

ملخص الدليل الإرشادي لمتابعة وتقييم الأداء والتعلم منه

يقدم الدليل الإرشادي للمديرين إرشادات حول ممارسات متابعة وتقييم الأداء لتعزيز فرص التعلم ودعم آلية اتخاذ القرار والمساءلة في المؤسسة لتحقيق نتائج أفضل

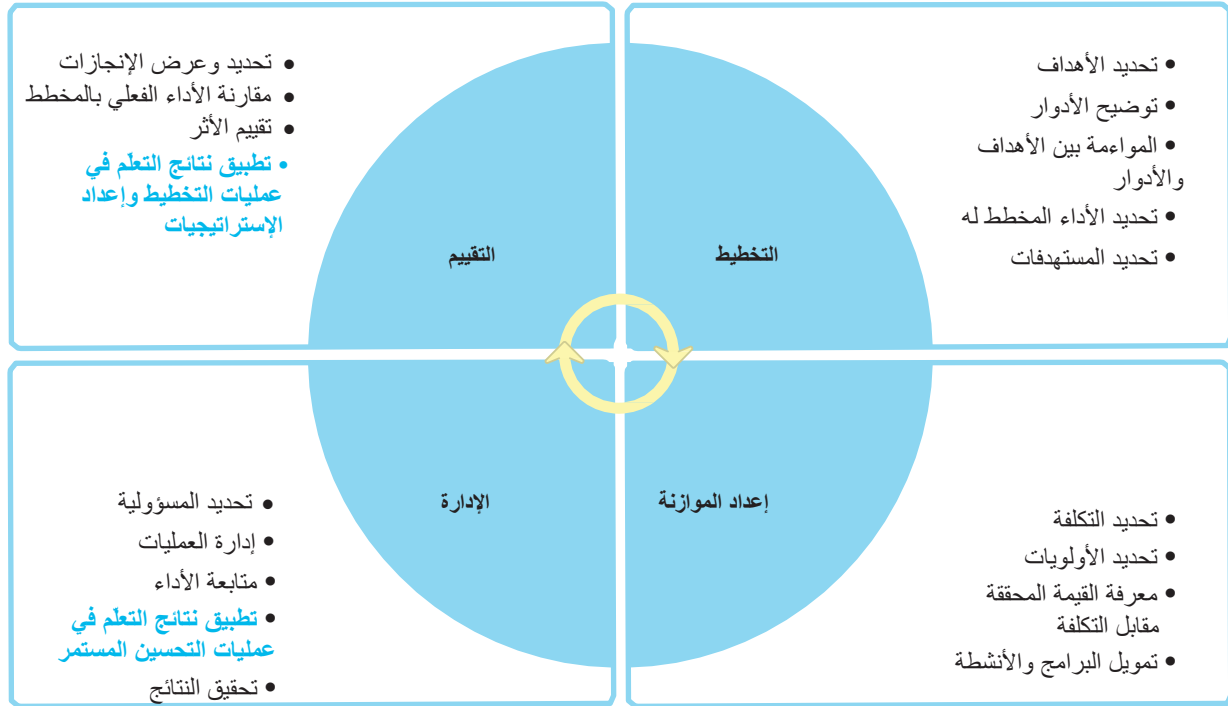
ما المقصود بحلقة التعلم المفردة "Single Loop Learning" وحلقة التعلم المزدوجة "Double Loop Learning"؟

تنشأ حلقة التعلم المفردة عندما يتم اكتشاف خلل أو مشكلة وتصويبها لتمكين المؤسسة من مواصلة تطبيق سياساتها أو تحقيق غاياتها وأهدافها الحالية. أما حلقة التعلم المزدوجة فتنشأ عندما يتم اكتشاف خلل أو مشكلة وتصويبها بطرق تشمل على تعديل السياسات والإستراتيجيات والأهداف في المؤسسة.

أين تقع عمليات المتابعة والتقييم والتعلم في دورة إدارة النتائج؟

تعتمد الحكومة الموجهة بالنتائج على التعلم لتعزيز فعاليتها وكفاءتها، وتوفر دورة إدارة النتائج (الشكل 1) للحكومة القدرة على التخطيط وإعداد الموازنة والإدارة والتقييم ومتابعة الأداء بالإضافة إلى عدة فرص للتعلم والاستفادة داخل المؤسسة.

الشكل 1: دورة إدارة النتائج



تشتمل مرحلتي الإدارة والتقييم على فرص للتعلم واستخلاص الدروس المستفادة من متابعة الأداء، ويعتبر المديرون وموظفو البرنامج المسؤولون الرئيسيون في مرحلة الإدارة من دورة إدارة النتائج عن تحقيق النتائج بشكل مستمر، أما في مرحلة التقييم فيشارك أطراف آخرون (أحياناً خارجيون) في تقييم أداء البرنامج وأثره على تحقيق النتائج المخطط لها.

كيف يساعد هذا الدليل في تحفيز المؤسسة على التعلم؟

يقدم هذا الدليل خمس ممارسات حول التعلم والاستفادة من عمليات استخدام بيانات الأداء. ويقدم أمثلة وأسئلة وتمارين لكل ممارسة للمساعدة في مراجعة الأداء، ويحتوي الدليل في النهاية على أوراق عمل لمتابعة الأداء وتحسينه على مستوى المؤسسة ومستوى البرنامج لتمكين المديرين من إعداد خطة عمل لتعزيز فرص التعلم على عدة مستويات.

٢. استخدام البيانات لفهم وتحليل الأداء

تشتمل عملية متابعة وتقييم الأداء عادة على مقارنة الأداء الفعلي ببيانات مرجعية محددة.

المقارنة الشائعة (جميعها تعتمد على بيانات الأداء الفعلي).	على ماذا تدل؟
الأداء الفعلي مقارنة بالأداء المخطط له أو المستهدف	هل تم تحقيق مستويات الأداء المخطط لها؛ هل الأداء أفضل أم أسوأ من المتوقع.
الأداء الفعلي مقابل المقارنات المرجعية أو معايير القطاع/الخدمة	مدى تحقيق أداء البرنامج لمستويات الأداء الجيدة أو الممتازة ضمن نفس القطاع.
الأداء في الفترة الحالية مقارنة بفترة سابقة / أو الأساس المعياري (baseline).	هل تغير الأداء بمرور الزمن؛ كيف تم ذلك؟ هل طرأ تحسن أو تراجع على مستوى الأداء مقارنة بالتوقعات أو الأساس المعياري.
الوضع الحالي مقارنة بإنجازات البرنامج الرئيسية المخطط لها	هل يتم تطبيق مهام المشروع وفقاً للجدول الزمني المعتمد.
التغيرات الفعلية حتى تاريخه مقارنة بالموازنة	هل يتم الإنفاق وفق الموازنة المعتمدة، وهل هناك توافق زمني بين النفقات والأداء وفقاً لما هو مخطط له.
الأداء المخطط له مقارنة بالنشاط / الأنشطة الرئيسية	إلى أي مدى تم تحقيق مستويات الأداء بالتزامن مع تنفيذ نشاطات المشروع. مثال: قياس الزيادة في عدد المكالمات الواردة للاستفسار عن خدمة معينة بعد تنفيذ حملة توعية.

يساعد استخدام الجداول والرسوم البيانية في توضيح الاتجاهات والاختلافات وتعتبر وسيلة أفضل لإيصال المعلومة.

١. التركيز على النتائج

يشكل تحديد النتائج المستهدفة الخطوة الأولى للوصول للحكومة الموجهة بالنتائج، ومن ثم تأتي عملية التخطيط التي يتم فيها تحديد الأسئلة التي سيتم الإجابة عليها من خلال بيانات الأداء. وخلال مرحلة التخطيط تتم مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له مما يوفر معلومات هامة لاحقاً لمرحلتى الإدارة والتقييم.

متطلبات تحديد جاهزية المؤسسة للتعلم من بيانات الأداء:

١. لدى البرنامج هدف عام يصف بوضوح الأثر المرجو تحقيقه للفئات المستهدفة في المستقبل.
٢. مؤشرات الأداء متواءمة مع الهدف وتقيس مدى تحقيقه.
٣. تم تحديد الأداء المخطط له بدقة إلى درجة تتيح قياسه ومقارنته بالأداء الفعلي.
٤. تمت الموازنة بين أهداف البرنامج من جهة والأهداف المؤسسية والقطاعية والوطنية من جهة أخرى ومن خلال سلسلة مترابطة من مؤشرات الأداء.
٥. يطبق البرنامج عمليات ضمان الجودة في جمع البيانات للتأكد من موثوقية وصحة البيانات.

تساهم الممكنات التالية في تعزيز نجاح المؤسسة للتعلم من بيانات الأداء:

١. القيادة: التزام الإدارة العليا بإدارة الأداء واستعدادها لاستثمار الوقت والجهد اللازم لدمج عنصري التعلم والمساءلة ضمن إطار عمل إدارة المؤسسة.
٢. القدرة التحليلية للمؤسسة من خلال الموظفين ذوي الخبرة والأنظمة المحوسبة أو الأدوات المتوفرة لتسجيل وعرض ومقارنة بيانات الأداء.
٣. الإطار المنطقي: يجب أن يكون الإطار المنطقي محدد بوضوح بحيث يتم تحديد النتائج المتوقعة وفقاً لتسلسل بحيث يمكن تقييمها.

نصائح وإرشادات

- عالج المتطلبات التي لم يتم تحقيقها قبل الانتقال للمراحل التالية، حتى لا يؤثر ذلك على جودة البيانات وإمكانية التوصل إلى استنتاجات مفيدة.
- لا يتعين على المؤسسة بكاملها السير بنفس الوتيرة، فبعض الأقسام مهينة أكثر من غيرها للمباشرة في إجراء مراجعة ومتابعة وتقييم الأداء وبناء القدرات.

٣. إنشاء منتديات تفاعلية لتمكين الخبراء من المشاركة بأرائهم وآرائهم

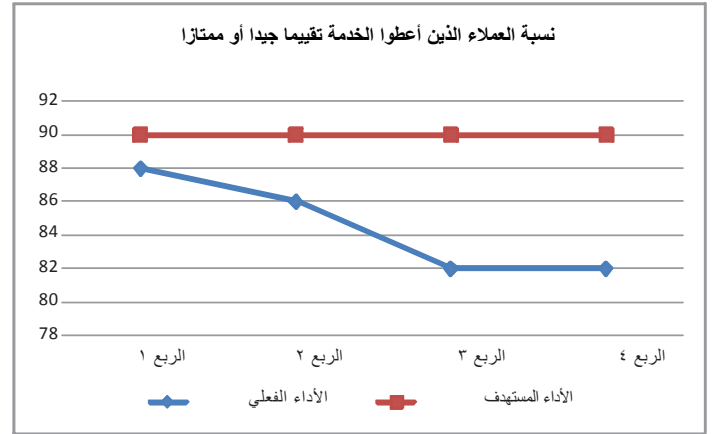
تعتبر الاجتماعات الدورية والمنظمة التي تعقدتها الإدارة لمراجعة الأداء مع المديرين المسؤولين جوهر عملية متابعة وتقييم الأداء، فعقد اجتماعات حول برامج محددة ومواضيع رئيسية أو أهداف عامة يوفر أفضل الفرص للتعلم لأنه يتيح للأفراد المطلعين على الأداء الاجتماع وتحليل البيانات وطرح الاستفسارات ووضع الأسئلة والبحث عن الإجابات والحلول للمشكلات.

يتم اختيار المشاركين في الاجتماعات وتحديد الأشخاص المسؤولين عن الإجابة على الاستفسارات وتحديد آلية عقد الاجتماعات بناءً على اعتبارات رئيسية مثل تعزيز المساءلة عن النتائج. وكقاعدة عامة فإن المشاركين الرئيسيين في اجتماعات مراجعة الأداء هم المديرين المباشرين بينما يعتبر الموظفون المساندون والمحليون مشاركون ثانويين، لذا من الضروري أن يقود المدير مناقشات الأداء للأخذ بعين الاعتبار الإجراءات المستقبلية لمعالجة أي انحرافات.

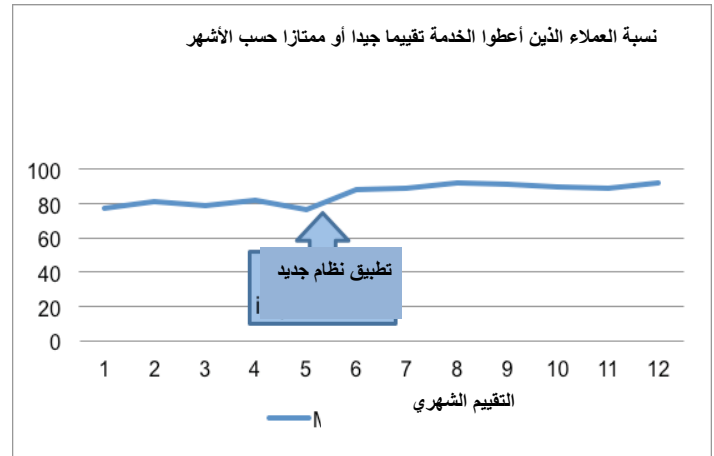
نصائح وإرشادات:

- يجب تحديد المسؤوليات والتوقعات والقواعد الأساسية لمتابعة الأداء من البداية.
- يجب على الإدارة العليا تشجيع وتحفيز وتكريم المديرين الذين يجرون مراجعات أداء مستندة على البيانات.
- على القادة استخدام أسلوب يحفز على التعلم ويتيح فرصة تبادل وجهات النظر المتنوعة والمختلفة أحياناً. وتجدر الإشارة إلى أن أغلب الموظفين لا يعبرون عن آراءهم إلا إذا كانوا مقتنعون أن قادتهم يرغبون بسماعها.
- جرب تطبيق أساليب مختلفة ومتعددة لعقد اجتماعات المراجعة لتحديد الأفضل والأكثر فعالية.
- بإمكان المديرين إجراء مراجعات للأداء بفعالية من خلال الاستفادة من تدريب أو إرشاد الموظفين.

رسم بياني يقارن بيانات الأداء الفعلي الربع سنوية مع الأداء المستهدف



رسم بياني يوضح الأداء في ظل تطبيق الأنشطة الرئيسية



نصائح وإرشادات:

- تذكر أنه قد يلزم استخدام أساليب عرض متنوعة لتلبية احتياجات المستخدمين المختلفين، لذا جرب استخدام أساليب مختلفة لتحديد أكثر أسلوب مفيد للمديرين والمشرفين من مختلف المستويات.
- تذكر دائماً أن الإطار الزمني لبيانات الأداء والملاحظات عليها هام جداً لضمان فعالية التعلم والتطوير، فإذا واجهت المؤسسة صعوبات أو تأخير في جمع البيانات عليك إجراء تقييم لأنظمة وأدوات جمع البيانات في المؤسسة.
- عليك أن تدرك أن مراجعة الأداء بفعالية قد يوجب عليك تطوير قدرات الموظفين ومهاراتهم في تحليل البيانات أو تعيين موظفين إضافيين لتلبية هذا الغرض.

٤. طرح أسئلة بناءة وإيجاد بيئة محفزة للتعلم

إن فن صياغة المواضيع والأسئلة الصحيحة يحفز على الحوار ومناقشة الأداء بفعالية وبالتالي إيجاد فرصة للتعلم، لذا يجب على من يقود اجتماعات مراجعة الأداء أن يشجع الحضور على الاستطلاع والانفتاح من خلال وضع أسئلة لا تعطي شعوراً بالتهديد ولكنها تدفعهم في الوقت نفسه على تفهم البيانات – حتى لو كانت تعبر عن أداء ضعيف.

خمسة مبادئ إستراتيجية تعد بمثابة نصائح مفيدة لتمكين القادة من مراجعة الأداء بفعالية:

١. شخص الوضع الحالي في ضوء القيم ذات العلاقة وصنف نتائج التشخيص إلى قضايا/ مشاكل فرعية.
٢. حاول حصر المعاناة بحيث لا تتعدى المستويات المحتملة (تماماً كالمثل القائل: حافظ على درجة الحرارة عالية لكن لا تدع الإناء ينفجر)
٣. حدد القضايا التي تجذب الانتباه أكثر من غيرها وواجه محاولات الرفض أو الادعاء بأن المشكلة فنية أو مهاجمة الأفراد بدلاً من التركيز على حل المشكلة.
٤. امنح الأفراد فرصة تحمل المسؤولية عن المشكلة ولكن بالقدر الذي يمكنهم تحمله.
٥. وفر الحماية للأفراد الذين يثيرون أسئلة صعبة واخلق جواً من التحدي لإعادة التفكير في القضايا ذات العلاقة.

نصائح وإرشادات:

- قم بإعداد جدول أعمال للاجتماع مدته ساعة أو ساعتين حسب اللزوم وحدد أطر زمنية لتناول كل بند وموضوع على الجدول.
- حاول قدر الإمكان توفير البيانات والمواضيع الرئيسية التي ستتم مناقشتها في الاجتماع مسبقاً وتجنب المفاجآت
- راجع الدليل الإرشادي للتعرف على مراجع مفيدة مثل "أسئلة مقترحة لتحليل بيانات الأداء" و"أسئلة عند تطبيق مراجعات الأداء المستندة على البيانات"

٥. حل المشكلات وإجراء المتابعة

تعتبر المتابعة ضرورية لإجراء التحسينات وغالباً ما يلزم اتخاذ إجراءات إضافية مثل جمع بيانات أكثر والبحث عن الممارسات الفضلى والتعمق في دراسة الأسباب الجذرية للمشكلة والتنسيق مع المؤسسات الأخرى. تجدر الإشارة إلى أن جداول أعمال اجتماعات مراجعة الأداء الفعالة تخصص وقتاً لمناقشة إجراءات المتابعة والإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها.

بنود ومواضيع النقاش على جدول أعمال اجتماعات مراجعة الأداء

١. مقدمة
٢. مراجعة البنود المتعلقة بالإجراءات المتخذة والقضايا العالقة من الاجتماع السابق
٣. مناقشة النتائج العامة وأسئلة الإدارة العليا
٤. مناقشة المؤشرات التي كان الأداء الفعلي فيها أعلى أو أقل بكثير من المتوقع.
٥. إجراء عصف ذهني لتحديد الخطوات التالية.
٦. تحديد إجراءات المتابعة/ الإجراءات التصحيحية بناءً على نتائج الاجتماع.

يجب تدوين الخطوات العملية التي تم الاتفاق عليها في الاجتماع مع التأكد من تحديد المسؤولية والموعد النهائي للإنجاز.

نموذج توثيق إجراءات المتابعة لعمليات المراجعة

الموضوع	الإجراء المطلوب	مسؤولية التنفيذ/ المسؤول الرئيسي	المعنيين بالتنفيذ	التاريخ المتوقع للإنجاز

نصائح وإرشادات

- راجع الدليل للتعرف على مراجع أخرى تشرح خطوات المتابعة بعد الانتهاء من مراجعة الأداء.

تتمكّن المؤسسات عند مراجعة الأداء من تحقيق الفائدة عن طريق استخدام حلقة التعلم المفردة في تحسين أداء البرنامج والاستفادة من استخدام حلقة التعلم المزدوجة مما يؤدي إلى تعزيز التخطيط الإستراتيجي مستقبلاً.