

الأدلة بالنتائج



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 الشئون 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 محركة و لجنة استشارية. و جاري تسجيل المركز كهيئة مصرية دائمة. و تدار أنشطة المركز من خلال مكتب رئيسي بالقاهرة و مكتبيينإقليميين بالوجه القبلي و البحري.

خدمات المركز

ت تكون مجموعة خدمات الدعم الفني من أربعة أنواع أساسية:

- التثبيك 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.

2

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

- 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 التшибiek 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 فإنها 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 تتعكس 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.

4

كافحة 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.

المشروع: عادة ما يتكون من مجموعة من الأنشطة التي تعمل على تحقيق أهداف ونتائج 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 تعيق دون تحقيق هذه النتائج . و من هذا المنطلق أصبح من الضروري الاعتماد على الإدارة بالنتائج لضمان نجاح المشروعات التنموية

٢ - الإدارة بالنتائج:

ليست برنامجاً جديداً أو إضافياً في الإدارة بل أنها تخضع لكل ما تخضع له عملية الإدارة و أسسها و مراحلها وتطوراتها التي تشمل العناصر الآتية: الخطيبط: ويشمل وضع الأهداف والمعايير والنتائج المراد تحقيقها و رسم السياسات والإجراءات والتنبؤات و إعداد الموازنات، ووضع برامج العمل والجدوال الزمنية للتنفيذ.

التنظيم: ويشمل الهيكل التنظيمي ، و تحديد المسؤوليات 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 .

١-٢ المقصود بالنتائج:

النتيجة هي تغيير تنموي يمكن وصفة وقياسه، ناتج عن علاقة بين السبب والأثر أي أنها تغيرات تحدث نتيجة تنفيذ أنشطة المشروع ، حيث تمر هذه التغيرات 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:

- بـنهاية الشهر العاشر من المشروع يكون ٤٠٠ طفلًا قد تم علاجهم
- بـنهاية الشهر الثامن عشر من المشروع يكون ٨٠٠ طفلًا قد تم علاجهم

ملاحظة :

⁶ 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.

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 زيادةوعي المستفيدات

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 الموضوعة 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 بالتغييرات التنموية في حياة الناس أكثر من التركيز على تحقيق الأنشطة و العمليات.

٣-٢ مكونات المشروع وسلسلة النتائج:



مدخلات (Input)
 العمليات وأنشطتها (Processes & Activities)
مخرجات (Outputs)
النتائج (أثار قريبة) (Outcomes)
تأثيرات بعيدة (Impacts)

١-٣-٢ : (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

كافية 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

٣-٣-٢ 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 المتوفّرة ، وبالتالي فإن عملية المتابعة تعمل على التأكيد من تحقق هذه المخرجات.

والمخرجات ثلاثة 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

10
كافحة 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.
٣. خدمات مقدمة مثل:
 - عدد محدد من القروض تم منحها للأسر الفقيرة.
 - عدد محدد من الاجهزه التعويضية تم توزيعها.

٤-٣-٢ - النتائج أو الآثار المباشرة للمشروع على المستفيدين (Outcome)

تعبر 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 .

٣-٢ 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.

وهذا 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

12

كافحة 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.

٤- ما الفرق بين الإدارة بالنتائج والإدارة بالأهداف؟

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

13

كافحة 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.

٥- لماذا الإدارة بالنتائج؟

- توجيه العاملين على كافة المستويات و ذلك الأنظمة الإدارية للاهتمام بالنتائج أكثر من الأنشطة
- إظهار النتائج بوضوح إلى الشركاء و الممولين و المهتمين وسائر الأطراف الفاعلة
- توضيح الفرق الذي أحدثه المشروع على ارض الواقع و لحياة الناس و ذلك العائد من التكلفة
- تيسير تقديم التقارير عن الأداء و بالتالي تحسين نظم المتابعة وفقاً للمسؤوليات 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، مثل:

(أطفال أقل من ثلاثة سنوات – سيدات في عمر الإنجاب –)

- **المكان أو المجتمع المستهدف**، مثل:

14

كافية 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

بإسكندرية....)

- التغير المستهدف ويعبر عنه برقم أو نسبة محددة، مثل:

(٢٠٠٠ سيدة التحقن بحصول محو الأمية)

- طبيعة ونوع التغيير، مثل:

(المنتفعات قادرات على تذكر ٤ رسائل صحية خاصة بالصحة الإنجابية – تطوير دور حضانة تتوافق مع معايير وزارة الشئون الاجتماعية)

بـ. قابلة للقياس "Measurable"

النتائج قد تكون كمية أو كيفية ، مثل النتائج الكمية (٢٠٠٠ سيدة التحقن بحصول محو الأمية 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 المستفيددين قادرین 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 وليس 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 الكلى المتوقع، محدد بتوقيت مرحلي.

مثال:

النتيجة النهائية المتوقعة هي :

بنهاية المشروع يكون ١٠٠٠ سيدة قد حصلت على شهادة محو الأمية

علامات التقدم :

بنهاية الشهر ٢ يكون تم تخريج ٢٠٠ سيدة وتم تسليمهم شهادات محو الأمية

16

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.

بنهاية الشهر ١٨ يكون تم تخرج 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 أقى العمليات في إدارة المشروع ، حيث انه من الضروري مراقبة خطوات ومراحل تنفيذ الأنشطة المختلفة للمشروع منذ اللحظة الأولى لبدء التنفيذ بصورة مستمرة ، بحيث يمكن التأكيد من أن سير العمل وفقا" للخطة المعدة مسبقاً لتحقيق النتائج و بالتالي تحقيق الأهداف التي من أجلها تم تصميم و تنفيذ المشروع. ومن أجل 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 المتوقعة 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 بعضاً 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

تنوع 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 المانحة 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 مدير المشروع تحديد موعد مسبق ويفضل أن تتم تلك المقابلات بصورة شاملة بحيث تشتمل 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 مقننة ومنظمة بشكل مناسب

- **المقابلات الجماعية**

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

٤-٣-٥ الملاحظات

ملحوظة التغيرات التي تحدث لأفراد المجتمع وتسجيلها في سجلات خاصة مع ذكر بعض الأمثلة.

٤-٣-٦ استمرارات الاستبيان

20
كافحة 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.

وهي أداة تستخدم في إجراء البحوث الميدانية و هي استماراة بها عدد من الأسئلة يتم تصميمها وإعدادها طبقاً لطبيعة المستهدفين وخصائصهم وتحدد نوعية الأسئلة بما يتواافق 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 تعاريفات ذكر منها:

- هو عالمة 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 البعدى (مؤشر للتغيير في المعرفة)

ارتفاع (انخفاض) عدد الحاصلين على شهادات محو الامية (مؤشر لتحسين 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

الأيميا هي أن يقل الهيموجلوبين عن ١٢ مجم/مل من الدم(المؤشر هو نسبة الهيموجلوبين – المعيار هنا هو أقل من ١٢ جم/ مل يتخرج ٥ شخص من التدريب بعد اجتياز الاختبار النهائي بدرجة %٨٠ على الأقل (المؤشر للتخرج هو درجات الاختبار البعدى ، المعيار ٠%٨٠

٤ - ٤- 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

22
كافية 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.

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

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

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

لكن يجب مراعاة وضوح المؤشر حتى يسهل قياسه فمثلاً:

توفير المياه النقية لعدد من القرى أو تسهيل الوصول للخدمة هي
أمور كيفية تحتاج إلى تحديد مثلاً :

- 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 إلى الخدمة يجب أن يحدد بشكل أفضل مثلاً
(اقرب مكان لتلقي الخدمة لا يزيد عن كم عن أبعد منزل
بالقرية).

أمثلة:

في أحد مشروعات علاج سوء التغذية عند الأطفال تم اقتراح هذه
المؤشرات :

23
كافية 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.

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

24

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.

• 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

سوء 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 أختلف الأشخاص، ويجب

مراقبة هذه النقطة في قياس المؤشرات

أمثلة:

تقدير إجابات الأسئلة المفتوحة في استبيانات الرأي تخضع لتقدير المقيم

ما يعني اختلاف النتيجة باختلاف الأشخاص والأفضل هو وضع أسئلة

25

كافية 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.

مغلقة أو اختيارات في حالة ما إذا أريد قياس دقيق للتغير في المعرفة وما إلى ذلك .

وهذا فإن معايرة الأجهزة — تدريب جامعي البيانات جيداً — تحديد المعاني والحدود بدقة — كلها شروط هامة لتحقيق هذه المواصلة (Reliability) حتى لا تتغير النتيجة بتغيير الأشخاص أو الظروف.

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 لتحسين 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 التغيير المراد قياسه:

26
كافحة 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.

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:

اقبال النساء على استخراج بطاقات انتخابية

دعم مشاركة المرأة في الحياة السياسية .

٤. مؤشر غير مباشر :Proxy Indicator

وهو لا يقيس التغيير مباشرة بل يقيس متغير ثانوي مرتبط بالمتغير

الأساسي

27

كافية 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.

أمثلة:

زيادة الإنفاق كمؤشر لزيادة الدخل

٤-٤-٤ عدد المؤشرات التي ينبغي استخدامها:

بالرغم من إمكانية استخدام أكثر من مؤشر لقياس كل نتائج المشروع إلا أنَّه 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.

28

كافحة 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.

- إعداد قوائم المراجعة والمعايير المستخدمة في متابعة المشروع مما يساعد في الإعداد لإجراء المقابلات أو المناقشات الجماعية.
- إعطاء معلومات محددة عن الحقائق والنتائج الملمسة للنشاط بصورة موجزة.
- تشجيع المشاركين بالأنشطة على المشاركة في اختيار عناصر المتابعة وكيفية متابعة تلك العناصر. بالإضافة إلى إعطائهم الفرصة لتجمیع البيانات والمعلومات المطلوبة وتحليلها وصياغتها.
- الأخذ بعين الاعتبار كل المعلومات والبيانات التي تحتويها تقارير المقابلات شبة المقتنة وتقارير التطور والمناقشات الجماعية والأفكار الجديدة واللاحظات 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 وتوسيع الهيئات التمويلية في منح مؤسسات المجتمع المدني المنح والهبات لخدمة مجتمعاتها المحلية. ولذلك كان لزاماً على هذه الهيئات التأكد من أن جميع الأنشطة التي تنفذ من خلال البرامج والمشروعات التنموية تتكامل سويةً لتحقيق النتائج التي قامت بتخطيطها وتنعكس إيجابياً على حل معوقات التنمية على المستوى القومي وفي كافة المجالات.

٥- نماذج المقترنة للاستخدام في الإدارة بالنتائج

فيما يلى بعض النماذج المقترنة 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 تتحققه هذه الأنشطة من النتائج المرجوة
- ١-٥ - نموذج المقترن بإطار 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 و مباشرة Outputs	الأنشطة و الإستراتيجيات الرئيسية

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

المسؤول	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- لفاءات إعلامية عن المشروع								٢٠٠ طفل سير
٢- توقيع بروتوكول مع مديرية الصحة								١٢ التغذية في مجتمع ريفي
٣- تكوين لجان القرى								محافظة المنيا
٤- حصر الفئه المستفيدة								تحسن حالتهم
٥- تدريب الرائدات								الغذائية
٦- تحضير المناهج ووسائل الإيضاح								
٧- عمل فصول تغذية								
٨- تنفيذ الزيارات المنزلية								
علامة تقدم ١ (تحسن ٨٠٠ طفل)								
علامة تقدم ٢ (تحسن ٢٠٠ طفل)								
علامة تقدم ٣								

33

كافأة 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.

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

34

كافحة 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.

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 أيضاً تعبيئة الموارد البشرية و المادية الازمة 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 أو هم الهيئات أو الأفراد اللذين ليست لهم سلطة مباشرة لتحقيق أهداف الدعوة إلا انهم في موقع تأثيرهم للتتأثير على المستهدفين الرئيسيين لاتخاذ القرارات</p>	الدعوة Advocacy المستهدفو من أنشطة الدعوة - الجمهور المستهدف من أنشطة الدعوة

<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 الازمة ، يل 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 البديل من بين هذه التصورات ومتابعة توصيل تلك البديل إلى متخذ القرار.</p>	<p>صانع القرار Decision Maker</p>
<p>هو الفرد/الجهة التي يتتوفر لديها سلطة اختيار أفضل البديل من بين التصورات المطروحة لحل مشكلة ما والمعروضة من قبل صانع القرار، كما يمكن أن يكون صانع القرار هو نفسه متخذ القرار.</p>	<p>متخذ القرار Decision Taker</p>
<p>تكوين التحالفات و تعبيتها استخدام وسائل الإعلام توقيعية القاعدة الشعبية</p>	<p>الأساليب المختلفة لحملة الدعوة :</p>

التأثير على صناع القرار	
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	الحلفاء
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 انهم قد يقتنعوا بها فيما بعد أو أن يكونوا في موقف المتردد	المعارضون :
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.	القضية Issue

<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 تتعكس على تحقيق أهدافها، بل ويسمح بحد من المساعلة 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 وواجب جهاز الحكم في إعطاء كشف حساب عن قراراته و ممارساته للأطراف المعنية وفقاً لآليات و مبادئ متفق عليها.</p>	<p>المساعلة 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 تقدیم.</p>	الشفافية التعلم بالإرشاد والمعايشة Mentoring
<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 والمعايشة 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>	الشبكة Network
<p>تجمع يضم أفراد / جماعات/منظمات متباعدة القوى و تعمل في نفس المجال قررت بصورة طوعية 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>	التشبيك Networking
<p>عملية التشبيك هي تلك العملية الحيوية المعبرة عن التعاون والعمل المشترك بين أعضاء الشبكة.</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 والهيكل الإدارية المختلفة، ثم وظيفة الإشراف وما يتبعها من قيادة العاملين للعمل بفاعلية وتأثير، وأخيراً وظيفة الرقابة والمتابعة للنظم والعمليات المختلفة.</p>	الإدارة العامة Management
<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> <ul style="list-style-type: none"> التخطيط المالي وتقدير حركة الأموال التي يسير عليها المشروع. التمويل أي الحصول على الأموال المطلوبة. 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. 	الإدارة المالية Financial Management
<p>ال التقسيم المنطقي وتوزيع الأنشطة طبقاً</p>	الهيكل التنظيمي

<p>للشخص (من سلطات ومسؤوليات) لتمكين الأفراد من إنجاز الأهداف في سرعة وسهولة .</p> <p>كما يعمل الهيكل التنظيمي على توضيح العلاقة بين مختلف الأنشطة وكيفية الاتصال بينها لتعمل معاً في انسجام بدون تضارب في الاختصاصات أو المسؤوليات أو المصالح</p>	<p>Organizational Structure</p>
<p>مفهوم النوع الاجتماعي يعبر عن نظرة المجتمع لأدوار وإمكانيات 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>نوع 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 المختصة 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>	Strategy
<p>رسالة المنظمة تعنى "سبب وجودها" لماذا نحن في هذا العمل؟، فلسفة عملنا، المجموعات التي تخدمها، كيف يجب أن تساهم المنظمة الغير حكومية في سداد احتياج المجموعات المعنية بها. من الممكن أن تحتوي الرسالة على مجموعة القيم المحددة لطبيعة المنظمة.</p>	الرسالة Mission
<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>	الرؤية Vision
<p>التسويق هو وظيفة إدارية متخصصة تشتمل على كل الأنشطة المرتبطة بعمليات الإنتاج وتوزيعه للأسوق، بهدف الوصول إلى إشباع وإرضاء العملاء، إذ أن ذلك هو الهدف الأساسي للتسويق. وبالتسويق يمكننا التعرف على ما يريده المستهلكين، والإعداد لسد احتياجاتهم،</p>	التسويق Marketing

<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>	بناء القدرات Capacity Building
<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>	الرأي العام Public Opinion
<p>هو عملية قيام بناء ثابت متكامل بين أفراد متتوعين في قدراتهم ومهاراتهم ومعلوماتهم ومتشاربين في خصائصهم المزاجية ودوافعهم مما ييسر اشتراكهم في تفاعل جماعي وتضامنهم وزيادة التواصل بينهم. من أجل</p>	بناء الفريق Team Building

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

<p>يجري لعمل دراسة عن المجتمع وتحديد الاحتياجات وأيضاً يستخدم لمعرفة أسباب سلوكيات / تقاليد صحية متتبعة معينة من المجتمعات ويجب أن يشترك في عمله أو في تحديد الاحتياجات عينات من المجتمع نفسه</p>	
<p>هي إحدى طرق جمع المعلومات وتستخدم بكثرة في ألا بحاث الميدانية وفيها يتم عمل لقاء مع مجموعه صغيره من الفئه المستهدفة تضم من ٦ - ١٠ أفراد في الغالب ويقوم الباحث بطرح بعض الاسئله المفتوحة حول موضوع معين ويساعد المجتمع على ابراز رأيهما في هذا الموضوع</p>	<p>مجموعات النقاش البويرية</p>

إدارة الجودة

هي المجهودات والاشطه 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