



الأمانة العامة للمجلس التنفيذي  
GENERAL SECRETARIAT OF THE  
EXECUTIVE COUNCIL

# دليل التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء في حكومة أبو ظبي





# دليل التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء في حكومة أبوظبي

2015





# المحتويات

iii	المحتويات
v	كيفية استخدام هذا الدليل
vi	المصطلحات الرئيسية
01	1. المقدمة
03	1.1 إطار التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء
04	أ. تقييم الوضع الحالي
05	ب. خطة أبوظبي
05	ج. الخطة الاستراتيجية للجهات
06	د. إدارة الأداء الحكومي
07	2. خطة أبوظبي
09	2.1 مكونات خطة أبوظبي
09	أ. الأهداف
09	ب. البرامج
10	ج. مؤشرات الأداء الرئيسية
13	3. الخطة الاستراتيجية للجهة
15	3.1 مقومات التخطيط الاستراتيجي الفعال
16	3.2 عناصر الخطة الاستراتيجية للجهة
18	3.3 مراحل تطوير ومتابعة الخطة الاستراتيجية للجهة
19	أ. المرحلة الأولى: التحضير لتطوير الخطة الاستراتيجية للجهة
24	ب. المرحلة الثانية: تحديد الرؤية والرسالة والقيم والشركاء
27	ج. المرحلة الثالثة: تقييم الخطة الاستراتيجية السابقة والوضع الحالي
30	د. المرحلة الرابعة: تحديد الاحتياجات والعلاقة بخطة أبوظبي
38	هـ. المرحلة الخامسة: تفصيل برنامج خطة أبوظبي مع الشركاء
43	و. المرحلة السادسة: الحصول على الاعتمادات اللازمة وتضمينها في الموازنة
46	ز. المرحلة السابعة: التواصل الداخلي وحوكمة تنفيذ الخطة الاستراتيجية
49	ح. المرحلة الثامنة: متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجهة
53	4. إدارة الأداء الحكومي
55	1.4 آلية إدارة أداء برامج إمارة أبوظبي
58	2.4 تقارير الأداء الحكومية
59	5. حوكمة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء
61	1.5 المهام والأدوار الرئيسية
64	2.5 آلية التصعيد
67	6. نظام الترميز
69	1.6 بنية ترميز الأهداف والبرامج لخطة أبوظبي
70	2.6 بنية ترميز أولويات الجهات
70	3.6 بنية ترميز مشاريع الجهات
71	4.6 بنية ترميز المؤشرات
73	7. الأسئلة الأكثر تكرارًا



## كيفية استخدام الدليل

تمّ تصميم هذا الدليل ليتلاءم مع إطار التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء لإمارة أبوظبي، بالشكل الذي يضمن التكامل في عملية التخطيط الاستراتيجي تماشياً مع رؤية أبوظبي وخطة أبوظبي. جميع الجهات الحكومية معنيّة بمراعاة محتويات الدليل، ووحدات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء لدى الجهات الحكومية هي المستهدفة بشكل خاص. يتطرق الدليل إلى منظومة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء الحكومي على كافة المستويات، ولذلك يتعيّن على وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء الاطلاع على كامل محتوياته واتباعه بعناية فائقة، وفي حال وجود استفسارات أو تساؤلات يجب على الجهة التواصل مع الأمانة العامة للمجلس التنفيذي.

### يحتوي الدليل على ستة فصول رئيسية كالتالي:

الفصل	الوصف
المقدمة	تقدم نبذة عن التخطيط الاستراتيجي في إمارة أبوظبي والإطار العام لمنظومة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء.
خطة أبوظبي	يقدم هذا الفصل لمحة عن خطة أبوظبي ومكوناتها والمعايير الرئيسية التي ساهمت في تطوير الخطة، مما يساعد الجهات على ربط خططها الإستراتيجية بخطة أبوظبي.
الخطة الاستراتيجية للجهة	تقدّم سرداً للمكوّنات الرئيسية للخطة الاستراتيجية للجهات، مع مراحل تطويرها. كما تقدّم شرحاً مفصلاً عن كلّ واحدة من مراحل التخطيط الاستراتيجي، بما يشمل تفصيل برامج الحكومة وربط الخطة الاستراتيجية للجهة بخطة أبوظبي والتقييم والمتابعة. يتعيّن على وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء أن تكون على معرفة تامة بالتفاصيل التي تحيط بكلّ مرحلة.
إدارة الأداء الحكومي	يقدم هذا الفصل توضيح وتفصيل عن إدارة الأداء الحكومي المتصل بإطار التخطيط الاستراتيجي في الحكومة وجميع التقارير التي تعدّها لإبراز نظرة متكاملة عنها.
حوكمة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء	يوضّح الفصل أدوار ومسؤوليات مختلف الشركاء في منظومة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء في حكومة أبوظبي. كما يوضّح آلية التصعيد في منظومة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء.
نظام الترميز	يتيح هذا الفصل تفصيل نظام الترميز الذي ستعتمده كافة الجهات الحكومية عند استخدام نظام الترميز المعياري من أجل ضمان الترابط المباشر بين مختلف عناصر الخطة عبر مختلف الجهات الحكومية.



### لتطوير الدليل تم الاستعانة بالتالي كمراجع:

- دليل التخطيط الاستراتيجي السابق للأمانة العامة للمجلس التنفيذي
- دليل التخطيط الاستراتيجي لحكومة الإمارات العربية المتحدة
- أدلة التخطيط الاستراتيجي لدى الجهات التابعة لحكومة أبوظبي
- ورش العمل مع مدراء وأخصائيي التخطيط الاستراتيجي للجهات التابعة لحكومة أبوظبي

### يعتبر الدليل دليل إرشادي ولا يحتوي على التالي:

- أسس إعداد الموازنة السنوية للجهات الحكومية
- التوصيفات الوظيفية للموظفين المختصين بعملية التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء
- دروس تعليمية في كيفية تطوير المؤشرات أو المشاريع أو إعداد تحاليل وتقاييم مثل ( SWOT ) وغيرها

### مرفق مع الدليل النماذج التالية:

- نموذج الخطة الاستراتيجية للجهة
- نموذج تفصيل برنامج إمارة أبوظبي
- نموذج تقرير أداء البرنامج
- نموذج تفصيل المشروع
- نموذج تفصيل المشاريع الرأسمالية
- نموذج تقرير أداء المشروع
- نموذج تقرير أداء المؤشرات



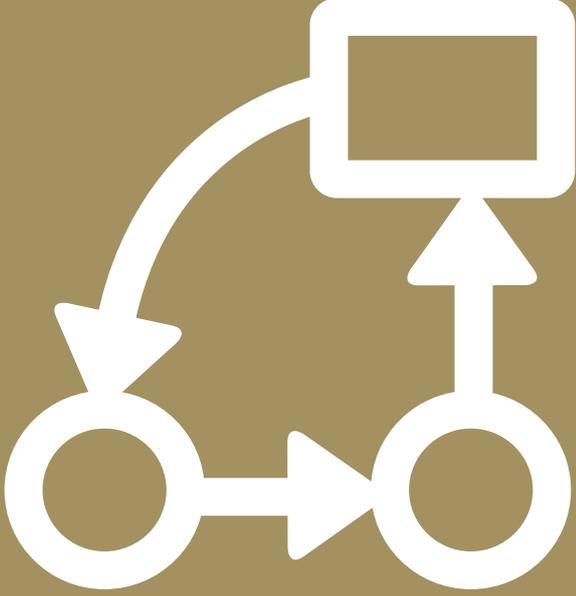
## المصطلحات الرئيسية

المصطلحات	التعريف
المجلس التنفيذي	المجلس التنفيذي هو السلطة التنفيذية المحليّة لإمارة أبوظبي، يقوم بمعاونة الحاكم على أداء مهامه وممارسة سلطاته من خلال جلسات تعقد دورياً لرسم السياسة العامة للإمارة ووضع خطط التنمية والإشراف على تنفيذها، وإقرار مشروعات القوانين والمراسيم قبل رفعها للحاكم، والإشراف على سير العمل في الدوائر والجهات والهيئات المحليّة والتنسيق فيما بينها بما يحقق الخير العام للبلاد.
الأمانة العامة للمجلس التنفيذي	الأمانة العامة للمجلس التنفيذي هي الجهاز الإداري المنوط به اقتراح السياسات والاستراتيجيات العامة للإمارة، وتقوم بعرضها على المجلس التنفيذي لاتخاذ القرار بشأنها. كما تمثل الأمانة العامة الجهاز الإداري الذي يقدّم الخدمات المساندة للمجلس، من إعداد مشاريع القرارات ووضعها في جداول وإعداد المحاضر وتصدير قرارات المجلس ومتابعة تنفيذها.
الجهة	الهيئات العامة والمؤسسات العامة والأجهزة والمراكز والمجالس واللجان وأية جهة حكومية تدرج موازنتها ضمن الموازنة العامة للحكومة أو تكون ملحقة بها أو مستقلة. ويشمل هذا التعريف أي جهة أخرى يعتمدها المجلس التنفيذي.
القيادة	متخذي وصناع القرار في حكومة أبوظبي.
خطة أبوظبي	تترجم رؤية إمارة أبوظبي إلى أهداف طويلة الأمد وبرامج مرحلية يتمّ تنفيذها من خلال مشاريع الجهات الحكومية، كما تحدّد خطة أبوظبي المؤشرات الرئيسية والمستهدفات لتحقيق تلك الأهداف.
أهداف إمارة أبوظبي	تُعدّ الأهداف توجّهات محدّدة للإمارة وهي النتيجة المرحلية أو الغاية أو المحصّلة النهائية التي تسعى الإمارة إلى تحقيقها خلال السنوات الخمس القادمة.
برامج إمارة أبوظبي	يُعتبر البرنامج مجموعة من المشاريع ذات نطاق عمل متصل يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة للحكومة.
المشروع	يُعد المشروع مجموعة من النشاطات لها نقطة بداية ونهاية ضمن نطاق عمل واضح للوصول إلى مخرج يجسّد النتيجة النهائية للمشروع. يتمّ تحديد المشاريع الرئيسيّة لكلّ برنامج بحيث تنعكس على الخطط الاستراتيجية للجهات.
الاستراتيجية	وسيلة تعتمد عليها الجهة أو المؤسسة لتحقيق الأهداف المراد بلوغها.
التخطيط الاستراتيجي	عملية تحديد الأهداف والبرامج والمشاريع والمؤشرات الاستراتيجية على مستوى الجهة وعلى مستوى الإمارة.
الخطة الاستراتيجية للجهة	خطة خمسية مرتبطة بشكل مباشر مع أهداف وبرامج خطة أبوظبي، وهي عبارة عن تفاصيل حول المشاريع الرأسمالية والغير رأسمالية ومشاريع تحسين الخدمات المؤسسية مع مؤشرات لقياس مدى تحقيق أهداف الإمارة وأولويات الجهة إن وجدت. يتمّ تحديث الخطة الاستراتيجية كلّ سنتين بالمواثمة مع تحديث خطة أبوظبي.
الموازنة	مبلغ مالي يتمّ صرفه من قبل حكومة أبوظبي بطلب من الجهة لاستكمال مشاريعها، وهي نتيجة لعملية تخصيص صرف الجهة خلال السنة المالية، وتكون موزّعة بين مصروفات مالية وتشغيلية.



المصطلحات	التعريف
مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات على مستوى الحكومة وتُعدّ مؤشرات الأداء الرئيسية وسيلة لقياس الأداء في تحقيق الأهداف في خطة أبوظبي. تحدّد مؤشرات الأداء على مستوى استراتيجي لقياس الأهداف في خطة أبوظبي وهي غالبًا ما تستند إلى النتيجة.
مؤشرات الأداء التفصيلية	مؤشرات على مستوى المؤسسة تقيس الأداء على المستوى المؤسسي وقد تكون استراتيجية أو تشغيلية.
المستهدف	المستهدف هو القيمة المرتبطة بمؤشر الأداء الرئيسي وبالأهداف في خطة أبوظبي التي تسعى الحكومة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محدّدة.
الأولوية	النواحي الأساسية التي ستركّز الجهة عليها على المدى المتوسط "خمس سنوات" ومرتبطة بشكل مباشر ببرامج الحكومة.
الجهة المساهمة في البرنامج	الجهة التي تنفذ مشروع أو مشاريع مرتبطة بالبرنامج الحكومي أو لديها أدوار أو مهام أو أنشطة رئيسية تؤثر في نجاح البرنامج
الجهة المنسقة للبرنامج	الجهة المنسقة هي المعنية بالتنسيق مع الجهات المساهمة في البرنامج من خلال التحضير لعقد ورش عمل وتفصيل البرنامج.
وحدات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء	هي الإدارات أو الأقسام أو الوحدات أو فرق العمل المعنية بالشؤون الاستراتيجية بما يشمل إدارة تطوير وتخطيط الاستراتيجية وإدارة تنفيذها ومتابعة أداءها. ويشمل هذا المصطلح من يمثّل وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء في حال غيابها في الجهة.
فريق عمل التخطيط الاستراتيجي	فريق عمل يتمّ تشكيله حسب النظم المتبعة في حال غياب إدارة/قسم مختصّ في التخطيط الاستراتيجي.
الشركاء وذوي العلاقة	هم الجهات أو الأشخاص أو المجموعات الذين يتأثرون أو يثرون باستراتيجية الجهة بشكل مباشر وغير مباشر.
بيوت الخبرة	استشاريين وخبراء في مجال معيّن من خارج الجهة.





# مقدمة

01

03

04

05

05

06

## 1. المقدمة

- 1.1 إطار التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء
  - أ. تقييم الوضع الحالي
  - ب. خطة أوظيفي
  - ج. الخطط الاستراتيجية للجهات
  - د. إدارة الأداء

01





# مقدمة

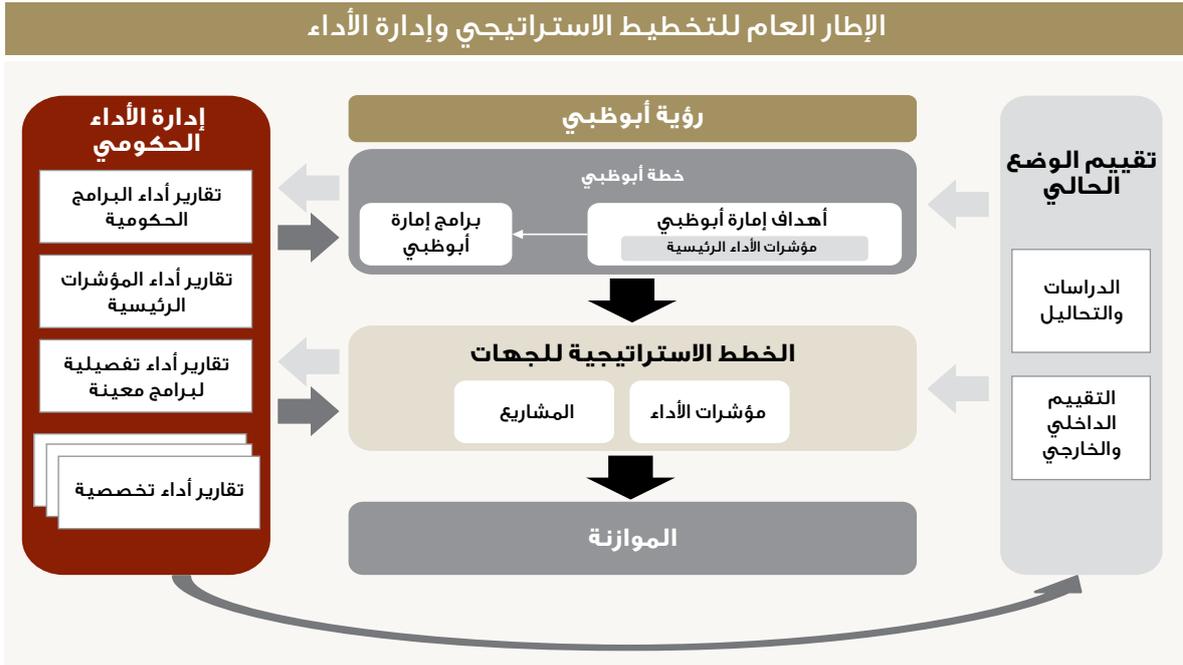
يُعدّ التخطيط الاستراتيجي أداة محورية لإرساء أهداف متوسطة وبعيدة الأمد، تأخذ بعين الاعتبار مختلف المتغيّرات التي تهدف إلى تحسين وتطوير عمل المؤسسات. ومن خلال عملية التخطيط الاستراتيجي، يتمّ تحديد الوسائل المناسبة التي تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة. إيماناً من حكومة أبوظبي وقيادتها بأهمية التخطيط الاستراتيجي للمحافظة على ولتعزيز النمو والازدهار في الإمارة، بذلت الحكومة جهوداً حثيثة لترسيخ ثقافة التخطيط الفعّال ذات الصلة على مستوى المؤسسات الحكومية على مدار الأعوام الماضية و بما يساهم في توحيد جهود الحكومة من أجل تحقيق الأهداف الطموحة. هذا ويتجلى ذلك من خلال تطوير خطط بعيدة الأمد مثل أجندة السياسة العامة لإمارة أبوظبي، التي تمّ إعدادها في عام 2007 / 2008 بهدف تحديد الرؤية بعيدة الأمد لإمارة أبوظبي، وخطة أبوظبي العمرانية 2030 ورؤية أبوظبي الاقتصادية 2030 وغيرها من الخطط.

تُعدّ رؤية إمارة أبوظبي ترجمةً لتوجهات القيادة في «مواصلة العمل على إقامة مجتمع واثق وآمن وبناء اقتصاد مستدام ومنفتح عالمياً، يمتلك القدرة على المنافسة» وبناء عليها، طوّرت إمارة أبوظبي منظومة التخطيط الحكومي بعيدة المدى، فنشأت الضرورة لتحديد أهداف مفصلة تسمح للحكومة بتحقيق الرؤية على المدى البعيد من خلال برامج مرحلية محددة. لذلك، بادرت حكومة إمارة أبوظبي حديثاً إلى إعداد خطة أبوظبي التي تربط بين توجّهات وطموحات الإمارة بعيدة الأمد واختصاصات الجهات الحكومية، حيث أن تكامل وترابط تلك الخطة مع الخطط الاستراتيجية للجهات يُعدّ من المقومات الرئيسية التي تمهّد لنجاح منظومة التخطيط الاستراتيجي على مستوى الحكومة.

يوضّح هذا الدليل منظومة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء في حكومة أبوظبي ويساهم بشكل رئيسي في مواءمة الجهود المبذولة في هذا المجال، كما يحدّد المعايير والأسس في عملية التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء لدى الجهات الحكومية. كما يعيّن الدليل أدوار ومسؤوليات مختلف الشركاء في منظومة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء ويوحد المفاهيم والمصطلحات التي تُستخدم في سياق عملية التخطيط الاستراتيجي.

## 1.1 إطار التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء لحكومة أبوظبي

تمّ تصميم إطار التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء ليوثّد عملية التخطيط الاستراتيجي تحت مظلة واحدة، وهي رؤية إمارة أبوظبي وخطة أبوظبي كما هو موضح في الشكل (1). إن هذا الإطار يضمن استناد التخطيط الحكومي على الفهم والإدراك الكامل للوضع الحالي على مستوى الإمارة، مما يساهم في تحديد أهداف طويلة الأمد وبرامج الإمارة الخمسية كما هي موضحة في خطة أبوظبي. ويشمل تقييم الوضع الحالي عدد من المدخلات منها على سبيل المثال مراجعة جدوى الخطط السابقة والمعوّقات التي واجهت تنفيذها ان وجدت. وتعتبر عملية التخطيط والتحسين عملية متواصلة مبنية على الرغبة المستمرة في تحسين كافة الأنشطة والخدمات التي تقدمها الحكومة لذلك تعتبر التغذية الراجعة من المدخلات الرئيسية في عملية التخطيط. بالإضافة إلى ذلك، يتضمن الإطار متابعة تنفيذ خطة أبوظبي والخطط الاستراتيجية للجهات من خلال تقارير أداء تقيس إنجاز برامج الحكومة ومستهدفاتها بشكل دوري ومدى تأثير خطة أبوظبي والخطط الاستراتيجية للجهات على الأداء الحكومي العام.



الشكل (1) إطار التخطيط وإدارة الأداء لحكومة أبوظبي

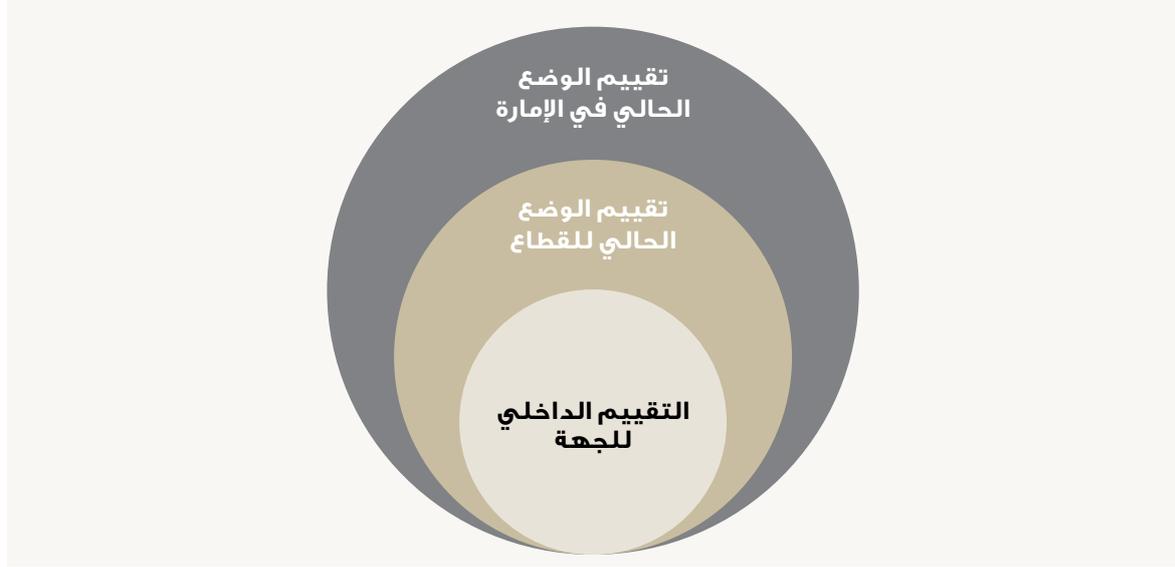
## 1. تقييم الوضع الحالي

يتمّ تقييم الدراسات والتحليل للوضع الحالي في الإمارة من خلال قياس الإنجازات وتحديد مجالات التحسين والتطوير في الإمارة مختلف القطاعات والأنشطة الحكومية. وتبرز الدراسات أهم النواحي التي تتطلب التغيير والتطوير والتحسين في الإمارة على كافة مجالات العمل الحكومي والقطاعات الرئيسية، بالإضافة إلى تحليل الخطط السابقة ومدى تنفيذها وتحقيقها للأهداف المحددة في الخطط. كما يشمل تقييم الوضع الحالي عقد ورش عمل مع الجهات والشركاء المختلفين لمناقشة مختلف التحديات التي تواجهها الإمارة، حيث يتطلب إعداد دراسات وتحليل الوضع الحالي على مستوى الإمارة التعاون الوثيق بين عدة جهات والاتفاق على المكونات ونتائج التقييم. يشكّل ذلك مدخل رئيسي في إعداد خطة أبوظبي وإعداد الخطط الاستراتيجية للجهات.

تعدّ الخطط القطاعية مثل خطة النقل الشاملة والخطة العمرانية لأبوظبي 2030 والخطة الاقتصادية الخمسية وغيرها من الخطط طويلة الأمد التي قامت الجهات المعنية بتطويرها خلال الفترة السابقة، جزء من تقييم الوضع الحالي ضمن الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء، وبالتالي فقد تمّ تضمين مخرجاتها في الأهداف والبرامج في خطة أبوظبي كأحد المدخلات. وتعدّ أي خطط قطاعية تقوم باقتراحها الجهات خلال السنوات الخمس القادمة جزءاً من المشاريع التي تندرج تحت البرامج في خطة أبوظبي، وبالتالي يتعيّن أن تكون تلك المقترحات ضمن نطاق أهداف وبرامج خطة أبوظبي لضمان مواءمة الجهود في التخطيط الاستراتيجي والمضي قدماً بألية موحدة تتناسب مع تطلّعات الحكومة.

أما في ما يخصّ التقييم الداخلي للجهة، فيتعيّن على الجهة عقد ورش عمل داخلية تضمن مشاركة كافة الموظفين في عملية تحليل البيئة الداخلية من ناحية المخاطر والفرص والتحديات. سيوضّح الدليل عملية التقييم الداخلي للجهة في الجزء الخاص بإعداد الخطط الاستراتيجية للجهات. وبيّن الشكل (2) ترابط التقييم مع بعضها حيث يمثل التقييم الداخلي جزء من تقييم القطاع الذي يعتبر جزء من تقييم الوضع الحالي في الإمارة ككل.

## ترابط تقييم الوضع الحالي



الشكل (2) ترابط تقييم الوضع الحالي

## II. خطة أبوظبي

ترجم خطة أبوظبي رؤية إمارة أبوظبي إلى أهداف طويلة الأمد وبرامج مرحلية على مدى خمس سنوات، يتم تنفيذها من خلال مشاريع الجهات الحكومية. يتولى المجلس التنفيذي متابعة تحقيق خطة أبوظبي وضمان توافق كافة الجهات الحكومية مع التوجه العام للحكومة. واعتمدت خطة أبوظبي على رؤى القيادة الرشيدة وتحليل ودراسات تقييم الوضع الحالي التي حددت نواحي التحسين والتطوير في مختلف المجالات التي تُعنى بها الحكومة. كما تحتوي خطة أبوظبي على مؤشرات أداء رئيسية ومستهدفات خمسية لقياس مدى تحقيق الأهداف. وسيوضح الدليل في الفصل القادم المكونات والمعايير الرئيسية لخطة أبوظبي.

## III. الخطط الاستراتيجية للجهات

الخطط الاستراتيجية للجهات هي الخطط التي تقوم الجهات بتطويرها كل خمس سنوات وتحديثها كل سنتين أو تحديثها بحسب المتغيرات المحلية والأقليمية والعالمية. وتشمل المشاريع الرأسمالية وغير الرأسمالية التي تساهم في تحقيق الأهداف والبرامج المحددة في خطة أبوظبي ورؤية الجهات، إضافة إلى مشاريع تحسين الخدمات المؤسسية. تهدف هذه الخطط إلى معالجة التحديات ومجالات التطوير الرئيسية التي تواجهها الجهة والتي تؤثر في العمل الحكومي، كما تتضمن المبالغ المالية التقديرية التي تحتاجها الجهة لتنفيذ المشاريع قيد الإجراء والمخطط لها، وغيرها من النفقات التشغيلية والرأسمالية. يقوم المجلس التنفيذي المتمثل بلجانه بمراجعة واعتماد الخطط الاستراتيجية المقدّمة من جميع الجهات التابعة لحكومة أبوظبي والإيعاز لدائرة المالية بمراجعة المبالغ المالية التقديرية للمشاريع المحددة في الخطة ضمن الدورة السنوية المعتادة للموازنة العامة.

لتحديد المشاريع في الخطة الاستراتيجية للجهة، يتعين على الجهات العمل على تفصيل البرامج الواردة في خطة أبوظبي داخلياً، ثم بالتنسيق مع الجهات المعنية بما يضمن أن تكون المشاريع مبنية على دراسات وبحوث داخلية ذات أبعاد أعمق وذات جدوى واضحة في تحقيق أهداف خطة أبوظبي. لذلك، فإن خطة أبوظبي تسعى إلى ضمان تضافر جهود الجهات في تطوير الخطط الاستراتيجية الخاصة بها. بالإضافة إلى ذلك، تشمل الخطط الاستراتيجية للجهات مؤشرات أداء تقيس أداؤها في تحقيق الأهداف بشكل رئيسي وأولويات الجهة إن وجدت. يمكن الاطلاع على إطار ومكونات ومراحل تطوير الخطة الاستراتيجية للجهة في فصل «الخطة الاستراتيجية للجهة» من الدليل، والذي يضمن بدوره مرونة إعداد وتطوير الخطة.

## الموازنة

بعد اعتماد الخطط الاستراتيجية للجهات من قبل المجلس التنفيذي ولجانه الفرعية، تقوم الجهات الحكومية بتقديم مقترحات الموازنة لتشمل المشاريع الجديدة والمستمرة المعتمدة في خطتها الاستراتيجية ضمن الدورة السنوية للموازنة، مع مراعاة الأسس والضوابط والقواعد والنماذج والأدلة الإرشادية لكافة عناصر الموازنة العامة التي تصدر من دائرة المالية، بالإضافة إلى ضرورة موافاة دائرة المالية بالوثائق والمستندات والبيانات التي تدعم المشاريع المحددة في خطتها الاستراتيجية، سواء كانت رأسمالية أو تشغيلية، مع ترتيب المشاريع بحسب أهميتها. وتقوم دائرة المالية بمراجعة مقترحات موازنة الجهة وفق الأطر المالية المتبعة والمراحل المحددة لإعداد الموازنة العامة، ويتم تخصيص الموازنة للمشاريع المعتمدة في الخطة الاستراتيجية للجهة فقط.

## IV. إدارة الأداء الحكومي

يُتابع تنفيذ خطة أبوظبي والخطط الاستراتيجية للجهات من خلال تقارير أداء تقدّم لمحة عامة حول أداء الحكومة مقابل الأهداف في خطة أبوظبي. تُعدّ هذه التقارير بشكل دوري بالتعاون مع الجهات والشركات المملوكة للحكومة في إمارة أبوظبي، وقد حُدّدت ثلاث تقارير رئيسية وأخرى تخصصية يتم إعدادها خلال فترات مختلفة. تشمل تقارير الأداء الرئيسية كل من تقرير أداء البرامج، تقرير أداء المؤشرات الرئيسية، وتقارير أداء تفصيلية لبرامج أو مشاريع معينة يتم تحديدها في بداية كل سنة. ويوضح الدليل تفاصيل تقارير الأداء الحكومي في فصل «إدارة الأداء الحكومي».



# خطة أبوظبي

07

09

09

09

10

## 2. خطة أبوظبي

1.2 مكونات خطة أبوظبي

أ. الأهداف

ب. البرامج

ج. مؤشرات الأداء الرئيسية

2022





تنبع خطة أبوظبي من رؤية أبوظبي التي حدّدت الرؤية بعيدة الأمد للإمارة، كما تترجم خطة أبوظبي الرؤية إلى أهداف طويلة الأمد وبرامج مرحلية ومستهدفات تسعى الحكومة إلى تحقيقها، هذا ويُعتبر تطوير خطة أبوظبي مجهود حكومي تكاتف في تطويره جميع الجهات الحكومية والشركاء الرئيسيين تحت إشراف المجلس التنفيذي ولجانه.

يوضح الشكل التالي هيكل خطة أبوظبي وارتباطها مع الخطط الاستراتيجية للجهات:



الشكل (3) هيكل خطة أبوظبي

## 1.2 مكونات خطة أبوظبي

### أ. الأهداف

تُعدّ الأهداف توجّهات محدّدة للإمارة وهي النتيجة المرحلية أو الغاية أو المحصّلة النهائية التي تسعى الإمارة إلى تحقيقها على المدى الطويل. فهي ترجمة للرؤية الحكومية إلى أهداف محددة وملموسة على أرض الواقع، ووصف لما تطمح الحكومة إلى بلوغه. هذا ويعتبر تحديد الأهداف ذو أهمية قصوى من بعد مرحلة تحديد التوجه التي تطلع الإمارة الوصول إليه والمتمثل في رؤية أبوظبي، تُسهّل الأهداف عملية اتخاذ القرارات على جميع المستويات القيادية في الإمارة كما تساهم في تحفيز وتوضيح التوجهات الحكومية الطموحة التي تسعى إليها مختلف قطاعات العمل الحكومي.

### عند تحديد الأهداف، يتم مراعاة التالي:

- أن يكون الهدف طموح بالقدر الذي تتطلع له القيادة
- أن يغطي نطاق الهدف مستوى الإمارة وليس مستوى الجهة المعنية فقط ويرتبط بتطلعات القيادة نحو المجتمع
- أن يتكون الهدف من عدة برامج تساهم في تحقيقه
- أن يتطلب تحقيق الهدف تضافر الجهود من جهات عدّة
- أن يمكن تحديد مؤشرات أداء ووضع مستهدفات دقيقة لقياس مدى تحقيق الهدف
- أن يتمكّن للأفراد غير المتخصّصين استيعاب الهدف وربطه بحياتهم ومجتمعهم

### ب. البرامج

البرامج هي مجموعة من المشاريع ذات نطاق عمل متصل ومحدد تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة عن طريق رسم الملامح الرئيسية لمحتوياتها ونطاق تغطيتها وعملها المستقبلي. هذا وتم الاعتماد على الدراسات والتحليل التي

أجرتها الجهات المعنية بالإضافة إلى مجموعة واسعة من المدخلات الأخرى في تحديد البرامج. تتعاون عدة جهات في تنفيذ كل برنامج من خلال تحديد المشاريع الرئيسية لكل جهة والتي ستسهم في الوصول إلى الأهداف في خطة أبوظبي، وذلك عن طريق ورش عمل مكثفة لتفصيل البرنامج وتحديد المشاريع ويتم تحديد جهة منسقة للبرنامج من قبل المجلس التنفيذي تتولى التنسيق مع الجهات المساهمة للبرنامج. هذا وتلتزم الجهات المساهمة بعكس أدوارها في تنفيذ البرنامج والمشاريع المحددة لها في خططها الاستراتيجية هذا وتم تحديد المسؤوليات والمهام الخاصة بالجهة المنسقة في الدليل.

### عند تحديد البرامج، يتم مراعاة التالي:

- أن تكون البرامج شاملة بمعنى أن تغطي كافة الجوانب التي ستؤدي إلى تحقيق الهدف وتضمن معالجة التحديات والتطوير المستمر وتحقيق الطموحات
- أن تؤدي مخرجات البرامج مجتمعة إلى تحقيق الهدف الحكومي
- أن تكون البرامج تنفيذية ولا تتمثل في وضع أو تطوير خطط أو دراسات أو جوانب لا تصب في خدمة الأهداف عملياً
- أن يتم تنفيذ البرنامج خلال سنتين على الأقل
- أن تكون مخرجات البرامج قابلة للقياس بشكل ملموس على أن يتم متابعة أداء البرامج والمؤشرات المرتبطة بالهدف من خلال تقارير دورية
- أن تكون البرامج على مستوى الإمارة وتتكون من مشاريع تنفذ من قبل عدة جهات
- أن يشمل البرنامج أكثر من جهة حكومية ولا يعنى بجهة واحدة على أن يُراعى ذلك عند الصياغة

### III. مؤشرات الأداء الرئيسية

المؤشر هو أداة تستخدم لقياس الأداء في تحقيق الأهداف التي تسعى الحكومة إلى الوصول إليها. على مستوى خطة أبوظبي، يتم قياس التقدم في تحقيق الأهداف في خطة أبوظبي عن طريق مؤشرات استراتيجية مبنية على النتائج والمستهدفات السنوية المحددة، المستهدفات التي يتم ربطها بمؤشرات الأداء الرئيسية تُعدّ هي المقياس الحقيقي لمعرفة مدى تأثير البرامج والمشاريع على الأهداف التي تم تحديدها، كما تساعد في عملية تخطيط المشاريع ومتابعة وتطوير الأداء بشكل مستمر.

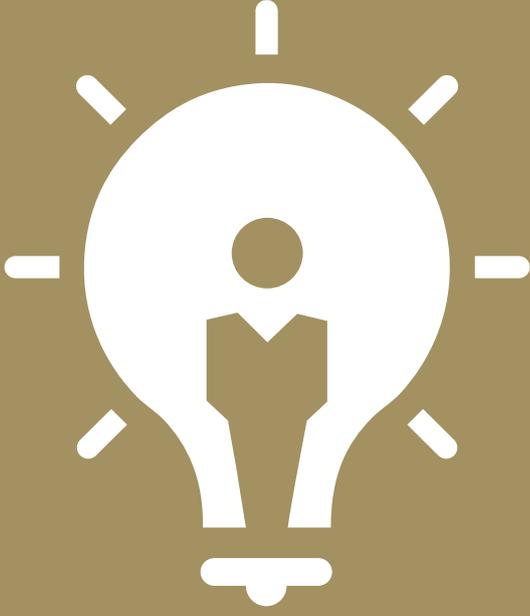
### وتشمل معايير تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية في خطة أبوظبي التالي:

- تُحدّد مؤشرات الأداء الرئيسية على مستوى الهدف، على أن يتمّ الأخذ بعين الاعتبار البرامج ذات الصلة
- تكون المؤشرات مبنية على النتيجة (Outcome Key Performance Indicators) بحيث تقيس نتيجة ومحصلة الأهداف التي وضعت وتضمن فعالية تنفيذ البرامج في تحقيق الهدف المنشود. من هذا المنطلق، تم التركيز على تطوير مؤشرات أداء خطة أبوظبي المبنية على النتيجة عوضاً عن تلك المبنية على المدخلات والمخرجات التي تعرف كالتالي:
  - مدخلات: المدخلات التي تستخدم في نشاط أو عمليات دورية معينة كموارد بشرية ومالية "input indicators"
  - مخرجات: المخرجات من برنامج معيّن كعدد الأطباء والمدرسين والمدارس والعاملين. فالمخرج لا يعبر بالضرورة عن النتيجة المرجوة، "output indicators"
- ترتبط المؤشرات بنتيجة نهائية تعكس بشكل عالي المستوى (High Level) وتشمل مدى تحقيق الهدف المرجو بلوغه
- تُبنى المؤشرات على فهم عميق للتحديات التي تواجه الإمارة وتطلعاتها
- تؤثر بالمؤشرات عدّة عوامل داخلية وخارجية بحيث لا تكون جهة مستقلة وحدها مسؤولة عن الوصول إلى المستهدف المربوط بالمؤشر
- تكون المؤشرات موثوقة، بمعنى أن يعطي المؤشر قراءات متماسكة ومتصلة. وتحتوي على طريقة دقيقة وقابلة للمقارنة المعيارية ومتفق عليها من أجل قياس المؤشر، ومن المهم الحفاظ على نفس التعريف للمؤشر من عام لآخر، ما يسمح للمتلقي أن يقوم بالمقارنة
- أن يكون المؤشر قابل للقياس ويستحقّ عناء قياسه (Feasible and Measurable)
- أن يكون له علاقة وصلّة وثيقة بالهدف (Relevance)، فيجب أن يُنسب إلى نتيجة مرتبطة بالهدف المنشود
- أن يتم الاستعانة بمقارنات معيارية لمؤشرات الأداء المستخدمة في دولة الإمارات والدول والمدن المتقدمة ذات طابع بيئي مشابه لإمارة أبوظبي

**وعند تحديد المستهدفات لمؤشرات الأداء، يتم الأخذ بعين الاعتبار التالي:**

- الوضع الحالي (خط الأساس): ما هي قيمة المؤشر الحالية؟
- الميول الأخير للمؤشر (Trend): هل المؤشر في تناقص أو تزايد؟ هل التزايد أو التناقص إيجابي أم سلبي؟ هل المستهدف يتماشى مع الميول أم يعاكس الميول؟
- برامج خطة أبوظبي: كيف ستؤثر تلك البرامج على المؤشر؟ هل التأثير سيكون واسعاً أو محدوداً؟
- المستهدفات الموضوعية والنتائج الرئيسية من قبل دولة الإمارات والدول والمدن المتقدمة ذات طابع بيئي مشابه لإمارة أبوظبي
- العوامل الخارجية: ما مدى تأثير العوامل الخارجية على المستهدف؟ ما مدى تأثير التوقعات الأخرى في المستهدف مثل توقعات نمو السكان أو غيرها؟ ما هي العوامل الأخرى التي قد تؤثر في الوصول إلى المستهدف؟
- إمكانية استشارة الخبراء وأصحاب العلاقة
- واقعية ومنطقية المستهدف: هل المستهدف يمكن الوصول إليه؟ ما احتمالية الوصول أو عدم الوصول إلى المستهدف؟





# الخطة الاستراتيجية للجهة

13

15

16

18

19

24

27

30

38

43

46

49

## 3. الخطة الاستراتيجية للجهة

1.3 مقومات التخطيط الاستراتيجي الفعال

2.3 عناصر الخطة الاستراتيجية للجهة

3.3 مراحل تطوير ومتابعة الخطة الاستراتيجية للجهة

أ. المرحلة الأولى: التحضير لتطوير الخطة الاستراتيجية للجهة

أ. المرحلة الثانية: تحديد الرؤية والرسالة والقيم والشركاء

أ. المرحلة الثالثة: تقييم الخطة الاستراتيجية السابقة والوضع الحالي

أ. المرحلة الرابعة: تحديد الاحتياجات والعلاقة بخطة أوظيفي

أ. المرحلة الخامسة: تفصيل برنامج خطة أوظيفي مع الشركاء

أ. المرحلة السادسة: الحصول على الاعتمادات اللازمة وتضمينها في الموازنة

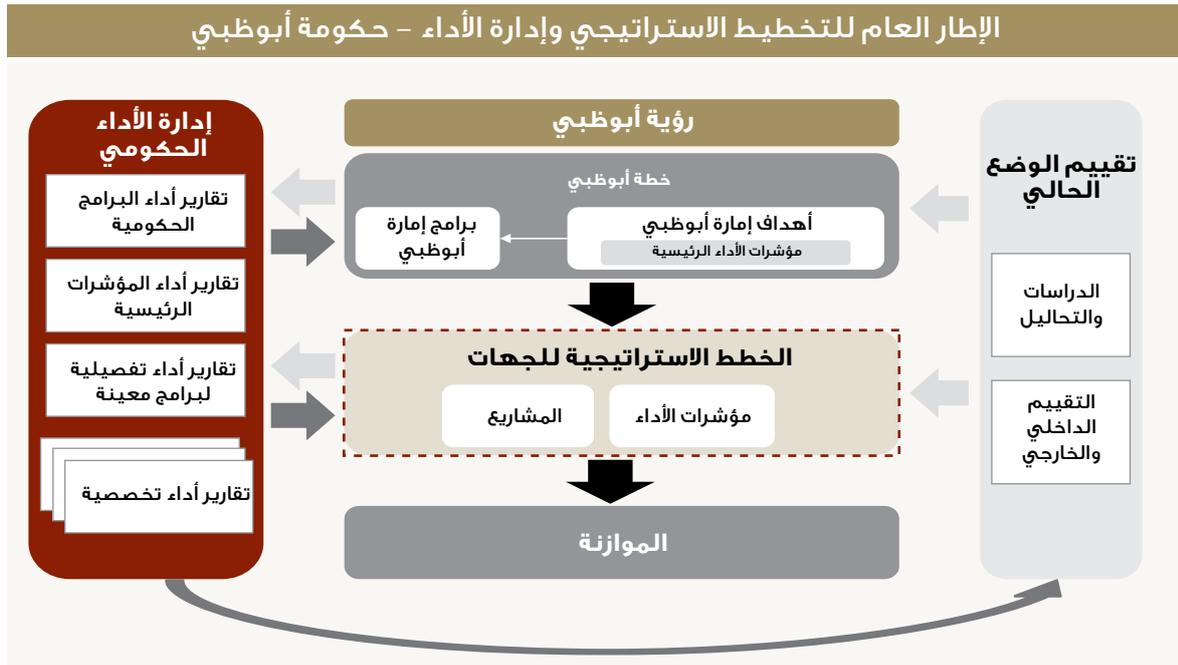
أ. المرحلة السابعة: التواصل الداخلي وحوكمة تنفيذ الخطة الاستراتيجية

أ. المرحلة الثامنة: متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجهة





يوضح هذا الفصل العناصر الرئيسية للخطة الاستراتيجية للجهات حيث تعبر مثل هذه الخطة عن التطلعات المستقبلية والدور المحوري للجهة التي تعتمد في تحقيق أهداف إمارة أبوظبي بشكل رئيسي ومهامها الجوهرية المختلفة. كما يبين الفصل مقومات التخطيط الاستراتيجي الفعال التي توضح الأسباب الرئيسية لضمان نجاح هذه العملية على المستوى المؤسسي، كما يسرد المراحل الرئيسية الواجب اتباعها لإعداد الخطة الاستراتيجية للجهة وعلاقات الجهات مع بعضها في تطوير وتنفيذ ومتابعة الخطة الاستراتيجية. هذا وقد روعي إدراج إطار عام في دليل التخطيط الاستراتيجي يتسم بمستوى عالٍ من المرونة، وهو ما يسهل عملية تحديث الخطة الاستراتيجية للجهات وربطها مع خطة أبوظبي.



الشكل (4) الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء

### 1.3 مقومات التخطيط الاستراتيجي الفعال

تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي تحديد وربط الأهداف المستقبلية التي ترسم مسار وتوجه الحكومة بشكل عام وتضع في عين الاعتبار الترابط بين التوجهات العامة للحكومة والخطة الاستراتيجية للجهات، وعليه فمن بالغ الأهمية توفير كافة العوامل ذات التأثير في عملية تطوير الخطة وتنفيذها. ولضمان نجاح تطوير وتنفيذ الخطة في الحكومة، يتعين معرفة المقومات الرئيسية التالية:

#### 1. دعم القيادة ومشاركتها

يعتبر دور القيادة العليا في المؤسسات خلال عملية تطوير الخطة ورسم التوجه المؤسسي من العوامل الرئيسية التي تضمن النجاح في تطوير الخطة الاستراتيجية وملاءمتها. فمشاركة وتفاعل القيادة العليا في تطوير الخطة وتحديد ملامحها وتبني المشاريع يعتبر حتمي من ناحية التطوير والمتابعة الدورية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية بنجاح. تقوم القيادة العليا بتوفير الدعم اللازم من خلال بعض الأنشطة ونذكر منها بعض الأمثلة التالية:

- قيادة عملية تطوير وتحديث الخطة الاستراتيجية عن طريق المشاركة الفعالة والموضوعية في تحديد كافة بنود الخطة الاستراتيجية للجهة
- إدارة الموارد الحالية والمستقبلية (وتشمل موارد بشرية ومالية) حيث يتعين مراعاة توفر الموارد الحالية والمستقبلية أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي باعتبار أن عملية بناء القدرات في المؤسسات الجديدة تحتاج إلى وقت وجهد

- الاجتماعات الدورية مع وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء للاطلاع على الانجازات والتحديات التي يواجهها الفريق والمؤسسة بشكل عام من نواحي تحقيق المشاريع والمؤشرات وفق الجدول الزمني والجودة المتوقعة. (مرة واحدة كل ربع سنة على الأقل)
- دعم فرق التخطيط وإدارة الأداء ووحدات العمل المختلفة بما يضمن تلافيفهم للتحديات الاستراتيجية الرئيسية ودورية متابعة الأداء
- التدخل لتذليل العقبات التي تواجه الجهة في تطوير وتنفيذ الخطة الاستراتيجية

## 2. وضوح المستهدفات ومنطقيتها

تكريس الوضوح في المستهدفات يساعد على تحديد نهج عمل الجهات والمؤسسات الحكومية وينعكس إيجاباً على المشاريع الخاصة بها، كما أن تكامل المستهدفات وعدم التضارب فيما بينها يسهل عملية تحقيقها. ويعتمد تحديد المستهدفات للجهة على النقاط التالية:

- مدخلات التخطيط الاستراتيجي: وتشمل تقييم الوضع الحالي وإجراء الدراسات والبحوث بالاستناد إلى الرؤى والتوجهات الصادرة عن القيادة المؤسسية أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي. بالإضافة إلى كافة التقارير ذات العلاقة مثل التقرير التعقيبي لجائزة أبوظبي للتميز وسجل المخاطر والتدقيق الداخلي
- إمكانية تحقيق المستهدفات: يجب أن تتسم المستهدفات التي يتم تحديدها بالمنطقية بحيث يمكن تحقيقها في الوقت الزمني المتوقع

## 3. إشراك الخبراء وأصحاب العلاقة داخل الجهة

لا تنحصر عمليات التخطيط الاستراتيجي على وحدات العمل الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء فحسب، بل يتعيّن على الجهات الحكومية إشراك جميع موظفيها بمختلف تخصصاتهم في عملية التحليل والتخطيط بالشكل الذي يضمن التالي:

- تشكيل صورة واقعية عن الوضع الحالي للجهة
- تحديد التحديات التي تواجهها الجهة على أرض الواقع ومجالات التطوير المطلوبة
- تحديد الأولويات والمشاريع المتوافق عليها

## 4. إشراك أصحاب العلاقة من خارج الجهة

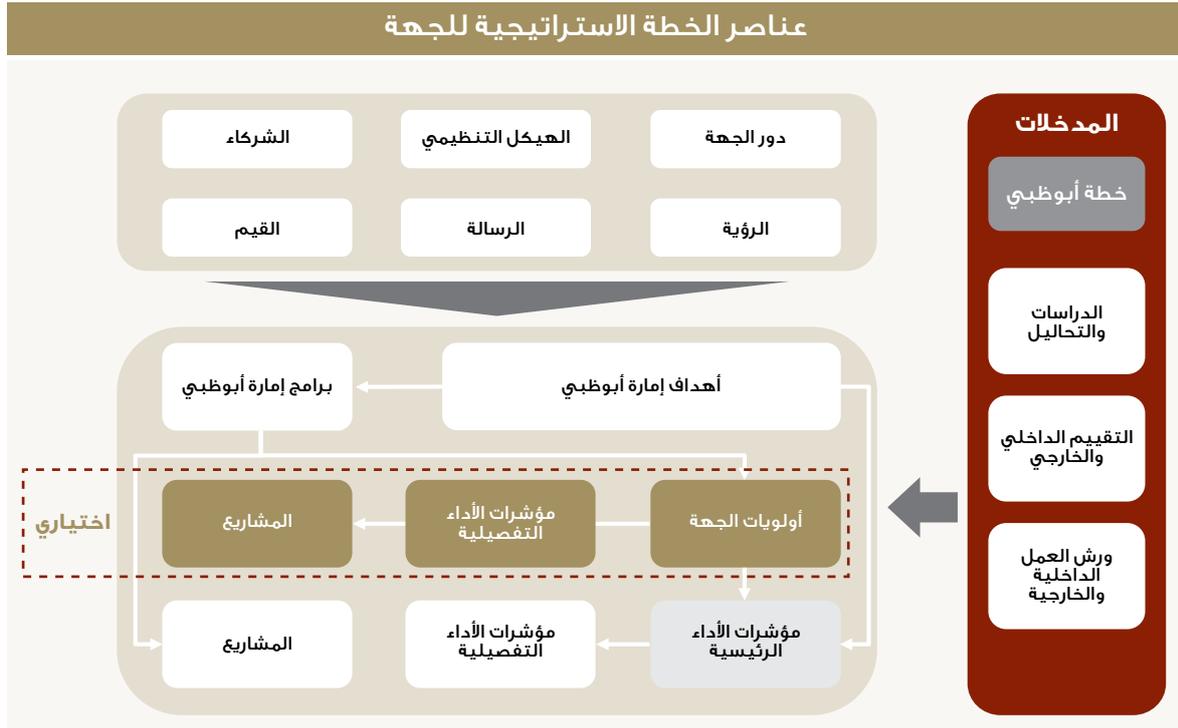
يُعدّ إشراك خبراء من خارج الجهة أمر اختياري، حيث يعتبر موظفي الجهة هم الشريك الرئيسي وأصحاب الخبرة في مجالات عمل الجهة وطموحاتها. يتعين أن تطوّر الجهة خططها الاستراتيجية بنفسها دون الاستعانة ببيوت الخبرة مهما كان المبلغ المرصود لتطوير الخطة.

كما يتعيّن على الجهات الحكومية إشراك أصحاب العلاقة من خارج الجهة المعنية في عملية التخطيط الاستراتيجي لما لها من تأثير مباشر وغير مباشر خلال تطوير الخطة وأثناء تنفيذ التوصيات المقترحة من قبل الجهة وبيّن الدليل عملية إشراك أصحاب العلاقة بشكل مفصل في فقرة لاحقة.

## 2.3 عناصر الخطة الاستراتيجية للجهة

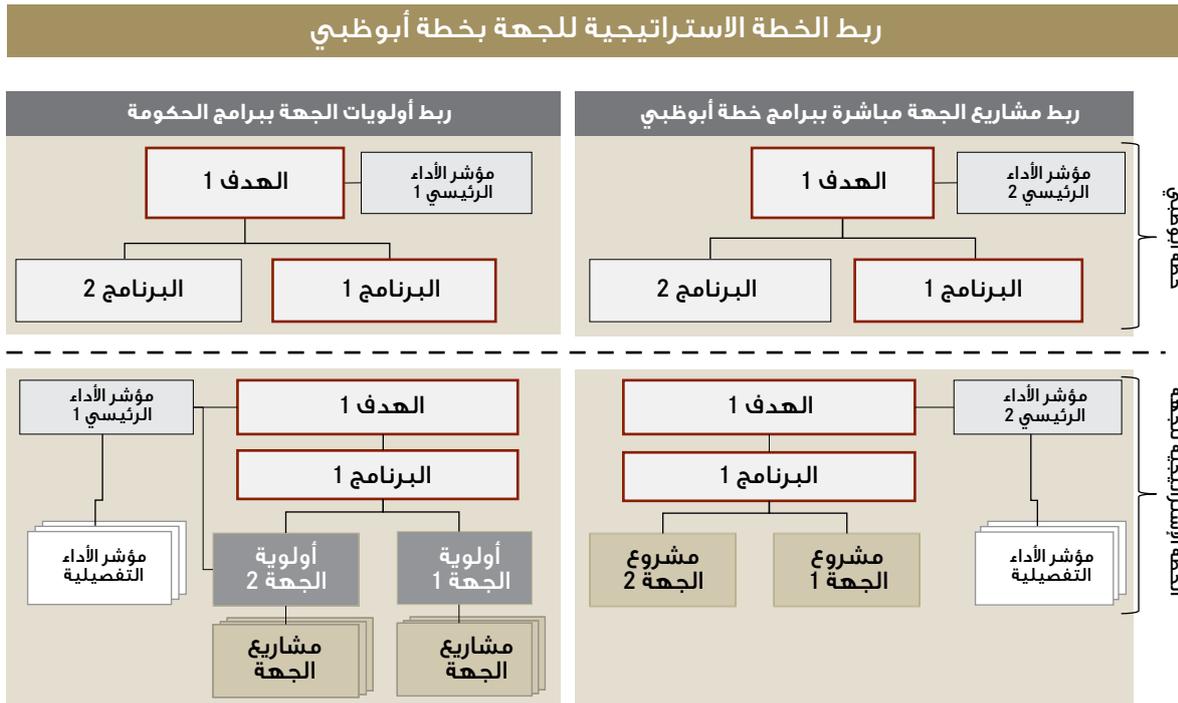
على الجهات أتباع النموذج المرفق مع الدليل عند وضع ورفع استراتيجياتها، الأمر الذي يسهل على وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء لدى الجهات الحكومية من إعداد الخطط وفقاً للمتطلبات الرئيسية الخاصة التي حددها المجلس التنفيذي.

يوضّح الشكل التالي العناصر والمتطلبات الرئيسية للخطة الاستراتيجية للجهة:



الشكل (5) المكونات الرئيسية للخطة الاستراتيجية للجهة

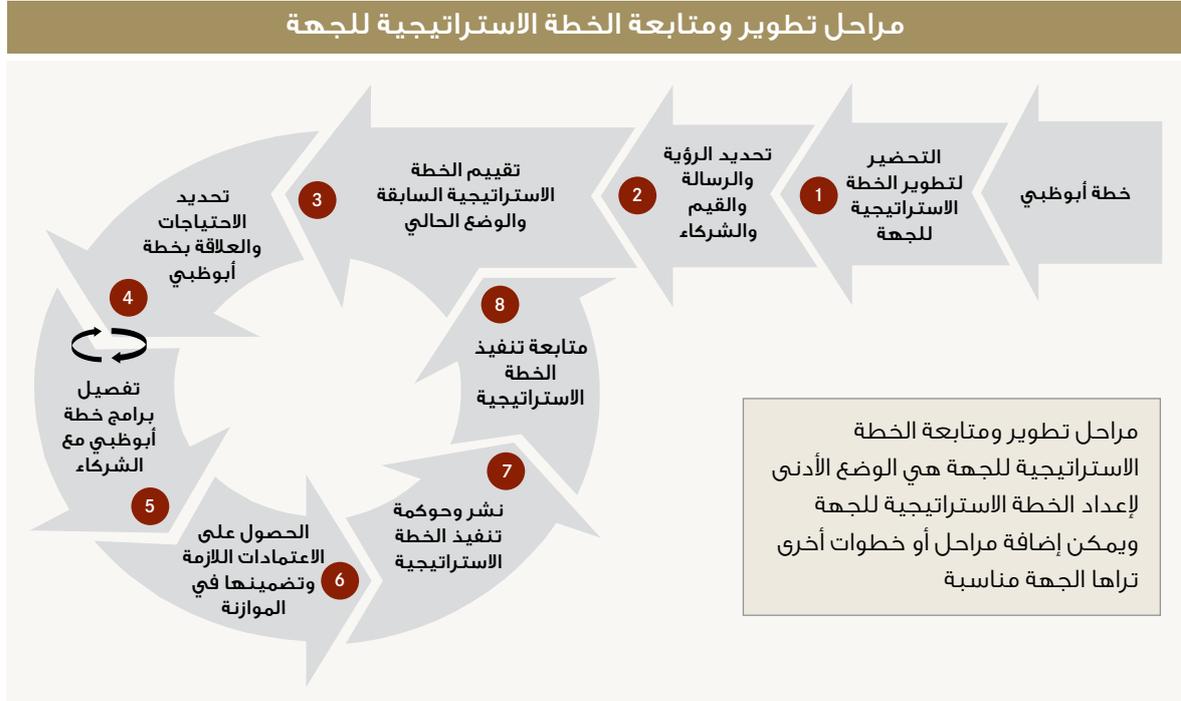
تمّ استحداث إطار مرّن يتلاءم مع خيارات الجهات في وضع الأولويات لخطتها الاستراتيجية كما هو موضح في الشكل 5 بصورة عامة وفي الشكل 6 بصورة مفصلة. يمكن إضافة أولويات تمثل نواحي التركيز الرئيسية للجهة وربطها ببرامج الحكومة وربط مشاريع الجهة بالأولويات أو تحديد مشاريع مرتبطة مباشرة ببرامج خطة أبوظبي في الخطة الاستراتيجية للجهة بالإضافة إلى مؤشرات أداء تفصيلية مرتبطة بخطة أبوظبي. كما يهدف الإطار لإضافة مرونة للمساهمة في برنامج عبر مشاريع لا ترتبط بأولويات الجهة بسبب قلة حجم مساهمة الجهة في البرنامج.



الشكل (6) ربط الخطة الاستراتيجية للجهة بخطة أبوظبي

### 3.3 مراحل عملية تطوير الخطة الاستراتيجية للجهة:

يهدف هذا الفصل إلى توضيح مختلف مراحل تطوير الخطة الاستراتيجية للجهة، وعددها ثمانية بدءً من مرحلة إطلاق خطة أبوظبي ووصولاً إلى مرحلة متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية والأداء. يبيّن الشكل التالي تسلسل مراحل تطوير الخطة الاستراتيجية للجهة.

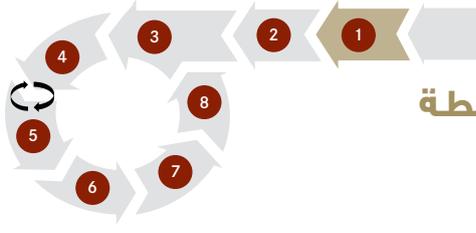


الشكل (7) مراحل تطوير ومتابعة الخطة الاستراتيجية للجهة

كما تمّ التوضيح في الفصل الثاني من الدليل، تُعتبر خطة أبوظبي المدخل الرئيسي وحجر الأساس للتخطيط الاستراتيجي لدى الجهات حيث أنها توضح الأهداف التي تسعى الحكومة إلى تحقيقها والبرامج. وعلى الجهات التي تساهم في الوصول إلى تلك الأهداف بناء استراتيجياتها مع الأخذ بعين الاعتبار جميع الأهداف والبرامج الموضوعية في خطة أبوظبي فمن الضروري قيام الجهات بالأطلاع ودراسة خطة الأمانة بشكل كامل بما فيها من أهداف وبرامج ومؤشرات ذلك سعياً منها في خلق استراتيجيات لا تتعارض مع أهداف إمارة أبوظبي وتطلعاتها.

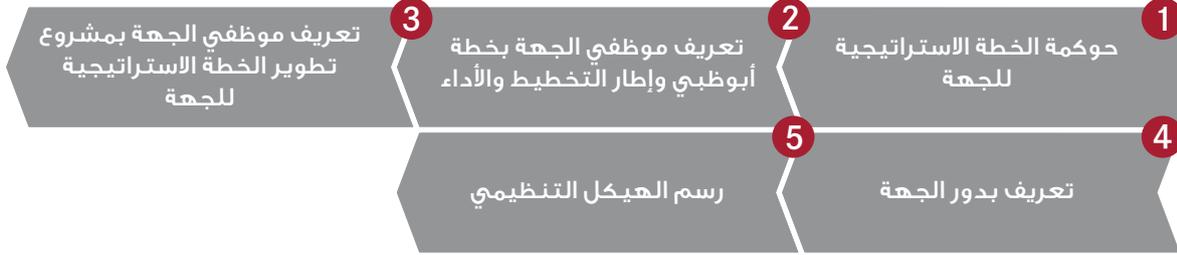
#### ملاحظة:

- يتطرق الدليل في العديد من المراحل والخطوات إلى التواصل أو التشاور من جانب وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء مع الموظفين أو الوحدات الإدارية الأخرى من خلال عقد ورش عمل أو غيرها؛ وتختلف وسائل وآليات التواصل بين وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء والموظفين. فبعض الجهات «نمطية» أي تتكرر وحداتها التنظيمية مثل القيادة العامة لشرطة أبوظبي، مجلس أبوظبي للتعليم، شركة أبوظبي للخدمات الصحية - صحة، ولا يوضح الدليل آلية التواصل بين وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء في مركز الجهة والوحدات التنظيمية الأخرى كمراكز الشرطة الفرعية والمدارس والمستشفيات. لذلك يتعيّن على وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء أن تتبع الأطر والآليات لديها مما يضمن مشاركة مناسبة للموظفين المساهمين في عملية التخطيط الاستراتيجي
- يتطرق الدليل أيضاً في جميع المراحل إلى قوائم المراجعة والتي تمثل الأساسيات لكل مرحلة وبإمكان الجهة إضافة بنود أخرى إن وجدت للحرص على تحقيق الهدف المرجو من كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء



## 1. المرحلة الأولى: التحضير لتطوير الخطة الاستراتيجية للجهة

تقوم الجهة في المرحلة الأولى بالخطوات التالية:



المدة الزمنية التقديرية لتنفيذ المرحلة: 8 أيام

### 1. حوكمة الخطة الاستراتيجية للجهة

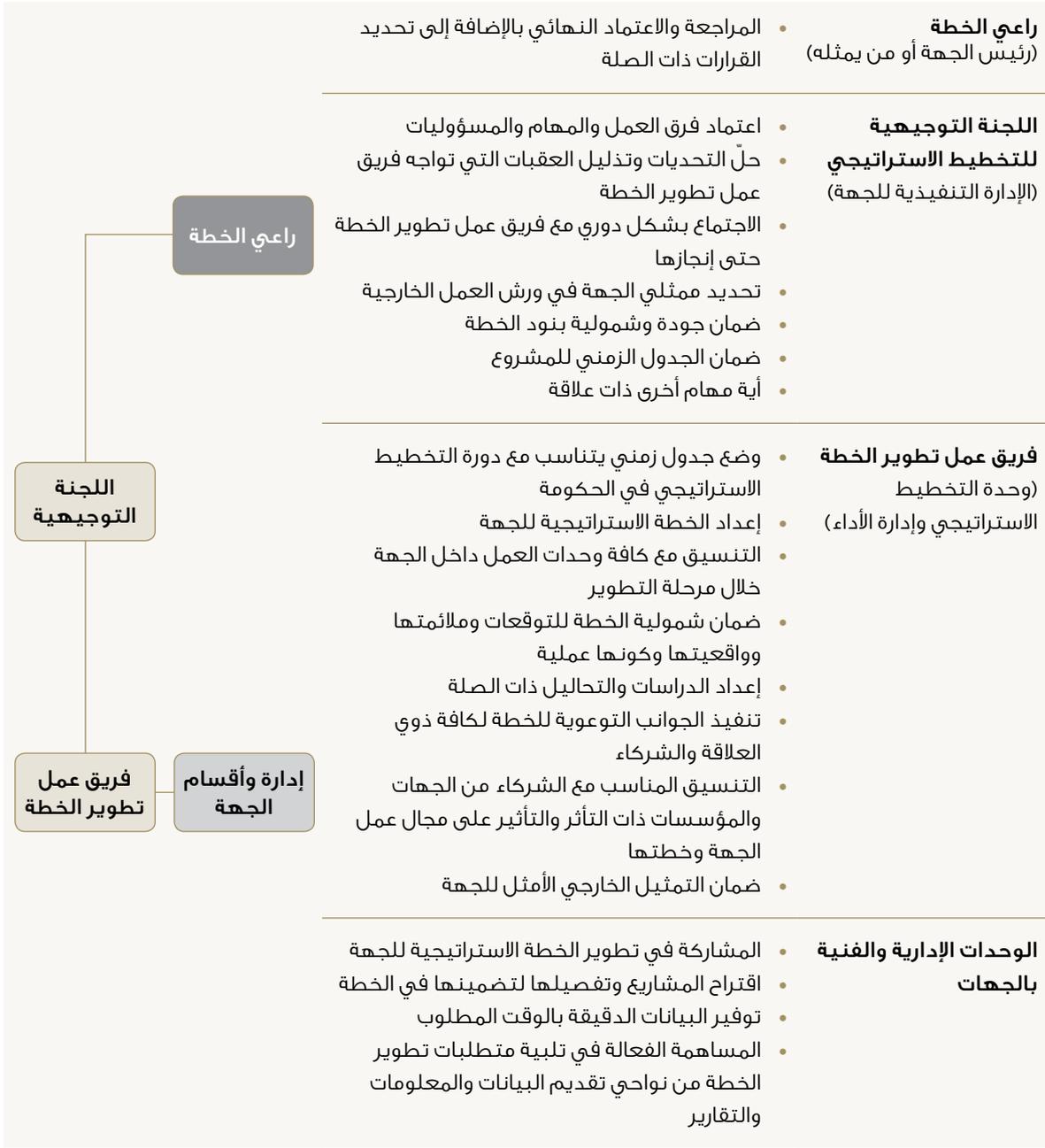
#### الغرض

تحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات في مرحلة إعداد الخطة الاستراتيجية للجهة.

#### كيفية التطبيق

يتعين على وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء حوكمة مشروع تطوير الخطة الاستراتيجية للجهة عن طريق تصميم الهيكل التنظيمي وتحديد الأدوار والمسؤوليات بحسب ما تراه مناسباً مع الأخذ بعين الاعتبار الإجراءات الإدارية الداخلية في الجهة، فعلى سبيل المثال يمكن للجهة عند تطوير مشروع الخطة الاستراتيجية تحديد الراعي لها أو اللجنة التوجيهية للتخطيط الاستراتيجي وفريق عمل التطوير، إضافة لأي فرق أو إدارات أخرى مناسبة تضطلع بمهام التحليل أو إدارات ذات علاقة مثل مكتب مراقبة تنفيذ البرامج أو المشاريع.

## مثال للهيكل التنظيمي لإدارة الخطة الاستراتيجية



### ملاحظة:

- يتعين على الجهة تحديد الهيكل التنظيمي لإدارة الخطة الاستراتيجية بما يتناسب مع عملها وهيكلها التنظيمي العام والمثال الموضح في الدليل يعتبر مثال فقط لا غير. وفي تحديد الهيكل يمكن لبعض المهام الموكلة في الدليل لوحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء أن توكل لوحدات تنظيمية أخرى مثل مكتب مراقبة وتنفيذ المشاريع.

## 2. تعريف وتوعية موظفي الجهة بخطة أبوظبي وأطار التخطيط وإدارة الأداء

### الغرض

يساهم تعريف جميع موظفي الجهة بخطة أبوظبي وإطار التخطيط والأداء الحكومي في إدراك الأهداف والبرامج في خطة أبوظبي قبل الشروع بعملية تطوير الخطة الاستراتيجية للجهة. تكون مشاركة الموظفين في تطوير الخطة الاستراتيجية للجهة خلال ورش العمل التي تُعقد في مرحلة لاحقة أكثر فعالية بفضل إدارتهم التام لخطة أبوظبي.

### كيفية التطبيق

يُقترح على وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء عقد اجتماعات لعرض خطة أبوظبي على جميع الموظفين وتعريفهم بتفاصيلها والإطار العام للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء الحكومي والردّ على استفساراتهم وأسئلتهم. كما ويتعيّن على الوحدة تشجيع جميع موظفي الجهة على قراءة كافة مكوثات خطة أبوظبي. ويجوز للجهة أن تتّبع أي من الوسائل والأليات التي تراها مناسبة لتعريف الموظفين بخطة أبوظبي والإطار العام للتخطيط وإدارة الأداء الحكومي.

## 3. تعريف موظفي الجهة بمشروع تطوير الخطة الاستراتيجية للجهة

### الغرض

إحاطة موظفي الجهة بمشروع تطوير الخطة الاستراتيجية هي خطوة تساعد على توضيح المدخلات المتوقعة من قبلهم خلال عملية تطوير وتنفيذ الخطة وتحديد أهدافها ووضع الجدول الزمني المتصل بها إضافة إلى الأدوار والمسؤوليات المتوقعة من كافة ذوي الاختصاص.

### كيفية التطبيق

يتعيّن على وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء العمل على التالي:

- إعلان البدء بتطوير أو تحديث الخطة الاستراتيجية على مستوى الجهة
- عقد اجتماعات وورش عمل مع الوحدات التنظيمية المختلفة لعرض أهداف التطوير والجدول الزمني للخطة الاستراتيجية للجهة مع توضيح متى سيتمّ إشراكهم في إجراءات التطوير والأدوار والمسؤوليات المرتبطة بالمختصين

## 4. التعريف بدور الجهة

### الغرض

تعتبر الاختصاصات التي يُحدّدها قانون الإنشاء وما طرأ عليه من تعديل من أهم مدخلات الخطة الاستراتيجية للجهة، ومن الضروري أن تضمن الجهة عدم وجود أي تضارب بين تلك الاختصاصات والمشاريع والنشاطات التي تضيفها إلى خطتها الاستراتيجية بالإضافة إلى ذلك يجب الاطلاع ودراسة المهام الوظيفية لكافة وحدات العمل والعمليات الرئيسية والفرعية للوحدات بما يضمن توافقها مع مشروع تطوير الخطة.

### كيفية التطبيق

يتعيّن على وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء تحديد الاختصاصات والمهام التي ينصّ عليها قانون إنشاء الجهة وما طرأ عليه من تعديل أو أي تشريعات ذات صلة، وتوضيح الدور التشغيلي والتنظيمي للجهة بالتعاون مع المختصين القانونيين وذي العلاقة العاملين لديها. وفي حال وجود أي استفسارات أو تساؤلات من الموظفين بشأن دور الجهة، يتعيّن على وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء توضيحها بالتعاون مع ذوي العلاقة.

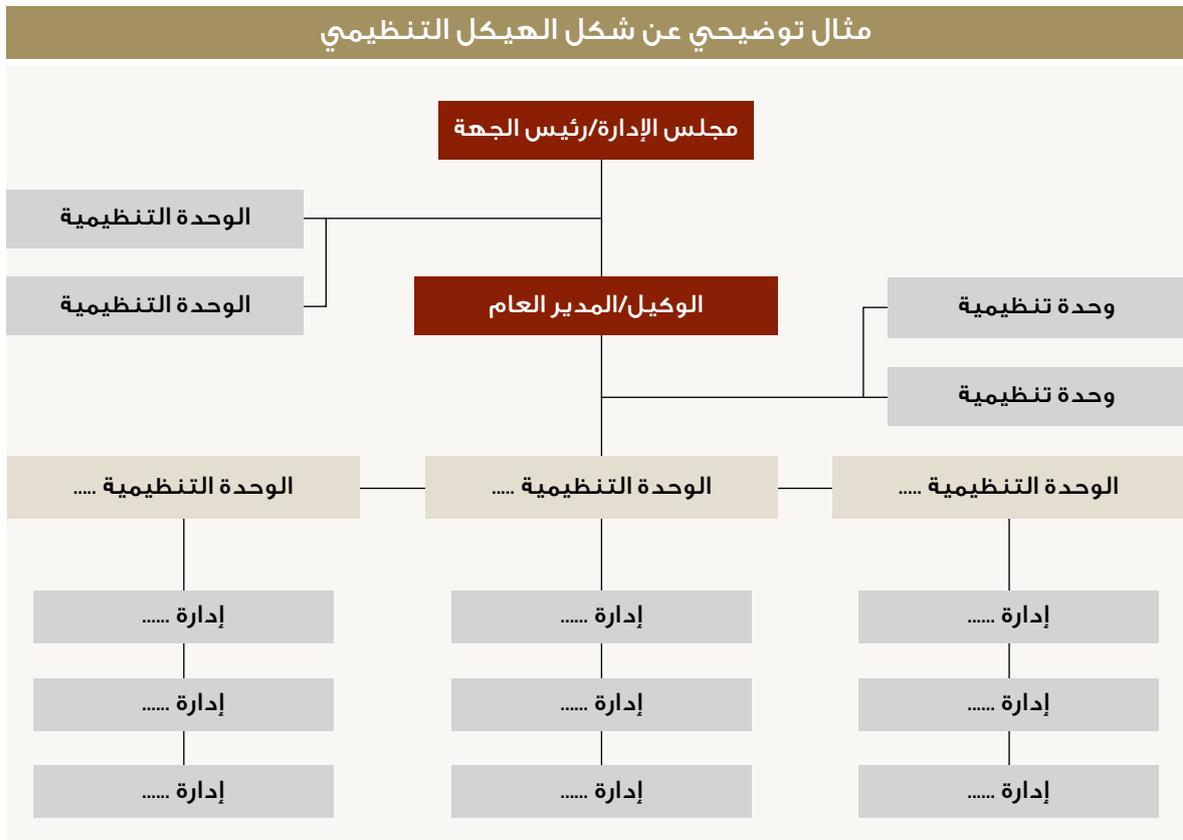
## 5. رسم الهيكل التنظيمي

### الغرض

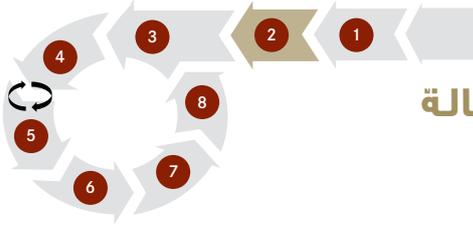
يبيّن الهيكل التنظيمي حجم القوى العاملة المتوفرة لدى الجهة والإدارات والأقسام التابعة لها.

### كيفية التطبيق

على وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء توضيح الهيكل التنظيمي المعتمد للجهة من خلال رسومات توضيحية مفضّلة عن العلاقات بين مختلف إدارات الجهة، وعدد الموظفين في كل الوحدات الإدارية منها أو الفنية. ويستحسن للجهة مراجعة الهيكل التنظيمي لها بعد اعتماد الخطة الاستراتيجية وذلك لضمان توافقها مع توجهات واحتياجات تنفيذ الخطة.



✓	المرحلة الأولى: قائمة المراجعة	#
	هل تمّ تحديد وتشكيل فريق العمل المناسب لتطوير الخطة الاستراتيجية للجهة؟	1
	هل تمّ تحديد الهيكل التنظيمي لإدارة الخطة الاستراتيجية؟	2
	هل تمّ إطلاع جميع موظفي الجهة بمحتويات خطة أبوظبي و إطار التخطيط الاستراتيجي وإدارة الاداء الحكومي؟	3
	هل تمّ تعريف جميع موظفي الجهة بمشروع تطوير الخطة الاستراتيجية للجهة؟	4
	هل تمّت مراجعة قانون إنشاء الجهة والمدخلات الأخرى ذات الصلة عند تعريف دورها؟	5
	هل تمّ تحديد الهيكل التنظيمي المعتمد للقوى العاملة في الجهة؟	6



## II. المرحلة الثانية: تحديد الرؤية والرسالة والقيم والشركاء

تقوم الجهة في المرحلة الثانية بالخطوات التالية:



المدة الزمنية التقديرية لتنفيذ المرحلة: 5 أيام

### 1. تحديد الرؤية والرسالة والقيم للجهة

الرؤية هي الغاية القصوى التي تستوحي منها الجهة قراراتها بعيدة الأمد. كما أنها الوصف الحيّ للصورة التي تطمح الجهة لأن تعكسها بعد تحقيق جميع أهدافها

#### الغرض

تشكّل الرؤية مصدرًا للإلهام موظفي الجهة ومسارًا لتحديد أولوياتها وطموحها المستقبلي الذي تتطلع إليه على كافة المستويات.

#### كيفية التطبيق:

على وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء التشاور مع الإدارة التنفيذية والموظفين من أجل تحديد الرؤية وقد تحتوي هذه العملية على عقد ورش العمل والاستبيانات واجراء التحاليل ذات الصلة بتحديد الرؤية للجهة. كما يجب توضيح تعريف الرؤية وأهدافها للموظفين مع إتاحة أمثلة لها. ويتعين خلال صياغة الرؤية الأخذ بعين الاعتبار أهداف إمارة أبوظبي الموضحة في خطة أبوظبي.

#### مثال توضيحي عن الرؤية المستمدة من دائرة شؤون البلدية

«نظام بلدي ذو كفاءة عالمية يحقق التنمية المستدامة المنشودة ويعزز معايير جودة الحياة في إمارة أبوظبي»

الرسالة هي الغاية الجوهرية للجهة والإسهامات التي تقدّمها للحكومة والمجتمع. إنها بيان واضح للأسباب التي وجدت هذه الجهات من أجلها وللوّظائف التي تسعى إلى تحقيقها على أرض الواقع

#### الغرض

تعمّق الرسالة الفهم داخليًا وخارجيًا بأسباب وجود الجهة والأعمال التي تضطلع بها.

#### كيفية التطبيق

يتعيّن على وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء التشاور مع الإدارة التنفيذية والموظفين من أجل إعداد وتحديد الرسالة وقد تحتوي هذه العملية على دراسة قانون الإنشاء والوصف الوظيفي للإدارات والعمليات الرئيسية وعمل الدراسات والتحليل ذات الصلة مع توضيح تعريف الرسالة وغرضها للموظفين.

### مثال توضيحي عن الرسالة المستمدة من بلدية مدينة العين

«تقديم خدمات بلدية مميزة، وتوفير بنية تحتية ومرافق خدمية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وإشراك المجتمع في اتخاذ القرار مع الحفاظ على أصالة مدينة الواحات»

iii. القيم هي مجموعة من المعتقدات والمبادئ والصفات الحميدة بحيث تمثل السلوكيات الأساسية في ثقافة الجهة

#### الغرض

تحدّد القيم «شخصية» الجهة في نظر المتعاملين معها وتطرح الخطوط الإرشادية لسلوك الإدارة والعاملين والعلاقات بينهم، وتمثّل جزء أساسي من ثقافة الجهة. تتميّز القيم الحكومية بتعزيز التفوّق والقيادة والريادة والتميّز.

#### كيفية التطبيق

يتعيّن على وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء عقد ورش عمل مع الإدارة التنفيذية والموظفين لتحديد القيم عبر مختلف الوسائل التي قد تشمل الاستبيانات والدراسات والتحليل والمقارنات المعيارية. كما يجب على الوحدة توضيح تعريف وأهداف القيم للموظفين مع إعطاء أمثلة لها وربطها بمنظومة العمل المؤسسي. وأخيرًا يتعين تدريب الموظفين على السلوكيات التي تقتضيها تلك القيم التي تُعد جزء من عملية التوظيف وتقييم أداء الموظف.

### مثال توضيحي عن القيم

- التعاون والعمل كفريق واحد
- التميز في التعامل والعمل
- الشفافية
- المرونة
- المسؤولية
- الالتزام

## 2. تحديد الشركاء وذوي العلاقة

#### الغرض

تكمّن أهمية تحديد ومعرفة الشركاء وذوي العلاقة في توضيح علاقة ودور الجهة بجميع الأطراف التي تساهم أو تؤثر على نجاح تطوير وتنفيذ خطتها الاستراتيجية.

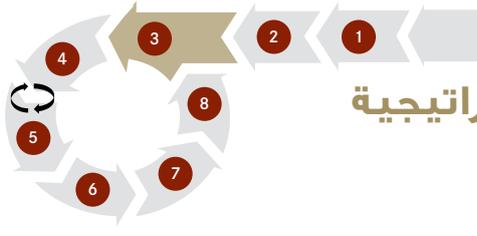
#### كيفية التطبيق

يتعيّن على وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء تحديد كل الشركاء وذوي العلاقة وأصحاب العلاقة المعنيين بدور الجهة بالتعاون مع جميع الإدارات والأقسام فيها. كما يتعيّن على الإدارة توضيح من هم الشركاء وذوي العلاقة وما هي طبيعة العلاقة معهم والتوقعات والمتطلبات المتبادلة من مختلف الأطراف من كليهما. يتمّ تحديث الشركاء وذوي العلاقة بعد الانتهاء من تنفيذ المرحلة الرابعة.

#### ملاحظات:

- يتمّ تحديث الرؤية والرسالة والقيم السابقة للجهة عند الحاجة فقط

✓	المرحلة الثانية: قائمة المراجعة	#
	هل تمّت صياغة الرؤية والرسالة والقيم حسب الدليل؟	1
	هل تمّ إشراك الإدارة التنفيذية والموظفين في صياغة الرؤية والرسالة والقيم؟	2
	هل تمّ تحديد ومشاركة الشركاء وأصحاب العلاقة الرئيسيين المساهمين في تطوير وتنفيذ الخطة الاستراتيجية في الجهة؟	3
	هل تمّ تحديد طبيعة العلاقة مع الشركاء وذوي العلاقة وتحليلها في الخطة الاستراتيجية للجهة؟	4



### III. المرحلة الثالثة: تقييم الخطة الاستراتيجية للجهة والوضع الحالي

تقوم الجهة في المرحلة الثالثة بالخطوات التالية:



المدة الزمنية التقديرية لتنفيذ المرحلة: 5-10 أيام

#### 1. تقييم ومراجعة الخطة الاستراتيجية السابقة

##### الغرض

يتمّ تقييم الخطة الاستراتيجية للجهة وذلك لمراجعة المشاريع المنتهية التي تتضمنها وإضافة المشاريع قيد التنفيذ بالإضافة إلى استخلاص الدروس المستفادة والتحديات التي واجهت تطوير وتنفيذ الخطة السابقة، مما يتيح تفادي العقبات في المستقبل.

##### كيفية التطبيق

يتعيّن على وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء مراعاة التالي كحدّ أدنى ثم عرض نتائج التقييم على الإدارة التنفيذية والمختصين في الجهة:

- تقييم مدى ترابط رؤية الجهة مع أهداف وبرامج إمارة أبوظبي
  - تقييم مدى تأثير إنجازات الجهة ومقارنتها بالنتائج المرجوة الموضحة في الخطة الاستراتيجية للجهة
  - تقييم مدى تحقيق المستهدفات للمؤشرات في الجهة والإمارة وتحليل كل مؤشر من النواحي التالية على سبيل المثال لا الحصر:
    - جودة المؤشر: هل ساهم المؤشر في اتخاذ قرارات للجهة؟ وهل ساهم في عكس الأداء الرئيسي «النتائج» للجهة؟
    - جودة المستهدف: ما هي منطقيّة المستهدف؟ هل تمّ تحقيق المستهدف بسهولة أم أن الجهة واجهت تحديات عديدة لتحقيقه؟ مع توضيح كيفية الاستفادة من الدروس المستفادة والنتائج السابقة للمؤشرات
  - تسليط الضوء على أفضل الوسائل المبتكرة والتي ساهمت في تحقيق المستهدفات
  - تقييم مدى نجاح المشاريع المنجزة ومدى تحقيق تلك المشاريع للنتائج المرجوة منها
  - تحديد المشاريع التي تتضمنها النسخة المحدّثة من الخطة الاستراتيجية السابقة
  - تقييم مدى تأثير الخطة الاستراتيجية للجهة على المجتمع والعملاء والأفراد والشركاء وذوي العلاقة
  - تحليل التحديات التي حالت دون إنجاز المشاريع حسب المخطط وسبل التحسين المستقبلية
  - تحديد الثغرات ونواحي التحسين والدروس المستفادة من الخطة الاستراتيجية السابقة
- ويتمّ دراسة نتائج التحليل من خلال عقد ورش عمل مع منفذي الخطة الاستراتيجية السابقة لمناقشة التحديات والدروس المستفادة.

#### 2. تقييم الوضع الحالي

##### الغرض

لكي تكون الخطة الاستراتيجية على مستوى من الفعالية والشمولية، يجب أن تستند المشاريع والبرامج على دراسات باللغة الدقة لكافة جوانب العمل المؤسسي، وتعدّد الدراسات والتحليل والبيانات والمقارنات المعيارية ومشاركة المختصين وذوي العلاقة من أهم مدخلات التخطيط الاستراتيجي حيث توضح الوضع الحالي وتحدّد الثغرات والفرص

وتوجّه تركيز الجهة نحو الجوانب التطويرية وتوجيهها نحو تحقيق أهداف إمارة أبوظبي المرتبطة بها بشكل مباشر والمساهمة في تحقيقها والتي تقع تحت اختصاص جهات أخرى.

### كيفية التطبيق

يتعيّن على وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء عقد ورش عمل مع جميع وحدات العمل في الجهة وذلك للمشاركة في تقييم الوضع الحالي من خلال استخدام الأدوات التالية لتقييم البيئة الداخلية والخارجية على سبيل المثال وليس الحصر:

- تحليل SWOT: تحدّد هذه الدراسة نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر للجهة في الوقت الحالي والمستقبلي. جلسات العصف الذهني هي واحدة من أكثر الوسائل الناجحة لرصد الفرص والتهديدات والعثور على نقاط القوة والضعف كما بالإمكان الاستعانة بالدراسات والبحوث ذات الصلة والمقارنات المعيارية للجهات العاملة في نفس المجال لتحديد نقاط القوة وغيرها. وتم إضافة منظور القطاع في التحليل الذي يعني بنشاط عمل الجهة على المستوى الداخلي والأقليمي والدولي ويبرز نظرة عامة عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في القطاع المعني بالجهة بغض النظر عن المؤسسة نفسها
  - تحليل PESTLE: تحدّد هذه الدراسة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية التي تواجهها الجهة في الوقت الحالي أو التي قد تواجهها في المستقبل
  - تحليل الاتجاه العام: تحدّد هذه الدراسة الممارسات والعمليات الدولية في التعامل مع القضايا أو في إدارة الجهات الحكومية ومن ثم تحديد تداعيات ذلك على إمارة أبوظبي
- قد يتطلب التحليل عقد ورش عمل مع الشركاء وذوي العلاقة ويحيد عقد تلك الورش بعد عملية التقييم داخل الجهة. وعموماً يتعين على الجهة عقد ورش عمل مع الجهات ذات العلاقة بعد تحديد المشاريع كما هي موضحة في المرحلة الخامسة ويستحسن خلال ورش العمل تلك مناقشة التحليل والدراسات.

### 3. تحديد نواحي التحسين وفرص الاستغلال

#### الغرض

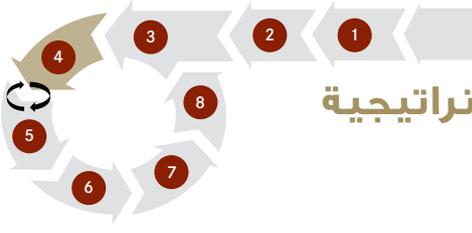
من الضروري الاستناد على كافة التحاليل السابقة «مدخلات تقييم الوضع الحالي» بما يضمن التحديد الواقعي والشفاف لكافة جوانب التحسين ومجالات التطوير والمشاريع الرئيسية التي تسهم في تحقيق القفزات النوعية المطلوبة وبما يسهم في تحقيق الأهداف والبرامج المعتمدة على المستوى الحكومي كامل وليس فقط ما ترتبط به الجهة بشكل مباشر.

#### كيفية التطبيق

يتعيّن على وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء تحديد النقاط التي سيتمّ معالجتها وتحديدها في الخطة وعرضها للإدارة التنفيذية وتعميمها على المختصين وذوي العلاقة بالجهة، ويمكن أن تكون مقسمة على النحو التالي:

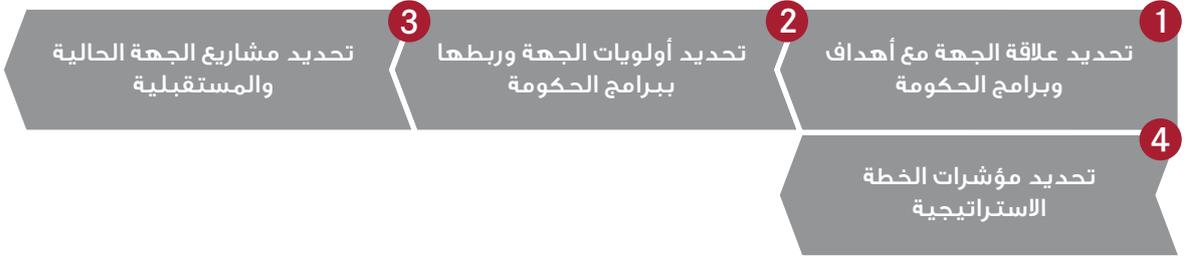
1. المكاسب السريعة (Quick wins): مصطلح يُطلق على الحلول سهلة التنفيذ ومنخفضة التكلفة لمعالجة التحديات بمختلف أنواعها «تشغيلية، إجرائية، تطويرية... الخ»
2. مقترح مشروع / نشاط: حلول قصيرة أو متوسطة الأمد، وقد تكون صعبة التنفيذ ولكنها تقع من صميم عمل الجهة ولا توجد حاجة رئيسية لمشاركة عدّة جهات لتنفيذ المشروع أو النشاط. وقد يرتبط النشاط أو المشروع ببرنامج في خطة أبوظبي بشكل مباشر أو بالجوانب التطويرية للمؤسسة
3. مقترح حزمة مشاريع: ترمز إلى المشاريع طويلة الأمد، وقد تكون صعبة التنفيذ وتتطلب التعاون بين جهات عدّة لتنفيذها كجزء من مجالات عمل البرنامج. على الجهة في هذه الحالة التأكد من إن البرنامج أو جزء منه أو نطاقه مذكور في خطة أبوظبي. وفي حال لم يتمّ ذكر البرنامج أو المشروع يعتبر حيوي وذي أهمية استراتيجية هامة يجب إرسال مقترح للأمانة العامة للمجلس التنفيذي من أجل إضافته كبرنامج حكومي أو تضمينه في أحد جوانب البرامج المحددة في خطة أبوظبي للاعتماد، وذلك بعد التنسيق والاتفاق مع الجهات المساهمة الأخرى وتقديمه بصورة رسمية مع المبررات التي تدعم الطلب

✓	المرحلة الثالثة: قائمة المراجعة	#
	هل تمّ تقييم الخطة الاستراتيجية السابقة للجهة واستخلاص الدروس المستفادة؟	1
	هل تمّ تقييم المؤشرات والمستهدفات والمشاريع في الخطة الاستراتيجية السابقة؟	2
	هل تمّ تحديد المشاريع التي ستتضمّنّها النسخة المحدّثة من الخطة الاستراتيجية السابقة؟	3
	هل تمّ تحديد نتائج التقييم الخارجي والداخلي ضمن دراسة SWOT؟	4
	هل تمّت دراسة كلّ العوامل الخارجيّة للتأكد من أن تحليل PESTLE أعطى صورة شاملة؟	5
	هل تمّ عقد ورش عمل مع الموظفين وإشراكهم في التقييم؟	6
	هل تمّ إشراك جميع المختصين في اقتراح حلول للتحديات أو مجالات التطوير المرتبطة بالجهة في الوقت الحالي (حلّ سريع، متوسط، طويل)؟	7
	هل تمّ تحديد نواحي التحسين وفرص الاستغلال؟	8



## IV. المرحلة الرابعة: تفصيل الخطة الاستراتيجية وتحديد العلاقة بخطة أبوظبي

تقوم الجهة في المرحلة الرابعة بالخطوات التالية:



المدة الزمنية التقديرية لتنفيذ المرحلة: 30 يوم

### 1. تحديد علاقة الجهة مع أهداف وبرامج إمارة أبوظبي

#### الغرض

تعتبر خطة أبوظبي المدخل الرئيسي في عملية تطوير الخطة الاستراتيجية للجهة حيث تحتوي الأولى على أهداف وبرامج تمثل التوجهات الرئيسية للإمارة. ويرتبط عمل الجهات مع أكثر من هدف أو برنامج، وقد تكون الجهة المنسقة لبرنامج معين ومساهمة أيضاً في بعض برامج الأخرى، ولذلك فإن تأثيرها الرئيسي يطال هدفاً معيناً وتساهم في الوقت نفسه في تحقيق عدة أهداف حكومية، فيستدعي ذلك توضيح علاقة الجهة بأهداف وبرامج خطة أبوظبي.

#### كيفية التطبيق

يتعيّن على وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء عقد اجتماعات مع الإدارة التنفيذية/اللجنة المختصة بالجهة لتحديد التالي:

- الأهداف التي ستساهم فيها الجهة مساهمة رئيسية. ( يرتبط عمل الجهة ونطاقها بالهدف)
- الأهداف التي قد تساهم فيها أو تتأثر بها أو تؤثر بها
- البرامج التي ستساهم فيها الجهة
- طبيعة العلاقة بين الجهة والبرامج التي ستساهم فيها الجهة

ويمكن خلال هذه الخطوة أن يتم تحديث الشركاء حيث قد يتبين للجهة أن لها علاقة مع جهات أخرى لم تأخذها بعين الاعتبار في المرحلة السابقة. كما يتعيّن على وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء مخاطبة الجهات المنسقة للبرامج التي ستساهم فيها في حال لم يتم التنسيق معها بعد. أما في حال كانت الجهة هي الجهة المنسقة فيتعيّن على وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء التواصل مع الجهات المساهمة بالبرنامج كما هو موضح في المرحلة الخامسة.

## مثال توضيحي عن الهدف الرئيسي والأهداف التي قد يساهم فيها مجلس أبوظبي للتعليم

- يؤثر مجلس أبوظبي للتعليم بشكل مباشر على هدف التعليم كما يساهم في أهداف أخرى عديدة مثل التوطين، الثقافة والتراث، الصحة والخدمات ونظم المعلومات

الأهداف (24)	التنمية الاجتماعية	الأمن والعدل والسلامة	التنمية الاقتصادية	البنية التحتية والبيئة	الشؤون الحكومية
6 أهداف	4 أهداف	4 أهداف	4 أهداف	4 أهداف	7 أهداف
<ul style="list-style-type: none"> <li>جيل واعد متعلم يساهم في خدمة الوطن والمجتمع</li> <li>مشاركة فعالة للمواطنين في سوق العمل</li> <li>حياة صحية وخدمات وقائية وعلاجية بمستويات عالمية</li> <li>تنمية اجتماعية تضمن حياة كريمة لأفراد المجتمع</li> <li>خدمات شؤون إسلامية ذات مستوى عالي</li> <li>مجتمع مثقف ورياضي محافظ على تراثه وقيمه الأصيلة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مجتمع آمن</li> <li>قضاء عادل وناجز</li> <li>منظومة متكاملة للوقاية والجاهزية لضمان سلامة المجتمع</li> <li>أمن غذائي وقطاع زراعي مستدام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بيئة تنافسية مرنة لممارسة الأعمال</li> <li>قطاع خاص فعال وفرص استثمارية رائدة</li> <li>وجهة سياحية جاذبة ذات طابع متميز</li> <li>قطاعات حيوية تساهم في التنوع الاقتصادي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مناطق حضرية متكاملة تفي باحتياجات المجتمع وجودة الحياة</li> <li>نظام نقل فعال يخدم المجتمع والاقتصاد</li> <li>قطاع مياه وكهرباء وصرف صحي مستدام يضمن الاستغلال الأمثل للموارد</li> <li>بيئة مستدامة واستغلال أمثل للموارد للحفاظ على التراث الطبيعي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>منظومة مالية تدعم مسيرة التنمية في الإمارة</li> <li>تشريعات تعزز التنمية</li> <li>خدمات وتجربة متعاملين متميزة</li> <li>سعة إعلامية بارزة</li> <li>إدارة متكاملة للموارد البشرية</li> <li>معلومات وبيانات إحصائية دقيقة تدعم صنع القرارات</li> <li>توظيف أواصر الإتحاد</li> </ul>	
<p>أهداف رئيسية للجهة</p> <p>أهداف تساهم الجهة في تنفيذ مشاريع متعلقة بالبرامج</p> <p>أهداف لا تساهم فيها الجهة</p>					

## 2. تحديد أولويات الجهة وربطها ببرامج الحكومة (تحديد الأولويات اختياري - يرجى الرجوع للشكل رقم (6) صفحة رقم (17))

### الغرض

تساهم الأولويات في تحديد أوجه تركيز العمل المؤسسي و المؤشرات والمشاريع، كما أنها تُربط الاستراتيجية المؤسسية ببرامج خطة أبوظبي.

### كيفية التطبيق

يتعيّن على وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء تحديد أولويات مبدئية للجهة من خلال الخطوات التالية:

- عرض أهداف وبرامج إمارة أبوظبي التي ستساهم فيها الجهة بشكل رئيسي
- تحديد أولويات الجهة لكل من البرامج التي تم اختيارها في الخطوة السابقة. قد يكون حجم مساهمة الجهة محدود في برنامج معين، لذلك يفضل عدم وضع أولوية للجهة مرتبطة بالبرنامج في تلك الحالة، ولكن يمكن إضافة المشروع وربطه مباشرة بالبرنامج الحكومي وذلك بالتنسيق مع الجهة المنسقة
- مقارنة ارتباط الأولوية بالبرامج ومجالات العمل التي تغطيها البرامج
- تحديد السياق الاستراتيجي للأولويات بحيث تبين الوضع الحالي والتحديات والآثار المترتبة من تلك التحديات والنتائج المرجوة

بعد تطوير نسخة مبدئية من الأولوية، يتعيّن على وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء عقد ورش عمل مع الإدارات والأقسام لمناقشة كافة الأولويات.

## 3. تحديد مشاريع الجهة الحالية والمستقبلية

المشروع هو مجموعة من الأنشطة له نقطة بداية ونقطة نهاية ضمن نطاق عمل واضح للوصول الى مخرج يمثل النتيجة النهائية للمشروع. ويُعتبر اعتماد الخطة الاستراتيجية للجهة وبدء صرف الموازنة للمشروع - في حال أن المشروع بحاجة لموازنة - هي نقطة البداية لتنفيذ المشروع. أما نقطة النهاية فهي عند إنجاز جميع مراحل المشروع وتحقيق النتائج المرجوة ويمكن حينها تقييم المخرج النهائي.

## الغرض

تحديد المشاريع المناسبة يساهم بشكل رئيسي في تنفيذ البرنامج بكافة جوانبها ونطاقات تغطيتها بشكل شامل مما يصبّ في تحقيق مستهدفات الحكومة. كما تعالج المشاريع التحديات التي حُدّت في المرحلة الثالثة المتعلقة بالتقييم وذلك يحسّن من بيئة العمل ويزيد الانتاجية كما قد تعبّر المشاريع عن احتياجات واقعية للإمارة والجوانب التطويرية التي تسعى الى تحقيقها في شتى مجالات العمل الحكومي.

## كيفية التطبيق

يتعيّن على وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء أن تقوم بالتالي:

- تعريف الإدارات والأقسام بهذه الخطوة وحثّها على عقد ورش عمل داخلية لتحديد المشاريع وفقاً للمعايير المذكورة وتسليمها للإدارة بناءً على نموذج المشاريع المرفق مع الدليل
- مناقشة و مراجعة جودة وجدوى المشاريع المستلمة من الإدارات والأقسام وخطط التنفيذ والاجتماع معها إذا دعت الحاجة

كما هو مذكور في المرحلة الثالثة، يجب أن تستند المشاريع على دراسات دقيقة تبيّن الحاجة للمشاريع، وبإمكان الجهة تحديد مشاريعها من خلال وسائل عدّة كحصر الاحتياجات وعقد ورش العمل مع الشركاء الرئيسيين ومراجعة قائمة المشاريع قيد الموافقة.

مرفق مع الدليل نموذج تفصيل المشروع الذي يوضّح التالي:

- نطاق ومراحل المشروع
- الجدول الزمني لتنفيذ المشاريع والمراحل
- القيمة المضافة بعد الانتهاء من المشروع للمجتمع والأفراد
- اعتمادية المشاريع. يمكن لمشروع أن يعتمد على الانتهاء من مشروع آخر
- الموازنة التقديرية للمشروع
- التحديات والمخاطر التي قد تواجه تنفيذ المشاريع
- أدوار ومسؤوليات الإدارات في الجهة لتنفيذ المشروع ورفع التقارير
- الشركاء والمساهمين في المشروع
- معنى النجاح في المشروع

وتساهم المعايير التالية في تحديد المشاريع:

- مرتبط بألوية الجهة أو ببرنامج حكومي محدد في خطة أبوظبي
- ملائم مع دور الجهة ومجال عملها
- محدد قابل للقياس والتقييم. يمكن قياس التقدم في المشروع وتقييم جودة التنفيذ والمخرجات واقعي بحيث يمكن تنفيذه مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد البشرية والمالية
- لا يُعتبر بحدّ ذاته هدف أو غاية أو جزء من عمل الجهة اليومي
- لا يُعتبر التنسيق بين الجهات أو الحصول على شهادات دولية معتمدة مشروعاً بحدّ ذاته
- لا تعتبر الإجراءات التشغيلية البحتة مشروعاً بحدّ ذاتها كإجراء معدات أو سيارات أو أجهزة
- قد يكون مشروع الجهة عبارة عن:
  - ✓ تطوير سياسة أو تشريع
  - ✓ مشروع رأسمالي
  - ✓ تحسين إجراء
  - ✓ حملة إعلانية ذات بعد استراتيجي
  - ✓ تنظيم عملية
  - ✓ نظام إلكتروني

## المرافق المجتمعية والمشاريع الرأسمالية

عند تحديد المشاريع الرأسمالية، يتعين على الجهات الحكومية المخططة لهذه المشاريع الاعتماد على التالي في تقييم الحاجة للمشاريع الرأسمالية:

- أهداف وبرامج إمارة أبوظبي في خطة أبوظبي
- معايير تخطيط المرافق المجتمعية
- نتائج احتياجات المناطق للمرافق المجتمعية
- الأطر والمعايير والنماذج الموضحة في دليل المشاريع الرأسمالية الصادر مع تعميم الموازنة لدائرة المالية
- الأطر والمعايير المعتمدة لدى الجهة في عملية التخطيط للمشاريع الرأسمالية

وفيما يخص معايير تخطيط المرافق المجتمعية، قام مجلس أبوظبي للتخطيط العمراني بإصدار معايير تخطيط المرافق المجتمعية في إمارة أبوظبي وذلك لضمان توفير مرافق مجتمعية مناسبة تؤدي إلى أفضل استخدام للأراضي، بالإضافة إلى تسهيل الوصول إلى المرافق لكافة المعنيين، وتحسباً للتغيرات المحتملة للكثافة السكانية في المستقبل.

تشمل المرافق المجتمعية على ما يلي كما هي موضحة في معايير تخطيط المرافق المجتمعية في أبوظبي:

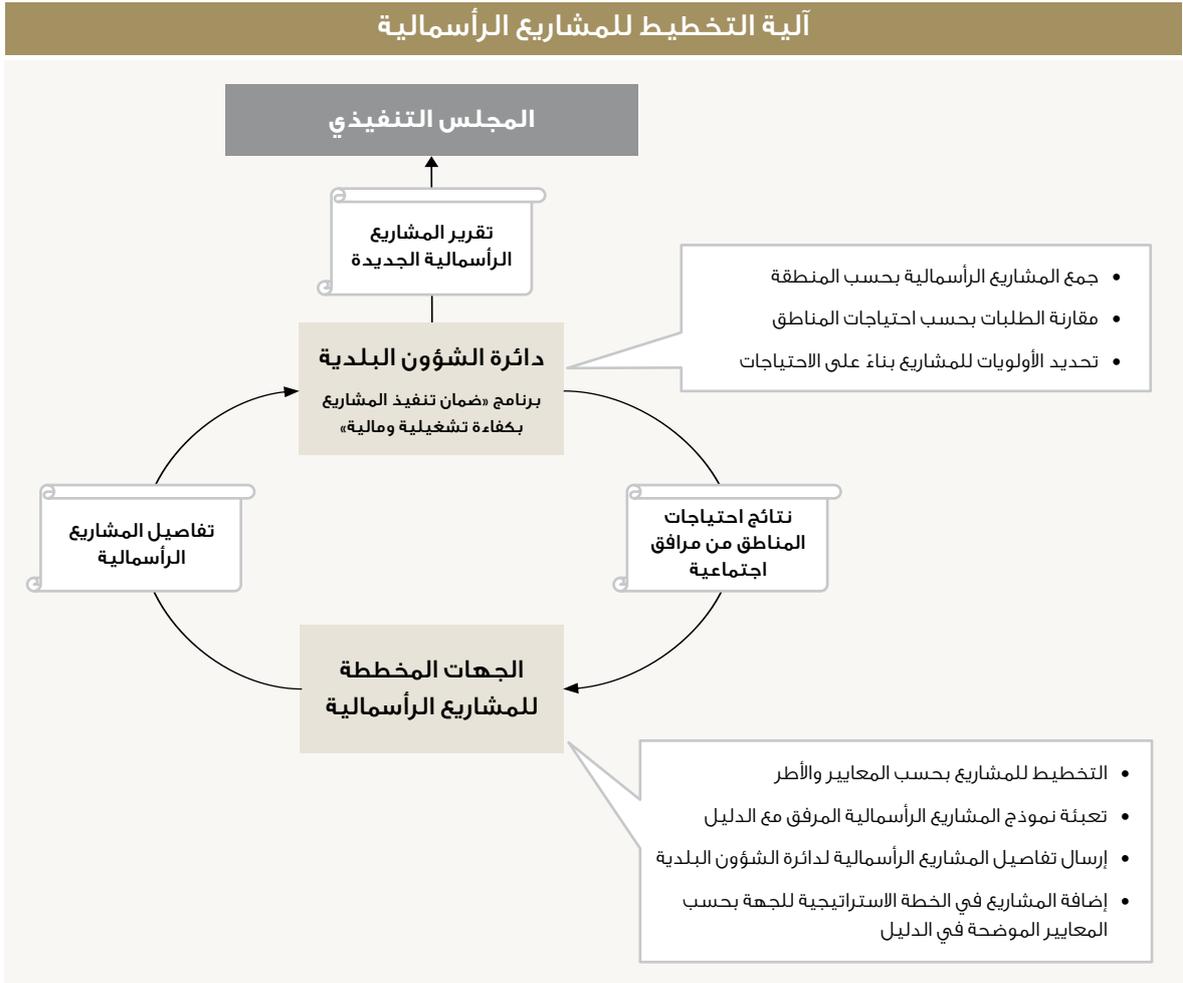
- **رعاية صحية** – مثال: العيادات الطبية والمستشفيات
- **تعليم** – مثال: رياض الأطفال، مدارس، كليات وجامعات
- **خدمات حكومية ومؤسسية** – مثال: الإدارات الحكومية والشرطة والدفاع المدني ومكاتب البريد
- **مرافق اجتماعية وثقافية وترفيهية** – مثال: مراكز الخدمات المجتمعية والمكتبات والأماكن المخصصة للأنشطة الثقافية ومراكز ممارسة الرياضة
- **مرافق دينية** – مثال: المساجد، وتخضع عملية إقامة المساجد للوائح تطوير مساجد أبوظبي

وتندرج مشاريع البنية التحتية ضمن المشاريع الداعمة للمشاريع الرأسمالية المتعلقة بالمرافق المجتمعية ويتم أخذها بعين الاعتبار خلال التخطيط للمرافق المجتمعية.

من ناحية أخرى، تقوم دائرة الشؤون البلدية بدراسة احتياجات المناطق للمرافق المجتمعية وذلك عن طريق عقد ملتقيات مجتمعية ومتابعة الأراضي المخصصة للمرافق المجتمعية الغير مستغلة واصدار تقارير بشكل دوري عن احتياجات المناطق للمرافق المجتمعية والبنية التحتية ومتابعة تلبيتها.

## آلية رفع المشاريع الرأسمالية الجديدة:

1. تضع الجهات مقترحات المشاريع الرأسمالية الجديدة بحسب نموذج المشاريع المرفق مع الدليل وتحدد المشاريع الرأسمالية الجارية.
2. تقوم الجهات بعد ذلك بتسليم طلبات المشاريع الرأسمالية لدائرة الشؤون البلدية وذلك لإدراجها ضمن برنامج في خطة أبوظبي الخاص بالمشاريع الرأسمالية وهو «ضمان تنفيذ المشاريع بكفاءة تشغيلية ومالية» كما هو موضح في الشكل رقم (8).
3. تقوم دائرة الشؤون البلدية وهي الجهة المنسقة للبرنامج الخاص بالمشاريع الرأسمالية والمسؤوليات التالية بالإضافة إلى المسؤوليات المنوطة للجهة المنسقة:
  - جمع المشاريع الرأسمالية وإدراجها بحسب المناطق
  - تحليل المشاريع الجديدة والممانعة أو عدم الممانعة بشأن المشاريع الرأسمالية أو تأجيلها وذلك بناءً على احتياجات المناطق للمرافق المجتمعية ومعايير المرافق المجتمعية
  - تحديد أولوية المشاريع بناءً على الاحتياجات
  - متابعة المشاريع الرأسمالية المتعلقة بالمرافق المجتمعية مع مراعاة معايير تخطيط المرافق المجتمعية في أبوظبي



الشكل (8) آلية التخطيط للمشاريع الرأسمالية

يتعيّن إضافة المشاريع الرأسمالية في الخطط الاستراتيجية للجهات بحسب المعايير التالية:

- تكلفة المشروع أقل من 10 مليون درهم: دمج المشاريع تحت مظلة مشروع واحد
- تكلفة المشروع من 10 مليون إلى 120 مليون درهم: في حال كانت المشاريع ذات نطاق متصل يمكن دمجها تحت مظلة مشروع واحد
- تكلفة المشروع أكثر من 120 مليون درهم: إضافة المشروع في الخطة الاستراتيجية للجهة كمشروع مستقل

#### ملاحظات:

- في حال كان المشروع مرتبطاً ببرنامج حكومي تساهم فيه الجهة دون أن يكون مرتبطاً بأولوياتها، يتعيّن على الجهة عندئذٍ إضافة المشروع وربطه بالبرنامج بشكل مباشر دون الحاجة لإضافة أولوية جديدة
- تختلف صلاحية وأدوار الجهات من حيث التخطيط للمشاريع وتنفيذها، حيث تقوم بعضها بالتخطيط للمشاريع، فيما تختصّ أخرى بالتنفيذ فقط. وعليه، لا بدّ للجهتين التنسيق بهذا الخصوص وإدراج المشروع في خطتهما الاستراتيجية. (مثال: مجلس أبوظبي للتعليم يخطط لإضافة مدارس في منطقة معيّنة وشركة أبوظبي للخدمات العامة (مساندة) هي المسؤولة عن تنفيذ المشروع. فذلك لا يعني الجهة المخططة من إضافة المشروع الرأسمالي ضمن خطتها الاستراتيجية)
- يتعيّن إضافة جميع المشاريع (قيد التنفيذ أو جديدة) في الخطة الاستراتيجية للجهة

## مثال توضيحي عن المشاريع

## أمثلة صحيحة للمشاريع:

- دائرة النقل: تطوير منظومة الممرات المائية
- مجلس أبوظبي للتعليم: مشروع جذب وتطوير المعلمين المواطنين في المدارس الحكومية والخاصة لمادة اللغة العربية والتربية الوطنية
- هيئة مياه وكهرباء أبوظبي: مشروع المخزون الاحتياطي الاستراتيجي من الماء
- مركز الإحصاء: مشروع الإحصاء الإلكتروني

## أمثلة غير صحيحة للمشاريع:

- هيئة الصحة: ضمان الإدارة الفعالة للعلاج في الخارج
  - السبب: تعتبر الإدارة الفعالة هدف من أهداف الجهة كما ليس له بداية ونهاية
- دائرة التنمية الاقتصادية: حماية المستهلك
  - السبب: يعتبر نشاط من نشاطات الجهة وليس له بداية ونهاية
- هيئة مياه وكهرباء أبوظبي: الحصول على شهادات اعتماد دولية
  - السبب: لا يعتبر الحصول على شهادات اعتماد دولية بحد ذاته مشروع

## 4. تحديد مؤشرات الخطة الاستراتيجية

## الغرض

يتمثل الغرض من الخطوة في تحديد مؤشرات الأداء ومستهدفاتها على مستوى الجهة، يتم استخدامها لقياس مدى تقدّم الجهة نحو تحقيق الأهداف بشكل خاص والمؤشرات المطلوبة على المستوى الحكومي بشكل عام.

## كيفية التطبيق

يوجد نوعان من مؤشرات الأداء في الخطط الاستراتيجية للجهات يتعيّن على وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء أخذها بعين الاعتبار عند تحديد المؤشرات:

- الأول: مؤشرات الأداء الاستراتيجية وهي مبنية على نتيجة وتقيس الأداء على المستوى الاستراتيجي
- الثاني: مؤشرات الأداء التشغيلية وهي مجموعة من المؤشرات التي تقيس العمل اليومي للجهة وقد تكون مؤشرات مبنية على مدخل أو مبنية على مخرج كما انها تدعم تحقيق مؤشرات الاداء الرئيسية وتسهم في توضيح مجالات التحسين التشغيلية والتي تصب في النهاية على المستهدفات الاستراتيجية

يتعيّن على وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء أن تقوم بالتالي:

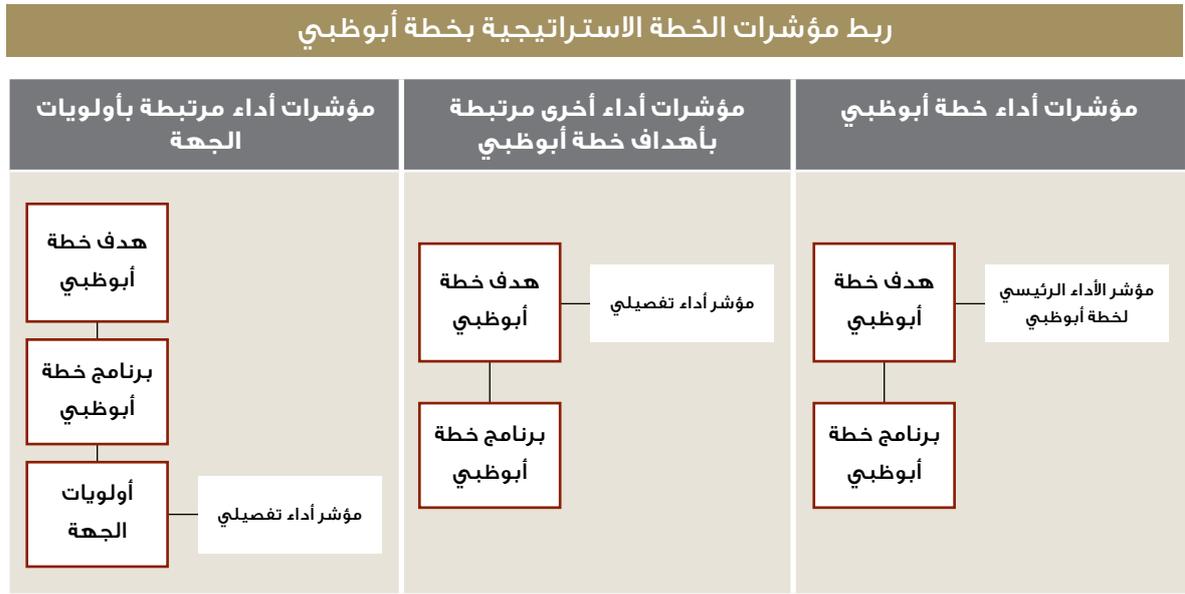
- تحديد مؤشرات الأداء في الخطة الاستراتيجية وذلك على النحو التالي كما هو موضح في الشكل رقم (9):
  - مؤشرات أداء خطة أبوظبي: يتم إضافة مؤشرات الأداء الرئيسية لخطة أبوظبي المتعلقة باختصاصات الجهة (مؤشرات أداء استراتيجية) وتحديد المؤشرات التفصيلية التي تندرج تحت المؤشرات الرئيسية إن وجدت
  - مؤشرات أداء تفصيلية أخرى مرتبطة بأهداف خطة أبوظبي: يتم تحديد مؤشرات الأداء الخاصة بالجهة وربطها بأهداف خطة أبوظبي (مؤشرات أداء استراتيجية وتشغيلية)
  - مؤشرات أداء تفصيلية مرتبطة بأولويات الجهة: يتم تحديد مؤشرات الأداء الخاصة بالجهة وربطها بأولويات الجهة إن وجدت (مؤشرات أداء استراتيجية وتشغيلية)
- تحديد مستهدفات لمؤشرات الأداء التفصيلية التي تسعى الجهة الوصول إليها خلال السنوات الخمس القادمة وذلك حسب الإمكانية في تقدير قيمة المستهدف وبما يتوافق مع المستهدفات الخاصة بالمؤشرات الرئيسية
- التواصل أو الاجتماع مع الإدارات والأقسام لمراجعة المؤشرات والمستهدفات وتعديلها بناءً على ملاحظاتهم على ان يتم ضمان جدية المستهدفات وواقعيتها "challenging"

### مؤشرات الأداء الموحدة:

يتم تحديد مؤشرات أداء موحدة على مستوى الجهات الحكومية لتقييم أداء الجهة في مجالات مشتركة ذات أهمية لحكومة أبوظبي. يتم إضافة المؤشرات الموحدة في نموذج الخطة الاستراتيجية للجهة وفق المجالات الرئيسية التالية:

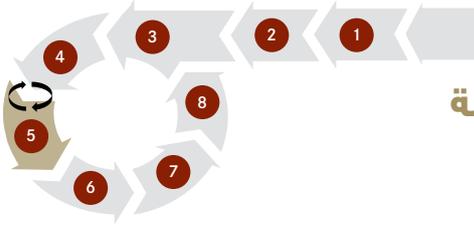
- الاتصال الحكومي
- الموارد البشرية
- الخدمات
- الشؤون المالية

**ملاحظة:** يمكن الاستعانة بمعايير تحديد المؤشرات والمستهدفات المذكورة في الفصل الخاص بخطة أبوظبي.



الشكل (9) ربط مؤشرات الخطة الاستراتيجية بخطة أبوظبي

✓	المرحلة الرابعة: قائمة المراجعة	#
	هل تمّ توضيح علاقة الجهة بأهداف وبرامج الحكومة؟	1
	هل تمّ تحديد البرامج التي ستساهم فيها الجهة؟	2
	هل تمّ تحديد أولويات الجهة وربطها ببرامج الحكومة؟	3
	هل تمّ الأخذ بعين الاعتبار مخرجات المرحلة الثالثة عند تحديد المشاريع؟	4
	هل تمّ ربط المشاريع بأولويات الجهة أو برامج الحكومة؟	5
	هل قامت الجهة بتغطية جميع برامج الحكومة المتعلقة باختصاصاتها من خلال مشاريعها؟	6
	هل تتلاءم المشاريع المحددة مع أدوار ومهام الجهة؟	7
	هل تمّت تعبئة نموذج المشاريع للمشاريع المحددة في الخطة بالجودة المطلوبة؟	8
	هل تمّ تحديد مؤشرات الأداء التفصيلية للجهة وربطها بخطة أبوظبي أو بأولويات الجهة؟	9
	هل تمّ تحديد مستهدفات منطقية وذات طابع ذي تحدٍ؟	10
	هل تمّت مناقشة المؤشرات والمستهدفات مع الإدارات والأقسام؟	11



## V. المرحلة الخامسة: تفصيل برامج خطة أبوظبي مع الشركاء

في المرحلة الخامسة، يختلف دور الجهات المنسّقة عن دور الجهات المساهمة في برامج خطة أبوظبي، لذلك تنطرق المرحلة إلى الخطوات الرئيسية والأدوار التي تضطلع بها الجهات المنسّقة، مع توضيح دور الجهات المساهمة، دون أن يقلل ذلك من شأن الدور الرئيسي الذي تلعبه الجهات المساهمة في هذه المرحلة حيث أن دورها محوري في تحقيق متطلبات البرامج بكافة جوانبه. ويتعيّن على الجهات المنسّقة أن تقوم بالخطوات التالية:



المدة الزمنية التقديرية لتنفيذ المرحلة : 20 يوم

### 1. مخاطبة الشركاء وذوي العلاقة

#### الغرض

تشتط وتطلب مساهمة الجهات في البرنامج أن تكون الجهة المساهمة قد بادرت إلى التحضير للمشاركة في البرنامج على مستوى الجهة داخلياً عن طريق تحديد المشاريع والأنشطة التي تنفذها أو ستنفذها. ولذلك يتوجب على الجهة المنسقة إعلام ومخاطبة الجهات المساهمة رسمياً بشأن مشاركتها في البرنامج.

#### كيفية التطبيق

فور الانتهاء من تحديد الجهات المساهمة في البرنامج، يتعيّن على وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء في الجهات المنسقة إعلام الجهات المساهمة. بضرورة مشاركتهم في البرنامج بحسب أدوار ومهام وعلاقات الجهات بالبرنامج. كما يتعيّن على وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء في الجهات المساهمة في برنامج معين أن تخاطب الجهات المنسقة للبرنامج في حال لم يتم مخاطبتهم، وذلك يضمن شمولية التخطيط وعدم تداخل النشاطات بين الجهات.

### 2. تفصيل البرنامج

#### الغرض

يهدف تفصيل البرنامج إلى توحيد الجهود والحدّ من التداخلات ونقل المعرفة وتعزيز التخطيط المتكامل بين الجهات المشاركة في تنفيذ البرنامج. فالنجاح في تفصيل وتنفيذ البرامج يعتمد بشكل رئيسي على قوة الترابط والتعاون والتنسيق التي تجمع الجهات المخططة والمنفذة للبرامج. العمل الجماعي بروح الفريق الواحد يساهم في التوصل إلى محصّلات عملية تتلاءم مع تطلّعات خطة أبوظبي وأهدافها، وعلى الجهات التي تواجه تحديات في تطوير أو تنفيذ الخطة، رفع تلك التحديات كما هو موضّح في آلية التصعيد في فصل الحوكمة من الدليل.

#### كيفية التطبيق

يتعيّن على وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء في الجهة المنسّقة أن تقوم بالتالي مع الجهات المساهمة:

- عقد ورشة عمل أولية لمناقشة التالي:
  - نطاق البرنامج

- التحديات الحالية والمستقبلية في موضوع البرنامج. نتائج تحليل SWOT من المرحلة الثالثة لكل جهة تساهم بشكل رئيسي في تحديد التحديات الحالية والمستقبلية للبرنامج
- أدوار ومسؤوليات ومهام الجهات المساهمة في تفصيل البرنامج
- عقد ورش عمل لمناقشة المشاريع المقترحة والمخرجات من كل مشروع:
- يفضّل مناقشة كل مشروع بشكل منفصل ومراجعة جدواه ونطاقه والمخرجات الرئيسية منه وجميع المكونات الأساسية له (جدول زمني، مخاطر، موازنة، غيرها)
- عقد ورشة عمل نهائية للاتفاق على تفاصيل البرنامج بما يشمل التالي:
  - المشاريع الحالية والجديدة المؤثرة في البرنامج
  - الجدول الزمني للمشاريع
  - الأدوار والمسؤوليات
- اعتماد تفاصيل البرنامج من قبل مدير عام الجهة المنسقة ومن قبل مدراء عموم الجهات المساهمة:
- على جميع الجهات المنسقة والمساهمة في تنفيذ مشاريع في البرنامج عكس مخرجات تفصيل البرامج في خطتها الاستراتيجية
- إرسال نسخة معتمدة من تفاصيل البرنامج للأمانة العامة للمجلس التنفيذي

### نموذج تفصيل البرامج

يحتوي نموذج تفصيل البرنامج المرفق على مكونات رئيسية تضمن شمولية التخطيط للبرنامج. ويمكن للجهة إرفاق مكونات أخرى تدعم البرنامج مثل مقارنات معيارية ودراسات تفصيلية دقيقة، حيث أن الدليل يلزم الجهات ببعض المكونات الرئيسية لتفصيل البرنامج فقط.

يوضّح الجدول التالي المكونات الرئيسية لنموذج تفصيل البرنامج:

مكونات نموذج البرنامج	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يوضّح الهدف النهائي من البرنامج والأطراف الرئيسية المساهمة فيه</li> <li>• يوضّح المؤشرات الرئيسية للهدف المرتبط بالبرنامج والمستهدفات</li> <li>• يوضّح نطاق البرنامج</li> </ul>	<b>الملخص التنفيذي</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يوضّح الوضع الحالي والتحديات المتعلقة بالبرنامج</li> <li>• يبرّر وضع البرنامج الحكومي بالأدلة والبراهين بحيث يحتوي على مؤشرات وإحصائيات تدعم البرنامج</li> <li>• الأهداف الأخرى التي يدعمها البرنامج</li> </ul>	<b>السياق الاستراتيجي</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توضح المشاريع الرئيسية للبرنامج</li> <li>• توضح المخرجات النهائية الملموسة من كل مشروع</li> <li>• تبيّن الجدول الزمني والموازنة التقديرية «في حال تطلب» لكل مشروع</li> <li>• تبيّن الأدوار والمهام للجهات المساهمة في تنفيذ البرنامج</li> <li>• توضح اعتمادية المشاريع في ما بينها ومع مشاريع أخرى</li> <li>• توضح عدم ممانعة الجهة المنسقة للمشروع وفي حال الممانعة ذكر المبررات</li> </ul>	<b>المشاريع والمخرجات</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يبيّن اعتماد الجهة المنسقة والجهات المساهمة في تنفيذ البرنامج. وبذلك تكون الجهات مسؤولة عن تنفيذ المشاريع التي وضعت ضمن إطار البرنامج</li> </ul>	<b>بيان مسؤولية</b>

### علاقة تفاصيل البرنامج بالخطة الاستراتيجية للجهة

تقوم الجهات بتفصيل برامج خطة أبوظبي عن طريق بيان مخرجات ما تمّ الاتفاق عليه في المرحلة الرابعة في نموذج تفصيل البرامج المحددة. ويوضّح هذا النموذج الترابط القائم بين مختلف الجهات للوصول إلى النتائج المرجوة على مستوى الإمارة. الشكل التالي يوضّح علاقة البرامج بالخطة الاستراتيجية للجهات:

علاقة البرامج بالخطط الاستراتيجية للجهات					
الخطط الاستراتيجية للجهات الحكومية					
.....	القيادة العامة لشرطة أبوظبي	القيادة العامة لشرطة أبوظبي	مجلس أبوظبي للتوظيف	مجلس أبوظبي للتعليم	تفعيل أطر ضمان الجودة في المدارس
.....	.....	.....	.....	وضع إطار لقياس جودة أداء النموذج المدرسي الجديد	برامج خطة أبوظبي
.....	مواءمة البرامج التعليمية مع احتياجات سوق العمل	تعزيز نظام البعثات للتحاق بأفضل الجامعات المعتمدة	وضع إطار لخدمات الإرشاد المهني والوظيفي	تعزيز فرص المواطنين للاتحاق بأفضل الجامعات المعتمدة	
.....	.....	.....	.....	تعزيز مناهج اللغة العربية	بناء شخصية الطلبة وصقل مهاراتهم
.....	.....	.....	.....	تنويع الرياضات المتوفرة في المدارس وتشجيع ممارستها	بناء المواهب الرياضية وتنويع المجالات الرياضية

الشكل (10) علاقة البرنامج بالخطط الاستراتيجية للجهات

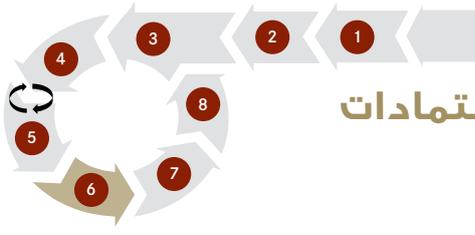
## المهام والأدوار الرئيسية للجهة المنسقة والجهات الأخرى في عملية التخطيط:

المهام والأدوار الرئيسية للجهات المنسقة والجهات المساهمة في عملية التخطيط	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد الجهات المساهمة في البرنامج وإعلامها بمشاركتها فيه</li> <li>• تحضير وعقد ورش عمل مع الجهات المساهمة والتنسيق معها</li> <li>• تحديد الثغرات الرئيسية ومجالات التطوير في البرنامج والحرص على أن يقوم تفصيل البرنامج بتغطيتها</li> <li>• تفصيل البرنامج مع الجهات المساهمة (نطاق ووصف البرنامج، مشاريع الجهات، المخرجات الرئيسية، المدة الزمنية، الموازنة...)</li> <li>• وضع معايير بشأن عدم ممانعة الجهة المنسقة على المشاريع المرتبطة بالبرنامج وذكر الأسباب في حال لم يتم الاتفاق على مشروع معين. في كلتا الحالتين، يتعين على الجهة المنسقة إضافة المشروع إلى النموذج وعدم حذفه كلياً</li> <li>• رفع التحديات التي تواجه التخطيط للبرنامج إلى الأمانة العامة للمجلس التنفيذي</li> <li>• تحديث البرنامج والمشاريع بناءً على تحديث الخطط الاستراتيجية للجهات</li> </ul>	<p><b>الجهة المنسقة للبرنامج</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الالتزام بالمشاركة الفعالة والتمثيل الأمثل في ورش عمل تفصيل البرنامج</li> <li>• الالتزام بمناقشة آلية المساهمة في البرنامج خلال ورش العمل الداخلية لتطوير الخطة الاستراتيجية للجهة</li> <li>• المشاركة بالدراسات ذات العلاقة بالبرنامج</li> <li>• تقديم البيانات والمعلومات المؤثرة في التخطيط للبرنامج</li> <li>• تبني المشاريع المتعلقة بنشاطها</li> <li>• عكس المشاريع المقترحة في خطتها الاستراتيجية</li> </ul>	<p><b>الجهات المساهمة للبرنامج</b></p>

يتعيّن على الجهات المنسّقة وضع معايير لعدم الممانعة على المشاريع في البرنامج، ومن ضمن تلك المعايير على سبيل المثال لا الحصر التالي:

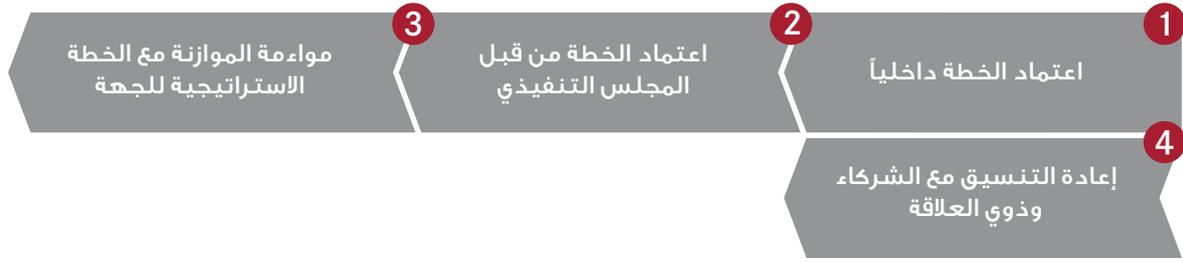
- ترابط المشروع بالبرنامج ونطاقه
- حاجة البرنامج إلى المشروع لضمان نجاحه وتحقيق النتائج المرجوة منه
- جودة البيانات المقدّمة والتي تدعم المشروع ( دراسة جدوى، تفاصيل المشروع... الخ)

✓	المرحلة الخامسة: قائمة المراجعة	#
	هل قامت الجهات المنسّقة لبرامج الحكومة بإعلام الجهات المساهمة بضرورة مشاركتها في البرامج؟	1
	هل تمّ التحضير لعقد ورش عمل لتفصيل البرنامج؟	2
	هل عُقدت ورش عمل لمناقشة تفاصيل البرنامج والمشاريع المرتبطة به مع الجهات المساهمة؟	3
	هل قامت الجهات المنسّقة بتطوير معايير لعدم الممانعة على المشاريع في البرامج؟	4
	هل تمّت تعبئة نموذج البرنامج لجميع البرامج من الجهات المنسّقة مع الجهات المساهمة؟	5
	هل تغطي المشاريع جميع الثغرات والتحديات التي يواجهها البرنامج؟	6
	هل تمّ توضيح اعتمادية المشاريع فيما بينها؟	7
	هل تمّ اعتماد البرنامج من قبل مدير عام الجهة المنسّقة ومدراء عموم الجهات المساهمة في تنفيذ المشاريع؟	8
	هل تمّ تحديث الخطة الاستراتيجية للجهة بعد اعتماد تفاصيل البرنامج؟	9



## VI. المرحلة السادسة: الحصول على الاعتمادات اللازمة وتضمينها في الموازنة

تقوم الجهة في المرحلة السادسة بالخطوات التالية:



المدة الزمنية التقديرية لتنفيذ المرحلة: 40 يوم

### 1. اعتماد الخطة داخلياً

#### الغرض

يساهم اعتماد الخطة داخلياً من قبل الإدارة التنفيذية في تعزيز المساءلة والشعور بالمسؤولية لدى المدراء في الجهة، كما يضمن ذلك إطلاعهم على محتويات الخطة بدقة.

#### كيفية التطبيق

عند اعتماد أي خطة أو مشروع من قبل الجهة، من المهم أن تكون السلطة المسؤولة عن الاعتماد على اطلاع كامل بحيثيات الخطة الاستراتيجية للجهة وما تشمله من مشاريع ومؤشرات، وعلى التأثيرات المالية والفنية لكل من تلك المشاريع والمستهدفات. يتعيّن على وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء توضيح ذلك للإدارة التنفيذية عند اعتماد الخطة، ولا يجب أن يتعارض اعتماد الخطة الاستراتيجية للجهة مع اعتماد تفاصيل برنامج في خطة أبوظبي حيث أن الخطة الاستراتيجية تحتوي على المشاريع المتعلقة ببرامج خطة أبوظبي بالإضافة إلى مؤشرات الأداء والأولويات الخاصة بالجهة.

### 2. اعتماد الخطة من قبل المجلس التنفيذي

#### الغرض

يهدف رفع ومراجعة واعتماد الخطة من قبل المجلس التنفيذي إلى تعزيز تكامل التخطيط الاستراتيجي على المستوى الحكومي ويضمن مواءمة الخطط الاستراتيجية للجهات مع خطة أبوظبي بشكل شامل وحسب التوقعات.

#### كيفية التطبيق

بعد الحصول على الاعتماد الداخلي ومواءمتها مع الموازنة بشكل مبدئي قبل المراجعة النهائية مع دائرة المالية، يتعيّن على وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء إرسال الخطة الاستراتيجية للجهة وإرفاق تفاصيل مشاريعها وفق نموذج تفصيل المشاريع إلى الأمانة العامة للمجلس التنفيذي. تقوم الأمانة العامة للمجلس التنفيذي بمراجعة الخطط الاستراتيجية وتحليلها قبل رفعها للجان المختصة.

### آلية رفع الخطط الاستراتيجية للمجلس التنفيذي

تم تطوير نظام شؤون المجلس التنفيذي الذي يعمل على أتمتة عملية إدارة الطلبات المقدّمة من الجهات الحكومية إلى المجلس التنفيذي لاتخاذ القرارات اللازمة. وذلك بعد أن يتم مراجعتها ودراستها وإصدار التوصيات عليها من قبل الأمانة العامة للمجلس التنفيذي. لذلك يتعين على الجهات عند تقديم أي طلب للاعتماد سواء كان اعتماد هيكل أو اعتماد خطة تقديمها عبر نظام شؤون المجلس التنفيذي.

### 3. مواءمة الموازنة مع الخطة الاستراتيجية للجهة

#### الغرض

ضمان مواءمة الموازنة بالخطة الاستراتيجية للجهة مما يعزز تخصيص الأمثل للموارد.

#### كيفية التطبيق

يتم تضمين الموازنات في طلب الجهة خلال الدورة السنوية للموازنة حسب النظم المتبعة سنوياً. من غير المتوقع أن ترتفع موازنة الجهة حيث أن المشاريع التي سيتم اقتراحها لغايات خطة أبوظبي تدرج ضمن نطاق عمل الجهة (أو ضمن توسع طفيف لنطاق عملها)، وعليه، فمن المتوقع عدم وجود أي تغيير على الدورة السنوية للموازنة. تقوم دائرة المالية بالاعتماد على الخطة الاستراتيجية للجهة ضمن مرحلة مراجعة طلب الموازنة الاعتيادي، وفي حال تقليص جزء من موازنة الجهة بما قد يؤثر على تنفيذ مشروع ما، تبادر الجهة إلى إعلام دائرة المالية بالمشروع المتأثر، وترفع لها وللمجلس التنفيذي قائمة بكافة المشاريع التي ستتأثر بالموازنة.

ويتعين على الجهة في حال تأثر مشروع بالموازنة ترحيله للسنة القادمة والتنسيق مع الشركاء وذوي العلاقة كما هي موضحة في الخطوة القادمة. ومن الضروري اعتماد الخطة الاستراتيجية للجهة قبل البدء بدورة الموازنة، نظراً لأن عدم تضمين عناصرها في طلب الموازنة السنوية من شأنه أن يطرح تحديات كبيرة.

### 4. إعادة التنسيق مع الشركاء وذوي العلاقة

#### الغرض

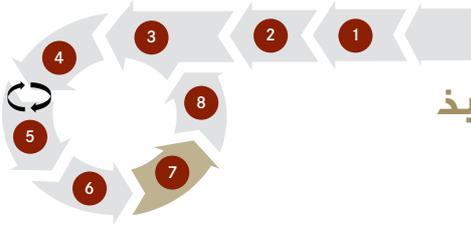
في حال تقليص الموازنة المرصودة للجهة مما يؤثر على تنفيذ بعض المشاريع، على الجهة التنسيق مع الشركاء وذوي العلاقة من جهات منسقة ومساهمة نظراً لاعتمادية وعلاقة مشاريع الجهات المساهمة للبرنامج مع بعض.

#### كيفية التطبيق

يتعين على وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء في حال تؤثر بعض المشاريع بالموازنة المرصودة بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة وتتم من خلال:

- إخطار الجهة المنسقة بالجدول الزمني أو الموازنة المحدثة للمشاريع المتأثرة والبدائل المتوفرة
- تحديث تفاصيل البرنامج لبيانات مع تحديثات المشاريع بحسب نموذج تفاصيل البرنامج
- عقد اجتماع في حال دعت الحاجة مع الجهات المساهمة لمناقشة تأثيرات التغييرات على البرنامج
- إرسال تفاصيل البرنامج للجهات المساهمة للبرنامج

✓	المرحلة السادسة: قائمة المراجعة	#
	هل تمّ اعتماد الخطة الاستراتيجية داخليًا من قبل الإدارة التنفيذية؟	1
	هل تمّ اعتماد الخطة الاستراتيجية من قبل رئيس الجهة ومجلس الإدارة؟	2
	هل تمّ إرسال الخطة الاستراتيجية مع جميع المرفقات للأمانة العامة للمجلس التنفيذي؟	3
	هل تمّت مواءمة موازنة الجهة مع الخطة الاستراتيجية الخاصة بها؟	4
	هل تمّ إعادة التنسيق مع الشركاء بعد اعتماد الموازنة؟	5



## VII. المرحلة السابعة: نشر وحوكمة تنفيذ الخطة الاستراتيجية

تقوم الجهة في المرحلة السابعة بالخطوات التالية:



المدة الزمنية التقديرية لتنفيذ المرحلة : 5-10 أيام

### 1. تواصل ونشر الخطة الاستراتيجية للجهة

#### الغرض

التواصل داخليًا مع الموظفين ومختلف الوحدات التنظيمية وإعلامهم ورفع الوعي بالخطة الاستراتيجية للجهة عند الانتهاء منها واعتمادها هي خطوات تساعد الموظفين على فهم الدور الذي سيقومون به على مستوى الجهة وعلى مستوى الإمارة في تحقيق أهداف إمارة أبوظبي والرسالة المؤسسية. فعمل جميع الموظفين وتضافر جهودهم لتحقيق جوانب الخطة الاستراتيجية للجهة يسهم في تحقيق أهداف الإمارة وذلك يعزز من أهمية الجهود التي يبذلها العاملون.

#### كيفية التطبيق

يتعين على وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء القيام بالتالي:

- تعميم الخطة على جميع موظفي الجهة؛ وقد تختلف طرق وأدوات التواصل معهم لإعلامهم بمحتوى الخطة الاستراتيجية، حيث يمكن للجهة أن تطبع منشورات أو ترسل بريد إلكتروني لجميع الموظفين، في حين أنه من المفضل أن تبادر وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء لدى الجهة إلى عقد ورش عمل مع كافة الموظفين للتعريف بالخطة وأدوار الإدارات الأخرى والرد على استفساراتهم. فالتواصل المباشر مع الموظفين يساهم في تعزيز وترسيخ مبادئ الخطة لدى الموظفين كما ان يجب اختيار افضل الوسائل التي تسهم في تعزيز الوعي بالخطة الاستراتيجية لدى الفئات المستهدفة من الموظفين وقياس مدى وعيهم بشكل دوري
- نشر الخطة على الجهات الحكومية ذات العلاقة والشركاء الآخرين؛ يتم نشر الخطة عن طريق مختلف الوسائل والقنوات المعتمدة في الجهة، منها على سبيل المثال لا الحصر:
  - الموقع الإلكتروني
  - رسائل رسمية للجهات الحكومية
  - عروض واجتماعات

### 2. حوكمة تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجهة

#### الغرض

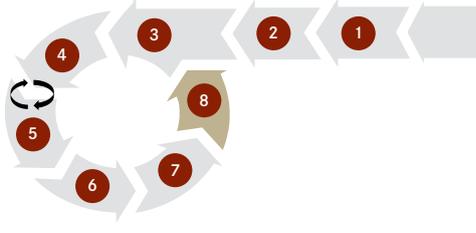
توضيح الأدوار والمهام في الجهة لتحقيق مستهدفات الخطة الاستراتيجية وتنفيذ المشاريع بالجودة المطلوبة وضمان الالتزام بالجدول الزمني المحدد وبالموازنات المرصودة «في حال تطلب الأمر».

## كيفية التطبيق

يتعيّن على وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء التعاون مع الإدارة التنفيذية للجهة للتأكد من التالي:

- تعيين مدير مشروع لكلّ واحد من المشاريع المدرجة في الخطة الاستراتيجية للجهة، وتحرص الإدارة التنفيذية على أن يتمتّع مدير المشروع بالمهارات والكفاءات المطلوبة لإدارة المشروع
- توفر الموارد اللازمة لضمان تنفيذ المشاريع بالجودة المطلوبة وبالوقت المحدد وبالموازنة المرصودة
- إسقاط المؤشرات والمستهدفات على الإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية في الجهة بحسب أدوارها ومهامها
- ضمان وضوح أدوار ومهام الإدارات والأقسام لتحقيق مستهدفات مؤشرات الجهة، حيث أن بعض الإدارات والأقسام تؤثر بشكل مباشر على المستهدفات ويكون دورها محوري لتحقيق المستهدف، في حين أن البعض الآخر منها يساهم ويدعم المستهدفات. ولا تقل أهمية دور الإدارات والأقسام المساهمة والداعمة حيث انهم لاعبين رئيسيين في تحقيق المستهدفات والتطلعات المؤسسية
- المتابعة الدورية لجوانب تنفيذ المشاريع والتأكد من جوانب جودة التنفيذ وتقديم الدعم المطلوب متى لزم

✓	المرحلة السابعة: قائمة المراجعة	#
	هل تمّ نشر الخطة الاستراتيجية على جميع موظفي الجهة؟	1
	هل تمّ نشر الخطة الاستراتيجية على الشركاء وذوي العلاقة؟	2
	هل جميع موظفي الجهة على علمٍ بالخطة الاستراتيجية وبمكوّناتها؟	3
	هل تمّ توضيح دور الموظفين لنجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجهة؟	4
	هل تمّ تحديد مدير مشروع لكلّ من المشاريع المندرجة في الخطة؟	5
	هل تمّ إسقاط المؤشرات والمستهدفات على الإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية المختلفة في الجهة؟	6



## VIII. المرحلة الثامنة: متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية

تقوم الجهة في المرحلة الثامنة بالخطوات التالية:



المدة الزمنية التقديرية لتنفيذ المرحلة: مستمر

### 1. متابعة تنفيذ المشاريع والمؤشرات

#### الغرض

تهدف متابعة وإدارة تنفيذ المشاريع إلى ضمان الإدراك والسرعة في استجابة الإدارة التنفيذية في حال واجهت المشاريع تحديات تحول دون إنجاز المشاريع بنجاح. كما تساهم متابعة التنفيذ في تعزيز المساءلة والشفافية بين مختلف الإدارات والأقسام في الجهة. أما متابعة المؤشرات فغايتها معرفة مدى تحقيق الجهة لمستهدفاتها ومدى تأثير المشاريع والعمليات التشغيلية والإجراءات التصحيحية على المؤشرات الرئيسية للجهة.

#### كيفية التطبيق

يتعين على وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء وضع عمليات وإجراءات محددة لمتابعة تنفيذ المشاريع والمؤشرات المندرجة في الخطة الاستراتيجية بشكل دوري، على أن تشمل وبعدها أدنى التالي:

- تطوير نموذج أداء المشاريع وإرساله بشكل دوري للإدارات والأقسام المنفذة للمشاريع لتعبئته. (يمكن للجهة استخدام نموذج أداء المشاريع المرفق مع الدليل للمتابعة الداخلية وبإمكانها إضافة غيرها من البنود إذا دعت الحاجة)
- تطوير نماذج لمتابعة المؤشرات وإرساله بشكل دوري للإدارات والأقسام
- التدقيق في جودة محتويات ما تم تسليمه من الإدارات والأقسام وضمان صحة البيانات المسلمة
- تطوير تقرير يجمع نتائج البيانات المستلمة
- رفع تقرير إلى الإدارة التنفيذية بشكل دوري (مثال: شهري) عن سير العمل في تنفيذ المشاريع وحالة المؤشرات
- الاجتماع مع الإدارة التنفيذية بشكل دوري (يحد أدنى ربع سنوي) لعرض نسب إنجاز المشاريع والتحديات التي تواجه تنفيذها وحالة المؤشرات. هذا ويتعين على الإدارة التنفيذية اتخاذ الإجراءات التصحيحية للمشاريع المتأخرة أو التي تواجه تحديات في الموازنة أو الجودة أو غيرها
- رفع تقارير للجهات المنسقة عن حالة تنفيذ المشاريع المرتبطة بالبرامج بحسب نموذج متابعة المشاريع

تختلف دورية قياس المؤشرات بحسب نوع المؤشر، فبعض المؤشرات لا يمكن قياسها بشكل شهري. لذلك يتعين على وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء تحديد دورية كل من المؤشرات ورفع تقارير الأداء بناءً عليها.

### 2. الربط بنظام الأهداف الوظيفية وتقييم الأداء الفردي

#### الغرض

من المفيد للجهة أن تربط تقييم الأهداف الوظيفية للموظفين وتقييم الأداء الدوري لهم وجوانب التحفيز المرتبط بالأداء الكلي للإدارة والجهة، استناداً على تحقيق المستهدفات والأولويات ومشاريع الجهة المتمثلة في خطتها الاستراتيجية كأحد المدخلات في هذه العملية. وذلك يساهم في فعالية تنفيذ الخطط وربطها بالنظم المؤسسية الرئيسية ذات

الصلة كما يضمن ذلك التأكيد للعاملين المستهدفين بأن خطة الجهة التي يعمل لديها هي بمثابة خطته الخاصة، وهو ما يعزز ترسيخ الشعور بالمسؤولية لديه تجاه إنجاز المشاريع بنجاح وتحقيق المستهدفات.

### كيفية التطبيق

بإمكان مختلف المدراء في الجهات تحديد أهداف رئيسية دورية للعاملين بالمؤسسة والمرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر بالخطة الاستراتيجية للجهة بالإضافة إلى الأهداف الأخرى المتعلقة بالكفاءات المطلوب تطويرها من قبل العاملين، والتي سيتم تقييم أدائها بناءً عليها. ويجب استخلاص الأهداف الفردية من أهداف وبرامج الحكومة أو أولويات الجهة ومشاريعها التي يعمل عليها الموظف، على أن يكون هناك رابط مباشر بين نجاح أهداف الموظف الفردية ونجاح مستهدفات جهته أو إدارته ونجاح مستهدفات إمارة أبوظبي على نطاق أوسع.

## 3. إدارة التغيير والتحديث للخطة الاستراتيجية

### الغرض

قد تواجه الجهة عند تنفيذ خطتها تحديات تستدعي تحديث الخطة الاستراتيجية لها. كما قد تنشأ تغييرات بيئية أو اقتصادية أو تقنية أو إجتماعية محيطية بنشاط عمل الجهة تستدعي كذلك تحديث خطتها. لذلك من الضروري أن تملك الجهة مرونة في التعامل مع تلك التحديات والمتغيرات بما يخدم أهداف الحكومة.

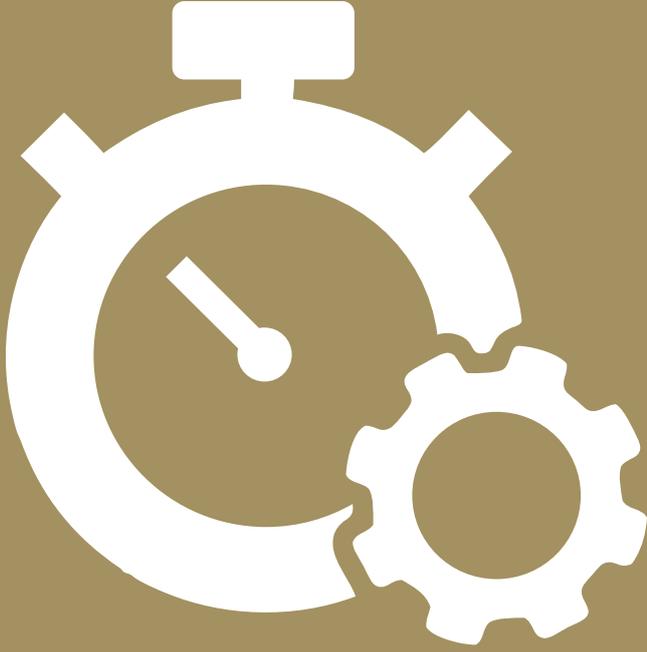
### كيفية التطبيق

يمكن للجهة تعديل خطتها الاستراتيجية وفق الإجراءات المتبعة لديها، ولكن لاعتماد الخطة المحدثة يتعين اتخاذ الإجراءات التالية في حال:

- إضافة أو تعديل مؤشر أو مستهدف تشغيلي: تعديل الخطة وفق الإجراءات الداخلية للجهة من غير مراجعة المجلس التنفيذي، وإرسال نسخة محدثة للأمانة العامة للمجلس التنفيذي للعلم
- إضافة أو تعديل مؤشر أو مستهدف استراتيجي: إرسال الخطة الاستراتيجية المحدثة للأمانة العامة للمجلس التنفيذي مع تبرير وتوضيح سبب تغيير المؤشر أو المستهدف. ترفع الأمانة العامة للمجلس التنفيذي خطة الجهة الاستراتيجية المحدثة لاعتمادها من قبل لجان المجلس التنفيذي
- إضافة مشروع:
  - إرسال التعديل للجهة المنسقة للأخذ برأيها بشأن المشروع وإضافته على شكل تعديل للبرنامج
  - إرسال الخطة الاستراتيجية المحدثة للجهة مع تفاصيل المشروع الإضافي وفقاً لنموذج تفصيل المشروع ونموذج البرنامج المحدث للأمانة العامة للمجلس التنفيذي وذلك لرفعها للاعتماد من قبل المجلس التنفيذي
- تعديل تفاصيل مشروع: (جدول زمني، نطاق، غيره)
  - إرسال التعديل للجهة المنسقة للأخذ برأيها بشأن المشروع وإضافته على شكل تعديل للبرنامج
  - إرسال الخطة الاستراتيجية المحدثة للجهة مع التفاصيل المحدثة للمشروع ونموذج البرنامج المحدث للأمانة العامة للمجلس التنفيذي. يجوز أن لا يتطلب تحديث المشروع اعتماد من المجلس التنفيذي وذلك بحسب الأطر المتبعة لديه

✓	المرحلة الثامنة: قائمة المراجعة	#
	هل تمّ تطوير إجراء لمتابعة المشاريع بشكلٍ دوري؟	1
	هل يتمّ المراجعة والتدقيق في جودة محتويات البيانات المستلمة؟	2
	هل يتمّ رفع التقارير بشكلٍ شهري للإدارة التنفيذية؟	3
	هل يتمّ عرض التقارير بشكل ربع سنوي على الإدارة التنفيذية؟	4
	هل يتمّ أخذ إجراءات تصحيحية للتحديات؟	5
	هل يتمّ ربط أداء الفرد بالأداء الكلي للإدارات؟	6





# إدارة الأداء الحكومي

53

55

58

4. إدارة الأداء الحكومي

1.4 آلية إدارة أداء برامج الحكومة

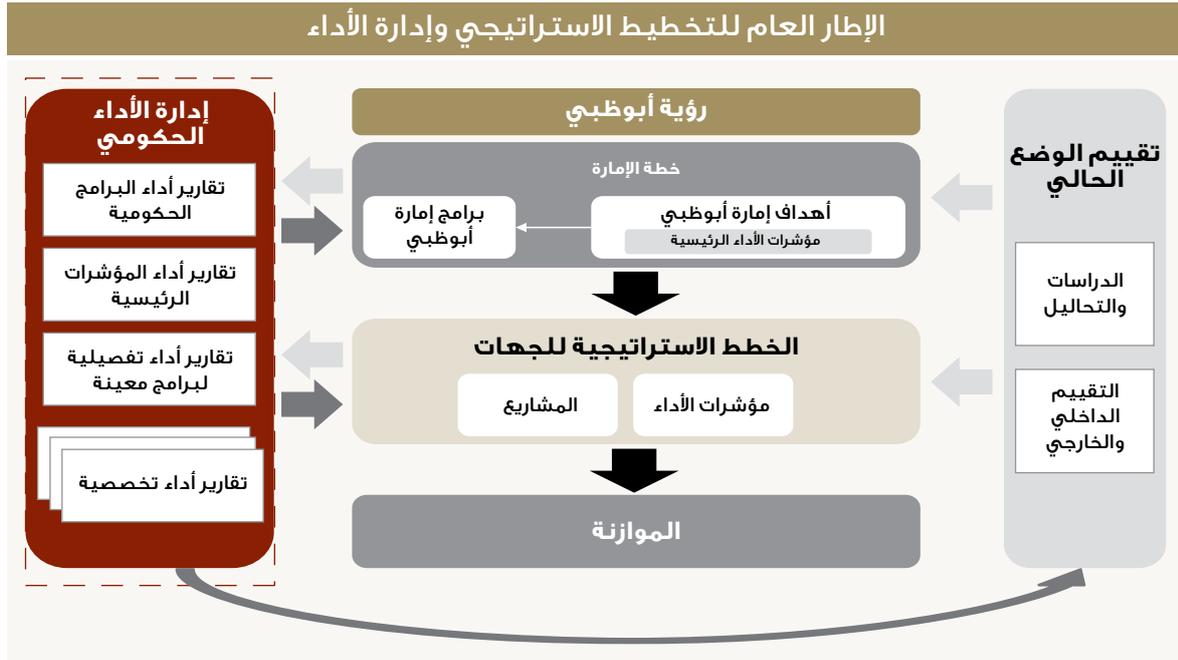
2.4 تقارير الأداء الحكومية

04





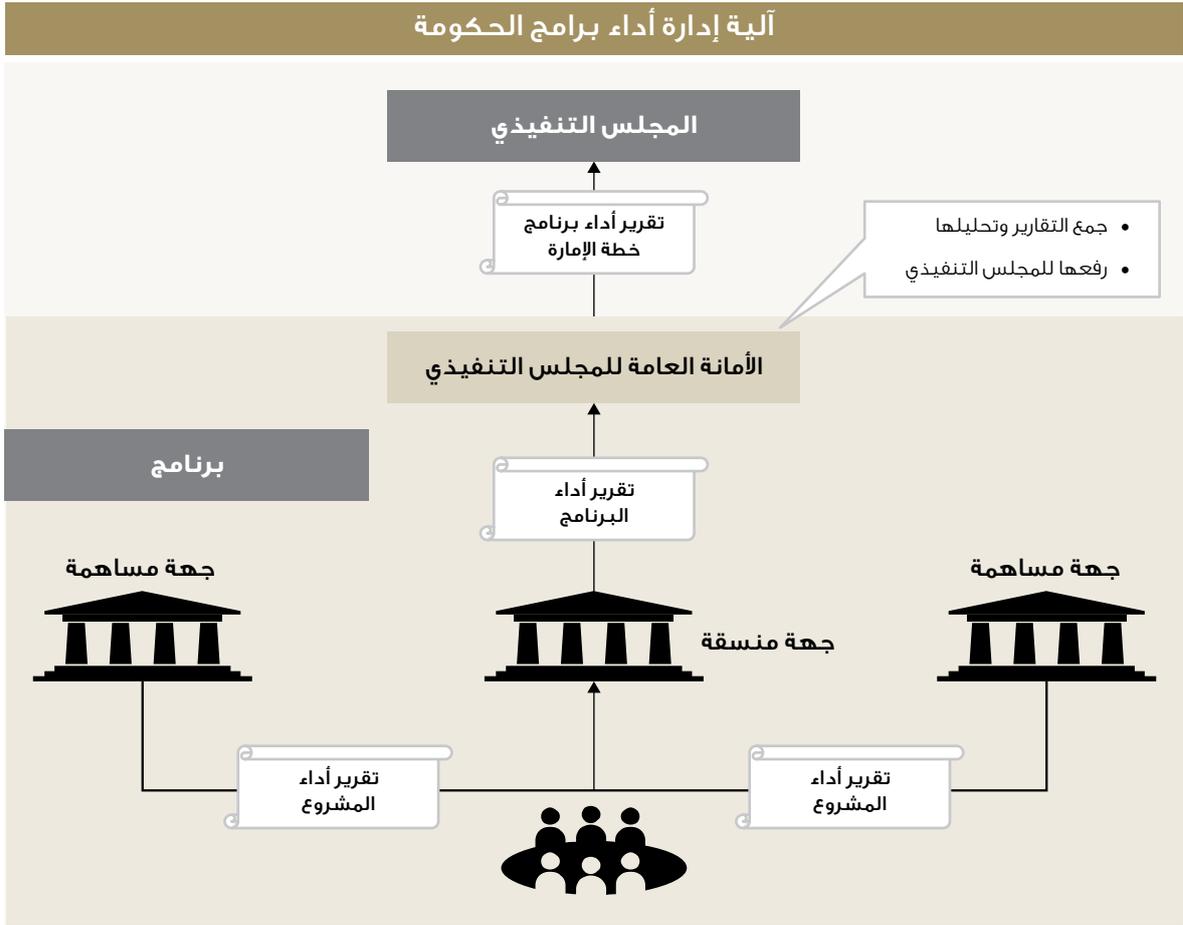
يهدف هذا الفصل إلى توضيح وتفصيل إدارة الأداء الحكومي وارتباطه مع منظومة التخطيط الاستراتيجية في الحكومة. ويهدف هذا النوع من الإدارة إلى تحسين مستوى الأداء في الحكومة بشكل عام وتعزيز المساءلة والشفافية على مستوى الجهات بشكل خاص. وقد تطرق الفصل الثالث من الدليل إلى إدارة الأداء الداخلي في المرحلة الثامنة من مراحل عملية تطوير الخطة الاستراتيجية للجهة، بينما يُعنى هذا الفصل بإدارة الأداء على مستوى الحكومة وخاصة بالنظر إلى أهدافها وبرامجها. ويبين الفصل أيضاً نوع تقارير الأداء الحكومية التي يتم رفعها بشكل دوري إلى المجلس التنفيذي.



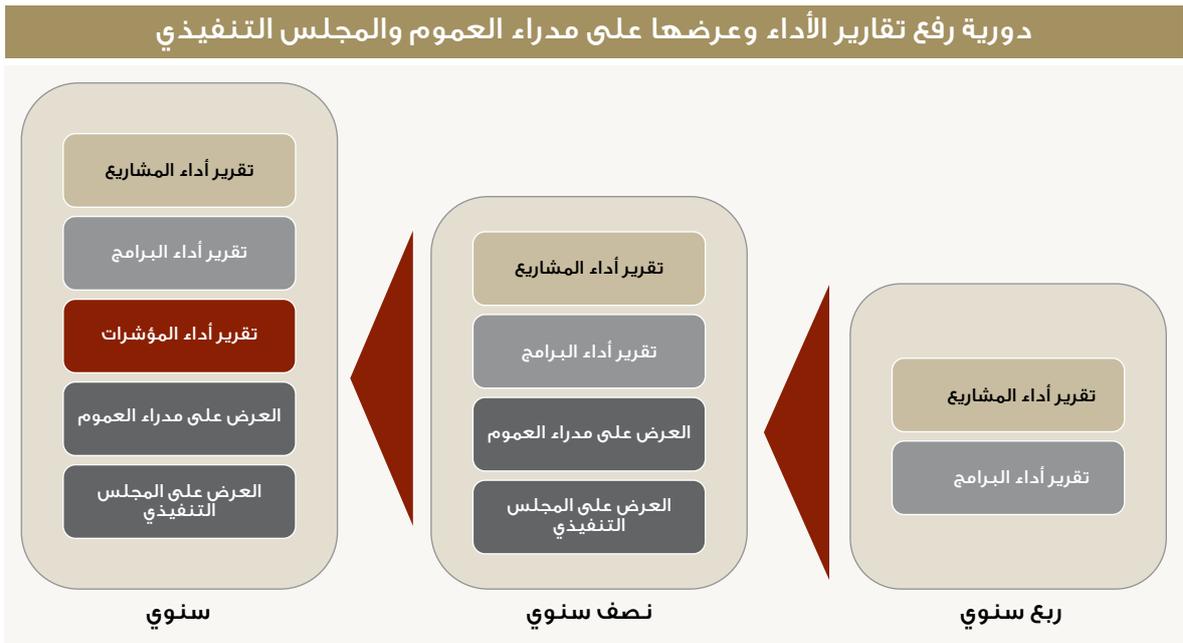
الشكل (11) الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء

## 1.4 آلية إدارة أداء برامج إمارة أبوظبي

تقوم الجهات المساهمة برفع تقارير أداء المشاريع إلى الجهة المنسقة للبرنامج بشكل ربع سنوي ويتم رفعها للمجلس التنفيذي بعد مراجعتها من قبل الأمانة العامة بشكل نصف سنوي، كما تعقد الجهة المنسقة ورش عمل لمناقشة أداء المشاريع التابعة للبرنامج.



الشكل (12) آلية إدارة أداء برامج إمارة أبوظبي



الشكل (13) دورية رفع تقارير الأداء وعرضها على مدراء العموم والمجلس التنفيذي

## ورشة عمل متابعة أداء البرنامج

يتعيّن على الجهة المنسّقة التحضير لعقد ورش عمل بشكل نصف سنوي تجمع خلالها الجهات المساهمة بحضور مدير عام الجهة المنسّقة ومدراء عموم الجهات المساهمة بمشاريع مرتبطة بالبرنامج ولا ينبغي لجميع مدراء عموم الجهات المساهمة حضور ورش العمل خاصة للجهات التي ليس لديها مشاريع في البرنامج ولكن ينبغي حضور ممثلين من الجهات المساهمة في ورش العمل وذلك لمناقشة التالي:

- مستجدات جميع المشاريع التابعة للبرنامج
- التحديات والحلول المقترحة للمشاريع
- آليات الدعم والتحسين للمشاريع

لا يتعيّن على الجهة المنسّقة التدقيق في صحة البيانات الواردة في تقارير أداء مشاريع الجهات المساهمة، ولكن يتعيّن عليها ضمان شمولية التقرير. كما يمكن للجهة المنسّقة عقد اجتماعات بشكل ربع سنوي مع الجهات المساهمة لمناقشة مستجدات المشاريع والتحديات الرئيسية قبل رفع تقرير أداء البرنامج.

## تقرير أداء المشاريع

مرفق مع الدليل نموذج أداء المشاريع الذي يحتوي على المعلومات الأساسية التالية:

- الإنجازات والتحديات في تنفيذ المشروع
- نسب الإنجاز المخططة والفعالية للمراحل
- نسبة الصرف من إجمالي الميزانية المعتمدة

ويتعيّن على الجهة أن ترفق تقرير أداء المشروع بالتفاصيل الرئيسية الموضّحة في نموذج تفاصيل المشروع.

## تقرير أداء البرنامج

مرفق مع الدليل نموذج أداء البرنامج الذي يحتوي على المعلومات الأساسية التالية:

- الإنجازات الرئيسية في تنفيذ المشاريع التابعة للبرنامج
- التحديات الرئيسية في تنفيذ المشاريع
- نسب الإنجاز المخططة والفعالية للمشاريع التابعة للبرنامج
- نسبة الصرف من إجمالي الميزانية المعتمدة للمشاريع التابعة للبرنامج

ويتعيّن على الجهة المنسّقة أن ترفق مع تقرير أداء البرنامج التالي:

- تقارير أداء المشاريع
- تفاصيل البرنامج ( نموذج تفصيل البرنامج)

## المهام والأدوار الرئيسية للجهات المنسّقة والجهات المساهمة في إدارة الأداء الحكومي

<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنظيم ورش عمل بشكل نصف سنوي بحضور مدراء العموم مع الجهات المساهمة لمناقشة مستجدات المشاريع</li> <li>• رفع تقارير أداء للأمانة العامة للمجلس التنفيذي بشكل ربع سنوي عن سير عمل البرنامج والتحديات والحلول المقترحة</li> <li>• عرض أداء البرنامج على المجلس التنفيذي بمشاركة الجهات المساهمة فيه</li> <li>• مساندة الجهات في معالجة التحديات</li> <li>• الالتزام بعناصر الوقت وجودة وشفافية البيانات الصادرة</li> </ul>	<p><b>الجهة المنسّقة للبرنامج</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنفيذ مشاريع الجهة المرتبطة ببرامج خطة أبوظبي وحسب خطة العمل المحدّدة في الخطط الاستراتيجية</li> <li>• التمثيل الأمثل في ورش العمل نصف السنوية التي تنظّمها الجهة المنسّقة</li> <li>• رفع تقارير عن حالة وأداء المشاريع للجهة المنسّقة للبرنامج بشكل ربع سنوي</li> <li>• رفع تقرير للأمانة العامة للمجلس التنفيذي عن حالة المؤشرات بشكل دوري</li> </ul>	<p><b>جميع الجهات الحكومية</b></p>

## 2.4 تقارير الأداء الحكومية

توضّح هذه الفقرة تقارير الأداء التي يتمّ رفعها بشكل دوري للمجلس التنفيذي وذلك لتعزيز المساءلة والشفافية ومن أجل تحقيق تطلعات القيادة المتمثلة في أهداف وبرامج إمارة أبوظبي.

الوصف	تقارير الأداء الرئيسية لخطة أبوظبي
وهو تقرير نصف سنوي يوضّح نسب إنجاز البرامج والمشاريع المرتبطة بها في خطة أبوظبي. يتكوّن التقرير من ملخص تنفيذي يوضّح نسب إنجاز البرامج الواردة في خطة أبوظبي والإنجازات والتحديات الرئيسية ذات الصلة. وتُعقد ورش عمل بشكل نصف سنوي بين الجهة المنسّقة والجهات المساهمة في البرنامج لمناقشة مستجدات المشاريع والحلول المقترحة. كما تُرفع تقارير ربع سنوية للأمانة العامة للمجلس التنفيذي عن أداء البرامج، على أن يتمّ إعداد التقرير الشامل لعرضه على المجلس التنفيذي بشكل نصف سنوي.	تقرير أداء البرامج نصف سنوي
وهو تقرير سنوي يقدّم نظرة مفضّلة وتحليل لمؤشرات الأداء التي تمّ الاتفاق عليها في خطة أبوظبي. تقيس هذه المؤشرات مدى تحقيق الإمارة للأهداف التي حدّدها، كما يشمل أبرز الإنجازات والتحديات في تحقيق هذه الأهداف.	تقرير أداء المؤشرات الرئيسية سنوي
يوضّح التقرير المفصّل نسب إنجاز المشاريع التابعة للبرنامج في خطة أبوظبي، والسرد التفصيلي للتحديات والإنجازات بالاعتماد على مستوى أدقّ من التحليل ذات الصلة. يتمّ متابعة برامج ذات أولوية قصوى لمتخذي القرار محدّدة (برنامجين لكل قطاع) من قبل المجلس التنفيذي بشكل سنوي.	التقرير التفصيلي لأداء البرنامج سنوي
الوصف	تقارير أخرى تتناول أهداف وبرامج إمارة أبوظبي (غير شامل)
ينقسم الأداء المالي إلى تقريرين تفصيليين، أولهما تقرير الأداء المالي على مستوى حكومة أبوظبي والذي يحتوي على المصروفات الفعلية للحكومة مقارنةً بالمصروفات المعتمدة. ويتيح هذا التقرير نبذة عن إجمالي الإيرادات والمصروفات بحسب بنود الموازنة (مصروفات متكررة، مساعدات، مشاريع رأسمالية وغيرها)، ويُرفع بشكل ربع سنوي من قبل دائرة المالية. أما التقرير التفصيلي الآخر فهو يتناول الأداء المالي حسب الجهات الحكومية، وترفعه أيضاً دائرة المالية إلى الأمانة العامة للمجلس التنفيذي كل ستة أشهر.	الأداء المالي
تتكون تقارير أداء الخدمات من أربعة تقارير رئيسية. تقرير استبيان المتعاملين الذي يوضح نسبة رضا المتعاملين عن الخدمات المقدمة من قبل الجهات الحكومية كل سنتين. تقرير المتعامل السري الذي يوضح نتائج زيارات يقوم بها متعاملين سريين لتقييم جودة وسرعة الخدمات المقدمة من قبل الجهات الحكومية أيضاً بشكل سنوي. أما التقارير التي ترفع فهي تقرير شكاوي وبلاغات مركز الاتصال التي ترفع إلى مكتب برنامج أبوظبي للتميز من قبل مركز أبوظبي للأنظمة الإلكترونية والمعلومات بشكل نصف سنوي وتقرير أمن المعلومات الذي يرفع من قبل المركز كذلك.	أداء الخدمات
يتكوّن تقرير أداء الموارد البشرية من أربعة أقسام تفصيلية. قسم التوطين في الجهات والشركات المملوكة للحكومة الذي يتمّ تقديمه لمجلس أبوظبي للتوطين كل ربع سنة. قسم الالتزام بتشريعات الخدمة المدنية والذي يُرفع إلى قطاع الخدمة المدنية؛ وقسم يوضّح نتائج وإحصائيات تدريب وتطوير موظفي حكومة أبوظبي الذي يُرفع إلى مركز التميز؛ وأخيراً، قسم استبيان الرضى الوظيفي الصادر كل سنتين من قبل مكتب برنامج أبوظبي للتميز والجهات الحكومية، ويقدم إلى قطاع الخدمة المدنية.	أداء الموارد البشرية
يتكون تقرير «الأداء والظهور الإعلامي» من نسبة التطبيق وتفاصيل إنجاز الجهة الحكومية لخطة الاتصال الاستراتيجية السنوية الخاصة بها، حيث يتم التطرق إلى نسبة تطبيق أهداف الخطة وطرق استهداف جمهور الجهة ومدى الالتزام بالخطة المفصلة للحملات الإعلامية والترويجية.	الأداء والظهور الإعلامي



# حوكمة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء

59

61

64

5. حوكمة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء

1.5 المهام والأدوار الرئيسية

2.5 آلية التصعيد

05





يهدف هذا الفصل إلى توضيح أدوار ومسؤوليات مختلف الشركاء في منظومة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء في حكومة أبوظبي، كما يرد فيها شرح مفصّل عن آلية التصعيد التي تُعنى برفع أو تصعيد التحديات التي تواجهها الجهات خلال عملية التخطيط أو التنفيذ.

## 1.5 المهام والأدوار الرئيسيّة

يوضّح الجدول التالي المهام والأدوار الرئيسيّة لمنظومة التخطيط الاستراتيجي في حكومة أبوظبي:

المهام والأدوار الرئيسيّة لمنظومة التخطيط الاستراتيجي في حكومة أبوظبي	
المجلس التنفيذي	<ul style="list-style-type: none"> <li>اعتماد خطة أبوظبي: الأهداف والبرامج ومؤشرات الأداء ومستهدفاتها</li> </ul>
اللجنة التنفيذية	<ul style="list-style-type: none"> <li>مراجعة واعتماد إطار التخطيط والأداء الحكومي</li> <li>مراجعة الأهداف والبرامج في خطة أبوظبي</li> <li>مراجعة مؤشرات الأداء الحكومية واعتماد المستهدفات</li> <li>الموافقة على خطة أبوظبي ورفعها للمجلس التنفيذي</li> </ul>
اللجان الفرعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد الأهداف والبرامج في خطة أبوظبي</li> <li>تحديد الجهة المنسقة للبرنامج</li> <li>تحديد مؤشرات الأداء الحكومية والمستهدفات</li> <li>الموافقة على خطة أبوظبي للأهداف المتعلقة باللجنة الفرعية ورفعها إلى اللجنة التنفيذية</li> <li>اعتماد الخطط الاستراتيجية للجهات لضمان ملاءمتها وجودتها وارتباطها بخطة أبوظبي</li> </ul>
الأمانة العامة للمجلس التنفيذي	<ul style="list-style-type: none"> <li>إعداد إطار التخطيط والأداء الحكومي</li> <li>تحديد التحديات الحكومية والوضع الحالي من خلال تقارير الأداء والمدخلات الأخرى</li> <li>التنسيق وعقد اجتماعات وورش عمل مع الجهات المعنية من أجل تطوير مكونات خطة أبوظبي</li> <li>مراجعة مكونات خطة أبوظبي وضمان جودتها وملاءمتها</li> <li>مراجعة الخطط الاستراتيجية للجهات وضمان ملاءمتها وجودتها، ورفعها إلى اللجان الفرعية للاعتماد</li> </ul>
الجهة المنسقة للبرنامج	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد الجهات المساهمة في البرنامج وإعلامها بمشاركتها فيه</li> <li>تحضير وعقد ورش عمل مع الجهات المساهمة والتنسيق معها</li> <li>تحديد الثغرات الرئيسيّة ومجالات التطوير في البرنامج والحرص على أن يقوم تفصيل البرنامج بتغطيتها</li> <li>تفصيل البرنامج مع الجهات المساهمة (نطاق ووصف البرنامج، مشاريع الجهات، المخرجات الرئيسيّة، المدة الزمنية، الموازنة...)</li> <li>وضع معايير بشأن عدم ممانعة الجهة المنسقة على المشاريع المرتبطة بالبرنامج وذكر الأسباب في حال لم يتم الاتفاق على مشروع معيّن. في كلتا الحالتين، يتعيّن على الجهة المنسقة إضافة المشروع إلى النموذج وعدم حذفه كليًا</li> <li>رفع التحديات التي تواجه التخطيط للبرنامج إلى الأمانة العامة للمجلس التنفيذي</li> <li>تحديث البرنامج والمشاريع بناءً على تحديث الخطط الاستراتيجية للجهات</li> </ul>
جميع الجهات الحكومية	<ul style="list-style-type: none"> <li>الالتزام بالمشاركة الفعّالة والتمثيل الأمثل في ورش عمل تفصيل البرنامج</li> <li>الالتزام بمناقشة آلية المساهمة في البرنامج من خلال ورش العمل الداخلية لتطوير الخطة الاستراتيجية للجهة</li> <li>المشاركة بالدراسات ذات العلاقة بالبرنامج</li> <li>تقديم البيانات والمعلومات ذات التأثير على التخطيط للبرنامج</li> <li>تبني المشاريع المرتبطة بأنشطتها</li> </ul>

ويوضّح الجدول التالي المهام والأدوار الرئيسيّة في حكومة أبوظبي لإدارة الأداء:

المهام والأدوار الرئيسيّة لإدارة الأداء الحكومي	
المجلس التنفيذي	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاطلاع على تقارير الأداء بشكل دوري واتخاذ القرارات اللازمة</li> </ul>
اللجنة التنفيذية	<ul style="list-style-type: none"> <li>مراجعة تقارير الأداء الدورية عن سير عمل البرامج ومؤشرات خطة أبوظبي، واتخاذ القرارات اللازمة</li> <li>مراجعة التحديثات المقترحة وطلبات التعديل في خطة أبوظبي (إضافة/حذف/دمج هدف، برامج، مؤشرات أداء)</li> <li>الاجتماع مع الجهات بشكل دوري لمناقشة تقارير الأداء</li> </ul>
اللجان الفرعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>مراجعة تقارير أداء القطاعات واتخاذ القرارات اللازمة</li> <li>اقتراح الحلول المناسبة لمواجهة التحديات المذكورة في تقارير الأداء</li> <li>مساعدة الجهات الحكومية من حيث مستوى المؤشرات، الخدمات والبرامج</li> <li>الاجتماع مع الجهات بشكل دوري لمتابعة الأداء ومناقشة تنفيذ البرامج والخطط الاستراتيجية للجهات</li> </ul>
الأمانة العامة للمجلس التنفيذي	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير الإطار العام لإدارة الأداء الحكومي</li> <li>تطوير نماذج تقارير الأداء وتعبئتها بالتعاون مع الجهات الحكومية</li> <li>متابعة تنفيذ خطة أبوظبي من مؤشرات وبرامج</li> <li>التنسيق بين الجهات المعنية وتقديم الدعم المطلوب</li> <li>استلام تقارير الأداء الدورية من الجهات المعنية عن سير عمل البرامج وحالة المؤشرات والتحقّق من صحّة البيانات المستلمة وتحليلها ورفع التوصيات إلى لجان المجلس التنفيذي</li> <li>اتخاذ الاجراءات اللازمة لمعالجة التحديات</li> </ul>
الجهة المنسّقة للبرنامج	<ul style="list-style-type: none"> <li>المتابعة والتنسيق بين الجهات المعنية لتنفيذ المشاريع المتصلة بالبرنامج</li> <li>عقد ورش عمل نصف سنوية بين مختلف الشركاء لمناقشة أداء البرنامج والمشاريع</li> <li>رفع التقارير الدورية للأمانة العامة للمجلس التنفيذي عن سير عمل البرنامج والتحديات والحلول المقترحة</li> <li>مساعدة الجهات في معالجة التحديات</li> </ul>
جميع الجهات الحكومية	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنفيذ مشاريع الجهة المرتبطة ببرامج خطة أبوظبي حسب خطة العمل المحدّدة في الخطط الاستراتيجية</li> <li>رفع تقارير نصف سنوية للأمانة العامة للمجلس التنفيذي عن مستوى تنفيذ الخطة الاستراتيجية في الجهة</li> <li>رفع تقارير ربع سنوية للجهة المنسّقة للبرنامج عن سير عمل المشاريع</li> <li>رفع تقارير دورية للأمانة العامة للمجلس التنفيذي عن حالة المؤشرات</li> <li>العمل على تحقيق مستهدف المؤشر واقتراح الحلول المناسبة للتحديات</li> </ul>

عند اعتماد الخطط الاستراتيجية والمستهدفات من قبل المجلس التنفيذي ولجانه، يكون رئيس الجهة مسؤول عن التالي:

- اتخاذ القرارات المناسبة بما يتلاءم مع المستهدفات المعتمدة
- دعم الجهة في اتخاذ الاجراءات اللازمة لتحقيق المستهدفات
- توضيح الأسباب التي تحول دون الوصول إلى المستهدفات التي تم اعتمادها أمام المجلس التنفيذي

ويوضّح الجدول التالي المهام والأدوار الرئيسيّة للجهة في منظومة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء:

المهام والأدوار الرئيسية داخل الجهة لتطوير الخطة الاستراتيجية وإدارة الأداء	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اعتماد الخطة الاستراتيجية للجهة وما تتضمنه من مشاريع ومؤشرات ومستهدفات</li> <li>• الاطلاع على تقارير الأداء بشكل دوري واتخاذ القرارات اللازمة</li> </ul>	<b>رئيس الجهة أو من في حكمه</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• المشاركة في تطوير الخطة الاستراتيجية للجهة</li> <li>• المشاركة في ورش العمل نصف السنوية لمتابعة أداء المشاريع</li> <li>• مراجعة تقارير الأداء الدورية عن سير عمل المشاريع ومؤشرات الخطة الاستراتيجية للجهة واتخاذ القرارات اللازمة</li> </ul>	<b>وكيل الدائرة / المدير العام</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد الخطة الاستراتيجية للجهة</li> <li>• تطوير المؤشرات لقياس أداء الجهة</li> <li>• التنسيق مع كافة المكاتب والقطاعات داخل الجهة لضمان مشاركة كافة الموظفين في إعداد الخطة الاستراتيجية للجهة</li> <li>• ضمان مواءمة الخطة الاستراتيجية مع خطة أبوظبي</li> <li>• الإشراف على التنسيق والتعاون مع الجهات الحكومية في كل ما يتعلق بإعداد الخطة الاستراتيجية ومتابعة مراحل إنجازها السنوية</li> <li>• إعداد تقارير الأداء</li> <li>• متابعة أداء/تنفيذ المشاريع</li> <li>• متابعة العمليات التشغيلية للجهة ومدى تناسبها مع خطة أبوظبي والخطة الاستراتيجية للجهة</li> <li>• وضع إطار عمل لإدارة الأداء وتقييم النتائج</li> <li>• تقديم المشورة والدعم الفني حسب الحاجة للقطاعات والمكاتب الرئيسية في جميع مراحل التخطيط</li> <li>• دراسة التحديات التي قد تؤثر على إعداد الخطط وتنفيذ البرامج واقتراح الحلول المناسبة لها</li> </ul>	<b>وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء أو من يمثلها</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• المشاركة في تطوير الخطة الاستراتيجية للجهة</li> <li>• اقتراح المشاريع الجديدة لتضمينها في الخطة</li> <li>• إنجاز المشاريع والنشاطات التي تم اعتمادها في الخطة</li> <li>• رفع تقارير دورية عن الأداء لوحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء</li> <li>• المساهمة في تحقيق المستهدفات في الخطة الاستراتيجية للجهة</li> </ul>	<b>الإدارات والأقسام</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضمان عدم تداخل اختصاصات جهات أخرى ضمن الخطة الاستراتيجية</li> <li>• تقديم الدعم المهني والمشورة القانونية</li> </ul>	<b>مكتب الشؤون القانونية</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقديم الدعم المطلوب</li> <li>• توفير الموارد المطلوبة على مستوى من الفعالية</li> <li>• إبداء الرأي والملاحظات عند طلبها</li> </ul>	<b>الإدارات والأقسام المساندة</b>

في حال غياب قسم معني بالتخطيط الاستراتيجي في الجهة، يتم تشكيل فريق عمل التخطيط الاستراتيجي حسب النظم المتبعة وبرئاسة مدير تنفيذي أو مدير إدارة.

ومن الأمور التي يجب أن يأخذها رئيس فريق التخطيط الاستراتيجي بعين الاعتبار عند اختيار فريق العمل:

- توفر المعرفة والمهارات لدى العاملين، وإمكانية الاستفادة من تلك المعرفة والمهارات دون الحاجة إلى ضمهم إلى الفريق
- مدى توفر العاملين (دوام كامل/دوام جزئي)

كما تنقسم وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء في بعض الجهات بين وحدة مختصة بالتخطيط وحدة مختصة بإدارة الأداء، وقد وُضِّح التعريف مسبقاً بأن المقصود بوحدة التخطيط الاستراتيجي هي الوحدة أو الأداء أو القسم أو الفريق المعني بالتخطيط وإدارة الأداء. وكما وُضِّح سابقاً يتعين على الجهة تحديد هيكلها التنظيمي الخاص بتطوير وتنفيذ الخطة الاستراتيجية لها بحسب نشاطاتها مما قد توكل بعض المهام والأدوار الخاصة بوحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء الموضحة في الجداول إلى وحدات تنظيمية أخرى كمكتب متابعة وتنفيذ المشاريع.

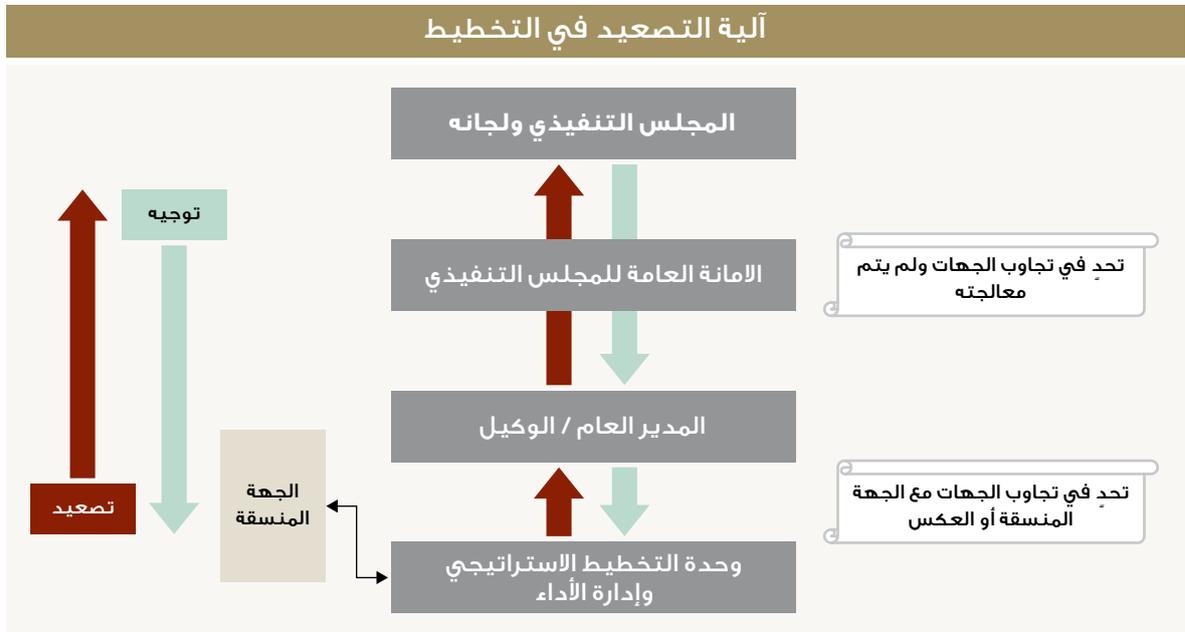
## 2.5 آلية التصعيد

### في تخطيط البرامج والمشاريع

آلية التصعيد في تخطيط البرامج هي عملية تصعيد الخلافات التي تواجه الجهات عند تحديد البرامج الخاصة بخطة أبوظبي. وتُرفع الخلافات إلى لجان المجلس التنفيذي مع إلحاق تبرير بكل جانب، ما يسمح للجان باتخاذ القرار بشأن البرامج التي تُعتمد في خطة أبوظبي.

أما بالنسبة لتخطيط المشاريع، فتوجد حالتين قد تستدعي التصعيد:

- الأولى: خلاف في تحديد المشاريع التابعة للبرنامج. ولا يتم تصعيد تلك الحالة، بل تُدرج المشاريع التي لم يتم الاتفاق عليها في نموذج البرنامج وتضيف كل جهة الأسباب الداعمة لآرائها
- الثانية: تحدي في تجاوب الجهات خلال ورش العمل: تقوم الجهة المنسقة بعقد ورش عمل كما هو موضح في الدليل، وفي حال لم تتجاوب إحدى الجهات في ورش العمل، يتعين على وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء تصعيد التحدي إلى المدير العام بهدف إرسال خطاب رسمي للجهة المساهمة أو عقد اجتماع مع مديرها العام لمعالجة التحدي. وفي حال استمرار عدم التجاوب، على الجهة المنسقة تصعيد التحدي إلى الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لاتخاذ الإجراءات اللازمة

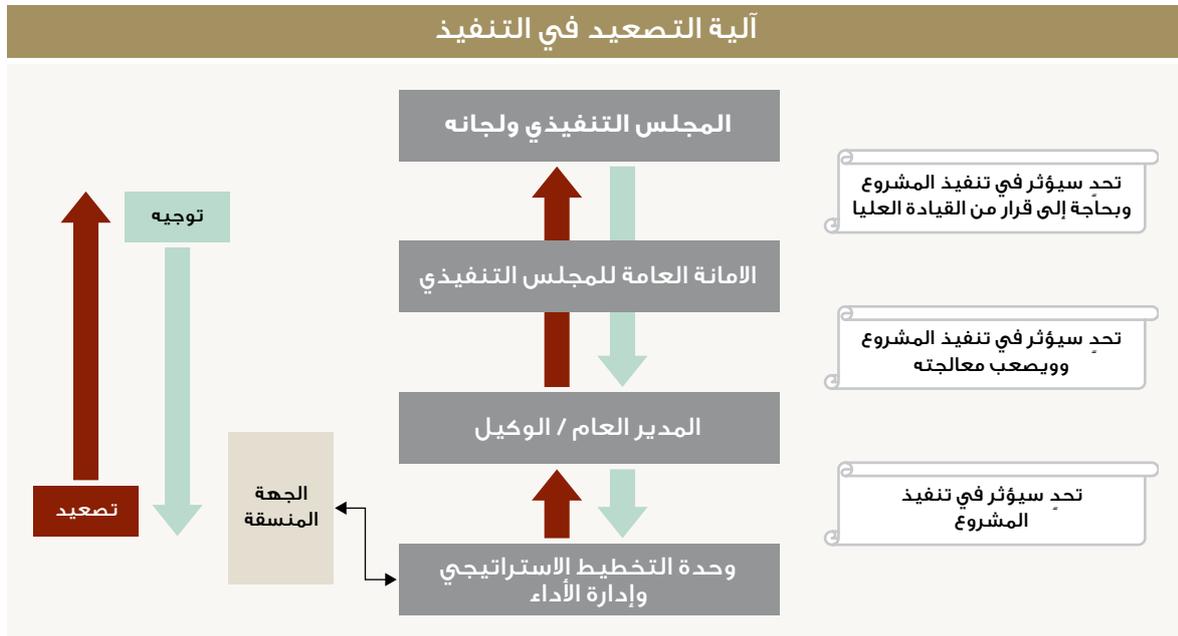


الشكل (12) آلية التصعيد في التخطيط

## في تنفيذ المشاريع

آلية التصعيد في تنفيذ المشاريع هي عملية تصعيد التحديات التي تعيق تنفيذ المشاريع وبالتالي البرامج في الوقت المحدد أو بالموازنة المرصودة أو بالجودة المطلوبة. من المهم أن تقوم الجهات المسؤولة عن التنفيذ باستنفاد كافة الوسائل والطرق لمعالجة التحدي بما يشمل مناقشة التحديات مع الجهة المنسقة قبل التصعيد إلى المدراء العموم ثم إلى الأمانة العامة للمجلس التنفيذي في حال لم يتم معالجة التحدي. ومن الضروري العمل سريعاً على تصعيد التحديات لما لها من تأثير على إنجاز البرنامج أو المشروع. كما يمكن للجهات أن ترفع تحدياتها في إنجاز المشاريع من خلال تقارير الأداء الدورية التي يتم رفعها بشكل ربع سنوي إلى الأمانة العامة للمجلس التنفيذي وعرضها على المجلس التنفيذي ولجانته بشكل نصف سنوي.

عموماً، أي تحدٍ قد يؤثر بشكل مباشر على الجدول الزمني لتنفيذ المشروع والمخطط وعلى جودته، يستدعي من الجهة رفعه إلى الأمانة العامة للمجلس التنفيذي وذلك للدراسة ومشاورة اللجنة المعنية لاتخاذ القرار المناسب.



الشكل (13) آلية التصعيد في التنفيذ

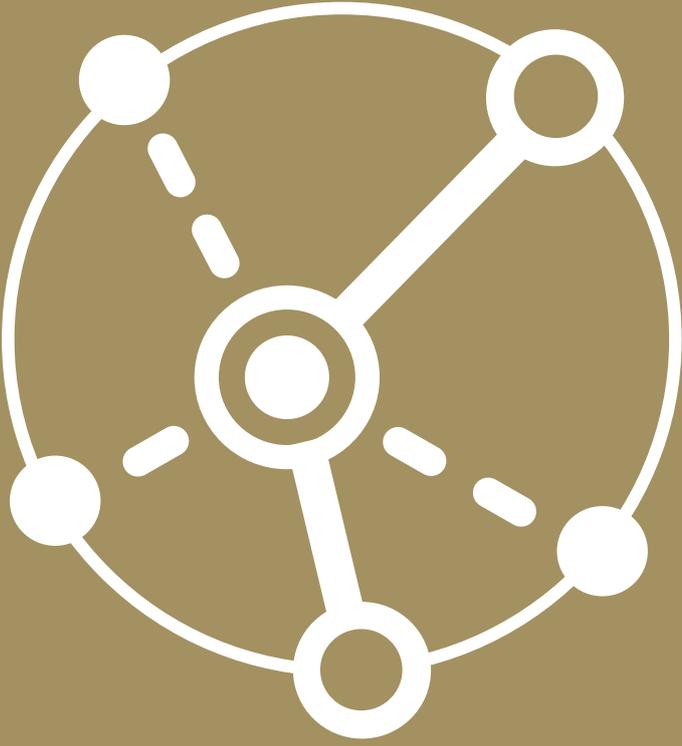
## في متابعة المشاريع

آلية التصعيد في متابعة المشاريع هي عملية تصعيد التحديات التي تعيق متابعة المشاريع من قبل الجهة المنسقة. كما وضح الدليل، لا يتعين على الجهة المنسقة التدقيق في محتويات تقرير أداء المشاريع، ولكن يقع على عاتقها التأكد من اكتمال التقرير واستلامه ضمن الجدول الزمني المحدد. وفي حال واجهت الجهة أية عوائق في تحقيق ذلك، يتعين تصعيد التحدي إلى مدير عام الجهة المنسقة من قبل وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء بعد استنفاد كافة الوسائل والطرق، فيتم عندئذ مخاطبة مدير عام الجهة المساهمة أو الاجتماع معه في حال استدعت الحاجة لذلك. وإن لم يتم معالجة التحدي، يجب تصعيد التحدي إلى الأمانة العامة للمجلس التنفيذي متضمناً المراسلات ومحاضر الاجتماعات بين الجهتين لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

### ملاحظة:

- في حال تم عقد اجتماع بين المدراء العموم أو من يمثلهم لمناقشة ومعالجة تحدي، من الضروري توثيق الاجتماع قبل التواصل مع الأمانة العامة للمجلس التنفيذي
- في جميع حالات التصعيد، للجهة المنسقة دور رئيسي في اتخاذ كافة الوسائل المناسبة لمعالجة التحدي القائم بالتعاون مع الجهات الأخرى





# نظام الترميز

67

69

70

70

71

## 6. نظام الترميز

1.6 بنية ترميز الأهداف والبرامج لخطة أوظيفي

2.6 بنية ترميز أولويات الجهات

3.6 بنية ترميز مشاريع الجهات

4.6 بنية ترميز المؤشرات

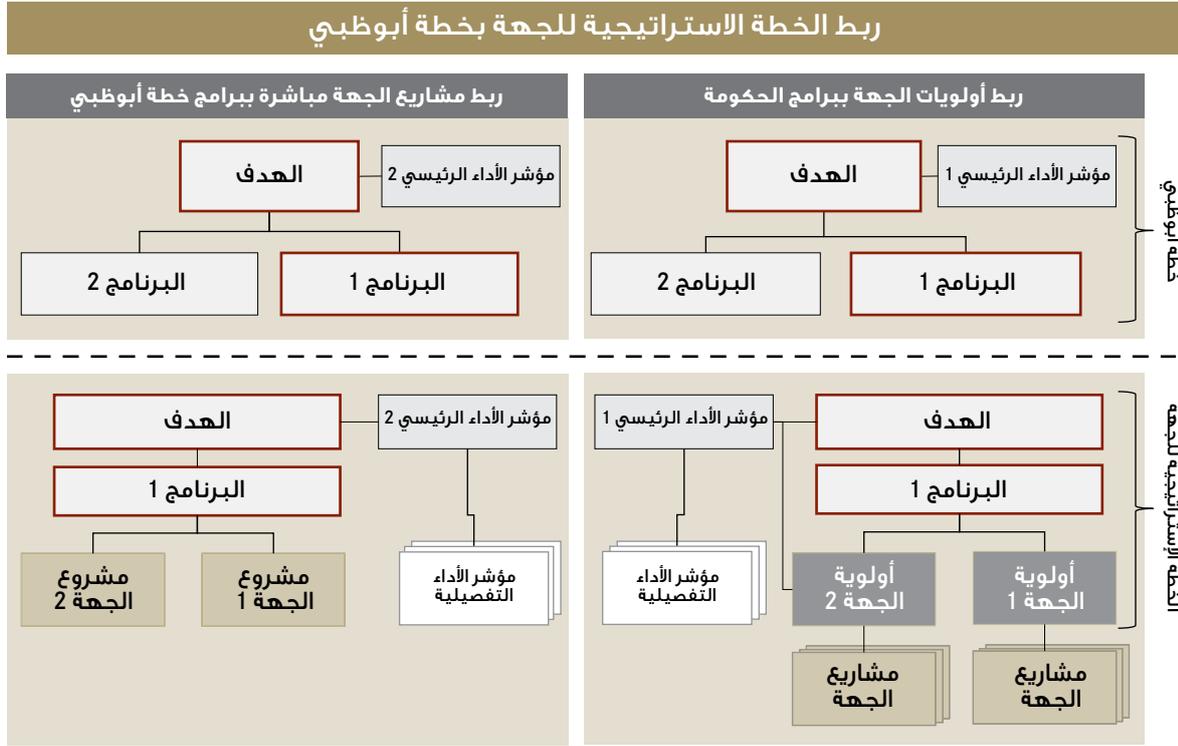
06





ينبغي على كافة الجهات تطبيق نظام الترميز المعياري الموضح في هذا الدليل عند تطوير خططها الاستراتيجية من أجل ضمان الترابط المباشر بين مختلف عناصر خطة أبوظبي عبر مختلف الجهات الحكومية والالتزام ببنية الترميز الموضحة أدناه هو عنصر بالغ الأهمية يساهم في تسهيل عملية المتابعة ويضمن توحيد كافة الخطط الاستراتيجية التي تسلم إلى المجلس التنفيذي من الجهات، ويربط بين الأهداف والبرامج والمشاريع والمؤشرات.

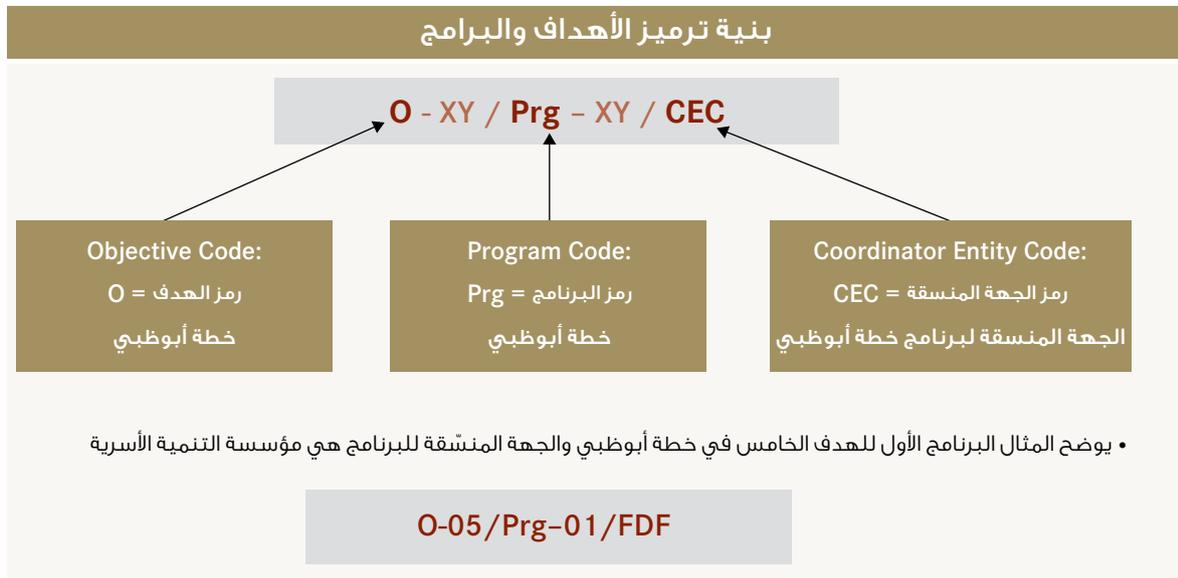
يوضح الشكل التالي آلية ربط الخطط الاستراتيجية للجهات بخطة أبوظبي.



الشكل (14) ربط الخطط الاستراتيجية للجهات بخطة أبوظبي

## 1.6 بنية ترميز الأهداف والبرامج لخطة أبوظبي

تعتمد الأمانة العامة للمجلس التنفيذي بنية ترميز شاملة للأهداف والبرامج كما هو موضح أدناه، وعليه، فهي تلتزم بتزويد الجهات برموز الأهداف والبرامج وذلك لاستخدامها عند إعداد الخطة الاستراتيجية.

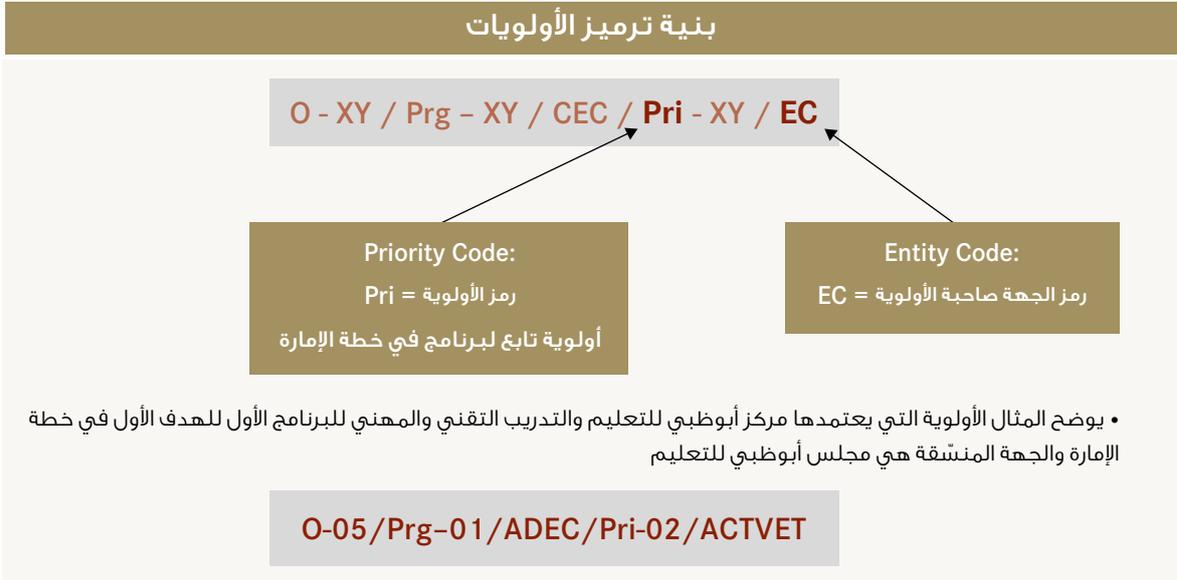


الشكل (15) بنية ترميز الأهداف والبرامج

## 2.6 بنية ترميز أولويات الجهات

### أولويات مرتبطة ببرامج خطة أبوظبي

تقوم الجهات بترميز الأولويات وفقاً لبنية الترميز الموضحة أدناه، حيث يتعيّن على الأولويات أن ترتبط ببرامج خطة أبوظبي بشكل مباشر.

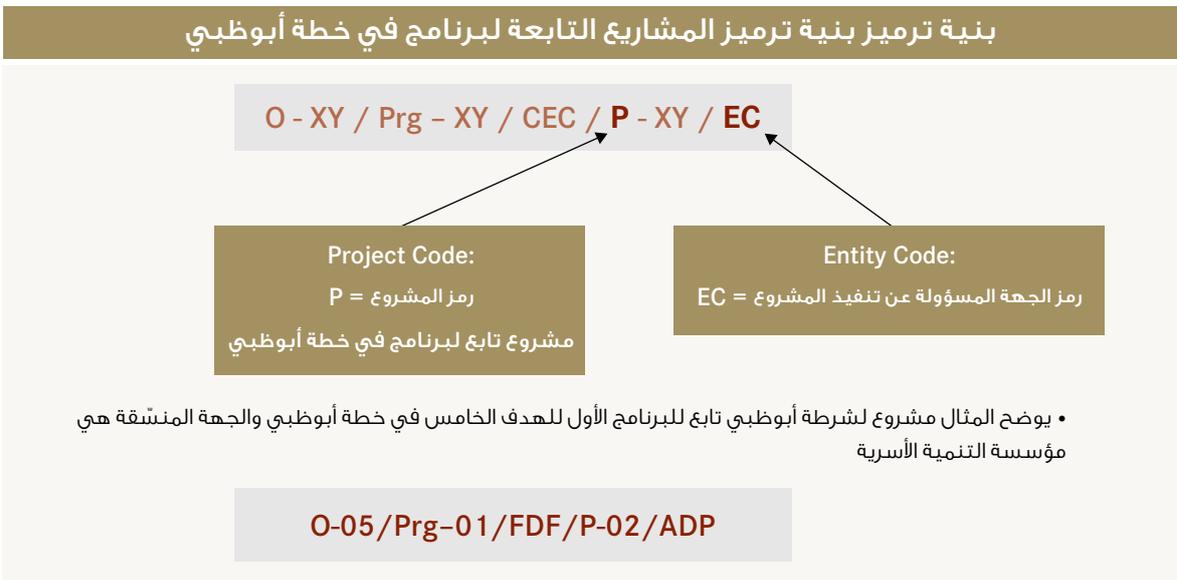


الشكل (16) بنية ترميز المشاريع التابعة لبرامج خطة أبوظبي

## 3.6 بنية ترميز مشاريع الجهات

### مشاريع تابعة مباشرة لبرنامج في خطة أبوظبي

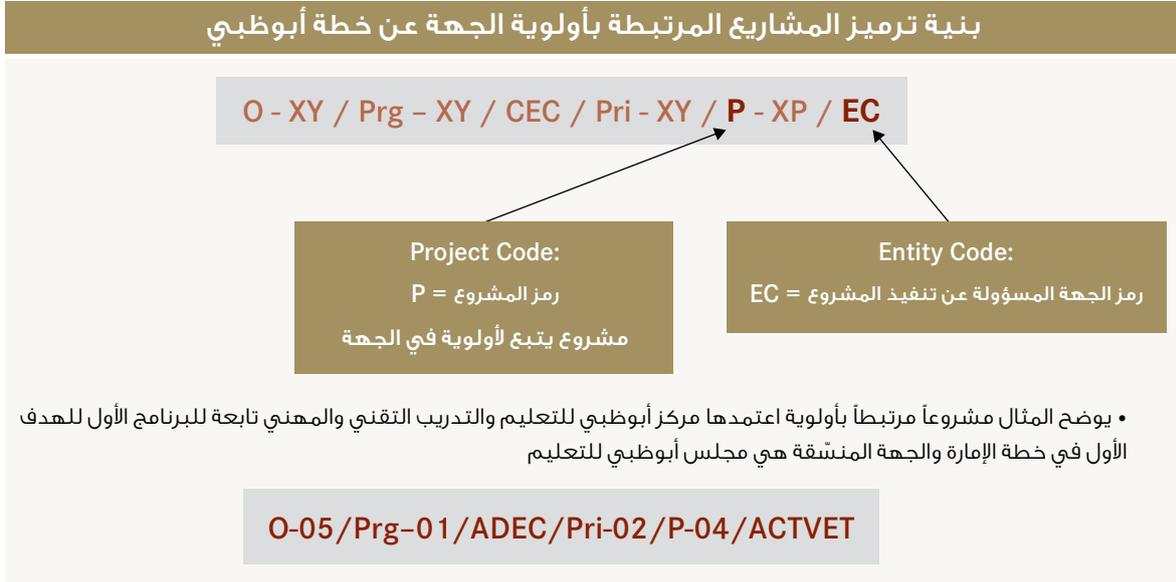
تقوم الجهات بترميز المشاريع وفقاً لبنية الترميز الموضحة أدناه. يتعيّن ترميز المشاريع في المرحلة الخامسة خلال تفصيل البرنامج:



الشكل (17) بنية ترميز المشاريع التابعة لبرامج خطة أبوظبي

### مشاريع مرتبطة بأولوية الجهة

للجهات التي لديها أولويات عليها ربط جميع مشاريعها بأولوياتها وفقاً لبنية الترميز الموضحة أدناه:

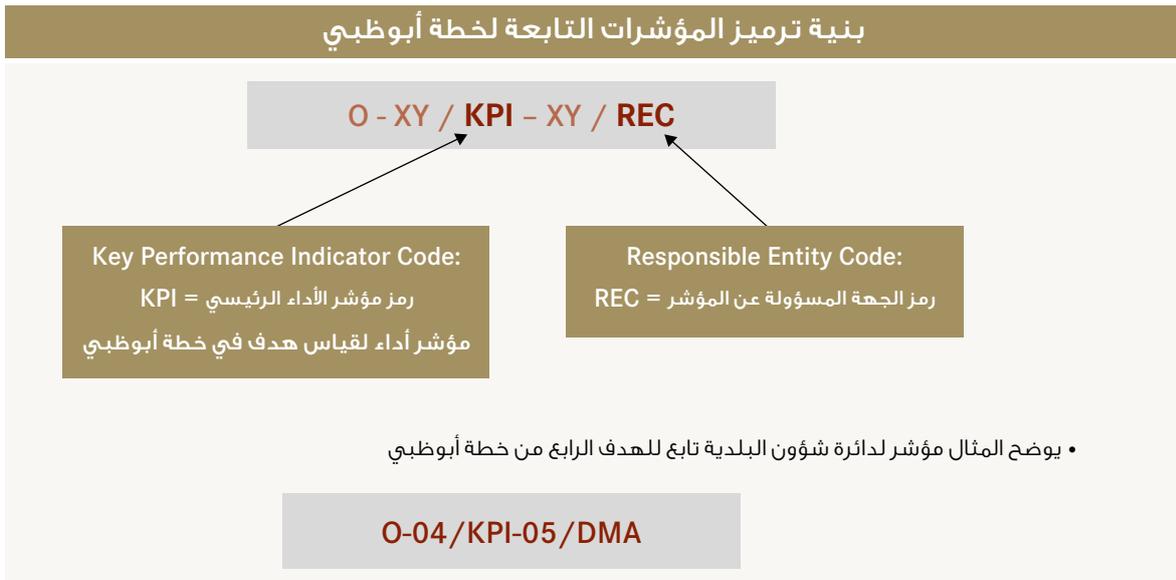


الشكل (18) بنية ترميز المشاريع المستقلة عن خطة أبوظبي

### 4.6 بنية ترميز المؤشرات

#### مؤشرات تابعة لخطة أبوظبي

تقوم الأمانة العامة بقياس مدى تحقيق الأهداف من خلال مؤشرات أهداف خطة أبوظبي، وسيتم ترميز كل مؤشر بواسطة رقم خاص به. إضافة إلى ذلك، يُشار لمؤشرات الأهداف باستخدام بنية الترميز التالية:



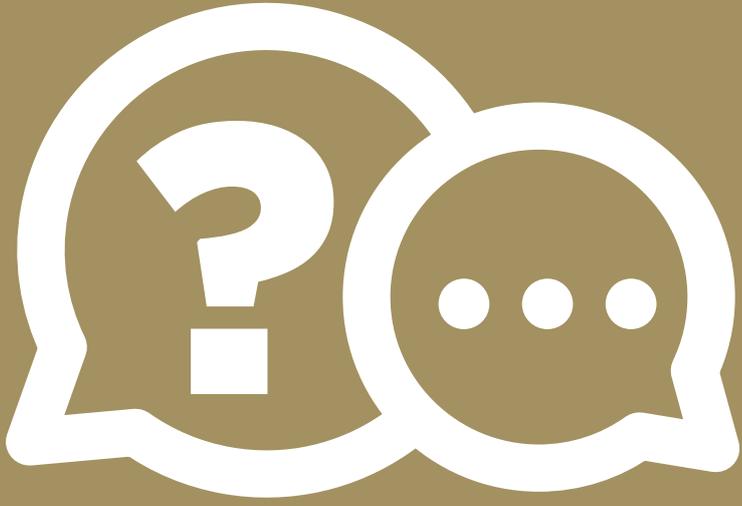
الشكل (19) بنية ترميز المؤشرات التابعة لخطة أبوظبي

## مؤشرات تابعة لأولوية الجهة

للجهات التي لديها أولويات عليها ربط جميع مؤشراتها (الاستراتيجية والتشغيلية) بأولوياتها وفقاً لبنية الترميز الموضحة أدناه:



الشكل (20) بنية ترميز المؤشرات التابعة لأولوية الجهة



# الأسئلة الأكثر تكراراً

07





#### 1. هل سيتم طلب موازنة للبرنامج من قبل الجهة المنسّقة؟

لن يتم طلب موازنة مخصصة للبرامج من قبل الجهة المنسّقة حيث تخصّص الموازنة للمشاريع الخاصة بالبرنامج بحسب الأطر المتبعة لدى دائرة المالية.

#### 2. هل سيتم إضافة أوزان للمشاريع في البرنامج؟

لن يتم إضافة أوزان في منظومة التخطيط الاستراتيجي في الوقت الراهن.

#### 3. هل ستتغير معايير تقييم جائزة التميز في أبوظبي الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء بناءً على الدليل؟

نعم، ستتغير المعايير لتتلاءم مع متطلبات دليل التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء الحكومي.

#### 4. هل سيتم استحداث نظام إلكتروني لتطوير ومتابعة الخطط الاستراتيجية للجهات؟

نعم، يتم العمل حالياً على استحداث نظام إلكتروني لرفع وتطوير ومتابعة الخطط الاستراتيجية للجهات.

#### 5. كيف سيتم التعامل مع الجهات الاتحادية؟

في حال استدعت الحاجة إلى مخاطبة الجهات الاتحادية لحاجة تعاونها في تنفيذ المشاريع، تتم عندئذٍ مخاطبة الجهة الاتحادية من خلال الجهة التي ترادفها محلياً (مثلاً تتم مخاطبة وزارة الاقتصاد عبر دائرة التنمية الاقتصادية، ووزارة الصحة عبر هيئة الصحة) وفي حال عدم توقّر جهة محلية مرادفة، الجهة المنسّقة هي التي تتولى التواصل. في حال نشأ تحدّي رئيسي عند محاولة التواصل مع الجهة الاتحادية، يتعيّن على الجهة أن تطرح التحدي من خلال آلية التواصل المقترحة.

#### 6. ماذا عن مشاريع الجهة الأخرى التي لا ترتبط بخطة للإمارة؟

تعتبر كافة مشاريع الجهات مرتبطة بخطة أبوظبي إما بشكل مباشر أو غير مباشر، حيث أن أهداف خطة أبوظبي شاملة لكافة أنشطة الحكومة، ويتم ربط المشاريع الداخلية الخاصة بالعمليات التنظيمية للجهة بالأهداف المندرجة تحت الشؤون الحكومية مثل الموارد البشرية، والتشريعات، ونظم المعلومات، والإحصاء والبيانات، والشؤون المالية والإعلام والاتصال الحكومي.

#### 7. تملك عدة جهات خطط استراتيجية معتمدة داخلياً، هل يتعيّن مراجعة الخطة بناءً على خطة أبوظبي واتباع المراحل المفضّلة في الدليل؟

يتعيّن على الجهة مراجعة خطتها الاستراتيجية بناءً على الدليل، ولكنها لا تضطر إلى اتباع جميع الخطوات الموضحة فيه، فيقتصر عملها على الخطوات التي بحاجة إلى تحديث بناءً على خطة أبوظبي. مثلاً، قد لا تحتاج الجهة إلى تعديل رؤيتها ولكنها قد تحتاج لمراجعة مشاريعها ولذلك عليها اتباع الخطوات اللازمة لتحديث المشاريع في الخطة.





