

الفصل ١٠ : الرصد والتقييم، دليل للشركاء



دليل

المحتويات

١	الفصل ١٠: الرصد والتقييم، دليل للشركاء
٢	خارطة مسار الرصد والتقييم
٢	هدف هذا الدليل
٤	ما هي الوظيفة التي يؤديها الرصد والتقييم؟
٧	ملخص عن الدليل
٨	المبادئ الرئيسية لوظيفة الرصد والتقييم.
١٠	مسار أعمال الرصد والتقييم ١٠,١- تطوير إطار عمل الرصد والتقييم.
١٠	الخطوة ١٠,١,١- تطوير إطار عمل النتائج
١٥	الخطوة ١٠,١,٢- إنشاء إطار عمل التخطيط المنطقي
١٨	الخطوة ١٠,١,٣- كتابة أدبيات الرصد والتقييم
٢٢	مسار أعمال الرصد والتقييم ١٠,٢- إنشاء نظام الرصد والتقييم
٢٢	الخطوة ١٠,٢,١- تطوير دليل الرصد والتقييم التشغيلي
٣٠	الخطوة ١٠,٢,٢- إعداد نظام الرصد والتقييم المجتمعي
	الخطوة ١٠,٢,٣- استمارات الاختبار المسبق وتدريب الموظفين والتواصل بشأن
٣٢	نظام الرصد والتقييم
٣٦	مسار أعمال الرصد والتقييم ١٠,٣- تنفيذ نظام الرصد والتقييم
٣٧	الخطوة ١٠,٣,١- تنظيم إدارة البيانات في نظام رصد المشروع وتقييمه
٤٠	الخطوة ١٠,٣,٢- إدارة التقييمات
٤٤	الخطوة ١٠,٣,٣- استخدام معلومات الرصد والتقييم للتعلم واتخاذ القرار
٤٨	قائمة التحقق من الامتثال للرصد والتقييم
٥١	المسرد
٥٥	المراجع

الملحق أ: مثال عن إطار عمل النتائج

الملحق ب: المترجم الرئيس

الملحق ج: بطاقة مساعدة للعمل مع أطر عمل التخطيط المنطقي

الملحق د: مثال عن إطار عمل التخطيط المنطقي

الملحق هـ: مثال عن خارطة تدفق البيانات

الملحق و: مثال عن بطاقة التعليمات

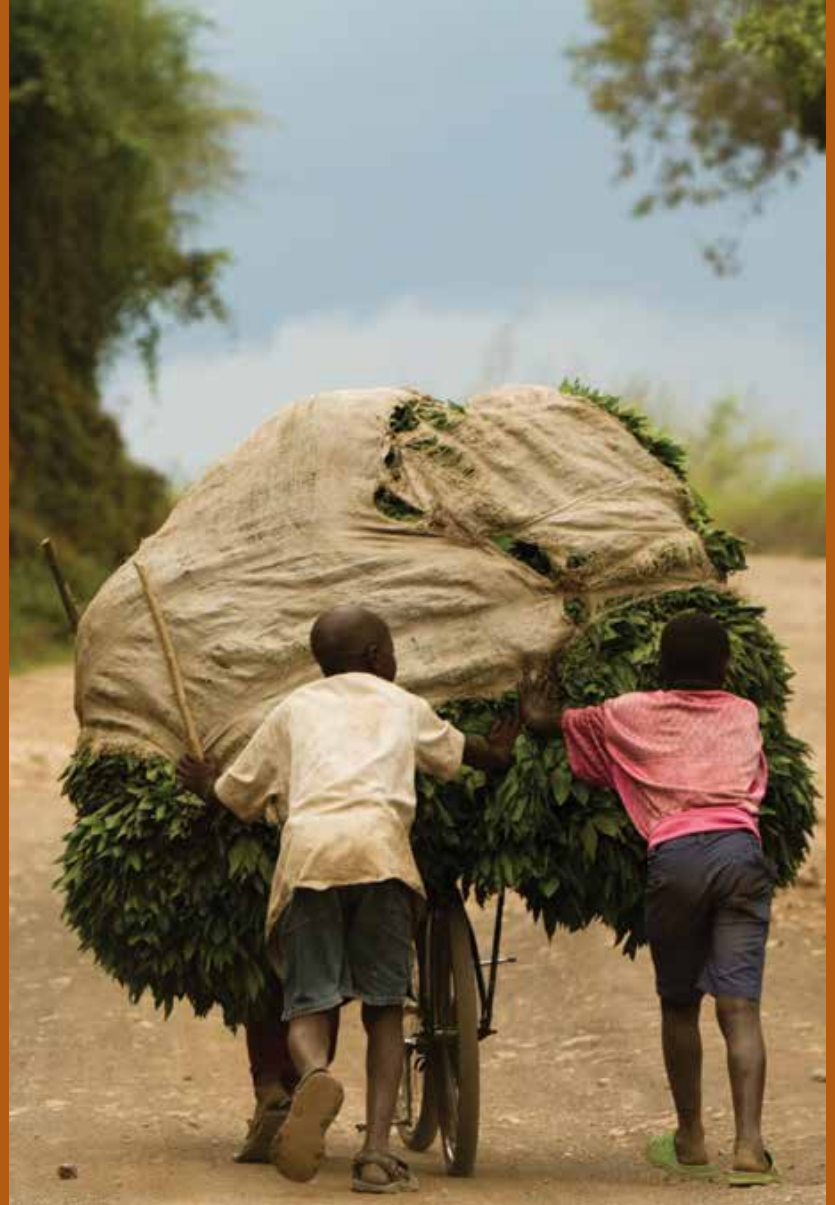
الملحق ز: مثال عن خارطة التواصل والإبلاغ

الملحق ح: نموذج أسئلة سريعة لمناقشات التعلم من أجل العمل

الملحق ط: إدارة البيانات

الملحق ي: التواصل والإبلاغ بشأن التقييم

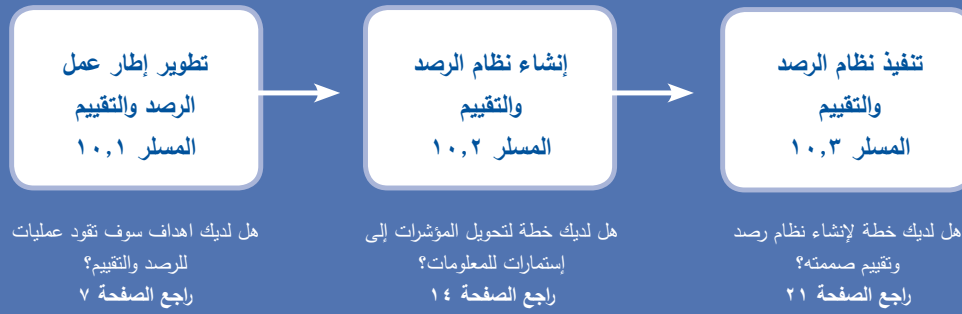
الفصل ١٠ : الرصد والتقييم، دليل للشركاء



CARLO WALSH FOR CRS

مزارعون من قرية نيجومبا، في جمهورية كونغو
الديمقراطية، ينقلون كومات من أوراق كاسافا
على دراجاتهم الهوائية إلى السوق.

خارطة مسار الرصد والتقييم



هدف هذا الدليل

يهدف الفصل ١٠ إلى مساعدتكم على فهم بعض الأنشطة الأساسية في تصميم نظام الرصد والتقييم وتطبيقه. ويمكن أن يتحوّل الرصد والتقييم، بحسب حجم المشروع طبعاً، إلى عملية متطلّبة قد تحتاجون فيها إلى الدعم. يقدّم هذا الفصل دليلاً لفهم مفاهيم الرصد والتقييم وأنشطتهما الأساسية. ولا يهدف الفصل أبداً إلى أن يكون دليلاً لطريقة العمل.

يبدأ الرصد والتقييم الجيدان خلال فترة تصميم المشروع. وفي هذه المرحلة، تقوم بتحديد غاية المشروع وتطوّر استراتيجية تهدف إلى التصديّ للفرص والتحديات التي تمّ التعرّف إليها. ويجري الإضطلاع بعمليات تطوير مجموعة من الأهداف بطريقة تدعم تصميم نظام عالي الجودة لرصد المشروع وتقييمه وإنشائه وتنفيذه. ويلخّص الجدول ١٠,١ خطوات تصميم المشروع.

الجدول ١٠,١ العناصر الرئيسية لتصميم المشروع الذي يدعم الرصد والتقييم العالي الجودة

عناصر تصميم المشروع الأساسية	الوصف
وضع مذكرة بأفكار المشروع (أو المفهوم)	وصف ملخّص ومنظّم لمجموعة من الأفكار الأولية ومخطّط لمشروع مقترح. يكون ذلك مكتوباً قبل أن تلتزم بتصميم مشروع مفصّل وتطوير مقترح ما.
التخطيط لتصميم المشروع	رزمة تفصّل كافة الأنشطة الداخلة في تصميم المشروع مثل تحليل الجهات المعنية، والتقييم، إلخ.. ولا بدّ من تعيين المسؤول عن كلّ نشاط وتحديد الميزانية
إستكمال تحليل الجهات المعنية	عملية تسمح لك بالتعرّف إلى أهم الجهات المعنية واتخاذ القرار بشأن كيفية إشراكها في المراحل المختلفة لتصميم نظام لرصد مشروع وتقييمه وإنشائه وتنفيذه.
القيام بالتقييمات اللازمة	تجمع التقييمات المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بتصميم المشروع. ويساعد هذا الأمر على فهم الوضع لجهة المخاوف الجغرافية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية.
تحليل أهداف المشروع وتحديدّها	تحديد سلسلة من الأهداف الممكنة للمشروع الذي تعمل على تصميمه. يجب تحليل الأهداف من خلال طرح السؤال التالي: "لماذا اخترت أهداف المشروع هذه؟"
مراجعة استراتيجيات المشاريع المختلفة	تتعدّد الاستراتيجيات التي تنتج تحقيق أهدافك. ففي الزراعة مثلاً، تكثر المقاربات الآيلة إلى تحسين الانتاجية. ففي هذه المرحلة من العملية بالذات، تقرر أيّ مقاربات محدّدة سيتمّ استخدامها في هذا المشروع بالذات.

يستند نظام الرصد والتقييم على تصميم المشروع. سوف يرشدك القسم المتبقي من هذا الفصل إلى مسارات العمل الثلاثة التالية^٨ المطلوبة من أجل رصد وتقييم عالي النوعية:

١. **تطوير إطار عمل الرصد والتقييم** خلال فترة التخطيط للمشروع من أجل إدخاله ضمن مقترح المشروع المرفوع إلى الجهات المانحة. ويؤمن التصميم أساساً صلباً لتأسيس نظام رصد وتقييم للمشروع متى جرى منح الهبة.

٢. **إنشاء نظام الرصد والتقييم** بناءً على الالتزامات التي تمت في المقترح لجهة الأهداف والمؤشرات.

٣. **تنفيذ نظام الرصد والتقييم** ليتمكن موظفو المشروع من إدارته وتوثيقه والتعلم من النتائج.

تعتمد المشاريع العالية الجودة على رصد حذر للأنشطة والنتائج من أجل متابعة التقدم باتجاه إحداث وقع إيجابي على حياة الفقراء والمهمشين. أما البيانات التي تُجمع خلال تنفيذ المشاريع، فتدعم مدراء المشاريع الذين يتخذون في بعض الأحيان قرارات تشغيلية واستراتيجية صعبة. وتعتبر عملية الرصد والتقييم أساسية أيضاً من أجل فهم الدروس المستفادة بغية إدارة المعرفة وتطبيقها ونشاطها ضمن المنظمة.

^٨ إن العمليات الموصوفة في فصل الرصد والتقييم استندت بشكل كبير إلى المواد الخاصة بمنظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية. وقد تمّ استخدام الوثائق التالية بشكل خاص: هاجنست وأخرون (Hagenset) (٢٠٠٩)، هان وشاروك (Hahn and Sharrock) (٢٠١٠) وستيتون وآخرون (Stetson et al) (٢٠٠٤ و ٢٠٠٧).



أعضاء فرقة St.
Patrick's All-Stars، في
أولد هاربور باي Old
Harbour Bay، جامايكا، بعد
مرور إعصار "دين" في أيلول/
سبتمبر ٢٠٠٧.

ما هي الوظيفة التي يؤديها الرصد والتقييم؟

الرصد: يشجّع الرصد العالي الجودة للمعلومات على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب ويضمن إمكانية المساءلة ضمن المشروع ويؤمن أساساً صلباً من أجل التقييم والتعلم. ومن خلال الرصد المستمر لأداء المشروع، تجد فرصة للتعلم بشأن ما ينجح والتحديات التي تظهر. ويجب أن يشمل التوصيف الوظيفي للموظفين المشاركين في إدارة مشاريع وتنفيذها مسؤوليات الرصد والتقييم.

التقييم: يؤمن التقييم العالي الجودة معلومات تسمح بتحسين مشروع قائم أو بالحكم على مزايا مشروع معين أو باستحداث المعرفة بشأن الأمور التي تنجح في التأثير على استراتيجية المنظمة وسياساتها والتي لا تنجح في ذلك، غير أن الأمر وقف على الغرض من هذا التقييم.

تأخذ غالبية التقييمات بالاعتبار واحداً من المعايير التالية^٨ أو أكثر:

١. الصلة بالموضوع- هل يتصدى المشروع لحاجات أعضاء المجتمع؟
٢. الفاعلية- هل يتم ذلك بأقلّ كلفة ممكنة؟
٣. الفعالية- هل غير المشروع الممارسات القائمة بطريقة مفيدة؟
٤. الموقع- ما كان وقع تلك التغييرات؟
٥. الاستدامة- هل أن التغييرات مستدامة؟

على الرغم من أن الرصد يتضمن بطبيعته عناصر من التقييم، إلا أن اختلافات واضحة تتجلى بين العمليتين. ويشير الجدول ١٠،٢ إلى تلك الاختلافات.

^٨ للمزيد من المعلومات بشأن تلك المعايير الخمسة، الرجاء مراجعة OECD/DAC (١٩٩٢)

الجدول ١٠,٢ الاختلافات بين الرصد والتقييم

الرصد	تقييم منتصف المدة أو تقييم نهائي
يؤمن معلومات تمكن موظفي الإدارة من تقييم التقدم في التنفيذ واتخاذ قرارات في الوقت المناسب	يعتمد على المزيد من البيانات المفصلة (من المسوحات أو الدراسات) بالإضافة إلى تلك التي تم جمعها من خلال نظام الرصد من أجل فهم المشروع بعمق اكبر.
يُعنى بالتأكد من أن أنشطة المشروع تتم والخدمات تؤمن والمشروع يؤدي إلى التغييرات السلوكية المطلوبة في اقتراح المشروع.	يقيم الوقع والنتائج المسجلة على مستوى أعلى وقد يتحقق من بعض الاستنتاجات الناجمة عن الرصد. على التقييم أن يبحث في النتائج المستتقة وغير المستتقة.
هو نشاط داخلي للمشروع.	قد يكون بتوجيه خارجي (بخاصة تقييم نهاية المشروع) على الرغم من أنه يجب أن يشرك موظفي المشروع بشكل ناشط.
هو جزء أساسي من ممارسة الإدارة اليومية.	هو نشاط أساسي في عملية تعلم ديناميّة طويلة الأمد.
هو جزء أساسي من الإدارة اليومية ويجب إدماجه ضمن هيكلية إدارة المشروع.	هو مهم في اتخاذ القرارات بشأن توجه المشروع العام.
يتم في مرحلة التنفيذ.	يجري في نقاط محدّدة مسبقاً خلال التنفيذ. يمكن إتمام تقييمات أخرى أصغر من أجل تلبية حاجات محدّدة الى المعلومات في خلال المشروع.
يركّز بشكل عام على السؤال: "هل نحسن القيام بالعمل؟"	يركّز بشكل عام على السؤال: "هل نقوم بالعمل الصائب؟"

إنّ الرصد والتقييم نشاط داعم يهدف إلى تعزيز عمل المشاركين في إدارة المشروع وتنفيذه. ويجب ألا يصبح الرصد والتقييم أبداً عبءاً يبطئ عملية التنفيذ. وفي هذه الحالة، من الضروري إعادة النظر في نظام الرصد والتقييم الذي تم إنشاؤه خلال التخطيط للتنفيذ ومن الضروري معرفة ما إذا كانت المعلومات المجموعة كثيرة جداً أو ما إذا كان الوقت والموظفون والموارد المالية المخصصة للمشروع كافية لجمع البيانات المهمة.

ملخص

يشرح مسار الأعمال ١٠,١ في خطوات ثلاث كيفية تطوير إطار عمل النتائج وإطار عمل التخطيط المنطقي وأدبيات الرصد والتقييم. ويفترض هذا القسم أن التصميم الأولي للمشروع قد انتهى. وستتيح لك الخطوات التي يشير إليها مسار الأعمال ١٠,١ إنشاء نظام رصد وتقييم شامل.

تفصل الخطوة ١٠,١,١ تطوير نظام الرصد والتقييم إلى أجزاء سهلة الفهم بغية وضع دليل تشغيلي للرصد والتقييم. وتصف الخطوة ١٠,١,٢ المسار الذي يسمح بضمان مشاركة ناشطة لأعضاء المجتمع في تصميم نظام الرصد والتقييم بينما تسلف الخطوة ١٠,١,٣ الضوء على مسار يجعل النظام تشغيلياً، بما في ذلك اختبار النظام في الميدان. ويساعد الإبقاء على مسار شفاف وتشاركي في التأكد من أن كل موظف يفهم بوضوح تآم المشروع ودوره في رصد المشروع وتقييمه وأنشطة التعلم.

ويصف مسار الأعمال ١٠,٢ مسار الأعمال من أجل إنشاء نظام رصد وتقييم عندما يتم منح هبة ما. وهو يبنى على الخطوة ١٠,١ ويتأكد من أن أهداف المشروع ومؤشراته ترتبط بنظام متماسك لجمع البيانات وتحليلها ورفع التقارير بشأنها.

ويناقش مسار الأعمال ١٠,٣ الخطوات المهمة في تنفيذ نظام رصد وتقييم ما. وتشير الخطوة ١٠,٣,١ إلى كيفية إدارة البيانات الكمية والنوعية. وتؤمن الخطوة ١٠,٣,٢ المشورة بشأن التخطيط لتقييمات تقدم فرص تعلم مهمة لموظفي المشروع وإدارتها والتواصل بشأنها. وأخيراً، تركز الخطوة ١٠,٣,٣ على ضرورة أن تكون عملية الرصد والتقييم موجهة على أساس طريقة استخدام المعلومات المجمعة، بسبب الوقت والمال الضروريين لإتمامها.

المبادئ الرئيسة لوظيفة الرصد والتقييم

بما أنك عنصر فاعل في عملية التنمية، فأنت تُعتبر في خدمة الفقراء والمهمشين. وتقضي مسؤوليتك بإشراك المجتمعات وتمكينها من التعامل مع برامج تغني حياتهم وتحسنها. وتوكل إليك موارد مهمة لدعم الجهود الإنسانية والتنموية وأنت تُسأل عليها. أضف أن الاضطلاع برصد وتقييم جديدين يتيح تعلمًا أفضل ويعزز المساءلة تجاه الجهات المعنية.

وتقود المبادئ الرئيسة^٨ التالية عملية الرصد والتقييم:

١. التحقيق النظامي: يجري الموظفون تحقيقات في الميدان من أجل جمع بيانات كمية ونوعية بطريقة منتظمة وعالية الجودة.
٢. الصدق/ النزاهة: يبرز الموظفون الصدق والنزاهة في سلوكهم ويساهمون في الصدق والنزاهة عامة ضمن مسار الأعمال برمتها.
٣. احترام الناس: يحرص الموظفون على أمان المشاركين والمجيبين والعملاء والجهات المعنية الأخرى في البرنامج وكرامتهم وتقديرهم للذات .
٤. المسؤولية تجاه الجهات المعنية: يهتم الموظفون بتنوع الجهات المعنية ويأخذون بالاعتبار مصالحهم المختلفة وقيمهم التي هي ذات صلة بأنشطة رصد المشروع وتقييمه.

تُناقش بعض الأبعاد الأخلاقية لنشاط الرصد والتقييم بشكل مختصر في هاغنس Hagens (٢٠٠٨)

من شأن الرصد والتقييم الجيدين
تحسين التعلم وتعزيز مساهمة
الجهات المعنية.

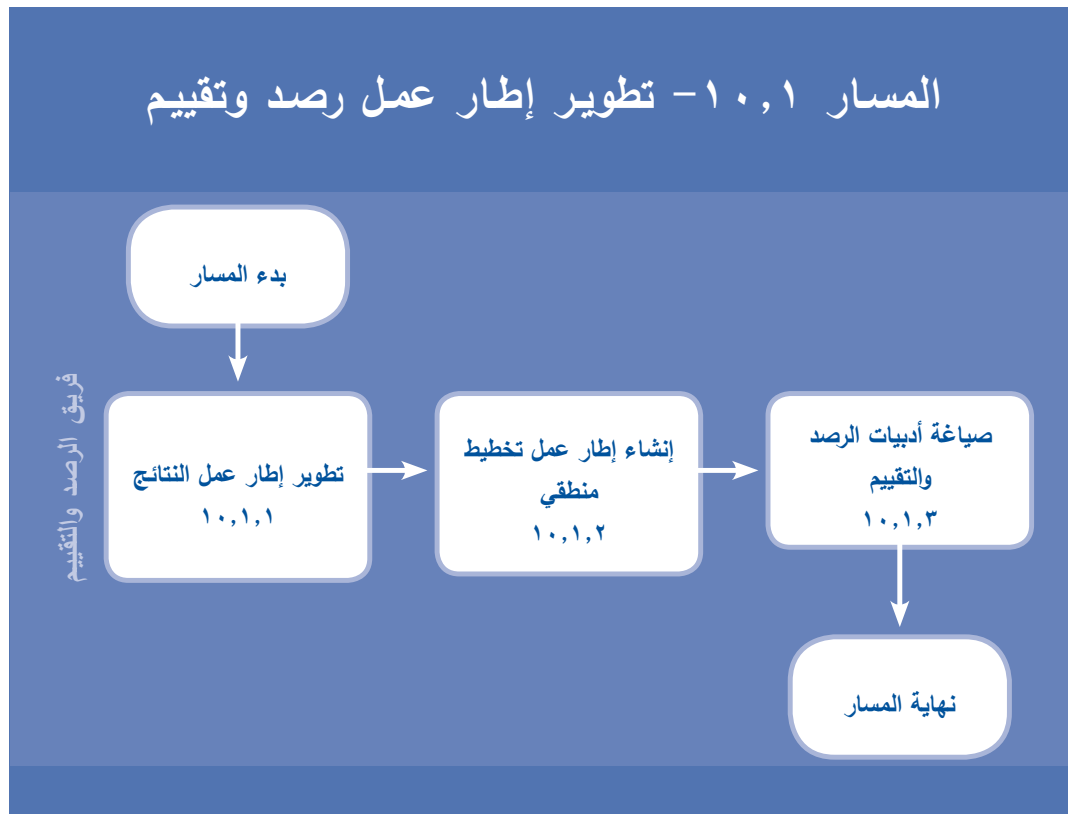
٨ مقتبس من الجمعية الأمريكية للتقييم American Evaluation Association (٢٠٠٤)

مسار أعمال الرصد والتقييم ١٠,١: تطوير إطار عمل الرصد والتقييم

وصف المسار

لقد عرفتُم أن نظام الرصد والتقييم في المشروع مبني على العمل الذي يتم خلال تصميم المشروع. وقد آن الأوان الآن لتطوير إطار عمل الرصد والتقييم. تكمن السمة الأساسية لهذا العمل في تحديد مجموعة من الأهداف التي تكون مركبة بطريقة تؤمن أساساً صلباً لتصميم نظام الرصد والتقييم وإنشائه وتشغيله. ويمكن استخدام عدد من أدوات الرصد والتقييم من أجل تطوير إطار عمل الرصد والتقييم هذا. ويصف هذا القسم أداتين من بين أهم أدوات التخطيط للرصد والتقييم المعروفة ويؤمن المشورة حول كيفية تطوير الأدبيات التي تصف نظام الرصد والتقييم من أجل دمجها في اقتراح المشروع.

تدفق المسار



الخطوة ١٠,١,١- تطوير إطار عمل النتائج

إسم الخطوة	تطوير إطار عمل النتائج
رقم الخطوة	١٠,١,١
المدخلات	استكمال عناصر تصميم المشروع الملحق أ: مثال عن إطار عمل النتائج الملحق ب: المترجم الرئيس
المخرجات	إطار عمل النتائج
الأدوار	فريق تصميم المشروع- تحديد الموظفين الفنيين والإداريين والجهات المعنية الأخرى التي تستطيع المساهمة في تصميم المشروع والتي قد تشارك في تنفيذه. يمكن أن يسهل هذه الخطوة اختصاصي رصد وتقييم.
نقاط الدمج	غير متوفرة
ملخص	يؤمن إطار عمل النتائج رسمًا بيانيًا لمشروعك. وهو يلخص العناصر الأساسية من مشروعك من خلال ربط مستويات الأهداف المختلفة التي تظهر علاقة سببية.

يُعتبر إطار عمل النتائج (راجع الملحق أ: مثال عن إطار عمل النتائج) أداة تخطيط ممتازة لأنه يشجع التفكير الواضح والاستراتيجي في مرحلة تصميم المشروع. وهو يؤمن نظرة سريعة في صفحة واحدة عن صلب المشروع. غالبًا ما يستخدمه الأشخاص الذين لم يشاركوا بشكل مباشر في مشروع ما من أجل الوصول إلى نظرة عامة دقيقة عن الغرض الأولي للمشروع والتدخلات الرئيسية فيه.

ويؤمن إطار عمل النتائج صورة عامة عن المستويات المختلفة لأهداف المشروع. وهو يظهر ترتيبًا عاموديًا لمستويات بيانات الأهداف- المعروفة بـ «هرمية الأهداف»- وهو يسمح للقارئ بأن يرى كيف يؤدي النجاح على مستوى واحد إلى النجاح على مستوى ثانٍ. ويعكس إطار عمل النتائج استراتيجية المشروع المعروفة أيضًا بـ «نظرية التغيير» التي تصف نظرة فريق تصميم المشروع إلى طريقة عمل هذا المشروع.

وتعكس الهرمية مستويات الأهداف التالية:

- الغاية- إنه هدف تنمية على الأمد الطويل يساهم فيه المشروع
- الهدف الإستراتيجي/ الأهداف الاستراتيجية- إنه أهم مستويات الأهداف لأنه يعلن عن الغرض من المشروع. وتشير الأهداف الاستراتيجية إلى المنافع التي يمكن أن تتمتع بها مجموعة (مجموعات) مستهدفة عند التنفيذ الناجح للمشروع.
- النتائج الوسيطة- هي تعكس اعتماد/ استخدام المشاركين لمخرجات المشروع



تُعاني المجموعات المستضعفة
بشكل غير متقاربت من
الاضطرابات في الشرق
الأوسط.

وغالبًا ما تعكس تغييرًا في السلوك.

• المخرجات- هي نتائج المشروع مثل الزيادة في المعرفة والمهارات لدى المزارعين والسلوكيات المتغيرة أو المنافع الأخرى. أدخل المخرجات في إطار عمل النتائج لأنها تمثل تدخلات محددة في المشروع وتوضح الاستراتيجية المقترحة.

• الأنشطة- على الرغم من غيابها في إطار عمل النتائج، إلا أنها تظهر في إطار عمل التخطيط المنطقي (راجع الخطوة ١, ٢, ١٠). هذه هي الخطوات التي يتم اتخاذها والتي تظهر في خطة عمل المشروع السنوية. لا تُعرض الأنشطة أبدًا في إطار عمل نتائج إلا أنها تدخل في إطار عمل التخطيط المنطقي الذي نعرضه في الخطوة التالية.

الملحق أ: مثال عن إطار عمل النتائج هو إطار عمل نتائج معدّل لمشروع من مشاريع منظّمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية. وفي هذا المثال، نرى أن الهدف الاستراتيجي يعلن عن الغرض الأولي من المشروع، أي أنّ عائلات مزارعة ستنمّع بإنتاجية زراعية أكبر وبمداخل أهم في نهاية المشروع. ويكون تحقيق الهدف الاستراتيجي طموحًا ممكنًا بفضل الموارد المتوفرة ومدة المشروع. ويعكس الهدف الوسيط التغييرات التي يفترض إجراؤها على الممارسات الحالية في حال تحقيق الهدف الإستراتيجي. وفي المثال، يشير الهدف الوسيط إلى توقّع استخدام ممارسات الزراعة بلا حراثة واعتماد المزارعين لمقاربات محسّنة لإدارة الموارد الطبيعية وتنظيم أنفسهم من أجل تسويق منتجاتهم. أمّا نظرية التغيير الخاصة بالمشروع، فهي أنه في حال تحقيق النتائج الوسيطة الثلاث، ستزداد الإنتاجية الزراعية وترتفع المداخل.

حاليًا تبدأ بتطوير فهمك لأطر عمل النتائج، ففكر بالتالي:

• إبدأ باكراً- صغ إطار عمل النتائج في مرحلة مبكرة من مراحل تصميم المشروع، مباشرة بعد التقييم وتحليل المشاكل. سوف يسمح لك الأمر بشرح أفكارك بطريقة واضحة في ما يتعلق بنظرية التغيير. أدخل إطار عمل النتائج في مذكرة أفكار مشروعك.

• إمنح الوقت- يبدو إطار عمل النتائج سهلاً ولكنه يتطلب الكثير من الوقت. ستتم مراجعة النسخة الأصلية خلال عملية التصميم. وتعكس تلك المراجعات النقاشات التي تجري مع ازدياد تركيز أهداف المشروع.

• استخدمه كصورة عامة- استخدم إطار عمل النتائج من أجل توضيح أفكارك. لا تفرط في تعقيد الأمور- يجب أن يبقى إطار عمل النتائج أبسط ما يمكن وألا يشتمل على أكثر من ثلاثة أهداف استراتيجية.

• لا تشعر بالخوف- كلما زاد استخدامك لإطار عمل النتائج، كلما شعرت بالارتياح حياله.

• كن دقيقًا في استخدام المصطلحات- من المهم أن نذكر أنّ لكلّ جهة مانحة مصطلحاتها الخاصة من أجل وصف المستويات المختلفة في هرمية الأهداف (راجع الملحق ب: المترجم الرئيس). تحقق دائماً من آخر المعلومات في هذا

الشأن.

- استخدم مثلاً عن إطار عمل النتائج والمخرجات الصادرة عن جهود تصميم المشروع من أجل تطوير إطار عمل نتائج يعكس تصميم المشروع المقترح واستراتيجيته.

الخطوة ١٠,١,٢ - إنشاء إطار عمل التخطيط المنطقي

إسم الخطوة	إنشاء إطار عمل التخطيط المنطقي
رقم الخطوة	١٠,١,٢
المدخلات	إطار عمل النتائج الملحق ج: بطاقة مساعدة للعمل مع أطر عمل التخطيط المنطقي الملحق د: مثال عن إطار عمل التخطيط المنطقي
المخرجات	إطار عمل التخطيط المنطقي
الأدوار	فريق تصميم المشروع - تحديد الموظفين الفنيين والإداريين والجهات المعنية الأخرى التي تستطيع المساهمة في تصميم المشروع والتي قد تشارك في تنفيذه. يمكن أن يسهل هذه الخطوة اختصاصي رصد وتقييم.
نقاط الدمج	غير متوفرة
ملخص	تتوفر متغيرات عديدة في مصفوفة التخطيط المنطقي إلا أنها عادة تشمل على هرمية الأهداف الموصوفة في الخطوة ١٠,١,١ ومؤشرات الأداء وطرق القياس المرتبطة بها والفرضيات الأساسية التي تركز على التقدم المنطقي العامودي لإطار العمل.

إطار عمل التخطيط المنطقي مصفوفة تسمح لك بأن تطوّر العمل الذي قمت به في الخطوة ١٠,١,١ أكثر. وفي حين يكون إطار عمل النتائج صورة عامة عن أهداف المشروع العليا، يؤمن إطار عمل التخطيط المنطقي معلومات بشأن الأنشطة ومؤشر/مؤشرات الأداء لكل من الأهداف ووصفاً مختصراً لكيفية قياس البيانات أو جمعها وأي فرضيات أساسية تدعم نظرية التغيير في المشروع. تجدون المصفوفة المستخدمة في إطار عمل التخطيط المنطقي في الجدول ١٠,٣.

الجدول ١٠.٣ مصفوفة إطار عمل التخطيط المنطقي

بيان الأهداف	مؤشرات الأداء	طرق القياس/ مصادر البيانات	الفرضيات الأساسية
الغاية			
الأهداف الاستراتيجية			
النتائج الوسيطة			
المخرجات			
الأنشطة			

المصدر ستيتسون وآخرون، ٢٠٠٤: ٩٩

يتبع إنشاء إطار عمل تخطيط منطقي نمطاً عاماً إلا أنه أيضاً مسار دينامي تفاعلي تطوّر من خلاله العديد من المسودّات قبل وضع النسخة النهائية. أما المهام الأساسية من أجل استكمال إطار عمل تخطيط منطقي، فهي كما يلي (راجع أيضاً الملحق ج: بطاقة المساعدة للعمل مع أطر عمل التخطيط المنطقي):

١. **إملاء العمود ١.** استخدم إطار عمل النتائج الذي تمّ تطويره في الخطوة ١٠.١، ١ من أجل ملء العمود الأول ببيان الغاية والأهداف الاستراتيجية والنتائج الوسيطة والمخرجات. وفي الملحق د: مثال عن إطار عمل التخطيط المنطقي، يمكن أن ترى أنّ الأهداف في إطار عمل النتائج قد نُسخَت في العمود الأول من إطار عمل التخطيط المنطقي. أضف الأنشطة إلى كلّ من المخرجات. لا تضع لائحة مفصّلة بالأنشطة بل أشر إلى الفئات الرئيسية مثل «تدريب المزارعات على البذور المحسّنة» و «تطوير دليل حول تعزيز تربية الفتيات».

٢. **إملاء العمود الرابع.** إعمل نحو الأعلى لملء العمود الرابع. تمثّل الفرضيات الأساسية تلك العناصر الخارجة عن سيطرة المشروع والتي مع ذلك تدعم النجاح النهائي. فعلى سبيل المثال، قد يكون نجاح مشروع ما مبنياً على فرضية أساسية مفادها أن إحدى الجهات المعنية سوف تقي بالتزاماتها. فعدم التمكن من القيام بالأمر قد يضع النجاح في خطر. راجع مثال عن إطار عمل التخطيط المنطقي. في حال شكّل المزارعون جمعيّات وأصبحوا واعين لفوائد الزراعة بلا حراثة (الأنشطة) وفي حال وافق رؤساء القرى على منح الإذن بالنفاذ إلى الأرض المستخدمة للعرض (الفرضيات الأساسية تربط الأنشطة بالنتائج الوسيطة)، عندئذ، يرى المزارعون كيف أنّ الزراعة بلا حراثة تحسّن الانتاجيّة بالمقارنة مع الطرق التقليدية. وتكون الفرضيات الأساسية أكثر أهمية على المستوى الأدنى للأهداف لأنّ الفرضيات بشأن الأحداث غير القابلة للرقابة تتمتع في هذه المرحلة بتأثير كبير. وبالارتكاز إلى النقاشات بشأن الفرضيات الأساسية، قد تحتاج إلى العودة إلى العمود واحد لإضافة أنشطة أخرى من أجل التخفيف من مخاطر المشروع.

٣. **إملاء العمودين ٢ و ٣:** إبدأ من الأعلى وانزل إلى الأسفل، ففي خلال عملية اختيار مؤشرات الأداء وطرق القياس، قد تجد أهدافاً لا يمكن قياسها كما هو وارد فتحتاج إلى مراجعة. وهذا بدوره قد يتطلب مراجعة أهداف أخرى في أسفل المصفوفة. جد توازنًا بين البيانات الكمية والنوعية على حدّ سواء. قد يتطلب الأمر وقتًا لاتخاذ القرار بشأن المؤشرات وطرق القياس ومن ثمّ تأكد من أنّها تتماشى وبيان الأهداف. خذ ما يكفي من الوقت من أجل أن تملأ العواميد لأنها القوة المحركة لنظام الرصد والتقييم في مشروعك. تذكر أنّ عنوان العمود ٣ في المثال عن إطار عمل التخطيط المنطقي يشير إلى أنّ وصف بيانات المؤشر سيرد في الدليل التشغيلي للرصد والتقييم (راجع ١، ٢، ١٠). تذكر أيضًا أنّ للهدف الواحد أكثر من مؤشر واحد ممكن.

٤. **ضع اللمسات الأخيرة على إطار عمل التخطيط المنطقي.** عندما تنتهي من إطار العمل، إعمل على تسوية أي تغيير في بيانات الهدف مقارنةً مع تلك الواردة في مسودة إطار عمل النتائج.

الخطوة ١٠,١,٣ - كتابة أدبيات الرصد والتقييم

إسم الخطوة	أكتب أدبيات الرصد والتقييم
رقم الخطوة	١٠,١,٣
المدخلات	إطار عمل النتائج إطار عمل التخطيط المنطقي
المخرجات	أدبيات الرصد والتقييم
الأدوار	فريق تصميم المشروع- تحديد الموظفين الفنيين والإداريين والجهات المعنية الأخرى التي تستطيع المساهمة في تصميم المشروع والتي قد تشارك في تنفيذه. يمكن أن يسهل هذه الخطوة اختصاصي رصد وتقييم.
نقاط الدمج	غير متوفرة
ملخص	استخدم مخرجات الخطوة ١٠,١,١ والخطوة ١٠,١,٢ من أجل تطوير أدبيات الرصد والتقييم. سوف تضيف الأدبيات التفاصيل إلى عملية الرصد والتقييم التي أشير إليها في الخطوات السابقة. يتم اقتراح المواضيع التي يجب أن ترد في أدبيات الرصد والتقييم لكن يجب استخدام إرشاد الجهة المانحة في حال توفرت.



HOLLY INURETTA/CORS

يُعيى متطوعون من كاريتاس

Caritas

Concepción، مجموعات

الثياب المُعدة من أجل مساعدة

المشردين إثر الهزة الأرضية

والتسونامي الناتج عنها اللذين

ضربا التشيلي في العام ٢٠١٠.

تصف الأدبيات نظام رصد المشروع والتقييمات المخطط لها. ويفترض بقارئ الرصد والتقييم أن يتمكن من الحكم على مدى مناسبة الخطط وأن يتقن بقدرتك على القيام بأنشطة الرصد والتقييم المقترحة. من المرجح أن يكون للجهات المانحة متطلباتها الخاصة بشأن مضمون أدبيات الرصد والتقييم ولذلك يجب اتباع إرشاد الجهة المانحة حيث يكون ذلك ممكناً.

بشكل عام، يُفترض بأدبيات الرصد والتقييم أن تصف مخططاتك لما يلي:

- رصد المشروع
- تقييم نقطة الأساس، وتقييم منتصف المدة، والتقييم النهائي.

رصد المشروع

ترتكز أدبيات المشروع إلى إطار عمل النتائج المكتمل وإطار عمل التخطيط المنطقي. وتصف النظام المقترح الذي يضمن جمع بيانات مؤشر الأداء وتحليلها ورفع التقارير بشأنها. وتعتبر أدبيات الرصد والتقييم فرصة تسمح بوصف مفصل للطرق التي تنوي استخدامها من أجل جمع البيانات وتحليلها ورفع التقارير بشأن تقدم المشاريع القائمة وإنجازات الأهداف الاستراتيجية. ويفترض بالأدبيات أن تصف مشاركة المستفيدين في نظام الرصد والتقييم حتى تتمكن مساهماتهم من توجيه عملية اتخاذ القرارات الداخلية ورفع التقارير بشأن المشروع.

ستشمل الأدبيات وصفاً لكيفية توليد البيانات التي يستخدمها موظفو المشروع من أجل تقييم ضرورة تعديل عمليات المشاريع المخطط لها. ومن المهم أيضاً أن تصف بشكل مختصر المخططات من أجل اجتماعات المشروع الداخلية والفعاليات الأخرى التي سوف تستخدم

المعلومات المتولدة عن نظام رصد المشروع.
وبناء على حجم المشروع وتعقيده، قد يكون من المفيد اعتماد أدوات رصد وتقييم أخرى من أجل تحديد أكثر دقة لنظام الرصد والتقييم بما في ذلك ما يلي ذكره^٨:

- جدول تتبّع أداء المؤشر - لتأمين تفاصيل متعلّقة بالقيمة الأساس (حيث يكون ذلك ممكناً) وأهداف الأداء التي وُضعت لكلّ سنة من سنوات المشروع بالنسبة إلى المشاريع الكبيرة الحجم. أمّا بالنسبة إلى المشاريع الصغيرة، فقد يكون من الأبسط إدخال المعلومات المستهدفة مع بيان مؤشر الأداء في العمود الثاني من إطار عمل التخطيط المنطقي.
- رزنامة الرصد والتقييم - لتأمين جدول مفصّل لأنشطة الرصد والتقييم والفعاليات التي تخطّط لها، بما في ذلك إنشاء نظام الرصد والتقييم بحدّ ذاته (راجع الخطوة ١٠,٢,١)

تقييم نقطة الأساس وتقييم منتصف المدة والتقييم النهائي

يحدّد حجم المشروع وتعقيده بشكل عام كيفية إجراء تقييم نقطة الأساس والتقييم النهائي بأفضل ما يمكن. ويجري إجمالاً مؤمنو خدمة الرصد والتقييم الخارجيين التقييم النهائي. وستشير الأدبيات إلى الزمان الذي نتوقع فيه إجراء تقييم نقطة الأساس والتقييم النهائي كما تحدّد مخطّط طريقة التقييم التي سنعمدها.

قد تعتبر أن مدة المشروع تستحقّ مراجعة في منتصف المدة. استخدم الأدبيات من أجل وصف الغاية منها ونوع المعلومات التي نتوقع الحصول عليها وكيفية استخدام تلك المعلومات لتوجيه العمليات اللاحقة في المشروع.

لقد استكملت الآن إعداد إطار عمل تطوير نظام الرصد والتقييم. في القسم التالي، سوف نتعلّم كيفية إنشاء نظام رصد وتقييم متى تمّ منح الهبة.

^٨ يرد وصف الأداتين في الفصل الرابع من ستاتسون وآخرون (Stetson et al. ٢٠٠٤).

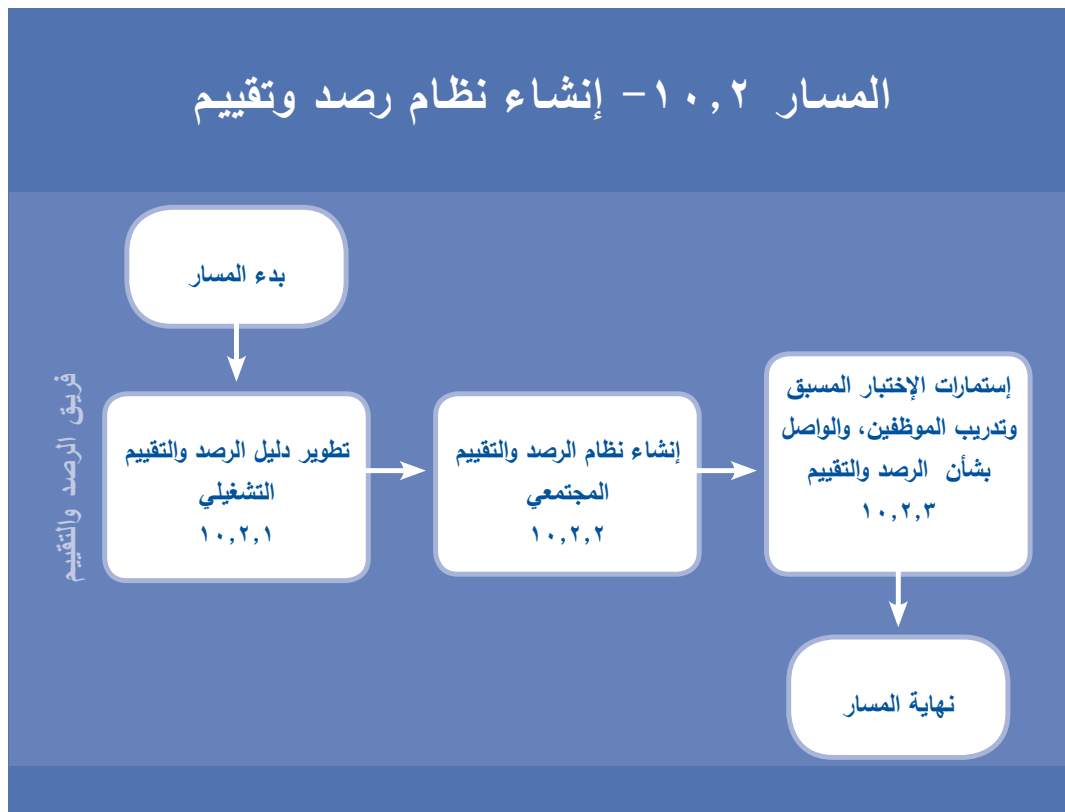
مسار أعمال الرصد والتقييم ١٠,٢ - إنشاء نظام الرصد والتقييم

وصف المسار

في مسار الأعمال ١٠,١، أُرسيت الدعائم لإنشاء نظام الرصد والتقييم. وقد حدّدت أهداف المشروع ومؤشراته وكيفية قياس تلك المؤشرات. في المسار ١٠,٢، ستتعلم الخطوات الأساسية الآيلة إلى إنشاء نظام الرصد والتقييم الذي يربط المؤشرات المحددة بالاستمارات المطلوبة من أجل جمع البيانات ورفع التقارير بشأنها. ويتضمّن نظام الرصد والتقييم هذا سمات من أجل التعلم واتخاذ القرارات استناداً إلى أدلة صلبة وموثوقة.

تكون أنظمة الرصد والتقييم في أفضل حالها عندما توازن بين حاجات موظفي المشروع والجهات المانحة إلى توليد معلومات على مستوى الميدان وفي الوقت المناسب بشأن التقدّم والنجاح مع حاجات أعضاء المجتمع إلى التأثير على التعلم من المشروع واتجاهه والتعلم النهائي. إنها لعناصر أساسية بالنسبة إلى منظمة عالية الأداء ودينامية.

تدقّق المسار



الخطوة ١٠,٢,١ - تطوير دليل الرصد والتقييم التشغيلي^٨

إسم الخطوة	تطوير دليل الرصد والتقييم التشغيلي
رقم الخطوة	١٠,٢,١
المدخلات	كافة الوثائق ذات الصلة التي تم تطويرها من أجل اقتراح المشروع الملحق هـ: مثال عن خارطة تدفق البيانات الملحق و: مثال عن بطاقة التعليمات الملحق ز: مثال عن خارطة التواصل والإبلاغ الملحق ح: نموذج أسئلة سريعة لنقاشات التعلم من أجل العمل
المخرجات	نسخة ورقية ونسخة إلكترونية لكل الوثائق في دليل الرصد والتقييم التشغيلي، بما في ذلك استمارات جمع البيانات ونماذج التقارير. راجع الجدول ١٠,٤ أدناه للحصول على لائحة كاملة بالوثائق الواردة في الدليل.
الأدوار	الموظفون الذين لديهم مسؤوليات رصد وتقييم اختصاصات البرامج والفنيون كبار الموظفين أو الاستشاري الخارجي الذي تم تعيينه من أجل تيسير العملية.
نقاط الدمج	المالية الموارد البشرية التوريد (للمشاريع العينية)
ملخص	يشتمل دليل الرصد والتقييم التشغيلي على كافة الوثائق اللازمة من أجل تنفيذ نظام الرصد والتقييم. وفي حين يتطلب هذا العمل الوقت، سيضمن أن البيانات مجمعة ومحللة بطريقة شاملة وصارمة. يشتمل الدليل على الخطوات التي تؤكد أن البيانات تتحول إلى معلومات مفيدة يتم استخدامها في اتخاذ القرارات بشأن توجه المشروع وفي رفع التقارير بشأن نتائج المشروع وأثره.

يُعتبر نظام الرصد والتقييم العمود الفقري للمشروع لأن الأهداف ومؤشرات مرتبطة بنظام شفاف لجمع البيانات وتحليلها ورفع التقارير بشأنها. فمن خلال تصميم وتطوير حذين لأدوات جمع البيانات للرصد والتقييم، تتأكد من جمع البيانات المطلوبة كافة وعدم جمع البيانات الخارجة عن الموضوع. يشتمل النظام على آليات لتحويل البيانات إلى أدلة مفيدة تدعم اتخاذ القرارات في المشاريع الناجحة وتتأكد من أن كافة الموظفين يفهمون بوضوح تآم المشروع ودورهم في مجال الرصد والتقييم.

يجري تنظيم كافة الوثائق التي تم تطويرها في نظام الرصد والتقييم ضمن دليل تشغيلي. ويصبح هذا الدليل مصدرًا مركزيًا للمعلومات بشأن نظام الرصد والتقييم. يُفترض تأمين الدليل على شكل دفتر بحلقات وبنسخة إلكترونية. ويفترض تشارك النسختين الورقية والإلكترونية مع الآخرين عند انتهاء الخطوة ١٠,٢,١. عين موظفًا يكون مسؤولًا عن الحفاظ على النسختين الورقية والإلكترونية للدليل المحدث.

^٨ راجع هان وشاروك (٢٠١٠) Hahn and Sharrock لوصف أكثر تفصيلًا عن مضمون دليل الرصد والتقييم التشغيلي ومساره.

أظهرت التجربة أنه من الأفضل الاجتماع بمجموعة صغيرة من موظفي المشروع، بما في ذلك المسؤولين عن الرصد والتقييم والإدارة والفنيين من أجل صياغة النسخة الأولى من دليل الرصد والتقييم التشغيلي. أطلب مسترًا يستطيع أن يدير العملية وأن يشرف على تطوير الدليل. يضع الجدول ١٠,٤ لائحة بالوثائق التي تشكّل العناصر الرئيسية لنظام الرصد والتقييم. أدخل الوثائق المناسبة لكلّ من العناصر في دليل الرصد والتقييم التشغيلي، وليكن منظّمًا تحت عناوين ثلاث كما هو وارد في الجدول.

الجدول ١٠,٤ العناصر الرئيسية لنظام رصد المشروع وتقييمه

عنصر نظام الرصد والتقييم	وثائق دليل الرصد والتقييم التشغيلي
المكوّن ١: التنظيم	
الفهرس	عدّد كل الوثائق الواردة في الدليل التشغيلي للرصد والتقييم الخاص بمشروعك ضمن فهرس يحمل العنوان الصحيح وتاريخ أحدث نسخة.
بيان الغرض من الرصد والتقييم	في خلال صياغة البيان المختصر، أجب على السؤال الواسع حول سبب وضع نظام رصد وتقييم لهذا المشروع بالذات. ستجد أسبابًا واضحة (مثلًا رصد التقدّم ورفع تقارير حول تقدّم العمل) وأسباب أقلّ وضوحًا مثل رغبتك في اختبار مقاربات مجتمعية جديدة.
تحليل الجهات المعنية	يستند إلى التحليل الذي تقوم به الجهات المعنية خلال تصميم المشروع. راجع اللائحة وحدّد المعلومات التي تحتاج إليها الجهات المعنية. تحقق من المؤشرات للتأكد من جمع تلك المعلومات. ستستخدم اللائحة أيضًا في التواصل وخطة الإبلاغ.
مجموعة عمل الرصد والتقييم	ضع لائحة بالأشخاص الذين يوافقون على المساعدة في الإشراف على تشغيل نظام الرصد والتقييم مع لائحة بالمهام التي يخططون لمعالجتها.
المكوّن ٢: الإعداد	
إطار عمل النتائج	راجع المخرجات في الخطوة ١٠,١,١
إطار عمل التخطيط المنطقي	راجع المخرجات في الخطوة ١٠,١,٢
جدول تتبّع أداء المؤشّر	من الممكن أن يكون جدول تتبّع أداء المؤشّر قد طُوّر قبل فترة من أجل دمج في اقتراح المشروع. وهو يشير إلى أهداف المؤشّر والإنجازات لكلّ سنة من سنوات المشروع. وفي حال كان متوقّفًا، يجب مراجعة النسخة الأولى وإلا وضع الجدول كجزء من الخطوة ١٠,٢,١ ^٨

^٨ لمزيد من المعلومات حول الجدول، راجع ستيتسون وآخرون (٢٠٠٤ ص. ١٤٠-١٤٣) وويلارد (٢٠٠٨)

قد تكون رزنامة/ جدول أعمال الرصد والتقييم جاهزاً كمرجع في أدبيات رصد المقترح وتقييمه. وتبني خطة التنفيذ السنوية على هذا الأمر من خلال وضع لائحة بالأنشطة والأشخاص المسؤولين عنها لكل من مخرجات المشروع. وهي تشمل أيضاً على الأنشطة المفصلة لإعداد نظام الرصد والتقييم وتشغيله.	خطة التنفيذ المفصلة، بما في ذلك الرصد والتقييم
المكون ٣: تصميم الاستثمارات والتقارير	
تظهر الخارطة تدفق المؤشرات من خلال استثمارات جمع البيانات ونماذج التقارير وكيفية ارتباط الواحد بالآخر. تضمن الخرائط طريقة لجمع بيانات عن المؤشرات الواردة في اقتراح المشروع. وعلى أساس حجم المشروع ومدى تعقيده، قد تتوافر خرائط تدفق بيانات متعددة. راجع الملحق هـ : مثال عن خارطة تدفق البيانات	خارطة تدفق البيانات
تهدف هذه الاستثمارات إلى جمع بيانات على أساس خرائط تدفق البيانات. قد تشمل على استثمارات الرصد والسجلات الطبية أو استبيانات المسوحات. قد تتوفر بعض الاستثمارات التي يمكن استخدامها.	استثمارات جمع البيانات
بملاء موظفو المشروع أو المشاركون فيه من أجل نقل البيانات والمعلومات إلى مستوى الإبلاغ التالي، بما في ذلك فريق الإدارة والجهة المانحة.	استثمارات التقرير
تؤمن تعليمات واضحة حول كيفية ملء كل بند من بنود استمارة جمع البيانات ونماذج التقارير. راجع الملحق و : مثال عن بطاقة التعليمات	بطاقات التعليمات
تشير هذه الرسوم إلى تدفق التقارير وغيرها من أشكال التواصل إلى كل الجهات المعنية ذات الصلة، بما في ذلك الأشخاص المسؤولين وتواريخ التقارير. راجع الملحق ز : مثال عن خارطة التواصل والإبلاغ	خرائط التواصل والإبلاغ
هي لائحة اسئلة قد تُطرح من أجل الدفع إلى نقاش مثمر وإلى تحليل للبيانات والاعمال المطلوبة. يورد الملحق ح: نموذج عن أسئلة سريعة لنقاشات التعلم من أجل العمل لائحة بأسئلة مقتضية تؤمن البنية التي تسمح بتحليل البيانات ومناقشة تبعاتها بغية الوصول إلى إدارة مشروع تستجيب لكافة مستويات الجهات المعنية. للمزيد من النقاش حول التعلم من أجل العمل، راجع الخطوة ١٠,٣,٣	نقاشات التعلم من أجل العمل
بشكل عام، تكون عملية الرصد والتقييم قليلة الموارد. يتطلب نظام رصد وتقييم فعال موارد بشرية، وتدريب الموظفين، وتمويل وموارد مادية. ولا بد أن يتمتع الموظفون الذين يضطلعون بمسؤوليات رصد وتقييم بالمعرفة والمهارات والأدوات والدعم من أجل القيام بمهامهم على التوالي. يجب مناقشة هذا الموضوع مع زملائك الذين تسلموا مهاماً في مجال الموارد البشرية والمالية.	القدرات والموارد
تعتبر التقارير حول التقدم أداة هامة لتحليل بيانات الرصد وتلخيصها ونقلها إلى جهات معنية مختلفة. قد تكون قد ناقشت التقارير والتقييمات خلال العمل على خرائط تدفق البيانات واستثمارات جمع البيانات ونماذج التقارير. وتمثل تلك التقارير والتقييمات النتائج الرئيسية الصادرة عن نظام الرصد والتقييم الخاص بك متى تم إنشاؤه وبدأ يعمل.	التقارير والتقييمات

بتوجيه من مجموعة عمل الرصد والتقييم، راجع بشكل منتظم نظام الرصد والتقييم للتأكد من أنه يؤمن معلومات مفيدة وفي الوقت المناسب. في حال لم يؤمن نظام الرصد والتقييم الخدمة التي تلبي حاجات الموظفين والجهات المعنية الأخرى، انتهاز الفرصة لتقييم السبب والبحث عن حلول ممكنة.



يُبحر مركب في البحيرة بالقرب
من مشروع إعادة التأهيل
المدعوم من قبل منظمة خدمات
الإغاثة الكاثوليكية في جنوب
البنغلاديش.

الخطوة ١٠,٢,٢ - إنشاء نظام الرصد والتقييم المجتمعي

إسم الخطوة	إنشاء نظام الرصد والتقييم المجتمعي
رقم الخطوة	١٠,٢,٢
المدخلات	دليل الرصد والتقييم التشغيلي
المخرجات	اعضاء المجتمع العاملين على جمع البيانات وتحليلها ضمن مشروع يؤثر على حياتهم.
الأدوار	مشروع الرصد والتقييم الموظفون الفنيون
نقاط الدمج	غير متوفرة
ملخص	تطبيق نظام للإصغاء الى أعضاء المجتمع والتعلم منهم وللاستجابة لمخاوفهم بطريقة شفافة. يُعتبر نظام الرصد والتقييم المجتمعي جزءاً من خارطة تدفق البيانات. قد يحتاج الموظفون إلى التدريب على دعم المجتمعات لتدوير أنظمة الرصد والتقييم الخاصة بها.

أفراد والمجتمعات الجهة المعنية الأولى بالمشروع، لكن غالباً ما يتم تجاهل حقهم بالمساءلة. يتيح التزام المجتمعات أن تضطلع هذه الأخيرة بدور أكثر نشاطاً في إدارة المشروع والتفكير بالتقدم وتقييم التغيير في وضعها. وتبني مشاركة المجتمعات في الرصد قدرتها على توجيه تقدمها وتزيد من حسه بتملك المشروع كما تعزز المساءلة والشفافية.

إشراك المجتمعات في تحديد المؤشرات وجمع البيانات وتحليلها

يتم جمع العديد من مؤشرات أداء المشروع على مستوى المجتمع. لكن ما الدور الذي يضطلع به المجتمع في جمع البيانات وتحليلها؟ استخدم هذه المؤشرات كنقطة انطلاق لنظام مجتمعي للرصد والتقييم لكن خصص الوقت للاجتماع مع أعضاء المجتمع للتأكد من تلبية حاجتهم للمعلومات.

أشرك المجتمعات في تفسير نتائج الرصد. أعقد اجتماعات منتظمة مع أعضاء المجتمع لمناقشة تلك النتائج وتفسيرها مقارنة بمسائل رصد المشروع والحاجة إلى المعلومات.

تدريب الموظفين على العمل مع المجتمعات

تأكد من أن الموظفين يستطيعون أن يدرّبوا المجتمعات ويدعموها في أدوارها ومسؤولياتها. يمكن أن يدعم المشرفون والمدراء تلك الجهود خلال الزيارات الميدانية واللقاءات مع المجتمع.

الخطوة ١٠,٢,٣ - استمارات الاختبار المسبق، وتدريب الموظفين، والتواصل بشأن نظام الرصد والتقييم

إسم الخطوة	استمارات ما قبل الاختبار، وتدريب الموظفين، والتواصل بشأن نظام الرصد والتقييم
رقم الخطوة	١٠,٢,٣
المدخلات	دليل الرصد والتقييم التشغيلي، بما في ذلك استمارات جمع البيانات وبطاقات التعليمات ونماذج التقارير وخارطة التواصل والإبلاغ
المخرجات	موظفون المشروع المطلعين على نظام الرصد والتقييم والمؤهلين للاضطلاع بمسؤولياتهم
الأدوار	الموظفون الذين يضطلعون بمسؤولية رصد المشروع وتقييمه الموظفون الذين سيكونون مسؤولين عن جمع بيانات الرصد مدراء المشروع
نقاط الدمج	غير متوفرة
ملخص	يتم اختبار استمارات جمع البيانات ونماذج التقارير مسبقاً من خلال استخدام مسودة بطاقات التعليمات للتأكد من جمع بيانات متماسكة طويلة مدة المشروع. يحتاج كل الموظفين المسؤولين عن جمع البيانات إلى تدريب على النظام وإلى الشعور بالراحة من أجل تحمل مسؤولياتهم. يفترض بكافة موظفي المشروع، لا سيما المشرفين والمدراء، أن يفهموا نظام الرصد والتقييم وأدوارهم في هذا المجال.

بات دليل الرصد والتقييم التشغيلي (الخطوة ١٠,٢,١) كاملاً، إلا أن الاستمارات والمسارات قد تتغير مع تنفيذ نظام الرصد والتقييم. قد تطرأ أيضاً بعض التغييرات عندما تدرّب الموظفين على استخدام النظام وتطّلعهم عليه وعلى كيفية عمله. في كل مرة يجري فيها تغيير، يجب اختبار الأدوات ذات الصلة وتكييفها، في حال كان ذلك ضرورياً. يتم تحديث دليل الرصد والتقييم التشغيلي مع الأدوات الجديدة أو المراجعة.

اختبار استمارات جمع البيانات المسبق

يجب اختبار استمارات جمع البيانات في الميدان للتأكد من أنها تجمع المعلومات المناسبة وأن الأشخاص الذين يجمعون البيانات يفهمون تلك الاستمارات. ويفترض بموظفي المشروع الذين يستخدمون الاستمارات أن يكونوا من أعضاء فريق الاختبار. ومن خلال الاختبار في الميدان، يمكن أن تحدّد الأسئلة غير الواضحة والغامضة وتلك التي قد لا تحصد المعلومات المرغوبة.

إعمل مع الموظفين أنفسهم من أجل اختبار نماذج التقارير. غالباً ما يكون الموظفون والمتطوعون مسؤولين عن جمع بيانات المصدر والإبلاغ بها بالنسبة إلى الجزء الأكبر من نظام رصد المشروع. راجع نماذج التقارير معهم حتى يفهموا بوضوح كيفية استخدامها.

إختبر في الميدان كلّ أداة في أحد المجتمعات القريبة من أجل تفادي السفر الطويل. بعد الاختبار الميداني، اعدّ نقاشاً ضمن الفريق لطلب التغذية الراجعة حول نتائج الأدوات وللحصول على اقتراحات لمراجعة بطاقات التعليمات أو أيّ تعديلات محددة فيها. قم بمراجعة أخيرة لبطاقات التعليمات بناءً على ذلك النقاش.

يمكن ترجمة النماذج إلى لغة محلية أو أكثر. خصّص ما يكفي من الوقت لهذه الخطوة لتتأكد من أنّ كافة جامعي البيانات يفسّرون الأسئلة بالطريقة نفسها حتى يكون جمع البيانات متماسكاً وموثوقاً.

تدريب الموظفين على جمع البيانات وتحليلها ورفع تقارير بشأنها

غالبًا ما يتطلب تنفيذ مشروع رصد وتقييم تعزيز قدرات الموظفين. وحتى الموظفين الذين يتمتعون بخبرة واسعة في الرصد والتقييم يجب أن يتدربوا على الأهداف المحددة والأدوات والبروتوكولات لكل من أنشطة الرصد والتقييم للتأكد من التماسك والجودة.

تتوفر في هذه العملية ثلاث مهام رئيسة داخلية في إعداد الدورات التدريبية ذات الجودة للموظفين وتأمينها. يجب أن تقوم بتقييم الحاجات والموارد الخاصة بالتدريب وتأمين التدريب العالي الجودة والمتابعة والرصد والتقييم. وفي الدورة التدريبية الأساسية، قد ترغب بتغطية المواضيع التالية:

١. الأهداف من نظام رصد مشروع ما وتقييمه ونظرة عامة عنه
٢. مبادئ جمع البيانات، بما في ذلك الاعتبارات الأخلاقية الرئيسة^٨
٣. التركيز المفصل على مواضيع محددة في نظام الرصد والتقييم، مثل استمارات جمع البيانات وبطاقات التعليمات ونماذج التقارير.

يحتاج كل الموظفين الذين يجمعون البيانات ويحلّلونها إلى التدريب. ويجب إشراك موظفي إدخال البيانات في التدريب لأنهم بحاجة إلى فهم بنية النظام وطريقة تشغيله بالإضافة إلى استمارات جمع البيانات وبطاقات التعليمات. وسيساعد ذلك في التخفيض من الأخطاء وزيادة فعالية الاستفادة من الوقت خلال عملية إدخال البيانات. نظّم دورات تدريبية إضافية للمشرفين لمناقشة أدوارهم ومسؤولياتهم. يؤمن المشرفون المتابعة من أجل ضمان نوعية البيانات المجموعة من خلال نظام رصد المشروع.

يحتاج الموظفون كافة الذي يجمعون البيانات ويحلّلونها إلى التدريب.

تعميم نظام الرصد والتقييم على كافة موظفي المشروع

ضع خطة للتأكد من أن كل الموظفين المشاركين في تنفيذ المشروع يفهمون تمام الفهم نظام الرصد والتقييم ومسؤولياتهم في هذا الإطار. وتشمل الأدوار جمع البيانات وإدخالها وتحليلها وصياغة التقارير واستخدام البيانات من أجل إدارة المشروع. يحتاج كل شخص إلى نظرة عامة جيدة عن نظام الرصد والتقييم وكيفية عمله والمسؤولية الواقعة على عاتقه. وهذا سوف يضمن استخدام البيانات الدقيقة التي تم جمعها في الوقت المناسب لإبقاء المشروع على الطريق الصحيح تحقيقًا لأهدافه المعلنة.

يجب تعميم الملاحظات والقرارات التي تتخذها مجموعة عمل الرصد والتقييم بشكل منتظم. استخدم اجتماعات المشروع واجتماعات الوكالات لتحديث معلومات الموظفين الفنيين والإداريين بشأن نظام الرصد والتقييم ونتائجه واستخدام المعلومات.

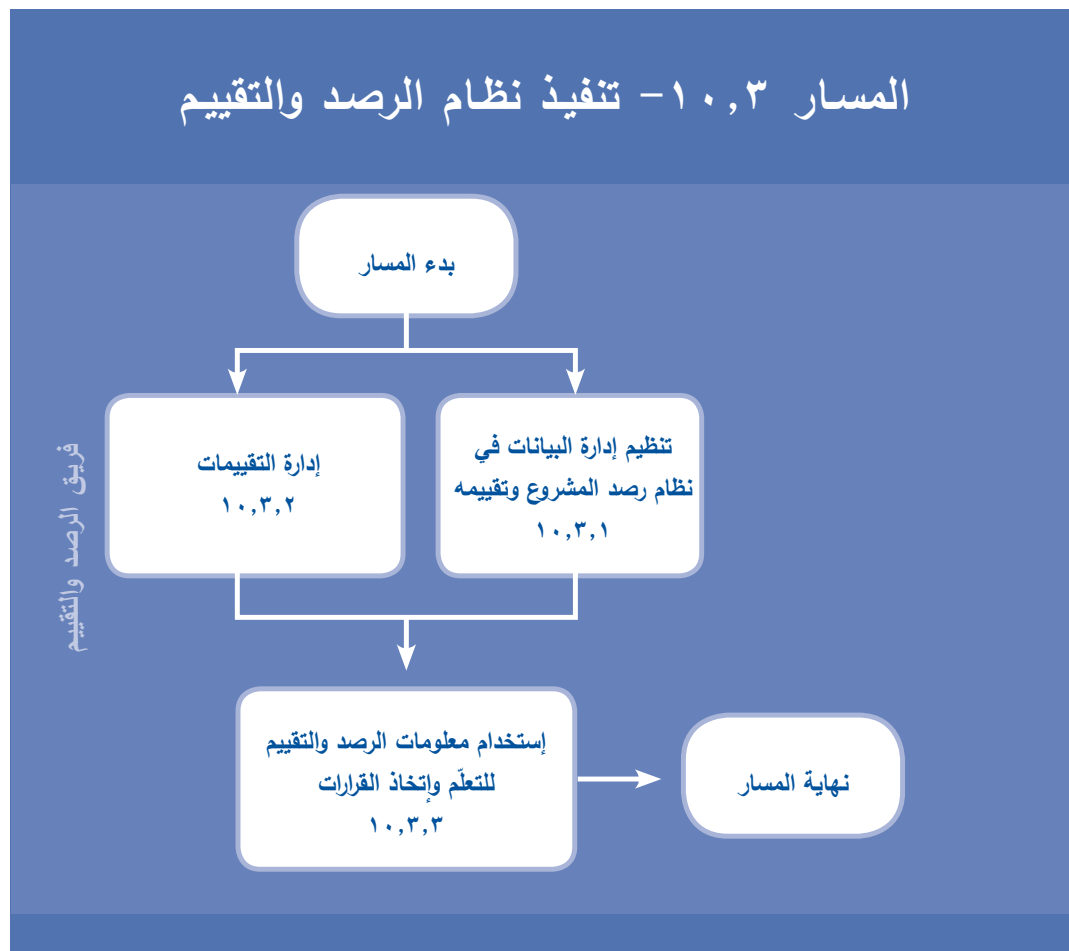
^٨ راجع هاغنس (٢٠٠٨)

مسار أعمال الرصد والتقييم ١٠,٣ - تنفيذ نظام الرصد والتقييم

وصف المسار

في مسار الأعمال ١٠,١، قمت بتطوير إطار عمل الرصد والتقييم. في مسار الأعمال ١٠,٢، وضعت نظام الرصد والتقييم لضمان نظام مصمم بطريقة شفافة وحذرة ويحرص على إشراك المجتمع من أجل جمع بيانات عالية الجودة بشأن الرصد والتقييم والإبلاغ بها. يوجهك مسار الأعمال ١٠,٣ نحو الخطوات الرئيسية من أجل تنفيذ النظام لتكون بيانات الرصد والتقييم منظمة وحسنة الإدارة ومستخدمة من أجل تأمين معلومات مفيدة وفي الوقت المناسب لكافة الجهات المعنية بالمشروع.

تدفق المسار



الخطوة ١٠,٣,١ - تنظيم إدارة البيانات في نظام رصد المشروع وتقييمه

إسم الخطوة	تنظيم إدارة البيانات في نظام رصد المشروع وتقييمه
رقم الخطوة	١٠,٣,١
المدخلات	دليل الرصد والتقييم التشغيلي، بما في ذلك استمارات جمع البيانات في المشروع ونماذج التقارير وسجلات المستفيدين والاستبيانات إلخ... الملحق ط: إدارة البيانات
المخرجات	نظام إدارة بيانات حسن العمل
الأدوار	موظفون لهم مسؤوليات رصد المشروع وتقييمه موظفو البرنامج موظفون لديهم مسؤوليات متعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مستشارون خارجيون
نقاط الدمج	غير متوفرة
ملخص	مع بداية تنفيذ المشروع، حوّل انتباهك إلى إدارة بيانات الرصد والتقييم التي يولدها النظام. تحوّل قاعدة البيانات تلقائيًا البيانات إلى معلومات تسمح لك باتخاذ القرارات ومراجعة التوجهات وتلبية حاجة الجهات المعنية إلى المعلومات. إعمل على إعداد قواعد بيانات مفصلة للبيانات القادمة من الرصد وتلك التي يتم جمعها في نقطة الأساس أو التقييمات الأخرى. تأكد من أنّ طريقة إدخال البيانات تقلل من الأخطاء وتضمن توفر المعلومات من أجل تحليلها وتفسيرها في الوقت المناسب.

أعدّ قاعدة بيانات لإدارة تدفق البيانات ولضمان أن النظام ينتج معلومات ذات جودة ومعلومات في الوقت المناسب. وتشتمل قاعدة البيانات على بيانات تمّ التحقق منها والمصادقة عليها وتخزينها بشكل آمن. وتسمح إدارة البيانات الجيدة لموظفي المشروع بإجراء حسابات بسيطة من أجل الوصول إلى ملخصات لأغراض التحليل والتفسير (راجع الخطوة ١٠,٣,٣). وتعني الخطوة ١٠,٣,١ بالمهام الأساسية الثلاث التالية:

١. إعداد قواعد بيانات لرصد المشروع وتقييمه

٢. إدخال البيانات وتنظيفها

٣. تخزين البيانات

إعداد قاعدة البيانات

١. حدّد الغرض من قاعدة البيانات. لا تجمع بين بيانات الرصد والتقييم في قاعدة واحدة. بدلاً من ذلك، إعمل على إنشاء قاعدتين منفصلتين لبيانات الرصد والتقييم للمشروع نفسه. راجع الملحق ط: إدارة البيانات من أجل مقارنة قاعدتي البيانات للرصد والتقييم.
٢. تحقّق مع الموظفين الآخرين في المنظمة من وجود قواعد بيانات فعالة للرصد يتم استخدامها. في حال كانت بنية قاعدة البيانات القائمة مناسبة لبرنامجك، استخدم نماذجها

كنقطة انطلاق.

٣. اتخذ قرار بشأن البرمجية. يفترض بالبرمجية المستخدمة أن تكون متناسبة مع حاجات المشروع وموارده. أما الأنواع المستخدمة عموماً من برمجيات قواعد البيانات الكمية، فهي مايكروسوفت إكسيل Microsoft Excel ومايكروسوفت أكسس Microsoft Access والرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). قد يكون خيارك مرتبطاً بشكل كبير بما تستخدمه حالياً. ومع ذلك، بما أن منتجات جديدة توضع في السوق، من الأفضل التناقص مع الزملاء قبل اتخاذ القرار. راجع أيضاً الملحق ط: إدارة البيانات للحصول على ملخص بفوائد البرمجيات المختلفة ومساوئها.

٤. فكر بإمكانية استخدام حلول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (مثل تطبيقات الهواتف الخلوية) كطريقة لجمع البيانات عن المشروع وتحليلها والإبلاغ بها. في حال لم تكن لديك خبرة في هذا المجال، أطلب مشورة خبير.

٥. صمّم قاعدة بيانات المشروع بطريقة تكون فيها البيانات قابلة للتنفيذ من أجل اتخاذ قرار فعال في الوقت المناسب. يفترض بقاعدة البيانات أن تكون سهلة الاستخدام لمن يدخل البيانات ومن يحللها عبر التأكد من أن إدخال البيانات والتحليل مسألتين سهلتين ومباشرتين قدر المستطاع.

٦. أدخل تعليمات متعلقة بقاعدة البيانات في دليل الرصد والتقييم التشغيلي. يفترض أن يشتمل على تفسير لكافة المتغيرات والوظائف والحسابات ليتمكن الموظفون الجدد من فهم قاعدة البيانات واستخدامها بسهولة. وثّق عمليتي إدخال البيانات وتنظيفها ليتم المصادقة عليها خارجياً.

إدخال البيانات وتنظيفها

١. نظم عملية إدخال البيانات بشكل فعال ليسهل دمج التحليل والنتائج في إدارة المشروع واتخاذ القرار. أنشئ نظاماً متماسكاً لترتيب الملفات يسمح بإدارة استمارات جمع البيانات وفكر بأفضل طريقة لتنظيم عملية إدخال البيانات بحيث تجري بطريقة سلسلة.
٢. حاول التقليل من أخطاء إدخال البيانات. قلّل الفروقات بين البيانات التي يتم تسجيلها في استمارات جمع البيانات والبيانات التي يتم إدخالها في قاعدة البيانات من خلال تدريب فريق إدخال البيانات والإشراف على العملية والتحقق من العمل بشكل منتظم. نظّف البيانات عند إدخالها من خلال تحاليل أولية ومن خلال التحقق المزدوج من أي نتائج غير متوقعة عبر مقارنتها بالبيانات المتوفرة في الاستبيانات.

تخزين البيانات وأمنها

١. نظم حفظ الملفات منذ البداية. اعتمد نظاماً لترتيب الملفات وحفظ السجلات للاستمارات الورقية والرقمية. فكما لديك دليل رصد وتقييم تشغيلي، من المهم أيضاً العمل على إنشاء نظام تخزين بيانات يسهل النفاذ الآمن إلى المعلومات.
٢. أمن نظام دعم احتياطي للبيانات الإلكترونية بشكل منتظم. قد تخفي البيانات الإلكترونية بسهولة كبرى إذا ما انهار نظام الكمبيوتر أو بسبب الفساد الذي يجعل المعلومات غير

قابلة للاستخدام. ليكن لديك سياسة ونظام يتأكدان من الدعم الاحتياطي لبيانات الرصد والتقييم بشكل دائم.

٣. فكر بقضايا حماية هوية المجموعات المستهدفة. يتماشى الأمر مع مبادئ الصدق والنزاهة واحترام الأشخاص الواردة في الصفحة ٧.

الخطوة ١٠,٣,٢ - إدارة التقييمات

إسم الخطوة	إدارة التقييمات
رقم الخطوة	١٠,٣,٢
المدخلات	دليل الرصد والتقييم التشغيلي
المخرجات	تقرير التقييم ومنتجات التواصل الأخرى
الأدوار	الموظفون الذين لديهم مسؤوليات رصد المشروع وتقييمه موظفو البرنامج موظفون لديهم مسؤوليات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مستشارون خارجيون
نقاط الدمج	غير متوفرة
ملخص	يعتمد مستوى الجهد الموضوع في تقييم نقطة الأساس ومنتصف المدة والتقييم النهائي على حجم المشروع وأهميته. هدفك أن ترفع من جودة أنشطة الرصد والتقييم في المنظمة من خلال تقييمات حسنة الإدارة. تلخص قائمة التحقق المهام الواردة في إدارة التقييمات.

يمكن أن يكون اقتراح المشروع قد لحظ تقييمات لنقطة الأساس ومنتصف المدة والنهاية. هي تقييمات مكلفة ومتطلبة لجهة الوقت، لذلك من الضروري التفكير ملياً والتخطيط جيداً لإجراء تقييم يستحق العناء.

ما الهدف من التقييم؟ تؤمن التقييمات معلومات مفصلة عن تقدم مشروع ما (منتصف المدة) والإنجازات (نقطة الأساس الى النهاية). عندما تكون التوقعات والمتطلبات محددة بشكل سيء أو غير مفهومة، قد تصبح التقييمات صعبة على الموظفين وأعضاء المجتمع.

يؤمن الجدول ١٠,٥ نموذجاً لقائمة تحقق من المهام التي يجب التفكير بها في خلال إدارة التقييمات^٨.

^٨ نوصي القراء بالرجوع إلى ويلارد Willard (٢٠٠٨ ب) و (٢٠٠٨ ج) وستيتسون Stetson (٢٠٠٨) للحصول على معلومات بشأن إعداد تقييم وإدارته ورفع تقرير عنه والتواصل بشأنه.

الجدول ١٠,٥ نموذج قائمة تحقّق من مهام التقييم

المهام إدارة التقييمات	المهمّة الرئيسة
صياغة نطاق العمل ومراجعته من قبل الموظفين والإدارة ووضع اللمسات الأخيرة عليه	نطاق العمل
تحديد المستشارين	
التحقّق من مراجع المستشارين	الموظّفون
نشر موظفي المشروع (إعادة تخصيص حجم العمل الموزّع والقائم خلال التقييم)	
جمع الفريق	
إجراء اجتماع لتشكيل الفريق	
إعداد ميزانيّة التقييم	الماليّة
التفاوض بشأن أتعاب المستشارين	
تدبّر البديل اليومي وكلفة السفر لكافة الموظفين	
مراجعة ميزانيّة التقييم	
تأمين الآليات والسائقين	المسائل اللوجستية
تأمين المترجمين	
تأمين الإقامة بالقرب من مكان العمل وفي الداخل	
تأمين بطاقات السفر	
تأمين تأشيرة الدخول وتراخيص العمل والتصاريح	
تأمين موظفي الدعم والمكاتب	
إطلاع الجهات المعنية (الجهة المانحة، الوزارات)	العلاقات
توزيع نطاق العمل مع سيرة رئيس الفريق الذاتية	
مشاركة المجتمعات/ إدراكها لتاريخ التقييم وغايته	
اختيار مرافق مدير التقييم	
إعداد صمام الأمان لفريق التقييم (خيارات نهاية الأسبوع، رحلات نصف نهار،...)	العناصر النفسية
مشاركة الموظفين/ إدراكهم لتوقيت التقييم وغايته وتبعات تحويل عبء العمل	

التعاقد	إتمام عقود المستشارين
	إستكمال الترتيبات اللوجستية
	استلام نسخ موقعة عن العقود
المستحقات	التفاوض مع المستشارين بشأن المستحقات
	تحديد المستحقات التنظيمية ضمن أطر زمنية
	فترة المراجعة (جمع التعليقات)
التواصل	مراجعة العقد والموافقة عليه
	وضع جدول بين مدير التقييم ورئيس فريق التقييم (نوع المراسلات، النهار من الأسبوع، الوقت، إلخ...)
	العمل على الجدول بين مدير التقييم ومدير المشروع (نوع المراسلات، النهار من الأسبوع، الوقت، إلخ...)
خطة العمل والجدول الزمني	بروتوكول للاتصال بالسلطات المحلية وإعداد آلية للزيارات الميدانية عند اختيار المجتمعات
	وضع مراحل عملية التقييم مع المستشارين
	تحديد عملية التقييم وتوزيع المهام على فريق التقييم
خطط الطوارئ	تحديد المراحل على الرزنامة
	مخطط زمني خطي مع مهام محددة وموزعة
	تأمين بوليصة إخلاء طبي للمستشارين
	تأمين أرقام للاتصال في حالات الطوارئ
	تأمين معلومات أمنية للمستشارين
	توزيع رزمة خطة الطوارئ (الطقس، الاضطرابات السياسية، إلخ...)

المصدر: ويلارد Willard (٢٠٠٨b)

الخطوة ١٠,٣,٣ - استخدام معلومات الرصد والتقييم للتعلّم واتخاذ القرار

إسم الخطوة	استخدام معلومات الرصد والتقييم للتعلّم واتخاذ القرار
رقم الخطوة	١٠,٣,٣
المدخلات	بيانات الرصد وتقاريره بيانات التقييم وتقاريره الملحق ح: نموذج أسئلة سريعة لنقاشات التعلّم من أجل العمل الملحق ي: التواصل والإبلاغ بشأن التقييم
المخرجات	خطة لتلخيص بيانات الرصد والتقييم الروتينية الأساسية وتفسيرها
الأدوار	كبار المدراء كلّ موظفي المشروع المشاركين في تنفيذه
نقاط الدمج	غير متوقّرة
ملخص	ينجح نظام الرصد والتقييم أو يفشل بفضل فائدته بالنسبة الى مستخدم المعلومات النهائي. وفي هذه الخطوة، يكون التركيز على تحديد الطرق التي يمكن فيها منظمّك أن تشجّع استخداماً أكثر استباقية لبيانات الرصد والتقييم.

يكون موظفو المشروع أكثر ميلاً لاستخدام بيانات الرصد والتقييم في حال شعروا بأنهم واثقين من جودتها وفي حال كانت المعلومات متوقّرة في الوقت المناسب (راجع الخطوة ١٠,٣,١). وسيزداد استعدادهم لإستخدام المعلومات في حال شعروا أنهم يشاركون في عملية الرصد والتقييم. ويضمن هذا فهماً أفضل للبيانات. وتزيد هذه النقاط من إمكانية أن يستخدم الموظفون معلومات الرصد والتقييم للتعلّم واتخاذ القرارات.

يكون نظام الرصد والتقييم ناجحاً أو فاشلاً انطلاقاً من فائدته للمستخدمين النهائيين للمعلومات.

ينتج نظام الرصد والتقييم أنواعاً مختلفة من البيانات في نقاط مختلفة من حياة المشروع كما يلي:

- رصد المشروع المستمر
- تقييم نقطة الأساس ومنتصف المدة والتقييم النهائي

بيانات رصد المشروع المستمر

يُعتبر استخدام بيانات الرصد من أجل تقييم التقدّم بشكل منتظم وإجراء تغييرات متفق عليها مهماً لنجاح المشروع. وعلى الرغم من أهميته، قد يتغاضى الموظفون على كافة مستويات المنظمة عن هذا الاستخدام بالذات.

في الخطوة ١٠,٢,١، وضعنا لائحة أسئلة لتحفيز نقاش جيّد وتحليل لبيانات الرصد التي يتمّ جمعها. ويُفترض أن يتمّ تكييف الملحق ح: نموذج أسئلة سريعة لنقاشات التعلّم من أجل العمل ليتناسب مع الاستخدام المحلي. يناقش موظفو الميدان البيانات التي جمعوها مع المشرفين عليهم. ويقوم المشرفون بدورهم بتجميع البيانات من كل موظفي الميدان وبمناقشة تقرير البيانات المجمعة



في مصر، حيث غالبًا ما يعاني
اللاجئون مأساةً ونقصًا في
الفرص. يجمع "مخيم السلام"
الأطفال العراقيين، والسودانيين،
والمصريين، وأطفالًا آخرين معًا
ليستمتعوا بموسم الصيف.

مع الشخص الذي يرفعون له التقارير والخ... وتُعرف هذه العملية باسم نقاشات التعلّم من أجل العمل. ويُعتبر استعمال البيانات بهذه الطريقة مثريًا ويساعد في اتخاذ القرارات بشأن أعمال المتابعة.

تعتبر نقاشات التعلّم من أجل العمل وقتًا مخصصًا لفهم البيانات وتحليلها ومناقشة تبعاتها على مستوى إدارة المشروع. وفي حين قد تحصل هذه العمليات في أي وقت من أوقات المشروع، من الجيد ربط العملية بخارطة التواصل والإبلاغ (راجع الخطوة ١٠,٢,١). ومع هذه الخارطة، تبرز فرص ممتازة لمناقشة البيانات والنتائج وتبعاتها على الخطوات التالية في المشروع. وتُعتبر هذه العمليات قيمة جدًا للموظفين في الميدان من أجل إشراك أعضاء المجتمع في المناقشات بشأن تقدّم المشروع.

تتيح نقاشات التعلّم من أجل العمل للموظفين استخدام البيانات التي يجمعونها من أجل أن يفكروا بعملهم. ويراقب الموظفون الجدد كيف يستخدم المشرفون والمدراء البيانات في اتخاذ قرارات بشأن المشروع. ويساعد الاستخدام النشط للبيانات في تعزيز جمعها وتقدير استخدامها في إدارة مجدية للمشروع.

بيانات تقييم نقطة الأساس وتقييم منتصف المدة والتقييم النهائي

تؤمّن البيانات التي تولّدها المسوحات مصدرًا غنيًا للمعلومات بالنسبة إلى موظفي المشروع. فُكّر بالنقاط الثلاث التالية:

١. تحليل كل البيانات المجموعة. يتمّ دمج كل البيانات في تحليل التقييم للحصول على صورة كاملة قدر المستطاع.

٢. تفسير البيانات بطريقة تعكس حدودها وانحيازها. عند تفسير البيانات، لا تخفّ أي حدود أو أي تحيّز في طرق جمع البيانات فهذه مسائل مشتركة بين كافة تمارين جمع البيانات. وتقضي المقاربة الفضلى في هذا السياق بالتمتع بالشفافية بشأن تلك الحدود. فلا بدّ من أن تذكرها عند تفسير البيانات ومن تدوينها في أي تقارير رصد وتقييم.

٣. التخطيط لورشة عمل حول الدروس المستفادة من التقييم تؤمّن مناقشة الدروس المستفادة فرصة للجهات المعنية المدعوة للمصادقة على معلومات المسوحات ومناقشة نتائجها واستخدام المعرفة في اتخاذ القرارات.

تشاطر معلومات الرصد والتقييم

أثبتت التجربة أنّ إدارة التعلّم وتشاطره مسألة مهمة لنجاح المشروع. فُكّر بالأوجه الثلاثة التالية:

- توثيق نقاط التعلّم الأساسية ونشرها. سجّل النقاط الأساسية الناتجة عن نقاشات التعلّم من أجل العمل وورش عمل الدروس المستفادة وورّعها على الباقيين. سوف ينظر كل موظف إلى المعلومات من منظوره الخاص، ما سيغني التفسير والتعلّم الذي يجري بين موظفي المشروع.
- إبلاغ المجتمعات وإشراك كبار الموظفين في العملية. تأكد من نقل نقاط التعلّم الرئيسة إلى أعضاء المجتمع حتّى تتسنى لهم فرصة إعطاء نظرة جديدة عنها

لموظفي المشروع. يمكن أن يستخدم كبار الموظفين الزيارات الميدانية لجمع الملاحظات الخاصة بأنشطة المشروع والتناقش مع أعضاء المجتمع ومراجعة التقارير عن التقدّم واجتماعات مراجعة المشروع. بالإضافة إلى الرصد والتواصل، تُعتبر الزيارات الميدانية فرصة مهمة لبناء العلاقات.

- **التفكير المبدع بشأن التواصل.** إضافة إلى تقارير التقدّم وتقارير التقييم الخطيّة، تتوفّر مجموعة واسعة من خيارات الإبلاغ التي تعتمد على ميزات الجهة المعنية والحاجة إلى المعلومات وخيارات التمويل. يصف الملحق ي: التواصل والإبلاغ بشأن التقييم خيارات مختلفة.

قائمة التحقق من الامتثال للرصد والتقييم

تدعم قائمة التحقق من الامتثال للرصد والتقييم جهودك لبلوغ معايير عليا في عملك المتعلق بالرصد والتقييم من خلال طرح أسئلة للنقاش والمراجعة النقدية. استخدم قائمة التحقق لمراجعة العمل الذي قمت به في بلورة إطار عمل الرصد والتقييم وإنشاء نظام رصد وتقييم، مما يساعدك في تنفيذ نظام الرصد والتقييم.

بينما تتطلب كافة المشاريع رصدًا وتقييمًا جيدين، لا بدّ من أخذ حجم المشروع والموارد المتوفرة بالاعتبار عند تأمين عناصر الرصد والتقييم وتكييفها لتلبية الحاجات الخاصة لكلّ من المشاريع. ينبغي أن تطرح الأسئلة الثلاث التالية بشأن نظام الرصد والتقييم وفق التوقيت الذي حدّدته للمراجعة:

١. تصميم المشروع وتخطيطه- هل لمشروعك إطار رصد وتقييم؟
٢. إنطلاقة المشروع- هل لمشروعك دليل رصد وتقييم تشغيلي؟
٣. تنفيذ المشروع- هل يستخدم الموظفون والجهات المعنية الأخرى البيانات التي يولّدها نظام الرصد والتقييم الخاص ب مشروعك ؟

حتّى إذا كان الجواب على هذه الأسئلة «نعم»، من المهمّ تحليل نوعيّة العمل والتخطيط لإيجاد سبل تتيح التحسين. ويمكن تكييف قائمة التحقق في الجدول ١٠,٦ لتلبي حاجاتك.

الجدول ١٠,٦ الأسئلة في قائمة التحقق من الامتثال

هل لمشروعك إطار رصد وتقييم؟	الخطوة	المراجعة والتحليل
هل يضمّ اقتراح مشروعك إطار عمل نتائج يلخّص العناصر الرئيسة للمشروع من خلال ربط المستويات المختلفة للأهداف التي تظهر علاقة سببية	١٠,١,١	
هل يضمّ اقتراح مشروعك إطار عمل تخطيط منطقي يشتمل على هرمية الأهداف من إطار عمل النتائج ومؤشرات أداء ذات صلة وطرق قياس مرتبطة وفرضيات حساسة تدعم التقدّم العمودي المنطقي لإطار العمل؟	١٠,١,٢	
هل يضمّ اقتراح مشروعك أدبيات رصد وتقييم تصف نظام رصد المشروع والتقييمات المخطّط لها بطريقة يمكن القارئ فيها أن يحكم على ملائمة الخطط والوثوق بقدرتك على القيام بأنشطة المشروع المقترحة في مجال الرصد والتقييم؟	١٠,١,٣	

هل يضمّ مشروعك دليل رصد وتقييم تشغيلي؟	الخطوة	المراجعة والتحليل
هل يشتمل دليل مشروعك التشغيلي للرصد والتقييم كافة الوثائق اللازمة لتنفيذ نظام الرصد والتقييم؟	<u>١٠,٢,١</u>	
هل يتضمّن مشروعك نظامًا للاستماع الى أعضاء المجتمع والتعلّم منهم ولمواجهة مخاوفهم بطريقة شفافة؟	<u>١٠,٢,٢</u>	
هل قام مشروعك: باختبار مسبق لاستمارات جمع البيانات ونماذج التقارير باستخدام مسودة بطاقات التعليمات؟ بتدريب كافة موظفي جمع البيانات على استخدام نظام الرصد والتقييم؟ بالتواصل بشأن نظام الرصد والتقييم مع كافة موظفي المشروع؟	<u>١٠,٢,٣</u>	
هل يستخدم الموظفون والجهات المعنية الأخرى البيانات التي يولدها نظام الرصد والتقييم الخاص بمشروعك؟	الخطوة	المراجعة والتحليل
هل في مشروعك قاعدتين منفصلتين لبيانات الرصد والتقييم من أجل إدارة البيانات التي يولدها نظام الرصد والتقييم؟	<u>١٠,٣,١</u>	
هل أن الموظفين مطلعون ومعتادون على قائمة التحقق من مهام التقييم التي تؤمّن تقييماً حسن الإدارة؟	<u>١٠,٣,٢</u>	
هل يستخدم الموظفون بيانات الرصد والتقييم من خلال نقاشات التعلّم من أجل العمل وورش عمل الدروس المستفادة من التقييم و/أو إكسابات تعلّم أخرى؟	<u>١٠,٣,٣</u>	

المسرد

أنشطة

مصطلح ضمن إطار التخطيط المنطقي للوظائف التي يجب القيام بها وإدارتها من أجل تسليم مخرجات المشروع إلى المستفيدين والمشاركين المستهدفين.

نقطة الأساس (دراساتها أو تقييمها)

معلومات حول ظروف المستفيدين ما قبل المشروع ستكون أساساً لمقارنة مؤشرات الأداء، إما في منتصف المدة أو في النهاية.

خرائط التواصل والإبلاغ

رسوم بيانية تظهر تدفق التقارير والمراسلات إلى كافة الجهات المعنية وتضع لائحة بالمسؤولين والتواريخ. في حال كان المشروع يضم اتحاداً، قد يتوفر الكثير من خرائط التواصل والإبلاغ.

الفرضيات الحاسمة

عناصر لا يمكن مصممو المشروع أن يسيطروا عليها (أو يختارون ألا يفعلوا) وقد تؤثر على نجاح المشروع، في حال صحت الفرضيات بشأنها

خرائط تدفق البيانات

رسوم بيانية تشير إلى تدفق المؤشرات من خلال استمارات جمع البيانات ونماذج التقارير وكيفية ارتباطها بعضها ببعض. يحدد حجم المشروع وتعقيده عدد خرائط تدفق البيانات.

استمارات جمع البيانات

استمارات يجب أن يملأها المشاركون أو الموظفون من أجل جمع البيانات.

خطة التنفيذ المفصلة

في بعض الأحيان، تخطط الجهات المعنية بالمشروع ما بين غايات اقتراحات المشاريع ومساراتها من جهة وخطط التنفيذ الأكثر تعمقاً من جهة أخرى. فاقترحات المشاريع لا تحتوي على مستوى التفصيل الذي يحتاج إليه مدراء المشروع لتنفيذه. وفي كل الحالات، لا يفترض استخدامها لهذه الغاية. عند الحصول على التمويل، يبدأ تخطيط العمل الشامل. وتستخدم بعض المنظمات مصطلح «خطة التنفيذ المفصلة» للإشارة إلى الوثيقة التي سوف توجه المدراء في تنفيذ المشروع. تحتوي خطة التنفيذ المفصلة عادةً على جداول زمنية محدثة للتنفيذ، وجداول تتبع مؤشرات أداء مفصلة وخطط رصد ذات صلة، وأدوات إدارية مساعدة أخرى لتنفيذ أسس للمشروع.

التقييم

هو تقييم دوري ومنظم لصلة المشروع وفعاليته وفاعليته وأثره على أشخاص محددين. يبني التقييم على البيانات المجمعة خلال الرصد كما والبيانات من المسوحات أو الدراسات الإضافية لتقييم إنجازات المشروع مقارنةً بأهداف محددة.

الغاية

مصطلح خاص بإطار عمل التخطيط المنطقي على الأمد الطويل، ويشكّل تغييراً تنموياً أوسع في حياة الأشخاص أو سبل عيشهم سوف يساهم فيه المشروع

التنفيذ

يشتمل على عملية ترجمة الخطط إلى أداء حقيقي من خلال خطة التنفيذ المفصلة. لا يقضي التنفيذ فحسب باتباع خطة أو وصفة ما، بل يتطلب الكثير من الانضباط والقدرة على الحكم الصحيح والإبداع.

جدول تتبّع أداء المؤشّر

جدول يظهر أهداف المؤشّر وإنجازاته لكلّ سنة من سنوات المشروع.

بطاقة التعليمات

بطاقة تعطي تعليمات واضحة حيال كيفية ملء كلّ من استمارات جمع البيانات ونماذج التقارير.

النتائج الوسيطة

جسر أساسي بين بيانات الأهداف المنخفضة المستوى والعالية المستوى في إطار عمل النتائج والتخطيط المنطقي. تكون عمليات التعلّم مدمجة بشكل صريح في تنفيذ المشروع. وبعد بدء التنفيذ، تساعد التغذية الراجعة التي تأتي من المستفيدين من المشروع على التأكّد من أنّ المشروع يسير على الطريق الصحيح باتجاه تحقيق أهدافه الاستراتيجية.

نقاشات التعلّم من أجل العمل

هو وقت يُخصّص من أجل فهم البيانات وتحليلها ومناقشة تبعاتها على إدارة المشروع.

إطار عمل التخطيط المنطقي

أداة للتخطيط تساعد في تصميم المشروع وتنفيذه وفي الرصد والتقييم.

نظام الرصد والتقييم

أنشطة أو مكونات حسنة التنظيم ومتكافلة وإجراءات واضحة تساهم في تحقيق غاية محدّدة من الرصد والتقييم ضمن مشروع ما. يدمج نظام الرصد والتقييم مهاماً رسمية وموجهة بالبيانات (مثل جمع بيانات حول مؤشرات إطار عمل التخطيط المنطقي) مع الرصد والتواصل غير الرسميين. وهو يحرص على قدرة المسؤولين عن الرصد والتقييم على القيام بعملهم.

طرق القياس/ مصادر البيانات

هو مكوّن مهمّ في إطار عمل التخطيط المنطقي. ومقابل كلّ بيان حول مؤشر أداء، يتم تأمين بيان مختصر عن مقارنة المشروع بالنقاط المعلومات. ويعتبر ذلك «تحققاً من الواقع» بشأن مؤشرات الأداء المقترحة.

الرصد

عملية مستمرة لجمع المعلومات حول التقدّم وتحليلها وتوثيقها والإبلاغ بها تحقيقاً لمجموعة من

أهداف المشروع. تساعد هذه المعلومات في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وتضمن المساءلة وتؤمن الأرضية للتقييم والتعلم. يؤمن الرصد إشارات مبكرة عن التقدم وتحقيق الأهداف.

هرمية الأهداف

هو الترتيب العمودي للمستويات المختلفة من بيانات الأهداف في أطر عمل التخطيط المنطقي وأطر عمل النتائج. يُعتبر كل مستوى من مستويات الأهداف وسيلة لتحقيق الهدف الأعلى التالي.

بيانات الأهداف

إنه العمود الأول من مصفوفة إطار عمل التخطيط المنطقي. تؤمن هذه البيانات تعليقاً مختصراً حول ما يهدف المشروع إلى تحقيقه وكيف ينوي القيام بذلك.

المخرجات

مصطلح ضمن إطار عمل التخطيط المنطقي يعني السلع والخدمات والمعرفة والمهارات والسلوكيات والبيئة المؤاتية أو التحسينات في السياسة التي لا يفضلها المشروع فحسب بل التي تُسلم بطريقة واضحة وفاعلة إلى المستفيدين والمشاركين المستهدفين.

مؤشرات الأداء

أمر جرت ملاحظتها أو احتسابها وهي بمثابة تقدير تقريبي للتغيرات في موضوع الاهتمام

مساءلة المشروع

كون المدراء مسؤولين عن استخدام النتائج الوسيطة كتغذية راجعة للتحقق من أن مشروعهم يسير على الطريق المناسب باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية

اقتراح المشروع

وثيقة حسنة البنية وحسنة الصياغة لجهة الحجج والوضوح يتم إعدادها من أجل الحصول على الموافقة والتمويل لاستراتيجية مشروع مقترحة. إنها أشبه بالاتفاق بين الجهات المعنية ذات الصلة بشأن تحليل الوضع وخطة العمل الناتجة عنه.

نماذج التقارير

تقارير يملؤها المشاركون في المشروع أو الموظفون لرفع بيانات ومعلومات إلى المستوى التالي

إطار عمل النتائج

رسم بياني يعطي فكرة عن المستويات الثلاثة الأعلى لهيمنة أهداف المشروع بطريقة تسهل فهم هدف المشروع العام.

الجهات المعنية

الأفراد والمجموعات والمؤسسات التي تؤدي دوراً مهماً في ضمان نجاح المشروع أو التي تؤثر عليه

الأهداف الاستراتيجية

الغاية المركزية من المشروع وهي توصف على أنها المنافع المرئية أو المهمة التي تنجزها المجموعات المستهدفة وتتمتع بها في نهاية المشروع

نظرية التغيير

بيان يظهر كيف أن استراتيجية مشروع مقترحة ستؤدي الى تحقيق أهدافه الاستراتيجية.

المراجع

جمعية التقييم الأميركية. (٢٠٠٤). المبادئ التوجيهية للمقيمين. نقلًا عن: <http://www.eval.org/GPTraining/GP%20Training%20Final/gp.principles.pdf>
American Evaluation Association. (2004). Guiding principles for evaluators.
Retrieved from <http://www.eval.org/GPTraining/GP%20Training%20Final/gp.principles.pdf>

منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي/ لجنة المساعدة الإنمائية. (١٩٩١). معايير لجنة المساعدة الإنمائية لتقييم المساعدة التنموية. في شبكة منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي/ لجنة المساعدة الإنمائية حول تقييم التنمية، تقييم التعاون التنموي، ملخص عن المعايير الأساسية (ص. ١٣-١٤). نقلًا عن <http://www.oecd.org/dataoecd/12/56/41612905.pdf>
OECD/DAC. (1991). DAC criteria for evaluating development assistance.
In OECD/DAC Network on Development Evaluation, Evaluating development cooperation, summary of key norms and standards (pp. 13–14). Retrieved from <http://www.oecd.org/dataoecd/12/56/41612905.pdf>

تتوفر المراجع المذكورة أدناه على الموقع الإلكتروني التالي:
<http://www.crsprogramquality.org/monitoring-evaluation/>

منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية. (٢٠٠٩a). معايير الرصد والتقييم. (النسخة ١، حزيران/يونيو)
Catholic Relief Services. (2009a). Monitoring and evaluation standards. (Version 1.0. June).

منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية. (٢٠٠٩b). أداة دعم معايير الرصد والتقييم: استخدام المعايير لتحسين الرصد والتقييم. (النسخة ١، حزيران/يونيو)
Catholic Relief Services. (2009b). Monitoring and evaluation standards support tool: Using the standards to improve monitoring and evaluation. (Version 1.0. July)

هاغنز، س. (٢٠٠٨). الرصد والتقييم والأخلاقيات: إطار عمل لمعالجة المخاوف الأخلاقية في الرصد والتقييم. (سلسلة شورت كات). بالتيمور، ماريلاند: منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية.
Hagens, C. (2008). M&E and ethics: A framework for addressing ethical concerns in M&E. (Short Cuts Series). Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

هاغنز، س.، و موريل، د.، وكوستون، أ.، وواي، س. (٢٠٠٩). سلسلة الإرشاد حول الرصد والتقييم لمنظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية في آسيا. بالتيمور، ماريلاند. منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية
Hagens, C., Morel, D., Causton, A., & Way, C. (2009). CRS Asia M&E guidance series. Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

هان، س.، وشاروك، ج. (٢٠١٠). بروباك ٣: دليل لإنشاء نظام الرصد والتقييم سمايلر. بالتيمور، ماريلاند: منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية
Hahn, S., & Sharrock, G. (2010). ProPack III: A guide to creating a SMILER M&E system. Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

ستيتسون، ف. (٢٠٠٨). التواصل والإبلاغ بشأن التقييم: خطوط توجيهية لتطوير استراتيجية الإبلاغ والتواصل بشأن التقييم. (سلسلة شورت كات)، بالتيمور، ماريلاند: منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية
Stetson, V. (2008). Communicating and reporting on an evaluation: Guidelines

on developing an evaluation reporting and communication strategy. (Short Cuts Series). Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

ستيتسون ف.، وشاروك ج. ، وهان س. (٢٠٠٤). بروباك: رزمة مشروع منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية: تصميم المشروع واقتراح إرشادات لمشروع المنظمة ومدراء البرنامج. بالتيمور، ماريلاند، منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية

Stetson, V., Sharrock, G., & Hahn, S. (2004). ProPack: The CRS project package: Project design and proposal guidance for CRS project and program managers. Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

ستيتسون ف.، وهان س.، وليج د. ورينولز د.، وشاروك ج. (٢٠٠٧). بروباك ٢: رزمة مشروع منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية: إدارة المشروع وإرشادات التنفيذ لمشروع المنظمة ومدراء البرنامج. بالتيمور ماريلاند: منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية.

Stetson, V., Hahn, S., Legee, D., Reynolds, D., & Sharrock, G. (2007). ProPack II: The CRS project package: Project management and implementation guidance for CRS project and program managers. Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

ويلارد أ. (٢٠٠٨a). استخدام جداول تتبّع أداء المؤشر: خطوط توجيهية وأدوات لتحضير جداول تتبّع أداء المؤشر واستخدامها. (سلسلة شورت كات).

Willard, A. (2008a). Using indicator performance tracking tables: Guidelines and tools for the preparation and use of indicator performance tracking tables. (Short Cuts Series).

ويلارد أ. (٢٠٠٨b). التحضير للتقييم: خطوط توجيهية وأدوات للتخطيط لتقييم (سلسلة شورت كات). بالتيمور، ماريلاند. منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية

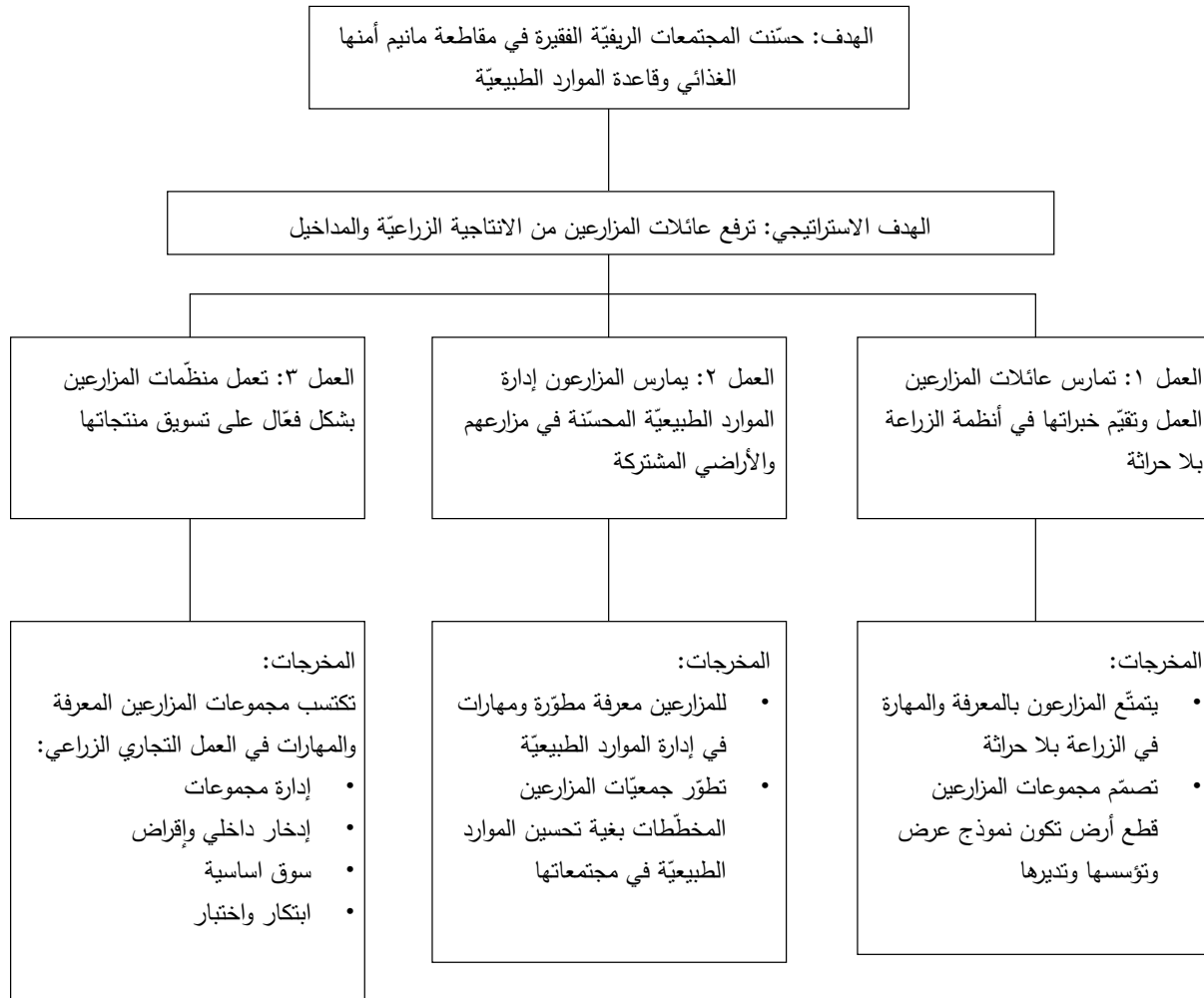
Willard, A. (2008b). Preparing for an evaluation: Guidelines and tools to plan for an evaluation. (Short Cuts Series). Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

ويلارد أ. (٢٠٠٨c). إدارة التقييم وتنفيذه: خطوط توجيهية حول إدارة تقييم ناجح وتنفيذه. (سلسلة شورت كات). بالتيمور، ماريلاند: منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية

Willard, A. (2008c). Managing and implementing an evaluation: Guidelines on managing and implementing a successful evaluation. (Short Cuts Series). Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

الملحق أ

إطار عمل النتائج
تحسين الانتاجية الزراعية والمداخيل من خلال مشروع زراعي بدون حراثة - جمهورية الكونغو الديمقراطية



الملحق ب

المترجم الرئيس: مقارنة بين أطر عمل التخطيط المنطقي

التدخلات		المخرجات	أثر وسيط	أثر نهاية المشروع	أثر على أمد أوسع أو أطول	
(مدخلات)	(أنشطة)	(مخرجات)	نتائج وسيطة	هدف استراتيجي	غاية	الوكالة الأمريكية للتنمية الدوليّة إطار النتائج
مدخلات	أنشطة	مخرجات		هدف تنموي كبير	غاية مخطط	الوكالة الأسترالية للتنمية الدولية
مدخلات	أنشطة	مخرجات	نتائج وسيطة	غاية مشروع نهائية	غاية برنامج	منظّمة كير CARE الإنسانية
مدخلات	أنشطة	نتائج/ مخرجات		الغرض من المشروع	غاية عامة	الوكالة الكنديّة للتنمية الدوليّة
	أنشطة	مخرجات	نتائج وسيطة	هدف استراتيجي	غاية	منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكيّة
	أنشطة	مخرجات		غرض	غاية	الوكالة الدانمركيّة للتنمية الدولية
	أنشطة	مخرجات		غرض	غاية	وزارة التنمية الدوليّة (المملكة المتحدة)
مدخلات	أنشطة	نتائج		الغرض من المشروع	غاية عامة	الاتحاد الأوروبي
مدخلات	أنشطة	مخرجات		غاية وسيطة	هدف تنموي	منظمة الأغذية والزراعة (الفاو) وصندوق الأمم المتحدة الإنمائي
مدخلات	أنشطة	نتائج/ مخرجات		الغرض من المشروع	هدف عام	الوكالة الألمانية للتعاون التقني
مدخلات	أنشطة تشكّل مكوّنات	مخرجات		هدف تنموي	غاية	البنك الدولي

المصدر: ستيتسون وآخرون. (٢٠٠٤، ص. ١٦٧)، مقتبس عن منظمة كير الدولية
Source: Stetson et al. (2004, p. 167), adapted from CARE original

الملحق ج

بطاقة مساعدة للعمل مع أطر عمل التخطيط المنطقي

بيانات موضوعية	بيانات مؤشرات الأداء	أدوات القياس / مصادر البيانات	فرضيات أساسية
الغاية: تصف التغيير التنموي الطويل الأمد والأوسع في حياة الناس أو سبل عيشهم التي سيساهم المشروع فيها. قد يكون ذلك في منطقة محدّدة أو في بلد ما بشكل عام. فكر بالغاية على انها أمل أو تطمح واسع وطويل الأمد. كيفية الصياغة: أكتب جملة كاملة وكأن الغاية تحققت. استخدم عبارة "الشعب" الذي تنتمي اليه المجموعة المستفيدة كفاعل للجملة.	تستخلص بيانات مؤشرات الأداء والبيانات ذات الصلة من مصادر مناسبة قائمة أصلاً، مثل منظمة العفو الدولية ومنظمة الأغذية والزراعة وفريدوم هاوس والمعهد الدولي لبحوث السياسات الغذائية، ومنظمة الشفافية الدولية، والبنك الدولي ومنظمة الأمم المتحدة وتقرير الحكومات الوطنية والخ...	ليس من الضروري ملء هذه الخانة	ليس من الضروري ملء هذه الخانة
الأهداف الاستراتيجية: تصف المنافع التي يمكن ان نلاحظها أو المهمة التي نحققها المجموعات المستهدفة ونتمتع بها في نهاية المشروع. تتحقق هذه المنافع بفضل التغييرات الوسيطة التي حصلت نتيجة مخرجات أنشطة حسنة التنفيذ. يعبر كل هدف استراتيجي عن هدف يكون واقعياً ومحدداً للمشروع وقابل للقياس. تكون الأهداف الاستراتيجية الغرض المركزي للمشروع، أي سبب تصميمه وتنفيذه في الأصل. كيفية الصياغة: أكتب جملة كاملة وكأن الغاية تحققت. استخدم مجموعة المستفيدين الأوليين المستهدفة كفاعل للجملة.	تعكس مؤشرات الأهداف الاستراتيجية المنافع التي يتوقع أن تكتسبها مجموعات مستفيدة فرعية في نهاية المشروع كنتيجة للتغير في السلوك (الذي يحصل على المستوى المتوسط يدفع من التسليم الناجح لمخرجات المشروع ونتيجة لاستلامها).	يتم رصد و/أو تقييم مؤشرات الأهداف الاستراتيجية عامة من خلال الزيارات الميدانية والتقييمات في منتصف المدة والنهائية. من أجل قياس تلك المنافع مقارنة بالأهداف المحددة، تتم دائماً مقارنة نتائج نهاية المشروع مع نتائج نقطة الأساس الموازية (بطرق القياس الأولية أو مصادر البيانات الأخرى) في تقييم المشروع النهائي.	من الأهداف الإستراتيجية الى الغاية: تتعلق الفرضيات التي ستؤثر على تحقيق الغاية ب: (أ) استدامة المشروع على الأمد الطويل (ب) مساهمات الحكومات الوطنية و/أو منظمات أخرى قد تؤدي دوراً أساسياً في تحقيق تلك الغاية.

بيانات موضوعية	بيانات مؤشرات الأداء	أدوات القياس / مصادر البيانات	فرضيات أساسية
النتائج الوسيطة: تشير الى التغيرات المتوقعة في السلوكيات التي يمكن تحديدها لدى المشاركين رداً على تسليم ناجح للمخرجات واستلام جيد لها. قد تبرز استجابات وسيطة في: - التغييرات في معدل اعتماد المشاركين في المشروع سلوكيات أو مهارات جديدة يروج لها المشروع - توسيع مدى المشروع أو تغطيته - طرق جديدة في ترتيب الأنظمة أو إدارتها - تغييرات في السياسة أو - اي شيء آخر يظهر استخدام مخرجات المشروع بالطريقة الصحيحة أو ربما بطريقة مبتكرة أيضاً من قبل المجموعات المستهدفة. تسمى هذه الاستجابات «وسيط» لان التقدم على هذا المستوى يشكل خطوة لازمة باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية. كيفية الصياغة: أكتب جملة كاملة وكان الغاية تحققت. استخدم مجموعة المستفيدين الأوليين المستهدفة كفاعل للجملة.	تركز المؤشرات الوسيطة على ادلة واضحة للتغيير السلوكي مثل اعتماد المخرجات أو تغطيتها أو الوصول إليها. في حال تحقق من النتائج الوسيطة أقل مما هو متوقع، يكون مدراء المشاريع مسؤولين عن فهم الأسباب وعن إدخال التغييرات اللازمة لتنفيذ المشاريع.	يتم عادةً رصد مؤشرات النتائج الوسيطة وقياسها من خلال جمع البيانات المنتظم والمستمر، بما في ذلك التقييمات (لنقطة الأساس وتقييم منتصف المدة والتقييم النهائي). يمكن جمع مؤشرات النتائج الوسيطة فقط من خلال المشروع نفسه لأنها خاصة بالتغييرات السلوكية التي تأتي كرداً على التدخلات في المشروع المحدد وفي مجال عمله. قلما تتواجد مصادر ثانوية على هذا المستوى. إبدأ بالرصد الخفيف. تابع الرصد الخفيف أو إعمل على رصد أكثر استهدافاً أو حتى دراسات خاصة، بحسب النتائج التي تتوصل إليها. وفي منتصف المدة، قم بتقييم رسمي للنتائج الوسيطة حتى هذه المرحلة وادخل بشكل سريع أي تصحيحات للمسار يشير إليها التقييم (الذي سوف يتضمن تفسير أي بيانات نوعية أو كمية).	من النتائج الوسيطة إلى الأهداف الاستراتيجية: تكون الفرضيات على هذا المستوى تلك التي تظهر من التشخيص الأساسي الذي نتج عنه التصميم المختار. في حال أظهرت النتائج الوسيطة حقاً اعتماداً للمخرجات، ما هي الفرضيات التي لا تزال تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية؟

الملحق ج

بيانات موضوعية	بيانات مؤشرات الأداء	أدوات القياس / مصادر البيانات	فرضيات أساسية
المخرجات: إنها السلع والخدمات والمعرفة والمهارات والسلوكيات و/أو البيئة المؤاتية التي: • تُسلم إلى... • يستلمها بشكل واضح وفعال... المستفيدون الأوليون المستهدفون نتيجة للأنشطة التي جرى الإضطلاع بها. - قد تتوافر أكثر من مخرجة واحدة لكل نتيجة وسيطة. كيفية الصياغة: أكتب جملة كاملة وكأن الغاية تحققت. استخدم مجموعة المستفيدين الأوليين المستهدفة التي نالت المخرجات كفاعل للجملة.	تذكر مؤشرات المخرجات إدارة المشروع بالعقد المبرم للتسليم وزمائه. تسمح مؤشرات المخرجات لإدارة المشروع بتتبع ما يجب تسليمه، ومتى، والأهم لماذا. تكون إدارة المشروع مسؤولة مباشرة عن تسليم المخرجات للأطراف المستهدفة.	تُقاس المخرجات عادةً بالآثار المباشرة للسلع والخدمات التي جرى تسليمها، مثل العلامات على الاختبارات السابقة أو اللاحقة للتدريب (الخطية أو الشفهية) أو التقييمات العملية، أو التطوير التنظيمي و/أو إنشاء بعض البنى والوثائق أو الأنظمة، وكيومترات الطرق أو عدد المدارس التي أعيد تأهيلها، إلخ... تتضمن مصادر رصد وتقييم مؤشرات المخرجات بشكل عام أنظمة حفظ السجلات البرنامجية والإدارية.	من المخرجات إلى النتائج الوسيطة: تكون الفرضيات على هذا المستوى تلك التي تؤثر على اعتماد المخرجات التي هي خارج سيطرة إدارة المشروع.
الأنشطة: تصف الوظائف التي يجب الإضطلاع بها وإدارتها من أجل تسليم مخرجات المشروع إلى المستفيدين والمشاركين المستهدفين. قد يكون لكل من المخرجات أكثر من نشاط واحد. ومن أجل تقادي الإفراط في تعقيد الأطر المهنية للمشايير الكبرى، يجب ذكر أهم فئات الأنشطة فقط. يجب أن يرد جدول كامل بالأنشطة أو خطة تنفيذ مفصلة في قسم آخر من وثيقة المشروع. كيفية الصياغة: استخدم موظفي منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية أو المنظمة الشريكة (أو جهات فاعلة أخرى) المسؤولين عن النشاط كفاعل (مثلاً، موظفو الصحة في المنظمة يفعلون..)	تعتبر مؤشرات الأنشطة الأسهل للصياغة والجمع لأنها تركز على تقدم التنفيذ، كما ينعكس ذلك في خطط عمل المشروع وموظفي المنظمات الشريكة وفعاليات المشاريع ونفقات الموازنة ذات الصلة. وهي تجيب على أسئلة مثل: • هل تم النشاط بجودة مقبولة؟ • هل استكمل النشاط كما هو مخطط له بشأن الأرقام وأنواع المواد المشتراة والموزعة؟ • هل تم تنظيم الاجتماعات؟ • هل كانت أعداد الأشخاص وأجاسهم في المجموعات المستهدفة مدربة أو مشاركة في أنشطة المشاريع المحددة؟	ركز على أهم الأنشطة لغايات إدارة المشروع بدلاً من إضاعة الوقت والموارد في تحليل التفاصيل غير اللازمة. تُقاس مؤشرات النشاط بشكل عام من خلال أنظمة التتبع وحفظ السجلات الإدارية والتدريبية والمالية، التي تستكملها الملخصات الخطية والتقارير بشأن المشاكل والنجاحات والجودة العامة للأنشطة التي يقوم بها المتدربون والشركاء والمجموعات المشاركة الأخرى. ترصد الأنشطة عادةً وتقيم من خلال تقارير التقدم وبيانات الصرف.	من الأنشطة إلى المخرجات: تتعلق الفرضيات بالشروط التي تكون خارج السيطرة المباشرة لإدارة المشروع ولكن التي يجب استيفائها من أجل تسليم المخرجات. لا يفترض بالمشروع بحد ذاته أن ينفق المال من أجل معالجة أي ظروف خارجية. ففي حال جرى تخصيص أي مال من أموال مشروع ما من أجل معالجتها، يجب عندئذ إدراجها في الأنشطة.

(المصدر: ستيتسون وآخرون (٢٠٠٤، ص. ١٩٤-١٩٦)

Source: Stetson et al. (2004, p. 194-196)

الملحق د

إطار عمل التخطيط المنطقي: تحسين الانتاجية الزراعية من خلال مشروع زراعة بلا حراثة،
جمهورية الكونغو الديمقراطية

الأهداف	مؤشرات الأداء	طرق القياس/مصادر البيانات (تجمع بيانات المؤشرات من خلال نظام رصد المشروع وتقييمه كما هو وارد في الدليل التشغيلي للرصد والتقييم)	فرضيات أساسية
غاية المشروع: تحسين المجتمعات الريفية الفقيرة في مقاطعة مانام أمنها الغذائي وقاعدة مواردها الطبيعية			
الهدف الاستراتيجي: تزيد عائلات المزارعين إنتاجها الزراعي ودخلها	- تفيد نسبة مئوية من المستفيدين عن تحسن أمنها الغذائي ودخلها - تعتمد نسبة من الأسر في المجتمعات المستهدفة الزراعة بلا حراثة في مزارعها	- تقييم نقطة الأساس والتقييم النهائي (أدوات جمع البيانات الكمية والنوعية FANTA) - بيانات ميدانية	
النتيجة الوسيطة ١: تمارس عائلات المزارعين عملها وتقيم خبراتها في مجال الزراعة بلا حراثة	- عدد الجمعيات الزراعية المشاركة بشكل ناشط في إدارة قطع الأرض الزراعية بلا حراثة - توثيق الزراعة بلا حراثة وفق نتائج كل قطعة أرض للعرض	- بيانات وملاحظات ميدانية/مراجعة منتصف المدة والتقييم النهائي - تقارير من موظفي المشروع الفنيين - توثيق الزراعة بلا حراثة وممارسات الزراعة بلا حراثة التي تشكل «أفضل رهان».	
المخرج ١.١: يتمتع المزارعون بالمعرفة في مجال الزراعة بلا حراثة ويمهارات فيها	- عدد المزارعين المشاركين الذين يشاركون بشكل ناشط في الاجتماعات الأسبوعية - عدد المزارعين المشاركين الذين يشاركون بشكل فاعل في النقاشات حول قطع الأرض المزروعة بلا حراثة والتي هي للعرض	البيانات الميدانية ومجموعات التركيز	
الأنشطة: يُدرب موظفو كارييتاس المزارعين على تقنيات الزراعة بلا حراثة وعلى إنشاء قطع أرض للعرض	- عدد المزارعين الأعضاء في الجمعيات الذين تدرّبوا، مفصّلين حسب الجنس والموقع - عدد المزارعين المهتمين (الذين ليسوا أعضاء في الجمعيات) المدربين والمفصّلين بحسب الجنس والموقع - عدد الجولات الدراسية ومشاركة المزارعين المفصّلين بحسب الجنس والموقع.	- تقارير المدربين - تقرير جولة الدراسة والملاحظات بشأنها	

الملحق د

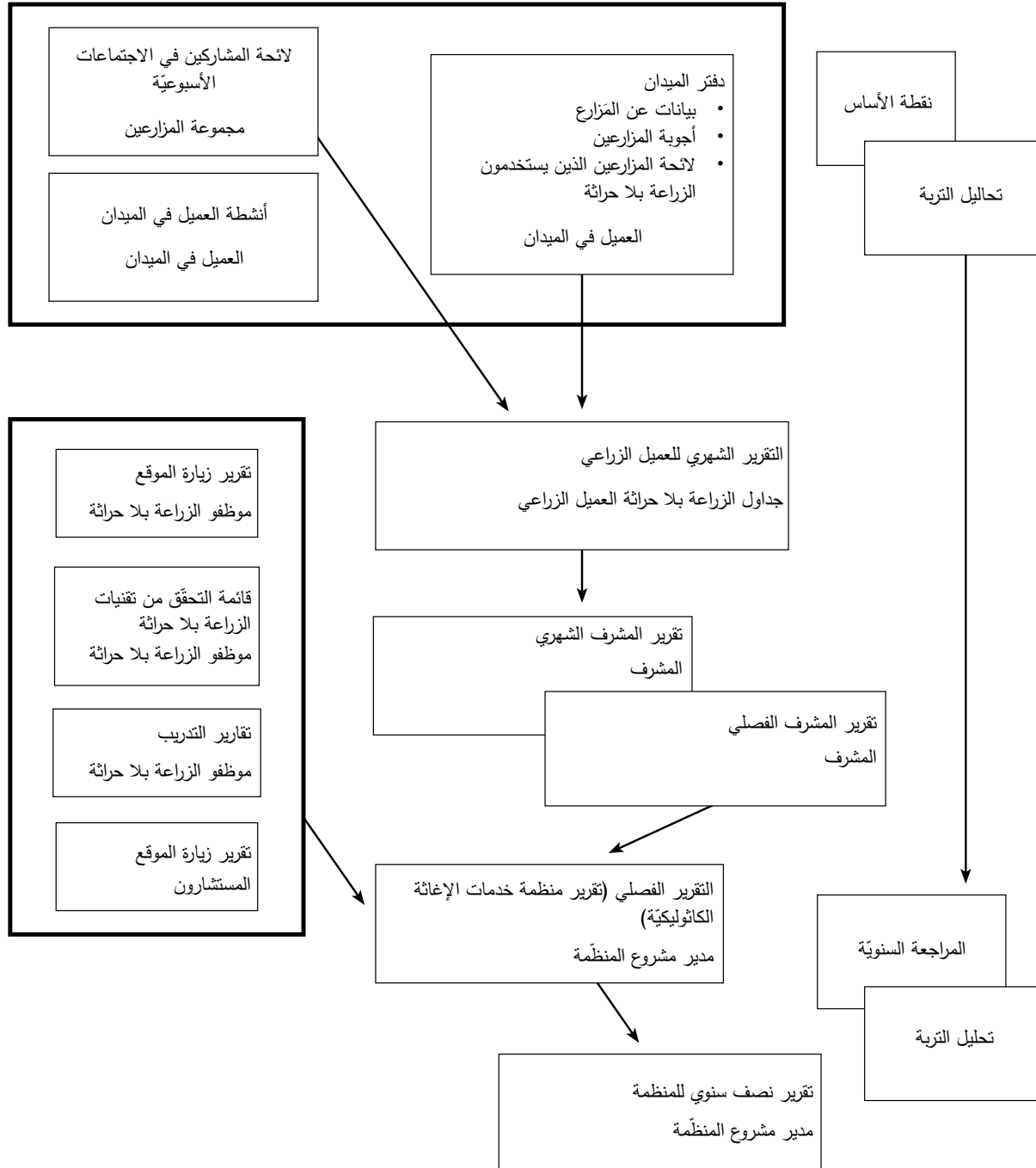
الأهداف	مؤشرات الأداء	طرق القياس/مصادر البيانات (تُجمع بيانات المؤشرات من خلال نظام رصد المشروع وتقييمه كما هو وارد في الدليل التشغيلي للرصد والتقييم)	فرضيات أساسية
المخرج ١,٢: تصمم مجموعات المزارعين قطع الأرض المخصصة للعرض ويستحدثونها ويديرونها	تشغيل ٤٢ قطعة أرض للعرض لاستخدامها من قبل عمال الإرشاد الزراعي من أجل تدريب المزارعين المشاركين في المشروع		
الأنشطة: ١. تعمل كاريئات مع جمعيات المزارعين من أجل إنشاء قطعة أرض مخصصة للعرض ٢. تعمل كاريئات على توعية المجتمعات في المنطقة المستهدفة بشأن أنشطة الزراعة بلا حراثة المخطط لها.	- عدد مجموعات المزارعين الذين يوافقون على العمل مع كاريئات على قطع الأرض المخصصة للعرض. - عدد الأعضاء في كل مجموعة مزارعين، مفصلين بحسب الجنس والمكان - عدد اجتماعات التوعية	تقرير كاريئات الشهري	يسمح الوضع الأمني لموظفي كاريئات بالسفر. الحصول على موافقة قائد القرية من أجل استخدام الأرض للعرض.
النتيجة الوسيطة ٢: يمارس المزارعون إدارة الموارد الطبيعية المحسنة في مزارعهم وفي المناطق المشتركة.	- عدد المزارعين الذين يطبقون تقنيات إدارة الموارد الطبيعية، مفصلين بحسب الجنس - عدد التقنيات المطبقة - أنواع التقنيات المطبقة - عدد جمعيات المزارعين التي تطبق إدارة الموارد الطبيعية في المناطق المشتركة - عدد التقنيات المطبقة - أنواع التقنيات المطبقة	بيانات ميدانية ومراجعة منتصف المدة	يسمح الوضع الأمني بالنفاذ إلى مزارع الأفراد والمناطق المشتركة
المخرج ٢,١: حسن المزارعون المعرفة في إدارة الموارد الطبيعية ومهاراتهم فيها	عدد المزارعين الذين يفهمون الآثار المفيدة لإدارة الموارد الطبيعية ويقدرونها	تقارير المدربين	
الأنشطة: تعمل كاريئات مع جمعيات المزارعين على خيارات لمقاربة مجتمعية خاصة بإدارة الموارد الطبيعية.	- عدد المزارعين الذين يحضرون دروساً مؤمنة في القرية بشأن إدارة الموارد الطبيعية، مفصلين بحسب الجنس - عدد الدروس المؤمنة في كل قرية	تقرير كاريئات الشهري	

الملحق د

الأهداف	مؤشرات الأداء	طرق القياس/مصادر البيانات (تُجمع بيانات المؤشرات من خلال نظام رصد المشروع وتقييمه كما هو وارد في الدليل التشغيلي للرصد والتقييم)	فرضيات أساسية
المخرج ٢,٢: تطوّر جمعيات المزارعين خططاً لتحسين قاعدة الموارد الطبيعية في مجتمعاتهم.	عدد الخطط التي تمّ تطويرها	تقرير كاريئاس الشهري	موافقة الحكومة على استخدام تلك المناطق
الأنشطة: تعمل كاريئاس مع جمعيات المزارعين على خيارات لمقاربة مجتمعية خاصة بإدارة الموارد الطبيعية.	- عدد اجتماعات التوعية - عدد مجموعات المزارعين، وفق عدد الأعضاء مفصلين بحسب الجنس	تقرير كاريئاس الشهري	يسمح الوضع الأمني لموظفي كاريئاس بالسفر . الحصول على موافقة قائد القرية من أجل استخدام الأرض للعرض.
النتيجة الوسيطة ٣: تعمل المزارع بشكل فعال على تسويق منتجاتها	- تصنيف كلّ من مجموعات المزارعين وفق فعالية الأعمال التجارية الزراعية - تحسين رتبة كلّ منها على مدى حياة المشروع	قائمة التحقق من فعالية الأعمال التجارية الزراعية على اساس حفظ الملفات، ودفاتر الادخار، والارياح، والابتكارات المؤثرة، والمقابلات، ومراجعة منتصف المدة، والتقييم النهائي.	
المخرج ٣,١: جمعيات المزارعين التي تكتسب المعرفة والمهارات في مجموعات من مهارات	- عدد مجموعات المزارعين التي تشكّل جمعيات للأعمال التجارية الزراعية - عدد المجموعات التي تطلق	- تقارير المدربين وملاحظاتهم - بيانات ميدانية	تتمتع كلّ مجموعة مزارعين بموظفين موثوقين يحسنون القراءة والحساب
الأعمال التجارية الزراعية : - إدارة مجموعات - ادخار داخلي وإقراض - سوق أساسية - ابتكار واختبار	الانشطة على أساس التدريب على كلّ من مجموعات المهارات.		
الأنشطة: تنظّم كاريئاس سلسلة دورات مع جمعيات المزارعين حول ممارسات الأعمال التجارية الزراعية	- عدد اجتماعات التوعية - عدد مجموعات المزارعين - عدد المزارعين، مفصلين بحسب الجنس	تقرير كاريئاس الشهري	الوضع الأمني مستقرّ

الملحق هـ

خارطة تدفق البيانات: مشروع زراعة بلا حراثة



الملحق و

تعليمات خاصة بسجلات الحضور اليومي

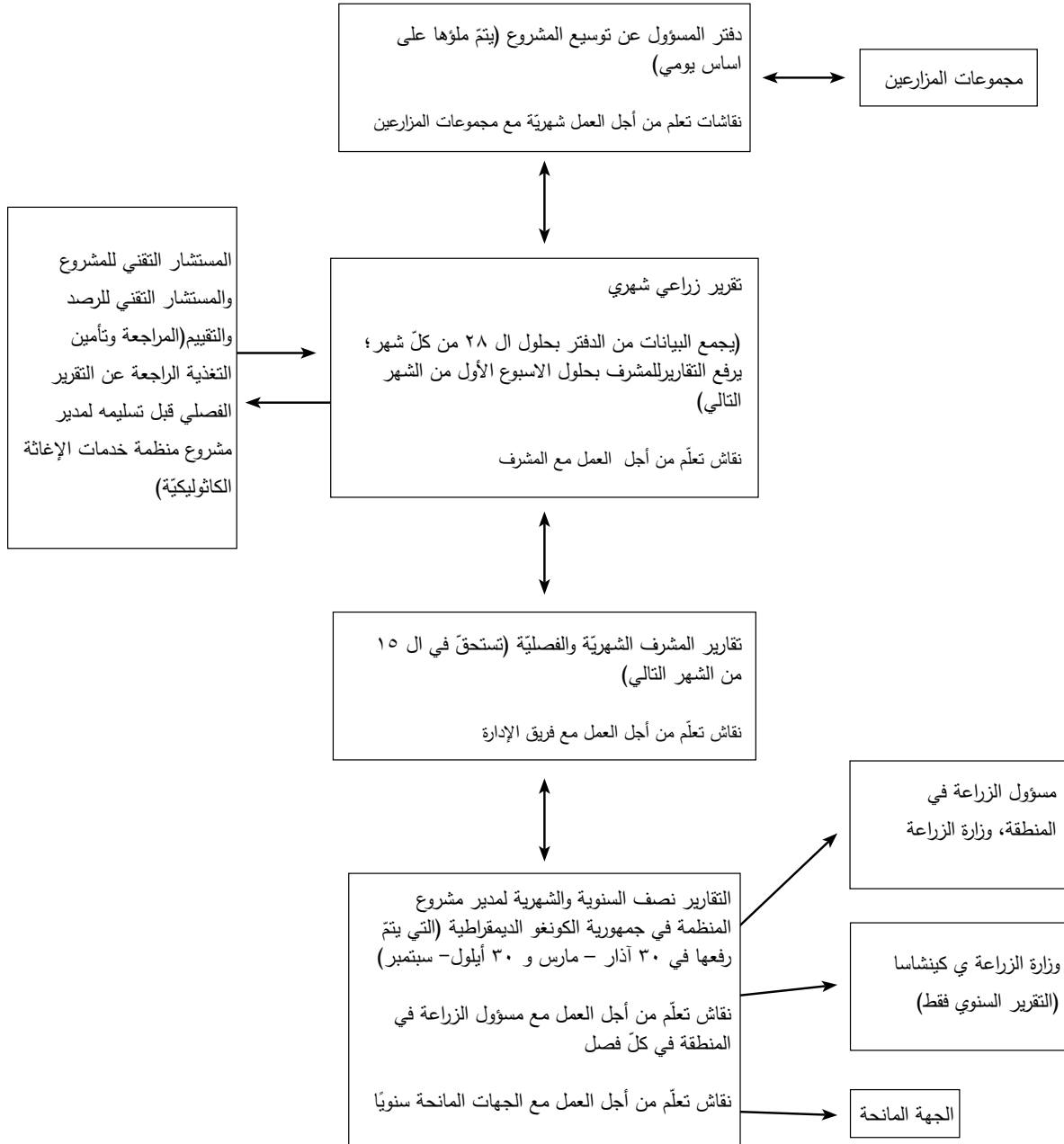
تعليمات عامة لملء الاستمارة
• يملؤها مدرّس المدرسة المسؤول • يتمّ ملؤها بشكل يوميّ، مرّة واحدة في الصباح (الساعة ٨:٣٠) • هناك استمارة للفتيات واستمارة للفتيان • يلخّص العمل الميداني العمل في نهاية الشهر ويضع البيانات في تقرير شهري

بيانات يملؤها مدرّس المدرسة المسؤول	
معلومات عامة	
أدخل الشهر والسنة اللذين جرى خلالهما ملء الإستمارة	الشهر/ السنة
في حال تخطّى عدد التلاميذ المساحة في هذه الصفحة، أضف استمارة أخرى واعطها رقم صفحة جديدة	الصفحة
أدخل رقم المدرسة الذي اعطته منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية	رمز المدرسة #
حدّد الصفّ؛ إملاً مجموعة من الاستمارات لكلّ صف	الصفّ
جدول البيانات	
في يوم الحضور الأول، إنسخ الإسم من سجلّ الحضور	العدد
أدخل إسم التلميذ (الشهرة والإسم) واستخدم الترتيب نفسه طوال الأشهر التالية	الإسم
أكتب "ح" للحاضر و"غ" للغائب	الحضور
إجمع كل أيام حضور التلاميذ	المجموع
أرسم خطأ واكتب "متسرّب"	لمتسرّب
أرسم خطأ واكتب "انتقال" عندما ينتقل تلميذ إلى مدرسة أخرى	لانتقال
أكتب "٠"	غائب مؤقتاً
أرسم خطأ سميكاً بعد اسم التلميذ الحالي. أكتب "دخول جديد" وأسماء التلاميذ الجدد تحت الخط	دخول جديد
إجمع إجمالي الحضور لكافة التلاميذ بالشهر واكتب النتيجة	مجموع الحضور بالشهر

جدول ملخّص تملؤه منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية
• متوسط الحضور • عدد التلاميذ الذين حضروا أقلّ من ٥٠ بالمئة من أيام المدرسة في الشهر • عدد التلاميذ الذين حضروا أقلّ من ١٢ يوماً • عدد التلاميذ الذين حضروا أقلّ من ١٠ أيام • استمارة للإثبات فقط: عدد اللواتي حضرن ما لا يقلّ عن ٨٠ بالمئة من أيام المدرسة في الشهر.

الملحق ز

خارطة التواصل والإبلاغ (مختصرة): مشروع الزراعة بلا حراثة



الملحق ح

نموذج أسئلة سريعة لنقاشات التعلّم من أجل العمل

التعلّم

١. ما الذي خططنا له للشهر؟ للفصل؟ لسنة اشهر؟
٢. ما الذي أنجزناه؟
 - أ. مراجعة المعلومات حول تقارير البيانات الشهرية
 - ما الذي نقوله لنا البيانات؟
 - ما الذي لا نقوله لنا البيانات؟
 - من تمثّل البيانات؟
 - من الذي لا تمثّله البيانات؟
 - ماذا يجب أن نعرف بعد؟
- ب. هل تتماشى البيانات والملاحظات التي أدلينا بها خلال الزيارات الميدانية؟
- ج. مراجعة النجاحات والتحديات. ركّز على الوقائع!

النجاحات

- ما الذي يجري بصورة جيّدة؟
- لماذا يحصل هذا؟
- ما معنى هذا؟
- كيف يؤثر ذلك علينا؟

المسائل/التحديات

- ما هي المشاكل/المسائل التي نواجهها؟
- لماذا يحصل ذلك؟
- ما معنى ذلك؟
- كيف يؤثر ذلك علينا؟
- ما الذي حصل (أكان جيّداً أو سيّئاً) ولم نكن نتوقّعه؟
- كيف تساهم هذه النتائج في تحقيق أهدافنا؟

العمل

١. ما هي المبادرات الناجحة؟
 - أ. كيف يمكن تعزيزها؟
 - ب. هل من أماكن أخرى في نطاق المشروع قد تعتمد تلك المبادرات؟
٢. ما هي المبادرات التي لا تسير بطريقة جيدة؟
 - أ. ما الذي يجب أن يتغيّر؟
 - ب. هل يجب التخلّي عن أيّ نشاط؟
٣. في حال تغيّرت الأنشطة، من نبّغ وكيف نخطّط لذلك؟
٤. في حال تغيّرت الأنشطة، هل من ميزانية تدعم العمل؟
٥. كيف يمكن إطلاع أعضاء المجتمع عن طريقة تفكيرنا الحالية؟
 - أ. ما الطريقة الفضلى لإبلاغ مختلف أعضاء المجتمع؟
 - ب. ما المسائل/القضايا التي قد تظهر؟
 - ج. كيف نستجيب للفرص ونردّ على المخاوف- ما مدى إمكانية التفاوض؟
 - د. أي موظفين في المشروع وأي شركاء يجب إشراكهم في نقاشات المتابعة؟

الملحق ط

إدارة البيانات: ملخص عن قواعد البيانات الخاصة بالرصد والتقييم

الوصف	قواعد بيانات الرصد	قواعد بيانات التقييم
تتبع قاعدة بيانات الرصد أثر أنشطة المشاريع، والمخرجات المكتملة، وإشارات التقدم باتجاه الأهداف. تضم أيضًا معلومات حول إدارة المشروع.	تكون قاعدة بيانات التقييم مفيدة لتحليل بيانات التقييم ويمكنها أن تتبع التقدم باتجاه أهداف المشروع الاستراتيجية والنتائج الوسيطة	
تواتر الاستخدام	إجمالاً، على أساس شهري أو بشكل أكثر تواتراً. في الاستجابة للحالات الطارئة، قد تظهر الحاجة إلى معلومات على أساس يومي أو أسبوعي.	تستند إلى تواتر التقييم. يتم استخدامها عادةً في نقطة المشروع الأساسية وفي منتصف المدة وفي نهاية المشروع.
مصادر البيانات المشتركة	- تقرير النشاط الشهري - سجلات المشروع - تقارير الرصد الميدانية	- مسوحات الأسر (في نقطة الأساس ومنتصف المدة ونهاية المشروع) - مسوحات مجتمعية (في نقطة الأساس ومنتصف المدة ونهاية المشروع)
نوع التحليل	الجمع، عدد المرات، النسب المئوية، والقيم الوسطى. مثلاً: عدد الاجتماعات التي تمت على مستوى المجتمع برمته نسبة المجتمعات التي انتخبت اللجان عدد الدورات التدريبية التي أجريت متوسط عدد الحاضرين (أو العدد الوسط) في الاجتماعات المجتمعية.	عدد المرات، النسب المئوية، القيمة الوسطى، اختبارات المعنى الإحصائية، المقارنة بين المجموعات الفرعية. مثلاً: - المقارنة بين متوسط عدد الوجبات في اليوم للأسرة التي ترأسها امرأة ومتوسط عدد الوجبات للأسر التي يرأسها رجل. - مقارنة مصادر القروض (بالنسبة المئوية) للأسر التي هي في أدنى مجموعة اقتصادية اجتماعية وفي المجموعة الاقتصادية الاجتماعية الوسطى والمجموعة الاقتصادية الاجتماعية الأعلى.
الاعتبارات الفنية	قد يتطلب إنشاء قاعدة البيانات واستخدامها الحد الأدنى من الخبرة الفنية أو المهارات الفنية المتقدمة، وذلك بحسب تعقيد النظام.	يتطلب استخدام قاعدة البيانات بشكل عام مهارات تحليل متقدمة.

الملحق ط

حسّنات البرمجيات وسيئاتها

البرمجية	الحسّنات	السيئات	الاستخدام الموصى به
ميكروسوفت إكسيل Microsoft Excel	- تكون البرمجية متوفرة لدى غالبية الموظفين برنامج إكسيل على جهاز الكمبيوتر الخاص بهم - يكون الموظفون بشكل عام مطلّعين على وظائف إكسيل الأساسية أكثر من اطلاعهم على برمجيات أخرى.	- قلة هم الموظفون المطلّعون على وظائف إكسيل التي تساعد في تحليل معقدة (مقارنات بين المجموعات، إلخ...) - تتيح برمجية إكسيل المزيد من الأخطاء في إدخال البيانات أو عند تحليل البيانات/ أو استخدامها.	قواعد بيانات الرصد
ميكروسوفت أكسس Microsoft Access	- تكون البرمجية متوفرة لدى العديد من الموظفين برنامج أكسس على جهاز الكمبيوتر الخاص بهم. - يمكن إعداد أكسس حتى يطبع ملخص التقارير المنتظمة. - يمكن أكسس أن ينشئ قناعاً للبيانات حتى تعكس صفحة إدخال البيانات الاستثمارات والاستبيانات. وحدها الخيارات الموافق عليها يمكن إدخالها لكل متغيرة. يمكن ذلك أن يقلل الخطأ في إدخال البيانات.	- درجة التعقيد النسبية في برمجة أكسس. - قلة من الموظفين يتمتعون بخبرة في إنشاء قواعد بيانات وصيانتها عبر أكسس بالمقارنة مع إكسيل.	قواعد بيانات الرصد
SPSS	- SPSS قادر على إجراء تحليل عالية المستوى - تحليل البيانات في SPSS يكون سهل الاستخدام.	- يجب شراء SPSS بشكل منفصل وهذا يتطلب أموالاً إضافية. - يتيح SPSS المزيد من الأخطاء في إدخال البيانات. - قلة هم الموظفون الذين يتمتعون بالخبرة في إنشاء قواعد بيانات وفي تحليل البيانات عبر SPSS.	قواعد بيانات التقييم.

الملحق ي

التواصل في نتائج التقييم والإبلاغ بها

المقدمة

تؤمن هذه النسخة من «شورت كاتس» التعليمات حول طريقة تصميم استراتيجية التواصل في التقييم والإبلاغ به ضمن استمارات إبلاغ معدة بشكل يكون متجاوباً مع جانبيات الجمهور وحاجتهم إلى المعلومات. وتتطلب الجهات المانحة تقييمات منتصف المدة والتقييمات النهائية. وتشير أفضل الممارسات إلى أن تلك التقييمات الدورية تعطي المعلومات المفصلة حول تقدم مشروع محدد. ويمثل التقييم استثماراً كبيراً في الوقت والأموال علماً أن المنظمات الطوعية الخاصة غالباً ما تقول إن تقارير التقييم غير مقروءة أو غير موزعة على الجميع وفي بعض الحالات، قلماً تؤخذ توصيات التقرير بالاعتبار.

في خلال التخطيط لاستراتيجية تواصل وإبلاغ، من المهم إدخال مجموعة من الأشكال التي تلبي حاجات الناس من أجل إشراك الجهات المعنية بالتقييم في النقاش واتخاذ القرار واستخدام اللغة الواضحة والخالية من المصطلحات التقنية على أن ترافقها الرسوم البيانية التي تساعد على التأكد من أن التقييمات ستكون مفهومة ومستخدمة وتساهم في التعلم ضمن المنظمة.

أربع خطوات لتواصل فعال في نتائج التقييم والإبلاغ بشأنها.

الخطوة ١: التعرف إلى التحديات التي تواجه التواصل والإبلاغ	الخطوة ٢: تحديد هدف التواصل	الخطوة ٣: اختيار طرق التواصل	الخطوة ٤: تطوير استراتيجية للتواصل بشأن التقييم والإبلاغ به
---	-----------------------------	------------------------------	---

الخطوة ١: تحديد تحديات التواصل والإبلاغ

تكون الخطوة الأولى بتحديد التحديات الممكنة من أجل تواصل ناجح لنتائج التقييم والإبلاغ بشأنها وفي الوقت نفسه التعلم من النتائج. نرى لائحة بهذه التحديات في الجدول ١ أدناه:

الجدول ١: تحديات التواصل والإبلاغ

التحدي	كيف يؤثر على التواصل والإبلاغ
القلق العام من التقييم	- كلمة «تقييم» وحدها يمكن أن تؤدي إلى القلق ما بين الموظفين وتتسبب بالمقاومة من قبلهم لأن النتائج قد تؤثر على القرارات بشأن التوظيف أو المخصصات. - قد يزيد وجود المقيمين الخارجيين، الذين يحتاجون إلى الوقت لبناء علاقات الثقة، من قلق الموظفين.
الفشل في التخطيط منذ البداية	- قد يؤدي انعدام إيصال المعلومات إلى الجهات المعنية إلى انفلات وعدم اكتراث وفي النهاية يؤدي إلى عدم استخدام للنتائج. - قد تجد فرق التقييم متأخرة غياب ميزانية لإنتاج التقرير والعروض الشفهية أو عملية التوزيع.
ثقافة المنظمة - محددة على أنها نمط تشغيلي إداري، وكيفية تخصيص المسؤولية والسلطة أو كيفية تطوير الموظفين.	- تشكل بعض الأفكار المسبقة حول المشروع دافعاً لمقاومة التغيير. - قد لا يكون التواصل فعالاً بسبب فقدان الذاكرة المؤسسية بسبب تغير الموظفين الكثير أو لأسباب أخرى. - يعيق رؤساء المجموعات الذين لا يريدون أن يشاركوا معلومات حول الأداء في اجتماعات مفتوحة نشر نتائج الأداء. - يتوقف التواصل المستمر خلال تقييم ما بسبب أنظمة تشارك المعلومات المعطلة في المنظمة.

تخطي التحديات

مبدئيًا، يجب التخفيف من القلق والمقاومة من خلال المقاربة التشاركية المتمحورة حول الاستخدام ومن خلال التركيز على التقييم من منظور الحوار والتعلم بدلاً من إصدار الأحكام والمساءلة فقط. فالتعاطي مع الجهات المعنية باحترام، أي بما يحفظ كرامتهم، مسألة تساعد أيضًا في التخفيف من القلق.

الخطوة ٢: تحديد الغاية من نقل المعلومات

عند تحديد التحديات تكون الخطوة التالية بتحديد غاية التواصل. كيف يمكن تلبية حاجات الجهات المعنية والآخرين أحسن تلبية؟ أولاً، يجب أن نحدد حاجات الجهات المعنية والجمهور وأن نعمل بعد ذلك على مماشاة تلك الحاجات مع استراتيجيات التواصل والإبلاغ المناسبة. فكّر لماذا توصل المعلومات إلى الجهات المعنية وما الذي تريد أن توصله. راجع غاية التقييم لجهة حجم العمل وخذ بالاعتبار التوقعات التي تعبر عنها الجهات المعنية. ثم أجب على الأسئلة أدناه لكل من الأفراد ومجموعات الجهات المعنية.

الأسئلة حول الجهات المعنية/الجمهور	الأجوبة
١. هل يجب إشراكهم في اتخاذ القرار؟ في هذه الحالة، متى ولماذا؟	☐ لمراجعة تقدّم التقييم ☐ لمراجعة النتائج المؤقتة ☐ للمساعدة على صياغة التوصيات أو التأكد من استخدامها
٢. هل يجب إبلاغهم بأنشطة التقييم؟ في هذه الحالة، متى ولأي سبب؟	☐ للتوعية ☐ للحصول على الدعم ☐ لإظهار الاحترام
٣. هل يجب أن يراجعوا النتائج المؤقتة أو النهائية؟ في هذه الحالة، متى ولأي سبب؟	☐ للتعلم والتحسين ☐ لتعزيز الحوار والفهم ما بين الشركاء ☐ لتحديد الدعم المستقبلي ☐ للمدافعة عن مقاربة برنامج ما

الخطوة ٣: اختيار طرق التناقل/التواصل

الآن وقد حدّدت حاجات الجمهور، تكون الخطوة التالية باختيار أفضل طرق التواصل. يبدأ بطرح الأسئلة التالية عن كلّ فرد أو مجموعة:

الأسئلة حول الجهات المعنية/الجمهور	الأجوبة
١. ما مدى معرفتهم بالبرنامج أو المشروع الذي يتم تقييمه؟	☐ مألوفة جدًا ☐ مألوفة نوعًا ما ☐ ليست مألوفة أبدًا
٢. ما مدى خبرتهم في استخدام نتائج التقييم؟	☐ خبرة طويلة ☐ بعض الخبرة ☐ لا خبرة أبدًا
٣. قدراتهم على القراءة؟	☐ عالية ☐ متوسطة ☐ منخفضة أو غير موجودة (أميّة)
٤. ما هي اللغة (اللغات) المستخدمة للتواصل؟	☐ للكتابة ☐ للقراءة
٥. ما مدى إمكانية النفاذ إليهم؟	☐ بسهولة ☐ ببعض الجهد ☐ معزول

(تمّ تكييفه من توريس و آخرون، ٢٠٠٥)

على سبيل المثال، في حال كان لدى المجموعة مستوى عالٍ من المقروئية، يمكن استخدام التواصل الخطّي. في حال كان الجمهور أمياً تكون الطرق البصرية والشفهية أفضل طرق للتواصل وتناقل المعلومات.

الخطوة ٤: تطوير استراتيجية التناقل والإبلاغ

بعد تقييم ميزات الجهات المعنية والاطلاع على المعلومات اللازمة، تكون الخطوة التالية تطوير استراتيجيات التواصل والإبلاغ التي تلبي الحاجات. يجب أن تصف الاستراتيجية من وماذا ومتى وكيف يتم والتواصل. استخدم المثال في الجدول ٢ أدناه لتخطيط الاستراتيجية.

الجدول ٢: نموذج عن بطاقة عمل تخطيط استراتيجية التناقل والإبلاغ

الجهة المعنية أو الأفراد أو المجموعات في الجمهور بالإضافة إلى ملخص عن السمات والغاية	أي معلومات (المضمون) نحتاج إليها؟	أي استثمار هي الأفضل لهم؟	متى يحتاجون إليها؟	من يعدّ المعلومات ويسلمها؟	ما الأكلاف؟
الجهة المانحة للبرنامج ومركزها واشنطن تحتاج إلى مراجعة تقرير التقييم النهائي لاتخاذ القرارات المستقبلية.	النتائج والتوصيات	تقرير التقييم النهائي مع الملخص التنفيذي. اجتماع للإحاطة (استخلاص المعلومات) في مكاتب الجهة المانحة لعرض النتائج والتوصيات والاعمال المنوي القيام بها.	١٥ حزيران (يونيو) ٣٠ حزيران (يونيو)	فريق التقييم يعدّ التقارير الخطيّة؛ موظفو المقر العام لدى منظمات طوعية خاصة يعدّون جدول أعمال اجتماع الإحاطة والعروض.	أكلاف الطباعة ل ٢٥ نسخة من التقرير الخطّي. أكلاف سفر الموظفين إلى واشنطن العاصمة للاجتماع والوقت للتحرير والإحاطة.

الإبلاغ بلائحة الخيارات

يعتبر التقرير الخطّي النهائي طريقة مهمة للتواصل والإبلاغ بشأن تقييم ما. يفترض توزيع التقرير الكامل على موظفي البرنامج والشركاء والمسؤولين الحكوميين والوكالات المانحة لكن يجب أيضاً أخذ استمارات أخرى للجماهير الأخرى. وعلى أساس سمات الجهات المعنية والحاجة إلى المعلومات وخيارات التمويل، خذ بالاعتبار أشكالاً أخرى مثل الكراسيات وتقارير الإحاطة وعروض لجان الخبراء ووسائل الإعلام المكتوبة والإذاعية وعروض الفيديو والدراما والبوسترات وجلسات العمل أو الاتصالات الإلكترونية.

يعرض الجدول ٣، ادناه، مجموعة واسعة من خيارات الإبلاغ والتوصيفات لكلّ من الخيارات. استخدم الجدول ٣ لاختيار الاشكال التي تلبي غايات التقييم وتستوفي حاجات الجهات المعنية المختلفة والجماهير المستهدفة بتوزيع المعلومات. (باتون ١٩٩٧).

الجدول ٣: قائمة الإبلاغ بالتقييم

العروض الشفهية	الإبلاغ المبدع	أنشطة التفكير النقدي	الإبلاغ باستخدام الشكل الإلكتروني	ما الأكلاف؟
• تقرير التقييم النهائي • الملخص التنفيذي • تقارير مؤقتة أو تقارير مرحلية حول التقدم • المصالح الإنسانية، قصص النجاح والقصص التي نستقي منها الدروس • وسائل التناقل القصيرة مثل النشرات والبروشورات (الكتيبات) والمذكرات والبريد الإلكتروني والبطاقات البريدية. • نقل المعلومات من خلال وسائل الإعلام الإخبارية (الصحافة المكتوبة)	• اجتماعات الإحاطة • عروض لجان الخبراء • وسائل إعلام إذاعية (راديو، تلفزيون) • التواصل غير الرسمي	• عروض الفيديو • الدراما أو تمثيل الأدوار • جلسات لعرض بوسترات • مشاغل للصياغة	• مراجعات ما بعد العمل • جلسات عمل	• التواصل من خلال الموقع الإلكتروني • التواصل الإلكتروني المتزامن مثل غرف الدردشة التداول عبر الهاتف والتداول عبر الفيديو والشبكة. • بث الصوت الرقمي

المصادر: باتون ١٩٩٧؛ توريس وآخرون ٢٠٠٥.

الإبلاغ الخطي

تقرير التقييم النهائي

يعرض تقرير التقييم النهائي النظرة الشاملة حول التقييم ويعتبر الأساس للملخص التنفيذي والعروض الشفهية وأشكال الإبلاغ الأخرى وهو مصدر مهم لأرشيف البرنامج. توصي الكثير من الجهات المانحة للبرامج باعتماد شكل معين للتقرير المطلوب. إتبع الشكل بتأن. عادة، يتم توزيع مسودة تقرير تقييم واحدة على الأقل على الجهات المعنية لإبداء الملاحظات والمعلومات الإضافية قبل الوصول إلى التقرير النهائي.

يكون الملخص التنفيذي نسخة قصيرة – عادة من صفحة إلى أربع صفحات – عن تقرير التقييم النهائي ويكون تحتوي على النسخ المضغوطة للاقسام الأساسية. نجده في بداية تقرير التقييم النهائي وهو ينقل المعلومات الأساسية بشكل دقيق ومختصر. تكون الملخصات التنفيذية مكتوبة بشكل عام لصناع القرار الكثيرون الانشغال وهي تمكن القراء من الحصول على المعلومات الحيوية بشأن التقييم من دون أن يقرأوا التقرير بأكمله. يمكن نشر الملخص التنفيذي بشكل منفصل عن التقرير الكامل ويجب أن يعتبر وثيقة منفصلة.

قد يتطلب جمع ٥٠ صفحة من تقرير نهائي في ملخص من صفحة واحدة الكثير من الوقت. استخدم هذه النصائح في المربع أدناه لتسهيل العمل على نفسك.

أعذر عن الرسالة الطويلة التي كتبتها لك.
لم يكن لدي ما يكفي من الوقت لأكتب رسالة قصيرة»
(جورج برنارد شو)

نصائح لصياغة ملخص تنفيذي

- اقرأ الوثيقة الأصلية من البداية حتى النهاية
- ابدأ الملخص التنفيذي بالخاتمة والتوصيات
- سطر الأفكار الرئيسية والبيانات المهمة والتوصيات الأساسية
- نَقِّح المعلومات التي سطرَتها
- أعد صياغة المعلومات لمسطرة
- نَقِّح ما أعدت صياغته من خلال إلغاء الكلمات والجمل التي لا حاجة لها
- تحقّق من النسخ المنقّحة بالمقارنة مع الوثيقة الأصلية للتأكد من أن المعلومات الأساسية موجودة بما في ذلك نقاط المشروع الناجحة والتحديات التي يواجهها
- تأكد من أن الملخص لا يحتوي على معلومات من خارج النسخة الأصلية

إن التقارير المؤقتة أو المرحلية للتقدم تعرض النتائج الأولية أو الأساسية لمسودة التقييم. تأتي جدولة التقارير المؤقتة بحسب حاجات صنع القرار المحددة للجهات المعنية بالتقييم. وفيما يمكن للتقارير المؤقتة أن تكون أساسية في جعل التقييم أكثر إفادة، إلا أنها قد تتسبب أيضاً بصعوبات لا لزوم لها في حال أساءت ترجمتها. لتفادي هذه المشكلة إبدأ التقارير المؤقتة عبر ذكر التالي:

- ما هي الأنشطة لجمع البيانات التي ترد في التقرير وتلك التي لا يرد
- متى ستوفّر نتائج التقييم النهائية
- أي تحذير تريد توجيهه للقراء عند تفسير النتائج. (توريس و آخرون ٢٠٠٥)

قصص ذات فائدة إنسانية وقصص النجاح والقصص التي نستقي منها الدروس، كلّها طرق مختلفة لإيصال نتائج التقييم لجماعة مخصّصة. تهتم الجهات المانحة بشكل متزايد باستخدام الأدبيات القصيرة أو القصص التي تضع وجهاً إنسانياً لبيانات الرصد والتقييم.

- قصص ذات فائدة إنسانية توثّق خبرات الأشخاص الذين يتأثرون بمشاريع المنظمات الطوعية الخاصة وتساعد في شخصنة النجاحات والتحديات في عمل تلك المنظمات.
- قصص النجاح هي وصف ل «متى واين وكيف ولماذا» نجح مشروع معين في تحقيق أهدافه.
- القصص التي نستقي منها الدروس تخبر الحالات التي كان فيها استباق لصعوبات في مشروع ما أو آثار سلبية فيه وكيف أنها تحدت وتمّ تخطيها والعبر المستفادة والتي قد تكون مفيدة في المستقبل للآخرين (دو رويتر و آكر ٢٠٠٨؛ لونغ و آخرون ٢٠٠٦). يمكن إدخال هذه القصص في التقرير النهائي أو في الملحق.

للمزيد من المعلومات حول كيفية صياغة تلك القصص، راجع قصص ذات فائدة إنسانية: خطوط توجيهية وأدوات لصياغة التقارير بشكل فعال (دورويتر و آكر ٢٠٠٨) و رزمة قصص النجاح واستقاء الدروس: خطوط توجيهية وأدوات لصياغة تقارير أثر المشاريع بشكل فعال (لونغ وآخرون، ٢٠٠٦).

طرق إيصال الأخبار القصيرة- النشرات، النشرات الإخبارية، الملخصات، البروشورات (الكتيبات)- تستخدم لتسليط الضوء على معلومات التقييم والمساعدة في توليد الاهتمام باكتشافات التقييم الكاملة ولخدمة غايات العلاقات العامة في المنظمة. يمكن لشكلها القصير أن يستدعي التغذية الراجعة والتحديث والإبلاغ بشأن تقارير التقييم القادمة أو عرض النتائج الأولية. ومع ذلك، قد تكون الأشكال القصيرة أقل إفادة في حال كان التقييم يركّز على النوعية بشكل أساسي ويعتبر فيه الوصف الكامل لسباق التقييم أساسياً لتفسير النتائج (توريس وآخرون). تستخدم أشكال التواصل هذه الصور والرسوم البيانية والألوان وتنقيح الشكل ليكون جذاباً ومثيراً للقارئ.

التواصل من خلال وسائل الإعلام الإخبارية هي طريقة أخرى لنشر نتائج التقييم. يمكن المشروع أن يرسل تقرير التقييم إلى وسائل الإعلام أو يرسل لهم البيانات الصحفية حول نتائج التقرير أو يشجّع على إجراء المقابلات مع أعضاء الفريق أو الجهات المعنية بالتقييم (توريس و آخرون

(٢٠٠٥). تؤمّن وسائل الإعلام الإخبارية النفاذ إلى جمهور أوسع مثل العموم أو بعض المجموعات المهنية المحددة.

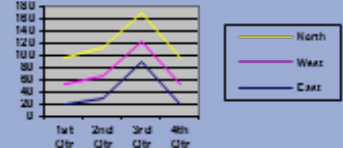
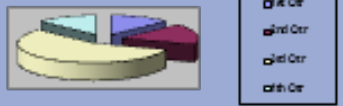
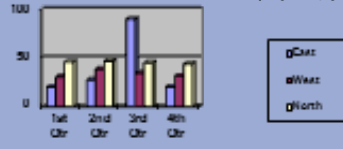
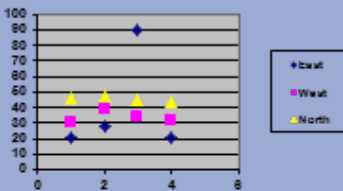
يمكن لاستخدام وسائل الإعلام أيضًا أن يكون صعبًا- ما من ضمانات لما سيكتبه المراسل. لهذا السبب من المهم أن نرّوج لرسالة واضحة ننقلها لوسائل الإعلام وإن نبليغ المقيّم والجهات المعنية بشأن النقاط الأساسية التي يجب التكلّم عليها والاتصال بالإعلام فقط بعد أن تكون الجهات المعنية الأساسية قد راجعت نتائج التقييم فلا أحد يرغب بأن يتفاجأ بقراءة نتائج برنامجه في الصحف.

نصائح بشأن الرسوم البيانية

يمكن للرسوم البيانية الحسنة التصميم أن تساعد في نقل الأفكار المعقّدة بوضوح ودقّة وفعلية. استخدم الرسوم البيانية مع شروحات خطيّة وشفهية للتأكد من التفسير الصحيح للبيانات. عند إدخال الرسوم البيانية في تقرير ما، الرجاء وصف المعلومات التي يمكن أن تجدها فيها أو فسّر البيانات المعروضة (توريس وآخرون ٢٠٠٥).

الجدول ٤: ادناه يعرض فكرة عامة عن خيارات الرسوم وأنواع المعلومات التي ينقلها كلّ من الخيارات والنصائح بشأن استخدام ارسوم البيانية بشكل فعال.

الجدول ٤: نظرة عامة حول الرسوم البيانية

نوع الرسم	المعلومات التي ينقلها	النصائح
جدول الخطوط 	يظهر الميل مع الوقت والحركات والتوزيع والدورات	- سمّ كلّ من الخطوط بدلاً من استخدام المفاتيح - حاول ألا تتخطى استخدام الخطوط الثلاثة - استخدم ألوانًا مختلفة أو أشكالًا مختلفة للخطوط في حال كانت بالابيض والأسود
الكعكة 	تظهر الجزء من كلّ	- استخدم ست قطع أو أقلّ - رتّب القطع من الأكبر إلى الأصغر أو من الأهم إلى الأقل أهمية بدءًا من «١٢,٠٠» - استخدم الألوان الحيوية - سمّ كلّ قطعة
جدول العواميد 	- يقارن الفوارق بين معلومات متشابهة (مثلًا التوزيع بالنسب المئوية) - يمكن لجدول العواميد أن يقارن مواد مختلفة	- استخدم أقلّ عدد ممكن من العواميد - استخدم ألوانًا أو أشكالًا تسلط الضوء على البيانات - ضع الأوراق التي تشير إلى قيمة العامود في الأعلى أو في داخل العمود.
الرسوم الأخرى (جدول الدفق، السلسلة الزمنية، النقاط المتفرقة) 	تظهر العمليات والعناصر والأدوار والأجزاء الداخلة في كيان أوسع	- استخدم المساحة البيضاء بشكل فاعل - أنقل الرسالة في العنوان - استخدم المساحة البيضاء بشكل فاعل - أنقل الرسالة في العنوان - ضع مصدر البيانات

نوع الرسم	المعلومات التي ينقلها	النصائح
الجداول (الرجاء إدخال جدول هنا)	• تصف، جدول ، تظهر العلاقة وتُقارن • تعرض كمية كبرى من البيانات بطريقة مناسبة	• أعط لكل جدول رقمًا بالترقيم العربي • ضع العنوان مباشرة فوق الجدول • سمّ السطور والعواميد بشكل واضح • أبرز مصدر البيانات
الصور (خرائط، رسوم)	• تنقل الرسالة أو الفكرة التي يصعب التعبير عنها بالكلمات بشكل ناجح • تظهر البنية في المنظمة وتشير إلى طريقة الدفق • تظهر الوجهة • تستخدم جداول الدفق لتظهر القضايا • تستخدم الخرائط لإظهار النتائج التي يمكن مقارنتها جغرافيًا وما بين البلدان	• أبق الأمور بسيطة- إذا احتاج الأمر الكثير من الشرح، استخدم النص • استخدم الصور الخلاقة لأنها تساعد في التواصل • أدخل المفاتيح لتحديد أي رموز مستخدمة • استخدم المساحة البيضاء

المصادر: توريس وآخرون ٢٠٠٥؛ كوزيك و ريس ٢٠٠٤، توفت ١٩٨٩

أنواع العروض الأخرى وطرق التواصل الأخرى

العروض الشفهية أو اللفظية التي تنقل التقدم في التقييم والنتائج عنه للجهات المعنية والجمهور الآخر. بهذه الطريقة، يمكن الناس أن يطرحوا الأسئلة وأن ينقلوا ما هو أكثر تفاعلاً. يمكن العروض الشفهية التي تشمل على نقاشات ميسرة أن تؤدي إلى حوار ما بين الجهات المعنية وإلى التزام بالأعمال (راجع التفكير النقدي أدناه) (توريس وآخرون ٢٠٠٥).

اجتماعات الإحاطة وهي تبدأ بعرض مختصر يتبعه نقاش بشأن النتائج الرئيسية أو القضايا الأخرى. يمكن عقد اجتماعات الإحاطة المستمرة للتواصل بشأن تقدم التقييم مع مدراء البرنامج. يمكن عقد اجتماع إحاطة أخير مع الجهات المعنية للمشاركة النتائج الرئيسية والتوصيات الناتجة عن تقرير التقييم النهائي.

عرض لجان الخبراء الذي يستخدم لجمع الجهات المعنية بالتقييم حتى يعرضوا نتائج التقييم الرئيسية والتوصيات وعناصر التقييم الأخرى. تتألف بشكل عام من ثلاثة أو أربعة محاضرين يعرض كل منهم بالمختصر أحد أوجه التقييم. يعمل الميسر على تسهيل النقاش بين المحاضرين أنفسهم والحضور من جهة أخرى (كوزيك و ريس ٢٠٠٤).

وسائل الإعلام الإذاعية التي تكون مفيدة عندما تستدعي الحاجة نشر نتائج التقييم إلى أكثر من الجهات المعنية الأولى. يكون الراديو فعالاً جداً لنشر المعلومة. وتؤمن محطات الراديو المجتمعية التي تكون مهمتها تنمية الإنتاج المنخفض الكلفة وغالباً ما يكون لها قدرة ترجمة الأمور إلى اللغة المحلية.

التقارير الخلاقة

فكر باللجوء إلى أشكال أقل تقليدية لرفع التقارير حول نتائج التقييم. قد تكون هذه الأشكال أساسية عند نقل المعلومات إلى الجهات المعنية الأمية لأنها تحترم التقاليد المعتمدة في تناقل المعلومات المحلية مثل التاريخ الشفهي. ونعرض أدناه المعلومات حول استخدام عروض الفيديو، والدراما، وتمثيل الأدوار وجلسات عرض البوسترات ومشغل الصياغة واجتماعات التفكير النقدي ومراجعات ما بعد العمل ودورات العمل.

تجمع عروض الفيديو بين قوة الصورة والحركة والصوت. يمكن التقاط الفيديو بأشكال رقمية وتنقيحها على الكمبيوترات ونشرها على أسطوانات

مدمجة أو دي في دي. وعلى الرغم من أهمية العارض، إلا أن الفيديو يمكن توزيعه ومشاهدته من قبل عدد كبير من الناس. تكون أشرطة الفيديو مفيدة بشكل خاص للتالي: (توريس وآخرون ٢٠٠٥)

- عرض النتائج النوعية مثل المقابلات
- توثيق عمليات التقييم
- عرض نتائج التقييم بشأن البرامج الجديدة
- تشارك نتائج التقييم مع المجموعات الأمية

نصائح بشأن الفيديو

- تحديد الغاية من الفيديو والمعايير لاختيار الفعاليات التي يجب تصويرها في البرنامج
- الحصول على إذن من المشاركين في البرنامج قبل التصوير
- التأكد من أن الفيديو الخاص باللقطات المنفردة تشتمل على ما يكفي من المعلومات الخلفية بشأن البرنامج والتقييم
- أخذ الجمهور المستهدف بعين الاعتبار عند تحديد طول الفيلم. فأشرطة الفيديو القصيرة (٢٠-٣٠ دقيقة) قد تدخل بسهولة كبر في جدول أعمال لقاء ما.

الدراما أو تمثيل الأدوار طريقة مهمة لعرض نتائج التقييم ولشرح إمكانيات تطبيق التوصيات. يصف توريس (٢٠٠٥) ثلاثة أشكال مسرحية لعرض النتائج وإطلاق الحوار.

١. **المشاهد التقليدية** التي يمكن العمل عليها انطلاقاً من بيانات التقييم - بخاصة المقابلات ومجموعات التركيز - كما يمكن تصوير نتائج التقييم. يؤدي الممثلون المشهد ويخرجون. يستتب المشاهد نقاش بين الجمهور بتوجيه من الميسر.
٢. **المشاهد التفاعلية** هي سيناريوهات تشرك الجمهور في التفكير والكلام عن قضايا التقييم ونتائجه. بعد المشاهد التفاعلية، يناقش الجمهور ردات فعلهم مع الممثلين الذين يبقون في شخصيتهم ويكون النقاش طبعاً بتوجيه من الميسر الذي يؤمن بيانات التقييم. بعد النقاش التيسيري، يكرر الممثلون المشهد ويغيرونه بحسب مخرجات النقاش مع الجمهور.
٣. **ورشات عمل مسرحية** تستخدم لعب الأدوار. يعرض الميسر نتائج التقييم. يكون المشاركون ممثلين وأعضاء في الجمهور. يركب المشاركون مشاهد قصيرة على أساس نتائج التقييم وخبراتهم الخاصة وتكون السيناريوهات دينامية فيشارك الجمهور في التمثيل دخولاً وخروجاً كما يمكن للممثلين أن يغيروا الاستراتيجيات في المشهد. يشرح الميسر القضايا ويوجه النقاش بشأن كل مشهد صغير.

تتبع الدراما سلسلة من الأسئلة المفتوحة - ماذا رأيت هنا؟ لماذا تجري الأمور كذلك؟ كيف تجري الأمور في وضعنا؟ ما الذي نستطيعه حيال الأمر؟ - وهي طريقة مهمة لإيصال نتائج التقييم وبشكل خاص بشأن المواضيع الحساسة للمجموعات. فعلى سبيل المثال، يستخدم تمثيل الأدوار في أوغندا وفي أماكن أخرى من أفريقيا لمناقشة موضوع الوصمة المتعلقة بفيروس نقص المناعة /الإيدز.

جلسات البوسترات التي برهنت أنها سريعة وتعتمد على النظر وسهلة القراءة للناس الذين ليس لديهم الكثير من المعرفة بالبرنامج أو المنظمة أو حتى يجهلونها تماماً ويجتمع فيها عرض المعلومة البصري مع العرض اللفظي. تتشكل البوسترات بشكل عام من الصور والرسوم البيانية والجدول المختلفة والرسوم المختلفة والنصوص على لوحات كبيرة. غالباً ما تستخدم جلسات عرض البوسترات في المؤتمرات الكبرى المتعددة الجلسات من أجل عرض معلومات تقييم مكثفة. ويشاهد الجمهور العرض ويستطيعون التوقف لإجراء نقاشات مختصرة. يمكن أن يتواجد المقيمون في تلك الجلسات فيتكلمون على الأفكار الرئيسة ويوضحون الأسئلة كما يمكن لجلسات عرض البوسترات أن تكون حدثاً منفرداً (توريس وآخرون ٢٠٠٥).

نصائح لجلسات عرض البوسترات

- على الجمهور ان يتمكن من قراءة البوستر عن مسافة
- على البوستر أن ينقل الأفكار الرئيسة بوضوح واقتضاب باستخدام عناوين التقرير والنقاط المحددة
- على البوسترات أن تشتمل على المساعدات البصريّة والرسوم وان تجتذب الانتباه من خلال الألوان.
- فكّر بوضع صور المشاركين بالقرب من اقتباسات مأخوذة من مقابلات
- عند العمل على البوسترات، استخدم اوراق اللوح الورقي المسطرة والأقلام العريضة لتكتب بوضوح.

المصدر: توريس وآخرون ٢٠٠٥.

مشاغل الصياغة وهي تقنية مبتكرة تشرك الجهات المعنية بالمشروع من بين الاشخاص غير المتعلّمين جدًا في صياغة التقرير. تساعد هذه التقنية المشاركين في البرنامج على توليد المعلومات بشكل ناشط وعلى تفادي أن يكونوا مزوّدي معلومات سلبيين. تتألف مشاغل الصياغة من ورشات عمل ليومين أو ثلاثة يعمل فيها المشاركون وموظفو المنظّمات الطوعية الخاصة والفنانون معًا. يعمل موظفو المنظّمة على إجراء مقابلات مع المشاركين والتكلم بشأن قصص تسلط الضوء على نتائج التقييم وأفضل الممارسات أو الدروس المستفادة. تكتب تلك القصص وتتفّح. يحضّر الفنانون الرسوم والصور بحسب تعليمات المشاركين. يراجع المشاركون ويمسّرو المنظّمات المسودّات للتأكد من المضمون واللغة وتناسب المصطلحات قبل نشرها.

نشاطات التفكير النقدي وهي نشاطات تساعد في المصادقة على المعلومات الناتجة عن التقييم وتحليل النتائج واستخدام تلك المعرفة لإبلاغ صنّاع القرار. يمكن أن يجري التفكير النقدي في كامل عملية التقييم، مثلًا خلال المراجعات الأسبوعية أو في النهاية خلال ورشات عمل الدروس المستفادة.

تستخدم الاسئلة المفتوحة المتتالية في التفكير النقدي لتشجيع الناس على مناقشة المعلومات والتفكير بها وتحليلها (راجع المربع أدناه). يتطلب الحوار الأصيل أن يهيء الميسر جوًا من الثقة والاحترام والتعاون ما بين المقيمين والجهات المعنية. تلعب السلوكيات الفردية أيضًا دورًا مهمًا. فالتفكير النقدي يزداد عندما يكون الناس:

• يطرحون أسئلة ذات صلة ويظهرون فضولًا

• يعترفون بما لا يعرفونه

• يكتشفون المعتقدات والافتراضات والآراء مقابل الوقائع والادلة والبراهين ويدرسونها

• يستمعون بانتباه إلى الآخرين

• يراجعون النجاحات والمشاكل عن كثب ويعمق

يشرك التفكير النقدي الأفراد أو المجموعات المدعوة لتفسير المعلومة وتحليلها-

مثل نتائج التقييم- في جو من الاحترام والانفتاح. يتم التشجيع على الحوار

ويؤدّ تبادل الأفكار والآراء هذا تعلّمًا جديدًا ويزيد من التوعية على القيم الضمنية

والمعتقدات والفرضيات.

مراجعات ما بعد العمل هي سلسلة من الأنشطة التفكيرية التي يمكن استخدامها خلال تقييم ضمن معالجة النتائج الأساسية التي توصّل إليها فريق التقييم أو لمراجعة التقدّم أو العراقيل في عملية التقييم. وعلى غرار اجتماعات التفكير النقدي الأخرى، تحتاج مراجعات ما بعد العمل إلى بيئة آمنة حيث يستطيع الناس أن يعبروا عن أفكارهم بانفتاح. يطرح الميسر الأسئلة المفتوحة ويدير النقاشات الجماعية. ثم تجري مراجعات ما بعد العمل بينما لا تزال المعلومات نضرة في الذاكرة. يطرح الميسر سلسلة من الأسئلة المترابطة كما يلي ويسجّل النقاط التي تمّ التوصل إليها ضمن المجموعة، مثل:

• ما كان يفترض أن يحصل؟

• ما الذي حصل فعلاً؟

- لم الفرق؟
- ماذا تعلّمنا؟
- ما كانت مكانم النجاح ومكانم الضعف؟
- ما الذي يجب القيام به من أجل الاستمرار بإنجاح نقاط الضعف أو تحسينها؟

تعتبر جلسات العمل مع الجهات المعنية بالتقييم عنوان للتقييم التعاوني التشاركي ويمكن أن تتم في أي وقت خلال التقييم (توريس وآخرون ٢٠٠٥). وتطبق جلسات العمل الفاعلة مبادئ تعلم الكبار مثل المبادئ المستخدمة في ورشات العمل. نجد النصائح الخاصة بإجراء جلسات مشورة مثمرة في المربع أدناه.

خطوط عريضة للتخطيط وتيسير جلسة عمل فاعلة

- حدّد بوضوح غاية الجلسة
- حضر جدول الأعمال
- اختر الإجراءات المناسبة - مثل عصف الأذهان ومجموعات العمل الصغيرة - وجهّز المواد اللازمة مثل الألواح الورقية أو الألواح البيضاء والأقلام لتسجيل الأفكار، وجهّز الأوراق والوثائق التي يجب توزيعها.
- جهّز غرفة الاجتماعات لتعزيز التبادل والنقاش.
- اختر وقتاً للاجتماع يكون مناسباً للمشاركين
- أرسل جدول الأعمال مسبقاً وراجع في بداية كلّ اجتماع.
- استخدم الألعاب الصغيرة لتساعد المشاركين على التعرف بعضهم ببعض.
- أدعُ المشاركين إلى تحدي القواعد العامة والمعايير التي يعتمدونها في عملهم مع بعض
- وضّح الأدوار مشيراً إلى الشخص الذي يعمل على التيسير والشخص الذي يعمل على تسجيل الأفكار، إلخ...
- استخدم تقنيات التيسير أو استخدم ميسراً كفوّاً لإعادة صياغة التعليقات واستنتاج الخلاصات ودمج الأفكار والتشجيع على التعبير عن الآراء المختلفة وإدارة الوقت ودعوة المجموعة إلى إعادة التركيز عند اللزوم وبناء توافق الآراء.
- وازن الحوار مع اتخاذ القرار
- خطّط للخطوات الجديدة وحدّها
- في النهاية، أطلب التغذية الراجعة واستخدم المعلومات لتحسين جلسة العمل التالية

المصدر: توريس وآخرون ٢٠٠٥.

الإبلاغ باستخدام أشكال إلكترونية

التواصل من خلال المواقع الإلكترونية

يمكن لتقارير التقييم الخطية ولوثائق التقييم أن تنشر بشكل واسع من خلال نشرها على المواقع الإلكترونية. يمكن أن تستضيف جهة مانحة أو جماعة تعمل على التنمية الإلكترونية مثل الجماعات العاملة في الإغاثة وبناء السلام والصحة العامة والاتصالات والخ... أو حتى تجمع لمنظمات طوعية خاصة أو الأمم المتحدة أو مجموعة عمل باستضافة حكومية و/أو مركز موارد. تشمل المنشورات المحتملة على الشبكة التقارير وعروض الفيديو وعروض البايرونييت والنشرات وجداول الاجتماعات والبيانات الصحفية. في جماعات بناء السلام، قد بدأ عدد من المواقع الإلكترونية بنشر التقييمات حول مشاريع بناء السلام (لوديراخ و آخرون ٢٠٠٧).

أدوات التواصل والتداول عبر الشبكة

يمكن لأنظمة التواصل وأدوات التداول أن تيسر التعاون مع الجهات المعنية في أماكن مختلفة خلال مراحل التقييم. تكون غرف الدردشة والتداول عبر الهاتف والفيديو والتداول بالبريد الإلكتروني عبر الشبكة واللقاءات الافتراضية والبريد الإلكتروني أنشطة بالخط المباشر تسمح للجهات المعنية التي قد تكون في أنحاء العالم أن تعمل بعضها مع بعض بطريقة سهلة (توريس وآخرون ٢٠٠٥).

- **غرفة الدردشة** هي مساحة على الإنترنت يستطيع فيها شخصان أو أكثر أن يتناقلا أطراف حديث مطبوع بالوقت الحقيقي. هذه الطريقة مثالية للأحداث الروتينية بشأن جمع البيانات أو إجراءات التقييم.
- **التداول عبر الهاتف** مسألة يمكن تدبيرها من خلال مزودي الخدمات يعطون فيه رقمًا واحدًا للحديث بينهم. تكون طريقة التداول هذه مفيدة بشكل خاص للحديث والحصول على التغذية الراجعة حول وثائق التقييم التي يتم توزيعها ويراجعها لمشاركون قبل الاتصال.
- **التداول عبر الفيديو** هي اجتماعات بين أشخاص يتواجدون في أماكن مختلفة باستخدام الشاشات والميكروفونات والكاميرات والكمبيوتر والآلات الأخرى. يمكن استخدام هذه التقنية مع الجهات المعنية بالتقييم القائمة في أي اجتماع وجهًا لوجه. لنذكر أن تكنولوجيات التداول بالفيديو الموثوقة قد تكون مكلفة كما أن الخبرة التقنية ومحتفرو تكنولوجيا المعلومات ضروريون من أجل تسهيل إجراء تداول بالفيديو يكون ناجحًا.
- **التداول عبر الشبكة** هي اجتماعات بين أشخاص في مواقع مختلفة تتم من خلال الاتصال بالإنترنت مما يسمح لهم بأن يروا الوثيقة نفسها أو العرض على الكمبيوتر بشكل متزامن مع التواصل الصوتي. تختلف سمات برمجيات التداول عبر الشبكة وقد تشمل على غرف الدردشة أو التواصل بالفيديو و/أو الصوت. يمكن استخدام هذه التقنية في التخطيط وعرض المعلومات وطلب المدخلات وردات الفعل وتنقيح خطط التقييم والتقارير. يمكن تدبر أمر التداول عبر الشبكة من خلال الشركات المتخصصة بالخدمة أو من خلال الإنترنت.
- **بث الصوت الرقمي** هو سلسلة من الملفات الإعلامية الرقمية التي يتم توزيعها على الإنترنت ليتم الاستماع إليها على الأجهزة المحمولة (مثل ال أي بود) والكمبيوتر. يسمح بث الصوت الرقمي للمقيمين بأن ينقلوا المعلومات ويرفعوا التقارير بشأنها إلى الجهات المعنية في أي وقت كان. فعلى سبيل المثال، في حال لم يكن أحد أصحاب الشأن قادرًا على حضور لقاء الإحاطة الأخير، يسمح له البث الرقمي بأن يفرغ البث الرقمي للقاء. وعلى الرغم من ندرة استخدام هذا الشكل الإلكتروني حاليًا، إلا أنه يحمل الكثير من الإمكانيات للمستقبل.

استخدام الخيارات المتعددة لتناقل نتائج التقييم

تتعدد الخيارات للتواصل بشأن التقييم والإبلاغ به وغالبًا ما تستخدم تقنيات متعددة لتعزيز نشر أكبر للنتائج أو تتوالى الواحدة بعد الأخرى. فعلى سبيل المثال، قد يصوغ المقيم تقريرًا خطيًا يضع فيه النتائج الأولية ومن ثم يعقد اجتماع عمل مع الجهات المعنية الأساسية للمصادقة على النتائج، يتلوها برنامج إذاعي لنشر النتائج النهائية. قد يكون تركيب سلسلة من أشكال التواصل الواحد تلو الآخر أمرًا له الأثر الكبير في تناقل نتائج تقرير خطي وتوصياته (توريس وآخرون ٢٠٠٥).

راجع الوحدة الكاملة للحصول على المراجع والاقتراحات لقراءات إضافية.

(ملاحظة: النص أدناه يرد في الصفحة الأخيرة من شورت كات)

هذه المنشورة جزء من سلسلة أوجه أساسية للرصد والتقييم في برامج التنمية الاجتماعية الاقتصادية. لقد أنتج الصليب الأحمر الأميركي ومنظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية هذه السلسلة بموجب هباتهما على التوالي من وكالة التنمية الأميركية/بناء قدرات المؤسسات في الغذاء مقابل السلام. أما المواضيع التي تمت تغطيتها فجاءت من أجل الاستجابة إلى الحاجات التي تمّ تحديدها على الميدان لتأمين المشورة اللازمة والأدوات التي لم ترد هنا في المنشورات المتوفرة. تستهدف الوحدات مدراء البرامج واختصاصيي الرصد والتقييم. يمكن أيضاً استخدام السلسلة في تدريب الرصد والتقييم وبناء القدرات. تؤمّن سلسلة شورت كات أداة مرجعية جاهزة للأشخاص الذين استخدموا الوحدات كاملة وأولئك الذين يحتاجون فقط إلى ما يذكّره بالموضوع أو أولئك الذين يريدون تسريع بعض المهارات المحددة.

تتوفّر سلسلة الرصد والتقييم على المواقع التالية:

- <http://crs.org/publications>
- <http://www.foodsecuritynetwork.org>
- [/http://www.redcross.org/services](http://www.redcross.org/services)

انتجت منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية و الصليب الأحمر الأميركي وحدات الرصد والتقييم شورت كاتس بتمويل من هبات الغذاء مقابل السلام: هبة بناء القدرات المؤسسية للمنظمة (AFP-A-03-00-0015-00) و هبة بناء القدرات المؤسسية للصليب الأحمر (AFP-A-00-000007-00). أمّا الآراء التي تمّ التعبير عنها في هذه الوثيقة فهي تلك الخاصة بالمؤلفين ولا تمثل أبداً آراء الوكالة الأميركية للتنمية الدولية أو الغذاء مقابل السلام.

Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org

