

تنمية القدرات

دليل قياس القدرات

دليل قياس القدرات حزيران/يونيو 2010

فهرس المحتويات
شرح الأحرف الأولى: المختصرات
الملخص التنفيذي
مقدمة
أولا: إطار عمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لقياس القدرات
ر النهج القائم على النتائج لقياس القدرات
ثانيًا: قياس التغيير في أداء المؤسسات واستقرارها وقدرتها على المواءمة
2. استقرار المؤسسات
3. قدرة المؤسسات على المواجمة
ثالثًا: قياس الردود البرامجية القائمة على المشكلات الأساسية التي تواجه تنمية القدرات
1. الترتيبات المؤسسية
3. المعرفة

رابعًا: التداعيات المصاحبة لتصميم البرامج.....

المرفق الأول: أمثلة على الآثار الحصائل والمخرجات والمؤشرات

المرفق الثاني: قائمة المصطلحات

المرفق الثالث: مصادر إضافية



### شرح الأحرف الأولى والمختصرات

خطة عمل البرنامج القطري CPAP

ادارة التنمية من أجل النتائج MfDR الأهداف الإنمائية للألفية MDG(s)

NGO منظمة غير حكومية

RBM الإدارة القائمة على النتائج

RRF إطار النتائج والموارد

TCPR الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجرى كل ثلاث سنوات

UN الأمم المتحدة

الم المتحدة للمساعدة الإنمائية UNDAF

UNDG مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية

UNDP برنامج الأمم المتحدة الإنمائي



ما هو مقياس القدرات؟ هذه الورقة المعنية بـ "قياس القدرات" هي محاولة لمساعدة ممارسي العمل الإنمائي على تحليل عناصر هذا السؤال. أولا، من خلال تعريف نقطة انطلاق تأسيسية، وهي: قدرة المؤسسة على الأداء، وعلى استدامة هذا الأداء طوال الوقت، وعلى إدارة التغيير والصدمات؛ وثانيًا، من خلال تقديم الردود البرامجية التى تدعم القيام بالتحسينات في هذه المجالات؛ وثالثًا، من خلال تقديم إطار لتسجيل التغيير الناتج.

تعتبر قوة المؤسسات محوراً أساسياً من محاور تحقيق الأهداف الإنمائية الوطنية؛ ولذا يزداد تركيز البرامج الإنمائية على تعزيز مختلف جوانب القدرات الوطنية لكي تتمكن من الوفاء بالمهام المكلَّفة بها على نحو أفضل ، ومن الإسهام في تحقيق الأهداف الإنمائية الوطنية. ولكن لا يزال من الصعب رسم صورة دقيقة لشكل إسهام هذه البرامج في تقوية المؤسسات، ناهيك عن تحقيق الأهداف الإنمائية. ويتمثل أحد العوائق الرئيسية التي تحول دون قياس التغيير في القدرات في مدى اللبس في إدراك ماهية النتائج المفضية إلى تنمية القدرات. وتسعى هذه الورقة إلى وضع لغة مشتركة تمكن من التعبير عن النتائج بوضوح، ورسم إطار عمل مشترك لتسجيل هذه النتائج.

ويسجل الإطار اللازم لقياس التغيير في القدرات، والمقدَّم في هذه الورقة، القدرات على مستويين: المستوى الأول يُعنى بالقدرات التي تمكن المؤسسة من الأداء بفعالية وكفاءة، وتكرار تجربة الأداء الجيد على طول الوقت، وإدارة التغيير والصدمات وقت وقوعهما. وينعكس التغيير في القدرات عند هذا المستوى في صورة حصائل. أما المستوى الآخر، فهو يُعنى بالعوامل المحركة لتنمية القدرات أو الدافعة للتغيير، وتتمثل في: الترتيبات والحوافز المؤسسية، والقيادة الإستراتيجية، والمعرفة والمهارات التي تكتسبها الثروة البشرية، وواجهة التفاعل مع الجمهور العام أو آليات المساءلة. وتنعكس نتائج الأنشطة عند هذا المستوى في صورة مُخرَجات؛ على سبيل المثال، يمكن أن يشمل قياس قدرات النظام الصحي قدرة نظام وطني للجامعات على تخريج مهنيين صحيين رفيعي المستوى (الناتج)، ووجود منهج تعليمي من شأنه تلبية احتياجات صحية معينة للبلاد (المُخرَج).

وقد تتباين سلسلة النتائج (النشاط – المُخرَج – المحصلة – الأثر) مع اختلاف الظروف (قد تكون المحصلة في حالة ما مُخرَجا، بل قد تكون نشاطًا أو مُدخَلاً)؛ فيجب تعديلها حسب كل سياق. والسبيل لبناء سلسلة من النتائج المنطقية هي الحفاظ على التدفق الطبيعي للأنشطة من مستوىً لآخر، وذلك لكل شكل من أشكال التدخل ولكل مؤسسة من المؤسسات، بمعنى: تحديد أي الأنشطة ستولًا أي المُخرَجات، وكيف ستسهم تلك الأنشطة في بناء مؤسسات أقوى. إن فهم الصلة بين المُخرَجات والحصائل يتيح لممارسي العمل الإنمائي التركيز على تلك التدخلات التي يمكنها فعليًا إحداث أثر طويل الأجل في المؤسسات.

والغرض من إطار العمل المفاهيمي المقدَّم في هذه الورقة هو أن يستخدمه ممارسو العمل الإنمائي في قياس التغيير في قدرات المؤسسات. ويمكن تطبيق إطار العمل على مجموعة متنوعة من المؤسسات: المؤسسات الوطنية و المحلية، والمؤسسية الحكومية وشبه الحكومية، والمؤسسات الشريكة فضلا عن تلك التابعة للمنظومة الإنمائية للأمم المتحدة، على حد سواء. وقد تشمل المؤسسات المنظمات والبيئة التمكينية، أو النظام الأكثر شمولاً من أي كيان تنظيمي محدد<sup>1</sup>.

وتنقسم الورقة إلى أربعة أجزاء: القسم الأول يقدم إطار عمل لقياس القدرات؛ والقسم الثاني يقدم معلومات تفصيلية لقياس التغيير في أداء المؤسسات واستقرارها وقدرتها على المواحمة – وهي المؤسسات المضطلعة بمسؤولية الإسهام في تحقيق الأهداف الإنمائية – مع تقديم أمثلة من النواتج والمؤشرات؛ ويشمل القسم الثالث قائمة توضيحية للردود البرامجية المستخدمة في دفع التحول، مقترنة بأمثلة من الحصائل والمؤشرات؛ أما القسم الرابع والأخير، فهو يتناول الآثار الناتجة عن إطار العمل على صياغة البرامج. ويقدم المرفق الأول أمثلة على الآثار والحصائل والمُخرجات والمؤشرات، بينما يقدم المرفق الثاني تعريفات بالمصطلحات الشائع استخدامها، أما المرفق الثالث، فيقدم قائمة بالمصادر الإضافية. ويجب أن تقترن قراءة هذه الورقة بالاطلاع على "مذكرة الممارسات المعنية بتنمية القدرات وتقييمها" الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي؛ إذ إنها تقدم شروحًا للمصطلحات والمفاهيم المشار إليها في هذه الورقة.

#### مقدمة

يعرِّف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي القدرات بأنها "قدرة الأفراد والمؤسسات والمجتمعات على أداء وظائفها، وحل مشكلاتها، ورسم الأهداف وتحقيقها على نحو مستدام". وتنمية القدرات هي: "كيفية جعل التنمية تعمل على نحو أفضل، وفي الأساس، هي تمكين المؤسسات تمكينا أفضل من تحقيق التنمية البشرية وتعزيزها. وهي في صميم التفويض المكلّف به برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والوظائف التي يؤديها، بالاستعانة بالخطة الإستراتيجية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي للفترة 2013-2008 (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2008c) التي تحدد موضع تنمية القدرات بوصفها العنصر الرئيسي للإسهام في برامج البلدان.

إن مقياس القدرات، وعلى وجه الخصوص تسجيل التغيير الذي يطرأ عليها، هو مسألة حيوية لفهم مدى نجاح عملية تنمية القدرات?؛ ويمكن تحديد مدى أهمية إمكانية القيام بذلك في القدرة على: (١) فهم المكونات التي تشكل نقطة الانطلاق التأسيسية، بدايةً: كيفية التعبير بوضوح عن القدرات؛ (ب) الكشف عن العقبات التي تحول دون تنمية القدرات وتصميم الردود البرامجية التي ستتغلب فعليًا على تلك العقبات من أجل الدفع بالتحسينات؛ (ج) وهو البند الأهم، قياس التغيير في قدرة المؤسسة على أداء المهام المكلفة بها، وتقديم رؤية معمّقة بشأن المجالات اللازم الاستثمار فيها من

وفي النطاق الأوسع لمنظومة الأمم المتحدة، تدعو عدة وثائق رئيسية إلى وضع نهج فعال ومشترك على مستوى البلدان للدعوة إلى تنمية القدرات والقيام بالعمل اللازم لتحقيقها؛ وفيما يتعلق تحديدًا بقياس نتائج تنمية القدرات، اشتمل "استعراض 2007 الشامل للسياسات الذي يجري كل ثلاث سنوات" على: "طلب موجَّه إلى المنظومة الإنمائية للأمم المتحدة لدعم تنمية أطر عمل محددة تهدف إلى تمكين برامج البلدان – بناءً على طلبها – لتصميم ورصد وتقييم النتائج التي تؤدي إلى تنمية قدراتها من أجل تحقيق الأهداف والإستراتيجيات الإنمائية الوطنية"³. ويعمل التقرير المرحلي المقدَّم إلى المجلس الاقتصادي والاجتماعي بشأن "استعراض عام 2007 الشامل للسياسات الذي يجري كل ثلاث سنوات" على "تشجيع مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية على وضع المؤشرات اللازمة لتقييم مدى استدامة أنشطة منظومة الأمم المتحدة المعنية ببناء القدرات "4.

وكون تنمية القدرات هي عملية طويلة الأجل، وأحد العوامل العديدة التي تسهم في تحقيق الأهداف الإنمائية، ليس مبررًا لعدم وجود مقياس لها؛ بل في الحقيقة، يجب أن تكون هذه الظروف بمثابة القاعدة الاسترشادية لصياغة إطار عمل لقياس تنمية القدرات.

ويجب أن يستند التسجيل عن التغيير في القدرات إلى دليل واضح للتغييرات الفعلية ذات الصلة، كما ينبغي أن تكون الحصائل والمخرَجات والمؤشرات واضحة ومقدّمة بلغة بعيدة عن الغموض، مثل تعبيرات "تحسين القدرات، أو تعزيزها، أو تقويتها، أو زيادتها". ويجب أن يغطى قياس القدرات ما هو أبعد من تحديد للزيادة في الموارد المُدخَلة، مثل الموارد البشرية أو المالية أو المادية؛ وما هو أبعد من إنجاز الأنشطة أو توليد المخرَجات، مثل تنفيذ التدريبات أو توريد الأدوات، إذ إن توافر هذه الموارد وإتمام هذه المهام لا يضمن إسهامها في بلوغ الأهداف الإنمائية. ومن هنا، لا بد من النظر في التغيير الذي يطرأ على المؤسسات: هل هي أقوى، وأفضل، وأكثر مرونة في مواجهة الصدمات؟

<sup>2 🏼</sup> هذه الوثائق تتضمن: "استعراض 2007 الشامل للسياسات الذي يجري كل ثلاث سنوات" (الأمم المتحدة، 2008)، "بيان موقف مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية بشأن تنمية القدرات" (مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية)، ومنهجية تقييم القدرات الصادرة عن مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية (مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية 2008)، وإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، والخطوط الإرشادية للتقييم القطري المشترك (مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية 2009).

<sup>3 &</sup>quot;استعراض 2007 الشامل للسياسات الذي يجرى كل ثلاث سنوات"، الفقرة 38 (الأمم المتحدة، 14 أذار/مارس 2008)،

<sup>4</sup> تقرير مقدَّم إلى المجلس الاقتصادي والاجتماعي حول التقدم في تنفيذ قرار الجمعية العامة رقم (62/208) بشان "استعراض 2007 الشامل للسياسات الذي يجري كل ثلاث سنوات"، الفقرة 13(الأمّم المتحدة، 17 تموز/يوليو (2009)،



إن الغرض من عملية تنمية القدرات هو تمكين المؤسسات من الانتقال من مستوى قائم إلى مستوى أعلى منه فيما يتصل بقدراتها التي تمكّنها من الإسهام في التنمية البشرية بصورة أقوى. وتقدم هذه الورقة إطار عمل من أجل: (ا) قياس التغيير بين المستوى القائم ومستوى أعلى منه (الحصائل المتوقعة وكيفية الإشارة إليها)؛ (ب) دراسة الردود البرامجية اللازمة لتنمية القدرات (العوامل الدافعة للتغيير، والمُخرَجات المتوقعة وكذلك كيفية الإشارة إليها).

#### 1- النهج القائم على النتائج لقياس القدرات

لدى جميع المؤسسات، الرسمي منها وغير الرسمي، في القطاع العام، والمجتمع المدني، والقطاع الخاص، غرض من وجودها، ألا وهو: أداء الوظائف وتوليد المنتجات وتقديم الخدمات التي تجعل التنمية أمرًا ممكنًا. وللقيام بذلك، تستخدم هذه المؤسسات "الثروة القائمة" من الموارد (الأصول البشرية والمالية والمادية) والكفاءات من أجل تحويل المُدخَلات إلى مُخرَجات، مثل السياسات وقواعد الامتثال وآلياته، وثمرة المعرفة التي تسهم بدورها في تحقيق الأثر المعني ببلوغ الأهداف الإنمائية الوطنية، مثل تحسين مستوى الصحة العامة وزيادة فرص العمل. وتُعرف هذه السلسلة من الوقائع (المُذكلات الأنشطة المُخرَجات الحصائل الأثر) بأنها سلسلة النتائج التي تعبر نهجًا بسيطًا ومنتظمًا يقوم على مبدأ العلة والأثر من أجل إدارة وقياس نتائج التنمية بأسلوب ملموس قدر الإمكان.

وبالمثل، يتطلب قياس نتائج تنمية القدرات نهجًا منتظمًا يركز على نتائج ملموسة، وتطبق الكثير من الحكومات والوكالات الدولية أسلوبي "الإدارة من أجل التنمية والمؤشر المنذر بها"، و"الإدارة القائمة على النتائج"؛ بغية تيسير التخطيط وضمان بقاء التركيز مسلَّطًا على تحقيق الأثر أو المحصله، عوضًا عن توليد المُخرَج أو مقدار المُدخَل. والتناول الوارد أدناه يقدم أربعة مكونات رئيسية للنهج القائم على النتائج الذي يتَّبعه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ويعكس نهج البرنامج في التخطيط والرصد والتقييم من أجل تحقيق نتائج التنمية في إطار تنمية القدرات 5.

#### أ) التخطيط الإستراتيجي

يجب أن ينبثق تحديد ما يراد من أثر وحصائل ومُخرَجات في المؤسسات الرسمية من عملية التخطيط الإستراتيجي. والتخطيط في معظم أوجهه يُعنى بعمل موازنة بين الاحتياجات المباشرة والإعداد للاحتياجات المستقبلية، وبتنسيق الترتيبات المؤسسية لتتماشى مع الأهداف الإنمائية، وبتوزيع الموارد بطريقة تعظم من الأداء وتعزز من استقرار المؤسسات ومن قدرتها على المواءمة. وقد يؤدي تحديد الأهداف والحصائل والمُخرَجات، بلا فهم واضح للاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة، إلى الانحراف عن الهدف وبعد الموارد عن الاحتياجات الحقيقية؛ مما ينتج عنه ردود فعل عكسية لتنمية القدرات، من شأنها بناء جزر منعزلة من الكفاءات في مجالات قد تكون أقل أولويةً وأضعف أثرًا.

وتقتضي عملية التخطيط الإستراتيجي التشاور مع أصحاب المصلحة للوقوف على التغييرات المحددة والضرورية من أجل تحقيق الأهداف الإنمائية. وقد تتضمن هذه العملية تحديد المشكلات الرئيسية، وتحليل الاقتصاد السياسي، والواقع الاجتماعي، والأصول القائمة للقدرات ومتطلباتها، وتجميع الأسباب الأصلية، وتحديد العلاقات المعتمدة بعضها على البعض، وتخطيط الاحتمالات المستقبلية، ووضع أولويات للقضايا ذات الصلة، وتحليل التكاليف والفوائد المتصلة بمختلف الخيارات المطروحة. وقد تحدث التغييرات المحددة على المستوى الإستراتيجي للأداء المؤسسي، واستقرارها وقدرتها على المواحمة، فضلا عن المستوى التشغيلي القائم في إطار الردود البرامجية اللازمة لتنمية القدرات (الإصلاح المؤسسي والآليات التحفيزية، وتنمية القادة، والتعليم والتدريب والتعلم، والمساءلة وآليات التعبير). ويمكن للتحسينات التي تدخل على المستوى التشغيلي أن تعزز المؤسسة، بإكسابها مرونة أعلى في التصدي للصدمات، وقدرة أكبر على الإسهام في تحقيق الأهداف الإنمائية الوطنية.

#### ب) الآثر

الأثر هو التغيير الفعلي في التنمية البشرية، أو التغيير المستهدف لتحقيقها باعتبارها مقياسًا لمستوى رفاه البشر . ويسجل الأثر عامةً التغيير في معيشة الناس، ويمثل الأهداف الأساسية، مثل تحقيق مستوى معيشي أفضل، من خلال التحسينات في الصحة أو الدخل أو التعليم أو التغذية أو البيئة. ويصف الأثر داخل قطاع أو إدارة أو وحدة أصغر، التغييرات الأكثر تفصيلاً وتحديدًا التي تفضي إلى مستوى أعلى، أو تسهم في تحقيق أثر وطنى.

5 للمزيد من المناقشة التفصيلية، انظر كتيّب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بشأن التخطيط والرصد والتقييم من أجل النتائج الإنمائية، أيلول/سبتمبر 2009م.

المحصله هي التغيير الفعلي في الأوضاع الإنمائية التي تسعى التدخلات إلى دعمها، أو التغيير المستهدف إدخاله عليها؛ وهي عادةً ما يرتبط بالتغييرات التي تطرأ على قدرة المؤسسة على العمل على نحو أفضل والقيام بالمهام المكلفة بها. ولتحقيق الأهداف الإنمائية، يجب أن تحدد الخطة الإستراتيجية تغييرات معينة، أو حصائل محددة، يتعين وقوعها داخل نظم مختلفة. فعلى سبيل المثال، من أجل تحقيق الهدف الإنمائي الثاني للألفية (تحقيق التعليم الابتدائي الشامل) قد تطلب الخطة الإستراتيجية من القطاع التعليمي توفير التعليم الابتدائي المجاني والإلزامي، وتحسين مستوى جودة التعليم الأساسي؛ أو من القطاع الصحي النهوض بالوضع الصحى والغذائي للأطفال.

ومن الضروري الإشارة إلى أنه قد يكون هناك عدة مستويات للحصائل اللازمة لتحقيق الأثر المنشود في نهاية الأمر؛ فعلى سبيل المثال، قد تؤدي الزيادة في قدرات الإدارة بوزارة التعليم إلى زيادة عدد المدارس المهيئة لأداء وظائفها؛ مما قد يفضى بدوره إلى ارتفاع معدلات التسجيل، الذي قد تتبعه زيادة في معدلات الإلمام بالقراءة والكتابة. وهذه كلها مستويات مختلفة من الحصائل، وغالبًا ما تتدرج الحصائل من المستوى الأعلى إلى مستوى أدنى لتأخذ شكلا أكثر تحديدًا داخل الوزارات والإدارات والقطاعات، حيث يكون من الضروري وجود قدر ملائم من التفاصيل اللازمة لتفادي وقوع اللبس قدر المستطاع.

### د) المُخرَج

المخرَج هو نتيجة إنمائية قصيرة الأجل تخرج بها مجموعة من الأنشطة المتصلة، وغير المتصلة، بمشروع من المشروعات؛ وهو يرتبط بإنجاز الأنشطة (وليس بطريقة القيام بها)، كما أنه منتج أو خدمة تهيئ لإمكانية تحقيق الحصائل. والمخرَج هو ذلك النوع من النتيجة التي يتحكم فيها المديرون

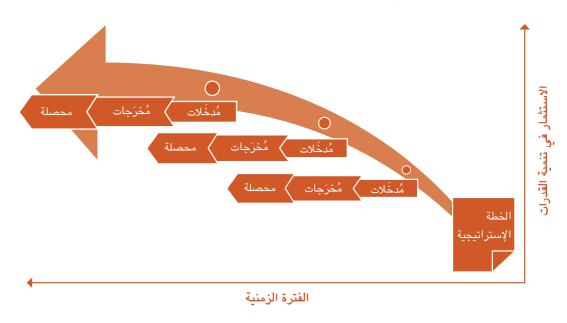
وثمة اختلاف نوعى بين المُخرَج (ما قُدِّم من منتج أو خدمة)، والمحصله (ما حدث من تغيير بعد تقديم المنتج أو الخدمة). ويفضَّل، لكنه غير ضروري، أن تربط علاقة العلة والأثر كلا من المخرَجات والحصائل؛ فقد تقدّم المخرَجات دون حدوث أي تغيير، أو قد يحدث التغيير دون توليد أي مُخرَجات. بالإضافة إلى ذلك، ليس هناك بالضرورة علاقة تربط الكل بسائر الأجزاء فيما بين المُخرَجات والحصائل، فلا تفضى مجموعة من المُخرَجات إلى محصلة ، كما لا تؤدي إضافة التفاصيل لمخرَج من المخرَجات، أو توضيح خصائصه، إلى تحويله إلى محصله . وعلى سبيل المثال، يمكن لتصميم إنسيابي أن يرفع من سرعة السيارات؛ غير أن السرعة لا يرفعها مجرد تصميم إنسيابي.

يقدم الجدول التالى مثالين لنتائج إنمائية تدفع بها الخطط الإستراتيجية:

المُخرَج	المصلة	الأثر أو الهدف	الخطة الإستراتيجية
تقديم إستراتيجية بيئية وطنية	تتَّبع الوزارات الحكومية نهجًا شاملاً لكل القطاعات من أجل معالجة القضايا البيئية (رفع كل من مستوى كفاءة صياغة السياسات، ومدى فعاليتها)	تحسين الاستدامة البيئية	الخطة الإستراتيجية
صياغة السياسات التي تيسر إمكانية اطلاع الجمهور على المعلومات المعنية بالموازنة والمالية	ترفع وزارة المالية من مستوى الشفافية لعملية إعداد الموازنة الوطنية (رفع مستوى فعالية مخصصات الموازنة)	النهوض بالديمقراطية وحقوق الإنسان (من خلال مساءلة القطاع العام والمشاركة العامة)	الخطة الإستراتيجية

تقدم الخطة الإستراتيجية تفصيلاً بشأن السبيل إلى بلوغ الأهداف الإنمائية الوطنية. وبفضل تطبيق المؤسسة للردود البرامجية المعنية بتنمية القدرات، تنشئ نُظْمًا أفضل، وأساليب عمل مطورَّة، وآليات أكثر فعالية (مستوى أعلى من المُخرَجات)؛ مما يمكن من العمل على نحو أفضل والقيام بالمهام المكلفة بها المؤسسة (مستوى أعلى من الحصائل)، ويؤدي ذلك بدوره إلى تيسير تحقيق الأهداف الإنمائية الوطنية والإسهام في تحقيقها. ويوضح الرسم البياني أدناه كيف أدت زيادة التركيز على تنمية القدرات إلى تحقيق نتائج أفضل للتنمية مع الوقت.

### الشكل (1) – النهج القائم على النتائج لقياس القدرات



### 2- إطار عمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لقياس القدرات

يرى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن هناك ثلاثة مستويات لقياس القدرات، وذلك باستخدام النهج القائم على النتائج:

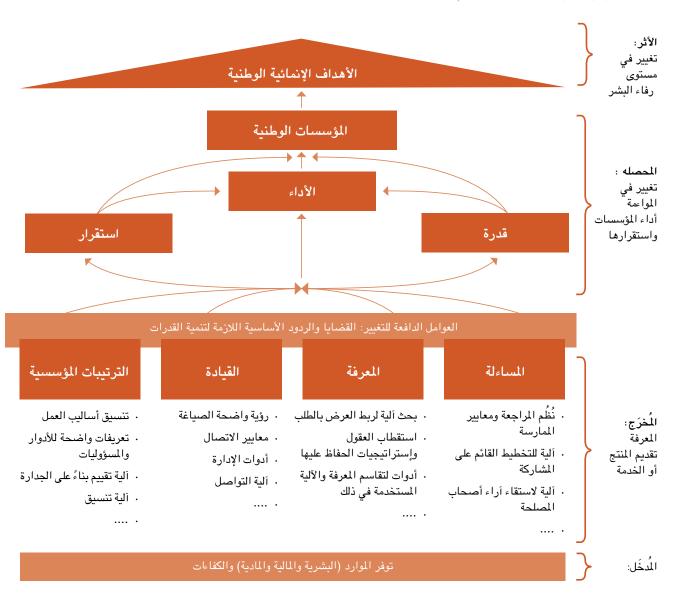
- 1) الأثر: تغيير في مستوى رفاه البشر
- 2) المحصله: تغيير في أداء المؤسسات واستقرارها وقدرتها على المواءمة
- 3) المُخرَج: يقوم المنتج أو الخدمة المقدَّمة على أساس قضايا جوهرية لتنمية القدرات (الترتيبات المؤسسية، والقيادة، والمعرفة، والمساءلة)

يرتبط كل مستوى من المستويات ارتباطًا وثيقًا بالمستوى التالي له، كما نلاحظ أن التقدم المُحرز لبلوغ الأهداف الإنمائية الوطنية مدفوعٌ، ضمن جملة أمور، بالتغيير في أداء المؤسسة الوطنية واستقرارها وقدرتها على المواحمة. وكلما كانت المؤسسة أقوى، تمكنت من القيام بالمهام المكلَّفة بها على نحو أفضل؛ فعلى سبيل المثال، من الأرجح أن تُسهم وزارة الري القادرة على التصدي للكوارث الطبيعية، وإدارة الصدمات البيئية، في تحقيق هدف إنمائي لتعميم وصول مياه الشرب للجميع.

ومما يُسهم في إكساب المؤسسات قوة أكبر وجود ترتيبات مؤسسية متينة، وقادة يتحلون بالرؤية والكفاءة والأخلاق، وقدرة على الوصول إلى المعرفة بانفتاح وتكافؤ، ومساءلة فعالة، وآليات للتعبير. وكلما كانت الإصلاحات والسياسات والقرارات الاستثمارية أفضل، اكتسبت المؤسسات قوة أكبر؛ فمثلاً الحكومة الوطنية التي تضع سياسة لتحقيق اللامركزية التي تمايز بين الأدوار والمسؤوليات، الوطنية و المحلية منها، من المرجح أن تتمتع بحكومات محلية عالية الأداء.

واستنادًا إلى قاعدة من الكفاءات والموارد القائمة، يرسم إطار العمل الوارد في الصفحات التالية هذه المستويات الثلاثة والعلاقة فيما بينها. وليس ضروريًا أن يشمل مقياس التغيير في القدرات الإطار الكلي للمقياس بتركيبته الكاملة كما هو مصوَّر؛ مثال على ذلك، قد تركز مؤسسة حديثة العهد على تحسين قدراتها على الأداء بكفاءة، من خلال وضع هيكل تنظيمي مبسط وفعال، وأساليب عمل أفضل؛ ثم قد تتدرج في مرحلة لاحقة إلى تلك النقطة حيث يمكن لها معالجة قدرتها على الحفاظ على مستوى أداء أعلى مع مرور الوقت.

### الشكل (٢) - إطار العمل اللازم لقياس القدرات



# قياس القدرا<u>ت</u>

#### أ- قياس الأثر: تغيير في مستوى رفاء البشر:

عادةً ما يعبَّر عن مقياس التقدم مقارنةً بالأهداف الإنمائية الوطنية تعبيرًا تام الوضوح، كما يطبَّق تطبيقًا جيدًا. وغالبًا ما تكون المؤشرات عند هذا المستوى كُمِّية ومحدودة في أرقام؛ ورغم أن البيانات قد تكون أحيانًا مكلِّفة، أو صعبة المنال في أحيان أخرى، فإن ثمة حافزًا قويًا - يصاحبه في كثير من الحالات دعم دولى - لجمع هذه البيانات وإعداد التقارير عن التقدم المحرز عند هذا المستوى.

#### ب- قياس المحصله: تغيير في أداء المؤسسات واستقرارها وقدرتها على المواءمة:

المحور الذي يرتكز عليه تحقيق الأهداف الإنمائية هو التحسن المستمر في أداء المؤسسات الوطنية المسؤولة عن التنمية واستقرارها وقدرتها على المواحمة. ويمكن قياس أشكال التحسن من خلال قدرة المؤسسة على:

- 1. تحويل المُدخَلات إلى استخدام منتج (الأداء)
- 2. البحث عن حلول للمشكلات وإزالة العوائق (الاستقرار)
- 3. المواءمة مع متغيرات الواقع ومتطلباته (القدرة على المواءمة)

إن المؤسسات التي تستطيع صياغة السياسات الفعالة، وتقديم الخدمات بكفاءة، واستدامة الأداء العالي المستوى على طول الوقت، والتصدي الصدمات – الخارجية منها والداخلية – هي تحديدًا المؤسسات التي تستطيع أن تسهم الإسهام الأكبر في التنمية البشرية. وينعكس التغيير عند هذا المستوى في شكل الحصائل (انظر القسم الثاني للمزيد من المناقشة والأمثلة).

### ج- قياس المُخرَج: تقديم المنتجات والخدمات استنادًا إلى القضايا الأساسية اللازمة لتنمية القدرات:

تصبح المؤسسات أقوى عندما تمتك السياسات والأنظمة وأساليب العمل والآليات التي تتيح لها القيام بما تريده على نحو أفضل؛ لذا فإن صياغة هذه الأصول ونشوءها وتنفيذها هي الأساس في تنمية القدرات. ويرى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن معظم التغييرات تقع حيث يكون التركيز على المجالات التالية والاستثمار فيها:

- 1. الترتيبات المؤسسية -> الإصلاح المؤسسي والآليات التحفيزية
  - 2. القيادة -> تنمية القادة
  - التعليم والتدريب والتعلم ألم عرفة -> التعليم والتعلم
  - 4. المساءلة -> المساءلة وأليات التعبير

يمكن للبرامج المعدة معالجة البيئة الممكنة (السياسات والقوانين واللوائح الوطنية) وكذلك المستوى التنظيمي (أساليب العمل وأنظمة الإدارة) والمستوى الفردي (التدريب)؛ كما يمكنها شمول كل من القدرات الوظيفية (تنفيذ البرامج) والتقنية (تحليل مخاطر الكوارث). وتسجَّل النتائج عند هذا المستوى في مُحرَجات ومؤشرات المُخرَجات (انظر القسم الثالث للمزيد من المناقشة والأمثلة).

### ثانيًا: قياس التغيير في أداء المؤسسات واستقرارها وقدرتها على المواءمة

تواصل معظم المؤسسات سعيها في تعزيز قدراتها من أجل القيام بالمهام المكلّفة بها. ويرى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تسجيل نتائج هذه الجهود باستخدام ثلاثة مقاييس للقدرات المؤسسية: (١) هل يصبح أداء المؤسسة أكثر فعالية وكفاءة للقيام بالمهام المنوطة بها؛ (ب) هل تقوم المؤسسة بهذه المهام على نسق منتظم على طول الوقت؛ (ج) هل تقوم المؤسسة بالتعديلات المطلوبة إزاء أى تغيير (أو في مواجهة أي صدمات).

عوامل القياس	المكونات
۱- أداء المؤسسة	الفعالية
۱ – اداء الموبست	الكفاءة
٢- استقرار المؤسسة	إضفاء الصبغة المؤسسية
۱ - استغرار المؤسسة	التقليل من حجم المخاطر
٣– قدرة المؤسسة على المواءمة	الاستثمار من أجل الابتكار
	التحسُّن المستمر

يساعد النظر في هذه المجموعة من عوامل القياس على تحديد نقطة الانطلاق التأسيسية اللازمة لوضع برنامج تنموي من شأنه تنمية قدرات المؤسسة وتحويلها. ما مدى فعالية سياسات المؤسسة في تلبية احتياجات المستفيدين؟ ما درجة كفاءة المؤسسة في استخدام الموارد التي تملكها من أجل تقديم الخدمات؟ ما مدى نجاح المؤسسة في إضفاء الصبغة المؤسسية على أشكال التحسن التي أدخلت على الأداء، وفي استدامتها؟ ما مدى نجاح المؤسسة في استباق التغيير الذي يطرأ على البيئة المحيطة والرد عليه؟ وتوفر الإجابات عن هذه الأسئلة العديد من الرؤى المتعمقة، إذ إنها: (١) تحدد نقطة الانطلاق التأسيسية اللازمة من أجل التغيير؛ (ب) تسلط الضوء على التحديات التي تواجهها المؤسسة في أثناء قيامها بالمهام المكلفة بها؛ (ج) تساعد في التركيز على إيجاد رد من أجل تنمية القدرات في تلك المجالات التي سوف تحدث - فعليًا - تغييرًا مختلفًا في المؤسسة؛ (د) تقدم خطوطا أساسية ملموسة يمكن استخدامها معيارًا لقياس مستوى التقدم.

وعند تطبيق هذا النهج في قياس التغيير في المؤسسات، يجب التركيز على مكونات القياس المختلفة باختلاف السياق؛ إذ إن النهج لا يدعو إلى تطبيق جميع المكونات على حد سواء، أو إلى ترجيحها في كل حالة، فعلى سبيل المثال: قد تكون الكفاءة أقل أهمية أو أقل من الناحية العملية، لبعض المؤسسات الحكومية التي تعطى الأولوية للتوسُّع على حساب التكلفة؛ في حين أنها قد تكون مقياسًا رئيسيًا للمؤسسات الحكومية الأخرى.

وفي هذا القسم، يحدُّد كل مكون وتقدُّم الحصائل التوضيحية والمؤشرات المصاحبة لها. علاوة على ذلك، تقدُّم أمثلة للردود البرامجية اللازمة لتنمية القدرات في كل مكون من هذه المكونات. ومن المفترض أن تسهم المُخرَجات المرتبطة بهذه التدخلات في إخراج الحصائل اللازمة لتحسين أداء المؤسسات واستقرارها وقدرتها على المواءمة.

#### 1- أداء المؤسسات

الأداء هو الجمع بين الفعالية والكفاءة التي تمتلكهما المؤسسة لتحقيق الغرض من وجودها . والفعالية هي درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها، أما الكفاءة فهى مقارنة ما تم إنتاجه (أو تحقيقه) بالموارد المستخدمة (المال والوقت والموارد البشرية وما شابه).

الفعالية هي درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها أو مهامها المتفق عليها؛ فعلى سبيل المثال، إذا أمكن لوزارة التعليم أن تدير صياغة السياسات والاستثمارات (مثلا مجانية التعليم الابتدائي) التي تسهم في تقليص معدلات الأمية، فيمكن القول بأن تلك الوزارة تملك الفعالية للإسهام في تحقيق

هدف وطنى معنى بمحو الأمية. (ولا يعني هذا أن فعالية الوزارة هي العامل الوحيد في تقليص الأمية، ولكنها أحد العوامل التي تسهم في ذلك).

ومن خلال فهم المؤسسة للمجالات والكيفية التي تكون بها أكثر أو أقل فعالية، يمكنها تصميم البرامج لتنمية القدرات في هذه المجالات المحددة. والتغيير الإيجابي في خصائص الوظائف، أو في توزيعها، أو في المنتجات، أو الخدمات المقدَّمة، التي تزيد من احتمال تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية—ذلك التغيير يرفع من مستوى الفعالية. وقد تكون مؤشرات الفعالية المرتفعة هي مستوى الجودة (مثال: من خلال تعريف معايير الجودة أو آلية لضمان الجودة)؛ أو قد تكون الكفاية في الكمية المُخرَجة (مثال: كمية المنتجات والخدمات المطلوبة لتلبية احتياجات المستفيدين). على سبيل المثال، قد تسهم الردود البرامجية في رفع مستوى الفعالية من خلال:

- · رفع مستوى جودة السياسات (بفهم أفضل لاحتياجات المستفيدين)؛
- · تحسين تنفيذ البرامج (بوضع أنظمة أفضل لإدارة المواهب من شأنها استقطاب المواهب الفذة والحفاظ عليها).

#### ب) الكفاءة

الكفاءة هي نسبة ما يولًد من مُخرَجات (أو قيم) إلى الموارد المستخدمة لإنتاجها. ولطالما أقرت شركات القطاع الخاص بأهمية الكفاءة في السوق التنافسية؛ ففي كثير من الأحوال، قد يكون للتغيير الطفيف في الكفاءة تبعاته الخطيرة على حصة الشركة في السوق، بل على بقائها في السوق. وقد يكون أمرًا أقل شيوعًا أن تلتفت منظمات القطاع العام والمنظمات غير الحكومية إلى الكفاءة لقياس قيمة جهودها؛ إلا أن هناك شعورا متناميا بالمسؤولية لاستخدام الموارد استخدامًا أكثر كفاءة.

ويتسع نطاق الآثار الناشئة عن تحسين مستوى الكفاءة ليشمل العوامل البديهية التي تؤدي إلى الاقتصاد في التكاليف: يشير بحث أُجري مؤخرًا إلى وجود علاقة مباشرة بين الكفاءة التشغيلية للقطاع العام والنمو الاقتصادي<sup>6</sup>. بالإضافة إلى ذلك، تعمل الكفاءة عالية المستوى في منظمات القطاع العام على تحسين صورة الحكومة وشرعيتها في أعين الناس. وفي العموم، غالبًا ما يؤدي التحسين في مستوى كفاءة المؤسسات الوطنية إلى الإسراع لتحقيق الأهداف الإنمائية الوطنية.

ويمكن أن يساعد تحديد العوائق السياسية والإستراتيجية والتشغيلية وفهمها في التعرف على المجالات الواجب التركيز عليها، وأنواع الردود البرامجية الواجب وضعها. والتغيير في مقدار الموارد – سواء كانت في الوقت أو المال أو الأفراد – وهي الموارد المطلوبة لأداء أو تقديم المستوى نفسه من الإنتاج أو الخدمات، أو مستوى أعلى منهما –ذلك التغيير يرفع من مستوى الكفاءة. وقد تكون مؤشرات الكفاءة المرتفعة في شكل درجة الوضوح (مثال: فيما يتعلق بالأدوار والمسؤوليات، أو احتياجات العملاء، أو الحصائل المتوقعة)؛ أو درجة التنسيق (مثال: فرق العمل، أو مخصصات الميزانية، أو نُظُم الرصد والتقييم)؛ أو الإسراع في زمن الدورة (مثال: تخفيض الزمن الإجمالي الذي يستغرقه تحديد المُخرَجات المتفق عليها وتقديمها). وقد تسهم الردود البرامجية في زيادة مستوى الكفاءة من خلال:

- · تنسيق الهيكل التنظيمي مع مهام المؤسسة (من أجل تقليص مساحة التداخل في الأدوار والمسؤوليات)؛
  - · تنظيم أساليب العمل (بخفض عدد الأيام اللازمة لإتمام المهام أو للحصول على الموافقة المطلوبة)؛
- · تحسين عملية صياغة السياسات (بإشراك عدد أكبر من أصحاب المصلحة في جميع مراحل العملية).

 <sup>6 &</sup>quot;هل كفاءة القطاع العام مهمة؟ مراجعة العلاقة بين الحجم المالي والنمو الاقتصادي في نموذج عالمي". اختيار الجمهور (2008).
 http://www-springerlink-com/content/y63704143737164w/fulltext-pdf

### قياس أداء المؤسسات: الفعالية والكفاءة

مؤشرات الحصائل التوضيحية	الحصائل التوضيحية
	الفعالية
<ul> <li>عدد الصيادين المسجلين</li> <li>عدد حالات القبض المتصلة بالصيد غير القانوني</li> <li>عدد المخزون من الثروة السمكية الذي توقف الصيد الجائر فيه</li> </ul>	وزارة الثروة السمكية تمنع الصيد الجائر في المياه الإقليمية (مما يسهم مثلاً في تحقيق هدف وطني معني باستدامة المخزون من الثروة السمكية)
. النسبة المئوية للأسر الريفية التي تمكنَّت من الحصول على الكهرباء ، "متوسط عدد الساعات التي تنقطع فيها خدمة الكهرباء في الأسر الريفية ، معدل رضاء المستفيدين من الخدمة (من خلال دراسة استقصائية) ، عدد المنافذ غير القانونية لتوصيل الكهرباء من الشبكة الرئيسية	وزارة الطاقة تحسِّن من سبل وصول الكهرباء إلى المناطق الريفية (مما يسهم مثلا في تحقيق هدف وطني معني بتعميم وصول الكهرباء إلى سائر المناطق بالبلاد)
. "حجم الحصاد السنوي من الخشب، مقارنةً بالحجم المتوقع في ظل الخطط الجاري تنفيذها . "النسبة المئوية لأراضي الغابات التي بها تدابير كافية للوقاية من الحريق وفقا لما تحدده السياسات المعنية بحماية الغابات	إدارة الغابات تحمي أراض مغطاة بالغابات (مما يسهم مثلا في تحقيقً هدف وطني معني بزيادة المساحة التي تغطيها الغابات)
	الكفاءة
. "عدد الحالات (في السنة/الشهر) التي حققت فيها لجنة مكافحة الفساد وأفضت إلى الملاحقة القضائية بموجب تشريع مكافحة الفساد . "معدل تكلفة التحقيقات التي تفضي إلى ملاحقة قضائية بموجب تشريع مكافحة الفساد . مقدار الزمن المستغرق من تاريخ الإبلاغ إلى قفل الملف .	كفاءة لجنة مكافحة الفساد في التحقيق في بلاغات المواطنين والتعامل معها وفقًا لسلطتها الدستورية مما يسهم مثلا في تحقيق هدف وطني معني بتحسين المشاركة العامة ومساءلة الحكومة)
<ul> <li>عدد فدادين الأراضي التي تم تطهيرها في كل شهر</li> <li>تكلفة الفدان الواحد للأرض التي تم تطهيرها</li> </ul>	فرقة العمل المعنية بالألغام ومخلفات الحرب من المتفجرات تسرع من عملية إزالة الألغام، وغيرها من مخلفات الحرب، من المناطق التي تبعد مسافة خمسة كيلومترات من مركز التجمعات السكانية (مما يسهم مثلا في تحقيق هدف وطني معني بالإزالة الكاملة لأثر الألغام ومخلفات الحرب من المتفجرات)

#### دراسة حالة (1) قياس النتائج: مكافحة الألغام في أذربيجان

في عام 1999، تأسست الوكالة الوطنية لمكافحة الألغِام في أذربيجان بهدف إزالة الألغام والذخائر غير المتفجرة في المناطق التي تأثرت بحرب ناغورنو كاراباخ التي دامت ستة أعوام، كما ألقي على عاتق الوكالة مهمة صياغة خطة لإعادة توطين ما يزيد على مليون نازح داخلي.

وبعد مرور ما يربو على 10 أعوام من الاستثمار في تنمية قدرة الوكالة الوطنية لمكافحة الألغام في أذربيجان، تعمل الوكالة بفعالية وكفاءة بفضل العاملين لديها المدرَّبين تدريبًا رفيع المستوى، والذين يتَّبعون إجراءات التشغيل الموحدة لتطبيق الممارسات الجيدة في أداء وظائفهم اليومية. وقد تقلصت تكلفة إزالة الألغام للمتر المربع الواحد من 500 دولار أمريكي في عام 1999 إلى 9 دولارات في عام 2001، ثم انخفضت منذ عام 2005 إلى دولار ونصف، وهو ما يُعتبَر مقياسًا لأداء الوكالة.

ومما يعد مقياسًا لاستقرار الوكالة الوطنية لمكافحة الألغام في أذربيجان، إمكانيّة الوكالة من الاحتفاظ بقياداتها وبالعاملين الرئيسيين خلال أداء عملها على مدار العشرة أعوام أو يزيد؛ بالإضافة إلى ذلك، تراجع اعتمادها على مساعدات المانحين. وفي عام 1998، كانت نسبة الموارد من الجهات المانحة إلى نسبتها من الحكومة 20:80، أما اليوم، فقد انعكست هذه النسبة.

وقد تحسنت القوة المُسسية للوكالة الوطنية لمكافحة الألغام في أذربيجان مع مرور الوقت، حتى أصبحت الآن تقدم المشورة والتدريب للمؤسسات التي تقوم على مهام مماثلة في البلدان المجاورة، بما فيها أفغانستان وجورجيا وطاجيكستان.

#### 2- استقرار المؤسسات

في حين أن مقاييس الأداء تعطى لمحة عن مدى نجاح المؤسسة في استخدام مواردها، فإن مقاييس استقرار المؤسسة تقدم صورة متحركة عن مدى نجاح أداء المؤسسة مع مرور الوقت. وقد يكون التحسُّن في أداء المؤسسة مؤقتًا، يتبعه انتكاسات كبيرة في وقت لاحق. واستقرار المؤسسة هو الدرجة التي تصل إليها المؤسسة حيث تستطيع التقليل من تقلب الأداء من خلال إضفاء الصبغة المؤسسية من ممارسات ومعايير جيدة، وحيث تتمكن من تحديد وتقليص حجم المخاطر الداخلية والخارجية من خلال إدارة المخاطر.

#### ا) إضفاء الصبغة المؤسسية

إن إضفاء الصبغة المؤسسية على معايير الأداء يقلل من التغيير في استخدام الموارد، ومن عدم إمكانية توقّع هذا التغيير. فعلى سبيل المثال، قد يرتفع مستوى الإنتاج بوجود مدير يبقى في مكان العمل لساعات طويلة وفي عطلات نهاية الأسبوع، ويدفع الجميع إلى الأمام؛ ولكن ما أن يتم الاستغناء عن هذا المدير المنهك، أو ما أن يصاب بالإعياء الوظيفي، سرعان ما تتراجع المؤسسة إلى سيرتها الأولى. ورغم أن هذا النوع من المدراء، وهذه الأشكال من التدخل عامة، قد تؤدي إلى تحسُّن مؤقت أو قد تحفِّز وقوع تغيير ما، فنادرًا ما تقدم حلاً مستقرًا. ويجب أن تكون التوقعات والإجراءات وآليات الإبلاغ منتظمة، بدلاً من اعتمادها على تدابير مؤقتة لدفع التحسين.

إن تحديد وتحليل المجالات التي تخضع على وجه الخصوص إلى الأداء المتغير، نتيجة مثلا لتغير القيادة السياسية أو التنظيمية، أو لارتفاع معدل دوران العمالة، قد يعطي رؤية متعمقة للنظر في أي المجالات يجب فيها التركيز على الردود البرامجية. وتتضمن التدخلات الممكنة التي قد تعزز إضفاء الصبغة المؤسسية ما يلى:

- · توثيق أساليب العمل والمطبوعات باللغات ذات الصلة؛
- · تنسيق أساليب العمل ومتطلبات الكفاءة وإدارة الأداء (بتوظيف الأشخاص المناسبين، وإناطتهم بالمهام الملائمة، ومكافئتهم لأدائها بنجاح)؛
  - · وضع ألية لتشارك المعرفة (لتشارك الممارسات الجيدة والحفاظ على الذاكرة المؤسسية).

#### ب) تقليص حجم المخاطر

يجب على المؤسسة القوية أن تكون متمكنة من تصميم وتنفيذ أساليب سليمة لتحديد المخاطر وتحليلها وإدارتها. ومن بين المخاطر الشائعة الأشكال المختلفة من الفساد، وقلة مشاركة أصحاب المصلحة وضعف المشاركة العامة، والتهديدات أو مصادر الخلل الطبيعية والاصطناعية. وهذه الأنواع من المخاطر تحدد قدرة المؤسسة على استدامة مستويات مرتفعة من الأداء مع مرور الوقت.

وبتحديد المخاطر التي تتأثر بها المؤسسة، يمكن وضع الردود البرامجية التي تهدف إلى معالجة نقاط الضعف؛ فالضوابط القوية لمكافحة الفساد، واليات المشاركة، وتدابير المساءلة، كلها أمور يمكنها الإسهام في جعل المؤسسة أكثر استقرارًا. والمؤسسة التي تمتلك إستراتيجية شاملة لإدارة المخاطر، بحيث تعالجها معالجة شاملة بدلاً من تطبيق أجزاء متفرقة من الخطط المستمدة من مختلف الإدارات أو فرق العمل، تلك المؤسسة غالبًا ما تكون أكثر قدرة على تقليص حجم المخاطر وأقل عرضة للتأثر بالتهديدات الكبرى؛ وبالتالى تكفل استقرارها.

وفيما يلى بعض المخاطر الرئيسية التي يمكن أن تؤدي إلى عدم الاستقرار في أداء المؤسسة. وقد يصبح الوجه الآخر من كل خطر ناتجًا من الحصائل وما يرتبط به من مؤشر أو مقياس للاستقرار (انظر إلى الجدول أدناه للاطلاع على الأمثلة).

- · تقلُّب القاعدة التمويلية وعدم إمكانية التنبؤ بها؛
- · الغش الخارجي بما يشمل السرقة والنهب، وإعادة بيع الخدمات بصفة غير قانونية أو غير عادلة؛
  - · الغش الداخلي حيث تقع الخسائر بسبب السلوك غير اللائق لموظفي المؤسسة؛
    - · التدخل السياسي في أساليب العمل التشغيلية أو التقنية؛
      - · ضعف المشاركة العامة أو مشاركة أصحاب المصلحة؛
    - ضعف الموردين أو احتكارهم لمختلف البرامج أو العمليات؛
- · الأضرار التي تلحق بالأصول المادية، مثل: المباني، أو الوثائق، أو أجهزة الكمبيوتر، نتيجة مثلا لاندلاع الحرائق، أو وقوع الكوارث الطبيعية، أو أعمال تخريب؛
  - · إخفاق المنتج أو الخدمة؛
  - · إخفاق أساليب العمل بكافة أنواعها؛
  - · نقص البيانات اللازمة لصنع قرارات مبنية على معرفة؛
  - · إخفاق ممارسات التوظيف وإجراءات الأمان في محل العمل؛
    - معدل دوران عال للعمالة؛
    - · تدنى معنويات العاملين.

وقد تسهم الردود البرامجية في أساليب أفضل لتقليص حجم المخاطر من خلال:

- · تصميم آليات المشاركة وتطبيقها؛
- صياغة وتنفيذ سياسات وممارسات متصلة بالتوريد على أعلى مستوى؛
- · إنشاء أنظمة لإدارة المعلومات لضمان صنع القرارات المستندة إلى حقائق.

# `

### قياس درجة استقرار المؤسسات: إضفاء الصبغة المؤسسية وتقليص حجم المخاطر

#### مؤشرات توضيحية للحصائل

#### حصائل توضيحية

#### إضفاء الصبغة المؤسسية

- النسبة المئوية لأساليب العمل والإجراءات الموثّقة والمتاحة للعاملين
   "معدل الامتثال لإجراءات التشغيل الموحدة (مُقاس باستخدام وظيفة لضمان الجودة)
- تستخدم الحكومات الكبيرة إجراءات تشغيل موحدة صاغتها وزارة الحكومة المحلية (مما يسهم مثلا في تحقيق هدف وطني معني بتعميم وصول مياه الشرب والصحة العامة)
- · "النسبة المئوية لأنشطة القطاع العام الخاصة بالتوريد والتي يغطيها إطار العمل الجديد
- وضع إطار عمل تنظيمي وطني ومعايير للممارسات العامة المتعلقة بالتوريد (مما يسهم مثلا في تحقيق هدف وطني معني بتحسين
- "درجة التوافق بين أساليب التوريد، وقواعد الإعلان عنه، وقواعد المشاركة، وتوثيق المناقصات، والتقديم، والإجراءات، والمعايير المتعارف عليها دوليًا
- (مما يسهم مثلا في تحقيق هدف وطني معني بتحسين مستوى مساءلة القطاع العام)
- "معدل الامتثال (لإطار العمل الجديد) فيما بين موظفي التوريد بالحكومة
  - · الوقت المستغرق بدءًا بالشراء وانتهاءً بالتسليم

#### تقليص حجم المخاطر

رفعت الحكومات المحلية من مستوى المساءلة المالية (مما يسهم مثلا في تحقيق هدف وطني معني بزيادة التنمية الاقتصادية المحلية)

- "مقدار الخسارة أو التلف الذي تكبدته الأصول المادية بسبب
   الاستخدام السيئ أو الحوادث أو أعمال السرقة أو غير ذلك من
   أحداث
- "النسبة المئوية للمؤسسات الإعلامية بالمقاطعات حيث يتمكن صحفي واحد من الاطلاع، على الأقل، على ميزانية الحكومة المحلية وفهم المصاريف الرئيسية
- وزارة التعليم تخفِّض من معدلات دوران المدرسين والمشكلات المعنوية التي تؤثر على التعليم الابتدائي
- (مما يسهم مثلًا في تحقيق هدف وطني معني بتعميم التعليم الابتدائي)
- ٠ "مستوى رضاء المدرسين
- · "معدل دوران المدرسين المتصل بالإنهاء الإرادي لعقد العمل
- · "عدد الأيام الضائعة بسبب الحوادث وحالات الطوارئ وأوقات المرض وما إلى ذلك، مقارنة بمجموع أيام العمل
  - · "التغييرات المُدخُلة على حزمة استحقاقات العمل

#### دراسة حالة (2-أ) تحديد النتائج: خدمة الإمدادات المحلية في الفلبين

في محاولة لزيادة القدرة على الوصول إلى مياه الشرب في مترو بمانيلا، أقيمت علاقة شراكة مجتمعية للقطاعين العام والخاص ومناصرة للفقراء، تتألف من مرافق المياه الخاصة، والجهات الصغيرة غير الرسمية لتقديم خدمة المياه، والسلطات والمجتمعات المحلية؛ وتمخض عن هذه الجهود زيادة عدد الأشخاص الذين يحصلون على المياه بتكلفة يمكن تحملها، وعلى نحو مستدام، حيث ارتفع عددهم من 1,500 شخص إلى 7,000 شخص في سنة واحدة (تحسن الأداء)؛ وأخذت الجهات المقدّمة لخدمة المياه، غير الرسمية سابقًا، شكلا رسميًا وقانونيًا في إطار "الجمعية الوطنية لموردي المياه والصحة العامة للغلبين" (زيادة الاستقرار)؛ كما أن نموذج الشراكة جاري التوسع فيه في مناطق أخرى شبه حضرية فقيرة في مترو بمانيلا، والتعديلات التنظيمية اللازمة يجري القيام بها لتكرار التجربة في قطاعات خدمية أخرى (قدرة أفضل على المواعمة).

#### 3- قدرة المؤسسات على المواءمة

القدرة على المواءمة هي القدرة على الأداء في أوضاع مستقبلية وتلبية الاحتياجات المستقبلية؛ فالمؤسسات تخضع دائمًا للتهديد النابع من مختلف العوامل الداخلية والخارجية. وما يشكل قوة أداء مؤسسي في الحاضر لا يكفل بالضرورة أداءً عاليًا في المستقبل، كما أن تغير الاحتياجات والتحديات يقتضى من المؤسسات الاستثمار في الابتكار والتحسين المستمر لكي تتمكن من استباق التغيرات الدائمة الحدوث في البيئة، والمواعمة معها، والرد عليها.

### أ) الاستثمار في الابتكار:

تسعى الاستثمارات في الابتكار من أجل إدخال التغييرات الرئيسية على السياسات، وأساليب العمل، والممارسات، والسلوكيات التي تقود إلى أداء أفضل ومستدام، على مر الوقت. وقد يتم إدخال بعض التغييرات ردًا على تغييرات خارجية حين وقوعها؛ بيد أن معظم التغييرات تقتضى استباق التخطيط والإعداد من أجل المواحمة مع التغير المتوقّع في البيئة. فعلى سبيل المثال، إذا ازداد عدد السكان بمعدل 2% في العام، يجب ألا تنحصر الخطط اللازمة لتفادى القصور المحتمل في عدد الأطباء في إطار الزيادة السنوية المقررة، بل يجب أن تتسع لتشمل التغيير في الخريطة السكانية، والتوقعات في تغير معدلات هجرة أصحاب المهن، وغيرها من أشكال التغيير ذات الصلة. وقد يتم التعامل مع النقص في العاملين في المجال الطبي لهذا العام من خلال تعيين عدد (س) من الأطباء الأجانب، غير أن هذا الحل قد لا يكون مستدامًا نظرًا لارتفاع تكلفته وانخفاض معدل الاحتفاظ بالعمالة، وهو ما ينتج عادةً عن تنفيذ مثل هذه الإستراتيجية. ومن أجل حل أكثر استدامة، قد يتطلب الوضع الاستثمار في كليات الطب، أو إصلاح أجور الممارسين الطبيين، أو تحسين الأوضاع المعيشية لهم. وفي هذه الحالة، قد يكون التركيز على الردود اللازمة لتنمية القدرات بمثابة الآلية الأساسية للاستثمار في المستقبل بدلا من زيادة الموارد المدخّلة.

#### التحسّن المستمر:

إن التحسن المستمر النابع من داخل المؤسسة هو عامل آخر ضرورى لضمان القدرة على المواءمة؛ إذ يجب على المؤسسة – في مجملها وفي كل مكون من مكوناتها الداخلية وكل أسلوب من أساليب العمل الداخلية - أن تتواءم باستمرار مع ما يستجد من احتياجات ومعايير وبيئات. وإن كانت المؤسسة تتميز اليوم بفعاليتها أو كفاعها، قد لا تكون كذلك خلال بضع سنوات من الآن. وقد يكون الرد البرامجي اللازم هو تصميم آلية داخلية من أجل استمرار التحسُّن وتنفيذها، بحيث تخضع فعالية المؤسسة وكفاءتها للفحص، وإعادة التحديد، وإعادة التنسيق باستمرار ، ردًا على تغير الواقع.



### قياس قدرة المؤسسات على المواحمة: الاستثمار في الابتكار والتحسين المستمر

حصائل توضيحية	مؤشرات توضيحية للحصائل
إضفاء الصبغة المؤسسية	
تستخدم الحكومات الكبيرة إجراءات تشغيل موحدة صاغتها وزارة الحكومة المحلية (مما يسهم مثلا في تحقيق هدف وطني معني بتعميم وصول مياه الشرب والصحة العامة)	<ul> <li>النسبة المئوية لأساليب العمل والإجراءات الموتَّقة والمتاحة للعاملين</li> <li>"معدل الامتثال لإجراءات التشغيل الموحدة (مُقاس باستخدام وظيفة لضمان الجودة)</li> </ul>
تقليص حجم المخاطر	
رفعت الحكومات المحلية من مستوى المساءلة المالية (مما يسهم مثلا في تحقيق هدف وطني معني بزيادة التنمية الاقتصادية المحلية)	. "مقدار الخسارة أو التلف الذي تكبدته الأصول المادية بسبب الاستخدام السيئ أو الحوادث أو أعمال السرقة أو غير ذلك من أحداث . "النسبة المئوية للمؤسسات الإعلامية بالمقاطعات حيث يتمكن صحفي واحد من الاطلاع، على الأقل، على ميزانية الحكومة المحلية وفهم المصاريف الرئيسية
وزارة التعليم تخفِّض من معدلات دوران المدرسين والمشكلات المعنوية التي تؤثر على التعليم الابتدائي (مما يسهم مثلا في تحقيق هدف وطني معني بتعميم التعليم الابتدائي)	. "مستوى رضاء المدرسين . "معدل دوران المدرسين المتصل بالإنهاء الإرادي لعقد العمل . "عدد الأيام الضائعة بسبب الحوادث وحالات الطوارئ وأوقات المرض وما إلى ذلك، مقارنةً بمجموع أيام العمل . "التغييرات المُدخَلة على حزمة استحقاقات العمل

#### دراسة حالة (3) - تحديد النتائج: قدرة التوريد العام في سيراليون

بعدما وضعت الحرب الأهلية أوزارها في عام ٢٠٠٢، ركزت حكومة سيراليون على إعادة بناء المؤسسات الوطنية الحيوية وتحسينها، وإحدى هذه المؤسسات كانت هيئة التوريد العام. وقد لاقت هذه المبادرة دعمًا قويًا من أعلى مستويات الحكومة ومن الشركاء الدوليين، إذ إنها تهدف إلى تحسين فعالية التوريد العام وكفاعه، خاصة باعتباره عاملا رئيسيًا يسهم في تقديم خدمات أفضل في مجالات، مثل الصحة والتعليم، التي كان يعوقها في السابق ضعف قدرات التوريد.

وفي محاولة للكشف عن أسباب عدم فعالية وكفاءة التوريد العام، أولت الحكومة اهتمامها بالنظر في وضع الترتيبات المؤسسية (قوانين التوريد العام ولوائحه التي عفا عليها الزمن وعانت من عدم شموليتها، واتسمت بعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات التي تقوم عليها مختلف الأطراف الفعالة المعنية بالتوريد العام)؛ ووضع القيادة (الاهتمام السياسي بالإبقاء على الوضع الحالي)؛ ووضع المعرفة (محدودية فهم الممارسة الجيدة في التوريد العام)؛ ووضع المساءلة (عدم الإشراف أو الشَّفافية في عملية التوريد).

وكانت نتيجة تقييم القدرات التفصيلي إعطاء رؤى متعمقة في صياغة الردود البرامجية في كل مجال من المجالات. وتضمنت المُخرَجات التي أسهمت في تحسين أداء نظام التوريد الوطني إدخال تشريع جديد للتوريد وما يقترن به من لوائح وأدلة، وتأسيس الهيئة الوطنية للتوريد العام، والهيئة المستقلة لمراجعة التوريد.

بالإضافة إلى ذلك، توطدت العلاقات بين الهيئة الوطنية للتوريد العام، ولجنة للمصالح الحكومية، ولجنة مكافحة الفساد، بغية متابعة المبادرات ذات المصلحة المشتركة. ومن أجل زيادة مستوى شفافية النظام، تم إنشاء موقع شبكي وطني للتوريد من شأنه تزويد عموم الناس بمعلومات واسعة النطاق عن التوريد العام.

ولضمان استقرار النظام، اتُّخذت الخطوات اللازمة لإضفاء الصبغة المؤسسية على التحسينات: أطلقت أنشطة تعليمية تستهدف ممارسي أعمال التوريد والمجتمع المدنى، وعلى مستوى أكبر، أقيمت الشراكات مع المؤسسات التعليمية بغية تصميم منهج يرتبط بالتوريد العام.

واليوم أصبح الامتثال لقواعدٍ التوريد ورصد أدائه من الممارسات العادية في سيراليون، فضلا عن زيادة مستوى الفعالية والكفاءة في نظام التوريد الكلى. ومقارنة بالوضع الذي كانت عليه البلاد في عام ٢٠٠٢، خطت البلاد مراحل بعيدة المدى في إنشاء نظام للتوريد العام يقوم بوظائفه، بفضل إطار عمل قانوني متين، وفريق واعد صغير – وإن كان في تنام – من أصحاب المهن في مجال التوريد، ومستوى عالِ من التركيز والاهتمام من جانب المجتمع المدني.

# ثالثًا: قياس نتائج البرامج القائمة على المشكلات الأساسية التي تواجه تنمية القدرات:

حدد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أربع مشكلات أساسية تمثل معوقات للقدرات نراها أكثر شيوعًا عبر حالات متنوعة، كما أنها تدفع إلى وضع الردود البرامجية التي يحدد البرنامج أولوياتها من أجل تنمية القدرات، كما هي مشروحة باختصار في "مذكرة الممارسات المعنية بتنمية القدرات" الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي<sup>7</sup>.

#### الصلة بين المشكلات الأساسية والردود المعنية بتنمية القدرات

الرد اللازم لتنمية القدرات		المشكلة الأساسية
الإصلاح المؤسسي وأليات التحفيز		الترتيبات المؤسسية
تنمية القادة		القيادة
التعليم والتدريب والتعلم	•	المعرفة
المساءلة وأليات التعبير		المساءلة

يجب أن يفضي الاستثمار في الردود البرامجية وتنفيذها، من أجل تنمية القدرات، إلى نتيجة في شكل مُخرَجات مختلفة (مثال: السياسات وأساليب العمل والآليات) تسهم في تعزيز المؤسسات، بتحسين مستوى أدائها واستقرارها وقدرتها على المواءمة. فعلى سبيل المثال، التدخل الذي يدعم صوغ سياسة لتفكيك الحكم المركزي تحدد بوضوح المسؤوليات بين الكيانات الوطنية و المحلية، وبين الكيانات المركزية والقطاعية—ذلك التدخل قد ينتج مُخرَجا يسهم في قيام الحكومات المحلية بوظائفها بكفاءة أعلى.

وفي هذا القسم، تقدَّم المشكلات الأساسية والمُخرَجات التوضيحية والمؤشرات التوضيحية للمُخرَجات، كما تُعرض نظرة عامة سريعة لكل مشكلة أساسية والرد عليها. وللمزيد من المناقشات التفصيلية للسياسات، استشر «مذكرة الممارسات المعنية بتنمية القدرات" الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

#### 1- الترتيبات المؤسسية

تشير الترتيبات المؤسسية إلى السياسات وأساليب العمل التي تتيح للأنظمة أداء وظائفها والتفاعل بفعالية وكفاءة في محيط منظم. وقد تكون هذه القواعد ملزمة، مثال: تشريعات أو ترتيبات تعاقدية، أو قد تكون غير ملزمة، مثال: قواعد السلوك والأعراف والقيم التي ليست مدوّنة ولكنها مقبولة بين الغالبية العظمى من الناس. ولفهم أفضل الترتيبات المؤسسية، يمكن للمرء تصور القواعد التي تحكم لعبة رياضية: غالبًا ما تكون هذه القواعد مزيجًا من القواعد المدوّنة الرسمية، على سبيل المثال، تلك المتعلقة بما يشكل هدفًا، وقواعد السلوك غير المدوّنة، مثل روح رياضية طيبة.

والترتيبات المؤسسية داخل البيئة الممكنة هي أطر عمل سياسية وقانونية؛ فعلى المستوى التنظيمي، تتضمن إستراتيجية المؤسسة، وأساليب العمل، والتكنولوجيا التى تمكنها من إنجاز عملياتها، كما أن آليات المساءلة الداخلية تقع في إطار هذه القضية الأساسية.

ويعطي فهم مستوى أداء المؤسسة الحالي، واستقرارها، وقدرتها على المواحمة، رؤية متعمقة في مدى فعالية ترتيباتها المؤسسية، ولاسيما المجالات التي تحتاج إلى تعزيز. وعلى سبيل المثال، المؤسسة التي تفتقر إلى الاستقرار نتيجة لارتفاع معدل دوران العاملين قد تحتاج إلى إعادة النظر في سياساتها الإنمائية المهنية، وآلياتها التحفيزية، ونظامها لإدارة الأداء.

<sup>7</sup> ليس بالضرورة أن يتضمن أي رد من الردود اللازمة لتنمية القدرات الأربع قضايا الرئيسية، على الرغم من أن هذا هو الحال في الغالب؛ فهي تهدف إلى تقديم مجموعة شاملة من القضايا التي يمكن أن تؤدي الأغراض التالية: يمكن أن يختار فريق معني بتقيم القدرات من بينها؛ إذ إنها تحدد مجال التقييم، ويمكنها أن تدفع بصياغة الردود البرامجية اللازمة لتنمية القدرات؛ ويمكن قياس التقدم مقارنة بالمؤشرات المرتبطة بها. للاطلاع على مناقشة عامة بشأن القضايا الرئيسية والردود اللازمة لتنمية القدرات، انظر "مذكرة الممارسات المعنية بتنمية القدرات" الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

وثمة عدد من الردود البرامجية اللازمة لمعالجة مشكلات الترتيبات المؤسسية. واستنادًا إلى البحوث والتجارب التي أجراها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وغيره من العاملين في مجال التنمية، تركز الردود الفعالة على الآتي:

- إعادة الهيكلة التنظيمية، مثال: توضيح المهام والأدوار والمسؤوليات؛
- · إدارة الموارد البشرية، مثال: الخطط التحفيزية النقدية وغير النقدية، والتدخلات الأخلاقية والقيّمية؛
- · أنظمة الرصد والتقييم، مثال: إطار عمل متكامل للرصد والتقييم، ومراجعات النظراء، و التغذية الراجعة؛
- · أليات التنسيق، مثال: أليات التنسيق الرأسي بين الكيانات الوطنية و المحلية، وآليات التنسيق الأفقية وفيما بين النظراء؛
  - شراكات لتقديم الخدمات، مثال: شراكات القطاعين العام والخاص.

ويمكن الاستدلال على مستوى فعالية الترتيبات المؤسسية من مدى اتِّباعها أو خرقها؛ ويعتمد هذا على عدد من العوامل: هل الترتيبات تتواءم جيدًا مع السياق المحلى؟ ما الآليات المتوفرة لتنفيذها؟ ما فوائد الامتثال لها وتكاليف عدم اتَّبعاها؟

وفى الجدول التالى مُخرَجات توضيحية ومؤشرات توضيحية للمُخرَجات مقترنة بالإصلاح المؤسسى واليات التحفيز، بوصفها برامج صممت للتجاوب مع الاحتياجات قد تسهم مُخرَجاتها في جعل المؤسسة أقوى، حيث تملك أداءً أفضل ومستدام على مر الوقت، وتدير التغيير (الصدمات).

### قياس نتائج برامج تنمية القدرات: الإصلاح المؤسسى والآليات التحفيزية

مؤشرات توضيحية للمُخرَجات	مُخرَجات توضيحية
<ul> <li>عدد الإدارات/الوحدات ذات الاختصاصات المحددة بوضوح</li> <li>عدد العاملين الذين تلقوا إحاطات عن المسؤوليات الخاصة بجميع الوحدات/المدربين عليها</li> <li>عدد الكتيبات المنشورة عن مسؤوليات الوحدات وما شابهها</li> </ul>	توضيح الأدوار والمسؤوليات
<ul> <li>"النسبة المئوية لأساليب العمل الحيوية، مقترنة بمتطلبات موثقة بوضوح من أجل ضمان جودة المُخرَج، ورسم خريطة لتدفق المعلومات وأخرى لسير العمل، وأهداف واقعية وطموحة لتحسين الأداء</li> <li>خطوط إرشادية عن السلطة والمسؤولية لأساليب العمل الجديدة</li> <li>عدد العاملين والمديرين الذين تلقوا تعليمات عن الأساليب الجديدة</li> <li>"(إذا اقتضى التغيير وضع تشريع جديد/مراجعة تشريع قائم) عدد الإحاطات التي قدمها صانعو القرار والسياسات بشأن القوانين والسياسات الجديدة</li> </ul>	رسم خريطة لأساليب العمل
<ul> <li>"ما يتوفر من قواعد السلوك، والسياسات، وما شابه؛ والنسبة المئوية من الموظفين والمقاولين الذين يعرفون كيفية الحصول على قواعد السلوك عدد الموظفين والمقاولين الذين أحيطوا علمًا بقواعد السلوك "إنشاء نظام للإبلاغ عن الامتثال، وعدد ورش العمل للإحاطة ببلاغات الامتثال التي جرت، وعدد الموظفين الذين أحيطوا علمًا بها عدد الملاحظات التي قدمها المراجع</li> </ul>	تنفيذ الآليات المستقرة والامتثال لها

#### دراسة حالة (2 - ب) تحديد النتائج: خدمة الإمدادات المحلية في الفلبين

في محاولة لزيادة القدرة على الوصول إلى مياه الشرب في مترو بمانيلا، أقيمت علاقة شراكة مجتمعية للقطاعين العام والخاص ومناصرة للفقراء، تتألف من مرافق المياه الخاصة، والجهات الصغيرة غير الرسمية لتقديم خدمة المياه، والسلطات والمجتمعات المحلية. ولإدخال التغييرات على أداء المؤسسات واستقرارها وقدرتها على المواءمة، أجريت الإصلاحات المؤسسية، واتَّخذت الاختيارات المعنية بالسياسات والقرارات الاستثمارية في كافة جوانب المشكلات الأساسية المائلة أمام تنمية القدرات أو العوامل الدافعة للتغيير. وصيغت الخطوط الإرشادية للسياسات من أجل شراكات القطاعين العام والخاص لمناصرة للفقراء، واستحداث القوانين التي تدمج الجهات الصغيرة المقدمة لخدمات المياه (الترتيبات المؤسسية)، وإعداد برنامج تعليمي لحلقات دراسية مصممة خصيصًا لذلك الغرض، ودورة عن القوانين التي تحكم شركات القطاعين العام والخاص، وتم منح التمويل (المعرفة).

#### 2- القيادة

القيادة هي القدرة على التأثير، وعلى تشجيع وتحفيز الأشخاص والمنظمات والمؤسسات لتحقيق أهدافها، بل في كثير من الحالات، يذهب دور القيادة إلى ما هو أبعد من ذلك؛ فهي العامل المحفز لتحقيق الأهداف الإنمائية وتعزيزها واستدامتها. والقيادة هي كذلك القدرة على قبول التغيير واستباقه والرد عليه، بصرف النظر عما إذا كان التغيير مفروضًا من الداخل أو من الخارج. وأحد المحددات الرئيسية للقيادة هو إذا كان بإمكانها حشد الآخرين حول هدف مشترك.

والقيادة ليست مرادفًا لمركز السلطة، بل يمكن أن تكون على المستوى غير الرسمى. ورغم اقتران القيادة الأكثر شيوعًا بالقادة الأفراد، من شيخ القرية إلى رئيس وزراء أحد البلدان، فهي كذلك بالمثل داخل البيئة التمكينية وعلى مستوى المنظمات. ولنتأمل مثلا وحدة حكومية تأخذ بزمام القيادة للدفع بالإصلاح الإداري العام، أو حركات اجتماعية كبيرة تحدث تغييرًا على مستوى واسع النطاق.

والقيادة هي عامل رئيسي يسهم في أداء المؤسسات واستقرارها وقدرتها على المواءمة. هل تمتلك القدرة على خلق رؤية وتنفيذها؟ هل تمتلك القدرة على التواصل بفعالية وتساعد الإجابة عن هذه الأسئلة في تحديد أنواع الردود البرامجية اللازم تصميمها. وعلى سبيل المثال، الإدارة التي تعتمد على قائد وحيد له شخصية جذابة، يستطيع اعتماد السياسات بسرعة، وحشد الآخرين لمضاعفة الجهد المبذول، وإقناع الشركاء للتعاون-تلك الإدارة قد تواجه مشكلات ضخمة إن ترك هذا القائد المؤسسة، وقد تحتاج النظر في وضع أسلوب تخطيطي لتعاقب القادة عليها، وفي إعداد برنامج إنمائي للقيادة الشابة.

وهناك عدد من البرامج التنموية اللازمة لمعالجة مشكلات القيادة. واستنادًا إلى البحوث والتجارب التي أجراها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وغيره من العاملين في مجال التنمية، تركز البرامج الفعالة على الآتى:

- · وضع الرؤى، مثال: تدريبات مشتركة على وضع الرؤى، والمهارات المتصلة باستقطاب الدعم و مناصرة القضايا والتواصل؛
  - · إدارة ائتلافية، مثال: تيسير الأساليب المتّبعة، وفنون التفاوض، وعامل التغيير/دعم القائد؛
- · إدارة التحويل والمخاطر، مثال: تقييم المخاطر وتحليلها، ومهارات صنع القرار، والأخلاق والقيم، ومهارات الإدارة التنفيذية؛
  - · استقطاب القادة والاحتفاظ بهم، مثال: التدريب والتوجيه، التخطيط لتعاقب القادة، والمحفزات.

وفي الجدول التالي مُخرَجات توضيحية ومؤشرات توضيحية للمُخرَجات المقترنة بتنمية القادة، بوصفها ردودًا برامجية قد تسهم مُخرَجاتها في جعل المؤسسات أقوى.

#### قياس الرد اللازم لتنمية القدرات: تنمية القادة

مُخرَجات توضيحية	مؤشرات توضيحية للمُخرَجات
تحديد رؤية واضحة	<ul> <li>التقدم في صياغة رؤية جديدة (مقاسة مع كل مرحلة من مراحل وضع الرؤية)</li> <li>عدد الموظفين/أصحاب المصلحة الذين أحيطوا علمًا بالرؤية)</li> <li>"النسبة المئوية للموظفين/أصحاب المصلحة الذين يفهمون الرؤية، ويؤمنون بأن المؤسسة لديها أهداف واضحة على المدى المتوسط</li> </ul>
تنفيذ خطة لاستقطاب القادة والاحتفاظ بهم	<ul> <li>عدد الأشخاص المشاركين في التدريب/التوجيه</li> <li>عدد العاملين المستهدفين المشاركين في دورة القادة من الشباب/الذين نجحوا في إتمامها</li> <li>عدد العاملين المستهدفين الذين بقوا في المؤسسة بعد مرور عام واحد من بدء الخطة، أو عامين،</li> <li></li> </ul>

#### 3- المعرفة

المعرفة، أو بالمعنى الحرفي، ما يعرفه الناس، وهي ما يدعم قدراتهم؛ ومن ثم تنمية هذه القدرات. ويمكن للمعرفة أن تنمّى على مستويات مختلفة (الوطني والمحلي، والثانوي، وما بعد الثانوي)، ومن خلال مجموعة متنوعة من الوسائل (التعليم والتدريب والتعلم).

وفي العادة يتم تعزيز المعرفة على مستوى الأفراد، غالبًا من خلال التعليم؛ ولكن يمكن توليدها ومشاركتها داخل المؤسسة، على سبيل المثال، من خلال التدريب المهنى أو وجود إستراتيجية تنظيمية للتعلم أو نظام لإدارة المعرفة. وعلى مستوى البيئة التمكينية، يدعم توليد المعرفة وضع أنظمة تعليمية وإصلاح للسياسة التعليمية.

ويتأثر أداء المؤسسات واستقرارها وقدرتها على المواءمة بنطاق المعرفة المتوفر لموظفيها الحاليين (من خلال أنظمة إدارة المعرفة)، وموظفيها المحتملين (من خلال التدريب المهنى أو إصلاح المناهج التعليمية). فعلى سبيل المثال، المؤسسة التي تضع سياسات غير فعالة لأنها تفتقر إلى المعلومات المتعلقة بقيم المستفيدين المستهدفين ومواقفهم وسلوكياتهم-تلك المؤسسة قد تحتاج إلى تعزيز أنظمتها وأساليب عملها لجمع البيانات وتحليلها؛ إذ إن وجود بيانات أعلى جودة، وأساليب أقوى للتحليل المنطقى، يمكن أن يساعد المؤسسة على صياغة سياسة من شأنها معالجة الاحتياجات الفعلية، ومن ثم تسهم في تحقيق الأهداف الإنمائية الكلية.

وهناك عدد من البرامج اللازمة لمعالجة مشكلات المعرفة. واستنادًا إلى البحوث والتجارب التي أجراها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وغيره من العاملين في مجال التنمية، تركز الردود الفعالة على الأتى:

- · إصلاح التعليم، مثال: ربط احتياجات التعلم بسياسات التعليم ومناهجه؛
  - مواصلة التعلم، مثال: الاستعانة بالخبرة في أساليب التعليم؛
- · الحلول فيما بين بلدان الجنوب، مثال: بناء روابط بين شبكات ومؤسسات البحث والتعليم على المستوى الإقليمى؛
  - · إدارة المعرفة، مثال: خلق سوق محلى للاستشارات ، وصياغة الإستراتيجيات لاستقطاب العقول.

وفي الجدول التالي مُخرَجات توضيحية ومؤشرات توضيحية للمُخرَجات المقترنة بالتعليم والتدريب والتعلم بوصفها ردودًا برامجية قد تسهم مُخرَجاتها في جعل المؤسسات أقوى.

#### قياس النتائج المعنية بتنمية القدرات: التعليم والتدريب والتعلم

	مؤشرات توضيحية للمُخرَجات	مُخرَجات توضيحية
ين في القطاعات التي تدعو إلى	. "وجود رؤية مشتركة لتعلم أصحاب المهن الفعال، والموضحة في خطة إستراتيج. قادة القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني . "اعتماد السياسات التي تدعم دعما مباشرا فرص تعلم أصحاب المهن المستهدف التي تحتاج إلى تحسين . "عدد الكيانات لأصحاب المصلحة داخل ائتلاف للتعليم يشمل جميع القطاعات، ازيادة الاستثمار في تعلم أصحاب المهن، وإلى تحسين مستوى جودته . "إطلاق الية لإقامة حوار بشأن صياغة إستراتيجية وطنية من أجل تعلم أصحاب	تنفيذ إستراتيجية لإصلاح التعليم من أجل تعلم أصحاب المهن
	. "اعتماد الخطوط الإرشادية للسياسات من أجل شراكات القطاعين العام والخاص أصحاب المهن . "عدد شراكات القطاعين العام والخاص التي أقيمت . "عدد الطلاب الذين تمكنوا من الاستفادة من البرامج من خلال شراكات القطاع، والخاص الجديدة	إقامة شراكات القطاعين العام والخاص في قطاع التعليم

#### 4- المساءلة

قد يساعد فهم المساءلة بالتفكير في شركة مياه تزود بلدة بمياه الشرب؛ وبتوقيع عملاء الشركة على اشتراك الدخول في الخدمة، يتعهدون بدفع مقابل للمياه المستهلكة، وتوافق الشركة بدورها على تلبية احتياجات عملائها، أي أنها ستقدم لهم المياه النقية وتتيحها لهم وقتما يحتاجون إليها. وبإبرام هذه الاتفاقية، ينشأ بين كل من الشركة والعميل علاقة تقوم على مساءلة أحدهما للآخر.

وهذا بالطبع مثال مبسَّط للمساءلة، غير أن القاعدة الأساسية هي ذاتها على جميع المستويات والسياقات: تنشأ المساءلة عندما يتمكن أصحاب الحق من جعل أصحاب الواجب يوفون بالتزاماتهم. وهو ما ينطبق على العلاقة بين بلد ومواطنيه، أو بين مؤسسة وعملائها، أو بين بلد والجهات المانحة الدولية. (تعمل الترتيبات المؤسسية المعنية بالمشكلات الأساسية على تحديد المساءلة داخل المؤسسة).

لماذا تعد المساءلة أمرًا مهمًا؟ لأنها تتيح للمؤسسات رصد سلوكها وفهمه وتنظيمه ذاتيًا وتعديله، بالتفاعل مع تلك الأطراف التي تخضع لمحاسبتها. وهي تضفى شرعية لصنع القرار، وترفع من مستوى الشفافية، وتساعد على تقليص نفوذ أصحاب المصالح المستقرة.

وهناك عدد من البرامج اللازمة لمعالجة مشكلات المساءلة. واستنادًا إلى البحوث والتجارب التي أجراها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وغيره من العاملين في مجال التنمية، تركز الردود الفعالة على الآتي:

- · أنظمة المساءلة، مثال: الشبكات والأرصدة، والمساءلة الأفقية؛
- أليات التغذية الراجعة، مثال: أليات متعلقة بالشركاء المستقلين/مراجعة النظراء؛
- · أليات التعبير، مثال: طرق وأساليب العمل والأدوات القائمة على المشاركة، وإصلاح لغة التواصل، وإمكانية الحصول على المعلومات.

وفي الجدول التالي مُخرَجات توضيحية ومؤشرات توضيحية للمُخرَجات المقترنة بالمساءلة وآليات التعبير بوصفها برامج صممت لمقابلة الاحتياجات ت قد تسهم مُخرَجاتها في جعل المؤسسات أقوى.

### قياس نتائج البرامج المعنية بتنمية القدرات: المساءلة وآليات التعبير

مؤشرات توضيحية للمُخرَجات	مُخرَجات توضيحية
<ul> <li>وجود نموذج ونظام اعتماد معترف بهما على المستوى الوطني للرصد والتقييم</li> <li>"إمكانية اطلاع عموم الناس والإعلام والمجتمع المدني على خطط الرصد والتقييم، والبيانات والنتائج</li> <li>وجود بيئة قانونية لوضع الأدوات والنماذج الموحدة للرصد والتقييم</li> <li>"وجود حكومة أو قطاع رسمي لسياسة الرصد والتقييم التي تنص على أشكال الولاية التي تقوم عليها وحدات الرصد والتقييم، بما فيها المسؤوليات وتدابير المساءلة من أجل فعالية جمع البيانات، وتحليل وإدارة البرامج والمشروعات العامة</li> <li>النسبة المئوية لمستخدمي البيانات الراضين عن جودة البيانات وإدارتها</li> <li>عدد الانتهاكات لسياسات الرصد والتقييم، في كل وحدة، وإدارة، وما إلى ذلك</li> </ul>	تطبيق إطار عمل متكامل للرصد والتقييم

### رابعًا: التداعيات المصاحبة لتصميم البرامج

يعرض هذا القسم بعض الأفكار المتعلقة بما يترتب على قياس القدرات من تبعات.

إن الغرض من البرامج المصممة لتنمية القدرات، التي طُرح الكثير منها في الأقسام السابقة، هو زيادة قدرات كيان من الكيانات (غالبًا ما يكون كيان مؤسسي) من مستوى قائم من النتائج إلى مستوى أعلى منه. ومن المفترض أن التغيير في القدرات، الذي يقود إلى هذا المستوى الأعلى، يمكن المؤسسة من زيادة حجم إسهاماتها لتحسين معايش الناس.

ومن منظور برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، فإن تنمية القدرات هي إسهامه الرئيسي لتحقيق التنمية وهي تمثل "الكيفية" في سبيل إدراكها. ومن هذا المنطلق، تركز جهود البرنامج على تنمية القدرات الوطنية داخل مختلف المجالات والقطاعات التي يعمل فيها. ولكن يجب ألا يعبَّر عن نتائج هذا الدعم منفصلةً، مثلاً: نتائج تنمية القدرات، ونتائج المواضيع والقطاعات؛ وإنما يجب أن يعبَّر عنها مجتمعةً، مثال: نتائج تنمية القدرات من أجل مواحمة التغير المناخى.

ويقدم إطار العمل المعروض في هذه الورقة نهجًا لقياس القدرات، ويشمل ذلك: (۱) قياس التغيير بين المستوى القائم ومستوى أعلى منه (الحصائل المتوقعة وكيفية الإشارة إليها)؛ (ب) دراسة الردود البرامجية اللازمة لتنمية القدرات (العوامل الدافعة للتغيير، والمُخرَجات المتوقعة، وكيفية الإشارة إليها). وفيما يلى خطوات البرامج المطلوبة لاتباع هذا النهج:

- 1- تحديد مستوى النتائج: فيما يتعلق بتصميم البرامج، يجب تحديد مستوى النتائج في إطار تحليل شامل لجميع الأوضاع، وممارسة واسعة النطاق للتخطيط الإنمائي الوطني.
- يحدُّد المستوى القائم للنتائج عن طريق: (١) مستوى أداء المؤسسة واستقرارها وقدرتها على المواحمة، بناءً على خطتها الإستراتيجية؛ (ب) قوة الترتيبات المؤسسية والقيادة والمعرفة والمساءلة من أجل الإسهام في أدائها واستقرارها وقدرتها على المواحمة.
  - يقدُّم مستوى النتائج المستهدف على شكل حصائل إنمائية تقوم، مرةً أخرى، على أداء المؤسسة واستقرارها وقدرتها على المواحمة.
- 2- فيما يتعلق بتصميم البرامج، من المعروف أن هناك عدة مستويات للحصائل، مقترنا بها مستويات مختلفة من الأهداف الطموحة. ويجب انتقاء المحصله عند مستوى طموح وأهمية الهدف الذي يمكن بلوغه؛ ثم يجب تحديد ما يقابل هذه الحصائل من مؤشرات، وخطوط أساسية، وأهداف.
- 3- ويمكن تحقيق الحصائل أولاً من خلال الردود البرامجية التي تقدم المنتجات المطلوبة والخدمات المفيدة. ويُعرف تصميم هذه الردود البرامجية بأنه بمثابة المُخرَجات التي يجب تحديدها تحديدًا واضحًا، ووضع مؤشرات وخطوط أساسية وأهداف الها، شأنها في ذلك شأن الحصائل. وقد تتطلب المحصله المعينة الكثير من المُخرَجات حسب مستوى طموح الهدف المرتبط بهذا المحصله . وقد تُنتَقى مُخرَجات لها أهمية حيوية من خلال عملية قائمة على تحديد للأولويات؛ إذ إن عمليات تقييم القدرات، أو قياس القدرات عند مستوى الخطوط الأساسية، لها دور مهم في تحديد المُخرَجات الواجب توليدهاً.
- 4- وتُسجَّل الحصائل والمُخرَجات في "أطر عمل النتائج والموارد" الخاصة بالبرامج والمشروعات التي تخضع للتقييم وتُعتمَد للتنفيذ. وتوفر هذه الأطر الأساس لمقياس التغيير في القدرات (تحقيق الحصائل)، وتتابع مسار عملية تنمية القدرات (توليد المُخرَجات).
- 5- لا تكفي أطر عمل النتائج والموارد وحدها لأغراض الرصد؛ فتوفر إطار واضح للرصد والتقييم، يتفق عليه أصحاب المصلحة الرئيسيون، هو أمر ضروري للقيام بالرصد والتقييم بانتظام. ويكون مثل هذا الإطار بمثابة خطة للرصد والتقييم، ويجب أن يوضح التالي:
  - i. ما الذي يجب رصده وتقييمه؛
  - ii. من المسؤول عن أنشطة الرصد والتقييم؛
  - iii.متى يجب التخطيط لأنشطة الرصد والتقييم (التوقيت)؛
    - iv. كيف يتم الرصد والتقييم (الأسلوب)؛
  - ν. ما الموارد المطلوبة وفي أي المجالات مخصص استخدامها؛
  - 8 ليست المُخرَجات هي العناصر الوحيدة التي تؤدي إلى نواتج؛ فهناك أيضا مبادرات أخرى تسهم في تحقيق النواتج، مثل الدعوى والمناصرة وما إلى ذلك.

- 6- بالإضافة إلى ما سبق ذكره، فإن المخاطر والحالات المفترض حدوثها، المتصلة بتنفيذ أنشطة الرصد والتقييم المخطط لها، ينبغى أخذها في عين الاعتبار بجديّة وتوقعها وتضمينها في إطار الرصد والتقييم. ويرد نموذج لإطار الرصد والتقييم في "كتيّب تخطيط ورصد وتقييم النتائج الإنمائية"9، ويشمل ثلاثة مكونات:
  - مكون سردي يرسم الإستراتيجية التي ينتهجها الشركاء في رصد ما تحقق من نتيجة أو المحصله؛
    - إطار النتائج؛
    - جدول للرصد والتقييم.
- 7- تقوم الآليات التنسيقية على مستوى القطاعات والحصائل بدور مهم في رصد النتائج وتنمية قدرات رصدها. والإستراتيجية التي ينتهجها الشركاء في الرصد يجب أن يقودها هؤلاء الذين يقيمون الشراكات المجتمعة على تحقيق المحصله المطلوبه، باتفاقهم على نتائج مشتركة، وإلقاء نظرة متعمقة في ظل روح جماعية، والارتباط بالأنظمة الوطنية والأهداف الإنمائية الوطنية، وتشجيع تنمية قدرات الرصد.

يمكن تسجيل ال <b>امل</b> وه	النتائج المتوقعة (الحصائل ومُخرَجات)	مستعدة من إطار عمل النتائج التابعة لـ"خطة عمل البرامج القطرية".
يمكن تسجيل العلومات الطلوب رصدها لكل مُخرَج كما هو موضح في الصفوفة الثالية. ويعطي إعداد هذه الصفوفة الفرصة لإعادة التأكد من مدى فعالية "إمكانية رصد" المطومات	مؤشرات (مع خطوط الأساس والأهداف) ومجالات رئيسية أخرى للرصد	مستمدة من إطار عمل التتائج. اليتائج. المؤشرات الأولويات الأولويات الإختماعي. الاجتماعي. الرصد، مثل الخاطر مجالات رئيسية أخرى التخطيط، فضلا عن التخطية الإحتياجات الرئيسية الإدارة.
رَج کما هو موضح في	اُسالیب جمع البیانات البیانات	كيف يمكن البيانات؛ مثال: من أو مراجعة، أو الاجتماع مع أصحاب الملحة، أو ما شابه ذلك.
المفوفة التالية. ويعطي	الوقت أو الجدول الزمني والتردد	قد يعتمد مستوى التفاصيل التي يمكن تضمينها على الاحتياجات العملية. وفي إطار برنامج الإنمائي، يمكن كذلك المحمول على ذذا المعلومات من "خطة جدول رصد أطلس.
إعداد هذه المصفوفة الأ	المسؤوليات	من المسؤول عن تنظيم جمع البيانات والتحقق من جورتها ومصدرها؟
فرصة لإعادة التأكد من مدء	سبل التحقق من الملومات: مصدر البيانات ونوعها	أن يكون مصدر ومكان استقاء البيانات المحددة وللازمة تابعين لنظام معين، مثل معهد وطني، أو نظام معلومات التنمية DevInfo
ى فعالية "إمكانية رصد"	الموارد	عمل تقدير بالموارد المطلوبة واللازمة الرصد المخطط لها.
المطومات	रिहोन्	ما المخاطر والحالات الفترضة من أجل الرصد المخطط لها؟ كيف يمكن لهذه المخاطر والحالات في مراحل الرصد المخطط لها، وفي جودة البيانات؟

#### وفيما يلي مثال على مقياس القدرات الذي يتعامل مع الأعمدة الأولى الواردة في إطار العمل السابق:

النتيجة المتوقعة	المؤشرات	خط الأساس	الهدف المراد تحقيقه	أسلوب جمع البيانات
المحصلة :				
تحسين الشفافية والمساءلة المالية للقطاع العام (أداء المؤسسات)	النسبة المئوية للأشخاص الذين يلاحظون تراجع الفساد في القطاع العام	/.YY :Y٩	//۳۳ :۲۰۱۰ //٤٠ :۲۰۱۱ //٥٠ :۲۰۱۲	إجراء مسح عن الانطباع العام بشأن الفساد
	عدد الحالات السنوية التي خضعت للتحقيق من جانب مكتب مكافحة الفساد والتي أفضت إلى ملاحقة قضائية في ظل تشريع مكافحة الفساد	٥٧ : ٢٠٠٩	A. : Y. I. I : Y. II IY. : Y. IY	التقرير السنو <i>ي</i> لكتب مكافحة الفساد
المُخرَجات:				
إطلاق برنامج لتدريب موظفي التوريد (المعرفة)	النسبة المئوية لموظفي التوريد العام الذين يفهمون تمام الفهم إطار العمل الجديد ويمتثلون له	۲۰۰۹: ۷۰٪ من موظفي التوريد المدربين	۲۰۱۰: ۸۰۰٪ من موظفي التوريد الذين يفهمون إطار العمل ويمتثلون له	إجراء مسح للعاملين (مُعد بحيث يتضمن أسئلة عن أثر برنامج التدريب)
إصدار التقرير السنوي لمكتب مكافحة الفساد (المساءلة وأليات التعبير)	نشر التقرير في الوقت المحدد	التقرير غير متاح حاليًا لعموم الناس	يُنشر التقرير في شباط/فبراير من كل عام	التقرير السنو <i>ي</i> لمكتب مكافحة الفساد

# المرفق الأول: أمثلة على الآثار والحصائل والمُخرَجات والمؤشرات

تحديد النتائج: تعريفات

المُخرَج	المصله	الأثر	
النتيجة الإنمائية القصيرة الأجل التي تولِّدها الأنشطة المرتبطة أو غير المرتبطة بمشروعات. وعامةً يجعل المنتج والخدمة، أو أيهما، تحقيق الحصائل ممكنًا.	التغيير الفعلي في الأوضاع الإنمائية، أو التغيير المستهدف لبلوغها، وهي تلك الأوضاع التي تسعى التدخلات في دعمها، وعادةً ما يرتبط المحصله بالتغييرات في قدرة المؤسسة على العمل على نحو أفضل، والقيام بمهامها.	التغيير الفعلي في التنمية البشرية أو التغيير المستهدف لتحقيقها، مقاسا بمستوى رفاء البشر ؛ وهو عامةً ما يحدد مدى التغيير في معايش الناس.	تعریف
تقديم منتج أو خدمة في إطار أربع قضايا رئيسية: الترتيبات المؤسسية، والقيادة، والمعرفة، والمساءلة.	تغيير في أداء المؤسسة واستقرارها وقدرتها على المواءمة.	تغيير في مستوى رفاء البشر .	المقياس المستخدم هو:

### مثال (1): من الأثر إلى المحصله إلى المُخرَج

يوضح المثال في الجدول أدناه سيرًا منطقيًا للنتائج، من الأثر إلى المحصله إلى المُخرَج، حيث يركز المحصله على قدرة مؤسسة معينة (في هذه الحالة، وزارة الصحة) على القيام بأعمالها، فيما تركز المُخرَجات على تغييرات محددة في الترتيبات المؤسسية (في هذه الحالة، السياسات والمحفزات) التي سوف تمكّن من تحقيق المحصله .

المُخرَج	المصلة	الأثر	
<ul> <li>"الانتهاء من تحليل تكلفة شبكة         التوزيع والفوائد التي تحققها</li> <li>"اعتماد سياسة تصدر تكليفًا بزيادة         التغطية الدوائية في الريف</li> <li>"وضع خطة تحفيزية تشجع على         العمل في المناطق الريفية</li> </ul>	. "وزارة الصحة توسع نطاق توزيع الدواء على المناطق الريفية.	تحسين صحة الأم بحلول عام ٢٠١١.	البيان
. "الانتهاء من المراجعة، بما في ذلك التوصيات بالتحسينات اللازمة . "الانتهاء من صياغة سياسة جديدة للتوزيع . "عدد الإحاطات التي قُدِّمت للمشرعين وصانعي السياسات بشأن السياسة الجديدة . "عدد أنظمة الصحة المحلية التي تدمج خطة تحفيزية جديدة	. "مستوى الاستثمارات في البحث والتنمية لتحسين آليات التوزيع "عدد أساليب العمل الرفيعة المستوى التي تغيرت بفضل نشر نظام جديد لإدارة سلسلة الإمداد "تغطية (أو اختراق) المناطق الريفية بآليات التوزيع	نسبة وفيات الأمهات	المؤشر

### المثال (2): من المحصله إلى المُخرَج

يعرض المثال التالي مجموعة متنوعة من مستويات المُخرَجات، من مستويات أعلى من الناحية الإستراتيجية إلى مستويات أعلى من الناحية التكتيكية. وقد يختلف مستوى المُخرَج عن المستوى المحدد في الوثائق الذي تكون المحصله مدمجة فيه؛ على سبيل المثال، قد تستدعي محصلة إستراتيجيه وطني مُخرَجا من مستوى أعلى في الترتيب، في حين أن ناتج مشروع من المشروعات قد يستدعي مُخرَجًا من مستوى أقل في الترتيب.

المُخرَج	المحصلة	
. "تم صياغة إطار قانوني لمعالجة الشكاوى المتعلقة بأداء القطاع العام وحماية جماعات حقوق المستهلك  . "الانتهاء من صياغة قانون وسياسة جديدين  . "عدد المشرِّعين وصانعي السياسات الذين أحيطوا علمًا بإطار العمل الجديد  . "تم وضع آلية للتزويد بسبل الاطلاع العام على أرقام الموازنة  . "تم وضع إجراءات للنشر الدوري العام لبيانات محدَّثة عن المستجدات المتعلقة بالقطاع، مجانيا أو بمقابل  . "تأسيس لجنة خاصة تتكون من كبار المديرين المسؤولين عن تنفيذ توصيات المراجعة "إنشاء مكتب اتصال يتبع وزارة العدل لإتاحة معلومات حقيقية – في وقت ملائم – لجميع وسائل الإعلام، دون تحيز أو تفضيل  . "آليات وإجراءات وتمويل مستمر للشركات المستقلة من أجل إجراء مسوح دورية لتحديد مستوى المساءلة	وزارة العدل تشجع بفعالية على زيادة مستوى الساءلة بما يتسق مع سيادة القانون والديمقراطية	البيان

#### المثال (3): الحصائل والمؤشرات

يوضح المثال الوارد في الجدول أدناه مؤشرًا لمحصله محدد لمهام مؤسسة فردية (في هذه الحالة، لجنة مكافحة الفساد).

المحصلة	
· تحقق لجنة مكافحة الفساد في الشكاوى المقدمة من المواطنين وتعالجها بكفاءة طبقًا لولايتها الدستورية	البيان
<ul> <li>"عدد الحالات (في السنة/الشهر) التي تحقق فيها لجنة مكافحة الفساد مفضيةً إلى ملاحقة قضائية بموجب تشريع مكافحة الفساد</li> <li>معدل تكلفة التحقيقات التي تفضي إلى ملاحقة قضائية بموجب تشريع مكافحة الفساد</li> <li>مقدار الوقت المستغرق من تاريخ الإبلاغ عن الشكوى إلى إقفال ملفها</li> </ul>	المؤشر

### المثال (4): المُخرَجات والمؤشرات

يوضح المثال في الجدول التالي مؤشرات المُخرَجات التي تتناول المستوى التنظيمي والبيئة التمكينية.

اللُخرَج	
· تنفيذ نظام متكامل للرصد والتقييم	البيان
. وجود نظام للرصد والتقييم معترف به ومعتمد على المستوى الوطني . إمكانية اطلاع عموم الناس والإعلام والمجتمع المدني على الخطط والبيانات والنتائج المتعلقة بالرصد والتقييم . وجود بيئه قانونية لإنشاء أدوات الرصد والتقييم والنماذج ذات الصلة . وجود سياسة للرصد والتقييم تابعة للحكومة أو لقطاع رسمي، تملي المهام التي تكلَّف بها وحدات الرصد والتقييم . النسبة المئوية لمستخدمي البيانات الراضين عن جودتها وإدارتها	المؤشر

وتوضح الأمثلة الأربعة التالية بيانات الحصائل التي يصعب قياسها لعدة أسباب مختلفة (مثال: غير محددة بالقدر الكافي، أو غير متعلقة بأداء المؤسسة أو استقرارها أو قدرتها على المواءمة)، كما تمنح إمكانية لإعادة بيان كل محصله.

### المثال (5–أ): مراجعة الحصائل

المصله	
٠ زيادة قدرات التوريد العام	البيان
<ul> <li>المحصله يغطي مجالات عدة، كما أنها غير محدد</li> <li>لا يمكن قياسها مع أداء المؤسسة أو استقرارها أو قدرتها على المواءمة</li> </ul>	الأسباب
· مكتب التوريد العام يطبق معايير خاصة بممارسات التوريد العام	البديل المكن
. "أصحاب المصلحة يقيّمون درجة توافق أساليب التوريد، وقواعد الإعلان عن المناقصات والاشتراك فيها وتوثيقها وتقييمها، وفقًا للمعايير المعترف بها دوليًا . اتباع وتعميم إطار عمل التوريد في شكل "قانون عام للإدارة المالية" . النسبة المئوية لموظفي التوريد العام الذين يفهمون تمام الفهم إطار العمل الجديد ويمتثلون له . معدل التغيير في تكاليف توريد البضائع والخدمات (تعدَّل التكلفة قياسًا بمعدل التضخم) . معدل التغيير في متوسط الوقت المستغرق في التوريد، من تاريخ الطلب إلى التسليم	المؤشر

### المثال (5-ب): مراجعة الحصائل

المصله	
· بحلول 2011، تحسين قدرة وعدالة الحصول على خدمات اجتماعية جيدة ومرتَّبة في أولويات، والاستفادة منها	البيان
· لا يحدد أي الخدمات يستهدف · لا يحدد أي المؤسسات يستهدف	الأسباب
· وزارة الصحة ترفع من إمكانية الحصول على خدمات صحية للإنجاب عادلة وذات جودة	البديل المكن

### المثال (5-ج): مراجعة الحصائل

المصله	
· زيادة التوظيف في القطاعات غير النفطية	البيان
<ul> <li>يغطي نطاقًا كبيرًا</li> <li>لا يمكن قياسه مع أداء المؤسسة أو استقرارها أو قدرتها على المواحمة</li> </ul>	الأسباب
· "وزارة العمل تحسِّن من مستوى جودة وتنفيذ السياسات التي ترفع من نسبة القوة العاملة الموظَّفة خارج القطاع النفطي	البديل المكن

### المثال (5-د): مراجعة الحصائل

	المصلة
البيان	. تعزيز القدرات اللازمة لقياس معدلات الفقر ورصده
الأسباب	. لا يحدد أي المؤسسات يستهدف . لا يمكن قياسه مع أداء المؤسسة أو استقرارها أو قدرتها على المواءمة
البديل المكن	· مكتب الإحصاءات الوطني يعزز من فعالية وكفاءة الرصد والقياس ووظائف الإبلاغ

### المرفق الثاني: قائمة المصطلحات

القدرة على المواءمة: القدرة على الأداء بما يتواءم مع الأوضاع المستقبلية، وبما يلبي الاحتياجات المستقبلية.

القدرات: قدرة الأفراد والمؤسسات والمجتمعات على أداء وظائفهم، وحل المشكلات، ورسم الأهداف وتحقيقها على نحو مستدام.

تنمية القدرات: الأسلوب المتبع لتعزيز قدرات الأفراد والمؤسسات والمجتمعات على أداء وظائفهم، وحل المشكلات، ورسم الأهداف وتحقيقها على نحو مستدام؛ وكذلك الأسلوب المتبع لمواءمتها وصونها على مر الوقت.

الأثر: التغيير الفعلي في التنمية البشرية أو التغيير المستهدف لتحقيقها، مقاسا بمستوى رفاء البشر ؛ وهو عامةً ما يحدد مدى التغيير في معايش الناس.

المؤشر: الإشارة الدالة على التقدم (أو عدم التقدم) نحو بلوغ الأهداف؛ وهو الوسيلة لقياس ما الذي حدث فعليًا مقارنةً بما خُطِّط له، فيما يتعلق بالكم والكيف والفترات الزمنية. والمؤشر هو متغيِّر كمى أو كيفي من شأنه توفير قاعدة بسيطة ولكن موثوق فيها لقياس الإنجاز أو التغيير أو الأداء.

الفعالية المؤسسية: درجة نجاح المؤسسة في تحقيق ما اتُّفق عليه من أهداف ومهام.

الكفاءة المؤسسية: نسبة المُخرَجات المولّدة (أو القيم) إلى الموارد المستخدمة لتوليدها.

أداء المؤسسات: الفعالية والكفاءة التي تملكهما المؤسسة لتحقيق الأغراض التي تستهدفها.

مؤشر التقدم المدى الطويل: يقدم الآثار المترتبة على الأعمال التي تمت في السابق، ويقيس مدى التغيير الذي يمكن رصده في مرحلة متأخرة كثيرًا عن تنفيذ أنشطة البرامج. ومثال على ذلك، التغييرات في انبعاثات ثاني أكسيد الكربون للفرد الواحد يمكن أن تؤخر ما تقوم به الحكومة من أنشطة تهدف إلى التشجيع على استخدام طاقة بديلة لسنوات عديدة.

مؤشر التقدم للمدى القصير: يشير إلى الأمور الملحوظة التي تتغير مباشرةً بعد القيام بالأنشطة التي تولِّد المحصله وقبل تحقيق النتائج النهائية. مثال على ذلك، تصديق البرلمان على الخطة الإستراتيجية الوطنية للاستدامة البيئية قد يكون مؤشرًا لتقدم الاستدامة البيئية.

القائد: الشخص الذي يستطيع بيان الرؤية والتنسيق بين الأفراد وأساليب العمل والموارد والمُخرَجات، وذلك نحو تحقيق هذه الرؤية.

المقياس: ما يتم تقريره من درجة أو حجم أو سعة أو مقدار أو كمية، مقارنة بمعيار محدد.

نظام منفتح: نظام يتفاعل باستمرار مع بيئته من خلال الحصول على مُدخَل وتوليد مُخرَج وتبادل المعلومات. ويبقى النظام المنفتح وينمو بمواحمته المتواصلة مع بيئته.

المحصله: التغيير الفعلي في الأوضاع الإنمائية، أو التغيير المستهدف لبلوغها، وهي تلك الأوضاع التي تسعى التدخلات في دعمها؛ وعادةً ما ترتبط المحصله بالتغييرات في قدرة المؤسسة واستقرارها وقدرتها على المواعمة. على المواعمة.

المُخرَج: النتيجة الإنمائية القصيرة الأجل التي تولِّدها الأنشطة المرتبطة أو غير المرتبطة بمشروعات؛ وعامةً يجعل المنتج والخدمة، أو أيهما، تحقيق الحصائل ممكنًا. ويقاس مقارنةً بالتغيير في جميع القضايا الرئيسية الأربع (الترتيبات المؤسسية، والقيادة، والمعرفة، والمساءلة).

مؤشر غير مباشر: وهو بمثابة مقياس غير مباشر أو إشارة غير مباشرة، لمقاربة التغيير أو تمثيله، في غياب مقياس مباشر أو إشارة مباشرة.

الاستقرار: الدرجة التي تستطيع المؤسسة عندها تحديد وتقليص حجم المخاطر الداخلية والخارجية من خلال إدارة المخاطر والتقليل من درجة التقلب، من خلال إضفاء الصبغة المؤسسية على المعايير والممارسات الجيدة.

التخطيط الإستراتيجي: الأسلوب الذي تتصور من خلاله المؤسسة مستقبلها، وتحدد اتجاهها، وترسم غاياتها وأهدافها وأفضل النُهُج وخطط العمل اللازمة لتحقيق ذلك في المستقبل.

النظام: مجموعة من الكيانات المتفاعلة التي يعتمد بعضها على البعض، وتشكل وحدة كلية متكاملة. وقد يكون في شكل منظمة، أو مجموعة من المنظمات، أو محموعات سكانية، أو أفراد.

المتغير: خاصية لنظام مادى أو معنوى قد تتغير قيمته في أثناء وقوعه قيد الملاحظة.

### المرفق الثالث: الملاحق الاضافية

### 1. الأمم المتحدة وبرنامج الأمم المتحدة الانمائي

United Nations, 2009, Report to Economic and Social Council on Progress in the Implementation of General Assembly Resolution 62/208 on the Triennial Comprehensive Policy Review. http://www.undq.org/docs/10341/ECOSOC-resolution-progress-in-TCPR-implementation-17July2009.pdf

> United Nations, 2008, Triennial Comprehensive Policy Review 2007. http://www.undq.org/docs/9475/N0747625.pdf

UNDG, 2009, 2009 CCA/UNDAF Guidelines. http://www.undg.org/docs/9879/CCA-and-UNDAF-Guidelines-FINAL-February-2009.doc

UNDG, 2008, UNDG Capacity Assessment Methodology–User Guide: for National Capacity Development. http://www.undq.org/docs/8947/UNDG-Capacity-Assessment-User-Guide-Feb-2008-FINAL.doc

UNDG, 2006, Enhancing the UN's Contribution to National Capacity Development-a UNDG Position Statement. http://www.undg.org/docs/7144/UNDG-Position-Paper-on-CD---FINAL-sent-out-21-Dec-2006.pdf

UNDP, 2009a, Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results, Evaluation Office. http://stone.undp.org/undpweb/eo/evalnet/Handbook2/documents/english/pme-handbook.pdf

UNDP, 2009b, Supporting Capacity Development: the UNDP Approach, Capacity Development Group. http://content.undp.org/go/cms-service/download/asset/?asset\_id=2219357

> UNDP, 2008a, Practice Note on Capacity Assessment, Capacity Development Group. http://content.undp.org/go/cms-service/download/asset/?asset\_id=1684933

UNDP, 2008b, Practice Note on Capacity Development, Capacity Development Group. http://content.undp.org/go/cms-service/download/asset/?asset\_id=1654154

> UNDP, 2008c, Strategic Plan 2008 – 2011 (Revised, May 22, 2008). www.undp.org/execbrd/word/dp07-43Rev1.doc

#### 2. مصادر أخرى

Ackoff, Russell; Creating the Corporate Future; New York: John Wiley and Sons Inc. (1981)

Baser, H. and P. Morgan; Capacity, Change and Performance: Study Report; Maastricht: ECDPM (2008)

Bertalanffy, Ludwig v.; General System Theory; New York: George Braziller, Inc. (1968)

Boesen, Nils, Peter F. Christensen and Therkildsen Ole; Capacity Development Evaluation Step 1: Contributions to an Analytical Framework; Danish Ministry of Foreign Affairs – Danida (2002)

Boesen, Nils and Therkildsen Ole; Capacity Development Evaluation Step 3: Draft Methodology for Evaluation of Capacity Development; Danish Ministry of Foreign Affairs – Danida (2003)

Brown, Mark G.; Beyond the Balanced Scorecard; New York: Productivity Press (2007)

Christensen, Peter Frøslev, Therkildsen Ole and Knudsen Helle Hegelund; Capacity Development Evaluation Step 2: Desk Study of Danish Sector Programme Support and Mifresta Interventions; Danish Ministry of Foreign Affairs – Danida (2003)

Deming, W.E.; The New Economics; Cambridge: MIT (1993)

Galbraith, Jay; Designing Complex Organization; Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company (1973)

Gupta, Praveen; Six Sigma Business Scorecard; McGraw-Hill Professional (2006)

Hubbard, Douglas W.; How to Measure Anything; John Wiley and Sons Inc. (2007)

IBM Corporation; Making Change Work; IBM Corporation (2008)

Independent Evaluation Group; Using Training to Build Capacity for Development: An Evaluation of the World Bank's Project-Based and WBI Training; The International Bank for Reconstruction and Development/ The World Bank (2008)

James, R.; Practical Guidelines from the Monitoring and Evaluation of Capacity Building: Experiences from Africa. INTRAC Occasional Paper Series; Oxford: INTRAC (2001)

Kaplan, Robert S. and David P. Norton; The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment; Harvard Business School Press (2001)

Kaplan, Robert S. and David P. Norton; The Balanced Scorecard: Measures Which Drive Performance; Harvard Business Review (2005)

Kusek, J.Z. and R.C. Rist; Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System; The World Bank (2004)

Lafond, A. and L. Brown; A Guide to Monitoring and Evaluation of Capacity-Building Interventions in the Health Sector in Developing Countries; MEASURE Evaluation Manual Series; Carolina Population Center; UNC Chapel Hill (2003)

Lawler III, Edward E. and Susan A. Mohrman; HR As a Strategic Partner: What Does It Take to Make It Happen?

Los Angeles: Center for Effective Organizations (2003)

Lawrence, Paul R. and Jay W. Lorsch; Developing Organizations: Diagnosis and Action: Reading, MA: Harvard University Press (1969)

Mackay, K.; Evaluation Capacity Development: A Diagnostic Guide and Action Framework; The World Bank (1999)

Marr, Bernard; Strategic Performance Management: Leveraging and Measuring Your Intangible Value Drivers; Butterworth-Heinemann (2006)

Miller, James G.; Living Systems: The Organization; Behavioral Science, Vol. 17, Issue 1 (1972)

Monahan, Kathleen E.; Balanced Measures for Strategic Planning: A Public Sector Handbook; Management Concepts Inc (2001)

Morgan, Mark; Raymond E. Levitt and William Malek; Executing Strategy; Harvard Business School Press (2007)

Morgan, P.; The Design and Use of Capacity Development Indicators; CIDA (1997)

Morgan, P.; The Concept of Capacity, Capacity, Change and Performance; Maastricht: ECDPM (2006)

Norwegian Agency for Development Cooperation; Handbook in Assessment of Institutional Sustainability (2000)

OECD; The Challenge of Capacity Development: Working Towards Good Practice; Paris: OECD (2006)

Ortiz, Alfredo and Peter Taylor; Emerging Patterns in the Capacity Development Puzzle (2008)

Parmenter, David; Key Performance Indicators; John Wiley and Sons Inc. (2007)

Rogers, P.J.; Program Theory: Not Whether Programs Work but How They Work; in Stufflebeam, D.L., G.F. Madaus and T. Kellaghan; Evaluation Models; Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation; Second Edition; Boston, Dordrecht, London: Kluwer Academic Publishers (2000)

Schein, E.H.; Process Consultation: Lessons for Managers and Consultants, Vol. 11: Reading, MA: Addison-Wesley (1987)

Senge, Peter; The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization; New York: Currency Doubleday (1990)

Wrigley, R.; Learning from Capacity Building Practice: Adapting the 'Most Significant Change' (MSC) Approach to Evaluate Capacity Building Provision by CABUNGO in Malawi; Praxis Papers: INTRAC (2006)

Thurston, W.E. and L. Potvin; Evaluability Assessment: A Tool for Incorporating Evaluation in Social Change Programs; Evaluation (2003)

United States Agency for International Development; Measuring Institutional Capacity; Recent Practices in Monitoring and Evaluation Tips; USAID (2000)

Wholey, J.S.; Using Evaluation to Improve Program Performance. In Levine, R.A., M.A. Solomon, G.M. Hellstern and H. Wollmann, eds.; Evaluation Research and Practice: Comparative and International Perspectives; Beverly Hills, CA: Sage (1981)

Wholey, J.S., H.P. Hatry and K.E. Newcomer, eds.; Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation; in Handbook of Practical Program Evaluation; San Francisco: Josey-Bass, (1994)

Yemile Mizrahi; Capacity Enhancement Indicators; The World Bank (2004)

#### حزيران/يونيو 2010

#### شكر وتقدير

أُعدَّت هذه الورقة في إطار من الدراسة والمراجعة قام بها نيلوي بانيرجي وجنيفر كولفيل وتوماس اريكسون وأسوكا كاس تورياراتشي وسام تابريزي وكاني ويجناراجا. واستفاد التقرير من المراجعة الفنية التي قدمها فريق الخبراء من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتنمية القدرات والرصد والتقييم من المقر الرئيسي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (وتحديدا مكتب التنظيم، ومكتب التقييم، وفريق دعم العمليات، وفريق البيئة والطاقة، ومكتب منع الأزمات والإنعاش)، والمراكز الإقليمية، والمكاتب القطرية (وخاصةً البرازيل وإثيوبيا وإندونيسيا وتيمور الشتي). وتم القيام كذلك بمراجعة فنية خارجية قدمها كل من دايفد رايدر سميث من المكتب الأوغندي لرئيس الوزراء ومكتب الإحصاءات ايدي يي وو جو في شعبة المراقبة والتقييم بمكتب خدمات الإشراف الداخلي التابع للأمم المتحدة. واستعان هذا المؤلَّف بالبحوث ودراسات الحالة والمراجعات التي أشير إليها والمقدمة من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومنظومة الأمم المتحدة، والقطاعين العام والخاص. بالإضافة إلى ذلك، قام كل من ماركس بالتزر وتسيجيه ليما وكرسيتيان تريانتافيليس بتقديم البحوث المعتبرة وتحليل البيانات القيّمة. كما ونثمن دور فريق تنمية القدرات الإقليمي ، وخبيرة التقيم والمتابعة في القاهرة في تقديم الدعم والإشراف على مراجعة ترجمة هذا الدليل إلى اللغة العربية

#### معلومات اتصال:

المحرر: كاني ويجناراجا, kanni-wiganraja@undp.org

الموقع الإلكتروني: http://www.undp.org/capacity



فريق تنمية القدرات، مكتب السياسات الانمائية برنامج الأمم المتحدة الانمائي شرق، شارع 45، 304 نيويورك، NY 10017، الولايات المتحدة الأمريكية الموقع الالكتروني: http://www.undp.org/capacity حقوق الطبع والنشر © 2010