



# (7) المتابعة والتقييم كأداة لقياس كفاءة الإدارة الحكومية: معايير وتجارب

## أهمية نظام المتابعة والتقييم لتطوير الاداء الحكومي :

■ إن أهمية نظام المتابعة والتقييم لا تأتي من مجرد القيام بأعمال المتابعة والتقييم أو من مجرد توافر المعلومات،

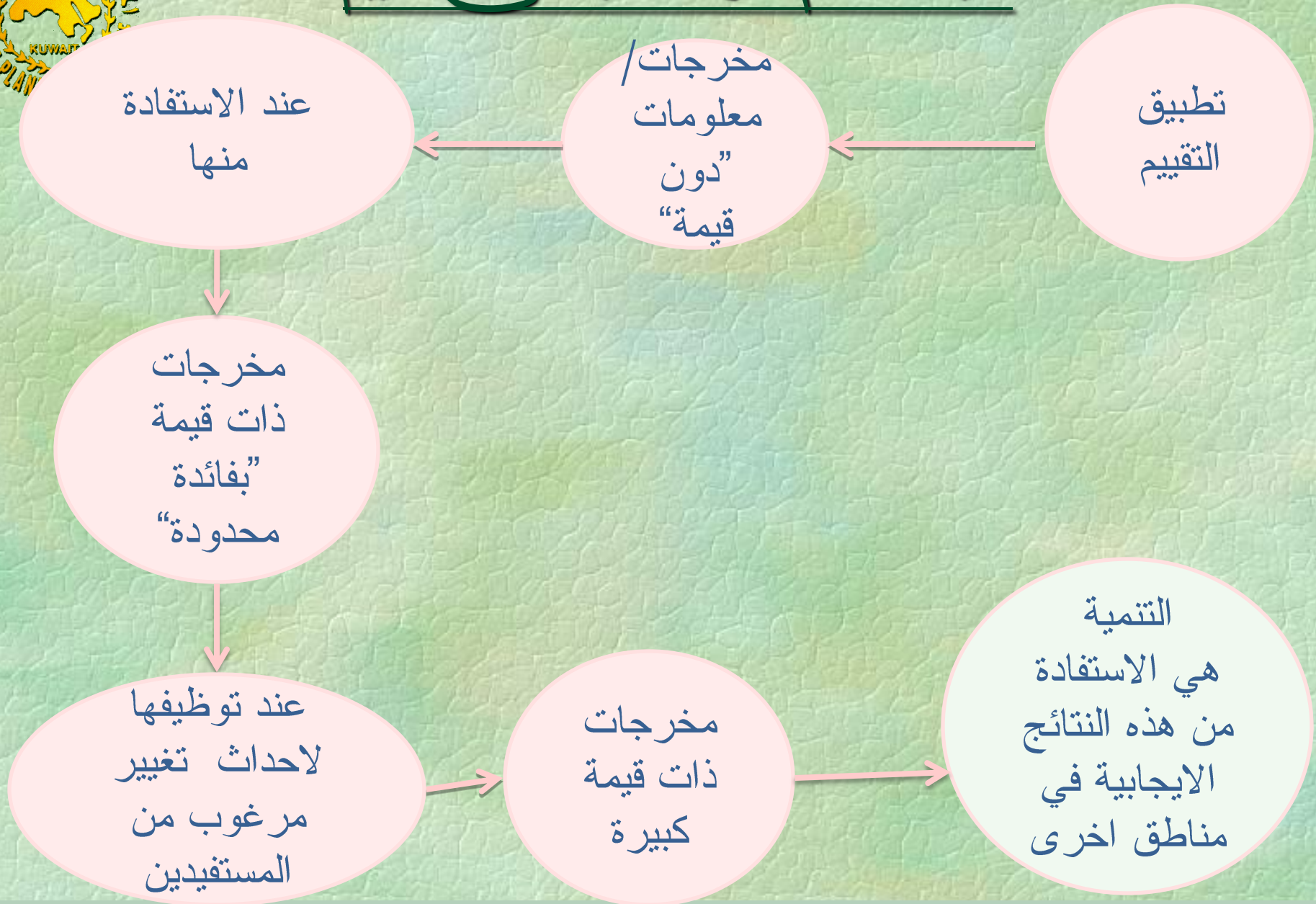
■ ولكن أهمية نظام المتابعة والتقييم تأتي من طريقة استخدام المعلومات للمساعدة في تحسين الأداء الحكومي.

### الخلاصة:

■ العبرة ليست بالمعلومات او البيانات (بل) بطريقة استخدام وتوظيف وتحليل تلك المعلومات، وسبل تحويلها الى اجراءات لتصويب المسار.



# اهمية استخدام المعلومات الناتجة عن التقييم



## وكما يظهر الشكل السابق:

- فان استخدام اي موارد (مالية او بشرية او تنظيمية)، في خطة المتابعة والتقييم، سينتج العديد من البيانات والمعلومات،
- والتي لن تكون لها اي قيمة الا اذا :
- ”تم حسن استخدامها وتحليلها“، مع استخلاص الدروس المستفادة ، لاعادة توظيف تلك المعلومات بشكل اكثر كفاءة.

## مجالات استخدام نظم المتابعة والتقييم في تحسين الأداء الحكومي:

■ المجالات التي يُستخدم فيها نظام المتابعة والتقييم لتحسين الأداء الحكومي تتضمن:

■ أولاً: دعم مراكز اتخاذ القرار .

■ ثانياً: مساعدة الوزارات والهيئات العامة في عملية تطوير وتحليل السياسات والبرامج .

■ ثالثاً: مساعدة الوزارات والهيئات العامة على إدارة نشاطاتها .

■ رابعاً: تعزيز الشفافية ودعم المحاسبة .



## أولاً: دعم مراكز اتخاذ القرار : لاسيما في مجالات : -

- القرارات المتعلقة بالموازنة العامة، والأداء المالي للحكومة .

- إضافة للتخطيط على المستوى الوطني (لتوجيه الموارد الى الاختيار الانسب)

- ملاحظة: تعكس هذه المحاور المجالات الأكثر اتساعا لظهور مواضع أولويات عمل واهتمامات الحكومة، وفي ذات الوقت مواضع الطلب والاحتياجات المتزايدة والمتنوعة من المواطنين وفئات المجتمع، ”مثل مجالات التعليم والصحة والرعاية“ .

- كما يمكن لنظام المتابعة والتقييم أن يقدم حجاج واسانيد لدعم منطقية عمل وأولويات الحكومة من خلال تقديمه معلومات محددة وواضحة حول :-



■ أنواع النشاطات او الاعمال الحكومية الأكثر كفاءة من حيث التكلفة، والعائد،  
مثل أنواع برامج التوظيف المطبقة، أو البرامج الصحية أو حتى برامج الدعم  
المالي.

■ بمعنى تزويد المسؤولين الحكوميين والسياسيين بالتقارير والمعلومات التي تمكنهم من  
اصدار البيانات الاعلامية والسياسية الموجهة للداخل او للخارج.

■ وكذلك المساهمة في التخصيص الامثل لبنود الموازنة في السنوات التالية.



■ ثانياً: مساعدة الوزارات والهيئات العامة في عملية تطوير وتحليل السياسات والبرامج.

■ حيث يسهم النظام في تطوير القدرات التحليلية لطبيعة ومكونات السياسات والبرامج الحكومية

● ملاحظة:

● تعود اهمية هذا الامر الى انه من المعلوم ان مصطلح السياسات يتضمن دوماً بداخله مصطلح "البدائل" فالسياسات دوماً هي اختيار فيما بين البدائل، لذا فان نتيجة المتابعة قد تؤشر الى ضرورة تعديل او تغيير السياسات المتبعة.





■ ثالثاً: مساعدة الوزارات والهيئات العامة على إدارة نشاطاتها .

■ وذلك على مختلف المستويات، (القطاع أو البرنامج أو المشروع) .

■ هذا المجال يتضمن بشكل أساسي توفير قدرة أعلى للحكومة على معرفة الممارسات الجيدة/الايجابية والاسباب الكامنة وراءها، وكذلك معرفة الممارسات السلبية او أوجه القصور، والأسباب التي أدت اليها، ومن ثم تصويب المسار .

■ وهذا يمثل وظيفة نظام المتابعة والتقييم كأداة للتعلم، والتي يطلق عليها في معظم الأحيان مصطلح :- "الإدارة المبنية على النتائج" - أو - " الإدارة الموجهة من خلال النتائج" .

## رابعاً: تعزيز الشفافية ودعم المسؤولية المتبادلة:

- يمكن أن يظهر نظام المتابعة والتقييم إلى أي درجة نجحت الحكومة في تحقيق أهدافها.
- حيث يوفر الأدلة الأساسية اللازمة لتحديد مسؤولية جهات التنفيذ بشكل محدد،
- بما في ذلك :-
- مسؤولية الحكومة تجاه البرلمان أو مجلس الأمة.
- ومسؤولية الحكومة تجاه منظمات المجتمع المدني.
- ومسؤولية الحكومة تجاه المؤسسات الدولية .



■ من المعلوم ان الاهتمام الدولي اصبح اكثر انصبابا على متابعة قضايا الشفافية والنزاهة، في مختلف دول العالم،

■ وهناك تقارير دولية سنوية للبنك الدولي WGI ، ولمنظمة الشفافية الدولية، تقيس وتصنف الدول طبقا لمستوى الشفافية فيها، وهي التقارير التي يترتب عليها تصنيفات محددة للدولة قد تمنعها من الحصول على امتيازات او مزايا دولية متعددة.



- كذلك يوضح نظام المتابعة والتقييم علاقات المسؤولية المتبادلة ضمن الحكومة واطرها المختلفة،
- مثل توزيع المسؤوليات بين الهيئات الفرعية القطاعية من جهة والوزارات المركزية من جهة أخرى،
- كذلك توزيع المسؤوليات بين المدراء من جهة والعاملين من جهة أخرى.
- اضافة الى ان توزيع المسؤوليات يمكن أن يوفر الحوافز اللازمة لتحسين الأداء، حيث سيتحدد بشكل واضح من الجهة او المسؤول عن تحقق الانجازات.

## عوامل نجاح نظام المتابعة والتقييم الحكومي:

■ الأبعاد الثلاثة لنجاح نظام المتابعة والتقييم الحكومي هي التالية:

I- درجة استخدام المعلومات الناتجة عن نظام المتابعة والتقييم: حيث تتراوح درجة الاعتماد على معلومات نظام المتابعة والتقييم بين: - عدم استخدام المعلومات، أو الاستخدام الهامشي لها، أو الاستخدام المكثف لهذه المعلومات.

2- جودة المعلومات والمؤشرات الناتجة عن نظام المتابعة والتقييم: حيث تختلف المكونات التي يمكن إنتاجها تحت مسمى المتابعة والتقييم، حسب المؤشرات المنتجة ومدى رصدها للانحراف الفعلي للواقع عن المستهدف،



3- القابلية للاستمرار: وهو ما يرتبط باحتمال نجاح نظام المتابعة والتقييم في إحداث تغيير حقيقي في أداء الإدارات الحكومية أو الوزارات، وهو ما يمكن توقعه عندما :

✓ يكون استخدام معلومات المتابعة والتقييم جزء من الإجراءات الحكومية مثل دورة الميزانية - بمعنى "مأسسة نظام المتابعة والتقييم".

✓ بالمقابل يمكن توقع عدم استمرارية النظام او استمراريته باحتمالات اقل في الحالات التالية:-

✓ عندما لا يكون لنظام المتابعة والتقييم الكثير من المؤيدين،

✓ أو إذا كان قد تم تمويله من قبل المانحين وليس من الحكومة ذاتها .



## نماذج لأنظمة المتابعة والتقييم الحكومية - 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: -

I- تحليل التكلفة- والعائد: وهو تحليل مسبق ، يتم عمله كشرط أساسي للموافقة على اي مشروع حكومي - تم العمل به منذ عام 1974 (تمت إدارة هذا المكون 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 الأداء من 275 مؤشر لعام 2001 إلى حوالي 1,550 مؤشر لعام 2007.
- تقوم كل وزارة أو جهة حكومية بتقديم المعلومات 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، حيث 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 الاداء المتوفرة .

• بلغ متوسط تكلفة التقييم الواحد حوالي \$11,000، وتتطلب حوالي أربعة إلى ستة شهور لإتمامها .

## 5- تقييمات أكثر عمقا .

(نوعا ما يتم التركيز والمراجعة لعدد من البرامج الحكومية)

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

## 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 مثلا (البرامج المتكررة - الازدواجية) .
- تم رصد 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 النظام بشكل وثيق بالمعلومات والبيانات التي تطلبها وزارة المالية، وكذلك اتسامه باستخدام كبير لمعلومات المتابعة والتقييم في عملية اعداد الميزانية العامة.
- تستخدم وزارة المالية نتائج التقييمات لفرض تغييرات إدارية على الوزارات.
- 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.



## نماذج لأنظمة المتابعة والتقييم الحكومية - استراليا

■ يتألف نظام المتابعة والتقييم الحكومي الأسترالي من ثلاث مكونات رئيسية هي التالية:

I- خطة تقييم شاملة تضم جميع خطط التقييم للبرامج الحكومية :

• ويتم إجراء هذه التقييمات من قبل الوزارات المعنية بالمشاركة مع وزارة المالية.

• وتشتمل هذه الخطة على:-



- جميع البرامج التي تنوي الوزارات الحكومية تقييمها .
- التقييمات الرئيسية التي تعتبر ذات أهمية استراتيجية للحكومة مثل :-
- البرامج الحكومية ذات الميزانية الضخمة،
- أو البرامج الرائدة - الاستراتيجية .
- ويتم اعداد الخطة الشاملة للتقييمات بشكل سنوي، وهي تمتد في عملها الى ثلاث سنوات .

2 - كل برنامج حكومي يجب أن يتم تقييمه على الأقل مرة واحدة كل ثلاث إلى خمس سنوات.

❖ كما يجب نشر نتائج جميع التقييمات الحكومية للعلن،

❖ باستثناء التقييمات التي تمس الأمن الوطني.

3- مراجعة أهداف برامج كل الوزارات وتقارير الأداء:

• هذه المراجعات يتم إجرائها من قبل الوزارة المعنية بالاشتراك مع وزارة المالية.



# نقاط القوة والضعف في نظام المتابعة والتقييم في استراتيجيا طبقا لما أظهرته التجربة الفعلية

## نقاط الضعف

- لم تكن جميع التقييمات بنفس السوية الفنية.
- التدريب المسبق على إجراء التقييمات لم يكن متوفر بشكل كافي.
- أعباء إدارية إضافية كان يتم الشكوى منها من قبل الإدارات.

## نقاط القوة

- استخدام نتائج التقييمات بشكل مكثف من أجل تحليل الميزانية، ومن أجل تقديم استشارات خلال اتخاذ القرارات الخاصة بالميزانية.
- الاستخدام المكثف لنتائج التقييمات من قبل القطاعات والأقسام والجهات العامة.
- القيام بالتقييمات بالتشارك مع وزارة المالية، والإدارات المركزية والإدارات القطاعية المختصة.