وتحقيق درجات متقدمة من التحفيز والإبداع في الأداء.

## طريقة إعداد الدليل:

تم إعداد هذا الدليل بالاعتماد على:

١. رؤية دولة قطر (2030).
٢. استراتيجية التنمية الوطنية (2011 – 2016).
٣. مشاريع وأهداف وزارة التنمية الإدارية .
٤. القرارات الأميرية الخاصة بالهيكل التنظيمية والاختصاصات.
٥. الإطار العام وغايات الدليل وأهدافه ومضامينه والفئات المستفيدة منه.
٦. الدراسات النظرية المتعلقة بإدارة الجودة ومفاهيمها وتطوراتها.
٧. النماذج المطبقة في ضمان الجودة في مختلف المنظمات وبخاصة في المنظمات الحكومية.

## آلية تطبيق واستخدام الدليل :

يعد هذا الدليل بمثابة مرشد للموظفين العاملين في وحدات تطوير وضمان ورقابة الجودة في الجهات الحكومية ، ولضمان استخدامه على نطاق واسع ، فقد قسمت المجالات العامة إلى معايير ومؤشرات، وبحيث يظل المجال متاحاً للقائمين على وحدات الجودة لمراجعة المعايير أو إضافة الأبعاد والجوانب التخصصية وذات الأبعاد الحصرية على مستوى جهاتهم الحكومية وطبيعة أنشطتها ، ووفقاً لذلك فإن هذا الدليل لا يعتبر بحد ذاته كافياً لتطبيق معايير الجودة بكافة أبعادها التفصيلية المرتبطة بنشاط أي جهة على وجه الخصوص ، بل جاء كمقدمة للبناء عليه للخروج بأدلة جودة لكل جهة حكومية على حدة بصرف النظر عن طبيعة نشاطها .

وفي هذا المقام فإن إجراءات تطبيقه واستخدامه في أي جهة حكومية تستوجب من المعنيين بشؤون الجودة والتطوير بالجهات الحكومية ما يلي :

١. الحصول على دعم ومساندة الإدارة العليا في الجهة الحكومية لتطبيق هذا الدليل وضمان تعاون جميع مديري الإدارات والوحدات الرئيسية للتعاون مع القائمين على تنفيذ ومتابعة استخدام الدليل.
٢. تكييف بعض المعايير والمؤشرات الواردة بالدليل بحيث تستجيب لطبيعة نشاط الجهة الحكومية واحتياجاتها.
٣. الحرص على حضور ورش العمل التعريفية والتوجيهية لأغراض التعريف بهذا الدليل وإجراءات تطبيقه ومتابعة تطويره.
٤. عقد اللقاءات الفردية والجماعية مع مديري الإدارات ورؤساء الأقسام لتعريفهم بمعايير الجودة التي تضمنها الدليل وإجراءات قياس مستوى الجودة في وحداتهم الإدارية والواجبات المتوقعة منهم في هذا الإطار.
٥. إعداد تقارير الجودة وتقديمها للإدارة العليا مع أهمية تزويد الإدارات المعنية بنسخ من تقارير الجودة التي تعنيها.
٦. التأكيد على أن من واجب ومسؤولية المعنيين بالجودة في الجهات الحكومية العمل على التطوير المستمر لأبعاد ومجالات ومعايير ومؤشرات الجودة في مؤسساتهم وفقاً لاحتياجاتها ومتطلبات التطوير لديها، وذلك على اعتبار أن الجودة هي رحلة مستمرة وليس محطة وصول.

## خطوات إعداد دليل الجودة الخاص بالجهة الحكومية:

إن هذا الدليل جاء عاماً وكمرحلة أولية لتطوير وإعداد أدلة خاصة لكل جهة بعينها، فهو بالتالي لا يعتبر بديلاً بأي شكل من الأشكال عن الأدلة التي يفترض أن يتم إعدادها من قبل مسؤولي الجودة بكل جهة حكومية.

أما الخطوات التي لا بد من مراعاتها لإعداد الأدلة الخاصة بالجودة بكل جهة حكومية فتتمثل بما يلي:

١. تحديد سياسة الجودة العامة للجهة الحكومية، وهي من مسؤولية قيادة الجهة الحكومية بحيث توضح مدى التزام الجهة الحكومية بالجودة والتأكيد على تأمين التدريب والتأهيل لجميع العاملين بهدف تحسين أدائهم.
٢. تحديد مجالات / معايير / مؤشرات مواصفات الجودة التي ترتبط بأنشطة الجهة الحكومية وهذه النقطة في غاية الأهمية لأنه يبنى عليها مضمون عملية رقابة الجودة.
٣. دراسة الأنشطة التي يتم القيام بها ومزاولتها من قبل كل إدارة وقسم في الجهة الحكومية وتحديد التداخلات الوظيفية فيما بينها.
٤. حصر الإجراءات والتعليمات وتنفيذ المهام والأنشطة في الجهة الحكومية وإعداد قوائم بها.
٥. تحديد ما يجب كتابته بخصوص كل مجال من مجالات الجودة في الجهة الحكومية وتحديد مسؤولية كل مدير أو رئيس قسم بعنصر أو بعناصر المواصفات التي تم تحديدها في البند (٢) أعلاه.

ونستعرض فيما يلي معايير الأداء المؤسسي ومؤشرات وأدلتها وشواهد:





## المجال الأول / القيادة:

يركز هذا المجال بمعاييره ومؤشراته على قدرة القيادة الإدارية على التأثير الإيجابي والتفاعل في نشر ثقافة الجودة وتطبيقاتها وصولاً للتميز والإبداع المؤسسي، وفق خطة استراتيجية متقنة بأولويات تطويرية مدروسة وبيئة مناسبة لتمكين فرق العمل وتحفيزهم لتحقيق أهداف الجهة الحكومية وإرضاء المستفيدين بناءً على تحقيق مؤشرات قياس جودة الأداء.

## المجال الأول : القيادة

### معيار (١) : القيادة الإدارية

الأدلة والشواهد	المؤشرات
<p>« وجود لوائح تنظيمية وتعليمات وإرشادات لتطوير العمل المؤسسي.</p> <p>« شواهد لتفعيل دور الموظفين وتفويض الصلاحيات.</p> <p>« شواهد لتفعيل فرق العمل.</p>	<p>١/١ القيادة الإبداعية</p> <p>« تضع القيادة أولويات لها تساهم من خلالها بتطوير العمل، وتدعم وتشجع الأنشطة الإبداعية .</p> <p>« تفعيل دور الموارد البشرية (الموظفين) لتحقيق أهداف الجهة الحكومية .</p> <p>« بناء فرق العمل .</p>
<p>« أدلة على تبني نظام إداري في الجهة الحكومية.</p> <p>« شواهد على تبني المساءلة والشفافية في التعامل مع الأطراف المعنية.</p> <p>« أدلة على وجود نظام متابعة وتقييم.</p>	<p>٢/١ تطوير نظام الإدارة والمتابعة وقيادة التحسين</p> <p>« وضع نظام إداري واضح للإدارة في الجهة الحكومية</p> <p>« الالتزام بالشفافية والمساءلة.</p> <p>« تطوير نظام فعال للمتابعة والتقييم.</p>
<p>« أدلة بمشاركة الموظفين في صنع القرارات.</p> <p>« اجتماعات ولقاءات تشجع الإبداع وحل المشكلات.</p> <p>« أدلة لمقترحات حل المشكلات وتحسين الأداء.</p>	<p>٣/١ دعم مهارات وقدرات الإبداع لتحسين أداء الجهة الحكومية</p> <p>« مشاركة الموظفين في مراجعة الأداء العام للجهة الحكومية لصنع القرارات المناسبة.</p> <p>« تنمية وتطوير قدرات الموظفين لحل المشكلات.</p> <p>« التعامل مع المشكلات الداخلية والخارجية.</p>
<p>« إعداد دراسة علمية بأداة محكمة لقياس رضا المستفيدين.</p> <p>« مشاركات عملية للقيادة لدعم ثقافة الجودة والتميز</p>	<p>٤/١ بناء ثقافة الجودة والتميز في الجهة الحكومية</p> <p>« تفاعل القيادة لضمان تطبيق نظام الجودة.</p> <p>« تحقيق رضا المستفيدين داخل الجهة الحكومية وخارجها.</p> <p>« تدعم القيادة ثقافة الجودة والتميز والإبداع.</p>

## المجال الأول : القيادة

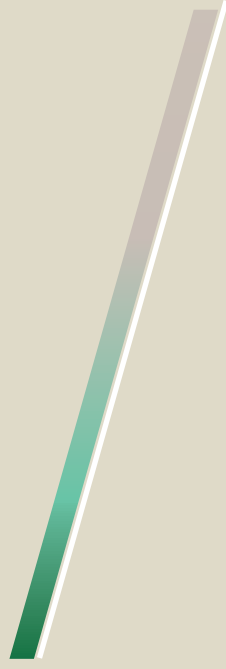
### معيار (٢) : التخطيط الاستراتيجي

المؤشرات	الأدلة والشواهد
<p>١/٢ الخطة الاستراتيجية</p> <p>« وضع الخطة الاستراتيجية بمشاركة الموظفين وتعميمها.</p> <p>« تعد الخطة الاستراتيجية وفقاً لمنهج التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج.</p> <p>« ر بط رؤية ورسالة الجهة الحكومية برؤية قطر.</p> <p>« تنشر الخطط والسياسات عبر إطار من الشفافية.</p>	<p>« أدلة ووثائق تثبت مشاركة الموظفين بإعداد الخطة.</p> <p>« وجود وثيقة متكاملة للخطة الاستراتيجية.</p> <p>« نشر الخطة الاستراتيجية على الموقع الإلكتروني للوزارة.</p>
<p>٢/٢ الخطة التنفيذية ومنهجية تطبيقها</p> <p>« توافق الخطة التنفيذية ومشاريعها مع الخطة الاستراتيجية.</p> <p>« تشكل فرق عمل لتنفيذ الخطط التنفيذية.</p> <p>« يحدد برنامج لمتابعة تنفيذ الخطة التنفيذية (المشروعات).</p>	<p>« خطة تنفيذية منبثقة من الخطة الاستراتيجية.</p> <p>« وثائق تثبت وجود فرق عمل إعداد الخطة.</p> <p>« نماذج متابعة تنفيذ الخطة التنفيذية (المشروعات).</p>

## المجال الأول : القيادة

### معيار(٣) : تحقق النتائج الرئيسية

المؤشرات	الأدلة والشواهد
<p>١/٣ إدارة الأداء وقياس أثره</p> <p>« فهم الأداء وتوفير مؤشرات لقياس نتائج الأداء الاستراتيجي.</p> <p>« وضع مؤشرات أداء كمية ونوعية لقياس أداء الخطة الاستراتيجية.</p> <p>« يتم تتبع آثار الأداء الاستراتيجي.</p>	<p>« تبني منهجية واضحة لإدارة أداء الخطة الاستراتيجية.</p> <p>« استخدام أدوات لقياس نتائج الأداء الاستراتيجي وتحليلها.</p> <p>« اعتماد مؤشرات أداء كمية ونوعية لقياس أداء الخطة الاستراتيجية.</p>
<p>٢/٣ مؤشرات الأداء الاستراتيجي المبني على النتائج</p> <p>« مؤشر تحقق النتيجة الرئيسية.</p> <p>« مؤشر الكفاءة.</p>	<p>« تستخدم مؤشرات لقياس أثر (التأثير) للنتيجة الرئيسية للخطة الاستراتيجية.</p> <p>« تحسن مؤشر أداء الخدمات المقدمة وفقاً لمؤشرات (الفاعلية و الكفاءة).</p>



## المجال الثاني / العمليات وتحسينها:

يركز هذا المجال بمعاييره ومؤشراته على قدرة الجهة الحكومية على بناء منظومة متكاملة من العمليات وإجراءاتها المؤسسية، ونشر ثقافة التطوير والتحسين المستمر .

## المجال الثاني: العمليات وتحسينها

### معيار (٤): العمليات المؤسسية

المؤشرات	الأدلة والشواهد
<p>١/٤ التخطيط لبناء منظومة متكاملة من العمليات وإجراءاتها</p> <p>« تصمم الجهة الحكومية نظام شامل لكافة العمليات وإجراءاتها.</p> <p>« تحدد الجهة الحكومية العمليات الرئيسة وإجراءاتها.</p> <p>« تعمل الجهة الحكومية على بناء قاعدة بيانات حاسوبية لجميع العمليات.</p> <p>« تحدد الجهة الحكومية آلية لجمع المعلومات وتحليلها.</p>	<p>« وجود نظام شامل لكافة العمليات وإجراءاتها.</p> <p>« وجود قاعدة بيانات حاسوبية لجميع العمليات وخرائط تدفقها.</p> <p>« وجود آلية لجمع المعلومات وتحليلها.</p>
<p>٢/٤ التطوير والتحسين المستمر للعمليات</p> <p>« تطوير العمليات وفقاً لاحتياجات المستفيدين.</p> <p>« التركيز على القيمة المضافة للعمليات والخدمات المقدمة للمستفيدين.</p>	<p>« محاضر اجتماعات لمناقشة العمليات الرئيسة وإجراءاتها.</p> <p>« محاضر لتطوير العمليات والعمليات الجديدة.</p> <p>« إشراك المستفيدين في تحسين فاعلية العمليات والخدمات.</p>
<p>٣/٤ تعزيز العلاقات مع المستفيدين</p> <p>« الاستجابة لاحتياجات المستفيدين.</p> <p>« الانفتاح والشفافية مع المستفيدين.</p> <p>« تقديم النصح والإرشاد للمستفيدين.</p>	<p>« شواهد على التعامل بشفافية مع طلبات ومقترحات وشكاوى المستفيدين.</p> <p>« شواهد على التنبؤ باحتياجات المستفيدين وتبنيها.</p>

## المجال الثاني: العمليات وتحسينها

### معيار (0): الحكومة الإلكترونية


المؤشرات	الأدلة والشواهد
<p>١/٥ التخطيط لبناء وتجهيز البنية التحتية بالتقنيات الحديثة</p> <p>« تجهز بيئة العمل بالتقنيات الحديثة.</p> <p>« تضع خطة لإدارة التقنيات الحديثة.</p> <p>« تطوير أنظمة عمل متكاملة لإدارة التعاملات الإلكترونية.</p> <p>« تجهز قاعدة بيانات إلكترونية للموارد البشرية بالجهة الحكومية.</p>	<p>« وجود معايير لاختيار أجهزة التقنيات الحديثة.</p> <p>« توفر تجهيزات تقنية حديثة لبيئة العمل.</p> <p>« خطة عمل لإدارة التقنيات الحديثة.</p> <p>« أنظمة عمل متكاملة لإدارة التعاملات الإلكترونية.</p> <p>« توفر قاعدة بيانات إلكترونية للموارد البشرية بالجهة الحكومية.</p>
<p>٢/٥ التفاعل مع التعاملات الإلكترونية</p> <p>« منهجية تفعيل التعاملات الإلكترونية بالشبكة الداخلية.</p> <p>« تدريب الموظفين على التعاملات الإلكترونية والبرامج الحاسوبية الإلكترونية.</p> <p>« العمل وفق وسائط التخزين الإلكترونية والبرمجيات.</p> <p>« التفاعل مع المستخدمين باستخدام التطبيقات التقنية (الموبايل).</p>	<p>« وجود منهجية لتفعيل التعاملات الإلكترونية بالشبكة الداخلية.</p> <p>« توفر نقاط شبكة مفعلة واتصال لاسلكي.</p> <p>« تنفيذ دورات تدريبية للموظفين على البرامج الحاسوبية الإلكترونية.</p> <p>« توفر موقع ومنتدى إلكتروني.</p> <p>« توفر تطبيقات وبرامج تقنية خدمية للمستخدمين .</p>
<p>٣/٥ خدمات الدعم الفني لنظم المعلومات</p> <p>« تقدم خدمات الدعم الفني لنظم المعلومات .</p> <p>« دعم فني مباشر على مدار الساعة .</p>	<p>« وجود قائمة بالخدمات التقنية المقدمة للإدارات المستفيدة.</p> <p>« وجود صيانة مستمرة على الأنظمة الإلكترونية والحاسوبية.</p>



## المجال الثاني: العمليات وتحسينها

### معيار (٦): التطوير والتحسين المستمر

المؤشرات	الأدلة والشواهد
<p>١/٦ تأصيل ثقافة التطوير والتحسين المستمر</p> <p>« تعزيز ثقافة التطوير والتحسين والإبداع.</p> <p>« وضع الأولويات بشكل مناسب لأنشطة التطوير والتحسين.</p> <p>« دعم وتشجيع المبادرة والأفكار الرائدة.</p> <p>« إقامة فعاليات تنافسية للتطوير والتحسين والإبداع بين الإدارات.</p>	<p>« وجود خطة لنشر ثقافة التطوير والتحسين والإبداع.</p> <p>« وجود أولويات لأنشطة التطوير والتحسين تم تنفيذها.</p> <p>« توثيق بالأدلة مثل الصور والتقارير للفعاليات التنافسية.</p> <p>« جوائز تشجيعية للمبادرات والأفكار الرائدة.</p>
<p>٢/٦ تبني منهجية التطوير والتحسين المستمر</p> <p>« تعمل وفق منهجية محددة للتطوير والتحسين بصورة مستمرة.</p> <p>« تنفذ جوانب التطوير والتحسين وتوثقه بتقارير دورية .</p> <p>« تدرب القيادات والموظفين على التطوير والتحسين.</p>	<p>« وجود منهجية مطبقة للتطوير والتحسين بصورة مستمرة.</p> <p>« وجود تقارير دورية عن العمليات التطويرية التحسينية.</p> <p>« وجود برامج تدريبية مقدمة للقيادات والموظفين عن منهجية التطوير.</p>



## المجال الثالث / المستفيدون:

يهتم هذا المجال بمعاييره ومؤشراته في قدرة الجهة الحكومية على التعرف على المستفيدين الحقيقيين ، وتحديد حاجاتهم الفعلية ، وتقديم الخدمات المتميزة لهم ، بناء على مقاييس نتائج الكفاءة والفاعلية للخدمة المقدمة للمستفيدين الداخليين والخارجيين.

## المجال الثالث: المستفيدون

### معيار (٧): التركيز على المستفيد

المؤشرات	الأدلة والشواهد
<p>١/٧ التركيز على المستفيد الداخلي والخارجي</p> <p>« التعرف على المستفيدين الحقيقيين.</p> <p>« تحديد حاجات المستفيدين الداخليين والخارجيين.</p> <p>« تقديم الخدمات المتميزة للمستفيدين.</p>	<p>« وجود بيانات بالمستفيدين من الخدمات.</p> <p>« قائمة بحاجات المستفيدين الداخليين والخارجيين.</p> <p>« وجود منهجية واضحة ومميزة لخدمة المستفيدين.</p> <p>« دورات تدريبية على كيفية تقديم الخدمات المتميزة للمستفيدين.</p>
<p>٢/٧ تطوير الخدمات المستقبلية</p> <p>« تعمل وفق آلية لإدارة الشكاوى والمقترحات.</p> <p>« توثق جميع الشكاوى والمقترحات .</p> <p>« تدرب الموظفين على كيفية التعامل مع شكاوى المستفيدين.</p> <p>« العمل وفق جدولة زمنية لمعالجة شكاوى المستفيدين.</p> <p>« استثمار آراء المستفيدين.</p>	<p>« وجود آلية لإدارة الشكاوى والمقترحات.</p> <p>« وجود برنامج حاسوبي لتوثيق جميع الشكاوى والمقترحات.</p> <p>« وجود دورات تدريبية للموظفين للتعامل مع شكاوى المستفيدين ومقترحاتهم.</p> <p>« وجود جدولة زمنية لمعالجة شكاوى المستفيدين.</p> <p>« وجود خطة عمل لاستثمار آراء المستفيدين في تطوير خدماتها المستقبلية.</p>
<p>٣/٧ العمل وفق آلية لقياس رضا المستفيدين</p> <p>« مدى رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين من خدماتها.</p> <p>« تعزيز رضا المستفيد وفق النتائج.</p>	<p>« وجود أداة لقياس رضا المستفيدين مطبقة وفق الحاجات التي تم تحديدها للمستفيدين الداخليين والخارجيين.</p> <p>« وجود جدولة زمنية محددة لتعزيز رضا المستفيد وفق النتائج.</p>

## المجال الثالث: المستفيدون

### معيار (٨): نتائج وكفاءة وفاعلية خدمة المستفيدين

المؤشرات	الأدلة والشواهد
١/٨ الوقت	« بيانات عن متوسط وقت الخدمة المقدمة للمستفيدين. « شواهد عن رضا المستفيد عن تسليم الخدمة بالموعد المحدد لها . « استبيانات - مقابلات للمستفيدين.
٢/٨ الكلفة	« بيانات عن كلفة الخدمة المقدمة للمستفيدين. « شواهد عن رضا المستفيد عن الكلفة . « استبيانات - مقابلات للمستفيدين.
٣/٨ الاستجابة في تقديم الخدمة	« شواهد عن رضا المستفيد عن الاستجابة للطلبات. « استبيانات - مقابلات للمستفيدين.
١/٨ وقت الانتظار للحصول على الخدمة (مقارنة بمؤسسات إقليمية وعالمية). « تسليم الخدمة بالموعد المحدد لها.	« نسبة الكلفة الفعلية إلى الكلفة المخططة. « نسبة متوسط الكلفة الفعلية المقدمة للمستفيدين إلى الكلفة المخطط لها .
٣/٨ الاستجابة في تقديم الخدمة	« الاستجابة لجميع طلبات المستفيدين الداخليين والخارجيين. « نسبة الطلبات غير المنفذة إلى المجموع الكلي للطلبات. « عدد الشكاوى. « عدد الخدمات التي قدمت بشكل غير صحيح. « استخدام استبيان / مسح (حُسن التعامل، التناسق والثبات، والإتمام). « استخدام استبيان / مسح (استجابة مُقدم الخدمة في المواقف الاستثنائية).



## المجال الرابع / الموارد البشرية :

يهتم هذا المجال بمعاييره ومؤشراته بقياس قدرة الجهة الحكومية على التخطيط لإدارة الموارد البشرية واستقطابها وفق استراتيجيات الجهة الحكومية وخططها بناء على حاجتها الحقيقية وخطتها عملها لمواردها البشرية، والمحافظة على الموارد البشرية القطرية وتنميتها، والعمل وفق قياسات وتقييم للأداء الفردي والمؤسسي .

## المجال الرابع: الموارد البشرية

### معيار (٩): سياسات الموارد البشرية

المؤشرات	الأدلة والشواهد
<p>١/٩ تخطيط الموارد البشرية</p> <p>« تقوم الجهة الحكومية بتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.</p> <p>« تحدد معايير لاختيار الموارد البشرية.</p> <p>« توضع خطة لإدارة وتحسين الموارد البشرية.</p> <p>« تطور أنظمة عمل متكاملة لإدارة الموارد البشرية.</p>	<p>« خطة سنوية للموارد البشرية</p> <p>« قاعدة بيانات لكل موظف يتم تحديثها دورياً</p> <p>« دليل لوصف وتصنيف الوظائف</p> <p>« إجراءات أو دليل إجراءات لاختيار وتعيين الموظفين.</p> <p>« وجود مسارات وظيفية.</p>
<p>٢/٩ تطوير وتدريب الموارد البشرية</p> <p>« تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين.</p> <p>« الاهتمام بتدريب الموظفين.</p> <p>« تقييم نتائج وأثر التدريب.</p>	<p>« وجود نتائج مسح للاحتياجات التدريبية للموظفين.</p> <p>« وجود خطة لتدريب الموظفين.</p> <p>« وجود ملفات للبرامج التدريبية متضمنة نتائج تقييم المتدربين لكل برنامج.</p> <p>« وجود ملفات بمشاريع ومقترحات لتنمية قدرات وكفايات الموظفين.</p>
<p>٣/٩ تقييم أداء الموارد البشرية</p> <p>« تقيس الجهة الحكومية الأداء الفردي وفق مؤشرات موضوعية بانتظام.</p> <p>« تربط الجهة الحكومية بين تقييم الأداء المؤسسي والفردي.</p> <p>« تنوع الجهة الحكومية في أدوات التقييم لتحقيق الموضوعية فيه.</p>	<p>« وجود معايير ومؤشرات معتمدة لقياس الأداء الوظيفي.</p> <p>« سجلات موثقة لنتائج تقييم الأداء.</p>
<p>٤/٩ تحفيز الموارد البشرية</p> <p>« رضا الموظفين عن العمل.</p> <p>« تحفيز وتشجيع الموظفين المتميزين.</p>	<p>« استبيانات لتقييم مدى رضا الموظفين عن بيئة العمل/ الاعتزاز/ التواصل/..الخ.</p> <p>« وجود أدلة لمنح مكافآت معنوية ومادية للموظفين المتميزين.</p>

## المجال الرابع: الموارد البشرية

### معيار (٩): سياسات الموارد البشرية

المؤشرات	الأدلة والشواهد
٥/٩ التقطير « وجود برامج ومبادرات لاستقطاب القطريين. « وجود برامج للمحافظة على الموارد البشرية القطرية وتنميتها.	« وجود خطة ومشاريع للتقطير. « وجود برامج لابتعاث وتطوير القطريين والحد من تركهم للعمل.

## المجال الرابع: الموارد البشرية

### معيار (١٠): القيم الوظيفية

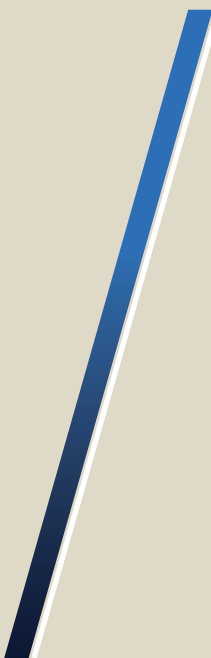
المؤشرات	الأدلة والشواهد
١/١٠ التزام العاملين بأخلاقيات الوظيفة « تنمي لدى العاملين الالتزام بأداب وأخلاقيات الوظيفة. « توضح حجم العقوبات المترتبة على مخالفة أخلاقيات الوظيفة. « تنشر عقوبة مخالفة الأنظمة.	« وجود قائمة بتزويد جميع العاملين باللوائح المنظمة للعمل وبالميثاق الأخلاقي للوظيفة. « بيان بعدد المخالفات أو العقوبات بحق العاملين تتعلق بأخلاقيات الوظيفة.



## المجال الرابع: الموارد البشرية

### معيار (١١) : الأمن والسلامة

المؤشرات	الأدلة والشواهد
<p>١/١١ إدارة الأمن والسلامة</p> <p>« تشكيل فريق عمل لمتابعة تحقيق الأمن والسلامة للأفراد والمبنى.</p> <p>« وضع خطة شاملة للأمن والسلامة .</p> <p>« تلبية متطلبات الأمن والسلامة من الجهات المختصة .</p>	<p>« تشكيل فريق عمل أو لجنة مختصة بالأمن والسلامة .</p> <p>« وجود خطة مفعلة للأمن والسلامة.</p> <p>« توفر شهادات وتراخيص من الجهات المختصة .</p>
<p>٢/١١ إجراءات الأمن والسلامة</p> <p>« توفير معدات ووسائل الأمن والسلامة .</p> <p>« تزويد المبنى بالتعليمات واللوحات الخاصة بالأمن والسلامة مثل مخارج الطوارئ.</p> <p>« التدريب على عمليات الإخلاء الوهمي .</p>	<p>« وجود معدات السلامة مثل طفايات الحريق.</p> <p>« وجود وثائق متابعة لصلاحية المعدات من جهات مختصة .</p> <p>« توفر اللوحات الإرشادية.</p> <p>« أدلة ووثائق لعمليات الإخلاء الوهمي.</p>



## المجال الخامس / الشركاء والموردون :

يعتني هذا المجال بمعاييره ومؤشراته بقدرة الجهة الحكومية على التخطيط لإدارة الشركاء والموردين وتأهيلهم وفق استراتيجيات بعيدة المدى ومعايير محددة في اختيارهم والتعاون الوثيق معهم لتطوير المنتجات والخدمات للمجتمع المدني .

## المجال الخامس: الشركاء والموردون

### معياري (١٢): الشركاء والموردون

المؤشرات	الأدلة والشواهد
<p>١/١٢ التخطيط لبناء الشراكة مع الموردين</p> <p>« تضع خطة لإدارة الشراكة مع الموردين .</p> <p>« تضع معايير لاختيار الموردين.</p> <p>« تضع استراتيجيات بعيدة المدى لتكوين شركاء مع الموردين الرئيسيين.</p> <p>« توفر قاعدة بيانات إلكترونية عن الموردين.</p>	<p>« وجود خطة عمل لإدارة الموردين.</p> <p>« وجود معايير لاختيار الموردين.</p> <p>« وجود استراتيجيات بعيدة المدى لتكوين شراكة مع الموردين الرئيسيين.</p> <p>« وجود موردين محليين ومنتجات محلية بنسبة مخطط لها .</p> <p>« توفر قاعدة بيانات إلكترونية عن الموردين.</p>
<p>٢/١٢ تقييم وتحسين جودة منتجات وخدمات الموردين</p> <p>« تتعاون مع الموردين لتطوير منتجاتهم وخدماتهم.</p> <p>« تحدد المؤشرات الخاصة بمتابعة جودة أداء الموردين والشركاء.</p> <p>« تعمل المقارنات المرجعية لمنتجاتها وخدماتها بصورة فعالة.</p>	<p>« وجود منتجات وخدمات متطورة عما سبق بناء على التعاون مع الموردين.</p> <p>« وجود مؤشرات مفعلة لمتابعة جودة أداء الموردين.</p> <p>« وجود مقارنات مرجعية للمنتجات والخدمات تقيس تأثير جودة أداء الموردين.</p>
<p>٣/١٢ مشاركة الأطراف الخارجية</p> <p>« تحديد الشركاء (الجهات الخارجية) وتلبية احتياجاتهم.</p> <p>« ضمان الشفافية في التقارير المرفوعة للشركاء.</p>	<p>« وجود قائمة بالشركاء .</p> <p>« توفر منهجية عمل مع الشركاء .</p> <p>« نماذج من التقارير المرفوعة للشركاء والمساندين.</p>

## المجال الخامس: الشركاء والموردون

### معيار (١٣) : المسؤولية المجتمعية

المؤشرات	الأدلة والشواهد
١/١٣ الشراكة والتواصل بفاعلية مع المجتمع المدني « وجود سياسة أو خطة واضحة للتواصل مع المجتمع المدني. « تتعاون مع قطاعات المجتمع المدني لإقامة برامج توعوية وتثقيفية. « تشارك المجتمع المدني مناسباته .	« وجود خطة زمنية لتقديم الخدمات المجتمعية للمجتمع المدني. « وجود برامج وفعاليات توعوية وتثقيفية. « وجود شفافية للقرارات المتخذة من خلال الوسائل المتنوعة. « وجود مشاركات للقيادات الإدارية في مناسبات المجتمع المدني.

دليل معايير الأداء المؤسسي  
للجهات الحكومية

مع تحيات

إدارة الجودة وتقييم الأداء المؤسسي  
وزارة التنمية الإدارية