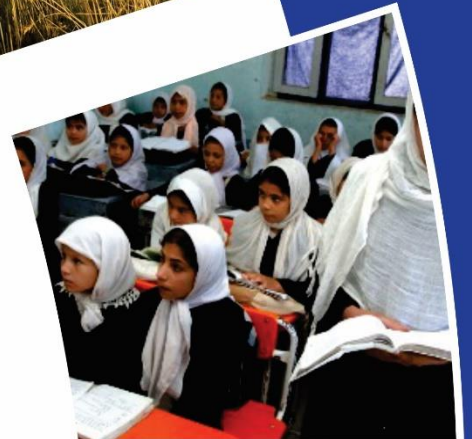




دولت جمهوری اسلامی افغانستان  
وزارت اقتصاد

# رهنمود مدیریت مبتنی بر نتایج



۱۳۹۷

## فهرست عناوین

1	هدف رهنمود مدیریت مبتنی بر نتایج
1.1	مدیریت مبتنی بر نتایج چیست:
1.2	ارزیابی عوامل داخلی/خارجی قبل از پلانگذاری جهت حصول نتایج
1.2.1	ارزیابی داخلی/بازبینی وضعیت
1.2.2	ارزیابی بیرونی/بررسی محیطی
2.1	پلانگذاری برای نتایج
2.1.1	تشخیص حیطه/ساحه کاری و مقاصد وزارت یا اداره
2.1.2	تشخیص/بازنگری دورنما و مأموریت یک اداره
2.1.3	تشخیص ساحات محوری اداره، تأکید بالای مسوولیت و تعهدات
2.1.4	تامین روابطه میان سیستم مدیریت مبتنی بر نتایج و پلان های استراتژیک
2.1.4.1	ارتباط سیستم نظارت و ارزیابی ملی وزارت یا اداره، و سیستم نظارت و ارزیابی سایر ادارات انفرادی
2.1.5	تشخیص و ایجاد مناطق کلیدی حصول نتایج و محصولات و پیامد های مرتبط به هریک از ساحات محوری
جدول 4:	مثال از تشخیص و ایجاد مناطق کلیدی حصول نتایج و محصولات و پیامد های مرتبط به هریک از ساحات محوری
جدول 5:	مثال دیگر از تشخیص و ایجاد مناطق کلیدی حصول نتایج و محصولات و پیامد های مرتبط به هریک از ساحات محوری
2.1.6	ایجاد چارچوب نتایج برای وزارت یا اداره
2.1.7	عناصر چارچوب نتایج
2.1.7.1	انکشاف شاخص های کلیدی اجراءات:
2.1.7.2	واحد های اندازه گیری
2.1.7.3	بیسلاين واهداف
2.1.7.4	وسیله تائید:
2.1.7.5	فرضیات/خطرات
2.1.8	توزیع چارچوب نتایج به ادارات سطوح پائین
3.0	نظارت برای حصول نتایج
3.1	نظارت برای حصول نتایج
3.1.1	مدیریت اجراءات:
3.1.1.1	نظارت اجراءات در برابر ارزیابی اجراءات
3.1.1.3	سیستم درجه بندی
3.1.2	امتیاز دهی برای واحد های بودجوی و سایر ادارات

39	3.1.3 ارزیابی نتایج
40	3.1.4 انواع ارزیابی
42	3.1.5 پلانگذاری برای ارزیابی:
43	3.1.6 مدیریت ارزیابی:
44	3.1.6.1 تهیه لوایح وظایف (روند مشارکتی با شرکا)
50	3.1.6.2 انتخاب تیم ارزیابی
51	3.1.6.3 حمایت تیم ارزیابی
51	3.1.6.4 تنظیم ورکشاپ مقدماتی
51	3.1.6.5 تأییدی گزارش آغاز کار توسط تیم کنترل کیفیت
52	تأیید پیشنویس گزارش نهائی ارزیابی توسط کنترل کیفیت
54	3.1.6.6 تأیید گزارش نهائی ارزیابی توسط تیم کنترل کیفیت
55	3.1.6.7 پاسخ مدیریت
58	4.0 استفاده از مدیریت مبتنی بر نتایج جهت آموزش، آگاهی و تصمیم گیری
59	4.1 استفاده از مدیریت مبتنی بر نتایج جهت آموزش، آگاهی و تصمیم گیری
59	4.1.1 استفاده معلومات از نظارت و ارزیابی در پلانگذاری و پروگرام سازی
59	4.1.1.1 پروگرام جدید/ طرح پروژه
59	4.1.1.2 تجدید پروژه:
61	4.1.2 حسابدگی جهت آموزش
61	4.1.3 گزارشدهی و پخش محصولات نظارت و ارزیابی
62	4.1.4 گام های عملی جهت ارائه و انکشاف محصولات معلوماتی:

## هدف رهنمود مدیریت مبتنی بر نتایج

هدف اساسی رهنمود ملی مدیریت مبتنی بر نتایج عبارت از فراهم آوری هدایات واضح و آشکار به منظور مدیریت نهاد های ذیدخل و افراد شامل در ادارات افغانستان در رابطه به نظارت و ارزیابی مبنی بر اینکه چطور روش مدیریت مبتنی بر نتایج را بطور مؤفّقانه شامل سیستم نمود و از آن استفاده کرد، میباشد. این رهنمود با در نظر داشت روش میتودیک قدم به قدم در مراحل پلانگذاری، مدیریت اجراءات و استفاده از نتایج نظارت و ارزیابی در راستای تصمیم گیری ها جهت فراهم سازی و استفاده از تجارب گذشته و اینکه چطور هر یک از عناصر متذکره تطبیق گردد، کمک مینماید.

کاربرد رهنمود نظارت مبتنی بر نتایج منحصیث یک سند معتبر بادر نظر داشت میکانیزم نظارت و ارزیابی و همچنان کار شیوه ستندرد برای پروژه های انکشافی افغانستان منحصیث یک سند ضمیموی ارزشمند جهت ارتقای ظرفیت برای تطبیق پروژه ها محسوب میگردد.

رهنمود مدیریت مبتنی بر نتایج دربر گیرنده تمامی معلومات به سطح ادارات برای مدیریت تطبیق پروژه ها میباشد. مراحل تطبیق این رهنمود در مطابقت به وظایف و صلاحیت های وزارت اقتصاد، تجارب نظارت و ارزیابی حاصله از تمام واحد های بودجوی بادر نظر داشت ستندرد های نوین بین المللی میباشد.

## 1.1 مدیریت مبتنی بر نتایج چیست:

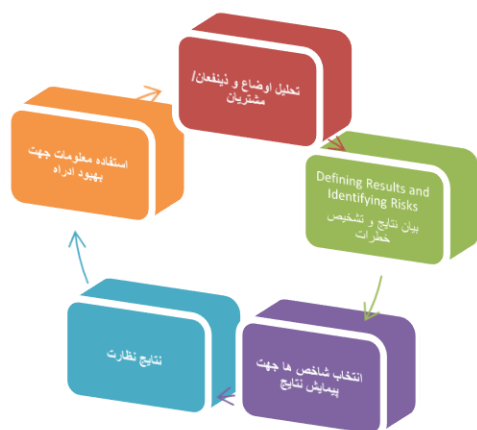
مدیریت مبتنی بر نتایج عبارت از یک میتود مدیریتی بادر نظر داشت ابزار و روش های قابل پیمایش جهت حصول نتایج واضح میباشد. مدیریت مبتنی بر نتایج منحصی یک چارچوب کاری غرض بهبود مداوم پلانگذاری، مدیریت اجراءات، نظارت و راپوردهی محسوب میگردد که بالای مدیریت اجراءات، مؤثریت و مثمریت و یا به عباره دیگر بالای نتایج تمرکز می نماید.

این روش، اداره را قادر میسازد تا بطور مؤثر در امورات تشخیص بهتر نتایج متوقعه پروژه ها و پروگرام ها که معین کننده تفاوت ها در مورد اهداف تعیین شده جامعه میباشد مداخله نماید.

میتود مذکور با مراحل مدیریت دوران پروژه ها از مرحله پلانگذاری الی راپور دهی و بازدهی جهت پلانگذاری آینده و پلانگذاری های مجدد ارتباط داشته و بالای دستاوردها، محصولات، نتایج و تأثیرات پروژه ها تمرکز مینماید.

موضوعات مندرج مدیریت مبتنی بر نتایج مانند یک روند تغییر در یک اداره برای همسان سازی ارزش ها، فرهنگ، پالیسی ها، ستراتیژی ها و تجارب منحصی یک مجموعه ئی از طرح ها و نتایج شرح داده شده محسوب میگردد. بنابراین روش مدیریت مبتنی بر نتایج بالای استفاده از معلومات اجراءات در راستای بهبود نتایج جهت تصمیم گیری به اساس شواهد تمرکز می نماید. این روش مدیریتی از ابزار عملی جهت پلانگذاری ستراتیژیک، مدیریت خطرات، راپور پیشرفت و ارزیابی نتایج استفاده مینماید.

شکل اول: دوران مدیریت مبتنی بر نتایج و اهمیت نتایج بر مبنای معلومات و شواهد را در راستای بهبود اجراءات یک نهاد و یا یک اداره نشان میدهد.



مدیریت مبتنی بر نتایج عبارت از یک تحول از شکایت به طرف نتایج است: یعنی یک تحول از تمرکز بالای منابع و فعالیت بطرف نتایج ( محصولات، نتایج و اثرات) میباشد.

آیا واحد های ادارى خدمات را به مشتریان خویش عرضه میدارند؟  
این خدمات چه تأثیرات بالای مشتریان دارد؟



آیا واحد ادارى با پروسه موافقت دارد؟

تا چه حد جاده ها مورد استفاده قرار گرفته است؟  
افزایش تعداد سرک ها بالای اقتصاد محلی چه تأثیراتی وارد نموده است؟



چه مبلغ پول جهت اعمار سرک به مصرف رسیده است؟

شکل 2: تحول از شکایت به نتایج

قبل از اینکه شیوه مدیریت مبتنی بر نتایج براه انداخته شود و طرح نمودن پلان نتایج در یک اداره به اتمام برسد، این موضوع فوق العاده ارزنده تلقی میگردد که عوامل داخلی و خارجی مورد ارزیابی قرار گیرد. هرگاه این ارزیابی قبل از پلانگذاری ستراتیژیک براه انداخته شده باشد، دیگر نیازی به سایر انواع ارزیابی ها دیده نشده و از ارزیابی وضعیت موجود استفاده بعمل می آید.

## 1.2 ارزیابی عوامل داخلی/خارجی قبل از پلانگذاری جهت حصول نتایج

این ارزیابی عبارت از تحلیل و سنجش چگونگی وضعیت داخلی و فکتور های خارجی میباشد که بالای تلاش های یک اداره در جهت حصول نتایج و مأموریت آن تأثیر گذار میباشد.

تحلیل وضعیت داخلی و خارجی اداره و ارائه جواب به سوال که " ما حالا در کجا هستیم " جهت حصول نتایج قبل از پلانگذاری فوق العاده مهم پنداشته میشود.

ارزیابی وضعیت داخلی/خارجی عامل حمایت کننده مبنی بر اینکه "ما حالا در کجا هستیم" منحصیث بخش از مراحل پلانگذاری در راستای فراهم آوری ارزیابی خط مقدم یا پایه اساسی یک اداره محسوب میگردد.

این ارزیابی منحصیث یک وسیله اساسی مدیریتی نه تنها در پلانگذاری بلکه جهت بهبود مداوم کیفیت، انکشاف پالیسی و حل مشکلات نیز استفاده میگردد. پروسه براه اندازی ارزیابی اکثراً به میتود تحلیل صوت (SWOT) راجع میگردد زیرا تحلیل متذکره دربرگیرنده حالات ذیل یک اداره میباشد:

1. قوت ها (عوامل داخلی اداره)

2. ضعف ها (عوامل داخلی اداره)

3. فرصت ها (عوامل خارجی اداره)

4. تهدیدات (عوامل خارجی اداره)

با استفاده از آگاهی و درک عوامل داخلی و خارجی، تیم های پلانگذاری توانمند گردیده تا ادارات خویش را در موقف سودمندانه که جوابگو به وضعیت عملیاتی شان باشد، قرار دهند.

طبق معمول، مدیران و کارمندان یک اداره باید در جمع آوری و تحلیل معلومات دخیل باشند تا بر مبنای آن درک درست از اداره خویش داشته باشند. که در نتیجه منابع از مستفید شوندگان و ذینفعان نیز میتواند مطلوب باشد.

ارزیابی داخلی به دو بخش ذیل تقسیم گردیده است:

1. ارزیابی داخلی / بازبینی وضعیت

2. ارزیابی خارجی/بررسی محیطی

### 1.2.1 ارزیابی داخلی/بازبینی وضعیت

بازبینی وضعیت عبارت از ارزیابی موقف یک اداره در راستای اجراءات، مشکلات و پوتانشیل های بالقوه میباشد. یا به عباره دیگر عبارت از ارزیابی ضعف ها و قوت های اداره میباشد.

بازبینی وضعیت به سوالات ذیل پاسخ ارائه میدارد:

a) کی ها ذیدخل و مشتریان/مستفیدین اند و خواست شان چی است؟

b) اکنون اداره/نهاد در کدام موقف قرار دارد؟ فراهم کننده چه نوع محصولات و خدمات هستید؟ چطور میتوانید نیازمندی

های استفیدین و مشتریان را مرفوع سازید؟

c) قوت ها و ضعف های ظرفیتی نهاد/اداره در راستای مرفوع سازی نیازمندی و توقعات مشتریان چیست؟ روند پیشبرد

فعالیت ها چی قدر خوب است - آیا آنها قادر اند تا نیازمندی های مشتریان را مرفوع سازند؟

d) به منظور ایجاد تغییرات مثبت کدام فرصت ها موجود است؟

### 1.2.2 ارزیابی بیرونی/بررسی محیطی

این ارزیابی عبارت از تحلیل کلیدی عناصر بیرونی است که بالای محیط که اداره در آن فعالیت مینماید تأثیر گذارمیباشد. یا به عباره دیگر؛ عبارت از تحلیل فرصت ها و تهدیدات یک اداره در محیط موجود بوده که تغییرات در محیط آینده را پیشبینی مینماید.

ارزیابی بیرونی به سوالات ذیل جواب ارائه میدارد:

(a) محیط خارجی فعلی اداره چگونه است و کدام عوامل باعث ایجاد کمک و یا موانع محیط بیرونی اداره در راستای برآورده ساختن نیازمندی‌ها و توقعات مشتریان و مستفیدین میگردد؟ بطور مثال، این سوالات در جریان ارزیابی محیط بیرونی میتواند قابل پرسش باشد:

کدام عناصر محیط بیرونی فعلی به اداره ارتباط دارد و چطور؟ کدام عوامل منحنی عناصر مهم در ایجاد کمک و یا موانع در اداره محسوب میگردد؟ مشکلات و عوامل عمده آن کدام‌ها اند؟ آیا اینها منحنی اهداف محلی، منطقوی، ملی و سراسری محسوب میگردند و چرا اینها مهم‌اند؟

(b) چطور وضعیت فعلی/موجود یک اداره در آینده تغییر خواهد کرد؟ بطور مثال: این سوالات در جریان ارزیابی محیط بیرونی میتواند قابل پرسش باشد:

کدام قوت‌های اثرگذار کاری باعث متأثر شدن یا تغییر عناصر محیطی میگردد و دلیل آن چیست؟ کدام مشکلات و موضوعات عمده را متوقع هستید و چه تأثیرات را میتواند اینها بالای اداره داشته باشند؟ بزرگترین فرصت‌های بیرونی اداره کدام‌ها اند؟

نمونه ذیل میتواند جهت ارزیابی داخلی/خارجی استفاده گردد:

نمونه 1: به منظور تحلیل میتود صوات			
نام اداره:			
تاریخ:			
شخص ارتباطی:			
ضعف‌ها		قوت‌ها	
تهدیدات		فرصت‌ها	
چه پلان را در نظر گرفت و توسط کی باید انجام داد؟	در میان مدت و دراز مدت چه باید کرد؟	بطور عاجل چه باید کرد؟	قوت‌ها
ضعف‌ها			
فرصت‌ها			
تهدیدات			

نمونه اول: تحلیل میتود صوات

نمونه دوم: یادداشت اشخاص ذیدخل / ذینفع

واقعی	پلان شده			طرح
ارزیابی نمایید که چطور اینها ذیدخل شده اند؟	چی وقت اینها ذیدخل شده اند؟	چطور اینها ذیدخل شده اند؟	چرا اینها ذیدخل شده اند؟	سلسله مراتب اشخاص ذیدخل / ذینفع
				ادارات ذیدخل ابتدایی
				ادارات ذیدخل ثانوی
				ادارات ذیدخل سومی

نمونه دوم: یادداشت اشخاص ذیدخل

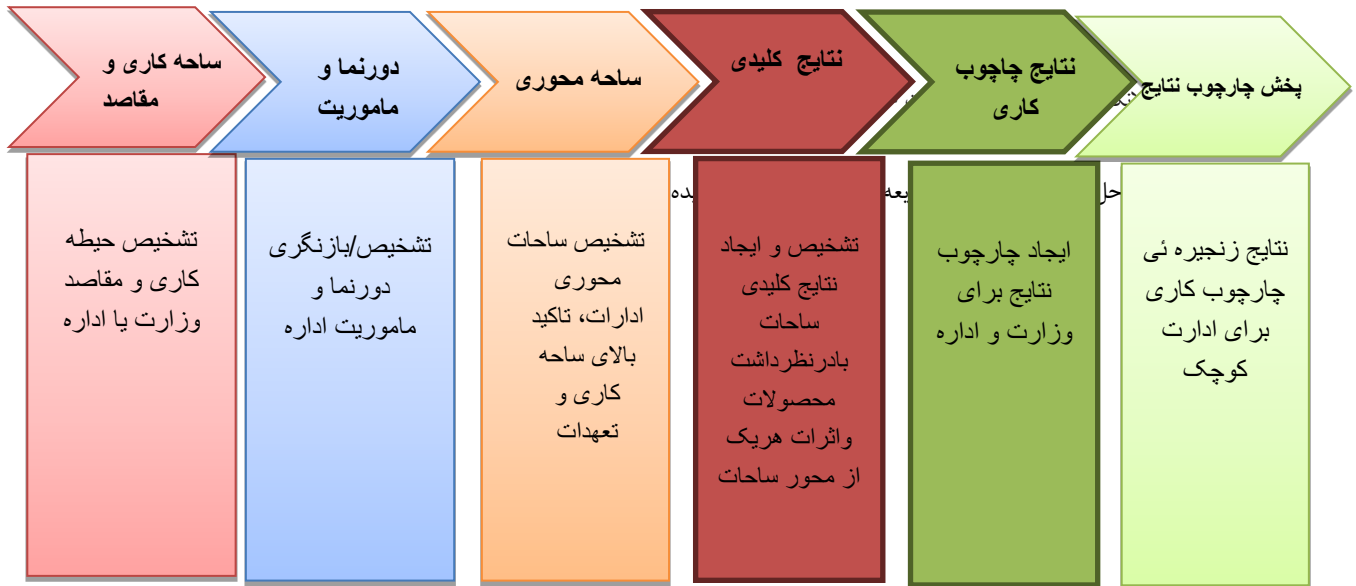


2.0 پلانگذاری برای نتایج

## 2.1 پلانگذاری برای نتایج

پلانگذاری برای نتایج عبارت از روند اتخاذ تصمیم بنیادی منحنی رهنمود عملی مبنی بر وجود هستی یک اداره است که کدام فعالیت هارا انجام میدهد و چرا موجود است. پلانگذاری یک وسیله مهم مدیریتی است که زمینه را مساعد میسازد تا بطور فزاینده ماحول مغلق را تغییر داد. پلانگذاری ما را به مدیریت آینده اجازه میدهد نه آنکه خود مدیریت گردد.

پلانگذاری برای نتایج عبارت از پروسه تعیین اهداف، انکشاف استراتژیها، طرحها جهت تنظیم اجراءات و تخصیص منابع جهت دستیابی به اهداف میباشد. باید متذکر شد که اهمیت مدیریت مبتنی بر نتایج در مراحل متفاوت پلانگذاری میباشد. مراحل پلانگذاری مدیریت مبتنی بر نتایج در شکل ذیل نشان داده شده است:



شکل 3 : مراحل پلانگذاری مبتنی بر نتایج

## 2.1.1 تشخیص حیطة/ساحه کارى و مقاصد وزارت یا اداره

حیطة/ساحه کارى و مقاصد یک اداره میتواند با راجع نمودن به احکام و تعهدات یک وزارت و یا اداره مشخص گردد. "مقصد" عبارت از دلیل ایجاد وزارت و یا اینکه مقصود چى است که وزارت آنرا حاصل کند میباشد. هرگاه این مقصد یک پروژه و یا پروگرام باشد، هدف اساسى آن عبارت از دلیل تطبیق پروژه و یا پروگرام است و یا اینکه مقصود چى است که پروژه و یا پروگرام آنرا حاصل کند میباشد. مفهوم واضح مقصد عبارت از توانمند سازی یک اداره در جهت تشخیص مشکلات به منظور دستیابى به نتایج میباشد و اهداف متذکره از حیطة/ساحه کارى یک اداره حاصل میگردد. بطور مثال:

اداره	حیطة کارى	هدف
صحت	کیفیت زندگى	صحت
راه های عمومى/شاهراه ها	تحرک	سفر مطمئن و قابل پیشبینى

جدول 1: یک مثال از مقاصد و حیطة

درک واقعى از نتایج شاهراه ها عبارت از حصول اطمینان و سفر قابل پیشبینى جهت ارائه وضاحت از مراحل مدیریتی برای نتایج توسط اداره میباشد.

## 2.1.2 تشخیص/بازنگرى دورنما و مأموریت یک اداره

### دورنما (Vission)

یک اداره باید بادر نظر داشت مقصد و ساحه کارى مشخص دورنما و مأموریت خویش را تعیین کند.

دورنما (vision) عبارت از خیال و تصور یک اداره است که در آینده آرزوى بدست آوردن آنرا دارد. به عباره دیگر دورنما عبارت از شرح مختصر از مفکوره آینده اداره میباشد. ضرور نیست که دورنما با واقعیت های عینی مقید گردد. دورنما نشان دهنده یک حالت مطلوب از امور بوده و منحیث یک رهنمود دراز مدت اداره محسوب میگردد.

مثال های از دورنما:

- یک ولایت یا ایالت که سیستم عالی ترانسپورت شاهراه را برای شهروندان فراهم کند.
  - موجودیت یک کمپیوتر بالای هر میز و در هر خانه با استفاده از سافت ویر های عالی منحیث یک وسیله توانمند میکروسافت.
  - دسترسی و متصل شدن به یک میلیون کمپیوتر در سراسر جهان 'میلیون ها سیستم سرور و تریلیون ها دالر عاید تجارى-کمپنى انتل
  - ما یک جامعه زیرک، هوشمند و شاد خواهیم بود - دورنما دولت پاپوا نیو جینیا الی سال 2050.
- ایجاد یک دورنما (vision)، یک اداره را در فراهم آوری و تهیه خدمات جهت دستیابى به تقاضای آینده میتواند کمک نماید. این مسله منحیث یک عامل عمده به جهت تغییر مثبت محسوب میگردد.

یک دورنما خوب باید دارای خصوصیات ذیل باشد:

- ارائه کننده یک تصویر واضح از اداره باشد.
- دارای اهداف پایدار برای اداره در سطح ملی باشد.
- در قید زمان نباشد.
- مقید با واقعیت های عینی نباشد.
- یک دورنما خوب نباید به شکل کمی باشد.
- خُلس و به یاد ماندنى باشد.

- به ذینفعان جذاب و خوش آیند باشد.
- آرمانی و مفکوره گرا به سوی استاندارد های نهایی که پیشرفت آن قابل پیمایش است، باشد.
- در رابطه به حل مشکلات و الهام آن عالی باشد.

در پیش نویسی دورنما باید سوالات ذیل در نظر گرفته شود:

- توقعات ما چیست و چه میخواهیم بدست آوریم؟
- فعالیت های خویش را چگونه انجام دهیم که قابل درک برای مستفیدین، مشتریان و جامعه باشد؟
- اداره چطور میتواند کیفیت خدمات را افزایش دهد تا باعث بهتر شدن زندگی استفاده کنندگان گردد؟
- آینده اداره را چگونه تصور مینمائید و چطور بنظر میرسد؟

## مأموریت (Mission)

مأموریت عبارت از بیان دلیل مختصر و جامع موجودیت یک اداره بوده و مشخص مینماید که یک اداره چه نوع فعالیت ها را برای کی ها انجام میدهد. مأموریت مبین اهداف اداره بوده و فعالیت های موجوده را با ساختار اداره در مطابقت قرار میدهد. شرح مشتریان اداره مبنی بر اینکه که کیها مشتریان اند، ارزش پیشنهادی به مشتریان و وسیله که بادر نظر داشت آن ارزش ایجاد میگردد، توسط مأموریت بیان میگردد.

مأموریت منحیث یک وسیله ارزشمند جهت رهنمائی، پلانگذاری و تحقق تلاش های یک اداره بوده و فراهم کننده فعالیت های آینده و متضمن رهنمود اساسات یک اداره میباشد. مأموریت منحیث یک دلیل معقول، نهائی و فراگیر برای برنامه های موجود اداره بوده که به ندرت قابل تغییر میباشد. مأموریت هم به سطح ادارت و هم به سطح پروگرام تشکیل میگردد. بیان مأموریت یک پروگرام باید شامل مأموریت جامع اداره گردد.

مثال های از بیان مأموریت:

### مأموریت Mission

- اداره بدون مأموریت مانند حرکت بدون مقصد است
- بدون بیان یک مأموریت مؤثر هیچ نوع اجراء صورت نمیگیرد.

شکل 5: تعریف مأموریت  
پیتر درکر

- مأموریت/رسالت ما عبارت از مطمئن ساختن اعتماد مردم در راستای حفظ جواهرات و سنگهای قیمتی بادر نظر داشت ستندرد های علمی، مسلکی سازی از طریق علم، حقایق، تحقیق، خدمات لابراتواری و انکشاف ابزار میباشد - نهاد های سرمایهگذاری دولتی.
- فراهم کننده واحدی های ساختمانی مقدماتی از طریق اقتصاد انترنتی سراسر دنیا- انتل Intel

- فراهم سازی سیستم منظم سرک ها، تسهیلات به منظور انتقال مطمئن اجناس و مسافرت بطور مطمئن و راحت.

شش قدمه مهم جهت بیان مأموریت:

- (a) تشخیص مقاصد اداره یا پروگرام
- (b) مشخص نمودن مستفیدین و ادارات یا پروگرام های ذیدخل
- (c) تشخیص نیازمندی های آنی، مشکلات متفاوت و واضح
- (d) بیان مأموریت موجود و ترتیب پیش نویسی مأموریت جدید به اساس سوالات قبلی و بازنگری سوالات ذیل :

- آیا مأموریت از زمان که ایجاد گردیده، تغییر یافته؟
- آیا مأموریت پروگرام با مأموریت اداره سازگار است؟

e) از بازنگری پیش نویس مأموریت توسط کارمندان، مستفیدین، مشتریان و سایر ذینفعان ذیدخل حصول اطمینان نمایید.

سازگار نمودن دورنما و مأموریت با روشن نمودن و وضاحت نتایج منحصیث یک قدم اولی غرض نهادینه سازی میتود مدیریت مبتنی بر نتایج در یک اداره محسوب میگردد.

### 2.1.3 تشخیص ساحات محوری اداره، تأکید بالای مسوولیت و تعهدات

قدم های بعدی درین پروسه عبارت از تشخیص ساحات محوری فعالیت های مهم و اساسی اداره میباشد. ساحات محوری یک اداره عبارت از ساحات عمده جهت تمرکز برای تثبیت نیازمندی برای انتقال دایره کاری و اهداف اداره بوده و منحصیث فعالیت های عمده اداره محسوب میگردد. هریک از ساحات محوری، دارای تعدادی از اهداف که بادر نظر داشت شاخص های کلیدی اجراءات نظریه خط مبنا و اهداف متوقعه میان مدت میباشد ایجاد گردیده است.

**بطول مثال:**

اداره	حیطه کاری	مقصد	ساحات محوری
صحت	خوبی/ صحت	کیفیت زندگی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مراقبت طبی</li> <li>• آگاهی و تعلیمات صحی</li> <li>• تحقیق و انکشاف</li> <li>• تعلیمات طبی</li> </ul>
شاهراه ها	تحرک	سفر مطمئن و قابل پیشبینی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• پلانگذاری و دبزاین زیربنا مرتبط به شبکه های سرک و شاهراه ها</li> <li>• احداث و بهبود شبکه سرک</li> <li>• حفظ و مراقبت سرک ها</li> <li>• پلانگذاری و نظارت تردد وسایط</li> <li>• ایمنی سرک</li> </ul>

جدول 2: ارتباط حیطه کاری و ساحات

برای هر یک از ساحات محوری باید نتایج کلیدی، اثرات و محصولات مشخص گردد.

نتایج کلیدی باید برای هریک از ساحات محوری مشخص گردد. شاید یک و یا چندین نتایج کلیدی برای ساحات محوری وجود داشته باشد. بطور مثال مراقبت طبی در وزارت صحت عامه دارای نتایج کلیدی ساحوی به سطح مراقبت های عمومی، مراقبت طبی تخصصی، امراض ساری، جراحی، قواعد شفاخانه های خصوصی و تجارب خصوصی میباشد.

به همین گونه؛ عرضه آب بادر نظر داشت بازسازی، حفظ و مراقبت، مشاورت، تولید و توزیع شاید منحصیث نتایج کلیدی ساحوی باشد.

در بعضی مواقع، نتایج کلیدی ساحوی دارای اهمیت مساوی بوده یا به عباره دیگر نتایج کلیدی در بعضی مواقع با اهمیت تر نظریه سایر نتایج میباشد.

برای هریک از نتایج کلیدی ساحوی، باید رهبری نتایج اداره و محصولات به سطح اداره در نظر گرفته شود، بطور مثال، بازسازی، حفظ و مراقبت توسط شاروالی علاوه بر خدمات مشورتی به مقامات محلی و گردانندگان فعالیت ها به مقیاس کوچک در افزایش نتایج جهت دسترسی به تهیه آب مطمئن سهم ارزنده خواهد داشت.

اجرا تمام برنامه ها بر میگردد به درک موضوع توسط رهبری اداره و روش تطبیق مدیریت نظارت مبتنی بر نتایج؛ هرگاه رهبری اداره از اساسات، ابزار و طرق مدیریت نتایج درک درست نداشته باشد، تطبیق موافقانه مدیریت نتایج بعید بنظر میرسد. عدم آگاهی هئیت رهبری در مورد مدیریت نتایج منحصی مانع کلیدی جهت مراحل تطبیق، محسوب میگردد.

پلانگذاری به منظور حصول نتایج منحصی یک تهداب جهت تحقق فعالیت ها در راستای مدیریت نتایج محسوب گردیده و اداره را قادر میسازد تا نتایج بدست آورده را با چارچوب کاری بطور معقول و منطقی ارتباط دهد.

تفصیل منطقی نتایج یک کار پیچیده بوده، هرگاه نتایج بطور دقیق بیان نگردد، تشخیص ابتکار اداره و یا پروگرام انکشافی جهت عرضه نتایج، تطبیق و نظارت آنها فوق العاده مشکل میباشد.

## نتایج و سلسله های آن

نتیجه یا ثمره یک تغییر انکشافی قابل ملاحظه و قابل پیمایش است که توسط ارتباط میان سبب و پیامد آن بوجود میاید. یا به عبارت ساده؛ پیامد ها، نتایج و تأثیرات یک پروگرام/پروژه ای یک اداره فعال عبارت از نتیجه یا پیامد آن میباشد. به منظور اینکه دانسته شود که سلسله نتایج چی است، نتایج باهم مرتبط میشوند. سلسله نتایج عبارت از یک اساس و تهداب برای شیوه مدیریت بر مبنی نتایج میباشد، که نشان دهنده ارتباط میان منابع، فعالیت ها و نتایج مقصود میباشد. سلسله عبارت از ردیفی از نتایج یا دستاورد های متوقعه استند که به اساس رابطه بین علت و معلول باهم در ارتباط میباشدند. بادر نظر داشت اصول حذف موانع تطبیق، بسیار ارزنده خواهد بود تا سطوح مختلف مدیریت مفهوم نتایج و سلسله آن را بدانند.



شکل 5: سلسله نتایج

## عناصر سلسله نتایج

1. **منابع:** به منابع مالی، بشری و مواد مورد نیاز جهت تحقق فعالیت ها راجع میگردد.
  2. **فعالیت ها:** به مجموعه یی از مسولیت های کاری جهت حصول نتایج راجع میگردد.
  3. **محصولات:** به اجناس، خدمات، محصولات قابل محسوس و سایر نتایج آنی که منتج به نتایج میگردد گفته میشود.
- بطور معمول دونوع محصول وجود دارد که عبارت از محصول و پروسه محصولات میباشد. محصولات اداره به چگونگی محصول گفته میشود نه به پروسه محصول، به طور مثال مواد مکمل درسی، ترتیبات مکمل لوجستیکی و برنامه های مکمل آموزشی منحصی پروسه محصولات جهت برنامه آموزشی مدیریت مبتنی بر نتایج محسوب گردیده، در حالیکه بدست آوردن مهارت مدیریت مبتنی بر نتایج توسط پرسونل نظارت و ارزیابی اداره منحصی محصول شمرده میشود.

به الفاظ دیگر، جهت انکشاف زنجیره یا سلسله نتایج، وضاحت روند محصولات اداره یا پروگرام ضروری میباشد.

4. **پیامد:** به نتایج ابتدائی که رهنمائی کننده اداره در جهت اهداف و یا اثرات میباشد (معمولا از نظر آگاهی، دیدگاه یا تجارب اهداف گروپ) راجع میگردد.

پیامد اداره تنها به طور مستقیم توسط محصول اداره در اثر دخالت یک اداره تحت تأثیر قرار گرفته و این نتایج در اثر تغییرات محصول تولید شده اداره متأثر میگردد.

پیامد را میتوان بادر نظر داشت سلسله وقوع آن به سه نوع ذیل طبقه بندی نمود:

a. پیامد یا نتایج مقدماتی

b. حد اوسط پیامد (پیامد در سطح سکتور)

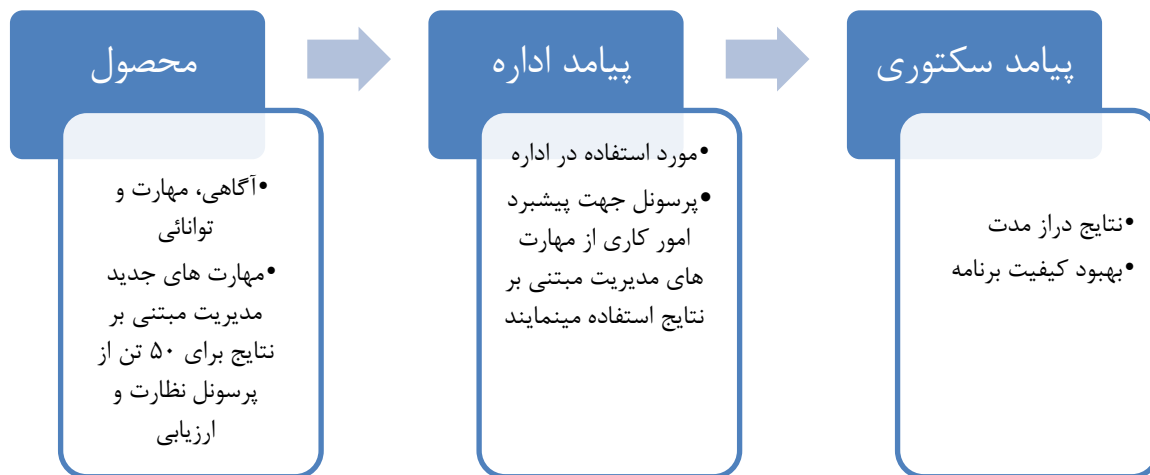
c. پیامد ثالثی (اثرات به سطح اجتماع)

یک اداره/ پروگرام باید حد اقل پاسخگو جهت حصول اطمینان از راه اندازی تحقق نتایج ابتدائی باشد.

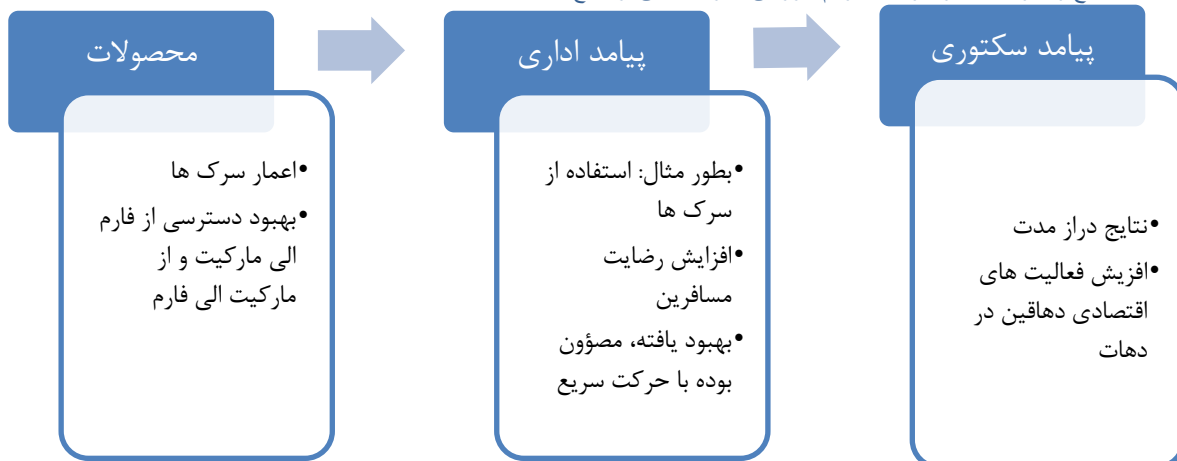
5. تاثیرات: (Impacts): طوریکه در فوق ذکر گردید Impacts بنام نتایج میان مدت سومی نیز یاد میگردد، یعنی Impacts

عبارت از تاثیرات طولانی مدت مثبت و منفی، ابتدایی و ثانوی است که توسط یک تداخل مستقیم یا غیر مستقیم، متوقعه و یا غیر متوقع بوجود میاید.

مثال های از نتایج زنجیره ئی برنامه های آموزشی نظارت مبتنی بر مدیریت



شکل 7: نتایج زنجیره ای با در نظر داشت برنامه آموزشی مدیریت مبتنی بر نتایج

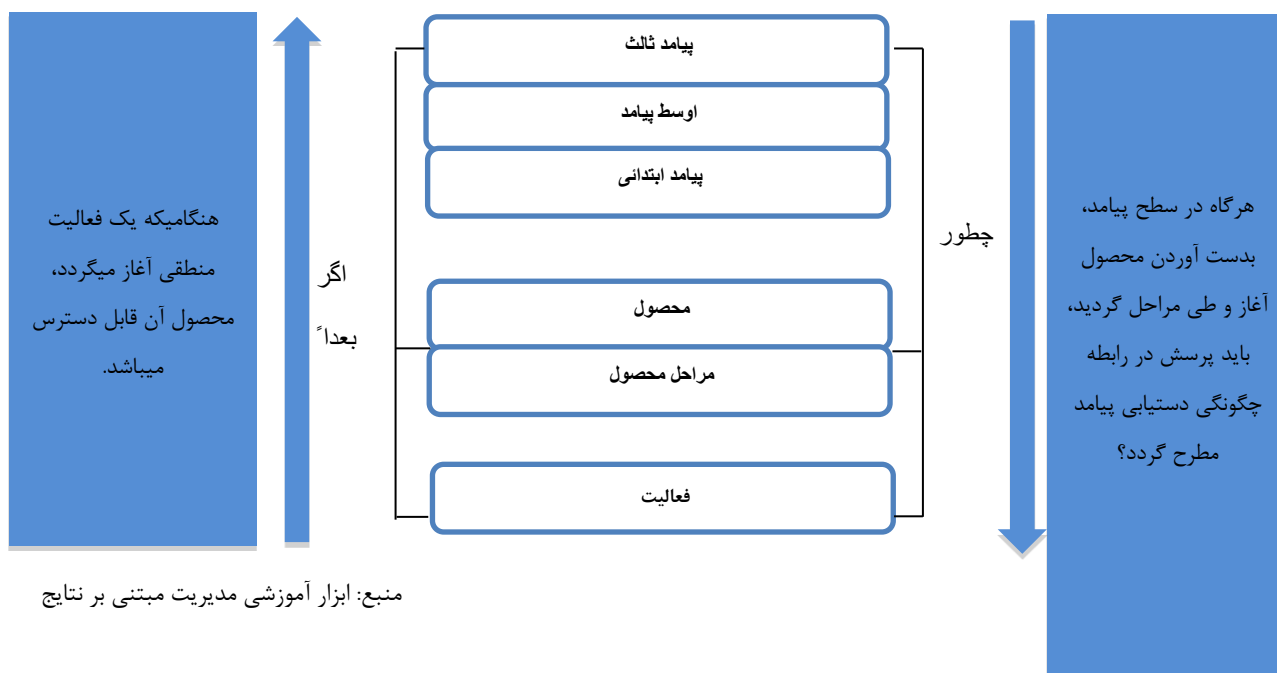


شکل 7: نتایج زنجیره ای با در نظر داشت فعالیت های سکتور زیر بنا یا عامه

بطور کلی نتایج زنجیره ئی را میتوان منحیث نقطه آغاز یک پروگرام یا یک برنامه جدید که تا اکنون بنابر عدم ایجاد فعالیت، بشکل پلان شده باقی مانده، بادر نظر داشت آرزومندی و پیامد متوقعه از پروگرام تلقی نمود. هرگاه برنامه از قبل ایجاد گردیده باشد، درک آن میتواند احیا کننده نقطه آغاز فعالیت محسوب گردد. باوصف آنکه تفکر واقعی در رابطه به تسلسل نقط آغاز، نیاز به شایستگی خاص در رابطه به زنجیره نتایج دارد. جهت فراهم سازی زنجیره ئی نتایج، فوق العاده مشکل خواهد بود که یک اداره یا برنامه بطور واقعی نیازها و مشکلات مشتریان را درک و با تمرکز عمیق در راستای شناسایی و حل آن اقدام نماید.

## برنامه موجود

## برنامه جدید



منبع: ابزار آموزشی مدیریت مبتنی بر نتایج

بعضی اوقات مشکل در سطوح مختلف با طرح زنجیره ئی نتایج نهفته است. جدول ذیل فراهم کننده رهنمائی در رابطه به اتخاذ تصمیم در مورد اینکه چه چیز منحصیث یک فعالیت، یک محصول و یا یک پیامد محسوب میگردد، کمک مینماید.

نکات تمایز سطوح نتایج	محصول در سطح اداره	پیامد سطوح اداره	پیامد در سطح سکتور	اثرات در سطح اجتماعی
1. ارتباط آن به اداره	محصولات تولید شده	تأثیرات مستقیم	تأثیرات غیرمستقیم	عدم موجودیت یا تأثیرات اندک
2. کنترل	کنترل اداری	کنترل مشتریان	عدم کنترل	عدم کنترل
3. تخصیص	تخصیص مکمل	تخصیص قسمی	تخصیص کمتر	عدم موجودیت و یا تخصیص اندک
4. حسابدگی	حسابده	مدیریت به جهت	منطق درست	منطق درست
5. چارچوب زمانی	داخل دوران برنامه	توسط ختم برنامه	بعد از برنامه	بعد از برنامه
6. انعطاف پذیری جهت تغییر	انعطاف پذیر	بعضاً انعطاف پذیر	انعطاف پذیری اصغری	عدم انعطاف پذیری

شکل 8: نکات تمایز سطوح نتایج

پس بطور مثال، در ارتباط به اداره، محصول به سطح اداره تولید گردیده، مگر پیامد بشکل غیر مستقیم صرف به سطح سکتور متاثر گردیده است. بادنظرداشت اصطلاح حسابدگی، اداره محصولات را که صرف جوابگوی منطق درست در جهت متیقن ساختن سطوح پیامد سکتوری میباشد، مدیریت مینماید.

برعلاوه؛ جهت حصول اطمینان مبنی براینکه اداره در یک سطح درست قرار دارد، باید توجه زیادت در مورد حصول نتایج دقیق مبذول گردد و تمام نتایج نشان دهنده یک تغییر باشد.

- Improved



- افزایش یافته
- ارتقا یافته
- بزرگتر
- عالی
- کوچکتر
- موجود
- غیر موجود

برعلاوه، باید دارای عبارات ذیل نباشند:

- مستقیم.....
- بادر نظر داشت.....
- برای.....

**به عباره دیگر، بیان نتایج نباید صرف به تنهایی ترکیب از علت و معلول باشد.**

بیان نتایج باید از لحاظ ارزش پولی، زمان و تلاش بشکل واقع بینانه باشد. اغلباً پیامد و محصول در ادارات توأم با مبالغه میباشد.

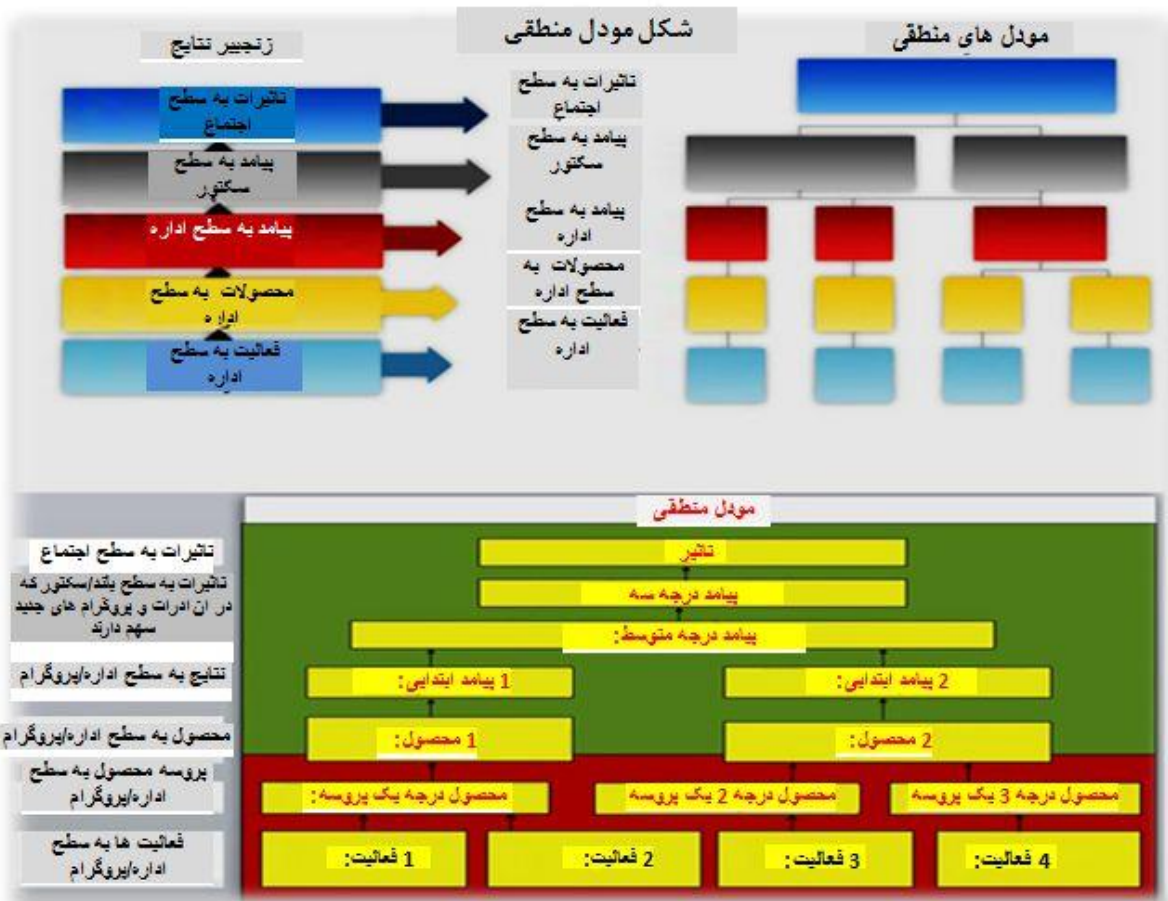
نتایج زنجیره ئی به طور مؤثر نشان دهنده نتایج اداره بوده، با وصف آنکه تمام آنها با در نظر داشت نتایج زنجیره ئی اداره که از فعالیت های متعدد مرتبط شده، باهم ترکیب نگردیده است. به منظور مدیریت مؤثر نتایج و مدل سازی در یک اداره، باید تمام فعالیت ها باهم در یک مدل منطقی شامل گردد.

#### **مُدل منطقی**

مُدل منطقی عبارت از یک دیگرامیست که به طور واضح ارتباط منطقی را میان ساحه کاری (فعالیت ها)، مراحل محصول (تکمیل کار)، محصول و نتایج متوقعه (پیامدها) نشان دهد. این مدل ارتباط مداخله جانبی یک اداره را توأم با نتایج متوقعه نشان میدهد.

یک مُدل منطقی میتواند برای یک پروگرام، پالیسی، پروژه و یا یک اداره در نظر گرفته شود و منحیث یک وسیله مفید جهت پلانگذاری، تأمین ارتباطات پلانگذاری برای یک پروژه و یا مدیریت یک اداره جهت نظارت و ارزیابی محسوب گردد.

مدل منطقی در راستای تشخیص سطوح نتایج که به طور مستقیم با نتایج زنجیره ئی در ارتباط میباشد یک اداره را حسب شکل ذیل کمک مینماید:



شکل 9: مدل منطقی

### مشخصات یک مدل منطقی خوب

یک مدل منطقی خوب باید دارای مشخصات ذیل باشد:

- منطقی واضح داشته باشد: ارتباط میان فعالیت ها، مراحل محصول، محصول، پیامد و اثرات باید واضح ومنطقی باشد. مدل باید به (اگر..... بعداً) منطقی یک پروژه که مربوط یک اداره میباشد، اشاره نماید: اگر این منطق در نظر گرفته شده باشد، محصول به گونه درست قابل انتقال میباشد.
- بر مبنی هدایت استراتژیک و اهداف اداره ایجاد گردیده باشد.
- وسعت و تمرکز مناسب را نشان دهد.
- وضاحت داشته باشد – افراد خارج از اداره با دیدن مدل قادر به درک اهداف پروژه و یا اداره باشند.
- به شکل مشارکتی باشد و واضح نماید که آیا در انکشاف مدل مشترکین کلیدی به گونه مشارکتی دخیل اند؟
- یک مدل منطقی خوب تأمین کننده ارتباط میان محصول و پیامد با نتایج سطوح بزرگ و سکتوری که فراهم کننده نتایج سریع برای واحد های اداری است، میباشد؛

طریقه دیگر ایجاد تسلسل منطقی، عبارت از کار روی پروگرام ها، پروژه ها و فعالیت ها الی حصول نتایج به سطح عالی میباشد. این نوع فعالیت ها برای پروگرام های دیپارتمنت های موجود در یک اداره کارا میباشد.

- شما میتوانید با پرسش اینکه این چیست که ما آنرا انجام میدهم آغاز نمائید؟ ما یک برنامه آموزشی را تدویر مینمائیم (این یک فعالیت است).
- میتوانید پرسید که چرا: چرا ما برنامه آموزشی را تدویر مینمائیم؟ ارائه پاسخ به این سوال، محصول اداره و مهارت و دانش برای مشتریان محسوب میگردد.

- چرا ورکشاپ های آموزشی را برای مشتریان تدویر مینمائیم؟ ارائه جواب به این سوال منحنیت پیامد اداره در راستای بلند بردن ظرفیت مشتریان محسوب میگردد.

به همین ترتیب، شما میتوانید با آغاز نتایج عالی و حرکت به طرف فعالیت های عقبی به سمت نتایج انکشاف ریاستی سعی و تلاش نمائید. این فعالیت ها زمانی میتوانند کارا واقع گردد که مراحل پلانگذاری دارای یک سلسله ابتکارات باشد. با آغاز نتایج ملی/ نتایج اجتماعی و نتایج سکتوری، میتوانید در راستای دستیابی به این اهداف پرسش ها را مطرح نمائید.

### قدمه ها جهت کسب نتایج:

- فعالیت های کلیدی را انتخاب نمائید - کدام فعالیت ها به احتمال زیاد منتج به بدست آوردن محصول نهائی اداره و بعداً منتج به حصول پیامد و یا پیامد دلخواه که بایست از جانب اداره ارائه شود، میگردد؟
- شما میتوانید با آغاز نتایج سطح عالی، فعالیت های گذشته را با پروگرام ها، پروژه ها و سالی فعالیت ها به طور منطقی ارتباط دهید. در نظر داشته باشید که کدام پروگرام ها، پروژه ها و فعالیت ها منتج به بدست آوردن محصولات اداره گردیده که این محصولات منتج به پیامد اداره میگردد.
- نتایج را تا حد ممکن متمرکز نگهدارید - برای وضاحت و تمرکز بالای موضوع، جزئیات را با نیازمندی متوازن سازید.
- هرگاه نتیجه قابل کنترل باشد، منحنیت یک فعالیت و یا یک محصول، اگر صرف قابل نفوذ باشد، منحنیت پیامد یا نتایج محسوب میگردد.
- منطق نتایج با استفاده از کلمه اگر..... بعداً استدلال گردد و یا پرسش در رابطه به اینکه چطور و چرا سوالات مطرح گردد، صورت گیرد.



شکل 10: اصطلاحات و تعاریف در مدل منطقی

هنگام انکشاف مدل های منطقی در ادارات باید روابط ذیل در نظر گرفته شود:

#### 2.1.4 تامین روابطه میان سیستم مدیریت مبتنی بر نتایج و پلان های استراتیژیک

هدف سیستم نظارت و ارزیابی مبتنی بر نتایج عبارت از پلانگذاری و مدیریت جهت پیمایش دستاورد های اهداف یا نتایج یک اداره، پروگرام و یا پروژه میباشد. حالانکه یک پلان استراتیژیک یک اداره یا پروگرام توضیح کننده استراتیژی ها و پلان های است که باعث حل مشکلات میگردد. تامین ارتباط اولی میان سیستم چارچوب نظارت و ارزیابی یا نتایج و پلان استراتیژیک عبارت از بیان نتایج و شاخص های مرتبط به اهداف یا نتایج که از پروگرام یا پلان استراتیژیک بدست آمده میباشد. جهت حصول اطمینان از سیستم نظارت و ارزیابی مبتنی بر نتایج؛ اهداف و استراتیژی ها قبول شده سیستم نظارت و ارزیابی باید طور کاربردی و موثر منحیث تامین کننده ارتباط دومی شامل پلان استراتیژیک گردد که در راستای حصول اهداف متعدد و کارا باشد. تامین کننده ارتباط سومی عبارت از استفاده معلومات سیستم نظارت و ارزیابی مبتنی بر نتایج غرض تصمیم گیری برای طرح استراتیژی ها و پروگرام های آینده میباشد.

به طور معمول، سه سطح از پلانگذاری با نتایج وجود دارد که روی هم قرار گرفته و از بالا به طرف پایین سیر دارد؛ هر سطح به یک سطح پایینتر رهنمایی نموده و هدایات لازم را فراهم مینماید. که با هم ارتباط داشته و به گونه ئی که نتایج سطح اداری توسط نتایج سطح سکتوری هدایت گردیده که هریک به نوبه خود توسط نتایج سطوح ملی یا اجتماعی هدایت میگرددند. هریک از سطوح پلانگذاری فراهم کننده رهنمود های ذیل میباشد:

- (a) نتایج ملی: این نتایج باید بالاتر از سطح سکتور در سطح اجتماع؛ بادر نظر داشت اهداف دلخواه یا نتایج در جهت کیفیت زندگی شهروندان، اشتغال ذاتی، تحقق فعالیت های اقتصادی و تجاری و غیره مورد تمرکز قرار گیرد. به طور مثال استراتیژی انکشاف ملی افغانستان، چارچوب ملی صلح و انکشاف افغانستان.
- (b) نتایج سکتوری: بر مبنای توافق بر مجموعه ای از سکتورها، تعدادی از پلان های انکشاف یافته سکتوری مبنی بر اینکه چطور هریک سکتور از طریق نتایج سکتوری باعث سهم گیری در جهت حصول نتایج ملی میگردد، کمک مینماید. به عنوان مثال؛ برنامه های ملی اولویت داده شده؛ میتواند به نوعی از نمونه پلان سکتوری محسوب گردد.
- (c) نتایج اداری: دستاورد های این چنین نتایج از طریق پروگرام ها و پروژه ها مبنی بر تولید محصولات و تأثیر آن بر پیامد ها بوجود میاید. بنابراین پروژه ها و پروگرام ها مستلزم ارتباط با نتایج سکتوری بوده و بیان نتایج در این سطح به طور معمول توسط اداره از طریق بازنگری اسناد استراتیژیک قابل انکشاف میباشد. به عنوان مثال (ستراتیژیک پلان اداره). نتایج در این سطح باید به گونه نزدیک با مشتریان (مستفید شوندگان مستقیم محصولات و خدمات اداره) ارتباط داده شود. هرگاه مشتریان کلیدی اداره سایر ادارات دولتی باشند، باید بیان نتایج منعکس کننده آنها باشد.



شکل 11: سه سطح پلانگذاری

#### 2.1.4.1 ارتباط سیستم نظارت و ارزیابی ملی وزارت یا اداره، و سیستم نظارت و ارزیابی سایر ادارات انفرادی

دانستن ارتباط سیستم نظارت و ارزیابی یک وزارت یا یک اداره ملی و سیستم نظارت و ارزیابی ادارت انفرادی فوق العاده ارزنده و مهم پنداشته میشود. با وصف آنکه این روابط نمیتواند از لحاظ اندازه و خاصیت ادارات انفرادی، پروگرام ها و پروژه های انکشافی ثابت و یکسان باشد ولی با آنهم این کاملاً واضح است که یک سیستم نظارت و ارزیابی ملی فراهم کننده یک دستور العمل در رابطه به اینکه چه را باید به وزارت و یا ادارات ملی گزارش داد و یا وزارت یا ادارات ملی چه را باید گزارش دهد. ادارات انفرادی ضرورت دارند تا در شاخص های مجموعی خویش، نتایج چارچوب تمام شاخص های ملی را که مطابق به آن به وزارت های ذیربط گزارش ارائه میدارند، شامل سازند و از معلومات که توسط ادارت ذیربط تهیه گردیده (خلاصه از معلومات) جهت مقاصد پلانگذاری استفاده بعمل آورند. ادارات انفرادی باید متیقن گردند که پروژه های شان کاملاً مرتبط به اهداف و شاخص های ملی وزارت ها و سکتور مربوطه میباشد.

به گونه مثال، در سکتور تعلیم و تربیه، وزارت تعلیم و تربیه ممکن یک پلان یا سیستم نظارت و ارزیابی تعلیمات ملی را انکشاف داده باشد، اکنون سوال که مطرح میگردد این است که چگونه پلان یا سیستم نظارت و ارزیابی آموزشی یک انستیتوت یا یک مکتب و یا هم موسسات غیر حکومتی را که زمینه آموزش را برای استادان فراهم میسازند؛ با پلان یا سیستم نظارت و ارزیابی تعلیمات ملی ارتباط داد؟

پلان اجراءات پروژه انرژی		وزارت انرژی و آب
تأثيرات به سطح پروژه	بهبود وضعیت استخدام و عواید مردم شهر و دهات	تأثيرات به سطح ملی
پیامد به سطح پروژه	افزایش تولیدات و رقابت توسط سکتور خصوصی	اثرات به سطح ملی
پیامد به سطح پروژه	مالیه دهنده گان از سیستم قابل اعتبار محیطی انرژی برق استفاده مینمایند	پیامد به سطح ملی
محصولات به سطح پروژه	بهبود سیستم توزیع و تولید برق	محصولات به سطح ملی
فعالیت به سطح پروژه	تطبيق تجهیزات و دیزاین جدید	
منبع: بانک جهانی سال 2005		شکل 12: ارتباط سیستم نظارت و ارزیابی ملی

### 2.1.5 تشخیص و ایجاد مناطق کلیدی حصول نتایج و محصولات و پیامد های مرتبط به هریک از ساحات محوری

در قدم نخست زمانیکه ساحات محوری تشخیص گردید بعداً باید ساحات کلیدی جهت دستیابی نتایج، محصولات و پیامد های آنها مشخص گردد. هر اداره باید حد اقل یک ساحه محوری داشته باشد اگرچه در اکثر مواقع به جای یک ساحه محوری وزارت ها و واحد های بودجوی دارای چند ساحه محوری نیز میباشند. برای وضاحت بیشتر به مثال صفحه بعدی توجه نمائید.

#### مثال: وزارت صحت عامه

پیامد	محصولات	نتایج کلیدی ساحه	ساحات محوری	اداره
✓ مراقبت موثر صحت ✓ افزایش رضایت مشریان	✓ تعداد مریضان معالجه شده در زمان تداوی مرض ✓ تعداد مریضان معالجه شده از طریق عرضه خدمات داخل بستر ✓ تعداد مریضان که بطور دقیق امراض شان تشخیص گردیده ✓ تعداد مریضان که در کلینیک های صحت حضور یافتن تعداد از عملیات های انجام شده بطور مؤفقاانه	✓ تداوی سراپا ✓ تداوی مریضان داخل بستر ✓ خدمات تشخیصیه ✓ کلینیک های صحت ✓ خدمات جراحی	مراقبت صحت	تعمیر

تعلیمات صحتی و آگاهی	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ اهمتامات حفظ الصحوی</li> <li>✓ کنترول شیوع بیماری</li> <li>✓ مدوا به طور خصوصی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ افزایش آگاهی حفظ الصحه همگانی</li> <li>✓ کنترول موثر امراض و بیماری های حاد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ بهبود مراقبت های وقایوی صحتی</li> </ul>
تحقیق و انکشاف	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ خدمات تشخیصیه</li> <li>✓ تهیه ادویه جدید</li> <li>✓ تحقیق روی شیوع امراض جدید</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ بهبود تشخیص امراض و خدمات تشخیصیه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ بهبود مراقبت های صحتی</li> </ul>
تعلیمات صحتی و آموزشی	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ آموزش کارمندان صحتی</li> <li>✓ آموزش کارکنان (نرس) صحتی</li> <li>✓ آموزش نرس ها</li> <li>✓ تعلیمات صحتی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ افزایش شایستگی ها و مهارت شاغلان در سکتور صحت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ بهبود مراقبت های صحتی</li> </ul>

جدول 4: مثال از تشخیص و ایجاد مناطق کلیدی حصول نتایج و محصولات و پیامد های مرتبط به هریک از ساحات محوری

رجوع به مثال دیگر از وزارت انکشاف سرک و شاهراه ها سریلانکا (2008) گردد

اداره	ساحات محوری	نتایج کلیدی ساحه	محصولات	پیامد
وزارت شاهراه ها	پلانگذاری و دیزاین زیربناها مرتبط به شبکه سرک و شاهراه ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ جمع آوری معلومات و تحلیل وضعیت ترافیک</li> <li>✓ جهت دسترسی به نیازمندی های آینده (سرک، شاهراه ها، پلها و غیره)</li> <li>✓ پلانگذاری و دیزاین</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ بهبود پلان عملی کوتاه مدت و درازمدت انکشاف داده شده</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ بهبود دسترسی به طور گسترده به جزیره</li> </ul>
	اعمار و بهبود شبکه سرک	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ایجاد پروژه</li> <li>✓ قرارداد</li> <li>✓ عقد قرارداد</li> <li>✓ نظارت/ اجراءات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ XX کیلومتر سرک، X کیلومتر شاهراه، XY از پل ها اعمار/ بهبود یافته و جهت بهره برداری 20XX/توسط 20XY</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ بهبود دسترسی به طور گسترده به جزیره</li> </ul>
	حفظ و مراقبت شبکه سرک	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ پلان حفظ و مراقبت</li> <li>✓ حفظ و مراقبت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ XX کیلومتر سرک، X کیلومتر شاهراه، XY از پل ها اعمار/ بهبود یافته و جهت بهره برداری 20XX/توسط 20XY</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ بهبود دسترسی به طور گسترده به جزیره</li> </ul>
	پلانگذاری و نظارت ترافیک	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ پلانگذاری ترافیک</li> <li>✓ نظارت بر ترافیک</li> <li>✓ آگاهی رفت و آمد</li> <li>✓ ارتباطات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ بهبود مسیر حرکت وسایط ( حد اوسط برای 100 کیلومتر)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ بهبود دسترسی به طور گسترده به جزیره</li> </ul>
	ایمنی سرک	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ایمنی بالای سرک</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ سیستم های موثر مدیریت ایمنی عملیاتی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ بهبود ایمنی بالای سرک</li> </ul>

جدول 5: مثال دیگر از تشخیص و ایجاد مناطق کلیدی حصول نتایج و محصولات و پیامد های مرتبط به هریک از ساحات محوری



## 2.1.6 ایجاد چارچوب نتایج برای وزارت یا اداره

چارچوب نتایج مبین منطق اساسی چگونگی دستیابی به نتایج یک اداره، پروگرام و یا یک پروژه میباشد. قسمیکه قبلاً تذکر گردید، نتایج باید شامل محصول، پیامد، پیامد، پیامد سکتوری و پیامد ملی یا اجتماعی باشد. بنابراین فوق العاده ضروری پنداشته میشود که نتایج در تمام این سطوح باید دقیق و مشخص باشد. دستیابی به این اهداف زمانی امکان پذیر است که نتایج زنجیره ئی یا مدل منطقی یک اداره، پروگرام یا پروژه شامل شاخص های که بادر نظر داشت آن میزان منابع به فعالیت ها و محصول مشخص قابل پیمایش باشد و میزان افراد که از محصولات منحصی پیامد پیشبینی شده پروژه یا پروگرام استفاده مینمایند تشخیص گردد.

بنابراین قبل از ایجاد چارچوب کاری برای یک اداره، پیشنهاد میگردد تا مدل منطقی را ترتیب نماید تا نتایج را شناسایی نموده که توسط یک اداره تولید میگردد. زمانیکه مدل منطقی بادر نظر داشت نتایج در تمام سطوح نهائی گردید، اهداف باید برای هر یک از پیامد ها و پیامد مرتبط به محصول گنجانیده شود. این اهداف باید با شاخص های بیسلاین ها به منظور پیمایش پیشرفت مقایسه گردد. بنابراین، هدف با توجه به سطح نتیجه، ارتباط و توانائی آن جهت جمع آوری معلومات به گونه فوق العاده مناسب طرح گردد.

لطفاً به مثال ذیل که از بورد ملی فاضلاب و تهیه آب سریلانکا (NWSDB) گرفته شده، مراجعه گردد:

**دورنماً بورد ملی فاضلاب و تهیه آب عبارت از:**

یک اداره با اعتبار و کاراً در سریلانکا از طریق پیشرفت صنایع و عرضه خدمات عالی

**مأموریت آن بورد عبارت از:**

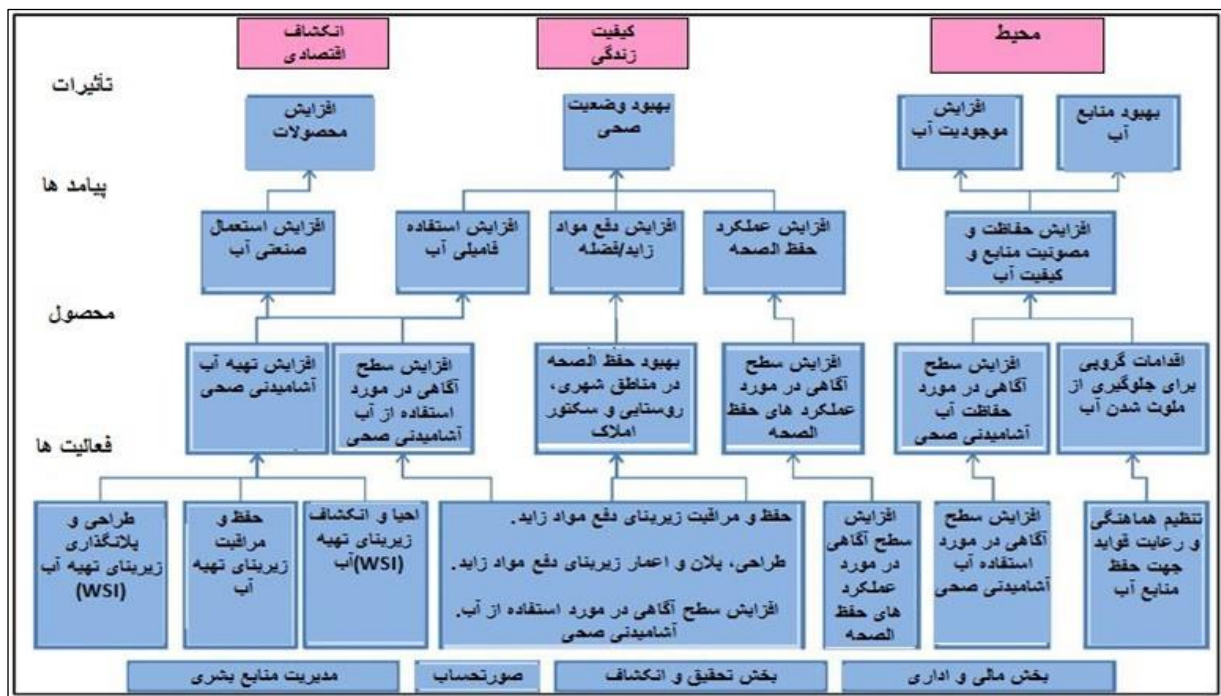
عرضه خدمت به ملت از طریق فراهم سازی آب آشامیدنی صحی مداوم جهت کسب

رضایت تمام مشتریان

ساحات محوری عبارتند از:

1. بررسی، پلانگذاری، دیزاین، اعمار، حفظ و مراقبت جهت تامین آب پروژه ها
2. بررسی، پلانگذاری، دیزاین، اعمار، نظارت و حفظ و مراقبت از پروژه های فاضلاب
3. تعلیمات صحی عامه
4. حفاظت و رشد منابع آبی

### مدل منطقی NWSDB – 2008







واحد رهبری	اهداف					بسیلین 2017	شاخص های کلیدی اجراءات	نتایج	شماره
	2012	2011	2010	2009	2008				
							سطح آگاهی	افزایش آگاهی عامه جهت استفاده از آب آشامیدنی صحتی	1.2

پیامد 2 -NWSDB خدمات حفظ الصحوی

واحد رهبری	اهداف					بسیلین 2017	شاخص های کلیدی اجراءات	نتایج	شماره
	2012	2011	2010	2009	2008				
<b>پیامد ها</b>									
درین مورد تصمیم گرفته خواهد شد							(a) مقدار لیتر در روز ( بطور تخمینی) - صنعتی - داخلی	افزایش ازبین بردن زباله ها	2
<b>محصول</b>									
	79	78	77	76	75	74	(a) دسترسی به خدمات صحتی شهری	افزایش عرضه خدمات صحتی ساحات شهری، دهاتی و علاقه داری.	2.1.
	84	83	81	80	79	78	دهاتی		
	79	78	77	75	74	73	علاقه داری		
	69	68	67	65	64	63	(b) خصوصیت تخلیه (آلودگی پی پی ام)		
							(c) تعداد شکایات		
							(d) حد اوسط زمان مورد نیاز جهت رسیدگی به شکایات		

پیامد 3 -NWSDB صحت عامه

واحد رهبری	اهداف					بسیلین 2017	شاخص های کلیدی اجراءات	نتایج	شماره
	2012	2011	2010	2009	2008				
<b>پیامد ها</b>									
درین مورد تصمیم گرفته خواهد شد							(a) سطح استفاده تجربیات (b) میزان رسیدگی به ساحات مورد هدف	بهبود حفظ الصحه در ساحات مورد هدف	1
<b>محصول</b>									
							(a) سطح دانش	افزایش آگاهی در رابطه به حفظ الصحه	3.1.

جدول 6 : مدل منطقی برای بورد ملی فاضلاب و تهیه آب - انکشاف اقتصادی، کیفیت زندگی و محیط زیست

## 2.1.7 عناصر چارچوب نتایج

### 2.1.7.1 انکشاف شاخص های کلیدی اجراءات:

شاخص اجراءات، خصوصیات مشخص یک پروگرام، پروژه یا نتایج سطح-فعالیت را به اساس چارچوب نتایج پیمایش مینماید. این موضوعات منحنی اساسات مشاهده پیشرفت و اندازه گیری واقعی نتایج در مقایسه به نتایج متوقعه محسوب میگردد. شاخص اجراءات منحنی یک بخش از پیمایش اجراءات کمک مینماید تا روند پیشرفت بادر نظر داشت نتایج قابل دستیابی، مشخص گردد. به عباره دیگر، این شاخص ها منحنی متغییر های مدیریت برای مشخص ساختن نتایج پیشرفت پروگرام ها بادر نظر داشت اسناد موجه در مقابل نتایج پلان شده کمک می نماید.

بعد از تشخیص نتایج کلیدی اداره، پروگرام یا پروژه، میتوانید در حصه شناسائی یا انتخاب دقیق شاخص ها غرض پیمایش نتایج اقدام نمائید. باید به خاطر داشت که شاخص ها را نمیتوان قبل از داشتن چارچوب انکشاف داد. ارتباط شاخص ها با نتایج در هر یک از سطوح مانند شاخص ها در سطح اثرات سکتوری، سطح پیامد/نتایج اداری، سطح محصول اداره و بالاخره سطح فعالیت اداره بسیار ارزنده و مهم میباشد. یک سوال عمومی فرا راه تعدادی زیادی از پروگرام ها یا کارکنان نظارت و ارزیابی جهت انکشاف چارچوب نتایج این است که: " یک چارچوب نتایج باید دارای چه تعداد شاخص ها باشد؟"

زمانیکه شاخص ها با نتایج ارتباط داده شد، اولین فکتور که باعث تشخیص تعداد شاخص ها در سطوح نتایج مانند تاثیرات، پیامد، محصولات و غیره میگردد، عبارت از تعداد نتایج میباشد. باید متذکر گردید که تمام نتایج نیاز مند شاخص ها نمی باشد و میتواند چندین نتایج با یک شاخص قابل پیمایش باشد و ثانیاً؛ هر شاخص نیاز به منابع معلوماتی جداگانه ندارد، در حقیقت نظریه تعداد واقعی شاخص ها باید تمرکز روی تعداد منابع معلوماتی قابل نیاز که باعث حصول ارزش در شاخص ها میگردد صورت گیرد.

به عنوان مثال، نتایج چارچوب 20 شاخص از 20 منابع متفاوت فوق العاده مشکل و زمانگیر خواهد بود در مقایسه با 60 شاخص که صرف از دو سروی بدست می آید. بنابراین بادر نظر داشت رهنمود عمومی، پیشنهاد میگردد که طرح هر یک از چارچوب نتایج نباید به زیادت از 6 تا 8 منبع وابسته باشد. بنابراین، نیاز است تا شاخص به گونه درست تنظیم گردد.

جدول ذیل چهار قدمه را جهت انکشاف شاخص ها ارائه میدارد:

تعداد قدمه ها	تشریح قدمه ها	مثال برای هر قدمه
1	بیان نتیجه مکمل پروگرام	استفاده مداوم از آب آشامیدنی صحی توسط خانواده ها و حفاظت مداوم از منابع آبی صحی
2	تمرکز به یک جنبه جهت تکمیل نتیجه (اگر مفید باشد)	استفاده آب صحی توسط خانواده ها
3	شناسائی مدارک که میتواند جهت گزارشدهی از جنبه نتایج مبنی بر اینکه چطور این شواهد بدون محدودیت بدست آمده و استفاده گردیده است	شواهد مبنی بر استفاده مطمئن و غیر مطمئن آب توسط خانواده ها
4	تثبیت شاخص های این جنبه جهت حصول نتیجه پروگرام	استفاده مطمئن و غیر مطمئن آب توسط خانواده در سراسر قریه (الگوی مطمئن و غیر مطمئن)

#### جدول 7: قدمه ها جهت تدوین شاخص ها

اداره میتواند شاخص های مناسب کمی و کیفی را جهت بیان نتیجه داشته باشد.

کمی	کیفی
% of...%	... متناسب با
تعداد از...	... رضایت با

دفعات از ...	... دانش از
نسبت از ...	.... توانائی به
زمان ....	...مهمتر از
جدول 8: نمونه های از شاخص های کمی و کیفی	

انتخاب شاخص های مناسب، شمار را وامیدارد تا مفهوم نتایج متوقعه را واضح ساخته و توضیح دهید که موفقیت یاناکامی را چگونه تشخیص دهید و بالاخره فراهم ساز اساسات جهت پیمایش نظارت و ارزیابی باشید.

### شاخص های نیابتی:

در بعضی موارد شما میتواند که شاخص های نیابتی را مد بگیرید. شایان ذکر است که مصارف، پیچیدگی و یا تعیین زمان به منظور جمع آوری معلومات ممکن باعث جلوگیری پیمایش مستقیم نتیجه گردد. شاخص های نیابتی عبارت از شاخصی است که به عوض یک شاخص دیگر که پیمایش آن به صورت مستقیم مشکل میباشد مورد استفاده قرار میگیرد. در این حالت گزینه شاخص ها ممکن روند اجرات را آشکار ساخته و مدیران را در رابطه به درک مشکلات بالقوه و ساحات موفقیت آگاه سازد.

به عنوان مثال، مؤثریت پروگرام صحت اطفال ممکن به گونه عالی با اندازه مرگ و میر پیمایش گردد. ولی بسیار مشکل خواهد بود تا این اندازه با ارقام در کوتاه مدت مشخص گردد. بنابراین بجای فیصدی تولدات که به وساطت پرسونل صحت آموزش یافته و تعداد دفعات استفاده از تسهیلات صحتی، از جاگزینی شاخص، ممکن استفاده به عمل آید.

مثال دیگر عبارت است از:

نتایج	افزایش درآمد در مناطق دهاتی
شاخص مستقیم	درآمد خانواده ها به دالر آمریکائی
شاخص جاگزینی ممکنه	فیصدی خانواده ها بادر نظر داشت استفاده از موتورسایکل، نوعیت پوشش بام، نوع خانه ها و غیره

### جدول 9: شاخص های نیابتی

#### توجه به شاخص های کیفی

بادر نظر داشت گذشت زمان، برای تثبیت کیفیت شاخص ها از معیارات متفاوت استفاده میگردد. ممکن است که عین شاخص در تمام امورات قابل تطبیق و استفاده نباشد اگرچه ایجاد شاخص های خوب متضمن و متجسم موضوعات ذیل میباشد:

- قبولیت روش مشارکتی در هنگام ایجاد و انکشاف شاخص ها.
- حصول اطمینان ازین که شاخص ها با مستفدین در اتخاذ تصمیم کمک می نماید و مرتبط به ایشان است.
- عدم موجودیت ابهام؛ به طور مثال شاخص باید صرف یک نتیجه را پیمایش نماید.
- داشتن تعدادی از شاخص های مناسب در عین حال آنهایی که درست اند.
- حصول اطمینان از توازن شاخص های کمی و کیفی.

سایر معیارات متمم نیز میتواند سمارت (SMART) باشد: بسیار مهم است که شاخص ها با چارچوب نتایج؛ مشخص، قابل پیمایش، قابل استناد، واقعبنانه و زمان بندی شده باشد تا مورد استفاده قرار گیرد. هرگاه آنها به طور دقیق اندازگیری شده باشند، نتایج پروژه مستقیماً قابل

- مشخص: مشخص بودن به این مفهوم است که شاخص ها صرف با عناصر طرح شده ( محصول و پیامد) قابل اندازه گیری باشند نه با سایر عناصر پروگرام یا پروژه. به طور مثال، اگر هدف محصول، حفر و اعمار 20 حلقه چاه باشد، در این صورت شاخص مشخص پیمایش، تعداد چاه های حفر و اعمار شده میباشد.
- قابل اندازه گیری/پیمایش: قابل اندازه گیری به این مفهوم که راه های عملی جهت پیمایش شاخص ها، واضح و غیر قابل ابهام باشد. به طور مثال (جلوگیری از کلمات چون - مؤفقت مگر اینکه حتی الامکان مفهوم کلی در رابطه به پروژه بیان گردد، باید صورت گیرد) جهت ارائه نسبت های کمی یا فیصدی، باید صورت و مخرج نسبت ها به طور واضح بیان گردد. تمام اعداد کمی و معلومات های کیفی، باید بادر نظر داشت اصطلاحات مشخص طوری بیان گردد که هیچ سوء تفاهم از مفهوم شاخص ها حاصل نگردد و باید اطمینان حاصل گردد که معلومات جمع آوری شده توسط افراد مختلف در زمان مختلف، باهم سازگار و قابل مقایسه اند.
- قابلیت استناد: قابلیت استناد بدان معنی است که شاخص ها منحیث یک وسیله معتبر جهت اندازه گیری موضوع انکشافی و پروژه که میتواند بادر نظر داشت اعتبار موضوع انکشافی تغییر یابد، محسوب گردد.
- واقع بینانه: واقع بینانه بودن شاخص ها بدان معنی است که شاخص های انتخاب شده باید بادر نظر داشت توانائی جمع آوری معلومات و منابع قابل دسترس واقعی باشد. بعضی شاخص ها ارائه کننده مشکلات عمده برای جمع آوری معلومات بنابر مصارف یا مهارت ها، نیاز مند سروی نمونوی به مقیاس بزرگ میباشد. واقع بینانه بودن معلومات در پلانگذاری و شناسائی معلومات در واقع متضمن جمع آوری معلومات دقیق بوده و منحیث یک عامل مهم ممکنه، منجر به سازش معیارات دیگر میگردد.
- زمان بندی شده: زمان بندی شده دارای چندین دلالت های ضمنی میباشد. اول، شاخص ها باید بادر نظر داشت زمان جهت جمع آوری معلومات زمان بندی گردند. دوم، شاخص ها باید منعکس کننده زمان برای جمع آوری معلومات، حصول اطمینان در رابطه به تفاوت های فصلی باشند. سوم، شاخص های انتخابی باید منعکس کننده زمان تلف شده میان فعالیت ها، محصول و پیامد ها باشند.

### 2.1.7.2 واحد های اندازه گیری

زمانیکه شاخص ها شناسائی گردید، قدم بعدی عبارت از تشخیص واحد های اندازه گیری برای شاخص های محصولات و نتایج حد وسطی، امکان پذیری، پرمفهوم بودن و پیمایش اثرات میباشد. انتخاب مناسب واحد اندازه گیری برای یک شاخص، نقش ارزنده را در مفید بودن آن بازی مینماید. واحد های اندازه گیری میتواند بشکل کمی مانند (کیلومتر، تعداد مردم، فیصدی) یا کیفی مانند (بلی/تخیر) باشد در هر دو حالت واحد اندازه گیری شاخص ها باید مشرح و واضح باشد.

### 2.1.7.3 بیسلاین و اهداف

بیسلاین منحیث یک عامل ارزنده برای پیمایش شاخص های اجراءات و نقطه آغازین بادر نظر داشت نظارت از اجراءات فعالیت های آینده یک پروژه محسوب میگردد. بیسلاین و اهداف باید دارای شرح مشابه از واحد های اندازه گیری باشند.

انتخاب بیسلاین ها: به منظور ایجاد بیسلاین ها، موجودیت چارچوب زمانی واقعی لازم و ضرور پنداشته میشود. اگر ایجاد یک بیسلاین معقول در یک موعده زمانی بسیار مشکل باشد، این موضوع دلالت به موجودیت گزینه های خوب شاخص ها که باید مورد بررسی قرار گیرد، مینماید. سرمایه گذاری زمانی و مطالعه بیسلاین ها منحیث دلیل تاخیر که باعث اثرات منفی بالای سایر فعالیت های پروگرام گردد، تلقی نمیشود در عین زمان عدم موجودیت بیسلاین ها اغلباً منعکس کننده ضعف در وضاحت مشکلات که باید به آن رسیدگی گردد، نشان دهنده عدم دقت در طرح که با مدارک و منطق سازگار باشد، نیز میباشد.

انتخاب ارزش های اهداف: ارزش ها باید برای هر یک از پیامدها یا شاخص های متوسط شناسائی گردد. این پیشبینی ها به طور معمول بادر نظر داشت تخصص موجود تخنیکی، روند اجراءات گذشته و تشخیص نیازمندی دقیق در رابطه به اینکه چه قابل دستیابی است، پیشبینی میگردد. اهداف

میتواند فراهم کننده آزمایش و ثبوت جهت قضاوت در برابر اجراء باشد. اهداف باتوجه به شاخص ها، متفاوت بوده و با در نظر داشت سطح یا پیشبینی و اطمینان ابعاد قابل اندازه گیری میباشد.

#### 2.1.7.4 وسیله تأیید:

وسیله تأیید به منابع و روش جمع آوری معلومات برمیگردد. منابع معلوماتی شامل افراد، مستفیدین یا ادارتیکه معلومات را جهت ترتیب بیسلاین های ابتدائی جمع آوری میدارند، میباشد. به منظور تداوم نتایج این یک امر فوق العاده ارزنده تلقی میگردد تا مستفیدین و مستحقین قادر گردند که در پروسه نظارت از نتایج شرکت ورزند که سبب ایجاد تغییر در زندگی شان میگرددند. در اکثر حالات، منابع معلوماتی موجود جهت اندازه گیری نتایج ترجیح داده میشود زیرا در اغلب موارد معلومات ابتدائی نظارت، بادر نظر داشت سروی های احصائیوی و معلومات که در دیتابیس اداره موجود بوده، صورت میگیرد. انتخاب وسیله تأییدی منحیث یک ابزار بنیادی در تصمیم گیری جهت انتخاب شاخص ها محسوب میگردد. اگر معلومات موجوده به گونه درست نتواند باعث اندازه گیری تغییرات دلخوا گردد، سایر تجارب مشابه جهت جمع آوری معلومات باید شامل پلان گردد. بسیار مفید خواهد بود تا تصمیم به شمول فعالیت های پروژه جهت بهبود توانائی و اطمینان به منظور روند دیزاین چارچوب نتایج از پیش شناسائی گردد.

#### 2.1.7.5 فرضیات/خطرات

برای یک اداره و یا پروگرام بسیار حیاتی خواهد بود تا فرضیات و خطرات را شناسائی و به تعقیب آن پلان کاهش خطرات و فرضیات را بادر نظر داشت حصول نتایج متوقعه ترتیب نماید.

#### فرضیات چیست؟

فرضیات به طور معمول منحنی "شرایط لازم و مثبت که تأمین کننده روابط موافقت آمیز میان علت و معلول در سطوح مختلف نتایج باشد". تعریف گردیده است. این بدان معنی است هنگامی که در مورد تغییرات مثبت فکر میکنیم فرض مینمائیم که یکی از این موضوعات تحقق یافته و نتایج را حاصل نموده ایم و می خواهیم نیازهای لازم را جهت این تغییرات تماشا کنیم. یا به الفاظ ساده تر، فرضیات عبارت از شرایط ضروری جهت دستیابی به نتایج متوقعه است.

فرضیات میتواند به یک اداره یا یک پروگرام داخلی و یا خارجی باشد و باید با الفاظ مثبت بیان گردد. به طور مثال، فرضیات در یک پروگرام باروری خدمات صحی، شاید آموزش پرسونل و گسترش خدمات درست باشد. اگر فرضیات در یک پروژه حمایت از انتخابات، ثبت نام اعظمی رای دهندگان در میان جمعیت دهاتی باشد و وقوع رود تا رای دهندگان در روند رای دهی شرکت ورزند، باید مراکز رای دهی به طور موثر از لحاظ زیربناها مهیا بوده تا رای دهندگان در روز رای دهی به مراکز رای دهی رسیده بتوانند.

#### خطرات چیست؟

خطرات منحنی رویداد های بالقوه و یا رخداد های خارج از کنترل در یک پروگرام بوده که میتواند تاثیرات منفی را بالای دستیابی نتایج بار آورد. ولی باید خاطر نشان ساخت که احتمال وقوع این شرایط کمتر میباشد. زیرا این حالت غیر اطمینان را نشان داده (ممکن اتفاق بافتد و یا خیر) و شاید تاثیرات منفی را بالای نتایج بار آورد باوجودیکه وقوع خطرات خارج از کنترل یک اداره و یا یک پروگرام میباشد ولی میتوان جهت کاهش تاثیرات آن تدابیر لازم را اتخاذ نمود.

جهت ارزیابی خطرات باید خطرات بالقوه را که شامل خطرات ستراتیژیک، محیطی، مالی، عملیاتی، اداری، سیاسی و خطرات نظارتی میگردد به گونه وسیع تشخیص نمود. به طور مثال، بادر نظر داشت پراگراف ذکر شده در رابطه به حمایت برنامه انتخابات که در بالا تذکر گردید، خطر بالقوه ممکن افزایش کشمکش های قومی و خشونت در مناطق روستایی باشد که تمایل مردم را به سفر به سوی مراکز رای دهی در روز انتخابات کاهش دهد. از جانب دیگر، تصمیم بالقوه از جانب دولت این است که تعداد مراکز رای دهی را به دوچند افزایش دهد و منحنی یک فرصت در مورد کاهش فاصله مراکز انتخاباتی جهت اشتراک رای دهندگان استفاده نماید.

بعضاً در قسمت ارتباط میان خطرات و فرضیات عدم اطمینان وجود داشته می باشد. هرگاه احتمال وقوع رویداد 100% باشد، در این صورت خطرات و فرضیات وجود ندارد بلکه یک حقیقت است و در صورتیکه احتمال وقوع رویداد 0% باشد در این صورت منحنی یک تخیل محسوب می گردد. خطرات عموماً شامل چارچوب منطقی یا چارچوب نتایج بادر نظر داشت دو عامل ذیل می گردد:

1- عامل احتمال وقوع

2- عامل گسترش اثر منفی ناشی از وقوع خطر

هرگاه احتمال وقوع رخداد قوی و اثرات آن ارزنده باشد، پس بررسی حذف ابتکار/ پروگرام تماماً بایکدیگر ضروری می باشد. در عین زمان، هرگاه احتمال وقوع رخداد و اثرات منفی ضعیف باشد، در این صورت نباید شامل چارچوب منطقی و چارچوب نتایج گردد. جدول ذیل منحنی رهنمود به منظور تصمیم گیری مبنی بر اینکه آیا عامل شامل خطر میشود و یا خیر مورد استفاده قرار می گیرد.

جدول 10: ابزار ارزیابی خطر			
احتمال وقوع			اثرات منفی
زیاد	متوسط	کم	
لغو یا دیزاین مجدد	شامل	شامل	قابل توجه
شامل	شامل	عدم شمولیت	میانه
شامل	عدم شمولیت	عدم شمولیت	کوچک

جدول 10: ابزار ارزیابی خطر

با استفاده از ابزار پلانگذاری خطرات/فرضیات به طور سیستماتیک اولویت بندی (کوچک، متوسط و بزرگ) و مطابق به شدت پتانسیل (کوچک، متوسط یا بزرگ) درجه بندی می گردد. در صورت وقوع عوامل، باید پلان ستراتیژیک جهت کاهش خطرات در راستای تقلیل اثرات بالای تحقق نتایج طرح گردد.

جدول 11: ابزار پلانی خطرات				
نتیجه	خطر	احتمال وقوع خطر (کوچک، متوسط و بزرگ)	اثرات خطر (کوچک، متوسط و بزرگ)	ستراتیژی کاهش خطر

جدول 11: ابزار ارزیابی پلان

مثال: در صفحه بعدی یک تصویر از خطرات و فرضیات مرتبط به پروژه تامین آب روستائی ارائه گردیده است .

جدول 12: ابزاری پلانگذاری خطرات

نتیجه	خطر	احتمال وقوع خطر (کوچک، متوسط و بزرگ)	اثرات خطر (کوچک، متوسط و بزرگ)	ستراتژی کاهش خطر
<b>سطح اثرات</b>				
بهبود رفاه در دهات	A. قریه که به طور مدام سایر خدمات (تعلیم و تربیه، زیربنا، مارکیت و غیره) را دریافت مینماید.			هماهنگی به منظور تطبیق با سایر وزارت ها
	R. نا آرامی های سیاسی و اجتماعی	ضعیف	ضعیف	حصول اطمینان از تساوی اجتماعی و حفظ تعادل در دهات
	R. تفکیک فصلی سایر خدمات فوق الذکر	ضعیف	ضعیف	تامین ارتباطات با ادارات ارزیابی منظم و وضعیت و سطوح خدمات
<b>پیامد یا نتایج میان مدت</b>				
بهبود وضعیت صحت اهالی قریه جان	A. برای خانواده ها خدمات صحت خوب و خدمات حفظ الصحت بهتر فراهم گردیده است			حصول اطمینان بادر نظر داشت مشاهدات و ارزیابی ها
	وضعیت ناسالم محیطی و اجتماعی بطور کلی در دهات (به گونه مثال: عدم ترمیم سیستم فاضل آب تخریب شده، مواد زائد جامد بطور درست دور انداخته نشده)	متوسط	ضعیف	حصول اطمینان از مؤثریت تحقیق محیطی و تامین منابع مناسب منحنیت نتایج عملکرد سایر ذینفعان (اداره حفاظت از محیط زیست و شاروالی) محسوب میگردد
	شیوع امراض و رویداد های فصلی بنابر سایر دلایل (امراض منتقله و سایر امراض فرا گیر)	متوسط	ضعیف	حفظ ارتباط با ادارات ارزیابی منظم از وضعیت صحت خانواده های روستائی سرمایه گذاری اضافی در راستای برداشتن موانع جهت کمپاین ها)
<b>پیامد ابتدائی</b>				
کاهش متداوم شیوع امراض که از آب غیر صحت ناشی میگردد	A استفاده آب از منابع جدید به شیوه مناسب و درست توسط خانواده ها			حصول اطمینان بادر نظر داشت تحقق مشاهدات و ارزیابی ها توسط گروه از افراد غیر وابسته
	R آلودگی آب در ساحات استفاده کننده گان	بزرگ	ضعیف	حصول اطمینان و پیگیری موثر جهت ایجاد منابع اضافی تحقق سروی های مرحله ئی



حصول اطمینان و پیگیری موثر جهت ایجاد منابع اضافی تحقق سروی های مرحله ئی	بزرگ	ضعیف	R استفاده نامناسب از تجارب خدمات صحی	
حصول اطمینان و پیگیری موثر جهت ایجاد منابع اضافی تحقق سروی های مرحله ئی	متوسط	ضعیف	R استفاده مداوم خانواده ها از منابع آبی غیر صحی	
پیمایش بهبود استفاده آب آشامیدنی صحی در تمام مواقع متکی به دریافت ها از تحقق سروی های مرحله	متوسط	ضعیف	R عدم تغییر عادت در استفاده آب آشامیدنی (بطور مثال: استفاده از آب آشامیدنی صحی صرف در منازل و عدم استفاده آن در سایر مکان ها مانند مزرعه ئی زراعتی، محل کار و مکاتب)	
<b>محصول 1#</b>				
تحلیل نتایج ارقام سالانه در مورد سیلاب و ظرفیت منابع آب که نشان دهنده موجودیت آب کافی در منابع و سیر به طرف پایین توسط زیربنا های جدید میباشد.			A مقدار مناسب از آب آشامیدنی قابل دسترس آماده جهت توزیع از منابع	افزایش دسترسی به آب آشامیدنی صحی داخلی از منابع جدید در ساحات مسکونی قریه جان
ارزیابی توان مالی و تعرفه های سفارش داده شده. تقاضا های که در مراحل مقدم ثنوی و اخیر تطبیق گردیده اند و ارزیابی توان مالی پلان شده.	بلند	متوسط	R اهالی قریه جات توانایی پرداخت تعرفه های خانه های شانرا ندارند	
آموزش نلدوانان به ساحات پلان شده	بلند	متوسط	R تعداد ناکافی نلدوانان مجرب و کاهش تدارکات ایجاب تأمین ارتباطات را مینماید.	
اهتمامات لازم غرض مصونیت حوضچه ها در ساحات تأسیس شده و اعمال شده. طور مثال؛ (ثبت وقایع ممنوع شده غرس نهال ها در ساحات با انبوه و یا ترا کم کمتر اهتمامات لازم به منظور جلوگیری از لغزش خاک و زمین تدابیر لازم جهت مصونیت از آتش سوزی) مداخلات سطح ملی به منظور تأمین دسترسی و نگهداشت آب نیاز به طرح پلان دارد.	بلند	متوسط	R خشکسالی های موسمی منجر به کاهش و عدم دسترسی به آب گردیده است	
<b>محصول 2#</b>				

حصول اطمینان بادر نظر داشت مشاهدات و ارزیابی ها و توسط گروه های مستقلانه از مردم			A فامیل ها از توصیه و تمریناتیکه توسط پروگرام تعلیمی اجتماعی فراهم شده استفاده نموده و آنرا ادامه میدهند	بهبود حفظ الصحه و حصول اطمینان از آگاهی در مورد درک مستفدین
حصول اطمینان از مراقبت موثر و نیازمندی اضافی منابع	متوسط	ضعیف	R بعضی فامیل ها عادات خویش را تغییر نمی دهند	
حصول اطمینان از مراقبت موثر و نیازمندی اضافی منابع	بزرگ	ضعیف	R تطبیق ناتکمیل آموزش های نظافت و حفظ الصحوی که توسط پروگرام فراهم شده	
حصول اطمینان از تحقیقات موثر محیطی و فراهم نمودن منابع کافی در نتیجه نتایج عملکرد سایر ذینفعان (اداره حفاظت از محیط زیست و شاروالی)	متوسط	ضعیف	R. وضعیت ناسالم محیطی و اجتماعی بطور کلی در ساحات (به گونه مثال: عدم ترمیم سیستم تخریب شده فاضل آب ، مواد زائد جامد بطور درست دور انداخته نشده )	

### 2.1.8 توزیع چارچوب نتایج به ادارات سطوح پائین

بعد از اینکه چارچوب نتایج توسط اداره یا وزارت ایجاد گردید، باید به تمام واحد های مربوطه جهت انتقال نتایج توزیع گردد.

به طور مثال، تخم های بذری اصلاح شده وزارت زراعت، آبیاری و مالداری به منظور افزایش میزان تولید زراعتی، نیازمند اجراءات سایر ریاست ها و دیپارتمنت ها که در سطوح مختلف قرار دارند و در روند تولید تخم بذری دخیل بوده، میباشد. بنابراین به منظور دستیابی به تخم بذری اصلاح شده غرض افزایش محصولات زراعتی، باید یک میکانیسم جهت شناسائی و تحقق هر یک هدف در قدم های متفاوت جهت تائید تخم بذری موجود باشد تا تمام واحد های مربوطه وزارت زراعت، آبیاری و مالداری مانند بخش تولید، توزیع، تجارتي، پلانگذاری، منابع بشری، تکنالوجی معلوماتی، و آموزش مطابق به آن عمل نمایند و باید معلومات واحد های مربوطه، دارای یک ارتباط منطقی بوده تا بادر نظر داشت چارچوب نتایج فراهم شده توسط واحد های مربوطه، چارچوب نتایج اداره ترتیب گردد.

ارزیابی پرسونل و واحدها باید به اساس نتایج مشخص شده چارچوب نتایج واحد ها صورت گیرد. اگر چه ارزیابی مسوولین واحدها و دیپارتمنت ها باید مبتنی بر شاخص های اجراءات محصول اداره باشد، زیرا آنها منحیث مسوولین دیپارتمنت ها که دارای دیپارتمنت ها و واحد های فرعی میباشدند، مسوولیت دارند تا خدمات اداره را به واحد های دومی و سومی خویش ارائه نمایند.

علاوه بر آن تمام واحد های سطوح مختلف اداره باید بخاطر داشته باشند که محصولات خویش را به سایر بخش های اداره منحیث محصول داخلی نسبت به مشتریان بیرونی پیشکش نمایند و یاهم سایر بخش ها محصولات خویش را به مشتریان بیرونی عرضه کنند؛ ولی باید تذکر داد که ارائه هر دونوع محصولات (داخلی و بیرونی) از اهمیت متمایزی برخوردار است. به طور مثال، تمام پلان های یک واحد پلانگذاری ممکن منحصر به ارائه خدمات داخلی به سایر بخش های اداره باشد و ارائه این نوع محصول داخلی جهت تعیین مسیر مدل منطقی سایر بخش های اداره بسیار مهم و ارزنده تلقی میگردد.

محصولات در سطح اداره ممکن بادر نظر داشت اهداف کاری اداره بسیار وسیع باشد. به گونه مثال، به طور مجموعی محصول یک دیپارتمنت شاهراه ها میتواند بشکل ذیل باشد:

**"دسترسی به شبکه ملی خوب حفظ و مراقبت شده سرک"**

محصول مشابه سالانه دیپارتمنت میتواند به طور ذیل باشد:

## " حفظ و مراقبت 500 کیلومتر سرک منحيث اولويت درجه اول به اساس بودجه مبلغ 50,000,000

برای یک اداره لازمی پنداشته میشود تا نظربه موجودیت محصولات وسیع، در ابعاد مختلف آن، بخش های مختلف اداره را وظیفه دهد که به این ترتیب محصولات اساسی به محصولات فرعی در سطح اداره تقسیم میگردد. ترتیب شاخص های محصولات فرعی منحيث وظیفه اداره محسوب گردیده و مدیران هریک بخش در تولید محصولات مشخص فرعی جهت اجراءات واحد ها مسوولیت دارند.

باید از شناسائی و ارزیابی خطرات که منحيث عوامل بیرونی (قابل دسترس بودن منابع) در جهت ایجاد موانع فرا راه پیشرفت محصول فرعی محسوب میگردد اطمینان حاصل گردد.

به طور مثال، دیپارتمنت شاهراه ها را بادر نظر داشت محصول وسیع در راستای حفظ و نگهداشت 500 کیلومتر سرک دارای الویت اول بادر نظر داشت بوجه \$50,000,000 در نظر میگیریم. شکل ذیل یک تصویر جامع در رابطه به اینکه چطور محصول سالانه به محصولات فرعی تقسیم گردیده و اینکه واحد های متفاوت در یک اداره چطور جوابگو برای هریک از محصول فرعی میباشند، ارائه میدارد.



شکل 14: روند سرازیر شدن محصولات

3.0 نظارت برای حصول نتایج

### 3.1 نظارت برای حصول نتایج

نظارت به منظور حصول نتایج عبارت از یک پروسه منظم جهت جمع آوری و تحلیل معلومات، گزارش دهی و استفاده بعدی و مشخص از معلومات جهت رهنمائی مدیریت و تصمیم گیری در سطوح مختلف از دوران مدیریت میباشد.

نتایج نمیتواند بدون نظارت به شکل موثر عرضه گردد. هریک از اهداف چارچوب نتایج نیاز به نظارت منظم جهت بهبود روند تصمیم گیری دارد. باید بخاطر داشت که انکشاف ستراتیژی مدیریت اجراء در یک اداره در راستای تحقق فعالیت ها بادر نظر داشت مدل منطقی و چارچوب نتایج غرض حصول اهداف فوق الذکر حیاتی میباشد. سیستم نظارت منحیث یک عنصر ارزنده جهت دستیابی به معلومات مورد نیاز مدیریت و حصول اطمینان از حسابداری اداره در سطوح مختلف محسوب میگردد.

در بخش ذیل چگونگی نظارت اداره به منظور حصول نتایج با استفاده از شاخص های کلیدی مرتبط، امتیازدهی و چارچوب نتایج با جزئیات آن بیان گردیده است.

#### 3.1.1 مدیریت اجراء:

مدیریت اجراء عبارت از سازماندهی و مدیریت نمودن عملکرد یک اداره و یا وزارت میباشد. معلومات در رابطه به اجراء، باید مدیران را به درک اینکه یک اداره، بخشی از یک اداره و یا افراد چگونه و چقدر خوب اجراء داشته باشد، کمک می نماید. پیمایش واضح اجراء اجازه میدهد تا اهداف به گونه دقیق جابجا و بطور ضمنی ارائه کننده یک تصویر واضح برای مردم در رابطه به سطح اجراء متوقعه میباشد.

شاخص ها به منظور اندازه گیری اجراء منحیث بخشی از اجراء محسوب گردیده و به منظور درک دستاوردهای واقعی، ارزیابی اجراء، ضروری پنداشته میشود. همچنان در رابطه به اینکه معلومات چگونه قابل دستیابی میباشد، عوامل چطور میتواند اثر مثبت و یا منفی بالای نتایج بگذارد، آیا دستاوردها به طور استثنائی خوب و یا خراب بوده و بالاخره کی ها منحیث جوابگو در رابطه به آن میباشد، نیز برای یک اداره لازمی است. به شکل عنعنوی پیمایش اجراء مالی و اداری سهل تر میباشد؛ مانند پیمایش مؤثریت. مدیریت مبتنی بر نتایج در شرایط امروزی منحیث یک تهداب اساسی بادر نظر داشت حسابداری واقعی و ارزیابی یا مؤثریت اجراء محسوب میگردد. به الفاظ ساده باید گفت که شاخص های اجراء، مدیران را در جهت ارزیابی و گسترش روند پیشرفت فعالیت ها در حصول نتایج کمک می نمایند ولی باید این موضوع را بخاطر داشت که شاخص های اجراء، های اجراء به تنهایی نمیتوانند بازگو کننده این باشد که چرا نتایج به گونه درست و یا نادرست به وقوع پیوسته است. ارزیابی ها نیز فراهم کننده شواهد مبنی بر دستیابی نتایج میباشد زیرا استفاده از ارزیابی ها، برعکس شاخص های اجراء در قسمت مشخص نمودن اینکه (چرا و یا چرا نه) پیشرفت اجراء صورت گرفته، در پهلوی سایر شواهد که از تحلیل، ارزیابی، مشورت با ذینفعان و سایر دریافت ها مبنی بر بازنگری از پروژه ها و پروگرام ها مشتق گردیده، نیز کمک می نماید.

#### 3.1.1.1 نظارت اجراء در برابر ارزیابی اجراء

نظارت از اجراء عبارت از روند منظم جمع آوری معلومات در رابطه به چگونگی پیشرفت یا تحقق فعالیت ها میباشد. نظارت از اجراء مسیر دهنده اینکه چطور منابع استفاده شده، باعث دستیابی محصولات گردد و محصولات چطور ا بالای نتایج متوقعه اثرگذار بوده به طور مثال (تغییرات و تاثیرات) میباشد.

نظارت از اجراءات شامل وظایف کلیدی ذیل میگردد:



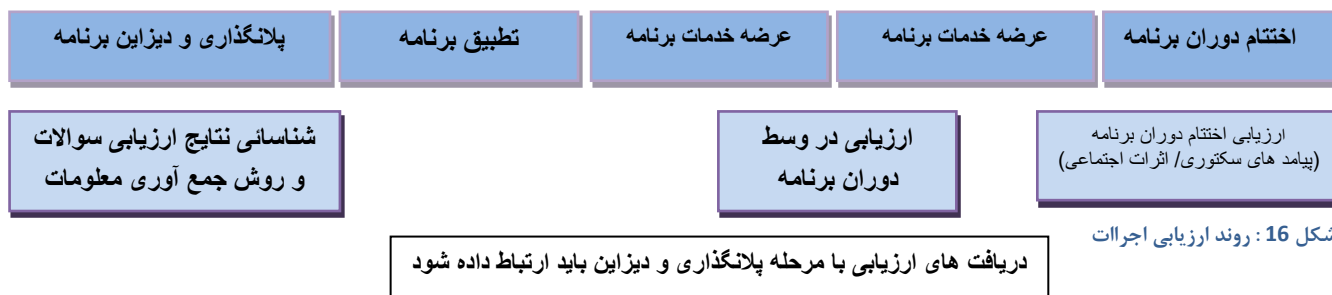
شكل 15: روند نظارت اجراءات

معلومات نظارت اجراءات باید با مرحله پلانگذاری و دیزاین ارتباط داده شود

ارزیابی اجراءات عبارت از ارزیابی مرحله ئی از پیامد دستاورد ها – نتایج متوقعه اداره است و در این نوع ارزیابی سوالات (چطور و چرا) باید مطرح گردد.

### ارزیابی

### چارچوب مدیریت اجراءات



شكل 16: روند ارزیابی اجراءات

باهم قرار دادن مُدل های منطقی و شاخص ها منحث یک وسیله قابل استفاده برای بهبود عرضه نتایج یک قدم لازمی مدیریت محسوب میگردد و باید یک چارچوب کاری که بر تمام نتایج عمده که پیمایش نتایج را در مقابل شاخص های به طور موثر تسریع بخشد، در نظر گرفته شود. یکی از رهنمای اساسات در مورد دیزاین سیستم که در آن نیاز شامل سازی شاخص ها با نتایج موجود دیده میشود، عبارت از چارچوب مدیریت اجراءات میباشد.

کدام موضوعات باعث ایجاد سیستم خوب مدیریت اجراءات میگردد؟



منبع: نتایج اجرای دولت شاهی انگلستان (2007)

شکل 17: معیارهای نظارت از اجراءات

تطبيق سیستم مدیریت اجراءات نیازمند یک پروسه دقیق جهت حصول اطمینان از منسجم بودن و واضح بودن انواع مختلف اجزأ در سیستم میباشد.

دیزاین یک سیستم معقول اجراءات متضمن یک مدیریت موثر بوده که ابزار آن عبارتند از:

- رشد اقدامات اصلاحی غرض بهبود فضای نتایج ساحات؛
- فراهم سازی زمینه مرور کلی و مختصر از چگونگی اجراءات برای مقامات ارشد اداره؛
- فراهم آوری معلومات دقیق جهت اتخاذ تصمیم آگاهانه.

در یک اداره دیزاین ابزار به منظور طرح چارچوب نظارت، بسیار ارزنده و مهم محسوب شده و استفاده آن توسط اداره که ارائه کننده یک تصویر واضح میباشد، نیز با ارزش تلقی میگردد.

سیستم مدیریت اجراءات باید فراهم کننده مجموعه ئی از شاخص ها و نتایج اجراءات که یک دید جامع ودرعین حال به موقع را برای مقامات اداره ارائه نماید، باشد.

ابزار کلیدی گزارشدهی، عبارت از حصول اطمینان از موجودیت شاخص های مهم در راپوردهی بوده ولی دربرگیرنده تمام شاخص ها نمی باشد. در عین حال، درجه بندی کلیه نتایج کلیدی ساحه نتایج در گزارش دهی بسیار ارزنده تلقی گردیده و در صورت موجودیت چندین نتیجه، باید برای هر یک آن گزارش مجزا ارائه گردد.

### 3.1.1.3 سیستم درجه بندی

رشد و همگانی سازی روش مدیریت مبتنی بر نتایج در ادارات افغانستان، چانس گسترش تدریجی استفاده گزارشدهی از نتایج اجراءات را برای مدیریت داخلی و عملکرد نظارتی مهیا میسازد. ساحات کلیدی جهت گسترش سیستم درجه بندی نتایج گزارش، عبارت از اداراتی میباشد که از چارچوب مدیریت مبتنی بر نتایج استفاده مینمایند. چنین سیستم، ادارات را اجازه میدهد تا اجراءات را بادر نظر داشت سطوح نتایج درجه بندی، تحلیل و بهره/تأثیر آنرا نظریه پروژه ها و پروگرام ها مقایسه نماید. (به عنوان مثال، محصول و پیامد پروژه)؛ ساحات جغرافیائی یا بخش های اداری (به طور مثال، ریاست ها یا دیپارتمنت ها). یکی از روش موثر در انکشاف این سیستم عبارت از درجه بندی هر یک از پیامد یا نتیجه منحصی چراغ رهنمائی ترافیک محسوب میگردد:

نظارت پیامد: چراغ رهنمائی ترافیک				
پیامد	درجه مرور قبلی	درجه مرور فعلی	بهره	نظریات/تحلیل ها
شرح: پیامد 1	سبز	زرد	سبز	
شرح: پیامد 2	سبز	زرد	سبز	

شکل 18: نظارت از پیامد

در مثال فوق الذکر، میلان پیامد اول، سبز رنگ بوده زیرا درجه پیامد از رنگ سرخ به طرف رنگ نارنجی بادر نظر داشت دوبار مرور بهبود یافته است. میلان پیامد دوم دارای رنگ سرخ بوده زیرا درجه متذکره از رنگ سبز به طرف رنگ نارنجی بادر نظر داشت دوبار مرور تقلیل یافته است.

هریک از محصول که در حصول پیامد مهم تلقی گردد، باید در چارچوب کاری افزوده شود. در صورت امکان، گزارش محصول باید به شکل کمی ارائه گردد و استفاده از چراغ رهنمائی ترافیک در این نوع گزارش امکان پذیر نیست. جدول ذیل صرف ارائه کننده یک تصویر واضح میباشد:

نظارت پیامد: چراغ رهنمائی ترافیک							
پیامد	درجه مرور قبلی	درجه مرور فعلی	میلان	نظریات/تحلیل /عملکرد	هدف	واقعی	هدف
شرح: پیامد 1	سبز	زرد	سبز				
شرح: پیامد 2	سبز	زرد	سبز				
محصولات برای پیامد 1	هدف	واقعی	هدف	واقعی	هدف	واقعی	هدف
شرح: محصول 1.1	5	3	5	3.2			
شرح: محصول 1.2	5	4	5	6			
شرح: محصول 1.3	2	4	5	6			
شرح: محصول 1.4	5	4	5	3			

شکل 19: نظارت از پیامد

در مثال فوق، محصولات 1.1، 1.3 و 1.4 دارای شاخص های کمی بوده، در حالیکه محصول 1.2 دارای شاخص های کیفی میباشد. ابزار مدیریت اجراءات نشان میدهد که ساحات کلیدی پیامد 1 و محصول 1.2 و 1.4 عبارت از ساحات قابل نگرانی محسوب میگردد.



چارچوب کاری باید گزارش هریک از محصول را که جهت حصول پیامد ارزنده میباشد، ارائه نماید.

چارچوب کاری باید به طور مداوم فعالیت های کلیدی شاخص را جهت بدست آوردن محصول به طور کمی و کیفی حسب ذیل ارائه نماید.

فعالیت نظارتی: چراغ رهنمائی ترافیک							
محصولات جهت بدست آوردن محصول 1.2							
	هدف	واقعی	هدف	واقعی	هدف	واقعی	
	100	50	95	55			شرح: فعالیت 1.2.1
	5000	10000	10000	5000			شرح: فعالیت 1.2.2
							شرح: فعالیت 1.2.3
	50	50	50	20			شرح: فعالیت 1.2.4

شکل 19: فعالیت نظارتی

مثال فوق الذکر نشان دهنده مشکل در محصول 1.2، مشکلات در فعالیت های کلیدی 1.2.3 و 1.2.4 میباشد.

چارچوب کاری گزارش هریک از فعالیت های مهم و ارزنده را بادر نظر داشت هریک از محصول به اساس روش مشابه ارائه مینماید.

زمانیکه چارچوب کاری تکمیل میگردد، به شکل ذیل به نظر میرسد:

تکمیلی نظارت از اجراات				
پیامد	درجه بندی مرور قبلی	درجه بندی فعلی	میلان	نظریات / تحلیل / عملکرد
تشریح: ۱ پیامد				
تشریح: ۲ پیامد				
محصولات جهت بدست آوردن پیامد 1-				
	هدف	حقیقی	هدف	حقیقی
	5	3	5	3.2
	2	4	5	6
	5	4	5	3
سطح فعالیت				
محصولات جهت بدست آوردن محصول 1.2				
	هدف	حقیقی	هدف	حقیقی
	100	50	95	55
	5000	10000	10000	5000
	50	50	50	20

شکل 20: فعالیت نظارتی

چارچوب کاری ممکن به شکل فوق بادر نظر داشت پیامدها/نتایج، محصولات و فعالیت ها به طور مجزا و یا هم پیامد ها بادر نظر داشت محصولات

مربوطه نظریه ارتباط آنها با معلومات که چطور قابل استفاده میباشد، در جدول، کلستر بندی گردد.

### 3.1.2 امتیاز دهی برای واحدهای بودجوی و سایر ادارات

یکی از ابزار موثر جهت نظارت و ارزیابی اجراءات یک اداره یا وزارتخانه بادر نظر داشت یک روش متعادل، عبارت از استفاده از کارت نمره دهی (score card) است. این کارت توسط واحدهای بودجوی همسان سازی فعالیت های اداره با دیدگاه، اهداف ستراتیژیک واحدهای بودجوی به منظور بهبود ارتباطات داخلی و بیرونی و نظارت از اجراءات اداره در برابر اهداف ستراتیژیک مورد استفاده قرار میگیرد.

کارت نمره دهی بادر نظر داشت سیستم درجه بندی فوق الذکر مورد استفاده قرار میگیرد. این کارت به اساس ساحات محوری به شاخص های اجراءات بادر نظر داشت بیسلاین ها، مجموعه ئی از اهداف و دستاوردهای واقعی سالانه تقسیم میگردد. هر یک از نتیجه یا شاخص اجراءات بادر نظر داشت درجه بندی به اساس معیارهای ذیل مورد استفاده قرار میگیرد.

مؤفق - هدف حاصل گردیده است



نسبتاً مؤفق - انحراف از 10٪ بیشتر تجاوز نکرده



نامؤفق - انحراف از 10٪ بیشتر تجاوز کرده



لطفاً به نمونه کارت نمره دهی ذیل مراجعه گردد:

ساحه محوری # 1: افزایش تولید گندم بذری تأیید شده								
اهداف					اوسط بیسلاین - 1015 2016	وضعیت	شاخص کلیدی اجراءات	شماره
2020	2019	2018	2017	2016				
50000	45000	40000	35000	30000	25000	هدف	افزایش تولید گندم	1
				26500		دستاورد	بذری از سطح	
						وضعیت	بحر/متر	
						هدف	مبدأ تولید تخم	2
						دستاورد	بذری از سطح	
						وضعیت	بحر/متر	
						هدف		
						دستاورد		
						وضعیت		

### 3.1.3 ارزیابی نتایج

حزب کارگرسازمان همکاری های انکشاف اقتصادی، ارزیابی (Evaluation) را چنین تعریف نموده است: "ارزیابی (Assessment) هدفمند و سیستماتیک پروژه ها و برنامه های در حال تطبیق یا تکمیل شده، پالیسی ها، طرح، تطبیق و نتایج آنها را ارزیابی (Evaluation) می نامند" هدف عمده ارزیابی عبارت از تعیین اهداف مرتبط، مؤثریت، مثمریت، تداوم و مؤثریت انکشافی میباشد. ارزیابی فراهم کننده معلومات مطمئن، مفید و آموزنده در بهبود تصمیم گیری ها برای تطبیق کنندگان، پالیسی سازان و تمویل کنندگان میباشد.

ارزیابی به روند تعیین ارزش ها یا فعالیت های پر اهمیت، پالیسی ها یا برنامه ها نیز راجع میگردد. این ارزیابی ها منحیث ارزیابی منظم و حتی الامکان هدفمند در پروژه های انکشافی پلان شده، در حال تطبیق و تکمیل شده، محسوب میگردد. انجمن ارزیابی آمریکا، این نوع ارزیابی را در تشخیص قوت ها و ضعف ها، جهت بهبود مؤثریت برنامه ها، پالیسی ها، پرسونل و تولیدات اداره پیشنهاد میدارد. روسی و فریمن ارزیابی را چنین تعریف نموده اند " ارزیابی عبارت از کاربرد سیستماتیک روند تحقیق اجتماعی به منظور ارزیابی مفهوم، دیزاین، تطبیق و استفاده از پروگرام ها میباشد" ارزیابی عبارت از جمع آوری شواهد ارزش پروگرام ها بادر نظر داشت طرح های آزمایشی و نیمه آزمایشی بوده و بشکل معلومات کمی و کیفی جمع آوری و قابل استفاده در ستراتیژی ها میباشد.

### 3.1.4 انواع ارزیابی

ارزیابی دارای انواع متعدد بوده ولی اینجا ارزیابی های که مرتبط به مدیریت مبتنی بر نتایج در یک اداره، برنامه یا پروژه میباشد ذیلاً ارائه میگردد:

#### 1. ارزیابی قبل از تطبیق پروگرام/پروژه (Formative Evaluation)

این نوع ارزیابی به منظور تشخیص قوت ها و ضعف های برنامه ها/دیزاین پروژه ها، مواد و استراتژی های طرح گردیده و فرصت تجدید نظر را در مرحله قبل از تطبیق فراهم میسازد. هدف کلی این ارزیابی عبارت از افزایش چانس موفقیت برنامه ها قبل از آغاز فعالیت ها میباشد. به طور معمول سوالات ارزیابی قبل از تطبیق قرار ذیل مطرح میگردد:

- (a) آیا تمرکز بالای گروه های فرعی یا افراد تحت هدف ضروری است که پروگرام به آن پاسخ ارائه دارد؟
- (b) چه نوع پروژه/پروگرام می تواند در این زمینه (مداخلات که در این زمینه موثر ثابت شده باشد) کارا باشد؟

#### 2. ارزیابی جریان تطبیق پروگرام/پروژه: (Process Evaluation)

ارزیابی جریان تطبیق پروژه/پروگرام، عبارت از بررسی روش ها و وظایفی است که در مرحله تطبیق یک پروگرام دخیل میباشد. این نوع ارزیابی شامل بررسی جنبه های اداری و سازمانی بوده و در حقیقت برنامه را مورد نظارت و تفتیش قرار میدهد که فعالیت ها چگونه پیش میرود. بنابراین این نوع ارزیابی جهت بهبود کیفیت محصولات پروگرام ها مهم و ارزنده تلقی گردیده و بنام ارزیابی مسیر یاب نیز مسمی میباشد. به طور معمول سوالات ذیل درین نوع ارزیابی مطرح میگردد:

- (a) آیا کارگران در محل مناسب کار می نمایند؟
- (b) آیا پرسونل پروگرام، قدم های لازم را به منظور تحقق فعالیت ها انجام میدهند؟

#### 3. ارزیابی پیامد یا ارزیابی بعد از تطبیق پروژه/پروگرام: (Outcome Evaluation)

این نوع ارزیابی غرض دستیابی به معلومات توصیفی/تشریحی در یک پروژه بادر نظر داشت نتایج کوتاه مدت مورد استفاده قرار میگیرد. تمرکز وظایف مبنی بر نتایج، شرح دهنده محصول از فعالیت ها بوده (به عنوان مثال، رسیدگی به تعداد از پرسش های عامه منحصیث یک نتیجه در مورد آگاهی از خدمات عامه محسوب میگردد) و تلاش در جهت تشخیص واقعی علت ارتباط میان پروژه یا پروگرام و پیامد متوقعه تلقی میگردد.

به طور معمول سوالات ذیل درین نوع ارزیابی مطرح میگردد:

- (a) آیا در اثر تداخل کاری، علمیت و طرز برخورد تغییر می نماید؟
- (b) آیا تفاوت که در پیامد بوجود می آید باعث تغییر در رفتار و علمیت میگردد؟
- (c) تا چه حد تغییرات در فعالیت های پلان شده/مطلوب بوجود می آید؟

#### 4. ارزیابی اقتصادی:

ارزیابی اقتصادی بادر نظر داشت هزینه و تمویل پروژه های انکشافی در جهت ارزیابی ارزش پول (به عنوان مثال، مؤثریت پروژه ها و پروگرام ها از لحاظ تمویل پروژه ها) صورت میگیرد. ارزیابی اقتصادی شامل تحلیل مصرف، ارزیابی مؤثریت مصارف، تحلیل سودمندی مصارف و تحلیل استفاده و مصرف میباشد.

سوالات ذیل میتواند در ارزیابی اقتصادی مطرح گردد:

- (a) کدام نوع پروژه/پروگرام از لحاظ مالی باعث مؤثریت بیشتر مصارف میگردد؟
- (b) چند فیصد بودجه اختصاص یافته را مستفیدین پروژه حاصل میکنند و چه مقدار مصارف را ایشان متحمل میگرددند؟
- (c) منابع مالی چقدر وقت را نیاز دارد تا به مستفیدین برسد؟

## 5. ارزیابی تأثیرات:

ارزیابی تأثیرات عبارت از شناسایی سیستماتیک اثرات دراز مدت (مثبت و منفی، عمدی و غیر عمدی) تطبیق پروژه ها و برنامه ها بالای افراد، خانواده ها، نهاد ها، محیط زیست و اجتماع است. ارزیابی تأثیرات فراتر از نتایج آبی پالیسی ها یا شناسایی خدمات درازمدت و همچنان اثرات پیشبینی نشده برنامه ها میباشد. هنگام طرح این مطالعات، زمینه بررسی مشخص اندازه گیری تغییرات مستقیم در رابطه به اثرات فعالیت ها یا پروگرام ها مساعد گردیده و سایر نتایج (نتایج بیرونی) که بالای ساحه مورد هدف تاثیر دارد و به طور اضافی اتفاق می افتد، شامل آن نمیگردد. ارزیابی تأثیرات، نیازمند طرح مشخص پروتوکول تحقیقاتی (به طور اغلب بکارگیری از مطالعات نفوس بشکل تصادفی)، اکثراً جمع آوری معلومات اصلی و دخیل سازی محققین آموزش دیده جهت اجرای مطالعات میباشد. به طور معمول در ارزیابی تأثیرات، سوالات ذیل میتواند مطرح گردد:

- (a) آیا تلاش ها باعث اثر گذاری و تغییر در سطح نفوس میگردد؟ به طور مثال، تغییر در میزان مرگ و میر ساحه تحت هدف درمقایسه به گروه کنترولی.
- (b) آیا رفتار های مورد هدف تغییر نموده است؟ به طور مثال، تغییر در غیابت/تولید نسل/دستاورد وغیره. مقایسه پیمایش بیسلاین ها پس از تطبیق پروژه ها یا پروگرام ها.
- (c) چه اثرات در پالیسی/ پروگرام بوجود آمده (در صورت موجودیت)؟ به طور مثال، نگهداشت سلوک مطلوبه دراز مدت.
- باید متذکر شد که ارزیابی قبل و جریان تطبیق پروژه/پروگرام، بالای کیفیت دیزاین و تطبیق پروگرام ها تمرکز نموده در حالیکه ارزیابی پیامد، ارزیابی اقتصادی و ارزیابی تأثیرات بالای محصولات نهائی پروگرام ها تمرکز مینماید. به منظور وضاحت بیشتر، لطفاً به جدول ذیل که انواع ارزیابی را بادر نظر داشت طرق استفاده آن ارائه داشته، مراجعه نمائید:

### جدول: انواع ارزیابی ها و طرق استفاده آن

انواع ارزیابی	کدام زمان باید استفاده نمود	چه را نشان میدهد	چرا مفید است
<b>A: ارزیابی قبل از تطبیق پروژه</b> <b>(Formative Evaluation)</b> <b>"تشخیص قابلیت ارزیابی"</b> ارزیابی نیازمندی ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>در جریان انکشاف یک پروگرام جدید</li> <li>هنگام که پروگرام موجوده تعدیل میگردد یا در یک محیط جدید و یا با یک جمعیت یا نفوس جدید مورد استفاده قرا میگردد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>آیا عناصر پروگرام پیشنهاد شده یقیناً مورد نیاز، درک و قابل قبول جمعیت مورد هدف است؟</li> <li>امکان گسترش کدام نوع ارزیابی وجود دارد، اهداف و مقاصد ارزیابی پروگرام ارائه گردد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>چانس تعدیل پروگرام را در مرحله پلانگذاری قبل از اینکه مرحله تطبیق آغاز گردد، مساعد میسازد.</li> <li>افزایش چانس مؤفقت پروگرام</li> </ul>
<b>B: ارزیابی جریان تطبیق پروژه</b> <b>(Process Evaluation)</b> نظارت یومیه	<ul style="list-style-type: none"> <li>به مجرد آغاز مرحله تطبیق پروگرام باید آغاز گردد</li> <li>در جریان تطبیق پروگرام موجوده</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>کار یک پروژه یا پروگرام چقدر خوب به پیش میرود</li> <li>تا چه حد پروگرام تطبیق گردیده است.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>گوشزد و اخطاریه های مقدم در رابطه به رخداد مشکلات ممکنه</li> <li>اجازه دهید تا از روند پلانگذاری و فعالیت های کاری نظارت بعمل آید.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• آیا پروگرام به نفوس مورد هدف است قابل قبول و قابل دسترس است.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بیان دارید که آیا پروگرام جهت دستیابی به اهداف موثر است</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• درجه اثرات پروگرام بالای نفوس مورد هدف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بعد از تطبیق پروگرام حد اقل بایک تن از افراد که شامل نفوس مورد هدف است باید تماس برقرار گردد</li> </ul>	<b>C: ارزیابی پیامد</b> ارزیابی مبتنی بر مقاصد
<ul style="list-style-type: none"> <li>• دسترسی به مؤثریت مصارف را برای تمویل کنندگان و مقامات مربوطه فرام میسازد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قیمت منابع مورد استفاده در پروگرام (مستقیم و غیر مستقیم) در مقایسه به پیامد ها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تخمین قیمت ها در مرحله پلانگذاری</li> <li>• استفاده هزینه واقعی در مرحله تطبیق</li> </ul>	<b>D: ارزیابی اقتصادی</b> تحلیل مصرف، تحلیل حاصل و مصرف، ارزیابی مؤثریت مصارف و تحلیل سودمندی مصارف
<ul style="list-style-type: none"> <li>• فراهم سازی شواهد در در رابطه به چگونگی استفاده از پالیسی ها، سرمایه و اتخاذ تصمیم در رابطه به پروگرام های آینده</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مقایسه درجه اهداف با اهداف نهائی حصول شده پروگرام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• فواصل مناسب در مرحله تطبیق پروگرام های موجوده</li> <li>• در ختم پروگرام</li> </ul>	<b>E: ارزیابی تأثیرات</b>

Source: CDC, 2006 2006, CDC منبع:

جدول 12: انواع ارزیابی و طُرق استفاده از آنها

### 3.1.5 پلانگذاری برای ارزیابی:

ایجاد پلان ارزیابی برای یک اداره، پروژه یا پروگرام به منظور شناسائی روند ارزیابی مرحله تطبیق بادر نظر داشت چارچوب زمانی، بسیار ارزنده و حیاتی تلقی میگردد. بنابراین به منظور ایجاد سوالات ارزیابی، مطالعه چارچوب نتایج و سایر اسناد مربوط به پروژه/پروگرام ضروری پنداشته میشود. پلانگذاری ارزیابی باید شامل نکات ذیل باشد:

- پروگرام/پروژه و فعالیت ها باید ارزیابی گردد
- نوع ارزیابی (ارزیابی قبل از تطبیق، ارزیابی پیامد)
- سوالات ارزیابی احتمالی
- تخمین بودجه مورد نیاز
- تاریخ آغاز و ختم احتمالی ارزیابی بادر نظر داشت پلان
- دلایل ارزیابی
- ارزیابی به شکل داخلی یا بیرونی چه وقت تدویر می یابد؟

جهت وضاحت بیشتر لطفاً به نمونه ذیل مراجعه گردد:

ابزار پلانگذاری برای یک وزارت /اداره

ملاحظات	تاریخ آغاز/ختم ارزیابی	بودجه تخمینی	داخلی/ خارجی	نیازمندی (همچنان نیاز به ارائه دلایل است) انتخابی	انواع ارزیابی و پیشبینی استفاده	عنوان / سوالات ارزیابی	پروگرام/ پروژه/ فعالیت های که ارزیابی میگردد
<b>مثال ها</b>							
	اکتوبر - نومبر 2016	\$ 10000	داخلی	نیاز مندی پروژه بزرگ	مؤثریت کارآموزی پروگرام/ ارزیابی پیامد	جستجوی روابط میان دوره کارآموزی پروگرام، استخدام و اجرات خوب درمحل کار	انکشاف صنایع کوچک و متوسط در افغانستان
	دسمبر 2016 - نومبر 7201	\$ 180,000	پروژه های بزرگ	نیازمند پروژه بزرگ	اجرات؛ اخذ تصمیم در رابطه به گزینه تمرینی سالانه یا تکمیل دوباره	ارزیابی پروژه تنظیم خانواده 1. چطور پروژه تنظیم خانواده باعث ارتقای ظرفیت فامیل های محلی در مرکز پلانگذاری میگردد؟ 2. آیا روش عصری تنظیم خانواده باعث رسیدن اهداف در ساحات میگردد؟	افزایش استفاده از روش پلانگذاری پروژه های فامیل های عصری

### 3.1.6 مدیریت ارزیابی:

ارزیابی به طور کلی توسط متخصصین خارجی مستقل در جریان یک پروژه یا پروگرام که ممکن به طور مشخص و بشکل داخلی انجام یابد، صورت میگیرد. به طور کلی یک ارزیابی موضوعات پیچیده و اثرات پیشبینی شده و غیر پیشبینی شده را مورد تحلیل قرار میدهد. **ارزیابی دلایل و جوانب مختلف یک پروژه یا پروگرام را که مطابق پلان تطبیق گردیده یاخیر؟ مورد بررسی قرار میدهد.**

ارزیابی میتواند در جریان مدیریت دوران پروژه یا در ختم پروژه و یا حسب مثال فوق الذکر، صورت گیرد. هنگام پلانگذاری و تطبیق ارزیابی باید مشخصات ذیل در نظر گرفته شود:

- دریک ارزیابی، مرور تحلیل منطق پروژه یا پروگرام لازمی و ارزنده پنداشته میشود.
- درنظر گرفتن موضوعات چون فقر، جندر و محیط زیستی.
- معیارات ذیل باید تحت پوشش قرار داده شود:

شکل 21: معیارات ارزیابی پروژه ها/پروگرام ها گرفته شده از سازمان همکاری انکشاف اقتصادی DAC	
<b>ارتباط</b>	آیا ما کار درست را انجام میدهم؟ تا چه حد سطح پروژه ها یا پروگرام ها بادر نظر داشت نیازمندی و اولویت های محلی و ملی باهم مرتبط و دارای اهمیت است؟

مؤثریت	آیا اهداف تداخلات انکشافی حاصل گردیده؟ چطور مؤثریت یا پیامد پروژه را با اهداف پلانگ شده، مقایسه مینمائید (مقایسه: نتایج - پلانگذاری)؟
مثمریت	آیا اهداف انکشافی به گونه اقتصادی حاصل گردیده؟ نسبت استفاده یا مثمریت از کاربرد منابع چقدر است (مقایسه: کاربرد منابع - نتایج)؟
اثرات	آیا پروژه یا پروگرام های انکشافی جهت رسیدن به اهداف عالی انکشافی (به طور ترجیحی، اهداف کلی) را کمک می نماید؟ تاثیر یا اثر پروژه یا پروگرام نسبت به وضعیت کلی گروپ تحت هدف ویا سایر کسانیکه تحت تاثیر قرار دارند چیست؟
تداوم	آیا تاثیرات مثبت پایدار است؟ تداوم پروژه یا پروگرام بادر نظر داشت اثرات آن چگونه ارزیابی میگردد؟

در تمام انواع ارزیابی ها، سوالات ارزیابی باید مطابق معیارات ارزیابی سازمان همکاری های انکشاف اقتصادی (مرتبط، مؤثر، کارا، اثرگذار و پایدار) ترتیب گردد. هرگاه تنظیم و ترتیب سوالات بادر نظر داشت معیارات ارزیابی سازمان همکاری های انکشاف اقتصادی امکان پذیر نباشد، در این صورت ترتیب آن در لایحه وظایف ضروری دانسته میشود.

به طور کلی، مدیریت ارزیابی باید وظایف ذیل را در امورات ارزیابی داخلی یا خارجی انجام دهد:

1. ترتیب لوايح ووظایف (روند مشارکتی با شرکا)
2. ترتیب پلان بودجه
3. انتخاب تیم ارزیابی
4. حمایت از تیم ارزیابی (تکمیل اسناد، فراهم آوری حمایت لجستیکی ممکنه و غیره تسهیلات)
5. تدویر ورکشاپ مقدماتی اداری
6. تدویر ورکشاپ در رابطه ارائه پرننتیشن گزارش آغاز کار (inception report)
7. کنترل کیفیت، گزارش آغاز کار را مورد تائید قرار میدهد
8. تدویر ورکشاپ به منظور نهائی سازی مسوده گزارش ارزیابی
9. تائید مسوده نهائی گزارش ارزیابی توسط بخش کنترل کیفیت
10. تائید گزارش نهائی توسط بخش کنترل کیفیت
11. تائید گزارش نهایی.
12. مدیریت پاسخدهی (تصویب و تطبیق پلان ارزیابی)

### 3.1.6.1 تهیه لوايح ووظایف (روند مشارکتی با شرکا)

پیش نویس/مسوده مسوولیت های وظیفوی یا لایحه وظایف باید با تمام افراد و جوانب ذیدخل (به طور مشخص با شرکای محلی، در صورت امکان با نمایندگان گروپ مورد هدف و با حکومت محلی) به زود ترین وقت ممکنه هماهنگ گردد. اکثرا زمان برای ترتیب مسوولیت های وظیفوی اندک در نظر گرفته میشود؛ ولی باید بخاطر داشت که این مرحله یکی از طویل ترین و مشکل ترین مرحله روند ارزیابی به شمار میرود.

فراهم سازی ساختار واضح ترتیب سوالات ارزیابی منحصی بخش مهم از مسوولیت های وظیفوی محسوب گردیده و باید از اهداف و مقاصد ارزیابی حاصل گردیده باشد.

سوالات ارزیابی باید بادر نظر داشت معیارات ارزیابی سازمان همکاری های انکشاف اقتصادی DAC تدوین گردد.

اتخاذ تصمیم مبنی بر اینکه ارزیابی در مراحل دوران پروژه، بادر نظر داشت اقلیم، بشکل فصلی، بادر نظر داشت فرهنگ و مذهب (به عنوان مثال ماه رمضان) صورت گیرد، منحصی بخش از تصامیم باید مورد بررسی قرار داده شود.

شکل ذیل در برگزیده فارمت و رهنمود جهت ترتیب مسوولیت های وظیفوی که فراهم کننده تمام عناصر اجزا برای مسوولیت های وظیفوی بوده و ضمناً پیش نویس مسوولیت های وظیفوی ستندرد جهت استخدام خدمات مشورتی برای ارزیابی پروژه های انکشافی چگونه انکشاف داده شود، میباشد.

### مسوولیت های وظیفوی /لوايح وظايف جهت خدمات مشورتی ارزیابی

پس منظر

پس منظر در برگزیده تشریحات مختصر در رابطه به پروژه تحت ارزیابی میباشد.

### مقاصد

مقاصد توضیح میدارد که کدام جنبه های آموزشی و عملکرد های حسابدهی در نظر گرفته شده. به گونه مثال a. (ارزیابی قرار است به منظور بهبود پالیسی 'پروسه و میتود ها کمک نماید) b (ارزیابی یک سلسله سفارشات را مبنی بر اینکه پروژه یا پروگرام باید ادامه یابد) ارائه میدارد. c (ارزیابی در قسمت ارائه شفافیت و حسابدهی برای ذینفعان و شهروندان همکاری مینماید) (اولویت: جنبه کنترولی)

### اهداف

اهداف توضیح دهنده آنست که ارزیابی چرا و برای که انجام می یابد.  
اهداف یک تصویر واضح را در رابطه به اینکه ارزیابی چرا در یک زمان مشخص اتفاق می افتد، ارائه میدارد.  
اهداف به طور دقیق بیان میدارد که ارزیابی به منظور دستیابی به کدام هدف راه اندازی شده، به گونه مثال.  
a. ارزیابی به منظور مرور نتایج ( محصول، پیامد، اثرات) و بررسی مؤثریت، مثریت و ارتباط پروژه یا پروگرام راه اندازی میگردد.  
b. ارزیابی به منظور ارائه دوباره نتایج، پیشنهادات و نتیجه گیری بادر نظر داشت پالیسی ها، پروگرام ها و غیره صورت میگردد.

### موضوع و تمرکز (ساحه یا محدوده کاری)

ساحه یا محدوده کاری بیان میدارد که کدام موضوعات مرتبط به تداخلات انکشافی مرفوع گردیده یا مورد ملاحظه قرار گرفته، مانند (موعد، انواع تداخل، محدوده جغرافیایی، گروه مورد هدف، بودجه و سایر جنبه ها). همچنان سنجش محدودیت های ارزیابی باید تحقق یابد یعنی محدودیت ها مجسم گردند به گونه مثال؛ هرگاه یکی از پنج معیارات ارزیابی (ارتباط، مؤثریت، مثریت، اثرگذاری و پایداری) در نظر گرفته نشود در اینصورت تثبیت و تحقق معیار دیگر ( به طور مثال، موضوع هماهنگی، اشتراکی و غیره) نیز قابل تطبیق میباشد. قابل ذکر است که مسایل مشترک و همه شمول را مانند (فقر، جنسیت و محیط زیستی) نیز تحت بررسی قرار داده و تحلیل منطقی از چارچوب نتایج صورت گیرد.

### سوالات اساسی ارزیابی

سوالات ارزیابی باید حتی الامکان منطقی و واقعیبینانه بادر نظر داشت معیارات اساسی ارزیابی (ارتباط، مؤثریت، مثریت، اثرگذاری و پایداری) و همچنان نظریه سایر جنبه ها مانند (موضوع هماهنگی و اشتراکی) ترتیب و ایجاد گردد.

### روش و طرق ارزیابی

روش و طرق ارزیابی شامل تشریح مرتبط به محتوای که در مراحل مرتبط به ارزیابی کدام موضوعات متوقع است میباشد. مانند؛ (مطالعه ساحه، مرحله آغاز کار، آماده سازی راپور آغاز کار و ارائه گزارش نهائی) و باید تعداد مجموعی روز های پلان شده، تذکر دفعات سفر و فاصله آن، شرح مختصر از روش ارزیابی، شرح جمع آوری معلومات بادر نظر داشت روش غیر متراکم به جنسیت و همچنان وضاحت در رابطه به در نظر گرفتن ستندرد های کیفی سازمان همکاری های انکشاف اقتصادی DAC باید ارائه گردد. در قدم بعدی قبولیت اینکه ارزیابی به گونه جامع تحقق یافته، نیز ضرور پنداشته میشود.



## تقسیم اوقات

تقسیم اوقات عبارت از شرح زمانی از مراحل ارزیابی (پیشنهاد، پذیرش، مطالعه ساحه، مرحله آغاز کار که شامل ارائه گزارش آغاز کار، مطالعات ساحوی، تهیه گزارش، مسوده گزارش نهایی و ارائه گزارش نهایی بوده) میباشد.

## تیم ارزیابی

موضوعاتی که در تیم ارزیابی در نظر گرفته میشود عبارتند از تعداد و شرایط کلیدی استخدام ارزیابی کنندگان که شامل تخصص تخنیکی و جغرافیایی، تجارب ارزیابی، تخصص جنسیتی و سکتوری، نیازمندی رهبری تیم، ترکیب تیم به سطح ملی/بین المللی، شرایط استخدام متخصصین ملی، ارائه دلایل که بتواند شرایط استخدام را تائید نماید (به طور مثال خلص سوانح، رفرنس ارزیابی ها).

## گزارشات

گزارشات شامل گزارش آغاز کار، گزارش میان مدت، مسوده گزارش نهایی ارزیابی، گزارش نهایی، لسان، هدف، حد اعظم حجم گزارش، علایم که نشان دهنده آن باشد تا مسوده گزارش ارزیابی و گزارش نهایی بادر نظر داشت معیارات، فارمت ها و سوالات ارزیابی تدوین شده در وزارت اقتصاد ترتیب گردیده باشد.

معیارات که جهت بررسی کیفیت گزارش ارزیابی قابل استفاده میباشد، ذیلاً ارائه میگردد:

- آیا مسوولیت های وظیفوی که جوابگوی نیازمندی روند ارزیابی باشد در گزارش منعکس یافته است؟
- آیا گزارش دربرگیرنده یک خلاصه جامع و واضح است؟
- آیا ساختار گزارش مطابق معیارات ارزیابی (مرتبط، موثر، کارا، تاثیر گذار، پایدار) ترتیب گردیده و همچنان سوالات ارزیابی مطابق به آن طرح شده است؟
- آیا موضوعات همه شمول مانند (فقر، جنسیت و محیط زیستی) به طور مجزا در گزارش نشان داده شده است؟
- آیا گزارش شرح دهنده بررسی پروژه یا پروگرام ( به عنوان مثال، چارچوب منطقی) است؟
- آیا نتیجه گیری و سفارشات بادر نظر داشت دریافت ها به گونه واضح در گزارش ارائه گردیده است؟
- آیا در گزارش تفاوت ها میان نتیجه گیری، سفارشات و دروس آموخته شده از ارزیابی وضاحت دارد؟
- آیا این جامع و واضح است که ارزیابی کننده چگونه دریافت ها را حاصل نموده است؟
- آیا سفارشات و دروس آموخته شده که در گزارش انعکاس یافته، واقعی بوده و سفارشات به گونه واضح اشتراک کننده گان را مخاطب قرار داده است؟
- آیا روش و طرق ارزیابی به طور متمر در اسناد گزارش در نظر گرفته شده است؟
- آیا مشورت ذینفعان که از اهمیت زیاد برخوردار بوده، در گزارش انعکاس یافته است؟
- آیا اسنادیکه از اهمیت خاص برخوردار بوده، مورد بررسی قرار گرفته و آیا مفردات بعدی در گزارش منعکس گردیده است؟
- آیا گزارش ارائه کننده معلومات موجوده که به نحو واضح ترتیب گردیده، است؟
- آیا گزارش از اشتباهات نوشتاری و دسته بندی مبهم عاری است؟
- آیا میتوان گزارش را با استفاده از فورمه ها توزیع نمود؟

## هماهنگی / مسوولیت پذیری

صلاحیت و مسوولیت پذیری در قبال ارزیابی، ارائه وضاحت در رابطه به حمایت تیم لوجستیکی از تیم ارزیابی.

## ضمایم

به گونه مثال؛ لست از مرور آثار، جزئیات در رابطه به پروژه یا پروگرام

جهت فهم درست از منطق پروژه یا پروگرام و متریکس ارزیابی برای انکشاف سوالات ارزیابی به مثال ذیل مراجعه گردد:



شکل 22: مثال از پروژه تامین آب صحتی با در نظر داشت زنجیره

### مثال از طرح متریکس ارزیابی

پروژه تامین آب آشامیدنی صحتی روستائی و شهر های درجه دوم

(تامین آب روستائی)

سوالات ارزیابی	شاخص ها	منبع معلومات	روش جمع آوری معلومات
ارتباط			

<ul style="list-style-type: none"> <li>• مرور و بررسی (تحقیق علمی)</li> <li>• مصاحبه با گزارش‌دهنده کلیدی</li> <li>مشورت با ذینفعان سطح پالیسی<sup>1</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• پلان انکشاف ملی</li> <li>• پلان سکتور آب</li> <li>• گزارش پروژه</li> <li>• گزارش موقتی ارزیابی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• درجه همخوانی پروگرامها، استراتژی‌ها و اهداف با فیصدی اولویت‌های چارچوب ملی انکشاف سکتور آب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• آیا پروژه با پلان انکشافی، استراتژی و پالیسی دولت سریلانکا و همچنان با اولویت‌ها، مشکلات مردم در ساحه پروژه در راستای تامین نیازمندی، همخوانی دارد؟</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بررسی ساحه</li> <li>• مشاورت مستفیدین</li> <li>• مشورت ذینفعان در سطح پالیسی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• پروپوزل و گزارش بررسی بطور واضح بادر نظر داشت LFA بیان شده</li> <li>• گزارش بازده (Feedback) از طریق مشوره بامستفیدین</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تیوری تغییریا منطق تداخل به گونه درست دسته بندی گردیده است؟</li> <li>تمام مشکلات از طریق روند مشوره با ذینفعان صحبت گردیده است؟</li> </ul>	<p>2. آیا تداخل منطقی پروژه به طور مفصل از طریق استراتژی‌ها، اجزا و فعالیت‌های پروژه بیان گردیده و آیا با مقاصد و اهداف پروژه که تحلیلی از مشکل باشد مرتبط است؟ آیا بعضی از اجزای غیر مرتبط در پروژه در نظر گرفته شده و یا کدام اجزای مهم شامل آن نگردیده؟</p>
<b>مؤثریت</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بررسی ساحه</li> <li>• مصاحبه با گزارش‌دهندگان کلیدی</li> <li>• بحث و گفتگو با گروه تحت تمرکز</li> <li>• بازدید ساحوی/مشاهدات ساحوی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• گزارش تکمیلی پروژه</li> <li>• گزارش ارزیابی موقت/نهایی</li> <li>• سیستم مدیریت معلومات پروژه (بانک معلومات)</li> <li>مشورت مستفیدین</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• آیا ایجاد طرح تامین آب روستائی با تسهیلات زیربنائی، آموخته‌های تطبیق، مصارف تطبیق و کیفیت مطابقت دارد؟</li> </ul>	<p>1. آیا ایجاد برنامه تامین آب روستائی بادر نظر داشت زمان، مصارف و ستندرد های کیفی با تسهیلات زیربنائی به گونه مؤفق تکمیل گردیده است؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مصاحبه با گزارش‌دهندگان کلیدی</li> <li>• بحث و گفتگو با گروه مورد تمرکز</li> </ul>	<p>گزارش بازده مستفیدین</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• میزان رضایت اهالی به خدمات فراهم شده توسط CBOs</li> </ul>	<p>2. آیا طرح تامین آب روستائی منحصث یک عملکرد خوب محسوب میگردد؟ آیا خدمات فراهم شده بادر نظر داشت طرح تامین آب روستائی مناسب، کار و رضایت بخش است؟</p>
<b>مثمریت</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مصاحبه با گزارش‌دهندگان کلیدی</li> <li>• مصاحبه به گروه مورد تمرکز و با مردم</li> </ul>	<p>دریافت بازدهی از مستفیدین</p>	<p>مردم به آب آشامیدنی مطمئن دسترسی دارند؟</p>	<p>1. آیا طرح تامین آب روستائی باعث بهبود دسترسی به آب آشامیدنی صحی را برای افراد که در ساحه پروژه موقعیت دارند، میگردد؟</p>
<b>تأثیرات</b>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>• مصاحبه با گزارش‌دهندگان کلیدی</li> <li>• مصاحبه به گروه مورد تمرکز و با مردم</li> </ul> <p>مشاهدات مستقیم</p>	<p>دریافت بازدهی از مستفیدین</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• کاهش زمان</li> <li>• بادر نظر داشت مصرف</li> <li>• کاهش شیوع امراض که ناشی از آب در ساحه پروژه میگردد</li> </ul>	<p>1. آیا طرح تامین آب روستائی باعث رشد و انکشاف منابع بشری بادر نظر داشت کاهش رویداد های شیوع امراض ناشی از آب و همچنان باعث تقلیل موعد زمانی در مصرف منابع جهت دستیابی به آب میگردد؟</p>
<b>تداوم</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بررسی ساحه</li> <li>• مصاحبه با گزارش‌دهندگان کلیدی</li> <li>• مصاحبه به گروه مورد تمرکز و با مردم</li> </ul> <p>مشاهدات مستقیم</p>	<p>بیان عواید CBOs صورت جلسه</p>	<p>باز یابی مصارف و مدیریت خدمات به گونه عالی توسط CBOs</p>	<p>1. آیا طرح تامین آب آشامیدنی روستائی با خدمات و تسهیلات زیربنائی میتواند توسط CBOs بادر نظر داشت مدیریت باز یابی مصارف و تامین خدمات عالی بادر نظر داشت تقاضای جامعه، حفظ و مراقبت گردد؟</p>

### مثال از سوالات کلیدی ارزیابی

مجموعه ئی سوالات کلیدی تامین آب صحی قرار ذیل اند:

#### ارتباط:

1 آیا پروژه با ستراتیژی های سکتور ملی تامین آب صحی، پالیسی های دولت و اهداف انکشافی هزاره تطابق دارد؟

1. آیا پروژه تامین آب بالای اولویت های مورد نیاز اجتماع تمرکز نموده است؟
2. آیا طرح و انتخاب پروژه به گونه مناسب با گروه مورد هدف و موقعیت تحت هدف مرتبط است؟
3. آیا در مراحل دوران پروژه، نقش مشارکت اجتماعی تحت پوشش قرار گرفته است؟

#### مؤثریت:

1. آیا برنامه به طور مناسب بادر نظر داشت مشارکت فعال مستفید شونندگان طرح گردیده است؟
2. آیا مصارف پروژه متناسب به محصول و پیامد پروژه است؟
3. آیا گزینه های ستراتیژیک و سایر روش ها جهت دستیابی به نتایج مشابه مورد آزمایش قرار گرفته؟
4. کدام عوامل باعث همکاری یا محدودیت مؤثریت در روند تطبیق پروژه گردیده است؟

#### مشمريت:

1. آیا طرح های کاربردی به گونه درست توسط CBOs مدیریت گردیده؟ وضعیت حفظ و مرقتب طرح ها چگونه است؟
2. آیا CBOs جهت حفظ و مراقبت پروژه آماده است و قادر به حصول بودجه جهت حفظ و مراقبت میباشد؟
3. کدام عوامل باعث همکاری یا محدودیت در مؤثریت پروژه میگردد؟

#### تأثيرات:

1. آیا اهداف کلی دسترسی به آب آشامیدنی صحی از طریق طرح تامین آب بدست آمده است؟
2. آیا دسترسی به آب میتواند منعکس کننده بهبود باشد؟
3. آیا تامین آب پاسخگوی توقعات جامعه از لحاظ کمی و کیفی میباشد؟
4. آیا طرح تامین آب باعث بهبود ستنرد های زندگی مردم میگردد؟

5. سایر عوامل بیرونی که اثرگذار بالای تاثیرات پروژه به طور مثبت و منفی باشد؟

6. سایر اثرات پیشبینی نشده؟

### تداوم/پایداری:

1. حفظ و مراقبت چطور از لحاظ مالی تامین میگردد؟
2. آیا فسخ قرارداد پروژه بالای تاثیرات و پیامد ها اثرگذار است؟
3. تسلیم دهی پروژه از لحاظ حفظ و مراقبت تا چه حد به CBOs مؤفق میباشد؟ آیا CBOs آماده پذیرش مسوولیت برای حفظ و مراقبت است؟
4. آیا CBOs از لحاظ اداری و اقتصادی تقویت شده؟
5. آیا خطرات در نتیجه فراهم سازی آب کافی و متناسب بادر نظر داشت منبع آب کاهش می یابد؟

### 3.1.6.2 انتخاب تیم ارزیابی

تیم ارزیابی به طور معمول حد اقل باید متشکل از دو نفر باشند که دارای مهارت های مسلکی متفاوت بوده و تساوی جندر نیز باید در آن مراعات گردد. بنابراین موجودیت یک تن منحصی عضو تیم که از تخصص خاص در بخش جندر برخوردار باشد، حتمی بوده تا بتواند چارچوب های قابل دسترس جندر را مورد تحلیل قرار داده وموضوعات مرتبط به جندر را به آسانی حل نماید. باید بخاطر داشت که فراهم آوری منابع مالی در بودجه و ترکیب تیم ارزیابی در مسوولیت های وظیفوی باید به طور واضح در نظر گرفته شود. بطور ضمنی در پهلوی ارزیابی کنندگان بین المللی همچنان از متخصصین ملی کشور مربوطه نیز منحصی افراد که از وضعیت محل آگاه اند استفاده بعمل آید.

- تعداد و شرایط کلیدی استخدام ارزیابی کنندگان (تخصص تخنیکی و جغرافیایی، تجارب ارزیابی، تخصص جنسیتی و سکتوری)
- نیازمندی رهبری تیم، ترکیب تیم به (سطح ملی/بین المللی)
- اوصاف تجارب متخصصین ملی
- ارائه دلایل که بتواند شرایط استخدام را تائید نماید (به طور مثال خلص سوانح، رفرنس ارزیابی ها).

غیر وابسته بودن تیم ارزیابی منحصی یک مسئله بنیادی و با اهمیت از لحاظ اعتبار ارزیابی بادر نظر داشت استقلالیت نظریه اداره ئی که پروژه یا پروگرام را تطبیق مینماید، محسوب میگردد. ارزیابی کنندگان نمیتوانند در روند پلانگذاری یک پروژه یا پروگرام و یا در مراحل نظارت آن منحصی یک شریک محلی دخیل گردند، در صورتیکه تیم ارزیابی از استقلالیت برخوردار نباشد، این تیم روند ارزیابی را به مخاطره مواجه میگردد.

در جریان استخدام ارزیابی کنندگان، باید مقررات عمومی قرارداد با واحد های بودجوی در نظر گرفته شود. زیرا در قدم بعدی تعداد زیادی از درخواست ها حاصل میگردد.

به منظور شناسائی ارزیابی کنندگان، باید مراحل ذیل به گونه درست در نظر گرفته شود:

- تکثیر مسوولیت های وظیفوی جهت ارسال به حلقات مربوطه که درخواست نموده اند.
- درخواست از ادارات فعال و واحد های جوابگو در سکتور/ کشور جهت گفتگو در رابطه به مسوولیت های وظیفوی.
- توزیع مسوولیت های وظیفوی در وب سایت های مربوطه.
- ارسال مسوولیت های وظیفوی به کمپنی ها و شبکات مشورتی و همچنان نهاد های مسلکی ارزیابی.
- اعلان از طریق مطبوعات.

ترکیب از مراحل تذکر رفته فوق بادر نظر داشت درخواست موعد زمانی بیشتر، منجر به نتایج عالی میگردد.

با توجه به اینکه تیم ارزیابی دارای آگاهی مشخص و مرتبط ( داشتن معلومات در رابطه به کشور مورد نظر، داشتن آگاهی در رابطه به سکتور مربوطه، داشتن مهارت در تحلیل جندر، روش ارزیابی) باشد و در عین زمان باید منحصی یک واحد مستقل نظریه اداره تطبیق کننده باشد و توصیه میگردد تا حتی الامکان باید با چشم باز پروسیجر ها را به منظور تامین شفافیت ممکنه برای جستجوی متخصصین عالی مرور نماید.

در بسیاری موارد تیم ارزیابی ( کمپنی مشورتی، نهادها و غیره) باید پیشنهاد مالی و تخنیکی را به طور مجزا ارائه دارند تا هر یک این پیشنهادات به صورت مستقلانه مورد بررسی قرار گیرد. باید تذکر داد که بررسی های انجام شده نه تنها بادر نظر داشت مصارف بلکه از لحاظ تخنیکی نیز بررسی گردیده و جهت حصول این مقصد باید یک کمیته مشخص تشکیل گردد. باید پیشنهادات ارائه شده از ناحیه ارزیابی به وضحات قابل مشاهده باشد و بازگویی این باشد که رهبری تیم را کی به عهده دارد.

تیم ارزیابی باید مطابق مراحل متذکره در مسوولیت های وظیفوی، انتخاب گردد.

در صورت اختتام قرارداد با تیم ارزیابی توسط شریک پروژه، باید این موضوع در نظر گرفته شود که اعطای قرارداد از جانب اداره شامل تمام قواعد قرارداد بوده و برای شریک پروژه به منظور تحقق تعهدات (محاسبه مصارف بخصوص محاسبه مصارف سفر و ارائه رسید اصلی) ضروری میباشد.

### 3.1.6.3 حمایت تیم ارزیابی

رهبر تیم باید یک نقل از تمام اسناد مورد ضرورت پروژه یا پروگرام را که قبلاً ارزیابی و امضا شده (مرور ساحه) تهیه نماید که قدم های بعدی شامل موضوعات ذیل میگردد:

- اسناد پروژه (شامل بودجه سازی)
  - تمام گزارش ترتیب شده پروژه یا پروگرام
  - ارائه معلوماتیکه با پروژه یا پروگرام ارتباط داشته یا معلومات ارزیابی شده در رابطه به یک پروژه یا پروگرام باشد
  - لست تمام اشخاص و افراد که در مرحله تطبیق پروژه یا پروگرام دخیل بوده (نوع کار، وظیفه، معلومات تماس و مهارت های لسانی) همچنان تمام شرکای محلی ( بشمول نمایندگان گروه مورد هدف تا حد امکان).
- تمام اسناد باید بادر نظر داشت یک روش قابل فهم بشکل واضح که دارای تاریخ باشد، ارائه گردد.
- علاوه بر آن تیم ارزیابی باید اسامی تمام اشخاص محلی را که در روند تطبیق پروژه دخیل بودند، به منظور کمک تیم های بعدی، آماده نماید.

### 3.1.6.4 تنظیم ورکشاپ مقدماتی

بعد از امضای قرار داد، قراردادی باید یک ورکشاپ مقدماتی را برای تیم ارزیابی تدویر نماید. در جریان ورکشاپ در پهلوی عناوین مشخص، در رابطه به مسوولیت های وظیفوی نیز بحث میگردد. بطور کلی در تمام زمان ورکشاپ، وضاحت در رابطه به چگونگی آغاز درست روند ارزیابی ارائه میگردد.

بعد از تدویر ورکشاپ، تیم ارزیابی به گونه مشتاقانه تمام اسناد، اوراق و پرسش های ارزیابی را مطالعه می نمایند.

### 3.1.6.5 تأییدی گزارش آغاز کار توسط تیم کنترل کیفیت

گزارش آغاز کار باید در برگیرنده جزئیات سوالات، فرضیات و شاخص ها در رابطه به ارزیابی انفرادی سوالات باشد. سوالات ارزیابی به طور کلی جهت وضاحت به سوالات فرعی ترتیب گردیده باشد و توصیه میگردد تا از بسته های معلوماتی پلانگذاری استفاده گردد.

به منظور وضاحت بیشتر به نمونه رهنمود ترتیب گزارش آغاز کار مراجعه گردد.

علاوه بر آن، روش و ابزار ارزیابی قبول شده باید در سوالات ارزیابی ارائه گردد تا مشخص گردد که از کدام روش و ابزار ارزیابی استفاده بعمل می آید؟ جزئیات اداری در برگیرنده زمان بندی دقیق و همچنان لست مصاحبه بازدید کنندگان میباشد. همچنان جزئیات میتودیک جهت ترتیب موضوعات همه شمول (مخصوصاً جندر) و انواع تحلیل های منطقی باید در گزارش آغاز کار به آن اشاره گردد.

بطور معمول سازماندهی یک ورکشاپ چگونگی سوالات ارزیابی و روش میتودیک غرض ارائه راپور آغاز کار ضروری بوده تا موضوعات متذکره مورد بحث و تبادل نظر قرار گیرد. پس از تدویر ورکشاپ، یک سلسله پیشنهادات که در راپور آغاز کار شامل بوده یا یک پروتوکول که در بخش تأیید قراردادی ارائه میشود، مطرح میگردد.

تا زمانیکه راپور آغاز کار بطور رسمی از جانب قرار دادی مورد تأیید قرار نگرفته باشد، تیم ارزیابی حق آغاز ارزیابی ساحوی را ندارند.

شکل ذیل در برگیرنده فرامت و رهنمود ترتیب یک راپور آغاز کار میباشد. این رهنمود، بطور مختصر فراهم کننده تسهیلات در امورات ترتیب پیش نویس راپور آغاز کار بادر نظر داشت عناصر/اجزاء بطور ستندرد جهت ارزیابی و انکشاف پروژه ها محسوب میگردد.

## فارمت ترتیب یک راپور آغاز کار

راپور آغاز کار نباید اضافه از 20 – 25 صفحه باشد

### مقدمه

مقدمه، در برگیرنده تشریحات مختصر در رابطه به پس منظر، مقاصد و اهداف ارزیابی مطابق مسوولیت های وظیفوی میباشد.

### تقسیم اوقات

تقسیم اوقات کاری عبارت از شرح دهنده تقسیمات ممکنه و توافقات بیان شده چنانچه در مسوولیت های وظیفوی تذکر رفته، میباشد.

### فعالیت ها

این بخش در برگیرنده یک دید کلی در رابطه به فعالیت های که قبلاً مطابق مسوولیت های وظیفوی انجام یافته، میباشد.

### فرضیه های ابتدائی

فرضیه های ابتدائی عبار از ارائه نتایج ابتدائی بادر نظر داشت پنج معیار ارزیابی و سوالات ارزیابی مطابق مسوولیت های ذکر شده میباشد.

### روش/میتود

درین بخش سفارش میگردد تا یک متریکس که در برگیرنده یک دید کلی از سوالات ارزیابی بادر نظر داشت سوالات فرعی ارزیابی، شاخص ها، معلومات مورد نیاز، منبع معلومات، روش سروی و افرادی که در آن دخیل میباشند، ارائه معلومات سه جانبه، چگونگی پروسس معلومات و تضمین کیفیت باید فراهم گردد. جزئیات میتودیک در ترتیب موضوعات جانبی (مخصوصاً جندری) و منطق برنامه ها و پروژه ها که باید تحلیل گردد، شامل راپور آغاز کار میباشد.

### روند بعدی

در این بخش ارائه جزئیات در رابطه به سفر های ساحوی، مصاحبه ها، بحث، سروی، گزارش و غیره موضوعات شامل میگردد. همچنان از تیم ارزیابی کننده داخلی که کارگران را مورد ارزیابی قرار میدهد باید نیز تذکر گردد.

### ضمایم

مسوولیت های وظیفوی توأم با مرور اسناد، مورد استفاده قرار میگیرد.

تائید پیشنویس گزارش نهائی ارزیابی توسط کنترل کیفیت

کمپنی قرار دادی ارزیابی کننده و وزارت اقتصاد (بعداً مطابق نیازمندی) در گزارش کنترل کیفیت دخیل میباشند. در معیارات ارزیابی، باید لایحه وظایف از قبل تذکر گردیده باشد و گزارش باید مطابق معیارات ارزیابی، حسب سفارشات وزارت اقتصاد بادر نظر داشت یک فارمت مشخص که در شکل XX ارائه گردیده، مورد بررسی قرار گیرد.

### معیارات گزارش

- آیا مسوولیت های وظیفوی که جوابگوی نیازمندی روند ارزیابی باشد در گزارش منعکس یافته است؟
- آیا خلاصه گزارش به طور جامع در نظر گرفته شده است؟
- آیا ساختار گزارش و سوالات ارزیابی مطابق معیارات ارزیابی (DAC) ترتیب گردیده است؟
- آیا موضوعات مشترک و همه شمول به طور مجزا در گزارش نشان داده شده است؟

- آیا گزارش، توضیح کننده بررسی منطق پروژه ها یا پروگرام ها (چارچوب منطقی) است؟
- آیا نتیجه گیری و سفارشات منحنی دریافت های حاصل شده از گزارش به گونه واضح ارائه گردیده است؟
- آیا به گونه منطقی و جامع بیان گردیده که ارزیابی کننده چطور به دریافت ها دستیابی نموده است؟
- آیا ارزیابی کننده به گونه جامع به دریافت ها دسترسی پیدا نموده است؟
- آیا میتوان سفارشات و دروس آموخته را تطبیق نمود و به گونه واضح مخاطبین را مخاطب قرار داده است؟
- آیا روش و طرق ارزیابی به طور متمرکز در اسناد گزارش در نظر گرفته شده است؟
- آیا مشورت با ذینفعان مهم صورت گرفته است؟
- آیا محتوای اسناد که بسیار ارزنده تلقی گردیده، در گزارش انعکاس یافته است؟
- آیا اسنادیکه از اهمیت خاص برخوردار بوده، مورد بررسی قرار گرفته و آیا مفردات بعدی در گزارش منعکس گردیده است؟
- آیا گزارش، معلومات موجوده را به نحو واضح با استفاده از فورم مشخص ارایه مینماید؟
- آیا گزارش از اشتباهات نوشتاری و دسته بندی مبهم عاری است؟
- آیا میتوان گزارش را با استفاده از فورمه ها توزیع نمود؟

ورکشاپ باید توسط شرکت قرار دادی ترتیب گردد و گزارش پیش نویس ارزیابی نهایی این امکان رامساعد سازد تا با جزئیات مورد بحث قرار گیرد. نظریات ارائه شده در جریان ورکشاپ توسط تیم ارزیابی یادداشت گردیده و نظریات اضافی قبل یا بعد از ورکشاپ به طور کلی توسط کمپنی قرار دادی جمع آوری و به تیم ارزیابی ارسال میگردد.

#### فارمت جهت ارزیابی یک گزارش

یک گزارش ارزیابی بدون ضمیمه، باید حد اکثر دارای 50 الی 60 ورق باشد.

#### شاخص، لست اختصارات، نقشه

#### معلومات مختصر

معلومات مختصر که سر آغاز گزارش ارزیابی بوده باید دارای 3 تا 5 ورق باشد. خلاصه در برگیرنده دید مختصر از مقاصد، اهداف، روش ارزیابی و سفارشات ارزنده از نتایج و دروس آموخته شده میباشد. خلاصه منحنی یک سند غیر وابسته باید تحریر گردد تا به اشخاص ثالث نیز قابل ارسال باشد.

#### پس منظر

در این فصل، خلاصه معلومات بنیادی پروژه که مورد ارزیابی قرار گرفته به عنوان مثال، خصوصیت پروژه یا پروگرام بادر نظر داشت موضوعات چون ( ملی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، پس منظر فرهنگی)، عنوان پروژه یا پروگرام، شماره پروژه یا پروگرام، زمان تطبیق پروژه یا پروگرام، نام شرکای پروژه، موقعیت، مصارف، اهداف، نتایج متوقعه و تغییرات پلان شده بادر نظر داشت گروه مورد هدف (پیامد)، چارچوب منطقی ( سایر موضوعات اضافی که در قدمه بعدی شامل ضمایم میگردد)، ارائه جزئیات در رابطه به گروه مورد هدف (تعداد بادر نظر داشت جنیست، نژاد و غیره) ارائه میگردد.

#### مقدمه

مقدمه، در برگیرنده تشریحات مختصر در رابطه به مقاصد و اهداف ارزیابی و شرح مختصر مبنی بر موجودیت محدودیت ها در جریان ارزیابی میباشد.



## روش ها / میتود ها

در این بخش، به طور کلی از مرور یک میتود کمی و کیفی استفاده بعمل میاید (بشمول مرور کلی و تشریحات در رابطه به تعداد افراد همچنان استفاده از معیارات جهت انتخاب موقعیت پروژه) و سایر موضوعات در نظر گرفته میشود. جهت جمع آوری و پروسس معلومات از شیوه (معلومات مثلی / سه جانبه) استفاده میگردد و باید از آن تذکر به عمل آید. همچنان محدودیت های ممکنه (غیر قابل دستیابی معلومات کلیدی) نیز باید در گزارش ارزیابی تذکر گردد. با استفاده از این روش منحصیث اثرات ممکنه نتایج بالای ارزیابی، غیر وابسته بودن آن نیز مشخص میگردد.

## دریافت های ارزیابی

در این بخش، دریافت های ارزیابی با در نظر داشت جزئیات مطابق ساختار و معیارات ارزیابی سازمان همکاری های انکشاف اقتصادی DAC (مرتبط، موثر، متمرکز، پایدار و تاثیر گذار) که در مسوولیت های وظیفوی لسست گردیده، اری میگردد. همچنان سوالات ارزیابی و نتایج مربوطه نیز باید با معیارات سازمان همکاری انکشاف اقتصادی DAC نسبت داده شود. نتایج باید به موضوعات همه شمول و مشترک ( فقر، جندر، و محیط زیستی) بادر نظر داشت معیارات سازمان همکاری انکشاف اقتصادی در نظر گرفته شود و هریک بطور مجزا باید شرح داده شود. بیان نتایج باید قابل فهم بوده و بادر نظر داشت معلومات، بشکل مستند ارائه گردد. فرضیات و معلومات که پیچیده به نظر میرسد باید مفصلاً بیان گردد.

## نتیجه گیری

نتیجه گیری در برگیرنده خلاصه نتایج سوالات ارزیابی که شامل تمام معلومات میگردد، میباشد. (به گونه مثال، بررسی مصاحبه ها) که در اهداف ارزیابی تذکر گردیده است. نتیجه گیری بادر نظر داشت نتایج تحلیل که قابل فهم باشد، باید صورت گیرد. در صورتیکه معلومات قسمماً در نتیجه گیری ارائه گردیده باشد، باید دلایل آن در گزارش ارزیابی ارائه گردد.

## آموخته ها

دروس آموخته شده میتواند از نتایج اختتام پروژه حاصل گردد، به طور مثال از تقسیمات فرعی ستراتیژی، پالیسی، سکتور، مدیریت، تطبیق دروس آموخته شده مرتبط و سایر بخش ها.

## سفارشات

در این بخش، سفارشات بادر نظر داشت پرسش های انفرادی ارزیابی ترتیب میگردد. باید سفارشات در نظر گرفته شود که امکان عملی شدن آن موجود باشد. تمام سفارشات به گونه واضح شناسائی و مخاطبین آن باید مشخص گردد. جهت ارائه سفارشات، استفاده از متریکس پیشنهاد میگردد.

## ضمایم

چارچوب کاری، مسوولیت های وظیفوی، تقسیم اوقات ارزیابی، فهرست آگاهی دهندگان کلیدی، فهرست اسناد قابل استفاده، پرسشنامه ها و سایر ابزار که جهت ترتیب گزارش ارزیابی استفاده گردیده، گزارش تهیه شده جهت مطالعه ساحه و معلومات در رابطه به ارزیابی کنندگان شامل این بخش میگردد.

### 3.1.6.6 تأیید گزارش نهائی ارزیابی توسط تیم کنترل کیفیت

به تعقیب اینکه نظریات توسط تیم ارزیابی توحید گردیده راپور نهایی ارزیابی به قراردادی و واحد بودجوی وزارت اقتصاد ارسال میگردد. نهایتاً قراردادی راپور نهائی را به منظور حصول قناعت در رابطه به جاگزین شدن تمام سفارشات مورد کنترل قرار میدهد در صورتیکه گزارش به گونه درست ترتیب و مورد تأیید قرار گرفته باشد، قراردادی نیز آنرا مورد تأیید قرار میدهد.

بعد از تکمیل شدن، گزارش باید به تمام کارمندان که به نحوی در امورات پروژه و یا پروگرام دخیل بوده، شرکای پروژه و یا ادارت همکار و یا هم سایر شرکای مانند ادارات محلی ارسال گردد که به اینگونه گزارش فراهم شده ارزیابی، مورد استفاده قرار میگیرد. ( اثرات آموزش)

### 3.1.6.7 پاسخ مدیریت

فکتور قاطع تعیین کننده مؤفقیت ارزیابی ها، تطبیق سفارشات ارزیابی است، در غیر آن ارزیابی قابل استفاده و موثر نخواهد بود. در مسوولیت های وظیفوی باید از قبل مشخص گردد که نتایج ارزیابی توسط چه کسی و چگونه مورد استفاده قرار میگیرد. تطبیق سفارشات ارزیابی توسط پاسخ مدیریت رهنمائی میگردد. مدیریت جوابگو، باید تمام سفارشات ارزیابی را بادر نظر داشت یک متریکس منظم، فهرست نماید. نظریات شرکای پروژه در رابطه به سفارشات ارائه شده که تمامی آن، قسماً و یا هیچ یک آن قابل قبول نبوده، باید ارائه گردد. جهت تحقق سفارشات ارائه شده توسط شرکا، قدمه ها در قسمت تطبیق آن باید مشخص گردد. این وظیفه بر میگردد به شرکای پروژه تا بادر نظر داشت پاسخ مدیریت، وظایف را به منظور تطبیق ارزیابی سفارشات فراهم سازند. پاسخ مدیریت باید حد اقل سال یک بار بازنگری گردد تا اینکه دیده شود که کدام سفارشات ارائه شده قبلاً تطبیق گردیده. به همین ترتیب پاسخ مدیریت باید به تمام واحد های بودجوی ارسال گردد.

پیگیری از اجرای نتایج ارزیابی جهت تامین انکشاف همکاری ضروری پنداشته میشود.

جهت وضاحت بیشتر ذیلاً به فارمت پاسخ مدیریت مراجعه گردد.



فارمت از نمونه پلانگذاری جهت جمع آوری معلومات

سوال عمده ارزیابی - 1	بیان معلومات مورد نیاز	منبع معلومات	میتود سروی	اسم شخص یا تیم که معلومات را جمع آوری مینماید	تاریخ آغاز	تاریخ ختم
سوال فرعی اول						
سوال فرعی دوم						
سوال فرعی سوم						
و غیره						
سوال عمده ارزیابی - 2						
سوال فرعی اول						
سوال فرعی دوم						
سوال فرعی سوم						
و غیره						

4.0 استفاده از مدیریت مبتنی بر نتایج جهت

## 4.1 استفاده از مدیریت مبتنی بر نتایج جهت آموزش، آگاهی و تصمیم گیری

مزایای استفاده از معلومات نظارت و ارزیابی مبتنی بر نتایج متعدد بوده و باید خاطر نشان ساخت که ارزش نظارت و ارزیابی مبتنی بر نتایج میزان استفاده معلومات را در راستای تصمیم گیری مشخص مینماید و منحنی یک قوت بادر نظر داشت مدیریت نتایج، پرورش علمیت، گسترش دانش در یک اداره برای حمایت داخلی جهت ارتقای شفافیت و حسابدهی، بهبود روند تطبیق، کیفیت نتایج استراتژی ها، پروژه ها و پروگرام های در حال تطبیق محسوب میگردد. یافته های نظارت و ارزیابی به طور ضمنی منحنی آموخته های ارزیابی به منظور استفاده جهت تقویت شفافیت در یک اداره و میان شرکا نیز استفاده میگردد.

### 4.1.1 استفاده معلومات از نظارت و ارزیابی در پلانگذاری و پروگرام سازی

یکی از مهمترین موارد استفاده از معلومات بدست آمده از نظارت و ارزیابی مبتنی بر نتایج، این است که از معلومات حاصل شده برای پروژه های در حال تطبیق یا پلان های آینده و پروگرام ها کار گرفت. دروس آموخته شده از ارزیابی پروژه ها، پروگرام ها، ابتکارات و مدیریت، باید جوابگوی دسترسی معلومات غرض تدوین، شناسایی، دیزاین و ارزیابی پروژه ها یا پروگرام ها باشد. جهت مرور و شریک سازی گزارش نظارت و ارزیابی، اداره مربوطه یک جلسه مشورتی تخنیکی را میان شرکای کلیدی و ذینفعان تدویر نماید. معلومات ذیل باید در گزارش نظارت و ارزیابی مبتنی بر نتایج گنجانیده شود:

#### 4.1.1.1 پروگرام جدید/ طرح پروژه

طرح پروژه ها و پروگرام ها نیازمند ابزار منظم گزارشدهی، مصاحبه های داخلی و ارزیابی مرتبط به ساحه کاری بادر نظر داشت نتایج حاصله از دروس آموخته شده میباشد. باید ارزیابی معلوماتی منحنی یک تجربه عملی در اسناد یک پروژه یا پروگرام منحنی رفرنس آینده به منظور تأمین شفافیت در نظر گرفته شود. وزارت اقتصاد باید از موجودیت شواهد واضح برای ارزیابی های وابسته و غیر متمرکز جهت تدوین اسناد پروژه ها و پروگرام های جدید اطمینان حاصل نماید.

#### 4.1.1.2 تجدید پروژه:

معلومات حاصله از نظارت و ارزیابی مبتنی بر نتایج باید به منظور بهبود و تعدیل استراتژی پروژه بادر نظر داشت یک روش مناسب و به موقع گنجانیده شود. این رهنمود پیشنهاد میدارد تا در موقع بازنگری بودجه و یا سایر اسناد مربوط به پروژه یا پروگرام، تغییرات که از بابت بازنگری بوجود آمده بادر نظر داشت هدف تغییر، باید شامل اسناد پروژه گردند. سولات ارزنده و مهم نظارت و ارزیابی مانند آیا پروژه مرتبط با نیازمندی اهداف انکشافی است؟، پروژه مطابق مسیر خویش در حال تطبیق است؟ به عنوان مثال؛ محصولات پروژه به موقع عرضه گردیده است، آیا چارچوب منطقی و استراتژی پروژه در زنجیره نتایج بیان گردیده یا مدل منطقی به طور درست کارا است، آیا مستفیدین مطابق پلان طرح شده، از پروژه بهره مند گردیده اند. همچنان معلومات ارزیابی در مورد اینکه آیا موضوعات مرتبط به پروژه به گونه درست کارا میباشد یا خیر نیز معلومات میدهد.

جدول 13: انواع معلومات مورد نیاز بادر نظر داشت مراحل تطبیق

مرحله جدید پالیسی یا پروگرام	نوع وصفی مشکل	تصامیم اتخاذ شده	ذینفعان که در تصمیم گیری دخیل اند	نوع معلومات مورد ضرورت
1. شناسائی و تشخیص مشکل	داشتن معلومات در رابطه به وضعیت بیسلاين داشتن معلومات از تاثیرات متفاوت احتمالی در رابطه به پالیسی ها یا گزینه های انتخاب پروگرام	تعیین اولویت ها تعیین وکیل مورد هدف و مشخص نمودن پالیسی	مقامات دولتی، جامعه مدنی، نظریات رهبران	تحلیل وضعیت، ارزیابی جمع آوری معلومات، سروی ها، ارزیابی پالیسی یا پروگرام، آمادگی جهت بررسی
2. انتخاب راه حل	تشخیص تاثیرات متفاوت احتمالی گزینه ها تشخیص گزینه ها جهت راه حل	انتخاب پروگرام یا پروژه پلانگذاری عملیاتی بودجه مورد نیاز پروگرام	ادارات پالیسی ساز دولتی، فراهم کنندگان خدمات، مستفید شوندهگان	تحقیق علمی، تحلیل معلومات موجود ثانوی (بشمول مطالعه مؤثریت مصارف، تطبیق و تحقیقات مشتق شده ترکیبی
3. تطبیق و نظارت یومیه	عدم پیشرفت مطابق پلان طرح شده عدم موجودیت کیفیت با پلان طرح شده استفاده نامناسب یا ضایع ساختن منابع	حفظ پلان عملیاتی و تمویل مالی مداوم اواسط دوره اصلاحات	فراهم کنندگان خدمات و مدیران پروگرام، جامعه مدنی	روند نظارت و ارزیابی، بررسی کیفیت، نظارت محصولات
4. اختتام	نظریات رهبران عدم اطمینان از تاثیرات پروگرام ما چی تجاربی را کسب نموده ایم آیا همچو پروگرام ها دوباره تطبیق گردد	دوران سعودی پروگرام عدم ادامه و آزمایش گزینه ها	مقامات دولتی، جامعه مدنی	مطالعه ارزیابی پیامد ها، سروی ها، منابع و مراقبت یومیه

## 4.1.2 حسابدهی جهت آموزش

ادارات دولتی نیاز دارند تا بالای نظارت و ارزیابی مبتنی بر نتایج بادر نظر داشت تشریک مساعی در راستای دستیابی به پیامد حسابدهی جهت تشویق نوآوری و بهبود نتایج تمرکز نمایند. همچنان به منظور ارتقای نقش مدیریت مبتنی بر نتایج مطابق روند حسابدهی ضروری پنداشته میشود تا ارتقای آموزش را منحصی یک وسیله پیمایش از طریق تبادل معلومات، گزارش دهی، محصولات علمی، فراگیری جلسات، ارزیابی سیستم پاسخ مدیریت، حصول معلومات از نظارت در نظر گرفت و بالاخره میتوان از آن در روند پلانگذاری استفاده نمود.

افزایش تمرکز ادارات دولتی بالای مدیریت مبتنی بر نتایج در حقیقت روی منابع، پروسس محصولات جهت انکشاف سطوح پیامد نتایج تاکید دارد. پس از آن، مدیریت مبتنی بر نتایج، تمرکز بالای پیامدهای که اثرگذار بالای چندین عوامل خارج از کنترل، اختصاص روش عنعنوی حسابدهی به طور انفرادی جهت عرضه محصولات که مناسب و معقول تلقی نمی گردد، آموزش سازنده از اشتباهات گذشته و تجارب از بخش های مهم از نظارت و ارزیابی مبتنی بر نتایج محسوب میگردد.

## 4.1.3 گزارشدهی و پخش محصولات نظارت و ارزیابی

گزارشدهی و پخش از گزارشات باکیفیت نظارت و ارزیابی منحصی محصولات کیفی گزارش و نشر با کیفیت محصولات نظارت و ارزیابی جهت استفاده موثر در تصمیم گیری در سطوح مختلف پروگرام محسوب میگردد. داشتن یک پلان واضح و وسیع ارتباطات و نشرات برای تمام ادارت دولتی و مؤسسات غیر حکومتی به منظور انتقال محصولات مورد ضرورت نظارت و ارزیابی برای مخاطبین متفاوت فوق العاده حیاتی تلقی میگردد. باید بخاطر داشت که قبل از مرحله تحلیل محصولات، نظارت و ارزیابی خصوصیات ذیل را که منحصی عامل موثر در فراهم سازی شواهد به حساب میرود داشته باشد که اداره را جهت سازماندهی منظم کمک مینماید.

- مرتبط با شرایط اتخاذ تصمیم گیری باشد.
- مطابق زمان باشد.
- گزارش به طور واضح و به زبان عام که قابل درک باشد، تحریر گردد.
- جهت دریافت محصولات معلوماتی میان استفاده کنندگان مورد نظر، باید نیازمندیها تشخیص گردد.
- معلومات باید به یک روش واضح ارائه گردد.
- باید گزارش بر مبنای معلومات دریافت شده از ارزیابی ارائه گردد، نه بادر نظر داشت تبعیض.
- گزارش ارزیابی باید در یک زمان مناسب، از طریق روند مشارکتی که اعتبار آن بادر نظر داشت معیارات تضمین کیفیت و ذینفعان مربوطه صورت گرفته باشد، نشر گردد.
- باید در هنگام ارائه محصولات به منظور افزایش دید و آگاهی تسلسل در نظر گرفته شود.
- نظارت و ارزیابی باید برای مخاطبین مشخص به اساس نیازمندی طرح گردد.



جدول نمونه‌ی متریکس معلوماتی محصولات				
اسم محصولات معلوماتی	دفعات	محتویات	توزیع شده به	تاریخ نشر

جدول 13: متریکس معلوماتی محصولات

#### 4.1.4 گام های عملی جهت ارائه و انکشاف محصولات معلوماتی:

داشتن یک سیستم موثر جهت ارائه گزارشات نظارت و ارزیابی توسط شرکای مورد نظر و حصول اطمینان از ارائه بازدهی/فیدبک ایشان در رابطه به نیازمندی مشخص و مرتبط بسیار ارزنده و حیاتی تلقی میگردد. بعضی از روش های معمول و درعین حال موثر در مورد ارائه گزارشات نظارت و ارزیابی عبارتند از: چاپ گزارشات، HTML یا کاپی های PDF از محصولات نظارت و ارزیابی جهت شریک سازی با دناظر داشت سایت های انترنتی داخلی و خارجی از طریق خدمات لست از طریق ایمیل ها و سی دی روم ها میباشد. رسانه ها نیز منحصیث یک شریک پر قدرت در پخش دریافت ها، سفارشات و دروس ارزیابی محسوب میگردد. گام های ذیل جهت انکشاف و پخش محصولاتی معلوماتی نظارت و ارزیابی مبتنی بر نتایج تلقی میگردد:

##### 1. شناسائی مخاطبین مورد هدف و معلومات مورد نیاز آنها

بعضی از موضوعات عمومی جهت شناسائی مخاطبین کلیدی در ترتیب گزارشات ارزیابی و محصولات معلوماتی، قرار ذیل ارائه میگردد:

- ریاست ها، دیپارتمنت ها و سایر واحد های اداری
- کابینه، شورای وزیران و اداره تدارکات ملی
- وزارت خانه ها و سایر شرکا
- شرکای انکشافی، کمک های انکشافی مردم امریکا (USAID)، سازمان ملل متحد (UN)، بانک جهانی، موسسات غیر حکومتی و ادارات علمی و تحقیقاتی
- سایر ادارت ارزیابی کننده ( به عنوان مثال، اتحادیه ملی ارزیابی و غیره)
- شهروندان

علاوه برین، تشخیص نیازمندی معلومات گروپ های مختلف که به گونه احتمالی منحصیث یک عامل بکار گیری تغییر محسوب میگردد، فوق العاده ارزشمند تلقی میشود. همچنان معلومات را با استفاده از روش های مناسب برای مخاطبین مورد هدف قابل دسترس گردانیده تا به گونه معقول معلومات را جهت نیازمندی تخنیکی و کاربردی به سمت مخاطبین مورد هدف انتقال دهد.

##### 2. جمع آوری تماس های معلوماتی ذینفعان

یکی از مهمترین گام های ترتیب و پخش مؤففانه گزارشات و محصولات نظارت و ارزیابی توسط شخص مسوول عبارت از جمع آوری تماس های معلوماتی شُرکا میباشد. طور مثال، ملاقات اعضای تیم ارزیابی با شُرکای کلیدی در رابطه به دریافت معلومات مبنی بر دخیل بودن آنها در مبحث ارزیابی، اطلاع مخاطبین در رابطه به تجارب علمی که از ارزیابی بدست می آید.

### 3. تعیین انواع محصولات به منظور مرفوع سازی نیاز های معلوماتی مخاطبان

یک تشخیص دقیق از نیازمندی ها و تقاضا جهت اهداف خاص میان شُرکا برای حصول اطمینان ارزش های مرتبط از محصولات نظارت و ارزیابی می تواند صورت گیرد.

علاوه بر گزارشات منظم نظارت و ارزیابی، ترکیب از محصولات نظارت و ارزیابی جهت بدست آوردن اهداف بادر نظر داشت تقاضای گروه های متفاوت نیز میتواند انکشاف داده شود.

جهت وضاحت بیشتر به مثال ذیل در رابطه به وسیله ارتباط و محصولات مراجعه گردد:

ابزار ارتباطات	تشریحات
خلاصه ارزیابی	گزارش ارزیابی باید واضح و مختصر، جامع، معلوماتی و دارای خلاصه ارزشمند باشد. خلاصه باید منحیث یک محصول جامع که بتواند به تنهایی باعث افزایش تعداد خوانندگان گزارش ارزیابی گردد باشد.
ترکیب ارزیابی	این گزارش باید فراهم کننده خلاصه ئی از معلومات در مورد دریافت های ارزیابی، آموخته های ارزیابی، سفارشات و ترکیب از یافته ها باشد.
آگاهی در رابطه به ارزیابی	شرح یک پرگراف در جهت افزایش دید مبنی بر محتویات گزارش و آگاهی دهی در رابطه به نشر گزارش از طریق صفحات انترنتی میباشد.
گزارش آنی	در این بخش به طور کلی پیشرفت مالی، پیشرفت فزیک و فعالیت های عمده و اساسی در نظر گرفته شده است.
کارت نمره گذاری	در این رهنمود، نتایج شامله، شاخص ها و درجه مشابه شرح داده میشود.

### 4. شناسائی لسان مورد نیاز مطابق محصول و مخاطبین

این موضوع بسیار مهم پنداشته میشود که ترجمه و رایه معلومات و راپور های مرتبط به دست آورد ها و محصولات به لسان که برای کارمندان قابل فهم باشد و یا به زبان که طور گسترده در کشور استفاده میشود صورت گیرد. این موضوع نه تنها سبب بهبود و خوشبینی در تاثیرات معلومات و تلاش های پخش اطلاعات شده بلکه پوشش مخاطبین را نیز افزایش میدهد. در صورت محدود بودن منابع، تنها می توان خلاصه را به زبان های مورد نیاز ترجمه نمود.

## 5. تعیین فارم های موثر و روش پخش علمی محصولات ارزیابی

بیشترین محصولات نظارت و ارزیابی میتواند بادر نظر داشت مؤثریت از لحاظ زمانی و مصارف از طریق صفحه اینترنتی و ایمیل ها منحیث یک وسیله موثر به منظور پخش محصولات استفاده گردد. گزارش ارزیابی در صفحه اینترنتی داخل وخارج اداره جهت آگاهی بادر نظر داشت ارائه شرح مختصر گزارش و معلومات کلیدی اپلود گردد.

## 6. پیگیری پلان مکالمات/ارتباطات نظارت و ارزیابی

برای تنظیم روند گزارشدهی، پخش و اثرگذاری مطلوب گزارشات ارزیابی، پیگیری مکالمات/ارتباطات و پخش فعالیت ها ضروری پنداشته میشود.

