



متخصص في التسويق الاجتماعي
استشارات - دراسات - تدريب

الإدارة بالنتائج

RESULTS - BASED - MANAGEMENT

طريقك نحو تحقيق الأثر

إعداد
د. نايف بن حمد الجابر



مدخل

تعتبر منهجية الإدارة بالنتائج أحد المناهج الإدارية التي تستخدمها الحكومات والمنظمات الدولية لتوحيد الجهود نحو التركيز على نتائج محددة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، والتأكد من أن جميع الأطراف المعنية في المشروع تعرف بشكل محدد ماهي النتائج المتوقعة منها، وتكرس الوقت والمال لأجل تحقيقها بشتى الأدوات المتاحة، مما يتطلب نوع عالي من المرونة والتغيير أثناء سير المشروع بما يحقق النتائج المرجوة.



← الهدف من الدليل:

يهدف هذا الدليل المختصر لمساعدة العاملين في منظمات القطاع غير الربحي من إحداث أثر عميق، من خلال تطبيق الخطوات الرئيسية التالية:



كتابة تقرير النتائج



متابعة وتقييم النتائج



إدارة تطبيق النتائج



التخطيط للنتائج





التعريف والمفاهيم

سيأخذ هذا الفصل القارئ الكريم في جولة مختصرة على بعض التعاريف والمفاهيم والفوائد والقواعد لمفهوم الإدارة بالنتائج، حتى تكون مدخل أساسي في فهم وتطبيق الخطوات الرئيسية للمنهجية.

أولاً: ماذا نقصد بمفهوم الإدارة بالنتائج

هو منهج إداري يسعى لحث جميع الأطراف المعنية في المشروع أن تكون جميع أعمالهم وإجراءاتهم ومنتجاتهم تهدف لتحقيق النتائج المخطط لها، وفي المقابل فإن جميع أطراف المشروع يرفعون لصاحب القرار البيانات والنتائج المدققة فعلياً وبشكل مستمر لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب ومحاسبة المسؤول ومعرفة أوجه القصور وفرص التحسين.

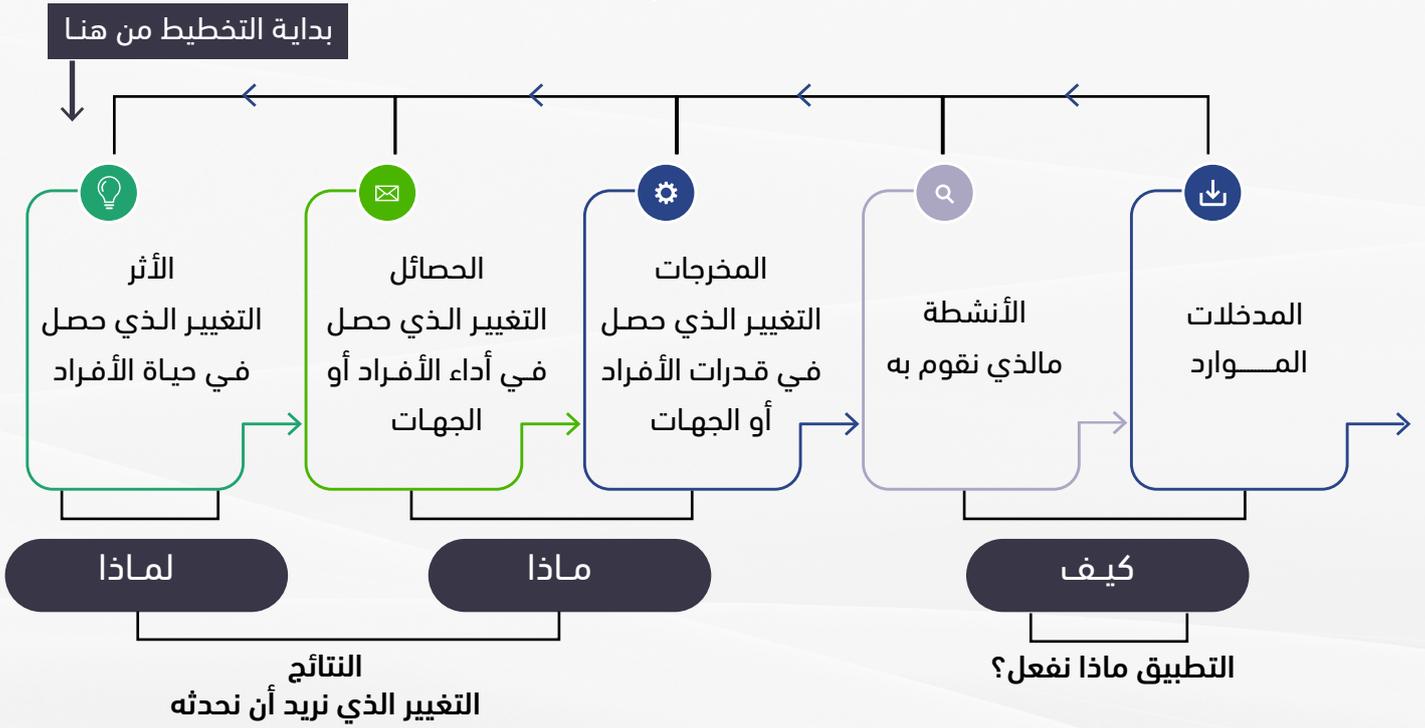
وهذا يعني أن التغيير الذي نخطط أن نحدثه يحدد لنا الطريق والوجهة، لأن الإدارة بالنتائج لا تبدأ بالتخطيط للأنشطة (دورة تدريبية)، بل تبدأ والنهاية واضحة، وتحدد بشكل واضح ما هو التغيير الذي نحدثه لفئة محددة، مما يتطلب فهم عميق للواقع، ثم نقرر ما هو التغيير على المدى القصير والمتوسط الذي ينبغي علينا تحقيقه، ثم نحدد الأنشطة التي نعتقد أنها تساهم في تحقيق هذا التغيير.

إذاً، طريقة التفكير في منهج الإدارة بالنتائج يبدأ من النهاية ثم يرجع للخلف، ولا يبدأ بتحديد الأنشطة التي يمكن القيام بها، والشكل التالي يوضح طريقة عمل منهجية الإدارة بالنتائج وفق ما يسمى بنظرية التغيير.





التغذية الراجعة»



في نظرية التغيير، نقوم بصياغة فرضيات مبنية على الواقع المدروس، بحيث تشكل لنا هذه التوقعات العلاقة السببية بين الموارد والأنشطة والمخرجات والحصائل والتي من خلالها سيحدث التغيير الذي نخطط له، وعندما يأتي التطبيق نقوم بعمل متابعة دقيقة لاختبار الفرضيات ونحلل التغذية الراجعة من العاملين في الميدان لتتأخذ القرارات اللازمة بهذا الشأن، ويتم تغيير ما يلزم للتأكد من أننا متجهين لتحقيق التغيير المخطط له.

بناء على النموذج السابق فإننا في مرحلة التطبيق (الموارد والأنشطة) نطرح
الأسئلة التالية للمتابعة:

هل كانت الأنشطة المخطط تنفيذها
تحقق النتائج والتغيير الذي نريد؟
إذا كانت الإجابة بلا فلا بد من معرفة
السبب واتخاذ قرار بتغيير الأنشطة

هل الموارد المالية والبشرية (وغيرها)
كافية لتحقيق المطلوب؟
إذا كانت الإجابة بلا فلا بد من تحديد
الموارد المهمة والأساسية وكيف
سيتم توفيرها

هل هناك ظروف محيطية لم ننتبه
لها قد تؤثر على فاعلية عملنا؟
ماذا نخطط أن نعمل بشأنها؟

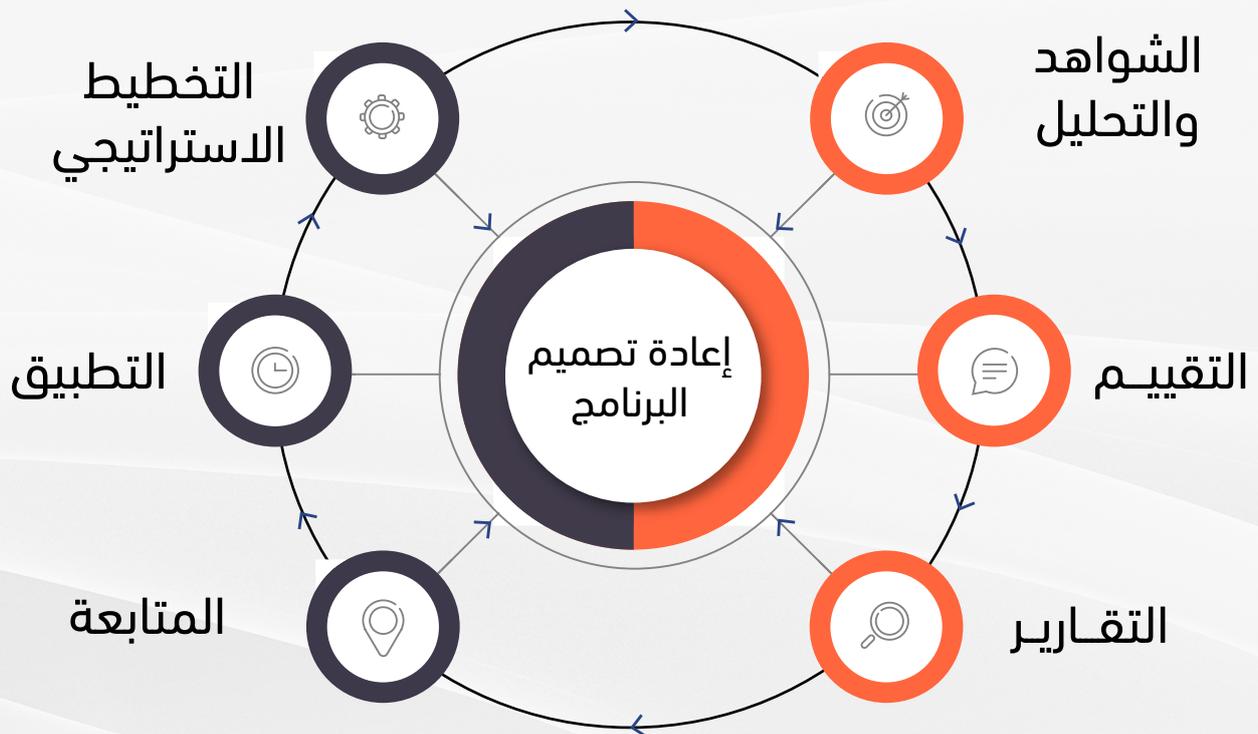
هل كانت الأنشطة المخطط تنفيذها
لا تحقق النتائج والتغيير الذي نريد؟
إذا كانت الإجابة بنعم فنسأل ونقول
كيف يمكن تعزيزها لتحقيق نتائج أفضل،
وهل يمكن تطبيقها في بيئة مختلفة
وتحقق نفس النتائج؟

هل الموارد المالية والبشرية (وغيرها)
كافية لتحقيق المطلوب؟
إذا كانت الإجابة بنعم فهلا يمكن أن
تدار بفاعلية أكبر لنعظم من مقدار
النتائج





منهجية الإدارة بالنتائج تحفزك لمعرفة كيف يتحقق الأثر وأن تكون استراتيجياً في عملية التغيير الإيجابي للمجتمع



يلخص النموذج السابق آلية تصميم المشاريع وفق منهجية الإدارة
بالنتائج، حيث تتم الرحلة من خلال القيام بالخطوات التالية:

1. تشكل الفريق الملائم والخبير في القضية محل الدراسة
2. يقوم الفريق بتحليل الوضع الراهن لمعرفة أبعاد المشكلة وتحدياتها واحتياجات الفئة المستفيدة
3. يتم صياغة التغيير المستهدف بناء على مخرجات تحليل الوضع الراهن، مع الأخذ بالاعتبار الموارد والقدرات المتاحة
4. يتم توزيع المهام والمسؤوليات على أعضاء الفريق مع أهمية وضوح التغيير المطلوب عند الجميع.
5. يتم تنفيذ الأنشطة والاستراتيجيات التي تم الاتفاق عليها والتي من المتوقع أن تكون سبباً في إحداث التغيير المخطط له.
6. تتم عملية المتابعة بشكل مستمر للتأكد من أن الفريق يسير في الاتجاه الصحيح.
7. يتم التعامل مع أي طارئ أو تعديل مهم
8. يكتب تقرير يحوي الدروس المستفادة لتطوير المشاريع المستقبلية

قد تعتقد أن هذه الخطوات متسلسلة، ولكن التجارب السابقة تؤكد أنه من المحتمل أن ترجع للوراء خطوة لتعديل ما يلزم، ولذلك تذكر أن الهدف لإحداث التغيير وبالتالي لا بد أن تكون المتابعة دقيقة لجميع الأنشطة والعمليات للتأكد من أننا نسير وفق الخطة



ثانياً: ماهي مبادئ منهجية الإدارة بالنتائج؟

تحتاج المنظمة إلى بناء ثقافة شمولية لتطبيق مفهوم المنهجية في جميع الأعمال التي تقوم بها على كافة المستويات الإدارية.

التطبيق الشامل
للمنهجية

من المهم أن تكون جميع الأطراف المعنية بالقضية (جهة حكومية مثلاً) لديهم مشاركة بحسب طبيعة المشروع حتى نتأكد من أن الجميع متفق على نوع النتائج النهائية التي نخطط للوصول لها.

إشراك اصحاب
المصلحة

الإلتزام من قبل جميع العاملين بتحقيق النتائج المخطط لها مهما كانت المعطيات والضروف، وبأقل تكلفة ممكنة مع الحصول على أفضل النتائج.

الكفاءة والفاعلية

من المهم أن تكون الأدوار واضحة ومحددة وكل طرف يعرف بالتحديد ما هو المتوقع منه لتحقيق النتائج المخطط لها.

المسؤولية

مهما كانت النتائج يجب أن تكون الحقيقة هي وحدها التي تصل لأصحاب القرار، حتى يتخذ القرار المناسب قبل فوات الآوان.

الشفافية

الوضوح وتبسيط الأمور مطلب مهم حتى يكون الجميع على مستوى واحد من الفهم

البساطة

حتى نتطور لا بد من أن نتعلم من المواقف التي تمر بنا وأن يتم رصدها لمن يأتي بعدنا.

التعلم



← ثالثاً: ما لأخطاء الشائعة في تطبيق منهجية الإدارة بالنتائج؟



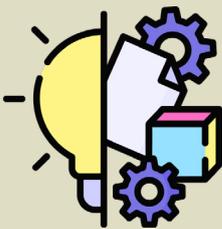
القيام بتحليل الوضع الراهن ولكن لا يتم الرجوع له بشكل وحدد أثناء تصميم البرنامج

القيام بتحليل الوضع الراهن بشكل سطحي وعدم الأخذ في الاعتبار جميع التحديات المؤثرة على المشروع



وضع نتائج طموحة وغير قابلة للقياس والمتابعة

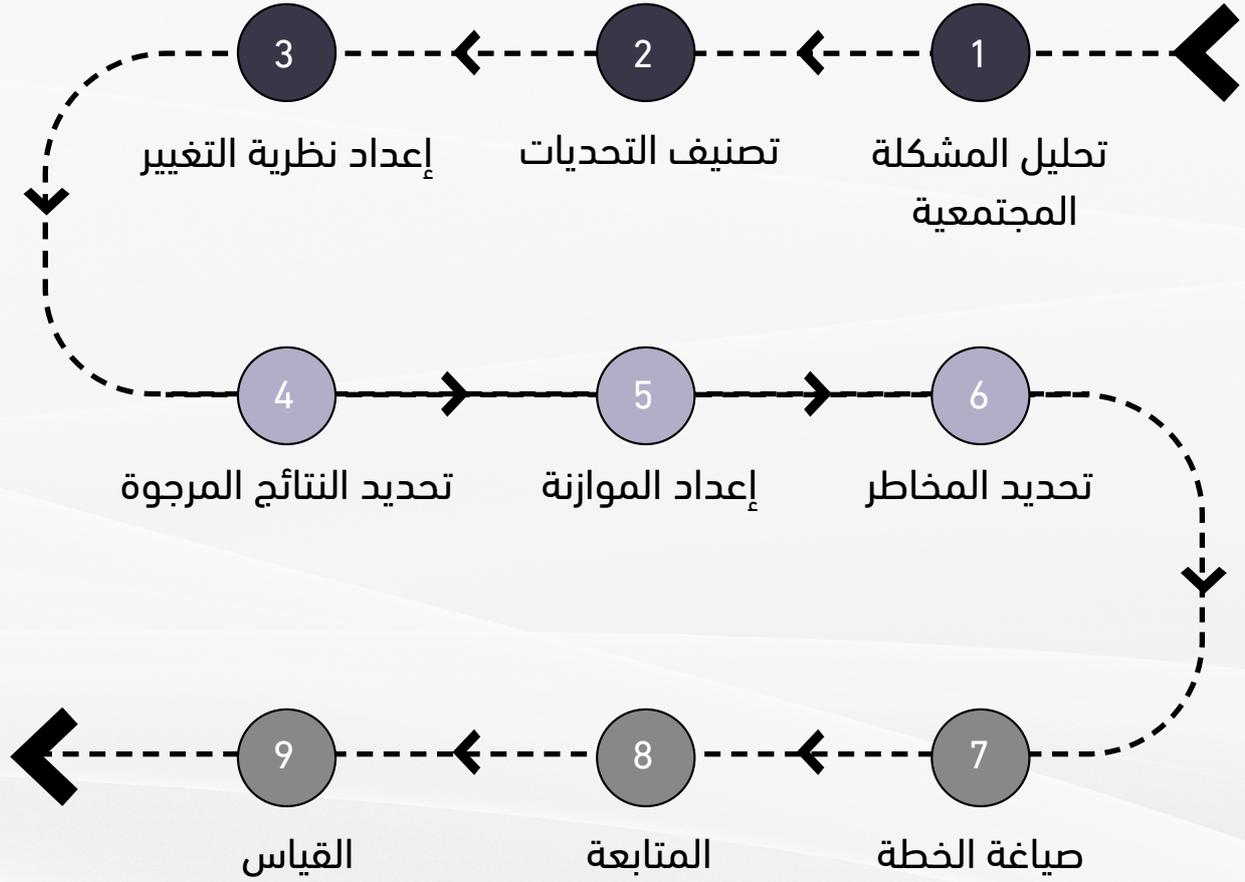
بناء مؤشرات قياس وإهمالها أثناء التطبيق



الجمود وعدم التعديل على الخطة أثناء التطبيق الفعلي للمشروع بناء على المتغيرات التي طرأت على المشروع

المرحلة الأولى: التخطيط للنتائج

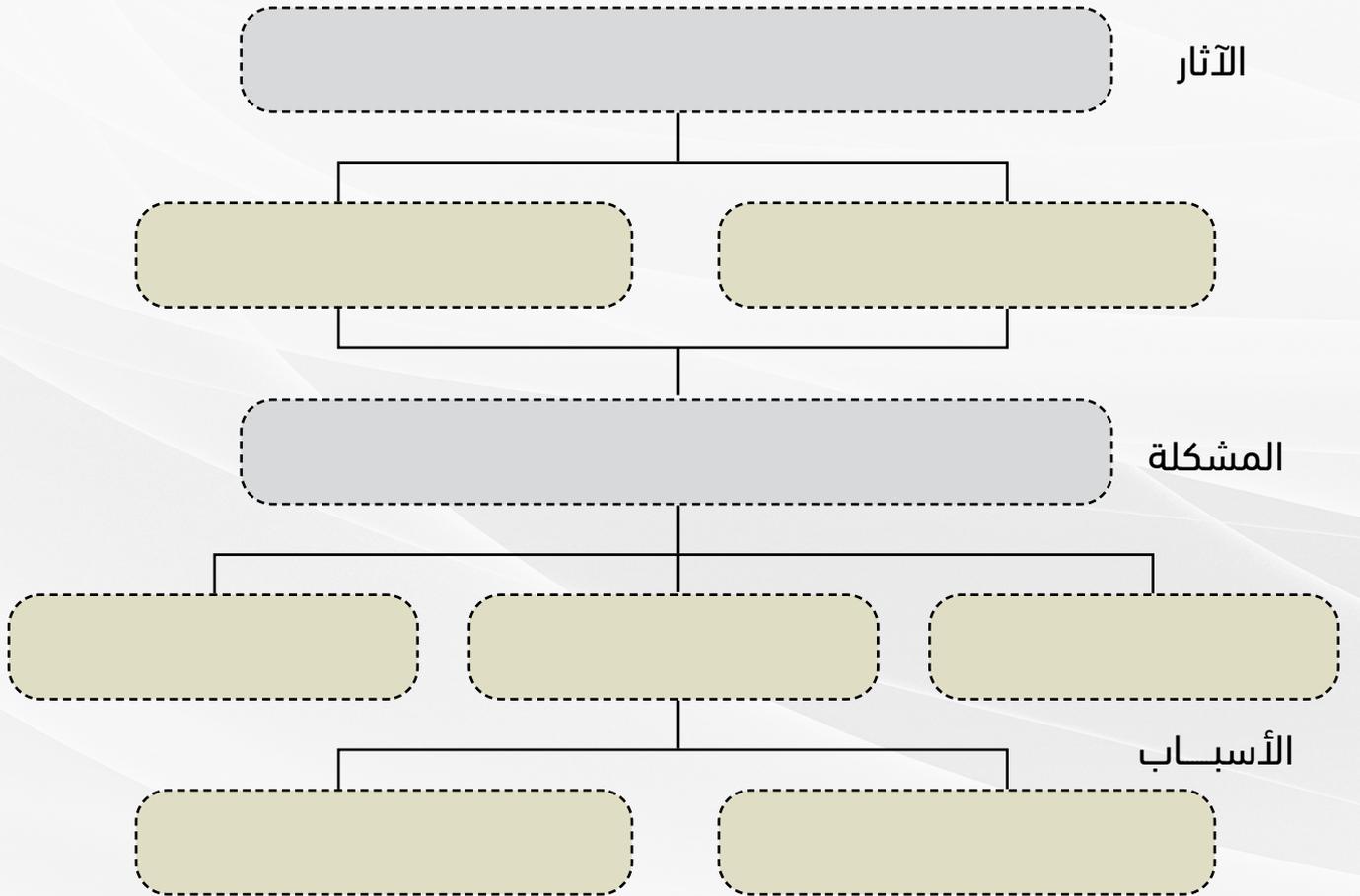
هناك تسع خطوات للتخطيط للنتائج



الخطوة الأولى: تحليل المشكلة المجتمعية

حتى نتمكن من وضع النتائج المستهدفة، لا بد أن نعرف ما هي المشكلة التي نريد حلها وما هي أسبابها ومن هي الأطراف المتأثرة بهذه المشكلة والذين يحتاجون منا للتدخل، ومن هم الأطراف المعنية التي قد تساعدنا في فهم وحل هذه المشكلة. الخطأ الشائع في هذه الخطوة هو عدم الغوص في أعمال المشكلة المجتمعية للبحث عن الأسباب الحقيقية، والنظر للمشكلة بشكل سطحي، ولذلك نحتاج هنا لاستخدام أدوات مثل شجرة المشكلات

شجرة المشكلات Problem Tree



الخطوة الثانية : تصنيف التحديات

من خلال التحليل السابق سوف نكتشف العديد من التحديات والمشاكل والاسباب التي أدت إليها، وبطبيعة الحال لن نتمكن من حل جميع المشاكل، وبالتالي نحتاج وبشكل استراتيجي أن نختار المشكلة الأكثر أهمية والسبب الأكثر ارتباطاً بالمشكلة، وانتبه أن تقع في الفخ، وتحاول بحسن نية أن تساهم حل أكثر من مشكلة ومن دون تركيز استراتيجي، مما قد يشنت البوصلة ولا تكون النتائج المرجوة واضحة لجميع الأطراف.

مرشحات لاختيار المشكلة والأسباب المهمة



الخطوة الثالثة: بناء نظرية التغيير

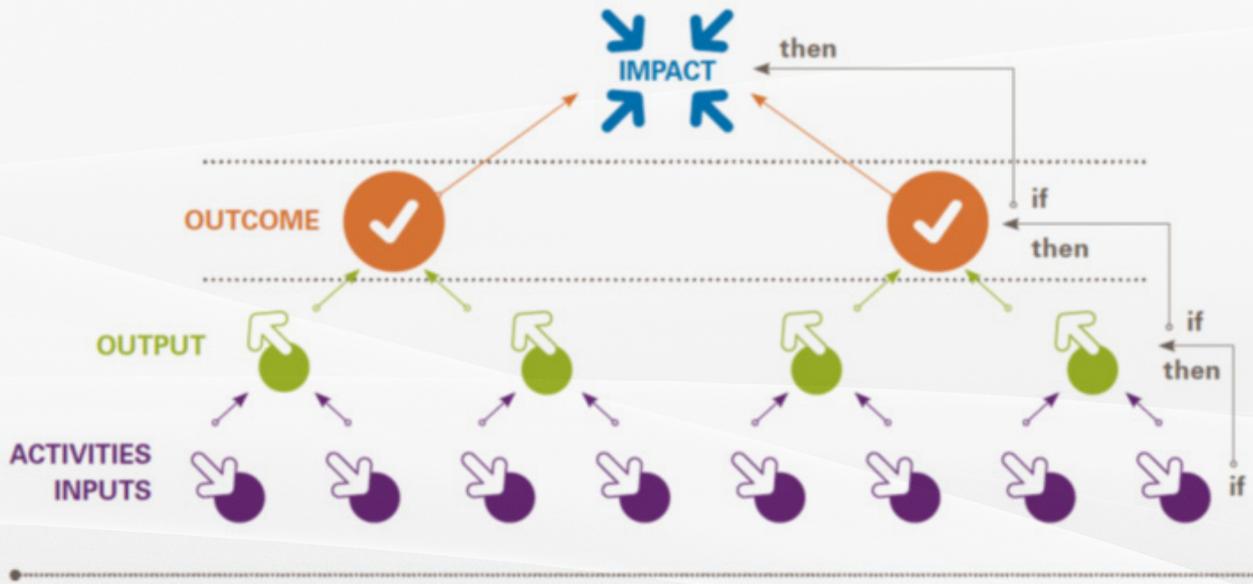
بعد ما تشكل لدينا تصور كامل عن المشكلة وأسبابها وتم تحديد القضايا التي سيتم التركيز عليها، أصبح لدينا وعي عام بالمشكلة واسبابها، وبالتالي نحن أكثر قدرة الآن على تحديد النتائج التي نسعى لتحقيقها وكيف سنحققها، وهنا نستطيع أن نبني نظرية التغيير الخاصة بالمشروع.

كيف نبني نظرية التغيير



الخطوة الرابعة: تصميم سلسلة النتائج

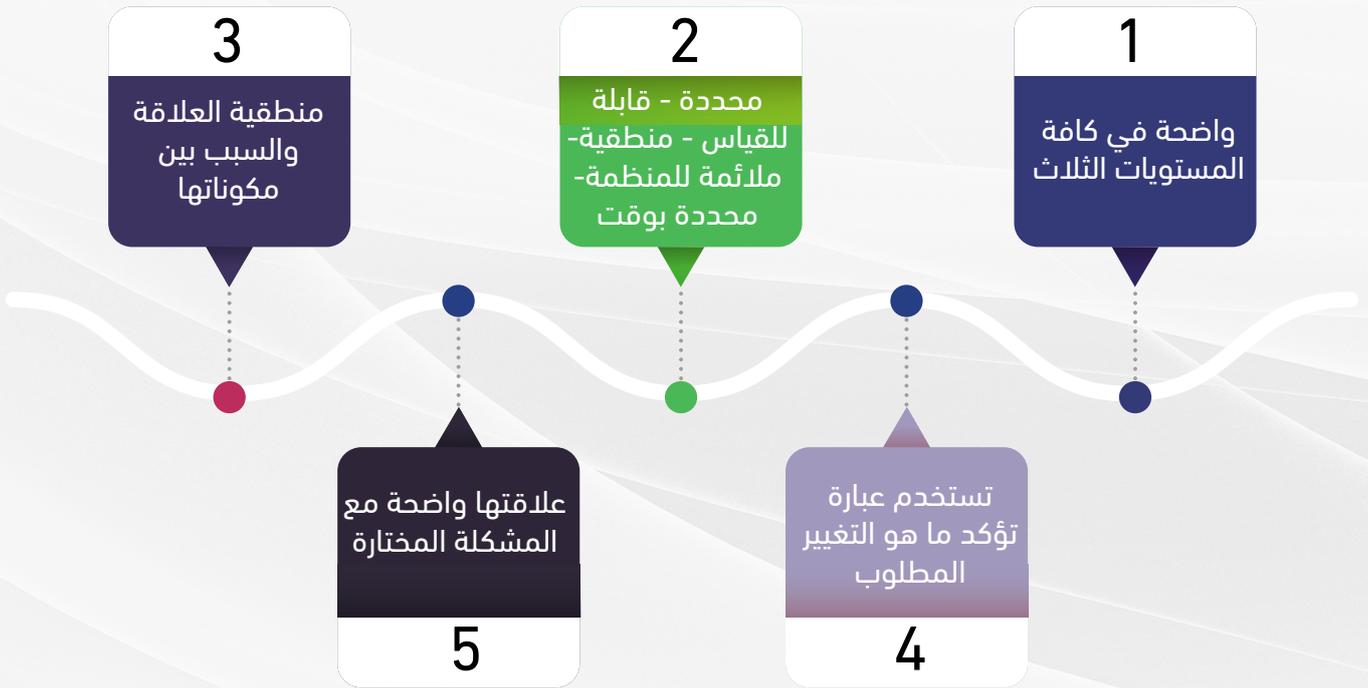
من المفترض أنك بدأت في كتابة سلسلة النتائج من خلال بناء نظرية التغيير للمشروع (الخطوة الثالثة)، ولأهمية هذه الخطوة، تم تفصيل الحديث عنها في الدليل. من المهم في البداية أن نوضح أن سلسلة النتائج يقصد بها المستويات الثلاث (المخرجات - الحصائل - الأثر) وتوضيح العلاقة بينهما من خلال أداة الشرط والنتيجة، بمعنى أنه إذا تم تحقيق المخرجات فسوف تتحقق الحصائل وبالتالي سيكون الأثر المطلوب، أي تعطل في هذه السلسلة سيحد من النتيجة النهائية.



مصطلحات تستخدم في صياغة التغيير المطلوب (من المهم أن تتم الصياغة على قاعدة الأهداف الذكية)

الوقت والمكان	المستهدفون	أنواع التغيير	أفعال التغيير
محلي محدد	الأفراد	في المعرفة	زيادة
محلي واسع	المجتمعات	في المهارات	تقليل
عالمي	الحكومات	في الدوافع	تطوير
محددة الزمن	المنظمات	في السلوك	تقليل
		في الأنظمة	تبني
		في الخدمات	تأسيس
		في البيئة	استخدام
			دمج

شروط ومحددات صياغة عبارة التغيير



الخطوة الخامسة: إعداد الموازنة



الخطوة السادسة: تحديد المخاطر وتقييم الفرضيات

هذه الخطوة تهدف لرفع الوعي حول العوامل الداخلية والخارجية التي من الممكن أن تعيق تحقيق الأثر المقصود، كما أنها تساعد في التأكد من أن الفرضيات التي بنيت عليها نظرية التغيير، من الممكن أن يتم تحقيقها في الواقع

مصفوفة المخاطر

الاحتمال	التأثير				
	صغيرة جدا 1	صغيرة 3	متوسطة 5	كبيرة 8	كبيرة جدا 10
كبيرة جدا 5	5	15	25	40	50
كبيرة 4	4	12	20	32	40
متوسط 3	3	9	15	24	30
صغيرة 2	2	6	10	16	20
صغيرة جدا 1	1	3	5	8	10



الخطوة السابعة: صياغة الخطة

بناء على ما تم القيام به سابقاً، هل يمكنك إكمال المعلومات في الجدول التالي:

الشركاء	وقت التقرير	الشواهد	المستهدف	خط الأساس	مؤشرات البرامج الرئيسية
الحصيلة رقم 1:					
الحصيلة رقم 2:					
الحصيلة رقم 3:					



الخطوة الثامنة: المتابعة وصياغة المؤشرات

الخطوة المهمة في عملية المتابعة هي صياغة مؤشرات محددة قادرة على تتبع النتائج، وإطلاع صاحب القرار على مستوى التقدم للوصول إلى التغيير المطلوب، ولذلك من المهم التأكد من توفر الشروط التالية في المؤشرات:

- 1 توضح كيفية قياس التغيير
- 2 واضحة وسهلة الفهم لكل الأطراف المعنية
- 3 قادر على إعطاء مستوى التقدم
- 4 من الممكن توفر المعلومات الخاصة به
- 5 غير مكلفة مالياً.
- 6 لا تزيد عن 4 ولا تقل عن 2 مؤشر لكل نتيجة.

المرحلة الثانية: تطبيق النتائج

تذكر... أن كل ما سبق هو فقط للتخطيط والاستعداد لهذه المرحلة، الخطأ الشائع هنا هو الاستعجال في التنفيذ من دون أخذ الوقت الكافي للتخطيط، الآن يمكنك أن تحقق رغبتك في التنفيذ من خلال الخطوات الرئيسية الثلاثة، ولكن أنتبه أن تقع في الفخ وتركز على الأنشطة أكثر من التركيز على التغيير المخطط له.

ما هو التنفيذ؟

إدارة الموارد لتنفيذ الأنشطة من أجل تحقيق المخرجات التي نفترض أنها ستساهم في الحصائل

تطبيق النتائج

الخطوة الثالثة

راجع خطتك وطورها

- راجع خطتك باستمرار
- عدل وغير ما يلزم

الخطوة الثانية

إدارة التنفيذ والمتابعة

- إدارة الموارد والجهود والشركاء.
- تابع تقدم المشروع وحدد التحديات والفرص.

الخطوة الأولى

التخطيط للتنفيذ

- حدد ماذا سوف تفعل
- من هم الشركاء؟
- حدد تكلفة الأنشطة؟
- من المسؤول؟
- الوقت المحدد للنشاط
- أكتب خطتك وانشرها



قائمة بالأسئلة المهمة لمتابعة المشروع

المحور	الأسئلة
نطاق العمل	<ul style="list-style-type: none"> هل تم تنفيذ الأنشطة التي ستعطينا المخرجات المتفق عليها وتم قياسها. ما فاعلية المؤشرات التي تم اختيارها في قياس المشروع. هل تم إدخال أنشطة جديدة لم يكن مخطط لها (لماذا) هل الأنشطة بالفعل تحقق المخرجات المتفق عليها. هل هناك أي عوائق حصلت قد تعيق من تحقيق المخرجات
الوقت	<ul style="list-style-type: none"> هل تم تنفيذ الأنشطة بحسب الوقت المحدد. هل هناك أنشطة تطلب تنفيذها وقت أطول (لماذا)
الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> هل يواجه بعض الموظفين تحديات (معارف- مهارات-قناعات-ممكنات) في تنفيذ الأنشطة (ماذا سوف تفعل) هل تم تقييم أداء الموظفين. هل هناك حاجة لمزيد من التدريب والتأهيل. كيف هي دوافع الموظفين للعمل (مستوى التحفيز)
الشركاء	<ul style="list-style-type: none"> هل تم التأكد من تنفيذ المتطلبات من الشركاء. هل لدى الشركاء فهم واضح للنتائج المخطط لها. ما مستوى اهتمام الشريك بالمشروع.
الفئة المستهدفة	<ul style="list-style-type: none"> هل تم إشراك جميع الفئة المستهدفة في الأنشطة. هل سببت الأنشطة لآثار غير مقصودة على المجتمع (إيجابية أو سلبية) ما مستوى رضاهم عن الأنشطة.

مصفوفة رصد التحديات

النتيجة المخطط لها	التحديات والعوائق	مستوى تأثيرها (عالي - متوسط - منخفض)	استراتيجيات التعامل معها	المسؤول



نموذج لخطة المتابعة

إجمالي ميزانية النشاط	الميزانية	مقاييس الأداء التشغيلية للأنشطة				الشريك	موقع النشاط	مسؤول النشاط	النشاط	النتائج	رقم	
		مستهدف عام										الوضع الحالي
		Q 4	Q 3	Q 2	Q 1							
الحصيلة 1:												
										أكتب المخرجات والمؤشرات لهذه الحصيلة	1	
											2	
											3	



المرحلة الثالثة: متابعة وتقييم النتائج

بعد التخطيط والتنفيذ تأتي المتابعة والتقييم، والتي تم الحديث عن جزء منها في المرحلة السابقة، وهنا مزيد من التنبيهات المهمة.

ما هي المتابعة؟

عملية رصد مستمرة للأنشطة المخطط لها أثناء التنفيذ للتأكد من تحقيقها للنتائج

ما هو التقييم؟

قياس مدى ملائمة وأثر وكفاءة وفاعلية واستمرارية التدخلات التي قامت بها المنظمة في مشروع على الفئة المستهدفة

◀ أنت بحاجة إلى أن تكون عملية المتابعة والتقييم شمولية، بمعنى أنها تغطي جميع محاور نظرية التغيير التي تم تصميمها في مرحلة التخطيط (الموارد - الأنشطة - المخرجات- الحصائل-التغيير المطلوب) لأنك قمت بعملية افتراضية لطريقة تحقيق النتائج، فهل تم ذلك عند التنفيذ.

◀ السؤال الجوهري، لو تم تنفيذ المشروع مرة أخرى ما لذي سوف يتغير.

◀ لا بد من التخطيط للمتابعة والتقييم من بداية المشروع حتى تتمكن من جمع البيانات المطلوبة في الوقت المناسب.

◀ من المهم أن نتأكد أن ثقافة المتابعة والتقييم موجودة في المنظمة، البعض قد يراها عدم الثقة في الأشخاص وخصوصاً إذا كان المشرف على المشروع يتابع بشكل تفصيلي، ولذلك فإن التأكيد عن أن ممارسة المتابعة هي لغرض التأكد من تحقيق المنظمة للنتائج يعتبر أحد القضايا المهمة التي ينبغي العناية بها.

◀ تأكد من تعبئة نموذج خطة المتابعة الذي عرض في المرحلة السابقة، وأن لديك الإجابة على الاسئلة التي طرحت.



◀ من معايير التقييم العالمية: الملائمة (مدى مناسبة المشروع للفئة المستفيدة) الفاعلية (مدى تحقق النتائج المخطط لها) الكفاءة (مدى استخدام الموارد بالشكل المطلوب لتحقيق النتائج) الأثر (مدى تحقق الأثر) الاستدامة (مدى استمرارية الأثر على الفئة المستفيدة)

◀ من فوائد المتابعة، هو نقل المعرفة والخبرة للفريق وللأجيال القادمة، من خلال الدروس المستفادة، ولذلك يفترض من مدير المشروع نقل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.

◀ لا تركز كثيراً على الإجراءات والأنشطة، المهم لدينا هي النتائج.

◀ بطبيعة الحال هناك أطراف وعوامل أخرى ساهمت في تحقيق الأثر النهائي، وبالتالي فإن إثبات دور المنظمة في الأثر الذي حدث من خلال البيانات والتقارير، ومقدار مساهمتها أمر مهم لصاحب القرار والمبتدعين.

◀ هل تم إشراك جميع الأطراف المعنية وسؤالهم أثناء عملية التقييم.

◀ هل لديكم المعرفة والمهارة الكافية في إعداد تقارير المتابعة والتقييم.

◀ نوع في أدوات المتابعة والتقييم (الاستبانة – الرصد والملاحظة- المقابلات-مجموعات التركيز- التقارير الحكومية) حتى يتوفر لديك مدخلات كمية ونوعية كافية.

◀ حدد كم هي عدد تقارير المتابعة أثناء تنفيذ المشروع، ومتى تسلم، وتأكد أن التقرير يساعد صاحب القرار على معرفة الواقع كما هو لأجل اتخاذ القرار المناسب، ليس مقصود التقرير هنا أن تعرض النتائج الإيجابية فقط بل لابد من الشفافية كمبدأ مهم.

◀ تحتاج أحياناً إلى أنواع متعددة من تقارير التقييم بحسب طبيعة الفئة المستهدفة بالتقرير (مجلس الإدارة – الحكومة-المانحين-الفئة المستهدفة - الشركاء)

◀ أكتب في تقرير التقييم آلية جمع البيانات وكيف تمت.

◀ نوع في طرق عرض البيانات سواء من خلال الصورة المناسبة أو المقارنة مع نتائج سابقة أو من خلال الرسوم البيانية.



فِي الختام

هذا الملخص يهدف لاطلاع القارئ الكريم ببعض الممارسات العالمية حول كيفية تحقيق النتائج بفاعلية، وهو لا يغني عن الدليل التفصيلي، الذي يحتوي على الكثير من المعلومات. ومثل هذه المنهجيات تحتاج للممارسة والاطلاع بشكل مستمر، حتى تتمكن من تطبيقها بأفضل صورة ممكنة.

[رابط الدليل](#)





متخصص في التسويق الاجتماعي
استشارات - دراسات - تدريب

 00966554888506

 n.algaber@gmail.com

 @Abumalik1982