

ملخص الدليل الإرشادي لتطوير نموذج البرنامج المنطقي

يساعد هذا الدليل في إعداد نموذج البرنامج المنطقي "Program Logic Model" الذي يبيّن النتائج المُتوقع تحقيقها إذا توافقت أداء البرنامج متماسياً مع الخطة

ما المقصود بالبرنامج؟

أطار عام يتضمن عدة مشاريع تعمل على تحقيق أهداف مشتركة، ومجموعها تحقق أهداف البرنامج، ومجموع موازنتها تسمى موازنة البرنامج ويتم عكسها بهذا الشكل في موازنة المؤسسة.

ما المقصود بمؤشرات الأداء؟

هو الأداة التي تستخدم لقياس الأداء، ويتم فحص مدى ملاءمتها بدرجة قدرتها على قياس ما يراد قياسه، وغالباً ما يتم استخدام مصطلح "مؤشرات الأداء الرئيسية" للإشارة أيضاً إلى "مؤشرات الأداء" لكن يجب استخدام المصطلح الأول للإشارة تحديداً إلى مؤشرات الأداء الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة والتي تمثل عمل المؤسسة بشكل رئيسي.

ما المقصود بالبرنامج المنطقي؟

برنامج النموذج المنطقي هو تمثيل لعلاقة السبب والأثر بين الإجراءات والنتائج متوسطة المدى، ويساعد هذا الدليل المديرين وخبراء إعداد خطط البرامج على تحديد "سلسلة العمليات المؤدية للنجاح" التي توضح النتائج المتوقعة إذا ما سار البرنامج وفقاً للخطة، وتجدر الإشارة إلى أن نموذج البرنامج المنطقي يحدّد الفرضيات الأساسية حول العلاقات السببية وبالتالي يكون من السهل فهمها عند تنفيذ البرامج، ويؤدي استخدام نموذج البرنامج المنطقي إلى تهيئة الظروف للتعلّم والتطوير، كما هو موضح بالشكل التالي:



نموذج البرنامج المنطقي

كيف يساعد الدليل في زيادة تركيز المؤسسة على النتائج؟

يساهم إعداد نموذج البرنامج المنطقي في توضيح الأسباب الموجبة والضمنية والظروف التي تزيد فيها احتمالات نجاح البرنامج، ويعتبر تحديد النتائج المتوقعة والاتفاق عليها عاملاً إيجابياً يساهم في نجاح البرنامج.

متى يكون استخدام نموذج البرنامج المنطقي مفيداً؟

يعتبر تحديد "سلسلة العمليات المؤدية للنجاح" باستخدام نموذج البرنامج المنطقي مفيداً في عدة مراحل، وذلك كما يلي:

- عند تصميم البرنامج أو التخطيط له.
- للمساعدة في تحديد مؤشرات الأداء.
- عند البحث في إمكانية الشراكة مع البرامج أو المؤسسات الأخرى ذات العلاقة.
- لتسهيل التعلّم والاستفادة من بيانات الأداء.
- لمراجعة أو تقييم البرنامج.

كيف يمكن تحديد تسلسل نتائج البرنامج؟

من المتوقع أن تتحقق نتائج البرنامج تدريجياً مع مرور الوقت وعلى عدة مراحل.



النتيجة الأولية (المخرجات): مقياس كمي أو نوعي يصف النتيجة الفورية المترتبة على تنفيذ الأنشطة ونوع التغيير الذي طرأ لصالح الفئة المستهدفة عند انتهاء الأنشطة أو بعد انتهائها بفترة وجيزة.

النتائج متوسطة المدى: مقياس كمي أو نوعي يصف النتائج المرجو تحقيقها في ظل الأهداف التي تم تحديدها.

النتيجة النهائية: نتيجة أخرى تتحقق بعد الحصول على النتيجة المتوسطة وقد يستغرق تحقيقها عدة سنوات.

الأثر: تستخدم بعض المراجع هذا المصطلح للإشارة إلى النتيجة النهائية، ولكن بشكل عام يعتبر الأثر هو الفائدة أو النتيجة القصوى التي يساهم البرنامج في تحقيقها في المجتمع أو الدولة.

خطوات إعداد نموذج البرنامج المنطقي

يقدّم هذا الدليل طريقة إعداد الإطار المنطقي من خلال (٩) خطوات، كما يحتوي الدليل على نصائح وإرشادات لضمان نجاح كل خطوة، وتحتوي الصفحة (٤) على مثال شامل يتضمن نتائج تطبيق هذه الخطوات.

1. تشكيل فريق خبراء

يجب إشراك مجموعة من الأفراد الذين يؤدون أدوار رئيسية ولديهم معرفة كافية بالبرنامج وغاياته، ويجب أيضاً إشراك مدير البرنامج لأنه سيساهم بتوفير معلومات هامة عن البرنامج والسياسات والخطط ذات العلاقة، ومن المفضل أيضاً إشراك خبراء مختصين في نفس المجال.

نصائح قبل المضي قدماً:

- تزويد الفريق بخطة وبرامج المؤسسة ذات العلاقة والخطة الاستراتيجية وبطاقات الأداء المتوازن وتقارير نتائج الأداء وأي تقارير أخرى ذات علاقة.
- تعيين شخص في الفريق ليتولى تدوين الأفكار الرئيسية ومحاضر الاجتماعات وتعبئة النماذج المطلوبة.

2. تحديد الهدف الرئيسي أو النتيجة الرئيسية

يجب أن تنص خطة البرنامج أو المؤسسة على الهدف الرئيسي/ الغاية من البرنامج، وفي المراحل الأولى من التخطيط يجب تحديد الهدف الذي يصف باختصار الحالة المستقبلية المرجوة والتحسين الذي سيطرأ على حياة المستفيدين.

مثال على الأهداف الرئيسية لبرامج في قطاعات مختلفة

قطاع الصحة: تطعيم جميع الأطفال في مرحلة رياض الأطفال للوقاية من الأمراض

قطاع المواصلات: الحفاظ على سلامة الطرق وبقائها سالكة بسهولة للمستخدمين

جودة المياه: ضمان توفر مياه شرب آمنة وكافية للمواطنين.

نصائح قبل المضي قدماً:

- تحقق من الهدف وتأكد من وضوح النتيجة والمستفيدين المستهدفين.

3. تحديد الموارد أو المدخلات

المدخلات هي الموارد التي ينفق البرنامج المال عليها أي بمعنى آخر تكاليف البرنامج، ويجب أن يحدّد البرنامج مصادر التمويل لتلك التكاليف ضمن موازنته.

٤. تحديد الأنشطة أو العمليات الرئيسية/ المشاريع التابعة للبرنامج

النشاط هو مجموعة من المهام المترابطة التي تؤدي إلى تحقيق مخرجات أو نتائج، ويمكن اعتبارها إجراءات العمل الرئيسية، وتتألف البرامج من مجموعة أنشطة أو مشاريع تمثل كيفية تحقيق الهدف المشترك، وعلى سبيل المثال هناك نشاطان رئيسيان لبرنامج تدريب المزارعين على المحافظة على المياه الأول هو التدريب على استخدام وسائل المحافظة على المياه والثاني تقديم المساعدة الفنية بواسطة خبراء ميدانيين.

٥. وصف سلسلة السبب والأثر باستخدام نموذج البرنامج المنطقي

يتمثل جوهر نموذج البرنامج المنطقي في قدرته على شرح الفرضيات المتعلقة بالأسباب والآثار المؤدية إلى تحقيق هدف البرنامج وسلسلة الإجراءات المؤدية إلى النجاح، ويتم تطبيق الإطار المنطقي مع كل نشاط يتم تحديده، وإذا كان للأنشطة تسلسل محدد نبدأ بالنشاط الأول وتتبع الأنشطة التي تليه وهكذا حتى الانتهاء منها جميعاً. (ويتم تطبيق نفس المفهوم إذا تضمن البرنامج عدد من المشاريع).

نموذج تحديد فرضيات وعلاقات السبب والأثر

- أ. عندما نفذ/ تطبق [اسم النشاط] نتوصل ← إلى المخرجات التالية:
- ب. تؤدي هذه المخرجات إلى تحقيق فائدة أولية تتمثل في
- ج. تؤدي هذه الفائدة الأولية لاحقاً إلى تحقيق _____ [نتائج متوسطة المدى]
- د. وتؤدي تلك الفائدة إلى الوصول إلى _____ [النتائج النهائية]
- هـ. وتؤدي هذه الفائدة النهائية إلى تحقيق _____ [الأثر]

٦. نقل المعلومات إلى نموذج البرنامج المنطقي الخاص بالبرنامج

يمكنك الآن نقل المعلومات إلى نموذج البرنامج المنطقي كما هو مبين في الصفحة (٤)

نصائح قبل المضي قدماً:

- راجع الدليل الإرشادي للإطلاع على نصائح وإرشادات بشكل مفصل.

٧. تحديد مؤشرات الأداء الخاصة بالمخرجات والنتائج على اختلاف مستوياتها

عليك تحديد مؤشر أداء واحد أو أكثر لكل مستوى ضمن النموذج

نصائح قبل المضي قدماً:

- تحقق من مصدر / مصادر بيانات كل مؤشر وطريقة جمعها.
- تقيّد بمقاييس "قليلة وهامة" لتجنب تحميل البرنامج أعباءً إضافية.
- تأكد من متابعة العوامل الهامة التي تقع خارج نطاق سيطرة البرنامج ومن الممكن أن تؤثر على النتيجة النهائية، ففي المثال الوارد في صفحة (٤) تشكل الظروف الجوية عاملاً هاماً يجب أن يتم متابعته مثلما يتم متابعة المعلومات المتعلقة باستهلاك المياه.

٨. التحقق من نموذج البرنامج المنطقي والمؤشرات

يجب أن يخضع نموذج البرنامج المنطقي إلى "مراجعة شاملة" من قبل الخبراء المعنيين والمديرين في المؤسسة للتأكد من أن البيانات المذكورة "منطقية"، ومن ثم يتم اعتمادها من قبل الإدارة العليا.

نصائح قبل المضي قدماً:

- العمل على الاستفادة من تطبيق نموذج البرنامج المنطقي في تقديم معلومات أو بيانات عن أداء البرنامج في السابق لدعم سلسلة العمليات المؤدية إلى النجاح.

٩. تعبئة النموذج الاختياري – المواءمة بين الأهداف والمؤشرات على مستوى الحكومة.

يحتوي الدليل الإرشادي على نماذج اختيارية حول مواءمة أهداف ومؤشرات البرنامج مع الأهداف والمؤشرات على مستوى الحكومة، بالإضافة إلى إرشادات حول كيفية تعيّناتها، ومن الممكن استخدام هذه النماذج لتوضيح مدى توافق نتائج البرنامج مع النتائج المؤسسية والوطنية الأشمل.

نصائح قبل المضي قدماً:

- إذا شعرت أنك غير قادر على تحديد إجابة مختلفة عن الإجابة السابقة للخطوات من (أ- هـ) ضمن نموذج تحديد فرضيات وعلاقات السبب والأثر أعلاه، اترك الفراغ المخصص للإجابة فارغاً، فعدد مستويات نتائج البرامج البسيطة قد يكون أقل أحياناً.

يعتبر نموذج البرنامج المنطقي مرجعاً مفيداً جداً يؤدي إلى تحقيق النتائج المتفق عليها

نموذج البرنامج المنطقي (مستوى البرنامج)

تدريب المزارعين على المحافظة على المياه					
البرنامج	إذا كان	إذا كان	فإن	فإن	فإن
المدخلات	النشاط / الأنشطة	المخرجات	النتائج متوسطة المدى	النتائج النهائية	الآثر
موازنات البرنامج ٨٠٠.٠٠٠ دينار أردني	تدريب المزارعين على المحافظة على المياه قيام الخبراء الميدانيين بتقديم المساعدة الفنية للمزارعين حول الممارسات المتبعة	مزارعون مدربون على المحافظة على المياه مزارعون تلقوا النصائح والإرشادات من الخبراء	تطبيق المزارعين الطرق والممارسات التي تعلموها في التدريب	انخفاض كمية المياه المستهلكة لكل متر مربع من الأراضي الزراعية من قبل المزارعين المشاركين في التدريب	موارد مائية مستدامة وبأقل كلفة للمستخدمين
مؤشرات الأداء	(لا ينطبق)	عدد المزارعين الذين أنهوا التدريب عدد المزارعين الذين تلقوا مساعدة من الخبراء الميدانيين. عدد ونسبة المشاركين الذين اعتبروا أن البرنامج عزز مهاراتهم. عدد ساعات الاستشارة التي قدمها الخبراء	عدد ونسبة المشاركين الذين طبقوا الممارسات التي تعلموها في الموسم الزراعي التالي [أو خلال فترة زمنية أخرى ملائمة]	نسبة التغير في استهلاك المياه لكل متر مربع من الأراضي الزراعية [جمع بيانات توضيحية حول الأحوال الجوية اليومية مفيد إذا كانت هناك متغيرات مرتبطة بالمناخ وتؤثر على نسبة استهلاك المياه]	التغير في استهلاك كل مشارك في التدريب للمياه الزراعية/ متر مربع من الأراضي الزراعية (بالمتر المكعب) نسبة الانخفاض في تكلفة استهلاك المياه الزراعية (الانخفاض في فاتورة المياه لكل مزارع)