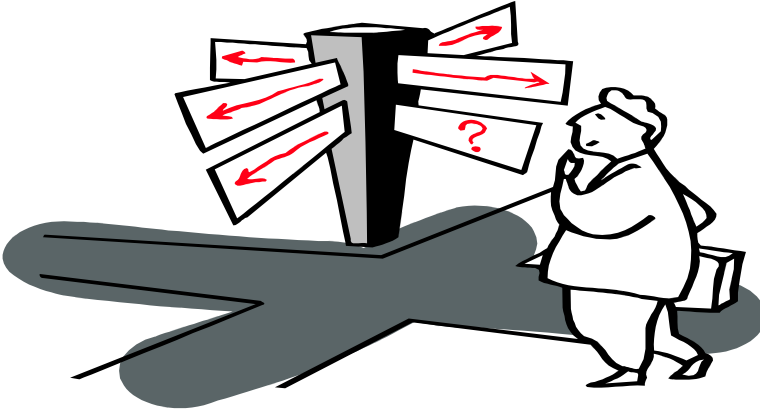


الادارة بالتناج



ضمن سلسلة "الأدلة الإرشادية" التي يصدرها مركز خدمات المنظمات غير
الحكومية

نبذة عن مركز خدمات المنظمات غير الحكومية
يعد مركز خدمات المنظمات غير الحكومية إحدى الأنشطة التنموية الرامية إلى دعم مشاركة المواطنين و المنظمات غير الحكومية في عملية التنمية. و يعمل هذا المركز تحت رعاية وزارة التأمينات و الشؤون الاجتماعية و بتمويل من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. و يعمل المركز تحت إدارة هيئة إنقاذ الطفولة الأمريكية بالمشاركة مع المؤسسة الأمريكية للتنمية و شركة إنفونكس و بتوجيه من لجنة محرقة و لجنة استشارية. و جاري تسجيل المركز كهيئة مصرية دائمة. و تدار أنشطة المركز من خلال مكتب رئيسي بالقاهرة و مكاتب إقليميين بالوجه القبلي و البحري.
خدمات المركز

تتكون مجموعة خدمات الدعم الفني من أربعة أنواع أساسية:

- التشبيك و تبادل المعلومات بين المنظمات غير الحكومية مما يؤدي إلى دعم العلاقات و زيادة التفاعل بين الأطراف الرئيسية داخل المجتمع المدني ممثلة في المواطنين و المنظمات غير الحكومية من ناحية و بين الحكومة و القطاع الخاص من ناحية أخرى.
- تقديم المساعدة الفنية و التدريب بهدف تنمية قدرات المنظمات غير الحكومية في مجال الحكم الداخلي للمنظمة، و الإدارة، و الإدارة المالية، و أنشطة العمل المدني.

- توفير الدعم المالي من خلال تقديم منح في مجالات التطوير المؤسسي و دعم الشراكة في العمل المدني.
- خدمات دعم الأعمال التي تهدف إلى تيسير الاتصال و التشبيك بين المنظمات من خلال (خدمات الكمبيوتر، البريد الإلكتروني، المعلومات، الخ...)، المتوفرة في مراكز المعلومات الموجودة بالمكاتب الثلاثة التابعة للمركز.

الإدارة بالنتائج

١ - مقدمة :

لقد أصبح من الضروري الآن في ظل تنفيذ العديد من برامج التنمية و التي تهتم بقطاع معين (مثل قطاع الصحة - أو التعليم أو الزراعة...الخ) أن تعمل على تحقيق نتائج ملموسة لتنمية وتطوير هذا القطاع و المساهمة في حل المشكلات المتعلقة به - بما ينعكس بالنفع على أفراد المجتمع وبهذا يتم تحقيق أهداف هذا البرنامج.

بنجاح مختلف البرامج التنموية في تحقيق النتائج المرجوة منها فانها تسهم في حل مشكلات المجتمع على المستوى القومي.

ويتم تنفيذ هذه البرامج والمشروعات من خلال العديد من الهيئات و المنظمات الحكومية أو غير الحكومية - حيث يساهم كل مشروع في تحقيق عدد من النتائج الملموسة تنعكس على الجمهور المستهدف و التي تجتمع بدورها في تحقيق نتائج البرنامج التنموي على المستوى القومي.

أي أن:

البرنامج: هو عبارة عن مجموعة من المشروعات أو الخدمات التي تهتم بقطاع معين (مثل قطاع الصحة - أو التعليم أو الزراعة...الخ) أو قد يتعلق البرنامج بمنطقة جغرافية بذاتها، و قد يهتم بتنمية عدة قطاعات مختلفة في نفس المنطقة.

المشروع: عادة ما يتكون من مجموعة من الأنشطة التي تعمل على تحقيق أهداف و نتائج محددة في حدود الميزانية المقررة و الجدول الزمني المحدد للمشروع.

ولضمان تحقيق أهداف المشروع لا يجب فقط :
الاهتمام بتنفيذ الأنشطة المقررة في خطة المشروع و متابعة تنفيذها.أو
الانتظار حتى نهاية المشروع لقياس و تقييم النتائج و الأهداف
الموضوعة، بل يجب:

الاهتمام بعملية متابعة تحقيق النتائج المتعلقة برد فعل الجمهور المستهدف
من المشروع بصورة مستمرة أثناء فترة تنفيذ المشروع و معالجة أي
قصور أو مشكلات تعوق دون تحقيق هذه النتائج.

و من هذا المنطلق أصبح من الضروري الاعتماد على الإدارة بالنتائج
لضمان نجاح المشروعات التنموية

٢- الإدارة بالنتائج:

ليست برنامجا جديدا أو إضافيا في الإدارة بل أنها تخضع لكل ما تخضع له
عملية الإدارة و أسسها ومراحلها وتطوراتها التي تشمل العناصر الآتية:
التخطيط: ويشمل وضع الأهداف والمعايير والنتائج المراد تحقيقها و رسم
السياسات والإجراءات والتنبؤات و إعداد الموازنات، ووضع برامج العمل
والجدول الزمني للتنفيذ.

التنظيم: ويشمل الهيكل التنظيمي، و تحديد المسئوليات و العلاقات ،و اختيار الكوادر البشرية العاملة والمديرين وتطويرهم.
التوجيه: ويشمل التحفيز والقيادة والاتصال.
الرقابة: وتشمل تحديد المعايير الرقابية و قياس الأداء (المتابعة) وتشخيص المشكلات وعلاجها.

٢-١ المقصود بالنتائج:

النتيجة هي تغيير تنموي يمكن وصفه وقياسه، ناتج عن علاقة بين السبب والأثر أي أنها تغييرات تحدث نتيجة تنفيذ أنشطة المشروع ، حيث تمر هذه التغييرات بعدة مراحل متزامنة مع مراحل تنفيذ المشروع المختلفة.
مثال : في مشروع للصحة الإيجابية قد تكون إحدى النتائج هي :.
بنهاية المشروع يكون قد تم علاج ١٠٠٠ طفل أقل من ٥ سنوات يعانون من سوء التغذية و الأنيميا
و تتحقق هذه النتيجة على مراحل و أثناء المتابعة تظهر علامات تقدم تدل على أن هذه النتيجة سوف تتحقق كما هو مخطط لها .

علامات التقدم:

- بنهاية الشهر العاشر من المشروع يكون ٤٠٠ طفلاً قد تم علاجهم
- بنهاية الشهر الثامن عشر من المشروع يكون ٨٠٠ طفلاً قد تم علاجهم

ملاحظة:

النتائج ليست أنشطة، فالنتائج هي تغييرات أما الأنشطة فهي أعمال،
ومن ثم ، فإن تنفيذ الأنشطة يؤدي إلى المستوى الأول من النتائج
(المخرجات)

مثال : نشاط مثل ندوات التوعية تكون نتيجته زيادة وعي المستفيدين

٢-٢ ماهية الإدارة بالنتائج؟

هي اتجاه إداري يهدف إلى تحسين فاعلية وكفاءة الأداء خاصة في تنفيذ البرامج والمشروعات التنموية عن طريق:

تحديد النتائج المتوقعة من تنفيذ البرنامج أو المشروع بناءً على الأهداف الموضوعية أثناء عملية التخطيط.

يجب أن تكون النتائج المحددة واقعية بحيث يمكن تحقيقها من خلال الإمكانيات والموارد المتاحة.

يجب أن تكون النتائج المتوقعة ضمن اهتمامات المنظمة أو الجمعية.

يجب التأكد من أن كل المدخلات والعمليات والأنشطة المختلفة تساهم في تحقيق النتائج.

يجب متابعة وقياس مدى التقدم في تحقيق النتائج.

و من هنا يمكن القول أن الركائز الأساسية للإدارة بالنتائج تتلخص في التالي:

١. تحديد نتائج محددة (إطار النتائج Result Framework)
٢. متابعة هذه النتائج (أو المؤشرات الدالة عليها) بصفة مستمرة ووضع علامات للتقدم نحو تحقيقها.
٣. التركيز على تحقيق النتائج والتأثيرات المتعلقة بالتغيرات التنموية في حياة الناس أكثر من التركيز على تحقيق الأنشطة والعمليات.

٢-٣ مكونات المشروع وسلسلة النتائج:



مدخلات (Input)

عمليات وأنشطة (Processes & Activities)

مخرجات (Outputs)

نتائج (أثار قريبة) (Outcomes)

تأثيرات بعيدة (Impacts)

٢-٣-١ - مدخلات (Inputs) :

هي الموارد التي يتم توفيرها لإتمام أنشطة المشروع وتشمل:

- موارد مالية
- موارد مادية و عينية (أجهزة ومعدات)
- موارد بشرية
- موارد تكنولوجية
- علاقات واتصالات

9

كافة الحقوق محفوظة ولا يسمح بنشر أي جزء من هذه المواد إلا بعد الحصول على موافقة كتابية وفي حالة استخدام هذه المادة في تقديم العروض أو لأي من الأغراض التعليمية، يجب الإشارة إلى المؤلف وهو المؤسسة الأمريكية للتنمية.

- قواعد بيانات ومعلومات

٢-٣-٢ - أنشطة وعمليات (Activities – Processes)

هي كل ما يقوم به القائمون على تنفيذ المشروع من مهام وعمليات تنظيمية مستمرة للمشروع باستخدام الموارد المتاحة لتحقيق مخرجات محددة مثل:

- التخطيط وتصميم نظم المعلومات
- التدريب والبحوث و جمع المعلومات
- الإشراف والمتابعة

٢-٣-٣ - مخرجات أو نتائج مباشرة من تنفيذ الأنشطة (Outputs)

هي النتائج أو الخدمات التي من المتوقع تحقيقها على مستوى المشروع من خلال تنفيذ الأنشطة باستخدام المدخلات المتوافرة ، وبالتالي فإن عملية المتابعة تعمل على التأكد من تحقق هذه المخرجات.

وللمخرجات ثلاث أنواع رئيسية هي:

١. مخرجات منظورة أو عينية مثل:

- تأسيس عدد محدد من عيادات تقديم خدمات تنظيم الأسرة والصحة الإنجابية.
- بناء عدد محدد من المدارس ذات الفصل الواحد
- فتح عدد محدد من فصول محو الامية

كافة الحقوق محفوظة ولا يسمح بنشر أي جزء من هذه المواد إلا بعد الحصول على موافقة كتابية وفي حالة استخدام هذه المادة في تقديم العروض أو لأي من الأغراض التعليمية، يجب الإشارة إلى المؤلف وهو المؤسسة الأمريكية للتنمية.

مخرجات وظيفية مثل:

١. تدريب عدد محدد من الأطباء مقدمي خدمات تنظيم

الأسرة و الصحة الإيجابية.

٢. تنفيذ عدد محدد من لقاءات التوعية في مجال حقوق

المرأة أو الطفل للجمهور المستهدف.

٢. خدمات مقدمة مثل:

• عدد محدد من القروض تم منحها للأسر الفقيرة.

• عدد محدد من الاجهزة التعويضية تم توزيعها.

٢-٣-٤- النتائج أو الآثار المباشرة للمشروع على المستفيدين

(Outcome)

تعبير عن التأثير المباشر والتغير الذي حدث على المستفيدين نتيجة لتنفيذ

المشروع من خلال الأنشطة والمخرجات المختلفة.

أمثلة:

• زيادة الوعي لدى الجمهور المستهدف من المشروع في مجالات

الصحة الإيجابية.

• تحسن الحالة الاقتصادية للأسر الفقيرة.

• زيادة نسبة التحاق البنات بالتعليم .

٢-٣-٥ التأثيرات (Impacts)

وهي تشير إلى أثر المشروع النهائي أو (بعيد المدى) على الجمهور المستهدف في مختلف جوانب حياته سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو الصحية أو غيرها، وتستمر هذه التأثيرات لمدة طويلة (عدة سنوات).
مثال:

- انخفاض معدل وفيات الأطفال.
- تحسن الحالة المعيشية.
- زيادة نسبة القادرين على القراءة والكتابة.

وهكذا يتضح من مكونات المشروعات وسلسلة النتائج أن النتائج ثلاثة أنواع:

- نتائج مباشرة من تنفيذ أنشطة المشروع ← مخرجات
- نتائج مباشرة من تنفيذ المشروع على المستفيدين ← نتائج متوسطة المدى
- أثر المشروع النهائي سواء على الأوضاع الاقتصادية أو الاجتماعية أو الصحية أو غيرها ← تأثيرات بعيدة المدى

٢-٤ ما الفرق بين الإدارة بالنتائج والإدارة بالأهداف؟

الإدارة بالأهداف	الإدارة بالنتائج	
المدخلات - الأنشطة والعمليات - المخرجات “Inputs, Processes, Outputs”	النتائج - التأثيرات “Impacts”, Outcomes	تركز على:
المشروع	المستفيدون	محور الاهتمام:
في الغالب تتابع المخرجات والأنشطة وتقارنها بالخطوة “Progress Monitoring”	تتابع الأداء وتقارنها بالأهداف “Performance Monitoring”	المتابعة:
تقييم النتائج يأتي غالبا في نهاية المشروع	تضع اليه لمتابعة النتائج منذ بداية المشروع	أسلوب المتابعة:
غالبا ما يكون التقييم خارجيا	التقييم غالبا ذاتي بمشاركة أطراف المشروع	التقييم

٢-٥ لماذا الإدارة بالنتائج؟

- توجيه العاملين على كافة المستويات و كذلك الأنظمة الإدارية للاهتمام بالنتائج أكثر من الأنشطة
- إظهار النتائج بوضوح إلى الشركاء و الممولين و المهتمين و سائر الأطراف الفاعلة
- توضيح الفرق الذي أحدثه المشروع على أرض الواقع و حياة الناس و كذلك العائد من التكلفة
- تيسير تقديم التقارير عن الأداء و بالتالي تحسين نظم المتابعة وفقا للمسئوليات المحددة لفريق العمل

٣- كيفية صياغة النتائج؟

من الضروري أن يتم تحديد النتائج المراد تحقيقها أثناء التخطيط وإعداد خطط العمل للبرامج والمشروعات بطريقة سليمة - بحيث يمكن متابعة تحقيق هذه النتائج وقياس مدى التقدم في تحقيقها بسهولة. ولهذا يجب عند صياغة النتائج أن تكون:

أ. محددة "Specific":

بمعنى أنه يجب تحديد:

- الفئة المستهدفة بوضوح، مثال:
(أطفال أقل من ثلاث سنوات - سيدات في عمر الإنجاب - ...)
- المكان أو المجتمع المستهدف، مثال:

كافة الحقوق محفوظة ولا يسمح بنشر أي جزء من هذه المواد إلا بعد الحصول على موافقة كتابية وفي حالة استخدام هذه المادة في تقديم العروض أو لأي من الأغراض التعليمية، يجب الإشارة إلى المؤلف وهو المؤسسة الأمريكية للتنمية.

(ثلاث مجتمعات قروية بمحافظة المنيا – منطقتين عشوائيتين
بالإسكندرية –)

- التغيير المستهدف ويعبر عنه برقم أو نسبة محددة، مثلا:
(٢٠٠٠ سيدة التحقن بفصول محو الأمية)
- طبيعة ونوع التغيير، مثلا:

(المنتفعات قادرات على تذكر ؛ رسائل صحية خاصة بالصحة
الإيجابية – تطوير دور حضانة تتوافق مع معايير وزارة الشؤون
الاجتماعية)

ب. قابلة للقياس “Measurable”

النتائج قد تكون كمية أو كيفية ، مثال النتائج الكمية (٢٠٠٠ سيدة
التحقن بفصول محو الامية لمدة عامين - ٥٠٠ طفل تحسنت حالتهم
الغذائية)

يفضل تحويل النتائج الكيفية إلى كمية ، مثل:

زيادة الوعي هي نتيجة كيفية يمكن قياسها بطرق كمية مثل:
(ارتفاع درجات الاختبار البعدى لعدد معين من المستهدفين ، أو عدد
محدد من المستفيدين قادرين على تحديد ٥ رسائل أساسية عن التغذية
السليمة)

ج. قابلة للتحقيق Achievable

يمكن تحقيقها في ضوء الموارد المتاحة لتنفيذ المشروع (المدخلات) سواء كانت بشرية أو المادية أو غيرها ، كما يمكن تحقيقها في ضوء الظروف الخارجية والافتراضات الموضوعية .

د. تتسم بالمعقولية Reasonable

- لابد من توافر وسائل ملموسة للتحقق من النتائج
- يجب أن تكون مصادر البيانات متاحة وليست مكلفة

هـ. محددة الوقت "Time – Bound"

النتائج المتوقعة هي إنجاز يجب أن يتم خلال زمن المشروع

• علامات التقدم نحو تحقيق النتائج :

هي إنجاز جزئي من الإنجاز الكلي المتوقع، محدد بتوقيت مرحلي.

مثال:

النتيجة النهائية المتوقعة هي :

بنهاية المشروع يكون ١٠٠٠ سيدة قد حصلت على شهادة محو الأمية

علامات التقدم :

بنهاية الشهر ١٢ يكون تم تخريج ٢٠٠ سيدة وتم تسليمهم شهادات محو الامية

بنهاية الشهر ١٨ يكون تم تخريج ٦٠٠ سيدة وتم تسليمهم شهادات محو الامية

٤ - المتابعة من أجل قياس النتائج:

٤-١ ما هو المقصود بعملية المتابعة؟

تعد عملية المتابعة واحدة من أقم العمليات في إدارة المشروع ، حيث انه من الضروري مراقبة خطوات ومراحل تنفيذ الأنشطة المختلفة للمشروع منذ اللحظة الأولى لبدء التنفيذ بصورة مستمرة ، بحيث يمكن التأكد من أن سير العمل وفقا للخطة المعدة مسبقا لتحقيق النتائج و بالتالي تحقيق الأهداف التي من أجلها تم تصميم وتنفيذ المشروع. ومن اجل تحقيق ذلك يتم تحديد طرق وأدوات للمتابعة ووضع مؤشرات لقياس الأداء بصورة منتظمة لمراقبة مدى التطور(التقدم في تحقيق النتائج) الذي وصل إليه العمل بالمشروع

٤-٢ لماذا نقوم بالمتابعة؟

- تعتبر عملية المتابعة من آليات إدارة المشروع و تعنى بمراقبة خطوات ومراحل تنفيذ المشروع بصورة فعالة و مراقبة مدى التطور الذي وصل إليه العمل بالمشروع عن طريق متابعة وقياس النتائج والتغيرات المتوقع إنجازها أثناء التنفيذ.

- يتم تحديد نقاط الضعف والقصور بالمشروع ومحاولة التقليل من الأضرار التي قد تحدث وتؤدي إلى تدهور سير العمل بالمشروع.
- قد تستخدم عملية المتابعة في تعديل بعضا من أهداف المشروع ومراجعة خطة العمل وفقاً لتغير الظروف.
- تساعد عملية المتابعة على تحليل أسباب عدم القدرة على الوصول إلى النتائج المتوقعة للمشروع ، كما أنها تساعد على التعرف على أسباب القصور وطرق العلاج.
- تساعد النتائج والبيانات التي توفرها عملية المتابعة على تحديد نوع الدراسات وعمليات التقييم المطلوبة للمشروع ، واتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بإدارة المشروع.

٤-٣ طرق وأدوات المتابعة:

٤-٣-١ تقارير تطور العمل

تتنوع أشكال التقارير بحسب الجهة التي تقدم التقرير والجهة الموجة إليها

التقرير على النحو التالي:

يقوم فريق العمل بتقديم تقرير إلى مدير المشروع بصورة أسبوعية أو شهرية

يقدم مدير المشروع تقرير إلى من يرأسه أو إلى الجهة الماتحة بصورة شهرية أو ربع سنوية أو سنوية

٤-٣-٢ الزيارات الميدانية

- تساعد الزيارات الميدانية على توفير مجموعة كبيرة من البيانات والمعلومات الهامة التي لا يمكن للتقارير أو المقابلات الشخصية أن توفرها.

- تتيح الزيارات الميدانية الفرصة للتواصل مع الجمهور المستهدف والتعرف على فكرهم عن قرب.

٤-٣-٣ المقابلات الشخصية

- يجب على مديري المشروعات تحديد موعد مسبق ويفضل أن تتم تلك المقابلات بصورة شاملة بحيث تشمل على الرجال والنساء ، والمؤيدين والمعارضين حتى يمكن الحصول على رؤية كاملة وشاملة لما يحدث.

- يجب إجراء المقابلات الشخصية مع العديد من الأطراف مثل الأفراد الذين يخدمهم المشروع و ممثلي الهيئات الحكومية وغير الحكومية و قادة الفكر و جهات التمويل

٤-٣-٤ المقابلات مع فريق العمل

• المقابلات الفردية

وهي مناقشات فردية مع أفراد فريق العمل بالمشروع ويفضل أن تكون هذه المقابلات مقتنة ومنظمة بشكل مناسب

• المقابلات الجماعية

وهي مقابلات مع كل فريق العمل بالمشروع تهدف إلى التأكد من سير العمل ومناقشة كل ما قد يستجد من أمور أو مشاكل وكيفية التغلب عليها.

٤-٣-٥ الملاحظات

ملاحظة التغييرات التي تحدث لأفراد المجتمع وتسجيلها في سجلات خاصة مع ذكر بعض الأمثلة.

٤-٣-٦ استمارات الاستبيان

وهي أداة تستخدم في إجراء البحوث الميدانية و هي استمارة بها عدد من الأسئلة يتم تصميمها وإعدادها طبقاً لطبيعة المستهدفين وخصائصهم وتحدد نوعية الأسئلة بما يتوافق مع موضوع البحث.

توزع استمارات الاستبيان على الجمهور المستهدف (المبحوثين) ويقوم المبحوث إما بالإجابة على الأسئلة بنفسه أو بمساعدة الباحث عن طريق إعطائه بعض الإرشادات.

يقوم الباحثون بعملية جمع البيانات وتحليلها لمعرفة آراء الجمهور المستهدف واتجاهاتهم واقتراحاتهم الخاصة بموضوع البحث أو أثر المشروع على الفئات المستهدفة.

٤-٤ المؤشرات المستخدمة في عمليات المتابعة

٤-٤-١ تعريف المؤشر:

للمؤشر عدة تعريفات نذكر منها:

- هو علامة لقياس التقدم نحو التغيير التنموي المستهدف (النتيجة المتوقعة) وليس هو التغيير ذاته
- هو متغير (Variable) كمي أو رقمي يدل بطريقة بسيطة وموضوعية على حدوث تغيير

أمثلة المؤشرات:

ارتفاع (انخفاض) درجات الاختبار البعدي (مؤشر للتغيير في المعرفة)

ارتفاع (انخفاض) عدد الحاصلين على شهادات محو الامية (مؤشر لتحسن جودة الخدمة)

المعايير: هي المستويات أو القيم المقبولة المتفق عليها لكل مؤشر
أمثلة:

تعتبر درجة حرارة الشخص مرتفعة إذا زادت درجة حرارته عن ٣٧,٥ درجة مئوية

الأنيميا هي أن يقل الهيموجلوبين عن ١٢مجم/مل من الدم(المؤشر هو نسبة الهيموجلوبين – المعيار هنا هو أقل من ١٢جم/ مل يتخرج ٥٠ شخص من التدريب بعد اجتياز الاختبار النهائي بدرجة ٨٠% على الأقل (المؤشر للتخرج هو درجات الاختبار البعدي ، المعيار ٨٠%)

٤-٤-٢ مواصفات المؤشر الجيد:

• محدد (Specific)

يقيس بدقة الشيء المراد قياسه

أمثلة:

غسيل الأيدي قبل الأكل مؤشر للتغير في السلوك

• بسيط وسهل القياس (Simple and Measurable)

تقاس باستخدام الأرقام أو النسب المئوية أو وحدات القياس

المختلفة ويجب أن نسأل هل هذا المؤشر سهل القياس؟
ويمكن التحقق منها عن طريق القياس الكمي أو النوعي باستخدام
الوحدات الرقمية للقياس

فمثلا في المؤشرات الكمية نستخدم وحدات مثل : الطول - الوزن - عدد
القروض .. الخ

المؤشرات الكيفية تقاس بنعم/لا، أعلى/أقل ، أفضل/أسوأ

لكن يجب مراعاة وضوح المؤشر حتى يسهل قياسه فمثلا:

توفير المياه النقية لعدد من القرى أو تسهيل الوصول للخدمة هي

أمر كيفية تحتاج إلى تحديد مثلا:

- توفير المياه النقية إلى عدد معين من الأسر (هل تعنى حنفية داخل

المنزل او عملية مياه للقرية او مصدر عمومي على بعد محدد.....

- كذلك تسهيل الوصول الى الخدمة يجب أن يحدد بشكل افضل مثلا

(اقرب مكان لتلقى الخدمة لا يزيد عنكم عن أبعد منزل

بالقرية).

أمثلة:

في أحد مشروعات علاج سوء التغذية عند الأطفال تم اقتراح هذه

المؤشرات :

- ١- ٥٠٠ طفل أقل من سنتين من المصابين بسوء التغذية تم علاجهم من الأنيميا (وصول نسبة الهيموجلوبين في الدم إلى ١٢ جم %)
- ٢- ٥٠٠ سيدة من أمهات الأطفال المصابين بسوء التغذية قادرات على ذكر ٤ رسائل صحية خاصة بالتغذية
- في المثالين السابقين يمكن بسهولة قياس المؤشر سواء باستخدام فحص معلمي أو اختبارات لقياس وعي الأمهات

• واضح ومحدد بدقة (Clear and defined)

أمثلة:

استخدم المؤشر التالي في أحد مشروعات التغذية :

- تقل نسبة الأطفال المصابون بسوء التغذية إلى النصف

نلاحظ أن كلمة سوء التغذية غير محددة حيث أن هناك عدة أمراض

لسوء التغذية، كما أن معيار التحسن غير واضح.

لكن ممكن ان نقول

- نسبة الأطفال الأقل من سنتان المصابون بنقص الوزن مقارنة

• متغير (حساس للتغيير)

يجب أن يكون المؤشر حساس للتغيير فمثلا استخدام الطول في متابعة

الحالة الغذائية للأطفال هو مؤشر غير حساس والأفضل هو الوزن حيث

انه يتغير بصورة أسرع مما يسهل المتابعة

• يعتمد عليه Reliable

أي تعطى نفس النتيجة حتى لو تكرر القياس أو اختلف الأشخاص، ويجب

مراعاة هذه النقطة في قياس المؤشرات

أمثلة:

تقدير إجابات الأسئلة المفتوحة في استبيانات الرأي تخضع لتقدير المقيم

مما يعنى اختلاف النتيجة باختلاف الأشخاص والأفضل هو وضع أسئلة

مغلقة أو اختيارات في حالة ماذا أريد قياس دقيق للتغير في المعرفة وما الى ذلك .

وهكذا فان معايرة الأجهزة - تدريب جامعي البيانات جيداً - تحديد المعايير والحدود بدقة - كلها شروط هامة لتحقيق هذه المواصفة (Reliability) حتى لا تتغير النتيجة بتغير الأشخاص أو الظروف.

٤-٤-٣ أنواع المؤشرات

• بحسب نوع البيانات:

١. مؤشرات رقمية (كمية - نسبة - رقم)

أمثلة:

٩٠% من السيدات أرضعن أطفالهن منذ اليوم الأول هو مؤشر رقمي لتحسن الممارسات الغذائية.

٢. مؤشرات كيفية (نعم/ لا - أعلى / أقل)

أمثلة:

وجود بروتوكول للتعاون بين المشروع المنفذ و الوحدات الصحية الحكومية (هو مؤشر لقدرة الجمعية و المشروع على التشبيك مع مقدمي الخدمات الصحية الآخرين لخدمة المستفيدين)

• بحسب نوع التغير المراد قياسه:

١ . مؤشر للعمليات :Process Indicators

أمثلة:

المشرفين الميدانيين يستخدمون نماذج للمتابعة و الإشراف

٢ . مؤشر المخرجات :Output Indicators

أمثلة:

عدد ٥ مدارس ذات الفصل الواحد تم فتحهم

٣ . مؤشر للتأثير : Outcome Indicators

مثال :

تحسن ٨٠% من الأطفال المصابين بسوء التغذية

١ . بحسب ارتباطه المباشر بالتغيير المراد قياسه:

١ . مؤشر مباشر (Direct or Close Indicator)

أمثلة:

أقبال النساء على استخراج بطاقات انتخابية

دعم مشاركة المرأة فى الحياة السياسية .

٢ . مؤشر غير مباشر :Proxy Indicator

وهو لا يقيس التغيير مباشرة بل يقيس متغير ثانوي مرتبط بالتغيير

الأساسي

أمثلة:

زيادة الأنفاق كمؤشر لزيادة الدخل

٤-٤-٤ عدد المؤشرات التي ينبغي استخدامها:

بالرغم من إمكانية استخدام أكثر من مؤشر لقياس كل نتيجة من نتائج المشروع إلا أنه يفضل اختيار عدد محدود من المؤشرات الأكثر قدرة على إظهار ما إذا كان المشروع قد حقق الغرض منه. لذا فإنه يصعب تحديد قائمة محددة بالمؤشرات التي يجب استخدامها. ذلك أن اختيار المؤشر يعتمد على النتائج التي نريد أن نقيسها ومدى وفرة الموارد والمعلومات مما يسهل على القائمين على إدارة المشروع اتخاذ القرارات الهامة. معنى هذا أن المؤشرات الجيدة هي تلك التي تساعد على تجميع أكبر قدر من المعلومات والبيانات الخاصة بتحقيق نتيجة محددة.

٤-٤-٥ اختيار المؤشرات:

عند اختيار المؤشرات التي سوف تستخدم في عملية المتابعة يجب مراعاة التالي:

- تحديد عدد المؤشرات التي ستستخدم في عملية المتابعة.

- إعداد قوائم المراجعة والمعايير المستخدمة في متابعة المشروع مما يساعد في الإعداد لإجراء المقابلات أو المناقشات الجماعية.
- إعطاء معلومات محددة عن الحقائق والنتائج الملموسة للنشاط بصورة موجزة.
- تشجيع المشاركين بالأنشطة على المشاركة في اختيار عناصر المتابعة وكيفية متابعة تلك العناصر. بالإضافة إلى إعطائهم الفرصة لتجميع البيانات والمعلومات المطلوبة وتحليلها وصياغتها.
- الأخذ بعين الاعتبار كل المعلومات والبيانات التي تحتويها تقارير المقابلات شبة المقننة وتقارير التطور والمناقشات الجماعية والأفكار الجديدة والملاحظات الشخصية.

من خلال ما تم عرضه يتضح:

أن الإدارة بالنتائج هي ضرورة حتمية لإدارة المشروعات، نظراً لأنها اتجاه إداري نشأ كتطور طبيعي للإدارة بالأهداف نتيجة زيادة وتوسع الهيئات التمويلية في منح مؤسسات المجتمع المدني المنح والهيئات لخدمة مجتمعاتها المحلية. ولذلك كان لزاماً على هذه الهيئات التأكيد من أن جميع الأنشطة التي تنفذ من خلال البرامج والمشروعات التنموية تتكامل سوياً لتحقيق النتائج التي قامت بتخطيطها وتعكس إيجابياً على حل معوقات التنمية على المستوى القومي وفي كافة المجالات.

٥- نماذج مقترحة للاستخدام في الإدارة بالنتائج

فيما يلي بعض النماذج المقترحة التي يمكن للجمعية استخدامها في عملية الإدارة بالنتائج أو الاسترشاد بها لكي تضع كل جمعية ما يناسبها وذلك بوضع خطة متابعة تربط بين الأنشطة و النتائج و ذلك لمساعدة الجمعية على :

• التحقق من تنفيذ النتائج من خلال متابعة علامات التقدم المكتوبة في الخطة

• اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب

عدم الاستغراق في تنفيذ الأنشطة دون الالتفات إلى مدى ما تحققه هذه الأنشطة من النتائج المرجوة

٥-١ - نموذج مقترح لإطار النتائج

المسئول عن جمعها	توقيت جمعها	مصدر المعلومات / طريقة جمعها	مؤشرات التحقق	النتائج المتوقعة	أهداف المشروع
				آثار بعيدة المدى Impact	الهدف العام
				نتائج متوسطة المدى Outcomes	الأهداف الوسطية
				نتائج فورية ومباشرة Outputs	الأنشطة و الإستراتيجيات الرئيسية

٢-٥ - نموذج مقترح لخطة المتابعة القائمة على النتائج الخطة التنفيذية للأنشطة لتحقيق النتائج

المسئول	زمن التنفيذ											الأنشطة	النتائج المتوقعة		
	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢			١	
														الأنشطة التحضيرية	
														١ - فتح حساب البنك	
														٢ - عمل اتفاقيات منح فرعية	
														٤ - شراء المعدات	

الأنشطة الفنية												النتيجة الأولى	
												١- لقاءات إعلامية عن المشروع	٢٢٠٠ طفل سيئ
												٢- توقيع بروتوكول مع مديرية الصحة	التغذية في ١٢
												٣- تكوين لجان القرى	مجتمع ريفي
												٤- حصر الفئة المستفيدة	بمحافظة المنيا
												٥- تدريب الرائدات	تحسنت حالتهم
												٦- تحضير المناهج ووسائل الإيضاح	الغذائية
												٧- عمل فصول تغذية	
												٨- تنفيذ الزيارات المنزلية	
												علامة تقدم ١ (تحسن ٨٠٠ طفل)	
												علامة تقدم ٢ (تحسن ١٢٠٠ طفل)	
												علامة تقدم ٣	

											النتيجة الثانية
											- ١
											- ٢
											- ٣
											- ٤
											علامة تقدم ١
											علامة تقدم ٢
											علامة تقدم ٣
											إجراءات نهاية المنحة
											- ١
											- ٢
											- ٣
											- ٤
											- ٥

دليل المصطلحات المستخدمة في مركز خدمات المنظمات غير
الحكومية

التعريف	المصطلح
<p>هي تلك الجهود المنظمة والمخططة التي تقوم من خلالها إحدى المنظمات غير الحكومية/ المجموعات النشطة بتبني إحدى القضايا محور الاهتمام العام ونقل وجهة نظر الجمهور تجاه هذه القضية لصناع القرار. كما تتضمن أيضا تعبئة الموارد البشرية و المادية اللازمة لإحداث تغيير إيجابي فيما يتعلق بالبرامج و السياسات و/أو الاتجاهات المتعلقة بهذه القضية.</p> <p>هم أما الأشخاص الذين لديهم السلطة و القدرة على اتخاذ القرار لتحويل الحلول المقترحة إلى حقائق واقعية</p> <p>أو هم الهيئات أو الأفراد اللذين ليست لهم سلطة مباشرة لتحقيق أهداف الدعوة الا انهم في مواقع تؤهلهم للتأثير على المستهدفين الرئيسيين لاتخاذ القرارات</p>	<p>الدعوة Advocacy</p> <p>المستهدفون من أنشطة الدعوة- الجمهور المستهدف من أنشطة الدعوة</p>

<p>القاعدة الشعبية هي مجموع الأفراد/ التنظيمات/ المؤسسات المهتمين برسالة الجمعية وأنشطتها العامة وبالتالي تنشأ لديهم الرغبة في مساندة الجمعية، حيث يمثل المواطنون والجماهير إحدى العناصر الهامة في بناء القاعدة الشعبية اللازمة ، بل أنهم يمثلون الغاية النهائية للبرامج التي يتم تنفيذها.</p>	<p>القاعدة الشعبية Constituency</p>
<p>هو الفرد أو الجهة المسئول/المسئولة عن تحديد و/أو تحليل المشاكل الاستراتيجية والتنظيمية ومحاولة وضع تصورات مختلفة للحلول، وطرح أفضل البدائل من بين هذه التصورات ومتابعة توصيل تلك البدائل إلى متخذ القرار.</p>	<p>صانع القرار Decision Maker</p>
<p>هو الفرد/الجهة التي يتوفر لديها سلطة اختيار أفضل البدائل من بين التصورات المطروحة لحل مشكلة ما والمعروضة من قبل صانعي القرار، كما يمكن أن يكون صانع القرار هو نفسه متخذ القرار.</p>	<p>متخذ القرار Decision Taker</p>
<p>تكوين التحالفات و تعبئتها استخدام وسائل الإعلام توعية القاعدة الشعبية</p>	<p>الأساليب المختلفة لحملة الدعوة :</p>

التأثير على صناع القرار	
<p>هم الأفراد و المؤسسات و الهيئات التي إما تدعم القضية أو يمكن إقناعهم بدعم القضية أو يمكن أن يتعاونوا مع المنظمة في تنفيذ جهود الدعوة</p>	<p>الحلفاء</p>
<p>هم الأفراد و المؤسسات و الهيئات التي إما أن يكونوا معارضين بشدة لقضية الدعوة أو يتحدثون ضدها معظم الوقت و من المحتمل أن يعارضوا القضية إلا أنهم قد يفتنعوا بها فيما بعد أو أن يكونوا في موقف المتردد</p>	<p>المعارضون :</p>
<p>القضية هي مشكلة أو موقف ما يحظى باهتمام المجتمع تسعى المنظمة/ المجموعة النشطة إلى علاجه أو تغييره بصورة إيجابية، وتصاغ القضية في شكل هدف أو نتيجة تسعى المنظمة (وشركاءها) إلى تحقيقه من خلال جهود الدعوة.</p>	<p>القضية Issue</p>

<p>هي مجموعة المبادئ و الممارسات لمجلس إدارة المنظمة المنتخب و التي تتم بأسلوب يسمح بالشفافية يعظم و يوسع مشاركة المستويات المختلفة من أعضاء المنظمة في عملية صنع و اتخاذ القرارات التي تخص المنظمة و تنعكس على تحقيق أهدافها، بل و يسمح بحد من المساءلة للمسؤولين عن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.</p>	<p>الحكم الداخلي الديمقراطي Internal Governance</p>
<p>هو حق الجمهور أو المنظمات المعنية في سؤال جهاز الحكم بمنظمة عن القرارات و السياسات المتعلقة بمنظمتهم و واجب جهاز الحكم في إعطاء كشف حساب عن قراراته و ممارساته للأطراف المعنية وفقا لآليات و مبادئ متفق عليها.</p>	<p>المساءلة Accountability</p>
<p>الديمقراطية هي نظام سياسي يسمح بحرية التعبير عن الرأي والفكر والعقيدة. وهو نظام يتنافس فيه الأفراد والمنظمات في تحديد بدائل للسياسات العامة بصورة تتيح المشاركة الشعبية في عملية صنع القرار. وكما هو يطلق عليه بتعريف بسيط: الديمقراطية هي حكم الشعب بالشعب من أجل صالح الشعب.</p>	<p>الديمقراطية Democracy</p>

<p>هي استعداد جهاز الحكم بالمنظمة لاطلاع الأطراف المعنية على المعلومات و الحقائق الخاصة بعمل المنظمة بدون تقيد.</p>	<p>الشفافية</p>
<p>أسلوب للتعلم ونقل الخبرة ما بين المنظمات غير الحكومية. تعتمد طريقة نقل الخبرة على مبدأ الإرشاد والتوجيه وتقديم المساعدة الفنية للمنظمة المتلقية الخدمة. و تعرف عملية التعلم بالإرشاد والمعاشية بأنها مساعدة غير رسمية توجه من شخص أو منظمة لديها خبرة في مجال معين لطرف آخر من أجل تطوير أداء هذا الفرد أو تلك المنظمة.</p>	<p>التعلم بالإرشاد والمعاشية Mentoring</p>
<p>تجمع يضم أفراد /جماعات/منظمات متباينة القوى و تعمل في نفس المجال قررت بصورة طوعيه أن تتبادل المعلومات/ تقوم بتنفيذ أنشطة مشتركة و فقا لمصالح و أهداف مشتركة ، و تكون العلاقات فيما بين الأعضاء بصورة تدعم موقف الشبكة وتزيد تأثيرها الخارجي، مع المحافظة على استقلالية كل عضو فيها.</p>	<p>الشبكة Network</p>
<p>عملية التشبيك هي تلك العملية الحيوية المعبرة عن التعاون والعمل المشترك بين أعضاء الشبكة.</p>	<p>التشبيك Networking</p>

<p>ينظر إلى الإدارة على أنها عملية مركبة تحقق عدد من الوظائف المختلفة، وأول هذه الوظائف هي وظيفة التخطيط ووضع أهداف المنظمة لاستثمار مواردها، ثم وظيفة التنظيم للعلاقات بين العاملين في المنظمة ووضع النظم والهياكل الإدارية المختلفة، ثم وظيفة الإشراف وما يتبعها من قيادة العاملين للعمل بفاعلية وتأثير، وأخيراً وظيفة الرقابة والمتابعة للنظم والعمليات المختلفة.</p>	<p>الإدارة العامة Management</p>
<p>أوجه النشاط الإداري أو مجموعة الوظائف الإدارية بالمشروعات التي تنظم حركة الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة/كفاية عالية. وأهم الواجبات الرئيسية بالإدارة المالية هي:</p> <p>التخطيط المالي وتقدير حركة الأموال التي يسير عليها المشروع.</p> <p>التمويل أي الحصول على الأموال المطلوبة.</p> <p>الرقابة المالية للتأكد من أن حركة الأموال تسير طبقاً لما سبق وضعه من تخطيط مالي، وكذلك للتأكد من أن الانحرافات بين المخطط والواقع أمكن التحكم فيه.</p>	<p>الإدارة المالية Financial Management</p>
<p>التقسيم المنطقي وتوزيع الأنشطة طبقاً</p>	<p>الهيكل التنظيمي</p>

<p>للتخصص (من سلطات ومسئوليات) لتمكين الأفراد من إنجاز الأهداف في سرعة وسهولة .</p> <p>كما يعمل الهيكل التنظيمي علي توضيح العلاقة بين مختلف الأنشطة وكيفية الاتصال بينها لتعمل معا في انسجام بدون تضارب في الاختصاصات أو المسؤوليات أو المصالح</p>	<p>Organizational Structure</p>
<p>مفهوم النوع الاجتماعي يعبر عن نظرة المجتمع لأدوار وإمكانات وحقوق وواجبات كل من المرأة والرجل (الأنثى والذكر) وهو مفهوم ثقافي نسبي لأنه يختلف من زمان لزمان و من مجتمع لآخر وفقاً للعوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الخاصة بكل مجتمع.</p>	<p>النوع الاجتماعي Gender</p>
<p>هي الجمعية التي تتولى الدعم الفني و/أو المالي و/أو المعلومات للجمعيات الأخرى وتتقن نقل التطوير المهارات المؤسسية والبشرية دعم القدرات و الإمكانيات . يستلزم هذا توفير الخدمات الاستشارية و المساعدات المتخصصة و المواد التدريبية و التعليمية اللازمة لدى الجمعيات الوسيطة.</p>	<p>الجمعية الوسيطة Intermediary Organization</p>
<p>ذلك الإطار الذي يوجه مسار المنظمة غير</p>	<p>الاستراتيجية</p>

<p>الحكومية وحركتها في كل الاتجاهات، وصولاً إلى بناء كيان أو صورة مختلفة إيجابياً عن تلك الصورة أو الكيان في الوقت الحالي مع تحقيق الرؤية الخاصة بالجمعية.</p>	<p>Strategy</p>
<p>رسالة المنظمة تعنى "سبب وجودها" لماذا نحن في هذا العمل؟، فلسفة عملنا، المجموعات التي نخدمها، كيف يجب أن تساهم المنظمة الغير حكومية في سداد احتياج المجموعات المعنية بها. من الممكن أن تحتوي الرسالة علي مجموعة القيم المحددة لطبيعة المنظمة.</p>	<p>الرسالة Mission</p>
<p>الرؤية هي تلك الصورة التي يجب أن تكون عليها المنظمة الغير حكومية في المستقبل وهي الإجابة على السؤال الخاص، بماذا ترجوه المنظمة الغير حكومية لكيانها في المستقبل، وبالتالي فهي تلك الرؤية الموجهة نحو الوضع المستقبلي للجمعية.</p>	<p>الرؤية Vision</p>
<p>التسويق هو وظيفة إدارية متخصصة تشتمل على كل الأنشطة المرتبطة بعمليات الإنتاج وتوزيعه للأسواق، بهدف الوصول إلى إشباع وإرضاء العملاء، إذ أن ذلك هو الهدف الأسمى للتسويق. وبالتسويق يمكننا التعرف على ما يريده المستهلكين، والإعداد لسد احتياجاتهم،</p>	<p>التسويق Marketing</p>

<p>إذا كان ذلك سوف يرد ربحا على المشروع.</p>	
<p>يتم تعريف بناء القدرات المؤسسية على أنه قدرة المنظمات على القيام بالمهام بفعالية وكفاءة واعتبارها عملية مستمرة تشمل تنمية الموارد بكافة أشكالها: البشرية والمؤسسية والمالية والمعلوماتية. ويشمل بناء القدرات التركيز على النظام أو البيئة أو السياق العام الذي يتفاعل من خلاله الأفراد والمنظمات والمجتمعات.</p>	<p>بناء القدرات Capacity Building</p>
<p>هو مجموع وجهات النظر والشعور السائد بين جمهور معين في وقت معين إزاء موقف أو مشكلة أو قضية عامة. ويتأثر الرأي العام بما يحدث من تفاعلات اجتماعية وسياسية واقتصادية داخل المجتمع، وهو إما ثابت تجاه قضايا محددة تمس العادات والتقاليد أو متغير على أثر حملة منظمة من الترويج وكسب التأييد</p>	<p>الرأي العام Public Opinion</p>
<p>هو عملية قيام بناء ثابت متكامل بين أفراد متنوعين في قدراتهم ومهاراتهم ومعلوماتهم ومتشابهين في خصائصهم المزاجية ودوافعهم مما يبسر اشتراكهم في تفاعل جماعي وتضامنهم وزيادة التواصل بينهم. من أجل</p>	<p>بناء الفريق Team Building</p>

<p>زيادة كفاءة هذا الفريق، يتم تحديد وظائف أعضائه وتوضيح مسؤولياتهم وطرق تداول المعلومات بينهم وطرق المحاسبية على نتائج عملهم.</p>	
<p>هم أشخاص مؤثرون بالمجتمع وينقسموا إلي قادة طبيعيين وشعبيين وتنفيذيين القادة الطبيعيين: هم أشخاص بالمجتمع يكن لهم المجتمع الاحترام نظرا لمكانتهم وأيضا لثقافة المجتمع (مثل كبير عائلة - قادة دينيين) القادة الشعبيين: مثل عضو مجلس الشعب أو عضو مجلس محلي. وهم بطبيعتهم يعبرون عن المجتمع ويكون لهم المجتمع الاحترام لأنهم منتخبون. القادة التنفيذيين: مثل رئيس الوحدة المحلية - رئيس مجلس المدينة - مدير الجمعية الزراعية- قادة بطبيعة وظيفتهم.</p>	<p>قادة المجتمع</p>
<p>هو طريقة لتحديد احتياجات المجتمع وعادة</p>	<p>البحث السريع بالمشاركة</p>

<p>يجرى لعمل دراسة عن المجتمع ولتحديد الاحتياجات وأيضاً يستخدم لمعرفة أسباب سلوكيات / تقاليد صحية متبعة معينة من المجتمعات ويجب أن يشترك في عمله أو في تحديد الاحتياجات عينات من المجتمع نفسه</p>	
<p>هي إحدى طرق جمع المعلمات وتستخدم بكثرة في أبحاث الميدانية وفيها يتم عمل لقاء مع مجموعه صغيره من الفئة المستهدفة تضم من ٦ - ١٠ أفراد في الغالب ويقوم الباحث بطرح بعض الاسئلة المفتوحة حول موضوع معين ويساعد المجتمع على إبراز رأيهم في هذا الموضوع</p>	<p>مجموعات النقاش البورية</p>

إدارة الجودة

هي المجهودات والانشطة المنظمة التي تقوم بها الإدارة لتحسين أداء العاملين ورفع مستوى وجوده الخدمات المقدمة من خلال وضع معايير قياسية محددة ومساعدة العاملين وتدريبهم لاتباع هذه المعايير وتقييم عملهم على أساسها

كافة الحقوق محفوظة ولا يسمح بنشر أي جزء من هذه المواد إلا بعد الحصول على موافقة كتابية وفي حالة استخدام هذه المادة في تقديم العروض أو لأي من الأغراض التعليمية، يجب الإشارة إلى المؤلف وهو المؤسسة الأمريكية للتنمية.