



ITALIAN AGENCY
FOR DEVELOPMENT
COOPERATION



الدليل الإرشادي لتصميم نظام متابعة وتقييم مبني على النتائج ومستجيب للنوع الاجتماعي

الدليل الإرشادي لتصميم نظام متابعة وتقييم مبني على النتائج ومستجيب للنوع الاجتماعي

تم إعداده من قبل هيئة الأمم المتحدة للمرأة في إطار مشروع تنمية القدرات المؤسسية لوزارة التنمية الاجتماعية وبتمويل من الوكالة الإيطالية للتعاون التنموي.

دليل المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
٥	المقدمة
٥	أهداف الدليل
٦	منهجية إعداد الدليل
٧	مفاهيم ذات صلة بنظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج
١٠	مؤشرات إدماج النوع الاجتماعي في الأداء المؤسسي
١٨	نموذج الإطار المنطقي
٢٠	مراحل تصميم نظام متابعة وتقييم مبني على النتائج ومستجيب للنوع الاجتماعي
٣٩	المصادر والمراجع

١. المقدمة:

يعتبر هذا الدليل إحدى الأدوات المرتبطة بالخطة الاستراتيجية لوزارة التنمية الاجتماعية والذي يتوافق مع منظومة المتابعة والتقييم على مستوى تطوير الأداء المؤسسي الحكومي، حيث تعد عملية إعداد دليل للمتابعة والتقييم وتضمينه لمؤشرات الأداء ذات أهمية، لأن الحكم النهائي على مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية أو تطوير الخدمات والعمليات مرتبط بتقييم الأداء العام للمشاريع وللمبادرات والبرامج المنفذة المدرجة في الخطة الاستراتيجية للوزارة والاستراتيجيات الوطنية التي تساهم الوزارة في تنفيذها. وعليه فإن الوصول إلى تحقيق الرؤية المؤسسية والأهداف القطاعية والوطنية والالتزامات الدولية للوزارة، يتطلب وجود نظام متابعة وتقييم مستدام، كما يتضمن هذا الدليل منهجية متكاملة لمراحل تصميم نظام متابعة وتقييم مبني على النتائج ومستجيب للنوع الاجتماعي، بهدف مساعدة قيادة الوزارة والمديرين والمديرات والمعنيين والمعنيات وضباط ارتباط المتابعة والتقييم (ذكوراً وإناثاً) على تطبيق هذا النظام بما في ذلك قياس مؤشرات الأداء للأهداف على المستوى الاستراتيجي والتنفيذي.

٢. أهداف الدليل:

يهدف هذا الدليل إلى المساهمة في تحقيق الأهداف التالية:

- توفير وثيقة مرجعية إرشادية توضح الممارسات الجيدة في مجال المتابعة والتقييم المؤسسي.
- توثيق وتوحيد آليات المتابعة والتقييم في الوزارة.
- توفير الأدوات والنماذج التي تساعد في عملية المتابعة والتقييم للبرامج والمشاريع بما يعزز عمليتي الشفافية والمساءلة.
- مساعدة صناع وصانعات القرار على اتخاذ القرارات المتعلقة بالبرامج والمشاريع بنهج تشاركي وفق أدلة مستندة على النهج العلمي والممارسات الفضلى.
- متابعة تنفيذ الاستراتيجيات المؤسسية والقطاعية والمشاريع الممولة.
- تطوير المعارف والمهارات والاتجاهات لدى القائمين والقائمات على عملية المتابعة والتقييم في الوزارة.
- يعتبر الدليل إحدى إجراءات معالجة فرص التحسين الواردة في تقرير مشاركة الوزارة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية للدورة الثامنة ٢٠١٦/٢٠١٧.
- تعزيز الذاكرة المؤسسية وتفعيل آليات التعلم واكتساب الخبرات.

٣. منهجية إعداد الدليل:

في الآتي توضيحاً لطريقة وإجراءات إعداد دليل تصميم نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج في وزارة التنمية الاجتماعية:

السند التشريعي/ مرجعية الدليل:

قرار لجنة التخطيط والتنسيق والمتابعة في وزارة التنمية الاجتماعية.

نطاق التطبيق:

يطبق هذا الدليل لإدارة الخطة الاستراتيجية لوزارة التنمية الاجتماعية، ومتابعة الخطط التنفيذية المنبثقة عنها، إضافة إلى متابعة تنفيذ الاستراتيجيات الوطنية ذات الصلة المباشرة بطبيعة عمل الوزارة في مجال العمل الاجتماعي والمشاريع الممولة.

مسؤولية تطبيق الدليل:

كافة الوحدات الإدارية في الوزارة، وحسب اختصاص وطبيعة عمل الوحدة الإدارية.

مسؤولية متابعة تطبيق الدليل:

الوحدة الإدارية في الوزارة المسؤولة عن المتابعة والتقييم المؤسسي في الوزارة.

مسؤولية مراجعة الدليل:

مديرية التطوير المؤسسي/ قسم المتابعة والتقييم في الوزارة.

دورية مراجعة الدليل:

بشكل سنوي.

إجراءات إعداد الدليل:

- تشكيل فريق فني لإعداد دليل إرشادي لتصميم نظام للمتابعة والتقييم في وزارة التنمية الاجتماعية.
- عقد لقاءات للفريق الفني والاعتماد على أساليب العصف الذهني وتوزيع المهام بغرض تحديد محاور هذا الدليل.
- الرجوع للعديد من المراجع والمصادر المتعلقة بموضوعات المتابعة والتقييم.
- عقد ورشتي عمل لضباط ارتباط المتابعة والتقييم (ذكوراً وإناثاً) في مركز الوزارة ومديريات الميدان بغرض مراجعة هذا الدليل والحصول على التغذية الراجعة.
- تدقيق الدليل من الناحية النظرية والفنية من قبل خبراء في مجال المتابعة والتقييم والتطوير المؤسسي لدى هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (هيئة الأمم المتحدة للمرأة).

مؤشرات قياس أداء تطبيق الدليل:

- بطاقات مؤشر قياس أداء موثقة ومعتمدة ويتم مراجعتها بشكل سنوي.
- تقارير متابعة معدة بشكل ربع سنوي تُظهر أداء البرامج والمشاريع وفق مؤشرات قياس الأداء والقيم المستهدفة.
- تقارير تقييم معدة بشكل سنوي تظهر أداء البرامج والمشاريع وفق مؤشرات قياس الأداء والقيم المستهدفة.
- توصيات ودروس وعبر مستفادة وخطط معتمدة لتحسين أداء البرامج والمشاريع.

صلاحية اعتماد وإقرار الدليل:

لجنة التخطيط والتنسيق والمتابعة في الوزارة بموجب قرار رسمي يصدر عن معالي وزير التنمية الاجتماعية.

٤. مفاهيم ذات صلة بنظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج:

نظام المتابعة والتقييم:

- آلية تستخدم لقياس مدى تحقيق المستوى الكمي والنوعي المستهدف من الخدمات.
- قياس نتائج قصيرة ومتوسطة المدى للخدمات المقدمة ومعرفة الآثار التي تنجم عن تقديمها.
- التعرف إلى الأسباب الكامنة وراء نوعية الأداء ومستوى الإنجاز مقارنة بما هو مستهدف، بهدف معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة في التدخلات لتعزيز نتائجها والاستفادة المستقبلية عند تقديم خدمات أخرى.

المتابعة (Monitoring): عملية داخلية أو ذاتية تتابع باستمرار مستوى الأداء في ضوء ما كان مخططاً، وذلك من خلال جمع وتحليل بيانات عن المؤشرات التي توضع لأغراض المراقبة. وهي تتيح معلومات مستمرة عما إذا كان يجري إحراز تقدم نحو تحقيق المخرجات والغايات والأهداف الاستراتيجية من خلال أنظمة حفظ السجلات وتقديم تقارير بصفة منتظمة، وتسهم في تحديد مكامن القوة والضعف في أي تدخل.

التقييم (Evaluation): عملية منهجية وموضوعية لقياس أداء تدخل اكتمل أو يجري تنفيذه، من حيث تصميمه وتنفيذه وغايته وأهدافه الاستراتيجية بهدف تحديد الملاءمة ومدى تحقيق النتائج والأهداف والكفاءة والفعالية والاستدامة، وتسهم هذه العملية بالخروج بدروس مستفادة تساعد في تحسين فعالية اتخاذ القرار.

الفرق بين المتابعة والتقييم:

المتابعة	التقييم
عملية مستمرة.	عملية مرحلية.
ترصد وتتابع وتحلل سير البرنامج/ المشروع.	تقدم تحليل معمق وشامل.
تركز أكثر على متابعة المؤشرات.	تركز أكثر على النتائج.
تتضمن قياس الأداء والإنجاز.	تتضمن قياس الأثر والاستدامة.
تجيب على "ما الأنشطة التي تم تنفيذها؟" "أي النتائج تم تحقيقها؟"	تجيب على "لماذا؟" "كيف؟".
تقدم خيارات آنية للحلول ومواجهة المشكلات.	تساهم في بناء نظريات ونماذج للتغيير.
توفر قاعدة معرفية للتقييم المرهلي.	توفر قاعدة معرفية للتوصيات والتخطيط والتطوير.
مهمة قيادة المؤسسة وفريق العمل في الأساس.	تقدم توصيات استراتيجية وسياسية.
	قد يستعان بمقيم خارجي.

التدخل (Intervention): برنامج أو مشروع أو نشاط أو عمليات تسعى لتحقيق أهداف تنموية معينة تهدف إلى إحداث أثر ما.

الهدف الاستراتيجي (Strategic Goal): هو ما يرمي التدخل إلى تحقيقه في المدى الطويل، على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو المالي أو البيئي، ويجب أن يتم تحديد الهدف بوضوح بحيث يكون المرجعية الأساسية لجميع الأطراف ذات العلاقة خلال فترة تنفيذ التدخل، كما يجب أن يكون الهدف الاستراتيجي واقعياً وقابلاً للتحقيق.

الغاية (Outcome): بيان محدد يعرض الإنجازات المرغوبة للتدخل وبالتالي فهو يمثل الحالة المتوقع أن تسود في المدى القصير أو المتوسط كنتيجة لتنفيذه وتكون قابلة للقياس ومرتبطة بحدود زمنية وقابلة للتحديد عملياً، وهي تكون عادة خارج السيطرة المباشرة لإدارة المشروع، ويجب أن يكون لكل مشروع غاية منشودة واحدة وواقعية ومحددة بوضوح.

المخرجات (Outputs): النتائج الملموسة المباشرة الناجمة عن تنفيذ نشاطات التدخل وبالتالي فهي تمثل وسيلة أو وسائل لتحقيق الغاية المنشودة.

النشاطات (Activities): العمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات وفق إطار زمني معين وموازنة محددة.

المدخلات (Inputs): هي المواد الأولية والموارد البشرية والمالية، إضافة للزمن والتي يتم استخدامها للوصول إلى المخرجات.

الافتراضات (Assumptions): الظروف أو المخاطر أو الأحداث أو القرارات التي تكون خارج سيطرة الإدارة المباشرة للتدخل والتي يجب أن تتوفر لنجاحه، ويجب أن تصاغ الافتراضات بطريقة إيجابية ويتم تحديدها عند كل مستوى من التنفيذ وتعطى أوزان متفاوتة تبعاً لأهميتها وإمكانية تحقيقها.

المخاطر (Risks): أحداث غير أكيدة ستؤثر في حال وقوعها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية أو المرحلية للوزارة.

الآثار (Impacts): التغييرات طويلة المدى الإيجابية أو السلبية والمستهدفة وغير المستهدفة، الناجمة عن التدخل بشكل مباشر أو غير مباشر المنعكس على المجتمع المستهدف.

سلسلة النتائج (Results Chain): المستويات المختلفة للتدخل، والمتمثلة بالسلاسل التالية: (المدخلات، الأنشطة/العمليات، المخرجات، النتائج، الأثر).

المؤشرات (Indicators): مقاييس كمية أو نوعية تستخدم لمراقبة و/أو تقييم المدخلات، والإجراءات، والمخرجات، والغايات والأهداف والآثار للتدخل، وتهدف إلى تتبع مدى التقدم المحرز وبيان النتائج المتحققة واتخاذ الإجراءات التصحيحية، إذا لزم الأمر، وبالتالي فهي أشبه ما تكون بمؤشرات إنذار مبكر.

بيانات الفترة المرجعية (Baseline Information): بيانات أو معلومات تجمع خلال المراحل الأولى من التدخل تبين الواقع الحالي قبل تنفيذه وتشكل أساساً بقياس التقدم المحرز في تحقيق المخرجات والغاية.

القيم المستهدفة (Targets): تحديد مستوى أداء البرنامج أو المشروع الذي نطمح الوصول إليه وفق إطار زمني محدد.

الملاءمة (Relevance): مدى مناسبة التدخل لاحتياجات وتوقعات الفئات المستهدفة للبيئة المادية والمؤسسية والتشريعية التي سيتم تنفيذ التدخل في إطارها.

الفعالية (Effectiveness): قياس مدى تحقيق التدخل للأهداف التي وجد لأجلها.

الكفاءة (Efficiency): تحقيق الأهداف بأقل كلفة ممكنة على صعيد الموارد المالية والبشرية وضمن الوقت المناسب.

الاستدامة (Sustainability): إمكانية استمرار الآثار الإيجابية التي يحدثها التدخل لفترة زمنية لاحقة لإنتهائه.

الفئات المستفيدة (Targeted Groups): الفئات المستهدفة بشكل مباشر إلى جانب المستفيدين والمستفيدات بشكل غير مباشر من منافع التدخل.

نهج الإطار المنطقي (Logical Framework Approach): وسيلة إدارة تساهم في تسهيل عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم للتدخل.

5. مؤشرات إدماج النوع الاجتماعي في الأداء المؤسسي:

أبرز مؤشرات قياس الأداء التي تحكم على مدى إدماج الوزارة للنوع الاجتماعي في أدائها المؤسسي:

مؤشر الأداء: سياسات الوزارة وخططها

- وجود سياسة أو خطة أو ما يعادلها، وفيما يلي معلومات إضافية عن محتوى تنفيذ السياسات/الخطط التي تفي بالمتطلبات لهذا المؤشر:
 - تشمل سياسة النوع الاجتماعي/ خطة المساواة بين الجنسين: خطة التنفيذ، الإطار الزمني للتنفيذ، الموارد اللازمة للتنفيذ، آلية المساءلة على مختلف مستويات الموظفين والموظفات، وتمكين المرأة، بما في ذلك تعميم منظور إدماج النوع الاجتماعي، وإجراءات موجهة للإنصاف بين الجنسين والتمثيل المتساوي للمرأة والرجل في التوظيف. وينبغي أن تشمل تدابير المساءلة تقييم الأداء و/أو التزامات الإدارة العليا التي تحدد مجالات المساءلة.
- متابعة وتقييم السياسة وخطة العمل المنبثقة عنها بما يتوافق مع السياسة الحكومية لإدماج النوع الاجتماعي وفق جدول زمني.
- الاستفادة من نتائج المتابعة والتقييم في عملية إعداد البرامج والخطط التنفيذية.

مؤشر الأداء: إدارة الأداء الوظيفي للموظفين والموظفات مستجيبة لمنظور النوع الاجتماعي

يتعلق هذا المؤشر بتضمين القيم الأساسية للمؤسسة ببعدها يتعلق بالمساواة بين الجنسين وتكافؤ الفرص وتمكين المرأة.

مؤشر الأداء: التخطيط الاستراتيجي

- يعني أن تتضمن وثيقة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، مثل الإطار الاستراتيجي أو الخطة الاستراتيجية، تحليلاً وافياً لوضع المجتمع وخطة المؤسسة لسد الفجوات المحددة من منظور يراعي قضايا النوع الاجتماعي. ويشمل تحليل النوع الاجتماعي على العناصر التالية:
- تحليل مؤسسي لواقع المساواة بين الجنسين، مثلاً: في الأدوار والمسؤوليات، وإمكان الحصول على الموارد، والعقبات والقيود التي تعيق مشاركة المرأة وتبوءها للمناصب القيادية، والقدرات وأوجه التعرض للمخاطر، والاحتياجات العملية، والمصالح الاستراتيجية.
 - تقييم كيفية وآلية تعزيز المساواة بين الجنسين.
 - جمع وتحليل البيانات أو المعلومات عن خبرات وأوضاع النساء والرجال على حد سواء.

- تصنيف البيانات حسب الجنس والعمر كي يصبح بالإمكان صياغة نهج للتنمية يراعي النوع الاجتماعي.
- تحليل المشكلة والخيارات المتوفرة على مستوى السياسات/البرامج المقترحة لتبيان الآثار المترتبة على حياة كل من النساء والرجال وتحقيق المساواة بين الجنسين.
- اعتماد إجراءات تدعم التوزيع العادل للمنافع والفرص.

كما ينبغي وجود فقرة في الخطة الاستراتيجية تشير صراحة إلى الطرق التي تنوي المؤسسة اعتمادها لتعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة؛ وينبغي أيضاً ضمن وثيقة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، أن يتم تحديد ناتج/ مخرج متوقع واحد على الأقل للعمل الرئيسي الذي تقوم به المؤسسة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. ويشير «المخرج» إلى نتيجة رئيسية تبتغي المؤسسة تحقيقها، وليس إلى مخرج فرعي.

وهذا يعني أن وثيقة الخطة الاستراتيجية ينبغي أن تشمل مخرج رئيسي يتعلق بالمساواة بين الجنسين، مثل «سيجري تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة من خلال التركيز على رفع كفاءة الموظفين».

وينبغي أن تتضمن وثيقة الخطة الاستراتيجية مؤشراً واحداً على الأقل قابل للقياس الكمي للناتج/ المخرج المتوقع. فمثلاً: يمكن للمؤشر أن ينص على: «زيادة نسبة السيدات في مواقع صنع القرار خلال خمس سنوات بنسبة ٢٠ في المئة». أما المؤشرات التي تتضمن عبارات مثل «هما في ذلك الاهتمام بالمرأة» فلا تفي بالحد الأدنى المطلوب، لأنها لا تقيس التقدم نحو تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.

مؤشر الأداء: المتابعة وإعداد التقارير الدورية

يركز هذا المؤشر على موضوع المتابعة وإعداد التقارير، إذ ينبغي أن تقيس التقارير النتائج الرئيسية المحققة في مجال المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة وفقاً للمؤشرات المراعية للنوع الاجتماعي المدرجة في وثيقة الخطة الاستراتيجية.

مؤشر الأداء: التقييم

إن هذا المؤشر لا ينطبق فقط على الوحدات والبرامج والمشاريع التي تُعنى بالنوع الاجتماعي بشكل مباشر فقط، ولكن على جميع المديرية والبرامج، بحيث يجب على التقييم بحد ذاته أن يكون مراعيًا للنوع الاجتماعي.

التنفيذ ووضع تقارير تتعلق بمؤشر أداء تقييم خطة العمل على نطاق المؤسسة

من أجل إعداد تقارير حول التقدم المحرز بالنسبة إلى مؤشر أداء تقييم خطة العمل على نطاق المؤسسة. لا بد من إجراء تحليل يجمع أجزاء من التقييمات التي أدارتها و/أو أجرتها خلال سنة واحدة يقيم فيها مستوى إدماج النوع الاجتماعي في هذه التقييمات.

سجل أداء تقييم خطة العمل على نطاق المؤسسة

سجل أداء تقييم خطة العمل على نطاق المؤسسة هو أداة لوضع التقارير بطريقة منظمة. ويلتقط

العناصر العامة المتعلقة بإدماج المساواة بين الجنسين كما تنعكس في تقارير التقييم التي تجريها المؤسسة في سنة معينة. ويكون مصدر البيانات الأساسية ووحدة التحليل لسجل الأداء هما تقارير التقييم الفعلية. وبسبب اعتبارات الجدوى العملية وافتقار العديد من المؤسسات لقدرات إجراء تحليلات أكثر عمقاً، فإن المعايير المدرجة في سجل الأداء هي تلك التي يمكن تقييمها عن طريق استعراض تقارير التقييم.

معايير التسجيل الأربعة المدرجة في سجل الأداء هي:

- إدراج المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في «نطاق تقييم» التحليل، ومؤشرات التقييم مصممة بما يضمن جمع البيانات المتعلقة بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.
- إدراج المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في «معايير التقييم» و«أسئلة التقييم» التي تتناول على وجه التحديد كيف تُدرج المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في تصميم وتخطيط وتنفيذ التدخلات والنتائج التي تحققت.
- انتقاء منهجية وأساليب وأدوات وتقنيات تحليل بيانات مصنفة حسب الجنس.
- أن يعكس تقييم النتائج والاستنتاجات والتوصيات تحليلاً مصنفاً حسب الجنس.

حيث يتم وضع الدرجات على مقياس من أربع نقاط، ويمكن للمؤسسة التي تملك نُظماً موجودة أكثر تفصيلاً والتي تستطيع القيام بتحليلات أكثر شمولاً، وأن تدرج أيضاً وثائق خاصة بمعايير التقييم والشروط المرجعية وتقارير بدء الأعمال كمصادر مرجعية لتقييماتها. وقد تدرج المؤسسة أيضاً مقابلات هاتفية لجمع بيانات من المعنيين والمعنيات بالتقييم وفرق التقييم للمساعدة (ضباط المتابعة والتقييم من الذكور والإناث) على سجل الأداء.

كيفية وضع الدرجات لكل معيار من معايير التقييم

تستخدم المؤسسة سجل الأداء لتقدير كل تقرير تقييم باستخدام نظام تصنيف لكل معيار على مقياس من أربع نقاط ومن المهم ملاحظة أنه لا ينبغي إدخال كسور عشرية في تسجيل المعايير، بل أعداد صحيحة فقط. ويتطابق كل مستوى من الدرجات أدناه مع علامة رقمية:

- 0 = غير متضمن على الإطلاق: ينطبق عندما لا يستوفي أي عنصر من العناصر بموجب معيار معين.
- 1 = متضمن جزئياً: ينطبق عندما يستوفي الحد الأدنى من العناصر، لكن هناك حاجة إلى مزيد من التقدم وتتطلب تلبية المعيار إجراءات إصلاحية.
- 2 = متضمن بشكل مُرضٍ: ينطبق عندما يتم التوصل إلى مستوى مرضٍ ويلبي كثير من العناصر ولكن لا يزال هناك مجالات للتحسين.
- 3 = متضمن تماماً: ينطبق عندما تُستوفي العناصر جميعها بموجب معيار معين وتستخدم وتدمج بشكل تام في التقييم حيث لا يتطلب الأمر أي إجراء إصلاحي.

بالإضافة إلى توفير سجل الأداء الفعلي والدرجات الإجمالية النهائية، يفضل توفير تحليل نوعي يحدد التحديات والعقبات والعوامل الداعمة للتنفيذ.

مؤشر الأداء: التدقيق المراعي للنوع الاجتماعي

يركز هذا المؤشر على عملية التدقيق التي تحدد المخاطر المتعلقة باستراتيجية المؤسسة وخططها لتحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، وفي المقام الأول، تقوم خطط التدقيق بتقدير المخاطر لتتوافق مع معايير الممارسة المهنية الداخلية التي اعتمدها خدمات التدقيق الداخلي التابعة للمؤسسة والمراعية للسياسات الوطنية في مجال إدماج النوع الاجتماعي. وهذا يتطلب أن تأخذ عملية التدقيق الداخلي كافة المخاطر الهامة التي قد تتعرض لها المؤسسة بالاعتبار في تحديد أولويات برامج التدقيق السنوي أو المتعدد السنوات.

تسجل الوثائق المتعلقة بتخطيط العمل والتي تدعم إعداد برامج التدقيق السنوي أو المتعدد السنوات مدى المخاطر المتعلقة بتحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في البرامج التي تديرها المؤسسة. وقد يظهر هذا التحليل الحاجة إلى تحقيق أولويات مستقلة تُدمج في برامج التدقيق وتشرح كيفية إدارة المخاطر على نطاق المؤسسة، أو إلى إدماج كيفية إدارة المخاطر في برامج أو مشاريع تحقيقات أوسع نطاقاً. ومن الممكن أن يشير التحليل إلى أن المخاطر تدار بطريقة مناسبة وأنه ليس هناك حاجة إلى قيام التدقيق الداخلي بإجراء اختبارات إضافية.

ويفضل إجراء تدقيق تشاركي للمساواة بين الجنسين أو ما يعادله على مستوى المؤسسة مرة كل خمس سنوات على الأقل.

مؤشر الأداء: مراجعة البرامج

هذا المؤشر يتعلق بمدى إدماج النوع الاجتماعي في تصميم البرامج والمشاريع، وليس بتقييم جودة البرامج. لدى معظم المؤسسات الوطنية نظام لضبط الجودة يقوم بمراجعة البرامج لضمان أنها تتماشى مع رؤية المؤسسة المعنية بما ينسجم مع الأهداف المعيارية والتنموية والإنسانية. وللوفاء بالمطلوب ضمن هذا المؤشر، ينبغي أن تتضمن برامج الآليات الوطنية ما يلي:

- أن تحتوي المعلومات الأساسية في وثيقة البرنامج تحليلاً مراعيًا للنوع الاجتماعي.
- أن يُشار صراحة في بيانات نتائج البرامج إلى الطرق التي تعزز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة؛ ولا يكفي أن تحتوي هذه البيانات جمل مثل «دعم المرأة» أو «مع الاهتمام بالفئات المعرضة للمخاطر بما في ذلك النساء».
- إذا كان البرنامج يسعى إلى دعم أصحاب وصاحبات الحقوق، ينبغي أن يذكر صراحة كيف ستعود المنافع على كل من الإناث والذكور.
- ينبغي تحديد من سينفذ البرنامج - رجالاً ونساءً - وتحديد أدوارهم/أدوارهن.
- ينبغي أن يتضمن برنامج المتابعة وخطط التقييم تقديرات مدى تحقيق أهداف المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.
- ينبغي تفصيل كافة البيانات حسب الجنس والعمر، أو يقدم أساس منطقي لسبب عدم تفصيل البيانات حسب الجنس والعمر.

مؤشر الأداء: تتبع الموارد

للوفاء بالمطلوب ضمن هذا المؤشر، ينبغي أن يكون لدى المؤسسة نظام تتبع مالي مستجيب للنوع الاجتماعي لتحديد كمية الأموال المنفقة على تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. ولتجاوز المتطلبات، ينبغي أن يكون هناك رابط صريح بين آلية تتبع الموارد وعمليات وضع الموازنة للمؤسسة. مما يساعد الجهات المانحة المهتمة بالاستثمار في مشاريع ذات علاقة بتمكين المرأة والمساواة بين الجنسين أن تنتقي وتدعم مشاريع مصممة جيداً لتحقيق المساواة بين الجنسين.

مؤشر الأداء: تخصيص الموارد

يركز هذا المؤشر على ضرورة وضع معيار مرجعي مالي لتنفيذ المرجعية المتعلقة بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، بهدف أن يتم لاحقاً استيفاء وتجاوز هذا المعيار المالي. ولتحقيق الهدف المطلوب في هذا المؤشر ينبغي لكل مؤسسة وطنية أن تضع وتحقق هدفاً مالياً وفقاً لالتزاماتها وأهدافها فيما يتعلق بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في موازنتها، بما في ذلك الموارد المنتظمة والأساسية والموارد من خارج الميزانية.

إذا كان لدى المؤسسة المعنية هدف يتعلق بتحقيق التكافؤ بين الجنسين في ورش العمل التدريبية، ينبغي تخصيص الموارد وتتبعها لتحقيق هذا التكافؤ. وعلى نحو مشابه، إذا كان أحد أهداف المؤسسة المعنية يقضي بتمكين المرأة من خلال مشاركة أكبر في عمليات صنع القرار، ينبغي تقدير الموارد اللازمة لذلك وتتبعها.

مؤشر الأداء: البنيان المؤسسي والتكافؤ بين الجنسين

يركز هذا المؤشر على ضرورة تعيين نقاط الارتكاز لقضايا النوع الاجتماعي وعلى التكافؤ بين الجنسين في مجال التوظيف، وتزويد وحدة / قسم النوع الاجتماعي بالموارد الكافية. وعليه، لتحقيق هذا المؤشر، يجدر بالمؤسسات الوطنية تعيين موظفين وموظفات وضباط ارتباط لقضايا النوع الاجتماعي من الذكور والإناث، وتزويد وحدة / قسم النوع الاجتماعي بالموارد. وقد يدل تعيين أفراد مبتدئين كضباط ارتباط على عدم الالتزام بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في المؤسسات الوطنية، كما قد يؤدي إلى عدم إحراز تقدم في تحقيق تكافؤ بين الجنسين ويعطي الانطباع بأن المساواة بين الجنسين لا تؤخذ على محمل الجد ولا تعتبر أولوية.

ويعني الوفاء بالمتطلبات لمؤشر الأداء هذا أن تكون للمؤسسة وحدة / قسم معني بقضايا النوع الاجتماعي على مستوى الإدارة المتوسطة بما يسمح بدفع قضايا النوع الاجتماعي إلى الأمام. وينبغي أن تكون لدى المؤسسة خطة واقعية لتحقيق التمثيل المتساوي للمرأة، بما في ذلك:

- تقييم التغييرات المتوقعة في التوظيف (خطة الإحلال والتعاقب) في السنوات الخمس المقبلة، بما في ذلك حالات التقاعد المحتملة.
- تقييم الأعداد والنسب المئوية للرجال أو النساء المطلوب توظيفهم على مدى السنوات الخمس المقبلة، موزعة حسب الدرجة والإدارة الرئيسية، بهدف تحقيق المساواة بين الجنسين.

- وتشمل الأمثلة عن البنيان المراعي للنوع الاجتماعي الذي ييسر تحقيق المساواة بين الجنسين: آليات للتعاون بين مكاتب الموارد البشرية والإدارة العليا بشأن قضايا التوازن بين الجنسين.
- لجان تحقق لضمان أن عملية تعيين وتقييم المرشحين للتعيين والترقية على نحو صحيح ودون تحيز.
- نُظِم اختيار للموظفين والموظفات تدعم أهداف محددة لتحسين وتسريع تحقيق التكافؤ على جميع المستويات الوظيفية والفئات المهنية.
- سجلات أداء للتوازن بين الجنسين توزع بانتظام على الموظفين والموظفات وتُستخدم لوضع الأهداف ولتعزيز آليات المساءلة.
- إجراء مسح للموظفين والموظفات ومقابلات نهاية خدمة إلزامية يجري تحليلها بانتظام لتعزيز استبقاء الموظفين والموظفات المؤهلين والمؤهلات من الفئات الأقل تمثيلاً في أي مستوى من مستويات الإدارة. وعلى وجه العموم، يعني ذلك ضمناً كوادراً للموظفين من الإناث في المستويات الفنية وما فوقها ومن الذكور في مستويات الخدمات العامة.

ويمكن اعتبار أن وحدة / قسم النوع الاجتماعي يتمتع بموارد كاملة إذا توفرت لديها موارد بشرية ومالية كافية لدعم المؤسسة المعنية في تلبية التزاماتها فيما يتعلق بتحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.

مؤشر الأداء: الثقافة المؤسسية

- تبين مراراً أن الثقافة التنظيمية الإيجابية الداعمة لجميع الموظفين والموظفات تعتبر محفز رئيسي لتعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. ويتجسد ذلك فيما يلي:
- الطرق التي تُسيّر بها المؤسسة أعمالها وتعامل بها كافة موظفيها وشركائها ومتعاملها ذكوراً وإناً.
- مدى مشاركة الموظفين ذكوراً وإناً (بغض النظر عن الرتبة أو الدرجة) في عملية صنع القرار وتبادل المعلومات.
- التزام العاملين والعاملات بتحقيق الأهداف الجماعية.

وللوفاء بالمطلوب في هذا المؤشر، ينبغي على المؤسسات الوطنية أن تبين في تقاريرها أنها تقوم بما يلي:

أولاً: الترتيبات القانونية

- يجري إنفاذ قواعد وأنظمة المؤسسة بشأن مدونة السلوك ويُلزم الموظفون جميعهم ذكوراً وإناً باستكمال التدريب الإلزامي حول أخلاقيات العمل، مع عدم التسامح مطلقاً مع أي سلوك غير أخلاقي.
- تنفيذ سياسات للحيلولة دون التمييز والمضايقة، بما في ذلك تدابير خاصة تحول دون الاستغلال والاعتداء الجنسي وإساءة استخدام السلطة، وإقامة العدل، وحل النزاعات.

ثانياً: سياسات تيسيرية

- تنفيذ وتعزيز سياسات تيسيرية لإجازات الأمومة والأبوة والتبني والإجازات العائلية والطارئة وإجازات الإرضاع ورعاية الأطفال ورفع تقارير عن ذلك.
- تنفيذ وتعزيز وتقييم السياسات المتعلقة بالعمل والتوازن بين الحياة العملية والحياة الاجتماعية، بما

- في ذلك العمل المرن والدوام الجزئي، والعمل عن بُعد، والتوقف عن العمل خلال إجازة غير مدفوعة للقيام بأنشطة تعلّم طويلة، والدعم المالي للآباء والأمهات المسافرين مع طفل، والتقاعد التدريجي.
- تعزيز قواعد وأنظمة بشأن التوازن بين الحياة العملية والاجتماعية وتوفير آلية داخلية لتتبع آلية التنفيذ وسهولة الحصول وتصنيف البيانات حسب الجنس والدرجة.
- جدولة الاجتماعات الدورية لموظفي الوحدات ذكوراً وإناثاً خلال ساعات العمل الأساسية وفي أيام عمل الأفراد الذين يعملون بدوام جزئي، مع تشجيع عقد المؤتمرات بالوسائط الإلكترونية أو غير ذلك من وسائط تكنولوجيا المعلومات.

ثالثاً: آليات المتابعة

إجراء مسح شاملة منتظمة ومقابلات نهاية خدمة إلزامية للحصول على بيانات ذات صلة لتقييم الجانب النوعي للثقافة المؤسسية وتحليل هذه البيانات وتوفير آلية تدقيق ومتابعة في المسائل التي تؤثر على التوظيف، واستبقاء الموظفين ذكوراً وإناثاً.

مؤشر الأداء: تقييم القدرات

يركز هذا المؤشر على ضرورة تقييم قدرات الموظفين ذكوراً وإناثاً في مجال المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. كما يتضمن ضرورة إيجاد خطة لتنمية القدرات بشكل مستمر. للوفاء بالمتطلبات في هذا المؤشر، ينبغي على المؤسسة إجراء تقييم لقدرات كافة الموظفين المعنيين ذكوراً وإناثاً، وتنفيذ خطة لتقليص الفجوات في القدرات على كافة المستويات مرة كل خمس سنوات على الأقل، مع تحديد موارد وجدول زمنية.

مؤشر الأداء: تطوير القدرات

يركز هذا المؤشر على تنفيذ تدريب إلزامي لجميع الموظفين ذكوراً وإناثاً، وعلى ضرورة تدريب كبار المديرين والمديرات تدريباً خاصاً حول قضايا النوع الاجتماعي. وإدراج التدريب على المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في التدريبات الأخرى التي تجريها المؤسسة. وينبغي تكييف التدريب حسب نوع عمل الموظف والموظفة.

يعتبر مستوى التدريب كافياً على نطاق المؤسسة بأكملها من خلال ما يلي:

- تدريب على المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة لجميع الموظفين المعنيين ذكوراً وإناثاً - يوم واحد على الأقل خلال السنة الأولى، ويوم واحد من التدريب كحد أدنى مرة كل سنتين.
- يتلقى المختصون والمختصات بقضايا النوع الاجتماعي تدريباً متخصصاً على المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة مدة يومين كحد أدنى سنوياً.

ينبغي على المؤسسات أن تحدد الدورات التدريبية الأكثر ملاءمة لموظفيها ذكوراً وإناثاً. كما يفضل تنظيم دورات تدريبية معمقة للمديرين والمديرات تتضمن معلومات أساسية حول الاتفاقيات الأساسية (بخاصة اللجنة المعنية بالقضاء على التمييز ضد المرأة، ولجنة حقوق الطفل، واللجنة المعنية بحقوق الأشخاص

ذوي الإعاقة (ونتائج الاجتماعات الدولية) مثل منهاج عمل بيجين (والسياسات ذات الصلة بالمؤسسة ووثائق عن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة) مثل السياسة القطاعية لإدماج النوع الاجتماعي؛ والأدلة الإجرائية؛ والطرق التي تعتمد عليها المؤسسة لتعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة؛ ومتطلبات تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.

مؤشر الأداء: توليد المعرفة ونشرها

يركز هذا المؤشر على إنتاج داخلي للمعلومات حول المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة وتبادل هذه المعلومات. ويتعلق هذا المؤشر بتوثيق المعرفة وتبادلها بطريقة منهجية وتعميمها. وينبغي أيضاً أن تكون المراسلات والمنشورات الداخلية والعامية مراعية للنوع الاجتماعي وأن تؤكد على أبعاد قضايا النوع الاجتماعي في شتى القضايا المعالجة حيثما أمكن/اقتضى ذلك، وتقديم معلومات عن تمثيل المرأة ووضعها في المؤسسة نفسها. كما يفضل أن تقوم المؤسسة بالتشبيك مع المؤسسات الوطنية المعنية بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.

مؤشر الأداء: الاتساق

يركز هذا المؤشر على المشاركة في اللقاءات المنظمة بين المؤسسات لتبادل المعرفة. حيث تقوم المؤسسة بمشاركة واستعراض إنجازاتها وخطط عملها وسياساتها المراعية للنوع الاجتماعي، حيث تستعرض كل مؤسسة أداء مؤسسة أخرى، ما يعزز المساءلة والتعلم والتشبيك. ومن أهداف ذلك أيضاً:

- تشجيع تبادل الأفكار بين المؤسسات حول آليات المساءلة ووظائفها.
- استعراض خطة العمل على نطاق المؤسسة أمام المؤسسات أو المنظمات الأخرى، بما في ذلك القيود التي تعترض تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة والفرص المتاحة لذلك.
- التشارك في الخبرات ضمن خطط العمل الوطنية والمساءلة عن تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.

٦. نموذج الإطار المنطقي:

تعريف الإطار المنطقي:

- وسيلة إدارية تساهم في تسهيل عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم للتدخل.
- أداة تساعد في تحديد تسلسل تحقيق النتائج المتوقعة للمشروع أو البرنامج.
- عرض للتسلسل المنطقي والعلاقات السببية بين النتائج المتوقعة ونشاطات البرنامج أو المشروع والموارد المتاحة.
- يضع الأساس الذي يوضح ماهي البيانات المطلوب جمعها وتحليلها لقياس مدى تحقق النتائج المتوقعة من المشروع أو البرنامج.
- وصف لكيفية استخدام (الموارد) من خلال تنفيذ (إجراءات) للحصول على مجموعة من (النتائج قصيرة ومتوسطة المدى) كمقدمة للوصول إلى (تغيرات بعيدة المدى).
- وصف لكيفية استخدام (المدخلات) لتنفيذ (أنشطة) للحصول على مجموعة من (المخرجات والنتائج) للوصول إلى (الهدف الاستراتيجي / الأثر).
- أداة تخطيط استراتيجية توضح العلاقة ما بين مكونات الإطار المنطقي: الأثر (Impact)، النتائج (Outcome)، المخرجات (Output)، النشاطات (Activities)، المدخلات (Input)، والعلاقة الهرمية والسببية (Relationship) ما بينها، والمؤشرات (Indicators) التي يمكن من خلالها قياس التقدم المحرز، والافتراضات والمخاطر (Assumptions & Risks) التي يمكن أن تؤثر في نجاح أو فشل التدخل.

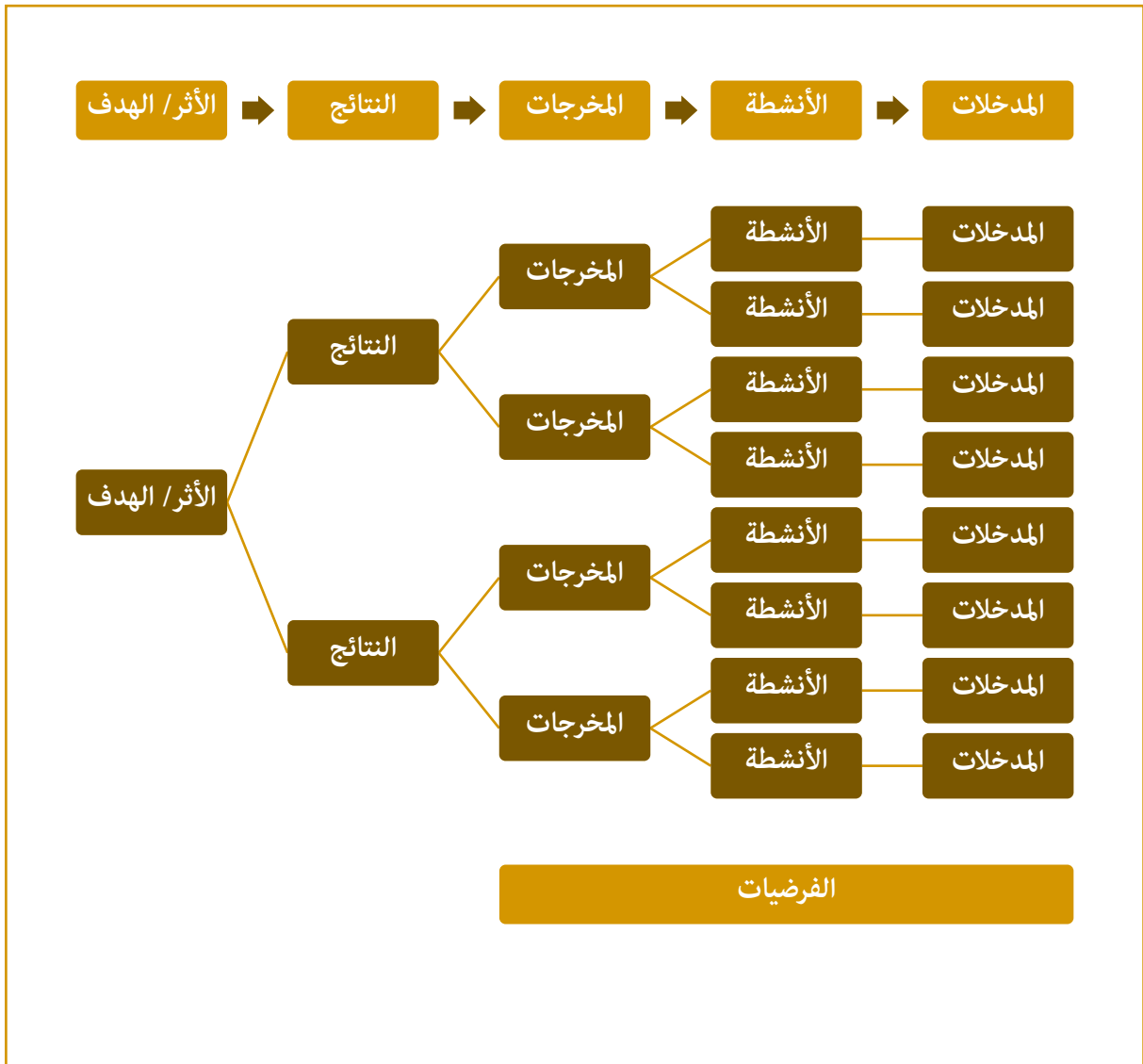
الإطار المنطقي المتكامل يوضح:

- التسلسل المنطقي الذي يربط المدخلات بالأنشطة، ويربط الأنشطة بالمخرجات والنتائج بالهدف / الأثر المتوقع من المشروع أو البرنامج.
- العلاقات السببية بين المخرجات والنتائج وارتباطها للحصول على الهدف / الأثر بعيد المدى للمشروع أو البرنامج.
- العوامل والفرضيات التي قد تؤثر على سير المشروع أو البرنامج لغاية الوصول للنتائج وبالتالي إحداث الأثر المتوقع.

لماذا منهج الإطار المنطقي؟

- أداة تخطيط: توضح العلاقة ما بين الأثر (Impact)، النتائج (Outcome)، المخرجات (Output)، النشاطات (Activities)، المدخلات (Input).
- تحدد الأولويات الإنمائية بشكل دقيق لا لبس فيه ومدى ترابط الأهداف الإنمائية بطريقة منطقيّة تسلسليّة.
- تحديد آليات تحديد الأولويات: تحدد نوعيّة المدخلات التي يجب أن يتضمنها المشروع من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.
- تحدد الافتراضات والمخاطر: تحدد العوامل الخارجية المساعدة والمناهضة والتي قد تيسّر أو تعرقل تحقيق أهداف مداخله إنمائيّة.

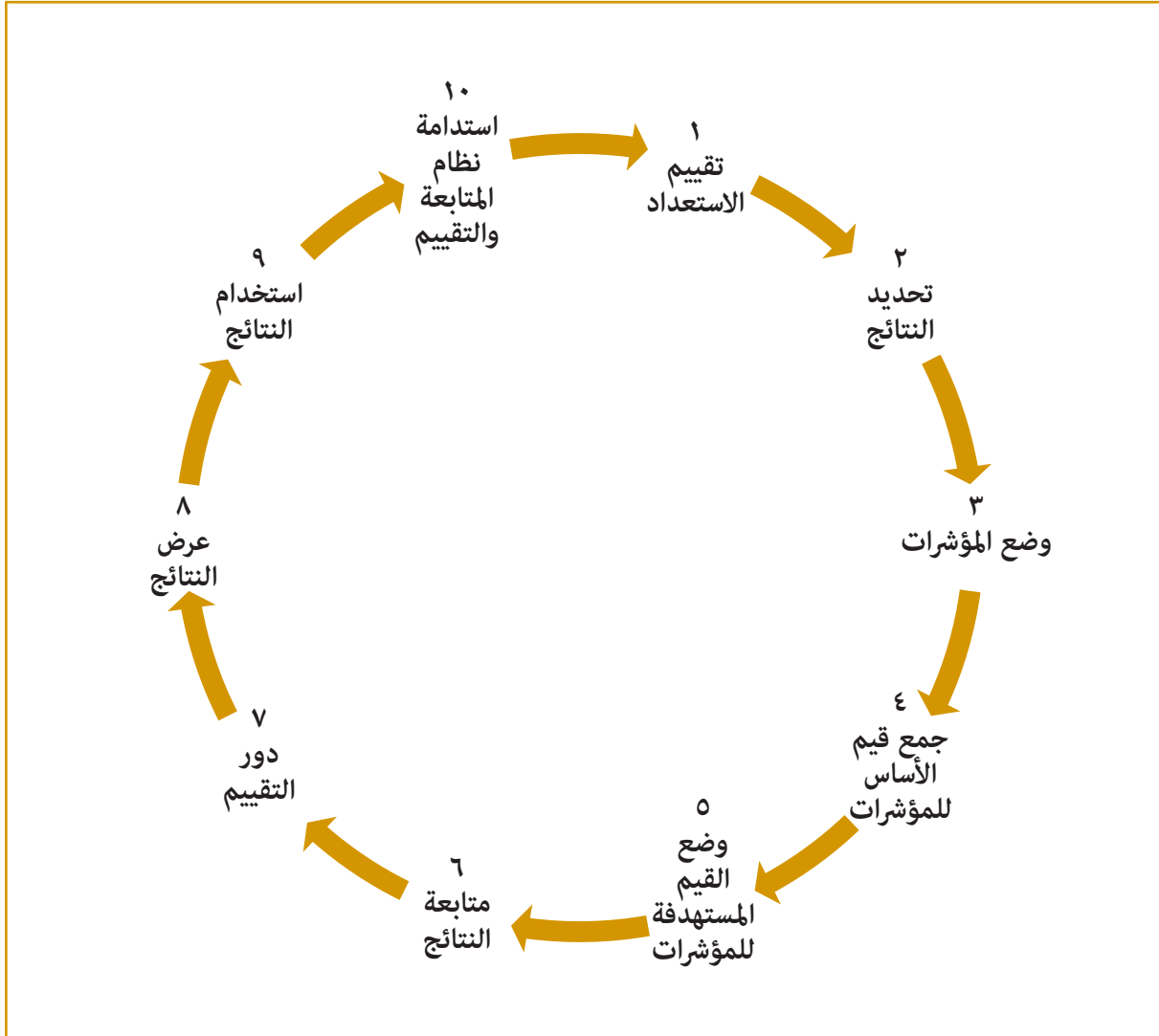
- التخطيط للمشاريع بطريقة علمية من خلال:
 - تحديد الأولويات والأهداف.
 - تحديد آليات تحقيق الأولويات.
 - ربط النشاطات بالنتائج المتوخاة.
 - تطوير مؤشرات أداء.
 - تحديد الافتراضات والمخاطر.
 - تحديد المسؤوليات.
 - تعزيز الشفافية والمساءلة.
 - بناء التوافق على المشروع.



الشكل (١): نموذج الإطار المنطقي

٧. مراحل تصميم نظام متابعة وتقييم مبني على النتائج ومستجيب للنوع الاجتماعي:

تسير عملية تصميم نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج والمستجيب للنوع الاجتماعي وفق سلسلة من المراحل أو الخطوات المترابطة من الناحية العملية والمنفصلة من الناحية النظرية، والمتمثلة في المراحل الموضحة في الشكل التالي:



الشكل (٢): مراحل تصميم نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج والمستجيب للنوع الاجتماعي

مرحلة ١: تقييم الاستعداد (Readiness Assessment):

تعد مرحلة تقييم الاستعداد إحدى المراحل والخطوات الهامة في بناء نظام متابعة وتقييم مبني على النتائج ومستجيب للنوع الاجتماعي، فهذه المرحلة تظهر لوزارة التنمية الاجتماعية مدى قدرتها وجاهزيتها على تصميم هذا النظام الذي يمكنها من متابعة وتقييم أهدافها الاستراتيجية ومتابعة برامجها ومشاريعها، ومعرفة مدى استعداد الوزارة بهذا المجال.

يمكن تطبيق مجموعة من الأدوات لقياس الاستعداد والجاهزية منها استخدام أداة التحليل الرباعي (SWOT) لمعرفة قدرات الوزارة بهذا المجال والتحديات والفرص المتاحة لتصميم هذا النظام، ويمكن الاسترشاد بمجموعة من الأسئلة عند تطبيق هذه الأداة، أبرزها التساؤلات التالية:

- هل هنالك حاجة إلى تصميم نظام متابعة وتقييم مبني على النتائج ومستجيب للنوع الاجتماعي؟
- في حال كانت الإجابة على السؤال السابق نعم، ما هي الحاجة لتصميم نظام متابعة وتقييم مبني على النتائج ومستجيب للنوع الاجتماعي؟
- هل هنالك دعم من الإدارة العليا لبناء نظام متابعة وتقييم مبني على النتائج ومستجيب للنوع الاجتماعي؟
- من الجهة المستفيدة من نظام المتابعة والتقييم في الوزارة؟
- من الجهة غير المستفيدة من نظام المتابعة والتقييم في الوزارة؟
- من الجهة المعنية بإنتاج البيانات في الوزارة؟
- أين ستعمل البيانات المنتجة؟
- كيف ستعمل البيانات المنتجة؟
- ما القدرات الفنية المتوفرة لدى الوزارة لتطوير وإدارة نظام المتابعة والتقييم؟
- ما التقنيات (التكنولوجية) المستخدمة في الوزارة؟
- هل يوجد أي من المعوقات المباشرة لوضع نظام متابعة وتقييم؟
- هل هنالك جهود سابقة يمكن أن تكون بداية ممارسات أو برامج تجريبية؟
- هل هنالك فرص متاحة لدى الوزارة لبناء نظام متابعة وتقييم مبني على النتائج ومستجيب للنوع الاجتماعي؟

العوامل	الإيجابية	السلبية
الداخلية	مواطن القوة	مواطن الضعف
الخارجية	الفرص	التحديات

الشكل (٣): أداة التحليل الرباعي (SWOT)

مرحلة ٢: تحديد النتائج (Agreeing on Outcomes)

من إلى
ارتفاع معدل وفيات الأطفال أطفال بصحة جيدة
الافتقار إلى الشباب ذوي المهارات الأساسية شباب مؤهلون ويتقنون المهارات الأساسية
الزيادة المستمرة في الجرائم في المناطق الحضرية مدن ومجتمعات محلية آمنة

قاعدة: تحدد النتائج بناءً على تحليل البيئة المؤسسية بنهج تشاركي، ليشمل وجهات نظر وأفكار جميع الجهات على المستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة، وذلك من خلال إعادة صياغة المشكلة أو القضايا على شكل أهداف إيجابية.

قاعدة: النتيجة الواحدة يجب أن تعبر عن هدف واحد فقط، فكر في النتيجة التالية:
تعليم أفضل للطلاب في المناطق الريفية وفرص عمل مناسبة للشباب، ماذا نقيس هنا؟

مثال عملي: الأهداف الاستراتيجية لوزارة التنمية الاجتماعية ٢٠١٧-٢٠٢١

إلى	من
تطوير السياسات والتشريعات الاجتماعية.	قدم التشريعات الاجتماعية وتضاربها.
تعزيز القدرة المؤسسية للوزارة وتجذير ثقافة التميز.	ضعف الأداء المؤسسي.
تطوير الخدمات الاجتماعية والارتقاء بنوعيتها وجودتها.	ضعف جودة الخدمات المقدمة.
تنظيم العمل التطوعي وتفعيله.	ضعف قدرات الجمعيات في إدارة شؤون عملها وفعاليتها في تنمية المجتمع.
المساهمة في تمكين المجتمعات المحلية والفئات المستهدفة.	انتشار جيوب الفقر والظواهر الاجتماعية في المجتمعات المحلية.
تطوير وبناء الشراكات ومأسستها وتعزيز التعاون والتنسيق في مجال العمل الاجتماعي.	ضعف إدارة العلاقة مع الشركاء في مجال العمل الاجتماعي.

وضع أهداف واضحة مرتبطة مباشرة بالمشكلة وقابلة للقياس يتيح إمكانية رصد وتقييم الحل لاحقاً باستخدام مؤشرات محددة بوضوح، حيث أن تحديد مدى نجاح السياسات أو التشريعات أو الحلول والتدخلات التي يتم رصدها وتقييمها يعتمد على مقدار التقدم في تحقيق هذه الأهداف. ويجب أن تكون الأهداف ذكية (SMART) كما في الشكل أدناه:



الشكل (٤): الأهداف الذكية (SMART)

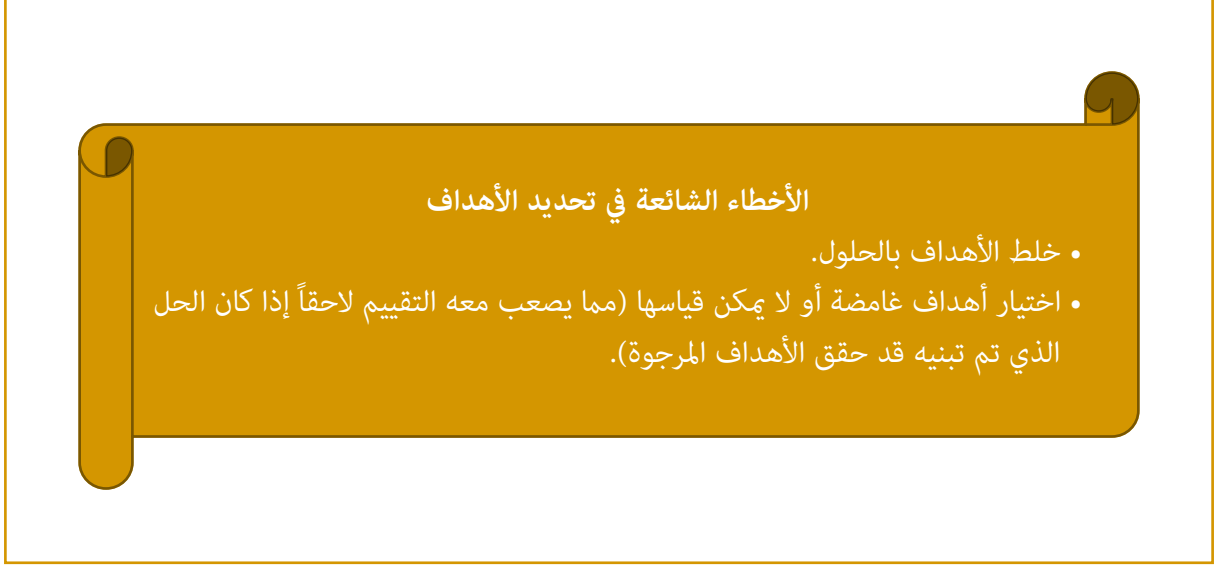
محددة (Specific): ما الموضوع المستهدف/ من الجهة المستهدفة؟ ينبغي أن تكون الأهداف محددة وملموسة بما يكفي كي لا تكون مفتوحة لتفسيرات متباينة، ويجب أن تُفهم على نحو مماثل من قبل الجميع.

قابلة للقياس (Measurable): ماهي آلية القياس المتبعة؟ يجب أن تُحدد الأهداف وفق الرؤية المستقبلية المنشودة بشكل قابل للقياس.

قابلة للتطبيق (Achievable): هل الهدف قابل للتطبيق؟ يجب أن تكون الأهداف طموحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها.

مرتبطة بالمشكلة (Relevant): هل تتماشى الأهداف مع التوجه العام؟ يجب أن تعالج الأهداف المشكلة التي تم تعريفها.

مرتبطة بإطار زمني محدد (Time-bound): متى ستتحقق النتائج؟ تبقى الأهداف غامضة إذا لم تكن محددة بتاريخ وجدول زمني.



الخطوة الأولى لبناء مصفوفة النتائج، تحديد النتيجة أو النتائج المرغوب تحقيقها، كما هو موضح في الأمثلة المبينة في مصفوفة النتائج أدناه:

القيمة المستهدفة	قيمة الأساس	المؤشرات	النتائج
			وزارة متميزة قادرة على تطبيق معايير التميز.
			مجتمع خالٍ من جنوح الأحداث.
			المرأة الأردنية ممكنة اجتماعياً.
			أشخاص ذوي إعاقة مندمجين في أسرهم الطبيعية.
			أطفال يعيشون في بيئة أسرية آمنة.
			مجتمع خالٍ من التسول.
			كبار سن يعيشون في بيئاتهم الأسرية بأمان.

مرحلة ٣: وضع المؤشرات (Selecting Key Indicators)

- اختيار المؤشرات بشكل مناسب وذكي.
- النتائج يجب ترجمتها إلى مؤشرات.
- نقيس قيمة الأساس للمؤشرات إذا أمكن، ونحدد القيم المستهدفة.
- المؤشر: المقياس الدال على تحقيق النتائج، ويساعد المؤشر التعرف إلى مدى التقدم وقياس التغير الذي حدث.

خصائص مؤشرات الأداء الجيدة:

لا بد أن يكون هنالك أسس لعملية تصميم مؤشرات الأداء والتي تتميز بخصائص محددة يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- ذات معنى وصلية (Meaningful): أي أن المقاييس / المؤشرات يجب أن تكون ذات صلة بالرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية لوزارة التنمية الاجتماعية ومرتبطة أيضاً ضمناً برؤية الأردن ٢٠٢٥ فيما يخص قطاع العمل الاجتماعي، والاستراتيجيات الوطنية الأخرى، مثل: الاستراتيجية الوطنية للحماية الاجتماعية ٢٠١٩-٢٠٢٥.
- مرتبطة بالزمن (Timely): أي أن المقاييس / المؤشرات يجب أن يكون لها إطار زمني محدد لعملية القياس.
- متوازنة (Balanced): يجب أن تكون المقاييس / المؤشرات متنوعة (قياس الجودة، الفعالية، الإنتاجية، مستويات الرضا) وذلك لإعطاء صورة أفضل عن وضع الوزارة بشكل عام.
- موثوقة (Credible): يجب أن تقدم لنا المقاييس / المؤشرات معلومات دقيقة ومناسبة لدعم صنع القرار على مستوى الوزارة وقطاع العمل الاجتماعي.
- مترابطة (Linked): يجب أن تكون المقاييس / المؤشرات مترابطة مع بعضها البعض من أجل فهم العلاقة السببية للأداء العام في الوزارة ويجب أن تكون مترابطة مع مهام الخطط التنفيذية لتقييم الفجوات المطلوبة لتحسين الأداء.
- بسيطة (Simple): يجب أن تكون المقاييس سهلة من حيث الفهم لدى الفئات المستفيدة وطريقة الاحتساب ومصادر المعلومات.



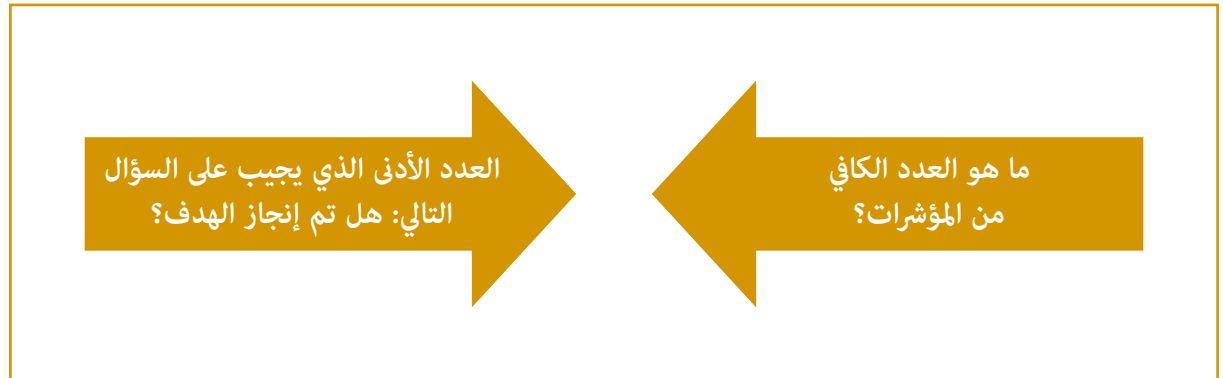
الشكل (٥): خصائص مؤشرات قياس الأداء

أنواع مؤشرات قياس الأداء

- **مؤشرات قياس الأداء الكمية:**
 - يمكن أن تكون على شكل أرقام مطلقة أو نسب مئوية.
 - النسب المئوية يمكن التعبير عنها بطرق مختلفة، مثل: النسب التي تزيد أو تقل عن مستوى مستهدف، أو النسب التي تأتي في مجموعات، مثل: (أفقر ١٠% من السكان، أغنى ١٠% من السكان).
- **مؤشرات قياس الأداء النوعية:**
 - تتطلب تقييماً نوعياً، مثل: (تحديد مستوى جودة الخدمات، تحديد مستوى الالتزام، الشفافية)، وهي تساعد في معرفة التغييرات التي تحدث في العمليات أو السلوكيات أو الوعي العام تجاه ظاهرة معينة.
 - تتطلب مثل هذه المؤشرات مهارات عالية ووقتاً وجهداً في الجمع والتحليل، ونوعاً من الحكم الفردي من قبل المقيمين والمقيّمات.

مثال عملي: مؤشرات قياس أداء لدى وزارة التنمية الاجتماعية

- النتيجة: زيادة قدرة وزارة التنمية الاجتماعية في تطبيق معايير التميز.**
- مؤشرات قياس الأداء التي تقيس مدى وصول الوزارة لتحقيق هذه النتيجة:
- نسبة التحسن في مستوى أداء الوزارة ضمن جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.
 - نسبة الزيادة في معدل رضا متلقي الخدمة عن خدمات وزارة التنمية الاجتماعية.
 - نسبة الزيادة في مستوى الرضا والتفاعل لدى موظفي وزارة التنمية الاجتماعية.
 - نسبة الزيادة في مستوى جودة الخدمات المقدمة وفق منهجية المتسوق الخفي.



العدد المناسب من المؤشرات يعتمد على:

- من يحتاج لهذه المؤشرات؟
- عدد المؤشرات التي يمكن استخدامها أو الإفادة منها.
- مدى توفر بيانات نوعية وذات مصداقية لاستخدامها في إعداد المؤشرات.
- تكاليف توفير هذه المؤشرات.

لماذا نستعمل مؤشرات أداء بديلة (Proxy Indicators)؟ لا يجوز استعمال معايير قياس غير مباشرة (بديلة) إلا في حين عدم توفر بيانات من أجل مؤشرات مباشرة أو لا يمكن جمعها، مثال: عدد السيارات الجديدة كمقياس بديل للدلالة على ازدياد دخل الأسرة.

يمكن تقسيم المؤشرات حسب سلسلة النتائج كما يلي:

مؤشرات الأثر	مؤشرات النتائج	مؤشرات المخرجات	مؤشرات الأنشطة/ العمليات	مؤشرات المدخلات
• معرفة الآثار المقصودة وغير المقصودة جراء تنفيذ التدخلات.	• تقيس مستوى أداء النتائج قريبة المدى ومتوسطة المدى الناتجة عن المخرجات.	• تقيس مستوى أداء المخرجات الناتجة عن الأنشطة.	• تقيس مستوى أداء الأنشطة.	• تقيس مستوى الموارد.

مثال عملي: مؤشرات قياس أداء لدى وزارة التنمية الاجتماعية

تحديد المؤشرات المتعلقة بنتائج تبوء المناصب القيادية في وزارة التنمية الاجتماعية على أساس النوع الاجتماعي.

- نسبة الموظفين اللواتي يشغلون مناصب إشرافية بسوية رئيس قسم من المجموع الكلي لموظفي الوزارة الذين يشغلون مناصب إشرافية بسوية رئيس قسم.
 - نسبة الموظفين اللواتي يشغلون مناصب قيادية بسوية مدير مديرية من المجموع الكلي لموظفي الوزارة الذين يشغلون مناصب قيادية بسوية مدير مديرية.
- تحديد المؤشرات المرتبطة بالنتيجة أو النتائج المرغوب تحقيقها، كما هو موضح في الأمثلة المبينة في مصفوفة النتائج أدناه:

النتائج	المؤشرات	قيمة الأساس	القيمة المستهدفة
وزارة متميزة قادرة على تطبيق معايير التميز.	نسبة التحسن في مستوى أداء الوزارة ضمن جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.		
	نسبة الزيادة في معدل رضا متلقي الخدمة عن خدمات وزارة التنمية الاجتماعية.		
	نسبة الزيادة في مستوى الرضا والتفاعل لدى موظفي وزارة التنمية الاجتماعية.		
	نسبة الزيادة في مستوى جودة الخدمات المقدمة وفق منهجية المتسوق الخفي.		

أساليب تحليل البيانات:

- التحليل الإحصائي: معالجة الجوانب الكمية والنوعية للوصول إلى نتائج محددة.
- التحليل غير الإحصائي: تحليل البيانات غير النوعية من خلال استخدام طرق استقرائية للوصول إلى نتائج منطقية.
- استخدام بطاقة مؤشرات قياس الأداء المدرجة أدناه من أجل المساعدة في عملية التحليل.

بطاقة مؤشرات قياس الأداء

الهدف الاستراتيجي	الأهداف الفرعية	المؤشرات	دورية قياس المؤشر: شهري، ربع سنوي، نصف سنوي، سنوي، سنتان.	وصف المؤشر	طريقة الاحتساب	مبررات استخدام المؤشرات

مرحلة ٤ : جمع قيم الأساس للمؤشرات (Baseline Data on Indicators)

- معلومات (كمية أو نوعية) توفر لنا بيانات عند بداية فترة المتابعة أو قبلها مباشرة، وتستخدم من أجل معرفة الوضع الحالي وتقدير الأداء المستقبلي المتوقع لتحقيق الهدف.
- مرحلة مرجعية تحدد فيها فترة الأساس.
- التفكير في كيفية الحصول على قيم الأساس لمؤشرات الأداء المختارة بشأن كل النتائج.
- في حال عدم القدرة على تشخيص واقع الحال ومعرفة «أين أنت الآن»، سوف يكون من الصعب تحديد «إلى أين أنت ذاهب الآن».
- يجب تحديد واقع الحال، «أين نحن الآن»؟
- تحديد واقع الحال، سيساعد في عملية تحديد القيم المستهدفة، وتحديد «إلى أين أنت ذاهب الآن» من أجل المساعدة في عملية التخطيط السليم لوضع الأهداف.

مثال افتراضي: يشير واقع الحال في سجلات وبيانات وزارة التنمية الاجتماعية إلى وجود ٩٠٠ طفل وطفلة في دور رعاية الطفولة الإيوائية، وتسعى الوزارة بعد مضي ثلاثة سنوات إلى تخفيض أعداد الأطفال في هذه الدور بنسبة ٥٠% من خلال تنفيذ برنامج للأسر الراحية البديلة على مستوى وطني.

مصادر جمع البيانات المتعلقة بقيم الأساس والقيم المستهدفة:

- المصادر الأولية:** الحصول على البيانات من مصادرها الأساسية، مثل: متلقي الخدمة ذكوراً وإناً، الوحدات الإدارية، الموظفين والموظفات، العاملين والعاملات في المشاريع، الشركاء، جهات أخرى.
- المصادر الثانوية:** البيانات التي نحصل عليها من بيانات المصادر الثانوية، مثل: التقارير السنوية، التقارير الميدانية، التقارير الصحفية، الكتب، المجلات العلمية، الدراسات السابقة، مصادر أخرى.

أساليب جمع البيانات: توجد عدة أساليب لجمع البيانات من مصادرها ومن أبرزها المصادر التالية: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، المسوحات، العينات، الدراسات السابقة، التقارير المعتمدة.

وبهدف تحديد قيم الأساس والمستهدفات في مرحلة لاحقة وإعداد خطة الحصول على البيانات يتطلب الأمر الإجابة على الأسئلة المبينة أدناه:

من سيقيم؟	من سيقوم/ ستقوم بإعداد التقرير حول نتائج التحليل؟	أين سيتم تخزين وحفظ البيانات؟	من سيقوم بتحليل البيانات؟	من سيقوم بجمع البيانات؟	هل يوجد تكاليف مالية لجمع البيانات؟	ما هي دورية جمع البيانات؟	ما هي أساليب جمع البيانات؟	ما هي مصادر البيانات؟
معالي الوزير، عطوفة الأمين العام.	رئيس قسم المتابعة والتقييم بإشراف مدير التطوير المؤسسي.	مديرية التطوير المؤسسي/ قسم المتابعة والتقييم.	رئيس قسم المتابعة والتقييم.	ضابط ارتباط المتابعة والتقييم.	لا يوجد	بشكل شهري	استمارة رصد الإنجازات.	مثال: مديرية التطوير المؤسسي.

تحديد قيم الأساس المتعلقة بالمؤشرات المرتبطة بالنتيجة أو النتائج المرغوب تحقيقها، كما هو موضح في الأمثلة المبينة في مصفوفة النتائج أدناه:

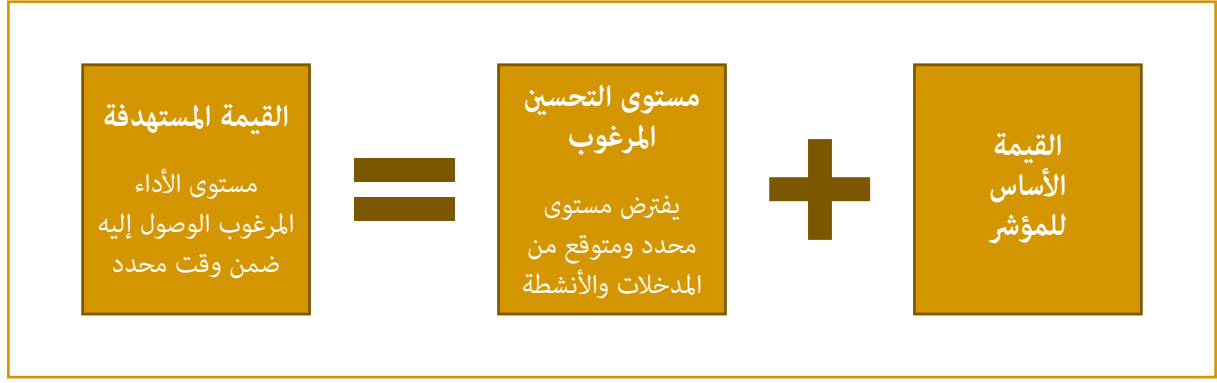
النتائج	المؤشرات	قيمة الأساس 2020	القيمة المستهدفة
وزارة متميزة قادرة على تطبيق معايير التميز.	نسبة التحسن في مستوى أداء الوزارة ضمن جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.	44.7%	
	نسبة الزيادة في معدل رضا متلقي الخدمة ذكوراً وإناً عن خدمات وزارة التنمية الاجتماعية.	72%	
	نسبة الزيادة في مستوى الرضا والتفاعل لدى موظفي وزارة التنمية الاجتماعية ذكوراً وإناً.	53%	
	نسبة الزيادة في مستوى جودة الخدمات المقدمة وفق منهجية المتسوق الخفي.	63.9%	

مرحلة ٥: التخطيط للتحسين - اختيار قيم مستهدفة واقعية (Targets)

تحديد مستوى الأداء الذي نطمح الوصول إليه وفق إطار زمني محدد، على سبيل المثال: نسبة المشمولين ذكوراً وإناً تحت مظلة التأمين الصحي على مستوى المملكة.

قيمة الأساس لعام ٢٠١٩: ٨٠٪.

القيمة المستهدفة لعام ٢٠٢٠: ٨٥٪.



عوامل ينبغي النظر إليها عند اختيار القيم المستهدفة للمؤشرات:

- انظر في الأداء السابق / الفهم الواضح لنقطة البدء الأساسية (مثلا متوسط الزيادة أو النقص في قيم المؤشرات للسنوات الثلاث الماضية، السنة الماضية، الاتجاهات، الخ...).
- التمويل ومستوى الموارد المتاحة (البشرية والمالية والفنية) طوال الفترة المستهدفة.
- مقدار الموارد الخارجية المتوقعة لتعزيز موارد البرنامج.
- القدرات المؤسسية.
- الاتجاهات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.
- يوضع معظم الأهداف سنوياً، ولكن يمكن وضع بعضها كل ثلاثة أشهر، وهناك مؤشرات أخرى توضع لفترات أطول (لا تزيد على 5 سنوات).
- ينبغي توخي الواقعية عند وضع الأهداف، إذ نحتاج مرور وقت لمشاهدة آثار التحسينات.

تحديد القيم المستهدفة وربطها بقيم الأساس المتعلقة بالمؤشرات المرتبطة بالنتيجة أو النتائج المرغوب تحقيقها، كما هو موضح في الأمثلة المبينة في مصفوفة النتائج أدناه:

القيمة المستهدفة	قيمة الأساس	المؤشرات	النتائج
2021	2020		
50%	44.7%	نسبة التحسن في مستوى أداء الوزارة ضمن جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.	وزارة متميزة قادرة على
75%	72%	نسبة الزيادة في معدل رضا متلقي الخدمة ذكورا وإنائا عن خدمات وزارة التنمية الاجتماعية.	تطبيق معايير التميز.
70%	53%	نسبة الزيادة في مستوى الرضا والتفاعل لدى موظفي وزارة التنمية الاجتماعية ذكورا وإنائا.	
70%	63.9%	نسبة الزيادة في مستوى جودة الخدمات المقدمة وفق منهجية المتسوق الخفي.	

مرحلة ٦: متابعة النتائج (Monitoring for Results)

نظام المتابعة المبني على النتائج والمستجيب للنوع الاجتماعي يتتبع كل خطوة من خطوات عملية التنفيذ (المدخلات والأنشطة والمخرجات) ومرحلة النتائج (النتائج والآثار)، ومتابعة التنفيذ تتم مساندة من خلال استعمال مجموعة من الأدوات، أبرزها خطة البرنامج أو المشروع لمعرفة الأنشطة والمخرجات التي ستسهم في تحقيق الغايات والأهداف، والتأكد من تحويل المدخلات إلى مخرجات. كما هو موضح في سلسلة النتائج المدرجة أدناه:

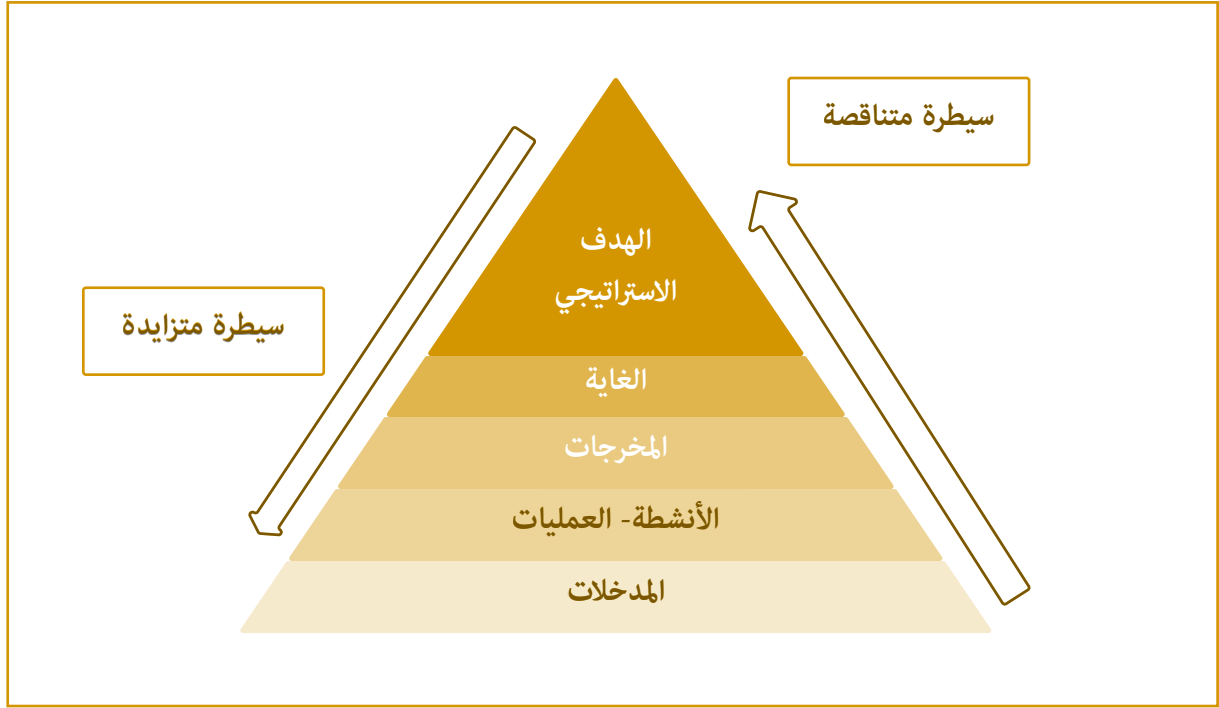


الشكل (٦): سلسلة النتائج

مثال تطبيقي لسلسلة النتائج: متابعة مدى أداء المدخلات والأنشطة والمخرجات والنتائج المرتبطة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية لوزارة التنمية الاجتماعية ٢٠١٧-٢٠٢١، والمتعلق بالهدف الاستراتيجي الثاني: تعزيز القدرة المؤسسية للوزارة وتجذير ثقافة التميز.



الخلاصة: إن نظام المتابعة والتقييم عملية استدلالية ويطلق عليه عادة هرمية التدخل أو هرمية الغرض أو سلسلة النتائج



الشكل (٧): هرمية الغرض
 (تتزايد قدرة السيطرة على التدخل كلما انتقلنا إلى قاعدة الهرم)

عملية متابعة النتائج تتم من خلال تصميم وتطبيق السجل المرجعي لمؤشرات قياس الأداء المرتبطة بسلسلة النتائج، ويتكون هذا السجل من بطاقة مؤشرات قياس الأداء وخطة جمع البيانات، كما هو موضح أدناه:

بطاقة مؤشرات قياس الأداء

الهدف الاستراتيجي	الأهداف الفرعية	المؤشرات	دورية قياس المؤشر: شهري، ربع سنوي، نصف سنوي، سنوي، سنتان	وصف المؤشر	طريقة الاحتساب	ممرات استخدام المؤشرات	القيمة المستهدفة

خطة الحصول على البيانات

الجهة المقدم إليها التقرير	مسؤولية إعداد التقرير	مكان تخزين وحفظ البيانات	مسؤولية تحليل البيانات	مسؤولية جمع البيانات	تكاليف مالية لجمع البيانات	دورية جمع البيانات	أساليب جمع البيانات	مصادر البيانات

مثال عملي على تعبئة مؤشر قياس أداء لإحدى مؤشرات قياس الأداء الواردة في الخطة الاستراتيجية لوزارة التنمية الاجتماعية:

المؤشر	قيمة الأساس 2020	مصدر البيانات	طريقة جمع البيانات	مسؤولية تحليل البيانات	مسؤولية جمع البيانات	دورية جمع البيانات	القيمة المستهدفة 2021
نسبة التحسن في مستوى أداء الوزارة ضمن جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.	44.7%	مركز الملك عبدالله للتميز	تقرير	مديرية التطوير المؤسسي	مديرية التطوير المؤسسي	سنتان	50%
نسبة الزيادة في معدل رضا متلقي الخدمة ذكوراً وإناثاً عن خدمات وزارة التنمية الاجتماعية.	72%	مركز الملك عبدالله للتميز	تقرير	مديرية التطوير المؤسسي	مديرية التطوير المؤسسي	سنتان	75%
نسبة الزيادة في مستوى الرضا والتفاعل لدى موظفي وزارة التنمية الاجتماعية ذكوراً وإناثاً.	53%	مركز الملك عبدالله للتميز	تقرير	مديرية التطوير المؤسسي	مديرية التطوير المؤسسي	سنتان	70%
نسبة الزيادة في مستوى جودة الخدمات المقدمة وفق منهجية المتسوق الخفي.	63.9%	مركز الملك عبدالله للتميز	تقرير	مديرية التطوير المؤسسي	مديرية التطوير المؤسسي	سنتان	70%

المرحلة ٧: دور التقييم (Evaluation)

التقييم المبني على النتائج يهدف إلى دراسة مدى ملاءمة وكفاءة وفاعلية وأثر واستدامة سياسة أو برنامج أو مشروع ما قبل عملية التنفيذ أو أثناء التنفيذ أو بعد التنفيذ، واستخدام التقييم لأغراض متعددة، أبرزها:

- اتخاذ القرارات المناسبة بشأن الموارد.
- معرفة مدى جدوى التوسع في المشروع أو تكراره.
- معرفة مدى التحسينات الناتجة جراء تنفيذ التدخل، وهل التدخل السبب الرئيسي في إحداث التحسينات المرغوبة وخاصة مع مرور الوقت.

- عندما يظهر اختلاف في نتائج البرامج أو المشاريع المشابهة.
- ضمان التوافق مع أصحاب المصلحة والممولين بأن البرنامج أو المشروع يحقق أو سيحقق أثر إيجابي.

معايير التقييم:

الملاءمة	الفعالية	الكفاءة	الأثر	الاستدامة
<ul style="list-style-type: none"> • هل التدخل يتلاءم مع احتياجات الفئات المستهدفة؟ • هل توقيت التدخل مناسب؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • هل يتم إنجاز التدخلات؟ • هل منطق التدخل سليم؟ وكيف؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • هل تستخدم المدخلات بأفضل الطرق؟ وكيف ذلك؟ • ما الذي يمكن القيام به بشكل أفضل لتحقيق الأثر بأقل تكلفة؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • ما التغييرات السلبية أو الإيجابية التي نتجت عن التدخل بشكل مباشر أو غير مباشر سواء كانت مقصودة أو غير مقصودة. 	<ul style="list-style-type: none"> • هل ستستمر الآثار الإيجابية التي أوجدها التدخل بعد انتهائه؟ • كم ستستمر الآثار؟ وكيف ذلك؟

أنواع التقييم:

١. تقييم التصميم (Performance Logic Chain Assessment)

- منطقية التصميم، من حيث العلاقات السببية (السبب والنتيجة).
- منطقية تسلسل النشاطات والعمليات والإجراءات.
- احتمالية تحقق الأهداف استناداً إلى البحث والدراسة.

٢. تقييم ما قبل التنفيذ (Pre-implementation Assessment)

- تحديد الأهداف بوضوح.
- خطة عمل موضوعية وقابلة للتنفيذ.
- منطقية استخدام وتخصيص المصادر المتاحة.

٣. تقييم التنفيذ (Process Implementation Evaluation)

- هل يتم التنفيذ حسب ما هو مخطط؟
- تزويد الإدارة صانع القرار بالتغذية الراجعة المستمرة.

٤. تقييم الأثر (Impact Evaluation) التغييرات المقصودة وغير المقصودة التي نجمت نتيجة لتنفيذ التدخل.

<p>متى يحين موعد التقييم والاستفادة منه؟</p>	<ul style="list-style-type: none"> • عندما نلاحظ أن الأداء الفعلي يختلف كثيراً عن الأداء حسب الخطة. • التصميم في تحديد نتائج المشروع أو البرنامج أو السياسة.
--	--

أسئلة التقييم (Evaluation Questions)

أسئلة التقييم Evaluation Questions		
أسئلة عن السبب والنتيجة Cause-Effect Questions	أسئلة عن المعايير Normative Questions	الأسئلة الوصفية Descriptive Questions
<ul style="list-style-type: none"> - تهدف إلى معرفة الأثر الذي أحدثه البرنامج. - تبحث في معرفة السبب الرئيسي لتحقيق الأهداف (هل السبب هو البرنامج). - نستخدم فيها تحليل قبل وبعد أو مع وبدون. - أسئلة تقييم الأثر هي أسئلة السبب والنتيجة. 	<ul style="list-style-type: none"> - مقارنة ماذا حصل بما يُفترض أن يحصل. - يقارن بمعيار تم الاتفاق عليه مسبقاً (توجد المعايير في وثيقة المشروع). 	<ul style="list-style-type: none"> - هدف الأسئلة الوصفية هو وصف البرنامج أو إجراءاته. - هي الأسئلة التي تبدأ (من؟ ماذا؟ أين؟ متى؟ كيف؟) - ممكن استخدامها لوصف (مدخلات، نشاطات، مخرجات) البرنامج وتستخدم لاستطلاع رأي المستفيدين والمستفيدات.
أمثلة على أسئلة التقييم:		
<ul style="list-style-type: none"> - كنتيجة لبرنامج تدريب الخريجين والخريجات، هل حصل المشاركون والمشاركات على عروض عمل أكثر من غيرهم؟ - هل ساهم برنامج تمويل المشاريع الصغيرة بخفض نسبة السكان تحت خط الفقر في المناطق التي طبق فيها؟ - هل أدت سياسة زيادة الضرائب على المحروقات بتحسين نوعية الهواء في الجو؟ - هل ساهم برنامج محاربة عمالة الأطفال بتخفيض أعداد الأطفال العاملين (من الذكور والإناث) في المناطق التي طبق فيها؟ 	<ul style="list-style-type: none"> - هل تم تطعيم ٨٠٪ من الأطفال؟ - هل تم محو الأمية بين المستفيدين والمستفيدات من البرنامج وبنسبة ٩٥٪؟ - هل تم توزيع ١٠ ألواح تفاعلية على ١٠ مدارس متفق عليها؟ 	<ul style="list-style-type: none"> - ما هي أهداف البرنامج؟ - أين تم تنفيذ البرنامج؟ - من هم الفئة المستهدفة، الذين تلقوا خدمات البرنامج؟ - ما هي العقبات التي واجهها البرنامج؟ - ما هي مواصفات الخدمات المقدمة؟ - متى تم تنفيذ البرنامج؟ - ما مدى فائدة البرنامج من وجهة نظر متلقي الخدمة؟

المرحلة ٨: عرض النتائج (Reporting)

قياس النتائج لمعرفة التمييز بين النجاح والفشل من خلال تحليل البيانات وإعداد تقارير من خلال مراعاة الأمور التالية عند صياغة التقرير المتعلق بنتائج التقييم:

- إعطاء معلومات عن أوضاع المشاريع.
- إعطاء اقتراحات لحل المشاكل.
- وضع طرق تحسين استراتيجيات تنفيذ المشاريع المستقبلية.
- معرفة بيانات أدائك بالمقارنة ببيانات سابقة وحسب خط الأساس.
- يمكنك عرض البيانات الخاصة بك حسب: الاعتبارات السكانية، النسب المئوية، المواقع الجغرافية، الأعداد الخام وغيرها من البيانات الكمية والنوعية ذات الصلة بموضوع التقييم.
- عرض البيانات بشكل واضح ومفهوم من خلال: عرض أهم البيانات فقط، استعمال ملحق أو تقرير منفصل لعرض بيانات تفصيلية، استعمال (الرسوم البيانية والجداول والخرائط) لإبراز النقاط الرئيسية.
- استعمال ملاحظات توضيحية عند عرض النتائج التي تم التوصل إليها.
- مساندة المعلومات النوعية بمعلومات كمية.
- حين تظهر قيماً غير متوقعة، يجب إدراج التفسيرات إذا كانت معروفة.
- عرض أسباب إيضاحية داخلية: مثلاً خسارة عناصر موظفي البرامج أو موارد أخرى.
- عرض أسباب إيضاحية خارجية: مثلاً تغيرات مناخية طبيعية غير متوقعة أو تغييرات سياسية.
- أوجز أهم النتائج التي توصلت إليها.
- عرض المشاكل حال ظهورها (نظام إنذار مبكر).
- أبلغ عن النتائج السيئة وحدد خطوات حل المشاكل.

مثال: خلاصة نتائج تقرير (نوعي) التقييم:



مثال: خلاصة نتائج تقرير (كمي) التقييم:

المؤشر	قيم الأساس (%)	الحالي (%)	القيمة المستهدفة (%)	الفرق %
النسبة المئوية للأطفال الذين تلقوا اللقاحات المطلوبة.	٢٠	٢٥	٣٠	٥-
النسبة المئوية للأطفال الذين تم فحص عيونهم.	٢٠	٢٠	٢٤	٤-
النسبة المئوية للأطفال الذين أجري لهم فحص طبي عام.	٥٠	٦٥	٦٥	٠
النسبة المئوية للأطفال الذين يتلقون الحد الأدنى اليومي من المواد الغذائية.	٨٠	٨٥	٨٣	٢+

المرحلة ٩ : استخدام النتائج التي تم توصل إليها (Using Your Findings)

- الاستجابة للمتطلبات الدولية والمحلية.
- المساعدة في اتخاذ قرارات تخصيص الموارد للعمليات.
- تنفيذ فحص متعمق لمشاكل التنفيذ القائمة والتصحيحات اللازمة.
- المساعدة في تحفيز الموظفين للاستمرار في تحسين البرامج.
- متابعة أداء الجهات المنفذة والمتلقين للمنح.
- المساعدة في توفير الخدمات بصورة أكثر كفاءة.
- مساندة الجهود الاستراتيجية والجهود الأخرى طويلة الأمد (توفير المعلومات الأساسية وتتبع التقدم المحرز فيما بعد).
- تحسين التواصل مع الجمهور لبناء ثقة الجمهور ومتلقي الخدمات.
- أي استخدامات أخرى.

المرحلة ١٠: استدامة نظام المتابعة والتقييم (Sustaining the M&E System)

لاستمرارية تفعيل نظام المتابعة والتقييم، هنالك جملة من العوامل الرئيسة التي تحافظ على استدامة هذا النظام، أبرزها:

- **الطلب:** حاجة الجهات الداخلية والخارجية في الوزارة لتقارير المتابعة والتقييم بشكل منتظم.
- **الأدوار والمسؤوليات الواضحة:** تحديد المسؤوليات بشكل واضح يساعد على تنفيذ المهام المطلوبة لتطبيق نظام المتابعة والتقييم على مختلف المستويات الإدارية.
- **المعلومات الموثوقة وذات المصدقية:** استخدام أساليب البحث العلمي في عملية التوثيق والرصد مما يساعد في إعداد تقارير ذات مصداقية.
- **المساءلة:** اتخاذ القرارات والإجراءات من قبل الإدارة العليا التي تدعم عملية تطبيق نظام المتابعة والتقييم والمساءلة عند وجود ضعف في الأداء بهدف التحسين.
- **تنمية القدرات:** وجود القدرات المؤسسية وتحسينها في مجال المتابعة والتقييم مما يساعد في عملية استدامة النظام.
- **الحوافز:** تطبيق خطة لتحفيز القائمين على تطبيق نظام المتابعة والتقييم.
- **إعداد وتنفيذ خطة اتصال:** لابد من إعداد استراتيجية للاتصال لدعم عملية تطبيق نظام المتابعة والتقييم، وذلك من خلال إرسال رسائل محددة وهادفة للجهات المستفيدة من تقارير المتابعة والتقييم، وتحديد هذه الجهات بشكل جيد من أجل إيصال الرسائل إليها وبما يخدم عملية المتابعة والتقييم ونجاحها، وتحديد آلية عرض المعلومات.

٨. المصادر والمراجع

١. إدارة تطوير الأداء المؤسسي والسياسات في رئاسة الوزراء، (٢٠٢٠). الدليل الإرشادي لسياسة تقييم الأثر، عمان، الأردن.
٢. الإسكوا، (٢٠١٨). خطة عمل لتحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة على مستوى المؤسسات الوطنية: ملاحظات تقنية حول مؤشرات الأداء.
٣. مركز جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز. دليل جائزة الملك عبد الله الثاني تميز الأداء الحكومي والشفافية للدورة الثامنة ٢٠١٦/٢٠١٧، عمان، الأردن.
٤. إدارة تطوير الأداء المؤسسي والسياسات في رئاسة الوزراء، (٢٠١٦). الدليل الإرشادي للتخطيط الاستراتيجي في الدوائر الحكومية، عمان، الأردن.
٥. إدارة تطوير الأداء المؤسسي والسياسات في رئاسة الوزراء. الدليل الإرشادي لمتابعة وتقييم الأداء والتعلم منه، عمان، الأردن.
٦. إدارة تطوير الأداء المؤسسي والسياسات في رئاسة الوزراء. الدليل الإرشادي لتطوير برنامج الإطار المنطقي، عمان، الأردن.
٧. وزارة التخطيط والتعاون الدولي. دليل المتابعة والتقييم المستجيب للنوع الاجتماعي، عمان، الأردن.
٨. صندوق البيئة العالمية، (٢٠١٢). المتابعة والتقييم في صندوق البيئة العالمية.
٩. العطار، أمجد، (٢٠٠٩). مفهوم نظام المتابعة والتقييم، ورشة عمل في وزارة التنمية الاجتماعية، عمان، الأردن.
١٠. الشطرات، وليد عبدالله، (٢٠٠٨). تقييم فاعلية معايير تسجيل الجمعيات الوطنية الخيرية في محافظة البلقاء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

11. THE WORLD BANK Washington, (2007). Impact Evaluation.

12. THE WORLD BANK Washington, (2004). Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System.

