

تطوير خطة المتابعة والتقييم والتعلم (AMELP) لمشروع الشراكة مع وزارة الشباب

توفيق زاده

رشا العقاد

مجد سليمان

الهدف من التدريب

تطوير خطة متابعة وتقييم وتعلم عالية الجودة لمشروع "الشراكة مع وزارة الشباب" بما في ذلك نظرية التغيير

أهداف التعلم

- التعرف على عناصر خطة المتابعة والتقييم؛
- فهم ماهية نظرية التغيير وكيفية تطويرها؛
- تحديد وتحليل المشكلة ومعالجتها بشكل منهجي باستخدام تحليل المشكلة والموضوعية؛
- تحديد نتائج محددة وقابلة للقياس وإظهار أن مؤسستك تستطيع تحقيقها؛
- تطوير مسودة إطار منطقي لمشروع الشراكة مع وزارة الشباب.



لمحة عامة عن مشروع الشراكة مع وزارة الشباب

يتمثل الغرض العام من المشروع في تحسين تفاعل واستجابة وتواصل وزارة الشباب مع الشباب الأردني من الذكور والإناث في جميع أنحاء المملكة، من خلال تطوير وسائل وقنوات جديدة وحديثة للتواصل مع الشباب الذين يستجيبون إلى رغباتهم وتطلعاتهم. ويسعى المشروع إلى تنشيط مراكز الشباب بشكل أفضل من خلال زيادة مشاركة الشباب من الذكور والإناث في تصميم وتنفيذ برامج تستجيب وتلبي احتياجات مجتمعاتهم المحلية.

كما يهدف المشروع إلى تحسين كفاءة وزارة الشباب في مراقبة وتقييم برامجها الميدانية وتركيب الأنظمة التي تسهل التواصل داخلياً وفي المديریات والمراكز الميدانية، مما يسمح بالتبادل السلس والعلمي وتحليل البيانات والتغذية الراجعة. كما سيستثمر المشروع في رفع القدرات الإدارية لوزارة الشباب في تصميم السياسات والبرامج وتنفيذها ومتابعتها ومراقبتها وتقييمها وتعلمها.

يتألف المشروع من عنصرين: (1) تنشيط مراكز الشباب وتحسين التواصل الافتراضي لوزارة الشباب، و (2) تدريب الموظفين وتحسين القدرات الداخلية.

قواعد الجلسة

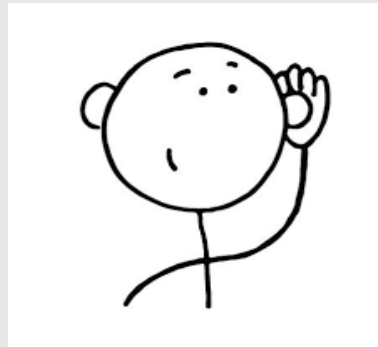
طرح الأسئلة في حالة
وجود أي استفسار



اغلاق الموبايل / على
الصامت



الوصول على الوقت



احترام
والاستماع
لمشاركات
الزملاء



المشاركة
بصوت
واضح
ومسموع

لنتعارف

- الاسم
- المسمى الوظيفي
- توقعاتكم من الورشة

شجرة المتابعة والتقييم



مقدمة

- لا يكون التخطيط الاستراتيجي فعالاً بدون نظام إدارة وقياس الأداء على صعيد المؤسسات والشركات والأقسام والأفراد وذلك بسبب أن قياس الأداء ومتابعة التطورات هي في صلب الإدارة الإستراتيجية المبنية على إتخاذ القرارات الصحيحة في الأوقات الحرجة وهذه القرارات بحاجة إلى نتائج على ضوءها يمكن اتخاذ الإجراء المناسب. ونظام قياس الأداء المتمثل في مؤشرات الأداء الرئيسية يساعد المتخصصين الأكاديميين والمدراء الممارسين على تطوير ثقافة قياس الأداء واعتماد مؤشرات قابلة للقياس والتحليل واتخاذ القرار المناسب.

- إدارة الأداء هي نظام متكامل ومستمر من تحديد وقياس وتطوير الاداء داخل المنظمة عبر ربط أداء الأفراد وأهداف المنظمة إلى الرؤية والمهمة والأهداف. مؤشرات قياس الأداء هي الأداة الأكثر استخداماً والأقل اتقاناً في عالم تطوير الأعمال والإدارة.

ما هي الاستراتيجية؟



تعريف الاستراتيجية



• الاستراتيجية هي كلمة استخدمت أصلا في الحياة العسكرية وتطورت دلالاتها حتى أصبحت تعني فن القيادة العسكرية في مواجهة الظروف الصعبة وحساب الاحتمالات المختلفة فيها واختيار الوسائل الرئيسية المناسبة لها

(الاستراتيجية هي طريقة أو خطة للوصول للنتائج المرغوب بها في المستقبل بأفضل التكتيكات)

ما هو التخطيط الاستراتيجي

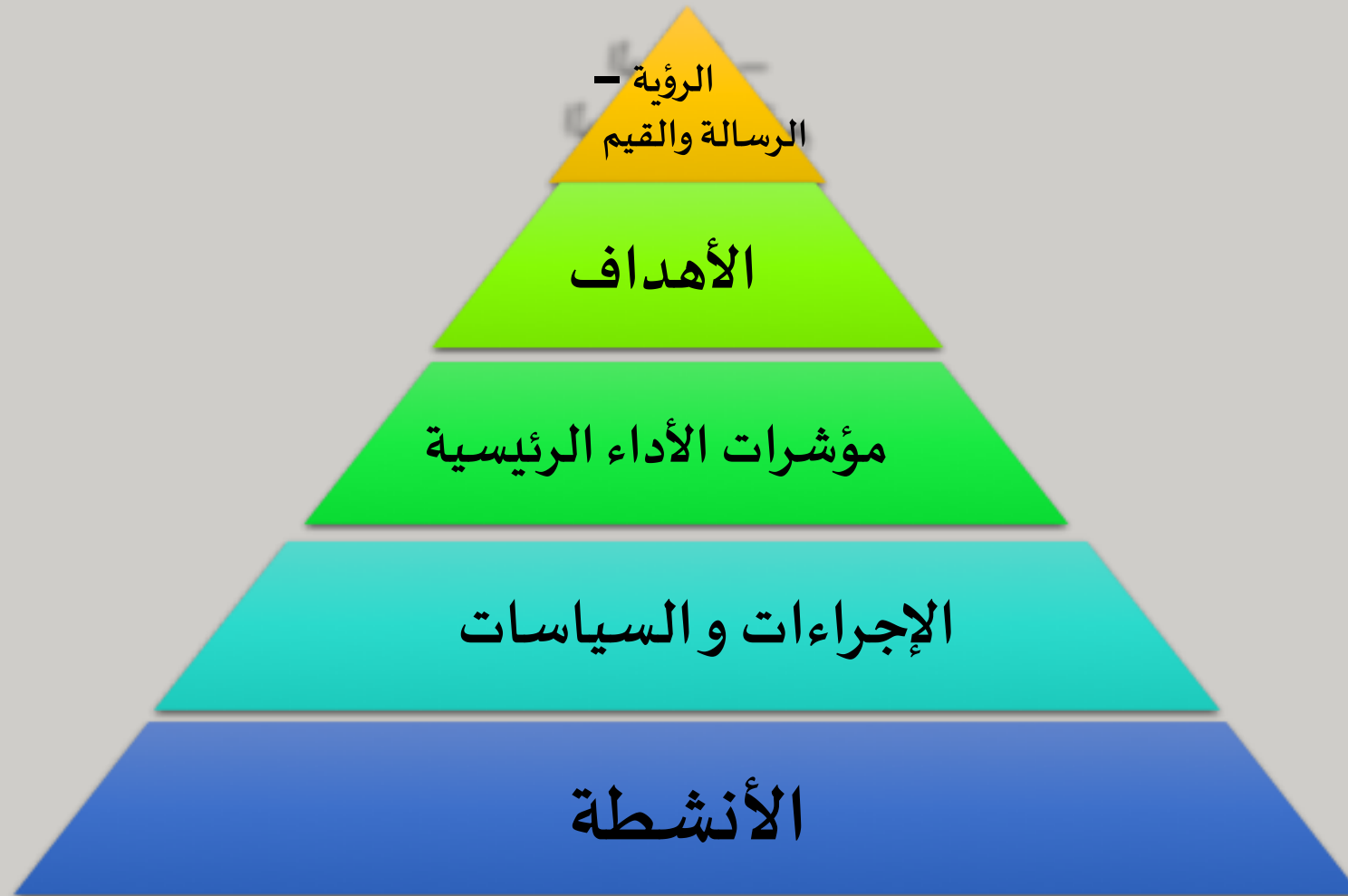


تعريف التخطيط الاستراتيجي

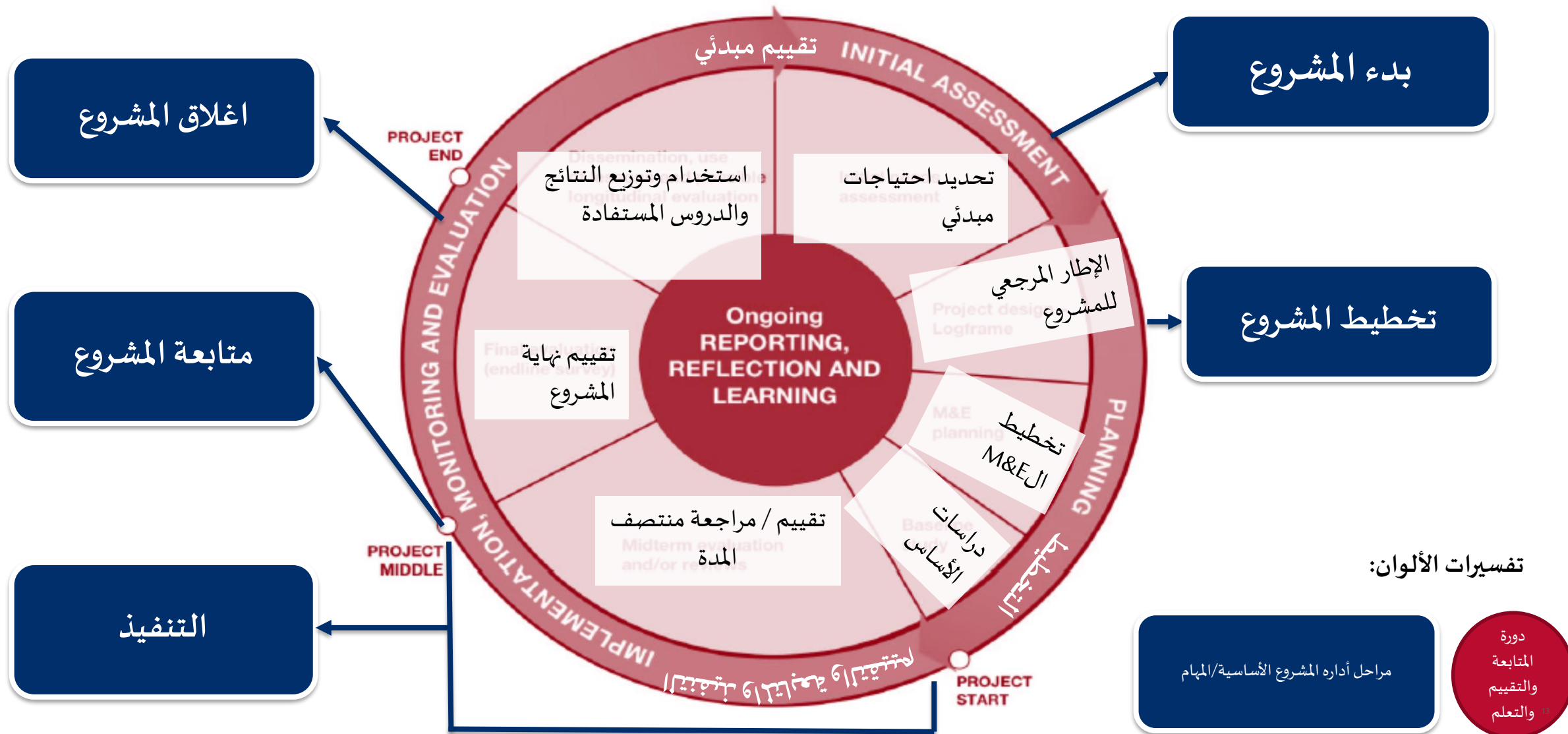


هو أسلوب رؤية المستقبل المرغوب به وتحويل هذه الرؤية إلى أهداف محددة وخطوات مدروسة قابلة للتحقيق.

خطوات التخطيط الاستراتيجي



العلاقة بين دورة إدارة المشاريع والمتابعة والتقييم





ماهي خطة المتابعة والتقييم والتعلم AMELP ؟

 **USAID | JORDAN**
FROM THE AMERICAN PEOPLE

**[INSERT NAME OF ACTIVITY]
MONITORING, EVALUATION,
AND LEARNING (MEL) PLAN**

Approved Date: [e.g. January 1, 2014]

Version: [1]

[Contract/Agreement] Number: [Insert number]

Activity Start Date and End Date: [e.g. January 1, 2014 to December 31, 2017]

Total Award Amount: [\$xxx]

[AOR/COR] Name: [Insert name]

Submitted by: [Insert name], Chief of Party
[Name of Prime Implementing Partner]
[Insert address]
Tel: [Insert number including country code]
Email: [Insert email address]

- أداة لتخطيط عملية المتابعة والتقييم والتعلم على مستوى المشروع
- تصف كيفية مساهمة نتائج المشروع بتحقيق أهداف الوزارة والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية
- تعرض تفاصيل نظام المتابعة والتقييم للوزارة
- يتم تطويرها في غضون 30 يوما بعد التعاقد وقبل البدء بالتنفيذ
- تصف "كيف" و "لماذا" ستؤدي أنشطته المشروع لإحداث التغيير المطلوب، وكيف سيتم تحديد هذا التغيير وقياسه.
- "وثيقة حية" **Living Document** ويمكن تغييرها إذا حدث تغيير في خطه العمل أو نطاق عمل المشروع.

تروي قصة المشروع!

العناصر الموصى بها بخطة المتابعة والتقييم والتعلم AMELP

- Introduction 1. مقدمه لخطة المتابعة والتقييم والتعلم
- Theory of Change 2. نظرية التغيير
- Results Framework (and Indicators) 3. الإطار المنطقي
- M&E Roles and Responsibilities for PGS Agreements (This is important moving forward) 4. أدوار ومسؤوليات المتابعة والتقييم للاتفاقيات الحكومية
- Monitoring systems 5. أنظمة المتابعة والتقييم
- Performance Indicator Tracking Table 6. جدول بيانات الأداء Performance Data (Table)

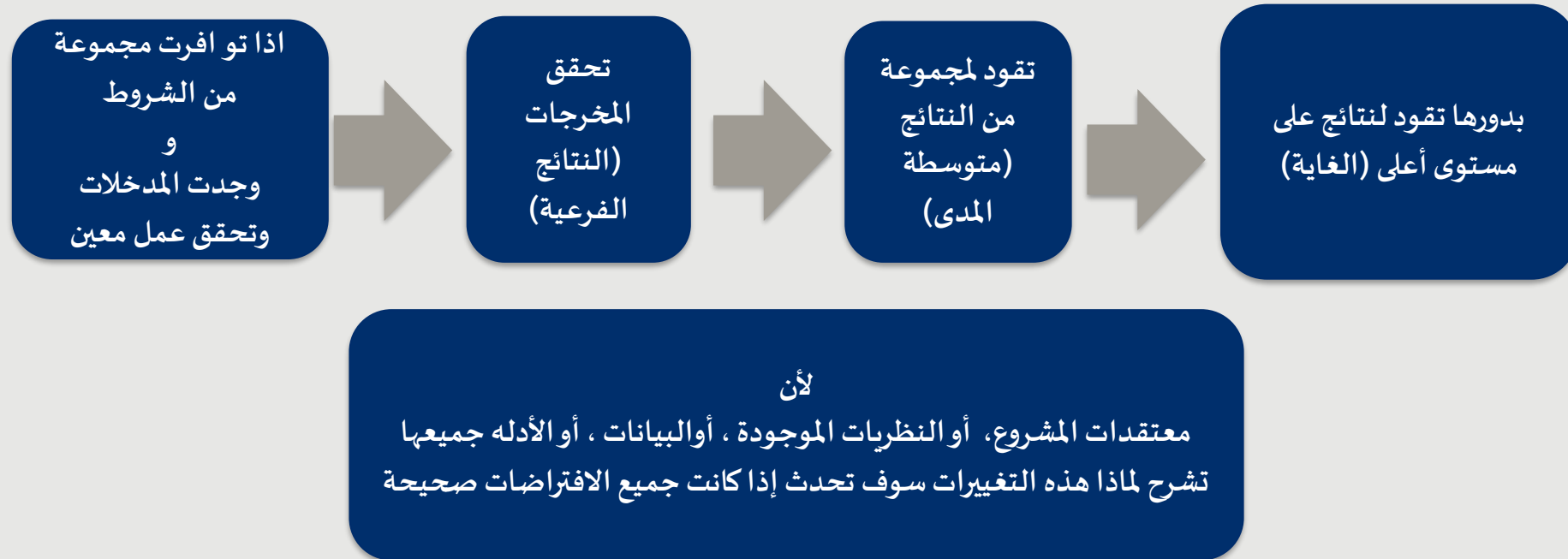
2. نظرية التغيير Theory of Change



ما هو المسار الذي نسلكه لتحقيق التغيير؟

ماهي نظرية التغيير Theory of Change

مسار التغيير



Adapted from: USAID Education in Crisis & Conflict Network,
https://eccnetwork.net/wp-content/uploads/12.16.A.TheoryofChange.Final_.pdf

ماهي نظرية التغيير Theory of Change ؟



- لماذا وكيف نعتقد ان التغيير سيحدث ؟

- ما هي افتراضاتنا حول عملية التغيير؟

Adapted from Vogel, 2012

مكونات نظرية التغيير Theory of Change

- الشكل أو التصوير المرئي

- Graphic or visual depiction

– يظهر جوانب النقاش الرئيسية حول عملية تطوير نظرية التغيير

– مرنة، ليس هناك شكل محدد، ممكن التعبير عنها باستخدام اشكال مختلفة

- الوصف السردى

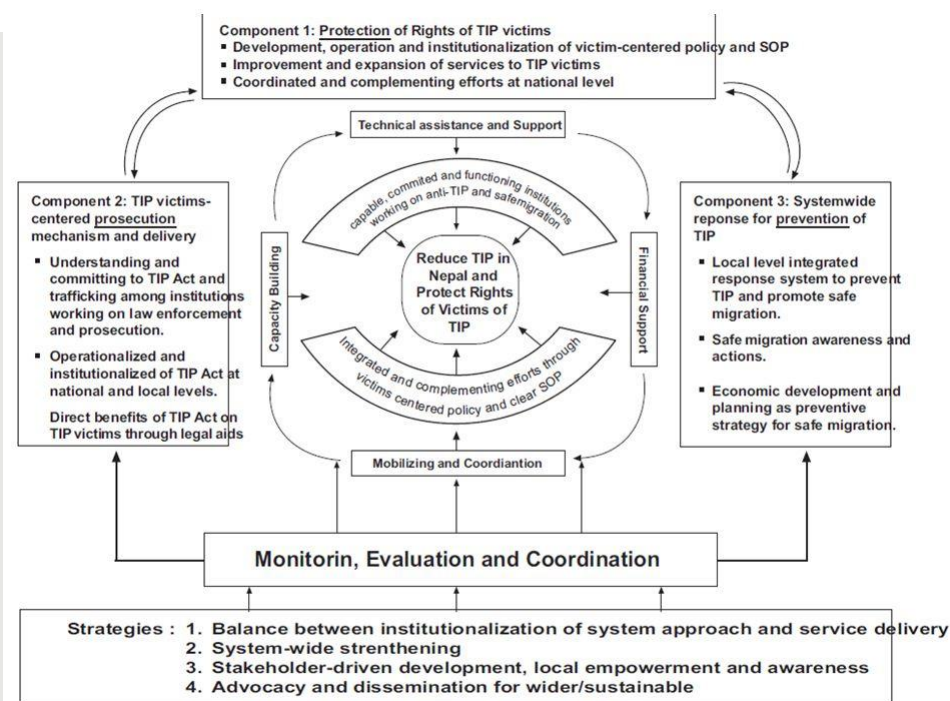
- Narrative description

– يكمل ويصف التصوير المرئي بمزيد من التعمق

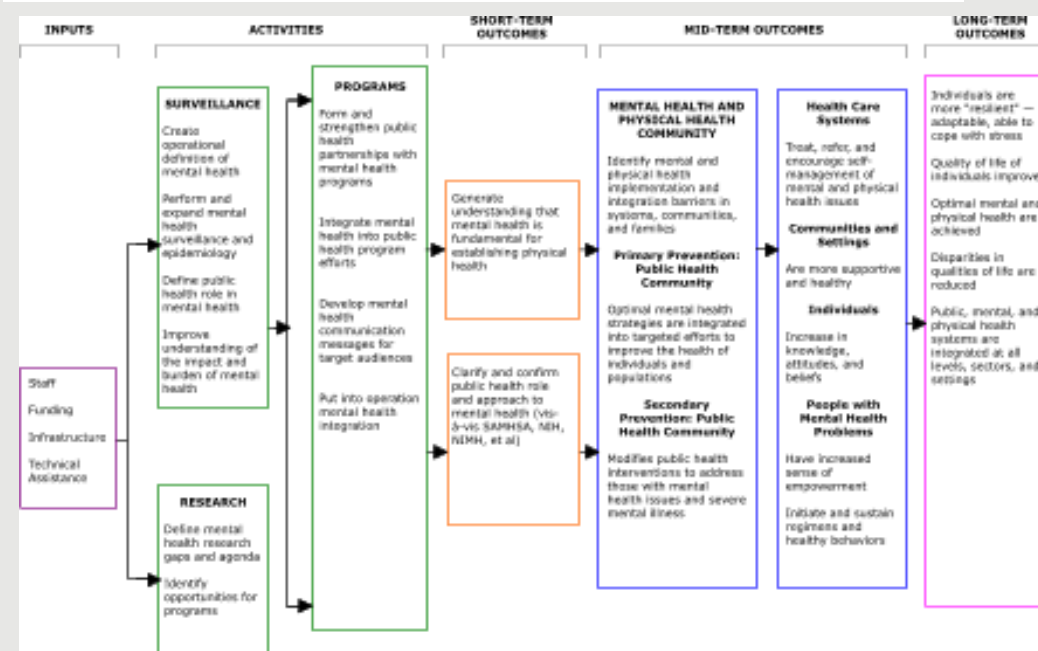
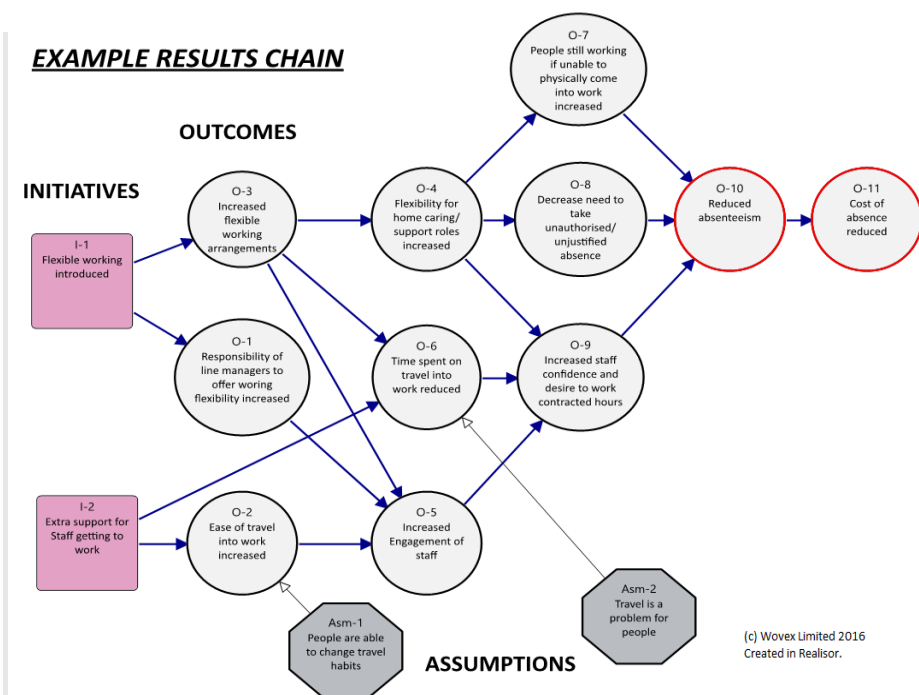
– لا تحكم بعدد كلمات معين

– "يجب ان تصف بشكل كاف كل مستوى نتيجة، كيف ولماذا سيحدث التغيير، الادله التي تدعم منطق السببية أو مسار التغيير ، إلى اي مدى يجب ان يحدث التغيير في كل مستوى أو كيف ستعرف علي التغيير (المؤشرات) ، الافتراضات على مستوى البرنامج والسياق" (نموذج خطة المتابعة والتقييم والتعلم)

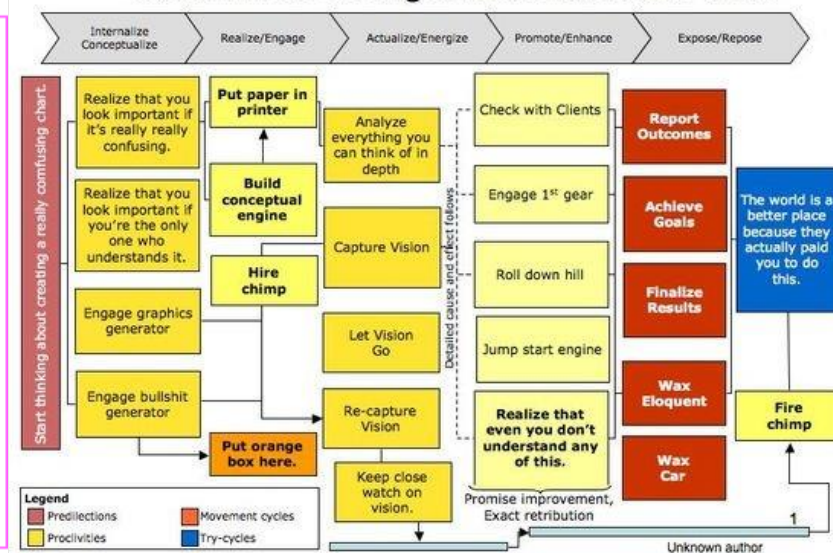
ليست منتج نهائي: نقطه بداية تعكس أفضل ما يفكر به الفريق في لحظة زمنية معينة. ينبغي إعادته النظر فيها وتحديثها حسب الحاجة (دليل تطوير نموذج الإطار المنطقي – USAID)



EXAMPLE RESULTS CHAIN

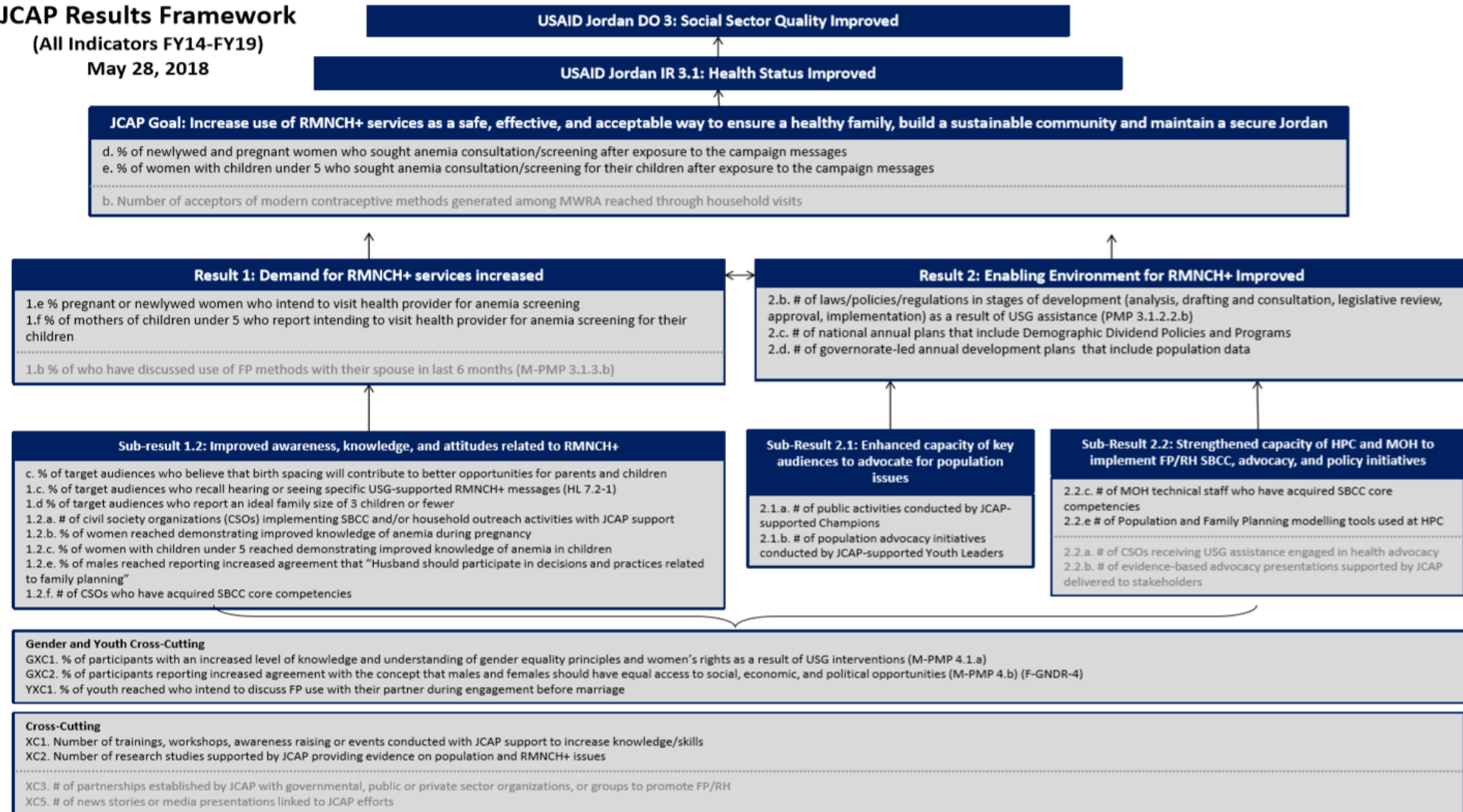


Logical Model for Creating Achievable and Sustainable Change Modalities over Time



مثال نظرية تغيير Theory of Change لمشروع

JCAP Results Framework (All Indicators FY14-FY19) May 28, 2018



الوصف السردى Narrative Description

احتاج الأفكار
الرئيسية فقط!



- يتم كتابته بعد استكمال التصوير المرئي
- يلخص الشكل / التصوير المرئي وتضيف المعلومات الأخرى التي لم يكن من السهل وضعها في الرسم
- من المهم تنظيم السرد حسب النتائج الرئيسية
- التأكد من أن السرد/الرسومات وخطط العمل تكمل بعضها البعض

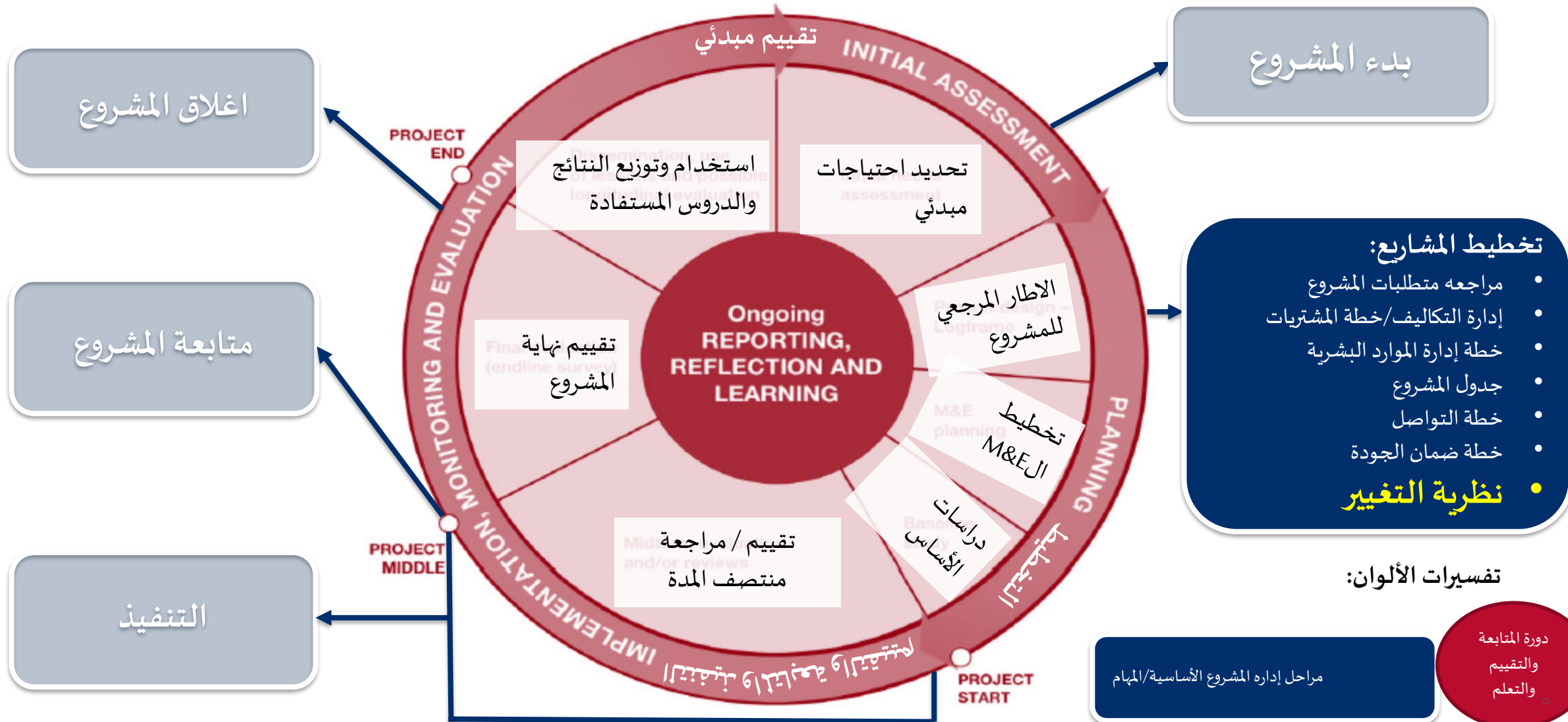
مكونات الوصف السردى Narrative Description

- السياق الذي تقع فيه المشكلة الخاصة بالمشروع
- النتائج المرجوة والنتائج الفرعية
- وصف كيف ولماذا من المتوقع ان يحدث التغيير
 - المسارات السببية المؤدية إلى التغيير المطلوب (جزئياً ، من الممكن استخدام If-Then)
 - الأدلة (حسب الحاجة) الداعمة للروابط السببية المفترضة
- التدخلات الرئيسية التي ستوصل لهذه النتائج من خلال الجهة المنفذة والـ USAID
 - الحديث عن التعاون/التنسيق مع الجهات الأخرى
- الافتراضات الرئيسية التي تكمن وراء نجاح هذه النظرية
 - الافتراضات الخاصة بالمشروع
 - الافتراضات الخاصة بالسياق
- المؤشرات الرئيسية لمتابعة كفيته تطور التقدم اثناء التنفيذ

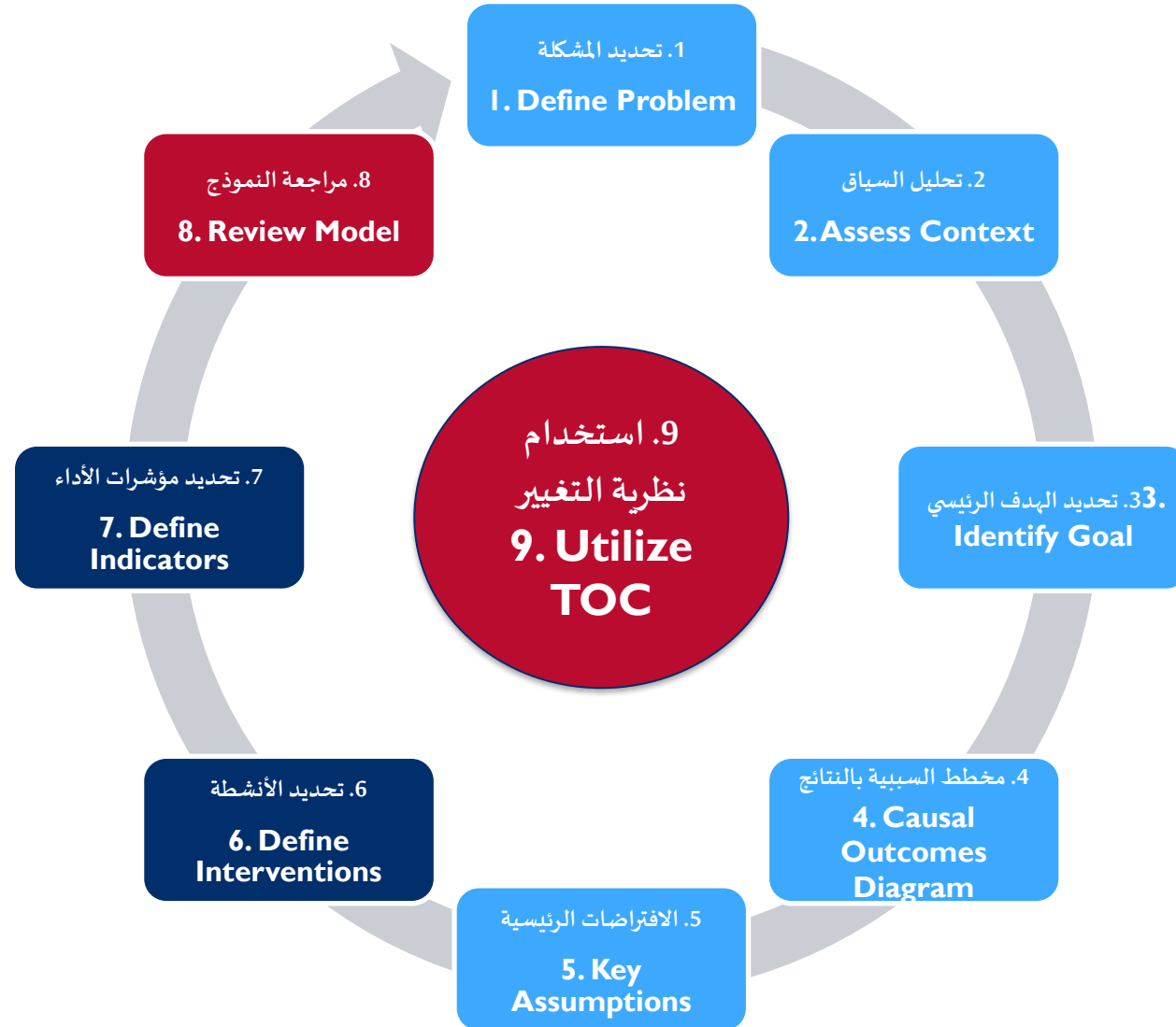
نموذج خطة المتابعة والتقييم والتعلم للمشاريع – الوكالة الامريكية للتنمية الأردن:

<https://jordankmportal.com/resources/activity-monitoring-and-evaluation-plan-template-amep>

المساهمة بتحقيق التغيير: نظرية التغيير



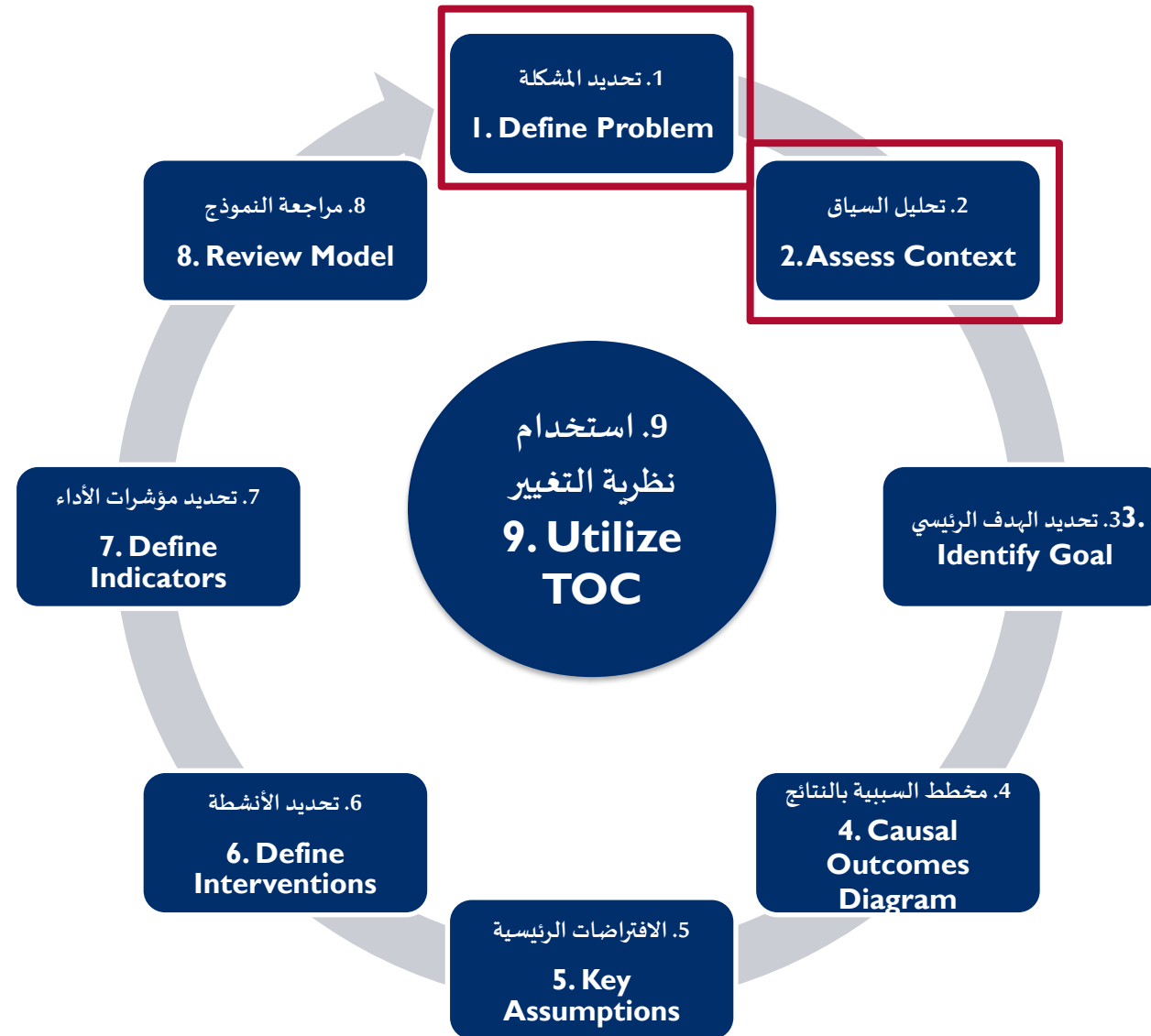
خطوات نظرية التغيير Theory of Change



Project Management Cycle Key

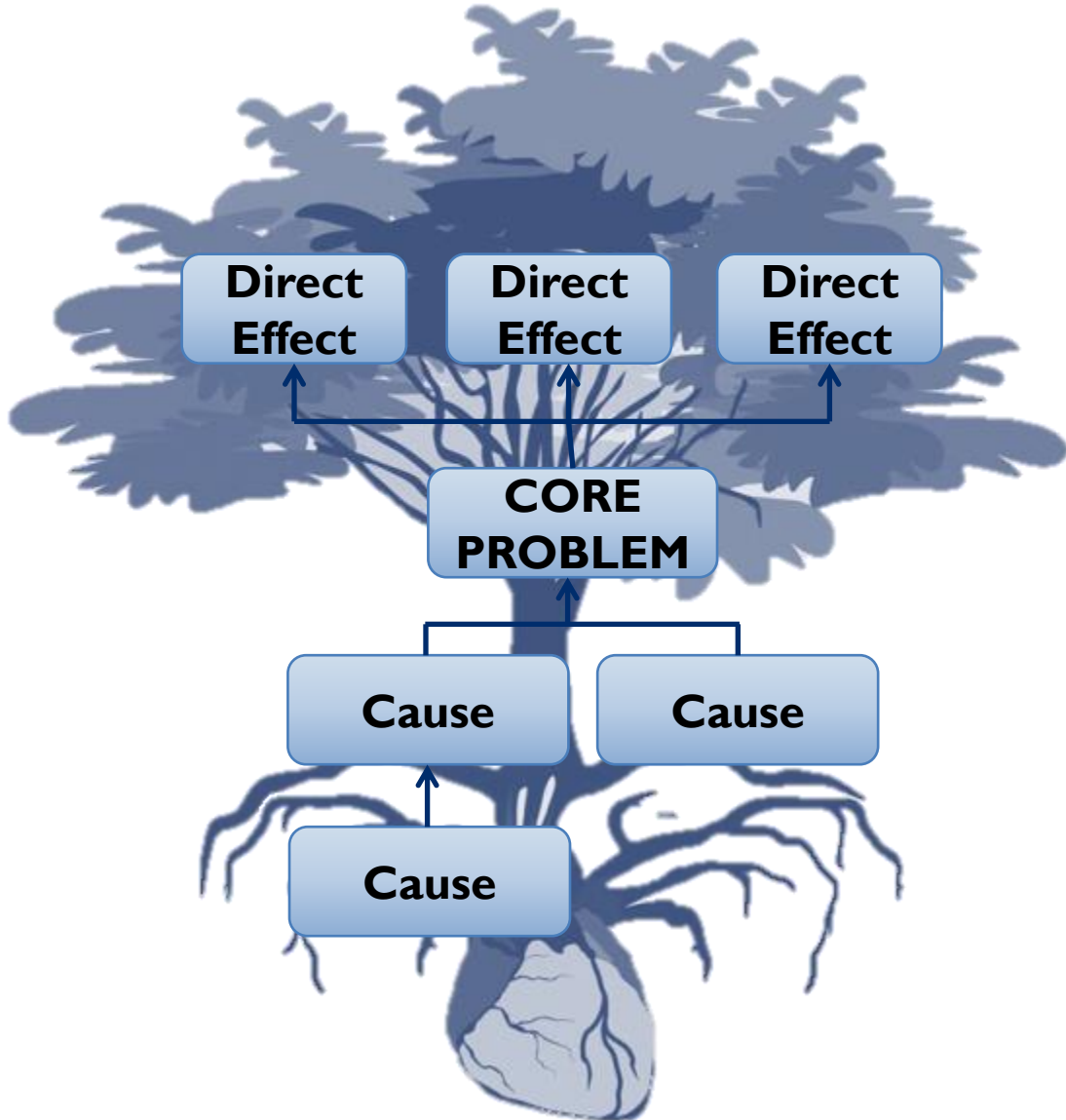


خطوات نظرية التغيير Theory of Change



الخطوة 1+2: تحديد المشكلة وتحليل السياق

Define Problem and Assess Context



- تحديد المشكلة الأساسية
- على مدار العملية ، أسأل: "ما الذي يسبب ذلك؟"
- دراسة الأسباب الجذرية للمشكلة الأساسية والظروف أو العوامل التي قد تؤثر على الموقف والأسباب الجذرية والمشكلة الأساسية

تحليل المشكلة

وفيات الأطفال	
نسبة وفيات مرتفعة عند الأطفال بين 0 و 12 شهراً لماذا؟	وفيات
نسب إسهال مرتفعة عند الأطفال بين 0 و 12 شهراً. العديد من الأطفال يموتون من الإسهال لماذا؟	مرض
ترضع الأمهات الأطفال دون الستة أشهر حليب طبيعي وحليب صناعي توقف الأمهات إرضاع الأطفال بين 7 و 12 شهراً ويطعنهم حساء الشعير الذي يتم تحضيره بمياه غير نظيفة لماذا؟	سلوك
تعتقد الأمهات أن حليب الأم لا يكفي وحده لإشباع الأطفال بين 0 و 6 أشهر تعتقد الأمهات أن حساء الشعير طعام مناسب للأطفال بين 7 و 12 شهراً تصر الجدات على اتباع الممارسات التقليدية لماذا؟	اعتقاد
الأمهات لا يعرفن أن المياه غير النظيفة سوف تسبب أمراضاً للأطفال الأمهات لا يعرفن أن الطفل لا يحتاج إلى أي طعام غير حليب الأم حتى يبلغ ستة أشهر الأمهات لا يعرفن أن الطفل يستفيد من حليب الأم لغاية عمر السنتين	معرفة

الخطوة الثانية: تحليل السياق Assess the Context

- المرساة التي بنيت عليها نظرية التغيير
- دراسة الأسباب الجذرية للمشكلة الأساسية والظروف أو العوامل التي قد تؤثر على الموقف
- مراجعة الأدلة!

– عمليات التقييمات

– بيانات المتابعة

– البحوث والدراسات الأخرى

– ما الجديد منذ تصميم المشروع؟

- أخذ النظام الذي توجد فيها المشكلة الأساسية كاملاً بعين الاعتبار

- المقترح مقابل مراحل بدء التنفيذ

– الفترات الزمنية القصيرة لمقترح المشروع تحد من مستوى جمع البيانات

– كثيراً ما تتطلب فترة التنفيذ مراجعة التحليل أو إجراء تحليل أكثر تعمقاً للسياق

أدوات تحليل السياق Context Analysis Tools

- تحليل السياق: الأبعاد الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والبيئية وغيرها



Problem tree, fish bone analysis, –
situation models, force field analyses,
5Rs approach (Results, Roles,
Relationships, Rules and Resources)

- تحليل أصحاب المصلحة واللاعبين الأساسيين
- تحليل الاقتصاد السياسي
- تحليل عوائق التغيير في السلوك
- القوى والديناميات الخاصة بالنوع الاجتماعي، ودوافع التغيير، وفرص التغيير

تمرين جماعي: تحليل المشاكل والسياق

Define Problem and Assess Context

من فهمك لسياق عمل الوزارة، ما هي المشاكل التي تعتقد انها دفعت الوزارة والوكالة الاميركية للتنمية التفكير في تنفيذ برنامج الشراكة

- تعليمات:

- العمل في مجموعات (2-3 شخص)
- إنشاء شجره المشاكل
- تحديد الأدوات التي ستستخدمها لتحليل السياق

- الوقت: 30 دقيقه

خطوات نظرية التغيير Theory of Change



الخطوة الثالثة: تحديد الهدف / الغاية
Identify the Goal/Purpose



ماهي رؤيتك نحو التغيير؟

الخطوة الثالثة: تحديد الهدف / الغاية

Identify the Goal/Purpose

تحويل عبارة المشكلة إلى هدف
ما هو أعلى مستوى تغيير مطلوب،
لماذا ولمن؟

يصف ماذا، من، أين وليس كيف!

وينبغي أن يكون الهدف طموح ولكن قابل للتحقيق من خلال
الاستراتيجية، المشروع، و/أو الإطار الزمني للنشاط

مثال على هدف جيد:

زيادة استخدام خدمات تنظيم الأسرة
والصحة الإنجابية في محافظه عمان

النتائج المصاغة بشكل جيد تكون....

صيغة نتائج وليس عمليات

ما الذي سيتحقق، وليس العمليات
التي سيتم السير بها أو إنهاؤها

ليس هذا:

Promote the adoption of new workplace safety laws

وإنما هذا:

New workplace safety laws adopted

تتم صياغتهم كـ "أمر محسوم - صيغة نجاح" للمساعدة في تصور
كيف سيبدو النجاح، للتركيز على النتيجة أكثر من العملية

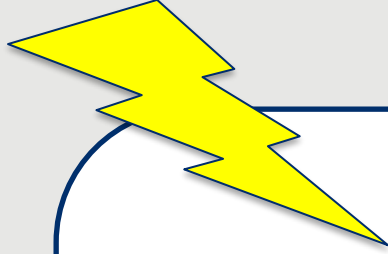
وهذا يساعد أيضا على
اتخاذ التدابير المناسبة

الأنشطة، العمليات والنتائج

Activities & Processes vs. Results

- عدم خلط الأنشطة بالنتائج المرجوة





لا ترضى بالأهداف الغامضة والعامة

اوصف التغيير بشكل محدد. يجب صياغة الغاية على شكل نتيجة: حاله متغيرة يمكن وصفها وقياسها.

نقاش جماعي: هل هذه امثلة على نتائج جيدة أم سيئة؟

- To improve food security, income, and resilience for chronically food insecure rural women through their social and economic empowerment
- To raise awareness, improve knowledge of civil society organizations on democratic process and promote dialogue among youth organizations and how to avoid conflict in dialogues
- Increase use and continuation of family planning and reproductive health services in Jordan
- To increase civic engagement through developing and delivering civic education curricula for 10,000 high school students and 10,000 university students in Ma'an and Karak Governorates.
- Underprivileged youth employment in service delivery sector improved

نشاط جماعي – تحديد صيغة الغاية

Group Exercise – Goal Statement

ما الذي سيبدو عليه النجاح لمشروعك المقترح؟

يتيح الانتقال من الصورة الذهنية إلى وصف اوفى لرؤية النجاح:

المدة الزمنية: 3-5 سنوات

كيف سيبدو النجاح في نهاية 3-5 سنوات؟

What are SMART Goals ?

Specific

Goal should be specific, why funds are required and how it will be utilized

Measurable

Exact Amount estimated for meeting the Goal should be stated

Attainable

Determine how it can be reached, and ability of individual to meet the outcome

Relevant

Is the Goal realistic and in line with the stated objectives of the individual

Time Bound

Specifically state when the goal needs to be reached

خطوات نظرية التغيير Theory of Change



كيف يحدث التغيير



- الجوانب الرئيسية:

- الأنظمة Systems

- القوى Powers

- المعايير Norms

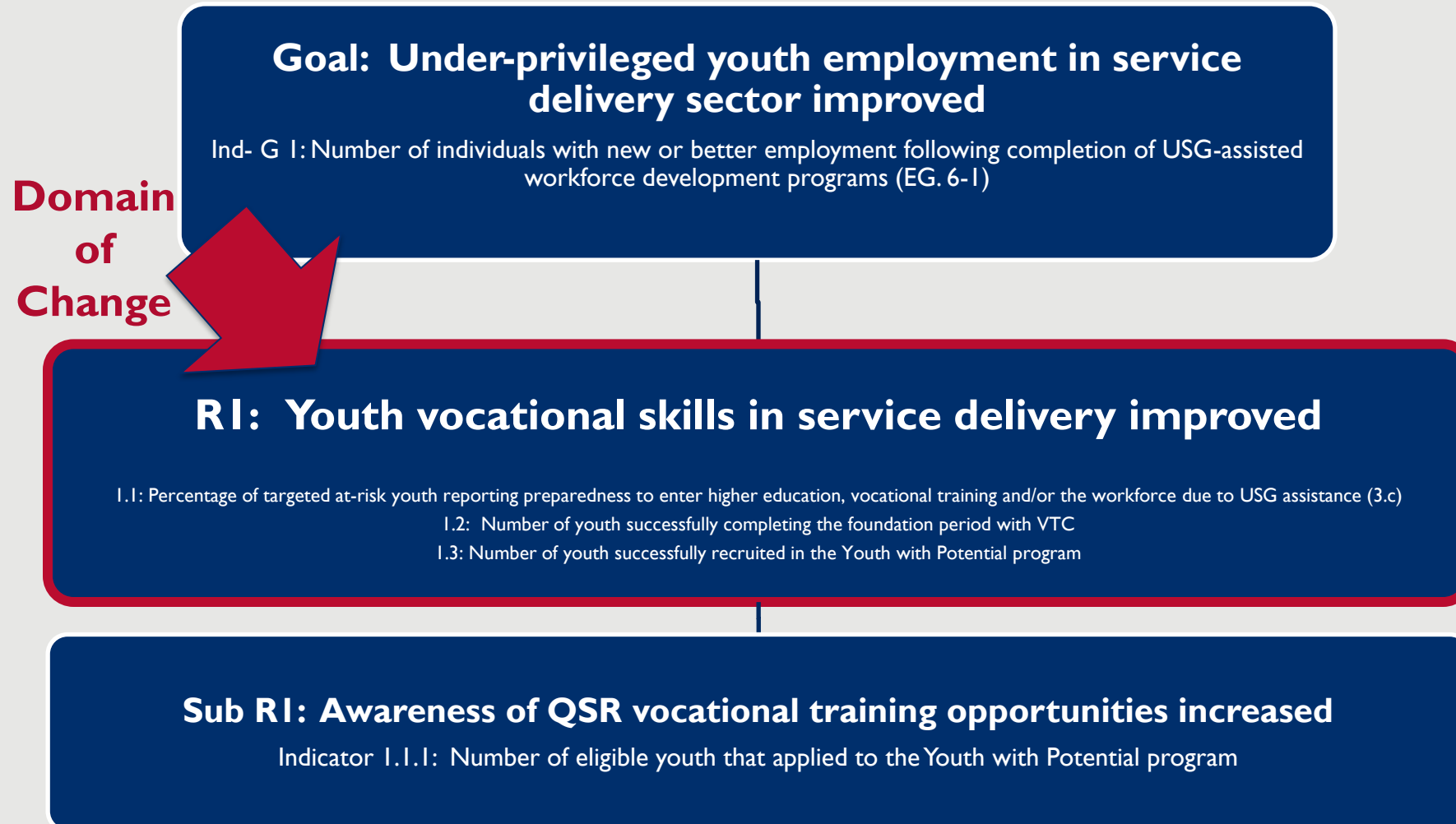
- من يخلق التغيير

- صناعات التغيير

- المؤسسات

- الخطوة الرابعة – تطوير مخطط السببية بالنتائج Causal Outcomes Diagram

تحديد مجالات التغيير (النتائج)



تحديد مجالات التغيير Domains of Change (النتائج)

- الاسئلة الرئيسية:
 - من وما الذي يحتاج إلى تغيير من أجل تحقيق الهدف؟
 - أين يجب أن يحدث التغيير وبأي طريقة كي يصبح التغيير ممكناً؟
 - من يحتاج لفعل ماذا بشكل مختلف؟
- حول المشاكل الجذرية الرئيسية إلى مجالات للتغيير

الأمثلة	
المشاكل الرئيسية	تتحول الى مجالات للتغيير
Limited ability to recover from shock	Improved ability to recover from shock
Low crop production	Increased crop production
Inequitable and limited income	Increased equitable income.

(Starr and Fornoff, 2016)

مجموعات عمل – مجالات التغيير Domains of Change

- حدد مجالات التغيير الرئيسية (نتيجة) للمشروع
- حدد ما لا يزيد عن 3 مجالات للتغيير

- الوقت: 15 دقيقة

الفرضيات والسلاسل المنطقية

Hypotheses and Logical Chains

تعتمد المشاريع والأنشطة على فرضيات

تقريباً كل تصميم المشروع يحتوي على أفكار محددة
حول العلاقات السببية

If A, then B
إذا حدث س، فسيحدث ص

- *IF we train teachers, THEN children will learn more*
- *IF we vaccinate children, THEN there will be fewer deaths*
- *IF we monitor elections, THEN there will be fewer irregularities*

الإطار المنطقي Logic Model يجيب على لماذا وكيف

لماذا؟

IF...Then

إذا حدث ... سيحدث ...

الأثر - على المستوى الأعلى

النتائج الأوسع - الأبعد

IF...Then

إذا حدث ... سيحدث ...

النتائج الأولية

IF...Then

إذا حدث ... سيحدث ...

المخرجات

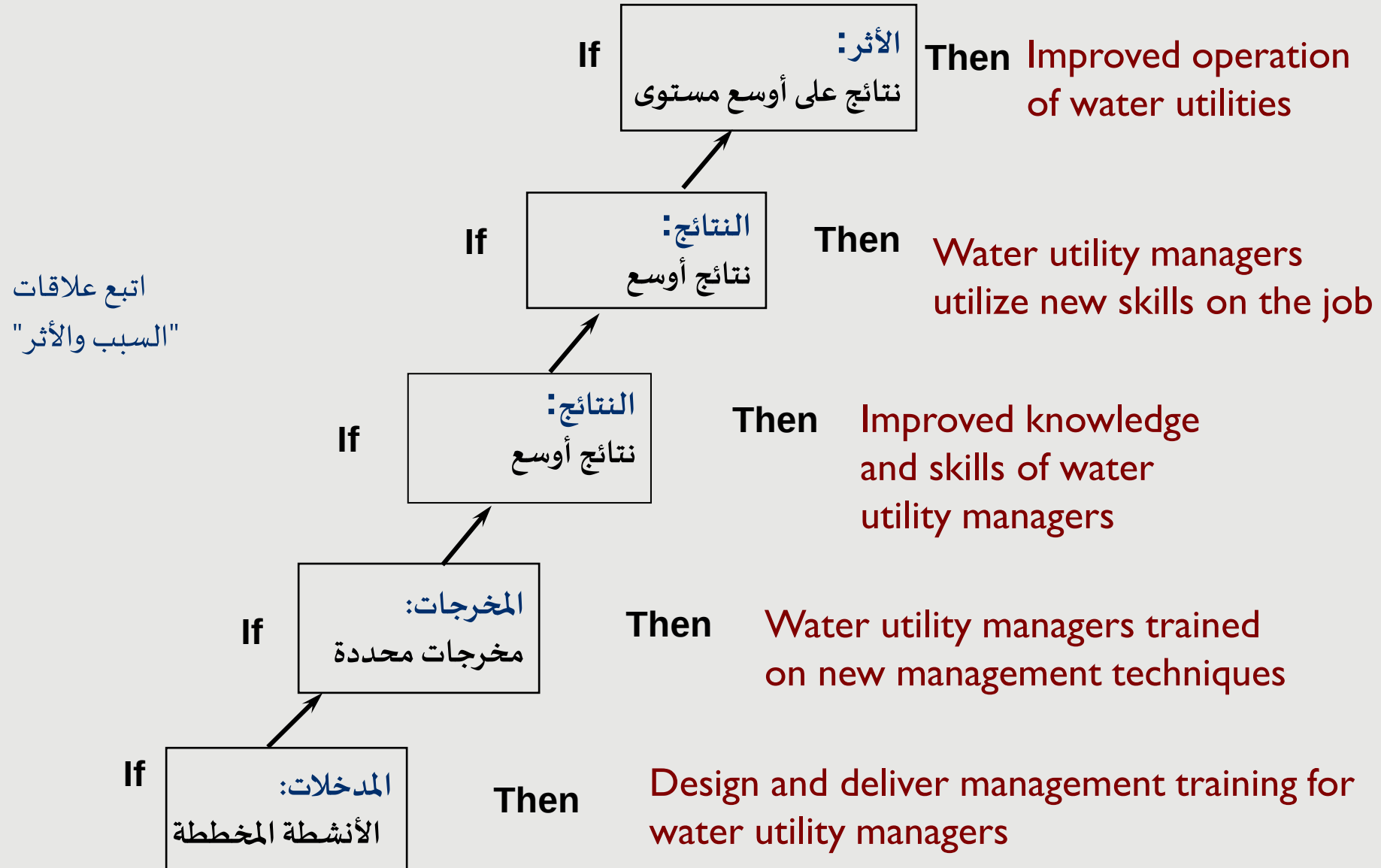
IF...Then

إذا حدث ... سيحدث ...

الأنشطة

كيف؟

التفكير السببي Causal Thinking

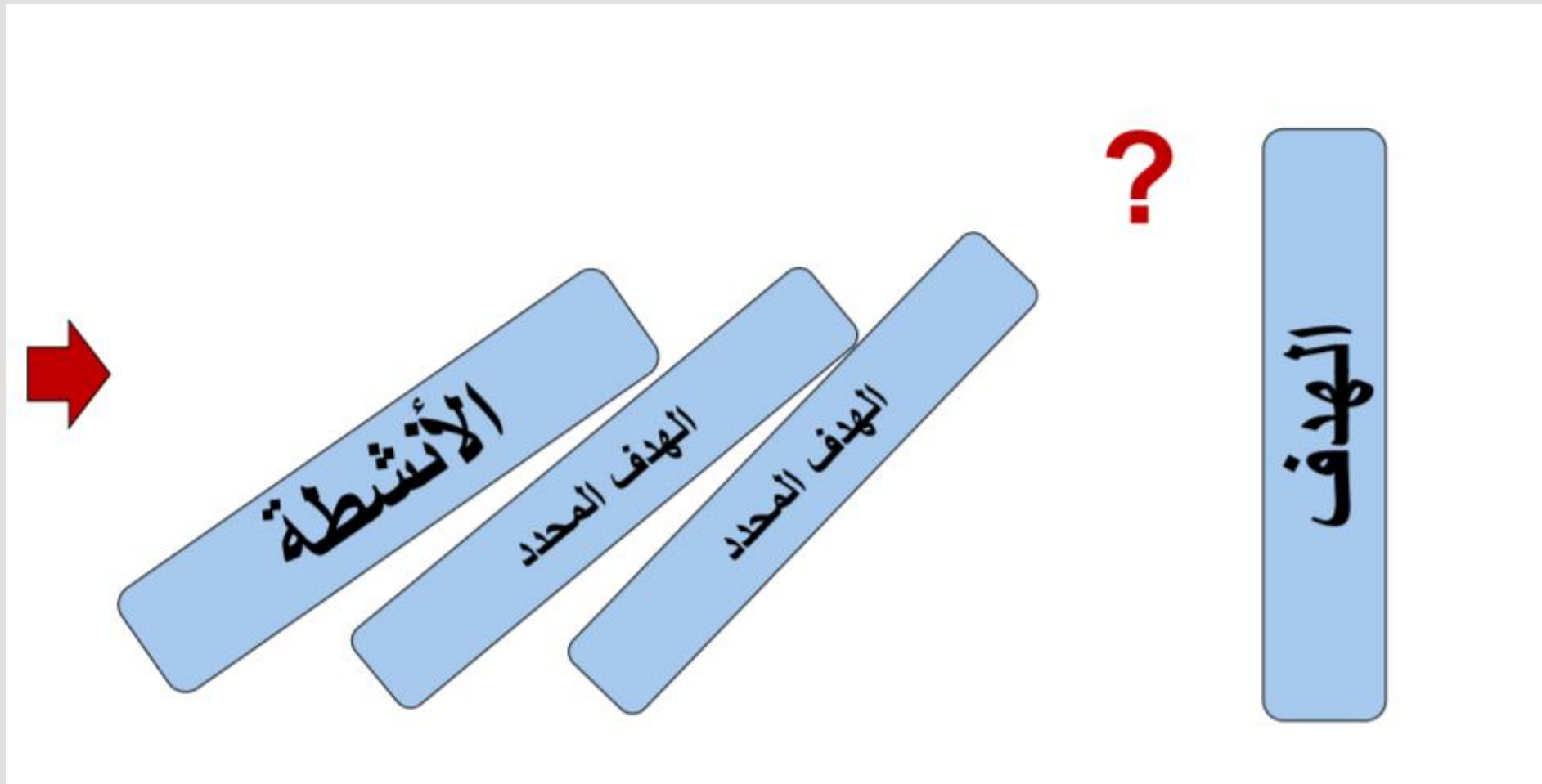


الشراك المحتملة للمنطق السببي Causal Logic

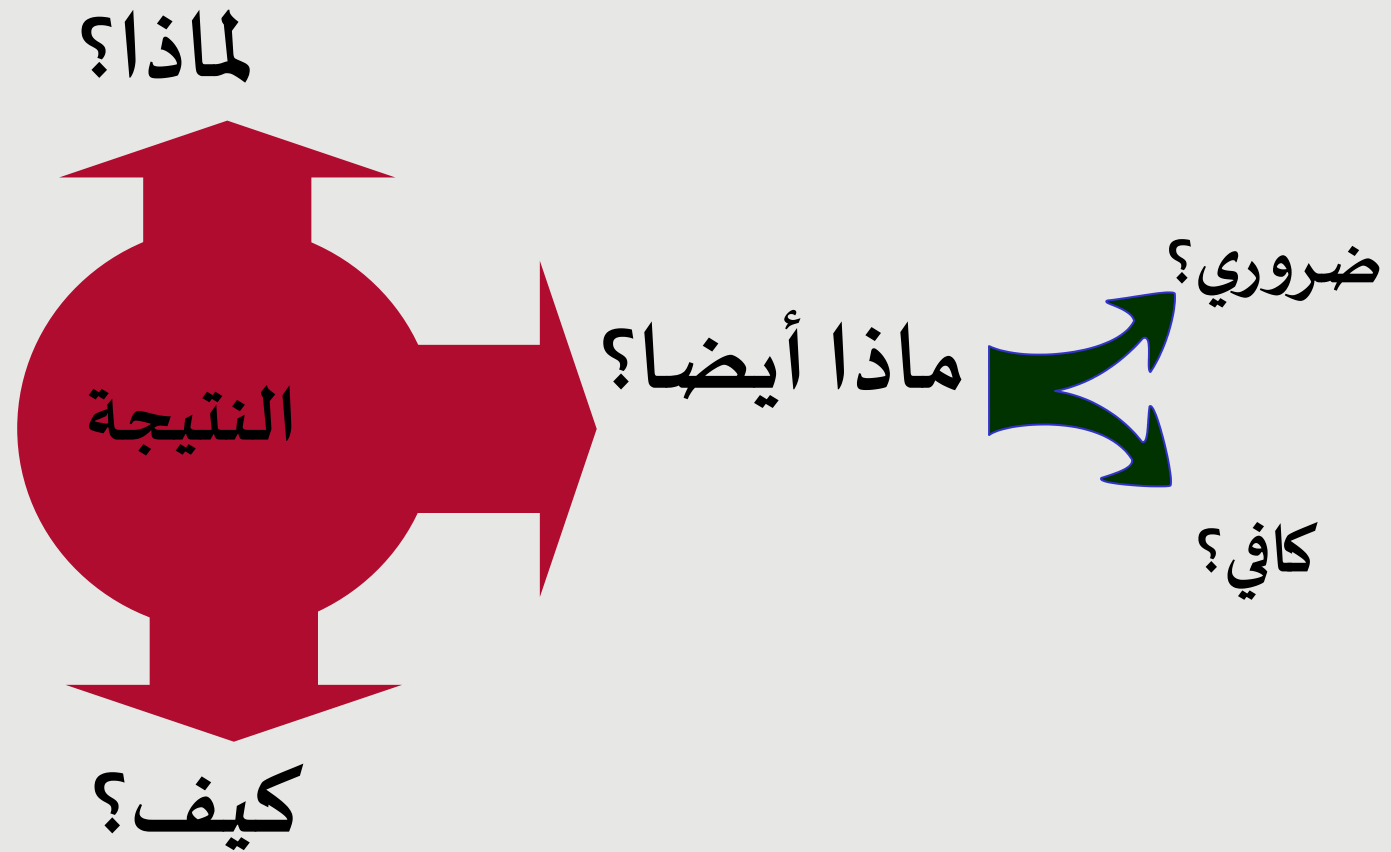


- "ثغرات سببية" كبيرة في التسلسل الهرمي من مستوى لآخر
- النتائج ليست ضرورية وكافية لحدوث التغيير
- النتائج متعددة المستويات
- النتائج متعددة الأبعاد
- الروابط المتعلقة بالتصنيفات او التعاريف
- الروابط الزمنية

"ثغرات سببية" كبيرة في التسلسل الهرمي من مستوى لآخر



ضروري وكافي



النتائج المصاغة بشكل جيد ...

أحادية المستوى Uni-Level

لا يوجد "if-then" مضمن داخل نفس الهدف

NOT THIS: Improved student performance through more effective classroom instruction

– **BUT THIS:** Two separate objectives:

- (1) Improved student performance
- (2) More effective classroom instruction

تجنب: "من خلال..." "من أجل..." "نتيجة ل..." "وذلك لكي..." وغير ذلك من الكلمات والعبارات في صيغة الأهداف.

النتائج المصاغة بشكل جيد ...

أحادية الأبعاد - Uni-dimensional

تحتوي عنصر واحد في صيغة النتيجة، إلا إذا كانت العناصر مرتبطة ارتباطاً وثيقاً وكلاهما مدعومة بما يأتي أدناه في إطار النتائج

NOT THIS: New workplace safety policies adopted and capacity of government strengthened

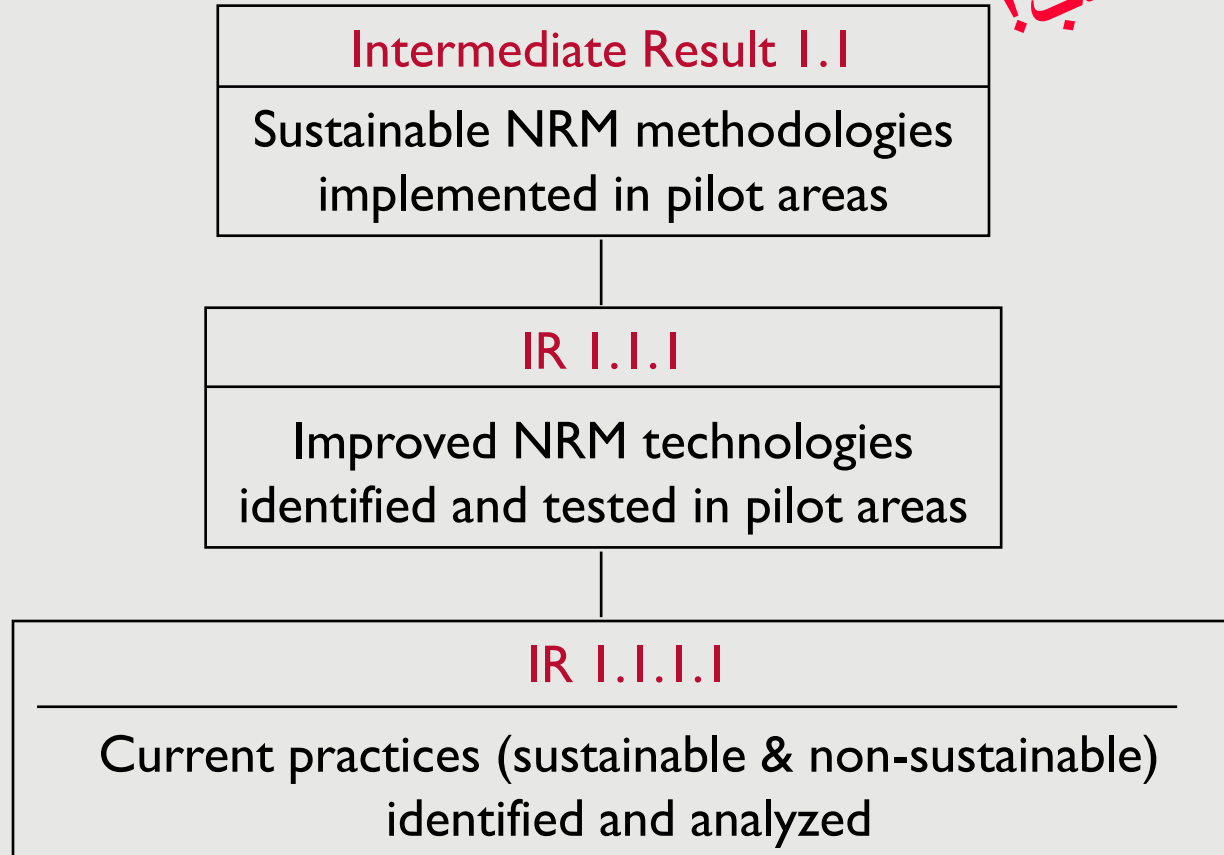
– **BUT THIS:** Two separate objectives: (1) New workplace safety policies adopted and (2) Capacity of government strengthened

MIGHT BE ACCEPTABLE: Increased quality and coverage of social protection services

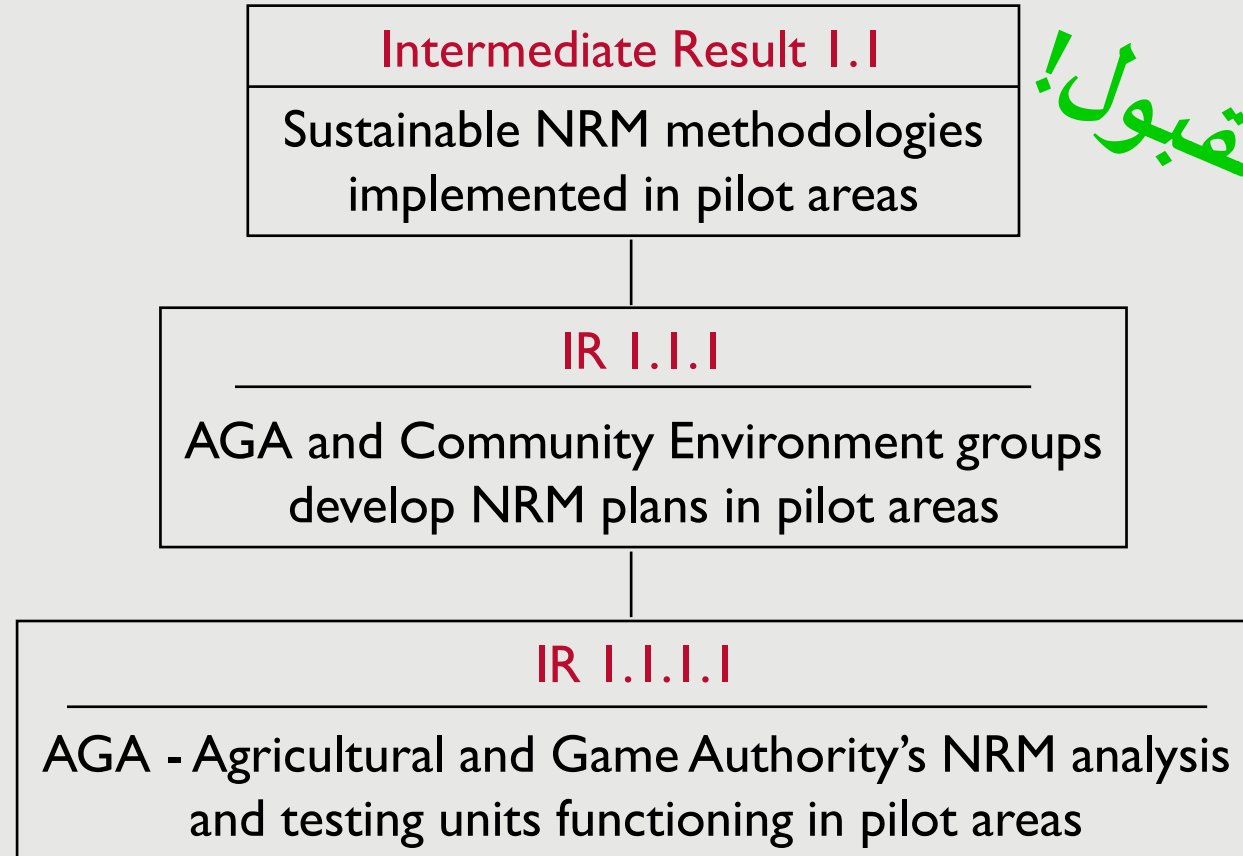
MIGHT BE ACCEPTABLE: Improved medical and administrative skills among health clinic workers

Chronological Linkages روابط زمنية

تجنب!



Causal Logical Linkages روابط سببية منطقية



تفكير مقبول!

نشاط جماعي

- ضمن كل نطاق من مجالات التغيير، عين مسار التغيير على الأقل 2-3 مستويات ضمن مجالات التغيير الخاصة بك.
- الوقت: 45 دقيقة

خطوات نظرية التغيير Theory of Change



الخطوة الخامسة: تحديد الافتراضات Assumptions

ما هي الافتراضات؟
لماذا هي مهمة؟



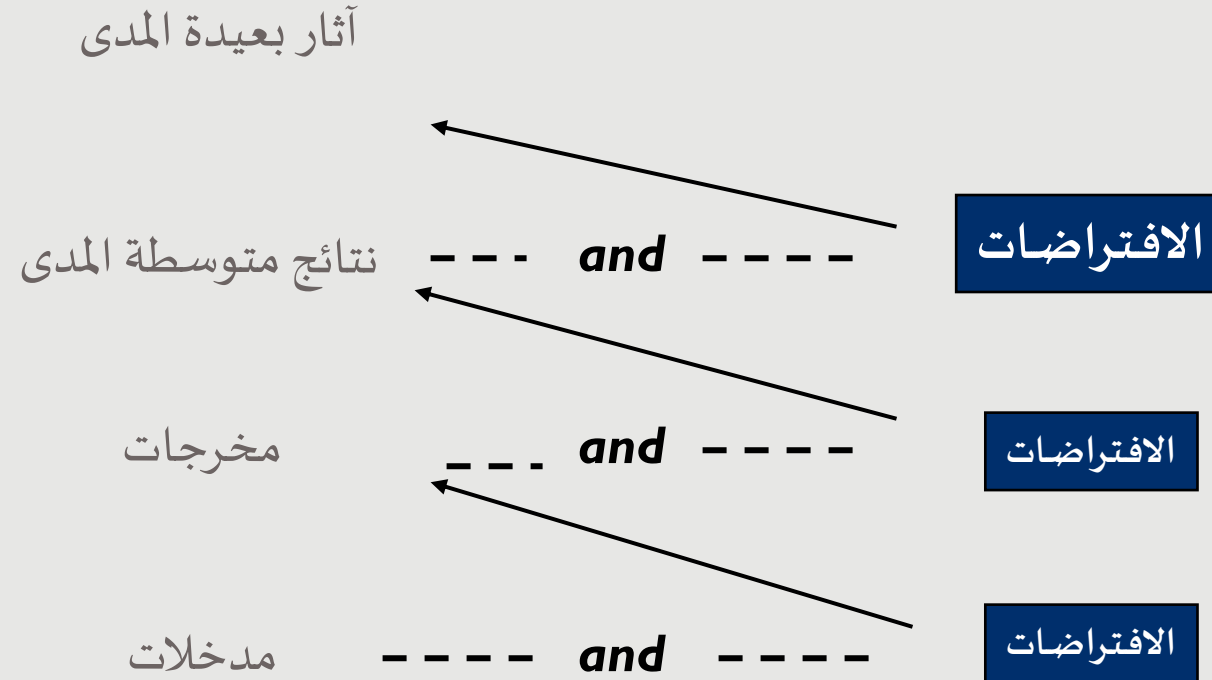
الافتراضات Assumptions

- "أشياء نعتقد انها صحيحة" (فوغل ، 2012)
- 'نظريات' راسخة: القيم الشخصية والمهنية، والمعتقدات، والمعايير، والمنظورات الايديولوجية لماذا يحدث التغيير
 - تؤثر على وجهات النظر
 - تؤثر على الخيارات (مثل القرارات الاستراتيجية والادارية)
- أفكار حول السياق
- أفكار حول دوافع التغيير
- أفكار حول العلاقات السببية بين التدخلات والنتائج والسياق

"[الافتراضات] هي جوهر نظرية عملية التغيير".

(Vogel, 2012)

كيف نضع الافتراضات Assumptions



- تجمع النتائج والافتراضات لتؤدي إلى نتائج على مستوى أعلى

كيف نضع الافتراضات Assumptions

إذا قمنا بعمل X ، سيحدث التغيير Y
بسبب...

ما الذي يمكن أن يحدث خطأ بحيث لو تحققت المخرجات لن تتحقق النتائج؟

ما الأمور التي تعني المستفيدين المستهدفين؟

ما هي الأمور التي نحتاج حدوثها لكي ننجح في منطقتنا؟

- ماذا نريد من الحكومة ان تفعل؟
- ما الذي نحتاج اليه من الشركاء/المنظمات الأخرى؟

فما هي "الصدمات" في البيئة المحيطة التي قد تعرقل تقدمنا؟

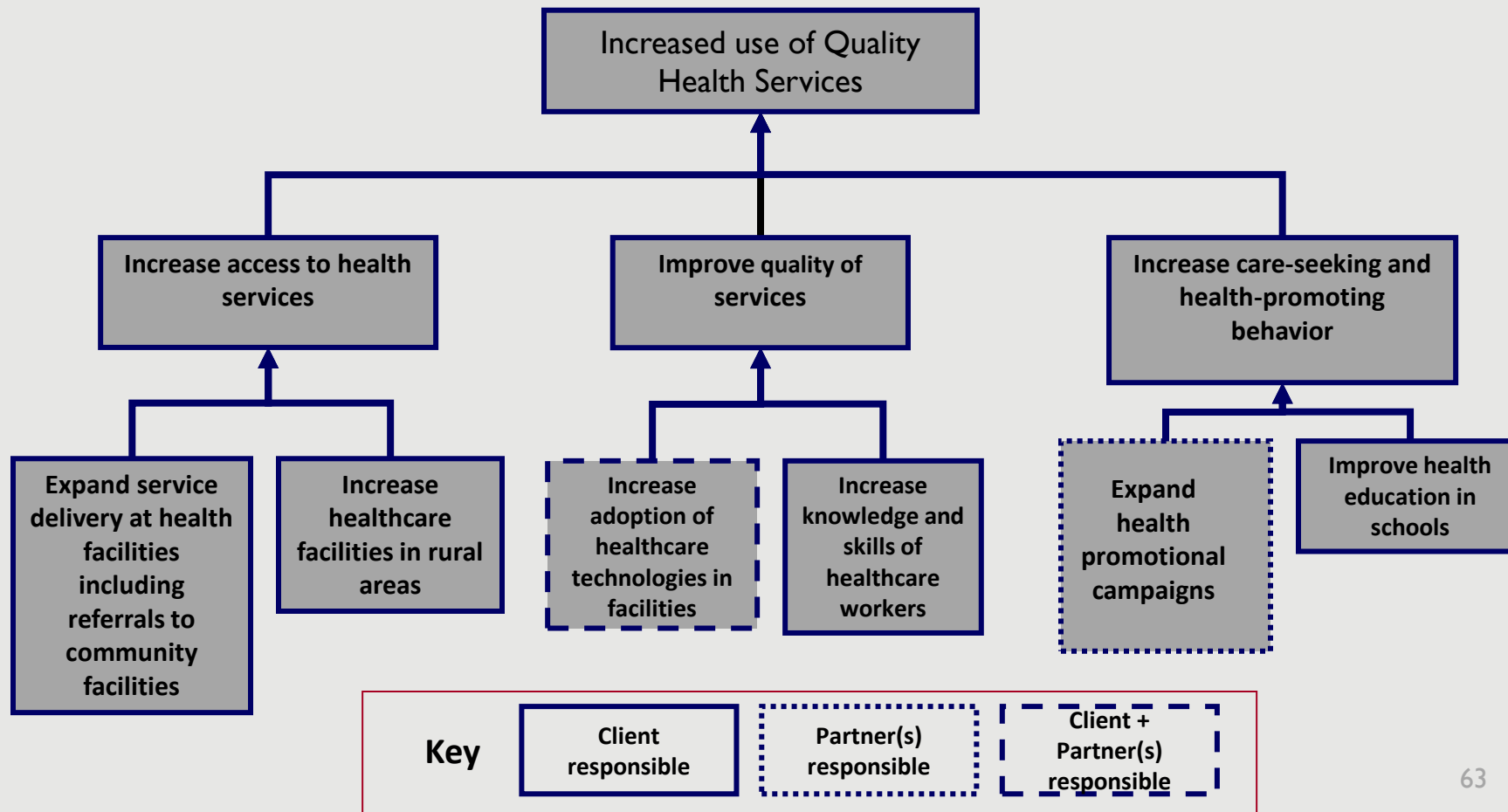
من من خارج المشروع نعتمد عليه للقيام بأشياء معينة لكي ننجح في جهودنا؟

Critical (Contextual) Assumptions

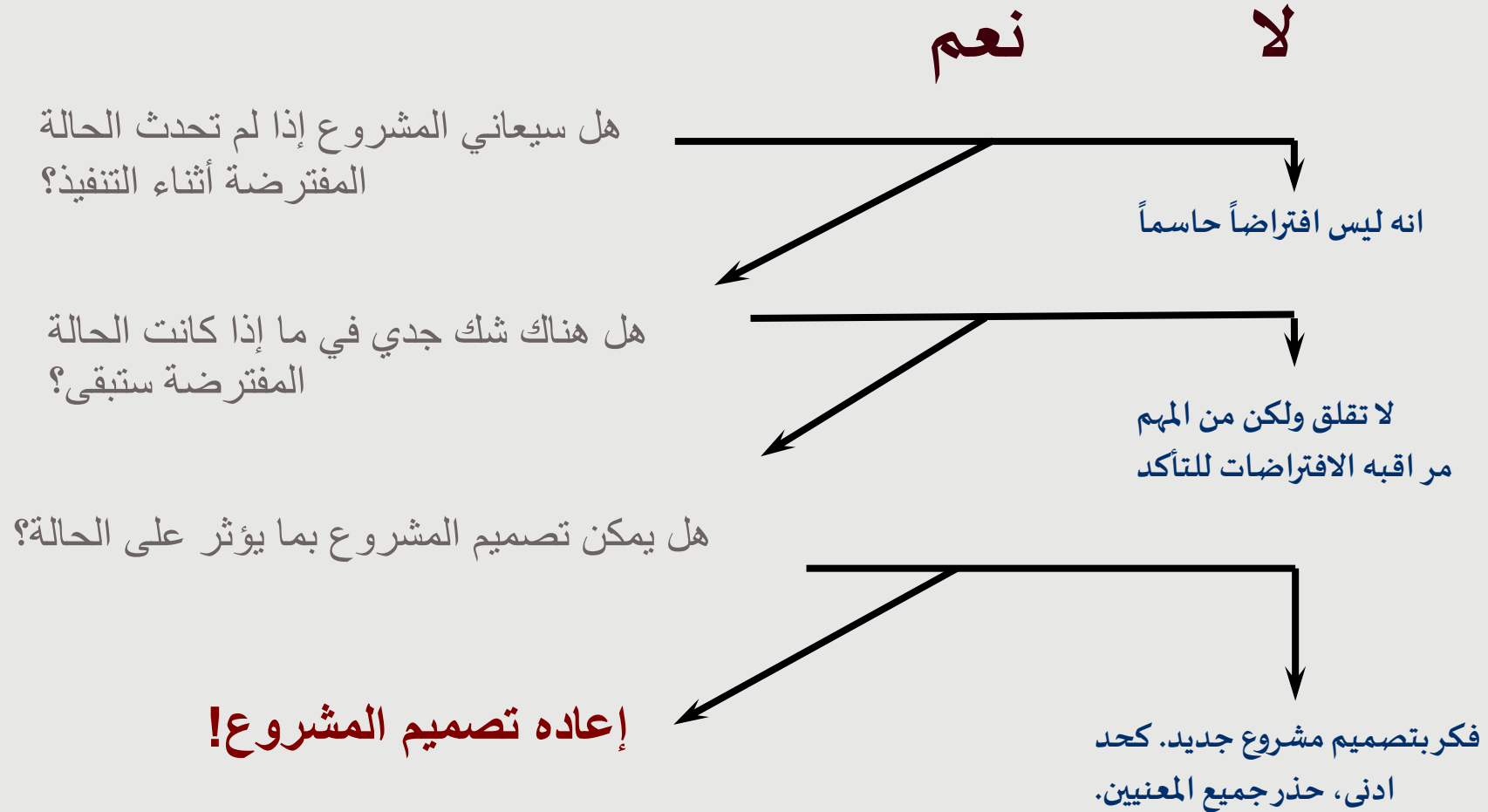
1. Development partners and the government budget allocations are sufficient and appropriate.
2. Government honors its commitment to provide infrastructure improvements to health facilities.
3. Adequate availability of health workers.
4. Private sector continues to be involved in social service delivery.

مثال على افتراضات

Assumptions



تحليل الافتراضات Assumptions



نشاط ضمن مجموعات

- مناقشه الافتراضات على كل مستوى من مستويات مخطط السببية
- كتابه الافتراضات على الأوراق اللاصقة ووضعها بشكل مناسب ضمن إطار النتائج
- صنف الافتراضات وفقا لاحتمالات حدوثها وتأثيرها على المشروع/النشاط
- "الافتراضات القاتلة": احتمالية كبيرة للحدوث، قد تحدث أضرار بالمشروع
 - احتمال حدوث متوسط ، تأثير متوسط على النشاط
 - احتمال ضعيف ، تأثير ضعيف على النشاط
- إعطاء موجز من كل مجموعة
- الوقت: 30 دقيقة

أية أسئلة؟

شكرا لكم!