

# مناقشة مضمون المؤشرات



## Key performance indicators – مؤشرات الأداء KPI

- نهج الإطار المنطقي .
- المسوحات الاستقصائية الرسمية .
- التقييم المسبق السريع .
- الطرق التشاركية .
- المسوحات الاستقصائية لتتبع الإنفاق .
- تحليل التكاليف والمنافع وتحليل فعالية التكاليف .
- تقييم الأثر .
- التقييم بهدف التطوير .



■ يمكن لبعض هذه الأدوات والمناهج أن يكمل أحدها الآخر، أو أن يعمل مستقلاً.

■ ويتوقف اختيار ما هو ملائم استناداً إلى :-

• سرعة ومرونة احتياج المعلومات.

• التكلفة. (مثال: متابعة مشروع صغير أو كبير).

• طبيعة وأنماط (واولويات) أصحاب المصلحة الرئيسيين المهتمين بنتائج المتابعة والتقييم (الإدارة العليا).



## (1) مؤشرات الأداء KPI:

■ هي عبارة عن مقاييس لـ المدخلات - والإجراءات - والنتائج - والاثـر. وهي تساعد في معرفة مدى التقدم المحرز، وبيان النتائج المحققة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

## (2) نهج الإطار المنطقي:

■ الذي يقوم على فكرة التناول والتحليل القائم على المنطق الطبيعي للتفكير (سبب ونتيجة)، والذي يعتمد على التحديد الواضح للعلاقات السببية المتوقعة فيما يتعلق بمراحل سلسلة المشروع أو البرنامج المتمثلة في : المدخلات ، والإجراءات، والمخرجات والنتائج، والاثـر.



### (3) المسوحات الاستقصائية الرسمية:

- والتي تستخدم لجمع معلومات لعدد كبير من الأفراد أو الأسر في الفئات المستهدفة.
- وهي تساعد في عملية مقارنة التغيرات على مر الزمن للفئة نفسها،
- أو مقارنة فئات مختلفة في نقطة زمنية محددة،
- وهي توفر بيانات أساسية للعمل ولأغراض إعداد الاستراتيجيات أو البرامج المعنية (استقصاء مستوى المعيشة).



## (4) منهج التقييم المسبق السريع:

■ يعتمد على جمع وجهات نظر ومعلومات تقييمية من المستفيدين من البرامج والمشروعات ومن المعنيين.

■ للإجابة على سلسلة من الأسئلة الخاصة بتقييم الأداء، (خبراء - مستفيدين - أصحاب خبرات سابقة في ذات المجال).

■ يتم باعتماده على جمع وجهات نظر ومعلومات تقييمية من المستفيدين ومن المعنيين، بشكل يساعد في إتاحة فهم نوعي لما لدى الناس من قيم ودوافع وردود أفعال، وتفسير البيانات الكمية التي تم جمعها، وتوفير معلومات سريعة (والتي قد تكون مطلوبة من أجل عملية اتخاذ القرارات الإدارية لمشروع ما بشكل عاجل)،

■ وقد يعاب عليه خصوصية مجتمع العينة والنتائج الخاصة به.



## (5) المسوحات الاستقصائية لتتبع الإنفاق:

■ هو احد أهم أنماط الاستقصاءات الرسمية حيث يقوم برصد وتتبع مدى وصول تدفقات الأموال العامة للموازنة إلى الفئات المستهدفة. وذلك من خلال النظر في الطريقة والقيمة المالية المخصصة وتوقيت وصولها إلى جهات الاختصاص، (وحدات تقديم الخدمات المدنية أو الصحية أو التعليمية).

■ وهي تتابع وتركز أكثر على نوعية الخدمات وخصائص المرافق المستهدفة، وتعود أهميتها لقدرتها على تشخيص مشاكل تقديم الخدمات، وتوفير الشواهد فيما يتعلق بالتأخير أو باحتمالات الفساد.

■ بمعنى متابعة إلى أي مدى قدمت الخدمة بالشكل والجودة المطلوبة (فمن المؤكد أن الخدمة ذاتها ستقدم، ولكن غير المؤكد هو ما يتعلق بمدى جودتها).



## (6) تحليل التكاليف والمنافع - وتحليل فعالية التكاليف:

- أداة أساسية لتقييم جدوى النشاط، وما إذا كانت اثار ونتائج هذا النشاط تناسب مع تكلفته؟
- يعتمد تحليل التكاليف على قياس تكاليف المدخلات،
- أما تحليل فعالية التكاليف فيقوم بتقدير المدخلات من حيث القيمة النقدية، مع تقدير المخرجات من حيث القيمة النوعية او الوصفية،
- مثل مقارنة الإنفاق على التعليم بما أسفر عنه هذا الإنفاق من تحسين مستويات الأطفال والدارسين في اختبارات القراءة، أو تحسين معدلات الالتحاق بالتعليم الابتدائي.



## (7) الطرق التشاركية:

- والتي تتيح الانخراط الفعال لجميع المعنيين والمستفيدين في عملية اتخاذ القرار، وتعطيهم الشعور بالمسؤولية والالتزام بخطوات وعمليات ونتائج عملية المتابعة والتقييم، وكذلك بالتوصيات الصادرة عنها
- وتساعد الطرق التشاركية في معرفة الحالة الراهنة وأولويات المستفيدين (السكان المحليين)، لاتخاذ إجراءات تدخلية أكثر استجابة وقابلية للاستمرار،
- كما تساهم في تحديد المشاكل بدقة لحلها بالسرعة الممكنة أثناء التنفيذ.



## (8) قياس الأثر:

■ هو التحديد المنهجي للآثار (إيجابية/سلبية)، التي وقعت على الجهات المستفيدة (الأفراد - الأسر - المؤسسات)، الناجمة عن تنفيذ نشاط أو برنامج تنموي محدد، وهو يساعد في تحسين حالة الفهم والإدراك الفعلي لمدى وصول الأنشطة للفقراء أو للمستفيدين، بما يساعد على تبرير تكلفة نشاط تنموي ما (الكفاءة).

■ وتضمن تقييمات الأثر إجراء مسوحات لعدد كبير من العينات، حيث يتم قياس الأثر على المستفيدين قبل تطبيق المشروع وبعده، أو قياس الأثر على عدة مراحل أثناء التنفيذ، وهو يتضمن توصيفات. (تقييم أو قياس الأثر المسبق القائم على الفروض والتصورات والمحاكاة، وتقييم أو قياس الأثر اللاحق القائم على الأداء الفعلي المتحقق على الأرض)



## (9) التقييم بهدف التطوير - رسم خارطة العوائد:

■ تكمن أهمية منهجية التقييم من أجل التطوير والتنمية في تمحورها لتقييم التغير في السلوك والعلاقات والأفعال والنشاطات التي يعمل لأجلها أي برنامج تنموي مشترك، عوضاً عن أو دون الاقتصار على تقييم المخرجات المباشرة للبرنامج،

■ وتتم هذه المنهجية بالتحول من تقييم مخرجات البرامج (مثل تخفيض الفقر وتخفيف الأزمات)، والاتجاه نحو التركيز على التغيرات في السلوك والعلاقات (العمليات)



## (9) التقييم بهدف التطوير - رسم خارطة العوائد:

■ كما تشتمل بعدم الإصرار على إيجاد علاقة سببية مباشرة دائمة (سبب ونتيجة) بين الظواهر التي ترتبط بالمشروع ، فهي ترى أن التغيير أو النتائج أو المخرجات تكون "نتيجة عامة للعديد من الأحداث والجهود المتشابكة والتي قد لا يكون بينها علاقات مباشرة".



## (9) التقييم بهدف التطوير - رسم خارطة العوائد:

■ وهي المعضلة التي تم التغلب عليها من خلال متابعة وتطوير ما يسمى بـ"خارطة العوائد"، والتي تعمل على رسم وتحديد خصائص وتقييم مساهمات برامج التنمية المختلفة ودور كل منها بشكل محدد في إنجاز النتائج.

■ بمعنى عمل "خارطة" لمساهمات وجهود الجهات المشتركة في البرنامج التنموي الكبير، بما يعبر عن نصيب كل منها من العوائد المحققة، ومن ثم الإظهار أو الإرشاد لـ "ما هو المطلوب إنجازه من الشركاء (كل على حدة) لتطوير الأداء الكلي للبرنامج التنموي؟"



■ مثال : مشروع تنموي لتحسين "الصحة والتعليم والرعاية"، تحدد الأنصبة في عوائد المشروع طبقا لمساهمة وجهود كل جهة أو كل وزارة مختصة (الإتفاق - العمالة - الخبرات التي تم توفيرها)

■ وفيما يلي استعراض أكثر تفصيلا لبعض طرق ومناهج المتابعة والتقييم



# طرق ومناهج المتابعة والتقييم مؤشرات الأداء KPI

## 1. مؤشرات الأداء KPI:

هي عبارة عن مقاييس لـ

■ المدخلات - والإجراءات - والنتائج - والاثـر .

■ تساعد المؤشرات في :

■ معرفة مدى التقدم المحرز،

■ وبيان النتائج المحققة،

■ واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين تقديم الخدمات .

وتعتبر مشاركة المعنيين (موظفين أو مستفيدين نهائيين) في تحديد المؤشرات أمراً هاماً لأن الفهم الأفضل سيقود إلى استخدام وأداء أفضل .



■ تستخدم مؤشرات الأداء من أجل:- تقييم مدى التقدم المحرز، بما يمكن من وضع نظام إنذار مبكر لتحديد المشاكل،  
■ ومن ثم تسهيل اتخاذ الإجراءات التصحيحية أو لإجراء عملية تقييم أكثر عمقا.

• مثال لمؤشرات الإنذار المبكر:

• مؤشر زيادة الديون غير المسددة (المؤسسات المصرفية) . !

• مؤشر تراجع معدل تغطية الإيرادات الجارية للنفقات الجارية في الموازنة العامة للدولة !

• مؤشر تزايد معدلات الجريمة أو العنف في المجتمع !



وتعد منهجية الإشارات من أبرز منهجيات الإنذار المبكر، signals ، approach ،

• حيث تستند هذه المنهجية على تقديم وتتبّع إشارات لعدد من المؤشرات الاقتصادية التي تأخذ اتجاهها مخالفا للمعتاد قبل حدوث الأزمة، وتحديد "حد" أو "عتبة" لكل مؤشر،

• وفي حال تجاوزها يكون ذلك بمثابة إشارة تحذيرية باحتمال وقوع أزمة خلال الفترة اللاحقة.



## مثال :

- الأزمة المالية العالمية التي بدأت بأزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2008،
- وكانت هناك مؤشرات للإنذار المبكر التقطها العديد من خبراء النشاط المصرفي في الولايات المتحدة منذ عام 2002، بل إن بعضها كان عام 1998!!
- كانت تنادي بصوت مرتفع بان هناك كارثة اقتصادية مالية تلوح في الأفق لو استمر التعامل المصرفي "العقاري" بذات الوتيرة .
- ولم تؤخذ تلك الإشارات في الاعتبار حتى وقعت الأزمة فعليا !! .



# الأبعاد المتعلقة بالمؤشرات

## ”محددات عمل المؤشرات“

- أولاً: الموازنة المقدرة أو التكاليف المتوقعة: إعداد مثل هذه المؤشرات يمكن أن يكون ذو تكلفة (مرتفعة أو منخفضة) حسب عدد المؤشرات ونوعيتها .
- ثانياً: المهارات المطلوبة: تتعلق بمدى توفر مهارات ”جمع وتحليل البيانات وعرضها“، والأفضل هو توفير دورات تدريبية في تلك المجالات لاكتساب وتطوير تلك المهارات .
- ثالثاً: الوقت المتاح: قد يستغرق تنفيذ نظام متابعة الأداء من 6 إلى 12 شهراً، تبعاً لعمق واتساع العملية وكذلك تبعاً لمستوى وحجم ”التشاركية“، لتحديد الإجراءات المستخدمة والمؤشرات المطلوب إعدادها .



## مؤشرات الأداء - مثال:

- رصد التنمية البشرية حسب دليل التنمية البشرية للحكم على مستوى التنمية البشرية الحقيقية في الدولة من خلال مجموعة مؤشرات فرعية يتم تجميعها في مؤشر مركب واحد HDI .
- مؤشرات الأداء الاقتصادي .
- مؤشرات عدم المساواة في الدخل .
- البطالة والعمل في القطاع غير الرسمي .



# 1. مؤشرات الأداء الاقتصادي:

i. الناتج المحلي الإجمالي (قيمه - معدل نموه السنوي)

ii. الناتج المحلي الإجمالي للفرد (قيمه - معدل نموه السنوي)

iii. أعلى وأقل قيمة للناتج المحلي ومتوسط نصيب الفرد منه خلال فترة زمنية معينة.

iv. معدل الفائدة الحقيقي (معدل الفائدة الاسمي أو المعن مطروحا منه معدل التضخم أو المعدل السنوي لارتفاع الأسعار).



## 2. مؤشرات عدم المساواة في الدخل :

### i. أهداف الإنمائية للألفية:

- المحصة من الدخل ، ومقاييس عدم المساواة في سنة محددة لـ:
- أفقر 10%، أفقر 20%، ومقارنتهم بـ أغنى 10%، أغنى 20% من السكان،
- عدالة توزيع الدخل .



### 3. سوق العمل والبطالة

- i. معدلات البطالة: عدد العاطلين عن العمل، الإجمالي كنسبة من القوى العاملة، الإناث كنسبة من معدل الذكور.
- ii. التشغيل وفقاً للنشاط الاقتصادي: (الزراعة % - الصناعة %، البناء % - التجارة % - الخدمات %).
- iii. التشغيل في القطاع غير الرسمي. والنسبة لكلا الجنسين.



## 2 . نهج الإطار المنطقي **Logic Frame** :

### منهج "ربط الأسباب بالنتائج"، أو "رصد النتائج ومسبباتها"

■ نهج الإطار المنطقي يقوم على فكرة التناول والتحليل القائم على المنطق الطبيعي للتفكير (سبب ونتيجة)، والذي يعتمد على :

- التركيز على التحديد الواضح للعلاقات السببية المتوقعة فيما يتعلق بمراحل سلسلة المشروع أو البرنامج المتمثلة في : المدخلات ، والإجراءات، والمخرجات والنتائج، والأثر.
- وهو الأمر الذي يستلزم :-



- تحديد وإيضاح الاهداف (للمشروعات أو للبرامج) .

- تحديد مؤشرات الأداء لكل مرحلة(مدخلات وعمليات ومخرجات، (مثلا في المدخلات:هل استخدمت العمالة بفاعلية - هل استخدمت الخبرات المتوفرة بشكل كافي . . . . .)

- تحديد المخاطر أو العقبات (الأسباب) التي يمكن أن تعيق تحقيق الأهداف(النتائج) المراد الوصول لها في كل مرحلة.(مخاطر مالية - مخاطر سياسية - مخاطر فنية . . . . . الخ) .

- تجهيز وإعداد خطط عمليات تفصيلية(نظم ولوائح وإجراءات تنظيمية) .



- تبسيط أساليب التحليل والبعد عن التعقيد .
- إيجاد الأساس الموضوعي في متابعة وتقييم الأنشطة .
- انخراط الشركاء والمعنيين في تحديد الأهداف وتصميم أنشطة المتابعة
- معرفة مدى التقدم المحرز وضرورة اتخاذ الإجراءات التصحيحية أول بأول .



- التكاليف: يمكن أن تكون تكلفته منخفضة أو متوسطة تبعاً لعمقه ولمستوى المشاركة
- المهارات المطلوبة: يستلزم فترة (3- 5) أيام تدريب لمديري عملية تطبيق هذا النهج، في مجال مهارات إدارة العمل التخطيطي وفق الإدارة التشاركية
- الزمن: يستغرق تطبيقه ما بين أيام إلى أشهر، وذلك حسب عمق نطاقه ومستوى العملية التشاركية.



## نهج الإطار المنطقي - مثال عملي :

- «الإطار المنطقي» .
- تحديد المدخلات وتحديد العمليات أو الإجراءات، ثم تحديد المخرجات والنتائج، ثم تحديد الأثر النهائي على متلقي الخدمة المستهدف.



## مثال توضيحي :

- عند وضع وزارة التعليم سياسة للتعليم تستهدف : "تعميم التعليم الابتدائي".
- في هذه الحالة، فقد اتفق أن المدخلات الأساسية التي ستسهم في تحقيق الهدف هي "الموارد البشرية" :
- وستضمن العمليات اتخاذ إجراءات نحو:-



## مثال توضيحي 1:

- مراجعة مدى ملائمة التوزيع الجغرافي للمدرسين على كافة الأقاليم (سبب ونتيجة أو نتيجة ومسبباتها، أو عقبة وعلاجها)
- مراجعة عدد المدرسات في المدارس التي تقل فيها معدلات التحاق الفتيات. (سبب ونتيجة أو . .)
- مراجعة معدلات غياب المدرسين. (سبب ونتيجة . .)
- إضافة لذلك الموارد المالية بما تتضمنه من مؤشرات الموارد والحوافز المالية في الموازنة الجارية لمرتبات المدرسين والمدرسات المحليين والمتوقع زيادتهم. (سبب ونتيجة . .)
- ثم يتم تقييم الإجراءات ومدى تحقق النتائج والأثر والهدف المرجو من البرنامج.



## مثال توضيحي 2:

- الهدف "إصلاح وتطوير نوعية أو جودة الإدارة العامة"
- وهو الهدف الذي سيتم من خلال: زيادة أو تعظيم معدلات مشاركة المرأة في الخدمة المدنية.
- وقد اتفق أن المدخلات التي ستسهم في تحقيق هذا الهدف هي الموارد البشرية مثل "نصيب المرأة في التوظيفات الجديدة".
- أما عن العمليات التي ستجرى لتحقيق ذلك فتتمثل مؤشراتها في :-



## مثال توضيحي 2:

- وضع معايير توظيف جديدة تعترف بإسهامات المرأة.
- وضع سياسة مرنة تسمح للمرأة بمزيد من الحرية في اختيار ساعات العمل.
- مراعاة خصوصية التزامات المرأة عند وضع برامج التدريب أو التطوير، مثل مراعاة قرب مواضع التدريب من السكن خاصة بالنسبة للمرأة حديثة الأمومة . . . الخ)،
- ثم يتم تقييم مدى تنفيذ تلك الإجراءات، وكذلك النتائج ومدى تحقق الهدف المرجو، (معدل أو نسبة وجود أو مشاركة المرأة في العمالة أو في الإدارة العليا).



## 3 . الطرق التشاركية:

■ تتيح الطرق التشاركية الانخراط الفعال لجميع المعنيين في عملية اتخاذ القرار، وتعطيهم الشعور بالمسؤولية والالتزام بنتائج وتوصيات عملية المتابعة والتقييم.

■ تساعد الطرق التشاركية في:

- معرفة الحالة الراهنة وأولويات السكان المحليين لاتخاذ إجراءات تدخلية أكثر استجابة وقابلية للاستمرار.
- تحديد المشاكل لحلها أثناء التنفيذ.
- تقييم مشروع أو سياسة محددة.



- التكلفة: تتفاوت تكلفة الطرق التشاركية بشكل كبير ما بين منخفضة إلى متوسطة (حسب المشاركة المحلية ونطاق وعمق التنفيذ).
- المهارات: يتطلب القيام بالمتابعة والتقييم باستخدام طرق تشاركية مهارات تدريبية للمعنيين لإدارة وتطبيق هذه الطرق.
- الزمن: لا يوجد مدة زمنية محددة للتطبيق (حسب نطاق وعمق التطبيق).



## أنواع الطرق التشاركية:

- تقييم/تحليل أصحاب المصلحة الحقيقية (الجهة القائمة بالتقييم): من خلال تحديد من ينبغي أن يشارك ومتى يجب بدء مشاركته؟
- التقييم التشاركي/التعاوني: لاسيما في حالات التعامل مع المناطق الريفية: وهو قائم على اطار تعاوني، بين المسؤولين عن التقييم والسكان المحليين، وهو يعتمد على تبادل المعرفة، وهو يستخدم غالبا أساليب حكم بصرية (مشاهدات واقعية) لتسهيل مشاركة الأميين في عملية التقييم.
- تقييم المستفيدين: يستخدم لتحديد وتصميم مبادرات التنمية، ويتضمن مشاركة دورية ومنهجية مع المستفيدين والمعنيين بالمشروعات. وهو يتيح المعلومات التقييمية لتحسين الخدمات والأنشطة بالإضافة لتحديد عوائق المشاركة.



# ورش العمل كآلية من آليات العمل التشاركي للمتابعة والتقييم الساعمي إلى التطوير:

- مثال: عقد ورشة عمل للتشارك والتباحث والتداول حول تقييم برنامج تنموي (ما).
- يستلزم هذا الأمر أداء الخطوات التالية:-



## من الذي يجب أن يشارك في الورشة؟

■ مجموعة تتراوح ما بين 18-25 فرداً، (المعضلة)

■ إما أن يكون أفراد هذه المجموعة قادرين على التعبير عن أفكارهم شفهيًا، ولا يوجد تعارض بين مصالحهم، ويعملون لهدف واحد.

■ وإما أن يكون هناك تعارض وتضارب في المصالح، وهنا يأتي دور الميسر/المنسق لإدارة سير الورشة ليتلاءم مع ثقافة ومهارات المجموعة المشاركة.

■ ويحدث حالة التوافق المطلوبة لاستكمال الاعمال والمهام



- ضرورة اعتماد مبدأ التشاركية بين أعضاء فريق العمل وشركاء التغيير وكل الأطراف المشاركين في الورشة.
- تقع على عاتق فريق العمل التخطيط - ومسؤولية المتابعة والتقييم،
- كما عليه الوفاء بالتزاماته لإعداد وتسليم التقارير التي تظهر الانجازات والتحديات.



■ وعند اختيار المشاركين في الورشة، يراعى استيفاء التساؤلات التالية:-

- ما الذي يستطيع المشارك أن يشارك به أو يقدمه في المناقشة؟
- هل المشارك قادر على المناقشة الفعالة في الورشة (اللغة- المعرفة الأساسية - الموقع الهرمي الوظيفي - الخبرة بمجال البرنامج)؟
- هل الموارد البشرية والمالية والوقت والمكان ملائمين للاجتماع ولظروف الشركاء؟



■ يجب أن يكون المُيسر:

• خبيراً بأسلوب التقييم من أجل التطوير

• مقتنعاً بفكرة التقييم من أجل التعلم والبحث التشاركي، وضرورة التغيير المؤسسي.

• ذو مهارات قيادية ليكون قادراً على حث جميع الحضور على المشاركة واستمرارية المناقشة وعلى الاستماع لكافة الأفكار.

• أن يكون مرناً لاختيار الطريقة الأنسب لكل موقف.



## كيفية تسيير الورشة؟

- تبدأ الورشة بشرح نظري يتضمن مسح تاريخي لأنشطة البرنامج والتطورات.
- عرض برنامج الورشة (جدول الأعمال المقترح).
- توضيح مبسط (لمساعدة المشاركين للوصول إلى فهم مشترك للقيم).



■ يقوم الميسر بكتابة أفكار وآراء المجموعات على الحاسب الآلي (وسيلة عرض مباشرة وواضحة)، والذي يساعد على:

• العرض المباشر للمشاركين لإيجاد لغة مشتركة بينهم، وإبداء ملاحظاتهم عن تحديات التغيير.

• تسجيل مخرجات الورشة مباشرة وإتاحتها للمشاركين.

• الحد من النقاش/الحوار الجانبي.





# مؤشر دليل المستخدمين لقياس أداء الإدارة العامة

Users Guide for Measuring Public Administration Performance – UNDP - UNDP

تضمن التقرير الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - دليل المستخدمين لقياس أداء الإدارة العامة. عددا من المعايير لتقييم وقياس الحكم الجيد أو الإدارة العامة، والتي تستند بدورها وبشكل أساسي إلى المعايير التي وضعتها وتطبقها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، "نظرة سريعة على أداء الحكم"، وكذلك الإطار العام لتقييم إدارة الحكم الصادر عن المعهد الأوروبي للإدارة العامة،



حيث يعتمد الدليل على تفهم مسار وخطوات عملية ادارة الحكم، وذلك لضمان وضع المؤشر المناسب للقياس، حيث تقسم العملية الى المراحل التالية:-

1. المدخلات : وحدات العمل وراس المال والسلع والخدمات المطلوبة لانجاز الخدمة الحكومية.

2. العمليات : الهياكل والاجراءات والترتيبات التنظيمية والمؤسسية المطبقة.

3. المخرجات : الخدمة المقدمة (مثل الصحة ومؤشر عدد الاطفال الذين ولدوا بصحة جيدة).

4. النتائج. اثر الخدمة المقدمة على المتلقي او المستخدم النهائي للخدمة (مثل انخفاض معدل وفيات الامهات)



ويعتمد الدليل على 19 مؤشر تتولى قياس وتقييم مجالات اربعة:

1. ادارة الموارد البشرية .
2. ادارة المالية العامة .
3. وضع السياسات الحكومية .
4. القيادة وسلوك كبار المديرين .

مثال توضيحي: حول خطوات وسبل تقييم كفاءة ادارة المحكم واداء الإدارة العامة .  
بداية يتم تحديد الهدف المتبنى في السياسة الموضوعة - ثم تحديد المخرجات التي ستسهم في تحقيق هذا الهدف - ثم تحديد المؤشرات والتي ترتبط بمخرجات العملية - ثم الحصول على النتائج



كذلك واستنادا لما سبق يمكن التأكيد على أن فاعلية الأداء ترتبط بـ :  
«أدوات تقييم "العمليات" ، وليس الى ادوات تقييم "المخرجات والنتائج»

حيث ان الاصلاحات تؤدي الى تطوير وتعديل الهياكل والنظم والاطر  
المؤسسية وادارة الموارد المالية والبشرية، والتي ستقود بدورها الى التأثير على  
النتائج وتغييرها، عكس مؤشرات تقييم المخرجات التي توظف لخدمة اغراض  
الرصد والمساءلة.



■ وهو الأمر الذي أدى إلى تركيز العدد الأكبر من المؤشرات الأوروبية والدولية على مؤشرات قياس العمليات والتي تمثل بدورها "مؤشرات إدارة الحكم القابلة للتطبيق".

■ ويتحدد اختيار المؤشر المناسب طبقاً للاحتياج الفعلي للمستخدم، ففي حالة الرغبة في تقييم عمليات الإصلاح ومواطن الإخفاق أو مواطن التحسن فإن مؤشرات قياس العمليات هي الاختيار الصحيح،

■ أما في حال الرغبة في التشخيص أو المقارنة أو المساءلة فإن قياس المخرجات هو الاختيار الصحيح.





# بطاقة الاداء التوازن – BSC<sup>®</sup> – model

- نموذج تقييم الحكم الجيد – تقييم أداء الإدارة العامة من خلال استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن ، وهو النموذج الذي ابتكره البروفيسور روبرت كابلان R Kaplan – 1996 .
- استخدم هذا النموذج في الأساس للتعامل مع المؤسسات والهيئات في مجال الأعمال والأنشطة الخاصة، ثم لاحقا أمكن توظيفه من قبل العديد من الدول (المتقدمة والنامية) لتقييم الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي . وهو يقوم بتقييم مجالات أربعة في الأداء المؤسسي هي :



- الجانب المالي والموارد المالية المتاحة .
- الجانب الخاص بالعمليات الداخلية والإجرائية .
- الجانب الخاص بالموارد البشرية وإعدادها ومتابعتها .
- الجانب الخاص بمتلقي الخدمة النهائي (وتقييمه) .



■ ويقوم النموذج بتقييم الخطوات الأربعة التي يتشكل منها الأداء الحكومي، وعلى ذات النسق تقريبا الذي استخدمه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في تقييمه للإدارة الحكومية، حيث يتم تقييم "المدخلات والعمليات والمخرجات والتأثير النهائي"

■ وذلك اعتمادا على استخدام 10 معايير رئيسية، والعديد من المؤشرات الفرعية، ويبلغ إجمالي نقاط هذا النموذج 1000 نقطة، موزعة على تلك المعايير، باتجاه تصاعدي من الواحد إلى الألف، من الأضعف إلى الأقوى.



## المؤشرات الأساسية :

- القيادة (150 نقطة) - التخطيط (80) - المبادرات (50) - التكنولوجيا  
المستخدمة (100) - إدارة الموارد البشرية (150) - العمليات والإجراءات  
(150) - خدمة الجمهور (140) - إدارة الموارد المالية والمعلوماتية (90) -  
الدور المجتمعي (50) - الأداء المؤسسي (40) .

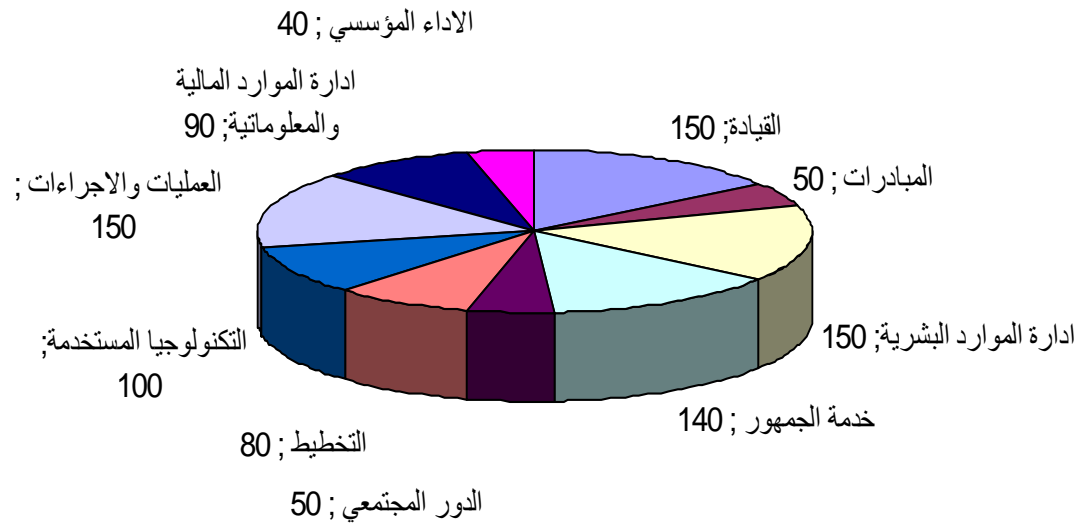


- حيث يتضح أن الوزن الأكبر (150)، تم إعطائه للقيادة التي تتولى مهمات تحديد الأهداف ووضع الخطط والبرامج، ومتابعة الأداء وتقييمه وتصويب اتجاهه حسبما تقتضي الحاجة، وأُعطي نفس الوزن للعمليات والإجراءات واللوائح والنظم الميسرة للأعمال، وكذلك للموارد والطاقات البشرية المتاحة التي تمثل العنصر والأداة الأساسية للتنفيذ الفعلي للخطط والبرامج الموضوعة.
- وتفترض نتيجة التقييم ضرورة المراجعة والتطوير ومعالجة أوجه القصور كلما انخفضت النقاط المحققة عن المعدلات المرجوة، لاسيما لو كانت اقل من 50%.



# توزيع نقاط بطاقة الاداء المتوازن

توزيع نقاط بطاقة الاداء المتوازن



القيادة	المبادرات	ادارة الموارد البشرية
خدمة الجمهور	الدور المجتمعي	التخطيط
التكنولوجيا المستخدمة	العمليات والاجراءات	ادارة الموارد المالية والمعلوماتية
الاداء المؤسسي		



# حالة للنقاش: مبادرة خفض الفقر في جمهورية مصر العربية

## الخطة - المكونات والعناصر الأساسية للمبادرة

1. الهدف: تنمية 1000 قرية فقيرة.
2. البرامج: 12 برنامج رئيسي
3. جهات التنفيذ: 13 جهة حكومية.
4. الفئة المستهدفة: في المرحلة الأولى جميع سكان 151 قرية موزعة جغرافيا على جميع أنحاء الدولة. وتمتد لمدة 3 أعوام (أعلنت الحكومة المصرية في نوفمبر 2013 عن تطوير المبادرة إلى باقي القرى دفعة واحدة).
5. آلية المتابعة لتنفيذ المرحلة الأولى:  
أولاً: إعداد تقارير دورية لمتابعة سير العمل وذلك من خلال (تقارير ربع سنوية - دراسات خط الأساس - قياس الأثر - دراسات ما بعد الانتهاء من المرحلة).



# مفهوم دراسات خط الأساس:

■ الإجابة على التساؤل التالي:

كيف كانت الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والمعيشية ومستوى الفقر في تلك القرى لو لم تطبق هذه المبادرة؟

■ وهو ما يتم قياسه من خلال مقارنة المؤشرات الحالية للقرى التي طبقت المبادرة مع ذات المؤشرات للقرى الأخرى المشابهة التي لم تطبق المبادرة بعد .

■ بمعنى أن القياس يتم للمجموعتين قبل وبعد تطبيق المبادرة ولنفس العينة، مع الحرص على استبعاد التأثيرات التي لا ترتبط بتطبيق المبادرة في القرى التي طبقت المبادرة بالفعل، (أو الاعتماد على أنظمة المحاكاة كما سبقت الإشارة).



# هدف نظام المتابعة والتقييم للمرحلة الأولى للمبادرة:

■ تقديم النصح لمتخذ القرار فيما يتعلق بتطورات تنفيذ المبادرة.

## المؤشرات المستخدمة:

أ- مؤشرات قياس الأثر: لقياس تحسن المعيشة وتراجع الفقر.

ب- مؤشرات قياس الكفاءة: الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتنفيذ الأنشطة

المخططة، بالشكل المناسب - والوقت المناسب سواء عبر التقييم المرحلي أو

في منتصف المدة أو نهايتها .



ج- مؤشرات العدالة: مؤشرات تظهر عدالة الإنجازات والتأكد من التوزيع العادل لمنافع المشروع على المستفيدين دون أي تحيز لمجموعة أو لنوع.

د- استدامة الآثار: مؤشرات اقتصادية واجتماعية وبيئية تظهر مدى استدامة وقابلية النتائج المحققة للاستمرار.



# حالة عملية - الخطة الإنمائية لدولة الكويت:

- الخطة الإنمائية متوسطة الأجل لدولة الكويت للسنوات 2010 / 2014
- الخطة التنموية المتوسطة هي جزء من الرؤية الواسعة للكويت (الكويت 2035).

## الأهداف العامة للرؤية التنموية :-

- تحويل الكويت إلى مركز مالي وتجاري جاذب للاستثمار.
- زيادة الكفاءة الإنتاجية.
- دولة المؤسسات الداعمة للقطاع الخاص.
- التنمية المتوازنة ودفع التنمية البشرية.



# حالة عملية- الخطة الإنمائية لدولة الكويت:

## أهم أهداف خطة التنمية للسنوات 2010-2014

- زيادة الناتج المحلي الإجمالي .
- زيادة وتحسين مستوى معيشة المواطنين .
- قيادة القطاع الخاص للنشاط الاقتصادي .
- دعم التنمية البشرية والاجتماعية .
- تطوير السياسات السكانية لدعم التنمية
- إدارة حكومية فعالة
- تعزيز الهوية الإسلامية والعربية للكويت .



- معالم استراتيجية التنمية : تحليل للوضع التنموي الراهن - أهداف الخطة - السياسات - البرامج - التنفيذ - المتابعة والتقييم.

## النشاط المطلوب:

- \* توضيح الغاية والهدف من إنشاء نظام متابعة وتقييم لخطة الكويت الإنمائية.
- \* تحديد المؤشرات، بناء على الأهداف الموضوعية.
- \* تحديد الاحتياجات من المعلومات.
- \* التقييم (الأسلوب المناسب أو الأساليب المقترحة) - (مؤشرات الأداء - قياس الأثر - تبع الإنفاق - التكلفة والعائد - --).



# آليات المتابعة الأساسية المطبقة - الكويت (2010-2014)

إصدار تقارير متابعة دورية لتقييم الأداء الحكومي مع التركيز على التقرير السنوي والذي يتولى إظهار :-

1. مستوى الأداء الحكومي الفعلي في تنفيذ المشروعات محل التكليف (مؤشرات قياس الأداء) .

2. القدرة على اجتياز العوائق والعقبات المهددين للمسار .

3. استخلاص نتائج ودروس لإعداد الخطة الجديدة التالية (مفهوم التغذية الراجعة) .

■ واهم هذه الدروس الممكن الاستفادة منها :-



(أ) مستوى وعمق التنسيق الداخلي بين الإدارات والقطاعات الحكومية والاتجاه نحو العمل بروح الفريق.

(ب) ضمان عدم التضارب أو الازدواجية ، ورفع مستوى التكامل والتوافق في الجهود والمشروعات وتنفيذها بكفاءة.



# حالة دولية: نظام المتابعة والتقييم في تشيلي:

- طورت حكومة تشيلي نظام المتابعة والتقييم الخاص بها بطريقة متدرجة،
- حيث بدأت معظم الإجراءات منذ عام 1994 .
- تم تصميم نظام المتابعة والتقييم وتنفيذه وإدارته من قبل وزارة المالية،  
بهدف تحسين جودة الإنفاق الحكومي .
- يتكون نظام المتابعة والتقييم في تشيلي من ست مكونات رئيسة هي: -



# نظام المتابعة والتقييم في تشيلي :

## 1. تحليل التكلفة- والعائد . وهو تحليل مسبق ،

- يتم عمله كشرط أساسي للموافقة على اي مشروع حكومي - تم العمل به منذ عام 1974 .
- إدارة هذا المكون يتم من قبل وزارة التخطيط على خلاف باقي المكونات التي تديرها وزارة المالية .



## 2. مؤشرات الأداء:

- يتم تجميعها لكل البرامج والمشروعات الحكومية.
- تم البدء بالعمل بمؤشرات الأداء منذ عام 1994، وقد ازداد عدد مؤشرات تقييم الأداء من 275 مؤشر لعام 2001 إلى حوالي 1,550 مؤشر لعام 2007.
- تقوم كل وزارة أو جهة حكومية بتقديم المعلومات المطلوبة إلى وزارة المالية،
- التي تقوم بدورها بفحص ومراجعة البيانات، كما تقوم بتضمين المعلومات عن الأداء في مشروع الموازنة السنوية.



### 3. التقارير الشاملة.

- تم البدء في هذه العملية عام 1996 .
- حيث انه على كل وزارة أو جهة حكومية أن تعد تقرير شامل من هذه التقارير بناء على تعليمات وزارة المالية،
- تتضمن التقارير:-
- جميع أوجه الإنفاق - استخدام مصادر التمويل المتاحة في الموازنة - الأداء والإنجاز الفعلي.



• وهذه التقارير تعتمد بصورة كبيرة على:-

• معلومات الأداء التي يطلب من الجهات إعدادها،

• كما تعتمد على التقييمات التي تجريها وزارة المالية بذاتها .

• تشرح هذه التقارير مدى نجاح الجهات في إنجاز الالتزامات التي اتفقت عليها مع وزارة المالية، بما في ذلك الإجراءات الخاصة من أجل تحسين أدائها .



## 4. تقييم البرامج الحكومية

- (تم البدء بهذه المبادرة منذ 1996).
- تم إجراء حوالي 185 تقييم منذ ذلك التاريخ حتى نهاية 2006.
- استنادا للتقارير الشاملة المعدة، يتم الشروع في هذه التقييمات، وهي تتضمن توضيح الأهداف التفصيلية للبرامج، كما تتضمن تحليل الإطار المنطقي ومراجعة الأداء الفعلي للبرامج، وذلك بناء على معلومات الأداء المتوفرة.
- بلغ متوسط تكلفة التقييم الواحد حوالي \$ 11,000 وتتطلب من أربعة إلى ستة شهور لإتمامها.



## 5. تقييمات أكثر عمقا.

(نوعا ما يتم التركيز والمراجعة لعدد من البرامج الحكومية)

- بدأت منذ 2001.
- هذه التقييمات تشتمل على جمع البيانات الأولية، وتحليل متعمق للبيانات،
- تم إجراء حوالي 18 تقييم متعمق منذ 2001 وحتى نهاية 2006 بتكلفة وسطية حوالي \$ 88,000، وتتطلب حوالي 18 شهر لإتمامها.
- تم تقييم أكثر من 60% من أبواب الإنفاق الحكومي حتى عام 2006. (هذا طبعا لا يتضمن الإنفاق العسكري والأمني).



## 6. تقارير مراجعة الإنفاق الشاملة

- بدأت منذ عام 2002 .
- هذه المراجعات تقيم جميع البرامج ضمن المجال الوظيفي أو ضمن الوزارة المعنية .
- وتختبر هذه المراجعات القضايا المتعلقة بعدم الكفاءة بما في ذلك مثلاً (البرامج المتكررة - الازدواجية) .
- تم حتى الآن إجراء ثمانية مراجعات شاملة لبرامج حكومية في تشيلي بكلفة متوسطة حوالي \$48,000 .



# نقاط القوة في نظام المتابعة والتقييم في تشيلي :

- التطبيق المتدرج لنظام المتابعة والتقييم.
- نشر معلومات نظام المتابعة والتقييم للعامة وعرضه على مجلس الأمة.
- ارتباط نظام المتابعة والتقييم بشكل وثيق بالمعلومات والبيانات التي تطلبها وزارة المالية،
- وكذلك اتسامه باستخدام كبير لمعلومات المتابعة والتقييم في عملية إعداد الميزانية العامة.
- تستخدم وزارة المالية نتائج التقييمات لفرض تغييرات إدارية على الوزارات والجهات العامة.
- تقوم وزارة المالية بمتابعة درجة استخدام الوزارات لنتائج التقييمات.



# نقاط الضعف في نظام المتابعة والتقييم في تشيلي : كما أظهرته (التجارب)

- التفاوت في جودة التقييمات، ومن المحتمل أن يعود هذا إلى القيود المفروضة من قبل وزارة المالية على التكلفة وعلى الوقت.
- لا تنفق تشيلي أموال كافية على إجراء التقييمات.
- مستوى استخدام نتائج التقييمات ضعيف جداً من قبل الوزارات القطاعية والهيئات الفرعية.
- هناك غياب واضح للحوافز للوزارات والجهات العامة من أجل القيام بتقييماتها الخاصة.