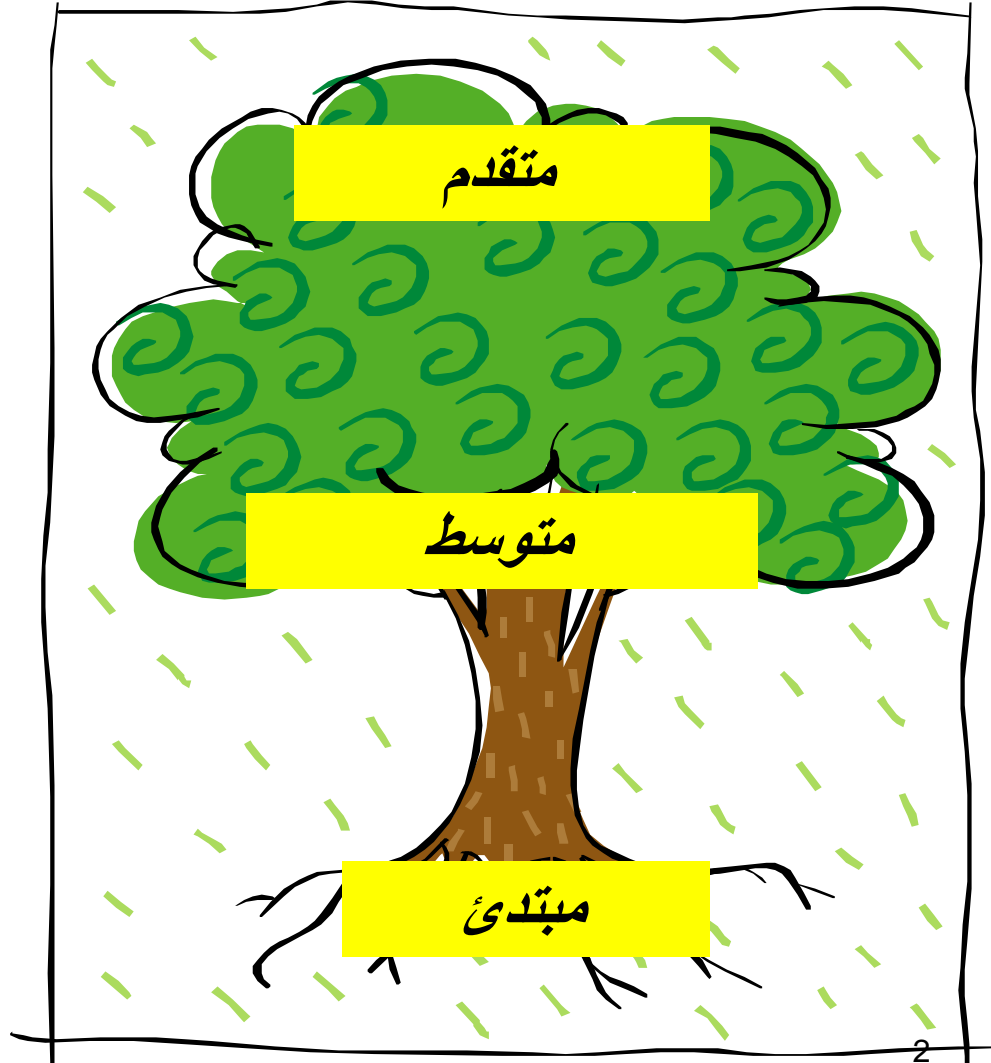


الإدارة القائمة على
النتائج والرصد
والتقييم

مقدمات

أين موقعك من شجرة
والرصد والتقييم؟

وأين تود أن تكون؟



القواعد الأساسية

1. سنتشارك - و نعمل ضمن الفريق!

2. شارك وعبر عن أفكارها - واسمح للآخرين في أن يحدو نفس الحدو

3. استمع بكل احترام للآخرين عند تقديمهم عرض.

4. حضور جميع جلسات - وفي الوقت المحدد!

5. الآخرين.....؟



الإدارة القائمة على النتائج

- ما هي الإدارة القائمة على النتائج؟
- ما هي الصلة بين الإدارة القائمة على النتائج وخطة العمل للمشروع؟
- لماذا تختلف الإدارة القائمة على النتائج عن الميزانية القائمة على النتائج؟

الإدارة القائمة على النتائج

- ألم تكن المنظمة تعمل دائماً لتحقيق نتائج؟
- من المسؤول عن الإدارة القائمة على النتائج؟
- ما التغيير الذي يدخله هذا الأمر على أداء المنظمة؟
- ما هي النتائج التي يجري قياسها؟

ما هي الإدارة القائمة على النتائج؟

1

○ لإدارة القائمة على النتائج أسلوب إدارة تستطيع المنظمة من خلاله :

1. كفاءة إسهام جميع عملياتها ومنتجاتها وخدماتها في تحقيق النتائج المرغوبة.
2. وهي تعتمد على مساءلة واضحة بشأن النتائج، وتتطلب الرصد والتقدير الذاتي وإعداد التقارير بشأن التقدم المحرز وذلك بصورة نظامية

بماذا تختلف الإدارة القائمة على النتائج عن الميزانية القائمة على النتائج؟

- غالباً ما يمكن أن يحل أحد التعبيرين مكان الآخر، إلا أن الميزانية القائمة على النتائج هي في الواقع **أحد مكونات الإدارة القائمة على النتائج.**
- فهي تركز على عملية ربط توزيع مخصصات الميزانية بالنتائج المرغوبة.
- بينما تمتد الإدارة القائمة على النتائج الى ما هو أكثر من ذلك بكثير، فهي **تنظر الى بيئة الإدارة التنظيمية وثقافة التنظيم الكلية، ومن ضمنها إدارة الموارد كافة.**

ألم تكن المنظمة تعمل دائماً لتحقيق نتائج؟

○ إن الإدارة من أجل النتائج ليست أمراً جديداً. غير أن الإدارة القائمة على النتائج تقدم تركيزاً لعمل المنظمة ككل وترتيباً لأولوياته بصورة أفضل، حيث:

1. تقوم **بربط النشاطات** التي تنفذها كافة الوحدات في كافة المواقع ومن جميع مصادر التمويل بصورة نظامية.
2. ما يعني ان المنظمة تقوم من خلال خطة العمل الفورية لتجديد الهيكلية بتبني تدابير من شأنها **تقديم بيئة داخلية** تؤدي بالفعل الى إدارة قائمة على النتائج لأعمال المنظمة كافة

من المسؤول عن الإدارة القائمة على النتائج؟

● الإدارة القائمة على النتائج أسلوب إدارة.

- وهي أداة داخلية تقدم كذلك للأجهزة الأساسية لدى المنظمة تقديم إثباتات للنتائج.
- وتنشط كل الأقسام من مكتب البرنامج والميزانية والتقييم وإدارة الموارد البشرية والمالية والمادية بالترويج لهذا النهج الجديد من خلال وضع خطة متابعة و تقييم.
- أن المسؤولية مشتركة.

ما التغيير الذي يدخله هذا الأمر على أداء المنظمة؟

- الضمن إطار نهج التخطيط الجديد، تقوم الفرق المشتركة بين الإدارات المعنية بالإستراتيجية والتي تتكون من موظفين في المقر الرئيسي وآخرين في الميدان أو المناطق، بقيادة عملية تطوير الإنجازات ومؤشرات الأداء المقررة.
- وبالإضافة الى **تشجيع الملكية والمسؤولية**، يقود هذا النهج الى مجموعة خطط أكثر واقعية وقابلة للمتابعةو التقييم ،
- وذلك كجزء من عملية الإدارة الشاملة. كما يمكن استخدام معلومات الأداء الحساسة لإدخال أية تعديلات ضرورية.

ما التغيير الذي يدخله هذا الأمر على أداء المنظمة؟

- تتكون سلسلة النتائج الاستراتيجية الجديدة من الأهداف رفيعة المستوى الوزارات ، ومجموعة من الأهداف الاستراتيجية والنتائج التنظيمية.
- حيث ينصبّ التركيز على صعيد الادارات على قياس إنجاز المنظمة مقابل النتائج التنظيمية –
- ما يقدم دليلاً على كيفية استخدام ا والخدمات التي تنتجها الإدارة العنيّة من جانب **المسفين الشركاء** و في هذه الحالة الشباب.
- ويتمثل أحد المعالم الرئيسية للإدارة القائمة على النتائج في تشجيع التركيز على ا المسفين الشركاء.
- حيث تحدد كل وحدة لنفسها خطة عمل تسهم في تحقيق النتائج التنظيمية. ويتم ربط الأداء الفردي للموظفين بهذه النتائج، وكذلك تقييم أدائهم.

الرصد والتقييم



دورة المشروع

1. التقدير الأولي
2. التخطيط
3. التنفيذ والرصد
4. التقييم

ما الذي يتوجب عليك معرفته لتتمكن من إدارة مشروع؟

أسئلة رئيسية فيما يتعلق بالرصد والتقييم تساعد على الإجابة من أجل إدارة المشروع:

- هل يتم تنفيذ الأنشطة في الوقت المحدد، وبطريقة فعالة من حيث التكلفة؟
- هل يحقق المشروع النتائج المرجوة منه؟
- هل من المرجح أن تكون النتائج مستدامة؟
- هل يحدث المشروع التأثير المرجو على الفئة المستهدفة؟
- هل تنتج عن المشروع أي تأثيرات غير مقصودة، أو سلبية؟
- هل ما زال المشروع ملائم للفئة (الفئات) المستهدفة؟
- ما هي وجهات نظر المستفيدين والأطراف المعنية الأخرى؟

التقييم

- تقييم دوري لأداء المشروع (الإنجازات أو القيمة).
- يجيب عن سبب حدوث الأشياء، أو ما هو التغيير الذي أحدثته.
- ✓ ماذا بعد؟
- ✓ هل يصل المشروع إلى غايته؟
- ✓ ما هو التأثير؟

الرصد

- عملية مستمرة لجمع المعلومات من أجل إدارة المشروع.
- يجيب عن "ماذا حدث"؟
- ✓ تم تدريب 200 من الميسرين المجتمعيين
- ✓ تم توزيع 2000 كتيب

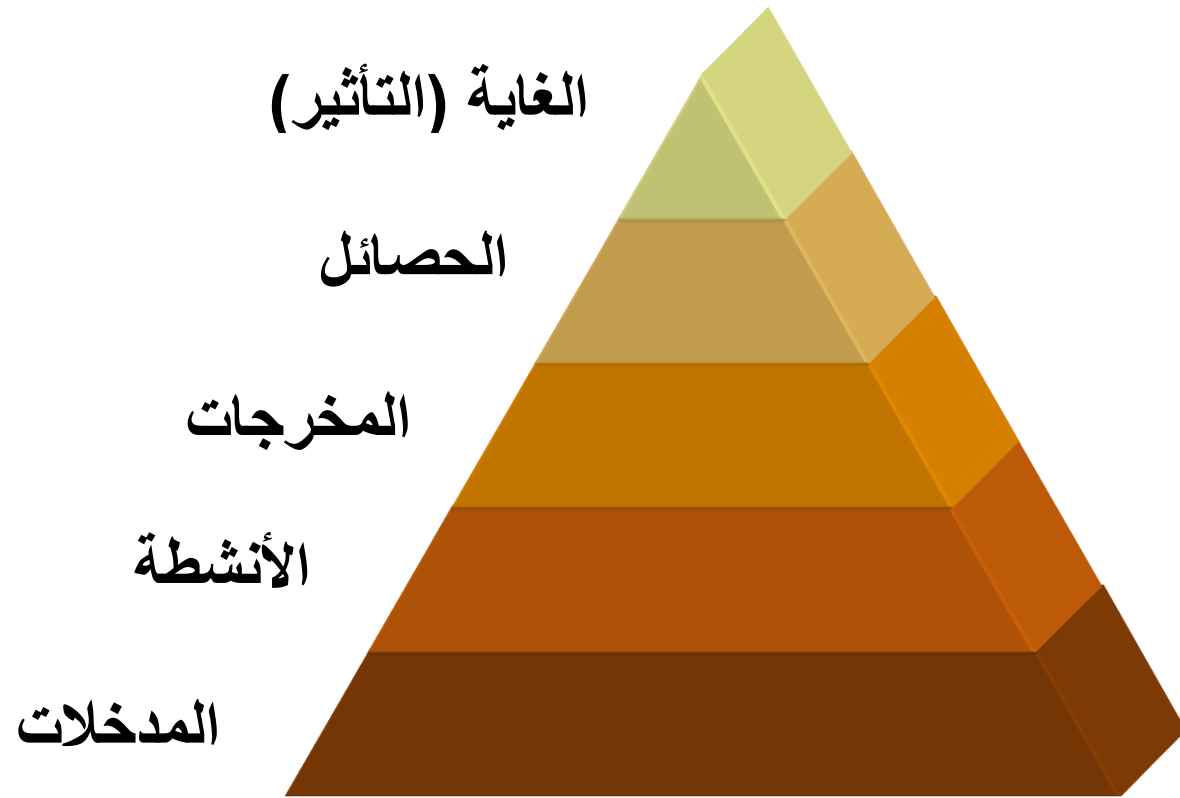
التقييم

- وضع أحكام استناداً على تلك البيانات.
- تقييمات دورية: سنوية، و نصفية، ونهائية.

الرصد

- جمع للبيانات
- إبلاغ مستمر: يومي، أو شهري، أو فصلي.

هرم الأهداف



أسئلة بشأن الرصد

الغاية

يتطلب قياس التغيرات على مستوى الغاية إطاراً زمنياً أطول، وبالتالي يجري التعامل معه من خلال التقييم وليس الرصد

الحصيلة

هل تتحقق الحصيلة المرجوة؟

المخرجات

هل تؤدي المخرجات إلى تحقيق الحصيلة المتعلقة بها؟

الأنشطة

هل تؤدي الأنشطة إلى المخرجات المتوقعة؟

هل يجري تنفيذ الأنشطة في الوقت المحدد لها وفي حدود الميزانية المتصلة بها؟

المدخلات

هل الأموال والأفراد والمواد متاحة في الوقت المناسب، وبالكمية المطلوبة، والجودة المنشودة؟

ما سبب تأخير النتائج أو وجود نتائج غير متوقعة؟
هل هناك أي شيء ما يدور، من شأنه أن يؤدي بالإدارة إلى تعديل خطة تنفيذ العملية؟

أسئلة بشأن التقييم



الاستدامة

التأثير

- هل من المرجح استمرار المنافع لمدة طويلة بعد انتهاء المساعدة؟
- ما هي التغييرات التي أحدثها البرنامج؟
- هل ثمة تغييرات غير مقصودة أو غير واردة في الخطة؟

الملاءمة

الفعالية

- هل كانت أهداف العملية متسقة مع احتياجات المستفيدين ومع سياسة المنظمة؟
- إلى أي مدى تحققت أهداف العملية؟
- هل أدت المخرجات إلى تحقيق الحاصل المقصودة؟

الكفاءة

- هل كانت مخزونات المواد متاحة في الوقت المناسب، وبالكميات المطلوبة، وبالجودة المنشودة؟
- هل تم تنفيذ الأنشطة وفقاً للجدول المحدد لها وفي حدود الميزانية المرصودة؟
- هل تحققت المخرجات بشكل اقتصادي؟

لماذا نُجري الرصد والتقييم؟

- إن رصد البيانات يساعدنا على إجراء تقييمات جيدة.
- من الأسهل تقييم تأثير المشروع أو نجاحه إذا كان لديك معلومات يمكن دراستها عن تاريخ المشروع.

الرصد والتقييم = جزء من نظام متكامل للتخطيط والرصد والتقييم والإبلاغ

1. التخطيط: إن كيفية قيامنا بتخطيط (تصميم) النظام، تحدد البيانات التي نقوم برصدها.

2. الرصد: ما نقوم برصده يحدد ما يمكن أن نقوم بإبلاغه بموثوقية ومصداقية، ويستتير به التقييم.

3. الإبلاغ: ما نقوم بإبلاغه، يستتير به التقييم والأطراف المعنية.

4. التقييم: ما نقوم بتقييمه، والكيفية التي نتبعها في التقييم، يبلغان الكيفية التي نتبعها في تخطيط وتصميم المشاريع/البرامج المستقبلية.

المؤشرات مثل لوحة قيادة السيارة.



مؤشرات سمارت SMART

محددة (من، ماذا، أين؟)

قابلة للقياس (كم؟)

قابلة للتحقيق (إمكانية القياس وواقعيته)
[مكان محدد]

ملائمة

إطار زمني محدد (متى؟)

ما هي خطة الرصد والتقييم؟

- إن خطة الرصد والتقييم هي خريطة ترشدك بشأن كيفية جمع البيانات [رصد] واقعيّاً عن مؤشراتك وافتراضاتك.
- ويطلق عليها أحياناً اسم مصفوفة أو جدول المؤشر، أو أسماء أخرى - ولكن تبقى وظيفتها كما هي.

طور التخطيط

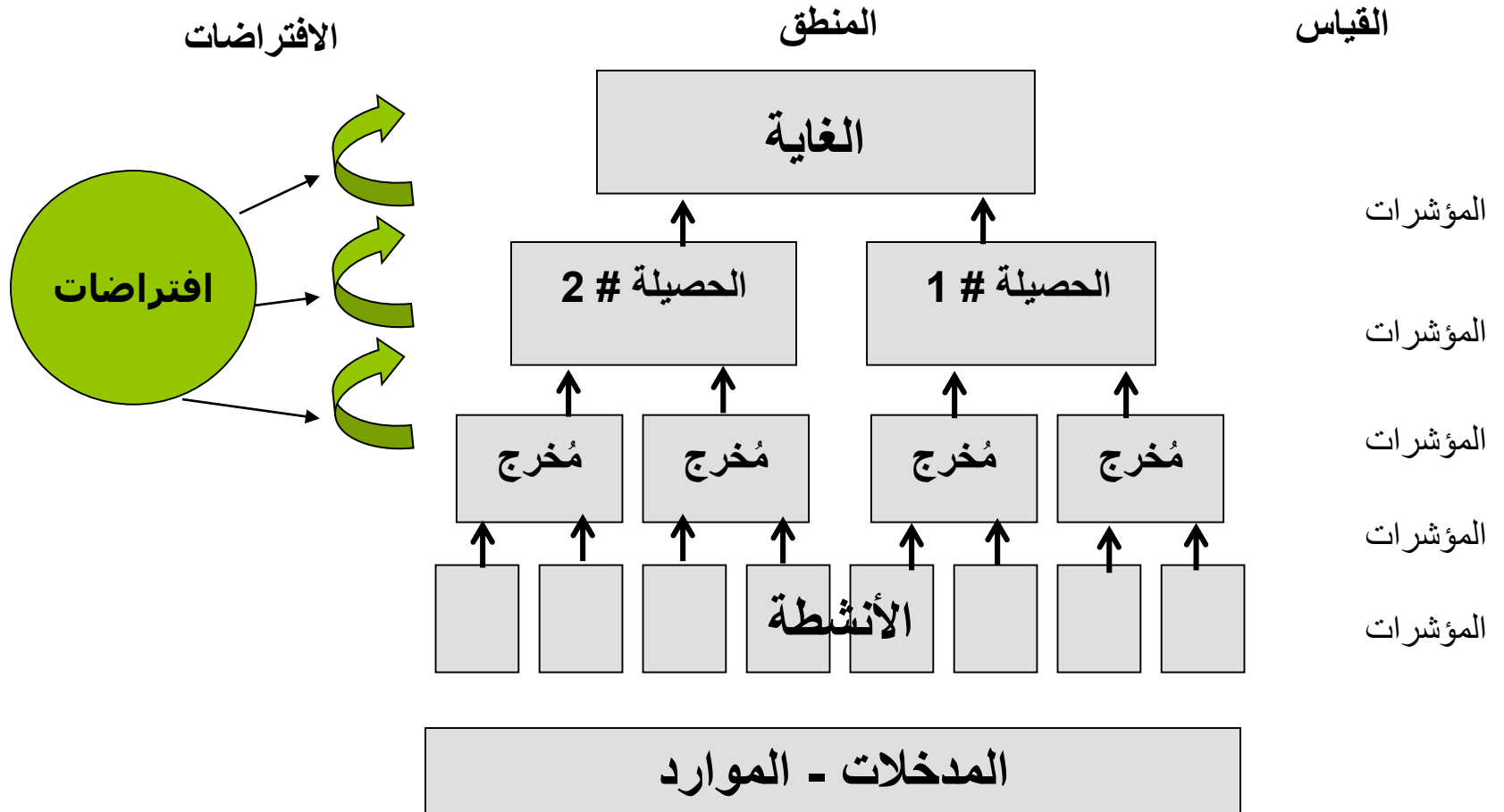
1. مرحلة التحليل:

- ◀ تحليل الوضع
- ◀ تحليل المشكلة
- ◀ تحليل الأهداف
- ◀ تحليل الحلول الممكنة (الاستراتيجيات)

2. مرحلة التصميم:

- ◀ مصفوفة الإطار المنطقي
- ◀ جدولة النشاط
- ◀ تخطيط الموارد
- ◀ تطوير نظام رصد من أجل التدخل

عناصر الإطار المنطقي



نموذج خطة الرصد والتقييم

المؤشر	التعريف (وحدة القياس)	مصدر-طرق جمع البيانات	الوتيرة والجدول الزمني	المسؤوليات	استخدام المعلومات ومتلقوها
الحصيلة رقم 1:					
					المؤشر 1أ:
					المؤشر 1ب:
المُخرج رقم 1أ:					
					المؤشر 1أ:
					المؤشر 1ب:
الافتراض:					
					الافتراض اب:
إلخ.					