

الإنجازات

دليل إعداد النفارير الرسمية حول الإنجازات

مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية

أيلول ٢٠٠٣



مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية

دليل إعداد

«التفارير الرسمية حول الإنجازات»

أيلول ٢٠٠٣

كلمة وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية

في سبيل المزيد من الشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد

يتجه العالم الى العناية بالتقارير الرسمية الصادرة عن الإدارات والهيئات الحكومية لتتسم بالمزيد من الدقة والموضوعية. وتساعد هذه التقارير على العمل بمبادئ الشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد والحكم الصالح والاصلاح المستديم. كما تشكل عنواناً رئيساً لإقامة أحسن علاقات الاتصال والتواصل مع المواطنين وممثليهم المنتخبين.

إن تحسين نوعية التقارير الرسمية يحقق العديد من الأهداف ومنها:

- تمكين الحكومات من إجراء رقابة دقيقة لتطور أداء وإنجازات الإدارات والمؤسسات العامة احقاقاً للإنماء المتوازن وكسباً لثقة المواطنين.
- تمكين كبار الإداريين من قيادة مؤسساتهم بكفاءة، وتطوير أدائهم بصورة مضطردة، من خلال التركيز على أولويات يتم انتقاؤها وترجمتها إلى أهداف واضحة.
- تقييم العمل الإداري ومعرفة مدى تلبية توقعات المواطنين، وحجم الاستثمارات التي تم إنفاقها، مقارنة مع النتائج التي تم تحقيقها، مما يؤثر إيجاباً على جهود الحكومة في بلورة سياساتها العامة ووضع الخطط وتطوير البرامج وتأمين مصادر التمويل اللازم لهذه البرامج.

في ضوء ما تقدم، واستناداً إلى النصوص القانونية المعمول بها، والى تعميم رئيس مجلس الوزراء رقم ٢٣/٢٠٠٣ تاريخ ٢٠٠٣/٩/٢، نضع بين أيديكم دليلاً عملياً يحتوي على ايضاحات وتوجيهات مفصلة لهيكلية وعناوين ومضمون التقرير الرسمي المطلوب إعداده سنوياً، إضافة إلى المبادئ الأساسية التي يجب أن يستند إليها.

إننا نعول كبير الآمال على اعتماد منهجية هذا الدليل لتحقيق خطوة نوعية في تطوير التقارير الرسمية لتلتقي مع التوجهات المعاصرة لجهة الدقة والموضوعية والشفافية، مما يسهل على المواطن المساءلة وعلى المسؤول انجاز التنمية المرجوة والاصلاح المنشود.

وزير دولة لشؤون التنمية الإدارية

كريم بقرادوني

بيان الملتزمين

- ٧ - ملخص تنفيذي
- ٩ - مقدمة: التقرير حول الإنجازات
- ١٠ - ١-٢ الإطار القانوني للتقارير الرسمية
- ١١ - ٢-٢ الإطار الراهن للتقارير الرسمية
- ١٢ - ٣- المبادئ والتوجيهات العامة
- ١٢ - ٣-١ القسم الأول: المبادئ الأساسية لإعداد تقرير جيد حول الإنجازات
- ١٦ - ٣-٢ القسم الثاني: تصميم ومضمون التقرير حول الإنجازات
- ٢٤ - ٤- قائمة تدقيق
- ٢٦ - ٥- شرح المفردات المستعملة

١. ملخص تنفيذي

تلعب التقارير الرسمية حول الإنجازات دوراً بالغ الأهمية في المساعدة على تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة عند الحكومات، وهي تهدف الى عرض ما يحصل عليه جمهور اللبنانيين من خدمات عامة بمنتهى الدقة والوضوح في مقابل الرسوم والضرائب التي يدفعونها لخزينة الدولة. ومن البديهي أن تتمحور هذه التقارير حول الإنجازات التي تم تحقيقها على أرض الواقع من قبل الإدارات والمؤسسات العامة والهيئات الرسمية، مقارنة مع النتائج التي التزمت بتحقيقها خلال الفترة السابقة، وهي بذلك تتيح الفرصة:

- للوزراء بتوجيه رسالة شخصية حول الإنجازات التي يرغبون بتحقيقها.
- لتحديد توجهات الإدارة الإستراتيجية بدقة وبطريقة غير بيروقراطية.
- لشرح كيفية مساهمة إدارة ما، عبر إنجازاتها، بالإلتزام بالسياسات الحكومية الواسعة.
- لتقديم تقرير عن الإنجازات الحالية مما يتيح المجال للمقارنة مع إنجازات سابقة بطريقة متوازنة وواضحة.

يتوجب التشديد على أن المعلومات حول الإنجازات يجب أن:

- تحدد الشوائب والثغرات التي تحول دون تحقيق تلك الإنجازات التي تحظى بالإهتمام الأكبر لدى الجمهور، والتي سبق للإدارة أن التزمت بتحقيقها، وأن توضح حيث يكون ذلك ملائماً، كيفية تجاوز تلك الشوائب والثغرات.
- تعرض للإنجازات بصورة مبسطة وواضحة، مع تلافي العبارات والصيغ الإنشائية والبيروقراطية.

ينبغي أن يشدد التقرير الرسمي، حول الإنجازات، على النتائج الهامة وأن يكون سهل القراءة والفهم. إن الدقة والإيجاز في إعداد وصياغة التقرير، وكذلك الشكل الجذاب وطريقة الإخراج والتصميم كل ذلك كثير الفائدة والأهمية للتواصل مع الجمهور ولإيصال المعلومات الأساسية لكافة المعنيين.

يسعى هذا الدليل إلى مساعدة القياديين في الإدارة العامة على تطوير وتحسين نوعية تقاريرهم الرسمية حول الإنجازات مع الإحتفاظ بالمقاربات التي تركّز على النتائج والقيم الأساسية، وهي المقاربات التي تميّز الإدارات الحديثة، وهي تشتمل على مبادئ جوهرية وتوجيهات عامة تساعد على إعداد تقارير ذات معنى وغنية بالمعلومات.

ومع التقدم الذي نأمل أن يتم في هذا المضمار، لجهة تحقيق وكسب المزيد من الخبرات والأبحاث الإضافية، ستبرز دون ريب، مبادئ أكثر دقة وتوصيفاً ووضوحاً، للممارسات المتنوعة والمتعلقة بإعداد التقارير. حينها سيكون هذا الدليل قد قام بدوره في تشجيع القياديين في الإدارة العامة لتقديم تقاريرهم بصورة أفضل ومساعدتهم على تطويرها بصورة مطّردة.

٢. مفهومة: التقرير حول الإنجازات

يتوجب على التقرير حول الإنجازات أن يروي قصة الإنجازات في إدارة أو مؤسسة عامة أو هيئة رسمية معنية، كما يتوجب على هذا التقرير أن يبني ليس فقط على نوعية التقارير الراهنة، بل أن يتجاوزها بأشواط.

وهو بذلك يساهم في التشجيع على تحسين الأداء المؤسسي، وتحقيق شفافية أفضل ومساءلة أدق ذات معنى، لأنه:

- أكثر تركيزاً وغوصاً، في مختلف أوجه إنجازات الحكومة، التي تشكل قيمة مضافة للبنانيين.
- يساعد على إيجاد لغة مشتركة داخل وخارج الحكومة، لمناقشة الإنجازات المعلن عنها، وكذلك التوقعات وما تم تحقيقه منها.
- يستحق ويستحوذ اهتمام وثقة المواطنين.

تشكل التقارير العلنية حول الإنجازات عنصراً ثابتاً مستقراً لا ينفصل عن الحكم الجيد وممارسة المسؤوليات، وقد باتت هذه التقارير تمثل حيزاً مؤثراً من نشاطات الحكومة في التواصل مع المواطنين. وأضحى تحقيق المزيد من التقارير الرسمية حول الإنجازات، أمراً ملحاً وحيوياً للحكومات المصممة على تطوير مقارباتها للحكم الجيد والإدارة الحديثة من أجل التغلب على التحديات الجديدة. ويتوجب التأكيد على أن جودة وموضوعية ونزاهة، وتمام المعلومات، هي مسؤولية الإدارة التي تعد التقرير.

وتمكيناً للإدارة المعنية من تجميع عناصر التقرير بطريقة مفيدة وفعالة بحيث تستوفي كافة عناصر وشروط الإتصال الناجح والمساءلة الجديّة، فإنه من الضروري إشراك العديد من الوحدات الإدارية في هذه الإدارة المعنية.

٢. مفاهيم: التقرير حول الإنجازات

١-٢ الإطار القانوني للتقارير الرسمية:

تشكل الفقرة الرابعة من المادة ٧ من المرسوم الإشتراعي رقم ٥٩/١١١ (تنظيم الإدارات العامة)، الإطار القانوني للتقارير الرسمية، وهي تنص على ما يلي:

«على المدير العام أن يضع تقريراً قبل نهاية كل ستة أشهر يعرض فيه برامج وزارته وما حقق منها وما لم يحقق، والصعوبات التي اعترضت التنفيذ، وأحوال الموظفين، والبرامج المعدة للعام اللاحق، وغير ذلك من المواضيع التي يستتسب معالجتها أو المواضيع التي تحددها هيئة مجلس الخدمة المدنية ويرفع هذا التقرير الى الوزير وترسل نسخ عنه الى مجلس الخدمة المدنية وإدارة التفتيش المركزي».

يتضح من مضمون هذه الفقرة، جملة ملاحظات حول التقرير المطلوب إعداده، أهمها:

- توقيت وضع التقارير: قبل نهاية كل ستة أشهر.
- محتوى التقرير: يجب أن يتضمن برامج الوزارة وما تحقق منها وما لم يتحقق، الصعوبات التي اعترضت التنفيذ، أحوال الموظفين، برامج العام اللاحق، مواضيع أخرى يستتسب معالجتها.
- الجهات التي تتبَّع التقرير: الوزير، مجلس الخدمة المدنية، إدارة التفتيش المركزي.

إن ما يميّز التقارير حول الإنجازات (Performance Reporting) موضوع هذا الدليل مقارنة مع التقارير في مفهوم الفقرة الرابعة من المادة ٧ من المرسوم الإشتراعي رقم ٥٩/١١١ هو أن الأولى:

- غير مقيدة بتوقيت محدد، ويمكن للإدارة المعنية في الوقت الذي تراه ملائماً للإعلان عن إنجازات معينة، أن تضع تقريراً حولها.
- تركز بالدرجة الأولى على عدد ضئيل لأهم الإنجازات التي تهم المواطن مع المعطيات الأساسية المرتبطة بها والتي تساعد على فهم هذه الإنجازات.
- توضع بتصرف أوسع جمهور مستفيد من خدمات الإدارة، وبمختلف الوسائل المتاحة، كعنوان للشفافية والمساءلة.

٣. مقدمة: التفكير حول الإنجازات

٢-٢ الإطار الراهن للتقارير الرسمية:

في دراسة أجراها مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية خلال شهر شباط ٢٠٠٢، تم توجيه استبيان لعيّنة من ٧٥ إدارة ومؤسسة عامة للتعرف على واقع دورهم في القيام بإعداد ونشر تقارير حول الأداء، وتحديد الجهات المسؤولة عن هذا العمل، إضافة الى الوقوف على مدى رضاهم عن مستوى التقارير التي يتم إصدارها حالياً، ومدى رغبتهم في تطوير هذه التقارير والإطلاع على أحدث الإتجاهات العالمية في هذا المضمار.

وقد أظهرت النتائج أن غالبية العيّنة (٨٦٪) تقوم حالياً بإعداد تقارير رسمية تماشياً مع المرسوم الإشتراعي المشار اليه. كما أن ما يزيد على نصف العيّنة يلجأون الى إعداد تقارير مرة كل عام، وذلك يدل على أنهم يصدرون تقارير سنوية بشأن إداراتهم أو مؤسساتهم.

كذلك أظهرت النتائج أن حوالي ربع العيّنة (٢٧٪) بدأوا بتلك المهمة خلال عام ٢٠٠٢، بينما نجد قرابة النصف (٤٥٪) يقومون بمهمة إعداد التقارير منذ أكثر من خمس سنوات.

وقد أظهر الاستبيان اهتماماً كبيراً بهذا الموضوع إدراكاً لأهميته حيث عبّرت الغالبية العظمى من العيّنة (٩٧٪) عن رغبتها في التعرف على وسائل جديدة لإعداد التقارير، كما تم جمع مجموعة كبيرة من الإقتراحات والأفكار القيمة التي عبّر عنها المشاركون في الإستبيان.

٣. المبادئ والتوجيهات العامة

يتكوّن هذا الفصل من قسمين: يعرض القسم الأول منه المبادئ الأساسية للتقرير حول الإنجازات، والأمور الجوهرية التي يتوجب أخذها بعين الإعتبار عند إعداد هذا التقرير.

أما القسم الثاني فيتضمن توجيهات عامة حول تصميم ومضمون هذا التقرير، بما في ذلك ترتيب التقرير وتحديد الأبواب الثابتة، مما يشكل ضمانة مبدئية لإعداد تقارير يمكن مقارنتها بعضها ببعض، ويعوّد المواطن اللبناني على نظام شبه موحد للتقارير حول الإنجازات الصادرة عن الإدارات العامة في لبنان.

١-٣ القسم الأول : المبادئ الأساسية لإعداد تقرير جيد حول الإنجازات

تساعد المبادئ الأساسية واضعي التقارير حول الإنجازات على التوصل إلى استنتاجات وتقديرات جيدة فيما يتعلق بأداء وإنجازات مؤسساتهم خلال فترة زمنية محددة، مما يمنحهم قناعة راسخة بأن استنتاجاتهم وتقديراتهم ستستقبل بشكل ايجابي من قبل المواطن اللبناني.. كما تعطي الجمهور المستفيد من خدمات الإدارة قناعة راسخة بأن هذه الاستنتاجات والتقديرات التي تتضمنها التقارير حول الإنجازات صحيحة وغير متحيزة.

إن المبادئ الأساسية تساعد على تصميم منهج متطور لعرض تقارير الإنجازات، فهي ترسم الطريق لما يمكن، بل ولما يجب لهذه التقارير أن تقدمه، بحيث تصبح المعايير المعتمدة، مع الوقت، مقياساً يحتذى، ويمكن اختصار تلك المبادئ بما يلي:

١. تقرير يمكن الركون إليه (**Reliability**): إن المعلومات الدقيقة حول الأداء والإنجازات يفترض أن تكون: موثوقاً بها، يمكن الركون إليها بحيث يسهل استخدامها والاستناد إليها من قبل مستخدمي هذه المعلومات، قابلة للنشر والتداول، وعلى قدر كبير من الدقة بحيث تعكس أي اختلاف أو تفاوت في الإنجازات.

٣. المبادئ والنهجيات العامة

٢. تقرير عادل ومتوازن (Fairness & Balance): إن المعلومات الدقيقة حول الإنجازات يجب أن تكون عادلة، متجانسة ومتوازنة، تعرض للأمر ذات الصلة بدون أدنى تحريف أو تغيير. قد يكون من الطبيعي، بل ومن الشائع أن يكون التوجه هو لجهة تضخيم النجاحات وتجاهل الإخفاقات أو التقليل من أهميتها. لكن على الإدارات أن تعمل على تلافي هذا المنحى، ذلك أن مصداقيتها قد تتضرر، إذا كان اللون الوردى طاغيا، وبصورة مبالغ فيها، على الإنجازات التي تتضمنها التقارير الرسمية.
- ومن المعروف أن كل إدارة يمكن أن تواجه تحديات، إلا أنه من المؤكد أن الإنجازات يمكن تطويرها بصورة شبه دائمة. إن القارئ للتقرير يتذكر المشكلات والمعوقات التي يعاني منها عند الاستفادة من الخدمات التي تقدمها إدارة معينة، وعليه فإن التقرير عن إنجازاتها يخضع لتدقيق القارئ ومساءلته، في حال عدم التصدي لتلك المشكلات والمعوقات بطريقة شفافة ومنفتحة. ومن الأمور الهامة هي الاستفادة من الدروس المتعلقة بالثغرات التي قد تشوب بعض الإنجازات، وتحديد الإجراءات التصحيحية المعتمدة لتطويرها في المستقبل.
٣. تقرير متصل بالحدث الآني (Timeliness): إن المعلومات الدقيقة حول الإنجازات يجب أن تكون متصلة بالحدث الآني، فهي تعلن وتعمم هذا الحدث في التوقيت المناسب، حتى يتسنى الاستفادة الكاملة من المعلومات التي يتم تقديمها، وكذلك حتى تساعد تلك المعلومات، الإدارة المعنية في اتخاذ قرارات أفضل تعتمد على بيانات دقيقة وأنية.
٤. تقرير متمائل (Consistent): إن المعلومات الدقيقة حول الإنجازات تلتزم بمبدأ التماثل أو التشابه بحيث تستمر في تقديم المعلومات بالطريقة ذاتها من فترة زمنية إلى أخرى، مما يمكن القارئ والمتابع من مقارنة الإنجازات المختلفة ومتابعة تحقيقها، أو عدمه خلال فترات متعاقبة.

٣. المبادئ والنهجيات العامة

٥. تقرير يركز على الجوانب الأساسية من الإنجازات (Focusing on Critical Issues): إن المعلومات الدقيقة حول الإنجازات تعطى الأولوية في التركيز على بعض الجوانب الهامة والأساسية من الإنجازات التي تهم المواطن. إن التفاصيل المبالغ بها، والعبارة أو المصطلحات الفنية المعقدة، قد تحجب إنجازات الحكومة بدلاً من توضيحها، كما أنها قد تفقد المواطن اهتمامه في التعرف على إنجازات إدارة ما.
٦. تقرير يربط الأهداف مع النتائج (Linking of Goals and Results): إن المعلومات الدقيقة حول الإنجازات يجب أن تحدد وتشرح الأهداف والتوقعات، وكذلك أن تعرض النتائج المنجزة للأهداف والتوقعات التي تم تحديدها. إن التقارير حول الإنجازات تتعلق بالمستقبل، كما بالماضي، فهي تشكل مرتكزاً لنقاش جدي وذو معنى حول الإنجازات عندما تحدد وتشرح الأهداف والتوقعات بصورة دقيقة، ومقارنة الإنجازات الراهنة مع تلك التي كانت متوقعة.
٧. تقرير قادر على عرض الكلفة (Ability to Relate to Cost): إن المعلومات الدقيقة حول الإنجازات يجب أن تدمج المعلومات حول الإنجازات المالية مع تلك العائدة للإنجازات غير المالية للتدليل كيف أن الموارد المخصصة والاستراتيجيات المعتمدة تؤثر على النتائج. إن مناقشة النتائج دون الرجوع إلى الموارد المالية المستخدمة لإنجازها (أو العكس) تؤدي إلى توقعات غير واقعية. بهذا المعنى فإن التقارير الرسمية حول الإنجازات ترمي إلى مساعدة الجمهور على فهم كيف أن نوعية ومستوى الإنفاق يؤثر على النتائج.

٣. المبادئ والنهجيات العامة

٨. تقرير قادر على إبراز العوامل المساعدة وقوى التحدي (Information of Enabling and Challenging Factors): إن المعلومات الدقيقة حول الإنجازات تعرض النتائج في إطار قدرات الوحدة على النهوض بالإنجازات الراهنة أو تطويرها، إضافة إلى المخاطر التي تواجهها وكذلك المعوقات والعوامل الأخرى الهامة التي تهدد الإنجازات.
٩. تقرير يسمح بالمقارنة (Comparability): إن المعلومات الدقيقة حول الإنجازات تتيح مقارنة الإنجازات الراهنة للوحدة المعنية، بالإنجازات التي حققتها في مراحل سابقة، وكذلك بالإنجازات العائدة لوحدات أخرى مماثلة في الداخل أو في الخارج. إن هذا النوع من المعلومات يفيد المتلقين على فهم أو استخدام أفضل للمعلومات المقدّمة.
١٠. تقرير يوضح الأسس التي يركز عليها (Disclose the Bases for Reporting): إن المعلومات الدقيقة حول الإنجازات تشرح الأسس التي استندت إليها لا سيما، الأسباب والمعطيات التي تبرر انتقاء أبرز الجوانب الأساسية للإنجازات التي تتمحور حولها المعلومات، ودرجة الثقة والاطمئنان التي تعطيها الوحدة للمعلومات المقدمة.

٣. المبادئ والتوجيهات العامة

٢-٣ القسم الثاني: تصميم ومضمون التقرير حول الإنجازات

يقدم هذا القسم توجيهات حول مضمون التقرير، وقد تكون بعض العناوين فيه غير صالحة لكافة الإدارات، إلا أن هناك عناوين هامة يوصى باعتمادها، وقد أشير إليها بوضوح في الصفحات اللاحقة.

من المفيد التشديد على أن اعتماد التصميم المقترح للتقرير، سوف يكون بمقدوره أن يروي قصة إنجازات الإدارة من خلال:

- شرح النتائج التي تم إنجازها، وكيف ساهمت النشاطات التي قامت بها الإدارة والمخرجات المباشرة لتلك النشاطات في تحقيق تلك النتائج للمواطن اللبناني.
- شرح الإنجازات في ضوء الأهداف التي تم الإلتزام بتحقيقها خلال فترة زمنية معينة.
- تقديم تقرير عن الموارد التي تم استخدامها لتحقيق النتائج المنجزة.
- تحديد واستكشاف فرص التطوير المتاحة.

التصميم المفنر للتقرير حول الإنجازات

عدد الصفحات	ملاحظات	أقسام التقرير
صفحة تقريباً لكل من هذه العناوين.		<p>الجزء ١: «المقدمة»</p> <ul style="list-style-type: none"> • صفحة الغلاف والعنوان • لائحة المحتويات • بيان بالجداول والمصورات • ملخص تنفيذي • رسالة الإدارة
من ١٠ - ٢٠ صفحة	يشكل هذا الجزء الهدف الرئيسي الذي يركز عليه التقرير، ويتضمن جوهر ولب التقرير.	<p>الجزء ٢: «الإنجازات المؤسسية»</p> <ul style="list-style-type: none"> • المضمون • الإنجاز المتوقع • الإنجاز المحقق
صفحة تقريباً لكل عنوان		<p>الجزء ٣: «لمحة عامة عن الإدارة»</p> <ul style="list-style-type: none"> • التفويض، وبيان المهمة • المخطط التنظيمي أو الهيكلية

نعرض في ما يلي إيضاحات لأهم العناوين التي أشير إليها في الجدول أعلاه:

التصميم المفرد للتقرير حول الإنجازات

الجزء ١: «المقدمة»

○ صفحة الغلاف والعنوان

يبدأ التقرير حول الإنجازات بصفحة الغلاف التي تتضمن:

١. اسم الإدارة أو المؤسسة.
٢. العنوان: التقرير حول الإنجازات للفترة ما بين (شهر... عام...) الى (شهر... عام...).
٣. إسم الوزير والحقبة الوزارية التي يتولاها، وتوقيعه.

○ لائحة المحتويات

إن لائحة للمحتويات معدةً بإقتان يجب أن تعطي القارئ فكرة واضحة حول كيفية تنظيم التقرير، وتساعده على إيجاد معلومة معيَّنة بسرعة وسهولة.

○ بيان بالجداول والمصورت

إذا تم استعمال جداول ومصورت ورسوم بيانية في التقرير، فإنه يجب وضع لائحة بتلك المستندات مع إشارة إلى مكان وجودها في التقرير (بمعنى تحديد رقم الصفحة).

○ ملخص تنفيذي

يجب أن يشير الملخص التنفيذي الى التحديات الجوهرية التي تواجه الإدارة كما ويجب أن يلقي الضوء على الإنجازات الرئيسية التي تم تحقيقها.

○ رسالة الإدارة

تتيح التقارير فرصة للوزير أو للمدير العام للتخاطب بشكل مباشر مع المواطن اللبناني فيما يتعلق بأداء وإنجازات الإدارة أو المؤسسة التي يرأسها. كذلك يمكن للرسالة أن تحدد الأولويات الإستراتيجية التي اختارت تلك الإدارة التركيز عليها والاتجاهات المستقبلية العامة التي تعمل الإدارة على السير باتجاهها.

الجزء ٢: «الإنجازات المؤسسية»

○ المضمون

يتوجه التقرير حول الإنجازات إلى جمهور اللبنانيين كافة، ويتوجب بالتالي أن يكون بمتناول أوسع جمهور ممكن، وأن يكون سهل القراءة من الجميع، وليس فقط من المسؤولين الرسميين في الحكومة أو الموظفين. كما أنه لا يفترض بكافة أفراد هذا الجمهور أن يكونوا ملمين بكل إدارة أو بالارتباط القائم في ما بين الوحدات فيها.

يتوجب في هذه الفقرة البدء بتعداد الأهداف الرئيسية والأولويات الإستراتيجية الراهنة، أن ذلك من شأنه أن يساعد القارئ على وضع المعلومات حول الإنجازات في إطار يتيح له استنتاج رؤيته وقناعته بشأن المعلومات المقدمة.

يتوجب على هذه الفقرة من ثم أن تبرز الضغوطات الاجتماعية والاقتصادية التي تواجه الإدارة وكذلك المتغيرات الداخلية والخارجية، والخدمات التي تريد الإدارة أن تتوجه لمعالجتها.

وأخيراً يجب أن تتضمن هذه الفقرة إشارة الى علاقة الإدارة أو المؤسسة بالإدارات والمؤسسات الأخرى التي تربطها بها علاقات عمل استراتيجية أساسية وخاصة تلك التي تساهم بشكل مؤثر في أداء الإدارة والمؤسسة التي تعد التقرير. هذه المعلومات يجب عرضها بطريقة سردية مختصرة أو عبر استخدام بيانات أو رسومات توضيحية.

بالرغم من أن محتوى هذه الفقرة مهم للغاية لفهم أداء الإدارة المعنية، إلا أنه يبقى محتوى توضيحياً. ويبقى الهدف الرئيسي من التقرير هو تقديم إثباتات ودلالات حول النتائج التي كان يتوقع أن تتحقق وتلك التي تم تحقيقها.

التصميم المقدر للتقرير حول الإنجازات

○ الإنجاز المتوقع

من أجل أن تكون قابلة للفهم، يتوجب على التقرير حول الإنجازات أن يركز بصورة انتقائية، وذات معنى، على عدد ضئيل من المواضيع. تتوزع هذه المواضيع على مجموعتين رئيسيتين: الأولى تركز على النتائج والمحصلات التي تؤثر مباشرة على جمهور اللبنانيين، فيما الثانية تركز على أداء الإدارة نفسها وكيف تتمكن من الاحتفاظ بطاقتها وتطوير قدرتها على تقديم الخدمات للمواطن. يجب أن تشكل هذه الفئة من المعلومات صلب التقرير حول الإنجازات.

إن المعلومات المقدمة حول نتائج الأداء يفترض أن تشدد على المحصلات وأن تعرض لها في صيغة مؤشرات كمية أو نوعية قابلة للقياس.

أما بالنسبة لبعض الإدارات، فقد تكون الخدمة النهائية التي تُسدى للجمهور، يتم تقديمها من خلال، أو بتسهيل من، نشاطات إدارة حكومية أخرى. وفي هذه الحالات لا سيما حين يكون استعمال المعلومات أو الخدمات المقدمة خارج نطاق الرقابة المباشرة للإدارة، فمن الأنسب تقديم تقارير حول النشاطات والمخرجات المباشرة بدلاً من النتائج والمحصلات الأبعد أمداً.

وفي كل الأحوال، على الإدارات التي تقدّم خدماتها بشكل نشاطات ومخرجات، أن تجهد في ربط هذه الأنشطة بالنتائج والمحصلات النهائية المرغوب بتحقيقها في إدارات أخرى تقدّم خدماتها بهذا الشكل. مثال على ذلك: إذا كانت المهام هي في تأمين المعلومات، على الإدارة المعنية أن تسعى في تحديد الوجهة التي ستستعمل فيها المعلومات لمنفعة الجمهور اللبناني. ويتوجب على الإدارات أن تحدّد (ويستحسن أن يكون الأمر بشكل جدول) النتائج الأساسية المخطط لها والمتوقع تحقيقها.

إن النتائج هي بمثابة قياس للغايات والأهداف النهائية التي ترغب الإدارة بتحقيقها (مثال على ذلك: لبنانيون أصحاء، مجتمع آمن، بيئة نظيفة، غذاء سليم...)، ويفترض بهذه النتائج أن تكون ثابتة على المدى الطويل، كما يفترض أن تكون مرتبطة باهتمامات الجمهور اللبناني، وأن تكون الحكومة قد التزمت بها تجاه اللبنانيين بموجب تشريعاتها أو برامجها أو سياساتها. وفي أغلب الأحيان قد يتعذر بلوغ هذه النتائج

النصيب المفقود للتقرير حول الإنجازات

جميعها، بحيث تخرج كلياً أو جزئياً عن سيطرة الإدارة التي تقوم بإعداد التقرير، أما بسبب كون هذه الأهداف لم تحدد بدقة، وأما لكون المعلومات غير متوفرة لتأمين الدعم اللازم لإبرازها، عندها يمكن أن يوجه الاهتمام لاستخدام أدوات قياس تمثل نتائج غير نهائية (وسيطية) أو حتى مخرجات مباشرة للنشاطات.

إن الأمثلة عن نتائج غير نهائية (وسيطية) قد تتضمن قياس أمور مثل عدد وحدات الشقق المشيئة، أو فرص العمل التي تم استحداثها.

باختصار يمكن القول بأن التقدم الذي جرى احرازه في مقابل تحقيق هذه الأهداف، هو الذي يجب عرضه في التقارير حول الإنجازات.

أخيراً، وبالرغم من أن التركيز يجب أن يكون على النتائج والمحصلات المتوقعة والتي تؤثر على المواطن اللبناني، إلا أنه يجب ذكر الجانب المهم الآخر والذي يتعلق بأداء الإدارة أو المؤسسة الداخلي وكيفية تطويره وتحسينه.

ويقع هذا الموضوع ضمن إطار «إدارة التغيير» و«تطوير الأداء المؤسسي» والذي يشمل على سبيل المثال: تقديم وتبني نصوص تنظيمية جديدة، التعاقد مع خبرات خارجية، تطوير مهارات التعامل مع المواطنين، تطوير كفاءات العاملين... الخ. إن كل هذه المواضيع هي في غاية الأهمية ولها تأثير مباشر على الأداء المؤسسي في المدى البعيد، وتنعكس إيجاباً على كيفية ونوعية تقديم الخدمات إلى المواطن.

○ الإنجاز المحقق

يستحسن، عند إعداد هذه الفقرة، أن تقوم الإدارة بتنظيم عرض إنجازاتها بصورة وثيقة الصلة مع النتائج الأساسية التي التزمت بها (أو مجموعة النتائج ذات الصلة والمرتبطة بها).

إن الإنجازات الرئيسية، التي تم تحقيقها والتي يتم تحضير التقرير حولها، يجب أن تكون متصلة بالنتائج المنجزة وليس بالنشاطات التي قامت الإدارة أو المؤسسة بها.

النصيب المخصص للتقرير حول الإنجازات

هنا يتوجب تلبية ممارسة شائعة وهي وصف النشاطات بمفردها، من دون الإشارة إلى النتائج بل والمحصلات المنجزة. إن هذه الممارسة عادة ما تضيف تطويلاً وتعقيداً إلى التقرير، إلا أنها لا تزود المواطن اللبناني بمعلومات حول النتائج والمحصلات المنجزة قياساً على مجموعة الغايات والأهداف التي التزمت بها الإدارة، أو الموارد التي استخدمتها.

إذا كانت المعلومات التي تتعلق بالإنجازات غير متوفرة وقت تحضير التقرير فإنه يجب الإشارة إلى ذلك الواقع.

- كذلك يجب أن تذكر الإدارات أو المؤسسات دور شركائها الإستراتيجيين، من إدارات ومؤسسات أخرى، إذا قام هؤلاء بالمساهمة في تحقيق الإنجازات المخطط له.
- أخيراً يجب ذكر بعض النقاط حول معلومات أخرى لا بد من ذكرها تحت بند الإنجاز المحقق، وهي:
 - لكل واحدة من النتائج المحققة لا بد من إعطاء فكرة أو نبذة واضحة عن الأهداف والغايات الملحوظة في الأساس.
 - ضرورة ربط الإنجاز بالتكلفة عن طريق إعطاء معلومات مالية.
 - ذكر دور أي أطراف خارجية في تحقيق النتائج الرئيسية.
 - تقديم أدلة عن الإنجاز إذا توفر ذلك.
 - ذكر أي تقصير أو تعثر وأي نجاح.
 - توضيح قدرة الإدارة أو المؤسسة على التعلم من الفترة المنصرمة والرغبة والإستعداد للتكيف مع الظروف المستجدة.

الجزء ٣ : «لمحة عامة عن الإدارة»

○ التفويض وبيان المهمة

يتم تحديد النصوص القانونية التي تعطي الإدارة أو المؤسسة الحق الشرعي في ممارسة نشاطاتها. كذلك يجب ذكر رسالة المهمة، إن وجدت، والتي يجب أن تركز على المحصلات والنتائج النهائية، والفوائد التي ستحدث من خلال تحقيق تلك النتائج النهائية.

○ المخطط التنظيمي أو الهيكلية

يشرح هذا البند كيفية تنظيم الإدارة أو المؤسسة بحيث تتمكن من القيام بأدوارها المختلفة من أجل تحقيق مهمتها والوصول إلى أهدافها المحددة. بذلك يبرز دور المخطط التنظيمي في شرح كيفية ارتباط مختلف الوحدات الإدارية داخل الإدارة أو المؤسسة فيما بينها، بشكل مختصر وذو دلالة. كما أنه من المفيد الإشارة إلى أي جهود سابقة أو حالية لتعديل الهيكلية ومبرراتها، والنتائج المحققة أو المتوقعة لتلك الجهود.

٤. قائمة تحفيؤ

(١) الخلفية التنظيمية

إلى أي مدى :

- دور ومهام ومسؤوليات وألويات الإدارة واضحة ومفهومة ؟
- يحدّد التقرير موقع الإدارة في الإطار العام للجهاز الحكومي ؟
- يوجز التقرير الإنجازات التي تلتزم الإدارة بتحقيقها في المرحلة التي يغطيها التقرير ؟
- تم تصويب أو تيويم الإنجازات التي تم الالتزام بها، وهل هناك من تقاطع مع الالتزامات الأساسية ؟
- كافة عناصر هذه الخلفية متماسكة ومترابطة بوضوح في ما بينها ؟

(٢) المعلومات حول الانجازات وقياسها

إلى أي مدى المعلومات حول الإنجازات:

- تركّز على نتائج أساسية أو مخرجات، وليس على نشاطات ؟
- متوازنة: تعرض كامل الصورة (ما تحقق، وما لم يتحقق) ؟
- تركّز على النتائج الأساسية وفقاً للألويات ؟
- تربط ما بين الالتزامات التي تمت عن المرحلة التي يغطيها هذا التقرير والفترة السابقة، (إن وجدت) ؟
- ترتبط مع أولويات الحكومة العريضة ؟
- ترتبط مع المعلومات حول الموارد والإتمادات المالية ؟
- تشرح الطريقة التي تم من خلالها قياس هذه الإنجازات ؟

٤. فائز التحليل

٣) التعلم والاستفادة من النتائج

إلى أي مدى :

- يحتوي التقرير على تحليل للنتائج التي تم عرضها: النجاحات، الاستفادة من الدروس والتجارب، وقع الإنجازات وجدواها، أسباب وماهية التدابير التصحيحية، والفرص المتاحة للتطوير ؟
- يناقش التقرير «مضامين» الجداول المالية (إن وجدت) ؟

٤) خدمة المواطن

إلى أي مدى :

- يمكن اعتبار التقرير سهل القراءة، وقادر على جذب اهتمام المواطن ؟
- يوجد ارتباط واضح بين الجداول والبيانات، والمرفقات من جهة، ونص التقرير المكتوب في صلب التقرير من جهة ثانية ؟
- يتضمن التقرير «ملخصات» و «موجزات» بارزة للعيان تشد القارئ الى جوهر و صلب الرسالة التي يوجهها التقرير إلى القارئ ؟

٥. شرح المفردات المستخدمة

التقارير الرسمية حول الإنجازات (Performance Reporting):
تقارير دورية تعدها الإدارة حول أهم إنجازاتها خلال فترة زمنية معينة ووفقاً لمعايير موحدة. هذه التقارير يمكن للمواطن أن يطلع عليها.

الأداء المؤسسي (Organizational Performance):
يعرّف الأداء في مؤسسات القطاع العام على أساس المدخلات (أي الميزانيات التي تستعملها الإدارة) وعلى أساس النشاطات (أي نطاق وطبيعة العمل المنجز). كما بالمقارنة مع الغايات التي ترمي إليها برامجها. الإدارة ذات الأداء المؤسسي الجيد هي تلك التي تحقق النتائج والفوائد المرجوة التي تعتمدها بأكثر طريقة فعالة اقتصادياً ودون أن تترك أية آثار جانبية سلبية.

قياس الأداء (Performance Measurement):
هو تقييم عمل أو مجموعة من الأعمال تقوم بها مؤسسة أو إدارة حكومية وتهدف الى تحقيق نتائج معينة.

مؤشر الأداء (Performance Indicator):
أداة تسمح للمؤسسة أو الإدارة بقياس أدائها في محاولتها لتحقيق غاية معينة. مؤشرات الأداء هي في الأغلب قياسات للكمية أو النوعية أو الوقت أو الكلفة ويجب أن تصاغ بتعابير مفصلة وتكون مرتبطة مباشرة بتحقيق نتيجة ما.

بيان المهمة (Mission Statement):
هو بمثابة دليل مرشد لوضع الإستراتيجية والغاية الأساسية من وراء إنشاء أية إدارة أو مؤسسة ويمثل تصوراً مشتركاً بما تريد الإدارة أن تكون وتنبثق عادة من رؤيا أكبر وأبعد مدى.

٥. شرح المفردات المتضمنة

الأهداف (Objectives):

تعرف بأنها تعبير محدد عما يجب عمله للوصول الى غايات ومقاصد معينة تسعى الإدارة أو المؤسسة الى تنفيذها. تحدّد الأهداف بوضوح ما هو المطلوب تحقيقه بالضبط، وما مقدار ما يتحقق، ومتى موعد تحقيقه ومن سيقوم بذلك.

المدخلات (Inputs):

كافة الموارد البشرية والمادية والتجهيزات وبرامج المعلوماتية... التي تتوفر للإدارة أو المؤسسة والتي يتم استخدامها عند القيام بالنشاطات المختلفة.
مثال على المدخلات: المال والوقت والموظفين.

النشاطات (Activities):

كافة الأعمال والمهام التي تقوم الإدارة أو المؤسسة بهما بشكل يومي أو دوري كما هو مدرج في القوانين والمراسيم ذات الصلة.
مثال على النشاطات: معاملات، اجتماعات، دورات، إصلاحات، مشورات ودراسات.

المخرجات (Outputs):

هي النتائج المباشرة لقيام الإدارة أو المؤسسة بممارسة نشاطاتها.
مثال على المخرجات: عدد الموظفين المدربين على استخدام الكمبيوتر، عدد الدراسات الموضوعية حول موضوع استخدام المعوقين.

٥. شرح المفردات المستخدمة

المحصلات (Outcomes):

هي النتائج الأبعد أمداً لقيام الإدارة أو المؤسسة بممارسة نشاطاتها. بمعنى آخر تُعنى المحصلات بتأثير المخرجات ضمن نطاق عمل الإدارة المعنية.

مثال على المحصلات: سرعة إنجاز المعاملات من قبل الموظفين المدربين على استخدام الكمبيوتر، كذلك عدد العاملين المعوقين الذين يتم استخدامهم بأجور منخفضة للغاية أو عدد المعوقين ذوي الكفاءات العلمية الذين لا يعملون في الوقت الراهن.

الهيكلية (Structure):

المخطط الإجمالي للوحدات الإدارية على اختلاف مستوياتها مع تبيانها خطوط الإرتباط فيما بينها، مع خلاصات عن مهامها وأدوارها وعدد موظفيها (الوظائف المقررة والوظائف الفعلية).