

مذكرة توجيهية حول تحديد الأهداف والمؤشرات

الإطار العام

أفصى القانون الأساسي للميزانية المؤرخ في 13 فيفري 2019 إلى تأسيس منهجية جديدة للتصرف في المالية العمومية قائمة على الأداء وتهدف إلى تحسين أداء السياسات العمومية (البرامج).

و حيث تم تكريس مفهوم الأداء لأول مرة على مستوى القانون الأساسي للميزانية الجديد لسنة 2019 ضمن الفصل الأول منه.

ويعرف الأداء على النحو التالي: " قدرة الإدارة على تحقيق أهداف محددة مسبقاً في إطار إستراتيجية محددة وفي حدود الموارد المخصصة لها بما يستجيب لإنتظارات المواطنين ومستخدمي المرفق العمومي ودافعي الضرائب. ويتم قياس هذه الأهداف بمؤشرات قيس الأداء.

وتهدف هذه المذكرة التوجيهية إلى دعم الوحدات القطاعية للتصرف في الميزانية حسب الأهداف ورؤساء البرامج في تحديد إطار الأداء الاستراتيجي والعملياتي وذلك من خلال توضيح المنهجية المعتمدة لتحديد المستوى الاستراتيجي والعملياتي بالإعتماد على معايير دقيقة وأمثلة ملموسة.

وتجدر الإشارة إلى أن الأمثلة المعروضة في هذه المذكرة هي أمثلة توجيهية (à titre indicatif) تمكن من مزيد توضيح المفاهيم الأساسية ومعايير الاختيار وكذلك المنهجية المعتمدة.

الجزء 1: الأداء الاستراتيجي: الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية ومؤشرات قيس الأداء

يتمثل الأداء الاستراتيجي في تحديد الإستراتيجية والأهداف الإستراتيجية ومؤشرات قيس الأداء الخاصة بها. وتمثل هذه العناصر مكونات إطار أداء البرنامج المضمن بالمشروع السنوي للأداء الذي يترجم التزامات رؤساء البرامج على المدى المتوسط مقابل الموارد المالية الموضوعة على ذمتهم.

1. كيف تحدد إستراتيجية مهمة / برنامج؟

تعتبر الإستراتيجية فكرة موحدة على المدى المتوسط (أفق من 3 إلى 5 سنوات) تمكن من ربط الغاية وأولويات المهمة / البرنامج بخطة عمل .

في الواقع، الإستراتيجية تعبر عن توجه المهمة / البرنامج وتترجم رؤية من غيرها لا يمكننا الحديث عن الإستراتيجية.

"الرؤية الإستراتيجية هي تمثيل للمستقبل المنشود، بصفة منطقيّة وبدهيّة وشاملة ومستقبليّة"

(Caron and Martel، 6 :2005)

تعلن الرؤية الإستراتيجية عن نوايا المجتمع / الإدارة فيما يتعلق بما سيتم تحقيقه، وتمثل الغاية المنشودة المرجو تحقيقها.

تسلط هذه الرؤية الضوء على الإستراتيجية التي تؤدي إلى الإجراءات عملية بعد ذلك.

تتمثل مكونات الإستراتيجية فيما يلي

1. الغاية من المهمة/البرنامج

تعريف الغاية: هي الفائدة أو التغيير الاجتماعي-الاقتصادي طويل المدى المرجو من سياسة عمومية بالنسبة للمواطنين ومستخدمي المرفق العمومي ودافعي الضرائب وبالتالي يُعد تعبير عن التأثير الاجتماعي والاقتصادي لمهمة أو برنامج معين على المستفيدين النهائيين

أمثلة:

الغاية من مهمة الصحة : تقديم خدمات صحية لجميع المواطنين من جميع الأعمار يسهل النفاذ إليها وذات جودة أفضل وبكلفة معقولة، مما يسمح لهم بالحفاظ على حالتهم الصحي

الغاية من برنامج " البنية التحتية للطرق ": توفير بنية تحتية يسهل النفاذ إليها وأمنة وبكلفة معقولة تستجيب لمتطلبات الحياة الاقتصادية والاجتماعية بهدف تسهيل تنقل المستخدمين والمساهمة في تعزيز الاستثمارات في جميع مناطق البلاد

الغاية من برنامج " التعليم العالي ": تكوين الطلاب والطالبات الأكفاء والمتقنين والمستقلين، بما يتماشى مع احتياجات سوق العمل من أجل تسهيل اندماجهم وتعزيز قابليتهم للتوظيف.

2. الإطار العام للمهمة /البرنامج خلال السنة المعنية من خلال توضيح الالتزامات في إطار توجهات الحكومة / القطاع (المخطط الخماسي والوثائق الإستراتيجية والخطة الاقتصادية والاجتماعية وما إلى ذلك) والالتزامات الدولية (أهداف التنمية المستدامة ODD ،....) مع

ضرورة بيان وتحليل تأثيرات **الوضع الاقتصادي والاجتماعي** على المهمة / البرنامج ودعمها ببعض المؤشرات والمعطيات.

3. أهم مخرجات التشخيص المعمق للبيئة الداخلية والخارجية بما يمكن من تحديد أهم نقاط القوة / الفرص / أهم نقاط الضعف / التهديدات،

سيمكن التشخيص من توجيه عمل المهمة / البرنامج وتحديد الخيارات الإستراتيجية التي يستوجب العمل عليها.

4. المحاور الإستراتيجية و الأولويات التي سيتم العمل عليها

تعريف المحور الاستراتيجي: هو التوجه الرئيسي الذي يكون مدعوما بخطة عمل (أهم دعائم الأنشطة ذات الطابع الاستراتيجي) التي تتعهد بها المهمة / البرنامج على المدى الطويل وبطريقة مستقرة من أجل تحقيق هدف أو أكثر.

وبالتالي، فإن المحور الاستراتيجي ليس هدفا بل يمكن أن يشمل أكثر من هدف.

أمثلة:

المحور الاستراتيجي الأول: النهوض بأوضاع المرأة وترسيخ اندماجها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية

- الهدف الاستراتيجي الأول: تعزيز التمكين الاجتماعي والاقتصادي للمرأة

- الهدف الاستراتيجي الثاني: حماية المرأة من كافة أشكال التمييز والعنف

المحور الإستراتيجي الثاني: المساهمة في إدماج خريجي التعليم العالي والانفتاح على سوق الشغل

- الهدف الإستراتيجي 1: ضمان التناسب بين التكوين الجامعي و التشغيلية

و بالتالي يتم ترجمة الأولويات على مستوى الأهداف الإستراتيجية

6. أهم دعائم للأنشطة التي تمكن من تجسيد الإستراتيجية

تعريف دعائم الأنشطة: هي الأعمال الضرورية التي يجب القيام بها والتي تكون ذات طابع إستراتيجي وليس لها تأثير مالي وتساهم في تجسيد أداء البرنامج.

أمثلة من دعائم الأنشطة : الخاصة بتجسيد الهدف 1 "تعزيز تمكين المرأة الاقتصادي والاجتماعي"

- تحيين الإطار التشريعي والتنظيمي ومراقبة تطبيقه

- تطوير قاعدة بيانات للنساء المستفيدات من مشاريع التمكين

- التنسيق مع أصحاب المصلحة في هذا المجال

- ..

يستوجب دمج مقاربة النوع الاجتماعي عند تحديد إستراتيجية المهمة/ البرنامج من خلال إبراز الفوارق التي تؤثر على المستفيدين من السياسة العمومية واقتراح الإجراءات الواجب اتخاذها لمعالجتها.

يستوجب صياغة الإستراتيجية بشكل دقيق وواضح وموجز (صفحتان كحد أقصى).

يوصى بتجنب:

- استعمال أسلوب كتابة سردي
- ذكر معلومات غير المجدية
- ذكر المعلومات ذات الطابع العملياتي
- التكرار
- استعمال مصطلحات تقنية / غير مفهومة من قبل الجميع
- عدم الترابط بين الأفكار / والأجزاء على مستوى الوثيقة

كما أن تحديد الإستراتيجية يستوجب إجراء حوار التصرف بين مختلف المتدخلين حيث تعد مرحلة أساسية لضبط الأهداف.

2. كيف تحدد الأهداف الإستراتيجية للبرنامج؟

الأهداف الإستراتيجية هي الأهداف التي يتعين تحقيقها حيث تترجم تغييرا في حالة معينة .

يجب أن يستجيب اختيار الأهداف الإستراتيجية للعناصر التالية:

- أهداف متناسقة مع إستراتيجية البرنامج

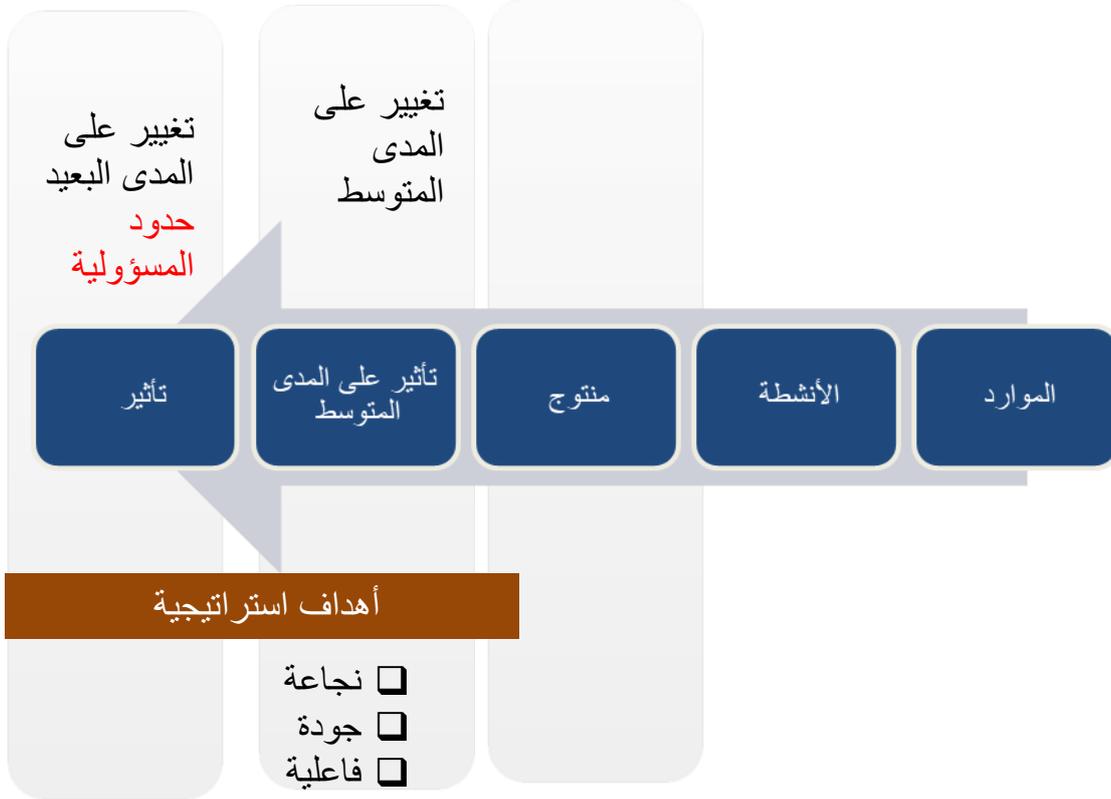
تترجم الأهداف الإستراتيجية التوجهات الإستراتيجية وخاصة أولويات كل برنامج والتي يتم تحديدها مع مراعاة السياق والمنبثقة عن إستراتيجية المهمة

- اختيار عدد مقبول من الأهداف التي تعكس الأولويات القصوى

و تُعتبر أولويات قصوى ، الأولويات التي تستهلك حجم هام من الاعتمادات أو التي تترجم أهم رهانات السياسة العمومية

يستحسن أن لا يتجاوز عدد الأهداف بالنسبة لكل برنامج ثلاثة أو أربعة أهداف كحد أقصى.

■ اختيار الأهداف التي تترجم بطريقة متوازنة الأبعاد الثلاثة للأداء



- البعد الأول من منظور المواطن, يتمثل في النجاعة الاجتماعية والاقتصادية (*efficacité socio-économique*) و التي تترجم الغاية والآثار المتوقعة من السياسة العمومية على المدى المتوسط والطويل لصالح المستفيدين.

والتساؤل المطروح هو "إلى أي مدى النتائج التي تم تحقيقها متطابقة مع الأهداف المختارة؟"

- البعد الثاني من منظور مستخدم الخدمة العمومية, يتمثل في جودة الخدمات المسداة

حيث يترجم هذا الأخير مستوى رضاء مستخدمي الخدمة العمومية عن النتائج التي تم بلوغها.

- البعد الثالث من منظور دافعي الضرائب, يتمثل في الفاعلية (Efficiency) و التي تترجم الاستغلال الأمثل للوسائل والإمكانيات المتاحة للبرنامج في تحقيق النتائج المرجوة.

والتساؤل المطروح هو "ما هي الوسائل التي تم تخصيصها للبرنامج؟ هل التأثيرات التي تم الحصول عليها تتماشى مع الموارد المخصصة؟ هل كان بإمكاننا تحقيق نفس النتائج بكلفة أقل؟"

تتجسد الفاعلية عند تحسين النتائج مقابل الاستغلال الأمثل للوسائل المتاحة (ضمن الميزانية المخصصة) أو مقابل تخصيص اعتمادات أقل.

■ هدف نمتك جميع جوانب تنفيذه

مثال: تخفيض في معدل الوفيات الناجمة عن حوادث الطرقات

إن تحقيق هذا الهدف ليس حكر على برنامج "النقل البري" ولا يعكس نشاطه الوحيد بل هو هدف مشترك مع برامج أخرى في إطار مهمة الداخلية ومهمة التجهيز.

وبالتالي يساهم برنامج "النقل البري" كغيره من البرامج في تحقيقه من خلال الأنشطة التي هي في متناوله.

يكون الهدف الإستراتيجي جيد إذا ما كان:

- هدف واضح: يجب أن تكون تسمية الهدف بسيطة ودقيقاً وسهلة الفهم من قبل الجميع
- هدف يتم التعبير عنه بفعل يترجم التزاماً فعلياً: الحد ، التخفيض ، ضمان ، النهوض وتحسين.....
- هدف يمكن قياسه من خلال مؤشرات كمية بطريقة دقيقة وفي أجال محددة
- هدف واقعي يمكن تحقيقه، معقول و يسهل قياس مدى تقدمه.

- الهدف الواقعي، تتحقق النتائج بسرعة أكبر وبالتالي يمكن مجازاة الجهود.

- لكن الهدف الطموح تقدمه أبطأ ويمثل عقبة تحول دون تحقيقه.

يوصى بتجنب :

- الأهداف التي يعتمد تحقيقها بشكل كبير على عوامل خارجية مرتبطة بالبيئة الاجتماعية والاقتصادية أو التي لا يمتلك البرنامج جميع جوانب تنفيذها (أهداف تأثير)
- أمثلة / تخفيض عجز الميزانية، تحسين معدل توظيف الشباب الخريجين، تقليل الوفيات الناجمة عن حوادث الطرق، القضاء على الفقر
- هدف يترجم تأثير بعيد المدى
- أمثلة / مكافحة الاحتباس الحراري، النهوض بالطاقات المتجددة
- هدف شامل وغير محدد ومعقد

مثال/تحسين القدرة التنافسية والنهوض بالتنمية المستدامة لقطاع السياحة

الهدف المقترح هو هدف معقد و عام للغاية يخص مفهومين مختلفين ، التنافسية و التنمية المستدامة ، وكل منهما ذو طبيعة إستراتيجية.

- مفهوم التنافسية في قطاع السياحة حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

" تتمثل التنافسية في قطاع السياحة لوجهة معينة في قدرتها على تحسين جاذبيتها للمقيمين وغير المقيمين ، من أجل تقديم خدمات سياحية عالية الجودة ومبتكرة وجذابة للمستهلكين (جودة /أسعار متناسبة) وكسب حصة في السوق على المستوى الوطني والعالمي ، مع ضمان استخدام الموارد المتاحة لدعم السياحة بفاعلية واستدامة."

- مفهوم التنمية المستدامة في قطاع السياحة

تتجسد التنمية المستدامة في قطاع السياحة في أربعة جوانب أساسية وهي السياحة البيئية ، السياحة العادلة ، السياحة التضامنية ، السياحة الاجتماعية

■ هدف قابل للتأويل

يمكن أن يترتب عنه سوء فهم. لذلك فمن المستحسن تجنب الكلمات التقنية والمعقدة التي يستخدمها المختصون في قطاع معين. يجب أيضاً تجنب الاختصارات في العناوين

3. كيف تحدد مؤشرات قياس الأداء؟

مؤشر قيس الأداء هو تمثيل كمي يمكن من تقييم درجة تحقيق الهدف المعني بصفة موضوعية.

يساعد المؤشر مختلف المتدخلين في تنفيذ أداء البرنامج على اتخاذ القرار المناسب نظرا لأهمية المعطيات التي يوفرها.

مؤشر الأداء يجب أن يكون:

□ ذو جدوى ومتلائم مع الهدف:

يستوجب ان يكون هناك ربط منطقي وواضح بين المؤشر المعتمد والهدف المحدد حيث يجب أن يمكن من قيس درجة تحقيقه بصفة دقيقة (Spécifique) .

□ يمكن من تقييم بعد على الأقل من ضمن الأبعاد الثلاثة للأداء (النجاعة والجودة والفاعلية)

يستحسن اعتماد مؤشرات النتائج التي تهم وتخاطب المواطن عوضا عن اعتماد مؤشرات الوسائل والنشاط الخاصة بعمل الإدارة.

يستحسن اعتماد مؤشرات نتائج الوسيلة (على المدى المتوسط) التي تمكن من تحديد الأنشطة و دعائم الأنشطة الكفيلة بتحسين الأداء عوضا عن مؤشرات النتائج النهائية (تأثير) التي يرتبط تحقيقها بعوامل خارجية.

يتجه التذكير أن المؤشرات تحدد حسب النوع والطبيعة:

- أنواع المؤشر: استنادا إلى سلسلة النتائج نجد مؤشرات الوسائل ومؤشرات النشاط ومؤشرات المنتج ومؤشرات النتائج الوسيطة ومؤشرات النتائج النهائية (التأثير)

- طبيعة المؤشر: استنادا إلى انتظارات المستفيدين نجد مؤشرات النجاعة الاقتصادية-الإجتماعية المتعلقة بانتظارات المواطن ومؤشرات الجودة المتعلقة بانتظارات المتعاملين مع الإدارة ومؤشرات الفاعلية في علاقة بانتظارات دافعي الضرائب

أمثلة : أهداف إستراتيجية /مؤشرات قيس الأداء

مؤشرات قياس الأداء	الأهداف الإستراتيجية	طبيعة المؤشر
1.1 نسبة اندماج المتحصلين على الشهادات العلمية	1- تحسين اندماج الشباب في سوق الشغل	مؤشر نجاعة اقتصادية-إجتماعية (من منظور المواطن)
1.2 نسبة استدامة المؤسسات الصغرى و المتوسطة المدعومة (بقاء المؤسسة المدعومة)	2- تحسين التنافسية في القطاع الصناعي	
2.2 تطور عدد براءات الاختراع المسجلة		
1.3 نسبة التغطية بأطباء مختصين بالمناطق الداخلية	3- تحسين عرض الخدمات الصحية بالمستشفيات	مؤشر جودة الخدمة (من منظور مستعملي الخدمة الإدارية)
2.3 تطور عدد المؤسسات الصحية على كل 1000 ساكن.		
1.1 نسبة التصريح وخلص الاداءات على الخط	1. تسهيل النفاذ للخدمات الديوانية	
نسبة خلاص الاداءات على الخط	2. تحسين الاستقبال بالمؤسسات الاستشفائية	مؤشر فاعلية (من منظور دافعي الضرائب)
1.2 نسبة الرضا عن خدمة الاستقبال	3. تسريع صدور الأحكام القضائية	
2.2 نسبة المطابقة مع معايير الجودة (ISO...)		
1.3 .1 تطور معدل مدة إصدار الأحكام	1. المساهمة في التصدي للفقير	مؤشر فاعلية (من منظور دافعي الضرائب)
1.1 نسبة المساعدات الموزعة من طرف الشؤون الاجتماعية لفائدة العائلات المعوزة أو الفئات المهشمة	2. المساهمة في تحسين تنافسية المؤسسات العمومية	
2.2 تطور نسبة الموارد الذاتية للمؤسسات	3. تحسين فاعلية برنامج القيادة والمساندة	
1.3 تطور حجم ميزانية برنامج القيادة والمساندة		مؤشر فاعلية (من منظور دافعي الضرائب)
2.3 تطور كلفة التسيير بالنسبة لكل عون		

□ مؤشر يمكن من التقييم

يجب أن يمكن من تقييم تطور في وضعية معينة مقارنة بقيمة مستهدفة وذلك بغاية قياس مدى بلوغ الهدف المنشود.

□ مؤشر ذكي SMART:

- خاص بالهدف والتدخلات المبرمجة بهدف بلوغ النتائج المرجوة
- قابل للقياس ويسهل احتسابه
- قابل للتحقيق والانجاز
- واقعي يعكس استراتيجيات البرنامج وأهدافه
- محدد في الزمن

□ مؤشر يترجم تدخل:

لا يمكن الاقتصار على مجرد الوقوف على النقائص لكن يجب ترجمتها في عمل أو تدخل

مؤشر قياس الأداء جيد يجب أن يكون:

- مؤشرا واضحا ومفهوما من طرف الجميع
- مؤشرا متوفرا في وقت محدد وبصفة مستمرة (سنويا باستثناء الحالات التي تكون فيها تكلفة عملية جمع المعطيات مرتفعة في هذه الحالة يمكن اعتماد فاصل زمني *intervalle du temps*)
- مؤشر مستقر يمكن من المقارنة بمرور الوقت وبين المتدخلين
- مؤشر قابل للتحقيق الفوري والاستغلال من قبل الإدارة المعنية (معتمد على المستوى الداخلي، معتمد كوسيلة لدعم القرار باعتبار عدم وجود تحليل ومتابعة مسبقة) ويمكن من توجيه المتصرفين نحو القرار الأنسب
- مؤشر مستقل عن المخاطر والتقلبات والتغيرات الغير متوقعة التي يمكن أن تعترض الهيكل
- مؤشر موثوق وذو مصداقية: المعطيات المتعلقة به ليست من وحي الخيال لكنها مقترنة بالواقع
- مؤشر ذو كلفة معقولة

- المؤشرات ذات القيمة المطلقة (en valeur absolue): في صورة اعتمادها يتجه أن يتم بيان تطور القيمة (بيان النتائج المسجلة سابقا ومقارنتها بالقيمة المستهدفة).
- مؤشر له تأثيرات عكسية لما هو منتظر : في هذه الحالة يكون من المستحسن دعم هذا المؤشر بمؤشر آخر لخلق التوازن بينها.

مثال: بالنسبة لهدف "التقليص من الآجال القضائية" المؤشر الوحيد المعتمد هو "معدل المدة الزمنية لأحكام المستوفاة خلال السنة حيث أنه يمكن أن يترتب عنه عدم استعجال النظر في الملفات القديمة والاقتصار على معالجة الملفات المعروضة وبالتالي فإن الملفات المستوفاة هي المعطى الذي تم اعتماده لاحتساب المؤشر. و عليه فإنه بغاية تفادي هذه الوضعية يكون من المستحسن اعتماد مؤشر آخر "معدل أقدمية الملفات الجارية إلى غاية 31 ديسمبر.

▪ المؤشرات المعقدة وصعبة الاحتساب

باعتبار أن المشروع السنوي للأداء وثيقة تواصل موجهة لمستعملي المعلومة والمتمثلين أساسا في المواطنين والمجتمع المدني والبرلمانيين والباحثين فإنه يجب الاقتصار على تقديم الجانب الاستراتيجي على مستوى الوثيقة.

الجزء الثاني: الأداء العمليتي ومؤشرات العملياتية

- الأهداف العملياتية تعكس أداء الهياكل المتدخلة في تنفيذ السياسة العمومية وتتمثل في أهداف وسائل وأنشطة ومنتوج
- أهداف خاصة بالوسائل: تتعلق بحجم أو نسبة استهلاك أو توزيع الوسائل
 - أهداف خاصة بالأنشطة : تتعلق بحجم وتوزيع أو تطبيق جملة من التدخلات أو المسارات
 - أهداف متعلقة بالمنتوج : وتتعلق بحجم أو توزيع منتوج

هذه الأهداف العمليانية لا تمكن من قيس نتائج السياسة العمومية لكن تمكن من توجيه المصالح لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة في المشروع السنوي للأداء .

و بالتالي هذه الأهداف العمليانية تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

يتم قيس مدى تحقيق الأهداف العمليانية باعتماد مؤشرات أداء عمليانية على غرار مؤشرات الوسائل ومؤشرات النشاط ومؤشرات المنتج.

أمثلة مؤشرات وسائل:

- تطور عدد المنتدبين (نسبة %)
- تطور كلفة التسيير (نسبة %)
- تطور عدد الفرق المسخرة لمشاريع تأهيل شبكة الري

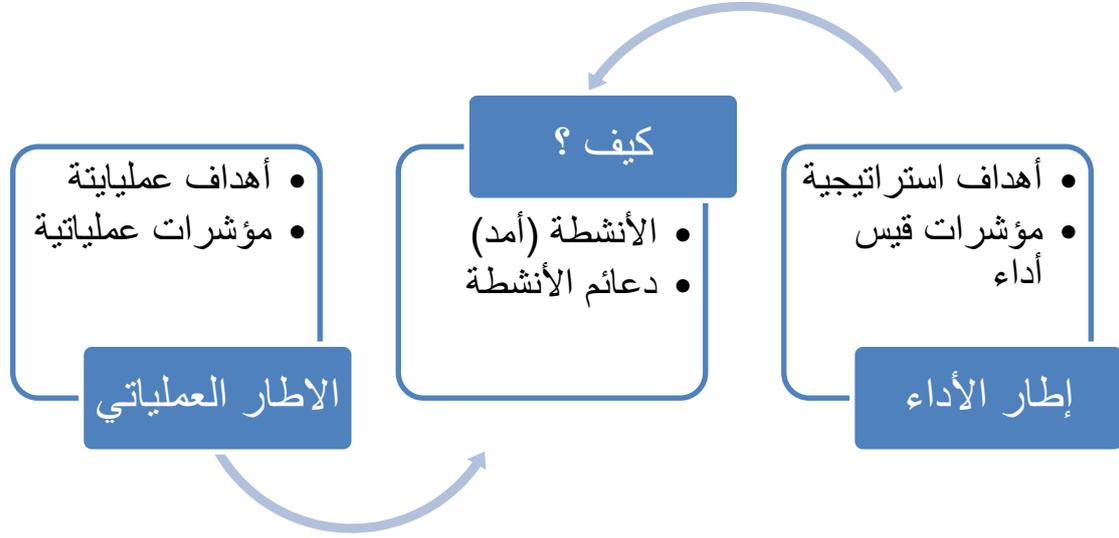
أمثلة مؤشرات النشاط :

- نسبة تنفيذ مخطط تكوين
- تطور عدد أيام التكوين لفائدة العون سنويا
- تطور مساحة المكاتب المهياة
- تطور حملات التوعية حول مخاطر السرعة
- نسبة تقدم مشاريع إعادة التهيئة

أمثلة مؤشرات منتج

- نسبة الربط المائي
- نسبة المتراكمة للمسالك الفلاحية المهينة
- نسبة التلامذة المتحصلين على شهادت
- نسبة المقاسم المسندة
- نسبة التغطية الرقابية (التفقدية الشغل ، المراقبة الاقتصادية، الرقابة المالية

التمشى المعتمد فى ضبط الأهداف العمليائة:



مثال الاول :

لتحقيق الهدف الاستراتيجي 1 " تعزيز الوقاية من الأمراض السارية "

هذا الهدف يتجسد من خلال :

نشاط عدد 3(المرسوم في أمد) " الوقاية و التكفل بالأمراض " ودعائم الأنشطة التالية:

- حماية الشباب من التدخين (منع التدخين في الأماكن العامة المغلقة، تعديل الإطار القانوني.....)

- دعم التغذية الصحية والمتوازنة (مقاومة السمنة.....)

- الوقاية من الأمراض النادرة

- دراسات اقتصادية اجتماعية حول الأمراض السارية

- تحيين المعطيات الوبائية للأمراض السارية ومتابعة الأمراض غير السارية

- تنظيم هياكل التكفل

- جودة التكفل /الاستقبال/ المنظومة المعلوماتية.....

.....-

هذه الأنشطة ودعائم الأنشطة سيتم ترجمتها في أهداف عملياتية .

وعلى هذا الأساس فإن الأهداف العملياتية التالية ستساعد على تحقيق الهدف الاستراتيجي:

الهدف العملياتي1: تعزيز الوقاية من الأمراض المزمنة

الهدف العملياتي 2: تحسين جودة التكفل بالأمراض المزمنة والغير سارية (التكفل بأمراض ضغط الدم، السكري...)

الهدف العملياتي 3: المساهمة في تحسين ظروف عيش الأشخاص (من خلال الحد من التدخين، تغذية صحية وقياية من مخاطر المحيط والتغذية و السمنة.....)

الهدف العملياتي 4: تحسين حوكمة الهياكل الاستشفائية المعنية (المجامع، المستشفيات المحلية) تأهيل الهياكل المعنية، توفر الأدوية، تطوير الكفاءات الأعوان والقيادة والتنسيق والتحسيس.....)

كل هدف عملياتي يتم قياس تحققه بمؤشرات عملياتية (وسائل ونشاط ومنتوج)

المثال 2:

الأهداف العملياتية التالية تساهم في تحقيق الهدف الاستراتيجي " تطوير مكتسبات التلاميذ"

الهدف العملياتي1: تطوير البرامج والمناهج البيداغوجية

الهدف العملياتي2: تطوير الحياة المدرسية

الهدف العملياتي3: تطوير كفاءات الاطار التربوي

الهدف العملياتي4: تطوير المعلومة والتواصل

الهدف العملياتي5: ضمان المتابعة وتقييم المؤسسات الابتدائية

الهدف العملياتي6: تطوير القيادة والتصرف في المرحلة الابتدائية

الأهداف العملية والمؤشرات قيس الأداء ذات الصلة سيتمكن من اعتمادها في عدة وثائق
أخرى داخلية على مستوى الإدارة نذكر منها خاصة وثيقة ميثاق التصرف و النظام المعلوماتي
لمتبعة الأداء.

تلخيص

نواب الشعب، المواطن ،
المجتمع المدني ، باحثين
.....

المشروع السنوي للاداء

استراتيجية/ أهداف استراتيجية/ مؤشرات
قيس أداء

مصالح إدارية

وثائق وآليات عمل خاصة بالادارة (ميثاق
التصرف، النظام المعلوماتي للاداء،
لوحات قيادة....)

أهداف عملياتية/ مؤشرات عملياتية

*مع العلم أن البرامج الفرعية يمكن أن تعهد لها تنفيذ
جملة الأهداف الإستراتيجية للبرنامج وتسمى في هذه
الحالة تنزيل مباشر

لأكثر معطيات يمكن الاطلاع على المذكرة التوجيهية
الخاصة بتنزيل الأداء

