

تقرير تقييم وحدة برامج الانتاجية الاقتصادية والاجتماعية

International Solutions Group (ISG)

for the United Nations Development Programme (UNDP) and MOPIC

الجهة التي قامت بإعداد التقرير:

تاريخ اعداد التقرير: 25 تشرين الأول 2008

ملخص وترتيب الأولويات للتوصيات التي تضمنها تقرير وحدة برامج الإنتاجية الاقتصادية والاجتماعية وتقديم سير العمل في تنفيذها

التوصيات التي يمكن تنفيذها خلال الفترة من (1-6) شهور		
التوصية	الملاحظات وما تم اتخاذه من إجراءات حتى تاريخه	الخطوات المستقبلية
<p>يجب على وحدة برامج الإنتاجية الاقتصادية والاجتماعية إعادة تأسيس وحدة مستقلة تُعنى بتقييم الأثر وتوكيد الجودة</p>	<p>قامت الوزارة بهذا الصدد باستحداث وحدة تقييم الأثر للبرامج التنموية التي تنفذها الوزارة ويتم التعاون معها بشكل مباشر في مجال تقييم مشاريع البرنامج.</p> <p>تم تعيين منسق داخل واحدة برامج الإنتاجية الاقتصادية والاجتماعية للعمل بمسمى منسق متابعة وتقييم لمتابعة تقدم سير العمل في البرنامج.</p> <p>كذلك تم تعيين مستشار مستقل لمعالي الوزير لتقييم ومتابعة مخرجات البرنامج.</p>	<p>وضع اطار منطقي عام للبرنامج ولكل مكون ومشروع يربط عمل الوحدة بالأهداف الوطنية والمؤسسية للوزارة ووضع مؤشرات الأداء اللازمة بهذا الخصوص</p> <p>استكمال العمل على نظام المتابعة وتعميمه على كافة المنسقين الرئيسيين .</p> <p>المزيد من التنسيق مع وحدة تقييم الأثر في الوزارة لوضع منهجية محددة لتقييم برامج الإنتاجية الاقتصادية والاجتماعية وإدماج تلك المنهجية ضمن إجراءات العمل المعيارية التي يتم العمل بها في الوحدة.</p>
<p>يجب على الوحدة انجاز عملية تسليم التنفيذ المباشر لمكوناتها وبرامجها للمؤسسات الشريكة</p>	<p>يتم التعاون مع مؤسسات شريكة لتنفيذ عدد من المكونات التي تعنى بتنفيذها الوحدة مثل مكون إرادة ومكون تمكين مناطق جيوب الفقر.</p> <p>يتم التعاون مع مؤسسات مؤهلة لتقديم خدمات تمويلية مساندة للفئات المستهدفة في البرنامج ومساعدتها على تنفيذ وتطوير مشاريع تلائم حاجات الفئات المستهدفة حيث يتم التعاون مع صندوق التنمية والتشغيل ومؤسسة ضمان القروض لتقديم قروض ميسرة وضمان قروض الفئات المستهدفة.</p> <p>يتم تنفيذ مكون البنية التحتية من خلال الوزارات والمؤسسات المعنية بتنفيذ مشاريع البنية التحتية.</p> <p>تقوم الوزارة بالتنفيذ المباشر للبرامج والمشاريع مع هيئات المجتمع المحلي، وحققت هذه المشاريع نجاحات عالية من خلال المتابعة المباشرة من قبل كادر الوحدة، وكما أن الوزارة وضمن مسؤولياتها في المتابعة تقوم بمراجعة كافة المشاريع بشكل دوري وإيجاد حلول لأية مشاريع متوقفة.</p>	<p>إجراء المزيد من المشاورات والعصف الذهني مع مختلف الهيئات والمؤسسات الشريكة بخصوص تطوير أدوات جديدة لتحقيق أهداف البرنامج .</p> <p>مراجعة معايير وآليات دعم وتمويل المشاريع بما يضمن تحقيق المزيد من النجاحات في المشاريع التي يتم تنفيذها.</p> <p>تحديد سقف ومسؤوليات التمويل والتنفيذ والمتابعة ما بين البرنامج والمؤسسات الشريكة للوقوف على أسباب أي توقف لمشاريع الوحدة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بهذا الخصوص.</p>

التوصيات التي يمكن تنفيذها خلال الفترة من (1-6) شهور		
التوصية	الملاحظات وما تم اتخاذه من إجراءات حتى تاريخه	الخطوات المستقبلية
<p>أن يتم اعتماد أسلوب الإدارة الموجهة بالنتائج في تنفيذ البرنامج ومكوناته ومشاريعه وان يتم إعداد اطار منطقي على مستوى البرنامج بصورة عامة وعلى مستوى المكونات والمشاريع ولكافة المؤسسات الشريكة والمنفذة</p>	<p>1. قامت الوحدة باعتماد أسلوب الإدارة الموجهة بالنتائج من خلال اعداد خطة عمل للوحدة لعام 2012 باستخدام بطاقات الأداء المتوازن التي تضمنت أهداف الوحدة، مؤشرات الأداء، نسبة الانجاز واليات العمل، الوقت المحدد والمسئولية.</p> <p>2. يجري حالياً العمل مع وحدة المعلومات والأرشفة على إعداد نظام معلومات خاص بمكونات البرنامج يسهل عملية متابعة تنفيذ مكونات ومشاريع البرنامج</p>	<p>- اعتماد خطط عمل سنوية محددة تقوم على تحديد النتائج المتوقعة للبرنامج لكل عام وربط تقارير الإنجاز الفعلية للبرنامج مع تلك الخطط للوقوف على أوجه الانحراف في تنفيذ وتطبيق تلك الخطط.</p> <p>- استكمال العمل على نظام المتابعة وتعميمه على كافة المنسقين الرئيسيين .</p> <p>- إيجاد منهجية تقييم موحدة للمكونات التي يتم التعامل بها مع مؤسسات شريكة</p>
<p>أن تقوم الوحدة من خلال المنسقين الرئيسيين وبالتعاون مع وحدة تقييم الأثر بوضع خطة متابعة وتقييم ليتم تنفيذها بدقة</p>	<p>تم إعداد مسودة خطة متابعة وتقييم وسيتم التنسيق وحدة تقييم الأثر بهذا الخصوص.</p>	<p>- سيقار إلى اعتماد الخطة بصورتها النهائية على ضوء الانتهاء من إعداد الأطر المنطقية للبرنامج والمكونات ليتم فيما بعد وضع الخطة حيز التنفيذ.</p>
<p>إعداد خطة لتحليل الفرص والمخاطر على مستوى كل المكونات والمشاريع</p>	<p>1. تم إعداد خطة لتحليل المخاطر التي تواجه عمل الوحدة.</p> <p>2. تم في السابق إعداد استراتيجية تعزيز الإنتاجية الاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالوحدة وقد تم خلالها تحديد عدد من الفرص والتحديات التي تواجه عمل الوحدة.</p>	<p>- على ضوء اعتماد خطة المخاطر الخاصة بالوزارة سيتم البناء على خطة لتحليل المخاطر التي تواجه عمل كل مكون من المكونات وبما ينسجم مع الخطة العامة للوحدة تضمن الاجراءات العلاجية والوقائية لمواجهة هذه المخاطر.</p> <p>- سيتم العمل على تحديث الخطة الاستراتيجية للوحدة وبما ينسجم مع أبرز المستجدات التي تواجه البرنامج كما سيتم العمل مشاركة الشركاء في إعداد تلك الاستراتيجية بما يساهم في اقتراح أدوات وأنشطة جديدة للبرنامج تبني على الفرص وتحد من المخاطر التي تواجه عمل البرنامج.</p>

التوصيات التي يمكن تنفيذها خلال الفترة من (1-6) شهور		
التوصية	الملاحظات وما تم اتخاذه من إجراءات حتى تاريخه	الخطوات المستقبلية
جمع بيانات واعداد دراسات أساسية تعتبر دراسات مرجعية على مستوى المكون والمشروع	<p>1. تم عمل مسوحات لمناطق جيوب الفقر قبل البدء في التنفيذ تضمنت مسوحات قامت بها الوزارة لتغطية الجوانب الاجتماعية في المنطقة في حين تم التعاقد مع المؤسسات المنفذة لعمل مسوحات اقتصادية ضمن المرحلة التحضيرية للبرنامج تم بناءً عليها تحديد التدخلات اللازمة من البرنامج والبدء بعملية التنفيذ.</p> <p>2. يعتبر إعداد دراسة جدوى اقتصادية للمشروع المنوي تقديم الدعم له أحد الوثائق المعززة التي يبني عليها قرار تقديم الدعم حيث تقدم هذه الدراسات صورة واضحة حول بيانات وعناصر نجاح المشروع واستدامته.</p>	<p>- الاستمرار في تعزيز التعاون مع دائرة الإحصاءات العامة والجهات ذات العلاقة للوقوف على الواقع الفعلي للمحليات في المملكة.</p> <p>- ربط البرامج التنموية للمحافظات مع الأدوات التنموية المستخدمة في البرنامج وبما يعظم الأثر المتوقع للبرنامج بحيث تشكل هذه الأدوات بالإضافة إلى المشاريع الأخرى التي تنفذها باقي الوزارات منظومة التطوير والتنمية في المناطق المستهدفة.</p>
إعداد وثيقة مُحكّمة تحدد الأهداف العامة والفرعية لمختلف المكونات والمشاريع وربطها بالأهداف العامة للوحدة	<p>1. تم اعداد خطة عمل للوحدة لعام 2012 من خلال بطاقات الأداء المتوازن تضمنت أهداف الوحدة، مؤشر الأداء العام/ الكلي لأهداف الوحدة، نسبة الانجاز للمؤشرات العامة/ الكلية، آليات العمل، (البرامج، المشاريع، النشاطات)، مؤشر قياس الأداء للنشاطات، الوقت المحدد والمسئولية.</p> <p>2. يتم تحديث تقرير الانجاز للوحدة بشكل دوري للفترات التالية: ربع سنوي، نصف سنوي، وسنوي، ويشمل تقرير الانجاز الأهداف العامة والفرعية لمختلف المكونات والمشاريع وما تم تحقيقه خلال الفترات الزمنية المحددة.</p> <p>3. تم في إعداد استراتيجية تعزيز الإنتاجية الاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالوحدة وقد تم خلالها تحديد عدد من الفرص والتحديات التي تواجه عمل الوحدة .</p>	<p>- العمل على وضع اطار منطقي عام للبرنامج يربط عمل الوحدة بالأهداف الوطنية والمؤسسية للوزارة ووضع مؤشرات الأداء اللازمة بهذا الخصوص وسيتم فيما بعد استخلاص الأطر العامة لكل مكون من مكونات البرنامج وبما يعزز مفهوم الإدارة الموجهة بالأهداف.</p> <p>- التحديث المستمر لخطة عمل الوحدة وبما ينسجم مع أبرز المستجدات التي تواجه البرنامج كما سيتم التعاون مع الشركاء بهذا الخصوص.</p>

التوصيات التي يمكن تنفيذها خلال الفترة من (1-6) شهور		
الخطوات المستقبلية	الملاحظات وما تم اتخاذه من إجراءات حتى تاريخه	التوصية
تطوير آليات لإجراء الدراسات القبلية للمشاريع قبل تمويلها	<ul style="list-style-type: none"> - يتم في مرحلة التحقق القبلي للمشروع تقييم المشروع المقترح من حيث ملائمة طبيعته للمنطقة وقدرته على الديمومة والاستمرار وكذلك ما تظهره نتائج دراسات الجدوى الاقتصادية الخاصة بالمشروع وبما يضمن استكمال عناصر النجاح للمشروع المقترح. - يتم إجراء دراسة جدوى اقتصادية للمشاريع التي يتقدم المجتمع المحلي بطلب تمويلها من خلال برنامج ارادة، حيث يقوم خبراء ارادة بإجراء عدة دراسات تشمل الجدوى الاقتصادية والفنية حسب طبيعة المشروع. وتكون عملية إجراء دراسة جدوى اقتصادية الزامية لكافة هيئات المجتمع المحلية كشرط سابق قبل منح التمويل والموافقة على المشروع. - تقوم المؤسسات المنفذة بإجراء دراسات جدوى اقتصادية مشاريع هيئات المجتمع المحلي كخوة الزامية قبل الموافقة على المشروع. - يتم بناء قدرات منسقي المكونات في الوحدة من خلال الوزارة. - يجري تطوير قدرات أفراد وهيئات المجتمع المحلي باستمرار بهدف تمكين هذه المجتمعات من خلال خطط بناء قدرات وتدريب تكون جزء من وثيقة المشروع والاتفاقيات 	<p>أن يكون مبدأ اعداد دراسة جدوى اقتصادية تأخذ بالاعتبار وجهة نظر المجتمع الزامي لتحديد مدى علاقة المشروع بأولويات واحتياجات المجتمع قبل الموافقة على المشروع، وأن تقوم الوحدة بمراجعة وضع دراسات الجدوى وبناء قدرات منسقي المكونات للقيام بتطبيق هذه الاداة التحليلية.</p>
اعداد نشرات توضيحية حول المكونات الأخرى	<ul style="list-style-type: none"> - تم عمل نشرات توضيحية لمعايير تمويل ودعم المشاريع المستفيدة من برنامج المنح المباشرة ويتم توزيعها مجاناً على كافة المتعاملين. - يوجد لدى قسم توكيد الجودة دليل إجراءات معيارية يلتزم بها في تنفيذ الإجراءات المتخذة في الوزارة ويمكن للجميع الاطلاع عليها. 	<p>أن تقوم الوحدة بإعداد دليل عمليات تشغيلية لكل مكون من المكونات</p>

توصيات ملحة (يمكن تنفيذها خلال فترة 6-12 شهر القادمة)		
التوصية	الملاحظات وما تم اتخاذه من إجراءات حتى تاريخه	الخطوات المستقبلية
يجب أن يأخذ التصميم المستقبلي لمشاريع الوحدة بالاعتبار أسلوب الإدارة الموجهة بالنتائج واعداد مصفوفة الاطار المنطقي للبرنامج ولكل مكون ومشروع يتم تنفيذه على مستوى المجتمع.	<ul style="list-style-type: none"> - تم اعتماد أسلوب الادارة الموجهة بالنتائج من خلال اعداد خطة عمل للوحدة لعام 2012 باستخدام بطاقات الأداء المتوازن التي تضمنت أهداف الوحدة، مؤشرات الأداء، نسبة الانجاز وآليات العمل، الوقت المحدد والمسئولية. - يجري حالياً العمل مع وحدة المعلومات والأرشفة على إعداد نظام معلومات خاص بمكونات البرنامج يسهل عملية متابعة تنفيذ مكونات ومشاريع البرنامج. 	<ul style="list-style-type: none"> - وضع اطار منطقي عام للبرنامج ولكل مكون ومشروع يربط عمل الوحدة بالأهداف الوطنية والمؤسسية للوزارة ووضع مؤشرات الأداء اللازمة بهذا الخصوص - اعتماد خطط عمل سنوية محددة تقوم على تحديد النتائج المتوقعة للبرنامج لكل عام وربط تقارير الإنجاز الفعلية للبرنامج مع تلك الخطط للوقوف على أوجه الانحراف في تنفيذ وتطبيق تلك الخطط. - استكمال العمل على نظام المتابعة وتعميمه على كافة المنسقين الرئيسيين .
أن تقوم ادارة الوحدة بإعداد وتحديث بشكل دوري لأدوات مصفوفة الاطار المنطقي والإدارة الموجهة بالنتائج بالتعاون مع منسقي الوحدة	التحديث الدوري لأدوات مصفوفة الاطار المنطقي والإدارة الموجهة بالنتائج عملية مستمرة ستتم عند الانتهاء من وضع الاطار المنطقي بالتعاون مع منسقي الوحدة	الاستمرار في تحديث أدوات مصفوفة الاطار المنطقي والإدارة الموجهة بالنتائج
يجب أن يتم تنفيذ عملية تدقيق اقتصادية- اجتماعية في المجتمعات المستفيدة لمراجعة أوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية	يجري تنفيذ دراسات اقتصادية -اجتماعية في المناطق المستهدفة من خلال دائرة الاحصاءات العامة ودراسات الحالة من خلال المؤسسات المنفذة وخاصة في مناطق جيوب الفقر تهدف الى مراجعة الاوضاع الاقتصادية والاجتماعية التي يتم بناء عليها تحديد المناطق الواقعة ضمن جيوب الفقر	الاستمرار في اجراء الدراسات الاقتصادية - الاجتماعية
يجب أن يتم تنفيذ تقييم مؤسسي وبيئي مناسب لكافة مشاريع الوحدة	تقوم المؤسسات المنفذة بتنفيذ دراسات تقييمية مؤسسية في المناطق المستهدفة	تفعيل تنفيذ هذه الدراسات لتشمل كافة مشاريع الوحدة
يجب أن تقوم الوحدة بنشر استراتيجية محددة وواضحة لكافة أنشطة المشاريع والمكونات	يجري حالياً تحديث المعلومات المنشورة على موقع الوزارة الالكتروني حول أنشطة ومشاريع الوحدة	التحديث الدوري للمعلومات حول أنشطة ومشاريع الوحدة
الحاجة الى اضاء الطابع المؤسسي (مأسسة) التسويق والتسويق الاجتماعي في مكونات ومشاريع الوحدة	تقوم الوحدة من خلال برنامج تعزيز الانتاجية "ارادة" بتأهيل العديد من منتجات الجمعيات من حيث ضمان الجودة، والتعبئة والتغليف، وقد تم البدء بمحافظة جرش وعجلون من خلال انشاء معرضين دائمين لعرض المنتجات الغذائية والحرفية بالإضافة الى فتح منافذ تسويقية في أكثر من (15) موقع في كبرى المولات والمعارض التجارية في عمان لتسويق المنتجات من مختلف محافظات المملكة	ايجاد معارض دائمة لهذه المنتجات في محافظات أخرى.

توصيات مرغوبة (يمكن تنفيذها خلال فترة 12-24 شهر القادمة)

التوصية	الملاحظات وما تم اتخاذه من إجراءات حتى تاريخه	الخطوات المستقبلية
<p>أن تقوم الوحدة بإعداد دليل تشغيلي تفصيلي للوحدة ولكل مكون من المكونات</p>	<p>- تم عمل نشرات توضيحية ومطويات لمعايير تمويل ودعم المشاريع المستقبلية من برنامج المنح المباشرة ويتم توزيعها مجاناً على كافة المتعاملين.</p> <p>- يوجد لدى قسم توكيد الجودة دليل إجراءات معيارية يلتزم بها في تنفيذ الإجراءات المتخذة في الوزارة ويمكن للجميع الاطلاع عليها.</p>	<p>- اعداد نشرات توضيحية حول المكونات الأخرى</p>
<p>أن تقوم ادارة الوحدة بإعداد دليل تدريبي وبناء قدرات تفصيلي للوحدة يوفر الحوافز للأداء المميز</p>	<p>- يتم بناء القدرات لكادر الوحدة من خلال البرامج التدريبية التي توفرها الوزارة</p>	<p>- الاستمرار في بناء القدرات</p>
<p>دراسة سجلات الاداء لمشاريع الوحدة ولكل مكون من المكونات وتجميعه على مختلف مستويات البرنامج وادارته على نطاق أوسع</p>	<p>- تضمنت خطة عمل للوحدة لعام 2012 التي تم تطويرها باستخدام بطاقات الأداء المتوازن أهداف الوحدة، مؤشرات الأداء، نسبة الانجاز وآليات العمل، الوقت المحدد والمسئولية.</p>	<p>- اعداد سجلات الاداء لمكونات الوحدة ومكوناتها ليتم تجميعها على مختلف مستويات البرنامج</p>
<p>توسيع نطاق ادارة وأنشطة مكونات الوحدة واعداد وصف واضح لأهداف وخصائص المكونات وتوزيعها بصيغ ووسائل اعلام متعددة في الأردن وتوفير المعلومات حول منهجيات العمل وقصص النجاح وفهم ممثلي المجتمعات المحلية في مناطق الفقر لمبدأ التجمعات الريفية</p>	<p>- تم تسجيل عدة لقاءات في وسائل الاعلام المحلية حول الوحدة ومكوناتها ومشاريعها ومنهجية العمل وتوثيق قصص النجاح</p>	<p>- توسيع نطاق توزيع ونشر أهداف وخصائص المكونات وتوزيعها بصيغ متعددة عبر وسائل الاعلام في الأردن والاعلام</p>
<p>حاجة المرحلة القادمة من منهجية الوحدة الى التركيز بشكل أساسي على بناء القدرات والموارد البشرية ولتعزيز الانجازات المتحققة المرتبطة بصورة وثيقة بمشاريع البنية التحتية والمشاريع المجتمعية</p>	<p>- يتم بناء القدرات البشرية وفي مجالات متعددة لكار الوحدة من خلال البرامج التدريبية التي توفرها الوزارة</p>	<p>- الاستمرار في بناء القدرات</p>

توصيات مرغوبة (يمكن تنفيذها خلال فترة 12-24 شهر القادمة)		
التوصية	الملاحظات وما تم اتخاذه من إجراءات حتى تاريخه	الخطوات المستقبلية
قيام الوحدة وشركاؤها بتوثيق عملية استخدام الممارسات الأفضل والدروس المستفادة	- يشتمل التقرير النهائي لكل مشروع قامت الوحدة بتصميمه وتنفيذه بالتعاون مع شركائها والمؤسسات المنفذة على الدروس المستفادة.	- اعداد تقرير مفصل حول استخدام الممارسات الأفضل والدروس المستفادة
أن يقوم منسقي مكونات الوحدة بتحديد واضح للفرص لغايات ربط الوحدة بالبرامج الاخرى القائمة حاليا بالأردن وتحديد الاهداف المشتركة بينها على مستوى كل مكون ضمن مصفوفة الاطار المنطقي	- يتم التعاون مع البرامج الأخرى العاملة في الاردن في تنفيذ المشاريع ذات الاهداف المشتركة وسيتم تحديد الاهداف المشتركة بينها على مستوى كل مكون ضمن مصفوفة الاطار المنطقي	- توسيع نطاق التعاون مع البرامج الأخرى
أن تقوم ادارة الوحدة بتنفيذ اجتماعات دورية في المناطق المستهدفة لتناول الوضع الحالي والانجازات المتحققة والتوجهات المستقبلية	- يقوم منسقي المكونات وكادر الوحدة بعقد اجتماعات دورية في المناطق المستهدفة بحضور هيئات المجتمع المحلي والمؤسسات المنفذة والمجتمعات المحلية	- تفعيل الاجتماعات مع المناطق المستهدفة لتشمل كافة المؤسسات الرسمية ومؤسسات المجتمع المدني بحضور المجتمع المحلي
أن تقوم الوحدة بتطوير أجنحة خاصة لتطوير القدرات الداخلية والخارجية وقدرات الشركاء	- يتم تطوير قدرات كادر الوحدة من خلال الوزارة، وتعمل المؤسسات الشريكة والمنفذة على تطوير قدرات كوادرها من خلال خطط بناء قدرات وتدريب تكون جزء من وثيقة المشروع والاتفاقيات الموقعة معها	- تفعيل تطوير بناء القدرات لكلاهما كادر الوحدة والمؤسسات المنفذة بناء على تحليل الاحتياجات التدريبية
أن تقوم الوحدة بمأسسة أنظمة وأدوات المتابعة والتقييم لكافة المكونات والمشاريع	يجري حالياً العمل على إعداد نظام متابعة وتقييم بمكونات البرنامج يسهل عملية متابعة تنفيذ مكونات ومشاريع البرنامج.	- استكمال العمل على نظام المتابعة وتعميمه على كافة المنسقين الرئيسيين . - إيجاد منهجية تقييم موحدة للمكونات التي يتم التعامل بها مع مؤسسات شريكة
متابعة وثائق مكونات الوحدة الداخلية ودراسة ارفاق تقارير المكونات بالتقييم النهائي وتوفير المعلومات للشركاء	- متابعة وثائق مكونات الوحدة وتقريرها جزء رئيسي في نظام المتابعة والتقييم الذي يجري العمل على انشاؤه وستكون التقارير المرفقة مشمولة في نظام المعلومات	- استكمال العمل على نظام المتابعة وتعميمه على كافة المنسقين الرئيسيين
تحديد وتطوير طريقة منظمة لتسجيل ونشر الدروس المستفادة لضمان استمرارية الاستفادة منها في تنفيذ المشاريع	- يجري التباحث حالياً على مستوى الوحدة من جهة ومع المؤسسات المنفذة من جهة أخرى على تطوير طريقة منظمة لتسجيل ونشر الدروس المستفادة	- توثيق الدروس المستفادة
اعداد وثيقة تبين أهداف مكونات الوحدة وعلاقتها بالهدف العام للوحدة وبالتالى توضح الحاجة الى تطوير مبادرات	- يتم توثيق أهداف مكونات الوحدة وعلاقتها بالهدف العام من خلال تقارير الانجاز الربع سنوية والسنوية والتراكمية للوحدة	- تطوير وثيقة خاصة وثيقة تبين أهداف مكونات الوحدة وعلاقتها بالهدف العام

توصيات مرغوبة (يمكن تنفيذها خلال فترة 12-24 شهر القادمة)		
التوصية	الملاحظات وما تم اتخاذه من إجراءات حتى تاريخه	الخطوات المستقبلية
تعزيز مشاركة المرأة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية كموضوع هام في كافة المشاريع	<ul style="list-style-type: none"> - تم استحداث مكون المنح الانتاجية المباشرة للهيئات التطوعية والنسائية ضمن مكونات الوحدة - تشارك المرأة وبشكل واضح في كافة أنشطة ومشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويظهر ذلك من خلال قيام الوحدة بدعم تنفيذ مشاريع انتاجية ومشاريع بناء قدرات وبنية تحتية وخدمية لهيئات مجتمع محلي كافة أعضاءها من النساء، وهيئات أخرى تشارك النساء في عضويتها بشكل واضح 	تشجيع تنفيذ المشاريع الموجهة للمرأة
استخلاص الدروس المستفادة وتطوير الذاكرة المؤسسية	<ul style="list-style-type: none"> - تم استخلاص الدروس المستفادة من تنفيذ البرامج التي تنفذها الوزارة للمساهمة في مكافحة الفقر، حيث اتخذ في المرحلة الثالثة نهجاً بالتركيز على استفادة الفقراء من خلال تنفيذ مشاريع انتاجية مباشرة مع الأسر الفقيرة وادماج الفقراء في هيئات المجتمع المحلي التي ستنفذ مشاريع في هذه المرحلة. - يتم استخلاص الدروس المستفادة وتضمينها في التقرير النهائي لكل مشروع - يجري التنسيق مع المؤسسات المنفذة على تطوير طريقة منظمة للبناء على الدروس المستفادة في تطوير برامجها وأنشطتها. 	اعداد تقرير مفصل حول الدروس المستفادة والتعاون مع المؤسسات المنفذة والشريكة توثيق الدروس المستفادة
اشراك أخصائيين في مختلف المواضيع في عملية المتابعة في المواقع	<ul style="list-style-type: none"> - يجري حالياً اشراك أخصائيين من كوارر الوحدة، المؤسسات المنفذة والمؤسسات ذات العلاقة في عملية متابعة مشاريع الوحدة في مختلف المواقع 	توسيع نطاق مشاركة الاخصائيين في مختلف المواضيع ومشاركة أخصائيين من البرامج المشابهة
تحديد المخاطر ذات العلاقة والفرصيات التي يمكن ان تؤثر على تحقيق أهداف التمويل	<ul style="list-style-type: none"> - تم إعداد خطة لتحليل المخاطر التي تواجه عمل الوحدة. - تم إعداد استراتيجية تعزيز الإنتاجية الاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالوحدة وقد تم خلالها تحديد عدد من الفرص والتحديات التي تواجه عمل الوحدة. 	تطوير آليات العمل وضع الإجراءات الوقائية والعلاجية للمخاطر التي تؤثر على تحقيق أهداف البرنامج. تحديث الخطة الاستراتيجية للوحدة وبما ينسجم مع أبرز المستجدات التي تواجه البرنامج كما سيتم العمل مشاركة الشركاء في إعداد تلك الاستراتيجية بما يساهم في اقتراح أدوات وأنشطة جديدة للبرنامج تبني على الفرص وتحد من المخاطر التي تواجه عمل البرنامج.
الحاجة الى برنامج تدريبي مجتمعي شامل لأغراض التمكين	<ul style="list-style-type: none"> - يجري تطوير قدرات أفراد وهيئات المجتمع المحلي باستمرار بهدف تمكين هذه المجتمعات من خلال خطط بناء قدرات وتدريب تكون جزء من وثيقة المشروع والاتفاقيات 	تفعيل تطوير بناء القدرات بناء على تحليل الاحتياجات التدريبية
الحاجة الى تدريب كافي في مجال الادارة على مستوى الادارة المتوسطة في الوزارة ومنسقي البرامج لتحسين تدخلاتهم المباشرة واتصالاتهم مع الشركاء	<ul style="list-style-type: none"> - يتم بناء القدرات البشرية وفي مجالات متعددة لكار الوحدة من خلال الوزارة وفقاً للإمكانيات المتاحة. 	الاستمرار في بناء القدرات

توصيات مرغوبة (يمكن تنفيذها خلال فترة 12-24 شهر القادمة)		
التوصية	الملاحظات وما تم اتخاذه من إجراءات حتى تاريخه	الخطوات المستقبلية
<ul style="list-style-type: none"> - أن تقوم الوحدة بتطوير سياسة تمويل واضحة اعتماداً على اطار زمني متعدد السنوات يشمل استراتيجيات واضحة ومرتبطة بمؤشرات أداء محددة 	<ul style="list-style-type: none"> - تم وضع خطة تمويلية لبعض البرامج لفترة ثلاث سنوات ترتبط بمؤشرات أدا واضحة ومحددة. 	<ul style="list-style-type: none"> - ربط خطط عمل السنوية بسياسة التمويل والاطار الزمني
<ul style="list-style-type: none"> - تجميع قصص النجاح التي تتناول قدرات المشاريع في تحقيق أهدافها وتشمل العوامل التي ساهمت في جعل النجاح ممكناً 	<ul style="list-style-type: none"> - يتم استخلاص الدروس المستفادة وتضمينها في التقرير النهائي لكل مكون يجري التباحث حالياً على مستوى الوحدة من جهة ومع المؤسسات المنفذة من جهة أخرى على تطوير آليات العمل والبناء على الدروس المستفادة 	<ul style="list-style-type: none"> - اعداد تقرير مفصل حول الدروس المستفادة والتعاون مع المؤسسات المنفذة والشريكة - توثيق الدروس المستفادة
<ul style="list-style-type: none"> - أن تقوم الوحدة بتطوير آليات تضمن خلق روابط مؤسسية خلال فترة بداية المشروع 	<ul style="list-style-type: none"> - يجري حالياً العمل على استدامة الروابط المؤسسية مع الشركاء والمؤسسات المنفذة والمؤسسات ذات العلاقة من خلال لجان العمل المشتركة وللجان الفنية تبدأ مع بداية كل مشروع 	<ul style="list-style-type: none"> - آليات جديدة لاستدامة الروابط المؤسسية
<ul style="list-style-type: none"> - مأسسة منهاج بهدف توسيع نطاق لتطوير المشروع 	<ul style="list-style-type: none"> - يجري تطوير أنشطة المشاريع وتوسيع نطاق المشاريع الناجحة في المحافظات سواء المنفذة مباشرة من الوزارة أو مع الشركاء. 	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير منهاج وطرق جديدة لتوسيع نطاق المشاريع بالتعاون مع الشركاء
<ul style="list-style-type: none"> - أن تقوم الوحدة بتصميم وتطوير تحليل الاحتياجات التدريبية الذي يركز على نواقص التعلم لتوفر المعلومات لتنفيذ برنامج تدريبي متخصص 	<ul style="list-style-type: none"> - يجري تنفيذ برامج تدريبية وبناء قدرات اعتماداً على تحليل الاحتياجات التدريبية وتكون هذه البرامج جزء من وثيقة المشروع والاتفاقيات 	<ul style="list-style-type: none"> - تفعيل تطوير بناء القدرات بناء على تحليل الاحتياجات التدريبية
<ul style="list-style-type: none"> - تعزيز تنفيذ برامج تدريبية قيادية وبناء قدرات في مجال الممارسات الأفضل للتطوير المؤسسي في حقول العلاقات الانسانية، التعلم وأنماط القيادة، الاتصالات الثقافية وتغيير الادارة على مختلف المستويات 	<ul style="list-style-type: none"> - يتم بناء القدرات البشرية وفي مجالات متعددة لكار الوحدة من خلال الوزارة وفقاً للإمكانيات المتاحة. 	<ul style="list-style-type: none"> - الاستمرار في بناء القدرات
<ul style="list-style-type: none"> - أن تقوم الوحدة بالتركيز على المخرجات الكلية ومخرجات المكونات لكافة البرامج لتي تم تحقيقها بنجاح 	<ul style="list-style-type: none"> - يجري العمل حالياً من خلال بطاقات الأداء المتوازن على وضع اطار منطقي عام للبرنامج يركز على المخرجات الكلية ومخرجات كافة البرامج 	<ul style="list-style-type: none"> - اعداد تقرير خاص بمخرجات وأثر مشاريع الوحدة
<ul style="list-style-type: none"> - أن تقوم الوحدة بتوثيق المجالات والروابط ومجالات التعاون التي تم تحقيقها بنجاح 	<ul style="list-style-type: none"> - يتم توثيق مجالات التعاون مع الشركاء والمؤسسات وهيئات المجتمع المحلي وتضمينها في التقرير النهائي لكل مكون. 	<ul style="list-style-type: none"> - اعداد تقرير خاص بمجالات التعاون

توصيات مرغوبة (يمكن تنفيذها خلال فترة 12-24 شهر القادمة)		
التوصية	الملاحظات وما تم اتخاذه من إجراءات حتى تاريخه	الخطوات المستقبلية
<p>أن تقوم الوحدة بنشر سياسة واضحة حول أولويات أهدافها، وفي حالة تحقيق ذلك ستكون الصورة واضحة حول القرارات بين توفير التكاليف مقارنة بتحقيق فرص عمل أكبر</p>	<p>تم تحديد أولويات أهداف الوحدة في خطة العمل التي تم تطويرها باستخدام بطاقات الأداء المتوازن.</p> <p>يجري العمل حالياً من خلال بطاقات الأداء المتوازن على وضع اطار منطقي عام للبرنامج يربط عمل الوحدة بالأهداف الوطنية والمؤسسية للوزارة، حيث سيوفر الاطار المنطقي صورة واضحة عند اتخاذ قرار.</p>	<p>نشر سياسة الوحدة وتشمل أولويات الأهداف</p>
<p>أن تقوم الوحدة بتطوير رأس المال الاجتماعي (الدروس المستفادة) بطريقة منظمة من خلال استكشاف ونشر وتطبيق الدروس المستفادة وكيفية تعزيز لشركاء من خلال التحفيز المؤسسي والروابط الاجتماعية</p>	<p>يتم استخلاص الدروس المستفادة وتضمينها في التقرير النهائي لكل مشروع يجري التباحث حالياً على مستوى الوحدة من جهة ومع المؤسسات المنفذة من جهة أخرى على تطوير العمل والبناء على الدروس المستفادة.</p>	<p>اعداد تقرير مفصل حول الدروس المستفادة والتعاون مع المؤسسات المنفذة والشريكة</p> <p>توثيق الدروس المستفادة</p>
<p>تنظيم وتوجيه خبرات الوحدة الناجحة نحو مخرجات التعلم والمشاركة الواسعة من كافة البرامج</p>	<p>يجري تطوير أنشطة المشاريع وتوسيع نطاق المشاريع الناجحة في مجالات معينة وفقاً للميزة النسبية للمناطق المستهدفة.</p>	<p>تطوير مناهج وطرق جديدة لتوسيع نطاق المشاريع بالتعاون مع الشركاء</p>
<p>أن تقوم الوحدة بتنويع أدواتها المستخدمة في تنفيذ برامجها في المجتمع المحلي</p>	<p>قامت الوحدة بتنويع أدواتها لتنفيذ برامجها من خلال استخدام أدوات جديدة في تنفيذ مكون برامج الانتاجية والتمويل وبناء القدرات حيث تم استخدام منهجية التمويل على مستوى الأسرة الفقيرة لتنفيذ مشروع دعم المناطق الفقيرة، وتم من خلال برنامج ارادة تأهيل العديد من منتجات الجمعيات من حيث ضمان الجودة، والتعبئة والتغليف، وانشاء وحدة تعزيز الانتاجية في المؤسسة التعاونية الأردنية بهدف تحسين آلية عمل التعاونيات وضمان سلامة الاجراءات الادارية والمالية، ودعم تنفيذ المبادرات الملكية الهادفة الى تمكينهم اقتصادياً، ودعم البيئة الشبابية وبناء القدرات في مجال التنمية بالتعاون مع معهد تطبيقات التنمية المستدامة.</p>	<p>البحث عن أدوات جديدة أخرى لتنفيذ برامجها في المجتمع المحلي</p>

توصيات مرغوبة (يمكن تنفيذها خلال فترة 12-24 شهر القادمة)		
التوصية	الملاحظات وما تم اتخاذه من إجراءات حتى تاريخه	الخطوات المستقبلية
<p>أن تقوم الوحدة بتوسيع الشركاء والمؤسسات المنفذة الحالية</p>	<p>- يتم التعاون مع مؤسسات شريكة لتنفيذ عدد من المكونات التي تعنى بتنفيذها الوحدة مثل مكون إرادة من خلال التعاون مع الجمعية العلمية الملكية، ومكون تمكين مناطق جيوب الفقر بالتعاون مع مؤسسة نهر الأردن، مؤسسة نور الحسين جمعية مراكز الإنماء الاجتماعي والصندوق الأردني الهاشمي.</p> <p>- يتم التعاون مع مؤسسات مؤهلة لتقديم خدمات تمويلية مساندة للفئات المستهدفة في البرنامج ومساعدتها على تطوير منتجات تمويلية تلئم حاجات الفئات المستهدفة حيث يتم التعاون مع صندوق التنمية والتشغيل ومؤسسة ضمان القروض لتقديم قروض ميسرة وضمان قروض الفئات المستهدفة .</p> <p>- يتم تنفيذ مكون البنية التحتية من خلال الوزارات والمؤسسات المعنية بتنفيذ مشاريع البنية التحتية.</p> <p>- من خلال التجارب السابقة للبرنامج فان قيام مؤسسات شريكة بتنفيذ مكونات البرنامج لا تعني بالضرورة تخلي الوزارة عن مسؤوليتها في متابعة المشاريع المنفذة من خلال تلك المؤسسات.</p>	<p>- إجراء المزيد من المشاورات والعصف الذهني مع مختلف الهيئات والمؤسسات الشريكة بخصوص تطوير أدوات جديدة لتحقيق أهداف البرنامج .</p> <p>- مراجعة معايير دعم وتمويل المشاريع بما يضمن تحقيق المزيد من النجاحات في المشاريع التي يتم تنفيذها.</p>
<p>أن تقوم الوحدة بتنفيذ برنامج تدريبي متخصص وبناء قدرات حسب الحاجة للمؤسسات المنفذة</p>	<p>تعمل المؤسسات الشريكة والمنفذة على تطوير قدرات كوادرها من خلال خطط بناء قدرات وتدريب تكون جزء من وثيقة المشروع والاتفاقيات الموقعة معها</p>	<p>- تفعيل تطوير بناء القدرات للمؤسسات المنفذة بناء على تحليل الاحتياجات التدريبية</p>
<p>أن تقوم الوحدة باستكشاف طرق لاستدامة تمكين المجتمعات من خلال مبادرات جديدة</p>	<p>- قامت الوحدة باستخدام طرق جديدة لاستدامة تمكين المجتمعات من خلال استخدام أدوات جديدة في تنفيذ مكون الانتاجية والتمويل وبناء القدرات حيث تم استخدام منهجية التمويل على مستوى الأسرة الفقيرة لتنفيذ مشروع دعم المناطق الفقيرة، وتم من خلال برنامج ارادة تأهيل العديد من منتجات الجمعيات من حيث ضمان الجودة، والتعبئة والتغليف، وانشاء وحدة تعزيز الانتاجية في المؤسسة التعاونية الأردنية بهدف تحسين آلية عمل التعاونيات وضمان سلامة الاجراءات الادارية والمالية، ودعم تنفيذ المبادرات الملكية الهادفة الى تمكينهم اقتصادياً، ودعم البيئة الشبابية وبناء القدرات في مجال التنمية بالتعاون مع معهد تطبيقات التنمية المستدامة.</p> <p>- كما قامت الوزارة بتوفير الدعم الفني لهيئات المجتمع المحلي والافراد من خلال توفير الخبراء لتحديد المواصفات الفنية للمشاريع قبل وأثناء التنفيذ لضمان تحقيق عناصر النجاح في المشاريع.</p>	<p>- البحث عن أدوات جديدة أخرى لتنفيذ برامجها في المجتمع المحلي</p>
<p>أن تقوم الوحدة بتنفيذ برنامج تدريبي لتطوير القيادة يركز على الالتزام بمفاهيم التعلم والخدمات وتمكين المجتمعات</p>	<p>- يتم بناء القدرات لكار الوحدة من خلال الوزارة</p>	<p>- التركيز في برامج التدريب على تطوير القيادة والالتزام بمفاهيم التعلم والخدمات</p>

توصيات مرغوبة (يمكن تنفيذها خلال فترة 12-24 شهر القادمة)

الخطوات المستقبلية	الملاحظات وما تم اتخاذه من إجراءات حتى تاريخه	التوصية
الاستمرار في البحث عن نوافذ تمويلية جديدة	- تم تنفيذ نافذة تمويلية على شكل قروض ميسرة من خلال صندوق التنمية والتشغيل لتطوير المشاريع وتوفير التسهيلات اللازمة والمتعلقة بضمان القروض.	تعزيز الفرص للدعم المالي المستقبلي للمشاريع المنفذة بنجاح من خلال تطوير العلاقة مع النوافذ التمويلية التقليدية
إجراء المزيد من المشاورات والعصف الذهني مع مختلف الهيئات والمؤسسات الشريكة بما يضمن تحقيق المزيد من النجاحات في المشاريع التي يتم تنفيذها وتوسيع دائرة المؤسسات المؤهلة لتنفيذ البرامج والمشاريع.	التحدي الرئيسي لتشكيل اتحاد بين المؤسسات المنفذة هو يخص محدودية المؤسسات المؤهلة العاملة في مجالات عمل البرنامج وبالتالي فإن تشكيل اتحاد بينها سيشكل عملية احتكار في تنفيذ المشاريع من خلال الاتحاد المقترح ويضعف التنافس فيما بينها لتقديم ما هو افضل من أدوات ومبادرات تخدم أهداف البرنامج.	تقييم عملية تشكيل اتحاد بين المؤسسات المنفذة وفق خبراتها ضمن سياق الوحدة وتنظيم النتائج التي قامت تلك المؤسسات بتحقيقها
الاستمرار في البحث عن أدوات جديدة تعمل على تحسين آلية عمل التعاونيات وسلامة الإجراءات المرتبطة بذلك بما يضمن الوقوف على سلامة الوضع المالي والإداري لهذه الجمعيات	- تم وبالتعاون مع مديرية التنمية المحلية وضع خطة لإعادة هيكلية التعاون الذي من شأنه رفع مستوى هذا القطاع بما يعود بالنفع على عمل الجمعيات وقوانينها - تم انشاء وحدة خاصة بتعزيز انتاجية الجمعيات التعاونية ضمن المؤسسة التعاونية الأردنية كمبادرة جديدة لغايات ضبط عملية متابعة مشاريع الجمعيات التعاونية وضمان سلامة الإجراءات المالية والإدارية للجمعيات	أن تقوم الوحدة بمراجعة تفصيلية للجمعيات التعاونية وقوانينها والتعليمات الخاصة بها
اعتماد خطط عمل سنوية محددة أساسها مؤشرات قياس الأثر لبرامج ومكونات الوحدة، وتعمل على تحديد النتائج المتوقعة للبرنامج وربط تقارير الإنجاز الفعلية للبرنامج مع تلك الخطط للوقوف على أوجه الانحراف في تنفيذ وتطبيق تلك الخطط.	تتضمن بطاقات الأداء المتوازن التي يتم اعدادها على مؤشرات أداء تضمن قياس أثر برامج ومشاريع الوحدة، وتشتمل كذلك على اطار منطقي عام للبرنامج يربط عمل الوحدة بالأهداف الوطنية والمؤسسية للوزارة.	أن تقوم الوحدة بتطوير مجموعة مؤشرات قوية (نوعية) لقياس أثر برامجها ومشاريعها