

الرقابة والتقييم : أسس النتائج

لورا ب. راولينغس
أخصائية الحماية الإجتماعية
شبكة التنمية البشرية
البنك الدولي

عمان، الأردن
ورشة عمل تقييم الأثر
آذار 2009

أهداف هذه الجلسة

1. التركيز العالمي على النتائج
2. الرقابة مقابل التقييم
3. استخدام سلسلة النتائج
4. النتائج في المشاريع
5. الماضي قدما

➤ انتقاء مؤشرات SMART

➤ تجميع البيانات

➤ جعل النتائج مفيدة

الإدارة القائمة على النتائج في منحى عالمي

ما هو الجديد بالنسبة للنتائج؟

- يُحكم على المدراء من منظور أدائهم لبرامجهم، وليس رقابتهم على المدخلات ← تغيير في التركيز من المدخلات الى النتائج
- إنشاء روابط بين الرقابة والتقييم، وصياغة السياسات، والموازنات
- إدارة قطاع عام حاسمة الى فعالة

- Critical to effective public sector management

أهداف هذه الجلسة

1. التركيز العالمي على النتائج
2. الرقابة مقابل التقييم
3. استخدام سلسلة النتائج
4. النتائج في المشاريع
5. المضي قدما

➤ انتقاء مؤشرات SMART

➤ تجميع البيانات

➤ جعل النتائج مفيدة

رقابة

تقييم

درجة التكرار	:	مرحلية	منتظمة/ مستمرة
التغطية	:	برامج منتقاة	كافة جوانب البرنامج
البيانات	:	قائمة على العينات	عالمية
عمق المعلومات	:	مصممة في كثير من الأحيان لتناسب الأداء والأثر/لماذا	تنفيذ المسارات، ينظر الى ماذا
التكلفة	:	قد تكون مرتفعة	التكلفة موزعة
المنفعة	:	قرارات برامج رئيسية	تحسين مستمر للبرنامج، إدارة

الرقابة

الرقابة

- عملية مستمرة لتجميع وتحليل المعلومات

-- مقارنة كيف هو أداء المشروع، البرنامج او السياسة العامة مقابل النتائج المتوقعة

-- لإعلام التنفيذ وإدارة البرنامج

تقييم

التقييم

- تقييم منهجي وموضوعي لمشروع مستمر أو منجز، او سياسة، تصميمها، تنفيذها و/او نتائجها -- لتحديد علاقة وتحقيق الأهداف، وفعالية التطور، والكفاءة، والأثر والإستدامة.
- لتوليد دروس مستفادة تصب في عملية صنع القرار.

تقييم الأثر

- تقييم للأثر السببي لمشروع ما، او برنامج، او سياسة عامة على المنتفعين

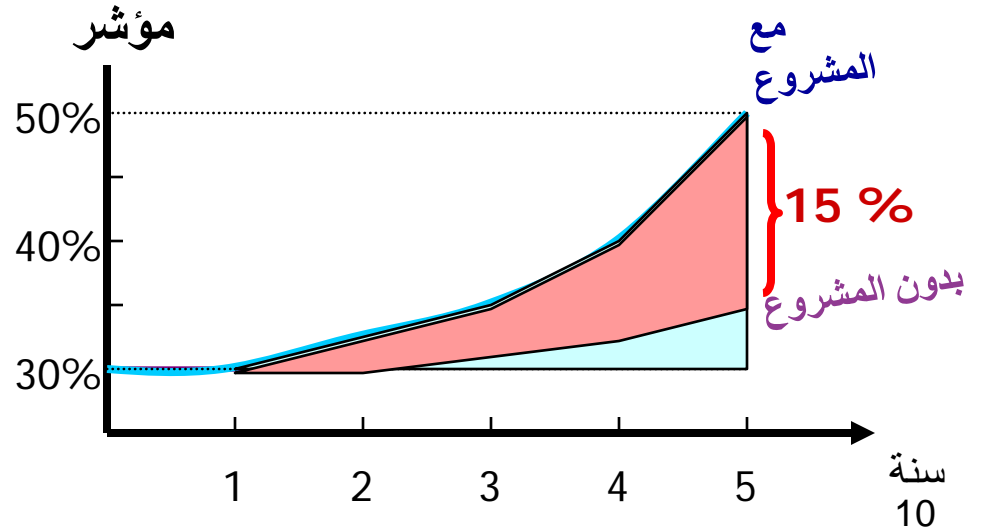
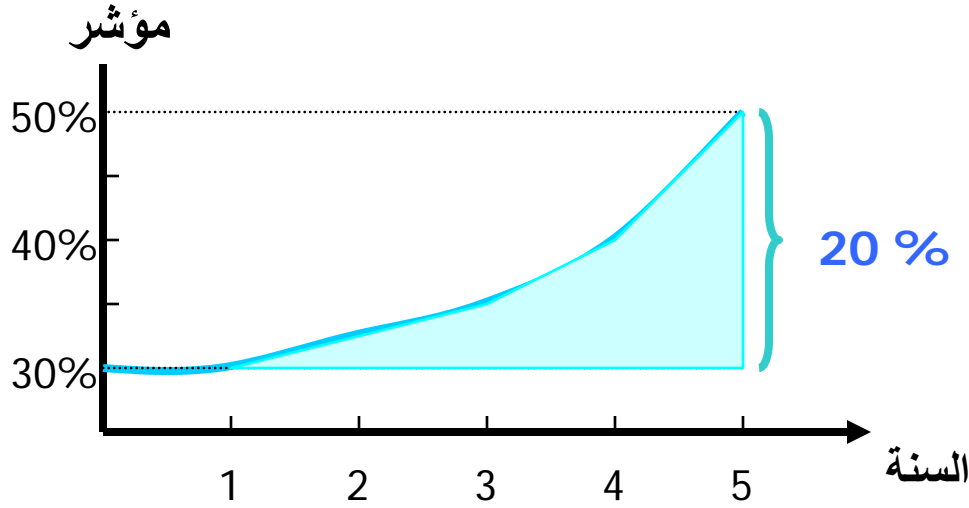
-- يستخدم وضع مغاير للواقع لتقدير ما كان يمكن أن يكون عليه وضع المنتفعين في غياب البرنامج (مجموعة الرقابة او المقارنة)، مقارنة بوضع المنتفعين الذي تمت ملاحظته (مجموعة المعالجة)

-- تحديد النتائج الوسيطة او النهائية للتدخل

متى ينبغي استخدام تقييم الأثر؟

- قم بتقييم الأثر عندما يكون المشروع :
 - ينطوي على ابتكار
 - قابل للتكرار/قابل للتدرج
 - له صلة استراتيجية بتقليص الفقر
 - ذو تقييم سيماً فجوة المعرفة
 - له أثر سياسة عام كبير

قم بمراقبة مؤشر النتائج، وتقييم الأثر



أهداف هذه الجلسة

1. التركيز العالمي على النتائج
2. الرقابة مقابل التقييم
3. استخدام سلسلة النتائج
4. النتائج في المشاريع
5. الماضي قدما

➤ انتقاء مؤشرات SMART

➤ تجميع البيانات

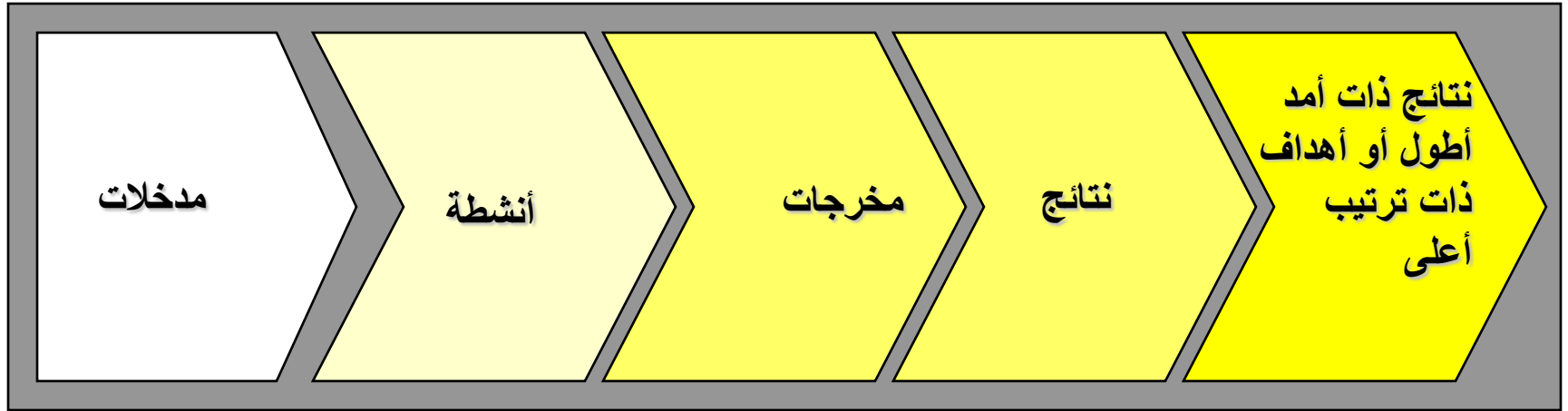
➤ جعل النتائج مفيدة

استخدام سلسلة النتائج

تجيب سلسلة النتائج على ثلاثة أسئلة

- ما هي النتائج المقصودة للبرنامج؟
- كيف سنحقق النتائج المقصودة؟
- كيف سنعرف أننا حققنا النتائج المقصودة؟

سلسلة النتائج في برنامج نموذجي



موارد مالية، وبشرية
وموارد أخرى يتم
حشدتها لدعم الأنشطة

إجراءات متخذة أو
عمل أدى لتحويل
المدخلات الى مخرجات
محددة

نواتج المشروع ضمن
رقابة المؤسسة
المنفذة
جانِب العرض

استخدام المخرجات من قبل
المنتفعين والأطراف المعنية
خرج رقابة المؤسسة
المنفذة
جانِب الطلب

تغيرات في النتائج لها
اسباب متعددة

Budget
Staffing

تدريب
دراسات
إنشاء

خطة تدريب منجزة
حوالة نقدية سلمت
طرق منشأة
مدرسة مبنية

مفاهيم جديدة متبناة
استخدام الطريق
زادت نسبة الإنتظام بالمدرسة
زادت نسبة استخدام الخدمات
الصحية

تم تقليص الفقر
تم تخفيض عدم المساواة
في الدخل
تمت زيادة انتاجية
العمالة

التنفيذ

نتائج

الإدارة القائمة على النتائج

أمثلة على سلسلات النتائج

	أنشطة	مخرجات	نتائج	نتائج ذات مدى أطول
تعليم	<ul style="list-style-type: none"> • تدريب المدرسين • تمت طباعة الكتب المدرسية، وتسليمها 	<ul style="list-style-type: none"> • المدرسون يستخدمون طرق جديدة • استخدام الكتب المدرسية 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ زيادة معدلات التحصيل ◆ زيادة نسبة الحضور 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ارتفاع علامات الإختبار ◆ زيادة انتاجية العمالة
الصحة	<ul style="list-style-type: none"> • تعيين أطباء • تم تدريب معاوني الولادة 	<ul style="list-style-type: none"> • أطباء جدد ممارسون • المعاونون يطبقون الوسائل 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ زيادة استخدام العيادات الصحية للولادات 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ تحسن نسبة وفيات الأمهات
الحماية الإجتماعية والعمالة	<ul style="list-style-type: none"> ◆ تم تسليم الحوالات النقدية المشروطة ◆ نظام الإستهداف ◆ نظم إدارة المعلومات 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ حوالات نقدية مشروطة سلمت للأسر المستهدفة وفقا للشروط 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ زيادة الإستهلاك الغذائي ◆ زيادة زيارات الأطفال الصحية 	<ul style="list-style-type: none"> ■ تقلص الفقر ■ انخفاض معدل وفيات الأطفال

تحديد تسلسل المدخلات والأنشطة، والمخرجات، والنتائج

1. المعلومات متوفرة للأهالي بشأن أهمية الرضاعة الطبيعية
2. صحة الأطفال أفضل في المجتمع
3. قل عدد الأطفال الذين يعانون من أمراض الإسهال
4. الأمهات ترضع أطفالها رضاعة طبيعية بدلا من استخدام الحليب الصناعي
5. هناك أموال جديدة متوفرة لتنفيذ مشروع صحي لتقليص معدلات سوء التغذية للأطفال
6. تصميم حملات معلومات حول أهمية الرضاعة الطبيعية

مثال على
سلسلة النتائج

تحديد تسلسل المدخلات والأنشطة، والمخرجات، والنتائج

مثال لسلسلة
النتائج

5. أموال جديدة متوفرة لتنفيذ مشروع شبكة السلامة لتقليل معدلات سوء التغذية للأطفال - مدخل
6. تصميم حملات معلومات حول أهمية الرضاعة الطبيعية - نشاط
1. المعلومات متوفرة للأبوين بحول أهمية الرضاعة الطبيعية - مخرجات
4. الأمهات ترضعن أطفالهن رضاعة طبيعية بدلا من استخدام الحليب الصناعي - نتيجة
3. صحة الأطفال أفضل في المجتمع - نتيجة
2. قل عدد الأطفال الذين يعانون من أمراض الإسهال - (مستوى أعلى) - نتيجة

أهداف هذه الجلسة

1. التركيز العالمي على النتائج
2. الرقابة مقابل التقييم
3. استخدام سلسلة النتائج
4. النتائج في المشاريع
5. المضي قدما

➤ انتقاء مؤشرات SMART

➤ تجميع البيانات

➤ جعل النتائج مفيدة

تنفيذ سلسلة النتائج

برنامج الحوالات النقدية المشروطة Jamaica Path

- مثال على كيف ساعد مستوى برنامج رقابة وتقييم بهيكلية جيدة على صياغة تصميم البرنامج ورفد قرارات السياسة العامة
- برنامج التقدم من خلال الصحة والتعليم (PATH)
 - يهدف برنامج الحوالة النقدية المشروطة الى ربط المساعدة الإجتماعية بتراكم راس المال البشري
 - منح أولية للأطفال الفقراء > 19 مشروطة بالمدرسة، واستخدام الرعاية الصحية

تنفيذ سلسلة النتائج

برنامج الحوالات النقدية المشروطة Jamaica - PATH

<u>المستوى</u>	<u>الإطار الزمني</u>
الأنشطة – الرقابة تنفيذ البرنامج	على اساس مستمر
أنشطة – تقييم تنفيذ البرنامج	اساس منتظم
مخرجات – تقييم فعالية	سنوي (مرتبط بمسح أسرة دوري)
نتائج – تقييم أثر البرنامج على النتائج	خط الأساس والمتابعة

نظام الرقابة والتقييم PATH Jamaica

المؤشرات الرئيسية	الأدوات	المستوى
منتفعون امثال دفعات	نظام إدارة المعلومات	الأنشطة مراقبة البرنامج التنفيذ
فهم المنتفعين والأطراف المعنية لمتطلبات البرنامج ورضاهم عنها	عمليات تقييم التنفيذ	أنشطة تقييم برنامج تنفيذ
التقيد بالأنظمة	- عمليات تدقيق داخلية - تقييم العملية - عمليات تفتيش مفاجئة	
التغطية الإستهداف ملائمة المنافع	- تقييم الإستهداف خاص - مسح الأسرة السنوي	مخرجات تقييم البرنامج فعالية
الإنتظام في المدرسة استخدام الخدمات الصحية الوقائية	تقييم الأثر	نتائج تقييم الأثر

PATH استخدام نتائج الرقابة والتقييم

المؤشرات الأساسية	الأدوات
<p>الأنشطة نظام إدارة المعلومات MIS</p> <p>النتائج - بعض التأخر في الدفع؛ إمتثال جيدة للشروط؛ معدل أبطأ للبرنامج</p> <p>الإستخدام - إدخال تعديلات على نظام الدفع؛ تغطية مكثف</p>	
<p>الأنشطة</p> <p>النتائج - اعتبرت عملية تقديم الطلبات مرهقة؛ قواعد البرنامج غير واضحة للأطراف المعنية؛ طلب قوي على على الوظائف/التدريب</p> <p>الإستخدام - يستخد العاملين الإجتماعيين كنقاط بؤرية للوصول الى خدمات إجتماعية متنوعة؛ تم إنشاء برنامج جديد "خطوات العمل" مع التركيز على العمالة وتنمية مهارات سوق العمل</p>	<p>تقييمات التطبيق</p>
<p>النتائج - مشاكل في نظام الدفع؛ نظام ضعيف للتحقق من أهلية المستفيدين الجدد؛ تأخر البت في الطعون</p> <p>الإستخدام - تجديد نظم إدارة المعلومات؛ مراجعة دليل العمليات؛ آلة جديدة لطباعة الشيكات من أجل الدفع في الوقت المناسب؛ تكثيف تدريب العاملين الاجتماعيين</p>	<p>التدقيق الداخلي</p> <p>تقييم الإجراءات</p> <p>التفتيش المفاجئ</p>

PATH استخدام نتائج الرقابة والتقييم

الأدوات	المؤشرات الأساسية
المخرجات تقييم إستهداف خاص	النتائج - طرق أفضل للوصول إلى الفقراء من برامج شبكة أمان جمايكية أخرى، وليست بدرجة جودة البرامج الدولية الأخرى
مسح سنوي للأسر	الإستخدام - تحسين نظام تحديد المستفيدين ؛ التوسع في تدريب العاملين الاجتماعيين للمساعدة في التحقق من الأهلية ؛ تكرار أكثر في إعادة المصادقة
النتائج تقييم الأثر	النتائج - التعليم - تحسن طفيف في الإلتحاق بالمدارس (حوالي 1/2 يوم في مدة 20 يوم)؛ لا يوجد تأثير على الإلتحاق الصحة - 30% زيادة في إستخدام خدمات الصحة الوقائية• الإستخدام - الهدف الرئيسي للتعليم ركز على إكمال الدراسة ؛ إدخال مستويات متباينة من المنافع لتوفير حوافز للإنجاز (النوع الإجتماعي والسن) ؛ تقديم منح لإكمال الدراسة الثانوية

الدروس المستفادة

- النهج الواضح للرقابة والتقييم مهم ليس فقط لإدارة جيدة للبرنامج، ولكن لإستراتيجيات قطاعية جيدة
- تلعب عمليات تقييم الأثر دورا قويا
 - في توفير المعلومات لاتخاذ القرارات الرئيسية الخاصة بالبرامج والسياسات العامة
- نظم رقابة جيدة
 - تسمح بالتخطيط والإدارة القائمة على النتائج
 - تسهل الإعداد للمشروع، والإشراف والإصلاح
- يمكن استخدام عملية رقابة وتقييم قوية ضمن القطاع كمنبر ل (1) التوسع للقطاعات الأخرى، و (2) تطوير نظام استراتيجيات قطاعية أكثر تماسكا

دروس مستقاة (تكملة)

مالذي نحتاجه لتحقيق ذلك؟

- عملاء راغبون في التعلم، والمخاطرة، والتجربة والتعاون ← “من التهديدات الى الأدوات”
- دعم قوي للرقابة والتقييم من قبل كبار المؤيدين من الحكومة وطلب بتطبيق الشفافية من قبل المجتمع المدني
- رغبة المانحين والحكومة بالتركيز على عمليات وأهداف الرقابة والتقييم
- تعاون عبر القطاعات في الحكومة (على الأخص وزارة المالية) والمانحين.

أهداف هذه الجلسة

1. التركيز العالمي على النتائج
2. الرقابة مقابل التقييم
3. استخدام سلسلة النتائج
4. النتائج في المشاريع
5. **المضي قدما**

- انتقاء مؤشرات SMART
- تجميع البيانات
- جعل النتائج مفيدة

تحديد مؤشرات جيدة : SMART

Specific; Measurable; Attributable; Realistic; Targeted
محدد؛ قابل للقياس؛ يعزى لـ؛ واقعي؛ مستهدف

✓محدد : قم بقياس ما تريد معرفته بأكثر دقة ممكنة

مؤشرات

- 1- زيادة استخدام العيادات
- 2- زيادة استخدام أدوية الملاريا

نتيجة

تمت معالجة الأطفال من مرض الملاريا
أي المؤشرات هو أكثر تحديدا؟

✓قابل للقياس : كن واضحا بشأن كيف سيتم قياس ذلك – مؤشرات محددة

1. % من المراكز الصحية بدون مخزون أدوية X, y & z لأكثر من اسبوع في كل مرة
2. & من المراكز الصحية متوفر فيها أدوية

أي المؤشرات قابل للقياس؟

مؤشرات SMART

✓ يمكن عزوها : مرتبطة بصورة منطقية ووثيقة بجهود البرنامج

1. توقع الحياة
2. % من الأطفال محصنين بالكامل في عمر سنة

أي مؤشر يمكن عزوه؟

✓ واقعي : بيانات يمكن الحصول عليها بتكلفة معقولة، ودرجة تواتر معقولة، ودقة

1. انتشار فيروس HIV بين النساء الحوامل في الأعمار التي تتراوح بين 15-24 سنة.

أي مؤشر هو أكثر واقعية

2. انتشار فيروس HIV بين مجموع السكان

✓ مستهدف : خاص بالمجموعة المستهدفة للبرنامج

1. النسبة المئوية للزيادة في العمالة

أي المؤشرات هو المستهدف؟

2. النسبة المئوية للزيادة في تشغيل خريجي مركز التدريب

التقني X في السنة الأولى بعد إنهاء التدريب

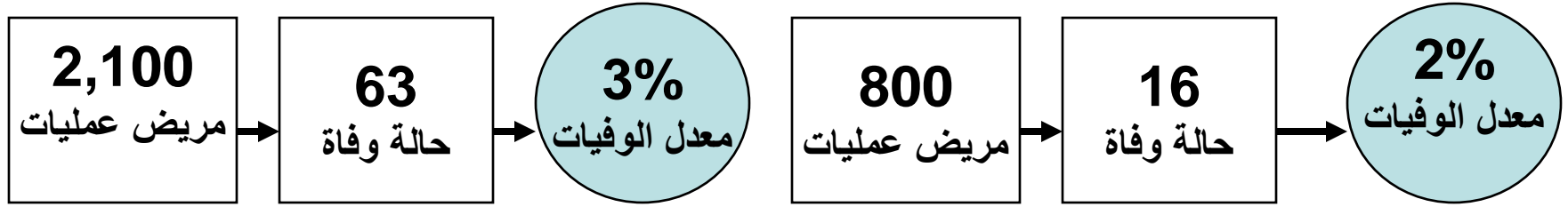
وضع خطة تجميع البيانات

- حدد ما هي المعلومات المعينة التي تحتاج إليها
- حدد كيف يتم تجميع البيانات
- حدد من سيكون مسؤولاً عن تجميع وتبليغ البيانات
- حدد متى سيتم تجميع وتبليغ البيانات، بما في ذلك درجة التكرار
- حدد تكاليف ومصادر التمويل

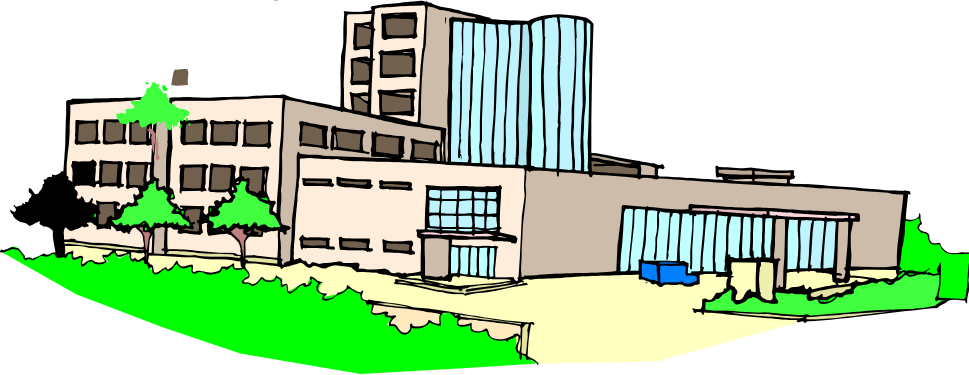
نصائح سريعة لجعل الرقابة على الأداء مفيدة فعليا

1. قم بتوفير معلومات بصورة متواترة وبالتوقيت المطلوب لموظفي البرنامج.
 2. ضع أهداف لكل مؤشر أداء.
 3. قم توفير بيانات المجموعة الفرعية. وقم تفصيل البيانات حسب خصائص العميل والخدمة.
 4. القيام بتحليل منتظم واساسي للبيانات، على الأخص المقارنات.
 5. اطلب تفسيرات للنتائج غير المتوقعة.
 6. بلغ عن النتائج بطريقة صديقة للمستخدم.
 7. اعقد جلسات “كيف تسير أمورنا” بعد كل تقرير أداء.
 8. استخدم “أضواء حمراء - صفراء - خضراء” لتحديد برامج/مشاريع تحتاج الى عناية.
 9. اربط معلومات النتائج بتكاليف البرنامج.
- المصدر : هاري هاتري، معهد الحضر.

أي مستشفى ستختار؟



مستشفى الرحمة



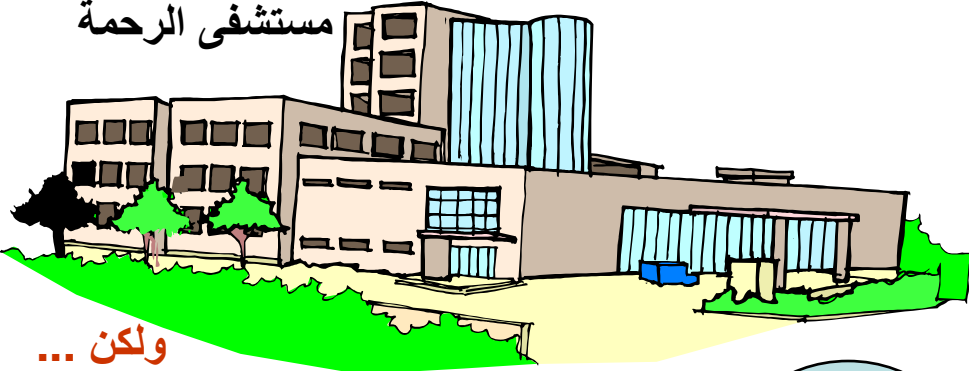
مستشفى أبولو



أي مستشفى تختار؟



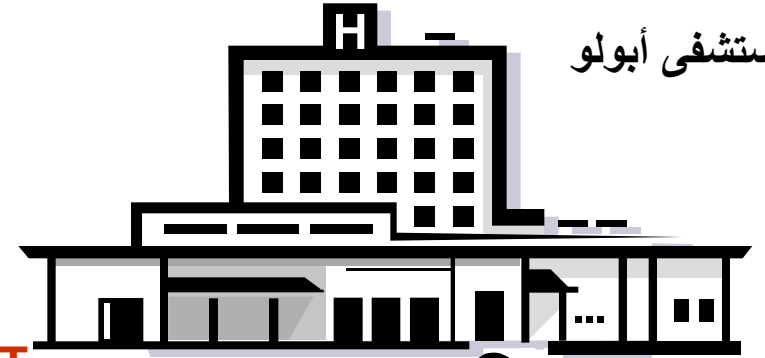
مستشفى الرحمة



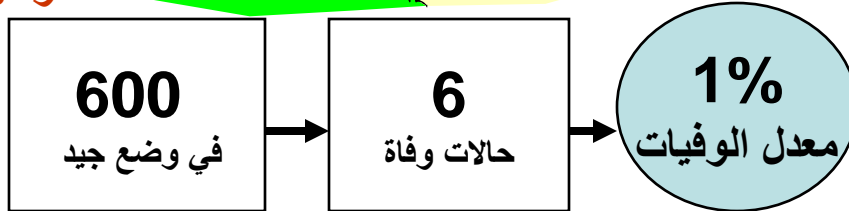
ولكن ...



مستشفى أبولو



BUT...



الخلاصة

- الرقابة والتقييم هما مهمتان متممتان ومنفصلتان، إلا أن كلاهما أساسيتان للإدارة القائمة على النتائج.
- الرقابة والتقييم الجيدان أساسيان ليس فقط لأدارة المشروع بفعالية، ولكن يمكن أن يكونا محفزاً للإصلاح.
- ينبغي ان يكون لك خطة جيدة للرقابة والتقييم قبل البدء بمشروعك واستخدمها أثناء العملية!
- قم بتصميم توقيت ومحتوى نتائج الرقابة والتقييم لبلورة الحوار القائم على الأدلة.
- الرقابة الجيدة ضرورية للتقييم الجيد للأثر.