

"مقدمة في الادارة بالنتائج وتطبيقاتها في تخطيط وإدارة المشروعات التنموية"

تجميع مادة علمية وتنفيذ التدريب

د. احمد صالح

فهرس الدليل

رقم الصفحة	الموضوع
٤	(١) تقديم
٤	(٢) أهداف الدليل
٥	(٣) لماذا الادارة بالنتائج
٦	(٤) مفاهيم وسمات الادارة بالنتائج
٨	(٥) أدوات الادارة بالنتائج
٩	(٦) تحليل السببية وإعداد شجرة المشكلات
١١	(٧) تحليل النتائج وإعداد سلسلة (إطار) النتائج
١٨	(٨) تحليل المخاطر وإعداد إستراتيجية الحد منها
٢٠	(٩) النموذج المنطقي
٢٣	(١٠) مصفوفة الإطار المنطقي
٢٥	(١١) إطار قياس (متابعة) الأداء
٢٦	(١٢) مؤشرات قياس الأداء
٣١	(١٣) مصادر وطرق جمع البيانات
٣٥	(١٤) المتابعة من أجل تحقيق النتائج
٣٨	(١٥) مدخل عن التقييم من أجل تحقيق النتائج
٤١	(١٦) التحديات المحتملة عند تطبيق منهجية الادارة بالنتائج على المستوى المؤسسي

(١) تقديم

تسعى "الجمعية الخيرية الاسلامية لاهالى الطاهريه وحجر النواطيه" كجمعية مظلة بتعاونها مع "منظمة بلان مصر" من خلال (مشروع دمج الاشخاص ذوى الاعاقة وحمائهم) إلى تعظيم أثر دور منظمات المجتمع المدني الشريكة لتلعب دورا فاعلا ومؤثرا في دفع عجلة التنمية وتحقيق أهداف المشروع وذلك من خلال تعزيز قدرات الجمعيات الشريكة وتأهيل كوادرها وبناء قدراتهم واكتسابهم المعارف والخبرات المتعلقة بمنهجية الإدارة بالنتائج والتي تعد إحدى المنهجيات التي أثبتت فاعليتها في العديد من بلدان العالم نظرا لما توفره من إحداث تغيير حقيقي في الواقع المجتمعات من خلال تخطيط جيد للتدخلات التنموية، ومتابعة جيدة لفعاليات الأنشطة من أجل تحقيق نتائج ملموسة على مستوى الأفراد والمجتمعات.

(٢) أهداف الدليل

يهدف هذا الدليل إلى تمكين كوادر منظمات المجتمع المدني المشاركين بورشة العمل بحيث يصبح لديهم:

- فهم جيد لمبادئ ومفاهيم وأدوات الإدارة بالنتائج وتطبيقاتها في تخطيط ومتابعة وتقدير المنشروعنات التنموية من أجل تحقيق النتائج.
- الحد الأدنى من المهارات الفنية التي تمكّنهم من استخدام وتطبيق منهجية الإدارة بالنتائج في تخطيط وتسخير مشاريعهم التنموية بصورة عامة ووضع وإدارة خطط المتابعة والتقييم من أجل تحقيق النتائج بصورة خاصة.
- قدرات فنية ومهنية تمكّنهم من نقل المعارف والمهارات المكتسبة أثناء ورشة العمل إلى أقرانهم من العاملين بمنظماتهم.

وبالصورة التي يجعلهم أيضا قادرين مع نهاية الورشة على:

- إدراك مفاهيم ومبادئ وأدوات منهجية الإدارة بالنتائج وتطبيقاتها في مجال العمل التنموي
- إجراء تحليل السببية وإعداد شجرة المشكلات
- تحديد النتائج المرجوة وصياغة سلسلة النتائج
- اختيار مؤشرات قياس الأداء للنتائج على المستويات المختلفة
- التمييز بين المؤشرات الكمية والمؤشرات النوعية
- التمييز بين النتائج والمؤشرات والمستهدفات
- إجراء تحليل المخاطر وإعداد إستراتيجية الحد منها
- استكمال النموذج المنطقى
- التمييز بين النتائج والأنشطة
- إعداد إطار قياس (متابعة) الأداء الذي يوفر المنهجية الازمة لمتابعة التقدم المحرز نحو تحقيق النتائج بمستوياتها المختلفة
- متابعة الأداء وإعداد تقارير المتابعة

كما تهدف الورشة أيضا إلى تحقيق مجموعة متربطة من النتائج التنموية على المستوى المؤسسي يمكن إيجازها في ثلاثة مستويات زمنية متتالية:

▪ النتائج قصيرة المدى

- تطور القدرات الفنية لكوادر منظمات المجتمع المدني المشاركة بورشة العمل، واكتسابهم مجموعة من المعارف والمهارات الجديدة في الموضوعات المرتبطة ب المجال عملهم في تخطيط ومتابعة وتقدير المنشروعنات/ البرامج من النتائج.
- ازدياد قدرة كوادر منظمات المجتمع المدني المشاركة بالورشة على نقل المعارف والخبرات المتعلقة ب المجال عملهم في تخطيط ومتابعة وتقدير المنشروعنات/ البرامج التنموية من أجل تحقيق النتائج إلى منظمات المجتمع المدني العاملة في مصر.
- ازديادوعى منظمات المجتمع المدني المشاركة بمبادئ وأدوات منهجية الإدارة بالنتائج.

▪ النتائج متوسطة المدى

- ازدياد قدرة منظمات المجتمع المدني المشاركة على تبني مبادئ الإدارة بالنتائج وإدماجها في إطار التخطيط والإدارة البرامجية والمؤسسية.

▪ النتيجة بعيدة المدى

- ازدياد فاعلية دور منظمات المجتمع المدني المشاركة في تلبية احتياجات الفئات المستهدفة، والوفاء بمتطلبات التنمية الوطنية، وإحداث التغيرات التنموية المنشودة في أوضاع المجتمعات المستهدفة.

(٢) لماذا الإدارة بالنتائج

إن "الإنسان" محور التنمية، وبالتالي فإن الغرض من عملية التنمية هو تحسين نوعية حياة الأفراد والمجموعات المستهدفة وتنمية قدراتهم على تطوير أنفسهم ومجتمعاتهم، ويطلب ذلك مشاركة الأفراد والجماعات والمؤسسات المختلفة في تقييم الأوضاع، وتحديد الاحتياجات، وترتيب الأولويات وتلبيتها بإتباع مداخل التنمية المختلفة من المساعدة المباشرة أو الإحسان، وتقديم الخدمات، والتمكين بصورة منفردة أو مجتمعة. ويتحقق ذلك من خلال تخطيط مجموعة من التدخلات التنموية بمشاركة كافة الأطراف المعنية بحيث تعمل على تغيير الأوضاع السلبية السائدة بالمناطق المستهدفة إلى أخرى إيجابية مرغوبية، ويتم تنفيذ تلك التدخلات خلال إطار زمني محدد وبتوافر الموارد اللازمة والكافية لتحقيق ذلك. إلا أن تنفيذ تلك التدخلات لا يضمن تحقيق النتائج المرجوة منها بصورة كلية أو جزئية الأمر الذي يتطلب تعظيم مبدأ المسائلة على كافة المستويات، وكذلك القيام بمتابعة وتقييم التدخلات المنفذة بشكل دوري لقياس التقدم المحرز نحو تحقيق النتائج والغيرات المرجوة منها على الأصعدة الزمنية قصيرة ومتعددة وبعيدة المدى، ومقارنة الإنجازات المتحققة مع تلك المخططة وتحديد الانحراف إن وجد وتفسيره، واتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية الالازمة لضبط الأداء وكذلك استخلاص الدروس المستفادة وإدماجها في عملية صنع القرار وفي دورة تصميم التدخلات التنموية المستقبلية. ويطلب ذلك كل منهجية واضحة لتخطيط ومتابعة وتقدير التدخلات تركز بصورة أساسية على تحقيق النتائج والتغيرات التنموية المنشودة في الأوضاع دون التركيز المفرط على متابعة تنفيذ الأنشطة وإنجاح المخرجات وتقديم الخدمات فقط. وهذا ما جعل منهجية الإدارة بالنتائج تستحوذ على اهتمام الكثير من البلدان والجهات المانحة ومنظمات المجتمع المدني العاملة في حقل التنمية. ويمكن إيجاز العوامل التي أدت إلى التحول إلى منهجية الإدارة بالنتائج في النقاط التالية:

- محدودية الموارد المحلية والدولية المتاحة لتنفيذ التدخلات التنموية.
- عدم فاعلية التدخلات المنفذة وعدم تحقق النتائج المرجوة منها.
- توجه مجتمع المانحين والجهات الممولة نحو مسائلة الجهات المستفيدة عن فاعلية الدعم والمساعدات المقدمة لها والنتائج المحققة من خلال تلك المساعدات على مستوى الأفراد والمجتمعات المستهدفة.
- افتقار تركيز إدارات المشروعات التنموية على متابعة تنفيذ الأنشطة وتحقيق المخرجات وتقديم الخدمات دون الاهتمام بمتابعة النتائج المحققة أو التغيرات الحادثة في أوضاع الأفراد والمجتمعات المستهدفة.
- ضعف عملية استخلاص الدروس المستفادة من تنفيذ المشروعات التنموية، وعدم الاستفادة منها في تخطيط وإدارة المشروعات والبرامج الجديدة.

(٤) مفاهيم وسمات الإدارة بالنتائج

تتعدد تعريفات بالإدارة بالنتائج في السياق التنموي، ويدرك منها على سبيل المثال:

- "هو منهج إدارة بواسطته تتأكد المؤسسات بأن إجراءاتها، ومنتجاتها، وخدماتها تساهم في تحقيق مجموعة من النتائج المحددة، ويتضمن هذا النظام مشاركة جميع الأطراف المعنية في تحديد النتائج المتوقعة، وتقدير المخاطر، ومتابعة التقدم المحرز نحو تحقيق النتائج، واستخلاص الدروس المستفادة واستخدامها في عملية اتخاذ القرار ووضع تقارير عن الأداء".
- "فلسفة وطريقة إدارة تركز على النتائج في التخطيط والتنفيذ والتعلم وكتابة التقارير".
- "استراتيجية إدارية تهدف إلى تحقيق أداء أفضل ونتائج مؤكدة"

الخطيط والإدارة بالنتائج

تهدف عملية التخطيط المستندة إلى النتائج إلى ضمان أن مجموع التدخلات بما في ذلك الأنشطة والمشروعات والبرامج المنفذة ضرورية لتحقيق النتائج المرجوة على المستوى المؤسسي سواء كانت وزارة أو مؤسسة حكومية أو منظمة مجتمع مدني أو خلافها. ولا يفترض أن تكون التدخلات ضرورية فحسب بل كافية أيضاً لتحقيق النتائج المرجوة. كما تهدف عملية الإدارة بالنتائج على نحو مشابه إلى ضمان استمرار تكريس الموارد البشرية والمالية الداعمة لتحقيق النتائج المرجوة.

سمات منهجية الإدارة بالنتائج

- تحديد نتائج واقعية بناء على التحليل المناسب للأوضاع بمشاركة كافة الأطراف المعنية.
- خلق البيئة المناسبة والمحافظة عليها لعمل الأفراد سوياً لإنجاز النتائج المخطط لها.
- تحديد المستفيدين وتصميم مشروعات/ برامج لتلبية احتياجاتهم وحصولهم على حقوقهم كافة.
- المتابعة والتقييم المستمر لقياس التقدم المحرز نحو تحقيق النتائج المرجوة.
- تحديد وإدارة المخاطر أخذًا في الاعتبار السياق العام، والناتج والموارد.
- زيادة المعرفة عن طريق التعلم من الدروس المستفادة والاستفادة منها في عملية اتخاذ القرار.
- إعداد وتقديم تقارير متابعة الأداء التي تبين مدى تحقق النتائج واستخدام الموارد

المبادئ الرئيسية

- **السهولة والبساطة:** أي سهولة النظام وبساطته من ناحية الفهم والتطبيق.
- **التعلم بالممارسة:** أي التنفيذ طبقاً لنهج التخطيط المتغير.
- **التطبيق الشامل:** أي استخدام نظام الإدارة بالنتائج في جميع المشروعات التنموية كلما أمكن ذلك.
- **المشاركة:** أي التعاون والفهم والمسؤولية المشتركة بين الأطراف المعنية.
- **تحمل المسؤولية:** أي تقبل المسؤولية عن تحقيق النتائج المتوقعة.
- **الشفافية والوضوح:** أي تقديم تقارير وافية عن النتائج.

(٥) أدوات الإدارة بالنتائج

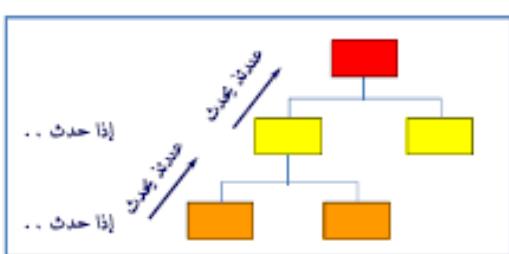
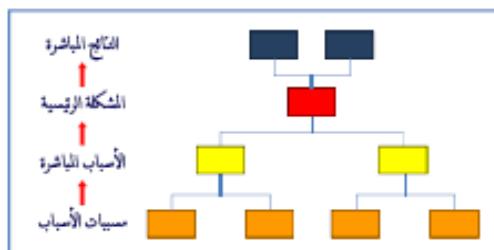
تناول الأقسام التالية من هذا الدليل بشكل تفصيلي موضوع الإدارة بالنتائج وتطبيقاتها في تخطيط ومتابعة التدخلات التنموية، كما تعرض خمسة من أدوات الإدارة بالنتائج واسعة الانتشار والاستخدام وبالأحرى:

- (١) تحليل السببية وإعداد شجرة المشكلات
- (٢) تحليل النتائج وإعداد سلسلة أو إطار النتائج
- (٣) تحليل المخاطر وإعداد إستراتيجية الحد منها
- (٤) النموذج المنطقي
- (٥) إطار قياس (متابعة) الأداء

هذا ويتضمن الدليل مجموعة من الأمثلة التوضيحية والإرشادات العامة التي ربما يحتاجها مستخدمو هذا الدليل عند إدماج مبادئ الإدارة بالنتائج في دورة المشروعات التنموية. كما تم تزويده أيضاً بأمثلة من الأخطاء الشائعة التي يقع فيها العاملون في هذا المجال.

٦) تحليل السببية وإعداد شجرة المشكلات

يعد تحليل السببية الأداة الأولى من أدوات الإدارة بالنتائج التي يتم تناولها في هذا الدليل. وبشكل تحليل السببية بطريقة شجرة المشكلات الخطوة الأولى في إعداد أي المشروع، ويطلب ذلك استخدام المنطق بصورة أساسية في جميع خطوات التحليل والذي يبدأ باختيار إحدى المشكلات ذات الأولوية للفئات المستهدفة وإجراء تحليلاً شاملًا للأسباب المؤدية إلى تلك المشكلة والنتائج المترتبة على وجودها. وتنتهي هذه الخطوة بتكوين ما يسمى بشجرة المشكلات والتي تمثل العرض البياني للعلاقة بين المشكلة وأسبابها. بحيث يكون قلبها هو المشكلة الأساسية موضوع البحث وأفرعها العليا هي النتائج المترتبة على وجود المشكلة، بينما جذورها تمثل مسببات هذه المشكلة إلى الحد الذي يسمح به التحليل.



خطوات إعداد شجرة المشكلات

- تكتب المشكلة الرئيسية التي تعاني منها الفئة المستهدفة في المنتصف.
- تكتب الأسباب المباشرة للمشكلة الرئيسية في المستوى الأسفل مباشرة.
- تكتب مسببات الأسباب المباشرة في المستوى الأسفل التالي وهكذا.
- تكتب الآثار الناتجة عن المشكلة الرئيسية في المستوى الأعلى مباشرة.
- تختبر العلاقة السببية من أسفل إلى أعلى بعد الانتهاء من إعداد الشجرة للتأكد من منطقية العلاقة بين المستويات المختلفة من المشكلات.

وينبغي عند إجراء تحليل المشكلات مراعاة التالي:

▪ انطلاقاً من المنهج الحقوقي والمساواة في النوع الاجتماعي ينبغي أن يتم دراسة ما إذا كانت النساء تتأثر بالمشكلة بشكل أكبر من الرجال، وهل هناك حقوق منتهكة لهم، وهل يعزى الانتهاك في الحقوق إلى تعدد أدوار النساء أم إلى العادات والتقاليد التي تضعهم في قوالب جامدة، وهل يمكن أن يعزى ذلك أيضاً إلى عدم إتاحة الموارد اللازمة أو صعوبة الوصول إليها أم إلى القوانين التي تميز بين الرجال والنساء. كما ينبغي أيضاً أن يتضمن التحليل مدى تأثر الأطفال بالمشكلة، وكذلك حقوقهم المنتهكة نتيجة تأثرهم بهذه المشكلة.

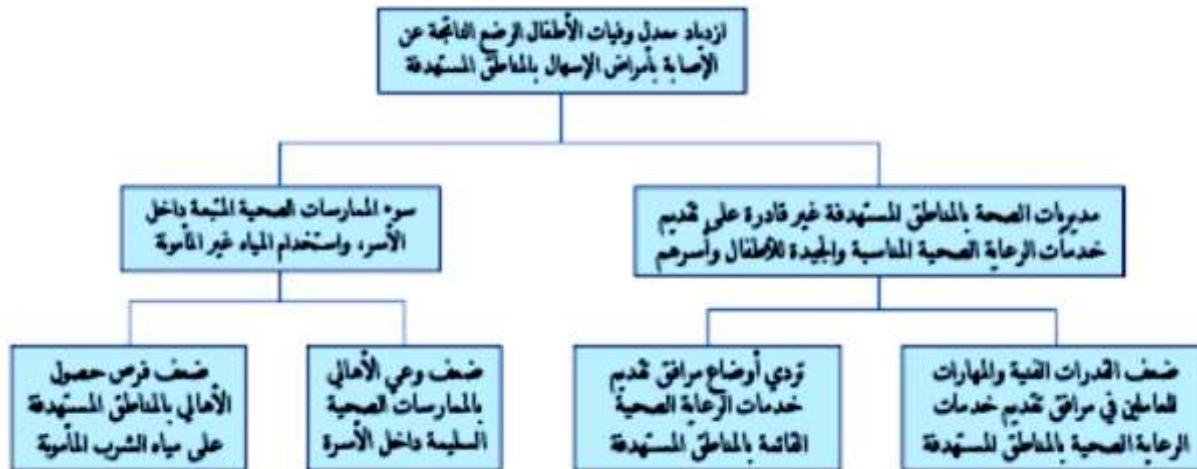
▪ أنه كلما كانت شجرة المشكلة أكثر تحديداً زادت دقة الخطوات اللاحقة
▪ أن يتم تحليل المشكلات على ضوء الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، .. الخ السائدة بالمنطقة المزعزع تنفيذ المشروع بها، ويتم ذلك بمشاركة الأطراف المعنية المهتمة بالقضية
▪ موضع التحليل وعلى ضوء البيانات والمعلومات التفصيلية المتوفرة عن المنطقة مكان المشكلة.
▪ أن تشير صياغة المشكلة إلى وضع سلبي قائم وليس محتملاً أو مستقبلي، كما تشير الصياغة أيضاً إلى الفئة المتأثرة بالمشكلة ومكان حدوثها كما توضحها الأمثلة التالية:

- ازدياد البطالة بين شباب الخريجين من الجنسين في محافظة أسيوط
 - ارتفاع نسبة الإصابة بالاتهاب الكلجي الوبائي للشباب من الذكور في الفتنة العصرية
 - 20 - 30 في مركز الفتن بمحافظة بنى سويف

▪ أن موضع المشكلة على شجرة المشكلات ليس مؤشراً على أهميتها.
▪ لا توصف المشكلة على أنها غياب الحل، وإنما هي عبارة عن الحالة السلبية السائدة، كما توضحها الأمثلة التالية:



نموذج لتحليل السببية وشجرة المشكلات لأحد المشروعات التنموية في مجال الصحة



(٧) تحليل النتائج وإعداد سلسلة النتائج

يعد تحليل النتائج الأداة الثانية من أدوات الإدارة بالنتائج التي يتم تناولها في هذا الدليل. ويهدف هذا التحليل إلى دراسة وتحديد الوضع المستقبلي المرغوب فيه كبديل للوضع السلبي الأولي عند القيام بتحليل المشكلة، حيث تتحول الأوضاع السلبية التي تم تحديدها عند تحليل المشكلات إلى أوضاع إيجابية مستقبلية مرغوبة. ويتم ذلك خطوة أولى بتغيير صياغة الأوضاع السلبية في شجرة المشكلات إلى صياغة إيجابية مرغوبة. وتنتهي هذه الخطوة بتكوين ما يسمى بسلسلة النتائج.

سلسلة النتائج

تعرف النتيجة على أنها تغير في الحالة قابل للوصف أو الفياس ناتج عن علاقة سبب وتأثير أي علاقة سببية، وتعكس النتائج التنموية التغيرات المستهدفة في الأوضاع والناتجة عن التدخلات والأنشطة التنموية المنفذة بالمناطق المستهدفة، وتصف سلسلة النتائج الأوضاع المستقبلية المرغوبة بعد تنفيذ المشروع أو البرنامج مقارنة بالأوضاع قبل التنفيذ. وتتشابه سلسلة النتائج أو ما يطلق عليها أيضاً إطار النتائج مع شجرة المشكلات فيما عدى أنها تعامل مع النتائج أو التغيرات الإيجابية المرغوبة في الأوضاع وليس المشكلات.

ويمكن تعريف سلسلة النتائج على أنها مجموعة من النتائج التنموية المترابطة ترابطها منطقياً فيما بينها، بعضها يحدث فور اكتمال الأنشطة ويسمى النتائج قصيرة المدى (المخرجات)، والبعض الآخر منها يحدث على المدى الزمني المتوسط (العوائد/ المحاصلات)، ومنها يحدث على المدى الزمني البعيد (المردود/ الآخر)، وبعبارة أخرى فإن هناك ثلاثة مستويات من النتائج تسعى للتغيير عن التغيرات التنموية الحادثة في الأوضاع جراء تنفيذ المشروع/ البرنامج كالتالي:

- **النتائج قصيرة المدى (المخرجات):** النتائج التنموية المخططة على المدى الزمني القصير والمترتبة منطقياً على اكتمال تنفيذ أنشطة المشروع/ البرنامج. وغالباً ما تتعلق النتائج قصيرة المدى بالأفراد والمجموعات، كما ينبغي أن تتحقق مع منتصف المشروع/ البرنامج



- **النتائج متوسطة المدى (العواائد/ المحاصلات):** النتائج التنموية على المدى الزمني المتوسط المترتبة منطقياً على تحقق مجموعة من النتائج قصيرة المدى، وتصف التغيرات المتوقعة في الأوضاع التنموية للفئات المستهدفة والتي يهدف المشروع إلى إحداثها، كما تصف لماذا يتم تنفيذ المشروع/ البرنامج أو ما نرغب في تحقيقه من خلال المشروع/ البرنامج.

وغالباً ما تتعلق النتائج متوسطة المدى بالمجتمع/ المنظمة/ المؤسسة، وينبغي أن تتحقق مع نهاية المشروع/ البرنامج.

- **النتائج بعيدة المدى (المردود / الأثر):** وهي النتائج التنموية الحادة على المدى الزمني البعيد والمترتبة منطقياً على تحقق مزيج من النتائج قصيرة المدى (المخرجات) والنتائج متوسطة المدى (العوائد/ المحاصلات) للمشروع/ البرنامج. وغالباً ما تتعلق النتائج بعيدة المدى بالمنطقة/ المحافظة/ القطر، كما يتم قياسها بعد مرور فترة كافية من انتهاء المشروع/ البرنامج بالقدر الذي يسمح بظهور المردود.

صياغة النتائج

- غالباً ما يشار إلى النتائج ببعض الكلمات الدالة على تغيير على النحو التالي:
 - تحسن الأوضاع الاقتصادية لأسر الأطفال العاملين في مهن خطيرة في محافظة المنيا.
 - تطور القدرات الفنية والمهارية للعاملين بالمشروعات المملوكة من الوكالة الأمريكية في مصر.
 - رؤية أوضح لدى منظمات المجتمع المدني في مصر عن مشاكل الأطفال في خطر.
 - انخفاض مستوى العنف المدرسي والأسري ضد الأطفال في المحافظات الحدودية.
 - ازدياد رغبة منظمات المجتمع المدني في مصر في تبني قضايا محددة لحقوق الإنسان
 - ارتفاع وعي المجتمع وإدراكه لأهمية الأسرة كنواة للمجتمع وتنشئة الطفل
- ينبغي عند صياغة النتائج استخدام لغة التغيير بدلاً من لغة الفعل كما هو موضح بالشكل التالي:

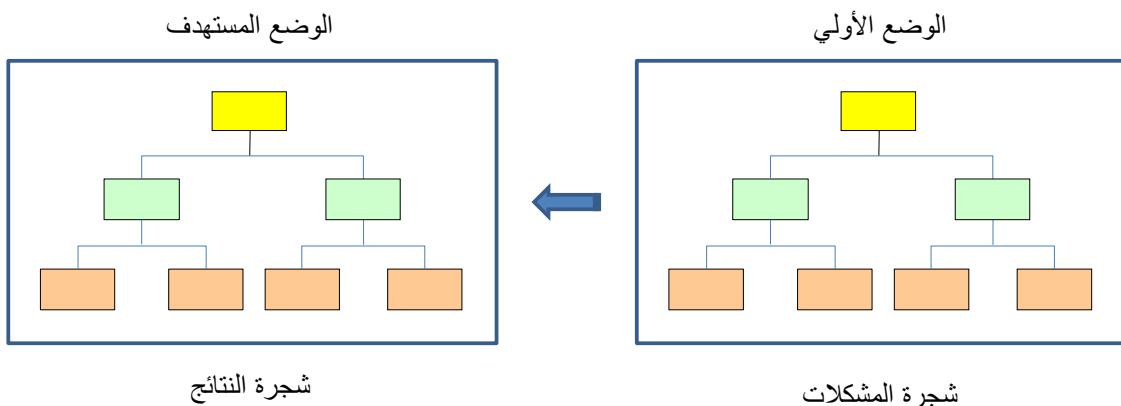
لغة التغيير	لغة الفعل
ازدادت فرص حصول المجتمع المستهدفة على مياه الشرب النقية	إحلال وتحديث مراافق مياه الشرب القية بالمنطقة المستهدفة
إدراك أفضل للعاملين بالمشروع لقضايا حقوق الإنسان	تجرب العاملين بالمشروع على مبادئ حقوق الإنسان

- تحتاج النتائج لأن يتم تحديدها من خلال عملية تخطيط مشتركة مع كافة الأطراف المعنية الأساسية
- ينبغي أن تتمتع النتيجة بالصفات الذكية أي تكون محددة، وقابلة للقياس، ويمكن تحقيقها، وملائمة، ومحددة زمنياً كما هو مبين بالشكل المعنون "معايير اختيار وصياغة النتائج التنموية الذكية" في الصفحة التالية.
- ينبغي مراعاة بعد النوع الاجتماعي عند صياغة النتائج بالقدر الذي يؤدي إلى:
 - تعزيز مشاركة المرأة على قدم المساواة مع الرجال في صنع القرارات الخاصة بدفع عجلة التنمية المستدامة في مجتمعاتهن
 - دعم النساء والفتيات للتمتع بحقوقهن الإنسانية الكاملة
 - الحد من التفاوت بين الجنسين في الحصول على والاستفادة من منافع التنمية
- يراعى الإشارة لكلا النوعين من الفئات المستهدفة (ذكور/ إناث)
- ينبغي مراعاة أن شجرة أو خريطة النتائج قبل إجراء أيّة تعديلات عليها هي معكوسة أو صورة مطابقة لشجرة المشكلات

معايير اختيار وصياغة النتائج التنموية الذكية



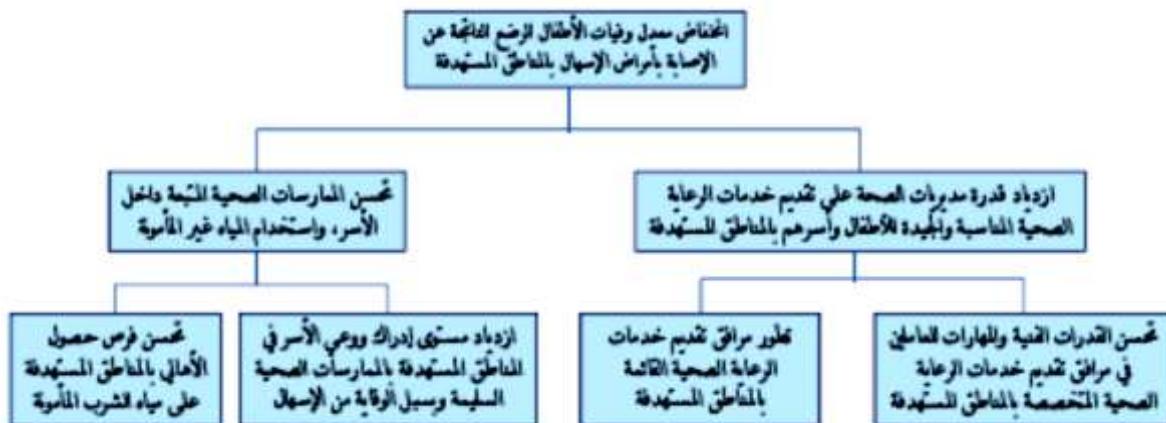
خطوات إعداد سلسلة النتائج



تقلب الأوضاع السلبية التي تم تحديدها في شجرة المشكلات إلى أخرى إيجابية بحيث تعكس الأوضاع المستقبلية المرغوبة بعد تنفيذ المشروع، كما هو موضح في الشكل التالي.

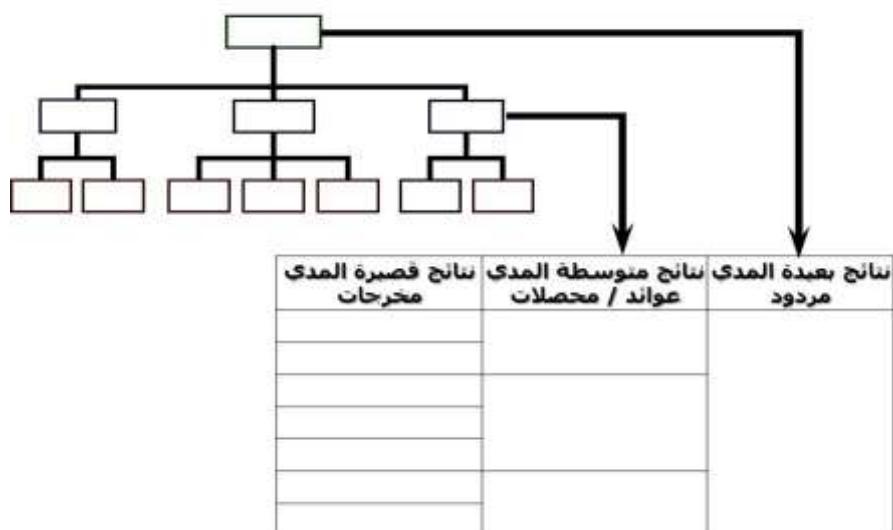
- يتم توثيق الأوضاع الإيجابية المرغوبة في شجرة تماثل شجرة المشكلات يطلق عليها شجرة النتائج أو ما تعرف أيضاً بخريطة النتائج. ويوضح الشكل التالي مثال لشجرة أو خريطة النتائج لأحد المشروعات التنموية في مجال الصحة.

شجرة النتائج لأحد المشروعات التنموية في مجال الصحة



- عند الانتهاء من إعداد شجرة أو خريطة النتائج تختبر علاقات الوسائل والغايات للتأكد من صلاحية خريطة النتائج ومنطقية ترابطها، أو بمعنى آخر التأكد من أن كل مستوى من مستويات النتائج في الشجرة يؤدي مجتمعا إلى تحقيق النتائج الواقعية في المستوى الأعلى منه مباشرة في الشجرة.
- تراجع صياغات النتائج على ضوء الإرشادات الواردة لاحقاً بهذا الدليل وبالصورة التي تحقق خصائص النتائج الذكية، ويتم تعديل الصياغات في حالة الاحتياج إلى ذلك.
- يتم إلغاء النتائج التي قد يظهر أنها غير مناسبة أو غير واقعية، أو التي تخرج تماماً عن نطاق اهتمام الأطراف المشاركة.
- تنتهي هذه المرحلة بتحويل شجرة أو خريطة النتائج إلى الشكل الجدولى - كما يتضح من الشكل التالي - بحيث يشير أعلى مستوى في الشجرة (المستوى الأول) إلى النتيجة بعيدة المدى، بينما يشير المستوى الأسفل له مباشرة في الشجرة (المستوى الثاني) إلى النتيجة متوسطة المدى، في حين يشير المستوى الأسفل لذلك مباشرة (المستوى الثالث) إلى النتيجة قصيرة المدى. وتنتهي هذه العملية بتكوين ما يسمى بسلسلة أو إطار النتائج.

التحول من شجرة النتائج إلى إطار النتائج (التمثيل الجدولى لسلسة النتائج)



ويوضح الشكل التالي نموذجاً لإطار نتائج أحد المشروعات التنموية في مجال الصحة والسابق إيضاح شجرة المشكلات الخاصة به في البند رقم (٦) من هذا الدليل

سلسلة نتائج أحد المشروعات التنموية في مجال الصحة

النتائج بعيدة المدى	النتائج متوسطة المدى	النتائج قصيرة المدى
انخفاض معدل وفيات الأطفال الرضع الناتجة عن الإصابة بأمراض الإسهال بالمناطق المستهدفة	إردياد قدرة مدیریات الصحة على تقديم خدمات الرعاية الصحية المناسبة والجيدة للأطفال وأسرهم بالمناطق المستهدفة	تحسين القدرات الفنية والمهارات للعاملين في مرافق تقديم خدمات الرعاية الصحية المتخصصة بالمناطق المستهدفة
	تحسين الممارسات الصحية المتتبعة داخل الأسر، واستخدام المياه غير المأمونة	تطور مرافق تقديم خدمات الرعاية الصحية القائمة بالمناطق المستهدفة
		ازدياد مستوى إدراك ووعي الأسر في المناطق المستهدفة بالمارسات الصحية السليمة وسبل الوقاية من الاسهال

الأخطاء الشائعة عند صياغة النتائج

تتعدد الأخطاء التي يقع فيها العاملون في المجال التنموي وخاصة في المراحل الأولى من تعلمهم لمنهجية الإدارة بالنتائج. وتوضح النقاط التالية بعض الأمثلة للأخطاء الشائعة في هذا الموضوع:

- كلام كثير ولا تحوي لغة التغيير:
- لتشجيع تنمية اقتصادية وحاكمية ديمقراطية مبنية على المساواة ومنسجمة مع القواعد الدولية من خلال تقوية القدرات الوطنية على جميع المستويات وتمكين المواطنين وزيادة مشاركتهم ...
- تحسن الدولة قدرتها على تقديم خدماتها وحمايتها للحقوق بمساهمة المجتمع المدني الخلط بين المؤشرات والنتائج من ناحية، وبين الأنشطة المكتملة والنتائج قصيرة المدى من ناحية أخرى.
- الارتباط غير المنطقي بين النتائج على المستويات المختلفة
- صياغة معقدة وغير مفهومة
- وضع نتائج غير واقعية، أو لا يمكن تحقيقها، أو متفائلة بصورة غير مبررة:
- القضاء على الأممية في مصر نتائج قاصرة لا تتمتع بالخصوصية الذكية بصورة عامة
- احتواها على نتائج متعددة:
- ازدياد إقبال الإناث على التصويت في الانتخابات البرلمانية من خلال رفع وعيهن السياسي
- ليس بنتائج:
- دعم بناء القدرات المؤسسية لتعزيز الحاكمة

تطبيق منهجية الإدارة بالنتائج في التخطيط المؤسسي

تعرضنا في الأقسام الأولى من هذا الدليل إلى تعريف الإدارة بالنتائج على أنها منهج إدارة بواسطته تتأكد المؤسسات بأن إجراءاتها، ومنتجاتها، وخدماتها تساهم في تحقيق مجموعة من النتائج المحددة. وترتبط هذه النتائج ليس فقط بالمشروعات التي تفذها، بل أيضاً بالخطط

الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسات لدعم بقائها. ويعرض سلسلة أو إطار النتائج التالي النتائج المرجوة لاستراتيجية التنمية المؤسسية لأحد منظمات المجتمع المدني العاملة في مصر.

سلسلة نتائج إستراتيجية التنمية المؤسسية لأحد منظمات المجتمع المدني

المتيبة بجدة المدى	النتائج متوسطة المدى	النتائج قصيرة المدى
استدامة الدور التنموي للجمعية في تبني بكلمة وفعالية الفعاليات الخدمية الملحقة وتوفير حياة أفضل للأفراد المستهدفة دون تمييز على أساس العرق أو اللون أو الدين ومحضنة في ذلك على مساحة التنمية بالمشاركة المبنية على الحقوق.	ازداد قدرة الجمعية على العمل وتقديم وآليات عمل وبرامج تبني معايير التنمية بالمشاركة المبنية على الحقوق مع مراعاة النوع الاجتماعي	تحسين القدرات الفنية والمهنية للكوادر الجمعية في وضع قائم وقواعد وأدلة عمل لإدارة الموارد المالية والبشرية ونظم المعلومات
	ازداد قدرة الجمعية على تكون شراكات فعالة مع الشركاء المحليين لتلبية احتياجات الفئات المستهدفة	تطور القدرات الفنية والمهنية للكوادر الجمعية في إدماج سادى الإدارة بالنتائج في خطط وإدارة أنشطة الجمعية ووفقاً للسبعين المفترضي القائم على المشاركة المجتمعية مع مراعاة النوع الاجتماعي

٨) تحليل المخاطر وإعداد إستراتيجية الحد منها

بعد تحليل المخاطر الأداة الثالثة من أدوات الإدارة بالنتائج التي يتم تناولها في هذا الدليل. حيث أنها أداة هامة للتتبؤ بالمخاطر التي ربما تواجه المشروع أثناء مراحله المختلفة وتأثير بسلب على تنفيذ الأنشطة وتحقيق النتائج بمستوياتها المختلفة. وعلى ذلك يمكن تعريف المخاطر على أنها العوامل أو الظروف التي يتوقع حدوثها أثناء المراحل المختلفة للمشروع وتأثيرها على السلبي على مساره وتنفيذ أنشطته وكذلك قدرته على تحقيق النتائج المرجوة على المستويات المختلفة، ومن ثم ينبغي في مستهل عملية التخطيط للمشروع القيام بإجراء تحليلًا شاملًا بمشاركة كافة الأطراف المعنية الأساسية لتحديد المخاطر المحتملة ودراسة تأثيرها على المشروع في كافة مراحله بدءاً من مرحلة الإعداد والتخطيط، ومروراً بمرحلة التمويل والتنفيذ، وإنهاءً بمرحلة التشغيل والاستمرارية.

ويتضمن هذا التحليل حصرًا شاملًا للمخاطر المحتملة وتقدير احتمالية حدوثها وكذلك دراسة درجة تأثيرها السلبي - في حال حدوثها - على تنفيذ المشروع وتحقيق النتائج. وتنتهي هذه الخطوة بتكون ما يسمى بخارطة المخاطر وهي مصفوفة - كما يظهرها الشكل التالي - مكونة من ثلاثة أعمدة وثلاث صفوف حيث تمثل الأعمدة مستويات ثلاثة لاحتمالية حدوث الخطر (ضعيف ومتوسط وعالٍ) بينما تمثل الصفوف الثلاث درجة التأثير السلبي للخطر على قدرة المشروع في تنفيذ الأنشطة وتحقيق النتائج بمستوياتها الثلاث (ضعيف ومتوسط وقوى).

خارطة المخاطر

		أولاً: يحدد سكان المخاطر على الخارطة من حيث احتمالية الحدوث وبروزها التي على تتحقق النتائج.		
		ثانياً: تكتب إستراتيجية التعامل مع المخاطر وللأشطة المصاحبة للمخاطر المخاطرة.		
تأثير				
	قوى			
	متوسط			
	ضعيف			
		ضعيف	متوسط	عالي
		احتمالية الحدوث		

كما يتضمن تحليل المخاطر أيضا وضع تصور أو إستراتيجية واضحة للتعامل مع المخاطر المحتملة التي تم حصرها إما بتنقلي احتمالية حدوثها أو بتقليل قوة تأثيرها السلبي أو الاثنين معا. وتتجدر الإشارة هنا بأنه لا يمكن بحال اعتبار مخرجات ونتائج هذا التحليل ثابتة ونهائية بل يجب على إدارة المشروع مراجعة المخاطر وإستراتيجية الحد منها بصورة دورية خلال مراحل المشروع المختلفة لإدخال التعديلات اللازمة عليها إما بإضافة مخاطر جديدة، أو إلغاء مخاطر تم التنبؤ بها ولم تظهر أو تعديل إستراتيجية الحد من المخاطر نظراً لما سبق أو لعدم قدرة الإستراتيجية على مواجهة تداعيات المخاطر بصورة فعالة أثناء المشروع.

مجالات المخاطر الرئيسية

تنوع المخاطر التي يمكن أن يواجهها المشروع/ البرنامج خلال دورة حياته، إلا أنه يمكن إيجازها بصورة عامة في النقاط التالية:

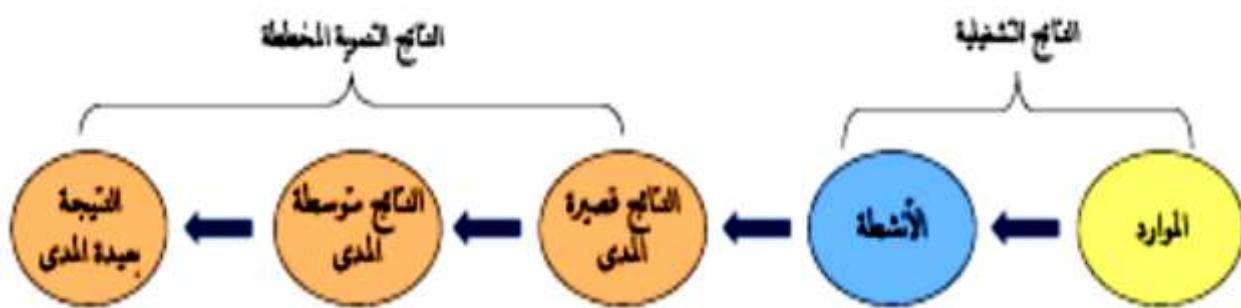
- **المخاطر التنفيذية:** الأحداث التي يمكن أن تؤثر في قدرة إدارة المشروع/ المشروع على العمل بكفاءة وفعالية.
- **المخاطر المالية، القانونية، التعاقدية:** الأحداث التي يمكن أن تؤثر في قدرة إدارة المشروع/ البرنامج على الحفاظ على الموارد بطريقة صحيحة.
- **المخاطر التنموية:** الأحداث التي يمكن أن تؤثر في قدرة إدارة المشروع/ البرنامج على تحقيق النتائج المتوقعة.
- **مخاطر السمعة/ المكانة:** انخفاض الثقة في الأطراف المعنية أو مكانتها.

خطوات إدارة المخاطر

- تحليل السياق والعناصر المتداخلة وأنواع المخاطر المتوقعة.
- تحديد احتمال حدوث الخطر المتوقع ودرجة تأثيره.
- ترتيب المخاطر حسب احتمال قبولها والتعامل معها.
- وضع خيارات التدخل والتعامل مع المخاطر.
- اختيار استراتيجيات التدخل.
- تنفيذ استراتيجيات التدخل.
- المتابعة.
- التقييم.
- التعديل طبقاً للدروس المستفادة.

٩) النموذج المنطقي (Logic Model)

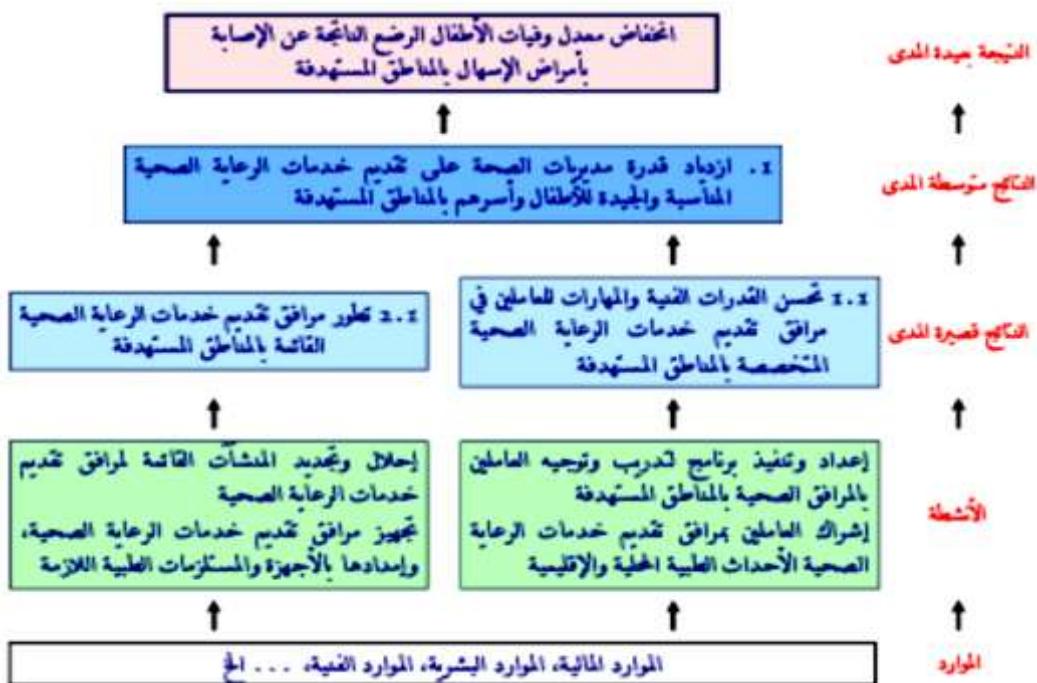
بعد النموذج المنطقي الأداة الرابعة من أدوات الإدارة بالنتائج التي يتم تناولها في هذا الدليل، حيث تم التعرف من خلال الأدوات التي تم استعراضها حتى الآن في هذا الدليل على كيفية تحديد النتائج المرجوة بمستوياتها الثلاثة، إلا أنه لم يعرف إلى الآن كيفية تحقيق هذه النتائج وخاصة القصير منها وما يلزم لذلك من موارد وهذا ما سوف يتم تناوله في الجزء المتبقى من هذا القسم، وذلك من خلال التعرف على النموذج المنطقي للمشروع ومكوناته. وبصورة عامة فإن النموذج المنطقي يلخص مكونات المشروع في خمس نقاط رئيسية ترتبط ارتباطاً منطقياً فيما بينها ويعرضها في صورة تخطيطية كما هو موضح بالشكل التالي:



ومن المهم في هذه المرحلة التعرف على المصطلحات الواردة بالنماذج المنطقية حتى يمكن لمستخدم الدليل إدراك المعنى ومن ثم ازدياد قدرته على استخدام وتطبيق النماذج المنطقية في الحياة العملية. ويتناول الجزء التالي تعريف المصطلحات الواردة بالنماذج المنطقية على النحو التالي:

- **الموارد:** ويقصد بها الموارد المطلوبة بما في ذلك الأموال الوقت أو الجهد، الموظفين والعاملين، المواد والأجهزة، ... الخ اللازمة لتنفيذ الأنشطة.
 - موارد مالية: ذاتيه منح، تبرعات، قروض، اشتراكات، ... الخ
 - موارد مادية وعينية: الوقت، الجهد ، أجهزة، معدات، أراضي، ... الخ
 - موارد بشرية: كوادر بشرية، عمالة بأنواعها، خبراء، ... الخ
 - أنظمة مؤسسية: قواعد بيانات، أنظمة محاسبية ومالية، ... الخ
 - شبكة العلاقات والاتصالات المؤسسية
- **الأنشطة:** الإجراءات المتخذة، أو الأعمال المنجزة بالمشروع/ البرنامج، والتي من خلالها يتم تعبئة الموارد لتحقيق مجموعة محددة من النتائج التنموية قصيرة المدى.
- **النتائج قصيرة المدى (المخرجات):** النتائج التنموية علي المدى الزمني القصير المترتبة منطقياً علي اكتمال تنفيذ أنشطة المشروع/ البرنامج.
- **النتائج متوسطة المدى (العوائد/ المحصلات):** النتائج التنموية علي المدى الزمني المتوسط المترتبة منطقياً علي تحقيق مجموعة النتائج قصيرة المدى، وتصف التغيرات المتوقعة في الأوضاع التنموية للفئات المستهدفة والتي يهدف المشروع إلي إحداثها، كما تصف لماذا يتم تنفيذ المشروع أو ما نرغب في تحقيقه من خلال المشروع.
- **النتيجة بعيدة المدى (المردود/ الآخر):** النتائج التنموية علي المدى الزمني البعيد المترتبة منطقياً علي تحقيق مجموعة من النتائج قصيرة ومتوسطة المدى.

النموذج المنطقي لأحد المشروعات التنموية في مجال الصحة



الأنشطة مقابل النتائج

ربما يكون هناك صعوبة لدى البعض من مستخدمي هذا الدليل وخاصة في بداية تعلم منهجهية الإدارة بالنتائج التمييز بين الأنشطة المكتملة والناتج قصيرة المدى (المخرجات) الأمر الذي يتربّط عليه غالباً الخلط بينهما ولهذا السبب وجب التمييز بينهما من حيث التعريف. فتعرف الأنشطة على أنها الإجراءات المتخذة أو الأعمال المنجزة داخل إطار المشروع مستخدمة في ذلك الموارد المتاحة، بينما تعرف الناتج على أنها التغيرات التنموية الحادة في الأوضاع على المدى الزمني القصير والمترتبة منطقياً على اكتمال تنفيذ الأنشطة. ويوضح الجدول التالي من خلال مجموعة من الأمثلة العلاقة المنطقية بين النشاط المكتمل والناتج التنموية قصيرة المدى المترتبة عليه.

الأنشطة مقابل النتائج

النتائج	الأنشطة
هو ما نتوقع تغييره (تغير)	هو ما نفعله (الإجراءات المتخذة أو الأعمال المنجزة)
ازدياد معارف مجموعة العاملين المدربين بالوكالة الأمريكية للتنمية الدولية بمنهجية الإدارة بالنتائج	تدريب مجموعة من العاملين بالوكالة الأمريكية للتنمية الدولية على منهجية الإدارة بالنتائج
تحسين معارف ومهارات العاملين المدربين في مجال الرصد والإبلاغ عن انتهاكات حقوق الإنسان	تنفيذ حلقات تدريبية لعدد ٣٠ من العاملين في المنظمات غير الحكومية المعنية بالرصد والإبلاغ عن انتهاكات حقوق الإنسان
تحسين دراسة منظمات المجتمع المدني بمشكلات الأطفال المعرضين للخطر وأوضاعهم الاجتماعية	إعداد وتنفيذ دراسة تقييم أوضاع عن الأطفال المعرضين للخطر بالمنطقة
انخفاض النزاعات الأسرية	تنظيم وتنفيذ مجموعة من اللقاءات للأسر لرفع وعيها بالحقوق والواجبات الأسرية
استقرار الأوضاع الاجتماعية للأسر بالمنطقة	إنشاء مكتب لحل النزاعات الأسرية بالمنطقة
تطور عملية الإدارة المالية بالمشروع	إعداد دليل مالي

ويراعي عند تخطيط الأنشطة التالي:

- إشراك ومشاورة جميع الأطراف المعنية بما في ذلك النساء في تخطيط الأنشطة التي سوف يتم تنفيذها.
- إشراك الأطفال في المشروعات الموجهة لهم في تخطيط الأنشطة الرئيسية التي سوف يتم تنفيذها ومراعاة تحقيق المصلحة الفضلى لهم جراء تنفيذ تلك الأنشطة.
- وضع الأنشطة الرئيسية أولاً ثم وضع الأنشطة الفرعية.
- مراعاة فاعلية التكلفة في الأنشطة المزمع تنفيذها
- الارتباط الوثيق وال مباشر للأنشطة مع النتائج المراد تحقيقها على المستويات المختلفة
- تناسب الأنشطة مع الظروف البيئية المحيطة وأوضاع المجتمع وعاداته وتقاليده ومتطلبات الشركاء.
- التحقق من كفاية الأنشطة لتحقيق النتائج
- خلق وتمكين كيانات لضمان المشاركة المجتمعية مثل لجان المساعدة المجتمعية ولجان استشارية مع الحكوميين لتفعيل قوانين و حل المشكلات التي تعوق تمنع أصحاب الحقوق بحقوقهم.

(١٠) مصفوفة الإطار المنطقي (Logical Framework Matrix)

تعد هذه المصفوفة أحد أهم أدوات **الادارة بالأهداف** والتي شاع استخدامها حتى وقت قريب قبل أن تتحول العديد من الجهات الممولة ومنظمات المجتمع المدني إلى منهجة الإدارة بالنتائج. وتعرض مصفوفة الإطار المنطقي ملخصاً لتصميم المشروع حيث تضم في أحد أعمدتها مكونات النموذج المنطقي (Logic Model) السابق التعرض له في القسم رقم ٩ من هذا الدليل. ويساعد ذلك في:

- التأكد فيما إذا كان مجموع التدخلات المخططة كافية لإحداث النتائج المرجوة
- وصف فرضيات التخطيط على نحو واضح
- تحديد مؤشرات المتابعة الرئيسية وأسئلة التقييم الإستراتيجية

و غالباً ما تكون المصفوفة من أربع أعمدة وعدد من الصفوف تبلغ ثلاثة أو أربعة أعمدة، ويعرض الشكل التالي أحد أشكال مصفوفة الإطار المنطقي شائعة الاستخدام بين الجهات الممولة ومنظمات المجتمع المدني العاملة في مجال التنمية.

الأفكار/ المخاطر	وسائل التتحقق	مؤشرات الأداء	مبنية التدخل
			الغاية (المردود)
			الفرض (العواائد / المدخلات)
			المخرجات
			الأنشطة

- **العمود الأول (منطقية التدخل):** ويضم هذا العمود من المصفوفة غاية وغرض ومخرجات المشروع في حين يرى البعض ضرورة وصف وتدوين الأنشطة خارج المصفوفة في جدول منفصل مثل الخطة الزمنية للأنشطة، وذلك لجعل المصفوفة تركز بصورة أساسية على غاية وغرض ومخرجات المشروع أو بمعنى آخر التركيز على النتائج المرجوة من المشروع.
- **العمود الثاني (مؤشرات الأداء):** ويعرض هذا العمود من المصفوفة ما يتم قياسه لبيان ما إذا كنا وإلى أي مدى نحقق نتائج المشروع على مستويات الغاية، والغرض، والمخرجات.
- **العمود الثالث (وسائل التتحقق):** ويشير هذا العمود من المصفوفة إلى مصادر المعلومات اللازمة لحساب وتقدير قيم المؤشرات الواردة بالعمود الثاني كما يشير أيضاً إلى الطرق التي تستخدم في جمعها.

العمود الرابع (الافتراضات): هي مجموعة الظروف، والأحوال، والأحداث والقرارات التي يجب أن تتوافر لضمان نجاح المشروع بصورة عامة، ولكنها ليست تحت السيطرة المباشرة لإدارة المشروع. وتؤثر هذه الافتراضات على العلاقة بين النتائج على المستويات المختلفة.

يعتبر البعض مصفوفة الإطار المنطقي هي نفسها خطة المتابعة والتقييم، ولكن في الإداره بالنتائج فإن خطة المتابعة تتطلب تفاصيل أكثر مما تقدمه مصفوفة الإطار المنطقي التقليدية، ويعرض الشكل التالي أحد أطر قياس (متابعة) الأداء المستخدمة من قبل الكثير من الجهات العاملة في مجال العمل التنموي والتي سوف يتم تناولها بالتفصيل في القسم التالي.

إطار قياس (متابعة) الأداء

المستوى	دورة المحج	طرق جمع البيانات	مصدر البيانات	المية المستهدفة	المية الأولى	مؤشرات الأداء	النتائج المتوقعة
							النتائج بعيدة المدى
							النتائج متوسطة المدى
							النتائج قصيرة المدى

ويعرض الشكل التالي العلاقة بين مصفوفة الإطار المنطقي التقليدية المستخدمة في منهجية الإداره بالأهداف وبين إطار قياس (متابعة) الأداء المستخدمة في منهجية الإداره بالنتائج.

العلاقة بين الإطار المنطقي التقليدي وإطار قياس (متابعة) الأداء



(١١) إطار قياس (متابعة) الأداء

يعد إطار قياس (متابعة) الأداء الأداة الخامسة من أدوات الإدارة بالنتائج التي يتم تناولها في هذا الدليل. وبصورة عامة يأتي قياس أداء المشروعات التنموية في تحقيق النتائج المرجوة منها على المستويات المختلفة في جوهر منهجية الإدارة بالنتائج مما يجعل هذه الأداة من أهم أدوات الإدارة بالنتائج، ويتم استخدام إطار قياس (متابعة) الأداء في عملية التخطيط المنظم لجمع البيانات اللازمة لمتابعة التقدم المحرز نحو تحقيق النتائج التنموية المخطط لها ، وبعبارة أخرى فإن إطار قياس (متابعة) الأداء هو الأداة التي تربط بين ما سوف يتم متابعته مع كيفية عمل ذلك. ويعرض الجدول التالي أحد أشكال أطر قياس (متابعة) الأداء والذي يمكن أن يختلف من جهة تمويلية إلى أخرى:

المستوى (٤)	دورة المحج (٢)	طرق جمع البيانات (٦)	مصدر البيانات (٥)	المية المستهدفة (٤)	المية الأولى (٣)	مؤشرات الأداء (٣)	النتائج المتوقعة (٤)
							النهاية بعيدة المدى
							النهاية متوسطة المدى
							النهاية قصيرة المدى

- ويتكون إطار قياس (متابعة) الأداء من ثمانى أعمدة كالتالى:
- **العمود الأول (سلسلة النتائج):** كما سبق لنا تعريف سلسلة النتائج على أنها مجموعة من النتائج التنموية المتربطة ترابطًا منطقيا فيما بينها، بعضها يتحقق على المدى الزمني القصير بعد اكتمال تنفيذ الأنشطة وتسمى المخرجات، وبعضها يتحقق على المدى الزمني المتوسط نتيجة تحقق مجموعة من النتائج قصيرة المدى وتسمى العوائد/ المحصلات، والآخر يحدث على المدى الزمني البعيد نتيجة تحقق مجموعة النتائج قصيرة ومتوسطة المدى وتسمى المردود/ الآخر.
 - **العمود الثاني (مؤشرات قياس الأداء):** علامات لقياس التقدم المحرز نحو تحقيق النتائج أو التغيرات التنموية المستهدفة على مستوياتها المختلفة.
 - **العمود الثالث (القيمة الأولية للمؤشر):** قيمة المؤشر عند بداية أو قبل بداية المشروع مباشرة.
 - **العمود الرابع (القيمة المستهدفة للمؤشر):** القيمة المستهدفة للمؤشر عند تاريخ مستقبلي محدد.
 - **العمود الخامس (مصادر البيانات):** تعد مصادر البيانات هي الأشخاص أو الجهات أو الوثائق أو التقارير التي يمكن الحصول منها على البيانات الخاصة بحساب أو تقدير قيمة المؤشرات المختارة، ولضمان المصداقية يفضل ألا يتم تغيير مصادر البيانات عبر الزمن لنفس المؤشر، هذا وسوف يتم لاحقا التمييز بين البيانات الأولية، والبيانات الثانوية.
 - **العمود السادس (طرق جمع البيانات):** يشير هذا العمود إلى الطرق التي يمكن من خلالها الحصول على البيانات الخاصة بالمؤشرات من مصادرها المختلفة، ويجب في هذا الصدد مراعاة ارتباط طريقة جمع البيانات مع مصدرها، هذا وسوف يتم لاحقا التمييز بين طرق جمع البيانات الكمية وتلك الخاصة بالبيانات الكيفية أو النوعية.
 - **العمود السابع (دورية جمع البيانات):** الفترات الزمنية بين جمع البيانات الازمة لحساب وتقدير قيم مؤشر الأداء، وتختلف هذا الدورية من مؤشر إلى آخر ومن مشروع إلى آخر.
 - **العمود الثامن (مسئوليية جمع البيانات):** الأفراد/ المجموعات/ الجهات المنوط بها مسئولية جمع البيانات الازمة لحساب وتقدير قيمة مؤشر قياس الأداء.

وسوف يتم شرح المكونات البنائية لإطار قياس (متابعة) الأداء في الأقسام التالية من هذا الدليل

(١٢) مؤشرات قياس الأداء

من بين الأسباب الرئيسية لنجاح منهجية الإدارة بالنتائج هو تركيزها المستمر على عمليتي المتابعة والتقييم من أجل ضمان تحقيق النتائج المرجوة، حيث أنه ما إن يتم تحديد النتائج المرجوة للمشروع/ البرنامج أثناء مرحلة التخطيط، تظهر الحاجة إلى ضرورة وجود دليل على ما إذا كنا وإلى أي مدى نحقق النتائج المرجوة أو نحدث التغيرات المنشودة في الأوضاع نتيجة تنفيذ المشروع/ البرنامج، أو بمعنى آخر نحن بحاجة إلى أداة لقياس وتتبع التقدم المحرز نحو تحقيق النتائج على المستويات المختلفة. ومن هنا تأتي أهمية المؤشرات والتي تعد أداة القياس التي تشير إلى تحقق النتائج جزئياً أو كلياً.

ما هو المؤشر؟

المؤشر هو ما يتم قياسه لبيان ما إذا كنا وإلى أي مدى نحقق النتائج المرجوة للمشروع/ البرنامج مع ملاحظة أنه لا يشير إلى اتجاه التغيير، أو بعبارة أخرى ينبغي أن يكون المؤشر محايداً. فعلى سبيل المثال يعد "معدل وفيات الأطفال الرضع" مؤشرًا محايدًا، بينما يعد "انخفاض معدل وفيات الأطفال الرضع" مؤشرًا غير محايدًا.

أنواع المؤشرات

تختلف أنواع المؤشرات المستخدمة في قياس (متابعة) الأداء حيث يمكن التمييز في هذا الصدد بين الأنواع التالية من المؤشرات:

- **المؤشرات الكمية:** هي مؤشرات لقياس الكم بما في ذلك البيانات الإحصائية (مثل العدد، التكرار، النسبة، الاختلاف، الخ)
- **المؤشرات النوعية:** هي مؤشرات الآراء المنبثقة عن الدراسات التحليلية الذاتية.

أمثلة لبعض الكلمات الدالة على نوع المؤشر

المؤشرات الكمية	المؤشرات النوعية (الكيفية)
• عدد ...	• مستوى جودة ...
• طول ...	• مدى رضا المستهدين ...
• المدة الزمنية ...	• القدرة على استيعاب / فهم ...
• أحجام ...	• مدى تأثير ...
• معدل ...	• تطابق مع ...
• مرات تكرار ...	• درجة مشاركة ...
• نسبة ...	• مستوى مهارة ...

أمثلة للمؤشرات النوعية والكمية

المؤشرات الكمية	المؤشرات النوعية (الكيفية)
نسبة اتصال الأسر بالشبكة العامة ل المياه الشرب	درجة رضا الأهالي عن الأوضاع الأمنية السائدة
عدد مواد القانون التي تم تعديلاها لتتفق مع الاتفاقيات الدولية في مجال حقوق الإنسان	قدرة المدرسين على إدماج وتطبيق مبادئ حقوق الإنسان في الأنشطة التربوية
عدد حالات الوفاة حصرياً للقتل المرصودة والمبلغ عنها	مستوى رضا الأهالي عن الأوضاع الأمنية السائدة بالمنطقة
معدل وفيات الأطفال الرضع لكل (1000) مولود حي المشكلات	تغريب رؤية الأطراف المعنية نحو سبل وطرق التعامل مع
مدى التزام الدول الموقعة على المعايير الدولية بحقوق الإنسان بما جاء بها من بنود	نسبة الإثاث الذي لديها بطاقة انتخابية من إجمالي عدد الإثاث الذي لها حق الانتخاب
معدل وفيات الأطفال نتيجة مضاعفات الحمل والإلادة لكل (100000) مولود حي	درجة وعي الشباب بطرق الحماية من فيروس نقص المناعة البشرية
معدل المشاركون رجال الأعمال والقطاع الخاص في دعم أعمارهم من 35 إلى 34 سنة	مستوى مشاركة رجال الأعمال والكتابة لدى السكان الذين تتراوح العمليات التعليمية

- المؤشرات غير المباشرة أو البديلة:** تستخدمن المؤشرات البديلة أو غير المباشرة لإظهار التغير أو النتائج حين لا تكون المقاييس المباشرة مناسبة، فعلى سبيل المثال تعد "نسبة السكان التي تستهلك سعرات حرارية أقل من الكمية المحددة لذلك يومياً" مؤشراً بديلاً أو غير مباشراً للفقر.

معايير اختيار المؤشرات

ينبغي عند اختيار مؤشرات قياس الأداء أن تكون المؤشرات قادرة على أن:

- تقيس النتائج المتوقعة
- تظهر اتجاهات التغيير عبر الزمن
- تعرض البيانات المصنفة بصورة مناسبة (ذكور/ إناث، حضر/ ريف، متعلم/ أمي، ... الخ)
- تستخدم البيانات المتاحة على قدر المستطاع
- تنسم بفعالية التكلفة وبالجذوى من جمعها وتحليلها
- تقيس الاتجاهات الإيجابية بالإضافة إلى تلك السلبية المحتملة

جزءة القيم المستهدفة لمؤشرات قياس الأداء

حتى يمكن متابعة المشروع بصورة فعالة أثناء فترة تنفيذه ينبغي تجزئة القيمة المستهدفة للمؤشر الواحد إلى مجموعة من القيم المستهدفة عند نقاط زمنية تتحدد تبعاً لطبيعة المؤشر وبالدورية المذكورة إطار قياس (متابعة) الأداء كما هو موضح بالجدول التالي، علماً بأنه يمكن تقسيم القيم المستهدفة للمؤشر - أثناء إعداد إطار قياس (متابعة) الأداء - على وحدات زمنية أقل أو أكبر من المذكورة بالجدول تبعاً لطبيعة المؤشر وحساسيته للتغير مع الزمن.

التصنيف الزمني لقيمة المؤشر المستهدفة

ملاحظات	المقيم المستهدفة					المؤشرات
	الفترة الأولى	الفترة الثانية	الفترة الثالثة	الفترة الرابعة	الفترة الخامسة	
						المؤشر الأول
						المؤشر الثاني
						المؤشر ...

بعض المبادئ الأساسية والإرشادات عند اختيار المؤشرات

- ينبغي إعداد المؤشرات بطريقة تشاورية مع معظم الأطراف المعنية الرئيسية عندما يكون ذلك ممكناً.

ينبغي أن يكون عدد المؤشرات المستخدمة لقياس النتيجة الواحدة محدوداً.

قاعدة استرشادية: استخدم من ٢-٣ مؤشرات بعد أقصى لكل نتائج.

- يراعي النوع في الاستخدام بين المؤشرات الكمية والمؤشرات النوعية (الكيفية) عند اختيار المؤشرات المرتبطة بالنتيجة الواحدة.
- عدم الخلط بين النتيجة، والمؤشر، والمستهدف، حيث يظهر المثال التالي الفرق الواضح بينها:

○ **النتيجة:** عبارات دقيقة عن ما سوف يتم إنجازه:

- تحسن المستوى الصحي للأطفال الرضع في القرى المستهدفة.

- **المؤشر:** يحدد المؤشر على وجه الدقة ما سوف يتم قياسه، ولكنه لا يشير إلى اتجاه التغيير

- معدل وفيات الأطفال الرضع.

- **المستهدف:** يحدد المستهدف قيمة معينة للمؤشر ليتم تحقيقها مع بلوغ تاريخ محدد مستقبلياً

- بلوغ معدل وفيات الأطفال الرضع ٢٥ حالة لكل ١٠٠٠ مولود حي للأطفال بالقرى المستهدفة مع نهاية العام الثالث للمشروع.

الأخطاء الشائعة عند وضع واصناع المؤشرات قياس الأداء

تتطلب عملية وضع واصناع المؤشرات قياس الأداء حرافية عالية من القائمين على ذلك إلا أنه غالباً ما يقع العاملون في هذا المجال في العديد من الأخطاء يذكر منها على سبيل المثال:

- المؤشر لا يرتبط بالنتيجة المقابلة

- المؤشر لا يمكن قياسه

- الخلط بين النتيجة، والمؤشر، والمستهدف

- الاعتماد الرئيسي على المؤشرات الكمية دون المؤشرات النوعية (الكيفية) عند قياس التقدم المرحلي المحرز نحو تحقيق النتائج على المستويات المختلفة.

وتعرض الجداول التالية أمثلة للنتائج التنموية ومؤشرات قياس الأداء المقترحة لها.

المؤشرات المقترحة	النتيجة
▪ متوسط كثافة التعلم	
▪ عدد الفترات الدراسية	
▪ صلاحية المنشآت التعليمية	
▪ متوسط عدد الطلبة لكل مدرس (%)	
▪ متوسط عدد المدرسين / ات لكل فصل في مرحلة التعليم الأساسي	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ارتفاع جودة الخدمات التعليمية المقدمة بالمنطقة

المؤشرات المقترنة	النتيجة
<ul style="list-style-type: none"> ▪ معدل وفيات الأطفال (دون سن العام - دون سن الخامسة) ▪ نسبة السكان المتوفى بهمهم على قيد الحياة حتى سن الأربعين ▪ متوسط عدد أيام غياب الأطفال عن المدرسة لأسباب مرضية ▪ متوسط العمر المتوقع عند الميلاد (ذكور / إناث) ▪ متوسط عدد مرات تردد السكان على الوحدة الصحية لأسباب مرضية ▪ نسبة الرضاع الذين ولدوا ناقصي الوزن ▪ معدل وفيات النساء (وفيات الأمهات) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تحسن الأوضاع الصحية السادسة للمقاطعين بالمنطقة

المؤشرات المقترنة	النتيجة
<ul style="list-style-type: none"> ▪ معدل معرفة القراءة والكتابة بين البالغين (٤٥+) ذكوراً وإناثاً ▪ نسبة التسرب من التعليم (ذكوراً وإناثاً) ▪ تحسن الأوضاع التعليمية للسكان بالمقاطعات ▪ نسبة عدد الكاليميد الذين يلتحقون بالدراسة في الصف الأول الابتدائي ويعملون إلى الصف الخامس (ذكوراً وإناثاً) ▪ دليل التعليم كأحد مكونات دليل التنمية البشرية 	

مصادر وطرق جمع البيانات

تم في القسم السابق تناول مؤشرات قياس (متابعة) الأداء بصورة مفصلة، وتم الإشارة أيضاً في هذا الخصوص إلى أنه يتم قياس ومتابعة تلك المؤشرات خلال المراحل المختلفة من عمر المشروع بصورة دورية لبيان مدى التقدم المحرز نحو تحقيق النتائج بمستوياتها المختلفة، ذلك الأمر الذي يتطلب جمع المعلومات اللازمة لذلك من مصادرها المختلفة وبالطرق المناسبة. ويتم في هذا القسم من الدليل تناول موضوع مصادر وطرق جمع البيانات.

تعرف مصادر البيانات على أنها الأشخاص أو الجهات أو الوثائق أو التقارير التي يمكن الحصول منها على البيانات اللاحزة لتقدير وحساب المؤشرات المختارة على المستويات المختلفة للنتائج، ومن الضروري أن تكون مصادر البيانات موثوق بها من أجل الخروج بتقديرات تعكس بحق التقدم المرحلي المحرز نحو تحقيق النتائج. ولضمان المصداقية يفضل ألا يتم تغيير مصادر البيانات عبر الزمن لنفس المؤشر. ويمكن في هذا الخصوص التمييز بين نوعين أساسيين من البيانات على أساس المصدر:

- **البيانات الأولية:** بيانات يتم تجميعها بواسطة أشخاص أو منظمات تابعة للجهة التي تدير المشروع لخدمة أغراض محددة بالمشروع.
- **البيانات الثانوية:** بيانات مجمعة ومسجلة بواسطة أشخاص أو منظمات أخرى - في وقت سابق - عادة لأغراض أخرى غير أغراض التقييم الحالية، ويفضل عند استخدام هذه النوعية من البيانات توخي الحذر بضرورة معرفة خلفية كاملة عن هذه المعلومات: الغرض منها، تاريخ وطريقة الجمع، القائم على جمع المعلومة، الدقة، ... الخ.

طرق جمع البيانات

تتعدد الطرق التي يمكن استخدامها في جمع البيانات الكمية والنوعية اللاحزة لحساب وتقدير قيمة المؤشرات، إلا أن عملية اختيار طريقة الجمع يحكمها الكثير من العوامل يذكر منها على سبيل المثال:

- نوع المؤشر والغرض من البيانات المجمعة
- الدقة المطلوبة في حساب وتقدير المؤشر
- تكرارية وعدد مرات جمع هذه البيانات
- تكلفة جمع البيانات من مصادرها الأولية
- مدى توافر المعلومات من المصادر الثانوية ودقتها
- المزايا والعيوب الخاصة بالطرق المختلفة لجمع البيانات

طرق جمع البيانات (أمثلة):

- **الملاحظة المباشرة:** هي استخدام لجميع الحواس مثل السمع والنظر والشم واللمس والتذوق في أعطاء فكرة واضحة عن أحوال المجتمع بكافة أبعاده المعيشية والبيئة والصحية والتعليمية ... الخ. وتعد هذه الطريقة أسلوباً جيداً إما لجمع معلومات عن الأفراد أو المجتمعات موضع البحث بصورة سريعة، أو للتأكد من صحة ودقة معلومات تم جمعها بالفعل. وأيضاً لتأكيد بعض النتائج التي تم التوصل إليها. ويراعى قبل استخدام هذه الطريقة تحديد ماهية الأشياء التي سيتم ملاحظتها باستخراج قوائم المراجعة، وتسجيلها بواسطة الملاحظ بالطريقة التي تسمح بإجراء التحليل المناسب واستخلاص النتائج.
- **الاستبيان:** عبارة عن استماراة بها مجموعة من الأسئلة تعطى أو ترسل للمبحوث ليملأها أو يقوم جامع البيانات بملئها بنفسه من خلال مقابلته مع المبحوث، وتعد هذه الطريقة من أكثر الأدوات شيوعاً. وينبغي أن تصاغ أسئلة الاستماراة بلغة بسيطة تتناسب مع طبيعة المبحوثين وتبعد عن الإيحاء بإجابات معينة أو تحتمل التأويل. وقد تضم استماراة الاستبيان مجموعة من الأسئلة المغلقة ذات الإجابات أو الاختيارات المحددة مسبقاً والتي يمكن تحليلها إحصائياً بطريقة سهلة، وقد تضم استماراة الاستبيان أسئلة مفتوحة بحيث يعبر المبحوث عن الإجابة عن السؤال بطريقته الخاصة دون التقيد باختيارات محددة كتلك الموجودة بالأسئلة المغلقة. ويستخدم النوع الأخير من الأسئلة في حالة الرغبة في التعرف على مواقف أو آراء المبحوث بالنسبة لموضوعات معينة.
- **المقابلات شبه المنظمة:** تعد واحدة من أهم الأدوات التي تستخدم للحصول على معلومات حول موضوع معين بعمق، وهي شكل من أشكال المقابلات التي يتم الإعداد لها من خلال قوائم مراجعة كدليل إرشادي مرن، وتمكن هذه الوسيلة من الحصول على باقي المعلومات المطلوبة عن طريق أسئلة يتم صياغتها وفقاً لإجابات المبحوث وظروفه.
- **مقابلات مع مقدمي المعلومات الأساسيين:** وتتم هذه المقابلات لمناقشة موضوع معين بالتفصيل والحصول على صورة شاملة وتفصيلية عنه، وتجري بصورة فردية أو جماعية مع مجموعة صغيرة من الأفراد ممن لديهم علم تام بالموضوع أو المهتمين به.
- **مجموعات النقاش البؤرية:** هي عبارة عن نظام اتصال يقوم على إجراء مقابلة مع مجموعة محددة من الأشخاص في حدود ستة أفراد متخصصي الاهتمامات والظروف بهدف الوصول لصورة عامة يمكن تعميمها على من لهم نفس الظروف. وتتوفر هذه الأداة الفرصة للحوار الهدف مع تنوع وتنوع وجهات النظر والأراء المختلفة. وينبغي الإعداد الجيد لعقد هذه المناقشات من حيث المكان، والزمن، والفترقة، وتشكيل المجموعات من حيث العدد والتجانس، بالإضافة إلى تحديد أدوار ومسؤوليات القائمين على الحوار. كما يراعي أيضاً أثناء المقابلة تسلسل الأسئلة بالصورة التي تضمن استيعاب المجموعة ومشاركتهم البناءة في الحوار، وتوفير المناخ الذي يسمح بمشاركة جميع أفراد المجموعة دون استثناء بعضهم بالحوار وإتاحة الفرصة كاملة للحديث دون مقاطعة مع احترام جميع الآراء.

أخطاء شائعة عند اختيار مصادر المعلومات وتحديد طريقة الجمع

وكما هو الحال عند استخدام وتطبيق أدوات الإدارة بالنتائج التي تم استعراضها حتى الآن في أقسام الدليل غالباً ما يقع المستخدمون وخاصة خلال المرحلة الأولى من التعلم في الكثير من الأخطاء عند تحديد مصادر وطرق جمع بيانات الأداء، ويدرك منها على سبيل المثال:

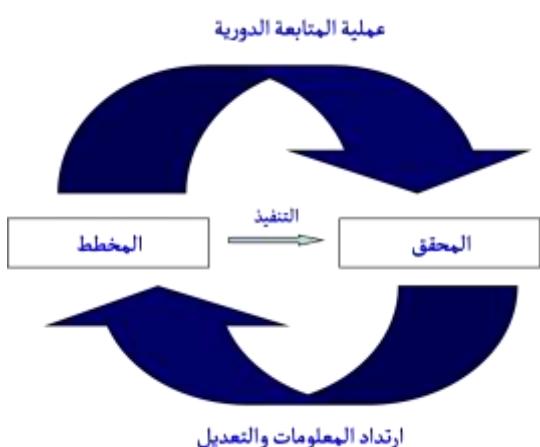
- الخلط بين مصدر البيانات وطريقة الجمع
- الاعتماد على مصادر ثانوية غير موثوق بها، أو عدم إجراء أية تحليلات لضمان مصداقية البيانات المتوفرة من خلال تلك المصادر
- تغيير مصدر الحصول على البيانات الخاصة بالمؤشر الواحد عبر الزمن
- عدم قياس المؤشر على فترات زمنية خلال زمن المشروع، وقياسه في وقت لا يمكن معه إدخال أية تعديلات تصحيحية على المشروع لإصلاح المسار في حالة الانحراف عن المخطط
- عدم إدراج تكالفة جمع وتحليل البيانات بموازنة المشروع

نموذج لإطار قياس (متابعة) الأداء لأحد المشروعات التنموية في مجال الصحة

المسئولية	دورية الجمع	طرق جمع البيانات	مصادر البيانات	قيمة المستهدفة	قيمة الأولية	مؤشرات الأداء	النتائج المخططة
النتائج بعيدة المدى							
وزارة الصحة	كل ثلاثة سنوات	مراجعة الوثائق	- قسم الإحصاءات الحيوية بالوزارة	٧٥ عاما	٧٢ عاما	- توقع الحياة عند الميلاد في المناطق المستهدفة	انخفاض معدل وفيات الأطفال الرضع بالمناطق المستهدفة
وزارة الصحة	سنويًا في نهاية العام	مراجعة الوثائق	- وزارة الصحة - قسم الإحصاءات الحيوية	١٠٠ /٨	١٠٠ /١٢	- معدل وفيات الأطفال الرضع المسجلة والتي تعزى إلى أمراض الإسهال بالمناطق المستهدفة	معدل وفيات الأطفال الرضع بالمناطق المستهدفة
النتيجة متوسطة المدى							
الإدارات الصحية بالمنطقة المستهدفة	نصف سنويًا	مراجعة السجلات	- سجلات وحدات الرعاية الصحية بالمناطق المستهدفة	١٥ %	%٦٠	- معدل الإصابة بأمراض الإسهال في المناطق المستهدفة بالمنطقة	انخفاض معدل إصابة الأطفال بأمراض الإسهال بالمناطق المستهدفة
الإدارات الصحية بالمنطقة المستهدفة	نصف سنويًا	مراجعة السجلات	- سجلات وحدات الرعاية الصحية بالمناطق المستهدفة	٥٠	٢٥٠	- متوسط عدد حالات الإسهال الشهرية المبلغ عنها قبل وبعد تنفيذ المشروع	متوسط عدد حالات الإسهال الشهرية المبلغ عنها قبل وبعد تنفيذ المشروع
النتيجة قصيرة المدى							
فريق المتابعة بالمشروع	سنويًا في نهاية العام	مراجعة التقرير	- تقرير مسح الأسر	٧٠ %	%٢٥	- نسبة الأسر التي لديها فرصة الحصول على مياه الشرب المأمونة	تحسن فرص حصول الأسر بالمناطق المستهدفة علي مياه الشرب المأمونة
فريق المتابعة	نصف سنويًا	مجموعات بؤرية مقابلات شبه منتظمة	- عينة عشوائية من الأسر بالمناطق المستهدفة	٩٠ %	%٥٠	- مستوى رضاء المجتمع عن مياه الآبار	فرص حصول الأسر بالمناطق المستهدفة علي مياه الشرب المأمونة
فريق المتابعة	ربع سنويًا	مراجعة السجلات	- سجلات رابطة مستخدمي المياه	/١ شهر	/٤ أسبوع	- معدل تعطل الطلبات قبل وبعد التنفيذ	
فريق المتابعة	ربع سنويًا	تحليل الكيميائي لمياه الآبار	- عينات من مياه الآبار			- قياسات جودة المياه	

القيم الأولية والمستهدفة المذكورة بالجدول عالية لا يمكن أن تعبر بحال عن الواقع وإنما وضعت فقط على سبيل التوضيح،

(١٢) متابعة الأداء



تعتمد آلية المتابعة بصورة عامة على مقارنة الإنحرافات الفعلية للمشروع أو البرنامج خلال فترة معينة بالإنجازات المخططة خلال نفس الفترة ، وتحديد الانحراف - إن وجد - وتقدير أسبابه وتحديد المسئولين عند ذلك، ومن ثم اقتراح الإجراءات الوقائية أو التصحيحية إن لزم الأمر والتي تضمن قيام المشروع بتحقيق نتائجه على المستويات المختلفة أو بمعنى آخر ضبط أداء المشروع/ البرنامج. وتتم عملية المتابعة من خلال جمع البيانات الخاصة بمؤشرات الأداء بالدورية المحددة لذلك بإطار قياس (متابعة) الأداء. ويتم على ضوء نتائج تحليل البيانات المجمعة إعداد تقارير المتابعة الدورية في الأوقات المتفق عليها، وذلك بغرض:

- تطبيق المسائلة عن التنفيذ وفقا لخطط المشروع المتفق عليها من كافة الأطراف المعنية بالمشروع
- تحسين أداء ووتيرة تنفيذ المشروع بالصورة التي تضمن تحقق النتائج المرجوة
- إعطاء إنذار مبكر عن الأداء غير المقبول للمشروع وبالتالي الحث على السرعة في تعديل استجابة المشروع
- توفير بيانات لعمليات التقييم لاحقا
- دعم القرارات قصيرة الأجل خاصة فيما يتعلق بالموارد

ويمكن إيجاز عملية المتابعة في الجدول التالي والذي يعد ركيزة أساسية في إعداد تقارير متابعة أداء المشروع في تحقيق النتائج التنموية المرجوة:

الدروس المستفادة والإجراءات التصحيحية والرقمية	المترتبة	الأسباب	مدى تأثير المبادرة	مدى تأثير المخطط	المقاييس	المستهدفة متى	التطور

ملاحظات عامة على الجدول السابق:

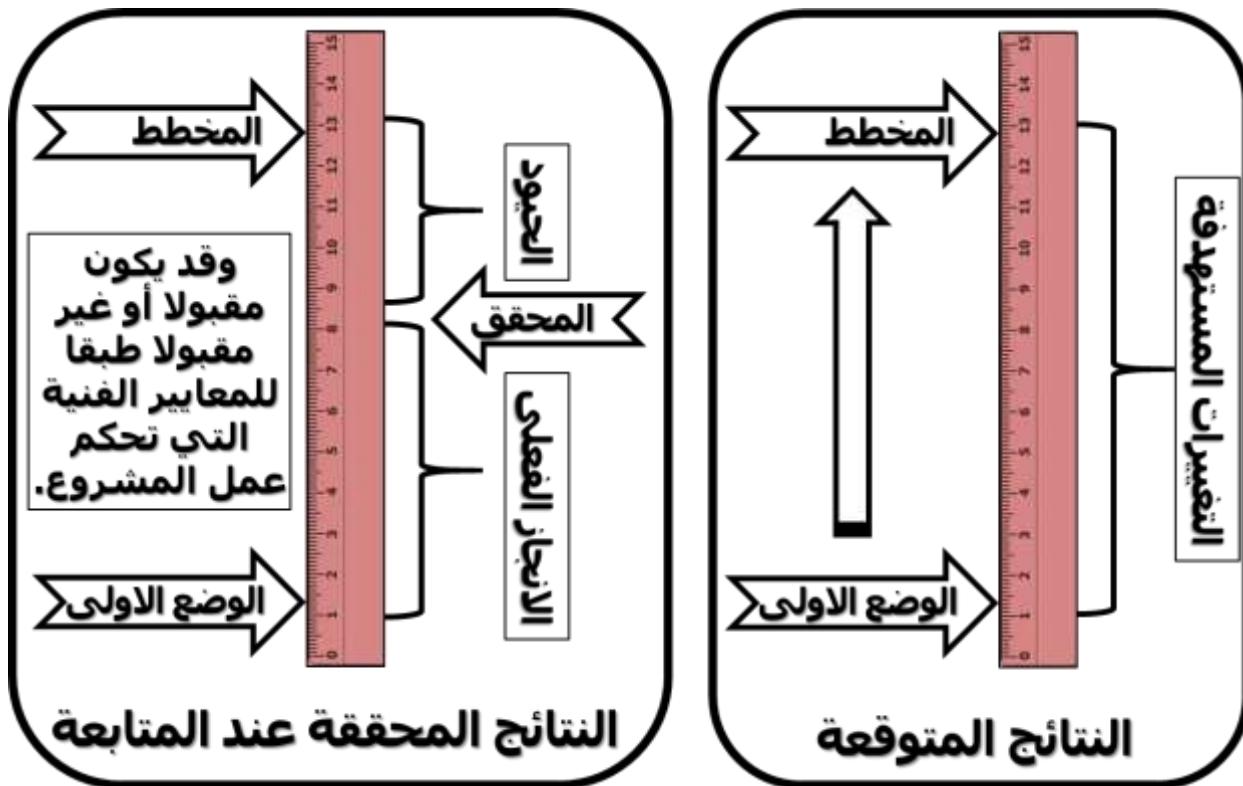
- يذكر المستهدف المخطط عند زمن المتابعة كما تم تحديده سالفا في إطار قياس (متابعة) الأداء وجدول التقسيم الزمني للمستهدفات، كما تذكر أيضا القيمة المحققة للمؤشر عند تاريخ المتابعة
- قد يكون الانحراف عن المخطط بالإيجاب أو السلب، وقد يكون مقبولا أو غير مقبولا طبقا للمعايير الفنية التي تحكم عمل المشروع.
- الأسباب المؤدية إلى الانحراف عن المخطط قد تتعلق ببيئة المشروع الداخلية أو عوامل خارجية أخرى أو الاثنين معا، وقد تحدث نتيجة قصور في التخطيط، أو سوء في التنفيذ، أو الاثنين معا أيضا.
- الانحراف قد يقع تحت المسئولية المباشرة لإدارة المشروع، أو يتعلق بالبيئة الخارجية والجهات الإدارية الأعلى على المستويات المتعددة، أو الاثنين معا.
- **الدروس المستفادة:** المعرف المكتسبة نتيجة التفكير في التجربة والتي يمكن أن تفيد في تحسين الإجراءات في المستقبل، ويلخص الدرس المستفاد المعرفة في وقت معين بينما يظل التعلم مستمرا.
- **الإجراءات التصحيحية:** هي تلك الإجراءات الفورية التي يتم تنفيذها عند حدوث مشكلة ما تعرّض تنفيذ المشروع. كأن يتم إعادة ترتيب بعض الأنشطة أو تغيير متطلبات تنفيذ أحدها أو أن يتم استبعاد نشاط ما واستبداله بأخر.

- **الإجراءات الوقائية:** هي تلك الإجراءات التي يتم التخطيط لها وتنفيذها لتفادي حدوث بعض المشكلات مرة أخرى في نفس المشروع، وكذلك وضع بعض التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في تخطيط وتنفيذ مشروعات مماثلة لتفادي حدوث مثل هذه المشكلات.

وبمتابعة أداء المشروع على مستويات المؤشرات المختلفة يمكن تصنيف أداء المشروع كما يظهره الشكل التالي إلى ثلاثة مستويات للأداء:

متابعة الأداء

**مقارنة الانجاز الفعلى بالانجاز المخطط وتحديد الاختلاف (الحيود) ان وجد وتفسيره
واتخاذ الاجراءات التصحيحية الازمة**

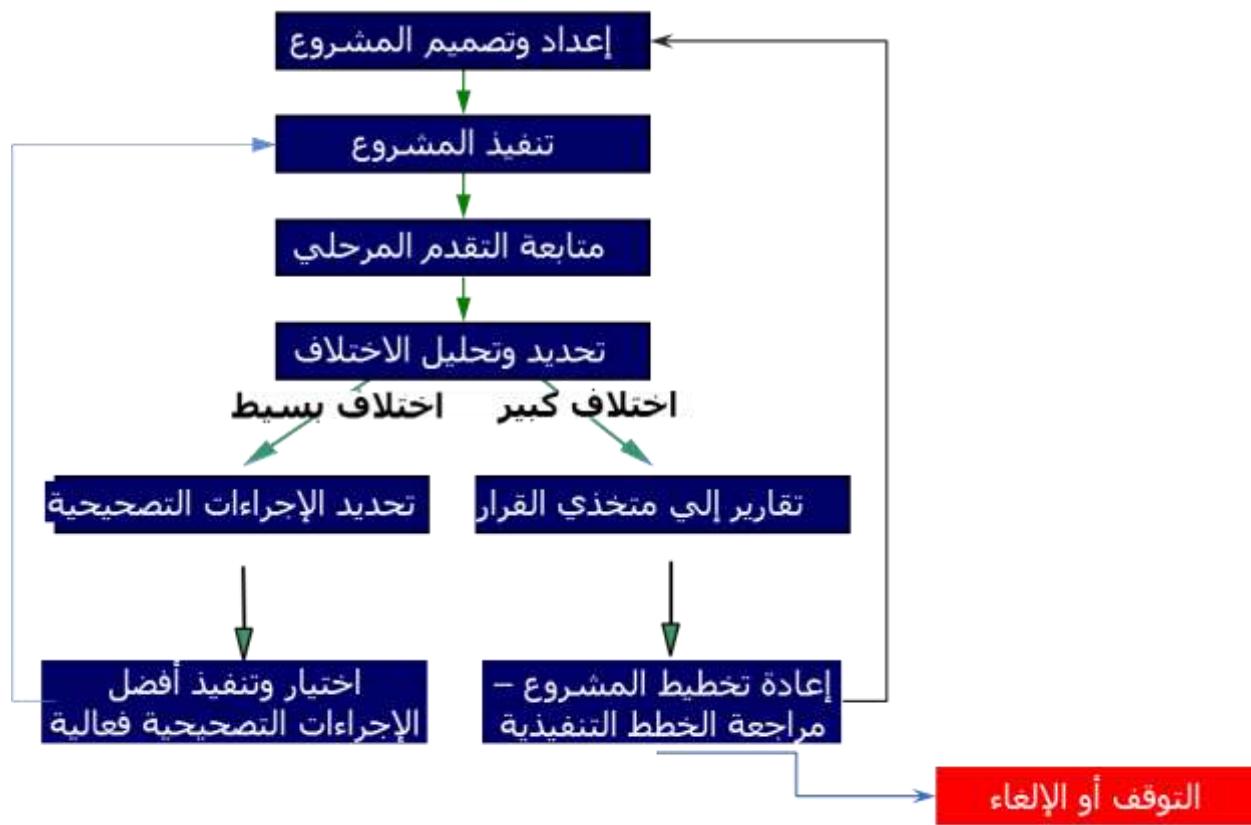


١. **المشروع يحقق النتائج المرجوة منه:** عندما تتفق القيمة المحققة للمؤشر عند زمن المتابعة مع القيمة المخططة لعند نفس التوقيت
٢. **المشروع يحقق أداء متميزاً:** عندما تفوق القيمة المحققة للمؤشر عند زمن المتابعة القيمة المخططة له عند نفس الزمن
٣. **المشروع يعني من قصور في الأداء:** عندما تفوق القيمة المخططة للمؤشر عند زمن المتابعة القيمة المخططة له عند نفس الزمن

ويتطلب المشروع في حالة قصور الأداء مزيداً من التحليل المتأني لتقدير حجم الانحراف وتأثيراته السلبية من ناحية، وتحديد الإجراءات الوقائية والتصحيحية الازمة لضبط أداء المشروع من ناحية أخرى، وقد يواجه المشروع أحد الاحتمالين التاليين:

- **انحراف بسيط في الأداء:** يتطلب ذلك الوضع تحديد وتفعيل الإجراءات الوقائية والتصحيحية الازمة لضبط الأداء متزامناً مع الاستمرار في عملية تنفيذ المشروع
- **انحراف كبير في الأداء:** يتطلب ذلك الوضع تدخل متعدد القرارات للوقوف على الأسباب الحقيقة لهذا الانحراف الكبير، ويمكن أن يتم ذلك من خلال دراسة تقييم بواسطة استشاري خارجي قد ينتهي على سبيل المثال باقتراح اتخاذ بعض التدابير الإدارية الهامة داخل

المشروع وإدارته، أو إدخال بعض التعديلات الجوهرية على تصميم المشروع، أو مخاطبة الأطراف المعنية المؤثرة لتقديم دعم سياسي على سبيل المثال أو اتخاذ قرار بوقف المشروع نهائياً لعدم جدواه الاستمرار فيه كما يتضح من الشكل التالي.



(١٤) مدخل عن التقييم من أجل تحقيق النتائج
 التقييم عملية محددة زمنياً تهدف إلى تقييم أداء ونجاح أو فشل المشروعات المستمرة أو المنتهية تقييماً منهجياً وموضوعياً، ويجري التقييم بشكل انتقائي للإجابة عن أسئلة محددة وذلك لإرشاد صناع القرار وتقديم معلومات عما إذا كانت النظريات والفرضيات الأساسية المستخدمة في إعداد المشروع صحيحة. ويمكن لعملية التقييم أن تتم قبل أو أثناء أو بعد تنفيذ أنشطة المشروع لأغراض مختلفة كما توضحت الأشكال التالية:

النقاط الأساسية لعملية التقييم



أهداف التقييم بالمرحلة



أنواع التقييم

هناك العديد من الأنواع المختلفة لعمليات التقييم حيث يمكن تصنيفها على سبيل المثال من حيث توقيت تنفيذها كالتالي:

- التقييم التكويني:** الذي يتم إجراءه خلال التنفيذ لاكتساب فهم أفضل لما يتم إنجازه، ولتحديد الكيفية التي يمكن من خلالها تحسين أداء البرنامج/المشروع. ويوفر التقييم التكويني معلومات تفيد في تحسين وتعديل وإدارة البرنامج.
- التقييم الجمعي:** الذي يتم القيام به بعد التنفيذ من أجل تقدير الفعالية، ولتحديد النتائج والقيمة الإجمالية. ويحدد التقييم الجمعي نتائج وتأثيرات المشروعات/ البرنامج، خاصة بهدف اتخاذ قرارات مهمة بشأن استمرار وتوسيع وتقلص وتمويل المشروعات/ البرنامج.

معايير التقييم

- الملائمة:** وتعني ملائمة أهداف المشروع لمشكلات واحتياجات وأولويات المجموعات المستهدفة والمفترض قيام المشروع بتلبيتها، وكذلك ملائمتها للبيئة التي يعمل بها المشروع. وتناول الأسئلة التالية على سبيل المثال:

- مدي توافق المشروع لاحتياجات وأولويات الفئات المستهدفة؟
- هل كان للفئات المستهدفة دور في تحديد الاحتياجات؟
- هل استهدف المشروع المجموعات التي تم تحديدها في بداية المشروع؟
- مدي تلبية المشروع لاحتياجات الفئات المستهدفة؟
- الالتزام بمعايير الاختيار؟

- الكفاءة:** وتعتبر مقياس لكفاءة استخدام الموارد أو المدخلات بشكل اقتصادي وأمثل للحصول على النتائج قصيرة المدى أو مدى كفاءة استخدام الموارد أو المدخلات مقارنة بمخرجات المشروعات المخطط لها. وتناول الأسئلة التالية على سبيل المثال:

- هل تم تعبئة الموارد بطريقة صحيحة؟
- فاعلية التكلفة؟

وحدة التكلفة وعلاقتها بالتكلفة السائدة؟

- هل تم الحصول على المخرجات المخططة ومدى جودتها وعلاقتها بالبرنامج الزمني؟
- مدى الالتزام بالإجراءات التعاقدية؟
- مدى الالتزام بالموازنة الموضوعة؟
- القدرات الفنية وال المؤسسية للشركاء؟

- الفعالية:** وتشير إلى مدى تحقيق المشروع للنتائج المخططة له (المخرجات - النتائج قصيرة المدى - النتائج متوسطة المدى)، وهل حقق المشروع النتائج المتوقعة من وجهة نظر الفئات المستهدفة، وكيف أثرت الافتراضات والمخاطر على الوصول إلى ذلك.

الاستدامة: وهي احتمالية استدامة المنفعة من المشروع بعد انتهاء المساعدة الخارجية وهل الإجراءات المتبعة أثناء تنفيذ المشروع لضمان ذلك تنفذ على النحو المخطط لها.

وتناول الأسئلة التالية على سبيل المثال:

- مدي تأثير طريقة تصميم وتنفيذ المشروع علي البيئة المحيطة؟
- مدي الإحساس بالملكية لدى أفراد المجتمع؟
- درجة مشاركة أفراد المجتمع بمراحل المشروع المختلفة - ومساهمتهم العينية والمادية؟
- مدى الدعم والمساندة المقدمة من الأطراف المعنية الأساسية؟
- مدى توافر الكوادر الفنية والخبرات البشرية وال المؤسسية؟

الأثر أو المردود: وهي تأثير المشروع على البيئة المحيطة - اقتصاديا واجتماعيا وبيئيا وصحيا - بما فيها من أفراد ومجتمعات ومدى مساهمتها في تحقيق نتائج تنموية بعيدة المدى، وهل جميع النتائج المتحصل عليها ايجابية؟ وهل هناك بعض التأثيرات السلبية غير المتوقعة؟

(١٥) التحديات المحتملة عند تطبيق منهجية الادارة بالنتائج على المستوى المؤسسي

أظهرت خبرات الجهات الممولة والمؤسسات ومنظمات المجتمع المدني التي انتهت أسلوب منهجية الادارة بالنتائج في تخطيط ومتابعة وتقدير التدخلات البرامجية والمؤسسية سواء في مصر أو خارجها العديد من التحديات التي أدت في كثير من الأحيان إلى الحد من قدراتهم على التطبيق الفعال لتلك المنهجية. وتعرض النقاط التالية أمثلة لتلك التحديات:

- القدرة الفنية غير المناسبة للعاملين في هذا المجال بمنظمات المجتمع المدني
- الثقافة الشائعة عن ارتباط المتابعة والتقييم المستندة إلى النتائج بالمحاسبة والعقوب
- صعوبة جمع المعلومات اللازمة للمتابعة والتقييم، وضعف مصداقيتها، وارتفاع تكلفة جمعها
- عدم وجود بيانات خط أساس للمؤشرات المختارة وللأزمة لمتابعة التغيرات الحادثة في الأوضاع
- ضعف القدرات التخطيطية لمنظمات المجتمع المدني ووضع نتائج ومستهدفات غير واقعية، وعدم اتفاق الأطراف المعنية الأساسية عليها
- التخطيط غير القائم على مشاركة جميع الأطراف المعنية الأساسية في مرحلتي التحليل والتخطيط للتدخلات التنموية المرجوة
- التخطيط المتفائل غير القائم على بيانات تفصيلية عن الوضع السائد قبل إعداد وتنفيذ التدخلات، وعدم مراعاة القدرة الفنية والمؤسسة الحالية للأطراف المعنية المختلفة
- قصور عملية تحليل المخاطر إما بغيابها أو ضعف محتوياتها
- مقاومة بعض قيادات منظمات المجتمع المدني ومتذمدو القرار بها للتغيير من المنهجيات التقليدية إلى منهجية الادارة بالنتائج في تخطيط ومتابعة وتقدير التدخلات من أجل تحقيق النتائج وتخوفهم من إحلال أنظمة الادارة السابقة بنظام الادارة بالنتائج
- محدودية المعرفة والخبرة لدى بعض المسؤولين والقيادات بمنظمات المجتمع المدني وتفاوت مستوياتهم العلمية
- صعوبة تطبيق منطق السببية سواء في تحليل المشكلات أو إعداد سلسلة النتائج لا يزال تركيز التقارير - في حالات كثيرة - ينصب على الأنشطة المكتملة، والمنتجان المتحصل عليهما، وكذلك الخدمات المقدمة من المشروع دون النتائج التنموية.

وعلى الرغم من التحديات التي تواجه عملية استخدام وتطبيق منهجية الادارة بالنتائج إلا أن تجارب الدول والجهات التي انتهت هذه المنهجية خلال العشرين عاما الماضية أظهرت أن تلك التحديات تعد أمرا طبيعيا خاصة في المراحل الأولى من استخدامها وتطبيقاتها على المستوىين البرامجي والمؤسسي. كما أظهرت التجارب إضافة إلى ذلك أن نجاح هذه المنهجية يرتكز بصورة أساسية على تمكן الكوادر البشرية العاملة في مجال تخطيط وإدارة التدخلات التنموية من مبادئ وأساسيات الإدارة بالنتائج وكذلك ارتفاع قدراتهم الفنية والمهارية على إدماج مبادئ الادارة بالنتائج في دورة المشروعات بكافة مراحلها وهذا ما تسعى المادة العلمية التي يتضمنها هذا الدليل إلى تحقيقه من خلال تقديم مبادئ الادارة بالنتائج وأدواتها بصورة مبسطة ومصحوبة بالعديد من الأمثلة المستسقة من واقعهم العملي، ومصحوبة أيضا ببعض النصائح الفنية المبنية على تجربة وخبرة معدى الدليل في هذا المجال.

المراجع :

- دليل مقدمة في الادارة المستندة الى النتائج - برنامج دعم المجتمع المدني المصري الممول من المعونة الامريكية - هشام العزونى ، رفيق رمزى فرج - ٢٠١٢ .
- الادارة بالنتائج (دليل ارشادى) - مركز خدمات المنظمات غير الحكومية - المؤسسة الامريكية للتنمية - ٢٠٠٦ .
- دليل الجمعيات الاهلية فى تطبيق الادارة بالنتائج - برنامج تنمية المشاركة - الوكالة الكندية للتنمية الدولية - ٢٠٠٨ .
- An introduction to results management (principles, implications and applications) – Asian Development Bank – 2006.
- Guidelines for results-based planning workshops – Netherlands leprosy relief - may 2010.