



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

### دليل لشركاء سيجما (SIGMA)

#### الملحق رقم 5

#### أدوات المراقبة ورفع التقارير والتقييم

مسؤوليات المراقبة؛ بنية التقارير السنوية ونصف السنوية وأمثلة عنها؛ الشروط المرجعية للتقييم - مثال

تشرين الأول/ أكتوبر 2018



## مقدمة

يهدف هذا الملحق لتقديم نماذج وأمثلة تتعلق بإنشاء وتشغيل نظام المراقبة ورفع التقارير والتقييم لاستراتيجية إصلاح الإدارة العامة أو القطاع. كل النماذج المقدمة في الملحق هي للاستخدام المرن، وينبغي استخدامها بما يتماشى مع المتطلبات الوطنية وخصائص الاستراتيجية المحددة. وعلى الرغم من أن بعض الجوانب المفصلة في هذا الملحق خاصة بإصلاح الإدارة العامة، نظرًا لطبيعته الشاملة لعدة قطاعات، فإن المفاهيم والأدوات المقدمة للمساعدة في بناء نظام للمراقبة والتقييم وفي إعداد التقارير المرحلية المفيدة الخاصة بالتنفيذ والإصلاح تنطبق على أي قطاع أو مجال سياسة. ويتألف هذا الملحق من:

- وصف موجز للأدوار والمسؤوليات المؤسسية في ما يتعلق بالمراقبة ورفع التقارير ضمن هيكلية نموذجية لإدارة وتنسيق إصلاح الإدارة العامة.
- نموذج وصفي لهيكلية تقرير سنوي
- نموذج وصفي لهيكلية تقرير نصف سنوي
- مثال افتراضي لتقرير مرحلي نصف سنوي وسنوي يتعلق بالاستراتيجية
- مثال لتعليمات حول تقرير خاص بتنفيذ الإستراتيجية تصدرها الهيئة الرائدة المسؤولة عن تنسيق عملية المراقبة.
- مثال على الشروط المرجعية (ToR) لتقييم الاستراتيجية.

أعدت الأمثلة في هذا الملحق على أساس أمثلة واقعية، لكن جرى تعميمها لتصبح قابلة للتطبيق على نطاق واسع وتكون بمثابة أدوات للمساعدة بغض النظر عن خصوصيات البلدان.

### الأدوار والمسؤوليات المؤسسية في المراقبة ورفع التقارير

يصف هذا القسم أدوار ومسؤوليات الهيكلية الرئيسية الخاصة بإدارة وتنسيق إصلاح الإدارة العامة/القطاع في ما يخص المراقبة ورفع التقارير على أساس مراجعة الممارسات الحالية. وتعد قائمة الأدوار المقدمة إرشادية حيث يمكن مراجعتها وفقًا للوضع الخاص بكل بلد - الشروط القانونية،

والهيكلية الإدارية، وتوزيع المهام، وما إلى ذلك. ولا تشتمل هذه القائمة على الأدوار التي ينبغي أن يضطلع بها أصحاب المصلحة الخارجيون والمواطنون في العملية، غير أنه من الضروري التأكد من مشاركتهم كمصادر للمعلومات وكجهات للتحقق من النتائج الرئيسية قبل اتخاذ القرارات على أساس نتائج عمليات المراقبة والرفع التقارير والتقييم.

### **مهام الحكومة في المراقبة والرفع التقارير المتعلقة باستراتيجية خطة لإصلاح الإدارة العامة/القطاع**

تعد الحكومة الجهة الأساسية لاتخاذ القرارات في عملية وضع وتنفيذ إستراتيجية لإصلاح الإدارة العامة/القطاع. إذ بإمكانها توجيه جهود المؤسسة الرائدة والمؤسسات المشاركة وتمكينها. كما بإمكانها حل النزاعات بين مختلف المؤسسات واعتماد أية تدابير وحلول ضرورية لتحسين تنفيذ استراتيجية البلد لإصلاح الإدارة العامة/القطاع.

وتتمثل الأدوار الرئيسية للحكومة ضمن عملية تنفيذ الاستراتيجية في ما يلي:

- الاستماع إلى التقارير المرحلية الخاصة بالاستراتيجية ومناقشتها ومعارضتها أو تبنيها.
- اعتماد تدابير تصحيحية لتحسين تنفيذ الاستراتيجية المتعلقة بإصلاح الإدارة العامة/القطاع إن كان تنفيذ هذه التدابير يتطلب قرارات على المستوى الحكومي.
- حل أية مشكلات متعلقة بتنفيذ الاستراتيجية تنشأ بين المؤسسات المختلفة، في حال فشل حلها على مستوى أدنى (على سبيل المثال في مجلس إصلاح الإدارة العامة أو في أي جهة تنسيق مماثلة على مستوى القطاع).

### **مهام جهة التنسيق (على المستوى السياسي) الخاصة بمجلس إصلاح الإدارة العامة**

في حالات إصلاح الإدارة العامة، يقوم مجلس إصلاح الإدارة العامة (أو أي جهة تنسيق مماثلة على أعلى مستوى سياسي) بتوجيه عملية تنفيذ إستراتيجية إصلاح الإدارة العامة ويقدم المشورة للوزارات الرائدة والمنفذة. وتتمثل الأدوار الرئيسية لمجلس إصلاح الإدارة العامة في عملية تنفيذ إستراتيجية إصلاح الإدارة العامة بما يلي:

- الاستماع إلى التقارير الدورية الخاصة بالاستراتيجية ومناقشتها ومعارضتها أو تبنيها.

- توجيه عملية تنفيذ الاستراتيجية من خلال تقديم التوجيه الاستراتيجي والمشورة في مجال السياسات؛
- اتخاذ تدابير وقرارات تصحيحية لتعزيز تنفيذ الاستراتيجية، مع مراعاة المخاطر المرتبطة بالتنفيذ.
- حل أية مشكلات تنشأ بين المؤسسات المختلفة ذات صلة بتنفيذ الاستراتيجية، في حال فشل حلها على مستوى أدنى (على سبيل المثال على مستوى الهيئات المشتركة بين الوزارات أو بين المؤسسات المختلفة).
- التنسيق مع الشركاء في التنمية بخصوص المساهمات المالية وتخصيص الموارد.

### مهام الهيئة المشتركة بين الوزارات (جهة التنسيق على المستوى الإداري)

تعدّ الهيئة المشتركة بين الوزارات جهة تنسيق على المستوى الإداري يجري إنشاؤها لضمان مراقبة منتظم لتنفيذ استراتيجية إصلاح الإدارة العامة/القطاع مقابل الأهداف والغايات والأنشطة والميزانية. وتتمثل الأدوار الرئيسية للهيئة المشتركة بين الوزارات بما يلي:

- عقد الاجتماعات بانتظام ومناقشة التقدّم المحرز في تنفيذ الأهداف والغايات والأنشطة وتخصيص واستخدام الموارد المالية.
- تحديد العوائق والتحديات أمام التنفيذ الناجح للاستراتيجية واقتراح التدابير التصحيحية التي يتعيّن على المؤسسات المنفّذة اتخاذها.
- مناقشة التقارير الدورية المطلوبة لتقديمها إلى مجلس إصلاح الإدارة العامة أو إلى الحكومة.
- حل النزاعات التي تنشأ بين المؤسسات المختلفة خلال عملية تنفيذ الاستراتيجية.
- إحالة أية مشكلات لم يتم حلها إلى مستوى أعلى ؛ على سبيل المثال إلى مجلس إصلاح الإدارة العامة أو إلى الحكومة.

## مهام الوزارة أو المؤسسة الرائدة

تتولى الهيئة الرائدة في إصلاح الإدارة العامة/القطاع تنسيق ما يتعلّق بتحقيق أهداف الاستراتيجية والمؤشرات والأنشطة بشكل متواصل. وتعدّ هذه المؤسسة المسؤولة عن التنسيق على مستوى الخبراء وعلى المستوى التقني في ما يخص تنفيذ استراتيجية إصلاح الإدارة العامة/القطاع. وتتمثّل الأدوار الرئيسية للمؤسسة الرائدة في ما يتعلق بإدارة عمليات المراقبة والرفع التقارير بما يلي:

- إنشاء آليّة للمراقبة والرفع التقارير تختصّ بتنفيذ استراتيجية إصلاح الإدارة العامة بما يتماشى مع متطلبات المراقبة والرفع التقارير، وضمان تطبيقها (يتضمّن هذا الملحق لاحقاً نموذج توجيهات للمراقبة والرفع التقارير).
- جمع المعلومات من الوزارات والمؤسسات المشاركة حول تنفيذ الأهداف، والمؤشرات، والأنشطة، والميزانية الخاصة باستراتيجية إصلاح الإدارة العامة/القطاع.
- إعداد التقارير الدورية المطلوبة وتقديمها إلى الهيئة المشتركة بين الوزارات (إن وجدت)، ومجلس إصلاح الإدارة العامة والحكومة لتناقش. وتتضمّن هذه التقارير :
  - تحليل التقدم المحرّز في مقابل أية رؤية وطنية متوفرة أوسع.
  - تحليل التقدم المحرّز في مقابل الأهداف والغايات المتفق عليها.
  - تحليل التحدّيات والعوائق والمخاطر الكبيرة أمام تنفيذ استراتيجية إصلاح الإدارة العامة/القطاع.
  - مقترحات حول أية تدابير تصحيحية مطلوبة لمناقشتها من قبل الهيئة المشتركة بين الوزارات ومجلس إصلاح الإدارة العامة والحكومة.
- نشر التقارير حول استراتيجية إصلاح الإدارة العام/القطاع على الموقع الإلكتروني للوزارة أو للمؤسسة المسؤولة عن إصلاح الإدارة العامة/القطاع بعد تبنيها من قبل الهيئات المعنية (الهيئة المشتركة بين الوزارات ومجلس إصلاح الإدارة العامة والحكومة).
- إطلاق مناقشة حول القضايا الإشكالية على المستويات الأرفع، إذا لزم الأمر، وكذلك مع الوزارات التنفيذية، لإيجاد الحلول.

- توفير وظائف أمانة السرّ وتنظيم عمل الهيئة المشتركة بين الوزارات ومجلس إصلاح الإدارة العامة والحكومة في ما يتعلق بإصلاح الإدارة العامة/القطاع (إذا كان ذلك قابلاً للتطبيق).
- تقديم الدعم المنهجي المنتظم للوزارات والهيئات الحكومية في عملية المراقبة والرفع التقارير.

### مهام الوزارات والهيئات الحكومية وأية مؤسسات مشاركة معنية بتنفيذ إصلاح الإدارة العامة أو الإصلاح القطاعي

- تتولى الوزارات (أو مؤسسات أخرى) مسؤولية ضمان تنفيذ الأنشطة والأهداف وتوفير المعلومات، اللازمة لمراقبة تنفيذ إستراتيجية إصلاح الإدارة العامة/القطاع، للمؤسسة الرائدة في إصلاح الإدارة العامة/القطاع. وتتمثل الأدوار الرئيسية لهذه الوزارات أو المؤسسات في عملية تنفيذ الاستراتيجية بما يلي:
- جمع وتحليل البيانات وتوفير المعلومات للمؤسسة الرائدة في إصلاح الإدارة العامة/القطاع من أجل إعداد التقارير المطلوبة من قبل المؤسسة الرائدة في إصلاح الإدارة العامة/القطاع أو الهيئة المشتركة بين الوزارات.
  - المشاركة في اجتماعات الهيئات المشتركة بين الوزارات.

## نموذج هيكلية تقرير سنوي حول الاستراتيجية

إنّ الهدف من هذا النموذج (النموذج) وصف هيكلية التقرير المرحلي السنوي وتقديم تعليمات مفصّلة أكثر عن المعلومات التي يمكن تقديمها. وتُعرض في ما يلي الهيكلية والتعليمات الخاصة بإعداد تقرير الإستراتيجية. وتُعتبر هذه الهيكلية إرشادية ويتم تعديلها وفقاً للاحتياجات الخاصة بكل بلد.

### 1. ملخص تنفيذي

يعطي هذا القسم معلومات مختصرة عن التقدم المحرز مقابل كل هدف استراتيجي للاستراتيجية، بالاعتماد على المؤشرات وعلى الإصلاحات الرئيسية المنفّذة في هذا القطاع. وينبغي، في هذا القسم، أن تُعرض فقط الإنجازات المحققة في تنفيذ الأنشطة الأكثر أهمية. وتحدّد أهمية الأنشطة وفقاً لنطاق تأثيرها، والاهتمام السياسي بها، وكذلك اهتمام وسائل الإعلام أو المجتمع المدني. ويمكن استخدام الرسوم البيانية والجداول والصور لتوضيح هذه الإنجازات. كما ويوفر هذا القسم أيضاً معلومات موجزة عن التقدم في تحقيق الرؤية المرجوة ("الصورة الأكبر"). ويلخّص التحديات الرئيسية والمخاطر والتدابير التصحيحية اللازمة. ويستخدم هذا القسم لإطلاع صانعي القرار والجمهور وأصحاب المصلحة على التقدّم المحرز. وينبغي أن يكون الملخص التنفيذي قصيراً وموجزاً، لا يتعدّى خمس صفحات.

### 2. التقدم المحرز في تنفيذ أهداف الاستراتيجية

يصف هذا القسم التقدّم المحرز في تنفيذ كلّ هدف من أهداف الإستراتيجية. ويضم عدداً من الأقسام الفرعية بعدد أهداف الاستراتيجية. وقبل وصف تنفيذ كلّ من أهداف الاستراتيجية، يمكن في هذا القسم تقديم معلومات موجزة عن التقدّم العام. ويمكن لهذه المعلومات أن تشمل:

(1) الإصلاحات التي نُفّذت بنجاح خلال السنة.



(2) المجالات التي تحتاج إلى تحسين في التنفيذ.

(3) تنفيذ الموازنة العامة.

كما ويمكن هنا استخدام الجداول والرسوم البيانية.

## 2.1 التقدّم مقابل الهدف: [عنوان الهدف]

ينبغي، في هذه الأقسام الفرعية، تقديم المعلومات حول التقدّم المحرز مقابل كل هدف من أهداف الاستراتيجية. ويوصف التقدّم المحرز مقابل كل هدف وفقاً للمؤشرات والتقدّم العام في تنفيذ الأنشطة المدرجة تحت الهدف. وينبغي تقديم معلومات حول ما إذا تم تحقيق أهداف المؤشر، ووصف الإصلاحات الرئيسية المنفذة بالإضافة إلى أسباب أيّ فشل في تحقيق الأهداف. ومن شأن هذه المعلومات أن تعطي شعوراً بما إذا كانت الاستراتيجية تقترب من تحقيق الأهداف. ويمكن هنا أيضاً عرض الأنشطة التي ساهمت في تحقيق الهدف، ولكن دائماً بهدف الإجابة على أسئلة مثل: "لماذا نخطط لهذا النشاط؟" و "كيف ساعد هذا النشاط في تحسين الخدمات العامة المسؤولين عنها؟". ومن المهم بشكل خاص ذكر النجاحات والثغرات والتحديات إلى جانب التوصيات للتغلب على هذه الفجوات والتحديات. وينبغي كذلك تحديد الإجراءات ذات الأولوية لتحسين الأداء.

ويمكن أن يتضمن كل قسم فرعي المعلومات التالية:

(1) تقييم الإنجازات الرئيسية، وذلك باستخدام المؤشرات والرسوم البيانية.

(2) قصص النجاح.

(3) تقييم التحديات والثغرات والعوائق.

(4) استنتاجات وتوصيات للخطوات المقبلة.

وينبغي استخدام الرسوم البيانية أو الجداول أو الصور لتوضيح التقييم. كما ينبغي استخدام المؤشرات ذات الصلة من أجل رواية القصة.

### 3. المخاطر وخطوات معالجتها

يجري في هذا القسم تقييم أية مخاطر تترتب على تنفيذ الاستراتيجية ككل وتعرض الخطوات اللازمة لمعالجة هذه المخاطر. ويمكن أن تتعلق هذه المخاطر بالقدرة المؤسسية، والقدرة المالية، والبيئة التنظيمية، والشراكة، ومشاركة المؤسسات الأخرى وغيرها من العوامل الخارجة عن الاستراتيجية. وتحدد في هذا القسم وتدرج الخطوات اللازمة لمعالجة هذه المخاطر مستقبلاً.

يتم إعداد هذا القسم من قبل الوزارة الرائدة بناءً على المدخلات المقدمة من المؤسسات المنفذة. وينبغي على المؤسسة الرائدة أو الوزارة أن تكلف المؤسسات المشاركة بتقديم هذه المعلومات من خلال عملية إعداد التقارير.

### 4. الملحقات

الملحق 1: تقرير مراقبة خطة العمل للعام 20XX

يمكن تقديم ملحقات أخرى لدعم وتوضيح المعلومات المقدمة أعلاه.

## نموذج تقرير مراقبة ل خطة العمل

الميزانية	تحليل المخاطر	المشكلات والخطوات اللاحقة	التقدم المحرز	الإطار الزمني	المؤسسة المسؤولة	الإجراء
7	6	5	4	3	2	1
<b>الهدف 1: كما هو وارد في الاستراتيجية</b>						
الميزانية المستخدمة مقارنة بالخطة.	المخاطر الرئيسية خلال تنفيذ الإجراء وما يرتبط به من أنشطة.	1) الإجراءات المتأخرة عن الجدول الزمني، أو التي لم تنفذ حسب الخطة. 2) الحلول والأهداف الرئيسية للفترة المقبلة.	وصف التقدم المحرز في تنفيذ الإجراء وأنشطته. وينبغي أن يشير بوضوح إلى ما يلي: 1) حالة تنفيذ النشاط، ربما باستخدام نظام إشارات المرور:	كما هو في خطة (العمل)	كما وردت في خطة (العمل)	كما هو في خطة (العمل)
			● كامل			
			● جزئي			

● غير منقذ

(2) وصف موجز  
للتقدم المحرز أو  
لعدم إحراز  
تقدم.

المجموع للهدف 1:

المجموع  
للاستراتيجية:

توجيهات الإتمام:

العمود 1 يعاد هنا تكرار الإجراءات والأنشطة المقابلة لها كما وردت في خطة العمل.

العمود 2 يشار هنا إلى المؤسسات المسؤولة عن تنفيذ كل إجراء والأنشطة المقابلة له وفقاً لخطة العمل.

العمود 3 يوضح هنا الموعد النهائي المذكور في خطة العمل لاستكمال الإجراء (وأنشطته)

العمود 4 ينبغي ملء هذا العمود من قبل المؤسسة المعنية.

يتم إيضاح حالة تنفيذ الإجراءات (والأنشطة) هنا. يمكن أن تكون حالة الإجراء إما "منقذ بالكامل" أو "منقذ جزئياً" أو "غير منقذ". والنشاط المنقذ بالكامل هو النشاط الذي جرى تنفيذه كاملاً وفقاً للنطاق المحدد في خطة العمل. أما

النشاط المنفَّذ جزئياً فهو النشاط الذي نفذ بين 50 و 99 % منه، في حين أنّ النشاط غير المنفَّذ هو ذلك الذي نفذ بين 0 و 49 % منه. ويجري تحديد حالة تنفيذ الإجراءات من قبل خبراء داخل المؤسسة نفسها، غير أنّ هذه الحالة يمكن أن تتغير بعد مراجعتها من قبل المؤسسة المسؤولة عن التخطيط المركزي ومراقبة التنسيق والتناقش مع المؤسسة المسؤولة عن النشاط.

ويُشار إلى الحالة بالكلمات وبلون رمزي؛ فيلَوّن العمود الأول باللون الأخضر للإشارة إلى النشاط المنفَّذ بالكامل؛ وباللون الأصفر للإشارة إلى النشاط المنفَّذ جزئياً، وباللون الأحمر للإشارة إلى النشاط غير المنفَّذ.

بالإضافة إلى ذلك، يجري توضيح الإنجازات أو التحديات الرئيسية في تنفيذ النشاط في هذا العمود. والهدف من ذلك هو تقديم المعلومات الاستراتيجية فقط لتبرير حالة تنفيذ النشاط المشار إليها. وينبغي إن أمكن دعم الإنجازات بالأدلة، مثل: عرض البيانات الإحصائية والمقارنات. ولا ينبغي إدراج المعلومات الروتينية والإدارية (عدد الاجتماعات المنظمة، ومجموعات العمل المنشأة، وما إلى ذلك). فعلى سبيل المثال، إذا كان قد تم إعداد قانون تنفيذ النشاط، ينبغي بالتالي أن توضح الإنجازات ما الذي سيتغير نتيجة ذلك، مع تلخيص موجز للفوائد الرئيسية للقانون الجديد، بدلاً من مجرد ذكر أنّ القانون قد أعدّ ومتى تمّ ذلك.

العمود 5 ينبغي إكمال هذا العمود من قبل المؤسسة المعنية، ولكن فقط بالنسبة إلى الإجراءات والأنشطة التي "نفذت جزئياً" أو "لم تنفذ". ويتعين توضيح أسباب الانحراف باختصار. كما ينبغي أيضاً هنا ذكر الخطوات التالية في تنفيذ الإجراءات والنشاط.

العمود 6 ينبغي إكمال المعلومات الواردة في هذا العمود وفقاً لتحليل المخاطر المرتبطة بتنفيذ الإجراءات وأنشطته.

ينبغي إكمال المعلومات الواردة في هذا العمود وفقاً للأموال التي أنفقت في تنفيذ الإجراء وأنشطته مقارنة بالميزانية المخططة. ويجب الإضاءة على أية زيادة كبيرة في الإنفاق أو نقص فيه، مع تقديم مقترحات لمعالجة الآثار المالية.

### مثال

1.	إعداد دراسة	الربع	<b>الحالة: منقذ جزئياً</b>	<b>المشكلات:</b> يعود السبب في	مزيد من التأخير في	أنفقت الميزانية
	جدوى X	الثاني	<b>التقدم المحرز:</b> لقد أعدت	التنفيذ الجزئي لهذا النشاط إلى	إنشاء فرقة العمل.	المخصصة البالغة
	لتسجل	من سنة	<b>الدراسة. وأجري في إطار</b>	حقيقة أنّ مجلس إصلاح الإدارة		35000 يورو بالكامل.
	وتعتمد من	2016	<b>دراسة الجدوى، تحليل لأنظمة</b>	العامة لم يعتمد هذا التقرير، إذ		وليس هناك حاجة لتمويل
	قبل مجلس		<b>إدارة الموارد البشرية الحالية،</b>	لم يتم تشكيل فريق عمل معني		إضافي.
	إصلاح		<b>على أساس مدى جودة الملفات</b>	بالتنفيذ تابع للحكومة		
	الإدارة		<b>الفنية التي ستعدّ للمشروع. ومن</b>	الإلكترونية.		
	العامة		<b>الضروري أن يجري اعتماد</b>	<b>الخطوات التالية:</b> بعد تشكيل		
			<b>الدراسة من قبل فرقة عمل</b>	فريق العمل المعني بالتنفيذ		
			<b>معنية بالتنفيذ تابعة للحكومة</b>	والتابع للحكومة الإلكترونية ،		
			<b>الإلكترونية، تشكّل كجزء من</b>	ينبغي مراجعة هذا التقرير		
			<b>مجلس إصلاح الإدارة العامة.</b>	واعتماده.		



## نموذج هيكلية تقرير نصف سنوي حول الاستراتيجية

إنّ الهدف من هذا النموذج (النموذج) وصف هيكلية تقرير المراقبة نصف السنوي (يغطي مدة 6 أشهر) وإعطاء مزيد من التعليمات المفصلة عن المعلومات التي ينبغي تقديمها. وتُعرض في ما يلي الهيكلية والتعليمات الخاصة بإعداد التقرير نصف السنوي حول الإستراتيجية. وتعتبر هذه الهيكلية إرشاديّة حيث يمكن تعديلها وفقاً للاحتياجات الخاصة بكل بلد.

### I. معلومات موجزة (صفحة واحدة كحد أقصى)

#### التقدّم العام

تقدّم في هذا القسم المعلومات التالية:

- العدد الإجمالي للإجراءات الصالحة والأنشطة المقابلة خلال الأشهر الستة التي يغطيها التقرير.
- معلومات عن معدل التنفيذ العام، على سبيل المثال: نسبة وعدد الأنشطة المنفّذة بالكامل أو جزئياً أو غير المنفّذة.
- المجالات التي سجّلت أفضل أو أسوأ أداء (على أساس الأهداف).

#### المشاكل والمخاطر

يقدم، في هذا القسم، ملخص عن الأسباب الرئيسية للتأخير في تنفيذ الأنشطة. ويسلط الضوء على أية مخاطر يمكن مواجهتها في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف مستقبلاً.

#### الخطوات المقبلة



تقدّم هنا الحلول الممكنة للمشاكل التي حدّدت وتقدّم الخطوات المقبلة في تنفيذ الاستراتيجية.

## II. معلومات تفصيلية حول تنفيذ الأنشطة

تقدّم في هذا القسم معلومات عن حالة تنفيذ الإجراءات والأنشطة المقابلة لها، مع وصف موجز للتقدم المحرز مقابل كل نشاط، وللمؤشرات (المخرجات)، وأية مشكلات محدّدة والخطوات المقترحة اللاحقة.

ويمكن استخدام الجدول التالي:

النشاط	المؤسسة المسؤولة	الإطار الزمني	التقدم المحرز	المشكلات والخطوات اللاحقة
1	2	3	4	5
<b>الهدف 1: كما ورد في الاستراتيجية</b>				
1. (كما هو في خطة العمل)	(كما وردت في خطة العمل)	(كما هو في خطة العمل)	وصف التقدم المحرز في تنفيذ النشاط. ينبغي أن يشير بوضوح إلى ما يلي: (3) حالة تنفيذ النشاط، ربما باستخدام نظام إشارات المرور: ● كامل ● جزئي ● غير منقذ	(1) الأنشطة المتأخرة عن الجدول الزمني، أو التي لم تنفذ حسب الخطة. (2) الحلول والأهداف الرئيسية للفترة المقبلة.

مع تفسيرات في الحالات التي لم ينفذ بها.

(4) وصف موجز للتقدم المحرز أو لعدم إحراز تقدم، بما في ذلك معلومات عن إنجاز المؤشرات المرتبطة بالنشاط.

توجيهات لملء الجدول:

العمود 1

يعاد هنا تكرار الأنشطة كما وردت في خطة العمل.

العمود 2

يشار هنا إلى المؤسسات المسؤولة عن تنفيذ كل نشاط وفقاً لخطة العمل.

العمود 3

يوضح هنا الموعد النهائي المذكور في خطة العمل لإتمام النشاط.

العمود 4

ينبغي ملء هذا العمود من قبل المؤسسة المعنية.

يتم إيضاح حالة تنفيذ الأنشطة هنا. يمكن أن تكون حالة النشاط إما "منفذ بالكامل" أو "منفذ جزئياً" أو "غير منفذ". والنشاط المنفذ بالكامل هو النشاط الذي جرى تنفيذه كاملاً وفقاً للنطاق المحدد في خطة العمل. أما النشاط المنفذ جزئياً فهو النشاط

الذي نفّذ بين 50 و 99 % منه، في حين أنّ النشاط غير المنفّذ هو ذلك الذي نفّذ بين 0 و 49 % منه. ويجري تحديد حالة تنفيذ الأنشطة من قبل خبراء داخل المؤسسة نفسها، غير أنّ هذه الحالة يمكن أن تتغيّر بعد مراجعتها من قبل المؤسسة المسؤولة عن التخطيط المركزي ومراقبة التنسيق والتناقش مع المؤسسة المسؤولة عن النشاط.

ويُشار إلى الحالة بالكلمات وبلون رمزي؛ فيلَوّن العمود الأول باللون الأخضر للإشارة إلى النشاط المنفّذ بالكامل؛ وباللون الأصفر للإشارة إلى النشاط المنفّذ جزئياً، وباللون الأحمر للإشارة إلى النشاط غير المنفّذ.

بالإضافة إلى ذلك، يجري توضيح الإنجازات الرئيسية في تنفيذ النشاط في هذا العمود. والهدف من ذلك هو تقديم المعلومات الاستراتيجية فقط لتبرير حالة تنفيذ النشاط المشار إليها. وينبغي إن أمكن دعم الإنجازات بالأدلة، مثل: عرض البيانات الإحصائية والمقارنات. ولا ينبغي إدراج المعلومات الروتينية والإدارية (عدد الاجتماعات المنظمة، ومجموعات العمل المنشأة، وما إلى ذلك). فعلى سبيل المثال، إذا كان قد تم إعداد قانون تنفيذ النشاط، ينبغي بالتالي أن توضح الإنجازات ما الذي سيتغير نتيجة ذلك، مع تلخيص موجز للفوائد الرئيسية للقانون الجديد، بدلاً من مجرد ذكر أنّ القانون قد أعدّ ومتى تمّ ذلك.

العمود 5

ينبغي إكمال هذا العمود من قبل المؤسسة المعنية، ولكن فقط بالنسبة للأنشطة التي "نفّذت جزئياً" أو "لم تنفّذ". ويتعيّن توضيح أسباب الانحراف باختصار. كما ينبغي أيضاً هنا ذكر الخطوات التالية في تنفيذ النشاط.

مثال

1.	<p>X وزارة إعداد دراسة جدوى لتسجّل وتعتمد من قبل مجلس إصلاح الإدارة العامة</p>	<p>الربع الثاني من سنة 2016</p>	<p><b>الحالة: منقذ جزئياً</b>  <b>التقدم المحرز:</b> لقد أعدت الدراسة. وأجري في إطار دراسة الجدوى، تحليل لأنظمة إدارة الموارد البشرية الموجودة، على أساس مدى جودة الملفات الفنية التي ستعدّ للمشروع. ومن الضروري أن يجري اعتماد الدراسة من قبل فريق عمل معني بالتنفيذ تابع للحكومة الإلكترونية، يشكّل كجزء من مجلس إصلاح الإدارة العامة.</p>	<p><b>المشكلات:</b> يعود السبب في التنفيذ الجزئي لهذا النشاط إلى حقيقة أنّ مجلس إصلاح الإدارة العامة لم يعتمد هذا التقرير، إذ لم يتم تشكيل فريق عمل معني بالتنفيذ تابع للحكومة الإلكترونية.  <b>الخطوات التالية:</b> بعد تشكيل فرقة العمل المعنية بالتنفيذ التابعة للحكومة الإلكترونية، ينبغي مراجعة هذا التقرير واعتماده.</p>
----	--	---------------------------------	--	--



## أمثلة عن تقارير حول استراتيجية إصلاح الإدارة العامة وخطة العمل المتبعة

في ما يلي أمثلة عن تقارير سنوية ونصف سنوية حول إصلاح الإدارة العامة، مع العلم بأن المعلومات المستخدمة في الأمثلة هي فقط لأغراض التوضيح وليست صحيحة في الواقع. أما هيكلية التقارير فهي إرشادية ويمكن تعديلها على أساس الاحتياجات الخاصة بكل بلد.

### تقرير نصف سنوي عن تنفيذ استراتيجية إصلاح الإدارة العامة وخطة عملها للفترة الممتدة من كانون الثاني/يناير إلى حزيران/يونيو 2017

[يمكن إدراج صورة توضح جانباً من جوانب الخدمة المدنية لجعل التقرير أسهل استخداماً]

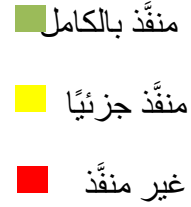
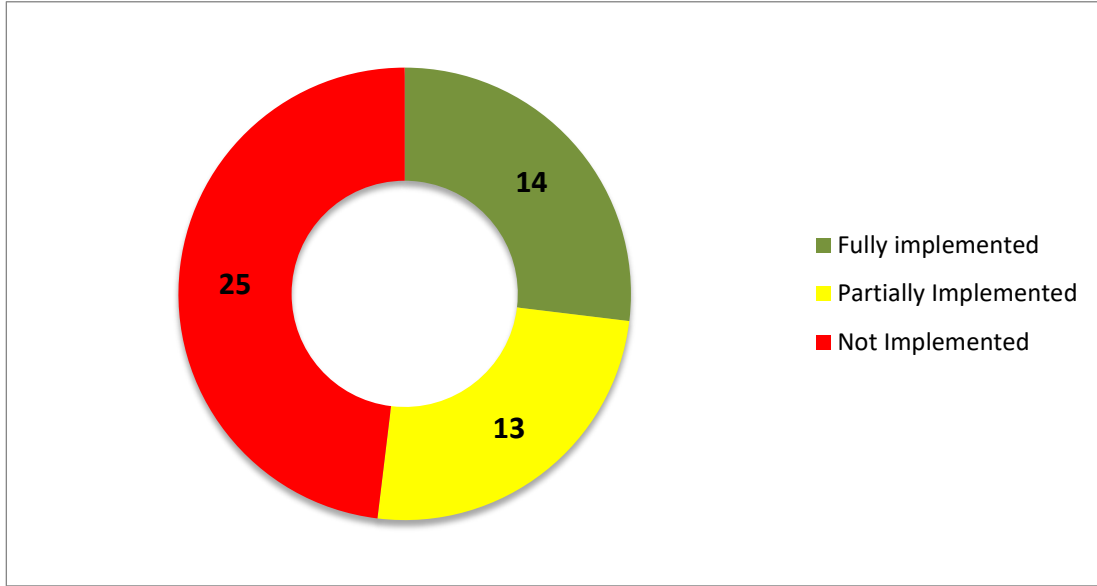
[التاريخ]

#### *I. لمحة عامة عن تنفيذ الأنشطة*

خلال الفترة الممتدة من كانون الثاني/يناير حتى حزيران/يونيو 2017، كان على الوزارات وهيئات إدارة الدولة إتمام تنفيذ 52 نشاطاً. وكان من المتوقع تحقيق أكبر عدد من الإصلاحات في مجال إدارة الموارد البشرية، 15 نشاطاً في الإجمال. وفي مجال بيئة الأعمال وتحسين الخدمات، كان من المخطط تنفيذ 12 نشاطاً، مقابل 10 أنشطة في مجال تنظيم وتشغيل أنظمة الإدارة العامة، و9 أنشطة في مجال المالية العامة والشراء العام و6 أنشطة في المشاركة والشفافية. ويمثل عدد الأنشطة للفترة التي يغطيها التقرير 25% من إجمالي عدد الأنشطة المدرجة في خطة عمل استراتيجية إصلاح الإدارة العامة.

وفي النصف الأول من عام 2017، نفذ فقط قرابة نصف الأنشطة بشكل كامل أو جزئي. وهذا يعني أنه في النصف الثاني من عام 2017، ستحتاج الوزارات إلى إكمال الأنشطة المتراكمة التي لم تنفذ في هذه الفترة بالإضافة إلى الأنشطة المخطط تنفيذها في النصف الثاني من عام 2017. وسيؤدي ذلك إلى زيادة أعباء العمل على المؤسسات بشكل ملحوظ. ويظهر تنفيذ الأنشطة في الرسم البياني رقم 1 أدناه.

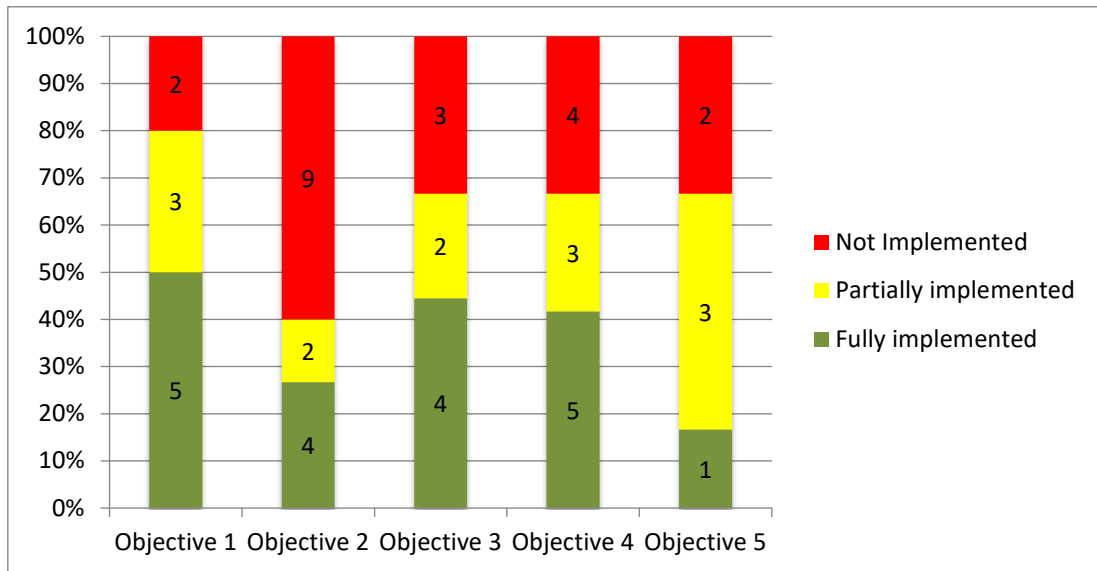
#### الرسم البياني 1: تنفيذ الأنشطة في النصف الأول من عام 2017



سجل أفضل أداء في تنفيذ الهدف الخاص رقم 1 - تحسين الأنظمة الفرعية التنظيمية والوظيفية للإدارة العامة. فقد نفذ 80% من كامل الأنشطة المدرجة في إطار هذا الهدف الخاص إما تنفيذاً كاملاً أو جزئياً. غير أن الهدف الخاص رقم 2 - إنشاء نظام للخدمة العامة على أساس الجدارة قد سجل أدنى أداء. فمن بين 15 نشاطاً، جرى تنفيذ 6 أنشطة فقط إما بشكل كامل أو جزئي. أما تنفيذ الأهداف الأخرى فكان متوسطاً إذ نفذ 60% من الأنشطة المخططة بشكل كامل أو جزئي. ويوضح الرسم البياني رقم 2 أدناه المعلومات المتعلقة بتنفيذ الأنشطة المدرجة في إطار كلٍ من الأهداف.

الرسم البياني 2: تنفيذ الأنشطة وفقاً للأهداف الخاصة





■ منقذ بالكامل

■ منقذ جزئياً

■ غير منقذ

Objective 1: الهدف 1

Objective 2: الهدف 2

Objective 3: الهدف 3

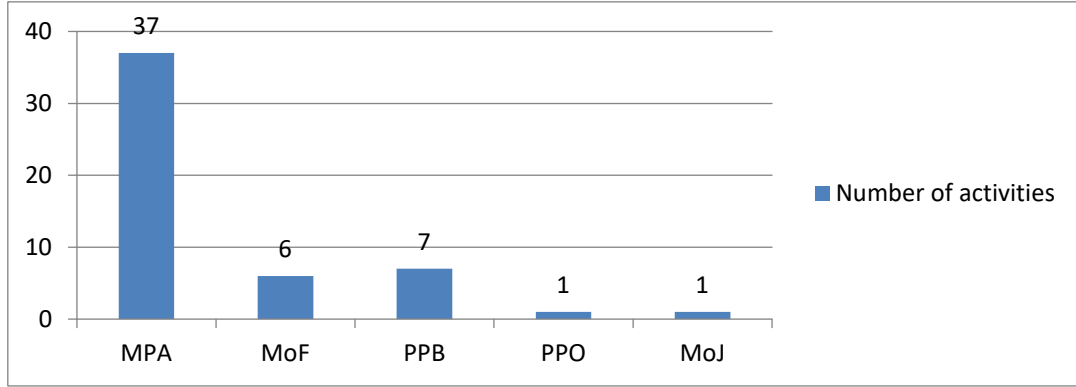
Objective 4: الهدف 4

Objective 5: الهدف 5

وقد عادت الأسباب الرئيسية لقصور الأداء في تنفيذ الهدف الخاص رقم 2 لعملية التشاور المطولة بشأن القوانين المتعلقة بالخدمة المدنية والأجور. وجاء ذلك بسبب سوء تصميم السياسات والافتقار إلى الخيارات في السياسة في بداية المشاورات بين الوزارات، مما أثر على تطوير خيارات السياسات والتشاور في المراحل اللاحقة من المداولات بشأن السياسة.

وعلى الرغم من أن جميع الوزارات التنفيذية تشارك في وضع وتنفيذ إصلاح الإدارة العامة، تقود خمس هيئات رئيسية تصميم السياسات وتنفيذها وهي: وزارة الإدارة العامة (MPA)، ووزارة المالية (MoF)، ومكتب الشراء العام (PPO)، ومكتب السياسة العامة (PPB)، ووزارة العدل (MoJ). ويظهر في الرسم البياني رقم 3 التالي عدد الأنشطة التي كانت هذه المؤسسات الخمس الرئيسية مسؤولة عنها.

### الرسم البياني 3: عدد الأنشطة الإصلاحية وفقاً للمؤسسة الرائدة



عدد الأنشطة

(MPA) وزارة الإدارة العامة:

(MoF) وزارة المالية:

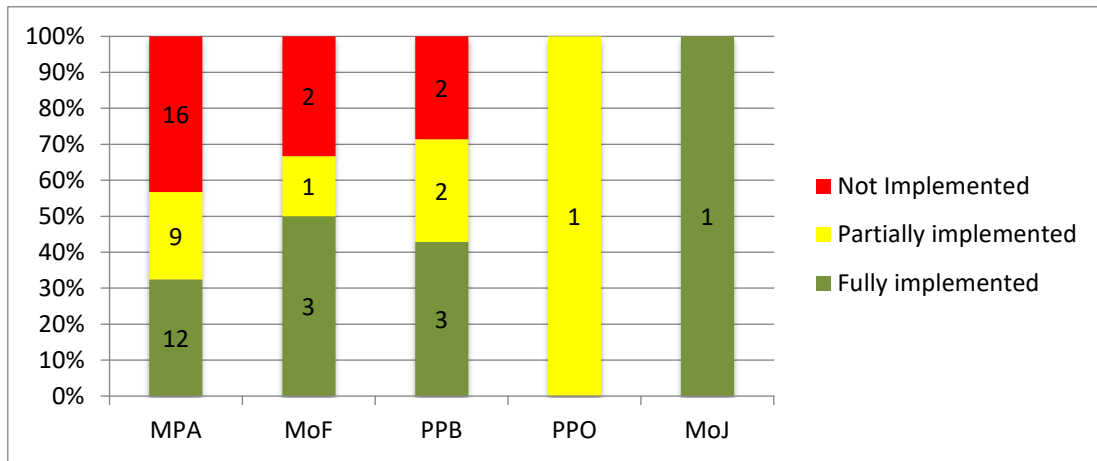
(PPO) مكتب الاشراف العمومي

(PPB) مكتب السياسة العامة

(MoJ) وزارة العدل

سجل أكبر عدد للأنشطة لدى وزارة الإدارة العامة (MPA). وفي الوقت عينه سجلت هذه الوزارة أكبر معدل للأنشطة التي لم تنفذ بسبب المسائل المتعلقة بالهدف 2. وكانت المؤسسات الأفضل أداءً هي وزارة المالية (MoF) ووزارة السياسة العامة (PPO)، غير أنهما سجلتا أيضاً أقل عدد للأنشطة التي يجب تنفيذها. ويوضح الرسم البياني رقم 4 أدناه أداء المؤسسات في تنفيذ الأنشطة.

### الرسم البياني 4: عدد الأنشطة المنفذة حسب المؤسسة



■ منقذ بالكامل

■ منقذ جزئياً

■ غير منقذ

(MPA): وزارة الإدارة العامة

(MoF): وزارة المالية

(PPO) مكتب الشراء العام

(PPB) مكتب السياسة العامة

(MoJ) وزارة العدل

## II. الإنجازات الرئيسية

الهدف 1 - تحسين الأنظمة الفرعية التنظيمية والوظيفية للإدارة العامة. ولتحقيق هذا الهدف، نفذ ما مجموعه عشرة أنشطة خلال الفترة التي يغطيها هذا التقرير. وهذا يمثل معدلاً متوسطاً للتنفيذ. وكان التركيز الرئيسي للأنشطة في إطار هذا الهدف على وضع الأسس المنهجية لحقوق القطاع العام وتنفيذ المراجعات الوظيفية.

وتمثلت الإنجازات الرئيسية في إطار هذا الهدف بما يلي:

1. أعدت، على أساس مقارنة المراجعة الوظيفية، خريطة طريق لتحليل القطاع العام وتمت الموافقة عليها في كانون الثاني/يناير. وتصبو خريطة الطريق هذه إلى ثلاث مراحل لمراجعة القطاع العام، سيتم خلالها مراجعة 97 مؤسسة وتحسين 154 وظيفة. وستنفذ المرحلة الأولى بدءاً من كانون الثاني/يناير إلى حزيران/يونيو 2017، والمرحلة الثانية من حزيران/يونيو إلى كانون الأول/ديسمبر 2017 والمرحلة

الثالثة من كانون الثاني/يناير إلى آب/أغسطس 2018. ومن المتوقع أن تتم بحلول نهاية آب/أغسطس 2018 مراجعة جميع وظائف المؤسسات الـ 97 وتقديم التوصيات .

2. في الفترة التي يغطيها هذا التقرير، نفذت وزارة الإدارة العامة 17 مراجعة وظيفية، أي بنسبة 100% من المراجعات المخطط لها. وشملت المراجعات الوظيفية 14 وزارة و 3 هيئات حكومية. وقد خصص البنك الدولي دعمًا بقيمة 1.3 مليون يورو لهذا النشاط. ونتيجة للمراجعات الوظيفية، أعدت الحكومة خطة عمل وتوصيات واعتمدها في حزيران/يونيو. وفي حال جرى تنفيذ الخطة، من المتوقع أن تؤدي المراجعات الوظيفية إلى تحقيق وفر في الإنفاق العام قيمته 12 مليون يورو في السنة، سينتج عن دمج أربع مؤسسات ضمن مؤسستين (الوزارة X مع Z ، والهيئة F مع G). وسيجري توفير 7 ملايين يورو من جراء دمج الوزارات والهيئات. إضافة إلى ذلك، ينبغي إلغاء عشر وظائف مما يتيح توفير 5 ملايين يورو إضافية. ومن المتوقع تنفيذ التوصيات بحلول نهاية عام 2017. وستراقب الفوائد المالية وتحسب في العام 2018 لتحديد حجم الوفورات كاملاً.

3. وعلى الرغم من ذلك، ظهر تأخير في عمليات تعزيز إدارة الأداء. فخلال الفترة المشمولة بالتقرير، كان من المخطط إعداد المقاربة وخطة العمل لمراجعة إطار إدارة الأداء (الإطار القانوني، والعمليات، والمقاربات، وما إلى ذلك) وبدء مشروع جديد للمساعدة التقنية، غير أنه بسبب التأخير في عملية الشراء تأخر إعداد المقاربة أيضًا. وقد جرى الإعلان عن الفائز بالمشروع وانطلق العمل. ومن المتوقع إنجاز المقاربة في آب/أغسطس بعد تأخير مدته شهر.

## الإجازات الرئيسية للهدف 1

- إعداد واعتماد مقارنة وظيفية.
- إعداد خريطة طريق للقطاع العام والموافقة عليها.
- إتمام 17 مراجعة وظيفية للوزارات والهيئات.
- وفر متوقع قيمته 12 مليون يورو نتيجة للمراجعات.

ويوصى بالخطوات التالية ليجري التنفيذ في الوقت المناسب:

1. يتعين على وزارة الإدارة العامة وضع اللمسات الأخيرة على المقاربة وخطة العمل الخاصة بإطار إدارة الأداء وتقديمه إلى الهيئة المشتركة بين الوزارات ومجلس إصلاح الإدارة العامة للمناقشة والموافقة عليه. وينبغي أن تجري المشاورات حول خطة العمل مع المؤسسات المعنية لضمان رفع تقاريرها على الوجه المفروض.
  2. يتعين على وزارة الإدارة العامة اتخاذ كل الترتيبات اللازمة للمرحلة الثانية من المراجعات الوظيفية من أجل ضمان انطلاقها في الوقت المحدد.
- [تتم تغطية الأهداف الأخرى هنا على النحو ذاته].

### III. التحديات والتوصيات العامة

تمثلت أكبر التحديات التي ووجهت خلال فترة تغطية هذا التقرير بتنفيذ الأنشطة المندرجة تحت الهدف 2: إدارة الموارد البشرية. وكانت التحديات الرئيسية على النحو الآتي:

1. إجراءات شراء عام طويلة المدة، في ظل الإطار الزمني المحدد لتنفيذ بعض الأنشطة. فينبغي بالتالي إتاحة الوقت الكافي لإتمام إجراءات الشراء العام عند وضع المواعيد النهائية.
2. نقص في المهارات اللازمة لوضع خيارات السياسة العامة. إذ يحتاج الموظفون الحكوميون المسؤولون عن وضع السياسات لتدريب في تحليل السياسات ووضع السيناريوهات.

3. مشاورات طويلة بين الوزارات. فينبغي بالتالي إتاحة الوقت الكافي للتشاور بين الوزارات، خاصة في ما يتعلق بالأنشطة المحتمل أن يكون لها تأثير واسع في كافة المؤسسات.

4. [إلخ.]

وللتغلب على هذه التحديات تقدّم التوصيات التالية:

1. ينبغي، عند تحديد المواعيد النهائية للأنشطة التي تتطلب إجراء شراء عام، تخصيص ستة أشهر لإتمام هذا الإجراء.
2. ينبغي على وزارة الإدارة العامة التخطيط لمبادرات تدريبية للموظفين الحكوميين العاملين في مجال تحليل السياسات.
3. ينبغي على وزارة الإدارة العامة إعداد إرشادات لإجراء مشاورات واسعة النطاق بين الوزارات. يجب أن تحدّد هذه الإرشادات طريقة التشاور والإطار الزمني المتوقع للانتهاء. ومن شأن هذه الإرشادات المساعدة في إتمام المشاورات بين الوزارات بطريقة صحيحة وفي الوقت المناسب.

4. [إلخ.]

**ملحق: معلومات تفصيلية حول تنفيذ الأنشطة**

[ينبغي إدراج جدول مكتمل هنا]

التقرير السنوي عن تنفيذ استراتيجية إصلاح الإدارة العامة وخطة عملها للفترة الممتدة من

كانون الثاني/يناير إلى كانون الأول/ديسمبر 2017

[يمكن إدراج صورة توضح جانباً من جوانب الخدمة المدنية لجعل التقرير أسهل استخداماً]

[التاريخ]

## I. ملخص تنفيذي

في عام 2017، أجرت الوزارات 95 نشاطاً ساهم في تنفيذ خمسة أهداف خاصة لإصلاح الإدارة العامة وتحقيق 92 مؤشراً للأداء. وفي ما يلي وصف موجز للتقدم المحرز مقابل هذه الأهداف الخاصة.

### الهدف 1 - تحسين الأنظمة الفرعية التنظيمية والوظيفية للإدارة العامة

إنّ تحسين عمل وكفاءة تنظيم القطاع العام وأداء وظائفه كان محطّ التركيز الرئيسي عند تنفيذ الهدف 1.

● في العام 2017، أنجزت 37 مراجعة وظيفية، غطّت 15 وزارة و 22 هيئة حكومية.

● يستند العمل إلى مقارنة موحّدة معتمّدة من الحكومة. ويمثل ذلك معدل إكمال بنسبة 93%، مقارنةً بالعدد الإجمالي البالغ 40 مراجعة مخططة. وخلال الفترة المشمولة بالتقرير، قدّم ما مجموعه 57 توصية وافقت الحكومة على 48 منها. ومن شأن تلك التوصيات دمج ست مؤسسات مع مؤسسات أخرى، وإلغاء مؤسستين. بالإضافة إلى ذلك، سيعاد النظر بوضع سبع مؤسسات. ومن المتوقع أن تؤدي هذه المراجعات الوظيفية إلى تحقيق وفر في الميزانية قيمته 23 مليون يورو. وسيمثل ذلك 5% من إجمالي ميزانية المؤسسات المعاد تنظيمها.

● بدأت وزارة الإدارة العامة مراجعة نظام إدارة الأداء بهدف ربط عمليات الأداء المختلفة وجعلها أكثر بساطة وفهمًا.

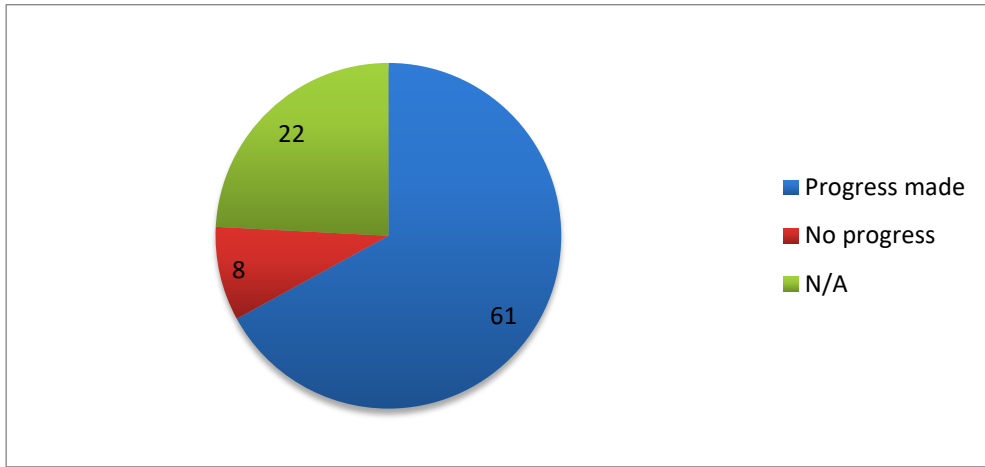
وتعمل الوزارات والهيئات حاليًا مع خمسة أنظمة منفصلة لإدارة الأداء - التخطيط الاستراتيجي ووضع السياسة العامة والمشاورات العامة وتقييم التأثير وقياس الأداء - وهي ليست مترابطة بين بعضها بشكل صحيح. ففي العام 2017، جرت مراجعة الأنظمة الخمسة لكن لم تنجز خطة العمل بسبب عملية الشراء العام الطويلة التي تسببت في تأخير بدء المراجعة.

## II. التقدم المحرّز في تنفيذ استراتيجية إصلاح الإدارة العامة

### 2.1 لمحة عامة عن التقدم المحرّز

التقدم المحرّز مقابل مؤشرات الأداء. لقد وضع 91 مؤشر أداء لقياس التقدم المحرّز في تحقيق الأهداف الخمسة، كان 69 منها قابلاً للتطبيق في عام 2017 في حين ستوضع المؤشرات الـ 22 الباقية حيز التنفيذ خلال العامين 2017 و2018 لدى تنفيذ الأنشطة المخططة. وبالتالي، فقد وضعت حالياً علامة "غير منطبق" أو "N/A" على هذه المجموعة الأخيرة من المؤشرات. ومن بين المؤشرات الـ 69 القابلة للتطبيق، أحرز تقدّم في 61 منها في حين لم يسجّل أي تغيير في المؤشرات الثمانية المتبقية. ويوضح الرسم البياني 1 أدناه التقدم المحرّز مقابل مؤشرات الأداء.

الرسم البياني 1: التقدم المحرّز مقابل مؤشرات الأداء (مبيّناً في عدد المؤشرات)



■ التقدم المحرّز

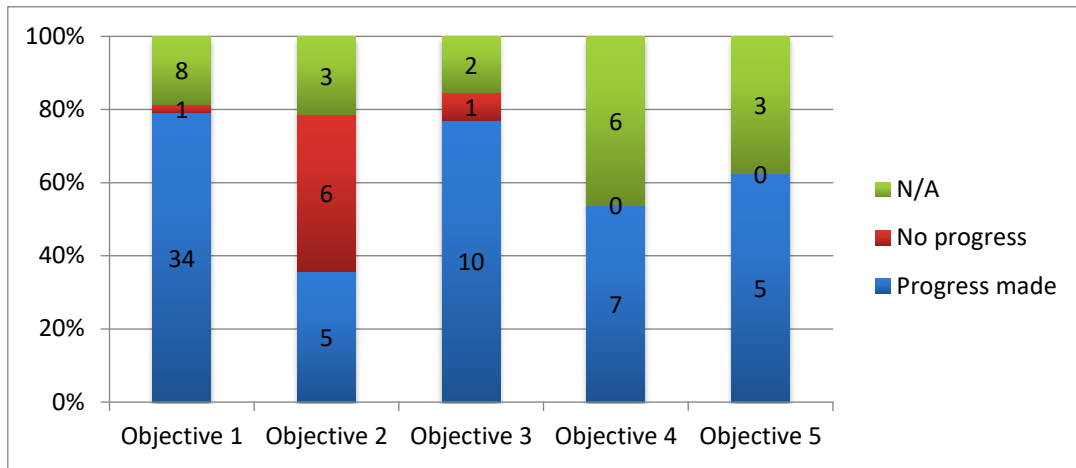
■ لا تقدّم محرّز

■ غير منطبق

يكشف تحليل هذا التقدم حسب الأهداف أن أفضل أداء قد سجّل في إطار الهدف 1. أمّا في تنفيذ الأنشطة، فقد لوحظت أسوأ النتائج في إطار الهدف 2. ويوضّح التحليل في الرسم البياني 2 التالي.

الرسم البياني 2: أداء المؤشر محلّلاً حسب الهدف (مبيّناً في عدد المؤشرات)





التقدّم المحرّز

لا تقدّم محرّز

غير منطبق

Objective 1: الهدف 1

Objective 2: الهدف 2

Objective 3: الهدف 3

Objective 4: الهدف 4

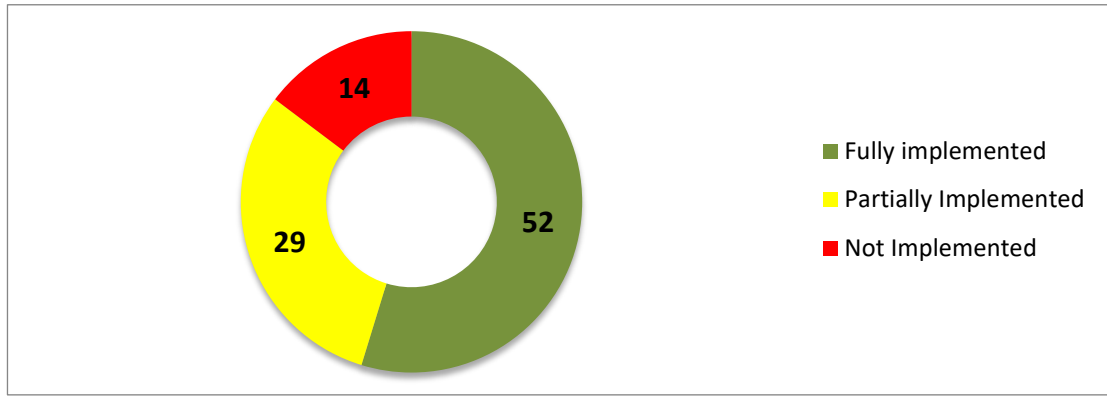
Objective 5: الهدف 5

باختصار، فقد حققت الأهداف 1 و 4 و 5 أداءً بارزاً؛ ويحتاج الهدف 2 إلى تحسين كبير فيما يتطلب الهدف 3 تحسیناً متوسطاً.

**التقدّم المحرّز مقابل الأنشطة.** من أجل العمل على تحقيق الأهداف الخمسة لاستراتيجية إصلاح الإدارة العامة، نفذ 95 نشاطاً في العام 2017، بينها 55% كان تنفيذها كاملاً، في حين 30% نفذت جزئياً و 15% افتقدت للتقدّم الملحوظ. وهذا يعني أن ما نسبته 45% من الأنشطة بحاجة للإتمام في العام 2018. ومن شأن هذا أن يزيد بشكل كبير من عبء العمل على المؤسسات، حيث أنه يجري التطلّع لتنفيذ 65 نشاطاً جديداً في العام 2018.

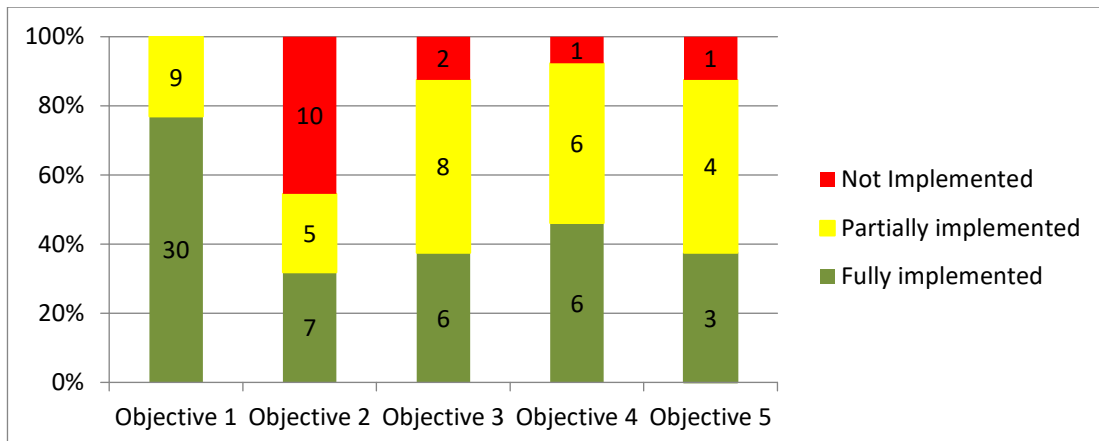
ويعرض الرسم البياني رقم 3 التالي تنفيذ الأنشطة في العام 2017 .

**الرسم البياني 3 : تنفيذ الأنشطة في العام 2017 (مبيّناً في عدد الأنشطة)**



سجل أفضل أداء في تنفيذ الهدف الخاص رقم 1 - تحسين الأنظمة الفرعية التنظيمية والوظيفية للإدارة العامة. فقد نفذ 94% من كامل الأنشطة المدرجة في إطار هذا الهدف الخاص تنفيذاً كاملاً أما نسبة 6% الباقية من الأنشطة فقد نفذت جزئياً. ولم تسجل أية أنشطة افتقدت للتقدم الملحوظ في العام 2017. غير أن الهدف الخاص رقم 2 - إنشاء نظام للخدمة العامة على أساس الجدارة قد سجل أدنى أداء. فمن بين كامل الأنشطة المخططة للعام 2017، 32% فقط قد نفذت بشكل كامل، و23% نفذت جزئياً، وقرابة 45% لم تنفذ. أما تنفيذ الأهداف الأخرى فكان مرضياً إذ نفذت 90% من الأنشطة المخططة بشكل كامل أو جزئي. ويوضح الرسم البياني رقم 4 أدناه المعلومات المتعلقة بتنفيذ الأنشطة محللة وفقاً للهدف.

الرسم البياني 4: تنفيذ الأنشطة محللاً وفقاً للأهداف الخاصة (مبيئاً في عدد الأنشطة)



■ منقذ بالكامل

■ منقذ جزئياً

■ غير منقذ

1 الهدف: Objective 1

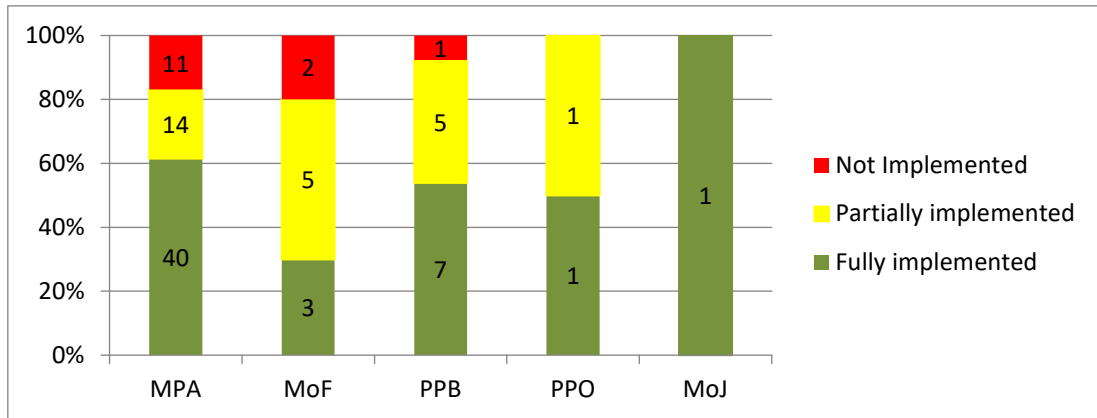
2 الهدف: Objective 2

3 الهدف: Objective 3

4 الهدف: Objective 4

5 الهدف: Objective 5

الرسم البياني 5: عدد الأنشطة المنقذة محللاً وفقاً للمؤسسة



■ منقذ بالكامل

■ منقذ جزئياً

■ غير منقذ

وزارة الإدارة العامة: (MPA)

وزارة المالية: (MoF)

مكتب الشراء العام (PPO)

مكتب السياسة العامة (PPB)

وزارة العدل (MoJ)

باختصار، فقد سجّل أكبر تقدّم محرز في تنفيذ الأنشطة المندرجة تحت الهدفين 1 و 4. وسجّل أكبر عدد للأنشطة المخططة تحت الهدف 1. وقد تأثر الأداء الجيّد بالتخطيط السليم والدعم السياسي والمالي الكافي.

## 2.2. التقدّم المحرز مقابل كل هدف خاص

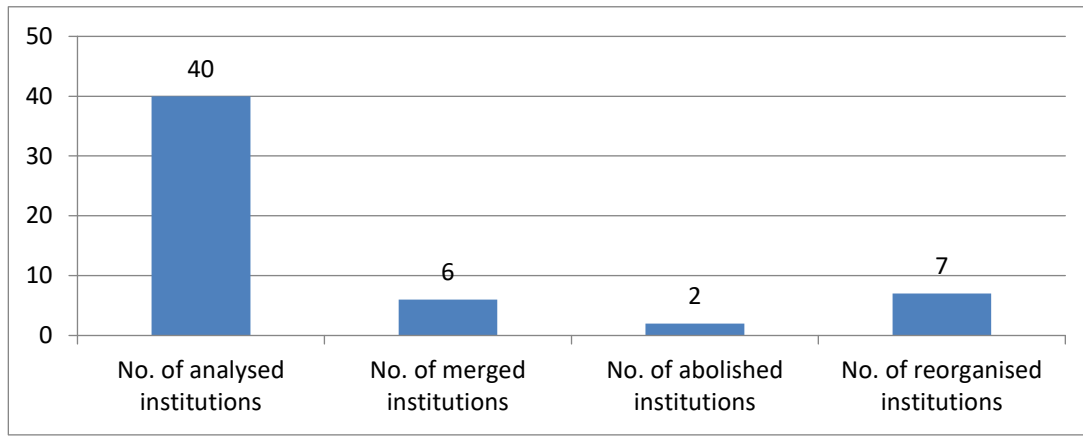
### الهدف 1 - تحسين الأنظمة الفرعية التنظيمية والوظيفية للإدارة العامة

نفّذت الحكومة أكبر عددًا من الأنشطة في إطار هذا الهدف. فقد تم التخطيط لما مجموعه 32 نشاطًا نفذ منها 30 نشاطًا بشكل كامل. وكان التركيز الرئيسي لهذا الهدف على مراجعة الوظائف التي تؤديها مؤسسات القطاع العام بهدف زيادة كفاءتها وفعاليتها وتعزيز إطار إدارة الأداء لمؤسسات القطاع العام. وقد أحرز تقدم لافت في مجال المراجعات الوظيفية. فقد تم إعداد مقاربة لتحليل وتصحيح حجم القطاع العام اعتمدها الحكومة في كانون الثاني/يناير 2017. وتستند هذه المقاربة إلى أفضل الممارسات الدولية، وهي تصف الطرق التي يجب استخدامها لمراجعة وظائف مؤسسات القطاع العام وأنواع التوصيات التي يمكن صوغها نتيجة لذلك.

وبناءً على مقاربة المراجعة الوظيفية، أعدت خريطة طريق لتحليل القطاع العام وتمت الموافقة عليها في كانون الثاني/يناير. وتتضمن خريطة الطريق هذه ثلاث مراحل لمراجعة القطاع العام يجري خلالها مراجعة 97 مؤسسة وتحسين 154 وظيفة. وستنفّذ المرحلة الأولى من كانون الثاني/يناير إلى حزيران/يونيو 2017، والمرحلة الثانية من حزيران/يونيو إلى كانون الأول/ديسمبر 2017 والثالثة من كانون الثاني/يناير إلى آب/أغسطس 2018. ومن المتوقع أن تكون بحلول نهاية آب/أغسطس 2018 قد تمت مراجعة كافة وظائف المؤسسات الـ 97 وقدمت التوصيات.

وفي العام 2017، تم الانتهاء من 40 مراجعة وظيفية لـ 15 وزارة و 25 هيئة حكومية، أي بنسبة 93% من مجمل المراجعات المخطط لها والبالغ عددها 42. وخلال الفترة المشمولة بالتقرير، قدّم ما مجموعه 57 توصية وافقت الحكومة على 48 منها. وستؤدي هذه التوصيات إلى دمج ست مؤسسات بمؤسسات أخرى (الوزارة "أ" بالوزارة "باء"، والهيئة "ج" بالهيئة "د"، والهيئة "هـ" بالهيئة "و"، والهيئة "ز" بالهيئة "ح"، والهيئة "ط" بالهيئة "ي"، والهيئة "ك" بالهيئة "ل")، وإلغاء مؤسستين (الوزارة "م" والهيئة "ن"). بالإضافة إلى ذلك، سيعاد النظر في وضع سبع مؤسسات.

الرسم البياني 6: عدد المؤسسات المراد دمجها أو إلغائها أو إعادة تنظيمها



No. of analyzed institutions: عدد المؤسسات الخاضعة للتحليل

No. of merged institutions: عدد المؤسسات المدمجة

No. of abolished institutions: عدد المؤسسات الملغاة

No. of reorganized institutions: عدد المؤسسات المعاد تنظيمها

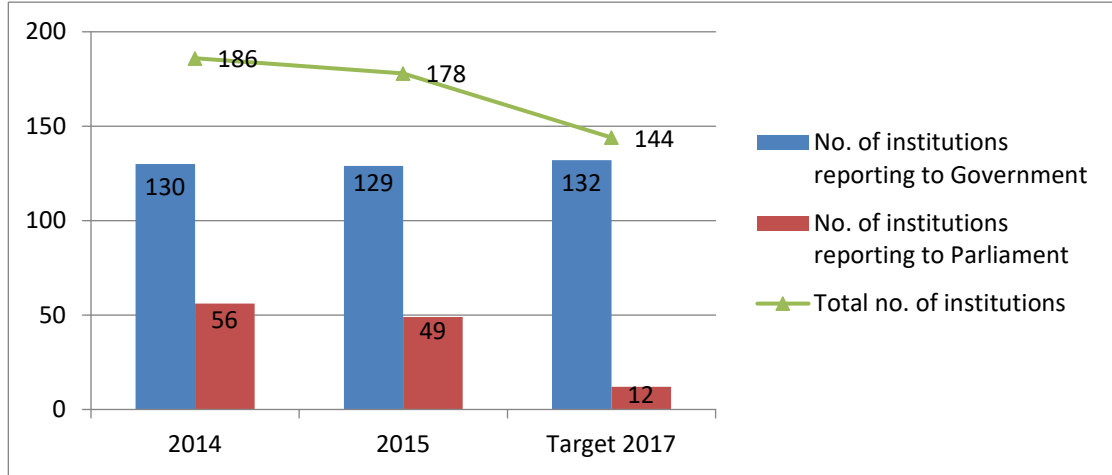
يتوقع نتيجة لهذه المراجعات الوظيفية، تحقيق وفر قيمته 23 مليون يورو على الميزانية. وسيمثل هذا المبلغ 5% من إجمالي ميزانية المؤسسات المعاد تنظيمها. ومن المتوقع أن تنفذ التوصيات الموافق عليها بحلول نهاية عام 2017. وسترصد الفوائد المالية وتحتسب في العام 2018 لتحديد حجم الوفورات كاملاً.

وقد تأخرت مراجعة ثلاث مؤسسات بسبب قرار سياسي بتأجيل المراجعة. وكان هذا بسبب القوانين الجديدة المتعلقة في البرلمان والوظائف الجديدة المنوطة بالمؤسسات ذات الصلة. وستستأنف المراجعة بمجرد الموافقة على القوانين، والمتوقع أن تحدث خلال جلسة الربيع في نيسان/أبريل 2018.

ويتوقع أن يزداد عدد المؤسسات المسؤولة أمام الحكومة في عام 2018 وسيخفض عدد تلك المسؤولة أمام البرلمان. وفي أعقاب المراجعات الوظيفية المنجزة في عام 2017 وتغير الوضع، زاد عدد المؤسسات المسؤولة أمام الحكومة ثلاث مؤسسات. ومن المتوقع كذلك أن ينخفض، نتيجة لعملية التوحيد، إجمالي عدد مؤسسات القطاع العام المستقلة بحوالي 22%. وسيسمح ذلك بإدارة وتنفيذ السياسات بشكل أفضل، بالإضافة إلى استخدام أكثر فعالية للإنفاق العام. انظر الرسم البياني رقم 7 أدناه.



## الرسم البياني 7: عدد المؤسسات المسؤولة أمام الحكومة والبرلمان



No. of institutions reporting to Government: عدد المؤسسات المسؤولة أمام الحكومة

No. of institutions reporting to Parliament: عدد المؤسسات المسؤولة أمام البرلمان

Total no. of institutions: عدد المؤسسات الإجمالي

جرى تعزيز عمليات إدارة الأداء كما هو مخطط لها. وخلال الفترة المشمولة بالتقرير، تم التخطيط لإعداد المقاربة وخطة العمل لإعادة النظر في إطار إدارة الأداء (الإطار القانوني، العمليات، المقاربات، إلخ). ولتحقيق ذلك، أطلق مشروع للمساعدة التقنية بمساعدة السويد. وبالتالي، فقد تم وضع المقاربة وإعداد خطة عمل. ومن المقرر أن تجري مراجعة أنظمة إدارة الأداء في عام 2018. ويتوقع أن تبسط هذه المراجعة عمليات إدارة الأداء وتجعل النظام أكثر سهولة في الاستخدام بالنسبة للوزارات والهيئات الحكومية. وستعد وثيقة توجيه واحدة للمساعدة على تعزيز كافة العمليات.

### الإنجازات الرئيسية للهدف 1

- إعداد واعتماد مقاربة وظيفية.
- إعداد خريطة طريق للقطاع العام والموافقة عليها.
- إتمام 40 مراجعة وظيفية للوزارات والهيئات.
- وفر مالي متوقع قيمته 23 مليون يورو نتيجة للمراجعات.

- تشكل الوفورات المتوقعة 5% من إجمالي ميزانية المؤسسات التي تمت مراجعتها.

وبشكل عام، من المتوقع أن تتحقق غالبية أهداف مؤشر الأداء المتعلقة بهذا الهدف في العام 2018. وتتمثل العوامل الرئيسية المؤدية إلى هذا التنفيذ الناجح بما يلي:

- التحليل والتخطيط المناسبان للإجراءات
- الاهتمام السياسي بتنفيذ الأنشطة المخططة
- الموارد المالية والبشرية الكافية

ويوصى بتطبيق الخطوات التالية من أجل أن يجري التنفيذ في وقته:

1. ينبغي على وزارة الإدارة العامة مواصلة تنفيذ عملية المراجعة الوظيفية واتخاذ كافة الترتيبات اللازمة لضمان بدء المرحلة الثالثة من المراجعات الوظيفية في الوقت المحدد.
  2. ينبغي على وزارة الإدارة العامة إعداد مقترح للحزمة الاجتماعية (بما في ذلك احتساب الاحتياجات المالية الإضافية) لاستخدامها كجزء من عملية التعزيز المؤسسي.
- [تتم تغطية الأهداف الأخرى هنا على النحو ذاته].

### **III. ملخص عن المخاطر الرئيسية والإجراءات ذات الأولوية للعام المقبل**

تبيّن المخاطر الرئيسية (على النحو المحدد في التحليل التفصيلي لتحقيق أهداف الاستراتيجية) أن التحدي الأكبر يمكن أن يلاحظ في تحقيق غايات الهدف 2 - إنشاء نظام للخدمة المدنية على أساس الجدارة. ويرجع ذلك بشكل خاص إلى تأخر إجراءات الشراء لتصميم وإنشاء النظام الموحد. ورغم أنّ هذا التأخير يشكل خطرًا على التنفيذ ككل كما هو مخطط له، ويفرض تعديلًا على الجدول الزمني وتنفيذًا مركّزًا ومعجّلًا، غير أنّه يبقى بالإمكان التخفيف من آثاره.

وتتمثل الإجراءات ذات الأولوية للهدف 1 بما يلي:

1. تنفيذ حزمة المراجعة الوظيفية الثالثة
2. تنفيذ مراجعة أطر إدارة الأداء



3. تنفيذ البرنامج التدريبي على تحليل السياسات

[تتم تغطية الأهداف الأخرى هنا بطريقة مماثلة.]

#### **الملحقات:**

1. ملحق عن التقدم المحرز مقابل المؤشرات والأنشطة

2. ملحقات أخرى

[تدرج هنا أية ملحقات أخرى]

## نموذج لمسودة تعليمات لمراقبة استراتيجية إصلاح الإدارة العامة وإعداد التقارير بشأنها

تقدّم هذه الوثيقة مثالاً للتعليمات التي يمكن استخدامها من قبل المؤسسة الرائدة في إصلاح الإدارة العامة/القطاع أو من قبل الحكومة لتنسيق عملية الإعداد لتقارير مراقبة استراتيجية إصلاح الإدارة العامة/القطاع. وهذه التعليمات إرشادية وليست إلزامية للبلاد. ففي حالة استخدامها، يمكن تعديلها وفقاً للاحتياجات والظروف الخاصة بكل بلد. وإنّ المثال التالي ليس متوافقاً تماماً مع نماذج التقارير نصف السنوية والسنوية المقدّمة في هذا الملحق، وذلك من أجل إثبات أنّ بنية المعلومات المتنوعة التي تتطلبها المؤسسة الرائدة والهيئات المنفذة لإجراءات الإصلاح المختلفة يمكن أن تعرّض بشكل مختلف، بينما منطبق الرفع التقارير يبقى نفسه.

### تعليمات لمراقبة استراتيجية إصلاح الإدارة العامة وخطة عملها وإعداد التقارير بشأنها

#### I. مقدّمة

تتضمّن هذه التعليمات العناصر الفاعلة والإجراءات اللازمة لمراقبة تنفيذ استراتيجية إصلاح الإدارة العامة وخطة عملها وإعداد التقارير بشأنها. والغرض من هذه التعليمات هو توحيد عملية المراقبة والرفع التقارير عن طريق تحديد الإجراءات والمسؤوليات والمواعيد النهائية والنماذج. وتمثّل كافة الوزارات وهيئات إدارة الدولة التي تشارك في تنفيذ خطة عمل استراتيجية إصلاح الإدارة العامة المستخدم الأساسي لهذه التعليمات، في حين يمثّل الجمهور الأوسع والمنظمات غير الحكومية وأصحاب المصلحة الآخرون المستخدم الثانوي لها.

الجهات الفاعلة، والعمليات، والمواعيد النهائية المتعلقة بالمراقبة وإعداد التقارير الخاصة بإصلاح الإدارة العامة

1. تقوم وزارة الإدارة العامة (MPA) بمراقبة شاملة لتنفيذ أهداف ومؤشرات وأنشطة استراتيجية إصلاح الإدارة العامة و خطة عملها من خلال تواصلها اليومي مع الوزارات وهيئات إدارة الدولة.
2. تتم مراقبة تنفيذ الأنشطة المنفصلة، ومؤشرات وأهداف الأداء ذات الصلة، من قبل الوزارات ونشرات هيئة المحاسبة المسؤولة عن هذه العناصر كما هو مبين في خطة عمل 2015-2017.
3. يجري تنسيق إعداد التقارير نصف السنوية والسنوية من قبل وزارة الإدارة العامة على أساس المعلومات الواردة من الوزارات وهيئات إدارة الدولة المسؤولة عن الأهداف المعنية.
4. سيتم إعداد التقرير نصف السنوي على النحو التالي:
  - أ. بحلول 5 تموز/يوليو من العام المذكور، سترسل وزارة الإدارة العامة تعميمًا إلى الوزارات وغيرها من هيئات إدارة الدولة المسؤولة عن الأنشطة التي يتعين تنفيذها في فترة الرفع التقارير الخاصة بكل منها، لمطالبتها بتقديم التقارير نصف السنوية بالصيغة المنصوص عليها في القسم الثالث (III) من هذه التعليمات.
  - ب. بحلول 20 تموز/يوليو من العام المذكور، على الوزارات وهيئات إدارة الدولة المسؤولة عن الأنشطة المشار إليها في خطة العمل تقديم تقرير إلى وزارة الإدارة العامة بالصيغة المقدمة من قبل هذه الوزارة. وفي حال لم تقدّم الوزارات أو هيئات إدارة الدولة المعنية المعلومات في الوقت المحدد، يمكن لوزارة الإدارة العامة رفع تقرير إلى الهيئة المشتركة بين الوزارات أو اتخاذ أية إجراءات أخرى.
  - ج. ينبغي على وزارة الإدارة العامة تحليل المعلومات الواردة من الوزارات وهيئات إدارة الدولة، وتوحيد المعلومات وإعداد مسودة تقرير مرحلي نصف سنوي. ويمكن لوزارة الإدارة العامة أن تطلب معلومات إضافية من الوزارات وهيئات إدارة الدولة إذا كانت المعلومات المقدمة غير مرضية أو غير كافية.
  - د. ينبغي بحلول 15 آب/أغسطس من العام المذكور أن تضع وزارة الإدارة العامة اللمسات الأخيرة على التقرير المرحلي نصف السنوي وتقدمه إلى مجلس تنسيق إصلاح الإدارة العامة للنظر فيه.
5. سيتم إعداد التقرير السنوي على النحو التالي:

أ. بحلول 10 كانون الثاني/يناير من العام المذكور، سترسل وزارة الإدارة العامة تعميمًا إلى جميع الوزارات وهيئات إدارة الدولة لتذكيرها بوجود أن تقدم الوزارات تقارير سنوية عن تنفيذ استراتيجيات إصلاح الإدارة العامة وخطة عملها.

ب. ينبغي بحلول 1 شباط/فبراير من العام المذكور، على المؤسسات المسؤولة عن نتائج التنفيذ تلخيص المعلومات الواردة من شركائها المنفذين وتقديم المعلومات الملخصة إلى وزارة الإدارة العامة بالصيغة المقدّمة من الوزارة. وقد تطلب المؤسسات المسؤولة من شركائها المنفذين توضيح أو استكمال أية معلومات مطلوبة.

ج. ينبغي على وزارة الإدارة العامة تحليل ودمج المعلومات الواردة بهذه الطريقة، وإعداد مسودة التقرير المرحلي السنوي. ويمكن للوزارة المذكورة أن تطلب معلومات إضافية من هذه المؤسسات إذا كانت المعلومات المقدّمة غير مرضية أو غير كافية.

د. ينبغي على وزارة الإدارة العامة، بحلول 1 آذار/مارس من العام المذكور، تقديم مسودة التقرير المرحلي السنوي إلى مجلس تنسيق إصلاح الإدارة العامة للنظر فيه.

6. يمكن، إذا لزم الأمر، لوزارة الإدارة العامة تنظيم ورش عمل لتوجيه الوزارات وغيرها من هيئات إدارة الدولة ومساعدتها على تقوية مهاراتها اللازمة لإعداد التقارير ذات الصلة بإصلاح الإدارة العامة.

## II. نماذج وتعليمات لتقارير نصف سنوية حول إصلاح الإدارة العامة

1. سيستخدم جدولان لتقديم المعلومات نصف السنوية والسنوية عن تنفيذ استراتيجيات إصلاح الإدارة العامة وخطة عملها:

أ. نموذج لتقرير نصف سنوي

ب. نموذج لتقرير سنوي

2. يرد أدناه الشكل والتعليمات الخاصة بكيفية إكمال نموذج تقرير نصف سنوي. وينبغي استخدام هذا النموذج من قبل جميع الوزارات وهيئات إدارة الدولة لتقديم المعلومات نصف السنوية عن تنفيذ الأنشطة. ويرد هذا الجدول بصيغة Excel.

### نموذج تقرير نصف سنوي

التاريخ المتوقع لتحقيق التنفيذ	الخطوات اللاحقة (المراحل الرئيسية)	الإنجازات	حالة تنفيذ النشاط	الموعد النهائي	النشاط	مؤشرات المحصلة	المحصلة
8	7	6	5	4	3	2	1
يملأ من قبل الوزارة				يملأ من قبل وزارة الإدارة العامة			
<b>تعليمات الملء</b>							
يشار في هذا العمود إلى محصلات خطة العمل. ويملأ من قبل وزارة الإدارة العامة.							
تدرج في هذا العمود مؤشرات تحقيق النتائج. وينبغي تقديم جميع المؤشرات المأخوذة من خطة عمل استراتيجية إصلاح الإدارة العامة. ويملأ من قبل وزارة الإدارة العامة.							
تسرد في هذا العمود الأنشطة المأخوذة من خطة العمل. تعرض فقط الأنشطة ذات الصلة بفترة إعداد التقرير. يملأ هذا العمود من قبل وزارة الإدارة العامة.							
يحدّد في هذا العمود الموعد النهائي لتنفيذ كل نشاط. يملأ هذا العمود من قبل وزارة الإدارة العامة.							

العمود 5	<p>تعرض في هذا العمود حالة تنفيذ النشاط. ويمكن أن تكون الحالة: "منفذ بالكامل"، "منفذ جزئياً" أو "غير منفذ". فالنشاط "المنفذ بالكامل" هو النشاط الذي تم تنفيذه بالكامل وفقاً للنطاق المحدد في خطة العمل. أما النشاط "المنفذ جزئياً" فهو الذي نفذ بين 50% إلى 99% منه. والنشاط "غير المنفذ" هو الذي نفذ بمعدل يتراوح بين 0% و49%. وتحدد حالة التنفيذ من قبل خبراء داخل المؤسسة نفسها. غير أن هذه الحالة يمكن أن تتغير بعد مراجعتها من قبل وزارة الإدارة العامة والتناقش مع المؤسسة المسؤولة عن النشاط.</p> <p>ويُشار إلى الحالة بالكلمات وبلون رمزي؛ فتلون الخانة باللون الأخضر للإشارة إلى النشاط المنفذ بالكامل؛ وباللون الأصفر للإشارة إلى النشاط المنفذ جزئياً، وباللون الأحمر للإشارة إلى النشاط غير المنفذ. يملأ هذا العمود من قبل وزارة الإدارة العامة.</p>
العمود 6	<p>توصف في هذا العمود الإنجازات الرئيسية في تنفيذ النشاط. والهدف هنا هو تبرير حالة تنفيذ النشاط. وينبغي على الوزارة أو هيئة إدارة الدولة تقديم فقط المعلومات الاستراتيجية عن تلك الجوانب التي ساعدت على تحقيق المحصلة. وينبغي دعم الإنجازات بالأدلة، إن أمكن (مثل البيانات الإحصائية والمقارنات). كما ينبغي تجنب المعلومات الروتينية والإدارية (عدد الاجتماعات المنظمة، مجموعات العمل المنشأة، إلخ). على سبيل المثال، إن كان قد تم إعداد قانون جديد لتنفيذ النشاط، فيجب أن توضح الإنجازات ما الذي سيتغير نتيجة لذلك، مع تليخيص موجز للفوائد الرئيسية للقانون، بدلاً من مجرد الإشارة إلى أن القانون قد تم إعداده ومتى تم ذلك.</p> <p>إذا كانت حالة تنفيذ النشاط "منفذ جزئياً" أو "غير منفذ"، ينبغي عندها شرح أسباب الانحراف باختصار. يملأ هذا العمود من قبل المؤسسة المعنية.</p>
العمود 7	<p>ينبغي في هذا العمود عرض الخطوات المقبلة لتنفيذ النشاط. ويملأ هذا العمود فقط في ما يخص الأنشطة "المنفذة جزئياً" أو "غير المنفذة". يملأ هذا العمود من قبل المؤسسة المعنية.</p>
العمود 8	<p>في هذا العمود، ينبغي أن تشير المؤسسة إلى التاريخ الجديد المتوقع لتنفيذ النشاط على أساس الخطوات المقبلة. ويملأ هذا العمود فقط في ما يخص الأنشطة "المنفذة جزئياً" أو "غير المنفذة". يملأ هذا العمود من قبل المؤسسة المعنية.</p>
أمثلة:	

<p>1.1.1.1. تح سين في الهيكل يات التنظيم ية والعلا قات بين المنظم</p>	<p>عدد الهيئات التي تقدم تقاريرها إلى الحكومة أو إلى رئيس الوزراء أو البرلمان القيمة الأساسية: (BV) سيتم تحديدها في عام 2015 القيمة المستهدفة: (TV) سيتم تحديدها في عام 2015</p>	<p>1. تحليل منهجي للإدارة العامة مع توصيات لتحسين الأنظمة.</p>	<p>الربع الثاني من عام 2015</p>	<p>منفذ بالكامل</p>	<p>تم الانتهاء من التحليل الوظيفي لـ 17 مؤسسة. وبناءً على التحليل، من المخطط إعادة تنظيم سبع مؤسسات بشكل ملحوظ ودمج مؤسستين. وسيجري إلغاء 7 وظائف من بين 35 وظيفة. ومن المتوقع تحقيق وفر قيمته 17 مليون يورو بعد تنفيذ نتائج التحليل الوظيفي.</p>	<p>غير منطبق</p>	<p>غير منطبق</p>
<p>ات، وترش يد عدد المنظم ات والمو ظفين داخل</p>	<p>عدد المنظمات التي تم إيقافها أو دمجها أو تغيير هيكلتها التنظيمية القيمة الأساسية: 0 القيمة المستهدفة: تحدّد في الخطط والتوصيات المشار إليها في الأنشطة 2 و 3 و 4.</p>	<p>2. إعداد خطة لتحسين التنظيم العام لأنظمة الإدارة العامة، بما في ذلك تعريف التصنيف النموذجي لهيئات ومنظمات الإدارة</p>	<p>الربع الثاني من عام 2015</p>	<p>منفذ جزئيًا</p>	<p>توضع اللمسات الأخيرة حاليًا على الخطة. وهي تتوخى أربعة أنواع من المؤسسات وتحدّد نوع الوظائف التي تؤديها هذه المؤسسات ومعايير تأسيسها. واستنادًا إلى الخطة، سيتعين إعادة تحديد وضع 350 مؤسسة وستجمع كل المؤسسات ضمن أربع فئات.</p>	<p>إنهاء المشاورات بين الوزارات وضبط الخطة وفقًا لنتائج التشاور.</p>	<p>الربع الثالث من عام 2015</p>

الإدارة العامة.		العامة، والمصطلحات الأساسية (بما في ذلك مصطلح الإدارة العامة)، ومعايير إنشاء واختيار الهيكليات التنظيمية.			وتجري الآن استشارة المؤسسات المعنية في ما يتعلق بجدول تنفيذ الخطة. وقد تأخر إعداد الخطة بسبب المشاورات مع المؤسسات المستهدفة التي استغرقت وقتاً أطول من المتوقع.		
-----------------	--	--	--	--	---	--	--

### III. نماذج وتعليمات لتقرير سنوي حول إصلاح الإدارة العامة

1. يرد في ما يلي الشكل والتعليمات الخاصة بكيفية إكمال نموذج تقرير سنوي. وهو يتطلب معلومات عن تنفيذ الأنشطة وعن التقدم المحرز في تنفيذ الأهداف الخاصة ومؤشرات الأداء.

2. ويعتبر نموذج التقرير السنوي تحليلياً أكثر من التقرير نصف السنوي. فبالإضافة إلى معلومات حول تنفيذ النشاط، يتطلب هذا النموذج معلومات عن التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف ومؤشرات الأداء، وبالتالي فهو أكثر تفصيلاً.

#### نموذج تقرير سنوي

#### I. معلومات حول التقدم المحرز مقابل الأهداف (تقدم هذه المعلومات بصيغة Word)

التقدم المحرز في تنفيذ الهدف الخاص 1: على سبيل المثال تحسين الأنظمة الفرعية التنظيمية والوظيفية للإدارة العامة



في هذا القسم، تقدّم المؤسسة المسؤولة عن الهدف الخاص لمحة عامة مختصرة عن تنفيذه. ويُعد هذا القسم على أساس التقدم العام في تنفيذ الأنشطة والإنجازات مقابل مؤشرات الأداء (للهدف الخاص والنتائج على حد سواء). وينبغي توضيح الإنجازات في هذا القسم باستخدام الرسوم البيانية أو الجداول. وتعرض العوامل الرئيسية التي تؤثر على تحقيق النتائج أو الفشل في تحقيقها. وينبغي إجراء تقييم لمدى احتمالية تحقيق القيم المستهدفة لمؤشر الأداء. كما ينبغي عرض الإجراءات ذات الأولوية لتحسين الأداء.

## II. معلومات عن التقدم المحرز مقابل مؤشرات الأداء والأنشطة (تقدّم هذه المعلومات بصيغة Excel)

يسمح النموذج أدناه بتقديم تفاصيل كاملة عن الإنجاز مقابل مؤشرات الأداء إضافة إلى تنفيذ الأنشطة. تعرض الإنجازات الفعلية للعامين الماضيين (السنة المشمولة بالتقرير والسنة السابقة لها) بالإضافة إلى القيم المستهدفة للعام الحالي. وتقدّم تفاصيل حول تحقيق مؤشرات الأداء من قبل المؤسسة المسؤولة كما هو مبين في "بيانات المؤشر". وينبغي على المؤسسات المعنية تقديم التقارير بشأن تنفيذ الأنشطة.

التاريخ المتوقع لتحقيق التنفيذ	الخطوات اللاحقة (المراحل الرئيسية)	الإنجازات	حالة تنفيذ النشاط	الموعد النهائي	النشاط	عام 201	عام 201	عام 201	مؤشرات المحصلة	الهدف/ المحصلة
11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
يشار في هذا العمود إلى محصلات خطة العمل. ويملاً من قبل وزارة الإدارة العامة.										
تدرج في هذا العمود مؤشرات تحقيق النتائج. وينبغي تقديم جميع المؤشرات الأخوذة من خطة عمل استراتيجية إصلاح الإدارة العامة. ويملاً من قبل وزارة الإدارة العامة.										

العمود 3	في هذا العمود ، تتم الإشارة إلى النتيجة الفعلية لإنجاز المؤشر في السنة السابقة لسنة التقرير. وفي حال عدم توفر بيانات، تتم الإشارة إلى القيمة بـ "غير منطبق". ويملاً العمود من قبل الوزارة / المؤسسة المعنية.
العمود 4	في هذا العمود ، تتم الإشارة إلى النتيجة الفعلية لإنجاز المؤشر في السنة المشمولة بالتقرير. وفي حال عدم توفر بيانات، تتم الإشارة إلى القيمة بـ "غير منطبق". ويملاً العمود من قبل الوزارة / المؤسسة المعنية.
العمود 5	في هذا العمود ، يشار إلى القيمة المستهدفة للسنة المعنية. وينبغي أن تكون القيمة المستهدفة متوافقة مع القيمة المشار إليها في "بيانات المؤشر". وفي حال عدم توفر قيمة مستهدفة، تتم الإشارة إلى القيمة بـ "غير منطبق". ويملاً العمود من قبل الوزارة / المؤسسة المعنية.
العمود 6	تدرج في هذا العمود الأنشطة المأخوذة من خطة العمل. تعرض فقط الأنشطة ذات الصلة بفترة إعداد التقرير. يملأ هذا العمود من قبل وزارة الإدارة العامة
العمود 7	يحدّد في هذا العمود الموعد النهائي لتنفيذ كل نشاط. يملأ هذا العمود من قبل وزارة الإدارة العامة.
العمود 8	تعرض في هذا العمود حالة تنفيذ النشاط. ويمكن أن تكون الحالة: "منفّذ بالكامل"، "منفّذ جزئياً" أو "غير منفّذ". فالنشاط "المنفّذ بالكامل" هو النشاط الذي تم تنفيذه بالكامل وفقاً للنطاق المحدد في خطة العمل. أمّا النشاط "المنفّذ جزئياً" فهو الذي نفّذ بين 50% إلى 99% منه. والنشاط "غير المنفّذ" هو الذي نفّذ بمعدّل يتراوح بين 0% و49%. وتحدّد حالة التنفيذ من قبل خبراء داخل المؤسسة نفسها. غير أنّ هذه الحالة يمكن أن تتغيّر بعد مراجعتها من قبل وزارة الإدارة العامة والتناقش مع المؤسسة المسؤولة عن النشاط. ويشار إلى الحالة بالكلمات وبلون رمزي؛ فتلون الخانة باللون الأخضر للإشارة إلى النشاط المنفّذ بالكامل؛ وباللون الأصفر للإشارة إلى النشاط المنفّذ جزئياً، وباللون الأحمر للإشارة إلى النشاط غير المنفّذ. يملأ هذا العمود من قبل المؤسسة المعنية.
العمود 9	توصف في هذا العمود الإنجازات الرئيسية في تنفيذ النشاط. والهدف هنا هو تبرير حالة تنفيذ النشاط. وينبغي فقط على الوزارة أو هيئة إدارة الدولة تقديم المعلومات الاستراتيجية عن تلك الجوانب التي ساعدت على تحقيق المحصلة. وينبغي دعم الإنجازات بالأدلة، إن أمكن (مثل البيانات الإحصائية

	<p>(والمقارنات). كما ينبغي تجنب المعلومات الروتينية والإدارية (عدد الاجتماعات المنظمة، مجموعات العمل المنشأة، إلخ). على سبيل المثال، إن كان قد تم إعداد قانون جديد لتنفيذ النشاط ، فيجب أن توضح الإنجازات ما الذي سيتغير نتيجة لذلك، مع تلخيص موجز للفوائد الرئيسية للقانون، بدلاً من مجرد الإشارة إلى أن القانون قد تم إعداده ومتى تم ذلك.</p> <p>إذا كانت حالة تنفيذ النشاط "منفذ جزئياً" أو "غير منفذ"، ينبغي عندها شرح أسباب الانحراف باختصار. يُملأ هذا العمود من قبل المؤسسة المعنية.</p>									
العمود 10	<p>ينبغي في هذا العمود عرض الخطوات المقبلة لتنفيذ النشاط. ويملأ هذا العمود فقط في ما يخص الأنشطة "المنفذة جزئياً" أو "غير المنفذة". يملأ هذا العمود من قبل المؤسسة المعنية.</p>									
العمود 11	<p>في هذا العمود، ينبغي أن تشير المؤسسة إلى التاريخ الجديد المتوقع لتنفيذ النشاط على أساس الخطوات المقبلة. ويملأ هذا العمود فقط في ما يخص الأنشطة "المنفذة جزئياً" أو "غير المنفذة". يملأ هذا العمود من قبل المؤسسة المعنية.</p>									
أمثلة:										
1.. تحسين في الهيكلية التنظيمية والعلاقات بين المنظمات، وترشيد	عدد الهيئات التي تقدم تقاريرها إلى الحكومة أو إلى رئيس الوزراء أو إلى البرلمان.	130	129	132	1. تنفيذ تحليل منهجي للإدارة العامة مع توصيات لتحسين الأنظمة.	الربع الثاني من عام 2015		حتى الآن ، ظل عدد المنظمات من دون تغيير في الغالب، وذلك بسبب التأخير الكبير في التحليل وكذلك نقص الدعم المؤسسي للتغييرات.	بعد الانتهاء من المراجعة، تعزيز المشاركة المؤسسية من خلال الأنشطة الرامية لزيادة التوعية.	الربع الثاني من عام 2016

عدد المنظمات والموظفين داخل الإدارة العامة.	عدد المنظمات التي تم إيقافها أو دمجها أو تغيير هيكلتها التنظيمية.	0	4	16	2. تنفيذ تحليلات نفعية للنوعية الاستراتيجية لمنظمات مختارة في نظام الإدارة العامة وإعداد توصيات للتحسين.	الربع الثاني من عام 2015		بسبب التأخير في إنهاء التحليل، لم يتحقق سوى تغيير محدود في الترشيح التنظيمي	تنسيق مركز التنفيذ والمتابعة.	الربع الثاني من عام 2016
	نسبة التوصيات الصادرة عن المراجعة الوظيفية المنفذة التي تبناها مجلس إصلاح الإدارة العامة	0	25 %	95 %	3. تقديم الدعم من صندوق النقد الدولي (SAF) إلى هيئات إدارة الدولة لإعداد وتنفيذ خطط الترشيح، بهدف تقليل الآثار السلبية على	الربع الثاني من عام 2015		عدد قليل فقط من التوصيات والملاحظات المرحلية قد نفذت حتى الآن.	تعزيز التنفيذ من خلال التنسيق المركز والمتابعة.	الربع الثاني من عام 2016

					القدرة على التخطيط.				
					3. إعداد خطة لتحسين التنظيم العام لأنظمة الإدارة العامة، بما في ذلك تعريف التصنيف النموذجي لهيئات ومنظمات الإدارة العامة، والمصطلحات الأساسية (بما في ذلك مصطلح الإدارة العامة)،	الربع الثالث من عام 2015		وضعت الخطة وتم اعتمادها.	

					ومعايير إنشاء واختيار الهيكليات التنظيمية.					
--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--

## مثال على الشروط المرجعية لتقييم استراتيجية خاصة بإصلاح الإدارة العامة

نورد هنا مثالاً على الشروط المرجعية (ToR) لتقييم منتصف المدة لاستراتيجية خاصة بإصلاح الإدارة العامة. ويمكن تعديل هذه الشروط لتأخذ بالاعتبار التوقيت الخاص والغرض من التقييم. كما ويمكن تعديل الأهداف ونطاق التقييم والأسئلة وفقاً لذلك.

### الشروط المرجعية لتقييم منتصف المدة لاستراتيجية إصلاح الإدارة العامة

#### 1. المعلومات الأساسية والأساس المنطقي

تشكل إستراتيجية إصلاح الإدارة العامة التي أقرتها حكومة [البلد] في أيلول/سبتمبر 2015 إحدى الركائز الرئيسية لإصلاح الإدارة العامة في [البلد]. وتحتوي هذه الاستراتيجية على أهداف عامة وأهداف خاصة ومؤشرات وأغراض يجري العمل على تحقيقها بحلول عام 2020 لكل مجال من المجالات الرئيسية. وهي تغطي ثلاثة مجالات رئيسية: الخدمة المدنية، والخدمات والإجراءات الإدارية، وتنظيم ومساءلة الإدارة العامة. ويخطط لتنفيذ هذه الإصلاحات ومراقبتها من خلال خطة عمل 2015-2017.

تتحمل وزارة الإدارة العامة (MPA) المسؤولية الرئيسية عن تنفيذ الاستراتيجية. كما يشارك مكتب رئيس الوزراء والمؤسسات الأخرى في ذلك. وتقع مسؤولية إعداد التقارير عن تنفيذ استراتيجية إصلاح الإدارة العامة لمجلس إصلاح الإدارة العامة (CPAR) والحكومة على عاتق وزارة الإدارة العامة. بالإضافة إلى ذلك، تجري مناقشة الاستراتيجية من خلال المجموعة الخاصة بإصلاح الإدارة العامة التي تعمل كآلية للحوار بشأن إصلاح الإدارة العامة بين الحكومة والمفوضية الأوروبية.

وتهدف استراتيجية إصلاح الإدارة العامة إلى تحقيق ثلاثة أهداف عامة بحلول عام 2020:

#### 1. نظام متقدم وكاف لإدارة ومراقبة وتنفيذ التشريعات المتعلقة بالخدمة

المدنية وإمكانية وجود خدمة مدنية محترفة وفعالة وكفوة تستند إلى

مبادئ الإدارة الجيدة وموجهة نحو تنفيذ المتطلبات القانونية؛

2. خدمات إدارة عامة متوفرة وذات جودة عالية، تستند إلى إجراءات إدارية مرشدة وتطبق أساليب الحكومة الإلكترونية الموجهة تجاه احتياجات المواطن والأعمال؛

3. إدارة عامة شفافة وخاضعة للمساءلة، ذات نظام واضح للمساءلة، تتميز بخدمة مدنية مهنية ذات هيكليات إدارية داخلية تعمل وفقاً للتشريع الخاص بالإدارة العامة وبما يتماشى مع مبادئ الإدارة الرشيدة.

وقد جرى الرفع التقارير عن تنفيذ استراتيجية إصلاح الإدارة العامة عبر نظام رفع التقارير داخلي حكومي على أساس ربع سنوي ونصف سنوي وسنوي. كما وجرى أيضاً تضمين المعلومات في التقارير المرحلية للمفوضية الأوروبية وتقارير تقييم سيغما (SIGMA) بالإضافة إلى تقارير منظمات المجتمع المدني.

وتنص مقارنة مراقبة وتقييم إصلاح الإدارة العامة على أن تخضع استراتيجية إصلاح الإدارة العامة لتقييم منتصف المدة، وأن يتم صوغ خطة عمل جديدة للجزء الثاني من مدة الاستراتيجية وفقاً لأية تغييرات في الأهداف أو المؤشرات يحدّ عليها تقييم منتصف المدة.

## 2. أهداف التقييم

يتوقع أن يقدم تقييم منتصف المدة تقييماً لأداء الاستراتيجية حتى الآن، وتحليلاً استباقياً يعطي توصيات تطلعية يمكن إدخالها في مراجعة الاستراتيجية وخطة العمل التالية.

وفي التقييم ، يجب على الجهة المتعاقدة النظر في كافة مقاييس الأداء ذات الصلة مثل: معدل تنفيذ الاستراتيجية، وإمكانية تحقيق الأهداف والمؤشرات، وفعالية وكفاءة عملية المراقبة والرفع التقارير.

أما بالنسبة للجزء المستقبلي، فينتظر من الجهة المتعاقدة أيضاً أن تنظر في سياق الاستراتيجية، وتعكس دور وزارة الإدارة العامة في التخطيط والمراقبة الشاملين لاستراتيجيات إصلاح الإدارة العامة والحاجة إلى تعديلات في ما يتعلق بالتزامات الحكومة بالامتثال لعقد دعم ميزانية القطاع المقبل بين الحكومة والاتحاد الأوروبي.



وتتلخّص أهداف تقييم استراتيجية إصلاح الإدارة العامة للفترة 2015-2020 بما يلي:

- تقييم التقدم المحرّز في تنفيذ خطة عمل استراتيجية إصلاح الإدارة العامة للفترة 2015-2020 من خلال تحقيق الأهداف العامة والخاصة، عبر تحليل مدى تنفيذ الأنشطة المخطط لها، وما إذا كانت أهداف المؤشرات قد تحققت وما إذا كان ذلك قد ساهم في تحقيق كافة أهداف الاستراتيجية.
- تقييم فعالية وكفاءة آليات المراقبة وإعداد التقارير، وخاصة في ما يتعلق بالبنية المؤسسية.
- التدقيق في القيود والعوامل التي أثرت سلّبا على تنفيذ استراتيجية إصلاح الإدارة العامة وعلى عمل آليات الرفع التقارير والمراقبة، وتقديم التوصيات حول كيفية معالجتها.
- تقييم الملاءمة المستمرة للأهداف العامة والخاصة، وكذلك للمؤشرات والأهداف، من أجل تقييم ما إذا كانت استراتيجية إصلاح الإدارة العامة بحاجة لمراجعة في منتصف المدة. وينبغي تحديد الأهداف العامة والخاصة والمؤشرات والأغراض التي تحتاج للمراجعة، والمقترحات الموجزة التي من شأنها رفع التقارير إلى وزارة الإدارة العامة ومجلس إصلاح الإدارة العامة عند صوغ استراتيجية خضعت للمراجعة وخطة تنفيذها.

### 3. نطاق التقييم

يغطي تقييم منتصف المدة هذا الفترة الزمنية الممتدة من عام 2015، أي عندما صيغت وأقرّت استراتيجية إصلاح الإدارة العامة وخطة عملها، حتى حزيران/يونيو 2017. وسيحلّل التقييم البيانات والمحصلات الفعلية مقارنة بالقيّم الأساسية المدرجة في استراتيجية إصلاح الإدارة العامة، بالإضافة إلى الوضع المعروف في تقرير سيغما SIGMA لعام 2015 لتقييم المجالات التي تغطيها الإستراتيجية. ومن حيث المعايير التقييمية، سيركز التقييم على ثلاثة معايير تقييم لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وهي: الملاءمة والفعالية والكفاءة. ويعتبر من السابق لأوانه إجراء تقييم كامل لمعايير التأثير والاستدامة، لكن ينبغي على الجهة المتعاقدة تقديم تقييم للمسار

الحالي استنادًا إلى المعلومات المتوفرة. ومن المتوقع أن تعمل الجهة المتعاقدة متقيّدة بشكل صارم بتعريفات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لمعايير التقييم هذه<sup>1</sup>. وفي ما يتعلق بجمع البيانات، سيقصر التقييم على مراجعة مكتبية للوثائق المتوفرة حاليًا ولما بين 10 و 20 مقابلة لمخبرين رئيسيين.

#### 4. أسئلة التقييم

ينبغي الإجابة في هذا التقييم على الأسئلة التالية:

الملاءمة:

- هل لا تزال أهداف الاستراتيجية صالحة؟
- كيف استجابت أنشطة ومحصلات الاستراتيجية على المشاكل والأهداف المحددة؟

الفعالية:

- إلى أي مدى جرى تحقيق الأهداف أو من المرجح أن تتحقق؟
- ما هي الأسباب الرئيسية لعدم تحقق الأهداف؟
- ما هي العوامل الرئيسية لتحقيق أية نجاحات؟

الكفاءة:

- ما مدى فعالية تنفيذ الأنشطة من حيث التكلفة؟
- هل جرى تحقيق الأهداف في الوقت المحدد؟
- ما مدى كفاءة العملية والبنية المؤسسية؟

التوصيات:

---

<sup>1</sup> يمكن الحصول على المواد التوجيهية والتعاريف من هنا <http://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>

- ما هي الدروس التي يمكن تعلمها من النهج المتبع في استراتيجية إصلاح الإدارة العامة الحالية وتنفيذها وما الذي يمكن القيام به بشكل أفضل مستقبلاً؟

## 5. المقترح الفني والمالي

ينبغي تقديم اقتراح فني قصير (لا يتجاوز 1500 كلمة)، يحدّد مقارنة التقييم ويتضمّن على الأقل:

- تعليلاً قصيراً يوضح الفهم الواضح والمفصل للمهمة ويصف المقارنة والإطار اللذين سيستخدمان؛
- قائمة أولية بالوثائق الرئيسية التي يتعين مراجعتها؛
- خطة لإجراء المقابلات، وربما مناقشات جماعية مركّزة لأصحاب المصلحة؛
- مقترحات لجمع البيانات الأخرى؛
- عينة أو أكثر من التقييمات السابقة، وكذلك من السيرة (السير) الذاتية للخبير (الخبراء) الذي سيجري التقييم؛
- وصفًا للصفات الفردية والمهارات وسمات الخبير (الخبراء) الذي سيجري التقييم.

أما الاقتراح المالي فينبغي على الأقل أن يقدّم إجمالي قيمة العقد وتفصيل التكاليف مع عدد أيام العمل ومعدل الرسوم لكل خبير. وفي حال تضمين تكاليف أخرى في الاقتراح، ينبغي أن يجري ذلك بوضوح.

## 6. الأدوار والمسؤوليات

تعتبر وزارة الإدارة العامة المستفيد الرئيسي من التقييم. وتشتمل المسؤوليات الرئيسية للمستفيد على:

- اختيار وإشراك الجهة المتعاقدة وإدارة أعمالها، وفقاً للشروط المرجعية الخاصة بالمهمة؛
- تغطية تكلفة المهمة وفقاً للعقد المتفق عليه؛

- تأمين الوصول إلى المعلومات والمستندات اللازمة للمهمة؛
- المساهمة في إعداد مسودة تقرير المراجعة وتقديم ملاحظات.

مسؤوليات الجهة المتعاقدة هي:

- إعداد وتقديم خطة العمل الأوليّة والمقترح الفني والمالي للمستفيد؛
- رفع التقارير إلى المستفيد بانتظام عن سير العمل على النحو المطلوب؛
- تقديم التسليمات على النحو المطلوب في الشروط المرجعية وضمن الإطار الزمني المحدد؛
- تقديم مسودات عن التسليمات ليعلق عليها المستفيد؛
- مناقشة تعليقات المستفيد وأخذها في الاعتبار عند إعداد المسودة النهائية للتقرير التقييمي؛
- وإذا لزم الأمر، إعداد مذكرة قصيرة "للنتائج والتوصيات الرئيسية" في موعد لا يتجاوز منتصف تشرين الأول/أكتوبر لإدخالها في عملية مراجعة الاستراتيجية ووضع خطة العمل الجديدة.

## 7. المعايير والمؤهلات المطلوبة

المؤهلات المطلوبة للخبير (الخبراء) الذي يجري التقييم:

- شهادة جامعية في الاقتصاد أو الإدارة أو العلوم الاجتماعية الأخرى؛
- خبرة مهنية لا تقل عن 10 سنوات في الإدارة العامة و/ أو المشاريع ذات الصلة (تعطى الأفضلية للمرشحين القادرين على إظهار الخبرة في تقييم مشاريع الإدارة العامة)؛
- خبرة مثبتة في إجراء التقييمات لعملية تقييم واحدة لاستراتيجية/ برنامج/ مشروع (ينبغي الإشارة في السيرة الذاتية إلى تقييمات محدّدة).
- مهارات عالية الجودة في التحليل وصوغ الوثائق.

## 8. التسليمات

سيكون تسليم المهمة على شكل تقرير تقييم نهائي يشتمل على 30 صفحة (لا تتضمن الملحقات) بكل من [لغة الدولة] واللغة الإنجليزية. وينبغي أن تتكون بنية التقرير مما يلي:

- ملخص تنفيذي
- جداول المحتويات، المختصرات، الخ.
- مقدمة
- تحليل أسئلة التقييم
- الاستنتاجات والتوصيات
- الملحقات.

## 9. جدول التقييم

يجب تقديم التسليمات في موعد لا يتجاوز 30 يومًا من تاريخ توقيع العقد.