إدارة الأداء القائمة على النتائج

إدارة الأداء القائمة على النتائج (Results-Based Management – RBM) هي استراتيجية إدارية تُوجّه التخطيط والتنفيذ والرقابة نحو تحقيق نتائج ملموسة وقابلة للقياس، بدلًا من الاكتفاء بإنجاز الأنشطة أو صرف الموارد. وهي تعتمد على الأدلة والبيانات لتحسين القرارات والتعلم والمساءلة.

كما تعني إدارة الأداء القائمة على النتائج أن المؤسسة تحدد أولًا **النتيجة المرغوبة**، ثم تصمم الأنشطة والموارد اللازمة لتحقيقها، وتقيس التقدم عبر مؤشرات واضحة.

وتعرّف منظمة التعاون الاقتصـــادي والتنمية إدارة النتائج بأنها إدارة وتنفيذ التدخلات بطريقة تركز على النتائج المرجوة وتستخدم المعلومات لتحسين اتخاذ القرار.

سلسلة النتائج

تقوم المنهجية على **سلسلة النتائج**، وهي تسلسل سببي يبدأ بالمدخلات وينتهي بالأثر:

⇐ المدخلات

⇐ الأنشطة

⇐ المخرجات

⇐ النتائج

⇐ الأثر

وتعرّف الأمم المتحدة سلسلة النتائج بأنها التسلسل السببي اللازم لتحقيق النتائج المرجوة، بدءًا بالمدخلات ثم الأنشطة والمخرجات، وانتهاءً بالنتائج والهدف أو الأثر والتغذية الراجعة.

المستوى	مثال: برنامج تدريب رقمي	المعنى
المدخلات	ميزانية، مدربون، أجهزة، منصة تدريب	الموارد المستخدمة
الأنشطة	تنظيم دورات تدريبية	ما يتم تنفيذه
المخرجات	تدريب 100 موظف	المنتج المباشر

المستوى	مثال: برنامج تدريب رقمي	المعنى
النتائج	ارتفاع المهارات واستخدام الأنظمة الرقمية	التغيير في القدرة أو السلوك
الأثر	تحسين جودة الخدمة وسرعة الإنجاز	التغيير الأوسع وطويل المدى

المبادئ الأساسية

- **وضوح النتائج:** تحديد النتيجة المرجوة بدقة وقابلية للقياس.
- **المساءلة:** تحديد الجهة المسؤولة عن كل نتيجة ومؤشر.
- **الملكية والمشاركة:** إشراك المستفيدين والجهات المعنية في تحديد الأهداف.
- **التركيز على المؤشرات الجوهرية:** قياس عدد محدود من المؤشرات المهمة بدل محاولة قياس كل شيء.
- **التعلم المستمر:**استخدام بيانات الأداء لتصحيح المسار وتحسين البرامج.
- **المرونة:** مراجعة الأهداف والمؤشرات عند تغير البيئة أو الافتراضات.
- **التوازن بين الكم والنوع:** استخدام مؤشرات نوعية عندما لا تتوفر بيانات كمية موثوقة.

الأهداف

1. ربط الموارد والأنشطة بالنتائج والفوائد المستهدفة.
2. تحسين جودة القرارات بالاعتماد على الأدلة.
3. تعزيز الشفافية والمساءلة في الأداء المؤسسي.
4. قياس أثر البرامج والمشاريع لا مخرجاتها فقط.
5. توجيه الموارد نحو الأنشطة الأكثر فاعلية.
6. بناء ثقافة التعلم والتحسين المستمر.

وتحدد منظمة التعاون الاقتصـــــادي والتنمية أربعة أغراض متكاملة لإدارة النتائج: اتخاذ القرار، والتعلم، والمساءلة، والتواصل.

المؤشرات: المؤشر هو متغير كمي أو نوعي يوفر وسيلة بسيطة وموثوقة لقياس الإنجاز أو عكس التغير المرتبط بالتدخل.

خصائص المؤشر الجيد

- ❖ محدد وواضح.
- ❖ قابل للقياس.
- ❖ مرتبط مباشرة بالنتيجة.
- ❖ متاح له مصدر بيانات موثوق.
- ❖ محدد زمنيًا.
- ❖ عملي من حيث التكلفة.
- ❖ متوازن بين الكم والنوع.

أمثلة

النتيجة المستهدفة	مؤشر مقترح
تحسين سرعة الخدمة	**متوسط زمن إنجاز المعاملة**
رفع رضا المستفيدين	**نسبة الرضا في الاستبيان**
تحسين مهارات الموظفين	**نسبة الموظفين الذين اجتازوا التقييم**
تقليص الهدر	**نسبة انخفاض الأخطاء أو إعادة العمل**
تعزيز الشفافية	**نسبة التقارير المنشورة في موعدها**

أدوات التطبيق

- ❖ **الإطار المنطقي:** يربط الأهداف بالنتائج والمؤشرات ومصادر التحقق والافتراضات.

- **نظرية التغيير:** توضح كيف تؤدي الأنشطة إلى النتائج والأثر، وما الشروط اللازمة لذلك.
- **مصفوفة المؤشرات:** تحدد المؤشر وخط الأساس والهدف ومصدر البيانات وتكرار القياس والمسؤول.
- **بطاقة الأداء المتوازن:** تربط الأداء بالمالية والعملاء والعمليات والتعلم.
- **لوحات المتابعة:** تعرض مؤشرات الأداء بصورة مرئية ودورية.
- **التقييم الدوري:** يقيس مدى تحقق النتائج ويحلل أسباب النجاح أو القصور.

وتؤكد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن معلومات النتائج—الكمية والنوعية—يجب أن تُستخدم في التعلم واتخاذ القرار على جميع المستويات، إلى جانب استخدامها في التواصل والمساءلة.

خطوات التطبيق

1. **تحديد الأهداف:** صياغة النتيجة المرغوبة بوضوح.
2. **بناء سلسلة النتائج:** ربط المدخلات بالأنشطة والمخرجات والنتائج والأثر.
3. **اختيار المؤشرات:** تحديد مؤشرات قليلة وذات معنى وقابلة للقياس.
4. **تحديد خط الأساس:** معرفة الوضع الحالي قبل التنفيذ.
5. **جمع البيانات:** عبر السجلات والاستبيانات والمقابلات والتقارير.
6. **تحليل الأداء:** مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف وتحليل الفجوات.
7. **اتخاذ القرار:** تعديل الأنشطة أو الموارد أو الأولويات عند الحاجة.
8. **التعلم والمساءلة:** توثيق الدروس المستفادة وإصدار تقارير دورية.

وتوصي منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالتركيز على مؤشرات رئيسية قليلة بعد تحديد سلسلة النتائج، وعدم محاولة قياس كل شيء.

معوقات تطبيق إدارة الأداء القائمة على النتائج

على الرغم من أهمية هذه المقاربة، فإن تطبيقها يواجه مجموعة من التحديات التي قد تحد من فاعليتها، ويمكن تصنيفها إلى الأبعاد الآتية:

1- الخلط بين الأنشطة والنتائج: يُعد هذا من أكثر المعوقات شيوعاً؛ إذ تركز بعض المؤسسات على عدد الدورات أو الاجتماعات أو الخدمات المقدمة، وتتعامل مع هذه الأرقام باعتبارها دليلاً على النجاح، دون التحقق من التغير الذي أحدثته لدى المستفيدين.

2- ضعف جودة البيانات: قد تتوافر مؤشرات كثيرة، لكن البيانات التي تستند إليها غير دقيقة أو غير مكتملة أو غير قابلة للمقارنة، مما يؤدي إلى نتائج تقييم مضللة.

3- الإفراط في عدد المؤشرات: يؤدي استخدام عدد كبير من المؤشرات إلى ارتفاع تكلفة جمع البيانات وتحليلها، وقد يصرف اهتمام المؤسسة عن النتائج الأكثر أهمية.

4- صعوبة قياس الأثر وإسناده: تتداخل في كثير من البرامج التنموية عوامل متعددة، وقد تسهم مؤسسات مختلفة في تحقيق النتيجة نفسها؛ مما يجعل تحديد أثر تدخل واحد بصورة منفردة أمراً صعباً.

5- ضعف الثقافة المؤسسية القائمة على النتائج: قد تنظر بعض الإدارات إلى مؤشرات الأداء باعتبارها أدوات رقابية وعقابية، بدلاً من كونها أدوات للتعلم والتحسين؛ مما يؤدي إلى مقاومة تطبيق المنهجية أو التلاعب بالمؤشرات.

6- التركيز المفرط على النتائج قصيرة المدى: قد يؤدي الضغط لتحقيق مستهدفات سنوية إلى إهمال النتائج طويلة المدى، أو اختيار برامج تحقق أرقاماً سريعة دون تحقيق قيمة مستدامة.

7- التلاعب بالمؤشرات (Gaming): قد تسعى بعض الوحدات إلى تحسين أرقام الأداء دون تحسين حقيقي في النتائج، مثل التركيز على عدد المستفيدين بدلاً من جودة الخدمة أو التغير الذي تحقق لديهم.

8- تجاهل النتائج غير المقصودة: قد تركز المؤسسة على النتائج الإيجابية المستهدفة، وتتجاهل الآثار السلبية أو غير المتوقعة التي قد تنتج عن التدخلات.

الحلول ومتطلبات نجاح التطبيق

تتطلب معالجة المعوقات الانتقال من بناء مؤشـرات منفردة إلى تطوير منظومة مؤسـسـية متكاملة لإدارة النتائج. و يمكن تلخيص المتطلبات الأكثر أهمية في سبعة عناصر:

1. التزام القيادة: تبني الإدارة العليا للمنهجية واستخدامها في اتخاذ القرارات.
2. وضوح الاستراتيجية: وجود أهداف ونتائج محددة وقابلة للتحقق.
3. القدرات المؤسسية: توافر الكفاءات البشرية القادرة على التخطيط والقياس والتحليل.
4. البنية المعلوماتية: توافر بيانات موثوقة وقابلة للتحديث.
5. المنهجية العلمية: استخدام أدوات مناسبة لتصميم النتائج ومؤشرات قياسها.
6. الحوكمة والمساءلة: وضوح المسؤوليات والصلاحيات وآليات التحقق.
7. ثقافة التعلم: توظيف المعلومات في تحسين الأداء، وليس الاكتفاء بإعداد التقارير.

قائمة المراجع:

8. OECD. (2002). Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management. OECD.
9. OECD. (2019). Learning from Results-Based Management Evaluations and Reviews. OECD Publishing.
10. OECD. (2021). Applying Evaluation Criteria Thoughtfully. OECD Publishing.
11. OECD. (2023). Effective Results Frameworks for Sustainable Development. OECD Publishing.
12. OECD. (2024). Managing for Sustainable Development Results. OECD.
13. United Nations Development Group. (2011). Results-Based Management Handbook.
14. UNODC. (2018). Results-Based Management and the 2030 Agenda for Sustainable Development.
15. Kusek, J. Z., & Rist, R. C. (2004). Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System. World Bank.
16. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press.
17. Poister, T. H. (2003). Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations. Jossey-Bass.
18. Mayne, J. (2008). Contribution Analysis: An Approach to Exploring Cause and Effect. ILAC Brief.