



PARLIAMENT  
OF THE REPUBLIC OF SOUTH AFRICA

تقييم أداء المسؤولين البرلمانيين: مثال للسجل المتكامل لقياس الإنجاز

برلمان جمهورية جنوب إفريقيا

عرض السيدة بينيلوبي بيبي تياواوا الأمينة العامة بالنيابة لبرلمان جنوب إفريقيا



FOLLOWING UP  
ON OUR COMMITMENTS  
TO THE PEOPLE, MAKING  
YOUR FUTURE WORK BETTER.

# المحتويات

01

المقدمة

| #3

02

خلفية الموضوع

| #4

03

الإدارة العامة الجديدة

| #5-7

~ العناصر

~ جنوب إفريقيا والإدارة العامة الجديدة ~

04

إدارة الأداء

| #8

05

السجل المتكامل لقياس الإنجاز

| #9-12

~ السجل المتكامل لقياس الإنجاز لكابلات ونورتون ~

~ المراحل الست لتنفيذ السجل المتكامل لقياس الإنجاز الخاص بالبرلمان ~

~ مناظير السجل المتكامل لقياس الإنجاز الخاص بالبرلمان ~

~ هل يؤدي العمل المطلوب؟ ~

06

الخاتمة

| #13



الهدف: عرض تجربة برلمان جنوب إفريقيا فيما يخص ممارسة عملية إدارة الأداء بشكل عام والسجل المتكامل لقياس الإنجاز بصورة خاصة

## خلفية الموضوع

ارتبط ظهور  
الإدارة العامة  
الجديدة بالحاجة  
إلى إعادة هيكلة  
البيروقراطية  
الحكومية بهدف  
زيادة الإنتاجية  
والتنافسية  
والكفاءة والفعالية

جاء هذا بمثابة  
الإعلان عن بدء  
الانتقال من  
نموذج الإدارة  
الحكومية إلى  
نموذج الإدارة  
العامة أو ما  
يسمى **بالإدارة  
العامة الجديدة**

كانت التاتشرية  
(نسبة إلى  
رئيسة الوزراء  
مارغريت تاتشر)  
تنتقد القطاع  
العام بسبب فشله  
في تقديم خدمات  
للجمهور تتسم  
بقدر أكبر من  
الاحترام والكفاءة  
والجودة

خلال ثمانينيات القرن  
الماضي بدأت فكرة  
البيروقراطية الويبرية التي  
تُنسب إلى ماكس ويبر  
تفقد قيمتها  
الاستكشافية بحيث  
أخذت بلدان أوروبية  
عديدة تبحث عن  
البدائل

# جنوب إفريقيا والإدارة العامة الجديدة



- لم تكن جمهورية جنوب إفريقيا حالة استثنائية في هذا الصدد. إذ أن البلاد لم تكن بعيدة عن هذه التطورات العالمية.
  - الفقرات التشريعية التي تتبنى مبادئ منحى الإدارة العامة الجديدة:
    - قانون إدارة المالية العامة لعام 1999
    - قانون إطار سياسة المشتريات التفضيلي للعام 2000
    - التشريعات الخاصة بالمشتريات التفضيلية لعام 2001
    - قانون الإدارة المالية البلدية لعام 2003
- "إن الانتقال من برنامج إعادة الإعمار والتنمية إلى برنامج النمو والتوظيف وإعادة التوزيع، ومسار النمو الجديد هو مؤشر واضح على انتصار مبادئ الإدارة العامة الجديدة في جمهورية جنوب إفريقيا الجديدة الديمقراطية"

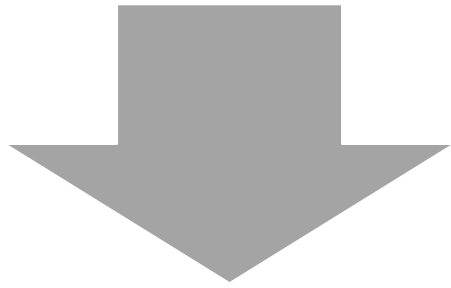


## تطور إدارة الأداء في القطاع العام في جنوب إفريقيا

كان الانتقال في جنوب إفريقيا من الإدارة الحكومية إلى الإدارة العامة وتطور عملية تقييم الأداء في القطاع العام في صلب عملية انتقال البلاد من نظام الفصل العنصري إلى صيغة الحكم الديمقراطي الجديدة.

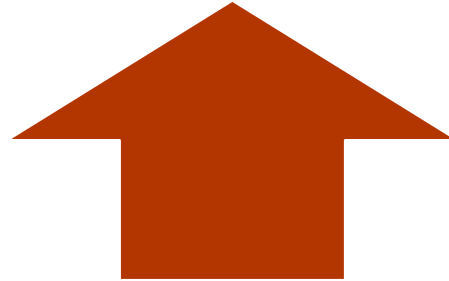
خلال حقبة نظام الفصل العنصري، كانت الخدمة العامة في جنوب إفريقيا معزولة ومنفصلة عن التطورات الدولية في حقل إصلاح القطاع العام - وقد كانت الإدارة العامة الجديدة ذات تأثير كبير في صياغة عملية إصلاح القطاع العام في جنوب إفريقيا ما بعد نظام الفصل العنصري (كاميرون 2009:3)

# السجل المتكامل لقياس الإنجاز لكابلان ونورتون



العوامل المالية  
(المفضلة تقليدياً في  
مقاييس الأداء)

العوامل غير المالية (والتي  
كان يتم تجاوزها سابقاً  
كالأهداف والاستراتيجيات)



إن الموازنة بين هذه العناصر توفر للقياديين رؤى شاملة حول نجاحات منظماتهم وإخفاقاتها

# السجل المتكامل لقياس الإنجاز مراحل التنفيذ الست



الخطوة 1

- تحديد الأهداف. ما الذي نريد تحقيقه؟

الخطوة 2

- موازنة المقاييس مع الاستراتيجية. ما هي الأمور الأكثر أهمية؟

الخطوة 3

- تحديد المقاييس. ما الذي ينبغي أن نقيسه؟

الخطوة 4

- التنبؤ بالنتائج. ما الذي نريد تحقيقه؟

الخطوة 5

- تحديد النتائج. ما الذي سيتغير؟

الخطوة 6

- تخطيط العمل المستقبلي. إلى أين نتجه من هنا؟





المسار المؤسسي

المسؤولية المالية

التعلم والنمو

توقعات الجهات  
المشاركة

يوائم السجل المتكامل لقياس  
الإنجاز بين أهداف  
واستراتيجيات المنظمة وعدة  
مقاييس للأداء وعوامل أخرى  
كرضى الزبائن والأداء المالي  
والكفاءة الداخلية والابتكارات

## هل يؤدي العمل المطلوب؟

- قام برلمان جنوب إفريقيا باستحداث سياسة إدارة للأداء تضمن الدمج ما بين أداء المنظمة وأداء الأفراد
- في سياق الممارسة نجد أن أداء الموظف على المستوى الفردي يُفصح عن أداء المنظمة، ويضع موضع التطبيق استراتيجيات وأهداف وغايات وقيم المنظمة
- ينبغي أن تتسق أدوار العاملين ومسؤولياتهم الوظيفية مع أهداف أداء فرق العمل التي ينتمون إليها وأهداف منظماتهم
- وترتبط بهذا وبصورة وثيقة عملية مراقبة الأداء ومراجعته و/أو تقييمه
- ومن خلال عمليات التقييم الدورية يسهل معرفة ما إذا كان السجل المتكامل لقياس الإنجاز مؤشراً صحيحاً لأداء البرلمان وأداء المسؤولين البرلمانيين.

## الخاتمة

يبقى نظام السجل المتكامل لقياس الإنجاز أحد أدوات إدارة الأداء التي يمكن أن تساعد على التغيير وعلى تطوير الأداء التنظيمي في البيئة البرلمانية، كما أن بإمكانه أن يضيف قيمة إلى عملية تسخير الأداء التنظيمي ويساعد على تحقيق الأهداف والنتائج الاستراتيجية للمؤسسة.



**PARLIAMENT**  
OF THE REPUBLIC OF SOUTH AFRICA

# Assessing the Performance of Parliamentary officials: A case for the balance scorecard.

PARLIAMENT OF THE REPUBLIC OF SOUTH AFRICA

*Presentation by Ms Penelope Baby Tyawa, Acting Secretary to Parliament*



**FOLLOWING UP  
ON OUR COMMITMENTS  
TO THE PEOPLE, MAKING  
YOUR FUTURE WORK BETTER.**

# Contents

01

**INTRODUCTION**

**| #3**

02

**BACKGROUND**

**| #4**

03

**NEW PUBLIC MANAGEMENT**

**| #5-7**

~ Elements

~ South Africa & New Public Management

04

**PERFORMANCE MANAGEMENT** | #8

05

**BALANCED SCORECARD**

**| #9-12**

~ Kaplan and Norton's Balanced Scorecard

~ Balanced Scorecard 6 stages of Implementation

~ Parliament's Balanced Scorecard Perspectives

~ Is it working?

06

**CONCLUSION**

**| #13**





# INTRODUCTION

Purpose: present the experiences of the South African Parliament in as far as the practice of performance management in general and the balance scorecard in particular is concerned.



# BACKGROUND

In the 1980s the notion of Weberian bureaucracy was slowly losing its heuristic value with many western countries looking for alternatives.

In the United Kingdom, Thatcherism was critical of the public sector for failing to provide its clients and users with a more courteous, efficient and higher quality service.

This ushered in a paradigm shift from public administration to public management or the **New Public Management (NPM)**.

NPM's emergence was associated with the need to restructure government bureaucracy to promote productivity, competitiveness, and efficiency and effectiveness.

# South Africa & New Public Management

- South Africa was not an exception in this regard. The country was not spared from these global developments.
- Pieces of legislation which embrace the principles of the NPM trajectory:
  - the Public Finance Management Act of 1999,
  - the Preferential Procurement Policy Framework Act of 2000,
  - the Preferential Procurement Regulations of 2001, and the
  - Municipal Finance Management Act of 2003

**“the shift from Reconstruction and Development Program (RDP) to GEAR (Growth Employment and Redistribution) and New Growth Path is a clear sign of the victory of NPM principles in the new democratic South Africa”**

# Public Admin vs Public Management

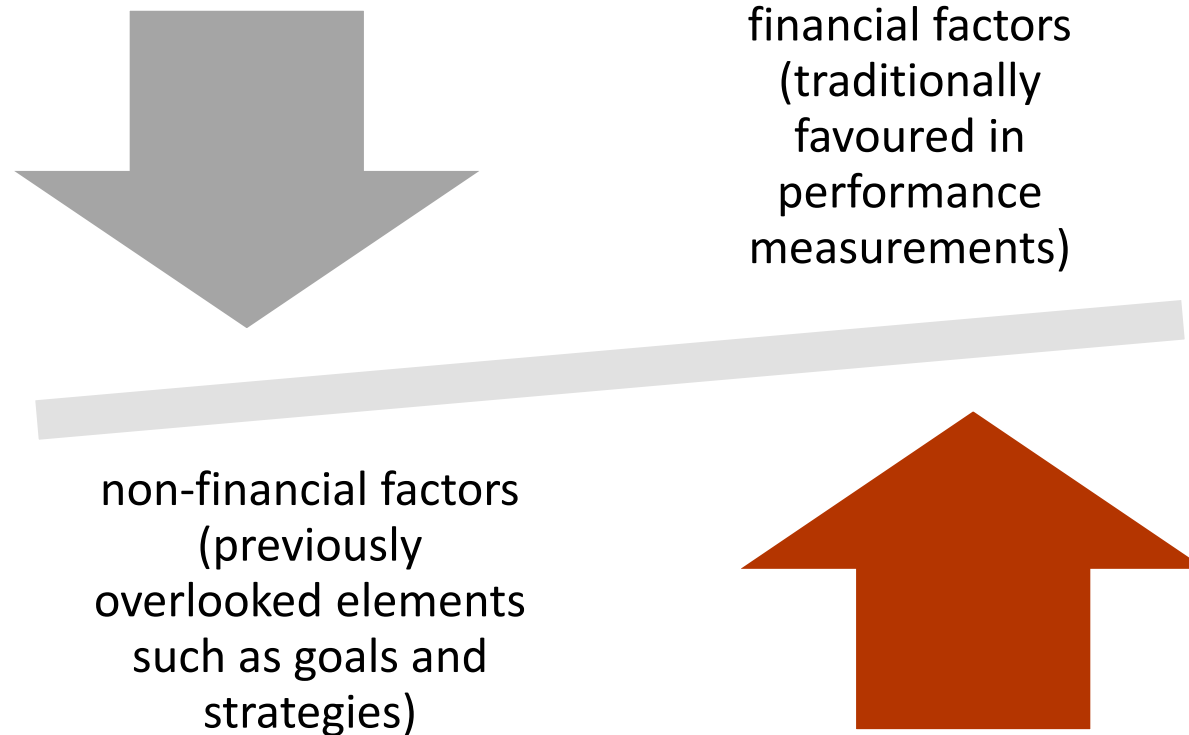
## EVOLUTION OF PERFORMANCE MANAGEMENT IN SOUTH AFRICAN PUBLIC SECTOR

In South Africa, the change from public administration to public management and the evolution of performance assessment in the public sector was embedded in the country's transition from Apartheid to a new democratic dispensation.

During the apartheid era, the South African public service was isolated and out of touch with international developments in Public Sector Reform (PSR) - the NPM was highly influential in shaping PSR in post-apartheid South Africa (Cameron, 2009:3).

# Kaplan & Norton's Balanced Scorecard

They developed a new method of performance measurement referred to as a balanced scorecard.



Balancing these elements would give leaders comprehensive insights into the successes and failures of their organisations.



# Balanced Scorecard Six Stages of Implementation

Step 1

- Specifying objectives – What do we want to achieve

Step 2

- Balancing measures with strategy – what is most important?

Step 3

- Identifying measures – what should we measure?

Step 4

- Forecasting results – what do we want to achieve?

Step 5

- Specifying results – what will change?

Step 6

- Planning future action – where are we headed from here?

# Parliament's Balanced Scorecard Perspectives



Financial  
Accountability

Institutional  
Process

Stakeholder  
Expectations

Learning and  
Growth

**Balanced scorecards align an organisation's goals and strategies with many performance measures and other factors such as customer satisfaction, financial performance, internal efficiency, and innovations.**



# Is it Working?

- The South African Parliament has developed a performance managed policy that ensures the integration of organisation and individual performance.
- In practice, individual employee performance speaks to organisational performance to give effect to the organisation's strategy, goals, objectives and values.
- The employees' roles and job responsibilities should be aligned to the performance goals of their teams and organisation.
- Closely linked to that has been the practice of performance monitoring, review and/or assessment.
- From these periodic assessment, it is easier to discern whether the balance scorecard is a correct indicator on parliament's performance and the performance of parliamentary officials.

# **CONCLUSION**

**The balanced scorecard system remains one of the performance management tools that can facilitate change and improve organisational performance in the parliamentary environment; it can also add value in harnessing organisational performance and helping to realise institutional strategic goals and outcomes.**