مؤسسة سعاده للثقافة

برنامج "خبرات القوميين لمستقبل الحزب والأمة"

إقتراح نظام للرقابة وتطوير الأداء

في المؤسسة الحزبية

الدكتورة ضياء حسان
رئيسة مؤسسة سعاده للثقافة

حزيران، 2021

المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
المقدمة	4
الهيئة العليا للجودة الشاملة وتطوير الأداء	5
هيئة الجودة الشاملة والمتابعة	6
نظام الرقابة وتقويم وتطوير الأداء	7
1. **الخطة الإستراتيجية:**	7
أهمية التخطيط الاستراتيجي	7
تحديد دور المؤسسات المركزية التسلسلية:	8
دور المؤتمر القومي العام	8
دور المجلس الأعلى	12
دور الرئاسة ومجلس العمد	14
دور هيئات المنفذيات	16
دور المديريات/المفوضيات	18
2. **تقييم الأداء:**	20
تقييمالأداء عبر الهيئات الإدارية المعينة	22
تقييم الأداء عبر الهيئات الرقابية المنتخبة	24
تقييم أداء الفروعواعضاء الهيئات	25
تقييم أداء المنفذيات واعضاء الهيئات	29
تقييم أداءمجلس العمد والعمد	32
تقييم أداء رئيس الحزب والسلطة التنفيذية	36
تقييم أداء المجلس الأعلى	37
3. **نظام التطوير المستمر لأداءالمؤسسة الحزبية**	41
الخلاصة	43
مقومات النجاح	44
الدراسات المستقبلية	44
المراجع	45

جدول الرسوم

الرسم رقم	المحتوى
رسم رقم 1	التحضير للمؤتمر القومي العام
رسم رقم2	مثال على الإتجاهاتالإستراتيجية التي يضعها المؤتمر لعمل المؤسسة الحزبية خلال الأعوام الثلاثة القادمة
رسم رقم 3	مثال على تحويل الإتجاهات الإستراتيجية إلى أهداف إستراتيجية
رسم رقم 4	مثال على تحويل أحد الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية سنوية
رسم رقم 5	مثال على تحويل أحد الأهداف السنوية إلى برامج ومشاريع
رسم رقم 6	مثال على توزيع المشاريع وتحديد المسؤوليات التي يتم على أساسها تقييم عمل المديريات
رسم رقم 7	تحديد دور المؤسسات المركزية التسلسلية في وضع وتنفيذ الخطة الإستراتيجية
رسم رقم 8	مثال على مسؤولية مذيع المديرية في تنفيذ البرامج والمشاريع المنوطة به والتي على أساسها يتم تقييمه
رسم رقم9	ملخص تقييم الأداء عبرالهيئات الإدارية المعينة
رسم رقم 10	مثال على مسؤولية مذيع المديرية في تنفيذ البرامج
رسم رقم11	التقييم السنوي لأداء هيئة المديرية
رسم رقم 12	تقييم نسبة إنجاز البرامج والمشاريع للمنفذية والمديريات التابعة لها
رسم رقم 13	التقييم السنوي لأداء هيئة المنفذية
رسم رقم 14	مثال على مسؤولية نظارة التربية والشباب في تنفيذ البرامج والمشاريع والتي يتم على أساسها تقييم الناظر
رسم رقم 15	التقييم السنوي لأداء السلطة التنفيذية
رسم رقم 16	مثال على كيفية تحديد نسبة إنجاز الأهداف التشغيلية السنوية
رسم رقم 17	مثال على بعض الأهداف السنوية المخصصة لمجلس العمد ولا تتعلق بالمنفذيات ونسبة إنجازها
رسم رقم 18	مثال على تقييم نسبة إنجاز الأهداف السنوية لمجلس العمد والمنفذيات
رسم رقم19	مثال على بعض مسؤوليات عميد التنمية الإداريةفي تنفيذ الأهداف السنوية والتي يتم على أساسها تقييمه
رسم رقم 20	تقييم أداء المجلس الأعلى
رسم رقم21	مثال على كيفية إحتساب مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية
رسم رقم22	مثال على تقييم نسبة تحقيق الأهداف الإستراتيجية
رسم رقم 23	ملخص تقييم الأداء عبر النظام المركزي التسلسلي
رسم رقم 24	المنهجية المتبعة في التنمية المستدامة

إقتراح نظام للرقابة وتطوير الأداء
في المؤسسة الحزبية

I.المقدمة

هذه الدراسة هي محاولة جدية لوضع نظام متكامل للرقابة وتطوير الأداء المؤسسي المبني على رؤية واضحة وخطة استراتيجية مفصلة ذات أهداف محددة.يرتكز هذا النظام على التقييم المستمر، ويعتمد على مؤشرات لقياس الأداء بشكل علمي. كذلك يتميز بأنه يأخذ بعين الاعتبار رأي القوميين ومتحدات الأمة فيكون معبراً عن إرادة الصف الحزبي وملبياً لاحتياجات المتحد ويشكل الركيزة الأساسية لنظام الرقابة الدائمة. هذا التقييم يتبعه تقويم بشكل دائم لسد الثغرات التي تظهرها نتائج التقييم مما يساهم في تطوير العمل المؤسسي بشكل مستمر ليساعد الحزب السوري القومي الاجتماعي على استعادة دوره الرائد في بعث نهضة تعيد لأمتنا مجدها.

يعتمد هذا النظام المقترح على ثلاثة أنظمة عالمية أثبتت فعاليتها وهي: الحوكمة (Governance)، إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)، ونظام تقويم الأداء المؤسسي (Performance Management System).

هذه الدراسة هي استكمال لدراسة الرفيق الدكتور ميلاد السبعلي حول " الحوكمة الشاملة في النهضة" الذي شرح فيها هذا المفهوم وسماته واعتبر أن سعاده "أبدع في تصميم وتطبيق نظام متكامل للحوكمة الشاملة إبتداءً من أسفل الهيكلية المركزية التسلسلية في المديريات وصولاً إلى السلطات العليا" واعتبره "رائد الحوكمة قبل تعريفها بسبعة عقود"[1]. وتلحظ أيضاً دراسة الأمين المحامي جوزيف السبعلي بعنوان "دراسة دستورية"[2] فيما يتعلق بدور المؤتمر القومي العام والنظام الإداري المركزي التسلسلي. كذلك تأخذ بعين الإعتبار المقترحات الواردة في ورقة الرفيق الباحث شحادي الغاوي بعنوان "مقترحات لدستور ما بعد الزعامة"[3] حول مراقبة ومحاسبة السلطات التنفيذية والتشريعية وتقييم المسؤولين، والتعبير عن الإرادة العامة.

وكتاب الرفيق الباحث أسامة المهتار حول إدارة الإستراتيجية في المنظمة العقائدية.[4]

II. الهيئة العليا للجودة الشاملة وتطوير الأداء

تقترح الدراسة إنشاء هيئة عليا مستقلة يختارها المؤتمر القومي العام تسمى الهيئة العليا للجودة الشاملة وتطوير الأداء وتكون تابعة له. تتشكل الهيئة من اختصاصيين في إدارة الجودة الشاملة والأبحاث الإستقصائية واحتياجات المجتمع (community needs) والإحصاء وتحليل البيانات، وتكون مسؤولة عن مراقبة الأداء وتطويره في مجمل الإدارات الحزبية (مجلس أعلى، رئاسة، عمدات، منفذيات، مديريات، ومصالح مستقلة) ويتم ذلك من خلال التقارير الدورية التي تطلبها في هذا الشأن من الرئاسة والمجلس الأعلى.

وتحدد مهام الهيئة العليا بما يلي:

1. تجميع وتحليل توصيات المؤتمرات الفرعية وتلخيصها بتقرير.
2. تقييم الدراسات المقترحة من المؤتمرات الفرعية والأفراد، بناء على معايير تحددها هيئة المؤتمر القومي العام، وترفع بها توصيات إلى هيئة المؤتمر لاعتمادها.
3. تدريب المسؤولين من جميع المستويات (المجلس الأعلى، الرئاسة، مجلس العمد، المنفذيات، الفروع، مجالس المنفذيات، ولجان المديريات) على وضع الخطة الإستراتيجية والخطة التشغيلية السنوية، المسح البيئي، الأهداف الإستراتيجية، والأهداف السنوية، تحديد مؤشرات الأداء، تجميع المعلومات وتحليلها، وكيفية كتابة التقارير.
4. مساعدة الإدارات المختلفة (العمدات، المنفذيات، الفروع)على اختيار مؤشرات قياس الأداء للأهداف والمشاريع والتأكد من صلاحيتها.
5. متابعة تطبيق الخطة الإستراتيجية.
6. تجميع نتائج قياس الأداء المبني على المؤشرات وتحليلها ورفع توصيات بشانها من أجل تحسين الأداء وتطويره.

7. تحديد الفجوات والفشل في إنجاز الأهداف وتحضير التقارير (على جميع المستويات).
8. الإشراف على تحليل الأسباب التي أدت إلى الفشل أو الفجوات.
9. تحضير نماذج للمسوحات لدراسة الواقع الإجتماعي واحتياجات المتحد والصف الحزبي ورضاهم عن أداء المؤسسة الحزبية ومن ثم تحليلها.
10. التدريب على آلية التنمية المستدامة.
11. التدريب على آلية العمل بالتنمية المستدامة ومنهجية تحسين الجودة وتطوير ألأداء.
12. تقديم مطالعات ومشورات.

III. هيئة الجودة والمتابعة

كذلك تنشأ في مجلس العمد هيئة للجودة الشاملة والمتابعة تتبع مباشرة لرئيس مجلس العمد وتكون مسؤولة عن:

1. تحضير تقرير مركزي مفصل حول أداء السلطة التنفيذية غير المالي.
2. متابعة عمل العمدات غير المتعلق بالمنفذيات وبما يتعلق بتنفيذ الأهداف السنوية المحصورة بمجلس العمد.
3. مراقبة عمل العمدات بما يتعلق بالمنفذيات من حيث الإشراف على تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجهاز التنفيذي (المنفذيات والمديريات)، وعن حسن سير قياس الأداء في كل الفروع الحزبية من خلال متابعتها للتقارير الدورية التي تردها من هذه الفروع ومن العمدات المختلفة حول تطبيق الجودة الشاملة على المستوى المركزي التنفيذي.
4. مراقبة متابعة العمدات للمنفذيات من ناحية مراقبة التقصير في الأداء وتقديم الحلول اللازمة لتساعد المديريات في حل مشاكلها والدفع باتجاه برامج تطوير الأداء.

ومراقبة مدى تنسيق المنفذيات فيما بينها ومدى إتباعهم نهج مشترك خلال عملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية بحيث لا يعمل كل منهم بمعزل عن الآخر.

5. القيام بكافة متطلبات الجودة الشاملة من تدقيق فني وإداري ويستثنى التدقيق المالي.

III.نظام الرقابة وتقويم وتطوير الأداء

الرقابة هي عملية مستمرة متجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعة، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح[5].

وتعتمد الرقابة في أداء مهمتها على عدة مراحل: المرحلة الأولى تشمل تحديد المعايير. ويتم وضع المعايير بناء على الأهداف التي تحددها المؤسسة. والمرحلة الثانية تتضمن قياس الأداء، وهي عبارة عن أسلوب يتم إتباعه للمقارنة بين الأداء الفعلي وما يتم تنفيذه بالفعل. والمرحلة الثالثة هي مرحلة تصحيح الأداء وهنا يتم حصر الأخطاء ونقاط الضعف وتقديم الحلول المناسبة لها[6].

يعتمد نظام الرقابة وتطوير الأداء المؤسسي المقترح للمؤسسة الحزبية على ثلاثة عناصر أساسية:

1. الخطة الإستراتيجية
2. تقييم الأداء
3. التنمية المستدامة

1.الخطة الإستراتيجية

أهمية التخطيط الإستراتيجي

تكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي في:

- تحديد مسار المؤسسة مما يساهم في تركيز الجهود نحو هدف مشترك[7]، ومراقبة أداء المؤسسة وتحديد الإجراءات اللازم اتخاذها لتطوير الأداء.
- كشف الفرص والتحديات التي قد تواجهها المؤسسة، مما يجعلها أكثر نجاحاً في الاستفادة من الفرص بما يخدم أهدافها، وأكثر ثباتاً في مواجهة المتغيرات؛ كقرارات الحكومات، أو التغير الديموغرافي أو التطور التكنولوجي[8].
- حفاظ المؤسسة على نموها وضبط مواردها، مما له دور في تطويرعملها وتوسعه[9].

تحديد دور المؤسسات المركزية التسلسلية في وضع وتنفيذ الخطة الإستراتيجية

أ. دور المؤتمر القومي العام:

عند إجتماع المؤتمرالقومي العام، يتم تعين الهيئة العليا للجودة الشاملة وتطوير الأداء. تقوم الهيئة العليا مع هيئة الجودة الشاملة والمتابعة بالتحضير للمؤتمر الذي سيعقد بعد 4 سنوات على الشكل التالي:

- تحضير نموذجين للمسوحات: واحد للصف الحزبي في المتحد وآخر لدراسة الواقع الإجتماعي لأفراد المتحد تقيس من خلالهما:

  أ. احتياجات المتحدات(community needs assessment)ورضى أفراد المتحدات عن أداء المؤسسة الحزبية.

  ب. إحتياجات المديريات ورضى أعضاء المديريات/الصف الحزبي(satisfaction surveys)عن أداء المؤسسة الحزبية.
- تدريب مندوبين عن لجان المديريات ومجالس المنفذيات للقيام بالمسوحات وتجميع المعلومات وتحليلها في جداول ووضعها في تقارير.
- تجميع النتائج وتحليلها في جداول ورسوم بيانية ورفعها بتقرير، يلخص النتائج، لمجلس العمد ومن ثم للمجلس الأعلى لإبداء مطالعاتهما، كونهما يمتلكان رؤية

متكاملة لكامل مساحة الحزب، ومن ثم تحال إلى المجلس القومي والمؤتمر القومي العام.

ترسل الهيئة العليا للجودة الشاملة عبر الهيئة التنفيذية (المسؤولة عن الإشراف على التنفيذ) المسوحات إلى مجالس المنفذيات ولجان المديريات، المتوجب تفعيلها، للتنفيذ وتجميع المعلومات.

بعد إجراء المسوحات يقوم ممثلو اللجان والمجالس بتحليل النتائج ورفعها في تقارير، تشتمل على مطالعاتهم، عبر التسلسل الإداري إلى هيئة الجودة الشاملة والمتابعة. بدورها، تعمل الهيئة على تجميع التقارير وتحليلها وتلخيصها في جداول موحدة تعكس رأي الصف الحزبي والمتحدات فتبين نقاط الضعف ونقاط القوة في العمل الحزبي حسب نتائج مسوحات المتحدات والصف الحزبي، إضافة لتحديد الاحتياجات المعتمدة على دراسة الواقع الاجتماعي التي يجب ان تعمل المؤسسة الحزبية على تلبيتها لتكون فعّالة في المجتمع ومعبرة عن إرادة القوميين، ثم ترفعها عبر الرئاسة إلى المجلس الأعلى الذي يضع مطالعته عليها ومن ثم يرسلها إلى الهيئة العليا للجودة الشاملة التي تحللها وترفع بها توصيات إلى هيئة المؤتمر القومي العام.

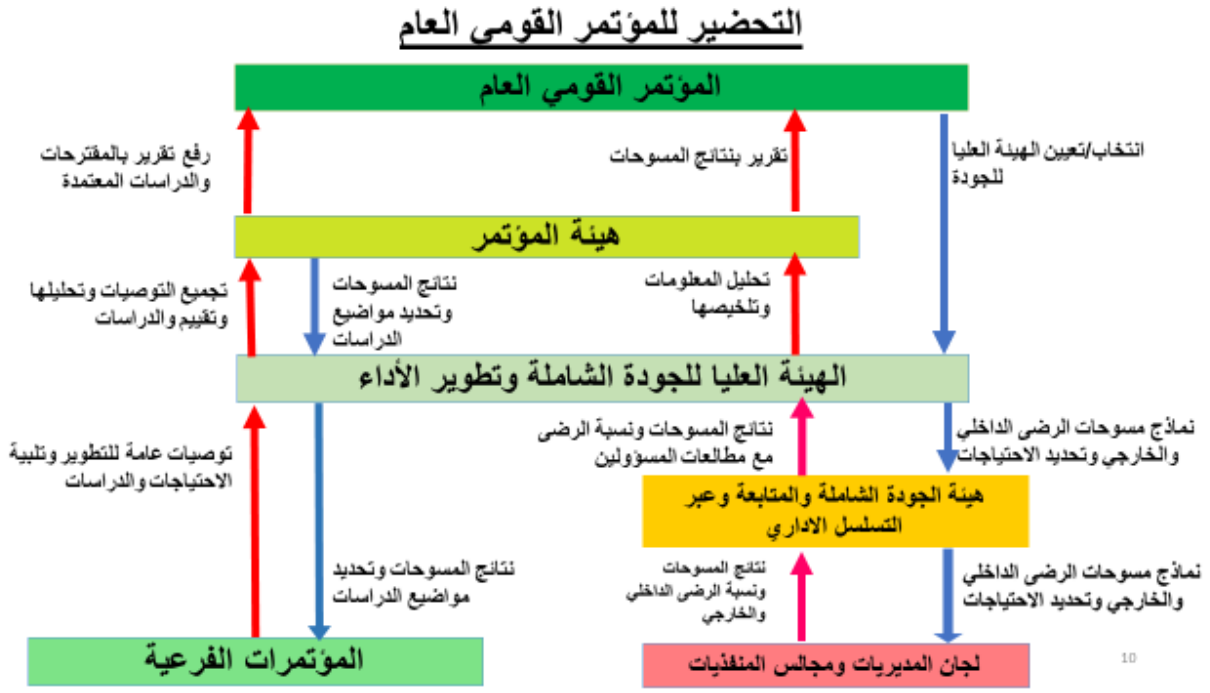
هذا يؤهل هيئة المؤتمر لتحديد مواضيع الدراسات التي ستبحث في المؤتمر ووضع أطر وتوجهات للمؤتمرات الفرعية للمنفذيات والمؤتمرات المتخصصة للعمل عليها من خلال القيام بورشات عمل تناقش فيها تقرير الهيئة العليا للجودة الشاملة حول نتائج التقييم للاستفادة منها في تحديد الفجوات في أداءالمؤسسة الحزبية خلال السنوات الأربع التي مضت وصياغة التوصيات إلى المؤتمر العام للتطوير وتحسين الأداء. ويجب إشراك مجالس

المنفذيات ولجان المديريات في ورشات العمل ليكون للقوميين من غير المسؤولين مشاركة في درس وتشخيص الواقع الحزبي في متحدهم وإبداء الرأي.

بعدها، تعمل الهيئة العليا للجودة الشاملة على تجميع وتحليل توصيات المؤتمرات الفرعية وتلخيصها بتقرير. كذلك تقوم بتقييم الدراسات المقترحة، بناء على المعايير المحددة لها ومدى تماشيها مع الإتجاهات الاستراتيجية التي حددها المؤتمر، ثم ترفع بها توصيات لهيئة المؤتمر.

تقوم هيئة المؤتمر بتحليل التقرير الذي يلخص توصيات المؤتمرات الفرعية وتعتمد الدراسات التي سيتبناها المؤتمر للمناقشة، وترفع تقريراً للمؤتمر القومي العام وتحضر على أساسه جدول الأعمال.

رسم رقم 1: التحضير للمؤتمر القومي العام



ينعقد المؤتمر القومي العام فيناقش التقارير والدراسات ويعمل على تحديد المؤثرات الداخلية والخارجية للخطة الإستراتيجية على الشكل التالي:

1.المؤثرات الداخلية:

- **نقاط الضعف** في عمل المؤسسة والنشاط الحزبي من وجهة نظر المتحد والصف الحزبي.
- **نقاط القوة** في عمل المؤسسة والنشاط الحزبي من وجهة نظر المتحد والصف الحزبي.
- **المؤثرات الخارجية:**
- **المحفزات** في البيئة الخارجية التي قد تساعد وتسهل العمل الحزبي.
- **المعوقات** في البيئة الخارجية التي قد توثر على العمل الحزبي.

ومن ثم يضع الإتجاهات الاستراتيجية لخطة عمل المؤسسات الحزبية للأعوام الثلاثة القادمة ويرسلها للمجلس الأعلى المنتخب كتوصيات ملزمة (هذا يتطلب تعديلا في الدستور).

رسم رقم 2: مثال على الإتجاهات الإستراتيجية التي يضعها المؤتمر لعمل المؤسسة الحزبية خلال الأعوام الثلاثة القادمة.

ب. دور المجلس الأعلى في الخطة الإستراتيجية:

يضاف إلى مهام المجلس الأعلى كما وردت في دستور سعاده 1937مهاماً تتعلق بنظام الحوكمة وآلية الرقابة تتلخص بما يلي :

- وضع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة الحزبية ومراقبة تطبيقها بناءً على الاتجاهات الإستراتيجية التي يقرها المؤتمر القومي العام المرفوعة كتوصيات ملزمة.

- المناقشة والموافقة على خطة العمل السنوية التي ترفعها السلطة التنفيذية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية والميزانية المقترحة.
- تفعيل النظام الرقابي بحيث يعتمد على نظام الحوكمة وقياس الأداء والمبني على مؤشرات أداء واضحة وتقارير دورية.

يجتمع المجلس الأعلىبعد انتخابه مع الهيئة العليا للجودة الشاملة وتطوير الاداء ليضع خطة إستراتيجية لمدة 4 سنوات مبنية على نتائج المسوحات والاتجاهات الاستراتيجية التي يقرها المؤتمر العام. ويحدد لكل من الإتجاهات الاستراتيجية أهدافا استراتيجية محددة بوقت الإنجاز السنوي حسب الرسم التالي:

رسم رقم 3:مثال على تحويل الإتجاهاتالإستراتيجيةإلىأهدافإستراتيجية

الاتجاه الاستراتيجي 4: تطوير المؤسسات الحزبية				
الرقم التسلسلي	المجلس الاعلى - الاهداف الاستراتيجية	تاريخ الانجاز		
		السنة 1	السنة 2	السنة 3
1	مكننة المؤسسات			
2	وضع هيكلية شاملة للمؤسسات تعتمد على دستور 1937			
3	انشاء اكاديمية حزبية ادارية			
4	وضع نظام لمراقبة وتقويم الاداء			

عند الإنتهاء من وضع الخطة الإستراتيجية، يرسلها المجلس الأعلى إلى رئيس الحزب للعمل مع الهيئة التنفيذية إلى تحويلها إلى خطط تشغيلية سنوية والعمل على تنفيذها. ويكون المجلس الأعلى مسؤولاً عن المراقبة الدائمة للتنفيذ.

ج. دور الرئاسة ومجلس العمد في تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

يعقد رئيس الحزب بعد انتخابه اجتماعا لمجلس العمد لمناقشة الخطة الإستراتيجية التي وضعها المجلس الأعلى ولوضع الخطة التشغيلية السنوية Annual Operational Plan للسنة الأولى، بحضور هيئة الجودة الشاملة والمتابعة التابعة لرئاسة مجلس العمد، ويُطلب من كل عميد

حسب اختصاص عمدته أن يضع أهدافا تشغيلية ومؤشرات قياس لكل من الأهداف الاستراتيجية المحددة لتلك السنة والمتعلقة بعمدته وإذا كان الهدف الإستراتيجي يغطي أكثر من عمدة، عندها يُطلب من العمدات المختصة أن تشترك في وضع الأهداف التفصيلية حسبما يرتؤون تطبيقها في عمداتهم، وإرسالها للهيئة التنفيذية للجودة الشاملة لتجميعها لتشكل الخطة التشغيلية السنوية. بعد مناقشة الخطة التشغيلية السنوية والاتفاق عليها، لتأمين التوافق الشكلي والنهج المشترك بين العمدات المعنية، ترفع للمجلس الأعلى للمصادقة عليها أو تعديلها.

اما الأهداف التشغيلية السنوية فيجب أن تكون ذكية .S.M.A.R.T وتتصف بما يلي :

1. Specific محددة بموضوع معين.
2. Measurable قابلة للقياس.
3. Attainable قابلة للتحقيق.
4. Relevant ذات علاقة، أي لها علاقة بالغاية والأهداف الاستراتيجية العامة.
5. Time specificمحددة بوقت معين للتنفيذ.

الأهداف التشغيلية السنوية تفصل الأهداف الاستراتيجية التي يعتمد قياس أداء المؤسسة على مدى تحقيقها، من خلال نتائج مؤشرات قياس الأداء التي يتم من خلالها تجميع المعلومات وتحليلها وتحديد الفجوات في الأداء.

عند انتهاء هيئة الجودة الشاملة والمتابعة من تجميع الأهداف التشغيلية السنوية وتصنيفها حسب الأهداف الاستراتيجية تضعها في جدول على شكل المثال التالي :

رسم رقم 4: مثال على تحويل احد الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية سنوية

المؤتمرالعام -الاتجاه الاستراتيجي 4: تطوير المؤسسات الحزبية				
المجلس الاعلى - الهدف الاستراتيجي رقم 4: وضع نظام لمراقبة وتقويم الاداء				
رقم متسلسل	مجلس العمد -الاهداف التشغيلية السنوية	العمدة المختصة	مؤشر القياس	تاريخ الانجاز (2022)
1	انشاء هيئة المراقبة وتطوير الاداء	التنمية الادارية	انشاء الهيئة	كانون 2
2	وضع نظام تقييم مركزي تسلسي	جميع العمدات	نسبة مؤشرات الاداء المحددة للمشاريع	شباط
3	التدريب على مؤشرات الاداء	التنمية الادارية	نسبة المتدربين (على الاقل 80%)	حزيران
4	وضع نظام متطور للتقارير الدورية	التنمية الادارية	نسبة التقاير المنجزة حسب النظام الجديد	تشرين 2
5	وضع نظام للتنمية المستدامة	جميع العمدات	انجاز 20 مشروعا	آب

14

عند إستلام الخطة التشغيلية السنوية الموافق عليها من المجلس الأعلى، تحيلها رئاسة مجلس العمد إلى العمدات المختصة وتحدد مسؤولية كل عمدة في تطبيق الأهداف التشغيلية السنوية المتعلقة بها. وتكون مسؤولة عن الإشراف وحسن تطبيق الأهداف المتعلقة بها في المنفذيات والفروع الحزبية. بعدها تحيل رئاسة مجلس العمد الخطة التشغيلية السنوية المركزية إلى هيئات المنفذيات لتطبيقها من خلال تحويلها إلى برامج ومشاريع.

ه –دور هيئات المنفذيات في الخطة الاستراتيجية

عند استلام الخطة التشغيلية السنوية المركزية، تعقد هيئات المنفذيات وهيئات المديريات ولجان المديريات ومجالس المنفذيات مجتمعة، ورشة عمل مشتركة يتم فيها ترجمة الخطة التشغيلية المركزية إلى خطة تشغيلية سنوية للمنفذيات. بحيث يحدد لكل هدف سنوي في

الخطة التشغيلية المركزية برامج ومشاريع لتطبيقها في المنفذيات والمديريات. ويحدد لكل برنامج أو مشروع مؤشراً للقياس وتاريخاً للإنجاز.

توزع الخطة التشغيلية السنوية المفصلة بالبرامج والمشاريع على المنفذيات، علما أن بعض الاهداف والاعمال قد تكون محصورة في عدد من المنفذيات دون غيرها. تقوم المنفذيات بدورها بتوزيع العمل بهذه الخطة داخل هيئة المنفذية التي تتولى تنفيذها. ويتم على أساسها تحديد النظارة المسؤولة عن تنفيذ والإشراف على كل من البرامج والمشاريع المتعلقة بها.

وتتم مراقبة تطبيق الخطة من قبل مجلس المنفذية.

تجتمع كل هيئة منفذية، ومن ضمن الخطة التشغيلية السنوية، وتصنف المشاريع حسب اختصاص كل نظارة. ويتم تقسيم العمل على المديريات، وتوضع خطة تشغيلية فرعية لكل مديرية مفصلة بالبرامج والنشاطات وتوزعها على هيئات المديريات لتنفيذها.

رسم رقم 5:مثال على تحويل أحد الأهداف السنوية إلى برامج ومشاريع

المؤتمر العام -الاتجاه الاستراتيجي 4: تطوير المؤسسات الحزبية				
المجلس الاعلى - الهدف الاستراتيجي رقم 4: وضع نظام لمراقبة وتقويم الاداء				
مجلس العمد - الهدف السنوي رقم 2: وضع نظام تقييم مركزي تسلسي				
رقم	هيئة المنفذية - البرامج والمشاريع السنوية	النظارة	مؤشر القياس	تاريخ الانجاز
1	تدريب 100% من مفوضيي التنمية الادارية في المديريات التابعة للمنفذية	التنمية الادارية	نسبة مسؤولي التنمية الادارية الذين تدربوا	كانون 2 2022
2	تحديد البرامج والمشاريع للاهداف السنوية	جميع النظارات	نسبة الاهداف التي حددت مشاريعها	شباط 2022
3	تحديد مؤشرات اداء لكل مشروع	جميع النظارات	نسبة االمشاريع التي حدد لها مؤشرات اداء	شباط 2022
4	تدريب 100% من هيئات المديريات على تجميع البيانات وتحليلها	التنمية الادارية	نسبة المتدربين	آذار 2022
5	مراقبة تنفيذ البرامج والنشاطات	جميع النظارات	نسبة انجاز المشاريع	ك 1 2022

و- دور المديريات/المفوضيات في الخطة الإستراتيجية

عند إستلام الخطة التشغيلية للمديرية، المفصلة بالبرامج والنشاطات، تجتمع هيئة المديرية لتوزيع البرامج والمشاريع على كل عضو حسب اختصاصه لتنفيذها. وتحدد تواريخ الإنجاز حسب ذكرها بالخطة السنوية، كذلك تحدّد ميزانية لكل من البرامج والمشاريع المطلوب تنفيذها، وترفعها لهيئة المنفذية للموافقة عليها. والتي بدورها تجمعها من المديريات التابعة لها وتناقشها مع مجلس المنفذية للموافقة عليها ومن ثم ترفعها إلى مجلس العمد الذي يجمعها ويحدّد على أساسها الميزانية السنوية ويرفعها للمجلس الأعلى للموافقة.

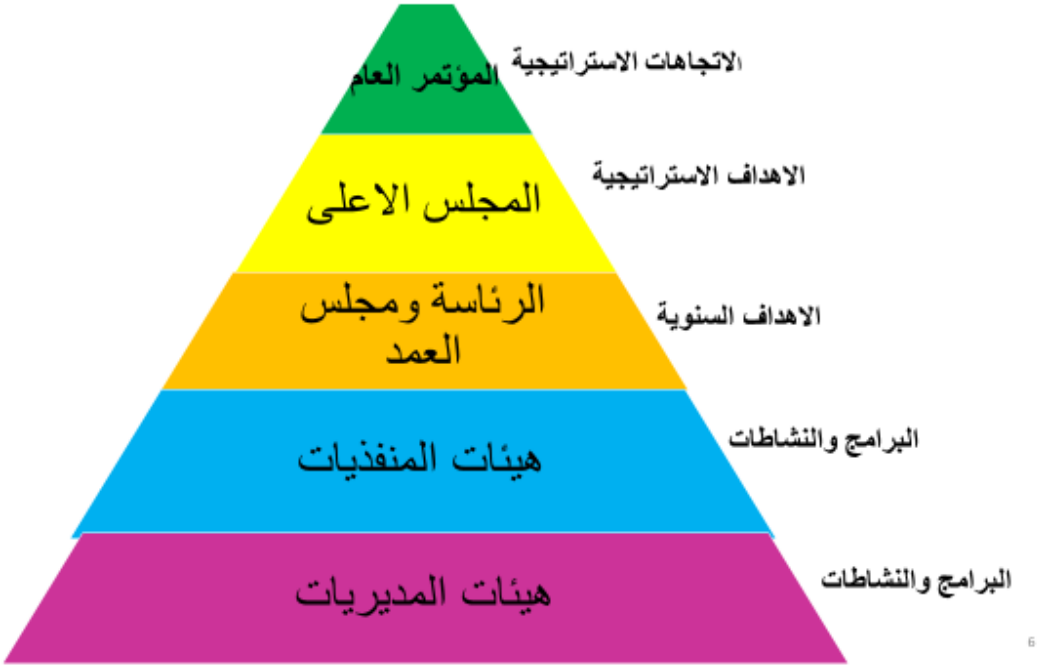
يطلب مدير المديرية من كل عضو بالهيئة تنفيذ البرامج والمشاريع المحدّدة له وجمع البيانات شهرياً لكل من مؤشرات القياس من أجل متابعة التنفيذ.وتراقب عملية التنفيذ لجنة المديرية.

يجمع مفوض التنمية الإدارية نتائج مؤشرات القياس ويحللها ويحدد على أساسها الثغرات في الأداء،إذا وجدت، ويقدمها للهيئة لمناقشتها شهرياً في المديرية وتصحيح الأداء ورفعها بتقرير دوري كل ثلاثة أشهر إلى هيئة المنفذية لمراقبة ومتابعة التنفيذ.

رسم رقم 6: مثال على توزيع المشاريع وتحديد المسؤوليات التي يتم على أساسها تقييم عمل المديريات

رقم متسلسل	البرامج والمشاريع	العضو المسؤول	الميزانية المطلوبة	مؤشر القياس	التاريخ المتوقع للانجاز (2022)
1	تنفيذ برنامج الحلقات الاذاعية بمجمله	المذيع	$ 100	نسبة الحلقات الاذاعية المنجزة	كانون 1
2	- التدريب على مؤشرات الاداء -انجاز برنامج يتعلق بالتنمية المستدامة	التنمية الادارية	_ $200	- نسبة الاعضاء المدربين - انجاز البرنامج	- شباط - ت2
3	مسرحية تشمل الرفقاء والمواطنين	التربية والشباب	$ 5000	- انجاز المسرحية - نسبة المواطنين المشاركين	أيلول
4	Database شاملة للقوميين وعائلاتهم	العمل	$ 3500	- نسبة الاعضاء وعائلاتهم المشمولين	تشرين 2
5	وضع خطة امنية للمتحد	المدرب	-	إنجاز الخطة الامنية	آب

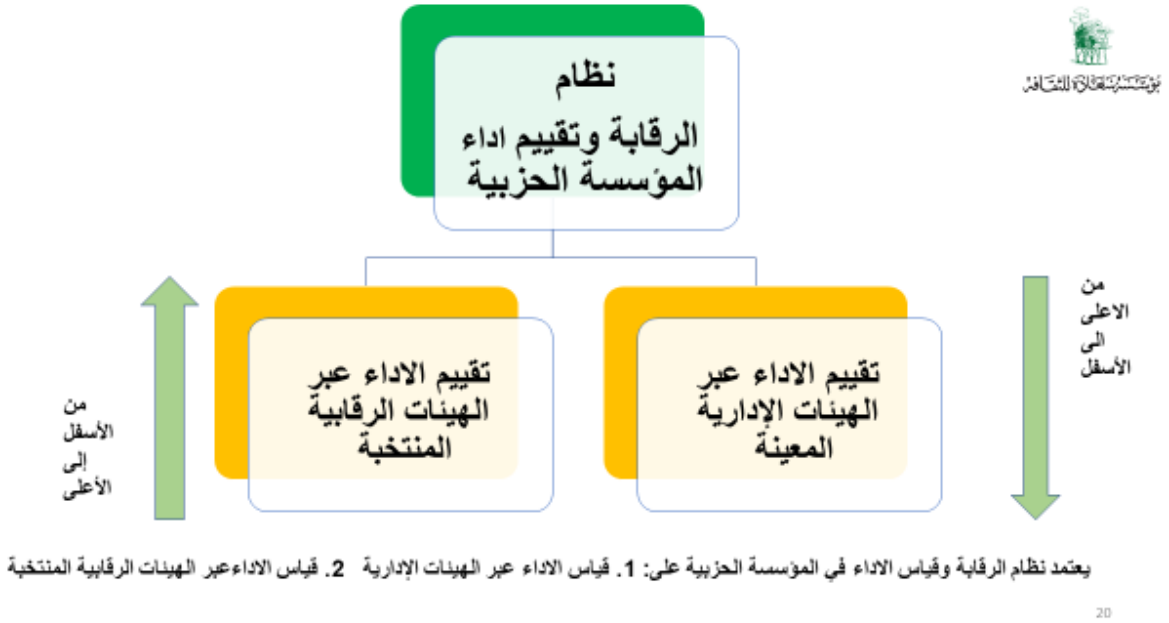
رسم رقم 7:تحديد دور المؤسسات المركزية التسلسلية في وضع وتنفيذ الخطة اللستراتيجية



2.تقييم الأداء

يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائيUNDP تقييم الأداء المؤسسي على أنه عملية تهدف إلى معرفة مدى تحقق أهداف المنشأة وذلك بقياس الأداء الفعلي ومقارنته مع الأداء المخطط له مسبقا[10]والذي يتم من خلاله كشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت.

رسم رقم 8: نظام الرقابة وتقييم أداء المؤسسة الحزبية



يعتمد نظام الرقابة وتقييم الأداء في المؤسسة الحزبية على:

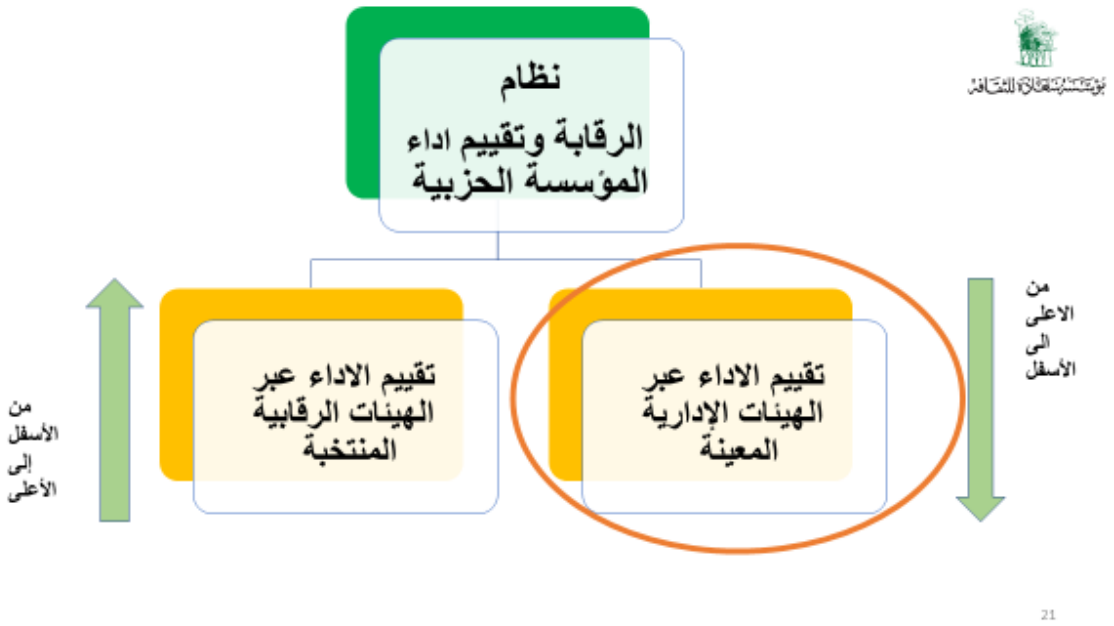
1. **قياس الأداء عبر الهيئات الإدارية المعينة**: وهو تقييم من الأعلى إلى الأسفل ويتم عبر التراتبية الإدارية. ولهذا يعتبر إلى حد ما تقييما ذاتيا من قبل الهيئة لنفسها، وهو غير كاف، لأن الهيئة قد تجمّل الوضع وتخفي الفشل. لذلك لا بد أن يترافق هذا التقييم مع تقييم آخر من جهة محايدة.

2. **قياس الأداءعبر الهيئات الرقابية المنتخبة**:

يعتبر هذا التقييم مستقلا ومكملا للتقييم السابق ويكون تقييما من الأسفل إلى الأعلى حيث يتم من قبل لجان المديريات من خلال مسوحات سنوية تحضرها الهيئة العليا للجودة وتطوير الأداء، يرفع إلى مجالس المنفذيات، ومنهم إلى مجلس العمد -هيئة الجودة الشاملة والمتابعة- وإلى المجلس الأعلى كما هو موضح في المرسوم الدستوري عدد 4.

ويستند هذا النظام على آلية التغذية الراجعة (feedback) من خلال التقارير الدورية لنتائج مؤشرات القياس.

1. تقييم الأداء عبر الهيئات الادارية المعينة



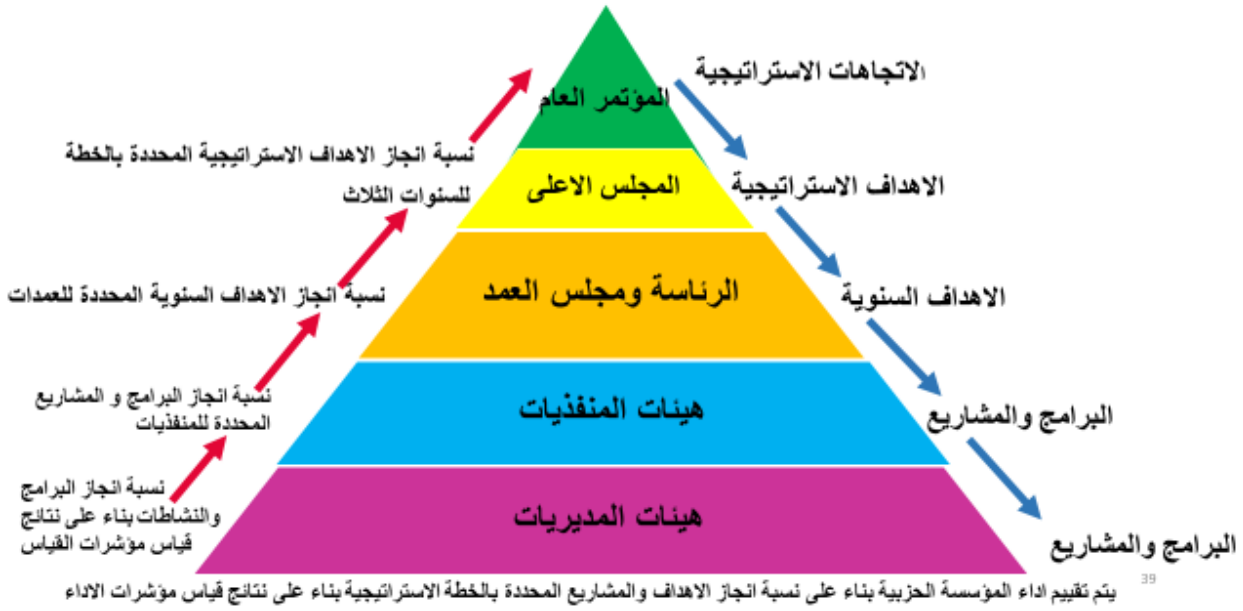
يرتكز هذا التقييم على:

- تقييم الأداء من الأعلى إلى الأسفل من خلال التراتبية الإدارية وعبر الهيئات الإدارية المعينة
- نتائج مؤشرات قياس أداء مخرجات العمليات (process outputs) المتعلقة بمدى تطبيق الخطة الإستراتيجية
- مدى تنفيذ الخطة الإستراتيجية ونسبة انجاز الاهداف/المشاريع المحدّدة في الخطة التشغيلية السنوية
- الالتزام بالوقت المحدد للانجاز

يتم تقييم المؤسسات الحزبية المختلفة في هذا النظام،حسب التراتبية ومن خلال المسؤولين المعينين في الهيئات الإدارية، بناء على مدى تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة الحزبية التي وضعت لمدة أربع سنوات وتعتمد على تقارير هيئة الجودة الشاملة.

اما آلية التقييم فتعتمد على نتائج مؤشرات قياس الأداء التي تحدد نسبة إنجاز الأهداف والمشاريع ومدى الإلتزام بالوقت المحدد للإنجاز. تذكر فيها أسباب التقصير في الأداء وعدم إنجاز المشاريع والتي يرفع بها تقارير فرعية فصلية عبر التسلسل الإداري تظهر نتائج مؤشرات قياس الأداء وتحليلها وتحديد نقاط القوة والفجوات في الأداء التي يبنى عليها تقييم المؤسسات الحزبية من أعلى الهرم حتى أسفله،وترفع هذه التقارير الفرعية إلى هيئة الجودة الشاملة والمتابعة في مجلس العمد فصلياً وسنوياً.

رسم رقم 9: ملخص تقييم الأداءعبرالهيئات الإدارية المعينة



اما تقييم المسؤولين، كل حسب رتبته، فيتبع أيضا نفس نظام التقييم العلمي المبني على مؤشرات قياس الأداء وإنجازالأهداف والمشاريع.

ويكون تطبيق هذا النظام تحت إشراف هيئة الجودة الشاملة والمتابعة.

تقييم الأداء عبر الهيئات الرقابية المنتخبة

هذا التقييم هو من الأسفل (الصف الحزبي واعضاء المتحد) إلى الأعلى (الهيئات الإدارية المعينة، من هيئة المديرية وصولا إلى المجلس الأعلى) بحيث يكون سنوياً ومكملاً للتقييم التي تقيم به المؤسسة الحزبية نفسها من خلال المسؤلين عبر الهيئات الإدارية المعينة.

يرتكز هذا التقييم على:

1. نتائج مؤشرات قياس المسوحات (outcomes) التي تحضرها الهيئة العليا للجودة الشاملة وتنفذها عن طريق لجان المديريات ومجالس المنفذيات لقياس التالي:
   - مدى تلبية احتياجات المتحد والصف الحزبي
   - مدى رضى الصف الحزبي عن أداء المؤسسة الحزبية
   - مدى رضى المتحدات في الأمة السورية عن هذا الأداء

2. تحديد أسباب عدم تحقيق النتائج من خلال المتابعة الدائمة مع المتحد والصف الحزبي

ترفع لجان المديريات تقارير سنوية بهذا الخصوص إلى هيئات المديريات ومجالس المنفذيات التي تتابع الموضوع بشكل دائم مع هيئات المنفذيات، والتي ترفعها بدورها من ضمن التقارير السنوية إلى مجلس العمد (عبر هيئة الجودة الشاملة) والمجلس الاعلى مما يؤهله للقيام بدوره الرقابي في تصحيح عمل السلطة التنفيذية والإجراءات المتخذة من قبل العمدات المختلفة لتحسين وتطوير الأداء وتكون تقارير فرعية.

ويكون تطبيق هذا النظام تحت إشراف الهيئة العليا للجودة الشاملة وتطوير الأداء.

أ. **تقييم الأداء السنوي للفروع الحزبية** (مديريات، مفوضيات، الخ.) **وأعضاء الهيئات**:

عند استلام البرامج والمشاريع المحدّدة من قبل المنفذية حسب الخطة الإستراتيجية الموضوعة للمؤسسة الحزبية يجتمع مدير المديرية مع أعضاء الهيئة لتوزيع المسؤوليات على المفوضين كل حسب اختصاصه من أجل تنفيذها ووضع منهجية لجمع البيانات حسب مؤشرات القياس حيث تتم مراقبة الأداء بشكل مستمر من خلال تحليل نتائج مؤشرات القياس بشكل دوري لتحديد التقصير في الإنجاز ووضع الخطط التصحيحية.

في نهاية كل عام يقوم مفوض التنمية الإدارية بجمع نتائج مؤشرات القياس للبرامج والمشاريع وتحليلها بجداول ورسوم بيانية ويضعها في تقرير يناقش في اجتماع الهيئة.

ويتم تقييم أداء كل مفوض من اعضاء الهيئة من قبل المدير حسب نتائج مؤشرات القياس التي تظهر نسبة الإنجاز من البرامج والمشاريع المحدّدة له ومدى الإلتزام بتواريخ الإنجاز المحدّدة لها.

رسم رقم 10:مثال على مسؤولية مذيع المديرية في تنفيذ البرامج والمشاريع المنوطة به والتي على أساسها يتم تقييمه

الرقم	البرنامج /المشروع	مؤشر القياس	نسبة الانجاز	تاريخ
1	تنفيذ برنامج الحلقات الاذاعية بمجمله	- نسبة الحلقات الاذاعية المنجزة -نسبة المواطنين الذين تابعوا على الاقل 80% من الحلقات	%70 %60 ------- %65	كانون 1
2	وضع نصوص اسبوعية على موقع المديرية	- نسبة الاسابيع التي وضعت فيها نصوص	(37/52) %71	كانون 1
3	تنفيذ برنامج شهري لقراءة قصص المناضلين وابطال من حضارتنا للاشبال	- نسبة الاشهر التي قرأت فيها القصص - نسبة الاشبال الذين تابعوا على الاقل 80% من البرنامج	%80 %45 ------ %62	كانون 1
	مجموع البرامج/المشاريع = 3	-	%66	-

بناء على الجدول أعلاه نرى أن 3 برامج قد حددت لمذيع المديرية وجاءت نتائج مؤشرات القياس التي تعكس نسبة الإنجاز 66% والتي يبنى عليها تقييم أداء مذيع المديرية من قبل المدير.

هذا بالطبع تقييم ذاتي من قبل الهيئة لنفسها، وهو غير كاف كما ذكر سابقا، ويجب أن يترافق مع تقييم لجنة المديرية الذي يعتمد على:

1. نتائج المسوحات التي تقوم بها لجنة المديرية حول مدى تلبية احتياجات المتحد والصف الحزبي ورضاهما عن أداء المديرية.
2. تحديد أسباب عدم تحقيق النتائج من خلال المتابعة مع المتحد والصف الحزبي.

يعتمد هذا التقييم على تقرير الهيئة العليا للجودة وتطوير الأداء.

رسم رقم 11: التقييم السنوي لأداء هيئة المديرية

بناء على نتائج التقييم الذاتي وتقييم لجنة المديرية، يحضر مفوض التنمية الإدارية تقاريره الفصلية والتقرير السنوي لمناقشتها في اجتماع هيئة المديرية والذي يرفعها مدير المديرية مع مطالعته إلى هيئة المنفذية.

في نهاية كل فصل/عام يجمع ناظر التنمية الإدارية التقارير المستلمة من جميع المديريات التابعة للمنفذية، إضافة لتقرير المنفذية حول المشاريع المخصصة للمنفذية لتنفيذها، ويحللها ويحدّد نسبة إنجاز كل مشروع حسب المثال التالي:

رسم رقم 12: تقييم نسبة إنجاز البرامج والمشاريع الخاصة بالمنفذية والمديريات التابعة لها

البرنامج/المشروع	مديرية 1	مديرية 2	مديرية 3	مديرية 4	مديرية 5	نسبة إنجاز المشروع
تنفيذ برنامجين على الاقل للاشبال في كل مديرية	%50	%0	%100	%5	%100	%60
تدريب مسؤولي التربية والشباب في المديريات على تنفيذ المشاريع (مخصص للمنفذية)	-	-	-	-	-	%85
تنفيذ البرنامج الاذاعي (15 حلقة)	%0	%100	%50	%30	%80	%52
مجموع البرامج والمشاريع = 3	%25	%50	%75	%40	%90	%66

تجتمع هيئة المنفذية لمناقشة التقرير الفصلي/السنوي المعدّ من ناظر التنمية الإدارية المبني على تقارير المديريات ومجلس المنفذية الذي يلخص ما يلي:

- نسبة إنجاز البرامج والمشاريع المحددة لكل مديرية في الخطة التشغيلية السنوية (كما يظهر في رسم 10)،
- نسبة إنجاز كل برنامج/ مشروع محدد للمنفذية في الخطة التشغيلية السنوية (كما يظهر في رسم 10)،
- نسبة إنجاز جميع البرامج والمشاريع وحسب الوقت المحدد لها (كما يظهر في رسم 10)،
- نسبة رضى الصف الحزبي عن أداء المنفذية ومدى رضى أعضاء المتحد عن هذا الأداء ومدى تلبية احتياجاتهما.

تتم مناقشة هذا التقرير في هيئة المنفذية والذي يبنى عليه تقييم أداء المديريات والمديرين. ثم يرفعه المنفذ العام مع مطالعته إلى مجلس العمد من خلال هيئة الجودة الشاملة والمتابعة ليتم على أساسه التقييم السنوي لأداء المنفذية.

ب. تقييم أداء المنفذيات واعضاء الهيئات

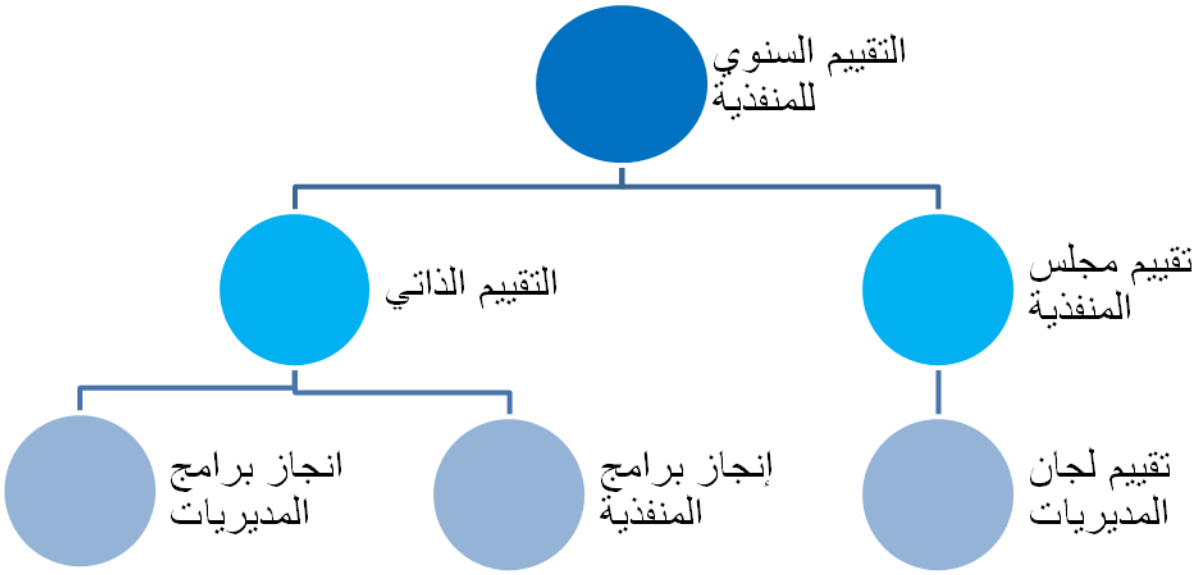
عند استلام البرامج والمشاريع لكل من الأهداف السنوية المحدّدة في ورشة عمل المنفذيات، حسب الخطة الإستراتيجية الموضوعة للمؤسسة، يجتمع المنفذ العام مع أعضاء الهيئة لتوزيع المسؤوليات على النظّار كل حسب اختصاصه من أجل تنفيذ ما يخص المنفذية وتوزيع البرامج المتعلقة بالمديريات ووضع منهجية لجمع البيانات حسب مؤشرات القياس.

في نهاية كل فصل/ عام يتم تقييم كل ناظر من قبل المنفذ العام حسب نتائج مؤشرات القياس التي تظهر نسبة إنجاز البرامج والمشاريع المحددة له والمطلوب منه متابعتها مع مفوضي المديريات ومدى الالتزام بتواريخ الإنجاز المحددة له.

يضاف إلى هذا التقييم من الادارة لنفسها، تقييم مجالس المنفذيات المعتمد بشكل أساسي على مدى رضى الصف الحزبي والمتحد عن أداء المنفذية بشكل عام.

أما تقييم المنفذ العام فسيتم من قبل مجلس العمد بناء على التقرير الفصلي/السنوي الذي يرفعه المنفذ العام مع مطالعته.

رسم رقم 13: التقييم السنوي لأداء هيئة المنفذية

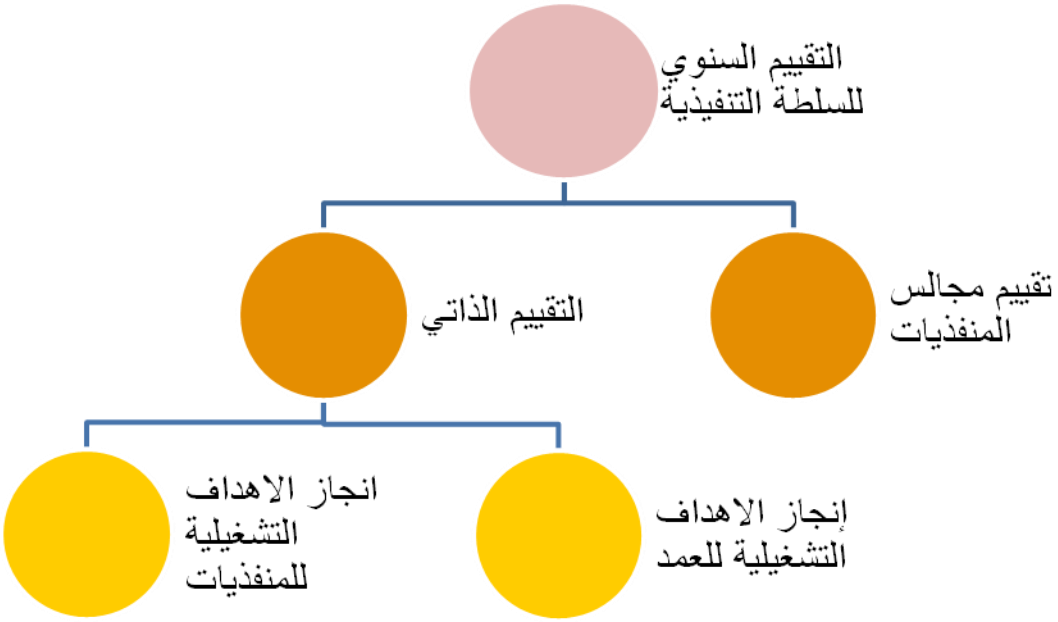


رسم رقم 14:مثال على مسؤولية نظارة التربية والشباب في تنفيذ البرامج والمشاريع التي يتم على أساسها تقييم الناظر

الرقم	نظارة التربية والشباب - البرامج والمشاريع	مؤشر القياس	نسبة الانجاز	تاريخ الانجاز
1	تدريب مفوضيي التربية والشباب في المديريات على تنفيذ المشاريع	نسبة المفوضين المدربين	%65	ك 2
2	تنفيذ برنامج المسرحيات في المديريات	نسبة المسرحيات التي نفذت في المديريات	%50	آب
3	انشاء فريق كرة سلة مؤلف من اعضاء المديريات	- نسبة المديريات التي لديها ممثلين في الفريق	%70	ك 1
4	تنفيذ برنامجين على الاقل للاشبال في كل مديرية	- نسبة المديريات التي نفذ فيها برنامجين للاشبال على الاقل	%35	ت 2
5	مجموع المشاريع والبرامج:4	-	%55	ك 2

ج. تقييم أداء مجلس العمدوالعمد

رسم رقم 15: التقييم السنوي لأداء السلطة التنفيذية



عند استلام هيئة الجودة الشاملة والمتابعة التقارير الفرعية من كل من هيئات المنفذيات (التقييم عبر الهيئات الإدارية المعينة) ومن مجالس المنفذيات (التقييم عبر الهيئات الرقابية المنتخبة) إضافة إلى تقرير الهيئة حول إنجاز العمدات للأهداف المخصصة لها والتي لا تتعلق بعمل المنفذيات، تجمعها وتحللها وترفع فيها تقريرا فصليا/سنويا مركزيا إلى رئاسة مجلس العمد ورئيس الحزب. يظهر هذا التقرير نتائج تقييم أداء السلطة التنفيذية مع تحديد الثغرات في الأداء المطلوب تصحيحها ووضع خطط لتصحيحها. يظهرهذا التقرير:

1. مدى فعالية العمدات في مراقبة عمل المنفذيات من حيث الإشراف على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجهاز التنفيذي (المنفذيات والمديريات)، وحسن سير قياس الأداء في كل الفروع الحزبية من خلال متابعتها للتقارير الدورية التي تردها من هذه الفروع ومن العمدات المختلفة حول تطبيق الجودة الشاملة على المستوى المركزي التنفيذي.
2. مدى متابعة العمدات للمنفذيات بما يتعلق بالتقصير في الأداء والمسببات التي تعيق تنفيذها، وتقديم الحلول اللازمة وفي الوقت المناسب لتساعد المديريات في حل

مشاكلها، والدفع باتجاه تصحيح وتطوير عمل وأداء المنفذيات والذي يظهر جليا من خلال التقارير التي ترفع دوريا للمجلس الأعلى.

3. نسبة إنجاز الأهداف التشغيلية السنوية حسب الخطة الإستراتيجية.
4. مدى تنسيق المنفذيات فيما بينها، ومدى وجود نهج مشترك في تنفيذ الخطة الاستراتيجية بحيث لا تعمل كل منها بمعزل عن الأخرى.
5. نسبة إنجاز الأهداف السنوية المحصورة بمجلس العمد، وغير المتعلقة بالمنفذيات.
6. مدى تلبية احتياجات ونسبة رضى الصف الحزبي والمتحدات عن أداء المؤسسة الحزبية.

رسم رقم 16: مثال على كيفية تحديد نسبة إنجاز الأهداف التشغيلية السنوية

رقم متسلسل	الاهداف السنوية	البرامج والمشاريع	مؤشر القياس	نسبة الانجاز
.1	وضع نظام تقييم مركزي تسلسي	تدريب 100% من نظار التنمية الادارية على مؤشرات القياس	نسبة النظار المتدربين	%90
		تحديد اهداف سنوية لكل هدف استراتيجي	نسبة الاهداف السنوية المحددة	%100
		تدريب 100% من نظار التنمية الادارية على كتابة التقارير	نسبة النظار المتدربين	%90
	نسبة إنجاز الهدف السنوي	-		**%93**

رسم رقم 17: مثال على بعض الأهداف السنوية المخصصة لمجلس العمد ولا تتعلق بالمنفذيات، ونسبة

رقم متسلسل	الاهداف السنوية المخصصة لمجلس العمد	مؤشر القياس	نسبة الانجاز	تاريخ الانجاز (2022)
1	انشاء علاقة مع السفارات	نسبة السفارات التي انشأت معها علاقة	%15	ك1
2	التخطيط ل 3 مشاريع إنتاجية	نسبة المشاريع المخططة	%67	ك2
3	تدريب العمد على التخطيط للمشاريع	نسبة العمد المدربين	%95	تموز
	مجموع الاهداف السنوية = 4	**-**	**%59**	**-**

رسمرقم 18: مثال على تقييم نسبة إنجاز الأهداف السنوية لمجلس العمد والمنفذيات

الهدف السنوي	منفذية 1	منفذية 2	منفذية 3	منفذية 4	منفذية 5	نسبة إنجاز الاهداف السنوية
وضع نظام متطور للتقارير الدورية	%50	%0	%100	%50	%100	%60
مكننة جميع المؤسسات	%0	%100	%50	%30	%75	%51
زيادة عدد المنتسبين بنسبة 10%	%100	%50	%30	%5	%0	%37
تدريب العمد على التخطيط للمشاريع	-	-	-	-	-	%95
مجموع الاهداف السنوية= 4	%50	%50	%60	%28	%58	%61

يجتمع مجلس العمد برئاسة رئيس الحزب في نهاية كل فصل/عام لمناقشة التقرير الفصلي/السنوي المُعدّ من قبل هيئة الجودة الشاملة والمتابعة، والذي يظهر نتائج مؤشرات القياس لكل منفذية (كما يظهر في رسم رقم 13) ومدى تلبية احتياجات ونسبة رضى الصف الحزبي والمتحدات.والذي يبنى على أساسه تقييم أداء المنفذيات والمنفذيين العامين.

يتم تقييم العمد من قبل رئيس مجلس العمد بناء على مدى إنجاز الأهداف التشغيلية السنوية التي حددت لكل منهم ، ومدى نشاطه في مراقبة وتصويب وتوجيه عمل المنفذيات لتطوير أدائها والمساعدة على حل مشاكلها وصعوباتها خلال الفصل/السنة والتي تظهر من خلال التقارير.

ويقيم رئيس الحزب أداء رئيس مجلس العمد بناء على نسبة انجاز الخطة التشغيلية السنوية ومدى نشاطه في مراقبة وتصويب أداء العمد وتطوير الأداء، إضافة الى نتائج مدى رضى الصف الحزبي والمتحد عن الأداء.

رسم رقم 19: مثال على بعض مسؤوليات عميد التنمية الإدارية في تنفيذ الأهداف السنوية والتي يتم على أساسها تقييمه

رقم متسلسل	عمدة التنمية الادارية - الاهداف السنوية	مؤشر القياس	نسبة الانجاز	تاريخ الانجاز (2022)
1	وضع نظام للتنمية المستدامة	انجاز 20 مشروع	%90	كانون 1
2	وضع نظام تقييم مركزي تسلسي	نسبة مؤشرات الاداء المحددة للمشاريع	%100	شباط
3	التدريب على مؤشرات الاداء	نسبة المتدربين (لا تقل عن 80%)	%90	حزيران
4	وضع نظام متطور للتقارير الدورية	نسبة التقاير المنجزة حسب النظام الجديد	%50	تشرين 2
	مجموع الاهداف السنوية = 4	-	**%82**	-

و. تقييم أداء رئيس الحزب والسلطة التنفيذية

يرفع رئيس الحزب التقرير المركزي السنوي المعد من قبل هيئة الجودة الشاملة والمتابعة، التي يظهر نسبة إنجاز الخطة التشغيلية السنوية والثغرات في الأداء مع مقترحات لتحسينها، مع مطالعته، إلى المجلس الأعلى والهيئة العليا للجودة الشاملة وتطوير الأداء.

يستلم المجلس الأعلى التقرير المركزي السنوي حول أداء السلطة التنفيذية في المؤسسة، وكذلك التقارير الفرعية من مجالس المنفذيات التي تعكس رأي الصف الحزبي وأعضاء المتحدات عن أداء السلطة التنفيذية. فيحللها ويقارنها ويتدخل بشكل مباشر وفي الوقت المناسب مع السلطة التنفيذية لتوجيهها ومساعدتها على تقليص الفجوات في الأداء وتطويره وحل الإشكاليات، سواء على المستوى المركزي أم على مستوى المنفذيات والفروع، بما يمنع تفاقم المشكلات. وبهذا يحافظ على دوره في تصويب الأداء ووضع التشريعات اللازمة أو تعديل الخطط وغيرها.

ويتم تقييم رئيس الحزب والسلطة التنفيذية من قبل المجلس الأعلى بناء على التقرير المركزي السنوي، وتقارير مجالس المنفذيات، ومطالعات لجان المجلس الأعلى حوله، ويعتمد في تقييمه للسلطة التنفيذية على مدى:

1. إنجازها للخطة التشغيلية السنوية
2. فعاليتها بالقيام بدورها في متابعة تنفيذ الخطة التشغيلية السنوية
3. فعاليتها بالقيام بدورها القيادي في حل المشكلات وتوجيه المسؤولين في المنفذيات والفروع
4. فعاليتها بالقيام بدورها المستقل عن الفروع
5. نسبة رضى الصف الحزبي والمتحد عن أداء السلطة التنفيذية.

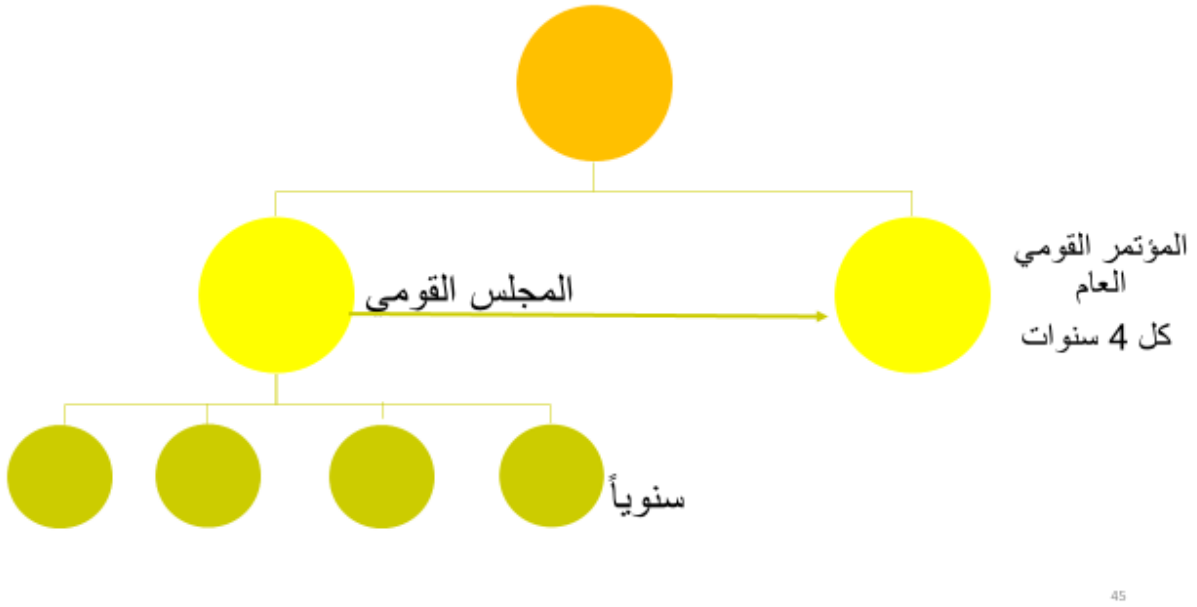
ثم يرفع التقرير المركزي السنوي مع مطالعته حول أداء السلطة التنفيذية وكيفية تحسينه وتطويره إلى الهيئة العليا للجودة الشاملة وتطوير الأداء.

ز. تقييم أداء المجلس الأعلى

يتم تقييم أداء المجلس الأعلى:

1. سنويا من قبل المجلس القومي
2. كل اربع سنوات من قبل المؤتمر القومي العام

رسم رقم 20: تقييم أداء المجلس الأعلى



عند استلامها التقرير السنوي المركزي، مع مطالعة المجلس الأعلى، تقوم الهيئة العليا للجودة الشاملة وتطوير الأداء بدرسه ومقارنته مع التقارير المستلمة من هيئة الجودة الشاملة والمتابعة ومجالس المنفذيات، فتحدد نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء المجلس الأعلى معتمدة بذلك على:

1. نسبة إنجاز الاهداف الإستراتيجية المحددة للسنة المنصرمة.

2. كيفية تقييمه لعمل السلطة التنفيذية وتحديد الثغرات في الأداء، وتوجيهه لها ووضع الخطط لتصحيحها.
3. مدى متابعتة للسلطة التنفيذية ومساعدتها في تخطي العقبات وإيجاد الحلول للمشكلات والدعم والتوجيه وغيرها.
4. مدى حرصه على تطوير الأداء المؤسسي من خلال عدد المشاريع التطويرية التي قامت بها السلطة التنفيذية، والتي اقترحها عليها.
5. نسبة رضى الصف الحزبي والمتحد عن أداء المؤسسة الحزبية ومدى تلبيتها لاحتياجاتهما.

رسم رقم 21: مثال على كيفية احتساب مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية

رقم متسلسل	الاهداف الاستراتيجية	الاهداف السنوية	نسبة الانجاز
1.	وضع نظام لمراقبة وتقييم الاداء المؤسسي	وضع نظام تقييم مركزي تسلسي	%75
		انشاء هيئة المراقبة وتطوير الاداء	%100
		وضع نظام للتنمية المستدامة	%45
	نسبة إنجاز الهدف الاستراتيجي	-	**%73**

ترفع الهيئة العليا للجودة الشاملة وتطوير الأداء التقرير السنوي مع مطالعتها للمجلس القومي الذي يجتمع سنويا لمناقشة التقرير ويعطي على أساسه التوجيهات والتوصيات للمجلس الأعلى لتحسين أداءه بما يساهم في تحسين أداء المؤسسة خلال السنة التالية.

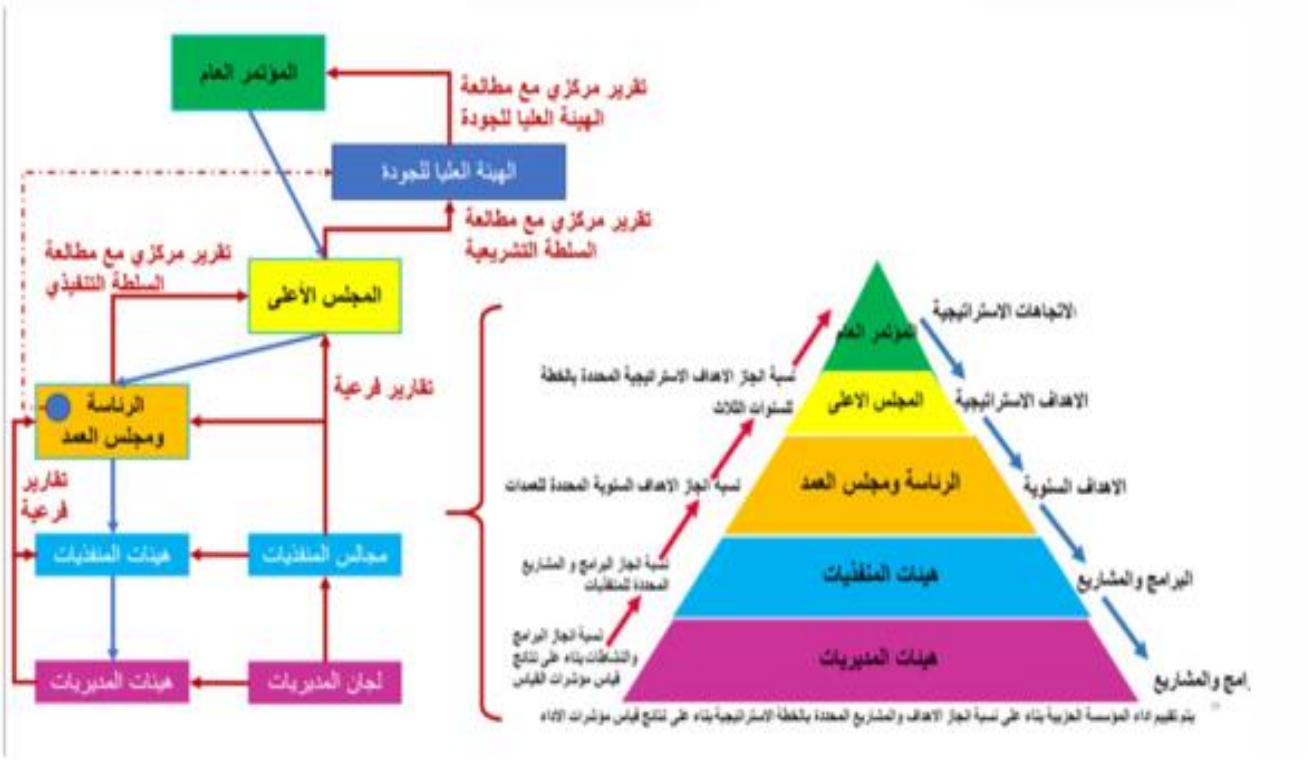
عند نهاية السنوات الأربع تحضر الهيئة العليا للجودة الشاملة وتطوير الأداء تقريرا يلخص التقارير السنوية المرفوعة للمجلس القومي وتحلله وتظهر إتجاهات الأداء(Trends)ومدى إنجاز الخطة الإستراتيجية، ونسبة رضى الصف الحزبي والمتحد. ثم ترفعها إلى المؤتمر القومي العام الذي يدرسها ويناقشها يعتمد عليها في:

1. تقييم أداء المجلس الأعلى خلال السنوات الأربع المنصرمة.
2. وضع معايير للمرشحين للانتخابات الجديدة للمجلس الأعلى التي تؤهله للقيام بالمهام المنوطة به.
3. وضع معالم الاتجاهات الإستراتيجية الجديدة للسنوات الأربع التالية.

رسم رقم 22: مثال على تقييم نسبة تحقيق الأهداف الإستراتيجية

الهدف الاستراتيجي	نسبة التحقيق السنوي للاهداف الاستراتيجية						نسبة تحقيق الاهداف الاستراتيجية
	سنة 1	%	سنة 2	%	سنة 3	%	
مكننة المؤسسات	*	%50	*	%100	—	—	%75
وضع هيكلية للمؤسسات حسب دستور37	*	%100	—	—	—	—	%100
انشاء اكاديمية حزبية ادارية	*	% 55	*	% 35	—	—	%45
تفعيل العمل الثقافي بين الرفقاء	*	% 30	*	% 60	*	% 90	% 60
جذب عنصر الشباب تحت 30 سنة	*	%0	*	% 5	*	% 10	%5
نسبة إنجاز الاهداف الاستراتيجية		**% 47**		**% 50**		**% 50**	**%57**

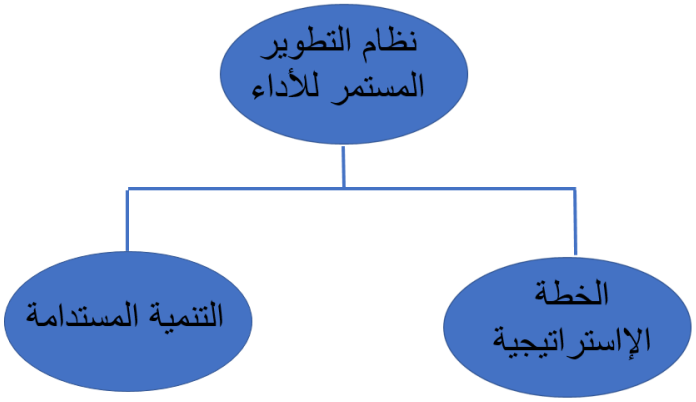
رسم رقم 23: ملخص نظام تقييم أداءالمؤسسة الحزبية



3. نظام التطوير المستمر لأداء المؤسسة الحزبية

يعتمد نظام تطوير الأداء المستمر في المؤسسة الحزبية على برنامجين أساسيين:

1. الخطة الإستراتيجية
2. التنمية المستدامة



الخطة الإستراتيجية تحفز المؤسسة كل أربع سنوات على دراسة المستجدات والتطورات على الصعيدين الداخلي والخارجي. بحيث يتم إدراجها ضمن الدراسات التي يحدد مواضيعها المؤتمر العام ويعتمد عليها في وضع الإتجاهات الإستراتيجية ومن ثم وضع أهداف استراتيجية لملاقاتها والتعامل معها بنجاعة وفعالية وكفاءة.

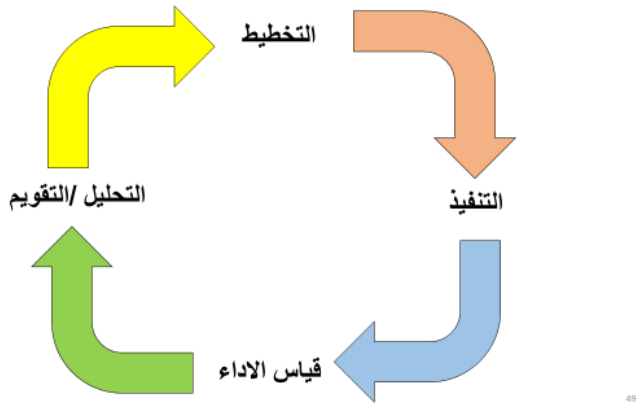
اما التنمية المستدامة، التي هي في صلب نظام الرقابة وقياس الأداء، ومن أهم عناصر تطوير الأداء المؤسسي، فتعتمد على منهجية علمية للقياس المستمر للأداء عبر متابعة نتائج مؤشرات القياس ومراقبتها وتحليلها لتحديد الإنحراف أو التقصير في إنجاز الأهداف التي تضعها المؤسسة للوصول إلى غايتها. وتعتمد هذه المنهجية على تحديد الفجوات ونقاط الضعف في الأداء، ووضع خطط للتصحيح وتقويم الأداء، ومن ثم إعادة القياس ومقارنتها بالنتائج السابقة للتأكد من فعالية خطط التطوير ونجاحها. كذلك تتم مقارنة هذه النتائج بما

يتوق اليه الصف الحزبي والمؤسسة الحزبية من أفضل الممارسات (best practices) من أجل وضع خطط التطوير التي تؤدي إلى النهوض بالمؤسسة وتمكنها من تحقيق غاية الحزب التي وضعها له سعاده[11].

أما مسؤولية التطوير المستمر فتحدد على الشكل التالي:

- التطوير المستمر لأداء المديريات والمنفذيات يكون فيه جزء ذاتي وجزء يعتبر من مهام مجلس العمد والسلطة التنفيذية، بشكل مستدام ومستمر، بناء على تحليل تقارير هيئات المنفذيات ومجالس المنفذيات.
- التطوير المستمر لأداء السلطة التنفيذية فيه جزء ذاتي تقوم به السلطة التنفيذية، وجزء يعتمد على توجيهات المجلس الأعلى بناء على تقارير السلطة التنفيذية ومطالعاتها على تقارير مجالس المنفذيات. حيث يقوم المجلس الأعلى بشكل دائم بالتصويب والارشاد والمساعدة على تعديل المسار واقتراح الحلول لتطوير اداء السلطة التنفيذية، على الاقل بشكل فصلي/سنوي، حتى لا تترك الأمور إلى نهاية الولاية.
- التطوير المستمر لأداء المجلس الأعلى يتم سنوياً من قبل المجلس القومي، بناء على تقارير المجلس الأعلى، المتضمنة تقارير ومطالعات السلطة التنفيذية ومطالعاته عليها، إضافة إلى تقييم ومطالعة الهيئة العليا للجودة الشاملة والتطوير المستمر على تقرير المجلس الاعلى. ويستكمل كل ذلك، من خلال تقييم المؤتمر العام لمدى استجابة ودينامية المجلس الأعلى لتوجيهات وتوصيات المجلس القومي السنوية، ومدى أخذها بعين الاعتبار، والتزامه بتطوير أدائه من سنة إلى أخرى. وعلى هذا الأساس، يكون تقييم المؤتمر لأداء المجلس الأعلى في القيام بدوره، وبالتالي تقييم المؤتمر لأداء السلطة التنفيذية.

رسم رقم 24: المنهجية المتبعة في التطوير المستمر والتنمية المستدامة[12]



VI. الخلاصة

تقترح هذه الدراسة نظاما للرقابة وتقييم وتطويرالأداء في المؤسسة الحزبية. يرتكز هذا النظام على أربعة عناصر أساسية هي:

1. وضع خطة إستراتيجية لمدة ثلاث سنوات مبنية على غاية الحزب ورؤية المؤسسة وعلى احتياجات المتحدات في الأمة، وتطلعات الصف الحزبي، آخذة بعين الإعتبار المسح البيئي الداخلي والخارجي الذي يظهر نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة الحزبية والمؤثرات الخارجية. ويتم على هذا الأساس تحديد الإتجاهات الإستراتيجية، الأهداف الاستراتيجة، الأهداف التشغيلية السنوية، والمشاريع والبرامج.
2. نظام لتقييم الأداء المستمر مبني على منهجية علمية تعتمد على التقييم من الأعلى إلى الأسفل عبر الهيئات الإدارية المعينة، ويتممه تقييم من الأسفل إلى الأعلى عبر الهيئات الرقابية المنتخبة.ويعتمد هذا التقييم على نتائج مؤشرات قياس الأداء التي ترتكز على:

- نسبة إنجاز المشاريع والأهداف المعتمدة في الخطة الإستراتيجية التي يشارك في وضعها الصف الحزبي على جميع المستويات ويقوم بهذا التقييم، إضافة للمؤتمر القومي العام، المسؤولون المنتخبون والمعينون في الإدارات المختلفة

فـي المؤسسـة الحزبيـة ابتـداءً مـن المجلـس الاعلـى وصـولاً إلـى المـديريات والمفوضيات.

- نسبة رضى الصف الحزبي وأفراد المتحد/الأمة عن أداء المؤسسة الحزبية.

3.نظام الحوكمة الشاملة الذي يُشرك الصف الحزبي في صنع القرار وتقييم الأداء.

4.التنمية المستدامة التي تشكل أساساً لتطوير أداء المؤسسة الحزبيـة المعتمـدة علـى مـنهج علمي ومتطور أثبت نجاحه عالمياً.

V.مقومات النجاح

لهذا النظام شروط للنجاح تتلخص بما يلي:

1. اهتمام القيادة الحزبية والتزامها الكلي بتطبيق هذا النظام.
2. وجود عناصر مؤهلة (Qualified resources) في المسؤوليات المتعلقة في التنمية الادارية على جميع الأصعدة وحسب وصف وظيفي واضح.
3. التدريب المكثف والمستمر من قبل اختصاصيين لجميع الفئات المعنية.

IV. الدراسات المستقبلية

لم تشمل هذه الدراسة الهيئة القضائية لأن دورها ضمن المركزية التسلسلية، بنظر الكاتبة، يحتاج إلى توضيح وإلى قانونيين للبث به ووضع دراسات بهذا الشأن لتبنى على أساسها آلية قياس أداء هذه الهيئة وتشكل تكملة لهذه الدراسة. كما وأن الدراسة تقترح دورا للمؤتمر القومي في الهيكلية الإدارية يحتاج إلى تفصيل أكثر.كذلك من المهم ان تشمل الدراسات المستقبلية التقييم السنوي للمسؤولين من ناحيتي الكفآت (competencies) والسلوك المكملتين لنظام تقييم المسؤولين الذي ذكرته الدراسة.

٧. المراجع

1.ميلاد السبعلي،الحوكمة الشاملة في النهضة،مؤسسةسعاده للثقافة، 2020.

2.شحادي الغأوي، مقترحات لدستور ما بعد الزعامة، مؤسسةسعاده للثقافة، 2021.

3. جوزيف السبعلي، دراسة دستورية، مؤسسةسعاده للثقافة، 2021.

4. أسامة المهتار، إدارة الإستراتيجية في المنظمة العقائدية، مؤسسة سعاده للثقافة، 2009

5.أغـــــــادير ســــــــالم،الإدارة والتخطـــــــيط التربـــــــوي- وظيفـــــــة الرقابـــــــة، ص.

70 https://www.almrsal.com/post/ retrieved on April 30.2021

6. الرقابةالإداريةوأهميتها،موقع المرسال، (نوفمبر 2016).

https://www.almrsal.com/post/410668 Retrieved on April 3, 2021

7.Strategic Planning for Business Growth. nibusinessinfo.co.uk/content/purpose,

Retrieved on March 16, 2021

8.Why is Strategic Planning Important for Your Business?
thealternativeboard.com.6-9-2013, Retrieved on 30/4/2021

9.Strategic planning, *infoentrepreneurs.org*, Retrieved on March 20, 2021

10.تقييم الأداء المؤسسي،https://info.undp.org/

11. سعاده الأعمال الكاملة، مجلد رقم 7، ص 309

12. Gerardus Blokdyk.*Deming PDCA Cycle A Clear and Concise Reference*, (2018), 5 StarCooks Publishing.