

ملخص الدليل الإرشادي لقيادة الحكومة الموجهة بالنتائج (لمحة عامة عن الأدلة الإرشادية)

يقدم الدليل الإرشادي "قيادة الحكومة الموجهة بالنتائج" مفاهيم الحكومة الموجهة بالنتائج ويساعد المديرين في القطاع العام على تقييم الممارسات المتبعة في مؤسساتهم وتحديد الأدوات اللازمة لبناء قدراتها.

كيف يساعد الدليل الإرشادي للحكومة الموجهة بالنتائج مستخدمي الأدلة الإرشادية الأخرى للحكومة الموجهة بالنتائج؟

يوفر هذا الدليل التعريفي أسئلة لتقييم كل محور من محاور الحكومة الموجهة بالنتائج وذلك لتمكين المستخدمين من تحديد الدليل / الأدلة التي عليهم استخدامها والإجراءات المستقبلية بناء على ذلك، كما هو مبين في الجدول رقم (١) صفحة رقم (٤) من هذا الملخص، ويقدم هذا الدليل أيضا نموذج الخطوات العملية لبناء الحكومة الموجهة بالنتائج.

على ماذا تحتوي الأدلة الإرشادية للحكومة الموجهة بالنتائج؟

تقدم الأدلة الإرشادية عدة ممارسات لمساعدة المديرين في بناء حكومة موجهة بالنتائج. ويوضح الشكل (٢) المحاور التي يتركز عليها كل دليل وتحتوي الصفحة (٣) من هذا الملخص على وصف موجز لكل دليل من الأدلة الإرشادية.

الشكل (٢): الأدلة الإرشادية والمحاور التي تركز عليها

محور الأهداف والأدوار	محور الأداء	محور الثقافة	الأدلة ذات العلاقة	الطريق إلى الحكومة الموجهة بالنتائج
			المواءمة بين النتائج والأدوار	في البداية تذكر دائما النتائج النهائية
			بناء الشراكات لتحقيق النتائج	أحرص على بناء الشراكات لتحقيق النتائج
			نموذج البرنامج المنطقي	وضّح الأهداف المرجوة
			الموازنات الموجهة بالنتائج	استخدم دورة الموازنة لاستثمار الموارد بهدف تحقيق النتائج
			مواءمة أداء الفريق والأفراد مع أداء المؤسسة	اجعل أداء الأفراد في المؤسسة متواءم مع النتائج
			متابعة وتقييم الأداء والتعلم منه	تابع الأداء وقيمه للتعليم وتحسين الأداء
			الممارسات الجيدة في نشر تقارير الأداء للجمهور	كن مسؤولاً عن تحقيق النتائج والتزم بالشفافية إزاءها
			قيادة الإبداع	أشرك الأفراد في تصور طرق أفضل لتحقيق النتائج
			قيادة الحكومة الموجهة بالنتائج	حافظ دائما على ثقافة الإخلاص في الخدمة العامة والتعلم منها والإبداع فيها.

ما المقصود بالحكومة الموجهة بالنتائج؟

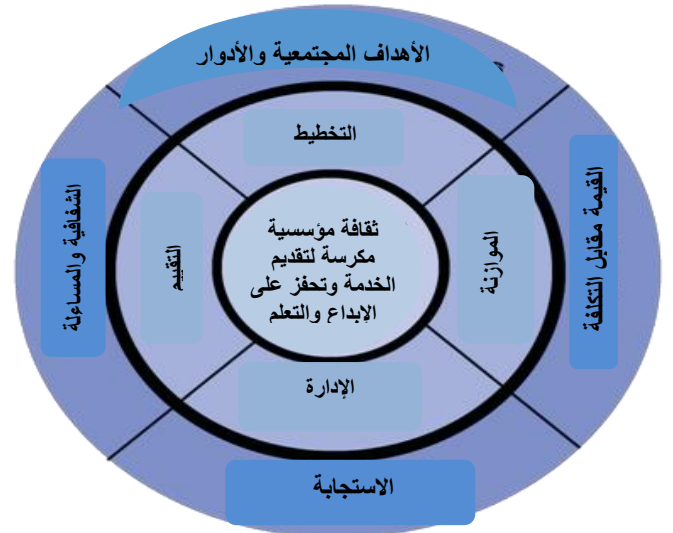
تركز الحكومة الموجهة بالنتائج على تحقيق أهم النتائج للمواطنين – أي النتائج التي تحسن الظروف المعيشية ونوعية الحياة لهم. وترتكز على ثلاثة محاور رئيسية لضمان استمرارية نجاحها:

- محور الثقافة: الثقافة المؤسسية المكرّسة لتقديم خدمات وتحفّز على الإبداع والتعلم
- محور التخطيط الاستراتيجي والتميز في إدارة الأداء
- محور الأهداف المجتمعية وأدوار الحكومة: دور الحكومة الاستراتيجي في تحقيق الأهداف أو النتائج المجتمعية

تعتبر جميع المحاور أساسية ويعزز كل منها الآخر إذا تمت المواءمة بينها بشكل صحيح وتام كما هو مبين في الشكل (١)، فالثقافة المؤسسية هي جوهر الحكومة الموجهة بالنتائج وبالتالي يجب تبني قيم أساسية مثل الخدمة العامة والشفافية والإبداع والتعلم لضمان استمرارية الالتزام بنهج الحكومة الموجهة بالنتائج وتعزيز الثقافة المؤسسية، وتترجم هذه القيم على أرض الواقع عندما تحدد الحكومة توجهها الاستراتيجي وتقوم بإدارة الأداء بما يكفل تحقيق النتائج، وذلك كما يلي:

- يؤدي التخطيط إلى تحديد أهداف الحكومة ودورها المنشود بوضوح
- تساهم الموازنة في التركيز على تحقيق منفعة أكبر مقابل المال المنفق.
- تساهم الإدارة في تعزيز درجة استجابة الحكومة
- يساهم التقييم في تعزيز الشفافية والمساءلة

الشكل (١): محاور الحكومة الموجهة بالنتائج وكيفية اعتماد كل محور على الآخر.



ما الذي يتوجب على المديرين معرفته عن عملية الانتقال إلى الحكومة الموجهة بالنتائج؟

تمتاز الحكومة الموجهة بالنتائج بكونها حالة ديناميكية تتطلب التزاماً مستمراً من قبل القيادة وليست غاية نهائية، لذا يُعتبر الانتقال إلى الحكومة الموجهة بالنتائج مبادرة تغيير كبيرة بالنسبة لأغلب المؤسسات لأنها تستهدف المكونات الأساسية للمؤسسة مثل الثقافة المؤسسية والأنظمة، وبالتالي سيستغرق ترسيخ الأسس اللازمة لبناء الحكومة الموجهة بالنتائج وتحقيق التغيير وإثبات النجاح من 3 إلى 5 سنوات. ويوفر الدليل الإرشادي مجموعة من النصائح حول قيادة التغيير وتحقيق التقدم بوتيرة أسرع.

المحاور الرئيسية للحكومة الموجهة بالنتائج

محور الثقافة المؤسسية

يأتي محور الثقافة المؤسسية في صميم الحكومة الموجهة بالنتائج، وهو عبارة عن "سلوك أفراد المؤسسة الجماعي الذي يتشكل من خلال قيم المؤسسة ورؤيتها ومبادئها ولغتها وأنظمتها ورموزها، ويضم أيضاً معتقدات الأفراد وعاداتهم."

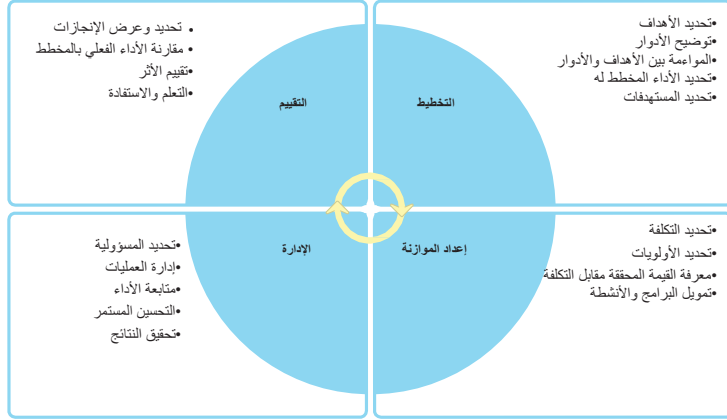
يلعب القادة دوراً هاماً في تشكيل الثقافة المؤسسية المكرسة للخدمة العامة والتي تتبنى الإبداع وتحفز على التعلم، فيإمكان المديرين من كافة المستويات تولي القيادة وتطبيق نهج الحكومة الموجهة بالنتائج كل ضمن نطاق مسؤولياته وتحقيق نسبة من النجاح في ذلك، ولكن للتأثير بشكل فعلي على ثقافة المؤسسة يجب ضمان اتفاق القادة في مستويات الإدارة العليا والأهم من ذلك ضمان التزامهم.

محور التخطيط الاستراتيجي والتميز في إدارة الأداء

تركز الحكومة الموجهة بالنتائج على الأهداف في كافة مراحل دورة إدارة النتائج (كما هو مبين في الشكل (3)) لضمان تحقيق النتائج المحددة في الخطة على أرض الواقع كما يلي.

- **مرحلة التخطيط** هي المرحلة التي يتم فيها تحديد الأهداف وتوضيح دور الحكومة وتحديد الآليات لتحقيق الأهداف والغايات.
- **مرحلة إعداد الموازنة** هي المرحلة التي يحدد فيها المديرين تكلفة تحقيق الأهداف المخطط لها ويعتدون موازنة تتماشى مع أولويات المؤسسة، بينما يقوم صانعو القرار بتحديد الأولويات أيضاً ودراسة النتائج التي ستحققها البرامج والمبادرات الأخرى مقابل التكاليف المخصصة لها وبناء عليه يقومون باختيار البرامج ذات الأولوية التي سيُخصَّص لها التمويل.
- **مرحلة الإدارة** تركز على تحديد المسؤوليات تجاه تحقيق النتائج وإدارة العمليات ومتابعة الأداء بهدف إجراء تحسينات مستمرة على الأداء.
- **مرحلة التقييم** هي المرحلة التي يتم فيها مقارنة الإنجازات الفعلية بالأداء المخطط له، ومن ثم تطبيق الدروس المستفادة عند إعداد الاستراتيجية وتحديد البرامج والمبادرات في مرحلة التخطيط القادمة.

الشكل (3): مراحل دورة إدارة النتائج



محور أهداف أدوار الحكومة

عندما تضع الحكومة خطة استراتيجية فهي بذلك تحدد الأهداف بوضوح وتحدد دورها في بناء الشراكات لتحقيق الأهداف المجتمعية، إلا أن الحكومة وحدها لا يمكنها التحكم بمدى تحقيق الأهداف المجتمعية فهناك عادة عوامل خارجية كثيرة تؤثر على مدى تحقيق النتائج، وقد يكون للمعنيين خارج المؤسسة تأثير على مدى تحقيق النتائج وأحياناً قد يتحملوا جزءاً من المسؤولية، لذا على الحكومة الموجهة بالنتائج أن تتبع نهجاً استراتيجياً لتحديد الأهداف والأدوار والمسؤوليات مع الجهات المعنية لتحقيق الأهداف والتأكد على فهم اهتمامات ومصالح الطرف الآخر وتحديد توقعاتهم المتعلقة بتحقيق أهدافهم من خلال وضع خارطة طريق مشتركة بين جميع المعنيين مما سيؤدي ذلك إلى تحسين النتائج.

اتخاذ الخطوات التالية نحو الحكومة الموجهة بالنتائج

من هذا الملخص، نكون قد تمكنا من:

- أخذ لمحة عامة عن مفاهيم الحكومة الموجهة بالنتائج
- الاطلاع على مقدمة الأدلة الإرشادية ومجالات تطبيقها
- تقييم نقاط القوة وفرص تعزيز الممارسات المنبئة في المؤسسة
- تحديد الخطوات العملية المحتملة لكل محور.

الحكومة الموجهة بالنتائج ليست الهدف النهائي بل هي التزام متواصل بتحسين قدرة الحكومة على تحديد النتائج الهامة وتحقيقها.

وصف موجز للأدلة الإرشادية للحكومة الموجهة بالنتائج

قيادة الحكومة الموجهة بالنتائج "Leading Results Oriented Government": يمثل الانتقال إلى الحكومة الموجهة بالنتائج تغييراً كبيراً بالنسبة للكثير من المؤسسات، ويوفر هذا الدليل لمحة عامة عن مفهوم الحكومة الموجهة بالنتائج بالإضافة إلى أسئلة تقييمية لمساعدة المديرين في تقييم الوضع الحالي في مؤسساتهم وتحديد فرص التحسين والتخطيط للخطوات المستقبلية لبناء مؤسسات موجهة بالنتائج بشكل أكبر.

مواءمة النتائج والأدوار "Alignment of Results and Roles": يبيّن هذا الدليل كيف يمكن للحكومة أن تتولى دوراً قيادياً في صياغة الأهداف على مستوى الحكومة والمجتمع، وعندما يتم تحديد تلك الأهداف ودور الحكومة في تحقيقها بوضوح ستمكن الحكومة وشركائها في القطاعات الأخرى من مواءمة وتنسيق جهودها بفعالية أكثر. يوفر هذا الدليل إطار عملي لمساعدة مديري القطاع العام على تحديد الأهداف والأدوار والمهام بوضوح وتعزيز المواءمة والتنسيق على كافة المستويات الحكومية لتحقيق الأهداف.

نموذج البرنامج المنطقي "The Program Logic Model and Developing a Chain of Success": يوضح هذا الدليل العلاقة بين السبب والأثر من خلال الإجراءات المتخذة والنتائج المتحققة. ويتيح نموذج البرنامج المنطقي لمديري البرامج إمكانية وضع "سلسلة عمليات مؤدية للنجاح" تبيّن النتائج التي سيتم تحقيقها إذا سار البرنامج وفقاً للخطة. ويعتمد النموذج على فرضيات رئيسة حول العلاقات السببية ويسهل إمكانية فهمها أثناء التطبيق، ويمهد الطريق للتعليم والتطوير الفعال.

بناء الشراكات لتحقيق النتائج "Partnerships to Achieve Results": تقوم الحكومة الموجهة بالنتائج بدعوة الشركاء للمساهمة في تحقيق النتائج الهامة، وتعمل على رفع مساهمات القطاعات الأخرى لإيجاد توافق بين الجهود المشتركة وتحقيق قيمة أكبر بدلاً من العمل بشكل منفصل وفردى. وتوفر التمارين وأوراق العمل والممارسات الموصى بها في الدليل للمديرين إرشادات حول كيفية تحديد الشراكات وسبل التعاون بين مؤسساتهم والأطراف الأخرى بفاعلية أكثر وتفعيل الشراكات القائمة. وتجدر الإشارة إلى أنه من الممكن تحسين النتائج إذا فهم كل طرف اهتمامات ومصالح الطرف الآخر وتم تحديد التوقعات المتعلقة بالنتائج المستهدفة والتنسيق بينها بشكل جيد.

الموازنة الموجهة بالنتائج "Results Oriented Budgeting": تمثل الموازنة الموجهة بالنتائج منهجية متطورة لتوزيع مخصصات الموازنة بشكل يكفل تحقيق النتائج المرجوة، وهذا الدليل لا يحدد طريقة معينة لإعداد الموازنة لأن إقرار الموازنة يتم على المستوى الوطني، ولكنه يقدم للمديرين ست خطوات إرشادية قابلة للتعديل بما يتلاءم مع طرف إعداد الموازنة في مؤسساتهم. وتجدر الإشارة إلى أنه بإمكان الحكومة تقديم قيمة أكبر مقابل التكلفة إذا واءمت بين النفقات والنتائج وركزت على الاستثمار في البرامج القادرة على تحقيق نتائج مضمونة.

مواءمة أداء فرق العمل والأفراد مع الأداء المؤسسي: "Aligning Team and Individual Performance with Organizational Performance": يتم تحقيق النتائج من خلال جهود الموظفين الفردية والجماعية. ويساعد هذا الدليل المؤسسات على توضيح الرؤية لفرق العمل والأفراد العاملين فيها والمواءمة بين أدائهم المتوقع مع الأداء المؤسسي ليتمكنوا من معرفة دورهم في تحقيق النتائج المؤسسية، وتعتبر هذه المواءمة ضرورية لتطبيق بطاقات الأداء المتوازن (Balanced Score Cards)، كما يبيّن الدليل بعض الممارسات المقترحة لتعزيز عمليات مواءمة الأداء.

قيادة الإبداع "Leading Innovation": على القادة إيجاد بيئة تدعم الإبداع والتطور سعياً لتحقيق النتائج، وهذا الدليل يساعد المديرين على جعل مؤسساتهم بيئة يزدهر فيها الإبداع ويوضح أيضاً مراحل الإبداع والعمليات المؤدية إلى النجاح في كل مرحلة بالإضافة إلى نصائح لتحقيق النجاح. كما يساعد المديرين في تقييم مستوى الإبداع الحالي في مؤسساتهم ويزودهم بأفكار عملية للمساعدة في وضع خطط العمل اللازمة لتعزيز ثقافة الإبداع المؤسسي.

فريق الإبداع "Innovation Team Tool": تقوم المؤسسات بتشكيل فرق إبداع لإعادة تصميم آليات وعمليات تقديم الخدمات، ويتم من خلال هذه الفرق إشراك الموظفين والمعنيين أحياناً في عملية استحداث طرق أو خيارات جديدة مبتكرة لتقديم الخدمات، كما يقدم الدليل للمديرين سبع خطوات لتشكيل فرق الإبداع وتوظيفها وتمكينها بفاعلية، ويحتوي على عدة تقنيات لتوليد الأفكار وتحليلها لمساعدة فرق الإبداع في التوصل إلى حلول مميزة لتحسين الأداء الحكومي.

متابعة وتقييم الأداء والتعلم منه: "Monitoring, Evaluating and Learning from Performance": تعد عملية متابعة وتقييم الأداء ضرورية للإدارة الفعالة وعنصراً أساسياً في المساءلة عن النتائج. كما تستطيع المؤسسات مقارنة أدائها الفعلي مع الأداء المخطط له وإعداد مقارنات بيانية للاستفادة والتعلم. يوفر الدليل أيضاً إرشادات للمديرين حول ممارسات مراجعة الأداء وذلك لتعزيز فرص المؤسسة في التعلم والاستفادة وتعزيز المساءلة وتحقيق نتائج أفضل.

الممارسات الجيدة في إعداد ونشر تقارير الأداء للجمهور "Good Practices in Reporting Performance to the Public": تؤدي مرحلة تقييم إدارة الأداء إلى تعزيز الشفافية والمساءلة والتعلم من خلال الإفصاح عن النتائج التي حققتها الحكومة وإتاحة هذه المعلومات للجمهور. يحتوي هذا الدليل على ممارسات موصى بها وطرق مقترحة لتمكين المديرين من جعل تقارير الأداء واضحة أكثر للمعنيين.

الجدول (1): نموذج التقييم الذاتي للوضع الحالي لمحاور الحكومة
الموجهة بالنتائج والأدلة الإرشادية ذات العلاقة

الاقتراحات	اختر واحدة					الحكومة الموجهة بالنتائج أسئلة التقييم الذاتي	
	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحور	قيم العبارات التالية:
المواهمة بين النتائج والأدوار						الثقافة المؤسسية	يدرك الجميع في المؤسسة بشكل واضح كيف يساهم أداء المؤسسة في تحقيق نتائج نهم المواطنين
مواهمة أداء الفرق والأفراد مع الأداء المؤسسي							يدرك كل شخص في المؤسسة بشكل واضح كيف يساهم أداءه في دعم أداء المؤسسة ككل.
فريق الإبداع، قيادة الإبداع							مؤسستنا بيئة يزدهر فيها الإبداع ونشهر بكوننا مبدعين ومخترين وناجحين.
متابعة وتقييم الأداء والتعلم منه							تستخدم كافة الأقسام في المؤسسة بيانات الأداء بفعالية بهدف التعلم وتحسين الأداء باستمرار.
قيادة الإبداع ، فريق الإبداع							لدى مؤسستنا اليات فاعلة لتعزيز الإبداع في كافة المراحل المتمثلة بتوليد الأفكار واختيارها وتطبيقها والحفاظ على استدامتها ونشرها
المواهمة بين النتائج والأدوار؛ نموذج البرنامج المنطقي						التخطيط الإستراتيجي والتميز في إدارة الأداء	التخطيط: مؤسستنا تحدد بوضوح النتائج التي تنوي تحقيقها بطريقة قابلة للقياس.
الموازات الموجهة بالنتائج							الموازنة: دورة الموازنة تربط الموارد بالنتائج المستهدفة، وتأخذ بعين الاعتبار الموارد التي سيتم استثمارها والنتائج التي سيتم تحقيقها
متابعة وتقييم الأداء والتعلم منه							الإدارة: تتم متابعة وإدارة الأداء بفعالية مقابل النتائج المخطط لها بشكل دوري ومنتظم؛ يجري المديرون التعديلات اللازمة لإبقاء الأداء على المسار الصحيح.
متابعة وتقييم الأداء والتعلم منه							التقييم: تتبع مؤسستنا عملية موثوقة لمتابعة وتقييم الأداء والتعلم منه.
الممارسات الجيدة في نشر تقارير الأداء للعامّة							تقارير الأداء والشفافية: نلتزم مؤسستنا بالشفافية عند إعداد وتقديم التقارير المتعلقة بتحقيق النتائج المخطط لها؛ ونقوم بإجراء تقييم منتظم لتحديد "الطرق الفعّالة".
المواهمة بين النتائج والأدوار بناء الشراكات لتحقيق النتائج						الأهداف المجتمعية ودور الحكومة	تأخذ عملية التخطيط بعين الاعتبار الخيارات المتوفرة بشأن المهام والأدوار التي تتولاها الحكومة بشكل صريح؛ ونعمل على رفع قدرات الشركاء في القطاعات الأخرى لتحقيق النتائج حسب الحاجة.
بناء الشراكات لتحقيق النتائج							تبنى مؤسستنا الشراكات بفعالية؛ ونعمل مع الشركاء لتحقيق النتائج المتوقعة من كل طرف بفعالية.