



# الوحدة التدريبية الأولى

## بناء القدرات المؤسسية... المفهوم وسجل التطورات

# مكونات الوحدة التدريبية الأولى

➤ مفهوم ومحاور بناء القدرات المؤسسية وعلاقته بالتنمية

➤ التطورات المؤسسية للإدارة المحلية في البلدان العربية

## المكون الأول

مفهوم وأهداف ومحاور بناء القدرات المؤسسية وعلاقته  
بالتنمية

منهجية الربط بين عمليتي التنمية بشقيها الكلي و المحلي وبناء القدرات



■ إن بلوغ أهداف التنمية دائماً ما يعتمد على قدرات الأفراد والمنظمات والمجتمعات على التحول، في حين أن الموارد المالية، بما فيها المساعدات الإنسانية الإنمائية الرسمية، تشكل أهمية حيوية لتحقيق النجاح، ولكنها غير كافية لتعزيز التنمية ومكتسباتها بطريقة مستدامة، ففي ظل غياب استراتيجيات وسياسات وقوانين وإجراءات داعمة ومنظمات تعمل بكفاءة وأفراد متعلمين ومهرة، سيؤدي ذلك إلى افتقار مختلف البلدان إلى الأساس اللازم لتخطيط وتنفيذ ومراجعة استراتيجياتها التنموية على المستوى الوطني. ومن ثم تساعد عملية تنمية وبناء القدرات على تقوية هذا الأداء والحفاظ عليه، وذلك من خلال إكساب مختلف الأفراد والمنظمات والمجتمعات القدرات اللازمة والاحتفاظ بها لبلوغ وتحقيق أهداف مختلف أهداف

# أ) مراجعة ... لمفاهيم التنمية والتنمية المحلية

## أولاً: مفهوم التنمية الموسع:

✓ هناك اتجاه عام على المستوى الدولي يمكن من النظر إلى التنمية "كعملية لتوسيع حريات البشر"، حيث ينصب الاهتمام على توسيع "قدرة" الناس ليحيوا حياة يثمنونها، أو يرغبون في تحقيقها، حيث يلعب مفهوم "القدرة" دوراً محورياً في التحليل كبديل لمفهوم الدخل في تعريف رفاه الناس وفيما يسعون إلى تحقيقه وفي تقييم الأداء التنموي عموماً.

✓ وبذلك تم التركيز على خمسة جوانب اعتبرت ذات علاقة بعدد من قضايا السياسات التنموية التي تتطلب اهتماماً خاصاً، وتتميز هذه الجوانب بأن كلا منها يساهم في توسيع قدرة الفرد للعيش بحرية، وهي "الحريات السياسية، والتسهيلات الاقتصادية، والفرص الاجتماعية، وضمانات الشفافية، والأمن الوقائي".

## أدوات ووسائل تحقيق التنمية

تعنى الحريات السياسية بمعناها العريض، بما في ذلك الحقوق المدنية، بالفرص المتاحة للناس ليقرروا من سيحكمهم وعلى أي مبادئ، وليراقبوا وينتقدوا ويحاسبوا السلطات، وليعبروا عن آرائهم من خلال صحافة حرة، وليقرروا الانضمام لمختلف الأحزاب السياسية. وتشتمل الحريات السياسية على الاستحقاقات المتوفرة في النظم الديمقراطية بمعناها الواسع بما في ذلك فرص السجال السياسي والمعارضة والنقد وحرية المشاركة السياسية.

### الحريات السياسية

وتهتم التسهيلات الاقتصادية بالفرص المتاحة للأفراد لاستغلال الموارد الاقتصادية لأغراض الاستهلاك والإنتاج والتبادل. وتعتمد الاستحقاقات الاقتصادية للفرد على ما يملكه من موارد أو ما هو متاح منها لاستخدامه وعلى ظروف التبادل مثل الأسعار النسبية وعمل الأسواق. وللمدى الذي يترتب فيه على عملية التنمية زيادة ثروات الأمم، تنعكس هذه الزيادة في تعزيز مقابل للاستحقاقات الاقتصادية للسكان.

### التسهيلات الاقتصادية

وتتعلق الفرص الاجتماعية بالترتيبات الاجتماعية في المجالات التي تؤثر في الحريات الحقيقية المتاحة للأفراد ليعيشوا حياة طيبة، كالترتيبات المتعلقة بالتعليم والصحة. ولا تقتصر أهمية مثل هذه الخدمات للحياة الخاصة للأفراد فحسب وإنما تمتد لتؤثر على تفعيل مشاركتهم في النشاطات الاقتصادية والسياسية.

### الفرص الاجتماعية

## أدوات ووسائل تحقيق التنمية

وتركز ضمانات الشفافية على تعزيز الثقة في التعامل بين الناس في إطار المجتمع، وهو أمر يتعلق بالحرية في التعامل بين الأفراد على أساس من ضمان الإفصاح والسلاسة. وتلعب هذه الضمانات دوراً واضحاً في الحد من الممارسات الفاسدة وعدم المسؤولية المالية والتعامل بناوياً مبطنة وغير معلنة.

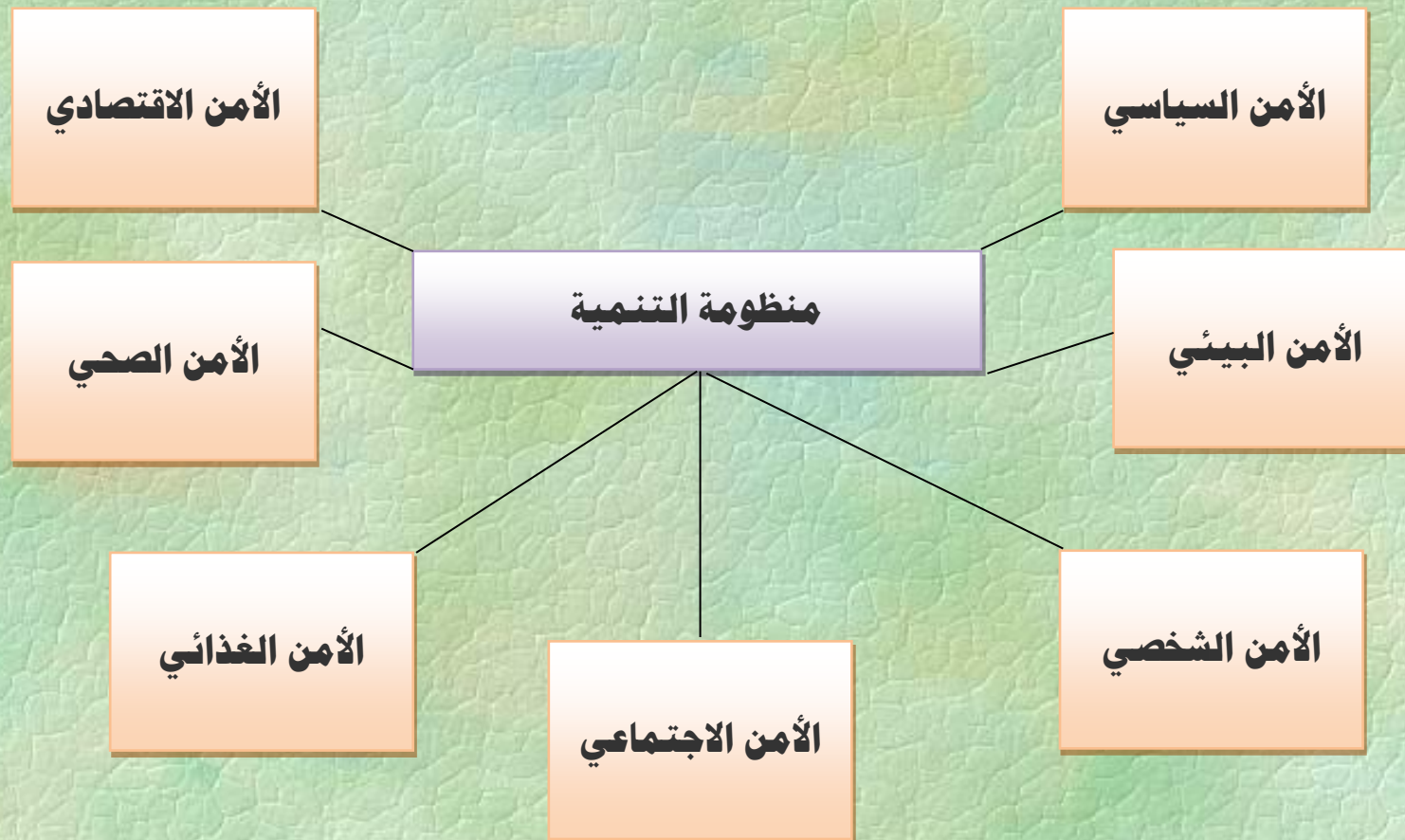
### ضمانات الشفافية

ويعنى الأمان الوقائي (الحماي) بتوفير شبكات حماية ورعاية اجتماعية، للحيلولة دون وقوع هذه الشرائح الضعيفة في المجتمع في شرك الفقر المدقع، وفي بعض الأحيان الجوع والموت. ويشتمل مجال الأمان الوقائي على ترتيبات مؤسسية ثابتة ومستمرة (كالإعانات، وبرامج الضمان الاجتماعي، والمنح الداخلية) وترتيبات انتقالية حسبما تتطلبه الظروف (كبرامج العون الطارئة في حالات المجاعة والبرامج العامة للتشغيل).

### الأمن الوقائي



## المكونات الرئيسية لمنظومة التنمية بمفهومها الموسع (البعد الإنساني)



## مراحل تطور مفهوم التنمية

المرحلة الأولى :

منذ نهاية الحرب العالمية الثانية حتى منتصف القرن العشرين  
**التنمية تعني النمو الاقتصادي**

المرحلة الثانية :

منذ منتصف الستينات حتى النصف الأول من سبعينات القرن  
العشرين  
**التنمية تعني النمو الاقتصادي + التوزيع العادل**

المرحلة الثالثة :

منذ منتصف سبعينات حتى منتصف ثمانينات القرن العشرين  
**التنمية (الشاملة) تعني الاهتمام بكافة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية**

المرحلة الرابعة :

منذ عام ١٩٩٠ حتى الآن

التنمية (البشرية) تعني تحقيق مستوى مرتفع من الحياة الكريمة للإنسان

المرحلة الخامسة :

منذ عام ١٩٩٢ (قمة الأرض)

التنمية (المستدامة) تعني النمو الاقتصادي + التوزيع العادل للنمو  
الاقتصادي + الاهتمام بجميع جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية  
والبيئية

## ثانياً: مفهوم التنمية المحلية:

**التنمية المحلية (بمفهومها العام):**

تعني زيادة النمو والتغير المحلي أو الجهوي أو الإقليمي بعيداً عن التنمية التي تنتهجها الحكومة المركزية.

ناقشت العديد من الأدبيات مفهوم التنمية المحلي بزوايا متعددة، محاولة بذلك وضع إطار عام يفسر به المفهوم، ومن أهم تلك التعريفات التي تم مناقشتها الآتي:

- ✓ عملية يمكن بواسطتها تحقيق التعاون الفعال بين المجهود الشعبي والحكومي للارتقاء بمستوى التجمعات والوحدات المحلية اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً، من منظور تحسين نوعية الحياة لسكان تلك التجمعات المحلية في أي مستوى من مستويات الإدارة المحلية في منظومة شاملة ومتكاملة.
- ✓ عملية تغيير تتم بشكل قاعدي من الأسفل تعطي الأسبقية لحاجيات المجتمع المحلي، وتتأسس على المشاركة الفاعلة لمختلف الموارد المحلية، وكل ذلك في سبيل الوصول إلى الرفع من مستويات العيش والاندماج والشراكة والحركية.

✓ مجموعة السياسات والمشروعات والبرامج التي تتم وفق توجهات عامة لإحداث تغيير مقصود ومرغوب فيه في المجتمعات المحلية، بهدف رفع مستوى المعيشة في تلك المجتمعات، وتحسين نظام الدخل، وهي عملية شاملة وإن كانت تبدو اقتصادية، فإن هدفها في نهاية المطاف اجتماعي.

✓ هي العملية التي بواسطتها يمكن من خلالها تحقيق التعاون الفعال بين الجهود الشعبية والجهود الحكومية للارتفاع بمستويات سكان التجمعات المحلية والوحدات المحلية اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً وحضارياً في منظومة شاملة وكاملة.

✓ هي عبارة عن عملية متكاملة يشارك فيها كل من القطاعين العام والخاص والأهلي (المجتمع المدني) لخلق ظروف أفضل لتحقيق نمو اقتصادي ومستوى حسن لجميع أفراد المجتمع

## عناصر مفهوم التنمية المحلية

توفير مختلف الخدمات  
ومشروعات التنمية  
المحلية بأسلوب يشجع  
الاعتماد على الذات  
وعلى المشاركة في اتخاذ  
القرارات مما يساعد من  
نقلهم من حالة  
اللامبالاة الى حالة  
المشاركة الفاعلة.

يركز على المشاركة  
الشعبية التي تقود  
الى مشاركة السكان  
في جميع الجهود  
المبذولة لتحسين  
مستوى معيشتهم  
ونوعية الحياة.

## أهداف التنمية المحلية

- ✓ تحقيق معدلات عالية من النمو الاقتصادي، وذلك من خلال زيادة المشاريع الاقتصادية المحلية أو توسيعها.
- ✓ تحفيز المواطن للمشاركة في عملية التنمية وهذا يكون بتقديم الدعم المادي والمعنوي له وإشعاره بأنه عنصر مهم وفعال في مجتمعه.
- ✓ القضاء على الفقر والجهل والتخلف من خلال خلق فرص عمل تسهم في تخفيض معدلات البطالة وترفع من القوة الشرائية للمواطنين في مختلف التجمعات السكانية.
- ✓ رفع المستوى المعيشي لسكان المجتمعات المحلية.
- ✓ دعم الإدارة المحلية والاستفادة من اللامركزية في الحدود المتاحة والعمل على ترسيخ مبدأ التكامل بين المناطق.
- ✓ زيادة التعاون والمشاركة بين السكان مما يساعد في نقلهم من حالة اللامبالاة إلى حالة المشاركة الفاعلة.
- ✓ تعزيز القدرات العامة والبنية التحتية للمجتمع كالنقل والمياه والكهرباء وبناء الهياكل القاعدية وشق الطرقات واستصلاح الأراضي وغيرها من المشاريع.



## خصائص التنمية المحلية

- ✓ عملية فرعية وليست حالة عرضية عابرة، فهي عملية تفاعل حركي مستمر ومتجدد.
- ✓ عملية موجهة ومعتمدة وواعية تستهدف أقاليم الدولة، وليست عشوائية أو تلقائية، بل هي عملية إرادية مخططة.
- ✓ عملية تتطلب إرادة جماعية شعبية تسهم في التخلص من كل مواطن التخلف والفقير والمرضى.
- ✓ التنمية بصفة عامة، عملية متكاملة ومتوازنة وغير قابلة للتجزئة.

## (ب) الترتيبات المؤسسية للتنمية المحلية

### ماهية الترتيبات المؤسسية للتنمية المحلية...

✓ تشير الترتيبات المؤسسية إلى السياسات والإجراءات والعمليات التي تطبقها البلدان لتشريع وتخطيط وإدارة تنفيذ التنمية وسيادة القانون، ولقياس التغيير، وللإشراف على الوظائف الأخرى للدولة.

✓ وبطبيعتها تطل قضية الترتيبات المؤسسية برأسها في كل جانب من جوانب التنمية وإدارة القطاع العام. إن الترتيبات المؤسسية التي تعمل بفاعلية وكفاءة لا تزال محركاً قويا للقدرات ومن ثم الأداء.

✓ كما أن عوامل التغيير داخل الترتيبات المؤسسية تقع بطبيعتها في جميع مستويات القدرات الثلاثة لإدارة الموارد البشرية:

- على مستوى الفرد.
- وعلى مستوى المنظمة أو القطاع.
- وعلى مستوى البيئة المواتية.

✓ وعندما تكون الترتيبات المؤسسية غير كافية، فنلاحظ عدم كفاءة جميع مستويات القدرات الثلاث المشار إليها.

محاو عملية الترتيبات المؤسسية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ توضيح التفويض والأدوار.</li> <li>✓ تبسيط إدارة الأعمال .</li> <li>✓ وضع آليات للإنفاذ والامتثال.</li> </ul>	<b>وضوح المهام أو الأدوار</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ إتاحة الوصول إلى المعرفة وتنمية المهارات</li> <li>✓ تحسين القدرة على التنبؤ وإيجاد أنواع من الحوافز المالية وغير المالية .</li> <li>✓ تنفيذ تدخلات تتعلق بالأخلاق والقيم وتدخلات لتغيير الاتجاهات.</li> </ul>	<b>إدارة فاعلة للموارد البشرية</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ إجراء تنسيق أفقي/ تحت إشراف وكالة رائدة .</li> <li>✓ إجراء تنسيق رأسي بين أجهزة الدولة المحلية والمركزية .</li> <li>✓ قدرة أجهزة السلطات على إدارة عملية التنسيق.</li> </ul>	<b>آليات تنسيق فعالة</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ إنشاء إطار عمل متكامل للرصد والتقييم.</li> <li>✓ وضع آليات مراجعة مستقلة.</li> <li>✓ إقامة حلقات وآليات للتغذية الراجعة.</li> </ul>	<b>نظم الرصد والتقييم</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ إقامة شركات عامة وخاصة لتقديم الخدمات.</li> <li>✓ دعم قدرات التنفيذ والشراء.</li> <li>✓ تصميم واجهة عامة لتقديم الخدمات.</li> </ul>	<b>شركات من أجل تقديم الخدمات</b>

## ترتيب الدول العربية وفق دليل التنمية البشرية لعام ٢٠١٤

### أولاً: دول ذات تنمية بشرية مرتفعة جداً

الترتيب العربي	الترتيب العالمي	الدولة	قيمة المؤشر
١	٣١	قطر	٠.٨٥١
٢	٣٤	السعودية	٠.٨٣٦
٣	٤٠	الإمارات	٠.٨١٣
٤	٤٤	البحرين	٠.٨١٥
٥	٤٦	الكويت	٠.٨١٤

### ثانياً: دول ذات تنمية مرتفعة

٦	٥٥	ليبيا	٠.٧٨٤
٧	٥٦	عمان	٠.٧٨٣
٨	٦٥	لبنان	٠.٧٦٥
٩	٧٧	الأردن	٠.٧٤٧
١٠	٩٠	تونس	٠.٧٢١
١١	٩٣	الجزائر	٠.٧١٧

### ثالثاً: دول ذات تنمية بشرية متوسطة

١٢	١٠٧	فلسطين	٠.٦٨٤
١٣	١١٠	مصر	٠.٦٨٢
١٤	١١٨	سوريا	٠.٦٥٨
١٥	١٢٠	العراق	٠.٦٤٢
١٦	١٢٩	المغرب	٠.٦١٧

### رابعاً: دول ذات تنمية بشرية منخفضة

١٧	١٥٤	اليمن	٠.٥٠٠
١٨	١٥٩	جزر القمر	٠.٤٨٨
١٩	١٦١	موريتانيا	٠.٤٨٧
٢٠	١٦٦	السودان	٠.٤٧٣
٢١	١٧٠	جيبوتي	٠.٤٦٧
٢٢	--	الصومال	--

## ملاحظة منهجية حول دليل التنمية البشرية:

✓ توزّع البلدان حسب قيمة مؤشرات دليل التنمية البشرية في أربع مجموعات هي: مجموعة التنمية البشرية المنخفضة حيث تكون قيمة الدليل أقل من 0.550؛ ومجموعة التنمية البشرية المتوسطة حيث تتراوح قيمة الدليل بين 0.550 و 0.699؛ ومجموعة التنمية البشرية المرتفعة، حيث تتراوح قيمة الدليل بين 0.700 و 0.799؛ ومجموعة التنمية البشرية المرتفعة جدا حيث تكون قيمة الدليل 0.800 أو أكثر.

✓ أما بالنسبة للمؤشرات التي يتضمنها دليل التنمية البشرية، فهي: العمر المتوقع عند الولادة، متوسط سنوات الدراسة، العدد المتوقع لسنوات الدراسة، نصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي.

## نشاط تدريبي رقم ( ١ )



فكر معي!!!

✓ ما هي التداعيات والمخاطر المحتملة في حال ضعف العملية  
التنموية؟

✓ وهل المؤشرات التي يتضمنها دليل التنمية البشرية كافية  
لقياس أوضاع التنمية البشرية في أي بلد ما ؟

## (ب) بناء القدرات المؤسسية

### الأهمية:

✓ أن وضع الاستراتيجيات والترتيبات المؤسسية المتعلقة بالمحليات يجب أن يكون متناسقاً مع الهياكل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية القائمة، فنماذج الترتيبات المؤسسية التي تكون ناجحة وملائمة لحيز مكاني قد لا تنطبق على حيز آخر وليس هناك نموذج عام وشامل لإدارة المحليات، ولذلك فإنه كثيراً ما تواجه المحليات الحاجة إلى الانفتاح والتعديل باستمرار للطرق التي تتبعها بإدارة التنمية وذلك من أجل مسايرة القيود والقدرات المتغيرة.

✓ فالإدارة المحلية هي عملية تتضمن المسؤولية عن التخطيط لمجموعة من النشاطات والتنظيم الفعال لتحقيق أهداف معينة وتشتمل المسؤولية على اتخاذ القرارات والتوجيه والإشراف والتنسيق على القائمين بالنشاطات والمهام، والقيام بالتنسيق الحيوي للموارد لإنجاز الأهداف المقصودة.

✓ لذلك، فلا بد أن تكون الخطة شاملة لكل عناصر التنمية ولا تركز على بعض العناصر وتتجاهل بعضها الآخر، والنظام الواقعي لها، بحيث تحتوي على القرارات الفردية التي تحتاج إلى التنسيق والتجميع. مع إعادة التأكيد على أهمية بناء المؤسسات المحلية وقدراتها من أجل التنمية.



✓ لذا تركز استجابة تنمية القدرات لهذه القضية الأساسية على ضمان وجود أفضل الترتيبات المؤسسية الممكنة لتحقيق الأهداف أو النتائج الإنمائية المتفق عليها.

✓ فهي تضم مجموعة شاملة من استراتيجيات الإصلاح التي تشمل الترتيبات المؤسسية المنقحة، وإدارة الموارد البشرية بما فيها من تدريب وتعلم وتوازن بين العمل والحياة، وإدارة الموارد المادية والمالية، والقدرة على إدارة وتحليل المعلومات والاستفادة منها، وإنشاء منتديات للتشاور مع أصحاب المصلحة والحصول على آرائهم والقدرة على التصرف حيال ذلك؛ وكذلك الحوافز المالية وغير المالية لتحفيز جميع ما سلف ذكره.

✓ كما أنها تشمل الأعمال اللازمة للتأكد مثلاً من إنشاء آليات للتنسيق ومن أن هذه الآليات تعمل بشكل سليم؛ وأن إدارة الموارد البشرية يتم توجيهها من خلال أطر موحدة ويمكن التنبؤ بها؛ وأن الرصد والإبلاغ يُستخدَمان كأداة لتحسين الأداء؛ وأن هناك من العوامل المحفزة ما يكفي لتحقيق أفضل استفادة من القدرات الموجودة؛ وأن المؤسسات يتم تصميمها بشكل يتيح التشاور مع أصحاب المصلحة الأساسيين.

## لماذا بناء القدرات على مستوى المؤسسات؟

✓ يعتبر بناء القدرات الوطنية لأي مجتمع من أهم الركائز الأساسية لتحقيق عملية النمو والتنمية وتقدم الأمم. حيث أن التقدم العلمي والتكنولوجي الذي شهدته البشرية في مختلف حقول العلم والمعرفة قد بات سمة العصر الحالي. وفي نطاق السعي لتنمية الموارد على نطاق الاقتصاد الوطني، وفقاً للأسس العلمية، التي من شأنها أن تزيد من القدرة الاقتصادية للمجتمع عموماً في مختلف ميادين الأنشطة، بات اهتمام دول العالم المتقدم مقترناً ببناء القدرات الوطنية وتوفير متطلباته. غير أن الكثير من الدول لم تواكب هذا التسابق العالمي في هذا الميدان، مما يزيد من مخاطر توسيع الهوة بين دول المنطقة العربية والعالم المتقدم بخطى متسارعة.

✓ ولقد أتسع مفهوم بناء القدرات ليشمل استعمالات متعددة، وهذا يمثل نتيجة طبيعية للتطورات التي حدثت في الفترة الأخيرة، وخاصة بعد الأزمة المالية والاقتصادية العالمية، وإخفاق الكثير من دول العالم في تحقيق أهداف الألفية والتنمية المستدامة.

✓ لذلك، فإن تصورنا لمفهوم بناء القدرات يتمثل في عملية تخطيطية تتضمن مجموعة من السياسات والإجراءات التنفيذية التي تقوم بها المؤسسة بهدف تحسين وتطوير أداءها وتحقيق رسالتها وأهدافها، ومدى ارتباطها ببيئتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، بالإضافة إلى قدرتها على توظيف مواردها بما يحقق لها الاستدامة، والمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف التنموية المنشودة.

## مفهوم بناء القدرات المؤسسية... المعنى والمبنى:

✓ عرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مفهوم بناء القدرات على أنه " العمليات التي من خلالها يستطيع الأفراد والمنظمات والمؤسسات والمجتمعات أن تطور مقدرتها من أجل أن تؤدي الوظائف وتحل المشكلات وتضع الأهداف وتنجزها".

✓ كما يعرف المركز الدولي لتدريب وبحوث المنظمات غير الحكومية عملية بناء القدرات بأنها " العمليات المستمرة التي يتم من خلالها مساعدة الأفراد والمنظمات والمجتمعات لأن تتطور وتتأقلم مع التغيير الحادث في البيئة المحيطة على أساس رسالة المنظمة أو المؤسسة وأهدافها ومواردها".

✓ هو ما يقصد به تمكين المنظمة أو من أجل أن تكون أكثر فعالية في تنفيذ المشروعات التنموية من أجل تحقيق أهداف ورسالة المنظمة؛ أي تدعيم موقع المنظمة المؤسسي في مجتمعاتها، والذي يعني أنه أصبح لها من الشرعية والاستمرارية ما يجعل أفراد المجتمع يثقون بها وينظرون إليها على أنها أحد الفاعلين الأساسيين في تقرير شؤون المجتمع.

✓ هو تلك العمليات التي يتم تنفيذها من أجل رفع قدرات هذه المنظمات حتى تستطيع القيام بالدور المأمول منها في ضوء رسالتها وإمكانياتها، وهو ما يعني في النهاية تطوير المنظمة غير الحكومية من كافة الجوانب (بشرية، تنظيمية، مالية، وغيرها) للقيام بدورها في

✓ هو التدخلات المخططة التي تنفذ بواسطة المنظمة أو طرف خارجي أو كلاهما معاً خلال فترة زمنية طويلة نسبياً بما يؤدي إلى إيجاد موقع مؤسسي للمنظمة داخل المجتمع، أي اعتبارها أحد الفاعلين الأساسيين به من خلال قدرتها على العمل باستقلالية ذاتية وقدرتها على الاستمرارية بما يحقق أثراً ايجابياً ملموساً على المجتمع

✓ وهو ما يقصد به تمكين المنظمة أو من أجل أن تكون أكثر فعالية في تنفيذ المشروعات التنموية من أجل تحقيق أهداف ورسالة المنظمة؛ أي تدعيم موقع المنظمة المؤسسي في مجتمعاتها، والذي يعني أنه أصبح لها من الشرعية والاستمرارية ما يجعل أفراد المجتمع يثقون بها وينظرون إليها على أنها أحد الفاعلين الأساسيين في تقرير شؤون المجتمع.

✓ وهو كذلك تلك العمليات التي يتم تنفيذها من أجل رفع قدرات هذه المنظمات حتى تستطيع القيام بالدور المأمول منها في ضوء رسالتها وإمكانياتها، وهو ما يعني في النهاية تطوير المنظمة سواء كانت حكومية أو غير الحكومية من كافة الجوانب (بشرية، تنظيمية، مالية، وغيرها) للقيام بدورها في المجتمع.

✓ وهو أيضا التدخلات المخططة التي تنفذ بواسطة المنظمة أو طرف خارجي أو كلاهما معاً خلال فترة زمنية طويلة نسبياً بما يؤدي إلى إيجاد موقع مؤسسي للمنظمة داخل المجتمع، أي اعتبارها أحد الفاعلين الأساسيين به من خلال قدرتها على العمل باستقلالية ذاتية وقدرتها على الاستمرارية بما يحقق أثراً ايجابياً ملموساً على المجتمع.



## بناء وتنمية القدرات المؤسسية تعني

(2) ومن ثم تحديث هذه  
القدرات وتقويتها.

(1) القدرة على تنفيذ  
المشروعات والأنشطة  
المعينة التي توكل للمنظمة.

بغرض الاستمرارية وتحقيق الملاءمة والاستجابة السريعة للمتغيرات المجتمعية،  
والمساهمة بشكل جاد في إحداث  
أثر على حياة الأفراد في المجتمع

## بناء القدرات المؤسسية ... ما بين الاتجاهات التقليدية والحديثة ... (نظرة مقارنة)

العنصر	الاتجاهات التقليدية	الاتجاهات الحديثة
المدى الزمني	يتوقف على الهدف من برامج بناء القدرات، فمثلاً إذا كان الهدف بناء قدرات المنظمة لتنفيذ مشروع معين، فإن الفترة تتحدد بمدة هذا المشروع ( <b>على مستوى جزئي</b> ) .	يحتاج يحتج فترة زمنية طويلة نسبياً حتى تتحقق الأهداف المرجوة منها ( <b>على مستوى الكلي</b> ) .
الاستراتيجيات المتبعة	غالباً ما تكون الاستراتيجيات المتبعة قائمة على طرف خارجي يقود أنشطة وبرامج بناء القدرات، ويستخدم تدخلات خاصة بالتدريب الإداري والمساعدة الفنية لتنفيذ أنشطة محددة، وقد يستخدم تدخلات مثل التطوير التنظيمي وبناء علاقات، ولكن لا تكون جوهرية ( <b>البيئية الداخلية</b> ) .	الاستراتيجية المتبعة تقوم على إيجاد شعور بالمسؤولية من قبل المنظمة المتلقية لأنشطة بناء القدرات المؤسسية، وغالباً ما تكون الاستراتيجية طويلة المدى وتتكون من العديد من التدخلات وتهتم بالتطوير التنظيمي داخل المنظمة، وأيضاً بناء العلاقات مع الفاعلين الآخرين في البيئة الخارجية ( <b>البيئية الخارجية</b> ) .
المكونات الرئيسية	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الوظائف، المسؤوليات ، المهام .</li> <li>✓ عمالة .</li> <li>✓ هيكل تنظيمي فعال .</li> <li>✓ وجود الحافز، المعرفة، المهارات، الموارد، وجود الثقافة التنظيمية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ قيادة استراتيجية .</li> <li>✓ موارد ذاتية وعمليات مخططة .</li> <li>✓ إدارة فعالة للبرامج ومتسقة مع استراتيجية المنظمة.</li> <li>✓ إدارة موارد بشرية تعمل بفعالية .</li> <li>✓ قدرة على إنشاء علاقات وتشبيك مع الأطراف الفاعلة الأخرى .</li> </ul>
النتائج المتوقعة	كفاءة المنظمة وفعاليتها في تنفيذ البرامج والأنشطة المتوقعة منها .	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ القدرة على الاستمرارية .</li> <li>✓ القدرة على الملائمة والتوافق مع احتياجات المجتمع الذي تخدمه .</li> <li>✓ القدرة على تحقيق أثر ملموس على حياة الأفراد وتغيير جودة الحياة التي يعيشونها.</li> </ul>
نطاق الاثر	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ داخل حدود المنظمة .</li> <li>✓ أثر غير مباشر على المجتمع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ أثر مباشر على المجتمع الذي تعمل فيه .</li> </ul>

## أهداف بناء القدرات المؤسسية

تهدف عمليات بناء القدرات المؤسسية إلى تحقيق أثر في مختلف مجالات التنمية سواء على مستوى الإدارة المركزية أو الإدارة المحلية من خلال 6 محاور أساسية على النحو التالي:

### تعزيز دور وفعالية المؤسسات

فتصبح بذلك نقطة مؤثرة ومركز لنشر الخبرات والمعارف للمنظمات والمؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس المجال

### الاستمرارية

وتعني قدرة المنظمة على تقديم خدماتها دونما الاعتماد على التمويل الخارجي من الجهات المانحة.

### تحقيق الكفاءة والفعالية

أي أن مخرجات عمل المنظمة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المتفق عليها، وبشكل كفء في حدود الموارد والإمكانات المتاحة.

### تقوية الأنظمة الداخلية للمؤسسات

من أجل أن تستطيع التعبير عن احتياجات المجتمع الذي تعمل فيه والعمل على إشباعها.

### تعزيز أطر المساءلة

مفهوم بناء القدرات المؤسسية يساعد على توفير ثلاثة أمور ضرورية لتفعيل عملية المساءلة وهي؛ المشاركة في صنع القرار، التمثيل الجيد لكل الفئات، والمسئولية في استخدام الموارد لتحقيق الكفاءة والفعالية.

### المشاركة

حيث تساعد عمليات بناء القدرات المؤسسية على تمكين الفئة المستهدفة من أن يصبح لها صوتاً مسموعاً في تقرير السياسات الخاصة بالمنظمة أو المؤسسة وفي كل مراحل تنفيذ المشروعات الخاصة بها.

## ما هي الأبعاد الرئيسية لبناء القدرات المؤسسية؟

- ✓ أنها عمليات (Processes) مختلفة : فبناء القدرات المؤسسية ليست عملية جامدة، ولكنها حيوية حيث أنها تؤثر على كل العمليات داخل المنظمة، كما أنها تساعد على النضج والتعلم فينقلها إلى وضع جديد تتأقلم معه.
- ✓ أنها إضافة لقدرة (Capacity) المنظمة : حيث أنها تتضمن تطوير العنصر البشري بجانب تطوير الهياكل التنظيمية.
- ✓ أنها تهدف إلى تحقيق أثر (Impact) : فبناء القدرات المؤسسية ليست هدفاً في حد ذاتها، ولكنها أداة لتحسين مستوى معيشة الفئة المستهدفة التي تخدمها المنظمة.
- ✓ أنها تهدف إلى المدى الطويل (Long Term) : فلا بد أن يتوافر فيها الاستمرارية (المالية، والإدارية، والتنظيمية، والاجتماعية) - وليست الاستمرارية المالية وحدها - وذلك بعد انتهاء عملية التطوير.

### مؤشر رقم (1)

### القدرة التنظيمية

هي قدرة المنظمة على إنجاز المطلوب منها من أجل تحقيق رسالتها، والقدرة هنا تقيس أداء المنظمة بالمقارنة بما هو مطلوب إنجازه، وتتعدد عوامل القدرة فمنها (الأفراد - المال - التسهيلات المادية - الإجراءات - الخ)، ومكونات القدرة من تلك العناصر تختلف من منظمة لأخرى.

## مؤشر رقم (2)

### الفعالية التنظيمية

تعني إنجاز ما هو مطلوب بجهد وتكلفة مناسبة، أي عمل المطلوب بشكل جيد في ظل الموارد المتاحة / فمن المهم أن يوجد ترابط بين رؤية ورسالة المنظمة وبين الأفعال والأنشطة التي تقوم بها.

وهذا يتطلب ثلاثة عوامل هي:

- إعادة اختيار وتأكيد ما تريد المنظمة عملة والذي قامت من أجله، وذلك من منظور التماسك والترابط ما بين الرؤية والرسالة والأهداف والدور في المجتمع .
- ربط الرؤية والرسالة بالتخطيط الاستراتيجي بعيد المدى، والذي يعطى الاتجاه الواضح ويعظم الأثر في المجتمع .
- ترجمة الاختيارات إلى أفعال محددة وملموسة من أجل إنجازها بواسطة العاملين والمتطوعين والأطراف المهتمة .

### مؤشر رقم ( ٣ )

#### المؤسسة

إن وضع القواعد المنظمة للعمل وإعدادها وتدريب القائمين بالعمل عليها، لا يعني أن النظام قد تم تأسيسه، ولكن التأسيس يعني أن القائمين على استخدام النظام يقبلوا القيم المتضمنة في هذا النظام الجديد ويلمسوا أهميته، بحيث تدخل تلك القيم ضمن المنظومة

المتينة للعمل

### مؤشر رقم ( ٤ )

#### التغير التنظيمي

يعرف بأنه " التغير النهائي في خصائص المنظمة والذي يؤثر بشكل كبير على أدائها ". حيث ينتج عن أنشطة بناء القدرات في المنظمة تغييرات جوهرية بها، وهذا التغير يحدث عبر فترات متتالية وامتتالية من التغير التدريجي إلى التغير الجوهري الذي هو في الأساس تغيير طويل المدى وواسع النطاق .

## مؤشر رقم ( ٥ )

### التعلم التنظيمي

تؤدي أنشطة وبرامج بناء القدرات إلى إيجاد قدرة معرفية لدى مختلف المنظمات، وتعرف القدرة المعرفية بأنها قدرة أو سعة المنظمة لتراكم المعرفة من خلال خبرتها، حيث تستخدم تلك المعرفة كأساس لعمليات التخطيط للأنشطة والبرامج وتطوير المهارات التحليلية والعقلية على مستوى المنظمة.

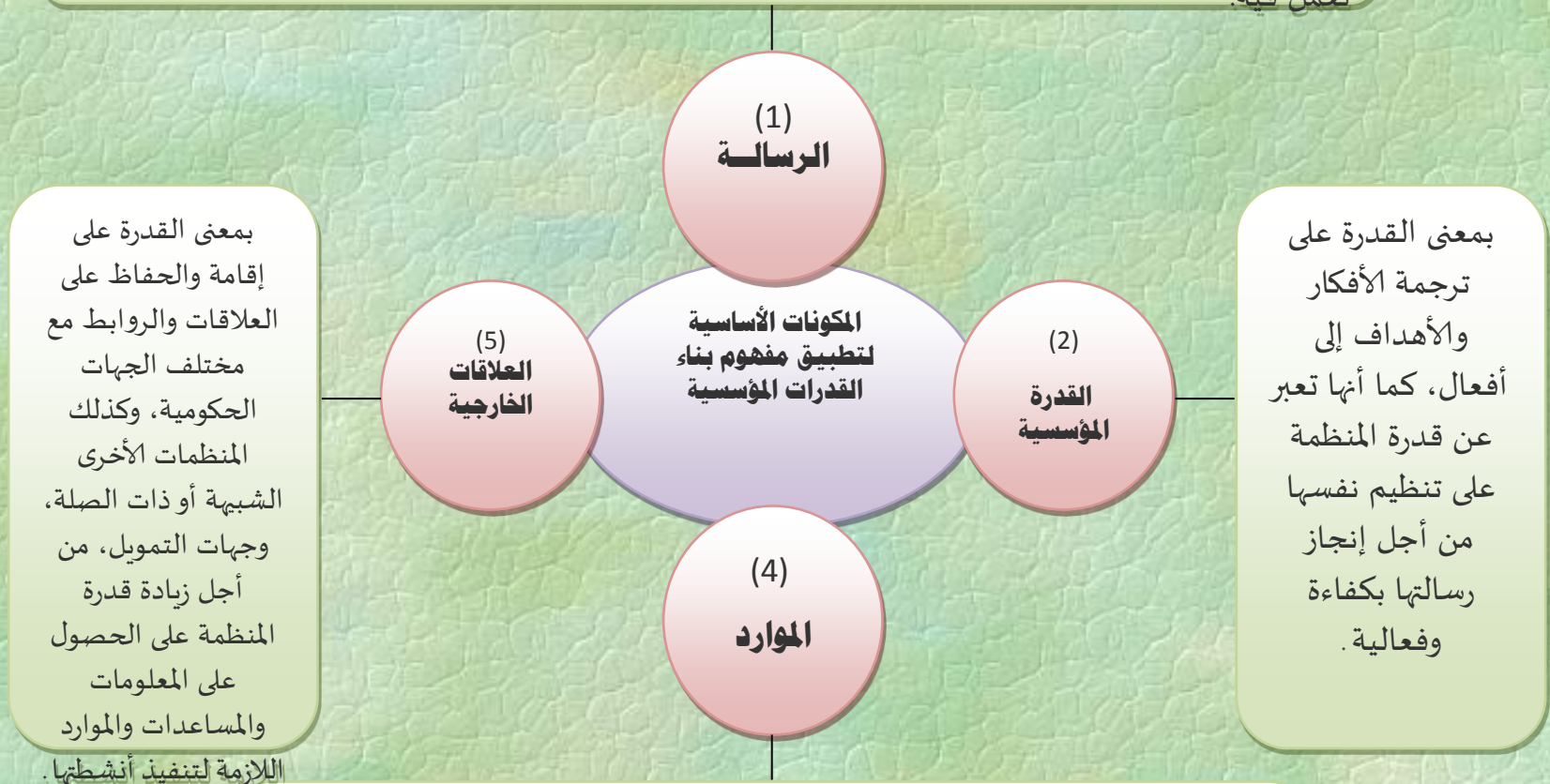
## مؤشر رقم ( ٦ )

### الاستمرارية أو الاستدامة

تؤدي أنشطة وبرامج بناء القدرات إلى تدعيم قدرة المنظمة على الاستمرارية، ومفهوم الاستمرارية هنا ليست الاستمرارية المالية وحدها، بل الاستمرارية المالية والإدارية والتنظيمية والاجتماعية . وتعرف الاستمرارية على أنها " قدرة المنظمة على أن تعمل بفعالية عبر الأوقات المختلفة وذلك باستخدام الحد الأدنى من المدخلات الخارجية " .



تعني القدرة على صياغة رسالة المنظمة والحصول على التأييد لها وللأهداف التي قامت من أجلها وجذب الأفراد للاقتناع بها، ومن ناحية أخرى يجب أن تكون رؤية المنظمة نابعة من وبواسطة الإطار المحلي الذي تعمل فيه.



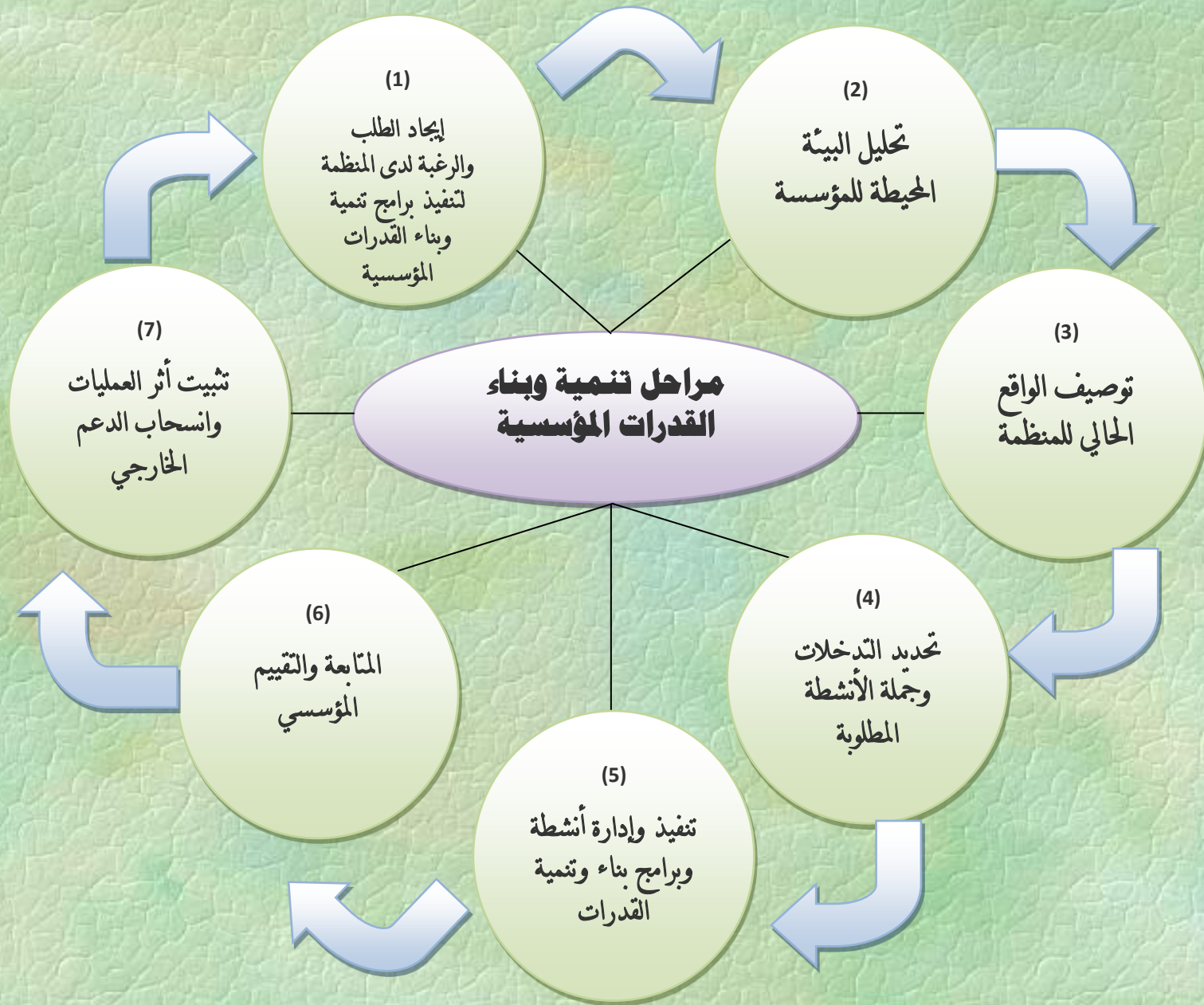
تعني قدرة المنظمة على الحصول على الموارد اللازمة دون التأثير على رسالتها، وأهم العناصر التي تدعم نظام إدارة الموارد داخل المنظمة، وتتمثل في الآتي:

- ✓ سياسات تدير الموارد والتطبيق الفعلي لها.
- ✓ نظام الإدارة المالية ومدى الوضوح والدقة فيها.
- ✓ نظام التقارير الذي يتابع حركة استخدام الموارد في المنظمة.

## ما هي المتطلبات الأساسية التي يجب أن تتوفر في المؤسسات لكي تكون قادرة على تنفيذ خططها وبرامجها على أرض الواقع؟

- ✓ هيكل تنظيمي جيد يستطيع من خلاله الأفراد استخدام طاقاتهم ومهاراتهم الابتكارية.
- ✓ التأكد من أن القرارات قد تم اتخاذها على المستوى الإداري المناسب وبالمشاركة المطلوبة.
- ✓ طريقة تنفيذ العمل، وهي عبارة عن مجموعة الخطط والبدائل التي تمكن المنظمة من ترجمة رسالتها وتحقيق المخرجات المطلوبة، وهذا يتضمن (الخدمات المقدمة وشروط الحصول عليها/ الشكل الذي تقدم به الخدمات فردي - جماعي - مجتمعات/ الفئة المستهدفة / تسلسل الأنشطة اللازمة لتنفيذ البرامج / الأدوار والمسئوليات / الاثر المتوقع بعد تنفيذ البرامج).

- ✓ سياسات إدارة الأفراد والبرامج والأنشطة والشئون الإدارية .
- ✓ تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم البرامج.
- ✓ نظم جمع المعلومات وحفظها وطرق استرجاعها.
- ✓ النظام المحاسبي ونظام الموازنة والحسابات الختامية.
- ✓ نظم التطوير والتعديل .
- ✓ حل المشكلات واتخاذ القرار .
- ✓ توجيه العاملين الجدد .
- ✓ تطبيق سياسات عادلة بخصوص العاملين .
- ✓ توافر نظام فعال للأجور والحوافز .
- ✓ مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات .
- ✓ عاملين يقومون بتنفيذ البرامج في ضوء السياسات الموضوعة،  
ولديهم الحماس والمهارات اللازمة للعمل .
- ✓ حسن توظيف وجودة تدريب العاملين بالمنظمة .



## لمزيد من التفاصيل حول ... مراحل تنمية وبناء القدرات المؤسسية

### المرحلة الأولى: إيجاد الطلب والرغبة لدى المنظمة لتنفيذ برامج تنمية وبناء القدرات المؤسسية

وهي الخطوة الأولى في عملية بناء وتنمية القدرات المؤسسية، وذلك من خلال نشر الوعي لدى مختلف المنظمات بأهمية برامج بناء وتنمية القدرات المؤسسية، وتجدر الإشارة إلى أن إيجاد الرغبة في التغيير لدى المنظمة منذ المراحل الأولى يقلل من الشعور بالقلق، كما يقلل من عملية مقاومة التغيير.

### المرحلة الثانية: تحليل البيئة المحيطة

تهدف إلى معرفة ما هي الظروف التي قد تعوق أو تساعد على تنفيذ عمليات بناء وتنمية القدرات للمؤسسة وما هي التجارب السابقة لأنشطة بناء وتنمية القدرات المؤسسية مع المنظمات الأخرى؟ وما هي الجهات التي يمكن أن تساهم في تنفيذ أنشطة بناء وتنمية القدرات المؤسسية؟ كما يمكن أن تساعد في تحليل البيئة المحيطة باستخدام (SWOT Analysis) سواء على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة.

## المرحلة الثالثة: توصيف الواقع الحالي للمنظمة

- ✓ وتهدف عمليات التوصيف هذه إلى فهم واقع المنظمة، وكيف تعمل في الوقت الحالي. كما تعطى معلومات مهمة تساعد على تحديد أوجه التطوير المطلوبة.
- ✓ كما تعد عملية التوصيف هي حجر الزاوية في عملية بناء وتنمية القدرات المؤسسية، حيث تحدد النتائج المستهدفة والتي على أساسها يتم التصميم والتنفيذ لعملية بناء وتنمية القدرات المؤسسية.
- ✓ في حالة عدم الاهتمام الكافي لعملية التوصيف فإن النتيجة الوحيدة التي يمكن الحصول عليها هي بناء قدرات الأفراد وليس المؤسسات حيث قد تتحسن عملية التنفيذ، ولكنها لا تؤدي إلى تطور المنظمة أو المؤسسة ذاتها، أو تتحسن جودة الحياة.

## المرحلة الرابعة: تحديد التدخلات وجملة الأنشطة المطلوبة

- ✓ التدخلات هي مجموعة الأنشطة المتسلسلة، والأفعال والتي تهدف إلى تطوير الأداء الحالي للمنظمة والتغلب على أوجه الضعف فيها.
- ✓ التدخلات اللازمة لا تعتمد على مدخل واحد بعينه ولكنها سلسلة من الأفعال تحتاج إلى وقت طويل .
- ✓ التدخلات المختلفة – كالتدريب والاستشارات والتطوير التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي... الخ، يجب أن تبنى على احتياجات المنظمة الفعلية .

## المرحلة الخامسة: تنفيذ وإدارة أنشطة وبرامج بناء وتنمية القدرات

- ✓ حتى لا يتسرب الشعور بعدم وضوح الأمور للأفراد فإنه يجب تحديد الأدوار بشكل جيد وواضح، وأن تصاغ الأهداف بشكل محدد، وأن يوضع لها مجموعة من المؤشرات كنقاط للمراجعة، وهذه العمليات تحتاج إلى التأييد والمشاركة من كافة الأفراد المهتمين.
- ✓ قد توجد مشكلات عامة تواجه عملية التنفيذ مثل: قدرة المنظمة على تنفيذ الخطة/ الطريقة التي توضع بها الخطة/ قلة التأييد من العاملين/ ضعف الالتزام من قبل قيادة المنظمة.... الخ، وبذلك يجب تخطي كافة وكل هذه المعوقات .
- ✓ من المفيد وضع أولوية للأنشطة المراد إنجازها وتشكيل فرق عمل لإتمامها، وبالتالي يمكن الحصول على تأييد واسع النطاق للتنفيذ داخل المنظمة أو المؤسسة.

## المرحلة السادسة: المتابعة والتقييم المؤسسي

- ✓ هي من أهم مراحل بناء وتنمية القدرات المؤسسية، ويقصد بالمتابعة "هي تلك العمليات التي تهدف إلى التأكد من أن أنشطة بناء وتنمية القدرات المؤسسية تتم بالجودة المطلوبة وحسب المخطط لها".
- ✓ كما يقصد بالتقييم " هي تلك العمليات التي تهدف إلى قياس فعالية وكفاءة أنشطة وبرامج البناء المؤسسي، وإلى أي مدى تحقق الأهداف المخططة لها".

## المرحلة السابعة: تثبيت أثر عمليات بناء وتنمية القدرات المؤسسية وانسحاب الدعم الخارجي

- ✓ إن عمليات بناء القدرات المؤسسية يجب أن تتوافق مع باقي العمليات داخل المنظمة، مثال ذلك أن يصبح هذا التغيير الذي قدمته برامج بناء وتنمية القدرات المؤسسية جزءاً من أسلوب العمل اليومي للمنظمة أو المؤسسة ويدخل ضمن قيمها الإدارية ومنظومتها الثقافية.
- ✓ يجب أن تكون هناك خطة لانسحاب الجهة الداعمة (الخارجية) لعملية بناء وتنمية القدرات المؤسسية تدريجياً.
- ✓ يجب على الجهة الداعمة أن تستمر في متابعة خطة التنفيذ لمساعدة المنظمة أو المؤسسة للاستمرار في عمليات التنفيذ بالجودة المطلوبة.
- ✓ يجب على المنظمة أو المؤسسة التوقف من حين لآخر ودراسة ما تم التوصل إليه وتقييمه من أجل تصويب أية انحرافات قد تحدث وحتى يتم تحسين الأداء في المستقبل.



## عناصر بناء وتنمية القدرات المؤسسية

- ✓ توفر قيادة مستقبلية النظرة تحدد توجه المنظمة أو المؤسسة المعنية.
- ✓ توفر جهاز إداري يتمتع بالكفاءة والاستقلال ويتخذ الإجراءات اللازمة لتحقيق رسالة وغايات المنظمة أو المؤسسة.
- ✓ وضوح الرسالة المعلنة المقترنة بالرؤية وبالغايات والأهداف، مثل؛ رفع مستويات معيشة مجموعات الفقراء وتمويل مشاريعهم، أهداف قصيرة المدى وطويلة المدى ويمكن تحديدها كمياً وزمناً، أهداف يمكن قياسها من أجل قياس تقدم المؤسسة.
- ✓ وجود هيكل تنظيمي يتيح تحقيق تلك الغايات والأهداف بكفاءة، مثلاً، أن إقراض المناطق الريفية يحتاج إلى لا مركزية في التنظيم، وموظفين مدربين جيداً ميدانياً، وقادرين على اتخاذ قرارات القروض على وجه السرعة.
- ✓ وجود موظفين لديهم المؤهلات والحوافز اللازمة لتنفيذ عمليات المؤسسة، (مؤهلات علمية مناسبة - خبرات مناسبة - تدريب ملائم).
- ✓ وجود ضوابط داخلية ذاتية لاستمرار تحسين العمل.



## نشاط تدريبي رقم ( ٢ )

**أبحث معي!!!**

**عن أهم التحديات والعقبات التي تواجه عملية تطبيق بناء وتنمية القدرات المؤسسية في مختلف البلدان العربية بشكل عام.**

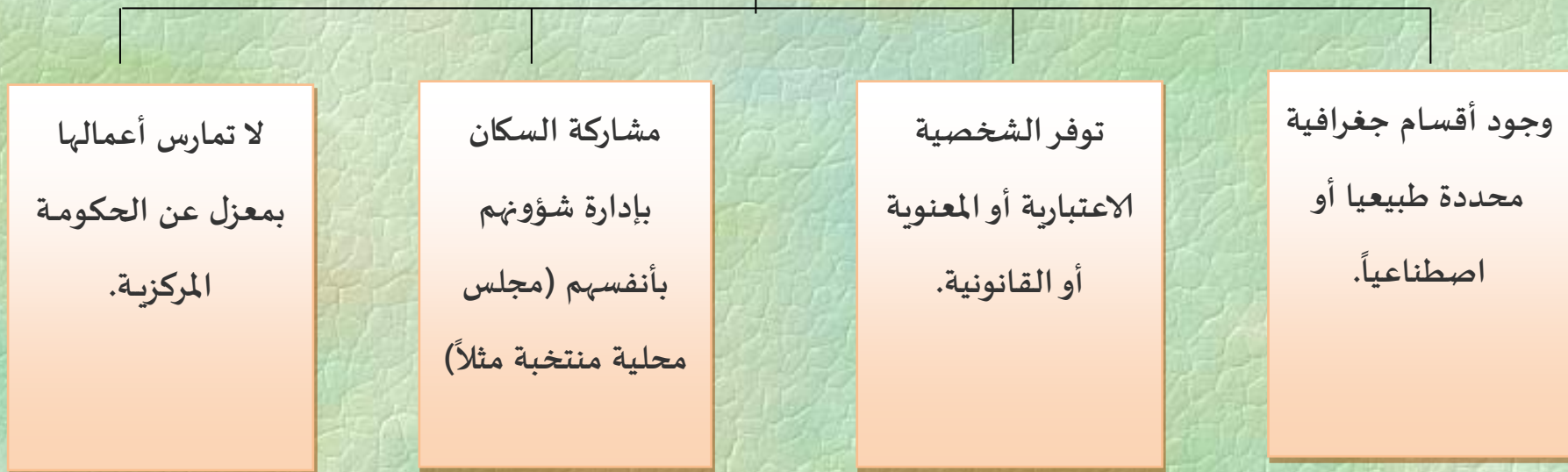
## المكون الثاني

# التطورات المؤسسية للإدارة المحلية في البلدان العربية

### الإدارة المحلية:

- ما هي إلا استقلال نسبي لمنطقة جغرافية محددة، في إدارة شؤونها المحلية بواسطة سكانها أو ممثلين عنهم تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية، ويقصد هنا بالاستقلال النسبي، حرية التصرف في شؤون الإدارة المحلية المستمدة من القانون المنظم للإدارة المحلية مباشرة، وليس من قبل ممثلي الحكومة المركزية.

## خصائص الإدارة المحلية



## مرتكزات الإدارة المحلية

يبقى دور الحكومة  
المركزية يقف عند: وضع  
السياسات العامة، الرقابة  
والمتابعة والتوجيه للأداء

تمكين المواطنين من إدارة  
مواردهم

قيام السكان المحليين  
باتخاذ قراراتهم ذات الطابع  
المحلي من خلال ممثلهم  
المنتخبين انتخاباً حراً  
مباشراً

تقسيم الدولة إلى كيانات  
جغرافية وإدارية

# مقومات الإدارة المحلية

## مشاركة المواطن المحلي

المشاركة هي التجسيد الحقيقي للديمقراطية ولها فوائد عديدة، منها:

✓ وسيلة أساسية للتنشئة السياسية للفرد.

✓ لها دور رئيسي في التنمية الاقتصادية.

✓ إتاحة الفرصة لرفع كفاءة الأداء الإداري عن طريق التغذية العكسية.

✓ تحقيق الانصهار والتماسك الاجتماعي.

## التمويل المحلي

يعتبر التمويل المحلي أهم مقومات الإدارة المحلية وبدونه لا تستطيع الوحدات المحلية أن تقوم بأداء وظائفها.

يمكن حصر الموارد المالية للوحدات المحلية في خمس مصادر رئيسية:

(1) إيرادات ذاتية للوحدة المحلية:

✓ الضرائب.

✓ الرسوم.

✓ الإيرادات الاستغلالية.

(2) موارد خارجية:

✓ القروض.

✓ الإعانات.

✓ المنح.

## إقليم

وهي تشير إلى وجود تقسيم إداري واضح للدولة؛ كالمحافظات والمقاطعات، والمدن، والعواصم، والقرى، والمناطق الريفية، وذلك بهدف تحقيق الأهداف التالية:

✓ القدرة على الوفاء بالخدمات الرئيسية للمواطنين.

✓ ضمان تعاون المواطن مع الوحدات المحلية.

✓ تنمية مستمرة لموظفي الوحدات المحلية لزيادة كفاءتهم.

✓ قدرتها على التكيف مع المستجدات واستعدادها للتطور.

# مبررات الأخذ بنظام الإدارة المحلية

## أولاً: المبررات السياسية:

- ✓ أنها مظهر من مظاهر الديمقراطية.
- ✓ وسيلة لإشراك المواطنين في إدارة مرافقهم المحلية. وتعبر عن ذاتيتهم المحلية.
- ✓ مجال لتدريب وإعداد قيادات محلية مستقبلية.
- ✓ يدعم التعاون بين الإدارة المحلية وسلطة الدولة.
- ✓ نتيجة تعدد الأجناس والأعراق.
- ✓ تدعيم الاتجاه الديمقراطي السليم على المستوى المحلي
- يعتبر إحدى الحلقات الأصيلية على طريق التطور العام.

✓ نظام الإدارة المحلية يحقق: التعاون المثمر بين النشاط الحكومي والنشاط الشعبي، ويربط بين الأجهزة المحلية والأجهزة المركزية.

✓ تخفيف الأعباء عن كاهل الحكومة المركزية.

✓ تعتبر الوحدات المحلية بمثابة حقل تجارب تستعمله

السلطة المركزية لفحص سياسات معينة على المستوى

المحلي لمعرفة الآثار المترتبة على تطبيقها ومدى الاستجابة

لها.



## ثانياً: المبررات الإدارية:

نظام الإدارة المحلية يعتبر ضرورة فنية وإدارية بسبب الفوائد التي يحققها تطبيق هذا النظام، ومنها:

- ✓ القضاء على البيروقراطية التي تلازم النظام المركزي.
- ✓ مراعاة الظروف المحلية عند تقديم الخدمات.
- ✓ تغيير أنماط الأداء من وحدة محلية لأخرى.
- ✓ تعتبر الوحدة المحلية حقل تجارب للتأكد من جدوى تطبيق أساليب إدارية جديدة.
- ✓ الوحدة المحلية تعتبر بمثابة الجهاز الإداري الذي يتعاون مع جهاز التنظيم السياسي لنقل الإحساس الشعبي بضرورة إحداث تغييرات جذرية في الجهاز الإداري.
- ✓ إدارة الوحدة المحلية بواسطة الأهالي والذين هم أقدر الناس على فهم وحل مشاكلهم مما يضاعف الفعالية أثناء الإنجاز.

## ثالثاً: المبررات الاجتماعية:

- ✓ حصول الأفراد على احتياجاتهم المحلية وإشباع رغباتهم
- ✓ تطوير مستويات الخدمات المختلفة بالتالي تطوير الحياة الاجتماعية.
- ✓ تقوية البناء الاجتماعي للدولة عن طريق تحقيق مبدأ المشاركة الاجتماعية بين الأفراد بتوزيع القوى الإيجابية بها بدلاً من تركيزها في العاصمة مما يؤدي إلى النهوض في المجالات الثقافية والفنية والعسكرية عن طريق إشراكهم سويماً في مجالات العمل الممكن.
- ✓ تفجير طاقات الإبداع لدى الجماعة المحلية.
- ✓ تقوية الروابط الروحية بين الأفراد المحليين عن طريق إشراكهم

## رابعاً: المبررات الاقتصادية:

- ✓ البحث عن مصادر جديد للتمويل المحلي.
- ✓ تحقيق لا مركزية التصنيع وتقديم مختلف السلع والخدمات.
- ✓ العدالة في توزيع الأعباء الضريبية.
- ✓ تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- ✓ تحقيق المشاركة الجماهيرية في تنفيذ برامج التنمية المحلية.
- ✓ سهولة وضع الخطط التنموية.

### وجود مصالح محلية متميزة:

يلزم لقيام نظام الإدارة المحلية وجود مصالح محلية متميزة تهتم غالبية أبناء الإقليم ولا تهتم جميع المواطنين في الدولة، مما يتطلب أن يتولوا بأنفسهم إدارة شئونهم. ولكن يجب الأخذ بالاعتبار أمرين مهمين هما:

- ✓ أن تكون المصلحة معبرة عن حاجات وآمال وطموحات الغالبية العظمى من أبناء الإقليم.
- ✓ أن لا تتعارض أو تتناقض مع المصلحة العليا للدولة.

### الشخصية المعنوية:

الإقرار بوجود مصالح محلية متميزة للوحدة المحلية يتطلب أن تمنح السلطة المحلية القائمة على هذه المصالح الشخصية المعنوية، وإذا تخلف هذا الشرط لن يكون للسلطة المحلية وجود وتعتبر فرعاً من فروع الحكومة المركزية.

### الاستقلال الإداري:

تعني أنه لا بد أن يكون المجلس المحلي مستقلاً في ممارسته لوظائفه الإدارية عن الحكومة المركزية.

## أركان الإدارة المحلية

### الرقابة من الحكومة المركزية:

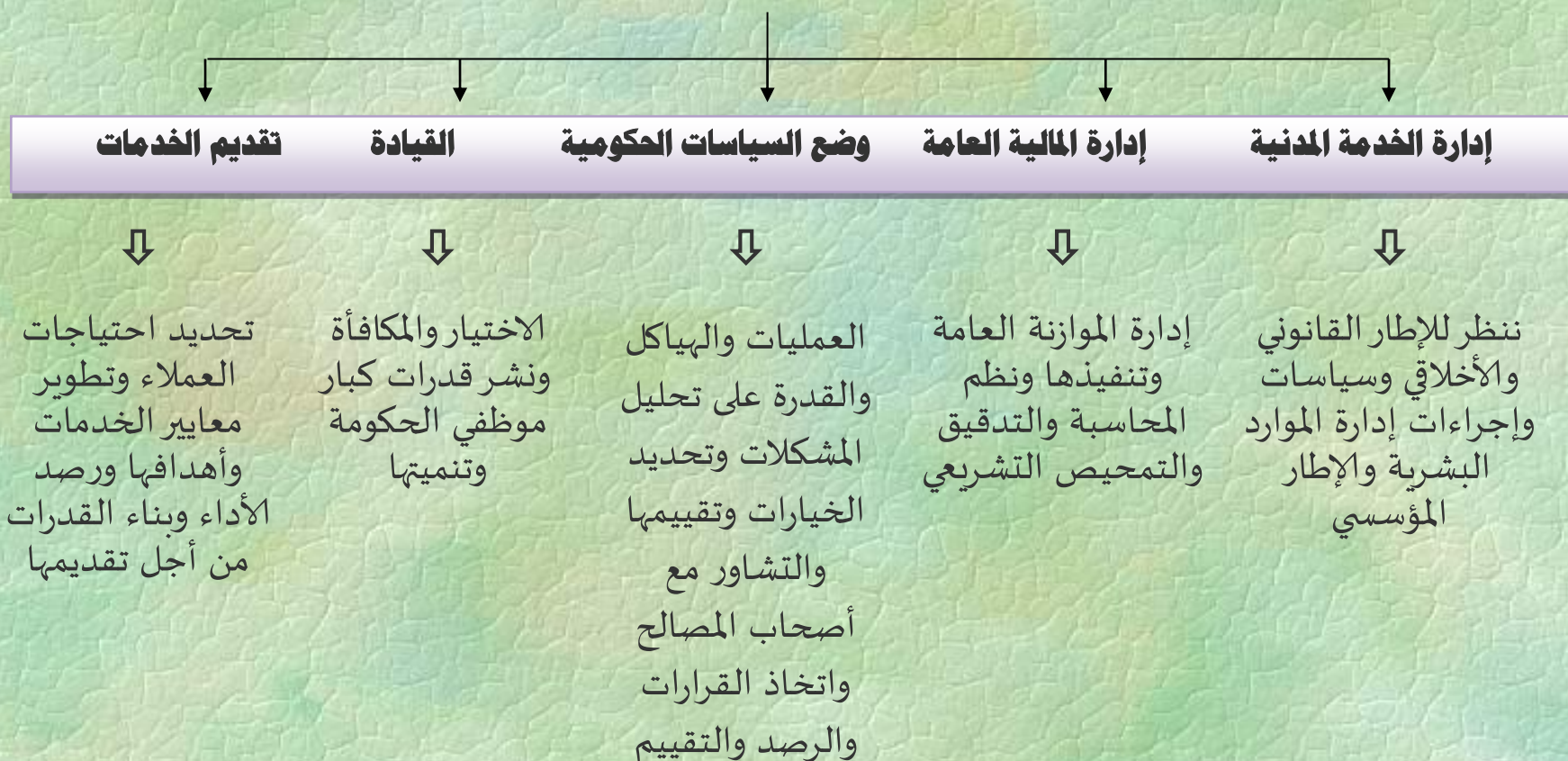
- ✓ استقلال الوحدات المحلية لا يعني انحلالها من رقابة الحكومة المركزية حيث تظل الحكومة المركزية هي الشخص المعنوي الرئيسي صاحب السيطرة العليا في نطاق الإقليم الوطني كله.
- ✓ لا بد وأن تعمل في إطار السياسة العامة للدولة وطبقاً لقوانينها.
- ✓ القول بغير هذا يعرض وحدة الدولة ونسيجها السياسي للخطر.

## اختصاصات الإدارة المحلية

م	الاختصاص	التفاصيل
1	تقديم الخدمات العامة على المستوى المحلي	<p>✓ الخدمات البيئية (مواصلات - طرق - إضاءة - مجاري وصرف صحي، حدائق عامة.. إلخ)</p> <p>✓ الخدمات الاجتماعية والشخصية (تعليم ، صحة ، رعاية الأطفال وكبار السن والمعوقين ، الترفيه، الإسكان... إلخ).</p> <p>✓ خدمات المنافع العامة (مياه الشرب، غاز، كهرباء ، نقل عام، اتصالات .. إلخ).</p>
2	اختصاصات تمثيلية	<p>وتعني التعبير الحقيقي عن رأي ورغبات الجمهور المحلي كهمزة وصل بينهم وبين الحكومة المركزية، ومستوى رضاهم عن الخدمات.</p>
3	الاختصاصات الخاصة بالضبط الإداري	<p>وتشمل وضع وتنفيذ القواعد العامة لتوفير وضمان الأمن والاستقرار للجمهور، وقد تتحدد هذه الوظائف بـ:</p> <p><u>تحديد اختصاصات الضبط الإداري:</u></p> <p>✓ تحديدها بطريقة عامة (المساعدة في إصدار القرارات الخاصة).</p> <p>✓ تحديدها بطريقة محددة (إصدار اللوائح والقرارات الخاصة بتنظيم بعض الخدمات المحدودة).</p> <p><u>المستول عن القيام بهذه الاختصاصات:</u></p> <p>✓ المجلس المحلي ككل .</p> <p>✓ أو أحد الأشخاص التابعين للإدارة المحلية كالمحافظ .</p>
4	اختصاصات التنمية المحلية	<p>من خلال ممارسة الأجهزة المحلية للنشاطات الخاصة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، مثل إنشاء أسواق ومعارض، وتزويد الجمهور بالخدمات الزراعية وتربية الأسماك والطيور والحيوان، وتنمية الصناعات الصغيرة، والاهتمام بمحو الأمية ، ونحو ذلك.</p>
5	التخطيط العمراني	<p>ويعني الرقابة على الأراضي العامة لتوظيفها للمصلحة العامة كشق الطرق والإنارة والحدائق العامة والإسكان في المدينة وضواحيها.</p>
6	الثقافة الترفيهية	<p>كإنشاء المكتبات العامة والملاعب الرياضية والحدائق العامة والمتنزهات ونحوها.</p>
7	التنسيق محلياً بين الخدمات المختلفة	<p>وهو يمنع أي ازدواجية للمشاريع أو تعارض في الأهداف.</p>

# كيف لنا أن نقيس أو نقف على مستوى أداء الإدارة المحلية؟

## معايير قياس أداء الإدارة المحلية



## ملاحظة هامة !!

■ ينتمي هذا التصنيف إلى فئة التصنيفات التكنوقراطية (الفنية) لأنه يركز على محتوى عناصر إصلاحية معينة بدلا من التركيز على نوعية الإدارة العامة في حد ذاتها. كما أنه يتجاهل البيئة السياسية التي يُنفذ فيها إصلاح الإدارة العامة والأهداف المحددة التي تسعى الإدارة العامة إلى تحقيقها. إن تحول النموذج نحو "حكومة مفتوحة" بشكل أكبر كعنصر أساسي من عناصر البنية الأساسية للحكم الديمقراطي قد وسّع الجدل حول إصلاح الإدارة العامة لتشمل أيضا تعزيز الشراكات الديناميكية مع المجتمع المدني والقطاع الخاص، وضمان مشاركة أوسع للمواطنين في اتخاذ القرار ورصد أداء الخدمات العامة. وهو ما يعني أنه بالإضافة إلى التركيز الكبير على تقديم الخدمات، ينبغي توجيه اهتمام خاص لتحويل الخدمات العامة إلى مؤسسات تمثيلية وخاضعة

للمساءلة.

## ما هي أهداف الأساسية من وراء قياس مستوى أداء الإدارة العامة بشكل عام والإدارة المحلية بشكل خاص؟

✓ التشخيص والتخطيط:

الوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات والتي يتم الاستعانة بها في عملية التخطيط والتي يترتب عليها تحديد الأولويات.

✓ الرصد والمساءلة:

وفيها ترسم المعلومات والمؤشرات صورة لمدى مستوى الأداء الحكومي سواء على المستوى المركزي أو على المستوى اللامركزي.

✓ المقارنة البينية والمقارنة المرجعية:

وذلك لعقد مقارنات بين مختلف البلدان، أو للوقوف على الممارسات الجيدة من عدمه.

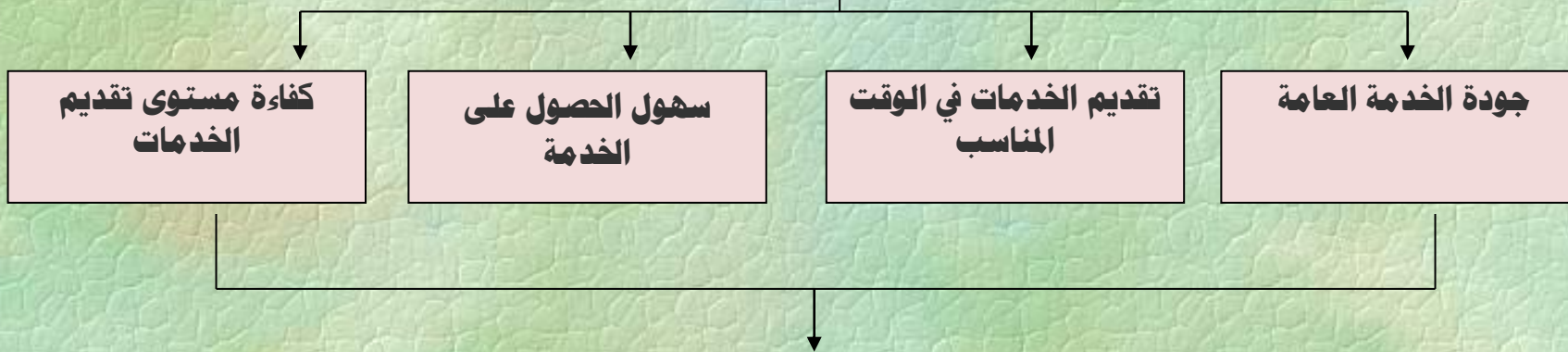
✓ الحوارات واتخاذ القرارات المشتركة:

حيث يمكن استخدام المعلومات والمؤشرات لبدء حوار حول مواطن التغيير والتحسينات، وهو ما يشكل خطوة أولى في عمليات تشخيص أكثر تعمقا.



## كيف نقيس مستوى أداء الإدارة المحلية؟

### أولاً: على مستوى تقديم الخدمات



✓ يمكن الحصول على هذه المعلومات الكمية من سجلات الجهات المقدمة للخدمة.  
✓ الهدف من هذا القياس هو معرفة مستوى رضا المستفيدين من الخدمة.

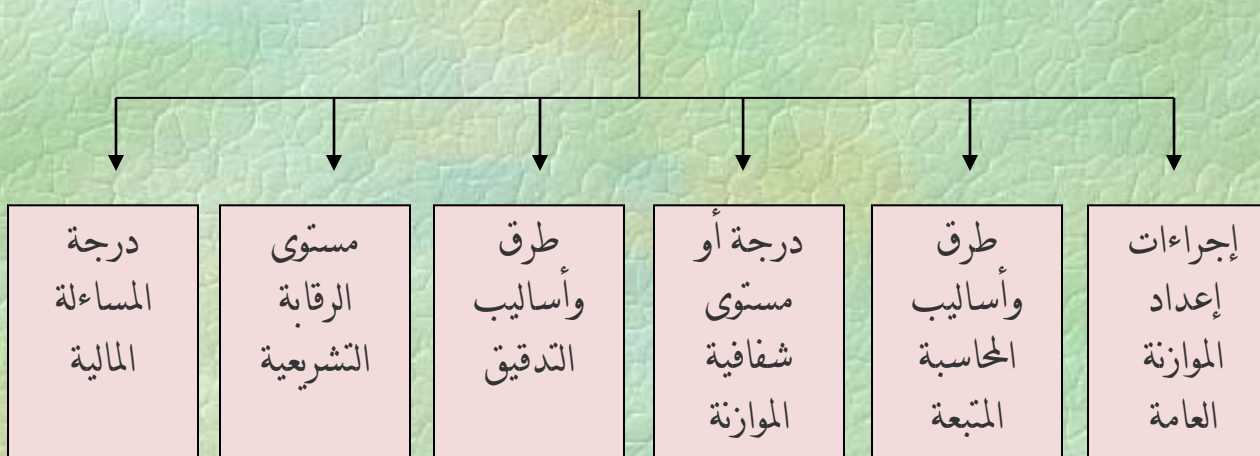
## ثانياً: على مستوى إدارة الموارد البشرية بالقطاع العام

مبدأ الجدارة في  
الالتحاق  
بالخدمة العامة

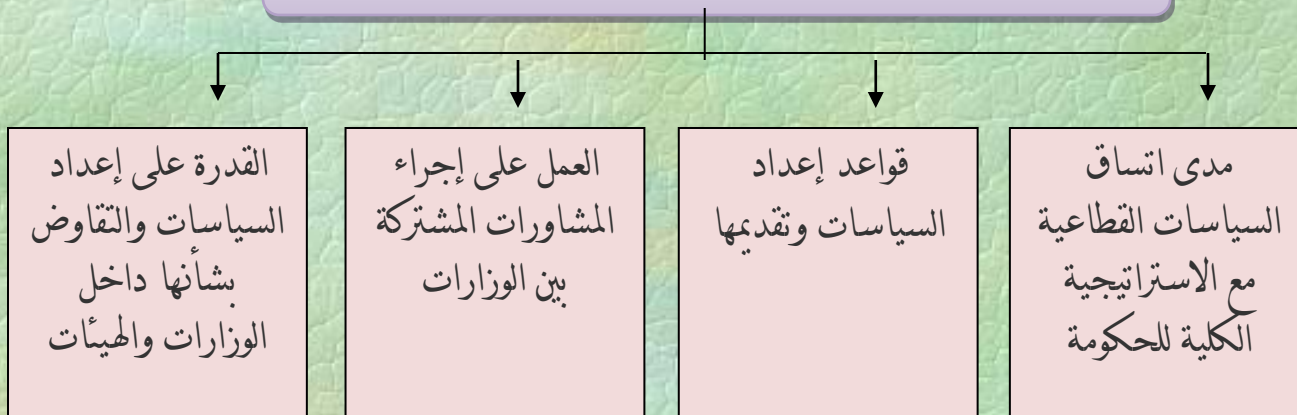
المعايير الأخلاقية  
والسلوكية مثل  
مستوى الحيادية  
وعدم استغلال  
السلطة لأغراض  
شخصية

قوانين الخدمة  
المدنية التي تحدد  
المبادئ الأساسية  
للتوظيف،  
والإجراءات المقررة  
في اللوائح الفرعية

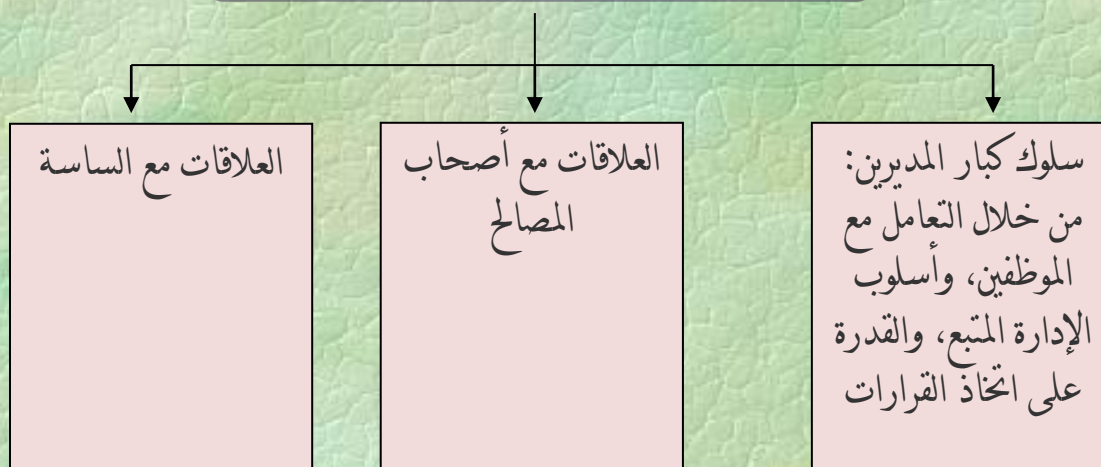
## ثالثاً: على مستوى إدارة المالية العامة



## رابعاً: على مستوى صنع السياسات العامة



## خامساً: على مستوى القيادة



مثال (1): تضمين مبادئ الاستجابة والشفافية: الأمثلة

التقييم القطري لإدارة الحكم (البنك الآسيوي للتنمية)

- مشاركة الجمهور في وضع السياسات والعملية التشريعية.
- هل تتسم معايير اختيار موظفي الحكومة بالشفافية؟
- هل تعكس أولويات الميزانية الاحتياجات والمتطلبات الأساسية للمجتمع المدني؟
- هل الميزانية معلنة ومتاحة للجمهور؟

أداة التقييم الذاتي للتميز في خدمة العملاء (الخدمة المدنية بالمملكة المتحدة)

- المعلومات وتوافرها: يتم تقديم المعلومات الدقيقة والشاملة من خلال القناة الأكثر ملاءمة للعملاء.
  - رؤية العملاء: الفعالية في تحديد العملاء والتشاور معهم بطريقة هادفة.
- الإفناق العام والمساءلة المالية (البنك الدولي، صندوق النقد الدولي، الاتحاد الأوروبي، وزارة التنمية الدولية البريطانية، الشراكة الإستراتيجية مع أفريقيا)
- شفافية العلاقات المالية المشتركة بين الحكومات.
  - الإعلان العام عن المعلومات المالية الأساسية.

## مصفوفة تقييم إدارة الموارد البشرية لقطاع الخدمات المدنية بالاتحاد الأوروبي (البنك الدولي)

- إيجاد طريقة قانونية لتظلم المواطنين.
- وجود هيئة رقابية لضمان تطبيق سياسات الخدمة المدنية.
- الإعلان العام عن الوظائف لضمان تكافؤ المنافسة.
- إطلاع موظفي الخدمة المدنية على تقييم الأداء الخاص بهم.
- استناد المبادئ التأديبية لمبادئ شفافة ونزيهة.

## مؤشر الميزانية المفتوحة (مشروع الميزانية الدولية)

- تقيس الأداة برمتها إمكانية وصول المواطنين لمعلومات الميزانية.

## مثال (2) : حالة تعميم التعليم الابتدائي : أمثلة مؤشرات المخرجات

### عملية السياسة

- يتم اعتماد سياسات التعليم التي تعالج أسباب انخفاض نسبة الالتحاق بالمدارس.

### إدارة الموارد البشرية

- يتم تقييم أداء المدرسين الأوائل حسب قدرتهم على الاحتفاظ بالتلاميذ، وليس على أساس نتائج الامتحانات.
- يتم تعيين المدرسين 20 بالمدارس المزدحمة أو توزيعهم عليها.
- عمل المدرسات في المدارس التي تنخفض بها معدلات التحاق الفتيات.
- خفض معدلات غياب المدرسين.

### إدارة المالية العامة

- زيادة الميزانية الحكومية الجارية المخصصة للتعليم الابتدائي.
- خفض تكلفة الموظفين لكل تلميذ.

### مثال (3) : مشاركة المرأة في الخدمة المدنية: مثال على المؤشرات

#### هدف إصلاح الإدارة العامة

ضمان أن تمثيل المرأة في الإدارة العليا يعكس بشكل كبير تكوينها في المجتمع.

#### مؤشر المخرجات

(%) من وظائف الإدارة الشاغرة تشغلها المرأة.

#### مؤشرات العمليات

- معايير اختيار جديدة تعترف بإسهامات المرأة.
- سياسات تعيين مرنة تسمح للمرأة بمزيد من الحرية في اختيار ساعات العمل.
- تكافؤ فرص التدريب وهو ما يسمح للمرأة التي لديها مسؤوليات رعاية طفل بحضور التدريب بالقرب من منزلها.
- التنافس الخارجي على الوظائف لتوسيع نطاق المتقدمات المحتملات من النساء.



**أين نجد مصادر المعلومات (على المستوى الدولي) التي يمكن من خلالها أن نقيم أوضاع الإدارة العامة بشكل عام، وإدارة المحلية بشكل خاص؟**

## جدول: مصادر المعلومات (على المستوى الدولي) المستخدمة في قياس أداء الإدارة العامة والإدارة المحلية

م	المصدر	اسم أداة التقييم / مصدر المعلومات	القيادة	الخدمة المدنية	إدارة المالية العامة	وضع السياسات	تقديم الخدمات
<b>أدوات التقييم</b>							
1	البنك الدولي	الاستقصاءات الكمية لتقديم الخدمات					×
2	البنك الدولي	الاستقصاءات المتعلقة بتبع الإنفاق العام			×		
3	مركز الشؤون العامة	بطاقات تقارير المواطنين					×
4	البنك الآسيوي للتنمية (ADB)	التقييم القطري لإدارة الحكم		×	×	×	
5	المعهد الأوروبي للإدارة العامة (EIPA)	إطار التقييم المشترك	×	×	×	×	×
6	الخدمة المدنية بالمملكة المتحدة	مراجعة الإمكانيات	×				
7	الخدمة المدنية بالمملكة المتحدة	أداة التقييم الذاتي للتميز في خدمة العملاء					×
8	مشروع مشترك بين المؤسسات (البنك الدولي، صندوق النقد الدولي، المفوضية الأوروبية، وزارة التنمية الدولية البريطانية، الشراكة الاستراتيجية مع أفريقيا)	الإنفاق العام والمساءلة المالية (PEFA)			×		
9	برنامج الشراكة بين البنك الدولي وهولندا (BNPP)	استقصاء المسؤولية الحكوميين		×	×		
10	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	التقييم القطري للمساءلة والشفافية (CONTACT)			×		
11	البنك الدولي	مصنوفة تقييم إدارة الموارد البشرية لقطاع الخدمة المدنية في الاتحاد الأوروبي		×		×	
12	سيجما (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والاتحاد الأوروبي)	خطوط الأساس لأنظمة المراقبة والإدارة		×	×	×	
13	ولاية تكساس	دليل التقييم الذاتي للموارد البشرية		×			
14	هيئة العلوم الإدارية من أجل الصحة	أداة تقييم إدارة الموارد البشرية		×			

## تابع جدول: مصادر المعلومات (على المستوى الدولي) المستخدمة في قياس أداء الإدارة العامة والإدارة المحلية

م	المصدر	اسم أداة التقييم / مصدر المعلومات	القيادة	الخدمة المدنية	إدارة المالية العامة	وضع السياسات	تقديم الخدمات
<b>أدوات التقييم</b>							
15	مصرف التنمية للبلدان الأمريكية (IADB)	الإطار التحليلي للتقييم المؤسسي لأنظمة الخدمات المدنية		×			
16	سكرتارية الكومنولث	مراعاة المساواة بين الجنسين في الميزانيات: دليل الممارسين لفهم وتنفيذ ميزانيات حساسة تجاه النوع الاجتماعي			×		
17	منظمة الشفافية الدولية	نظم النزاهة الوطنية (NIS)	×	×			
18	البنك الدولي	مؤشرات إدارة الحكم القابلة للتطبيق في مجال إدارة الموارد البشرية (قيد التطوير حالياً)		×			
19	البنك الدولي	الإطار التشخيصي لإدارة الإيرادات			×		
20	منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD)	نظرة سريعة على الحكومة (قيد التطوير حالياً)		×	×	×	×
21	Bertelsmann Stiftung	Management Index, Bertelsmann Reform Index	×	×			
22	مشروع الميزانية الدولية	مبادرة الميزانية المفتوحة			×		
23	البنك الدولي	البيانات الشاملة لعدة بلدان حول الوظائف والأجور الحكومية		×			
24	المعهد الدولي للتنمية الإدارية (IMD)	الكتاب السنوي للتنافسية في العالم، كفاءة الحكومة			×	×	
25	البنك الدولي	شؤون إدارة الحكم فعالية الحكومة					×
26	البنك الدولي	تقييم السياسات والمؤسسات القطرية (CPIA)، المعيار 13: جودة إدارة الميزانية والإدارة المالية، المعيار 15: جودة الإدارة العامة		×	×	×	×
27	النزاهة العالمية	مؤشرات النزاهة	×	×	×	×	
28		المجموع	5	16	14	9	7

## جدول مصادر معلومات جامعة مختلف موضوعات ونقاط التركيز بشأن قياس أداء الإدارة العامة والإدارة المحلية

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ دليل التقييم الذاتي للموارد البشرية.</li> <li>✓ أداة تقييم إدارة الموارد البشرية.</li> <li>✓ البيانات الشاملة لعدة بلدان حول الوظائف والأجور الحكومية.</li> <li>✓ الإطار التحليلي للتقييم المؤسسي لأنظمة الخدمة المدنية.</li> </ul>	<p>إدارة الخدمة المدنية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ استقصاءات تتبع الإنفاق العام.</li> <li>✓ التقييم القطري للمساءلة والشفافية (CONTACT).</li> <li>✓ الإنفاق العام والمساءلة المالية.</li> <li>✓ مراعاة المساواة بين الجنسين في الميزانيات : دليل الممارسين لفهم وتنفيذ ميزانيات حساسة تجاه النوع الاجتماعي.</li> <li>✓ مبادرة الميزانية المفتوحة.</li> <li>✓ الإطار التشخيصي لإدارة الإيرادات.</li> </ul>	<p>إدارة المالية العامة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الاستقصاءات الكمية لتقديم الخدمات.</li> <li>✓ بطاقات تقارير المواطنين.</li> <li>✓ أداة التقييم الذاتي للتميز في خدمة العملاء.</li> </ul>	<p>تقديم الخدمات</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ مراجعة الإمكانيات.</li> </ul>	<p>القيادة</p>

# مصنوفة أدوات قياس مستوى أداء الجهاز الإداري

م	الأداة	المواضيع	المستخدمين	الأهداف	الأساليب	جهة الإصدار
<b>أدوات التقييم</b>						
1	الاستقصاءات الكمية لتقديم الخدمات	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقديم الخدمات</li> <li>إصلاح إدارة الإنفاق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الحكومة</li> <li>جهات تقديم الخدمات</li> <li>الجهات المانحة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التشخيص</li> <li>الرصد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>سجلات جهة</li> <li>تقديم الخدمة</li> <li>المقابلات</li> <li>الاستقصاءات</li> </ul>	البنك الدولي
2	استقصاءات تتبع الإنفاق العام	<ul style="list-style-type: none"> <li>إدارة المالية العامة</li> <li>لدراسة كفاءة الإنفاق</li> <li>وتحويل الموارد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الحكومة</li> <li>الجهات المانحة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التشخيص</li> <li>الرصد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>سجلات جهة</li> <li>تقديم الخدمة</li> <li>المقابلات</li> <li>الاستقصاءات</li> </ul>	البنك الدولي
3	بطاقات تقارير المواطنين	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقديم الخدمات من أجل إشراك المستفيدين في الحوار مع جهات تقديم الخدمات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المجتمع المدني</li> <li>الحكومة</li> <li>جهات تقديم الخدمات</li> <li>المستفيدين من الخدمات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الحوارات واتخاذ القرارات بشكل مشترك</li> <li>المقارنات المرجعية على مدار الوقت</li> <li>التشخيص</li> <li>الرصد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المقابلات</li> <li>مجموعة التركيز</li> </ul>	مركز الشؤون العامة
4	التقييم القطري لإدارة الحكم	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع السياسات</li> <li>إصلاح الخدمة العامة</li> <li>إدارة المالية العامة</li> <li>تقييم الإدارة المحلية للحكم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الجهات المانحة</li> <li>الحكومة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التشخيص</li> <li>الحوارات واتخاذ القرارات بشكل مشترك</li> <li>توزيع الموارد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بحث مكثبي</li> <li>زيارات ميدانية</li> <li>المقابلات</li> <li>حلقات العمل</li> </ul>	البنك الآسيوي للتنمية
5	إطار التقييم العام	<ul style="list-style-type: none"> <li>القيادة</li> <li>إصلاح الخدمة العامة</li> <li>إصلاح المالية العامة</li> <li>وضع السياسات</li> <li>تقديم الخدمات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الحكومة</li> <li>مؤسسات عامة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التشخيص</li> <li>مقارنة ببنية</li> <li>المقارنة المرجعية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استقصاء</li> <li>التقييم الذاتي</li> <li>المناقشة أو المناقشات</li> <li>الميسرة</li> </ul>	المعهد الأوروبي للإدارة العامة (EIPA)

## تابع / مصفوفة أدوات قياس مستوى أداء الجهاز الإداري

م	الأداة	المواضيع	المستخدمين	الأهداف	الأساليب	جهة الإصدار
6	مراجعة الإمكانيات	<ul style="list-style-type: none"> <li>القيادة</li> <li>استراتيجية تقديم الخدمات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الحكومة</li> <li>مؤسسات عامة</li> <li>العملاء/المستفيدين من الخدمات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التشخيص</li> <li>الرصد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المقابلات</li> </ul>	جهاز الخدمة المدنية في المملكة المتحدة
7	أداة التقييم الذاتي للتميز في خدمة العملاء	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقديم الخدمات من خلال إشراك العملاء والتركيز عليهم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مؤسسات عامة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التشخيص</li> <li>الرصد</li> <li>المقارنات المرجعية على مدار الوقت</li> <li>مقارنات بينية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استقصاء التقييم الذاتي</li> <li>سجلات جهة تقديم الخدمات</li> </ul>	جهاز الخدمة المدنية في المملكة المتحدة
8	الإنفاق العام والمساءلة المالية	<ul style="list-style-type: none"> <li>إدارة المالية العامة</li> <li>مصدقية الموازنة وشموليتها وشفافيتها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الحكومة</li> <li>الجهات المانحة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الرصد</li> <li>المقارنات المرجعية على مدار الوقت</li> <li>الحوارات واتخاذ القرارات بشكل مشترك</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استقصاء التقييم الذاتي</li> <li>المقابلات</li> <li>بحث مكتبي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>البنك الدولي</li> <li>صندوق النقد الدولي</li> <li>الاتحاد الأوروبي</li> <li>وزارة التنمية البريطانية</li> <li>الشراكة الاستراتيجية مع أفريقيا</li> </ul>
9	استقصاءات المسؤولين الحكوميين	<ul style="list-style-type: none"> <li>إصلاح الخدمة العامة</li> <li>إدارة المالية العامة</li> <li>تقييم هيكل الحوافز في القطاع العام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الحكومة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التشخيص</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاستقصاءات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>البنك الدولي</li> <li>حكومة هولندا</li> </ul>
10	التقييم القطري للمساءلة والشفافية	<ul style="list-style-type: none"> <li>إدارة المالية العامة</li> <li>تقييم أنظمة المساءلة والنزاهة والشفافية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الحكومة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التشخيص</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استبيان التقييم الذاتي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>برنامج الأمم المتحدة الإنمائي</li> </ul>

## تابع/ مصفوفة أدوات قياس مستوى أداء الجهاز الإداري

م	الأداة	المواضيع	المستخدمين	الأهداف	الأساليب	جهة الإصدار
11	مصفوفة تقييم إدارة الموارد البشرية لقطاع الخدمة المدنية بالاتحاد الأوروبي	<ul style="list-style-type: none"> <li>إصلاح الخدمة المدنية</li> <li>وضع السياسات، لمساعدة البلدان المرشحة لعضوية الاتحاد الأوروبي على تحديد أهداف التنمية الإدارية للانضمام إلى الاتحاد والمنافسة العالمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الحكومة</li> <li>الجهات المانحة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التشخيص</li> <li>الرصد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استبيان تقييم</li> <li>مناقشة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>البنك الدولي</li> </ul>
12	خطوط الأساس لنظام المراقبة والإدارة	<ul style="list-style-type: none"> <li>إصلاح الخدمة المدنية</li> <li>إدارة المالية العامة</li> <li>وضع السياسات، مستخدم من الاتحاد الأوروبي لتقييم البلدان المرشحة لعضوية الاتحاد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المفوضية الأوروبية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التشخيص</li> <li>الرصد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بحث مكثي</li> <li>المقابلات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (سيجما)</li> <li>الاتحاد الأوروبي</li> </ul>
13	دليل التقييم الذاتي للموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>إصلاح الخدمة المدنية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المؤسسات العامة</li> <li>الجامعات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التشخيص</li> <li>الرصد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استقصاء التقييم</li> <li>بحث مكثي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ولاية تكساس</li> </ul>
14	أداة تقييم إدارة الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>إصلاح الخدمة المدنية، لتقييم إدارة الموارد البشرية ذاتياً بواسطة المنظمات غير الحكومية والمؤسسات الصحية التابعة للقطاع العام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المؤسسات العامة</li> <li>المنظمات غير الحكومية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التشخيص</li> <li>الرصد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استقصاء التقييم</li> <li>بحث مكثي</li> <li>مناقشة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هيئة العلوم الإدارية من أجل الصحة</li> </ul>
15	الإطار التحليلي للتقييم المؤسسي لنظم الخدمات المدنية	<ul style="list-style-type: none"> <li>إصلاح الخدمة المدنية، لتقييم أنظمة الخدمة المدنية في البلدان الواقعة ضمن نطاق عمل مصرف التنمية للبلدان الأمريكية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الباحثون</li> <li>الجهات المانحة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التشخيص</li> <li>مقارنة بينية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استبيان تقييم</li> <li>بحث مكثي</li> <li>المقابلات</li> <li>هيئة خبراء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مصرف التنمية للبلدان الأمريكية (IADB)</li> </ul>

## تابع / مصفوفة أدوات قياس مستوى أداء الجهاز الإداري

م	الأداة	المواضيع	المستخدمين	الأهداف	الأساليب	جهة الإصدار
16	مراعاة المساواة بين الجنسين في الموازنة العامة (دليل الممارسين لفهم وتنفيذ موازنات حساسة تجاه النوع الاجتماعي	• إدارة المالية العامة، لتقييم مدى مراعاة الموازنة للفروق بين الجنسين	• الحكومة • المجتمع المدني	• الرصد	• الاستقصاءات • بحث مكثبي • الموازنة الوطنية • الإحصاءات الوطنية	• سكرتارية • الكومنولث
17	مؤشرات الموازنة المفتوحة	• إدارة المالية العامة، لتقييم مدى التزام الحكومة بالشفافية والمساءلة فيما يتعلق بالموازنة	• المواطنون • المجتمع المدني • المشرعون	• الحوار واتخاذ القرارات بشكل مشترك • مقارنة بينية • التشخيص	• بحث مكثبي	• مشروع الموازنة الدولية
18	مؤشرات إدارة الحكم، القابلة للتطبيق في مجال الموارد البشرية	• إصلاح الخدمة المدنية لتقييم الإصلاحات في مجالي "القانون والفعالية"	• الحكومة • الجهات المانحة	• التشخيص • الرصد	• بحث مكثبي	• البنك الدولي
19	الاطار التشخيصي لإدارة الإيرادات	• إدارة المالية العامة لتقييم إطار تشخيصي شامل لإدارة الإيرادات	• الحكومة	• التشخيص	• استبيان التقييم الذاتي	• البنك الدولي



## تابع / مصفوفة أدوات قياس مستوى أداء الجهاز الإداري

م	الأداة	المواضيع	المستخدمين	الأهداف	الأساليب	جهة الإصدار
<b>مصادر المعلومات</b>						
20	لمحة سريعة عن الحكومة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إصلاح الخدمة المدنية</li> <li>• وضع السياسات</li> <li>• تقديم الخدمات</li> <li>• تغطي البلدان الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، لا يوجد درجات أو تصنيفات إجمالية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الحكومة</li> <li>• الممارسين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الرصد</li> <li>• الحوار</li> <li>• مقارنات بينية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استقصاء</li> <li>• بحث مكتبي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي</li> </ul>
21	مؤشر الإدارة، مؤشر بيرتلسمان للإصلاح	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إصلاح الخدمة المدنية</li> <li>• القيادة</li> <li>• تقييم "القدرة التنفيذية" و"المساءلة التنفيذية" في عدد 30 من الأسواق الحرة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الجهات المانحة</li> <li>• الحكومة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المقارنة المرجعية</li> <li>• الرصد</li> <li>• التشخيص</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استقصاء</li> <li>• بحث مكتبي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بيرتلسمان</li> <li>• شتيفتونغ</li> </ul>
22	البيانات الشاملة لعدة بلدان حول الوظائف والأجور الحكومية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إصلاح الخدمة المدنية</li> <li>• قاعدة بيانات عن الوظائف والأجور في القطاع العام لأكثر من 200 بلداً</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الحكومة</li> <li>• الجهات المانحة</li> <li>• الباحثون</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مقارنة بينية</li> <li>• الرصد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بحث مكتبي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• البنك الدولي</li> </ul>
23	الكتاب السنوي للتنافسية في العالم "كفاءة الحكومة"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إدارة المالية العامة</li> <li>• وضع السياسات</li> <li>• تقديم الخدمات</li> <li>• لتقييم العوامل السياقية التي تؤثر على منافسة الشركات في 55 بلداً</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الحكومة</li> <li>• المستثمرون</li> <li>• الجهات المانحة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مقارنات بينية</li> <li>• الرصد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستقصاءات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المعهد الدولي للتنمية</li> </ul>

## تابع / مصفوفة أدوات قياس مستوى أداء الجهاز الإداري

م	الأداة	المواضيع	المستخدمين	الأهداف	الأساليب	جهة الإصدار
24	شؤون إدارة الحكم، فعالية الحكومة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إصلاح الخدمة المدنية</li> <li>• وضع السياسات</li> <li>• تقديم الخدمات</li> <li>• تغطية عالمية تجمع 35 مصدر بيانات منفصلاً</li> <li>• تقيس التصورات عن نوعية الخدمات العامة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الحكومة</li> <li>• المستثمرون</li> <li>• الجهات المانحة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مقارنة بينية</li> <li>• الرصد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستقصاءات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• البنك الدولي</li> </ul>
25	تقييم السياسات والمؤسسات القطرية (CPIA) • 13 معيار لقياس نوعية إدارة الموازنة والإدارة المالية • 15 معيار لقياس نوعية الإدارة العامة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إدارة المالية العامة</li> <li>• إصلاح الخدمة المدنية</li> <li>• وضع السياسات</li> <li>• تقديم الخدمات</li> <li>• تقييم نوعية المؤسسات والترتيبات المؤسسية في البلدان المؤهلة للاقتراض من المؤسسات الدولية للتنمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الحكومة</li> <li>• المستثمرون</li> <li>• الجهات المانحة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مقارنة بينية</li> <li>• الرصد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استبيان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• البنك الدولي</li> </ul>
26	مؤشر النزاهة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إدارة المالية العامة</li> <li>• إصلاح الخدمة المدنية</li> <li>• وضع السياسات</li> <li>• القيادة</li> <li>• لتقييم وجود آليات وطنية لمكافحة الفساد، ومدى فعاليتها، وقدرة المواطنين على الوصول إليها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الحكومة</li> <li>• الجهات المانحة</li> <li>• الباحثون</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التشخيص</li> <li>• المقارنة المرجعية</li> <li>• مقارنة بينية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استبيان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• منظمة النزاهة العالمية</li> </ul>

**استعراض لكيفية استخدام بعض أدوات قياس مستوى أداء  
المؤسسات العامة على المستوى المركزي أو على المستوى المحلي**

## الحالة الأولى: أداة تقييم إدارة الموارد البشرية، بواسطة منظمة العلوم الإدارية للصحة.

1. التاريخ: تستند أداة تقييم إدارة الموارد البشرية إلى إطار التطوير المؤسسي الذي وضعه مشروع التنمية الإدارية لتنظيم الأسرة التابع لمنظمة العلوم الإدارية للصحة في عام 1998.
2. الأهداف الموضوعية: تزويد المستخدمين بأداة تقييم سريعة لتحديد إمكانات المؤسسة في مجال إدارة الموارد البشرية ولاستخدام هذه النتائج في تطوير إستراتيجيات التحسين.
3. محور تركيز القياس: تقوم أداة تقييم إدارة الموارد البشرية بتقييم إدارة الخدمة المدنية، وهي عبارة عن أداة تقييم ذاتي مصممة لتستخدمها المنظمات غير الحكومية ومؤسسات الصحة التابعة للقطاع العام لتقييم وضع إدارة الموارد البشرية في مؤسساتها وتيسير تطوير إستراتيجيات التحسين.

## 4. المعلومات الناتجة: تم تنظيم الأداء وفقاً للوظائف الأساسية لنظام إدارة الموارد البشرية:

- ✓ إمكانات إدارة الموارد البشرية.
- ✓ تخطيط إدارة الموارد البشرية.
- ✓ سياسة شؤون الموظفين والممارسة.
- ✓ بيانات إدارة الموارد البشرية.
- ✓ إدارة الأداء والتدريب.

■ يتم وصف هذه الوظائف في مصفوفة تحتوي على أربع مراحل من المؤشرات. على سبيل المثال، إمكانات إدارة الموارد البشرية:

## مراحل تطوير وإدارة الموارد البشرية

## المعيار

<p>تعد الأموال الخاصة بموظفي إدارة الموارد البشرية والأنشطة المرتبطة بها بنوداً دائماً من بنود الميزانية، وتتم مراجعته سنوياً وتعديله إذا أمكن.</p>	<p>يتم تخصيص ميزانية لموظفي إدارة الموارد البشرية والأنشطة المرتبطة بها. إلا أن عملية تخصيص الميزانية غير منتظمة ومن ثم لا يمكن الاعتماد عليها من أجل إجراء أي تخطيط مفيد وطويل الأمد أو في تطوير نظم إدارة الموارد البشرية.</p>	<p>الأموال المتوافرة لتمويل وضع إدارة الموارد البشرية أو لتنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية محدودة.</p>	<p>ليس هناك ميزانية مخصصة لموظفي إدارة الموارد البشرية أو لأنشطة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.</p>	<p><b>ميزانية إدارة الموارد البشرية</b></p>
<p>يوجد بالمؤسسة موظفون ذوو خبرة لإدارة الموارد البشرية ويقومون بالحفاظ على وظائف إدارة الموارد البشرية. ويشركون في التخطيط طويل الأمد للمؤسسة.</p>	<p>يوجد بالمؤسسة موظفون مدربون لإدارة الموارد البشرية ولكن فقط على المستوى الذي يتيح الحفاظ على الإجراءات الأساسية ووظائف حفظ السجلات.</p>	<p>يوجد بالمؤسسة موظفون لإدارة الموارد البشرية، ولكن لديهم خبرة محدودة فيما يتعلق بهذا المجال... و/أو لديهم وظائف أخرى داخل المؤسسة بخلاف إدارة الموارد البشرية.</p>	<p>ليس هناك موظفون مخصصون لتحمل مسؤولية وظائف إدارة الموارد البشرية.</p>	<p><b>موظفو إدارة الموارد البشرية</b></p>

5. المنهجية: تعد أداة تقييم إدارة الموارد البشرية عبارة عن استبيان تتم الإجابة عنه وفقا لمرحلة التطوير التي حققتها المؤسسة من مراحل التطوير الأربعة. ويوصى باستخدام هذه الأداة بالاقتران مع مراجعة المستندات الموجودة في المؤسسة والتي تشمل على ملفات الموظفين وتوصيفات الوظائف والسجلات المالية/كشوف الرواتب وقانون العمل ذي الصلة. كذلك يوصى بإدارة أداة تقييم إدارة الموارد البشرية بواسطة لجنة من الموظفين الداخليين في المؤسسة (على سبيل المثال، المدير التنفيذي وممثلي المؤسسة من كبار الموظفين، مجلس الإدارة وغيرهم من الموظفين) ومستشار خارجي يقوم بتيسير العملية. كما يمكن أن تتم إدارتها بواسطة لجنة داخلية فقط. وتقييم المجموعة كل مكون من مكونات إدارة الموارد البشرية على الشكل التخطيطي، وتتفق على الجوانب التي تحتاج للتعزيز وتقوم بصياغة خطة عمل.



## 6. نقاط القوة ونقاط الضعف:

### ■ نقاط القوة:

✓ أداة قابلة للتطبيق على نطاق واسع للتقييم الذاتي لإدارة الموارد البشرية، على الرغم من التأكيد المتكرر على المنظمات غير الحكومية ومنظمات الصحة.

✓ خيارات الإجابة التفصيلية تساعد في تقليل عدم الموضوعية في تحديد الدرجات.

✓ الإرشادات الموسعة تساعد المؤسسات في تفسير معنى إجاباتها.

✓ يتطلب موارد محدودة.

### ■ نقاط الضعف:

✓ التأكيد على إطار العمل واللوائح التنظيمية وليس على الممارسة.

✓ بينما يعد التقييم الذاتي مهماً، إلا أنه يتيح إمكانية تضخيم النتائج والمبالغة فيها.

## الحالة الثانية: الإطار التحليلي للتقييم المؤسسي لأنظمة الخدمات المدنية، بواسطة مصرف التنمية للبلدان الأمريكية:

1. التاريخ: بتكليف من مصرف التنمية للبلدان الأمريكية، تم تطوير هذا الإطار ليكون بمثابة مرجع عام لتقييم أنظمة الخدمة المدنية الوطنية في البلدان الواقعة في نطاق عمل مصرف التنمية للبلدان الأمريكية. ويستند إلى تقارير البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي وغيرها من التقارير. وقد تم اختباره في مجالات التدريس والخدمات الاستشارية ونشره عام 2002.
2. الأهداف الموضوعية: تيسير مهمة محلي أنظمة الخدمة المدنية الوطنية، مع توفير نقطة مرجعية وتوجيهات منهجية مفيدة لعملمهم؛ توفير منهج مشترك للتشخيص ميسرا تحليل النتائج بطريقة قابلة للمقارنة؛ وتوفير أدوات قياس منهجية باستخدام مؤشرات يمكن أن تسمح بمقارنة جوانب معينة من أوضاع البلدان المختلفة.
3. محور تركيز القياس: يقيم الإطار إدارة الخدمة المدنية. وهو مصمم لمحلي أنظمة الخدمة المدنية، ولكن بشكل خاص لهؤلاء الذين يعملون لدى مصرف التنمية للبلدان الأمريكية.

4. المعلومات الناتجة: يقسم الإطار إدارة الموارد البشرية إلى سبعة نظم فرعية مترابطة، تقع رأسياً في ثلاثة مستويات:

✓ يوجد في المستوى الأعلى تخطيط الموارد البشرية، الذي يمثل مدخل أي نظام إدارة موارد بشرية متكامل، ويتيح تحديد سياسات مترابطة في الأنظمة الفرعية الباقية التي يرتبط بها كلها.

✓ يوجد في المستوى الأوسط خمسة أنظمة فرعية، مرتبة منطقياً في أربعة مربعات أفقية: تنظيم العمل يرسخ ويحدد محتويات المهام وسمات الأفراد الذين سيضطلعون بتنفيذها.

✓ إدارة التوظيف تتضمن تعيين الأفراد وتنقلاتهم وصرفهم من العمل.

✓ خطط إدارة النتائج تحفز مساهمات الأفراد وتقييمها.

✓ إدارة المكافآت تغطي الأجور.

✓ إدارة التطوير تهتم بتدريب الأفراد والمجموعة وتطوير مهاراتهم.

✓ يوجد في المستوى الأدنى، إدارة العلاقات الاجتماعية والإنسانية وهي ترتبط بجميع الأنظمة الفرعية الأخرى.

■ كما يندرج تحت الأنظمة الفرعية السبعة سلسلة من النقاط المهمة ليتم تقييمها على مقياس مكون من خمس نقاط، وفيما يلي بعض الأمثلة:

✓ تسمح متابعة تخطيط الموارد البشرية بتعديل ممارسات الموظفين بطريقة مرنة بحيث تتوافق مع التغييرات الإستراتيجية في المؤسسة.

✓ التوصيفات الوظيفية دقيقة وتشرح بوضوح هيكل المسؤوليات. يعرف كل موظف مسؤولياته وكيف سيتم تقدير إسهاماته.

✓ يتم تصميم لجان الاختيار حسب معياري المهنية والخبرة الفنية، وتؤدي مهامها بشكل مستقل.

✓ يتم تقييم أداء الأفراد من قبل المؤسسة، بمقارنته بالمعايير المتوقعة.

✓ يتم تصميم هيكل الرواتب لجذب أصحاب المهارات وتحفيزهم والاحتفاظ بهم في المناصب المختلفة التي تتطلبها المؤسسة.

✓ توجد نقطة مهمة واحدة حساسة للنوع الاجتماعي: توجد آليات يتم تطبيقها في إجراءات التعيين والترقية في الوظائف الحكومية لضمان المساواة الفعالة وعدم التمييز، من أجل التغلب على التمييز على أساس النوع الاجتماعي أو الجماعة العرقية أو الثقافة أو الأصل.

5. المنهجية: يشمل الإطار تنسيق تقرير ووصف المكونات المختلفة وقائمة مرجعية لمؤشرات التقييم . ومن المفترض أن تتكون التقارير النهائية من النتائج الكمية للمؤشرات والمؤشرات الفرعية، فضلاً عن التحليل النوعي. ويجب على الجهة المنفذة أن تكيف الأسلوب وفقاً للوضع الذي يتم تحليله. وتشتمل مصادر المعلومات على بحث مكتبي للمعايير وقواعد البيانات والأبحاث الخارجية والداخلية وما إلى ذلك. بالإضافة إلى أبحاث ميدانية من خلال المقابلات ولجان الخبراء والاستبيانات.

## 6. نقاط القوة ونقاط الضعف:

### ■ نقاط القوة:

- ✓ منهج واسع النطاق، قادر على استيعاب شتى الرؤى والمناهج متعددة الأبعاد عن طريق التكيف.
- ✓ مناسب تماماً للتحليل الكلي الذي يميز التشخيص المؤسسي.
- ✓ قابل للتعديل للتقييم الذاتي أو الخارجي.

### ■ نقاط الضعف:

- ✓ تقديم الأسلوب على نحو مجزأ من الصعب تتبعه ومن ثم صعوبة استخدامه.
- ✓ المؤشرات غير محددة بشكل خاص، والمستندات الداعمة قد لا تكون كافية لضمان إجراء تقييم عادل.
- ✓ يشتمل على أدنى قدر من الحساسية للنوع الاجتماعي ومناصرة الفقراء.



## سجل التطورات المؤسسية في الدول العربية ”مؤشرات قياس أداء المؤسسات“

### أولاً: مؤشر بيت الحرية

✓ هو مؤشر مركب لقياس مجموعة الحريات السياسية والمدنية التي يتمتع بها بلد معين، ويتكون من المتوسط الحسابي لمؤشرين: يقيس الأول الحقوق السياسية ويقيس الثاني الحريات المدنية.

✓ ويقيس مؤشر الحقوق السياسية مدى اختيار الحكام بشكل عام، سواء كان الرئيس أو رئيس الوزراء، وكذلك أعضاء السلطة التشريعية من خلال الانتخابات الحرة والنزيهة، وبناء على قوانين انتخاب عادلة، كما يقيس حق الانتماء إلى الأحزاب من خلال قانون متقدم للأحزاب، ويقيس كذلك مدى هيمنة السلطة العسكرية والسلطات الدينية على الشعب، بالإضافة إلى تمتع الأقليات الثقافية والعرقية والدينية بحقوقها في تقرير مصيرها، إلى غير ذلك من الحقوق السياسية. ويتم بناء هذا المؤشر من خلال الإجابة على مجموعة أسئلة تتعلق بكل ما سبق من الحقوق السياسية. (يمكن تطبيقه على المستوى

✓ يقيس مؤشر الحريات المدنية مدى تحرر المواطن من سلطة الحكومة، وتشمل الحريات المدنية حرية التعبير والاعتقاد، وتنظيم التجمعات، وحكم القانون، واستقلال الفرد والحقوق الاقتصادية. ويتم تكوين هذا المؤشر من خلال مجموعة أسئلة حول وسائل الإعلام، وحرية التجمع، والمناقشات العامة، والنظام القضائي، والحريات الاجتماعية وخاصة المساواة بين الرجل والمرأة وغير ذلك من الحريات. (يمكن تطبيقه على المستوى المحلي).

✓ ويتم تركيب كل من المؤشرين بحيث تتراوح قيمة المؤشر بين 1 (الدرجة الأعلى من الحرية) و 7 (الدرجة الأدنى من الحرية)، ويتم حساب مؤشر بيت الحرية كمتوسط بسيط للمؤشرين أعلاه (مؤشر الحريات المدنية، ومؤشر الحقوق السياسية). ويتم تصنيف الدول حسب هذا المؤشر إلى دول حرة، ودول حرة جزئياً ودول غير حرة، حسب قيمة المؤشر. فتصنف الدولة على أنها حرة إذا ما تراوحت قيمة المؤشر لهذه الدولة بين 1,2.5، وتصنف على أنها حرة جزئياً إذا تراوحت قيمة المؤشر بين 2.5 و 5، وتصنف الدولة على أنها غير حرة إذا زادت قيمة المؤشر عن 5.

## جدول

# تصنيف المؤسسات حسب مؤشر بيت الحرية ويأخذ القيمة ( بين 1 و

(7

قيمة المؤشر	حالة الدولة
تتراوح بين 1 و 2.5	دولة حرة
تتراوح بين 2.5 و 5	دولة حرة جزئياً
أكثر من 5	دولة غير حرة

## مؤشر بيت الحرية (الكي) - للدول العربية في الفترة من ١٩٧٢ حتى ٢٠١١

2011	2010	2009	2008	2007	2006-2010	2000-2005	1990-1999	1981-1989	1972-1980	Year(s) covered
Status	Status	Status	Status	Status	Status	Status	Status	Status	Status	Averages
5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.7	5.8	6.1	الجزائر
6	5.5	5.5	5	5	5.2	5.3	6.1	5.1	4.9	البحرين
3.5	3.5	3.5	3.5	4	3.6	4.5	4.2	5.4	4.2	جزر القمر
5.5	5.5	5	5	5	5.1	4.8	5.6	5.8	3.5	جيبوتي
5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.8	5.7	4.5	5.1	مصر
5.5	5.5	5.5	6	6	5.8	6.4	7.0	6.8	6.9	العراق
5.5	5.5	5.5	5	4.5	5.0	4.8	4.1	5.3	6.0	الأردن
4.5	4.5	4	4	4	4.1	4.5	5.2	4.7	4.4	الكويت
4.5	4	4	4.5	4.5	4.3	5.3	5.4	4.9	3.3	لبنان
6.5	7	7	7	7	7.0	7.0	7.0	6.1	6.4	ليبيا
5.5	5.5	5.5	5.5	4	5.0	5.3	6.2	6.4	6.1	موريتانيا
4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.8	4.9	4.4	4.4	المغرب
5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	6.0	6.0	6.2	عمان
5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.8	6.4	5.1	5.2	قطر
7	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.9	6.9	6.4	6.0	السعودية
7	7	7	7	7	7.0	6.5	7.0	7.0	6.8	الصومال
7	7	7	7	7	7.0	7.0	7.0	5.3	5.6	السودان
7	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	7.0	7.0	6.5	6.2	سوريا
3.5	6	6	6	6	5.9	5.5	5.4	5.0	5.5	تونس
6	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.8	5.6	5.1	5.3	الإمارات
6	5.5	5.5	5	5	5.2	5.3	5.4	5.9	6.0	اليمن
								5.1	5.1	اليمن، شمال
								6.6	6.8	اليمن، جنوب

## أ) مؤشر بيت الحرية للحقوق السياسية - للدول العربية

في الفترة من ١٩٧٢ حتى ٢٠١١

2011	2010	2009	2008	10-06	05-00	99-90	89-81	1980 -72	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	دول حرة 2.5 – 1.0
6	5	5	6	4	4	2	2	5	حرة جزئياً 5.0 – 2.5
15	16	16	15	17	17	19	20	17	دول غير حرة 7 – 5.0

## مؤشر بيت الحرية للحقوق السياسية - للدول العربية

في الفترة من ١٩٧٢ حتى ٢٠١١

2011	2010	2009	2008	2007	2006-2010	2000-2005	1990-1999	1981-1989	1972-1980	Year(s) covered
PR	PR	PR	PR	PR	PR	PR	PR	PR	PR	
6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6	5.9	5.9	6.1	الجزائر
6.0	6.0	6.0	6.0	5.0	5.4	5.5	6.4	5.1	5.6	البحرين
3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.2	5.0	4.5	5.2	4.6	جزر القمر
6.0	6.0	6.0	5.0	5.0	5.2	4.5	5.4	5.3	3.0	جيبوتي
6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	5.7	4.8	5.5	مصر
5.0	5.0	5.0	5.0	6.0	5.6	6.8	7.0	6.7	7.0	العراق
6.0	6.0	6.0	6.0	5.0	5.4	5.0	4.0	5.4	6.0	الأردن
4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.2	5.1	5.0	الكويت
5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.8	5.9	5.2	3.3	لبنان
7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	6.1	6.6	ليبيا
6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	5.4	5.7	6.5	6.8	6.0	موريتانيا
5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.4	المغرب
6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.5	عمان
6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.9	5.2	5.5	قطر
7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7	7.0	6.1	6.0	السعودية
7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	6.0	7.0	7.0	7.0	الصومال
7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	5.1	5.8	السودان
7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	5.9	5.9	سوريا
3.0	3.0	7.0	7.0	7.0	6.8	6.0	5.8	5.4	6.0	تونس
6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.1	5.1	5.6	الإمارات
6.0	6.0	6.0	6.0	5.0	5.4	5.3	5.2	5.8	6.1	اليمن
		..	..	..				5.3	5.5	اليمن، شمال
		..	..	..				6.2	6.8	اليمن، جنوب

## (ب) مؤشر الحريات المدنية- للدول العربية للفترة من ١٩٧٢ وحتى ٢٠١١

2011	2010	2009	2008	2006-2010	2001-2005	1990-2000	1981-1989	1972-1980	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	دول حرة 2.5 – 1.0
12	15	15	15	15	8	6	9	11	حرة جزئياً 5.0 – 2.5
9	6	6	6	6	13	15	13	12	دول غير حرة 7 – 5.0



## مؤشر بيت الحرية للحقوق المدنية - للدول العربية

في الفترة من ١٩٧٢ حتى ٢٠١١

2011	2010	2009	2008	2007	2006-2010	2000-2005	1990-1999	1981-1989	1972-1980	Year(s) covered
CL	CL	CL	CL	CL	CL	CL	CL	CL	CL	
5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.5	5.8	6.0	الجزائر
6.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.2	5.7	5.0	4.3	البحرين
4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.8	5.4	3.8	جزر القمر
5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.8	5.9	4.0	جيبوتي
5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.5	5.6	4.3	4.8	مصر
6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	7.0	6.9	6.9	العراق
5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.6	4.5	4.1	5.3	6.0	الأردن
5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.2	5.0	5.2	4.4	3.8	الكويت
4.0	3.0	3.0	3.0	4.0	3.6	4.8	4.8	4.4	3.3	لبنان
6.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7	7.0	6.1	6.3	ليبيا
5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.6	4.8	5.9	6.0	6.0	موريتانيا
4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.5	4.7	4.9	4.4	المغرب
5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.9	6.0	6.0	عمان
5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.7	5.8	5.0	5.0	قطر
7.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.8	6.8	6.8	6.0	السعودية
7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	6.6	الصومال
7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7	5.5	5.6	السودان
7.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	7.0	7.0	7.0	6.6	سوريا
4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.9	4.6	5.0	تونس
6.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.5	5.0	5.0	5.0	الإمارات
6.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.3	5.5	6.0	5.8	اليمن
--	..	..	..	..	--	--	--	5.0	4.7	اليمن، شمال
--	..	..	..	..	--	--	--	7.0	7.0	اليمن، جنوب

## ثانياً: مؤشر الدليل الدولي للمخاطر القطرية ICRG

- يقيس هذا المؤشر في الأصل المخاطر التي يواجهها الاستثمار الأجنبي المباشر وغير المباشر في دول العالم، حيث تعطى المخاطر المختلفة قيمة رقمية يمكن اعتبارها نقاط مخاطرة، بحيث تعكس القيمة المتدنية مخاطر كبرى والقيمة الكبيرة مخاطر متدنية (يمكن تطبيقه على المستوى المحلي). ويتكون هذا المؤشر من مجموعة من المؤشرات الفرعية كما يوضحها الجدول التالي:

## المؤشرات الفرعية لدليل المخاطر القطرية

م	المؤشر الفرعي	ملاحظات
1	الاستقرار الحكومي	يقس استقرار وثبات الحكومات والسياسات الحكومية، ويتكون من 12 نقطة.
2	الظروف الاقتصادية والاجتماعية	يعتمد على مجموعة من المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية، منها معدل البطالة والنمو الحقيقي والتضخم وغيرها، ويتكون من 12 نقطة.
3	مؤشر ملف الاستثمار	يتكون من 12 نقطة.
4	مؤشر النزاعات الخارجية	يتكون من 12 نقطة.
5	مؤشر النزاعات الداخلية	يتكون من 12 نقطة.
6	مؤشر الفساد	يقس درجة الفساد الإداري، بما في ذلك العمولات والوسائط في أوساط صناعة القرار، ويتكون من 6 نقاط.
7	التوتر العسكري والسياسي	يتكون من 6 نقاط.
8	التوتر الديني	يتكون من 6 نقاط.
9	حكم القانون	يقس نزاهة النظام القانوني والقضائي ونضوج مؤسساته، ويتكون من 6 نقاط.
10	التوتر العرقي	يتكون من 6 نقاط.
11	الديمقراطية والمساءلة	يتكون من 6 نقاط.
12	نوعية الإدارة العامة	يقس درجة استقلال الخدمات العامة عن الضغوط والمصالح السياسية، ودرجة الحياد والإنصاف في التعيين على الوظائف الحكومية، ويتكون من 4 نقاط.

ملاحظة: مجموع النقاط الكلية لمؤشر دليل المخاطر القطرية 100 (ICRG) نقطة.

## تصنيف المؤسسات حسب مؤشر دليل المخاطر القطرية

مجموع النقاط %	حالة المؤسسات
أقل من 50	متدنية للغاية (مخاطر مرتفعة جدا)
50 – 60	متدنية (مخاطر مرتفعة)
60 – 70	متوسطة (مخاطر متوسطة)
70 – 80	جيدة (مخاطر متدنية)
80 - 100	متقدمة (مخاطر متدنية جدا)

## حالة المؤسسات في الدول العربية حسب الدليل الدولي للمخاطر القطرية في الفترة من ١٩٨٤ حتى ٢٠١٠

2010	2009	2008 -2006	2005-2001	2000-1990	1990-1984	حالة المؤسسات
3	3	3	4	4	11	متدنية للغاية أقل من 50
4	2	2	0	2	5	متدنية 50-60
3	6	6	7	11	1	متوسط 60-70
8	7	7	7	1	0	... 70-80
0	0	0	0	0	0	متقدمة 80-100
18	18	18	18	18	17	المجموع

## مؤشر الدليل الدولي للمخاطر القطرية في الدول العربية

في الفترة من ١٩٨٤ حتى ٢٠١٠

2010	2009	2008 -2006	2005 -2001	2000-1991	1990-1984	
61	62.5	62.4	48.3	48.2	61	الجزائر
72	74	73.4	74.4	65.4	50.5	البحرين
59	60.5	61.3	64.4	61.2	46.3	مصر
41.5	32.5	35.9	34.5	31.4	32.3	العراق
70	72	72	69.8	66.6	45.1	الأردن
73	78.5	76.8	73.6	64	49.0	الكويت
57	56.5	56.9	60.6	51.2	16.9	لبنان
67	68	67.3	62	59.5	38.4	ليبيا
70	68.5	70.6	71.1	66.6	46.4	المغرب
74	77	76.1	75.8	71.2	55.7	عمان
73	73	73.1	74.2	67.7	50.2	قطر
69.5	69	69	67.3	65	52.1	السعودية
24.5	24	24.5	27.8	23.3	35.1	الصومال
41	43.5	44.13	43.5	27	25.4	السودان
58	57.5	58.13	64.2	65	39.3	سوريا
72	72.5	72.5	73	68.4	50	تونس
78.5	79.5	78.88	75.9	67	45.1	الإمارات
56.5	62	60.88	61.3	60		اليمن

## ثالثاً: مؤشر الحاكمة

✓ طور كوفمان وكرادي وزيدا لوباتن، مؤشراً مركباً لإدارة الحكم، سمي بمؤشر الحاكمة، واعتمد على مؤشرات فرعية تعدها هيئات متخصصة. وقد تم تعريف الحكم لغرض هذا المؤشر على أنه التقاليد والمؤسسات التي يتم بواسطتها ممارسة السلطة (يمكن تطبيقه على المستوى المحلي). ويتكون هذا المؤشر من ثلاثة مجالات رئيسية هي:

➤ مجال اختيار ومحاسبة وتغيير الحكومة: ويتكون من مؤشر التعبير والمساءلة (Voice and Accountability)، ومؤشر الاستقرار السياسي والعنف (Political Stability and Violence).

➤ مقدره الحكومة: ويتكون من مؤشر كفاءة واقتدار الحكومة

والعبء التنظيمي والرقابة. (Government Effectiveness Regulatory Quality)

➤ احترام المؤسسات: ويتكون من مؤشر حكم القانون (Rule of Law)

والفساد السياسي والإداري (Control of Corruption).

✓ يتم إعداد هذه المؤشرات لتأخذ القيمة بين سالب 2.5 للتعبير

عن أدنى درجة للتطور المؤسسي، وموجب 2.5 للتعبير عن أعلى

درجة للتطور المؤسسي.



## تصنيف المؤسسات حسب مؤشر الحاكمية ويأخذ القيمة ( بين - 2.5 و 2.5+ )

قيمة المؤشر	حالة المؤسسات
تتراوح بين -2.5 و 1	متدنية للغاية
تتراوح بين -1 و صفر	متدنية
تتراوح بين صفر و 1	متوسطة
تتراوح بين 1 و 2.5	متقدمة

## الوضع المؤسسي للدول العربية حسب مؤشر الحاكمية

2010	2010-2006	2005-2001	2000-1998	الفترة
10	9	7	6	متدنية للغاية 1.0-2.5
8	9	11	12	متدنية 0.0 – 1.0
0	0	0	0	متوسطة 1 - 0.0
0	0	0	0	متقدمة 2.5-1
18	18	18	18	المجموع

# مؤشر الحاكمية للدول العربية في الفترة من ١٩٩٦ حتى

## ٢٠١٠

يأخذ القيم ما بين ٢.٥ (الأقل) و ٢.٥ (الأعلى)

2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2000	1998	1996	الدولة
-1.01	-1.03	-0.98	-0.99	-0.94	-0.74	-0.76	-1.11	-1.06	-1.18	-1.43	-1.28	الجزائر
-0.85	-0.78	-0.89	-0.88	-0.92	-0.77	-0.61	-0.69	-0.62	-1.06	-1.03	-0.76	البحرين
-1.14	-1.13	-1.13	-1.19	-1.09	-1.05	-0.65	-0.57	-0.60	-0.62	-1.06	-1.00	جيبوتي
-1.2	-1.13	-1.18	-1.2	-1.22	-0.96	-0.99	-1.08	-1.06	-0.82	-0.85	-0.74	مصر
-1.05	-1.05	-1.21	-1.25	-1.3	-1.37	-1.62	-1.48	-2.03	-1.99	-1.92	-1.97	العراق
-0.83	-0.82	-0.73	-0.69	-0.67	-0.50	-0.58	-0.72	-0.77	-0.25	-0.40	-0.22	الأردن
-0.50	-0.46	-0.53	-0.48	-0.58	-0.47	-0.36	-0.44	-0.38	-0.28	-0.29	-0.18	الكويت
-0.33	-0.37	-0.43	-0.47	-0.39	-0.32	-0.37	-0.54	-0.74	-0.28	-0.36	-0.27	لبنان
-1.91	-1.88	-1.88	-1.93	-1.96	-1.88	-1.74	-1.78	-1.8	-1.62	-1.62	-1.43	ليبيا
-0.77	-0.80	-0.78	-0.78	-0.72	-0.74	-0.59	-0.86	-0.51	-0.50	-0.23	-0.36	المغرب
-1.05	-1.03	-1.01	-1.03	-1.11	-0.88	-0.63	-0.92	-0.73	-0.65	-0.67	-0.49	عمان
-0.97	-0.97	-0.89	-0.90	-0.75	-0.38	-0.44	-0.65	-0.61	-0.52	-0.75	-0.65	قطر
-1.77	-1.77	-1.67	-1.61	-1.68	-1.33	-1.41	-1.63	-1.64	-1.49	-1.52	-1.39	السعودية
-1.68	-1.67	-1.7	-1.72	-1.76	-1.54	-1.52	-1.65	-1.58	-1.52	-1.47	-1.32	سوريا
-1.34	-1.29	-1.26	-1.27	-1.23	-1.01	-0.81	-0.95	-0.95	-0.71	-0.77	-0.53	تونس
-0.89	-0.82	-0.91	-0.94	-1.01	-0.76	-0.78	-1.07	-0.71	-0.56	-0.57	-0.42	الإمارات
-0.85	-0.99	-0.93	-0.88	-0.64	-0.77	-1.02	-1.29	-1.21	-1.1	-0.98	-0.99	فلسطين
-1.28	-1.25	-1.21	-1.13	-1.18	-1.06	-0.93	-0.94	-1.21	-0.84	-0.8	-0.71	اليمن

## رابعاً: مؤشر إدارة الحكم:

✓ يتكون هذا المؤشر الذي طوره البنك الدولي في عام 2004 من مؤشرين فرعيين، هما مؤشر المساءلة العامة ومؤشر نوعية الإدارة (يمكن تطبيقه على المستوى المحلي). ويأخذ قيمة تراوح بين صفر والواحد، وتدل قيمته المرتفعة على نوعية متقدمة من المؤسسات.

✓ ويتكون مؤشر المساءلة العامة من 12 مؤشر فرعي، يتم تجميعها من مصادر مختلفة، لتقيس مستوى الانفتاح السياسي للمؤسسات العامة والمشاركة السياسية والتنافسية والعدالة، وكذلك احترام الحريات المدنية وحرية الصحافة وعدم خضوعها لمضايقات، وكذلك عدالة وتنافسية التوظيف الإداري ومستوى الديمقراطية والشفافية وحقوق الملكية ونوعية إدارة الموازنة العامة والمال العام.

✓ ويتضمن مؤشر إدارة الحكم مؤشرات فرعية مختلفة لقياس  
محااربة الفساد، واحتمال حدوثه، ومستواه ونوعية  
البيروقراطية، وتنظيمات ونشاطات السوق السوداء وعدد  
الإجراءات الرسمية.

✓ مما تقدم يلاحظ أن مؤشر إدارة الحكم هو المؤشر الأوسع،  
والذي يتضمن معظم مكونات المؤشرات الأخرى.

## مؤشر فعالية الحكومة في الدول العربية للفترة من ١٩٩٦ حتى ٢٠١٠

يأخذ القيم ما بين - ٢.٥ (الأقل) و + ٢.٥ (الأعلى)

Gov. Effectiveness	1996-2000	2002-2005	2006-2010	2009	2010
Algeria	-0.93	-0.54	-0.57	-0.59	-0.56
Bahrain	0.62	0.54	0.50	0.62	0.59
Djibouti	-0.70	-0.77	-0.92	-0.91	-0.99
Egypt, Arab Rep.	-0.23	-0.37	-0.43	-0.30	-0.43
Iraq	-1.82	-1.73	-1.49	-1.26	-1.23
Jordan	0.11	0.16	0.23	0.28	0.08
Kuwait	0.18	0.29	0.17	0.21	0.10
Lebanon	0.01	-0.33	-0.52	-0.67	-0.34
Libya	-1.03	-0.93	-1.09	-1.12	-1.21
Mauritania	-0.10	-0.21	-0.87	-0.90	-0.93
Morocco	0.01	-0.09	-0.09	-0.11	-0.17
Oman	0.61	0.57	0.54	0.65	0.59
Qatar	0.56	0.60	0.71	1.13	0.94
Saudi arabia	-0.24	-0.36	-0.11	-0.17	-0.08
Somalia	-1.95	-1.94	-2.33	-2.30	-2.24
Sudan	-1.19	-1.30	-1.29	-1.32	-1.37
Syrian Arab Republic	-0.69	-1.03	-0.73	-0.61	-0.55
Tunisia	0.53	0.54	0.43	0.41	0.19
United Arab Emirates	0.67	0.76	0.86	0.93	0.78
West Bank and Gaza	-0.82	-1.08	-1.01	-0.87	-0.42
Yemen, Rep.	-0.63	-0.86	-1.02	-1.12	-1.03

## وضع الدول العربية على مؤشر محاربة الفساد للفترة من ١٩٩٦ حتى ٢٠١٠ يأخذ القيم ما بين - ٢.٥ (الأقل) و + ٢.٥ (الأعلى)

Control of Corruption	1996-2000	2002-2005	2006-2010	2009	2010
Algeria	-0.65	-0.56	-0.45	-0.49	-0.48
Bahrain	0.16	0.63	0.32	0.30	0.25
Djibouti	-0.54	-0.66	-0.37	-0.26	-0.31
Egypt, Arab Rep.	-0.35	-0.50	-0.58	-0.41	-0.56
Iraq	-1.51	-1.39	-1.44	-1.38	-1.32
Jordan	-0.04	0.27	0.29	0.27	0.04
Kuwait	0.84	1.00	0.53	0.42	0.35
Lebanon	-0.33	-0.48	-0.87	-0.80	-0.84
Libya	-0.91	-0.82	-0.99	-1.10	-1.26
Mauritania	-0.12	0.04	-0.65	-0.66	-0.68
Morocco	0.27	-0.12	-0.25	-0.23	-0.16
Oman	0.36	0.61	0.45	0.48	0.37
Qatar	0.47	0.82	1.28	1.64	1.52
Saudi arabia	-0.58	-0.15	-0.05	0.08	0.15
Somalia	-1.74	-1.59	-1.82	-1.73	-1.73
Sudan	-1.02	-1.27	-1.31	-1.24	-1.33
Syrian Arab Republic	-0.82	-0.51	-1.01	-0.96	-1.05
Tunisia	0.05	0.35	-0.02	0.02	-0.13
United Arab Emirates	0.22	1.12	1.01	1.04	0.98
West Bank and Gaza	-0.64	-0.89	-0.77	-0.44	-0.31
Yemen, Rep.	-0.64	-0.86	-0.87	-1.03	-1.14

## ملاحظات عامة:

✓ يتبين من التحليل السابق أن سجل التطورات المؤسسية في الدول العربية لم يشهد أي تقدم ملموس على مر العقود الثلاثة الماضية. إذ يتضح من خلال مؤشرات بيت الحرية أن معظم الدول العربية تصنف ضمن الدول غير الحرة وقليل منها حرة جزئياً، بينما لم تصنف أي واحدة ضمن قائمة الدول الحرة.



✓ ويشير مؤشر الدليل الدولي للمخاطر إلى تحسن متواضع للدول العربية خلال الفترة 1984-2010 رغم تسجيل تراجع مستمر في الفترة 2006-2010. ويتجلى ضعف المؤسسات في الدول العربية في المؤشرات الفرعية من خلال مؤشري محاربة الفساد والبيروقراطية ونوعية الإدارة. فيما يظهر تحسن المؤسسات في مجالات الديمقراطية والمساءلة في حال لبنان والمغرب والبحرين والظروف الاجتماعية والاقتصادية في حالة الإمارات والكويت مثلاً.

✓ أما مؤشر الحاكمة للبنك الدولي فيكسر حالة الضعف المسجل في المؤسسات العربية. حيث تم تصنيف كل الدول في مراتب متدنية إلى متدنية للغاية. إذ كان وضع الدول العربية الأدنى في مجال التعبير والمساءلة رغم تحسن وضعها في مجال مُحاربة الفساد.

✓ إجمالاً، تظهر المؤشرات الكلية لقياس المؤسسات ضعفاً كبيراً في الدول العربية رغم تباين نتائج بعض المؤشرات الفرعية؛ حيث يلاحظ تقدم في بعضها وتراجع أو استقرار في بعضها الآخر.

لمزيد من التفاصيل بهذا الشأن أنظر للآتي: ✓

الموقع الإلكتروني	المصدر	م
<a href="http://www.arab-api.org/ar/publicationlists.aspx?publication_cat_id=2">http://www.arab-api.org/ar/publicationlists.aspx?publication_cat_id=2</a>	أ.د. حسين الطلافحة، "سجل التطورات المؤسسية في الدول العربية"، سلسلة دراسات تنمية (سلسلة الخبراء سابقاً)، العدد 43، مارس 2013.	1
<a href="http://www.freedomhome.org/reports">www.freedomhome.org/reports</a>	مؤشر بيت الحرية	2
<a href="http://www.prsgroub.com/icrg.aspx">http://www.prsgroub.com/icrg.aspx</a>	مؤشر الدليل الدولي للمخاطر القطرية	3
<a href="http://info.worldbank.org/governance/ingi/sc_country.asp">http://info.worldbank.org/governance/ingi/sc_country.asp</a>	مؤشر الحاكمية	4