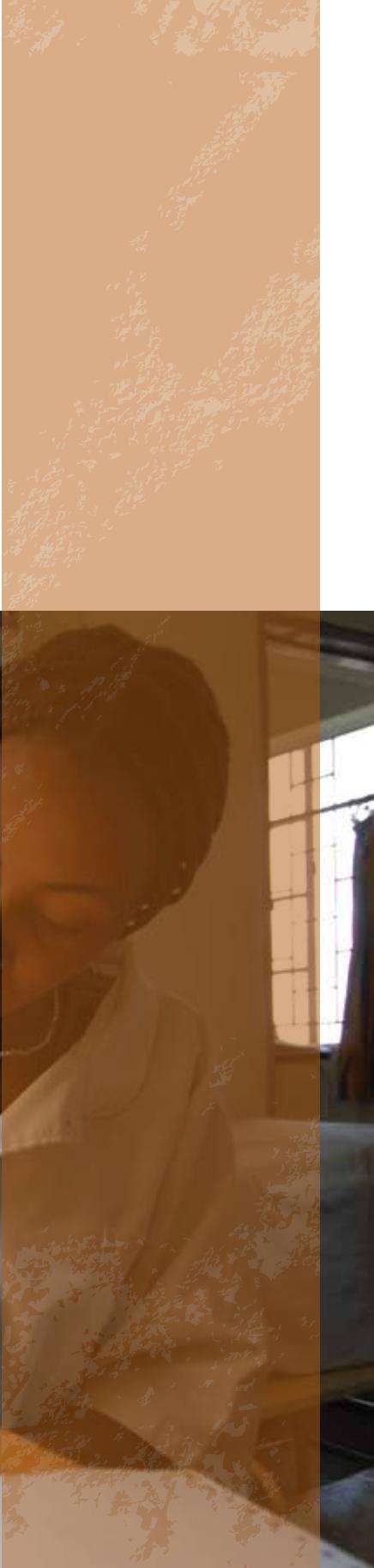


الفصل ١٠ : الرصد والتقييم، دليل للشركاء



لـ
كـ



المحتويات

الفصل ١٠ : الرصد والتقييم، دليل للشركاء	١
خارطة مسار الرصد والتقييم	٢
هدف هذا الدليل	٣
ما هي الوظيفة التي يؤديها الرصد والتقييم؟	٤
ملخص عن الدليل	٧
المبادئ الرئيسية لوظيفة الرصد والتقييم.	٨
مسار أعمال الرصد والتقييم ١٠,١ - تطوير إطار عمل الرصد والتقييم.	٩
الخطوة ١٠,١,١ - تطوير إطار عمل النتائج	١٠
الخطوة ١٠,١,٢ - إنشاء إطار عمل التخطيط المنطقي	١٥
الخطوة ١٠,١,٣ - كتابة أدبيات الرصد والتقييم	١٨
مسار أعمال الرصد والتقييم ١٠,٢ - إنشاء نظام الرصد والتقييم	٢٢
الخطوة ١٠,٢,١ - تطوير دليل الرصد والتقييم التشعيلي	٢٢
الخطوة ١٠,٢,٢ - إعداد نظام الرصد والتقييم المجتمعي	٣٠
الخطوة ١٠,٢,٣ - استثمارات الاختبار المسبق وتدريب الموظفين والتواصل بشأن نظام الرصد والتقييم	٣٢
مسار أعمال الرصد والتقييم ١٠,٣ - تنفيذ نظام الرصد والتقييم	٣٦
الخطوة ١٠,٣,١ - تنظيم إدارة البيانات في نظام رصد المشروع وتقييمه	٣٧
الخطوة ١٠,٣,٢ - إدارة التقييمات	٤٠
الخطوة ١٠,٣,٣ - استخدام معلومات الرصد والتقييم للتعلم واتخاذ القرار	٤٤
قائمة التحقق من الامتثال للرصد والتقييم	٤٨
المسند	٥١
المراجع	٥٥

الملحق أ: مثال عن إطار عمل النتائج

الملحق ب: المترجم الرئيس

الملحق ج: بطاقة مساعدة للعمل مع إطار عمل التخطيط المنطقي

الملحق د: مثال عن إطار عمل التخطيط المنطقي

الملحق ه: مثال عن خارطة تدفق البيانات

الملحق و: مثال عن بطاقة التعليمات

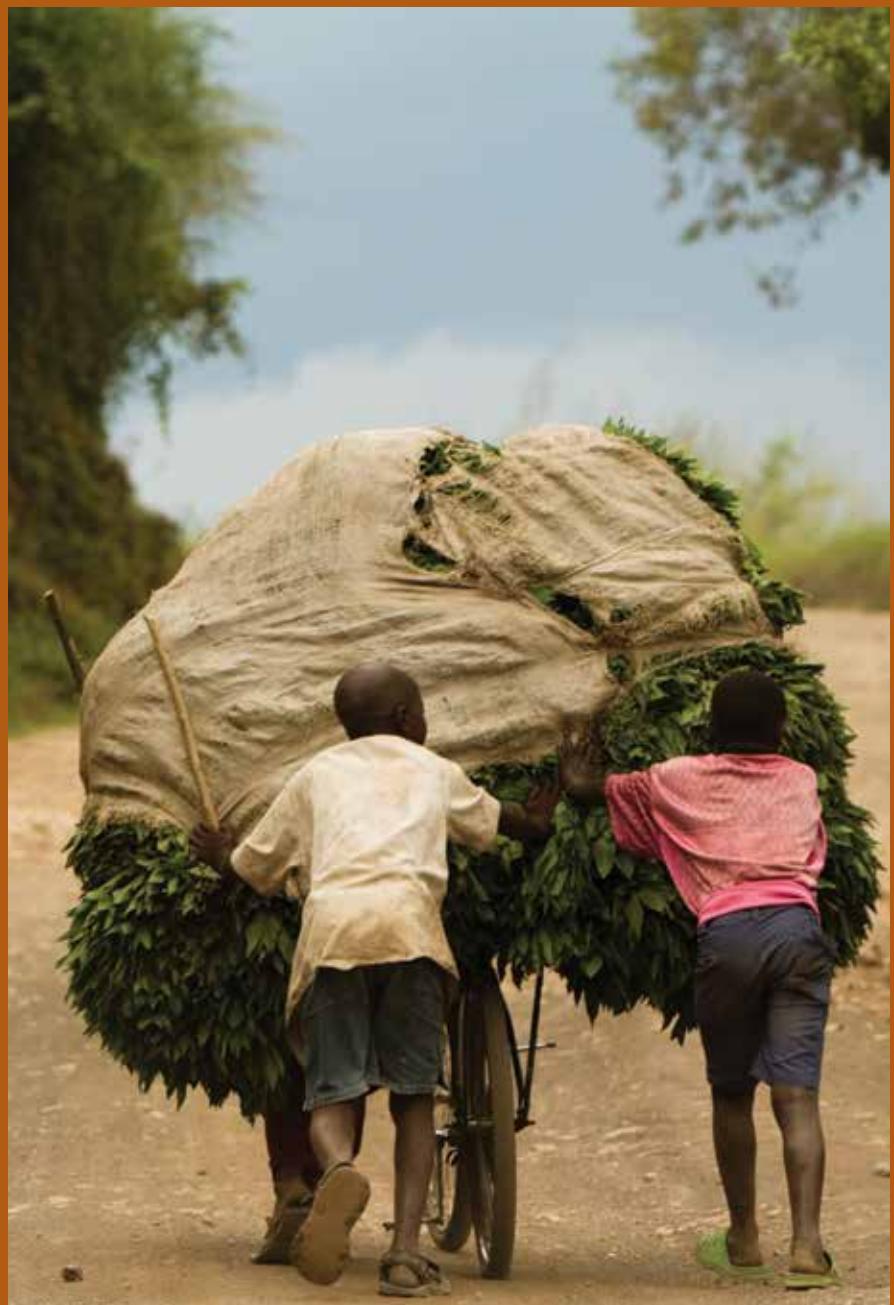
الملحق ز: مثال عن خارطة التواصل والإبلاغ

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 D. WALSH FOR CGD

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 يتحول الرصد والتقييم، بحسب حجم المشروع طبعاً، إلى عملية متطلبة قد تحتاجون فيها إلى الدعم. يقدم هذا الفصل دليلاً لفهم مفاهيم الرصد والتقييم وأنشطتهم 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 وتطوير استراتيجية تهدف إلى التصدي للفرص والتحديات التي تم التعرف إليها. ويجري الإضطلاع بعمليات تطوير مجموعة من الأهداف بطريقة تدعم تصميم نظام عالي الجودة لرصد المشروع وتقييمه وإنشائه وتنفيذها. ويلخص الجدول ١٠,١ خطوات تصميم المشروع.

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

الوصف	عناصر تصميم المشروع الأساسية
وصف ملخص ومنظم لمجموعة من الأفكار الأولية ومخطط لمشروع مقترن. يكون ذلك مكتوباً قبل أن نلتزم بتصميم مشروع مفصل وتطوير مقترن ما.	وضع مذكرة بأفكار المشروع (أو المفهوم)
رزنامة تفصّل كافة الأنشطة الداخلة في تصميم المشروع مثل تحليل الجهات المعنية، والتقييم، إلخ.. ولا بد من تعين المسؤول عن كل نشاط وتحديد الميزانية	التخطيط لتصميم المشروع
عملية تسمح لك بالتعرف إلى أهم الجهات المعنية واتخاذ القرار بشأن كيفية إشراكها في المراحل المختلفة لتصميم نظام لرصد مشروع وتقييمه وإنشائه وتنفيذها.	إستكمال تحليل الجهات المعنية
تجمع التقييمات المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بتصميم المشروع. ويساعد هذا الأمر على فهم الوضع لجهة المخاوف الجغرافية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية.	القيام بالتقييمات الازمة
تحديد سلسلة من الأهداف الممكنة للمشروع الذي تعمل على تصميمه. يجب تحليل الأهداف من خلال طرح السؤال التالي: "لماذا اختارت أهداف المشروع هذه؟"	تحليل أهداف المشروع وتحديدها
تتعدد الاستراتيجيات التي تتيح تحقيق أهدافك. ففي الزراعة مثلاً، تكون المقاربات الآلية إلى تحسين الانتاجية. وفي هذه المرحلة من العملية بالذات، تقرر أي مقاربات محددة سيتم استخدامها في هذا المشروع بالذات.	مراجعة استراتيجيات المشاريع المختلفة

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

١. **تطوير إطار عمل الرصد والتقييم خلال فترة التخطيط للمشروع من أجل إدخاله ضمن مقترن 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 المقترن 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 تجمع خلال تنفيذ المشاريع، فتدعم مدراء المشاريع الذين يتّخذون في بعض الأحيان قرارات تشغيلية واستراتيجية صعبة. وتعتبر عملية الرصد والتقييم أساسية أيضاً من أجل فهم الدروس المستفادة بغية إدارة المعرفة وتطبيقاتها وتشاطرها ضمن المنظمة.

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



ما هي الوظيفة التي يؤديها الرصد والتقييم؟

الرصد: يشجع الرصد العالي الجودة للمعلومات على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب ويضمن إمكانية المساعدة 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 تتجه في التأثير على استراتيجية المنظمة وسياساتها والتي لا تتجه 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 يتضمن المشروع لاحتاجات أعضاء المجتمع؟
٢. الفاعلية- هل يتم ذلك بأقل كلفة ممكنة؟
٣. الفعالية- هل غير المشروع الممارسات القائمة بطريقة مفيدة؟
٤. الواقع- 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 تتجلّى بين العاملتين. ويشير الجدول ٢ إلى تلك الاختلافات.

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

الجدول ١٠،٢ الاختلافات بين الرصد والتقييم

التقييم منتصف المدة أو تقييم نهائي	الرصد
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 أكبر.	يؤمن معلومات تمكن موظفي الإدارة من تقييم التقدم في التنفيذ واتخاذ قرارات في الوقت المناسب
يقيم الواقع والنتائج المسجلة على مستوى أعلى وقد يتحقق من بعض الاستنتاجات الناجمة عن الرصد. على التقييم أن يبحث في النتائج المستبقة وغير المستبقة.	يعنى بالتأكد من أنَّ أنشطة المشروع تتمُّ والخدمات تؤمن والمشروع يؤدي إلى التغييرات السلوكية المطلوبة في اقتراح المشروع.
قد يكون بتوجيه خارجي (بخاصية تقييم نهاية المشروع) على الرغم من أنه يجب أن يشرك موظفي المشروع بشكل ناشط.	هو نشاط داخلي للمشروع.
هو نشاط أساسي في عملية تعلم دينامية طويلة الأمد.	هو جزء أساسي من ممارسة الإدارة اليومية.
هو مهم في اتخاذ القرارات بشأن توجّه المشروع العام.	هو جزء أساسي من الإدارة اليومية ويجب إدماجه ضمن هيكلية إدارة المشروع.
يجري في نقاط محددة مسبقاً خلال التنفيذ. يمكن إتمام تقييمات أخرى أصغر من أجل تلبية حاجات محددة إلى المعلومات في خلال المشروع.	يتّم في مرحلة التنفيذ.
يركّز بشكل عام على السؤال: "هل نقوم بالعمل الصائب؟"	يركّز بشكل عام على السؤال: "هل نحسن القيام بالعمل؟"

إن الرصد والتقييم نشاط داعم يهدف إلى تعزيز عمل المشاركين في إدارة المشروع وتنفيذه. ويجب ألا يصبح الرصد والتقييم أبداً عبئاً 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 ثلاثة 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.

تقتضي 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 تسلط الخطوة ١٠,١,٣ الضوء على مسار يجعل النظام تشغيلياً، بما في ذلك اختبار النظام في الميدان. ويساعد الإبقاء على مسار شفاف ومشاركة في التأكيد من أن كل موظف يفهم بوضوح تام 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 يبني على الخطوة ١٠,١ ويتأكد من أن أهداف المشروع ومؤشراته ترتبط بنظام متماش 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. وتحمّل الخطوة ١٠,٣,٢ المشورة بشأن التخطيط لتقييمات تقدم فرص تعلم مهمة لموظفي المشروع وإدارتها والتواصل بشأنها. وأخيراً، ترتكز الخطوة ١٠,٣,٣ على ضرورة أن تكون عملية الرصد والتقييم موجهة على أساس طريقة استخدام المعلومات المجمعة، بسبب الوقت والمال الضروريين لإتمامها.

المبادئ الرئيسية لوظيفة الرصد والتقييم

بما أنك عنصر فاعل في عملية التنمية، فأنت تُعتبر في خدمة الفقراء والمهتمين. وتقضى مسؤوليتك بإشراك المجتمعات وتمكينها من التعامل مع برامج تغنى حياتهم وتحسنها. وتوكل إليك موارد مهمة لدعم الجهود الإنسانية والتنموية وأنت تُشَاعِلُ عليها. أضف أن الاضطلاع برصد وتقييم جيدٍ يتيح تعلمًا أفضل ويعزّز المساعدة تجاه الجهات المعنية.

وتقود المبادئ الرئيسية^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 / التزاهة: يبرز الموظفون الصدق والتزاهة في سلوكهم ويساهمون في الصدق والتزاهة عامةً ضمن مسار الأعمال برمتها.
٣. احترام الناس: يحرص الموظفون على أمان المشاركين والمجربين والعملاء والجهات المعنية الأخرى في البرنامج وكرامتهم وتقديرهم للذات .
٤. المسؤولية تجاه الجهات المعنية: يهتم الموظفون بتقديم المساعدة العاجلة وبأخذون بالاعتبار مصالحهم المختلفة وقيمهم التي هي ذات صلة بأنشطة رصد المشروع وتقييمه.

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

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

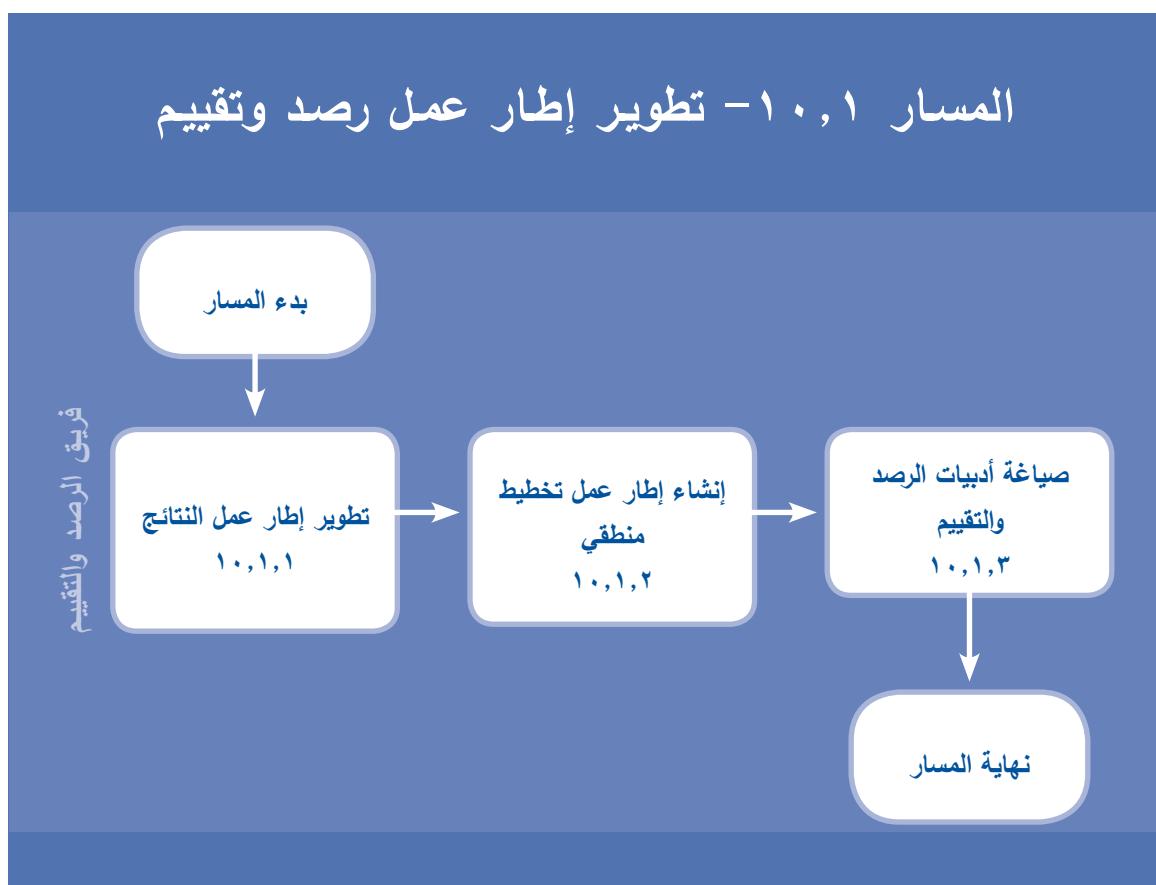
^٨ مقتبس من الجمعية الأمريكية للتقييم American Evaluation Association (٢٠٠٤)

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

وصف المسار

لقد عرفت 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. وبصف هذا القسم أداتين من بين أهم أدوات التخطيط للرصد والتقييم المعروفة ويؤمن المنشورة حول كيفية تطوير الأدبيات التي تصف نظام الرصد والتقييم من أجل دمجها في اقتراح المشروع.

تدفق المسار



الخطوة ١٠,١ - تطوير إطار عمل النتائج

إسم الخطوة	تطوير إطار عمل النتائج
رقم الخطوة	١٠,١
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 وتقدير.
نقط الدمج	غير متوفرة
ملخص	يؤمن إطار عمل النتائج رسمياً بباقي مشروعك. وهو يلخص العناصر الأساسية من مشروعك من خلال ربط مستويات الأهداف المختلفة التي تظهر علاقة سببية.

يعتبر إطار عمل النتائج (راجع الملحق أ: مثال عن إطار عمل النتائج) أداة تحظى بمتانة لأنه يشجع التفكير الواضح والاستراتيجي في مرحلة تصميم المشروع. وهو يؤمن نظرة سريعة في صفحة واحدة عن صلب المشروع. غالباً ما يستخدمه الأشخاص الذين لم يشاركون 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 ترتيباً عامودياً لمستويات بيانات الأهداف- المعروفة بـ «هرمية الأهداف»- وهو يسمح للقارئ بأن يرى كيف يؤدي النجاح على مستوى واحد إلى النجاح على مستوى ثانٍ. وبعكس إطار عمل النتائج استراتيجية المشروع المعروفة أيضاً بـ «نظرية التغيير» التي تصف نظرة فريق تصميم المشروع إلى طريقة عمل هذا المشروع.

وتعكس الهرمية مستويات الأهداف التالية:

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



**ثعاني المجموعات المستضعة
شكل غير متفاوت من
الاضطرابات في الشرق
الأوسط.**

- **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 المقترنة.
- **الأنشطة-** على الرغم من غيابها في إطار عمل النتائج، إلا أنها تظهر في إطار عمل التخطيط المنظمي (راجع الخطوة ١٠, ١٢). هذه هي الخطوات التي يتم اتخاذها والتي تظهر في خطة عمل المشروع السنوية. لا تُعرض الأنشطة أبداً في إطار عمل نتائج إلا أنها تدخل في إطار عمل التخطيط المنظمي الذي نعرضه في الخطوة التالية.

الملحق أ: مثال عن إطار عمل النتائج هو إطار عمل نتائج معدل لمشروع منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية. وفي هذا المثال، نرى أن الهدف الاستراتيجي يعلن عن الغرض الأولي من المشروع، أي أنّ عائلات مزارعة ستمتنع بإنتاجية زراعية أكبر وبمداخل أهم في نهاية المشروع. ويكون تحقيق الهدف الاستراتيجي طموحاً ممكناً بفضل الموارد المتوفّرة ومدة المشروع. ويعكس الهدف الوسيط التغييرات التي يفترض إجراؤها على الممارسات الحالية في حال تحقيق الهدف الاستراتيجي. وفي المثال، يشير الهدف الوسيط إلى توقيع استخدام ممارسات الزراعة بلا حراثة واعتماد المزارعين لمقاربات محسنة لإدارة الموارد الطبيعية وتنظيم أنفسهم من أجل تسويق منتجاتهم. أما نظرية التغيير الخاصة بالمشروع، فهي أنه في حال تحقيق النتائج الوسيطة الثلاث، ستزداد الإنتاجية الزراعية وترتفع المداخيل.

حالما تبدأ بتطوير فهمك لأطر عمل النتائج، فكر وبالتالي:

- **إبدأ باكراً-** صنِّع إطار عمل النتائج في مرحلة مبكرة من مراحل تصميم المشروع، مباشراً 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 أزيداد تركيز أهداف المشروع.

- **استخدمه بصورة عامة-** استخدم إطار عمل النتائج من أجل توضيح أفكارك. لا تغوط 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 دقيقاً في استخدام المصطلحات-** من المهم أن نذكر أن لكل جهة مانحة مصطلحاتها الخاصة من أجل وصف المستويات المختلفة في هرمية الأهداف (راجع الملحق بـ: المترجم الرئيس). تحقق دائمًا 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 المقترن واستراتيجيته.

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

إسم الخطوة	رقم الخطوة	إنشاء إطار عمل التخطيط المنطقي
المدخلات	١٠,١,٢	إطار عمل النتائج الملحق ج: بطاقة مساعدة للعمل مع إطار 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 وتقدير.
نقاط الدمج	غير متوفّرة	
ملخص		تتوفر متغيرات عديدة في مصفوفة التخطيط المنطقي إلا أنها عادة تستند على هرمية الأهداف الموصوفة في الخطوة ١٠,١,١ ومؤشرات الأداء وطرق القياس المرتبطة بها والفرضيات الأساسية التي ترتكز على النقدم المنطقي العامودي لإطار العمل.

إطار عمل التخطيط المنطقي مصفوفة تسمح لك بأن تطور العمل الذي قمت به في الخطوة ١٠,١,١ أكثر. وفي حين يكون إطار عمل النتائج صورة عامة عن أهداف المشروع العليا، يؤمّن إطار عمل التخطيط المنطقي معلومات بشأن الأنشطة ومؤشرات 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

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

المصدر ستينسون وآخرون، ٢٠٠٤: ٩٩

يتبع إنشاء إطار عمل تخطيط منطقي نمطاً عاماً إلا أنه أيضاً مسار دينامي تفاعلي تطور من خلاله العديد من المسودات 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 إطار عمل التخطيط المنطقي):

١. **إملأ العمود ١.** استخدم إطار عمل النتائج الذي تم تطويره في الخطوة ١٠.١ من أجل ملء العمود الأول ببيان الغاية والأهداف الاستراتيجية والنتائج الوسيطة والمخرجات. وفي الملحق د: مثال عن إطار عمل التخطيط المنطقي، يمكن أن ترى أنَّ الأهداف في إطار عمل النتائج قد سُكِّت في العمود الأول من إطار عمل التخطيط المنطقي. أضف النتائج إلى كلِّ من المخرجات. لا تضع لائحة مفصلة بالأنشطة بل أشر إلى الفئات الرئيسية مثل «تدريب المزارعات على البذور المحسنة» و «تطوير دليل حول تعزيز تربية الفتيات».
٢. **إملأ العمود الرابع.** إعمل نحو الأعلى لملء العمود الرابع. تمثل 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 تقى بالالتزاماتها. فعدم التمكّن من القيام بالأمر قد يضع النجاح في خطر. راجع مثال عن إطار عمل التخطيط المنطقي. في حال شُكِّل المزارعون جمعيات وأصبحوا واعين لفوائد الزراعة بلا حراثة (الأنشطة) وفي حال وافق روساء القرى على منح الإنذن بالنفذ إلى الأرض المستخدمة للعرض (الفرضيات الأساسية تربط الأنشطة بالنتائج الوسيطة)، عندذاك، يرى المزارعون كيف أنَّ الزراعة بلا حراثة تحسن الانتاجية بالمقارنة مع الطرق التقليدية. وتكون الفرضيات الأساسية أكثر أهمية على المستوى الأدنى للأهداف لأنَّ الفرضيات بشأن الأحداث غير القابلة للرقابة تتمثّل 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. **إملاً 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 توازناً بين البيانات الكمية والنوعية على حد سواء. قد يتطلب الأمر وقتاً لاتخاذ القرار بشأن المؤشرات وطرق القياس ومن ثم تأكّد من أنها تتماشى وبيان الأهداف. خذ ما يكفي من الوقت من أجل أن تملأ العواميد لأنها القوة المحركة لنظام الرصد والتقييم في مشروعك. تذكر أنَّ عنوان العمود ٣ في المثال عن إطار عمل التخطيط المنطقي يشير إلى أنَّ وصف بيانات المؤشر سيرد في الدليل التشغيلي للرصد والتقييم (راجع ١٠، ٢، ١). تذكر أيضاً أنَّ 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 ١٠,٣ - كتابة أدبيات الرصد والتقييم

إسم الخطوة	رقم الخطوة	أكتب أدبيات الرصد والتقييم
المدخلات	١٠,١,٣	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 متوفّرة
ملخص		استخدم مخرجات الخطوة ١٠,١,٢ والخطوة ١٠,١,١ من أجل تطوير أدبيات الرصد والتقييم. سوف تضيق 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 توفره.



يُعَيَّن متطوعون من كاريتاس Caritas، Concepción، مجموعات الثياب المُعدّة من أجل مساعدة المشردين إثر الهزّة الأرضية والتsunami الناتج عنها اللذين ضربا التشيلي في العام ٢٠١٠.

تصف الأدبيات نظام رصد المشروع والتقييمات المخطط لها. ويفترض بقارئ الرصد والتقييم ان يتمكّن من الحكم على مدى مناسبة الخطط وأن يثق بقدرتك على القيام بانشطة الرصد والتقييم المقترنة. 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، يفترض بأدبيات الرصد والتقييم أن تصف مخططاتك لما يلي:

• رصد المشروع

• تقييم نقطة الأساس، وتقييم منتصف المدة، والتقييم النهائي.

رصد المشروع

ترتکز أدبيات المشروع الى إطار عمل النتائج المكتمل وإطار عمل التخطيط المنطقي. وتصف النظام المقترن الذي يضمن جمع بيانات مؤشر الأداء وتحليلها ورفع التقارير بشأنها. وتعتبر أدبيات الرصد والتقييم فرصة تسمح بوصف مفصل للطرق التي تتوي استخدامها من أجل جمع البيانات وتحليلها ورفع التقارير بشأن تقديم المشاريع القائمة وانجازات الأهداف الاستراتيجية. ويفترض بالأدبيات أن تصف مشاركة المستفيدين في نظام الرصد والتقييم حتى تتمكن مسامحاتهم 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:

- جدول تتبع أداء المؤشر - لتأمين تفاصيل متعلقة بالقيمة الأساسية (حيث يكون

ذلك ممكناً) وأهداف الأداء التي وضعت لكل سنة من سنوات المشروع بالنسبة إلى المشاريع الكبيرة الحجم. أما 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 مفصل لأنشطة الرصد والتقييم والفعاليات التي تخطط لها، بما في ذلك إنشاء نظام الرصد والتقييم بحد ذاته

(راجع الخطوة (١٠,٢,١)

تقييم نقطة الأساس وتقييم منتصف المدة والتقييم النهائي

يحدد 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 تتوقع فيه إجراء تقييم نقطة الأساس والتقييم النهائي كما تحدد مخطط طريقة التقييم التي سنعتمدها.

قد تعتبر أن مدة المشروع تستحق مراجعة في منتصف المدة. استخدم الأدبيات من أجل وصف الغاية منها ونوع المعلومات التي تتوقع 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 نتعلم كيفية إنشاء نظام رصد وتقييم متى تم منح الهبة.

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

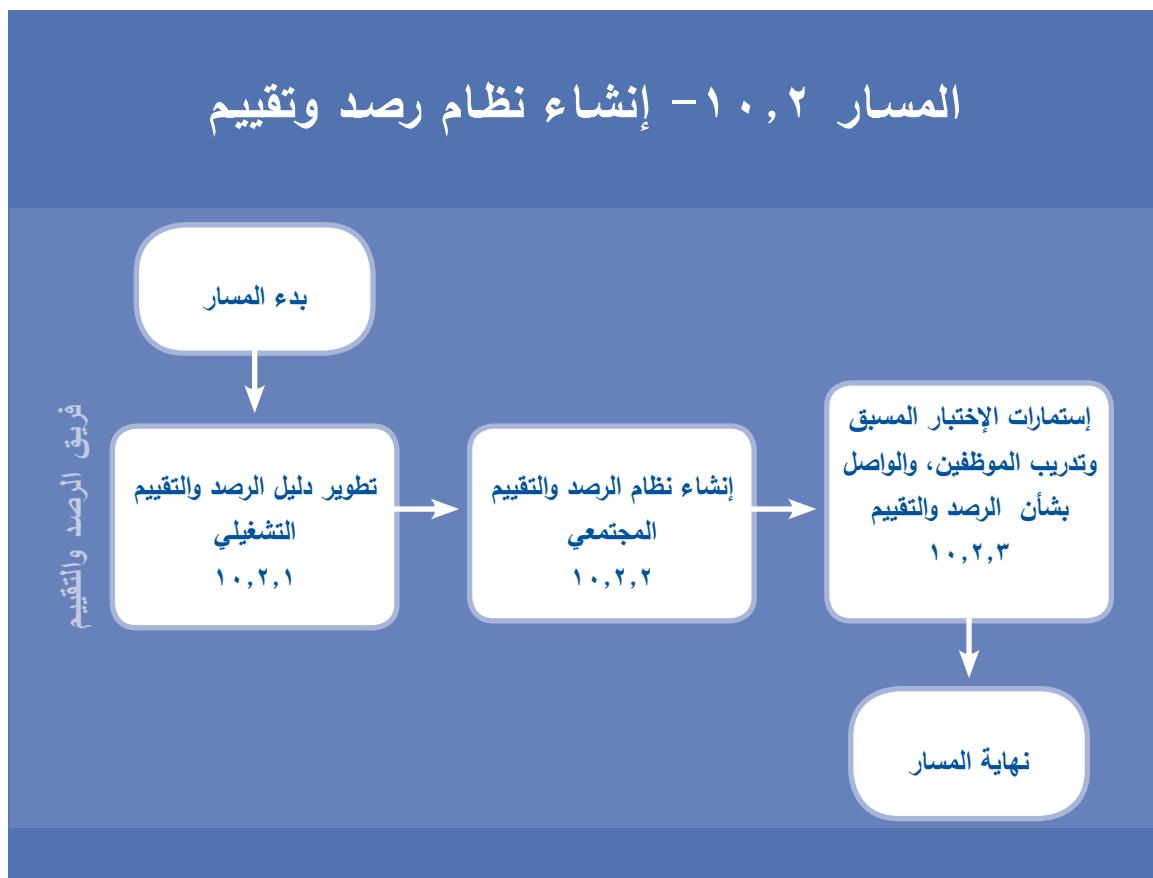
مسار أعمال الرصد والتقييم ١٠,٢ إنشاء نظام الرصد والتقييم

وصف المسار

في مسار الأعمال ١٠,١، أرسّيت الدعائم لإنشاء نظام الرصد والتقييم. وقد حددت أهداف المشروع ومؤشراته وكيفية قياس تلك المؤشرات. في المسار ١٠,٢، ستعلم الخطوات الأساسية الآيلة إلى إنشاء نظام الرصد والتقييم الذي يربط المؤشرات المحددة بالاستثمارات المطلوبة من أجل جمع البيانات ورفع التقارير بشأنها. ويتضمن 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 التقدم والنجاح مع حاجات أعضاء المجتمع إلى التأثير على التعلم من المشروع واتجاهه والتعلم النهائي. إنها لعناصر أساسية بالنسبة إلى منظمة عالية الأداء ودينامية.

تدفق المسار



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

إسم الخطوة	تطوير دليل الرصد والتقييم التشغيلي	رقم الخطوة
المدخلات	كافحة الوثائق ذات الصلة التي تم تطويرها من أجل اقتراح المشروع الملحق هـ: مثال عن خارطة تنفق البيانات الملحق وـ: مثال عن بطاقة التعليمات الملحق زـ: مثال عن خارطة التواصل والإبلاغ الملحق حـ: نموذج أسلمة لمناقشات التعلم من أجل العمل	١٠,٢,١
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	الموظفوـن الذين لديهم مسؤوليات رصد وتقييم اختصاصـيو البرامـج والفنـيون كبار الموظـفين أو الاستشارـي الخارجـي الذي تم تعـينـه من أجل تيسـير العمـلية.	
نقطـات الدمج	المالية الموارـد البشرـية التورـيد (للمسـارـيع العـيـنية)	
ملخص	يشتمـل دليل الرصد والتقييم التشغيلي على كافة الوثائق الـازمة من أجل تنفيـذ نظام الرصد والتـقيـيم. وفي حين يتطلـب هذا العمل الوقت، سيضـمن أن البيانات مجـمـعة ومحـلـلة بطـرـيقـة شاملـة وصارـمة. يـشـتمـل الدليل على الخطـوات التي تـؤـكـد أنـ البيانات تـتـحـول إلى مـعلومات مـفـيدة يتمـ استخدامـها في اتخاذـ القرـارات بشـأن تـوجـهـ المـشـروـع وـفي رـفعـ التـقارـير بشـأن نـتـائـجـ المـشـروـع وأـثـرـه.	

يعتبر نظام الرصد والتقييم العمود الفقري للمشروع لأن الأهداف ومؤشراتها مرتبطة بنظام شفاف لجمع البيانات وتحليلها ورفع التقارير بشأنها. فمن خلال تصميم وتطوير حذرين لأدوات جمع البيانات للرصد والتقييم، تتأكد من جمع البيانات المطلوبة كافة وعدم جمع البيانات الخارجية عن الموضوع. يشتمل النظام على آليات لتحويل البيانات إلى أدلة مفيدة تدعم اتخاذ القرارات في المشاريع الناجحة وتتأكد من أن كافة الموظفين يفهمون بوضوح تأمـنـ المشروع ودورـهمـ فيـ مجالـ الرصدـ والتـقيـيمـ.

يجـريـ تنـظـيمـ كـافـةـ الوـثـائقـ التيـ تمـ تـطـوـيرـهاـ فيـ نـظـامـ الرـصـدـ وـالتـقـيـيمـ ضـمـنـ دـلـيلـ تشـغـيلـيـ.ـ ويـصـبـحـ هـذـاـ دـلـيلـ مـصـدـرـاـ مـركـزاـ مـلـعـومـاتـ بشـأنـ نـظـامـ الرـصـدـ وـالتـقـيـيمـ.ـ يـفـترـضـ تـأـمـينـ دـلـيلـ عـلـىـ شـكـلـ دـقـرـ بـحـلـفـاتـ وـبـنـسـخـةـ إـلـكـتـرـوـنـيـةـ.ـ وـيـفـرـضـ تـشـارـكـ النـسـخـتـيـنـ الـوـرـقـيـةـ وـالـإـلـكـتـرـوـنـيـةـ معـ الآـخـرـينـ عـنـ اـنـتـهـاءـ الـخـطـوةـ ١٠,٢,١ـ.ـ عـيـنـ موـظـفـاـ يـكـونـ مـسـؤـلـاـ عـنـ الحـفـاظـ عـلـىـ النـسـخـتـيـنـ الـوـرـقـيـةـ وـالـإـلـكـتـرـوـنـيـةـ لـلـدـلـيلـ المـحـدـثـ.

^٨ راجع هان وشار록 (٢٠١٠) Hahn and Sharrock لوصف أكثر تفصيلاً 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 والفنين من أجل صياغة النسخة الأولى من دليل الرصد والتقييم التشغيلي. أطلب ميسراً يستطيع أن يدير العملية وأن يشرف على تطوير الدليل. يضع الجدول ٤ لائحة بالوثائق التي تشكل العناصر الرئيسية لنظام الرصد والتقييم. أدخل الوثائق المناسبة لكلٍ من العناصر في دليل الرصد والتقييم التشغيلي، ول يكن منظماً تحت عناوين ثلاثة كما هو وارد في الجدول.

الجدول ٤ العناصر الرئيسية لنظام رصد المشروع وتقييمه

عنصر نظام الرصد والتقييم	وثائق دليل الرصد والتقييم التشغيلي
المكون ١ : التنظيم	
الفهرس	عدد 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. ستتجسد أسباباً واضحة (مثلاً رصد التقدم ورفع تقارير حول تقدم العمل) وأسباب أقلّ وضوحاً مثل رغباتك في اختبار مقارب ماجتمعية جديدة.
تحليل الجهات المعنية	يستدى إلى التحليل الذي تقوم به الجهات المعنية خلال تصميم المشروع. راجع اللائحة وحدد المعلومات التي تحتاج إليها الجهات المعنية. تحقق من المؤشرات للتأكد من جمع تلك المعلومات. سُتستخدم اللائحة أيضاً 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.
المكون ٢ : الإعداد	
إطار عمل النتائج	راجع المخرجات في الخطوة ١٠,١,١
إطار عمل التخطيط المنطقي	راجع المخرجات في الخطوة ١٠,١,٢
جدول تتبع أداء المؤشر	من الممكن أن يكون جدول تتبع أداء المؤشر قد طُور قبل فترة من أجل دمجه في اقتراح المشروع. وهو يشير إلى أهداف المؤشر والإنجازات لكل سنة من سنوات المشروع. وفي حال كان متوفراً، يجب مراجعة النسخة الأولى وإلا وضع الجدول كجزء من الخطوة ^١٠,٢,١

^٨ لمزيد من المعلومات حول الجدول، راجع ستيلسون وأخرون al. Stetson et al. (٢٠٠٤) ص. ١٤٣-١٤٠ وويلارد Willard (٢٠٠٨)

**خطة التنفيذ المفصلة،
بما في ذلك الرصد
والتقدير**

قد تكون رزنامة/ جدول أعمال الرصد والتقييم جاهزاً كمرجع في أبيات الرصد المقترن وتقييمه. وتنبي خطة التنفيذ السنوية على هذا الأمر من خلال وضع لائحة بالأنشطة والأشخاص المسؤولين عنها لكلٍ من مخرجات المشروع. وهي تتضمن أيضاً على الأنشطة المفصلة لإعداد نظام الرصد والتقييم وتشغيله.

المكون ٣: تصميم الاستثمارات والتقارير

خارطة تدفق البيانات

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 تتتوفر خرائط تدفق بيانات متعددة. راجع الملحق هـ : مثال عن خارطة تدفق البيانات

استثمارات جمع البيانات

تهدف هذه الاستثمارات إلى جمع بيانات على أساس خرائط تدفق البيانات. قد تتضمن على استثمارات الرصد والسجلات الطبية أو استبيانات المسوحات. قد تتتوفر بعض الاستثمارات التي يمكن استخدامها.

استثمارات التقرير

يملأها موظفو المشروع او المشاركون فيه من أجل نقل البيانات والمعلومات إلى مستوى الإبلاغ التالي، بما في ذلك فريق الإدارة والجهة المانحة.

بطاقات التعليمات

تؤمن تعليمات واضحة حول كيفية ملء كل بند من بنود استماراة جمع البيانات ونماذج التقارير. راجع الملحق وـ: مثال عن بطاقة التعليمات

خرائط التواصل والإبلاغ

تشير هذه الرسوم إلى دفق التقارير وغيرها من أشكال التواصل إلى كل الجهات المعنية ذات الصلة، بما في ذلك الأشخاص المسؤولين وتاريخ التقارير. راجع الملحق زـ: مثال عن خارطة التواصل والإبلاغ

نقاشات التعلم من أجل العمل

هي لائحة اسئلة قد تطرح من أجل الدفع إلى نقاش مثمر وإلى تحليل للبيانات والأعمال المطلوبة. يورد الملحق حـ: نموذج عن أسئلة سريعة لمناقشات التعلم من أجل العمل لائحة بأسئلة مقتضبة 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

القدرات والموارد

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 تسلّموا مهاماً في مجال الموارد البشرية والمالية.

التقارير والتقييمات

تعتبر التقارير حول النقمة 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.

بتوجيهه 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، انتهز الفرصة لتقييم السبب وابحث عن حلول ممكنة.



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

الخطوة ١٠,٢- إنشاء نظام الرصد والتقييم المجتمعي

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

أفراد والمجتمعات الجهة المعنية الأولى بالمشروع، لكن غالباً ما يتم تجاهل حقوقهم بالمساءلة. يتبع التزام المجتمعات أن يتضطلع هذه الأخيرة بدور أكثر نشاطاً في إدارة المشروع والتفكير بالنقاش والتقييم التغيير في وضعها. وتبني مشاركة المجتمعات في الرصد قدرتها على توجيه تقديمها وتزيد من حسّه بمتلك المشروع كما تعزّز المساءلة والشفافية.

إشراك المجتمعات في تحديد المؤشرات وجمع البيانات وتحليلها
يتم جمع العديد من مؤشرات أداء المشروع على مستوى المجتمع. لكن ما الدور الذي يتضطلع به المجتمع في جمع البيانات وتحليلها؟ استخدم هذه المؤشرات كنقطة انطلاق لنظام مجتمعي للرصد والتقييم لكن خصّص الوقت للاجتماع مع أعضاء المجتمع للتتأكد من تلبية حاجتهم للمعلومات.

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

تدريب الموظفين على العمل مع المجتمعات
تتأكد من أنّ الموظفين يستطيعون أن يدرّبوا المجتمعات ويدعموها في أدوارها ومسؤولياتها. يمكن أن يدعم المشرفون والمدراء تلك الجهود خلال الزيارات الميدانية واللقاءات مع المجتمع.

الخطوة ٢٠٣ - استمرارات الاختبار المسبق، وتدريب الموظفين، والتواصل بشأن نظام الرصد والتقييم

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

بات دليل الرصد والتقييم التشغيلي (الخطوة ٢٠,١) كاملاً، إلا أن الاستمرارات والمسارات قد تتغيّر مع تنفيذ نظام الرصد والتقييم. قد تطرأ أيضاً بعض التغييرات عندما تدرب الموظفين على استخدام النظام وتطّلعهم عليه وعلى كيفية عمله. في كلّ مرّة يجري فيها تغيير، يجب اختبار الأدوات ذات الصلة وتكييفها، في حال كان ذلك ضروريّاً. يتم تحديث دليل الرصد والتقييم التشغيلي مع الأدوات الجديدة أو المراجعة.

اختبار استمرارات جمع البيانات المُسبق

يجب اختبار استمرارات جمع البيانات في الميدان للتأكد من أنها تجمع المعلومات المناسبة وأن الأشخاص الذين يجمعون البيانات يفهمون تلك الاستمرارات. ويفترض بموظفي المشروع الذين يستخدمون الاستمرارات 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.

إن عمل مع الموظفين نفسهم من أجل اختبار نماذج التقارير. غالباً ما يكون الموظفون والمتطلّعون 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 تقاديم السفر الطويل. بعد الاختبار الميداني، اعقد نقاشاً ضمن الفريق لطلب التغذية الراجعة حول نتائج الأدوات وللحصول على اقتراحات لمراجعة بطاقات التعليمات أو أي 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 لتأكد من أنّ كافة جامعي البيانات يفسّرون الأسئلة بالطريقة نفسها حتى يكون جمع البيانات متاماًً وموثوقاً.

تدريب الموظفين على جمع البيانات وتحليلها ورفع تقارير بشأنها

غالباً ما يتطلب تنفيذ مشروع نظام رصد والتقييم تعزيز قدرات الموظفين. وحتى الموظفين الذين يتمتعون بخبرة واسعة في الرصد والتقييم يجب أن يتذروا على الأهداف المحددة والأدوات والبروتوكولات لكلّ من أنشطة الرصد والتقييم للتأكد من التماسك والجودة.

تتوفر في هذه العملية ثلاثة مهام رئيسية داخلة 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 بتفصيل المواضيع التالية:

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

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

**يحتاج الموظفون كافة الذي
يجمعون البيانات ويحلّلونها إلى
التدريب.**

تعيم نظام الرصد والتقييم على كافة موظفي المشروع

ضع خطة للتأكد من أن كلّ 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 كلّ شخص إلى نظرية عامة جيدة عن نظام الرصد والتقييم وكيفية عمله والمسؤولية الواقعة على عاته. وهذا سوف يضمن استخدام البيانات الدقيقة التي تمّ جمعها في الوقت المناسب لإبقاء المشروع على الطريق الصحيح تحقيقاً لأهدافه المعلنة.

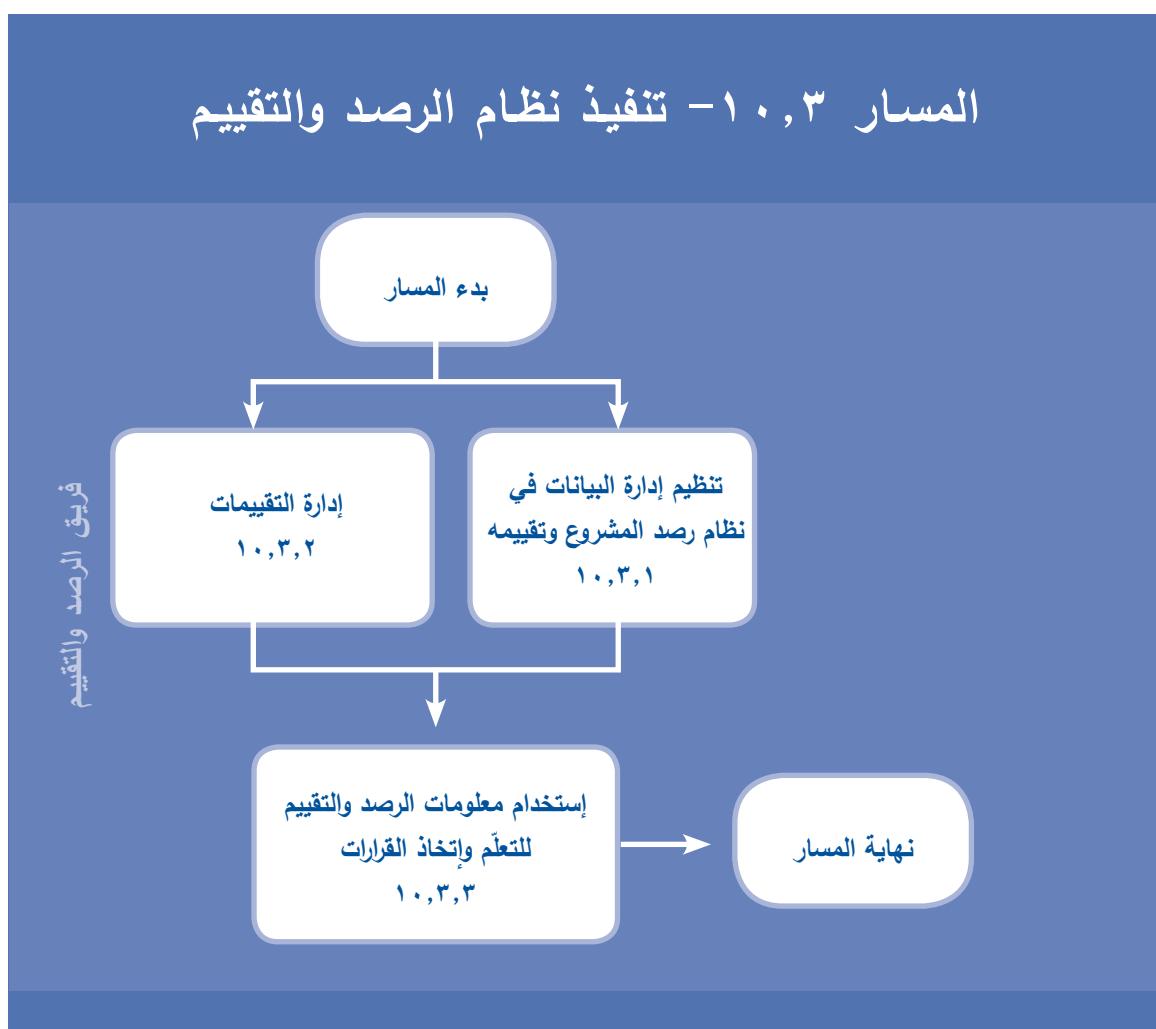
يجب تعيم الملاحظات والقرارات التي تتخذها مجموعة عمل الرصد والتقييم بشكل منتظم. استخدم اجتماعات المشروع واجتماعات الوكالات لتحديث معلومات الموظفين الفنيين والإداريين بشأن نظام الرصد والتقييم ونتائجها واستخدام المعلومات.

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 ومحنة 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،١ - تنظيم إدارة البيانات في نظام رصد المشروع وتقيمه

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

أعدّ قاعدة بيانات لإدارة تدفق البيانات ولضمان أن النظم ينتج معلومات ذات جودة ومعلومات في الوقت المناسب. وتشتمل قاعدة البيانات على بيانات تم 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). وتعنى الخطوة ١٠، ٣، ١ بالمهام الأساسية الثلاث التالية:

١. إعداد قواعد بيانات لرصد المشروع وتقييمه
 ٢. إدخال البيانات وتنظيمها
 ٣. تخزين البيانات

إعداد قاعدة البيانات

١. **حدد 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. **تحقق مع الموظفين الآخرين في المنظمة من وجود قواعد بيانات فعالة للرصد يتم استخدامها.** في حال كانت بنية قاعدة البيانات القائمة مناسبة لبرنامتك، استخدم نماذجها

نقطة انطلاق.

٣. اتخاذ قرار بشأن البرمجية. يفترض بالبرجمية 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 مرتبطة بشكل كبير بما تستخدمه حالياً. ومع ذلك، بما أنَّ منتجات جديدة توضع في السوق، من الأفضل التناوش 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) لجمع البيانات عن المشروع وتحليلها والإبلاغ بها. في حال لم تكن لديك خبرة في هذا المجال، أطلب مشورة خبير.
٥. صمم قاعدة بيانات المشروع بطريقة تكون فيها البيانات قابلة للنفاذ من أجل اتخاذ قرار فعال في الوقت المناسب. يفترض بقاعدة البيانات أن تكون سهلة الاستخدام لمن يدخل البيانات ومن يحللها عبر التأكُّد من أنَّ إدخال البيانات والتحليل مسالتين سهلتين وبماشرين 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. وتق عملائي إدخال البيانات وتنظيمها 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 متاماً لترتيب الملفات يسمح بإدارة استثمارات جمع البيانات وفكِّر بأفضل طريقة لتنظيم عملية إدخال البيانات بحيث تجري بطريقة سلسة.
٢. حاول التقليل من أخطاء إدخال البيانات. قلل الفروقات بين البيانات التي يتم تسجيلها في استثمارات جمع البيانات والبيانات التي يتم إدخالها في قاعدة البيانات من خلال تدريب فريق إدخال البيانات والإشراف على العملية والتحقق من العمل بشكل منتظم. نظر 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. إنْتَهَى نظاماً لترتيب الملفات وحفظ السجلات للاستثمارات 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 منظم. قد تخفي البيانات الإلكترونية بسهولة كبيرة 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	الموظفوون الذين لديهم مسؤوليات رصد المشروع وتقييمه موظفو البرنامج موظفوون لديهم مسؤوليات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مستشارون خارجيون
نقطاط الدم	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 لاحظ 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 إلى 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) و (٢٠٠٨ ج) وستيتزون Stetson (٢٠٠٨) للحصول على معلومات بشأن إعداد تقييم وإدارته ورفع تقرير عنه والتواصل بشأنه.

الجدول ١٠،٥ نموذج قائمة تحقق من مهام التقييم

المهمة الرئيسية	المهام إدارة التقييمات
نطاق العمل	صياغة نطاق العمل ومراجعةه من قبل الموظفين والإدارة ووضع اللمسات الأخيرة عليه
الموظفوون	تحديد المستشارين التحقق من مراجع المستشارين نشر موظفي المشروع (إعادة تخصيص حجم العمل الموزع والقائم خلال التقييم) جمع الفريق إجراء اجتماع لتشكيل الفريق
المالية	إعداد ميزانية التقييم التفاوض بشأن أتعاب المستشارين تدبر البدل اليومي وكلفة السفر لكافة الموظفين مراجعة ميزانية التقييم
المسائل اللوجستية	تأمين الآليات والسائلين تأمين المترجمين تأمين الإقامة بالقرب من مكان العمل وفي الداخل تأمين بطاقات السفر تأمين تأشيرة الدخول وتراخيص العمل والتصاريف تأمين موظفي الدعم والمكاتب
العلاقات	إطلاع الجهات المعنية (الجهة المانحة، الوزارات) توزيع نطاق العمل مع سيرة رئيس الفريق الذاتية مشاركة المجتمعات/ إدراكها لتاريخ التقييم وغايته
العناصر النفسية	اختيار مرافق مدير التقييم إعداد صمام الأمان لفريق التقييم (خيارات نهاية الأسبوع، رحلات نصف نهار،...) مشاركة الموظفين/ إدراكهم لتوقيت التقييم وغايته ونتائج تحويل عباء العمل

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

المصدر: ويلارد Willard (٢٠٠٨b)

الخطوة ٣,٢ - استخدام معلومات الرصد والتقييم للتعلم واتخاذ القرار

إسم الخطوة	استخدام معلومات الرصد والتقييم للتعلم واتخاذ القرار
رقم الخطوة	١٠,٣,٣
المدخلات	بيانات الرصد وتقاريره بيانات التقييم وتقاريره الملحق ح: نموذج أسئلة سريعة لمناقشات التعلم من أجل العمل الملحق ي: التواصل والإبلاغ بشأن التقييم
المخرجات	خطة لتلخيص بيانات الرصد والتقييم الروتينية الأساسية وتفسيرها
الأدوار	كبار المدراء كل موظفي المشروع المشاركين في تنفيذه
نقط الدمج	غير متوفّرة
ملخص	ينجح نظام الرصد والتقييم أو يفشل بفضل فائدته بالنسبة إلى مستخدم المعلومات النهائي. وفي هذه الخطوة، يكون التركيز على تحديد الطرق التي يمكن فيها منظمتك أن تشجع 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 متوفّرة في الوقت المناسب ([راجع الخطوة ١٠,٣,١](#)). وسيزداد استعدادهم لإستخدام المعلومات في حال شعروا أنهم يشاركون في عملية الرصد والتقييم. ويسعد هذا فهماً أفضل للبيانات. وتزيد هذه النقاط من إمكانية أن يستخدم الموظفون معلومات الرصد والتقييم للتعلم 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 ومتناصف المدة والتقييم النهائي

بيانات رصد المشروع المستمر

يُعتبر استخدام بيانات الرصد من أجل تقييم التقدّم بشكل منتظم وإجراء تغييرات متقدّمة عليها مهمًا 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 جيد وتحليل لبيانات الرصد التي يتم جمعها. ويُفترض أن يتم تكييف الملحق ح: نموذج أسئلة سريعة لمناقشات التعلم من أجل العمل ليتناسب مع الاستخدام المحلي. ينالش موظفو الميدان البيانات التي جمعوها مع المشرفين عليهم. ويقوم المشرفون بدورهم بتجميع البيانات من كل موظفي الميدان وبناقشة تقرير البيانات المجمعة



مع الشخص الذي يرفعون له التقارير وإلخ... وُتُعَرَّفُ هذه العملية باسم نقاشات التعلم من أجل العمل. ويُعتَبر استعمال البيانات بهذه الطريقة مثِيًّا ويساعِدُ في اتخاذ القرارات بشأن أعمال المتابعة.

تعتبر نقاشات التعلم من أجل العمل وقْتاً مخصوصاً 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 الخطة ١٠,٢,١). ومع هذه الخارطة، تبرز فرص ممتازة لمناقشة البيانات والناتج وتبعاتها على الخطوات التالية في المشروع. وُتُعَرَّفُ هذه العمليات قيمةً جدًا للموظفين في الميدان من أجل إشراك أعضاء المجتمع في المناقشات بشأن تقدُّم المشروع.

تتيح نقاشات التعلم 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 الناشط للبيانات في تعزيز جمعها وتقدير استخدامها في إدارة مجده للمشروع.

في مصر، حيث غالباً ما يعني اللاجئون مأساةً ونقصاً في الفرص. يجمع "مخيم السلام" الأطفال العراقيين، والسودانيين، والمصريين، وأطفالاً آخرين معاً ليستمتعوا بموسم الصيف.

بيانات تقييم نقطة الأساس وتقييم منتصف المدة والتقييم النهائي
تؤمن البيانات التي تولّها المسوحات مصدرًا غنيًّا للمعلومات بالنسبة إلى موظفي المشروع. فكر بالنقاط الثلاث التالية:

١. **تحليل كل البيانات المجموعة.** يتم دمج كل البيانات في تحليل التقييم للحصول على صورة كاملة قدر المستطاع.
٢. **تفسير البيانات بطريقة تعكس حدودها واحتيازها.** عند تفسير البيانات، لا تخفِ أي حدود أو أي تحيز في طرق جمع البيانات فهذه مسائل مشتركة بين كافة تمارين جمع البيانات. وتنصي 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. **الخطيط لورشة عمل حول الدروس المستقة من التقييم** تؤمن مناقشة الدروس المستقة فرصةً للجهات المعنية المدعزة للمصادقة على معلومات المسوحات ومناقشتها نتائجها واستخدام المعرفة في اتخاذ القرارات.

تشاطر معلومات الرصد والتقييم
أثبتت التجربة أنَّ إدارة التعلم وتشاطره مسألة مهمة لنجاح المشروع. فكر بالأوجه الثلاثة التالية:

- **توثيق نقاط التعلم الأساسية ونشرها.** سجل النقاط الأساسية الناتجة عن نقاشات التعلم من أجل العمل وورش عمل الدروس المستقة ووزّعها على الباقين. سوف ينظر كل موظف إلى المعلومات من منظوره الخاص، مما سيغْنِي التفسير والتعلم الذي يجري بين موظفي المشروع.
- **إبلاغ المجتمعات وإشراك كبار الموظفين في العملية.** تأكّد من نقل نقاط التعلم الرئيسية 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 النقدم واجتماعات مراجعة المشروع، بالإضافة إلى الرصد والتواصل، تُعتبر الزيارات الميدانية فرصةً مهمة لبناء العلاقات.

- **التفكير المبدع بشأن التواصل.** إضافة إلى تقارير النقدم وتقارير التقييم الخطية، تتوفّر مجموعة واسعة من خيارات الإبلاغ التي تعتمد على ميزات الجهة المعنية وال الحاجة 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 بلوحة إطار عمل الرصد والتقييم وإنشاء نظام رصد وتقييم، مما يساعدك في تنفيذ نظام الرصد والتقييم.

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

١. تصميم المشروع وتخطيطه- هل لمشروعكم 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 بمشروعك؟

حتى إذا كان الجواب على هذه الأسئلة «نعم»، من المهم تحليل نوعية العمل والتخطيط لإيجاد سبل تثبيح التحسين. ويمكن تكيف قائمة التحقق في الجدول ٦٠،٦ التالي حاجاتك.

الجدول ٦٠،٦ الأسئلة في قائمة التحقق من الامتثال

المراجعة والتحليل	الخطوة	هل لمشروعك إطار رصد وتقييم؟
	<u>١٠,١,١</u>	هل يضم اقتراح مشروعك إطار عمل نتائج يلخص العناصر الرئيسية للمشروع من خلال ربط المستويات المختلفة للأهداف التي تظهر علاقة سببية
	<u>١٠,١,٢</u>	هل يضم اقتراح مشروعك إطار عمل تخطيط منطقي يشتمل على هرمية الأهداف من إطار عمل النتائج ومؤشرات أداء ذات صلة وطرق قياس مرتبطة وفرضيات حساسة تدعم التقدم العمودي المنطقي لإطار العمل؟
	<u>١٠,١,٣</u>	هل يضم اقتراح مشروعك أدبيات رصد وتقييم تصف نظام رصد المشروع والتقييمات المخطط لها بطريقة يمكن القاريء فيها أن يحكم على ملاءمة الخطط والوثوق بقدرتك على القيام بأنشطة المشروع المقترنة في مجال الرصد والتقييم؟

المراجعة والتحليل	الخطوة	هل يضم مشروعك دليل رصد وتقدير تشغيلي؟
	<u>١٠,٢,١</u>	هل يشتمل دليل مشروعك التشغيلي للرصد والتقييم كافة الوثائق الالزامه لتنفيذ نظام الرصد والتقييم؟
	<u>١٠,٢,٢</u>	هل يتضمن مشروعك نظاماً للاستماع إلى أعضاء المجتمع والتعلم منهم ولمواجهة مخاوفهم بطريقة شفافة؟
	<u>١٠,٢,٣</u>	هل قام مشروعك: باختبار مسبق لاستثمارات 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؟
المراجعة والتحليل	الخطوة	هل يستخدم الموظفون والجهات المعنية الأخرى البيانات التي يولّدها نظام الرصد والتقييم الخاص بمشروعك؟
	<u>١٠,٣,١</u>	هل في مشروعك قاعدتين منفصلتين لبيانات الرصد والتقييم من أجل إدارة البيانات التي يولّدها نظام الرصد والتقييم؟
	<u>١٠,٣,٢</u>	هل أن الموظفين مطلعون ومعتادون على قائمة التحقق من مهام التقييم التي تؤمن تقييماً حسن الإدارة؟
	<u>١٠,٣,٣</u>	هل يستخدم الموظفون بيانات الرصد والتقييم من خلال نقاشات التعلم من أجل العمل وورش عمل الدروس المستفادة من التقييم وأو إمكانيات تعلم أخرى؟

المسرد

أنشطة

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

نقطة الأساس (دراستها 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 والتاريخ. في حال كان المشروع يضم اتحاداً، قد يتوفّر الكثير من خرائط التواصل والإبلاغ.

الفرضيات الخامسة

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

خرائط تدفق البيانات

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

استثمارات جمع البيانات

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

خطّة التنفيذ المفصلة

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

التقييم

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

الغاية

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

التنفيذ

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

جدول تتبع أداء المؤشر

جدول يظهر أهداف المؤشر وإنجازاته لكلّ سنة من سنوات المشروع.

بطاقة التعليمات

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

النتائج الوسيطة

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

نقاشات التعلم من أجل العمل

هو وقت يُخصص 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 ومتكاملة وإجراءات واضحة تساهُم في تحقيق غاية محددة 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 مكون مهمٌ في إطار عمل التخطيط المنطقي. ومقابل كلّ بيان حول مؤشر أداء، يتم تأمين بيان مختصر عن مقاربة المشروع لانتقاط المعلومات. وبعتر ذلك «تحقّقاً 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 وتتضمن المساعدة وتنوّم الأرضية للنقيب والتعلم. يؤمن الرصد إشارات مبكرة عن النقد وتحقيق الأهداف.

هرمية الأهداف

هو الترتيب العمودي للمستويات المختلفة من بيانات الأهداف في إطار عمل التخطيط المنطقي وأطار عمل النتائج. يعتبر كل مستوى من مستويات الأهداف وسيلةً 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 يبني القيم بذلك.

المخرجات

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

مؤشرات الأداء

أمور جرت ملاحظتها أو احتسابها وهي بمثابة تقدير تقريري للتغيرات في موضوع الاهتمام

مساءلة المشروع

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

اقتراح المشروع

وثيقة حسنة البنية وحسن الصياغة لجهة الحاجة 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 لهرمية أهداف المشروع بطريقة تسهل فهم هدف المشروع العام.

الجهات المعنية

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

الأهداف الاستراتيجية

الغاية المركزية من المشروع وهي توصف على أنها المنافع المرئية أو المهمة التي تتجزأها المجموعات المستهدفة وتنتسب إليها في نهاية المشروع

نظريّة التغيير

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

المراجع

- جمعية التقييم الأمريكية. (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 لنقاشة التقييم المساعدة التنموية. في شبكة منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي/لجنة المساعدة الإنمائية حول تقييم التنمية، تقييم التعاون التنموي، ملخص عن المعايير الأساسية (ص. ١٣-٤). 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)
- هااغنر، 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.
- هااغنر س.، وموريل 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.، وشارروك 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. وريندلز د.، وشاروك ج. (٢٠٠٧). بروباك ٢: رزمة مشروع منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية: إدارة المشروع وارشادات 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. (٢٠٠٨أ). استخدام جداول تتبع أداء المؤشر: خطوط توجيهية وأدوات لتحضير جداول تتبع 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. (٢٠٠٨ب). التحضير للتقدير: خطوط توجيهية وأدوات للتخطيط لتقدير. (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. (٢٠٠٨ج). إدارة التقدير وتنفيذ: خطوط توجيهية حول إدارة تقدير ناجح وتنفيذ. (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 والمداخل 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 أهداف أوسع أو أطول	
(مدخلات)	(أنشطة)	(مخرجات)	نتائج وسيطة	هدف استراتيجي	غاية الوكالة الأميركية للتنمية الدولية إطار النتائج
مدخلات	أنشطة	مخرجات		هدف تنموي كبير	غاية مخطط الوكالة الأسترالية للتنمية الدولية
مدخلات	أنشطة	مخرجات	نتائج وسيطة	غاية مشروع نهاية	غاية برنامج منظمة كير CARE الإنسانية
مدخلات	أنشطة	نتائج / مخرجات		الغرض من المشروع	غاية عامة الوكالة الخديمة للتنمية الدولية
	أنشطة	مخرجات	نتائج وسيطة	هدف استراتيجي	غاية منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية
	أنشطة	مخرجات		غرض	غاية الوكالة الدانمركية للتنمية الدولية
	أنشطة	مخرجات		غرض	غاية وزارة التنمية الدولية (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 شكل مكونات	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

فرضيات أساسية	أدوات القياس / مصادر البيانات	بيانات مؤشرات الأداء	بيانات موضوعية
ليس من الضروري ملء هذه الخانة	ليس من الضروري ملء هذه الخانة	<p>تُستخلص بيانات مؤشرات الأداء والبيانات ذات الصلة من مصادر مناسبة قائمة أصلًا، مثل منظمة العفو الدولية ومنظمة الأغذية والزراعة وفريديوم هاوس والمعهد الدولي لبحوث السياسات الغذائية، ومنظمة الشفافية الدولية، والبنك الدولي ومنظمة الأمم المتحدة وتقارير الحكومات الوطنية وإلخ...</p>	<p>الغاية: تصف التغيير التنموي الطويل الأمد والأوسع في حياة الناس أو سبل عيشهم التي سيساهم المشروع فيها. قد يكون ذلك في منطقة محددة أو في بلد ما بشكل عام.</p> <p>فكرة الصياغة: أكتب جملة كاملة وكان الغاية تتحقق.</p> <p>استخدم عبارة "الشعب الذي تنتهي إليه المجموعة المستفيدة كفاعل للجملة."</p>
<p>من الأهداف الإستراتيجية إلى الغاية:</p> <p>تتعلق الفرضيات التي ستؤثر على تحقق الغاية بـ:</p> <ul style="list-style-type: none"> (أ) استدامة المشروع على الأمد الطويل (ب) مساهمات الحكومات الوطنية وأو منظمات أخرى قد تؤدي دوراً أساسياً في تحقيق تلك الغاية. 		<p>تم رصد و/أو تقييم مؤشرات الأهداف الإستراتيجية عامًّا من خلال الزيارات الميدانية والتقييمات في منتصف المدة والنهائية.</p> <p>من أجل قياس تلك المنافع مقارنة بالأهداف المحددة، نتم دائماً مقارنة نتائج نهاية المشروع مع نتائج نقطة الأساس الموازية (بطرق القياس الأولية أو مصادر البيانات الأخرى) في تقييم المشروع النهائي.</p>	<p>تعكس مؤشرات الأهداف الاستراتيجية المنافع التي يتوقع أن تكتسبها مجموعات مستفيدة فرعية في نهاية المشروع كنتيجة للتغيير في السلوك (الذي يحصل على المستوى المتوسط بدفع من التسلیم الناجح لمخرجات المشروع ونتيجة لاستلامها).</p> <p>يعبر كلًّا هدف استراتيجي عن هدف يكون واقعياً ومحدداً للمشروع وقابلًّا للفياس.</p> <p>تكون الأهداف الإستراتيجية الغرض المركزي للمشروع، أي سبب تصميمه وتنفيذها في الأصل.</p> <p>فكرة الصياغة: أكتب جملة كاملة وكان الغاية تتحقق.</p> <p>استخدم مجموعة المستفيدين الأوليين المستهدفة كفاعل للجملة.</p>

الملحق ج

فرضيات أساسية	أدوات القياس / مصادر البيانات	بيانات مؤشرات الأداء	بيانات موضوعية
<p>من النتائج الوسيطة إلى الأهداف الاستراتيجية: تكون الفرضيات على هذا المستوى تلك التي تظهر من التشخيص الأساسي الذي نتج عنه التصميم المختار.</p> <p>في حال أظهرت النتائج الوسيطة حفاظاً اعتماداً للمخرجات، ما هي الفرضيات التي لا تزال تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية؟</p>	<p>يتم عادةً رصد مؤشرات النتائج الوسيطة وقياسها من خلال جمع البيانات المنتظم والمستمر، بما في ذلك التقييمات (النقطة الأساس وتقييم منتصف المدة والنقيمة النهائية).</p> <p>يمكن جمع مؤشرات النتائج الوسيطة فقط من خلال المشروع نفسه لأنها خاصة بالتغييرات السلوكية التي تأتي كرد على التخلّيات في المشروع المحدد وفي مجال عمله. فلما تتوارد مصادر ثانوية على هذا المستوى.</p> <p>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 ودخل بشكل سريع أي تصحيحات للمسار يشير إليها التقييم (الذي سوف يتضمن تفسير أي بيانات نوعية أو كمية).</p>	<p>تركز المؤشرات الوسيطة على أدلة واضحة للتغيير السلوكى مثل اعتماد المخرجات أو تعطينها أو الوصول إليها.</p> <p>في حال تحقق من النتائج الوسيطة أقلَّ مما هو متوقع، يكون مدراء المشاريع مسؤولين عن فهم الأسباب وعن إدخال التغييرات اللازمة لتنفيذ المشاريع.</p>	<p>النتائج الوسيطة: تشير إلى التغيرات المتوقعة في السلوكيات التي يمكن تحديدها لدى المشاركين رداً على تسليم ناجح للمخرجات واستلام جيد لها.</p> <p>قد تبرز استجابات وسيطة في:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 • أي شيء آخر يظهر استخدام مخرجات المشروع بالطريقة الصحيحة أو ربما بطريقة مبتكرة أيضاً من قبل المجموعات المستهدفة. <p>تسمى هذه الاستجابات «وسيطة» لأن النجم على هذا المستوى يشكل خطوة لازمة باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية.</p> <p>كيفية الصياغة: أكتب جملة كاملة وكأن الغاية تحققت. استخدم مجموعة المستفيدين الأوليين المستهدفة كفاعل للجملة.</p>

الملحق ج

فرضيات أساسية	أدوات القياس / مصادر البيانات	بيانات مؤشرات الأداء	بيانات موضوعية
<p>من المخرجات إلى النتائج الوسيطة: تكون الفرضيات على هذا المستوى تلك التي تؤثر على اعتماد المخرجات التي هي خارج سيطرة إدارة المشروع.</p> <p>تتضمن مصادر رصد وتقييم مؤشرات المخرجات بشكل عام أنظمة حفظ السجلات البرنامجية والإدارية .</p>	<p>تقاس المخرجات عادةً بالاتساع 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، وكيلومترات الطرق أو عدد المدارس التي أعيد تأهيلها، إلخ...</p>	<p>تنكر مؤشرات المخرجات إدارة المشروع بالعقد المبرم للتسليم وزمانه.</p> <p>تسمح مؤشرات المخرجات لإدارة المشروع بتتبع ما يجب تسليمه، ومتى، والأهم لماذا.</p> <p>تكون إدارة المشروع مسؤولة مباشرةً عن تسليم المخرجات للأطراف المستهدفة.</p>	<p>المخرجات: إنها السلع والخدمات والمعرفة والمهارات والسلوكيات وأ/أو البيئة المواتية التي: <ul style="list-style-type: none"> • تسلم إلى... • يستلمها بشكل واضح وفعال ... <p>.... المستفيدين الأوليين المستهدفون نتيجةً لأنشطة التي جرى الإضطلاع بها. قد توفر أكثر من مخرجة واحدة لكل نتائج وسيطة.</p> <p>كيفية الصياغة: أكتب جملة كاملة وكأن الغاية تتحقق. استخدم مجموعة المستفيدين الأوليين المستهدفة التي نالت المخرجات كفاعل للجملة.</p> </p>
<p>من الأنشطة إلى المخرجات: تتعلق الفرضيات بالشروط التي تكون خارج السيطرة المباشرة لإدارة المشروع ولكن التي يجب استيفاؤها من أجل تسليم المخرجات.</p> <p>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 عندها إدراجها في الأنشطة.</p>	<p>ركز على أهم الأنشطة لغايات إدارة المشروع بدلاً من إضاعة الوقت والموارد في تحليل التفاصيل غير الضرورية.</p> <p>تقاس مؤشرات النشاط بشكل عام من خلال أنظمة التتبع وحفظ السجلات الإدارية والتربية والمالية، التي تستكمّلها الملاحظات الخطية والتقارير بشأن المشاكل والنجاحات وجودة العامة لأنشطة التي يقوم بها المتدربون والشركاء والمجموعات المشاركة الأخرى.</p> <p>ترصد الأنشطة عادةً وتقييم من خلال تقارير التقديم وبيانات الصرف.</p>	<p>تعتبر مؤشرات الأنشطة الأسهل للصياغة والجمع لأنها ترتكز على تقديم التنفيذ، كما يعكس ذلك في خطط عمل المشروع وموظفي المنظمات الشريكة وفعاليات المشاريع ونفقات الموارنة ذات الصلة.</p> <p>وهي تجيب على أسئلة مثل: <ul style="list-style-type: none"> • هل تم النشاط بجودة مقبولة؟ • هل استكمل النشاط كما هو مخطط له بشأن الأرقام وأنواع المواد المشتركة والمورعة؟ • هل تم تنظيم المجتمعات؟ • هل كانت أعداد الأشخاص وأجناسهم في المجموعات المستهدفة مدروسة أو مشاركة في أنشطة المشاريع المحددة؟ </p>	<p>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 تفادي الإفراط في تعقيد الأطر المهنية للمشاريع الكبرى، يجب ذكر أهم فئات الأنشطة فقط. يجب أن يرد جدول كامل بالأنشطة أو خطة تنفيذ مفصلة في قسم آخر من وثيقة المشروع.</p> <p>كيفية الصياغة: استخدم موظفي منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية أو المنظمة الشريكة (أو جهات فاعلة أخرى) المسؤولين عن النشاط كفاعل (مثلاً، موظفو الصحة في المنظمة يفعّلون ..)</p>

(المصدر: ستيسنون وأخرون (٢٠٠٤، ص. ١٩٤-١٩٦)

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

المُلْحِقُ د

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

الآهداف	مؤشرات الأداء	طرق القياس/مصادر البيانات (جمع بيانات المؤشرات من خلال نظام رصد المشروع وتقديره كما هو وارد في الدليل التسليبي للرصد والتقييم)	فرضيات أساسية
غاية المشروع: تحسين المجتمعات الريفية الفقيرة في مقاطعة مانام أنها الغذائي وقاودة مواردها الطبيعية			
الهدف الاستراتيجي: تزيد عائلات المزارعين إنتاجها الزراعي ودخلها	<ul style="list-style-type: none"> • تقييم نقطة الأساس والتقييم النهائي (أدوات جمع البيانات الكمية والنوعية FANTA) • بيانات ميدانية 	<ul style="list-style-type: none"> • تزيد نسبة مئوية من المستفيدين عن تحسن أنها الغذائي ودخلها • تعتمد نسبة من الأسر في المجتمعات المستهدفة الزراعة بلا حراثة في مزارعها 	
النتيجة الوسيطة ١: تمارس عائلات المزارعين عملها وتقيم خبراتها في مجال الزراعة بلا حراثة	<ul style="list-style-type: none"> • عدد الجمعيات الزراعية المشاركة بشكل ناشط في إدارة قطع الأرض الزراعية بلا حراثة • توثيق الزراعة بلا حراثة وفق نتائج كل قطعة أرض للعرض 	<ul style="list-style-type: none"> • بيانات ولاحظات 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 وبمهارات فيها	<ul style="list-style-type: none"> • عدد المزارعين المشاركون الذين يشاركون بشكل ناشط في الاجتماعات الأسبوعية • عدد المزارعين المشاركون الذين يشاركون بشكل فاعل في النقاشات حول قطع الأرض المزروعة بلا حراثة والتي هي للعرض 	<ul style="list-style-type: none"> • البيانات الميدانية وجموعات التركيز 	
الأنشطة: يدرب موظفو كاريتاس المزارعين على تقنيات الزراعة بلا حراثة وعلى إنشاء قطع أرض للعرض	<ul style="list-style-type: none"> • عدد المزارعين الأعضاء في الجمعيات الذين تدرّبوا، مفصّلين حسب الجنس والموقع • عدد المزارعين المهرّبين (الذين ليسوا أعضاء في الجمعيات) المدربين والمفصّلين بحسب الجنس والموقع • عدد الجولات الدراسية ومشاركة المزارعين المفصّلين بحسب الجنس والموقع. 	<ul style="list-style-type: none"> • تقارير المدربين • تقرير جولة الدراسة واللاحظات بشأنها 	

الملحق د

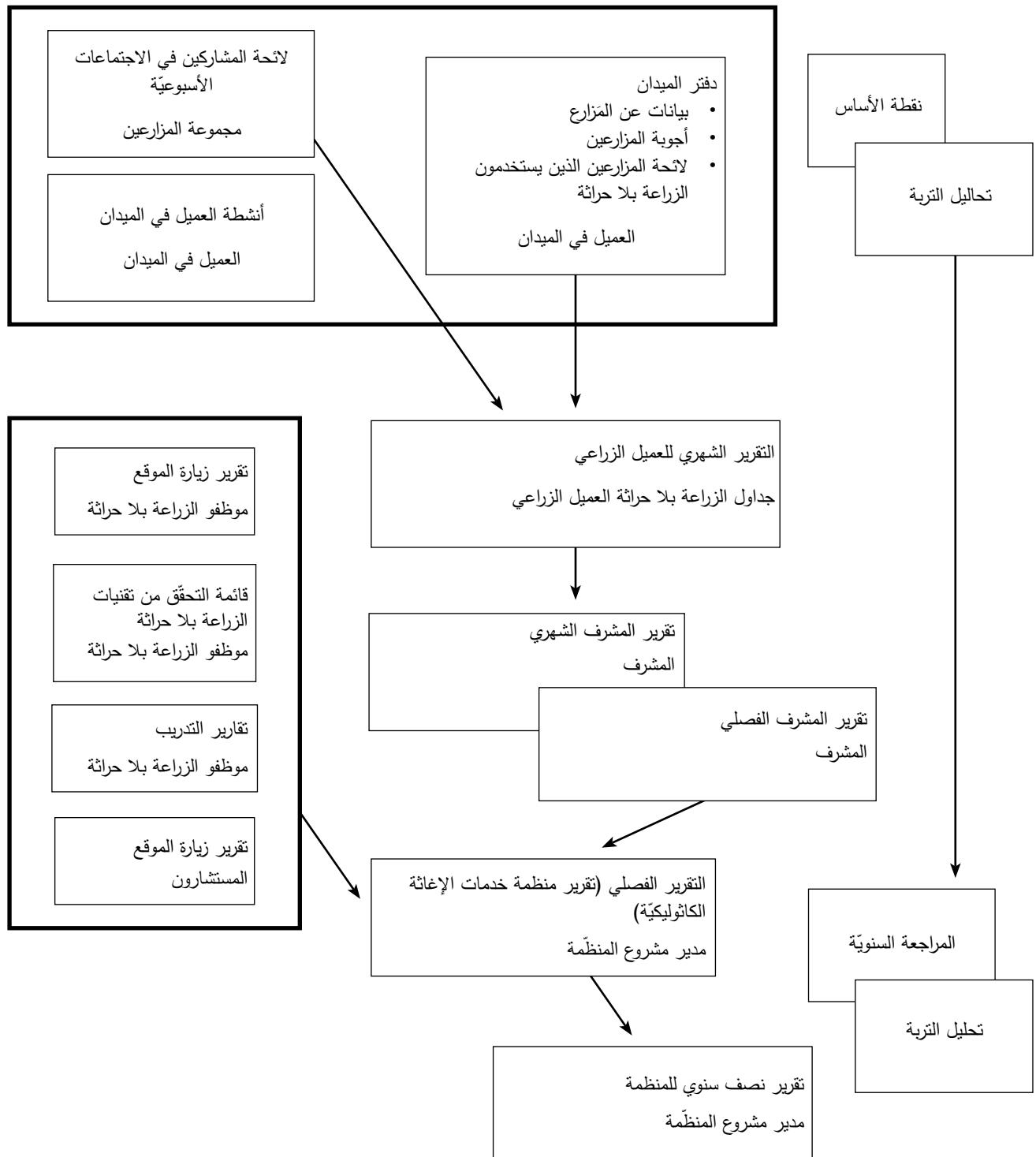
فرضيات أساسية	طرق القياس/مصادر البيانات (جمع بيانات المؤشرات من خلال نظام رصد المشروع وتقديره كما هو وارد في الدليل التشغيلي للرصد والتقييم)	مؤشرات الأداء	الأهداف
		<ul style="list-style-type: none"> • تشغيل ٤ قطعة أرض للعرض لاستخدامها من قبل عمال الإرشاد الزراعي من أجل تدريب المزارعين المشاركين في المشروع 	<p>المخرج ١،٢ : تضمّن مجموعات المزارعين قطع الأرض المخصصة للعرض ويستحدثونها ويدبرونها</p>
	<p>يسمح الوضع الأمني لموظفي كاريتاس بالسفر. الحصول على موافقة قائد القرية من أجل استخدام الأرض للعرض.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • تقرير كاريتاس الشهري 	<p>الأنشطة:</p> <ol style="list-style-type: none"> ١. تعمل كاريتاس مع جمعيات المزارعين من أجل إنشاء قطعة أرض مخصصة للعرض ٢. تعمل كاريتاس على توعية المجتمعات في المنطقة المستهدفة بشأن أنشطة الزراعة بلا حرارة المخطط لها.
	<p>يسمح الوضع الأمني بالنفاذ إلى مزارع الأفراد والمناطق المشتركة</p>	<ul style="list-style-type: none"> • بيانات ميدانية ومراجعة منتصف المدة 	<p>النتيجة الوسيطة ٢ : يمارس المزارعون إدارة الموارد الطبيعية المحسنة في مزارعهم وفي المناطق المشتركة.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • تقارير المدربين 	<p>المخرج ٢،١ : حسن المزارعون المعرفة في إدارة الموارد الطبيعية ومهاراتهم فيها</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • تقرير كاريتاس الشهري 	<p>الأنشطة: تعمل كاريتاس مع جمعيات المزارعين على خيارات لمقارنة مجتمعية خاصة بإدارة الموارد الطبيعية.</p>

الملحق د

الآهداف	مؤشرات الأداء	طرق القياس/مصادر البيانات	فرضيات أساسية
المخرج ٢،٢ :	• عدد الخطط التي تم تطويرها	• تقرير كاريتراس الشهري	• موافقة الحكومة على استخدام تلك المناطق
الأنشطة:	• عدد جماعات التوعية • عدد مجموعات المزارعين، وفق عدد الأعضاء مفصليًّا بحسب الجنس	• تقرير كاريتراس الشهري	• يسمح الوضع الأمني لموظفي كاريتراس بالسفر. • الحصول على موافقة قائد القرية من أجل استخدام الأرض للعرض.
النتيجة الوسيطة ٣ :	• تصنيف كل من مجموعات المزارعين وفق فعالية الأعمال التجارية الزراعية • تحسين رتبة كل منها على مدى حياة المشروع	• قائمة التحقق من فعالية الأعمال التجارية الزراعية على أساس حفظ الملفات، ودفاتر الأدخار، والارباح، والابتكارات الموئلة، والمقابلات، ومراجعة منتصف المدة، والتقييم النهائي.	
المخرج ٣،١ :	• عدد مجموعات المزارعين التي تشكل جماعات للأعمال التجارية الزراعية • عدد المجموعات التي تطلق	• تقارير المدربين وملحوظاتهم • بيانات ميدانية	• تتمتّع كل مجموعة مزارعين بموظفين موثوقين يحسنون القراءة والحساب
الأعمال التجارية الزراعية :	• الانشطة على أساس التدريب على كل من مجموعات المهارات.		
الأنشطة:	• عدد جماعات التوعية • عدد مجموعات المزارعين • عدد المزارعين، مفصليًّا بحسب الجنس	• تقرير كاريتراس الشهري	• الوضع الأمني مستقر

الملحق هـ

خارطة تدفق البيانات: مشروع زراعة بلا حراة



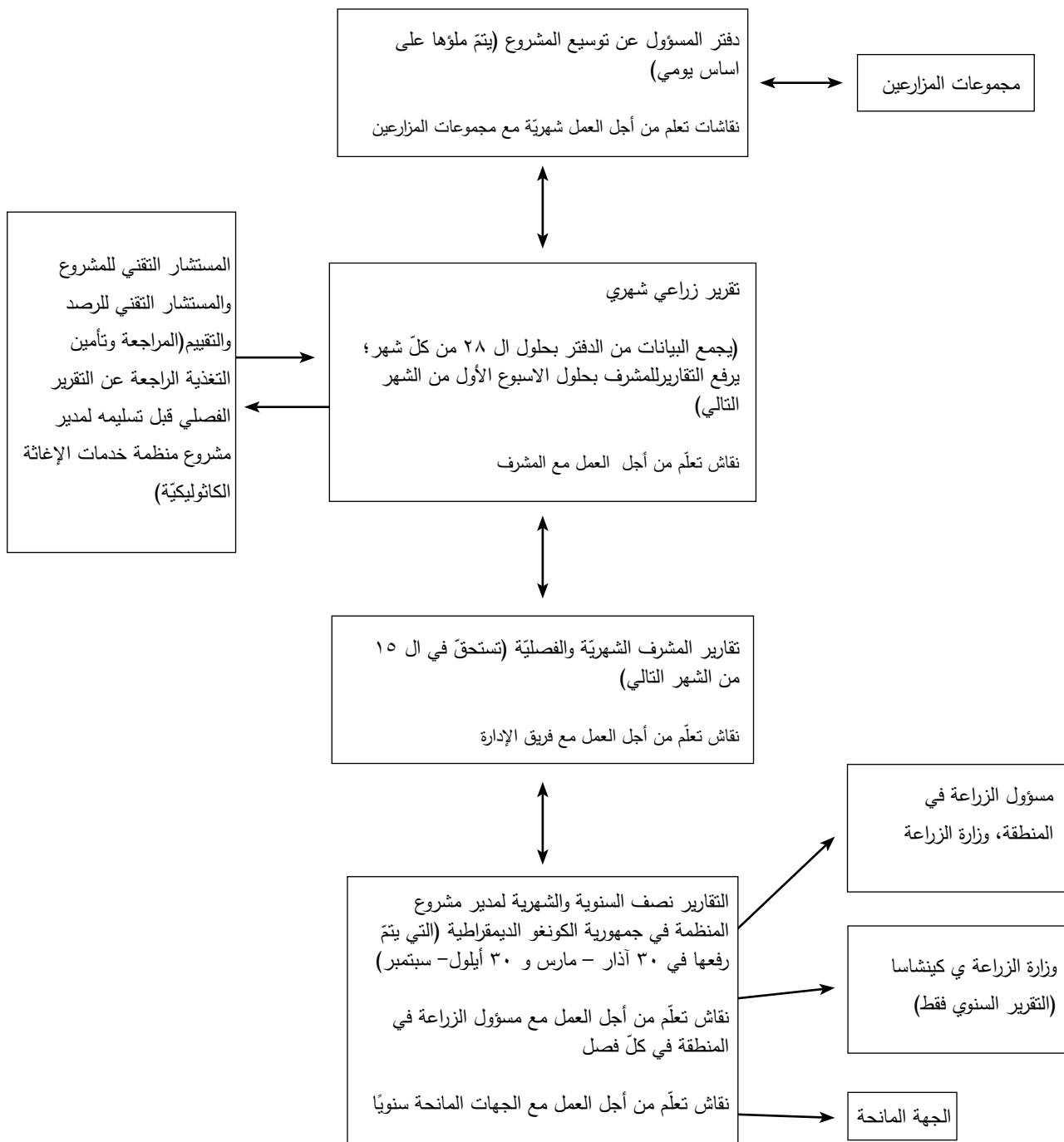
الملحق و

تعليمات خاصة بسجلات الحضور اليومي

تعليمات عامة لملء الاستمار	
يملؤها مدرس المدرسة المسئول	•
يتم ملؤها بشكل يومي، مرّة واحدة في الصباح (الساعة ٨:٣٠)	•
هناك استماره للفتيات واستماره للفتيان	•
يلخص العميل الميداني العمل في نهاية الشهر ويضع البيانات في تقرير شهري	•
بيانات يملؤها مدرس المدرسة المسئول	
معلومات عامة	
أدخل الشهر والسنة اللذين جرى خلالهما ملء الإستماره	الشهر / السنة
في حال تخطي عدد التلاميذ المساحة في هذه الصفحة، أضف استماره أخرى واعطها رقم صفحة جديدة	الصفحة
أدخل رقم المدرسة الذي اعطته منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكيه	رمز المدرسة #
حدد الصف؛ إملاً مجموعة من الاستمارات لكل صف	الصف
جدول البيانات	
في يوم الحضور الأول، إنسخ الاسم من سجل الحضور	العدد
أدخل إسم التلميذ (الشهرة والإسم) واستخدم الترتيب نفسه طوال الأشهر التالية	الإسم
أكتب "ح" للحاضر و "غ" للغائب	الحضور
اجمع كل أيام حضور التلاميذ	المجموع
أرسم خطأً واكتب "متسرّب"	المتسرب
أرسم خطأً واكتب "انتقال" عندما ينتقل تلميذ إلى مدرسة أخرى	الانتقال
أكتب " ."	غائب مؤقتاً
أرسم خطأً سميكًا بعد اسم التلميذ الحالي. أكتب "دخول جديد" وأسماء التلاميذ الجدد تحت الخط	دخول جديد
اجمع إجمالي الحضور لكافة التلاميذ بالشهر واكتب النتيجة	مجموع الحضور بالشهر
جدول ملخص تملؤه منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكيه	
متوسط الحضور	•
عدد التلاميذ الذين حضروا أقل من ٥٠ بالمئة من أيام المدرسة في الشهر	•
عدد التلاميذ الذين حضروا أقل من ١٢ يوماً	•
عدد التلاميذ الذين حضروا أقل من ١٠ أيام	•
استماره للإناث فقط: عدد اللواتي حضرن ما لا يقل عن ٨٠ بالمئة من أيام المدرسة في الشهر .	•

الملحق ز

خارطة التواصل والإبلاغ (مختصرة) : مشروع الزراعة بلا حراثة



المصدر: منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية - جمهورية الكونغو الديمقراطية، ٢٠١٠

الملحق ح

نموذج أسئلة سريعة لمناقشات التعلم من أجل العمل

التعلم

١. ما الذي خطّطنا له للشهر؟ للفصل؟ لستة أشهر؟
٢. ما الذي أجزناه؟
 - أ. مراجعة المعلومات حول تقارير البيانات الشهرية
 ٣. ما الذي يقوله لنا البيانات؟
 ٤. ما الذي لا يقوله لنا البيانات؟
 ٥. من تمثل البيانات؟
 ٦. من الذي لا تمثل البيانات؟
 ٧. ماذا يجب أن نعرف بعد؟
- ب. هل تتماشى البيانات واللاحظات التي أدلينا بها خلال الزيارات الميدانية؟
- ج. مراجعة النجاحات والتحديات. ركز على الواقع!

النجاحات

- ٨. ما الذي يجري بصورة جيدة؟
- ٩. لماذا يحصل هذا؟
- ١٠. ما معنى هذا؟
- ١١. كيف يؤثّر ذلك علينا؟

المسائل/ التحديات

- ١٢. ما هي المشاكل/ المسائل التي نواجهها؟
- ١٣. لماذا يحصل ذلك؟
- ١٤. ما معنى ذلك؟
- ١٥. كيف يؤثّر ذلك علينا؟
- ١٦. ما الذي حصل (أكان جيّداً أو سيئاً) ولم نكن نتوقعه؟
- ١٧. كيف تساهم هذه النتائج في تحقيق أهدافنا؟

العمل

١٨. ما هي المبادرات الناجحة؟
 ١٩. أ. كيف يمكن تعزيزها؟
٢٠. هل من أماكن أخرى في نطاق المشروع قد تعتمد تلك المبادرات؟
 ٢١. ما هي المبادرات التي لا تسير بطريقة جيدة؟
 ٢٢. أ. ما الذي يجب أن يتغيّر؟
 ٢٣. ب. هل يجب التخلّي عن أيّ نشاط؟
 ٢٤. في حال تغير الأنشطة، من تبلغ وكيف خطّط لذلك؟
 ٢٥. في حال تغير الأنشطة، هل من ميزانية تدعم العمل؟
٢٦. كيف يمكن إطلاع أعضاء المجتمع عن طريقة تفكيرنا الحالية?
 ٢٧. أ. ما الطريقة الفضلى لإبلاغ مختلف أعضاء المجتمع؟
 ٢٨. ب. ما المسائل/ القضايا التي قد تظهر؟
٢٩. كيف نستجيب للفرص ونرد على المخاوف - ما مدى إمكانية التفاوض؟
٣٠. د. أي موظفين في المشروع وأي شركاء يجب إشراكهم في نقاشات المتابعة؟

المُلْحَق ط

إدارة البيانات: ملخص عن قواعد البيانات الخاصة بالرصد والتقييم

قواعد بيانات التقييم	قواعد بيانات الرصد	
تكون قاعدة بيانات التقييم مفيدة لتحليل بيانات التقييم ويمكنها أن تتبع التقدم باتجاه أهداف المشروع الاستراتيجية والنتائج الوسيطة	تتبع قاعدة بيانات الرصد أثر أنشطة المشاريع، والمخرجات المكتملة، وإشارات التقدم باتجاه الأهداف. تضم أيضاً معلومات حول إدارة المشروع.	الوصف
تستند إلى توافر التقييم. يتم استخدامها عادةً في نقطة المشروع الأساسية وفي منتصف المدة وفي نهاية المشروع.	إجمالاً، على أساس شهري أو بشكل أكثر توافراً. في الاستجابة للحالات الطارئة، قد تظهر الحاجة إلى معلومات على أساس يومي أو أسبوعي.	توافر الاستخدام
<ul style="list-style-type: none"> • مسوحات الأسر (في نقطة الأساس ومنتصف المدة ونهاية المشروع) • مسوحات مجتمعية (في نقطة الأساس ومنتصف المدة ونهاية المشروع) 	<ul style="list-style-type: none"> • تقرير النشاط الشهري • سجلات المشروع • تقارير الرصد الميدانية 	مصادر البيانات المشتركة
<p> عدد المرات، النسب المئوية، القيمة الوسطى، اختبارات المعنى الإحصائي، المقارنة بين المجموعات الفرعية.</p> <p> مثلاً:</p> <ul style="list-style-type: none"> • المقارنة بين متوسط عدد الوجبات في اليوم للأسرة التي ترأسها امرأة ومتوسط عدد الوجبات للأسرة التي يرأسها رجل. • مقارنة مصادر القروض (بالنسبة المئوية) للأسر التي هي في أدنى مجموعة اقتصادية اجتماعية وفي المجموعة الاقتصادية الاجتماعية الاجتماعية الوسطى والمجموعة الاقتصادية الاجتماعية الاعلى. 	<p> الجمع، عدد المرات، النسب المئوية، والقيم الوسطى. مثلاً:</p> <p> عدد الاجتماعات التي تمت على مستوى المجتمع برؤسائه</p> <p> نسبة المجتمعات التي انتخبت اللجان</p> <p> عدد الدورات التدريبية التي أجريت</p> <p> متوسط عدد الحاضرين (أو العدد الوسط) في الاجتماعات المجتمعية.</p>	نوع التحليل
يتطلب استخدام قاعدة البيانات بشكل عام مهارات تحليل متقدمة.	قد يتطلب إنشاء قاعدة البيانات واستخدامها الحد الأدنى من الخبرة الفنية أو المهارات الفنية المتقدمة، وذلك بحسب تعقيد النظام.	الاعتبارات الفنية

الملحق ط

حسنات البرمجيات وسعيّانها

الاستخدام الموصى به	السيئات	الحسنات	البرمجية
قواعد بيانات الرصد	<ul style="list-style-type: none">◦ قلة هم الموظفون المطلعون على وظائف إكسل التي تساعد في تحليل معقدة (مقارنات بين المجموعات، إلخ...)◦ نتيح برمجية إكسل المزيد من الأخطاء في إدخال البيانات أو عند تحليل البيانات/ أو استخدامها.	<ul style="list-style-type: none">◦ تكون البرمجية متوفّرة لدى غالبية الموظفين برنامج إكسل على جهاز الكمبيوتر الخاص بهم◦ يكون الموظفون بشكل عام مطلعين على وظائف إكسل الأساسية أكثر من اطلاعهم على برمجيات أخرى.	ميكروسوفت إكسل Microsoft Excel
قواعد بيانات الرصد	<ul style="list-style-type: none">◦ درجة التعقيد النسبية في برمجة أكسيس.◦ قلة من الموظفين يتمتعون بخبرة في إنشاء قواعد بيانات وصيانتها عبر أكسيس بالمقارنة مع إكسل.	<ul style="list-style-type: none">◦ تكون البرمجية متوفّرة لدى العديد من الموظفين برنامج أكسيس على جهاز الكمبيوتر الخاص بهم.◦ يمكن إعداد أكسيس حتى يطبع ملخص التقارير المنتظمة.◦ يمكن أكسيس أن ينشئ فناغاً للبيانات حتى تعكس صفحة إدخال البيانات الاستمارات والاستبيانات. وحدتها الخيارات الموقّف عليها يمكن إدخالها لكلّ متغيّر. يمكن ذلك أن يقلل الخطأ في إدخال البيانات.	ميكروسوفت أكسس Microsoft Access
قواعد بيانات التقييم.	<ul style="list-style-type: none">◦ يجب شراء SPSS بشكل منفصل وهذا يتطلّب 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.	<ul style="list-style-type: none">◦ قادر على إجراء تحليل عالية المستوى◦ تحليل البيانات في SPSS يكون سهل الاستخدام.	SPSS

المُلْحِقُ 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 استمرارات إبلاغ معدّة بشكل يكون متزاوجاً مع جانبيّات الجمهور و حاجتهم إلى المعلومات. وتطلّب الجهات المانحة تقييمات منتصف المدة والتقييمات النهائيّة. وتشير أفضل الممارسات إلى أن تلك التقييمات الدوريّة تعطي المعلومات المفصّلة حول نفّق مشروع محدّد. ويمثّل التقييم استثماراً كبيراً في الوقت والأموال علماً أن المنظمات الطوعيّة الخاصة غالباً ما تقول إن تقارير التقييم غير مقرّوءة أو غير موزّعة على الجميع وفي بعض الحالات، فلما 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 التقنيّة على أن ترافقها الرسوم البيانيّة التي تساعده على التأكّد من أن التقييمات ستكون مفهومة ومستخدمة وتساهم في التعلم ضمن المنظمة.

أربع خطوات ل التواصل فعال في نتائج التقييم والإبلاغ بشأنها.

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

الخطوة ١: تحديد تحديات التواصل والإبلاغ

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

الجدول ١: تحديات التواصل والإبلاغ

التحدي	كيف يؤثّر على التناقل والإبلاغ
القلق العام من التقييم	<ul style="list-style-type: none">كلمة «تقييم» وحدها يمكن أن تؤدي إلى القلق ما بين الموظفين وتنسب بالمقاومة من قبلهم لأن النتائج قد تؤثّر 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	<ul style="list-style-type: none">قد يؤدي انعدام إيصال المعلومات إلى الجهات المعنية إلى انفلات وعدم اكتزاث وفي النهاية يؤدي إلى عدم استخدام للنتائج.قد تجد فرق التقييم متأخّرةً غياب ميزانية لإنتاج التقرير والعروض الشفهيّة أو عملية التوزيع.
ثقافة المنظمة - محدّدة على أنها نمط تشغيلي إداري، وكيفية تخصيص المسؤولية والسلطة أو كيفية تطوير الموظفين.	<ul style="list-style-type: none">تشكّل بعض الأفكار المسبقة حول المشروع دافعاً لمقاومة التغيير.قد لا يكون التناقل فعالاً بسبب فقدان الذاكرة المؤسسيّة بسبب تغيير الموظفين الكثير أو لأسباب أخرى.يعيق رؤساء المجموعات الذين لا يريدون أن يشاركونا معلومات حول الأداء في اجتماعات مفتوحة نشر نتائج الأداء.يتعرّف التواصل المستمرّ خلال تقييم ما بسبب أنظمة تشارك المعلومات المعطلة في المنظمة.

خطيّ التحدّيات

مبدئيًّا، يجب التخفيف من القلق والمقاومة من خلال المقاربة التشاركيّة المت恂ورة حول الاستخدام ومن خلال التركيز على التقييم من منظار الحوار والتعلم بدلاً من إصدار الأحكام والمساعدة 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 التحدّيات 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. فكر لماذا توصل المعلومات إلى الجهات المعنية وما الذي تريد أن توصله. راجع غاية التقييم لجهة حجم العمل وخذ بالاعتبار التوقعات التي تعبّر عنها الجهات المعنية. ثُم أجب على الأسئلة أدناه لكلّ من الأفراد ومجموعات الجهات المعنية.

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

الخطوة ٣: اختيار طرق التناقل/التواصل

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

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

على سبيل المثال، في حال كان لدى المجموعة مستوىً عالٍ من المفروئية، يمكن استخدام التواصل الخطّي. في حال كان الجمهور أميًّا تكون الطرق البصرية والشفهية أفضل طرق للتواصل وتناول المعلومات.

الخطوة ٤: تطوير استراتيجية التناقل والإبلاغ

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

الجدول ٢: نموذج عن بطاقة عمل تخطيط استراتيجية التناقل والإبلاغ

ما الأكلاف؟	من يعد المعلومات ويسلمها؟	متى يحتاجون إليها؟	أي استماراة هي الأفضل لهم؟	أي معلومات (المضمون) تحتاج إليها؟	الجهة المعنية أو الأفراد أو المجموعات في الجمهور بالإضافة إلى ملخص عن السمات والغاية
أكلاف الطباعة لـ ٢٥ نسخة من التقرير الخطّي. أكلاف سفر الموظفين إلى واشنطن العاصمة للجتماع والوقت للتحضير والإحاطة.	فريق التقييم بعد التقارير الخطّية؛ موظفو المقر العام لدى منظمات طوعية خاصة يدعون جدول أعمال اجتماع الإحاطة والعرض.	١٥ حزيران (يونيو) ٣٠ حزيران (يونيو)	تقدير التقييم النهائي مع الملخص التنفيذي. اجتماع للإحاطة (استخلاص المعلومات) في مكتب الجهة المانحة لعرض النتائج والتوصيات والأعمال المنوي القيام بها.	النتائج والتوصيات	الجهة المانحة للبرنامج ومركزها واشنطن تحتاج إلى مراجعة تقرير القسم النهائي لاتخاذ القرارات المستقبلية.

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 أيضًا أحد استثمارات أخرى للجماهير الأخرى. وعلى أساس سمات الجهات المعنية والجاهة إلى المعلومات وخيارات التمويل، خذ بالاعتبار أشكالًا أخرى مثل الكراسات وتقارير الإحاطة وعروض لجان الخبراء ووسائل الإعلام المكتوبة والإذاعية وعروض الفيديو والدراما والبوسترارات وجلسات العمل أو الاتصالات الإلكترونية.

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

الجدول ٣ : قائمة الإبلاغ بالتقدير

ما الأكلاف؟	الإبلاغ باستخدام الشكل الإلكتروني	أنشطة التفكير الندي	الإبلاغ المدع	العروض الشفهية
<ul style="list-style-type: none"> • التواصل من خلال الموقع الإلكتروني • التواصل الإلكتروني المتزامن مثل غرف الدردشة التداول عبر الهاتف والتداول عبر الفيديو والشبكة. • بث الصوت الرقمي 	<ul style="list-style-type: none"> • مراجعات ما بعد العمل • جلسات عمل 	<ul style="list-style-type: none"> • عروض الفيديو الدراما أو تمثيل الأدوار • جلسات لعرض بosterات • مشاغل للصياغة 	<ul style="list-style-type: none"> • اجتماعات الإحاطة عروض لجان الخبراء • وسائل إعلام إذاعية (راديو، تلفزيون) • التواصل غير الرسمي 	<ul style="list-style-type: none"> • تقرير التقىم 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)

المصادر: باتون ١٩٩٧؛ توبيس وأخرون ٢٠٠٥

الإبلاغ الخطى

تقرير التقىم النهائي

يعرض تقرير التقىم النهائي النظرة الشاملة حول التقىم ويعتبر الأساس للملخص التنفيذي والعرض الشفهية وأشكال الإبلاغ الأخرى وهو مصدر مهم لأرشيف البرنامج. توصي الكثير من الجهات المانحة للبرامج باعتماد شكل معين للتقرير المطلوب. إتبع الشكل بتأنٍ. عادة، يتم توزيع مسودة تقرير تقىيم 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 التقىم النهائي ويكون تحتوي على النسخ المضغوطة للاقسام الأساسية. نجده في بداية تقرير التقىم النهائي وهو ينقل المعلومات الأساسية بشكل دقيق ومختصر. تكون الملخصات التنفيذية مكتوبة بشكل عام لصياغ القرارات الكثيرة الانشغال وهي تمكّن القراء من الحصول على المعلومات الحيوية بشأن التقىيم من دون أن يقرأوا التقرير بكامله. يمكن نشر الملخص التنفيذي بشكل منفصل عن التقرير الكامل ويجب أن يعتبر وثيقة منفصلة.

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

أعتذر عن الرسالة الطويلة التي كتبتها لك.

لم يكن لدى ما يكفي من الوقت لأكتب رسالة قصيرة»
(جورج برنارد شو)

نصائح لصياغة ملخص تفاصي

- إقرأ الوثيقة الأصلية من البداية حتى النهاية
- إبدأ الملخص التفصيلي بالخاتمة والتوصيات
- سطر الأفكار الرئيسية والبيانات المهمة والتوصيات الأساسية
- نفّح المعلومات التي سطرتها
- أعد صياغة المعلومات المسطورة
- نفّح ما أعددت صياغته من خلال إلغاء الكلمات والجمل التي لا حاجة لها
- تتحقق من النسخ المنقحة بالمقارنة مع الوثيقة الأصلية للتأكد من أن المعلومات الأساسية موجودة بما في ذلك نقاط المشروع الناجحة والتحديات التي يواجهها
- تأكّد من أنّ الملخص لا يحتوي على معلومات من خارج النسخة الأصلية

إن التقارير المؤقتة أو المرحلية للتقدّم تعرض النتائج الأولية أو الأساسية لمسودة التقييم. تأتي جدولة التقارير المؤقتة بحسب حاجات صنع القرار المحددة للجهات المعنية بالتقدير. وفيما يمكن للتقارير المؤقتة أن تكون أساسية في جعل التقييم أكثر إفاده، إلا أنها قد تتسبّب أيضًا بتصعيبات لا لزوم لها في حال اسياط ترجمتها. لнациدي هذه المشكلة إبدأ التقارير المؤقتة عبر ذكر التالي:

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

قصص ذات فائدة إنسانية وقصص النجاح والقصص التي تستقي منها الدروس، كلّها طرق مختلفة لإيصال نتائج التقييم لجامعة مخصصة. تهتمّ الجهات المانحة بشكل متزايد باستخدام الأدبّيات القصيرة أو القصص التي تضع وجهاً إنسانياً لبيانات الرصد والتقييم.

- قصص ذات فائدة إنسانية توثق خبرات الأشخاص الذين يتأثرون بمشاريع المنظمات الطوعية الخاصة وتساعد في شخصنة النجاحات والتحديات في عمل تلك المنظمات.
- قصص النجاح هي وصف لـ «متى وابن و كيف ولماذا» نجح مشروع معين في تحقيق أهدافه.
- القصص التي تستقي منها الدروس تخبر الحالات التي كان فيها استباقي تصعيبات في مشروع ما أو آثار سلبية فيه وكيف أنها تحدّدت وتمّ تخطيّها والغير المستقة والتي قد تكون مفيدة في المستقبل للآخرين (دو روبيتر و آcker 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 (دوروبير و آcker ٢٠٠٨) و رزمة قصص النجاح واستقاء الدروس: خطوط توجيهية وأدوات لصياغة تقارير أثر المشاريع بشكل فعال (لونغ و آخرون، ٢٠٠٦).

طرق إيصال الأخبار القصيرة—النشرات الإخبارية، الملخصات، البروشورات (الكتيبات)— تستخدم لتسلیط الضوء على معلومات التقييم والمساعدة في توليد الاهتمام باكتشافات التقييم الكاملة ولخدمة غایات 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 إفاده في حال كان التقييم يركّز على النوعية بشكل اساسي ويعتبر فيه الوصف الكامل لسياق التقييم أساسياً لفسير النتائج (توريس و آخرون). تستخدم أشكال التواصل هذه الصور والرسوم البيانية والألوان وتنقح الشكل ليكون جذّاباً 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 بالتقدير (توريس و آخرون

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

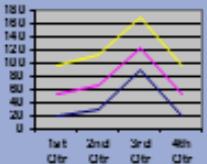
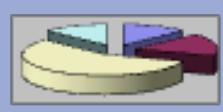
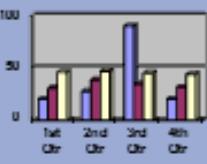
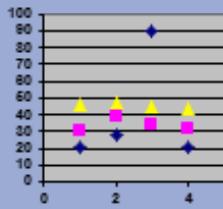
يمكن لاستخدام وسائل الإعلام أيضًا أن يكون صعبًا—ما من ضمانات لما سيكتبه المراسل. لهذا السبب من المهم ان تررّج لرسالة واضحة نقلها لوسائل الإعلام وان يبلغ المقيم والجهات المعنية بشأن النقاط الأساسية التي يجب التكلم عليها والاتصال بالإعلام فقط بعد أن تكون الجهات المعنية الأساسية قد راجعت نتائج التقييم فلا أحد يرغب بأن يتلقاً بقراة نتائج برنامجه في الصحف.

نصائح بشأن الرسوم البيانية

يمكن للرسوم البيانية الحسنة التصميم أن تساعد في نقل الأفكار المعقدة بوضوح ودقة وفعالية. استخدم الرسوم البيانية مع شروحات خطية وشفهية للتتأكد من القصیر الصحيح للبيانات. عند إدخال الرسوم البيانية في تقرير ما، الرجاء وصف المعلومات التي يمكن أن تجدها فيها أو فسر البيانات المعروضة (توريس وأخرون ٢٠٠٥).

الجدول ٤ أدناه يعرض فكرة عامة عن خيارات الرسوم وأنواع المعلومات التي ينقلها كل من الخيارات والنصائح بشأن استخدام الرسوم البيانية بشكل فعال.

الجدول ٤: نظرة عامة حول الرسوم البيانية

النصائح	المعلومات التي ينقلها	نوع الرسم
<ul style="list-style-type: none"> سم كلاً من الخطوط بدلاً من استخدام المفاتيح حاول لا تختفي استخدام الخطوط الثلاثة استخدم ألوانًا مختلفة أو اشكالًا مختلفة للخطوط في حال كانت بالابيض والأسود 	<ul style="list-style-type: none"> يظهر الميل مع الوقت والحركات والتوزيع والدورات 	جدول الخطوط 
<ul style="list-style-type: none"> استخدم ست قطع أو أقل رتب القطع من الأكبر إلى الأصغر أو من الأهم إلى الأقل أهمية بدءاً من «١٢٠٠» استخدم الألوان الحيوية سم كل قطعة 	<ul style="list-style-type: none"> تظهر الجزء من كل 	الكعكة 
<ul style="list-style-type: none"> استخدم أقل عدد ممكن من العواميد استخدم ألوانًا أو اشكالًا تسلط الضوء على البيانات ضع الأوراق التي تشير إلى قيمة العاوميد في الأعلى أو في داخل العمود. 	<ul style="list-style-type: none"> يقارن الفوارق بين معلومات متشابهة (مثلاً التوزيع بالنسبة المئوية) يمكن لجدول العواميد أن يقارن مواد مختلفة 	جدول العواميد 
<ul style="list-style-type: none"> استخدم المساحة البيضاء بشكل فاعل أنقل الرسالة في العنوان استخدم المساحة البيضاء بشكل فاعل أنقل الرسالة في العنوان ضع مصدر البيانات 	<ul style="list-style-type: none"> تظهر العمليات والعناصر والأدوار والأجزاء الداخلة في كيان أوسع 	الرسوم الأخرى (جدول الدفق، السلسلة الزمنية، النقاط المتفرقة) 

النصائح	المعلومات التي ينقلها	نوع الرسم
<ul style="list-style-type: none"> • أعط لكل جدول رقماً بالترقيم العربي • ضع العنوان مباشرة فوق الجدول • سُمّ السطور والعمود بشكل واضح • أبرز مصدر البيانات 	<ul style="list-style-type: none"> • تصف، تجدول ، تظهر العلاقة وتقارن • تعرض كمية كبرى من البيانات بطريقة مناسبة 	<p>الجدوال (الرجاء إدخال جدول هنا)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • أبقي الأمور بسيطة- إذا احتاج الأمر الكثير من الشرح، استخدم النص • استخدم الصور الخلاقة لأنها تساعد في التواصل • أدخل المفاتيح لتحدد أي رموز مستخدمة • استخدم المساحة البيضاء 	<ul style="list-style-type: none"> • تنقل الرسالة أو الفكرة التي يصعب التعبير عنها بالكلمات بشكل ناجح • تظهر البنية في المنظمة وتشير إلى طريقة الدفق • تنظر الوجهة • تستخد جداول الدفق لظهور القضايا • تستخدم الخرائط لإظهار النتائج التي يمكن مقارنتها جغرافياً وما بين البلدان 	<p>الصور (خرائط، رسوم)</p> 

المصادر : توريس وآخرون ٢٠٠٥؛ كوزيك و ريس٢٠٠٤، توفت ١٩٨٩

أنواع العروض الأخرى وطرق التواصل الأخرى

العروض الشفهية أو اللغوية التي تقل التقدم في التقييم والنتائج عنه للجهات المعنية والجمهور الآخر. بهذه الطريقة، يمكن الناس أن يطرحوا الأسئلة وأن ينقلوا ما هو أكثر تفاعلاً. يمكن العرض الشفهية التي تتضمن 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 التقييم مع مدراء البرنامج. يمكن عقد اجتماع إحاطة آخر مع الجهات المعنية لمشاركة 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. تتتألف بشكل عام من ثلاثة أو أربعة محاضرين يعرض كلّ منهم بالمختصر أحد أوجه التقييم. يعمل الميسر على تسهيل النقاش بين المحاضرين أنفسهم والحضور من جهة أخرى (كوزيك و ريس٢٠٠٤).

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 تمويه الانتاج المنخفض الكلفة وغالباً ما يكون لها ذررة ترجمة الأمور إلى اللغة المحلية.

التقارير الخلاقة

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

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

مدمة أو دي في دي. وعلى الرغم من أهمية العرض، إلا أن الفيديو يمكن توزيعه ومشاهدته من قبل عدد كبير من الناس. تكون أشرطة الفيديو مفيدة بشكل خاص لل التالي: (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 (٣٠-٢٠ دقيقة) قد تدخل بسهولة كبيرة في جدول أعمال لقاء ما.

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

١. المشاهد التقليدية التي يمكن العمل عليها انتلاقاً من بيانات التقييم - وخاصة المقابلات ومجموعات التركيز - كما يمكن تصوير نتائج التقييم. يؤدي الممثلون المشهد ويخرجون. يستتبع المشهد نقاش بين الجمهور بتوجيه من الميسر.
٢. المشاهد التفاعلية هي سيناريوهات تشرك الجمهور في التفكير والكلام عن قضايا التقييم ونتائجها. بعد المشاهد التفاعلية، يناقش الجمهور ردات فعلهم مع الممثلين الذين يبقون في شخصيتهم ويكون النقاش طبعاً بتوجيه من الميسر الذي يؤمن ببيانات التقييم. بعد النقاش التيسيري، يكرر الممثلون المشهد ويفيرون به 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 دخلاً وخروجاً كما يمكن للممثلين أن يغيروا الاستراتيجيات في المشهد. يشرح الميسر القضايا ويوجه النقاش بشأن كل مشهد صغير.

تبعد الدراما سلسلة من الأسئلة المفتوحة - ماذا رأيت هنا؟ لماذا تجري الأمور كذلك؟ كيف تجري الأمور في وضعبنا؟ ما الذي نستطيعه حال 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 البواسترات التي بررحت أنها سريعة وتعتمد على النظر وسهلة القراءة للناس الذين ليس لديهم الكثير من المعرفة بالبرنامج أو المنظمة أو حتى يجهلونهما تماماً ويجتمع فيها عرض المعلومة البصري مع العرض اللفظي. تتشكل البواسترات بشكل عام من الصور والرسوم البيانية والجدوال المختلفة والرسوم المختلفة والنصوص على لوحات كبيرة. غالباً ما تستخدم جلسات عرض البواسترات في المؤتمرات الكبرى المتعددة الجلسات من أجل عرض معلومات تقييم مكثفة. ويشاهد الجمهور العرض ويستطيعون التوقف لإجراء نقاشات مختصرة. يمكن أن يتواجد المقيمين في تلك الجلسات فيتكلمون على الأفكار الرئيسية ويوضحون الأسئلة كما يمكن لجلسات عرض البواسترات أن تكون حدثاً منفرداً (توريس وآخرون ٢٠٠٥).

نصائح لجلسات عرض البوسترات

- على الجمهور أن يتمكن من قراءة البوستر عن مسافة
- على البوستر أن ينقل الأفكار الرئيسية بوضوح واقتضاب باستخدام عناوين التقرير والنقاط المحددة
- على البوسترات أن تشتمل على المساعدات البصرية والرسوم وان تجتنب الانتباه من خلال الألوان.
- فكر بوضع صور المشاركين بالقرب من اقتباسات مأخوذة من مقابلات
- عند العمل على البوسترات، استخدم أوراق اللوح الورقي المسطّرة والأقلام العريضة لكتب بوضوح.

المصدر: توريس وآخرون ٢٠٠٥.

مشاغل الصياغة وهي تقنية مبتكرة تشرك الجهات المعنية بالمشروع من بين الاشخاص غير المتعلمین جداً في صياغة التقریر. تساعد هذه التقنية المشارکین في البرنامج على تولید المعلومات بشكل ناشط وعلى تقاضی أن يكونوا مزودی معلومات سلبیین. تتألف مشاغل الصياغة من ورشات عمل ليومین أو ثلاثة يعمل فيها المشارکون وموظفو المنظمات الطوعیة الخاصة والفنانون معًا. يعمل موظفو المنظمة على إجراء مقابلات مع المشارکین والتکلم بشأن قصص تسلط الضوء على نتائج التقييم وأفضل الممارسات أو الدروس المستقة. تكتب تلك القصص وتتّفتح بحضور الفنانون الرسوم والصور بحسب تعليمات المشارکین. يراجع المشارکون ومیسّرُو المنظمات المسودات للتأكد من المضمون واللغة وتناسب المصطلحات قبل نشرها.

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

تستخدم الأسئلة المفتوحة المنتالية في التفكير النّقدي لتشجيع الناس على مناقشة المعلومات والتفكير بها وتحليلها (راجع المربع أدناه). يتطلب الحوار الأصيل أن يهيء المیسر جوًّا من التقدمة والاحترام والتعاون ما بين المقيمين والجهات المعنية. تلعب السلوكيات الفردية أيضًا دورًا مهمًا.

فالتفكير النّقدي يزداد عندما يكون الناس:

- يطرحون أسئلة ذات صلة ويظهرون فضولًا
- يعترفون بما لا يعرفونه
- يكشفون المعتقدات والافتراضات والأراء مقابل الواقع والادلة والبراهين ويدرسونها
- يستمعون بانتباھ إلى الآخرين
- يراجعون النجاحات والمشاكل عن كثب وبعمق

يشرك التفكير النّقدي الأفراد أو المجموعات المدعومة لتقسيم المعلومة وتحليلها مثل نتائج التقييم- في جو من الاحترام والافتتاح. يتم التشجيع على الحوار ويوالد تبادل الأفكار والأراء هذا تعلمًا جديداً ويزيد من التنويعية على القيم الضمنية والمعتقدات والفرضيات.

مراجعات ما بعد العمل هي سلسلة من الأنشطة التفكيرية التي يمكن استخدامها خلال تقييم ضمن معالجة النتائج الأساسية التي توصل إليها فريق التقييم أو لمراجعة التقدم أو العارقيل في عملية التقييم. وعلى غرار اجتماعات التفكير النّقدي الأخرى، تحتاج مراجعات ما بعد العمل إلى بيئة آمنة حيث يستطيع الناس أن يعبروا عن أفكارهم بانفتاح. يطرح المیسر الأسئلة المفتوحة ويدبر النقاشات الجماعية. ثم تجري مراجعات ما بعد العمل بينما لا تزال المعلومات نصراً في الذاكرة. يطرح المیسر سلسلة من الأسئلة المتراكبة كما يلي ويسجل النقاط التي تم التوصل إليها ضمن المجموعة، مثل:

- ما كان يفترض أن يحصل؟
- ما الذي حصل فعلًا؟

- لم الفرق؟
- لماذا تعلمـنا؟
- ما كانت مكامن النجاح ومكامن الضعف؟
- ما الذي يجب القيام به من أجل الاستمرار بإنجاح نقاط الضعف أو تحسينها؟

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

خطوط عريضة للتخطيط وتيسير جلسة عمل فاعلة

- حدد بوضوح غاية الجلسة
- حضر جدول الأعمال
- إختر الإجراءات المناسبة- مثل عصف الأذهان ومجموعات العمل الصغيرة - وجهاز المواد الالزمة مثل الألواح الورقية أو الألواح البيضاء والأقلام لتسجيل الأفكار، وجهاز الأوراق والوثائق التي يجب توزيعها.
- جهز غرفة الاجتماعات لتعزيز التبادل والنقاش.
- إختر وقتاً للاجتماع يكون مناسباً للمشاركين
- أرسل جدول الأعمال مسبقاً وراجعه في بداية كل اجتماع.
- استخدم الألعاب الصغيرة لتساعد المشاركين على التعرف بعضهم ببعض.
- أدع المشاركين إلى تحدي القواعد العامة والمعايير التي يعتمدونها في عملهم مع بعض
- ووضح الأدوار مشيراً إلى الشخص الذي يعمل على التيسير والشخص الذي يعمل على تسجيل الأفكار، إلخ...
- استخدم تقنيات التيسير أو استخدم ميسراً كفوءاً 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
- خطط للخطوات الجديدة وحدّدها
- في النهاية، أطلب التغذية الراجعة واستخدم المعلومات لتحسين جلسة العمل التالية

المصدر: توريـس وآخرون ٢٠٠٥.

الإبلاغ باستخدام أشكال إلكترونية

التواصل من خلال الموقع الإلكتروني

يمكن لتقارير التقييم الخطية ولوثائق التقييم أن تنشر بشكل واسع من خلال نشرها على الموقع الإلكتروني. يمكن أن تستضيف جهة مانحة أو جماعة تعمل على التنمية الإلكترونية مثل الجمادات العاملة في الإغاثة وبناء السلام والصحة العامة والاتصالات وإلخ... أو حتى تجمع لمنظمات طوعية خاصة أو الأمم المتحدة أو مجموعة عمل باستضافة حكومية و/أو مركز موارد. تشتمل المنشورات المحتملة على الشبكة التقارير وعروض الفيديو وعروض البالوريونيت والنشرات وجداول الاجتماعات والبيانات الصحفية. في جمادات بناء السلام، قدبدأ عدد من الموقع الإلكتروني بنشر التقييمات حول مشاريع بناء السلام (لوديراخ وآخرون ٢٠٠٧).

أدوات التواصل والتداول عبر الشبكة

يمكن لأنظمة التواصل وأدوات التداول ان تيسّر التعاون مع الجهات المعنية في أماكن مختلفة خلال مراحل التقييم. تكون غرف الدردشة والتداول عبر الهاتف والفيديو والتداول بالبث الحي عبر الشبكة ولقاءات الافتراضية والبث الرقمي أنشطة بالخط المباشر تسمح للجهات المعنية التي قد تكون في أنحاء العالم ان تعمل بعضها مع بعض بطريقة سهلة (تورييس وآخرون ٢٠٠٥).

- **غرفة الدردشة** هي مساحة على الإنترنت يستطيع فيها شخصان أو أكثر أن يتناولاً أطراف حيث مطبوع بالوقت الحقيقي. هذه الطريقة مثالية للأحاديث 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 المشاركون 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 بالتقدير القائمة في أي اجتماع وجهاً لوجه. لذكر أن تكنولوجيات التداول بالفيديو الموثوقة قد تكون مكلفة كما أن الخبرة التقنية ومحترفو تكنولوجيا المعلومات ضروريون من أجل تسهيل إجراء تداول بالفيديو يكون ناجحاً.
- **التداول عبر الشبكة** هي اجتماعات بين أشخاص في موقع مختلف 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 تستعمل على غرف الدردشة أو التواصل بالفيديو وأو 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 الإنترت ليتم الاستماع إليها على الأجهزة المحمولة (مثل آي بود) والكمبيوتر. يسمح بـ 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 حالياً، إلا أنه يحمل الكثير من الإمكانيات للمستقبل.

استخدام الخيارات المتعددة لتناقل نتائج التقييم

تتعدد الخيارات للتواصل بشأن التقييم والإبلاغ به وغالباً ما تستخدم تقنيات متعددة لتعزيز نشر أكبر للنتائج أو تتوالى الواحدة بعد الأخرى. فعلى سبيل المثال، قد يصوغ المقيم تقريراً خطياً 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 أمراً له الأثر الكبير في تناقل نتائج تقرير خططي وتوصياته (تورييس 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 اساسية للرصد والتقييم في برامج التنمية الاجتماعية الاقتصادية. لقد انتج الصليب الأحمر الأميركي ومنظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية هذه السلسلة بموجب هباتهما على التوالي من وكالة التنمية الأمريكية/بناء قدرات المؤسسات في الغذاء مقابل السلام. أما المواضيع التي تمت تغطيتها فجاءت من أجل الاستجابة إلى الحاجات التي تم تحديدها على الميدان لتأمين المشورة اللازمة والأدوات التي لم ترد هنا في المنشورات المتوفرة. تستهدف الوحدات مدراء البرامج وأخصائيي الرصد والتقييم. يمكن أيضاً استخدام السلسلة في تدريب الرصد والتقييم وبناء القدرات. تؤمن سلسلة شورت كات اداة مرجعية جاهزة للأشخاص الذين استخدمو الوحدات كاملة وأولئك الذين يحتاجون فقط إلى ما يذكّرهم بالموضوع أو أولئك الذين يريدون تسيير بعض المهارات المحدّدة.

تتوفر سلسلة الرصد والتقييم على الموقع التالي:

<http://crs.org/publications> •

<http://www.foodsecuritynetwork.org> •

[/http://www.redcross.org/services](http://www.redcross.org/services) •

انتاجت 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 ٠٠٠١٥-٠٣-٠٠٠٠) و هبة بناء القدرات المؤسسية للصليب الأحمر (AFP-A ٠٠٠٠٧-٠٠٠). أما الآراء التي تم التعبير عنها في هذه الوثيقة فهي تلك الخاصة بالمؤلفين ولا تمثل ابداً آراء الوكالة الأمريكية 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

