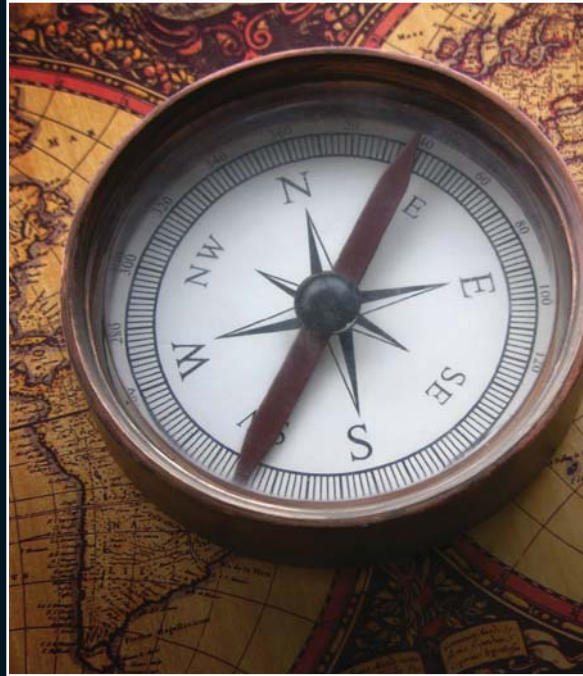




# التقييم من أجل التطوير

تخطيط ومتابعة وتقييم المشروعات  
والبرامج البحثية والتنمية



إدخال التعلم والانعكاسات في برامج التنمية

تأليف

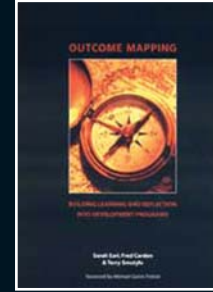
سارة إيرل، فريد كاردن، تيري سموتيلو

مركز البحوث للتنمية الدولية

التقييم من أجل التطوير

## التقييم من أجل التطوير

تخطيط ومتابعة وتقييم المشروعات والبرامج البحثية والتنمية



تتمحور التنمية بشكل رئيسي حول الناس ومدى علاقتهم ببعضهم البعض ومع بيئتهم. لذلك تركز منهجية التقييم من أجل التطوير على الناس والمنظمات على حد سواء. وتكمن أصالة المنهجية في تحويلها عن تقييم مخرجات البرامج (مثل موائمة السياسات الموضوعية، تخفيض الفقر وتخفيف الأزمات) واتجاهها نحو التركيز على التغيرات في السلوك والعلاقات والأفعال و/أو نشاطات الناس والمنظمات التي يعمل لأجلها أي برنامج تنمية.

واجهت وحدة التقييم في مركز البحوث للتنمية الدولية على مدى السنوات الماضية. تحديات أساسية جذرية في تقييمها لتأثيرات برامج التنمية الممولة من قبل المركز وطريقة صياغة التقارير حول هذه التأثيرات وذلك على المستويين النظري والعملي. وتتقاطع هذه التحديات مع تلك التي تعانيها المنظمات العاملة في حقل التنمية لكي تظهر أن برامجها تنتج تغيرات أساسية ودائمة لمصلحة عدد كبير من الفئات المستفيدة، إلا أن هذه التأثيرات عادة ما تكون نتيجة لتلاقي عدة عوامل وأحداث لا يمكن لهيئة واحدة أو مجموعات هيئات أن تدعي بأن لها الفضل الكامل في أحداثها. مما يفسر الإشكاليات المزمنة المرتبطة بتقييم آثار التنمية من وجهة نظر الهيئات الخارجية والتي لا تتواجد في قلب البرامج. وبالرغم من هذا كله، تتابع منظمات كثيرة الصراع من أجل قياس نتائج خارجة حتى عن نطاق برامجها أو حدود تدخلها.

إن التقييم من أجل التطوير يغير طريقة فهم البرنامج لأهدافه وكيفية تقييمه لأدائه ونتائجه. كما يؤسس لرؤية شاملة حول التقدم الإنساني والاجتماعي والبيئي التي يأمل البرنامج بأن يساهم في تحقيقها. ويركز من خلال عملية الرصد والتقييم على العوامل والأطراف الفاعلة ضمن نطاق التأثير المباشر لهذا البرنامج. وبالتالي يتم تخطيط، ومن ثم تقييم مساهمات برنامج تنموي معين بناءً على التأثير المرتقب لهذه المساهمات على الشركاء المباشرين الذين يتوجه إليهم البرنامج من أجل إحداث التغيير. بمعنى آخر، يركز المفهوم المركزي للتقييم بهدف التطوير على إحلال التنمية من خلال تراكم التغيرات السلوكية لدى الفئات المستفيدة.

Canada

IDRC CRDI

ISBN 978-9953-87-710-6



جميع كتبنا متوفرة على  
شبكة الإنترنت

نيل وفرات.كوم  
www.neelwafurat.com

الدار العربية للعلوم ناشرون  
Arab Scientific Publishers, Inc.

www.asp.com.lb

ص.ب. 13-5574 شوران 1102-2050 بيروت - لبنان  
هاتف 9611-785107/8 فاكس: 9611-786230  
البريد الإلكتروني: asp@asp.com.lb

# التقييم من أجل التطوير

(تخطيط ومتابعة وتقييم المشروعات)

والبرامج البحثية والتنمية





# التقييم من أجل التطوير

(تخطيط ومتابعة وتقييم المشروعات  
والبرامج البحثية والتنموية)

تأليف

سارة إيرل - فريد كاردن - تيري سموتيلو

مقدمة بقلم

مايكل كوين باتون

ترجمة: محمد مصطفى الفولي

مراجعة: زياد موسى

الطبعة العربية

ينشر بالاشتراك مع

مركز البحوث للتنمية الدولية



الدار العربية للعلوم ناشرون  
ش.م.ل.  
Arab Scientific Publishers, Inc. S.A.L

يمنع نسخ أو استعمال أي جزء من هذا الكتاب بأي وسيلة  
تصويرية أو إلكترونية أو ميكانيكية بما فيه التسجيل الفوتوغرافي.  
والتسجيل على أشرطة أو أقراص قرائية أو أي وسيلة نشر أخرى  
أو حفظ المعلومات، واسترجاعها دون إذن خطي من الناشر

يضم هذا الكتاب ترجمة الأصل الإنكليزي

### Outcome Mapping

حقوق النشر العربية مرخص بها قانونياً من

International Development Research Centre

بمقتضى الاتفاق الخطي الموقع بينه وبين الدار العربية للعلوم ناشرون، ش.م.ل.

Copyright © International Development Research Centre 2001

PO Box 8500, Ottawa, ON, Canada K1G 3H9

[www.idrc.ca/info@idrc.ca](http://www.idrc.ca/info@idrc.ca)

All rights published by arrangement with the publishers

International Development Research Centre

Arabic Copyright © 2008 by International Development Research Centre

ردمك 978-9953-87-710-5

الطبعة الأولى

1431 هـ - 2010 م

جميع الحقوق محفوظة



الدار العربية للعلوم ناشرون ش.م.ل

Arab Scientific Publishers, Inc. S.A.L

عين التينة، شارع المفتي توفيق خالد، بناية الريم

هاتف: 785107 - 785108 - 786233 (961-1)

ص.ب: 5574 - 13 شوران - بيروت 2050 - 1102 - لبنان

فاكس: 786230 (961-1) - البريد الإلكتروني: [asp@asp.com.lb](mailto:asp@asp.com.lb)

الموقع على شبكة الإنترنت: <http://www.asp.com.lb>

---

إن الآراء الواردة في هذا الكتاب لا تعبر بالضرورة عن رأي الدار العربية للعلوم ناشرون ش.م.ل

## فهرس المحتويات

7	تقديم
11	مقدمة
15	مقدمة الطبعة العربية
19	<b>1. التقييم من أجل التطوير: النظرية</b>
19	ما هو التقييم من أجل التطوير؟
21	ثلاثة مراحل للتقييم من أجل التطوير
24	لماذا لا نتحدث عن الأثر (المردود)؟
30	كيف يمكن استخدام التقييم من أجل التطوير؟
32	ما هي أوجه الاختلاف بين التقييم من أجل التطوير والنماذج المنطقية الأخرى؟
34	متى يكون الاستخدام الأفضل للتقييم من أجل التطوير؟
35	هل يعتبر التقييم من أجل التطوير مناسباً بالنسبة لك؟
39	<b>2. التقييم من أجل التطوير: أسلوب ورش العمل</b>
39	نظرة عامة عن الخطوات
41	مخرجات ورشة العمل
42	من الذي يجب أن يشارك في ورشة العمل؟
44	من الذي يقوم بدور الميسر (المنسق)؟
45	المواد والمعدات اللازمة لورشة العمل
46	طرق العرض
47	التحضير لورشة عمل التقييم من أجل التطوير
48	المسح التاريخي
50	الوصول إلى فهم مشترك للتقييم
52	الأسس الإرشادية للتقييم
55	<b>3. المرحلة الأولى: التصميم الهادف</b>
56	مقدمة للمرحلة الأولى

57	الخطوة الأولى: وصف الرؤية
61	الخطوة الثانية: تحديد المهمة
65	الخطوة الثالثة: تحديد شركاء التغيير
73	الخطوة الرابعة: تحديد تحديات التغيير
79	الخطوة الخامسة: تطوير دلالات الإنجاز
87	الخطوة السادسة: إعداد توجهات الاستراتيجية لكل تحدي من تحديات التغيير
95	الخطوة السابعة: تحديد الممارسات التنظيمية
<b>103</b>	<b>4. المرحلة الثانية: متابعة التأثير والأداء</b>
104	مقدمة للمرحلة الثانية
105	رصد ثلاث عمليات متوازية
106	هل يوفر التقييم من أجل التغيير نظام المتابعة الملائم؟
111	الخطوة الثامنة: تحديد أولويات الرصد
117	الخطوة التاسعة: إعداد سجل التأثيرات
127	الخطوة العاشرة: تطوير سجل الاستراتيجية
133	الخطوة الحادية عشر: إعداد سجل الأداء
<b>143</b>	<b>5. المرحلة الثالثة: تخطيط التقييم</b>
144	مقدمة للمرحلة الثالثة
145	الخطوة الثانية عشر: إعداد خطة التقييم
157	ملحق (أ) نموذج إطار تصميم أولي
161	ملحق (ب) نظرة عامة على طرق التقييم
163	ملحق (ج) معاني المصطلحات
167	ملحق (د) المصطلحات الإنكليزية والعربية والفرنسية والإسبانية
169	المراجع
171	المؤلفون
173	المترجم
175	الناشر

## تقديم

تخيّل خريطة رسمت من الذاكرة (وليس من الأطلس) - تشمل الأماكن الأساسية لمراحل التحول في حياتك الشخصية، وهي مترابطة بخيوط حيوية، وتضم كل ما تعلمته من الأماكن المختلفة، ومظهرة أين تعلمت ذلك. فكّر في هذه الخريطة ككائن حي، وليس كخريطة، لا بل كنسيج من القصص، التي تكبر في اللاوعي مع كل خبرة جديدة تكتسب. وهي تُظهر من أنت. وأين أنت بالنسبة للأرض، وتمدّد في أوقات التوتر أو فقدان التوجّه بالدفعّة الضرورية التي تحتاج إليها للتصرّف. وكلّ منا يملك خريطة مشابهة، داخله، لكوننا كائنات تحسّ بما حولها وتعكسه. ونعتمد على هذه الأحاسيس دون أن نفكر فيها، كما يحدث عندما نستخدم اللغة أو التفكير .... ويندرج إعتبار هذا الترابط بين الكائنات الحيّة ضمن تمييزنا الشخصي جزءاً من الحكمة.

جون تولميدج - مقابلة شجرة الحياة (IX:1997)

تعتبر الخرائط مرشداً، وهي تحدد أماكننا وتساعدنا على تحديد العلاقة بين: أين نحن الآن، وأين كنا، وعلى تخطيط إلى أين نذهب. وهي مناسبة دائماً لدرجة أن وحدة التقييم في مركز البحوث للتنمية الدولية قد اختارت استخدام كلمة الخرائط لإرشاد المهتمين بالتنمية خلال رحلتهم المربكة، والمخيفة في بعض الأحيان، والتي يقومون بها عبر مسالك النتائج الخطرة.

وقد تكون اللغة محبطة أحياناً: تأثيرات - مردود - أهداف عليا - أهداف - أغراض - مهمة - مخرجات. وكل هذه المصطلحات لا تلامس اللب حتى. والسؤال الأهم هو، ما الفرق بين المتابعة والتقييم؟ وكيف ترتبط التغيرات القصيرة المدى مع تلك المتوسطة المدى؟ والنتائج الطويلة المدى؟ ما هي نوعية النتائج التي يمكن اعتبارها تأثيرات؟ كيف يمكن إحداث التوازن بين الحاجة إلى المساءلة والحاجة إلى التعلم؟ وبعد ذلك فهناك مشكلة الإيعاز. إلى أي مدى وبأي طريقة يمكن إيجاد علاقة سببية بين الأنشطة والمخرجات والتأثيرات والمردود؟ من الذي يستحق الثناء لإنجاز النتائج؟ ما هي نوعية القرائن التي يمكن الاعتماد عليها؟ ما هي وحدة التحليل؟ ما هو الدور الذي يلعبه مختلف الأطراف في كل هذا؟



إن المساحة التي تتم فيها التغيرات التنموية والتقييمية شاسعة وسريعة ومعقدة ومتغيرة باستمرار. والخوض في هذا الغمار هو تماماً كالغوص في الشك، وفي جبال من البيانات، والطرق الفرعية التي قد تؤدي إلى لا شيء.

ومما لا شك فيه أن وجود خريطة لهذه المنطقة سيساعد كثيراً. إن دليل التقييم من أجل التطوير هذا لا يمكنه توفير **خريطة خاصة لمنطقتك**، حيث أن لكل منطقة خصائصها وتحدياتها، ولكن هذا الدليل يوضح كيف يمكنك تصميم الخريطة الخاصة بك. حيث سيرشدك عبر غابة المصطلحات، وسيقودك أثناء ابحارك في النتائج، كما سيساعدك على تحديد حدود المنطقة التي تستكشفها، وتحديد الشركاء المباشرين الذين سيرافقونك في رحلة النتائج. وسيوضح لك كيف تؤسس خريطة لاستراتيجيتك، وتحدد علامات تقدمك.

إن ما يحكم هذا الدليل، هو رؤية للتقييم المفيد ذي المعنى - التقييم لدعم التعلم - وهذا مهم لفهم المقومات الأساسية له. إن الفهم المعقد لموضوعات التقييم السائد حالياً، يظهر في هذا الدليل كتدريب بسيط لرسم خريطة. وإحدى نواحي القوة في هذا الدليل أنه يشمل الدراسات لما كتب عن علم التقييم ويستخرج الأمور المباشرة المفيدة من حوارات العاملين في مجال التقييم، ويوضح قيمة كل منها وارتباطها بالتنمية. إن العاملين بوحدة التقييم في مركز البحوث للتنمية الدولية يعملون لدعم **التعلم** كمؤثر رئيسي في عمليات تقييم برامج التنمية. ولقد لوحظ إمكانية حدوث التأثيرات والمردود غالباً في نهاية الطريق، وبعد وقت طويل من تنفيذ البرنامج، وقد تكون ليست كما كان متوقعاً. تعتمد هذه التأثيرات الطويلة المدى على التفاعل مع العوامل الخاصة، والتي تحقق التنوع من خلال المبادرات. إن التأثيرات التي تدرس تشمل مدى عمق وعرض مشاركة عدد كبير من أصحاب المصلحة، وتؤدي العمليات إذا تم أداؤها بشكل مستدام إلى تحقيق النتائج. هذه المميزات تجعل من الصعب على المنظمات التي تأتي من خارج المنطقة تحديد التأثيرات، وإيعاز حدوثها إلى مكونات برامج محددة، أو أن تجمع النتائج المتحصل عليها وتقارن من أكثر من تدخل تنموي.

يوفر التقييم من أجل التطوير طريقة، يمكن استخدامها لتوفير آليات للتخطيط والرصد والتقييم تمكّن المنظمات من تسجيل البيانات والتعلّم من إنجازاتها وإعداد التقارير. إنه مصمّم للمساعدة على فهم نتائج عمل المنظمة، واعتبار أن مساهمات المشاركين الآخرين ضرورية لتحقيق التحسينات طويلة الأمد والمستدامة في الحياة الإنسانية والبيئية، التي تسعى إليها المنظمة.

تُوفّر الأفكار التي تُقدم في إطار التقييم من أجل التطوير طرقاً لتخطي بعض عوائق التعلم التي تواجه المقيمين وشركاء التنمية. ويتم التعامل مع الإيعاز وقياس النتائج في نهاية الطريق من خلال منظور مباشر لأنشطة شركاء التغيير. وقد أظهرت الآلية أيضاً مظاهر للتعلم من خلال التعامل مع أكثر من نشاط، مما يسهّل توحيد المؤشرات دون فقدان الثراء المعرفي الخاص بكل حالة. وبالتالي ربط المدخل الكمي بالمدخل النوعي.

مثل قديم للكشافة يحذّر من أن "الخريطة ليست المنطقة". هذا حقيقي. يجب أن تظلّ العيون مفتوحة، وتلاحظ الأشياء غير المتوقعة، والتغيرات في المنطقة. ولكن بدون خريطة يمكن أن تضلّ الطريق في المنطقة. وقد لا تستطيع أن تعرف من أين بدأت. وبدرجة أقل الوصول إلى طريق للحصول على التأثيرات.

لا يقدّم التقييم من أجل التطوير دليلاً للتقييم وحسب، وإنما مرشداً للتعلم ولزيادة الفعالية، والتأكيد على أن الانتباه المستمر خلال الرحلة هاماً ومناسباً بنفس القدر مثل المتابعة للوصول إلى النقطة المحددة.

**مايكل كوين باتون**

17 أيلول/سبتمبر 2001

## مايكل كوين باتون:

مستشار للتنمية المؤسسات وخبير مستقل في التقييم. مؤلف لخمسة كتب عن تقييم البرامج أحدثها طبعة جديدة منقحة من كتاب التقييم الموجه إلى الاستخدام: مقالات القرن الجديد (1997). استخدمت الطبعتان الأوليان من هذا الكتاب في أكثر من 300 جامعة حول العالم. كتبه الأخرى: التقييم الكيفي وطرق البحث (1990 الطبعة الثانية). التقييم الخلاق (1987) التقييم العملي (1982). الثقافة والتقييم (1985).

كان باتون رئيساً سابقاً للجمعية الأميركية للتقييم. وهو الوحيد الذي حصل على كل من جائزة ألفا وغرير ميردال من جمعية بحوث التقييم عن "إنجازاته المتميزة في مجال استخدام وتطبيق التقييم" وجائزة باول ف. لازارفيلد من الجمعية الأميركية للتقييم لأعماله خلال حياته عن نظرية التقييم. له خلفية أكاديمية واسعة، وعضو في كلية معهد الدراسات العليا، التي توفر دراسات غير تقليدية ومتعددة التخصصات لما بعد الدكتوراه تختلف باختلاف الدارس، وقد ارتبط بتطوير الجمعية الأفريقية للتقييم.

## مقدمة

خلال السنوات القليلة الماضية، أظهرت أعمال مركز البحوث للتنمية الدولية (IDRC) النظرية والعملية مع المانحين ومراكز البحث في دول الجنوب، أن العاملين بالبرامج وخبراء التقييم يواجهون مشكلة أساسية، بالنسبة إلى الطرق المتاحة لإعداد التقارير حول تأثيرات التنمية. وعندما نتحدث عن "التأثير"، فإن منظمات التنمية تعني التغيرات الواضحة والمستدامة في الوضع المعيشي لعدد كبير من المستفيدين المستهدفين. وهذه التغيرات هي النتائج التي تساءلت عنها منظمات التنمية. وهذا أمر يعتبر مشكلة في حد ذاته، حيث تعني تعقيدات واتساع مساحة عمليات التنمية، أن تحقيق هذه التأثيرات، يحتاج عادة إلى مشاركة عدد كبير من المشاركين خلال فترة زمنية طويلة. وعندما يحدث تغيير ما فإنه يكون في معظم الحالات نتيجة عديد من الأحداث، التي لا يمكن أن تتحكم فيها هيئة واحدة، أو يمكن لهذه الهيئة إيعاز هذا التغير لأنشطتها.

واستجابة لهذه المشكلة فإن عدداً من برامج مركز البحوث للتنمية الدولية، بالتعاون مع وحدة التقييم في المركز قامت بالتعاون مع د. باري كيبيل من المعهد الباسفيكي للأبحاث والتقييم بتطوير أسلوب التأثيرات الهندسية الذي سبق وأسس له لمساعدة عملائه في قطاع الخدمات الاجتماعية الأميركية لتوفير احتياجات القطاع من المعلومات عند كتابة التقارير في الوقت الذي يطورون من أداءهم.

ورغم أن المتعاملين مع موفري الخدمات الاجتماعية في الولايات المتحدة يواجهون معوقات، ويحتاجون إلى نوعيات مختلفة من الدعم عما تواجهه منظمات التنمية العالمية، إلا أن الفكرة والمشكلات العملية المرتبطة بتقييم النتائج أظهرت أنهما متشابهان.

وكانت بعض أهم التعديلات متعلقة بتكييف الوحدة الأساسية للتحليل لتناسب وتنطبق على مجموعات، ومؤسسات، ومجموعة مؤسسات، وشبكات في حالة التنمية بدلاً عن الفرد الذي بُنيت على أساسه.

وتم تطوير الطريقة بسرعة من خلال التعاون مع المؤسسة الريفية لغرب أفريقيا (السنغال)، واختبارها عبر مشروع ناجالاند لتمكين الأفراد، وكذلك مشروع التنمية الاقتصادية (الهند)، وسكرتارية الشبكة الدولية للغابات النموذجية (كندا).

وكانت النتيجة ظهور طريقة تسمى "التقييم من أجل التطوير"، التي تُحدد وتقيم تقديمات المشاريع أو البرامج أو المؤسسات التنموية لإحداث التأثيرات. ويمكن تطبيق استخدام هذه الطريقة خلال مرحلة تصميم البرنامج، أو في مرحلة التقييم المرحلي، أو بعد انتهاء النشاط.

ويعتبر هذا الدليل كمقدمة لنظرية ومفاهيم التقييم من أجل التطوير، ومرشداً لتنظيم عمل التقييم من أجل التطوير. ورغم أن التقييم من أجل التطوير يمكن أن يكون مناسباً في حالات كثيرة، إلا أن الاختبارات الأولية التي أجريت عليه تمت بواسطة المنظمات والبرامج البحثية الإنمائية، في كندا، وأفريقيا، وأميركا الجنوبية، وآسيا. ويظهر الدليل أنه قد يحتاج إلى تطوير، حتى يمكن استخدامه بواسطة مجموعات أخرى غير الحالية وهي: الباحثين، والمنظمات البحثية، والمواطنين، والحكوميين، ومتخذي القرار، والجمعيات غير الحكومية (مثل ذلك المجتمعات المحلية).

تم تطوير التقييم من أجل التطوير في المنظمات حيث عملية المتابعة والتقييم معدة لمساعدة البرامج على التعلم والتطور. وسيتأثر فحوى أسلوب تعامل البرنامج مع التقييم من أجل التطوير برؤيته ورؤية المانحين لعملية المتابعة والتقييم. وسيكون توجه قدرات التقييم من أجل التطوير في التمكين والمشاركة والتعلم بمستوى البرنامج الذي يطبقها. ويُدخل التقييم من أجل التطوير في حسابه المخاطر والتوقعات، التي يمكن أن ترتبط بالتخطيط والمتابعة والتقييم، وخاصة في العلاقة بين المانح/المستفيد. ويُوفر طريقة نمطية للمشاركة يمكن عبرها مساعدة البرامج على تطوير نظام يمكن أن يتلاءم مع متطلبات المساءلة والتعلم.

يقدم القسم الأول النظرية التي قام على أساسها التقييم من أجل التطوير، الغرض منه واستخداماته، وكذلك كيف يختلف عن الطرق الأخرى للمتابعة والتقييم في مجال التنمية مثل مصفوفة الإطار المنطقي.

يقدم القسم الثاني نظرة شاملة عن طريقة ورش العمل للتقييم من أجل التطوير شاملة الخطوات التي تمر بها ورشة العمل، وكيفية اختيار المشاركين والميسرين/ المنسقين.

تشرح الأقسام (الثالث والرابع والخامس) الخطوط العريضة لكل من مراحل ورشة عمل التقييم من أجل التطوير، وتقدم مقترحاً يمكن أن يتبعه ميسر/منسق الورشة، وتعطي أمثلة للنواتج النهائية.

إن التقييم من أجل التطوير طريقة هو ديناميكية، يتم حالياً اختبارها على مستوى المشروع - البرنامج - المنظمة. ونشأت فكرة التطوير من خلال جهود تعاونية بين وحدة التقييم في مركز البحوث للتنمية الدولية، ومبادرات البرنامج، والسكرتارية والمنظمات المشاركة.

ونود أن نشكر عدد من المنظمات التي كان لها دور مؤثر في اختبار الطريقة على الواقع: الاستخدام المستدام للتنوع البيولوجي (رئيس الفريق - واردي لبنان). المداخل البديلة لإدارة الموارد الطبيعية (رئيس الفريق: سيمون كارتر)، مبادرات البرنامج في مركز بحوث التنمية الدولية (فاضل ديامي)، فريق مؤسسة غرب أفريقيا الريفية، (ك. كيفيشوسا)، فريق مشروع ناجالاند لتمكين الأفراد من خلال التنمية الاقتصادية، (سونيا سالاس)، مشروع كونديسان اراكاشا، (جيم ارمسترونج)، وشبكة العولمة، وفريد جونسون وفريق سكرتارية الشبكة الدولية للغابة النموذجية.

ونشكر أيضاً كل من (ماري هيلن أدريان - شارلز. لوستهاوس - فيونا ماكترى - نانسي ماكفرسون - جريج ماسون - جون ماين - الكس مويسيف - كارول سالون - أيان سميلي) على ما قدموه من تعليقات مفيدة على المحتوى وتقسيم هذا الدليل.

يبقى التقييم من أجل التطوير عملاً في مرحلة التطوير. ونحن نأمل في استقبال تعليقاتكم ومقترحاتكم للتحسين، والتي ستكون ذات قيمة عالية، وستثري عملنا. يمكن الاتصال بنا على العنوان التالي. يمكن التعرف على أعمال وحدة التقييم بالنسبة إلى التقييم من أجل التطوير في موقعنا الإلكتروني على: [www.idrc.ca/evaluation](http://www.idrc.ca/evaluation).  
سارة إيرل - فريد كاردن - تيري سموتيلو

Evaluation Unit

International Development Research Centre

PO Box 8500

Ottawa, Ontario

Canada K1G 3H9

Phone: (+1 613) 236-6163 (ext. 2350)

Fax: (+1 613) 563-0815

E-mail: [evaluation@idrc.ca](mailto:evaluation@idrc.ca)

ومنذ العام 2006، يجمع الموقع الإلكتروني [www.outcomemappin.ca](http://www.outcomemappin.ca) أكثر من 1500 مستخدماً للتقييم من أجل التطوير بحيث يقومون بتبادل الخبرات والمعارف في ما بينهم ومع العالم الخارجي.

## مقدمة الطبعة العربية

يقوم الإنسان بعملية التقييم تلقائياً في حياته الشخصية. إلا أن معيار التقييم يختلف من شخص لآخر ومن طبيعة عمل لآخر. وإذا كان للتقييم في الحياة الشخصية دوراً هاماً، فإن هذا الدور يتعاظم عندما يستخدم التقييم في الحياة العملية، وفي تقييم أداء المنظمات العامة أو الخاصة. ومما لا شك فيه أن نوعية وأسلوب وطرق متابعة الأداء، ورصد الإنجازات، والتقييم عناصر تختلف باختلاف الهدف.

وإذا نظرنا إلى أي عملية تحدث في الحياة العملية أو الشخصية أو في المنظمات، نجد أنها تبدأ باستخدام موارد معينة (مالية وفنية وبشرية ووقت)، لإنتاج شيء ما نطلق عليه المخرجات أو النتائج. هذه المخرجات تبقى بلا معنى أو قيمة إذا لم يكن هناك شخص أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة تستخدمها، وتستفيد منها، فهذا ما نطلق عليه استخدام المخرجات. واستخدام هذه المخرجات يبقى ذو فائدة محدودة، ما لم يؤدي إلى إحداث تأثير إيجابي مرغوب لدى المستخدمين، يغير من سلوكهم، ويستمرروا في استخدام هذه المخرجات وإنتاجها، والمحافظة عليها لفترات طويلة.

وحتى تعم الفائدة، فإن التنمية تعني بأن يتم التوسع في إنتاج واستخدام هذه النتائج (سلع/خدمات) ليستطيع مستفيدون آخرون (أفراد - منظمات - مجموعات - جمعيات... إلخ) من الاستفادة منها وتطبيقها في مناطق أخرى، وهذا هو المردود والاستمرارية التي يعينها العاملون في مجال التنمية.

وركزت هيئات التنمية في الماضي على التقييم من منطلق توفير الخدمات والمنتجات التي التزم المشروع أو البرنامج بإنجازها، دون النظر إلى مدى الحاجة إليها، أو حسن استخدامها أو القدرة على الاستمرار في إنتاج هذه المخرجات بواسطة المستفيدين لفترات طويلة، وفي مناطق أخرى (تقييم على مستوى المخرجات).



تلى ذلك مرحلة كان يتم فيها التقييم لمدى استخدام المخرجات، وإحداث تغيير مادي في حياة الأفراد الذين يتعامل معهم البرنامج مباشرة أو أسلوب معيشتهم (تقييم على مستوى الاستفادة من المخرجات).

وفي مرحلة لاحقة اهتمت منظمات التنمية الدولية بتقييم المردود الأشمل، وهو الفائدة العامة، والأهداف العليا التي يساهم فيها المشروع/البرنامج. وهذا ما سيناقشه هذا الكتاب وتحليل مدى صعوبته عند محاولة إيعاز أي تغيير على هذا المستوى لمشروع أو برنامج بذاته.

وهنا يأتي التقييم من أجل التطوير للتركيز على بُعد جديد لتقييم لم يكن واضحاً في الأساليب الأخرى للتقييم، وهو تقييم التغيير في سلوك المستفيدين (شركاء التغيير) ويعطي أسماء جديدة نابعة من هذا الفكر الجديد لأشياء موجودة بالفعل في الأساليب الأخرى. إلا أنه يضيف لكل منها بعداً جديداً لم يكن موجوداً في الأساليب السابقة، مما يبرر استخدام المصطلحات الجديدة.

ومما لا شك فيه وكما ذكر المؤلفون أن هذا الأسلوب في التقييم لا يحل محل الأساليب الأخرى، ولكنه يضيف إليها بعداً لم يكن الاهتمام به كافياً، ويجعله مركز التقييم، وهو التغيير في سلوك الأفراد والمجتمعات والمؤسسات. والحقيقة أنه لا يمكن الانتقال من مرحلة استخدام المخرجات، إلى تحقيق أي تأثير أو مردود على مستوى أعلى، دون تغيير مستدام ومستمر في سلوك هؤلاء الشركاء، ومن هنا تأتي أهمية التقييم على هذا المستوى.

يعطي هذا الكتاب للعاملين في مجال التنمية آلية تعمل على تقييم التنمية من منظور مختلف عما يتم حالياً، ويتكامل معه، إلا أنني أتحمّل مسؤولية أي تقصير قد يكون قد حدث في الترجمة أو الإعداد.

وأنتهز هذه الفرصة لشكر مركز البحوث للتنمية الدولية وعلى الأخص السيدة سارة إيرل على تكليفها لي بإعداد الترجمة العربية للكتاب، وكذلك كل من السيد الدكتور/عبد الوهاب عبد المقصود عبد الجيد، والسيد الدكتور/الزناقي أبو النور على الجهد المشكور الذي قاما به في مراجعة المسودات الأولى للترجمة والسيد/نيازي محمود على جهده في إعداد الكتاب في صورة صالحة للطباعة.

ونأمل أن يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى تحسين وزيادة دقة عمليات تقييم مشروعات وبرامج التنمية والبرامج البحثية التي تخدم التنمية، سواء التي يشارك فيها شركاء خارجيون، أو تلك التي تقوم بها المنظمات الوطنية بمفردها وبتمويلها المحلي.

د. محمد مصطفى الفولي

القاهرة: ديسمبر 2008



## ما هو التقييم من أجل التطوير؟

يركز التقييم من أجل التطوير على نوع واحد من النتائج، ألا وهو التأثيرات كتغيير في السلوك. وتعرف التأثيرات بأنها التغييرات في سلوك وعلاقات وأنشطة الأفراد أو المجموعات أو المؤسسات التي يعمل معها برنامج بصورة مباشرة. يمكن أن ترتبط هذه التأثيرات منطقياً بأنشطة البرنامج، إلا أنه ليس بالضرورة أن تكون قد حدثت بسبب هذه الأنشطة. تهدف هذه التغييرات إلى المساهمة في بعض المظاهر المحددة لرفاهية الإنسان أو البيئة، من خلال توفير آليات أو تقنيات أو موارد للشركاء للمساهمة في عمليات التنمية. وشركاء التغيير هم هؤلاء الأفراد والمجموعات والمؤسسات، الذين يتعامل معهم البرنامج بصورة مباشرة، والتي يرى البرنامج أن لديه فرصة للتأثير عليهم.

ستشمل معظم الأنشطة تأثيرات متعددة، لأن لها عدة شركاء للتغيير. وباستخدام التقييم من أجل التطوير، فإن البرنامج لن يدعي إحداث تأثيرات تنموية، وإنما يركز على مساهمته في إحداث التأثيرات. وهذه التأثيرات تعمل بدورها على تسريع إمكانية إحداث المردود، ولكن العلاقة ليست بالضرورة عبارة عن سبب ونتيجة.

ترغب كل المنظمات التي تعمل في مجال التنمية الدولية، في أن يساهم عملها في إحداث تأثير تنموي طويل الأمد، إلا أن هذا نادراً ما يحدث نتيجة لأعمال هيئة واحدة (خاصة إذا كانت مؤسسة مانحة خارجية). من الصعب تقييم تأثيرات عمليات التنمية المعقدة (وخاصة بالنسبة إلى هيئة مانحة خارجية، تسعى لإحداث تنسيب لأنشطتها). بالإضافة إلى ذلك، فإن تركيز التقييم على مردود التنمية طويلة المدى، لا يوفر بالضرورة المعلومات والردود التي يتطلبها البرنامج لتحسين أدائه.

ولهذه الأسباب يركز التقييم من أجل التطوير على التأثيرات وليس على المردود، مع التأكيد على أهمية المردود كهدف نهائي يعمل البرنامج على إحداثه.

يفترض التقييم من أجل التطوير أن شركاء التغيير هم الذين يتحكمون في التغيير، وأن برامج التنمية (كعوامل خارجية) تسهل فقط عملية التنمية، من خلال توفير موارد جديدة، أو أفكار أو فرص لفترة محددة من الوقت. إن التركيز على سلوك شركاء التغيير لا يعني أن البرنامج يقرر كيف ومتى ولماذا يحدث تغيير في سلوكهم. وفي الحقيقة أنه من خلال التركيز على التغيير في السلوك، يوضح التقييم من أجل التطوير شيئاً سبق قبوله بواسطة العاملين في مجال التنمية منذ وقت طويل. إن معظم البرامج الناجحة هي تلك التي تعمل على إعطاء القوة والمسؤولية للفاعلين المحليين، كما وأن التنمية ضرورية للأفراد فيما بينهم، وبينهم وبين البيئة، ويكون تركيز التقييم من أجل التطوير على الأفراد. والجديد في هذه الطريقة أن نبتعد عن تقييم النتيجة من خلال مردود ونتائج البرنامج (يعرف بالتغيير في الحالة - مثال ذلك: تغيير في السياسات - تغيير في حالة الفقر - تقليل حالات التضاد). وإنما يتم التقييم للتغيير الواقع في السلوك والعلاقات، والأعمال، أو أنشطة الأفراد والمجموعات والمنظمات التي يعمل معها البرنامج بصورة مباشرة. ويغير هذا التحول بصفة معنوية من الطريقة التي يوضح بها البرنامج أهدافه، ويقيم أدائه ونتائجه.

يقدم التقييم من أجل التطوير رؤية للتقدم الإنساني والاجتماعي والبيئي، والتي يأمل البرنامج في المساهمة فيها. ويولي ذلك تركيز المتابعة والتقييم على العوامل والفاعلين المباشرين داخل مدى التأثير المباشر للبرنامج. ويتم تخطيط وتقييم مساهمات أي برنامج في التنمية على أساس تأثيره على الشركاء، الذين يتعامل معهم البرنامج لإحداث التغيير. والخلاصة أن التنمية تتم بواسطة، ومن أجل الأفراد. لذلك فإنه الفكر المحوري للتقييم من أجل التطوير.

لا يقلل التقييم من أجل التطوير من أهمية التغيرات التي تحدث في الحالة (مياه نقية - اقتصاد أقوى)، ولكن بدلاً من الجدل حول كل تغيير في كل حالة، فإنه يربط هذا التغيير بالتغيرات التي تحدث في السلوك. يمكن لكثير من البرامج أن تخطط لأنشطتها، وثم أن تقيم مساهمتها للتنمية من خلال التركيز على السلوك. وهذا

واضح بالنسبة إلى برامج تنمية القدرات. ويمكن أن يكون هدف البرنامج هو توفير مياه الشرب النقية للمجتمع من خلال تركيب مرشحات التنقية. ويتم تقييم نتائج هذا البرنامج تقليدياً من خلال حساب عدد المرشحات التي تم تركيبها، ودراسة مدى التغيير في مستوى الملوثات في المياه قبل وبعد تركيب المرشحات. يبدأ التركيز على التغيير في السلوك باعتبار أن المياه لن تبقى نظيفة دون أن يتولى الأفراد المحافظة على جودة المياه لفترة من الزمن. ويتم بالتالي قياس تأثيرات البرنامج على أساس، ما إذا كان هؤلاء المسؤولون عن تنقية المياه في المجتمع، لا يملكون فقط، بل يستخدمون الآليات والمهارات والمعرفة الملائمة لمتابعة مستويات الملوثات، وتغيير المرشحات، أو استدعاء الخبراء عند اللزوم. يوفر التقييم من أجل التطوير طريقة لبرامج التنمية للتخطيط وتقييم القدرات التي تساعد على بناء الأفراد والمجموعات والمؤسسات، والتي ستكون بالضرورة مسؤولة عن تحسين مستوى معيشة مجتمعاتها. لا يعمل التقييم من أجل التطوير ليحل محل الطرق التقليدية الأخرى للتقييم، التي تركز على التغيير في أوضاع الحالة المعيشية. وإنما يعمل كعامل مساعد لأنواع أخرى من التقييم من خلال التركيز على التغيير في السلوك المرتبط بالبرنامج.

### ثلاثة مراحل للتقييم من أجل التطوير

ينقسم التقييم من أجل التطوير إلى ثلاث مراحل:

#### المرحلة الأولى: التصميم الهادف

يساعد على الوصول إلى اتفاق حول التغييرات التي يسعى البرنامج للمساعدة في تحقيقها على المستوى الأعلى، ويخطط الاستراتيجيات التي سيتم استخدامها. ويساعد في الإجابة على أربعة أسئلة:

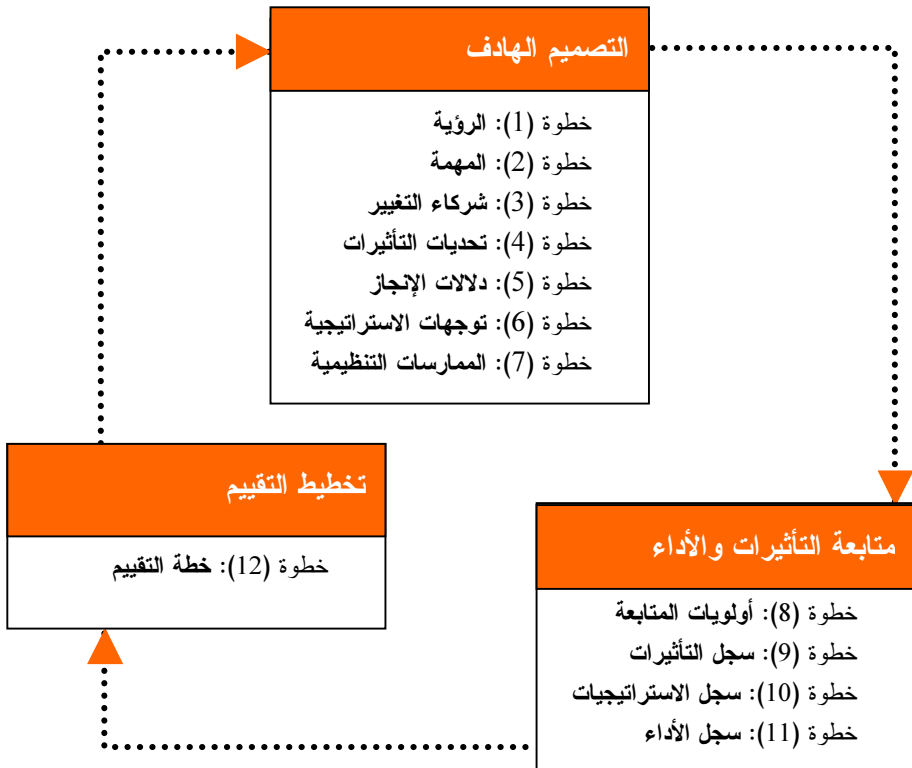
- لماذا؟ (ما هي الرؤية التي يسعى البرنامج إلى المساهمة في تحقيقها؟)
- من؟ (من هم شركاء التغيير في البرنامج؟)
- ماذا؟ (ما هي التغييرات التي ينشدها البرنامج؟)
- كيف؟ (كيف سيساهم البرنامج في عملية التغيير؟)

## المرحلة الثانية: متابعة التأثيرات والأداء

توفر هذه المرحلة إطاراً للرصد المستمر لمدى تحقيق التأثيرات، وتبني بصفة كبيرة على التقييم الشخصي المنظم. وتوفر الوسائل التالية لجمع البيانات عن المكونات التي سبق تحديدها في مرحلة التصميم الهادف. سجل التأثيرات (دلالات الإنجاز)، سجل الاستراتيجية - (توجهات الاستراتيجية)، وسجل الأداء (الممارسات التنظيمية).

## المرحلة الثالثة: تخطيط التقييم

تساعد البرامج في تحديد أولويات التقييم، وتطور خطة للتقييم. يظهر شكل (1) المراحل الثلاث للتقييم من أجل التطوير.



شكل (1): المراحل الثلاثة للتقييم من أجل التطوير

يجب أن تتم عمليات تحديد التغيرات على المستوى الأعلى، وتصميم إطار المتابعة، وخطّة التقييم، بالمشاركة. ويجب، كلما كان ذلك ممكناً، إشراك كل أصحاب المصلحة بذلك بما فيهم شركاء التغيير. يُبنى التقييم بغرض التطوير على أسس المشاركة في تصميم وجمع البيانات لتشجيع ملكية واستخدام ما يتم التوصل إليه، وتعتبر المشاركة آلية لرفع الوعي والوصول لاتفاق وتمكين الذين يعملون مباشرة في البرنامج التنموي.

يُقدم التقييم من أجل التطوير اعتبارات للتقييم في مرحلة تخطيط البرنامج. ويوحد أيضاً العملية وتقييم التأثير من خلال جمع البيانات عن نجاح البرنامج في تطبيق استراتيجياته، والنتائج التي تم تحقيقها بواسطة شركاء التغيير. إن فصل تقييم التأثيرات عن تقييم العمليات أمر مضلل، لأنه يعني أن المنظمة تحقق التأثير كنتيجة مباشرة لتطبيق البرنامج. ولكن الحصول على النتائج في برامج التنمية الدولية لا يتم بصورة مباشرة.

إن تركيز المتابعة والتقييم على شركاء التغيير يجعل من الممكن الحصول على تغذية مرتدة حول أداء البرنامج والنتائج، في السياق الذي يؤثر فيه البرنامج. ويكمن المنطق الذي يبرر هذا في أنه من الأفضل استخدام الموارد المتاحة للمتابعة والتقييم التي غالباً ما تكون محدودة، في إجراء دراسات تسمح بتفهم أفضل لتأثيرات أعمال البرنامج لتحسين أدائه. كما وأن وجود نظام دائم يتولى جمع بيانات دقيقة حول النتائج الخارجية، والأداء الداخلي، يساعد البرنامج على مواجهة متطلبات المساءلة تجاه الجهة المانحة أو إدارة البرنامج.

وخلافاً لمحاولة تجميع معلومات التقييم من عدد من الأنشطة المتباعدة، يُوفر التقييم من أجل التطوير للبرنامج طريقة لتوضيح التوجه العام والاستراتيجيات، ويرصد مدى مشاركتها في إحداث التأثيرات، ويستهدف مجالات الأولوية لدراسات التقييم التفصيلية. يُوفّر التقييم من أجل التطوير بصفة عامة نظاماً مستمراً للبرنامج للتفكير الشامل والاستراتيجي حول كيفية عمل البرنامج على تحقيق النتائج. ويوفر أيضاً للبرامج آليات للحدّث عن تفاصيل الأداء. ويتم هذا من خلال الرصد لثلاث مجالات محورية - التغيير في سلوك الشركاء - استراتيجيات البرنامج - والطريقة التي يتم بها



الأداء كوحدة مؤسسية. يمكن التقييم من أجل التطوير فريق العمل من مراجعة ما يقومون به من خلال إشراك أفراد في عمليات الرصد والتقييم (من خلال بيانات دقيقة يعتمد عليها) لدعم التأثيرات وتعميق التغيير لدى الشركاء.

والخلاصة، تحاول هذه الطريقة زرع حماس وحب عملية التقييم، حتى يتحول التقييم من أجل التطوير من مجرد عملية ميكانيكية لرصد وتقييم البرنامج، إلى الاشتراك الناشط للفريق في عملية تصميم إطار المتابعة وخطة التقييم، وتشجيع التقييم الذاتي.

## لماذا لا نتحدث عن الأثر (المردود)؟

إن استخدام المردود أو الإيعاز به كما يحدث في الوقت الحاضر، يمكن أن يضع حدوداً لقدرة البرنامج على التعلم من جهود التقييم التنموي. وفي ضوء تقليص المبالغ المتاحة للتنمية الدولية، والحاجة إلى ترشيد ما تبقى، فإن المانحين يقومون بدرجات متزايدة باتخاذ قراراتهم بناء على قدرة المستفيدين على إظهار و/أو إثبات وجود أثر أو مردود. وهذا يعني في مصطلحات التنمية توفير قرائن بأن برنامج ما قد استطاع إدخال تحسين مستدام في بيئة أو معيشة عدد كبير من المستفيدين المستهدفين. وعند القيام بقياس ذلك، فإنه يستدعي أن تفصل العوامل الرئيسية التي أدت إلى النتائج المرجوة، وإيعازها إلى الأنشطة التي تقوم بها هيئة بذاتها.

ويعني هذا بالنسبة إلى منظمات التنمية تحديد وقياس التأثير الإيجابي الصافي الناشئ مباشرة من القيام بالأنشطة التي تدعمها هذه المنظمات. ونجد في المراجع عدداً قليلاً من الأمثلة الجيدة التي حدث فيها ذلك. يواجه مركز البحوث للتنمية الدولية هذه التحديات منذ فترة طويلة بالنسبة إلى أبحاث التنمية. وأصبحت هذه المواجهة أكثر صعوبة نتيجة لأسلوب المركز في القيام ببرامجه إذ تعمل نتائج الأبحاث على تحسين معيشة الأفراد عبر طرق طويلة وغير ثابتة، ويصبح البحث عن هذا الارتباط، في أحسن الحالات، غير واقعي، وفي أسوأها مستحيل. وقد تمت ملاحظة عدم التواصل هذا بين الأنشطة التي يقوم بها أي برنامج في البداية والأهداف المطلوب التوصل إليها في النهاية عبر دوائر التقييم لفترة طويلة. وقد ذكر إدوارد أ. سوخمان في كتابه "بحوث التقييم" الصادر عام 1967 (ص 55):

"تشكل الدرجة التي تحدد الفصل بين الأهداف قصيرة ومتوسطة المدى من جانب، وطويلة المدى من جانب آخر سؤالاً صعباً" مما لا شك فيه أن هناك أنشطة كثيرة وربما الجزء الأكبر من أعمال الخدمات العامة موجهة نحو النجاح في تحقيق الأهداف قصيرة ومتوسطة المدى، والتي يبدو أنها ذات تأثير غير مباشر على الأهداف بعيدة المدى.

بينما يكون الدافع نحو قياس وإظهار وتحمل المساءلة لتحقيق المردود التنموي مبرراً لدى الهيئات المانحة، فقد تبنت الهيئات والمجتمعات المستفيدة هذا المفهوم أيضاً من خلال استخدام تحليل الإطار المنطقي، أو الإدارة بالأهداف في التخطيط، وإعداد التقارير للمانحين، وبالتالي فإن البحث عن المردود أصبح مقبولاً ويشكل جزءاً رئيسياً في عملية التنمية، إلا أنه إذا حاولت الجهات المانحة والمستفيدة أن تتحمل مسؤولية تحقيق المردود، فإنهم يقللون بشكل كبير من قدراتهم على تفهم كيف، ولماذا حدث المردود. إن السعي نحو إظهار الدور الذي تلعبه المنظمة يؤثر سلباً على إيجاد المعرفة. كما ذكر أحد الزملاء أن التركيز الأوحده على النتائج يعطي "ردوداً دون معنى".

هناك عدد من الطرق التي تستخدمها الهيئات المانحة لربط أعمالها بتحقيق المردود تكونت على مدى الثلاثين عاماً الماضية من الخبرة والبحث والتقييم، إلا أنها تتعارض مع مفهوم التنمية الاجتماعية والبيئية المستدامة.

**يتعارض التفكير السببي (سبب ونتيجة) مع فهم التنمية كعملية معقدة**  
تحدث ضمن نظام مفتوح. أدت الضغوط، لإظهار وقياس وتحمل المسؤولية نحو تحقيق المردود، إلى قيام الهيئات المانحة باستخدام آليات لتخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج تبحث عن خط يوضح العلاقة بين السبب والنتيجة وعن العلاقة بين المشكلة والحل المقترح لهذه المشكلة، إلا أن التجربة تظهر لنا أن التنمية عملية معقدة تحدث تحت ظروف لا يمكن أن يكون البرنامج التنموي بمعزل عن فاعليها المتعددين الذين يتعامل معهم (مثال ذلك: جهات مانحة أخرى - المنظمات المشاركة - الجهات الحكومية - المجتمع - منظمات أخرى - مجموعات داخل المجتمع) ولا يمكن عزل البرنامج عن العوامل التي تؤثر عليه (عوامل اجتماعية - سياسية - ثقافية - تاريخية - بيئية). وفي حين أنه من الضروري التبسيط إلى حد ما لعملية تخطيط وتنفيذ البرامج، فإننا نحتاج من الناحية العملية إلى تفهم الإطار الواقعي الذي تُعتبر البرامج جزءاً منه.

تتعارض البرمجة البيروقراطية مع العلاقة بين رؤية وقيم التنمية الاجتماعية المستدامة. أدت جهود الجهات المانحة لقياس وإظهار وتحقيق المسؤولية عن المردود التنموي إلى الاعتماد على الطرق المبنية على المنطق. مثال ذلك الحاجة إلى إعداد الإطار المنطقي أو سلسلة النتائج، خلال تخطيط وتنفيذ وتقييم كل برنامج. كما أدى الوضع الحالي الذي وصل إليه استخدام هذا الأسلوب إلى ظهور بيروقراطية في البرامج. أوضح كريس روشه في كتابه "قياس المردود للهيئات التنموية" أن "هناك اتجاهًا عامًا في طريقة الإعداد والتخطيط للتنمية يتجه إلى استبدال الاتفاقات والشراكة المبنية على القيم المشتركة بالثقة في البيروقراطية المبنية على الخطط والميزانيات والحاجات" (روشة 1999).

هذا التركيز على الخطط والميزانيات والحسابات له تأثيرات على كيفية اختيار الشركاء، وأسلوب تنمية العلاقات مع الشركاء، ونوعية البرامج التي تنفذ، والطريقة التي يتم بها تصميم وتنفيذ هذه البرامج، وأسلوب الإدارة وإعداد التقارير المتوقع من الشركاء. وأدى هذا التحول في الأسلوب لدى صانعي القرار إلى تشجيع الاعتقاد بأن التخطيط الشامل، والذي يتم لفترة طويلة، وإعداد التقارير يرفعان من نوعية أعمال التنمية، ويزيدان من قدرة صانعي القرار في التأثير على تحقيق النتائج.

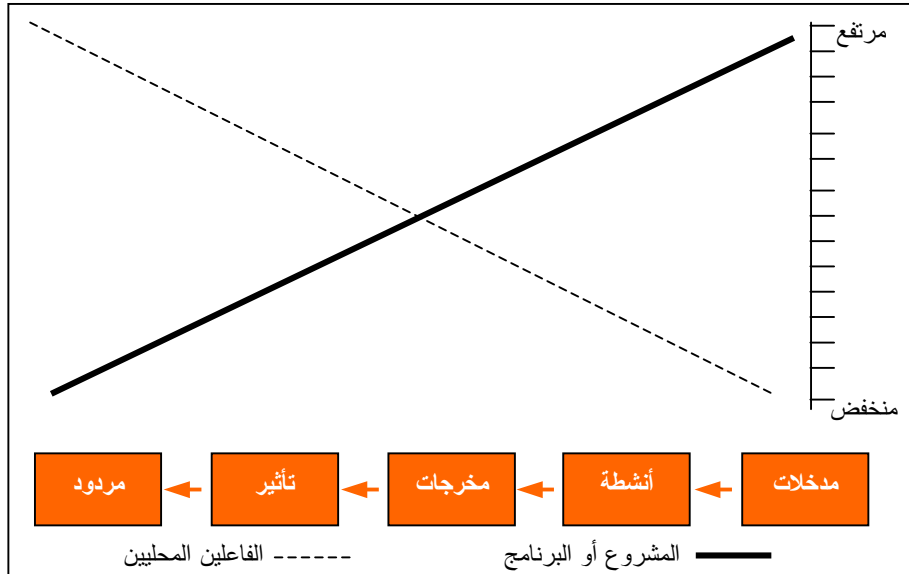
وبينما قد يكون هذا حقيقياً في بعض الأحيان، إلا أن التجربة تظهر أن هذا الاتجاه يقلل من احتمال حصول شراكة قوية، ومن مشاركة أصحاب المصلحة. إن الرؤية المشتركة للقيم، والالتزام وتحمل المخاطرة والابتكار والبحث عن شركاء جدد لا يتفق مع سيطرة الآليات البيروقراطية، وقد يؤدي إلى فقدان الاهتمام والإحساس بالهدف ونقص فرص واحتمالات تحقيق فوائد مستدامة.

إن الإعزاز بتنسيب المردود إلى الجهات المانحة يتعارض مع الجهود المحلية المتعددة والظروف اللازمة لتحقيق تنمية مستدامة. ورغم أنه من المتفق عليه أن حدوث التنمية المستدامة يعتمد على وجود مجموعات متعددة من الفاعلين، وعدد من العوامل التي تسمح للمنظمات المحلية الإحساس بملكية البرنامج، وتحمل مسؤولية التخطيط، والتنفيذ، إلا أن الجهات المانحة تشعر أنه من الضروري أن تكون هي المسؤولة عن هذا المردود.

تواجه الجهات المانحة بضغوط كثيرة لربط الأنشطة التي تقوم بها بالتغيرات التي حدثت. وفي خضم البحث عن إظهار كيف استطاعت البرامج أن تحقق مردوداً تنموياً، لا تقوم البرامج باختبار أو البحث عن كيف ساهمت مشاركة الآخرين (تشمل الجهات المانحة - المستقبلين للمنح - المنظمات الأخرى - المشاركون) والبيئة التي يعملون فيها لإحداث نتائج التنمية؟

وتغفل مساهمات الجهات المانحة لتحقيق المردود عاملاً رئيسياً للتنمية الاجتماعية المستدامة، ألا وهو الحاجة إلى مجتمعات ومنظمات تحس بملكية مكونات أي برنامج. تحتاج الملكية المحلية إلى نقل عمليات التخطيط واتخاذ القرار ومكونات أخرى من الفاعل الخارجي إلى الفاعلين المحليين.

وإذا رغبتنا في توضيح كيف تؤدي مساهمات أي برنامج إلى إحداث مردود تنموي، فإننا نرفع هذه المساهمات إلى درجة أعلى من مساهمات الفاعلين الآخرين، والعوامل الأخرى التي لعبت دوراً في إحداث هذا التغيير التنموي. ويظهر شكل (2)، الذي يوضح سلسلة النتائج، التغيير في مدى تأثير البرنامج التنموي من مرحلة توفير المدخلات إلى مرحلة حدوث المردود.



شكل (2): التأثير النسبي خلال سلسلة النتائج

(المصدر: سموتيلو 2001)

يكون للبرنامج المدعم خارجياً سيطرة كبيرة على اتخاذ القرارات والأحداث في مرحلة المدخلات (مثل الميزانية وتصميم البرنامج واختيار الشركاء ومكان العمل والتوقيت). ويكون للشركاء المحليين والمستفيدين في هذه المرحلة تأثير منخفض. ولكن عندما يبدأ توفير الدعم المادي وتبدأ الأنشطة، يبدأ نشاط الشركاء المحليين في التزايد. ويبدأ التوازن في التأثير يتغير. وإذا استمر البرنامج كما هو مخطط له، يزداد التزام الشركاء المحليين، وترتفع أهمية أدوارهم. وحتماً تصبح تأثيرات البرنامج ذات فائدة للمجتمع المحلي، وتؤدي إلى فائدة مستدامة على المدى الطويل، وعلى مستوى كبير (وبمعنى آخر لإحداث مردود). وبذلك فإن الملكية المحلية تصبح أكثر تأثيراً وأكثر وضوحاً. ويوضح هذا النموذج أنه لا بد من أن يزداد تأثير الأنشطة والمنظمات المحلية، ويقل التأثير الخارجي لكي يصبح البرنامج التنموي أكثر نجاحاً. وهنا يظهر التضارب حيث إن الجهات الخارجية تعمل تحت ضغط ضرورة إظهار دورها في مرحلة إحداث المردود، في حين يكون تأثيرها (في حالة نجاح البرنامج) متناقصاً بالنسبة إلى تأثير الفاعلين الآخرين.

**إن فكرة مردود (أثر) البرنامج تتعارض مع المبادرات والظروف التي تؤثر على تحسن الظروف المعيشية الاجتماعية والبيئية.** ويؤدي البحث عن المردود إلى جعل الهيئات المانحة تبحث عن، وتتوقع نتائج في نهاية كل برنامج، ويكون الغرض هو إعداد خطط لتمويل أو تنفيذ لاحقة، مبنية على أساس ما إذا قد تم تحقيق نتائج في مرحلة ما من مراحل دورة التمويل أو لا. وفي حين أنه من المهم البحث عن النتائج التنموية، إلا أنه في حالات كثيرة لا تتحقق هذه النتائج إلا بعد فترة من انتهاء البرنامج.

يمكن أن تؤدي الرغبة في إظهار نتائج يمكن قياسها إلى قصور في رؤية البرنامج على أهداف يمكن تحقيقها على المدى القصير وبمخاطرة قليلة.

وفي الحالات التي يكون من الواقعي فيها أن نبحت عن مردود تنموي في نهاية مبادرة واحدة، فإن القصة لا تنتهي بمجرد الوصول إلى تحقيق المردود. وبناء على خبرة مركز البحوث للتنمية الدولية فإنه إذا ما حدثت النتائج المرجوة أم لا، فإن التغيير يستمر. وتتأثر الظروف بمؤثرات اجتماعية وطبيعية. إن التنمية لا تحدث في

سنة أو اثنتين أو خمس، وليس لها بداية ووسط ونهاية واضحة، ولهذا يكون واقعياً أن نستوقع أن البرامج كلها ستحدث تغييراً متزايداً ومجمّعاً، أكثر من كونه تغييراً فردياً وواضحاً نتيجة لبرنامج واحد.

وحتى إذا ما تحققت التأثيرات المرغوبة، فإنه من الممكن اختفاءها لاحقاً نتيجة لتأثيرات متتالية أخرى، إما من البرنامج نفسه أو من خارجه. وتؤدي معرفة هذه الحقيقة إلى تركيز الكثير من منظمات التنمية على بناء القدرات المحلية، وذلك لكي تحافظ على القدرة للاستجابة للتغيرات المستمرة.

يتعامل التقييم من أجل التطوير مع مشكلة إيعاز المردود من خلال زيادة الاهتمام والقيمة المعطاة للنتائج التي يتم إنجازها في بداية الطريق أكثر من المردود نفسه. ويتم ذلك بالتركيز على التغيرات التي يكون واضحاً إنها تحت سيطرة البرنامج. وقد يظهر للوهلة الأولى أن هذا المنهج يركز على الإنجازات القصيرة المدى والسهلة والأقل أهمية، إلا أنه في الحقيقة يكون عكس ذلك، فهو يركز على تغيّرات هامة وضرورية، والتي بدونها لا يمكن أن تحدث إنجازات مستدامة في معيشة الناس.

يركز التقييم من أجل التطوير على التخطيط والمتابعة والتقييم للتغيير في السلوكيات، والأعمال، والعلاقات، في المجالات التي يمكن للبرنامج التأثير فيها. كما يركز على تعلم كيف يمكن زيادة فاعلية البرنامج لتحقيق الأهداف النهائية. وينعكس ذلك تغييراً في نظام إعداد التقارير للجهات المانحة، بما يجعل المستقبلون للمنح مسؤولين عن إظهار تقدمهم نحو إحداث المردود، وأن فاعليتهم تتحسن، ولكنهم ليسوا مسؤولين عن المردود نفسه بشكل مباشر. ومع هذا التحول فإن المسؤولية عن التعلم والعلاقة بين نتائج البرنامج وإحداث المردود المرغوب تصبح منطقية، إن لم تكن مقاسة فعلياً. ويعتبر المردود المرغوب للبرنامج هو الضوء المرشد والمحدد لاتجاهاته واختبارا المدى ملائمة البرنامج، وليس مقياساً تقاس به كفاءة البرنامج. وبالتالي ينخفض القلق من الفشل في إيجاد "الإيعاز المخفي" حيث تركز التغذية المرتدة على التحسين وليس الإثبات، وعلى التفهم أكثر من إعداد التقارير، وعلى إيجاد المعرفة أكثر من الحصول على إثبات لتحقيق المردود.

## كيف يمكن استخدام التقييم من أجل التطوير؟

يُقدّم التقييم من أجل التطوير في هذا الكتاب على أنه أسلوب متكامل للتخطيط والمتابعة والتقييم، حيث يكون أفضل استخدام له في بداية أي برنامج، وبمجرد اتخاذ قرار حول مجال العمل الذي يركز عليه البرنامج. ويكون التقييم من أجل التطوير أكثر فاعلية عند استخدامه منذ بداية مرحلة التخطيط، حيث إنه يساعد البرنامج على التركيز على دعم تغييرات محددة لدى الشركاء.

ويمكن استخدام مكوناته وآلياته المختلفة بعد تطويرها، إما منفردة أو مع عمليات أخرى. مثال ذلك تحليل SWOT ، (تحليل الوضع الراهن، أو الإطار المنطقي). لا يوفر هذا الدليل للقارئ تعليمات عن كيفية تطوير التقييم من أجل التطوير، ولكنه يفترض أن يتم استخدامه بصورة شاملة لكل مكوناته. يساعد التقييم من أجل التطوير البرنامج على توضيح ماذا يريد أن يحققه، مع من، وكيف. ويقدم طريقة لرصد التغييرات لدى الشركاء المباشرين وفي البرنامج نفسه كمنظمة، ويشجع البرنامج على النظر بصفة دائمة إلى كيفية تحسين أدائه. كما يمكن استخدامه أيضاً كأداة للتقييم في نهاية البرنامج عندما يكون الغرض من التقييم هو دراسة البرنامج ككل.

ولا تعتبر عمليات التخطيط والمتابعة والتقييم في برنامج التقييم من أجل التطوير عمليات منفصلة، ولكنها تدخل في دورة متشابكة تُغذي كل منها الأخرى. ولما كان من الصعب التخطيط لكل الأحداث، لذلك فإن البرنامج الناجح هو الذي يراجع ويتكيف مع الظروف المتغيرة بطريقة ذكية مبنية على الانعكاسات المدروسة. يتم التخطيط على أساس أفضل المعرفة المتاحة، ويستخدم البرنامج المتابعة والتقييم كآليات لقياس الانعكاسات لتقييم التغيير الحاصل، واختيار أفضل الإجراءات لتنفيذها.

يساعد التقييم من أجل التطوير البرنامج على توثيق تفاصيل أدائه من خلال توفير إطار التصميم، وتوضيح منطقية عمله، وتسجيل البيانات الداخلية والخارجية، وتوضيح حالات الأداء الإيجابي، ومجالات التحسين، وتقييم النتائج المخططة وغير المتوقعة، وجمع البيانات عن مساهماته في إحداث التغيير لدى الشركاء، وتحديد أولويات وخطة التقييم. ويساعد هذا الإطار على توجيه مجموعة من الأسئلة الموضحة فيما يلي:

## تصميم وتحديد منطقية البرنامج:

- ما هي أهدافنا التنموية؟
- كيف يمكن لبرنامجنا أن يساهم في تحقيق هذه الأهداف التنموية؟
- من هم شركاؤنا المباشرون؟
- كيف نحتاج للتغيير حتى نؤثر على مساهمات شركائنا المباشرين في تحقيق الأهداف التنموية العامة؟

## تسجيل بيانات المتابعة الداخلية والخارجية:

- إلى أي مدى تقدم شركاؤنا المباشرون نحو تحقيق التأثيرات؟
- ماذا نفعل لدعم تحقيق التأثيرات؟
- ما درجة كفاءة أدائنا لأعمالنا؟

## تحديد مجالات الأداء الإيجابي والمجالات التي تحتاج لتحسين:

- ماذا تم بطريقة جيدة؟ لماذا؟ هل اشتمل على كل الاستراتيجيات؟
- هل نعمل على التوسع أفقياً دون التعمق في مجال ما، من خلال استخدام عدد كبير من الاستراتيجيات؟
- كيف يمكن زيادة الفائدة من مساهماتنا؟

## تقييم النتائج المخططة وغير المتوقعة:

- من الذي تغير؟ كيف تغيروا؟
- إذا لم يتغيروا كما هو متوقع؟ هل نحتاج لأن نفعل شيئاً مختلفاً، أو نغير من توقعاتنا؟

## جمع بيانات عن المساهمة التي قدمها البرنامج لإحداث التغيير لدى الشركاء:

- ما هي الأنشطة/الاستراتيجيات التي استخدمت؟
- كيف أثرت هذه الأنشطة على الأفراد، المجموعات، المنظمات لإحداث التغيير؟

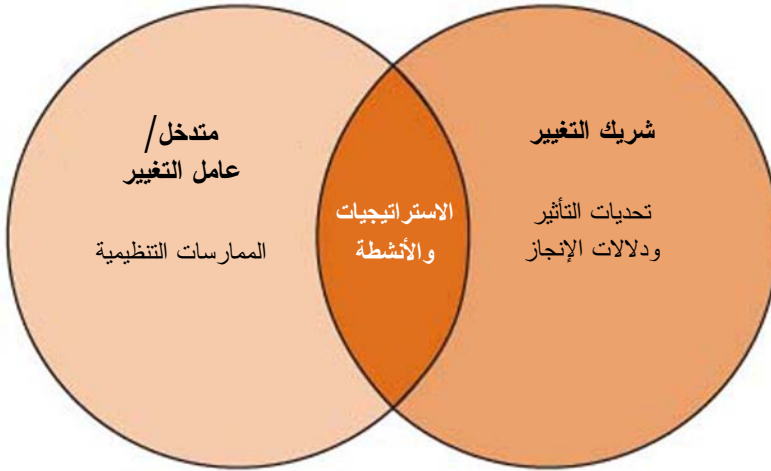


## تحديد أولويات التقييم وإعداد خطة للتقييم:

■ ما هي الاستراتيجيات والعلاقات أو الموضوعات التي تحتاج إلى دراسة متعمقة؟ وكيف؟ ومن أين يمكن أن نجمع البيانات المناسبة؟  
يمكن للتقييم من أجل التطوير أن يجعل البرنامج استراتيجياً أكثر من حيث الفاعلين الذين يستهدفهم، والتغييرات التي يتوقع أن يراها، والوسائل التي يستخدمها، وهو مُصمم لجعل البرامج أكثر فاعلية، من حيث تحقيق النتائج التي يساهم في إحداثها.

## ما هي أوجه الاختلاف بين التقييم من أجل التطوير والنماذج المنطقية الأخرى؟

يوفر التقييم من أجل التغيير طريقة للوصول إلى نموذج لما يرغب البرنامج في تنفيذه، إلا أنه يختلف عن معظم النماذج المنطقية الأخرى في عدة نقاط. من أهم هذه النقاط أن التقييم من أجل التطوير يرى أن هناك شركاء عديدون للتنمية يعملون في إطار نظم منطقية متعددة، وعليهم مسؤوليات مختلفة. ولا يستند التقييم من أجل التطوير على علاقة سبب ونتيجة، وإنما يعتبر أن ما يؤدي إلى التغيير هو أحداث متعددة ليس بينها علاقات خطية سببية أو مباشرة، وإنما مجموعة علاقات متشابكة، كما لا يعزو أي تأثير تنموي إلى تدخل واحد أو مجموعة تدخلات. وبدلاً من ذلك يقوم بالنظر إلى العلاقات المنطقية بين التدخلات والتغيير في السلوك. وبهذا يفترض التقييم من أجل التطوير أن هناك مساهمة قد حدثت، ولا يعزو التغيير إلى هذه المساهمة وحدها أبداً.  
ويعني هذا أنه بدلاً من محاولة متابعة وتقييم كل مكونات البرنامج بواسطة مجموعة من الآليات، يحدد التقييم من أجل التطوير ثلاث مجموعات محددة من الأنشطة والتغييرات، ولكنها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً ببعضها ويوفر الآليات لرصد كل منها. وبالإضافة إلى رصد التغيير لدى شركاء التغيير، فإنه يرصد أيضاً استراتيجيات البرنامج والممارسات التنظيمية المستخدمة، وذلك حتى يمكن الإسراع في تفهم كيف ساهم البرنامج في إحداث التغيير (أنظر شكل 3). وكما سبق أن نوقش فإذا كان البرنامج يرغب في تقديم مساهمة فعالة، فإنه يحتاج لأن ينمو ويتطور حتى تتحسن قدرته على العمل مع شركائه بصفة مستمرة.



شكل (3): مناطق الرصد

ويعمل التقييم من أجل التطوير على توسيع نطاق فكرة "الوصول إلى" لتصبح مساحة الأداء مركزة على عملية التغيير لدى شركاء التغيير (باستخدام سجلات التأثيرات المرجوة وعلامات التقدم). وعلى الرغم من أن بعض النماذج المنطقية الأخرى يمكنها إدخال التغيير في السلوك كجزء من إطار عملها، إلا أن التقييم من أجل التطوير يركز فقط على التغيير في سلوك الأفراد والمجموعات والمنظمات، التي يعمل معها البرنامج بصورة مباشرة. وهذا لا يعني عدم قياس التغيرات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية والسياسية الأخرى، إلا أن هذه ليست هي محور التقييم من أجل التطوير. يرصد هذا الأسلوب وقيم ما إذا ساهم البرنامج في إحداث تغيير في السلوك بطريقة تبدو منطقية ومستمرة، وتدعم التغيرات التنموية في المستقبل. ويشكل التركيز على هذا المستوى من التغيرات، للمحور الأساسي لتقييم البرنامج تحت الدراسة، وليس محصوراً في السياق النهائي الذي يعمل من خلاله شركاء التغيير. وبذلك تُقيّم البرامج، ليس فقط لكونها أدت إلى إحداث تغيير تنموي رئيسي، وإنما لمساهماتها المستمرة في إحداث هذا التغيير.

ويعترف التقييم من أجل التطوير بوجود تحديات أبعد في إطار البرنامج، ولكنه يحرص تقييم الأداء في مناطق التأثير المباشر للبرنامج، ويدفع البرنامج نحو زيادة تحمل المخاطرة، إذ أن تحمل المخاطرة عامل رئيسي لتشجيع الابتكار في

التنمية. وتحدد معظم الأطر المنطقية الأخرى رؤية ومدى نشاط البرنامج عن طريق ربط الأنشطة المتواضعة للبرنامج بمردود تنموي محسوس. وهذا يقلل بدرجة كبيرة من القدرة على المساهمة المؤثرة على التنمية، نتيجة الضغط على البرنامج لربط كل نشاط مسبقاً بنتيجة ممكنة القياس.

وعندما يقوم التقييم من أجل التطوير بربط التقييم المؤسسي بالمتغيرات لدى شركاء التغيير، فإنه يعترف بأن البرنامج يجب أن يتغير خلال أي مبادرة. وإذا كان البرنامج لا يتقبل، أو غير قادر على التعرف أو على التكيف مع أدوار شركاء التغيير، فإنه غالباً ما ينحرف عن غرضه المحدد الذي وجد من أجله. يشجع التقييم من أجل التطوير البرنامج على اعتبار نفسه كمنظمة ديناميكية، تعمل باستمرار على إعادة النظر في أهدافها، والطرق التي تستخدمها، والعلاقات بينها وبين شركائها، وتعديلها بصفة مستمرة.

### متى يكون الاستخدام الأفضل للتقييم من أجل التطوير؟

بمجرد أن يحدد البرنامج اتجاهاته الاستراتيجية أو المجالات الأساسية لعمله، فإن التقييم من أجل التطوير يساعد في تحديد الذين سيتأثرون بالبرنامج، وبأي طريقة، ومن خلال أي من الأنشطة التي سوف يقوم بها البرنامج، والتي سوف تسمح للبرنامج بأن يصمم نظام المتابعة والتقييم الذي يساعد على توثيق وإدارة إحداث التأثيرات.

يمكن استخدام التقييم من أجل التطوير بمجرد أن يتم اختيار مجالات عمل البرنامج وذلك على مستويين اثنين: على مستوى المشروع أو على مستوى البرنامج. ويكون فعالاً على مستوى المشروع بصفة خاصة في التخطيط لمتابعة وتقييم المشروعات الكبيرة. أما المشروعات الصغيرة، فهي عادة لا تحتاج التفصيل الذي يتيح التقييم من أجل التطوير. ومن الأفضل أن يتم استخدامه عند بداية المشروع، ولكن يمكن أيضاً استخدامه كآلية للتقييم (التقييم الخارجي أو الداخلي)، إما خلال فترة المشروع، أو عند نهايته. وإذا استُخدم أثناء مراحل تنفيذ المشروع، يحتاج الأمر إلى إعادة صياغة الرؤية، والمهمة، وشركاء التغيير، ووثيقة تحديات

التأثيرات، حيث إن عدداً قليلاً فقط من وثائق المشروع يمكن ترجمتها إلى معايير سلوكية بدون مراجعتها مع المشاركين الأساسيين.

ويمكن أيضاً استخدام التقييم من أجل التطوير على مستوى البرامج ولكن ذلك يحتاج إلى تنظيم أنشطة البرنامج حسب المجالات المختلفة التي يعمل البرنامج من خلالها. فمثلاً يمكن لبرنامج عن الزراعة الحضرية أن ينقسم إلى مجالين، الأول: إعادة استخدام مياه الصرف، والثاني: تحديد الأماكن المناسبة. يصعب على المستوى العالي من التقييم تحديد من الذين سيتغير، وكيف سيحدث هذا التغير، مما يقلص بالتالي فرص النجاح. يجب أن يكون البرنامج محدداً بالنسبة إلى مجموعة العمل ليتمكن من تحديد المجموعات الرئيسية التي ستتأثر بالبرنامج. ويحتاج التقييم من أجل التطوير على المستويين (المشروع والبرنامج) أن تكون مجموعة العمل قادرة على تسمية شركاء محددين، والذين سوف يتأثر سلوكهم بناءً على تداخلات البرنامج أو المشروع.

### هل يعتبر التقييم من أجل التطوير مناسباً بالنسبة لك؟

لا يعتبر التقييم من أجل التطوير بالضرورة طريقة مناسبة لكل البرامج، إذ أن بعضها قد يحتاج إلى تغيير في الرؤية والآلية التي قد لا تكون ممكنة ضمن الموارد المتاحة. يحتاج البرنامج أن يركز على التأثيرات كتغييرات في السلوكيات، أو العلاقات، أو الأنشطة، أو الإجراءات التي يقوم بها الأفراد، والمجموعات، والمنظمات التي يتعامل معها البرنامج مباشرة حتى يمكن استخدام التقييم من أجل التطوير.

ويتضمن التقييم من أجل التطوير أيضاً التزاماً تجاه التغيير من جانب البرنامج. ويعتبر التقييم الذاتي جزءاً أساسياً من المقاربة. وحتى يمكن أن تتعرف مجموعة العمل على مدى ملاءمة التقييم من أجل التطوير لأي برنامج يجب مراعاة النقاط التالية:

### تحديد الاتجاهات الاستراتيجية:

إن أفضل استخدام للتقييم من أجل التطوير هو بمجرد اتخاذ البرنامج القرارات الخاصة بتحديد الاتجاهات الاستراتيجية أو المجالات الرئيسية لعمله. إن هذه الطريقة

لا توفر وسيلة لتحديد الأولويات أو اختيار مجالات عمل البرنامج. وإنما يساعد التقييم من أجل التطوير على تحديد الـ "ماذا؟" وهذا يعني على المستوى التنفيذي الخطة الاستراتيجية، بمعنى من هم الذين سيتأثرون، وبأي طريقة، ومن خلال أي من أنشطة البرنامج. ويسمح بعد ذلك للبرنامج بتصميم نظام للمتابعة والتقييم يساعد على متابعة رصد التأثيرات المتوقعة لدى هؤلاء الأطراف.

### **نوع معلومات الرصد والتقييم التي نبحث عنها:**

يمكن للتقييم من أجل التطوير أن يوفر معلومات لنوع محدد من دراسات التقييم، وهي تلك التي تبحث عن أداء البرنامج، أو التأثيرات التي حدثت بواسطة شركاء البرنامج. وهي لا تُعنى بتقييم ملاءمة مجال البرنامج أو تقييم - التكلفة/الفعالية لأي مدخل من المدخلات مقارنة بمدخل آخر.

### **احتياجات إعداد التقارير:**

يعتمد التقييم من أجل التطوير إلى حد كبير على بيانات التقييم الذاتي (المعروفة أيضاً ببيانات المتابعة)، والتي يتم جمعها بصفة منتظمة بواسطة فريق عمل البرنامج وشركاء التغيير. ويحتاج ذلك إلى الالتزام بأساليب المشاركة، وتلك المبنية على التعلم أثناء عمليات الرصد والتقييم. ورغم أنه من الممكن تطوير الأسلوب ليشمل التقييم الخارجي، إلا أن البرنامج يجب أن يؤكد أن البيانات التي يتم جمعها تفي بالاحتياجات الضرورية لإعداد التقارير، وأن مديري البرنامج والجهات المانحة يعتبرونها كافية وتعال ثقتهم. ويجب أن يتم هذا قبل بدء العملية للتأكد من إمكانية استخدامها.

### **الاتفاق الجماعي:**

في الحالة المثالية يكون لدى الفريق قاعدة مشتركة حول الغرض من أدائهم لأعمالهم والعمل التشاركي، والقيم، ووجهة نظر كل منهم. وإذا لم يكن هذا هو السائد، وهناك عدم اتفاق بين أعضاء الفريق، فإن التقييم من أجل التطوير لا يوفر الوصفة السحرية التي ستحل كل المشاكل، إلا أن الطريقة يمكن أن توفر فرصة للمجموعة أن تناقش وتتفاوض حول وجهات النظر بصورة منطقية، لتحرك نحو الاتفاق.

## الالتزام بتوفير الموارد:

يجب أن يكون البرنامج راغباً في الالتزام بتوفير الموارد المالية والبشرية والوقت اللازمين لتصميم وتنفيذ نظام المتابعة والتقييم. وتحتاج ورشة عمل التصميم إلى حوالي ثلاثة أيام. كما يحتاج نظام المتابعة إلى تفريغ شخص من أفراد فريق الرصد لمدة يوم لكل عملية رصد. وسيحتاج أيضاً إلى عدة ساعات من كل من أعضاء الفريق للمساهمة في إعطاء البيانات المطلوبة.



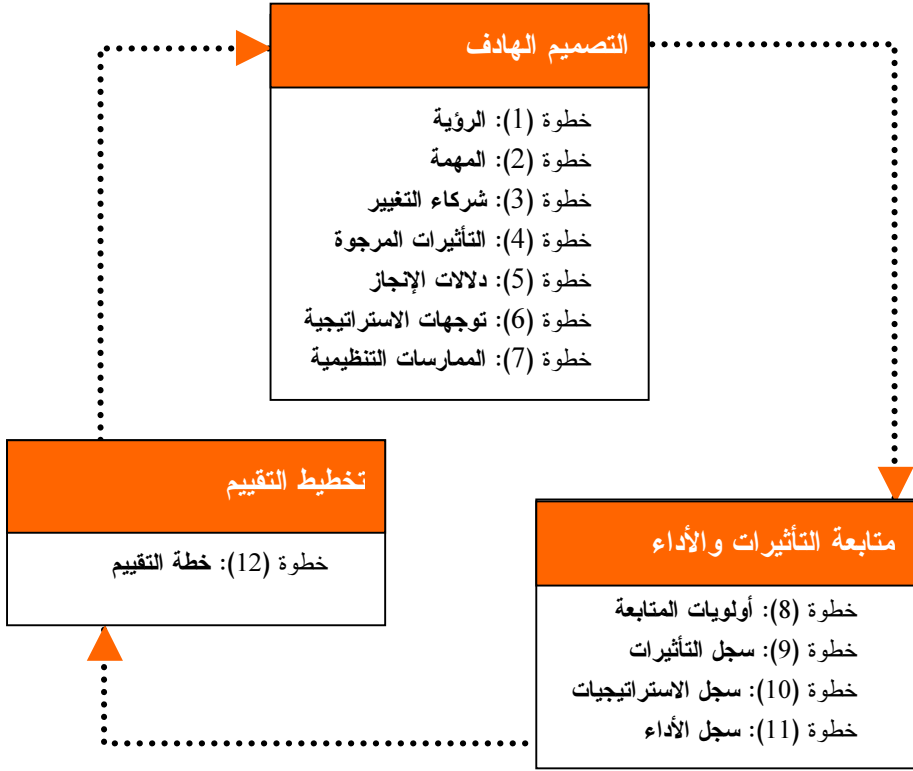
صممت آليات وطرق التقييم من أجل التطوير كما هي موضحة في هذا الكتاب للاستخدام خلال ورشة عمل لمدة ثلاثة أيام. ويوضح هذا الجزء الخطوات الرئيسية ومخرجات ورشة العمل. ويناقش من يجب أن يشارك في الورشة؟ ويعطي مقترحات عن كيف يتم تيسير الورشة وكيفية استخدام الآليات المشار إليها في الدليل.

### نظرة عامة عن الخطوات:

يشتمل التقييم بهدف التطوير على ثلاث مراحل، واثنى عشرة خطوة. وتبدأ هذه الخطوات بعد الوصول إلى اتفاق حول التغييرات المرغوبة على المستوى الأعلى والتي يدعمها البرنامج وصولاً إلى الاتفاق حتى إعداد إطار المتابعة وخطة للتقييم. ويوضح الشكل التالي الخطوات الاثني عشر.

وتتم هذه العملية تشاركياً، بمعنى أنه بمجرد أن يتم تحديد الرغبات، واتخاذ قرار بشأن الاستراتيجيات، وتطوير نظام المتابعة، وتحديد أولويات التقييم، والبيانات المطلوب جمعها، فإن البرنامج يصبح ملكاً لجميع المشاركين. ويكون هناك التزام من كل أفراد المجموعة أو البرنامج أو المنظمة لتحقيق ما جاء به، ويمكن أن يتكامل البرنامج مع أنشطة البرامج الأخرى والمهام اليومية الأخرى للعاملين بالمنظمة.





#### مراحل وخطوات التقييم من أجل التطوير

تشكل الخطوات الاثنتي عشرة مكونات ورشة العمل. تساعد المرحلة الأولى (التصميم الهادف) البرنامج على التوضيح والتوصل إلى اتفاق حول التغييرات على المستوى الأعلى التي يرغب في دعمها. ويتم إجراء التصميم بعد قيام البرنامج باختيار اتجاهاته الاستراتيجية، ورغباته في الوصول إلى أهدافه، وشركائه وأنشطته، ويتقدم نحو تحقيق النتائج. وتساعد هذه المرحلة على الإجابة على أربعة أسئلة:

- لماذا؟ (وثيقة الرؤية)
- من؟ (شركاء التغيير)
- ماذا؟ (التأثيرات المرجوة ودلالات الإنجاز)
- كيف؟ (المهام - توجهات الاستراتيجية - الممارسات التنظيمية)

وتساعد المرحلة الثانية (متابعة التأثيرات والأداء) البرنامج على توضيح أولوياته فيما يخص المتابعة والرصد، وتوفير إطاراً للرصد المستمر لأعمال البرنامج لدعم تقدم شركائه في التغير لتحقيق التأثيرات، ورصد الاستراتيجيات التي استخدمها البرنامج للإسراع في إحداث هذه التغيرات، وممارساته التنظيمية. ويستخدم البرنامج دلالات الإنجاز - (مجموعة من المؤشرات المتتالية للتغير السلوكي المحدد في مرحلة التصميم الهادف) لتوضيح الاتجاهات مع شركاء التغير ورصد التأثيرات. ويستخدم التوجهات الاستراتيجية والممارسات التنظيمية لإيجاد إطار لرصد كفاءة الأداء. وعند استخدام هذا الإطار بصفة دورية فإنه يعطي للبرنامج فرصة لرصد الانعكاسات، ولتحسين أدائه، وجمع البيانات عن النتائج المتحصل عليها من خلال عمله مع شركائه في التغير.

باستخدام إطار المتابعة في المرحلة الثانية، فإن البرنامج يجمع معلومات ذات تغطية أوسع، ويقوم التقييم المخطط في المرحلة الثالثة بتقييم الاستراتيجية، والاتجاهات والعلاقات بدرجة أكثر عمقاً. وتساعد هذه المرحلة (تخطيط التقييم) البرنامج على تحديد أولويات التقييم، بما يسمح له بالعمل نحو توفير مصادر التقييم والأنشطة اللازمة، وأين ستكون هذه المصادر أكثر فائدة. توضح خطة التقييم المكونات الرئيسية للتقييم التي يجب القيام بها. ويتم في النهاية عرض تصميم التقييم. ويجب أن نوضح أن التقييم من أجل التطوير يوفر طريقة لتحديد إطار وتنظيم النتائج، ولكنه لا يحلل المعلومات. ويظل البرنامج التنموي في حاجة إلى تحليل البيانات وشرحها، حتى يمكن الاستفادة منها للتعلم والتحسين، أو لإتاحة خبرات ونتائج للمشاركة مع الآخرين. ورغم أن كل مكونات التقييم من أجل التطوير يمكن استخدامها كل على حدة، إلا أن هذا الدليل أُعد كما لو كان البرنامج يستخدم المنهج كاملاً، كما هو موضح من خلال ورشة العمل.

## مخرجات ورشة العمل:

تشمل مخرجات ورشة عمل تصميم التقييم من أجل التطوير:

- عرض ملخص لمنطقية التغييرات على المستوى الأعلى، التي يسعى البرنامج للمساهمة في إحداثها (الرؤية - الرسالة - شركاء التغيير - والتأثيرات المرجوة)
- مجموعة من التوجهات الاستراتيجية تحدد أنشطة البرنامج التي تدعم كل من التأثيرات (توجهات الاستراتيجية)
- التدرج في التغيير في سلوك كل شريك من شركاء التغيير لرصد مدى التقدم نحو تحقيق التأثيرات (دلالات الإنجاز - سجل التأثيرات)
- نموذج للتقييم الذاتي لرصد ما يقوم به البرنامج داخلياً لإدارة أعماله ومشاركاته لإحداث التغيير لدى شركاء التغيير (الممارسات التنظيمية وسجل الأداء)
- نموذج لجمع البيانات حول الاستراتيجيات المستخدمة بواسطة البرنامج لتشجيع التغيير لدى شركاء التغيير (سجل الاستراتيجيات)
- خطة التقييم وتفصيل الموضوعات ذات الأولوية في التقييم والأسئلة، واستراتيجية استخدام نتائج التقييم، والشخص المسؤول عن إجراء التقييم، وموعد وتكلفة التقييم (خطة التقييم).

## من الذي يجب أن يشارك في ورشة العمل؟

تناسب طريقة ورش العمل التي سنناقشها في هذا الدليل المجموعات التي يتراوح عددها بين 18-25 فرداً. وإذا كان العدد أكبر من ذلك فعلى الميسر أن يتكيف مع العدد الكبير بأن يقسم أنشطة العمل بين العمل في مجموعات صغيرة، والعمل في جلسات جماعية تشمل جميع المشاركين. الاختبارات التي تمت حتى الآن كانت مع مجموعات متعلمة وقادرة على التعبير عن أفكارها شفهاً داخل المجموعة، وكانت المجموعات خالية من وجود تعارض بين المصالح بدرجة كبيرة، وتعمل سوياً لتحقيق الهدف نفسه (مثال ذلك العاملون في مؤسسة واحدة أو برنامج واحد) أما إذا ما كان الموقف مغايراً (أي في حال وجود تعارض أو تضارب في المصالح و/أو الهدف)، فيجب في هذه الحالة أن يكيّف الميسر نظام العمل وسير الورشة ليتلاءم مع ثقافة ومهارات وديناميكية المجموعة المشاركة.

إن التقييم من أجل التطوير هو عملية تشاركية. ويمكن في الحالة المثالية مشاركة كل الأطراف المعنية، بما في ذلك أيضاً فريق البرنامج، وشركاء التغيير، والمناخين، والمستفيدين. وبالرغم من بعدها التشاركي، تبقى مسؤولية التخطيط والرصد والتقييم في الأساس من مسؤوليات فريق العمل في البرنامج، نظراً لأن فريق العمل هو المسؤول في الأصل عن البرنامج، ويحتاج هذا الفريق إلى أن يتعلم كيف يمكنه أن يقدم خدمات أفضل لشركاء التغيير، ولا بد لهذا الفريق من الوفاء بالتزاماته نحو إعداد التقارير عن البرنامج وإنجازاته.

ولا يعني هذا أن شركاء التغيير لا يمكنهم، أو لا يجب أن يكون لهم دور في العمليات الجارية. إذ لا توجد قاعدة عامة حول من يشارك في كل مرحلة، ولا بد من قيام البرنامج بتحديد ذلك حسب كل حالة وظروفها على حدة.

يستفيد البرنامج في عمليات التخطيط والرصد والمشاركة من وجود شركاء التغيير، ويمكن أن تكون مشاركتهم في ورشة العمل الأولى الخاصة بتصميم التدخل فرصة لحوار مفتوح حول غرض، ومدى ملائمة البرنامج. كما ويمكن أيضاً أن يعطي فرصة، يمكن من خلالها اتخاذ قرارات بالتشاور، حول كيفية تنفيذ البرنامج وتقييمه. إلا أن المشاركة المثالية في إطار البرامج التنموية الممولة من جهات خارجية ليست سهلة، ذلك أن الجهات المانحة غالباً ما ترغب في استخدام أسلوب المشاركة للتعرف على مدى توازن القوى المختلفة الموجودة بين الجهات المنفذة للبرنامج ومجموعات المستفيدين، أو أي مجموعات أخرى مشاركة. كما يجب أن تكون هذه المشاركة في إطار من التعاون المتوازن، وتأخذ بالاعتبار العلاقات المتعددة والمتشابكة حسب كل حالة.

ولا بد للبرنامج من الاهتمام بما يحصل عليه كل شريك من شركاء التغيير نتيجة مشاركته سواء أكان هذا الشريك سيحصل على دعم مالي أم لا، وهل هذه المشكلة مفيدة للشريك؟ ويمكن للبرنامج أن يسأل نفسه في المراحل المختلفة: كيف يمكن أن يكون البرنامج منفتحاً تشاركياً وشفافاً في علاقاته مع شركاء التغيير، وأن يكون في نفس الوقت واقعياً بالنسبة إلى رغبتهم وإمكاناتهم في المشاركة الكاملة..

- يمكن أن تكون مشاركة شركاء التغيير في ورشة العمل غير ضرورية أو غير مفيدة في بعض الأحيان، وينبغي أن تدرس مشاركتهم في كل حالة على حدة. وبعد تحديد من سيشترك في ورشة العمل، على البرنامج أن يراعي النقاط التالية:
- ما الذي يستطيع شركاء التغيير أن يساهموا به في المناقشة (ما هي وجهة نظرهم عن البرنامج، وعلاقتهم معه، واهتماماتهم حوله؟)، هل سيحضر ممثلون لكافة وجهات النظر لديهم الكفاءات اللازمة لاتخاذ قرارات مبنية على المعلومات المتاحة؟
  - هل المشاركون قادرون على المشاركة الفعالة في المناقشة (هل يوجد أي عوائق بالنسبة إلى اللغة - المعرفة الأساسية - مجال البرنامج - التسلسل الهرمي أو السياسة)؟
  - ماذا سيحصل الشركاء عليه من مشاركتهم في ورشة العمل الخاصة بالتصميم؟
  - هل من الأفضل جمع المعلومات منهم قبل عقد ورشة العمل، ثم أخذ هذه المعلومات في الاعتبار خلال المناقشات (هل سيؤدي وجودهم إلى إيجاد حواجز تقلل من الحوار المفتوح، والشفافية في المناقشة)؟
  - هل يتوفر الوقت والموارد البشرية والمالية اللازمة؟
  - هل الوقت والمكان ملائمان للاجتماع ومناسبان لظروف الشركاء؟

### من الذي يقوم بدور الميسر (المنسق)؟

يجب أن يكون الميسر (المنسق) الذي يقود ورشة العمل على معرفة بأسلوب التقييم من أجل التطوير، وأن يكون مقتنعا بفكرة التقييم من أجل التعلم والبحث التشاركي، وضرورة التغيير المؤسسي. وقد يكون الميسر من داخل البرنامج أو من خارجه، ويكون دوره محورياً في حث جميع الحاضرين على المشاركة، كما يحرص على أن يتم الاستماع لكل الآراء التي تطرح ويسجل نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف خلال الحوار. كما ويعمل على استمرار المناقشة، بحيث يمكن للمجموعة إنهاء المهام المنوطة بها في الوقت المحدد. ولذلك فإن هذا الشخص يجب أن يكون لديه مهارات قيادة المجموعة للوصول إلى اتفاق، وأن يكون قادراً على

تحديد ديناميكية الفرد داخل المجموعة، وقادراً على التأكد من أنه تم سماع الآراء المختلفة التي تطرح داخل المجموعة وتسجيلها.

وهناك إيجابيات وسلبيات لكل من الميسر الداخلي والخارجي. يمكن للمنسق الخارجي أن يسأل الأسئلة الأساسية التي تجبر المجموعة على الإجابة عليها، وأن يكون واضحاً بالنسبة إلى غرض البرنامج. كما وأن استخدام منسق خارجي يسمح لكل مجموعة بالتركيز حول الموضوع وتشارك في الحوار. إلا أن الميسر الخارجي يمكن أن يكون مكلفاً، وعلى المجموعة أن توفر له كافة التفاصيل عن خلفية البرنامج لكي يستطيع أن يحيط بمختلف تفاصيل البرنامج، كي يتمكن لاحقاً من إدارة الورشة بفعالية. أما اختيار ميسر داخلي فيعني أن أحد أفراد المجموعة لن يتمكن من المشاركة الكاملة في المناقشة. وقد يكون الحل الأمثل أن يكون أحد أفرادها من داخل الفريق والآخر من خارجه، وهذا يكون مفيداً بصفة خاصة عندما يرغب البرنامج في إدارة ورش عمل التقييم من أجل التطوير بنفسه في المراحل اللاحقة.

### المواد والمعدات اللازمة لورشة العمل:

يقدم هذا الدليل مكونات طريقة التقييم من أجل التطوير من مرحلة التصميم إلى مرحلة المتابعة ثم التقييم. وفي الأجزاء 3-4-5 شرح لكل خطوة من خطوات التقييم من أجل التطوير، مع شرح لتفاصيل ديناميكية المجموعة. ويوجد نموذج توضيحي للمنتج النهائي لكل مرحلة.

يوفر هذا الدليل مقترحات وأفكار حول إدارة ورشة العمل، إلا أن هذه المقترحات والأفكار ليست جامدة وملزمة، إذ يوجد العديد من الطرق المختلفة لإدارة ورش العمل، وتسهيل الحوار داخل المجموعات. وإن ما هو مذكور بهذا الدليل هو أحد هذه الطرق المبنية على الخبرة التي أكتسبها المركز الدولي لبحوث التنمية، والتي أمكن استخدامها بنجاح في منظمات بحثية للتنمية. ويجب على الميسر أن يكون مرناً، ويستخدم الطريقة التي تناسب بالشكل الأمثل مع كل موقف.

## طرق العرض:

يمكن استخدام جهاز عرض إلكتروني خلال الخطوات الاثنتي عشر للتقييم بغرض التطوير، بحيث يتم عرض أفكار وآراء المجموعة أثناء قيام المنسق بكتابتها على الحاسب الآلي. ويسمح العرض المباشر بتشجيع إيجاد لغة مشتركة بين المشاركين، ويسمح لهم بمراجعة وتصحيح رؤيتهم، ومهامهم، وقائمة شركاء التغيير، وإبداء ملاحظات عن تحديات التغيير، دلالات الإنجاز، وتوجهات الاستراتيجية، والممارسات التنظيمية، وسجلات الرصد، وخطة التقييم (وذلك طبعاً إذا توفرت التجهيزات التكنولوجية المطلوبة)

وتسجل مخرجات ورشة العمل مباشرة، وتصبح متاحة في الحال لكل المشاركين. ومن المفيد طباعة وتوزيع هذه المخرجات على المشاركين في كل مرحلة من المراحل، لكي يتمكنوا من الرجوع إليها خلال مراحل العمل التالية، كما يمكن لهذه الطريقة أن تحدّ بدرجة ما من الحوارات الجانبية، وتعطي للمشاركين فرصة للمراجعة أثناء قيام الميسر بالكتابة. ومن سلبيات هذه الطريقة أنه إذا كانت المجموعة غير معتادة على استخدام هذه التكنولوجيا، فإن تركيز المشاركين يمكن أن ينخفض. في هذه الحالة من الممكن استخدام اللوحات القابلة بديلاً أفضل. ويجب على المنسق أن يتأكد من أن كل ما يتم إنجازه خلال كل خطوة يبقى موجوداً في غرفة الاجتماعات من أجل الرجوع إليه خلال المراحل التالية.

يعتبر القيام بالتيسير والكتابة على الحاسب الآلي في نفس الوقت عملية صعبة عند العمل مع مجموعة كبيرة. وإذا كان الميسر لا يستطيع رؤية كل أفراد المجموعة، عندما يكون جالساً أمام الجهاز للكتابة، سيكون لديه مشاكل في ملاحظة المجموعة والتفاعل معها. ويجب أن يكون الميسر ذو خبرة، ويكون من السهل عليه استخدام الحاسب الآلي، وجهاز العرض الإلكتروني، وإلا فإن الجلسة قد تصبح غير مريحة نتيجة ظهور مشاكل تقنية، تؤدي إلى مشاكل داخل المجموعة. ورغم أن شكل وترتيب الجلوس يعتمد على شكل الحجرة وعدد المشاركين، إلا أن المشاركين جميعاً يجب أن يكونوا قادرين على رؤية كل منهم للآخر، وأن يتمكنوا من

التحدث مع بعضهم البعض بسهولة. ويجب أن يتوفر في غرفة الاجتماعات جدار كبير للاستخدام في عرض ما يتم التوصل إليه، سواء على بطاقات صغيرة، أو على لوحات قلابة. وعموماً فإن شكل حرف U يكون جيداً. ويجب أن يعمل المنسق على أن تكون الحجرة جاهزة قبل حضور المشاركين.

الأشياء المطلوب توفرها لتسهيل ورش عمل التقييم من أجل التطوير باستخدام الطريقة التي يشرحها هذا الدليل تشمل:

- أوراقاً للكتابة وأقلاماً
- بطاقات 12 × 22 سم
- أقلام ماركر
- شريط لاصق
- لوحات قلابة (FLIP CHART)

### التحضير لورشة عمل التقييم من أجل التطوير:

يحتاج التقييم من أجل التطوير تغييراً في الفكر حول مكونات النتائج، ولذلك ينصح بأن تبدأ الورشة بمقدمة حول الجزء النظري، وطريقة العمل، قبل أن تبدأ الأعمال الفعلية. وقد ترغب بعض البرامج في التوسع في الجزء النظري أكثر من غيرها. وفي جميع الحالات فإن شرح الخلفية النظرية قبل بدء العمل الفعلي يسهل الانتقال من خطوة إلى أخرى خلال العمل. ولما كان الميسر هو الذي يخطط للبرنامج ومواعيد العمل خلال الورشة، لذا يجب عليه أن يحدد ويجمع ما يبدو له أن المجموعة في حاجة إليه ومناسب لها.

ويمكن القيام بالأنشطة التالية قبل أو في بداية الورشة، حسب حاجة المشاركين، والمرحلة التي يمر بها البرنامج في هذا التوقيت:

- مسح تاريخي لأنشطة البرنامج وتاريخه والأحداث التي مرت به وأثرت على تطوره لغاية الوقت الحاضر
- توضيح مبسط لمساعدة المشاركين على الوصول إلى اتفاق حول مفاهيمهم للتقييم



## المسح التاريخي:

**الغرض:** يكون من المفيد عند بدء تخطيط البرنامج أن يراجع تاريخه وإنجازاته والأحداث التي أثرت على تطوره حتى تاريخ الورشة. وإذا كان البرنامج نشطاً ويدخل في مرحلة جديدة، فإن هذا التدريب يساعد على التذكر ووضع الأحداث والعوامل التي أثرت على البرنامج في إطار محدد لكل من فريق عمل البرنامج القديم والجديد. ويمكن أن يعطي للمجموعة فرصة لأن تطور مفهوماً مشتركاً لما حدث في الماضي، ولأن توجد في ما بينها لغة مشتركة لمناقشة المستقبل.

3 ساعات

الوقت المقترح

العملية

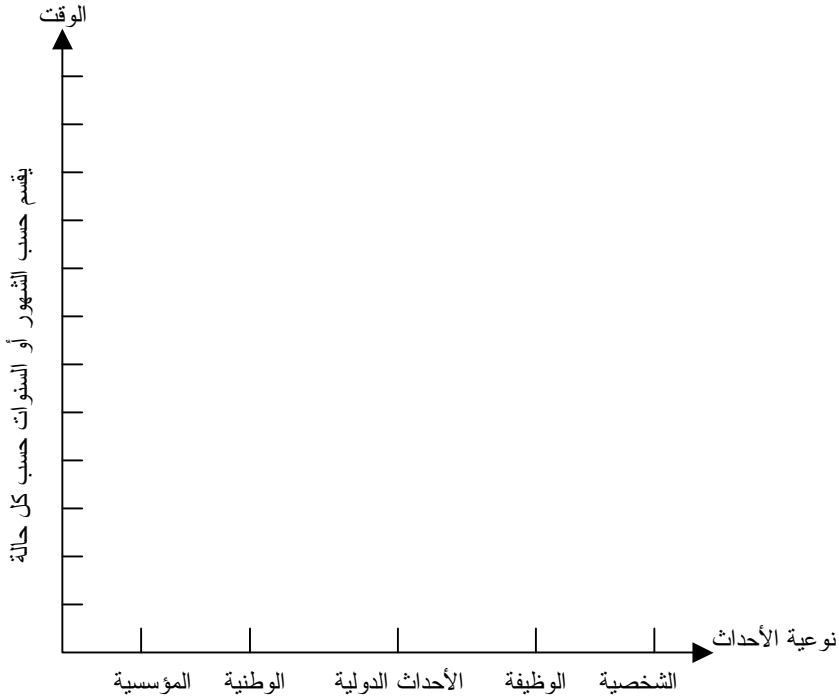
طور معهد الشؤون الثقافية بكندا (ICA) أسلوباً تشاركياً، يمكن المجموعة من أن تُجري عرضاً لمسح تاريخي سريع. ويجب أن يشارك أكبر عدد ممكن من فريق عمل البرنامج في عملية العصف الذهني، التي نشرحها فيما يلي:

1. يطلب الميسر من كل مشارك الإجابة كتابة على السؤال التالي: ما هي الأحداث الرئيسية (إيجابية - سلبية) التي كان لها أهمية بالنسبة لك في السنوات الماضية؟

1. شخصياً؟
2. وظيفياً؟
3. مؤسسياً؟
4. وطنياً؟
5. عالمياً؟

وتحدد الفترة الزمنية المحددة لكل من هذه الأسئلة (السنوات الماضية) حسب فترة البرنامج الذي يتم التخطيط له. فإذا كانت فترة البرنامج خمس سنوات قادمة، فيمكن أن تكون الإجابات عما حدث خلال الخمس أو الست سنوات السابقة.

2. يقوم الميسر بإسقاط الإجابات بحسب الشكل رقم (4)، بحيث يقسم البعد العامودي بحسب الفترة الزمنية التي نتحدث عنها (شهر أو شهرين أو ربع سنوي أو نصف سنوي أو سنوي... إلخ). ويحدد على المسقط الأفقي نوعية الأحداث.



شكل رقم (4)

3. كلما ذكر أحد المشاركين أحد الأحداث يقوم الميسر بوضعه على خط الوقت: تعتبر مناقشة توقيتات الأحداث، ومدى أهميتها، جزءاً رئيسياً في هذا التدريب ويجب أن يترك لها الوقت الكافي للمناقشة من المجموعة.
4. بعد انتهاء المجموعة من وضع كل الأحداث على خط الوقت: يقوم الميسر بطلب قيام المجموعة بتحليل معاني هذه الأحداث، وذلك من خلال إلقاء الأسئلة التي تشجع المجموعة على النظر إلى هذه البيانات من وجهات نظر مختلفة. ويجب على الميسر أن يسجل تعليقات المشاركين على اللوحات القلابة، ولكن معظم الاتفاقات والتعلم من التدريب ستنتج على الأرجح من خلال المناقشة، أكثر منها عبر الملاحظات التي يدونها المنسق. ويسأل المنسق الأسئلة التالية لبدء المناقشة:

■ ما هي المرتفعات والمنخفضات أو النجاحات والتحديات؟

- أين هي المراحل التي حدث فيها تغيير وتعديل المسار؟ وما هو نوعها؟ ولماذا؟
- كيف يمكن تسمية الفترات الأولى/المتوسطة/التأخرة زمنياً/رأسياً؟
- ما هي الاتجاهات التي تراها خلال هذه المدة رأسياً/أفقياً؟

## إرشادات للميسر

يبدأ المنسق كل نشاط بشرح الغرض من القيام به، ويحدد كيف سيتم العمل، وما هو الناتج النهائي المتوقع، الذي سنخرج به، والوقت المتاح لهذا النشاط. ويمكن أن يطرح المشاركون بعض الأسئلة، أو الاقتراحات، أو طرقاً أخرى لتنظيم القيام بهذا النشاط حسب تكوين المجموعة. يمكن أن تقترح المجموعة وضع الإنجازات الهامة على خط الوقت، ويمكن أن يتم ذلك على الرسم المذكور. ويجب أن يكون المنسق مرناً، ويدخل مقترحات المجموعة في الاعتبار، كلما كانت ملائمة، وأن يكون أميناً إذا كان يرى أن العملية المحددة للتخطيط هي الأنسب. يتم في نهاية النشاط مراجعة النتيجة التي تم التوصل إليها بسرعة، واسترجاع أسباب القيام بهذا النشاط، وشرح موقعه بالنسبة إلى النتائج النهائية للورشة.

## الوصول إلى فهم مشترك للتقييم:

**الغرض:** يمكن أن يؤدي اشتراك المجموعة في مناقشة قصيرة حول التقييم، قبل البدء في خطوات التقييم من أجل التطوير، إلى تشجيعها على إيجاد لغة مشتركة خلال فترة ورشة العمل، والتأكد من أن كل مشارك يفهم منهجية التقييم التي يتم اقتراحها.

30 دقيقة

الوقت المقترح

العملية

لدى كل منا فكرة مسبقة عن التقييم، بعضها إيجابي وبعضها الآخر سلبي. ورغم أن بعض المشاركين ينظرون إلى التقييم بإيجابية، إلا أنه قد يكون هناك آخرون يعتقدون أن التقييم شيء سلبي ويخافون من عملية التقييم، أو ينظرون إلى التقييم على أنه قليل الفائدة. وعلى الميسر أن يكون ملماً بهذه الآراء والبناء عليها، أو أن يجيب عنها خلال ورشة العمل.

ونظراً لأن التقييم من أجل التطوير يدخل المتابعة والتقييم في عمليات التخطيط الأولية لأي برنامج، فإن فريق العمل لا يعتبر مستقبلاً سلبياً يتلقى البيانات والتقارير، إنما مشاركاً نشطاً منذ البداية.

ولذلك فعلى الميسر العمل على إيجاد مناخ تشاركي، يجعل كل مشارك يشعر بالراحة، ويكون قادراً ومهتماً بالمشاركة. ويتم ذلك فعليا من خلال العمل وليس الكلمات. يجب أن يظهر الميسر على أنه مستمع نشط، ولكن يتوجب عليه في الوقت عينه أن يبقى محايداً. وقد يكون من المفيد قيام المجموعة بالنقاش حول هذه النقطة قبل بداية خطوات التقييم من أجل التطوير، وسيسمح ذلك بإيجاد لغة مشتركة بين المشاركين خلال ورشة العمل. ويقترح مايكل كوين باتون الأسلوب التالي لتنظيم مثل هذا النوع من المناقشات (Patton 1997):

1. يطلب الميسر من كل مشارك أن يكتب أول ثلاث كلمات أو رسوم يتخيل إنها ترتبط بكلمة التقييم، ويعطي المشاركون دقائق محدودة للإجابة، حتى تكون الردود تلقائية ودون الكثير من التفكير.
2. يذكر المشاركون ما كتبوه، ويقوم الميسر بكتابتها على اللوحات القلابة. يمكن أن تشمل الكلمات معاني إيجابية مثل "مثير للاهتمام - مفيد"، أو معان محايدة مثل "اختبار - بحث"، أو معان سلبية مثل "مؤلم - مخيف - وسيلة لتصحيح الأخطاء".
3. يسأل الميسر المشاركين عن إحساسهم حول الكلمات، وفيما لو كانت بعض الكلمات مفاجأة لهم. ويناقش المشاركون معاني هذه الكلمات، ولماذا كانت مفاجأة، ولماذا ترتبط هذه المعاني بالتقييم، وهل يحس الآخرون في المجموعة بنفس الأحاسيس؟ أم لا؟
4. يسأل الميسر المشاركين كيف يرون أن تتم عملية تقييم البرنامج الذي يعملون به؟ وبناء على ما تم عرضه مسبقاً - ما الذي يرون ضرورة إضافته عند تقييم البرنامج الخاص بهم؟ ماذا يريدون أن يتجنبوه؟ ويتم كتابة هذه المقترحات على اللوحات القلابة. ويمكن استخدامها فيما بعد أثناء العمل لمراجعة نتائج ورشة العمل.

5. يقوم الميسر بعد الانتهاء من هذا التدريب بشرح دوره خلال ورشة العمل، ويقترح أسلوب العمل خلال الورشة. ويجب استمرار الحوار بين الميسر والمشاركين، حتى يتم الاتفاق بينه وبينهم حول أسلوب العمل. ويمكن أن توفر الأسس الإرشادية للتقييم المستخدمة في مركز البحوث للتنمية الدولية (فيما يلي) بعض الأفكار حول هذه النقاط، كما ويمكن شرحها للمشاركين.

### فكرة للميسر

يحدد سلوك الميسر أسلوب الورشة. لذلك يجب عليه أن يحاول توفير مناخ من الثقة والاحترام المتبادل، وذلك بالتوضيح للمشاركين بأنه ليس هناك إجابات صحيحة وإجابات خاطئة، وأن كل فرد لديه معلومة أو رأي يؤدي إلى تحسين طريقة العمل والنتائج التي تتوصل إليها خلال الورشة (الكل أكبر من مجموع أجزائه)

## الأسس الإرشادية للتقييم:

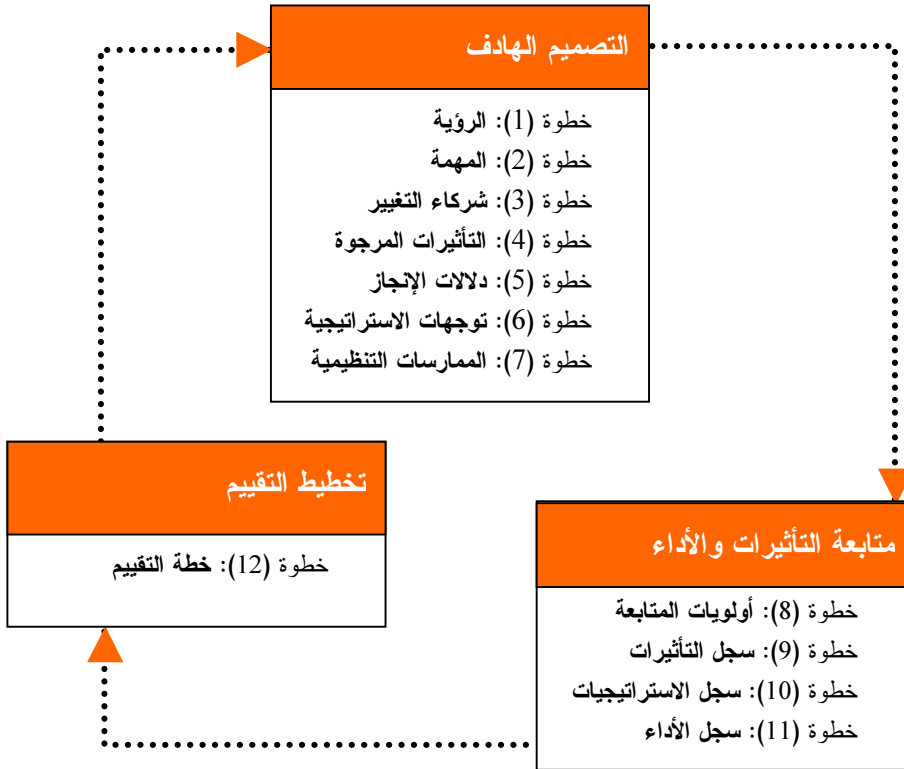
يُنظر للتقييم في مركز البحوث للتنمية الدولية على كونه جزءاً متكاملًا في التسيير الجيد للمشروع أو البرنامج ويحرك رغبة المنظمة والبرنامج في التعلم وتحسين أنشطة التقييم، بالمشاركة المتساوية لأصحاب المصلحة كمكون رئيسي في العملية. وقد قرر مركز البحوث للتنمية الدولية في أول الأمر استخدامه كآلية للتعلم المؤسسي، وذلك نتيجة الاقتناع التام بأن هذا هو الطريق الأفضل لتعزيز دور المساءلة في المركز.

وفيما يلي الأسس الإرشادية التي تحكم عملية التقييم داخل المركز، والتي تم إدخالها في التقييم من أجل التطوير والتي تؤكد من ملائمة التقييم كمكون رئيسي في أي نظام تعليمي للبرامج التنموية:

- يجري التقييم لتحسين تخطيط البرنامج ومخرجاته: يساهم التقييم في اتخاذ القرار وإعداد الاستراتيجية على كل المستويات، ولزيادة احتمالات الحصول على نتائج مفيدة، تقيم البرامج استراتيجياً بناءً على الغرض منها والذي يتم تحديده بواسطة العميل ومدى الاحتياج للمعلومات.

- **تصميم التقييم ليؤدي إلى اتخاذ إجراء:** يجب أن تؤدي عملية التقييم إلى نتائج ذات علاقة، وتهدف إلى اتخاذ إجراء يكون ذا فائدة، ويدفع التقييم في هذا الاتجاه خلال جميع مراحل العملية عن طريق الاشتراك المستمر للعملاء وأصحاب المصلحة وإحساسهم بالملكية.
- **لا توجد طريقة واحدة ثابتة للتقييم:** تحتاج كل حالة إلى آليات ووسائل ملائمة للبيانات التي سيتم جمعها وتحليلها وملاءمتها أيضاً لاحتياجات العميل. ويعتمد التقييم على مزيج من البيانات الكمية والنوعية والتي يتم جمعها من مصادر متعددة.
- **لا بد أن يشمل التقييم مشاركة فاعلة لأصحاب المصلحة وذوي العلاقة:** يحق للذين سوف يتأثرون بمخرجات التقييم أن يشاركوا في العملية. وستؤدي مشاركتهم إلى فهم غرض وسير عملية التقييم بطريقة أفضل. وستشجع مساهمات أصحاب المصلحة في تقبل نتائج التقييم. وهذا يزيد من احتمالات استخدام هذه النتائج ووضع خلاصاتها موضع التنفيذ.
- **يجب أن تراعي عملية التقييم الأسس الأخلاقية للبحث:** يجب أن يكون المشاركون في التقييم قادرين على العمل، ويشاركوا في الحصول على المعلومات بدون خوف من أن المعلومات التي سوف يحصلون عليها قد تستخدم ضدهم في وقت لاحق.
- **تضيف المتابعة والتقييم قيمة إلى مرحلة تصميم البرنامج:** يمكن أن تجعل عملية المتابعة والتقييم البرنامج أكثر فعالية وكفاءة من خلال المساعدة على توضيح النتائج التي يجب الحصول عليها. كذلك معرفة ما هي المعلومات التي سيتم استخدامها بما يسمح للأفراد المشاركين بجمعها كلما توفرت. وسيؤدي ذلك إلى استخدام الموارد المالية والبشرية المتاحة بشكل أفضل، ويحسن من قدرة الفريق على إعداد التقارير حول تجاربه والتعلم منها.
- **يجب أن يكون التقييم مفيداً للذين سوف يتم تقييمهم:** يمكن أن يمثل التقييم عبئاً من حيث الوقت والموارد اللازمة على المنظمات التي تقوم به. يجب أن يؤدي التقييم إلى معلومات تفيد المنظمات التي تتلقى نتائج التقييم.

- **التقييم علم وفن:** يعتبر فن تحديد النقاط ذات الأهمية التي يتم تقييمها وتنظيمها في إطار محدد، واختيار الأفراد الملائمين الذين سيشاركون في جمع واستخدام المعلومات الناتجة عن التقييم، هاماً وبنفس القدر من الأهمية التي تعطى لعملية الجمع المنظم للبيانات.
- **التقييم وسيلة للتفاوض حول وجهات نظر مختلفة للواقع:** يوفر التقييم فرصاً لأصحاب المصلحة في البرنامج لإعادة النظر في وجهات نظرهم وأرائهم المختلفة حول الواقع.
- **يجب أن ينتج عن التقييم توفر القدرات لاستخدام نتائج التقييم:** تحتاج المنظمات إلى توفير مستوى معين من القدرات الداخلية للتقييم لتكون قادرة على المشاركة، واستخدام التقييم بفعالية. يمكن أن يؤدي الاعتماد الكلي في التقييم على خبراء من خارج المنظمة إلى تقليص قدرة المنظمة على تحديد أهدافها، والتعلم، وتطبيق الدروس المستفادة. ويمكن للمنظمة أن تبني استراتيجية محددة للتقييم تسمح بدعم هذه القدرات داخلها.



المراحل الثلاثة للتقييم من أجل التطوير



## مقدمة للمرحلة الأولى:

يعني التصميم الهادف أن البرنامج يقوم بوضع أنشطته بناء على التغيرات التي يسعى لإحداثها، وأن ما يتخذه من إجراءات يُختار بعناية لتعظيم فعالية مساهماته لإحداث التنمية. ويحدد المشاركون في ورشة العمل خلال هذه المرحلة الأهداف التنموية للبرنامج. تعتمد منطقية العمل على الخطوات السبع التالية التي تحدد كل من: الرؤية، والمهمة، وشركاء التغيير، والتأثيرات المرجوة، ودلالات الإنجاز، والتوجهات الاستراتيجية، والممارسات التنظيمية.

تصف وثيقة الرؤية لماذا يشارك البرنامج في التنمية، وتوفر محفزاً لإثارة الحماس. ويجب تشجيع المشاركين في ورشة العمل على أن يتخيلوا ويطوروا الرؤية، بحيث تحمّس أعضاء الفريق، وتوضّح الغرض النهائي من أعمالهم اليومية. ويحدّد شركاء التغيير (الذين يعمل معهم البرنامج مباشرة) بحيث يمكن لهم الاشتراك في صياغة الرؤية. وتُحدّد وثائق كل من التأثيرات المرجوة، ودلالات الإنجاز، النتائج التي يسعى البرنامج لأن يحققها شركاء التغيير. تشرح المهام وتوجهات الاستراتيجية والممارسات التنظيمية كيف سيساهم البرنامج في تحقيق الرؤية من خلال التركيز على ما سوف يقوم به ، وكيف سيساهم لإحداث التغيير خلال النظام المركب الذي يعمل به.

ويكون تحديد مكونات التصميم الهادف أسهل ما يكون إذا ما تكوّن لدى أعضاء البرنامج مفهوم مشترك حول الغرض النهائي من البرنامج. وقد يكون هذا الاتفاق نتيجة لعملية منهجية أو نتيجة مناقشات غير رسمية. وبغض النظر عن الوسيلة، فإن المفهوم المشترك يسهّل الوصول مباشرة إلى تحديد الرؤية والمهام. أما إذا لم يتكون مفهوم مشترك بعد، فتصبح عندها ورشة العمل وسيلة للحوار والنقاش حول هذه الأمور، ومناقشة البدائل والسيناريوهات، لذا فإن مرحلة التصميم الهادف يمكن أن تأخذ وقتاً أطول من المعتاد. ومهما كان الوضع يجب أن تحظى عملية صياغة الرؤية بالجهد الملائم، إذا ما أردنا التحديد من البداية، وصياغة رؤية تمتد على طول فترة عمل البرنامج (3-5 سنوات).

### مثال على وثيقة الرؤية

تولي المجتمعات والسلطات المحلية والحكومات على المستوى الوطني، والهيئات الدولية، في أفريقيا، والشرق الأوسط، وأميركا الجنوبية، أهمية للزراعة الحضرية (المدن المتوسطة والكبيرة) كمكون متكامل للإدارة والتطوير العمراني. وتساند الحكومات المحلية والإقليمية والوطنية بفعالية أنشطة الزراعة في المدن، عن طريق صياغة وتطبيق السياسات المرتبطة بهذا النشاط. وقد طورت هذه الحكومات، من خلال استخدام نتائج الأبحاث، استراتيجيات متكاملة لتوفير الغذاء والأمن الغذائي في المدن، من خلال النشاط الزراعي فيها، واستغلال نواحي القوة المحلية. وأوجدت آليات فعالة للتعاون مع قطاعات الإنتاج الزراعي الريفي والمحلي. وتخصّص مساحات خضراء أكثر داخل المدن، لتشمل مساحات لزراعة أشجار الفاكهة التي توفر الظل وتنقي الهواء وتؤمن الغذاء في الوقت عينه.

ولتزداد كفاءة استخدام الموارد يستخدم الماء المعاد تدويره في ري هذه المساحات توفير مياه الشرب. وتساهم عملية استخدام المخلفات المنزلية في المدن والقرى في إنتاج السماد العضوي وفي توفير صحة أفضل للمدينة، وزيادة الأمن الغذائي لسكان المدن، واعتماد أكبر على النظم الزراعية المحلية. ويتوفر للرجال والسيدات الراغبين في العمل في مجال الزراعة في المدن المساحات والمعلومات الفنية المطلوبة، بحيث تمكن من زيادة ضمان توفر الغذاء وزيادة الدخل. ويتوفر لكل من منتجي الريف والمدينة الفرصة للوصول إلى أسواق المدينة حيث تساندهم بيئة بحثية يعتمد عليها، ويتم تنظيمهم بدرجة جيدة بحيث يستطيعون بيع منتجاتهم بربح معقول.

أصبحت المجموعات التي كانت مهمشة في الماضي تقوم بتنظيم نفسها في مجموعات للدفاع عن مصالحها، وتسعى بفعالية نحو شرح احتياجاتها لمتخذي القرار وصافي السياسات. وأصبح لدى كل المجموعات وسائلها للحصول على المعلومات الفنية اللازمة والملائمة للزراعة في الحضر. وباختصار فإن هذه المدن تأكل أفضل وهي بصحة أحسن، وأكثر مساواة وأنظف.

تعكس الرؤية التغييرات المرتبطة بالتنمية على مستوى كبير، والتي يأمل البرنامج في تشجيعها، وتصف التغييرات الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية أو البيئية التي يأمل البرنامج في المساعدة على إحداثها، وكذلك التغييرات السلوكية لدى شركاء التغيير. وترتبط الرؤية بأهداف البرنامج، إلا أنها تكون أكثر عمقاً في مداها وأوسع في نظرها وأطول في مدتها. يكون تحقيق الرؤية خارج قدرات

البرنامج، إلا أن أنشطته يجب أن تساهم في تسهيل الوصول إلى تحقيقها. وعند التقييم يتم قياس مساهمات البرنامج لتحقيق الرؤية (من خلال شركاء التغيير) وليس ما إذا تحققت الرؤية أم لا.

تمثل الرؤية النموذج المثالي الذي يرغب البرنامج في دعمه. ويجب أن يكون واسعاً بدرجة كافية، وملهماً ليبقى ملائماً على مدى زمني طويل، وبالرغم من تغيير محتمل في الظروف الخارجية. ويجب أن يعود الميسر بصفة دائمة إلى وثيقة الرؤية خلال عملية التخطيط للتأكد من أن أنشطة البرنامج تتوافق مع محتويات الرؤية. وبناء على مدى تشعب وتعقد عملية البرمجة، فإن البرنامج يمكن أن يستخدم التقييم من أجل التطوير على مستويات مختلفة. فعلى سبيل المثال يمكن أن تعمل منظمة ما أو برنامج كبير على تحديد رؤية شاملة للبرنامج، وكذلك لكل قطاع داخل البرنامج. وعلى العكس فإن برنامجاً بسيطاً نسبياً قد يحتاج إلى صياغة وثيقة الرؤية ووثيقة مهام واحدة.

يمكن تسجيل وثيقة الرؤية على النموذج (1) ص: (78)

## العملية

### الوقت المقترح

### 2 ساعة

1. يقوم الميسر (قبل بدء العمل الفعلي وحتى يتم إعطاء فرصة للتفكير حول الموضوع)، بتوجيه السؤال التالي لأحد المشاركين: وضّح لنا في عدة جمل بسيطة "ماذا على هذا البرنامج تحقيقه؟"، ثم يشرك الميسر باقي أفراد المجموعة في المناقشة بتوجيه الأسئلة التالية: "هل هذا هو ما يراه كل منكم حول البرنامج؟" - "هل يتوافق هذا مع أهداف ومسؤوليات المنظمة التي تنفذ البرنامج؟".

2. يقوم الميسر بالطلب من كل مشارك أن يكتب جملتين أو ثلاث حول رؤيته للمستقبل إذا نجح البرنامج في أعماله، وذلك من خلال الأسئلة التالية: "ما هي أحلامك بالنسبة للنجاح؟"، "ما هي التغييرات التي ترغب في المساعدة على إحداثها؟"، تخيل الإطار العام بعد ثلاث إلى خمس

سنوات من الآن عندما يكون البرنامج قد حقق نجاحات كثيرة - ماذا سيتغير؟ يقوم الميسر بتسجيل الآراء المختلفة (باستخدام البطاقات) أمام المشاركين، وتتم مراجعتها ومناقشتها.

3. يقوم الميسر في إحدى فترات الراحة (ربما بمساعدة واحد من المشاركين أو أكثر) بكتابة مقترح لوثيقة الرؤية، والتي تشمل أفكار المشاركين وبلغتهم، مع مراعاة عدم التكرار، ويوضح الاختلافات بين الآراء المختلفة.

4. تقوم المجموعة بعد فترة الراحة بمراجعة وثيقة الرؤية، وتزال كل الأفكار غير الملائمة سياسياً أو ثقافياً أو ذات الصياغات الخاطئة. كما وتعاد صياغة الأفكار غير الواضحة والعبارات الشعارية. وذلك كما يلي:

أ. يقرأ الميسر ببطء وثيقة الرؤية، ويطلب من الحاضرين أن يحددوا الكلمات أو الجمل التي يروا أنها غير ملائمة سياسياً أو ثقافياً، أو تحوي شعارات أو قد تؤدي إلى تضارب، أو طويلة بشكل غير ضروري، أو غير سليمة لغوياً. ويمكن في القراءة الأولى عدم السماح لأي فرد بالمقاطعة حتى يمكن أن تعرض الصورة كاملة مرة واحدة بالكلمة المسموعة والمكتوبة على اللوحات القابلة أو جهاز الكمبيوتر.

ب. يقوم الميسر بقراءة الوثيقة مرة ثانية، ويطلب من المشاركين أن يتدخلوا في حالة ما إذا كان أي تعبير غير ملائم سياسياً أو ثقافياً وهكذا، وإذا ما طلب أحد المشاركين الكلمة تتم مناقشة هذا الجزء ويحاول تعديل الصياغة. وبدلاً من أن يقرأ المنسق الوثيقة كل مرة، فإنه يمكن لمشاركين مختلفين القيام بهذه المهمة، على أن يقرأ بصوت عال خلال عملية التعديل.

ج. يستمر الميسر في القراءة بعد انتهاء عملية إعادة الصياغة. وتستمر هذه العملية حتى يرى الجميع أن الوثيقة قد أصبحت لا تحتوي على أية صياغات غير ملائمة سياسياً أو ثقافياً، أو بها كلمات غير واضحة، أو جمل غير مفهومة.. إلخ، وتظل الوثيقة تعكس اتجاهات المشاركين.

5. يمكن كبديل لخطوة (4 ب) أن توضع خطوط تحت الكلمات أو الجمل التي قد تشكل مشاكل وتستمر القراءة. وبعد انتهاء القراءة تنقل الكلمات والجمل التي تم وضع خطوط تحتها إلى مكان آخر في اللوحة. وإذا وجدت خمسة أو أكثر من هذه الكلمات أو الجمل يتم اختيار الأكثر أهمية لدى المشاركين. ويسأل الميسر الحاضرين أن يعيدوا صياغة كل من الصياغات التي تم استبعادها بحيث تؤدي المعنى نفسه (دون اعتبار للوثيقة ككل) وتوضع البدائل على اللوحة.

الكلمة الأصلية	الفلاحون الريفيون	ابتكارياً	التنمية المستدامة	له عائد	حيوية
بدیل 1	فقراء الريف	مع	الاهتمام بالتخيل	بيئة تؤدي للرياح	الرفاهية
بدیل 2	المزارعون	يتحمل المخاطرة	الحفاظ على الموارد	يستحق الأداء	الصحة
بدیل 3	عمال الزراعة	الإبداع	التنمية طويلة المدى	إيجاد الوظائف وإحداث الدخل	مستوى الطاقة
بدیل 4	القرويون	بطريقة جديدة	التنمية الشاملة	منافس	تفاؤل

المصدر: Kibel, B.; Baretto, T.; Dieng, M.; Ndiaye, A. Carden, F. and Earl, S. July 1999. Draft Outcome Engineering Manual.

6. يقرأ الميسر الجزء من الوثيقة الذي يحتوي على الكلمة أو الجملة الأولى التي تم اعتبارها على أنها غير ملائمة، ويضع بدلاً منها واحداً من البدائل الموجودة على اللوحة. يطلب المنسق من أعضاء الفريق التصويت على الكلمة أو الجملة الجديدة التي يرون أنها ملائمة أكثر (بما في ذلك الصياغة الأولى) وتختار الصياغة التي تحظى بأغلبية واضحة. وإذا لم يحدث ذلك فتعاد مناقشة البدائل. وفي حالة إعادة التصويت، يتم اختيار الكلمة أو الجملة التي تحصل على أكثر الأصوات. وتعاد العملية مع كل جملة أو كلمة على اللوحة. وتعدل الجمل والكلمات تبعاً لذلك في وثيقة الرؤية.

7. يقرأ الميسر وثيقة الرؤية في نهاية العملية بصوت عال وبدون مقاطعة. ويجب أن تؤدي الصياغة إلى إحساس تلقائي لدى المجموعة بالموافقة والشعور بأن هذه الوثيقة تعكس التغييرات التنموية العامة التي يحاول البرنامج أن يحققها.

## مثال لنموذج المهمة

يقوم البرنامج بدعم الرؤية من خلال العمل على تنفيذ بعض الأنشطة وتنمية القدرات البحثية والتدريبية المحددة في الزراعة الحضرية، في مؤسسات البحث العلمي التي تستطيع التأثير على إعداد السياسات الخاصة بالزراعة الحضرية على المستوى المحلي أو الوطني أو العالمي. كما ويساهم في تطوير شبكات من الباحثين والمؤيدين للزراعة الحضرية، والشراكة بين منظمات البحث العلمي، والحكومات المهتمة بالموضوع. ويعمل أيضاً مع المنظمات غير الحكومية، والقطاعات الحكومية، والمجموعات المحلية، والمانحين الآخرين. ويدعم البحث لتوثيق الممارسات والسياسات على المستوى المحلي، واختيار السياسات، ومقارنة اتجاهات السياسة الداعمة للزراعة في المدن. وينشر إرشادات لإدخال الزراعة في المدن كجزء من السياسات التي تعنى بتوفير الغذاء والأمن الغذائي، والتنظيم المدني، والمساواة بين الجنسين والحد من الفقر، وإدارة النفايات. ويشجع تحديد الموضوعات التي لم تحل بعد، ويدعم البحث في هذه الموضوعات لزيادة إدخال الزراعة الحضرية في عمليات إعداد القرارات على المستوى المحلي والإقليمي والوطني والدولي. ويساهم في إنتاج وتنظيم ونشر البيانات والمعلومات التي تحمس الفاعلين المحليين، وعلى المستوى الدولي، للتعرف على مزايا ومخاطر الزراعة في المدن.

تصف وثيقة المهام كيف ينوي البرنامج أن يدعم الرؤية، وتحدد المجالات التي سيعمل البرنامج من خلالها لتحقيق الرؤية، دون إعداد قائمة بالأنشطة التي سيقوم بها. تدور الوثيقة المثالية حول كيفية مساهمة البرنامج، وتصف كيف سيصبح البرنامج في المستقبل في خلال سعيه نحو تحقيق الرؤية.

وتأخذ المجموعة في الاعتبار عند إعدادها لوثيقة المهام، ليس فقط كيف سيدعم البرنامج تحقيق التأثيرات من خلال شركاء التغيير، وإنما أيضاً كيف يبقى فعالاً وكفئاً وملائماً، وكذلك تلعب الطريقة التي يعمل بها، واستخدام المعلومات، والتعامل مع المتغيرات، دوراً رئيسياً في تحديد الكيفية التي يقوم عبرها بتنفيذ أنشطته. وسيتم شرح هذه النقطة بالتفصيل في خطوة (7) (الممارسات التنظيمية).

1. يسأل الميسر عضواً من المجموعة للإجابة على السؤال التالي: "كيف يستطيع البرنامج تقديم أفضل مساهمة أو دعم لتحقيق الرؤية؟"، أو بمعنى آخر "ماذا ستكون صورة البرنامج لتقديم الدعم للرؤية؟". وبعد ذلك يشرك الميسر المجموعة بأكملها من خلال السؤال، "هل هذه هي الطريقة التي ترون بها المهام التي ستقومون بها؟".
2. يطلب الميسر من كل مشارك كتابة ميزة أو اثنتين، يرى أن البرنامج سيتمتع بها إذا كان يعمل بالصورة المثالية.
3. يقوم الميسر خلال الاستراحة (منفرداً أو بإشراك واحد أو أكثر من المجموعة) بكتابة وثيقة المهام، والتي تتضمن كل أفكار المشاركين، وبلغتهم ويستبعد التكرارات، ويسجل الآراء المختلفة.
4. تراجع وثيقة المهام بعد عودة المجموعة للعمل وتعديل.
5. يقرأ الميسر الوثيقة مرة واحدة بعد التعديل النهائي، ويجب أن تحرك بتلقائية مشاعر المجموعة بالموافقة على هذه الصياغة.

- تُذكر في بعض الأحيان تفاصيل عن المهمة أثناء إعداد وثيقة الرؤية. وإذا حدث ذلك، يقوم المنسق بفصل هذه الأشياء تحت عنوان جانبي باسم "المهمة". وبمجرد الانتهاء من الاتفاق على الرؤية، يراجع المنسق مكونات المهمة مع المجموعة، ويعيد صياغتها حسب الحاجة.
- في حين أنه من الأفضل القيام بالخطوتين الأولى والثانية في المجموعة، يمكن للمنسق أن يقوم بالطلب من المجموعة الإجابة على الأسئلة من خلال البريد الإلكتروني، بالنسبة إلى وثائق الرؤية والمهمة لتوفير الوقت. ويمكن بعد ذلك مراجعة وتعديل المسودات التي تصل عندما تجتمع المجموعة في ورشة العمل. ويوجد في الصفحة التالية مثال لحصر الرسائل الإلكترونية. وإذا ظهر أن المادة المكتوبة بواسطة فريق البرنامج تتضمن أشياء متضاربة، فلا يجب على المنسق أن يحاول التوفيق بينها في الورشة، ولكن عليه أن يبدأ من جديد بحضور جميع أفراد المجموعة لعرض ومناقشة وجهات النظر المختلفة. وحتى إذا كان هناك من تضارب في الرسائل الإلكترونية، يجب أن يعطي الوقت الكافي للمشاركين للنقاش داخل المجموعة للتوصل إلى لغة مشتركة. إن هذا الوقت غير ضائع، ويخدم المجموعة بطريقة جيدة عند مناقشة الأجزاء التالية من ورشة العمل.



## نموذج حصر الرسائل الإلكترونية لإعداد مسودة وثائق الرؤية والمهمة

السلام عليكم،

رجاء الإجابة على كل من الأسئلة التالية حتى يمكنني إعداد مسودة لوثائق الرؤية والمهمة  
لنتمكن من مراجعتها كمجموعة. ويمكن استخدام طريقة النقاط إذا كان أسهل. سيتم إغفال  
الأسماء عند العرض، لذا أرجو أن تشعر بحرية لتكون مثالياً وصاحب رؤية،

وفيما يلي الأسئلة:

1. شكل البرنامج بعد 3-5 سنوات من الآن: تخيل أن البرنامج كان ناجحاً بدرجة كبيرة في  
تطوير وتنفيذ أنشطته. وافترض أن كل شيء سار على ما يرام في هذا الوضع المثالي -  
فما هي التغييرات التي سيحدثها البرنامج؟ ماذا حقق شركاؤك؟ ماذا يفعلون بطريقة مختلفة؟  
وفي كلمات أخرى صف لي ما هو شكل النجاح الكلي للبرنامج؟
2. كيف يستطيع البرنامج أن يساهم في هذه الرؤية بأحسن الوسائل؟ وما هي المجالات التي  
يجب العمل فيها لتشجيع ودعم تحقيق الرؤية؟ ما الذي تحتاج إلى عمله في هذه المجالات؟  
ما الذي يجب أن يحققه البرنامج في هذه المجالات؟
3. من هم الأفراد أو المنظمات أو المجموعات التي يحتاج البرنامج للعمل معها لإحداث هذه  
التغييرات؟ من هم الأفراد أو المنظمات أو المجموعات التي سوف يتعامل معها البرنامج  
بشكل مباشر؟ من الذين يمكنهم مساندة البرنامج أو العمل ضده؟ من هم المستفيدون  
النهائيون؟

4. سجل لماذا يحتاج البرنامج إلى هؤلاء الأفراد والمنظمات والمجموعات كشركاء.

إذا أمكن أن تصلني هذه الإجابات بحدود يوم../../.. لأتمكن من إعداد مسودة للوثائق قبل  
اجتماعنا في بداية الأسبوع التالي. إذا كان لديك أي استفسار أو تعليق حول الأسئلة.. أرجو  
الاتصال بي.

مع تحياتي

(.....)

ميسر ورشة العمل

أمثلة لشركاء التغيير

1. المجتمعات المحلية (المنظمات غير الحكومية - المجموعات المحلية - الجماعات الدينية - القيادات المحلية - الوحدة الإدارية للغابات النموذجية)
2. المسؤولون الحكوميون وواضعو السياسات (على المستوى الوطني - الإدارة العامة للغابات/الإدارة المحلية)
3. القطاع الخاص (السباحة/الصيد/منتجات الغابات غير الخشبية/شركات تصنيع الأخشاب)
4. المعاهد البحثية والأكاديمية
5. المعاهد الدولية

شركاء التغيير هم الأفراد والمنظمات والمجموعات الذين يتعامل معهم البرنامج مباشرة، والتي يرى البرنامج أن لديه فرصة للتأثير عليهم. هؤلاء الفاعلون يسمون شركاء التغيير، ورغم أن البرنامج سيعمل معهم لإحداث تغييرات في سلوكهم، إلا أنه لا يستطيع التحكم فيهم وتبقى القوة اللازمة للتأثير على التنمية في أيدي هؤلاء الشركاء، ويقع البرنامج على حدود عالمهم الخاص.

يحاول البرنامج تسهيل العملية من خلال توفير حصولهم على موارد أو أفكار أو فرص جديدة ضمن فترة زمنية محددة. ويمكن أن يشمل أحد شركاء التغيير أفراد أو مجموعات أو منظمات متعددة. إذا كان التغيير الذي نبحث عنه واحداً في كل الحالات (مثال ذلك مراكز البحوث، والمنظمات غير الحكومية النسوية).

ويوضح شكل (5) العلاقة بين البرنامج وشركائه في التغيير، والعلاقة بين هؤلاء الفاعلين والبيئة الأوسع التي تتم فيها التنمية.

وعندما نحدد شركاء التغيير للبرنامج، فلا بد من أن يكون التركيز على هؤلاء الفاعلين الذين سيتعامل معهم مباشرة. وإذا لم يستطع البرنامج التأثير على أحد الفاعلين، تحتاج المجموعة إلى تحديد من الذي يستطيع بدوره التأثير على هذا الفاعل. والفاعل الذي يمكن أن يتأثر بأعمال البرنامج هو الذي يعتبر شريكاً في التغيير.



شكل (5): شركاء التغيير  
 = شركاء التغيير في البرنامج

بدلاً من الآخر. وبهذه الطريقة يركز البرنامج على الإطار الذي يستطيع التأثير عليه، ولكن برؤية أوسع.

على سبيل المثال فإن منظمة غير حكومية ريفية قد لا تستطيع التأثير على وزير المالية مباشرة، ولكن يمكنها أن تؤثر على نقابات المزارعين، الذين يمكن أن يكونوا مجموعة ضغط على الوزير لإحداث التغيير، وبذلك يجب أن توضع نقابات المزارعين في قائمة شركاء التغيير ولا يوضع وزير المالية.

وعلى العموم فإن أي برنامج لا يكون له عادة أكثر من أربعة إلى خمسة فئات من شركاء التغيير (على الرغم من أن كل شريك قد يشمل أفراداً أو جماعات أو منظمات متعددة).

وعند اتخاذ قرار بشأن تجميع الأفراد والجموعات والمنظمات التي يعمل معها البرنامج، يكون المعول الرئيسي هو أن البرنامج يرغب فعلاً في تشجيع التغيير في سلوك وعلاقات وأنشطة وأفعال هذا الشريك بالذات. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تعمل إحدى المنظمات غير الحكومية مع خمس منظمات

للمزارعين في خمس مناطق. وإذا كان التغيير الذي نسعى للمساعدة على إحداثه هو نفسه بالنسبة لهذه المنظمات تعتبر عندها هذه المنظمات الخمس نوعاً واحداً من الشركاء.

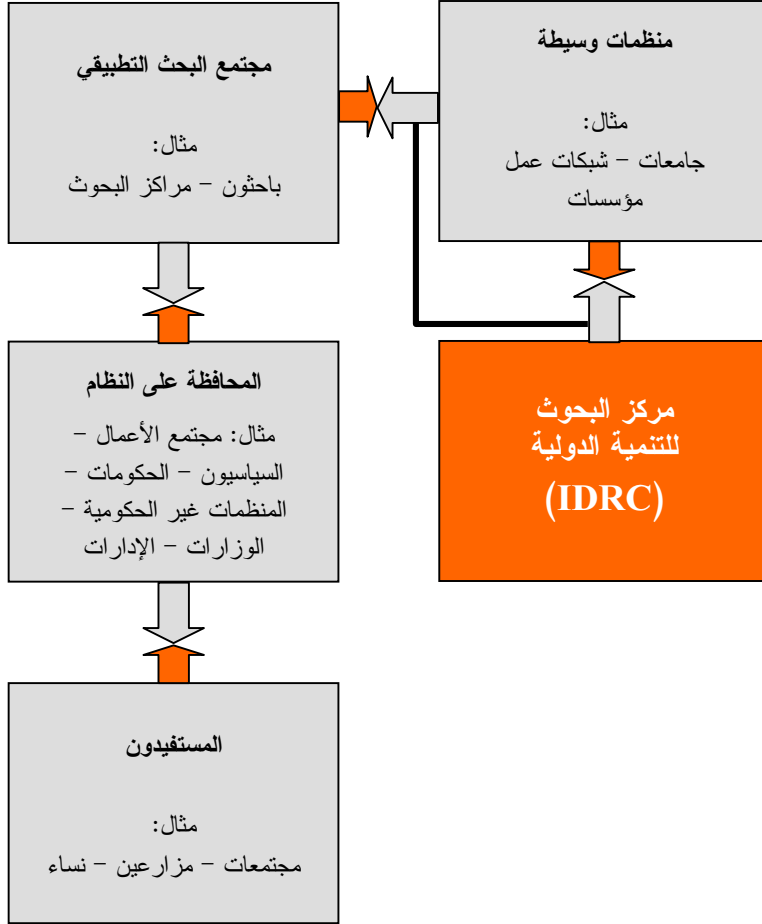
إذا كان هناك فاعلين يحتاج البرنامج إلى العمل معهم، ولكن لا يرغب في إحداث تغيير لديهم، فيمكن أن يوضعوا على انفراد تحت اسم (الشركاء الاستراتيجيون)، حتى يمكن أخذهم في الاعتبار في مرحلة لاحقة عند تطوير الاستراتيجيات.

وتتضمن هذه الفئة المانحين الآخرين الذين يمكن أن يرغب و/أو يحتاج البرنامج إلى أن يتحالف معهم لتحقيق أهدافه، ولكنه لا يسعى إلى تغيير سلوكهم، ويتحدد الشركاء الاستراتيجيون حسب مساهمتهم في المهمة.

يشرح شكل (6) أنواع الفاعلين الذين تؤثر عليهم البرامج التي يدعمها مركز البحوث للتنمية الدولية ليعملوا بطرق متوائمة مع التنمية المستدامة والمتكافئة. وبمعنى آخر هؤلاء هم الفاعلون الذين يحاول مركز البحوث للتنمية الدولية أن يشجعهم على المساهمة في تحقيق رؤيته. والعلاقات بين شركاء التغيير للمركز ليست أفقية مباشرة، وإنما هي في اتجاهات مختلفة. ولذلك نجد في الرسم أن الأسهم التي تمثل العلاقات تسير في الاتجاهين، وهناك أفعال وعلاقات. وذلك لأنه يمكن أن يكون في كل موقف تعاون، أو مقاومة، أو مفاوضات تنتهي بتأثير أو تعلم متبادل. يمكن أن يحاول البرنامج التأثير على المجتمع الذي يقوم بإجراء الأبحاث التطبيقية، فمنه من خلال منظمة وسيطة، أو العمل مباشرة مع مجتمع البحث. يعتبر هذا التقسيم كمثال فقط. وقد يكون لدى منظمات أخرى تقسيم آخر لشركاء التغيير.

**المنظمات الوسيطة:** هي المنظمات التي تمثل مركز البحوث للتنمية الدولية في الحقل (مثال منظمة غير حكومية تقوم بتنفيذ برنامج للمنح الصغيرة).

**مجتمع البحث التطبيقي:** المنظمات أو الأفراد الباحثين، الذين ينفذون أنشطة البرنامج في الحقل، وبالنسبة لمركز البحوث للتنمية الدولية يكون عادة جهاز حكومي، أو منظمة غير حكومية، أو قسم في جامعة، والذي يكون مسؤولاً أساساً عن الأنشطة البحثية.



شكل (6): نوعية شركاء التغيير لمركز البحوث للتنمية الدولية

(المصدر: Kibel 1999)

**عملاء التنمية:** وهم الأفراد، أو المجموعات، أو المنظمات، التي لديها القوة لتشجيع، أو تعطيل، أو التأثير بطريقة أو بأخرى على الوصول إلى، والتأثير على المستفيدين النهائيين. وبالنسبة لأبحاث التنمية فإن هذه المجموعة تشمل عادة المستخدمين لنتائج الأبحاث.

**المستفيدون:** وهم الأفراد أو المجموعات الذين يعمل البرنامج معهم أو لهم، لمساعد على تحسين حالتهم الاقتصادية، أو الاجتماعية، أو السياسية، أو البيئية.

1. يسأل الميسر كل فرد أن يكتب في قائمة، هؤلاء الذين يعتقد أن البرنامج يحتاج للعمل معهم مباشرة لتشجيع تحقيق الرؤية. ويمكن استخدام الأسئلة الإرشادية التالية لتيسير العملية: من هم الفاعلين الأكثر أهمية الذين سوف تعمل معهم؟ على أنشطة من يعتمد نجاح البرنامج بدرجة أكبر؟ ويقوم الميسر أو أحد أفراد المجموعة بقراءة الرؤية بصوت عال.
2. يقرأ الحاضرون القوائم التي أعدوها بصوت عال، ويكتب المنسق الأسماء على لوحات قلابة، ويلغي كل تكرار. إذا وجدت المجموعة متاعب في تحديد الأفراد، أو المجموعات، أو المنظمات، يمكن للميسر أن يوضح النموذج الخاص بمركز البحوث للتنمية الدولية (في حال كان ملائماً) لمحاولة تنشيط الأفكار. ويسأل الميسر: عند مَنْ من الفاعلين يرغب البرنامج في تشجيع إحداث التغيير، بحيث يمكنهم المساهمة في الرؤية؟" أسئلة أخرى يمكن أن تسهل سير العملية: "من هم المستفيدون النهائيون؟"، "من هم الذين يستطيع البرنامج التأثير عليهم بدرجة مباشرة؟"، "من يمكنه تعطيل أو مساعدة أعمال البرنامج؟".
- وعندما تحدد المجموعة شريكاً من شركاء التغيير يسأل الميسر، عما إذا كان إحداث تغيير لدى هذا الشريك يحتاج إلى المساندة من آخرين. ويمكن أن يعمل البرنامج مع نوع واحد من الأفراد، أو المجموعات، أو المنظمات. ولكن على المنسق أن يتحقق من أنهم يقتربون من عملية التنفيذ في إطار شامل، وأن المجموعة لم تترك أي شريك دون تحديده.
3. تحدد المجموعة في بعض الأحيان قائمة طويلة من شركاء التغيير. يقوم الميسر بكتابة الأسئلة التالية على اللوحات القلابة حتى يمكن تقليل العدد،

وتحديد الأولويات، أين سيتم وضع أكبر جهد وموارد؟ من سنعمل معه مباشرة؟ ويتم تحديد هؤلاء الأفراد، أو المجموعات، أو المنظمات، إما عن طريق وضع علامات أو بوضعهم في قائمة أخرى. وإذا كان البرنامج لن يعمل مع بعض الفاعلين بصورة مباشرة، فيتم استبعادهم، لأنهم لا يعتبرون شركاء التغيير.

وإذا قامت المجموعة بتحديد عدد كبير جداً من شركاء التغيير، يقوم الميسر بمراجعة فكرة شركاء التغيير مع المجموعة. ويسألهم أن يراجعوا ما إذا كان كل من المذكورين في القائمة شريك التغيير، أو إذا كان للبعض منهم علاقات مختلفة مع البرنامج. يسأل المنسق هل يمكن أن يتم تجميع بعض الشركاء مع بعضهم، لأننا نأمل في إحداث تغيير مشابه في كل منهم، أو لأنهم يلعبون دوراً مشابهاً؟ وإذا كان هذا هو الوضع فيتم وضعهم معاً. ويسأل المنسق: إذا كان البرنامج يتوقع (بواقعية) أن يؤثر على كل شركاء التغيير المذكورين، أم أن البرنامج يحتاج إلى التركيز على جزء منهم فقط؟ وإذا كانت المجموعة ترغب في تحسين منطقية التأثير الذي ترغب في إحداثه من خلال شركاء التغيير، يمكن تحديد "شركاء التغيير لشركاء التغيير" بالبرنامج. وهؤلاء هم الأفراد، والمجموعات، والمنظمات، التي يعمل معهم شركاء التغيير للبرنامج، والذين يحاولون التأثير عليهم، للمساهمة في إحداث التغيير الاجتماعي، وتقليل الفقر. ويسأل المنسق: "من هم الذين يعمل شركاء التغيير للبرنامج على التأثير عليهم لتحقيق الرؤية؟" ويكتب هؤلاء الأفراد، والمجموعات والمنظمات على اللوحات القلابة.

4. لتحديد قائمة الأفراد والمجموعات والمنظمات التي تعتبر "شركاء التغيير لشركاء التغيير" للبرنامج، يطلب الميسر من المجموعة توصيف كل شريك للتغيير، ثم تحديده لكل نوع من شركاء التغيير (مثال ذلك: الباحثون - صانعو السياسات - وغيرهم). يسأل الميسر: "من الذين عملت معهم وستظل تعمل معهم؟"، "من الذين تحتاج إلى البدء في التعامل معهم؟"، وتوضع أسماءهم تحت أسماء شركاء التغيير. ويمكن مناقشة وتحديد أي

معلومات أخرى مثل موقعهم الجغرافي، الرغبة في الاشتراك في البرنامج في هذه المرحلة إذا دعت الضرورة.

## إرشادات للميسر

- يعتبر مفهوم شركاء التغيير خاصاً جداً بالنسبة إلى التقييم بهدف التطوير. وقد يأخذ وقتاً طويلاً من المجموعة لتوضيحه، حتى يمكن متابعة التخطيط والمتابعة والتقييم، وعلاقتها بالأفراد والمجموعات والمنظمات التي يعمل معها البرنامج بصفة مباشرة. وهذا هام بالنسبة إلى تطوير نظام المتابعة، وقد يحتاج المنسق إلى شرح المفهوم عدة مرات.
- قد يكون من المفيد توضيح ضرورة أن تكون فكرة شركاء التغيير مستقرة. ولشركاء التغيير أيضاً شركاء تغيير خاصين بهم. حتى لو كان هؤلاء هم الفاعلون الذين يأمل البرنامج في الوصول إليهم، فهو يحاول أن يفعل ذلك من خلال الأفراد والمجموعات والمنظمات، التي يعمل معها مباشرة. ولذلك فإن هذا هو ما يجب التخطيط له وتقييم نتائجه.





## مثال: تحديات التغيير

**تحدي التغيير (1):** يسعى البرنامج لأن يرى المجتمعات المحلية تعي أهمية التخطيط لأنشطة إدارة الموارد وتشارك فيها بشكل فاعل بالتعاون مع مستخدمي الموارد الآخرين في منطقتهم، وتكون هذه المجتمعات قد كسبت ثقة الأعضاء المشاركين الآخرين، واعتراف الموظفين الحكوميين بدورهم، وبأنهم يستطيعون القيام بالمشاركة البناءة في الحوارات، وعمليات إعداد القرار، وإنهم قادرون على التخطيط بوضوح، وأن يحددوا رؤية لإدارة أنشطة إدارة الغابات، والأهداف الملائمة للإطار الذي يعيشون فيه، ولاحتياجاتهم، وقادرون على طلب دعم من خبراء فنيين خارجيين، حسب ما يتلاءم مع هذه الاحتياجات. ويعملون كقيادات لإدخال المفاهيم المرتبطة بالغابة النموذجية في مجتمعاتهم، وتحفيز الآخرين في الشراكة للاستمرار في عملهم المشترك.

وعندما ينتهي تحديد شركاء التغيير، يتم تطوير وثيقة التحديات لكل منهم. إن التأثيرات هي التي تنتج عن وجود البرنامج، مع التركيز على كيف يتصرف الفاعلون كنتيجة لتفاعلهم مع البرنامج. تشرح تحديات التغيير كيف سيتغير سلوك أو علاقات أو أنشطة أو أفعال الأفراد أو الجماعات أو المنظمات، في حالة ما إذا كان البرنامج ناجحاً بدرجة كبيرة. ويصاغ تحدي التغيير بطريقة تركز على التغيير السلوكي. ويجب أن تكون التحديات مثالية ولكنها واقعية في نفس الوقت. ويجري هذا لسببين: تؤكد أن التنمية تحدث بواسطة الناس ولأجلهم، وتوضح أنه على الرغم من أن البرنامج يساهم في إحداث التأثيرات، إلا أنه لا يمكنه التحكم فيها. يساهم البرنامج في التغيير، ولكن المسؤولية الرئيسية والقوة لإحداث التغيير تبقى في أيدي شركاء التغيير أنفسهم.

وتصاغ تحديات التغيير بحيث توضح كيف سيكون سلوك الفاعلين وعلاقتهم مع الآخرين، عندما يستخدم البرنامج كل إمكاناته كعامل مساعد على التغيير. وتشجع المجموعة على التفكير في مساهمتها الفاعلة والواعية في تحديد التحولات الممكنة الأكثر أهمية.

يكون التحدي أمام البرنامج في أن يساعد على إحداث هذه التغييرات، ولما كانت التغييرات في الأفراد والمجتمعات والمنظمات لا تتم بمعزل عن بعضها البعض، فإن تحديات التغيير تتضمن وضع تغييرات مركبة في وثيقة واحدة، بدلاً من الإشارة إلى كل منها على حدة. وسيتم تحديد مجموعة من دلالات الإنجاز في خطوة (5) التي تحدد مستويات التقدم نحو التغيير، وتؤدي إلى تحقيق تحديات التغيير.

للتمكن من الحفاظ على المناقشة بشكل متوافق مع الرؤية والمهمة بقدر الإمكان، يجب أن لا تصاغ تحديات التغيير في صورة كمية (مثل النسبة المئوية لشركاء التغيير الذين تغيروا) أو أن ترتبط بتاريخ معين. ويساعد هذا عمليات الرصد والتقييم في أن تتجنب التركيز على مؤشرات، والتي يكون من السهل تحقيقها وقياسها على حساب التغييرات النوعية التي هي أكثر أهمية، لكن قياسها وفهمها أصعب وأكثر تعقيداً.

يجب ألا تشمل تحديات التغيير معلومات عن الاستراتيجيات أو الأنشطة التي سيستخدمها البرنامج، ولكنها يجب أن تصف نوعية التغيير في سلوكيات شركاء التغيير. وتصاغ تحديات التغيير عادة بصيغة فعل مضارع نشط على الشكل التالي: "يسعى البرنامج لأن يرى شركاء التغيير يقومون بـ...".

يمكن وضع تحديات التغيير في وثيقة التصميم (1) ص: (78)

## العملية

### الوقت المقترح

30 دقيقة

يتم هذا التدريب بشكله المثالي ضمن مجموعات صغيرة نسبياً (لا تزيد عن 20 فرد)، وذلك لأن التدريب يحتاج إلى أن يتحرك كل الأفراد إلى مقدمة القاعة، والكتابة على اللوحات القلابة. وإذا شارك عدد كبير من المشاركين، سيكون هناك تجمهر حول منصة اللوحات القلابة، وستحتاج العملية إلى وقت طويل. وتكرر الخطوات التالية لكل شريك من شركاء التغيير.

1. يسأل الميسر كل فرد في المجموعة للإجابة على الأسئلة التالية: "كيف سيتغير سلوك أو نشاط شريك التغيير المختار (في الحالة المثالية) للمساهمة

في تحقيق الرؤية؟"، "ما هي العلاقات الجديدة التي ستنشأ؟ كيف ستتغير العلاقات القائمة؟"، يكتب كل مشارك إجاباته على بطاقة. ويفضل أن يطرح السؤال ويترك للمشاركين بضعة دقائق للتفكير في السؤال والإجابة عليه قبل بدء المناقشة، بحيث يتيح هذا الوقت الفرصة لكل مشارك أن يركز على السؤال بمفرده، قبل الحوار مع الآخرين.

2. يقوم كل مشارك ليكتب باستخدام الماركر على اللوحات القلابة في مقدمة القاعة كيف يجب أن يرى سلوك شريك التغيير. ويفضل تشجيع المشاركين على التحرك معاً، وليس واحداً بعد الآخر، ليقرأ كل منهم ما كتبه الآخرون، ويتحدثون حول هذه النقاط. ويجب ألا يكرروا ما كتبه زملاؤهم من قبل، بل أن يقوموا بإضافة أفكار جديدة. وهذا يشجع على البناء على أفكار الآخرين.

3. يقرأ الميسر على المجموعة كلها المعلومات المكتوبة على اللوحات القلابة، وتناقش المجموعة ما إذا كانت النقاط المذكورة تغطي كل التغييرات المرغوبة في سلوك وعلاقات ونشاط شريك التغيير. وحتى يمكن تسهيل الحوار يقوم المنسق بإلقاء بعض الأسئلة مثل: "هل هناك شيء مفقود أو شيء غير صحيح؟"، "ما هو شعورك التلقائي تجاه المعلومات المذكورة؟"، "هل يوجد شيء يشكل مفاجأة في التغييرات المذكورة؟"، "هل هذه التغييرات المذكورة مبالغ فيها، أو إنها أقل من المتوقع؟"، "هل سيكون شريك التغيير قادراً على المساهمة بدرجة أكبر في تحقيق الرؤية، عندما يتغير سلوكه وعلاقاته حسب ما جاء في آراء المجموعة؟"، وإذا كان شركاء التغيير يشاركون في ورشة العمل، يقوم المنسق بسؤالهم "هل ما تم ذكره وشرحه ذو معنى بالنسبة إلى الواقع؟".

4. يقوم الميسر (بمساعدة واحد أو أكثر من المجموعة) خلال فترة الراحة بإعادة ترتيب وتنسيق هذه المكونات في وثيقة واحدة لتشمل تحديات التغيير، والتي تصف حالة أو نوعية التغيير لدى شريك التغيير. وقد يكون من المفيد أن يطلب من واحد أو أكثر من المشاركين المساعدة في صياغة الوثيقة.

5. يقوم الميسر بقراءة وثيقة التحديات بعد انتهاء فترة الراحة، ويسأل المجموعة "هل إذا حدثت كل هذه التغييرات سيكون شريك التغيير المعني قادراً على المساهمة في إحداث الرؤية؟"، ولا بد من أن تستجيب المجموعة إيجاباً من خلال رؤيتها للتغييرات التي تحدت في وثيقة التحديات، والتي يمكن أن تحدث فرقاً جوهرياً وتستحق أن يُعمل على إحداثها.

6. من المفيد (بعد الانتهاء من تحديات التغيير لكل من شركاء التغيير) إجراء مراجعة منطقية للرؤية، والمهمة، وشركاء التغيير، وتحديات التغيير، للتأكد من أنها جميعاً ذات معنى ومغزى لدى المجموعة ومتراصة بشكل عضوي بعضها ببعض. وحتى يتم ذلك بسرعة يقوم الميسر بقراءة تحديات التغيير، ويسأل المجموعة "هل إذا ما حدثت كل هذه التغييرات سيكون البرنامج قد حقق مساهمات نحو تحقيق الرؤية التي يرغب في إحداثها؟"، "هل يحقق هذا المهمة؟"، ويجب أن يكون هناك موافقة تلقائية من المشاركين بأن تلك سوف تكون المساهمات المثالية التي يقدمها البرنامج. وإذا كان هناك شريكاً ما مفقداً، فيجب إضافته إلى قائمة شركاء التغيير، وإعادة النظر في وثيقة تحديات التغيير.

ومن المهم أيضاً التأكد من أن تصميم البرنامج يتلاءم مع المنظمات المنفذة. ويسأل الميسر "هل تم إيجاد علاقة بين البرنامج ومهام المنظمة؟". وإذا كانت أهداف البرنامج وأهداف المنظمة غير متطابقة، يجب على المجموعة عندها أن تقرر إذا ما كان ذلك مقبولاً، أم أنهم بحاجة إلى إعادة تحديد بعض المكونات، أو مراجعة شخص ما في المنظمة.

■ بدلاً من القيام بصياغة تحديات التغيير لكل شريك من شركاء التغيير في المجموعة بكامل عددها، يمكن أن يقوم الميسر بتقسيم المشاركين إلى مجموعات صغيرة لكتابة وثائق تحديات التغيير. ثم تجتمع المجموعة بكاملها وتراجع الصياغات. في حال وجود عدد كاف من المشاركين، يمكن أن تقوم كل مجموعة صغيرة بصياغة التحديات كلها، ثم مقارنتها ببعضها مع المجموعة كاملة. وحتى يمكن التحكم في الوقت في المجموعات الصغيرة يمكن استخدام ساعة للتنبيه عند انتهاء الوقت المخصص لأداء المهمة (15 دقيقة مثلاً).

■ إذا كان للبرنامج أكثر من شريك للتغيير، والنتيجة الأولية التي يرغب البرنامج في تحقيقها هي تغيير العلاقات بين كل منهم والآخر (مثال ذلك: تحقيق ملتقى للباحثين والمنظمات غير الحكومية والإدارات الصحية، للعمل معاً على تطوير استراتيجية لتقييد التدخين) فيمكن صياغة تحدي واحد مشترك ومجموعة من دلالات الإنجاز للمجموعة كلها. وفي هذه الحالة يشرح التحدي العلاقة المثالية بين الشركاء (مثال ذلك: اعتبار كيفية العلاقة بين الشركاء ومن يفعل ماذا خلال هذه الشراكة). وتكون دلالات الإنجاز في هذه الحالة هي التي تحدد معالم الطريق في تنمية وتطوير العلاقات المشتركة.

## نموذج التصميم (1) - الإطار العام للبرنامج

الرؤية:

المهمة:

تحدي التغيير 1:

شريك التغيير 1:

تحدي التغيير 2:

شريك التغيير 2:

تحدي التغيير 3:

شريك التغيير 3:

تحدي التغيير 4:

شريك التغيير 4:

### مثال لدلالات الإنجاز

**تحديات التغيير:** يسعى البرنامج لأن يرى المجتمعات المحلية تعي أهمية المشاركة في تخطيط أنشطة إدارة الموارد بالمشاركة مع مستخدمي الموارد الآخرين في منطقتهم. وتكون هذه المجتمعات، قد كسبت ثقة الأعضاء المشاركين الآخرين، واعتراف الموظفين الحكوميين بدورها، وبأنها تستطيع أن تشارك بشكل بناء في القيام في الحوارات، وعمليات إعداد القرار، كما أنها قادرة على التخطيط بوضوح، وتحديد رؤية لإدارة أنشطة إدارة الغابات، والأهداف الملائمة للإطار الذي يعيشون فيه ولاحتياجاتهم. وتكون هذه المجموعات قادرة على طلب دعم من خبراء فنيين خارجيين حسب ما يتلاءم مع هذه الاحتياجات، وتعمل كقيادات لإدخال المفاهيم المرتبطة بالغابات النموذجية في مجتمعاتها وتحفز الآخرين في الشراكة على الاستمرار في العمل المشترك.

#### نتوقع أن نرى المجتمعات المحلية:

1. تشارك في الاجتماعات الدورية لشراكة الغابات النموذجية
2. تعمل على إنشاء تكوين للتعاون التشاركي ليؤكد أن الاهتمامات المحلية أدخلت في الاعتبار (الآليات لإحداث هذا التكوين)
3. تحصل على مهارات جديدة للمشاركة في الغابات النموذجية
4. تساهم ضمن قدراتها في الموارد البشرية والمالية اللازمة لجعل الغابة النموذجية فعالة

#### نود أن نرى المجتمعات المحلية:

5. تتبنى رؤية للغابة النموذجية ملائمة للظروف المحلية
6. تشجع فكرة الغابة النموذجية، والخبرات المكتسبة في هذا المجال
7. توسع نطاق المشاركة ليضم جميع مستخدمي الغابة الرئيسيين
8. تطلب خبراء خارجيين عند الضرورة لتوفير المعلومات اللازمة لمقابلة احتياجاتها الفنية
9. تطلب فرصاً جديدة للتدريب والتوسع
10. تنشر أمثلة محددة حول الفوائد التي تحدث نتيجة لأنشطة الغابة النموذجية
11. تحدد فرص للتعاون مع منظمات وفاعلين آخرين
12. تحدد فرص لمصادر التمويل والحصول على تمويل من مصادر متعددة

#### نحب أن نرى المجتمعات المحلية:

13. تلعب دوراً قيادياً في إدارة الموارد، مع أخذ الفوائد على المدى المتوسط والبعيد في الاعتبار
14. تتقاسم الدروس المستفادة والخبرات مع مجتمعات أخرى، على المستوى الوطني والدولي لتشجيع إنشاء غابات نموذجية أخرى
15. تؤثر في الحوارات حول السياسة الوطنية، وتحديد سياسات خاصة باستخدام وإدارة الموارد



تحدد علامات الإنجاز المثالية، لكل من تحديات التغيير، والتي يسعى البرنامج إلى إحداثها. وهي تظهر مدى تعقيد عملية التغيير المرتبطة بكل شريك من شركاء التغيير، وتمثل المعلومات التي يمكن للبرنامج أن يجمعها، لرصد مدى الإنجازات لتحقيق التأثير المرغوب. وإذا رغب البرنامج في إعداد دراسة مفصلة عن مدى التقدم، فيمكن أن يقوم بإعداد دراسة تقييم عميقة تشمل بيانات دلالات الإنجاز، مع معلومات عن الإطار التي تمت من خلاله (مجموعة باستخدام طرق وآليات مختلفة للتقييم).

تمثل مجموعة دلالات الإنجاز نموذج التغيير لكل شريك من شركاء التغيير، والتي توضح مدى عمق وتعقيدات التغيير المرجوة. يجب أن تمثل دلالات الإنجاز درجة متقدمة من التغيير الذي نتوقع أن يحدث نتيجة للأنشطة الأساسية التي يقوم بها البرنامج. وتصل بنا إلى تحديد ما نود في أن نرى شركاء التغيير يقومون به، ومنها لنصل بنا إلى تحقيق ما نحب أن نرى المجتمعات تقوم به في حالة ما إذا كان للبرنامج تأثيراً واضحاً. وعلى سبيل المثال من السهل تحقيق علامات الإنجاز التي توضح المشاركة المبنية على التفاعل والمذكورة تحت مجموعة نتوقع أن نرى. في حين أن دلالات الإنجاز المعتمدة على دور أكثر نشاطاً تكون تحت مجموعة نود أن نرى. وتلك التي تشكل تغييراً جوهرياً تقع في مجموعة نحب أن نرى. وبهذه الطريقة يستطيع البرنامج تتبع ما حدث من إنجاز، وتذكر تلك التي لم تتحقق بعد. يجب أن تحدد دلالات إنجاز، "نحب أن نرى" على مستوى عال بحيث تمثل تغييراً جوهرياً. وعادة ما تستوحى هذه الدلالات مباشرة من وثيقة تحديات التغيير، وسيعلم البرنامج ما إذا كان قد وضع دلالات إنجاز ذات تحديات مرتفعة عندما يرى أن "ما نحب أن نراه" يمكن لشركاء التغيير إحداثه في بداية عمر البرنامج أو في نهايته، وتصاغ دلالات الإنجاز كما يلي: من؟ يفعل ماذا؟ وكيف؟

وعلى المستوى الفردي يمكن اعتبار دلالات الإنجاز كمجموعة من مؤشرات التغيير السلوكي، إلا أن أثرها الحقيقي يكمن في استخدامها مجتمعة. وهي توضح مجتمعة مستوى التعقيد ومنطقية عملية التغيير، وهذا لا يمكن تحقيقه من خلال مؤشر واحد.

ويمكن استخدام دلالات الإنجاز أيضاً في وصف كيف يتداخل شريك التغيير مع شركاء التغيير المرتبطين به، مما يعكس بالتالي التأثير المباشر للبرنامج. حيث يختار البرنامج شركاء التغيير على أساس التأثير الذي يرى أنه بإمكان هؤلاء الشركاء أن يقوموا به على مستوى العملية التنموية، وتسمح دلالات الإنجاز بمتابعة هذا التأثير.

وتعتبر دلالات الإنجاز وسيلة للبرنامج لكي يتفاهم ويتفاعل مع عملية التغيير التي يقوم بها شريك التغيير. ومن المنطقي أن أي برنامج تنموي ناجح لن يسعى لإحداث تغيير بطريقة لا يرغب فيها شركاء التغيير. يجب حصول الموافقة المتبادلة على دلالات الإنجاز، والتي ستكون ذات قيمة بالنسبة إلى كل من البرنامج وشركاء التغيير. وإذا كان هناك من اختلافات جوهرية، فيجب أن يتم حلها. يقوم البرنامج في الواقع بتوفير تسهيلات فقط لتسهيل إحداث التغيير، عن طريق إزالة المعوقات، وتوفير السبل للحصول على المعلومات، وإحداث فرص جديدة لشركاء التغيير. ويمكن التفاوض حول دلالات الإنجاز مع شركاء التغيير قبل أو أثناء أو بعد ورشة عمل التصميم، للتأكيد على أن هذه الدلالات ملائمة ولها ارتباط بالواقع.

يمكن أن يحدد لبعض دلالات الإنجاز مواعيد (أي أن هناك توقع بأنه سيتم الوصول إلى الحالة المذكورة في توقيت معين)، من دون أن يعتبر ذلك ضرورياً. ولا يجب أن يشكل عقبة في طريقة عمل البرنامج. ورغم أن التوقيتات تعتبر جزءاً من الواقع في برامج التنمية، إلا أنها عادة ما يتم فرضها من الخارج. ويمكن ألا تكون متوافقة مع الرؤية. وربما تبعد أيضاً عن الإنجازات الأكثر توافقاً مع الرؤية. ولا يجب أن يكون الوصول إلى الهدف (التوقيت) الاهتمام الأساسي للبرنامج. إن غرض البرنامج هو دفع التغيير المستدام لدى شركاء التغيير، والغرض من دلالات الإنجاز هو رصد الإنجازات التي تساهم في إحداث هذا التأثير.

يمكن في المرحلة الثانية من نظام المتابعة فصل التأثير، ورصد الإنجازات عن دلالات الإنجاز، وذلك باستخدام سجل التأثيرات لجمع البيانات.

وحتى يمكن التعامل مع البيانات التي سنحتاج لجمعها، يجب على البرنامج أن يحدد عدد دلالات الإنجاز لكل تحدي من تحديات الإنجاز بحيث لا تزيد عن:

■ أربعة "توقع أن نرى" من دلالات الإنجاز

■ ثمانية "نود أن نرى" من دلالات الإنجاز

■ ثلاثة "نحب أن نرى" من دلالات الإنجاز

ويؤدي هذا التحديد لدلالات الإنجاز إلى تحديد كميات للنتائج عند رصد عملية التغيير، إذا كان هذا ما يرغب البرنامج في عمله. وستناقش هذه في خطوة (7).

تسجل دلالات الإنجاز لكل تحدي من تحديات الإنجاز في نموذج التصميم (2) ص: (86)

## العملية

### الوقت المقترح

45 دقيقة

يتبع المنهج التالي لكل شريك من شركاء التغيير يتم رصد التغيير لديه:

1. للبدأ بتحديد أولويات الرصد والتقييم، يقوم الميسر بسؤال المجموعة عما إذا كان هناك من شركاء للتغيير أكثر أهمية، أو من الذين يشكلون مخاطرة أكثر من غيرهم، أو من الذين لديهم خبرات تجعل لديهم فرص أكبر للتعلم، ويمكن رصد هؤلاء عن قرب أكثر من غيرهم. يمكن أن تعني "أكثر أهمية" أن البرنامج يركز موارده ومجهوداته على هؤلاء الشركاء في فترة معينة (مثال ذلك الـ 18 شهر الأولى من عمر البرنامج 36 شهر)، أو أن هذا الشريك محوري في الرؤية، أو أن التغييرات لدى شركاء آخرين تحدث بناء على حدوث تغييرات لدى هذا الشريك أولاً. والشركاء الذين يشكلون مخاطرة، هم الشركاء الذين ليس للبرنامج خبرة سابقة قوية بهم، والذي يمكن أن تشكل ظروفهم الحالية عقبة في سبيل الوصول للسلوك المرغوب. وإذا أمكن للمجموعة أن تحدد فاعلين محددين وتود أن تركز عليهم عند إجراء أنشطة الرصد والتقييم، فيمكن عندها أن تقتصر دلالات الإنجاز وتوجهات الاستراتيجية على هؤلاء الفاعلين، وعلى الرغم من هذا فعلى المجموعة أن تحدد وقتاً للاجتماع في وقت لاحق (مثال ذلك الاجتماع لتخطيط فترة الـ 18 شهراً التالية للبرنامج الذي تصل مدته إلى 36 شهراً) حتى تعاود مراجعة شركاء التغيير للفترة التالية.

2. يقوم الميسر بقراءة وثيقة تحديات التغيير، ويسأل كل عضو من أعضاء المجموعة أن يكتب الإجابة على السؤال: "كيف يمكن للبرنامج أن يعرف أن شركاء التغيير يتحركون نحو إحداث التأثير المطلوب؟"، ويمكن أن تساعد الأسئلة التالية على تسهيل عملية الإجابة. "ما هي التحولات الرئيسية التي يمر بها شركاء التغيير لدى أداء دورهم المتوقع للوصول إلى تحقيق الرؤية؟" على المجموعة أن تحاول التفكير بالتغييرات السلوكية أو العلاقات التي يمكن أن تحدث مبكراً، وتلك التي تشكل تغييراً أعمق في السلوك وتحتاج إلى وقت أطول، ويكتب كل مشارك فكرة واحدة فقط على البطاقة.

3. يثبت الميسر البطاقات على اللوحة، ويسأل المجموعة أن تختار البطاقات التي تشكل أقل شيء يمكن للبرنامج أن يتوقع حدوثه بواسطة شركاء التغيير. "ماذا يتوقع البرنامج أن يرى حدوثه؟"، "وماذا يود؟"، وماذا يجب البرنامج أن يتحقق؟"، وتزال البطاقات التي تحوي أفكاراً مكررة، وتجمع الأفكار المتشابهة، والمكملة لبعضها معاً على بطاقة واحدة. ويجب أن تمثل البطاقات (علامات التقدم) تغييرات يمكن ملاحظتها على سلوك وأفعال أو علاقات شركاء التغيير. وإذا حددت المجموعة بعض علامات التقدم التي يصعب ملاحظتها يوجه المنسق السؤال التالي: "ماذا يمكن أن نرى عندما نزر شركاء التغيير؟".

تناقش المجموعة التغييرات في السلوك التي حددت، وترتبها حسب أولويات احتمال حدوثها، من الأبسط إلى الأكثر عمقاً. وفي الحالة المثالية لا يجب أن يزيد عدد علامات التغيير عن 15 ضمن القائمة. وإذا زادت عن ذلك تعني ضرورة جمع بيانات كثيرة جداً. وإذا اختارت المجموعة بطاقات أكثر من 15، يطلب المنسق اختيار البطاقات التي تشير إلى ارتباط أكبر لشركاء التغيير، وتظهر أن التغيير قد حدث.

4. عندما تصل المجموعة إلى اتفاق حول القائمة، يقوم الميسر بقراءة تحديات التغيير المذكورة ودلالات الإنجاز، ويسأل "هل يشكل هذا صورة منطقية

لتعقيدات عملية التغيير التي يمر بها شركاء التغيير للوصول إلى تحقيق التأثير المطلوب؟"، "هل نفتقد أي مكون هام؟"، ويجب أن توافق المجموعة على أنه على الرغم من أن مجموعة دلالات الإنجاز قد لا تصف كل التغييرات المطلوبة، إلا أنها تشمل العلامات الرئيسية.

- إذا اعتقد الميسر أن أحد دلالات الإنجاز لم تتم صياغته كتغيير في السلوك فإنه/فإنها تسأل "هل يشكل هذا فعلاً تغييراً في سلوك/أفعال أو علاقات شركاء التنمية؟" وإذا لم يكن كذلك يجب أن تعاد صياغته بطريقة أكثر ملائمة. وقد يحتاج الأمر أحياناً إلى إعادة هذا السؤال أكثر من مرة قبل أن تصل المجموعة إلى التفرقة بين دلالات التغيير السلوكي، والمؤشرات بصياغتها التقليدية.
- يحدث لبس في بعض المجموعات بالنسبة إلى الدلالات التي نتوقع أن نراها، إذ يفكر بها، كما لو كانت هي الموقف الأساسي، والنقطة التي بدأ منها البرنامج العمل مع شركاء التغيير. علامات الإنجاز على التغيير الأولى في سلوك/أعمال/علاقات شركاء التغيير. وهي التغييرات التي تظهر الالتزام والارتباط بهدف البرنامج، والسلوكيات التي تحتاج إلى مشاركة فعالة من شركاء التغيير، ويجب أن تحدث إذا كان البرنامج يعمل بنجاح.
- لتشجيع أعمق تحولات ممكنة، يمكن لدلالات الإنجاز تحت خانة "نحب أن نرى" أن تتعدى ما يمكن أن يحققه برنامج واحد في الإطار الزمني المحدد. وإذا عبرت المجموعة على أن عدم تحقيق ذلك من قبل شركاء التغيير قد يعتبر فشلاً، يذكر المنسق أن قياس النجاح يتم على أساس قدرة البرنامج على تشجيع إحداث أكبر تحول ممكن في الإطار الذي يعمل خلاله البرنامج وشركاء التغيير. وأن هذا التحول يكون واضحاً من خلال ارتباطه بالتغيير المذكور في الرؤية، والتي التزم بها البرنامج. ومن الطبيعي أن يتفهم ويوافق كل من مديري البرنامج والمانحين على هذا التفسير.
- لا يتم البحث عن المخرجات (منتجات البرنامج التي نلاحظها مباشرة) بطريقة مستقلة في التقييم من أجل التطوير. وإذا رأت المجموعة أن تسجل المخرجات باستخدام دلالات الإنجاز، فإنه يمكن أن تضمن ذلك سلوكيات منتجي ومستخدمي المخرجات التي يرغبون في متابعتها. فمثلاً إذا كنا نتوقع أن نرى مكون علامة الإنجاز لمركز بحثي "البحوث المنشورة عن الزراعة في الحضر في المجالات العملية الدولية المعترف بها". يمكن للبرنامج أن يتابع هذه البحوث المنشورة كمخرج بواسطة أحد شركاء التغيير، وإذا لم يكن هذا كافياً يمكن إدخال طرق أخرى لمتابعة حدوث المخرجات.

## نموذج التصميم (2): دلالات الإجاز

تحديات التغيير:

نتوقع أن نرى \_\_\_\_\_

(شريك التغيير)

1

2

3

4

نود أن نرى \_\_\_\_\_

(شريك التغيير)

5

6

7

8

9

10

11

12

نحب أن نرى \_\_\_\_\_

(شريك التغيير)

13

14

15

## الخطوة السادسة

### 6: توجهات الاستراتيجية

## إعداد توجهات الاستراتيجية لكل تحدي من تحديات التغيير

نموذج مصفوفة لتوجهات الاستراتيجية		
مساند Supportive أ-3	توجيهي Persuasive أ-2	مباشر Causal أ-1
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تعاقد مع محرر ذي خبرة ليعمل مع الباحثين في مجال استراتيجيات نشر المعلومات</li> <li>■ تعاقد مع شخص يقوم بالبحث عن الموارد للمساعدة في تحديد الجهات المانحة، ويطور استراتيجية للحصول على تمويل خارجي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ عقد ورشات عمل عن الطرق الكمية والكيفية المستخدمة</li> <li>■ توفير برامج بحثية على الشبكة الدولية للمعلومات</li> <li>■ تنسيق تدريب على طرق العمل التشاركية</li> <li>■ عقد دورات تدريبية عن الجندر للذين يعملون مع السيدات المصابات بفيروس HIV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تمويل مشروعات بحثية</li> </ul>
ب-3	ب-2	ب-1
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ إيجاد برنامج رسمي لتعامل الباحثين ذوي الخبرة مع الباحثين الشباب</li> <li>■ تسهيل تكوين شبكة إلكترونية لأبحاث HIV/AIDS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ عقد مؤتمرات إقليمية للباحثين العاملين في مجال HIV/AIDS</li> <li>■ تطوير موقع في شبكة المعلومات يشمل الآليات والطرق</li> <li>■ نشر سلسلة "مقالات خاصة"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ توفير أجهزة كمبيوتر واتصال بالشبكة الدولية للمعلومات</li> <li>■ وضع شروط في عقد المنحة بضرورة التعامل مع السيدات والشباب</li> </ul>

الغرض من التوجهات الاستراتيجية هو تحديد الاستراتيجيات التي سيستخدمها البرنامج ليساهم في تحقيق التأثيرات. وتقسم التوجهات الاستراتيجية



لكل تحد من التحديات الاستراتيجية إلى ستة أنواع. ويمثل كل جزء من المربعات الستة في المصفوفة نوعاً مختلفاً من العلاقة بين البرنامج وشركاء التغيير الذين يسعى للتأثير عليهم. يستخدم مجموعة مختلطة من الاستراتيجيات لمعظم تحديات التغيير، لأن هذا يوفر فرصاً أكبر للنجاح، إلا أن واحدة أو اثنتان من الاستراتيجيات تكونان أساسيتين والباقي استراتيجيات معاونة. ووضع الاستراتيجيات في النموذج المذكور يعمل على:

- توضيح منهج العمل (مجموعة الاستراتيجيات) المستخدمة بواسطة البرنامج لتحقيق تحد محدد من تحديات التغيير.
- إظهار التأثير النسبي الذي يمكن للبرنامج إحداثه على الأفراد والمجموعات والمنظمات التي يستهدفها.
- المساعدة على تحديد الفجوات الاستراتيجية في المنهج، أو تحديد ما إذا كان البرنامج متوسعاً أكثر من اللازم.
- اقتراح نوعية طرق التقييم الملائمة لمتابعة وتقييم البرنامج.

الاستراتيجيات الثلاثة في أعلى المصفوفة أعطيت الحرف (أ)، لأنها تتعامل مباشرة مع الأفراد والمجموعات والمنظمات. والثلاث الأخرى الموجودة في أسفل الجدول أعطيت الحرف (ب)، لأنها تتعامل مع البيئة التي يعمل من خلالها الأفراد، والمجموعات، والمنظمات، واستراتيجيات (ب) مقصود بها أن تؤثر على شركاء التغيير كل على حدة من خلال تغيير في البيئة التي يعملون فيها. وتقسم كل من استراتيجيات (أ، ب) إلى ثلاث مجموعات: مباشرة، وتوجيهية (تعتمد على توجيه خارجي). ومساندة (هي تعتمد على تكوين شبكة للدعم).

ويكون البرنامج مسؤولاً في المقام الأول عندما ينفذ استراتيجيات أ/1، و ب/1. أما الاستراتيجيات الأخرى فينحصر دور البرنامج فيها بالمحاولة الحثيثة على إحداث تغيير. إلا أن المسؤولية الأساسية تبقى لدى الأفراد، والمجموعات، والمنظمات (شركاء التغيير). وكلما تحرك البرنامج من مرحلة الاستراتيجيات المباشرة، ينخفض تأثيره، مما ينشأ عنه تداعيات على قياس مدى المساهمة في تحقيق التأثيرات.

## مصفوفة توجهات الاستراتيجية

السياسة	مباشرة أ-1	توجيهية أ-2	مساندة أ-3
موجهة نحو شخص أو مجموعة محددة	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحدث أثراً مباشراً</li> <li>تؤدي لإنتاج منتج (إعطاء نقود - إجراء بحث - إعداد تقرير... إلخ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحرك فكرياً جديداً أو مهارة جديدة</li> <li>نابعة دائماً من الخبير</li> <li>لها غرض محدد</li> <li>مثال ذلك: أنشطة دعم القدرات - تطوير المهارات - تدريب على المنهجيات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تكون شبكة مساندة</li> <li>تعتمد على مساند/مرشد ليرشد للتغيير بعد فترة (يمكن أن يكون شخص أو مجموعة من الأفراد)</li> <li>الارتباط على فترات طويلة ومستمر</li> <li>تؤدي إلى الاكتفاء الذاتي</li> <li>قد يكون لها أكثر من غرض (توجه أوسع)</li> <li>مثال: عضو برنامج يوفر إرشاداً مستمراً ومدخلات - خبراء (تسهيل البحث عن تمويل... إلخ)</li> </ul>
	ب-1	ب-2	ب-3
موجهة نحو بيئة فرد أو مجموعة	<ul style="list-style-type: none"> <li>تغيير فيزيائي أو في بيئة السياسة</li> <li>الحوافز - القواعد والإرشادات، بمعنى نقل فني، تغيير في السياسة، الربط بشبكة المعلومات، إعداد الشروط المرجعية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نشر المعلومات/رسائل عن موضوعات معينة إلى جمع أكبر من الناس</li> <li>تكوين بيئة موجهة</li> <li>تغيير أو تعديل في نظام نشر المعلومات</li> <li>مثال: الإذاعة - التليفزيون - النشرات - المؤتمرات - ورش العمل... إلخ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تكوين شبكة للتعليم/اتخاذ إجراء</li> <li>يعمل شركاء التغيير لمساندة بعضهم بصفة منظمة</li> <li>مثال ذلك: شبكات الأبحاث، البرامج البحثية التشاركية</li> </ul>

إن الغرض من إعداد توجهات الاستراتيجية، ليس التأكيد على أن كل مربع من مربعات المصفوفة يحتوي على شيء ما. بل يمكن في بعض الأحيان أن تبقى بعض المربعات خالية، وذلك حسب طبيعة وعمل البرنامج. وتعتمد مدى ملاءمة الاستراتيجيات على نوع التغيير الذي يرغب البرنامج في تشجيع شركاء التغيير على إحداثه.

وبعد انتهاء المجموعة من إعداد المصفوفة، تعيد النظر فيها متكاملة، وتقوم بتحليل المنهج الكلي. ويساعد هذا على تحديد ما إذا كان البرنامج سيؤدي عملاً أكثر من اللازم، أو أقل من المطلوب في بعض المجالات. وما هو التأثير النسبي الذي يمكن إحداثه (عند انتهاء تنفيذ الاستراتيجيات)، وما إذا كان البرنامج يتوزع أفقياً بدرجة كبيرة بدرجة لا تجعله يحدث تأثيراً.

يمكن في المرحلة الثانية (متابعة التأثير والأداء) تحديد نظام متابعة الاستراتيجيات من خلال استخدام سجل الاستراتيجيات لجمع البيانات.

يمكن تسجيل توجهات الاستراتيجية في نموذج التصميم (3) ص: (94)

العملية	الوقت المقترح	ساعة
---------	---------------	------

يستخدم الأسلوب التالي لكل تحدي من تحديات التغيير، ولكل مجموعة من علامات الإنجاز على حدة:

1. يطلب الميسر من كل مشارك في المجموعة كتابة 7-10 استراتيجيات مبنية

على السؤال المحوري التالي:

"كيف سيتمكن البرنامج من المساهمة في تحقيق تحدي التغيير في المستقبل (... شهر)؟" ويمكن أن تكون الاستراتيجيات جديدة أو من تلك التي تستخدم فعلاً (حسب الحالة).

2. يقسم الميسر المجموعة إلى مجموعات صغيرة كل منها فردان ويناقشوا

الإجابات لكل منهما، ويتفقوا على أنسب خمس إجابات يعتقدوا أن البرنامج لا بد أن يقوم بها.

3. تعرض كل مجموعة صغيرة أفكارها على المجموعة كاملة، وتناقش الأخيرة مواطن القوة والضعف لكل نشاط، وتقرر ما إذا كانت ترغب في وضع هذا النشاط في توجهات الاستراتيجية. وبينما تقوم المجموعة بمناقشة الاحتمالات المختلفة، يقوم الميسر بتسجيل هذه الاستراتيجيات في المربعات الملائمة داخل نموذج عمل (3) على لوحات قلاب، أو ورق شفاف، أو على الحاسب الآلي دون أن يظهر ذلك للمجموعة. ينتظر الانتهاء من توجهات الاستراتيجية كاملة حتى تكون المناقشة أسهل عند شرح المربعات الستة في المصفوفة، والتي ستحتوي على أفكار المجموعة الناتجة عن مناقشتها.

4. يشجع الميسر المجموعة على أن تكون ابتكارية، ولكن في الحدود الممكنة عملياً. عندما نتحدث عن الاستراتيجيات، لا يجب أن نفكر في كل منها منعزلة. بل يجب تشجيع المجموعة على أن تفكر في كيف تكمل الاستراتيجيات المختلفة كل منها الآخر. وإذا وصلت المجموعة إلى حالة لا تتمكن فيها من الوصول لاستراتيجيات، فعلى الميسر أن يقوم بطرح الأسئلة مثال ذلك: "كيف يمكن تقديم أفضل المساهمات في إطار الموارد المالية المتاحة للبرنامج؟"، "ما هي الصعوبات التي تواجه تحقيق التأثيرات؟"، "أين وكيف يمكن مساعدة شركاء التغيير على التغلب على المعوقات؟" ماذا يمكن القيام به من أعمال لزيادة احتمالات تحقيق هذه التأثيرات؟"، "هل نعرف أي شخص آخر يساهم في مثل هذه النوعية من التأثيرات مع هذه النوعية من شركاء التغيير؟"، "هل يجب أن نعمل بنفس الطريقة؟"، "ولما لا؟"، "من يمكنه أيضاً أن يؤثر على شركاء التغيير لتحقيق التأثير؟"، "وكيف يمكن أن نتكامل معه؟".

يجب على الميسر أن يتأكد من أن المجموعة قد فكرت ملياً في محتويات المصفوفة (ستة تداعيات من الاستراتيجيات) قبل أن يعرض عليهم المصفوفة من خلال طرح الأسئلة التالية:

- ماذا سيتم عمله لإنتاج مخرج سريع؟ (أ/1)
  - ماذا سيتم عمله لتطوير الكفاءات؟ (أ/2)
  - كيف سيتم تقديم مساندة للاستمرارية والإرشاد والتوجيه إلى شركاء التغيير؟ ومن خلال من؟ (أ/3)
  - ماذا سيتم عمله لتغيير بيئة العمل الفيزيائية أو السياسية؟ (ب/1)
  - كيف سيتم استخدام الإعلام أو النشر لدعم العمل الذي تقوم به؟ (ب/2)
  - ما هي شبكات العمل/العلاقات التي سيتم إنشاؤها أو استخدامها؟ (ب/3)
5. يعرض الميسر مصفوفة توجهات الاستراتيجية على المجموعة، ويراجعها للتأكد من إنها كاملة وواقعية في ضوء الموارد البشرية والمالية المتاحة. يشجع المنسق المجموعة على وضع أولويات من خلال طرح الأسئلة التالية:
- "هل هناك بعض التوجهات التي يجب أن تعطى أولوية؟"، "ماذا يجب أن نبدأ في عمله خلال الثلاث/الستة شهور القادمة؟"، "ما هي الأشياء التي تعرف إنك لا بد أن تعملها، وما هي تلك الأشياء التي يجب أن تعملها ويجب أن تستمر في عملها؟"، "ما هي الاستراتيجية الأكثر تحقيقاً للتغيير؟"، وتبرز هذه الاستراتيجيات بوضع نجمة عليها في المصفوفة. ويسأل المنسق السؤال التالي حول الاستراتيجيات التي تم تحديدها على إنها الأهم: "هل لدينا القدرات والمهارات الفنية حتى يمكن تفعيل هذه الاستراتيجية؟"، وإذا كانت الإجابة بلا، فعلى المجموعة أن تقرر عما إذا كانت تستطيع تغطية الاحتياجات غير المتوفرة، أو أن يتحولوا إلى استراتيجية أخرى.
6. إذا أرادت المجموعة أن تحدد أفراداً للقيام ببعض المهام، يمكن في هذه المرحلة عمل خطة عمل لكل من العاملين في البرنامج تشمل مجالات المسؤولية ومواعيد الإنجاز لإنهاء كل مهمة.

- إذا كان البرنامج يشمل عدداً من الشركاء المختلفين يستخدمون استراتيجيات لتشجيع إحداث نفس التأثير، فيمكن للمنسق استخدام ألوان مختلفة لتوضيح أعمال كل شريك على نفس المصفوفة.
- مثال ذلك: يمكن أن توضع استراتيجيات لجنة التنسيق باللون الأحمر، واستراتيجيات الفريق البحثي باللون الأزرق، واستراتيجيات منظمات المزارعين باللون الأخضر. ويكون لهذا معنى فقط إذا كانت الاستراتيجيات المجمعة للشركاء المختلفين تشكل البرنامج الذي يستخدم التقييم من أجل التطوير.
- قد نحتاج لتجميع توجهات الاستراتيجية، بمعنى أن يكون لدينا عدد من التوجهات الاستراتيجية المختلفة تفعل استراتيجية واحدة. وهذا يظهر بالذات في استراتيجيات أ/3، ب/3:
- مثال ذلك: برنامج يعمل على تقليل التدخين في قائمة تطوير سياسات الصحة العامة، وربما يحدد استراتيجية ب/3 لتطوير شبكة من صانعي القرار الناشطين في مجال الحد من التدخين والباحثين في مجال الصحة والمقيمين. ولكي يحدث ذلك بالفعل، يجب على البرنامج أن يوفر التدريب للمشاركين (استراتيجية أ/2)، وينشئ قائمة إلكترونية بأسماء المشاركين (استراتيجية ب/2)، ويوفر مكاناً لاجتماعات المجموعة (استراتيجية ب/3) وهكذا.

### نموذج التصميم (3): التوجهات الاستراتيجية

تحديات التغيير:

الاستراتيجية	سببي	توجيهي	مساند
	أ-2	أ-2	أ-3
الاستراتيجيات والأنشطة التي تستهدف فرداً أو مجموعة محددة			
	ب-1	ب-2	ب-3
الاستراتيجيات والأنشطة التي تستهدف بيئة شخص أو مجموعة محددة			

أمثلة للممارسات التنظيمية لبرنامج يركز على المستثمر الريفي	
1. توقعات لأفكار أو فرص وموارد جديدة	يعمل البرنامج على الاستفادة الكاملة من التكنولوجيات الحديثة، ومصادر المعلومات لمسح المنطقة والعالم بغرض إيجاد أو دفع اتفاقات جديدة
2. البحث عن التغذية المرتدة من الفئات الأساسية	يعمل فريق العمل باستمرار على البحث عن وجهات نظر وآراء الخبراء في مجال الاستثمار في المناطق الريفية، من الذين يعملون خارج نطاق أنشطة البرنامج
3. الحصول على الدعم من السلطة الرئاسية الأعلى مباشرة	يشترك البرنامج مع أعضاء اللجنة في تصميم التدخلات التي يقوم بها، ويقدم لهم بصفة دورية تقارير عن مدى التقدم في البرنامج، من حيث تحديد وبدء وانتهاء الفرص والموارد الجديدة
4. مراجعة (وإعادة) تصميم المنتجات والخدمات والنظم والإجراءات	يجتمع فريق البرنامج كل شهر لمراجعة الخبرات حول تقديم الخدمات ونظام تحديد وبناء اتفاقات جديدة
5. مراجعة الذين قدمت لهم خدمات، وإضافة قيمة	يبدأ فريق البرنامج في توفير الدعم للمساعدات الفنية وضمان الجودة
6. إشراك العالم الخارجي في الخبرات المكتسبة	يحدد فريق البرنامج المؤتمرات وورش العمل حول الاستثمار الريفي، ويقدم بحوثاً، وينظم ندوات حول البرنامج مرتين على الأقل كل سنة
7. التجربة حتى يظل البرنامج ابتكارياً	يعمل البرنامج على توفير وقت ومكان للعاملين لتقديم انعكاساتهم حول الممارسات المؤسسية، والأنشطة التي يقومون بها، ويشجع فكرة النظر من خارج الصندوق
8. الاشتراك في الانعكاسات المؤسسية	يجتمع فريق العمل كل ثلاثة شهور لمناقشة التقدم في العمل مع شركائهم لعمل اتفاقات، وينظمون اجتماعاً سنوياً لتقييم الفريق، وللتأكد من توفر الموارد البشرية الكافية لتحقيق أولويات البرنامج



وبهذا يكون قد تم توضيح طبيعة الأعمال بدرجة كافية. ويحتاج البرنامج لتخصيص بعض الوقت للنظر في طريقة إنجاز هذه الأعمال لتحقيق المهمة. والغرض من هذه الخطوة هو تحديد الممارسات التنظيمية التي سيستخدمها البرنامج ليكون فعالاً. وإذا أخذنا كل هذه الممارسات معاً فإنها تشير إلى منظمة ذات أداء جيد لديها الإمكانية على استمرارية التدخل لإحداث التغيير على مدى مستدام<sup>(\*)</sup>. ترتبط بعض الممارسات بنوعية الأنشطة التي يقوم بها البرنامج، والبعض الآخر يرتبط بفكرة "الرعاية والتغذية" للبرنامج حتى يظل فاعلاً. يساهم جمع ومراجعة البيانات حول الممارسات التنظيمية في تحسين الأداء بطريقتين. الأولى: توفر فرصة تعكس ما يدور داخلياً في المنطقة، وكيف يمكن أن يتحسن هذا الوضع، حتى يمكن للبرنامج أن يعمل بكفاءة أكثر. وباختصار يعني ذلك الحفاظ على ملائمة البرنامج وقدرته على الاستمرار في البقاء على تطور دائم في مجال عمله، كما تظهر في حالات كثيرة نتائج غير المخطط لها، بالنسبة إلى الممارسات التنظيمية، ولا بد من أن نستغل الفرصة لتسجيلها. وعلى سبيل المثال، فمن خلال الاستمرار في العلاقة مع العملاء الذين قدمت لهم الخدمات في الماضي، يمكن أن نجد أن البرنامج قد قدم خدمات خارج النطاق المحدد لتأثيراته.

والنتائج غير المتوقعة يمكن أن تحدث عندما نتصل بموردي المعلومات الرئيسيين للحصول على دعم الرئاسة الأعلى مباشرة، ومشاركة الخبرة مع الآخرين، ويمكن أن تكون التأثيرات غير المتوقعة هامة بالنسبة إلى بقاء البرنامج. ويمكن أيضاً أن تساهم في تحديد توجهات جديدة للبرنامج.

يراجع البرنامج في هذا المجال، تحديات التغيير، ويحدد الممارسات التنظيمية التي تساعد أكثر على المساهمة في إحداث التغيير المتوقع لدى شركاء التغيير. وفي المرحلة الثانية (عملية متابعة التأثيرات والأداء) يمكن ابتداء نظام لهذه الممارسات باستخدام سجل الأداء لجمع البيانات.

---

(\*) تعرّف المنظمة ذات الأداء الجيد بأنها فعالة - كفئة - تتلاءم مع احتياجات العملاء، وقادرة على الاستمرارية (Lusthaus, 1999 وآخرون).

## ثمان ممارسات تنظيمية

1. توقعات لأفكار وفرص وموارد جديدة	5. مراجعة الذين قدمت لهم الخدمة وإضافة قيمة
2. البحث عن التغذية المرتدة من الفئات الأساسية	6. إشراك العالم الخارجي في الخبرات المكتسبة
3. الحصول على الدعم من السلطة الرئاسية الأعلى مباشرة	7. التجريب حتى يظل البرنامج ابتكارياً
4. مراجعة (وإعادة) تصميم المنتجات والخدمات والنظم والإجراءات	8. الاشتراك في الانعكاسات المؤسسية

إن هذه الممارسات الثمانية ليست خاصة، ولا تمارس في خطوط مستقيمة، ولكنها توفر للبرنامج في مجموعها، طريقة لإدخال الطرق التي يعمل من خلالها في الاعتبار. وكل ممارسة تنظيمية تمثل الأنشطة التي تمكن البرنامج من أن يظل ملائماً، ابتكارياً، مستداماً، ومرتبطاً بالبيئة التي يعمل من خلالها. وهذه الممارسات موضحة فيما يلي:

### 1. الممارسة الأولى: توقعات لأفكار وفرص وموارد جديدة

يجب أن يقوم أعضاء البرنامج بمسح مصادر المعلومات محلياً وعالمياً للتعرف على الفرص الجديدة، التي يمكن أن تساعد في إنجاز مهمتهم. يجب أن يبحثوا عن علاقات مع الأنشطة الجارية، وكذلك عن الفرص الجديدة. ويمكن أن يضيفوا مناطق جديدة إلى تلك التي يعملون فيها (أو يمكن الربط مع الجهود الجارية في مناطق أخرى) أو مجموعات جديدة يمكن أن ترتبط بأنشطة المشروع للتغيير.

### 2. الممارسة الثانية: البحث عن التغذية المرتدة من الفئات الأساسية

من خلال عمل البرنامج مع شركاء التغيير والمنظمات الأخرى التي تدعم البرنامج (مثل الجهات المانحة الأخرى)، فإن البرنامج سيقوم بالحفاظ على الاتصال المستمر والمنظم. إلا أنه في نفس الوقت، يجب على البرنامج أن يضع نصب عينيه الفاعلين الآخرين في المجال الذين لا يشاركون بصفة منتظمة، ويكون لديهم الخبرة

والمعلومات حول نشاط البرنامج. هؤلاء هم الأشخاص الذين على استعداد لإعطاء نصائح بوضوح وبأمانة، ويشاركون في الانطباعات الجيدة والسيئة، التي تظهر نتيجة نشاط البرنامج مع شركاء التغيير. ويمكنهم أن يقدموا تغذية مرتدة، والتي قد لا يستطيع أو لا يرغب المستفيدون في إظهارها.

### 3. الممارسة الثالثة: الحصول على الدعم من السلطة الرئاسية الأعلى مباشرة

على البرنامج أن يفكر كيف سيقوم بعرض أفكاره على المستوى الأعلى حيث جهات اتخاذ القرار في المنظمة التي يعمل بها (الإدارة العليا، مجلس الأمناء). يجب أن تعرض الأفكار الجيدة بطريقة مشوقة، وليسهل فهمها من متخذي القرار في إطار الأنشطة العامة للمنظمة. هذا لا يشمل فقط إيجاد فرص للحصول على دعمهم، وإنما يعمل البرنامج أيضاً على اشتراكهم في الأنشطة التي تقوي شعورهم بملكية البرنامج، والالتزام تجاهه. ويجب أن يتم هذا بصفة مستمرة، حتى يظل الدعم والاهتمام بالبرنامج قائماً لفترة عمله.

### 4. الممارسة الرابعة: مراجعة ( وإعادة) تصميم المنتجات والخدمات والنظم والإجراءات

إن المراجعة المستمرة للنظم والخدمات هي عملية هامة لتأكيد الملائمة المستمرة. وبمجرد استخدام منتج أو خدمة، فعلى البرنامج أن يقوم بمتابعتها، وإجراء تعديلات، حتى تكون قادرة على تلبية الاحتياجات والعمليات (الناشئة).

### 5. الممارسة الخامسة: مراجعة الذين تقدم لهم الخدمة، وإضافة قيمة

يحتاج العاملون بالبرنامج أن يحصلوا على تغذية مرتدة (إيجابية وسلبية) من شركاء التغيير. وقد يكتشفوا وجود مشروع سابق يستخدم نفس النظم أو الطرق أو المنتجات وهو ليس فعالاً أو قد نشأ عنه مشكلات. يحتاج البرنامج للعمل مع شركاء التغيير للتعامل مع هذه المشكلات وتحديدتها، وبينى عملية تعلم من هذه الأنشطة في أعماله الجديدة.

## 6. الممارسة السادسة: إشراك العالم الخارجي في الخبرات المكتسبة

يحتاج البرنامج لوضع قواعد لنشر البيانات والمعلومات والمعرفة للمشاركة في التعلم منها. هذه المشاركة يجب أن تكون داخلية وخارجية، ومع زملاء وشبكات خارجية.

## 7. الممارسة السابعة: التجريب حتى يظل البرنامج ابتكارياً

لا بد من ترك وقت للبرنامج لتوضيح وتجربة أفكار وآليات وشراكات جديدة. ويمكن أن يشمل ذلك البحث عن أبحاث ودراسات ليست مرتبطة ارتباطاً مباشراً بعمل البرنامج، مناقشة أفكار مع بعض الناس، نبحت عن رأيهم تحت الظروف العادية، أو تقبل تحديات خارج إطار الحدود التي حددها البرنامج. وهذا يمكن أن يشمل إعطاء وقت بطريقة غير رسمية أو فردية للتجربة، وتنظيم أنشطة جماعية، والاهتمام بالحالة الصحية والنفسية والفكرية للأفراد والمجموعة.

## 8. الممارسة الثامنة: الاشتراك في الانعكاسات المؤسسية

يجب أن يعتبر العاملون بالبرنامج كل مراجعة أو تدخل كفرصة للتعلم. ولا بد من بذل الجهد لتوفير وقت لتقبل الانعكاسات حول أداء البرنامج واتجاهات عمله وأسلوب توزيع الموارد.

يمكن للميسر وضع هذه الأعمال في نموذج التقييم رقم (4) ص: (101)

30 دقيقة

الوقت المقترح

العملية

1. يعرف الميسر فكرة الممارسات التنظيمية للمجموعة، ويوضح الانتقال من مناقشة موضوع شركاء التنمية إلى كيف سيعمل الفريق للمحافظة على نفسه وإنجاز مهمته. والفكرة في التعامل مع الممارسات التنظيمية هي التركيز على أسلوب للعمل داخل البرنامج، ليوضح كيف تظل المجموعة ابتكارية، وتتابع أنشطتها، وكيف تضع نفسها داخل المنظمة لتقبل

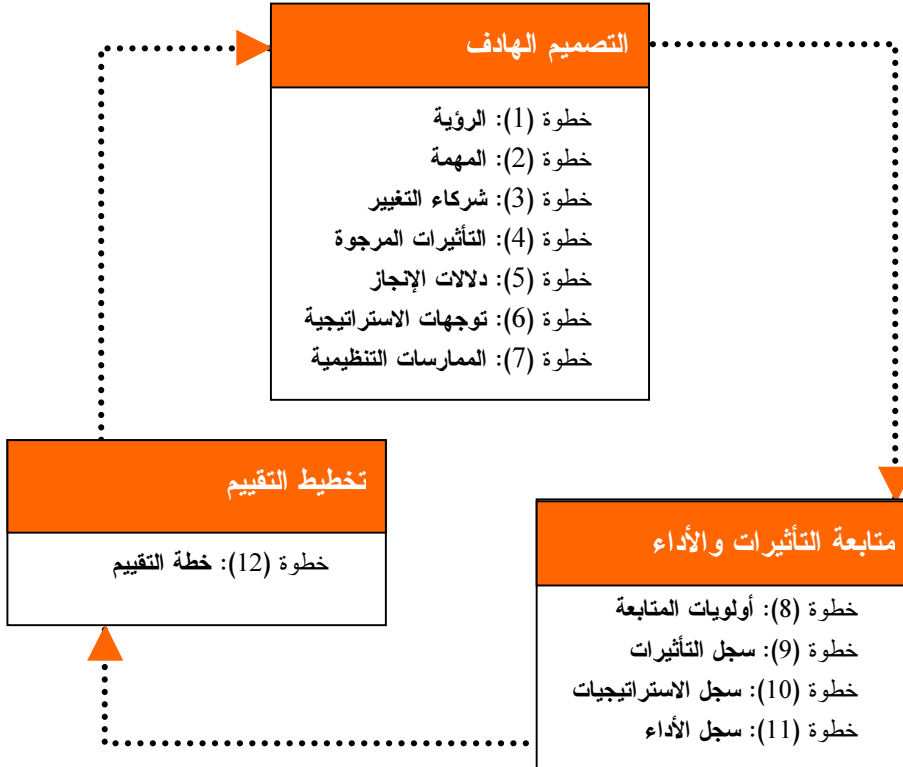
- الانعكاسات المختلفة المرتبطة بعمل البرنامج. ويمكن مناقشة اصطلاح الممارسات التنظيمية باستخدام أمثلة ملائمة لعمل البرنامج.
2. يراجع الميسر تحديات التغيير مع المجموعة ليتمكن من تحديد الأشياء المشتركة. ويجب أن تركز المناقشة على: كيف يحتاج البرنامج لأن يعمل على المساهمة بفعالية في تحقيق هذه التحديات.
3. تنقسم المجموعة إلى مجموعات صغيرة (2 فرد لكل مجموعة) مع إدخال الاستراتيجيات التي حددت في خطوة رقم (6) في الاعتبار. ويطلب الميسر منهم أن يناقشوا السؤال التالي: كيف يجب أن يعمل البرنامج حتى يساند إحداث هذه التغيرات لدى شركاء التغيير. أو بمعنى آخر "ماذا يجب أن يعمل البرنامج بطريقة عملية حتى يظل فعالاً".
4. تعرض كل مجموعة صغيرة على جميع المشاركين نتائج ما توصلت إليه، حول الأعمال التي حددوها والمرتبطة بكل ممارسة تنظيمية، والتي يروا أن البرنامج يجب أن يقوم بها. وتناقش المجموعة الفوائد والتحديات المرتبطة بكل منها. هل يقومون بهذا العمل فعلاً؟ كيف يقومون به؟ لماذا يعتبر هذا العمل هاماً؟ إذا كان عملاً لا يقومون به، فلماذا لا يتولون ذلك؟ ويكتب المنسق الأعمال المقترحة على لوحات قلابة بجوار كل ممارسة تنظيمية.
5. تحدد المجموعة الأعمال الرئيسية التي يرغبون في عملها خلال فترة تنفيذ البرنامج من النصوص على اللوحات القلابة. ويمكن متابعة هذه الأعمال من خلال سجل الأداء الذي سيتم إعداده في الخطوة (11).

## نموذج التصميم (4): الممارسات التنظيمية

الأعمال الأساسية	
	الممارسة الأولى توقعات لأفكار وفرص وموارد جديدة
	الممارسة الثانية البحث عن التغذية المرتدة من الفئات الأساسية
	الممارسة الثالثة الحصول على الدعم من السلطة الرئاسية الأعلى مباشرة
	الممارسة الرابعة مراجعة ( وإعادة ) تصميم المنتجات والخدمات والنظم والإجراءات
	الممارسة الخامسة مراجعة الذين تقدم لهم الخدمة، وإضافة قيمة
	الممارسة السادسة إشراك العالم الخارجي في الخبرات المكتسبة
	الممارسة السابعة التجريب حتى يظل البرنامج ابتكارياً
	الممارسة الثامنة الاشتراك في الانعكاسات المؤسسية



## المرحلة الثانية: متابعة التأثير والأداء



المراحل الثلاثة للتقييم من أجل التطوير



## مقدمة للمرحلة الثانية:

تهدف مرحلة متابعة التأثيرات والأداء إلى تطوير إطار لرصد مدى تقدم شركاء التغيير نحو تحقيق التغيرات، واستراتيجيات البرنامج الداعمة لتحقيق التأثيرات، والممارسات التنظيمية المستخدمة. ويتم إعداد نماذج لجمع البيانات بناء على هذه الأولويات، وذلك حتى يمكن متابعة التغيرات/الاستراتيجيات والممارسات التنظيمية، ويتم إعداد سجل التأثيرات (خطوة 9) لجمع البيانات عن إنجاز شركاء التغيير ودلالات الإنجاز. وسجل للاستراتيجية (خطوة 10) لجمع البيانات عن أعمال البرنامج التي تساند شركاء التغيير. وسجل الأداء (خطوة 11) لجمع البيانات عن الممارسات التنظيمية التي يستخدمها البرنامج ليظل ملائماً، مبتكراً، مستداماً ومرتبطاً بالبيئة التي يعمل من خلالها.

يساعد التقييم من أجل التطوير البرنامج على تصميم آليات جمع البيانات، غير أن قيمة وفائدة هذه البيانات تعتمد على إدخالها في صلب عمليات التسيير وتقديم التقارير، وعلى مدى التزام فريق العمل بجمع البيانات بانتظام، لا يمكن للتقييم من أجل التطوير تفسير البيانات التي جمعت من أجل البرنامج. ويرجع إلى فريق عمل البرنامج تحديد ماذا تعني المعلومات بالنسبة لأداء البرنامج؟ وما هو مطلوب تغييره في إطار تكوين الفريق، وأولويات المنظمة، والظروف السياسية والاجتماعية والبيئية والموارد المتاحة.

يمكن باستخدام آليات التقييم الذاتي أن يحصل الفريق على انعكاسات حول جودة الأداء خلال تنفيذ البرنامج ويحسن فيها. وسيتاح لأعضاء الفريق وسائل للاستمرار في سؤال أنفسهم "كيف نستطيع أن نحسن مما نقوم به، حتى نزيد من مساهماتنا لإحداث التغيير؟" ستأتي بعض فوائد الرصد المستمر من نتائج هذه الاجتماعات (المعلومات المجمعة التي يمكن استخدامها في إعداد التقارير، أو التي يمكن استخدامها في عمليات التقييم أو لإعداد مواد إعلامية)، وذلك بالإضافة إلى فوائد أخرى (بناء الفريق - الوصول إلى اتفاقات) والتي ستأتي عبر الاجتماعات لمناقشة النجاحات والاتفاقات.

على الرغم من أن جمع البيانات، يتم عن أعمال البرنامج، والتغيير لدى شركاء التغيير، إلا أنه ليس هناك أي محاولة للربط بينهما برابطة سببية. وغالباً ما

نفترض أن البرنامج هو الوحيد الذي يؤثر على شركاء التغيير. أما في الواقع فإن البرنامج يستطيع أن يقدم حجة منطقية حول مساهماته لإحداث تغيير لدى شركاء التغيير، ولكنه لا يستطيع أن يؤكد أنه هو المؤثر الوحيد. عند ربط البيانات عن التأثيرات الخارجية بالبيانات عن الأداء الداخلي للبرنامج، يستطيع البرنامج أن يقدم قصصاً للتعليم منها، حيث توضح كيف قام بتحسين أدائه لتشجيع مستويات أعمق من التحول لدى شركاء التغيير. ويمكن كذلك أن يسجل مدى تحرك شركاء التغيير في الاتجاه المرغوب.

### رصد ثلاث عمليات متوازية:

يؤكد التقييم من أجل التطوير أن عملية التنمية عملية معقدة، وأنها تشمل عدة عمليات متوازية. إنها لا تبني فقط تفهماً واضحاً حول التغييرات في إطار التنمية التي يعمل من خلالها البرنامج، وإنما أيضاً تُعطي فرصة لتقييم استراتيجيات وأنشطة البرنامج، كما وترصد وتقيم أيضاً كيف يعمل البرنامج كوحدة مؤسسية. هل يتعلم البرنامج ويتأقلم مع الظروف الجديدة والتغيرات التي تحدث لدى شركاء التغيير؟ وهكذا يقيم التقييم من أجل التطوير البرنامج بأسلوب شامل، ويعتمد على أساس أن البرنامج يحتاج أن يعرف ليس فقط نتائج المقاربة التنموية، وإنما يحتاج أيضاً إلى معلومات كيف حدثت ضمن المقاربة، وكذلك معلومات حول فعالية البرنامج الداخلية. ومن خلال الجمع بين المعلومات والمعرفة في هذه المجالات الثلاثة، يمكن للبرنامج بناء تفهم أفضل حول ماذا يحقق وكيف يستطيع تحسين مستويات النجاح؟

ومن خلال هذه العمليات الثلاثة يربط بين تقييم الأداء والتأثيرات:

1. التغيير في سلوك وأنشطة وعلاقات الأفراد والجموعات والمنظمات فيما بينها والتي يعمل معها البرنامج مباشرة.
2. الاستراتيجيات التي يستخدمها البرنامج لتشجيع التغيير لدى الشركاء.
3. أداء البرنامج كوحدة مؤسسية.

لذلك فإن التقييم من أجل التطوير مناسب جداً للأعمال المركبة، والاهتمامات طويلة المدى لبرامج التنمية الدولية حيث تكون التأثيرات متداخلة، ولا يكون من السهل فصلها عن بعضها البعض. يوفر التقييم من أجل التطوير للبرنامج المعلومات التي يحتاجها للتغيير مع شركائه. كما يشجع التقييم من أجل التطوير البرنامج لأن يرتبط بعملية التغيير، ويركز على كيف يمكن للبرنامج تسهيل التغيير أكثر من كونه يحدث هذا التغيير بشكل مباشر وسببي. وينظر إلى تقييم المساهمة أكثر من نظرتة إلى إيعاز التغيير لأنشطته. ومن المهم جداً النظر إلى كيف ترتبط هذه العمليات الثلاث ببعضها، والإطار الذي يحدث التغيير من خلاله، بالنسبة إلى قيام البرنامج بالتعلم. إن البرنامج لا يعمل بمعزل عن العوامل والفاعلين الآخرين، ولذلك فإنه لا يمكن أن نخطط ونقيم كما لو كان منعزلاً. إن التفكير المنظومي ليس سهلاً ولكن كما يوضح بيتر سينج (1990 ص 15):

يجب رؤية العلاقات وليس الأشياء، والعمليات وليس موقف وقتي. لقد اعتاد معظمنا خلال حياته على التركيز على الأشياء، وعلى رؤية العالم في صور ثابتة، مما يؤدي إلى تفسيرات سببية للظواهر المنظومية.

إن برامج التنمية الدولية بالذات هي عرضة لأن تُخرج نفسها من النظام الذي تحدث فيه التغييرات التنموية. ومن خلال الفصل بين البرامج، وعمليات التنمية (مثال ذلك: نحن نساعدهم لـ...)، وتفسير التغيير باستخدام أسباب سببية، تفقد البرامج الفرصة للاستفادة الكاملة من قدراتها كعامل للتغيير. يشجع التقييم من أجل التغيير البرنامج على التفكير في نفسه كجزء من عملية التغيير، وأن يفكر في المسببات المركبة، ونظم منطقية متعددة (إيرل وكاردن 2001).

### هل يوفر التقييم من أجل التغيير نظام المتابعة الملائم؟

يجب أن يكون نظام المتابعة سهلاً في إنشائه وسهلاً في تطبيقه، ويوفر معلومات مفيدة للتعلم، ويساعد في توفير المعلومات اللازمة لإعداد التقارير. يجب أن يساعد الرصد البرنامج لينظر إلى عمله نظرة شمولية، وليس هناك أي شك في أن نظام المتابعة المستدام يحتاج إلى جهد وتنوع. ويجب على المجموعة

أن تناقش، قبل إعداد أي نظام للمتابعة، مدى استعدادها لتطبيق هذا النظام في التقييم من أجل التغيير. ذلك إن بعض التحديات المرتبطة باستخدام النظام المقترح هي عامة في كل نظم المتابعة، وبعضها الآخر يرتبط بالتقييم من أجل التطوير.

أولاً وقبل أي شيء، الواقع أن كل نظم المتابعة تحتاج وقتاً ومواردً والتزاماً وجهداً. وليس هناك من وسيلة لتفادي ذلك - هذا حقيقي بالنسبة إلى أي نظام متابعة يتم اختياره. وإذا كانت العملية منظمة جيداً، لن تكون صعبة، إلا أن الأمر يحتاج إلى عمل لجمع وتفسير البيانات. ويوفر التقييم من أجل التطوير نظاماً لجمع البيانات، ويشجع استقبال الانعكاسات حول:

■ مدى تقدم الشركاء الخارجيين نحو تحقيق التأثيرات (ما هي دلالات الإنجاز التي تحققت؟ ما هي الأسانيد التي توضح التغيير في السلوك أو الأفعال أو العلاقات؟)

■ الكفاءة الداخلية للبرنامج (ما هو خليط الاستراتيجيات التي نستخدمها؟ كيف يمكن أن تتحسن؟)

■ يعمل البرنامج كوحدة مؤسسية (ماذا نفعل لمساعدة شركائنا؟ هل نتعلم من الخبرات المكتسبة؟)

يجب أن يأخذ البرنامج الوقت والموارد التي سوف ينفقها على نظام المتابعة والتقييم في الحسبان قبل البدء في تصميمه. ويجب أن يكون هناك مؤشر واضح من المجموعة حول الوقت ومدى الجهد، اللذان يستطيع البرنامج أن يلتزم بهما. ويجب أن يتم تقييم النظام في ضوء هذه الإمكانيات. ولا يجب أن تعتبر المتابعة عملية معزولة عن الأنشطة الأخرى التي يقوم بها البرنامج. وبالتالي يجب الاستفادة من أي فرصة لجمع التقارير و/أو تبادل المعلومات ضمن إطار المشروع، أو المشاركة في الأنشطة الجارية، والاستفادة منها لمنع التكرار ولربط آليات المتابعة المختلفة بالعمليات والممارسات الجارية.

يشجع التقييم من أجل التطوير ارتباط أفراد الفريق ببعضهم، إما عن طريق العمل المباشر مع بعضهم البعض، أو من خلال اجتماعات إلكترونية لجمع البيانات

وتبادل الانعكاسات حول عمل البرنامج. وبهذا يتمكن الفريق من التخطيط للمستقبل. ويعتمد مدى تواتر هذه الاجتماعات على خطط عمل أفراد المجموعة، إلا أنه يقترح أن يتم ذلك كل شهرين إلى ثلاثة شهور. ويؤدي انقضاء وقت طويل بين اجتماعات الرصد إلى أن ينسى المشاركون التفاصيل، ويتذكرون العموميات فقط. وعلى النقيض فإذا كانت الاجتماعات متقاربة، فقد يؤدي ذلك إلى إحباط المجموعة نظراً للتغيير البطيء الذي يحدث بين كل اجتماع وآخر. وعلى كل برنامج أن يصمم دورة المتابعة التي تتناسب مع أهدافه وبرنامج العمل وإطاره.

وقد صمم التقييم من أجل التطوير أساساً كأداة للتعليم في البرنامج الذي يقوم بأداء الرصد الداخلي لنشاطه. ورغم أنه من الممكن أن يقوم شخص/جهة خارجية بجمع البيانات، إلا أنه من الصعب بل من المستحيل قيام شخص/جهة خارجية بالتعلم، وإيجاد آليات ملائمة للتغذية المرتدة. وهذه الآليات لن تناقش في هذا الدليل. يمكن أن يعيّن شخص ما من الفريق للتحضير للاجتماع وتجميع البيانات. وبناء على حجم ومدى تعقد البرنامج، فإن هذه العملية يجب أن لا تكون مهمة صعبة. ويجب أن تأخذ حوالى نصف يوم لكل اجتماع، وسيساعد وجود شخص مسؤول عن هذه العملية على أن يتم تسجيل المعلومات التي تم التوصل إليها في الاجتماع ومدى الإنجاز. ويساعد تحديد موعد مسبق للاجتماع على جعله تلقائياً وروتينياً في نفس الوقت. وبمجرد تحديد الإطار وتحديد شخص لتجميع المعلومات أثناء الاجتماع، يصبح جمع البيانات أمراً سهلاً وسريعاً، ويمكن للفريق أن يستخدم الاجتماع ليس فقط لتجميع البيانات بالنسبة للماضي القريب، وإنما أيضاً لمناقشة الأفكار وتحديد مهام مستقبلية. وبهذه الطريقة تصبح المتابعة جزءاً من عملية التسيير المستمر للبرنامج.

وإذا كان أعضاء الفريق لا يستطيعون الالتقاء في اجتماع، فيمكن عندها تطوير طرق إلكترونية لتجميع المعلومات. مثال ذلك.. يمكن استخدام نماذج يقوم كل عضو من الفريق بملئها وإرسالها في موعد محدد للشخص المسؤول عن التجميع. ويجب في هذه الحالة أن يوزع الناتج النهائي على كل المشاركين على فترات منتظمة. كما ويجب إيجاد فرص لمناقشة المعلومات المتراكمة.

إن هيكّل التقييم من أجل التغيير مبنيّ حول فلسفة التعلم والتبادل المفتوح. والغرض الأولي للتقييم من أجل التطوير هو إيجاد فرصة للبرنامج، يستطيع من خلالها أن يقدم انعكاسات حول الخبرة التي اكتسبها، حتى يمكن إدخال هذه المعرفة في دورة التخطيط. ويجب أن يكون البرنامج الذي يستخدم التقييم من أجل التطوير راعياً في التأقلم مع الظروف المتغيرة وراعياً في التعلم من خبرته السابقة. وإذا لم تكن البيئة مهيأة لتبادل الخبرات وتقديم تحاليل واقعية حول الأداء، فإن التقييم من أجل التطوير لا يقدم أداة سحرية لإيجاد هذه البيئة. إلا أنه يمكن أن يشجع تكوين بيئة أكثر توجهاً نحو التعلم، من خلال توفير هيكل لجمع البيانات، وتنظيم عمليتي الرصد والتقييم.

ينطلق التقييم من أجل التطوير من نظرية أن أبسط مكان لجمع البيانات الأكثر واقعية هو من هؤلاء الذين ينفذون البرنامج بشكل مباشر. ومعظم البيانات التي تجمع عند رصد الأداء والتأثير، هي بيانات تقييم ذاتي يقوم بها البرنامج. وهناك مناحي قوة ومناحي ضعف لهذا الأسلوب. وعلى البرنامج أن يقرر فيما إذا كان هذا ملائماً في إطار العمل واحتياجات البرنامج قبل البدء بتصميم النظام. ليس هناك بيانات كاملة الموضوعية، سواء تم جمعها بواسطة البرنامج أو بواسطة شخص/هيئة من خارج البرنامج. قد يكون من الممكن الاعتماد على بيانات التقييم الذاتي إذا تم جمعها بطريقة منظمة وعلى مدى زمني. إلا أن بيانات التقييم الذاتي يمكن أن تغفل الفشل أو نواحي التقصير في الأداء. وتفيد تجربة مركز البحوث للتنمية الدولية أنه في الغالب يكون أعضاء الفريق أكثر نقداً لأنفسهم مما يمكن أن تكون عليه عملية التقييم الخارجي. إضافة إلى أن البيانات المجمعة ذاتياً من خلال الرصد يمكن أن تكون مصدراً للتعلم الخارجي سواء في التقييم المرحلي أو التقييم النهائي للبرنامج بعد انتهائه، ويمكن أن يساعد التقييم الذاتي المنتظم على مشاركة البرنامج بدرجة كاملة في عملية التقييم من خلال مساعدة البرنامج على التواصل بطريقة أفضل مع المقيمين الخارجيين.

يمكن للتقييم الذاتي أن يساعد البرنامج في تسيير أنشطته بطريقة أفضل. يقترح

Usher 1995 (نقلاً عن Fetterman 2001) ما يلي:

"عبر تطوير القدرات على رصد وتقييم إداثهم، يمكن لمديري البرامج وفرق العمل أن يتغلبوا على الأخطاء التي تحدث غالباً خلال عملية الابتكار. ذلك لأنهم يستطيعون أن يحددوا المشكلات، ويقومون بإجراء التعديلات في سير العمل قبل أن تصبح نتائج الأخطاء الناتجة عن التخطيط والتغيير أكثر وضوحاً وأكثر تكلفة. وبوجود القدرة والمسؤولية للحصول على هذه المعلومات حول عمليات البرنامج والمردود، يمكن للمديرين وفريق العمل إيجاد طرق جديدة لتحسين أدائهم".

وبجانب العوامل المذكورة آنفاً، فهناك عوامل مؤسسية أخرى مذكورة في الجدول التالي، وتؤثر على استعداد البرنامج لتنفيذ نظام الرصد به. ويمكن مناقشتها مع المجموعة قبل الدخول في تفاصيل تصميم نظام جمع البيانات.

العوامل التي يمكن أن تؤثر على مدى استعداد البرنامج للقيام بعملية الرصد	
<p><b>يجب أن يكون هناك:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ قبول لنظام جمع البيانات وللبيانات نفسها بواسطة المديرين والممولين</li> <li>■ وجود شخص مسؤول في البرنامج</li> <li>■ موارد داخلية كافية (وقت+أفراد) لإجراء عملية الرصد</li> <li>■ تحديد كيف سيتم استخدام البيانات</li> </ul>	<p><b>وهناك أشياء مساعدة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ احتياجات أخرى لإعداد التقارير والبحث عن المعلومات والمشاركة في الأنشطة</li> <li>■ خبرة سابقة بعمليات المتابعة (إيجابية أو سلبية)</li> </ul>
<p><b>من المفيد أن يكون هناك:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ حوافز للرصد، وتوضيح مدى التعلم</li> <li>■ موارد مالية إضافية لدعم عملية المتابعة ونشر ما يتم التوصل إليه</li> </ul>	<p><b>ويمكن أن توجد عقبات:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ فشل سابق وضغوط نتيجة عملية المتابعة</li> <li>■ حوافز سطحية أو غير محددة</li> <li>■ مستوى ضعيف من المهارات والقدرات</li> <li>■ حوافز سلبية للرصد</li> </ul>

## تحديد أولويات الرصد

على رغم من أن جمع معلومات عن عدد كبير من الموضوعات هو أمرٌ مغرٍ، إلا أنه غير عملي. يحتاج الأمر إلى وضع أولويات للرصد والتقييم حتى لا تهدر الموارد البشرية والمالية. أول مهمة للمجموعة هي أن تقوم بتحديد ماذا ستقوم بمتابعته بصفة مستمرة، وماذا ستقوم بتقييمه في المستقبل. ويحدد التقييم من أجل التطوير ثلاثة أنواع من المعلومات التي يمكن رصدها بصفة مستمرة، إما لتوضيح النتائج، أو للمساعدة على تحسين الأداء: الممارسات التنظيمية التي تستخدم بواسطة البرنامج ليظل ملائماً، مبتكراً، وحيوياً، والتقدم نحو تحقيق التأثيرات التي يحققها شركاء التغيير، والاستراتيجيات التي يستخدمها البرنامج لتشجيع إحداث التغيير لدى شركاء التغيير. وفي كل من هذه المكونات من نظام الرصد فإن نوعية المعلومات التي تجمع يجب أن تكون محدودة، ليكون الجهد المبذول معقولاً ومستمرّاً. ويمكن استخدام أدوات لجمع البيانات للرصد في سجل التأثيرات، وسجل الاستراتيجية، وسجل الأداء، وهي مذكورة في الخطوة التاسعة والعاشرة والحادية عشر من هذا الدليل.

ويمكن أن يختار البرنامج أن يطبق نظاماً "خفيفاً" للرصد، والذي يتم عبر اجتماع الفريق بصفة دورية، إما شخصياً أو إلكترونياً لمناقشة إنجازات شركاء التغيير والاستراتيجيات الخاصة بهم، أو الأعمال التي يقومون بها. وكبديل آخر يمكن تطبيق نظام رصد أكثر تعقيداً، والذي يقومون من خلاله بتسجيل البيانات. ولكل مدخل من المدخلين مميزات وعيوبه. ويحتاج البرنامج لتحديد ما هو النظام الأمثل حسب ظروفه.

يمكن تسجيل المعلومات الخاصة بأولويات الرصد على نموذج الرصد (1) ص: (115)

ساعة

الوقت المقترح

العملية

رغم صحة حقيقة أن ما يمكن رصده هو ما يمكن عمله، إلا أنه ليس من المفيد أو الممكن رصد كل شيء عن البرنامج أو شركائه. لهذا فلا بد من تحديد



عدد شركاء التغيير أو نوعية الاستراتيجيات أو الممارسات التي سيتم رصدها. يمكن تطوير التقييم من أجل التطوير ليشمل بشكل واسع كل أعمال البرنامج أو أن يركز على شريك واحد أو استراتيجية واحدة وعلى البرنامج أن يحدد أولوياته.

1. يصف الميسر الأنواع الثلاثة من معلومات الرصد التي يمكن للتقييم من أجل التطوير أن يساعد في رصدها: شركاء التغيير - علامات الإنجاز باستخدام سجل التأثيرات، استراتيجيات البرنامج (باستخدام سجل الاستراتيجية) أو ممارساته التنظيمية (باستخدام سجل الأداء). يُبنى كل من أدوات الرصد هذه على مكونات مرحلة التصميم الهادف، بحيث تكون المجموعة مطمئنة إلى المكونات وأدوات الرصد.
2. أفضل طريقة لاختيار أولويات الرصد هي التفكير حول استخدامات المعلومات. والتحديد المسبق لكيفية استخدام هذه المعلومات، يمكن من تجنب جمع بيانات، والتي قد تكون مهمة، إلا أنها قد لا تكون ذات مدلول.

ولتسهيل تحديد الأولويات، يطلب الميسر من المجموعة مناقشة كيف سيتمكن استخدام البيانات التي سيتم رصدها، وتشمل بعض الاستخدامات المحتملة لبيانات الرصد ما يلي:

- تحسين الأداء من خلال إدخال التعلم في دورة التسيير
  - مساعدة البرنامج على الوفاء بمتطلبات إعداد التقارير
  - توفير معلومات للتقييم المخطط (داخلي - خارجي)
  - إعداد مواد إعلامية وأنشطة اتصالية أو تكوين مادة لدراسات الحالة
  - تعلّم أشياء حول شريك معين من شركاء التغيير (مخاطر في العمل معه - جديد) استراتيجية، أو ممارسة على المدى الطويل
  - دعم احتياجات التعلم لشريك من شركاء التغيير
- يسأل الميسر عما إذا كانت المجموعة ترغب في رصد الاستراتيجيات أو/والممارسات التنظيمية أو/و ما حققه شركاء التغيير من دلالات الإنجاز،

ويطلب من المجموعة أن تكون محددة جداً بقدر الإمكان حول: من الذي سيستخدم المعلومة؟ وفي أي وثيقة أو عرض أو اجتماع سيتم عرضها؟ ومتى نحتاج إليها لتكون مفيدة؟

3. إذا ذكرت المجموعة أنها ترغب في رصد إنجازات شركاء التغيير من دلالات الإنجاز، يقوم المنسق بسؤال المجموعة، هل يحتاجون إلى جمع بيانات حول كل شركاء التغيير، أو التركيز على واحد أو اثنين فقط. وفي الوضع المثالي يجب أن تكون البرامج قادرة على جمع بيانات عن كل شركاء التغيير، إلا أنه من الممكن التكيف مع الموارد المتاحة. ويذكر الميسر للمجموعة أنها يجب أن تفكر بواقعية حول كمية الوقت الذي يمكن أن يخصص للرصد. ويسأل من هو شريك التغيير الذي نحتاج إلى متابعته عن قرب، إما لأنه جديد أو شريك يشكل العمل معه مخاطر، أو لأنه سيكون محور التركيز في المرحلة التالية، أو أننا نحتاج إلى تقديم تقارير عن عملية التغيير لدى هذا الشريك أو لأسباب أخرى؟"، يتم في الخطوة التاسعة إعداد سجل التأثيرات لكل شريك تغيير نرغب في متابعة ما حققه من إنجازات.

4. إذا قرر البرنامج أن يقيم استراتيجية معينة بعمق، يقوم الميسر بتحديد أين تقع هذه الاستراتيجية في سجل التوجهات الاستراتيجية، التي تم إعدادها في الخطوة السادسة. تحتاج كل من أنواع الاستراتيجيات الست المذكورة إلى طريقة خاصة للتقييم. أ/1، ب/1 هما أكثر الاستراتيجيات وضوحاً. لأن الهدف منها هو التأكد ما إذا تم إحداث المخرجات أم لا. أما رصد الاستراتيجيات أ/2، ب/2 فإنها ستحتاج إلى بيانات نوعية أكثر، ولكنها تظل محصورة في حدث واحد. وتعتبر استراتيجيات أ/3، ب/3 الأكثر تعقيداً. ويمكن جمع البيانات عن هذه الاستراتيجيات باستخدام القصص أو طرق السرد الوصفي. وسيتم إعداد سجل الاستراتيجيات في خطوة 10 للاستراتيجيات المختلفة.

5. من المهم دائماً عند وضع أولويات الرصد أن تكون واقعية وأن تأخذ بعين الاعتبار ما هو متاح في موارد بشرية ومالية. وتعتمد تكلفة الرصد على

كيفية هيكلية جمع المعلومات (مثال ذلك: من خلال اجتماعات الفريق التي يعمل في نفس المكان - من خلال ورش عمل محلية - زيارات - من خلال مؤتمرات فيديو أو إنترنت) وتكون التكلفة مرتفعة أو منخفضة حسب ما يرغب البرنامج. يتأكد الميسر والمجموعة من أن الأولويات منطقية بالسؤال عن من سيكون مسؤولاً عن جمع البيانات فيها؟ كم مرة سيتم جمع البيانات؟ ما هي الطرق الأكثر ملائمة لجمع البيانات؟

6. يقوم الميسر بمساعدة المجموعة على إعداد مكونات سجلات الرصد باستخدام الخطوات التاسعة، والعاشر، والحادية عشر بناء على أولويات الرصد التي حددها البرنامج.

## نموذج الرصد (1): خطة الرصد

أولويات الرصد	من سيستخدم المعلومات؟	الغرض من المعلومات	متى نحتاج للمعلومات؟	من سيجمع المعلومات؟	عدد مرات جمع المعلومات	كيف سيتم جمع المعلومات؟	ما هي أدوات المتابعة المقترحة؟
يحقق شركاء التغيير التأثيرات							سجل التأثيرات
استراتيجية (استراتيجيات) البرنامج							سجل الاستراتيجية
الممارسات التنظيمية للبرنامج							سجل الأداء



نموذج لسجل التأثيرات		
مدة العمل: من/إلى يناير - مارس 2009		
القائمون بتحديث الرصد: علي إبراهيم السيد - طلال أحمد - مصطفى بن إبراهيم		
<p><b>تحديات التغيير:</b> يرغب البرنامج في أن يرى المجتمعات المحلية تظهر اهتماماً وتشارك في أنشطة تخطيط إدارة الموارد بالمشاركة مع مستخدمي الموارد الآخرين في منطقتهم. وأن تكون هذه المجتمعات قد كسبت ثقة أعضاء المجتمعات الأخرى المشاركة واعتراف الموظفين الحكوميين بما يجعلهم قادرين على المساهمة البناءة في النقاشات وعمليات صنع القرار، وليكونوا قادرين على التخطيط بوضوح وتكوين رؤية لأنشطتهم الخاصة بإدارة الغابات والأهداف المرتبطة بإطار معيشتهم واحتياجاتهم. وهم يطلبون دعماً فنياً خارجياً وخبرات حسب الحالة، ويعملون كرواد لفكرة الغابة النموذجية في مجتمعاتهم ويحفزون الآخرين في الشراكة للاستمرار في عملهم التعاوني.</p>		
منخفض: صفر - 40% متوسط: 41-80% مرتفع، أكثر من 81%		
<b>نتوقع أن نرى المجتمعات المحلية:</b>		
1. تشارك في الاجتماعات الدورية التشاركية للغابة النموذجية	○○○	من؟
2. نفذت هيكلًا للتعاون في الشراكة	○○●	
3. تكتسب مهارات جديدة للمشاركة في الغابة النموذجية	○○○	
4. تساهم بحسب طاقاتها بالموارد البشرية والمالية الضرورية لجعل الغابة النموذجية فعالة	○○○	
<b>نود أن نرى المجتمعات الحالية:</b>		
5. تكون رؤية للغابة النموذجية ملائمة للظروف المحلية	○○○	
6. تنتشر مفهوم الغابة النموذجية لدى صانعي القرار	○○○	
7. توسع الشراكة لتشمل كل الفاعلين الرئيسيين	○○○	
8. تطلب خبراء خارجيين عند الضرورة لتوفير معلومات أو مقابلة الاحتياجات الفنية	○○○	
9. تطلب فرصاً جديدة للتدريب والإرشاد	○○○	
10. تنتج وتنتشر نماذج محددة عن الفوائد التي تعود من أنشطة الغابة النموذجية	○○○	

11.تحديد فرصاً للتعاون مع المعاهد والفاعلين الآخرين	○○○
12.تحديد فرص الحصول على موارد خارجية وتسعى للحصول عليها	○○○
<b>نحب أن نرى المجتمعات المحلية:</b>	
13.تلعب دوراً رائداً في إدارة الموارد بالنظر إلى الفوائد على المدى الطويل	○○○
14.تشارك في الدروس المستفادة والخبرات مع المجتمعات الأخرى لتشجيع غابات نموذجية أخرى	○○○
15.تؤثر على الحوارات حول السياسات الوطنية، ووضع سياسات استخدام وإدارة الموارد	○○○
<b>شرح التغيير:</b>	
علامات الإنجاز: علامة الإنجاز (2) في 30 يونيو (حزيران) 2008 سيكون كل الشركاء في الغابة النموذجية في تشيلي قد وقعوا اتفاقاً مبدئياً يوضح الهيكل وعملية التعاون.	
<b>العوامل المساهمة والفاعلين:</b>	
يعقد صندوق الحياة البرية العالمي مؤتمرات، وتعرض فيها تجربة الغابة النموذجية في تشيلي كنموذج للشراكة المحلية، ويرغب أعضاء الغابة النموذجية في حضور واحد من هذه المؤتمرات ومعهم موافقات وفعلوا هذا. وفر مدير البرنامج النصائح الفنية حول صياغة الاتفاقات بناء على أمثلة عن الغابة النموذجية في أنحاء العالم.	
<b>دليل التأكيد</b>	
وقائع اجتماعات الغابة النموذجية في تشيلي التي تناقش محتويات الاتفاق 14 يناير/كانون الثاني - 29 فبراير/شباط - 14 سبتمبر/أيلول - 20 ديسمبر/كانون الأول 2007 صورة من الاتفاق 7 يناير/كانون الثاني 2008 في سجلات البرنامج وعلى صفحة الإنترنت الخاصة بالغابة النموذجية <a href="http://www.nmf.ch">http://www.nmf.ch</a>	
<b>التغيير غير المتوقع:</b>	
<b>الدروس/التغييرات المطلوبة في البرنامج/رد الفعل</b>	
تحتاج الاتفاقيات الرسمية إلى وقت للتفاوض حولها (في هذه الحالة سنة كاملة) وحتى يمكن تكوين شعور بالملكية. ولضمان أن يعكس الاتفاق نوع الشراكة المرغوبة من جميع الشركاء يحتاج الأمر إلى مرحلة تحضيرية	

يتم إعداد سجل التأثير لكل شريك من شركاء التغيير الذين قام البرنامج بإعطائهم أولوية للتمكن من متابعة مدى التقدم مع الزمن. ويشمل السجل علامات الإنجاز المذكورة في الخطوة الخامسة، ووصفاً لمستوى التغيير (منخفض - متوسط - مرتفع) ومكاناً آخر لتحديد مَنْ من الشركاء سيظهر لديه هذا التغيير. ويسجل أيضاً كل المعلومات التي تشرح أسباب التغيير، والأفراد، والظروف التي ساهمت في إحداث التغيير، وأدلة للتأكد من حدوث التغيير. ويسجل الأحداث غير المتوقعة، والدروس التي استفادها البرنامج، وذلك للحفاظ على تتبع مستمر في إطار التحليل المستقبلي.

تدرج علامات الإنجاز فيما بينها، وعلى الأخص تلك التي نود رؤيتها ونحب رؤيتها، وهي عادة ما تشرح سلوكاً معقداً، ومما يجعل تصنيفها بأنها قد حدثت أو لم تحدث صعباً إلى حد كبير. وعلى الرغم من أن كل دلائل الإنجاز يمكن أن تكون موضوعاً لتقييم أكثر عمقاً، إلا أن هذا ليس هو الغرض من تحديدها. لا تعتبر دلالات الإنجاز كوصف نهائي مغلق لكيفية حدوث عملية التغيير، وإنما تصف النقاط الأساسية التي يمكن أن تؤثر على حدوث تقدم نحو تحقيق تحديات التطوير. وإذا أحس البرنامج أو شركاء التغيير بأنهم يظهرون مظاهر تغيير في السلوك أو الأنشطة أو الأفعال أو العلاقات التي وضعت في علامات الإنجاز فيجب تدوينها. ويمكن في مرحلة أخرى، أن يقوموا بإظهار الإنجازات حول نفس التغيير بطريقة أخرى وهذا مقبول جداً ويجب أن يدون. ويجب أن تعكس البيانات المجمعة عن دلالات الإنجاز كمجموعة مدى تعقيد التغيير لدى الأفراد أو المجموعات أو المؤسسات، وسيحتاج هذا التغيير أن يوضع في إطاره، ويتم شرحه حتى يمكن أن يكون مفيداً. إن الغرض من استخدام دلالات الإنجاز في المتابعة هو وضع نظام لجمع البيانات حول إنجازات شركاء التغيير. ويجب مراجعة هذه التفاصيل لكونها ثروة من النتائج، وليس كعلامات للتأكد من الوصول إليها.

وتظهر دلالات الإنجاز النتائج التي ساعد البرنامج في الوصول إليها. ويتحقق هذا بمتابعة ومناقشة اتجاهات سلوكيات شركاء التغيير. ورغم أنه لا توجد علاقة سبب وتأثير بين ما يقوم به البرنامج والتغييرات التي تحدث لدى شركاء التغيير، إلا أنه من خلال تجميع المعلومات باستخدام سجل التأثيرات سيكون البرنامج قادراً



على فهم كيف تؤثر أو لا تؤثر أنشطته على شركاء التغيير. وسيصبح البرنامج من خلال هذه المعلومات قادراً على تحسين أدائه ويشجع شركاء التغيير لتحقيق مستويات أعمق من التغيير، كما سيقوم البرنامج أيضاً بتسجيل التغييرات التي يلاحظها. وهذه السجلات يمكن أن تحلل دورياً للحصول على سجل عن التأثير والتغيير المرتبط بمنطقة الاهتمام أو الإنجاز.

ولا يجب النظر إلى علامات الإنجاز خلال عملية الرصد على أنها ثابتة، وإذا لم يلاحظ البرنامج تغييرات لدى شركاء التغيير على مدى فترة معينة، فلا بد من أن يسأل نفسه، عما إذا كانت المشكلة في علامات الإنجاز، أو في الاستراتيجيات المطبقة لتشجيع إحداث التغيير. هل ما زالت علامات الإنجاز ملائمة (بمعنى آخر هل تغير الإطار الذي يعمل من خلال شركاء التغيير إلى الدرجة التي جعلت علامات الإنجاز تعكس التغيير المرغوب أو المطلوب؟)، هل يحتاج البرنامج إلى فعل شيء آخر لتشجيع إحداث هذا التغيير؟ هل غير شركاء التغيير توجهاتهم؟ إذا أصبحت علامات التغيير مؤشرات غير ملائمة لقياس التغيير، فيجب مراجعتها حتى تعكس الظروف الجديدة. وهنا يجب أن يجمع البرنامج معلومات عن الإطار الذي تغير ومعلومات عن النتائج غير المتوقعة لدى شركاء التغيير.

يمكن إعداد سجلات التأثيرات باستخدام نموذج (2) ص: (125)

## العملية

### الوقت المقترح

30 دقيقة

- تطبق هذه الخطوات لكل شريك من شركاء التغيير الذين سنقوم بمتابعة أنشطتهم خلال فترة المشروع.
1. يكتب الميسر تحديات التغيير وكل مجموعة من علامات الإنجاز في سجل التأثيرات ويقرأها بصوت عالي.
  2. يساعد الميسر المجموعة على تحديد قيمة كل تأثير (عالي - متوسط - منخفض)، حتى يمكن قياسها باستمرار خلال فترة البرنامج. ويمكن أن يكون هناك بُعدان لعملية تقييم التأثيرات:

■ عدد شركاء التغيير الذين سيظهر عندهم التأثير

■ نوعية ومدى عمق التأثير الذي سيظهر لدى كل من شركاء التغيير

إذا كان هناك عدد محدد من الأفراد، والمجموعات، والمنظمات التي يمكن أن يعمل معها البرنامج (مثال ذلك إذا وجدت 25 منظمة تمثل نوعاً واحداً من شركاء التغيير) يتم تقدير التقييم بنسبة مئوية، عالي (80-100%)، متوسط (50-79%) منخفض (49%). إذا لم يكن عدد المنظمات محدداً، فيمكن تحديد عدد مثالي يأمل البرنامج في العمل معه (مثال ذلك: خمسة مراكز بحثية إفريقية على مدى خمس سنوات). وإذا كان البرنامج مهتما بعمق التأثير على شريك التنمية، يمكن عندها استبدال النسب المئوية بتوصيفات (مثلاً عالي، متوسط، ومنخفض، حيث يعني "عالي" أن أعمال محددة قد تم إنجازها - متوسط: تعني أن الشريك كان سلبياً، أو لا يوجد شيء يمكن ذكره - منخفض: تعني أن الأفعال تمت وكانت بعكس السلوك المرغوب أو أن الأفعال لم تؤدِ الهدف). ويحتاج البرنامج في جميع الحالات إلى إيجاد مقياس يمكن أن يشعر معه بالراحة، ويكون مقنعاً لأي مراقب أو متتبع خارجي.

3. يمكن أن تشمل كل مجموعة من شركاء التغيير أكثر من فرد، أو مجموعة، أو منظمة. مثال ذلك: يمكن أن يعمل البرنامج مع خمس جمعيات أهلية لتمكين المرأة في ثلاثة دول، ولكن إذا كان التغيير الذي نبحث عنه هو نفسه عند كل الجمعيات، نجمع الجمعيات معاً، ويكون لهم وثيقة واحدة لتحديات التغيير، ومجموعة واحدة من تحديات التغيير. وفي هذه الحالة يطلب المنسق من المجموعة أن تحدد نقطة البداية لكل شريك بالنسبة إلى علامات الإنجاز. وهذا مهم إذا كان الشركاء يبدأون من مراحل تنموية مختلفة، وذلك حتى يمكن أن نسجل عملية التغيير لدى كل شريك على حدة على المدى الزمني للبرنامج. فإذا كان البرنامج يعمل مع خمس مراكز بحثية كشريك تغيير واحد، حيث إن واحداً منها قد حقق علامة الإنجاز الأولى، والآخر لم يحققوها، فلا بد من تسجيل ذلك في سجل التأثيرات. يعمل هذا التقييم

كبيان أساسي يقاس عبره مدى التقدم خلال المراحل المختلفة للبرنامج. يسأل الميسر هل كل من شركاء التغيير على نفس الدرجة (بداية من أول علامة إنجاز)، أو أن بعضهم يتقدم على الآخرين؟ مَنْ من شركاء التغيير يظهر هذا السلوك فعلاً؟، في بعض الأحيان يكون جمع هذه المعلومات خلال الاجتماع ليس سهلاً، حيث إنه قد تحتاج إلى جمع بيانات وتحديد شخص للقيام بهذه المهمة. وإذا لم يكن شركاء التغيير حاضرين، وتجد المجموعة أنها لا تستطيع القيام بهذا التقييم، عند ذلك يجب أن يقوم الميسر بمساعدتهم للقيام بما يسمح بضم شركاء التغيير قبل بدء عملية المتابعة، ويمكن أن يقوم شركاء التغيير بإجراء هذا التقييم الذاتي.

4. يراجع الميسر كل مكوّن في سجل التأثيرات، ويسأل المجموعة كيف سيتم عقد اجتماعات المتابعة. ويسأل ما هي أنسب طريقة لجمع البيانات. ويمكن أن تشمل الاختيارات الممكنة ما يلي:

■ اجتماعات دورية، يقوم فريق البرنامج خلالها بملاحظة التغيير لدى شركاء التغيير بناء على زيارات للمتابعة، أو البيانات المسجلة أو أي دلائل أخرى

■ سجلات بيانات إلكترونية، يتم ملؤها بواسطة فريق البرنامج بصفة دورية عندما يحدث التغيير (ثم تجمع بالنسبة لكل البرنامج)

■ بيانات، تجمع بواسطة راصد خارجي

■ مقابلات شخصية أو مجموعات تركيز مع شركاء التغيير، وتسجل النتائج المتحصل عليها

إذا تم اختيار الاجتماعات الشخصية أو الإلكترونية، يسأل الميسر: من سيكون مسؤولاً عن جمع وتفرغ البيانات؟ ما مدى دورية الاجتماعات؟ كيف سيشارك شركاء التغيير في عملية الرصد؟ ما هي النماذج التي سيتم وضع البيانات عبرها لتكون سهلة المنال ومفيدة في الوقت عينه؟ كيف يمكن أن تعاد المعلومات بصورة بناءة للفريق وشركاء التغيير؟ ويسجل الميسر القرارات على لوحات قلابة.

وإذا تم اختيار المقابلات الشخصية أو المقابلة ضمن مجموعة تركيز (FOCOS GROUP) فستحتاج المجموعة إلى تصميم استبيان لاستخدامه في هذه العملية. ويجب على المجموعة أيضاً أن تجيب على الأسئلة التالية: من هو المسؤول عن تنظيم وتجميع البيانات من مجموعات التركيز أو المقابلات الشخصية؟ ما هو عدد المرات التي سيتم من خلالها عقد هذه المقابلات أو مجموعات التركيز؟ ما هي صور حفظ البيانات حتى يمكن أن تكون مفيدة وسهلة الحصول عليها؟ كيف يمكن أن تعاد المعلومات إلى الفريق وشركاء التغيير بصورة بناءة؟ ويسجل الميسر القرارات على لوحات قلابة؟

5. ويمكن تحويل سجل التأثيرات إلى معلومات كمية لتسهيل المقارنة على المدى الزمني (وليس كرقم مطلق لإعطاء درجة). والطريقة سهلة وبسيطة. القيمة المثالية لأي سجل تأثيرات = 100. وكما هو الحال مع أي بيانات كمية، يمكن تفسيرها بطرق مختلفة. ولذلك عند عرضها يجب أن تعرض في هذا السياق. وهي تستخدم كآلية للمتابعة على مدى زمني. وبالتالي فإن الرقم أو القيمة العددية لا تعني أي شيء بدون معرفة القيم السابقة ومقارنتها بها. وفي الظروف التي نتابع فيها عدد أكبر من شركاء التغيير، ومع تغيير عملية التغيير، يمكن أن تكون هذه الآلية مساعدة على قياس التقدم العام. يجب عدم التعامل مع الأرقام بصفة مطلقة، كما لا يجب إجراء مقارنات بين شركاء في التغيير لهم دلالات إنجاز أو نقاط بداية مختلفة. ويتم التقييم كما يلي:

- القيم (عال - متوسط - منخفض) للأربع علامات تحت عنوان **نتوقع أن نرى تعطي كل منها نقطة (12)**
- القيم (عال - متوسط - منخفض) لكل من علامات الإنجاز الثمان **نود أن نرى تعطي 2 نقطة لكل منها (48)**
- القيم (عال - متوسط - منخفض) لكل من علامات الإنجاز الثلاثة في **نحب أن نرى تعطي 3 نقاط لكل منها (27)**

- يعطي الانتقال من مرحلة نتوقع أن نرى إلى مرحلة نود أو نرى 5 نقاط (بشرط تحقيق كل علامات الإنجاز في نتوقع أو نرى)
- يعطي الانتقال من مرحلة نود أن نرى إلى مرحلة نحب أن نرى (8 نقاط) (بشرط تحقيق كل علامات الإنجاز في نود أن نرى)
- وهكذا تكون القيمة الإجمالية للنقاط (100)

6. يناقش الميسر مع المجموعة تخطيط العمل ويساعدهم على أن يصلوا إلى أسلوب للاستفادة والتعلم من عملية المتابعة في أنشطتهم المستقبلية باستخدام سجل التأثيرات. وتشمل الأسئلة المرتبطة بالتخطيط والتسيير التي يمكن أن يرغبوا في مراجعتها خلال اجتماعات المتابعة لاستكمال سجل التأثيرات ما يلي:

- ماذا نفعل بصورة جيدة وما يجب الاستمرار في عمله؟
- ماذا نفعل بصورة مقبولة أو غير مقبولة وكيف نتحسن؟
- ما هي الاستراتيجيات والممارسات التي نحتاج لاجتنابها؟
- ما هي الاستراتيجيات والممارسات التي لم نستمر فيها؟ (هذه التي لم تؤد للحصول على نتائج، أو تحتاج إلى جهد كبير، أو موارد عديدة لإعطاء نتائج؟
- من سيكون مسؤولاً؟ وما هي الفترة الزمنية؟
- هل هناك أي نقطة ذكرت وتحتاج إلى تقييمها بعمق أكثر؟ ما هي؟ متى؟ لماذا؟ كيف؟

هذه الأسئلة موجودة في نموذج الرصد (5) ص: (140)

7. من المفيد أن تقوم المجموعة بمراجعة ما قامت بعمله حتى الآن في نهاية هذه المرحلة. مثال ذلك يسأل الميسر "إذا كان تنفيذ البرنامج يتم بكفاءة، وتم تجميع هذه المعلومات (أرجع إلى سجل التأثيرات) هل ستكون هذه المعلومات موضحة لعمل البرنامج؟ هل ينقص أي شيء؟ هل كمية العمل واقعية في إطار الموارد المتاحة؟

## نموذج الرصد (2): سجل التأثيرات

فترة العمل من: إلى:		
أسماء الذين ساهموا في عملية الرصد:		
تحييات التغيير:		
= منخفض = متوسط = مرتفع		
من؟	نتوقع أن نرى ○○○	
	1	○○○
	2	○○○
	3	○○○
	4	○○○
نود أن نرى		
	5	○○○
	6	○○○
	7	○○○
	8	○○○
	9	○○○
	10	○○○
	11	○○○
	12	○○○
نحب أن نرى		
	13	○○○
	14	○○○
	15	○○○

## نموذج الرصد (2): سجل التأثيرات

وصف التغييرات:

العوامل والفاعلين الذين يساهمون في ذلك:

مصادر التحقق:

التغييرات غير المتوقعة:

(تشمل: الوصف - العوامل التي ساهمت في ذلك - مصادر التحقق)

الدروس المستفادة/التعديلات المطلوبة في البرنامج/ردود الأفعال:

## تطوير سجل الاستراتيجية

يبنى التقييم من أجل التطوير على أساس أن يكون البرنامج مهيئاً للتفاعل مع التغييرات التي تحدث لدى شركاء التغيير، وأن يعمل بصورة أفضل وأفضل ليتجاوب مع احتياجات التغيير لدى شركاء التغيير. يوفر التقييم من أجل التطوير أداة للمتابعة تسمى سجل الاستراتيجية تسمح بتقديم طريقة منظمة للبرنامج برصد نشاطاته والتي تساعد شركاء التغيير (ليتمكن من التفكير استراتيجياً حول مساهماته، ويطور أعماله حسب الحاجة).

يسجل في سجل الاستراتيجية بيانات عن الاستراتيجيات التي يستخدمها البرنامج لتشجيع التغيير لدى شركاء التغيير. ويتم تعبئة السجل بصفة دورية خلال اجتماعات المتابعة. ويمكن تطويع السجل ليشمل مكونات خاصة يرغب البرنامج في متابعتها كالموارد المخصصة (المدخلات)، الأنشطة التي تم القيام بها، الحكم على فعالية هذه الأنشطة، المخرجات، وأي متابعة أخرى مطلوبة.

وتساعد هذه المعلومات (إذا جمعت بنظام وبصفة دورية) البرنامج على معرفة ما إذا كان يقدم المساهمات المثلى لتحقيق التأثيرات ويطور أفعاله بناء على ذلك. وللاستفادة المثلى من سجل الاستراتيجية كآلية للتعليم والتيسير، لا بد للبرنامج بعد إكمال السجل أن يتساءل هل كان عملنا جيداً؟ كما يجب أن يسأل أيضاً كيف يمكن تحسين أعمالنا خلال الشهور القادمة؟

وبهذه المهمة المزدوجة تتم مساعدة البرنامج على بناء قدرته ليكون فعالاً وملائماً. وباستخدام المعلومات المجمعة في سجل التأثيرات في خطوة (9) وسجل الأداء في خطوة (11) يصبح لدى البرنامج مجموعة من البيانات المنظمة حول العمليات التي يقوم بها، والنتائج التي حققها شركاؤه في التنمية. وفي الحالة المثالية يجب أن يكون البرنامج قادراً على إيجاد علاقة منطقية بين استراتيجياته وما حققه شركاء التغيير من التأثيرات. ولكن (مرة أخرى) فإن هذه العلاقة ليست سببية. سيحتاج تحليل واستقراء بيانات المتابعة الداخلية والخارجية أن يعكس البرنامج المختلفة التي يعمل هو وشركاؤه من خلالها ويوجه نجاحاته وفشله في سياقها.



على الرغم من أنه لا يوجد ما يمكن وضعه في سجل الاستراتيجية خلال ورشة عمل تصميم المشروع، إلا أن الميسر يساعد المجموعة لتطوير السجل حسب احتياجات البرنامج، ويكون نظاماً للرصد، وسيؤدي هذا إلى تعريفهم بسجل الاستراتيجية بدرجة تشعرهم بالارتياح عند استخدامهم له خلال اجتماعات المتابعة التي يقومون بها. وقد تُفضل بعض البرامج استخدام سجل الاستراتيجية كمرشد للمناقشة، وقد يرغب آخرون في جمع معلومات مفصلة والأدلة المرتبطة بها. لا يوجد هناك إرشادات محددة عن الطريقة الأفضل لأن ذلك يعتمد على هدف البرنامج من استخدام البيانات. ويسأل الميسر المجموعة "ما هو حجم ونوعية المعلومات التي يحتاجون إلى جمعها عن الاستراتيجيات الخاصة بهم حتى يمكن تحقيق احتياجات التعلم وتوثيق التقدم المحقق؟ وتستخدم هذه العملية لكل استراتيجية من استراتيجيات البرنامج التي نرغب في متابعتها:

1. يراجع الميسر المكونات المختلفة لسجل الاستراتيجية مع المجموعة. ويشمل ذلك توصيف الأنشطة التي تمت - الحكم على فعاليتها - وقائمة بالمخرجات ووصف لبيانات المتابعة والتعلم المطلوبة. ويعتبر سجل الاستراتيجية على المدى الزمني مصدراً لتوفير المعلومات للبرنامج التي تظهر تأثيره على تنمية شركائه في التغيير.
2. يسأل الميسر المجموعة عما إذا كان سجل الاستراتيجية بوضعه الحالي يشمل كل المعلومات المطلوبة، أم أن هناك بعض المكونات التي تحتاج إلى إضافة أو إلغاء. ويسأل الميسر: ماذا تحتاج لتتمكن من تسجيل البيانات بصفة منتظمة؟ ما هي الأشياء التي نرغب في أن نكون قادرين على تسجيلها بصفة منتظمة؟ ما هي الأشياء التي نرغب في أن نكون قادرين على مناقشتها بصفة منتظمة، ولكنها لا تحتاج إلى تسجيل؟ ويتم تطوير نموذج الاستراتيجية حسب احتياجات البرنامج.

3. إذا لم تكن المجموعة قد ساهمت في تصميم سجل التأثيرات في الخطوة التاسعة، يناقش المنسق مع المجموعة الأعمال التي قاموا بتخطيطها، ويساعدهم على الوصول إلى عملية تسمح باستخدام البيانات ومعلومات المتابعة في تحسين الأنشطة المستقبلية. وأسئلة التخطيط والتسيير التي يمكن أن تتعرض لها المجموعة خلال اجتماعات المتابعة لتشمل الآتي:

- ماذا نفعل بصورة جيدة وما يجب الاستمرار في عمله؟
- ماذا نفعل بصورة مقبولة، أو غير مقبولة وكيف نتحسن؟
- ما هي الاستراتيجيات والممارسات التي نحتاج لاجتنابها؟
- ما هي الاستراتيجيات والممارسات التي لم نستمر فيها؟ (هذه التي لم تؤد إلى نتائج، أو تحتاج إلى جهد كبير أو موارد عديدة لإعطاء نتائج؟
- من سيكون مسؤولاً؟ وما هي الفترة الزمنية؟
- هل هناك أي نقطة ذكرت ونحتاج إلى تقييمها بعمق أكثر؟ ما هي؟ متى؟ لماذا؟ كيف؟

توجد هذه الأسئلة على نموذج المتابعة رقم (5) ص: (140)

4. إذا لم تكن المجموعة قد قامت بهذه العملية خلال عملها في إعداد سجل التأثيرات في خطوة (9)، يسأل الميسر كيف سيتم عقد اجتماعات المتابعة؟ ويسأل ما هي الطرق الأكثر ملائمة لجمع البيانات؟ وفيما يلي بعض الاختيارات:

- اجتماعات دورية يقوم فريق البرنامج خلالها بملاحظة التغيير لدى شركاء التغيير بناء على زيارات للمتابعة، البيانات المسجلة، أو أي دلائل أخرى
- سجلات بيانات إلكترونية يتم ملؤها بواسطة فريق البرنامج بصفة دورية عندما يحدث التغيير (ثم تجمع بالنسبة لكل البرنامج)
- بيانات تجمع بواسطة راصد خارجي

■ مقابلات شخصية أو مجموعات تركيز مع شركاء التغيير وتسجل النتائج المتحصل عليها

5. يكون من المفيد في نهاية أعمال المجموعة أن يراجع ما تم تحقيقه حتى هذه النقطة - مثال ذلك: يسأل الميسر: إذا كان البرنامج يعمل جيداً وتم جمع هذه المعلومات (يعيد قراءة سجل الاستراتيجية) هل ستكون هذه المعلومات كافية لتوضيح عمل المشروع؟ هل هناك شيء ما غير موجود؟ هل هذه كمية واقعية من العمل في إطار الموارد المتاحة؟

### نموذج الرصد (3): سجل الاستراتيجية

فترة التقرير: من: إلى:	
أسماء الذين ساهموا في تحديث الرصد:	
نوع الاستراتيجية:	الاستراتيجية تحت الرصد:
	وصف الأنشطة (ماذا فعلت) مع من؟ ومتى؟
	الفعالية: (كيف أثر ذلك على إحداث تغيير لدى شركاء التغيير؟)
	المخرجات:
	ما هي التغيرات أو أعمال المتابعة المطلوبة من البرنامج:
	الدروس المستفادة:
موعد اجتماع المتابعة التالي:	



تقوم فلسفة التقييم من أجل التطوير على أن البرنامج يجب أن يكون مستعداً للتغيير مع شركائه في التغيير. ويحتاج إلى أن يصبح أفضل وأفضل في عمله حتى يستطيع أن يتجاوز مع احتياجات التغيير المرتبطة بشركائه. وحتى يتمكن من توفير طريقة منظمة لمتابعة أعماله وأن يفكر استراتيجياً حول مساهماته، ويعدل من أعماله حسب الحاجة. لذا يوفر التقييم من أجل التطوير أداة للمتابعة تسمى سجل الأداء.

يسجل سجل الأداء بيانات حول عمل البرنامج كمؤسسة لتحقيق مهمته. وقد صمم سجل واحد لأداء البرنامج، والذي يتم التسجيل فيه خلال اجتماعات المتابعة المنتظمة. ويشمل معلومات عن الممارسات التنظيمية، التي تستخدم بواسطة البرنامج حتى يظل ملائماً ومستداماً ومرتبطاً بالبيئة التي يعمل من خلالها. ويمكن جمع البيانات عن هذه الممارسات التنظيمية من خلال مؤشرات كمية أو نماذج نوعية، أو الاثنين معاً. ويمكن استخدام ما تم تعلمه في خطط العمل المستقبلية.

وتساعد هذه المعلومات (إذا جمعت بنظام وبصفة دورية) البرنامج على معرفة ما إذا كان يقدم المساهمات المثلى لتحقيق الأداء ويطور أفعاله بناء على ذلك. وللإستفادة المثلى من سجل الأداء كآلية للتعلم والتسيير، لا بد للبرنامج بعد كل مرة يجري فيها التدوين في السجل أن يتساءل هل كان عملنا جيداً؟ ولكن يجب أن يسأل أيضاً كيف يمكن تحسين أعمالنا خلال الشهور القادمة؟

وبهذه المهمة المزدوجة، تتم مساعدة البرنامج على بناء قدرته ليكون فعالاً. وباستخدام المعلومات المجمعة في سجل التأثيرات في خطوة (9) وسجل الاستراتيجية في خطوة (10)، يصبح لدى البرنامج مجموعة من البيانات المنظمة حول العمليات التي يقوم بها، والنتائج التي حققها شركاؤه في التنمية. وفي الحالة المثالية يجب أن يكون البرنامج قادراً على إيجاد علاقة منطقية بين استراتيجياته وممارساته وما حققه شركاء التغيير من التأثيرات. ولكن (مرة أخرى) فإن هذه العلاقة ليست سببية. سيتطلب تحليل واستقراء بيانات المتابعة الداخلية والخارجية من البرنامج أن يعكس البيئة التي يعمل هو وشركاؤه من خلالها ويوجه نجاحاته وفشله في سياقها.

## العملية

### الوقت المقترح

### ساعة

على الرغم من أنه لا يوجد ما يمكن وضعه في سجل الأداء خلال ورشة عمل تصميم المشروع، إلا أن المنسق يساعد المجموعة لتطوير السجل حسب احتياجات البرنامج، ويكوّن نظاماً للرصد. وسيؤدي ذلك إلى تعريفهم بسجل الأداء بدرجة تشعرهم بالارتياح عند استخدامهم له خلال اجتماعات المتابعة التي سوف يقومون بها في مراحل لاحقة. وقد تُفضل بعض البرامج استخدام سجل الأداء كمرشد للمناقشة، وقد يرغب آخرون في جمع معلومات مفصلة وجمع الأدلة المرتبطة بها. لا يوجد هناك إرشادات محددة أو طريقة مثلى لأن ذلك يعتمد كلية على البرنامج وأهدافه من استخدام البيانات. ويسأل الميسر المجموعة: ما هو حجم ونوعية المعلومات التي يحتاجون إلى جمعها عن الاستراتيجيات والممارسات التنظيمية الخاصة بهم، حتى يمكن تحقيق احتياجات التعلم وكتابة التقارير؟

1. يقوم المنسق بوضع كل نشاط أساسي لكل ممارسة حددت في الخطوة السابعة. ويراجع المكونات المختلفة في سجل الأداء مع المجموعة. إن الغرض من سجل الأداء هو عرض طريقة للبرنامج لعكس وجمع البيانات حول الأنشطة التي يستخدمها لتفعيل ممارساته.
2. إن أول قرار يجب اتخاذه هو كيف تُحدد وتجمع المعلومات عن الممارسات. ويستطيع البرنامج أن يصف أهم الأمثلة المعنوية (إيجابياً أو سلبياً) على مدى فترة المتابعة. ويمكن أيضاً استخدام مؤشرات كمية لحساب عدد المرات التي استخدمت فيها الأنشطة لكل ممارسة. ويوضح الشكل التالي كمثال عام مجموعة من المؤشرات. ويسأل الميسر المجموعة: ماذا نحتاج لتمكين من القيام بالتسجيل على فترات منتظمة؟ ماذا نرغب في أن نكون قادرين على مناقشته في المجموعة بصفة منتظمة، ولكن لا نحتاج بالضرورة إلى تسجيله؟

## أمثلة عن مؤشرات الممارسات التنظيمية

1. البحث عن أفكار وفرص وموارد جديدة:  
عدد الأفكار الجديدة التي يشارك فيها الفريق  
عدد الأفكار الجديدة التي تم إدخالها في أعمال البرنامج
2. البحث عن تغذية مرتدة من المشاركين الرئيسيين:  
عدد المرشدين الأساسيين الذين يرغب البرنامج في معرفة رأيهم  
عدد التغيرات التي حدثت في البرنامج بناء على التغذية المرتدة
3. الحصول على دعم من الرئاسة الأعلى مباشرة:  
عدد الاتصالات الاستراتيجية مع الرئاسة الأعلى مباشرة  
عدد مرات الاستجابة من الرئاسة الأعلى مباشرة
4. مراجعة و (إعادة) تصميم المنتجات والخدمات والنظم والإجراءات:  
عدد التغييرات الصغيرة (tweaks) التي حدثت في المنتجات والخدمات والنظم والإجراءات الموجودة  
عدد التحسينات الجوهرية التي حدثت في المنتجات والخدمات والنظم والإجراءات
5. مراجعة الذين قدمت لهم الخدمات، وزيادة القيمة:  
عدد شركاء التغيير الذين قدمت لهم خدمات إضافية  
المراجعة المستمرة في الوقت المناسب حول الشركاء الذين قدمت لهم الخدمات
6. مشاركة الخبرات مع العالم:  
عدد الطلبات التي تقدم للبرنامج للمشاركة في خبرته  
عدد الاجتماعات/الأحداث التي قام البرنامج بعرض خبرته خلالها ومشاركته للآخرين
7. التجريب للاستمرار في الابتكار:  
عدد التشاركات الجديدة في منطقة بدون تجربة سابقة  
عدد المجالات التجريبية التي نجحت وكررت أو أصبحت جزء من المؤسسة
8. الارتباط مع الانعكاسات المؤسسية:  
عدد مرات ومدى تواتر الفرص لدى فريق العمل لإظهار انعكاساته  
عدد المرات التي تمت فيها إصلاحات في البرنامج بناء على الانعكاسات المؤسسية



الأمثلة التي استخدمت لتمثل كل ممارسة غير موضوعية، ولكنها يجب أن تعكس العمل الذي يعتقد أعضاء المجموعة أنه صاحب التأثير الأكبر. لا يحتاج البرنامج لأن يقوم بأعمال في كل مجالات الممارسات الثمانية في كل مرحلة. ولكن المراجعة المنتظمة لكل المجالات يمكن أن تذكر البرنامج عما إذا كان هناك مجال قد أُستبعد، وإلا اضطررنا لجمع بيانات كثيرة جداً بصفة منتظمة مما يشكل عبئاً وكلفة إضافية قد تكون كبيرة. يشجع الميسر المجموعة على النظر إلى النماذج الإيجابية والسلبية خلال اجتماعاتهم للمتابعة.

3. إذا لم تكن المجموعة قد تعرضت لعملية الاستفادة من البيانات والمعلومات المتحصل عليها من عملية المتابعة في التعلم خلال تصميم سجل التأثيرات أو سجل الاستراتيجية، يناقش الميسر مع المجموعة الأعمال التي قام أفرادها بتخطيطها ويساعدتهم على الوصول إلى عملية تسمح باستخدام التعلم من البيانات ومعلومات المتابعة في تحسين الأنشطة المستقبلية. وأسئلة التخطيط والتيسير التي يمكن أن تتعرض لها المجموعة خلال اجتماعات المتابعة لتشمل الآتي:

- ماذا نفعل بصورة جيدة وما يجب الاستمرار في عمله؟
- ماذا نفعل بصورة مقبولة أو غير مقبولة وكيف نتحسن؟
- ماذا يجب أن نضيف لتحسين الممارسات التنظيمية؟
- ما هي الأنشطة التي نحتاج لتعديلها؟ (هذه التي لم نؤد للحصول على نتائج، أو تحتاج جهداً كبيراً أو موارد عديدة لإعطاء نتائج؟)
- من سيكون مسؤولاً؟ وما هي الفترة الزمنية؟
- هل هناك أي نقطة ذكرت ونحتاج إلى تقييمها بعمق أكثر؟ ما هي؟ متى؟ لماذا؟ كيف؟

**هذه الأسئلة المذكورة في نموذج المتابعة رقم (5) ص: (140)**

4. إذا لم تكن المجموعة قد قامت بهذه العملية خلال عملها في إعداد سجل التأثيرات في خطوة (9)، وسجل الاستراتيجية خطوة (10)، يسأل الميسر

كيف سيتم عقد اجتماعات المتابعة؟ ويسأل: ما هي الطرق الأكثر ملائمة لجمع البيانات؟ وفيما يلي بعض الاختيارات:

■ اجتماعات شخصية يقوم فريق البرنامج خلالها بملاحظة التغيير لدى شركاء التغيير بناء على زيارات للمتابعة والبيانات المسجلة، أو أي دلائل أخرى.

■ سجلات بيانات إلكترونية يتم ملؤها بواسطة فريق البرنامج بصفة دورية عندما يحدث التغيير (ثم تجمع بالنسبة لكل البرنامج).

■ بيانات تجمع بواسطة راصد خارجي.

■ مقابلات شخصية أو مجموعات تركيز مع شركاء التغيير، وتسجل النتائج المتحصل عليها.

5. يكون من المفيد في نهاية أعمال المجموعة أن يراجع ما تم تحقيقه حتى هذه النقطة - مثال ذلك: يسأل الميسر: الأفراد إذا كان البرنامج يعمل جيداً، وتم جمع هذه المعلومات (يعيد قراءة سجل الأداء) وهل ستكون هذه المعلومات كافية لتوضيح عمل المشروع؟ هل هناك شيء ما غير موجود؟ هل هذه كمية واقعية من العمل في إطار الموارد المتاحة؟

## نموذج الرصد (4): سجل الأداء

فترة التقرير: من:	إلى:
الشركاء الذين ساهموا في تحديث الرصد:	
نشاط (1): البحث عن أفكار وفرص وموارد جديدة	
النماذج/المؤشرات:	
مصادر التحقق:	
الدروس المستفادة:	
نشاط (2): البحث عن تغذية مرتدة من المرشدين الأساسيين	
النماذج/المؤشرات:	
مصادر التحقق:	
الدروس المستفادة:	
نشاط (3): الحصول على دعم من الرئاسة الأعلى مباشرة	
النماذج/المؤشرات:	
مصادر التحقق:	
الدروس المستفادة:	
نشاط (4): تقييم وإعادة تصميم المنتجات والخدمات والنظم	
النماذج/المؤشرات:	
مصادر التحقق:	
الدروس المستفادة:	

## نموذج الرصد (4): سجل الأداء

نشاط (5): مراجعة الذين قدمت لهم الخدمات وزيادة القيمة

النماذج/المؤشرات:

مصادر التحقق:

الدروس المستفادة:

نشاط (6): مشاركة الخبرات مع العالم

النماذج/المؤشرات:

مصادر التحقق:

الدروس المستفادة:

نشاط (7): التجريب للاستمرار في الابتكار

النماذج/المؤشرات:

مصادر التحقق:

الدروس المستفادة:

نشاط (8): الارتباط مع الانعكاسات المؤسسية

النماذج/المؤشرات:

مصادر التحقق:

الدروس المستفادة:

موعد اجتماع المتابعة التالي:

## نموذج الرصد (5): مدى الرصد لدى البرنامج

الموعد	الشخص المسؤول	
		ماذا يجب أن نستمر في عمله؟
		ماذا يجب أن نغيره حتى يتحسن الوضع؟
		ما هي الاستراتيجيات/الممارسات التي نحتاج إلى إضافتها؟
		ما هي الاستراتيجيات/الممارسات التي يجب تركها (التي لم تؤد إلى نتائج، أو تحتاج إلى جهد كبير، أو موارد كثيرة حتى تعطي نتائج)
هل ظهرت أية موضوعات أخرى نحتاج إلى تقييمها بعمق أكثر؟ ما هي؟ متى؟ لماذا؟ كيف؟		

## نموذج متابعة رقم (6): مراجعة منطقية البرنامج

من المهم أن نراجع مدى منطقية البرنامج بصورة منتظمة للتأكد من بقاءه ملائماً. وينظر البرنامج بناء على الخبرة العملية عما إذا كان هناك إضافة لشركاء تغيير جدد، أو أن غيرهم قد خرجوا، وعما إذا كانت الرؤية، والمهمة، وتحديات التغيير، ودلالات الإنجاز، لا زالت معقولة ومنطقية.

ويمكن تسجيل التغييرات في منطقية البرنامج (على سبيل المثال: يمكن تعديل نموذج التصميم (1). ويمكن إجراء ذلك كلما شعر البرنامج بالحاجة إليه. ويمكن أن يكون تغييراً بسيطاً أو كبيراً حسبما ترغب المجموعة. وينصح بأن يشارك في هذه العملية بعض الأفراد الخارجيين (مثال ذلك: رأي شركاء التغيير، الخبراء في المنطقة، أو في مجال البرنامج، والجهات المانحة وغيرهم). يجب أن ينعكس هذا التغيير على بيانات المتابعة.

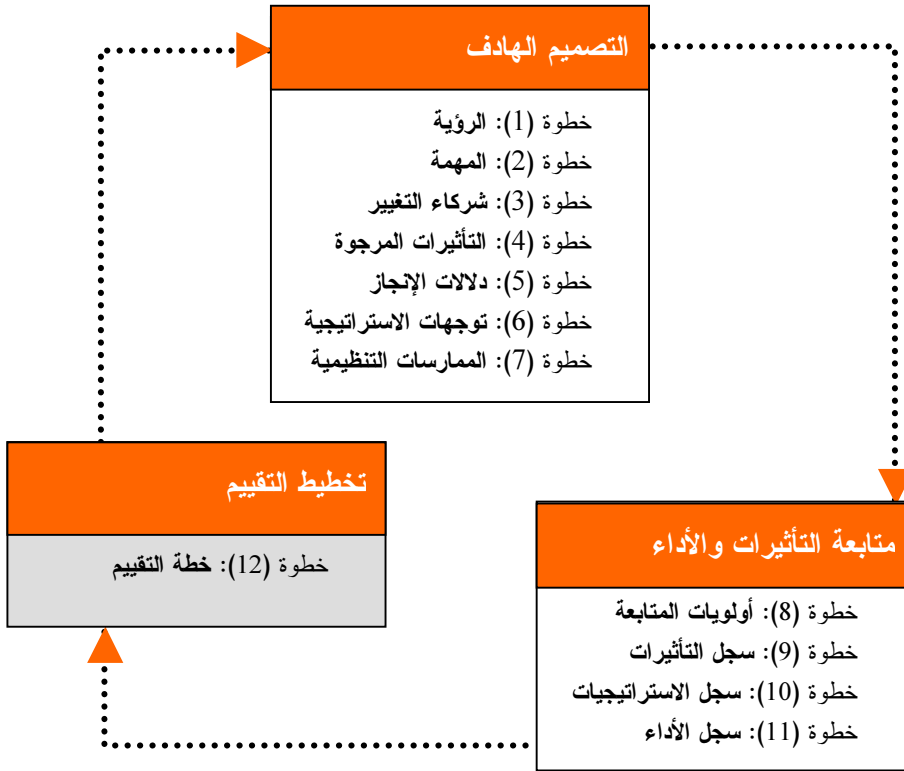
إن أنشطة المجموعة في هذا المجال (التعديل) ليست من مكونات ورشة عمل تخطيط التقييم من أجل التطوير. إلا أن النموذج التالي مصمم ليقوم البرنامج باستخدامه بعد جمع كم مناسب من البيانات في السجلات. وتتم العملية كما يلي:

1. أقرأ وثيقة الرؤية	هل هذه الرؤية لا زالت تعكس أحلام البرنامج؟
2. أقرأ وثيقة المهام	هل هذا هو أكبر مساهمة يستطيع برنامجنا أن يقوم بها؟ هل كنا نقوم بذلك؟ لماذا؟ ولماذا لا؟ هل يجب إضافة أي شيء أو إلغاء أي شيء؟
3. راجع شركاء التغيير	هل هؤلاء هم الذين نعمل معهم مباشرة؟ هل نحتاج إلى العمل مع آخرين؟
4. راجع التأثيرات	هل تصف هذه التغييرات الطريقة المثلى التي يستطيع شركاء التغيير أن يقوموا بها للمساهمة في تحقيق الرؤية؟
5. راجع دلالات الإنجاز	هل كانت عملية التغيير التي وصفناها دقيقة؟ وذات فائدة؟ ماذا نحتاج الآن إلى إضافته أو حذفه؟
6. راجع الاستراتيجيات	ماذا خططنا لعمله؟ هل قمنا بهذه الأنشطة؟ لماذا؟ ولماذا لا؟
7. راجع الممارسات التنظيمية	هل نفعل كل ما نستطيع للحفاظ على قدراتنا لدعم شركائنا؟



## المرحلة الثالثة: تخطيط التقييم

# 5



المراحل الثلاثة للتقييم من أجل التطوير



## مقدمة للمرحلة الثالثة:

يوفر التقييم من أجل التطوير خلال مرحلة التخطيط لتقييم البرنامج طريقة لتحديد أولويات التقييم وإعداد خطة للتقييم. والغرض من المتابعة والتقييم هو تشجيع البرنامج على تسيير أموره، واتخاذ القرارات بناء على البيانات المجمعة بطريقة منظمة، بدلاً من اتخاذها بناء على الافتراضات والأحاسيس. يستطيع البرنامج بواسطة استخدام سجلات التأثيرات، والاستراتيجية، والأداء أن يجمع المعلومات التي تغطي مساحة أكبر، وأقل عمقاً في التفاصيل. ويمكن للبرنامج من خلال إجراء التقييم أن يختار الاستراتيجية، أو الموضوع، أو العلاقة، التي يرى ضرورة لدراستها وتقييمها بعمق. لن يكون لدى البرنامج الوقت والموارد الكافية لتقييم كل شيء، ولهذا فلا بد من وضع الأولويات وتحديد الخيارات. وبغض النظر عن الموضوع الذي يتم اختياره، لا بد للبرنامج من أن يتدع خطة تقييم بدقة، حتى يمكن توظيف الموارد بحكمة، وأن تكون المعلومات المتحصل عليها من التقييم ذات فائدة. يحتاج البرنامج أن يكون واضحاً حول تحديد العملاء الذين ستم دراستهم بعمق، لتأكيد مشاركتهم في عملية التقييم. وتوفر مرحلة تخطيط التقييم ذلك، وليس بالضرورة أن ينهي البرنامج عملية التخطيط للتقييم بالكامل خلال ورشة عمل التخطيط، بل يمكن إجراؤها في أي وقت آخر وعندما يكون البرنامج مستعداً لبدء عملية التقييم.

تقدّم خطة التقييم وصفاً قصيراً للمكونات الرئيسية للتقييم الذي سيتم بواسطة البرنامج. وتوضح موضوعات التقييم، والطريقة التي ستستخدم بها نتائج المتابعة، والأسئلة، ومصادر المعلومات وطرق التقييم وفريق التقييم، ومواعيد إجراء التقييم والتكلفة التقديرية. تعتبر المعلومات الموجودة في خطة التقييم، ومرشداً عند تصميم التقييم. وإذا قرر البرنامج استخدام مقيّم خارجي، يمكن أن تستخدم الخطة في إعداد الشروط المرجعية للعقد.

وستساعد مناقشة المكونات المختلفة لخطة التقييم، البرنامج على تخطيط تقييم يوفر معلومات ذات فائدة. ولا بد للبرنامج أن يتأكد أن التقييم ملائماً لاحتياجاته، سواء كان التقييم مطلوباً رسمياً أم لا، وذلك حتى لا تهدر الموارد البشرية والمالية. وحتى لو كانت عملية التقييم تتم أساساً لمقابلة احتياجات المساءلة بالنسبة إلى جهة مانحة خارجية، أو إلى الجهة المشرفة على المشروع من الممكن أيضاً استخدامه لتوليد معرفة جديدة والتعلم. ويتناول البرنامج الافتراضات، وتخطيط وحفز ودعم الأنشطة المستقبلية، أو بناء قدرات تحليلية للمشاركين في التقييم. وعلى ذلك فإن البرنامج يحتاج أيضاً لتخطيط استخدام التقييم، لأن هذا الاستخدام عادة قد لا يتم تلقائياً بعد الحصول على نتائج التقييم.

يذكر مايكل كوين باتون، أنه في بعض الحالات تكون المراجعة هي المكون المباشر الأكثر أهمية في عملية التقييم، وأن سياسات استخدام النتائج تمثل التحدي الأكبر الذي يواجهه البرنامج (Patton 1997).

تكون احتياجات المستخدم الأول من المعلومات الناتجة عن عملية التقييم متشعبة. يجب على المستخدم الأول أن يكون حاضراً في الاجتماعات التي تقوم المجموعة فيها بإعداد خطة التقييم. تسهّل مشاركة العميل في عملية التقييم منذ بداية مرحلة التخطيط في جمع البيانات وتركيزها على الموضوعات الحرجة، وذات الأهمية، مما يمنع إهدار الموارد البشرية والمادية. كما أن المشاركة المنتظمة من العميل خلال عمليات جمع البيانات وتحليلها ستجعل من الممكن اختبار مدى واقعية النتائج،

## نموذج لخطة التقييم

موضوع التقييم: النتائج التي حققتها المعاهد البحثية التي حصلت على تمويل

من سيستخدم التقييم؟ كيف؟ ومتى؟	الأسئلة	مصادر المعلومات	طريقة التقييم	من سيقوم بالتقييم ويديره؟	التاريخ البدء - النهاية	التكلفة
إدارة البرنامج حتى يمكن: 1. استكمال احتياجات تقديم التقارير للجهات المانحة (الربع الثاني 2010) 2. المساعدة في إعداد قرارات بخصوص برامج قطاعية وجغرافية للمرحلة الثانية (تبدأ في 5/00) 3. عرض النتائج في اجتماعات المانحين (يونيو 2010) 4. المعاهد المشاركة لاستخدام النتائج لإعلام مقامي المقترحات	ما هو وصف المعاهد البحثية المشاركة؟ كيف تغيرت قدراتهم على إجراء البحوث؟ ما هي التداخلات التي كانت أكثر/أقل فائدة في رفع القدرات؟ ولماذا؟ ما هو تأثير المعاهد على مستخدمي نتائج الأبحاث؟ وعلى الباحثين الآخرين؟	علامات التقدم وسجل التأثيرات تقارير الزيارات سجل الاستراتيجيات	مجموعات تركيز (Focus Groups) مع المعاهد البحثية مراجعة السجلات زيارة للمواقع مقابلات شخصية مع العاملين في البرنامج	خبير استشاري لديه خبرة بالمنطقة والموضوعات وتدار دولياً بواسطة: السيد علي إبراهيم والسيد نضال محمد	سنة أشهر (تنتهي في شهر إبريل 2010)	\$ ؟...

مما يزيد من احتمالات استخدام نتائج التقييم. إن استخدام النتائج هو الغرض الرئيسي من عملية التقييم، ولهذا فإن هذا العمل "بداية - نهاية" يجب أن يعطى اهتماماً خاصاً، سواء كان البرنامج يقوم بتقييم ذاتي، أو يتجاوب مع ضغوط خارجية.

وليس بالضرورة أن ينهي البرنامج خطة التقييم خلال ورشة عمل التقييم من أجل التطوير. ذلك أنه يمكن إعدادها فيما بعد عند بدء البرنامج في القيام بعمليات التقييم.

يمكن الحصول على جميع المعلومات لخطة التقييم من نموذج التقييم 1 على صفحة (156)

## العملية

### الوقت المقترح

2 ساعة

1. تراجع المجموعة، ما إذا كان سبق تحديد موضوع خاص بالتقييم مسبقاً، وما إذا كان الموضوع لا زال ملائماً لاحتياجاتهم من المعلومات. ويمكن أن يتم هذا بمراجعة سريعة إذا كان العميل الرئيسي، أو غرض التقييم قد تغير، وما إذا كان هناك احتياج إلى نتائج تقييم رسمي عن النقاط والأسئلة المختارة للتقييم.

2. إذا لم يكن البرنامج قد قام بتحديد نقاط التقييم التي يرغب في دراستها بعمق، يقوم الميسر بتوجيه مجموعة من الأسئلة لتشجيع المجموعة على مناقشة الاحتمالات المختلفة، ووضع أولويات التقييم. لا يمكن للبرنامج أن يقيم كل شيء. ولذلك فهو يحتاج إلى وضع اختيارات استراتيجية، حول ماذا يستحق الدراسة المتعمقة. وتشمل المعايير المستخدمة عادة، (والتي يستطيع البرنامج بواسطتها اختيار ماذا يتم تقييمه)، احتياجات البرنامج للتعلم، واحتياجات المسألة، واحتياجات إعداد التقارير، أو احتياجات الشركاء من المعلومات.

يسأل الميسر المجموعة: ماذا يريد أو يحتاج المديرين والممولين معرفته عن البرنامج؟ ماذا نحتاج للإجابة عليه في التقارير؟ ما هي الأشياء التي لا

نعرفها حالياً؟ والتي إذا عرفناها ستساعد في جعلنا أكثر فاعلية؟ ما هي المعلومات التي يمكن أن تحدث فرقاً فيما نقوم بعمله؟ ما هي الموضوعات أو المجالات التي يحتاج البرنامج أن يعمل أكثر عليها، حتى يُحسن من أعماله؟ ما هي الفجوات المعرفية؟ ما هي الفجوات المعرفية لدى الشركاء؟ هل توجد بعض الموضوعات التي كنا نرصدها والتي يجب أن تدرس بعمق أكثر؟ ماذا يمكن أن نفعل لنساعد شركاء البرنامج على استكمال احتياجاتهم التعليمية واحتياجات المساءلة؟

وعلى المجموعة أيضاً أن تحدد ماذا ترغب حتى تفرّق بين عملية التقييم ونتائج التقييم. على سبيل المثال، حتى إذا كان الغرض الأساسي من التقييم هو لاستكمال احتياجات إعداد التقارير، فإن البرنامج يمكن أن يخطط لعملية التقييم بما يجعل الفريق والشركاء يشاركون بصفة منتظمة، حتى يتم بناء قدراتهم على التقييم. في بعض الأحيان يكون التعلم حصيلة مهمة جداً لعملية التقييم، وغالباً ما يستخدم التعلم أكثر من إعداد تقرير في النهاية. وهذا يجعل مشاركة الفاعلين الرئيسيين أكثر أهمية.

3. يطلب الميسر من المجموعة أن تحدد الأفراد والمنظمات أو الهيئات التي سوف تستخدم نتائج التقييم. ورغم أن تقرير التقييم يمكن أن يوزع على العموم عامة، إلا أنه في الواقع يمكن توقع أن يؤثر على الفئة الأساسية التي سيصلها التقرير. ويناقش الميسر مع المجموعة: كيف سيتم استخدام نتائج التقييم؟، ويجب أن يعمل على أن يجعل المجموعة محددة بأكثر قدر ممكن، حول من سيستخدم النتائج؟ ومتى سيستخدمها؟ ويسأل الميسر: هل هناك توقّيت محدد لتكون نتائج التقييم أكثر فائدة؟ ما الذي يشجع المستخدم على استخدام نتائج التقييم؟ ويمكن للمجموعة أن تناقش أيضاً: كيف سيتم استخدام النتائج؟ ونشرها، أو عرضها على مجموعات مختلفة بحيث يكون لها أكبر الأثر؟

هناك بعض العوامل التي وجد أنها تسرّع من احتمالات استخدام نتائج التقييم. وتشمل هذه عوامل مرتبطة بالمنظمة، وعوامل أخرى مرتبطة بالتقييم.

عوامل مرتبطة بالمنظمة	عوامل مرتبطة بالتقييم
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الدعم التسييري</li> <li>■ تشجيع التقييم خلال ثقافة التعلم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ المنهج التشاركي</li> <li>■ النتائج في الموعد (يتم الانتهاء من التقييم في موعد قيام المنظمة بإعداد الخطط أو أعمال المراجعة)</li> <li>■ بيانات مناسبة ذات جودة عالية</li> <li>■ نتائج مرتبطة بسياق عمل المنظمة</li> <li>■ تقييم ماهر</li> </ul>

المصدر: El-Husseyiny and Earl (1996)

ولزيادة مفهوم استراتيجيات الاستخدام، يمكن الرجوع إلى كتاب مايكل كوين باتون "استخدام خريطة التتبع المركزة"، (Patton 1997 ص: 378-379). يمكن أيضاً أن تقوم المجموعة بدراسة استراتيجيات لتوزيع ونشر نتائج التقييم على المستخدمين المحددين. ويسأل الميسر: كيف يمكن توصيل نتائج التقييم بفاعلية عالية إلى المستخدمين المحددين؟ في أي صورة أو أسلوب، أو منتج سيكون أكثر مصداقية كأساس للقرارات؟

4. يسأل الميسر المجموعة عن الموضوعات التي يرغبون في معرفتها. ويجب أن تعطى الفرصة لكل شخص لاقتراح الأسئلة. يقوم الميسر بكتابة الأسئلة على ألواح قلابة، ثم تناقش المجموعة الأسئلة الأكثر أهمية، والتي تؤدي إلى فائدة عند الإجابة عليها. هناك العديد من الأسئلة المثيرة والهامة التي يمكن طرحها، ولكن على المجموعة أن تعطي أولويات، بناء على احتياجاتهم للتعلم والمساءلة، أو الاحتياجات من المعلومات لدى شركائهم. ويجب أن تكون الأسئلة محددة بقدر الإمكان، لأن الأسئلة غير المحددة يتم الإجابة عنها بإجابات غير محددة.

إذا تم تقديم اقتراحات متعددة، ولم يكن هناك اتفاق حول ما هي أسئلة التقييم التي يمكن اختيارها، يقوم الميسر بإعطاء إجابات أو بيانات غير معقولة لكل سؤال. يسأل الميسر المجموعة: إذا سألنا السؤال (x) وحصلنا

على الإجابة (y) هل يعطي هذا للبرنامج معلومة تساعد على التحسن؟ ماذا يجب أن نفعله في مراجعة هذا؟ (Patton 1997)، وإذا لم يتم الاتفاق بعد هذه العملية على الأسئلة التي يتم التركيز عليها، يقوم الميسر بسؤال المجموعة، عما إذا كان من الممكن اختصار الأسئلة، ويتم استخدام بعضها خلال التقييم الحالي، والأخرى في تقييم لاحق. ويجب على الميسر أن يحاول منع الوصول إلى حل وسط يؤدي إلى أن تصل كل الأسئلة إلى مرحلة لا يمكن الإجابة على أي منها.

5. يسأل الميسر المجموعة: ما هي مصادر المعلومات المتاحة التي تساعد على الإجابة على أسئلة التقييم؟ يؤدي استخدام مصادر متعددة للمعلومات إلى الحصول على وجهات نظر مختلفة، ويؤدي إدخالها في التقييم إلى زيادة المصداقية. يسأل الميسر المجموعة: من لديه المعلومات؟ ما هي المستندات التي يمكن أن تحتوي على هذه المعلومات؟ ما هي وجهات نظر (من) التي تغطيها هذه المصادر؟ هل ينقص شيء؟ هل هذه المعلومات متحيزة؟ ويمكن أن تكون سجلات التأثيرات، والاستراتيجية، والأداء مصدراً قيماً للمعلومات، سواء في حالة التقييم الداخلي أو الخارجي.

6. تعقد المجموعة جلسة عصف ذهني حول أفضل السبل لجمع المعلومات التي نحتاج إليها للإجابة على أسئلة التقييم. لا يوجد طريقة وحيدة كاملة تعطي نتائج موثوق فيها، وذات مصداقية ومفيدة.

في بعض الأحيان يكون استخدام طرق أقل ولكنها أكثر ملائمة للحالة التي تحت التقييم، ما دامت هذه الطرق قد استخدمت بكثرة، وخاصة إذا أدخلنا الوقت والتكلفة المالية في الاعتبار. ويستخدم البرنامج عادة مجموعة من الطرق لجمع البيانات الكمية والنوعية. ويعطي ملحق (ب) فكرة عامة عن طرق جمع البيانات الأكثر شيوعاً واستخداماً.

تشمل مرحلتنا التصميم والمتابعة في التقييم من أجل التطوير بعض المكونات والأدوات التي يمكن استخدامها بعمق أكثر في التقييم بعد نهاية البرنامج لدراسة استراتيجية - تأثير - النتائج المحققة بواسطة أحد شركاء التغيير،

أو موضوع خاص بالأداء الداخلي. إذا كان البرنامج يستخدم سجل التأثيرات، وسجل الاستراتيجية، وسجل الأداء لأداء عمليات الرصد يكون بذلك قد تم جمع معظم البيانات التي يحتاجها التقييم. وإذا لم يكن يقوم بذلك، فيمكن تطوير أدوات متعددة لاستخدامها بطرق مختلفة:

■ إذا لم يستخدم البرنامج التقييم من أجل التطوير من البداية، يمكن استخدام مكونات مرحلة التصميم الأولى كخطوة أولى في التقييم بعد نهاية البرنامج لتأكيد منطقية البرنامج، وإعادة تحديد رؤيته، ومهمته. مفهوم التقييم من أجل التطوير كأساس للتقييم.

■ إذا اختار البرنامج القيام بإجراء دراسة حول الأثر التنموي/المردود طويل المدى الذي حدث، فإن الرؤية والمهمة وتحديات التغيير يمكن أن تكون مفيدة، ذلك إنما خلال إعداد هذه الأفكار، يمكنها أن تشجع البرنامج على وصف التغييرات العامة، التي تحدث بناء على أنشطته.

■ يمكن إجراء مجموعة من الدراسات حول العلاقات التي حدثت، وتلك التي لم تحدث مع وبين شركاء التغيير.

■ يمكن تصميم التقييم من أجل التغيير باستخدام دلالات الإنجاز، والذي قد يشمل تجميع بيانات الرصد الشهرية لتحديد حركة وتوفير سياق يشرح العوامل التي ساعدت أو أعاققت التغييرات لدى شركاء التغيير. ويمكن أيضاً أن تشمل إضافة المخرجات. إذا كانت سجلات التأثيرات صممت لتقييم تجميعي، فإن جمع البيانات يمكن أن يكون أكثر صعوبة، حيث إن الأفراد عادة ما يغفلون التفاصيل ويتذكرون الأمور الأكثر وضوحاً. يمكن للميسر في هذه الحالة أن يسأل المجموعة لتحديد نواحي الضعف والفجوات في المعلومات التي تجمع حول شركاء التغيير.

■ ويمكن استخدام الممارسات التنظيمية الثمان كمعايير لتقييم فعالية البرنامج. ويظهر استخدام سجل الأداء عند التقييم بيانات حول تداعيات النتائج غير المتوقعة للبرنامج، لأن هذا السجل يجب أن يشمل



معلومات حول كيف تعامل البرنامج مع الموضوعات غير المتوقعة؟ ويمكن دراسة هذه الموضوعات بعمق أكثر.

■ يمكن استخدام توجهات الاستراتيجية لمراجعة عدد من الاستراتيجيات التي استخدمها البرنامج عند العمل مع شركاء التغيير. وإذا قرر البرنامج أن يقيم استراتيجية بذاتها بعمق، فمن المهم أن نبقي متيقظين إلى أن كل من الاستراتيجيات الست تحتاج لاستخدام طرق تقييم مختلفة. استراتيجيات أ/1، ب/1 هي أكثر الاستراتيجيات وضوحاً. يمكن تقييمها كمياً، وإيجاد أسباب مباشرة للتغيير، لأن الهدف هو التأكد مما إذا كانت هذه التأثيرات قد حدثت أم لا؟ وتكون بعض الطرق مثل تحليل التكلفة/العائد، أو تجميع المخرجات ملائمة. سيحتاج تقييم استراتيجيات أ/2، ب/2 إلى بيانات كيفية أكثر، ولكنها تظل محصورة في حدث واحد. أما استراتيجيات أ/3، ب/3 فهي الأكثر تعقيداً، ويمكن تعقب البيانات الخاصة بهذه الاستراتيجيات من خلال استخدام طرق القصص أو الوصف. والرجوع إلى كتاب باري كيبيل (Kibel 1999) بعنوان: Success Stories as Hard Data. An introduction to Results Mapping للتعرف على كيفية استخدام هذه الطرق. ولكل نوع من الاستراتيجيات يمكن للتقييم النظر إلى السلبيات، الآثار الجانبية، الفرص الإيجابية حتى يمكن تحديد الفجوات ومعرفة تأثير كل منها.

7. إذا كان التقييم سيتم داخلياً فيجب أن يظهر اسم عضو الفريق الذي سيقوم بالتقييم في المصفوفة. وإذا كان التقييم سيتم بواسطة استشاري خارجي، يجب أيضاً ذكر اسمه. ورغم هذا، فلا بد للبرنامج أن يحدد شخص آخر أو أشخاص يكونوا مسؤولين عن عملية التقييم، وسيساعد وجود فريق متعاون لإجراء التقييم على أن يظل التقييم ملائماً لاحتياجات البرنامج من المعلومات، وهذا عامل مهم بالنسبة إلى استخدام النتائج فيما بعد. ويتوقف اختبار المقيّم على نوع التقييم الذي سيتم. وكعامل

إرشادي، من المهم أن يكون المقيّم الخارجي على دراية وفهم بغرض المؤسسة. وإذا كان التقييم يحتاج إلى رأي خبير، فيجب أن يكون المقيّم ملمّاً بالقطاع، وكذلك يجب البحث عن المصدقية. وإذا كان المقيّم سيقم في الأساس الأداء، بناء على البيانات، فيجب أن يتم التعاقد مع خبير له خبرة باستخدام الطرق الكمية والكيفية.

8. تتوقف مواعيد بداية ونهاية التقييم على نوعية الدراسة التي ستتم، إلا أن على المجموعة أن تأخذ في الاعتبار عند تحديد الموعد موعد استخدام النتائج. يسأل المنسق: هل يمكن أن تستخدم المعلومات الناتجة من التقييم في أي عملية إعداد قرار؟ وإذا كانت الإجابة بالإيجاب. يكون السؤال التالي: متى سنحتاج إلى هذه المعلومات؟

9. من الصعب تقدير التكلفة الفعلية لأي عملية تقييم قبل تخطيطها، ولكن على البرنامج أن يحاول أن يحدد تكلفة تقريبية ومصدر للتمويل. وعند حساب التكلفة للتقييم يجب مراعاة عدة مكونات للتكلفة (أنظر (Kellog Foundation 1998):

- أتعاب المقيّم (في اليوم أو مبلغ كامل)
  - السفر (تكاليف السفر + بدل السفر)
  - ورشة عمل (تخطيط - تأكيد النتائج - تخطيط الاستخدام)
  - الاتصالات (تكاليف جمع البيانات - الترجمة)
  - الطباعة والنشر
  - المعدات والمستلزمات
  - تكاليف الاستخدام بواسطة المستخدمين المحددين
10. يراجع الميسر خطة التقييم، ويسأل المجموعة، عما إذا كانت عملية التقييم والتصميم الأولي واقعية بناء على مستوى التكلفة والموارد البشرية المتاحة، والوقت، ونوعية المعلومات المتاحة. وحتى نتأكد من أن البرنامج قد صمم خطة تقييم استراتيجية يقرأ الميسر الخطة ويسأل: ما إذا كانت بيانات التقييم التي تقترح المجموعة جمعها، وتحليلها، تستحق العناء. وكيف ستغير

من العمل الذي يقوم به البرنامج عملياً. وقد يكون من المفيد في بعض الأحيان تشكيل مجموعة تقترح إعداداً مسبقاً للتدريب على طريقة استخدام التقييم من خلال تزويدها بمعلومات وهمية (إيجابية وسلبية ومتعادلة). وسيساعدها هذا التدريب على تحديد ما إذا كانت تسأل الأسئلة الصحيحة. ويتيح هذا التدريب للمجموعة أن تفكر في استخدامات النتائج المتوقعة من خلال بدائل لتحسين البرنامج (Patton 1997).

حتى ولو كانت المجموعة قد قطعت شوطاً في الوصول إلى مفهوم مشترك للتقييم، إلا أنه من الممكن أن يكون من المفيد أن يعاد التدريب قبل تخطيط التقييم. وسيجعل هذا المجموعة تستخدم لغة مشتركة، وتتأكد من أن كل فرد فيها يفهم المدخل إلى التقييم الذي يتم افتراضه. ويعتبر هذا هاماً خاصة إذا كان المشاركون لهم خبرة سلبية سابقة عن التقييم في الماضي، أو إذا كانوا يشاركون في نوع جديد من التقييم (مثل التقييم التشاركي، أو التقييم الذاتي). هذا التدريب موجود في ص 50

## نموذج التقييم (1): خطة التقييم

موضوع التقييم:

من الذي سيستخدم التقييم؟ كيف؟ متى؟	الأسئلة	مصادر المعلومات	طرق التقييم	من الذي سيقوم بالتقييم وإدارته؟	التاريخ (البداية والنهاية)	التكلفة

**الرؤية:** تقوم الشبكة الدولية الموسعة للغابة النموذجية بجمع الدعم لإيجاد الوعي لدفع الأنشطة التي تتوافق مع الإدارة المستدامة للغابات. ويتم إشراك كل من المجتمعات المحلية، شركات القطاع الخاص، وموظفي الحكومة معاً، في تجربة وضع فكرة الغابة النموذجية موضع التطبيق. لقد تعلم كل واحد منهم أن يثق في الآخر، سواء في الدول المتقدمة أو الناشئة أو النامية. فبدأوا بإقامة إعادة توصيف علاقاتهم ببعض، وعلاقاتهم بالبيئة الطبيعية. كما يقومون بالتأثير على حوارات السياسة الوطنية، وتحديد هذه السياسات، بما يؤدي إلى استدامة استخدام الغابات للأجيال القادمة ويزيدون من التفهم والمشاركة في المعرفة حول هذا المورد الطبيعي، ويعترفون بالعلاقة المتداخلة ذات الاعتماد المشترك على كل مكون لقيمة الغابات كمورد طبيعي، وأساليب إدارة الغابة. ويتشاركون معاً للتفاوض حول مفاهيمهم المختلفة، للوصول إلى حلول محلية توازن بين احتياجات الحفاظ على المورد، والفوائد الاجتماعية والاقتصادية المرغوبة. ويشارك كل مستخدم الغابة في عمليات إعداد القرارات ويستفيدون من هذه القرارات.

**المهمة:** يشجع البرنامج فكرة الغابة النموذجية نيابة عن الجهات المانحة لدعم الرؤية، وذلك من أجل تشجيع مشاركة أكبر في عمل واستدامة نموذج جديد من الغابات وإدارة الموجود منها. وتقع نشاطات البرنامج على المستوى المحلي والوطني تحت ثلاثة موضوعات مرتبطة ببعضها، المناصرة، والتنسيق، والدعم. وتوفر السكرتارية فرصاً للمشاركين ليتعاونوا ويكتسبوا ثقة أكبر في أنفسهم، وفي كل منهم من خلال التنسيق، وتكثيف تبادل المعلومات والخبرة داخل الشبكة، والتي تعمل كقناة لإدخال أفكار وتكنولوجيات جديدة. وتشجيع إجراء التجارب، واستخدام نتائج البحث العلمي، في تحسين أداء ومخرجات الغابة النموذجية، وتخطيط وعقد ورش العمل والندوات والمناقشات. كما يساعد على تطوير هياكل لشرارات الغابات النموذجية من خلال توفير النصائح الفنية، والإرشاد، والدعم المالي، والربط مع الشبكة الكندية وغيرها من مواقع الغابات النموذجية. وتدعم السكرتارية تطوير الشبكة، وتتقدم بالفكرة إلى الهيئات الدولية نيابة عن شركائها.

<p><b>تحدي التغيير (1):</b></p> <p>يسعى البرنامج لرؤية المجتمعات المحلية</p>	<p><b>شريك التغيير (1):</b></p> <p>المجتمعات المحلية (الجمعيات غير الحكومية - السكان الأصليين - دور العبادة - القادة المحليون - وحدة إدارة الغابة النموذجية)</p>
<p><b>تحدي التغيير (2):</b></p> <p>يسعى البرنامج إلى أن يرى الموظفين الحكوميين ومعدّي السياسات ملتزمين بفكرة الغابة النموذجية، وأساسيات الشراكة بها بأن يدعموا تنمية القدرات المحلية ويستشيروا مجموعات غير تقليدية عند التخطيط، وإعداد القرارات حول إدارة موارد الغابات. وهم يشاركون بنشاط في شراكة الغابة النموذجية، ويستخلصون الدروس الملائمة من التجربة التي يمكن استخدامها لإعلام الحوارات الوطنية حول السياسات وصياغتها. ويدافعون عن فكرة الغابة النموذجية، ويبحثون عن التمويل من المصادر الوطنية والدولية، لضمان استمرار نجاح الغابة النموذجية في منطقتهم/بلادهم.</p>	<p><b>شريك التغيير (2):</b></p> <p>الموظفون الحكوميون - معدو السياسات - الهيئة الوطنية للغابات - الإدارة المحلية</p>
<p><b>تحدي التغيير (3):</b></p> <p>يسعى البرنامج إلى أن يرى الفاعلين في القطاع الخاص مشاركين نشطين في شراكة الغابة النموذجية فلا ينظرون إلى أهدافهم وممارساتهم في الغابة بمعزل عن مستخدمي المورد الآخرين، ويعتبرون أن للغابة أكثر من صاحب حق في الاستخدام وينقلون حول التكلفة والعائد مع شركاء (في بعض الأحيان غير تقليديين) آخرين، يشجعون التنمية الاقتصادية وفي نفس الوقت يمارسون ممارسات مستدامة في الغابة</p>	<p><b>شريك التغيير (3):</b></p> <p>القطاع الخاص (السياحة - الصيادين - منتجات الغابة غير الخشبية - شركات قطع وتصنيع الأخشاب)</p>
<p><b>تحدي التغيير (4):</b></p> <p>يسعى البرنامج إلى أن يرى المعاهد الأكاديمية والبحثية أعضاء في شراكة الغابة النموذجية وتتقاسم البيانات، والأدوات بوضوح للمساعدة في إعداد القرارات، وتقييم الاستغلال للغابة، وتفهم الأثر البيئي على المستوى المحلي. ويرون مدى ملائمة المنهج على المستوى العملي، ويلتزمون بالمنهج التشاركي للتوصل إلى حلول محلية للإدارة المستدامة للغابة</p>	<p><b>شريك التغيير (4):</b></p> <p>المعاهد الأكاديمية والبحثية</p>

<p><b>تحدي التغيير (5):</b></p> <p>يسعى البرنامج لأن يرى المعاهد الدولية التي على وعي ومعرفة بفكرة استخدام الغابة النموذجية كآلية للتنمية، وأن يوظفوها في برامجهم وخططهم، ويدافعوا عن الفكرة لدى الهيئات الدولية المانحة الأخرى. والهيئات الدولية المعنية بالغابات، ويشاركوا في شبكة الأنشطة والملققات الدولية الأخرى، ويدعموا الجهود الرامية إلى إيجاد شراكة على المستوى المحلي والدولي</p>	<p><b>شريك التغيير (5):</b></p> <p>المعاهد الدولية</p>
--	--





الطريقة	متى تستخدم...؟ عند...
استفتاء من خلال استبيان: يشمل قائمة مطبوعة أو إلكترونية من الأسئلة يوزع على مجموعة من الأفراد سبق تحديدهم يقوم الأفراد بالإجابة على الأسئلة وإعادتها	استخدام البريد و الفاكس: يكون عدد الأفراد كبيراً (أكثر من 200) نحتاج إلى كمية كبيرة من البيانات المفهرسة نحتاج إلى بيانات كمية وتحليل إحصائي نحتاج إلى اختبار رد فعل مجموعات ضمنية (رجال/نساء مثلاً) تكون المجموعة المختارة في أماكن متباعدة لتوضيح أهداف الفريق من خلال إشراكهم في تطوير تدريب الاستبيان يكون لدينا ارتباط بأفراد يمكنهم التعامل مع، وتحليل هذه النوعية من البيانات بدقة  حصر بالبريد الإلكتروني أو صفحة الويب: يوجد لدينا البرنامج المناسب والمعرفة بهذه الطريقة يوجد لدى الباحثين القدرة التكنولوجية لاستقبال وقراءة وإعادة الاستبيان يكون عامل الوقت هام
المقابلة الشخصية: قائمة بالأسئلة مطبوعة أو إلكترونية توزع على مجموعة من الأفراد محددة مسبقاً يقوم الأفراد بالإجابة على الأسئلة وإعادتها	يكون لدينا الرغبة في إدخال رأي أفراد أساسيين في الاعتبار (مقابلات الأفراد الأساسيين) يكون عدد الفئة المستهدفة قليل (أقل من 50) تحتاج المعلومات المطلوبة إلى عمق أكثر من الشمولية يكون لدينا أسباب أن الأشخاص لن يعيدوا الاستبيان

الطريقة	متى تستخدم...؟ عند...
<p><b>المحادثة الهاتفية:</b></p> <p>مثل المقابلة الشخصية ولكنها تتم بالهاتف</p> <p>يسجل السائل الإجابات</p> <p><b>المحادثات الهاتفية (شخص - شخص):</b></p> <p>تكون الفئة المستهدفة موزعة في أماكن كثيرة</p> <p>تكون المحادثات الهاتفية ذات جدوى (تكلفة - ثقة في الإجابات... إلخ)</p> <p><b>المحادثات من خلال المؤتمرات البعيدة:</b></p> <p>تكون الفئة المستهدفة موزعة في أماكن كثيرة</p> <p>تتوفر الإمكانيات والأجهزة</p>	<p><b>أسلوب المجموعات: (المقابلة - ورش العمل الميسرة - مجموعات التركيز):</b></p> <p>مناقشات جماعية حول موضوعات محددة مسبقاً</p> <p>يقود المنسق/الميسر المجموعة</p> <p>يوجد مساعد للمنسق/الميسر لتسجيل الحوار</p> <p>يمكن أن تتم بصفة شخصية أو من خلال المؤتمرات عن بعد</p>
<p><b>عندما:</b></p> <p>نحتاج إلى وصف غني لفهم احتياجات العمل</p> <p>يكون التفاعل داخل المجموعة هاماً لكشف الشعور الخفي لدى الأفراد</p> <p>يكون لدينا معرفة بميسر ماهر مع توفر البيانات</p> <p>نحب أن نعلم ماذا يرغب فيه أصحاب المصلحة من خلال قوة المجموعة على الملاحظة (فيديو/مرأة)</p>	<p><b>مراجعة الوثائق:</b></p> <p>تشمل تحديد المستندات المكتوبة أو الإلكترونية التي تحتوي على معلومات أو موضوعات تحتاج إلى توضيح</p> <p>يقوم الباحثون بمراجعة الوثائق وتحديد المعلومات الملائمة</p> <p>يحافظ الباحثون على المعلومات التي حصلوا عليها من الوثائق</p>
<p>تكون الوثائق موجودة، ويمكن الحصول عليها</p> <p>نحتاج إلى نظرة تاريخية حول الموضوع</p> <p>لا نعرف تاريخ المنظمة</p> <p>نحتاج إلى بيانات عن موضوعات مختارة من داخل المنظمة</p>	<p>تكون الوثائق موجودة، ويمكن الحصول عليها</p> <p>نحتاج إلى نظرة تاريخية حول الموضوع</p> <p>لا نعرف تاريخ المنظمة</p> <p>نحتاج إلى بيانات عن موضوعات مختارة من داخل المنظمة</p>

الأفراد أو المجموعات أو المنظمات، التي يتفاعل معها البرنامج مباشرة، والتي يتمكن البرنامج معها من إيجاد فرص للتأثير عليها	<b>Boundary partners</b> شركاء التنمية
تغيير واضح ومؤثر ومستدام في حياة أعداد كبيرة من المستفيدين المحددين	<b>Development Impact</b> مردود التنمية
عملية يمكن من خلالها دراسة وتقييم استراتيجية أو موضوع أو علاقة بعمق	<b>Evaluation</b> التقييم
وصف قصير للمكونات الرئيسية لدراسة تقييم سيتم إجراؤها	<b>Evaluation Plan</b> خطة التقييم
المرحلة الثالثة من التقييم من أجل التطوير، تساعد البرنامج على تحديد أولويات التقييم، وتطور خطة التقييم	<b>Evaluation Planning Stage</b> مرحلة تخطيط التقييم
الشخص الذي يقود مجموعة خلال ورشة عمل تصميم التقييم من أجل التطوير	<b>Facilitator</b> منسق/ميسر
الموارد التي سيتم استثمارها في البرنامج، لتشجيع الحصول على النتائج من خلال الأنشطة	<b>Inputs</b> مدخلات
مرحلة تخطيط التقييم من أجل التطوير، التي يتم فيها وصول البرنامج إلى اتفاق حول التغييرات على المستوى الأعلى، التي يرغب في المساعدة لإحداثها، ويخطط استراتيجيات لتوفير الدعم اللازم	<b>Intentional Design</b> التصميم الهادف
وصف مثالي لكيف يتوقع البرنامج أن يساند تحقيق الرؤية. وتحديد مع من سيعمل البرنامج، والحالات التي سيعمل فيها، ولكنها لا تشمل على الأنشطة التي سيقوم بها البرنامج	<b>Mission</b> المهمة
عملية يتم بواسطتها الجمع المنظم والمنتظم للبيانات حول البرنامج خلال فترة عمله	<b>Monitoring</b> المتابعة
(إضافة من المترجم) في حالة استخدام الفعل to monitor تم ترجمته بكلمة الرصد	<b>To monitor</b> الرصد

Organizational practices الممارسات التنظيمية	ثماني ممارسات منفصلة، يمكن للبرنامج من خلالها أن يبقى ملائماً، مبتكراً، مستداماً ومرتبطيناً بالبيئة التي يعمل من خلالها
Outcome التأثير	تغييرات في سلوك وعلاقات وأنشطة و/أو أفعال شريك من شركاء التغيير، التي يمكن ربطها منطقياً بالبرنامج (على الرغم من أنها ليست بالضرورة حدثت بواسطة البرنامج)
Outcome challenges تحديات التغيير	وصف للتغيير المثالي في علاقات، أنشطة و/أو أفعال شريك من شركاء التنمية، والتحدي للبرنامج أن يساعد على إحداث هذا التغيير
Outcome & Performance Stage مرحلة متابعة التأثير والأداء	المرحلة الثانية من مراحل التقييم من أجل التطوير. توفر إطاراً لعملية المتابعة المستمرة لأفعال البرنامج التي تدعم التأثيرات، والتقدم الذي يحرزه شريك التغيير نحو تحقيق التأثيرات، وتبنى بدرجة كبيرة على المراجعة الذاتية المنظمة
Outcome Journal سجل التأثير	أداة لجمع البيانات لمتابعة تقدم شريك من شركاء التغيير نحو تحقيق دلالات الإنجاز خلال فترة زمنية
Outputs المخرجات	تتحقق مباشرة ويمكن ملاحظتها، إلا أنها ليست بالضرورة منتجات من البرنامج على المدى القصير
Performance Journal سجل الأداء	أداة لجمع البيانات لمتابعة كيف يقوم البرنامج بتنفيذ ممارساته التنظيمية
Program البرنامج	مجموعة من المشروعات والأنشطة المرتبطة ببعضها، لها مجموعة من الموارد (بشرية - معدات - مالية)، موجهة نحو تحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة، خلال فترة محددة من الوقت
Progress Markers علامات الإنجاز	مجموعة متدرجة من المؤشرات للسلوك المتغير لأحد شركاء التغيير، والتي تركز على عمق أو نوعية التغيير
Reach الوصول إلى	تشرح كيف تم التعامل مع الفاعلين من خلال التفاعل مع الأنشطة و/أو نتائج برنامج بحثي
Results النتائج	التأثيرات الخارجية (مخرجات - تأثيرات - الوصول إلى و المردود) لبرنامج تنموي
Strategy Journal سجل الاستراتيجية	أداة لجمع البيانات لمتابعة الاستراتيجيات التي يستخدمها البرنامج لتشجيع التغيير لدى شركاء التغيير

<p>مصفوفة تصنف ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات (سببي - توجيهي - داعمة) التي يستخدمها البرنامج للتأثير على شركاء التغيير. تستهدف كل استراتيجية إما شريك التغيير، أو البيئة التي يعمل فيها شريك التغيير، وبذلك يكون لدينا ستة أنواع من الاستراتيجيات</p>	<p><b>Strategy Map</b> توجهات الاستراتيجية</p>
<p>وصف للتغيرات التنموية على مدى واسع (اقتصادي - سياسي - اجتماعي - أو بيئي)، التي يأمل البرنامج في المساهمة فيها</p>	<p><b>Vision</b> الرؤية</p>



## ملحق

# المصطلحات الإنكليزية والعربية والفرنسية والإسبانية



English	Arabic	French	Spanish
Outcome Mapping	التقييم من أجل التطوير	Cartographie des incidences	Maqueo de Alcances
Stage 1 Intentional Design	المرحلة الأولى التصميم الهادف	Stade 1 Definition des intentions	Etap 1 Diseno intencional
Step 1 Vision	خطوة (1) الرؤية	Etape 1 Vision	Paso 1 Vision
Step 2 Mission	خطوة (2) المهمة	Etape 2 Mission	Paso 2 Mision
Step 3 Boundary Partners	خطوة (3) شركاء التغيير	Etape 3: Partenaires limitrophes	Paso 3 Socios directos
Step 4 Outcome Challenge	خطوة (4) تحديات التغيير	Etape 4 Incidences visees	Paso 4 Alcances deseados
Step 5 Progress Markers	خطوة (5) دلالات الإنجاز	Etape 5 Marqueurs de progress	Paso 5 Senales de progreso
Step 6 Strategy Map	خطوة (6) توجهات الاستراتيجية	Etape 6 Grilles strategiques	Paso 6 Mapa de estrategias
Step 7 Organizational Practices	خطوة (7) الممارسات التنظيمية	Etape 7 Pratiques organisationnelles	Paso 7 Practicas de la organizacion
Stage 2 Outcome and Performance Monitoring	المرحلة الثانية رصد التغيير والأداء	Stade 2 Suivi des incidences et du rendement	Etape 2 Seguimiento de alcancesy desempeno
Step 8 Monitoring Priorities	خطوة (8) أولويات الرصد	Etape 8 Priortes du suivi	Paso 8 Prioridades para el seguimiento



English	Arabic	French	Spanish
Step 9 Outcome Journal	خطوة (9) سجل التغييرات	Etape 9 Journal des incidences	Paso 9 Diario de alcances
Step 10 Strategy Journal	خطوة (10) سجل الاستراتيجية	Etape 10 Journal des strategies	Paso 10 Diario de estrategias
Step 11 Performance Journal	خطوة (11) سجل الأداء	Etape 11 Journal du rendement	Paso 11 Diario de desempeno
Stage 3 Evaluation planning	المرحلة الثالثة تخطيط التقييم	Stade 3 Planification de l'evaluation	Etapas 3 Planification de la evaluacion
Step 12 Evaluation Plan	خطوة (12) خطة التقييم	Etape 12 Plan d'evaluation	Paso 12 Plan de evaluation

- Armstrong, J.; Carden, F.; Coe, A.; Earl, S. (2000).** IMFNS (International Model Forest Network Secretariat) outcomes assessment. Evaluation Unit, International Development Research Centre. Ottawa, ON, Canada.  
<http://www.idrc.ca/evaluation/finalreport.htm>
- Earl, S.; Carden, F. (2001).** Learning from complexity: IDRC's experience with outcome mapping. Developing in Practice (in press).
- El-Husseiny, N.; Earl, S. (1996).** Enhancing the use of evaluation findings: results of a survey. Evaluation Unit, International Development Research Centre, Ottawa, ON, Canada.
- Fetterman, D.M. (2001).** Foundation of empowerment evaluation. Sage Publications, Thousands Oaks, CA, USA, pp. 62-63.
- ICA (Institute of Cultural Affairs).** Canada. n.d. The Top historical scan. ICA Canada, Toronto, ON, Canada.
- Kibel, B.M. (1999).** Success stories as hard data: an introduction to results mapping. Kluwer, New York, NY, USA.
- Lusthaus, C.; Adrien, M.H.; Anderson, G.; Carden, F. (1999).** Enhancing organizational performance: a toolbox for self-assessment. International Development Research Center, Ottawa. ON, Canada.
- NEPED (Nagaland Environmental Projection and Economic Development) Project. (1999).** Nagaland Environmental Projection and Economic Development Project: a self-assessment using outcome mapping. Evaluation Unit, International Development Research Centre, Ottawa, ON, Canada.  
<http://www.idrc.ca/evaluation/Nagaland.htm>
- Patton, M.Q. (1997).** Utilization-focused evaluation: the new century text. Sage Publication, Thousand Oaks, CA, USA.
- Roche, C. (1999).** Impact assessment for development agencies. Oxfam Publishing, Oxford, UK.
- Sander, C. (1998).** Development research impact: research. Paper presented at the ICRAF International Workshop on Assessing Impacts in Natural Resources Management Research, 27-29 April 1998, Nairobi, Kenya. Evaluation Unit, International Development Research Centre, ON, Canada.  
[http://www.idrc.ca/evaluation/reach\\_e.pdf](http://www.idrc.ca/evaluation/reach_e.pdf)
- Senge, P. (1990).** The leader's new work: building learning organizations. Sloan management review, 32 (1), 7-23.

**Smutylo, T. (2001).** Crouching impact, hidden attribution: overcoming threats to learning in development programs. Draft Learning Methodology paper prepared for the Block Island Workshop on Across Portfolio Learning, 22-24 May 2001. Evaluation Unit, International Development Research Centre, Ottawa, ON, Canada.

[http://www.idrc.ca/evaluation/crouching\\_impact.pdf](http://www.idrc.ca/evaluation/crouching_impact.pdf)

**Tallmadge, J. (1997).** Meeting the tree of life: a teacher's path. University of Utah Press, Utah, USA.

**Suchman, E.A. (1967).** Evaluation research: principles and practice in public service and social actions programs, Russell Sage Foundation, New York, NY, USA.

**Usher, C.L. (1996).** Improving availability through self-evaluation. Evaluation practice, 16 (1), 59-68.

**W.K. Kellogg Foundation (1998).** W.K. Kellogg Foundation evaluation handbook. Kellogg Publications, Battle Creek, MI. USA.

<http://www.wkkf.org/documents/wkkf/evaluationhandbook/evalhandbook.pdf>

## المؤلفون:

**سارة إيرل:** حاصلة على درجة الماجستير في السياسة الروسية والتنمية من جامعة كارلتون وماجستير آداب في تاريخ روسيا من جامعة تورنتو. قامت بإجراء بحوث وعملت في شرق أوروبا والاتحاد السوفياتي السابق، تعمل منذ عام 1998 في وحدة التقييم بمركز البحوث للتنمية الدولية.

**فريد كاردن:** حاصل على الدكتوراه من جامعة مونتريال، ودرجة الماجستير في الدراسات البيئية من جامعة يورك. قام بالتدريس وإجراء البحوث في جامعة يورك والجامعة التعاونية في تانزانيا ومعهد باندونج للتكنولوجيا (أندونيسيا) وجامعة أندونيسيا. وقد شارك د. كارون في تأليف كتاب تنمية أداء المنظمات (IDRC 1999). خبير أول برامج في وحدة التقييم بمركز البحوث للتنمية الدولية.

**تيري سموتيلو:** كان يعمل مديراً لوحدة التقييم بمركز البحوث للتنمية الدولية منذ إنشائها في 1992. حاصل على درجة الماجستير في الدراسات الأفريقية من جامعة غانا، الدرجة الجامعية الأولى في العلوم الاجتماعية من جامعة تورنتو. وقد عمل بكثرة في كثير من الدول النامية حول العالم، وشارك في القيام بتقييمات متعددة، ويقوم بالتدريب حول التقييم، وميسر لورش العمل في كندا، والولايات المتحدة الأمريكية، وأوروبا، وآسيا، وإفريقيا، وأميركا الجنوبية.



## المترجم

**محمد مصطفى الفولي:** حاصل على الدكتوراه في العلوم الزراعية من جامعة ميونيخ التكنولوجية - ألمانيا، وبكالوريوس العلوم الزراعية من جامعة الإسكندرية (مصر). درس لمدة عامين في معهد الدراسات الأفريقية (قسم الموارد الطبيعية) جامعة القاهرة. يعمل أستاذاً متفرغاً بالمركز القومي للبحوث - حاصل على جائزة الدولة التقديرية في العلوم الزراعية (مصر)، استشاري تنمية وخبير في تخطيط وتسيير ومتابعة وتقييم المشروعات البحثية والتنمية. مدرب وميسر ورش عمل في المجالات السابقة وغيرها، يقدم استشارات لعدد من الهيئات التنموية المحلية والإقليمية والدولية. له خبرة طويلة بتخطيط وإدارة وتقييم عملية البحث العلمي ومؤسساته والعاملين به. مؤلف لمجموعة من الكتب عن استخدام الإطار المنطقي في التخطيط والمتابعة وإدارة وتقييم مشروعات التنمية.



مركز البحوث للتنمية الدولية (IDRC). هيئة حكومية أنشأها البرلمان الكندي في عام 1970 لمساعدة الدول النامية لاستخدام العلم والمعرفة لإيجاد حلول عملية وطويلة المدى للمشاكل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية التي تواجه هذه الدول. يوجه الدعم إلى تنمية القدرات البحثية المحلية لاستدامة السياسات والتكنولوجيات، التي تحتاجها الدول النامية لبناء مجتمعات أكثر صحة، وأكثر تكافؤاً، وأكثر رفاهية.

وينشر المركز من خلال الكتب التي يصدرها نتائج الأبحاث والدراسات العلمية حول موضوعات دولية أو إقليمية مرتبطة بالتنمية المستدامة والمتكافئة. ولما كان المركز متخصصاً في أبحاث التنمية، لذا فإن الكتب التي يصدرها تساهم في المعرفة حول هذه الموضوعات للتوجه نحو التفاهم الدولي والمساواة. وتباع مطبوعات المركز من خلال المركز الرئيسي في أوتاوا - كندا، وكذلك لدى وكلاء وموزعي المركز حول العالم والقائمة الكاملة للمطبوعات متاحة في الموقع الإلكتروني: <http://www.idrc.ca/booktique>



