

Distr.
LIMITED

ST/SG/AC.6/1995/L.7/Add.1
7 July 1995
ARABIC
ORIGINAL: ENGLISH

الأمانة العامة



اجتماع الخبراء الثاني عشر المعني ببرنامج
الأمم المتحدة للإدارة العامة والمالية العامة
نيويورك، ٣١ تموز/يوليه - ١١ آب/أغسطس ١٩٩٥

تنمية الموارد البشرية

المحتويات

<u>الصفحة</u>	<u>الفقرات</u>	
٢	٨- ١	مقدمة
٣	٢١- ٩	أولا - تنمية الموارد البشرية والأمم المتحدة
٧	٢٢-٦١	ثانيا - بدء تنمية الموارد البشرية في القطاع العام
١٨	٦٢-٦٣	ثالثا - خاتمة
١٩		المرفق - أسئلة بشأن قياس الأداء

مقدمة

١ - تزايد على مر الزمن طلب الناس للخدمات من حكوماتهم. ولتلبية هذا الطلب، يجب على القطاع العام أن يرتكن الى نوعية موارده البشرية. ولذلك، لا بد من تحسين مستوى الموارد البشرية في القطاع العام والارتقاء به، لأنه سيحدد طبيعة النظام الإداري وفعاليتته.

٢ - غير أن تزايد الطلب على السلع والخدمات اقترن، للأسف، بزيادة الارتياح في قدرة القطاع العام على تصريف شؤونه تصريفاً منتجا. وينظر الى القطاع العام عادة على أنه خاضع لإدارة فئة من "البيروقراطيين عديمي الكفاءة" الغارقين في "الإجراءات البيروقراطية"، لا يحفلون باحتياجات الجمهور، ولا يقدرّون على توفير السلع والخدمات اللازمة على نحو فعال، ويخفون عجزهم بالتقيد الصارم بالقواعد والأنظمة. وسواء كان هذا الشعور بعدم الكفاءة صحيحاً أم لا فإنه، ما دام موجوداً، يضحى من الصعب على القطاع العام أن يصرف شؤونه تصريفاً فعالاً.

٣ - ومع تحويل النظام الاقتصادي العالمي لكي يتكيف مع الديناميات السياسية في فترة ما بعد الحرب الباردة، نجد القطاع العام في جميع البلدان مضطراً الى تحديد مهمته الأساسية وصوغها من جديد. إنها لحقبة حافلة بالتغيرات الكبيرة والخطوب الشديدة والآفاق المجهولة. ولكن هذه الفترات المضطربة تتيح أيضاً للمؤسسات والمنظمات فرصاً لإجراء تحولات نموذجية بغية تحقيق مستويات عالية من النجاح في بيئة جديدة.

٤ - ويواجه القطاع العام في معظم البلدان، ولا سيما في الاقتصادات النامية والاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقال احتماليين، ففي الاحتمال الأول يتنازل القطاع العام للقطاع الخاص عن وظيفته الإنتاجية. ويؤكد أنصار هذا المنظور أن القطاع الخاص يستطيع توفير السلع والخدمات العامة على نحو أكفأ كثيراً. وفي مثل هذه الظروف سيتقلص القطاع العام وسيؤدي مهاماً متصلة بالسياسات، ستكون جد محدودة وإن كانت على جانب من الأهمية. وفي الاحتمال الثاني، يعاد تشكيل القطاع العام بحيث تزيد كفاءته زيادة بالغة ويتولى مسؤوليات أساسية أعيد تحديدها تتصل بتخفيف حدة الفقر وتطوير الهياكل الأساسية وتعزيز التنمية الاجتماعية وحماية البيئة وتحديد شروط تنمية القطاع الخاص. وسينصب دور القطاع العام، في الاحتمال الثاني، على تهيئة الشروط المناسبة للنمو الاقتصادي المطرد والتنمية المستدامة.

٥ - ولمواجهة التحديات الجديدة، يتعين في كلا الاحتمالين أن يتمثل مسار العمل الرئيسي المؤدي الى إعادة صوغ القطاع العام في تقييم طاقاته من الموارد البشرية ووضع استراتيجيات مناسبة لتنمية هذه الموارد.

٦ - وتشمل تنمية الموارد البشرية طائفة من الأنشطة التي تعزز قدرة جميع البشر على بلوغ أقصى إمكاناتهم. وفي الأمم المتحدة، كان الاهتمام بهذا العامل البشري على الدوام عنصرا رئيسيا من عناصر برنامج أعمالها الإنمائي. وقد صدق داغ همرشولد الأمين العام الراحل، إذ قال: "إن السبيل إلى حل جميع المشاكل هو الإنسان لا المال. ولا قيمة للمال إلا إذا استعمله رجال ونساء مدربون مجربون متفانون. ومن ناحية أخرى، فإن هؤلاء الأشخاص بوسعهم أن يحققوا المعجزات، ولو بموارد يسيرة، وأن يحيلوا الأرض البور جنة فيحاء".

٧ - أما مبادرات الأمم المتحدة لإدراك أهمية تنمية الموارد البشرية فعديدة ومتنوعة، بدءا بإنشاء هياكل تنظيمية داخل الأمم المتحدة، من قبيل إدارة خدمات الدعم والإدارة من أجل التنمية، وانتهاء بمشاريع بناء القدرات في القطاع العام، من قبيل إصلاح الخدمة المدنية وإدارة البيانات وتقييم الاحتياجات التدريبية وتحليل الفوارق بين الجنسين وتقدير ما تحتاجه حكومات البلدان ذات الاقتصادات المارة بمرحلة انتقال من موارد بشرية؛ فضلا عن تنسيق الحلقات الدراسية وحلقات العمل والاجتماعات الدولية المعنية بهذه المسائل.

٨ - وهذه الورقة تستهدف: (أ) تقديم لمحة موجزة عن نهج الأمم المتحدة إزاء تنمية الموارد البشرية؛ (ب) دراسة نقاط تدخل مختارة لاستهلال تجارب في القطاع العام لتنمية الموارد البشرية.

أولا - تنمية الموارد البشرية والأمم المتحدة

٩ - من المتفق عليه بصفة عامة أنه إذا أريد تحسين الظروف البشرية إجمالا فلا مناص من زيادة التركيز على تنمية الموارد البشرية. وهذه التنمية تتيح، على نحو مناسب، زيادة الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية ودعم النمو الاقتصادي، غير أن العملية في حد ذاتها بالغة التعقيد. وقد صاغت الأمم المتحدة، التي تملك أربعة عقود من التجربة والخبرة في الشؤون الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والإنسانية، لمناظير هامة بشأن تنمية الموارد البشرية.

١٠ - ولا بد لمناظير الأمم المتحدة هذه من نهج متكامل. والنظام المتكامل يدعم سياسة جامعة شاملة، بإتاحة فرص مطردة ومتكافئة للجميع. وذلك يتيح للمجتمع اكتساب المعارف والمهارات والكفاءات. وفائدة ذلك تعم المجتمع بأكمله. وهذا النهج يركز في المقام الأول على شروط التمكين التي لا بد منها لدعم تنمية الموارد البشرية في أي بلد.

١١ - وقد حددت الأمم المتحدة خمسة شروط للتمكين تساعد على دعم التنمية المستدامة، وبالتالي تعزز رفاه الإنسان وتطوره، وهي السلم، والنمو الاقتصادي، والتنمية المستدامة، والعدل، والديمقراطية.

١٢ - وقد بذلت معظم الجهود الإنمائية في ظروف من التوتر والنزاع والصراع والمواجهة. وهي ليست ظروفًا مواتية للتنمية. أما السلم فهو شرط أساسي لا محيد عنه. فهو يتيح دراسة المؤسسات القائمة وعلاقتها بالتنمية المستدامة، ودراسة منهجية. كما أنه يهيئ الفرص لإنشاء ودعم المؤسسات الجديدة والصلات المؤسسية التي تعزز قدرة البلدان على حل مشاكلها نحو تحقيق التنمية المستدامة.

١٣ - أما النمو الاقتصادي، فهو محرك التنمية. ولولا النمو الاقتصادي لما زادت ثروة المجتمع زيادة مطردة. وتجدر الإشارة إلى ضرورة استكمال النمو الاقتصادي المطرد بمخططات مناسبة تستهدف تكافؤ الفرص، وسياسات لتوزيع الدخل.

١٤ - وتبعث الحالة البيئية الراهنة على القلق الشديد. فلئن ساهمت الجهود الإنمائية المبذولة في العقود الأربعة الماضية في زيادة الرفاه فقد تولدت عنها أيضا عاقبة غير مقصودة تمثلت في انحلال البيئة وفسادها. والتدهور البيئي يؤثر في جميع جوانب حياة الإنسان، كمًا ونوعًا. وتعد حماية البيئة ركيزة من ركائز تنمية الموارد البشرية بجميع أشكالها. والتنمية والبيئة مفهومان لا انفصام بينهما، لأن البيئة مورد من موارد التنمية.

١٥ - وإذا كانت الشعوب عماد البلدان، فإن رفاها يحدد مسار التنمية، وخصائصها تحدد طبيعة تنمية الموارد البشرية واتجاهها. ولكن إذا ظهر التمييز والتزمت العقائدي والتعصب والاضطهاد، واقترن ذلك بالفقر والمرض والأمية، ترتبت عواقب معروفة من قبيل الاستياء الاجتماعي والنزعة الانفصالية والقومية الضيقة والصراع. ولا مندوحة عن توفير العدالة الاجتماعية على الصعيدين الوطني والدولي، لأنه لا سبيل إلى تنمية الموارد البشرية تنمية كاملة ما لم يتوافر لها مستوى راق من العدالة الاجتماعية.

١٦ - أما الديمقراطية، فتجعل الحكومات أكثر استجابة لشواغل الناس وتتيح حوافز إضافية لصنع القرارات في جو من الشفافية، وذلك من خلال ما يلي (أ) تشجيع الأشكال المناسبة من الاشتراك الشعبي الشامل؛ (ب) حماية قدرة مؤسسات الدولة الأساسية، بما فيها الخدمة المدنية، وموثوقيتها وسلامتها؛ (ج) تثبيت ما للحكومات من شرعية سياسية؛ (د) ضمان المساءلة أمام المواطنين. كما أن الديمقراطية معيار من معايير صلاح الحكم.

١٧ - وهذه الشروط الخمسة توفر الإطار الأساسي لنشوء السياسات والبرامج في البلدان التي تضطلع ببرامج منسقة في مجال تنمية الموارد البشرية. وفي البلدان الأخرى، يمكن استخدام شروط التمكين الخمسة لتحقيق المواءمة بين أنشطة تنمية الموارد البشرية وتعزيزها.

١٨ - ولئن استهلكت مثل هذه الأنشطة في إطار منظومة الأمم المتحدة منذ سنواتها الأولى من خلال قرار الجمعية العامة ٢٤٦، ثم في عام ١٩٧٨، من خلال القرار ١٣٥/٢٢، فقد اتخذت تنمية الموارد البشرية مكانها الرسمي في عام ١٩٨٩، في قرار الجمعية العامة ٢١٣/٤٤ الذي ينص على ما يلي:

"تنمية الموارد البشرية مفهوم واسع ... يتطلب استراتيجيات وسياسات وخططا وبرامج متكاملة ومنسقة لكفالة تنمية كامل إمكانات البشر ... حتى يتمكنوا، بصورة فردية وبصورة جماعية، من تحسين مستوى معيشتهم".

١٩ - وتواصل تطوير هذا الموضوع في جميع دورات الجمعية العامة اللاحقة. وفي الصيغة الراهنة، تقوم تنمية الموارد البشرية على مبدئين أساسيين، هما: (أ) الإنسان محور جميع الأنشطة الإنمائية؛ (ب) الموارد البشرية هي الوسيلة الأساسية الى تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والإنمائية.

٢٠ - وفي عام ١٩٩٢، سلم تقرير الأمين العام عن تنمية الموارد البشرية لأغراض التنمية (A/48/364) بخمسة عناصر متفاعلة بوصفها لبنات البناء الرئيسية من أجل تنمية الموارد البشرية تنمية فعالة، وهي:

(أ) تعزيز اكتساب المعرفة، والمهارات، والمقدرات الضرورية على مدى الحياة من أجل القيام بأدوار مختارة من شأنها أن تسهم في تحقيق مصالح للذات وللآخرين في المجالين الاقتصادي والاجتماعي؛

(ب) تسهيل تطبيق المعرفة، والمهارات والمقدرات في الأدوار المختارة بطرق مجزية؛

(ج) تحسين إمكانية التوصل الى الأصول (التي من قبيل الأراضي، والمأوى، ورأس المال، والمعلومات) التي بدونها تتوقف غالبا تنمية القدرات البشرية عن النمو عند المصدر؛

(د) دعم الموارد البشرية من خلال سياسات وآليات تنظيمية من شأنها أن تعزز الدعم الواسع النطاق والمتعدد القطاعات من أجل حيازة وتطبيق المعرفة والمهارات، على حد سواء؛

(هـ) توفير قدر من الأمن للفرد وعلى الصعيدين المحلي والوطني: وتحقيق ظروف سياسية سلمية وظروف اقتصادية مواتية على الصعيدين الوطني والدولي".

٢١ - ولبنات البناء هذه تمثل الأساس لتعبئة الأنشطة الأساسية لإنجاز المهمة على النحو المبين في هذه العناصر المختلفة للبنات البناء:

(أ) التعليم الأساسي والتدريب المستمر الموجه نحو الأهداف، ولا سيما التعليم الأساسي، وتطوير المهارات، والتدريب التقني الموجه نحو الطلب، وتعليم المرأة وإدماجها في العملية الإنمائية؛

(ب) أهمية التكنولوجيات المناسبة المستدامة في عمليتي التدريب والتعليم في البلدان النامية، ولا سيما دور التعاون الدولي المكثف بسبل عدة، منها نقل التكنولوجيا والبرامج التعليمية والتدريبية المناسبة، بما في ذلك برامج التعليم عن بعد، واستعمال التكنولوجيات المناسبة المستدامة لتوسيع نطاق الموارد المتاحة؛

(ج) الأهمية الحيوية لبناء القدرات الوطنية في البلدان النامية، ولا سيما الأهمية الحاسمة للعاملين الوطنيين المؤهلين؛

(د) إدماج تنمية الموارد البشرية في استراتيجيات التنمية البشرية الشاملة، ومحكمة التصميم، تراعي الفوارق بين الجنسين، بما في ذلك تدابير دعم في المجالات الحيوية وما يتصل بذلك من مجالات من قبيل السكان والصحة والتغذية والمياه والمرافق الصحية والإسكان والاتصالات والتعليم والتدريب والعلم والتكنولوجيا، فضلا عن ضرورة تهيئة المزيد من فرص العمل في بيئة تكفل فرص الحرية السياسية، والاشتراك الشعبي، واحترام حقوق الإنسان، والعدالة، والإنصاف، وهي جميعا عوامل ضرورية لتعزيز القدرة البشرية على النهوض بتحدي التنمية (ولا بد لتقييم التقدم المحرز في هذه المجالات من مؤشرات نوعية وكمية مناسبة)؛

(هـ) تعبئة جميع النساء وإشراكهن بالكامل في صوغ السياسات الوطنية المناسبة وتنفيذها لتعزيز تنمية الموارد البشرية؛

(و) أهمية المرأة والشباب في تنمية الموارد البشرية ودعم المؤتمرات المتعلقة بهذين الموضوعين؛

(ز) الأهمية الحيوية للتعاون بين القطاعين العام والخاص من خلال التنفيذ الفعال للسياسات والخطط والبرامج المتعلقة بالتنمية الاقتصادية والاستعمال الأمثل للموارد تحقيقا لهذه الغاية؛

(ح) أهمية الدعم الدولي للجهود الوطنية والإقليمية المبذولة لتنمية الموارد البشرية من خلال زيادة تدفق الموارد الى البلدان النامية؛

(ط) الأهمية الحيوية للسياسات الوطنية المناسبة وتنفيذها لتشجيع تنمية الموارد البشرية من خلال الاستعمال الأمثل للموارد، مع إيلاء الاعتبار الواجب لأهمية برامج التعليم الابتدائي والرعاية الصحية الأولية؛

(ي) ما تؤديه منظومة الأمم المتحدة، بناء على طلب البلدان النامية، لاتخاذ الخطوات المناسبة لتعزيز الدعم الذي توفره أنشطتها التنفيذية للإجراءات والأهداف الوطنية والإقليمية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية، ولا سيما بتحسين التنسيق ووضع نهج متكامل متعدد القطاعات. كما توصي الجمعية العامة بأن تنسق الأمم المتحدة أنشطتها المتعلقة بدعم البرامج والأولويات والأنشطة الوطنية والإقليمية في مجال تنمية الموارد البشرية من خلال التحاور بشأن السياسات وتخصيص الموارد وتعزيز قواعد البيانات للتخطيط والرصد، وكذلك من خلال وضع أهداف نوعية وكمية لتنمية الموارد البشرية تكون قابلة للقياس؛

(ك) الحاجة الى تحقيق الأهداف التي اتفقت عليها الحكومات، مع مراعاة أهمية الحفاظ على نهج متكامل متعدد القطاعات إزاء الأنشطة ذات الصلة، بطريقة منسقة ومتكاملة؛

(ل) الحاجة الى اتخاذ إجراءات لتخفيف الآثار السلبية المترتبة على بعض عناصر برامج التثبيت والتكيف الهيكلي الرامية الى تعزيز النمو الاقتصادي والتنمية، والحاجة في هذا الصدد الى شبكات أمان اجتماعية مناسبة عند صياغة هذه البرامج وتنفيذها في البلدان النامية؛

(م) الحاجة الى زيادة تدفق الموارد الى البلدان النامية عن طريق تحسين البيئة الاقتصادية الدولية وتوفير الدعم الدولي للجهود الوطنية والبرامج الإقليمية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية في البلدان النامية، ولا سيما في مجال بناء القدرات الوطنية؛

(ن) الدور الهام الذي تضطلع به المنظمات غير الحكومية في تنمية الموارد البشرية.

ثانيا - بدء تنمية الموارد البشرية في القطاع العام

٢٢ - تمثل تنمية الموارد البشرية، بوجه من الوجوه، نظرة عامة إلى العلاقة بين الأفراد والمجتمع من حيث إمكاناتهم وقدراتهم في مجال التنمية الاقتصادية المستدامة. ولكن إذا كانت تنمية الموارد البشرية موجهة إلى قطاع بعينه، وهو في هذه الحالة القطاع العام، تحول التركيز إلى عملية بعينها هي اجتذاب الناس إلى هذا القطاع واستبقاؤهم فيه ثم تركهم إياه. وهذه التنمية تستهدف تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها، ببلوغ أقصى درجات الانتاجية الفردية والجماعية. كما أنها تستهدف إقامة علاقة سليمة بين المنظمة وناسها، أي بيئتها البشرية وغير البشرية.

٢٣ - ولئن كان هناك العديد من الاستراتيجيات، والتكتيكات، والمنهجيات التنفيذية لتحقيق أهداف تنمية الموارد البشرية في القطاع العام، فسوف تقتصر المناقشة على أربع طرائق للتدخل، هي (أ) مبادرة التخطيط الاستراتيجي؛ (ب) المبادرة المعلوماتية؛ (ج) المبادرة الأدائية؛ (د) مبادرة التدريب والتطوير المهني.

مبادرة التخطيط الاستراتيجي

٢٤ - توجه مبادرة التخطيط الاستراتيجي طاقة القطاع العام وحيويته نحو وضع برامج ومشاريع محددة في مجال تنمية الموارد البشرية. وقد استهلكت بلدان عديدة هذه العملية. وفيما يلي عرض إجمالي لأمثلة مختارة في بلدان مختلفة.

٢٥ - تبين خطة أفغانستان الأهداف التالية:

(أ) تطوير وتعزيز هيكل الإدارات وأدائها؛

(ب) تعزيز قدرات التدريب التنظيمي والاداري؛

(ج) وضع نظام للإدارة وتحسين الدعم.

٢٦ - ولتحقيق هذه الأهداف، استحدثت أفغانستان الأنشطة التالية:

(أ) توفير الحوافز، بمنح الترقية القائمة على الجدارة؛

(ب) توفير المعلومات، من خلال التدريب المكثف وبمساعدة من الخبراء الاستشاريين، لزيادة كفاءة إدارة شؤون الموظفين في توفير الارشاد العام للوكالات الحكومية الأخرى بشأن فعالية الادارة وإنتاجية العمل.

٢٧ - وفي بوتان، تشمل أهداف تنمية الموارد البشرية ما يلي:

(أ) تشجيع الاعتماد على الكفاءات الوطنية؛

(ب) حماية الهوية الوطنية، بالاقتران باستحداث نظام محكم فعال للخدمة العامة في البلد؛

(ج) تكامل التنمية الاقتصادية الوطنية والقوى العاملة اللازمة؛

(د) التركيز على تنمية الموارد البشرية في القطاعين الخاص والعام؛

(هـ) تعزيز دور المرأة في التنمية.

٢٨ - ويمكن تحقيق هذه الأهداف من خلال ما يلي:

(أ) وضع نهج متكامل مشترك بين القطاعات لتخطيط تنمية الموارد البشرية من خلال آلية الخطة الرئيسية؛

(ب) تعزيز الهيكل الأساسي للتعليم والتدريب داخل البلد، فضلا عن تطوير التعليم والتدريب؛

(ج) السعي الى توسيع قاعدة المانحين لتنمية الموارد البشرية، سواء بزيادة المعونة المقدمة من المانحين الحاليين أو بالحصول على مساعدة من مانحين جدد؛

(د) مواصلة أنشطة التعزيز المؤسسي لإدارة الموارد البشرية، مع التركيز على الوكالات المستعملة في القطاعين العام والخاص؛

(هـ) التركيز الخاص على البرامج الموجهة إلى القطاع الخاص لتشجيع تطويره والاسراع في التنمية الصناعية، دون الإضرار بالبيئة.

٢٩ - وفي إندونيسيا، تشمل الأهداف الوطنية لتنمية الموارد البشرية ما يلي:

(أ) تحسين الإجراءات المتعلقة بتحديد واجبات الوظائف ومسؤولياتها؛

(ب) تحسين معايير التوظيف؛

(ج) تكييف الأنظمة الخاصة باحتياجات التطوير المستمر؛

(د) تحسين نظام إدارة الحياة المهنية؛

(هـ) مواصلة تطوير الوظائف الفنية؛

(و) تحسين الإجراءات المتعلقة بالرواتب والتقاعد؛

(ز) تحسين قدرة ونوعية الجهاز الحكومي على مستوى المنطقة الادارية.

٣٠ - وتشمل الاستراتيجيات ما يلي:

(أ) وضع توصيفات الوظائف؛

(ب) بذل الجهود لتحسين رفاه موظفي الخدمة المدنية؛

(ج) استحداث نظام معلومات بشأن الموظفين؛

(د) تحسين تعليم موظفي الخدمة المدنية وتدريبهم.

٣١ - وفي باكستان، تركز تنمية الموارد البشرية على ما يلي:

(أ) اجتذاب أفضل المواهب المتوافرة لشغل وظائف الخدمة العامة؛

(ب) التعيين والترقية حسب الجدارة؛

(ج) تطوير الحياة المهنية من خلال تناوب الوظائف ضمن الفئات المهنية؛

(د) التركيز على التدريب، قبل الخدمة وفي أثنائها، لتحسين الأداء؛

(هـ) الاستبقاء في الخدمة العامة لقاء أجر عادل وتكافؤ فرص الترقية؛

(و) التقيد بالقواعد المقررة في الاجراءات التأديبية وإنصاف موظفي الخدمة المدنية المتظلمين

أمام المحاكم الادارية؛

(ز) المساءلة أمام البرلمان والهيئات الدستورية الأخرى.

٣٢ - وفي بابوا غينيا الجديدة، يشمل برنامج تنمية الموارد البشرية العناصر الاستراتيجية التالية:

(أ) القدرة على تحقيق المزيد من وضوح المقصد والتوجيه التنظيميين؛

(ب) تحقيق درجة عالية من اتساق الأهداف، بحيث تتضافر عناصر العمل التنظيمي على توسيع الأهداف العامة؛

(ج) التوجه الواضح نحو المستقبل وتطوير الاحساس بالبيئة، بحيث تصبح عملية إدارة الموظفين أقدر على الاستشراف والتلاؤم والاستجابة؛

(د) تنظيم الموارد على نحو مقتصد حيث يفضي التخطيط إلى الحد من التداخل والازدواج، وتشديد التدقيق في أداء العمليات استنادا إلى تحليل النتائج والتنفيذ وتقييم الفعالية بالقياس إلى التكلفة، فضلا عن تهيئة المناخ المواتي لكي يكون التفكير المنهجي سبيلا إلى صنع القرار بالارتكان إلى العقل والمنطق.

٣٣ - ومن المتوقع أن تيسر الأمور التالية تحقيق هذه الأهداف: (أ) تطبيق الأساليب الكفيلة باعتماد الموضوعية والعقلانية عند وضع الأهداف والأولويات وعند تصميم البدائل البرنامجية وتخصيص الموارد؛ (ب) التحديد الواضح للمجالات التي تستوجب اتخاذ قرارات؛ (ج) إناطة كل نشاط مبرمج بسلطة محددة، بحيث تناظره مسؤولية محددة ومسألة محددة.

٣٤ - ولخطة تنمية الموارد البشرية في الفلبين هدفان، هما: الحد من المحاباة السياسية واجتذاب أكبر عدد ممكن من المرشحين المؤهلين واختيار أفضلهم. ولتحقيق هذين الهدفين المتلازمين، استنبطت لجنة الخدمة المدنية عدة استراتيجيات، هي:

(أ) زيادة وضوح ما يجري في الخدمة المدنية؛

(ب) اعتماد نهج إنمائي إيجابي ينطوي على قدر من التحرر والانفتاح؛

(ج) تشجيع المؤتمر الوطني والجمعية العامة السنويين للعاملين في الحكومة، تعزيزا للاتصال والتعاون؛

(د) استكمال آليات تمكين الموظفين لتعزيز الهيكل الإداري، وذلك بتحرير العمليات من الضوابط وإسباغ طابع اللامركزية عليها؛

(هـ) إزالة الضوابط المقيدة لتنمية الموارد البشرية بغية الإفراج عن الأموال لزيادة إمكانية المشاركة في البرامج والأنشطة التدريبية.

٣٥ - وفي السودان، تشمل أهداف تنمية الموارد البشرية ما يلي:

- (أ) علاج مشكلة فرط عدد الموظفين، وهي مشكلة خطيرة؛
- (ب) تقرير السياسات والاستراتيجيات اللازمة للإصلاح الإداري؛
- (ج) تهيئة الخدمة العامة للاضطلاع بدور حيوي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية؛
- (د) الحفاظ على حيده الخدمة العامة واستقلالها حيال الاستغلال السياسي أو العرقي أو الديني أو الجغرافي.

٣٦ - وتحقيقاً لهذه الأهداف، عازمت الحكومة على الشروع في الأمور التالية:

- (أ) إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للهيئات العامة؛
- (ب) إعادة توزيع فائض الموظفين؛
- (ج) تنفيذ خطة توظيف فائض الموظفين توظيفاً ذاتياً في مشاريع حكومية جديدة؛
- (د) عدم استبقاء الموظفين؛
- (هـ) دراسة مشاكل التنسيق بين الأجهزة التنفيذية؛
- (و) دراسة إمكانية إنشاء هيئة دائمة لاستعراض الأجور والمرتبات.

٣٧ - واقترحت بعثة من بعثات الأمم المتحدة مشروعاً لإجراء إصلاحات إدارية في القطاع العام تفضي إلى إنشاء وحدات تدريبية للدوائر التنظيمية في الهيئات الحكومية. ولقي المشروع، الذي استهل في عام ١٩٧٥، موافقة أغلبية كبار الإداريين في البلد وتشجيعهم. وفيما بعد، تباطأ معدل إنشاء الوحدات الإضافية.

٣٨ - وفي تايلند، يلتمس تحقيق الأهداف التالية المتصلة بتنمية الموارد البشرية:

- (أ) تحسين السياسات والتنظيم الداخلي في وكالة الأفراد المركزية؛

- (ب) وضع بيان لسياسة الموظفين يحدد الأهداف والمسؤوليات بوضوح؛
- (ج) توفير موظفي خدمة مدنية مدربين تدريباً جيداً للعمل بالبرامج الحكومية؛
- (د) الاضطلاع بالبحث والتحليل وتقديم مقترحات للإصلاح تقوم على المعلومات المحصلة؛
- (هـ) تحسين إدارة موارد المعلومات؛
- (و) استنباط نظام تصنيف وظائف قائم على مجموعة من المعايير؛
- (ز) وضع نظام جديد لتعيين كبار الموظفين التنفيذيين.

٣٩ - وتشارك لجنة الخدمة المدنية بنشاط في ثلاث استراتيجيات، هي:

- (أ) جهد تخطيطي كبير؛
- (ب) إجراء دراسات خاصة لتشخيص الظروف الراهنة وفحصها فحصاً متعمقاً؛
- (ج) بناء مهارات الموظفين.

٤٠ - وتشمل المواضيع التي تركز عليها تنمية الموارد البشرية في فييت نام ما يلي:

- (أ) إعادة تحديد مهام الوزارات؛
- (ب) ترشيد التنظيم؛
- (ج) تعزيز التنسيق بين الحكومة المركزية والحكومات المحلية؛
- (د) وضع مجموعة من القوانين والأنظمة التي تنظم وظائف الهيئات العامة؛
- (هـ) تدريب موظفي الخدمة المدنية على تحسين مهاراتهم الإدارية لدعم العملية الإنمائية؛
- (و) تشجيع الناس على تهيئة وظائف لأنفسهم؛

(ز) تعديل الأجور والدخول؛

(ح) توفير ظروف العمل المناسبة وحماية العاملين؛

(ط) توفير ما يلزم للضمان الاجتماعي؛

(ي) توفير الرعاية الاجتماعية.

٤١ - ويبين اتساع نطاق أنشطة البلدان الألفة الذكر أن مبادرة التخطيط الاستراتيجي ليست مجرد خطة بعينها وإنما هي أشبه ما تكون بجدول أعمال، أو رؤية مؤسسية تساعد على توجيه الأداء نحو الأهداف والغايات المذكورة وعلى رصده وتقصي جوانبه. والتخطيط الاستراتيجي يتيح التصويب، بل والتغيير أيضا في أثناء التنفيذ إذا ما تغيرت الأهداف والغايات.

المبادرة المعلوماتية

٤٢ - يستدعي النموذج الثاني، وهو نهج المبادرة المعلوماتية، مجموعة من الخطوات الأساسية التي تولد معلومات جيدة للغاية، يمكن استخدامها بعد ذلك في تحديد الأمور التالية: (أ) أوجه القصور في قدرات القطاع العام الراهنة في مجال الموارد البشرية؛ (ب) أنواع برامج التطوير المهني اللازمة للارتقاء بنوعية الموظفين؛ (ج) المعارف والمهارات اللازمة لمن يجري توظيفه في القطاع العام.

٤٣ - وفيما يلي الخطوات الأساسية لإنشاء نظام مبادرة معلوماتية لإدارة الموارد البشرية: (أ) وصف النظام القائم وتشخيص حالته؛ (ب) تخطيط السيناريو المؤسسي المقبل؛ (ج) تقرير عمليات تنمية الموارد البشرية؛ (د) قياس درجة سلامة النظم الجديدة.

٤٤ - ويمثل مجموع معلومات الموارد البشرية نظام معلومات تنظيمية أولى للخدمة العامة ويمكن استعماله كأداة تنظيمية تكنولوجية، ولا سيما في مجالي إدارة الهياكل وتصميمها؛ وإدارة شؤون الترقيات والمرتبات؛ ووضع ميزانية الموظفين؛ والانتقاء؛ والتقييم؛ والتدريب وتطوير الحياة المهنية؛ والتقييم والمراقبة التنظيميان؛ وتخطيط شؤون الموظفين وإدارتها.

٤٥ - ومتى أنشئ نظام معلومات تنظيمية لشؤون الموظفين، أمكن للبلدان النامية سلوك أربعة نهج مختلفة للارتقاء بنوعية خدماتها المدنية. وهذه النهج هي: (أ) تحديد عدد صغير نسبيا من الوظائف الرئيسية التي سيشغلها أفضل الموظفين المتاحين؛ (ب) إنشاء نخبة من الموظفين، على طريقة "معهد الإدارة الوطني" الفرنسي؛ (ج) إنشاء شبكة خبراء استشاريين موازية ممولة دوليا؛ (د) تصميم نظام للحياة

المهنية على نطاق الخدمة، وتنفيذ ذلك بصفة تدريجية. ويتوقف نجاح النهج الأربعة، إلى حد بعيد، على وجود نظام معلومات تنظيمية لشؤون الموظفين يكون منفتحا شفافا سهل الاستعمال.

٤٦ - ولكل من هذه النظم، التي تمثل نهوجا مختلفة إزاء تنمية الموارد البشرية، متطلباته الاستراتيجية والتنفيذية. وليس من شك في أن نظام الحياة المهنية على نطاق الخدمة هو أشد هذه النظم صعوبة وأكثرها تعقيدا؛ فهو حافل بمختلف أشكال العقبات مهما كان الطابع التدريجي لتنفيذ الخطة. وتبين التجربة أن برامج تنمية الموارد البشرية على نطاق النظام، وغيرها من استراتيجيات التحسين الإداري والتنظيمي، هي عنصر مألوف في كثير من الجهود المبذولة لإصلاح القطاع العام. ومما يؤسف له أن العقبات تقوض في غالب الأحيان فعالية العديد من الإصلاحات الرامية إلى التغيير. وقد يكون من الأجدى اتباع نهج أشد لامركزية في البلدان النامية التي يجري فيها التخطيط لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية باستخدام المبادرة المعلوماتية. فالاستراتيجية اللامركزية الموضوعية للبلدان النامية تعطي الإحساس بأنها أيسر إداريا، ويمكن تصويبها في أثناء التنفيذ تصويبا سريعا للغاية.

٤٧ - وترد صياغة نموذج المبادرة المعلوماتية في تقرير عن تغير مناظير تنمية الموارد البشرية صدر عن الأمم المتحدة مؤخرا.

المبادرة الأدائية

٤٨ - أما النموذج الثالث، وهو المبادرة الأدائية، فينتقل من الفرضية القائلة إنه إذا أُريد للقطاع العام أن يسترد مصداقيته ويضطلع على نحو فعال بدوره الجديد بوصفه وسيطا "حفازا" للتنمية الاقتصادية وشريكا للقطاع الخاص والقطاع غير المستهدف للربح في الإدارة الاقتصادية، فلا بد له عندئذ من تخصيص طاقات كبيرة لتحسين أداء موارده البشرية وزيادة إنتاجيتها.

٤٩ - وعلى الرغم من توفير القطاع العام للسلع والخدمات وإسهامه في تحقيق الرفاه عموما، فإن الاستياء منه يزداد انتشارا ويشهد رسوخا. وينبغي أن يكون البحث عن سبل التغلب على جوانب الاستياء وإزالتها هدفا أوليا في إدارة القطاع العام.

٥٠ - ولحسن الحظ، ثمة ثلاثة أنواع من التدقيق الكمي يمكن أن تساعد الخدمة العامة على الدفاع عن نفسها. فقياس الأداء يمكن أن يساعد على تمكين موظفي الخدمة العامة (الموظفين العموميين) بتشجيعهم على طرح السؤال التالي: "أي الحكومات توفر السلع والخدمات و "كيف" تفعل ذلك؟ وثمة شرط هام لتحسين نوعية قرارات الهياكل الإدارية، هو أنه لا بد أيضا لبيروقراطياتها أن تتيح لموظفيها أن يتقاسموا فيما بينهم، وعلى نطاق واسع، المعلومات اللازمة لاتخاذ هذه القرارات. والسبيل الوحيد إلى اقتسام المعلومات على نحو فعال هو اقتسامها بشكل منتظم صادق واضح صريح. ولذلك، ينبغي أن يتاح لكل شخص يشارك في صنع القرارات على أي مستوى الاطلاع على المعلومات ذات الصلة. فإتاحة تعميم

المعلومات بحرية تساعد على استثارة الأفكار الجديدة وتركيز الطاقات المخصصة لحل المشاكل، فضلا عن زيادة الثقة والالتزام من خلال الشفافية. وتتيح الفحوص القائمة على الوقائع ما يلي:

(أ) قياس أداء القطاع العام؛

(ب) ربط قياس الخدمة بقرارات تخصيص الموارد التي تؤثر في الموارد البشرية؛

(ج) تحسين القرارات، بعرض بيانات الخدمة والميزانية عرضا واضحا.

٥١ - ومع تزايد التحول الى الديمقراطية في المجتمعات النامية، تتعرض الحكومات في هذه البلدان لتدقيق كثيف للوقوف على مدى توفيرها السلع والخدمات لمواطنيها. والأهم من ذلك هو ما يجري من تدقيق في استجابة الحكومات لاحتياجات مواطنيها وطلباتهم. وبات تقييم المواطنين لاستجابة الحكومة في مجتمع مفتوح ظاهرة متعاظمة في نظر الحكومات التي تخوض معترك الحكم الديمقراطي.

٥٢ - وينبغي أن يؤدي كل تحقيق أو شكوى، في أثناء المعالجة، إلى تقييم ذاتي وفحص داخليين مكثفين يتناولان أنشطة جميع الهيئات ذات الصلة. ومن الأسئلة التي يمكن طرحها ما يلي: هل هذا ما ينبغي عمله فعلا؟ وهل هناك سبل أفضل إلى تحقيق ذلك؟ وما السبيل إلى تقليل الآثار السلبية إلى أدنى حد ممكن؟ ومن الذي كان مسؤولا عن النشاط؟ وما السبيل إلى تحسين أداء المسؤولين عن النشاط؟

٥٣ - ومثل هذه الأسئلة توجه الانتباه إلى القياس الضروري. فهناك أساليب تتيح قياس كفاءة القطاع العام ونتائجه قياسا موضوعيا، ولكن الإدارة كثيرا ما تعوزها البيانات المحددة اللازمة لوضع مؤشرات سليمة وعملية. غير أن مفهوم قياس أداء الخدمة العامة ليس مفهوما سليما فحسب بل وقابل للتطبيق أيضا. ويمكن قياس النواتج والنتائج على حد سواء. ويتيح برنامج القياس فرصة لوضع وتقديم التغذية المرتدة المحددة اللازمة لتقييم الأداء. واليوم ترتكز الخدمة العامة في بلدان عديدة إلى تصورات شخصية مبهمة للظروف، وتعتبرها مقياسا للأداء. ويمكن أن تساهم مقاييس الأداء في تحسين صنع القرارات وزيادة الرضا ورفع المعنويات، والقيام باختيارات أجدر بالثقة.

٥٤ - ويمكن للمديرين استعمال بيانات قياس الأداء لتحقيق ثلاثة أهداف أساسية، هي: (أ) تعليل الأنشطة السابقة؛ (ب) إدارة العمليات الجارية؛ (ج) تقييم التقدم المحرز نحو الأهداف المنشودة. وتساعد الطريقتان الأوليان على صنع القرارات التنفيذية، بينما تساهم الطريقة الأخيرة في عمليات صنع القرار التي ينطوي عليها التخطيط. وتبين مقاييس الأداء، عند استخدامها للنظر في الأنشطة السابقة، المسؤولية عن العمليات والإجراءات المستعملة في إنجاز مهمة من المهام، كما أنها تبين نتائج البرامج. ويمكن أن تبين مقاييس الأداء، عند استعمالها لإدارة العمليات الراهنة، مدى كفاءة استعمال الموارد، التي من قبيل الأموال والموظفين.

وأخيراً، إذا استعملت مقاييس الأداء، مقترنة بالأهداف المنشودة، فإنها تتيح تقييم مدى الفعالية التي تحرز بها هيئة من الهيئات الأهداف المذكورة في خطتها الاستراتيجية الطويلة المدى.

٥٥ - ويمكن أن تؤدي البيانات المتعلقة بالمدخلات والنواتج والنتائج ومؤشرات الأداء دوراً أساسياً في عملية صنع القرار التي يهيمن عليها في كثير من الأحيان الجانبان الذاتي والسياسي. وتساعد المقاييس على الإجابة عن أسئلة من قبيل: هل موظفو الهيئة مهياون فعلاً لتأدية مسؤولياتهم؟ وهل يتمتعون بالكفاءة أو الفعالية على غرار نظرائهم في الاختصاصات الأخرى؟ وهل تتسم برامجهم بالفعالية قياساً إلى التكلفة؟ وهل يحدثون آثاراً جانبية غير مقصودة أو تأثيرات غير متوقعة؟ وهل يستجيبون لرغبات الجمهور؟ وباختصار، هل هم منتجون؟

٥٦ - وثمة عدد من المؤشرات الأساسية يحدد ملامح عملية وضع مقاييس الأداء. وهذه المؤشرات تشمل أداء البرامج وفعاليتها والخصائص المستصوب وجودها في السلع والخدمات، وأوجه الاستعمال التنظيمي، وجمع البيانات وتحليلها (يتوسع المرفق في تبين مؤشرات قياس الأداء).

مبادرة التدريب والتطوير المهني

٥٧ - لعل النموذج الرابع، وهو مبادرة التدريب والتطوير المهني، أكثر الاستراتيجيات استخداماً في تنمية الموارد البشرية. ومن المرتقب أن تتيح هذه المبادرة، من خلال مجموعة من البرامج الأكاديمية وغير الأكاديمية، المنفذة داخل البلدان وخارجها، في الأجلين الطويل والقصير، زيادة القدرة التنفيذية، وتحسين استدامة البرامج والمشاريع، وإلغاء الحاجة إلى المغتربين الذين يساعدون على إدارة أنشطة القطاع العام وتنظيمها.

٥٨ - ومن المؤسف أن تجربة عقود التنمية الثلاثة الماضية تبين أنه على الرغم من حصول أعداد كبيرة من موظفي الخدمة المدنية في البلدان النامية على التدريب والتطوير المهني يفتقر الكثير من اقتصادات تلك البلدان إلى فعالية الإدارة والتشغيل والصيانة، وبعضها لا يزال يعتمد اعتماداً مطلقاً على المستشارين الأجانب. وكثيراً ما يفضي سوء إعداد موظفي الخدمة المدنية أو ترقيتهم عن غير جدارة إلى تدهور الهيكل الأساسي المادي للبلد وتراجع مستوى السلع والخدمات.

٥٩ - ويفتقر العديد من البلدان النامية افتقاراً جلياً إلى العدد الكافي من المديرين والتقنيين المؤهلين والعمال المهرة الذين لا بد منهم للنهوض بالمستويات الأساسية من نشاط القطاع العام.

٦٠ - والعوامل الرئيسية المؤثرة في قدرات القوة العاملة في القطاع العام تشمل ما يلي: (أ) القدرة على الأداء؛ (ب) الظروف السائدة في مكان العمل؛ (ج) المواقف المتخذة من الأداء.

٦١ - وثمة أربعة عوامل يمكن أن تساهم مساهمة أساسية في تحسين الحالة الراهنة لأنشطة تنمية الموارد البشرية باستخدام التدريب والتطوير المهني. أما العامل الأول فهو تطوير القوة العاملة، على أن ينفذ تنفيذًا شاملاً يغطي إدارة شؤون الموظفين؛ وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ مهام العمل؛ وتهيئة بيئة مواتية في مكان العمل؛ وتحديد شروط مناسبة للتوظيف؛ والتدريب على المهارات والمعارف اللازمة لكل وظيفة. وأما العامل الثاني، وهو التخطيط القطري، فيشمل مزيداً من التركيز على تطوير قوة العمل بوصفه جزءاً لا يتجزأ من التنمية الاقتصادية. وعلى المخططين وصانعي القرار أن يشددوا عند وضع استراتيجيات التنمية الاقتصادية وتنفيذها على قدرات قوة العمل وإمكاناتها، على قدم المساواة، إلى جانب المؤشرات الاقتصادية. وأما العامل الثالث فهو إدارة المشاريع، التي تؤدي دوراً حاسماً في الأجلين القصير والطويل. ففي الأجل القصير يركز جانب هام من التدريب والتطوير المهني على المساعدة التقنية الدولية المقدمة في هيئة مشاريع. وحسن الإدارة أهم العوامل المؤثرة في جميع جوانب المشاريع، بما فيها وضع المشاريع وصياغتها وتنفيذها وتقييمها. ولا بد من تفويض مديري المشاريع سلطة ومسؤولية كاملتين عن أنشطة المشاريع ومراقبة أموال المشاريع على النحو المناسب. وينبغي أن يسألوا مسألة كاملة عن جميع الإجراءات المتخذة في إطار المشاريع. ولذلك، تمثل برامج التدريب والتطوير المهني، التي تشجع المديرين على تحسين كفاءتهم الإدارية عند إعداد المشاريع وتنفيذها واستعراضها، عناصر أساسية من التطوير المتكامل للحياة المهنية. وأخيراً، فإن العامل الرابع، وهو إمكانية الإدارة، أي قدرة القطاع العام على الاضطلاع بجميع أنشطته بالاعتماد على قوته العاملة، يجب أن يدمج في مبادرة التدريب والتطوير المهني. إذ يتيح الشكل المناسب من التدريب الإداري العام والتطوير المهني العام لموظفي الخدمة المدنية، من المستويين العالي والمتوسط، استحداث المعايير والخبرات اللازمة لتقرير الأنشطة المستدامة التي لها حظ كبير من النجاح، بدلاً من محاولة الاضطلاع بأنشطة يرجح أن تثير من المشاكل أكثر مما تقدم من الحلول.

ثالثاً - خاتمة

٦٢ - إن السؤال الأساسي الذي يطرح عند إعادة تحديد ملامح القطاع العام هو: كيف ستكون طبيعة موظفي الخدمة العامة؟ ثم هناك أسئلة أخرى: كيف ستتعامل الخدمة العامة مع موظف الخدمة المدنية الجيد التدريب الميسور نقله؟ وكيف تتعامل مع الموظفين غير المدربين والمتعذر تدريبهم بالنظر إلى تزايد أهمية الأداء في الخدمة العامة الجديدة؟ وأي الموظفين يمكن تدريبهم؟ وما هي طبيعة المعارف الجديدة في الخدمة العامة؟ ويجب موازنة هذه القضايا بالحاجة إلى ربط تنمية الموارد البشرية بالتخطيط الاقتصادي أولاً ثم بالتخطيط التعليمي. كما ينبغي تعزيز نجاح خطط تنمية الموارد البشرية، وذلك بتطعيمها بالحقائق المالية العالمية والوطنية.

٦٣ - وإشراب تنمية الموارد البشرية بالقيم الاجتماعية والثقافية، من جهة، والحصول على التزام الناس والحكومة والخدمة العامة من جهة أخرى، لتحويل المجتمع في الاتجاه المتفق عليه، يكفلان وضع السياسات والبرامج المناسبة لتنمية الموارد البشرية. وسيتعين على كل أمة أن تحدد سبيلاً تسلكه، ولكن الحقيقة الثابتة هي أن الناس، متى أحسن تأهيلهم، أصبحوا العنصر الرئيسي في التنمية المستدامة.

المرفق

أسئلة بشأن قياس الأداء

من حيث أداء البرامج:

ما مقدار الخدمات المقدمة؟

ما مدى كفاءة استعمال الموارد؟

ما مدى فعالية تقديم الخدمات؟

من حيث مؤشرات فعالية الأداء:

ما الغرض المقصود من الخدمة؟

ما الآثار غير المقصودة للخدمة؟

ما مدى فعالية الخدمة في اتقاء المشاكل قبل وقوعها؟

هل الخدمة وافية بالغرض؟

هل يتيسر الحصول على الخدمة؟

هل العملاء راضون عن الخدمات؟

هل الخدمات موزعة توزيعاً عادلاً؟

هل المنتجات معمرة؟

ما مدى تقديم الخدمات إلى العملاء بصورة كريمة؟

من حيث الخصائص المستحسنة لتدابير الأداء:

هل الخدمة هامة؟

هل تتناسب الخدمة مع المشكلة الجاري معالجتها؟

هل يمكن قياس الأداء كمياً؟

هل الخدمات متاحة بسهولة؟

هل تقدم الخدمات في التوقيت المناسب؟

هل تقدم الخدمات بطريقة غير معقدة نسبياً؟

هل مقاييس الأداء صالحة؟

هل المقاييس مقبولة؟

هل جرى قياس الأداء قياساً كاملاً؟

هل المقاييس دقيقة؟

هل المقاييس موثوق بها؟

من حيث أوجه استعمال الإدارة لمقاييس الإنتاجية، هل تستعمل المقاييس لتيسير ما يلي:

- تحديد الأهداف؟
- تقدير الاحتياجات من الموارد؟
- وضع مبررات الميزانية؟
- خفض التكاليف؟
- وضع استراتيجيات لتحسين التنظيم؟
- مراقبة العمليات؟
- إعادة تخصيص الموارد؟
- مساءلة الأفراد أو الوحدات التنظيمية؟
- حفز الموظفين على تحسين الأداء؟
- مقارنة الوكالات أو الوحدات الفرعية بكيانات مماثلة أو بمعدلات الإنجاز السابقة؟
- التنبؤ بفترات زيادة عبء العمل أو نقصانه؟
- ربط الموارد المتزايدة بنتائج السياسات أو بالمشاكل القائمة على صعيد النظام؟
- تحسين الصلات بين الأرباح والتكاليف؟
- استحداث قدرات قياس متقدمة؟

من حيث جمع البيانات:

- هل يجري تحليل السجلات الموجودة؟
- هل يجري مسح للعملاء؟
- هل يجري مسح لدافعي الضرائب؟
- هل يقيم الخدمات مراقبون محترفون أو مدربون؟
- هل تستعمل أساليب خاصة لجمع البيانات؟

من حيث تحليل بيانات الإنتاجية:

- هل تقارن المعدلات السابقة بالمعدلات اللاحقة؟
- هل تعرض القياسات بالتسلسل الزمني؟
- هل تقام مقارنات مع مجالات أو اختصاصات أو مجموعات أخرى من العملاء؟
- هل تقام مقارنات مع الأهداف المنشودة؟

— — — — —