

## 03

## إضاعات على السياسات الإجتماعية



### إدارة الأداء قيمة مضافة للضمان الاجتماعي

تعنى الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي بحكم واجباتها بتحقيق قيمة مضافة لأعضائها. وما هذا إلا بالأمر الطبيعي والمعتاد؛ كما أنه يعكس بدوره واجبات المنظمات الأعضاء تجاه شركائها. وبالنسبة للمنظمات، تعتبر تقنية إدارة الأداء من الأدوات الهامة لتحقيق القيمة المضافة.

مما يفرح القلب أن نرى العديد من إدارات الضمان الاجتماعي ترسي المثال ضمن مؤسسات القطاع العام لتطبيق تلك التقنيات. فإلى جانب الجهود المركزة للتوسع في نطاق الحماية وتأكيد ديمومة الضمان الاجتماعي، يشكل تحسين الأداء خطوة أخرى على الطريق نحو تحقيق "ضمان اجتماعي للجميع".

هانس هورست كونكوليفسكي، الأمين العام

#### في هذا العدد:

- تحديد العناصر المكونة لممارسة إدارة الأداء.
- إلقاء الضوء على القيمة المضافة للإدارات العامة للضمان الاجتماعي
- تحديد المعوقات لتحقيق الأداء المحسّن
- توفير دروس حول سياسات تحسين الأداء

خلال حقبة التسعينيات من القرن الماضي، كانت نقاط الضعف في أداء مؤسسات القطاع العام تؤخذ بعين الاعتبار عند مقارنتها بالأداء المهني المحترف لمؤسسات القطاع الخاص. ونتيجة لذلك، أصبحت إدارة القطاع العام مرادفاً متعارفاً عليه لعدم الكفاءة.

واجهت الإدارات العامة للضمان الاجتماعي وبدرجات متفاوتة هذا الانتقاد، والذي ساهم بدوره بتغذية الضغوط السياسية المطالبة بخصخصة إدارات الضمان الاجتماعي في بعض الدول إلى جانب عوامل أخرى.

وبالتبع فالضغوط التي تتعرض لها إدارات الضمان الاجتماعي حول العالم ليست سياسية فقط. فارتفاع سقف التوقعات المرتفعة للعملاء حول نوعية وتعدد الخدمات المقدمة يزيد من أعباء تلك الإدارات. وما زاد الوضع سوءاً هو ارتفاع هذا السقف الذي جاء متلازماً مع الأزمة المالية.

## تحسينات تحقق القيمة المضافة

تقدم النظرية الحالية مجموعة من الاستراتيجيات التي تحقق القيمة المضافة. والتي يجب تطبيقها خطوة بخطوة تدريجياً (انظر الخطوات 1-3). في حين أنه عند الانتقال من خطوة إلى الخطوة التالية، يصبح تحقيق الهدف أصعب. ومع ذلك، فإنه إلى جانب الخبرة والدروس المستفادة عند الانتقال من خطوة إلى أخرى، يزداد التوقع بصورة كبيرة للوصول لمستوى أداء متطور ويمكن القياس.

تركز الخطوة الأولى على التحدي الذي لا مفرّ منه، ألا وهو الإدارة الأفضل للمدخلات الحالية، كالعاملين والميزانية. أما الخطوة اللاحقة فتنقل من إدارة المدخلات نحو الاستراتيجيات المبنية على أساس النتائج. وتعتبر تلك الاستراتيجيات مهمة، فهي ترسم الطريق الذي على إدارات الضمان الاجتماعي أن تنتهجه لتحقيق قيمة أكبر للشركاء. كما أنها ترشد الإدارات إلى الطريق الذي يساعدهم لدعم الأدوار التي يقومون بها تجاه مجتمعاتهم في المستقبل.

### إدارة الأداء

#### الخطوة 1.

##### إدارة الموظفين والميزانية

- الأهداف - التعامل مع العمل بتوافق مع مخصصات الميزانية وبالتوافق مع اللوائح القانونية والالتزامات.

- القياس الكمي للتطور - على سبيل المثال، إنجاز مهمة متكررة مع التخفيض التدريجي للميزانية.

#### الخطوة 2.

##### إدارة الأنشطة والعمليات

- الأهداف - إنجاز المهام المتوقعة ضمن الموارد المتاحة وتقديم الخدمة المنتظرة من خلال إجراءات عمل كفوءة وفعالة.

- القياس الكمي للتطور - في المرحلة الأولى، متابعة الإحصاءات الخاصة بعدد مكالمات العملاء التي تمّ الإجابة عليها أو عدد المعاملات المنجزة، بعد ذلك يتم حصر عدد الساعات التي يتطلبها إنجاز المعاملة، بدلاً من تتبع عدد طلبات المناقح المنجزة.

#### الخطوة 3.

##### التأثير في العملاء والمجتمعات المحلية

- الأهداف - التدخل المناسب في الوقت المناسب، مع مراعاة الكلفة من أجل تمكين كل مواطن من القيام بدور فعال في المجتمع. والهدف النهائي هو التركيز على تطوير منظمات تتميز بالأداء والمرونة، قادرة على المساهمة نحو جهود مكثفة متكاملة ومتناسقة من وكالات متعددة لتحفيز نمو وتطوير المجتمعات المحلية.

- القياس الكمي للتطور - يشمل هذا النهج التفاعلي / الوقائي على سبيل المثال، التدخل الملائم لمعالجة قضايا ترتبط بالمنافع التي يعتمد عليها العملاء. وعلى مستوى أكثر تطوراً، يمكن قياس تطور الأداء بالنسبة لعدد الأفراد التي يعتمد رفاههم على الاستفادة من مخرجات اجتماعية غير نقدية واسعة النطاق.

بغض النظر عن صحة تلك الانتقادات، فإن الرسالة الموجهة إلى مؤسسات التأمينات الاجتماعية التي يديرها القطاع العام هي في غاية الوضوح: على الإدارات أن تحقق قيمة مضافة.

## المساعدة في الريادة في إدارة الأداء

باعتبار أن إدارات الضمان الاجتماعي هي إحدى عوامل الخدمة المجتمعية، ينبغي لتلك الإدارات ألا تقصر دورها على تقديم المنافع الحالية. وبالطبع يبقى هذا الدور رئيسياً ولكن يجب أن يفتقر بتحسينات أكبر نحو تحقيق الكفاءة المالية والإدارية.

في عالمنا اليوم، من غير المفاجئ أن يكون الأداء المؤسسي هو الموضوع الجوهري لدى مؤسسات الضمان الاجتماعي. يؤكد البحث<sup>21</sup> المشترك ما بين الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي والمجموعة الاستشارية Accenture إلى أي مدى تتبنى إدارات الضمان الاجتماعي حالياً التقنيات الإدارية لتحسين الأداء.

أظهرت عينة الدراسة المكونة من 66 منظمة عضو في الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي، أنّ 92% منها أكد استخدام تقنية أو أكثر من تقنيات إدارة الأداء.

ويعني ذلك بشكل عام تحوّل إدارات الضمان الاجتماعي لتصبح الرائدة في استخدام تقنيات إدارة الأداء بين إدارات القطاع العام.

### إدارة الأداء

تعني إدارة الأداء: اتخاذ الخطوات العملية اللازمة للتأكد بأن الخدمات والمنتجات والمخرجات تمّ تقديمها بشكل أكثر كفاءة وفعالية. ولتحقيق ذلك يجب استخدام أدوات مختلفة.

محاسبة التكاليف بناء على الأنشطة (Activity-based costing) تعتبر أداة تسعى لتخصيص الموارد عبر تحديد التكلفة الحقيقية لمنتج أو خدمة معينة. بيد أنّ، بطاقات الأداء المتوازن تستخدم مجموعة من المؤشرات التي تقيس تطور الأداء لدى الموظفين، والعمليات، وتحقيق احتياجات العملاء والإدارة المالية التي تؤدي إلى تطوير التخطيط الاستراتيجي. يعتبر القياس المرجعي أداة أخرى لقياس القدرة النسبية للإدارات لتحقيق "أفضل" مستويات الأداء إلى جانب رفع مستوى الأداء إلى المستوى المنشود.

يعتبر تحديد الأهداف خطوة ضرورية تسبق عملية الاختيار من بين هذه الأدوات وغيرها. في حين أنّ أكثر الأهداف المنشودة هو تحسين نوعية الخدمات. وفي هذا الإطار يعتبر المكتب الوطني البلجيكي للعائلات العائلية للموظفين Belgium's National Office for Employees' Family Allowances مثلاً يحتذى به. حيث ارتفع أداء مؤشر تقديم المنافع في وقتها المحدد في الأعوام ما بين 1985 و2003 من 16% إلى 97%.

يؤكد هذا المثال على ضرورة الخروج بمؤشر كمي لمعدّل التقدم في الانجاز.

حتى لا يفتقر التطوير للتخطيط، يجب أن يسعى التطوير لتحقيق قيمة مضافة. وبناء على هذه المنهجية، تسعى الإدارات لإجراء تحسينات محددة في كل من المدخلات المرتبطة بالموظفين والميزانية والعمليات الإدارية والمنتجات أو مخرجات السياسة المطبقة.

**إدارة الموظفين والميزانية-** صاحب استبدال صندوق الادخار الوطني في دولة زامبيا National Provident Fund بالسلطة الوطنية لنظام التقاعد National Pension Scheme Authority جهود مكثفة لتطوير كافة الجوانب المرتبطة بالإدارة، بما في ذلك وضع سقف على النفقات الإدارية المصرح بها (كنسبة مئوية من الاشتراكات).

**إدارة الأنشطة والعمليات -** في إطار تعزيز خدمات العملاء، حقق الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي التونسي في الأعوام 2001-2002 تحسن بنسبة 120% في معالجة المطالبات ضمن الإطار الزمني التشريعي المقرر بـ80 يوماً، حيث ارتفعت من 15% إلى 33%.

**التأثير في العملاء والمجتمعات المحلية-** إن الدليل الأول حول أثر منهجية إعادة التأهيل قبل الحصول على المنفعة والتي تم تبنيها لتخفيض عدد المطالبين بمنافع العجز في هولندا، توضح انخفاض عدد منافع العجز المقدمّة وتزايد المنافع الجزئية المصروفة إلى جانب دخلهم.

المصدر : Accenture /ISSA (2004b)؛ إضاءات على السياسات الاجتماعية 06/2

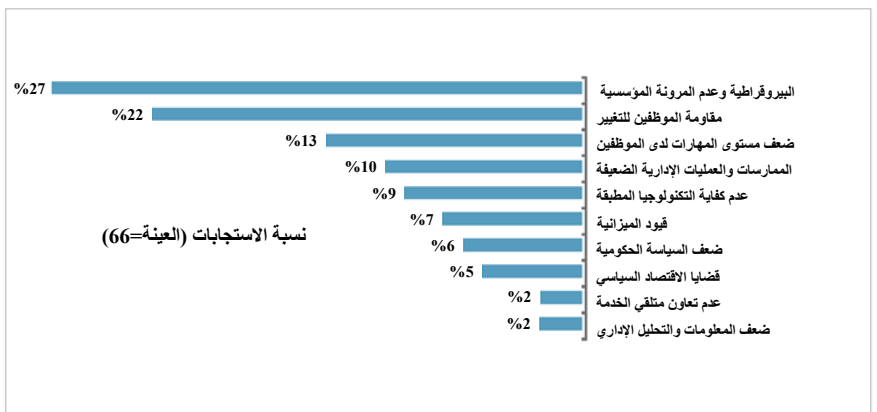
### دائرة محكمة من الأداء المحسن

يمكن لثقافة تحسين الأداء أن تحقق نتائج ايجابية للعاملين. يشير تقرير مؤسسة Australia's Centerlink انخفاض معدلات التغيب في المكاتب التابعة لهم ذات الأداء المرتفع. فالحفاظ على هذه الديناميكية الايجابية يتطلب تبني الاستراتيجيات المبتكرة القائمة على الممارسات الحالية. خلافاً لذلك، هل ستكون إدارة الضمان الاجتماعي الأمريكي Social Security Administration قادرة على إدامة - إن لم يكن تحسين- نسب تطور الإنتاجية المحققة في الفترة ما بين 1993-2003 بمعدل 37% في السنوات القادمة؟

وفي الوقت ذاته، هناك اتفاق بين إدارات الضمان الاجتماعي. يجب أن تبقى إدارة الأداء ضمن الأولويات الإستراتيجية الهامة دون مساومة لتتمكن من المساهمة الايجابية في:

- تحسين الشمول والتغطية تحت مظلة الضمان الاجتماعي
- تحسين ديمومة الضمان الاجتماعي
- تعزيز القيمة المضافة للضمان الاجتماعي
- تعزيز قدرة المجتمعات المحلية على الوقوف في وجه الصدمات الاقتصادية الاجتماعية.

### مُعيقات التطوير



المصدر : الإيسا/ Accenture (2004b)

ISSA; Accenture. 2004a. <sup>1</sup>

*The high-performance challenge: Improving social Security through performance management.*

تحدي الأداء المتميز: تطوير الضمان الاجتماعي من خلال إدارة الأداء.  
Cambridge MA. Accenture.

ISSA; Accenture. 2004b. <sup>2</sup>

*Creating value through performance management in social security administrations.*

القيمة المضافة من خلال إدارة الأداء في إدارات الضمان الاجتماعي  
Cambridge MA. Accenture.

الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي (إيسا) هي المنظمة الدولية الرائدة في جمع إدارات ووكالات الضمان الاجتماعي معاً. توفر الجمعية المعلومات والبحوث والنصح والإرشاد والملتقيات للأعضاء من أجل بناء ودعم سياسات وأنظمة الضمان الاجتماعي الحيوية حول العالم.

T: +41 22 799 6616  
F: +41 22 799 8509  
E: [issacomm@ilo.org](mailto:issacomm@ilo.org) | [www.issa.int](http://www.issa.int)

4 route des Morillons  
Case postale 1  
CH-1211 Geneva 22