



الدليل الإجرائي للمتابعة والتقييم





الدليل الإجرائي للمتابعة والتقييم

الإصدار الأول - يونيو ٢٠٢٤

إعداد وزارة التخطيط و التنمية الاقتصادية و التعاون الدولي

بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
مكتب جمهورية مصر العربية



فريق العمل القائم على إعداد هذا الدليل

وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي

أ/ كاميليا الخولي - مدير إدارة المتابعة والتقييم

أ/ لبنى سعيد - مدير التخطيط الاستراتيجي

أ/ أمنية كمال - المشرف على الإدارة المركزية للإدارة الاستراتيجية

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

أ/ أميرة مختار عبد اللطيف - مدير إدارة التخطيط والمتابعة والتقييم

كتابة وإعداد الدليل

أ. محمد حمدي منصور - استشاري التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء



كلمة تقديم للسيد/ أليساندرو فراكاسيتي الممثل المقيم لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي

من أجل تحقيق نتائج ذات مغزى وتنفيذ تدخلات مؤثرة تصل إلى الفئات الأكثر ضعفا وتحسن حياة الناس، فإننا نحتاج إلى أنظمة قوية للرصد والتقييم (M&E).

يوفر الرصد والتقييم إطاراً هاماً لتتبع الإنجازات وقياس النتائج وتقييم تأثير تدخلاتنا. كما أنه ضروري لضمان الشفافية والمساءلة والاستخدام الفعال للموارد العامة.

يتبع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي نهج الإدارة القائمة على النتائج (RBM) في تخطيط ورصد وتقييم البرامج والمشروعات. ومن الناحية العملية، تتطلب الإدارة المستندة إلى النتائج تحديد أهداف وغايات واضحة خلال مرحلة التخطيط ورصد التقدم المحرز بانتظام بطريقة مجدية وذات مصداقية.

يمكننا هذا النهج من التعلم من التجربة، وفهم ما ينجح وما لا ينجح، مما يساعدنا على اتخاذ قرارات مستنيرة، وتحسين تخصيص الموارد، وتعديل الاستراتيجيات لتحقيق نتائج أفضل. وباختصار، فإن الإدارة القائمة على النتائج أداة إدارية قوية وفعالة وعملية.

يلتزم كل من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والحكومة المصرية بتحقيق أهداف التنمية المستدامة والأولويات الوطنية لعام ٢٠٣٠. ويؤكد هذا الالتزام على أهمية تحسين نظم التخطيط والرصد للتوجه نحو مستقبل أكثر ازدهاراً.

تبرز الأولويات الوطنية أيضاً الحاجة الماسة إلى بيانات عالية الجودة على المستوى الوطني لرصد التقدم المحرز وإجراء التعديلات اللازمة. لذلك، فإن إنشاء أنظمة قوية ومحلية للرصد والمتابعة ليس أمراً مهماً فحسب، بل حتمي. إن نظام الأداء الحكومي يعتبر أداة بالغة الأهمية لتقييم فعالية الجهاز الإداري للدولة.

وفي هذا السياق، وضع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بالتعاون مع وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي، هذا الدليل الوطني للرصد والتقييم. وهو يتبع معايير الإدارة القائمة على النتائج الخاصة ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وقد تم تكييفه مع السياق المصري. كما أنه يتبع معايير التقييم الدولية لضمان أن تكون جميع التدخلات ذات صلة ومتجانسة وفعالة تتميز بالكفاءة والتأثير.

وقد تم تصميم الدليل ليكون بمثابة مجموعة أدوات عملية وخارطة طريق للمسؤولين الحكوميين. وهو يوفر إرشادات فنية شاملة بشأن دورة الإدارة القائمة على النتائج، بما في ذلك التخطيط والرصد والتقييم. ومن خلال تقديم رؤى مفصلة واستراتيجيات قابلة للتنفيذ، يتيح الدليل للمسؤولين إمكانية تطوير وتصميم وتنفيذ أنظمة فعالة للرصد والتقييم، مما يضمن أن تكون جميع الجهود استراتيجية ومؤثرة.

أود أن أعرب عن خالص تقديري لوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي على شراكتها وتعاونها المستمر، وعلى توحيد الجهود مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لهذا الدليل.

وبينما نمضي قدماً نحو رؤيتنا المشتركة لعام ٢٠٣٠، سيكون هذا الدليل مورداً أساسياً في دفع التقدم وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

كلمة معالي الدكتورة رانيا المشاط وزيرة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي

دشنت وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي، إطار الاستدامة والتمويل من أجل التنمية الاقتصادية، بهدف تحقيق نمو اقتصاد نوعي ومستدام وشامل، في إطار برنامج الحكومة للفترة من ٢٠٢٤-٢٠٢٧، وذلك من خلال ثلاثة ركائز رئيسية هي صياغة سياسة التنمية الاقتصادية القائمة على البيانات والأدلة، لتوفير المعلومات التي تُعزز المناقشات حول الاحتياجات والفرص، وسد الفجوات في مجالات التنمية المختلفة، مع ضمان آليات متابعة وتقييم قوية لتتبع التقدم وتحسين النتائج.

الركيزة الثانية من ركائز إطار التمويل من أجل النمو والتنمية الاقتصادية، هي بناء اقتصاد مرن، وتعزيز استقرار الاقتصاد الكلي، من خلال تنفيذ الإصلاحات الهيكلية لزيادة القدرة التنافسية وتحسين بيئة الأعمال، ودعم مرونة السياسات المالية الكلية، والتحول نحو الاقتصاد الأخضر، وثالثاً حشد التمويلات المحلية والخارجية لتحقيق التنمية المستدامة من خلال إطار وطني متكامل للتمويل، يُعزز تخصيص الموارد للقطاعات ذات الأولوية، ويحفز استثمارات القطاع الخاص، ويُسرّع وتيرة التقدم نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

وقد تم تصميم الإطار الجديد الذي أطلقته وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي، خصيصاً ليعكس الروابط القائمة، والتكامل، بين التخطيط، والتنمية الاقتصادية، والتعاون الدولي، مع إدراك دورها الأساسي في تشكيل التقدم المستدام والشامل.

وتُعد المتابعة والتقييم وقياس الأثر، عوامل رئيسية لتنفيذ هذا الإطار، من أجل ضمان التنفيذ الفعال للتدخلات، وزيادة كفاءة وفعالية سياسات التخطيط، وإدارة الاستثمارات العامة للدولة، وفعالية متابعة تنفيذ أجندة التنمية المستدامة.

ولذلك قامت وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي، بإعداد الأدلة الإجرائية للإدارة الاستراتيجية وللتخطيط الاستراتيجي وإدارة المشروعات، ويسعدني أن أضع بين أيديكم بالشراكة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الدليل الإجرائي للمتابعة والتقييم والذي يهدف إلى توفير مرجع شامل للعاملين بوحدة المتابعة والتقييم لتوحيد منهجية العمل على مستوى الدولة، وتعزيز مفهوم الإدارة المبنية على النتائج، لزيادة كفاءة جهود متابعة المشروعات والخطط، وتقييم نتائجها.



1	مقدمة	٦
1.1	مقدمة الدليل	٦
1.1.1	كيفية استخدام هذا الدليل	٨
1.1.2	المصطلحات الرئيسية	١٠
1.2	الإدارة المبنية على النتائج	١٢
1.3	المفاهيم الأساسية	١٤
1.3.1	مكونات الخطة	١٤
1.3.2	التخطيط الاستراتيجي	١٦
1.3.3	التخطيط التنفيذي	١٧
2	مرحلة التخطيط	٢٠
	أهمية التخطيط المبني على النتائج	٢٢
2.1	الخطوات العملية	٢٣
2.1.1	دراسة الموقف	٢٣
2.1.2	تحليل أصحاب المصلحة (Stakeholder Analysis)	٢٤
2.1.3	تحديد النتائج المرجوة	٢٥
2.1.4	رسم نظرية التغيير	٢٦
2.1.5	تقييم الافتراضات والمخاطر	٢٨
2.1.6	تحديد تسلسل النتائج Results Framework	٣٠
2.2	النماذج المستخدمة	٣٢
2.3	لضمان نجاح التخطيط	٣٤
2.3.1	المخرجات	٣٤
2.3.2	أسئلة شائعة	٣٤
2.3.3	قائمة التحقق	٣٤
3	مرحلة المتابعة	٣٦
3.1	المبادئ الأساسية لعملية المتابعة	٣٨
3.1.1	الفرق بين المتابعة والتقييم	٣٩
3.1.2	أنواع المتابعة	٣٩
3.1.3	مهام ومخرجات التقسيم التنظيمي للمتابعة والتقييم	٤٠
3.1.4	مساحات الترابط والتنسيق بين مسؤولي المتابعة والتقييم وباقي أطراف الإدارة الاستراتيجية	٤٢

3.2	الخطوات العملية لعملية المتابعة	٤٤
3.2.1	تفصيل مؤشرات الأداء	٤٤
3.2.2	بناء خطة المتابعة	٥٠
3.2.3	التواصل مع الأطراف المعنية	٥١
3.2.4	توفير الموارد والكفاءات المطلوبة	٥١
3.2.5	جمع البيانات والتأكد من جودتها	٥٢
3.2.6	تحليل البيانات	٥٤
3.2.7	إعداد تقرير المتابعة	٥٥
3.3	النماذج المستخدمة	٥٧
3.4	لضمان نجاح المتابعة	٦٠
3.4.1	المخرجات	٦٠
3.4.2	أسئلة شائعة	٦٠
3.4.3	قائمة التحقق	٦٠
4	مرحلة التقييم	٦٢
4.1	أنواع ومستويات التقييم	٦٤
4.1.1	تقييم الاحتياجات Need assessment	٦٤
4.1.2	تقييم الأداء Performance Evaluation	٦٤
4.1.3	تقييم الأثر Impact Evaluation	٦٦
4.2	المعايير الستة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD/DAC) الإعداد لعملية التقييم	٦٨
4.2.1	الخطوات العملية للإعداد لعملية التقييم	٧٠
4.2.2	النماذج المستخدمة	٧٥
4.3	تنفيذ وإدارة عملية التقييم	٧٦
4.3.1	الخطوات العملية لتنفيذ وإدارة التقييم	٧٦
4.3.2	النماذج المستخدمة	٨٠
4.4	التعلم والاستفادة من نتائج التقييم	٨٢
4.5	إدارة التعامل مع المقيم الخارجي	٨٤
4.5.1	الخطوات العملية لإدارة التعامل مع المقيم الخارجي	٨٤
4.5.2	النماذج المستخدمة	٨٨
4.6	لضمان نجاح التقييم	٩٠
4.6.1	المخرجات	٩٠
4.6.2	أسئلة شائعة	٩٠
4.6.3	قائمة التحقق	٩٠

المتابعة والتقييم هما عمليتان أساسيتان لضمان نجاح العمل في القطاع الحكومي، حيث تساعدان على قياس مدى تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة من الأنشطة والبرامج والمشروعات التي تنفذها الوحدات المختلفة للجهاز الإداري للدولة، واستخدام المعلومات والبيانات التي تنتج عن ذلك في اتخاذ القرارات وتحسين الإجراءات والسياسات.

ومن أجل تنفيذ عمليتي المتابعة والتقييم بشكل فعال ومنهجي، يحتاج القائمون عليهما إلى اتباع منهجية الإدارة المبنية على النتائج، وهي منهجية تركز على تحديد الأهداف والنتائج المرجوة من الأنشطة والبرامج والمشروعات التي تنفذها الوحدات المختلفة للجهاز الإداري للدولة، وتحديد المؤشرات والمعايير التي تقيس مدى تحقيق هذه النتائج، وتوفير الآليات والأدوات التي تساعد على متابعة وتقييم الأداء و الأثر.

ويساهم هذا المنهج في زيادة كفاءة وفعالية الجهاز الإداري للدولة في تحقيق أهدافه الاستراتيجية، والتي تتوافق مع أهداف الدولة الممثلة في الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة ورؤية مصر 2030 والتي ترتبط بدورها بأهداف التنمية المستدامة الأممية، التي تضم 17 هدفًا و 169 هدفًا فرعيًا تغطي مختلف جوانب التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

وفي هذا الإطار، يستهدف هذا الدليل الإجرائي، القائمين على عملية المتابعة والتقييم بالتقسيم

التنظيمي الخاص بالإدارة الاستراتيجية، الذي تم استحداثه بموجب قرار رئيس مجلس الوزراء رقم 1146 لسنة 2018 والخاص باستحداث 6 تقسيمات تنظيمية جديدة في وحدات الجهاز الإداري للدولة، وقرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم 86 لسنة 2019 بشأن استحداث تقسيم تنظيمي للإدارة الاستراتيجية بوحدات الجهاز الإداري للدولة و قانون الخدمة المدنية رقم 81 لسنة 2016 ولائحته التنفيذية، وقرار رئيس مجلس الوزراء رقم 1167 لسنة 2019 في شأن موازنة البرامج والأداء، وبالتوافق مع قانون التخطيط العام للدولة رقم 18 لعام 2022، وقانون المالية العامة الموحد رقم 6 لعام 2022.

والهدف من إعداد هذا الدليل هو توفير مرجع شامل وموحد لهؤلاء العاملين، يشرح لهم مفهوم الإدارة المبنية على النتائج ومكوناتها وخطواتها وأدواتها، وكذلك كيفية تطبيق هذا المنهج في عملهم اليومي، بحيث يستطيعون متابعة تنفيذ خططهم وبرامجهم ومشروعاتهم، وتقييم نتائجها وتأثيرها، وتقديم التقارير عنها بشكل منهجي.

وقد تم إعداد هذا الدليل بالاستعانة بالمصادر والمراجع العلمية والتطبيقية المتخصصة في مجال الإدارة المبنية على النتائج، وبالاستفادة من التجارب والممارسات الناجحة في هذا المجال، سواء على المستوى الدولي أو المحلي، وبالتشاور مع خبراء وممارسين في الجهاز الإداري للدولة، لضمان ملاءمة الدليل للواقع المصري ولحاجات وتوقعات المستخدمين.

1.1.1 كيفية استخدام هذا الدليل

تم إعداد هذا الدليل بحيث يتوازي مع المراحل المختلفة لعملية الإدارة المبنية على النتائج ، ويتكون الدليل من أربعة أجزاء رئيسية:

الجزء الأول : المقدمة

يهدف إلى تقديم نظرة عامة على مفهوم الإدارة المبنية على النتائج وأهميتها في تحسين الأداء ، كما يشرح المكونات الأساسية للخطط الاستراتيجية والتنفيذية وكيفية ربطها بالنتائج المرجوة.

الجزء الثاني: مرحلة التخطيط

يركز على كيفية تحديد وتحليل النتائج المستهدفة ، وبناء نظرية التغيير التي توضح العلاقة بين الأنشطة والمخرجات والنتائج على مستوى قصير ومتوسط وطويل الأجل ، كما يشمل إطار تسلسل النتائج الذي يفسر التسلسل المنطقي لتحقيقها.

الجزء الثالث : مرحلة المتابعة

يهدف إلى توضيح كيفية جمع وتحليل وتقديم المعلومات عن أداء الوحدة في تنفيذ خطتها وبرامجها ، ويشمل خطوات تخطيط وتنفيذ المتابعة بشكل منتظم ومستمر.

الجزء الرابع : مرحلة التقييم

يهدف إلى توضيح كيفية تقييم مدى فعالية وكفاءة الوحدة في تحقيق نتائجها المرجوة على المستويات المختلفة ، كما يشمل خطوات اعداد تقارير التقييم ، والتعلم واستخلاص الدروس المستفادة التي تساعد على تحسين خطط المستقبل.



المنهجية المستخدمة لشرح المراحل المختلفة

لتيسير الاستفادة من الدليل كمنهجية عملية تنفيذية، تم شرح كل مرحلة من المراحل الثلاث (التخطيط ، المتابعة ، التقييم) باستخدام مجموعة من العناصر وأدوات الشرح التي تساعد المستخدم على الفهم والتطبيق بسهولة ، وفيما يلي بيانا بتلك العناصر:



مقدمة المرحلة

بداية كل مرحلة يوجد تلخيص عام لتلك المرحلة في صفحة واحدة يوضح العناصر التالية:

- المقصود من تلك المرحلة
- لماذا نحتاج إليها
- الإطار الزمني للتنفيذ
- المسؤول عن التنفيذ
- المراحل والخطوات العملية

شرح للنظريات العلمية الهامة

تحتوي كل مرحلة على شرح تفصيلي للنظريات العلمية الهامة المرتبطة بتلك المرحلة مع إعطاء أمثلة توضيحية ودراسات حالة مستمدة من التحديات الواقعية التي تواجه الوحدات المختلفة للجهاز الإداري للدولة.



تحديد الخطوات العملية

يلي شرح النظريات العلمية ، تحديد واضح للخطوات العملية المتوقعة من المستخدم لتنفيذ تلك الخطوة.

النماذج المستخدمة

تم إثراء هذا الدليل بمجموعة من النماذج المعدة لتسهيل الخطوات العملية ، والتي تساعد على توضيح المخرجات المتوقعة منها.



الأسئلة الشائعة

بنهاية كل مرحلة يوجد جزء مخصص للأسئلة الشائعة التي عادة ما ترد حول هذه المرحلة والإجابة عليها بشكل عملي.

قائمة التحقق

للتأكد من سهول وجودة تنفيذ كل مرحلة تم إضافة قائمة تحقق في نهاية المرحلة ، لتساعد المستخدم على مراجعة أدائه والتأكد من اتمامه لتلك المرحلة بفعالية.

رسم السياسة العامة للدولة التي يضعها رئيس الجمهورية بالاشتراك مع مجلس الوزراء ، ويحال إلى مجلس النواب لإقراره.

تحقيق تنمية متوازنة اجتماعيا واقتصاديا وبيئيا للأجيال الحالية والمستقبلية تضمن الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية والبشرية والمادية ، والحفاظ عليها بما يكفل قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها.

خطة تحدد الأهداف والسياسات والبرامج والأنشطة والمؤشرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية العامة وانعكاساتها على الاقتصاد القومي بمختلف قطاعاته وأنشطته على المستوى القومي والإقليمي والمحلي والقطاعي ، وتعد هذه الخطة على المدى الطويل والمتوسط ، ويعد في إطارها الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية السنوية مع مراعاة مبادئ ومعايير الاستدامة.

خطط تحدد الرؤى والأهداف والسياسات والبرامج والمشروعات والأنشطة والمؤشرات المتعلقة بقطاع معين أو جزء منه ، والتي يتم إعدادها من كل وزارة أو مجموعة من الوزارات ، وتعد هذه الخطط على المدى الطويل ومتوسط الأجل ، ويعد في إطارها مقترح الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية السنوي.

خطة تحدد رؤية التنمية القطاعية والمكانية والأهداف والسياسات والبرامج والمشروعات والأنشطة والمؤشرات المتعلقة بالتنمية المستدامة للإقليم الاقتصادي ، وتعد هذه الخطط على المستوى طويل الأجل وتقتسم إلى خطط متوسطة الأجل ، وتحدث في إطار الخطة القومية للتنمية المستدامة والمخطط الاستراتيجي القومي للتنمية العمرانية.

خطة تحدد الرؤية التنموية والقطاعية والمكانية والأهداف والسياسات والبرامج والمشروعات والأنشطة والمؤشرات المتعلقة بالتنمية المستدامة للمحافظة ، وتعد هذه الخطة على المدى طويل ومتوسط الأجل ، ويعد في إطار خطة المحافظة متوسطة الأجل مقترح الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية السنوية للمحافظة، وتحدث في إطار خطة الإقليم الاقتصادي للتنمية المستدامة.

خطة تحدد الرؤية التنموية القطاعية والمكانية والأهداف والسياسات والبرامج والمشروعات والأنشطة والمؤشرات المتعلقة بتنمية المركز ، وتعد هذه الخطة على المدى طويل ومتوسط الأجل ، ويعد في إطار خطة المركز متوسطة الأجل مقترح الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية السنوية للمركز ، وتحدّث في إطار الخطة الاستراتيجية للمحافظة.

الإطار العام للتنمية الشاملة

الاستدامة

الخطة القومية للتنمية المستدامة

الخطط القطاعية

خطة الإقليم الاقتصادي

الخطة الاستراتيجية للمحافظة

الخطة الاستراتيجية للمركز

خطة وحدات الإدارة المحلية المشتركة

الوحدة

الوحدات التنظيمية الداخلية

البرامج

القطاع

الخطة طويلة الأجل

الخطة متوسطة الأجل

الخطة السنوية

البرامج والأداء

أصحاب المصلحة

مؤشرات الأداء

المتابعة

التقييم

خطة متوسطة الأجل وسنوية تعدها وحدتان محليتان أو أكثر بهدف تحسين كفاءة تقديم الخدمات المحلية وتنمية الاقتصاد المحلى ، وذلك في حدود اختصاصات تلك الوحدات.

يتكرر استخدام هذا المصطلح للتعبير عن كل كيان تابع للجهاز الإداري للدولة بما تشمله من وزارة ، أو مصلحة ، أو جهاز حكومي ، أو هيئة عامة ، أو وحدة محلية.

تتكون أي وحدة من مجموعة من الوحدات التنظيمية الداخلية التي تؤدي عملها طبقا لتخصصها وتشكل سوباً الهيكل التنظيمي للوحدة الرئيسية.

مجموعة من الأنشطة والعمليات والمشروعات التي تقوم بها الجهات لتحقيق أهداف الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والأهداف الاستراتيجية للدولة.

تجميع للأنشطة الاقتصادية والخدمات ذات الصلة بمجال معين والتي تقع في نطاق مسؤولية وحدة أو أكثر.

الخطة التي يزيد مداها الزمنى عن خمسة أعوام.

الخطة التي يزيد مداها الزمنى عن عام واحد حتى خمسة أعوام.

الخطة التي يكون مداها الزمنى عاما واحدا.

ربط الإنفاق العام الموجه لبرامج خطط التنمية بالنتائج المستهدف تحقيقها.

هم شخص أو مجموعة أو مؤسسة لديها مصلحة أو اهتمام بنشاط الوحدة كما أنها تستفيد من نجاحها أو تحتاج إليها لتحقيق مصلحةٍ ما.

قيمة قابلة للقياس تعبر عن مدى قدرة الوحدة على تحقيق أهدافها.

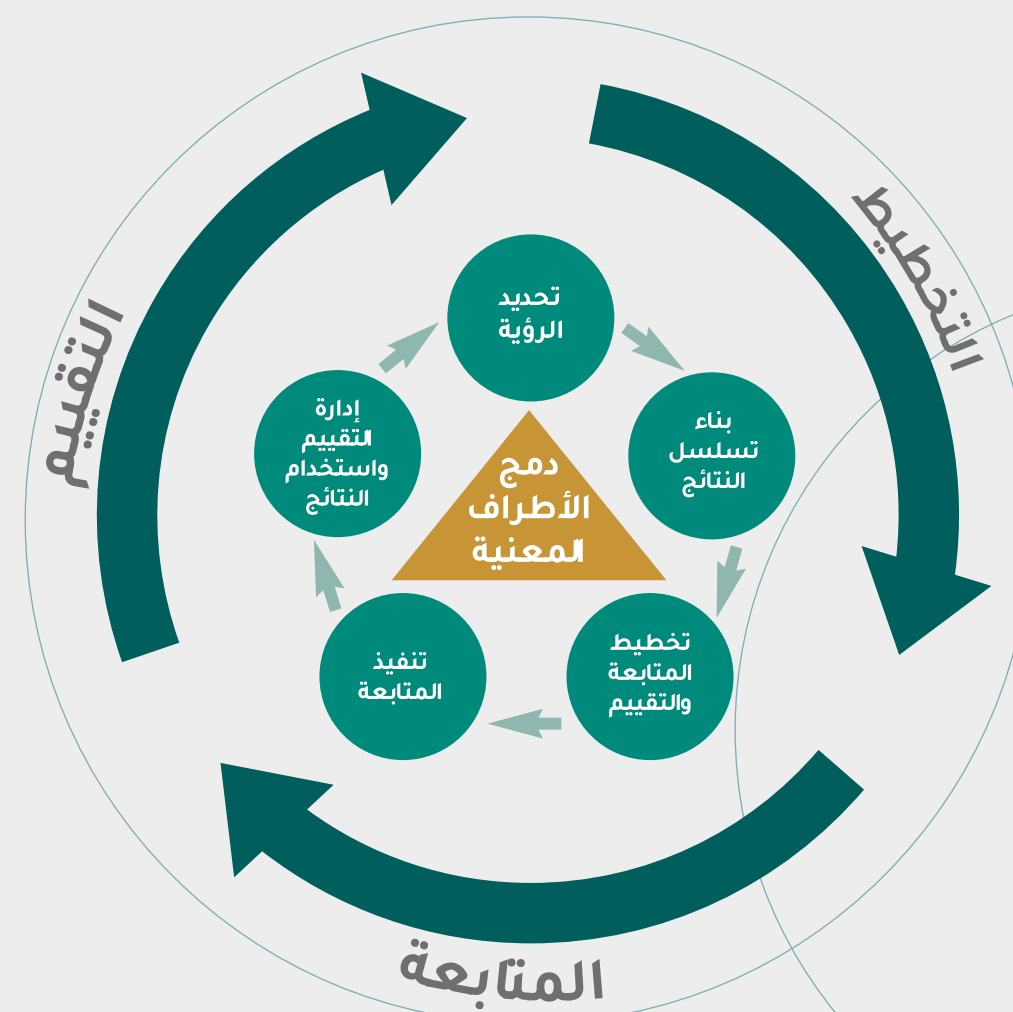
هي قياس مؤشرات الأداء ورصد ومراقبة الأنشطة والعمليات الخاصة بالبرامج المختلفة لضمان تنفيذها بشكل صحيح وفعال وفقاً للخطط المحددة ، مما يساعد على تحقيق الأهداف والتحكم في العمليات بشكل مستمر.

المقصود به تقييم وتحليل الأداء والنتائج من عدة أوجه لتقدير مدى نجاح البرامج والمشروعات ، مما يساعد على فهم الأداء الحالي وتحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

1.2 الإدارة المبنية على النتائج

تمر الإدارة المبنية على النتائج بمجموعة من المراحل المختلفة التي تتكامل وتتداخل مع بعضها البعض ، فالتخطيط هو المرحلة الأولى من هذه العملية بما يشمله ذلك من وضوح للرؤية المستهدفة ، وتحديد مجموعة الأهداف ومؤشرات الأداء بشكل يراعى تسلسل النتائج ووجود علاقة واضحة بين الأنشطة والنتائج ، ثم تأتي بعد ذلك عملية المتابعة والتي تحتاج لتخطيط المتابعة أولاً ثم تنفيذها بالتوازي مع تنفيذ الأهداف ، وأخيراً تأتي مرحلة التقييم.

تعد عملية الإدارة المبنية على النتائج ، دورة مستمرة ، بمعنى أن المعلومات التي نحصل عليها في مرحلة التقييم يتم إعادة استخدامها مرة أخرى لتغذية عملية التخطيط من جديد كما هو موضح بالشكل التالي.



وفيما يلي المزيد من التوضيح للخطوات المختلفة التي تشملها دورة الإدارة المبنية على النتائج:

المرحلة الأولى:

مرحلة التخطيط
المبنى على النتائج

تبدأ هذه المرحلة بدراسة للموقف الحالي للمؤسسة والبيئة المحيطة بها ، كما تشمل تحليل أصحاب المصلحة ، وهناك مكونان أساسيان لهذه المرحلة:

1. تحديد الرؤية

حيث يتم تحديد الرؤية والهدف الكبير الذي تسعى الوحدة لتحقيقه في المستقبل ، وتمثل الرؤية الاتجاه العام الذي يجب أن تسير في اتجاهه جميع خطوات التطوير.

2. بناء تسلسل النتائج

هنا يتم تحديد سلسلة من النتائج المتتابعة التي تؤدي إلى تحقيق الرؤية ، والتي تبدأ من الغايات الرئيسية وتتفرع تدريجياً إلى نتائج فرعية فيما يعرف بـ "نظرية التغيير" والتي تعد أحد أهم العناصر التي يجب أن يركز عليها مسؤولي المتابعة والتقييم ، والتي سيتم شرحها بالتفصيل لاحقاً.

المرحلة الثانية:

مرحلة المتابعة
المبنية على النتائج

مع توضيح الأهداف والمؤشرات بشكل محدد ومتفق عليه يمكن أن تنطلق الإدارة التنفيذية في تنفيذ الخطة الموضوعية ، كما يعمل فريق المتابعة والتقييم على متابعة الأداء ، وسوف يتم توضيح تلك المرحلة بالتفصيل في الفصل الثالث ، والتي تشمل المكونات التالية:

3. تخطيط المتابعة والتقييم

هنا يتم تحديد كيفية رصد ومتابعة تقدم تحقيق النتائج والأهداف.

4. تنفيذ المتابعة

بعد تحديد المؤشرات، يتم جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتقييم أداء الوحدة ، ويشمل ذلك جمع وتحليل البيانات الكمية والنوعية المتعلقة بتحقيق النتائج المحددة.

5. إدارة التقييم واستخدام النتائج

هذه الخطوة تتضمن تحليل البيانات والمعلومات المجمعة خلال مرحلة المتابعة ، حيث يتم تقييم مدى تحقيق الأهداف والنتائج المحددة وتحليل الفجوات بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف ، وبناءً على نتائج التقييم، يتم إعداد تقارير مفصلة تبين تقدم الأداء ، حيث تستفيد الوحدة من نتائج التقييم لتحسين أدائها.

المرحلة الثالثة:

مرحلة التقييم
المبنى على النتائج

1.3 المفاهيم الأساسية

1.3.1 مكونات الخطة

تقوم كل وحدة من وحدات الجهاز الإداري للدولة (وزارة، هيئة، مصلحة الخ) بإعداد خطط إستراتيجية وتنفيذية خاصة بها بناءً على رؤيتها الخاصة وبالتوافق مع خطة الدولة، وفي إطار استجابتها للمتغيرات التي تطرأ في البيئة الداخلية والخارجية، كما تقوم كل وحدة بمراجعتها وتطويرها سنوياً، لضمان مواكبتها للتغيرات المحيطة والاستفادة من نتائج القياس في إعداد أهداف أكثر طموحاً وواقعية.

تتكون الخطة من مجموعة من العناصر الأساسية، كما هو موضح بالرسم، وهي:

الرؤية والرسالة والقيم تحتاج كل وحدة لتحديد الرؤية والرسالة والقيم الخاصة بها والتي تعبر عن طبيعتها الخاصة. **المؤسسية :**

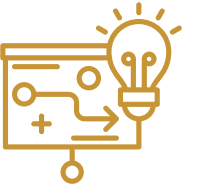
الأهداف الإستراتيجية : الأهداف الاستراتيجية للجهة والمتسقة مع أهداف الدولة ، وأهداف التنمية المستدامة الأممية ورؤية مصر 2030 وبرنامج الحكومة.

البرامج / المشروعات: على كل وحدة أن تحدد البرامج التي ستقوم بالعمل عليها، وبيان تفاصيل هذه البرامج وعلاقتها باستراتيجية الوحدة ومن ثم استراتيجية الدولة، حيث تعبر البرامج عما سوف يتم تحقيقه على أرض الواقع للوصول للمستهدفات التي تم تحديدها.

الأنشطة والعمليات: هي إجراءات العمل التنفيذية التي تساعد في تحقيق النتائج ، ولبناء تلك الخطة ، تمر الوحدة بمرحلتين من التخطيط وهما التخطيط الاستراتيجي ، والتخطيط التنفيذي.



التخطيط الاستراتيجي:



التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحديد الأهداف والأولويات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق رؤية ورسالة الوحدة ، من خلال خطة طويلة المدى لمدة ثلاث إلى خمس سنوات ، ويشمل ذلك الخطوات التالية:



الإعداد لبناء الخطة الاستراتيجية

هذه الخطوة تتضمن تحديد الفريق المسؤول عن إعداد وتنفيذ الخطة، والخطوات التي سوف يتم اتباعها أثناء اتخاذ القرارات.

مراجعة / تحديد الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية

هذه الخطوة تتضمن تحديد أو مراجعة الرؤية والرسالة والقيم التي تعبر عن الغاية والهدف والمبادئ التوجيهية للوحدة.

تحليل الموقف الحالي وتحديد نقاط التركيز الاستراتيجي

هذه الخطوة تتضمن تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف التي تواجهها، وتحديد المجالات ذات الأولوية التي تحتاج إلى تحسين أو تغيير.

بناء الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات القياس

هذه الخطوة تتضمن تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تعكس النتائج المرجوة من تنفيذ الخطة، وتحديد مؤشرات القياس التي تقيس مدى تحقيق هذه الأهداف.

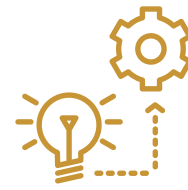
تحديد البرامج

هذه الخطوة تتضمن تحديد البرامج أو المشاريع أو الأنشطة التي ستنفذ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

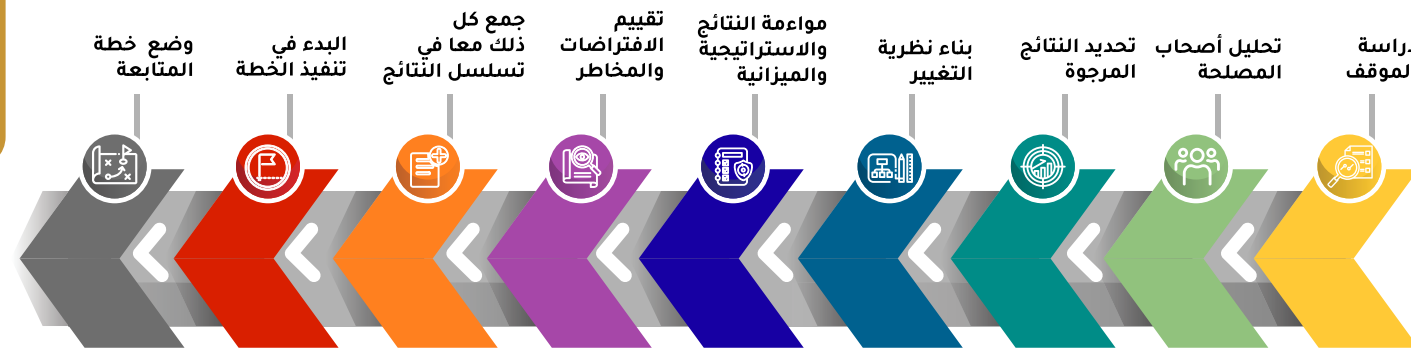
خلق التتابع والترابط بين الوحدات الفرعية والأهداف الاستراتيجية

هذه الخطوة تتضمن توزيع الأهداف والبرامج على الوحدات الفرعية داخل الوحدة ، وتحديد العلاقات والتبعيات والتأثيرات بينها ، وهذه الخطوة تهدف إلى ضمان التناغم والتكامل والتوافق بين الخطط الاستراتيجية والتنفيذية.

التخطيط التنفيذي:



عملية التخطيط التنفيذي هي سلسلة من الخطوات التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وغاياتها ، من خلال التخطيط الجيد للبرامج والمشروعات وفيما يلي الخطوات الرئيسية لعملية التخطيط التنفيذي، إلى جانب شرح موجز لكل منها:



تتضمن هذه الخطوة تحليل الوضع الحالي للوحدة أو البرنامج ، بما في ذلك نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ، تتضمن هذه الخطوة أيضا تحديد احتياجات وتوقعات المستفيدين المستهدفين ، وكذلك العوامل الخارجية التي قد تؤثر على تنفيذ الخطة.

تتضمن هذه الخطوة تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين في المنظمة أو البرنامج والتعامل معهم ، مثل الموظفين والشركاء والمستفيدين والحكومة ووسائل الإعلام والمجتمع ، وتتضمن هذه الخطوة أيضا فهم أدوارهم واهتماماتهم وتوقعاتهم ، وإنشاء آليات اتصال وتغذية عكسية فعالة معهم.

تتضمن هذه الخطوة تحديد النتائج المرجوة التي تهدف المنظمة أو البرنامج إلى تحقيقها.

تتضمن هذه الخطوة تطوير صورة كلية تشرح كيف ستؤدي أنشطة ومخرجات الوحدة أو البرنامج إلى النتائج والآثار المرجوة ، وتتضمن هذه الخطوة أيضا تحديد الافتراضات والمخاطر التي قد تؤثر على العلاقات السببية بين المستويات المختلفة للنتائج.

تتضمن هذه الخطوة وضع خطة عمل مفصلة تصف الأنشطة والموارد والمسؤوليات والجداول الزمنية والتكاليف المطلوبة لتحقيق النتائج ، كما تتضمن هذه الخطوة أيضا مواءمة الخطة مع الرؤية والرسالة والاستراتيجية العامة للوحدة أو البرنامج ، وكذلك مع الميزانية المتاحة ومصادر التمويل.

إعداد موازنة البرامج والأداء :

- تعتبر هذه المرحلة عملية مستمرة على مدار المراحل المختلفة لعملية التخطيط حيث تعتمد

على تحقيق الربط بين الخطط الخاصة بالوحدة وبين موازنة البرامج والأداء الخاصة بها، لضمان التنسيق مع الجهات المالية وتوافر الموارد المطلوبة لتحقيق أهداف الخطة.

- تقوم الإدارة المالية بالوحدة بالتعاون مع وحدة الإدارة الاستراتيجية بمراجعة الموازنات المطروحة للبرامج المختلفة - الرئيسية والفرعية - لتجميع الاعتمادات المطلوبة وبناء موازنة البرامج والأداء طبقاً لإجراءات المنظمة من وزارتي المالية والتخطيط.

دراسة الموقف Understand the Situation

تحليل أصحاب المصلحة Stakeholders Analysis

تحديد النتائج المرجوة Define desired results

بناء نظرية التغيير Develop theory of change

مواءمة النتائج و الاستراتيجية والميزانية Align results strategy and budget

تابع التخطيط التنفيذي:

تقييم الافتراضات والمخاطر

Assess assumptions and risks

تتضمن هذه الخطوة تقييم صحة وجدوى الافتراضات والمخاطر التي تم تحديدها في الخطوات السابقة، ووضع خطط طوارئ واستراتيجيات تخفيف لمعالجتها كما تتضمن هذه الخطوة أيضا إجراء تحليل للمخاطر لتحديد التحديات المحتملة التي قد تنشأ أثناء تنفيذ الخطة.

جمع كل ذلك معا في

تسلسل النتائج

Draw all together in a results framework

تتضمن هذه الخطوة توحيد وتقديم الخطة التشغيلية في شكل واضح وموجز يلخص العناصر الرئيسية للخطة ، مثل النتائج والمخرجات والأنشطة والموارد والمخاطر ، كما تتضمن هذه الخطوة أيضا التحقق من صحة الخطة والموافقة عليها مع أصحاب المصلحة المعنيين والتأكد من اتساقها مع السياسات والمعايير التنظيمية.

البدء في تنفيذ الخطة

Assess assumptions and risks

تتضمن هذه الخطوة تنفيذ الخطة التنفيذية وفقا للأنشطة المحددة والجداول الزمنية والمسؤوليات.

وضع خطة المتابعة

Assess assumptions and risks

تتضمن هذه الخطوة تطوير عملية منهجية تجمع وتحلل وتستخدم البيانات والمعلومات لتتبع وقياس التقدم والأداء في الخطة الموضوعية. كما تتضمن هذه الخطوة أيضا تحديد أهداف المتابعة ومؤشرات الأداء وأدوات جمع المعلومات. والتأكد من أن بيانات ومعلومات المتابعة صحيحة وموثقة.



ما المقصود بمرحلة التخطيط

التخطيط هو المرحلة التي تشمل عملية بناء الأهداف والغايات المطلوب تحقيقها ، وترجمتها لمجموعة من الخطط التنفيذية التي تساعد على تحديد كيفية الوصول إلى تلك الغايات ، مع التأكد من وضوح مؤشرات الأداء والمستهدفات التي يتعين تنفيذها في المراحل الزمنية المختلفة للخطّة.



لماذا نحتاج لهذه المرحلة

تعد مرحلة للتخطيط ، المرحلة الأولى من عملية الإدارة المبنية على النتائج ، وهي مرحلة لا غنى عنها حيث إنها تمثل الأساس الذي تُبنى عليه بقية المراحل ، ويساعد للتخطيط السليم على وضوح الرؤية ورسم صورة دقيقة لمستوى النتائج المرجو تحقيقها ، وبمقارنة النتائج الفعلية التي نحصل عليها عند التنفيذ ، بالأهداف التي تم بناؤها في مرحلة التخطيط ، نتمكن من معرفة ما إذا كانت المشروعات والبرامج المختلفة تسير في الاتجاه الصحيح ، كما يمكننا تحديد أي تدخلات أو إجراءات تصحيحية مطلوبة.



الإطار الزمني لهذه المرحلة

تتم هذه المرحلة خلال الربع الأول والثاني من العام المالي.

من المسؤول عن هذه المرحلة

عملية التخطيط عملية متشعبة ويشارك في تنفيذها أطراف متعددة سواء كان ذلك على مستوى بناء الخطط الاستراتيجية أو البرامج التنفيذية المشاركون في عملية التخطيط

- مسؤول التخطيط الاستراتيجي: يعمل على ترجمة أهداف الخطة الاستراتيجية إلى تسلسل واضح للنتائج ، كما يقوم بتحديد المستهدفات الخاصة بمؤشرات الأداء طبقا لما تم الاتفاق عليه أثناء وضع الخطة الاستراتيجية.
- مسؤول المتابعة والتقييم: يقوم بالتعاون مع بقية الأطراف في تيسير عملية بناء تسلسل النتائج وتحديد وتفصيل مؤشرات الأداء.
- مسؤول إدارة المشروعات: يقوم ببناء تسلسل النتائج ومؤشرات الأداء الخاصة بالبرامج.
- الإدارة التنفيذية (المتثلة في رؤساء القطاعات ومديري البرامج): يشارك بقية الأطراف في بناء تسلسل النتائج ومؤشرات الأداء الخاصة بالبرامج.



كيف يتم العمل على مرحلة التخطيط

يقوم مسؤول التخطيط الاستراتيجي كل عام بتسهيل عملية مراجعة وتحديث الخطة الاستراتيجية ، وإعدادها في صورة أهداف ومؤشرات أداء كما يقوم بالتعاون مع مسؤول إدارة المشروعات بإعداد خطط البرامج ، في أثناء تلك المرحلة يتأكد مسؤول المتابعة والتقييم من تكامل المخرجات الخاصة بتلك العملية وتوافقها مع منهجية الإدارة المبنية على النتائج ، وذلك من خلال الإجراءات التالية:

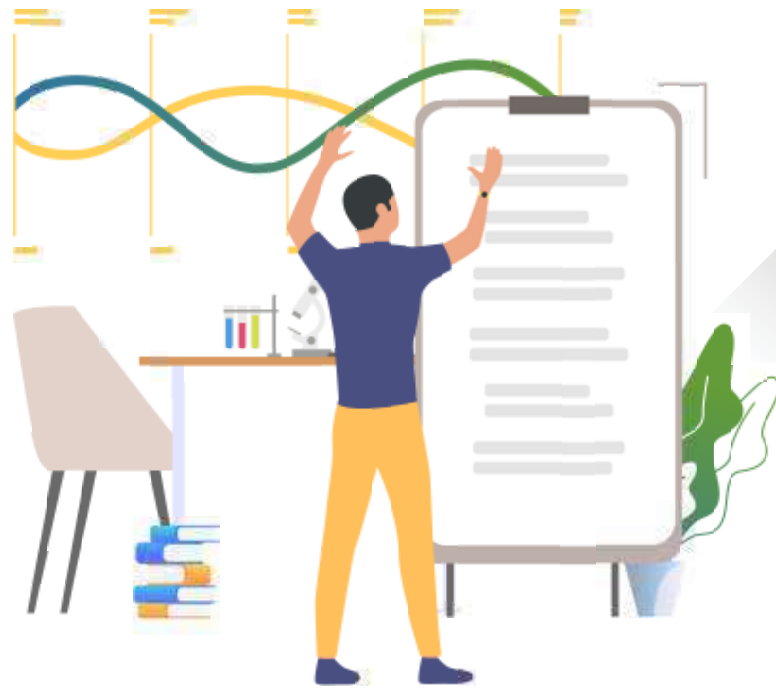


مرحلة التخطيط

مرحلة التخطيط

أهمية التخطيط المبني على النتائج

يساعد التخطيط المبني على النتائج ، الوحدة على التركيز على الآثار المرجوة من تحقيق الخطة وليس فقط الأنشطة والبرامج التي تتضمنها، كما يساعد التخطيط المبني على النتائج على تحقيق مجموعة من الفوائد في جوانب عدة:



التخطيط الجيد

التخطيط الجيد هو حجر الأساس لنجاح المتابعة والتقييم ، وتحقيق الأثر والنتائج والأثر المرجو من العمل

- التخطيط الجيد يساعد الفريق على بناء فهم مشترك عن الغايات المطلوب تحقيقها والآليات المؤدية إليها.
- يجعل الخطة الإستراتيجية أكثر فعالية بحيث يتمكن فريق التخطيط من تمييز الأهداف التي لا تحقق فائدة حقيقية في تحقيق الرسالة والأثر، كما أنه يوفر معلومات هامة جدا عن كيفية المتابعة والتقييم.

جانب الأهداف الإستراتيجية

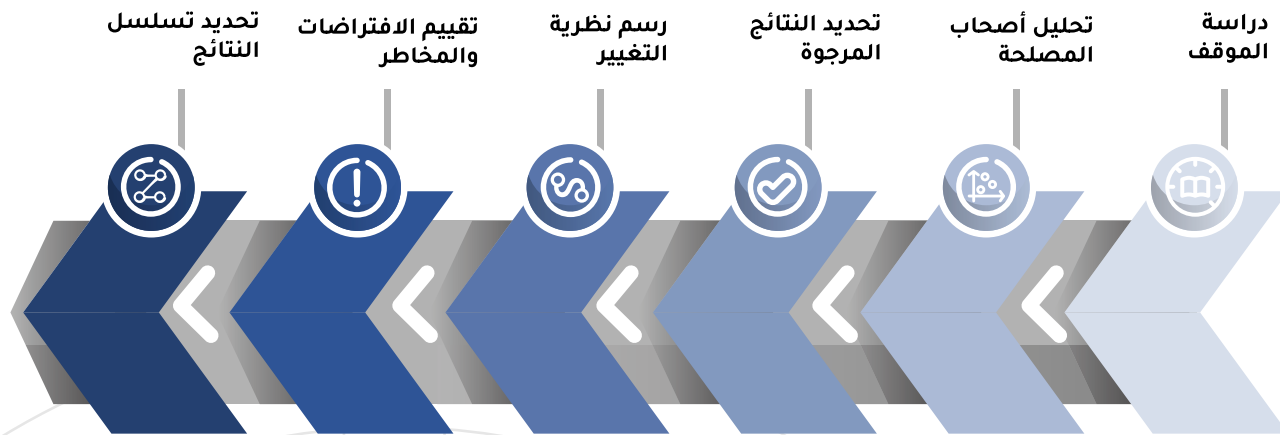
- التخطيط الجيد يقدم إطاراً جيداً لعملية بناء مؤشرات الأداء من خلال توفير معلومات عن المستويات المختلفة لتحقيق الهدف
- يمكن صانع القرار من وضع مؤشرات الأداء ليس فقط للتعرف على مدى تحقق الخطط الموضوعية ، ولكن أيضا لتحديد ما إذا كانت الأنشطة المنفذة قد حققت النتائج المرجوة منها أم لا.

جانب مؤشرات الأداء

- يتيح الفرصة لتحديد النتائج المطلوب تحقيقها ، لتحقيق الأثر ، مما يساعد الجهات المختلفة على توزيع الأدوار وتقسيم الأهداف على جهات الاختصاص المختلفة.

جانب التكامل الإستراتيجي

2.1 الخطوات العملية



2.1.1 دراسة الموقف

الخطوة الأولى هي فهم الأثر المطلوب تحقيقه أو المشكلة المطلوب حلها بشكل عام ، وجمع المعلومات عن البيئة المحيطة والسياق العام المحيط بهذه المشكلة ، والذي يشمل الأسباب التي أدت لوجود المشكلة ، وأي إحصاءات توضح حجم المشكلة وتأثيراتها.

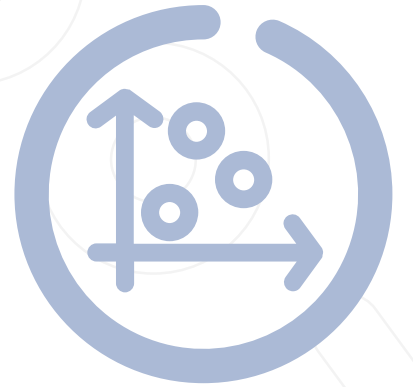
- ما هي الغاية النهائية من جميع الأنشطة التي نقوم بها؟ أو نسعى إليها؟
- ما هي المشكلة أو التحدي الذي نسعى للتغلب عليه؟ وما أسبابها؟
- ما هي النتائج الملموسة لتلك المشكلة؟
- ما هي العوامل الداخلية الخارجية المؤثرة في هذه الغاية؟

أسئلة يمكن استخدامها لتوليد الأفكار حول هذه الخطوة

مثال تطبيقي

يُعتبر التعليم قاطرة الاقتصاد ، وله أهمية كبرى للنهوض بمستوى حياة المواطن ، ولكن مع الزيادة السكانية وعدم تطوير نظام التعليم على مدار عقود ، تدهورت جودة التعليم في مصر ، وظهر هذا التدهور في ارتفاع نسبة الأمية التي وصلت إلى 17,5% وتتركز بشكل رئيسي في الريف الذي وصلت نسبة الأمية به إلى 21,5% ، حيث أدت كل تلك العناصر إلى انخفاض تصنيف مصر الدولي في مجال التعليم ، كما ظهر عدم الترابط بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل ، لذلك فإن هذا البرنامج يهدف إلى تحسين جودة التعليم بما يتماشى مع المعايير الدولية. وبدراسة الموقف تبين أنه بالإضافة للعوامل السابقة ، فإن جودة التعليم تتأثر بشكل رئيسي بتوافر المعلم الكفاء وتوافر بنية تحتية جيدة ومنتشرة على مستوى الدولة بما في ذلك المناطق المهمشة .

تحليل أصحاب المصلحة (STAKEHOLDER ANALYSIS)



تساعدك هذه العملية على تحديد وتقييم الأفراد والكيانات التي تؤثر أو تتأثر بالتغيير المطلوب إحداثه ، ويهدف هذا التحليل إلى فهم من هم أصحاب المصلحة وما هي احتياجاتهم وتوقعاتهم وكيفية التفاعل معهم بشكل فعال لتحقيق أهداف الوحدة.

مصفوفة الأهمية/التأثير

هي أداة تحليلية تساعد على تصنيف أصحاب المصلحة بناءً على مستوى اهتمامهم بتحقيق الأثر ومدى تأثيرهم على قرارات الوحدة أو على مشروع معين .ومن ثم تحديد أسلوب التعامل الأنسب مع كل تقسيم من التقسيمات الأربعة التي تنتج عن تلك المصفوفة.

يتم بناء هذه المصفوفة من خلال الخطوات التالية:

1. تحديد أصحاب المصلحة: يتضمن هذا تحديد جميع الأطراف المعنية بالمشروع.
2. تقييم أصحاب المصلحة: يتم تقييم كل صاحب مصلحة بناءً على مدى تأثيره واهتمامه بالمشروع.
3. تحديد الاستراتيجيات: بناءً على التقييم، يتم تحديد الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع كل صنف من أصحاب المصلحة.

الاهتمام	اهتمام مرتفع / تأثير مرتفع	اهتمام مرتفع / تأثير منخفض
	اهتمام منخفض / تأثير مرتفع	اهتمام منخفض / تأثير منخفض
التأثير		

هذه المصفوفة تساعد في تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين الذين يجب التركيز على التفاعل معهم بشكل أكبر. يتم التعامل مع كل صنف من أصحاب المصلحة بناءً على موقعهم في المصفوفة:

- أصحاب المصلحة ذوي الاهتمام والتأثير المرتفع: يجب إشراكهم بشكل فعال في المشروع والحفاظ على التواصل معهم بشكل مستمر.
- أصحاب المصلحة ذوي الاهتمام المرتفع والتأثير المنخفض: يمكن الاحتفاظ بهم عبر التواصل المنتظم والتحديثات الدورية.
- أصحاب المصلحة ذوي الاهتمام المنخفض والتأثير المرتفع: يجب إدارتهم بعناية لضمان أن تأثيرهم لا يعرقل المشروع.
- أصحاب المصلحة ذوي الاهتمام والتأثير المنخفض: يمكن مراقبتهم بدون الحاجة لتواصل مستمر.

ملحوظة: أصحاب المصلحة لا يشمل فقط الأفراد أو الجهات المؤثرة على المشروع بشكل إيجابي، بل يشمل أيضاً بعض الجهات/الأفراد التي يمكن أن تعارض أو تقاوم نجاح المشروع / البرنامج ، مع تحديد كيفية التعامل معها.

تحديد النتائج المرجوة



بعد فهم الأثر بعيد المدى للمؤسسة أو الوحدة ، فإنه يحين الوقت لتحديد نتائج محددة تسعى الوحدة لتحقيقها ، ويتم تحديد هذه النتائج عن طريق النقاش والعصف الذهني بين المجموعات المعنية ببناء الاستراتيجية ، والقيادات التنفيذية ، والمختصين في المجال حيث تقع هذه النتائج داخل نطاق نشاط الوحدة وتعبر عن التغيير الذي تود أن تراه يتحقق عند نجاحها في تحقيق رسالتها.

يتم تحديد مجموعة من الآليات التي يمكن أن تساعد على تحقق النتائج ، وتحويل هذه الآليات إلى برامج ، وللوصول إلى ذلك يتم فهم وتحليل الوضع القائم والنتائج التي تم الحصول عليها حتى الآن ومقارنتها بالنتائج المرجوة ، وتحديد عدد من التداخلات أو البرامج التي تساعد في الانتقال من الحالة القائمة إلى النتائج المستهدفة.

- ما هي النتائج التي يتحققها يمكن لنا المساعدة في الوصول إلى الأثر المطلوب؟
- ما هي النتائج التي تقع في نطاق عملنا؟
- ما هو التغيير الذي نود أن نراه يتحقق بنجاحنا في عملنا؟
- ما هي الآليات التي يمكن اتباعها لسد الفجوة بين النتائج الحالية ، والنتائج المستهدفة؟
- ما هي البرامج أو الأهداف ذات الأولوية؟
- ما هي المخرجات المتوقعة من البرامج الموضوعة؟

أسئلة يمكن استخدامها لتوليد الأفكار حول هذه الخطوة

مثال تطبيقي:

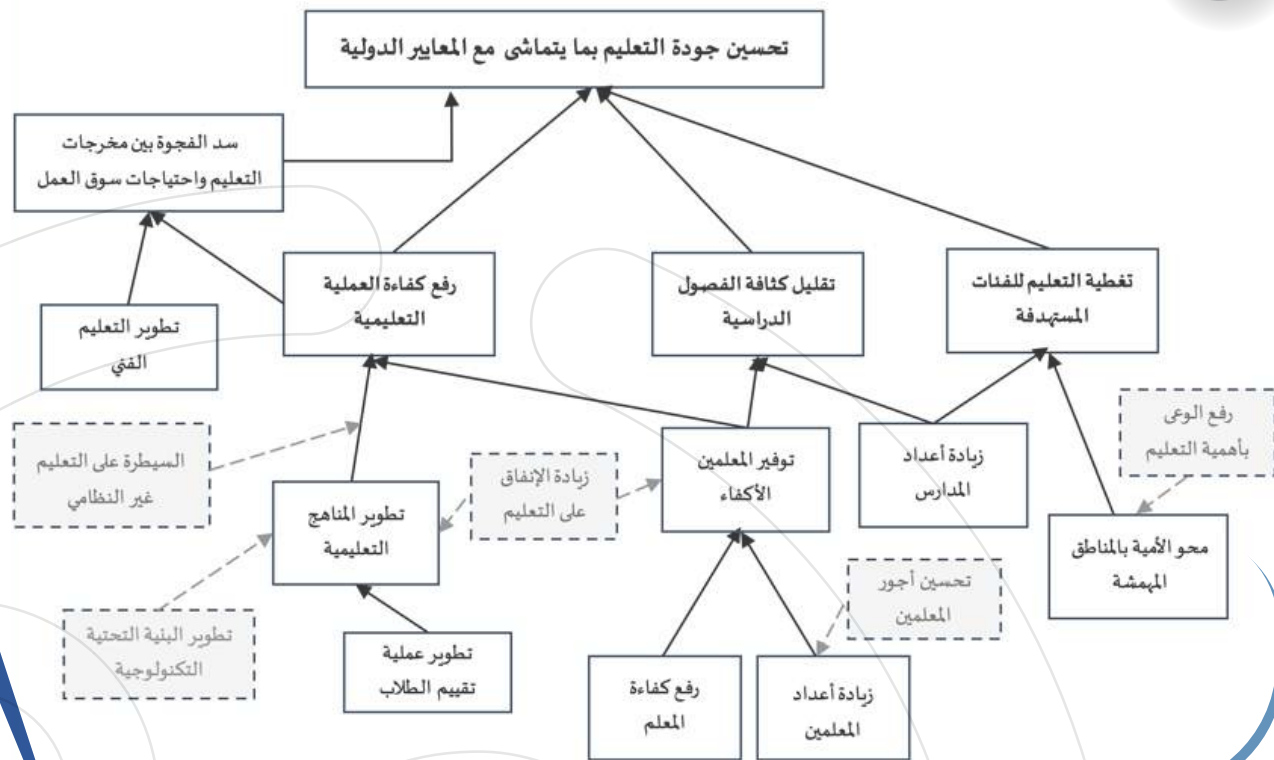
بالعودة للمثال السابق ، فإن دراسة الموقف أثبتت أن الأولويات المرتبطة التي يجب التركيز عليها هي رفع كفاءة المعلم ، وتطوير المناهج التعليمية ، والتركيز أيضاً على توسيع تغطية التعليم للفئات المهمشة، وتقليل كثافة الطلاب بالفصول ، من خلال التوسع في إنشاء المدارس وتطوير البنية التحتية التكنولوجية.

عوامل الضرورة وعوامل الكفاية

من المفاهيم المنبثقة من نظرية التغيير هو مفهوم الضرورة والكفاية. والمقصود به أن بعض العناصر تعد ضرورية لإحداث الأثر المقصود، ولكنها ليست كافية لضمان تحقيقه، فعلى سبيل المثال فإن رفع كفاءة المعلم يعد أمراً هاماً لتحقيق تحسين تصنيف مصر في التعليم، ولكنه وحده غير كافٍ، فإننا لا يمكن أن نتوقع أن المعلم الجيد سوف يتمكن من أداء مهمته ما لم تكن المناهج التعليمية متطورة وفعالة.

مثال تطبيقي

فيما يلي رسم توضيحي للعوامل المختلفة المكونة لنظرية التغيير بناءً على المثال السابق



نظرية التغيير هي طريقة تشرح كيف يتوقع أن يؤدي تدخل معين، أو مجموعة من التدخلات، إلى تغيير محدد، بالاعتماد على تحليل سببي يعتمد على الأدلة المتاحة، ويجب أن تكون نظرية التغيير مؤيدة بمجموعة من التحليلات السليمة، ومعتمدة على التشاور مع أصحاب المصلحة الرئيسيين.

تساعد نظرية التغيير على فهم أي معوقات تعيق تحقق النتائج، وتحديد الحلول المناسبة لمعالجة أسباب عدم التقدم وتوجيه القرارات بشأن التدخل الذي ينبغي اتباعه، كما تساعد نظرية التغيير أيضاً في تحديد الافتراضات والمخاطر الأساسية التي ستكون حيوية لفهمها وإعادة النظر فيها طوال عملية التخطيط لضمان نجاح البرامج في إحداث التغيير المطلوب.

نظرية التغيير هي
الأداة التي تمكن
المؤسسة من التركيز على
النتائج المرجوة من تحقيق
الخطوة وليس فقط الأنشطة
والبرامج التي تتضمنها.

لماذا نستخدم
نظرية التغيير؟

أولاً: عملية التنمية تعتبر عملية معقدة، وعادة ما تكون ناجمة عن العديد من العوامل والتدخلات المتأصلة بعمق في الطريقة التي يعمل بها المجتمع، فعلى سبيل المثال، قد لا يؤدي فتح مركز لعلاج الإدمان إلى وصول المزيد من المرضى إلى خدمات العلاج ما لم تعالج أيضاً قضايا الحساسيات الثقافية والإصلاحات القانونية اللازمة والقيود المفروضة على هذه الحالات، ويمكن لنظرية التغيير أن تساعد فريق العمل على التفكير بشكل منهجي في العديد من الأسباب الكامنة والجذرية للتحديات التي تعوق تحقيق النتائج، وكيف تؤثر على بعضها البعض، ومن ثم تحديد إطار عمل الوحدة الذي يساعد على تحقيق رسالتها.

ثانياً: توفر نظرية التغيير إطاراً للتعليم أثناء عملية تخطيط وتنفيذ البرامج، من خلال توضيح التغيير المطلوب تحقيقه، ووضع افتراضات واضحة حول الكيفية التي يتوقع أن تحقق بها الخطوة المقترحة نتائج، واختبار هذه الافتراضات باستخدام الأدلة التي يتم فهمها، بما يشمل ذلك ما نجح أو لم ينجح في الماضي، كما تساعد نظرية التغيير على ضمان وجود منطق سليم لتحقيق التغيير من خلال علاقة واضحة بين السبب والنتيجة.

تساعد نظرية التغيير أيضاً في إجراء تصحيحات للمسار إذا كان النهج المحدد لا يعمل أو إذا تحققت المخاطر المتوقعة، وتساعد الدروس المستفادة الناتجة عن عملية المتابعة والتقييم من اختبار الافتراضات وتوجيه القرارات بشأن تصحيح المسار لتحقيق النتائج المخطط لها، ينبغي أيضاً إجراء تعديلات على نظرية التغيير في ضوء الظروف المتغيرة، لا سيما في الاستجابة للأزمات، فضلاً عن كونها جزءاً من عملية التقييم.

ثالثاً: يتزايد استخدام نظرية التغيير كوسيلة لتطوير وإدارة خطط العمل المشتركة، حيث إن الاتفاق على نظرية للتغيير يساعد على بناء وجهات نظر وافتراضات موحدة بين مخططي البرامج والمستفيدين والمانيين والقائمين على التنفيذ، وما إلى ذلك.

وأخيراً، فإن وجود نظرية مشتركة للتغيير هو الأساس لعملية تواصل أكثر فعالية من خلال التعبير بوضوح عن الرؤية المشتركة لكيفية حدوث التغيير وإيصاله إلى المستفيدين وأصحاب المصلحة والمانيين والحكومات والشركاء الآخرين، كما يساعد على إحداث تغيير حقيقي في شكل النقاش حول موازنة البرامج التي تركز في كثير من الأحيان فقط على الموارد والأنشطة والمخرجات.

- هل العلاقات بين الأسباب والنتائج قوية وواضحة بشكل كافٍ؟
- كيف تؤثر التغييرات المختلفة على بعضها البعض؟
- ما هي العوامل الأخرى التي يمكن أن تسهم في هذا التغيير في هذه البيئة؟
- ما هي الأدلة التي تدعم الافتراضات المطروحة؟ هل هي كافية؟
- هل تم إشراك الأطراف المعنية المختلفة في بناء نظرية التغيير؟

فيما يلي مجموعة من الأسئلة التي تساعد القائمين على بناء نظرية التغيير من التأكد من أن النظرية التي تم بناؤها صحيحة ومتكاملة

تقييم الافتراضات والمخاطر



نظرية التغيير هي
الأداة التي تمكن
المؤسسة من التركيز على
النتائج المرجوة من تحقيق
الخطة وليس فقط الأنشطة
والبرامج التي تتضمنها.

الافتراضات هي الافكار أو الاعتقادات التي نستند إليها عند تصميم أو تنفيذ أو تقييم برنامج ما ، وهي تعبر عن العلاقة المتوقعة بين الأنشطة والنتائج ، وتشير إلى الظروف أو العوامل التي تؤثر على نجاح المشروع/البرنامج أو تعرضه للفشل.

المخاطر هي الأحداث أو الظروف التي تهدد تحقيق الأهداف أو النتائج المرجوة من المشروع/البرنامج ، وهي تتطلب تحليلاً دقيقاً ومنهجياً لتحديد احتمال حدوثها وتأثيرها على المشروع. ووضع استراتيجيات للتخفيف منها أو منع حدوثها.

يتم في هذه الخطوة مراجعة الافتراضات التي تم طرحها أثناء بناء نظرية التغيير والتأكد من صحتها ، كما يتم تحديد المخاطر التي قد تؤثر على تحقق النتائج المحددة وكيفية التعامل معها بالتعاون مع إدارة المخاطر.

نبذة عن إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي عملية هامة وحساسة في إدارة البرامج ، وتشمل تحديد وتقييم المخاطر ووضع

الاستراتيجيات للتعامل معها ، وفيما يلي تفسيراً مبسطاً للخطوات الأساسية لإدارة المخاطر :

1. تحديد المخاطر: يتضمن ذلك تحديد مجموعة المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على المشروع.
2. تقييم المخاطر: بمجرد التحديد ، يتم تقييمها بناءً على احتمالية حدوثها وتأثيرها المحتمل على المشروع.
3. تخطيط التعامل مع المخاطر: يتضمن ذلك وضع خطط للتعامل مع المخاطر طبقاً لتقييمها المسبق ولطبيعة الخطر نفسه ، وهناك أربع استراتيجيات رئيسية للتعامل مع المخاطر:

• تجنب المخاطر (Avoidance) :

وهذا يعنى اتخاذ قرارات تتعلق بخطة المشروع لتجنب المخاطر المحتملة.

• تخفيف المخاطر (Mitigation) :

يتضمن ذلك تقليل احتمالية حدوث المخاطر أو تأثيرها على المشروع.

• نقل المخاطر (Transfer) :

يتضمن ذلك نقل المخاطر إلى طرف ثالث ، مثل شركة التأمين.

• قبول المخاطر (Acceptance) :

يتضمن ذلك الاعتراف بالمخاطر والاستعداد للتعامل معها في حالة حدوثها.

4. متابعة المخاطر: يتضمن ذلك تتبع المخاطر المحددة وتحديث خطط المخاطر وفقاً لذلك ،

ويأتي ذلك كأحد أنواع المتابعة التي سيتم توضيحها لاحقاً.

- ما هي الافتراضات التي تم التفكير بها عند تحديد كيفية تحقيق النتائج؟
- ما هي المخاطر التي تهدد تحقق المخرجات أو النتائج؟
- كيف يمكن تفادي المخاطر المتوقعة؟

أسئلة يمكن استخدامها لتوليد الأفكار حول هذه الخطوة

مثال تطبيقي

تم بناء نظرية التغيير السابقة بناءً على مجموعة من الافتراضات ، أهمها أنه إذا تم زيادة أعداد المدارس ، وزيادة أعداد المعلمين ، وتطوير المناهج التعليمية ، فإن ذلك سيصل بمستوى التعليم في مصر إلى المكانة الدولية المنشودة ، وهذه الافتراضات هامة وأساسية في بناء البرنامج ، لذلك يجب التأكد منها بمراجعة تقارير المؤسسات الدولية ، وإشراكها – إذا كان ذلك ممكناً – في بناء نظرية التغيير ، وتحديد الافتراضات.

أما فيما يتعلق بالمخاطر ، فإن من أهمها ، انتشار التعليم غير النظامي والمتمثل في مراكز الدروس الخصوصية التي تتبع أساليب تعليمية مخالفة للمنظومة التي يتم إعدادها وتطويرها ، كما أن النجاح في هذا البرنامج يعتمد بشكل رئيسي على تخصيص ميزانية للتعليم أكبر من الميزانية المتاحة.



طريقة صياغة النتائج والمخرجات

يجب أن يتم صياغة النتائج والمخرجات بطريقة توضح التغير المطلوب تحقيقه حيث تبدأ بفعل مصدر، ويليه المفعول به، كما في المثال التالي:

رفع	كفاءة العنصر البشري
فعل مصدر	المفعول به

حيث إن بداية الجملة بمصدر الفعل، تعني أن هناك تغيير مطلوب حدوثه، وليس فقط مجرد عمل عادي أو إجرائي. ويكتمل بناء تسلسل النتائج بإضافة مؤشرات الأداء والمستهدفات ونقطة الأساس لإضافة المزيد من الوضوح والتحديد للنتيجة المطلوب تحقيقها.

يجب ملاحظة أنه بينما سيسجل تسلسل النتائج للبرنامج/المشروع التغييرات المتوقعة، ويسجل المؤشرات والأهداف التي تسمح لنا بمتابعة ما إذا كانت هذه النتائج قد حدثت بالفعل، فإن نظرية التغيير تشير إلى المنطق المنهجي الأوسع والأشمل حول كيفية وسبب حدوث التغيير، كما أنه من المهم ملاحظة أن تحليل المشكلة الذي يتم إجراؤه قبل بناء نظرية التغيير، يمكن أن يتضمن مجموعة من التحديات الأخرى التي لا يتم تناولها في البرنامج المستهدف، ولكنها تؤثر على الحصول على الأثر في نهاية الأمر.

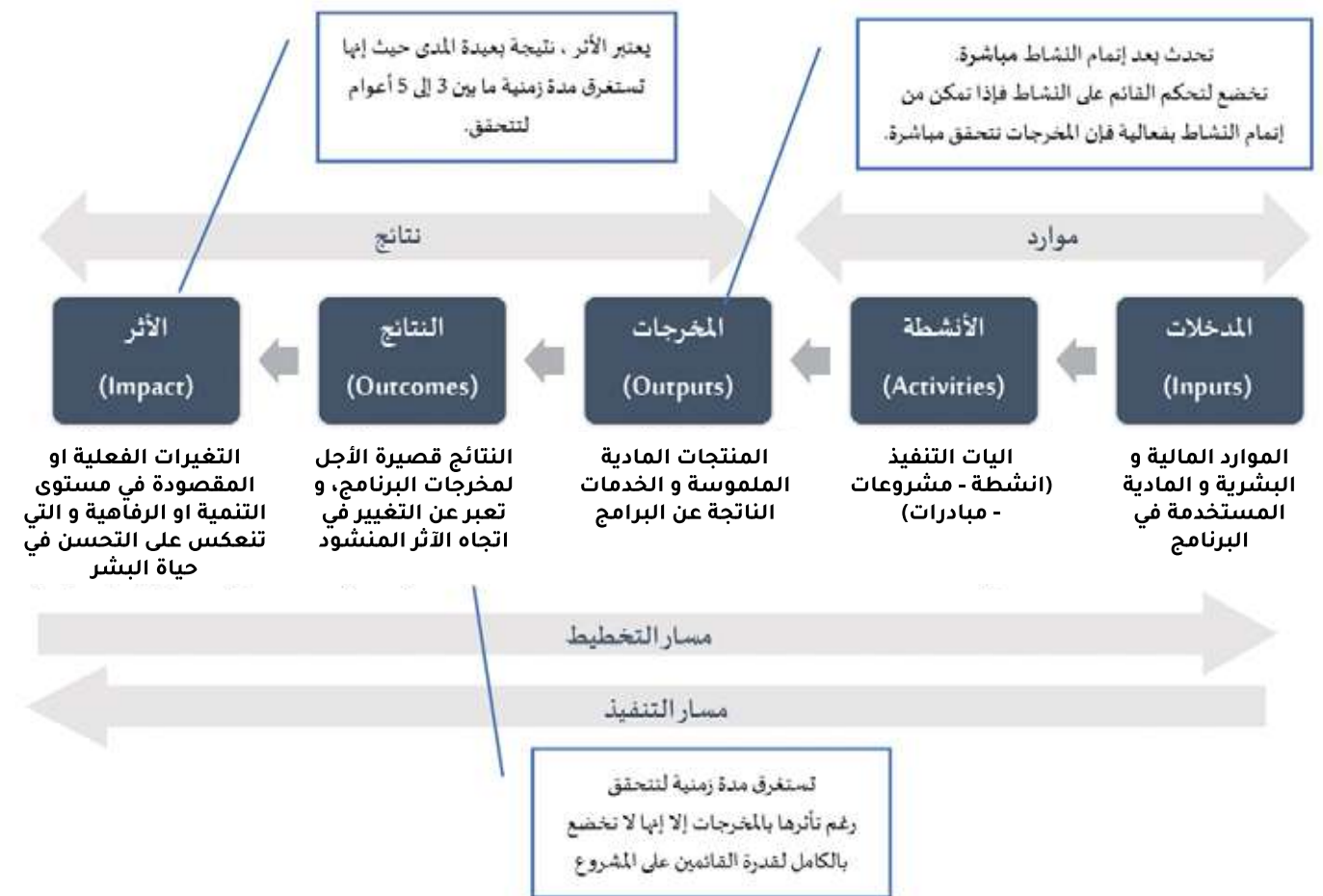
أخطاء شائعة عند صياغة النتائج والمخرجات

الحيطة الخاطئة	الخطأ	التعديل
الطرق والكبارى	ليس هناك فعل يوضح التغيير المطلوب	التوسع في إنشاء الطرق والكبارى
القضاء على مرض السكر من خلال حملات توعية موجهة في كل محافظات الجمهورية تشمل سيارة اسعاف وطبيب مختص	إضافة تفاصيل في غير محلها، حيث يجب أن تركز الصياغة على الهدف الرئيسى فقط	القضاء على مرض السكر (نتيجة) تنظيم حملات توعية صحية على مستوى الجمهورية (نشاط)

الخطوة التالية هي بناء تسلسل النتائج الخاص بكل برنامج، وهي الطريقة المعنية بتحديد وترتيب النتائج والتدخلات على المستويات المختلفة (المدخلات، الأنشطة، المخرجات، النتائج، الأثر)، حيث يمثل نموذج تسلسل النتائج وثيقة مرجعية لفريق العمل وصناع القرار للاتفاق على الجوانب المختلفة للمشروع كما أنه يعد أحد المخرجات الهامة لمرحلة التخطيط، وهنا يجب التأكيد على الفرق بين المخرجات (outputs) والنتائج (outcomes)، فالمخرجات نتيجة مباشرة للأنشطة فالصانع يعمل ليخرج منتج، والمدرس يشرح لكي يرفع مستوى الفهم بينما النتائج هي ثمرة المخرجات على المدى المتوسط فالنتيجة لما يقوم به الصانع، هو استخدام المواطن للمنتجات والاستفادة منها، والنتيجة لما يقوم به المدرس هو تطبيق الطلاب لما تم تعلمه في حياتهم العملية، وهكذا.



وفيما يلي مزيداً من التوضيح للمستويات المختلفة للنتائج:



2.2 النماذج المستخدمة

نموذج 1: نموذج بناء نظرية التغيير

الأثر		
تحسين جودة التعليم بما يتماشى مع المعايير الدولية		
تحليل البيئة المحيطة بالأثر		
تتأثر جودة التعليم بشكل رئيسي بسبب الزيادة السكانية التي انعكست على زيادة كثافة الفصول الدراسية ، وعجز قدرة العملية التعليمية على تغطية كافة أنحاء الجمهورية ، مما أدى إلى زيادة معدلات الأمية ، وبدراسة الموقف تبين أن المناهج التعليمية أيضا تعاني من الجمود لفترة طويلة مما ساعد على انخفاض تصنيف مصر الدولي في مجال التعليم.		
تحليل أصحاب المصلحة		
مرتفع	اهتمام مرتفع / تأثير مرتفع	اهتمام مرتفع / تأثير منخفض
	المعلمين	إدارة المدارس والجامعات
الاهتمام	الجهات المانحة	أصحاب الأعمال
	اهتمام منخفض / تأثير مرتفع	اهتمام منخفض / تأثير منخفض
منخفض	جهات الاعتماد الدولي للتعليم	المجالس المحلية
	الطلاب	
الإعلام		
مرتفع	التأثير	منخفض
الموقف الحالي		التدخلات المقترحة لتحقيق النتائج
التصنيف الدولي عند المستوى (ج)	- تطوير المناهج - تقليل كثافة الفصول - رفع كفاءة المعلم	التصنيف الدولي عند المستوى (أ)
معدلات الأمية 16%	- زيادة أعداد المدارس - تطوير برامج محو الأمية	معدلات أمية أقل من 5%
المخاطر		الافتراضات
- انتشار التعليم غير النظامي - ضعف ميزانية التعليم - نقص الوعي بأهمية التعليم في المناطق الريفية	- تطوير مستوى المعلم وتطوير المناهج سوف يحسن من تصنيف مصر الدولي في التعليم - زيادة أعداد المدارس سوف يساعد على تقليل معدلات الأمية	

نموذج 2: نموذج مصفوفة النتائج

المخاطر والافتراضات (Risks and Assumptions)		طريقة التحقق من النتائج (Means of Verification)		القيمة المستهدفة (Target)		خط الأساس (Baseline)		المؤشر	
								تغطية التعليم للقطاعات المستهدفة	
								النتيجة	
زيادة الوعي بأهمية التعليم في الريف وخاصة للإناث ، هام جدا لتحقيق الهدف		قواعد بيانات وزارة التربية والتعليم	5 %	17%	2 مليون	نسبة الأمية		عدد التيسرين من التعليم في سن أقل من 18 عاماً	
		قواعد بيانات وزارة التربية والتعليم	أقل من 300 ألف		2 مليون	عدد التيسرين من التعليم		زيادة أعداد المدارس	
								1.1	
توافر الميزانية المخصصة هام لتحقيق الهدف		تقارير برامج الإنشاءات	1500 مدرسة	800 مدرسة	عدد المدارس التي يتم إنشاؤها سنوياً		محو الأمية بالمناطق المهمشة		1.2
		تقارير برامج محو الأمية	2 مليون خريج	60,000 خريج	عدد الخريجين من برامج محو الأمية				
								النتيجة 2	
		تقارير جهات اعتماد الجودة	70%	27%	نسبة مطابقة المناهج التعليمية لاعتمادات الجودة				
التأكد من كفاءة العملية التعليمية في توفير العامل المؤهل		استقصاءات يسوق العمل	60%	20%	معدل توظيف الخريجين في مجالات ذات صلة بالتخصص التعليمي				
								الخروج 2.1	
								توفير المعلمين الأكفاء	
تحسين أجور المعلمين هام لعدم تسرب المعلمين المدرسين		تقارير البرامج التدريبية	150,000 معلم	35,000 معلم	عدد المعلمين المدربين سنوياً				
								الخروج 2.2	
								تطوير المناهج التعليمية	
توافر الدعم المادي والقي		قواعد بيانات وزارة التربية والتعليم	100%	30%	نسبة المناهج التي تم تطويرها				

تحديد النتائج المرجوة

- 2.3.1 المخرجات
- نموذج بناء نظرية التغيير

• نموذج مصفوفة النتائج

• نموذج بطاقة تفاصيل مؤشر الأداء

2.3.2 أسئلة شائعة

حول هذه المرحلة

1) ما هي الطرق المختلفة لتحديد المستهدفات

المستهدفات هي معلومة مكملة لمؤشر الأداء، وتعبّر عن مستوى النتائج المطلوب تحقيقها تجاه مؤشر الأداء، في مدة زمنية محددة.

ويمكن وضع المستهدفات عن طريق أحد الأساليب التالية:

• **تحديد المطلوب لتحقيق الهدف الأعلى :**

يتم تحديد مستهدف الأهداف الفرعية بالنظر إلى مستهدفات الأهداف الرئيسية المرتبطة بها وينطبق ذلك أيضا عند وضع مستهدفات لمؤشرات الوحدة بناءً على مستهدفات الدولة.

• **تحديد نسبة التقدم عن الفترة الزمنية السابقة :**

يتم تحديد المستهدف بالبناء على معدل التطور في تحقيق المستهدف لفترات زمنية مسبقة ، ويتطلب ذلك أن يكون المؤشر قد تم قياسه مسبقا وتم الحصول على نتائج أولية.

• **تحديد المستهدفات بناءً على الإمكانيات المتاحة :**

يتم تحديد المستهدف الذي يمكن تحقيقه بالنظر إلى الإمكانيات المتاحة والمدة الزمنية المطلوبة.

2) يتم قياسه لأول مرة، هل يجب أن نحدد المستهدفات الخاصة به رغم عدم وجود قيم تاريخية له؟

نعم، فكمما ذكرنا هناك طرق مختلفة لوضع المستهدفات والتي يمكن استخدامها للمؤشرات التي يتم قياسها لأول مرة، ورغم أنه من الممكن السماح بترك بعض المستهدفات إذا كان المؤشر جديدا وليس لدينا أي فكرة عن كيف يمكن أن تكون نتائجه، إلا أن حتى في هذه الحالة يُفضل بناء مستهدفات مبنية على افتراضات مبدئية على أن يتم ترك المستهدف تماماً، حيث إن ذلك يساعد الوحدة على التركيز والتمكن من تحديد مستهدفات أكثر دقة في المستقبل.

2.3.3 قائمة التحقق

فيما يلي قائمة بالنقاط التي يجب مراجعتها للتأكد من استكمال هذه المرحلة، قم بوضع علامة (☑) أمام الخطوات التي تمت بشكل فعال:	
1. تم دراسة الموقف وتحليل أصحاب المصلحة.	
2. تم بناء نظرية تغيير واضحة ومثبتة.	
3. تم تحديد ودراسة المخاطر والافتراضات.	
4. تم تحديد مصفوفة النتائج للبرامج المستهدفة.	
5. تم تحديد مؤشرات الأداء لكل هدف أو نتيجة أو مخرج.	

مرحلة المتابعة

مرحلة المتابعة

ما المقصود بمرحلة المتابعة



في هذه المرحلة يقوم مسؤول المتابعة والتقييم ، بقياس مؤشرات الأداء المختلفة التي تم تحديدها وتفصيلها في مرحلة التخطيط ، وإعداد البيانات والمعلومات وعرضها على المسؤولين المختصين لمعرفة مدى تقدم البرامج والأنشطة المختلفة في تحقيق الأهداف المنشودة.

لماذا نحتاج لهذه المرحلة



تعد عملية المتابعة عنصراً أساسياً في دورة الإدارة المبنية على النتائج ، فالتخطيط وحده لا يكفي لتحقيق الأهداف المحددة ، بل يجب مرافقته بعملية متابعة فعالة لضمان تنفيذ الخطط بكفاءة وتحقيق النتائج المرجوة ، وتوقع الكثير من المؤسسات في الخطأ عندما يقتصر على وضع خطط طموحة دون الاهتمام الكافي بمتابعة وتقييم تقدم تنفيذ هذه الخطط مما يخلق فجوة كبيرة بين التخطيط والتنفيذ.

من خلال المتابعة الجيدة يمكن للمديرين التعرف على مستوى الأداء الفعلي ومدى تحقيق الأهداف بكل دقة وشفافية ، وإذا لم تتم تلك العملية بالشكل المطلوب ، فسيكون من الصعب معرفة ما قد تم تحقيقه حتى الآن ، وهذا قد يفوتنا فرصة اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

الإطار الزمني لهذه المرحلة

عملية المتابعة عملية مستمرة تحدث طوال العام.

من المسؤول عن هذه المرحلة



مسؤول المتابعة والتقييم بالتعاون مع الأطراف المعنية بجمع المعلومات

كيف يتم العمل على مرحلة المتابعة



يقوم مسؤول المتابعة والتقييم بإدارة عملية المتابعة بالكامل ، وذلك من خلال الخطوات التالية



المبادئ الأساسية لعملية المتابعة

قبل أن نستعرض الخطوات العملية لعملية المتابعة، نحتاج ان نستعرض بعض المبادئ الأساسية التي يجب التأكيد عليها لضمان تحقق الغاية المرجوة من المتابعة ، هذه المبادئ سوف تنعكس على كيفية تنفيذ المتابعة ، كما أنها سوف تساعد على تفادي الكثير من الأخطاء الشائعة التي يمكن الوقوع بها أثناء التنفيذ.

تذكر دائما أن الغرض الأساسي من عملية المتابعة هو التطوير واتخاذ الإجراءات التصحيحية وليس تصيد الأخطاء للآخرين

أولا : تأكد من أن عملية المتابعة تركز على النتائج المستهدفة

من الضروري أن تكون عملية المتابعة مرتبطة بالنتائج ، أي بالتغيرات التي يحققها المشروع أو البرنامج في حياة المستفيدين ، ولذلك يجب تحديد مؤشرات قياسية وواضحة لقياس هذه النتائج، واستخدام أدوات مناسبة لجمع البيانات والأدلة التي تثبت التغير.

ثانيا : اجعل المتابعة عملية إيجابية

يعتقد الكثير من القائمين على عملية المتابعة أن دورهم هو اصطياد الأخطاء ، أو البحث عن السلبيات ، وهذا اعتقاد خاطئ جدا ، ويساهم في خلق صورة سلبية للعملية ككل ، لذلك يجب أن تكون عملية المتابعة مركزة على استخلاص الدروس المستفادة بشكل إيجابي ، وتبرز الإنجازات والإيجابيات التي حققها المشروع أو البرنامج ، وأن تستخدم الصعوبات والتحديات كفرص للتعلم والتطوير. وأن تشارك هذه الدروس مع جميع الأطراف المعنية.

ثالثا : اجتهد لتحقيق أعلى درجات المشاركة

المشاركة في عملية المتابعة هي أن تسعى بقدر الإمكان إلى إشراك جميع الأطراف ذات الصلة بالمشروع أو البرنامج ، سواء كانوا من فريق التنفيذ أو من المستفيدين أو من الشركاء أو من الداعمين ، فالمشاركة تزيد من التزام هذه الأطراف بالأهداف والنتائج ، وتحسن من جودة البيانات والأدلة ، وتسهل عملية التقييم والتحسين.

رابعا : استخدم أساليب مبسطة وواضحة في عرض المعلومات

تساعد المتابعة على انتاج كمية هائلة من المعلومات ، وإن لم تكن هذه المعلومات منظمة ومعروضة بطريقة بسيطة فإنها سوف تتسبب في تشتيت المتلقي بدلا من توجيهه ، ولضمان بساطة تحليل وعرض المعلومات في عملية المتابعة ، يجب اختيار طرق مناسبة لتقديم البيانات ، مثل استخدام الجداول أو الرسوم البيانية أو الخرائط ، كما يجب استخدام لغة سهلة ومفهومة لشرح النتائج والاستنتاجات ، وتجنّب استخدام المصطلحات الفنية المعقدة.

خامسا : تأكد من شمولية عملية المتابعة

قياس مؤشرات الأداء المختلفة قد يحتاج لتحديد عينة من الفئات المستهدفة بهدف قياس النتائج من خلالها ، وكثيرا ما يخطئ القائمون على القياس بتحديد العينة بناءً على سهولة الوصول إليها أو سهولة مشاركة المستفيدين في القياس ، كأن يركز القياس على المدن الرئيسية فقط أو على الرجال فقط وهكذا ، مما قد يعطى نتائج غير متوازنة ومن ثم يؤدي إلى استنتاجات خاطئة ، ولضمان شمولية عملية المتابعة ، يجب مراعاة التنوع والتمثيل في جمع وتحليل وعرض المعلومات ، فلا بد من إلقاء اهتمام خاص لآراء وحاجات وظروف فئات معينة ، مثل النساء والأطفال والشباب والمسنين والأقليات وذوي الاحتياجات الخاصة ، كما يجب مراعاة التوزيع الجغرافي للمستفيدين والمشاركين في المشروع أو البرنامج، وعدم تجاهل أو إقصاء أي منطقة أو مجتمع.

الفرق بين المتابعة والتقييم

تعتبر المتابعة والتقييم عمليتان متداخلتان بشكل كبير وتؤثر كل منهما في الأخرى ، لذلك كان من الضروري قبل الدخول في تفصيل الخطوات العملية لكل مرحلة ، توضيح الفرق بين العمليتين والهدف من كل منهما.

المتابعة	التقييم
عملية المتابعة تعني قياس مؤشرات الأداء ورصد ومراقبة الأنشطة والعمليات الخاصة بالبرامج المختلفة لضمان تنفيذها بشكل صحيح وفعال وفقاً للخطط المحددة ، مما يساعد على تحقيق الأهداف والتحكم في العمليات بشكل مستمر.	عملية التقييم تعني تقييم وتحليل نتائج الأداء لتقدير مدى نجاح البرامج والمشروعات ، مما يساعد على فهم الأداء الحالي وتحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
المتابعة عملية مستمرة تجري بشكل دوري ومنتظم خلال تنفيذ الخطط والبرامج.	التقييم هو عملية منفصلة يتم تنفيذها عادة في نهاية مرحلة معينة لتقييم الأداء في فترة زمنية محددة.
المتابعة تعتمد على مراقبة النشاط والمؤشرات داخل الوحدة.	التقييم يعتمد على دراسة وتحليل ما تم تحقيقه.
تعتمد المتابعة على استخدام مؤشرات محددة وأدوات مراقبة لقياس الأداء والامتثال للخطط.	التقييم يشمل استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات والمقاييس لتحليل البيانات والمعلومات واتخاذ قرارات تصحيحية.

أنواع المتابعة

متابعة البرامج والمشروعات هي عملية أساسية لضمان تقدمها بشكل فعال نحو تحقيق أهدافها ، وتتضمن هذه العملية عدة أنواع من المتابعة، من بينها:

• متابعة تقدم البرنامج أو المشروع في تحقيق أهدافه:

• المتابعة المالية:

• متابعة المخاطر:

هذا النوع من المتابعة يركز على مراقبة تقدم العمل باتجاه تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، و يتضمن تقييم درجة تقدم المشروع أو البرنامج بالمقارنة مع المخطط الزمني والأهداف المحددة، كما يمكن أيضًا أن يشمل هذا النوع من المتابعة تحديد العوائق التي قد تعترض تقدم العمل وتطبيق استراتيجيات للتغلب عليه.

هذا النوع من المتابعة يركز على مراقبة وتحليل الجوانب المالية للبرنامج أو المشروع ، ويتضمن ذلك متابعة الإنفاق الفعلي مقارنة بالميزانية المخصصة للبرنامج ، ويهدف ذلك إلى ضمان استخدام الموارد المالية بكفاءة وفعالية ، وتحديد أي تباينات مالية واتخاذ الإجراءات اللازمة للتصحيح.

هذا النوع من المتابعة يركز على تحليل ومراقبة المخاطر التي قد تواجه البرنامج أو المشروع أثناء تنفيذه ، ويتضمن ذلك متابعة المخاطر المحتملة ، وتقييم مدى تأثيرها ، بالإضافة إلى متابعة تطبيق إجراءات إدارة المخاطر ، ويهدف هذا النوع من المتابعة إلى تقليل التأثير السلبي للمخاطر على تقدم البرنامج أو المشروع، وضمان استمرارية تحقيق الأهداف المحددة.

مهام ومخرجات التقسيم التنظيمي للمتابعة والتقييم



تتولى المتابعة والتقييم مسؤولية التحقق من تنفيذ الخطط الاستراتيجية والبرامج والسياسات ومدى إحداثها للأثر النهائي المطلوب من عدمه، ووضع آليات ومتابعة مؤشرات أداء مختلف الوحدات وتحليل النتائج مقارنة بالمستهدفات وبالمعايير الأخرى لتحديد فرص التحسن المستمر، وذلك من خلال القيام بالتالي:

١ إعداد وتطوير ومراجعة وتحديث نظام للمتابعة والتقييم للخطة الاستراتيجية والخطط السنوية والخطط التشغيلية للوحدة بما يشمل الإطار المنطقي واطار النتائج والنظام المحوسب لضمان قدرة الوحدة على رصد وجمع وتوثيق نتائج وآثار الخطط والبرامج والمشاريع ومدى تحقيقها للأهداف الموضوعية.

٢ متابعة تطبيق الخطط والسياسات والبرامج المستهدفة والتأكد من مؤشرات أدائها وتحديد أوجه الخلل والقصور فيما يتعلق بتنفيذ الخطة العامة للوحدة والأهداف والبرامج الموضوعية لتنفيذها واقتراح الخطوات التصحيحية اللازمة.

٣ الإشراف على فعالية آلية المتابعة والتقييم على مستوى الوحدة والجهات التابعة لها بما في ذلك مؤشرات قياس كمية واضحة ومدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف الموضوعية.

٤ إعداد تقارير تحليل المعلومات بما فيها السلبيات والمشكلات الحرجة التي تواجه تحقيق المستهدفات واقتراح الحلول اللازمة والطرق الفضلى، والدراسات التي توثق هذه الطرق والدروس المستفادة والأنشطة التصحيحية.

٥ إصدار التقارير الدورية عن إنجازات الخطة الاستراتيجية وخططها التنفيذية من واقع تحليل تقارير وحدات الوحدة والجهات التابعة.

٦ إصدار التقارير الخاصة بمتابعة سير برامج ومشاريع الوحدة، ومقارنتها بالمستهدفات، من حيث:

- تحقيقها للأهداف الموضوعية لها وجود مخرجاتها
- مدى التزامها بالبرنامج الزمني
- مدى التزامها بالموازنة المخصصة لها
- مدى استدامة أثارها ونتائجها
- مدى الالتزام بتنفيذ الضوابط الإدارية والمالية

٧ استحداث آليات تقييم الأثر المتحقق ومدى مطابقته للمستهدف الأساسي ومن ثم ضبط الخطط بما يتناسب مع المطلوب.

٨ تلقي الاستفسارات والشكاوى الخاصة بخطة وبرامج مشاريع الوحدة ودراساتها وإبداء الرأي بشأنها وتضمينها في التعديلات المقترحة.

بطاقة الوصف الوظيفي للتقسيم التنظيمي الفرعي للمتابعة والتقييم

تفاصيل الوظيفة	
المسمى الوظيفي	مدير التقسيم التنظيمي الفرعي للمتابعة والتقييم
الدرجة الوظيفية	طبقا لطبيعة وحجم الجهة
التبعية الإدارية	الإدارة الاستراتيجية
الرئيس المباشر	رئيس الإدارة الاستراتيجية
الغرض من الوظيفة	
التحقق من تنفيذ الخطط الاستراتيجية والبرامج والمشاريع والسياسات ومدى إحداثها للأثر النهائي المطلوب من عدمه ، وضع مؤشرات أداء الوحدة ، وتحليل النتائج مقارنة بالمستهدفات وبالمعايير الأخرى لتحديد فرص التحسن المستمر والقيام بالمتابعة العملية والمنهجية للمشروعات الرئيسية للوحدة مع التركيز على إدارة التغيير اللازمة لمختلف المشروعات لإحداث الأثر المرج من تنفيذ تلك المشروعات	
المهام والمسؤوليات	
• متابعة تطبيق الخطط والسياسات والبرامج المستهدفة والتأكد من مؤشرات أدائها • الإشراف على وضع وتحديث نظام متابعة وتقييم شامل على مستوى الإدارة والجهات التابعة لها يتضمن مؤشرات قياس كمية وواضحة ومدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف الموضوعية ، والإشراف على تطبيق هذا النظام داخل جميع الإدارات • العمل على تحديد أوجه الخلل والقصور فيما يتعلق بتنفيذ الخطة العامة للإدارة والأهداف والبرامج الموضوعية لتنفيذها واقتراح الخطوات التصحيحية اللازمة. • اقتراح التعديلات اللازمة على الخطط والمشاريع المحددة في ضوء نتائج المتابعة الميدانية ، وموافاة إدارة الاستراتيجية والمشروعات بتلك المقترحات لتوفير الدعم المطلوب ودراسة تلك المقترحات لتفعيلها. • التأكد من فعالية نظام متابعة الأداء وتحليل النتائج ويتضمن ذلك البحث والتعرف على أفضل الممارسات والمقارنة بها. • استحداث آليات تقييم الأثر المتحقق ومدى مطابقته للمستهدف الأساسي ومن ثم ضبط الخطط بما يتناسب مع المطلوب. • إصدار التقارير الدورية عن إنجازات الخطط الاستراتيجية وخططها التنفيذية من واقع تحليل تقارير الأداء • الإشراف على فريق العمل التابع له والتطوير المستمر لقدراتهم وتحسين مستوى إدايتهم. • تأدية جميع ما يسند إليه من أعمال آخر مماثلة في مجال عمل الوظيفة	
المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة	
المؤهلات العلمية	• حاصل على مؤهل عالٍ في مجال العمل • يفضل الدراسة العليا في مجال الإدارة العامة / إدارة الأعمال أو الشهادات المهنية في مجال إدارة الأداء المؤسسي أو المشروعات
عدد سنوات الخبرة العملية	• 14 سنة أو أكثر في مجال إدارة الأداء المؤسسي أو المشروعات والبرامج ، منها 5 سنوات في وظيفة إدارية
المهارات المطلوبة لشغل الوظيفة	
المهارات الشخصية / السلوكية:	• التواصل الفعال • الالتزام والشعور الذاتي بالمسؤولية • التعامل داخل فريق عمل • حل المشكلات • مهارات استخدام منصات ونظم مختلفة للحاسب الآلي
المهارات القيادية	• القيادة • إدارة وتوجيه الأفراد • المبادرة الذاتية • قوة التأثير الإيجابي
المهارات التخصصية:	• المهارات التحليلية • إدارة الأداء المؤسسي من خلال منهجيات متعددة • التمكن المالي والاقتصادي • إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات

مساحات الترابط والتنسيق بين مسؤولي المتابعة والتقييم وباقي أطراف الإدارة الاستراتيجية

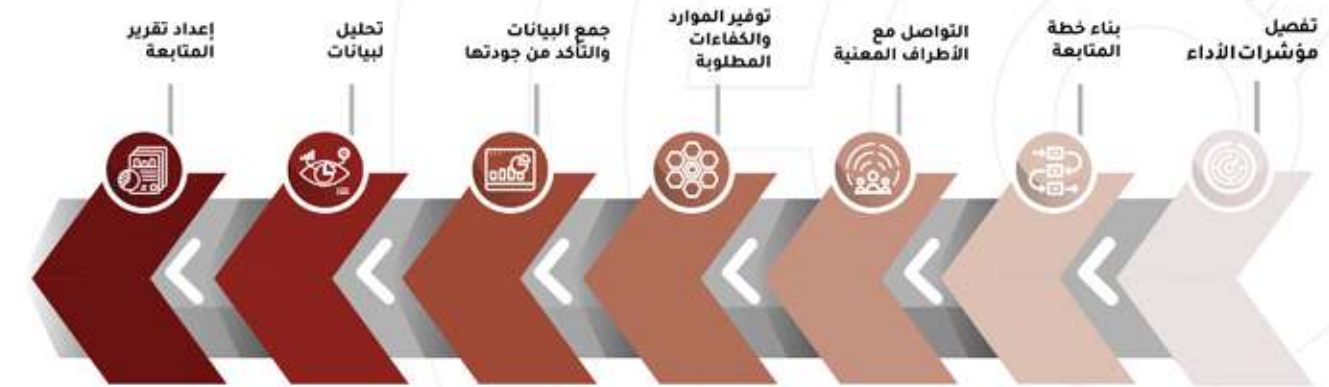
تعد الإدارة المبنية على النتائج أسلوب عمل يندمج فيه جميع العاملين بدرجات مختلفة ، وبأشكال مختلفة للمشاركة ، وللعاملين بالتقسيم التنظيمي الخاص بالإدارة الاستراتيجية النصيب الأكبر من المشاركة والتفاعل مع تلك العملية ، حيث يجب أن يعمل جميع أعضاء تلك الإدارة بشكل جماعي ومتناسق لتحريك دورة الإدارة المبنية على النتائج بشكل سلس ، ولفهم الأدوار المختلفة المطلوبة من فريق عمل الإدارة الاستراتيجية ، فإن الجدول التالي يوضح المشاركة المتوقعة من كل فريق خلال المراحل المختلفة للإدارة المبنية على النتائج والتي سبق بيانها.

أثناء التخطيط	أثناء التنفيذ والمتابعة	أثناء التقييم	فريق التخطيط الاستراتيجي والسياسات
- تحليل البيئة الخارجية والداخلية للوحدة ، وتقديم المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية. - إدارة وتنسيق عملية إعداد الخطة الاستراتيجية بما تشمله من تحديد رؤية ورسالة ، وأهداف ، ومؤشرات الأداء ، والمستهدفات. - التأكد من وضع الخطط التنفيذية والبرامج والمشروعات ، ومراحل تنفيذها ، وتوقيتاتها.	- الإشراف على التنسيق والتواصل بين فرق العمل المختلفة ، فيما يتعلق بتنفيذ الأهداف الاستراتيجية.	- تحديث وتعديل الخطط الاستراتيجية بناءً على التغيرات في البيئة أو في أولويات الوحدة وعلى نتائج التقييم والدروس المستفادة منها.	
- تحديد المشاريع أو البرامج التي تدعم تنفيذ الاستراتيجية. - تحديد المواصفات والميزانيات والجدول الزمنية لكل مشروع. - تعيين المسؤولين والمشاركين في كل مشروع. - دعم عملية إعداد موازنة البرامج والأداء بالتنسيق مع المسؤولين التنفيذيين والإدارات المالية المعنية.	- التأكد من تنفيذ المشاريع وفقاً للخطط الموضوعة. - التواصل مع فرق العمل والجهات المعنية والتنسيق بينها لضمان عدم تضارب الأولويات. - التأكد من مطابقة المخرجات مع الأنشطة والمدخلات. - تقديم التقارير الدورية عن مستوى تقدم وأداء المشروعات.	- التنسيق مع فريق المتابعة والتقييم لدراسة نتائج المشاريع وتأثيرها على أهداف الوحدة. - إغلاق المشاريع المنتهية وتسوية الحسابات والتزامات المشروع.	فريق إدارة المشروعات والبرامج والأداء
- بناء تسلسل واضح للنتائج يبين العلاقة بين الأنشطة والمخرجات ، والنتائج بالمشاركة مع فريق التخطيط وبالشكل الذي يتوافق مع الرؤية والأهداف الاستراتيجية الموضوعة. - إعداد تفاصيل مؤشرات الأداء المختلفة والتأكد من تحديد المستهدفات ونقاط الأساس. - تقديم المعلومات والدروس المستفادة من النتائج السابقة ، والتي تؤثر في بناء استراتيجيات أكثر فعالية.	- تخطيط وتنفيذ الخطوات المختلفة لمرحلة المتابعة.	- تنفيذ خطوات عملية التقييم. - تقديم ملاحظات واقتراحات للتعلم من التجارب والأخطاء والنجاحات.	فريق المتابعة والتقييم
- تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على استراتيجية المنظمة أو تنفيذها. - تقدير احتمال حدوث كل مخاطرة وتأثيرها على أهداف المنظمة. - التأكد من جاهزية الخطط والبرامج والمشروعات الخاصة بإدارة الأزمات. - إعداد منهجية وآليات متابعة وتحليل وإدارة المخاطر بالتعاون مع فريق المتابعة والتقييم.	- تطبيق الإجراءات والسياسات للحد من أو التخلص من التأثيرات السلبية للمخاطر. - رصد وتتبع حالة كل مخاطرة والتغيرات في مستوى خطورتها. - إبلاغ فرق العمل عن حالة المخاطر والإجراءات المتخذة لمواجهتها.	- تحليل الأسباب الجذرية لكل مخاطرة حدثت أو احتمال حدوثها. - تقديم تقارير عن نتائج تقييم الإجراءات التصحيحية أو الوقائية. - مراجعة فعالية استراتيجية إدارة المخاطر وإجراء التحسينات اللازمة.	فريق إدارة الأزمات والحد من المخاطر



الخطوات العملية للمتابعة

يعتمد تنفيذ عملة المتابعة على الخطوات التالية:



تفصيل مؤشرات الأداء

مؤشرات الأداء تعبر عن أدوات القياس التي تستخدم لتقييم ورصد التغيرات في الأداء ، أو السلوك ، أو النتائج ، وهي تساعد على تحديد ما إذا كانت الأهداف والنتائج قد تحققت أم لا، وإلى أي مدى، وبأي تكلفة ، كما أن المؤشرات تسهل أيضا عملية التعلم والتحسين المستمر للبرامج والمشاريع.

يجب أن تتسم مؤشرات الأداء السليمة بمجموعة من الصفات يتم تلخيصها في الحروف الأولى من كلمة



ولضمان دقة القياس وعدم الدخول في حالة من التخبط والتضارب أثناء عملية المتابعة والتقييم، يجب أن يقوم مسؤول المتابعة والتقييم بالتعاون مع إدارة البرامج والمشروعات (المنوط بهم التخطيط التنفيذي للبرامج والمشروعات) والخبراء المعنيين، بتحديد التفاصيل التي توضح طبيعة المؤشر وطريقة قياسه، وتمنع أي خلط أو تضارب أثناء التعامل معه في المستقبل ، وفي الجزء التالي سوف نتعرض بالتفصيل لأنواع المؤشرات المختلفة ، وطبيعة التفاصيل المختلفة المطلوب استكمالها.

كيفية صياغة مؤشر الأداء

اختيار المؤشر المناسب ، عملية تحتاج لفهم جيد لطبيعة النتيجة المطلوب قياسها ، كما تحتاج لصياغة واضحة تمكن الجميع من فهم المؤشر وطريقة قياسه بسهولة ، ولكي تتمكن من بناء مؤشرات مناسبة للنتائج المختلفة ، فكر في مؤشر الأداء بكونه إجابة على السؤال التالي:

ما هو الشيء الملموس الذي يتحققه نتأكد من أن النتيجة المرجوة قد تحققت؟

كيف سنعرف أننا وصلنا إلى غايتنا ؟

بإجابة هذه الأسئلة فإنك سوف تتمكن من اكتشاف مؤشرات أداء جيدة، مع العلم أن أي مؤشر يجب أن يكون معبرا عن عناصر يمكن قياسها أو حسابها ، لذلك فإن الصياغة الصحيحة لمؤشر الأداء يجب أن تبدأ بوحدة يمكن قياسها (مثال: عدد / نسبة / معدل ... الخ) كما يجب أن توضح الفئة/النشاط المستهدف بالقياس والنطاق المحدد له ، مع العلم أنه يجب أن تتجنب صياغة المؤشر أي شرح لخطوات العمل التنفيذية.

أمثلة لصياغة مؤشرات أداء صحيحة

نسبة	الأشخاص المضايين بالالتهاب الكبدي	على مستوى الجمهورية
نسبة	الانتهاء من التحول الرقمي للمناهج التعليمية	لسنوات التعليم الأساسي
عدد	الأطفال المشاركين في حملات التطعيم	من محافظات الوجه القبلي
وحدة قياس	الفئة المستهدفة	النطاق

ملحوظة : على الرغم من أن تحديد هذه المعلومات التفصيلية لكل مؤشر قد يبدو مهمة صعبة وتحتاج للكثير من البحث والنقاش بين الأطراف المختلفة ، إلا أن الجانب الإيجابي الذي يجب أن نتذكره، أن الجهد الذي تحتاج لأن تبذله في بناء خطة المتابعة سوف يتناقص مع الوقت ، فبمرور الوقت سوف يتراكم لديك دليل مرجعي عن مؤشرات الأداء المتكررة والتي تمثل النسبة الأكبر من إجمالي المؤشرات.

الأخطاء الشائعة في صياغة مؤشرات الأداء

النتيجة	مؤشر الأداء الخاطئ	المؤشر الأدق
توعية المواطنين بمخاطر التدخين	- طباعة ملصقات تشرح مخاطر التدخين - التواجد في الميادين الرئيسة بسيارات حملة التوعية	- نسبة ارتفاع الوعي طبقا لاستقصاء الرأي قبل وبعد الحملة
كما نرى فإن العناصر المذكورة تعبر عن أنشطة تنفيذية ، ولا يمكن استخدامها كمؤشرات أداء.		

النتيجة	مؤشر الأداء الخاطئ	المؤشر الأدق
توعية المواطنين بمخاطر التدخين	- سجلات حملة التوعية - ردود فعل المواطنين	- عدد المشاركين في أنشطة الحملة - معدل رضاء المواطنين
كما نرى في هذا المثال ، فإن العناصر التي تم ذكرها هي في الأساس مصادر لجمع المعلومات وليست مؤشرات أداء واضحة.		

أنواع مؤشرات الأداء

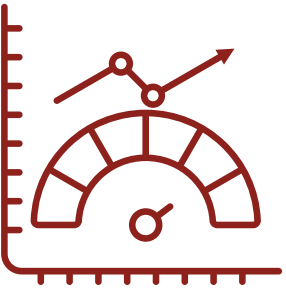
المؤشرات الكمية Quantitative indicators	هي المؤشرات التي تستخدم الأرقام أو الإحصاءات لقياس التغيرات في الأداء ، على سبيل المثال ، عدد الأشخاص الذين استفادوا من خدمة معينة، أو نسبة النجاح في امتحان معين، أو معدل النمو في الدخل.
المؤشرات النوعية Qualitative indicators	هي المؤشرات التي تستخدم الوصف أو التقييم لقياس التغيرات في الأداء ، على سبيل المثال، مستوى الرضا أو الثقة للمستفيدين ، أو مستوى جودة الخدمة.

تجدر الإشارة أنه يمكن أن يكون هناك تداخل بين المؤشرات الكمية والنوعية ، حيث يمكن التعبير عن مؤشرا نوعيا، ولكن بصيغة رقمية، على سبيل المثال ، قد يقيس استطلاع الرأي على مقياس من 1 إلى 10، مستوى رضاء المستفيدين حيث تظهر النتائج في النهاية في صورة أعداد أو نسب مئوية.

المؤشرات البديلة PROXY INDICATORS

في بعض الأحيان قد يتعذر قياس مؤشر ما بشكل مباشر لذلك نلجأ لاستخدام المؤشرات البديلة والتي تقيس العنصر المطلوب بشكل غير مباشر ، بحيث يكون التغير في نتائج المؤشر البديل يشير إلى تغير في النتيجة المستهدفة.

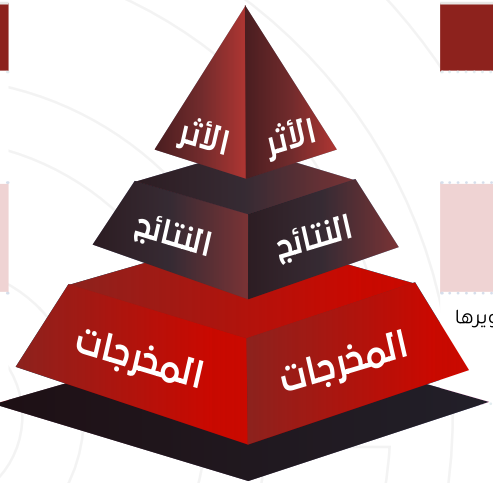
فعلى سبيل المثال ، قد نستخدم متوسط عدد الأيام التي يقضيها الفرد في رحلات الترفيه ، كمؤشر بديل على مستوى الرفاهية التي يتمتع به هذا الفرد ، كما يمكن استخدام مؤشر معدل تسرب الطلاب من التعليم ، كمؤشر عن جودة العملية التعليمية ... وهكذا.



أنواع المؤشرات التي تقيس النتائج والتغيير

تساعد نظرية التغيير بشكل كبير على تحديد مؤشرات أداء صحيحة ومتناسبة مع كل مستوى من مستويات النتائج (المخرجات ، والنتائج ، والأثر) حيث تعتبر نظرية التغيير في التخطيط والمتابعة والتقييم أحد أهم الحلول الأساسية للعديد من البرامج والمشاريع. لتوضيح كيفية حدوث التغيير في سياق معين، وتوضيح دور الجهة ومشروعاتها و أدوار الشركاء في المساهمة في التغيير. كما توفر نظرية التغيير الفرصة للتفكير بشكل أكثر وضوحا حول كيفية المساهمة في تحقيق أهداف حقيقية وهامة، و لا يتم تصميمه لاستبدال أطر النتائج مثل تسلسل النتائج، ولكن لاستكمالها وفيما يلي امثلة لمؤشرات الأداء على المستويات المختلفة:

النتيجة	مؤشر الأداء	النتيجة	مؤشر الأداء
تحسين صحة المواطن	متوسط العمر للمواطن	القضاء على الفقر	معدل الفقر متوسط دخل الأسرة
إتاحة خدمة صحية متميزة	عدد الوحدات والمراكز الطبية المطابقة للمعايير	تقليل معدلات البطالة	نسبة البطالة
رفع كفاءة المستشفيات	عدد المستشفيات التي تم تطويرها عدد الأسرة المتاحة نسبة ميكنة الوحدات الصحية	دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة	عدد المشروعات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من الدعم



الخطوات العملية لبناء مؤشرات الأداء

يقدر الجهد المبذول في تحديد معلومات تفصيلية عن مؤشرات الأداء ، بقدر ما ستمكن من المتابعة والتقييم بكفاءة وسهولة ، ولتحقيق هذا الغرض قم باستخدام **”نموذج بطاقة تفاصيل مؤشر الأداء“** وهي أداة مختصة بتسجيل كل البيانات المطلوبة لكل مؤشر على حدة ، ولاستكمال هذا النموذج بشكل سليم ، قم باتباع الخطوات التالية:

1. تسجيل بيانات الهدف أو النتيجة

كل مؤشر أداء يقيس نتيجة أو هدف أو برنامج محدد ، لذلك في البداية يجب تسجيل بيانات هذه النتيجة بشكل واضح في البطاقة ، وهذه البيانات يتم تحديدها عادة في نموذج تسلسل النتائج السابق ذكره ، أو في نموذج إعداد خطة البرامج الذي يقوم ببنائه مسؤول إدارة المشروعات. وتشمل البيانات المطلوب استيفائها في هذه الخطوة العناصر التالية:

- اسم النتيجة أو الهدف
- المسؤول عن التنفيذ :

يجب أن يكون لكل هدف جهة أو شخص مسؤول عن تنفيذه ، ويتم الحصول على هذه المعلومات من مسؤولي التخطيط الاستراتيجي ، وتعتبر هذه المعلومة هامة حيث إن مسؤول التنفيذ يعد طرفاً هاماً في عملية المتابعة والتقييم لاحقاً ، ويجب إشراكه في تحديد كيفية متابعة وتقييم النتائج.

- اسم مؤشر الأداء :
- هو عبارة مختصرة تصف ما يقيسه المؤشر.
- مستوى المؤشر :
- وذلك طبقاً لتسلسل النتائج.
- المخاطر (Risks) :
- وقد سبق تحديدها في نموذج تسلسل النتائج.



2. شرح مؤشر الأداء

مؤشرات الأداء تمثل العناصر الأساسية التي تعتمد عليها عملية المتابعة ، لذلك كان من الضروري فهم وتوضيح المؤشر بأكبر درجة ممكنة من الوضوح لعدم خلق أي لبس أو خلاف أثناء المتابعة . وتشمل البيانات المطلوب استيفائها في هذه الخطوة العناصر التالية:

- طريقة الحساب أو معادلة القياس (KPI Formula):
- الكيفية التي يتم بها حساب نتيجة المؤشر، وتشمل أي معادلات حسابية مستخدمة، كما يجب أن يشمل ذلك تفسير أي مصطلحات فنية.
- وحدة القياس :
- الوحدة التي تعبر عن النتيجة (مثال: نسبة مئوية، جنيه مصري، ساعة زمنية، شهر... الخ)
- اتجاه الأفضلية :

هل تسعى الوحدة إلى تحريك نتيجة هذا المؤشر إلى الأكثر أم الأقل، فعلى سبيل المثال إذا كان المؤشر يقيس الأرباح فإن ”الأكثر أفضل“ أما إذا كان يقيس عدد الشكاوى ، فإن ”الأقل أفضل“.

يقوم باستكمال هذه البيانات ، مسؤول المتابعة والتقييم بالتعاون مع مسؤول التخطيط الاستراتيجي.



3. الاتفاق على المستهدفات



4. تحديد طريقة جمع البيانات



توضح المستهدفات مستوى الأداء المطلوب الوصول له بالنسبة لهذا المؤشر، وتشكل تلك المعلومات أهمية كبرى خاصة في مرحلة التقييم ، حيث يتم مقارنة النتائج الفعلية التي يتم تحقيقها بالنتائج المستهدفة، مما يساعد على تحديد مستوى الإنجاز واستخلاص الدروس المستفادة في ضوء ذلك. وتشمل البيانات المطلوب استيفائها في هذه الخطوة العناصر التالية:

• خط الأساس (Baseline) :

هي قيمة المؤشر في بداية البرنامج أو المشروع ، وهي تساعد على تحديد نقطة الانطلاق والمقارنة لقياس التغيرات في الأداء ، على سبيل المثال، نسبة الأطفال الذين تلقوا التطعيمات الأساسية قبل بدء البرنامج هي 60%.

• القيمة المستهدفة (Target) :

هي قيمة المؤشر التي يتوقع أن تتحقق في نهاية البرنامج أو المشروع ، وهي تساعد على تحديد التطلعات والإنجازات المتوقعة من البرنامج أو المشروع. على سبيل المثال، نسبة الأطفال الذين يتلقون التطعيمات الأساسية بعد نهاية البرنامج 100%

ملحوظة: بعض المستهدفات تكون سنوية بينما بعضها يتم تقسيمه على مدد زمنية مختلفة (شهرية، ربع سنوية أو بنهاية مدة محدد)، وتعتبر تلك المعلومات احد أهم مخرجات التخطيط الاستراتيجي. يتم الاتفاق على هذه البيانات مع مسؤول التخطيط الاستراتيجي، والمسؤول عن تنفيذ الهدف أو النتيجة.

يقضى مسؤولي المتابعة والتقييم أغلب وقتهم في جمع وتحليل البيانات المرتبطة بكل مؤشر، وهي عملية متشعبة وقد يتداخل فيها أكثر من طرف ، كما تحتاج للإعداد لها مسبقاً واستشارة المختصين ، لذلك يجب على مسؤول المتابعة والتخطيط تحديد الطريقة التي سيستخدمها لجمع المعلومات المختلفة المرتبطة بمؤشر الأداء ، وتسجيلها في نموذج بطاقة تفاصيل مؤشر الأداء ، قبل القيام بعملية المتابعة. وتشمل البيانات المطلوب استيفائها في هذه الخطوة العناصر التالية:

• أداة المتابعة (Data Collection Tool) :

تحديد أداة جمع المعلومات المستخدمة في هذا القياس (مثال: استقصاء ، قواعد بيانات، مقابلات فردية ... الخ) وسوف يتم تناول هذه الأدوات بمزيد من التفصيل في الجزء القادم.

• طريقة التحقق من البيانات (Mean of Verification) :

في هذا العنصر يتم توضيح مصادر المعلومة على وجه الخصوص ، بتحديد من سيتم عقد المقابلات معهم ، ما هي السجلات التي سيتم مراجعتها وكذا.

• المسؤول عن القياس :

هو الشخص المسؤول عن تنفيذ ومتابعة عملية جمع المعلومات ، سواء كان أحد العاملين بوحدة المتابعة أو أحد العاملين بالوحدات الأخرى والمكلفين بجمع المعلومات.

• دورية القياس (Regularity) :

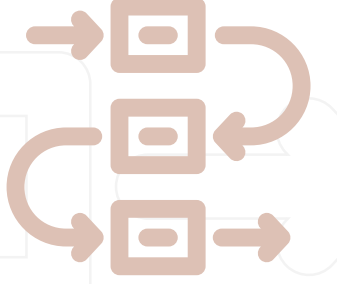
تحديد دورية قياس المؤشر ، وهي تختلف حسب معدل التغير في النتائج ، والقدرة على الحصول على المعلومات ، فبعض المؤشرات لا يمكننا الحصول على النتائج إلى بعد مرور عام من القياس السابق ، مثل نسبة نجاح الطلاب في مرحلة دراسية معينة ، في حين أن بعض المؤشرات الأخرى قد تتغير البيانات المرتبطة بها بشكل شهري ، مثل نسبة الإنجاز في مشروعات محددة ، كما انه من الممكن ان يكون قياس المؤشر مرتبط بحدث له وقت محدد كعدد الجهات المشاركة في مؤتمرٍ ما .. وهكذا.

• الموارد المطلوبة (Resources) :

بعض المؤشرات تحتاج توفير إمكانيات أو موارد محددة لقياسها ، فقد تحتاج لإنشاء منظومة إلكترونية لقياس نسبة تقدم المشروعات ، وقد تحتاج تكليف موظفين بالفروع لاستطلاع رأى المواطنين في خدمة محددة.

ما هي خطة المتابعة والتقييم؟

هي وثيقة تساعد على متابعة نتائج التدخلات طوال فترة حياة للمشروع. وهي وثيقة حية ينبغي الرجوع إليها وتحديثها بشكل منتظم ، في حين أن تفاصيل خطة المتابعة الخاصة بكل مشروع قد تبدو مختلفة، إلا أنها يجب أن تتبع جميعها نفس الهيكل الأساسي وتتضمن نفس العناصر الأساسية.



لماذا يجب تطوير خطة المتابعة والتقييم؟

من المهم وضع خطة للمتابعة والتقييم قبل البدء في أي من أنشطة المتابعة حتى تكون هناك خطة واضحة للأسئلة المتعلقة بالمشروع التي تحتاج إلى إجابة ، و يساعد مديري المشروعات على تحديد كيفية جمع البيانات لتتبع المؤشرات، وكيف سيتم تحليل البيانات، وكيف سيتم نشر نتائج جمع البيانات على الجهة وداخلياً بين مديري المشروعات لتحسين أداء المشروع ، تذكر أن بيانات المتابعة والتقييم وحدها ليست مفيدة حتى يستخدمها شخص ما ، ستساعد خطة المتابعة في التأكد من استخدام البيانات بكفاءة لجعل المشروعات فعالة قدر الإمكان وللتأكد من الإبلاغ عن النتائج في نهاية المشروعات.

من الذي يجب عليه تطوير خطة المتابعة والتقييم؟

يقوم مسؤول المتابعة والتقييم بمراجعة جميع بطاقات مؤشرات الأداء التي تم بناؤها ، ثم يقوم بإعداد خطة زمنية لعملية جمع المعلومات ، بحيث تشمل الخطة تاريخ محدد لجمع المعلومات ، والمؤشر المطلوب قياسه ، وطريقة التحقق من البيانات ، والمسؤول عن القياس.

متى يجب تطوير خطة المتابعة والتقييم؟

ينبغي وضع خطة المتابعة والتقييم في بداية المشروع عندما يتم تصميم التدخلات. سيضمن ذلك وجود نظام لمراقبة المشروع وتقييم نجاحه.



تعتمد المتابعة والتقييم بشكل كبير على التواصل الفعال مع العديد من الجهات الداخلية والخارجية التي تلعب دوراً مؤثراً في عملية المتابعة ، فهذا التواصل يساهم في تجميع المعلومات الضرورية لقياس الأداء ، واتخاذ القرارات الصائبة ، على سبيل المثال ، عندما نقوم بتقييم نتائج برنامج معين ، قد نحتاج إلى معلومات من مصادر خارجية مثل معدلات البطالة أو نسبة الوفيات نتيجة لمرض معين.

لضمان الحصول على هذه المعلومات في الوقت المناسب ، يجب أن نقوم ببناء علاقات قوية مع الجهات المعنية بهذه المقاييس والتعاون معهم بشكل مثمر، بما يشمل ذلك توضيح أهمية المعلومات المطلوبة وكيف سيتم استخدامها في تقييم البرنامج أو المشروعات ، يتعين أيضاً التفاوض على الترتيبات الإجرائية المطلوبة لضمان توفر هذه المعلومات بانتظام وفي وقتها المحدد.

بالإضافة إلى ذلك ، يعمل التواصل مع هذه الجهات على تحفيز المشاركة وتعزيز التفاهم المشترك بين جميع الأطراف المعنية ، كما يقلل من أي قلق قد ينشأ نتيجة لتداول المعلومات ويعزز من شفافية العملية ، وبالتالي، يمكن أن يساهم التواصل الفعال في تحقيق نتائج أفضل في عملية المتابعة والتقييم وضمان تحقيق الأهداف المنشودة بنجاح.



• الموارد البشرية :

مثل أي مشروع عملي ، فإن عملية المتابعة تحتاج لمجموعة من الموارد لتنفيذها ، ولكي تضمن نجاح تلك العملية ، فإنه من المهم العمل على توفير تلك الموارد قبل البدء في تنفيذ المتابعة ، وتنقسم الموارد المطلوبة إلى عدة أقسام:

والتي تشمل الأشخاص الذين سيقومون بالمتابعة وجمع المعلومات ، مع العلم بأنه في كثير من الأحيان لن تحتاج إلى تعيين عمالة جديدة لتنفيذ أنشطة المتابعة ، حيث إنه يمكن تكليف العاملين الحاليين ببعض المهام الإضافية المطلوبة للمتابعة ، ولكن تأكد من تحديد المهارات والخبرات التي يحتاجونها ، وتوفير التدريب اللازم لهم قبل البدء في المتابعة.

• الموارد التكنولوجية :

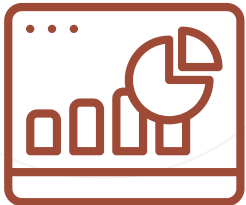
والتي تشمل الأجهزة والبرامج والأدوات والمستلزمات التي ستستخدم في جمع وتحليل وعرض البيانات.

• الموارد المالية :

والتي تشمل التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية والتكنولوجية ، بالإضافة إلى أي مصاريف أخرى قد تنشأ خلال عملية المتابعة.

إن توفير هذه الموارد قبل بدء عملية المتابعة يساعد على تجنب أي مشاكل أو عقبات قد تؤثر على جودة أو دقة أو مصداقية النتائج ، كما يساعد على رفع مستوى الثقة والرضا بين جميع الأطراف المعنية بالمشروع.

جمع البيانات والتأكد من جودتها



تعتمد هذه الخطوة على جمع المعلومات حول نتائج قياس المؤشرات، باستخدام مجموعة من أدوات المتابعة.

أدوات المتابعة

هناك العديد من الأدوات التي يمكن أن يستخدمها مسؤول المتابعة في جمع البيانات ، ومن الأمور الهامة التي يحتاج للتركيز فيها هي اختيار الأداة / الأدوات المناسبة التي تمكنه من الحصول على المعلومة المطلوبة وفيما يلي بيانا ببعض أدوات المتابعة الأكثر استخداما ، مع الإشارة للظرف المناسب لاستخدام كل أداة.

أداة المتابعة	الوصف	المميزات	العيوب	متى نحتاج لاستخدامها
استطلاع الرأي	قياس آراء أو سلوكيات مجموعة من الأشخاص عن موضوع معين	تساعد على الحصول على بيانات كمية ونوعية عن عينة كبيرة في وقت قصير.	يمكن أن تكون مكلفة وتستغرق وقتا طويلا وتحتاج إلى تصميم جيد للأسئلة.	عندما نريد معرفة مدى انتشار أو تغير الآراء أو السلوكيات في فئة مستهدفة.
السجلات والتقارير	السجلات أو قواعد البيانات التي تشمل مجموعة من البيانات المنظمة والمرتبطة.	يمكن أن تسهل الوصول إلى المعلومات والبحث عنها وتحليلها	تسجل عادة بيانات كمية ، ولا تعطي فكرة عن السياق الذي تكونت فيه تلك البيانات.	عندما نريد متابعة أعداد أو تفاعلات متكررة ومفهومة.
جلسات النقاش	جمع آراء وخبرات وأفكار مجموعة صغيرة من الأشخاص حول موضوع محدد من خلال النقاش والتفاعل.	يمكن أن تساعد في فهم التحديات والحلول والآراء والتوقعات من منظور المشاركين	تستهلك الكثير من الوقت كما يمكن أن تكون متأثرة بآراء المشاركين فقط ما لم يكونوا ممثلين للفئة المستهدفة.	عندما نريد استكشاف آراء أو احتياجات أو خبرات مجموعة ما بشكل عميق.
الزيارات الميدانية	زيارة مكان أو منظمة أو مشروع لجمع المعلومات عنه من خلال الملاحظة المباشرة أو التفاعل.	يمكن أن تساعد في فهم السياق والظروف والإشكاليات والإنجازات بشكل مباشر.	يمكن أن تكون محدودة بالزمان والمكان والإمكانات ووجود فرصة متاحة.	عندما نريد رؤية الحقائق أو التغيرات أو التأثيرات على الأرض.
المقابلات الفردية	جمع معلومات من شخص واحد عن موضوع معين من خلال طرح أسئلة مباشرة أو غير مباشرة.	يمكن أن تساعد في الحصول على بيانات نوعية وتفصيلية عن آراء ، أو خبرات ، أو مشاعر ، أو اقتراحات المشارك.	تستهلك الكثير من الوقت ، كما يمكن أن تكون متأثرة برأي المشاركين أو بطريقة طرح الأسئلة.	عندما نريد فهم وجهة نظر شخص معين.

اختيار المزيج المناسب من أدوات المتابعة سوف يساعد على في تقييم مدى فعالية وكفاءة البرامج والمشروعات في تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة ، لذلك من المهم استخدام أساليب وأدوات متنوعة ومتوازنة لجمع البيانات ، على سبيل المثال ، إذا كان الهدف من مشروع ما هو تسهيل الإجراءات على المواطنين، فيمكن قياس ذلك بعدة طرق ، مثل:

- حساب المدة الزمنية التي يستغرقها تنفيذ الخدمة قبل وبعد تطبيق المشروع ، ومقارنتها بالمعايير أو المؤشرات المحددة مسبقًا.
- إجراء استبيانات أو استطلاعات رأي للمستفيدين من الخدمة ، وسؤالهم عن رضاهم عن جودة وسرعة وسهولة الخدمة ، وتحديد نقاط القوة والضعف في عملية التطوير.
- تنظيم جلسات نقاش أو حلقات عمل مع الجهات المعنية بالمشروع ، مثل الموظفين أو المسؤولين أو الشركاء ، وتبادل الخبرات والتحديات والتوصيات لتحسين الأداء والجودة.

باستخدام هذه الأدوات بشكل مناسب ومتوازن ، يمكن الحصول على صورة أكثر شمولية ودقة عن نتائج المشروع ، والتحقق من مدى تحقيق الأثر المرجو ، والتعرف على الفرص والتحديات للتحسين المستمر.

التأكد من جودة البيانات

كمسؤول عن المتابعة والتقييم ، فإن دقة وجودة البيانات التي تتداولها هي أحد مهامك ومسؤولياتك الأساسية ، ولا تتوقع أن تكون كل المعلومات التي سيتم إرسالها لك صحيحة تمام ، ولكن سوف يتطلب الأمر منك بعض الجهد للتأكد من صحتها.

فيما يلي بعض النصائح التي سوف تساعدك على تحقيق هذا الهدف:

• راجع البيانات للتأكد من سلامتها وجودتها، وإجراء اللازم لتصحيح أي أخطاء ، مثل معالجة القيم المفقودة أو التكرارية، وتنسيق البيانات بشكل مناسب.

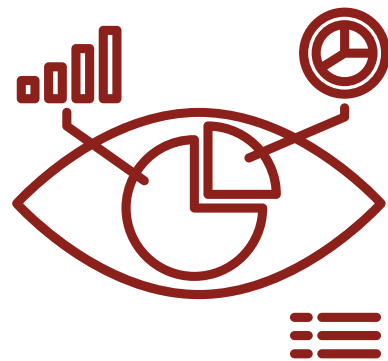
• اجتهد بقدر الإمكان في **توظيف التكنولوجيا والحاسب الآلي** في جمع وتحليل البيانات ، وتقليل تدخل العنصر البشري بقدر الإمكان ، حيث يقدم لنا العلم كل يوم المزيد من التطور في هذا الاتجاه وسوف تستفيد كثيرا من مواكبة هذا التطور.

• تأكد من أن جميع الأطراف المشاركة في قياس أحد المؤشرات ، تقوم بقياسه **بنفس الطريقة تماما** ، ولا تعتمد على أسم المؤشر فقط ، على سبيل المثال إذا فرضنا أن لدينا مؤشر لاحتساب عدد المواطنين المستفيدين من الخدمة الإلكترونية ، وقام احد المواطنين باستخدام هذه الخدمة سبع مرات ، فهل يتم احتسابه مرة واحدة باعتباره نفس المواطن أم يتم احتسابه سبع مرات بعدد استخدامه للخدمة ، مثل تلك الاختلافات التي قد تبدو بسيطة في فهم طريقة القياس ، قد ينتج عنها مخاطر جسيمة على جودة البيانات.

• عند استخدامك أكثر من مصدر لقياس نفس المعلومة**قم بمقارنة النتائج بين المصدرين** فعلى سبيل المثال إذا كانت تصدر أحد الجهات بيانا بالعاملين لديها وفى نفس الوقت نحصل على بيان مشابه من "هيئة التنمية الإدارية" يمكنك أن تقارن النتيجةين لتتأكد من تطابقهما.

• قم بتوثيق الأسئلة التي تتلقاها من مرسلي البيانات ودوّن الردود المتفق عليها ، سوف تشعر بالثقة عندما تعود لتلك الوثائق عندما يقوم طرف آخر بالسؤال عن نفس الموضوع.

لا تتقبل البيانات الغير مكتملة ، فإنك سوف تجد صعوبة لاحقا في تنظيمها وتحليلها ، وسوف تخلق حالة من التضخم في البيانات بدون استفادة ، وتذكر أن افضل وقت لطلب استكمال البيانات هو فور وصولها قبل أن ينشغل مرسل البيان بمهام أخرى.



تحليل البيانات يشكل خطوة حيوية ضمن عملية متابعة البرامج والمشروعات، حيث يساهم في فهم أداء البرنامج أو المشروع وتحديد الاتجاهات التي تشير إليها البيانات واستخلاص معلومات مفيدة منها ، ويتضمن تحليل البيانات استخدام الأدوات والتقنيات المختلفة لفحص وتحليل البيانات المتاحة، بما في ذلك البيانات المالية، والبيانات المتعلقة بالأداء، وبيانات الجودة، وغيرها.

فيما يلي الأنواع المختلفة لتحليل البيانات شائعة الاستخدام:

التحليلات الوصفية Descriptive Analytics	يجيب هذا النوع من التحليل على السؤال "ماذا حدث؟" من خلال تلخيص البيانات السابقة لوصف ما حدث في المشروع ، غالبا ما ينطوي على تحليل نتائج قياس مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتقييم الوضع الحالي للمشروع.
التحليلات التشخيصية Diagnostic Analytics	يتعمق هذا التحليل للإجابة على "لماذا حدث ذلك؟" يتضمن النظر في البيانات لفهم الأسباب والعوامل التي أدت إلى نتائج المشروع الحالية ، ويتم استخدام تقنيات مثل تحليل "تحليل الأسباب الجذرية".
التحليلات التنبؤية Predictive Analytics	يحاول هذا التحليل الإجابة على "ما الذي يحتمل أن يحدث في المستقبل؟" يستخدم النماذج الإحصائية واتجاه تطور النتائج للتنبؤ بأداء المشروع المستقبلي بناء على البيانات التاريخية.
التحليلات العلاجية Prescriptive Analytics	النوع الأكثر تقدما ، التحليلات العلاجية ، يجب "ما هو أفضل مسار للعمل يجب اتخاذه؟" يقترح خيارات القرار والنتائج المحتملة باستخدام مقارنة بين الخيارات المختلفة والنتائج المتوقعة لكل منها.

يوفر كل نوع من التحليل رؤية مختلفة يمكن أن تساعد مديري المشاريع وأصحاب المصلحة على اتخاذ قرارات مستنيرة لضمان نجاح المشروع.

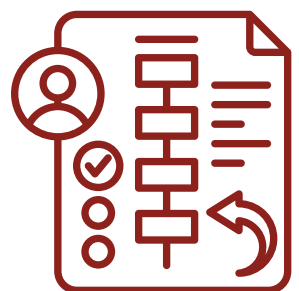


الخطوة الأخيرة من عملية المتابعة ، هي إعداد التقرير ، وهي الخطوة التي يتم فيها ترجمة الجهد المبذول في عملية المتابعة ، حيث يلخص هذا التقرير المعلومات التي توضح أداء البرنامج أو المشروع ، وقد تختلف تفاصيل تقرير المتابعة طبقا للجهة الموجه لها التقرير ، أو دورية التقرير ، وفيما يلي مكونات تقرير متابعة داخلي بحيث يتم اصدار هذا التقرير للإدارة العليا للوحدة لمتابعة البرامج المخططة ، وأيضا شرح لمكونات تقرير المتابعة الخارجي الذي يتم تسليمه للجهات خارج الوحدة لمتابعة البرامج الاستراتيجية للدولة.

تقرير المتابعة الداخلي

يحتوي على المعلومات التالية:

- **أسم المشروع / البرنامج**
- **تاريخ التقرير**
- **متابعة المخرجات:** يركز تقرير المتابعة بشكل رئيسي على المخرجات ، ويشمل ذلك العناصر التالية:
 - **مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs).**
 - **خط الأساس.**
 - **المستهدف**
 - **المنفذ الفعلي**
 - **مستوى إنجاز المخرجات** والذي يساعد متخذ القرار في فهم مدى تحقق المخرجات بشكل موجز ، من خلال التعبير عنها بأحد المستويات التالية:
 - **محقق:** وذلك عندما تكون مخرجات البرنامج قد تم تحقيقها بالشكل المخطط له
 - **محقق جزئيا :** في حال تحقيق المخرجات بشكل جزئي
 - **غير محقق :** في حال عدم تحقق المخرجات المستهدفة من البرنامج أو المشروع.
 - **تعليقات :** يتم التعليق بشكل موجز على أهم ما تم متابعته عند الحاجة لذلك.
 - **متابعة النتائج:** يتم استكمال هذا الجزء في حال استمرار المشروع/البرنامج لفترة كافية للتعليق على النتائج ، ويشمل ذلك جميع العناصر التي تم التعليق عليها في متابعة المخرجات مع مراعاة أن مستوى إنجاز النتائج يتم التعبير عنه بأحد المستويات التالية:
 - **نتائج إيجابية :** أي انه تم وجود أدلة على تحرك النتائج في الاتجاه الإيجابي
 - **نتائج سلبية :** في بعض الأحيان قد تتأثر النتائج بشكل سلبي أثناء عمل البرنامج
 - **عدم التغير :** عندما تكون معدلات النتائج ثابتة لم تتغير
- **المتابعة المالية:** يتم تحديد الميزانية المخصصة والتكاليف الفعلية للمشروع ، مع تسليط الضوء على أي فروق بين الإنفاق المخطط والفعلي ، والتعليق عليها.
- **التحديات :** في حالة عدم تحقق المخرجات المستهدفة ، يكون من الضروريّ وضوح أي عقبات أو تغيرات أدت إلى ذلك مع الإشارة للإجراءات التصحيحية المقترحة.



تقرير المتابعة الخارجي

- يكون التقرير الخارجي أكثر تلخيصا ، ويركز على علاقة البرنامج أو المشروع بالبرامج الرئيسية للدولة ، حيث يحتوى على المعلومات التالية:
- **بيانات المشروع / البرنامج:** يجب تضمين التفاصيل الأساسية حول البرنامج أو المشروع الذي تتم متابعته ، بما يشمل اسم البرنامج الرئيسي والفرعي وبرنامج الحكومة وأهدافها المرتبطة بهذا المشروع.
 - **مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs):** يجب أن يحدد التقرير مؤشرات الأداء الرئيسية المحددة مسبقا التي تم إنشاؤها لقياس التقدم المحرز نحو أهداف المشروع.
 - **خط الأساس :** يجب تقديم مقارنة واضحة بين خط الأساس الأولي المحدد لكل مؤشر أداء رئيسي والنتيجة المستهدفة مع تحديد سنة الأساس وهى السنة التي تم فيها قياس خط الأساس.
 - **النتائج:** يجب دمج البيانات الواقعية التي تعكس الأداء الفعلي الذي تم تحقيقه مقابل المستهدفات المحددة لكل مؤشر أداء رئيسي.
 - **الأداء المالي:** يتم تحديد الميزانية المخصصة والتكاليف الفعلية للمشروع.

معايير جودة تقرير المتابعة

يتسم تقرير المتابعة الجيد بمجموعة من السمات:

- يجب أن يكون التقرير واضحا وموجزا ومنظما جيدا.
- التركيز على النتائج:** ينبغي أن ينصب التركيز على النتائج المحققة، بدلا من مجرد الأنشطة المنجزة ، كما يجب أن يسلط التقرير الضوء على التقدم المحرز نحو أهداف البرنامج ومخرجاته ونتائجه.
- التوقيت:** ينبغي إصدار تقارير متابعة منتظمة على فترات محددة مسبقا (على سبيل المثال، ربع سنوية، سنوية). يضمن التوقيت حصول أصحاب المصلحة على معلومات محدثة لاتخاذ القرارات.
- الملاءمة:** ينبغي أن يتناول التقرير الاحتياجات والمصالح المحددة لمختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك الجهات الخارجية والجهات المستفيدة ومديري البرامج.
- التحليل المقارن:** تساعد مقارنة النتائج الحالية ببيانات خط الأساس أو التقارير السابقة في تحديد الاتجاهات والتحديات ومجالات التحسين.
- الشفافية:** الشفافية أمر بالغ الأهمية ، حيث يجب أن يشارك التقرير علنا النجاحات والإخفاقات وأي انحرافات عن الخطة الأصلية.

النماذج المستخدمة

معلومات عن المستهدفات		معلومات عن طريقة جمع البيانات		معلومات عن المؤشر		معلومات عن النتيجة/ الهدف	
تاريخ آخر قياس	نتيجة آخر قياس	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	خط الأساس Baseline	اسم مؤشر الأداء
المسهدفات Targets							
نهاية العام	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	نتيجة آخر قياس	خط الأساس Baseline	تاريخ آخر قياس
المسهدفات Targets	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول			

تابع النماذج المستخدمة

نموذج 4: نموذج خطة المتابعة						
التاريخ	مؤشر الأداء	أداة المتابعة	طريقة التحقق من البيانات	المسؤول عن القياس	دورية القياس	التكلفة
1 أكتوبر	عدد المدارس التي يتم إنشاؤها سنويا	السجلات والتقارير والزيارات الميدانية	تقارير برامج الإنشاءات	مدير البرنامج	سنوية	1,000 جنيه
1 أكتوبر	عدد الخريجين من برامج محو الأمية	السجلات والتقارير	تقارير برامج محو الأمية	مدير البرنامج	ربع سنوية	-
15 نوفمبر	نسبة المناهج التي تم تطويرها	السجلات والتقارير	قواعد بيانات وزارة التربية والتعليم	مدير البرنامج	ربع سنوية	-
نموذج 5 : نموذج تقرير المتابعة الداخلي						
البرنامج	رفع كفاءة العملية التعليمية					30 ديسمبر
متابعة المخرجات						
المخرج	مؤشر الأداء	خط الأساس	المستهدف	المنفذ الفعلي	مستوى الإنجاز	تعليقات
تطوير المناهج التعليمية	نسبة المناهج التي تم تطويرها	30%	100%	80%	محقق جزئيا	توقفت عملية تطوير المناهج أكثر من مرة بسبب تغير فريق العمل القائم على التنفيذ
توفير المعلمين الأكفاء	عدد المعلمين المدربين سنويا	35,000 معلم	150,000 معلم	120,000 معلم	محقق جزئيا	
متابعة نتائج البرنامج						
النتيجة	مؤشر الأداء	خط الأساس	المستهدف	المنفذ الفعلي	مستوى الإنجاز	تعليقات
رفع كفاءة العملية التعليمية	نسبة مطابقة المناهج التعليمية لاعتمادات الجودة	27%	70%	50%	نتائج إيجابية	تعرض توظيف الخريجين لتحديات لعدم توافر الوظائف
	معدل توظيف الخريجين في مجالات ذات صلة بالتخصص التعليمي	20%	60%	20%	عدم التغير	
المتابعة المالية للبرنامج						
الموازنة المخططة		المنصرف الفعلي		تعليقات		
20 مليون جنيه		18 مليون جنيه		تعرضت الأسعار لصعود وهبوط نتيجة عدم استقرار سعر الصرف		
التحديات (في حالة عدم تحقق المستهدفات)						
التحديات				مقترحات الإجراءات التصحيحية		
ندرة الكفاءات الفنية المتخصصة في تطوير المناهج				إضافة مشروع لتقييم واختيار المعلمين المتميزين للمشاركة في تطوير المناهج		

تابع النماذج المستخدمة

نموذج 6: نموذج تقرير المتابعة الخارجي								
الهدف الاستراتيجي ببرنامج الحكومة				الارتقاء بجودة حياة المواطن المصري وتحسين مستوى معيشته				
برنامج الحكومة الرئيسي				الارتقاء بمنظومة التعليم				
برنامج الحكومة الفرعي				بناء القدرات ورفع كفاءة المعلمين بجميع المراحل التعليمية				
البرنامج الرئيسي للوحدة				برنامج رفع كفاءة العملية التعليمية				
البرنامج الفرعي للوحدة				برنامج تدريب المعلمين				
تاريخ التقرير				30 ديسمبر 2024				
نوع المؤشر	مؤشر الأداء	وحدة القياس	خط الأساس	سنة الأساس	المستهدف	المنفذ الفعلي	الموازنة المخططة	المتصرف الفعلي
مخرج	عدد المعلمين المشاركين في البرامج التدريبية	عدد	40,000 معلم	2021	155,000 معلم	122,000 معلم	1,5 مليون	1,8 مليون
مخرج	عدد المعلمين المجتازين للاختبار النهائي	عدد	35,000 معلم	2021	150,000 معلم	120,000 معلم		
مخرج	نسبة رضا المعلمين عن البرنامج	نسبة	لا يوجد	-	70%	80%		

لضمان نجاح المتابعة

3.4.1 المخرجات • نموذج خطة المتابعة

• نموذج تقرير المتابعة الداخلي

• نموذج تقرير المتابعة الخارجي

3.4.2 أسئلة شائعة

1) كيف يمكن تحفيز الأطراف المختلفة على المشاركة الفعالة في عملية المتابعة

قد تواجه في بعض الأحيان درجة من المقاومة في مشاركة المعلومات من بعض الأطراف المعنية ، ويرجع ذلك عادة للخوف من المساءلة أو القلق من تحمل أعباء أخرى نتيجة مشاركة المعلومات ، لذلك، عليك أن تبذل جهدًا لبناء علاقات ثقة وتعاون مع الأشخاص الذين تحتاج إلى مشاركة المعلومات معهم. وإليك بعض النصائح التي قد تساعدك على ذلك:

- ابدأ بتحديد الغرض والأهمية من مشاركة المعلومات معك ، واشرح لهم كيف تساهم المعلومات التي تطلبها في تحسين الأداء والنتائج في الوحدة ، وقم بالتأكيد على أن هذه المعلومات ليست بغرض تقييم أداءهم ، ولكن بغرض التعلم واتخاذ قرارات أفضل.
- ابدأ بالتواصل مع القيادات وحاول أن تقنعهم بأهمية دورهم في تشجيع المشاركة وتوجيهها.
- احترم خصوصية وسرية المعلومات التي تتلقاها منهم ، ولا تستخدمها بطريقة تضر بهم أو تخرجهم ، واحتفظ بها في مكان آمن ولا تشاركها مع أي شخص آخر غير مصرح له.
- أظهر التقدير للأشخاص الذين يشاركون المعلومات معك ، واشكرهم على تعاونهم واعرب عن احترامك وتقديرك لمجهودهم ومساهماتهم ، كما يمكنك ان تشاركهم في تحديد طريقة التواصل وتداول المعلومات.
- كن مستعدا للتواصل المستمر مع الأشخاص الذين تحتاج إلى مشاركة المعلومات معهم ، واستجب لأسئلتهم واستفساراتهم بسرعة ووضوح.

3.4.3 قائمة التحقق

فيما يلي قائمة بالنقاط التي يجب مراجعتها للتأكد من استكمال هذه المرحلة. قم بوضع علامة (☑) أمام الخطوات التي تمت بشكل فعال:

1.	تم بناء خطة المتابعة واستكمال البيانات
2.	تم التواصل مع الأطراف ذات الصلة وتنسيق الأنشطة الخاصة بالمتابعة.
3.	تم توفير الموارد المطلوبة للأنشطة المتابعة.
4.	تم تدريب المشاركين في المتابعة.
5.	تم جمع البيانات المطلوبة في توقيتاتها المحددة.
6.	تم التأكد من جودة البيانات المجمعة.
7.	تم إصدار تقارير المتابعة في التوقيتات المطلوبة

مرحلة التقييم

مرحلة التقييم

ما المقصود بمرحلة التقييم



خلال هذه المرحلة تقوم الوحدة بتقييم جميع مراحل التخطيط والتنفيذ ودراسة النتائج المختلفة التي تم الحصول عليها ، وترصد الإيجابيات والسلبيات في أدائها كما تقوم بتحديد الفرص والتحديات التي تواجهها ، وبذلك تستطيع الوحدة تحسين جودة عملها وزيادة كفاءتها وفعاليتها ، وتعزيز قدراتها ومواردها ، فالتقييم هو أداة قوية للتطوير المؤسسي ، ولكن يجب أن يكون مبنياً على معايير ومؤشرات واضحة وموضوعية ، وأن يشمل جميع المستويات والأطراف المعنية ، وأن يتم بشكل منظم ، لضمان الحصول على نتائج موثوقة ومفيدة.

لماذا نحتاج لهذه المرحلة



تعد عملية التقييم جزءاً أساسياً في دورة التعلم المستمر وتحسين الأداء للمؤسسات والمنظمات ، وفيما يلي بعض النقاط الرئيسية التي توضح أهمية التقييم:

- 1. تحليل أداء البرامج:** يساعد التقييم على فهم كيفية تنفيذ الأنشطة والبرامج ومدى تحقيقها للأهداف المحددة لها ، كما يساعد الوحدة على تحليل الأسباب والعوامل التي أثرت إيجاباً أو سلباً على الأداء ، والوقوف على مساحات التطوير.
- 2. تنمية التعلم والمعرفة للوحدة بشكل عام:** من خلال تعلم الدروس المستفادة من التقييم السابق ، يمكن للوحدة تجنب تكرار الأخطاء التي وقعت بها وزيادة الكفاءة من خلال اكتشاف فرص أكبر للنجاح ، كما أن عملية التقييم هي خير كاشف للبيئة الداخلية والخارجية ، وهي أساس معرفة الوحدة بنقاط قوتها ونقاط التي يجب العمل على تحسينها.
- 3. رفع كفاءة التخطيط ودعم اتخاذ القرارات:** يوفر التقييم البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات استراتيجية أفضل ، حيث يمكن للوحدة توجيه مواردها وجهودها بشكل أفضل بناءً على النتائج المستندة إلى التقييم ، كما يقدم التقييم فهماً أوضح لعلاقة الأنشطة بالمرجات والنتائج مما يساعد على تخطيط تسلسل النتائج بشكل دقيق.
- 4. تعزيز الشفافية والمساءلة:** هناك العديد من الجهات التي تحتاج لقياس مردود نشاط الوحدة لكي تتمكن من اتخاذ قراراتها بشكل أفضل (مثل: مجلس الوزراء ، مجلس النواب ، ... وهكذا) ويعزز التقييم من مستوى الشفافية والمساءلة داخل الوحدة وأمام الأطراف الخارجية المعنية.

الإطار الزمني لهذه المرحلة

يختلف الإطار الزمني طبقاً للغرض من التقييم حيث يمكن تنفيذه في توقيتات مختلفة من عمل البرامج

من المسؤول عن هذه المرحلة



مسؤول المتابعة والتقييم بالتعاون مع الأطراف المعنية بتنفيذ البرامج وجمع المعلومات

ملحوظة: مسؤول المتابعة يجب أن يكون مستقلاً عن القائمين عن التنفيذ لضمان عدم تضارب المصالح

كيف يتم العمل على مرحلة التقييم



يقوم مسؤول المتابعة والتقييم بإدارة عملية التقييم بالكامل حيث يتم ذلك من خلال المراحل التالية:



أنواع ومستويات التقييم

للقيام بعملية التقييم بشكل متكامل يجب فهم المستويات المختلفة للمعلومات التي يحتاج المقيم لدراستها ، فكل مستوى له أهميته وآلياته ويمكن الوحدة من التطور إلى حد معين.

4.1.1

تقييم الاحتياجات NEEDS ASSESSMENT



يعنى هذا النوع من التقييم بدراسة وفهم مدى الاحتياج لإجراء مشروع أو برنامج ما ، بما يشمل ذلك من إعداد دراسة جدوى للمشروع ، وعادة ما يتم هذا النوع من التقييم قبل البدء في تنفيذ البرنامج للتأكد من جدوى تنفيذه وللوقوف على جميع التدخلات الأخرى المطلوبة لتحقيق النتائج.

4.1.2

تقييم الأداء PERFORMANCE EVALUATION



يعتبر تقييم الأداء هو الركيزة الأساسية لعملية التقييم، ويمكن تقسيمه إلى نوعين

1. تقييم كفاءة البرنامج
2. تقييم فعالية البرنامج

تقييم الكفاءة

يقوم المقيم بتحليل الأنشطة والخدمات التي تقدمها الوحدة لتحقيق أهدافها ورؤيتها ، ومقارنة ذلك بالخطط التنفيذية المعدة مسبقا ، ويجب ان يشمل التقييم مدى التزام البرامج بالجدول الزمنية ، كما يركز هذا المستوى من التقييم على مدى جودة وكفاءة البرامج في التنفيذ ، وأيضا القيام بتحليل جيد للموارد التي تم توظيفها ومردود هذه الموارد على التقدم الفعلي للبرامج.



- هل تم تنفيذ البرامج والأنشطة بشكل متنسق مع الخطط والمواعيد المحددة؟
- هل تم تخصيص الموارد بشكل كافٍ لتنفيذ البرامج والأنشطة؟
- هل تم استخدامها بشكل كفاء؟
- هل تم متابعة تقدم التنفيذ بشكل دوري وتوثيق البيانات المتعلقة بالأنشطة؟
- ما هي التحديات التي واجهها البرنامج ؟ وكيف تم التعامل معها؟
- ما هي العناصر التي ساعدت على دعم تقدم البرنامج ؟
- كيف يمكن تعظيم الاستفادة منها؟
- هل هناك فرص أو تهديدات محتملة قد تدعم أو تعيق تقدم البرنامج؟

فيما يلي مجموعة من الأسئلة التي تحتاج للإجابة عليها لتقييم كفاءة البرنامج / المشروع:

تقييم الفعالية



تعتبر الفعالية عن قدرة البرنامج أو المشروع على تحقيق النتائج المستهدفة منه ، ويعتمد تقييم فعالية البرنامج على مقارنة النتائج والمخرجات المحققة بما هو مخطط له ، والوقوف على الأسباب والعوامل التي ساعدت على النجاح أو الإخفاق في تحقيق تلك النتائج.

لكن يمكن المقيم من تقييم فعالية البرامج ، فإن عليه الإجابة على مجموعة من الأسئلة ، وتتنوع تلك الأسئلة بالمستوى الذي يتم تقييمه ، سواء كان ذلك على مستوى المخرجات ، أو على مستوى النتائج.

- هل حقق البرنامج المخرجات المستهدفة؟
 - هل تم قياس وتقييم جودة المخرجات المحققة؟
 - هل هناك عوامل أخرى أثرت على المخرجات بشكل سلبي أو إيجابي خارج نطاق البرامج؟
- فيما يلي مجموعة من الأسئلة التي تحتاج للإجابة عليها لتقييم المخرجات:

أما على مستوى النتائج ، يقوم المقيم بقياس المردود الذي تحققه البرامج على المستفيدين ، حيث يركز هذا المستوى على مدى تحسن حالة ، أو سلوك ، أو معرفة ، أو رضا المستفيدين نتيجة للبرامج ، يستخدم المقيم مؤشرات ومعايير محددة لتقدير وتقييم النتائج ، مثل الاختبارات والاستطلاعات.



- هل تم تحقيق النتائج متوسطة المدى المستهدفة؟
 - هل تم قياس وتقييم جودة النتائج المحققة؟
 - هل هناك عوامل أخرى أثرت على النتائج بشكل سلبي أو إيجابي خارج نطاق البرامج؟
 - هل تم تغطية الفئات المستهدفة ؟ وما مدى رضائهم عن البرامج حتى الآن؟
 - هل نظرية التغيير التي تم بناءها أثناء التخطيط أثبتت صحتها ودقتها؟
 - ما هي البرامج أو الأنشطة التي يمكن القيام بها لتحقيق نتائج أفضل في المستقبل؟
- فيما يلي مجموعة من الأسئلة التي تحتاج للإجابة عليها لتقييم النتائج:

في هذا النوع من التقييم أيضا يجب تقييم ودراسة **نظرية التغيير** التي تم استخدامها في مرحلة التخطيط للبرنامج ، فإنه من المفهوم أن النتائج هي ثمرة مخرجات البرامج ، ولها مقاييسها ومؤشرات الأداء الخاصة بها ، ولكن يجب أن ننتبه إلى أن تحقق النتائج لا يعنى بالضرورة نجاح البرامج ، فعلى سبيل المثال إذا فرضنا بأن أحد الهيئات تقوم ببرنامج للتوعية الصحية بهدف التقليل من الأمراض المتوطنة ، وبتقييم النتائج تم ملاحظة أن عدد المرضى قد قل بالفعل ، في هذه الحالة وقبل الحكم بنجاح البرنامج ، يجب أن يقوم المقيم بفهم الأسباب التي أدت إلى قلة عدد المصابين ، فقد يكون هناك عوامل أخرى بخلاف التوعية قد أدت إلى هذه النتيجة ، مثل توافر الأدوية ، أو افتتاح مستشفى جديدة بالمنطقة ، والعكس أيضا صحيح فقد يكون برنامج التوعية نجح في رفع الوعي لدى المواطن لكن عدد المصابين لم يقل نتيجة أن هناك صعوبة في الحصول على العلاج عند الإصابة وهو العنصر الذي لم يكن واضحا لدى صناع القرار من البداية.

بالبحث الجيد يتمكن المقيم من فهم العلاقة بين الأسباب والنتائج ، مما يساعد على تحسين عملية التخطيط في المستقبل ، وكما نرى في هذا المستوى فإن تقييم النتائج قد يحتاج للتعاون بين وحدة التقييم وجهات أخرى خارجية ، كما أنه قد يستدعي التفاعل المباشر مع الفئات المستهدفة.



جدول مقارنة بين تقييم البرامج من حيث الكفاءة والفعالية	عصر المقارنة	تقييم الكفاءة	تقييم الفعالية
	الغرض من التقييم	المساعدة في تحسين مستوى أداء البرنامج أو البرامج ذات الطبيعة المشابهة ، واكتشاف مساحات لزيادة الكفاءة من خلال استغلال الموارد بشكل أفضل.	فهم العلاقة بين الأسباب والنتائج ، وتحسين عملية التخطيط وصناعة القرار في المستقبل ، وتوليد أفكار أفضل لتحقيق النتائج ، واكتشاف مساحات التقاطع والتنسيق والتخطيط المشترك.
	نطاق التقييم	نطاق التقييم محدد لبرنامج ما والأنشطة المرتبطة به.	يشمل التقييم البرامج المختلفة التي تخدم هذه النتائج ، كما يركز على الفئات المستهدفة ، والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في النتائج.
	التركيز الرئيسي للمقيم	التأكد من استكمال أنشطة البرنامج بالشكل المطلوب. (فعل الأشياء بطريقة صحيحة)	التأكد من مستوى تحقق النتائج ، وفهم الأسباب التي أدت إلى ذلك. (فعل الأشياء الصحيحة).

يجب التأكيد أن الهدف الأساسي من تقييم البرامج أو المشروعات ، هو التطوير والتحسين المستمر للأنشطة وللعملية الإدارية بشكل عام ، لذلك يجب أن يتم التقييم بالتعاون مع المسؤولين التنفيذيين للبرامج كما يتم إشراك الفئات المستهدفة ، والشركاء التنفيذيين لكي يتمكن التقييم من تقديم نظرة شاملة ومتكاملة ، ويتم تصميم التقييم بشكل منهجي بحيث ، يستخدم المقيم أدوات وأساليب مختلفة لجمع وتحليل البيانات عن البرامج ، مثل المقابلات والاستبيانات والملاحظات ومراجعة الوثائق

4.1.3

تقييم الأثر IMPACT EVALUATION

الأثر هو الغاية النهائية من جميع الأنشطة ، لذلك فإنه من الهام تقييم تحقق الأثر أيضا ، حيث يركز هذا النوع من التقييم على مدى تحقيق رسالة الوحدة من خلال تأثيرها على التنمية والتغير الاجتماعي ، يستخدم المقيم نظرية التغير لإظهار العلاقة بين النتائج والأثر.

يعد تقييم الأثر من العمليات الصعبة ، لذلك هناك بعض العناصر التي يجب أن يضعها المقيم في عين الاعتبار ، مثل إتاحة مدة زمنية كافية من العمل المستمر للبرامج المختلفة لكي تتمكن من تحقيق أثر ملموس يمكن قياسه ، فعلى سبيل المثال ، فإن البرامج التي تعمل على تنمية الإنسان مثل التوعية الثقافية والتعليم ، قد تحتاج لعدة أجيال من العمل لكي تثمر عن تغير في السلوك العام للمواطن ، كما يحتاج المقيم أيضا للتأكد من أن نطاق عمل البرامج يتسع بالقدر الكافي لإحداث أثر ، فالقضاء على مرض ما يستدعي العمل على الوقاية منه على نطاق متسع حتى لا يقوم المصابون في المناطق المهمشة بنقل المرض مرة آخر لباقي المناطق.

ملحوظة : في بعض الأحيان قد يكون هناك الحاجة للقيام ببعض عمليات التقييم ذات غرض محدد ، كأن يتم تقييم كافة المشروعات ذات العائد الاقتصادي على الدولة أو تقييم كل البرامج التي تعمل على تمكين المرأة ... وهكذا ، وذلك بغرض اتخاذ إجراءات تصحيحية في هذا الاتجاه ، وعادة ما تتم هذه العمليات بالتنسيق مع جهات أخرى أو على مستويات عليا من الدولة ، لتسمح لها التواصل والتنسيق مع كل الجهات التي تشترك في نفس الأثر.

أنواع التقييم طبقا للزمن

يؤثر الغرض من التقييم وطبيعة الهدف أو البرنامج المطلوب تقييمه بشكل مباشر على الإطار الزمني لعملية التقييم ، فبعض البرامج قد تستغرق مدة زمنية طويلة لتنفيذها بينما برامج أخرى قد تتم في مدد أقصر نسبيا وقد توتى ثمارها وتظهر آثارها بشكل سريع ، كما أن بعض البرامج يتم تخطيطها استجابة لحالة طارئة مما يستدعي الإسراع في تقييم أثرها ، وفيما يلي شرح لأنواع عمليات التقييم من حيث الإطار الزمني ، والغرض من تنفيذ كل نوع:

وهو تقييم للنتائج المتوقعة لبرنامج معين من خلال بناء سيناريوهات محتملة ودراسة احتمالية كل سيناريو ومحاولة توقع المستقبل ، ويتم هذا النوع من التقييم قبل البدء في تنفيذ المشروع أو البرنامج ، وعادة ما يستخدم هذا النوع من التقييم في البرامج التي تحتاج لاستثمارات ضخمة وذلك للتأكد من جدوى هذه الاستثمارات قبل انفاقها ، ومحاولة التأكد من توافر كافة عناصر النجاح للبرنامج.

وهو تقييم البرنامج في منتصف العملية التنفيذية ، وعادة ما يتم في هذه النوع تقييم البرنامج من الناحية الإجرائية ، أي التأكد من صحة التنفيذ ومن كفاءة أداء الخطوات المختلفة ، ويهدف ذلك إلى تحسين مستوى الأداء بشكل عام.

أكثر أنواع التقييم شيوعا ، وهو تقييم البرنامج بعد انتهائه مباشرة ، ويركز بشكل كبير على تقييم النتائج حيث إن البرنامج يكون قد تم بالفعل ، وتكون هناك حاجة لدراسة العائد من الاستثمارات التي تم توظيفها في البرنامج ، وأيضا تحديد مستوى نجاح البرنامج في تحقيق النتائج المستهدفة والدروس المستفادة.

يتم هذا النوع من التقييم بعد انقضاء مدة طويلة على نهاية البرنامج - سنة أو أكثر - وذلك لتقييم نتائج البرنامج التي تحتاج لمدة زمنية لظهورها ، مثل تقييم أثر تعديل نظام التعليم على كفاءة العنصر البشري المتاح في سوق العمل ، ويتيح هذا النوع من التقييم فهم مدى نجاح البرامج والمبادرات السابقة ، واستخلاص الدروس المستفادة منها للمساعدة في تخطيط البرامج والمبادرات المستقبلية ، كما يمكننا من فهم مدى استدامة النتائج بعد انقضاء المشروعات وتغير الظروف المحيطة.

المعايير الستة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD/DAC)

تشكل المعايير الستة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD/DAC) مجموعة من المعايير المستخدمة لتقييم جودة ونتائج البرامج التنموية بشكل عام ، وتساهم هذه المعايير في تقدير مدى نجاح وفعالية هذه البرامج وما إذا كانت تلبى احتياجات وأولويات المستفيدين والجهات المعنية وتتوافق مع السياسات والأولويات على الصعيدين العالمي والمحلي ، وفيما يلي وصف لتلك المعايير:

1. **الملاءمة (Relevance):** تقييم مدى ملاءمة وتوافق خطة عمل البرنامج مع الأهداف والنتائج المطلوبة وارتباط تصميمه مع احتياجات المستفيدين وأولويات أصحاب المصلحة.

أسئلة يمكن استخدامها لتقييم هذا العنصر

- إلى أي مدى يلي البرنامج احتياجات وأولويات المستفيدين وأصحاب المصلحة الآخرين؟
- ما مدى استجابة البرنامج للسياق والظروف المتغيرة؟
- إلى أي مدى يتماشى البرنامج مع السياسات والاستراتيجيات الوطنية والمحلية؟
- كيف تكيف البرنامج مع التغيرات البيئية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي حدثت أثناء تنفيذه؟

2. **التناسق (Coherence):** تقييم مدى توافق البرنامج مع البرامج الأخرى على مستوى الدولة أو القطاع أو الوحدة ، وهل يتناسب بشكل جيد مع الجهود الأخرى المبذولة في نفس المجال.

أسئلة يمكن استخدامها لتقييم هذا العنصر

- ما مدى توافق البرنامج مع التدخلات الأخرى في نفس السياق؟
- ما مدى اتساق البرنامج مع القواعد والمعايير الدولية ذات الصلة؟
- ما مدى جودة تنسيق البرنامج ومواءمته مع الجهات الفاعلة والبرامج الأخرى في نفس القطاع ؟
- ما مدى التزام البرنامج بالالتزامات والاتفاقيات الدولية التي وقّعت عليها الوحدة المنفذة أو الحكومة؟

3. **الفعالية (Effectiveness):** تقييم مدى تحقيق البرنامج لأهدافه أو النتائج المتوقعة منه أن يحققها.

أسئلة يمكن استخدامها لتقييم هذا العنصر

- إلى أي مدى يحقق البرنامج أهدافه ونتائج المتوقعة؟
- ما هي العوامل التي تعزز أو تعيق تحقيق النتائج؟
- إلى أي مدى حقق البرنامج أهدافه المحددة وساهم في هدفه العام؟
- ما هي العوامل الممكنة والتحديات التي أثرت على أداء ونتائج البرنامج؟

4. **الكفاءة (Efficiency):** تقييم مدى كفاءة استخدام مدخلات البرنامج (مثل الأموال والموارد البشرية والوقت) في إنتاج المخرجات.

أسئلة يمكن استخدامها لتقييم هذا العنصر

- إلى أي مدى يستخدم البرنامج موارده (البشرية والمالية والتقنية وما إلى ذلك) لتحقيق نتائجه؟
- ما مدى نجاح البرنامج في إدارة المخاطر والفرص؟
- إلى أي مدى استخدم البرنامج مدخلاته اقتصاديا لإنتاج مخرجاته ونتائجه؟
- ما مدى فعالية البرنامج في تحديد المخاطر المحتملة وتخفيفها أو استغلال الفرص المحتملة التي يمكن أن تؤثر على تنفيذه ونتائجه؟

5. **التأثير (Impact):** تقييم مدى تحقيق البرنامج لتأثيرات عالية المستوى. سواء كانت إيجابية أو سلبية، وسواء كانت مقصودة أو غير مقصودة.

أسئلة يمكن استخدامها لتقييم هذا العنصر

- ما هي الآثار الإيجابية والسلبية، المقصودة وغير المقصودة، المباشرة وغير المباشرة، القصيرة الأجل والطويلة الأجل للتدخل؟
- ما مدى أهمية هذه الآثار واستدامتها؟
- ما هي التغييرات الملحوظة والقابلة للقياس التي يمكن أن تعزى إلى البرنامج على مستوى المستفيدين والمجتمع أو البيئة الأوسع؟

6. **الاستدامة (Sustainability):** تقييم مدى استمرارية النتائج المتحققة من البرنامج على المدى البعيد وبعد الانتهاء من الأنشطة المباشرة للبرنامج.

أسئلة يمكن استخدامها لتقييم هذا العنصر

- ما مدى احتمالية استمرار مخرجات ونتائج البرنامج بعد انتهاء البرنامج؟
- ما هي العوامل البيئية والاقتصادية والاجتماعية والمؤسسية التي تؤثر على استدامة النتائج؟
- إلى أي مدى نجح البرنامج في بناء قدرة المستفيدين وأصحاب المصلحة الآخرين للحفاظ على مخرجات البرنامج وتعزيزها؟
- إلى أي مدى راعي البرنامج المخاطر أو الفرص البيئية والاقتصادية والاجتماعية والمؤسسية المحتملة التي يمكن أن تؤثر على استدامة النتائج ومعالجتها؟

باستخدام هذه المعايير، يمكن تحسين تصميم وتنفيذ البرامج التنموية وضمان تحقيق النتائج المرجوة بأقصى قدر من الفعالية والكفاءة والاستدامة.

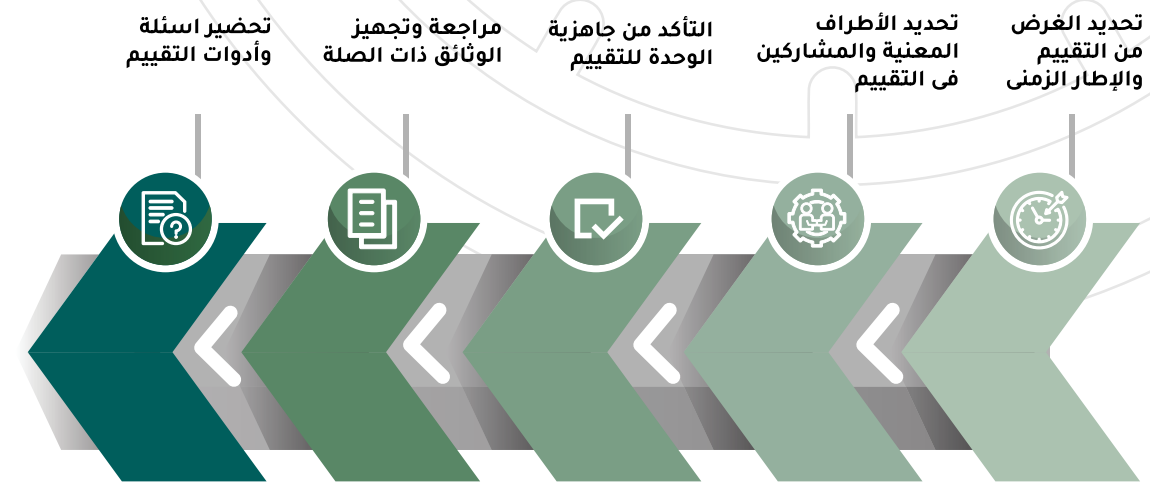
الإعداد لعملية التقييم

عملية التقييم تتطلب جمع مجموعة متنوعة من المعلومات بطريقة منهجية ، وإيجاد النمط المشترك بينها للمساعدة في الوصول لاستنتاجات صحيحة تساعد الوحدة على التعلم والتطور المستمر ، وكثيرا ما تتم عمليات التقييم على فترات مختلفة طبقا لطبيعة البرامج والنتائج المطلوب قياسها ، وبدون تخطيط جيد لتلك العملية قد يشعر مسؤول التقييم بالتشتت وتناقل الأعباء، كما أنه قد تفوته فرصة لتقييم حدث مهم أو ملاحظة نتائج محددة ما لم يكن مستعدا لذلك.

لذلك فإن مسؤول التقييم يجب أن يقوم بالتخطيط المسبق لأنشطة التقييم التي يحتاج أن يقوم بها ، ومن ناحية أخرى يحتاج للاستعداد بشكل جيد لكل عملية تقييم ، وفيما يلي سوف نستعرض خطوات عملية التخطيط والإعداد بالتفصيل مع بيان النماذج المستخدمة في كل خطوة.

4.2.1

الخطوات العملية للإعداد لعملية التقييم



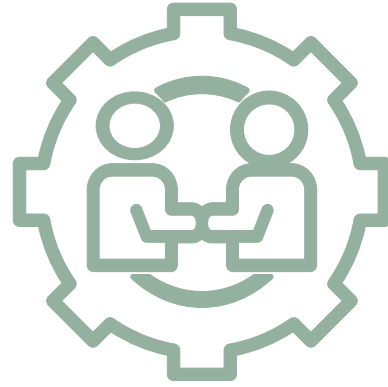
1. تحديد الغرض من التقييم والإطار الزمني له

تحديد الغرض من التقييم يعد الخطوة الأساسية للتخطيط ، فباختلاف النتائج التي يتم تقييمها ، يختلف كذلك الغرض من التقييم ، فكما أشرنا مسبقا يمكن أن يكون الهدف من التقييم هو اتخاذ إجراءات تصحيحية، أو إيجاد طرق لتوفير الموارد، وفي أحيان أخرى يكون الغرض هو استخلاص الدروس المستفادة لتحسين تخطيط أهداف مستقبلية أو تقديم تقارير للجهات المعنية لكي تتمكن من بناء أهدافها بشكل مترابط مع النتائج ... وهكذا.

قم بتحديد النتائج المختلفة المطلوب تقييمها على كل مستوى من مستويات تسلسل النتائج ، وقم بتسجيل التقييمات المستهدفة في نموذج إعداد ومتابعة التقييم.



2. تحديد الأطراف المعنية والمشاركين في التقييم



لكي تتمكن من الإجابة على الأسئلة المختلفة المطلوبة في مرحلة التقييم فإن فريق المتابعة والتقييم يجب أن يتعاون مع مجموعة من الأطراف المعنية أو المشاركة في الإجابة على هذه الأسئلة، وتختلف الأطراف المعنية باختلاف مستوى التقييم والغرض منه، كما أن مفهوم أصحاب المصلحة يمتد ليشمل المستفيدين من المعلومات والمقترحات التي توفرها عملية التقييم، ويعد إشراك الأطراف المعنية وأصحاب المصلحة في الإعداد للتقييم، عنصراً مهماً لضمان جودة ومصداقية واستخدام نتائج التقييم، كما يمكن للشركاء والمعنيين أن يساهموا في تحديد أهداف ونطاق وأسئلة التقييم، وتحديد المنهجية والأدوات المناسبة، كما يمكن أن يدعموا الفريق المسؤول عن تنفيذ التقييم، وتحديد خطة العمل والجدول الزمني، وتحديد خطة نشر واستخدام النتائج.

من الأمور الهامة التي يجب مراعاتها عند اختيار المقيم، هو عدم تضارب المصالح، بمعنى أن الشخص المنوط به تقدير مدى نجاح البرنامج لا يجب أن يكون له أي استفادة مباشرة من اظهار تقدم أو تأخر النتائج، ولضمان عدم وجود وجهات نظر متضاربة من قبل الجهات المعنية بالتقييم يجب على المقيم استخدام أدوات متعددة للتقييم ومقارنة النتائج للوصول لتقييم نزيه.

وعادة يمكن تقسيم الجهات المعنية وأصحاب المصلحة إلى ثلاث فئات رئيسية:

• **المسؤولين التنفيذيين :** بما يشمل ذلك مديري البرامج والمشاركين في تنفيذها، والموردين أو المتعاقدين.

• **المستفيدين من الخدمات :** مثل المواطنين أو الجهات الداخلية أو الخارجية المتأثرة بالنشاط.

• **المستخدمين الرئيسيين لمخرجات التقييم :** وتشمل جميع الجهات التي تعتمد على تقارير التقييم في صناعة القرار، مثل الإدارة العليا للجهة، أو الجهات ذات الأنشطة ذات الصلة، أو المستويات الإدارية الأخرى، أو الجهات المانحة.

ترتبط عناصر تخطيط التقييم ببعضها البعض ، فمستوى التقييم والغرض منه يؤثر على الإطار الزمني وكلاهما يؤثر ويتأثر بالمشاركين في التقييم والمستفيدين منه.

3. التأكد من جاهزية الوحدة للتقييم



يعتمد التقييم على إتمام المراحل السابقة له بكفاءة ، فقبل بدء عملية التقييم بشكل فعلى، يجب على مسؤول المتابعة والتقييم تقدير مدى إمكانية إجراءات التقييم ، يشمل ذلك التأكد من وضوح مخرجات التخطيط مثل وضوح الأهداف وتسلسل النتائج ومعرفة العاملين بالجهة لتلك الأهداف بشكل واضح ، كما يشمل أيضا التأكد من وضوح واستكمال مخرجات عملية المتابعة ، من حيث قياس المؤشرات المطلوبة بشكل صحيح وتوفير المعلومات ومقارنتها بالمستهدفات ، وفيما يلي "قائمة تحقق" لتساعد في التأكد من قابلية التقييم.

قائمة تحقق للتأكد من الجاهزية للتقييم فيما يلي قائمة بالنقاط التي يجب مراجعتها للتأكد من استكمال هذه المرحلة. قم بوضع علامة (✓) أمام الخطوات التي تمت بشكل فعال:

هل لموضوع التقييم نظرية تغيير واضحة ومحددة؟ هل هناك فهم مشترك لنوع البرنامج موضوع التقييم؟	
هل هناك تسلسل نتائج للبرنامج الخاضع للتقييم؟ هل الأهداف وبيانات المخرجات والنتائج والمدخلات والأنشطة محددة بوضوح؟ هل المؤشرات محددة وقابلة للقياس وقابلة للتنفيذ ومناسبة ومحددة بزم SMART؟	
هل هناك معلومات كافية للتقييم ؟ ويتضمن ذلك وجود بيانات أولية Baseline Data ومعلومات تم تجميعها من متابعة مجموعة من الأهداف ، وتقارير سير العمل الموثقة جيدا ، وتقارير الزيارات الميدانية ، والمراجعات والتقييمات السابقة.	
هل ما زال التقييم المزمع إجراءه ذا صلة ، مع أخذ السياق المتطور في الاعتبار؟ هل أغراض ونطاق التقييم محددان بوضوح ومعروفان لدى أصحاب المصلحة؟ ما أسئلة التقييم التي تهم كل فئة؟ هل هذه الأسئلة واقعية ، مع الأخذ فى الاعتبار تصميم البرنامج والمعلومات المتوقع إتاحتها والموارد المتوفرة للتقييم؟	
هل ستسمح العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بالتنفيذ والاستفادة الفاعلة من التقييم كما هو مفترض	
هل هناك موارد كافية (بشرية ومالية) مخصصة للتقييم؟	

4. مراجعة وتجهيز الوثائق ذات الصلة



تعتمد عملية التقييم في جوهرها على استخدام البيانات والمعلومات في الوصول لإجابات للأسئلة التي تساعد الوحدة على التقدم وتحقيق نتائج أفضل ، ولكى يتمكن المقيم من الوصول لاستنتاجات دقيقة ومثبتة ، يجب عليه أن يكون على فهم ودراية بموضوع التقييم والبيانات المرتبطة به ، لذلك فإنه يجب عليه مراجعة الوثائق والبيانات ذات الصلة قبل الاندماج في عملية التقييم ، كما أنه قد يحتاج إلى إعداد ملاحظاته وتعليقاته الشخصية على البيانات لتساعده في إدارة البحث والنقاش أثناء التقييم ، ومن الوثائق التي قد يحتاج المقيم لمراجعتها:

• نموذج تخطيط البرامج :

والذى يشمل نطاق البرنامج ، والأنشطة المنبثقة منه ومخططاته الزمنية.

• نتائج المتابعة :

وتشمل نتائج قياس مؤشرات الأداء المختلفة الحديثة والتاريخية.

• مخطط تسلسل النتائج :

والذى سبق شرحه في مرحلة التخطيط ليوضح علاقة البرامج بالمخرجات والنتائج.

• الخطة الاستراتيجية للوحدة :

تساعد على إعطاء صورة كلية لرؤية الوحدة وأهدافها طويلة الأمد.

• نتائج عمليات التقييم السابقة : وتشمل إجابات مسابقة على أسئلة التقييم ، والتوصيات المسبقة ومدى تنفيذها.

مثال



إذا كنت تقوم بعملية لتقييم مدى فعالية البرامج الموجهة للقضاء على مرض الكبد الوبائي ، فقبل البدء في مناقشة هذا السؤال يجب أن تتطلع على البيانات الإحصائية التي توضح تطور أعداد المرضى عبر الزمن ، ونتائج المحاولات السابقة للتعامل معه ، كما أنك سوف تستفيد من التعرف على الخطط المستقبلية لجميع الجهات المعنية بتحقيق هذا الأثر.

4.2.2 النماذج المستخدمة

نموذج 7: نموذج إعداد ومتابعة التقييم

النتيجة / البرنامج المطلوب تقييمه	الغرض من التقييم	الإطار الزمني	الأطراف المعنية وأصحاب المصلحة	الموقف التنفيذي لعملية التقييم
تقييم النتائج والأهداف الاستراتيجية				
رفع كفاءة العملية التعليمية	معرفة تغطية تحسين الكفاءة للفترة المستهدفة ، ومدى رضائهم عنها	قبل وأثناء وبعد البرنامج	جهات الاعتماد ، والمعلمين ، والطلاب	تم إجراء التقييم القبلي فقط
تقييم البرامج				
برنامج تدريب المعلمين	تقييم فعالية البرامج التدريبية في تحسين أداء المعلمين	بعد الانتهاء من التدريب بثلاثة أشهر	المعلمين	لم يتم بعد
تقييمات أخرى				

نموذج 8: نموذج مصفوفة التقييم

مصادر البيانات	طرق / أدوات جمع البيانات	المؤشرات / معيار النجاح	طرق تحليل البيانات
هل أدت البرامج التدريبية للمعلمين لرفع مستوى أداء المعلم؟	مديري المدارس التي يعمل بها المعلمون	استقصاء	تحسين الأداء بشكل ملحوظ للمعلمين المدربين مقارنة بالغير مدربين

5. تحضير اسئلة وأدوات التقييم



الآن وبعد أن تم التأكد من قابلية التقييم ، وتم مراجعة كافة الوثائق والمعلومات المطلوبة ، فإن الخطوة التالية هي البدء في تنفيذ التقييم. ولكن قبل ذلك يجب أن تحدد الأسئلة التي سوف تقوم بالإجابة عليها في كل عملية تقييم ، وأيضا مصادر المعلومات التي سوف يعتمد عليها المقيم ، وهذا فيما يعرف بنموذج مصفوفة التقييم.

مصفوفة التقييم هي أداة تساعدك على الإعداد لعملية التقييم ، وهي عبارة عن جدول يربط كل سؤال تقييم بطرق جمع البيانات ومصادر المعلومات والمؤشرات وإجراءات التحليل التي سيتم استخدامها للإجابة عليه ، ويمكن أن تساعدك مصفوفة التقييم على التأكد من أن أسئلة التقييم ذات صلة ومجدية ومفيدة لاتخاذ القرار ، كما أنها تعد مرجعا هاما في تنظيم النقاش بينك وبين الأطراف المعنية.

فيما يلي شرح موجز لعناصر مصفوفة التقييم:

معيار التقييم: هذه هي المعايير أو العناصر التي ستستخدمها للحكم على جودة أو فعالية البرامج أو النتائج ، على سبيل المثال ، يمكنك استخدام معايير مثل الفعالية والكفاءة والاستدامة والتأثير وما إلى ذلك.

الأسئلة الرئيسية: هذه هي الأسئلة الرئيسية التي يجب الإجابة عليها من خلال التقييم ، والتي يجب أن تتماشى مع النشاط الأساسي للبرنامج ، وغرض التقييم وأهدافه ، واحتياجات أصحاب المصلحة وتوقعاتهم.

مصادر البيانات: هذه هي الأماكن أو الأشخاص الذين سيتم الحصول منها على المعلومات أو الأدلة للإجابة على أسئلة التقييم. فعلى سبيل المثال ، يمكن أن تكون مصادر المعلومات هي عينة من المستفيدين أو القائمين على البرامج.

طرق / أدوات جمع البيانات: هذه هي الوسائل أو الأدوات المحددة التي سيتم استخدامها لجمع البيانات من مصادر البيانات ، على سبيل المثال ، يمكنك استخدام طرق ، أو أدوات مثل الاستبيانات ، أو المقابلات ، أو الملاحظة وما إلى ذلك.

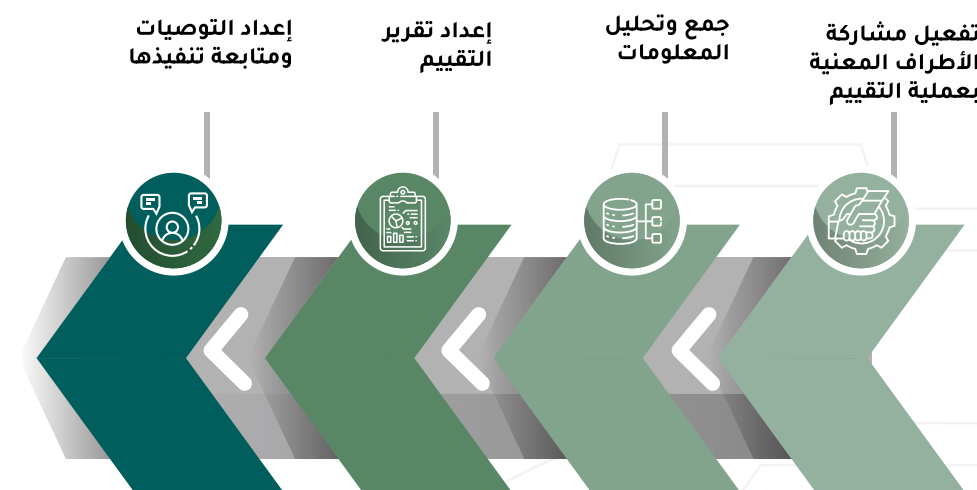
المؤشرات / معيار النجاح: هذه هي المقاييس أو المعايير التي سيتم استخدامها للحكم على البرنامج بالنجاح.

طرق تحليل البيانات: هذه هي الأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها لمعالجة وتفسير البيانات التي جمعتها.

تنفيذ وإدارة عملية التقييم

يتم في هذه المرحلة تنفيذ التقييم طبقا للجدول الزمني وخطة التقييم وبناءً على أدوات التقييم التي تم إعدادها من خلال المصفوفة ، ولكي يتم التنفيذ بشكل فعال يجب أن تتبع مجموعة من الخطوات المنهجية، وفيما يلي توضيحا للخطوات التنفيذية للتقييم.

الخطوات العملية لتنفيذ وإدارة التقييم



1. تفعيل مشاركة الأطراف المعنية بعملية التقييم

قبل البدء في تنفيذ التقييم يجب التواصل مع الأطراف المعنية لتنسيق النشاط وتوضيح المطلوب تنفيذه ، وفيما يلي بعض الأمور التي يجب مراعاتها أثناء إشراك الأطراف المعنية وأصحاب المصلحة في عملية التقييم:

- التواصل مع الشركاء المعنيين توضيح نطاق التقييم والغرض منه.
- تحديد مستوى وطريقة المشاركة لكل شريك، بحسب دوره وخبرته وتوقعاته، يمكن أن تتراوح المشاركة من التشاور، التعاون و التفويض.
- الاتفاق على آلية تواصل فعالة مع الشركاء والمعنيين، مثل اجتماعات دورية، أو استبيانات، أو مقابلات، أو زيارات ميدانية، أو تواصل إلكتروني.
- تنظيم اجتماع مع الأطراف المعنية وأصحاب المصلحة بعد إصدار المسودة الأولى لتقرير التقييم ، لمناقشة النتائج معهم.
- المتابعة مع الأطراف المعنية وأصحاب المصلحة للمساعدة في ضمان استيعاب الدروس المستفادة وتوصيات التقييم.



2. جمع وتحليل المعلومات



أثناء تنفيذ عملية جمع المعلومات ، يمكننا الاستفادة بشكل فعال من الخطط التي تم وضعها في مرحلة الإعداد، حيث تساعد هذه الخطط على تحديد المصادر المحتملة للمعلومات وكيفية الوصول إليها بكفاءة وبناءً على ذلك ، يقوم مسؤول التقييم بجمع المعلومات الكمية والكيفية بشكل مدروس للإجابة على سؤال التقييم ، على سبيل المثال، إذا كان سؤال التقييم يتعلق بفهم أثر أنشطة معينة على الاقتصاد، يمكن للمسؤول أن يجمع بيانات كمية تشمل معدلات النمو الاقتصادي ومعدلات البطالة ، في الوقت نفسه، يقوم أيضًا بجمع معلومات كيفية تشمل آراء الخبراء.

باستخدام هذه الخطوات بجدية ودقة، يمكن لمسؤول التقييم أن يضمن توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ قرارات مستنيرة ومستندة إلى أدلة دقيقة، مما يساهم في تحسين السياسات والبرامج وتحقيق أهداف التقييم بفعالية

منهجيات التقييم

هناك منهجيات مختلفة للتقييم يمكن استخدامها اعتمادا على الغرض من التقييم ونطاقه وسياقه ، وبعض المنهجيات الشائعة هي:

تستخدم هذه المنهجية نظرية التغيير أو تسلسل النتائج لشرح كيف يتوقع أن يؤدي البرنامج إلى نتائجه . ثم يختبر صحة الافتراضات والروابط السببية ، يمكن أن يساعد في الإجابة على أسئلة مثل لماذا وكيف وتحت أي ظروف ينجح البرنامج أو لا ينجح.

• تقييم نظرية التغيير:

تجمع هذه المنهجية بين تقنيات جمع وتحليل البيانات الكمية والنوعية لتوفير تقييم شامل ومتوازن للبرنامج . حيث يمكن أن يساعد في الإجابة على أسئلة مثل ماذا وكف ولماذا ينتج البرنامج نتائجه ، ومراجعة النتائج والتحقق من صحتها من مصادر مختلفة.

• تقييم الأساليب النوعية والكمية:

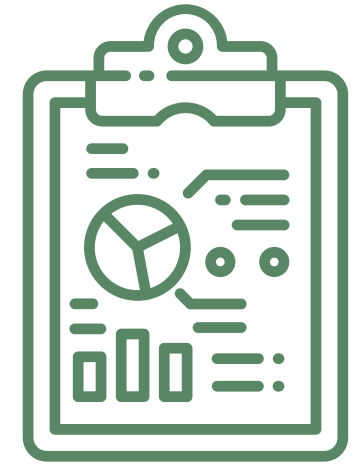
تتضمن هذه المنهجية المشاركة النشطة لأصحاب المصلحة، وخاصة المستفيدين المستهدفين، في تصميم التقييم وتنفيذه واستخدامه . ويمكن أن يساعد في الإجابة على الأسئلة ذات الصلة لأصحاب المصلحة، وتعزيز الإحساس بالملكية لعملية التقييم واستخدامه، كما يساعد على تمكين وبناء قدرات المشاركين.

• التقييم التشاركي:

تدمج هذه المنهجية قضايا المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في جميع مراحل التقييم، من أسئلة ومعايير التقييم، إلى طرق جمع البيانات وتحليلها، إلى النتائج والاستنتاجات والتوصيات، ويمكن أن يساعد في الإجابة على الأسئلة الحساسة والمستجيبة لمختلف احتياجات النساء والرجال وأدوارهم وفرصهم وتحدياتهم ، وتعزيز المساواة بين الجنسين وحقوق الإنسان.

• التقييم المراعي للنوع الاجتماعي:

3. إعداد تقرير التقييم



القائم على التقييم هو المسؤول الأساسي عن جودة تقارير التقييم ، لذلك فإنه يجب عليه أن يعمل على مراجعة التقارير التي يصدرها بدقة ، والتأكد من مدى صحتها ودقة البيانات الواردة فيها وتحقيقها للهدف من التقييم ، ولكي يتمكن مسؤول التقييم من إعداد التقارير بشكل منظم وبدون إهدار الكثير من الوقت ، فإنه سوف يستفيد كثيرا من استخدام نماذج معدة مسبقا ومتناسبة مع طبيعة البرامج التي تقوم بها الوحدة التابع لها.

يجب أن يكون تقرير التقييم منظما بشكل منطقي ، ويحتوي على نتائج واستنتاجات قائمة على الأدلة ، ويطرح الدروس والتوصيات ، ويعرضها بطريقة تجعل المعلومات سهلة الفهم للجميع ، فتقرير التقييم الجيد يجب أن يتصف بالصفات التالية:

- يبدأ بملخص سريع للهدف من التقييم ، وتحديد الجهة المخاطبة بهذا التقرير - في حال توجيه التقرير لجهة محددة - ووصف لأهم الجوانب التي تم تقييمها مع ملخص لنتائج التقييم والتوصيات التي تم اقتراحها.
- يصف نطاق التقييم بما يشمل الأطر المختلفة التي تحدد عملية التقييم مثل الإطار الزمني ، الطبيعة الخاصة بالعينة الخاضعة للتقييم مثل الطبيعة العمرية أو الجغرافية ، مساحة النشاط المستهدفة ، كأن يكون التقييم يغطي مرحلة محددة من البرنامج ... وهكذا.
- يحدد من سيستخدم النتائج وكيف.
- يحدد معايير التقييم والأسئلة المراد الإجابة عنها ، كما يشرح منهجية التقييم والخطوات والإجراءات المستخدمة للإجابة على هذه الأسئلة وكيفية التحقق من صحة ودقة التقييم.
- يحدد أي عقبات أو تحديات تواجه التقييم وقد تؤثر على منهجية التقييم أو على النتائج.
- يحدد الفئات المستهدفة التي يشملها التقييم.
- يقدم النتائج مدعومة بأدلة موثقة.
- يستخلص استنتاجات حول النتائج مبنية على الأدلة.
- يقترح توصيات ملموسة وقابلة للتطبيق والتنفيذ ومستمدة من الاستنتاجات (بما أن ، إذن).
- يوضح الدروس المستفادة والتي تساعد على نقل الخبرات والممارسات الجيدة للبرامج والخطط المستقبلية أو الوحدات الأخرى في الوحدة.

مراجعة واعتماد نتائج التقييم

عادة ما تحتوي تقارير التقييم على معلومات هامة وحساسة ، حيث إنها قد تساعد في تحديد نجاح أو تعثر المشروع أو البرنامج ، لذلك فإنه من الهام توفير الكفاءات المختصة لإجراء التقييم ، والعناصر التي تعضد من مصداقية المعلومات ، واتباع منهجية منظمة وموثقة أثناء التقييم ، من أجل الوصول لنتائج حقيقية ، كما ينبغي الاهتمام بإثبات هذه النتائج والتأكد من مصداقيتها ومراجعتها وتوثيقها كشرط أساسي لاعتمادها ، لذلك يجب أن يقوم مسؤول التقييم بإرسال مسودة التقرير إلى الجهات التالية لمراجعتها واعتمادها:

- المقيمين المشاركين في تنفيذ التقييم.
- مسؤول وحدة المتابعة والتقييم.
- المسؤول التنفيذي عن البرنامج أو الهدف الذي تم تقييمه.

التواصل حول تقرير التقييم

يقوم مسؤول المتابعة والتقييم بإرسال تقرير التقييم إلى الجهات التالية:

- رئيس القسم التنظيمي للإدارة الاستراتيجية
- الرؤساء التنفيذيين للبرامج التي تم تقييمها.
- الإدارة العليا ومتخذي القرار.

4. إعداد التوصيات ومتابعة تنفيذها



التوصيات هي مقترحات عملية للتطوير والتحسين والتي تنتج عن عملية التقييم ومن شأنها أن ترفع مستوى الأداء ، وتعتبر أهم المخرجات الناتجة عن التقييم حيث إنها تترجم كل المعلومات التي تم مناقشتها والوصول إليها إلى خطوات عملية يمكن تنفيذها ، وكما ذكرنا من قبل ونود أن نؤكد دائما ، أن عملية المتابعة والتقييم في الأساس هدفها هو التحسين ، وإن ترجمة نتائج التقييم إلى توصيات عملية ، يعد دليلا عمليا على ذلك.

ترجمة نتائج التقييم إلى توصيات يحتاج إلى فهم جيد لطبيعة النشاط والمخرجات والنتائج التي ينبغي تحقيقها ، كما يحتاج للتركيز على الحلول العملية التي يمكن تنفيذها ، لذلك فإن المقيّم يجب أن يضع هذا في اعتباره من البداية بحيث يتيح مساحة لتوليد أفكار حول الحلول منذ بداية عملية التقييم ، على سبيل المثال: عند تقييم رأي الخبراء عن تعثر مشروع معين ، يمكن الاستفسار عن مقترحاتهم لعلاج أسباب التعثر ، حيث يتم تحويل المقترحات إلى أفكار عملية قابلة للتطبيق.

ترجمة التوصيات إلى خطط عمل

يقوم المقيم بتسجيل جميع التوصيات في تقرير التقييم الذي يتم مشاركته مع الجهات المعنية المختلفة ، ولكن ليس هذا كافيا لضمان تنفيذ تلك التوصيات ، حيث يحتاج مسؤول التقييم إلى التواصل مع الوحدات التنفيذية المعنية بالتنفيذ لدراسة التوصيات وتحويلها لخطط عمل ، وذلك من خلال نموذج إدارة التوصيات.

بناءً على التواصل بين مسؤول التقييم والمسؤول التنفيذي ، يتم تسجيل الرأي في كيفية تحويل التوصيات إلى مبادرات عملية ، كما يقوم المسؤول التنفيذي بتحويلها إلى خطوات عمل واضحة ومحددة بوقت ، مع توضيح الشخص المعنى بتنفيذ كل خطوة.

متابعة تنفيذ التوصيات

لا تنتهي مهمة مسؤول التقييم عند الخطوة السابقة، ولكن تمتد لتشمل متابعة تنفيذ التوصيات بالشكل المتفق عليه ، بحيث يقوم بتسجيل الموقف التنفيذي والتعليق عليه.

النماذج المستخدمة

نموذج 10: نموذج إدارة التوصيات

عملية التقييم	تقييم فعالية برنامج تدريب المعلمين			
مسؤول التقييم:	مدير إدارة المتابعة والتقييم بوزارة التربية والتعليم		التاريخ	أبريل 2025
المسؤول التنفيذي:	أ/ محمد محسن		الوظيفة:	رئيس قطاع تدريب المعلمين
التوصية 1:	تعديل الجزء الخاص بتقييم الطلاب في محتوى البرنامج التدريبي ليصبح أكثر فعالية.			
الرأي التنفيذي	توصية جيدة وسوف يتم متابعتها ودراستها مع خبراء تطوير البرامج			
الخطوات التنفيذية	الإطار الزمني	مسؤول التنفيذ	متابعة الموقف التنفيذي	
			الموقف	التعليق
التواصل مع الخبراء لدراسة الموقف	شهر	مدير البرنامج	جاري العمل	متوافق مع الخطة
تطوير وتعديل الجزء المستهدف	3 أشهر	الخبراء الاستشاريين	لم يبدأ	تأخر نتيجة انشغال الخبراء
تنفيذ تجربة للتدريب ومراجعة النتائج	5 أشهر	مدير البرنامج	لم يبدأ	في انتظار تعديل البرنامج
التوصية 2:	إعادة تخطيط المتدربين لضم حديثي التخرج أولاً			
الرأي التنفيذي	هذه التوصية غير قابلة للتنفيذ لصعوبة التحكم في غياب المعلمين حديثي التخرج عن العمل في نفس الوقت لحضور التدريب			
الخطوات التنفيذية	الإطار الزمني	مسؤول التنفيذ	متابعة الموقف التنفيذي	
			الموقف	التعليق

نموذج 9: نموذج تقرير التقييم

تقرير تقييم عن:		فعالية برنامج تدريب المعلمين		زمن تنفيذ التقييم: من يناير إلى نوفمبر 2023	
				تاريخ إصدار التقرير: أبريل 2025	
أ. الملخص					
حقق البرنامج نتائج إيجابية ، ولكن بشكل جزئي ، حيث أثبتت نتائج استطلاع الرأي أن مستوى أداء المعلمين المدربين قد تحسن بشكل ملحوظ النشاطات التي تتعلق باستخدام تكنولوجيا التعليم ، بينما لم يحقق تغيراً في طريقة تقييم المعلمين لمستوى الطالب.					
ب. الهدف من التقييم					
الغرض من التقييم		تحديد إلى أي مدى أدت البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين إلى تحسن أدائهم		نطاق التقييم	
سؤال التقييم		هل تحسن أداء المعلمين في العمل نتيجة البرامج التدريبية؟		معايير التقييم	
				عينة من المعلمين المدربين في جميع محافظات وجه قبلي في المدة من يناير إلى نوفمبر 2023	
				نسبة التحسن في الأداء أثناء العمل بعد اجتياز التدريب بثلاثة أشهر	
ج. منهجية التقييم					
مصادر المعلومات		نتائج استقصاء مديري المدارس		العينة الخاضعة للتقييم	
أداة جمع المعلومات		استقصاء		القيود والتحديات	
				بعض المعلمين لم يلتزم في العمل بعد انتهاء التدريب بالشكل الكافي لتطبيق ما تم دراسته	
د. البيانات والمعلومات					
		ل أي مدى تحسن مستوى المعلم في النشاطات التالية		لم يتحسن	
		شرح وتفسير المعلومات		تحسن جزئيا	
		استخدام الوسائل التكنولوجية في التعليم		تحسن تماما	
		تقييم مستوى أداء الطلاب			
		تنمية التفكير الإبداعي عند الطلاب			
هـ. النتائج والاستنتاجات					
		نتيجة تحليل البيانات		الاستنتاج	
		نشاط تقييم مستوى الطلاب لم يتأثر بشكل كبير من التدريب		مستوى فعالية التدريب في رفع كفاءة المعلمين في التقييم ، غير كاف	
		المعلمين حديثي التخرج أكثر تطبيقاً لما تم التدريب عليه		المدة الزمنية لممارسة المهنة تؤثر بشكل سلبي على فعالية التدريب	
و. الدروس المستفادة					
يجب اختيار المعلمين الأحدث في ممارسة المهنة للمشاركة في المراحل الأولى من تنفيذ البرنامج ، لتحقيق نجاحات أكثر وتشجيع الآخرين على المشاركة.					
توافر وسائل التعليم الإلكتروني ساعد بشكل كبير على تطبيق المتدربين لما تم دراسته في هذا الجزء حيث أن المعلمين الغير مدربين تحسن مستواهم أيضاً بمجرد توافر الوسائل المناسبة.					
ز. التوصيات					
تعديل الجزء الخاص بتقييم الطلاب في محتوى البرنامج التدريبي ليصبح أكثر فعالية.					
إعادة تخطيط المتدربين لضم حديثي التخرج أولاً.					
ح. الملحقات					
البيانات التفصيلية لنتائج الاستقصاء					

التعلم والاستفادة من نتائج التقييم

تحدد القيمة التي تضيفها عملية المتابعة والتقييم للوحدة بناءً على قدرتها على التعلم من نتائج تلك العملية والاستفادة من المعلومات الناتجة عنها ، وكما نكرر دائماً فإن الجهاز الإداري للدولة يسعى باستمرار إلى إحداث تحول في تركيز المسؤولين من الاهتمام بالمخرجات فقط للتركيز على النتائج وإحداث الأثر. وبما أن هناك عوامل متعددة تتدخل في إحداث النتائج فإن فهم هذه العوامل والتعامل معها يحتاج للكثير من المعلومات والفهم المستمد من متابعة وتقييم التجارب السابقة التي عملت على نفس محاور ومجالات التنمية.

تتميز المعلومات الناتجة من المتابعة والتقييم بأنها مستمدة من أدلة واضحة وبيانات حقيقية وليست آراء أو وجهات نظر عامة ، مما يزيد من أهميتها ويدعو لبذل مزيد من الجهد لتوثيق تلك الدروس والاستفادة منها ، ومن أكثر الطرق المباشرة لاستخدام المعارف المكتسبة من المتابعة والتقييم ، توفير المعلومات اللازمة لتخطيط البرامج الحالية والمستقبلية ، حيث ينبغي أن تتاح الدروس المستفادة من تقييمات البرامج والمشاريع السابقة عند صياغة برامج أو مشروعات جديدة ، وينبغي للوحدة عند قيامها بعملية التخطيط الاستراتيجي ، أن تقوم بعقد ورشة عمل مع الشركاء وأصحاب المصلحة الرئيسيين لاستعراض الدروس المستفادة دراستها بطريقة منهجية وموضوعية.

ولكى يتم التعلم والاستفادة من نتائج المتابعة والتقييم بشكل منهجي فإنه يجب على القائمين على المتابعة والتقييم بالتعاون من الإدارة الاستراتيجية العمل على المحورين التاليين:

ثانياً: إصدار
منتجات معرفية
متعددة ونشرها
على الجهات
المعنية

أولاً: جعل عملية
التعلم جزءاً لا
يتجزأ من العملية
الإدارية

أولاً: جعل عملية التعلم جزءاً لا يتجزأ من العملية الإدارية

يتم ذلك من خلال التأكد من أن مناقشة الدروس المستفادة هو جزءاً ثابتاً من النقاشات التالية:

ينبغي أن تجيب المتابعة والتقييم على عدد من الأسئلة المهمة مثل ما إذا كانت أنشطة المشروع تخدم الأهداف والنتائج المستهدفة ، وما إذا كان تنفيذ المشروع يسير على الطريق الصحيح ، وما إذا كان تسلسل النتائج المحدد مسبقاً لازال ينطبق على أرض الواقع ، و بالإضافة إلى الإجابة على هذه الأسئلة ، يوفر التقييم معلومات حول "لماذا" تعمل التدخلات أو لا تعمل ، كما أنه ينبغي أيضاً توضيح الدروس المستفادة في حالة إجراء تعديلات على المشروع أو على الميزانية المخططة ، أو غيرها من التعديلات ، حيث ينبغي توثيق الدروس المرتبطة بهذا التغيير.

**اجتماعات مناقشة أداء
البرامج والمشروعات:**

تقييم البرامج السابقة أمر لا بد منه قبل تكرار هذه البرامج أو توسيع نطاقها. ومرة أخرى، فإن التوثيق الجيد للدروس المستفادة واستيعابها في عمليات التكرار سيساعد القائمين على البرامج ضمان عدم تكرار الأخطاء.

**إعادة تنفيذ البرامج
أو تكرارها:**

التخطيط لبرامج جديدة: يتم تخطيط البرامج الجديدة بالأخذ في الاعتبار نتائج البرامج السابقة و الدروس المستفادة منها.

ثانياً: إصدار منتجات معرفية متعددة ونشرها على الجهات المعنية

المقصود بالمنتجات المعرفية ، هو توثيق الدروس المستفادة في صور يمكن تداولها ونشرها على الأطراف المعنية وأصحاب المصلحة ، ويمكن أن تأخذ المنتجات المعرفية أشكالاً متعددة ، كمقالات، أو منشورات مطبوعة، أو الكترونية ، أو برامج تدريبية ، أو أوراق بحثية، أو دراسات.

وبقدر أهمية إصدار وتطوير هذه المنتجات المعرفية فإن نشرها وتداولها مع الجهات المعنية يعتبر أكثر أهمية ، ويمكن لمسؤول المتابعة والتقييم نشر تلك المنتجات بالتنسيق مع مسؤول الإدارة الاستراتيجية من خلال القنوات التالية:

- رسائل البريد الإلكتروني
- الموقع الإلكتروني للوحدة
- الدورات التدريبية
- عقد اجتماعات أو مؤتمرات لتداول الدروس المستفادة.

يجب أن يتم قياس المردود على تلك المنتجات المعرفية باستمرار ، لتطويرها بالشكل الذي يتجاوب مع احتياجات المستخدمين.

تذكر دائماً أنه مع مرور الوقت ، يتراكم لدى المتابعة والتقييم قدراً هائلاً من المعلومات والدروس ، وليس من الحكمة إطلاقاً ان تبقى تلك المعلومات والمعارف حبيسة الأدراج دون أن يتم الاستفادة منها من أجل التطوير والوصول لمستويات نجاح أفضل.

إدارة التعامل مع المقيم الخارجي:

في الكثير من الأحيان ، تحتاج الوحدة للاستعانة بفريق تقييم خارجي مستقل ، للقيام بعملية التقييم وذلك لضمان الحيادية الكاملة وعدم وجود أي شكل من أشكال تضارب المصالح ، أو من أجل الاستفادة من كفاءة الفريق في إجراء بعض التقييمات التي تحتاج لقدرات فنية وتنظيمية قد لا تتوفر لفريق التقييم بإدارة الإدارة الاستراتيجية بالوحدة ، ونستعرض في هذا الجزء الخطوات الواجب اتباعها عند الاستعانة بفريق التقييم الخارجي وكيفية إدارة العلاقة معه.

4.5.1

الخطوات العملية لإدارة التعامل مع المقيم الخارجي:



1. الاتفاق على الأدوار والمسؤوليات

لضمان سهولة سير عملية التقييم يجب أن يتم الاتفاق على الأدوار والمسؤوليات تجاه عملية التقييم المزمع عقدها ، حيث يكون هناك وضوح للدور المتوقع من مسؤول المتابعة والتقييم بالتقسيم التنظيمي الخاص بالإدارة الاستراتيجية بالوحدة ، وفريق التقييم الخارجي الذي سوف يوكل إليه مهمة التقييم ، وفيما يلي جدول لتوضيح أدوار ومسؤوليات كل من الطرفين:

فريق التقييم الخارجي	مسؤول المتابعة والتقييم بالوحدة
- وضع خطة التقييم كجزء من التقرير الأولي - تنفيذ التقييم - صياغة التقارير - تقديم تقارير دورية عن مستوى تقدم عملية التقييم - تقديم تقارير عن نتائج التقييم والتوصيات	- وضع الشروط المرجعية للتقييم - إدارة اختيار وتوظيف المقيمين الخارجيين - إدارة عملية التعاقد مع المقيم الخارجي والعاملين المشاركين في نشاط التقييم وميزانية التقييم - تزويد المقيم الخارجي بالدعم الإداري والبيانات المطلوبة - إدارة التعاون بين فريق التقييم والقائمين على البرامج - والإدارة العليا والاطراف الرئيسية المعنية بالتقييم - مراجعة التقرير الأولي ومسودة تقرير التقييم والتأكد من أنها تلبى متطلبات التقييم المتفق عليها.

2. صياغة الشروط المرجعية TOR

تحدد الشروط المرجعية نطاق واحتياجات وأهداف التقييم ، وتشكل وثيقة مرجعية لعملية التقييم طوال مدة تنفيذها ، ورغم أن إعداد الشروط المرجعية يعد من أحد أهم مهام مسؤول المتابعة والتقييم إلا أنه يقوم بإعدادها بالتشاور والتنسيق مع الأطراف المعنية وأصحاب المصلحة لضمان معالجة أهدافهم واهتماماتهم من عملية التقييم.

الشروط المرجعية الجيدة يجب أن تكون واضحة ومحددة وتوضح لفريق التقييم الخارجي ما الذي سيتم تقييمه ولماذا ، ومن سيشترك في عملية التقييم ، وفيما يلي نموذج مقترح لوثيقة الشروط المرجعية.

3. تنظيم الوثائق ذات الصلة

بمجرد الاتفاق على نطاق التقييم ، يقوم مسؤول المتابعة والتقييم بالتعاون مع الشركاء المعنيين بجمع الوثائق والبيانات ذات الصلة بموضوع التقييم وتنظيمها لكي يتم إتاحتها لاحقا لفريق التقييم.

4. اختيار فريق التقييم

اختيار المقيمين مهم لجودة التقييمات ، لذلك يجب أن يتم اختيار المقيمين من خلال عملية تنافسية وشفافة وفقا لقواعد الوحدة وأنظمتها المتعلقة بالمشتريات ، تشمل مجالات الخبرة التي يجب مراعاتها في تكوين الفريق ما يلي:

- خبرة وتجربة مثبتة في إجراء التقييمات
- المعرفة والخبرة التقنية في مجال التقييم
- معرفة الوضع والسياق العام للبرنامج
- خبرة في مجال الإدارة المبنية على النتائج

وبالإضافة إلى كفاءة المقيمين ، ينبغي مراعاة استقلالية عملية التقييم، الاستقلال يشمل الحياد وعدم تضارب المصالح.

من الأفكار الجيدة مشاركة السيرة الذاتية للمرشحين المحتملين مع أصحاب المصلحة والشركاء قبل المشاركة ، حيث سيساعد هذا في ضمان عدم وجود تضارب محتمل في المصالح أو اعتراض على الاختيار.

5. إحاطة ودعم فريق التقييم



غالباً ما يساء فهم أن الحفاظ على استقلالية التقييم يعني عدم التدخل في فرق التقييم. بل على العكس من ذلك، يتوقف نجاح التقييم على مستوى التعاون والدعم اللذين تقدمهما الوحدة إلى فريق التقييم، وتشمل الأدوار الرئيسية لمسؤول المتابعة والتقييم ما يلي:

- إطلاع المقيمين على الغرض من التقييم ونطاقه وشرح التوقعات من التقييم، والمعايير المطلوبة لجودة العملية ومنتجات التقييم.
- التأكد من إتاحة جميع المعلومات للمقيمين، وإذا واجهوا أي صعوبة في الحصول على معلومات هامة لإجراء التقييم، فعليهم تقديم الدعم اللازم لهم قدر الإمكان.
- تقديم قائمة بجهات الاتصال بأصحاب المصلحة الذين يجب أن يلتقوا بهم، مع العلم أن خبراء التقييم الاستشاريين هم المسؤولون في نهاية المطاف عن تحديد من يلتقون به، ولا يمكن لمسؤول المتابعة والتقييم أن يتدخل في قراراتهم.
- تنظيم اجتماع لتعريف فريق التقييم بالشركاء وأصحاب المصلحة لتسهيل الاتصال.
- ترتيب المقابلات والاجتماعات والزيارات الميدانية.
- إبداء الرأي في خطة العمل والتقرير الأولي، ومنهجية التقييم المفصلة التي أعدها فريق التقييم.

7. مراجعة مسودة تقرير التقييم



بمجرد تقديم فريق التقييم لمسودة تقرير التقييم، يجب على مسؤول المتابعة والتقييم مراجعة التقرير وتقديم التعليقات، حيث ينبغي أن يحتوي تقرير التقييم على نتائج التقييم والدروس المستفادة والتوصيات بحيث تكون قائمة على أدلة، وعرضها بطريقة تجعل المعلومات مفهومة، ومتراصة، وفي حالة وجود أوجه قصور أو وجود تساؤلات بشأن دقة البيانات أو المنهجية المستخدمة، ينبغي على مسؤول المتابعة والتقييم أن يطلب من المقيمين تحسين التقرير.

وفيما يلي بعض العناصر التي يجب أن تتوافر في تقرير التقييم الجيد:

- أن يكون منظماً بشكل جيد.
- أن يصف ما يتم تقييمه ولماذا.
- أن يقوم بالإجابة على الأسئلة التي تهم المستخدمين.
- أن يشرح الخطوات والإجراءات المستخدمة للإجابة على هذه الأسئلة.
- أن يقدم ردوداً على الأسئلة بأدلة موثقة.
- أن يستخلص استنتاجات حول النتائج بناءً على الأدلة.
- أن يقترح توصيات ملموسة وقابلة للاستخدام مستمدة من الاستنتاجات.

8. إعداد رد الإدارة على التقييمات



كطريقة لضمان الاستفادة الكاملة من نتائج التقييم، يقوم مسؤول المتابعة والتقييم بالتعاون مع المسؤولين التنفيذيين عن البرنامج بإعداد رد على النتائج والتوصيات الرئيسية المثارة في التقييمات، وتحديد إجراءات متابعة تنفيذ التوصيات، والوحدات المسؤولة عن ذلك، والتواريخ المقدرة لإنجاز هذه الإجراءات، كما ينبغي توثيق الدروس المستفادة من التقييم والتفكير فيها عند تصميم مشروع أو برنامج جديد.

9. استخلاص الدروس المستفادة



لا تنتهي عملية التقييم عند اكتمال تقرير التقييم، حيث إن التعلم والاستخدام المستمر للدروس المستفادة من عملية التقييم هما أهم عنصر من عناصر نجاح عملية التقييم، كما ينبغي تخصيص الوقت والموارد اللازمة للاستفادة من هذه الدروس وتذكرها في بداية تخطيط البرامج والمشاريع في المستقبل.

6. مراجعة التقرير الأولي (INCEPTION REPORT)

المعد من قبل فريق التقييم



ينبغي للمقيمين أن يعدوا تقريراً أولياً يوضح وصف ما يتم تقييمه، ويعبر عن فهم المقيمين للبرنامج، بما في ذلك الأهداف والأنشطة والمخرجات والنتائج المتوقعة. كما ينبغي أن يتضمن التقرير الأولي، في جملة أمور، ما يلي:

- الغرض من التقييم ونطاقه: بيان واضح لأهداف التقييم والجوانب أو العناصر الرئيسية للبرنامج المراد فحصها.
- معايير وأسئلة التقييم: المعايير والأسئلة التي سيستخدمها التقييم.
- منهجية التقييم: وصف لأساليب جمع البيانات ومصادر البيانات التي سيتم استخدامها، بما في ذلك الأساس المنطقي لاختيارها (كيف ستفيد التقييم).
- مصفوفة التقييم: تحدد أسئلة التقييم الرئيسية وكيف سيتم الإجابة عليها بالطرق المحددة.
- جدول زمني للعملية التنفيذية والتسليمات.
- الاحتياجات التفصيلية من الموارد المرتبطة بأنشطة التقييم.

نموذج 11 وثيقة الشروط المرجعية للتعاقد مع مقيم خارجي

1. المعلومات الأساسية
يوضح الجزء المتعلق بالمعلومات الأساسية وصف ونطاق البرنامج الذي يجري تقييمه والذي ينبغي أن يكون محددا وموجزا (صفحة واحدة كحد أقصى) مع إبراز العناصر الأكثر صلة بالتقييم فقط. فيما يلي قائمة بالمعلومات الأساسية التي يجب تضمينها: • وصف البرنامج الذي يتم تقييمه. • اسم البرنامج ، والغرض منه وأهدافه ، بما في ذلك متى وكيف بدأ ، ومن هي الفئة المستهدفة وما هي النتائج أو المخرجات التي يهدف إلى تحقيقها، ومدة البرنامج وحالة تنفيذه ضمن الإطار الزمني. • النطاق الجغرافي. • الموارد المخصصة للبرنامج ، بما في ذلك الموارد البشرية والمادية. • الشركاء الرئيسيون المشاركون في البرنامج. • كيف يترابط البرنامج مع استراتيجيات وأولويات الوحدة.
2. الغرض من التقييم
يشرح قسم الغرض من الاختصاصات بوضوح سبب إجراء التقييم ، ومن سيستخدم نتائج التقييم أو يتصرف بناء عليها. وينبغي أن يتضمن الغرض بعض المعلومات الأساسية لسبب الحاجة إلى التقييم في هذا الوقت ، ويوفر بيان الغرض الأساس لتقييم جيد.
3. نطاق التقييم وأهدافه
ينبغي أن يبين ما هي جوانب البرنامج التي سيعملها التقييم؟ ويمكن أن يشمل ذلك الإطار الزمني، ومرحلة التنفيذ، والمنطقة الجغرافية، والمجموعات المستهدفة التي يتعين النظر فيها.
4. أسئلة التقييم
تحدد أسئلة التقييم المعلومات التي سيولدها التقييم. يقترح هذا القسم الأسئلة التي ، عند الإجابة عليها ، ستوفر للمستخدمين المستهدفين للتقييم المعلومات التي يبحثون عنها من أجل اتخاذ القرارات. على سبيل المثال، قد تتضمن أسئلة تقييم النتائج ما يلي: • هل تحققت المخرجات أو النتائج المحددة؟ • ما هو التقدم المحرز نحو تحقيق النتائج؟ • ما هي العوامل التي ساهمت في تحقيق أو عدم تحقيق النتائج المرجوة؟
5. منهجية التقييم
قد تفتح الوثيقة منهجية لإجراء التقييم ، بالإضافة إلى مصادر البيانات والأدوات التي من المحتمل أن تسفر عن الإجابات الأكثر دقة على أسئلة التقييم في حدود الموارد ، غير أن القرارات النهائية بشأن التصميم المحدد للتقييم وأساليبه ينبغي أن تنبثق من المشاورات بين مسؤول المتابعة والتقييم والمقيمين وأصحاب المصلحة الرئيسيين بشأن ما هو مناسب ويمكن لتحقيق غرض التقييم وأهدافه والإجابة على أسئلة التقييم، في إطار الميزانية والوقت والبيانات الموجودة.
6. مخرجات التقييم (التسليمات)
يصف هذا القسم منتجات التقييم الرئيسية التي سيكون فريق التقييم مسؤولا عن إنتاجها. كحد أدنى ، يجب أن تتضمن هذه المنتجات: • تقرير أولى قبل البدء في التقييم - يجب إعداد تقرير استهلاكي من قبل المقيمين قبل الدخول في عملية جمع البيانات الكاملة ، حيث يتيح التقرير الاستهلاكي لمسؤول المتابعة والتقييم فرصة للتحقق من أنهم يتشاركون مع فريق التقييم في نفس الفهم بشأن التقييم وتوضيح أي سوء فهم في البداية.

• مسودة تقرير التقييم ينبغي لمسؤول المتابعة والتقييم مراجعة مسودة تقرير التقييم للتأكد من أن التقييم يفي بالمتطلبات المحددة. • تقرير التقييم النهائي.
ينبغي 7. تكوين فريق التقييم والكفاءات المطلوبة
يحدد هذا القسم المهارات والكفاءات والخصائص المحددة اللازمة في المقيم أو فريق التقييم الخاص بالتقييم والهيكل والتكوين المتوقعين لفريق التقييم ، بما في ذلك أدوار ومسؤوليات أعضاء الفريق ، ويجب أن تطالب الاختصاصات صراحة باستقلالية المقيمين عن أي منظمات شاركت في تصميم أو تنفيذ أو تقديم المشورة لأي جانب من جوانب البرنامج موضوع التقييم.
8. ترتيبات التنفيذ
يصف هذا القسم الهيكل التنظيمي والإداري للتقييم ويحدد الأدوار والمسؤوليات الرئيسية وخطوط السلطة لجميع الأطراف المشاركة في عملية التقييم. وتهدف ترتيبات التنفيذ إلى توضيح التوقعات، وإزالة أوجه الغموض، وتيسير عملية تقييم تنسم بالكفاءة والفعالية.
9. الإطار الزمني لعملية التقييم
يسرد هذا القسم ويصف جميع المهام التي سيكون المقيمون أو فريق التقييم مسؤولين عنها ، مع الإشارة لكل منها إلى الإطار الزمني (على سبيل المثال، خطة العمل، والاتفاقات، ومسودة التقرير، والتقرير النهائي)، فضلا عن الجهة المسؤولة عن إنجازه.
10. التكلفة النهائي
ينبغي أن يبين هذا الفرع المبلغ الإجمالي والموارد الأخرى المطلوبة للتقييم (أتعاب الاستشاريين، والسفر، وبدل الإقامة، وما إلى ذلك). هذه ليست ميزانية مفصلة، ولكن يجب أن توفر معلومات كافية للمقيمين لاقتراح تصميم تقييم ممكن في حدود الوقت والموارد المتاحة. إذا لم يكن المبلغ متاح كافيا لضمان الجودة العالية لمنتجات التقييم ، يمكن إجراء مناقشات بين المقيمين ووحدة التكليف في وقت مبكر من العملية.
11. المرفقات
ويمكن استخدام المرفقات لتقديم تفاصيل إضافية عن خلفية التقييم ومتطلباته لتيسير عمل المقيمين.

لضمان نجاح التقييم

- 4.6.1 المخرجات
- نموذج إعداد ومتابعة التقييم

• مصفوفة التقييم

• تقرير التقييم

• نموذج إدارة التوصيات

- 4.6.2 أسئلة شائعة
- (ا) لماذا من المهم إشراك أصحاب المصلحة في عملية التقييم؟
يضمن إشراك أصحاب المصلحة في عملية التقييم النظر إلى وجهات نظرهم واحتياجاتهم ، مما يؤدي إلى نتائج أكثر قبولا . كما أنه يعزز الشفافية والمساءلة والمشاركة ، والتي يمكن أن تحسن من تنفيذ التوصيات ونجاح البرنامج بشكل عام.

- 4.6.3 قائمة التحقق
- فيما يلي قائمة بالنقاط التي يجب مراجعتها للتأكد من استكمال هذه المرحلة. قم بوضع علامة (☑) أمام الخطوات التي تمت بشكل فعال:
- | |
|---|
| 1. تم تحديد العناصر المطلوب تقييمها والغرض من تقييم كل منها |
| 2. تم بناء خطة التقييم واستكمال النموذج الخاص بها |
| 3. تم الإعداد لكافة أنشطة التقييم المخطط لها |
| 4. تم تفعيل مشاركة الأطراف المعنية بعملية التقييم |
| 5. تم جمع وتحليل المعلومات |
| 6. تم إعداد تقرير التقييم |
| 7. تم إعداد التوصيات ومناقشتها مع الجهات التنفيذية المختصة. |
| 8. تم متابعة تنفيذ التوصيات |

الدليل الإجرائي للمتابعة والتقييم



وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية
والتعاون الدولي
Ministry of Planning, Economic
Development & International
Cooperation

