



اليوم الرابع – 16 نوفمبر - 2016

الجلسة الأولى

قياس الأداء في الخطط الاقتصادية

والاجتماعية

الأداء مقابل الأهداف الاستراتيجية



## نظام بطاقات الأداء المتوازن

ابتكرهم نموذج في قياس الأداء في بداية التسعينات وعلى مجموعة من الأساتذة في جامعة هارفارد (كابلان ونورتن) والتي تسمى «بطاقة الأداء المتوازن» ثم طُرت عام 2004 ليصبح هذا النظام يُستخدم بشكل واسع في الدول المتقدمة وفي قطاع الأعمال والصناعة والحكومة والمنظمات غير الربحية في جميع أنحاء العالم.

وتعد «بطاقة الأداء المتوازن» من أفضل النماذج المتعددة الأبعاد والأوسع انتشاراً على المستوى العالمي، وهي عبارة عن نظام قياس أداء يهدف إلى:

✓ تمكين الوزارة / المؤسسة / المديرية / القسم / من تقويم الأداء على نحو متكامل وذلك من خلال ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجياتها إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات عملية

✓ تحسين الاتصالات الداخلية والخارجية

✓ رصد الأداء في الوزارة مقابل الأهداف الاستراتيجية



## ويتم تبويب الإداء في بطاقة الأداء المتوازن في إطار متوازن بين أربعة أبعاد» وهي:

✓ **أداء المحور المالي:** ويمكن أن يتضمن هذا المحور أهدافاً مالية، كزيادة الموارد أو المحافظة على وجود موارد كافية وتقليل الكلفة. (التعاقد الخارجي – المسؤولية الاجتماعية – حُسن استغلال موارد الوزارة من قاعات وأراضي وبنائيات وغيرها).

✓ **أداء محور العملاء:** ويمكن أن يتضمن هذا المحور تلبية حاجات ورغبات عملائها والشرائح المختلفة التي تتعامل الوزارة معهم وتقدم لهم الخدمات (الشرائح المستفيدة) بحيث توضع مؤشرات تعكس موقف العميل / المواطن أو المستفيد من خدمات المؤسسة ، رضا العملاء، القدرة على الاحتفاظ بهم، القدرة على اجتذاب عملاء آخرين/ توسيع الخدمات للشرائح جديدة وتغطية مناطق جديدة.



## ويتم تبويب الإداء في بطاقة الأداء المتوازن في إطار متوازن بين أربعة أبعاد» وهي:

✓ **أداء محور العمليات الداخلية:** تنبع أهمية هذه البطاقة من كونها تركز على مستوى المؤسسة من الداخل، والمحافظة على مستوى عالٍ من الأداء في ما نقوم به من عمليات، ومن أهمها نظام الخدمات وأنظمة الجودة والبرامج والصيانة.

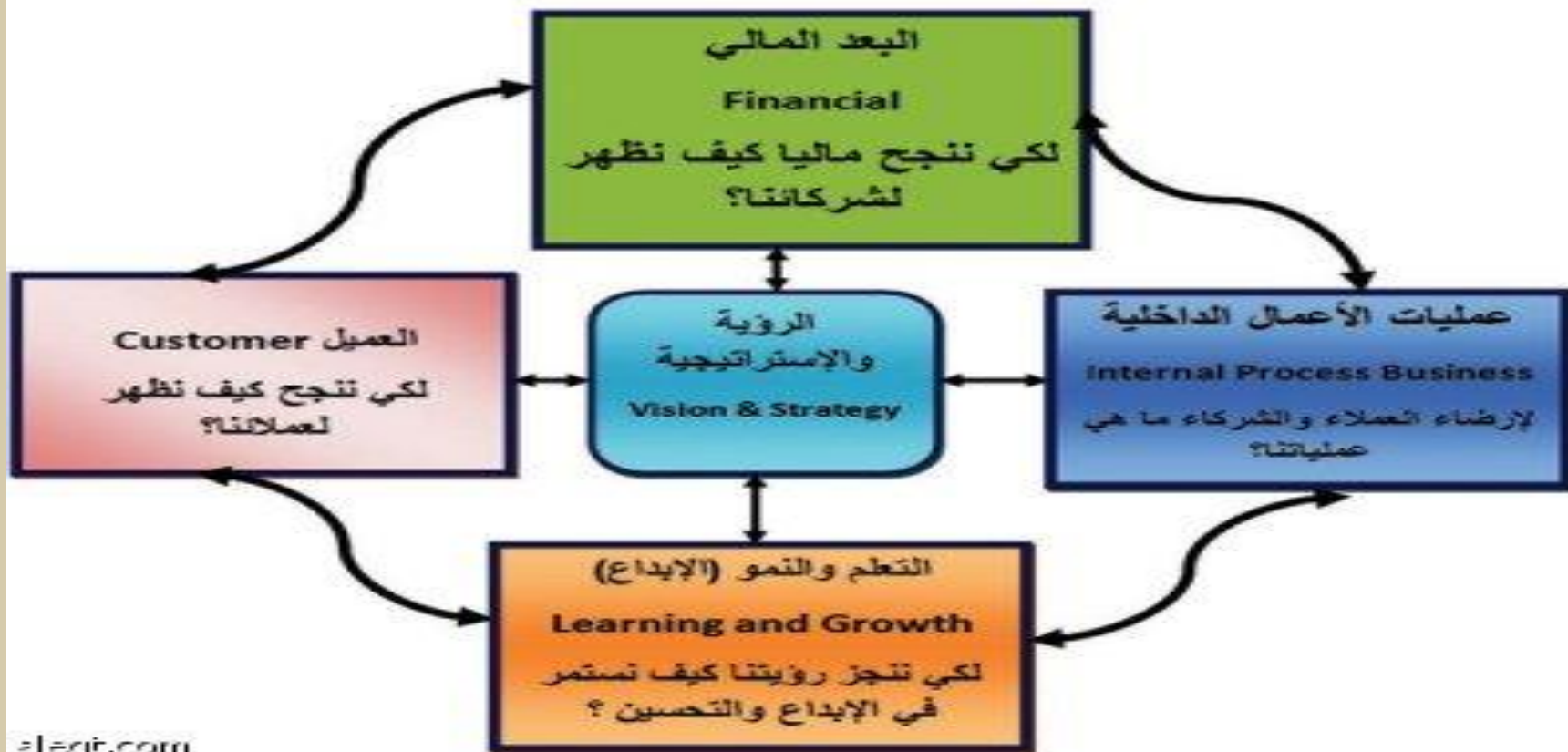
✓ **أداء محور النمو والتعلم:** يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة، وغالباً ما تركز على ثلاثة جوانب: الكوادر البشرية: قدرات الموظفين وبناء مهاراتهم - والبنية التحتية: فعالية أنظمة المعلومات- والنظم والبرامج والمنتجات: نمو في الأنظمة مثل تطبيق أسلوب إداري جديد أو ابتكار برامج أو تكنولوجيا متقدمة .  
(الهيكل التنظيمي والبناء المؤسسي للمؤسسة من الداخل الموظفين - المهارات والجدارات - الانظمة - الاستراتيجية - القيم المشتركة- البرامج - ونمط القيادة).



ونلاحظ هنا أن البطاقات الأربع تعمل بشكل مترابط وتدعم بعضها البعض فالتعلم والتطوير (في الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية او وزارة التخطيط أو الخارجية أو اية وزارة خدمية ....الخ) يدعم جودة العمليات الداخلية (نظام الخدمات وأنظمة الجودة والبرامج والصيانة) مما ينعكس ويؤثر بالتالي على رضا العملاء (الشرائح التي تخدمها هذه المؤسسات) مما يؤثر وينعكس على المحور المالي (زيادة الموارد أو المحافظة على وجود موارد كافية وتقليل كلفة تقديم الخدمات الشبابية او الاجتماعية).

وتكمن أهمية هذا الأسلوب في تحقيق التوازن في رسم الأهداف  
«المترابطة» بين الجوانب المختلفة في المؤسسة/ المديرية، وحتى لا  
يفاجأ القائمون على المؤسسة/ المديرية أو حتى الاقسام في تركيزهم  
على بعض الجوانب وإهمال الأخرى، فالجانب المالي مثلاً أو إرضاء  
العملاء قد يغلب على الجوانب الأخرى على أهميتها، مما سيكون  
له آثاره السلبية على المدى البعيد، فتصبح المؤسسة غير قادرة  
على المنافسة. وتقديم أفضل الخدمات. لذا ينصح الخبراء في  
تحديد بين 15 إلى 20 هدفاً استراتيجياً، إذ يعتبر هذا العدد كافياً  
 لترجمة الرؤية الاستراتيجية.

## نموذج بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard



## الابعاد الاربعة للبطاقة:

- **البُعد المالي:** ويمكن أن يتضمن هذا المحور أهدافاً مالية، زيادة الموارد أو المحافظة على وجود موارد كافية وتقليل الكلفة.
- **بُعد العملاء:** ويمكن أن يتضمن هذا المحور تلبية حاجات ورغبات عملائها، بحيث توضع مؤشرات تعكس موقف العميل بالنسبة إلى المؤسسة، مثل: رضا العملاء، القدرة على الاحتفاظ بهم، القدرة على اجتذاب عملاء آخرين.
- **بُعد العمليات الداخلية:** تنبع أهمية هذه البطاقة من كونها تركز على مستوى المؤسسة الخيرية الملكية من الداخل، والمحافظة على مستوى عالٍ من الأداء في ما نقوم به من عمليات، ومن أهمها نظام الخدمات وأنظمة الجودة والبرامج والصيانة.
- **بُعد النمو والتعلم:** يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة، وغالباً ما تركز على ثلاثة جوانب: الكوادر البشرية: قدرات الموظفين وبناء مهاراتهم. والبنية التحتية: فعالية أنظمة المعلومات. والنظم والبرامج والمنتجات: نمو في الأنظمة مثل تطبيق أسلوب إداري جديد أو ابتكار برامج أو تكنولوجيا متقدمة.



## وتوزع تلك الأهداف بتوازن على الأبعاد الأربعة،

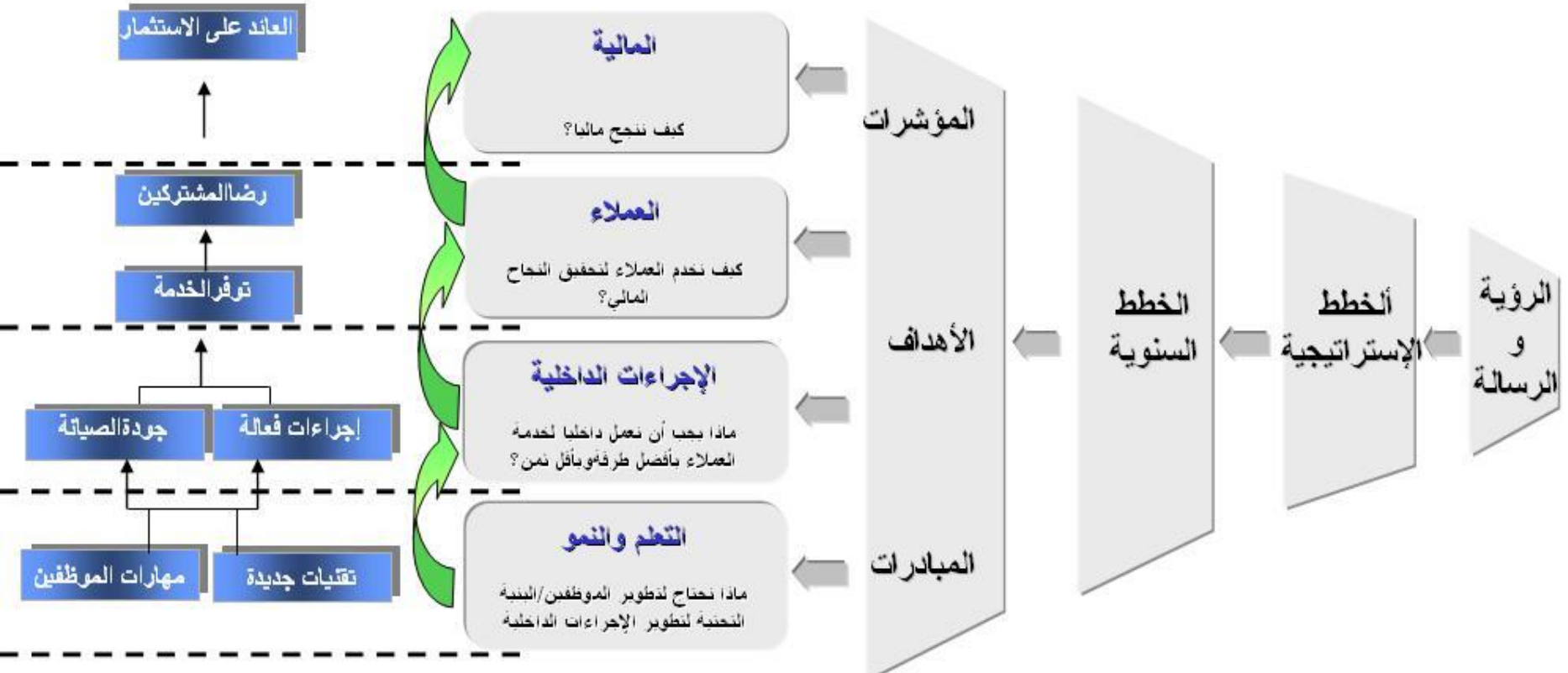
بحيث يكون لكل بطاقة أربعة مكونات:

- مجموعة من الأهداف الاستراتيجية الفرعية.
- مجموعة من المؤشرات التي تعكس ما تم تحقيقه من الهدف.
- القيم المستهدفة لزيادة أو التحقيق.
- الخطوات الإجرائية والمبادرات لدعم تحقيق الأهداف.

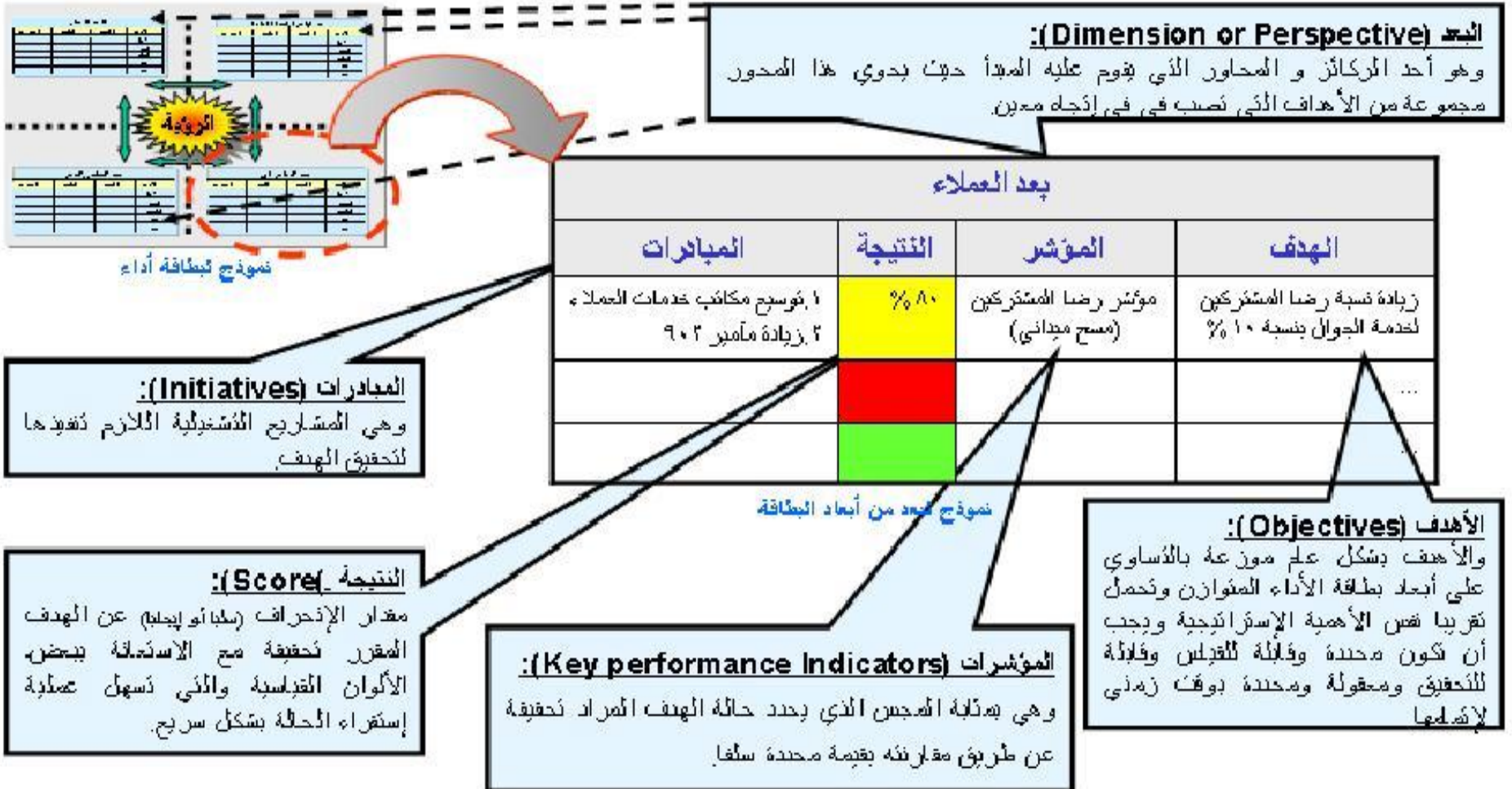


استخدام نماذج بطاقات الاداء المتوازن  
في مشروعات عامة في الدول العربية يختارها  
المتدربون  
حسب النقاش السابق

مع بدايات التطبيق العملي للمبدأ بدأت تظهر تحسينات كثيرة في المبدأ، وتطورت عملية بناء الأهداف والمؤشرات بحيث أصبحت تعكس الإستراتيجيات بالإضافة إلى أن عملية الترابط بين الأهداف أصبحت أكثر وضوحاً وأهمية.

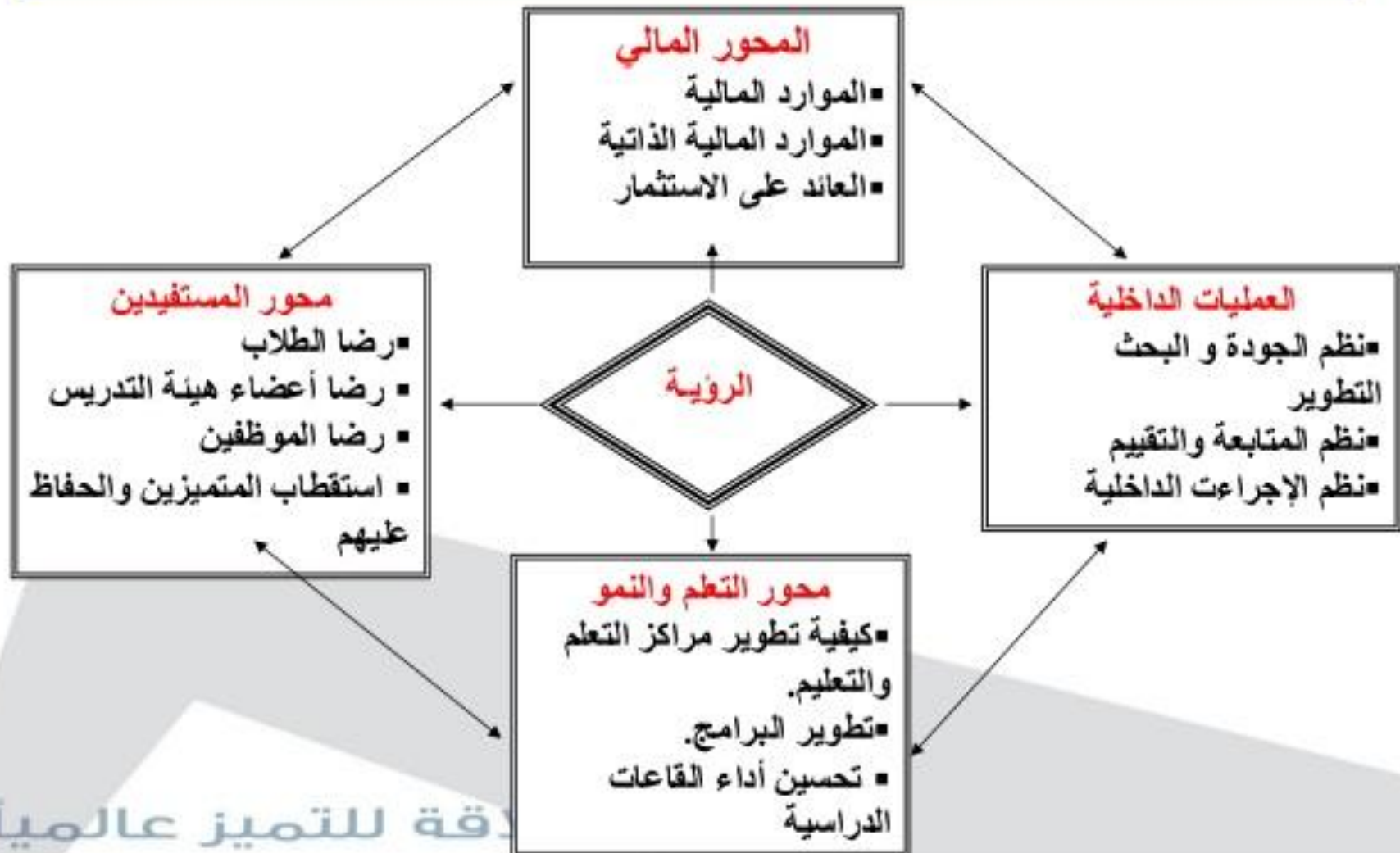


من أكثر المشاكل التي تواجه الأشخاص الذين يستمعون أو يقرأون عن "بطاقات الأداء المتوازن" ، هي عدم تصورهم بشكل حسي لمعاهية هذا الشيء المسمى بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)...وعليه فلعل الإبتداء بهذا الشكل التوضيحي يحقق الغرض المنشود في إيصال الفكرة...



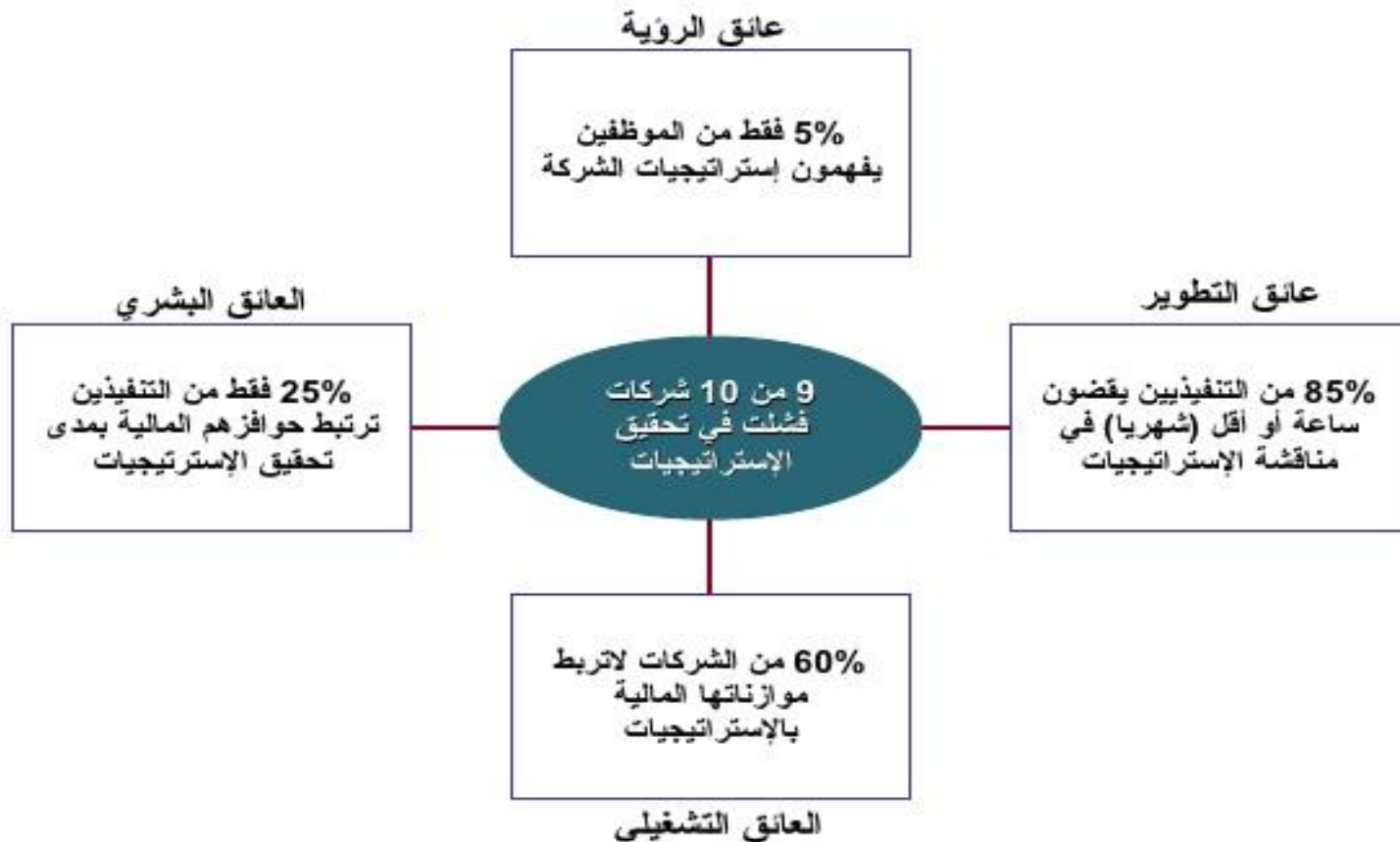


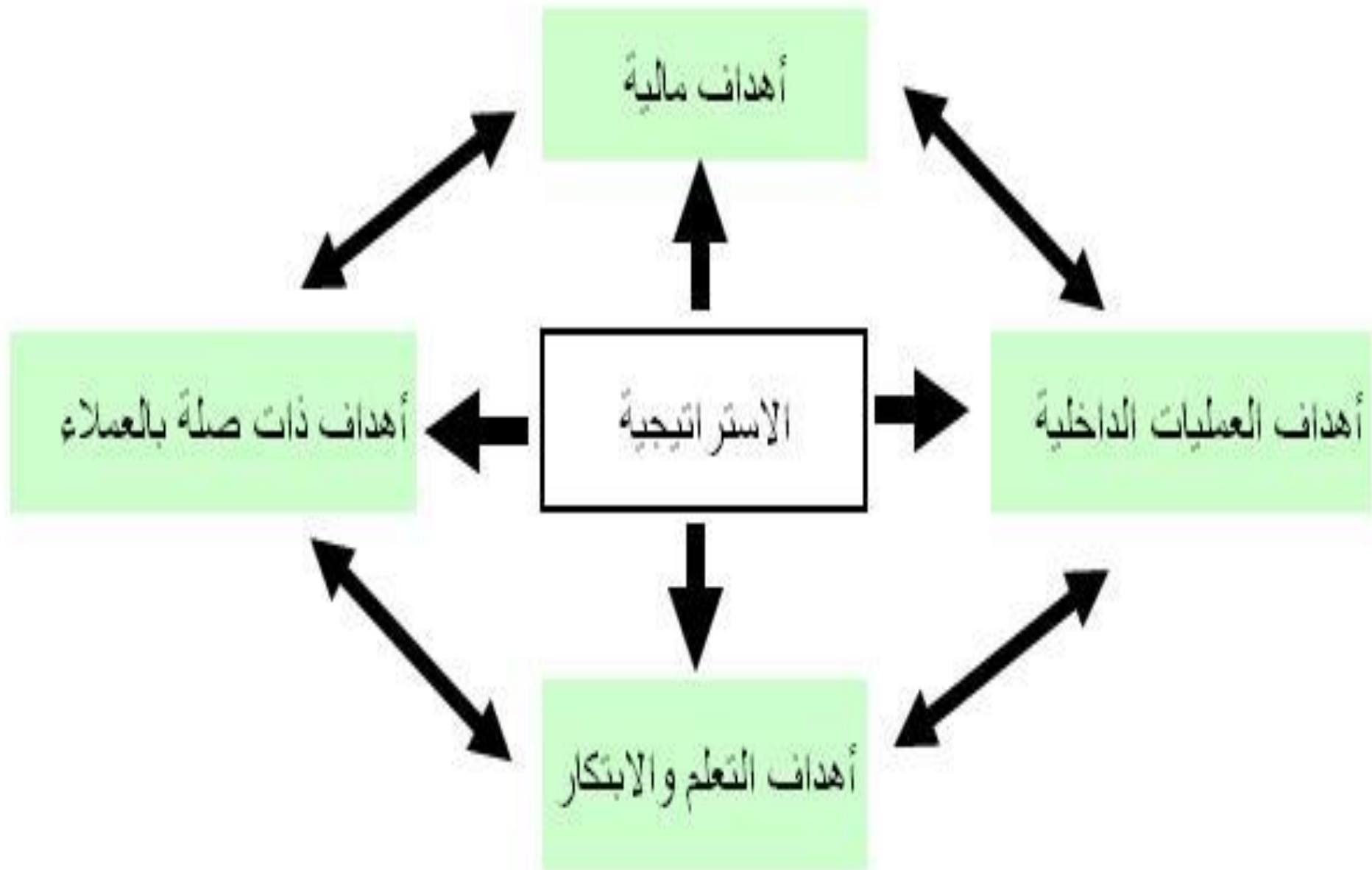
## المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن



## بطاقة الأداء المتوازن – لماذا بطاقة الأداء المتوازن؟

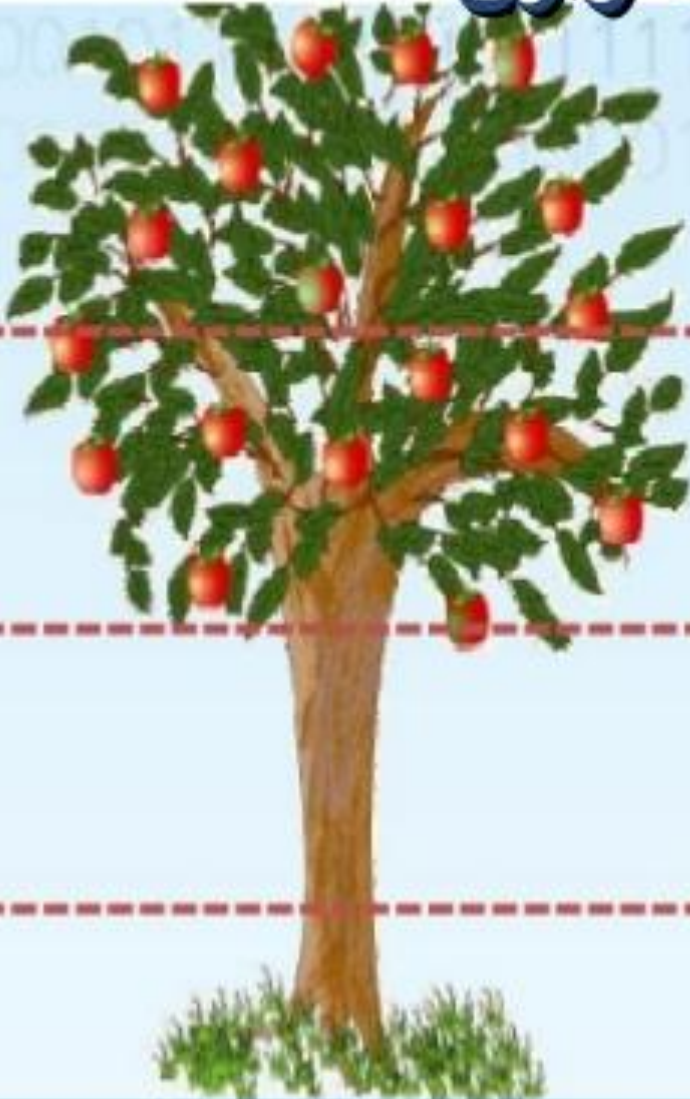
كثيرا من النظم الإدارية التي طورت في الماضي كانت تتعامل مع بيئة مستقرة إلى حد كبير...  
بعكس الحاضر الصعب الذي احتدمت فيه المنافسة وبشدة







## عناصر بطاقة الأداء المتوازن



منظور العملاء

منظور العمليات الداخلية

منظور التعليم والنمو

المنظور المالي



## بطاقة الأداء المتوازن

مشكلات إدارية

تساعد منظومة البطاقات المتوازنة للأداء في سد الثغرة التي تعاني منها العديد من المنظمات بين تطلعاتها الإستراتيجية والبرامج التنفيذية بها.



منظومة بطاقات الأداء



اليوم الرابع – 16 نوفمبر – 2016

الجلسة الثانية

تحسين الأداء في الوزارة والمؤسسات ذات  
العلاقة

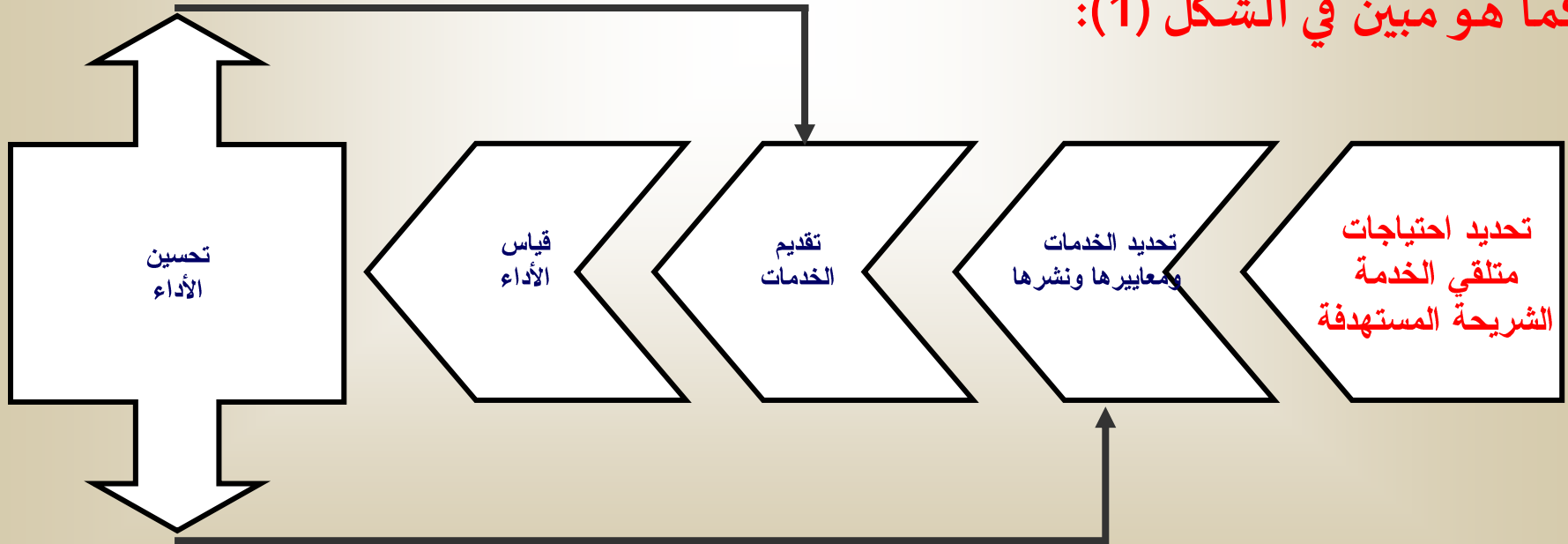


ضمن الأنظمة الصادرة لتحسين خدمات الوزارات الخدمية والمؤسسات العامة، أصبحت كافة الوزارات والمؤسسات العامة مسؤولة عن وضع معايير للخدمات التي تقدمها، وعن مراقبة الأداء وفقاً لهذه المعايير (المؤشرات) للوصول إلى خدمات حكومية أكثر كفاءة وفعالية تلبى احتياجات متلقي الخدمات.

ولتحقيق ذلك فتمت هذه المحاضرة إلى تدريب الموظفين في وزارة الخارجية ومساعدتهم على تطبيق نظام تحسين الخدمات المقدمة ومن خلال تمكينهم من استخدام أدوات وآليات ومنهجيات تحسين الخدمات من خلال قياس بعض المؤشرات والذي يعتمد على أفضل الممارسات العالمية في التطوير والتحسين.

## منهجية العمل

يتكون نظام تحسين الخدمات المقدمة من وزارة الخارجية في الجمهورية السودانية من خمس مراحل تطبيقية، تهدف إلى تحديد احتياجات متلقي الخدمات ومحاولة تلبيتها، كما تعتمد على مفهوم التحسين المستمر الذي يعني أن الوزارة تقيس الأداء باستمرار وفق المعايير الموضوعية للخدمات، وتبحث باستمرار عن طرق لتحسين هذه المعايير، كما هو مبين في الشكل (1):



الشكل (1): مراحل نظام تحسين الخدمات الحكومية



وتتضمن هذه المراحل الخمس مجموعة من الأدوات والمنهجيات لتطبيق نظام تحسين خدمات الوزارة وهي:

1. صوت متلقي الخدمة: التعرف على فئات متلقي الخدمة، ثم التعرف على احتياجات وتوقعات كل فئة.
2. قياس الأداء ومستوى تقديم الخدمات: قياس المستويات الفعلية للخدمات المقدمة.
3. تحديد معايير الخدمات المقدمة: وضع معايير للخدمات المقدمة ونشر وتعميم هذه المعايير.
4. تقييم القدرة المؤسسية: تقييم الواقع الحالي للخدمات المقدمة من حيث سير الإجراءات وهندستها.
5. تحسين الأداء: تحسين مستوى الخدمات المقدمة والتأكد من فاعلية الخطط الجديدة.

6. متابعة التنفيذ ونشر قصص النجاح بين مؤسسات القطاع العام.



وتوضح المصفوفة التالية تفاصيل إضافية حول الأدوات التي يمكن استخدامها في كل مرحلة من المراحل المبينة في الشكل رقم (1) أعلاه.

تحسين الأداء	قياس الأداء (المؤشرات)	تحديد الخدمات والمعايير ونشرها	تحديد احتياجات متلقي الخدمات	
	لقياس درجة رضا متلقي الخدمات <b>(الشرائح المستهدفة)</b>		لتحديد احتياجات متلقي الخدمات وتوقعاتهم	صوت متلقي الخدمات <b>الشرائح المستهدفة بالخدمة</b>
	لمراجعة الأداء وقياسه وتحديد مجالات التحسين	لتقييم المستويات الحالية للأداء		قياس مستوى تقديم الخدمات
		لتحديد معايير الخدمات والمستويات المستهدفة لتقديمها		تطوير معايير الخدمات
	للتخطيط من أجل التحسين في نوعية الخدمات المقدمة لفئة الشباب	لبناء القدرات اللازمة لتحديد معايير الخدمات والمستويات المستهدفة لتقديمها		التقييم المؤسسي
لتحديد ما يجب قطه لتحسين الخدمات وكيف سيتم ذلك				تحسين الأداء

## 1) صوت متلقي الخدمة

● من هم متلقي الخدمة؟ . جميع الجهات، سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات، التي تستفيد من الخدمات التي تقدمها الوزارة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

● أسباب التعرف على صوت متلقي الخدمة؟

- ◀ الحصول على التغذية الراجعة.
- ◀ تحديد وتقييم احتياجات متلقي الخدمة.
- ◀ فحص الافكار الجديدة فيما يتعلق بتحسين الخدمات.
- ◀ توليد أفكار جديدة لتحسين الخدمات.
- ◀ المساعدة في وضع معايير الخدمات والمستويات المستهدفة.



أدوات قياس صوت متلقي الخدمة

▲ تحليل الفئات المعنية (Stakeholder Analysis).

▲ المسوحات الميدانية (Surveys).

▲ تحليل شكاوى متلقي الخدمة (Customer Complaints).

▲ مجموعات التركيز (Focus Groups)

▲ المقابلات المنظمة (Structured Interviews).





## (2) قياس الأداء و مستوى تقديم الخدمات :

هو تحديد مستوى أداء الخدمة في الوقت الراهن مقارنةً  
مع:

1. متطلبات وتوقعات متلقي الخدمة
2. الأهداف الموضوعية للمؤسسة مسبقاً
3. مستويات الخدمة في مؤسسات أخرى ذات طبيعة  
عمل مشابهة للمؤسسة

## الفوائد

- ▶ إدارة وتقديم الخدمة بشكل أكثر كفاءة وفعالية.
- ▶ تحديد قياسات حقيقية لمستوى الخدمة المقدمة (Baseline).
- ▶ التعرف على الممارسات الفضلى في مجال تقديم الخدمة.
- ▶ تحديد مجالات التطوير والتحسين الممكنة في جوانب الخدمة.

## المخرجات

- ▲ قياس درجة الرضا لدى متلقي الخدمة عن الخدمة المقدمة لهم.
- ▲ تحديد الوقت الزمني اللازم لإنجاز الخدمة.
- ▲ مواطن التميز / مجالات التحسين.
- ▲ الصعوبات والمعوقات التي يواجهها متلقي الخدمات.
- ▲ دراسة مقارنة حول مستوى الخدمة مع مؤسسات مشابهة.



# أدوات قياس مستوى تقديم الخدمات

▶ المتسوق الخفي.

▶ نموذج تقديم الخدمات.

▶ القياس المقارن لمستوى أداء الخدمات.

▶ بطاقة الأداء المتوازن.



3) تحديد معايير الخدمات المقدمة والمستويات المستهدفة

معييار الخدمة (Service Standard): تعهد والتزام المؤسسات بالاستمرار في تقديم خدماتها بالمستوى نفسه من الجودة والذي أعلنت عنه لمتلقي الخدمة بغض النظر عن المكان والوقت الذي تقدم به الخدمة أو الأشخاص المعنيين في تقديم الخدمة.

### آلية وضع معايير الخدمة:

- ◀ استطلاع آراء متلقي الخدمة.
- ◀ التشاور مع الموظفين والمدراء المعنيين من جانب مقدم الخدمة.
- ◀ وضع المسودة الأولية لمعايير الخدمة.



◀ إقرار معايير الخدمة الموضوعية.

◀ تدريب الموظفين على الآليات اللازمة لتحقيق هذه المعايير.

◀ نشر معايير الخدمة والإعلان عنها لمتلقي الخدمة.

◀ قياس مستوى الخدمة المقدم إزاء المعايير الموضوعية.

■ المستوى المستهدف: هو مستوى محدد من الأداء بحيث يكون قابلاً للقياس والذي تسعى المؤسسة لتحقيقه خلال فترة زمنية معينة لكل مؤشر من مؤشرات الأداء التي تم وضعها.



• خصائص المستوى المستهدف (SMART) :

◀ محدد يمكن تحديده وقياسه بسهولة.

◀ قابل للقياس لأنه محدد ( 10% زيادة في الأرباح – تخفيض الكلفة 5%).

◀ قابل للتحقق أو للإنجاز حسب الموارد والقدرات الحالية والمستقبلية.

◀ ذو ارتباط وثيق مع مؤشر الأداء ( واقعي – موضوعي).

◀ له إطار زمني واضح ومحدد ( خلال عام 2017).



خطوات تحديد المستويات المستهدفة لتقديم الخدمات (Targets)

- ◀ تحديد أهم مؤشرات الأداء ذات الحاجة لوضع مستويات مستهدفة لها.
- ◀ استطلاع آراء متلقي الخدمة من خلال تطبيق أدوات "صوت متلقي الخدمة".
- ◀ جمع المعلومات المتعلقة بأداء المؤسسات المشابهة حول مؤشرات الأداء التي تم تحديدها سابقاً .
- ◀ صياغة المستويات المستهدفة بشكلها الأولي (مقارنة توقعات متلقي الخدمة مع معلومات سابقة عن مستويات أداء المؤسسة والمؤسسات المشابهة).
- ◀ اعتماد المستويات المستهدفة ووضعها بصيغتها النهائية.



#### 4) التقييم المؤسسي وتحسين الأداء

لتحسين الأداء يجب أن تقوم وزارة الخارجية بمراجعة العمليات التي تتكون منها الخدمة، وتحديد التغييرات اللازمة لتحسينها، والتعرف على قدرتها على تنفيذ هذه التغييرات ضمن إمكانياتها. و لتحقيق ذلك هنالك مجموعة من الأدوات المستخدمة في هذه المرحلة:

أ) تخطيط العمليات (Process Mapping): هي أداة تستخدم لإعداد عرض / تمثيل مرئي لجميع الأنشطة التي تقوم بها الوزارة لتقديم خدماتها بشكلها النهائي.



## الهدف من تخطيط العمليات

- ◀ بناء صورة واضحة وكاملة عن النشاطات المكونة للخدمة.
- ◀ معرفة كيف تساعد هذه العمليات على تحقيق الأهداف.
- ◀ تحديد المشاكل التي تعيق تحقيق مؤشرات الأداء المطلوبة.
- ◀ المساعدة في تبسيط وتحسين الإجراءات.
- ◀ تحديد العمليات التي تحتاج إلى تغيير جذري.
- ◀ زيادة فعالية تقديم الخدمة وبالتالي زيادة رضا متلقي الخدمة.



## ب) إعادة هندسة العمليات (Business Process Reengineering)

هي أداة تحليل تستخدم لتقييم الإجراءات المتبعة داخل الوزارة للتعرف على أسباب المشاكل ومن ثم إعادة تصميم إجراءات جديدة ترفع من كفاءة الأداء المؤسسي، ومن ثم تطبيق هذه الإجراءات والتأكد من فعاليتها.



# منهجية عمل اعادة هندسة العمليات:

- ▶ التعرف على الاجراءات المتبعة في الوزارة
- ▶ تحليل الإجراءات المتبعة وتقييم كل اجراء.
- ▶ اعادة هندسة لهذه الاجراءات بطريقة ترفع من كفاءة الاداء.
- ▶ تطبيق الاجراءات الجديدة والتأكد من فاعليتها.

## ج) تحليل فجوة الأداء (Gap Analysis)

هي أداة تستخدم بهدف مقارنة الوضع الحالي لمستوى الخدمة المقدمة مع معايير الخدمة الموضوعة ومتطلبات متلقي الخدمات، وتعتبر الخطوة الأولى لتحديد مجالات العمل التي يجب تطويرها وتحسينها خلال مرحلة تحسين أداء الخدمة من أجل تحقيق معايير الخدمة الموضوعة.

## الهدف من تحليل فجوة الأداء

- ◀ بناء تصور حقيقي وشامل عن واقع مستوى تقديم الخدمة.
- ◀ تقييم كافة جوانب الخدمة ذات العلاقة.
- ◀ الوقوف على أهم جوانب القصور في الخدمة والتي قد تحد من قدرة الوزارة على الوفاء بمعايير الخدمة.
- ◀ تحديد مجالات التطوير والتحسين في جوانب الخدمة (أهداف ومؤشرات جديدة).

## د) التحليل الرباعي (SWOT Analysis)

هو أحد الأدوات المستخدمة في تقييم مستوى الخدمة المقدمة من قبل الوزارة بحيث يتم من خلاله تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف ذات العلاقة بالبيئة الداخلية ، إضافة إلى تحديد الفرص والتحديات ذات العلاقة والتي تفرزها البيئة الخارجية، وعكس نتائج التحليل على استراتيجيات المؤسسة.

## الهدف من التحليل الرباعي

◀ دراسة مدى الترابط والتداخل بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

◀ تحديد أهم نقاط القوة ليتم تعزيزها لتطوير مستوى الخدمة المقدمة من الوزارة ، ونقاط الضعف من أجل التغلب عليها أو التقليل من آثارها على متلقي الخدمات

◀ تحديد أهم الفرص المتاحة أمام الوزارة بهدف العمل على استغلالها لتحسين مستوى الخدمة، ومحاولة تقليل آثار التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية.

◀ مساعدة الوزارة في تطوير الاستراتيجيات والاهداف المناسبة



## هـ) القياس المقارن على مستوى العملية

هو تقييم العمليات الداخلية المستخدمة لتقديم الخدمات داخل الوزارة عن طريق مقارنة هذه العمليات مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى المشابهة ذات الأداء الأفضل.

الهدف من القياس المقارن

◀ مقارنة العمليات الحالية داخل المؤسسة مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى وتحسينها.

◀ تحديد مواطن الضعف (جوانب التحسين) / والمجالات المتعلقة بالعمليات الحالية ذات الأداء المتدني.

◀ تحديد وسائل التحسين الممكن استخدامها لتحسين العمليات الحالية داخل المؤسسة.

◀ الاستفادة من تجارب الآخرين وممارساتهم ونقلها.



**اليوم الرابع: 16 نوفمبر / 2016**

**ورشة عمل : الدول العربية مؤشرات التخطيط  
والتنمية  
القراءة والاسقاطات**

# أولاً: المؤشرات الاقتصادية والتنمية العربية.

الأهمية الحيوية للدول العربية بالنسبة الى العالم

احتياطي الغاز

**%28.4**

احتياطي النفط

**%56.8**

عدد السكان

**%9.6**

المساحة

**%13.3**

إنتاج الغاز

**% 17.1**

إنتاج النفط

**%32.3**

## التحديات ومواطن الاختلال

فجوة الموارد الزراعية:  
نسبة الصادرات الزراعية إلى  
الواردات الزراعية

**%91.2**

الأمن الغذائي / الفجوة الغذائية

**%35**

نسبة الصادرات العربية (دون النفط  
والغاز) لتصادرات العالمية

**%1.7**

مساهمة الصناعات التحويلية في الناتج  
الإجمالي العربي

**%9.0**

حجم الاقتصاد العربي دون الأنشطة  
الاستخراجية إلى الاقتصاد العالمي

**%2.2**

حجم الاقتصاد العربي إلى الاقتصاد  
العالمي

**%3.7**

معدلات البطالة بين الشباب العربي في  
الفئة (15 - 24 عام)

**%27.0**

نسبة الصادرات العربية بما فيها  
النفط إلى الصادرات العالمية

**%7.1**

نسبة الأمية في العالم العربي

**%25**

الناتج المحلي الإجمالي بأسعار السوق الجارية  
(1995 و 2000 و 2005 و 2009 - 2013)

(مليون دولار)

	*2013	2012	2011	2010	2009	2005	2000	1995	
	2,734,061	2,633,529	2,389,234	2,075,461	1,779,781	1,166,512	715,908	508,608	مجموع الدول العربية
2	33,641	30,981	28,881	26,463	23,854	12,589	8,461	6,650	الأردن
	402,340	372,314	347,454	286,049	253,548	180,617	104,337	65,744	الإمارات
	32,788	30,666	29,044	25,713	22,938	13,459	8,028	5,889	البحرين
	47,111	45,242	45,948	44,017	43,433	32,256	21,459	18,050	تونس
4	225,933	204,289	199,302	161,159	137,212	103,071	54,772	42,079	الجزائر
	1,457	1,354	1,240	1,129	1,049	709	556	498	جيبوتي
1	748,450	733,956	669,507	526,812	429,098	328,206	189,515	143,152	السعودية
	61,975	68,112	69,691	71,849	59,928	35,186	13,379	7,003	السودان
	...	...	...	60,038	53,965	28,499	18,937	16,617	سورية
	195,382	184,192	157,553	117,138	94,275	36,243	20,969	7,500	العراق
	79,656	77,497	69,522	58,641	48,388	31,082	19,507	13,803	عمان
5	202,450	189,945	169,805	125,122	97,798	44,530	17,760	8,138	قطر
	588	571	584	528	522	387	202	232	القمير
	175,837	174,062	154,056	115,333	105,993	80,798	37,707	27,181	الكويت
	45,116	42,764	40,079	38,010	35,140	21,286	17,261	11,122	لبنان
	64,439	83,195	36,688	73,824	62,107	47,635	34,574	30,510	ليبيا
3	271,443	262,214	235,464	218,387	188,489	89,528	99,590	60,106	مصر
	105,333	96,187	99,274	90,714	90,553	59,524	36,958	37,407	المغرب
	4,166	3,914	4,064	3,629	3,031	1,857	1,072	1,411	موريتانيا
	35,955	32,075	31,079	30,907	28,459	19,050	10,864	5,517	اليمن

## معدلات النمو السكاني العالية والبطالة العربية



■ وجدت بعض الدول العربية بأن لديها معدلات نمو سكاني وبطالة تُعتبر الأعلى في العالم، مع تضاعف هذا المعدل بين الشباب والنساء تقريبا. تشير آخر الاحصائيات الرسمية الصادرة عن الدول العربية أن عدد السكان سيتجاوز 390 مليون مع نهاية عام 2015 وبمتوسط نمو سكاني يتجاوز 2.63% والذي يعتبر من اعلى معدلات النمو السكاني في العالم.

■ 88% من السكان العرب يسكنون في أكبر عشر دول عربية من حيث عدد السكان (مصر - الجزائر - السودان - العراق - المغرب - السعودية - اليمن - سوريا - تونس - الصومال).

■ تستحوذ 12 دولة عربية فقط على 12% من السكان العرب هي (الامارات العربية المتحدة - الاردن - ليبيا - فلسطين - لبنان - عمان - الكويت - موريتانيا - قطر-البحرين - جيبوتي - جزر القمر).

الدولة	آخر تقدير رسمي لعدد السكان (مليون نسمة)	متوسط النمو السكاني (%)	معدلات البطالة 2015-
مصر	89.900	2.29	13%
الجزائر	39.500	2.07	10%
السودان	38.400	3.07	20%
العراق	36.600	2.90	عالي جداً
المغرب	33.700	1.24	9%
السعودية	31.500	2.44	5.70
اليمن	26.750	2.95	40%
سوريا	23.300	2.45	عالي جداً
تونس	11.120	1.04	17%
الصومال	11.000	1.54	20%
الإمارات	08.900	1.57	1%
الأردن	06.800	2.75	13%
ليبيا	06.300	1.13	عالي جداً
فلسطين	04.700	2.92	27%
لبنان	04.300	1.78	12%
عمان	04.200	5.13	4.7%
الكويت	04.160	3.00	2%
موريتانيا	03.600	2.43	31%
قطر	02.100	4.29	0.3%
البحرين	01.780	7.33	4%
جيبوتي	0.960	2.67	22%
جزر القمر	0.780	2.62	19%
<b>المجموع</b>	<b>390.350 مليون نسمة</b>	<b>2.63%</b>	

جدول (1): احصائيات عدد السكان، ومتوسط النمو السكاني في الدول العربية (تقديرات رسمية.. 2015 - المصدر: صندوق النقد الدولي (2015)، البنك الدولي (2014)، وصندوق النقد العربي (2014). غ. م.: غير متوفر. وتقرير منظمة - العمل الدولية (2015) حول معدل البطالة بين الشباب في منطقة الشرق الأوسط.



وتجدر ملاحظة انه مع معدلات النمو السكاني العالية وجدت معدلات بطالة عالية كما يتضح من الجدول أعلاه حيث وصفت منظمة العمل الدولية (2015) معدل بطالة الشباب في المنطق العربية أنه الأعلى نسبة في العالم وهو مستمر في الصعود، إذ وصل إلى مستوى 29.5 % عام 2014، لكن من المتوقع أن يرتفع إلى 29.8 % عام 2015.

بيد انه ووفقاً لبيانات صندوق النقد العربي (2015) فان معدل البطالة العام في الدول العربية بلغ 17.40% عام 2013 وهو ثلاثة اضعاف المعدل العالمي.

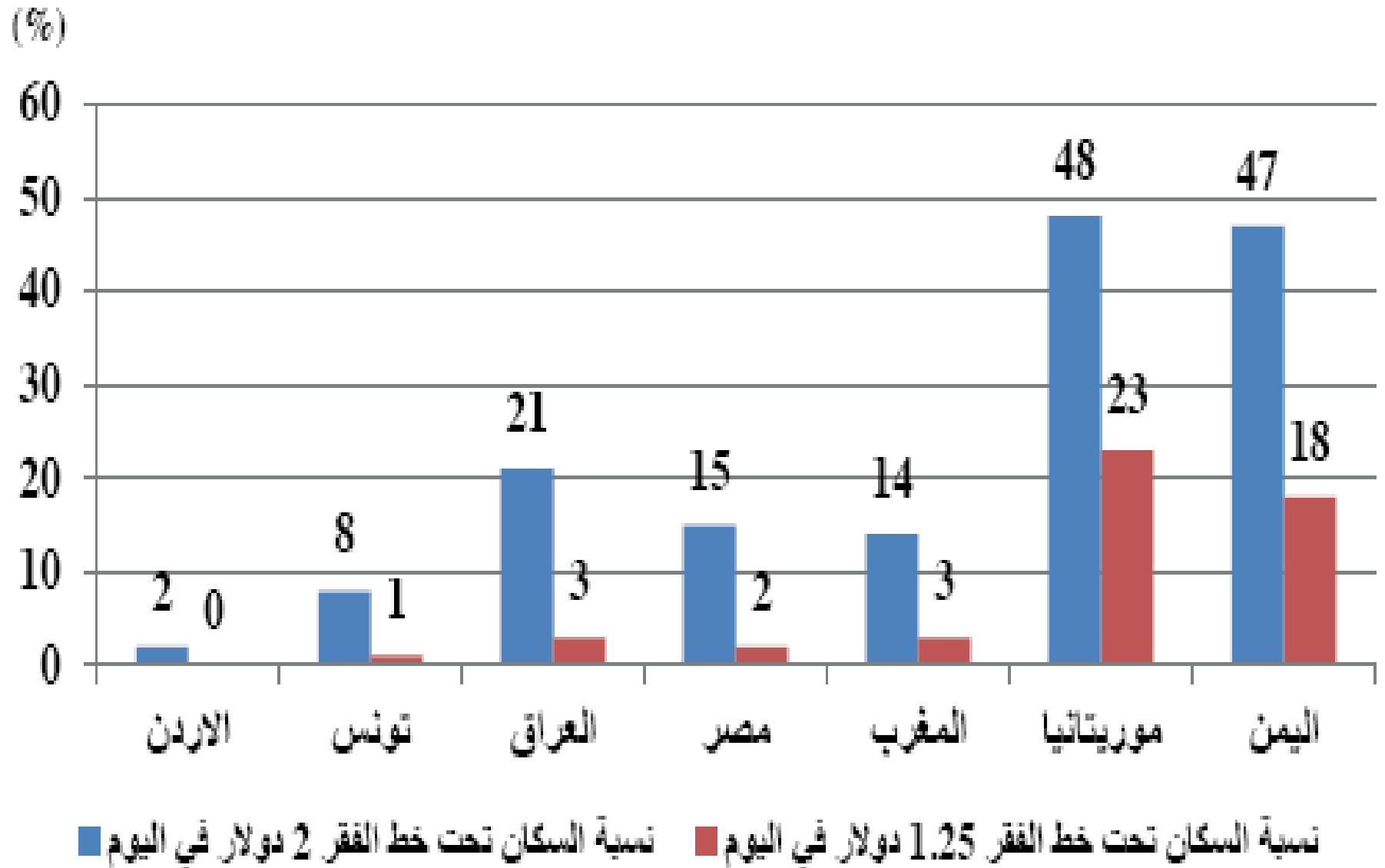
ويلاحظ ان معدل البطالة في الدول العربية «الأقل نمواً» (جزر القمر وجيبوتي والسودان والصومال وموريتانيا واليمن) يقترب من 19%، وفي دول المشرق العربي (الأردن، سورية، فلسطين، العراق، لبنان ومصر) نحو 17 %، وفي دول المغرب (تونس، الجزائر المغرب، وليبيا) ما يقارب 11%، وفي المتوسط في دول مجلس التعاون الخليجي اقل من 5%.





# معدلات النمو في الدول العربية خلال فترات التخطيط السابقة بالنسبة المئوية % (الرشود العربي للتخطيط) (2015).

معدل النمو اللازم لمضاعفة الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي في 30 سنة	معدل النمو اللازم لمضاعفة الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي في 20 سنة	إطار التنمية الشاملة 2011-2000	برامج التصحيح الهيكلي 2000-1980	التخطيط الشامل 1980-1960	الفترة الدولة
2.30 %	3.50 %	1.90 -	0.1 -	1.20 -	جيبوتي
2.30 %	3.50 %	2.2	1.1 -	0.20 -	الأردن
2.30 %	3.50 %	2.0	2.1	8.7 -	عمان
2.30 %	3.50 %	2.3	1.1 -	5.0 -	الكويت
2.30 %	3.50 %	4.5	5.4 -	4.9 -	ليبيا
2.30 %	3.50 %	6.3	1.3	3.4 -	السودان
2.30 %	3.50 %	0.40 -	2.50 -	1.30	الصومال
2.30 %	3.50 %	2.6	0.1 -	1.6	الجزائر
2.30 %	3.50 %	2.8	3.9	1.7	مصر
2.30 %	3.50 %	4.1	2.9	4.3	تونس
2.30 %	3.50 %	2.3	1.0	3.2	سوريا
2.30 %	3.50 %	0.1 -	0.9 -	3.0	جزر القمر
2.30 %	3.50 %	0.2	0.0	3.9	لبنان
2.30 %	3.50 %	1.0	0.1 -	4.4	العراق
2.30 %	3.50 %	1.4	0.2 -	7.3	موريتانيا
2.30 %	3.50 %	2.1	0.9	5.2	المغرب
2.30 %	3.50 %	0.9	3.20 -	32.1	السعودية
2.30 %	3.50 %	4.0	0.6 -	4.9	البحرين
2.30 %	3.50 %	5.3	0.4 -	2.5	قطر
2.30 %	3.50 %	4.0	2.50 -	18.1	الإمارات



التجارة الخارجية العربية الإجمالية  
(2013-2009)

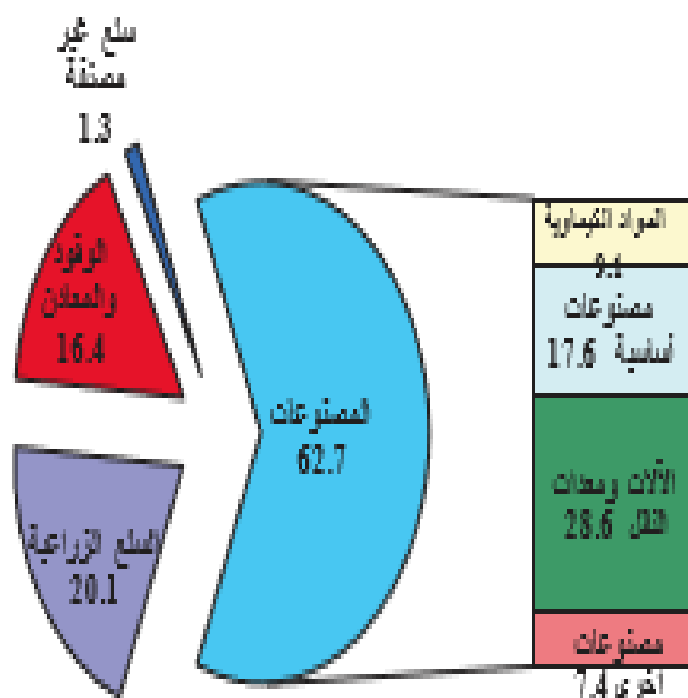
معدل التغير السنوي 2012-2009 (%)	معدل التغير السنوي (%)					القيمة (مليار دولار أمريكي)					الفترة
	*2013	2012	2011	2010	2009	*2013	2012	2011	2010	2009	
3.6	-0.2	10.4	31.4	23.9	-31.7	1,319.2	1,321.9	1,197.7	911.8	735.7	الصادرات العربية
10.8	5.8	11.5	12.0	9.0	-9.3	874.1	826.5	741.5	662.1	607.3	الواردات العربية
4.3	2.1	0.6	19.9	21.7	-22.3	18,784.0	18,404.0	18,291.0	15,254.0	12,531.0	الصادرات العالمية
3.8	1.4	0.7	19.6	21.4	-23.0	18,874.0	18,608.0	18,487.0	15,457.0	12,733.0	الواردات العالمية
						7.0	7.2	6.5	6.0	5.9	وزن الصادرات العربية في الصادرات العالمية
						4.6	4.4	4.0	4.3	4.8	وزن الواردات العربية في الواردات العالمية

\* بيانات أولية

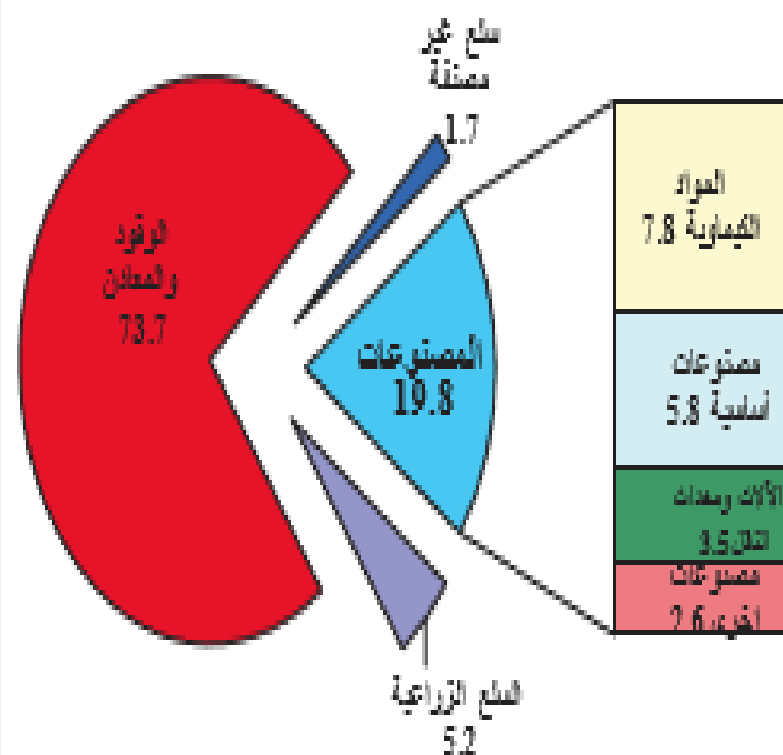
المصدر: الملحق (1/8) بالنسبة لبيانات التجارة العربية، صندوق الدولي ومنظمة التجارة العالمية بالنسبة لبيانات التجارة العالمية (2013-2009).

الشكل (3): الهيكل السلعي للصادرات والواردات العربية الإجمالية  
(2013)

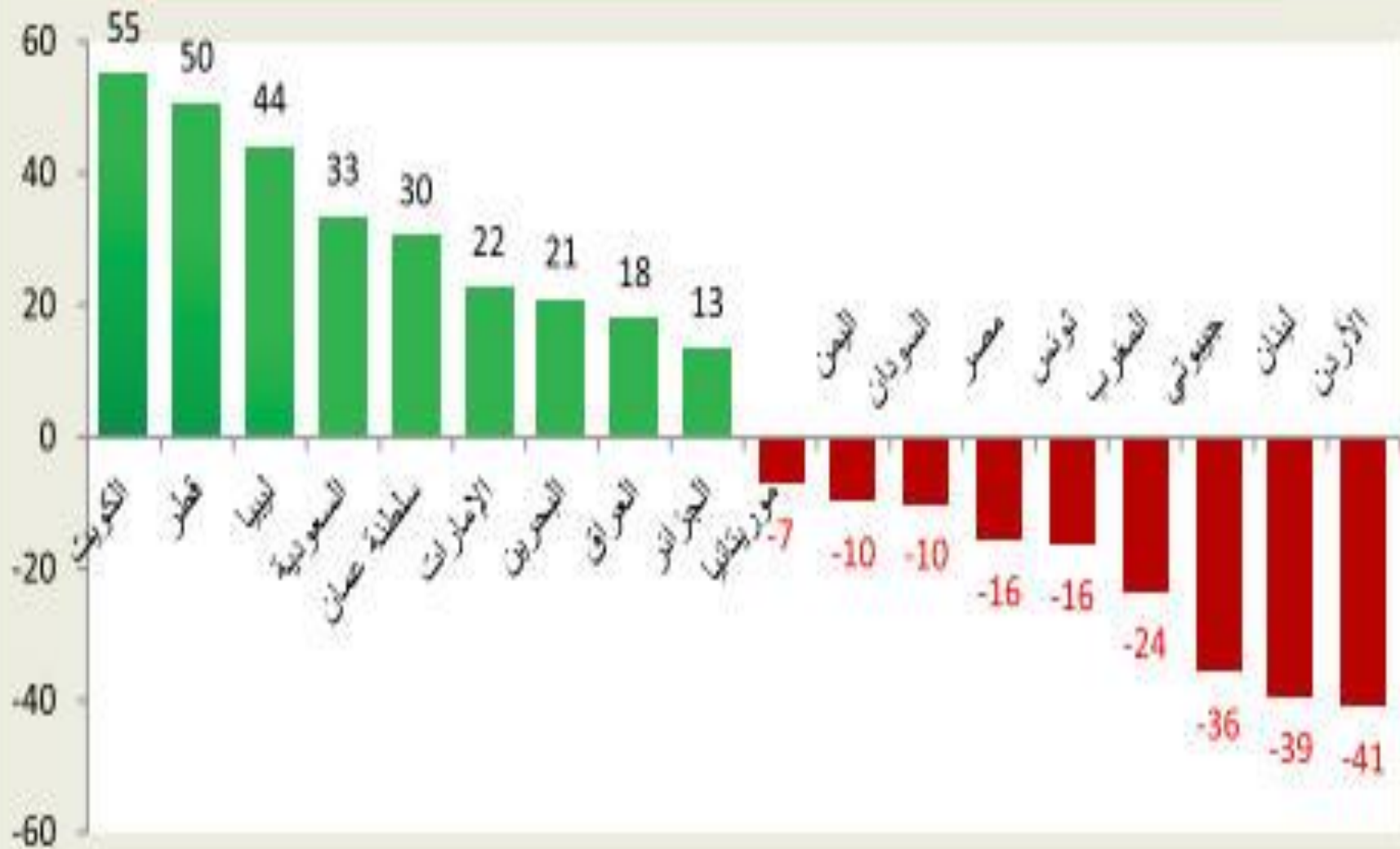
هيكل الواردات (%)



هيكل الصادرات (%)



ميزان التجارة السلعية العربية كنسبة من الناتج لعام 2012 (%)

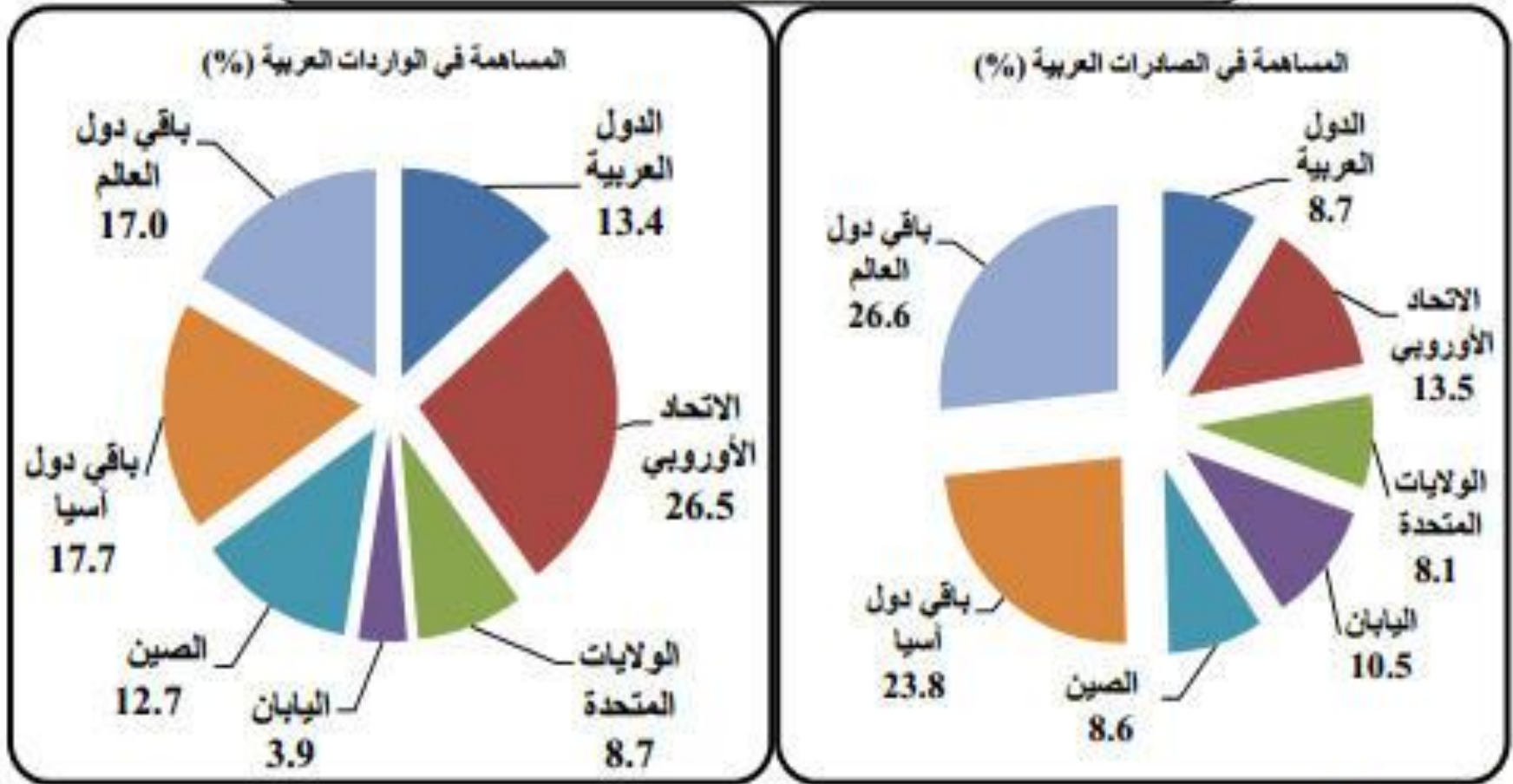


صادرات السلع المصنعة العربية  
كُنسبة من الناتج (%) لعام 2012



# اتجاهات التجارة الخارجية العربية - أهم الشركاء - 2012

الشكل (2): اتجاهات التجارة العربية الى اهم الشركاء التجاريين عام 2012



# تطور مؤشر التنافسية الدولية GCI لعدد من الدول العربية للعامين 2013/2014 ، 2008/2009



الدولة	2013/2014 (دولة 148)		2008/2009 (دولة 134)	
	الترتيب الدولي	المعدل	الترتيب الدولي	المعدل
قطر	13	5.24	26	4.83
الإمارات	19	5.11	31	4.68
السعودية	20	5.10	27	4.72
عمان	33	4.64	38	4.55
الكويت	36	4.56	35	4.58
البحرين	43	4.45	37	4.57
الأردن	68	4.20	48	4.37
المغرب	77	4.11	73	4.08
تونس	83	4.06	36	4.58
الجزائر	100	3.79	99	3.71
ليبيا	108	3.73	91	3.85
مصر	118	3.63	81	3.98
موريتانيا	141	3.19	131	3.14

Source: World Economic Forum: "Global Competitiveness Index 2013 – 2014, 2008/2009. Rankings





# الترتيب التنافسي للدول العربية للأعوام 2010 - 2014

الترتيب لعام 2010	الترتيب لعام 2011	الترتيب لعام 2012-2013	الترتيب لعام 2014-2013	الدولة	الترتيب
17	14	11	↓ 13	قطر	1
25	27	24	↑ 19	الإمارات	2
21	17	18	↓ 20	السعودية	3
34	32	32	↓ 33	عمان	4
35	34	37	↑ 36	الكويت	5
37	37	35	↓ 43	البحرين	6
65	71	64	↓ 68	الأردن	7
75	73	70	↓ 77	المغرب	8
		N.A	83	تونس	9
86	87	110	↑ 100	الجزائر	10
92	89	91	↓ 103	لبنان	11
100	---	113	↓ 108	ليبيا	12
81	94	107	↓ 118	مصر	13
135	137	134	↓ 141	موريتانيا	14
---	138	140	↓ 147	اليمن	15

## مؤشر التنمية البشرية للدول العربية (2012-80)

2012	2010	2000	1990	1980	الدولة
0.818	0.845	0.753	0.690	0.629	الإمارات
0.834	0.825	0.784	0.743	0.703	قطر
0.796	0.805	0.773	0.721	0.651	البحرين
0.782	0.767	0.726	0.693	0.651	السعودية
<b>0.790</b>	<b>0.758</b>	<b>0.754</b>	<b>0.712</b>	<b>0.688</b>	<b>الكويت</b>
0.769	0.770	-	-	-	ليبيا
0.745	0.737	-	-	-	لبنان
0.731	0.704	-	-	-	عمان
0.712	0.698	0.630	0.542	0.450	تونس
0.700	0.697	0.646	0.591	0.541	الأردن
0.713	0.696	0.624	0.551	0.454	الجزائر
<b>0.662</b>	<b>0.644</b>	<b>0.585</b>	<b>0.497</b>	<b>0.406</b>	<b>مصر</b>
0.670	0.640	-	-	-	فلسطين المحتلة
0.648	0.631	0.583	0.548	0.497	سوريا
0.591	0.579	0.507	0.435	0.364	المغرب
0.590	0.567	-	-	--	العراق
0.458	0.460	0.374	-	-	اليمن
0.445	0.427	-	-	-	جيبوتي
0.414	0.406	0.357	0.298	0.264	السودان
0.467	0.464	0.418	0.357	0.340	موريتانيا



## مثال دليل التنمية البشرية كما هو في تقرير التنمية البشرية 2014

نصيب الفرد من الدخل القومي الاجمالي (دولار)	العدد المتوقع لسنوات الدراسة (بالسنوات)	متوسط سنوات الدراسة (بالسنوات)	العمر المتوقع عند الولادة (بالسنوات)	دليل التنمية البشرية (القيمة)	الترتيب على الدول العربية	الترتيب على العالم	تنمية بشرية مرتفعة جدا
119,029	13.8	9.1	78.4	0.851	1	31	قطر
52,109	15.6	8.7	75.5	0.836	2	34	السعودية
58,068	13.3	9.1	76.8	0.827	3	40	الإمارات العربية المتحدة
32,072	14.4	9.4	76.6	0.815	4	44	البحرين
85,820	14.6	7.2	74.3	0.814	5	46	الكويت

نصيب الفرد من الدخل القومي الاجمالي (دولار)	العدد المتوقع لسنوات الدراسة (بالسنوات)	متوسط سنوات الدراسة (بالسنوات)	العمر المتوقع عند الولادة (بالسنوات)	دليل التنمية البشرية (القيمة)	الترتيب على الدول العربية	الترتيب على العالم	تنمية بشرية مرتفعة
21,666	16.1	7.5	75.3	0.784	6	55	ليبيا
42,191	13.6	6.8	76.6	0.783	7	56	عمان
16,263	13.2	7.9	80	0.765	8	65	لبنان
11,337	13.3	9.9	73.9	0.745	9	77	الاردن
10,440	14.6	6.5	75.9	0.721	10	90	تونس
12,555	14	7.6	71	0.717	11	93	الجزائر



نصيب الفرد من الدخل القومي الاجمالي (دولار)	العدد المتوقع لسنوات الدراسة (بالسنوات)	متوسط سنوات الدراسة (بالسنوات)	العمر المتوقع عند الولادة (بالسنوات)	دليل التنمية البشرية (القيمة)	الترتيب على الدول العربية	الترتيب على العالم	تنمية بشرية متوسطة
5,168	13.2	8.9	73.2	0.686	12	107	فلسطين
10,400	13.0	6.4	71.2	0.682	13	110	مصر
5,771	12.0	6.6	74.6	0.658	14	118	سوريا
14,007	10.1	5.6	69.4	0.642	15	120	العراق
6,905	11.6	4.4	70.9	0.617	16	129	المغرب



نصيب الفرد من الدخل القومي الاجمالي (دولار)	العدد المتوقع لسنوات الدراسة (بالسنوات)	متوسط سنوات الدراسة (بالسنوات)	العمر المتوقع عند الولادة (بالسنوات)	دليل التنمية البشرية (القيمة)	الترتيب على الدول العربية	الترتيب على العالم	تنمية بشرية منخفضة
3,945	9.2	2.5	63.1	0.500	17	154	اليمن
1,505	12.8	2.8	60.9	0.488	18	159	جزر القمر
2,988	8.2	3.7	61.6	0.487	19	161	موريتانيا
					20	166	السودان
					21	170	جيبوتي
					22		الصومال

# التدفقات الاستثمارية الداخلة inflows إلى الدول العربية (2008 ، 2014)

2008	2014	الدولة / التدفق الاستثماري / مليون دولار
2,638.3	957.4	البحرين
<u>(6.0)</u>	<u>485.8</u>	<u>الكويت (اقل دولة خليجياً) في جذب الاستثمارات</u>
2,952.0	1,179.9	سلطنة عمان
3,778.6	1,040.4	قطر
<b>39,455.9</b>	<b>8,012.0</b>	<b>السعودية</b>
<b>13,723.6</b>	<b>10,065.8</b>	<b>الإمارات</b>
62548.40	21741.30	مجموع دول مجلس التعاون الخليجي
<u><b>%64</b></u>	<u><b>%50</b></u>	نسبة دول المجلس من مجموع التدفقات للدول العربية
97,162.7	43,892.1	الإجمالي العربي
1,489,619.2	1,228,262.5	العالم

المصدر : قواعد بيانات الاونكتاد (2008-2014-2015) ، اكتوبر، 2015.

## يُظهر تحليل المؤشرات السابقة لواقع التنمية العربية

- ✓ تواضع النتائج على الرغم من توفر الموارد المالية والبشرية والموارد الطبيعية، وأن ما حدث من تغير في الدول العربية عبارة عن تغير كمي يحافظ على الهياكل القائمة لذلك يوصف بأنه نمو Growth،
- ✓ يلاحظ استمرار الاختلالات في هياكل الإنتاج القطاعي وهياكل المالية العامة للدولة، وأيضاً في التوزيع، ويجب أن تأخذ التنمية أبعاداً كيفية تجاوز هذا النمو الكمي إلى ما يطلق عليه مصطلح تنمية Development، وهذا ينتقل الأمر من التطور كعملية تاريخية إلى عمليات تنمية مخططة ومقصودة.
- ✓ تظهر المؤشرات تفاوتات واضحة بين الدول العربية بشكل واضح، يستلزم جهداً لتخفيفه.



## يُظهر تحليل المؤشرات السابقة لواقع التنمية العربية

- ✓ بالرغم من امتلاك الدول العربية لقدرات وموارد حقيقية طبيعية وبشرية ومادية. لاسيما مساحته وثرواته النفطية من البترول والغاز، وارضه القابلة للزراعة، وعدد سكانه وقوة عمله، وغير ذلك من الهبات الطبيعية الممثلة في التنوع المناخي والجغرافي وطول وامتداد سواحله، إلا ان العديد منها عاني من الاخفاقات في هياكلها الانتاجية ومؤشراتها التنموية، وقد تمثل ذلك في تراجع حصة الصناعات التحويلية في الناتج والاعتماد الاكبر على الصناعات الاستخراجية. (اضافة لإشكالات الفقر والبطالة (التي تتجاوز ثلاثة اضعاف المتوسط العالمي، التفاوتات التنموية بين الدول...))، معدلات السكان العالية والنمو السكاني، ضعف البرامج والخطط التنموية وتنفيذها .
- ✓ تواجه الدول العربية تحديات في قطاعات المياه والطاقة والأسكان والخدمات بشكل عام ولا بد من وجود العديد من التوجهات الإستراتيجية التي تُسهم في تسريع التعاون في هذه القطاعات المهمة.
- ✓ ما زال الاستثمار العربي والتعاون العربي البيني في المشاريع العابرة للحدود محدود جدا جداً ويمكن تأسيس مشاريع عربية مشتركة بين الدول (مشاريع توليد الكهرباء من الطاقة النووية) مثلاً بين مصر - الأردن - السعودية - السودان - وفلسطين..