

ملخص الدليل الإرشادي لمواءمة النتائج والأدوار

يساعد الدليل الإرشادي المديرين في المواءمة بين النتائج والأدوار لتمكين الحكومة والقطاعات الأخرى من تحقيق النتائج الهامة

ما المقصود بالمواءمة بين النتائج والمهام والأدوار؟

تركز الحكومة الموجهة بالنتائج على تحقيق النتائج الأهم بالنسبة للمواطنين. وتجدر الإشارة إلى أن هناك الكثير من العوامل التي تؤثر على تحقيق تلك النتائج، كما يلعب لأطراف المعنيون خارج الحكومة دوراً مهماً في التأثير على النتائج ويتولون في بعض الأحيان مسؤولية تحقيقها، لذا على الحكومة الموجهة بالنتائج أن تتبنى نهجاً استراتيجياً عند إعداد الخطط يتضمن تحديد الأهداف والأدوار والمسؤوليات لجميع الأطراف المعنية.

أين تقع المواءمة في دورة إدارة النتائج؟

يتمحور تركيز الحكومة الموجهة بالنتائج على الأهداف في كل مراحل دورة إدارة النتائج المؤلفة من التخطيط وإعداد الموازنة والإدارة والتقييم، حيث يتم في مرحلة التخطيط تحديد الأهداف وتوضيح دور الحكومة، كما يتم تحديد مؤشرات للأهداف والمستويات المستهدفة المنوي تحقيقها. لذا يعد توضيح النتائج والأدوار أساسياً لتهيئة مؤسسات القطاع العام لتحقيق النجاح في كل مراحل إدارة النتائج الأخرى.

كيف يتم تحديد الأطراف المعنيون في تحقيق النتائج؟

ينقسم الأطراف المعنيون إلى أربعة قطاعات رئيسية:

- **الحكومة:** وزارات ومؤسسات ودوائر القطاع العام
- **القطاع الخاص (المؤسسات الربحية):** المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق عائدات أو أرباح للمالكين أو المساهمين.
- **المنظمات غير الحكومية (غير الربحية):** المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق منفعة مجتمعية ويطلق عليها أحياناً اسم مؤسسات المجتمع المدني.
- **العامة:** الأفراد أو مجموعات الأفراد/ المواطنين أو المتعاملين أو المستفيدين.

كيف يساهم هذا الدليل في تحقيق المواءمة؟

يساعد هذا الدليل المديرين في القطاع العام على تحديد ومواءمة وقياس وإدارة "النتائج"، ويحتوي على قائمة مراجعة من ١٠ خطوات تم اختصارها في هذا الملخص إلى ٨ لتقييم الممارسات المطبقة وتحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة للتحسين، وقد تم شرح كل خطوة وتقديم نصائح وإرشادات حول كيفية تطبيقها، كما يحتوي الدليل على نموذج لتقييم مدى تحديد ومواءمة الأهداف والنتائج لمساعدة المؤسسات على تقييم الممارسات الحالية المطبقة في التخطيط لبرامجها التي تدعم تحقيق النتائج، وبيّن الشكل (١) جزء من النموذج التوضيحي لتحديد ومواءمة الأهداف والنتائج.

الشكل ١: جزء توضيحي من نموذج تحديد ومواءمة الأهداف والنتائج

الإجراءات التصحيحية/ إجراءات التحسين	الملاحظات	اختر واحدة			البرنامج الخاضع للمراجعة:
		3	2	1	
		غير مطبق	بحاجة إلى تحسين	مطبق حالياً	قيم ما يلي:
					1 نصف أهداف البرنامج بوضوح الأثر المستقبلي على الفئة المستهدفة وتركز على متلقي الخدمة أو المستفيدين
					2 تتلاءم مؤشرات الأداء مع النتائج المستهدفة وتقيس مدى تحقيقها
					3 تم تحديد أدوار ومهام الحكومة المتعلقة بتحقيق النتائج

الغاية	ضمان توفير مياه شرب آمنة وكافية للامة
الهدف	زيادة نسبة توفر المياه الامنة للمواطنين خلال العام بنسبة ١٠%.
مؤشرات الاداء	نسبة مطابقة عينات نوعية المياه لمواصفات مياه الشرب (%) نسبة المواطنين المخدومين بشبكات المياه الامنة (%)

٣. تحديد دور الحكومة في تحقيق النتائج

يمثل تحديد دور الحكومة في تحقيق النتائج أحد القرارات الاستراتيجية الهامة التي تتخذها الحكومة، وعندما تحدد الحكومة إطار التوقعات المستقبلية لتحقيق النتائج عليها أن تحدد أيضا المعنيين الرئيسيين الذين سيكون لمشاركتهم في تنفيذ أدوارهم المحددة الأثر الأكبر على قدرة الدولة في تحقيق الهدف وكذلك تحديد الوسائل التي ستعتمدها الحكومة للتأثير على هؤلاء المعنيين للوصول للنتائج المنوي تحقيقها.

ادوار الحكومة	تعريف الدور
مقدم خدمة	تقديم وتخصيص الموارد الحكومية لتقديم خدمة
شريك في تقديم الخدمة	تقديم خدمة من خلال تخصيص الموارد الحكومية بالتنسيق أو بالشراكة مع قطاعات أخرى تقوم بتخصيص موارد لتقديم ذات الخدمة
شراء الخدمات	قد ترغب الحكومة بالتعاقد مع مزود خدمة لتقديم الخدمة بكاملها أو جزء منها، وفي المقابل هناك حالات تقدم الحكومة فيها الخدمة بالكامل
المحفز/ الداعم	خلق ظروف مشجعة أو منح حوافز أو اتخاذ إجراءات مساندة لمساعدة وجذب المعنيين في القطاعات الأخرى وحثهم لاتخاذ إجراءات تدعم تحقيق الأهداف العامة
التنظيم / تخفيف المخاطر	توفير الأنظمة والقيود والضمانات لضمان تماشي ممارسات المعنيين في القطاعات الأخرى مع تحقيق الأهداف العامة ومنع أي ممارسات منافية لها.

١. وصف غاية البرنامج وأهدافه بوضوح والأثر المستقبلي المرجو تحقيقه للفتنة المستهدفة والتي تركز على المتعاملين أو المستفيدين.

تركز الغايات والأهداف المحددة بوضوح على الفوائد المتوقعة والوضع المستقبلي للفتنة المستهدفة وتصف بإيجاز الحالة المستقبلية المرغوبة والتحسين الذي سيطرأ على حياة المستفيدين، فإذا كانت الغاية والأهداف محددة ومُصاغة بوضوح فمن السهل قياس مدى نجاح البرنامج.

وتتم مراجعة الغاية من البرنامج وأهدافه وفقاً للمعايير التالية:

- نص الهدف واضح وموجز
- النص يستخدم عبارات سهلة الفهم للامة
- النص يصف المنفعة المرجوة والفتنة المستهدفة.

٢. ملانمة مؤشرات الاداء للنتائج المستهدفة وقياس مدى تحقيقها

يحتاج كل هدف إلى مؤشر نتيجة واحد أو أكثر ليصبح قابل للقياس، فمؤشرات الاداء عبارة عن أدوات لقياس مستوى الاداء. يوضح الجدول التالي مثالاً لصياغة الغاية

يتم التحقق من المعايير التالية عند صياغة ومراجعة الغاية والأهداف ومؤشرات الاداء:

- توضيح العلاقة بين الغاية والأهداف والمؤشرات التي يتم قياسها.
- الهدف محدد وقابل للقياس (معلومات مؤشرات الاداء متوفرة أو بالإمكان توفرها ويمكن قياسها وبكلفة معقولة).
- الهدف والقيم المستهدفة قابلة للتحقيق وتستند إلى أسس محددة.
- الهدف يعكس ما يراد تحقيقه بوضوح، والمؤشر يقيس ما ينبغي قياسه.
- الأهداف ومؤشرات الاداء محددة بقيم وفترات زمنية.
- مسؤولية قياس مؤشرات الاداء محددة.
- الهدف مستند إلى غاية وإلى مرجعية أعلى من المؤسسة (مرتبط بهدف قطاعي أو وطني).
- الأهداف ومؤشرات الاداء مترابطة على مختلف المستويات.

يتم التحقق من المعايير التالية عند مراجعة دور الحكومة:

- التحقق من الدور الذي ستتولاه الحكومة في تحقيق الأهداف وتحديد فيما إذا كانت الحكومة هي الطرف الرئيسي المسؤول عن تخصيص الموارد لتحقيق النتائج أو الممول الرئيسي لها.
- عندما تتولى الحكومة دور مقدم الخدمة، فيجب تحديد فيما إذا كانت تنوي تقديم الخدمة مباشرة أو من خلال جهة أخرى (مزودي الخدمات مثلاً).
- إذا تولت قطاعات أخرى الدور الرئيسي في تحقيق النتائج، فيجب على الحكومة أن تحدد فيما إذا كانت ستؤدي دوراً داعماً أو دوراً تنظيمياً أو مخففاً للمخاطر.
- تحديد دور القطاعات الأخرى و/ أو الأطراف الأخرى المعنية في تحقيق النتائج والأهداف.

٤. تحديد الأداء المستقبلي المخطط له، بحيث يمكن قياسه ومقارنته مع الأداء الفعلي (تحديد الأهداف المستقبلية بوضوح)

يتم تحقيق الأهداف والنتائج النهائية من خلال استنادها إلى غايات وربطها مع مؤشرات أداء وجعلها "محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وواقعية ومرتبطة بزمن SMART"، وبالتالي فإن تحديد الأداء المستهدف مستقبلاً يهيئ القدرة على متابعة وتقييم الأداء أثناء مرحلتها الإدارية والتقييم في دورة إدارة النتائج.

يمكن الرجوع إلى المثال ضمن البند (٢) أعلاه والذي يتضمن مثلاً على صياغة الغاية والهدف ومؤشرات الأداء، وكذلك لمعايير التحقق من تحديد الأداء المستقبلي بشكل يمكن قياسه ومقارنته مع الأداء الفعلي.

٦. وضوح وصف علاقة السبب والأثر بين أنشطة البرنامج ونتائجه والعلاقة بين هذه النتائج والأهداف المؤسسية ذات العلاقة

يجب أن تحدّد خطة البرنامج كيفية تحقيق النتائج المستهدفة، وعلى الرغم من وجود عدة طرق/ أساليب لوضع الخطة، إلا أنها يجب أن تتضمن العلاقات المنطقية بين السبب والأثر (سبب اختيار البرنامج ونشاطاته ونتائجه وعلاقته في تحقيق النتائج المؤسسية) وكيف سيعمل على إحداث التغيير، فقد تستخدم بعض البرامج نظام بطاقات الأداء المتوازن (Balanced Score Cards) لتوضيح العلاقة السببية من خلال الخارطة الاستراتيجية (Strategy Map)، بينما قد تطبق برامج أخرى كنموذج البرنامج المنطقي (Program Logic Model).

وللمزيد من التفاصيل والنصائح والأمثلة حول هذه الأساليب يمكن الاطلاع على الدليل الإرشادي لنظام بطاقات الأداء المتوازن ضمن سلسلة الأدلة الإرشادية لتحسين الخدمات الحكومية والدليل الإرشادي لنموذج البرنامج المنطقي ضمن سلسلة الأدلة الإرشادية للحكومة الموجهة بالنتائج.

ويتم التحقق من المعايير التالية للتأكد من وضوح العلاقة بين السبب والأثر:

- توثيق وضوح العلاقة السببية بخطة البرنامج باستخدام نموذج البرنامج المنطقي، أو الخارطة الاستراتيجية.
- تحديد الأنشطة التي ينوي البرنامج من خلالها إحداث التغييرات المرغوبة والمرتبطة بتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل واضح.
- إخضاع خطة عمل البرنامج لمراجعة دقيقة من قبل المعنيين خارج البرنامج.
- مراجعة الحقائق أو الأدلة والإثباتات التي تدعم العلاقات السببية.
- إذا كانت هناك عدة برامج تدعم نفس الهدف / الأهداف، يتم تبادل الخطط فيما بينها ومراجعتها لتعزيز التنسيق.
- يتم إجراء مراجعات بعد وضع خطة المؤسسة الاستراتيجية أو تحديث أهدافها.

٥. تحديد وتوضيح العلاقة فيما بين أهداف البرامج والمشاريع والأهداف المؤسسية

يجب أن يتواءم كل برنامج مع أهداف المؤسسة ويدعمها، لذا يجب أن تحدّد أهداف البرامج والمشاريع منذ البداية لتساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية.

ويتم التحقق من المعايير التالية عند مراجعة العلاقة بين أهداف البرامج والمشاريع والأهداف المؤسسية:

- الهدف المؤسسي الذي يساهم البرنامج في تحقيقه محدد بوضوح؛ ومن الممكن أن يساهم البرنامج في تحقيق أكثر من هدف مؤسسي.
- كافة المعلومات المتعلقة بالأهداف والبرامج والمشاريع موثقة ويمكن للمديرين الحصول عليها في أي وقت.

٧. ربط أهداف البرنامج بالأهداف المؤسسية والقطاعية والوطنية

حتى تكون الحكومة فعالة في تحقيق الأهداف الوطنية يجب أن تكون النتائج المستهدفة مترابطة بين كافة المستويات لتتم المواعمة والتنسيق بينها. ويجب أن تكون أهداف كل برنامج متوائمة ليس فقط مع أهداف المؤسسة بل أيضا مع الأهداف القطاعية والوطنية وتساهم في تحقيقها. يوضح الجدول أدناه مثلا على مواعمة الاهداف:

المستوى	الأهداف المواعمة
البرنامج	توعية المزارعين لتقليل التلوث الناتج عن المحصول الزراعي
المؤسسة	رفع نسبة توفير مياه الشرب الآمنة للمواطنين خلال العام
المستوى الوطني	تعزيز الاستدامة والسلامة البيئية

اتخاذ الإجراءات العملية

يساعد هذا الدليل في إجراء تقييم للبرنامج في ضوء ثمان خطوات موصى بها لمواعمة النتائج مع المهام والأدوار. وتحتوي النسخة الكاملة من الدليل على نموذج التقييم والإجراءات لتحديد ومواعمة الأهداف.

يجب اتخاذ إجراءات تصحيحية للتحسين في أي مرحلة كانت نتائج التقييم فيها لا ترتقي إلى المستوى المطلوب (أي أن الممارسات غير مطبقة) أو بحاجة إلى تحسين. كما يجب مراجعة الممارسات الحالية وتحديد الإجراءات اللازمة لتحسينها وإجراء مراجعة نهائية للتأكيد على النتائج مع الأطراف المعنية الرئيسية وعلى الإدارات العليا تقديم نصائح لتعزيز المواعمة بين النتائج.

ويتم التحقق من المعايير التالية عند ربط أهداف البرنامج بالأهداف المؤسسية والقطاعية والوطنية:

- تحديد الهدف الوطني الذي يساهم في تحقيقه البرنامج بشكل واضح ويمكن أن يساهم البرنامج بتحقيق أكثر من هدف وطني/ غاية وطنية ولكن يُنصح باختبار الهدف الذي يساهم البرنامج في تحقيقه بشكل أكبر.
- أن تكون كافة المعلومات ذات العلاقة بربط أهداف البرنامج مع الأهداف المؤسسية والوطنية موثقة ويمكن للمديرين الحصول عليها في أي وقت.

٨. تحديد مؤشرات قياس الأداء على المستوى المؤسسي والقطاعي والوطني التي يرتبط فيها البرنامج

إن تحديد مؤشرات الأداء يجعل الأهداف قابلة للقياس، وغالبا ما يتم اختيار أحد هذه المؤشرات كمؤشر أداء رئيسي (KPIs)، وتتم مراجعة الأهداف أو الغايات على الصعيد الوطني وتحديد الأهداف الأكثر مواعمة مع أهداف المؤسسة ومن ثم تحديد غايات وأهداف البرامج لتتواءم مع الأهداف المؤسسية، ومن ثم مراجعة مؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة بتحقيق كل هدف وإذا كان هنالك أكثر من مؤشر يتم اختيار المؤشر الذي يساهم البرنامج بتحقيقه بشكل أكبر.

وإذا كانت المؤسسة تشكل جزءا من قطاع وطني (حكومي/ رسمي) يجب أن يتم تحديد هدف القطاع ذي الصلة وأية مؤشرات أداء رئيسية ذات صلة أيضاً.

ويتم التحقق من المعايير التالية عند تحديد مؤشرات الأداء:

- تحديد مؤشر الأداء الرئيسي على المستوى الوطني والذي يساهم البرنامج في تحقيقه.
- تحديد مؤشر الأداء الرئيسي ذي الصلة على المستوى القطاعي (إن وجد).