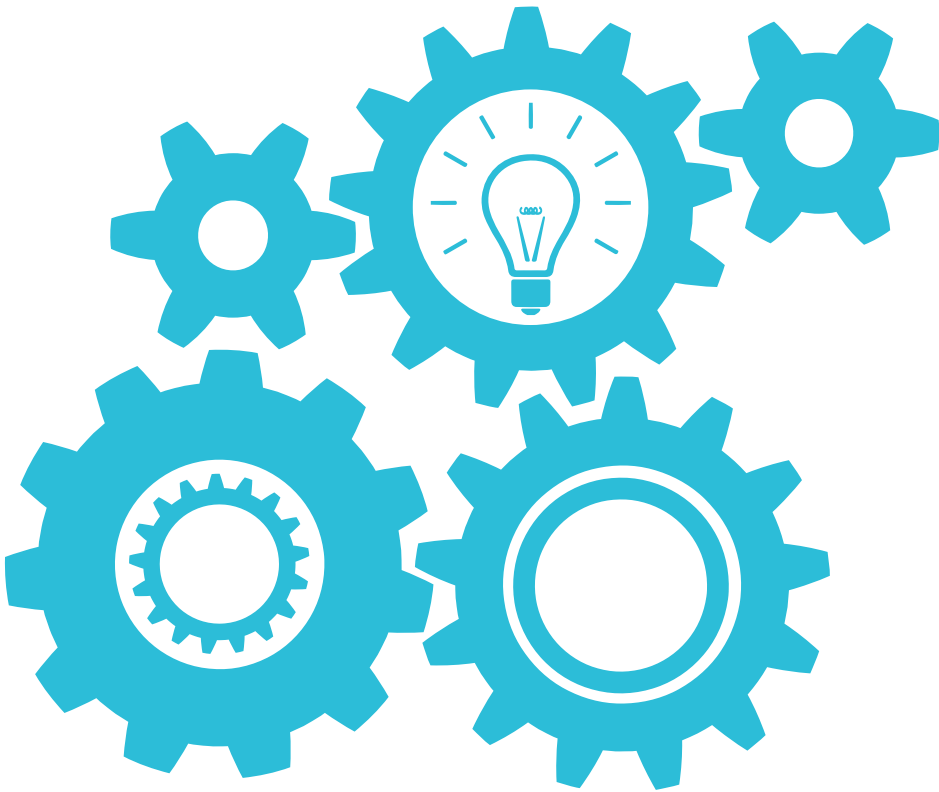




## سلسلة بحوث القمة الحكومية

تحقيق الكفاءة الحكومية  
الإبداع. التوسع. القياس. التحفيز.



بالتعاون مع

**Deloitte.**

إخلاء المسؤولية: محتوى هذا التقرير ووجهات النظر الواردة فيه تعود للمؤلف (مؤلفين) فقط. محتوى التقرير لا يعكس أو يمثل بالضرورة وجهة نظر حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة أو توجهاً لها و/أو الجهة المنظمة للقيمة الحكومية.

# الملخص التنفيذي

يزداد النظر إلى الكفاءة باعتبارها أحد المكونات الجوهرية لأي عملية إصلاح حكومي. لكن مراجعات تكاليف الإنتاج الحكومي ومستوى إنتاجيتها في الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تشير إلى أن كفاءة الحكومات ربما تكون آخذة في التدهور بمرور الوقت. وفي هذا الصدد تعكف الحكومات بجد على معالجة مسألة الكفاءة من خلال طرح ممارسات جديدة في العديد من مجالات الخدمات الحكومية. وتظهر الأبحاث التي قمنا بإجرائها أن هناك فرصاً للتطوير يمكن استغلالها لتحقيق مكاسب مفيدة ومستدامة على مستوى الكفاءة.

ولكي تواصل الحكومات الارتقاء بمستوى الكفاءة، لا بد لها من التركيز على أربعة محاور رئيسية، وهي: اتباع ممارسات إبداعية متصلة بالكفاءة؛ وتوسيع نطاق استخدام ممارسات الكفاءة؛ وتحسين استخدام أدوات القياس والتحليل المعتمدة للحصول على تصورات ورؤى قابلة للتحويل إلى إجراءات عملية؛ وتعزيز الحوافز الإدارية بحيث تصبح أكثر كفاءة.

# المحتوى

## مقدمة



٦

## منهجية العمل



٧

## السياق

تحقيق الكفاءة الحكومية المنهجية  
التزام القطاع الحكومي وخبرته ببرامج الكفاءة المتقدمة  
حالة الكفاءة الحكومية  
سمات عدم الكفاءة الحكومية



٨

## العوامل الرئيسية

الأربعة للكفاءة  
الإبداع  
توسيع نطاق التطبيق  
القياس  
التحفيز



١٣

الخاتمة:  
تحقيق الكفاءة الحكومية المنهجية



٢٨

المراجع



٢٩

الملحق:  
ما هي مظاهر عدم الكفاءة



٣٣

# مقدمة

وتنقسم هذه الدراسة إلى عدة أقسام:

- القسم الثاني يصف منهجية العمل التي تضمنت إجراء سلسلة من المقابلات مع عدد من كبار المسؤولين الحكوميين في دولة الإمارات، وتحليل البيانات الخاصة بإنفاق القطاع الحكومي وأدائه، وعقد اجتماعات مع خبراء مختصين من قسم القطاع الحكومي العالمي في شبكة ديلويت، وإجراء مراجعات للمبادرات الرائدة في هذا المجال في عدة دول.

- القسم الثالث يبين كفاءة الحكومة الإماراتية من منظور دولي. ويوضح بأن الحكومة الإماراتية تنفق أقل من العديد من الدول الأخرى ذات الدخل المرتفع، لكنها لا تحقق درجات عالية في التقييم الدولي لفعالية الحكومات. كما يستعرض الأهمية المتزايدة لمسألة «الكفاءة» لدى مؤسسات القطاع الحكومي ويلقي نظرة على سجل الحكومات في مجال الكفاءة بالاعتماد على البيانات الدولية المتوفرة ويخلص إلى أن الكفاءة تتراجع بمرور الوقت. كما يصف هذا القسم سمات انعدام الكفاءة الحكومية.

- القسم الرابع يحدد العوامل الرئيسية المحركة للكفاءة الحكومية ويضع إطار عمل لتحسين هذه الكفاءة.

- القسم الأخير يختتم بتلخيص التوصيات وما يمكن اتخاذه من خطوات لاحقة.

تعرف الكفاءة بأنها تحقيق المزيد بتكلفة أقل. وهي تتضمن تحقيق الحد الأعظم من المخرجات كالخدمات المقدمة مثلاً وتقليل المدخلات ككمية الموارد أو رأس المال المطلوب لإنتاج تلك الخدمات مع المحافظة على جودتها أو زيادتها. ويمكن قياس مستوى الكفاءة بحجم التكاليف اللازمة لتنفيذ برنامج ما بالمقارنة مع السنوات السابقة أو بالمقارنة مع النظراء، أو من خلال المخرجات النسبية التي تحصل عليها الحكومات لقاء مستوى معين من الإنفاق. ولقد أدى ارتفاع مستوى تطلعات المواطنين وزيادة نسبة الشيخوخة بين السكان والتقلبات الاقتصادية العالمية إلى الضغط على الحكومات لزيادة مردود الأموال المنفقة على الخدمات الحكومية. وعلى ضوء هذا الواقع، تقع على عاتق القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة مهمة وضع وتطبيق سياسات وبرامج تلبى رؤية الإمارات الطموحة لعام ٢٠٢١ المتضمنة تحسين مستوى الرعاية الصحية والتعليم وتعزيز البرامج الاجتماعية وتنمية الاقتصاد وزيادة مستوى السلامة العامة وتشجيع الاستدامة البيئية والارتقاء بالمكانة العالمية للدولة. ووفقاً للتوقعات الاقتصادية العالمية الصادرة عن صندوق النقد الدولي، يتوقع أن يبقى مستوى إنفاق الحكومة ثابت عند نسبة ٢٢٪ تقريباً من الناتج المحلي الإجمالي. وعلى هذا الأساس، يجدر بالحكومة أن تتأكد من تمتع برامجها الحالية بالكفاءة والفعالية وأن استثماراتها المستقبلية تحقق مردوداً جيداً مقابل المال المنفق.

وتمثل هذه الدراسة مراجعة مستقلة لمستوى كفاءة الأداء الحكومي وغايتها تقديم أفكار جديدة لتحسين مستوى الكفاءة الحكومية. إن محتوى هذه الدراسة تم إعداده للحكومات ذات المستوى الرفيع الذي يضم مسؤولين حكوميين رفيعي المستوى من مختلف أنحاء العالم. وعندما تُذكر في الدراسة كلمة «حكومة» فهي تشير إلى الحكومات في العالم بشكل عام وليس إلى حكومة محددة، ما لم ينص السياق على خلاف ذلك.

# منهجية العمل



تمثل مسألة تقديم أدلة قوية وموثوقة حول العوامل الدافعة للكفاءة مهمة صعبة بسبب غياب البيانات الجاهزة للمقارنة بشأن مدخلات الأداء الحكومي ومخرجاته ومستوى جودته. فالربط بين مبادرات محددة وبين الكفاءة الإجمالية يربكه الفارق الزمني والعوامل الأخرى التي تؤثر على الكفاءة لكنها خارجة عن سيطرة الحكومة. وبناء على ذلك فقد اتبعت هذه الدراسة طريقة عمل براغماتية. فقد قمنا بإجراء مراجعة مختصرة للممارسات الرائدة المطبقة في كل من أستراليا وكندا وسنغافورة والمملكة المتحدة. وقد تم اختيار هذه الدول بناء على سمعتها المرموقة في مجال السياسات والممارسات الإدارية في القطاع الحكومي. وتضمنت المراجعة اختيار مجموعة من المجالات الرئيسية في العمل الحكومي التي توفر إمكانيات كبيرة لرفع الكفاءة، وتحديد الاتجاهات والفرص السانحة في هذه المجالات. واستندت الدراسة في معلوماتها على مجموعة متنوعة من المصادر، أهمها:

- المقابلات مع كبار المسؤولين الحكوميين في دولة الإمارات والمراجعات رفيعة المستوى للبرامج الحكومية المعتمدة لتحسين الكفاءة.
- المقابلات مع الخبراء المختصين بالقطاع الحكومي في شبكة ديلويت
- مجموعة مختارة من المنشورات والمعلومات المتاحة للعموم حول إصلاحات القطاع الحكومي المصممة لتحسين مستوى الكفاءة.
- البيانات المتاحة للعموم بشأن الإنفاق والفعالية الحكوميين
- الدروس المستفادة من أحدث تجارب ديلويت في عملها ضمن مشاريع تحسين الكفاءة الحكومية

ويجدر بالذكر أن الدول المقارنة تتباين من حيث حجمها ونظام الحكم فيها ومستوى إنفاقها. ولقد ساعد هذا التنوع في توضيح الاتجاهات المشتركة بشأن أفضل الممارسات المتبعة لرفع مستويات الكفاءة.

الدولة	عدد السكان (بالملايين)	نظام الحكم	الإنفاق الحكومي (% من الناتج المحلي الإجمالي)
الإمارات العربية المتحدة	٧,٩	اتحادي	٢٢
أستراليا	٢٢,٦	اتحادي	٣٦
كندا	٣٤,٥	اتحادي	٤٣
سنغافورة	٥,٢	وحدوي	١٨
المملكة المتحدة	٦٢,٦	وحدوي	٤٦

المصدر: التوقعات الاقتصادية العالمية الصادرة عن صندوق النقد الدولي (هذه البيانات خاصة بعام ٢٠١١)

# السياق

## كفاءة حكومة دولة الإمارات من منظور دولي

ومع ذلك حلت الإمارات العربية المتحدة في المرتبة ٤٨ عالمياً في المقارنات العالمية للفعالية الحكومية. ومع أخذ الإنفاق والفعالية في الاعتبار فإن أداء الإمارات العربية المتحدة يقع ضمن «حدود الكفاءة» التي تضعها الدول الرائدة مثل فنلندا وسنغافورة. وكما هو الحال بالنسبة لكل الحكومات، فإن الأولوية تنصب على التأكد من أن أي استثمارات إضافية تقوم بها الحكومة تحقق مردود إنفاق عالٍ.

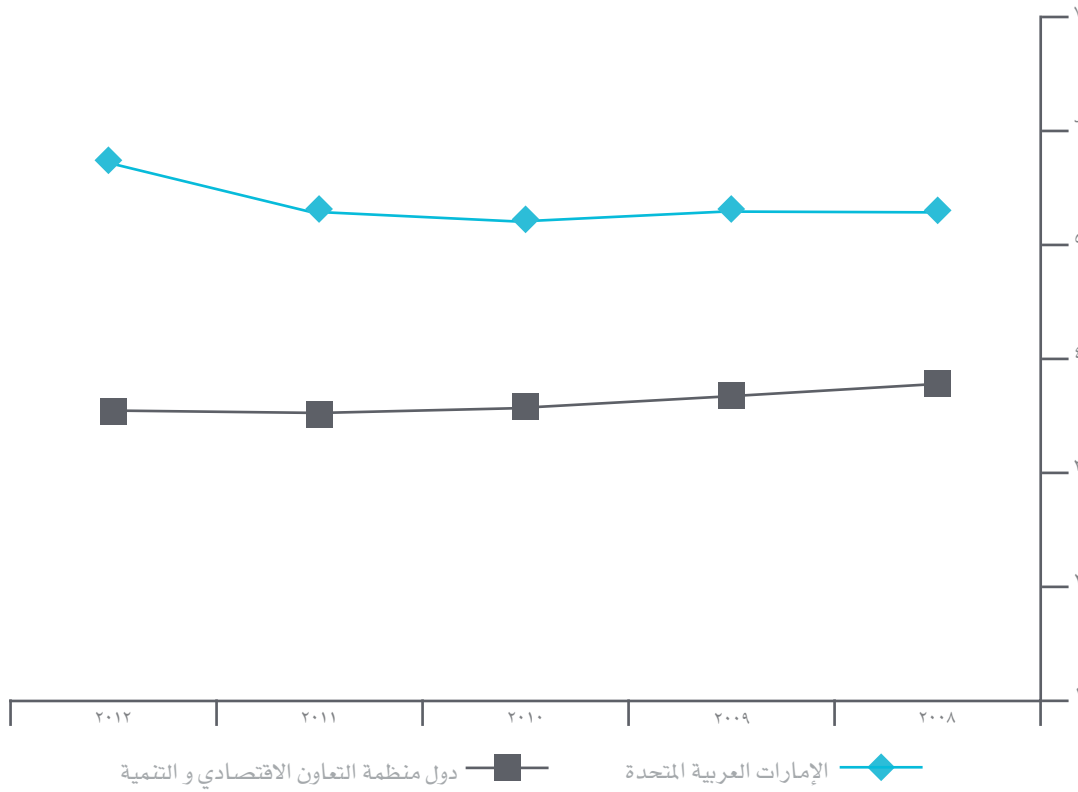
يعتبر كبار رجال الأعمال دولة الإمارات العربية المتحدة واحدة من أكثر الحكومات كفاءة في العالم، ووفقاً لدراسة دولية صدرت مؤخراً عن المنتدى الاقتصادي العالمي، حول كفاءة الإنفاق الحكومي، أبدى كبار رجال الأعمال في دولة الإمارات ميلاً لتصنيف حكوماتهم على أنها كفوة أكثر من ميل كبار رجال الأعمال في أي دولة أخرى لتصنيف حكوماتهم باستثناء سنغافورة. وكان كبار رجال الأعمال في دولة الإمارات على مدى السنوات الخمسة الماضية أكثر إيجابية حيال كفاءة الإنفاق الحكومي من رجال الأعمال في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (راجع الشكل ١ أدناه). ومن المرجح أن هذا يعكس جزئياً المستويات المنخفضة للإنفاق في الإمارات العربية المتحدة حيث بلغ الإنفاق الحكومي ٢٢ في المئة من الناتج المحلي الإجمالي مقارنة بمتوسط الإنفاق الحكومي في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية البالغ ٤٤ في المئة من الناتج المحلي الإجمالي<sup>١</sup>.

الشكل ١

### التصورات السائدة للكفاءة الحكومية

كيف تقيّم تركيبة الانفاق العام في بلدك؟

١ = شديدة الهدر، ٧ = عالية الكفاءة



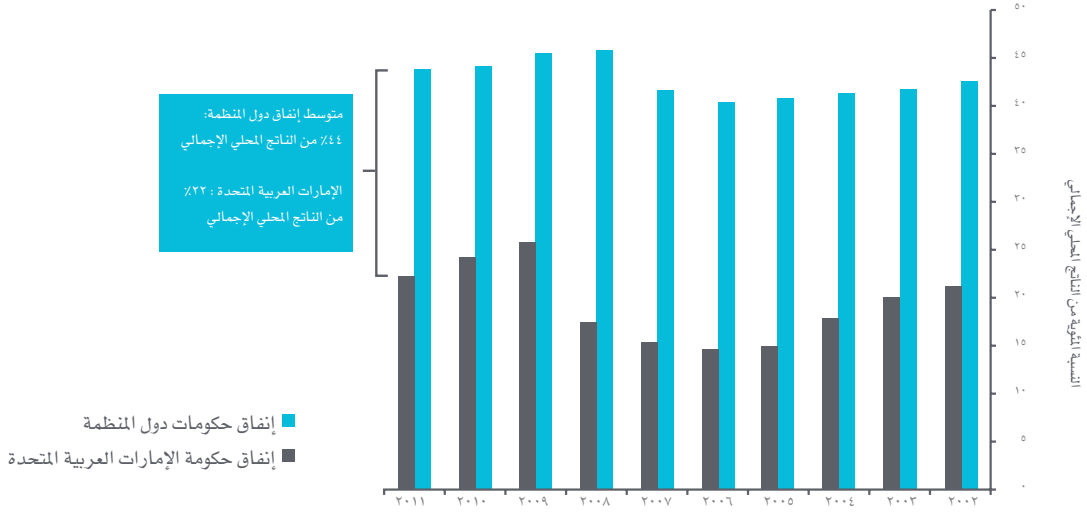
المصدر: استطلاع آراء المسؤولين التنفيذيين الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي

شملت الدراسة ما يقارب ١٠٠ من كبار رجال الأعمال في كل دولة وطلب منهم تقييم تركيبة الإنفاق الحكومي، ويُعرض

هنا متوسط التقييمات في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

الشكل ٢

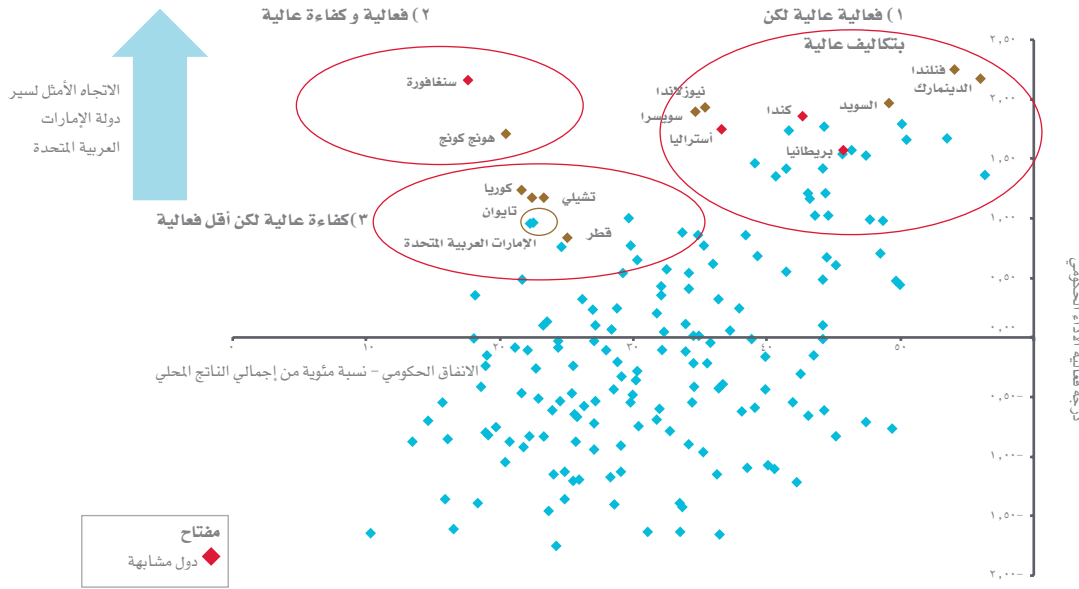
## الإنفاق الحكومي كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي



المصدر: نشرة التوقعات الاقتصادية العالمية الصادرة عن صندوق النقد الدولي

الشكل ٣

## الإنفاق الحكومي في عام ٢٠١١ كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي والفعالية الحكومية



المصدر: قاعدة بيانات مؤشرات الحوكمة العالمية للبنك الدولي ونشرة التوقعات الاقتصادية العالمية لصندوق النقد الدولي

الحكومة لتحقيق أهداف سياساتها وبرامجها. وتُجمع مؤشرات الحوكمة العالمية بين تصورات المؤسسات والمواطنين والخبراء المشاركين في الاستطلاع في الدول المتقدمة والنامية. وتُجمع البيانات من ٢٠ مصدر مستقل للبيانات بما في ذلك تقرير التنافسية العالمية للمنتدى الاقتصادي العالمي والدراسة الاستقصائية لقياس الفساد العالمي لمنظمة الشفافية الدولية وتقييمات الدولة السياسية والمؤسسية للبنك الدولي ومؤشر مؤسسة برتلسمان للتحويلات ومنظمة مراسلون بلا حدود ومؤشر الديمقراطية والمخاطر الخاص بوحدة إيكونوميست لجمع المعلومات، وتعطى لكل دولة نقاط «فعالية» تتراوح بين ٢,٥ (ضعيف) و ٢,٥ (قوي) لتقييم الأداء الحكومي.

يقيم البنك الدولي في مؤشراته للحوكمة العالمية منذ عام ١٩٩٦ ستة أبعاد للحكومة في ٢١٥ دولة، وهي تتألف من ستة مؤشرات فرعية هي: التعبير والمساءلة، والاستقرار السياسي، والفعالية الحكومية، وجودة الأنظمة، وحكم القانون، ومكافحة الفساد. وتوفر هذه المؤشرات مقياساً كمياً للأداء الحكومي للمساعدة في إصلاح ومراقبة السياسات. فالفعالية الحكومية التي هي أحد هذه المؤشرات الفرعية الستة «تسجل التصورات السائدة عن جودة الخدمات الحكومية وجودة الخدمة المدنية ودرجة استقلاليتها عن الضغوط السياسية، وجودة وضع السياسات وتنفيذها ومصادقية التزام الحكومة بهذه السياسات»<sup>٢</sup>، ويركز هذا المؤشر بشكل أساسي على تقديم تقرير عن «المدخلات» التي تحتاجها

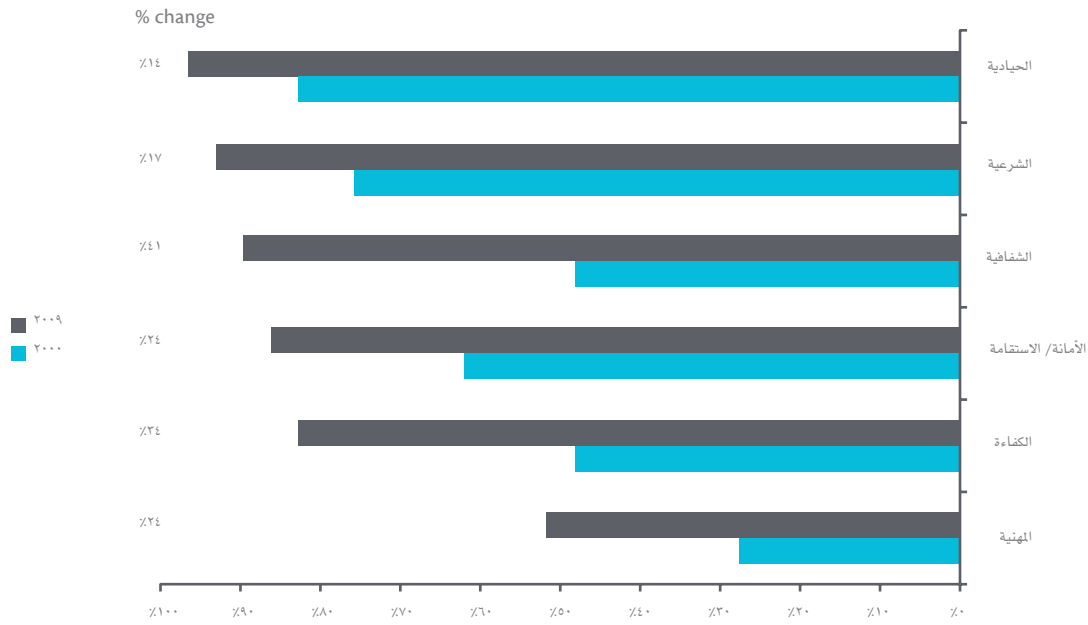
## التزام القطاع الحكومي وخبرته ببرامج الكفاءة

في دراسة حديثة حدد صندوق النقد الدولي ٧١ حالة من برامج الاندماج في ٢٠١٥ سنة الماضية تهدف إلى تخفيض الميزانيات بنسبة تزيد على ٥ في المئة من الناتج المحلي الإجمالي، وتشمل هذه الحالات كلاً من الدخل المرتفع والاقتصادات الناشئة وتغطي مجموعة من الأنظمة السياسية المختلفة، والمضمون الذي تظهره هذه الحالات هو أن الاندماجات المالية كبيرة الحجم مؤلمة. وأوضح الموظفون الحكوميون الذين استذكروا هذه العمليات أنها صعبة للغاية وأشاروا إلى صعوبة الإبداع تحت ضغط التكلفة الشديد، وهكذا فإنه يعتبر من الممارسات الجيدة للحكومات أن تكون سبّاقة لتحسين كفاءة العمليات في الأوقات الأقل تقييداً.

تسعى الحكومات في جميع أنحاء العالم باستمرار لإيجاد سبل لتقديم الخدمات التي تقلل من التكلفة وتحسن الجودة، ويخضع الإنفاق الحكومي للرقابة من هيئات مراجعة الحسابات والوكالات المركزية وبرامج مراجعة النفقات وصنّاع القرار السياسي ووسائل الإعلام ومراكز البحوث والمؤسسات الأكاديمية وحتى «المواقع الإلكترونية لمراجعة الحسابات» عن طريق مبادرات الشفافية. وقد أنشأت بعض الحكومات وحدات كفاءة وإصلاح لتحفيز وفورات الكفاءة من مركز الحكومة بينما عمدت حكومات أخرى إلى مباشرة برامج مراجعة إنفاق واسعة النطاق. لذا فمن غير المستغرب أن يتم اعتبار الكفاءة بصورة متزايدة كقيمة جوهرية من قيم الخدمة الحكومية إلى جانب القيم التقليدية مثل النزاهة والشرعية (راجع الشكل ٤ أدناه).

الشكل ٤

القيم الجوهرية المتداولة بكثرة في مجال الخدمة العامة (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية) (عام ٢٠٠٩ و ٢٠٠٠)



النسبة المئوية للدول التي تشير إلى قيمة جوهرية

المصدر: لوحة عن حكومات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام ٢٠٠٩

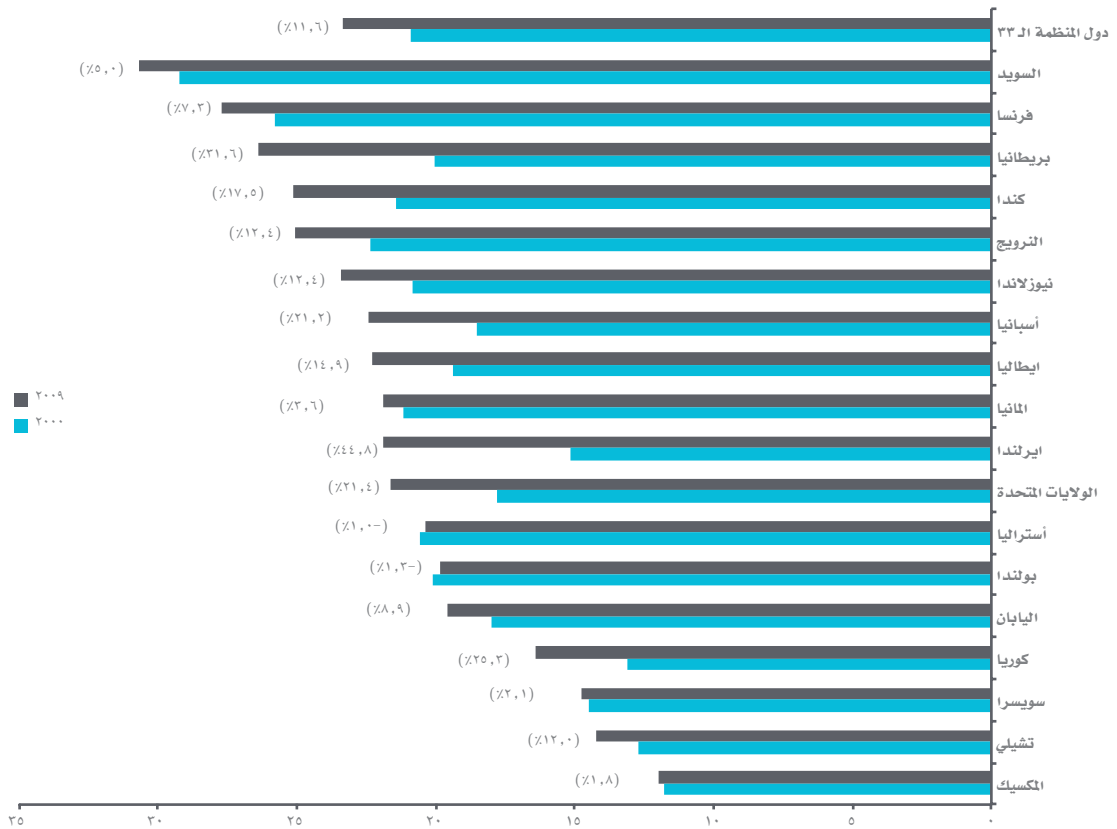
## حالة الكفاءة الحكومية

الحكومي بأكثر من ١٠ في المئة<sup>٤</sup>. على الرغم من أن الإمارات العربية المتحدة لم تجر مراجعة واسعة النطاق للكفاءة الحكومية فإن التنبؤات في دول أخرى تعطي دلائل تحذيرية: فبينما تقوم الحكومات بالإبداع والإصلاح تزداد الميزانيات الحكومية أحياناً بما لا يتناسب مع التحسينات في النتائج.

على الرغم من كل التركيز على الكفاءة تشير التقييمات الحالية للأُنشطة الحكومية إلى أن تكاليف الإنتاج أخذت بالارتفاع والكفاءة أخذت بالتناقص مع مرور الوقت، ووفقاً لتقارير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بين عامي ٢٠٠٠ و٢٠٠٩ ارتفعت تكاليف الإنتاج لدى الحكومة من ٢٠,٩ في المئة إلى ٢٢,٣ في المئة من الناتج المحلي الإجمالي<sup>٥</sup> (راجع الشكل ٥ أدناه). ففي المملكة المتحدة تُقدّر نشرة لوكالة الإحصاءات الوطنية أن إنتاجية القطاع الحكومي انخفضت بمتوسط معدل سنوي يبلغ ٠,٣ في المئة<sup>٦</sup> ويشير تحليل أكثر حداثة إلى أنه على الرغم من تخفيض حجم الخدمة المدنية في المملكة المتحدة إلى النصف تقريباً ظلت التكاليف مستقرة على مدار فترة أربعين عاماً<sup>٧</sup>. وفي الولايات المتحدة تشير تحاليل سابقة أجرتها شركة ديلويت إلى أنه في حين ازدادت إنتاجية القطاع الخاص بنسبة ٦٠ في المئة خلال فترة ٤٧ سنة انخفضت إنتاجية القطاع

الشكل ٥

تكاليف الإنتاج الحكومية كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي في العامين ٢٠٠٩ و ٢٠٠٠ (النسبة المئوية للتغير بين الأقواس)



### النسبة المئوية من الناتج المحلي الإجمالي

المصدر: لمحة عن حكومات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام ٢٠١١، عرضنا هنا دولاً مختارة تشمل تكاليف الإنتاج تكاليف تعويضات الموظفين الحكوميين عامة، وتكاليف السلع والخدمات التي تنتجها جهات غير حكومية وتدفع الحكومة تكاليفها، واستهلاك رأس المال الثابت.

## سمات عدم الكفاءة

- انشغال الموظفين بأعمال تخطيط غير لازمة أو غير كفؤة
- تجزئة نموذج تقديم الخدمات (الهدر على مستوى الدائرة)
- إجراءات عمل غير كفؤة/ مضرة في التعقيد
- تطبيقات أعمال وبنية تقنية معلومات تحتية معقدة جداً
- التنفيذ الداخلي لأعمال يمكن أن تكون أقل تكلفة و/أو أكثر فعالية لو عهدت لجهة خارجية
- المرافق/المكاتب الزائدة (على مستوى المناطق الجغرافية والدوائر)
- وجود إجراءات يدوية يمكن أتمتتها
- هناك قائمة أكثر شمولاً للممارسات عديمة الكفاءة مدرجة في الملحق أ. ولا يقتصر أثر هذا الوضع على استبعاد الممارسات الكفؤة فحسب، بل يمكنه أيضاً أن يقوّض كفاءة الخدمة الحكومية. ويقدم القسم الرابع نموذجاً من أربع خطوات للتحسين المنهجي لكفاءة الحكومة.

تشير نشرات الكفاءة الأخيرة في أستراليا<sup>١١</sup> وكندا<sup>١٢</sup> والمملكة المتحدة<sup>١٣</sup> إلى فرص كبيرة لتحقيق مكاسب في الكفاءة الحكومية، وأحد الأمثلة هو التفاوت الكبير في أسعار السلع والخدمات العادية التي تشتريها حكومة المملكة المتحدة، فقد أظهرت نشرة غرين البريطانية UK's Green Review أن سعر ماعون الورق يتراوح بين ٨ و٧٢ جنيهات إسترليني بينما يتراوح سعر خراطيش الطابعة بين ٨٦ و٢٩٨ جنيهاً إسترلينياً<sup>١٤</sup>. وإن عدم وجود نهج متكامل في التعامل مع خدمات المكاتب الأمامية والخلفية يُحدِّث أيضاً تداخلاً وازدواجية مكلفة للحكومة، وتؤدي نقاط الدخول المتعددة والخدمات المتداخلة إلى الإزدواجية وإلى عدم تقاسم المعلومات المهمة بين الهيئات.

وتشير تجاربنا الأخيرة في مجال استشارات الكفاءة إلى وجود عدد من الممارسات غير الكفؤة الشائعة لدى الحكومات:

- تولي كبار المديرين مسؤوليات يمكن أن يتولاها موظفون أدنى رتبة
- ضيق نطاق تحكم المديرين أو اعتماد علاقات التبعية على أساس ١:١
- وجود عدد كبير من مستويات التبعية
- تداخل المسؤوليات بين المديرين

# العوامل الرئيسية الأربعة للكفاءة الحكومية

- **توسيع النطاق.** يجب أن تكون هناك قدرة على تكليف أو توجيه واضح لتوسيع نطاق الإبداعات. وبدون بنية حوكمة مستجيبة للممارسات المبتكرة والرائدة لا يكون للأفكار الجيدة تأثير.
  - **القياس.** يجب أن يكون هناك تركيز واضح على القياس والتحليل، فبدون القدرة التحليلية تميل الممارسات عديمة الكفاءة للاستمرار ويقل احتمال التوسع في الممارسات الكفؤة بصورة ملائمة.
  - **التحفيز.** تحتاج الحكومات إلى عقوبات أشد وحوافز أكثر وضوحاً لدفع الكفاءة إلى أعلى المستويات.
  - **الإبداع.** يجب أن تكون هناك عملية إبداع مستمرة، ويجب أن يتم تحديد الممارسات الرائدة وتعديلها بما يناسب وتنفيذها.
- لا تقتصر مراجعات الكفاءة على خفض التكاليف، بل تمثل أيضاً فرصة لدراسة البرامج والخدمات للتأكد من أنها تلبى أهداف الحكومة وتصبح أكثر فعالية وتقدم خدمة ذات جودة أعلى، وفي بعض الحالات مثل هيئة الإمارات للهوية الفريدة من نوعها تكون هناك حاجة إلى الاستثمار لتقديم وفورات كفاءة مع مرور الوقت، وفي حالات أخرى يمكن أن تحقق برامج تخفيض التكاليف التي تتضمن تعديلات التكاليف ونطاقها مكاسب كفاءة سريعة، فعلى سبيل المثال خفضت بعض الحكومات اتساع وعمق تغطية برامج الاستحقاقات الاجتماعية. ويمكن للكفاءة أن تسير جنباً إلى جنب مع زيادة رضا المواطنين بينما في أوقات أخرى يكون هناك مفاضلة بين التكلفة والجودة. ومع المسارات المختلفة للكفاءة، هناك أربعة عوامل رئيسية للكفاءة المنهجية في العمل الحكومي:
- يمكن تطبيق هذا النموذج على البرامج المقدمة وكذلك على الحكومة ككل. على سبيل المثال ينبغي تطبيق حوافز أقوى على مبادرات محددة وكذلك على القادة المسؤولين عن ضمان مردود الإنفاق في العمل الحكومي.

بناء منظومة جديدة بين الدوائر مع ضوابط للمساءلة والحوكمة لعملية تقديم الخدمات.

- تحفيز المبادرات المتعلقة بإدارة الهوية المشتركة عبر مستويات الحكومة بما في ذلك التعاون مع قادة القطاع الخاص مثل المؤسسات المالية.
- الاستفادة من التقنيات سريعة التطور (في البلدان النامية على وجه الخصوص) لدراسة الانتقال المباشر إلى الخدمة التي تستند إلى الإنترنت بدلاً من بناء قنوات قديمة مثل مراكز الاتصال أو المراجعة الشخصية.
- العمل مع مجموعة واسعة من الجهات الأخرى لدراسة وسائل جديدة ومبتكرة لتقديم الخدمات بما في ذلك الاستعانة بمصادر خارجية ومختلف الشراكات بين القطاعين الحكومي والخاص.
- دراسة قنوات جديدة لتقديم الخدمات مثل خدمة الهاتف النقال ووسائل الإعلام الاجتماعية للتواصل الإيجابي بالاتجاهين.

ومع هذا الاتجاه الواضح نحو « تعدد القنوات في تقديم الخدمات» أشار العديد من الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات إلى الدور الذي يمكن أن تلعبه التقنية وعلى وجه الخصوص أتمتة الخدمة الذاتية. وبالنسبة إلى معاملات الخدمات العامة تتفاوت تقديرات التكاليف بصورة كبيرة اعتماداً على القناة المستخدمة. فتجربة شركة ديلويت تشير إلى أنه في دولة مثل كندا تبلغ تكاليف معاملات المراجعة الشخصية ما يقرب من ٢٥ دولاراً أمريكياً لكل معاملة، والمكالمات الهاتفية الصوتية الحية ١٠ دولارات، والمكالمات الهاتفية التلقائية ٥ دولارات والخدمة الذاتية عبر شبكة الإنترنت ٢٥، ٠ دولاراً. وبعبارة أخرى عادة ما ينظر إلى معاملة المراجعة الشخصية على أنها تكلف ما يصل إلى ١٠٠ ضعف تكلفة معاملة الخدمة الذاتية عبر شبكة الإنترنت. وبالنسبة إلى العمليات كبيرة الحجم مثل معاملات التسجيل والشهادات والتراخيص يمكن للإبداع في الأتمتة أن يقدم وفورات كفاءة كبيرة جداً.

تشير النشرات الدولية لتكاليف تقديم الخدمات أيضاً إلى الوفورات الكبيرة جداً التي يمكن تحقيقها من خلال تحويل القنوات. وتشير نشرة حديثة لشركة ديلويت حول تكاليف المعاملات التي تم الإبلاغ عنها في أحد المجالس المحلية في إنجلترا ودائرة الخدمة المدنية في إيرلندا الشمالية وحكومات الولايات الأمريكية إلى أن تكلفة المعاملات الإلكترونية يمكن أن تتراوح بين اثنين وعشرة في المئة من تكلفة معاملة المراجعة الشخصية. وبين تقرير أصدره مكتب مجلس الوزراء البريطاني مؤخراً حول الكفاءة الرقمية أن الحكومة يمكن أن توفر على الأقل ١,٧ مليار جنيه إسترليني سنوياً عن طريق تحويل خدمات المعاملات التي تقدمها الإدارات الحكومية المركزية حالياً من القنوات غير الإلكترونية إلى القنوات الرقمية<sup>١٤</sup>. وسيتم توليد هذه الوفورات من خلال التخفيضات في تكاليف الموظفين والممتلكات والمواد والتجهيزات المكتبية. وعلاوة على ذلك بين التقرير أنه إذا تم توفير نصف ساعة عن طريق تحويل كل معاملة تستكمل حالياً من خلال قناة غير إلكترونية إلى رقمية فإن وفورات الاقتصاد الكلية يمكن أن تصل إلى ١,٨ مليار جنيه إسترليني.

في مؤشر الحكومات الإلكترونية التابع للأمم المتحدة لعام ٢٠١٢ حُصّنت الإمارات العربية المتحدة من تصنيفها العام من المرتبة ٤٩ في عام ٢٠١٠ إلى المرتبة ٢٨ لتصبح في المرتبة الأولى بين الدول العربية والثانية بين أقرانها في غربي آسيا والخامسة في آسيا<sup>١٥</sup>. وانتقل تصنيف الإمارات العربية المتحدة في مؤشر الخدمات الإلكترونية من المرتبة ٩٩ إلى المرتبة ٧ كما تحسن تصنيفها

إن عملية الإبداع مهمة جداً من أجل تحسين الكفاءة في العمل الحكومي. وكما أن الإنتاجية لا ترتفع بنفس المعدل في جميع مجالات القطاع الحكومي، من المهم أن ندرك أن خصائص الوظائف المختلفة تعني أن كل منها ستكون مختلفة من حيث تحقيق مكاسب الكفاءة، فعلى سبيل المثال قد تكون الوظائف التي يمكن أن تكون آلية أو يمكن تعهدها لجهات خارجية أكثر عرضة لتوليد المكاسب من تلك الوظائف التي تتطلب الكثير من العمالة. ويمكن البدء بالإبداع من خلال ترقية من التقنية والمعالجة والعمليات بالإضافة إلى تحسين قاعدة الأدلة والعملية الفعالة لإدارة المخاطر. ومع ذلك هناك فئات مختلفة من الإبداع، فالإبداع المتزايد تدريجياً يتضمن القيام بتغييرات على الممارسات القائمة ويشمل اعتماد الممارسات الرائدة في العمل الحكومي. ويمكن أن يكون الإبداع من النوع «التحولي» عندما يقدم طريقة لجعل البرامج العامة أقل تكلفة بصورة جذرية دون تخفيض الخدمات، وفي حين أن هذا النوع من الإبداع كان تاريخياً أقل شيوعاً في العمل الحكومي فإنه ينبغي إدخاله ليشكل جزءاً من برنامج إبداع شامل.

إن ثقافة قياس المخاطر مهمة جداً للارتقاء بمستويات الإبداع. فقد شبه أحد المسؤولين الذين تمت مقابلتهم دور المسؤول الحكومي برجل الأعمال الذي يسعى دائماً لزيادة القيمة (العامة)، فبنفس الطريقة التي يركز فيها القطاع الخاص على المحصلة النهائية ثمة حاجة إلى المزيد من رواد الأعمال لدفع الحكومة إلى الأمام، وأشار ذلك المسؤول إلى الدور الذي تلعبه عملية البحث والتطوير في إحدى مؤسسات القطاع الخاص وإلى أن البحث والتحليل الأكثر استدامة في العمل الحكومي يمكن أن يساعد على بناء خدمات حكومية أفضل.

لقد استعرضنا العشرات من الممارسات الرائدة التي تتبعها الحكومات في الإمارات العربية المتحدة وأستراليا وكندا والمملكة المتحدة وسنغافورة، ووضعنا قائمة بالعديد من الإبداعات الواعدة التي تعالج المشكلات الأساسية في الكفاءة الحكومية مثل تجزئة عملية تقديم الخدمات وتداخل المسؤوليات والازدواجية ونقاط الدخول المتعددة إلى خدمات المتعاملين. ويقدم البحث أيضاً وصفاً للطريقة الأكثر راديكالية للإبداع التحولي لكسر المفاضلة بين الأداء والتكلفة.

### تقديم الخدمات إلى المتعاملين

تعمل العديد من الحكومات في جميع أنحاء العالم بنشاط على تقييم قدراتها بشأن تقديم خدمات المتعاملين والشركات عبر مختلف القنوات، وقد بدأت الكثير منها جهود تحول كبيرة في الخدمات. ويتطلع المتعاملون بصورة متزايدة إلى طرق بسيطة ومنضبطة ووقتياً وأمنة وذاتية الخدمة للتفاعل مع الحكومة عبر قنوات الإنترنت والهاتف والمراجعة الشخصية. وتسعى الحكومات جاهدة لخفض تكاليف تقديم الخدمات، وتحاول الوصول إلى سبل أفضل للتفاعل مع المتعاملين والشركات. ولعلاج هذه التوجهات تسعى المؤسسات الحكومية لتقديم الخدمات في جميع أنحاء العالم إلى زيادة كفاءتها مع تحسين فعالية الخدمة.

تشمل الأمثلة على مبادرات القطاع الحكومي الأخيرة ما يلي:

- المبادرة إلى نقل نقاط التواصل والتفاعل الخدمي مع المتعاملين والشركات إلى مراكز خدمة شاملة ذات نقطة تفاعل وحيدة ومراكز اتصال وقنوات إنترنت منخفضة التكاليف.
- اتباع منهجية أكثر شمولاً على مستوى المؤسسة في تقديم الخدمات من خلال



### برنامج الإمارات للهوية



نفذت الإمارات العربية المتحدة عدداً من الممارسات الرائدة التي تهدف إلى التحسين الجذري في كفاءة الحكومة من خلال تحسين تقديم الخدمات. ويهدف برنامج الإمارات للهوية إلى تحسين آليات إثبات الهوية الشخصية واعتمادها لتوفير خدمة أفضل للمتعاملين وكذلك للحد من الجرائم والقضاء على سرقة الهويات ومراقبة الهجرة وتخفيض الاحتيال من أجل الأرباح. ومحور المشروع هو سجل سكاني متكامل سيصبح نقطة مرجعية مركزية لكامل عمليات إثبات هوية السكان وتقديم الخدمات. وستدعم المعلومات الديموغرافية في السجل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بتخصيص الموارد والتخطيط على المدى الطويل. ومن خلال أخذ فكرة واضحة عن كيفية تغير احتياجات المواطنين مع مرور الوقت ستقدم البيانات معلومات عن متطلبات بناء المدارس والمستشفيات والبنى التحتية. ومكنت عملية التحقق السريع من الهوية الحكومة من تخفيض الوقت الذي يستغرقه التحقق من الهوية في خدمات المحاكم من ٧ دقائق إلى ٧ ثواني أي تخفيض نسبة ٦٠٠ في المئة. وفي الخدمات كبيرة الحجم يمكن أن يترجم توفير الوقت إلى مكاسب كبيرة في الكفاءة من خلال تخفيض تكاليف العمالة بشكل جذري. وحتى الآن سجلت الحكومة ٩٨ في المئة من السكان وتتوقع أن يكون جميع السكان مسجلين في نهاية العام، وكجزء من هذه العملية ستتفاعل الهيئة المسؤولة عن هذا البرنامج مع خمس عشرة جهة أخرى وكذلك مع وزارات التربية والتعليم والعمل والعدل والصحة.

في مؤشر المشاركة الإلكترونية من المرتبة ٨٦ إلى المرتبة ٦١<sup>١١</sup>. وقد تحقق ذلك من خلال إجراء مراجعة متعمقة لكامل عملية تقديم الخدمات الحكومية لتوفير فهم أكثر تفصيلاً لعوامل تحسين الحكومة الإلكترونية وإدراج خطة استراتيجية في «رؤية الإمارات ٢٠٢١». وأجرت الحكومة مراجعة لأفضل الممارسات وأدخلت برنامجاً لتوحيد المواقع الإلكترونية وحسنت قدراتها في المعاملات الإلكترونية وتدرج الأمم المتحدة الإمارات العربية المتحدة كواحدة من الدول القليلة في العالم الأقرب إلى «النافذة الموحدة» للمعلومات والعروض الحكومية، وتستخدم طريقة «المنصة» لتوفير التفاعل مع الأدوات والوظائف العامة للعاملين المحليين في تقديم الخدمات التي يمكن تخصيصها لتلبية احتياجات متعاطليها، وبالإضافة إلى ذلك أدرجت الحكومة عمليات التراسل الفوري والتغطية السمعية لضعاف السمع وتقديم الخدمات متعددة القنوات طورت طرق عرض وتقديم الخدمات استناداً إلى التغذية الراجعة من المتعامل و الذي يعتبر محور الخدمات الحكومية الإلكترونية، وبناءً على تقدم الإمارات العربية المتحدة السريع في مجال تطوير حلول الحكومة الإلكترونية أطلقت الأمم المتحدة عليها تسمية «القائد الجديد» عالمياً. وفي ما يلي عدد من الممارسات الرائدة في تقديم الخدمات التي تعتمدها حكومات الإمارات العربية المتحدة وأستراليا وكندا وسنغافورة.

## إدارة الحالة المتكاملة في كندا



الأخرى مع الحكومة مثل الهاتف أو المراجعة الشخصية<sup>٦٦</sup>، واستجابة من دائرة جنوب أستراليا لهذا التوجه وضعت برنامجاً أطلقت عليه تسمية إيزيرغ وهو أحد تطبيقات الهاتف المتحرك يوفر إمكانية الوصول السهل إلى خدمات تسجيل المركبات المستخدمة بانتظام من خلال تقنية الهاتف المتحرك التي أنشئت لهذا الغرض. ويزيد إيزيرغ من توافر الخدمات الحكومية والمعلومات في جنوب أستراليا باستخدام طريقة تقديم يفضلها المتعاملون وتمكنت هذه الخدمة الإلكترونية من تخفيض تكلفة الخدمات كبيرة الحجم مثل تجديد تسجيل المركبات عن طريق تمكين الوقت الحقيقي وتأمين الدفعات ببطاقات الائتمان إلكترونياً<sup>٦٧</sup>، وعلاوة على ذلك تم تصميم إيزيرغ بواجهة سهلة الاستخدام توفر سهولة في التصفح وتقديم ميزات مثل قائمة تفاعلية لتاريخ الدفعات وأدوات لإعداد رسائل التذكير ومسح الباركود الذي يمكن الكاميرا في الجهاز النقل من مسح إشعارات التسجيل<sup>٦٨</sup>، وقاد تطبيق الهاتف النقل هذا إبداع تقديم الخدمات الحكومية لتتماشى مع القدرة التقنية الحالية وتفضيلات المتعاملين.

## الخدمات المشتركة

غالباً ما يتم تجزئة العمليات الإدارية والداعمة الحكومية عبر جهات متعددة، ويتسبب ما ينتج عن ذلك من عدم وجود معالجة موحدة وازدواجية في الجهود في عدم كفاءة تزيد في نهاية المطاف النفقات الإدارية، وتركز الخدمات المشتركة على تقديم عمليات غير أساسية من خلال هيئة مركزية تتفاعل مع كل قسم أو جهة. وقد أدخلت هيئة تنظيم قطاع الاتصالات في الإمارات العربية المتحدة الخدمات المشتركة للتوصيل الشبكي لتقنية المعلومات والاستضافة الإلكترونية والبنية التحتية والأجهزة والبرمجيات، وتشمل خدمات تقنية المعلومات البريد الإلكتروني وإنترنت وبوابة شركة، وفي حين أن نموذج تحميل التكاليف غير موجود حالياً تولت إجراء دراسة مقارنة معيارية لتحديد أفضل الممارسات.

## الخدمات المشتركة في مقاطعة ألبرتا الكندية



تتفق حكومة مقاطعة ألبرتا الكندية حوالي ٩٦ مليون دولار أمريكي على تقنية معلومات الاتصالات سنوياً<sup>٦٩</sup>، وأظهرت نشرة حديثة تبايناً واسعاً في تكلفة الخدمات العادية كبيرة الحجم في العمل الحكومي، ونتج التفاوت في التكلفة من الازدواجية الكبيرة في تقديم الخدمات بين الموظفين الذين يزيد عددهم على ٣٠ ألف في ثماني عشرة إدارة شبه مستقلة<sup>٧٠</sup>. وتتألف البنية التحتية الداعمة لتقنية معلومات الاتصالات من ٢٢ مَقْدَم خدمات و١٧ مكتب خدمة و٣ خوادم مركزية كبيرة و١٠ حواسيب مكتبية داعمة للخدمات<sup>٧١</sup>. وللمحد من الازدواجية وزيادة الاقتصادات كبيرة الحجم تم تطوير مبادرة تنسيق الخدمات التي هي مشروع مبتكر للخدمات المشتركة لتقنية معلومات الاتصالات للتصميم وتقديم المشورة بشأن التنظيم الفعّال والمشتريات الهيكلية، وقدم المشروع تغييرات رئيسية لعملية تقديم خدمات تقنية معلومات الاتصالات من خلال نموذج مؤسسة لتقديم الخدمات. وشملت هذه التغييرات إدخال هيئة تنظيم بمعايير واضحة وأدوات وعمليات مشتركة في الوزارات وإدارة مستوى الخدمات وزيادة المنافسة في تقديم الخدمات عن طريق توفير التمويل الأساسي للشركات للبنية التحتية لتقنية معلومات الاتصالات<sup>٧٢</sup>. وكان من المتوقع أن تقدم مبادرة تنسيق الخدمات متوسط وفورات في التكاليف يبلغ ٢٢,٥ مليون دولار أمريكي سنوياً. وحاز هذا المشروع على «جائزة التميز الأولى» في ألبرتا في عامي ٢٠٠٨ و٢٠١٠ تقديراً لتمييز المشروع في التنفيذ وأثره الإيجابي على سكان ألبرتا.

في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية يُنفق تقريباً دولار واحد على الخدمات الاجتماعية من كل أربعة دولارات أمريكية من الإنفاق الحكومي<sup>٧٣</sup>. فني مقاطعة بريتيش كولومبيا الكندية يُنفق ما يزيد على ٨,٢ مليار دولار أمريكي سنوياً على البرامج الاجتماعية الرئيسية مثل استحقاقات العمل وإعانات رعاية الأطفال في وزارتي تنمية الأطفال والأسرة والتنمية الاجتماعية<sup>٧٤</sup>. ومع ذلك غالباً ما تُقدّم هذه الخدمات بطريقة مجزأة تعيق تبادل المعلومات بشأن المتعاملين المعرضين للخطر وهي غير منتظمة حول احتياجات المتعاملين وبالإضافة إلى ذلك تتضمن عملية تحديد الأهلية للخدمة حسابات معقدة تركز على التشريعات كثيرة التطور وسياسة الحكومة. ولحل بعض هذه التحديات تقوم حكومة بريتيش كولومبيا بإصلاح عملية تقديم الخدمات الاجتماعية الرئيسية من خلال استخدام التقنية المبتكرة في برنامج يُعرف باسم إدارة الحالة المتكاملة، وسيحل نظام إدارة الحالة المتكاملة محل ٥٠ من أنظمة الحاسب القديمة والمجزأة وغير المرنة التي تقدم الخدمات في ٢٠ برنامجاً في وزارتي<sup>٧٥</sup>. وتتيح هذه التقنية حساب الوقت الحقيقي للمزايا وتوفر قدرأ أكبر من الوضوح في تفاعلات المتعاملين، ولهذه المبادرة أيضاً طريقة «جميع القنوات متوفرة» لتقديم من خلال استخدام الخدمة الذاتية الإلكترونية ومراكز الاتصال ومراكز الخدمات متعددة البرامج لزيادة السلاسة وتوفير الخدمة. وسيخفض البرنامج تكاليف التقنية وسيبرز تقديم الخدمات بينما يحسن النوعية والمدة الزمنية لتجربة المتعاملين إلى أكثر من ٢٠٠ ألف متعامل للخدمة الاجتماعية في كل سنة<sup>٧٦</sup>.

## البنية التحتية للخدمات الحكومية في سنغافورة



إن الإنترنت متوفرة عموماً في سنغافورة بمعدل اتصال يبلغ ٩٩ في المئة من مجموع السكان<sup>٧٧</sup>، وهذا يعطي الحكومة إمكانية كبيرة لاستخدام القنوات الإلكترونية لزيادة كفاءة تقديم الخدمات عبر برنامجها للبنية التحتية للخدمات الحكومية. إن البنية التحتية للخدمات الحكومية هي منصة كاملة من البداية إلى النهاية للجهات الحكومية لتطوير وبدء وتشغيل الخدمات الإلكترونية كجزء من برامجها للحكومة الإلكترونية على الانترنت. ولقد تم إنشاء البنية التحتية للخدمات باستخدام ميزات «البناء مرة واحدة والاستخدام دائماً» مثل جمع الدفعات بصورة آمنة وتوثيق المتعاملين وتبادل البيانات بين الإدارات والجهات الحكومية، ونظراً لأن البنية التحتية للخدمات الحكومية هي برنامج مركزي يُستخدم في الإدارات والجهات فإن حكومة سنغافورة قادرة على الاستفادة من الاقتصادات كبيرة الحجم لأن كل إدارة من إدارات (المستخدم النهائي) لا تحتاج إلى تطوير البنية التحتية للخدمة الإلكترونية للاتفاقية الخاصة بها. وقد تم إنشاء بنية تحتية لمراحل التطوير والإختبار وضمان الجودة والإنتاج بهدف التميز في جودة الخدمات الإلكترونية المقدمة<sup>٧٨</sup>. وفازت مبادرة البنية التحتية للخدمات الحكومية بجائزة مؤسسة إنتيليجنت ٢٠ Intelligent Award وجائزة إكسبلورر Explorer Award في الحكومات الإلكترونية لعام ٢٠٠٢ وجائزة كبير مسؤولي المعلومات CIO Award في عام ٢٠٠١ عن إبداعها في تقديم الخدمات الحكومية الإلكترونية الكفؤة<sup>٧٩</sup>.

## برنامج إيزيرغ EzyReg في أستراليا



يملك تسعة وثمانون في المئة من الأستراليين هاتفاً متحركاً في سوق تسيطر عليها الأجهزة التي تدعم خدمة الإنترنت<sup>٨٠</sup>، وعندما كان الإنترنت خياراً استخدم ٤٧ في المئة من الأستراليين الإنترنت في اتصالاتهم الأخيرة مع الحكومة<sup>٨١</sup>. وبالإضافة إلى ذلك، قال ٤٦ في المئة من الأستراليين إنهم يفضلون الإنترنت على أشكال الاتصال

## المشتريات الموحدة

يبلغ متوسط مشتريات مؤسسات القطاع الحكومي في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ١٧ في المئة من الناتج المحلي الإجمالي<sup>٢٠</sup>. وتشير العديد من نشرات الكفاءة الحكومية إلى الفرص الكبيرة التي تملكها الحكومات للاستفادة من حجمها ونطاقها وتصنيفها الائتماني لتحقيق المكاسب في الكفاءة.

### بوابة جبايز GeBiZ في سنغافورة

تتفق حكومة سنغافورة أكثر من مليار دولار أمريكي سنوياً على تقنية المعلومات وحدها في منحها للعتود لكل من الشركات المحلية والمتعددة الجنسيات. ومن أجل تحسين الكفاءة وتوحيد العمليات وزيادة الشفافية في عملية الشراء أدخلت حكومة سنغافورة ما أطلقت عليه تسمية جبايز التي هي بوابة مشتريات حكومية ذات «نافذة موحدة» إلكترونية. ويتم نشر جميع طلبات القطاع الحكومي لعروض الأسعار والعطاءات على بوابة جبايز. ويمكن للموردين البحث عن فرص المشتريات الحكومية وتحميل وثائق العطاءات وتقديم عروضهم إلكترونياً، وتتيح بوابة جبايز الإلكترونية للشركات أيضاً التقدم بطلب لكي تصبح شريكاً تجارياً للحكومة والبحث عن فرص الشراء من الحكومات الأخرى والتوقيع لكي يتم إدراجها على موقع قائمة موردي الحكومة المسجلين. ويدعم الموقع عدداً من طرق الشراء بما في ذلك المشتريات ذات القيمة الصغيرة (التي تصل إلى ٣٠٠٠ دولار سنغافوري) وعروض أسعار (تصل إلى ٧٠٠٠٠ دولار سنغافوري) ومناقصات (أكثر من ٧٠٠٠٠ دولار سنغافوري). ويعمل الموقع أيضاً كشبكة إنترنت (مؤسسة جبايز) للهيئات والإدارات الحكومية لكي تستخدمه لكافة احتياجاتها من المشتريات والموردين<sup>٢١</sup>، وتكلفت الجهات الحكومية بنشر جميع فرص الشراء عبر بوابة جبايز لاستخدام الموقع لاستعراض الموردين المسجلين حكومياً<sup>٢٢</sup>، وبالإضافة إلى ذلك تم ربط بوابة جبايز بالأنظمة المالية الحكومية<sup>٢٣</sup> وتدعم جميع التفاعلات المالية في سلسلة الشراء بما في ذلك الفواتير والدفعات الإلكترونية<sup>٢٤</sup>، ويتم تحديثها باستمرار لتعكس التغيرات في نظام مشتريات سنغافورة<sup>٢٥</sup> مثل التخفيف الأخير لمتطلبات الشراء لتشجيع مشاركة شرائية حكومية أكبر على وجه العموم والشركات الجديدة على وجه الخصوص. ويضم الموقع الآن أكثر من ١٢٠٠٠ مستخدم حكومي وما يقرب من ١٥٠٠٠ حساب مورّد على بوابة جبايز<sup>٢٦</sup>. وقد حقق النظام زيادة ٢٠ في المئة في قيمة المشتريات اعتماداً على الفئة نتيجة لرؤية أفضل للمشتريات وللرقابة ولزيادة المنافسة في السوق<sup>٢٧</sup>. ومن خلال تجميع الطلبات في ١٨ فئة شراء عبر الطلب كبير الحجم الذي تتيحه بوابة جبايز تم تحقيق إجمالي وفورات سنوية بلغت ١٥ مليون دولار سنغافوري للقطاع الحكومي في عام ٢٠٠٤<sup>٢٨</sup>. كما خفض النظام احتياجات التزود بالموظفين بما يزيد على ٣٠ في المئة<sup>٢٩</sup>.

## الخدمات المشتركة في مجال الصحة بمقاطعة بريتيش كولومبيا الكندية



كانت هيئة الخدمات الصحية لمقاطعة بريتيش كولومبيا تحاول الحد من ارتفاع تكاليف الرعاية منذ سنوات<sup>٣٠</sup>، ولم تسفر جهودها عن أي تأثير يُذكر حتى تم إطلاق الخدمات المشتركة في مجال الصحة في بريتيش كولومبيا في عام ٢٠٠٨ وهي نموذج من الخدمات المشتركة التي تقدم عمليات غير سريرية في جميع الهيئات الصحية الستة في بريتيش كولومبيا. غير أنه ظهر أن من الصعب الانتقال إلى هذا النموذج؛ فقد كان على السلطات الصحية أن تسلّم مسؤولية عمليات بقيمة ١,٩ مليار دولار أمريكي من النفقات السنوية إلى مؤسسة خارجية. ومن أجل بناء الثقة في المبادرة ركزت الخدمات المشتركة في مجال الصحة في بريتيش كولومبيا في البداية على إدارة سلسلة التوريد مع جمع السلطات الصحية بين القوة الشرائية والتفاوض على خفض التكاليف واستخدمت الخدمات المشتركة في مجال الصحة في بريتيش كولومبيا هذه المرحلة لإنشاء نموذج متكرر يستخدم عملية صارمة متعددة المراحل. وشملت الخطوات إجراء دراسة جدوى أظهرت وفورات واضحة، ومقابلة قادة الهيئات الصحية لإيجاد نطاق واضح للعمل، إضافة إلى نشر رسالة إخبارية منتظمة لإبقاء الموظفين على علم بالتقدم المحرز. كما أنشأت الخدمات المشتركة في مجال الصحة في بريتيش كولومبيا عدة كيانات أتاحت تعاون القادة بما في ذلك مجلس إدارة يضم ممثلين من كافة الهيئات الصحية وتحالفات إقليمية وقومية كندية واجتماعات مائدة مستديرة ضمت البائعين.

كانت النتائج التي حققتها الخدمات المشتركة في مجال الصحة في بريتيش كولومبيا في مرحلة سلسلة التوريد كبيرة، فيحلول شهر فبراير ٢٠١٢ كانت قد حققت أكثر من ٢٠٠ مليون دولار أمريكي من الوفورات المتوقعة، ومكّن هيكل الحكومة المركزية للخدمات المشتركة في مجال الصحة في بريتيش كولومبيا السلطات الصحية أيضاً من الاستجابة السريعة للأزمات كما فعلت مع نقص الأدوية الأخير. وبناءً على هذا النجاح تم الآن توسيع نموذج الخدمات المشتركة ليشمل التقنية والرواتب وحساب المستحقات وسجلات الموظفين والفوائد.

### الخدمات المشتركة في سنغافورة



في محاولة من حكومة سنغافورة لخفض التكاليف وتحقيق قدر أكبر من الكفاءة بالنسبة للمتعاملين وتقديم خدمات أفضل أنشأت برنامجاً أطلقت عليه تسمية فايتل Vital الذي هو مركز أجهزة حكومية للخدمات المشتركة، وقد تم تصميم برنامج فايتل لكي يأخذ العمليات الأساسية المنتشرة في أنحاء الحكومة ويجمعها للاستفادة من اقتصادات الحجم الكبير عن طريق الأتمتة والحلول التقنية والاستشارات المستهدفة، وتم تجهيز المركز الجديد بالموظفين من خلال نقل الموظفين ذوي المهارات ذات الصلة من مختلف الإدارات والعمل على جعله مكان عمل متماسك بثقافة واحدة من خلال قيادة واتصال قوي. وجمع المركز ١٥ في المئة من كامل الوفورات الصافية للحكومة في سنواته الخمس الأولى كان معظمها من خلال توحيد العمليات وأتمتة الأنظمة والانتقال إلى إطار خدمة ذاتية للموظفين. ويعد من الموظفين يبلغ ٤٨٠ موظفاً يقدم برنامج فايتل الآن خدمة لأكثر من ٨٠ ألف شخص في أكثر من ١٠٠ جهة وإدارة بتقديمه المساعدة في مجالات مثل إدارة الائتمان والتمويل والموارد البشرية والتعلم والتطوير وكشوف المرتبات والمطالبات وإدارة السفر، وفي الأونة الأخيرة وفرت جهوده في إدارة السفر ٤٠ مليون دولار أمريكي من خلال التفاوض على أسعار الشركات وجمع وتحليل بيانات السفر لتحديد فرص الوفورات في التكاليف<sup>٣١</sup>.

## منهجية السلسلة في التحسينات المستمرة

تقوم المنهجية على السعي المتواصل للارتقاء والتحسين بهدف ضمان تحقيق الإجراءات المعتمدة للقيمة المنشودة من وجهة نظر المتعامل. وهي تتضمن تقليل عدد الموارد التي لا تضيف قيمة من منظور المتعامل وهي تستخدم على نطاق واسع في مجالات الرعاية الصحية لزيادة قيمة الخدمات المقدمة للمرضى.

### المنهجية السلسلة المتبعة من قبل وزارة الصحة في مقاطعة ساسكاتشوان لوضع المرضى على رأس سلم الأولويات



عكفت وزارة الصحة ونظام الرعاية الصحية في مقاطعة ساسكاتشوان على تطبيق مبادئ المنهجية السلسلة على نطاق شامل عام ٢٠٠٨ سعياً لجابهة تصاعد التكاليف وتحسين خدمة المتعاملين<sup>٤٥</sup>. ومنهجية لين منهجية تطبق على مستوى المؤسسة بأكملها وتهدف إلى خلق القيمة من منظور المتعامل (أو المريض) من خلال متابعة عمليات التحسين بشكل متواصل. وتضمنت هذه العملية، التي تعد مبادرة طموحة، وضع مسارات للقيمة، أي رسم مخطط كامل لكافة العمليات المتكاملة التي تدعم تشكيلة الخدمات التي تقدمها وزارة الصحة ونظام الرعاية الصحية. ولقد ساعد رسم هذه المسارات في تحديد الأعمال ذات القيمة المضافة والأعمال التي ليس لها قيمة مضافة، ما مكن الوزارة من تحديد وإلغاء نقاط الهدر. كما تم تطبيق مقاييس للأنظمة لضمان المساءلة وأعيد تعريف الأدوار القيادية بما يتفق مع مبادئ لين. ثم عملت الوزارة على تمكين الموظفين من امتلاك منهجية لين بأنفسهم وتطبيقها على أنشطتهم اليومية من خلال تشكيل فرق لين متنوعة. وتم حث هذه الفرق وتشجيعها لاكتشاف طرق للإبداع وتحسين إجراءات العمل بما يوفر أفضل خدمة للمريض.

وقد حقق تطبيق هذه المنهجية بعض النتائج الهامة على مستوى نظام الرعاية الصحية، أهمها:

- تقليل معدل الكميات المهذرة من وحدات كريات الدم الحمراء، مما وفر ١٠ ملايين دولار سنوياً
- تحسين متوسط المدة التي تستغرقها إجراءات الدفع بنسبة ٨١ بالمائة
- تحسين إدارة اللقاحات، ما وفر أكثر من ١ مليون دولار سنوياً.
- تحسين إدارة المخزون، ما حقق وفورات بقيمة ٥٠٠.٠٠٠ دولار سنوياً

ويجري حالياً العمل على توسيع تطبيق منهجية لين لتشمل المشاريع الخاصة، مع دمج التحسينات ضمن تصميم المستشفيات الجديدة. كما يجري العمل أيضاً على تطوير نظام إدارة جديد وفق منهجية لين سيدخل مبادئ لين ضمن منهجية إدارة الوزارة ونظام الرعاية الصحية.

## رأس المال البشري

وفقاً لبيانات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، تمثل تكاليف تعويضات الموظفين وسطياً حوالي نصف تكاليف إنتاج السلع والخدمات العامة ويشكل الموظفون الحكوميون حوالي ١٥٪ من إجمالي القوة العاملة في تلك الدول.<sup>٤٦</sup> من أجل ذلك، يمثل تصميم مبادرات تهدف إلى اجتذاب موارد بشرية أفضل وتطوير وتحفيز هذه الموارد أمراً بالغ الأهمية.

ويبينت المنظمة في هذا الصدد أن «...ممارسات إدارة الموارد البشرية أمر مهم للغاية. وتمثل الجوانب اللينة في إدارة الموارد البشرية كرضا الموظف ومعنوياته أهم العوامل الدافعة للأداء. صحيح أن الأجور تبقى أمراً هاماً للموظفين، لكن الحوافز غير النقدية كالتقدير والعمل الممتع والشعور بالاستقلال الذاتي أمور أساسية أيضاً... وعندما يكون هناك نقص في المهارات، تكون هناك أهمية خاصة للأجور لاجتذاب الكوادر المؤهلة والاحتفاظ بها»<sup>٤٧</sup>. ومن خلال تعزيز احترافية الموظفين العاملين في القطاع الحكومي وأنواع المهارات التي يمتلكونها، تستطيع الحكومات الارتقاء بجودة برامجها وكفاءتها.

### برامج الموارد البشرية في الإمارات العربية المتحدة



تمتلك حكومة دولة الإمارات نظاماً شاملاً للتدريب والتطوير، وقد حدد هذا النظام أدواراً ومسؤوليات واضحة للهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، وأقسام الموارد البشرية في مؤسسات الدولة وللقياديين والمديرين التنفيذيين والموظفين. ويعرف النظام المهارات الجوهرية والكفاءات القيادية تعريفاً واضحاً كما يتضمن نظاماً قوياً لإدارة الأداء. فالمهارات الجوهرية تتضمن الإدارة الاستراتيجية والبشرية والمالية وإدارة العمليات والبرامج وإدارة المعارف والاتصالات. كما يتضمن نظام التدريب والتطوير إطاراً عملياً واضحاً لتحديد احتياجات التطوير الشخصي والأنشطة اللازمة لذلك. ويهدف برنامج القيادات الحكومية إلى تطوير منيع للمواهب لدى الحكومة الإماراتية يمكنها أن تستمد منه مستقبلاً القيادات الحكومية المتبصرة التي تمتلك القدرات والمعارف والمهارات والخبرات اللازمة. ويتضمن هذا البرنامج المخصص حسب الحاجة مساراً خاصاً لكل مستوى من مستويات القيادة الثلاث وهي: المدراء العامون والرؤساء التنفيذيون؛ والمدراء التنفيذيون/مدراء الأقسام؛ ومدراء الشعب. ويتضمن البرنامج توليفة شاملة من الدورات التدريبية وحلقات النقاش وورشات العمل وسيناريوهات دراسة حالات معينة وزيارات دراسية وفعاليات تواصلية وتدريبية عملية على يد مشرف وخطط تطوير شخصي ومحاضرات من قبل خبراء مختصين بالقطاع الحكومي ومهمات تطوير وظيفي وبرامج تطوير عبر الإنترنت.

### برنامج القدرات الواعدة وبرامج الخدمة الإدارية في سنغافورة



تم تصميم برنامج القدرات الواعدة الخاص بالقطاع الحكومي لدى الحكومة السنغافورية بهدف اكتشاف وتطوير ومكافأة الموظفين ذوي القدرات الواعدة التي يمكن أن تؤهلهم لتولي مناصب قيادية. فتقوم الوزارات بتحديد وتقييم المرشحين الذين ينبغي أن يكون لديهم ما لا يقل عن سنتين من الخدمة في البرنامج الذي يعتمد على معايير انتقاء صارمة. أما برنامج الخدمة الإدارية فهو خاص بمجموعة مختارة من أصحاب المواهب والقدرات الواعدة الذين يتم تمويلهم للدراسة في جامعات إيفي لينغ وتوفير الدعم لهم خلال مسيرتهم المهنية. وينتظر أن تتولى هذه المجموعة مناصب قيادية رفيعة كمنصب الرئيس التنفيذي لأحد المجالس النظامية أو نائب الأمين أو الأمين الدائم لأحد الأقسام. ويعمل المبتعث المتخرج حديثاً عادة لمدة خمس سنوات تقريباً قبل قبوله في برنامج الخدمة الإدارية بناء على أدائه.

## إدارة الأداء

اعتمدت حكومات عديدة مبادرات تهدف إلى تقييم وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي. وتقوم على إدارة هذه البرامج عادة هيئة مركزية وتستخدم بهدف الارتقاء بمستوى كفاءة وفعالية الحكومة.

### برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي في دولة

الإمارات



يمثل برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي نسخة معدلة من نموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة، مع تخصيصه بما يناسب القطاع الحكومي. ويتولى قيادة هذا البرنامج مكتب رئاسة مجلس الوزراء ويتم تطبيقه على كافة الوزارات والهيئات الاتحادية التي تتلقى تمويلها بالكامل من وزارة المالية. ويقوم هذا البرنامج على أربعة أركان هي:

- غرس ثقافة التميز في المؤسسات الحكومية - لاسيما بين القيادات
- تبادل أفضل الممارسات بين مختلف المؤسسات الحكومية
- تطوير كفاءات العاملين في مجال التميز
- قياس الإنجازات التي تحققتها المؤسسات الحكومية

ويقوم مكتب رئاسة مجلس الوزراء كل سنتين بجمع بيانات حول مجموعة من العوامل الداعمة لحسن الأداء إضافة إلى مجموعة من النتائج المستندة على مؤشرات الأداء الرئيسية. وتشتمل العوامل المساعدة على القيادة والاستراتيجية والطاقة البشرية وإجراءات العمل والمنتجات والخدمات. أما النتائج فتركز على عدة محاور منها المتعاملين والأفراد والمجتمع ومؤشرات الأداء الرئيسية. ويتم رفع تقارير مباشرة بالنتائج إلى رئيس مجلس الوزراء وتمنح جائزة الشيخ خليفة للتميز الحكومي لأصحاب الأداء الأفضل في ثلاث وعشرين فئة تشمل مجالات الحكومة الإلكترونية وإدارة المعرفة والإبداع. وبذلك يستطيع مكتب رئاسة مجلس الوزراء أيضاً تشجيع تبادل المعرفة بشأن الممارسات القيادية بين أصحاب الأداء المرتفع وأصحاب الأداء المتدني. ومن أهم السمات التي تميز أصحاب الأداء الأعلى الالتزام الراسخ بروح القيادة والثقافة المؤسسية المتمحورة حول الأداء.

## برنامج استقطاب قادة السياسات



تركز الحكومة الكندية الاتحادية، في إطار استراتيجيتها لتطوير المواهب الفذة لديها، على اجتذاب القادة المستقبليين وبناء قدراتهم من خلال برنامج يسمى «برنامج استقطاب قادة السياسات». يعمل البرنامج على استهداف واستقطاب مرشحين يتمتعون بإمكانيات فريدة للعمل في مناصب متوسطة ورفيعة المستوى في مجال السياسات ضمن قطاع الخدمة الحكومية. ويتميز البرنامج بأنه لا يستقطب بطبيعة الحال موظفين للمناصب الدنيا، بل هو مصمم لاجتذاب المختصين والخريجين رفيعي المستوى من مجموعة متنوعة من الاختصاصات، سعياً لإعداد قيادات يمكنها المساهمة في رسم خارطة صنع السياسات العامة في كندا. ويتلقى البرنامج أكثر من ١,٢٠٠ طلب سنوياً يختار منهم ما بين ٤٠ إلى ٥٠ مرشحاً فقط من خلال عملية صارمة متعددة المراحل تهدف إلى التعرف على المتقدمين المهيئين لتولي مسؤوليات كبيرة. ويعمل البرنامج على ضمان التوافق بين المرشحين والمدراء من خلال تخصيص عملية الانتقاء، بما في ذلك مواءمة كل مرشح مع موظف سابق تم استقطابه عبر هذا البرنامج. وفي تقرير تقييمي للبرنامج عام ٢٠٠٨، تبين أن معظم «كبار المديرين الحكوميين ومجموعات السياسات في الدوائر والهيئات الاتحادية تعتقد أن برنامج استقطاب قادة السياسات وفر آلية ناجحة جداً لاستقطاب أخصائيين ذوي مؤهلات عالية في مجال السياسات.» كما لاحظ التقرير أن البرنامج كان وسيلة فعالة في الاستقطاب، حيث أفاد نصف إجمالي الموظفين عن طريق هذا البرنامج أنهم ما كانوا ليقدموا بطلباتهم للعمل في قطاع الخدمة الحكومية لولا هذا البرنامج. كما أثبت البرنامج فعاليته في دمج الموظفين في أوساط الخدمة الحكومية، حيث أفاد ٩٢٪ من المستقبليين عبر البرنامج أنهم تمكنوا من الاندماج والانسجام بشكل مريح مع زملائهم كما وافقهم ٨٣٪ من موظفي الارتباط أن المستقبليين عبر البرنامج اندمجوا بسرعة مع الموظفين الآخرين.<sup>٤٨</sup>

## برنامج فاست ستريمرز في المملكة المتحدة



يركز برنامج فاست ستريمرز في المملكة المتحدة، مثله مثل برنامج استقطاب قادة السياسات في كندا، على بناء قدرات قادة المستقبل. ويوفر برنامج فاست ستريمرز للمتقدمين فرصة التأثير على صنع السياسات من خلال التناوب على مهمات طويلة الأمد في مجموعة متنوعة من الهيئات الحكومية. كما يقدم البرنامج توليفة متكاملة من الدورات التدريبية والتعلم أثناء الخدمة إضافة للحصول على تقييمات منتظمة ومراجعات للأداء وتوجيه عملي على يد مشرفين لدعم المشاركين في البرنامج. ورغم إن إجراءات التقدم بالطلب كثيرة جداً - تتضمن مجموعة من اختبارات التقييم والمقابلات الشخصية - فإنه يحظى بشعبية واسعة بسبب ما يوفره من إمكانات للوصول للمناصب الإدارية وعمل مثير لروح التحدي. فالمناصب التي يعنى بها البرنامج مرغوبة جداً، فقد تقدم ٢٢,٠٠٠ مرشحاً لشغل ما بين ٥٥ و ٤٠٠ منصب عام ٢٠١٠. وقد اشتهر برنامج فاست ستريمرز ببرنامجه الصيفي المتنوع للتدريب الداخلي، حيث فاز بجائزة «أفضل تنوع» ضمن جوائز التوظيف والتدريب الوطنية للعام ٢٠١٢ ويأتي تصنيفه بانتظام ضمن المراكز العشرة الأولى في قائمة «التايمز لأفضل مشغل لـ ١٠٠ خريج جامعي».

## الإبداع التحويلي

تمثل الأمثلة المطروحة في الأقسام السابقة ممارسات ريادية وإبداعية يجري تطبيقها حول العالم بهدف الارتقاء بمستوى الكفاءة في الأداء الحكومي. بيد أن مقياس الكفاءة وإجراءات خفض التكاليف المعتادة غالباً ما تتضمن مساومة صعبة بين التكلفة والأداء. وللتغلب على هذه المساومة يتوجب على القادة النظر إلى عمل القطاع الحكومي نظرة مختلفة كلياً. فقد أظهرت إحدى الدراسات الأخيرة<sup>٥٠</sup> مركز ديلويت للأبحاث الحكومية أن مفتاح الوصول إلى تخفيض التكاليف بصورة جذرية، مع الحفاظ على مستوى الخدمات أو زيادته، يكمن في ما يعرف بالإبداع التحويلي.

يتطلب توفير الشروط اللازمة للإبداع التحويلي من صناع السياسات والجهات الإدارية النظر إلى الحكومة بمنظار مختلف. فبدل رؤية عدد لا ينتهي من البرامج والأعمال البيروقراطية، يمكن النظر إلى الطيف الواسع من مسؤوليات الحكومة ومعاملتها باعتباره سلسلة من الأسواق التي يمكن تشكيلها بطرق تمكن من إيجاد وتطوير سبل مختلفة جداً لتقديم الخدمات الحكومية تكون في نهاية المطاف أكثر فعالية وأقل تكلفة.

ويمكن معاينة نماذج من الإبداع التحويلي في الحكومات في عدد من مجالات السياسات الرئيسية، ومنها:

• **العدالة الجنائية:** فالرقابة الإلكترونية لمرتكبي الجرح منخفضة الخطورة تمكن الحكومة من تقليل نفقاتها على السجن بشكل كبير جداً (٥ - ٢٥ دولار يومياً في مقابل ٨٠ دولار للحبس).

• **الدفاع:** الطائرات بدون طيار تكلف أقل بكثير من الطائرات التي يقودها طيارون أو الأقمار الصناعية، ويمكن أن توفر عدة كفاءات رئيسية في الأداء تفوق كفاءات الطائرات التي يقودها طيارون.

• **التعليم:** يمكن من خلال التعلم عبر الإنترنت، أو بيئة التعلم التي تجمع بين التعلم الرقمي والتعليم التقليدي، التغلب على المساومة بين التعليم المعياري وبين التعليم الأكثر تخصيصاً الذي يمكن للطلاب أن يحصله من المعلم الخصوصي أو المدرسة الابتدائية الراقية. كما أن التعلم عبر الإنترنت يمكن أن يوفر إمكانية أكبر لتخصيص المحتوى وتيسير الحصول عليه في برامج التعليم العالي.

ولقد قام مركز ديلويت للأبحاث الحكومية لدى شبكة ديلويت بدراسة العديد من نماذج الفرص المتاحة لتنفيذ مفهوم الإبداع التحويلي وطور إطار عمل لإدخال هذا المفهوم في القطاع الحكومي - بمعنى طرح مسار بديل يؤدي لخفض التكاليف بشكل كبير دون التضحية بجودة الخدمات. ويتضمن إطار العمل هذا المحاور التالية:

• **التركيز:** يمكن أن تحدد الحكومة الفرص التحويلية المتاحة من خلال التركيز على ثلاثة قضايا، هي:

(١) ما هي المهمة التي يراد إنجازها؟

(٢) ما هي العناصر التي ينبغي المقايضة بينها حالياً؟

(٣) كيف يمكن التغلب على هذه المقايضات؟

• **تحديد الشكل:** أفضل مكان تبدأ فيه عملية الإبداع التحويلي هو عادة شريحة من شرائح السوق إما تتم خدمته بشكل مبالغ فيه أو لا تتم خدمته على الإطلاق، بواسطة النموذج السائد حالياً لأداء الخدمات. كما يتطلب النجاح

## مشروع تصنيف مراكز خدمة المتعاملين في دولة الإمارات



يدعم مشروع تصنيف مراكز خدمة المتعاملين رؤية «برنامج الإمارات للخدمة الحكومية المتميزة» - الذي يمثل مبادرة من مبادرات مكتب رئاسة مجلس الوزراء في دولة الإمارات والتي تهدف إلى الارتقاء بأداء الخدمات الحكومية. ويغطي البرنامج كافة مراكز تقييم الخدمات الحكومية الاتحادية في أنحاء الدولة، وينطبق على خدمات المعاملات والخدمات الاستعلامية. ويعمل مشروع تصنيف مراكز خدمة المتعاملين على تقييم مراكز خدمة المتعاملين في ثمانية محاور تشمل التكامل الاستراتيجي والمتعاملين والخدمات وقنوات إيصال الخدمات، ورضا المتعاملين والكفاءة والإبداع والموارد البشرية وتقنية المعلومات.



ويقدم التقييم ملاحظات مفصلة بشأن مدى نضج المركز ودرجة التزامه بمعايير الخدمة المطلوبة. ويمنح النظام للمركز عدداً من النجوم (مشابهة للنظام المستخدم في تصنيف الفنادق) حسب مجموع النقاط التي يحققها المركز. ويجب أن يحقق المركز نسبة ٨٠٪ من النقاط حتى يحصل على النجوم الخمسة كاملة. ويتم تقييم مراكز تقديم خدمات الحكومة الاتحادية وفقاً لمعايير نظام تصنيف مراكز خدمة المتعاملين مرة كل خمس سنوات. وبعد التقييم، يمنح المركز شهادة رسمية مع الدرجة التي حققها وتقريراً يبين نتائج التقييم. إضافة إلى ذلك تخضع المراكز لعملية تقييم منتظمة باستخدام طرق مثل المسوق السري ودراسات خدمة المتعاملين. وفي حال انحرف مركز ما بشكل ملحوظ عن أحدث تقييم أجري له، تتم مراجعة أداء المركز ويمكن تغيير درجته إذا اقتضى الأمر ذلك.

## الإطار العملي للمساءلة الإدارية في كندا



الإطار العملي للمساءلة الإدارية عبارة عن أداة لإدارة الأداء تستخدمها الحكومة الكندية الاتحادية لدعم مسألة مساءلة نواب رؤساء الدوائر والارتقاء بالممارسات الإدارية في الدوائر والهيئات.<sup>٤٩</sup> وتولى أمانة مجلس الخزانة العامة قيادة العملية لتقييم أداء الدوائر في عدة مجالات إدارية تشمل نتائج العمل والحوكمة والتخطيط والخدمة المرتكزة على المواطن والإدارة المالية والمشتريات وتقنية المعلومات وإدارة الأصول. ولقد تم نشر عدة دورات سابقة من عمليات التقييم على الموقع الإلكتروني للأمانة (وإن كان قد تم حذف بعض المعلومات الحساسة وفقاً لقواعد الخصوصية والإطلاع على المعلومات). ووفقاً لأمانة مجلس الخزانة العامة ثمة عوامل عدة تؤثر على تحسين الممارسات الإدارية منها قيادات الدوائر وتبادل أفضل الممارسات المتبعة من خلال ورشات العمل والفعاليات المشتركة والإدراك بأن التقدم يحتاج إلى وقت وتركيز مستمر.

ومن المنهجيات الأخرى المتبعة في الإدارة الإلزام باستخدام طرق معيارية موحدة وتقديم توجيهات واضحة على مستوى الحكومة. وكما أشار أحد الذين أجرينا معهم المقابلات: «ثمة حاجة للنظر أبعد من حدود الدائرة.»

ومن أكثر المبادرات الفعالة المصممة لزيادة الكفاءة وجود صلاحيات قوية ومساءلات واضحة. ونرى العديد من الأمثلة البارزة على وضوح التوجيهات الحكومية عندما تبلغ الأمور نقطة التأمم ويتوجب على الدوائر تنفيذ عمليات دمج مالية واسعة النطاق. فمراجعة البرامج الحكومية في كندا التي حققت الحوكمة فيها خفضاً للإنفاق الاتحادي على البرامج الحكومية بنسبة ١٠٪ وتقليصاً لحجم العاملين في الخدمة الحكومية بأكثر من ٥٥,٠٠٠ موظف كان الفضل فيها يعود جزئياً للالتزام الواضح من قبل الحكومة بالقضاء على العجز<sup>١</sup>. وتم إجراء مراجعة أحدث عهداً للنفقات الحكومية في كندا وكان من العوامل الداعمة لها قيادتها من قبل لجنة من مجلس الوزراء كلفت بمهمة الإشراف على برنامج لتحديد فرص اقتطاع ما بين ٥ إلى ١٠ بالمئة من الإنفاق على البرامج الحكومية على مستوى ٦٧ دائرة وهيئة. فشكّل رئيس الوزراء الكندي لجنة المراجعة الاستراتيجية والتشغيلية برئاسة أحد كبار الوزراء لتقييم مقترحات خفض التكاليف المطروحة من الوزراء والدوائر التابعة لهم. وفي النهاية، بلغ حجم تخفيضات الإنفاق ٥,٢ مليار دولار أو ٧ بالمئة من إجمالي المبلغ الذي خضع للمراجعة.

ويمكن تحديد منطلق عام لفهم ما إذا كان تطبيق إلزام أكبر سيؤدي لتحقيق مكاسب أكبر في الكفاءة من خلال قياس الأنشطة باستخدام منهجيات معتمدة مثل التجزئة أو تحليل الأنشطة المبنية بمزيد من التفصيل في القسم التالي.

عادة من القائم بعملية الإبداع التحويلي بأن تكون لديه استقلالية ذاتية عن المؤسسة الأم وعن اللاعبين الحاليين المهيمنين على السوق.

• **النمو:** تمتلك الحكومة طائفة من الأدوات والقنوات التي يمكن استخدامها لدعم وتغذية نمو التقنيات التحويلية. من هذه الأدوات التشريع والتحكم بالميزانيات وغيرها من أدوات التمويل الخاصة.

## توسيع نطاق التطبيق

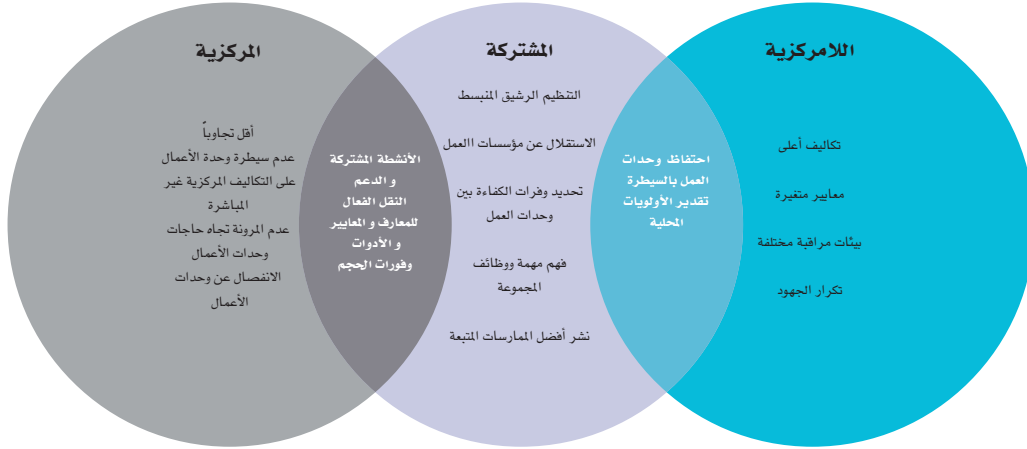
بعد أن يتم تحديد الإبداعات الفعالة والممارسات الريادية، ينبغي اعتمادها على مستوى الحكومة لأن توسيع نطاق تطبيق الأفكار الجيدة سيدفع نحو تحقيق معظم مزاياها وفوائدها. ويتضمن توسيع نطاق التطبيق أيضاً تقليص أو إلغاء البرامج والخدمات غير الفعالة. وزيادة توجه الحكومات لاستخدام عبارات «الأفول»، التي تنتهي بموجيها صلاحية البرامج أو الهيئات أو الأنظمة أو غيرها من المبادرات بصورة تلقائية ما لم يتخذ إجراء ما لتجديدها، في إطار سعيها لتعزيز روح التنافسية وتحرير الموارد المستخدمة للالتزام بالأنظمة المرهقة والبيروقراطيات الرتيبة. وتعتبر القدرة والمرونة في التوسيع السريع لنطاق تطبيق الممارسات الكفؤة وإلغاء الممارسات غير الكفؤة من العوامل الهامة للغاية لتحقيق المنافع والفوائد المستدامة.

وغالباً ما يتم تقويض المبادرات الاستراتيجية بفعل عدم القدرة على توسيع نطاق تطبيقها بسبب عدم تجاوب أنظمة المؤسسة. فما قد يبدو مفيداً وذا مغزى بالنسبة للحكومة ككل غالباً ما يلقي بتكاليف على كل دائرة على حدة لا يكون نواب رؤسائها (بوصفهم المسؤولين المحاسبين) مستعدين لتحملها. ورغم أن هذه المشكلة ليست خاصة بالحكومات، لكن عندما تكون نماذج المساءلة في الوزارات نماذج عمودية، فالأغلب أن تقف هذه المشكلة عقبة في وجه وفورات الحجم التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق نموذج أداء الخدمات على مستوى المؤسسة ككل.

ذلك هي ضمان مراجعة أثر هذا التنظيم بشكل منتظم وإلغاء هذا التنظيم عندما تنتهي الحاجة إليه أو يصبح غير فعال أو يسبب أعباء غير مناسبة. ويطلب من الدوائر في الحكومة البريطانية حالياً توضيح خططها للجنة تقليص الأنظمة بشأن تضمين بنود خاصة بالأفول أو المراجعة في أي مشاريع أنظمة جديدة. وتطلب الحكومة ألا يتأخر موعد إجراء أول مراجعة قانونية عن خمس سنوات من تاريخ دخول التشريع حيز التنفيذ، مع تحديد موعد «الأفول» عادة بسبع سنوات.<sup>٥٤</sup>

يكمن مفتاح النجاح في تحقيق التوازن الفعال بين نموذج اللامركزية الشديدة الذي يولد تكاليف عالية وبين النموذج المركزي الأكثر كفاءة من ناحية التكاليف لكنه لا يتجاوب بفعالية مع الاحتياجات المحلية. لذلك من الضروري اعتماد منهجية حوكمة توازن بين هذه المتطلبات لتحقيق الكفاءة في العمل الحكومي وهي منهجية تقتضي فهماً واضحاً للمتطلبات الوظيفية لوحدات العمل المختلفة إضافة إلى القدرة على الإلزام باستخدام ممارسات إبداعية تحقق وفورات في التكاليف للحكومة ككل (راجع الشكل ٦ أدناه).

## الشكل ٦ بناء نموذج حكومة فعال



أما الحكومة الأسترالية المركزية فهي تستخدم عبارات الأفول منذ عام ٢٠٠٥، والتي أقرت ضمن قانون الأدوات التشريعية. فقد أوجب قانون الأدوات التشريعية تضمين طيف واسع من التشريعات نصاً إلزامياً خاصاً بالأفول مدته عشر سنوات إضافة إلى تسجيل بيانات توضيحية في السجل الاتحادي للأدوات التشريعية وتقديمه للفحص من قبل البرلمان. ويجب على الدوائر الحكومية القيام بعمليات تقييم استعداداً لعملية الأفول، وإعداد بيانات الأثر التنظيمي قبل تحديد كيفية إنهاء صلاحية الأنظمة وكذلك عند صياغة الأنظمة الجديدة. ويجب أن تخضع كل القوانين والأنظمة التي لا تتضمن بنود تقييم أو أفول للمراجعة من قبل الدوائر كل خمس سنوات كما يتوجب على الدوائر نشر خطة سنوية للأنظمة تتضمن المراجعات القادمة للتشريعات واستراتيجية تقييم لكل قانون.<sup>٥٥</sup>

وفي إطار هيكلية الحوكمة العامة والتحكم بالكفاءة، تلجأ الكثير من الدول لاعتماد «عبارات الأفول» التي توجه الهيئات أو البرامج أو المبادرات للإفصال بعد فترة محددة من الزمن حالما تنتهي من إنجاز غايتها. ووفقاً لهذا التدريب، يتوافق تأسيس مبادرة ما عادة مع إجراء تقييمي يمكن من إجراء مراجعات دورية للأنظمة والتشريعات.<sup>٥٦</sup> فلدَى حكومات الولايات المتحدة، أثمرت عبارات الأفول حتى الآن عن إلغاء ٢٠ إلى ٣٠ بالمئة من التشريعات الحالية في الولايات وتعديل ٤٠ بالمئة أخرى.<sup>٥٧</sup>

وفي إطار مسعى حديث للحكومة البريطانية لتقليل الأنظمة، أصبح من اللازم الآن أن تتضمن كافة التشريعات المحلية التي تفرض عبئاً تنظيمياً على مؤسسات الأعمال أو مؤسسات المجتمع المدني بنوداً خاصة بالمراجعة والأفول. والغاية من

الميزانية ويتضمن ترتيب أولوية كل بند من بنود التمويل المطلوبة. هذه الطريقة تساعد في الإجابة على سؤال مستوى الخدمة التي ينبغي تمويله ضمن برنامج ما. وفي دراستها منهجية إعداد الميزانيات الصفرية في الجهات الحكومية، وجد اتحاد مسؤولي المالية الحكوميين أن مكاتب الميزانيات التي تستخدم مفاهيم الميزانيات الصفرية كانت راضية تماماً عن النتائج وسطيًا. كما وجد أن مستوى الاهتمام بالميزانيات الصفرية واستخدامها فعليا يزداد مع ازدياد القيود على الموارد المالية الحكومية. فتمت عدة مزايا هامة لاستخدامها من أهمها المساعدة في زيادة الثقة في القرارات عندما يطلب إجراء بعض التقليل في الإنفاق، ما يجعل المقايضات بين المدخلات والمخرجات أكثر شفافية. ولتنظيم نتائج إجراءات الميزانيات الصفرية، تبنت بعض الحكومات طريقة مراجعة البرامج التي تتضمن تقييم كيفية تقديم البرامج ودراسة الحاجة العامة ومستويات الخدمة والكفاءة والطرق البديلة لأداء الخدمة. وسيتم في ما يلي بيان هذه الطريقة بشكل أكثر تفصيلاً.

كما تقوم وزارة المالية أيضاً بإجراء مقارنة مرجعية بشأن تكاليف توفير أقسام الخدمة الجوهرية والداعمة باستخدام معايير مقارنة دولية. تتضمن الخدمات الجوهرية عملية توصيل الخدمة في الخطوط الأمامية وتتضمن معايير المقارنة مقاييس مثل معدل عودة المرضى ورواتب الأطباء. أما الخدمات الداعمة فتشمل الموارد البشرية وتقنية المعلومات والمالية.

ورغم وجود الكثير من دراسات المقارنة المرجعية لدى الحكومات، فقد وجدنا في المراجعة العالمية التي أجريناها أن المملكة المتحدة تعد إحدى الحكومات القليلة التي طبقت ونشرت إجراءات مقارنة مرجعية شاملة لأهم الوظائف الداعمة. ولقد توصلت في مراجعتها للكفاءة التشغيلية إلى أن حوالي ٢٠٪ من تكاليف وظائف المكاتب الخلفية يمكن تقليصها من خلال زيادة الكفاءة التشغيلية. ووجدت أن متوسط تكلفة وظيفة الموارد البشرية حوالي ١,٩٪ من النفقات التشغيلية أما المالية فتكلفتها ١,٢٪ وقسم المشتريات بين ٠,٦٪ و ٢,١٪، رغم أن قيمة هذه التكاليف تباينت تبايناً كبيراً حسب حجم المؤسسة.<sup>٥٨</sup> تستخدم مثل هذه مقارنة أداء مختلف مؤسسات القطاع الحكومي، ولمقارنة أداء القطاع الحكومي مع القطاع الخاص. كما يمكن استخدام بيانات هذه المقارنة لمعرفة الوفورات الممكنة في الوظائف الرئيسية كالموارد البشرية والمالية وتقنية المعلومات والمشتريات.

ولقد أبدى المسؤولون الذين تمت مقابلتهم موقفاً إيجابياً عموماً من مفهوم المقارنة المرجعية ومبادرات الميزانيات الصفرية لكنهم أقرروا بوجود بعض العوائق الهامة. فهذه المنهجيات قد يتم حصرها ولا تتخذ نظرة شاملة على مستوى الحكومة في التعامل مع الكفاءة أو الانسجام مع الأهداف الاستراتيجية واسعة النطاق. كما أنه يصعب غالباً قياس النتائج وقد تتأخر تأخراً كبيراً. فكما أشار أحد المسؤولين الذين تمت مقابلتهم يمكن أن تستغرق بعض النتائج أجيالاً عدة حتى تتحقق. وعلى النحو نفسه، يمكن أن يمثل الحصول على بيانات المقارنة المناسبة تحدياً حقيقياً نظراً لصعوبة الحصول على مقارنات مباشرة للوظائف والاحتياجات الفريدة للجهات. ورغم هذه المعوقات، يمكن أن تمكن عملية المقارنة المرجعية من زيادة الإبداع والتنسيق في القطاع الحكومي بما يمكن من تحرير الموارد واستخدامها بشكل أكثر فعالية.

يحتاج صناع القرارات حتى يتسنى لهم اتخاذ خياراتهم عن بيئة بشأن مردود الإنفاق إلى معلومات وتحليلات دقيقة في محتواها ومواعيدها. وكما يقول المثل «ما لا يمكن قياسه، لا يمكن إدارته»، لعله من الصواب القول أيضاً إن «ما لا يمكن قياسه، لا يمكن تقليصه أو تكبيره». فتقليل البرامج غير الكفؤة وزيادة الممارسات الأكثر فعالية يتطلب القدرة على قياسها باستمرار.

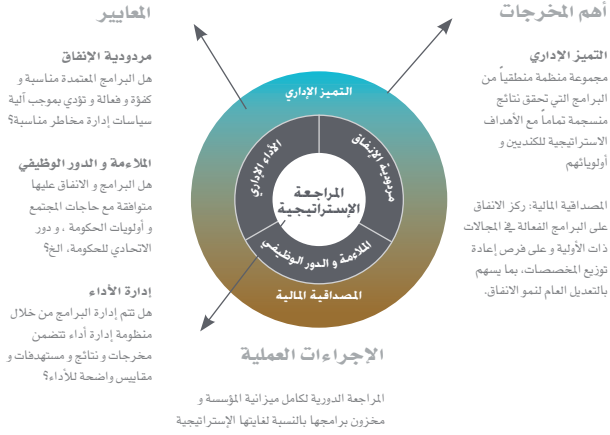
ومع ذلك فعلياً ما يفتقد موظفو الخدمة الحكومية المسؤولون عن الإشراف على البرامج الرئيسية للمعلومات والبيانات العملية بشأن الأداء التشغيلي لهذه البرامج. وأكثر من ذلك أيضاً أن هناك أحياناً مصادر متعددة للحقيقة أو وجهات نظر مختلفة بشأن مردود الإنفاق. وفي بعض الحالات يخصص من الوقت للبحث عن المعلومات أكثر مما يخصص لاستخدامها فعلياً في اتخاذ القرارات. وفي هذا السياق، يبين السيد لورد براون، المدير الرئيسي غير التنفيذي في الحكومة البريطانية والرئيس التنفيذي السابق لشركة بريتيش بيتروليوم، الوضع في الحكومة قائلاً: إن ما تتفقد الحكومة إليه هو الفهم الأعمق لطريقة استخدام الأرقام والمعلومات لإدراك موقعك الذي أنت فيه فعلياً. إنه أمر يتعلق بالكفاءة. على سبيل المثال: ما مدى إجادتك لعملك بالمقارنة مع الدوائر الأخرى أو مع المؤسسات التجارية؟ أين يمكن أن تكون قد تجاوزت مدة الميزانية في مشروع ما؟ ما الذي تفعله من ناحية استخدام المهارات المناسبة في مشروع ما؟<sup>٥٩</sup> لذلك فإن التوسع في توفير البيانات مقرونًا مع زيادة تطور أدوات تحليل البيانات يوفر للحكومة إمكانية القياس بشكل أفضل.

### منهجيات إعداد الميزانية الصفرية والمقارنة المرجعية وقياس الكفاءة المتقدمة

أدخلت دولة الإمارات عدة ممارسات رائدة في مجال قياس التكاليف. منها إعداد الميزانية الصفرية التي تتضمن عملية مراجعة كل ثلاث سنوات تبدأ فيها الدوائر من ورقة بيضاء وتبني ميزانيتها من الأسفل للأعلى. ثم يطلب من فرق إعداد الميزانية تحديد الأنشطة التي تسهم في تحقيق الأهداف المتفق عليها التي ستكون خلال النطاق الزمني للميزانية البالغ ثلاث سنوات، وتبرير الأنشطة وما يرتبط بها من تكاليف من خلال تقديم تحليلات مفصلة للتكاليف. وتقوم الفرق بتحديد أولوية الأنشطة بناء على تحليلات المقارنة بين تكاليفها ومنافعها وترتيبها وفقاً لدرجة مساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ورغم أن الدراسات الميدانية الحالية لمنهجيات إعداد الميزانيات الصفرية تشير إلى عدم شيوع صيغة «فريدة» من طرق إعداد الميزانيات الصفرية بسبب التصور السائد عن مستوى الجهد الذي يتطلبه استخدامها، إلا أنه تم تطبيق بعض عناصرها على نطاق مجموعة متنوعة من الجهات الحكومية وهي أكثر شيوعاً في مجالين رئيسيين.<sup>٥٧</sup> الأول هو استخدام بنود الميزانية من السنة السابقة ثم وضع التكاليف لكل بند (بدل مجرد الاعتماد على نفقات السنة الماضية). فهذا يساعد صناع القرار في تحديد ما إذا كانت المدخلات المطلوبة منطقية على ضوء المخرجات المتوقعة من خلال مستوى الشفافية الأعلى لتكاليف كل بند من البنود على حدة. أما الثاني فهو تقييم مستويات الخدمة المختلفة بناء على مستوى

## الشكل ٧ برنامج المراجعة الإستراتيجية والتشغيلية



المصدر: تحليلات ديلويت

و مع أن المبادرات الحالية لحكومة دولة الإمارات تركز على تقييم مستوى الإنفاق ومقارنة تكاليفها مع الأداء المعياري، فإنه يمكن إنجاز تغيير أكبر على مستوى النظام من خلال إجراء مراجعة استراتيجية وتشغيلية واسعة النطاق. يمكن أن يتضمن برنامج من هذا القبيل مراجعة كافة جوانب الإنفاق الحكومي لضمان تقليص أو إلغاء البرامج ذات الأولوية الأدنى وتوجيه الموارد الحكومية نحو البرامج ذات الأولوية العليا. ويمكنه أن يبني على نتائج مراجعات الميزانيات الصفرية و برامج المقارنة المرجعية و قياس الأداء لطرح الأسئلة الجوهرية حول قيمة البرامج الحالية والاحتياجات المستقبلية. ولقد قامت الحكومة الكندية بإجراء مراجعة مماثلة لبرامجها تم من خلالها طرح عدة أسئلة هامة، أبرزها<sup>٩</sup>:

١. هل ما زال هذا البرنامج أو النشاط يلبي مصلحة عامة؟

٢. هل هناك دور مشروع أو ضروري للحكومة في مجال هذا البرنامج أو النشاط؟

٣. هل الدور الحالي للحكومة الاتحادية مناسب أو هل هذا البرنامج محل إعادة تحديد الأدوار مع المقاطعات الكندية؟

٤. ما هي الأنشطة أو البرامج التي ينبغي أو يمكن نقلها كلياً أو جزئياً إلى القطاع الخاص أو التطوعي؟

٥. في حال الاستمرار بالبرنامج أو النشاط، كيف يمكن تحسين كفاءته؟

٦. هل رزمة البرامج والأنشطة الناتجة يمكن تأمينها ضمن القيود المالية المحددة؟ إن كان الجواب لا، فما هي البرامج أو الأنشطة التي ينبغي التخلي عنها؟

وقد تمخضت مراجعة البرامج الحكومية في كندا عن إحداث نقلة كبرى في دور الحكومة في عدة وظائف رئيسية من وظائف السياسات. ففي الشؤون الاقتصادية، بدلت الحكومة دورها من إدارة الخدمات وتقديمها إلى العمل كجهة منظمة والتركيز على تطوير السياسات من أجل تحفيز النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل. أما في القطاع الاجتماعي فأعدت الحكومة تحديد دورها في مقابل حكومات المقاطعات بما يؤدي لتقليل التكرار والتداخل في العمل. كما تم تطوير نماذج بديلة لإيصال الخدمات في مجموعة متنوعة من المجالات وتم إضافتها رسوم استخدام على بعض الخدمات. وكانت ثمرة ذلك تخفيض نسبة الدين إلى الناتج المحلي الإجمالي الاتحادي إلى ٢٠٪ في السنة المالية ٢٠٠٧-٢٠٠٨ بعدما كانت تقريباً ٧٠٪ في السنة المالية ١٩٩٥-١٩٩٦. ولذلك ينظر الكثيرون إلى مراجعة البرامج التي قامت بها الحكومة الكندية باعتبارها نموذجاً ناجحاً لإصلاح الحكومة ككل وقد قامت حكومات أخرى بدراسة هذا النموذج دراسة متأنية.

## التحليل الإحصائي

تستخدم حكومات أستراليا وكندا وسنغافورة والمملكة المتحدة التحليلات الإحصائية للحصول على رؤى ومنظورات جديدة تخدم عملية صنع القرارات. ويستخدم التحليل الإحصائي أدوات متقدمة في إعداد النماذج الإحصائية وصياغة التصورات، ومزايا استراتيجيات العمل والخطط التشغيلية وإدارة البيانات العميقة وخبرات التحول من أجل حل إشكاليات العمل الرئيسية. ويساعد التحليل الإحصائي في تعزيز الإصلاحات الهامة المدخلة على الطريقة المتبعة من قبل مؤسسات القطاع الحكومي في إدارة وتوزيع الموارد والتحكم بالمخاطر (الداخلية والخارجية) وفهم القوة العاملة والمتعاملين. ويوفر التحليل الإحصائي الحلول لهذه المشكلات من خلال التمكين من اتخاذ قرارات العمل بناء على أدلة وبيانات مؤكدة ما يزيد كفاءة الخدمات المقدمة وجودتها، بل ويوفر أيضاً منظوراً شاملاً للعمل على مستوى المؤسسة، بدل الطريقة التقليدية المحصورة لدى بعض مؤسسات القطاع الحكومي.

### معهد تحليلات ديوليت - آسيا في سنغافورة

في عام ٢٠١١، أطلقت ديوليت بدعم من مجلس التنمية الاقتصادية التابع للحكومة السنغافورية معهد تحليلات ديوليت - آسيا، وهو عبارة عن مؤسسة بحثية لتحليل البيانات متخصصة بتطوير استراتيجيات وأدوات متطورة لمساعدة قادة الأعمال في اكتشاف القيمة الكبيرة للبيانات الخاصة بمؤسساتهم. ويضم المعهد فريقاً متعدد الاختصاصات من علماء البيانات أنيطت بهم مهمة توجيه وتسريع مشاريع التحليلات من خلال إجراء بحوث خاصة بالممارسات الريادية في كل صناعة. ويقوم الفريق، معتمداً على استراتيجية القيادة من قبل الخبراء، بتنسيق وتطوير خرائط طرق تهدف إلى جعل وظيفة تحليلات البيانات وظيفة حيوية ومحورية في عمل المؤسسات. كما يوفر المعهد القدرات اللازمة لتطوير مخزون أصول البيانات والتوصل لرؤى وتصورات قابلة للتحويل إلى إجراءات عملية بشكل سريع، وتقديم التعليم رفيع المستوى والتعليم المستمر لفرق المحللين وبناء أفضل منصات ونماذج التحليل البياني.



ينبغي أن تستخدم في برنامج المراجعة الاستراتيجية والتشغيلية منهجيات متقدمة لقياس الكفاءة. ومن هذه المنهجيات المتقدمة في قياس كفاءة القوة العاملة نطاقات التحكم المستويات الإدارية والتبعثر وتنفيذ البرامج والأنشطة وتحليلات القيمة المضافة وتقييمات القدرات. وثمة وصف موجز لهذه المنهجيات أدناه. فنطاقات السيطرة تقيس عدد الموظفين التابعين مباشرة للمشرفين في المؤسسة أو القسم بينما تحدد تحليلات الطبقات عدد الطبقات الإدارية في مؤسسة أو قسم ما وعلاقتها بألقاب الموظفين ودرجاتهم وتعييناتهم. وحين تكون نطاقات السيطرة منخفضة أو تكون الطبقات مرتفعة يكون هناك غالباً حاجة لتبسيط إجراءات العمل وتوحيد العمليات لتقليص حجم الإشراف الإداري غير الضروري والهيكلية التنظيمية غير اللازمة. ومن الأمثلة الأخرى:

- التبعثر والذي يتجلى في تحليل الأنشطة التي يقوم بها العديد من الأفراد أو المجموعات المنتشرين في مناطق جغرافية أو دوائر/ أقسام مختلفة. وتهدف هذه العملية إلى تحديد عوامل انعدام الكفاءة الناتجة عن التخصيص غير المناسب للأنشطة (الحجم الصغير، الزيادة، عدم توحيد المعايير) وإتاحة المقارنة بين الوحدات التشغيلية لتحديد أصحاب الأداء الأقل تكلفة ونشر أفضل الممارسات.

- عمليات تحليل البرامج وتقديم الخدمات والتي تعمل على تحديد فرص التوفير في أعمال المكاتب الأمامية والوسطى مثل عمليات الكاونتر ومراكز اتصالات المتعاملين ومرافق إنجاز المعاملات. وتتضمن عملية حساب تكلفة الخدمة (وقت الموظف بدوام كامل/الإجمالي) لكل معاملة لكل الأقسام، مع إجراء مقارنة بين الأقسام لتحديد الحالات الناشئة السلبية، وإجراء مقابلات مع رؤساء الأقسام لفهم محركات هذا التباين وتحديد فرص التحسين باستخدام أفضل الممارسات المتبعة داخلياً وخارجياً.

- تحليل الأنشطة وهو أداة تشخيصية تستخدم لقياس مدى الفعالية التنظيمية ومدى استخدام موارد المؤسسة بالطريقة التي تدعم استراتيجيتها. فهي تقيس الوقت والموارد البشرية المخصصة للعمليات والعمليات الفرعية والأنشطة. ويركز التحليل على إجراءات العمل بهدف تحديد الفرص الممكنة لتطوير الإجراءات. وهي تمكن من دراسة التكاليف المرتبطة بإجراءات العمل والأنشطة في مقابل التكلفة الخاصة بالدوائر والأقسام فقط.

- تحليل القيمة المضافة الذي يحدد ويصنف تكلفة الموارد الإجمالية لمؤسسة ما حسب الأنشطة من حيث كونها ذات قيمة مضافة منخفضة أو متوسطة أو مرتفعة. ويركز التحليل على إجراءات العمل لتحديد الفرص الممكنة لتطوير إجراءات العمل. ويقيم مدى علاقة الأنشطة بتوفير القيمة للمتعاملين وتحديد حجم الموارد المخصصة للأنشطة التي ليس لها قيمة مضافة.

- تقييمات القدرات باستخدام نماذج النضوج التي تساعد المؤسسة في تحديد مستوى نضوج الأقسام المختلفة في المؤسسة. فالصعود على سلم النضوج يمكن أن يؤدي إلى تحقيق وفورات في التكاليف للمؤسسة.

استخدمت هذه الأنواع من التحليلات لتحرير الموارد وتحقيق مكاسب كبيرة في الكفاءة على نطاق مجموعة واسعة ومتنوعة من الدوائر والهيئات الحكومية. ومن التوصيات العملية في هذا الشأن عادة تبسيط إجراءات العمل وتوحيد العمليات لتقليل الحاجة للإشراف الإداري وتوزيع الموارد بشكل أفضل من خلال تحسين إدارة الطلب وتقليل مستويات الخدمة المكلفة.

## التحفيز

حتى عندما يتم إدخال الإبداعات بغية زيادة مستويات الكفاءة - ويتم نشر هذه الإبداعات باستخدام تكاليف قوية وقياس قيمتها - يمكن أن يكون تحقيق الكفاءة على النظام بأكمله أمراً غير مضمون. فاتباع أفضل الممارسات عند بداية تطبيقها يقتضي تقوية الآليات الرسمية للتحكم، والتي تسمى أحياناً «الحوافز ذات النفوذ القوي». فبالإضافة إلى الحوافز ذات التأثير العالي، ينبغي أن يتقاسم برنامج الكفاءة جزءاً من مردودات وفورات الكفاءة مع من يحققون تلك الكفاءات. فهذا من شأنه أن يوفر حافزاً مباشراً يشجع على تحقيق تحسينات ملموسة في مستويات الكفاءة.

ومع أن معظم من أجرينا معهم المقابلات يشعرون أنه ربما لا تكون هناك ضرورة للحوافز ذات التأثير العالي في هذه المرحلة، ثمة توجه عالمي نحو استخدام المزيد من آليات الحوافز الرسمية لزيادة الدافع لدى الأفراد والمساءلة على مستوى الدوائر والأفراد. وهناك ثلاثة أنواع رئيسية من الحوافز الرسمية التي تستخدم لتحفيز تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة، منها الأجور المرتبطة بالأداء والرقابة الأشد وزيادة الشفافية في الأداء.

يهدف مبدأ الأجور المرتبطة بالأداء إلى ربط التعويضات بشكل أكثر مباشرة بمدى إنجاز الأولويات الرئيسية. ويستخدم هذا النوع من الحوافز على نطاق واسع في القطاع الحكومي في عدد من الدول منها كندا والمملكة المتحدة والسويد وتشيلي<sup>٦١</sup>. وفي دراسة حديثة حول كيفية استخدام المعلومات الإدارية في صنع القرارات، توصل معهد دعم العمل الحكومي إلى أن تقييمات أداء رؤساء الدوائر ينبغي أن تغطي بشكل منهجي مدى التجهيز الجيد للدوائر بما يمكنها ويساعدها على النجاح في تحصيل المردود من الإنفاق<sup>٦٢</sup>. وفي إطار برنامج مراجعة الإنفاق الذي طبقتته الحكومة الكندية مؤخراً، تم استخدام مبدأ الأجور المرتبطة بالأداء كمحفز لدعم تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة. وأشارت الحكومة إلى أن ٤٠٪ من ميزانية الأجور المعلقة سيتم توجيهها إلى إنجازات الدوائر في دعم «... مبادرات الارتقاء بمستويات الإنتاجية والكفاءة والفعالية في العمليات وتقديم الخدمات»<sup>٦٣</sup>. ويعتقد من أجرينا معهم مقابلات من المسؤولين في دولة الإمارات أن استخدام الأجور المرتبطة بالأداء يمكن أن يكون هدفاً على المدى البعيد لحكومة دولة الإمارات باعتبار أن نظام مراجعة الأداء لديها ما زال في مراحل تأسيسه الأولى.

وثمة طريقة ثانية وهي تقديم مزيد من المدخلات الخارجية والتحديات والرقابة على أداء الدوائر. فقد طبقت الحكومة الكندية سياسة بشأن التدقيق الداخلي يتولى فيها نائب الوزير المسؤولية عن تشكيل وإدارة لجنة تدقيق مستقلة للدوائر يكون معظم أعضائها من خارج الدائرة<sup>٦٤</sup>. والغاية من وجود لجان التدقيق الخاصة بالدوائر هي تقديم مشورات وتوصيات موضوعية لنائب الوزير بشأن الاكتفاء والجودة وضمان نتائج السيطرة على مخاطر الإدارة وإدارتها والسيطرة على أطر الإدارة والعمليات (بما في ذلك أنظمة المساءلة والتدقيق).

وفي مسعى منها لاتباع طريقة القطاع الخاص، قامت المملكة المتحدة بإضفاء الصيغة الرسمية على استخدام آلية صنع القرارات في مجلس الإدارة الذي يتضمن أعضاء غير تنفيذيين لتوفير عنصر التحدي الخارجي. فهذا النوع من المجلس يضم مجموعة من الأعضاء غير التنفيذيين بنطاق صلاحيات معينة «... من أجل توفير عنصر التحدي الخارجي. فهم يمارسون دورهم من خلال التأثير وتقديم المشورة، ودعم التنفيذيين ووضع التحديات أمامهم في نفس الوقت. فهم يقدمون المشورة بشأن الأداء (بما في ذلك الموافقة على مؤشرات الأداء الرئيسية)، والقضايا التشغيلية (بما فيها المقترحات التشغيلية/

## مجلس تعويضات العمال في كندا



واجه مجلس تعويضات العمال في كندا مشكلة التزامات غير ممولة بلغت ١٢ مليار دولار بسبب النقص المتواصل في مخصصات التمويل السنوية بالنسبة لحجم تكاليف المطالبات. وقد طلب من ديوليت تقديم المساعدة كشريك مختص بتحليلات الأعمال للعمل على الاستفادة من أصول البيانات المتوفرة لدى المؤسسة وتوفير الرؤى والتصورات التحليلية الضرورية لتحديد ودعم الاستراتيجيات الجديدة للمؤسسة من أجل تقليل أثر الالتزامات غير الممولة. ولدى محاولة أخذ نظرة واحدة متكاملة لإحدى المطالبات، وجد العاملون على المشروع أن البيانات الرئيسية الخاصة بكل مطالبة من المطالبات كانت مبعثرة بين عدة أنظمة وأن إعداد التقارير عن مؤشرات الأداء الرئيسية كان يتم بالاستعانة بمقتطفات بيانية وتقارير جداول حسابية معدة يدوياً. وقام المشروع بتجميع وتقيح ٢٧٨ مجموعة بيانية لإنشاء ٤,٦٤٦ سمة لـ ٢,٨٨٠,٠٠٠ سجلاً يتعلق بالمطالبات ضمن بيئة واحدة من أجل تحليلها. وهذا وفر نظرة واحدة متكاملة للمطالبة من خلال تطوير لوحة تحكم تنفيذية لمؤشرات الأداء الرئيسية مع إمكانية التعقب نزولاً حتى مستوى المعاملة. ومن خلال تطبيق أدوات التحليل المتقدمة تم تحديد الاتجاهات والنماذج السائدة في عمليات العمل. على سبيل المثال أظهر التحليل وجود تباين شديد في تكاليف المطالبات بسبب ممارسات معينة تتبعها المكاتب الميدانية. ومن خلال وضع معايير موحدة لإجراءات العمل في المكاتب المسؤولة عن المعاملات ذات التكاليف المرتفعة، تم اكتشاف فرص لتحقيق وفورات كبيرة في التكاليف. ويعكف المتعامل حالياً على دراسة كيفية تضمين هذه الرؤى في عملية صنع القرارات وبناء إمكانيات تحليل داخلية لديه.

## تحليلات القوة العاملة لدى هيئة الصحة الوطنية في المملكة المتحدة



تواجه هيئة الصحة الوطنية في المملكة المتحدة، مثلها في ذلك مثل الكثير من المؤسسات الحكومية حول العالم، ضغوطاً مالية شديدة - وعلى اعتبار أن تكاليف العمالة تشكل ما يقرب من ٤٠٪ من ميزانيتها، كان لا بد من اعتبار القوة العاملة جزءاً من أي مسعى يهدف لزيادة الكفاءة وتقليل التكاليف. وتمثل أحد التحديات الرئيسية لهذا المسعى في ضمان الحفاظ على مستوى مناسب من أعداد الموظفين لتقديم الخدمات رغم إجراء أي تخفيضات اعتبرت ضرورية. ولتحقيق هذا الهدف، رأت الهيئة أن تستخدم ثروتها الحالية من البيانات لاتخاذ قراراتها الخاصة بالقوة العاملة عن بيئة وتطبيق ضوابط للجودة. وقامت بتطوير مجموعة أدوات تفاعلية وشاملة يمكن من خلالها وضع نماذج للأداء وتحليله وفهمه وتوقعه على نطاق نظام القوة العاملة بأكمله - واستهداف الموارد بشكل مناسب. وتمتلك هذه الأدوات التفاعلية بالقدرة على استخدام قيم معينة، مثل أعداد الموظفين ونوعياتهم، وبناء نماذج وفقاً لها بطرق يحددها المستخدمون، ما يتيح لهم وضع سيناريوهات لتحليلها وإعداد تقارير بناءً على ذلك. ومن خلال واجهة سهلة للاستخدام، يمكن حتى للمستخدمين المتفرقين للخبرة العالية بالأمور الإحصائية قراءة البيانات وفهم التفاصيل التي يتضمنها كل نموذج ومقتضيات الخطط المختلفة إضافة إلى إمكانية الاطلاع على المقارنات المرجعية لمجموعات النظراء واتجاهات ومسارات المخاطر. وتمتاز هذه الأدوات بالقابلية الكبيرة للتشكيل والتهيئة - بحيث يمكن إدخال التغييرات من قبل مدير النظام بدل الحاجة لإعادة برمجتها - وبديناميكيته في القدرة على التجاوب مع التغيرات المتواصلة لبيانات النظام الصحي. وأصبح لدى الهيئة الآن القدرة على توقع القوة العاملة المعقدة والمتغيرة لديها ووضع الخطط لها. ومع تقدم جهود خفض التكاليف، أصبح بمقدور الهيئة مراقبة مخاطر القوة العاملة بفعالية أكبر على مستوى النظام بأكمله، وتحديد مواطن المخاطر بشكل مبكر، واتخاذ الإجراء المناسب للارتقاء بجودة وسلامة الخدمات بشكل إجمالي.

ووصولاً إلى تعويضات صناع القرار الحكوميين. ولقد وصفت الورقة البيضاء الخاصة بالخدمات الحكومية هذه الطريقة بالقول: «سيتم تحقيق التحسينات من خلال وضع احتياجات المواطن قبل مصلحة المنتج، وبعتماد الشفافية في البيانات لوضع المعلومات الحقيقية بين أيدي الناس، وبعدم مركزية السلطة من أجل ضمان خضوع مقدمي الخدمات الحكومية للمساءلة أمام الناس الذين يستخدمون هذه الخدمات بدل أن يكون أمام البيروقراطيات المركزية.» ويجب أن يتمتع نظام الحوافز القائم على الشفافية بأربعة خصائص رئيسية حتى يكون فعالاً<sup>٦٧</sup>. فهو يجب أن يقوم على نظام تصنيف يميز تمييزاً واضحاً بين أصحاب الأداء الجيد وأصحاب الأداء الضعيف، كما ينبغي أن يطبع وينشر على نطاق واسع، وأن يكون واضحاً للجمهور، وأن تتم متابعته في تقارير مستقبلية.

وينبغي أن يؤخذ بعين الاعتبار عند اعتماد أي حوافز إضافية عالية النفوذ تسلسل الإصلاحات لدى حكومة دولة الإمارات ومدى الاستعداد لتابعة هذه المبادرات، والقدرة على التخفيف من أثر أي عواقب غير مقصودة «كالمجازفة». فمثلاً قد يتطلب التأسيس الحديث لنظام قياس أداء الموظفين بعض الوقت حتى ترسخ هذه الممارسة وتقبل على نطاق واسع قبل اعتماد حوافز أكثر قوة. بيد أنه ثمة اتجاه واضح لدى دول أخرى لاعتماد الأجور المتربطة بالأداء وتشديد المراقبة من خلال آليات صنع القرار في مجالس الإدارة وزيادة الشفافية الخاصة بالأداء.

التنفيذية لمقترحات السياسات)، وبشأن الإدارة الفعالة للدائرة. كما يقدمون الدعم والتوجيه والتحديات أيضاً بشأن تقدم وتنفيذ الخطة التشغيلية للأعمال، وفيما يتعلق باستقطاب وتقييم كبار المسؤولين التنفيذيين ووضع الخطط المناسبة لتعاقبهم على المناصب. ويقومون بتشكيل اللجان المسؤولة عن التدقيق والمخاطر، والترشيحات والحوكمة. وذلك بهدف تبادل أفضل الممارسات المتبعة والتأكد من تعلم الدوائر من تجارب النجاح والفشل لدى المؤسسات المشابهة<sup>٦٨</sup>. ويبدو أن استخدام طريقة مجالس الإدارة في المؤسسات الحكومية يؤدي إلى أكله على أكمل وجه عندما يوضح لهذه المجالس دورها الذي ستساهم به في عملية صنع القرارات<sup>٦٩</sup> وبما أن دولة الإمارات تستخدم مجالس الإدارة في بعض جهات القطاع الحكومي، فمن الممكن دراسة البدء باستخدام عناصر التحدي الخارجي بشكل أكمل من خلال إدخال لجان تدقيق في الجهات يكون معظم أعضائها خارجيين أو بأن يتضمن مجلس إدارة الجهات عدداً من الأعضاء غير التنفيذيين.

وثمة طريقة ثالثة في تعزيز حوافز الكفاءة الحكومية وتستخدم فيها الشفافية والسمعة كألية عمل رسمية. ففي المملكة المتحدة، نجحت نظم إدارة الأداء من خلال نشر معلومات عن أداء المستشفيات في تحقيق تحسينات كبيرة في مواعيد الانتظار. فقد أظهرت التقييمات أن هذا شجع المدراء على إجراء الإصلاحات بفعل عامل السمعة لتجنب «الإضرار بالسمعة» الذي يلحق بمن ينشر أن أداءه سيء<sup>٦٦</sup>. فلقد تمثلت منهجية عمل الحكومة البريطانية في التركيز بشكل أكثر مباشرة على زيادة شفافية المعلومات في كل الأمور بدءاً من بيانات الأداء



## تحقيق الكفاءة الحكومية المنهجية

قليلة هي المؤسسات التي تماثل في حجمها حجم الحكومات. وهناك سبع من أكبر ١٠ مؤسسات من أرباب العمل في العالم تخضع لإدارات حكومية<sup>٦٨</sup> وتمثل الحكومة في دولة الإمارات العربية المتحدة ما نسبته ٢٢٪ من اقتصاد البلاد.

يمثل حجم العمليات الحكومية فرصة كبرى لتحقيق وفورات الكفاءة من خلال تطبيق عملية متسلسلة من الإبداعات وتوحيد الإجراءات وتجميع الموارد وتقليل التكاليف من خلال اتباع طرق أكثر تكاملاً في مجموعة واسعة من الخدمات الحكومية تشمل المشتريات وتقديم الخدمات والأقسام المؤسسية. وبما أن تكاليف الإنتاج لدى الكثير من الحكومات يبلغ حوالي ٢٠ إلى ٢٥ بالمائة من الناتج المحلي الإجمالي، فحتى التغييرات المتواضعة إذا ما طبقت بنجاح وعلى نطاق واسع يمكن أن تحدث أثراً كبيراً.

ومع أنه يبدو للوهلة الأولى أن الكفاءة في العمل الحكومي تنخفض بمرور الوقت، فإن الأمر المبشر هو وجود سبيل واضح للارتقاء بالمنهج بكفاءة العمل الحكومي. فمن خلال اعتماد المزيد من الإبداعات وزيادة القدرة على توسيع نطاق تطبيقها وتحسين أدوات وإجراءات القياس وزيادة استخدام الحوافز الإدارية، يمكن تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة. ولن يقتصر أثر ذلك على تخفيض تكاليف العمل الحكومي، بل يمكن أن يطلق أيضاً العنان للقوى الإبداعية الخلاقة لتحقيق نتائج اجتماعية واقتصادية أفضل.

ولكي تطرح الحكومات برنامجاً يتضمّن مزيداً من الإبداع وتوسيع نطاق التطبيق والقياس والتحفيز، لا بد لها من التركيز على تحقيق المنفعة المشتركة لكافة الجهات الحكومية. ولا بد من وضع خارطة طريق لبرنامج الكفاءة وخطة عمل تحدد الأولويات وتسلسل التطبيقات وتطور آليات العمل لإدارة عملية التغيير. و الأخذ بعين الاعتبار سرعة وطرق الإصلاح حسب الظروف والأولويات للحكومة.

## الخاتمة

- <sup>1</sup> World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2010-2011(2010). [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2010-11.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf)
- <sup>2</sup> World Bank, Worldwide Governance Indicators (WGI) Project-Government Effectiveness (2012). <http://info.worldbank.org/governance/wgi/>
- <sup>3</sup> World Bank, Worldwide Governance Indicators: Sources of Governance Data Used in WGI (2012). <http://info.worldbank.org/governance/wgi/pdf/ge.pdf>
- <sup>4</sup> Ibid.
- <sup>5</sup> International Monetary Fund, Strategies for Fiscal Consolidation in the Post-Crisis World (IMF: IMF Multimedia Services Division 2010). <http://www.imf.org/external/pubs/ft/dp/2010/dp1004.pdf>
- <sup>6</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Government at a Glance 2009 (October 2009), p. 73. <http://www.oecd.org/gov/governmentataglance2009.htm>
- <sup>7</sup> UK Centre for the Measurement of Government Activity, Office for National Statistics: Total Public Service Output and Productivity (June, 2009), p. 3. <http://www.statistics.gov.uk/articles/nojournal/TotalPublicServiceFinalv5.pdf>
- <sup>8</sup> University of Oxford & University of Cambridge, Politics in Spires: Cutting the Costs of Bureaucracy: Are we Nearly There Yet and How Would We Know? (July, 2012). <http://politicsinspires.org/2012/07/cutting-the-costs-of-bureaucracy-are-we-nearly-there-yet-and-how-would-we-know/>
- <sup>9</sup> Deloitte, Boosting Public Sector Productivity by Going Mobile (October 2012).
- <sup>10</sup> Source: Ruth Lawrence, Yasmin Parekh, and Jillian Bordonada, Australia and New Zealand Expenditure Review Roundtable Background Paper: Overview of Expenditure Review Mechanisms in Australia and New Zealand (August 2011). [http://www.treasury.nsw.gov.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0017/21572/2011\\_Aug\\_ROUNDTABLE\\_BACKGROUND\\_PAPER\\_FINAL.pdf](http://www.treasury.nsw.gov.au/__data/assets/pdf_file/0017/21572/2011_Aug_ROUNDTABLE_BACKGROUND_PAPER_FINAL.pdf)
- <sup>11</sup> Treasury Board of Canada Secretariat, Frequently Asked Questions (November, 2011). <http://www.tbs-sct.gc.ca/sr-es/faq-eng.asp>
- <sup>12</sup> Sir Peter Gershon, Releasing Resources to the Front Line: Independent Review of Public Sector Efficiency (July 2004). [http://www.hm-treasury.gov.uk/d/efficiency\\_review120704.pdf](http://www.hm-treasury.gov.uk/d/efficiency_review120704.pdf)
- <sup>13</sup> Sir Philip Green, Efficiency Review by Sir Philip Green: Key Findings and Recommendations (October, 2010). <http://www.cabinetoffice.gov.uk/sites/default/files/resources/sirphilip-greenreview.pdf>
- <sup>14</sup> UK Cabinet Office, Government Digital Strategy, Digital Efficiency Report (November 2012). <http://publications.cabinetoffice.gov.uk/digital/efficiency/>
- <sup>15</sup> United Nations Economics and Social Affairs, E-Government Survey 2012: E-Government for the People, (2012). <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan048065.pdf>
- <sup>16</sup> Ibid.
- <sup>17</sup> OECD, Towards National Social Protection Floors: prepared for G20 Labour and Employment Ministerial (September 2011). <http://www.oecd.org/social/socialpoliciesanddata/social-expendituredatabasesocx.htm>
- <sup>18</sup> Government of British Columbia, Integrated Case Management (ICM) (October, 2012). <http://www.integratedcasemanagement.gov.bc.ca/>
- <sup>19</sup> Ibid.
- <sup>20</sup> Ibid.
- <sup>21</sup> Singapore Government, Infocomm Development Authority of Singapore (IDA) (2012). <http://www.ida.gov.sg/>
- <sup>22</sup> Ministry of Finance Singapore & IDA, Factsheet of Public Services Infrastructure (PSi) (September 2003). <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/APCITY/UNPAN014669.pdf>
- <sup>23</sup> Singapore eGov, eGov Programmes eGap I: Public Service Infrastructure (September 2011). <http://www.egov.gov.sg/egov-programmes/programmes-by-government/public-service-infrastructure>
- <sup>24</sup> TuoiTre News, Smartphones Drive Complaints Spike in Aus-

tralia (October 2012). <http://tuoitrenews.vn/cmlink/tuoitrenews/business/smartphones-drive-complaints-spike-in-australia-1.90295>

<sup>25</sup> Enterprise Innovation, Australians Now Prefer Internet for Accessing Government Services (February, 2012). <http://www.enterpriseinnovation.net/content/australians-now-prefer-internet-accessing-government-services>

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Deloitte Digital, EzyReg (2012). <http://www.deloittedigital.com/au/work/ezyreg>

<sup>28</sup> Ibid.

<sup>29</sup> Government of Alberta: Business Case: ICT Service Coordination Initiative (February 2007).

<sup>30</sup> Dalibor Petrovic, Deloitte. Shared IT Services for Governments- Governance, collaboration and the “me” factor (July 2008).

<sup>31</sup> Ibid.

<sup>32</sup> Ibid.

<sup>33</sup> BC Health Authority Shared Services Organization, Health Shares Services BC: A Division of the Provincial Health Services Authority (October 2012). <http://www.hssbc.ca/default.htm>

<sup>34</sup> Singapore Government, Vital Shared Services (2011). <http://www.vital.gov.sg/>

<sup>35</sup> OECD, Government at a Glance 2009. <http://www.oecd.org/gov/governmentatag glance2011.htm>

<sup>36</sup> Singapore Government Enterprise One, Success with GeBiz (July 2011). <http://www.enterpriseone.gov.sg/en/Resources/Publications/Online%20Articles/Success%20With%20GeBiz.aspx>

<sup>37</sup> Civil Service College Singapore, Value for Money in Singapore’s Government Procurement Regime; Prepared for Sixth Regional Public Procurement Forum (2010). <http://siteresources.worldbank.org/INTECACOSUPROC/Resources/776023-1271709540888/Singapore-Govt-Proc-Regime.pdf>

<sup>38</sup> Ibid.

<sup>39</sup> Ibid.

<sup>40</sup> Civil Service College Singapore, Value for Money in Singapore’s Government Procurement Regime; Prepared for Sixth Regional Public Procurement Forum (2010). <http://siteresources.worldbank.org/INTECACOSUPROC/Resources/776023-1271709540888/Singapore-Govt-Proc-Regime.pdf>

<sup>41</sup> Singapore Government Enterprise One, Success with GeBiz (July 2011). <http://www.enterpriseone.gov.sg/en/Resources/Publications/Online%20Articles/Success%20With%20GeBiz.aspx>

<sup>42</sup> Carol Lo S Chia, Defence Science & Technology Agency (DSTA) E-Government Procurement Workshop: The Singapore E-Government Procurement Experience. <http://www.slideserve.com/topper/e-government-procurement-workshop-the-singapore-e-government-procurement-experience-carol-lo-s-chia-assistant-directo>

<sup>43</sup> Ibid.

<sup>44</sup> Singapore Government Enterprise One, Success with GeBiz (July 2011). <http://www.enterpriseone.gov.sg/en/Resources/Publications/Online%20Articles/Success%20With%20GeBiz.aspx>

<sup>45</sup> Saskatchewan Ministry of Health: Putting patients first, Transforming Health Care Through Lean (2012). [http://www.saskatoonhealthregion.ca/lean/documents/SKH\\_LeanNewsletter\\_June20124.pdf](http://www.saskatoonhealthregion.ca/lean/documents/SKH_LeanNewsletter_June20124.pdf)

<sup>46</sup> OECD, Government at a Glance 2011 (2011) <http://www.oecd.org/gov/governmentatag glance2011.htm>

<sup>47</sup> Lonti, Z. and M. Woods, OECD Working Papers on Public Governance No. 7, Towards Government at a Glance: Identification of Core Data and Issues related to Public Sector Efficiency (OECD Publishing, 2008) p. 19. [http://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2011\\_gov\\_glance-2011-en](http://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2011_gov_glance-2011-en)

<sup>48</sup> Public Service Commission of Canada, Evaluation of the Recruitment of Policy Leaders Program- Summary Report (March 2008). <http://www.psc-cfp.gc.ca/abt-aps/inev-evin/2008/rpl-rlp-eval-eng.htm>

- <sup>49</sup> Treasury Board of Canada Secretariat, Overview of MAF (June 2011). <http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/overview-apercu/overview-apercu-eng.asp>
- <sup>50</sup> Eggers, William D. et al., Deloitte, Public sector, disrupted: How disruptive innovation can help government achieve more for less, (2012). [http://insights.deloitte.ca/wp-content/uploads/2012/03/dttl\\_ps\\_DisruptedFullStudy2012.pdf](http://insights.deloitte.ca/wp-content/uploads/2012/03/dttl_ps_DisruptedFullStudy2012.pdf)
- <sup>51</sup> Jocelyne Bourgon, Institute for Government, Program Review: The Government of Canada's Experience Eliminating the Deficit, 1994-99: a Canadian Case Study (September 2009). <http://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/Program%20Review.pdf>
- <sup>52</sup> Frank Frick, Henrik Brinkmann, Sunset Legislation and Better Regulation, Empirical Evidence from Four Countries (June 2010). [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-E8B3D0D1-5443791C/bst\\_engl/xcms\\_bst\\_dms\\_35739\\_\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-E8B3D0D1-5443791C/bst_engl/xcms_bst_dms_35739__2.pdf)
- <sup>53</sup> Paul Teske, University of Colorado at Denver, Is the Recent of Expanding State Regulation Beneficial or Harmful? The New Role and Politics of State Regulation (2004). <http://www.cato.org/pubs/regulation/regv27n3/v27n3-1.pdf>
- <sup>54</sup> HM Government, Sunsetting Regulations: Guidance (March 2011). <http://www.parliament.uk/deposits/depositedpapers/2011/DEP2011-0504.pdf>
- Source: Government UK, Department for Business Innovation & Skills, Sunsetting Regulations (2012). <http://www.bis.gov.uk/policies/bre/effectiveness-of-regulation/sunsetting-regulations>
- <sup>55</sup> Frank Frick, Henrik Brinkmann, Sunset Legislation and Better Regulation, Empirical Evidence from Four Countries (June 2010). [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-E8B3D0D1-5443791C/bst\\_engl/xcms\\_bst\\_dms\\_35739\\_\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-E8B3D0D1-5443791C/bst_engl/xcms_bst_dms_35739__2.pdf)
- <sup>56</sup> Parliament UK, Parliamentary Business (December 2010). <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm201012/cmselect/cmpubacc/c1352-i/c135201.htm>
- <sup>57</sup> The City of Calgary & Government Finance Officers Association, Zero-Base Budgeting: Modern Experiences and Current Perspectives (2011). <http://www.gfoa.org/downloads/GFOAZeroBasedBudgeting.pdf>
- <sup>58</sup> HM Government, Benchmarking the Back Office: Central Government (HM Government: HM Treasury Publishing Unit, 2009).
- <sup>59</sup> Jocelyne Bourgon, Institute for Government, Program Review: The Government of Canada's Experience Eliminating the Deficit, 1994-99: a Canadian Case Study (September 2009). <http://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/Program%20Review.pdf>
- <sup>60</sup> OECD, Performance-Related Pay Policies for Government Employees (2005). <http://www.oecd.org/gov/performance-related-paypoliciesforgovernmentemployees.htm>
- <sup>61</sup> Julian McCrae, Justine Stephen, Theresa Guermellou and Reema Mehta, Institute for Government, Improving Decision Making in Whitehall: Effective Use of Management Information (May 2012). <http://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/Improving%20decision%20making%20in%20Whitehall.pdf>
- <sup>62</sup> Treasury Board of Canada Secretariat, Revised Technical Budget Instructions 2011-2012 for the Performance Management Program for Executives (EX PMP) (April 2012). <http://www.tbs-sct.gc.ca/prg/tbiex12-itbex12-eng.asp>
- <sup>63</sup> Treasury Board of Canada Secretariat, Directive on Internal Auditing in the Government of Canada (April 2012). <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?section=text&id=25610>
- <sup>64</sup> Cabinet Office, HM Treasury, Corporate Governance in Central Government Departments: Code of Good Practice 2011 (July 2011), p. 7. [http://www.hm-treasury.gov.uk/d/corporate\\_governance\\_good\\_practice\\_july2011.pdf](http://www.hm-treasury.gov.uk/d/corporate_governance_good_practice_july2011.pdf)
- <sup>65</sup> Institute for Government, Transforming Whitehall Departments- Six steps to making Whitehall boards work (December 2010). <http://www.instituteforgovernment.org.uk/news/latest/six-steps-making-whitehall-boards-work>
- <sup>66</sup> Timothy Besley, Gwyn Bevan and Konrad Burchardi, London School of Economics, Accountability and Incentives: The Impacts of Different Regimes on Hospital Waiting Times in England and Wales (September 2008), p. 6. <http://econ.lse.ac.uk/~tbesley/papers/nhs.pdf>
- <sup>67</sup> Judith H. Hibbard, Jean Stockard and Martin Tusler, Health Affairs, Does Publicizing Hospital Performance Stimulate Quality Improvement Efforts? (2003) 22 (2), 84-94  
Source: Health Affairs, Hospital Performance Reports: Impact On Quality, Market Share, And Reputation (2005), 24 (4), 1150-1160

<sup>68</sup> Economist, Employment: Defending Jobs (September 2011). <http://www.economist.com/blogs/dailychart/2011/09/employment?fsrc=scn/tw/te/dc/defending>

### مراجع الرسوم البيانية

World Bank 2011 Database. <http://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL>

World Economic Forum, Executive Opinion Survey. <http://www.weforum.org/content/pages/competitiveness-library>

International Monetary Fund, World Economic Outlook (August 2012). <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2012/01/index.htm>

OECD, Government at a Glance 2009. <http://www.oecd.org/gov/governmentataglance2011.htm>

OECD, Government at a Glance 2011. <http://www.oecd.org/gov/governmentataglance2011.htm>

## الملحق : ما هي مظاهر عدم الكفاءة؟

### تخطيط الدوائر والرقابة الإدارية

- تولي كبار المديرين مسؤوليات يمكن أن يتولاها موظفون أدنى رتبة
- ضيق نطاق تحكم المديرين أو اعتماد علاقات التبعية على أساس ١:١
- وجود عدد كبير من طبقات التبعية
- تداخل المسؤوليات بين المديرين
- انعدام المركزية في المرافق (بما يتطلب مجموعات زائدة من المدراء)
- انشغال الموظفين بأعمال تخطيط غير لازمة أو غير كفؤة

### خدمات الدعم الداخلية

- تبعث نموذج تقديم الخدمات (الهدر على مستوى الدائرة)
- إجراءات عمل غير كفؤة/ مفرطة في التعقيد
- هيكلية تنظيمية دون المستوى الأمثل (ضيق نطاقات التحكم، المغالاة في التسلسل الهرمي)
- التنفيذ الداخلي لأعمال يمكن أن تكون أقل تكلفة و/أو أكثر فعالية لو عهدت لجهة خارجية
- المرافق/ المكاتب الزائدة (على مستوى المناطق الجغرافية والدوائر)
- انعدام الإجراءات الموحدة ما يسبب أوجهاً من التصور وانعدام الكفاءة
- وجود إجراءات يدوية يمكن أتمتها

## أعمال الدعم اللوجستي والتوريد

- إجراءات العمل المفترضة في التعقيد
- تعقد شبكات التوزيع
- استخدام قدرات إنتاجية متدنية
- إجراءات عمل يدوية غير ضرورية
- الافتقار للنضج والقدرات الوظيفية

## صياغة السياسات / البرامج الداخلية

- غياب المركزية في حقوق القرارات
- الإفراط في إجراءات التنسيق بين الدوائر
- تعقيد قواعد السياسات
- التوزيع غير المثالي للموارد على الاحتياجات المختلفة لتطوير السياسات

## التنظيم / إدارة الامتثال للأنظمة

- التركيز المفرط على عمليات التدقيق اللاحقة (في مقابل إجراءات الوقاية والكشف المبكر)
- انعدام الأتمتة في إجراءات التفتيش/المراقبة
- التواجد المعقد في المناطق الجغرافية ما يؤدي لوجود مرافق/ مكاتب زائدة عن اللزوم

## الأنشطة التشغيلية المادية

- تدني مستوى أعمال الدعم اللوجستي للأفراد
- ضيق نطاقات التحكم
- تداخل المسؤوليات
- انخفاض إنتاجية القوى العاملة
- الأنشطة غير الضرورية
- التعقيدات غير اللازمة
- التواجد المعقد في المناطق الجغرافية ما يؤدي لوجود مرافق/ مكاتب زائدة عن اللزوم
- التوزيع غير الأمثل للطاقة الإنتاجية (زمنياً، جغرافياً)
- تدني الاستفادة من الطاقة الإنتاجية أو عدم مواءمة الطاقة الإنتاجية مع الطلب

## إدارة الحالات

- تدني مستوى الدعم اللوجستي للأفراد
- التوزيع غير الكفؤ للمسؤوليات بين الأفراد
- انعدام المعايير الموحدة في إجراءات إدارة الحالات
- عدم أتمتة إجراءات إدارة الحالات
- انخفاض إنتاجية القوى العاملة
- أنشطة غير ضرورية
- مرافق/ مكاتب زائدة عن الحاجة

## إدارة الأصول والموارد

- تخصيص موارد زائدة لأصول متدنية الأداء
- تخصيص موارد زائدة للأصول في أوقات غير مستغلة من اليوم/السنة
- التواجد المعقد في المناطق الجغرافية ما يؤدي لوجود مرافق زائدة عن اللزوم
- تدني الاستفادة من الطاقة الإنتاجية أو عدم مواءمة الطاقة الإنتاجية مع الطلب
- انعدام المعايير الموحدة بين أقسام الدوائر والمناطق الجغرافية
- عدم كفاءة إجراءات الشراء/ التخلص من الأصول

## خدمات المعاملات

- زيادة حركة الطلبات على القنوات ذات التكاليف الأعلى وتدني استخدام القنوات ذات التكاليف الأقل
- تبعثر تقديم الخدمات (بين المناطق الجغرافية والدوائر)
- انعدام الإجراءات الموحدة ما يسبب أوجهاً من القصور وانعدام الكفاءة
- وجود إجراءات يدوية يمكن أتمتتها
- تعقيدات غير ضرورية تحد من سرعة وفعالية الإجراءات
- التنفيذ الداخلي لأعمال يمكن أن تكون أقل تكلفة و/أو أكثر فعالية لو عهدت لجهة خارجية
- التواجد المعقد في المناطق الجغرافية ما يؤدي لوجود مرافق/مكاتب زائدة عن اللزوم
- التوزيع غير الأمثل للطاقة الإنتاجية (زمنياً، جغرافياً)

## إدارة المنح والتبرعات

- انعدام المعايير الموحدة
- انعدام الأتمتة
- تنفيذ أعمال داخلية غير ضرورية
- التوزيع غير الأمثل للطاقة الإنتاجية (زمنياً، جغرافياً)

### خدمات الدعم بين المؤسسات الحكومية

- إجراءات العمل المفتقرة للكفاءة/المفرطة في التعقيد
- التعقيد المفرط في تطبيقات العمل والبنية التحتية لتقنية المعلومات
- الهيكلية التنظيمية غير المثالية (ضيق نطاقات التحكم، ارتفاع عدد طبقات التبعية)
- التنفيذ الداخلي لأعمال يمكن أن تكون أقل تكلفة و/أو أكثر فعالية لو عهدت لجهة خارجية
- المرافق/ المكاتب الزائدة (بين المناطق الجغرافية والدوائر)
- انعدام الإجراءات الموحدة ما يسبب أوجهاً من القصور وانعدام الكفاءة
- وجود إجراءات يدوية يمكن أتمتتها

- تبعثر عملية التنفيذ
- عدم وجود معايير موحدة
- عدم المركزية في حقوق اتخاذ القرار
- ضيق نطاقات التحكم
- عدم كفاءة الإجراءات
- التواجد المعقد في المناطق الجغرافية ما يؤدي لوجود مرافق/ مكاتب زائدة عن اللزوم
- التوزيع غير الأمثل للطاقة الإنتاجية (زمنياً، جغرافياً)

### خدمات البحث والتحليل والمعلومات

- التكلفة المفرطة لمرافق البحث المتخصصة
- المرافق البحثية المتخصصة الزائدة عن الحاجة
- المواضيع البحثية الزائدة عن الحاجة
- المواضيع البحثية غير الضرورية

# Deloitte.

## معلومات الاتصال:

مونتريال  
خليل نصر الله  
شريك  
+ ١ ٥١٤ ٣٩٣ ٥٣٧٣  
knasrallah@deloitte.ca

أبوظبي  
راشد بشير  
شريك  
+٩٧١ ٢ ٤٠٨ ٢٤٢٤  
rbashir@deloitte.com

تورونتو  
بول مكميلان  
شريك  
قائد القطاع الحكومي العالمي  
+ ١ ٤١٦ ٨٧٤ ٤٢٠٣  
pmacmillan@deloitte.ca

دبي  
عبد الحميد صبح  
شريك  
قائد القطاع الحكومي الوطني  
+٩٧١ ٤ ٣٦٩ ٨٩٩٩  
asuboh@deloitte.com



هذا المنتج مصنوع من ورق معاد التدوير بنسبة ١٠٠% بشهادة مجلس حماية الغابات ومحاييد للكربون