

فك أُلغاز "أجندة النتائج" والربط بين "الإدارة"
و "التقييم":
ما الذي ينبغي معرفته

Barbara Bruns

رئيسة الخبراء الاقتصاديين
شبكة التنمية البشرية

يناير 2008

أهداف هذه الجلسة

- ما هي "الإدارة المستندة إلى تحقيق النتائج"؟
- بناء سلسلة النتائج
- لماذا الرصد والمتابعة؟
- الربط بين "الإدارة" و "التقييم"

1. ما هي الإدارة المستندة إلى تحقيق النتائج؟

- الإدارة بما يحقق النتائج المرغوبة
- التركيز على "النتائج"
- وضع أهداف وغايات واضحة
- ضرورة وجود سلسلة نتائج واضحة من أجل النواتج المرغوبة
- استخدام بيانات الرصد والمتابعة بغية تحسين التنفيذ
- استخدام الشواهد من التقييم بغية تحسين عملية صنع القرارات

الإدارة التقليدية للبرامج

تركز بصورة رئيسية على:
المُدخلات، والأنشطة،
والمُخرجات



الإدارة المستندة إلى تحقيق النتائج

تركز على النواتج التي يتم الحصول عليها وليس
على المُدخلات المستخدمة أو الأنشطة التي يتم
القيام بها فحسب.

- **أجندة النتائج.** التركيز على النواتج التي ينبغي تحقيقها

مصطلحات

تعريف: النتائج

المُخرجات أو النواتج أو الأثر (المقصود أو غير المقصود،
الإيجابي و/أو السلبي) الناجم عن الإجراءات التدخلية المعنيّة
بالسياسات أو البرامج

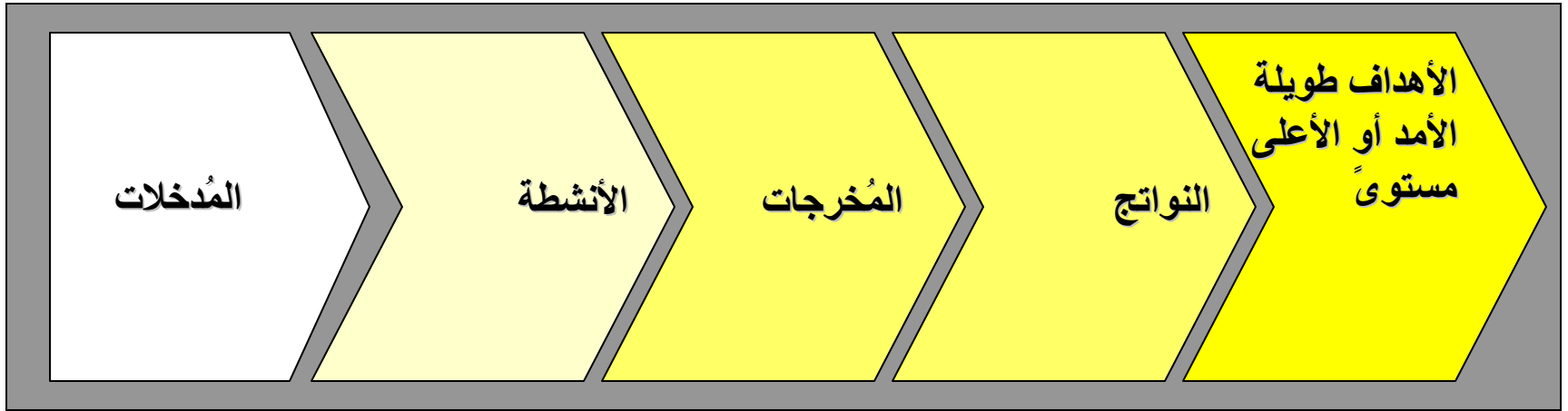
تعريف: سلسلة النتائج

سلسلة منطقية – تعززها الشواهد – يقوم من خلالها برنامج
أو سياسات بتحويل مجموعة **مُدخلات** من خلال مجموعة
أنشطة محددة إلى **مُخرجات** محددة تسهم بخلق تغييرات قابلة
للقياس في **النواتج المعنيّة**

تُجيب سلسلة النتائج على 3 تساؤلات ...

- ما هي النتائج المقصودة من البرنامج المعني؟
- كيف سنقوم بتحقيق النتائج المقصودة؟
- كيف سنعرف ما إذا قمنا بتحقيق النتائج المقصودة؟

سلسلة النتائج في برنامج نموذجي



الموارد المالية
والبشرية وغيرها
التي تتم تعبئتها
لمساندة الأنشطة

الإجراءات المتخذة
أو العمل الذي تم
القيام به لتحويل
المُدخلات إلى
مُخرجات محددة

نتائج المشروع
تحت سيطرة الهيئة
القائمة بالتنفيذ
جانب العرض

استخدام المُخرجات من جانب
المستفيدين وأصحاب المصلحة
المباشرة
خارج نطاق سيطرة الهيئة
القائمة بالتنفيذ
جانب الطلب

التغيّرات في
النواتج بفعل
عوامل وأسباب
متعددة

الموازنة
جهاز الموظفين

التدريب
الدراسات
البناء والتشييد

إنجاز خطة التدريب
إيصال التحويلات النقدية
تم إنشاء الطريق
تم بناء المدرسة

اعتماد ممارسات جديدة
تحسّن تغذية الأسرة
استخدام الطريق
ازدياد ما يتعلمه الأطفال

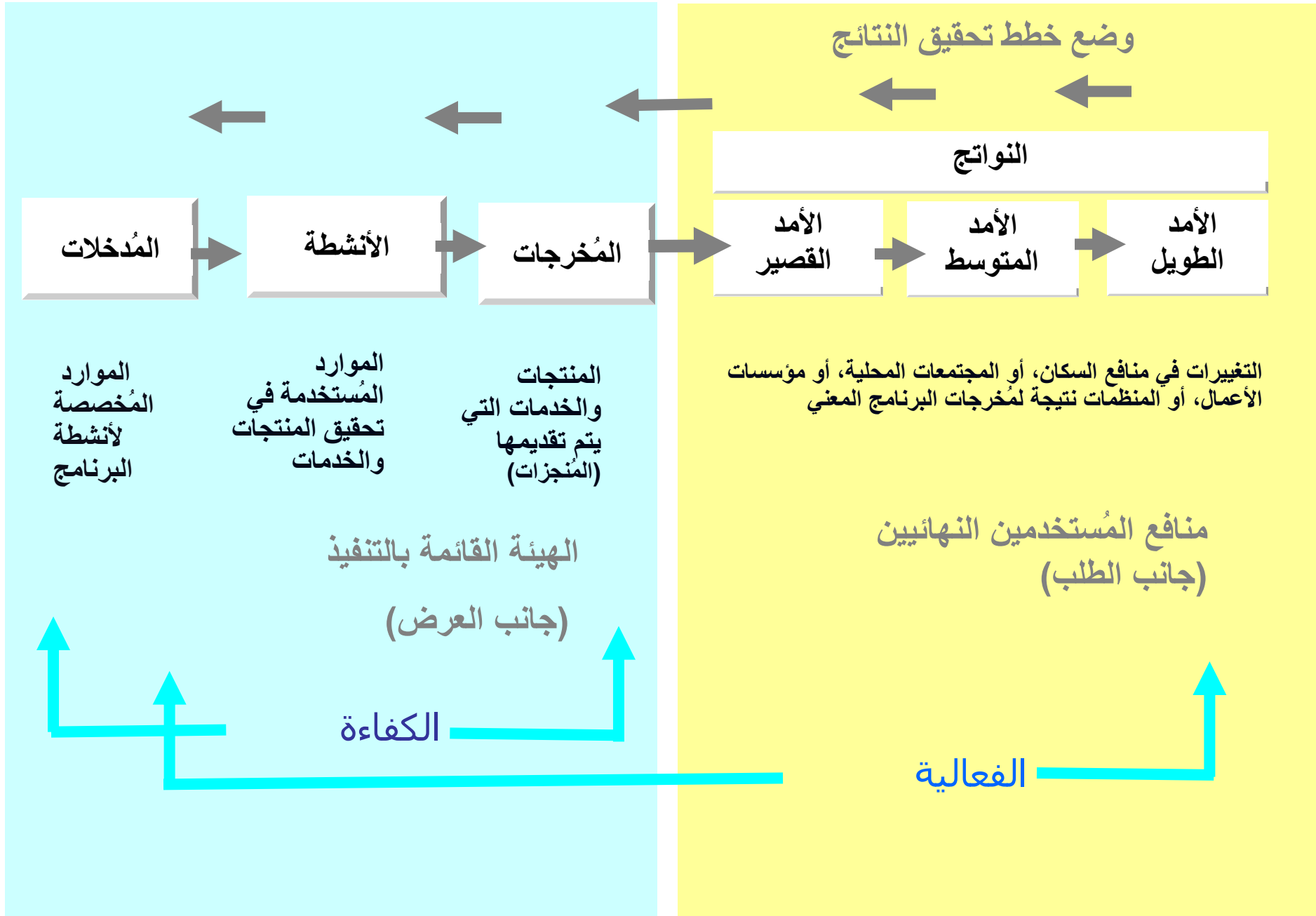
تقلص الفقر
انخفاض عدم
تساوي الدخل
ازدياد إنتاجية
الأيدي العاملة

التنفيذ

النتائج

الإدارة المستندة إلى تحقيق النتائج

بناء سلسلة نتائج



بناء سلسلة نتائج

أمثلة على سلاسل النتائج

الأهداف طويلة الأمد	النواتج	المُخرجات
<ul style="list-style-type: none">◆ ازدياد الإلمام بالقراءة والكتابة والتمكين من أسباب القوة◆ ازدياد إنتاجية الأيدي العاملة	<ul style="list-style-type: none">◆ ازدياد معدلات إتمام الدراسة◆ ازدياد العلم والمعرفة	<ul style="list-style-type: none">● المعلمون ممّن تم تدريبهم● الكتب المدرسية التي تم توزيعها
<ul style="list-style-type: none">◆ هبوط معدلات وفيات الأمهات	<ul style="list-style-type: none">ازدياد استخدام العيادات والمستوصفات	<ul style="list-style-type: none">● الأطباء ممّن تم تعيينهم● القابلات ممّن تم تدريبهن
<ul style="list-style-type: none">■ تقلص الفقر■ هبوط معدلات وفيات الأطفال	<ul style="list-style-type: none">◆ ازدياد استهلاك المواد الغذائية◆ ازدياد الزيارات لمراكز الرعاية الصحية	<ul style="list-style-type: none">التحويلات النقدية المشروطة التي تم تقديمها للأسر المستهدفة

التعليم

الرعاية الصحية

الحماية الاجتماعية والأيدي العاملة

بناء سلسلة نتائج

تحديد تسلسل المُدخلات والأنشطة والمُخرجات والنواتج والأثر

أمثلة على سلسلة
النتائج
(قطاع الصحة)



.1

.2

.3

.4

.5

.6

دراسة حالة: حملة إعلامية عن فيروس ومرض الإيدز



3. لماذا الرصد والمتابعة؟

كيف نقوم بتحويل هذا المعلم ...



لماذا الرصد والمتابعة؟

... إلى هذه المعلمة؟



05.01.2006 12:00

لماذا الرصد والمتابعة؟

... أو هذا المعلم؟



05.01.2006 11:43

ما الذي تجيب عليه "الإدارة" وما الذي يجيب عليه

"التقييم المستقل"؟

- ما هي نسبة المعلمين المتغيّبين؟
- هل تم تسليم الكتب في الموعد المحدد؟
- هل يستخدم المعلمون المطبوعات التعليمية؟
- هل يؤدي التخلّص من الديدان إلى زيادة المواظبة على المدرسة؟
- ما هي العلاقة بين معدلات الالتحاق ونوعية المدارس؟
- هل تؤدي لا مركزية إدارة شؤون المدارس إلى زيادة تعلم التلاميذ؟
- هل درجات التلاميذ في الاختبارات آخذة في التحسّن؟

ما الذي تجيب عليه "الإدارة" وما الذي يجيب عليه "التقييم المستقل"؟

- M • ما هي نسبة **المعلمين** المتغيبين؟
 - M • هل تم تسليم **الكتب** في الموعد المحدد؟
 - IE • هل يستخدم المعلمون **المطبوعات التعليمية**؟
 - M • هل يؤدي **التخلص من الديدان** إلى **المواظبة على الدراسة**؟
 - IE • ما هي العلاقة بين معدلات **الالتحاق** و**نوعية المدارس**؟
 - M • هل تؤدي لامركزية إدارة شؤون المدارس إلى زيادة **تعلم التلاميذ**؟
 - هل درجات التلاميذ في الاختبارات آخذة في التحسّن؟
- M = الإدارة؛ IE = التقييم المستقل

أنواع الرصد والمتابعة

• الرصد والمتابعة التقليديين

– اتجاهات النواتج على مر الزمن

- مثال: معدلات الالتحاق بالمدارس، الدرجات المكتسبة في الاختبارات، زيارات العيادات والمستوصفات، معدلات الوفيات، معدلات البطالة، التقدم في الوفاء بالأهداف الإنمائية للألفية الجديدة
- هل تسير الأمور في الاتجاه الصحيح؟

• رصد ومتابعة الخطوات

- التنفيذ: هل يجري تنفيذ البرنامج حسب الخطة الموضوعية؟
- الكفاءة: ما هي تكلفة وحدة المخرجات؟ هل يمكن زيادة كفاءة العمل؟
- التوجيه: هل يجري توجيه المنافع للمزمع وصولها إليهم؟

لماذا يعتبر الرصد والمتابعة هاما من أجل التقييم؟

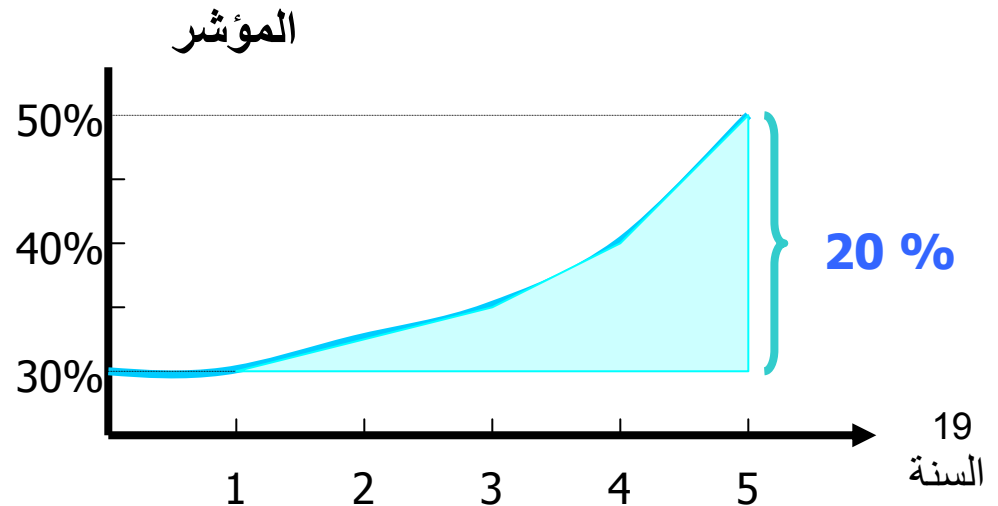
- يخلق البيانات اللازمة لقياس مدى التقدم في تحقيق النواتج المرغوبة
- يضمن المساءلة والشفافية في تنفيذ البرامج
- يُبلغ عن التنفيذ ويلفت انتباه جهاز الإدارة إلى المشاكل
- يُسهّل إحكام توقيت القرارات بشأن إدخال تعديلات على تصميم البرنامج المعني

الرصد والمتابعة



الجمع المنتظم
للمعلومات والإبلاغ
عنها بغية تتبّع ما إذا كان
يجري تحقيق النتائج
حسب الخطة المعنيّة

- ترجمة المُخرجات والنواتج الواجب تحقيقها إلى مؤشرات أداء
- تتبّع النتائج الفعلية مقارنة بالأهداف والغايات
- تحديد ما إذا كان يتم الوصول إلى المنتفعين المستهدفين
- تحديد اختناقات التنفيذ وعلامات لفت نظر جهاز الإدارة المعني



التقييم



جهود تحليلية للإجابة على
تساؤلات محددة عن أداء
أنشطة البرنامج المعني.

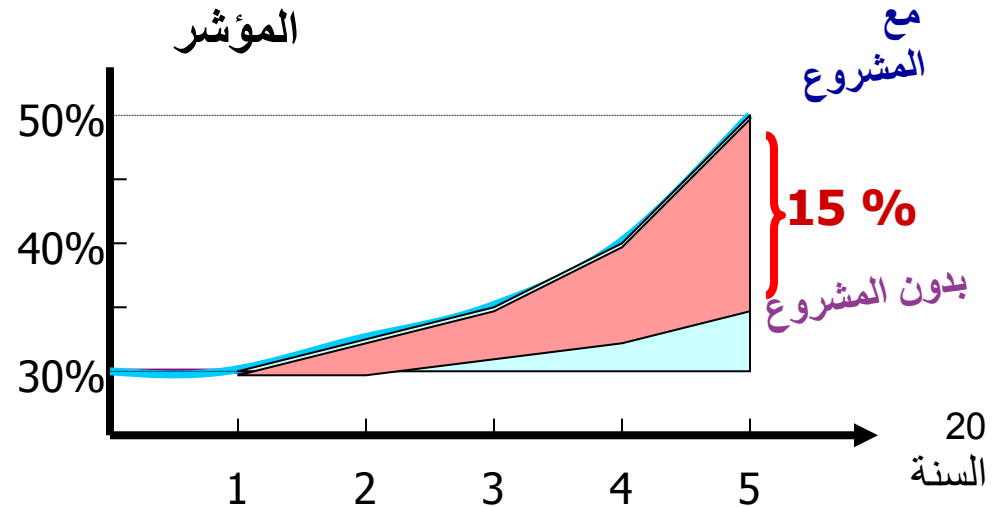
مُوجّه للإجابة على
التساؤل لماذا؟ والتساؤل
كيف؟

❑ يُحلل سبب تحقيق أو عدم تحقيق النواتج المقصودة

❑ يستطلع النواتج غير المقصودة

❑ يُقيّم المساهمات السببية للأنشطة في النواتج ويُثبت صحة
الفرضيات

❑ يُتيح الشواهد التي تُشكّل الأساس لتحسين السياسات



الأدوار المُتتامة لكل من "الإدارة" و "التقييم"

تقييم الأثر

- التقييم اللاحق للنواتج
- تأكيد (أو عدم تأكيد) فرضيات سلاسل النتائج
- تحديد ما هو سبب النواتج
- تحديد مدى فعالية التكاليف (التكاليف/النواتج)

الرصد

- الجمع الروتيني للمعلومات عن المخرجات/النواتج
- التتبع الآني لمدى تقدّم عملية التنفيذ
- قياس الكفاءة والمردود (التكلفة/المخرجات)

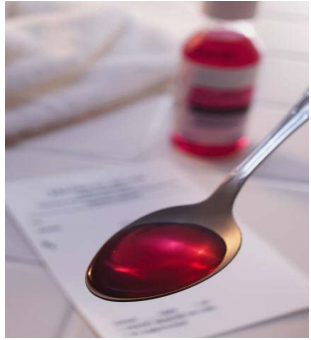
"هل يقوم البرنامج بما ينبغي عمله؟"

"هل يقوم البرنامج بالعمل على النحو الصحيح؟"

اختيار المؤشرات "مقومات" الأداء الجيد

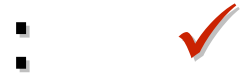
لكي يكون أداء المؤشر جيداً ينبغي أن يكون:

- واضحاً
 - مناسباً
 - اقتصادياً
 - كافياً
 - قابلاً للرصد
- دقيق وغير مُبهم
 - ملائم للنتائج المرغوبة
 - متوقّر بتكلفة معقولة
 - يُتيح الأساس الكافي لتقييم الأداء
 - قابل للتحقق من جانب جهة مستقلة



:

محدد؛ قابل للقياس؛ واضح المرجعية؛ واقعي؛ مُوجّه



:

المؤشر

النواتج

1.

2.

أي مؤشر أكثر تحديداً؟

:



1. % لمراكز الرعاية الصحية التي ليس لديها مخزون من العقاقير "س" و "ع" و "ص" لأكثر من أسبوع في المرة الواحدة

أي مؤشر قابل للقياس؟

2. % لمراكز الرعاية الصحية التي تتوفر لها العقاقير

لكي يكون المؤشر جيداً يجب أن تكون له **الخصائص** التالية ...

يمكن إرجاعه إلى جهود المشروع أو البرنامج المعني :

1. العمر المتوقع عند الولادة

2. %

أي مؤشر واضح المرجعية؟

البيانات تم جمعها بتكلفة معقولة وبتواتر كافٍ :

1. انتشار فيروس ومرض الإيدز بين الحوامل من سن 15-24 سنة

2. انتشار فيروس ومرض الإيدز بين مجموع السكان

/

أي مؤشر أكثر واقعية؟

:

1. النسبة المئوية لازدياد العمالة

2. النسبة المئوية لازدياد العمالة بين خريجي معاهد التدريب التقني ×

في السنة الأولى بعد إتمام التدريب

أي مؤشر موجه؟

لكل مؤشر هدف وخطة جمع ...



▪ تعريف واضح ودقيق لما يجب قياسه ووحدة القياس



📄 **خط الأساس.** القيمة التي يُبينها المؤشر عند بداية البرنامج. يتم استخدامها كنقطة مقارنة عند قياس مدى التقدم نحو النتيجة المحددة

📄 **القيَمُ المستهدفة.** القيمة المُزمع أن يُبينها المؤشر بنهاية فترة زمنية محددة، يتم قياس النتائج الفعلية مقارنة بها

▪ مصدر وتواتر/جدولة البيانات والمسؤولية عن جمعها



▪ تواتر/جدولة وطريقة التحليل والمسؤولية عن



الإبلاغ عنها

▪ العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر كثيراً في

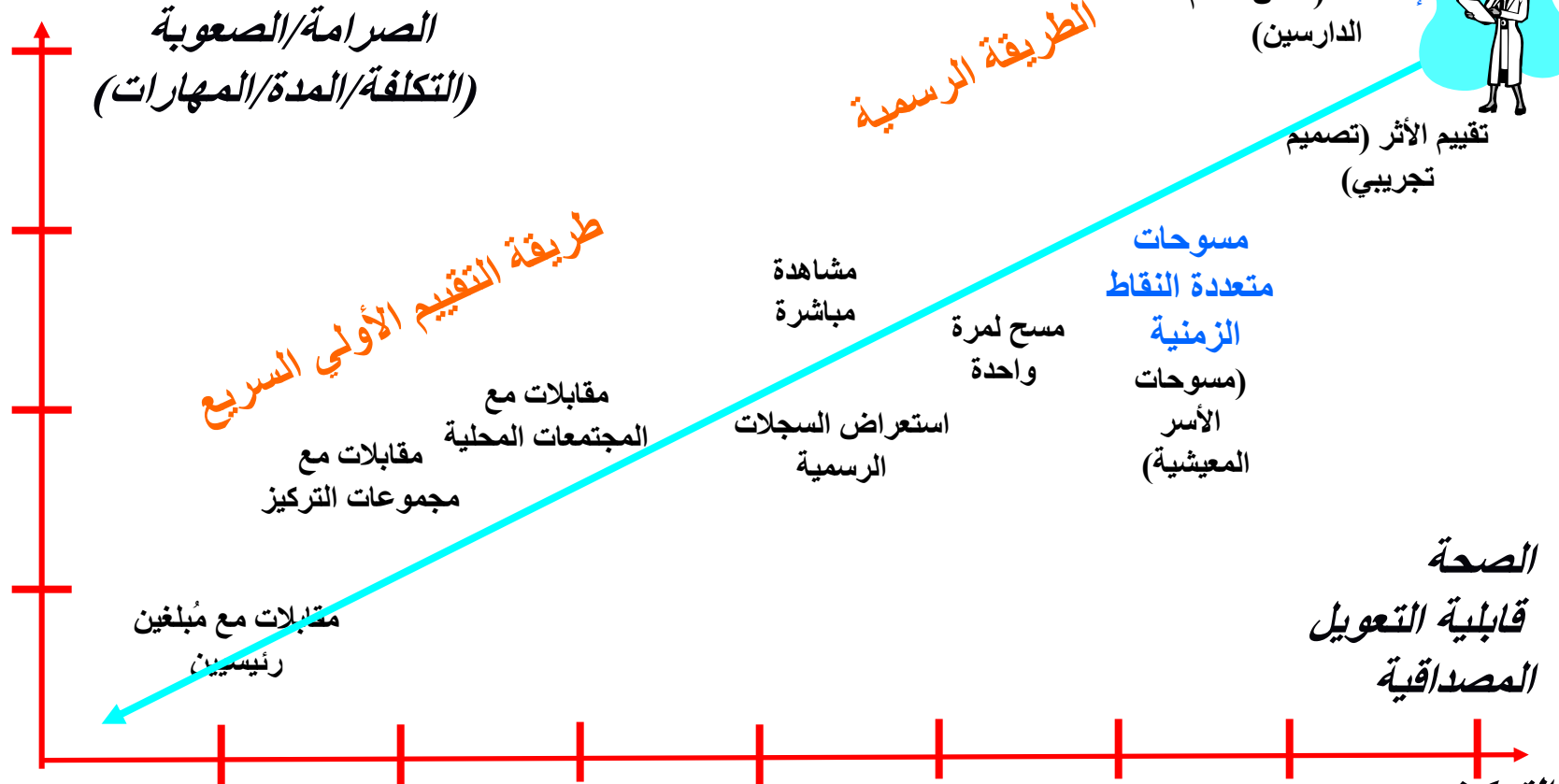


25 تحقيق النتائج المستهدف تحقيقها من البرنامج المعني

مثال على خطة "إدارة" بشأن مؤشر واحد

المؤشرات (التعريف؛ الوحدة %)	خط الأساس والقيم المستهدفة (/سنة)				جمع البيانات والإبلاغ عنها			
	1	2	3	4	التواتر/الجدولة	الأداة (الطريقة)	الجهة المسؤولة	
• % من ولادات الأمهات التي تتم في مرافق رعاية صحية عامة (%)	25	28	30	35	40	سنوياً (يونيو)	السجلات الإدارية للمشافي والمستوصفات؛ المسوحات الاستقصائية الديموغرافية والصحية	وزارة الصحة؛ المسوحات الاستقصائية الديموغرافية والصحية

طرق جمع البيانات



➤ يتوقف الاختيار على:

القضية الواجب فحصها؛ نوعية المعلومات اللازمة؛ الإطار الزمني، التكاليف

... ولكن لبعض الاستثمارات في جمع البيانات الرئيسية مردود متعدد:

التعداد؛ مسوحات الأسر المعيشية؛ تقييمات مدى تعلم الدارسين

التقييم النوعي أيضاً يكمل التقييم المستقل

- أمثلة على التقييم النوعي (ليس من المطلوب الوضع المغاير):
 - مجموعة التركيز (مقابلات منظمة)
 - دراسات حالات
 - مشاهدات/تحليلات الخطوات (أفلام فيديو عن المعلمين)

... يمكن أن يساعد في إيضاح "طرق وسبل" الوصول إلى النواتج (أي لماذا لم يشارك بعض الآباء والأمهات في مجالس المدارس، ولماذا لم يستخدم الأطفال الناموسيات)

من أين ينبغي البدء؟؟

1. ضرورة التركيز على النتائج

- الأهداف الواضحة: ما هي المشكلة؟ ما هو الغرض؟
- الفكرة الواضحة عن كيفية تحقيق النتائج المرغوبة: **سلسلة النتائج**
- ضرورة التركيز على النواتج (تخطي المخرجات)
- ما هي التغيرات السلوكية الواضحة الممكن توقعها بين المستفيدين من البرنامج المعني؟

2. التفكير من خلال "الإدارة" و "التقييم" يحتاج ويستغل التكاملات والمُتممات

- الرصد والمتابعة – ضروريّان من أجل المؤشرات الرئيسية
- تقييم الخطوات – من أجل فهم العملية المعنية، ضرورة تحليل العلاقات المتبادلة
- تقييم الأثر – من أجل "إثبات" السببيّة، ضرورة جمع الشواهد على "نجاح" السياسة المعنية أو البرنامج المعني