



SIGMA

Creating Change Together



A joint initiative of the OECD and the EU,
principally financed by the EU

مجموعة أدوات الإعداد والتنفيذ والمراقبة ورفع التقارير والتقييم المتعلقة بإصلاح الإدارة العامة والاستراتيجيات القطاعية

دليل لشركاء سيغما (SIGMA)

الملحق رقم 2

أدوات المؤشر

عرض المؤشرات المرتبطة بالأهداف؛ مؤشر البيانات؛ قائمة بالمؤشرات المحتملة المتعلقة بإصلاح الإدارة العامة

تشرين الأول/أكتوبر 2018

مقدمة

يهدف ملحق أدوات المؤشر إلى تقديم:

- نموذج لعرض المؤشرات ضمن وثيقة خاصة باستراتيجية إصلاح الإدارة العامة/القطاع مرتبطة بالأهداف ذات الصلة؛
- مثال على كيفية عرض مؤشرات إصلاح الإدارة العامة؛
- نموذج لإدخال بيانات المؤشر، حيث يمكن تلخيص تفاصيل مؤشر محدد (عنوانه، توصيف مقتضب عنه، الصيغة الحسابية، إن أمكن، البيانات المطلوبة للحساب، وتيرة الحساب، وما إلى ذلك)؛
- مثال فعلي عن إدخال بيانات المؤشر؛
- قائمة مؤشرات متعلقة بإصلاح الإدارة العامة من مصادر مختلفة.

وتهدف قائمة المؤشرات إلى توفير "الغذاء الفكري" لمطوري استراتيجيات إصلاح الإدارة العامة أثناء تفكيرهم في المؤشرات التي ينبغي أن تستخدم في ما يخص الأهداف المتوخاة لاستراتيجياتهم الخاصة بإصلاح الإدارة العامة.

يجب استخدام جميع النماذج والقائمة المقدّمة بمرونة وبما يتوافق مع أية متطلبات وطنية وأية خصائص تتعلق باستراتيجية إصلاح الإدارة العامة/القطاع المعنية.

نموذج لعرض مؤشرات الأداء في استراتيجية إصلاح الإدارة العامة

يمثل هذا النموذج إطار عمل إرشادي حول كيفية عرض مؤشرات استراتيجية خاصة بإصلاح الإدارة العامة/القطاع ضمن الوثيقة الخاصة بالاستراتيجية. ويمكن تعديل النموذج وفقاً للاحتياجات الخاصة بكل بلد.

ولا يشمل هذا النموذج على مؤشرات المستوى التشغيلي المعنية بقياس تنفيذ الإجراءات والأنشطة ذات الصلة (مثل البرامج أو المشاريع أو الخدمات أو أنواع التدخل الأخرى) من خلال مخرجاتها التي تم تسليمها (المخرجات أو المنتج أو الخدمة). ويمكن تعديل النموذج الجدول بسهولة ليتضمّنهما، لكن من شأن تقديم كل شيء في جدول واحد أن يجعل القراءة معقدة. لهذا السبب، قد يكون من المنطقي تقديم مؤشرات الأداء على مستوى التأثير أو المحصلة ضمن الوثيقة الخاصة بالاستراتيجية، بمعزل عن المؤشرات الخاصة بالمخرجات، والتي تدرج ضمن خطة العمل الخاصة بالاستراتيجية. إضافة إلى ذلك:

- إن لم تتضمن الاستراتيجية أهدافاً عامة، ينبغي عندها حذف الخانات الخاصة بالأهداف العامة.
- إن كانت الاستراتيجية تحتوي على أكثر من مستويين من الأهداف، ينبغي عندها إضافة مزيد من الخانات حسب الحاجة.
- يمكن أيضاً تعديل أعمدة الأهداف، في حال كانت الاستراتيجية تتطلع لأهداف سنوية أو بوتيرة مختلفة.
- بالإضافة إلى ذلك، يمكن تسمية كل من الأهداف العامة والأهداف الخاصة بشكل مختلف وفقاً للسياق الوطني المحدد أو كما هو وارد في إطار تطوير الإستراتيجية الوطنية (إن وجد).

وتتبنّى البلدان مقاربات مختلفة في ما يتعلق بكيفية تقديم المؤشرات التي حددتها لتقييم أدائها وقياس التقدم المحرز مقابل أهدافها المختلفة. ففي بعض الأحيان تجمّع هذه المؤشرات في قائمة منفصلة وشاملة، لكن غالباً ما يشار إليها كلّ واحدة على حدة، إلى جانب توصيف الأهداف. وفي الحالة الأخيرة، يوصى أيضاً بتلخيص جميع المؤشرات بشكل منفصل في مكان واحد (كما في النموذج التالي) ، لتسهيل قراءتها.

الرقم	الهدف/المؤشر	القيمة الأساسية (سنة)	هدف منتصف المدة (سنة)	هدف نهاية السنة (سنة)
I.	الهدف العام الأول			
1.	عنوان المؤشر المرتبط بالهدف العام الأول	القيمة	القيمة	القيمة
2.	عنوان المؤشر المرتبط بالهدف العام الأول	القيمة	القيمة	القيمة
I. i.	الهدف الخاص الأول			
3.	عنوان المؤشر المرتبط بالهدف الخاص الأول	القيمة	القيمة	القيمة
4.	عنوان المؤشر المرتبط بالهدف الخاص الأول	القيمة	القيمة	القيمة
I. ii.	الهدف الخاص الثاني			
5.	عنوان المؤشر المرتبط بالهدف الخاص الثاني	القيمة	القيمة	القيمة
6.	عنوان المؤشر المرتبط بالهدف الخاص الثاني	القيمة	القيمة	القيمة
II.	الهدف العام الثاني			
	...			

مثال على المؤشرات والربط بالأهداف

في ما يلي مثال افتراضي على مؤشرات خاصة بإصلاح الإدارة العامة مرتبطة بالأهداف. ويتضمّن هذا المثال - لأغراض توضيحية - أيضاً مؤشرات على مستوى التأثير ، وكذلك مؤشرات على مستوى المخرجات المرتبطة ببعض الإجراءات (والأنشطة). ويهدف هذا المثال لتوضيح الروابط الوثيقة بين المؤشرات ومستوى الهدف أو الإجراء المرتبطة به.

وتجدر الإشارة هنا، إلى أنّ الروابط بين الإجراءات (والأنشطة المحدّدة) والمؤشرات المقابلة لها على مستوى المخرجات قد لا تكون خطية، فقد لا تتضمن عدة إجراءات (بل وأحياناً أنشطة منفصلة) سوى مؤشر واحد على مستوى المخرجات لقياس ما قد نتج عن تنفيذها أو تمّ تسليمه.

المؤشر	الهدف العام/ الهدف الخاص/النشاط	الهدف العام
المؤشر على مستوى التأثير: نسبة المواطنين الذين يتقنون بمؤسسات الإدارة العامة (%)	خلق إدارة عامة محورها المواطن.	الهدف العام
المؤشر على مستوى المحصلة: نسبة المواطنين الراضين عن تقديم الخدمات (%)	تحسين جودة الخدمات وتقديمها	الهدف العام الأول
المؤشر على مستوى المحصلة: نسبة الخدمات التي تلتبي المعايير الخاصة بتقديم الخدمات (%)		
المؤشر على مستوى المخرجات: نسبة/عدد الخدمات العامة المعاد تصميمها (%/#)	مراجعة وإعادة تصميم عملية تقديم الخدمة للخدمات ذات الأولوية التالية: وثائق الهوية، ورخص القيادة، وشهادات الميلاد.	الإجراء الأول
المؤشر على مستوى المخرجات: نسبة/عدد الخدمات العامة المعاد تصميمها (%/#) المؤشر على مستوى المخرجات: : التوفير المالي/التوفير في الوقت لمستخدمي الخدمة (بورو/ ساعات)		
المؤشر على مستوى المخرجات: عدد الخدمات العامة (الدمجة) التي تقدمها الإدارة العامة المحلية والمركزية (#)	دمج الخدمات العامة وإعداد دليل (كتالوج) للخدمة العامة على المستويين المحلي والمركزي	الإجراء الثاني
	إعداد خريطة طريق للخدمات العامة المدمجة ووضع معايير الدمج	- النشاط الأول
	تطبيق خريطة طريق دمج الخدمات العامة	- النشاط الثاني
	إعداد دليل للخدمات المدمجة على المستويين المحلي والمركزي	- النشاط الثالث
المؤشر على مستوى المخرجات: نسبة المؤسسات التي اعتمدت المنهجية لقياس مستوى رضا المواطنين (%)	تطوير واعتماد منهجية إدارية، على أساس الممارسات الدولية الجيدة، لقياس مستوى رضا المواطنين عن الخدمات، من أجل اعتمادها بشكل أكبر من قبل المؤسسات	الإجراء الثالث
المؤشر على مستوى المخرجات: نسبة البلديات التي اعتمدت هذه الموائيق للمواطنين (%)	تطوير واعتماد الموائيق الإطارية للمواطنين المعدّة للبلديات	الإجراء الرابع

نموذج لعرض بيانات مؤشر الأداء

يُعد نموذج عرض بيانات مؤشر الأداء أدناه مثالاً يستند إلى عمل سيغما (SIGMA) في مختلف البلدان. وهو نموذج إرشادي حيث أنّ للبلدان الحرية في تضمينه معلومات إضافية أو حذف بعض المعلومات منه. غير أنّ التجربة تظهر أنّ جميع المعلومات التي يغطيها هذا النموذج ضرورية لضمان أنّ جميع من سيقدمون البيانات للمؤشرات المعدّة، والذين يرغبون في فهم ما يجري قياسه عبر مؤشر معين وكيفية ذلك، يحصلون على كافة التفاصيل اللازمة لأغراضهم.

ومن شأن إعداد هذه التفاصيل لكل مؤشر أن يساعد المعدّين والمسؤولين عن جمع البيانات أو الإحصاء في تحديد الثغرات والتحديات المحتملة، مما يساعد بدوره في ضمان توفير المعلومات بشكل مستدام ومنظم من خلال المؤشرات المتوخاة. وغالبًا ما يؤدي إدراك وجود مثل هذه التحديات المتعلقة بالبيانات إلى تحديد الإجراءات الإضافية التي يتعين اتخاذها من

أجل ضمان توافر البيانات اللازمة، وبالتالي فهو يساهم في الأداء الفعّال لإطار الإدارة والمراقبة الخاص بإصلاح الإدارة العامة ككل أو بالإصلاح القطاعي.

وينبغي أن تتضمن بيانات المؤشر جدولاً منفصلاً، مماثلاً للجدول أدناه، لكل مؤشر على مستوى التأثير أو المحصلة مخصّص لقياس التقدم المحرز مقابل أهداف استراتيجية إصلاح الإدارة العامة/القطاع. لكن، ليس من الضروري (ولا يوصى) بإعداد مثل هذه الجداول التفصيلية لقياس الإجراءات والأنشطة على مستوى المخرجات، بل ينبغي أن تكون مؤشرات المخرجات أكثر بساطة وبديهية من الطريقة التي تصاغ بها الإجراءات والأنشطة.

عنوان موجز للمؤشر				
الربط مع هدف من أهداف استراتيجية إصلاح الإدارة العامة/القطاع				
تعريف المؤشر بشكل موجز				
البيانات المزمع جمعها				
مصدر البيانات				
المؤسسة والإدارة المسؤولة عن جمع البيانات				
وتيرة جمع البيانات				
وتيرة نشر البيانات				
وصف موجز للمنهجية				
معلومات عن خط الاتجاه والقيمة الأساسية	السنة	[السنة] خط الاتجاه	[السنة] خط الاتجاه	القيمة الأساسية [السنة]
	القيمة			
معلومات عن القيم المستهدفة	السنة	[السنة] الهدف	[السنة] الهدف	[السنة] الهدف
	القيمة المستهدفة			

أمثلة على عرض بيانات مؤشر الأداء

إنّ المثالين التاليين هما من أرض الواقع اختبرتهما البلدان التي دعمتها سيغما في تطوير إطار مراقبة لاستراتيجية إصلاح الإدارة العامة، وإعداد بيانات المؤشر الداعم لهذا الإطار. غير أنه قد جرى تعميمهما بحيث يمكن تطبيق محتوَاهما على الاستراتيجيات ذات الصلة بإصلاح الإدارة العامة في أيّ بلد كان. ويظهر المثال الأول مؤشراً تحتسب قيمته من خلال البيانات الأولية المجمعة باستخدام صيغة محدّدة مسبقاً. أمّا المثال الثاني فيُظهر مؤشراً لا يلزم فيه هذا النوع من الحساب الإضافي للحصول على قيمة المؤشر.

مثال على عرض بيانات لمؤشر أداء مرتبط بإصلاح الإدارة العامة (باستخدام صيغة محددة)

عنوان موجز للمؤشر	النسبة المئوية للانحراف بين الإنفاق الرأسمالي الموافق عليه والانفاق الفعلي			
الربط مع هدف من أهداف استراتيجية إصلاح الإدارة العامة/القطاع	الهدف 3: تحسين عملية تخطيط الميزانية ونتائجها			
تعريف المؤشر بشكل موجز	يقيس هذا المؤشر ما إذا كان الإنفاق الرأسمالي قد نفذ كما هو مخطط وموافق عليه. ويوضح جودة عملية التخطيط للإنفاق الرأسمالي، فضلاً عن المساعدة في تحديد المشكلات المتعلقة بالتنفيذ.			
البيانات المزمع جمعها	قيمة الإنفاق الرأسمالي المعتمد كما هو وارد في الميزانية السنوية [السنة] قيمة الإنفاق الرأسمالي المنفذ كما هو وارد في وثائق الموازنة العامة [السنة]			
مصدر البيانات	قانون الموازنة العامة السنوية البيان المالي الحكومي السنوي URL: www com			
المؤسسة والإدارة المسؤولة عن جمع البيانات	وزارة المالية، دائرة الموازنة العامة			
وتيرة جمع البيانات	سنوياً			
وتيرة نشر البيانات	سنوياً			
وصف موجز للمنهجية	يقيس هذا المؤشر فعالية عملية التخطيط للإنفاق الرأسمالي وكذلك فعالية إدارة برنامج الإنفاق الرأسمالي والمشاريع المنفصلة. ويمثل هذا المؤشر الفرق بين المبلغ الإجمالي للنفقات الرأسمالية الخارجية، كما هو موضح في البيانات المالية الحكومية في نهاية السنة المالية، والمبلغ الإجمالي للنفقات الرأسمالية المخطط لها في قانون الميزانية السنوية الذي اعتمده البرلمان لتلك السنة المحددة. "D" تعني الانحراف، و "CE" الانفاق الرأسمالي. DCE = القيمة الإجمالية للإنفاق الرأسمالي الفعلي / القيمة الإجمالية للإنفاق الرأسمالي المخطط له * 100 - 100%			
معلومات عن خط الاتجاه والقيمة الأساسية	السنة	[2014] خط الاتجاه	[2015] خط الاتجاه	[2016] خط الأساس
	القيمة	9%	7%	7%
معلومات عن القيم المستهدفة	السنة	[2018] الهدف	[2020] الهدف	[2022] الهدف
	القيمة المستهدفة	0%	0%	0%

مثال على عرض بيانات لمؤشر أداء مرتبط بإصلاح الإدارة العامة (من دون استخدام صيغة)

عنوان موجز للمؤشر	مدى تطبيق نظام تقييم أداء الموظفين العموميين وممارسته عملياً														
الرابط مع هدف من أهداف استراتيجية إصلاح الإدارة العامة/القطاع	الهدف العام 1 ، الهدف الخاص 1: تنفيذ نظام مرتبات عادل وشفاف للموظفين الحكوميين يستند إلى مبدأ "أجر متساو للعمل المتساوي".														
مصدر البيانات	تقرير المساءلة السنوي لوزارة الإدارة العامة URL: www com														
المؤسسة والإدارة المسؤولة عن جمع البيانات	وزارة الإدارة العامة، دائرة الخدمة المدنية														
وتيرة نشر البيانات	تجمع البيانات السنوية من خلال الإجراءات الإدارية لوزارة الإدارة العامة من أجل تقديم مدخلات لتقرير المساءلة السنوي. ويجري جمع البيانات خلال الربع الأول بعد نهاية العام. ويُنشر تقرير المساءلة على موقع الوزارة الإلكتروني: www.....com .														
وصف موجز للمنهجية	إن هذا المؤشر هو نوعي حيث يجري قياسه عبر تقييم وجود العناصر الثلاثة التالية: (1) نظام ثابت لتقييم أداء الموظفين الحكوميين ؛ (2) تقييمات الأداء العادية باستخدام أدوات تقييم عادلة وشفافة. (3) حق الموظفين الحكوميين في الطعن في قرارات تقييم الأداء غير العادلة. ويُستخدم لكل عنصر تقييم ثلاث نقاط: تعطى نقطة واحدة لوجود تشريع أولي مطبق، وتخصّص نقطتان لتطبيقه من خلال التشريعات الثانوية و/ أو التوجيهات ذات الصلة، و 3 نقاط للعنصر الذي يتم تطبيقه عملياً من دون أية عيوب أو بعيوب بسيطة (بناءً على عينة عشوائية لخمس حالات من مؤسسات مركزية مختلفة).														
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>0</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>لم يستوف أي من العناصر</td> <td>نقطة أو اثنتان</td> <td>3-4 نقاط</td> <td>5-6 نقاط</td> <td>7-8 نقاط</td> <td>9 نقاط</td> </tr> </tbody> </table>				0	1	2	3	4	5	لم يستوف أي من العناصر	نقطة أو اثنتان	3-4 نقاط	5-6 نقاط	7-8 نقاط
0	1	2	3	4	5										
لم يستوف أي من العناصر	نقطة أو اثنتان	3-4 نقاط	5-6 نقاط	7-8 نقاط	9 نقاط										
	يتم تطبيق المؤشر للموظفين الحكوميين على النحو المحدد في قانون الخدمة المدنية.														
معلومات عن خط الاتجاه والقيمة الأساسية	السنة	[2014] خط الاتجاه	[2015] خط الاتجاه	[2016] خط الأساس											
	القيمة	غير متوفر	3	3											
معلومات عن القيم المستهدفة	السنة	2018	2020	-											
	القيمة المستهدفة	4	4												