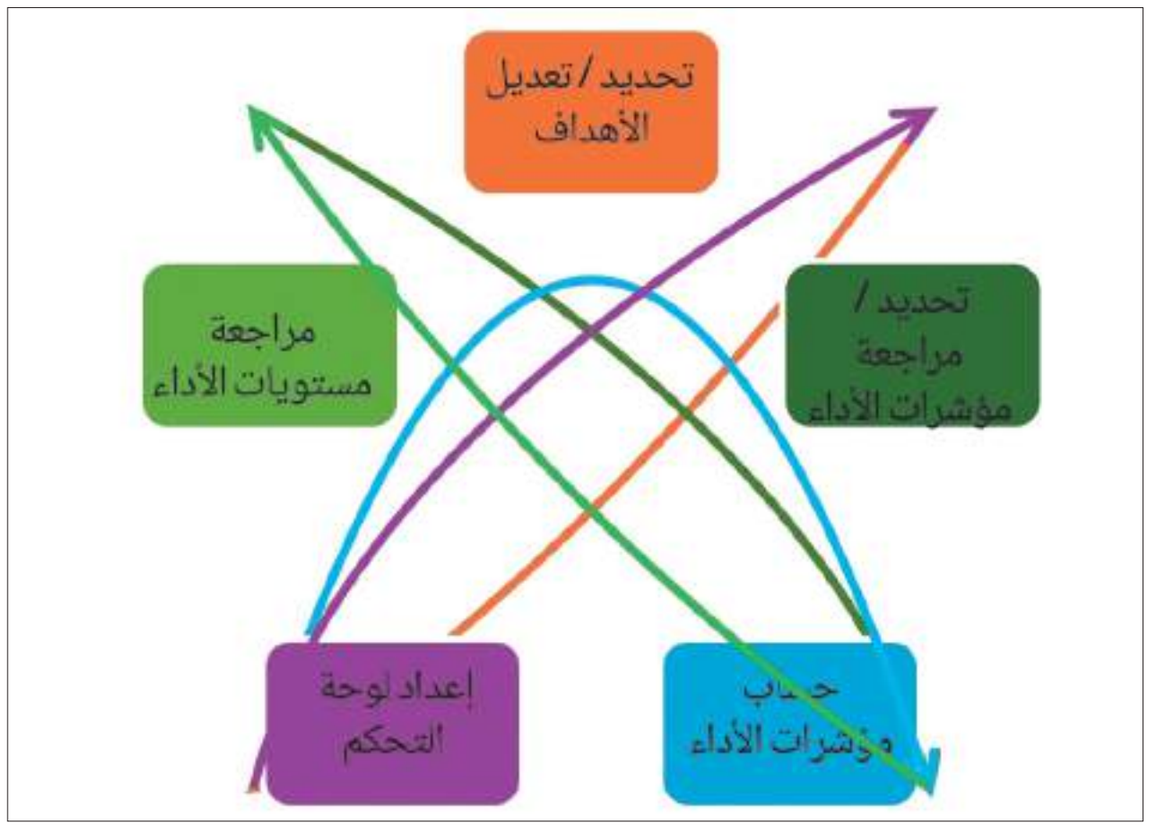
الاثنين ٢٠٢٦/٥/٢٥ - السنة الثانية والعشرون - العدد ٨٠١٥
Al Masry Al Youm - No. 8015 - Monday 25/5/2026
المصري اليوم

د. ماجد عثمان يكتب:

هل يؤدى تحسن مؤشرات الأداء الحكومى إلى زيادة رضا المواطن؟

إذا لم تتحقق عدالة توزيع الدخول والثروات فزيادة الناتج المحلى الإجمالى لا تعنى سوى زيادة الأغنياء غنى والفقراء فقرًا

يجب ألا يقع المسؤول عن مراقبة الأداء فى فخ ترشيد الإنفاق الذى يروج له البعض بطريقة انتقائية



العلاقات الخارجية مع الدول الأخرى	العدالة الاجتماعية	توفير فرص العمل	الأسعار	الكهرباء	المياه	الصحة	الأمن
الخطاب الديني	الفساد	تشغيل المصانع	مستوى معيشة محدودي الدخل	توفير كل أنواع الوقود (غير الكهرباء)	الصرف الصحي	التعليم	المرور
الإعلام الحكومي والخاص	حرية الرأي والتعبير	السياحة	الأوضاع الاقتصادية في البلد		رفع القمامة ونظافة الشوارع	المواصلات ووسائل النقل	تعامل الأمن مع المواطنين
		تسهيل إنشاء مشروعات قطاع خاص جديدة	الدعم (بطاقات التموين)		تقليل التلوث	خدمات المحمول	
		الإنتاج الزراعي	توفر السلع الغذائية				

تستخدم الدول التى حققت تقدمًا ملحوظا منظومة مؤشرات يستند إليها متخذ القرار فى تقييم أداء المسؤولين، وتسهم هذه المؤشرات فى إحداث توافق مجتمعى مبنى على القرائن، يتجاوز التحيزات الأيديولوجية ويحيد التفضيلات الشخصية.

وحرصًا على تطبيق نظام حوكمة يناسب البيئة المصرية، يقترح اتباع ما يلى:

١) فى ضوء تكليفات الرئيس للحكومة، وفى ضوء المهام المنوطة بها كل وزارة، يتم إعداد قائمة من الأهداف قصيرة ومتوسطة الأجل لكل وزارة.

٢) تحويل كل هدف إلى عدد من مؤشرات الأداء.

٣) جمع البيانات التى تسمح بحساب هذه المؤشرات بواسطة أجهزة مستقلة عن الوزارات.

٤) إعداد لوحة تحكم (Dashboard) تبين لمتخذ القرار مستوى الإنجاز.

٥) مراجعة مستويات الأداء بهدف تعديل المسار أو القضاء على الاختناقات.

قد تبدو هذه النقاط الخمس بديهية وسهلة التنفيذ، إلا أن الشيطان- كما يقال- يكمن فى التفاصيل، لذا من المهم أن ننظر فى التفاصيل التالية:

١) بالنسبة للأهداف القصيرة ومتوسطة الأجل، يجب أن تكون هذه الأهداف محددة، وقابلة للتحقيق ومتسقة فيما بينها، ويكون لها إطار زمنى، وقابلة للقياس حتى يمكن متابعتها، كما يجب أن يتحقق قدر عال من التناغم فيما بين أهداف الوزارات، ومن الأهمية بمكان أن تتسق هذه الأهداف فى مجملها مع أولويات المجتمع، وأن تستجيب لتطلعات المواطن، دون أن تفقد بوصلة التغيير والتحديث الضرورى لإحداث طفرة التقدم.

٢) بالنسبة لمؤشرات الأداء، يجب التفرقة بين ٥ أنواع من المؤشرات وهى مؤشرات المدخلات، ومؤشرات التشغيل، ومؤشرات المخرجات، ومؤشرات النتائج، ومؤشرات الأثر، وفى كثير من الأحيان يغلب على الآليات الحكومية الاقتصار على قياس وتداول المؤشرات التى تقيس المدخلات أو الأنشطة لسهولة توافر بياناتها، والتى تعتمد فى الغالب على الموازنات المالية أو على سجلات تنفيذ الأنشطة.

وفى المقابل، فإن المؤشرات التى تعكس المخرجات والنتائج تتطلب درجة أعلى من التعقيد فى بناء أدوات القياس وتتطلب وقتًا وجهدًا أكبر فى حساب قيمة المؤشرات الخاصة بها، وتجدر الإشارة إلى أن أى منظومة للمتابعة والتقييم تكون أكثر فائدة؛ إذا اعتمدت بالدرجة الأولى على مؤشرات تعكس المخرجات والنتائج والأثر التنموى، نظرًا لأن المؤشرات التى تقيس المدخلات والأنشطة لا تعكس بالضرورة تحقيق الأهداف، كما أن سلسلة القيمة الترابطية المرتبطة بهذه الأنواع من المؤشرات تشير إلى أن تحقيق مؤشرات إيجابية للأثر هى نتاج توافر مدخلات كافية وتنفيذ دقيق للأنشطة ينتج عنها مخرجات مناسبة تؤدى للنتائج المرجوة وينتج عنها أثر تنموى إيجابى.

ولتوضيح الأمر نسوق هذا المثال، فى ظل الأهمية القصوى التى توليها الحكومات المصرية المتعاقبة لمكافحة البطالة ولزيادة معدلات تشغيل الشباب، درجت بعض الوزارات على تقديم برامج «التدريب من أجل التشغيل»، بهدف تجهيز شباب الخريجين بالمهارات والمعارف التى يتطلبها سوق العمل، ومن ثم تزيد من فرص حصولهم على وظيفة مناسبة، ولا شك أن هذا التوجه هو توجه محمود، قامت به هذه الوزارات لعدة سنوات، وبتطبيق سلسلة القيمة التراتبية لأنواع المؤشرات الخمسة التى تم الإشارة إليها، نجد أن مؤشرات المدخلات فى هذه الحالة تعبر عن الموازنات المرصودة لهذا البرنامج والموازنات المنصرفة فى تنفيذ البرامج المشار إليها، ويصاحب ذلك مجموعة من المؤشرات التشغيلية المتصلة بالبرنامج منها عدد المتدربين وعدد ساعات التدريب؛ إلا أن الاقتصار على مثل هذه المؤشرات غير مفيد فى التعرف على مدى تحقق الهدف منه وهو التشغيل؛ فبدون معرفة نسبة الذين حصلوا على عمل لائق من بين من أنهوا البرنامج التدريبى، ومدى استفادتهم من هذا البرنامج فى عملهم، فإنه لا يمكن الحكم على نجاح هذه البرامج.

وغنى عن البيان أن مؤشرات المدخلات والأنشطة قد تكون إيجابية، ولكن إذا لم يتحقق الهدف الاستراتيجى والمتمثل فى حصول من اجتاز البرنامج التدريبى على فرصة عمل لائقة تتناسب مع قدراته، فإن هذه الإيجابية لا تعدو أن تكون هدرًا للموارد، وإضاعة للوقت، وإحباطًا للمتدربين، كما يتطلب قياس أثر البرنامج التدريبى قدرًا عاليًا من المهنية لبناء أدوات موضوعية لقياس مردود البرنامج، وكذا أن يتم هذا القياس بواسطة جهات مستقلة عن الجهة التى تقدم البرنامج التدريبى لتلافى أى تحيزات (مع أو ضد) ولتجنب أى نوع من أنواع تعارض المصالح، وإذا لم يتضح أن البرنامج التدريبى ساهم فى تحقيق هدفه الاستراتيجى؛ فإن الأمر يتطلب إيقاف أو تعديل البرنامج على النحو المناسب، ومثل هذا القرار يشكل تهديدًا للبيروقراطية الحكومية، وعادة ما يحتاج إلى شجاعة من المسؤول.

٣) بالنسبة لجمع البيانات التى تسمح بحساب مؤشرات الأداء، من المهم أن نشير إلى الاعتبارات التالية:

a. تكلفة إنتاج المؤشرات: لا شك أن إنتاج هذه المؤشرات يرتبط بتكلفة مالية، ويجب ألا يقع المسؤول عن مراقبة الأداء فى فخ ترشيد الإنفاق الذى يروج له البعض بطريقة انتقائية، فإن إنتاج مؤشرات دقيقة ودورية قد يعتبر مكلفًا إذا أخذت هذه التكلفة كرقم مطلق، ولكن تعتبر هذه التكلفة زهيدة إذا ما قورنت بتكلفة البرامج والمشروعات محل التقييم، كما تعتبر تكلفته زهيدة جدًا إذا ما قورنت بتكلفة فشل هذه البرامج والمشروعات فى تحقيق أهدافها، وتكلفة الفشل ليست تكلفة اقتصادية فحسب، بل تكلفة سياسية واجتماعية أيضًا.

b. الحيادية والمهنية فى إنتاج المؤشرات: يجب أن تعهد مهمة إنتاج البيانات التى تستخدم فى حساب المؤشرات إلى جهات تتسم بالحيادية، فليس من المنطقى أن تقوم الجهات التنفيذية المسؤولة عن تنفيذ البرامج والمشروعات بإنتاج المؤشرات التى سيتم تقييم الأداء على أساسها، لما يشكله ذلك من تعارض صارخ فى المصالح.

٤) بالنسبة لإعداد لوحة التحكم، تسهم لوحات التحكم فى عرض بيانى يتسم بالوضوح يبين باستخدام الألوان المختلفة مستوى الأداء، وتأخذ مثل هذه اللوحات فى الاعتبار التفاوتات بين القطاعات (أو الوزارات)، والتفاوتات الجغرافية، كما تعرض التطور الزمنى لمستوى الأداء، ومن المهم أن يتم إنتاج مثل هذه اللوحات بأسلوب مبسط يساعد متخذى القرار على المستوى المركزى وعلى المستوى المحلى فى التعرف على النجاحات والإخفاقات، وفى رسم التدخلات السريعة لتلافى جوانب القصور، وإعادة ترتيب الأولويات.

٥) بالنسبة لتعديل المسار و/أو القضاء على الاختناقات، فمن الواجب الإشارة إلى أن تحقيق نجاحات فى الأداء الحكومى ليس بالأمر البسيط أو الهين، لذا تلعب مؤشرات الأداء دورًا مهمًا فى التعرف على المجالات أو المناطق الجغرافية أو القطاعات التى تحتاج إلى تحسين ويشمل ذلك زيادة الموارد المالية أو البشرية، أو إصدار قرارات إدارية جديدة لتيسير الاختناقات، أو زيادة مستوى التنسيق وتحديد المسؤوليات بين الشركاء.

وبالإضافة لما سبق، فهناك نقاط إضافية يجب أخذها فى الاعتبار، ومنها:

- هناك فارق كبير بين نجاح الوزارة ونجاح الوزير، والهدف الأسمى هو الوصول إلى وزير ناجح يقود وزارة ناجحة، وفى بعض الأحيان تكون الصفات الشخصية للوزير- لا سيما القدرة على التواصل الفعال- كفيلة بتحقيق نجاحات شخصية للوزير تتجلى فى الأجل القصير فقط، إن لم يصاحبها نجاح مؤسسى للوزارة. ويصاحب ذلك انفصال بين الوزير ووزارته، وقد يحقق نجاحات فى الأجل القصير بواسطة فريق عمل صغير، ويفشل فى إدماج العاملين بوزارته، ومن ثم لا يتمكن من تحقيق إنجازات مؤسسية تتصف بالاستدامة.

- هناك فرق بين تحقيق نجاح على المستوى المركزى (السياسات والرؤى وتصميم البرامج) وتحقيق نجاح على المستوى المحلى (تنفيذ البرامج والمشروعات وإحساس المواطن بالعائد منها)، وهو ما يحتم أن تكون لوحة التحكم ذات أبعاد متعددة ولا تقتصر على الأداء على المستوى المركزى، لتشمل أيضًا مستوى المحافظات، وهو ما يفسح المجال أيضًا لتقييم أداء المحافظين.

- هناك فرق بين الوزارات من ناحية مدى ارتباط دورها بشكل مباشر بحياة واحتياجات المواطن، ويبدو ذلك جليًا عند مقارنة وزارة الصحة بوزارة التعاون الدولى.

- هناك فروق بين الوزارات من حيث نوعية الجمهور الذى يفترض أن تخدمه الوزارة، ويتجلى ذلك عند مقارنة نوعية الجمهور الذى تستهدفه وزارة التضامن الاجتماعى والجمهور الذى تستهدفه وزارة الاستثمار.

- هناك فروق بين الوزارات من حيث حجم الجمهور الذى يفترض أن تخدمه الوزارة، ويتجلى ذلك عند مقارنة حجم الجمهور الذى تستهدفه وزارة الداخلية والجمهور الذى تستهدفه وزارة الطيران المدنى.

- هناك فروق بين الوزارات من حيث تنوع شرائح الجمهور الذى يفترض أن تخدمه الوزارة، ويتجلى ذلك عند مقارنة الشرائح التى تستهدفها وزارة التربية والتعليم من (طلاب، أولياء أمور، معلمين، ...) وتلك التى تستهدفها وزارة الشؤون النيابية.

نجاح الأداء الحكومى ورضا المواطن

أحد الأسئلة الهامة التى تدور فى ذهن متخذ القرار، سواء كان متخذ قرار على المستوى الوطنى أو على المستوى القطاعى أو على المستوى المحلى هو «هل يؤدى تحسن مؤشرات الأداء الحكومى إلى زيادة رضا المواطن؟»، ولا شك أن أى مسؤول حكومى يتمنى أن يحوز على رضا المواطن ولا يقتصر ذلك- فيما أظن- على الديمقراطيات (بما لها وبما عليها) التى يأتى فيها المسؤول من خلال صناديق الانتخابات، بل يشمل ذلك كل أنظمة الحكم الأخرى.

والإجابة عن هذا السؤال، فى رأيى، أن تحسن مؤشرات الأداء الحكومى لا يؤدى بالضرورة إلى رضاء المواطن، فمثلا ارتفاع معدل نمو الناتج المحلى قد لا يؤدى إلى شعور المواطن بتحسن فى جودة الحياة التى يعيشها. ولا يحدث ذلك إلا إذا حدث على التوازى تحسن فى عدالة توزيع الدخول والثروات، فإذا لم يحدث ذلك فإن زيادة الناتج المحلى الإجمالى لا تعنى سوى زيادة الأغنياء غنى، ومن ثم زيادة الفقراء فقرًا.

وحتى بالنسبة لمن لم يزدد مستوى فقرهم، فإن إحساسهم النسبى بأن «آخرين» ازدادوا غنى دون أن يصيبهم الدور يبعث فى نفوسهم قدرًا من الاحباط، يُترجم إلى عدم رضا. وهناك أمثلة عديدة يمكن أن نسوقها لتؤكد نفس المعنى، ويأخذنا ذلك إلى ضرورة أن يأخذ متخذ القرار مؤشرات مدركات المواطنين مأخذ الجد، وأعنى بذلك الصورة الموازية لكيف يرى المواطن هذه الإنجازات، وهنا من المتوقع أن تلعب وزارة الإعلام دورًا هامًا فى هذا الصدد.

ويقوم مركز بصيرة بشكل دورى بقياس رضا المواطنين، استنادًا إلى عينة احتمالية من المواطنين، ويتم سؤال المواطنين عن ٢٩ ملفًا من الملفات التى تقع ضمن دائرة اهتمامه، وهى:

يتم تحليل البيانات بحيث تعطى مؤشرًا يتراوح بين صفر و١٠٠ درجة لكل ملف من هذه الملفات، ويتم حساب هذا المؤشر بالنسبة لكل ملف داخل كل محافظة، وكلما ارتفعت قيمة المؤشر دل ذلك على رضا أعلى للمواطنين.

والمؤشرات التى تعرض رضا المواطن على المستوى الوطنى يمكن أن تفيد متخذ القرار القطاعى (الوزراء)، وفى المقابل فإن المؤشرات التى يتم حسابها على المستوى المحلى يمكن أن تفيد متخذ القرار المحلى (المحافظون).

وهنا يجب أن نشير إلى أن هذه المؤشرات يمكن الاسترشاد بها فى عمل تنقيح (Fine tuning) لمؤشرات الأداء الحكومى، وأظن أننا يجب ألا نحتفى بالنجاحات المستقاة من مؤشرات الأداء الحكومى إذا لم يصاحبها رضا جماهيرى، كما يجب ألا نحتفى بالرضا الجماهيرى فقط إذا لم تكن مؤشرات الأداء تسير فى الاتجاه الصحيح.

ويعرض الشكل البيانى المرفق نتائج الدورات الأربع لاستطلاع الرأى العام حول تقييم الأداء العام والتى تم إجراؤها فى الفترة من يوليو ٢٠٢٤ إلى ديسمبر ٢٠٢٥ لتعكس الأداء فى السنة المالية الأخيرة، ويمكن أن تستفيد الحكومة من هذه النتائج بالنظر فى القطاعات التى تحظى بمستوى رضا منخفض، للسعى إلى تحسينها، كما يمكن الاستفادة بها من قبل مجلس المحافظين للنظر فى مستوى الرضا القائم حاليًا فى المحافظات المختلفة واعتباره نقطة الأساس لمرحلة جديدة من العمل على المستوى المحلى.

إنتاج البيانات لا بد أن يتسم بـ«الحيادية».. وتحسن مؤشرات الأداء الحكومى لا يؤدى بالضرورة إلى رضاء المواطن

مراجعة مستويات الأداء لتعديل المسار أو القضاء على الاختناقات.. ولوحة تحكم لبيان مستوى الإنجاز

قائمة أهداف قصيرة ومتوسطة لكل وزارة.. وجمع البيانات بواسطة أجهزة مستقلة عن الوزارات

وزير الاتصالات الأسبق
الرئيس التنفيذى للمركز المصرى لبحوث الرأى العام (بصيرة)