منهاج تدريب
أساسيات المتابعة والتقييم للمشاريع الشبابية لذوي الإعاقة البصرية

تم تعديل مادة (PAVAL) المعتمدة من قبل مشروع USAID شبابنا قوة لتناسب ذوي الإعاقة البصرية

شبابنا قوة

شبابنا قوة USAID

أساسياتُ المتابعةِ والتقييم
للمشاريع الشبابية

٢٠١٩

تمَ إنتاجُ هذهِ المادةِ التدريبيةِ بدعمٍ منَ الشعبِ الأمريكي من خلالِ الوكالةِ الامريكيةِ للتنميةِ الدوليةِ USAID، ويعتبرُ هذا المحتوى من مسؤوليةِ شركةِ كفاءات للإستشاراتِ والتدريب، ولا يعكسُ بالضرورةِ آراءَ USAID أو حكومةِ الولاياتِ المتحدةِ الأمريكيةِ.

معدُ المادةِ التدريبيةِ: لانس لورنس

تصميمُ المادةِ التدريبيةِ: شركة كفاءات للإستشارات والتدريب

فريقُ العملِ المساهمِ في مراجعةِ المادةِ: صبا ياسين وندى الحيارى وإيمان الحدوة

الملكيةُ الفكريةُ: برنامج شبابنا قوة USAID

نودُ التنويهَ أنَ الخطابَ في هذا الدليلِ موجه للإناثِ والذكورِ في جميعِ الحالاتِ إلا إذا تمَ توضيحُ عكسُ ذلك، وهذا يتضمنُ الصياغةُ الفرديةِ أو الصياغاتُ الجماعيةِ (أي المشارك والمشاركون.

مقدمة - برنامجُ التدريبُ التأسيسي لدعمِ تنفيذِ المشاريع الشبابيةِ

يأتي تصميمُ وتنفيذُ هذهِ المادةِ التدريبيةِ من ضمنِ مكونِ "دمج المجتمعات المحلية" في برنامجِ شبابنا قوة USAID، والذي من ضمنِ برامجهِ تفعيلِ دورِ الشبابِ في ستين (٦٠) مجتمعاً من المجتمعاتِ المحليةِ في مختلفِ أنحاءِ المملكةِ وتطويرِ مهاراتهم ودعمهم في تنفيذِ مبادراتٍ مجتمعيةٍ. وفي إطارِ هذا البرنامج يتمُ تطويرُ عدةِ أدلّةٍ تدريبيّةٍ ومنهجيةٍ موحّدةٍ للتدريب على سبعةِ مواضيعَ رئيسة، سيتمُ استخدامها من قبلِ شركاءِ البرنامجِ في تدريبِ ودعمِ الشبابِ في مختلفِ المناطق من أجلِ تنفيذِ مبادراتهم المجتمعية.

وتتطرقُ هذهِ الأدلةُ السبعةَ لمواضيعَ رئيسة لتمكين الشباب في المجتمعاتِ المختلفةِ ودعمهم في تنفيذِ مبادراتهم المجتمعية من قبلِ شركاءِ البرنامج، وتعكسُ مجموعةٌ من هذهِ المواضيع منهجية PAVAL المتبناة من قبلِ برنامجِ شبابنا قوةUSAID، حيثُ عرفت على أنها طرق التواصل معَ المجتمع أو المنهجيات أو الأساليب التي يتواصل بها الشباب معَ مجتمعاتهم لتحقيقِ أهدافٍ محددةٍ تخدمهم وتخدم مجتمعاتهم. وهذهِ الطرقُ هي:

التعلّمُ والتعليم
نشرُ الوعي
التطوع
كسبُ التأييد
حلُ المشكلات

أما الموضوعان المتبقيان فهما إدارة المشاريع والمتابعةِ والتقييم، واللذان يسعيانِ إلى تعزيزِ قدراتِ الشباب على إدارة مبادراتهم على أكملِ وجه.

لمن هذا الدليل؟

يستهدف هذا الدليل أي شاب أو شابة من مختلف محافظات المملكة ممن ينفّذون المبادرات المجتمعية, بالشراكة مع شباب آخرين, وبهدف المساهمة في بناء مجتمعاتهم وتحقيق ذاتهم من خلال اتخاذ أدوار قيادية في الحياة.

فإذا كنتَ شاباً او شابةً وترغب في تنفيذِ مشروع يخدمُ مجتمعكَ المحلي فإنّ هذا البرنامج يساعدكَ على تطويرِ قدراتكَ في كيفيةِ تعلمِ واكتسابِ معارفَ ومهاراتٍ جديدةٍ، وكيفية نقلها وتعليمها الى الاخرين سواءً كانوا شباباً أم فئاتٍ أخرى.

سيساعدكَ هذا الدليل على التعرفِ على مبادئ "المتابعةِ والتقييم" وأهميةِ استخدامها عندَ تصميمِ وتنفيذِ المشاريع أو المشاريع الشبابية. حيثُ يتطرقُ هذا الدليل لعدةِ مفاهيم وأدواتٍ تيسرُ عملية المتابعةِ والتقييم, كالإطارِ المنطقي، ومؤشراتُ الأداء، والتقاريرِ الدورية. حيث يتم تقديم الخطوات العملية لتصميم عمليات المتابعةِ والتقييم خطوة بخطوة لدعم الشباب في إنجاحِ مبادراتهم.

أهدافُ الدليل

1. استعرضَ تعاريفَ المتابعةِ والتقييم وفوائدها، وكيفَ تتماشى معَ دورةِ المشروع
2. استعرضَ المنطق السببي وأهميةِ استخدامه لتحقيق النتائج
3. استعرضَ الخصائصَ الرئيسةَ لصياغةِ الأهدافِ الجيدة
4. صممَ شجرةَ أهدافٍ للمشروع
5. استعرضَ التعاريف والخصائص لمؤشراتِ الأداء
6. صممَ نموذجاً لجمع بيانات مؤشرات الأداء الخاصةِ بالمشروع
7. استعرضَ أهدافَ وفوائدَ إعداد التقارير وعناصرها
8. حددَ الجوانب الرئيسية التي يتم تضمينها في التقاريرِ الشهريةِ
9. حددَ أنواعَ وسائلِ الإعلام الإجتماعي لإستخدامها في التواصلِ
10. حددَ التقارير وطرق التواصل للمشروع

المهمةُ رقم (١): المتابعةُ والتقييم – ماذا نعني بهما؟

(أ) إقرأ التعريفين المذكورين أدناه عن "المتابعة"، وقم بوضع خط تحتَ الكلمات التي تعتبرها مهمة.
* المتابعة:
عملية تتضمن مراجعة دورية للمعلومات المتعلقة بسير العمل و- أو الوضع العام لصانعي القرار والأشخاص ذوي العلاقة. عملية متابعة وتقدير وإعلام حولَ ما يحصل.
(يونيسف)

تسجيل روتيني وتقدير دوري للبيانات والمدخلات لمتابعة ما إذا كانت الأنشطة تنفذ بحسب الخطة وتؤدي الى تحقيق الأهداف المحددة لأنشطة البرنامج.
(البنك الدولي)

أكتب أهم نقطتين تراهما في هذين التعريفين

(ب) إقرأ التعريفيْن المذكورين أدناه عن "التقييم"، وقم بوضع خط تحت الكلمات التي تعتبرها مهمة.
* التقييم:
بالمعنى العام، هو وسيلة لتقدير أو لتكوين حكم عن قيمة شيء ما أو نوعيته. هو عملية تحديد الفائدة أو القيمة من تدخل ما، بشكل موضوعي ومنهجي قدر المستطاع، من خلال النظر الى نوعيته وأهميته وملاءمته وكفاءته وفعاليته وأثره واستدامته.
(يونيسيف)

جهد منظم وموضوعي لقياس نتائج السياسات والبرامج والمشاريع بهدف تقييم وقياس مدى الترابط والكفاءة والفعالية والملاءمة والاستمرارية والأثر.
(مركز البحوث والإستشارات في الإدارة العامة)

توفر مبادئ المتابعة والتقييم الأسس والمسار لتصميم وتنفيذ مبادرة قوية.

وتذكر أنَ "المتابعةِ والتقييم":
1- بناءُ المشروع الذي يتمُ من خلالهِ إثبات النجاح أو الفشل
2- تعتبرُ البوصلة التي توجه أنشطة المشروع
3- تبدأ في مرحلةِ التصميم

(ج) تعتمدُ المتابعة والتقييم على خمسِ حقائق رئيسة، وهي أيضاً صحيحة في الحياة.
- التخطيط يحقق النتائج

- الادلة اقوى من الرأي

- يجب على الجميع اثبات جهودهم

- الفشل فرصة للتعلم

- من الافضل ان نبني، ومن ثم ان نقوم بالمتابعة فيما بعد

أيُ من هذهِ الحقائق السابقة قد تؤثر عليك بشكل أكبر، ولماذا؟

(د) أنشطة المتابعة والتقييم في دورة المشروع
تقوم المشاريع الجيدة بدمج عملية المتابعة والتقييم في جميع مراحل المشروع ابتداءً من مرحلة التصميم والتنفيذ والإغلاق. ويتم تطبيق أنشطة وأدوات المتابعة والتقييم في كل مرحلة من مراحل دورة المشروع.

تعرض دورة المشروع التالية الأدوات المستخدمة في عمليات المراقبة والتقييم في مراحل المشروع المختلفة.
يوجد رسمة موضح فيها التالي:
* دورة المشروع مع المتابعة والتقييم

مرحلة 1 التصميم:

التعلم قبل

تقييم الحالة، تصميم المشروع، تقديم الاقتراح.

دراسة المسح الميداني للمجتمع، شجرة المشكلة، شجرة الاهداف، الإطار المنطقي، خطط عمل، نموذج بيانات مؤشرات الاداء، التقرير النهائي.

مرحلة 2 التنفيذ:

التعلم خلال

ادارة المشروع (تعلم، خطة، متابعة)، تقييم منتصف المدة، ادارة المشروع (تعلم، خطة، متابعة).

خطط عمل، الإطار المنطقي، نموذج بيانات مؤشرات الاداء، التقارير الشهرية.

مرحلة 3 اغلاق:

التعلم بعد

التقييم النهائي

(هـ) المتابعةُ والتقييم مبنيةٌ على الأدلةِ
تبدأ عملية المتابعة والتقييم بجمع الأدلة في مرحلةِ تحليلِ المشكلةِ وأثناءَ تفاعلكَ مع المجتمع، وتصبح المعلومات الناتجة عن تحليلِ المشكلات مدخلات مباشرة في تصميمِ خطةِ المتابعة والتقييم.
تحليل المشاكل ومتابعة وتقييم

تحليل المشاكل: يتم خلال عملية تنفيذ المشروع، يجب وجود دليل على وجود المشكلة لتحليها ومعرفة السبب وايجاد الحل.
متابعة وتقييم: يجب متابعة سير عمل المشروع ووجود دليل على التغيير

المهمة رقم (2): مقدمة في الإطار المنطقي – المنطق السببي

(أ) ما هو المنطقُ السببي؟ اقرأ التعريف الآتي وضع خطاً تحتَ الأفكار المهمة
المنطقُ السببي هو طريقة لإظهار كيف تؤدي نظرية التغيير لديك، من خلال ترتيب الأنشطة التي سيقوم بها المشروع الى هدف المشروع.

حدد أهم نقطتين لإنشاء منطق سببي قوي.

(ب) المنطق السببي للمشروع
يحتوي الإطارُ المنطقي على الأجزاءِ الأساسيةِ لأي مشروع. لاحظ العناصر أو الأجزاء الأساسية في الآتي:
اجزاء اساسية من المنطق السببي

النشاط: الوسائل المحددة بوضوح والقابلة للقياس لتنفيذ المشروع- المبادرة. ماذا ستفعل؟

هدف المشروع: اعلى مستويات التغيير القابلة لقياس حالة المجموعة المستهدفة والتي يتم بناء عليها تقييم مدى نجاح المشروع- المبادرة.

الاهداف المحددة: تمثل خطوات الفرد لتحقيق هدف المشروع- المبادرة

لتمييز أيهما الأفضل، راجع الأمثلة الثلاثة الآتية لبناء المنطق السببي.
المثال الاول: البناء أكثر مما هو مطلوب

الانشطة

الهدف المحدد

الهدف المحدد

الهدف المحدد

الهدف المحدد

الهدف المحدد

الهدف المحدد

الهدف

جيد ولكن زائد عن الحد (كتبت ست اهداف فرعية للوصل للهدف)

المثال الثاني: البناء أقل من المطلوب

الانشطة

الهدف المحدد

الهدف المحدد

الهدف المحدد

الهدف

غير جيد لكونه غير كافي (كتب ثلاث اهداف متقاربة ثم فراغ حيث يتم الوصل بعد مدة للهدف)

المثال الثالث: البناء الافضل

الانشطة

الهدف المحدد

الهدف المحدد

الهدف المحدد

الهدف

ممتاز عدد الاهداف كافي والترتب صحيح (كتب ثلاث اهداف متباعدة بشكل متناسق مع المشروع الوصل للهدف أسرع)

(ج) قم بقراءة دراسة الحالة الآتية
مجموعة من الأهالي:

يوجد في المنطقة الجنوبية من الأردن مجموعتان متضررتان من الأهالي.

- أهل القرية – سكان المناطق الجبلية (فقراء المناطق الريفية)
- أهل الوادي – مزارعون يعتمدون على مياه المناطق الجبلية

الوضع:

تقوم سلطة المنطقة الاقتصادية الخاصة باتخاذ القرارات المتعلقة باستخدام الأراضي وإدارة المياه. يؤثر عامل "الولاء للمنطقة" على أصحابِ القرار أكثر مما تؤثر المعطيات المنطقية والعلمية.

تتزايد النزاعات بين المجموعتين بسبب الخلافات حول:

- الاستثمارات في البنى التحتية لإدارة المياه (سدود، خزانات، قنوات ري)
- القرارات حول استخدامات الأراضي (محميات، مساحات حرجية، قطع من أجل الزراعة، الخ

المشروعات الشبابية:

نتيجةً للنزاعاتِ المستمرةِ بينَ المجموعتين، تبنت مجموعة من الشباب الراغبين في تحسينِ إدارةِ موارد المياه مبادرة خلق فرص لعمليات صنع القرار في القرية والوادي للمساعدة في اتخاذ قرارات مشتركه حول الاستثمارات في البنى التحتية واستخدام الأراضي بناءً على معطيات علمية.
فيما يأتي هدفٌ عامٌ ونشاطان وقائمةُ أهدافٍ محددةٍ. قم بترقيم الأهداف المحددة (١-١، ١-٢ ...٢-١، ٢-٢) التي تنطلق من الأنشطة نحو الهدف العام. سيكونُ هناكَ سطران من الأهدافِ التي سوفَ تؤدي إلى الهدفِ العام. بمجرد الانتهاء يمكنكم التحقق من صحةِ عملكم بمراجعةِ الإجابات المتوفرة في المرفق رقم (٢- ب).

(الهدف العام): تحسين إدارة الموارد المائية في مناطق تجمعات المياه في جنوب الاردن
النشاط 1 دعم البحث العلمي

النشاط 2 تنظيم مؤتمرات للجهات المعنية

الاهداف المحددة:

- الحصولُ على إجماع حول إعادة هيكلة عملية اتخاذ القرار في إدارة المياه
- زيادةُ المعرفة لدى الجهات المعنية
- زيادةُ الاستثمار في إدارة الموارد المائية بناءً على معطيات علمية
- إعادةُ هيكلة عملية اتخاذ القرار ليكون فعالاً وأكثر تمثيلاً
- الترويجُ لانتشار ثقافة البحث العلمي الجدي
- زيادةُ معرفة الجهات المعنية في البحث العلمي

بمجرد أن نفهم أهمية المنطق السببي، نحتاج إلى طريقة عملية لتطبيقه على المشروع، ويتم هذا عن طريق إنشاء شجرة الهدف.

* كيف نبيّن المنطق السببي؟

يوجد رسم يوضح شجرة الاهداف التغيير بها يتم من الاسفل للأعلى فيها الانشطة تحقق الاهداف الفرعية مقسمة لعدد من الاهداف وهي تحقق الاهداف الفرعية الاكبر والتي تحقق الهدف العام.

تُظهر شجرةُ الأهداف بوضوح المنطق السببي للمشروع، ولكن ما زلنا بحاجة إلى وسيلة لقياس أهدافنا المراد تحقيقها. تصبح شجرة الاهداف نقطة الانطلاق للإطار المنطقي الخاص بنا.

الإطار المنطقي هو الأداة الأساسية التي تعكس المنطق السببي لشجرة الأهداف والأجزاء الرئيسة لها.

* كيف نقيس المنطق السببي؟

يوجد جدول يوضح شجرة الاهداف وكيفية قياس المنطق السببي

يتحدد الإطار المنطقي عن طريق الافتراضات، مصادر البيانات، مؤشرات الاداء (وهي رؤوس أعمدة الجدول)، الانشطة تتحدد عن طريق المخرجات (مخرج1، مخرج2، مخرج3) وعن طريق هذه الانشطة تحقق الاهداف الفرعية المقسمة ومن ثم الاهداف الاكبر منها (هدف فرعي 1، هدف فرعي 1-1، هدف فرعي 1-2 وهكذا) وهي بالتالي تعمل على تحقيق الهدف العام

سيوفرُ الجزء المتبقي من التدريبِ الخطواتِ العمليةِ لإنشاء شجرة الأهداف والإطار المنطقي، وسيوفر ذلك الطرق الأساسية لإظهار وقياس المنطق السببي لمبادرتكم.

(د) ماذا بعد! مبادرتي (تعليمات بالعودة إلى الكراسة الشخصية)

ماذا بالنسبة لمبادرتي المستقبلية؟

السؤال ١:

إلى أي مدى تستخدم المنطق السببي بشكل طبيعي؟ فكر في كيفية تحقيق أي هدف في الحياة

السؤال ٢:

إلى أية درجة يتضح منطقك السببي في نموذج تخطيط المشروع الشبابي الأصلي؟ ما الذي تعتقد أنه يجب تغييره حتى يكون أكثر وضوحًا؟ ما هو التغيير الذي ستبدأ به

المهمةُ رقم (3): مواصفاتُ الأهداف الجيدة

(أ) البدء في بناءِ إطارٍ منطقي يبدأ بكتابةِ أهدافٍ واضحة
يوجد رسم لشجرة الاهداف والجدول الذي يشرح قياس المنطق السببي، كما شرحنا سابقا بالمهمة (2)، يتم فيه ايضاح ان الانشطة والاهداف الفرعية والرئيسية تهدف لتحقيق الهدف العام، كما ذكرنا سابقا يجب ايضاح الافتراضات ومصادر البيانات ومؤشرات الاداء لكل من المخرجات (مخرج1، مخرج2، مخرج3) والاهداف الفرعية والاهداف الرئيسية (هدف فرعي 1، هدف فرعي 1-1، هدف فرعي 1-2) والهدف العام.

* ما هو الهدف؟ اقرأ التعريف الآتي وضع خطاً تحتَ الأفكارِ المهمة.
هو تغيير مهم ومقصود وقابل للقياس يطرأ على حالة الفئة المستهدفة، يتطرق بشكل مباشر أو غير مباشر عن التدخل الذي قمتم به.

ما الذي ستكونون قد حققتموه – أو أثر التدخل الذي قمتم به– في نهاية المشروع- المبادرة؟

ما هي أهمُ خصائص الهدف في رأيكم؟

(ب) مستوياتُ الأهداف
* التمييز بين المستويات: تكتب الأهداف لتعبر عن عدةِ مستوياتٍ من تحقيقِ النجاحات في المشروع. راجع المعلومات الآتية بتمعن لتعرف الاختلاف في المستوياتِ والتمييز بينَ الأثر، والنتيجة، والمخرج.
يوجد رسم يوضح أن الانشطة تحقق الاهداف الفرعية وهي بالتالي تحقق الهدف العام
(النشاط) المدخل: موارد ووظائف تستخدم لتشكيل مخرجات المشروع (مثلا تدريبات، مستشارون تجهيزات)

(الاهداف الفرعية) المخرج: نتيجة مقصودة فورية وملموسة تدل على انجاز نشاط ما (مثلا سياسات جديدة، طاقم مؤهل، خدمات، منتوجات)

(الهدف العام) النتيجة: مستوى اعلى او نتيجة نهائية من المتوقع ان يكون لها إثر ايجابي وتؤدي الي التغيير

(تحقيق الهدف العام) الاثر: وغالبا ما يكون على المدى الطويل والمتوسط الذي ينتج عن المشروع، قد يكون الاثر مقصود او غير مقصود، سلبي او ايجابي.

* حجمُ التغيير والصياغة: لاحظ أنَ حجم التغيير أو الإنجاز يكبر بالتحرك من مستوى "المخرج" إلى "النتيجة" ومن ثم إلى "الأثر". لاحظ أيضاً أن الأهداف تكتب باستخدام الفعل الماضي، على سبيل المثال "الأوضاع الصحية تحسنت" لتعبر عن نتائج سيتم تحقيقها. إليكم بعضُ الأمثلة كما يأتي، يوجد رسم فيه:
- الانشطة تتمثل بالمدخل (خبراء، تمويل، تجهيزات)
- الاهداف الفرعية تتمثل بالمخرج والنتيجة (دراسات أنجزت، أشخاص تلقوا تدريب، دخل مرتفع، وظائف خلقت)
- الهدف العام يتمثل بالأثر (مستوى المعيشة تحسن، الاوضاع الصحية تحسنت)
نلاحظ انها جميعها تتدرج كالتالي: المعرفة، الاعتقاد، السلوك، الوضع العام (كتبت هذه الكلمات بشكل عمودي بداية من المعرفة وسهم عمودي متجه لأعلى)

* المدةُ الزمنيةُ لتحقيق الأهداف:
لاحظ الإختلاف في المدةِ الزمنيةِ لتحقيق الأهداف كما في المثال الآتي:
- الانشطة تعبر عن المدخل مكتوب بجانبها (قبل ومقصود)

- الاهداف الفرعية تعبر عن المخرج والنتيجة مكتوب بجانبها (مباشرة بعد ومقصود، او بعد 6 شهور او سنه واحدة)
- الهدف العام يعبر عن الاثر مكتوب بجانبها (بعد سنتين او أكثر)

(ج) مواصفاتُ الأهداف الجيدة - تتميز الأهداف الواضحة بخصائص محددة
مواصفات الاهداف الجيدة
* ذكية اي ان تكون:
- محددة: دقيقة واضحة وقابلة للتمييز.
- قابلة للقياس بطريقة من الطرق: كميا او نوعيا.
- قابلة للتحقيق: واقعية نسبة الي الموارد البشرية والمادية المتاحة.
- ملائمة: مرتبطة بنقطة تركيز المشروع.
- محددة زمنيا: قابلة للتطبيق في فترة زمنية محددة.

(د) لماذا هذا الهدف ضعيف؟
1- تركز على جانب واحد من القضة

2- تجنب الجمل الطويلة (اي جوانب محددة من النتيجة سوف يتم التركيز عليها في انشطة المشروع)

3- قم بصياغة النتائج وكأنها اعمال سيتم تحقيقها في المستقبل. (التصريح يجب ان يوصف النتيجة النهائية المرغوب بها كنتيجة النشاط)

4- استخدام افعال قوية للعمل وهذا يسهل تنفيذ النتائج (مثلا بناء، الحد من، القضاء على) تتضمن الافعال الضعيفة (مثلا تعزيز تنسيق).

5- كن واضحا بشأن نوع التغيير المتوقع: تسأل ما المتوقع تغييره (وضع، حالة، مستوى المعرفة، موقف او سلوك؟).

6- حدد من وما الذي يجب أن يتغير ووسيلة القياس والفترة الزمنية

- من: من بين الافراد، العائلات، المجموعات، المجتمعات، المناطق؟

- ماذا: مستوى الدخل، نوعية المياه، القوانين والتشريعات، مستوى النزاع.

- وسيلة القياس: نوع القياس والمبلغ المستهدف (عدد، نسبة...)

- الفترة الزمنية: الفترة الزمنية المطلوبة لتحقيق التغيير.

"المساهمة في تعزيزِ المعرفةِ العلميةِ الأساسية لدى الجهات المعنية وتحسين آليات اتخاذ القرار."

اكتب- ي سببين لاعتبار هذا الهدف ضعيفاً.

قم بمراجعة هذين الهدفين المعدلين للهدف السابق. أيهما أفضل؟

(أفضل): تعزيز إتجاه قرارات إدارة الموارد المائية المشتركة من قبل الجهات المعنية في مستجمعات المياه في جنوب الأردن
لماذا هذا أقوى؟
(الأفضل): ارتفاع 25% من قرارات إدارة الموارد المائية المشتركة في مستجمعات المياه في جنوب الأردن خلال 6 أشهر

لماذا هذا الأفضل؟

(هـ) التمرين – تحويل البيانات الى أهداف
إقرأ مرة اخرى قضية جنوب الأردن. حاول عمل تطابق ما بين البيانات والأهداف الأقوى. ارسم خطا من البيان الأصلي إلى بيان الهدف الأقوى.

الأهداف :
- تغيرت عمليةُ اتخاذ القرار وفقا لأفضل الممارسات
- زادت معرفة الجهات المعنية
- تمّ تجنب النزاعات حول المياه
- تم إعادةُ هيكلة اتخاذ القرار مبنياً على الإجماع

البيانات:
- تفادي النزاعات حول المياه
- الترويجُ للإجماع في اتخاذ القرار
- الوصولُ الى عملية اتخاذ قرار فعالة
- تدريبُ الجهات المعنية لزيادة المعرفة

(و) تمرين – تكوين أهداف جيدة للمشاريع

- استخدم النموذج الآتي في مراجعةِ أهداف تخص مبادرة حالية أو مستقبلية تنوي تنفيذها.

- الخطوة الأولى: اكتب الأهداف في العمود الأول.

- الخطوة الثانية: راجع الأهداف على أساس المبادئ التي تعلمتها وأدرجها - أدرجيها في العمود الثاني.

- الخطوة الثالثة: قم بتسمية كل الأهداف باسم المستوى المناسب: المخرج، النتيجة، الأثر.
* يوجد جدول فارغ من ثلاث اعمدة، رؤوس الاعمدة (الأهداف الأصلية، الأهداف المنقحة، المستوى)

المهمة رقم (4): بناءُ شجرة الأهداف

(أ) ما هي شجرة الأهداف؟ ولماذا يتم بناؤها؟
تكوين إطار منطقي قوي في شجرة الاهداف يكون بوضع هدف عام ينبثق منه (هدف فرعي1) و (هدف فرعي2)، الهدف ال فرعي1 ينبثق منه هدف فرعي 1-1 وهدف فرعي 1-2 وكذلك الحال بالنسبة للهدف الفرعي2 وجميعهم ينبثق منهم انشطة مختلفة.

لماذا نبني شجرة الأهداف؟

- تصور نظرية التغييرالخاصة بكم.
- توضح الأهداف على مستوى الهدف الاستراتيجي والأهداف الفرعية.
- تزود الروابط السببية لرسم نظرية التغيير.
- توفر وصف للأهداف بشكلٍ قابلٍ للقياس وقابل للتطبيق خلال فترة المشروع.
- تقوم بتضمين افتراضات «مفصلية» مهمة.

(ب) القواعد الأربعة لبناء إطار منطقي قوي – شجرة الأهداف:

* القاعدة: اظهار السببية

ماذا تعني: كل الروابط نحو الأعلى يجب أن تكون سببية أي أن تحقيق هدف ما ضروري وتساهم في إنجاز أهداف أخرى.

كيف: تظهر السببية من خلال استخدام الأسهم التي تبين مساهمة كل هدف في تحقيق الأخرى، سهم رأسه لأعلى.

القاعدة: تطوير روابط سببية

ماذا تعني: جميع الروابط السببية بين الأهداف الفرعية أو بين الهدف الفرعي والهدف العام يحب أن تكون مباشرة.

كيف:

- اطرح السؤال (لماذا؟) عند الصعود.
- اطرح سؤال (كيف؟) عند النزول.

يوجد صورة لسهم عمودي برأسين بالأسفل كتب كيف وبالأعلى كتب لماذا.

- الأهداف الفرعية الإضافية لا تحتاج الى أن «يشار اليها» بين هدفين.
- لا حاجة للافتراضات العامة للتنقل من الأهداف السفلى الى الأهداف العليا.

* القاعدة: الضروري والكافي.

ماذا تعني:

- تأكد أن جميع الأهداف الفرعية والأنشطة ضرورية.

- تأكد أن وصف جميع الأهداف الفرعية كافية لتفسير الأهداف الفرعية والأنشطة.

كيف:

- اطرح سؤال (وماذا أيضاً؟) مطلوب لتحقيق الهدف الذي أريد؟ يوجد صورة لسهم افقي برأسين علوي وسفلي كتب ماذا ايضا.

* القاعدة: دراسة الافتراضات المفصلية

ماذا تعني:

- وهي عوامل لا تخضع لسيطرتنا المباشرة والتي قد تعرض النجاح للخطر

- توقعات أساسية لسير هرمية الأهداف

- مخاطر ممكنة ولكن غير محتملة

كيف: البحث في هذه المجالات

- خطط، سياسات، أعمال حكومية

- خطط، سياسات وأعمال الجمعيات في منطقة المشروع

- الأسواق المحلية والعالمية (العرض والطلب، الأسعار، الائتمان، الخ.)

- الكوارث الطبيعية أو من صنع الإنسان

* القاعدة: دراسة الافتراضات القاتلة

ماذا تعني: افتراضات حرجة مهمة جداً وقد لا تكون صحيحة.

كيف: مثال - مشروع حديقة المدرسة

افترض مصممو المشروع أن «الحكومة ستوفر أنابيب مياه للمدارس المستهدفة»، علماً أنهم كانوا على علم مسبق أن الحكومة ليس لديها الموازنة المطلوبة. ولكن، في حال لم يتم توفير المياه بطريقة من الطرق، سوف «يفشل» المشروع، بغض النظر عن حسن تنفيذ جوانبه الأخرى.

إذا ظهر لديك افتراضات (قاتلة) فكر بإعادة التصميم

بناءً على ما سبق استخدم الرسم البياني الآتي للتحقق من فهمك لما ورد أعلاه.
يوجد رسم يوضح انه في تكوين شجرة الاهداف القوية تكون الانشطة المطروحة للأهداف الفرعية دائما يسأل (ماذا ايضا؟)
خلال تطبيق الانشطة ومحاولة تحقيق الاهداف يسأل (كيف؟ -عند النزول، لماذا؟- عند الصعود)
بتحقيق الاهداف الفرعية الثانوية يكون (المخرج) وتحقيق الاهداف الفرعية الاساسية يكون (النتيجة) وتحقيق الهدف العام يكون (الاثر)

(ب) التمرين – بناء إطار منطقي قوي – شجرة الأهداف
- رتب البطاقات في إطار منطقي بدءاً بهدف المشروع في أعلى ورقة العرض الى الأنشطة في الأسفل
- في كل مستوى من المستويات، طبق قاعدة الضروري والكافي

- عندما ترضى عن المنطق، ضع السهام السببية

- زيادة معرفة الجهات المعنية.
- ينتج عن مؤتمر الجهات المعنية إجماع حول إعادة هيكلة عملية اتخاذ القرار.
- النشاط: تنظيم مؤتمرات للجهات المعنية.
- تحسن إدارة الموارد المائية في مناطق تجمعات المياه في جنوب الاردن.
- النشاط: دعم البحث العلمي.
- ارتفاعُ الاستثمار في الإدارة المحسنة للموارد المائية.
- إتمامُ إعادة هيكلة آلية اتخاذ القرار في إدارة المياه.

بعد الانتهاء، تحقق من شجرة الأهداف مع الإجابة في المرفق ٢- ج الإجابات.

(د) التمرين (المشاريع) – مراجعة الإطارات المنطقية الاولى – شجرة الأهداف
الجزء الأول
- الخطوة الأولى: اكتب كل هدف على بطاقة ملاحظة لاصقة كبيرة.
- الخطوة الثانية: ضع الأهداف على الرسم البياني في المستويات المناسبة باستخدام النموذج الذي أكملته- أكملتيه مسبقًا.
- الخطوة الثالثة: راجع الإطار المنطقي باستخدام المبادئ رقم ٢ و٣. قم-قومي بإجراء تصحيحات أو إضافات حسب الضرورة.
- الخطوة الرابعة: عندما تكون جميع الأهداف بالترتيب الصحيح، ضع ربط الأسهم بين الأهداف.

الجزء الثاني
الخطوة الخامسة: بجانب كل مستوى من الأهداف، قم بكتابة من ١ - ٢ افتراضات حرجة أو قاتلة في ملاحظة بألوان مختلفة.

(هـ) بعد الانتهاء من التمرين أعلاه، سيتم الانتهاء من العمودين المعينين في الإطار المنطقي لمبادرتكم.
يوجد رسم يوضح الإطار المنطقي- الاهداف
هو عبارة عن جدول مكون من أربع اعمدة وثمانية صفوف، في رؤوس الاعمدة كتب ما يلي (رأس العمود الاول ترك فارغا اما الثاني كتب الافتراضات، الثالث كتب مصادر البيانات، والرابع كتب مؤشرات الاداء)
اما رؤوس الصفوف كتب ما يلي (في الصف الثاني الهدف العام، الثالث هدف فرعي1 (يمثلان الصفان الاثر)، الصف الرابع كتب هدف فرعي1-1، والخامس هدف فرعي 1-2 (يمثلان الصفان النتائج) السادس كتب مخرج1، السابع كتب مخرج2، الثامن كتب مخرج3 (يمثلان المخرجات))
رؤوس الاعمدة تم وضع ملاحظة بجانبها كتب (الاتمام من خلال تحليل شجرة الاهداف)

(و) ماذا بعد! مبادرتي (تعليمات بالعودة إلى الكراسة الشخصية)

ماذا بالنسبة لمبادرتي المستقبلية؟

السؤال ١:

كيف يساعدك إنشاء أهداف قوية على التخطيط لأداء مبادرتك؟ كيف ستساعد الأهداف القوية فريق المشروع في تنظيم مبادرتك؟

السؤال ٢:

أي من الخطوات الأربع لإنشاء شجرة الأهداف تحتاج إلى مزيد من الوقت لمبادرتك؟ متى ستحدد الوقت لمراجعة هذا معًا

المهمة رقم (5): أسس مؤشرات الأداء

(أ) ماذا تعرف عن مؤشرات الأداء؟

اكتب ثلاثة خصائص لمؤشرات الأداء التي تتذكرها من عملك أو تدريباتك السابقة. قم برسم رمز أو صورة لإحدى الخصائص.

(ب) تعريفُ مؤشرات الاداء

كيف سيتم قياس الاداء على كل مستوى؟ يوجد رسم (إطار منطقي- مؤشر الاداء) في قائمة عمودية مكتوب (الانشطة، المخرجات، النتائج، الاثر، ملخص التصميم) بجانبها بشكل افقي مكتوب (مؤشرات الاداء، مصادر المعلومات، الافتراضات-المخاطر).

** ما هو مؤشر الأداء؟ اقرأ التعريف الآتي. قم بوضع خط تحت الكلمات والعبارات الهامة.*

- ميزة أو علامة فارقة قابلة للمشاهدة والقياس، تظهر أو تشير إلى مدى تحقيق الهدف المرتقب.
- نقطة تقول لنا إذا كان هناك مشاكل وفيما إذا كانت تحل.
- يجيب مؤشر الأداء على سؤال (كيف سنعرف الإنجاز عندما نراه؟)

* ما هي أهم صفات مؤشر الأداء في رأيك؟

مؤشراتُ الأداء هي وسيلة القياس في كل مستوى من شجرةِ الأهداف
يوجد رسمه كتب عليها عنوان التنسيب والغرض توضح شجرة الاهداف
تمثل أربع مستويات الاول راس الشجرة كتب (الهدف العام-في كل مستوى) المستوى الثاني كتب (هدف فرعي-لكل هدف) وينقسم بالمستوى الثالث الي اهداف فرعية (هدف فرعي-بين التغيير مع مرور الوقت)، في المستوى الرابع يوجد الانشطة، بجانب المستويات الثلاث كتب (مؤشرات)

* تستخدم مؤشرات الأداء لقياس التغيير مع مرور الوقت.
مهم!: الهدف يظهر وجهة التغيير المطلوب (زيادة أو نقص) وليس الوجهة نفسها
مثال: النسبة المئوية للأطفال بين 12 و24 شهراً الذين حصلوا على كامل اللقاحات (ضد الأمراض الخمسة التي يمكن الوقاية منها باللقاحات).
حرج! : يدلنا هذا المؤشر على: من؟، ماذا؟، وأين يجب أن نراقب، وليس في أي اتجاه قد يسير التغيير.

(ج) أنواع مؤشرات الأداء:
1- المؤشراتُ الكمية
عدد، قيمة، نسبة، نسبة مئوية، متوسط الدرجات، تصنيف، مؤشر مرجح أو غير مرجح ... الخ

2- المؤشراتُ النوعية
وصف وضعية الإنجاز المقصود، مشاهدات موثقة، وصف حالات تمثيلية، التصورات، صور، آراء ذات قيمة، الخ.

3- مؤشراتُ السياق

وهناك ما يدعى بمؤشرات السياق – وهي المرتبطة بالبيئة السياسية أو الإجتماعية أو الإقتصادية المحيطة بعمل المشروع، حيث تكون مشكلة معينة أكبر في الواقع المحيط من الفائدة القابلة للتحقيق.

* وعلى سبيل المثال:

يصعب إيجاد فرص عمل للشباب ذوي الإعاقة عندما ترتفع نسب البطالة

وحيث أن الفائدة القابلة للتحقيق هي خلق فرص عمل للشباب ذوي الإعاقة، يتم تتبع نسبة "البطالة" أيضًا كمؤشر سياق يساعد في تحليل الجهود.

راجع المثال الآتي للمؤشرات التي تتناسب مع مستويات الأهداف المختلفة.

الاهداف: نتيجة المشروع- الاثر، النتيجة، المخرجات، المدخلات- الانشطة (كتبوا أسفل بعض بهذا الترتيب)

- نتيجة المشروع- الاثر: نسبة المؤسسات الحكومية التي تقوم بإجراء ونشر عمليات المراجعة المالية السنوية النموذجية.

- النتيجة: عدد حوادث العنف ضد المرأة.

- النتيجة: مستوى الاختلاف الظاهر بين الصور الاولية وللصور العشوائية الملتقطة لاحقا في شوارع المدينة المختارة

- النتيجة: نسبة التغيير في معرفة المشاركين

- المخرجات: عدد المشاركين الذين تلقوا التدريب

- المدخلات- الانشطة: عدد التدريبات التي تم تنظيمها

* مثال عن شجرةِ الأهداف معَ المؤشرات

الهدف: تحسين ادارة الموارد المائية في تجمعات المياه في الديسي

عدد الاستثمارات في ادارة الموارد المائية (قنوات ري، سدود) التي تحظى بمصداقية علمية وسياسية
الهدف الفرعي (1): اعادة هيكلة آليات صنع القرار في ادارة المياه.
1- عدد القرارات المتخذة بشكل مشترك.
2- نسبة القرارت المدعومة بأدوات تخطيط مشترك.
3- نسبة القرارت المتخذة التي تتضمن معطيات عملية كدعم لتحليل خيارات المشروع.
الهدف الفرعي (2): ارتفاع الاستثمارات في مجال تحسين ادارة الموارد المائية
القيمة بالدينار للمشاريع المؤهلة
الهدف الفرعي (1-1): ينتج عن مؤتمر الجهات المعنية اجماع حول اعادة هيكلة آلية اتخاذ القرار
1- عدد مجموعات العمل التي تألفت
2- نسبة اتمام خطط عمل المجموعات.
الهدف الفرعي (1-2): زيادة الوعي والمعرفة لدى اصحاب العلاقة.
نسبة التغيير في معرفة اصحاب العلاقة والمصلحة.
مؤشر السياق: عدد النزاعات المتعلقة بإدارة الموارد المائية.

(د) التمرين - المطابقة بين الأهداف والمؤشرات
في كل من المربعات الآتية وصف لمشكلة أو مؤشر أداء. طابق بين مؤشر الأداء ووصف المشكلة بإيصالها معاً.
* ملاحظة * قد يحتوي الهدف على أكثر من مؤشر أداء.
- نسبةُ القرارت المدعومة بأدوات تخطيط مشترك
- نسبةُ القرارات المتخذة التي تتضمن معطيات علمية كدعم لتحليل خيارات المشروع
- القيمةُ بالدينار للمشاريع ذات القيمة

- عدد مجموعات العمل التي تم تشكيلها
- عدد القرارات المتخذة بشكل مشترك
- نسبةُ التغيير في معرفة الجهات المعنية
- نسبةُ إتمام خطط عمل المجموعات
- عددُ الاستثمارات في البنى التحتية لإدارة الموارد المائية (سدود، قنوات ري، الخ) التي تتمتع بمصادقة علمية وسياسية

- زيادةُ معرفة الجهات المعنية
- إعادةُ هيكلة آلية اتخاذ القرار في إدارة المياه
- تحسينُ إدارة الموارد المائية في مناطق تجمعات المياه في جنوب الاردن
- ارتفاعُ الاستثمار في الإدارة المحسنة للموارد المائية
- ينتجُ عن مؤتمر الجهات المعنية إجماع حول إعادة هيكلة آلية اتخاذ القرار

عند الانتهاء من مطابقة مؤشرات الأداء مع الهدف الصحيح، تحقق من إجاباتك بمراجعة الحلول المتوفرة في المرفق رقم (٢ – د)

المهمة رقم (6): مواصفاتُ مؤشرات الأداء الجيدة

(أ) تحديدُ المواصفات الست لمؤشرات الأداء العالي الجودة
مؤشرات الأداء الجيدة
1- مباشرة

2- موضوعية

3- ملائمة

4- عملية

5- مناسبة من حيث الوقت

- ما هي الخاصية الأهم بالنسبة اليكم؟
- ما هي الخاصية الأصعب للتحقيق؟

* مباشرة:
قياس واضح وصالح للهدف
مثلاً: نسبة المزارعين في المناطق المستهدفة الذين يستطيعون تسمية وسيلتين لزيادة الانتاج
يقيس المعرفة وليس الممارسة
إذا كانت الهدف يتعلق بتحسين الممارسات، عندها:
٪ المزارعين من الفئة المستهدفين الذين لوحظ عليهم معرفة الزراعة بشكل افقي
إذا كانت صياغة مؤشرات مباشرة غير ممكنة، يمكن استبدالها بمؤشرات غير مباشرة

* مؤشرات غير مباشرة
- القياسات غير المباشرة للهدف المتوقع

- في حال كانت المعطيات للمؤشر المباشر غير متوفرة أو غير قابلة للجمع
على سبيل المثال:
الهدف: ارتفاع مدخول المزارعين
المؤشر المباشر: مبيعات المحاصيل
المؤشر المقارب:
- أسقف القصدير فوق المنازل
- الصحون اللاقطة على أسقف المنازل

* الموضوعية:
- دقيقة بالنسبة الى ما يتم قياسه
- أحادية-الأبعاد – تقيس موضوع واحد فقط
- متماسكة عبر الوقت
- كمية -عددية (إذا أمكن)
مثلاً: نسبة الأمهات اللواتي يخبرن أنهن يتخذن تدابير وقائية صحيحة ضد الملاريا لهن ولأطفالهن في المنزل أقل دقة من نسبة الأمهات اللواتي يصرحن أنهن وأطفالهن دون الخامسة ينامون تحت شبكات واقية

* الدقة:

- مؤطرة ومحددة بتعابير واضحة، غير مفتوح على التفسيرات الواسعة والمتنوعة

- ضمان مستوى مقبول من الموضوعية وإمكانية المقارنة عبر الوقت وخاصة بالنسبة للمؤشرات النوعية

**مع الأخذ بالاعتبار عوامل قد تؤثر على الموضوعية:

- لا يفقه الناس كيف يتم تعبئة بطاقة الاقتراع

- يخطئ الناس في تعبئة بطاقات الاقتراع عن قصد

- التزوير من قبل السلطات المعنية بمراقبة الانتخابات

الهدف: تحسين معرفة المواطنين بآليات الاقتراع
المؤشر: نسبة أوراق الاقتراع المتلفة

* ملائمة:

- يجب أن تكون المؤشرات في الحد الأدنى اللازم لإبراز التقدم المحرز نحو تحقيق الهدف المنشود.

- مصنفة - عند الحاجة (الجنس والمنطقة والعمر ... الخ).

كم مؤشر؟

* بقدر ما يلزم على أن تكون فعالة من حيث الكلفة لأسباب إدارية

- الكثير منها قد يصبح ثقيلاً

- القليل منها قد يكون مضللاً

- استخدم قاعدة الضروري والكافي لاختيار الحد الأدنى منها لكل هدف

** القاعدة العامة 2-3 لكل هدف

مثلاً: نسبة الأمهات اللواتي يصرحن باستخدام ممارسات محسنة في إطعام الأطفال غير ملائمة لقياس التحسن في الممارسة
الافضل - مؤشرتين

1- الاقتصار على الرضاعة الطبيعية حتى 6 أشهر
2- إدخال أغذية الفطام المناسبة بعد 6 أشهر

*_لا حاجة لمؤشرات إضافية، بعد أن يتم تحديد المؤشرات الضرورية والكافية لقياس الهدف._

* عملية:
الأسئلة:

- هل البيانات متوفرة عند اللزوم؟ مهم في المناطق التي تفتقر الى المعلومات؟
- هل يمكن جمع البيانات بشكل منتظم وفي وقت مناسب؟
- هل يمكن الحصول على البيانات بكلفة معقولة؟

مثلاً: جميع الأطعمة المقدمة للأطفال من عمر 12 – 23 شهراً خلال الأسبوع المنصرم يستغرق جمع هذه المعلومات وقتا طويلا، وخطر الافتقار الى دقة
عدد المرات التي تناول فيها الأطفال الخضار الورقية الخضراء خلال الأسبوع المنصرم.

مناسبة من حيث الوقت
يجب أن تكون المؤشرات متوفرة عندما نحتاج اليها من اجل اتخاذ قرار

- هل البيانات متوفرة بشكل منتظم بما فيه الكفاية؟
- هل البيانات حديثة؟

على سبيل المثال:
الهدف: ارتفاع دخل المزارعين

المؤشر المباشر: مبيعات المحاصيل.
*في بعض البلدان، تتوفر البيانات في أيلول – تشرين الأول

(ب) تمرين: إنشاء مؤشرات أداء للمشاريع
الخطوة الأولى: استخدم شجرة أهداف قمت بإنشائها سابقاً.

الخطوة الثانية: اكتب مؤشرات الأداء على قصاصات صغيرة وضعها بجانب الهدف الذي تنتمي إليه.

الخطوة الثالثة: إضافة مؤشرات أداء جديدة للأهداف عند الحاجة.

الخطوة الرابعة: مراجعة مؤشرات الأداء للتأكد من أنها عالية الجودة من خلال مراجعة الخصائص الست لمؤشرات الجودة العالية.

الخطوة الخامسة: املأ نموذج الإطار المنطقي: أضف الأهداف مع الترقيم ومؤشرات الأداء والإفتراضات من شجرة الهدف.

المهمة رقم (7): جمعُ البيانات لمؤشرات الأداء

(أ) جمعُ البيانات لمؤشرات الأداء
يوجد رسمة عبارة عن جدول العنوان (إطار منطقي- مصادر المعلومات) مكون من أربع اعمدة وخمس صفوف، برؤوس الاعمدة كتب (ملخص التصميم، مؤشرات الاداء، مصادر المعلومات، الافتراضات-المخاطر) برؤوس الصفوف كتب (الاثر، النتائج، المخرجات، الانشطة)
كما كتب ملاحظ عن مصادر المعلومات (يجب ان تتواجد بينات المؤشر وبيانات مستوى الاداء المستهدف، مثلا مكاتب الاحصاء الوطنية، وثائق الوزارات، تقارير المشاريع، دراسات خاصة)

هناك خمس أسئلة أساسية تساعد على تخطيط جمع البيانات لمؤشرات الأداء.
- ماذا أجمع؟

- أين أجدها؟

- متى أجمع؟

- من المسؤول؟

- ماذا حدث بالتحديد؟

أفضل طريقة للإجابة على هذه الأسئلة راجع الجدول الآتي:
محاورُ جمع بيانات مؤشرات الأداء: مصادر المعلومات
ماذا تعني؟

معلومات موجودة:

هل المعلومات موجودة؟

وثائق حكومية – مسح السكان، دراسات... الخ.

وثائق لدى المنظمات غير الحكومية \ الشركاء – منظمات أخرى تعمل في المجال نفسه قد تكون قامت بجمع معلومات

معلومات جديدة:

إذا لم تتوفر المعلومات، فكر في جمعها

- المتابعة: المتابعة والإستماع الى ما يحدث بشكل طبيعي في وضعية ما (منتظم-غير منتظم، كمي-نوعي، علني-غير علني)

- أسئلة – مقابلات مع أشخاص يقدمون معلومات، مقابلات في المجتمع المحلي، مجموعات تركيز، إستمارات مكتوبة

- أدوات بحثية: إختبارات علمية وموحدة تعطي معلومات دقيقة وموثوقة. غالباً كمية

محاورُ جمع بيانات مؤشرات الأداء: جمع الدوري
ماذا تعني؟ بأية وتيرة ومتى سوف يتم الحصول على المعلومات

محاورُ جمع بيانات مؤشرات الأداء: المسؤول
ماذا تعني؟ تحديد من هو المسؤول المباشرعن الحصول على المعلومات؟

محاورُ جمع بيانات مؤشرات الأداء: خط الاساس- الارقام الأولية
ماذا تعني؟: قيمة مؤشر الأداء في بداية المشروع - قبل أي نشاط

محاورُ جمع بيانات مؤشرات الأداء: المستوى المستهدف
ماذا تعني؟ القيمة المخططة لمؤشر الأداء المراد تحقيقها في إطار زمني محدد خلال وبعد الأنشطة

راجع المثال الآتي:

المؤشر (عدد الالتحاق بالمدارس)، خط الاساس (100)، المستوى المستهدف (150).

عندما تجمع المشاريع وتعرض بيانات عن الأشخاص، يجب ألا ننسى أن جميع الأشخاص ليسوا متماثلين. يجب أن نظهر اختلافات مهمة بين الأشخاص الذين نعمل معهم.

التصنيف مهم
اظهار التغييرات في فئات مستهدفة محددة
الذكور- الاناث، اليافعون- البالغون، الريف- المدينة، بحسب المناطق
يجب ان تكون جميع بيانات الناس مصنفة حسب الجنس
المؤشر عدد الالتحاق بالدارس انثى خط الاساس (45) المستوى المستهدف (60)
ذكر خط الاساس (55) المستوى المستهدف (90)
يتم تخزين جميع البيانات في موقع واحد
نموذج بيانات مؤشرات الاداء يكون بجدول ورؤوس الاعمدة مكتوب فيها:
المؤشر، المصدر، جمع الدوري، المسؤول، خط الاساس، المستوى المستهدف الحقيقي (المدة1، المدة2، المدة3)

(ب) تمرين - تخطيط جمع بيانات الأداء

حدد ثلاثة مؤشرات من الإطار المنطقي الخاص بك.

أكمل نموذج بيانات مؤشرات الأداء لكل من المؤشرات الثلاثة (النموذج متوفر في مرفق رقم١).

(ج) ماذا بعد! مبادرتي (تعليمات بالعودة إلى الكراسة الشخصية)

ماذا بالنسبة لمبادرتي المستقبلية؟

السؤال ١:

هل تصدق العبارة، "إذا لم تقم بقياسها، فلن يتم ذلك؟"

السؤال ٢:

ما هي المؤشرات التي قمت بإنشائها والتي تعتقد أنه سيكون من الصعب جمع بياناتها؟ اشرح السبب

المهمة رقم (8): التقارير والإتصال في المشاريع

(أ) فوائد التقارير والإتصال- لا تتردد بالاتصال الدائم!
التقارير تقدم عن:
العلاقة (طور العلاقة بين الممول والشركاء)
عرض التقدم (اظهر عملك بشكل واضح)
اجراء التعديلات (احصل على المساعدة في الوقت اللازم)

اعمل على إضافة أغراض وفوائد إضافية لإستخدام التقاريرالمشاريع في المشاريع. ما هو الغرض أو الفائدة الأكثر أهمية في رأيك؟
فوائد إضافية:
الأكثر أهمية:

(ب) قم بتسمية عدد من الأدوات التي تعتقد أنها مفيدة لإستخدامها عند كتابة التقارير أو التواصل فيما يخص المشروع. الأدوات التي تعرض النشاط والتقدم.

أنواع التقارير والإتصال

هناك ثلاثة أنواع أساسية من التقارير والإتصال. راجع الجدول الآتي للتمييز بينها.
نوعُ التقرير: مستمر

ماذا يخدم؟ يعرض التقدم بطريقة روتينية ومنظمة (أسبوعياً .... شهرياً .... بشكل فصلي).

نوع التقرير: المخصص – الإبداعي

ماذا يخدم؟ يركز على أنشطة محددة، يمكن أن يكون غير محدد الشكل أو المضمون

نوع التقرير: نهاية المشروع

ماذا يخدم؟ يلخص الإنجازات المتوقعة وغير المتوقعة للمشروع، ويتم المقارنة بينها وبين الأهداف الأصلية للمشروع

(د) الأجزاءُ الأساسية للتقرير "المستمر" - تقرير شهري
1- انشطة محددة
الأنشطة التي تم تنفيذها خلال الشهر (قائمة الأنشطة)
2- نتائج ناجحة
- نتائج مشجعة ومحفزة - تثير حماس القارئ
- صور - فيديوهات - قصص نجاح
3- التحديات
- صعوبات واجهتنا في التنفيذ
- أسباب هذه الصعوبات وكيف يمكن التعامل معها في المرات القادمة
- المساعدة التي تلزم لتخطي هذه الصعوبات
4- التغيير المطلوب
- الحاجة لتغيير خطة العمل ان لزم ذلك
- أسباب التغيير
- كيفية التغيير

5- تصميم المشروع
- إضافة جميع وثائق تصميم المشروع المحدثة على شكل ملحقات
- خطط العمل
- نماذج بيانات مؤشرات الأداء وغيرها

التقارير تستغرق وقتا طويلاً! والان حدد-ي من سيقوم بالعمل عليها؟ ومتى؟
من: حدد الاشخاص المسؤولين عن الاجزاء أجميعها
متى: تقرر متي يتم البدء في تجميعها (قبل سبع ايام من الموعد المحدد؟)
اعداد التقارير يستقرق وقتا طويلا

(ج) التواصل الإبداعي في مشاريعنا

هناك وسائل عديدة للتواصل الإجتماعي الإبداعي. استعرضها وحدد ما ستقوم بإستخدامه.

التواصل الاجتماعي

أي من وسائل التواصل الاجتماعي يمكن استخدامها؟ ولماذا؟

وإليكم بعض الإقتراحات ....
تطبيق واتس اب:

- *خلق مجموعة نقاش على واتس اب لفريق المشروع*

- *إضافة جهة اتصال من الممول وأي شركاء آخرين.*

- *تنسيق الأنشطة وموضوعات النقاش.*

تطبيق انستغرام

- الصور ومقاطع الفيديو للأنشطة.

- إضافة جهة اتصال من الممول وأي شركاء آخرين. وماذا أيضاً.

(و) ماذا بعد! مبادرتي (تعليمات بالعودة إلى الكراسة الشخصية)

ماذا بالنسبة لمبادرتي المستقبلية؟

السؤال ١:

كيف سيساعد التواصل الواضح مع فريق شبابنا قوة فريقك على تنفيذ مبادرتكم بشكل أفضل؟

السؤال ٢:

ما هي الخطوات التي يمكنكم إتخاذها الآن للتأكد من أن لديكم المعلومات الصحيحة جاهزة عندما يتعين عليكم الإبلاغ عن المشروع

المهمة رقم (9): ملخص ما تم تعلمه

(أ) ملخص المواضيع المقدمة للإطار المنطقي

في هذه المرحلة، لقد تعلمتم وتدربتم على إستكمال جميع المكونات الرئيسة للإطار المنطقي.

نتيجة لذلك، لديكم القدرة على إظهار وقياس الإنجاز التدريجي خلال مشاريعكم.

دعونا نكرر الأساس المشترك الذي تشاركه المتابعة والتقييم مع تحليل المشكلات التي رأيناها في البداية:

"كلاهما يسعى لعرض الأدلة"

متابعة والتقييم = *دليل على التغيير*

من خلال جميع أجزاء الإطار المنطقي، لديكم الأدوات اللازمة للتواصل بوضوح مع *دليل التغيير* في مشاريعك.
يوجد رسمه تم شرحها سابقا توضح (ملخص التصميم، مؤشرات الاداء، مصادر البيانات، الافتراضات) كتبت في رؤوس الاعمدة وبجانبها مكتوب (المنطق السببي، شجرة الاهداف، المؤشرات، مصادر المعلومات، الافتراضات، التقارير) اما بالصفوف كما ذكرنا سابقا مكتوب الاهداف والاهداف الفرعية والمخرجات (المخرجات، النتائج، الاثر)

نتيجة لهذه العملية، يجب أن تحصلوا على المخرجات التالية لمشاريعكم:
- تعزيز بيانات الأهداف
- تحسين شجرة الأهداف
- مؤشرات أداء محسنة وجيدة
- وضع الافتراضات
- بدء نموذج بيانات مؤشر الأداء
- وضع تقارير المشروع والاتصال

المرفقات

مرفق 1

نماذج رئيسة

نموذج بيانات مؤشرات الأداء
هو جدول مكون من عدد من الصفوف والاعمدة ورؤوس الاعمدة بها الكلمات التالية:
المؤشر
المصدر
التكرار
المسؤول
خط الاساس
المستوى المستهدف
الحقيقي المدة1
الحقيقي المدة2
الحقيقي المدة 3

نموذج رقم (٢)
نموذج التقارير والتواصل
جدول مكون من عدد من الصفوف والاعمدة كالتالي، سنكتب بيانات صف كامل حقوله أسفل بعض ثم التالي:

التقرير-التواصل (الجزء الاول): التعزيز الشهري لشبابا قوة

النوع: مستمر

المسؤول: حسن م.

متي: الخامس والعشرون من كل شهر

لمن: شبابا قوة

الغرض: مراجعة المشروع الرسمية

التقرير-التواصل (الجزء الثاني): واتساب واحد

النوع: الابداعية

المسؤول: فتون ه. - حسن م.

متي: مفتوح

لمن: كادر المشروع- شبابا قوة

الغرض: تفاصيل تنسيق المشروع

التقرير-التواصل (الجزء الثاني): واتساب اثنان

النوع: الابداعية

المسؤول: أحمد د. - سارا ب.

متي: مفتوح

لمن: كادر المشروع- المشاركين- شبابا قوة

الغرض: معلومات عامة عن المشروع

التقرير-التواصل (الجزء الثاني): Instagram

النوع: الابداعية

المسؤول: جهاد س.

متي: مفتوح

لمن: كادر المشروع- شبابا قوة

الغرض: صور ومقاطع فيديو لجميع الانشطة

نموذج رقم (٣)

اسم البرنامج

(إتم المشروع)

التقرير الشهري

(إضافة الصورة)

(التاريخ)

(المدينة، الدولة)

التقرير الشهري لمشروع.....

(أ) الأنشطة المكتملة:
(يركز هذا القسم على الأنشطة التي قمتم بها خلال الشهر الماضي. والغرض من ذلك هو إظهار جهودكم المحددة خلال هذا الشهر. لا تصفوا كل نشاط بالتفصيل، ولكن فقط اعرضوا قائمة بأسماء الأنشطة وإذا كانت مكتملة أو مستمرة.)
(نصيحة - نسخ الأنشطة من خطة العمل الخاصة بكم ووضعها هنا. هذه طريقة سهلة وسريعة لإكمال هذا القسم.)

(ب) نقاط إيجابية:
الإجابة عن الأسئلة التالية في هذا القسم:
- ما هي أنشطة المشروع التي تشجعكم، كفريق المشروع؟
- ما هي أنشطة المشروع التي يثيرها الأشخاص الآخرون في المجتمع؟

(نصيحة - يحتاج هذا القسم إلى سرد القصص بوضوح). تأكدوا من احتواء النقاط التالية في كل من قصصكم:
عنوان قصير
1- ما هو التحدي؟
2- ما هي الإجراءات التي تم اتخاذها؟
3- ما هو المشجع أو الإيجابي الذي ترونه أنتم أو الآخرون؟
4- إضافة صورة
5- إضافة رابط الفيديو

(ج) التحديات:
الإجابة عن الأسئلة التالية في هذا القسم:
1- ما وجدته صعباً أو سهلاً في التنفيذ.
2- اشرحوا سبب صعوبة ذلك.
3- اشرحوا كيف ستحاولون مواجهة التحدي.
4- ما المساعدة التي تحتاجونها؟

(نصيحة - إن كنتم بحاجة إلى مساعدة، فلا تنتظروا التقرير الشهري. اتصلوا بشبابنا قوة حتى يتمكنوا من المساعدة على الفور).

(د) التغيير مطلوب:
الإجابة عن الأسئلة التالية في هذا القسم:
- هل هناك حاجة لتغيير خطة العمل أو التصميم؟
- إذا كانت الإجابة نعم، اشرحوا لماذا؟ وكيف؟

(نصيحة - إذا كان التغيير مطلوبًا، فقوموا بإظهار التغيير في خطة العمل التي تُعدّ جزءًا من هذا التقرير.)

ه. تصميم المشروع:
إرفاق مستندات التصميم التالية كملحقات: خطة العمل، نموذج بيانات مؤشر الأداء

(نصيحة - لا تنسَوا تعديل هذه المستندات بأحدث المعلومات من هذا الشهر).

مرفق ٢

الإجابات للتمارين الفردية

مرفق رقم ٢- أ

دراسة حالة

إدارة المياه في جنوب الاردن (الإجابات)

هدف المشروع: تحسين إدارة الموارد المائية في مناطق تجمعات المياه في جنوب الاردن

زيادة الاستثمار في ادارة الموارد المائية بناءً على معطيات علمية
اعادة هيكلة اتخاذ القرار ليكون فعالا وأكثر تمثيلا
زيادة معرفة الجهات المعنية في البحث العلمي
الحصول على اجماع حول اعادة هيكلة عملية اتخاذ القرار في ادارة المياه
الترويج لانتشار ثقافة البحث العلمي الجدي
زيادة المعرفة لدى الجهات المعنية
النشاط1: تنظيم مؤتمرات للجهات المعنية
النشاط2 : دعم البحث العلمي

مرفق ٢- ب

التمرين (3 هـ)
دراسة حالة - إدارة مياه جنوب الأردن

الإجابات:

هدف المشروع - تحسن إدارة الموارد المائية في مستجمعات المياه في جنوب الأردن

البيانات: تفادي النزاعات حول المياه

الأهداف في جمل: تم تجنب النزاعات حول المياه

البيانات: الترويج للإجماع في اتخاذ القرار

الأهداف في جمل: تم إعادةُ هيكلة اتخاذ القرار مبنياً على الإجماع

البيانات: الوصول الى عملية اتخاذ قرار فعالة

الأهداف في جمل: تغيرت عمليةُ إتخاذ القرار وفقا لأفضل الممارسات

البيانات: تدريب الجهات المعنية لزيادة المعرفة

الأهداف في جمل: زادت معرفة الجهات المعنية

مرفق رقم ٢ – ج

شجرةُ الأهداف

1- رتب البطاقات في إطار النتائج بدءاً من أعلى الى أسفل بحيث تكون هدف المشروع في أعلى ورقة العرض والنشاطات في أسفلها.
2- طبق القاعدة الكافية والضرورية على كل مستوى
3- عندما تعتقد أن المنطق مقبول، ضع أسهم سببية.

يوجد مخطط هيكلي بثلاث مستويات (من الاعلى للأسفل):

(المستوى الاول) الهدف: تحسين إدارة الموارد المائية في مناطق تجمعات المياه في جنوب الاردن

(المستوى الثاني) الهدف المحدد (1): إتمام إعادة هيكلة آلية اتخاذ القرار في إدارة المياه

الهدف المحدد (2): ارتفاع الاستثمار في الإدارة المحسنة للموارد المائية

(المستوى الثالث) الهدف المحدد الفرعي (1-1): ينتج عن مؤتمر الجهات المعنية إجماع حول إعادة هيكلة عملية اتخاذ القرار

الهدف الفرعي المحدد (1-2): زيادة معرفة الجهات المعنية

النشاط: تنظيم مؤتمرات للجهات

النشاط: دعم البحث العلمي

مرفق رقم ٢- د

مؤشراتُ الأداء

الإجابات

زيادةُ معرفة الجهات المعنية
- نسبةُ التغيير في معرفة الجهات المعنية

ينتجُ عن مؤتمر الجهات المعنية إجماع حول إعادة هيكلة آلية اتخاذ القرار
- عدد مجموعات العمل التي تم تشكيلها
- نسبة إتمام خطط عمل المجموعات

ارتفاع الإستثمار في الإدارة المحسنة للموارد المائية
- القيمة بالدينار للمشاريع ذات القيمة

تحسين إدارة الموارد المائية في مناطق تجمعات المياه في الاردن
- عدد الإستثمارات في البنى التحتية لإدارة الموارد المائية (سدود، قنوات ري، الخ) التي تتمتع بمصداقيّة علمية وسياسية

إعادةُ هيكلة آلية اتخاذ القرار في إدارة المياه
- عددُ القرارات المتخذة بشكل مشترك
- نسبةُ القرارت المدعومة بأدوات تخطيط مشترك
- نسبةُ القرارات المتخذة التي تتضمن معطيات علمية كدعم لتحليل خيارات المشروع

مرفق 3

الموارد الإضافية

المتابعة والتقييم بشكل عام

- المتابعة والتقييم: المفاهيم، وحدة 1 (اللغة العربية) (https:--youtu.be-eMktJ5OgbmM)
- المتابعة والتقييم: المفاهيم، وحدة 2 (اللغة العربية) (https:--youtu.be-xYyqQrrHXCc)

المتابعة والتقييم – الإختلاف

- ما هو الفرق بين الرصد والتقييم (Results Labs) (اللغة الإنجليزية)
(https:--youtu.be-X2ZzpuE1us4?list=PLbvqdDVOP1-vKUyEPjF7SSW1Q95q8qmsN)
- الفرق بين الرصد والتقييم (M&E Made Simple) (اللغة الإنجليزية)
(https:--youtu.be-4tVIsYh9NIs?list=PLbvqdDVOP1-vKUyEPjF7SSW1Q95q8qmsN)

المنطق السببي

- المنطق السببي - إزاحة المياه بواسطة غراب (https:--youtu.be-ZerUbHmuY04)
- الحياة هي تأثير الدومينو (اللغة الإنجليزية)
(https:--youtu.be-2u7MpC2Rc18?list=TLPQMDQxMjIwMTldn3cGp73QBQ)
- تأثير الدومينو (اللغة الإنجليزية)
(https:--youtu.be-YXn08b5Illo?list=TLPQMDQxMjIwMTldn3cGp73QBQ)

بيانات الأهداف

- تحليل الأهداف (اللغة الإنجليزية)
(https:--youtu.be-cP3DvddMmp8?list=TLPQMDQxMjIwMTldn3cGp73QBQ)
- مفاهيم المتابعة والتقييم الأساسية (المدخلات والمخرجات والنتائج والأثر) (اللغة الإنجليزية)
(https:--youtu.be-lR8FalapJf0?list=TLPQMDQxMjIwMTldn3cGp73QBQ)

شجرة الأهداف

- الافتراضات والمخاطر (اللغة الإنجليزية)
(https:--youtu.be-fxvorqp1b9M?list=TLPQMDQxMjIwMTldn3cGp73QBQ)
- تحليل سلسلة النتائج (اللغة الإنجليزية)
(https:--youtu.be-7d0Ue64xJL0?list=TLPQMDQxMjIwMTldn3cGp73QBQ)

مؤشرات الأداء

- مصادر البيانات (اللغة الإنجليزية)
(https:--youtu.be-XbtUCO5Oxx4?list=TLPQMDQxMjIwMTldn3cGp73QBQ)
- مؤشرات الأداء والمستوى المستهدف (اللغة الإنجليزية)
(https:--youtu.be-X4gk-cHgk0w?list=TLPQMDQxMjIwMTldn3cGp73QBQ)

الإطار المنطقي

- الإطارات المنطقية الإنسانية (اللغة الإنجليزية) (https:--youtu.be-L8n4PwpFsHc)
- ادارة المشاريع التنمية: ما هو الاطار المنطقي (اللغة العربية) (https:--youtu.be-XoCp6jLnff8)

تم إنتاج هذه المادة بدعم كريم من الشعب الأمريكي

من خلال الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID ويعتبر هذا المحتوى

من مسؤولية (مؤسسة الملك الحسين)

ولا يعكس بالضرورة آراء الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID

أو حكومة الولايات المتحدة الأمريكية

Tel : +962 6 523 8236 **Fax :** +962 6 523 8337

Website : www.jcee.edu.jo **Email** : jcee@jubilee.edu.jo **CC** : info@jcee.edu.jo

f : JubileeCenterForExcellenceInEducation