

World Bank

# تفعيل أنظمة المتابعة والتقييم

ميرليز جورجينز  
جودي زول كوسيك

تمت الترجمة والمراجعة من خلال



مركز الأثر  
IMPACT CENTER



# تفعيل أنظمة المتابعة والتقييم

٢) مركز الأثر للبحوث والدراسات المحدودة ، ١٤٤٦هـ

كوسك ، جودي زال  
تفعيل أنظمة المتابعة والتقييم. / كوسك ، جودي زال ؛  
جوجنس ، مارلايز ؛ العمودي ، محمد ؛ ترجمان للترجمة -. الرياض ،  
١٤٤٦هـ

رقم الإيداع: ١٤٤٦/٨٥٢١  
ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٠٥-٢٧٧١-٧



# تفعيل أنظمة المتابعة والتقييم مجموعة أدوات تطوير القدرات

ميرليز جورجينز وجودي زول كوسيك

البنك الدولي



## حقوق التأليف والنشر © لعام ٢٠٠٩ محفوظة لصالح البنك الدولي للإنشاء والتعمير/البنك الدولي

1818 H Street, NW

Washington, DC 20433

الهاتف: ٢٠٢-٤٧٣-١٠٠٠

الموقع الإلكتروني: [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

البريد الإلكتروني: [wbglobalHIV/AIDS@worldbank.org](mailto:wbglobalHIV/AIDS@worldbank.org)

### جميع الحقوق محفوظة

١ ٢ ٣ ٤ ١٣ ١٢ ١١ ١٠

هذا المجلد من إنتاج موظفي البنك الدولي للإنشاء والتعمير/البنك الدولي. ولا تعكس النتائج والتفسيرات والاستنتاجات الواردة في هذا المجلد بالضرورة آراء المديرين التنفيذيين للبنك الدولي أو الحكومات التي يمثلونها.

لا يضمن البنك الدولي دقة البيانات الواردة في هذا العمل. ولا تشير الحدود والألوان والرموز والتصنيفات والمعلومات الأخرى الموضحة على أي خريطة في هذا العمل إلى أي حكم من جانب البنك الدولي فيما يتعلق بالوضع القانوني لأي إقليم أو الموافقة على هذه الحدود أو قبولها.

### الحقوق والأذونات

تخضع المواد الواردة في هذا المنشور لحقوق التأليف والنشر. وقد يشكّل نسخ و/أو نقل أجزاء من هذا العمل أو كله بدون إذن انتهاكاً للقانون المعمول به. ويشجع البنك الدولي للإنشاء والتعمير/البنك الدولي نشر أعماله وسيمنح عادة الإذن بنسخ أجزاء من العمل على الفور. للحصول على إذن لنسخ أو إعادة طباعة أي جزء من هذا العمل، يرجى إرسال طلب يتضمن المعلومات الكاملة إلى Copyright Clearance Center Inc., 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, USA، هاتف: ٩٧٨-٧٥٠-٨٤٠٠؛ فاكس: ٩٧٨-٧٥٠-٤٤٧٠؛ الموقع الإلكتروني: [www.copyright.com](http://www.copyright.com).

يجب توجيه جميع الاستفسارات الأخرى المتعلقة بالحقوق والتراخيص، بما في ذلك الحقوق الفرعية، إلى :

Office of the Publisher, The World Bank, 1818 H Street NW, Washington, DC 20433, USA

فاكس: ٢٠٢-٥٢٢-٢٤٢٢؛ البريد الإلكتروني: [pubrights@worldbank.org](mailto:pubrights@worldbank.org)

الرقم الدولي الموحد للكتاب (ISBN): ٩٧٨-٠٠-٨٢١٣-٨١٨٦-١

الرقم الدولي الموحد الإلكتروني للكتاب (eISBN): ٩٧٨-٠٠-٨٢١٣-٨١٨٧-٨

مُعزّف الكائن الرقمي (IOD): ١٠ □ ١٥٩٦/٩٧٨-٠٠-٨٢١٣-٨١٨٦-١

تصميم الغلاف: Naylor Design, Inc.

### مكتبة الكونجرس، فهرسة البيانات قيد النشر

Görgens, Marelize

تفعيل أنظمة المتابعة والتقييم : أدوات تطوير القدرات / ميرليز جورجيز وجودي زول كوسيك.

ص، سم

يتضمن مراجع بليوغرافية.

الرقم الدولي الموحد للكتاب (ISBN) ٩٧٨-٠٠-٨٢١٣-٨١٨٦-١ (ورق قلوي) - الرقم الدولي الموحد للكتاب (ISBN) ٩٧٨-٠٠-٨٢١٣-٨١٨٧-٨

١. إنتاجية الحكومة-الدول النامية-التقييم. ٢. معايير الأداء-الدول النامية-التقييم. ٣. إدارة الجودة الشاملة في الحكومة-الدول النامية-التقييم.

٤. الإدارة العامة-الدول النامية-التقييم. ١. جودي زول، كوسيك، ١٩٥٢. ٢. البنك الدولي. ٣. العنوان.

JF1525.P67G87 2010

352.3'57091724 - dc22

مكتبة الكونجرس:

٢٠٠٩٠٤٣٧٠٣

# إقرار

”إن دليل تفعيل انظمة المتابعة والتقييم: مجموعة أدوات تطوير القدرات الذي نشره البنك الدولي في الأصل باللغة الإنجليزية تحت عنوان:

Making Monitoring and Evaluation Systems Work : A Capacity Development Toolkit

© 2004 البنك الدولي.

جميع الحقوق محفوظة.

متاح على العنوان التالي :

<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2702>

هذا الدليل متاح ومرخص بموجب ترخيص المشاع الإبداعي نسب المصنف - غير موطنة 3.0 دولي، وفقا للشروط التالية: نَسَب المَصْنَف — يجب عليك نَسَب العمل لصاحبه بطريقة مناسبة، وتوفير رابط للترخيص، وبيان إذا ما قد أُجريت أي تعديلات على العمل. يمكنك القيام بهذا بأي طريقة مناسبة، ولكن على ألا يتم ذلك بطريقة توجي بأن المؤلف أو المرخص مؤيد لك أو لعملك. منع القيود الإضافية — يجب عليك ألا تطبق أي شروط قانونية أو تدابير تكنولوجية تقيد الآخرين من ممارسة الصلاحيات التي تسمح بها الرخصة. وللإطلاع على نسخة من هذا الترخيص ،

يمكنك زيارة: <https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/deed.ar>

جودة الترجمة باللغة العربية وتماسكها مع النص الأصلي هي المسؤولية الوحيدة لمركز الأثر . الأصل الإنجليزي لهذا العمل هو النسخة الرسمية الوحيدة.

Gorgens, Marelize; Zall Kusek, Jody. 2009. Making Monitoring and Evaluation Systems Work : A”  
.Capacity Development Toolkit. World Bank. © World Bank

License: CC BY 3.0 IGO <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2702>.”

لم يتم ترجمة هذا الدليل من قبل أي مؤسسة عضو في مجموعة البنك الدولي ولا ينبغي اعتبارها ترجمة رسمية لمجموعة البنك الدولي. لن تتحمل أي مؤسسة عضو في مجموعة البنك الدولي المسؤولية عن أي محتوى أو خطأ في هذه الترجمة ”“.

## المحتويات

|                                  |       |
|----------------------------------|-------|
| شكر وتقدير .....                 | xxiv  |
| الاختصارات ومسرد المصطلحات ..... | xxv   |
| استهلال .....                    | xxxix |

## مقدمة

|                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ١. أنظمة المتابعة والتقييم وتمكين الإدارة لتحقيق النتائج .....                                   | ١  |
| ١-١. كيف يمكن لأنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج أن تدعم تحسين الحوكمة؟ .....          | ٣  |
| ١-٢. كيف يمكن إنشاء نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج؟ .....                                   | ٤  |
| ٢. الجانب الفني في المتابعة والتقييم: العناصر الاثنا عشر في نظام المتابعة والتقييم الوظيفي ..... | ٦  |
| ٢-١. تحديات إعداد أنظمة المتابعة والتقييم .....                                                  | ٦  |
| ٢-٢. معالجة التحديات: العناصر الاثنا عشر في نظام المتابعة والتقييم الوظيفي .....                 | ٧  |
| ٣. مقدمة إلى مجموعة أدوات تطوير القدرات لتفعيل أنظمة المتابعة والتقييم .....                     | ١٢ |
| ٣-١. الغرض من مجموعة الأدوات .....                                                               | ١٢ |
| ٣-٢. الجمهور المستهدف .....                                                                      | ١٢ |
| ٣-٣. هيكل مجموعة الأدوات، وغاياتها، وأهداف التعلم .....                                          | ١٢ |
| ٤. كيفية استخدام مجموعة الأدوات في التدريس والتعليم .....                                        | ٢١ |
| ٥. أنشطة التعلم .....                                                                            | ٢٤ |

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| الفصل ١ التوافق الهيكلي والتنظيمي في أنظمة المتابعة والتقييم .....       | ٥٧ |
| العنصر الأول: التوافق الهيكلي والتنظيمي في أنظمة المتابعة والتقييم ..... | ٥٩ |
| ١. مقدمة .....                                                           | ٥٩ |
| ٢. معلومات أساسية وتعريفات .....                                         | ٥٩ |

|      |                                                                                      |           |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| ٣.   | النتائج المُراد تحقيقها عند تنفيذ هذا العنصر .....                                   | ٦٣        |
| ٤.   | قضايا التنفيذ المرتبطة بالتوافق التنظيمي والهيكل في أنظمة المتابعة والتقييم .....    | ٦٤        |
| ٤-١. | أين ينبغي أن توجد وحدات المتابعة والتقييم؟ .....                                     | ٦٤        |
| ٤-٢. | ضرورة تعيين مسؤوليات المتابعة والتقييم بصورة رسمية لمناصب فردية                      |           |
|      | في هيكل المؤسسة .....                                                                | ٦٦        |
| ٤-٣. | إدماج المتابعة والتقييم في أي مؤسسة لا يتطلب موظفين بدوام كامل في جميع الحالات ..... | ٦٦        |
| ٤-٤. | تخطيط الموارد البشرية وإدارتها عنصر أساسي للاحتفاظ بموظفين مميزين .....              | ٦٦        |
| ٤-٥. | ضرورة إدارة الدعم الفني لاحتياجات المتابعة والتقييم .....                            | ٦٦        |
| ٤-٦. | الدور المهم للثقافة التنظيمية .....                                                  | ٦٧        |
| ٥.   | الدليل الإرشادي ج ١-١: كيفية تصميم وتوفير هيكل التنظيمي للمتابعة والتقييم .....      | ٦٨        |
| ٦.   | ملخص المعرفة والمهارات المُقدمة في الفصل ١ .....                                     | ٧٧        |
| ٧.   | نشاط التعلم .....                                                                    | ٧٨        |
|      | <b>الفصل ٢: القدرات البشرية في أنظمة المتابعة والتقييم .....</b>                     | <b>٨٩</b> |
|      | <b>العنصر الثاني: القدرات البشرية في أنظمة المتابعة والتقييم .....</b>               | <b>٩١</b> |
| ١.   | مقدمة .....                                                                          | ٩١        |
| ٢.   | معلومات أساسية وتعريفات .....                                                        | ٩١        |
| ٣.   | النتائج المُراد تحقيقها عند تنفيذ هذا العنصر .....                                   | ٩٣        |
| ٤.   | فوائد القدرات البشرية كجزء من نظام المتابعة والتقييم .....                           | ٩٤        |
| ٥.   | قضايا التنفيذ المرتبطة بتطوير القدرة البشرية في أنظمة المتابعة والتقييم .....        | ٩٥        |
| ٥-١. | عند أي مستوى ينبغي إجراء تقدير القدرات؟ .....                                        | ٩٥        |
| ٥-٢. | ما قدرات المتابعة والتقييم التي ينبغي تطويرها في نظام المتابعة والتقييم              |           |
|      | ليؤدي وظيفته على أكمل وجه؟ .....                                                     | ٩٥        |

|                                               |                                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ٣-٥.                                          | ما القدرات البشرية المطلوبة عادةً في نظام المتابعة والتقييم؟                                                  | ٩٥  |
| ٤-٥.                                          | بأي طريقة ينبغي تطوير القدرات البشرية؟                                                                        | ٩٦  |
| ٥-٥.                                          | من المسؤول عن توفير تطوير القدرات البشرية؟                                                                    | ٩٨  |
| ٦-٥.                                          | كيف يمكن تعديل إستراتيجيات تطوير القدرات البشرية للتعامل مع الطلب المرتفع على موظفي المتابعة والتقييم المهرة؟ | ٩٨  |
| ٧-٥.                                          | كيف يمكن استخدام قاعدة بيانات في متابعة جهود تطوير القدرات البشرية؟                                           | ٩٩  |
| ٨-٥.                                          | كيف يمكن تقييم جهود تطوير القدرات البشرية؟                                                                    | ١٠٠ |
| ٦.                                            | الدليل الإرشادي ١-٢: إجراء تقدير تطوير القدرات البشرية الخاصة بنظام المتابعة والتقييم                         | ١٠٠ |
| ٧.                                            | الدليل الإرشادي ٢-٢: وضع خطة وإستراتيجية لتطوير القدرات البشرية                                               | ١٠٥ |
| ٨.                                            | ملخص المعرفة والمهارات المُقدمة في الفصل ٢                                                                    | ١٠٨ |
| ٩.                                            | نشاط التعلم                                                                                                   | ١٠٩ |
| <b>الفصل ٣: الشراكات في المتابعة والتقييم</b> |                                                                                                               |     |
| <b>العنصر الثالث: شراكة المتابعة والتقييم</b> |                                                                                                               |     |
| ١.                                            | مقدمة                                                                                                         | ١٢٥ |
| ٢.                                            | معلومات أساسية وتعريفات                                                                                       | ١٢٥ |
| ٣.                                            | النتائج المُراد تحقيقها عند تنفيذ هذا العنصر                                                                  | ١٢٧ |
| ٤.                                            | فوائد شراكات المتابعة والتقييم في نظام المتابعة والتقييم                                                      | ١٢٨ |
| ٥.                                            | قضايا التنفيذ المتعلقة بإنشاء شراكات المتابعة والتقييم والمحافظة عليها                                        | ١٢٩ |
| ١-٥.                                          | مبادئ الإدارة والمحافظة على استدامة شراكات المتابعة والتقييم                                                  | ١٢٩ |
| ٢-٥.                                          | سمات شراكات المتابعة والتقييم الناجحة                                                                         | ١٣٠ |
| ٣-٥.                                          | استخدام مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم كآلية شراكة                                            | ١٣٠ |

|     |                                                                                                |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١٣٢ | ٤-٥. أنشطة خاصة لتعزيز شراكة المتابعة والتقييم مع المجتمع المدني                               |
| ١٣٢ | ٥-٥. أنشطة خاصة لشركاء التنمية لتعزيز الشراكة مع الحكومة                                       |
| ١٣٣ | ٦. الدليل الإرشادي ج ١-٣: إنشاء وإدارة مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم          |
| ١٣٧ | ٧. الدليل الإرشادي ج ٢-٣: تخطيط وتنفيذ بعثة/رحلة مشتركة للمتابعة والتقييم                      |
| ١٤٠ | ٨. ملخص المعرفة والمهارات المُقدمة في الفصل ٣                                                  |
| ١٤٠ | ٩. نشاط التعلم                                                                                 |
| ١٤٣ | <b>الفصل ٤: خطط المتابعة والتقييم</b>                                                          |
| ١٤٥ | <b>العنصر الرابع: خطط المتابعة والتقييم</b>                                                    |
| ١٤٥ | ١. مقدمة                                                                                       |
| ١٤٥ | ٢. معلومات أساسية وتعريفات                                                                     |
| ١٤٧ | ٣. النتائج المُراد تحقيقها عند تنفيذ هذا العنصر                                                |
| ١٤٨ | ٤. فوائد خطة المتابعة والتقييم باعتبارها أحد عناصر نظام المتابعة والتقييم                      |
| ١٤٩ | ٥. قضايا التنفيذ المتعلقة بخطط المتابعة والتقييم                                               |
| ١٤٩ | ٥-١. الصلة بين الخطة الإستراتيجية/خطة البرنامج وخطة المتابعة والتقييم                          |
| ١٥١ | ٥-٢. الصلة بين خطط المتابعة والتقييم الوطنية لمختلف القطاعات                                   |
| ١٥٢ | ٥-٣. الصلة بين خطة المتابعة والتقييم الوطنية وخطط المتابعة والتقييم للمنظمات الفردية           |
| ١٥٣ | ٥-٤. محتويات خطة المتابعة والتقييم                                                             |
| ١٥٨ | ٦. الدليل الإرشادي ج ٤-١: وضع أو مراجعة الخطة الوطنية للمتابعة والتقييم                        |
|     | ٧. الدليل الإرشادي ج ٤-٢: وضع خطة متابعة وتقييم لمنظمتك ترتبط بالخطة الوطنية للمتابعة والتقييم |
| ١٦٤ | ٨. ملخص المعرفة والمهارات المُقدمة في الفصل ٤                                                  |
| ١٦٧ | ٩. أنشطة التعلم                                                                                |

|                                                                                                    |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| الفصل ٥: خطط عمل المتابعة والتقييم محددة التكاليف .....                                            | ١٩٥ |
| العنصر الخامس: خطط عمل المتابعة والتقييم مُحددة التكاليف .....                                     | ١٩٧ |
| ١. مقدمة .....                                                                                     | ١٩٧ |
| ٢. معلومات أساسية وتعريفات .....                                                                   | ١٩٧ |
| ٣. النتائج المُراد تحقيقها عند تنفيذ هذا العنصر .....                                              | ١٩٩ |
| ٤. فوائد خطط المتابعة والتقييم مُحددة التكاليف بوصفها جزءًا من نظام المتابعة والتقييم .....        | ١٩٩ |
| ٥. قضايا التنفيذ المرتبطة بهذا العنصر .....                                                        | ٢٠١ |
| ١-٥ ضمان دعم القيادة على جميع المستويات والوزارات الحكومية .....                                   | ٢٠١ |
| ٢-٥ إشراك جميع الأطراف المعنية مشاركة مجدية في جميع جوانب العمليات .....                           | ٢٠١ |
| ٣-٥ ربط خطة عمل المتابعة والتقييم بآلية ودورة إعداد الميزانية للمنظمة الرئيسية (مثل الحكومة) ..... | ٢٠١ |
| ٤-٥ إدراج جميع أنواع الأنشطة .....                                                                 | ٢٠١ |
| ٥-٥ مزامنة الفترات الزمنية .....                                                                   | ٢٠٢ |
| ٦-٥ إعداد ميزانية لمساهمات المساعدة الفنية من شركاء التنمية .....                                  | ٢٠٢ |
| ٧-٥ استخلاص أنشطة المتابعة والتقييم الفردية المنوطة بكل طرف معني من                                |     |
| الخطة متعددة السنوات، ومتعددة القطاعات، ومتعددة المستويات .....                                    | ٢٠٢ |
| ٨-٥ استخدام منهجيات تخطيط البرامج، وإستراتيجياته، وبرمجياته .....                                  | ٢٠٢ |
| ٦. الدليل الإرشادي ج ١-٥: وضع/تحديث خطة عمل وطنية للمتابعة والتقييم .....                          | ٢٠٢ |
| ٧. الدليل الإرشادي ج ٢-٥: تحديد تكاليف خطة عمل المتابعة والتقييم متعددة                            |     |
| السنوات والقطاعات والمستويات .....                                                                 | ٢٠٩ |
| ٨. الدليل الإرشادي ج ٣-٥: استخدام خطة عمل المتابعة والتقييم لإدارة نظام المتابعة والتقييم .....    | ٢١٥ |
| ٩. ملخص المعرفة والمهارات المُقدمة في الفصل ٥ .....                                                | ٢١٧ |
| ١٠. أنشطة التعلم .....                                                                             | ٢١٧ |



## الفصل ٦: المناصرة والتواصل والثقافة لأنظمة المتابعة والتقييم ..... ٢٢٥

### العنصر السادس: المناصرة والتواصل والثقافة لأنظمة المتابعة والتقييم ..... ٢٢٧

١. مقدمة ..... ٢٢٧
٢. معلومات أساسية وتعريفات ..... ٢٢٧
٣. النتائج المُراد تحقيقها عند تنفيذ هذا العنصر ..... ٢٢٨
٤. فوائد المناصرة والتواصل لنظام المتابعة والتقييم ..... ٢٢٩
٥. قضايا التنفيذ المرتبطة بالمناصرة والتواصل والثقافة ..... ٢٣٠

١-٥. ما سبب أهمية التفكير في وجهات نظر واحتياجات واهتمامات الشخص /

الأشخاص الذين تدعوهم إلى مناصرتك؟ ..... ٢٣٠

٢-٥. مَنْ ينبغي أن يقود جهود المناصرة والتواصل؟ ..... ٢٣٠

٣-٥. مشكلات المتابعة والتقييم الاعتيادية المرتبطة بالمناصرة والتواصل ..... ٢٣١

٤-٥. نحو من ينبغي توجيه جهود التواصل والمناصرة ..... ٢٣١

٥-٥. ما أنواع قنوات التواصل الأفضل تأثيرًا؟ ..... ٢٣٢

٦-٥. ما تقنيات المناصرة الأفضل تأثيرًا؟ ..... ٢٣٣

٧-٥. تنفيذ خطط المناصرة والتواصل في نظام المتابعة والتقييم ..... ٢٣٣

٨-٥. جهود المتابعة والتقييم ورفع التقارير بخصوص المناصرة والتواصل لنظام المتابعة والتقييم ..... ٢٣٣

٦. الدليل الإرشادي ج ١-٦: خلق ثقافة تنظيمية داعمة وقيادة نظام المتابعة والتقييم ..... ٢٣٣

٧. الدليل الإرشادي ج ٢-٦: وضع وتنفيذ خطة مناصرة وتواصل لنظام المتابعة والتقييم ..... ٢٣٧

٨. ملخص المعرفة والمهارات المُقدمة في الفصل ٦ ..... ٢٤٢

٩. أنشطة التعلم ..... ٢٤٣

|                                                                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| الفصل ٧: المتابعة المنتظمة.....                                                                                                              | ٢٤٧ |
| العنصر السابع: المتابعة المنتظمة.....                                                                                                        | ٢٤٩ |
| ١. مقدمة.....                                                                                                                                | ٢٤٩ |
| ٢. معلومات أساسية وتعريفات.....                                                                                                              | ٢٥٠ |
| ٣. النتائج المُراد تحقيقها عند تنفيذ هذا العنصر.....                                                                                         | ٢٥٤ |
| ٤. فوائد المتابعة المنتظمة كجزء من نظام المتابعة والتقييم.....                                                                               | ٢٥٥ |
| ٥. قضايا التنفيذ في برامج المتابعة المنتظمة في برامج المتابعة المنتظمة.....                                                                  | ٢٥٦ |
| ١-٥. جمع البيانات التي تحتاج إليها فقط.....                                                                                                  | ٢٥٦ |
| ٢-٥. عادةً ما تكون معدلات تقديم التقارير في أنظمة المتابعة الجديدة منخفضة في البداية، ولكن يمكن اتخاذ بعض الإجراءات لتحسين تلك المعدلات..... | ٢٥٧ |
| ٣-٥. بناء القدرات في أنظمة المتابعة أمر أساسي.....                                                                                           | ٢٥٨ |
| ٤-٥. وضع نظام لجمع بيانات المتابعة المنتظمة الموحدة على المستوى الوطني.....                                                                  | ٢٥٨ |
| ٥-٥. العرض والطلب على البرنامج الواجب متابعته.....                                                                                           | ٢٥٩ |
| ٦-٥. ربط أنظمة المتابعة بعمليات التخطيط.....                                                                                                 | ٢٦٠ |
| ٧-٥. أهمية الربط بين أنظمة المتابعة المنتظمة من مختلف الهيئات على المستوى الوطني.....                                                        | ٢٦٣ |
| ٨-٥. الفرق بين استخدام البيانات المنتظمة واستخدام المسح بالعينة لتحديد مدى تغطية الخدمة.....                                                 | ٢٦٤ |
| ٩-٥. بيانات المتابعة النوعية لإكمال بيانات المتابعة الكمية.....                                                                              | ٢٦٥ |
| ٦. الدليل الإرشادي ج ٧-١: تصميم نظام متابعة منتظمة جديد.....                                                                                 | ٢٦٥ |
| ٧. ملخص المعرفة والمهارات المُقدمة في الفصل ٧.....                                                                                           | ٢٦١ |
| ٨. أنشطة التعلم.....                                                                                                                         | ٢٦٢ |

## الفصل ٨: المسوحات الدورية ..... ٢٨٧

### العنصر الثامن: المسوحات الدورية ..... ٢٨٩

١. مقدمة ..... ٢٨٩

٢. معلومات أساسية وتعريفات ..... ٢٩٠

٣. النتائج المُراد تحقيقها عند تنفيذ هذا العنصر ..... ٢٩٣

٤. فوائد المسوحات الدورية كجزء من نظام المتابعة والتقييم ..... ٢٩٤

٥. قضايا التنفيذ المرتبطة بالمسوحات الدورية ..... ٢٩٥

١-٥. الاختيار بين إجراء المسح وعدم إجرائه ..... ٢٩٥

٢-٥. الحوكمة وتنفيذ المسوحات الوطنية ..... ٢٩٦

٣-٥. الإجراءات الأخلاقية الواجب اتباعها أثناء تنفيذ المسح ..... ٢٩٦

٤-٥. ما تكلفة المسح؟ ..... ٢٩٧

٥-٥. أنواع الأسئلة في استبيانات المسح ..... ٢٩٨

٦-٥. عقبات عامة يجب تجنبها عند تصميم المسوحات وإجرائها ..... ٣٠١

٦. الدليل الإرشادي ج ٨-١: إجراء مسح دوري ..... ٣٠٢

٧. الدليل الإرشادي ج ٨-٢: حساب حجم العينة ..... ٣٠٧

٨. ملخص المعرفة والمهارات المُقدمة في الفصل ٨ ..... ٣١٣

٩. نشاط التعلم ..... ٣١٤

## الفصل ٩: قواعد البيانات المفيدة في أنظمة المتابعة والتقييم ..... ٣٢١

### العنصر التاسع: قواعد البيانات المفيدة في أنظمة المتابعة والتقييم ..... ٣٢٣

١. مقدمة ..... ٣٢٣

٢. معلومات أساسية وتعريفات ..... ٣٢٣

٣. النتائج المُراد تحقيقها عند تنفيذ هذا العنصر ..... ٣٢٥

٤. فوائد قواعد البيانات كجزء من نظام المتابعة والتقييم ..... ٣٢٥

|     |                                                                                                           |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٣٢٦ | ٥. قضايا التنفيذ المرتبطة بقواعد البيانات                                                                 |
| ٣٢٦ | ٥-١. عدم الاعتماد على التقنية "للحصول على جميع الإجابات"                                                  |
| ٣٢٦ | ٥-٢. ضرورة التزام قواعد البيانات الحكومية بسياسة تقنية المعلومات الحكومية                                 |
| ٣٢٦ | ٥-٣. أمان قاعدة البيانات وقدرتها على أداء وظيفتها                                                         |
| ٣٢٧ | ٥-٤. البيانات التي ينبغي تسجيلها في قاعدة (قواعد) البيانات                                                |
| ٣٢٨ | ٥-٥. ما البرمجيات التي ينبغي استخدامها؟                                                                   |
| ٣٢٩ | ٥-٦. أهمية برامج التحليل المكاني كجزء من قاعدة البيانات                                                   |
| ٣٣١ | ٥-٧. الربط بقواعد بيانات أخرى                                                                             |
|     | ٥-٨. الحاجة إلى بناء القدرات في مجال تصميم قواعد البيانات وإدارتها لتحسين استخدام المعلومات والوصول إليها |
| ٣٣١ | ٦. الدليل الإرشادي ج ١-٩: تطوير قاعدة بيانات                                                              |
| ٣٣٤ | ٧. الدليل الإرشادي ج ٢-٩: إدارة عملية تطوير قاعدة بيانات حكومية                                           |
| ٣٤١ | ٨. ملخص المعرفة والمهارات المقدمة في الفصل ٩                                                              |
| ٣٤٢ | ٩. نشاط التعلم                                                                                            |
| ٣٤٣ | <b>الفصل ١٠: الإشراف الداعم وتدقيق البيانات</b>                                                           |
| ٣٤٥ | <b>العنصر العاشر: الإشراف الداعم وتدقيق البيانات</b>                                                      |
| ٣٤٥ | ١. مقدمة                                                                                                  |
| ٣٤٥ | ٢. معلومات أساسية وتعريفات                                                                                |
| ٣٤٨ | ٣. النتائج المراد تحقيقها عند تنفيذ هذا العنصر                                                            |
| ٣٤٩ | ٤. فوائد الإشراف الداعم وتدقيق البيانات كجزء من نظام المتابعة والتقييم                                    |
| ٣٤٩ | ٥. قضايا التنفيذ المرتبطة بالإشراف الداعم وتدقيق البيانات                                                 |

|                                                                                            |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| ١-٥ . فوائد الإشراف الداعم وتدقيق البيانات كجزء من نظام المتابعة والتقييم.....             | ٣٤٩        |
| ٢-٥ . الحاجة إلى التمويل الكافي والموارد البشرية الماهرة من أجل الإشراف الداعم.....        | ٣٤٩        |
| ٣-٥ . ضرورة أن يكون الإشراف داعماً.....                                                    | ٣٥٠        |
| ٤-٥ . التركيز في تدقيق البيانات على جميع عمليات إدارة البيانات الست.....                   | ٣٥٠        |
| ٥-٥ . القيام بالإشراف وتدقيق البيانات على جميع المستويات حيث تتدفق البيانات.....           | ٣٥٠        |
| ٦-٥ . ضرورة وجود إرشادات وبروتوكولات لضمان جودة واتساق عمليتي تدقيق البيانات والإشراف..... | ٣٥١        |
| ٦ . الدليل الإرشادي ج ١٠-١ : القيام بزيارة إشرافية داعمة تتعلق بالمتابعة والتقييم.....     | ٣٥٣        |
| ٧ . ملخص المعرفة والمهارات المقدمة في الفصل ١٠.....                                        | ٣٥٧        |
| ٨ . أنشطة التعلم.....                                                                      | ٣٥٨        |
| <b>الفصل ١١ : التقييم والبحث.....</b>                                                      | <b>٣٥٩</b> |
| <b>العنصر الحادي عشر: التقييم والبحث.....</b>                                              | <b>٣٦١</b> |
| ١ . مقدمة.....                                                                             | ٣٦١        |
| ٢ . معلومات أساسية وتعريفات.....                                                           | ٣٦٢        |
| ٣ . النتائج المراد تحقيقها عند تنفيذ هذا العنصر.....                                       | ٣٧٠        |
| ٤ . فوائد التقييم والبحث كجزء من نظام المتابعة والتقييم.....                               | ٣٧١        |
| ٥ . قضايا التنفيذ المرتبطة بالتقييم والبحث.....                                            | ٣٧٢        |
| ١-٥ . توقيت تصميم التقييم والبحث.....                                                      | ٣٧٢        |
| ٢-٥ . وضع الشروط المرجعية الخاصة بالتقييم.....                                             | ٣٧٢        |
| ٣-٥ . المعايير الأخلاقية المتبعة في التقييم والبحث.....                                    | ٣٧٣        |
| ٤-٥ . استخدام نتائج التقييم والبحث.....                                                    | ٣٧٦        |
| ٦ . الدليل الإرشادي ج ١١-١ : وضع إستراتيجية بحث وتقييم وطنية.....                          | ٣٧٧        |
| ٧ . الدليل الإرشادي ج ١١-٢ : وضع أو تحديث جدول أعمال التقييم والبحث الوطني.....            | ٣٨١        |

|     |                                                                              |
|-----|------------------------------------------------------------------------------|
| ٣٨٥ | ٨. الدليل الإرشادي ج ١١-٣: إجراء تقييم البرنامج                              |
| ٣٨٦ | ٩. ملخص المعرفة والمهارات المُقدمة في الفصل ١١                               |
| ٣٨٦ | ١٠. أنشطة التعلم                                                             |
| ٤١٣ | <b>الفصل ١٢: استخدام المعلومات في تحسين النتائج</b>                          |
| ٤١٥ | <b>العنصر الثاني عشر: استخدام المعلومات في تحسين النتائج</b>                 |
| ٤١٥ | ١. مقدمة                                                                     |
| ٤١٦ | ٢. معلومات أساسية وتعريفات                                                   |
| ٤٢٢ | ٣. النتائج المُراد تحقيقها عند تنفيذ هذا العنصر                              |
| ٤٢٣ | ٤. فوائد المعلومات في تحسين النتائج                                          |
| ٤٢٦ | ٥. إستراتيجيات تعزيز استخدام المعلومات في تحسين النتائج                      |
| ٤٢٦ | ١-٥. التركيز على المشكلات التي تواجه المؤسسة أو القطاع وكيفية معالجتها       |
| ٤٢٧ | ٢-٥. تأسيس قيادة داعمة وثقافة مؤسسية تثن المعلومات                           |
| ٤٢٨ | ٣-٥. التطوير المهني لفهم أعمال المؤسسة والمعلومات المنشورة فهمًا أفضل        |
| ٤٢٩ | ٤-٥. تطبيق عمليات إدارة البيانات القياسية كجزء من نظام إدارة الأداء          |
| ٤٢٩ | ٥-٥. ضمان الجودة في أثناء جميع خطوات تصميم المتابعة والتقييم وإدارة البيانات |
| ٤٣٠ | ٦-٥. تحديد مختلف المستخدمين النهائيين واستهدافهم واستهدافهم                  |
| ٤٣٠ | ٧-٥. تبليغ المعلومات وتقديمها بطريقة ملائمة للجمهور المستهدف                 |
| ٤٣٣ | ٨-٥. نماذج عرض منتجات المعلومات الموحدة                                      |
| ٤٣٤ | ٦. الدليل الإرشادي ١٢-١: كيفية تحليل البيانات الكمية                         |
| ٤٣٧ | ٧. الدليل الإرشادي ١٢-٢: كيفية تحليل البيانات النوعية                        |
| ٤٣٩ | ٨. الدليل الإرشادي ١٢-٣: كيفية تحسين التمثيل المرئي للبيانات                 |
| ٤٤٩ | ٩. ملخص المعرفة والمهارات المُقدمة في الفصل ١٢                               |

٤٥٠ ..... ١٠. أنشطة التعلم

٤٧٠ ..... المراجع

٤٨١ ..... الفهرس

## قائمة الأشكال

### مقدمة

الشكل ١: العناصر الاثنا عشر لنظام المتابعة والتقييم الوظيفي ..... ٨

الشكل ٢: طريقة تجميع العناصر الاثني عشر ..... ٩

### الفصل ١

مثال على الهيكل الرأسي ..... ٦٠

مثال على الهيكل الوظيفي ..... ٦٠

مثال على الهيكل الخدمي ..... ٦٠

مثال على الهيكل الجغرافي ..... ٦١

مثال على الهيكل المصفوفي ..... ٦١

مثال على الهيكل المختلط ..... ٦٢

الشكل ج ١-١: مزايا الترتيبات الاستشارية وعيوبها ..... ٦٧

الشكل ج ٢-١: الإجراءات التنظيمية الظاهرة والخفية ..... ٦٨

الشكل ج ٣-١: مثال على مخطط وظيفي يوضح التقسيم المنطقي لوظائف المتابعة

والتقييم في المؤسسة ..... ٧٣

الشكل ج ٤-١: مثال على المخطط التنظيمي للمؤسسة للمتابعة والتقييم القائم على المخطط الوظيفي ..... ٧٤

## الفصل ٢

- الشكل ج ١-٢ : المستويات الثلاثة للقدرة وتطوير القدرات ..... ٩٢
- الشكل ج ٢-٢ : تقييمات القدرات البشرية وتطويرها هي أساس تنفيذ نظام المتابعة والتقييم ..... ٩٤

## الفصل ٣

- الشكل ج ١-٣ : أنواع شراكات المتابعة والتقييم في نظام المتابعة والتقييم ..... ١٢٦

## الفصل ٤

- الشكل ج ١-٤ : وجه الاختلاف بين خطة المتابعة والتقييم وخطة عمل المتابعة والتقييم ..... ١٤٦
- الشكل ج ٢-٤ : الصلة بين خطة/إستراتيجية البرنامج وخطة المتابعة والتقييم ..... ١٥٠
- الشكل ج ٣-٤ : التركيز الخماسي للمتابعة والتقييم أثناء دورة تخطيط الإستراتيجية/البرنامج ..... ١٥١
- الشكل ج ٤-٤ : الصلات بين أنظمة المتابعة والتقييم الوطنية للقطاعات المختلفة ..... ١٥٢
- الشكل ج ٥-٤ : الصلات بين النظام الوطني للمتابعة والتقييم وأنظمة المتابعة والتقييم للمنظمات الفردية ..... ١٥٣
- الشكل ج ٦-٤ : سلسلة النتائج لقطاع الزراعة في دولة جولدستار، مع إطار النتائج ذي الصلة ..... ١٥٤
- الشكل ج ٧-٤ : الصلات بين النظام الوطني للمتابعة والتقييم وأنظمة المتابعة والتقييم للمنظمات الفردية ..... ١٥٦

## الفصل ٧

- الشكل ج ١-٧ : ما سبب أهمية تلقي وتقديم تقارير باستخدام بيانات موحدة ..... ٢٥٩

## الفصل ٨

- الشكل ج ١-٨ : مخطط المساعدة في اتخاذ قرار بشأن ما إذا كان ينبغي جمع مؤشر يبدأ بعبارة "النسبة المئوية لـ" من خلال البيانات المنتظمة أو المسوحات ..... ٢٩٥
- الشكل ج ٢-٨ : كيفية تحديد طريقة أخذ العينات الاحتمالية التي ينبغي استخدامها ..... ٣١١



## الفصل ٩

الشكل ج ٩-١: قواعد بيانات مختلفة مرتبطة ببعضها البعض على المستوى الوطني

ومستوى مكاتب المقاطعات..... ٣٢٧

الشكل ج ٩-٢: أمثلة على خرائط تم إنشاؤها بواسطة برنامج نظام المعلومات العالمي (GIS)..... ٣٢٩

الشكل ج ٩-٣: دورة حياة تطوير قاعدة البيانات..... ٣٣١

## الفصل ١٠

الشكل ج ١٠-١: تنفيذ الإشراف الداعم وتدقيق البيانات على مستويين..... ٣٥١

## الفصل ١١

الشكل ج ١١-١: تحديد ما إذا كان النشاط يحتاج إلى موافقة اللجنة الأخلاقية أم لا

- مثال على الصحة العامة..... ٣٩١

## الفصل ١٢

الشكل ج ١٢-١: استخدام البيانات في حل المشكلات..... ٤١٨

الشكل ج ١٢-٢: خريطة وضعها الدكتور جون سنو..... ٤٢٤

الشكل ج ١٢-٣: عمليات تحسين السياسة والبرنامج والمؤسسة..... ٤٢٥

الشكل ج ١٢-٤: أنواع التمثيلات المرئية للمعلومات..... ٤٣١

الشكل ج ١٢-٥: الطرق المختلفة لتوزيع البيانات..... ٤٣٦

الشكل ج ١٢-٦: جدول يقارن بين سمات المستشفيات المختلفة..... ٤٣٩

الشكل ج ١٢-٧: توضيح لنسبة البيانات إلى الحبر في الرسم البياني..... ٤٤٠

الشكل ج ١٢-٨: توضيح لأثر التشبث الناتج عن الأشياء غير الضرورية أو الزحام..... ٤٤٠

الشكل ج ١٢-٩: توضيح لأثر قص المحور الرأسي (ص) من الرسم البياني..... ٤٤١

الشكل ج ١٢-١٠: توضيح للنسب المضللة في العروض الرسومية..... ٤٤٢

الشكل ج ١٢-١١: مبدأ "المستطيل الذهبي" في تصميم الرسم البياني..... ٤٤٣

الشكل ج ١٢-١٢: لا تقم عمدًا بتحريف البيانات..... ٤٤٣

الشكل ج ١٢-١٣: وقت استخدام أنواع مختلفة من الرسوم البيانية..... ٤٤٤

## قائمة الجداول

### مقدمة

الجدول ١: الأهداف والمعرفة والمهارات الخاصة بكل فصل في مجموعة الأدوات..... ١٣

### الفصل ١

الجدول ج ١-١: مزايا ومساوئ وضع وحدات المتابعة والتقييم داخل وحدة التخطيط، أو كوحدة مستقلة، أو التعاقد الخارجي من الباطن..... ٦٥

الجدول ج ٢-١: تفسير الملف الوظيفي ومثال عليه..... ٧٥

### الفصل ٣

الجدول ج ١-٣: أنشطة خاصة لتعزيز شراكة المتابعة والتقييم مع المجتمع المدني..... ١٣٢

### الفصل ٦

الجدول ج ١-٦: الإجراءات المقترحة على المرؤوسين والقادة لخلق ثقافة داعمة للمتابعة والتقييم في المؤسسة..... ٢٣٦

الجدول ج ٢-٦: مثال على منطق/سلسلة النتائج الخاصة بجهود المناصرة والتواصل

الجدول ج ٣-٦: مثال على الجمهور المستهدف والرسائل التواصلية..... ٢٣٩

الجدول ج ٤-٦: مثال على قنوات التواصل المستخدمة لاستهداف جماهير مختلفة..... ٢٤٠

### الفصل ٧

الجدول ج ١-٧: أنواع مصادر البيانات للأنواع المختلفة من المؤشرات..... ٢٤٩

الجدول ج ٢-٧: الجمع بين أنواع البيانات المنتظمة..... ٢٥٢

الجدول ج ٣-٧: التعريفات الوظيفية المتعلقة بجودة البيانات..... ٢٥٣

الجدول ج ٤-٧: الاختلافات بين استخدام بيانات المتابعة المنتظمة والمسوحات بالعينة

الجدول ج ٥-٧: أنواع إرشادات أنظمة المتابعة المنتظمة (مثال من قطاع التعليم)..... ٢٦٩

## الفصل ٨

|               |                                                                  |     |
|---------------|------------------------------------------------------------------|-----|
| الجدول ج ٨-١: | أنواع مصادر البيانات للأنواع المختلفة من المؤشرات                | ٢٨٩ |
| الجدول ج ٨-٢: | أمثلة على الأسئلة المفتوحة والمغلقة                              | ٢٩٩ |
| الجدول ج ٨-٣: | مزايا الأسئلة المفتوحة والمغلقة                                  | ٣٠٠ |
| الجدول ج ٨-٤: | التحديات ومصادر التحيزات عند إجراء المسوحات، وكيفية التعامل معها | ٣٠١ |
| الجدول ج ٨-٥: | أحجام العينة الضرورية لحساب التغير الحادث في قيم خط الأساس       | ٣١٠ |

## الفصل ٩

|               |                                                     |     |
|---------------|-----------------------------------------------------|-----|
| الجدول ج ٩-١: | جدول قاعدة البيانات الارتباطية رقم ١                | ٣٢٤ |
| الجدول ج ٩-٢: | جدول قاعدة البيانات الارتباطية رقم ٢                | ٣٢٤ |
| الجدول ج ٩-٣: | بيانات حول نظام المتابعة والتقييم في قاعدة البيانات | ٣٢٧ |
| الجدول ج ٩-٤: | مواصفات تصميم قاعدة البيانات                        | ٣٣٢ |

## الفصل ١٠

|                |                                            |     |
|----------------|--------------------------------------------|-----|
| الجدول ج ١٠-١: | التعريفات الوظيفية المتعلقة بجودة البيانات | ٣٤٦ |
| الجدول ج ١٠-٢: | جوانب التحقق من البيانات                   | ٣٥٦ |

## الفصل ١١

|                |                                                                |     |
|----------------|----------------------------------------------------------------|-----|
| الجدول ج ١١-١: | أنواع مصادر البيانات للأنواع المختلفة من المؤشرات              | ٣٦١ |
| الجدول ج ١١-٢: | أنواع التقييم واستخداماتها                                     | ٣٦٦ |
| الجدول ج ١١-٣: | المبادئ الأخلاقية للتقييم والبحث: المعايير والمبادئ والتفسيرات | ٣٧٤ |

## الفصل ١٢

|                |                                                            |     |
|----------------|------------------------------------------------------------|-----|
| الجدول ج ١٢-١: | نوع المعلومات المطلوبة يعتمد على مرحلة التنفيذ             | ٤٢٠ |
| الجدول ج ١٢-٢: | الحاجة إلى تغيير الثقافة التنظيمية لتبني استخدام المعلومات | ٤٢٨ |
| الجدول ج ١٢-٣: | مثال على مصفوفة نشر منتجات المعلومات                       | ٤٣٣ |
| الجدول ج ١٢-٤: | سمات الرسوم البيانية أو العروض الرسومية الجيدة والسيئة     | ٤٤٩ |

## قائمة الملاحق

### مقدمة

- الملحق (أ): قائمة مراجعة النتائج المقترحة للعناصر الاثني عشر..... ٢٥
- الملحق (ب): ملخص كتاب "عشر خطوات نحو نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج"..... ٣٠
- الملحق (ج): مثال على برنامج تدريبي لمدة أربعة أيام على العناصر الاثني عشر..... ٤٥
- الملحق (د): مثال على برنامج تدريبي لمدة ثمانية أيام على العناصر الاثني عشر..... ٥٤

## الفصل ١

- الملحق "أ": المخطط التنظيمي للبنك الدولي يبين موضع مجموعة التقييم المستقلة (أكتوبر ٢٠٠٨)..... ٨٧

## الفصل ٢

- الملحق "أ": معلومات تُستخدم عند تقدير قدرات المتابعة والتقييم..... ١١١
- الملحق "ب": عوامل جدارة التقييم..... ١٢١

## الفصل ٣

- الملحق "أ": ما ينبغي إدراجه في الشروط المرجعية لمجموعة عمل فنية وطنية للمتابعة والتقييم..... ١٤١

## الفصل ٤

- الملحق "أ": مثال على الإطار المنطقي وإطار النتائج..... ١٦٩
- الملحق "ب": قائمة مراجعة لما ينبغي إدراجه في خطة المتابعة والتقييم الخاصة بأي منظمة..... ١٧٦
- الملحق "ج": اختيار المؤشرات عالية الجودة..... ١٧٩
- الملحق "د": مخطط شجرة القرار للمساعدة في اتخاذ قرار بشأن ما إذا كان من الضروري إجراء تقدير للمتابعة والتقييم..... ١٨٢
- الملحق "هـ": مثال على مصفوفة مصدر البيانات..... ١٨٣
- الملحق "و": مثال على مصفوفة منتجات المعلومات..... ١٨٥
- الملحق "ز": مثال على مصفوفة النشر..... ١٨٦

الملحق "ج": أمثلة على خطط المتابعة والتقييم (جداول المحتويات)..... ١٨٧

الملحق "ط": أدوات تقدير نظام المتابعة والتقييم..... ١٩٠

## الفصل ٥

الملحق "أ": نموذج لخطة عمل المتابعة والتقييم..... ٢١٩

الملحق "ب": مثال لخطة عمل متابعة وتقييم نشاط تعليمي..... ٢٢٠

## الفصل ٦

الملحق "أ": أمثلة على المواد الإعلامية المُستخدمة لمناصرة أنظمة

المتابعة والتقييم والتواصل بشأنها..... ٢٤٤

الملحق "ب": قنوات التواصل..... ٢٤٦

## الفصل ٧

الملحق "أ": مثال على جرد لمختلف أنواع بيانات المتابعة المنتظمة التي تديرها المؤسسة..... ٢٧٤

الملحق "ب": مخططات تدفق البيانات..... ٢٧٦

الملحق "ج": أمثلة على نماذج المتابعة المنتظمة..... ٢٨٢

الملحق "د": مثال على وصف عمليات إدارة البيانات..... ٢٨٦

## الفصل ٨

الملحق "أ": منهجيات أخذ العينات..... ٣١٦

الملحق "ب": نموذج لجدول محتويات المسح..... ٣١٧

## الفصل ١١

الملحق "أ": مثال على معايير طلب الحصول على موافقة لجنة الأخلاقيات..... ٣٩١

الملحق "ب": أدوات وضع الشروط المرجعية للتقييم..... ٣٩٣

الملحق "ج": الإطار المفاهيمي للمساعدة في تطبيق البحث في السياسة والممارسات (GRIPP)..... ٣٩٩

الملحق "د": قائمة مراجعة تخطيط تقييم البرنامج..... ٤٠٤

الملحق "هـ": إرشادات إجراء التقييم..... ٤٠٨

## الفصل ١٢

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| الملحق "أ": أنواع البيانات الكمية: تفسيرات وأمثلة..... | ٤٦٥ |
| الملحق "ب": مثال على مقالة تحليل البيانات الوصفية..... | ٤٦٦ |

## شكر وتقدير

يتوجه المؤلفان بخالص الشكر إلى "ماساوسو نزيما" (برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية / الإيدز) لمشاركته في تأسيس أنظمة المتابعة والتقييم وتعاونيه في تأليف "مفهوم العنصر الأحد عشر" (الذي شكّل الأساس لإطار العناصر الاثني عشر للمتابعة والتقييم)؛ وويندي هيرد (مستشار البنك الدولي)، وجون شيبوتا (لجنة مالاوي الوطنية لفيروس نقص المناعة البشرية)، وفيرني كيمير (تقييم الإجراءات)، وجولي تومبو (مستشارة البنك الدولي)، وبيتر بادكوك وولترز ودونالد ويتسون (مستشار البنك الدولي)، اللذان قاما بمراجعة الأقران لمكتبة الموارد للعناصر الاثني عشر؛ وديفيد ويلسون (البنك الدولي) على أفكاره بخصوص الإيجاز والحفاظ على التركيز على العملاء؛ وروبرت أولريتش (البنك الدولي) على تقديم المشورة بخصوص بعض الفصول؛ وأعضاء فريق تطوير مناهج المتابعة والتقييم في جنوب وشرق إفريقيا الممثلين في وين براون (الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية)، وكلاود تيشتا (التحالف الدولي لمكافحة فيروس نقص المناعة البشرية (HIV)/فيروس نقص المناعة المكتسب (AIDS))، وجيمس جواني (برنامج الأمم المتحدة المشترك لفيروس نقص المناعة المكتسب (AIDS))، وميتشيكو تاجيما (الوكالة اليابانية للتعاون الدولي)، وكريستا فيد بيرج (مستشارة مؤسسة John Snow International) على مساهمتهم؛ وأندي بيكي (جامعة بريتوريا)، وياسو سوميتا (الوكالة اليابانية للتعاون الدولي)، وهيتش هوركشاند (مؤسسة John Snow International) للمشاركة بأفكاره بخصوص بناء القدرات في مجال المتابعة والتقييم، والمساعدة في الحفاظ على الشغف وإبقاء جذوة الحماس متقدة؛ والمشاركين في ورشة العمل التي عُقدت بتنزانيا في مارس من عام ٢٠٠٩ على تعقيباتهم البناءة والعملية كمستخدمين؛ وروساليا رودريجز جارسيا (البنك الدولي) على المشاركة بأفكارها بخصوص التخطيط الإستراتيجي؛ وسو باوالي (مستشارة البنك الدولي) على مهاراتها في التحرير؛ وكارين إنجنكامب (مستشار البنك الدولي) على المساهمة بإنجاز الرسوم البيانية؛ وكارمين بيبي على التنسيق النهائي لبرنامج MS Word؛ وثيو هاوكينز (مستشار البنك الدولي) على أعمال الكتابة والتنسيق؛ وروني ميلر (مستشار البنك الدولي) على إجراء المراجعة النهائية للمحتويات؛ وجوي دو بير (البنك الدولي) على تعديلاتها الفنية الرائعة، وتدقيقها في التفاصيل، وتقديم أعمال الإحصائي والخبير في علوم الكمبيوتر توفت (Tufte) إلينا. ونود أيضًا أن نعبر عن خالص الشكر إلى لورا راولينجز وبنيامين لوفينسون (البنك الدولي) على الجهود المبذولة والوقت الذي خصاه لمراجعة النص النهائي والتعليق عليه.

ونتوجه بخالص الشكر والعرفان إلى الهيئات الوطنية لتنسيق العمل في مجال مكافحة الإيدز. المكتسب (AIDS) التي تعاونت على مدار سنوات عدة مع برنامج فيروس المناعة البشرية/نقص المناعة المكتسب (AIDS/HIV) العالمي التابع للبنك الدولي، فلقد تعلموا واستفادوا معًا من كيفية تكوين أنظمة متابعة وتقييم فعالة.

## الاختصارات ومسرد المصطلحات

|                                                                                                                                                                                                 |                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| حساب التكاليف على أساس النشاط                                                                                                                                                                   | <b>ABC: Activity Based Costing</b>                             |
| رابطة التقييم الإفريقية                                                                                                                                                                         | <b>AfrEA: African Evaluation Association</b>                   |
| المجلس الإفريقي لمنظمات خدمة متلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز) (AIDS)                                                                                                                        | <b>AfriCASO: African Council of AIDS Service Organizations</b> |
| متلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز)                                                                                                                                                            | <b>AIDS: Acquired Immune Deficiency Syndrome</b>               |
| منظمة مجتمعية                                                                                                                                                                                   | <b>CBO: Community-Based Organization</b>                       |
| الحساب التقليدي للتكاليف                                                                                                                                                                        | <b>CCA: Conventional Cost Accounting</b>                       |
| مراكز مكافحة الأمراض والوقاية منها                                                                                                                                                              | <b>CDC: Centers for Disease Control and Prevention</b>         |
| الإطار المفاهيمي                                                                                                                                                                                | <b>CF: Conceptual Framework</b>                                |
| أداة التنسيق والمواءمة على الصعيد القطري                                                                                                                                                        | <b>CHAT: Country Harmonization Alignment Tool</b>              |
| نظام المعلومات المتعلقة بالاستجابة القطرية (نظام إدارة قاعدة بيانات برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/متلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز) لجنة المساعدة الإنمائية | <b>CRIS: Country Response Information System</b>               |
| نظام إدارة قاعدة البيانات                                                                                                                                                                       | <b>DAC: Development Assistance Committee</b>                   |
| المعلومات الإنمائية (قاعدة بيانات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي)                                                                                                                                | <b>DBMS: Database Management System</b>                        |
| إدارة التنمية الدولية                                                                                                                                                                           | <b>DevInfo: Development Information (UNDP database)</b>        |
| صحي وديموغرافي                                                                                                                                                                                  | <b>DFID: Department For International Development</b>          |
| المعلومات الوبائية (قاعدة بيانات مراكز مكافحة الأمراض والوقاية منها لإدارة البيانات الوبائية)                                                                                                   | <b>DHS: Demographic and Health Survey</b>                      |
| مكتبة الموارد الإلكترونية                                                                                                                                                                       | <b>Epi Info: Epidemiological Information</b>                   |
| مؤسسة Family Health International                                                                                                                                                               | <b>ERL: Electronic Resource Library</b>                        |
| الفريق العالمي لدعم المتابعة والتقييم في مجال فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز                                                                                                                  | <b>FHI: Family Health International</b>                        |
| مكتب المساءلة الحكومية                                                                                                                                                                          | <b>GAMET: Global AIDS Monitoring and Evaluation Team</b>       |
|                                                                                                                                                                                                 | <b>GAO: Government Accountability Office</b>                   |



|                                                                            |                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| الصدوق الدولي لمكافحة فيروس نقص المناعة المكتسب (AIDS)، والسل، والملاريا   | <b>GF: The Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria</b> |
| نظام المعلومات الجغرافية                                                   | <b>GIS: Geographic Information System</b>                          |
| تطبيق نتائج الأبحاث في السياسات والممارسات                                 | <b>GRIPP: Getting Research Results into Policy and Practice</b>    |
| تطوير القدرات البشرية                                                      | <b>HCD: Human Capacity Development</b>                             |
| فيروس نقص المناعة البشرية                                                  | <b>HIV: Human Immunodeficiency Virus</b>                           |
| نظام معلومات إدارة الصحة                                                   | <b>HMIS: Health Management Information System</b>                  |
| الموارد البشرية                                                            | <b>HR: Human Resources</b>                                         |
| لغة الترميز المستخدمة في الوثائق                                           | <b>HTML: Hypertext Mark-up Language</b>                            |
| المجلس الدولي للمنظمات المعنية بخدمات متلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز) | <b>ICASO: International Council of AIDS Service Organizations</b>  |
| مجموعة التقييم المستقلة                                                    | <b>IEG: Independent Evaluation Group</b>                           |
| مجلس المراجعة المؤسسية                                                     | <b>IRB: Institutional Review Board</b>                             |
| تقنية المعلومات                                                            | <b>IT: Information Technology</b>                                  |
| السلطة الحكومية المحلية                                                    | <b>LGA: Local Government Authority</b>                             |
| المتابعة والتقييم                                                          | <b>M&amp;E: Monitoring and Evaluation</b>                          |
| المجموعة المرجعية العالمية لمتابعة وتقييم فيروس نقص المناعة البشرية (HIV)  | <b>MERG: Global HIV Monitoring and Evaluation Reference Group</b>  |
| وزارة التربية والتعليم                                                     | <b>MOE: Ministry of Education</b>                                  |
| وزارة الصحة                                                                | <b>MOH: Ministry of Health</b>                                     |
| برنامج Microsoft Access                                                    | <b>MS Access: Microsoft Access</b>                                 |
| التغييرات الأهم                                                            | <b>MSC: Most Significant Changes</b>                               |
| إطار النفقات متوسطة الأجل                                                  | <b>MTEF: Medium-Term Expenditure Framework</b>                     |
| الهيئة التنسيقية الوطنية المعنية بمتلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز)     | <b>NACA: National AIDS Coordinating Authority</b>                  |

|                                                                              |                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| هيئة التنسيق الوطنية                                                         | <b>NCA: National Coordinating Authority</b>                                                               |
| خطة التنمية التاسعة                                                          | <b>NDP: Ninth Development Plan</b>                                                                        |
| منظمة غير حكومية                                                             | <b>NGO: Non-Governmental Organization</b>                                                                 |
| الخطة الإستراتيجية الوطنية                                                   | <b>NSP: National Strategic Plan</b>                                                                       |
| منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية                                             | <b>OECD: Organisation for Economic Cooperation and Development</b>                                        |
| منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية - لجنة المساعدة الإنمائية                   | <b>OECD-DAC: Organization for Economic Cooperation and Development – Development Assistance Committee</b> |
| أبحاث العمليات                                                               | <b>OR: Operations Research</b>                                                                            |
| اليتامى والأطفال الضعفاء                                                     | <b>OVC: Orphans and Other Vulnerable Children</b>                                                         |
| الأشخاص المتعايشون مع فيروس نقص المناعة البشرية (HIV) (يشمل ذلك مرضى الإيدز) | <b>PLHIV: Persons living with HIV</b>                                                                     |
| السياسة، أو البرنامج، أو المشروع                                             | <b>PPP: Policy, Program or Project</b>                                                                    |
| نظام إدارة قاعدة البيانات النسبي                                             | <b>RDBMS: Relational Database Management System</b>                                                       |
| الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية                                           | <b>SPSS: Statistical Package for Social Sciences</b>                                                      |
| لغة الاستعلامات البنائية                                                     | <b>SQL: Structured Query Language</b>                                                                     |
| مواطن القوة، والضعف، والفرص، والمخاطر                                        | <b>SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</b>                                             |
| الشروط المرجعية                                                              | <b>TOR: Terms of Reference</b>                                                                            |
| مجموعة الأعمال الفنية                                                        | <b>TWG: Technical Working Group</b>                                                                       |
| الأمم المتحدة                                                                | <b>UN: United Nations</b>                                                                                 |
| برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز        | <b>UNAIDS: Joint United Nations Programme on AIDS</b>                                                     |
| برنامج الأمم المتحدة الإنمائي                                                | <b>UNDP: United Nations Development Programme</b>                                                         |
| منظمة الصحة العالمية                                                         | <b>WHO: World Health Organisation</b>                                                                     |

|                   |                                        |
|-------------------|----------------------------------------|
| أخذ العينات       | العمليات المنتظمة الست لإدارة البيانات |
| الإشراف           |                                        |
| إطار العينة       |                                        |
| التحيز            |                                        |
| البحث             |                                        |
| تدقيق البيانات    |                                        |
| تطوير القدرات     |                                        |
| تفويض المؤسسة     |                                        |
| تقييم الأثر       |                                        |
| التقييم الاقتصادي |                                        |
| التقييم التكويني  |                                        |
| تقييم الحصيلة     |                                        |
| تقييم السيرة      |                                        |
| تقدير القدرة      |                                        |
| التقييم           |                                        |
| التواصل           |                                        |
| الثقافة التنظيمية |                                        |
| جودة البيانات     |                                        |
| حجم العينة        |                                        |

هو عملية اختيار مجيبين للرد على أسئلة المسح إجراءات الحصول على البيانات، وجمعها، وترتيبها، وتحليلها، وتقديم تقرير بشأنها، واستخدامها

هو توجيه الآخرين ومراقبة أدائهم في أثناء نقل المهارات والمعرفة والتوجهات

قائمة تتضمن جميع أفراد المجتمع الإحصائي محل الدراسة، بحيث يتمتع كل فرد بفرصة متساوية في الإدراج ضمن العينة (Scheuren, 2004)

هو "سمة من سمات الدراسة تجعل نتيجة معينة أكثر ترجيحًا، مثل ملعب كرة قدم ينحدر من طرف إلى آخر" (Leung, 2001a)

التحقيق المنهجي المصمم لتطوير المعرفة العامة، أو الإسهام فيها؛ ويشمل ذلك إجراء البحث، واختباره، وتقييمه

عملية التحقيق من مدى تمام ودقة عملية واحدة أو أكثر من عمليات إدارة البيانات

تحسين الموارد البشرية والتشغيلية في الأنظمة والمؤسسات أو المنظمات والأفراد حتى يتسنى لهم تأدية أعمالهم بمستوى أفضل (Lampthey et al., 2001).

تفويض المؤسسة لإجراء أعمال المتابعة والتقييم هو أمر خاص يصدر للمؤسسة لتنفيذ أعمال المتابعة والتقييم

التحديد المنهجي للآثار طويلة الأجل (الإيجابية أو السلبية، سواء كانت مقصودة أو لا) على الأفراد، والممتلكات، والمؤسسات، و/أو البيئة، والنتيجة عن نشاط معين مثل البرنامج أو المشروع

يبحث التقييم الاقتصادي في التكاليف والتمويلات المرتبطة بالتدخلات الإنمائية، لتقدير القيمة المقابلة للمال، أي مدى كفاءة التدخلات

تقييم يتم تصميمه لتقدير مواطن القوة والضعف في تصميم البرنامج، أو المواد، أو إستراتيجيات الحملة قبل تنفيذها

يستخدم للحصول على البيانات الوصفية للمشروع ولتوثيق النتائج قصيرة الأجل

فحص الإجراءات والمهام المرتبطة بتنفيذ البرنامج

يعرف كل من مكتب السياسات ودعم البرامج/شعبة تطوير الإدارة وشؤون الحكم، ومؤسسة FMP International تقديرات القدرة بأنها "إجراءات هيكلية وتحليلية يتم بموجبها قياس وتقييم أبعاد القدرات ضمن سياق بيئي أو أنظمة أوسع، بالإضافة إلى كيانات وأشخاص بعينهم داخل النظام". (FMP International و BPPS/MDGD 1997)

التقدير المنهجي والموضوعي لأحد المشاريع، أو البرامج، أو السياسات القائمة أو المكتملة، وتصميمها، وتنفيذها، ونتائجها

عملية تبادل المعلومات باستخدام مختلف الوسائل أو الوسائط

مجموعة الاعتقادات، والافتراضات، والقيم المشتركة النافذة في المنظمات

مدى التزام البيانات بأبعاد الجودة الستة، وهي الصحة، والموثوقية، والكمال، والدقة، وحسن التوقيت، والنزاهة (USAID 2007)

هو عدد الوحدات التي سيتم اختيارها من إطار العينة، وذلك بهدف التوصل إلى نتائج موثوقة إحصائيًا

## خطة عمل المتابعة والتقييم مُحددة التكاليف

### خطة المتابعة والتقييم الوطنية

### خطة المتابعة والتقييم

### المناصرة

### سلطة المؤسسة

### الشراكة

### ضمان جودة البيانات

### قاعدة البيانات

### القدرة

### متطلبات قاعدة البيانات

### المجيب

### المراقبة

### المسح

### مسؤولية المؤسسة

### منهجية أخذ العينات

### نظام إدارة قاعدة البيانات

### الهيكل التنفيذي

### وحدة أخذ العينات

خطة عمل المتابعة والتكاليف مُحددة التكاليف، تُنفذ على مدار سنوات متعددة، وتضم قطاعات متعددة، وعلى مختلف المستويات، والتي تضم ميزانيات جميع أنشطة المتابعة والتقييم التي تهدف الأطراف المعنية تنفيذها في فترة زمنية معينة

نوع خاص من خطط المتابعة والتقييم التي تركز على كيفية عمل نظام المتابعة والتقييم (على سبيل المثال، فيما يتعلق بفيروس نقص المناعة البشرية (HIV)، أو قطاع التعليم، أو قطاع الصحة، أو القطاع غير الحكومي، أو القطاعات الأخرى)

خطة المتابعة والتقييم هي مستند شامل يسرد جميع أنشطة المتابعة والتقييم. وتعالج مسائل المتابعة والتقييم الأساسية؛ والمؤشرات التي سيتم قياسها؛ ومصادر ووثيرة وطريقة جمع بيانات المؤشرات؛ وخطوط الأساس، والأهداف والافتراضات؛ وكيفية تحليل البيانات أو تفسيرها؛ ومعدل التكرار وطريقة إعداد التقارير وتوزيع المؤشرات، وكيفية عمل العناصر الاثني عشر لنظام المتابعة والتقييم (Rugg, Peersman and Carael, 2004)

عملية الجدل دفاعًا عن شيء ما، مثل قضية، أو فكرة، أو سياسة. وتهدف المناصرة إلى تقديم المعلومات اللازمة، وزيادة الوعي، والتأثير، وتغيير الآراء.

تنبع سلطة المؤسسة لتنفيذ أعمال المتابعة والتقييم عادةً من الحاجة إلى تقييم التقدم في تنفيذ إستراتيجيتها

هي اتفاق بين طرفين أو أكثر للعمل معًا من أجل تحقيق أهداف مشتركة

مجموعة من الآليات والعمليات الداخلية والخارجية التي تضمن استيفاء البيانات أبعاد الجودة الستة

عبارة عن مجموعة منظمة من السجلات المُدرجة عادة في أعمدة وجداول.

هي المقدرة على تنفيذ المهام المناسبة بفعالية وكفاءة وباستمرار

جميع الوظائف التي ستؤديها قاعدة البيانات

الشخص الذي يجيب عن الأسئلة خلال المقابلة

تشتمل المراقبة على كل من المراقبة البيولوجية والسلوكية. وتنطوي المراقبة البيولوجية على جمع بيانات بيولوجية محددة من خلال مسوحات مقطعية متكررة في مجتمع إحصائي تمثيلي. وتشير المراقبة السلوكية إلى إجراء مسوحات مقطعية متكررة حول السلوك في مجتمع إحصائي تمثيلي (UNAIDS and WHO, 2000)

وسيلة لجمع المعلومات من المجيبين، والذين يمكن أن يكونوا إما عينة من المجتمع الإحصائي أو منظمات (أو مرافق) مختارة أو مستهدفة.

يمكن تعريف مسؤولية المؤسسة لتنفيذ وظائف المتابعة والتقييم بأنها التزامها لتنفيذ الوظائف المُحددة لها (Robbins and Decenzo, 2001)

هي الطريقة التي يتم استخدامها لاختيار مجيبين على أسئلة المسح

برنامج حاسوبي يُستخدم في إدارة قواعد البيانات والاستعلام منها

يصف التسلسل الهرمي والإداري، والتنظيم المنهجي للعمل في المؤسسة

الوحدة التي يتم اختيارها خلال عملية أخذ العينات



## استهلال

أصبح متوقعاً الآن، أكثر من أي وقت مضى، أن تحقق برامج التنمية النتائج المرجوة منها. وفي هذا الصدد، يرى جميع المشاركين في التنمية أن قيمة أفكارهم ونصائحهم وأفعالهم يزداد الحكم عليها بمدى قدرتها على تحسين الحياة أو لا. أضاف إلى ذلك أن الأزمة الاقتصادية العالمية قد ضاعفت أهمية الحصول على أفضل أثر ممكن من كل برنامج، حيث تعاني الدول من مقايضات صعبة. ومن ثم يحتاج كل برنامج إلى المعلومات للإجابة عن سؤالين مهمين للغاية: "ما عناصر النجاح في معالجة هذه المشكلة؟" و "كيف ندرك النجاح عندما نحققه؟" ستساعد الإجابة عن هذين السؤالين الجميع في فهم أي البرامج تؤدي أداءً جيداً، وأيها لا يفعل، وأيها يمكن توسيع نطاقه، وأيها ينبغي إنهاؤه تدريجياً.

ومن الواضح أن تحقيق النتائج يبدأ بالتصميم الجيد، ويشمل ذلك إستراتيجية تنفيذ مُعدة جيداً. بيد أنه من المهم على حد سواء الحرص على الاستفادة من المعرفة المكتسبة خلال المسيرة العملية. ويمكن اكتساب هذه المعرفة عبر كل من التحليلات الدورية التفصيلية للمشاكل التي تعترض المشاريع أو البرامج، وكذلك من خلال التعلم الذي يتضاعف يومياً من خلال التطبيق العملي. تعمل أنظمة المتابعة والتقييم الجيدة على الاستفادة من هذين الشكّلين من المعرفة. ومن أجل هذا يستمر البنك الدولي في الاستثمار في تعزيز قدرات البلاد على تكوين أنظمة المتابعة والتقييم واستخدامها لتقييم تقدم السياسات والبرامج تقييماً دورياً.

وما من أحد، بما في ذلك البنك الدولي، يعتقد أنه قد تم القيام بما يكفي للحصول على المعارف الحيوية ومشاركتها. لقد تعلم شركاء التنمية، بشق الأنفس، أنه لا يكفي فقط التأكد من وجود إطار عمل لكل مشروع على حدة لقياس النتائج. ففي أغلب الأحيان تفتقر البلاد إلى القدرات أو الدوافع للحفاظ على استدامة أنظمة المتابعة والتقييم الحقيقية عندما يتم إغلاق الاستثمارات الخارجية. يقدم هذا الدليل خارطة طريق لعناصر نظام المتابعة والتقييم المستدام؛ حيث تُعرّف جميع قطع أحجية الصور المقطوعة نظام المتابعة والتقييم. ويمكن أن يساعد استخدام نموذج العناصر الاثني عشر الجديد في الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بكيفية ضمان استدامة الاستثمارات في أنظمة المتابعة والتقييم.

*Ngozi Okonjo-Iweala*

نجوزي إن أوكونجو إويالا  
المدير العام للبنك الدولي

يتوفر الكتاب "تفعيل أنظمة المتابعة والتقييم" في صيغة كتاب نصي  
تفاعلي على الموقع الإلكتروني

[http:// www.worldbank.org/pdt](http://www.worldbank.org/pdt)

تُمكن هذه الوسيلة الطلاب والمدرسين من مشاركة الملاحظات  
والمواد ذات الصلة للتمتع بتجربة تعلم أفضل ومتعددة الوسائط.

## ١. أنظمة المتابعة والتقييم وتمكين الإدارة لتحقيق النتائج<sup>١</sup>

ثمة ضغوط متزايدة ومستمرة على الحكومات والمؤسسات في جميع أنحاء العالم لتحسن استجابتها لمطالب الأطراف المعنية داخليًا وخارجيًا بخصوص الحوكمة الجيدة، والمساءلة، والشفافية، وفعالية إنمائية أفضل، وتحقيق نتائج ملموسة. ومن بين تلك الأطراف المعنية المهمة بتحقيق أداء أفضل؛ الحكومات والمجالس البرلمانية والمواطنون والقطاع الخاص والمؤسسات غير الحكومية والمجتمع المدني والمنظمات الدولية. وبالتزامن مع تزايد الطلب على تحقيق مساءلة ونتائج أفضل، ظهرت الحاجة إلى تبني أنظمة متابعة وتقييم قائمة على النتائج مفيدة وسهلة الاستخدام لدعم عملية إدارة السياسات، والبرامج، والمشاريع.

إن المتابعة والتقييم أداة إدارة عامة قوية يمكن استخدامها في تحسين طريقة الحكومات والمؤسسات في تحقيق النتائج. ومثلما تحتاج الحكومات إلى الموارد المالية والبشرية وأنظمة المساءلة، فإنها تحتاج أيضًا إلى أنظمة جيدة لاستخلاص المعلومات عن الأداء. يساعد نظام المتابعة والتقييم في الإجابة عن أسئلة ماذا بعد؟: ماذا سيحدث بعد أن ضخت الحكومة استثمارًا في إنشاء ٥٠ مستشفى جديدة؟ ماذا سيحدث بعد أن تم إنشاء طرق طولها ٢٠٠٠ كم في الدولة؟ وماذا بعد أن تم تعيين ١٠٠ مدرس؟ كيف تؤدي هذه الإجراءات إلى تحقيق الغايات الوزارية أو الوطنية الرئيسية في البلاد؟ تعالج الإجابات الموثوقة عن أسئلة "ماذا بعد؟" قضايا المساءلة التي تطرحها الأطراف المعنية، وتقدم للمديرين الحكوميين معلومات بخصوص التقدم المحرز في تحقيق الأهداف والغايات المطلوبة، وتقدم أدلة ملموسة على ما يفلح وما لا يفلح.

<sup>١</sup> تم اقتباس وحدة المقدمة هذه من دليل "الخطوات العشر نحو نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج" *Ten Steps to a Results-Based M&E System*، من تأليف كل من جودي زول كوسيك وراي سي ريس، الصادر عن البنك الدولي سنة ٢٠٠٤. انظر الملحق "ب" للاطلاع على شرح أكثر تفصيلاً للخطوات العشر.



تُعرّف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) المتابعة والتقييم كما يلي:

**المتابعة** هي عملية مستمرة تستخدم أسلوبًا منهجيًا في تجميع بيانات عن مؤشرات بعينها لتزويد إدارة التدخّل الإنمائيّ الجاري وأهمّ الأطراف المعنيّة، بمعلومات عمّا أُحرز من تقدم، وما تحقق من أهداف، وما صُرف من أموال مُخصصة.

**التقييم** هو **تقديرٌ** منهجيّ موضوعيّ لمشاريع أو برامج أو سياسات جارية أو مكتملة، ولتصميمها وتنفيذها ونتائجها. والهدف من ذلك هو تحديد مدى ملائمة الأهداف وتحقيقها، وكفاءة التنمية وفعاليتها وأثرها واستدامتها. وينبغي أن يقدم التقييم معلومات موثوقة ومفيدة، تساعد في دمج الدروس المستفادة في عملية صناعة القرار من جانب كلّ من المستفيدين والمانحين.

من الواضح الجلي أن عمليتي المتابعة والتقييم منفصلتان ولكنهما متكاملتان. توفر عملية المتابعة معلومات عن ما حققته السياسة أو البرنامج أو المشروع في وقت معين (على مدار فترة ممتدة)، وذلك بالنظر إلى الأهداف المرجو تحقيقها وغايات الحاصل. وتتميز المعلومات المُقدمة بكونها معلومات وصفية. هذا في حين تقدم عملية التقييم الدليل على أسباب تحقيق الأهداف والحاصل أو عدم تحقيقها. و بعبارة أخرى، فهي بمثابة عملية استعراض للأسباب.

إن أنظمة المتابعة والتقييم ليست جديدة بالنسبة إلى الحكومات. فمنذ ما يزيد عن 5 آلاف عام، كان قدماء المصريون يتابعون بانتظام إنتاجية المحاصيل والماشية. وفي عصرنا الحالي، تقوم جميع الحكومات الحديثة ببعض أعمال المتابعة والتقييم. وفي هذا الصدد تقوم الحكومات بتتبع النفقات، والإيرادات، ومستويات المخزون، والموارد، وأنشطة البرامج والمشاريع، والبضائع والخدمات المُنتجة، وما إلى ذلك.

تمتلك الحكومات والمؤسسات الأخرى العديد من الأنواع المختلفة من أنظمة التتبع، والتي تستخدمها كجزء من أدوات الإدارة: أنظمة الموارد البشرية الجيدة، والنظم المالية، ونظم المساءلة. لكنها تحتاج أيضًا إلى أنظمة التعقيب الجيدة. يُعد نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج أحد أشكال أنظمة التعقيب، فهو أداة إدارية لقياس الحاصل وتقييمها، ويقدم معلومات بهدف تحقيق الحوكمة وصناعة القرار.

تفتقر العديد من أنظمة الإدارة إلى عنصر التعقيب الذي يمكّنها من تتبع عواقب الإجراءات المتخذة.. ويوفر تأسيس نظام المتابعة والتقييم لصناع القرار أداة إدارية إضافية، حيث توفر لهم تعقيبات على الأداء بوصفها أساسًا لعمليات التطوير المستقبلية.

## ١-١. كيف يمكن لأنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج أن تدعم تحسين الحوكمة؟

**الاستخدام في المشاريع والبرامج والسياسات:** تم تصميم أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج بنجاح من أجل تطبيق المتابعة والتقييم على جميع المستويات في المشاريع، والبرامج، والسياسات. ويمكن جمع البيانات والمعلومات وتحليلها عند أي مرحلة لتوفير تعقيبات منتظمة. كما يمكن استخدام المعلومات لتوفير معرفة أفضل لصناع القرار، وجعل الجمهور العام و الأطراف المعنية الأخرى أكثر استنارة.

يمكن، أو بالأحرى ينبغي، إجراء عمليتي المتابعة والتقييم على مدار جميع مراحل دورة حياة المشروع، أو البرنامج، أو السياسة، وحتى بعد انتهائها. تضيف التدفقات المستمرة من بيانات وتعقيبات المتابعة والتقييم قيمة عند كل مرحلة، بدءًا من مرحلة التصميم، ووصولاً إلى التنفيذ، وحتى المرحلة النهائية. "ستكون المعلومات المحددة مختلفة أيضًا عند كل مستوى، وقد تتغير درجة تعقيد عملية جمع البيانات، وقد تتغير استخدامات المعلومات من مستوى إلى آخر" (Kusek and Rist, 2001:17).

**الاستخدام الداخلي والخارجي لأنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج:** يمكن إجراء المتابعة والتقييم على المستوى المحلي، والإقليمي، والوطني. يقدم تطبيق نظام المتابعة والتقييم، عند أي مستوى، تدفقًا مستمرًا من المعلومات المفيدة على الصعيد الداخلي والخارجي. فمن ناحية، يمثل الاستخدام الداخلي للمعلومات الناتجة عن نظام المتابعة والتقييم أداة إدارية حيوية تساعد المديرين في التأكد من تحقيق الأهداف المحددة. وتُعد المعلومات المتعلقة بمستوى التقدم، والمشكلات، والأداء معلومات حاسمة بالنسبة للمديرين الذين يكافحون من أجل تحقيق النتائج. وبالمثل، فإن المعلومات الناتجة من نظام المتابعة والتقييم مهمة لمن هم خارج القطاع العام (أو مؤسسة أخرى) ويترقبون النتائج، ويريدون رؤية آثار ملموسة وواضحة. ومن شأن هذه المعلومات إعطاء الثقة في الحكومة أو أي مؤسسة أخرى تسعى لتحقيق حياة أفضل للمواطنين أو العملاء.

يمكن أن تساعد أنظمة المتابعة والتقييم في اكتشاف البرامج أو الممارسات الواعدة. ويمكنها أيضًا أن تكشف النتائج غير المقصودة للمشروع أو البرنامج أو السياسة، ولكنها قد تكون نتائج مفيدة. ويمكن أن تساعد أنظمة المتابعة والتقييم المديرين في الكشف عن مواطن الضعف في البرنامج، واتخاذ الإجراءات اللازمة لإصلاحها. ويمكن الاستعانة بنظام المتابعة والتقييم للقضاء على المخاوف داخل المؤسسات والحكومات، ولتعزيز بيئة واضحة ومفتوحة يتعلم فيها الناس من أخطائهم، وبناءً عليه يتم إصلاح تلك الأخطاء، وتطوير المهارات باستمرار.

**الشفافية والمساءلة:** الشفافية والمساءلة: يمكن أن تعزز أنظمة المتابعة والتقييم الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات والحكومات. وقد يترتب عليها أيضًا تأثيرات إيجابية غير مباشرة عند إلقاء الضوء على النتائج. وبالتالي، ستتمكن الأطراف المعنية الداخلية والخارجية من فهم حالة المشاريع والبرامج والسياسات فهمًا واضحًا. ويمكن أن تساهم القدرة على توضيح النتائج الإيجابية في زيادة الدعم السياسي والشعبي. هناك بعض النفقات والمخاطر المؤسسية والسياسية التي قد تترتب عن تفعيل أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج. وفي المقابل، ثمة أيضًا نفقات ومخاطر حاسمة قد تنجم عن عدم تفعيل تلك الأنظمة.

**الحد من الفقر:** يمكن أن تساعد أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج في دعم الحكومات والمؤسسات الأخرى من خلال زيادة التركيز على أهمية الحاصلات الواضحة والقابلة للإثبات. ويمكن أن يساهم التعامل الأفضل مع البرامج السياسية والحكومية الأخرى والسياسات القائمة والحاصلات في الحد من الفقر، وتعزيز النمو الاقتصادي، وتحقيق الغايات.

**الديناميكيات السياسية – الجانب السياسي في نظام المتابعة والتقييم:** يمكن أن تمثل أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج تحديات سياسية في كل من الدول المتقدمة والنامية. يحتاج الأمر إلى قيادة سياسية قوية ومتسقة (يقودها عادةً مؤيد سياسي). إن إتاحة المعلومات القائمة على النتائج للعامة يمكن أن يغير في ديناميكيات العلاقات المؤسسية، والموازنة، وتوزيع الموارد، وجداول الأعمال السياسية الشخصية، وتصور الشعب لجهود الحكومة. فقد يشعر أصحاب النفوذ والمناصب، ومن لديهم مصالح خاصة، بالتهديد. وقد يوجد معارضون للإصلاح من داخل الحكومة/المؤسسة وخارجها الذين يعملون بجد لمواجهة جهود المتابعة والتقييم، مما يجعل دور "المؤيد القوي" مهمًا في ضمان التنظيم المؤسسي لنظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج واستدامته.

تمثل أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج عناصر أساسية في الهياكل الحكومية، ومن ثم فإنها ترتبط ارتباطًا قويًا بالنظم السياسية والسلطوية، حيث توفر المعلومات المهمة وتُمكن صناع السياسات من اتخاذ قرارات أكثر استنارة. وفي الوقت نفسه، يمكن أن تُحد المعلومات من الخيارات المُبررة، مقيدة بذلك قدرة صناع القرار على المناورة.

## ٢-١. كيف يمكن إنشاء نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج؟

يرى كوسيك وريست (٢٠٠٤) أن إنشاء نظام متابعة وتقييم قائم على التفاعل مع النتائج في إستراتيجية المؤسسة هي عملية تتكون من عشر خطوات مُلخصة فيما يلي. للحصول على ملخص أكثر تفصيلاً، الرجاء مراجعة كتاب *Ten Steps to a Results-based M&E System* (عشر خطوات نحو إنشاء نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج).

**الخطوة الأولى: إجراء تقدير الجاهزية** لتحديد القدرات والاستعداد من جانب الحكومة/المؤسسة وشركاء التنمية فيها لتأسيس نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج. ويتناول هذا التقدير بعض المشكلات، مثل وجود أو غياب المؤيدين، والمعوقات أمام تأسيس النظام، ومن يمكنه تبني نظام المتابعة والتقييم ومن سيعارضه.

**الخطوة الثانية: الاتفاق على الحاصلات المُراد متابعتها وتقييمها** يعالج أحد المتطلبات الأساسية لوضع لائحة بالحاصلات الإستراتيجية التي يمكن التركيز عليها لاحقًا وتوجيه عملية توزيع الموارد والأنشطة. وينبغي استخلاص هذه الحاصلات من الأولويات (الغايات) الإستراتيجية.

**الخطوة الثالثة: وضع المؤشرات الرئيسية لمتابعة الحاصلات**، وبهذا يمكن تقييم درجة تحقيق الحاصلات. ويعد وضع المؤشرات نشاطًا محوريًا في عملية تأسيس نظام المتابعة والتقييم، وتوجيه جميع العمليات اللاحقة المتمثلة في جمع البيانات وتحليلها وتقديم تقرير بشأنها. ولا ينبغي التقليل من قدر كل من المشكلات السياسية والمنهجية التي تعترض عملية إنشاء المؤشرات الموثوقة والمناسبة.

**الخطوة الرابعة: عملية جمع بيانات خط الأساس المتعلقة بالمؤشرات** تتضمن وصف الظروف الأساسية، المراد معالجتها من خلال الحاصل، وقياسها. وسيكون هذا هو القياس الأول للمؤشرات، وسيتم على إثره تحديد نقطة البداية.

**الخطوة الخامسة: عملية التخطيط للتحسينات** تتطلب تحديد الأهداف الواقعية، ومعرفة أن معظم الحاصل تكون طويلة الأجل، ومعقدة، ولا تتحقق سريعًا. ومن المفيد وضع أهداف مؤقتة تُحدد مقدار التقدم المراد تحقيقه نحو إنجاز الحصلة المرجوة كل عام (أو خلال أي فترة زمنية أخرى)، والموارد المطلوبة لذلك. وقد تتطلب عملية قياس النتائج المحققة بالنظر إلى الأهداف المسطرة على استخدام كل من المؤشرات المباشرة والبديلة، واستخدام كل من البيانات الكمية والنوعية.

**الخطوة السادسة: متابعة النتائج** هي مهمة إدارية ومؤسسية لتحديد إرشادات جمع البيانات وتحليلها وتقديم تقرير بشأنها، وتحديد المسؤولين عن الأنشطة، وتأسيس عمليات ضمان الجودة، وتحديد المواقيت والتكاليف، والعمل وفقا للأدوار والمسؤوليات المنوطة، وتحديد إرشادات الشفافية، ونشر المعلومات وتحليلها. وعند تأسيس نظام المتابعة والتقييم، ينبغي الحرص على التعامل مع تحديات الملكية، والإدارة، والصيانة، والمصادقية بشكل واضح.

**الخطوة السابعة: المعلومات التقييمية لدعم صناعة القرار** تركز على الإسهامات التي يدرسها التقييم، ويمكن إجراء التحليلات على مدار هذه العملية لتقدير النتائج والسعي نحو تحقيق الحاصل. ومن بين الإستراتيجيات التي تمت مناقشتها والتي يمكن استخدامها في تقييم نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج يأتي تحليل نظرية البرنامج، وتقديرات القابلية للتقييم، وتقييمات السيورة، وتقييمات الحصلة والأثر، ومجموعات التقييم.

**الخطوة الثامنة: تحليل الاستنتاجات وتقديم تقارير بشأنها** هي خطوة حاسمة، حيث تحدد الاستنتاجات التي سيتم تقديم تقارير بشأنها، وإلى من سيتم تقديم التقارير، وصيغة التقارير، والفواصل الزمنية بينها. وينبغي أن تعالج هذه الخطوة القدرات الحالية لإنتاج المعلومات، وتركز على منهجيات تجميع المعلومات وتقديرها، وإعداد التحليلات والتقارير.

**الخطوة التاسعة: استخدام الاستنتاجات** يؤكد على أن جوهر النظام لا ينتج معلومات قائمة على النتائج فقط، ولكنه يعمل على توفير المعلومات للمستخدمين المناسبين في الوقت المناسب ليتمكنوا من وضعها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات. وتتناول هذه الخطوة أيضًا أدوار شركاء التنمية، والمجتمع المدني في استخدام المعلومات لتعزيز المساءلة، والشفافية، وإجراءات تخصيص الموارد.

**الخطوة العاشرة: استدامة نظام المتابعة والتقييم** يلقي الضوء على العملية طويلة المدى لضمان استمرارية وفائدة نظام المتابعة والتقييم. وهناك ستة معايير حاسمة في استدامة نظام المتابعة والتقييم: الطلب، والهيكل، والجدارية، والمعلومات الموثوقة، والمساءلة، والحوافز، والقدرات. ويحتاج كل بعد إلى اهتمام مستمر على مدار الوقت للتأكد من صلاحية النظام. وكما ذكر من قبل، فليس بالضرورة أن يتم تأسيس نظام المتابعة والتقييم وفقًا لهذه الخطوات العشر. حيث يمكن تضمين عدد أكبر أو أقل من الخطوات المفصلة. فالمسألة الأساسية هي التأكد من استيعاب الإستراتيجيات والأنشطة الرئيسية، ومن أنها مُجمعة معًا ومرتبطة بطريقة منطقية وفقًا لترتيب مناسب.

ما ملامح نظام المتابعة والتقييم المُستدام والقائم على النتائج؟ كيف يمكننا جعل هذا النظام يعمل، ويستمر في العمل؟ يلزم للإجابة عن هذه الأسئلة أن نفهم عناصر نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج، ثم تكوين كل عنصر على حدة.

## ٢. الجانب الفني في المتابعة والتقييم: العناصر الاثنا عشر في نظام المتابعة والتقييم الوظيفي

**"يعد التنظير قبل توافر البيانات اللازمة خطأ كبيراً. ويرجع ذلك إلى أن المرء سيبدأ، بدون وعي، في تحريف الحقائق لتناسب النظريات، بدلاً من أن يناسب التنظير الحقائق".**  
شيرلوك هولمز

إن استدامة نظام المتابعة والتقييم الذي يمكن أن ينتج معلومات ذات صلة وموثوقة في الوقت المناسب بخصوص أداء الحكومة، أو المجتمع المدني، أو مشاريع القطاع الخاص، والبرامج، والسياسات تتطلب أن يتم التغلب على التحديات المتعددة التي تواجه نظام المتابعة والتقييم، والتعامل مع تطبيق هذا النظام حسب الخبرات، والمهارات، والقدرات المؤسسية الواقعية. توفر العناصر الاثنا عشر لنظام المتابعة والتقييم الوظيفي إطاراً نموذجياً لتأسيس نظام متابعة وتقييم قوي وفعال. ويعد هذا الإطار محور هذا الكتاب.

### ٢-١. تحديات إعداد أنظمة المتابعة والتقييم

يُعد مفهوم المتابعة والتقييم جديداً نسبياً بوصفه مجالاً مهنيًا، والأمر نفسه بالنسبة إلى أنظمة المتابعة والتقييم، وخبرات الأشخاص والمؤسسات التي تدعمه. يشكل كل من الطرح الحديث للمجال، ومفهوم استخلاص البيانات من نظام متابعة وتقييم واحد تحديًا لشركاء التنمية. إضافة إلى ذلك، تُعد الضغوطات الممارسة لتحقيق النتائج تحديًا يواجه القائمين على التقييم والمتابعة.

هناك طلب كبير على المهنيين المهرة والقدرات البشرية المتمكنة لتأسيس تأسيس أنظمة المتابعة والتقييم. ولكن يقابل ذلك ندرة في هؤلاء المهنيين المهرة المختصين في مجال المتابعة والتقييم، ونقص في الدورات التدريبية الموائمة للاحتياجات، والمشورة الفنية. وهناك طلب متزايد على أنظمة المتابعة والتقييم في جميع القطاعات يتزامن مع تطوير الأنظمة الوطنية متعددة القطاعات.

إن إلغاء المركزية في الهياكل والبرامج الحكومية يتطلب إلغاء مركزية أنظمة المتابعة والتقييم والتي تتطلب بدورها تطوير كل من الأنظمة الوطنية وشبه الوطنية في نفس الوقت. تمثل القوة الكامنة في توفير البيانات على نطاق واسع تحديًا سياسيًا، ويؤكد ذلك على الحاجة إلى مستوى أعلى من المساءلة.

يجب الكشف عن المفاهيم الخاطئة السائدة بخصوص الغرض من المتابعة والتقييم، والشكوك حول كونها مهمة شريطة، وعدم التكامل مع أنظمة التقارير التقليدية، ومعالجة ذلك.

## ٢-٢. معالجة التحديات: العناصر الاثنا عشر في نظام المتابعة والتقييم الوظيفي

### ١-٢-٢. تاريخ وتطبيق العناصر الاثني عشر

يستغرق التعامل مع تلك التحديات وقتًا طويلاً، كما يتطلب ممارسة احترافية. ومن المقاربات المتبعة في ذلك وضع تعريفات قياسية أو موحدة لمكونات نظام المتابعة والتقييم الوظيفي.

يُعرّف "النظام" بأنه مجموعة من العناصر المتفاعلة، أو المترابطة، أو المتضامنة التي تُشكل كيانًا كليًا معقدًا (The Free Dictionary, ٢٠٠٧)، و"التفكير النظمي" هو اكتساب المعرفة عن الكيان الكلي من خلال فهم العلاقات والروابط بين العناصر التي تكوّن النظام الكلي (Senge, ١٩٩٠). يتطلب تطبيق مقارنة النظم هذه على أنظمة المتابعة والتقييم:

- تعريف **عناصر** النظام (فهم أنها مترابطة) كوسيلة لفهم النظام
- الحرص على أن يؤدي **كل عنصر وظيفته** للتأكد من أن النظام يعمل جيدًا.

تطبيقًا لهذه الفكرة، تمكن البنك الدولي من تمييز أحد عشر عنصرًا في نظام المتابعة والتقييم الجيد. وبعد المراجعة الدولية تمت التوصية باثني عشر عنصرًا. ولقد تم تبني مقارنة الاثني عشر عنصرًا على الصعيد الدولي من قبل برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، وشركاء دعم تقدير وإدارة جائحة مرض نقص المناعة البشرية/الإيدز. وفي حين أنه يمكن لأي برنامج أن يطبق العناصر الاثني عشر، يسعد المؤلفان بأن برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز تبني رسميًا هذه المقاربة في جهود تأسيس قدرات المتابعة والتقييم عام ٢٠٠٧. يتضح في الشكل ١ العناصر الاثنا عشر كجزاء مترابطة ومتضامنة من كيان كلي.

العناصر الاثنا عشر في نظام المتابعة والتقييم الوظيفي<sup>٢</sup>

### العناصر المرتبطة بـ "الأشخاص، والشراكات، والتخطيط"

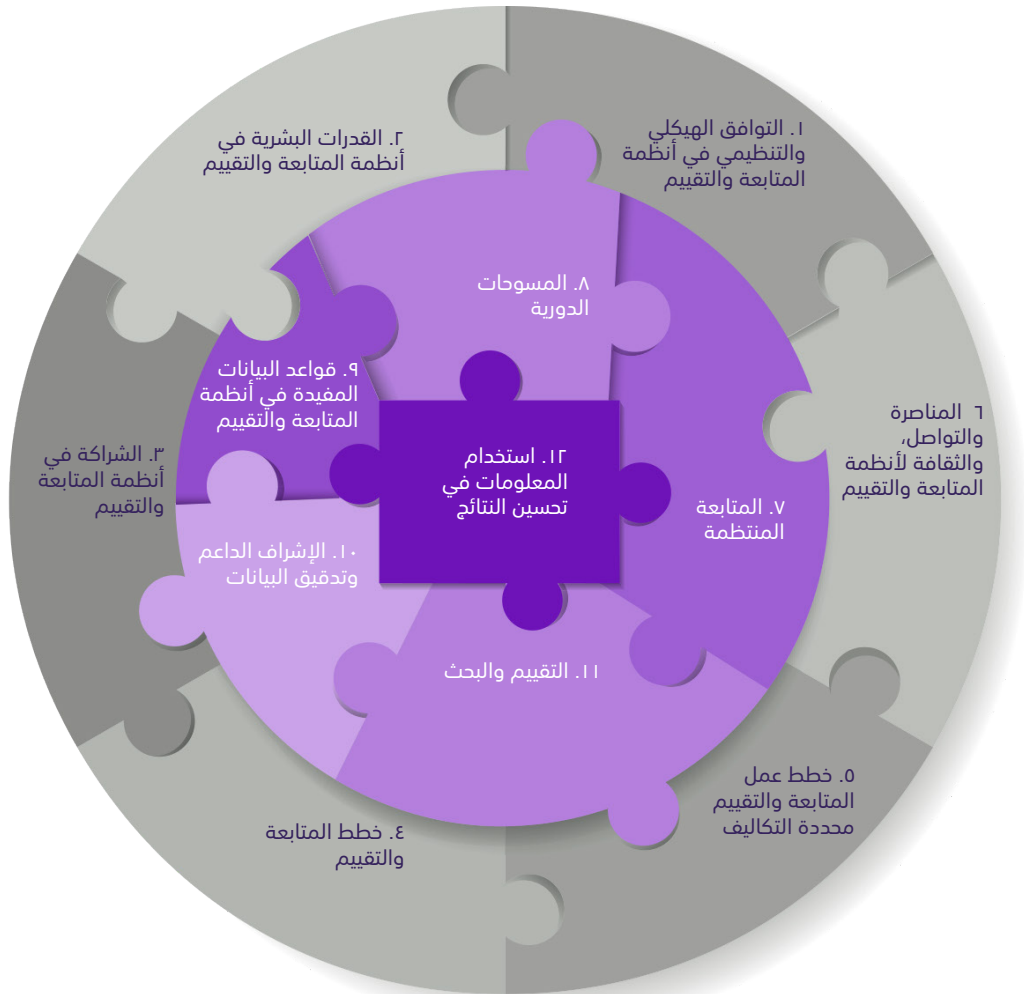
١. التوافق الهيكلي والتنظيمي في أنظمة المتابعة والتقييم

٢. القدرات البشرية في أنظمة المتابعة والتقييم

٣. الشراكات في أنظمة المتابعة والتقييم

<sup>٢</sup> المصدر: مقتبس من الرسم البياني في المنشور Organizing Framework for a Functional National HIV Monitoring and Evaluation System. Geneva, UNAIDS, 2008. <http://siteresources.worldbank.org/INT/HIVAIDS/Resources/3757981132695455908/GROrganizingFrameworkforHIVMESystem.pdf> تم الاطلاع عليه في ١٥ سبتمبر ٢٠٠٨

## الشكل ١: العناصر الاثنا عشر لنظام المتابعة والتقييم الوظيفي



### ٢-٢-٢. سمات العناصر الاثني عشرة<sup>٤</sup>

يبين الشكل ١ بعض السمات المهمة للعناصر الاثني عشرة:

(أ) ترتبط بعض العناصر ببعضها ارتباطًا وثيقًا بحيث تكوّن معًا مجموعة فرعية: ومن الممكن تجميع العناصر المترابطة معًا، مثلما تم في الشكل ٢:

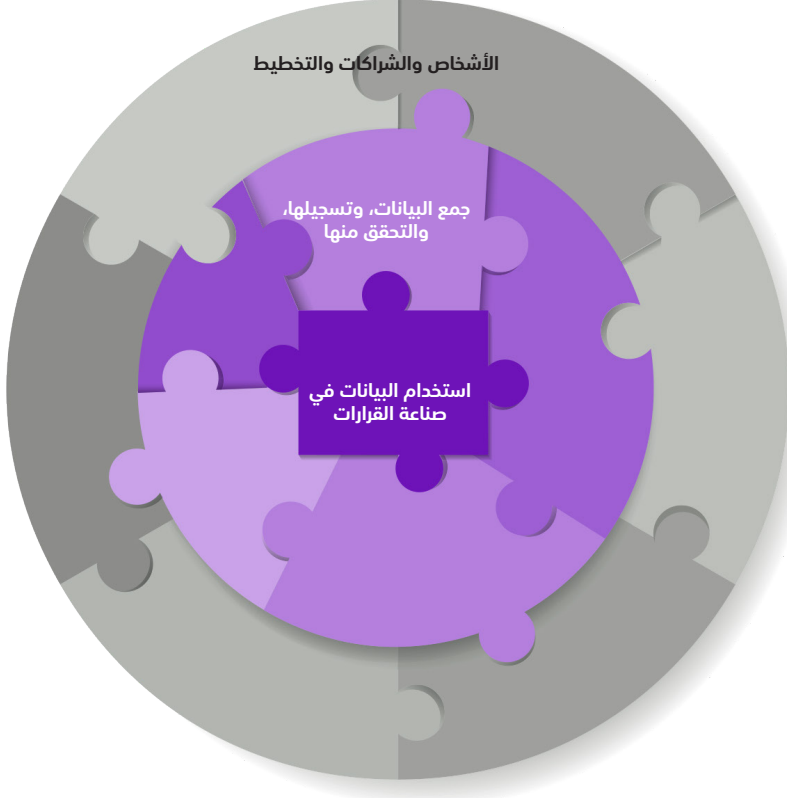
**المجموعة الفرعية ١: العناصر في الحلقة الخارجية:** ٦ عناصر مترابطة تتعلق بالأشخاص، والشراكات، والتخطيط الذي يدعم عملية إنتاج البيانات واستخدامها، مما يساهم في خلق البيئة الملائمة لعمل نظام المتابعة والتقييم. لتلخيص العناصر في هذه الحلقة: الأشخاص (العنصر الأول) الذين يمتلكون المهارات (العنصر الثاني) ويعملون معًا (العنصر الثالث) للتخطيط (العنصر الرابع)، ووضع الموازنة والتكاليف (العنصر الخامس)، والتحفيز، والحفاظ على نظام متابعة وتقييم وظيفي (العنصر السادس).

<sup>٣</sup> على الرغم من أنه قد تم تطوير المفاهيم بما يناسب نظامًا وطنيًا متعدد القطاعات، فإنها تنطبق أيضًا على أي نظام متابعة وتقييم آخر، مثل نظام المتابعة والتقييم الوزاري، أو الأنظمة الخاصة بإحدى المؤسسات.

<sup>٤</sup> المصدر: *Organizing framework for a functional national HIV monitoring and evaluation system*. Geneva, UNAIDS, 2008 (<http://siteresources.worldbank.org/INT/HIVAIDS/Resources/375798-1132695455908/GROrganizingFrameworkforHIVMESystem.pdf>) تم الوصول إليه بتاريخ 15 سبتمبر. pdf, 2008



## الشكل ٢: طريقة تجميع العناصر الاثني عشر



نظام المتابعة والتقييم (العنصر ٦).

### المجموعة الفرعية ٢: العناصر في

#### الحلقة الوسطى: خمسة عناصر

مترابطة تتعلق بعمليات إدارة البيانات التي تضم عمليات جمع جميع أنواع البيانات الخاصة بنظام المتابعة والتقييم، وتسجيلها، والتحقق منها. تنتج هذه الحلقة المكونة من عدة عناصر البيانات الضرورية لنظام المتابعة والتقييم، فهي بمثابة الوقود الذي يُشغل المحرك، وحتى في ظل توفر بيئة ملائمة مثلى (الدائرة الخارجية من العناصر)، فلن تتمكن أنظمة المتابعة والتقييم من أداء وظائفها، أو تُستخدم في الإدارة من أجل تحقيق النتائج دون الحصول على مثل هذه البيانات.

**المجموعة الفرعية ٣: العنصر الداخلي:** يُجسد هذا العنصر الغرض الأساسي من النظام والمتمثل في تحليل البيانات للحصول على المعلومات التي سيتم نشرها كوسيلة لتوفير المعرفة والتمكين لعملية صناعة القرار على جميع المستويات. يأخذ العنصر الأخير في نظام المتابعة والتقييم اللون الأحمر (انظر الغلاف الأمامي للكتاب للاطلاع على نسخة ملونة كاملة من الرسم التوضيحي للعناصر الاثني عشر)، حيث يجسد مركز الهدف في تطبيق نظام المتابعة والتقييم والحفاظ عليه. وإذا لم نستخدم البيانات والمعلومات الناتجة عن أنظمة المتابعة والتقييم، فسوف نخفق في استخدام هذه الأنظمة وفق الطريقة التي صُممت من أجلها. فالمغزى الأساسي لأنظمة المتابعة والتقييم هو توفير المعلومات، والاستعانة بها في تحسين المشاريع، والسياسات، والبرامج الخاصة بنا.

(ب) **ترابط العناصر الفردية معًا، ومن ثم تكون معتمدة على بعضها البعض (داخل "الحلقات" الثلاث، وفيما**

**بينها):** يوضح الرسم التوضيحي أعلاه العناصر المختلفة والدوائر كأجزاء متقاطعة ومتداخلة من كيان كلي، مما يعكس الاعتماد المتبادل بين العناصر الاثني عشر الفردية والحلقات الثلاث. فعلى سبيل المثال، سيكون من الصعب جمع البيانات المنتظمة أو جعل الأشخاص يعملون معًا في حالة عدم وجود هياكل تنظيمية متوافقة. وعلى الرغم من حاجتنا إلى تطبيق كل عنصر، فنحن بحاجة أيضًا إلى تذكر أن تلك العناصر تعتمد على بعضها البعض. وسيؤدي تجاهل أحد العناصر تمامًا إلى التأثير على درجة فعالية العناصر الأخرى، ومن ثم على نظام المتابعة والتقييم بأكمله.



(ج) **عناصر، وليست خطوات تنفيذية:** هذه العناصر الاثنا عشر ليست بمثابة خطوات تنفيذية، ولا ينبغي بالضرورة أن تكون متتابعة. وقد تركز المؤسسات المختلفة على مجموعات مختلفة من العناصر، أو تمنحها أولوية، بحسب حالة نظام المتابعة والتقييم في كل مؤسسة. من الأهمية بمكان أن تقوم بتقدير حالة نظام المتابعة والتقييم في مؤسستك من وقت لآخر، من أجل معرفة كيف يبلي نظام المتابعة والتقييم، والمساعدة في تحديد أي العناصر التي ينبغي منحها أولوية على مدار الاثني عشر شهرًا التالية. ويقدم القسم ٢-٢-٤ معلومات مفصلة عن كيف يمكنك استخدام إطار عمل العناصر الاثني عشر في تقدير الحالة العامة لنظام المتابعة والتقييم في مؤسستك.

(د) **قابلة للتطبيق على أنظمة المتابعة والتقييم في مختلف البرامج:** تم تصميم العناصر الاثني عشر مبدئيًا لقياس حالة برنامج الصحة الوطني. وتوضح الأمثلة التي قدمناها في هذا الكتاب أنه يمكن هذه المقاربة تطبيقًا عامًا، ويمكن استخدامها في أنظمة المتابعة والتقييم في قطاعات التعليم، والزراعة، والسياحة، والمالية، والمجتمع المدني، والقطاع الخاص، وما إلى ذلك.

(هـ) **استخدام العنصر حسب المستوى والقطاع:** يمكن تطبيق هذه العناصر الاثني عشر على حد سواء على مستوى نظام المتابعة والتقييم الوطني أو شبه الوطني (لا مركزي)، ونظام المتابعة والتقييم الخاص بالسلطات الحكومية المحلية، أو نظام المتابعة والتقييم في أي مؤسسة فردية. ويمكن ألا تُطبق المؤسسة الفردية جميع العناصر (مثل العنصر السابع - المسوحات الدورية)، ولكن يمكن على سبيل المثال الحصول على البيانات من مسح وطني عن موظفي قطاع التعليم لتوفير المعلومات لبرنامج المؤسسة. عند وضع الخطط لتقوية نظام المتابعة والتقييم، يمكن أن تركز الأطراف المعنية على أي من العناصر الاثني عشر على أي مستوى من نظام المتابعة والتقييم. ولكن من الناحية العملية، قد يتطلب تحسين أداء النظام عند عنصر واحد، أو عند مستوى واحد تدخلًا متزامنًا عند مستوى آخر. بمعنى آخر، تكون مقارنة النظم (المقاربة القائمة على النظم) مطلوبة عند استخدام هذه العناصر في تحسين أداء النظام. على سبيل المثال، من غير المحتمل أن يُطبق مديرو وموظفو الصحة، بغض النظر عن مهاراتهم، مهام المتابعة والتقييم الأساسية دون توفر الموارد والأدوات اللازمة، والتحفيز والدعم المناسبين، والإرشاد الفني.

### ٣-٢-٢. الاستخدامات العملية للعناصر الاثني عشر

تُمثل العناصر الاثنا عشر إطار عمل تنظيميًا لنظام المتابعة والتقييم، وتعالج تحديات أنظمة المتابعة والتقييم بالطرق التالية:

(أ) كإطار عمل تنظيمي لدراسة العناصر اللازمة لنظام المتابعة والتقييم ممثلة في الموظفين، والموارد، والدعم، والتمويل المطلوب

(ب) كأساس لإجراء تقديرات نظام المتابعة والتقييم، حيث يمكن تقدير حالة كل عنصر من العناصر.

- ج) كطريقة لإعداد تقارير مشتركة عن المتابعة والتقييم أو تقديم معلومات محدّثة بخصوص حالة نظام المتابعة والتقييم، حيث يمكن إعداد تقرير عن كل عنصر من العناصر
- د) كطريقة لوضع رؤية واضحة عن العمل على مستوى البلد، وإطار عمل يعمل من خلاله جميع الشركاء معًا
- هـ) كوسيلة لوضع مؤشرات قياس تفعيل مستويات نظام المتابعة والتقييم، ومدى قدرة كل عنصر داخل النظام على أداء وظائفه
- و) كأساس لوصف الوظائف وبناء قدرات الموظفين في وحدة المتابعة والتقييم داخل المؤسسة، وذلك للتأكد من أن جميع الموظفين يمتلكون الجدارة والقدرات التي تمكنهم من التركيز على جميع العناصر الاثني عشر في نظام المتابعة والتقييم في المؤسسة
- ز) كأساس لقائمة مراجعة تُحدد متطلبات المعلومات الواجب استيفائها حسب نظام المعلومات الوطني

## ٤-٢-٢. استخدام العناصر الاثني عشر في تشخيص مواطن القوة والضعف في أنظمة المتابعة والتقييم

يمكنك استخدام إطار عمل العناصر الاثني عشر في تقدير حالة نظام المتابعة والتقييم داخل مؤسستك، وذلك من خلال القيام بطريقة منظمة بتقدير حالة كل عنصر من العناصر الاثني عشر في نظام المتابعة والتقييم في مؤسستك. يمكن إجراء التقدير بطريقة رسمية أو غير رسمية. تستخدم *الطريقة الرسمية* أداة تشخيص تطرح سلسلة من الأسئلة بخصوص كل عنصر من العناصر الاثني عشر. لقد تم تطوير أداة التشخيص هذه، ويمكن العثور عليها على الموقع الإلكتروني [www.worldbank.org/12components](http://www.worldbank.org/12components). وتظل *الطريقة غير الرسمية* هي أيضا تعتمد على أسلوب تشخيص، ولكنها تنطوي على إجراء التقدير بطريقة نوعية أكثر لتقدير إنجاز النتائج قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى والتي حددتها في عناصر نظام المتابعة والتقييم الخاص بك.

يمكن تشجيع المجموعات الصغيرة على المشاركة بأن يُطلب من أفرادها سرد مواطن القوة والضعف في كل عنصر من العناصر، ثم تتم مشاركة النتائج بحيث تتمكن كل مجموعة صغيرة من إجراء عملية تقدير وتسجيل وجهات نظرها حيال كل عنصر من تلك العناصر الاثني عشر. يعرض الملحق "أ" قائمة بجميع النتائج قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى للعناصر الاثني عشر والتي يمكنك استخدامها كنقطة انطلاق في مناقشتك.

بعد تقدير العناصر الاثني عشر في نظام المتابعة والتقييم الخاص بك، يمكنك استخدام نتائج التقدير في تحديد أي الأجزاء في مجموعة الأدوات هذه ستكون أكثر فائدة عند استخدامها في تفعيل نظام المتابعة والتقييم.

### ٣. مقدمة إلى مجموعة أدوات تطوير القدرات لتفعيل أنظمة المتابعة والتقييم

"أجمل شيء في التعلم أنه لا يمكن لأحد منعك منه."

بي بي كينج

يركز هذا القسم على كيفية استخدام "مجموعة الأدوات": الغرض والأهداف، وكيفية تكوين مجموعة الأدوات وكل فصل، وتوقعاتك بشأن ما ستتعلمه من خلال مجموعة الأدوات، وكيف يمكنك استخدام المعلومات المذكورة في كل فصل من قسم "مجموعة الأدوات". وهناك قسم آخر خاص بالميسرين والمدرّبين الذين يريدون استخدام مجموعة الأدوات في أغراض تطوير القدرات.

#### ٣-١. الغرض من مجموعة الأدوات

تهدف مجموعة الأدوات إلى توفير الموارد والوسائل و"الوصفات" التي يمكن استخدامها في تطوير قدرات الحكومة، والمجتمع المدني، ومديري برامج المؤسسات الأخرى، وموظفي نظام المتابعة والتقييم بهدف تأسيس أنظمة متابعة وتقييم تعمل جيداً، وقائمة على النتائج. وبهذه الطريقة تقدم مجموعة الأدوات كلاً من المعلومات النظرية والعملية، وإرشادات تفصيلية عن كيفية تطبيق أنظمة المتابعة والتقييم، وأمثلة توضح كيف تمكن الآخرون من تحقيق ذلك.

#### ٣-٢. الجمهور المستهدف

ستكون مجموعة الأدوات هذه مفيدة لفنيي المتابعة والتقييم، والممارسين في مجال التنمية: الأشخاص الذين يريدون تصميم، وتشغيل، ومراجعة وتطبيق أنظمة المتابعة والتقييم. كما تتمثل غايتها في مساعدة من يعملون (بدوام كامل غالباً) في أنظمة المتابعة والتقييم لتأسيس أنظمة متابعة وتقييم فعالة.

**كيف ترتبط مجموعة الأدوات هذه بالدورة التدريبية "الخطوات العشر نحو نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج":** تستهدف الدورة التدريبية "الخطوات العشر نحو نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج" صانعي السياسات والقرارات الذين يحتاجون إلى المشاركة في المناقشات الإستراتيجية حول "كيف يتجلى نجاح هذه المؤسسة، وكيف ندرك النجاح عندما نراه؟" ومن المرجح أن تتفاعل هذه الفئة المستهدفة عن كثب مع أجزاء أخرى في المؤسسة، لا سيما أقسام المالية والتخطيط والممولين الخارجيين. تساعد مقارنة "الخطوات العشر" في تنظيم التفكير بشأن الإستراتيجية والتخطيط، مع إدراك الحاجة إلى قياس النجاح المخطط له، ومتابعته. وتوفر مجموعة الأدوات هذه المعلومات عن ملامح نظام المتابعة والتقييم الوظيفي، وكيف يمكنه تأدية وظيفته. وعندما يتعلم مختصو المتابعة والتقييم كيفية تصميم نظام المتابعة والتقييم وتنفيذه، فسيتم توفير البيانات أمام صناع القرار في الوقت المناسب حتى يتم قياس النتائج.

#### ٣-٣. هيكل مجموعة الأدوات، وغاياتها، وأهداف التعلم

سنقوم أولاً بتقديم العناصر الاثني عشر ومجموعة الأدوات. ويوجد في مجموعة الأدوات هذه فصل منفصل لكل عنصر (مثل العنصر الأول في الفصل الأول، العنصر الثاني في الفصل الثاني، إلخ). ويقدم كل فصل في مجموعة الأدوات مهارات ومعارف خاصة عن العنصر ذي الصلة. ويلخص الجدول ١ الأهداف، والمعارف، والمهارات المقدمة في كل فصل وعنصر.

## الجدول ١: الأهداف والمعرفة والمهارات الخاصة بكل فصل في مجموعة الأدوات

| المعارف والمهارات الخاصة بكل عنصر مُقدم في الفصل                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | أهداف الفصل                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | الفصل                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| <p>(أ) يشرح للآخرين المفاهيم الرئيسية المرتبطة بالهياكل التنظيمية والتوافق التنظيمي الخاص بنظام المتابعة والتقييم (بمعنى آخر يشرح الموضع "المناسب" لنظام المتابعة والتقييم داخل الهيكل التنظيمي، وتوافقه مع الأعمال الرئيسية الأخرى في المؤسسة).</p> <p>(ب) تصميم هيكل تنظيمي لنظام المتابعة والتقييم بحجم يتوافق مع المسؤوليات المناسبة في مؤسستك.</p> <p>(ج) معرفة النقص لتجنبها عند تصميم الجزء المتعلق بالمتابعة والتقييم في المؤسسة.</p> | <p>يهدف هذا الفصل إلى تمكينك من فهم أهمية الهيكل التنظيمي وعلاقته بالتوافق التنظيمي عند تصميم أنظمة المتابعة والتقييم وتطبيقها، ويهدف كذلك إلى مساعدتك في التخطيط للموارد البشرية المطلوبة في نظام المتابعة والتقييم لديك.</p>                                                                                                       | <p><b>العنصر الأول:</b> التوافق الهيكلي والتنظيمي في أنظمة المتابعة والتقييم</p> |
| <p>(أ) شرح أهم مصطلحات وتعريفات تطوير القدرات البشرية.</p> <p>(ب) تحديد قضايا التنفيذ الأساسية المتعلقة بتطوير القدرات البشرية.</p> <p>(ج) إدارة وتنفيذ تقدير للقدرات البشرية الخاصة بنظام المتابعة والتقييم.</p> <p>(د) إدارة عملية وضع خطة وإستراتيجية تطوير القدرات البشرية.</p>                                                                                                                                                           | <p>يهدف هذا الفصل إلى تمكينك من بناء مهارات الأشخاص المطلوبين لتنفيذ مسؤولياتهم في نظام المتابعة والتقييم (تطوير القدرات البشرية)، حتى يعمل نظام المتابعة والتقييم جيدًا.</p>                                                                                                                                                        | <p><b>العنصر الثاني:</b> القدرات البشرية في أنظمة المتابعة والتقييم</p>          |
| <p>(أ) شرح أنواع الشراكات المختلفة ومزاياها وآلياتها المختلفة للآخرين.</p> <p>(ب) فهم قضايا التنفيذ المرتبطة بعملية تأسيس الشراكات والحفاظ عليها.</p> <p>(ج) تأسيس مجموعة الأعمال الفنية الخاصة بنظام المتابعة والتقييم الوطني والحفاظ عليها بوصفها آلية شراكة المتابعة والتقييم.</p> <p>(د) تنظيم رحلة/بعثة مشتركة مع شركاء التنمية الآخرين.</p>                                                                                             | <p>يهدف هذا الفصل إلى تمكينك من فهم أهمية تأسيس شراكات قوية بخصائص المتابعة والتقييم والحفاظ عليها، وجعل أشخاص مختلفين من مؤسسات مختلفة يعملون معًا من أجل تحقيق أهداف وغايات متشابهة. وتحتل شراكات المتابعة والتقييم أهمية خاصة، لا سيما وأن الكثيرين من المشاركين في العملية لا يعملون بالضرورة في المؤسسات أو القطاعات نفسها.</p> | <p><b>العنصر الثالث:</b> شراكات المتابعة والتقييم</p>                            |

| المعارف والمهارات الخاصة<br>بكل عنصر مُقدم في الفصل                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | أهداف الفصل                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | الفصل                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <p>(أ) معرفة ماهية أي خطة من خطط المتابعة والتقييم وخطة المتابعة والتقييم الوطنية، وأوجه الاختلاف بينها وبين أطر عمل المتابعة والتقييم، وخطة عمل المتابعة والتقييم.</p> <p>(ب) فهم العلاقة بين خطة المتابعة والتقييم الوطنية، وخطط المتابعة والتقييم الخاصة بالمؤسسات الفردية.</p> <p>(ج) المقدرة على شرح العناصر التي يمكن إضافتها إلى خطة المتابعة والتقييم للآخرين.</p> <p>(د) فهم أو مراجعة خطة المتابعة والتقييم على المستوى الوطني، أو المؤسسي.</p> <p>(هـ) وضع خطة متابعة وتقييم شبه وطنية، أو على مستوى القطاع مرتبطة بخطة المتابعة والتقييم الوطنية.</p> | <p>يهدف هذا الفصل إلى تمكينك من وضع أو مراجعة خطة المتابعة والتقييم الخاصة بمؤسستك. فإلى جانب خطة عمل المتابعة والتقييم محددة التكاليف، تقع هذه الخطة في قلب نظام المتابعة والتقييم. وتصف هذه الخطة أغراض النظام، والبيانات التي سيجمعها، وكيفية عمل النظام.</p>                                                                                | <p><b>العنصر الرابع:</b><br/>خطط المتابعة والتقييم</p>                    |
| <p>(أ) معرفة مختلف طرق حساب التكاليف.</p> <p>(ب) وضع أو تحديث خطة عمل المتابعة والتقييم.</p> <p>(ج) حساب تكاليف خطة عمل المتابعة والتقييم (باستخدام طريقة حساب التكاليف على أساس النشاط).</p> <p>(د) استخدام خطة عمل المتابعة والتقييم في أغراض الإدارة.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p>يهدف هذا الفصل إلى تمكينك من وضع خطة عمل المتابعة والتقييم، وحساب تكاليفها، وتحديد أولوياتها، وحشد الموارد لتنفيذها. خطة عمل المتابعة والتقييم هي خطة عمل تشتمل على أنشطة، ومسؤوليات، وخطط زمنية، وتكاليف تعمل على تطبيق جميع عناصر نظام المتابعة والتقييم الاثني عشر.</p>                                                                   | <p><b>العنصر الخامس:</b><br/>خطط عمل المتابعة والتقييم محددة التكاليف</p> |
| <p>(أ) توضيح الفرق بين المناصرة والتواصل.</p> <p>(ب) معرفة سبب أهمية المناصرة والتواصل في نظام المتابعة والتقييم.</p> <p>(ج) معرفة كيفية مساهمة المناصرة والتواصل مساهمة كبيرة في إنشاء بيئة إيجابية بخصوص المتابعة والتقييم في مؤسستك.</p> <p>(د) تخطيط خطة المناصرة والتواصل الخاصة بنظام المتابعة والتقييم على مستوى الدولة وإدارتها.</p> <p>(هـ) الإلمام بإستراتيجيات وقنوات التواصل المختلفة.</p>                                                                                                                                                            | <p>يهدف هذا الفصل إلى تمكينك من تخطيط وتطوير وإدارة إستراتيجية المناصرة والتواصل في مؤسستك، أو نظام المتابعة والتقييم على مستوى الدولة. وتهدف إستراتيجية المناصرة والتواصل إلى المساعدة في ضمان الإلمام والالتزام بالمتابعة والتقييم، ونظام المتابعة والتقييم بين صانعي السياسات، ومديري البرامج، وموظفي البرامج، والأطراف المعنية الآخرين.</p> | <p><b>العنصر السادس:</b> المناصرة والتواصل وأنظمة المتابعة والتقييم</p>   |

| المعارف والمهارات الخاصة بكل عنصر مُقدم في الفصل                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | أهداف الفصل                                                                                                                                               | الفصل                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <p>أ) فهم مزايا المتابعة المنتظمة في تفسير حصائل البرنامج وآثاره.</p> <p>ب) فهم عمليات إدارة البيانات المنتظمة الست وتنفيذها.</p> <p>ج) إضافة عنصر الاهتمام بالجودة إلى كل خطوة من خطوات عملية إدارة البيانات.</p> <p>د) معرفة كيفية الربط بين جهود إدارة البيانات المنتظمة في المؤسسة، ونظيراتها في الوزارة الحكومية الوطنية، أو أي نظام رئيسي آخر في مؤسستك، وكيفية تأسيس متطلبات التقرير الوطنية داخل نظام المتابعة المنتظمة في مؤسستك.</p> <p>هـ) معرفة كيفية ربط البيانات المالية وبيانات المتابعة الخاصة بالبرنامج في مؤسستك.</p> <p>و) تصميم ووضع نظام متابعة منتظمة جديد في مؤسستك.</p> <p>ز) كتابة إرشادات المتابعة المنتظمة لمؤسستك.</p> | <p>يهدف هذا الفصل إلى تمكينك من إدارة مختلف أنواع بيانات المتابعة المنتظمة التي تحتاج مؤسستك إلى جمعها، وتقديم تقارير بشأنها، واستخدامها بشكل فعال.</p>   | <p><b>العنصر السابع:</b> المتابعة المنتظمة</p> |
| <p>أ) تحديد ما إذا كان المسح مفيداً لنوع البيانات الذي تحتاج إلى جمعه أم لا.</p> <p>ب) معرفة خطوات التخطيط للمسح، وتصميمه، وتنفيذه.</p> <p>ج) تصميم كل خطوة من خطوات المسح.</p> <p>د) تنفيذ المسح بأقل قدر ممكن من التحيز.</p> <p>هـ) معرفة خطوات عملية حساب حجم العينة.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>يهدف هذا الفصل إلى تمكينك من تحديد ما إذا كنت بحاجة إلى مسح لجمع البيانات التي تحتاج إليها، وإذا لزم الأمر، كيف يمكن تصميم وتنفيذ مسح عالي الجودة.</p> | <p><b>العنصر الثامن:</b> المسوحات الدورية</p>  |

| المعارف والمهارات الخاصة بكل عنصر مُقدم في الفصل                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | أهداف الفصل                                                                                                                                                                                         | الفصل                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <p>(أ) فهم مصطلحات ووظائف قواعد البيانات.</p> <p>(ب) إدراك مختلف القضايا المرتبطة باختيار قاعدة البيانات وتطويرها.</p> <p>(ج) تطوير قاعدة بيانات وطنية، أو شبه وطنية، أو على مستوى القطاع (يستهدف هذا الدليل الإرشادي الفنيين في البلاد المسؤولين عن تصميم قاعدة البيانات وتنفيذها، أو المديرين المهتمين بهذا المجال).</p> <p>(د) إدارة عملية تطوير قاعدة بيانات وطنية، أو شبه وطنية، أو على مستوى القطاع (يستهدف هذا الدليل الإرشادي مديري أنظمة المتابعة والتقييم على جميع المستويات).</p>                                                                                    | <p>يهدف هذا الفصل إلى تمكينك من معرفة أساسيات طريقة تطوير قاعدة بيانات إلكترونية تسع جميع بيانات المتابعة والتقييم في مؤسستك. ويمكن أن تساعدك هذه المعرفة في مراقبة عملية تطوير قاعدة البيانات.</p> | <p><b>العنصر التاسع:</b> قواعد البيانات المفيدة في أنظمة المتابعة والتقييم</p> |
| <p>(أ) الإقرار بأهمية الإشراف الداعم وتدقيق البيانات كجزء من نظام المتابعة والتقييم.</p> <p>(ب) توضيح الفرق بين تدقيق البيانات والإشراف الداعم.</p> <p>(ج) التمييز بين عمليتي الإشراف المتعلق بالمتابعة والتقييم والإشراف المتعلق بالتنفيذ.</p> <p>(د) تحديد جميع المستويات التي ينبغي أن يُقدّم فيها الإشراف الداعم وتدقيق البيانات داخل مؤسستك.</p> <p>(هـ) وضع إرشادات تتعلق بالإشراف الداعم وتدقيق البيانات.</p> <p>(و) الوصول إلى الموارد العالمية المتعلقة بالإشراف الداعم وتدقيق البيانات.</p> <p>(ز) الإعداد لعمليات الإشراف الداعم و/أو تدقيق البيانات، ومتابعتها.</p> | <p>يهدف هذا الفصل إلى تمكينك من تحسين جودة البيانات وبناء قدرات الموظفين المشاركين في المتابعة والتقييم من خلال تنفيذ عمليات إشراف داعمة وتدقيق البيانات في مؤسستك.</p>                             | <p><b>العنصر العاشر:</b> الإشراف الداعم وتدقيق البيانات</p>                    |

| المعارف والمهارات الخاصة بكل عنصر مُقدم في الفصل                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | أهداف الفصل                                                                                                                                                                                                                                                           | الفصل                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| <p>أ) شرح سبب أهمية التقييم وفائدته في مساعدة البرامج على تحقيق النتائج.</p> <p>ب) الإلمام بتعريفات التقييم والأبحاث، ومختلف أنواع كل منها.</p> <p>ج) وضع إستراتيجية أبحاث وتقييم وطنية.</p> <p>د) الحرص على تنفيذ الأبحاث والتقييمات بطريقة أخلاقية.</p> <p>هـ) وضع و/أو تحديث جدول أعمال التقييم والأبحاث الوطني.</p> <p>و) إدارة تقييم البرنامج والإشراف عليه.</p>                                                                                      | <p>يهدف هذا الفصل إلى تمكينك من تطوير برنامج من خلال إجراء تقييمات مستهدفة، وأبحاث عند الحاجة.</p>                                                                                                                                                                    | <p><b>العنصر الحادي عشر:</b><br/>التقييم والبحث</p>                     |
| <p>أ) شرح المفاهيم المرتبطة بالبيانات، والمعلومات، وكيفية اتخاذ القرارات، وكيفية تحليل البيانات، وعرضها.</p> <p>ب) تحليل وتجميع البيانات المنتظمة، وبيانات المسح، والأبحاث، والتقييم الناتجة عن نظام المتابعة والتقييم.</p> <p>ج) إنتاج تقارير فعالة (منتجات البيانات)، ويشمل ذلك العرض الفعال للمعلومات، التي تساعد المديرين وصناع القرارات في تنفيذ الإجراءات.</p> <p>د) تنفيذ الإستراتيجيات المبتكرة والمتنوعة لتعظيم الفائدة من استخدام المعلومات.</p> | <p>يهدف هذا الفصل إلى توضيح كيف يمكنك استخدام المعلومات في تحسين النتائج التي تحققها مؤسستك. ويهدف ذلك إلى تعليمك الإستراتيجيات التي يمكنك تطبيقها لزيادة مدى استخدام المعلومات الناتجة عن نظام المتابعة والتقييم في اتخاذ قرارات مستنيرة تؤدي إلى تحسين النتائج.</p> | <p><b>العنصر الاثنا عشر:</b><br/>استخدام المعلومات في تحسين النتائج</p> |

يتضمن كل فصل "أدلة إرشادية". ويتضمن كل دليل إرشادي *وصفات* تفصيلية، مع نواتج خاصة تتعلق بمختلف أجزاء العناصر. وفيما يلي قائمة بالأدلة الإرشادية.

**العنصر الأول: التوافق الهيكلي والتنظيمي في أنظمة المتابعة والتقييم**

**الدليل الإرشادي ١-١. كيفية تصميم وتوفيق الهيكل التنظيمي لنظام المتابعة والتقييم:** يقدم هذا الدليل خطوات منطقية لاتباعها عند تصميم هيكل تنظيمي لوحدة المتابعة والتقييم، وعندما تستدعي الحاجة دمج وحدة المتابعة والتقييم في الهيكل التنظيمي الأكبر، مثل وزارة التربية والتعليم الوطنية. ويمكن الاستفادة من المبادئ المذكورة هنا في أي تصميم تنظيمي.



## العنصر الثاني: القدرات البشرية في أنظمة المتابعة والتقييم

### الدليل الإرشادي ١-٢. كيفية إجراء تقدير تطوير القدرات البشرية الخاصة بنظام المتابعة والتقييم: يقدم هذا

الدليل الإرشادي إرشادات مفصلة عن كيفية تقدير المهارات الفنية والإدارية، والكفاءات التي ينبغي تطويرها في أي مؤسسة، حتى يعمل نظام المتابعة والتقييم جيدًا. وتم ذكر مراجع أمثلة أدوات التقييم والأدلة.

### الدليل الإرشادي ٢-٢. كيفية وضع خطة وإستراتيجية لتطوير القدرات البشرية: بعد إجراء تقدير تطوير القدرات

البشرية (أو حالما يتم تحديد حاجات القدرات البشرية)، تتمثل الخطوة التالية في تصميم الإستراتيجيات المناسبة لتلبية احتياجات القدرات البشرية. ويفسر هذا الدليل الإرشادي كيفية وضع هذه الإستراتيجية.

## العنصر الثالث: شراكات المتابعة والتقييم

### الدليل الإرشادي ١-٣. كيفية تأسيس وإدارة مجموعة الأعمال الفنية (TWG) لنظام المتابعة والتقييم الوطني:

مجموعات الأعمال الفنية في نظام المتابعة والتقييم تمثل آليات شراكة مهمة، وتؤثر أعمالها غالبًا على جودة الشراكة المعنية بالمتابعة والتقييم في البلاد. ومع التسليم بأهميتها، يقدم هذا الدليل الإرشادي معلومات بخصوص كيفية تأسيس مجموعة الأعمال الفنية الخاصة بنظام المتابعة والتقييم.

### الدليل الإرشادي ٢-٣. كيفية تخطيط وتنفيذ رحلة/مهمة المتابعة والتقييم المشتركة: يهدف هذا الدليل

الإرشادي إلى تطوير ممثلي الشراكة، لا سيما هؤلاء غير الموجودين في البلاد. ويصف الدليل الإرشادي كيفية تنظيم وتنفيذ زيارة مشتركة إلى البلد، كآلية لتحسين تنسيق الدعم الفني للمتابعة والتقييم.

## العنصر الرابع: خطط المتابعة والتقييم

### الدليل الإرشادي ١-٤. كيفية وضع أو مراجعة خطة المتابعة والتقييم الوطنية: إن خطة المتابعة والتقييم هي

بمثابة كتاب وصفات لنظام المتابعة والتقييم الوطني. ويقدم هذا الدليل الإرشادي إرشادات تفصيلية عن كيفية وضع خطة المتابعة والتقييم الوطنية، ووصف العناصر المهمة التي ينبغي أن تشمل عليها الخطة.

### الدليل الإرشادي ٢-٤. كيفية وضع خطة متابعة وتقييم شبه وطنية، أو على مستوى القطاع مرتبطة بخطة

المتابعة والتقييم الوطنية: إذا كانت هناك خطة متابعة وتقييم وطنية، أو على مستوى القطاع قائمة بالفعل، فمن المهم الربط بين خطة المتابعة والتقييم الخاصة بالقطاع، أو بالسلطة الحكومية المحلية، أو بالمشروع بخطة المتابعة والتقييم الوطنية تلك. ويشرح هذا الدليل الإرشادي كيفية عمل هذا، وما هو ممكن.

### الدليل الإرشادي ٥-١. كيفية وضع أو تحديث خطة عمل المتابعة والتقييم متعددة السنوات، أو متعددة

القطاعات، أو متعددة المستويات: تمثل خطط العمل حجر الأساس للتنسيق العملي والتعاون بين مختلف الشركاء، حيث تُمكن الحكومة (أو المؤسسة الجاري تأسيس نظام المتابعة والتقييم الخاص بها) من توجيه الخطة والسيطرة عليها، وتساعد في منع تكرار الجهود وحدوث أي تقصير. وقد تمت مشاركة الخبرات العملية للفريق العالمي لدعم المتابعة والتقييم في مجال فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز (GAMET)، والتي امتدت لسنوات طويلة، في تطوير خطط العمل هذه في هذا الدليل الإرشادي.

### الدليل الإرشادي ٥-٢. كيفية حساب التكاليف وحشد الموارد لخطة عمل المتابعة والتقييم: بعد تطوير خطة

الأعمال، ينبغي أن يتم حساب تكاليفها وحشد الموارد اللازمة لها. ويصف هذا الدليل الإرشادي كيفية حساب التكاليف وحشد الموارد لخطة أعمال المتابعة والتقييم.

### الدليل الإرشادي ٥-٣. كيفية استخدام خطة العمل في الإدارة: تتجسد الوظيفة الأساسية لخطة الأعمال في إدارة

جميع أنشطة المتابعة والتقييم المخطط لها. ويفسر هذا الدليل الإرشادي كيفية استخدام خطة العمل لهذا الغرض.

### الدليل الإرشادي ٦-١. كيفية خلق الثقافة والقيادة المؤسسية الداعمة للمتابعة والتقييم: يقترح هذا الدليل

الإرشادي طرق تقدير الثقافة التنظيمية، وجاهزيتها للإدارة لتحقيق النتائج، وتحديد مؤيدي نظام المتابعة والتقييم والمعارضين له، والمساعدة في بناء ثقافة مؤسسية إيجابية وداعمة للمتابعة والتقييم. وسيعزز هذا دعم الموظف، ويقوم بتقوية وظائف نظام المتابعة والتقييم ويحافظ عليها، ويضيف قيمة، ويزيد احتمالية الاستفادة من البيانات التي ينتجها نظام المتابعة والتقييم في عمليات التخطيط، والإدارة، وتحسين الأداء.

### الدليل الإرشادي ٦-٢. كيفية وضع وتنفيذ إستراتيجية المناصرة والتواصل الخاصة بنظام المتابعة والتقييم

الوطني: تضم خطوات تطبيق مقاربة قائمة على النتائج وخاصة المناصرة والتواصل لنظام المتابعة والتقييم: فهم تحديات المناصرة والتواصل، وتحديد الأهداف والجمهور المستهدف، وإعداد الرسائل التواصلية، والمقاربات، وقنوات التواصل، والمواد والميزانيات، والتنفيذ، ثم متابعة النتائج وتقييمها.

## العنصر السابع: المتابعة المنتظمة

**الدليل الإرشادي ٧-١. تصميم نظام المتابعة للبرنامج الجديد للحصول على بيانات المتابعة المنتظمة:** يشرح هذا الدليل الإرشادي جميع الإجراءات التي ينبغي أن تتبعها عند تصميم نظام متابعة منتظمة جديد.

## العنصر الثامن: المسوحات الدورية

**الدليل الإرشادي ٨-١. كيفية تنفيذ المسح الدوري:** يوضح هذا الدليل الإرشادي إجراءات تنفيذ المسوحات التي قد تحتاجها عند تطبيق نظام المتابعة والتقييم في مؤسستك.

**الدليل الإرشادي ٨-٢. كيفية حساب حجم العينة:** يعتمد حجم عينة المسح المطلوب للحصول على نتائج موثوقة على الغرض من المسح، والدقة المطلوبة، ومدى شيوع المتغيرات التابعة الرئيسية في فئة العينة، ومدى التباين في العوامل محل الاهتمام. يتناول هذا الدليل الإرشادي القرارات والحسابات المهمة.

## العنصر التاسع: قواعد البيانات المفيدة في أنظمة المتابعة والتقييم

**الدليل الإرشادي ٩-١. كيفية تطوير قاعدة بيانات وطنية، أو شبه وطنية، أو على مستوى القطاع:** هذا دليل إرشادي فني موجه إلى مطوري قواعد البيانات، حيث يبين عملية تطوير قاعدة البيانات القياسية بالتفصيل.

**الدليل الإرشادي ٩-٢. كيفية إدارة عملية تطوير قاعدة بيانات وطنية:** يُكمل هذا الدليل الإرشادي الدليل الإرشادي ٩-١. ويقدم معلومات للشخص الذي يتولى مسؤولية إدارة عملية تطوير قاعدة البيانات.

## العنصر العاشر: الإشراف الداعم وتدقيق البيانات

**الدليل الإرشادي ١٠-١. كيفية تنفيذ زيارة الإشراف الداعم:** يمكن أن يؤدي الإشراف الداعم إلى تحسين عملية جمع البيانات المنتظمة، ويساعد في تأكيد جودة البيانات المنتظمة، وموثوقيتها، وانتظامها. ويقدم هذا الدليل الإرشادي تفاصيل حول كيفية تنفيذ زيارة الإشراف الداعم.

## العنصر الحادي عشر: التقييم والبحث

**الدليل الإرشادي ١١-١. كيفية وضع إستراتيجية وطنية للأبحاث والتقييم:** يتطلب عنصر الأبحاث والتقييم تبني مقاربة إستراتيجية. ومن أجل هذا الغرض، يركز هذا الدليل الإرشادي على خطوات الإجراءات المطلوبة لوضع إستراتيجية الأبحاث والتقييم الوطنية.

**الدليل الإرشادي ٢-١١. كيفية وضع أو تحديث جدول أعمال الأبحاث والتقييم الوطني:** بعد الانتهاء من وضع إستراتيجية وطنية للأبحاث والتقييم، ستكون الخطوة التالية هي وضع جدول أعمال الأبحاث والتقييم الوطني. وسيرد فيما يلي وصف لعملية وضع جدول الأعمال هذا (مجموعة من أسئلة الأبحاث والتقييم ذات الأولوية التي ينبغي الإجابة عنها).

**الدليل الإرشادي ٣-١١. كيفية تنفيذ تقييم البرنامج:** يقدم هذا الدليل الإرشادي روابط لأجزاء ومصادر أخرى تصف عملية تنفيذ تقييم البرنامج. (يرد وصف خطوات إجراءات تقييم البرنامج في الأدلة الإرشادية الأخرى).

العنصر الاثنا عشر: استخدام المعلومات في تحسين النتائج

**الدليل الإرشادي ١-١٢. كيفية تحليل البيانات الكمية:** يقدم هذا الدليل الإرشادي نبذة موجزة عن الخطوات المطلوبة للتحليل الكمي (الإحصاءات الوصفية والاستدلالية). وتوجد أيضًا روابط إلى موارد إلكترونية تتضمن وسائل تتعلق بكيفية إجراء الحسابات الفعلية.

**الدليل الإرشادي ٢-١٢. كيفية تحليل البيانات النوعية:** يوضح الدليل الإرشادي خطوات تحليل البيانات النوعية لضمان الدقة والموضوعية في تحليل البيانات غير العددية.

**الدليل الإرشادي ٣-١٢. كيفية تحسين التمثيل المرئي للبيانات:** يقدم هذا الدليل الإرشادي إرشادات عملية عما ينبغي عمله وعدم عمله عند تقديم البيانات المرئية. ويعرض أيضًا الأخطاء التي يمكن أن تحدث عند تقديم البيانات بطريقة خاطئة، أو بطرق مضللة.

## ٤. كيفية استخدام مجموعة الأدوات في التدريس والتعليم

يمكن استخدام الفصول وكل عنصر من العناصر الاثني عشر في مجموعة الأدوات هذه في التعليم الذاتي، أو في بيئة التعليم الرسمي، أو ورش العمل، أو الفصول الدراسية التي تضم مجموعات من الأشخاص.

**استخدام مجموعة الأدوات في التعليم الذاتي:** يمثل كل فصل وحدة متكاملة، ومن ثم إذا استخدمت الفصول في التعليم الذاتي، فننصح عليك أن تحدد أولاً وتختار الفصول الأنسب لاحتياجات عملك. وبينما تقرأ كل فصل، ينبغي أن تأخذ وقتًا كافيًا للإجابة عن أسئلة "وقفة للتفكير" الموجودة في جميع أجزاء الفصل.

توجد في نهاية كل فصل أنشطة تعليمية، ونقترح عليك عند قراءة الفصل أن تُنجز هذه الأنشطة، حيث تساعدك في إجابة تعلم المحتوى.

يوجد دليل إجابات إلكتروني يحتوي على إجابات مفصلة عن جميع أنشطة التعلم التي تدربك على المهارات، وتُعزز معرفتك بكل فصل، ويمكن تنزيل هذا الدليل على الموقع الإلكتروني التالي: [www.worldbank.org/12components](http://www.worldbank.org/12components).

**استخدام مجموعة الأدوات في التدريب أثناء الخدمة، أو قبل الخدمة:** توجد بعض المعلومات التي قد تفيد في التخطيط لدورة تدريبية، بالاستعانة بهذا الكتاب كمصدر للتعلم في بيئة تدريسية رسمية.

**ما طول مدة التدريب المقترحة؟** من المفيد جدًا أن تفهم احتياجات الجمهور التعليمية، حيث يعتمد عليها تحديد محور الدورة التدريبية ومدتها. ولتحديد احتياجات الجمهور التعليمية، اسألهم عن مستوى أداء أنظمة المتابعة والتقييم لديهم، أو عن المشكلات أو التحديات التي يواجهونها، أو قدم إليهم قائمة بالفصول والأهداف التعليمية، واسألهم عن مقدار ما يريدون معرفته وتعلمه عن كل فصل. أو يمكنك بدلًا من ذلك أن ترسل إليهم قائمة بالأدلة الإرشادية، واسألهم عن الفصل الذي يريدون معرفة المزيد عنه. ويمكنك أيضًا أن تعتمد عند اختيار الفصول التي سيتم تناولها في برنامج بناء القدرات على حالة نظام المتابعة والتقييم في البلاد (يقدم الفصل ٤ مزيدًا من المعلومات عن كيفية تنفيذ تقديرات نظام المتابعة والتقييم، وعن التقدير الرسمي لمهارات المتابعة والتقييم لدى الأشخاص الذين سيتم بناء قدراتهم). يمكن الاطلاع على مثال عن تقدير مهارات المتابعة والتقييم الرسمي على الموقع الإلكتروني [www.unaids.org](http://www.unaids.org) (ابحث عن "معايير بناء قدرات المتابعة والتقييم"). ويمكن بعد الانتهاء من إجراء التقدير تحديد جوانب نظام المتابعة والتقييم التي ينبغي تقويتها، والمهارات التي ينبغي تطويرها.

يمكن استخدام مجموعة الأدوات في الدورات التدريبية للحصول على نظرة عامة على العناصر الاثني عشر، ولن تزيد مدة الدراسة عن ساعتين في يوم واحد لكل فصل. أو يمكن تقديم نظرة عامة عن العناصر الاثني عشر، ثم التركيز على فصل واحد فقط أو اثنين من العناصر ذات الصلة. يشتمل الملحق "ج" على نموذج لبرنامج دورة تدريبية حول العناصر الاثني عشر لمدة ٤ أيام، ويشتمل الملحق "د" على مثال مشابه لدورة تدريبية أطول وأكثر عمقًا لمدة ٨ أيام.

**هل يهم الترتيب الذي يتم من خلاله تدريس العناصر الاثني عشر؟** كما ذكرنا أعلاه، ينبغي أولاً تحديد الفصول التي سيتم تدريسها، ثم تركيز الاهتمام على تلك الفصول التي أظهر تقدير احتياجات التدريب ضرورة صقل المهارات الواردة فيها. وإذا قمت بتدريس العناصر الاثني عشر، فمن المهم ألا تقوم بتدريس الفصول بالترتيب (أي من الفصل الأول إلى الثاني عشر واحدًا تلو الآخر).

إذا قمت بتدريس جميع العناصر أو معظمها، فينبغي دائمًا تدريس العنصرين الرابع والخامس في النهاية، حسبما يوضح البرنامج التدريبي لمدة ٨ أيام في الملحق "د". ويرجع السبب في ذلك إلى أن العنصر ٤ (خطط المتابعة والتقييم)، والعنصر ٥ (خطط عمل المتابعة والتقييم) يقتضيان أن يكون المشاركون ملمين بكل من العناصر الأخرى. ونظرًا لأن خطة المتابعة والتقييم تشتمل على وصف لكل عنصر من العناصر الاثني عشر (راجع الفصل ٤ في هذه الدورة التدريبية للاطلاع على المزيد من التفاصيل)، فمن الأفضل أن يعمل المشاركون على إعداد مسودة خطة متابعة وتقييم اعتمادًا على ما تعلموه (أو معرفتهم) عن كل عنصر من العناصر الاثني عشر، في نهاية الدورة التدريبية. وهذه أيضًا من التطبيقات العملية لترسيخ ما تعلموه في أذهانهم المعلومات، والتأكد من استيعاب المعلومات والمهارات.

ينطبق الأمر نفسه على العنصر ٥. نظرًا لأن هذا العنصر مرتبط بحساب تكاليف خطة أعمال المتابعة والتقييم، والتي ينبغي حسابها لكل من العناصر الاثني عشر في خطة عمل المتابعة والتقييم (بحسب أولويات نظام المتابعة والتقييم)، ينبغي تدريس العنصر الخامس بعد العنصر الرابع فقط، ومن الأفضل أن يتم تدريس العنصر الرابع بعد أن يستوعب المشاركون كيفية عمل كل عنصر من العناصر الاثني عشر.

**كم عدد الطلاب في الفصل الدراسي؟** يُفضل أن تكون الفصول الدراسية صغيرة، حتى تتمكن من إيلاء المزيد من الاهتمام لكل طالب على حدة. ونقترح ألا يزيد عدد الطلاب عن ٢٠ طالبًا.

**إعداد الفصل الدراسي:** يُفضل تكوين مجموعة تساعد على التفاعل والمناقشة، بدلاً من عقد محاضرة أو تشكيل فصل دراسي، فهذا لا يُسهل عملية التعلم.

**طرائق التدريس:** يفضل الاستعانة، قدر المستطاع، بتقنيات تعليم الكبار التفاعلية. فلن يشجع أسلوب تدريس الطلاب بتلقين معلومات هائلة (أسلوب المحاضرة) على التعلم والاكتشاف بأنفسهم، ومن ثم استكشاف المواد المدروسة وتذكرها. يمكنك تنزيل موارد إضافية عن العناصر الاثني عشر على الموقع الإلكتروني <http://gametlibrary.world-bank.org>.

**تقييم أداء الطلاب:** من المهم أن يشعر الطلاب بالإنجاز بعد نهاية كل جلسة تدريبية. ولهذا يمكنك أن تقدير أداؤهم تقديرًا غير رسمي، أو كجزء من تقدير رسمي. ويمكنك الاستعانة بأنشطة التعلم، مثل أنشطة التقييم، أو واجبات المجموعة، أو التدريبات. ويمكنك أيضًا تقدير استيعاب المشاركين مع نهاية كل فصل بأن تسألهم (أو تقدم إليهم تدريبًا للمراجعة) عن المهارات والمعارف التي أجادوها والتي تعلموها من العنصر.

## ٥. أنشطة التعلم

نشاط التعلم رقم ١: الاستعانة بالعناصر الاثني عشر في المؤسسات المختلفة

١-١. هل يمكن الاستعانة بمفهوم العناصر الاثني عشر في تأسيس نظام متابعة وتقييم وطني (أ) من قبل وزارة التعليم؛ و(ب) من قبل الحكومة المحلية (أي المجلس المحلي، أو حكومة الإقليم، أو حكومة القطاع، أو الحكومة المحلية)؛ و(ج) من قبل مؤسسة مجتمع مدني؟

٢-١. ما التحديات المحتملة عند استخدام إطار عمل العناصر الاثني عشر؟

نشاط التعلم رقم ٢: الاستعانة بالعناصر الاثني عشر في تصميم خطة المتابعة والتقييم، وخطة العمل

١-٢. كيف يمكن الاستفادة من مفهوم العناصر الاثني عشر عند تصميم (أ) خطة المتابعة والتقييم في القطاع التعليمي، أو (ب) خطة المتابعة والتقييم لقياس التقدم نحو تحقيق الأمن الغذائي؟

٢-٢. كيف يمكن استخدام العناصر الاثني عشر في تقييم التقدم في تنفيذ نظام المتابعة والتقييم؟

نشاط التعلم رقم ٣: العناصر الاثنا عشر ومواصفات الوظائف

١-٣. كيف يمكن الاستعانة بالعناصر الاثني عشر في وضع مواصفات وظائف الموظفين في وحدة إحصاءات الصحة الوطنية في وزارة الصحة؟

٢-٣. اقترح الملف الوظيفي لمدير وحدة إحصاءات الصحة في وزارة الصحة.

## الملحق "أ": قائمة مراجعة النتائج المقترحة للعناصر الاثني عشر

| العنصر                                                  | نتيجة العنصر طويلة المدى                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | نتيجة العنصر متوسطة المدى                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١. التوافق الهيكلي والتنظيمي في أنظمة المتابعة والتقييم | <ul style="list-style-type: none"> <li>يعي موظفو المؤسسة بوضوح الأهداف العامة للمؤسسة والإستراتيجيات التي اختارتها لتحقيق الغايات، ويفهمون دور المتابعة والتقييم في المساعدة في تحقيق المؤسسة غاياتها، ويكونون متحمسين لتنفيذ مسؤولياتهم في نظام المتابعة والتقييم، ويمكنهم تنفيذ هذه المسؤوليات دون أي معوقات.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>أوصاف وظيفية واضحة وملائمة تحدد مواصفات موظفي المتابعة والتقييم</li> <li>عدد مناسب من موظفي المتابعة والتقييم المهرة</li> <li>القيادة الفعالة للمتابعة والتقييم، والالتزام بضمان تنفيذ نظام المتابعة والتقييم</li> <li>حوافز للأشخاص المشاركين في ضمان عمل نظام المتابعة والتقييم</li> <li>مسار مهني واضح المعالم لمسؤولي المتابعة والتقييم في نظام المتابعة والتقييم</li> </ul>                                                                                       |
| ٢. القدرات البشرية في أنظمة المتابعة والتقييم           | <ul style="list-style-type: none"> <li>يوجد موظفو متابعة وتقييم يمتلكون المهارات المناسبة ويمكنهم إكمال الأنشطة المحددة في خطة عمل المتابعة والتقييم بكفاءة وفعالية.</li> </ul>                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>مجموعة من المهارات المحددة خاصة بالأفراد المسؤولين عن وظائف المتابعة والتقييم</li> <li>تقدير القدرات البشرية، وتضمن مسارات مهنية للمتابعة والتقييم</li> <li>خطة تطوير القدرات البشرية</li> <li>منهج دراسي معياري لبناء قدرات العاملين في مجال المتابعة والتقييم</li> <li>مؤسسات تدريب محلية و/أو إقليمية تقدم دورات تدريبية عالية الجودة في المتابعة والتقييم</li> <li>استخدام آليات الإشراف، والتدريب أثناء الخدمة، والمتابعة كآليات لبناء القدرات المستمر</li> </ul> |
| ٣. شراكات المتابعة والتقييم                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>تأسيس الشراكات الداخلية والخارجية لتقوية نظام المتابعة والتقييم، والحفاظ عليها.</li> </ul>                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>لائحة تضم جميع الأطراف المعنية بالمتابعة والتقييم</li> <li>آلية التنسيق والتواصل مع جميع الأطراف المعنية بالمتابعة والتقييم</li> <li>المشاركة في مجموعة الأعمال الفنية المعنية بنظام المتابعة والتقييم الوطني</li> <li>القيادة المحلية وقدرات تنسيق الأطراف المعنية</li> </ul>                                                                                                                                                                                         |



| العنصر                                      | نتيجة العنصر طويلة المدى                                                                                                                                                                                                                              | نتيجة العنصر متوسطة المدى                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٤. خطط المتابعة والتقييم                    | <p>يتم تطوير خطة المتابعة والتقييم وتحديثها بصورة دورية في مؤسستك. تتناول الخطة العناصر التالية: البيانات المطلوبة؛ والمؤشرات القياسية الوطنية؛ وأدوات وإجراءات جمع البيانات؛ والأدوار والمسؤوليات المنوطة بتنفيذ نظام المتابعة والتقييم الوظيفي.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• مشاركة جميع الأطراف المعنية في تطوير خطة المتابعة والتقييم</li> <li>• تلبية خطة المتابعة والتقييم هذه المتطلبات: (أ) تستمد المؤشرات من غايات البرنامج وأهدافه الإستراتيجية التي تهدف المؤشرات إلى قياسها، فضلاً عن ارتباطها بتلك الأهداف؛ و(ب) تصف الخطة طريقة تنفيذ جميع العناصر الاثني عشر في نظام المتابعة والتقييم؛ و(ج) تلتزم بالمعايير الفنية الدولية والوطنية لأنظمة المتابعة والتقييم</li> <li>• تستند خطة المتابعة والتقييم ومراجعاتها إلى الاستنتاجات المستخلصة من تقديرات نظام المتابعة والتقييم الدورية</li> <li>• ترتبط خطط المتابعة والتقييم على مستوى القطاع، وشبه الوطنية، والمؤسسية بخطة المتابعة والتقييم الوطنية</li> </ul> |
| ٥. خطط عمل المتابعة والتقييم محددة التكاليف | <p>تُستخدم خطة عمل المتابعة والتقييم متعددة الشركاء، ومتعددة السنوات كأساس للتخطيط لجميع أنشطة المتابعة والتقييم، وتحديد أولوياتها، وحساب التكاليف، وحشد الموارد، وتمويلها.</p>                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تشمل خطة عمل المتابعة والتقييم على الأنشطة، والمنفذين المسؤولين، والأطر الزمنية، وتكاليف الأنشطة المحسوبة باستخدام جدول تكلفة الوحدة، والتمويل المُحدد</li> <li>• ترتبط خطة عمل المتابعة والتقييم بخطة عمل البرنامج (حيثما كان ذلك مناسباً) بالميزانيات السنوية وأطر الإنفاق متوسطة المدى الحكومية</li> <li>• تُسخر الموارد (البشرية، والمادية، والمالية) لتنفيذ خطة عمل المتابعة والتقييم</li> <li>• تلتزم جميع الأطراف المعنية بتنفيذ خطة عمل المتابعة والتقييم الوطنية والمساهمة فيها</li> <li>• يتم سنوياً تطوير/تحديث خطة عمل المتابعة والتقييم، استناداً إلى متابعة الأداء</li> </ul>                                                    |

| العنصر                                                    | نتيجة العنصر طويلة المدى                                                                                                                                        | نتيجة العنصر متوسطة المدى                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٦. المناصرة والتواصل والثقافة<br>لأنظمة المتابعة والتقييم | الإلمام بالمتابعة والتقييم،<br>ونظام المتابعة والتقييم،<br>والالتزام به بين صانعي<br>السياسات، ومديري البرامج،<br>وموظفي البرنامج، والأطراف<br>المعنية الأخرى.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• خطة التواصل والمناصرة للمتابعة والتقييم جزء من إستراتيجية التواصل الوطنية (إن وجدت). ينبغي أن تُحدد الخطة أهداف جهود المناصرة والتواصل، والجمهور المستهدف، والرسائل الرئيسية المراد توصيلها، وقنوات المناصرة والتواصل.</li> <li>• ينعكس تطبيق نظام المتابعة والتقييم على خطط وسياسات البرنامج المراد متابعته.</li> <li>• يوجد مؤيدون للمتابعة والتقييم بين المسؤولين في المستويات العليا الذين يتبنون أعمال المتابعة والتقييم. وعادة ما يكون مؤيد المتابعة والتقييم أحد صانعي السياسات الكبار، أو شخصًا ذا نفوذ يؤيد، ويثمن جيدًا، ويفهم فوائد استخدام المعلومات في صناعة القرارات. ويدافع مؤيد التقييم والمتابعة، بالنيابة عن المسؤولين عن برنامج المتابعة والتقييم، قولاً وفعلًا وكتابة للترويج لإنشاء نظام متابعة وتقييم وظيفي، وحمائته، والدفاع عنه.</li> <li>• ممارسة أنشطة المناصرة لنظام المتابعة والتقييم المستهدفة والمنظمة والمخطط لها</li> <li>• توفر مواد المتابعة والتقييم الموجهة لأنواع الجمهور المختلفة لتوصيل رسائل المتابعة والتقييم الأساسية، حسبما هو مُحدد في خطة المناصرة والتواصل لدعم نظام المتابعة والتقييم</li> </ul> |
| ٧. المتابعة المنتظمة                                      | تُستخدم البيانات عالية<br>الجودة والمتوفرة في<br>الوقت المناسب في التقييم<br>الروتيني<br>لتنفيذ البرنامج، واتخاذ<br>القرارات، وتنفيذ الأعمال<br>لتحسين البرامج. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• نماذج المتابعة المنتظمة، وتدفق البيانات، والدليل التوجيهي</li> <li>• إجراءات إدارة البيانات المحددة للبيانات المنتظمة (الحصول على البيانات، وجمعها وترتيبها وتحليلها واستخدامها وتقديم تقارير بشأنها)</li> <li>• الإجراءات المنتظمة لنقل البيانات من المستوى شبه الوطني إلى المستوى الوطني</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

| العنصر                                               | نتيجة العنصر طويلة المدى                                                                                                                                                                                                                | نتيجة العنصر متوسطة المدى                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٨. المسوحات الدورية                                  | <p>يتم تنفيذ مسوحات تجيب عن الأسئلة الملائمة، وتكون غير منحازة، ودقيقة، وعمومية، وأخلاقية، واقتصادية، أو يتم استخدام نتائج مسح قائم بالفعل، حسبما تقتضيه احتياجات بيانات البرنامج.</p>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>مجموعة من المسوحات الملائمة التي تم تنفيذها فعليًا</li> <li>جدول زمني محدد للمسوحات المستقبلية (سواء تم تنفيذها من قبل المؤسسة، أو من حيث ينبغي أن تحصل المؤسسة على بياناتها)</li> <li>بروتوكولات لجميع المسوحات قائمة على المعايير الدولية والوطنية (إن وجدت)</li> </ul>                                                                                                                     |
| ٩. قواعد البيانات المفيدة في أنظمة المتابعة والتقييم | <p>يتم تطوير قواعد البيانات والحفاظ عليها لتمكين الأطراف المعنية من الوصول إلى البيانات الضرورية لصياغة السياسات، وإدارة البرامج وتحسينها.</p>                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>تستجيب متطلبات قاعدة (قواعد) البيانات لاحتياجات صناعة القرارات والتقرير لدى الأطراف المعنية</li> <li>قاعدة (قواعد) بيانات محددة ومُدارة جيدًا للقيام بالتجميع الترتيبي لبيانات متابعة البرنامج، والتحقق منها، وتنظيفها، وتحليلها، وتقديمها من جميع المستويات والقطاعات</li> <li>يمكن، إن كان ذلك ملائمًا، ربط مختلف قواعد البيانات الملائمة للتأكد من اتساق البيانات وتجنب التكرار</li> </ul> |
| ١٠. الإشراف الداعم وتدقيق البيانات                   | <p>ينبغي التحقق جيدًا وبدقة من جودة البيانات (الصحة، والموثوقية، والشمول، والوقت المناسب)، وشمولية جميع إجراءات إدارة البيانات الستة بصورة دورية، وتنفيذ الأعمال المناسبة لمعالجة المعوقات التي تحول دون إنتاج بيانات عالية الجودة.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>يتم وضع إرشادات للإشراف الداعم</li> <li>يتم اتباع بروتوكولات تدقيق البيانات</li> <li>يتم إجراء زيارات إشرافية داعمة، بما في ذلك تلك التي تهدف إلى الحصول على تقديرات البيانات والتعقيبات ذات الصلة</li> <li>يتم إجراء زيارات دورية بهدف تدقيق البيانات</li> <li>يتم إنتاج التقارير المتعلقة بكل من الإشراف وتدقيق البيانات</li> </ul>                                                         |

| العنصر                                 | نتيجة العنصر طويلة المدى                                                                                                                                      | نتيجة العنصر متوسطة المدى                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١١. التقييم والبحث                     | تُستخدم نتائج البحث والتقييم في وضع السياسات، والبرامج، واختيار التدخل.                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>مجموعة من دراسات البحث والتقييم، المكتملة و قيد الإنجاز، بخصوص البرامج ذات الصلة</li> <li>مجموعة من القدرات المتاحة في البحث والتقييم فيما يتعلق بالبرامج المحلية، وتضم مؤسسات بحثية كبيرة ومجالات أعمالها</li> <li>جدول أعمال البحث والتقييم الخاص بالبرامج ذات الصلة</li> <li>إجراءات الحصول على الموافقة الأخلاقية والمعايير المطبقة</li> <li>أدلة إرشادية بخصوص معايير وطرق التقييم والبحث</li> <li>نشر استنتاجات البحث والتقييم الخاصة بالبرامج ذات الصلة ومناقشتها</li> <li>الدليل على استخدام استنتاجات البحث/التقييم (على سبيل المثال، الإشارة إلى نتائج البحث في مستندات التخطيط)</li> </ul> |
| ١٢. استخدام المعلومات في تحسين النتائج | تعلمت الأطراف المعنية المشاركة في البرنامج من البيانات المُقدمة، واكتسبت معرفة عن البرنامج، ومن ثم تمكنت من اتخاذ قرارات أفضل حول كيفية تحقيق نتائج البرنامج. | <ul style="list-style-type: none"> <li>تحليل الاحتياجات المتعلقة بالمعلومات والمستخدمين</li> <li>النماذج المعيارية للتقارير والجدول</li> <li>الجدول الزمني لتقديم التقارير</li> <li>منتجات المعلومات المُخصصة لمختلف الفئات المستهدفة</li> <li>دليل على استخدام المعلومات (مثل قرارات التحسين القائمة على المعلومات، والبرامج التي تم تحسينها، وما شابه)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                          |

## الملحق "ب": ملخص كتاب "عشر خطوات نحو إنشاء نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج" عشر خطوات نحو إنشاء نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج

جودي زول كودسيك<sup>٥</sup>

البنك الدولي،

واشنطن دي سي

راي سي ريس<sup>٦</sup>

مستشار

واشنطن دي سي

### الملخص

إن تميز الدولة بالفعالية أمر أساسي في تحقيق التنمية الاجتماعية الاقتصادية المستدامة. نتيجة للعولمة، تقع ضغوط كبيرة على كاهل الحكومات والمنظمات في جميع أنحاء العالم لتحسن استجابتها لمطالب الأطراف المعنية داخليًا وخارجيًا بخصوص الحوكمة الجيدة، والمساءلة، والشفافية، وتحقيق نتائج ملموسة بالإضافة إلى قدر أكبر من الفعالية الإنمائية. وتضم الأطراف المعنية المهمة بضمن استخدام التمويلات في تحقيق النتائج المرجوة كلا من الحكومات، والمجالس النيابية، والمواطنين، والقطاع الخاص، والمؤسسات غير الحكومية، والمجتمع المدني، والمنظمات الدولية، والجهات المانحة. ومع تزايد الطلب على رفع مستوى المساءلة، ارتفعت أيضًا الحاجة إلى تحسين نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج الخاص بالسياسات والبرامج والمشاريع.

تعد المتابعة والتقييم أداة إدارية عامة قوية يمكن استخدامها في تحسين طريقة الحكومات والمؤسسات في تحقيق النتائج. ومثلما تحتاج الحكومات إلى الموارد المالية والبشرية وأنظمة التدقيق، فإنها تحتاج أيضًا إلى أنظمة جيدة لاستخلاص المعلومات على الأداء. حدث على مدار السنوات القليلة الماضية تطور في مجال المتابعة والتقييم، ويتجسد هذا التطور في الابتعاد عن المقاربات التقليدية القائمة على التنفيذ والتوجه نحو المقاربات القائمة على النتائج. ولقد ساعد هذا الأخير في الإجابة عن سؤال *ماذا بعد*. بمعنى آخر، قد تنجح الحكومات والمنظمات في تنفيذ البرامج أو السياسات، ولكن هل تمكنت من تحقيق النتائج المرجوة فعليًا؟ هل التزمت الحكومات والمؤسسات بالوعود التي قدمتها إلى الأطراف المعنية؟

على سبيل المثال، لا يكفي تنفيذ البرامج الصحية فقط، وافترض أن نجاح التنفيذ يكافئ التحسينات الفعلية في الصحة العامة. بل يجب أيضًا اختبار ما إذا كان قد تم تحقيق الحاصل والآثار أم لا. إن تطبيق نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج يرتقي بمستوى صناع القرار في تقدير إذا ما كان سيتم تحقيق الغايات بمرور الوقت أم لا، وكيف سيتم تحقيقها.

<sup>٥</sup> تعبر الآراء المذكورة هنا على وجهات نظر هذا المؤلف فقط، ولا يتبناها البنك الدولي، ولا ينبغي استنباط هذا.

<sup>٦</sup> راي سي ريس هو مستشار مستقل لدى الحكومات والمؤسسات في جميع أنحاء العالم.

وتساعد هذه النظم في الإجابة عن جميع أسئلة "ماذا بعد" المهمة، وفي استجابة الأطراف المعنية للطلبات المتنامية على تحقيق النتائج.

يقدم هذا الملحق ملخصًا لكتاب "عشر خطوات نحو إنشاء نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج" من تأليف جودي زول كوسيك، وراي سي ريس. نُشر هذا الكتاب عام ٢٠٠٤، وصدرت منه حاليًا الطبعة الرابعة، وتمت ترجمته إلى ست لغات. وتستعين بالكتاب الهيئات الحكومية، والمنظمات غير الحكومية، والجامعات في جميع أنحاء العالم عند شروعها في تطبيق مفاهيم ومبادئ المتابعة والتقييم القائمة على النتائج. ولقد اتفقا نحن المؤلفين على تلخيص محتواه لدعم هذا الكتاب في تقديم العناصر الاثني عشر.

يعالج نموذج "الخطوات العشر" التحدي المتمثل في كيفية بدء الحكومات عمومًا، باستثناء الحكومات في الدول النامية تحديدًا، في تطبيق أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج لتوفير معلومات موثوقة ومعتمدة لاستخداماتها الخاصة، ولمشاركتها مع المواطنين. والحقيقة أنه ليس من السهولة بمكان، وفي أحسن الظروف، أن يتم تطبيق نظام المتابعة والتقييم وإصدار التقارير عن أداء الحكومة، حتى وإن كان النظام المطبق أوليًا. كما أن المعوقات التي تواجهها الدول النامية أكبر وأعمق، حتى وإن امتلكت الخبرة في تكوين أنظمة متابعة وتقييم تقليدية، حيث تُستخدم تلك الأنظمة التقليدية عادةً في تقدير التقدم في المشاريع والبرامج والسياسات الحكومية، ومتابعة تنفيذها.

ينبغي أيضًا الإقرار بأن قيام الحكومات بمتابعة وتقييم أداؤها لا يمثل ظاهرة حديثة. ومن أجل هذا السبب، ينبغي رسم حد فاصل نظري ما بين نظام المتابعة والتقييم التقليدي ونظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج. يركز نظام المتابعة والتقييم التقليدي على متابعة وتقييم المدخلات، والأنشطة، والمخرجات، أي عملية تنفيذ المشروع أو البرنامج. وقد تمكنت الحكومات على مدار الوقت من تتبع النفقات والعوائد، ومستويات التوظيف والموارد، وأنشطة المشروع والبرنامج، وعدد المشاركين، والبضائع والخدمات المنتجة، وما إلى ذلك.

كانت الجهود التقليدية في المتابعة والتقييم هي الوسيلة التي تستخدمها العديد من الحكومات على مدار عقود عديدة، أو فترات زمنية أطول. ويوجد حقيقةً أدلة تشير إلى أن قدماء المصريين (٣٠٠٠ سنة قبل الميلاد) كانوا يستخدمون طرق المتابعة التقليدية بصورة دورية من أجل تعقب المخرجات الحكومية من حيث إنتاج المحاصيل والماشية (المتحف المصري، القاهرة، مصر). ولكن يجمع نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج ما بين المقاربة التقليدية لمتابعة التنفيذ وتقدير النتائج (Mayne and Zapico-Goni, 1999). وهذه العلاقة التي تجمع كلاً من تقدم التنفيذ مع التقدم في تحقيق الغايات أو الأهداف (النتائج) المرجوة من السياسات والبرامج الحكومية هي ما تجعل نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج أداة عظيمة الفائدة في الإدارة العامة. ويسمح تطبيقها النوع من نظام المتابعة والتقييم للمؤسسة بإجراء تعديلات وتغييرات على نظريات التغيير، والنماذج المنطقية، وكذلك إجراءات التنفيذ حتى تتمكن من دعم تحقيق الأهداف والحاصلات المرجوة دعمًا أفضل.

لماذا ينبغي تأسيس نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج على أي حال؟

يمكن أن يساعد نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج صناع السياسات في الإجابة عن الأسئلة المحورية المتعلقة بالالتزام بالوعود وتحقيق الحاصل. فإذا كانت الحكومات تعد بتحسين سياستها في بعض المجالات مثل الرعاية الصحية أو التعليم، ينبغي أن تكون هناك بعض الوسائل التي تدل على حدوث هذه التحسينات أو عدم حدوثها، ويُقصد بذلك أنه توجد حاجة لإجراء القياس. بيد أن المشكلة ليست في إجراء القياس بهذا الشكل، فهناك حاجة عامة لتوثيق أداء الحكومة وعرضه على الأطراف المعنية، وكذلك استخدام معلومات الأداء في التحسين المستمر. وكما لاحظ بينينديجك Binnendijk (١٩٩٩:٣)، يكمن أحد الاستخدامات الأساسية في التأكد من شفافية التقارير المقدمة إلى مجموع الأطراف المعنية الخارجية بخصوص الأداء والنتائج المتحققة. وفي حالات متعددة، تفرض التشريعات الحكومية العمومية، أو القرارات التنفيذية إعداد مثل هذه التقارير. أضف إلى ذلك، أن تقارير كهذه ستفيد عند التنافس على التمويلات، حيث تقنع الجمهور العام المتشكك، أو الجهات التشريعية بأن برامج الهيئة تحقق نتائج مهمة، وتوفر قيمة مقابل الأموال التي تصرف عليها. وغالبًا ما تخاطب تقارير الأداء السنوية الوزراء، والمجالس النيابية، والأطراف المعنية، والجمهور العام. وينبغي الاستعانة بمعلومات الأداء أو النتائج في تحقيق الأهداف الداخلية، مثل اتخاذ القرارات الإدارية، وتحديد النواحي التي تحتاج إلى التحسين. ويتطلب هذا دمج معلومات النتائج في النظم والإجراءات الإدارية الأساسية؛ مثل وضع السياسات، وتخطيط وإدارة المشروع/البرنامج، وإجراءات تخصيص الميزانية.

إذا كانت المعلومات عن النتائج المتحققة أساسية، فمن أين تأتي هذه المعلومات؟ بصورة أساسية يمكن أن تأتي معلومات النتائج من مصدرين أساسيين هما نظام المتابعة ونظام التقييم. فكلهما ضروري، ولكنهما ليسا نظامًا واحدًا. ولقد تم التمييز هنا ما بين المتابعة والتقييم من حيث كل من الأغراض المفاهيمية والعملية. يمكن النظر إلى المتابعة بوصفها القياس الدوري للتقدم المُنجَز نحو تحقيق النتائج الواضحة قصيرة المدى، ومتوسطة المدى، وطويلة المدى. ويمكن أيضًا أن تقدم تعقيبات بخصوص التقدم الذي حققه (أو لم يحققه) صناع القرار الذين يمكنهم الاستفادة من المعلومات بطرق متعددة لتحسين فعالية أداء الحكومة. تنطوي عملية المتابعة على القياس، حيث تعمل على قياس التقدم المُنجَز نحو تحقيق هدف أو حصيلة (نتيجة). بيد أنه لا يمكن قياس الحصيلة مباشرة، بل ينبغي أولاً تحويلها إلى مجموعة من المؤشرات والتي تُنتج عند قياسها بشكل دوري معلومات بخصوص ما إذا كانت الحصيلة في طور الإنجاز أو لا.

على سبيل المثال: إذا اختارت البلد "س" حصيلة تحسين صحة الأطفال من خلال الحد من أمراض الأطفال المرتبطة بالإسهال بنسبة ٣٠٪ على مدار السنوات الخمس التالية، فحينها يجب أن تُحدد مجموعة من المؤشرات التي تعكس أمراض الأطفال إلى قياسات أكثر تحديدًا. تضم المؤشرات التي يمكن أن تساعد في قياس مدى التغير في معدلات الأمراض لدى الأطفال (١) توفر المياه النظيفة، (٢) مستوى تعليم الأمهات، (٣) معدل إمكانية حصول الأطفال على الخدمات الطبية في العيادات الصحية. إن قياس مجموعة مُصنفة من المؤشرات يوفر معلومات مهمة بخصوص جودة مساهمة البرامج والسياسات الحكومية في دعم الحصيلة العامة.

إن فهم أهمية المعلومات بخصوص ما إذا كانت الحكومة تحافظ على وعودها، أو تحقق النتائج المهمة بالنسبة إلى مختلف المستخدمين يمثل في المقام الأول سببًا جوهريًا في تكوين نظام المتابعة. وبالنسبة للعديد من المجتمعات فإن المستخدمين الأساسيين الذين غالبًا ما يُستبعدون من الحصول على المعلومات هم المواطنون، ومجموعات المنظمات غير الحكومية، والقطاع الخاص، ويُعزى ذلك إلى أن بيانات المتابعة لها استخدامات داخلية (حكومية)، وخارجية (مجتمعية). من المهم التركيز على أن المعلومات الناتجة عن نظام المتابعة تكشف فقط المعلومات المتعلقة بما يتم قياسه في هذا الوقت، رغم أنه يمكن مقارنتها بكل من الأداء في الماضي وبعض من الأداء الحالي المُخطط له، أو الأداء المتوقع. ولا تكشف بيانات المتابعة عن السبب وراء مستوى الأداء، أو تقدم السبب المحتمل وراء التغييرات في الأداء بين فترات التقرير المختلفة، بل تنتج هذه المعلومات عن نظام التقييم. ويمثل نظام التقييم وظيفة تكميلية ومنفصلة عن وظيفة نظام المتابعة في إطار إدارة النتائج.

يسمح تكوين نظام التقييم بدراسة أكثر عمقًا لأسباب تحقيق النتائج (الحصائل والآثار)، أو عدم تحقيقها. ويعتمد نظام التقييم على مصادر بيانات بخلاف المؤشرات القائمة، ويمكنه معالجة العوامل شديدة الصعوبة، أو كبيرة التكلفة عند متابعتها باستمرار. وربما أهم ما يميز نظام التقييم هو قدرته على التطرق إلى الأسئلة المتعلقة بدوافع الاتجاهات، الجاري تتبعها باستخدام بيانات المتابعة، والطرق التي تتحرك بها. ولا يجب الاستهانة ببيانات الأثر والإسناد السببي، لأنه يمكنها أن تلعب دورًا مهمًا في المؤسسة عند توزيع الموارد الإستراتيجية. ويتعامل نظام التقييم بعض القضايا المتعلقة بالأداء، مثل الآثار طويلة المدى، والإسناد، وفعالية التكلفة، والاستدامة تعاملًا أفضل من تقارير متابعة الأداء المنتظمة.

النقطة الإضافية أنه يمكن تصميم وتطبيق نظام المتابعة والتقييم على مستوى المشروع، والبرنامج، والقطاع، والبلاد. ولكن قد تختلف المؤشرات الخاصة (حيث قد تختلف أيضًا احتياجات الأطراف المعنية إلى المعلومات عند كل مستوى)، وتختلف درجة تعقيد عملية جمع البيانات، وقد تتغير الحساسية السياسية تجاه عملية جمع البيانات، وقد تتباين استخدامات المعلومات من مستوى إلى آخر. وفي النهاية، يظل الأمر الأهم هو تكوين نظام قادر على التوافق مع مختلف المستويات. ونتيجة لذلك يمكن أن تتدفق المعلومات إلى مستويات أعلى أو أدنى في النظام الحكومي، بدلاً من جمعها على مستوى واحد فقط أو غيره من المستويات، وتخزينها واستخدامها عند هذا المستوى، وعدم مشاركتها مطلقًا مع مختلف المستويات. فالامتناع عن مشاركة المعلومات يضمن استمرار عدم الربط والتنسيق بين السياسات، والبرامج، والمشاريع. وتكون معلومات الأداء ضرورية عند كل مستوى، وينبغي أن تتوفر وسيلة لجمعها. بينما يكون للمستويات المختلفة متطلبات مختلفة ينبغي إدراكها وأخذها في عين الاعتبار، ولهذا يتطلب تكوين نظام المتابعة والتقييم الحفاظ على الترابط، والتوافق، والتنسيق بين جميع المستويات.



يمكن في العادة أن تُنتج النظم الإحصائية في الدول المتقدمة أرقامًا دقيقة بخصوص أعداد الأطفال في المناطق الريفية، أو عدد حالات أنفلونزا الخنازير الجديدة خلال الأشهر الاثني عشر الماضية، أو عدد الكبار من ذوي الإعاقة. ولكن قد تتوفر معلومات كهذه في الدول النامية، أو لا تتوفر، ويتباين مستوى دقة تلك الأرقام تباينًا كبيرًا.

أضف إلى ذلك أن دولًا نامية متعددة تفتقر إلى قاعدة المهارات المتوفرة في الهيئات الحكومية لتنفيذ ذلك. من المعوقات المهمة هو اليقين المؤكد بأن عددًا قليلًا فقط من الدول النامية يمتلك قوة عاملة قادرة على تطوير تلك النظم، ودعمها، واستدامتها. وعادة ما يتم تدريب عدد قليل من الموظفين الحكوميين على الطرق الحديثة لجمع ومتابعة البيانات. ويتم تدريب عدد أقل على كيفية تفسير النماذج المختلفة لتحليلات البيانات. ويكمن التحدي الذي تواجهه المؤسسات التنموية، والمؤسسات غير الحكومية الدولية المهتمة بمشكلات الحوكمة، والجامعات الوطنية، والمعاهد البحثية في توفير الدعم الفني والتدريب المطلوبين؛ للتكيف مع الارتفاع السريع لمعدل دوران الموظفين، وأولويات التنافس، والحاجة إلى إعادة بناء الدعم السياسي والالتزام من جانب كل إدارة سياسية جديدة تتولى مقاليد الحكم.

لقد تمت ملاحظة هذا التحدي على وجه الخصوص في العديد من الدول الأكثر اقتراضًا، والذين يمثل الاقتراض من المجتمع الدولي أمرًا حاسمًا بالنسبة إليهم، ثم تخفيف هذه الديون لاحقًا أمرًا أساسيًا. ويسمح البنك الدولي وصندوق النقد الدولي بتخفيف الديون إذا أظهرت هذه الدول التزامًا جادًا تجاه الإصلاح، لا سيما عمليات الإصلاح التي تدعم الحد من الفقر حسبما يتضح في إستراتيجية التنمية الوطنية في هذه الدول.

التحدي الثاني الذي تواجهه الدول النامية هو أن الحكومات نفسها لا ترتبط الوزارات فيما بينها بعلاقات قوية في الغالب، وتفتقر إلى الثقافات الإدارية الراسخة، وتعمل دون توجيه من الأنظمة المالية الشفافة. ولقد أدى هذا إلى عدم تأكد الحكومة من المستويات الفعلية لتخصيص الموارد، وما إذا كان التخصيص محل الشك مستخدمًا حسبما خطط له، ومتى يتم التوصل به، وإذا كان يُستخدم حسب المخطط له لتحقيق النتائج المرجوة. وفي بيئة كهذه يكون قياس تحقيق الحكومات للنتائج المرجوة قائمًا على التقدير في أفضل الحالات. وفي بعض الدول، تقوم عملية الموازنة على إجراء الاعتماد النهائي للموازنة بموجب القانون عند منتصف السنة المالية للموازنة، أو بالقرب من نهايتها. وبهذا تقوم الهيئات بالإففاق في السنة المالية للموازنة دون وجود موازنة معتمدة فعليًا. وبهذا يصعب جدًا طرح منهج مالي يتضمن أي مخاوف بخصوص تحقيق البرامج لنتائجها المرجوة أو لا.

التحدي الثالث، واستنادًا إلى القيدين المُشار إليهما أعلاه، يُعيق عدم وجود أي علاقة بين النتائج المتحققة وإطار أو إستراتيجية الإنفاق العام عملية تكوين نظام قائم على النتائج. حيث يؤدي الاستمرار في الفصل بين معلومات النتائج وعملية تخصيص الموارد إلى تأكيد عدم أخذ قرارات تخصيص الموازنة للنتائج القديمة المتحققة من قبل الهيئات المعنية في عين الاعتبار. بينما يؤدي ربط عملية الموازنة بالمعرفة المستخلصة من نظام المتابعة والتقييم إلى بدء عملية تخصيص الموارد بما يوائم الأهداف والأغراض الإستراتيجية. وإذا لم يتم الربط على هذا الشكل، فستكون عملية الموازنة معرضة لخطر دعم البرنامج والمشروع الفاشل مثلما تمول تلك المشاريع والبرامج الناجحة.

### عودة إلى البداية - الخطوات المهمة تأتي دائمًا أولاً

سنعود الآن في هذا الجزء الأخير إلى الخطوة الأولى لعملية تأسيس نظام المتابعة والتقييم من خلال إجراء تقدير الجاهزية. حيث يغفل مصممو النظام غالبًا عن الخطوة الأولى، بيد أننا نعتقد أن هذه الخطوة تستحق اهتمامًا خاصًا. يمثل فهم تعقيدات ودقائق سياق البلد أو القطاع أهمية كبيرة في حتمية نجاح أو فشل عملية إستحداث نظام المتابعة والتقييم والشروع في تطبيقه واستخدامه (انظر Kusek and Rist, 2001). أضف إلى ذلك أن احتياجات المستخدمين النهائيين لا يفهمها غالبًا سوى من لديهم استعداد لبدء عملية تأسيس النظام. وبالنظر إلى جميع النوايا الحسنة لبدء استخدام معلومات نظام المتابعة والتقييم في القطاع العام، تبين لنا أنه لم يتم الاهتمام بالعوامل المؤسسية، والسياسية، والثقافية سوى بقدر قليل جدًا. والسؤال البديهي هنا هو "لماذا؟" تكمن الإجابة في عدم الاهتمام الكافي تجاه تأثير هذه العوامل فيما إذا كان البلد *جاهزًا* للالتزام بقياس أداء البرامج والسياسات الحكومية أو لا. من أجل هذا فإننا نؤمن أن الخطوة الأولى في تصميم نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج هي تحديد *جاهزية* الحكومة لتصميم مثل هذا النظام وتطبيقه. وإذا اطلعت على المؤلفات التي تتحدث عن تكوين مثل هذا النظام، وبغض النظر عن عدد الخطوات، ستجد مجددًا الافتراض بأن هذا الأمر يشبه العداء الذي يستعد لخوض سباق، يأتي المصمم إلى خط البداية، وينتظر سماع الطلقة، ثم يبدأ في تأسيس النظام.

### ما سبب أهمية البدء بتقدير الجاهزية؟<sup>٧</sup>

تشير خبراتنا في إجراء تقديرات الجاهزية قبل المساعدة في تأسيس نظام المتابعة والتقييم إلى حقيقة أساسية: يشبه إجراء تقدير للجاهزية وضع قاعدة الأساس في البناء. فقاعدة البناء موجودة تحت الأرض ولا يراها أحد، ولكنها مهمة جدًا. يسمح تقييم الجاهزية لمن يقومون بتأسيس نظام المتابعة والتقييم بتقييم عدد كبير من العوامل السياقية قبل البدء في أي من أعمال التصميم. وإذا كان هناك عدد قليل من المؤلفات المنشورة التي تحدثت عن هذا الأمر، فهناك عدة مصادر مهمة تؤكد على ضرورة دراسة القدرات المؤسسية الحالية عند تصميم نظام المتابعة والتقييم (Boyle and Lemaire, 1999؛ Guerrero, 1999؛ وMayne, 1997). في نفس السياق، هناك أيضًا بضعة أدلة تشخيصية، أو قوائم مراجعة مرتبطة بتكوين إستراتيجية لتطوير قدرات التقييم (Mackay, 1999).

<sup>٧</sup> جاء استخدام مصطلح "تقدير الجاهزية" هنا متعمدًا ليكون مضافًا لمصطلح "تقدير الاحتياجات". ونحن نؤيد الرأي بأن التساؤل بخصوص ما إذا كان ينبغي للحكومة أن تجمع المعلومات المتعلقة بأدائها وتقدم تقارير بشأنها أم لا (أي هل ينبغي أن تجمع هذه المعلومات) لم يعد مطروحًا، بل ينبغي التساؤل عن امتلاكها القدرات المؤسسية الكافية والسياسة المناسبة لعمل ذلك (هل الحكومة مستعدة لبدء تطبيق هذا النظام؟)

غالبًا ما تكون هذه الأدلة وقوائم المراجعة فنية بطبيعتها وحسبما يكون مناسبًا، حيث ينبغي أن تقدم معلومات عن جودة البيانات الإحصائية المتاحة وكميتها، وقدرات تحليل البيانات وتقديم التقارير بشأنها، وقدرات الحكومة على وضع إجراءات جمع البيانات الجديدة. وتميل هذه الأدلة إلى التركيز تركيزًا أكبر على طبيعة عرض المعلومات والبيانات، وليس على طبيعة الطلب. بيد أن تقدير هذه القدرات المتعلقة بالعرض يمثل جزءًا مهمًا من عملية التصميم، ولكنه ليس كافيًا. والسؤال الأساسي الذي نستمر في التركيز عليه في هذا الصدد هو "لماذا نجمع البيانات في المقام الأول؟"<sup>٨</sup> وينبغي أن تأتي عملية توفير البيانات (العرض) استجابة لإحدى الحاجات، وليس غاية في حد ذاتها. لذا فإن الطلب على المعلومات من أجل متابعة وتقييم السياسات والبرامج العامة يأتي للإجابة عن التساؤل بخصوص ما إذا كانت الحاصلات والنتائج المرجوة يتم العمل على تحقيقها أم لا. ويعد تأسيس نظام متابعة وتقييم يؤدي إلى إنتاج مثل هذه المعلومات حدثًا سياسيًا عظيم الأثر، فهو ليس مجرد مجموعة من الإجراءات الفنية. ويجب أيضًا دراسة عدد آخر من العوامل عند بناء القاعدة الأساسية لنظام متابعة وتقييم مستدام.

بحسب خبراتنا فإن الإجابة عن الأسئلة السبعة التالية أمر مهم جدًا في ضمان تناول الأبعاد المؤسسية، والسياسية، والاجتماعية تناولًا مباشرًا قبل البدء في تكوين أي نظام للمتابعة والتقييم.

ما الدافع وراء الحاجة إلى نظام متابعة وتقييم داخل القطاع العام؟ تشكل الأسئلة المتعلقة بأصل وسبب نشوء الطلب على هذا النظام عوامل أساسية في إقامة نظام ناجح ومستدام. فينبغي الإقرار بوجود ضغوط سياسية ومؤسسية داخلية، وكذلك عوامل خارجية محتملة لتكوين نظام متابعة وتقييم، ومعالجتها إذا أردنا أن تكون الاستجابة مناسبة للطلب. ويمكن أن ينشأ الطلب الداخلي من الجهود المبذولة لدفع عجلة الإصلاح في القطاع العام، مثل جهود مكافحة الفساد، وتقوية دور المجلس النيابي، وتوسيع سلطات المراقب المالي العام. ويمكن أن ينشأ الطلب أيضًا من الأحزاب السياسية التي تعارض الحكومة الحالية. ويمكن أن يتزايد الطلب أيضًا نتيجة ضغوط خارجية يمارسها المجتمع الدولي المانح من أجل متابعة أقوى لنتائج وآثار إجراءات التدخل الإنمائي التي يطبقها. وقد تأتي الضغوط أيضًا من بعض المنظمات الدولية، مثل الاتحاد الأوروبي، من خلال المعايير التي يضعها ليسمح للدول بالانضمام إليه، أو من جانب منظمة الشفافية الدولية، وهي مؤسسة دولية غير حكومية تعالج مشكلات فساد القطاع العام (انظر Furubo, Rist, and Snadahl, 2002).

<sup>٨</sup> نحن أيضًا بصدد صياغة المسألة بشكل مختلف لاقتراح «تقدير القابلية للتقييم» (انظر Smith, 1987 و Wholey, 1987). فليست المشكلة هنا أن ترى منطق المشروع أو البرنامج ومواصفاته رؤية واضحة تكفي لبناء نظام التقييم قبل البدء في تنفيذ ذلك المشروع أو البرنامج، بل البحث فيما إذا كان يوجد مستوى أو مستويات معينة في الحكومة قادرة على البدء في جمع بيانات متابعة وتقييم قائمة على الأداء، وتحليلها، وتقديم تقارير بشأنها، والاستمرار في ذلك من أجل تقديم المعلومات اللازمة لعملية صناعة القرارات. ولهذا لا نركز كثيرًا هنا على نظرية البرنامج في السياسة أو البرنامج، بل نركز على قدرات الحكومة التشغيلية للبدء في تطبيق هذه الأعمال الجديدة.

ومن بين الضغوط الأخرى، قواعد اللعبة الجديدة التي تنشأ نتيجة العولمة، حيث يريد أصحاب رأس المال والقطاع الخاص توفير مناخ استثمار مستقر، ولوائح قانونية، وحماية ممتلكاتهم وبراءات اختراعاتهم قبل البدء في الاستثمار في أي بلد. ولا ينبغي التقليل من قدر الدور الذي يمكن أن تلعبه المؤسسات الخارجية في توليد ضغوط على البلد من أجل التحرك نحو تأسيس نظام المتابعة والتقييم.

### المربع (١): حالة مصر – خطوات بطيئة ومنظمة نحو المتابعة والتقييم

أحد أهم مكونات تقدير جاهزية البلد للشروع في تطبيق المتابعة والتقييم القائمين على النتائج هو ما إذا كان يمكن العثور على مؤيد يكون على استعداد لتولي مسؤولية النظام. فلقد كشف إجراء تقدير الجاهزية في مصر عن اهتمام عدد كبير من كبار المسؤولين الحكوميين بالتحرك نحو إيجاد مناخ لتقدير ما إذا كان يتم العمل على تحقيق النتائج أم لا. وقد طالب الرئيس نفسه بمعلومات أفضل لدعم صنع القرار الاقتصادي.

ووجد أن وزير المالية مؤيد رئيسي لانتقال حكومة مصر نحو التركيز على النتائج. وكان هذا الوزير ضليعًا بالتجربة الدولية في بلدان أخرى، مثل ماليزيا والدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. وقد أكد الوزير على أهمية إيلاء المزيد من العناية لتحسين إدارة النفقات العامة عبر المضي قُدَمًا، من خلال مجموعة من البرامج التجريبية، لتوضيح كيف يمكن استخدام نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج لإدارة مخصصات الميزانية على نحو أفضل.

وسيؤدي وزير المالية دورًا قياديًا رئيسيًا في أي جهد لإدخال نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج إلى مصر. وتحدد أيضًا أن عددًا من كبار المسؤولين الآخرين بإمكانهم أداء أدوار قيادية مهمة في هذا السياق. وتعكف سيدة مصر الأولى، التي تتراأس المجلس القومي للمرأة، على تطوير نظام لمتابعة الجهود المبذولة عبر العديد من الوزارات لتعزيز مكانة المرأة وحالتها وتقييم تلك الجهود. ولكن، لكي يكون جهد المتابعة والتقييم ناجحًا ومستدامًا، لا بد من وجود "تأييد" (أو حس ملكية) من الوزارات التنفيذية المسؤولة عن صرف الموارد والإشراف على تطبيق برامج معينة. توصل الفريق إلى وجود اهتمام بمراقبة النتائج وتقييمها في العديد من الوزارات التنفيذية، بما فيها وزارة الكهرباء والطاقة، ووزارة الصحة.

كشف تقدير الجاهزية أيضًا عن مستوى عالٍ من القدرة في مصر لدعم الانتقال نحو إستراتيجية قائمة على النتائج. جدد عدد من الأفراد الحاصلين على تدريب في التقييم من جامعة القاهرة، والجامعة الأمريكية في القاهرة، ومؤسسات بحثية خاصة. إضافةً إلى ذلك، يضطلع الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ومركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء بأدوار رئيسية في جمع البيانات وتحليلها ونشرها كي يستخدمها الباحثون وصناع السياسات الحكوميون وغير الحكوميون.

وضع إستراتيجية قابلة للتنفيذ ومُعَمَّمة على نحو جيد أحد المعايير الرئيسية للانتقال الناجح نحو النتائج. حددت نتائج التشخيص إستراتيجية مجزأة لدفع الجهود إلى الأمام. وقد تم تحديد مجموعة من البرامج التجريبية مبدئيًا، ولكن كان هناك القليل من المعايير، إن وجدت، لترسيخها بمثابة برامج تجريبية للأداء. ولم يكن هناك أيضًا هيكل إداري مؤسَّس ضمن الحكومة لإدارة الجهد الكلي إدارة فعالة. ولكن وزير المالية كان قد شرع في تحديد مقارنة، إذا ما نُفِّذت فستوفر القيادة اللازمة لدفع الجهد المبذول قُدَمًا. وكان الوزير مصممًا على التحرك ببطء مع إيلاء الرعاية اللازمة للبرامج التجريبية، والتعلُّم تدريجيًا خلال فترة تنفيذ تلك البرامج.

تشير نتائج تقدير الجاهزية هذا إلى أن الحكومة المصرية مهياًة لتولي المسؤولية والبدء منهجيًا وببطء في تطبيق مفاهيم إدارة النتائج. وثمة قدرة واضحة يمكن الاعتماد عليها للحفاظ على استدامة الجهود المبذولة. وهناك دعم سياسي قوي جدًا لتوفير القيادة اللازمة. (يوجد التحليل الخاص بـ "تقدير الجاهزية في مصر" كاملاً في الملحق ٢ في كتاب عشر خطوات).

لا يوجد إجماع على عدد الخطوات الضرورية لبناء نظام المتابعة والتقييم. يقترح هولزر (Holzer, 1999) سبع خطوات؛ بينما تقترح مؤسسة غير حكومية أمريكية (The United Way, 1996) تطبيق ثماني خطوات؛ ويقترح شارب (Sharp, 2001) تطبيق نموذج يشتمل على أربع نواحي لقياس الأداء يوفر المعلومات للمتابعة والتقييم.

لقد وصفنا في كتاب آخر (Kusek and Rist, 2004) مقارنة من عشر خطوات واستمررنا في استخدامه عند العمل مع عدد من الدول النامية عند قيام كل دولة منها بتصميم وتأسيس نظام المتابعة والتقييم الخاص بها. ولقد اخترنا ١٠ خطوات (وليس عددًا أقل)؛ لأنه من المهم عند تأسيس نظام كهذا أن يكون هناك تمييز كافٍ بين المهام. هناك العديد من التي تعترض عملية تأسيس نظام متابعة وتقييم. ومن شأن الحد من الغموض الذي يحيط بالترتيب والأنشطة المطلوبة عند كل خطوة من الخطوات العشر أن يخفف ولو قليلًا من حدة التحديات.

ولا نقصد هنا مناقشة الخطوات العشر بالتفصيل، حيث سبق أن ناقشنا هذا مناقشة مستفيضة في الكتاب نفسه. بل يكفي هنا القول إنه رغم أننا أسمىنا كلاً من الأمور التي سنسردها في الفقرات التالية خطوة، فإننا لا نعني ضمناً وجود ترتيب صارم لا يسمح بتنفيذ الأنشطة بالتزامن مع بعضها. بل هناك بعض النواحي حيث ينبغي تنفيذ بعض الأنشطة بالتزامن مع خطوات أخرى، وعلى فترات زمنية ممتدة. ويفيد اختيار كلمة خطوة التركيز على عناصر مستقلة في تأسيس نظام المتابعة والتقييم، ولكن بعضها يتم بالتوالي، ويكون أساسياً للانتقال من خطوة إلى أخرى.

**الخطوة الأولى: إجراء تقدير الجاهزية،** وهذا هو السبيل لتحديد مدى قدرة واستعداد الحكومة وشركاءها في التنمية لتأسيس نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج. ويتناول هذا التقدير بعض القضايا، مثل وجود أو غياب المؤيدين في الحكومة، والمعوقات أمام تأسيس النظام، ومن سيتبنى نظام المتابعة والتقييم ويدافع عنه، ومن سيعارضه.

**الخطوة الثانية: الاتفاق على الحاصل المراد متابعتها وتقييمها،** حيث تتطرق هذه الخطوة أحد المتطلبات الأساسية وضع قائمة بالحاصل الإستراتيجية التي يمكن التركيز عليها لاحقًا وتوجيه عملية توزيع الموارد والأنشطة في الحكومة وشركائها في التنمية. وينبغي استخلاص هذه الحاصل من الأولويات (الغايات) الإستراتيجية للبلد.

**الخطوة الثالثة: وضع مؤشرات رئيسية لمتابعة الحاصل،** حيث يعد هذا السبيل لتقييم درجة تحقيق الحاصل. ويعد وضع المؤشرات نشاطًا محوريًا في عملية تأسيس نظام المتابعة والتقييم، وتوجيه جميع عمليات جمع البيانات والتحليل وتقديم التقارير اللاحقة. وتجدر الإشارة إلى أنه لا ينبغي التقليل من قدر كل من المشكلات السياسية والمنهجية التي قد تعترض عملية وضع المؤشرات الموثوقة والمناسبة.

**الخطوة الرابعة: جمع بيانات خط الأساس بخصوص المؤشرات،** إذ يؤكد ذلك على أن قياس التقدم نحو تحقيق الحاصل يبدأ بوصف الظروف الأولية قيد المعالجة، وقياسها. ويُقصد أساسًا بجمع بيانات خط الأساس الحصول على القياسات الأولى للمؤشرات.

**الخطوة الخامسة: عملية التخطيط للتحسينات وتحديد الأهداف الواقعية،** حيث تؤكد هذه الخطوة على أن معظم الحاصل تكون طويلة الأجل، ومعقدة، ولا تتحقق سريعًا. ومن ثم ينبغي تحديد أهداف مؤقتة تُحدد مقدار التقدم المراد تحقيقه نحو إنجاز الحصلة، وتحديد الإطار الزمني، ومستوى الموارد اللازمة. وقد تقتضي عملية قياس النتائج بالنسبة إلى هذه الأهداف استخدام كل من المؤشرات المباشرة والبديلة، واستخدام كل من البيانات الكمية والنوعية.

**الخطوة السادسة: متابعة النتائج،** حيث يصبح ذلك مهمة إدارية ومؤسسية معنية بوضع الأدلة الإرشادية الخاصة بعمليات جمع البيانات وتحليلها وتقديم التقارير بشأنها؛ وتحديد من سيكون مسؤولاً عن كل نشاط؛ وتحديد وسائل مراقبة الجودة؛ ووضع الأطر الزمنية والتكاليف؛ وتحديد أدوار ومسؤوليات الحكومة، وشركاء التنمية الآخرين، والمجتمع المدني؛ ووضع الأدلة الإرشادية الخاصة بالشفافية ونشر المعلومات والتحليلات. ويتم التأكيد على أنه ينبغي عند تأسيس نظام المتابعة والتقييم أن يتم تناول تحديات الملكية، والإدارة، والصيانة، والموثوقية تناولًا واضحًا.

**الخطوة السابعة: المعلومات التقييمية لدعم صناعة القرار،** والتي تركز على الإسهامات التي يدرسها التقييم، ويمكن إجراء التحليلات على مدار هذه العملية لتقدير النتائج والسعي نحو تحقيق الحاصل. إن تحليل نظرية البرنامج، وتقديرات القابلية للتقييم، وتقييم السيرورة، وتقييمات الحاصل والآثار، وتحليلات التقييم هي إستراتيجيات خمس تمت مناقشتها، ويمكن استخدامها في تقييم نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج.

**الخطوة الثامنة: تحليل الاستنتاجات وتقديم تقارير بشأنها** هي خطوة حاسمة في هذه العملية، حيث تحدد الاستنتاجات التي سيتم تقديم تقارير بشأنها، وإلى من سيتم تقديم التقارير، وصيغة التقارير، والفواصل الزمنية بينها. وينبغي أن تعالج هذه الخطوة القدرات الحالية لإنتاج هذه المعلومات، حيث تركز على الأبعاد المنهجية لجميع المعلومات وتقديرها، وتحليلها وإعداد تقارير بشأنها.

**الخطوة التاسعة: استخدام الاستنتاجات**، وهي خطوة تؤكد على أن جوهر النظام لا يكمن في مجرد إنتاج معلومات قائمة على النتائج فقط، ولكنه يعمل على توفير المعلومات أمام المستخدمين المناسبين في النظام في الوقت المناسب ليتمكنوا من وضعها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات (حسبما يختارون) في إدارة الحكومة أو المؤسسة. تتناول هذه الخطوة أيضًا أدوار شركاء التنمية والمجتمع المدني في استخدام المعلومات من أجل تعزيز المساءلة، والشفافية، وإجراءات تخصيص الموارد.

**الخطوة العاشرة: استدامة نظام المتابعة والتقييم داخل الحكومة**، حيث تُقر هذه الخطوة بأن استدامة النظام واستمرار فائدته تقتضيان تطبيق إجراءات طويلة المدى. ثمة ستة معايير يُعتقد أنها حاسمة في عملية تأسيس نظام مستدام، وهي الطلب، والهيكل، والمعلومات الموثوقة والصادقة، والمساءلة، والحوافز، والقدرات. ويحتاج كلٌّ من هذه المعايير إلى اهتمام مستمر على مدار الوقت للتأكد من صلاحية النظام. وكما ذكر من قبل، لا يوجد منهج صارم يقضي بأن تأسيس نظام المتابعة والتقييم ينبغي أن يتم وفقًا لهذه الخطوات العشر. بل يمكن طرح إستراتيجيات أكثر تفصيلًا من حيث عدد الخطوات، وكذلك بعدد أقل من الخطوات (أربع من الخطوات المذكورة سابقًا). فالمسألة الأساسية هي التأكد من استيعاب الإستراتيجيات والأنشطة الرئيسية، ومن أنها مُجمعة معًا ومرتبطة بطريقة منطقية وفقًا لترتيب مناسب.

تحديات بارزة تواجه الدول النامية

تواجه الدول النامية عند تطبيق نموذج الخطوات العشر، أو أي نموذج آخر تحديات كثيرة. أولها أنه يفترض، في الخطوة الثانية، أن تُفضل الحكومات تنفيذ إجراءات تضمن بموجبها اتفاقًا على حصائل وطنية، أو على مستوى القطاع. ورغم أن الدول المتقدمة تنفذ عادةً خطة إستراتيجية (لمدة 5 إلى 10 سنوات عادة)، أو خطة متوسطة الأجل (لمدة 3 إلى 5 سنوات) لتوجيه أولويات الحكومات، فلا تزال الدول النامية تجد صعوبة في تنفيذ ذلك. وتنشأ هذه الصعوبة من عدم وجود رغبة سياسية، أو ضعف الهيئات المركزية (مثل وزارة التخطيط، أو وزارة المالية)، أو نقص القدرات في التخطيط والتحليل.

لهذا سنستمر في التركيز على الخطوة السادسة؛ لأنه من الضرورة بمكان التأكد من تحقيق نظام متابعة وتقييم تقليدي قائم على التنفيذ، وذلك من خلال متابعة الموازنة ونفقات الموارد، والتأكد من أن الأنشطة والبرامج الممولة تتم فعليًا، وأن المخرجات المتعهد بها (عدد الآبار المحفورة، وطول الطرق المُشيّدة، والشباب المتنافسين في البرامج المهنية، وما إلى ذلك) توجد جميعًا. تمثل جمهورية الصين الشعبية نموذجًا مثيرًا للاهتمام، حيث بُذل الجهود في هذا المجال، لا سيما في مشروعات البنية التحتية الضخمة (Rist, 2000).



ما من سبيل للتحويل إلى نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج دون وجود قاعدة أساسية تتمثل في وجود نظام متابعة وتقييم تقليدي أساسي. وسنفسر ذلك باقتباس عبارة لويس كارول في رواية "أليس في بلاد العجائب": "من الصعب أن تعرف إلى أين تتجه إن لم تعرف أين أنت". لذلك وصفنا في الخطوة الرابعة كيف يعيق غياب المعلومات بخصوص الظروف الحالية (المعلومات المستمدة من خط الأساس) بصورة مباشرة عملية تخطيط السياسة والموارد المعنية أساسًا بمعالجة ما هو مفقود.

**١. من الذي يسלט الضوء على الحاجة إلى وجود نظام متابعة وتقييم داخل المؤسسة؟** للمؤيدين في الحكومة دور حاسم في استدامة نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج ونجاحه. فالمؤيد الذي يحتل مكانة مرموقة في الحكومة يمكنه أن يعبر بقوة عن الحاجة إلى اتخاذ قرارات مستنيرة بشكل أفضل، ويمكنه نزع فتيل هجمات معارضي الإصلاح الذين لديهم مصالح قوية في عدم تطبيق مثل هذا النظام. ولكن إذا تمت الإطاحة بهذا المؤيد من قلب عملية وضع السياسات، وكان له نفوذ ضعيف بين صانعي القرارات الأساسيين، فسيكون من الصعب أن يسيطر نظام المتابعة والتقييم في مثل هذه الظروف. يقدم المربع ١ أعلاه ملخصًا عن تنفيذ تقدير الجاهزية في مصر، وموضع المؤيد (وزير المالية) في الماضي في تنفيذ الجهود. تجدر أيضًا ملاحظة أنه على الرغم من أهمية وجود المؤيد، فمن المهم أيضًا العمل على إضفاء الصفة المؤسسية على نظام المتابعة والتقييم بموجب تشريع، أو لائحة تنظيمية، أو مرسوم. فالهدف في النهاية ليس إيجاد نظام يعتمد على أشخاص أو يستند إلى نفوذهم وقدراتهم، بل يعتمد على متطلبات هيكلية في الحكومة بهدف إنتاج معلومات جيدة.

**٢. ما الذي يحفز المؤيد؟** يقتضي تأسيس نظام متابعة وتقييم القيام بمخاطرة سياسية حقيقية. فأنشطة إنتاج معلومات داخل الحكومة بخصوص الأداء وتقوية أسس المساءلة ليست أنشطة حيادية. ومن ثم ينبغي التساؤل بخصوص الفوائد السياسية التي سيفوز بها المؤيد والمؤسسة التابعة له حتى يكون مستعدًا للقيام بهذه المخاطرة. تنشأ بعض الفوائد من القدرة على مواجهة الضغوط، حيث إن فعل شيء أفضل من عدم فعل أي شيء وترك الضغوط تتزايد وتتضخم. كما يجني المؤيد فوائد أخرى تتمثل في إعتباره كشخصية إصلاحية في الحكومة، ومن ثم يكون مصدرًا لرأس المال السياسي. ثالثًا، تكمن بعض الفوائد في أن يكون المؤيد على صواب في مقارنته للمشكلة وعلى وفاق مع المجتمع الدولي المانح. فالدعاوى نحو الإصلاح، والمساءلة، وعرض أدلة مؤكدة على الآثار هي جميعًا من جانب المجتمع المانح. وعلى العموم، لا يكون إظهار الاستجابة لهذه الضغوط بدون أي فوائد. وأخيرًا، قد يكون المؤيد شخصًا يمتلك حس المسؤولية العامة بطبيعته، ويرى أن خوض هذا التحدي مهم، ولا ينبغي الفرار منه.

**٣. من سيمتلك النظام؟** من سيستفيد منه؟ ما مقدار المعلومات المطلوبة حقًا؟ حتى يمكن استخدام نظام المتابعة والتقييم، ينبغي أن يكون سهلًا، ومفهومًا، وملائمًا. وتحرك هذه المعايير الحاجة إلى إجراء تقدير الجاهزية بحذر قبل البدء في تصميم نظام بخصوص الملكية، والفوائد، والانتفاع من جانب الأطراف المعنية ذات الصلة. أضف إلى ذلك أنه بينما تقع هذه المشكلات في الجانب المتعلق بالطلب، فهناك نطاق متكامل من المشكلات المتعلقة بالعرض والتي ينبغي معالجتها، وهناك أيضًا مشكلات متعلقة بالقدرة على جمع المعلومات وتحليلها، والقدرة على إنتاج التقارير، والقدرة على إدارة نظام المتابعة والتقييم والحفاظ عليه، والقدرة على استخدام البيانات الناتجة، وما إلى ذلك. وهذا يعني ضمناً، بالنسبة لمن سيقوم بتصميم النظام، أنه ثمة مخاطر قد تنشأ



نتيجة تأسيس نظام شديد التعقيد، أو الإفراط في التصميم. وسيكون هناك تقلص مستمر لتأثير وتركيز النظام ينبغي معالجته، حيث قد ترغب الأطراف المعنية في جذب النظام إلى العديد من الاتجاهات المختلفة في وقت واحد، وقد لا تستقر الساحة السياسية على حالها لمدة طويلة. لهذا، سيوفر إجراء هذا التقدير معلومات وبيانات أساسية مهمة أيضًا يتم بموجبها دمج أنشطة بناء القدرات الضرورية في النظام. وبعد كل ما ذكر، يظل هناك مطلب أساسي بعدم جمع معلومات أكثر من المعلومات الأساسية. لقد وجدنا مرارًا وتكرارًا أنظمة متابعة وتقييم مُصممة تعاني من زيادة سريعة في تدفق بيانات كثيرة جدًا يتم جمعها دون التفكير جيدًا في كيفية استخدامها، أو ما إذا كان سيتم استخدامها أم لا.

**٤. كيف سيدعم النظام مباشرةً تخصيص الموارد وتحقيق غايات البرنامج على نحو أفضل؟** ليس نظام المتابعة والتقييم هدفًا في حد ذاته، بل هو أداة لدعم ممارسات الإدارة الحديثة، والمساءلة الأفضل. إن المغزى وراء إنشاء هذا النظام هو دعم التجديد، والإصلاح، والحوكمة الأفضل. ويتأتى هذا بإنتاج معلومات مفيدة تتميز أيضًا بالشفافية والموثوقية والملاءمة. ونرى أيضًا أنه لا يمكن أن يستمر التعامل مع عملية إنشاء نظام متابعة وتقييم كحدث مستقل لا يرتبط بجهود الإصلاحات الإدارية الأخرى في القطاعين العام والخاص، أو بجهود إنشاء إطار الإنفاق العام متوسط الأجل، أو بإعادة هيكلة الثقافة الإدارية في الحكومة. بل ينبغي أن يكون الحال على خلاف ذلك، حيث يؤدي الربط الدقيق بين عملية إنشاء نظام المتابعة والتقييم وتلك المبادرات إلى إيجاد علاقات مترابطة وعوامل تعزيز تلعب دورًا حاسمًا في استدامة النظام. فالمسألة وراء تقدير الجاهزية هي تحديد ما إذا كانت تلك الروابط ممكنة على الصعيد الهيكلي والسياسي أم لا.

**٥. كيف ستتفاعل المؤسسة والمؤيدون والموظفون جميعًا مع المعلومات السلبية أو التي قد تكون مجحفة الصادرة عن نظام المتابعة والتقييم؟** من الصعوبة بمكان أن يُفلح نظام المتابعة والتقييم في مؤسسة أو مناخ سياسي تشوبه مخاوف كبيرة وفساد عظيم. فمن المؤكد أن ينتج نظام المتابعة والتقييم عند نقطة ما (أو بصورة غير منتظمة) بيانات قد تكون مُخجلة، أو ذات حساسية سياسية، أو مؤذية لمن يتولون مقاليد الأمور. وقد تكون المعلومات مؤذية أيضًا للوحدات والأفراد في المؤسسة التي أنتجت المعلومات، ومن المعلوم حدوث حالات تعقب لمرسلي تلك المعلومات في المؤسسات. إذا اتضح من تقدير الجاهزية أنه لن يُسمح إلا بصور معلومات مقبولة سياسيًا أو صحيحة من النظام، فحينها يكون النظام ضعيفًا ومعرضًا للمساومة من البداية. ونتيجة لذلك، لن يرى الأشخاص من خارج النظام أو داخله أنه نظام موثوق، بل سيتم اعتباره نظامًا أجوفًا. وفي هذه الحالة سيكون أفضل ما يمكن إنجازه هو تأسيس النظام بحذر، والبدء ببطء، ومحاولة العثور على وحدات من شأنها أن تخاطر بالكشف عن معلومات حول أدائها قد تكون سلبية ومسيئة. ومن ثم من الجيد فهم المعوقات والعقبات الموجودة في المؤسسة، وتحديد ما إذا كانت ذات طبيعة ثقافية، أو هيكلية، أو سياسية، أو فردية. ولا يمكن معالجة كل العوائق في الوقت نفسه خلال تصميم النظام. ولكن عدم إدراك وجودها، وعدم اختيار أهمها وأكثرها إستراتيجية لمعالجتها أولاً، وعدم القيام ببعض المبادرات لمعالجتها سيؤدي إلى وجود مستوى أعلى من المقاومة يستمر لمدة أطول ويتم التشبث به بقوة أكبر مما كان ينبغي.

٦. كيف سيربط نظام المتابعة والتقييم حصائل المشروع بحصائل البرنامج والحصائل على مستوى القطاع، والحصائل الوطنية، حتى وإن كانت طريقة الربط بدائية؟ من المهام الأساسية لتقدير الجاهزية أن يتم التعرف على فرص ربط المعلومات بطريقة رأسية ومتوازية داخل الحكومة، والمعوقات التي تحول دون ذلك. وفي الحالة النموذجية، تتم تغذية بيانات الأداء على مستوى المشروع بتقدير أداء البرامج، وترتبط بها، ثم يتم ربطها بالتقديرات على مستوى القطاع، والتقديرات الإقليمية، ثم يتم ربطها في النهاية بالحصائل والأهداف الوطنية. فالمعلومات القائمة على النتائج عند أي مستوى، ولا ترتبط رأسياً باحتياجات المعلومات عند المستوى التالي، لن تفيد إلا في تلبية احتياجات المعلومات المقيمة عند هذا المستوى نفسه. فتقييد تدفق المعلومات بين المستويات يفرض إلى ألا يتم اتخاذ القرارات استناداً إلى الأداء عندما لا يفيد أحد المستويات المستوى الذي يليه. ومن الملائم أيضاً في هذا السياق التأكيد من التزام عملية جمع البيانات وتحليلها بالحرص على أن تتم مشاركة أو استخدام المعلومات المجمعة عند أحد المستويات مع الأشخاص في هذا المستوى نفسه. بعبارة أخرى، هل يمكن للنظام تلبية الاحتياجات عند كل مستوى من جانب كل من منتجي ومستهلكي المعلومات القائمة على النتائج؟ فالهدف هو تأسيس نظام يسمح بطرح الأسئلة الملائمة والإجابة عنها عند المستويات المناسبة، وإن كانت بعض عناصر تلك المعلومات تلي الاحتياجات عند مستويات مختلفة. وستصبح المبادرة بالكامل أقل نفعاً عند وجود فجوات في هذا النظام (مثلما هو الحال عندما تفتقد السلسلة إلى بعض الوصلات).

تعليق

إن الحديث عن تأسيس نظام المتابعة والتقييم أسهل من تنفيذه فعلياً، وإلا كنا قد رأينا وجود أنظمة مشابهة كجزء متكامل من ممارسات الإدارة العامة الجيدة في الحكومات دون أن نحتاج إلى دراسة هذه المسألة. ولكن الواقع ليس كذلك. فيوجد عدد قليل من تلك الأنظمة (أنظمة كاملة أو أجزاء منها) متكامل تماماً مع إستراتيجيات الإدارة العامة في الدول المتقدمة، ويوجد عدد أقل في الدول النامية.

ولا يتعلق الأمر بكون الحكومات لا تحاول فعل ذلك، لأن حكومات كثيرة تحاول فعلاً. ولكن يستغرق تأسيس نظام كهذا وقتاً طويلاً، ويقتضي توفير الموارد، واستقرار البيئة السياسية، ووجود مؤيدين لا يُشَق لهم غبار. وهنا نأتي إلى أحد التحديات المهمة، ألا وهو الاستدامة. فمما لا شك فيه أن استعداد الحكومات لاستخدام معلومات قائمة على النتائج للمساعدة في حوكمة النظام السياسي وإدارة شؤونه، وصياغة السياسات العامة يدل على وجود بعض من الديمقراطية والانفتاح. ولكن حتى في هذه البلدان، ثمة غالباً إجماع عن القياس والمتابعة بسبب المخاوف من أن العملية ستحمل أخبار سيئة إلى القيادة والأطراف المعنية على حد سواء. فليس من السلوكيات البيروقراطية التقليدية أن يتم الكشف عن نواحي القصور الذاتية في الأداء أمام الآخرين. ولهذا ينبغي أن تستوعب جهود تأسيس نظام كهذا أوجه القصور الأصلية والسياسية الفعلية، وينبغي أن تبدأ بمقاربة بسيطة، وتتعاون مع الأطراف المعنية لمساعدتهم في إدراك أن من حقهم أن يطلعوا بصورة دورية على أداء حكومتهم، والاستمرار في التأكيد مراراً وتكراراً على أنه يمكن أن تساعد المعلومات في تحسين عملية صناعة السياسات والإدارة العامة. وينبغي أن يكون تحقيق هذه الأهداف المتواضعة سبباً للتفاؤل طويل الأجل.

## الملحق "ج": مثال على برنامج تدريبي لمدة ٤ أيام على العناصر الاثني عشر

يغطي المنهج التدريبي لفصل التدريب، الذي يستغرق ٤ أيام، المحاور التالية:

- الإدارة من أجل تحقيق النتائج المتعلقة بفيروس نقص المناعة البشرية (HIV)
- تأسيس أنظمة المتابعة والتقييم فيما يتعلق بفيروس نقص المناعة البشرية (HIV) لقياس النتائج

### أهداف التعلم

توجد ثلاثة أهداف رئيسية للتعلم وراء هذا المنهج: أولاً، تمكين المشاركين من فهم أهمية الإدارة القائمة على النتائج؛ وثانياً تجهيز المشاركين للإدارة القائمة على النتائج؛ وثالثاً تمكين المشاركين من تأسيس أنظمة المتابعة والتقييم فيما يتعلق بفيروس نقص المناعة البشرية (HIV) لقياس النتائج.

### جدول الدورة التدريبية

| اليوم الأول  | ٠٨:٠٠ - ١٠:٠٠                                                                                                                            | ١٠:٣٠ - ١٣:٠٠                                                                                                 | ١٤:٠٠ - ١٥:٣٠                                                          | ١٥:٣٠ - ١٧:٠٠                                                                         |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| اليوم الثاني | مقدمة إلى المفاهيم المرتبطة بالإدارة القائمة على النتائج                                                                                 | الحاجة إلى "معرفة الوباء"، وضع إستراتيجيات مرتكزة إلى النتائج، بالإضافة إلى تحديد الحاصلات والمؤشرات          | عمل جماعي                                                              | عمل جماعي                                                                             |
| اليوم الثالث | من التخطيط للنتائج إلى قياس النتائج: المفاهيم الأساسية وراء تأسيس نظام متابعة وتقييم لمكافحة فيروس نقص المناعة البشرية (HIV)             | <b>العنصر الأول:</b> الهياكل التنظيمية <b>العمل الجماعي الخاص</b> بالعنصر الأول                               | <b>العنصر الثاني:</b> القدرات البشرية                                  | <b>العنصر الثالث:</b> شراكات المتابعة والتقييم العمل الجماعي الخاص بالعنصر الثالث     |
| اليوم الرابع | <b>العنصران الرابع والخامس:</b> أطر المتابعة والتقييم، ووضع خطة عمل المتابعة والتقييم مُحددة التكاليف العمل الجماعي الخاص بالعنصر الخامس | <b>العنصر السادس:</b> المناصرة والتواصل                                                                       | <b>العنصر السابع:</b> المسوحات والمراقبة                               | <b>العنصر الثامن:</b> متابعة البرنامج المنتظمة                                        |
| اليوم الخامس | <b>العنصر التاسع:</b> تدقيق البيانات والإشراف                                                                                            | <b>العنصر العاشر:</b> أنظمة معلومات فيروس نقص المناعة البشرية (HIV) <b>العمل الجماعي الخاص</b> بالعنصر العاشر | <b>العنصر الحادي عشر:</b> تقييم وأبحاث فيروس نقص المناعة البشرية (HIV) | <b>العنصر الثاني عشر:</b> نشر البيانات واستخدامها <b>عمل جماعي:</b> العنصر الثاني عشر |

| اسم الجلسة ومواعيدها                                                                             | أهداف التعلم من الجلسة                                                                                                                                                                         | نواحي المعارف الممتّالة                                                                   | المنهجية               | تقييم الجلسة                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <b>اليوم الأول:</b><br>٠٨:٠٠ - ١٠:٠٠<br>مقدمة إلى المفاهيم المرتبطة بالإدارة القائمة على النتائج | أ. تقديم المفاهيم المتعلقة بنظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج<br>ب. عرض كيفية تطبيق هذه المفاهيم على عملية تخطيط الإستراتيجية وتطوير النظام                                            | أ. التخطيط الإستراتيجي<br>ب. مبادئ الإدارة<br>ج. مبادئ الإدارة القائمة على النتائج        | جلسة ومجموعة عمل صغيرة | فهم الترتيب المنطقي                                             |
| <b>اليوم الأول:</b><br>١٠:٣٠ - ١٣:٠٠<br>معرفة الوباء وتحديد الحوائل والمؤشرات                    | أ. فهم مفاهيم التحليل الوبائي، واستخدام هذه البيانات في التعلم<br>ب. تقديم الأطر المنطقية وفائدتها في الإدارة والتخطيط<br>ج. مساعدة الطلاب على اختبار الحوائل والمؤشرات المناسبة للتخطيط الجيد | أ. استخدام المعرفة<br>ب. مبادئ المتابعة والتقييم<br>ج. استخدام الأشكال التوضيحية المنطقية | جلسة ومجموعة عمل صغيرة | وضع أطر النتائج                                                 |
| <b>اليوم الأول:</b><br>١٤:٠٠ - ١٦:٣٠<br>عمل جماعي                                                | يراجع الطلاب الملف الوبائي لدولة "تخليّة"، ويعملون على وضع إطار النتائج لخطة الاستجابة الوطنية لفيروس نقص المناعة البشرية (HIV/AIDS)                                                           | نواحي المعارف نفسها الممتّالة على مدار اليوم                                              | عمل جماعي              | القدرة على استخدام البيانات للمساعدة في الإعداد للاستجابة وطنية |

| اسم الجلسة ومواعيدها                                                                                                                                                                   | أهداف التعلم من الجلسة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | نواحي المعارف المتناولة                                                                                                                                                          | المنهجية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | تقييم الجلسة                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| <b>اليوم الثاني:</b><br><b>٠٨:٠٠ - ١٠:٠٠</b><br><b>من التخطيط للنتائج إلى قياس النتائج:</b><br>المفاهيم الأساسية وراء تأسيس نظام متابعة وتقييم لمكافحة فيروس نقص المناعة البشرية (HIV) | أ. التأكد من أن جميع المتعلمين يفهمون مصطلحات المتابعة والتقييم الرئيسية<br>ب. تعريف المتعلمين بمفهوم العناصر الاثني عشر<br>ج. مساعدة المتعلمين على فهم أن جميع ما سيتم تعلمه بخصوص المتابعة والتقييم في هذه الدورة التدريبية سيركز على أحد العناصر الاثني عشر - أي أن العناصر الاثني عشر تقدم إطارًا منظمًا لهذه الدورة التدريبية<br>د. تعريف المتعلمين بمكتبة الموارد | • تذكير موجز بمصطلحات المتابعة والتقييم الرئيسية<br>• الأهداف والغايات في أنظمة المتابعة والتقييم<br>• تاريخ العناصر الاثني عشر<br>• مقدمة إلى العناصر الاثني عشر ومكتبة الموارد | • <b>جلسة:</b> خمسة أسئلة عن مصطلحات المتابعة والتقييم الرئيسية<br>• <b>جلسة عصف ذهني:</b> الأهداف والغايات في أنظمة المتابعة والتقييم<br>• <b>ملف PowerPoint:</b> العناصر الاثنا عشر<br>• <b>عصف ذهني في مجموعة صغيرة:</b> تخصيص جلسات الدورة التدريبية لأحد العناصر الاثني عشر<br>• <b>شرح على الشاشة</b> لمكتبة الموارد<br>• <b>تدريب فردي</b> لتمييز العناصر الاثني عشر | <b>تدريب فردي</b> لتمييز العناصر الاثني عشر داخل مؤسسات الأفراد أنفسهم |

| اسم الجلسة ومواعيدها                                                                                                                                | أهداف التعلم من الجلسة                                                                                                                                                                                                          | نواحي المعارف المتناولة                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | المنهجية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | تقييم الجلسة                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>اليوم الثاني:</b><br><b>١٠:٣٠ - ١٣:٠٠</b><br><b>العنصر الأول:</b> الهياكل التنظيمية في نظام متابعة وتقييم مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية (HIV) | <p>تمكين المتعلمين من:</p> <p>أ. تصميم هياكل مؤسسية لمختلف القطاعات مع دمج وظائف متابعة وتقييم مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية (HIV) داخلها</p> <p>ب. وضع مواصفات الوظائف لموظفي المتابعة والتقييم الذين يعملون بدوام كامل</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• مبادئ التصميم المؤسسي</li> <li>• أثر اللامركزية على التصميم المؤسسي للمتابعة والتقييم</li> <li>• أمثلة على هياكل مؤسسية لمختلف القطاعات مع دمج وظائف المتابعة والتقييم داخلها</li> <li>• كتابة مواصفات وظائف المتابعة والتقييم في مخطط اللجنة الوطنية لمكافحة الإيدز (NAC)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ملف PowerPoint: مبادئ التصميم في التصميم المؤسسي</li> <li>• جلسة مناقشة: الأشخاص المشتركون في متابعة وتقييم مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية (HIV) في أحد البلاد - على جميع المستويات - وما إذا كانوا يعملون في وظائف بدوام كامل أو جزئي</li> <li>• ملف PowerPoint: أثر اللامركزية على التصميم المؤسسي للمتابعة والتقييم</li> <li>• جلسة مناقشة: تحديد التحديات التي تواجه الهياكل المؤسسية المقدمة</li> <li>• ملف PowerPoint: تصميم مواصفات الوظائف - الجوانب الفنية، والسلطة، والنفوذ</li> <li>• تدريب جماعي: تصميم مواصفات الوظائف</li> </ul> | <p>تدريب العمل الجماعي:</p> <p>مواصفة مواصفات الوظائف بما يناسب موظفي وحدة المتابعة والتقييم في اللجنة الوطنية لفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز للتأكد من شموليتها (مجموعات مختلفة، وظائف مختلفة)</p> |
| <b>اليوم الثاني:</b><br><b>١٤:٠٠ - ١٥:٠٠</b><br><b>العنصر الثاني:</b> القدرات البشرية في متابعة وتقييم مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية (HIV)       | <p>تعليم المتعلمين:</p> <p>أ. أنواع القدرات المطلوبة لتنفيذ أنظمة متابعة وتقييم مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية (HIV)</p> <p>ب. الأطراف المعنية التي ينبغي بناء قدراتها</p> <p>ج. الآليات المختلفة لبناء القدرات</p>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• نطاق متطلبات القدرات البشرية للأنظمة المتابعة والتقييم</li> <li>• الأطراف المعنية المشاركة في متابعة وتقييم مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية (HIV)</li> <li>• أنواع آليات بناء القدرات</li> </ul>                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ملف PowerPoint: أنواع آليات بناء القدرات، وأمثلة على تقديرات تطوير القدرات</li> <li>• جلسة مناقشة: أنواع القدرات البشرية في أنظمة المتابعة والتقييم</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>جلسة مناقشة</p>                                                                                                                                                                                     |

| اسم الجلسة ومواعيدها                                                                              | أهداف التعلم من الجلسة                                                                                                                                                                                  | نواحي المعارف المتناولة                                                                                                                                                                                                    | المنهجية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | تقييم الجلسة                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| <b>اليوم الثاني:</b><br><b>١٥:٣٠ - ١٧:٠٠</b><br><b>العنصر الثالث:</b><br>شراكات المتابعة والتقييم | تمكين المتعلمين من:<br>أ. التعبير عن أهمية الشراكات<br>ب. التمييز ما بين الشراكات الداخلية والخارجية<br>ج. تحديد الأطراف المعنية التي ينبغي تكوين شراكات معها<br>د. كتابة الشروط المرجعية لهيكل الشراكة | <ul style="list-style-type: none"> <li>• أسباب أهمية الشراكة</li> <li>• أنواع الشراكات (الداخلية والخارجية)</li> <li>• آليات تأسيس الشراكات</li> <li>• إنشاء منتدى الشراكة</li> <li>• آليات الحفاظ على الشراكات</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>عصف ذهني في قاعة الدراسة:</b> كتابة شركاء المتابعة والتقييم الحاليين على لوحة الكتابة الورقية - الرسميين منهم أو غير الرسميين - في بلدك؛ وكيف كانت تلك الشراكات مفيدة</li> <li>• <b>ملف PowerPoint:</b> توضيح الواقع المضاد - إذا لم تكن هناك أي شراكات؛ يتم سرد أنواع الشراكات وآليات إنشاء الشراكات والحفاظ عليها</li> <li>• <b>تدريب فردي:</b> تحسين الشروط المرجعية لمنتدى الشراكة الحالي</li> </ul> | <b>تدريب فردي:</b> تحسين الشروط المرجعية لمنتدى الشراكة الحالي |



| اسم الجلسة ومواعيدها                                                                                                                                               | أهداف التعلم من الجلسة                                                                                                             | نواحي المعارف المتناولة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | المنهجية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | تقييم الجلسة                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>اليوم الثالث:</b><br><b>٠٨:٠٠ - ١٠:٠٠</b><br><b>العنصر الرابع:</b> (إطار المتابعة والتقييم)<br><b>العنصر الخامس:</b> (خطة عمل المتابعة والتقييم محددة التكاليف) | تمكين المتعلمين من:<br>أ. تقييم جودة إطار المتابعة والتقييم<br>ب. قيادة عملية وضع خطة عمل المتابعة والتقييم محددة التكاليف الوطنية | <ul style="list-style-type: none"> <li>الغرض من أطر المتابعة والتقييم</li> <li>أنواع أطر المتابعة والتقييم، وأوجه ارتباطها بالعناصر الاثني عشر</li> <li>الغرض من وضع خطط المتابعة والتقييم الوطنية لمكافحة فيروس نقص المناعة البشرية (HIV)</li> <li>إجراءات وضع خطط المتابعة والتقييم الوطنية لمكافحة فيروس نقص المناعة البشرية (HIV)</li> <li>تحديات وضع أطر المتابعة والتقييم، وخطط المتابعة والتقييم محددة التكاليف</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>جلسة مناقشة:</b> عصف ذهني عن المصطلحات والتمييز بينها</li> <li><b>ملف PowerPoint:</b> عملية الوضع التقليدية، والمحتوى التقليدي لإطار المتابعة والتقييم لمكافحة فيروس نقص المناعة البشرية (HIV)</li> <li><b>تدريب الجلسة:</b> تحديد أي العناصر الاثني عشر التي تم تناولها في مثال إطار المتابعة والتقييم الذي تم تقديمه في المجموعة</li> <li><b>ملف PowerPoint:</b> خطوات تحديد تكاليف خطة عمل المتابعة والتقييم الوطنية لمكافحة فيروس نقص المناعة البشرية (HIV)، والمبادئ الرئيسية الواجب مراعاتها عند تحديد تكاليف خطة عمل المتابعة والتقييم الوطنية لمكافحة فيروس نقص المناعة البشرية (HIV)</li> <li><b>تدريب جماعي:</b> وضع جدول تكاليف الوحدة، وخطة عمل المتابعة والتقييم الوطنية لمكافحة فيروس نقص المناعة البشرية (HIV)</li> </ul> | <b>تدريبات العمل الجماعي:</b><br>أ. ربط جداول محتويات أطر المتابعة والتقييم بالعناصر الاثني عشر<br>ب. تحديد التحديات المحتملة التي قد تعترض وضع خطة أعمال وطنية لمتابعة وتقييم مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية (HIV) |
| <b>اليوم الثالث:</b><br><b>١٠:٣٠ - ١٣:٠٠</b><br><b>العنصر السادس:</b> المناصرة والتواصل والثقافة لنظام متابعة وتقييم مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية (HIV)        | تمكين المتعلمين من:<br>أ. فهم أنواع التواصل والمناصرة لنظام متابعة وتقييم مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية (HIV)                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>المجموعات المستهدفة من التواصل والمناصرة</li> <li>عملية وضع استراتيجيات للتواصل</li> <li>أنواع التواصل – وسائل التواصل العادية وغير المباشرة والتي تمزج بينهما</li> <li>أنواع قنوات التواصل</li> </ul>                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>جلسة مناقشة:</b> المجموعات المستهدفة من التواصل والمناصرة لمكافحة فيروس نقص المناعة البشرية (HIV)</li> <li><b>ملف PowerPoint:</b> إجراءات تطوير إستراتيجية المناصرة والتواصل؛ وأنواع الإعلام، وقنوات الإعلام</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>مناقشة الجلسة عن</b> المجموعات المستهدفة من التواصل والمناصرة لمتابعة وتقييم مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية (HIV)                                                                                                |

| اسم الجلسة ومواعيدها                                                                                | أهداف التعلم من الجلسة                                                                                                                                                                                                                            | نواحي المعارف المتناولة                                                                                                                                                                                                                                                                         | المنهجية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | تقييم الجلسة                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>اليوم الثالث:</b><br><b>١٤:٠٠ - ١٥:٠٠</b><br><b>العنصر السابع:</b><br>المتابعة المنتظمة للبرنامج | تمكين المتعلمين من:<br>أ. تمييز أنواع المتابعة المنتظمة للبرنامج<br>ب. فهم الإجراءات المطبقة في إدارة البيانات المنتظمة                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• أنواع البيانات المنتظمة للبرنامج المتعلقة بمكتفحة فيروس نقص المناعة البشرية (HIV)، ومصادر تلك البيانات</li> <li>• آليات جمع بيانات المتابعة المنتظمة للبرنامج</li> <li>• تحديات المتابعة المنتظمة للبرنامج</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>جلسة مناقشة:</b> أنواع المتابعة المنتظمة لمكافحة فيروس نقص المناعة البشرية (HIV)، ومصادرها، والتجربة في جمع هذه البيانات</li> <li>• <b>ملف PowerPoint:</b> دراسات حالة من خمس دول في إفريقيا: تنفيذ نظم المتابعة المنتظمة للبرنامج</li> <li>• <b>تدريب فردي:</b> تحديد الأفراد المشاركين في أنظمة المتابعة المنتظمة للبرنامج ووظائفهم</li> </ul>                                                     | <b>جلسة مناقشة</b>                                                                                                   |
| <b>اليوم الثالث:</b><br><b>١٥:٣٠ - ١٧:٠٠</b><br><b>العنصر الثامن:</b> تدقيق البيانات والإشراف       | تمكين المتعلمين من:<br>أ. التمييز بين التوجيه، والدعم، وتدقيق البيانات، والإشراف<br>ب. تصميم إجراءات تدقيق البيانات والإشراف، مع مراعاة المبادئ الرئيسية<br>جعل المتعلمين يدركون المسائل الواجب مراعاتها عند إجراء تدقيق البيانات وزيارات الإشراف | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تعريفات الإشراف وتدقيق البيانات</li> <li>• مبادئ الإشراف وتدقيق البيانات</li> <li>• إجراءات الإشراف وتدقيق البيانات</li> <li>• مثال على الإرشادات التوجيهية للإشراف وتدقيق البيانات</li> <li>• تجارب تنفيذ تدقيق البيانات أو زيارات الإشراف</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ملف PowerPoint:</b> تعريفات تدقيق البيانات والإشراف؛ مبادئ تدقيق البيانات والإشراف</li> <li>• <b>جلسة:</b> نقاط ينبغي إضافتها إلى الإرشادات التوجيهية للإشراف وتدقيق البيانات</li> <li>• <b>ملف PowerPoint:</b> مثال على الإرشادات التوجيهية للإشراف وتدقيق البيانات</li> <li>• <b>تدريب جماعي:</b> إجراء نشاط لعب الأدوار لمدة ٥ دقائق عن زيارة الإشراف وتدقيق البيانات الجيدة أو السيئة</li> </ul> | <b>تدريب العمل الجماعي:</b><br>إجراء نشاط لعب الأدوار لمدة ٥ دقائق عن زيارة الإشراف وتدقيق البيانات الجيدة أو السيئة |

| اسم الجلسة ومواعيدها                                                                                                   | أهداف التعلم من الجلسة                                                                                                | نواحي المعارف الممتنولة                                                                                                                                                                                                                                                                                            | المنهجية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | تقييم الجلسة                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>اليوم الرابع:</b><br><b>٠٨:٠٠ - ١٠:٠٠</b><br><b>العنصر التاسع:</b><br>المسوحات والمراقبة                            | تمكين المتعلمين من التمييز بين أنواع المسوحات والمراقبة المختلفة المرتبطة بفيروس نقص المناعة البشرية                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• أغراض وأنواع المراقبة الوبائية</li> <li>• المسوحات الأخرى المرتبطة بفيروس نقص المناعة البشرية / الإيدز</li> <li>• إجراءات المسح والمراقبة التقليدية</li> </ul>                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>جلسة:</b> عصف ذهني بخصوص أنواع المسوحات المرتبطة بفيروس نقص المناعة البشرية التي تعرفها</li> <li>• <b>ملف PowerPoint:</b> أنواع المسوحات والمراقبة المرتبطة بفيروس نقص المناعة البشرية / الإيدز، واستخدام بيانات المراقبة لتقدير مدى انتشار فيروس نقص المناعة البشرية (HIV)</li> <li>• <b>تدريب جماعي:</b> الفرق بين المسوحات والمراقبة والبحث وبيانات متابعة البرنامج المنتظمة</li> <li>• <b>ملف PowerPoint:</b> إجراءات تنفيذ المسح أو المراقبة التقليدية</li> </ul> | <b>تدريب العمل الجماعي:</b><br>وصف الفرق بين المسح والمراقبة والبحث وبيانات متابعة البرنامج المنتظمة |
| <b>اليوم الرابع:</b><br><b>١٠:٣٠ - ١٣:٠٠</b><br><b>العنصر العاشر:</b> أنظمة معلومات عن فيروس نقص المناعة البشرية (HIV) | تقديم فكرة عامة إلى المتعلمين بخصوص المسائل الواجب مراعاتها عند تصميم قاعدة بيانات عن فيروس نقص المناعة البشرية (HIV) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• مبادئ تصميم قاعدة البيانات النسبية</li> <li>• آليات الحصول على البيانات في النظام</li> <li>• خطوات تصميم نظام قاعدة البيانات / المعلومات</li> <li>• المنتجات الرئيسية من إجراءات تصميم نظام المعلومات</li> <li>• اقتراحات المفاهيم والمواصفات الفنية النموذجية</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>جلسة:</b> التعرف على قواعد البيانات النسبية</li> <li>• <b>ملف PowerPoint:</b> مقدمة إلى قواعد البيانات النسبية؛ آليات متابعة البيانات في قاعدة البيانات</li> <li>• <b>ملف PowerPoint:</b> نماذج تصميم نظام المعلومات، والمنجزات الرئيسية</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                    | جلسة مناقشة                                                                                          |

| اسم الجلسة ومواعيدها                                                                                                                   | أهداف التعلم من الجلسة                                                                                                                                                        | نواحي المعارف الممتنولة                                                                                                                                                                                                                                                                                               | المنهجية                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | تقييم الجلسة                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>اليوم الرابع:</b><br><b>١٤:٠٠ – ١٥:٠٠</b><br><b>العنصر الحادي عشر:</b><br>مصادر التعلم والأبحاث المتعلقة بفيروس نقص المناعة البشرية | تمكين المتعلمين من:<br>أ. وضع لائحة بالأبحاث المتعلقة بفيروس نقص المناعة البشرية (HIV)<br>ب. قيادة وضع إستراتيجية بحث وطني لفيروس نقص المناعة البشرية (HIV) وجدول أعمال البحث | <ul style="list-style-type: none"> <li>• أنواع أبحاث فيروس نقص المناعة البشرية (HIV)</li> <li>• العلاقات مع مجالس الأبحاث الوطنية</li> <li>• الموافقات الأخلاقية</li> <li>• لائحة أبحاث فيروس نقص المناعة البشرية (HIV)</li> <li>• خطوات عملية وضع إستراتيجية وطنية لأبحاث فيروس نقص المناعة البشرية (HIV)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ملف PowerPoint: أنواع أبحاث فيروس نقص المناعة البشرية (HIV)؛ إجراءات واعتبارات الحصول على الموافقة الأخلاقية؛ ومثال على لائحة أبحاث فيروس نقص المناعة البشرية (HIV)</li> <li>• تدريب جماعي: كتابة خطوات وضع إستراتيجية أبحاث فيروس نقص المناعة البشرية (HIV)</li> </ul> | <b>التدريب الجماعي:</b><br>كتابة خطوات وضع إستراتيجية أبحاث فيروس نقص المناعة البشرية (HIV) |
| <b>اليوم الرابع:</b><br><b>١٥:٣٠ – ١٧:٠٠</b><br><b>العنصر الثاني عشر:</b><br>نشر البيانات واستخدامها                                   | تمكين المتعلمين من:<br>أ. استخدام البيانات في صناعة القرارات                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحليل البيانات – إحصاءات وصفية</li> <li>• أنواع منتجات المعلومات</li> <li>• إعداد مصفوفة منتجات المعلومات</li> <li>• إعداد مصفوفة النشر</li> <li>• استخدام البيانات</li> </ul>                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ملف PowerPoint: إستراتيجيات استخدام البيانات</li> <li>• جلسة: نموذج إحصاءات وصفية</li> <li>• تدريب جماعي: استخدام البيانات المتوفرة</li> </ul>                                                                                                                          | <b>تدريب جماعي:</b> استخدام البيانات المتوفرة                                               |

## الملحق "د": مثال على برنامج تدريبي لمدة ٨ أيام على العناصر الاثني عشر تصميم أنظمة متابعة وتقييم قائمة على النتائج ومستدامة في القطاع العام في تركيا وتنفيذها

### حصائل التعلم

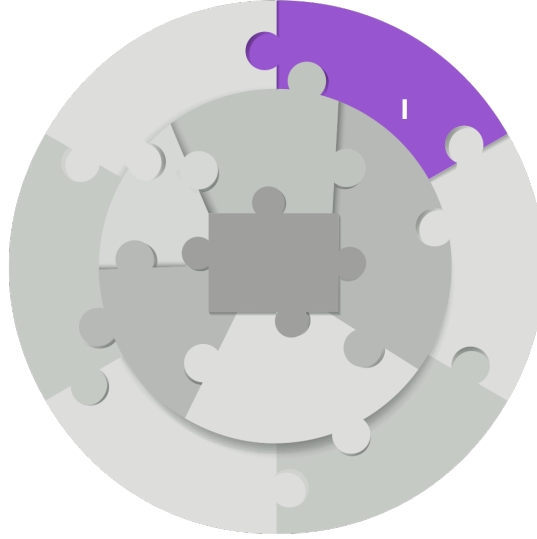
- ينبغي أن يكون المشاركون قد وضعوا لائحة بحصائل القطاع المرتبطة بحصائل خطة التنمية التاسعة.
- ينبغي أن يكون المشاركون قد وضعوا المؤشرات الخاصة بحصائل القطاعات الخاصة بهم.
- ينبغي أن يكون المشاركون قادرين على تقدير وتصميم ومراجعة نظام المتابعة والتقييم الخاص بقطاعاتهم بهدف قياس مدى تحقيق حصائل القطاعات الخاصة بهم.
- ينبغي أن يكون المشاركون قادرين على تصميم أو مراجعة خطة المتابعة والتقييم الخاصة بقطاعاتهم استنادًا إلى نتائج التقدير.
- ينبغي أن يكون المشاركون قادرين على تطوير خطة عمل ذات أولويات خاصة بنظام المتابعة والتقييم، وتحديد تكاليفها.

### جدول الدورة التدريبية

| اليوم الأول  | ١٠:٤٥ - ٩:٣٠                                                                                                                                                  | ١٢:٣٠ - ١١:٠٠                                                                                                                     | ١٥:٠٠ - ١٣:٣٠                                                    | ١٧:٣٠ - ١٥:١٥                                                                                                                                        |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| اليوم الثاني | استخدام المعلومات في تحسين حصائل خطة التنمية التاسعة في القطاع                                                                                                | مقدمة إلى مفاهيم المتابعة والتقييم                                                                                                | تحديد المؤشرات الرئيسية لمتابعة حصائل القطاع                     | عمل جماعي بخصوص مؤشرات الحصائل الخاصة بكل قطاع                                                                                                       |
| اليوم الثالث | عمل جماعي بخصوص مؤشرات الحصائل الخاصة بكل قطاع                                                                                                                | عمل جماعي بخصوص مؤشرات الحصائل الخاصة بكل قطاع                                                                                    | البيانات الأساسية وتحديد الأهداف: كيف يمكنني فعل هذا؟            | تدريب عملي على بيانات خط الأساس وتحديد الأهداف الخاصة بمؤشرات القطاع                                                                                 |
| اليوم الرابع | ما العوامل التي تضمن استدامة نظام المتابعة والتقييم في القطاع الذي أعمل به؟ مقدمة إلى العناصر الاثني عشر في نظام المتابعة والتقييم المستدام على مستوى القطاع. | تدريب عملي على فهم كل من العناصر الاثني عشر، وكيف تساهم هذه العناصر في إقامة نظام متابعة وتقييم مستدام قائم على النتائج في القطاع | تصميم عناصر نظام المتابعة والتقييم، والتخطيط لتحسينها: نظرة عامة | تصميم عناصر نظام المتابعة والتقييم، والتخطيط لتحسينها: جمع البيانات، ومعالجتها، وضبط جودتها (العناصر السابع، والثامن، والتاسع، والعاشر، والحادي عشر) |

| ١٧:٣٠ - ١٥:١٥                                                                                                                 | ١٥:٠٠ - ١٣:٣٠                                                                                                                                                       | ١٢:٣٠ - ١١:٠٠                                                                                                                                        | ١٠:٤٥ - ٠٩:٣٠                                                                                                        | اليوم الخامس |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| تدريب عملي على تصميم عناصر نظام المتابعة والتقييم، والتخطيط لتحسينها:<br><b>تهيئة البيئة المؤاتية لنظام المتابعة والتقييم</b> | تدريب عملي على تصميم عناصر نظام المتابعة والتقييم، والتخطيط لتحسينها:<br><b>تهيئة البيئة المؤاتية لنظام المتابعة والتقييم</b>                                       | تصميم عناصر نظام متابعة وتقييم والتخطيط لتحسينها:<br><b>تهيئة البيئة المؤاتية لنظام المتابعة والتقييم (العناصر الأول، والثاني، والثالث، والسادس)</b> | تدريب عملي على تصميم عناصر نظام المتابعة والتقييم، والتخطيط لتحسينها:<br><b>جمع البيانات، ومعالجتها، وضبط جودتها</b> |              |
| وضع/تحديث خطة المتابعة والتقييم لنظام المتابعة والتقييم في القطاع الخاص بك                                                    | استخدام نتائج تقدير نظام المتابعة والتقييم لتحديد أولويات تحسين النظام: كيفية فعل ذلك، وعدم فعله                                                                    | تدريب عملي على تقديرات حالة نظام المتابعة والتقييم                                                                                                   | تقدير حالة نظام المتابعة والتقييم في القطاع الخاص بك                                                                 | اليوم السادس |
| مقدمة إلى تحديد تكاليف نظام المتابعة والتقييم (العنصر الخامس).                                                                | تدريب عملي على وضع/تحديث خطة المتابعة والتقييم الخاصة بنظام المتابعة والتقييم في القطاع (تابع)                                                                      | تدريب عملي على وضع/تحديث خطة المتابعة والتقييم الخاصة بنظام المتابعة والتقييم في القطاع الخاص بك (تابع)                                              | تدريب عملي على وضع/تحديث خطة المتابعة والتقييم الخاصة بنظام المتابعة والتقييم في القطاع الخاص بك (العنصر الرابع)     | اليوم السابع |
| تدريب عملي على استخدام المعلومات من نظام المتابعة والتقييم لتحسين مساهمة القطاع الخاص بك في نتائج خطة التنمية التاسعة العامة  | من خلال كل ما سبق، نستخلص ما يلي: استخدام المعلومات من نظام المتابعة والتقييم لتحسين مساهمة القطاع الخاص بك في نتائج خطة التنمية التاسعة العامة (العنصر الثاني عشر) | تدريب عملي على تحديد تكاليف خطة المتابعة والتقييم في القطاع الخاص بك (تابع)                                                                          | تدريب عملي على تحديد تكاليف خطة المتابعة والتقييم في القطاع الخاص بك (العنصر الخامس)                                 | اليوم الثامن |





## الفصل ١

# التوافق الهيكلي والتنظيمي في أنظمة المتابعة والتقييم

### أهداف الفصل

يهدف هذا الفصل إلى تمكينك من فهم أهمية الهيكل التنظيمي، وعلاقته بالتوافق التنظيمي، عند تصميم أنظمة المتابعة والتقييم وتطبيقها. كما يهدف إلى مساعدتك على التخطيط للموارد البشرية المطلوبة في نظام المتابعة والتقييم.

### المعرفة والمهارات التي يشتمل عليها الفصل

بنهاية هذا الفصل، ينبغي أن تكون قادرًا على القيام بما يلي:

- (أ) توضيح المفاهيم الرئيسية المرتبطة بالهياكل التنظيمية والتوافق التنظيمي الخاص بنظام المتابعة والتقييم (وبعبارة أخرى، يتم شرح الموضع "المناسب" لنظام المتابعة والتقييم داخل الهيكل التنظيمي، ويوضح توافقه مع الأعمال الرئيسية الأخرى في المؤسسة).
- (ب) تصميم هيكل تنظيمي لنظام المتابعة والتقييم بحجم ومسؤوليات مناسبة في المؤسسة لديك.
- (ج) معرفة النقايس لتجنبها عند تصميم الجزء المتعلق بالمتابعة والتقييم في المؤسسة.



## قبل أن تبدأ...

خصّص بضع دقائق من وقتك لقراءة الأسئلة التالية بتمعن. فقد تجد أنه من المفيد تدوين إجاباتك عنها. وخلال دراستك لهذا الفصل، قارن إجاباتك بآراء المؤلفين.

- هل تمت كتابة رؤية المؤسسة وغاياتها؟
- هل يعي كل فرد في المؤسسة كيف تساهم وظائفهم في تحقيق غايات المؤسسة (التوافق)؟
- هل توجد حوافز تدفع نحو النجاح في تحقيق غايات المؤسسة؟
- هل تملك المؤسسة السلطة والقوة لتنفيذ مهام المتابعة والتقييم؟
- هل يعي كل شخص بوضوح مسؤوليات المتابعة والتقييم التي يضطلع بها؟
- هل تضع أقسام المؤسسة المشتركة في المتابعة والتقييم مواصفات وظائف ذات صلة تشتمل على أعمال المتابعة والتقييم المعرفة تعريفًا مناسبًا، وهل تم شغل هذه الوظائف؟
- هل تشعر المؤسسة وموظفوها بالمسؤولية تجاه وظائف المتابعة والتقييم مثلما يشعرون تجاه نواحي العمل الأخرى؟

- هل يدعم المديرون الموظفين في تنفيذ مهام المتابعة والتقييم الممنوحة بهم؟
  - كيف تتم إدارة الدعم الفني للمتابعة والتقييم في المؤسسة؟
- تذكرنا هذه الأسئلة أنه لا يمكن تنفيذ أعمال المتابعة والتقييم في المؤسسة دون الموظفين. وينبغي أن يتم تحفيز الموظفين لإنجاز مهام المتابعة والتقييم الممنوحة بهم، ويجب أن يعوا بوضوح طبيعة مهامهم، وأن تتم مكافأتهم إذا ما أكملوا مهامهم جيدًا. ويهدف هذا الفصل إلى تعليم كيفية تصميم الهياكل التنظيمية المشتملة على أعمال المتابعة والتقييم، وكيفية تصميم مواصفات الوظائف الخاصة بأعمال المتابعة والتقييم.

## العنصر الأول: التوافق الهيكلي والتنظيمي في أنظمة المتابعة والتقييم

### ١. مقدمة

**"بشكل فردي، نحن نقطة واحدة، معاً نحن محيط".**

ريونسوكو ساتورو

يلعب الموظفون المهرة دورًا محوريًا في نظام المتابعة والتقييم، ويهتم هذا العنصر بالموظفين المشاركين في نظام المتابعة والتقييم، وهذا هو العنصر الأول في مثلث الأشخاص، والشرائط، والتخطيط في نظام المتابعة والتقييم (راجع فصل المقدمة).

**كيفية تنظيم هذا الفصل:** يبدأ هذا الفصل بمعلومات عامة وتعريفات مختارة توفر السياق وتستعرض النظرية المتعلقة بالهيكل التنظيمي، والعمليات والإدارة (القسم ٢)، متبوعًا بغايات النتائج المقترحة لهذا الجزء من نظام المتابعة والتقييم (القسم ٣). وي طرح الجزء ٤ القضايا المتعلقة بالتنفيذ. ويتناول القسم ٥ الخطوات التي تضمن اضطلاع المتابعة والتقييم بدور قوي في المؤسسة، وتصنيفه في المخطط التنظيمي من أجل تعريف دور المتابعة والتقييم في المؤسسة، وتخطيط الجوانب الواضحة، والملموسة، بما في ذلك الأشخاص المطلوبون لتنفيذ أعمال نظام المتابعة والتقييم. وينتهي الفصل بملخص للمهارات والمعارف المكتسبة (القسم ٦)، وتدريب عملي لترسيخ ما تعلمته (القسم ٧).

### ٢. معلومات أساسية وتعريفات

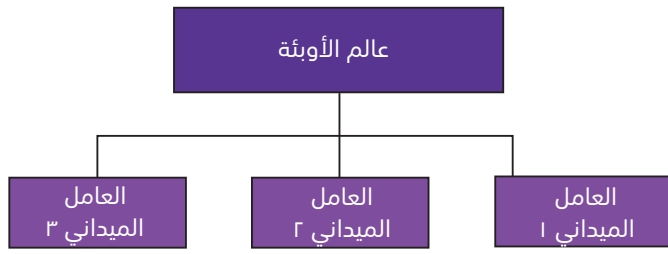
**الهيكل التنظيمي:** يصف الهيكل التنظيمي التسلسل الهرمي، والتسلسل الإداري، والتنظيم المنهجي للعمل في المؤسسة. ويتم تصوير هذا في مخطط أو هيكل تنظيمي، وذلك قصد توضيح كيفية ارتباط الأجزاء المختلفة ببعضها.

**أنواع الهياكل التنظيمية:**<sup>١</sup> ينبغي أن تختار المؤسسة نوع الهيكل الأنسب لاحتياجاتها. ويعتمد هذا على عوامل مختلفة؛ على سبيل المثال يمكن أن يعتمد الهيكل على المناطق الجغرافية، أو المنتجات، أو التسلسل الهرمي.

- **الهيكل التقليدي:** تقوم الهياكل التقليدية على أقسام وإدارات وظيفية. وتميل أنواع الهياكل تلك إلى اتباع قواعد وإجراءات واضحة، كما تتميز بتسلسل واضح للسلط على جميع المستويات. تضم الأقسام الفرعية للهياكل التنظيمية التقليدية ما يلي:

١. **الهيكل الرأسي:** يتميز هذا النوع من الهياكل بتسلسل للأوامر مُحدد تحديدًا دقيقًا. وتصدر الموافقات والأوامر من أعلى إلى أسفل في ترتيب رأسي، ومن هنا جاء الاسم **الهيكل**

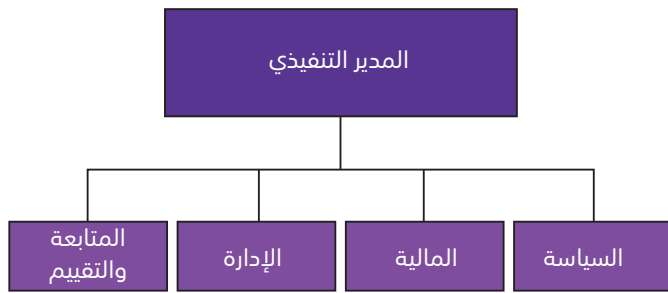
<sup>١</sup> تم اقتباس هذا القسم من Irani, K, 2007.



مثال على الهيكل الرأسي

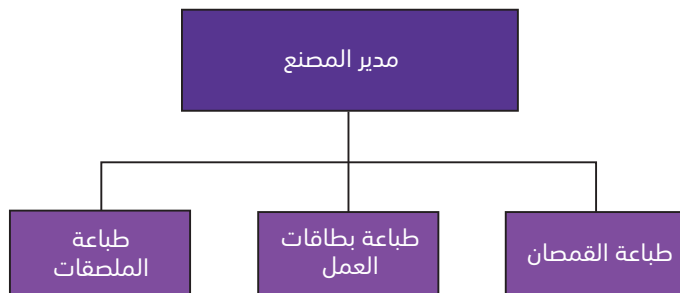
**الرأسي.** ويناسب هذا النوع من الهياكل المؤسسات الأصغر حجمًا. وتتميز عملية صناعة القرار بالسهولة وعدم الرسمية، وعادة ما يكون عدد الأقسام صغيرًا نسبيًا.

٢. **الهيكل التنفيذي والاستشاري:** رغم أن الهيكل الرأسي يناسب معظم المؤسسات، لا سيما المؤسسات الصغيرة، فإنه لا يكون فعالاً في الشركات الأكبر حجمًا، وهنا يأتي دور الهيكل التنظيمي التنفيذي والاستشاري. ويجمع هذا الهيكل التنظيمي ما بين الهيكل الرأسي، حيث تنشأ المعلومات والموافقات من أعلى إلى أسفل، مع إدارات الموظفين التي تقدم الدعم والتخصص. وتتميز الهياكل التنظيمية التنفيذية والاستشارية بكونها أكثر مركزية. ويمتلك المديرون التنفيذيون والاستشاريون السلطة على مرؤوسيههم، ولكن لا يمتلك المديرون الاستشاريون السلطة على المديرين التنفيذيين ومرؤوسيههم. وتميل عملية صناعة القرار إلى أن تكون أبطأ، لأنها تكون عادة من عدة طبقات، ويتم تنفيذ عدة توجيهات، وتكون أكثر رسمية.



مثال على الهيكل الوظيفي

٣. **الهيكل الوظيفي:** يُصنف هذا النوع من الهياكل التنظيمية موظفي أو أقسام المؤسسة وفقًا للوظائف التي يؤديونها. على سبيل المثال، يتكون المخطط التنظيمي للمؤسسة القائمة على الوظائف من الوزير وأقسام البحث، والشراكات، والتخطيط، والمحاسبة، والإدارة.



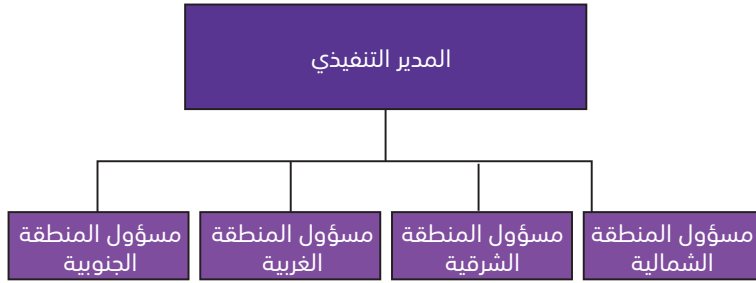
مثال على الهيكل الخدمي

### • الهيكل القطاعي:

يعتمد هذا النوع من الهياكل على أقسام المؤسسة، والتي يمكن تعريفها حسب المنتجات، أو الخدمات، أو المواقع.

١. **الهيكل التنظيمي للمنتج/الخدمة:** يُنظم الهيكل التنظيمي للمنتج

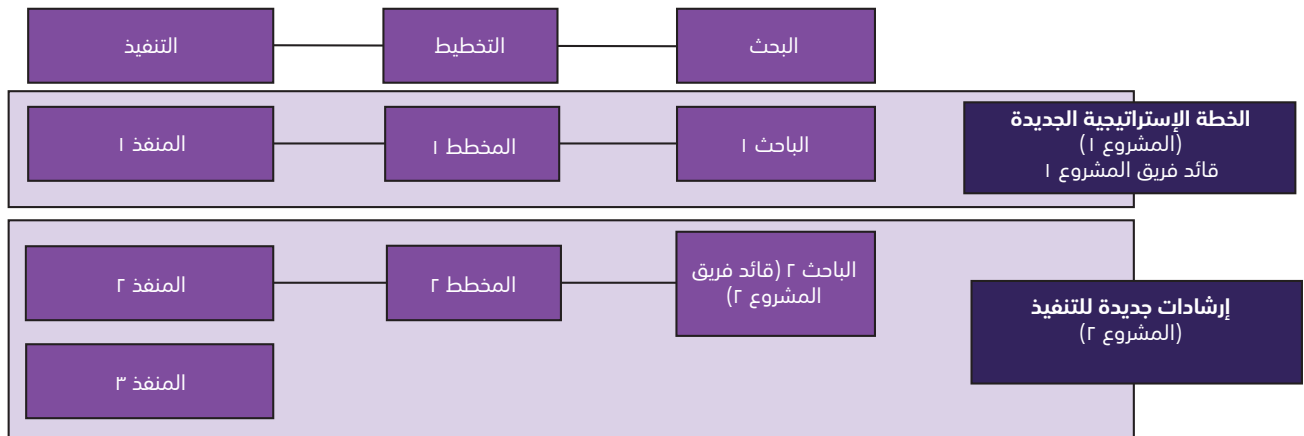
الموظفين والعمل على أساس أنواع المنتجات أو الخدمات المختلفة. إذا كانت الشركة تنتج ثلاثة أنواع مختلفة من المنتجات، فسيكون لديها ثلاثة أقسام مختلفة لهذه المنتجات.



مثال على الهيكل الجغرافي

٢. الهيكل الجغرافي: تمتلك المؤسسات الكبرى مكاتب في أماكن مختلفة، فيمكنها على سبيل المثال أن تمتلك مكاتب في الشمال والجنوب والغرب والشرق. ويمكن أن يتبع الهيكل التنظيمي نموذج الهيكل الإقليمي.

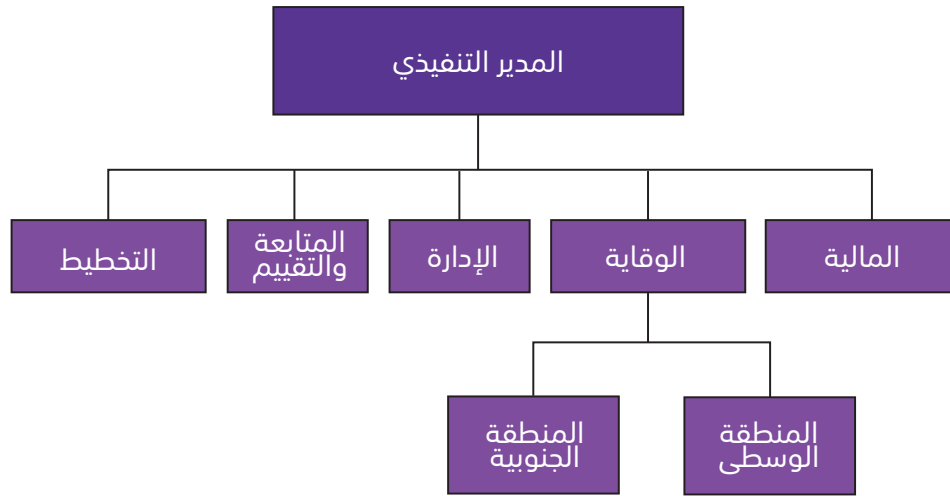
- **الهيكل التنظيمي للفرق:** تتبنى العديد من المؤسسات ذات الهياكل القطاعية مقارنة قائمة على الفرق والتي تختلف عن المقاربات المتبعة في الهياكل التنظيمية الموصوفة أعلاه؛ لأن هذا الهيكل ليس دائماً. عندما يتم إطلاق مشروع جديد، أو تدخل جديد، يتم تكوين فريق لتحقيق الحاصل. وتحتاج الفرق إلى أن تتعامل غالباً مع مشكلات الصراعات الداخلية والصعوبات التي تنشأ عندما ينتمي أعضاء الفريق إلى فرق أخرى غير ذات صلة في وقت واحد. يمكن أن تتشكل الفرق من أشخاص من أقسام مختلفة، وغالباً ما تكون الفرق مجموعات عمل ذاتية القيادة تنتظم حول إجراءات العمل، ويكون نطاق سيطرتها واسعاً جداً، ويكون مستوى الرسمية منخفضاً جداً.
- **الهيكل المصفوفي:** يجمع هذا ما بين الهيكل الوظيفي وهيكل المنتجات، ويهدف إلى تحقيق أفضل ما يمكن إنجازه من هذين الهيكلين لإنتاج هيكل تنظيمي يعمل بكفاءة. ويُعد هذا الهيكل التنظيمي من أعقد الهياكل التنظيمية. من المهم بناء هيكل يحقق أفضل النتائج في المؤسسة؛ لأن تأسيس الهيكل غير المناسب سيقوض أعمال المؤسسة الجيدة. تتميز المصفوفة "بوجود محورين، وليس الشكل الهرمي. ويتميز التسلسل الهرمي الرأسي بدرجة معينة من السلطة، أو النفوذ، أو التواصل الموازي، ويرجع ذلك إلى وجود قائدان يتوليان المسؤولية والسلطة والمساءلة، وهذا الأمر يخالف مبدأ القائد 'المفرد' في الإدارة" (Manage 2008: 12).



مثال على الهيكل المصفوفي

- **الهيكل المختلط:** يمكن أن تُطبق المؤسسة هيكلًا مختلطًا، حيث يتم استخدام أكثر من نوع من الهياكل التنظيمية.

يبين المثال الموضح هنا هيكلًا مختلفًا يجمع بين الهيكل الوظيفي، والجغرافي.



مثال على الهيكل المختلط

**نطاق السيطرة:** يشير هذا المبدأ في التصميم التنظيمي إلى عدد المرؤوسين الذين يمكن أن يديرهم المدير بكفاءة وفعالية (Robbins and Decenzo, 2001).

**مبدأ التصميم المؤسسي** [معدل من سياق المتابعة والتقييم من (Ad Esse 2005)] حيث ينبغي أن يلتزم الهيكل بالإستراتيجية والإجراءات: يتحدد الهيكل التنظيمي فقط بعد تحديد إستراتيجية المؤسسة (في هذه الحالة، للمتابعة والتقييم)، وإجراءاتها (لتنفيذ إستراتيجية المتابعة والتقييم).

**التفويض والسلطة، والمسؤولية:** إن الشروط الخاصة المطلوبة من كل مؤسسة لتنفيذ أعمال المتابعة والتقييم، واستجابة المؤسسة لهذه الشروط يمكن وصفها في إطار سلطات المؤسسة ونفوذها، ومسؤولياتها تجاه تنفيذ أعمال المتابعة والتقييم. وربما تُمنح المؤسسات المختلفة سلطات مختلفة، ونواحي ومستويات نفوذ مختلفة لتنفيذ وظائف المتابعة والتقييم.

- إن **تفويض** مؤسسة ما لإجراء المتابعة والتقييم يمثل الأمر المحدد الموجه إلى المؤسسة لتنفيذ وظائف المتابعة والتقييم. ويمكن تقديم التفويض في صورة أوامر شفوية أو كتابية تَهْمُ، على سبيل المثال، سياسة وطنية، أو خطة إستراتيجية وطنية، أو خطة متابعة وتقييم وطنية. على سبيل المثال، في اجتماع منظمات المجتمع المدني، يمكن أن تُمنح إحدى المنظمات تفويضًا لتمثيل المنظمات الأخرى في مجموعة الأعمال الفنية للمتابعة والتقييم.

- تنبع عادةً **سلطة** المؤسسة في تنفيذ وظائف المتابعة والتقييم من الحاجة إلى تقدير التقدم المحرز في تطبيق إستراتيجية المؤسسة. ويتولى هذه الوظيفة الوحدات داخل المؤسسة القادرة على القياس والتحليل وتقديم تقرير بخصوص مجموعة أساسية من المؤشرات التي عند متابعتها متابعة دورية ستساعد في تقدير التقدم المحرز نحو تحقيق غايات المؤسسة. ومثلما هو الحال مع جميع الأعمال المؤسسية، ينبغي توثيق السلطة لتنفيذ وظائف المتابعة والتقييم كتابيًا.

يمكن تعريف **مسؤولية** المؤسسة لتنفيذ وظائف المتابعة والتقييم بأنها التزامها بتنفيذ الوظائف المحددة لها (Robbins and Decenzo, 2001). وإذا مُنحت المؤسسة التفويض والسلطة لتنفيذ وظائف متابعة وتقييم بعينها، فهذا يعني أنها تتحمل المسؤولية لضمان قدرتها على تنفيذ تلك الوظائف. وقد تتضمن الأدلة على تنفيذ المؤسسة مسؤوليات المتابعة والتقييم الممنوعة بها (أو التي تستعد لتنفيذها) ما يلي: تحديد الأدوار الوظيفية لأعمال المتابعة والتقييم وتوظيف أشخاص لشغلها؛ وإضافة مواصفات وظائف موظفي المتابعة والتقييم الخاصة بأعمال المتابعة والتقييم الملائمة والمحددة؛ والعمل على إنجاز وظائف المتابعة والتقييم (من ثم يصبح نظام المتابعة والتقييم قادرًا على أداء وظائفه، أو يظل قادرًا على فعل ذلك).

**الثقافة التنظيمية:** من أهم العوامل الأساسية والمهمة في بيئة العمل والمؤسسة الناجحة والمرموقة هو **الثقافة التنظيمية**. وتُعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من المعتقدات والافتراضات والقيم المشتركة والمطبقة في المؤسسات. ويمكن وصف الثقافة التنظيمية بأنها "...كيف يتصرف الموظفون عندما لا يراقبهم أحد".

### ٣. النتائج المراد تحقيقها عند تنفيذ هذا العنصر

**النتيجة طويلة المدى:** يعي موظفو المؤسسة بوضوح الغايات العامة للمؤسسة والإستراتيجيات التي تبنتها لتحقيق تلك الغايات، ويفهمون دور المتابعة والتقييم في المساعدة في تحقيق المؤسسة غاياتها، ويكونون متحمسين لتنفيذ مسؤولياتهم في نظام المتابعة والتقييم، ويمكنهم تنفيذ مسؤولياتهم في نظام المتابعة والتقييم دون أي معوقات.

#### النتائج قصيرة ومتوسطة المدى:

- مواصفات واضحة وملائمة عن موظفي المتابعة والتقييم
- عدد مناسب من موظفي المتابعة والتقييم المهرة
- القيادة الفعالة للمتابعة والتقييم، والالتزام بضمان أداء نظام المتابعة والتقييم
- حوافز للأشخاص المشاركين في ضمان أداء نظام المتابعة والتقييم
- مسار مهني واضح المعالم لمسؤولي المتابعة والتقييم في نظام المتابعة والتقييم

#### وقفة للتفكير (١):

فكّر في الغايات والإستراتيجية التنظيمية في مؤسستك. هل يوجد منصب مقنن للمتابعة والتقييم، وهل يمكن العثور على هيكل المتابعة والتقييم بسهولة في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة؟ هل توجد وظائف ومهام متابعة والتقييم في مؤسستك؟ هل يتم تنفيذ تلك الوظائف والمهام؟ هل تم تكليف أحد الموظفين أو أكثر أو وحدة معينة في المؤسسة بإنجاز وظائف المتابعة والتقييم رسميًا؟ كم عدد النتائج المذكورة هنا، سواء أكانت قصيرة أو متوسطة المدى، التي لوحظت في مؤسستك؟

## ٤. قضايا التنفيذ المرتبطة بالتوافق التنظيمي والهيكل في أنظمة المتابعة والتقييم

### ٤-١. أين ينبغي أن توجد وحدات المتابعة والتقييم؟

تختلف المؤلفات في رؤيتها بخصوص الموضع الصحيح لوحدة المتابعة والتقييم داخل المؤسسة. ومن المؤكد أنه يجب أن تسير وظائف المتابعة والتقييم بالتعاون مع وظائف التخطيط والموازنة. وتمنح بعض المؤسسات وظائف المتابعة والتقييم موضعًا منفصلًا ومكافئًا داخل المؤسسة، بينما تقوم مؤسسات أخرى بوضع وظائف المتابعة والتقييم مع وظائف الموازنة أو التخطيط.

وإذا تم تفويض نظام المتابعة والتقييم في المقام الأول للمساءلة (هل تنفق المؤسسة مواردها إنفاقًا حكيمًا من أجل تحقيق غاياتها؟)، فربما يكون أفضل موضع لشغل وظيفة المتابعة والتقييم خارج المؤسسة الأساسية - مثل مكتب المساءلة الحكومية في الولايات المتحدة (GAO)، أو مجموعة التقييم المستقلة التابعة للبنك الدولي (IEG)، أو إدارة التقييم التابعة لوزارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة (راجع الملحق أ). وتقدم وحدات المتابعة والتقييم لهذه الهيئات مراجعة مستقلة لبرامج المؤسسة.

على حد السواء، قد يستدعي الوضع إنشاء إدارة تقييم مستقلة، أو وظائف لأبحاث التشغيل و/أو تقييم البرنامج. وسترکز وحدة التقييم هذه على التقييم فقط، وليس على تنفيذ نظام المتابعة والتقييم ذي العناصر الاثني عشر مثلما تم تقديمه في هذه الدورة التدريبية).

وهناك مزايا ومساوئ لكل من خيارى وضع وحدات المتابعة والتقييم في موضع مستقل، أو كجزء من قسم التخطيط أو البرمجة (انظر جدول ج ١-١).

ليس هناك خيار واحد صحيح. فمن الضروري تحقيق التوازن، ومراعاة جميع العوامل التي قد تؤثر على الديناميكيات داخل المؤسسة قبل اتخاذ قرار بشأن اختيار موضع الوحدة. ولقد تم في بعض الأحوال وضع وحدة المتابعة والتقييم داخل وحدة السياسة والتخطيط، وإنشاء منصب إدارى تنفيذى لقيادة وحدة المتابعة والتقييم، مثل منصب نائب المدير. ويمنح هذا وحدة المتابعة والتقييم السلطة الكافية، وبعض الاستقلالية لبدء إجراءات جديدة، واعتماد الموازنات، وما إلى ذلك.

يمكن أن تساعدك الأسئلة التالية في تحديد موضع وحدة المتابعة والتقييم داخل المؤسسة:

- ما التجارب السابقة مع وحدات المتابعة والتقييم داخل المؤسسة؟
- ما ثقافة المؤسسة وأساليب الإدارة المتبعة فيها (أسلوب درامى، أم متشكك، أم مفكك، أم قمعى، أم إجبارى. انظر (De Vries, 2001)؟
- من الموظفون الذين تم توظيفهم حاليًا لشغل وظائف المتابعة والتقييم؟
- كيف تنظر المؤسسة إلى دورها في مشاركة المعلومات، وما أولوية المتابعة والتقييم بالنسبة إليها؟

- ما التحديات الكبرى التي تواجه وحدة المتابعة والتقييم على الصعيد الداخلي؟
- ما القرارات المهمة التي ينبغي أن تتخذها وحدة المتابعة والتقييم؟
- ما النوايا المستقبلية للمؤسسة بخصوص المتابعة والتقييم ومشاركة المعلومات؟

## الجدول ج ١-١: مزايا ومساوئ وضع وحدات المتابعة والتقييم داخل وحدة التخطيط، أو كوحدة مستقلة، أو التعاقد الخارجي من الباطن

| المزايا                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | المساوئ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | وحدة المتابعة والتقييم داخل وحدة التخطيط    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتبط وظائف المتابعة والتقييم على نحو أفضل مع السياسات وعمليات التخطيط</li> <li>• يُرجح أن تلعب وحدة المتابعة والتقييم دورًا أقوى في مراجعات البرنامج السنوية المشتركة</li> <li>• فرص أفضل للمتابعة والتقييم يمكن تعميمها</li> </ul>                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• انخفاض مستوى السلطة، والاستقلالية، والنفوذ</li> <li>• مستوى أعلى من الإجراءات البيروقراطية</li> <li>• يديرها شخص قد لا يكون بارعًا في المتابعة والتقييم من الناحية الفنية</li> <li>• ربما لا يكون المتحدث باسم نظام المتابعة والتقييم مؤيدًا له</li> </ul>                                                                                                                                                                                        |                                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتفاع مستوى السلطة، والاستقلالية، والنفوذ</li> <li>• آلية أسرع لصناعة القرار</li> <li>• مستوى أقل من الإجراءات البيروقراطية</li> </ul>                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• لا يتم تعميم المتابعة والتقييم داخل المؤسسة، أو داخل إجراءات التخطيط</li> <li>• ربما يرى الموظفون أن المتابعة والتقييم عمل شُرطي</li> <li>• ربما لا يفهم الموظفون جيدًا نتائج وإجراءات المتابعة والتقييم</li> <li>• الفصل أو التكامل بين المتابعة والتقييم وإدارة/تنسيق البرنامج ليس مفهومًا أو منفذًا جيدًا</li> </ul>                                                                                                                           | وحدة المتابعة والتقييم كوحدة مستقلة         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكن أن تكون أنشطة المتابعة والتقييم مرتكزة بقوة على النتائج: سداد الأجر رهين بمستوى الأداء</li> <li>• سلم الأجور ليس مرتبطًا بمعايير سلم الأجور المعمول بها في الخدمة العامة، حيث يمكن التعاقد مع خبرات أفضل</li> <li>• التعاقد الذي يتم على أساس مستوى الأداء ينبغي أن ينتج مستويات أداء أفضل</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ربما تؤثر التغييرات في توجهات المتابعة والتقييم في العلاقة التعاقدية بين المؤسسة والطرف المتعهد بإجراء المتابعة والتقييم</li> <li>• يتم اعتبار المتابعة والتقييم من الناحية العملية على أنها أعمال متعاقد عليها مع طرف خارجي</li> <li>• ارتفاع تكلفة المتابعة والتقييم</li> <li>• لا يكون نظام المتابعة والتقييم مُعمّمًا في أعمال المؤسسة</li> <li>• لا يمكن أن يمثل المتعاقد المؤسسة رسميًا في الاجتماعات، أو يتخذ قرارات نيابة عنها</li> </ul> | التعاقد الخارجي من الباطن للمتابعة والتقييم |



## ٢-٤. ضرورة إسناد مسؤوليات المتابعة والتقييم، بصورة رسمية، لمناصب محددة في هيكل المؤسسة

من الأرجح أن يؤدي الموظفون المهام الموكلة لهم رسميًا، والتي يتم تحديد مكافآتهم بناءً على أدائهم لها. لهذا من الضروري أن يتم تحديد وظائف متابعة وتقييم خاصة لكل مؤسسة تعمل في المتابعة والتقييم، حتى يتسنى تخصيص وظائف المتابعة والتقييم هذه للمناصب الوظيفية الملائمة. وما لم يتم تخصيص وظائف المتابعة والتقييم في المؤسسة لمناصب وظيفية محددة داخل المؤسسة، فلن يقوم موظفو المؤسسة بتنفيذ وظائف المتابعة والتقييم من تلقاء أنفسهم.

## ٣-٤. إدماج المتابعة والتقييم في المؤسسة لا يتطلب موظفين بدوام كامل في جميع الحالات

في الهيكل التنظيمي، لا يتطلب تحمل مسؤولية المتابعة والتقييم وأداء وظائفها تعيين موظفين جدد بالضرورة. رغم أنه ينبغي في بعض الحالات وجود موظفين بدوام كامل مختصين بمهام المتابعة والتقييم (مثل موظفي المتابعة والتقييم، وموظفي البيانات، والإحصائيين في وحدة المتابعة والتقييم)، فإنه يمكن تكليف الموظفين الموجودين بمهام المتابعة والتقييم إلى جانب مسؤولياتهم الاعتيادية.

## ٤-٤. تخطيط الموارد البشرية وإدارتها عنصر أساسي للاحتفاظ بموظفين مميزين

عندما تُعرّف المؤسسات المُنفذة لوظائف المتابعة والتقييم المناصب المطلوبة لتنفيذ تلك الوظائف وتحددّها، يجب شغل هذه المناصب بأشخاص يمتلكون المهارات المناسبة (انظر العنصر الثاني). وتنبغي إدارة هؤلاء الأشخاص (الموارد البشرية) جيدًا، ويتطلب هذا وجود سياسات ونظم وإستراتيجيات موارد بشرية منفتحة، وممارسات موارد بشرية جيدة للاحتفاظ بموظفين جيدين.

## ٥-٤. ضرورة إدارة الدعم الفني لاحتياجات المتابعة والتقييم

في ظل أهمية النتائج لشركاء التنمية، وظهور أنظمة المتابعة والتقييم خلال الآونة الأخيرة، تزايدت مستويات الدعم الفني للمتابعة والتقييم المقدم للحكومات زيادة كبيرة. لذا، فإنه من المهم إدارة هذا الدعم، وفهم أنواع الترتيبات الاستشارية، حيث إنها ستؤثر في طريقة إدارة نظام المتابعة والتقييم. ولكل نوع من أنواع الترتيبات تلك مزايا وعيوب (انظر الشكل ج ١-١).

- **من يصدر العقود والأجور؟** يمكن أن يصدر العميل العقود ويدفع مقابل الاستشارات، أو يمكن أن يفعل شريك التنمية ذلك.
- **يمكن تعيين الاستشاريين كأفراد، أو عبر شركة:** يتم تعيين بعض المستشارين وفق قدراتهم الشخصية، بينما يتم تعيين آخرين عبر الشركات أو الوكالات الاستشارية التي تُعين موظفين بدوام كامل، أو لفترة قصيرة وتوفدهم إلى بلدان أخرى حسب الحاجة.
- **المتغيرات الأخرى:** يمكن أن يكون المستشارون محليين أو دوليين، ويقيمون داخل البلد،

أو يسافرون إلى دولة بعينها لتأدية الخدمات الاستشارية. وتُحدد جميع تلك العوامل نطاق الدعم الفني الذي ينبغي أن يديره العميل. وبغض النظر عن نوع اتفاقية الاستشارات، فمن الضروري الاتفاق على كيفية إدارة الدعم الفني للمتابعة والتقييم.

### الشكل ج ١-١: مزايا الترتيبات الاستشارية وعيوبها

يُعيّن الاستشاري بواسطة العميل  
(أي العقد بين الاستشاري والعميل)

|                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                   |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| الاستشاري<br>موظف في<br>مؤسسة<br>(العقد مُبرم<br>مع مؤسسة) | <p><b>المزايا:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مرونة عالية — يمكن تعديل نطاق العمل مع تقدم سير الأعمال الاستشارية</li> <li>- تكلفة منخفضة — لا تتكبد المؤسسة نفقات عامة في العادة، إجراءات توريد أسرع</li> <li>- اعتبارات سياسية أقل في التوصيات المقبولة — يُنظر إليها على أنها توصيات من العملاء، ولا تتأثر بجدول أعمال شركاء التنمية</li> </ul> <p><b>العيوب:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- اختيار الاستشاري هو الأهم</li> <li>- إذا كان اختيار الاستشاري خاطئًا، فإن الأموال التي صُرفت على الترتيبات الاستشارية تذهب هباءً</li> </ul> | استشاري حر<br>(العقد مُبرم<br>مع استشاري<br>فردى) |
|                                                            | <p><b>المزايا:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- أعلى مستوى ممكن من ضمان الجودة</li> <li>- يتحكم العميل بشكل مباشر في العقد</li> <li>- يمكن أن يحقّل العميل الشركة مسؤولية جودة ما يتم تقديمه</li> <li>- اعتبارات سياسية أقل في التوصيات — يُنظر إليها على أنها توصيات من العملاء، ولا تتأثر بجدول أعمال شركاء التنمية</li> </ul> <p><b>العيوب:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- اتسام العقد بمرونة أقل</li> </ul>                                                                                                                              |                                                   |
| الاستشاري<br>موظف في<br>مؤسسة<br>(العقد مُبرم<br>مع مؤسسة) | <p><b>المزايا:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المزيد من ضمان الجودة — يمكن أن يحقّل شريك التنمية الشركة مسؤولية معايير الأداء</li> <li>- لا يحتاج العميل إلى التعامل مع إدارة العقود</li> </ul> <p><b>العيوب:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يعتمد العميل على إجراءات اختيار شريك التنمية</li> <li>- لا يدير العميل الترتيبات الاستشارية — لذا، التأثير أقل على المخرجات</li> </ul>                                                                                                                                                        | استشاري حر<br>(العقد مُبرم<br>مع استشاري<br>فردى) |
|                                                            | <p><b>المزايا:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يمكن أن يحقّل العميل شريك التنمية المسؤولية</li> <li>- يمكن أن يسمح شريك التنمية ببعض المرونة</li> </ul> <p><b>العيوب:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تعتمد سمعة شريك التنمية على نوعية الاستشاري</li> <li>- يعتمد العميل على إجراءات اختيار شريك التنمية</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                         |                                                   |

يُعيّن الاستشاري بواسطة شريك التنمية (أي يبرم عقد بين الاستشاري وشريك التنمية، واتفاق كتابي بين شريك التنمية والعميل بشأن الدعم الذي سيُقدم)

### ٦-٤. الدور المهم للثقافة التنظيمية

تتميز الثقافة التنظيمية بعدم وضوحها وبكونها خفية، إذ نادرًا ما يتم التصريح بها. إذا كانت الثقافة التنظيمية سلبية حيال إدارة البيانات، ونشر المعلومات، فسيكون من الصعب على نظام المتابعة والتقييم أن يؤدي وظيفته ويكون فعالاً. فالثقافة التنظيمية جزء من القوى /الخفية/ وغير الرسمية التي تُحرك المؤسسة (أي جزء مغمور من القمة الجليدية تتعذر رؤيته، انظر الشكل ج ١-٢ أدناه) (Ketz De Vries, 2001). وتلعب الثقافة التنظيمية دورًا قويًا في فعالية المؤسسة، وينبغي وضعها في الاعتبار، حيث إنها تتأثر تأثرًا قويًا بقيادة المؤسسة.

يقدم العنصر السادس معلومات أكثر عن كيفية تكوين الثقافة التنظيمية التي تقدم دعمًا قويًا للمتابعة والتقييم.

## الشكل ج ١-٢: الإجراءات التنظيمية الظاهرة والخفية



المصدر: Ketz De Vries, 2001

## ٥. الدليل الإرشادي ج ١-١: كيفية تصميم وتوفيق الهيكل التنظيمي للمتابعة والتقييم

عند تصميم الآلية التي ينبغي أن تعمل المؤسسة وفقاً لها، ينبغي فهم مبادئ التصميم التنظيمي التالية، ومراعاتها: ينبغي أن يلتزم الهيكل بالإستراتيجية طوال الوقت، وضمان نطاق مناسب من السيطرة، وتأسيس سلسلة واضحة من الأوامر. ولكن **ليس** الهيكل هو الذي يجعل المؤسسة تعمل جيداً. تساعد الإجراءات التنظيمية، المتميزة بتوافقها، ضمان تدفق المعلومات المناسب (راجع القسم ٢ لمزيد من التفاصيل). هناك عدد من الخطوات المختلفة التي تضمن وتذكر أن الغرض من وظيفة/وحدة المتابعة والتقييم هو ضمان قدرة المؤسسة على إنتاج معلومات وتعليقات تسمح لصناع القرار في المؤسسة بالاستفادة من الأدلة عند صناعة القرارات.

غالباً ما تُستخدم الخطوات التسع التالية، الموجودة في مؤلفات التصميم التنظيمي، في تصميم وحدة/وظيفة المتابعة والتقييم في المؤسسة. ولكن هذه الخطوات ليست الوحيدة، فربما تستخدم المؤسسات خطوات أخرى وفقاً لسبب اتخاذها قراراً بتنفيذ وظائف المتابعة والتقييم.

**الخطوة الأولى:** الاتفاق على أهم خمسة أسباب لضرورة تطبيق نظام المتابعة والتقييم في مؤسستك (الوزارة، والمجموعة الوظيفية، وما إلى ذلك)

- الخطوة الثانية:** تحديد مؤيدي نظام المتابعة والتقييم ومعارضيه
- الخطوة الثالثة:** تحديد وظائف المتابعة والتقييم التي ستكون المؤسسة مسؤولة عنها
- الخطوة الرابعة:** تجميع وظائف المتابعة والتقييم تجميعًا منطقيًا، وتعيين دور/أدوار وظيفية لكل مجموعة منطقية
- الخطوة الخامسة:** وضع الهيكل التنظيمي
- الخطوة السادسة:** وضع مواصفات الوظائف لكل منصب وظيفي يتطلب أداء وظائف المتابعة والتقييم في المؤسسة
- الخطوة السابعة:** التخطيط لتنفيذ الهيكل التنظيمي الجديد
- الخطوة الثامنة:** الحصول على الموافقة بخصوص الهيكل التنظيمي للمتابعة والتقييم
- الخطوة التاسعة:** تنفيذ خطة التغيير والهيكل التنظيمي الجديد
- الخطوة الأولى: الاتفاق على أهم خمسة أسباب لأهمية المتابعة والتقييم في مؤسستك**

لن تتحمس الإدارة ولا موظفو المؤسسة لتعديل الهيكل التنظيمي ليشمل وظائف المتابعة والتقييم، ما لم تكن المؤسسة تعرف سبب أهمية نظام المتابعة والتقييم وفائدته بالنسبة إلى المؤسسة ونجاحها. اكتب أسباب فوائد المتابعة والتقييم، وابحث عن أمثلة أو دراسات حالة من مؤسسات مشابهة نجح فيها تطبيق وظائف المتابعة والتقييم.

**ما يتم تقديمه:** فهم واضح لدور المتابعة والتقييم في المؤسسة.

### الخطوة الثانية: تحديد مؤيدي نظام المتابعة والتقييم ومعارضيه

إن كسب التأييد السياسي والإداري أمر مهم جدًا، ولكن عادة ما يتم تجاهل هذه الخطوة. اسأل "من المؤيدون؟" للعثور على من سيستخدمون المعلومات في اتخاذ قرارات أفضل، وحافظ على هؤلاء الأشخاص. واحرص أيضًا على طرح السؤال "من المعارضون الذين يفضلون عدم اتخاذ القرارات استنادًا إلى الأدلة في المؤسسة؟" فهؤلاء الأشخاص ستلزم إدارتهم بعناية.

رغم أن تصميم الهيكل التنظيمي إجراء فني بطبيعته، فإن التأييد السياسي والإداري مطلوب لثلاثة أسباب: (أ) ينبغي أن توافق إدارة المؤسسة على نتائج الإجراء وتطبيقها، وستكون الإدارة أكثر تجاوبًا إذا كانت على علم بذلك الإجراء.

(ب) يُرجح أن يشارك موظفو المؤسسة في إجراءات التصميم التنظيمي ويكونوا إيجابيين تجاهها إذا رأوا أن الإدارة العليا بادرت بذلك وتبنته.

ج) ينبغي أن تقود الإدارة العليا إجراءات التغيير الإداري، إذا أردنا تنفيذ تغييرات التصميم التنظيمي تنفيذًا فعالاً. يتطلب كسب التأييد السياسي تقديم العناصر التالية إلى الإدارة:

- أهداف تغيير التصميم التنظيمي
- أسباب أهميته (أي أسباب فائدة نظام المتابعة والتقييم بالنسبة إلى المؤسسة)
- الأشخاص المشاركون في الإجراءات
- الإطار الزمني المتوقع
- التكاليف المتوقعة
- خطوات الإجراءات التي سيتم اتباعها (باختصار، من البداية إلى الموافقة)
- الفوائد التنظيمية المحتملة

**ما يتم تقديمه:** تفويض واضح من قيادة المؤسسة لمراجعة الهيكل التنظيمي، والتزام بالتنفيذ حتى تحقيق نتائج إجراءات إعادة الهيكلة التنظيمية.

### الخطوة الثالثة: تحديد وظائف المتابعة والتقييم التي ستكون المؤسسة مسؤولة عنها

يمكن استخلاص وظائف المتابعة والتقييم في المؤسسة من السلطة والتفويض الذي تم منحه لها، أو من بعض المستندات التنظيمية الأخرى، مثل:

- خطة عمل المتابعة والتقييم الوطنية
- رؤية المؤسسة وبيان المهمة الخاص بها
- خطة المتابعة والتقييم الوطنية
- خطة المتابعة والتقييم الخاصة بالمؤسسة
- الأدلة الإرشادية لمتابعة البرنامج
- سياسة وطنية ملائمة

إذا تم وضع خطة عمل متابعة وتقييم وطنية، فينبغي أن تكون هذه الخطة هي المستند الأول الذي يتم الرجوع إليه. تشتمل خطة العمل تلك (انظر العنصر الخامس)، أو ينبغي أن تشتمل على مسؤوليات محددة لأنشطة المتابعة والتقييم، وذلك لكل عنصر من العناصر الاثني عشر (إذا تم وضع خطة العمل وفقاً للعناصر الاثني عشر في نظام المتابعة والتقييم العملي). لهذا يمكن استخلاص وظائف المتابعة والتقييم من خطة عمل المتابعة والتقييم الوطنية، واستخدامها كأساس لتحديد وظائف المتابعة والتقييم في المؤسسة.

إذا لم يتم تحديد وظائف المتابعة والتقييم بعد، فستفيد الأسئلة التالية في تحديدها:

- ما رؤية ورسالة المؤسسة؟ هل تشتمل على أي إشارة إلى الجودة، أو الحاصل، أو تحقيق نتائج مُعينة؟
- ما الذي تريد المؤسسة تحقيقه بخصوص المتابعة والتقييم (نتائج المتابعة والتقييم طويلة الأجل)؟
- ما وظائف المتابعة والتقييم الواجب تنفيذها من أجل تحقيق نتائج المتابعة والتقييم تلك؟

من المهم مراعاة النقاط التالية عند وضع قائمة أعمال المتابعة والتقييم في المؤسسة:

(أ) ينبغي أن تقع وظائف المتابعة والتقييم في المؤسسة في نطاق رؤيتها العامة، ورسالتها، وأهدافها. وسيضمن هذا أن تدعم وظائف المتابعة والتقييم الأدوار والمسؤوليات الأشمل في المؤسسة. كما سيساعد نظام المتابعة والتقييم المؤسسة في تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها من خلال متابعة التقدم نحو تحقيق هذه النتائج.

(ب) ينبغي صياغة وظائف المتابعة والتقييم بوصفها أنشطة عالية المستوى، وليس مجرد قائمة مفصلة من المهام (أي ينبغي أن تتمكن وظائف المتابعة والتقييم من "إدارة بيانات متابعة البرنامج المنتظمة"، وليس إدارة مهام مفصلة، مثل "متابعة البيانات في أجهزة الكمبيوتر، ونماذج الأرشفة، وتنقية البيانات، وتحليلها").

**ما يتم تقديمه:** قائمة من وظائف المتابعة والتقييم تتحمل المؤسسة مسؤوليتها - يُشار إليها أحيانًا باسم تحليل وظائف المتابعة والتقييم (من قبل مسؤولي الموارد البشرية)، أو باسم الهيكل التفصيلي للعمل (من قبل مسؤولي إدارة المشاريع).

#### الخطوة الرابعة: تجميع وظائف المتابعة والتقييم تجميعًا منطقيًا، وتعيين دور/أدوار وظيفية لكل مجموعة منطقية

حدد أولاً العدد الحالي من الأشخاص المسؤولين عن المتابعة والتقييم (بدوام كامل أو جزئي)، ويتم ذلك عادةً بإجراء تقدير. يمكن إجراء التقدير بطرق مختلفة، إما عبر استبيان يجب عنه كلٌّ من الأطراف المعنية، أو عبر تطبيق إجراءات جمع البيانات في مواقع مختلفة. ونحن نُسَمي هذا باسم تقرير جرد الموارد البشرية.

عند تأسيس وظائف المتابعة والتقييم في المؤسسة، ستكون الخطوة التالية هي التقسيم المنطقي للوظائف، مع وضع ظروف المؤسسة الخاصة وغايات أداء المتابعة والتقييم في الاعتبار عند القيام بذلك. وبعدما يتم تقسيم الوظائف تقسيمًا منطقيًا، ستكون الخطوة التالية هي تحديد عدد المناصب المطلوبة وأنواعها لكل قسم منطقي من الوظائف. وربما تساعد هذه النصائح (المأخوذة من موقع [www.ad-esse.com](http://www.ad-esse.com)) في تحديد عدد المناصب وأنواعها.

يتم تنظيم الوظائف بحيث تُكوّن وحدات من الأعمال/المخرجات مرتبة ترتيبًا منطقيًا، ويمكن إدارتها ("مهام متكاملة"). وتكون المهام المتكاملة عبارة من مجموعات من خطوات الإجراءات، التي تُحقق عند تنفيذها معًا مخرجات كاملة يمكن إدراكها. وتكون المهام المتكاملة في الغالب معاكسة للإدارة العلمية النظرية، ومقاربة خط التجميع للتعامل مع المهام، وفيها ينفذ كل فرد نطاقًا ضيقًا جدًا

من مهام تتكرر غالبًا بمعدل كبير. وتضم أمثلة المهام المتكاملة إجراءات إدارة التقارير الشهرية، أو تنفيذ التقييمات، أو إدارة بناء القدرات في المتابعة والتقييم. وفي النهاية ينبغي أن يتمكن الأفراد المسؤولون عن تنفيذ هذه الوظائف من تعريف المخبرات، والعلماء، والفعالية، والنتائج تعريفًا واضحًا.

- ينبغي أن يكون لكل منصب فرصة عقد جلسات نقاشية لفحص آراء الآخرين والاطلاع على ملاحظاتهم، هذا بالإضافة إلى آليات تعقيب لتمكين الحصول على المخبرات الصحيحة من أول مرة. وبعبارة أخرى، ينبغي التأكد من أن كل منصب فردي مدعوم بآلية كاملة لتحقيق مخبرات عالية الجودة في أول مرة.
- ينبغي أن يدعم كل منصب آليات الاكتفاء والمراجعة الذاتيين للموظفين لتقييم أدائهم الخاص في مهام المتابعة والتقييم الموكلة إليهم.
- ينبغي أن يكون لكل منصب مستوى من المرونة والقدرة على التكيف مع أوامر المتابعة والتقييم المتذبذبة.
- ليس بالضرورة أن تكون جميع المناصب بدوام كامل. فيمكن على سبيل المثال أن يعمل موظف إدخال البيانات كموظف استقبال في المؤسسة. من المهم تعريف كل منصب (حتى المناصب التي ستقوم بأعمال المتابعة والتقييم فقط كجزء من مهام وظيفية أكبر)، بحيث يمكن كتابة مواصفات وظائف المتابعة والتقييم الشاملة.
- ينبغي موازنة الحاجة الواضحة إلى منصب جديد في المتابعة والتقييم (أي وظيفة متابعة وتقييم بدوام كامل) موازنة دقيقة في مقابل احتمالية تنفيذ المهام على يد أحد موظفي المناصب الموجودة بالفعل في المؤسسة (منصب متابعة وتقييم بدوام جزئي). وإذا تم الربط بين وظائف المتابعة والتقييم ومنصب قائم، فينبغي توضيح ذلك في الوصف الوظيفي.

**ما يتم تقديمه:** (أ) تقرير جرد الموارد البشرية الذي يسرد الاسم، والمستوى التعليمي، والتدريب، والوظائف السابقة، واللغات المتحدث بها، والخبرة العملية للموظفين الذين يعملون حاليًا في المؤسسة (Robbins and Decenzo, 2001)؛ (ب) رسم تخطيط وظيفي يبين التقسيم المنطقي للوظائف، حسبما هو موضح في الشكل ج ١-٣، بالإضافة إلى قائمة بجميع المناصب المطلوبة في المؤسسة.

### الخطوة الخامسة: وضع الهيكل التنظيمي

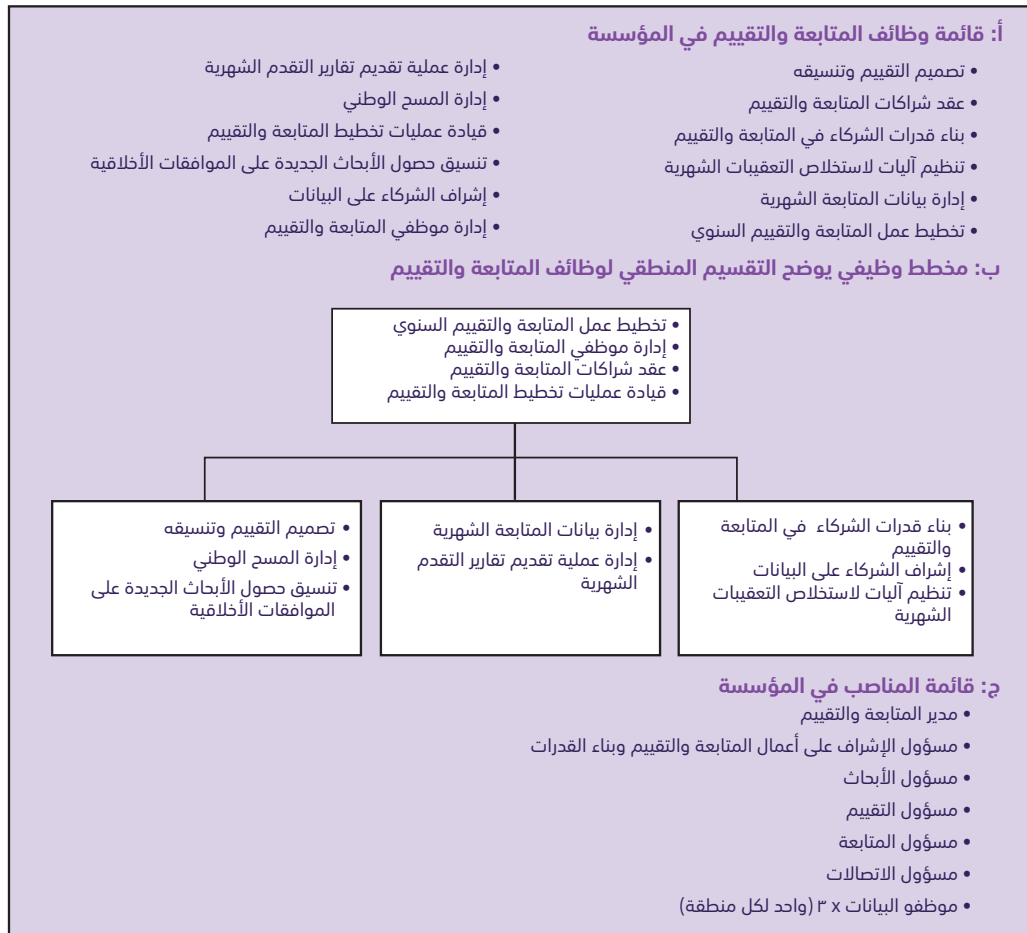
الهيكل التنظيمي هو تمثيل مرئي لكيفية عمل مختلف المناصب في المؤسسة معًا. ويبين هذا الهيكل التنظيمي سلسلة الأوامر (من يقدم التقارير إلى من)، وكذلك تسلسل السلطات، وسلطات الموظفين. وفيما يلي نصائح بخصوص تصميم الهياكل التنظيمية الفعالة:

(أ) البدء بأنواع التصميمات التنظيمية *القياسية* (انظر الشكل ج ١-١)، ثم وضع تصميم مخصص يعالج التقسيم المنطقي لوظائف المتابعة والتقييم.

(ب) يمكن إنشاء هيكل تنظيمي مختلط من خلال استخدام أنواع مختلفة من التصميمات التنظيمية في هيكل واحد (على سبيل المثال استخدام هيكل تنظيمي يجمع بين التصميم الوظيفي والجغرافي، مثلما هو موضح في الشكل ج ١-١).

- ج) ينبغي مراعاة هيكل المؤسسة الأشمل، وربط الهيكل التنظيمي للمتابعة والتقييم بالهيكل الأعم للمؤسسة.
- د) يجب أن يكون لكل شخص مدير واحد فقط (مبدأ سلسلة الأوامر)، وينبغي جعل سلسلة الأوامر أقصر ما يمكن. واحرص على أن تكون مهمة المتابعة والتقييم منوطة بمنصب واحد. وفي حالة مهمة المتابعة والتقييم ذات المسؤولية المشتركة، فاحرص على التمييز بين أجزاء المهمة المنوطة بكل منصب.
- هـ) تنخفض تكاليف الإدارة في المؤسسة إذا زاد عدد المرؤوسين التابعين لكل مدير، لكن لا يمكن أن يدير شخص واحد بكفاءة إلا عددا محدودا من المرؤوسين. ولكن يجب موازنة نطاق السيطرة مع فعالية الإدارة والتكاليف. ويمكن أن يزيد نطاق السيطرة عند وضوح الإجراءات والاعتماد على الأتمتة. وبعبارة أخرى، يقل عدد المديرين المطلوب إذا كانت الإجراءات واضحة تمامًا وارتفع مستوى الاعتماد على الأتمتة. وبطبيعة الحال، فإن تغيير النطاق يستدعي تغييرات في مواصفات الوظائف.
- و) في الهيكل التنظيمي الرشيد، تكون القاعدة الأساسية دائمًا هي "كلما كان الهيكل أكثر اتساعًا (ذا طبقات أقل)، كان ذلك أفضل"، حيث ينطوي على مستوى أقل من الإشراف مع زيادة الاعتماد على النفس والعمل الجماعي (أي تجنب العلاقات الفردية القائمة على المدير والمرؤوس).

### الشكل ج ٣-١: مثال على مخطط وظيفي يوضح التقسيم المنطقي لوظائف المتابعة والتقييم في المؤسسة

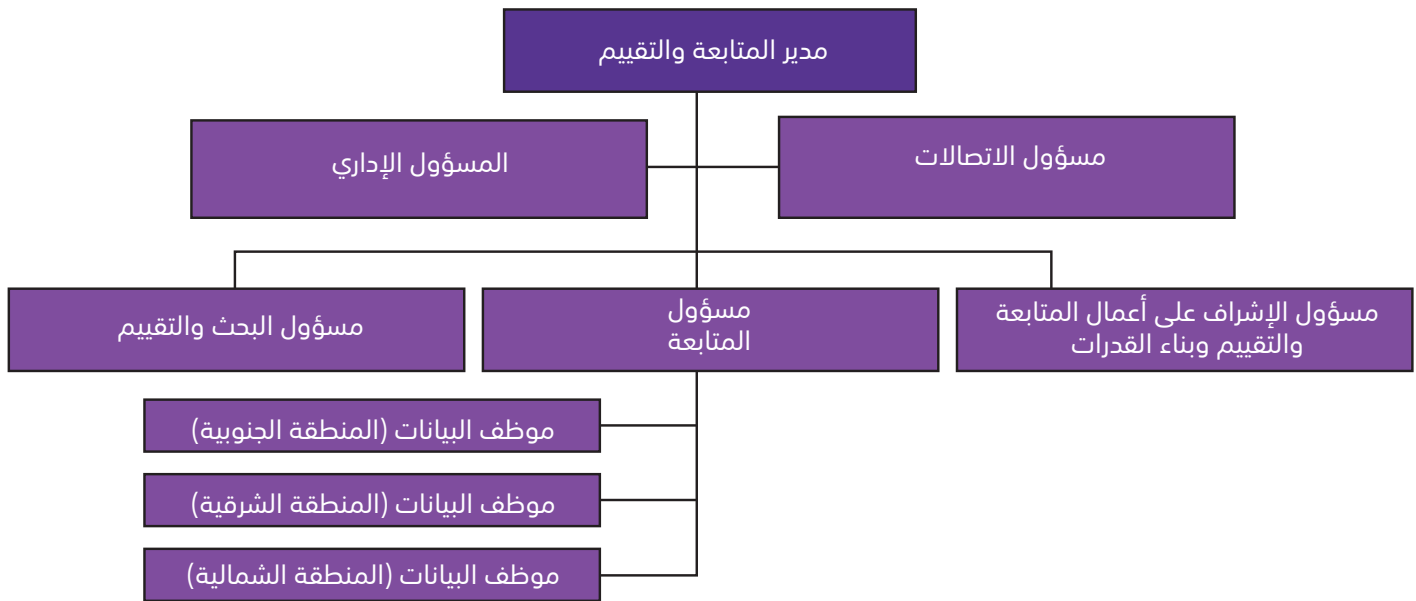




يتسم التصميم التنظيمي بأنه عملية تكرارية. عندما يتم تصميم الهيكل التنظيمي، ينبغي تقييم مدى مناسبة التصميم، وإجراء التغييرات الضرورية.

**ما يتم تقديمه:** الهيكل التنظيمي للمتابعة والتقييم، ويُعرف أيضًا باسم المخطط التنظيمي (انظر الشكل ج ٤-١).

**الشكل ج ٤-١: مثال على المخطط التنظيمي للمؤسسة للمتابعة والتقييم القائم على المخطط الوظيفي**



**الخطوة السادسة: وضع مواصفات الوظائف لكل منصب وظيفي يتطلب أداء وظائف المتابعة والتقييم في المؤسسة**

بعد تحديد المناصب والعلاقات بينها (تم توضيحها في المخطط التنظيمي، الخطوة الخامسة)، ستكون الخطوة التالية هي وضع *الملفات الوظيفية* الخاصة بكل منصب. يتكون الملف الوظيفي من الوصف الوظيفي ومؤهلات الوظيفة (تكون مُدمجة غالبًا). والوصف الوظيفي عبارة عن بيان مكتوب يبين ما ينبغي أن يفعله شاغل الوظيفة، وكيفية عمل ذلك، ولماذا ينبغي فعله. ومؤهلات الوظيفة هي بيان يوضح الحد الأدنى المقبول من المؤهلات التي يجب أن يمتلكها شاغل الوظيفة لينجح في تأدية وظيفته. وسيساعد استخدام نموذج قياسي للملفات الوظيفية في المؤسسة بأكملها في دمج أعمال المتابعة والتقييم داخل المؤسسة.

**ما يتم تقديمه:** الملف الوظيفي (الوصف الوظيفي ومؤهلات الوظيفة) لكل منصب ودور وظيفي يتطلب القيام بمهام مهام المتابعة والتقييم في المؤسسة.

## الجدول ج ١-٤: تفسير الملف الوظيفي ومثال عليه

| جوانب الملف الوظيفي         | التفسير                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | مثال على مدير المتابعة والتقييم في الشكل ج ١-٤                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المسمى الوظيفي              | اسم المنصب الذي سيُكتب على باب المكتب.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | مدير المتابعة والتقييم                                                                                                                                                                                                                                  |
| الموقع                      | أين سيعمل شاغل المنصب.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | جايروني، بوتسوانا                                                                                                                                                                                                                                       |
| التسلسل الإداري             | اسم المنصب الذي سيقع الشخص تحت إدارته.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | مدير البرامج                                                                                                                                                                                                                                            |
| الغرض الأساسي من هذا المنصب | بيان للغرض الأساسي من المنصب. ما الحصيلة الأساسية التي من المتوقع أن يحققها المنصب؟                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | التأكد من أن المؤسسة تستعين بمعلومات دقيقة وحديثة وملائمة لاتخاذ قرارات إستراتيجية وتنفيذية مستنيرة.                                                                                                                                                    |
| مجالات الأداء الرئيسية:     | هذا وصف لوظائف المتابعة والتقييم الأساسية التي ينبغي أن ينفذها الشخص (استخدم النتائج من الخطوة الثالثة). إذا كان للشخص وظائف أخرى أيضًا، فينبغي إنشاء قسمين فرعيين: أحدهما للمسؤوليات الأخرى، وآخر لمسؤوليات المتابعة والتقييم. وينبغي تضمين كلا قسمي الوظائف في هذا الجزء. ويرتبط تقدير أداء الشخص عادةً بالنواحي المذكورة هنا، لذا تأكد من أن وظائف المتابعة والتقييم المنوطة بالشخص مذكورة في قائمة مجالات الأداء الرئيسية. | ١. تكوين شراكات المتابعة والتقييم والحفاظ عليها<br>٢. قيادة تخطيط عمل المتابعة والتقييم السنوي<br>٣. إدارة موظفي المتابعة والتقييم<br>٤. قيادة عمليات تخطيط المتابعة والتقييم                                                                           |
| الوصف الوظيفي               | هذا القسم يتضمن معلومات مفصلة عن كيفية قيام الشخص بتنفيذ وظائفه، حيث يعرّف وظائف المتابعة والتقييم بتفصيل أكبر من خلال تقسيم كل وظيفة من وظائف المتابعة والتقييم إلى مهام فردية.                                                                                                                                                                                                                                               | (مثال على أحد مجالات الأداء الرئيسية المَفصلة)<br>١. تكوين شراكات المتابعة والتقييم والحفاظ عليها<br>• الحفاظ على قائمة بشركاء المتابعة والتقييم<br>• إقامة وتأسيس العلاقات مع الشركاء<br>• تنظيم اجتماعات ربع سنوية مع شركاء المتابعة والتقييم وترؤسها |
| المؤهل الوظيفي              | قائمة بالمؤهلات الأكاديمية التي يجب أن يمتلكها الشخص ليتمكن من شغل الوظيفة، وخبرات العمل، وأي مهارات مهنية مطلوبة أو مُحددة. وعادة ما تكون المؤهلات الأكاديمية هي شهادات الدراسات العليا، و/أو الشهادات الجامعية، و/أو الدبلومات، و/أو الدورات التدريبية القصيرة (مثل ورشات العمل التدريبية).                                                                                                                                  | الدرجة الأولى في العلوم الاجتماعية<br>شهادة الماجستير في التنمية الدولية، أو العلوم الاجتماعية في المجالات ذات الصلة<br>خبرة خمس سنوات في إدارة ٥ موظفين على الأقل<br>خبرة خمس سنوات في المتابعة والتقييم<br>مهارات متميزة في بناء الأنظمة والتواصل     |

## الخطوة السابعة: التخطيط لتنفيذ الهيكل التنظيمي الجديد

**لماذا ينبغي التفكير في كيفية تنفيذ هيكل تنظيمي جديد؟** يخاف الناس عادة من التغيير، ولهذا يميلون إلى مقاومته. لأن إجراء تغيير في الهيكل التنظيمي يمكن أن يُسبب تغييرات في المؤسسة بوجه عام، فمن المهم تصميم خطة إدارة التغيير حالما يتفق الفريق الفني على الهيكل التنظيمي. وفي هذا السياق، يُعرّف التغيير بأنه تعديل بيئة المؤسسة، أو هيكلها، أو تقنياتها، أو موظفيها (Robbins and Decenzo, 2001).

**لماذا يقاوم الناس التغيير؟** تأتي مقاومة الأشخاص نتيجة ثلاثة عوامل على الأقل: الخوف من المجهول، والخوف من فقد شيء ذي قيمة، والاعتقاد بأن التغيير لا يفيد المؤسسة (Robbins and Decenzo, 2001).

**كيف يمكن إدارة التغيير المؤسسي؟** يقترح كيتس دي فريس (Ketz De Vries (2001:197 عددًا من الإجراءات للمساعدة في إدارة التغيير في الهياكل التنظيمية (أو التغييرات الأخرى) داخل المؤسسة. ويجب أن تقود قيادة المؤسسة هذه الإجراءات بالطريقة التالية إذا كان لتطبيق الهيكل الجديد أن ينجح:

- (أ) اعتماد طريقة تفكير مشتركة تتميز بنوع من الإصرار والإلحاح، والحوار الصادق، والطموح الجماعي، والقلق المنضبط، والالتزام والحماس، والانفتاح على الحاجة إلى التغيير المؤسسي. ويمكن تحقيق ذلك عند إطلاع جميع الموظفين على الحاجة إلى التغيير، وأغراض التغيير ونطاقه (أي أنه لن يتم تغيير كل شيء، بل سيتم تغيير الأجزاء التي لا تعمل جيدًا فقط)، والفوائد التي ستنتج عن هذا التغيير.
- (ب) تركيز انتباه الموظفين على قيمة المؤسسة بأكملها، والتحسينات التي ستطرأ على أداء المؤسسة بفضل التغيير الذي لحق بها.
- (ج) إدارة توقعات الموظفين بخصوص ما ستتضمنه عملية التغيير، وما لن تتضمنه.
- (د) إطلاع الموظفين على التقدم في إجراءات تغيير التصميم.
- (هـ) منح الموظفين الفرصة لتقديم إسهاماتهم في هذه العملية، والتعبير عن مخاوفهم وشعورهم بالإحباط في بيئة آمنة تُمكنهم من التعبير عما يدور في عقولهم بحرية.
- (و) اتخاذ قرارات صارمة بعد اكتمال الإجراءات.
- (ز) إعلام الموظفين بما تم اتخاذه من إجراءات.
- (ح) خلق الفرص أمام تكوين الفرق وتطوير المجموعات من الداخل.

**ما يتم تقديمه:** خطة تنفيذية توضح كيف سيتم تنفيذ الهيكل التنظيمي الجديد وفق أنشطة ومسؤوليات وأطر زمنية واضحة.

## الخطوة الثامنة: الموافقة على الهيكل التنظيمي للمتابعة والتقييم

عندما يتم الاتفاق على الهيكل التنظيمي الجديد، ووضع خطة إدارة التغيير، ينبغي تقديم الهيكل الجديد وخطة إدارة التغيير للموافقة عليها. وينبغي إعداد السبب المنطقي وراء الهيكل التنظيمي الجديد. وينبغي أن يسرد هذا المستند بالتفصيل تغييرات الهيكل التنظيمي، والفوائد التي ستجنيها المؤسسة، والتغييرات الفعلية التي ينبغي تنفيذها؛ ودلالات التكاليف طويلة المدى للتغيير؛ وأي نفقات مرتبطة به، مثل المساحات المكتبية الإضافية. وتعتمد إجراءات الموافقة على المؤسسة ونطاق التصميم المؤسسي.

إذا كان تغيير التصميم التنظيمي سيحدث في مؤسسة من مؤسسات القطاع العام، مثل وزارة أو هيئة مركزية في الحكومة، فينبغي عادةً الحصول على موافقة من لجنة الخدمة العامة (أو ما يعادلها). بالإضافة إلى ذلك، ربما يكون هناك أيضًا مجلس إدارة يجب أن يوافق على أي تغيير، ودلالات التكاليف الناتجة عنه.

**ما يتم تقديمه:** سبب منطقي مكتوب للتغييرات المقترحة، وموافقة مكتوبة للمتابعة وتنفيذ التغييرات من إدارة المؤسسة.

## الخطوة التاسعة: تطبيق الهيكل التنظيمي الجديد

ينبغي تطبيق الهيكل التنظيمي الجديد بعد الموافقة عليه. وينبغي فعل ذلك عبر إجراءات إدارة الموارد البشرية، ويشمل ذلك التوظيف، والتدريب، والتحفيز، وتطوير الموظفين في المؤسسة.

**ما يتم تقديمه:** خطة تطبيق الهيكل التنظيمي الجديد التي تشمل على العناصر المذكورة في الخطوة التاسعة.

### وقفة للتفكير (٢):

فكر في الهيكل التنظيمي للمتابعة والتقييم في المؤسسة. أي من هذه الخطوات تم تنفيذها، وفي أي مرحلة؟ هل تم إخطار الإدارة بالتغييرات؟ ما بعض المخاطر التي تحيط بالخطوات التالية؟ هل ستعالج هذه الخطوات جميع المخاوف التي تراودكم؟ ماذا سيكون رد فعلك إذا اشتركت في نشاط بهذا الشكل؟ كيف ستتعامل مع إدارة التغيير في مؤسستك الخاصة؟

## ٦. ملخص المعرفة والمهارات المقدمة في الفصل ١

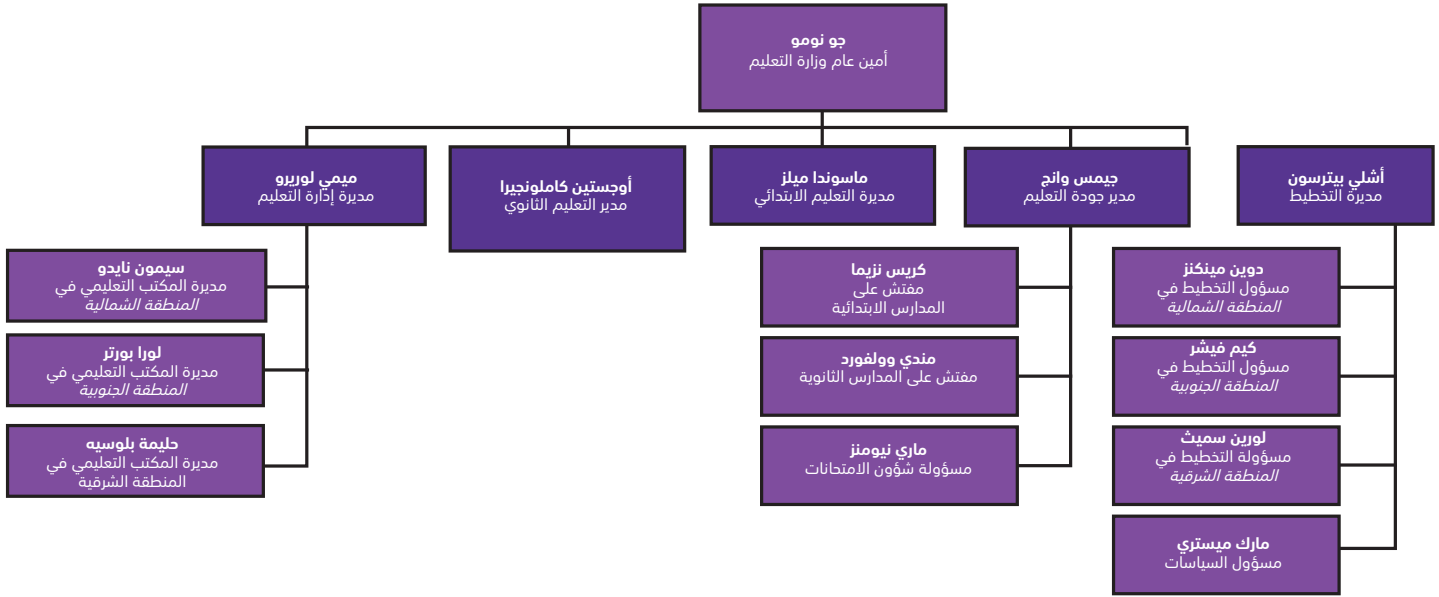
لقد تعلمت في هذا الفصل خطوات الإجراءات النظرية والفنية المطلوبة لتصميم الهيكل التنظيمي الذي يشتمل على وظائف المتابعة والتقييم. لقد تعلمت أهمية التوافق بين هيكل المتابعة والتقييم في المؤسسة وإجراءات الإدارة الأخرى في المؤسسة، وأهمية العثور على مؤيدي المتابعة والتقييم والعمل معهم والحفاظ على حيادية المعارضين.

لقد تعلمت أنه ينبغي أن تكون المتابعة والتقييم جزءًا من سلطة المؤسسة، وأنه من الضروري أن تتمكن المؤسسة من تتبع التقدم نحو تحقيق أهدافها. لقد تعلمت أنه من المهم تحديد موضع وظائف المتابعة والتقييم، وتضمين المتابعة والتقييم كجزء مُحدد من الوصف الوظيفي للموظفين، وإدارة الدعم الفني أيضًا. ولقد تعلمت أيضًا ضرورة إدارة الموظفين داخل المؤسسة للحفاظ على روحهم الإيجابية وحماسهم تجاه مسؤوليات المتابعة والتقييم المنوطة بهم، ولمنحهم الحوافز التي تساعد على تنفيذ أعمال المتابعة والتقييم الخاصة بهم.

## ٧. نشاط التعلم

- (أ) اقرأ الدليل الإرشادي ج ١-١ بالتفصيل (كيفية تصميم وتوفير الهيكل التنظيمي للمتابعة والتقييم).
  - (ب) تم تلخيص الهيكل التنظيمي القائم والثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم بدولة جولدستار في الصفحات ٩١ - ٩٣.
  - (ج) توجد أدناه قائمة وظائف المتابعة والتقييم في المكتب الرئيسي لوزارة التربية والتعليم. وسنفترض أن هذه الوظائف هي مخرجات الخطوة الثالثة من الخطوات المذكورة في الدليل الإرشادي ج ١-١.
  - (د) يوجد أيضًا أدناه جرد للموارد البشرية. وسنعتبر أن هذا أول "ما سيتم تقديمه" من الخطوة الرابعة.
  - (هـ) أكمل "ما سيتم تقديمه" ثانيًا فيما يتعلق بالخطوات الرابعة، والخامسة والسادسة في الدليل الإرشادي ج ١-١. وعند تنفيذ الخطوة السادسة، قم بوضع وصف وظيفي واحد فقط.
- المخرج ١.** مخطط توضيحي وظيفي للمؤسسة ("ما سيتم تسليمه" (ب) من الخطوة الرابعة)
- المخرج ٢.** الهيكل التنظيمي لوحدة المتابعة والتقييم (مع تحديد وظائف كل وحدة فرعية في وحدة المتابعة والتقييم تحديدًا ووضوحًا) ("ما سيتم تسليمه" من الخطوة الخامسة).
- المخرج ٣.** الوصف الوظيفي لأحد المناصب في المؤسسة ("ما سيتم تسليمه" من الخطوة السادسة).

## أ: الهيكل التنظيمي الحالي والثقافة التنظيمية في دولة جولدستار



المصدر: المؤلفان

(أ) **مديرية التخطيط:** تتحمل هذه المديرية مسؤولية وضع السياسات والإستراتيجيات التعليمية على المستوى الوطني لدعم جميع المناطق في وضع خطط عمل قطاع التعليم السنوية الخاصة بكل منها، ولصياغة ميزانية وخطة عمل قطاع التعليم الوطنية لتقديمها إلى وزارة المالية في دورة ميزانية من ثلاثة أعوام، ولإعداد مواد المراجعة المشتركة السنوية للتقدم المُحرز على مستوى تنفيذ إستراتيجية قطاع التعليم.

(ب) **مديرية جودة التعليم:** تتحمل هذه المديرية مسؤولية التأكد من التزام التعليم بالمعايير. وتضع الوحدة معايير المناهج التعليمية والاختبارات، وتضع المناهج القياسية، وترأس الاختبارات الخارجية عند نهاية المرحلتين الإعدادية والثانوية، وتُجري أعمال التفتيش المدرسية لتقدير جودة التدريس والتعلم على نحو مستمر.

(ج) **مديرية المدارس الابتدائية:** تشرف هذه المديرية على جميع نواحي التعليم في المرحلة الابتدائية، بما في ذلك تأسيس المدارس الجديدة، وتعيين مدرسي المدارس، وتدريب مدرسي المدارس الابتدائية، وتشديد المدارس الجديدة، وتوفير الكتب المدرسية للمدارس، وإدارة الالتحاق بقطاع المدارس الابتدائية.

(د) **مديرية المدارس الثانوية:** تشرف هذه المديرية على جميع نواحي التعليم الثانوي، بما في ذلك تأسيس المدارس الجديدة، وتعيين مدرسي المدارس، وتدريب مدرسي المدارس الثانوية، وتشديد المدارس الجديدة، وتوفير الكتب المدرسية للمدارس، وإدارة الالتحاق بقطاع المدارس الثانوية.

هـ) **مديرية إدارة التعليم:** توفر هذه المديرية المديرين لقطاع التعليم على المستوى الحكومي والإقليمي والمحلي. ويفترض أن يضمن هؤلاء المديرون تنسيق سياسات القطاع التعليمي وتنفيذها في كل إقليم، وأن القطاعات الأخرى تُدمج أعمالها جيدًا مع أعمال القطاع التعليمي. ويتحملون أيضًا مسؤولية العمل كحلقة وصل مع مؤسسات المجتمع المدني العاملة في المدارس ومع الآباء والمدرسين لتحسين جودة التعليم، وإمكانية الحصول عليه.

فيما يتعلق **بالثقافة التنظيمية** في وزارة التعليم بدولة جولدستار، كشف تقدير مؤسسي حديث ما يلي:

أ) تعمل كل مديرية من تلك المديرية بمعزل عن بعضها، ومن ثم هناك مستوى من التداخل وعدم التنسيق بين أعمال الوحدات المختلفة. فعلى سبيل المثال، يُنفذ المديرون الإقليميون مشاريع أعمال المجتمع المدني في قطاع التعليم ويشرفون عليها، ولا يتوافق هذا دائمًا مع مواصفات القطاع التعليمي، أو يلتزم بها.

ب) لا تقدم مديرية جودة التعليم التعقيبات بخصوص جودة التعليم إلى إدارة التخطيط، ومن ثم لا يُعرف مستوى جودة التعليم (كمقياس لقوة القطاع التعليمي).

ج) لا تُشارك المديرية المعلومات بسهولة مع بعضها بعضًا، وتتكون المراجعة السنوية المشتركة للقطاع التعليمي من عروض تقديمية فردية من مختلف الوحدات، دون أن تتفق الوحدات مسبقًا على تقديم صورة متناسقة عن حالة القطاع التعليمي.

د) لا تُقدم منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع التعليمي التقارير إلى مسؤولي وزارة التعليم. وتتعلق البيانات التي تجمعها تلك المنظمات فقط بعدد المدارس، والطلاب، والمدرسين الذين تقدم إليهم الدعم.

ب: وظائف المتابعة والتقييم في المؤسسة

١. تنسيق عملية وضع الإطار الوطني للمتابعة والتقييم للقطاع التعليمي وتحديثه.

٢. دعم المناطق لوضع خطط المتابعة والتقييم لتتبع التقدم الوطني.

٣. إعداد النشرات الإحصائية التعليمية ربع السنوية.

٤. تدريب جميع الأشخاص على أعمال المتابعة والتقييم المرتبطة بالتعليم.

٥. تنسيق عملية وضع خطة عمل وطنية مدمجة للمتابعة والتقييم وتحديثها.

٦. تنفيذ إحصائية التعليم السنوي للأعوام ٢٠٠٧ و ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩.

٧. تحسين جودة بيانات التعليم.

٨. تنسيق النشر في الاجتماع المشترك السنوي للقطاع التعليمي.

٩. مراجعة جودة برامج تدريب المدرسين.

١٠. دعم المنظمات غير الحكومية في وضع خطط عمل المتابعة والتقييم.

١١. تشكيل لجنة المتابعة والتقييم الوطنية للقطاع التعليمي والحفاظ عليها.

١٢. تأسيس نظام متابعة التعليم والحفاظ عليه في المناطق، وقاعدة بيانات لتسجيل جميع بيانات القطاع التعليمي.

١٣. إدارة نظام معلومات إدارة التعليم.

١٤. دعم الأبحاث المرتبطة بالتعليم الجاري تنفيذها، حسب جدول أعمال الأبحاث.

١٥. دعم إضافة برنامجك إلى إستراتيجية وجدول أعمال الأبحاث الوطنية للأبحاث ذات الأولوية.

١٦. التوجهات من خلال دراسة معدلات غياب المدرسين.

١٧. تنفيذ الأبحاث لتحديد فعالية المناهج التعليمية.

١٨. مراجعة جودة التعليم عبر زيادة عدد زيارات الإشراف إلى المدارس.

١٩. المشاركة في المنتديات واللجان الحكومية التي تناقش مشكلات المتابعة والتقييم.

٢٠. الاستجابة لطلبات محددة، مقدمة من الوزير، للحصول على بيانات التعليم.

٢١. اقتراح التحسينات على إستراتيجيات القطاع التعليمي، لتحسين معدلات النجاح.

٢٢. إعداد تقرير مدى تقدم تنفيذ إستراتيجية التعليم السنوية، واعتمادها لكل عام.

٢٣. تطوير البرامج التدريبية على المتابعة والتقييم في القطاع التعليمي.



| اسم الموظف<br>(ترتيب أبجدي<br>حسب الاسم<br>الأول) | اسم<br>المنصب<br>ودرجته                  | المؤهلات<br>التعليمية    | الخبرات المهنية ونتائج المسار<br>الوظيفي قبل الانضمام إلى<br>الوزارة                                                                                                                                                                          | المسار الوظيفي في الوزارة                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أشلي بيترسون                                      | مديرة<br>التخطيط<br>(الرتبة ف ٢-)        | بكالوريوس العلوم         | بدأت العمل مع وزارة التعليم<br>قادت عملية تطوير أحدث<br>إستراتيجية للقطاع التعليمي<br>رئيسة فريق في مراجعة القطاع<br>التعليمي السنوية لعام ٢٠٠٨                                                                                               | ١٩٩٥ - ٢٠٠٣: مدرسة علوم في ثلاث<br>مدارس ابتدائية في دولة جولدستار<br>٢٠٠٣ - ٢٠٠٥: مدير التعليم الإقليمي<br>٢٠٠٥ - الآن: مدير التخطيط                                                                     |
| أوجستين<br>كاملونجيرا                             | مدير التعليم<br>الثانوي<br>(الرتبة ف ٢-) | بكالوريوس التربية        | عمل بالتدريس لمدة ١٠ سنوات<br>في جامعة جولدستار الوطنية<br>شرع في وضع منهج دراسي جديد<br>في جامعة جولدستار الوطنية                                                                                                                            | ١٩٩٨ - ٢٠٠١: مدير أكبر مدرسة ثانوية في<br>دولة جولدستار<br>٢٠٠٢ - الآن: مدير التعليم الثانوي                                                                                                              |
| جو نومو                                           | الأمين العام                             | ماجستير إدارة<br>الأعمال | بدأ العمل في وزارة الزراعة<br>قاد عملية تحديث برنامج الامتداد<br>الزراعي                                                                                                                                                                      | ١٩٩٠ - ١٩٩١: مسؤول ببرنامج الامتداد<br>الزراعي<br>١٩٩٢ - ٢٠٠٠: مدير التخطيط في وزارة<br>الزراعة<br>٢٠٠٠ - الآن: الأمين العام                                                                              |
| جيمس وانج                                         | مدير جودة<br>التعليم                     | بكالوريوس التربية        | مدير العلاقات العامة في<br>سلسلة وطنية من الأسواق<br>التجارية<br>مُحرر في مجلس التعليم الوطني<br>مدير منظمة المجتمع المدني،<br>Inguluma، التي تقدم الدعم<br>للمدرسين<br>أنجز آخر تقييمين مستقلين عن<br>حالة القطاع التعليمي للمجتمع<br>المدني | ١٩٩٥ - ٢٠٠٠: تدريس اللغة الإنجليزية<br>والفرنسية في ٤ مدارس ثانوية.<br>٢٠٠٠ - ٢٠٠١: مدير مدرسة ديناميت<br>الثانوية<br>٢٠٠١ - ٢٠٠٤: مفتش مدرسي في جميع<br>المناطق الثلاث<br>٢٠٠٥ - الآن: مدير جودة التعليم |

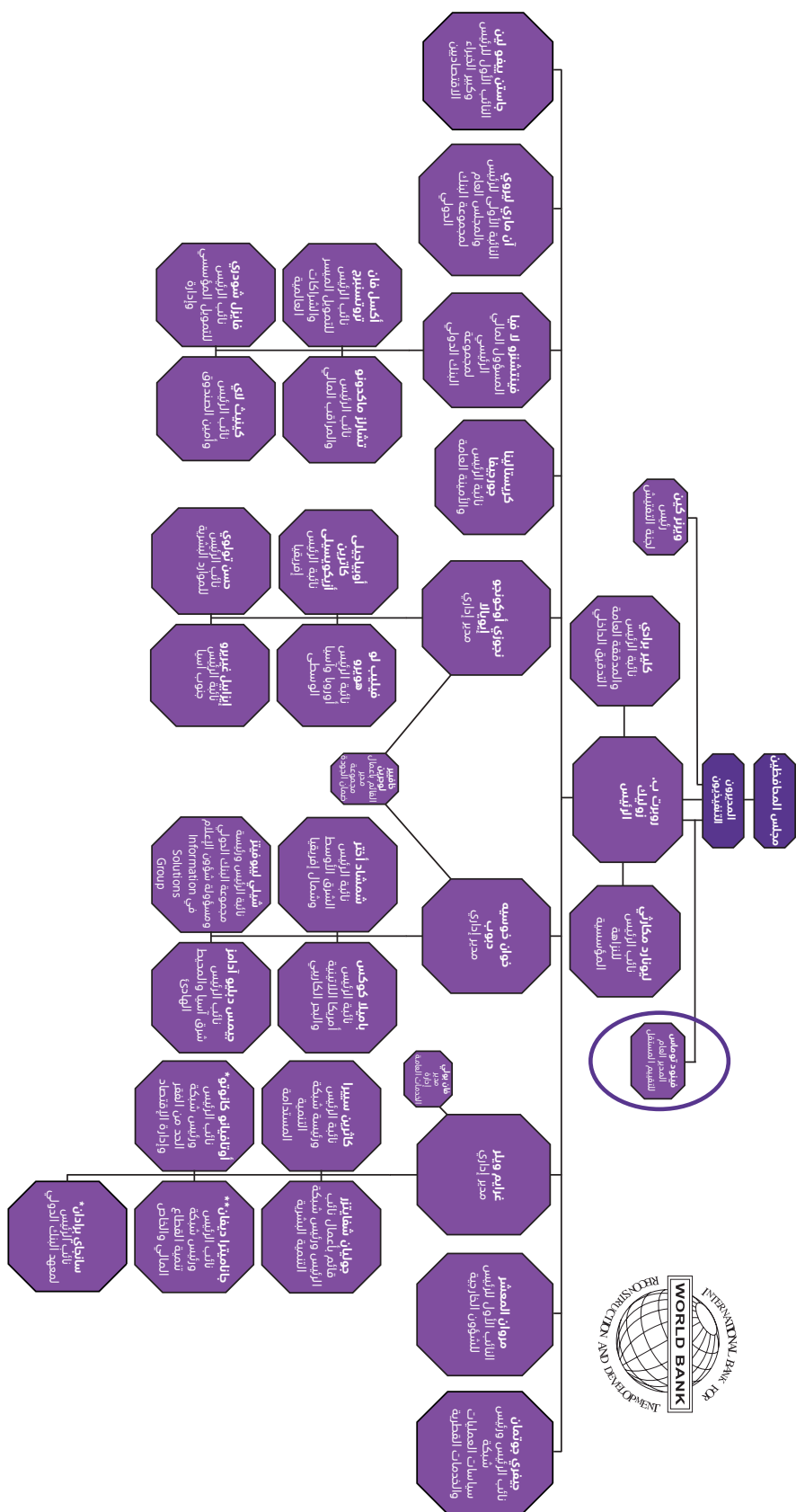
| اسم الموظف<br>(ترتيب أبجدي<br>حسب الاسم<br>الأول) | اسم المنصب<br>ودرجته                                    | المؤهلات<br>التعليمية | الخبرات المهنية ونتائج المسار<br>الوظيفي قبل الانضمام إلى الوزارة                                                                                       | المسار الوظيفي في الوزارة                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| حليمة بلوسيه                                      | مديرة المكتب<br>التعليمي:<br>المنطقة<br>الجنوبية        | الإحصاءات             | إحصائية في المكتب الوطني<br>للإحصاءات<br>قائدة فريق في مركز الإحصاء الوطني<br>في الفترة ما بين عام ١٩٩٧ و ٢٠٠٧                                          | ٢٠٠٧ – الآن: مديرة المكتب التعليمي                                                                                                                                |
| دوين مينكنز                                       | موظف<br>التخطيط:<br>المنطقة<br>الشمالية                 | الإحصاءات             | بدأ العمل في وزارة التعليم                                                                                                                              | ١٩٩١ – ١٩٩٣: مدرس رياضيات في مدرسة<br>جيلفورد الثانوية<br>١٩٩٣ – ١٩٩٤: مدير قسم الرياضيات في<br>مدرسة ميزون الثانوية<br>١٩٩٤ – ١٩٩٨:<br>١٩٩٨ – الآن: موظف التخطيط |
| سيمون نايدو                                       | مديرة المكتب<br>التعليمي:                               | بكالوريوس<br>التربية  | دروس الرياضيات والعلوم التكميلية<br>للطلاب المتعثرين (عملت من المنزل<br>أثناء تربية أطفالها)                                                            | ١٩٩٢ – ٢٠٠٠: مدرسة رياضيات وعلوم في<br>٣ مدارس ثانوية<br>٢٠٠٠ – ٢٠٠٤: مديرة مدرسة جيلفورد<br>الابتدائية<br>٢٠٠٠ – الآن: مديرة المكتب التعليمي                     |
| كريس نزيما                                        | مفتش<br>مدرسي:<br>المدارس<br>الابتدائية (الرتبة<br>ف-٤) | بكالوريوس<br>التربية  | بأدر بطرح برنامج التعليم في القطاع<br>الخاص للمجتمعات في المنطقة<br>الشمالية في البلاد<br>وضع المنهج الدراسي لمادة المبادئ<br>الأولية للمالية والموازنة | ٢٠٠٥ – ٢٠٠٧: مدير مدرسة جيلفورد<br>الثانوية<br>٢٠٠٨ – الآن: مفتش مدرسي                                                                                            |

| اسم الموظف<br>(ترتيب أبجدي<br>حسب الاسم<br>الأول) | اسم<br>المنصب<br>ودرجته                   | المؤهلات<br>التعليمية                          | الخبرات المهنية ونتائج المسار<br>الوظيفي قبل الانضمام إلى<br>الوزارة                                                                                                    | المسار الوظيفي في الوزارة                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| كيم فيشر                                          | مسؤولة<br>التخطيط:<br>المنطقة<br>الجنوبية | بكالوريوس<br>العلوم                            | مساعدة المعامل في معامل فايزر<br>محررة في جميع تقارير معامل فايزر<br>أعدت أربعة تقارير سنوية عن<br>مستوى تقدم المشاريع لمجلس<br>إدارة فايزر في الاجتماع العام<br>السنوي | ١٩٩٢ – ٢٠٠٠: مدرسة علوم في مدرسة دينكوم<br>الثانوية<br>٢٠٠٠ – الآن: مسؤولة التخطيط                                                                                                                                                                    |
| لورا بورتير                                       | مديرة<br>المكتب<br>التعليمي               | السنة الأخيرة،<br>شهادة<br>المدرسة<br>الثانوية | بدأت العمل في وزارة التعليم                                                                                                                                             | ١٩٩٠ – ٢٠٠٠: مدرسة مساعدة في مدرستين<br>ابتدائيتين، ومشاركة في البرنامج التدريبي<br>للمدرسين في أثناء الخدمة<br>٢٠٠٠ – ٢٠٠٥: تدريس التاريخ والعلوم الطبيعية<br>في ٣ مدارس ابتدائية.<br>٢٠٠٥ – ٢٠٠٦: مديرة مدرسة<br>٢٠٠٧ – الآن: مديرة المكتب التعليمي |
| لورين سميث                                        | مسؤولة<br>التخطيط                         | السنة الأخيرة،<br>شهادة<br>المدرسة<br>الثانوية | بدأت العمل في وزارة التعليم                                                                                                                                             | ١٩٩٠ – ٢٠٠٠: مدرسة مساعدة في مدرستين<br>ابتدائيتين، ومشاركة في البرنامج التدريبي<br>للمدرسين في أثناء الخدمة<br>٢٠٠٠ – ٢٠٠٥: تدريس التاريخ والعلوم الطبيعية<br>في ٣ مدارس ابتدائية<br>٢٠٠٥ – ٢٠٠٦: مديرة مدرسة<br>٢٠٠٧ – الآن: مسؤولة التخطيط         |

| اسم الموظف<br>(ترتيب أبجدي<br>حسب الاسم<br>الأول) | اسم<br>المنصب<br>ودرجته      | المؤهلات<br>التعليمية                          | الخبرات المهنية ونتائج المسار<br>الوظيفي قبل الانضمام إلى<br>الوزارة                                                                                                                                                                                                                                                        | المسار الوظيفي في الوزارة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مارك ميستري                                       | موظف<br>السياسات             | ماجستير إدارة<br>الأعمال                       | مدير المكتب<br>مدير المكتب (عمل في إدارة<br>مكتب يضم ٣٠ شخصًا –<br>المدفوعات، والموارد البشرية،<br>إلخ).                                                                                                                                                                                                                    | ١٩٩٢ – ٢٠٠٠: مسؤول التخطيط<br>٢٠٠٠ – الآن: مسؤول السياسات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| ماري نيومنز                                       | مسؤولة<br>شؤون<br>الامتحانات | الإحصاءات                                      | مسؤولة تخطيط المدينة في<br>مجلس المدينة الرئيسي الوطني<br>مديرة قسم التسويق في شركة<br>للمستحضرات الدوائية<br>قائدة عملية تحسين مستويات<br>المخزون في الصيدليات في<br>مقاطعات متعددة                                                                                                                                        | ١٩٩٨ – ٢٠٠٠: مدرسة رياضيات مؤقتة أيام<br>السبت في ٥ مدارس ثانوية لا يوجد فيها مدرسو<br>رياضيات (تُطبق المدارس برنامج رياضيات تكميلي<br>لإكمال مقرر الرياضيات)<br>٢٠٠٠ – ٢٠٠٦: مديرة إدارة مدرسة كينشاجا<br>الثانوية، وتمكنت من رفع معدل النجاح في مادة<br>الرياضيات من ١٥٪ إلى ٩٤٪ خلال ٤ سنوات.<br>فازت بجائزة أفضل مدرسة رياضيات لمدة ٤<br>سنوات.<br>٢٠٠٦ – الآن: مسؤولة شؤون الامتحانات |
| ماسوندا ميلز                                      | مديرة<br>مدرسة<br>ابتدائية   | السنة الأخيرة،<br>شهادة<br>المدرسة<br>الثانوية | بدأت العمل في وزارة التعليم<br>١٩٨٨ – ١٩٩٠: مدرسة مساعدة في ٣ مدارس<br>ثانوية، ومشاركة في البرنامج التدريبي للمدرسين<br>في أثناء الخدمة<br>١٩٩١ – ٢٠٠٥: قامت بتدريس التاريخ، والجغرافيا،<br>والرياضيات، وعلوم الحياة في ١١ مدرسة ثانوية<br>٢٠٠٥ – ٢٠٠٧: مديرة مدرسة سانت ماري الثانوية<br>٢٠٠٨ – الآن: مديرة مدرسة ابتدائية |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

| اسم الموظف<br>(ترتيب أبجدي<br>حسب الاسم<br>الأول) | اسم<br>المنصب<br>ودرجته                 | المؤهلات<br>التعليمية    | الخبرات المهنية ونتائج المسار<br>الوظيفي قبل الانضمام إلى<br>الوزارة                                                                              | المسار الوظيفي في الوزارة                                                                      |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مندي وولفورد                                      | مفتشة<br>مدرسية:<br>المدارس<br>الثانوية | ماجستير إدارة<br>الأعمال | مديرة مشروع في شركة إنشاءات<br>مديرة العطاءات ومسؤولة<br>التمويل في المجلس الوطني<br>للمكفوفين<br>أنشأت شركة جديدة متخصصة في<br>استيراد المنسوجات | ٢٠٠٥ - ٢٠٠٦: مشاركة في البرنامج التدريبي<br>لمفتشي المدارس<br>٢٠٠٦ - الآن: مفتشة مدرسية        |
| ميمي لوريرو                                       | مديرة إدارة<br>التعليم                  | بكالوريوس<br>التربية     | بدأت العمل في وزارة التعليم                                                                                                                       | ٢٠٠٠ - ٢٠٠٣: مديرة التعليم الإقليمي في<br>المنطقة الجنوبية<br>٢٠٠٣ - الآن: مديرة إدارة التعليم |

## الفصل ١







## الفصل ٢

### القدرات البشرية في أنظمة المتابعة والتقييم

#### أهداف الفصل

يهدف هذا الفصل إلى تمكينك من بناء مهارات الأشخاص المطلوبين لتنفيذ مسؤولياتهم في نظام المتابعة والتقييم (تطوير القدرات البشرية)، حتى يعمل نظام المتابعة والتقييم جيدًا.

#### المعرفة والمهارات التي يشتمل عليها الفصل

بنهاية هذا الفصل، ينبغي أن تكون قادرًا على القيام بما يلي:

- (أ) شرح أهم مصطلحات وتعريفات تطوير القدرات البشرية.
- (ب) التعرف على قضايا التنفيذ الأساسية المتعلقة بتطوير القدرات البشرية.
- (ج) إدارة وتنفيذ تقدير القدرات البشرية الخاصة بنظام المتابعة والتقييم.
- (د) إدارة عملية وضع خطة وإستراتيجية تطوير القدرات البشرية.



خصّص بضع دقائق من وقتك لقراءة الأسئلة التالية بتمعن. فقد تجد أنه من المفيد تدوين إجاباتك عنها. وخلال دراستك لهذا الفصل، قارن إجاباتك بآراء المؤلفين.

- هل تمت كتابة رؤية المؤسسة وغاياتها؟
- هل يعي كل فرد في المؤسسة كيف تساهم وظائفهم في تحقيق غايات المؤسسة (التوافق)؟
- هل توجد حوافز تدفع نحو النجاح في تحقيق غايات المؤسسة؟
- هل تملك المؤسسة السلطة والقوة على تنفيذ مهام المتابعة والتقييم؟
- هل يعي كل شخص بوضوح مسؤوليات المتابعة والتقييم؟
- هل توجد في أقسام المؤسسة المشتركة في المتابعة والتقييم مواصفات وظائف ذات صلة تشتمل على وظائف المتابعة والتقييم المعرفة تعريفًا مناسبًا، وهل تم شغل هذه الوظائف؟
- هل تشعر المؤسسة وموظفوها بالمسؤولية تجاه وظائف المتابعة والتقييم مثلما يشعرون تجاه نواحي العمل الأخرى؟
- هل يدعم المديرون الموظفين في تنفيذ مهام المتابعة والتقييم الممنوعة بهم؟
- كيف تتم إدارة الدعم الفني للمتابعة والتقييم في المؤسسة؟

تذكرنا هذه الأسئلة أنه لا يمكن أن يعمل نظام المتابعة والتقييم في المؤسسة دون الموظفين. وهؤلاء الموظفون في حاجة إلى التحفيز لإنجاز مهام المتابعة والتقييم الممنوعة بهم. ويجب أن يعوا بوضوح ماهية مهامهم، ويكافئوا إذا أنجزوا تلك المهام. وسيعلمك هذا الفصل كيفية تصميم الهياكل التنظيمية المشتملة على وظائف المتابعة والتقييم، وكيفية تصميم مواصفات الوظائف للعاملين المكلفين بوظائف المتابعة والتقييم.

## العنصر الثاني: القدرات البشرية في أنظمة المتابعة والتقييم

### ١. مقدمة

**"إن الأطراف المعنية الرئيسية هم صناع سياسات مثلنا، لأنه إن لم تتوفر المعلومات، فسيتم عمل الأشياء اعتبارًا، ولن نكون متأكدين مما إذا كانت السياسة أو البرنامج سينجح أم يفشل. وإذا تركنا سياساتنا تسير وفقًا للحقائق والبيانات التجريبية، فسيحدث تغيير ملحوظ في الأثر الذي نريد تحقيقه."**

مدير السياسات في لجنة العمل الوطني المعنية بالإيدز

(نيجيريا)، ٢٠٠٣

تمثل القدرات البشرية جزءًا من حلقة "الأشخاص، والشراكات، والتخطيط" ضمن العناصر الاثني عشر في نظام المتابعة والتقييم (انظر فصل المقدمة للاطلاع على المزيد من المعلومات. ومثلما يكون من المهم والضروري تعريف مسؤوليات المتابعة والتقييم بالنسبة للمؤسسة والعاملين فيها، وتفويض تلك المسؤوليات (العنصر الأول)، من المهم أيضًا أن يمتلك الموظفون المهارات الضرورية لتنفيذ مهامهم.

**كيفية تنظيم هذا الفصل:** يبدأ هذا الفصل بمجموعة مختارة من المعلومات العامة والتعريفات المرتبطة بمفاهيم القدرات البشرية، والتطوير، والتقدير (القسم الثاني)، متبوعةً بالنتائج المقترحة لهذا العنصر من نظام المتابعة والتقييم (القسم الثالث). سترد فوائد القدرات البشرية القوية في القسم الرابع. وسترد مشكلات التطبيق المرتبطة بتطوير القدرات البشرية في القسم الخامس. ويليهما في القسم السادس الخطوات المحددة لتنفيذ تقييم القدرات البشرية وإدارته في نظام المتابعة والتقييم، وسيرد في القسم السابع خطوات وضع إستراتيجية تطوير القدرات البشرية. ويختتم الفصل بملخص للدروس المستفادة (القسم الثامن)، إلى جانب تدريب عملي في القسم التاسع لترسيخ ما تعلمته في هذا الفصل.

### ٢. معلومات أساسية وتعريفات

**القدرة:** المقدرة على تنفيذ المهام المناسبة بفعالية وكفاءة وباستدامة. وتركز القدرة على ثلاثة مستويات موضحة في الشكل ج ١-٢:

- **قدرة النظام (المستوى الأول):** قدرة النظام على تحقيق أهداف وغايات الإجراءات، ومن ثم المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة. وتُعرف القدرة في سياق الأنظمة بأنها مجموعة من الكيانات التي تعمل من أجل تحقيق غرض مشترك، ووفقًا لقواعد وإجراءات معينة (Hopkins, 1994). ويدل هذا التعريف على أن القدرة عملية مستمرة، وأن الموارد البشرية عامل مركزي في تطوير القدرة، وأن السياق العام لتنفيذ المؤسسات لأعمالها من الاعتبارات الأساسية الواجب مراعاتها في إستراتيجيات تطوير القدرة.
- **القدرة التنظيمية (المستوى الثاني):** يُقصد بها قدرة المؤسسة وإجراءات العمل فيها على تحقيق غايات المؤسسة، والأهداف الإنمائية. (لا يركز هذا العنصر على القدرة التنظيمية).

- **القدرة الفردية (البشرية) (المستوى الثالث):** قدرة الأشخاص على تأدية أعمالهم بفعالية، وكفاءة، وباستدامة.

## الشكل ج ١-٢: المستويات الثلاثة للقدرة وتطوير القدرات

**المستوى الأول:** النظام  
المتابعة والتقييم داخلها. وغالبًا ما يُشار إلى هذا المستوى على أنه "الوضع" أو "السوق"، أو "بيئة العمل"، أو "البيئة" فحسب.

يتكون **المستوى الثاني** من المنظمة (المؤسسات)، الرسمية وغير الرسمية، والوحدات المؤسسية الفرعية الداخلية المسؤولة عن الوظائف المتعلقة بنظام المتابعة والتقييم.

يتكون **المستوى الثالث** من الفرد (الأفراد) الذي يعمل داخل العديد من المؤسسات. ويقع أحد الأبعاد الرئيسية للقدرات على مستوى الفرد - الناس. ويشمل الأفراد داخل المؤسسات المشاركين في تنفيذ وظائف المتابعة والتقييم، ومَن يستفيدون أو يتأثرون بأي شكل بنظام المتابعة والتقييم أو الأمور التي يقيسها.



المصدر: مقتبس من مؤلفين ينتمون إلى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ١٩٩٧

**تطوير القدرات:** تحسين الموارد البشرية والقدرات التشغيلية للأنظمة والمؤسسات أو المنظمات، والأفراد حتى يتسنى لهم تأدية أعمالهم بمستوى أفضل (Lampthey et al., 2001). وتركز عملية تطوير القدرات على مستويات ثلاثة (انظر الشكل ج ١-٢):

- **تطوير قدرة الأنظمة (المستوى الأول):** تحسينات في قدرة الأنظمة (أنظمة فردية، أو مجموعات من الأنظمة) لتأدية مهامها التي صُممت من أجلها بفعالية (على سبيل المثال، تطوير قدرة مؤسسات التعليم العالي على تقديم التدريب).
- **تطوير القدرة التنظيمية (المستوى الثاني):** تحسينات في قدرة المؤسسات والمنظمات (العامة، والخاصة، والمنظمات غير الحكومية) على تأدية مهامها الملائمة بمفردها أو بالتعاون مع مؤسسات أخرى (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ١٩٩٧)، مثل توفير أجهزة الكمبيوتر في جميع المكاتب.
- **تطوير القدرة البشرية لدى الأفراد (المستوى الثالث):** تطوير مهارات الموظفين والمتطوعين الإداريين والمهنيين والفنيين وتحسين الاستفادة منهم (من خلال التدريب، على سبيل المثال). ويتضمن ذلك تحديد الأشخاص المناسبين للتدريب، وتوفير بيئة التعلم الفعالة للتدريب والتعليم، والإشراف الميداني وفي أثناء العمل حتى تصبح عملية انتقال المهارات مستمرة، والتوجيه طويل المدى (Lampthey et al., 2001).

**تقديرات القدرة:** يُعرف كل من مكتب السياسات ودعم البرامج/شعبة تطوير الإدارة وشؤون الحكم ومؤسسة FMP International تقديرات القدرة بأنها عملية مُهيكلية وتحليلية يتم فيها قياس وتقييم مختلف أبعاد القدرة في إطار سياق بيئي أوسع نطاقًا، أو في سياق الأنظمة، وكذلك كيانات بعينها، وأشخاص مُحددin داخل النظام. ويجب إيلاء اهتمام خاص بالقدرات القائمة (BPPS/MDGD and FMP International, 1997).

كما نلاحظ يمكن أن تركز جميع المفاهيم الثلاثة (القدرة، وتطوير القدرة، وتقديرات القدرة) على ثلاثة مستويات: مستوى الأنظمة، والمستوى التنظيمي (المؤسسي)، والمستوى الفردي. ويركز هذا على المستوى الفردي في بناء مهارات المتابعة والتقييم للأشخاص العاملين في نظام المتابعة والتقييم (تنفيذ أعمال المتابعة والتقييم، أو إدارة الموظفين المنوطين بأعمال المتابعة والتقييم)، على مستوى التنفيذ الوطني، وشبه الوطني، أو تقديم الخدمات.

بيد أن المستويين الآخرين مهمان أيضًا. ينبغي تطوير أنظمة المتابعة والتقييم بصورة شاملة: ينبغي تقدير النظام بأكمله، وتقويته عبر آليات تنسيق وتوثيق أفضل وأكثر فعالية (المستوى الأول في الشكل ج ١-٢)؛ وينبغي تقوية الأنظمة التنظيمية والإجراءات والموارد لتمكين المؤسسات من تنفيذ سلطة المتابعة والتقييم (المستوى الثاني في الشكل ج ١-٢).

### ٣. النتائج المراد تحقيقها عند تنفيذ هذا العنصر

**النتيجة طويلة المدى:** التأكد من امتلاك الموارد البشرية في نظام المتابعة والتقييم المهارات والمقدرة التي تؤهلها لإنجاز جميع الأنشطة المحددة في خطة عمل المتابعة والتقييم بكفاءة وفعالية.

#### النتائج قصيرة ومتوسطة المدى:

- مجموعة من المهارات المحددة خاصة بالأفراد المسؤولين عن وظائف متابعة وتقييم مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية (HIV)
- تقدير القدرات البشرية، وتضمنين مسارات مهنية للمتابعة والتقييم
- خطة تطوير القدرات البشرية
- منهج دراسي معياري لبناء قدرات المتابعة والتقييم
- مؤسسات التدريب المحلية و/أو الإقليمية التي تقدم دورات تدريبية عالية الجودة في المتابعة والتقييم
- استخدام آليات الإشراف، والتدريب أثناء الخدمة، والمتابعة كآليات لبناء القدرات المستمر

#### وقفة للتفكير (١):

فكر في القدرة البشرية داخل مؤسستك.

كم عدد النتائج المذكورة قصيرة ومتوسطة المدى التي لوحظت في مؤسستك؟ هل تمتلك مؤسستك الموارد البشرية المؤهلة والماهرة في نظام المتابعة والتقييم؟ من المسؤول في مؤسستك عن تحديد القدرة البشرية المناسبة لنظام المتابعة والتقييم وتوفرها؟ هل تم تخصيص هذه المهمة رسميًا لمنصب أو أكثر أو لوحدة معينة في المؤسسة؟ هل تحقق مؤسستك النتيجة طويلة المدى المذكورة أعلاه؟

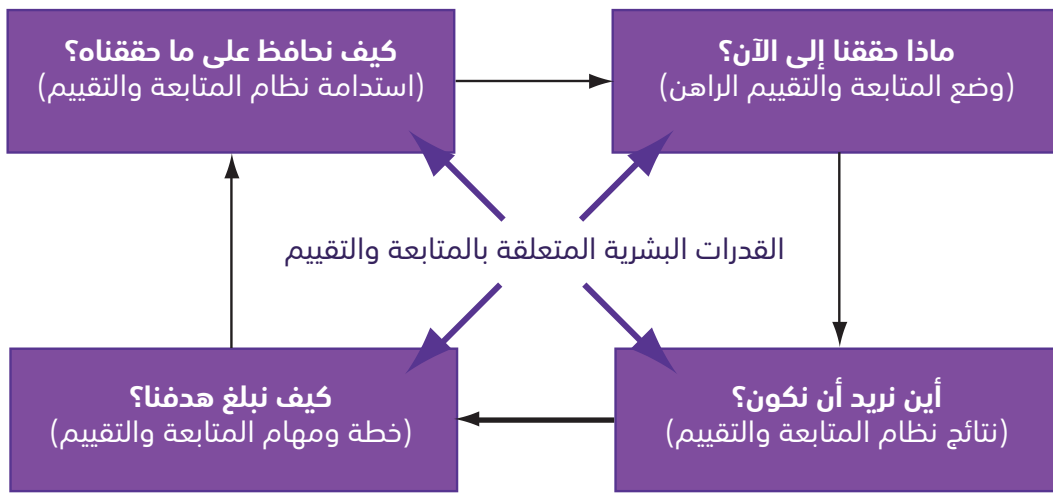
## ٤. فوائد القدرات البشرية كجزء من نظام المتابعة والتقييم

"إن افتقر الموظفون إلى المهارة، فلن يفلح نظام المتابعة والتقييم".

(أحد المشاركين في ورشة عمل)

لا يمكن أن يعمل نظام المتابعة والتقييم دون موظفين مهرة يمكنهم تنفيذ مهام المتابعة والتقييم الموكلة إليهم بفاعلية. ومن ثم فإن فهم المهارات المطلوبة وقدرات الأشخاص المشتركين في نظام المتابعة والتقييم (بإجراء تقديرات القدرة البشرية)، ومعالجة الفجوات في القدرة (عبر برامج تطوير القدرة المنظمة) يُعد عاملاً مركزياً في نظام المتابعة والتقييم، حسبما هو موضح في الشكل ج ٢-٢.

الشكل ج ٢-٢: تقديرات القدرة البشرية وتطويرها هما أساس تنفيذ نظام المتابعة والتقييم



المصدر: مقتبس من مؤلفين ينتمون إلى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ١٩٩٧

يؤدي التركيز على القدرة البشرية في نظام المتابعة والتقييم إلى تحسين جودة نظام المتابعة والتقييم. وفي السيناريو المثالي، سيتم تصميم نظام المتابعة والتقييم أولاً، ثم يتم تحديد متطلبات المهارات، ووضع خطة تطوير القدرة البشرية وتنفيذها قبل تنفيذ نظام المتابعة والتقييم. أما في الحياة الواقعية، فنحن نعلم أن الأمر لا يسير دائماً على هذا المنوال، بل تتطور مهارات المتابعة والتقييم غالباً في أثناء تنفيذ نظام المتابعة والتقييم.

لقد وفرت زيادة الاهتمام من جانب شركاء التطوير في المتابعة والتقييم المزيد من التمويلات لتطوير قدرات المتابعة والتقييم.

"إن إدراك الدور المحوري الذي تلعبه عملية بناء القدرات في تحقيق النمو الاقتصادي، والقضاء على الفقر، وتوفير الفرص المتساوية جعل المؤسسات وهيئات التمويل ثنائية الأطراف ومتعددة الأطراف تهتم بهذه الناحية المحورية. ويبدو أن التوقيت مناسب لتحقيق نقلة محورية. فنحن لا نعيش فقط ثورة المعلومات، فقد ساهم الاتجاه نحو الديمقراطية، وإلغاء المركزية الحكومية، والتحرر الاقتصادي مساهمة كبيرة في إعادة تشكيل طريقة تنفيذ الأعمال في الجامعات، والمؤسسات غير الحكومية، والمؤسسات الأخرى المهمة بالشأن العام، ومن ثم فقد برزت أمامها تحديات وفرص جديدة.

فعلى سبيل المثال، تقلص كثيرًا الدور الذي كانت تلعبه الحكومات الوطنية في وضع السياسات وتقديم الخدمات. وفي ظل انخفاض التمويل العام، يجب أن تمتلك المؤسسات المعنية بالشأن العام مفهومًا قويًا بخصوص الاقتصاد الملائم القائم على المعلومات، ويجب أن يكون توجهها نحو السوق أكبر - وليس المقصود هنا بالضرورة الكيانات التجارية، بل المؤسسات التي اعتادت على المشكلات التي كانت تعتبر يومًا من مجال الأعمال: الإدارة، والتمويل، والابتكار، وخدمة العملاء، والتسويق، والقدرة على مساعدة العملاء في اكتساب المعرفة بأنفسهم وتوصيلها" (Moock، غير مؤرخ).

## ٥. قضايا التنفيذ المرتبطة بتطوير القدرة البشرية في أنظمة المتابعة والتقييم

### ٥-١. عند أي مستوى ينبغي إجراء تقدير القدرات؟

نظرًا لوجود فجوات في القدرات في النظام، على المستويين التنظيمي والفردى، ينبغي تقدير القدرات عند هذه المستويات. تشتمل مكتبة الموارد الإلكترونية للفريق العالمي لدعم المتابعة والتقييم فيما يتعلق بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز (GAMET) على أدلة إرشادية وأمثلة على عمليات تقدير قدرات المتابعة والتقييم التي تم تنفيذها عند جميع هذه المستويات. يمكنك الوصول إلى المكتبة بالانتقال إلى الرابط <http://gametlibrary.worldbank.org> والنقر على العنصر الثاني.

### ٥-٢. ما قدرات المتابعة والتقييم التي ينبغي تطويرها في نظام المتابعة والتقييم ليؤدي وظيفته على أكمل وجه؟

ينبغي أن تمتلك جميع الأطراف المعنية المنخرطة في نظام المتابعة والتقييم قدرًا معيّنًا من القدرات التي تمكنها من تنفيذ أدوارها في أعمال النظام بكفاءة. ويتضمن الملحق "أ" من هذا الفصل قائمة بالمهارات التي ينبغي أن يمتلكها أخصائي المتابعة والتقييم، وقائمة بالأشخاص الذين ينبغي تطوير قدراتهم، وكذلك مجموعات من المهارات التقليدية الأكثر تحديدًا والتي ينبغي أن يمتلكها الأشخاص الذين ينفذون مهام المتابعة والتقييم المختلفة على المستويين الوطني وغير المركزي.

### ٥-٣. ما القدرات البشرية المطلوبة عادةً في نظام المتابعة والتقييم؟

لقد أظهرت الخبرات الحاجة إلى أنظمة شاملة لتطوير قدرات المتابعة والتقييم تركز على الجوانب الفنية (أي المهارات الفنية لتنفيذ العناصر الاثني عشر)، والجوانب الإدارية في أنظمة المتابعة والتقييم (أي إدارة نظام المتابعة والتقييم وإدارة الموظفين المشاركين فيه). ويمكن العثور على المزيد من التفاصيل في الملحق "أ".

## ٤-٥. بأي طريقة ينبغي تطوير القدرات البشرية؟

لا يقتصر تطوير القدرات على التعليم والتدريب فقط (Hopkins, 1994)، ولا ينبغي أن يتم في إطار ورش العمل فقط للأسباب التالية: (١) تنقل ورش العمل الأشخاص بعيدًا عن أماكن عملهم، ومن ثم ينصرفون عن الأشياء المنوطة بهم؛ و(٢) لا يكون مستوى الاحتفاظ بالمعرفة المكتسبة من برامج تطوير القدرات من ورش العمل فقط مرتفعًا جدًا (IEG, 2007). لذا ينبغي إضافة إستراتيجيات أخرى لتطوير القدرات إلى خطة وإستراتيجية تطوير القدرات البشرية. فيما يلي أمثلة على تلك الإستراتيجيات الإضافية (Nzima, 2007 و FHI, 2002 و Errkola, 2007).

### أمثلة على إستراتيجيات تطوير القدرات للمشاركين في المتابعة والتقييم

١. **تقديم المساعدة الفنية للمتابعة والتقييم كفرصة للتدريب في أثناء الوظيفة (الخدمة).** يمكن تقديم المساعدة الفنية للموظفين بدوام كامل داخل البلد بطرق مختلفة: عبر مستشاري المتابعة والتقييم المحليين، أو مستشاري المتابعة والتقييم الدوليين، أو الشركاء الدوليين لتطوير موظفي المتابعة والتقييم. إذا تمت إدارتها جيدًا، يمكن استخدام هذه المساعدة الفنية كأحد أشكال تطوير القدرات البشرية كما يلي:

- وضع ترتيبات التوأمة
- وضع أهداف وغايات نقل قدرات معينة ليحققها موظف الدعم الفني في المتابعة والتقييم
- تحديد نطاق عمل موظف الدعم الفني في المتابعة والتقييم، حتى لا يصبح مجرد عضو آخر في النظام (هذا أحد المخاطر التي تواجه مقدمي الدعم الفني المقيمين على مدار فترة طويلة).
- تقييم أداء موظفي الدعم الفني في المتابعة والتقييم تقييماً دورياً
- استهداف المساعدة الفنية حتى تركز على نواحي معينة من الاحتياجات
- وضع إجراءات والقيام بزيارات إشراف مُحددة كجزء من الدعم الفني - حيث تكون الدولة، وليس المستشار، مسؤولة عن إنتاج مخرجات الدعم الفني (يشتمل الفصل المختص بالعنصر الأول على معلومات أكثر عن النماذج المختلفة للدعم الفني في المتابعة والتقييم، وكيفية إدارتها).

٢. **عقد اجتماعات مهنية ومؤتمرات إقليمية لمشاركة الخبرات وتطوير القدرات.**

٣. **تكوين شبكات معرفة إقليمية والحفاظ عليها،** حيث يمكن للأشخاص مشاركة خبراتهم.

٤. **إعداد دورات تدريبية نموذجية وعن بُعد لتكون أحد خيارات التعليم المستمر.** توفر الدورات التعليمية عن بُعد الموجودة فعلياً آليات توصيل للمعارف جاهزة لتطوير القدرات في المتابعة والتقييم، غير أنه لا يتم الاستفادة منها كثيراً. وينطوي الاستثمار في نظام توصيل المعارف هذا على فهم الشبكات، والوسائط، وطرق التعليم في البرامج الحالية، ثم إضافة المتابعة والتقييم إليها. وينبغي اعتماد هذه الدورات التعليمية اعتماداً أكاديمياً؛ ليتم عقدها في الجامعات في مواعيد مسائية، أو في عطلات نهاية الأسبوع.

٥. **تضمن محتوى المتابعة والتقييم في جميع الدورات التدريبية السابقة للالتحاق بالخدمة على مستوى التعليم العالي (تتسم مسألة المتابعة والتقييم باشتمالها على عدة جوانب)، وهو ما من شأنه أن يخفض مقدار الحاجة إلى عقد تدريبات في أثناء الخدمة على المتابعة والتقييم.**

٦. **ترتيب جولات الدراسة والزيارة المتبادلة المستهدفة.** ينبغي أن يكون محور تلك الدورات مُحددًا بدقة، وينبغي زيارة الأماكن التي تُطبَّق فيها أفضل الممارسات.

### **أمثلة على إستراتيجيات تطوير قدرات الأشخاص والمؤسسات المنوطة بتطوير قدرات المتابعة والتقييم**

١. **دعم وتقديم التدريب في أثناء الخدمة من خلال التعاقد مع مؤسسات التدريب داخل البلد لتقديم دورات تدريبية في المتابعة والتقييم.** ينبغي تحديد مؤسسات التدريب المحتملة، وتطوير قدرات المدربين فيها لإقامة دورات تدريبية في المتابعة والتقييم.

٢. **تنفيذ برنامج تطوير احترافي لمستشاري المتابعة والتقييم المحليين.** ينبغي أن يُخفض هذا البرنامج الاعتماد على الخبرات الدولية في مجال المتابعة والتقييم (الخبرات الخارجية، عبر استقدام خبراء خارجيين أو السفر إليهم).

٣. **وضع وتنفيذ برامج "التوأمة" لتطوير القدرات.** على سبيل المثال، ربما تريد مؤسسة تدريبية ناشئة جديدة ومهتمة بالمتابعة والتقييم أن تُحدث توائمًا بين جهودها وجهود مؤسسة أخرى ذات خبرات طويلة في مجال المتابعة والتقييم.

٤. **وضع مناهج موحدة.** هذه إستراتيجية أخرى يمكن الاستفادة منها في تسهيل قيام مقدم خدمة التدريب بتقديم التدريبات. لا توجد حاليًا معايير دولية أو معتمدة لمواد التدريب على المتابعة والتقييم؛ وتتولى الهيئة الوطنية للاعتماد والتأهيل في كل بلد (إن وجدت) عادة مسؤولية اعتماد هذه المواد التدريبية. لكن، يستغرق الحصول على الاعتماد وقتًا طويلًا. وإذا تعذر اعتماد المواد التدريبية، فينبغي على الأقل وضع معايير لمنهج المتابعة والتقييم حتى يتسنى لمختلف مُقدمي خدمات التدريب استخدام المنهج نفسه عند عقد التدريبات. وقد اختارت دول عدة أن تبدأ في تطوير ثلاثة مناهج للمتابعة والتقييم:

- مفاهيم المتابعة والتقييم، ومقدمة إلى النظام الوطني للمتابعة والتقييم
- تقديم تقارير، بشأن البيانات المنتظمة، في نظام تقديم التقارير الروتيني الوطني
- إدارة البيانات المُستلمة من نظام تقديم التقارير الروتيني الوطني

ينبغي أن يصاحب منهج المتابعة والتقييم القياسي وسائل مساعدة في التدريس (أدلة للميسرين، وشرائح عروض تقديمية، وإجابات لتدريبات العمل الجماعي، وما شابه)، ووسائل مساعدة في التعليم (مطبوعات ملخص مقدمة للمشاركين، وتدريبات العمل الجماعي، وما شابه)، وأدوات للتقييم مثل التقديرات التي يتم إتجازها قبل الشروع في التدريب.



## ٥-٥. من المسؤول عن القيام بتطوير القدرات البشرية؟

بحسب إستراتيجية تطوير القدرات، يمكن أن يتحمل مسؤولية تطوير القدرات إما الأفراد (مثل المستشارين المستقلين)، أو المؤسسات (مؤسسات التدريب، أو الجامعات، أو أي مؤسسة أخرى). بيد أن العامل الأهم الواجب مراعاته هو مدى ملاءمة التدريب (هل يطابق المنهج احتياجات القدرات؟)، والجودة (هل اكتسب الأشخاص المهارات المحددة بعد التدريب؟). وحيثما أمكن، ينبغي أن تُعقد التدريبات بواسطة المؤسسات المحلية داخل البلاد، حيث يضمن هذا استدامة جهود تطوير القدرات. وفي حالة عدم وجود قدرات محلية مختصة في تقديم التدريب، يمكن بناء قدرات مقدمي خدمة التدريب من خلال:

- بناء قدرات المؤسسات المحلية لتقديم خدمة التدريب على المتابعة والتقييم. وسيؤدي هذا إلى خفض تكلفة السفر والانتقالات، وزيادة عدد محترفي المتابعة والتقييم في البلد.
- تكوين كوادر محلية من مدربي المتابعة والتقييم المهرة. فلن تكون المناهج وأدوات المساعدة في التدريب والتعليم القياسية مفيدة إذا لم يوجد من يقدم التدريبات. ويمكن التعاقد مع مدربي المتابعة والتقييم من خارج البلاد، ولكن يفضل كثيرًا على المدى الطويل أن يتم عقد التدريبات على أيدي مدربين محليين. وإذا لم يوجد في البلد عدد كافٍ من مدربي المتابعة والتقييم المحليين، فينبغي تحديد مجموعة معينة وتدريبها لتشكل كادرًا جديدًا من مدربي المتابعة والتقييم المعتمدين. وفي الحالة المثالية، ينبغي أن يضم الكادر مدربين مهرة في تعليم الكبار، حيث إن إضافة مهارات المتابعة والتقييم الفنية ستكون أقل تحدّيًا من اكتساب مهارات تعليم الكبار.

## ٦-٥. كيف يمكن تعديل إستراتيجيات تطوير القدرات البشرية للتعامل مع الطلب المرتفع على موظفي المتابعة والتقييم المهرة؟

تفاقم ندرة مهارات المتابعة والتقييم نتيجة ارتفاع معدل دوران موظفي المتابعة والتقييم. ولقد أظهرت التجارب أنه حالما يتدرب الشخص على المتابعة والتقييم، فستؤدي تلك المهارات المطلوبة بشدة في سوق العمل إلى الحصول على فرص عمل أخرى. لذا، فمن الضروري وضع إستراتيجيات تضمن أن يظل الموظفون المهرة المسؤولون عن المتابعة والتقييم في المناصب الرئيسية. يمكن أن تضم مثل هذه الإستراتيجيات ما يلي:

- تقديم برامج تدريب شاملة لتغيير ميزان العرض والطلب (إذا زاد العرض من الأشخاص المهرة في المتابعة والتقييم، فلن يكون الطلب كبيرًا بهذا الشكل على مهاراتهم، وربما يستمرون في المناصب نفسها لفترات أطول).
- التعاقد مع موظفين مدربين في المؤسسة لفترة زمنية مُعينة، ويتم إلزامهم برد تكاليف التدريب إذا فسخوا العقد.
- تكوين ذاكرة مؤسسية داخل المؤسسة، وذلك من خلال التأكد من أن يتحمل كل شخص يحصل على التدريب مسؤولية تدريب شخص واحد آخر على الأقل في المؤسسة، ومن خلال وضع إجراءات تسليم مهيكلية كجزء من هذا التدريب.
- ضمان وجود التزام إداري ومؤسسي بتحديد الأشخاص المناسبين لحضور التدريب، ويُقصد بذلك الأشخاص الذين سيستخدمون مهاراتهم فعليًا في تأدية وظائفهم بشكل أفضل.

## ٧-٥. كيف يمكن استخدام قاعدة بيانات في متابعة جهود تطوير القدرات البشرية؟

رغم أن هذا ليس ضروريًا، يمكن استخدام قاعدة البيانات في متابعة جهود تطوير القدرات البشرية الفردية على مدار الوقت، ومنع التكرار، كجزء من قاعدة البيانات الوطنية (انظر العنصر العاشر). وحتى يعمل نظام كهذا بفعالية، يجب أن يكون كل شخص *مميّزًا* وفريدًا. وينبغي ألا يرصد هذا النظام بيانات المتدربين فقط، بل ينبغي أن يرصد أيضًا تفاصيل الدورات التدريبية المتاحة في المتابعة والتقييم في البلاد، والأقاليم الفرعية، وكذلك كادر المدربين المحليين الذين تم اعتمادهم من قبل السلطات المختصة لتقديم تدريبات على المتابعة والتقييم. ويمكن على سبيل المثال أن يتضمن نظام معلومات إدارة التدريب المعلومات التالية (المصدر: مقتبس من: <http://www.jhpiego.org/about/what/tims.htm>):

### الدورات التدريبية

- كم عدد الدورات التدريبية التي تم عقدها (من قبل مركز التدريب، أو الحي، أو المقاطعة)؟
- ما الدورات التدريبية التي عُقدت حول موضوع معين في مدة زمنية معينة، ومن كانت الجهة الراعية لهذه الدورات التدريبية، وكم عدد الأشخاص الذين شاركوا في كل دورة تدريبية؟

### المشاركون

- كم عدد المشاركين في الدورة التدريبية الذين حصلوا على التدريب من خلال مؤسسة تمويل أو منحة؟
- ما أنواع المؤسسات التي ينتمي إليها الأشخاص الذين تدربوا على العمل؟
- ما مستويات كفاءة مهارات التدريب التي اكتسبها المشاركون؟
- هل يحضر الأشخاص دورات تدريبية تكميلية أم متكررة؟

### المدربون

- كم عدد المدربين في كل تصنيف أو نوع قام البرنامج بتدريبه؟
- من المدربون الذين يعقدون الدورات التدريبية، وكم عدد الأشخاص الذين قاموا بتدريبهم؟
- متى تم إجراء آخر تقدير لمهارات المدربين، وهل يعملون حاليًا كمدرّبين؟

### التقديرات

- من المشاركين في الدورة التدريبية الذين تم إجراء تقدير المتابعة لمهاراتهم؟
- ما نتائج زيارات متابعة التدريب لمشارك معين في الدورة التدريبية؟

تجدر ملاحظة أن قواعد البيانات ليست أساسية في جهود تطوير القدرات.

ويمكن بناء القدرات دون وجود قاعدة بيانات. ولكن، بغض النظر عما إذا تم استخدام قاعدة بيانات أو لا، فينبغي تسجيل جهود تطوير القدرات ومتابعتها لتجنب التكرار.

## ٨-٥. كيف يمكن تقييم جهود تطوير القدرات البشرية؟

لا يكون تقييم آثار تطوير القدرات مباشرًا وينبغي مراعاة النواحي قصيرة وطويلة الأجل. فمن الناحية قصيرة الأجل، يمكن قياس التحسن في المعارف والمهارات، ومن الناحية طويلة الأجل يمكن قياس ما إذا كان الأشخاص يؤدون الأعمال بطريقة مختلفة نتيجة بناء القدرات أم لا، أي ما إذا كانوا قد طبقوا المهارات التي تعلموها أم لا. (يمكنك الانتقال إلى الموقع الإلكتروني <http://gametlibrary.worldbank.org> لتنزيل دليل عن كيفية تقييم تطوير القدرات. ابحث عن الدليل باسم "تقييم تطوير القدرات").

إحدى الطرق لتقييم النتائج الطويلة الأجل لتطوير القدرات هو أن تطلب من المشاركين أن يُعدوا *محافظ عمل* تبين ما فعلوه بشكل مختلف نتيجة حضورهم للتدريب، وتقديمها إلى ورشة عمل المتابعة. وعلى سبيل المثال، يمكن أيضًا وضع نظام حوافز/مكافآت غير مالية حيث يتم عرض أفضل المحافظ في منشور سنوي.

## ٦. الدليل الإرشادي ١-٢: إجراء تقدير تطوير القدرات البشرية في نظام المتابعة والتقييم

### المقاربات المختلفة لتنفيذ تقييم تقدير القدرات البشرية

عند معالجة الفجوات الناجمة عن قصور القدرات البشرية في تنفيذ وظائف المتابعة والتقييم، يتم اتباع إحدى المقاربتين: تصاعدية أو تنازلية. في المقاربة التصاعدية (من أسفل لأعلى)، يتم سؤال الأطراف المعنية في نظام المتابعة والتقييم عن قدراتهم التي تحتاج إلى تطوير حتى يتمكنوا من أداء وظائف المتابعة والتقييم المكلفين بها. ويتم وضع خطة تطوير القدرات البشرية وفقًا لإجاباتهم. ووفقًا لهذه المقاربة، فإن الأطراف المعنية بمثابة "خبراء" يمكنهم قياس مستوى معارفهم وتقدير احتياجاتهم لتطوير القدرات بأنفسهم.

في المقاربة التنازلية (من أعلى لأسفل)، يتم تحديد الفجوات بين القدرات واحتياجات التطوير من خلال المقارنة بين القدرات المطلوبة في النظام والقدرات الفعلية التي يمتلكها المشاركون في النظام. ولا تعني المقاربة من أعلى لأسفل أن احتياجات بناء القدرات سيتم فرضها بطريقة أو بأخرى، بل ستكون نقطة البداية هي ما يحتاجه النظام، وليس ما ترى الأطراف المعنية أنها تحتاجه. ويمكن تلخيص المقاربة من أعلى لأسفل في المعادلة الحسابية التالية:

| نطاق متكامل من القدرات البشرية المطلوبة |                          | (مجموعة المهارات معًا) |
|-----------------------------------------|--------------------------|------------------------|
| أقل من (-)                              | القدرات البشرية المتوفرة | (معًا)                 |
| يساوي (=)                               | فجوات القدرات البشرية    | (معًا)                 |

نظرًا لأن مجال المتابعة والتقييم جديد، فلم تنجح مقارنة من أسفل لأعلى في تقدير احتياجات القدرات البشرية في أنظمة المتابعة والتقييم. وحيثما تم استخدام هذه المقارنة، كان المشاركون يتمكنون فقط من تحديد احتياجاتهم إلى التدريب على المتابعة والتقييم، ولكنهم لم يتمكنوا من تحديد احتياجاتهم تحديدًا دقيقًا. من أجل هذه الأسباب، يصف هذا الدليل الإرشادي خطوات إجراء تقدير تطوير القدرات البشرية من أعلى إلى أسفل.

### ضرورة تنفيذ تقديرات تطوير القدرات البشرية

ينبغي تنفيذ تقديرات تطوير القدرات البشرية بصورة دورية بينما يتم تنفيذ نظام المتابعة والتقييم. وسيساعد تكامل تقديرات تطوير القدرات البشرية مع عملية التصميم في الحصول على إستراتيجية مناسبة لتطوير القدرات البشرية. إن تنفيذ تقدير تطوير القدرات البشرية في أثناء تنفيذ النظام سيضمن أيضًا تحقيق أهداف تطوير القدرات البشرية. وسيساعد تنفيذ تقدير تطوير القدرات البشرية في أثناء تقييم نظام المتابعة والتقييم في ضمان توفر رأس المال البشري الماهر على المدى الطويل، والقيام باستثمار طويل المدى في رأس المال البشري.

تجدر ملاحظة أنه ليس من الضروري دائمًا تنفيذ تقدير جديد لتطوير القدرات البشرية. ويتم غالبًا إجراء تقديرات أخرى لتوفير معلومات عامة عن الفجوات أو القصور الذي تعرفه القدرات. وربما يستطيع المسؤولون الخبراء بالفعل، بناءً على خبراتهم العملية، تحديد مكان القصور في القدرات. ونظرًا لأن سد الفجوات الناجمة عن قصور القدرات يستغرق وقتًا، فربما يفيد الاعتماد على تقديرات تطوير القدرات البشرية السابقة حتى وإن كان قد تم إجراؤها منذ بضع سنوات (قبل تنفيذ تقدير جديد).

### الخطوة الأولى: التخطيط لتقدير تطوير القدرات البشرية

يساعد التخطيط لتقدير تطوير القدرات البشرية في ضمان وضوح الأهداف والغايات والمخرجات. وينبغي طرح الأسئلة التالية عند التخطيط لهذا التقدير (FHI, 2002):

- هل يوجد في البلد خطة عامة لتقييم مشكلات القدرات البشرية المرتبطة بالبرنامج الذي ينفذه نظام المتابعة والتقييم؟
- هل يوجد في البلد قاعدة بيانات تضم القدرات البشرية المتاحة، ونواحي الجدارة الفنية؟
- هل يقوم أي قطاع رئيسي بتطوير سياسات للموارد البشرية؟ هل تغيرت المواصفات الوظيفية للموظفين؟
- هل لدى مديري البرنامج اقتراحات عن الطريقة المثلى للربط بين الشبكات المحلية والإقليمية لدعم تنفيذ نظام المتابعة والتقييم؟
- ما حالة برامج التعلم عن بُعد (إن وجدت) في البلد، وهل تصل إلى المنفذين في الحي، أو المنفذين في المجتمع؟

- هل يُستخدم الراديو في تقديم التعلم عن بُعد إلى أي مجموعة داخل البرنامج (ليس بالضرورة المتابعة والتقييم في البرنامج)؟
  - هل توجد فرص للتعلم الجماعي، مثل ورش العمل الإقليمية، أو زيارات تبادل المهارات بخصيص المتابعة والتقييم؟
  - ما الإستراتيجيات (إن وجدت) المستخدمة حاليًا على المدى القصير والطويل لمباشرة تطوير مهارات المنفذين ومقدمي الخدمات في البرنامج والأشخاص المسؤولين عن متابعة وتقييم البرنامج؟
  - ما الإستراتيجيات (إن وجدت) المستخدمة لتطوير نظم لتحسين الأداء وضمان الجودة؟
  - ما الإستراتيجيات (إن وجدت) المستخدمة لضمان وجود البنية التحتية الأساسية التي تسمح للأشخاص للالتقاء/التواصل بشأن تطوير القدرات؟
  - ما الإستراتيجيات (إن وجدت) المستخدمة لتطوير تجمع للموارد يضم المديرين، أو الميسرين المحليين؟
  - هل تم إجراء أبحاث عن موارد المتابعة والتقييم من الشبكات الدولية والإقليمية والمحلية، والاستفادة منها استفادة كاملة؟
- استنادًا إلى الإجابات على تلك الأسئلة، يمكن وضع **مذكرة مفاهيم وخطة مشروع** تقدير القدرات البشرية. سيحدد هذا المستند النواحي التالية:

- (أ) أهداف تقدير تطوير القدرات البشرية والتي قد تشتمل على ما يلي:
- تلخيص للقدرات البشرية المطلوبة لتنفيذ نظام المتابعة والتقييم
  - تحديد القدرات الحالية على المتابعة والتقييم بين المشاركين في تنفيذ نظام المتابعة والتقييم
  - الفجوات الناجمة عن القصور في (الاختلافات بين القدرات المطلوبة والقدرات الحالية)
  - تحديد التحديات التي تواجه تطوير القدرات البشرية، واقتراح وسائل سد الفجوات الناجمة عن القصور في تطوير القدرات البشرية في نظام المتابعة والتقييم
- (ب) مزايا وفوائد نتائج تقدير تطوير القدرات البشرية في المؤسسة، والأثر الإيجابي لاستخدامها في المساعدة في تحقيق أهداف وأغراض المؤسسة
- (ج) المسؤولون عن إدارة تقدير تطوير القدرات البشرية، وتنفيذه، وضبطه، ومراجعته، واعتماده
- (د) الأطراف المعنية التي سيستهدفها تقدير تطوير القدرات البشرية والأمور المطلوبة منهم
- (هـ) المنهجية وإطار أخذ العينات (إن وجد) الذي سيستخدم في تقدير تطوير القدرات البشرية
- (و) الإطار الزمني وتكاليف تقدير تطوير القدرات البشرية، وكيفية حشد الموارد المناسبة له

- (ز) كيفية ضمان جودة تقدير تطوير القدرات البشرية (آلية مراجعة النظراء، وإجراءات مراقبة الجودة الأخرى)
- (ح) كيفية إدارة الاتصالات عند تنفيذ تقدير تطوير القدرات البشرية في القطاعات المختلفة

**ما يتم تقديمه:** مذكرة المفاهيم وخطة المشروع. ينبغي أن تناقش مجموعة الأعمال الفنية للمتابعة والتقييم هذا المستند وتعتمده (من منظور الكفاءة الفنية) (انظر العنصر الثالث).

### الخطوة الثانية: المناصرة والاعتماد من أصحاب المناصب السياسية والإدارية العليا

حالما يتم اعتماد مذكرة المفاهيم وخطة المشروع من قبل مجموعة الأعمال الفنية في نظام المتابعة والتقييم، يمكن تقديم هذه المستندات إلى إدارة المؤسسة للنظر فيها، واعتمادها، وتخصيص التمويل لها. وربما يفيد الإدارة أن تكون على علم بتخطيط التقييم قبل تقديم مذكرة المفاهيم وخطة المشروع إليها.

إذا تم اعتماد تقدير تطوير القدرات البشرية، وحشد الموارد له، ستكون الخطوة التالية هي تشكيل فريق تطوير القدرات البشرية وهيكل الرقابة الأخرى (مثل فريق مراجعة النظراء)، حسب التعريف الوارد في مذكرة المفاهيم.

**ما يتم تقديمه:** مذكرة مفاهيم وخطة مشروع تقدير تطوير القدرات البشرية المعتمدة، وتأمين التمويل، وتشكيل اللجان/المجموعات للإشراف على الإجراءات.

### الخطوة الثالثة: تحديد جدارات المتابعة والتقييم المطلوبة

إن الجدارات المطلوبة لتنفيذ نظام المتابعة والتقييم مذكورة في الوصف الوظيفي لموظفي المتابعة والتقييم. وإذا كانت المؤسسة قد أضافت وظائف ومناصب المتابعة والتقييم فعلياً إلى الهيكل التنظيمي الخاص بها، فينبغي أن يكون الوصف الوظيفي لموظفي المتابعة والتقييم مذكوراً فيه. وإن لم يتم وضع الوصف الوظيفي، فلا يزال يمكن تحديد المهارات المطلوبة لنظام المتابعة والتقييم من خلال ما يلي:

- (أ) مراجعة أهداف (نتائج/غايات) الأداء في المؤسسة بخصوص نظام المتابعة والتقييم لديها
- (ب) الاستفادة من مدخلات الخبراء المتمرسين في وضع أنظمة المتابعة والتقييم
- (ج) غالباً ما يتم استخدام تقديرات القدرات البشرية المشابهة من دول أخرى (تكون متطلبات مهارات المتابعة والتقييم موحدة بين البلدان).
- (د) قراءة مستندات نظام المتابعة والتقييم للتأكد من ذكر متطلبات القدرات البشرية، أو الإشارة إليها في تلك المستندات.

إن وجود مجموعة مُحددة من المهارات (ويُقصد بذلك تحديد الأشخاص الذين ينبغي أن يؤديوا مهام بعينها) هي نقطة البداية في تطوير القدرات البشرية الخاصة بنظام المتابعة والتقييم. وقد تختلف مجموعات المهارات المطلوبة لكل نظام متابعة وتقييم. وتبين التجارب أن هناك عمومًا نوعين من المهارات المطلوبة في أنظمة المتابعة والتقييم: (أ) مهارات الإدارة والتنسيق العامة، و(ب) المهارات الفنية المرتبطة بالعناصر الاثني عشر الخاصة بنظام المتابعة والتقييم.

**ما يتم تقديمه:** وصف واضح وموثق للمهارات المطلوبة في نظام المتابعة والتقييم.

### الخطوة الرابعة: تصميم أدوات جمع بيانات تقدير تطوير القدرات البشرية وتدريب أعضاء الفريق

ينبغي أن تساعد المعلومات التي تم إيجادها في الخطوة الثالثة في تصميم أدوات جمع البيانات المناسبة استنادًا إلى مذكرة المفاهيم وخطة المشروع المعتمدة. وتشتمل مكتبة الموارد الإلكترونية على مثال على أدوات التقدير. حالما يتم تصميم أدوات جمع البيانات، فينبغي اختبارها (اختبار ميداني سريع مع عدد قليل من المجيبين)، ثم تقديمها ليتم اعتمادها في مجموعة مراجعة النظراء (إذا تم تشكيلها).

**ما يتم تقديمه:** مجموعة من أدوات جمع البيانات وتدريب جميع أعضاء الفريق على استخدامها.

### الخطوة الخامسة: جمع البيانات الخاصة بتقدير تطوير القدرات البشرية

استعن بمنهجية وأدوات جمع البيانات الموصوفة في مذكرة المفاهيم وخطة المشروع في جمع البيانات الملائمة. حافظ على سرية البيانات وسجلها، مستعينًا بالطريقة المُحددة في مذكرة المفاهيم. وفي حالة استهداف عدد قليل فقط من السجلات أو الاستبيانات النوعية لمناقشات مجموعة التركيز، لن تكون هناك حاجة لبيانات إلكترونية. ولكن عند الحاجة إلى كميات كبيرة من البيانات الكمية، فربما يلزم الأمر الحصول على بعض البيانات (باستخدام البرمجيات الإحصائية) لجعل تحليل البيانات مهمة أسهل.

**ما يتم تقديمه:** البيانات التي تم جمعها بخصوص القدرات الحالية (والحصول عليها إذا لزم الأمر).

### الخطوة السادسة: تحليل البيانات وإعداد تقرير تقدير تطوير القدرات البشرية

تحليل البيانات التي تم جمعها، مع مراعاة ما يلي:

(أ) الغرض من تقدير تطوير القدرات البشرية هو فهم الفجوات الناجمة عن قصور القدرات العامة بحيث يمكن تطوير عدد قليل من المناهج الموحدة للمتابعة والتقييم. وسيساعد تجميع احتياجات القدرات المتشابهة في تحديد أي مناهج التقييم والمتابعة سيكون أكثر نفعًا. ويُعرّف هذا أيضًا باسم التحليل الموضوعي.

(ب) لا يتمثل الغرض في وضع خطة تعلم فردية، أو خطة تطوير مهنية لكل شخص يتم محاورته.  
 (ج) ينبغي أن يكون المحور الأساسي هو مقارنة المهارات المطلوبة بالقدرات الفعلية الموجودة حتى يتسنى فهم الفجوات أو القصور الحاصل في القدرات.

حالما يتم تحليل البيانات، ينبغي كتابة نتائج وتوصيات بالإجراءات المطلوبة في تقرير تقدير القدرات البشرية.

**ما يتم تقديمه:** مسودة تقرير بشأن تقدير تطوير القدرات البشرية جاهزة لاعتمادها من قبل هياكل الحوكمة المختصة، وعمليات مراجعة النظراء المُحددة في مذكرة المفاهيم وخطة المشروع.

### الخطوة السابعة: تقديم نتائج تقدير تطوير القدرات البشرية

عندما تعتمد مجموعة مراجعة النظراء تقرير بشأن الفجوات الناجمة عن قصور القدرات البشرية، يمكن تقديمه إلى الإدارة لتقديم مدخلاتها وتعقيباتها. إحدى النقاط الأساسية التي ينبغي إجراؤها في أثناء تقديم هذه النتائج أن يكون التقرير خطوة واحدة فقط في عملية تطوير القدرات البشرية، وأن تقوم الخطوة التالية على تخطيط مُفصل لسد الفجوات المُحددة.

**ما يتم تقديمه:** تقرير تقدير تطوير القدرات البشرية المعتمد.

## ٧. الدليل الإرشادي ٢-٢: وضع خطة وإستراتيجية لتطوير القدرات البشرية

### الخطوة الأولى: السعي إلى كسب مناصرة أصحاب المناصب السياسية والإدارية العليا

عادةً ما تكون إستراتيجية تطوير القدرات البشرية إستراتيجية وطنية (أو على الأقل إقليمية أو على مستوى القطاع). ومن ثم، ينبغي ألا يقتصر دور هياكل الحوكمة المختصة [مثل مجموعة الأعمال الفنية في نظام المتابعة والتقييم (انظر الفصل ٣) أو غيرها] على الاطلاع على خطط وضع الإستراتيجية، بل ينبغي أن تشارك أيضًا في وضعها. وسيساعد هذا في ضمان أن ترتبط خطة وإستراتيجية تطوير القدرات البشرية بجهود التطوير الأخرى، وسيتم توفير التمويل لتنفيذها. وينبغي أيضًا أن تحصل جهود تطوير القدرات البشرية في القطاع العام على موافقة الهيئة المسؤولة عن إدارة جميع موظفي القطاع العام (أي لجنة الخدمة العامة، أو ما يعادلها).

**ما يتم تقديمه:** موافقة مكتوبة للمضي في وضع الإستراتيجية (أي محاضر اجتماعات مجموعة الأعمال الفنية).



## الخطوة الثانية: تشكيل فريق لوضع الإستراتيجية

البحث عن أعضاء الفريق الذين:

- يمثلون القطاعات والمؤسسات المختلفة المشاركة في المتابعة والتقييم
- يمتلكون مستوى عالٍ من السلطة وأظهروا صفات قيادية في تطوير القدرات البشرية و/أو المتابعة والتقييم
- لديهم تاريخ من التعاون الناجح في التعامل مع المشكلات التي تتعلق بالمتابعة والتقييم، أو تطوير القدرات البشرية
- يمتلكون المعارف بخصوص سياسة الموارد البشرية والقضايا المتعلقة بها
- يفهمون متطلبات الموظفين في نظام المتابعة والتقييم
- يمكنهم التفكير تفكيرًا إبداعيًا وشموليًا

**ما يتم تقديمه:** فريق يتولى المهمة مع تحديد أدوار كل عضو في الفريق تحديدًا واضحًا.

## الخطوة الثالثة: مراجعة تقدير تطوير القدرات البشرية مراجعة متأنية (أو إجراء المراجعة في حالة عدم إجرائها بعد)

مراجعة استنتاجات تقدير تطوير القدرات البشرية الحالية وتوصياته مراجعة متأنية إذا كان قد تم إجراؤه مؤخرًا. وفي حالة إذا لم يتم إجراؤه، ينبغي تنفيذ التقييم (انظر القسم السادس لمزيد من المعلومات بخصوص كيفية تنفيذ تقدير تطوير القدرات البشرية).

**ما يتم تقديمه:** مراجعة استنتاجات تقدير تطوير القدرات البشرية مراجعة متأنية.

## الخطوة الرابعة: ترتيب قضايا تطوير القدرات البشرية حسب أولويات معالجتها

سيكشف تقدير تطوير القدرات البشرية نواحي القدرات البشرية التي ينبغي تطويرها. وينبغي أن يتعاون أعضاء الفريق معًا لتحديد أهم المهارات الحيوية المطلوبة، وتحديد أهم ما ينبغي معالجته. وقد تضم مبادئ الأولويات المتعلقة بالقدرات البشرية ما يلي:

- ولن يكون بمقدور النظام أن يؤدي وظيفته على أكمل وجه عن تنفيذ نظام المتابعة والتقييم وإدارته. ولن يكون بمقدور النظام أن يؤدي وظيفته على أكمل وجه دون قيادتهم لنظام المتابعة والتقييم.
- القدرات التي يحتاجها الأشخاص المسؤولون عن جمع البيانات بانتظام، وتسجيلها، وتقديم تقارير بشأنها. ويُعزى الاهتمام باحتياجات هؤلاء الأشخاص إلى أن أنظمة البيانات المنتظمة هي العمود الفقري، والجزء الأكثر إهمالًا في أنظمة المتابعة والتقييم.
- القدرات التي يحتاجها الأشخاص المسؤولون عن تفسير البيانات واستخدامها، لأن استخدام البيانات هو السبب الحقيقي وراء وضع أنظمة المتابعة والتقييم (بدون استخدام البيانات، ستكون جميع إجراءات المتابعة والتقييم الأخرى عديمة الفائدة).

**ما يتم تقديمه:** قائمة بأولويات تطوير القدرات البشرية.

## الخطوة الخامسة: تحديد القيود المعيقة لمعالجة فجوات القدرات البشرية

تساعد مراجعة القيود المحتملة وأسبابها في تسهيل قيام منهج الشراكة بتحديد الحلول وتطبيقها. قد تشمل قيود تطوير القدرات البشرية ما يلي:

- عدم استعداد الإدارة العليا للاستثمار في نظام المتابعة والتقييم من خلال الاستثمار في تطوير قدرات الموارد البشرية
- عدم وجود مؤسسات تدريبية أو مدربين محليين قادرين على بناء قدرات المتابعة والتقييم
- نقص التمويل لبناء القدرات في مجال المتابعة والتقييم
- عدم وجود منهج قياسي أو معتمد يؤدي إلى عدم اتساق جودة التدريب
- عدم اتساق جهود التدريب يؤدي إلى التكرار وعدم الاستخدام الأمثل للموارد المحدودة في بناء القدرات
- إستراتيجيات بناء القدرات أحادية الأبعاد، مثل الاعتماد على ورش العمل فقط
- ثقافة ورشة العمل حيث ترتبط ورش العمل بتكاليف يومية، وقضاء يوم بعيداً عن المكتب، بدلاً من اعتبارها كفرصة لتكوين المهارات
- نقص الطلب على البيانات والمتابعة والتقييم يؤدي إلى انخفاض مستويات حضور دورات المتابعة والتقييم التدريبية

**ما يتم تقديمه:** مجموعة من القيود التي تعرقل تطوير القدرات البشرية المرتبطة بالمتابعة والتقييم، وطرق التعامل معها.

## الخطوة السادسة: تحديد أنسب إستراتيجيات أو مناهج تطوير القدرات البشرية

ينبغي الالتزام بمجموعة من إستراتيجيات تطوير القدرات البشرية مناصرتها. (انظر القسم ٥ (د) للاطلاع على مجموعة من إستراتيجيات تطوير القدرات البشرية المحتملة.)

**ما يتم تقديمه:** مجموعة من مناصرتها تطوير القدرات البشرية لإضافتها إلى إستراتيجية تطوير القدرات البشرية

## الخطوة السابعة: وضع مسودة خطة وإستراتيجية تطوير القدرات البشرية، وطرق مناصرتها

يتعين وضع مسودة إستراتيجية وخطة أعمال تطوير القدرات البشرية مُحددة بجدول زمنية، وتوصيات تبادر بإعطاء الأولوية لعلاج أكثر المشكلات إلحاحًا، ولكنها لا تهمل المشكلات المستحكمة التي تعترض تطوير القدرات البشرية. وينبغي أيضًا مراعاة كيفية تطبيق الإستراتيجية: ربما تستدعي الحاجة القيام بالدعوة للإستراتيجية الجديدة ومناصرتها (مثل، إطلاق الإستراتيجية، وعقد اجتماعات مع الأشخاص الرئيسيين، ووجود مؤيد من الإدارة العليا، وما إلى ذلك). (انظر الفصل ٦ للاطلاع على المزيد من المعلومات بخصوص إستراتيجيات المناصرة.) وينبغي إضافة أنشطة المناصرة لإستراتيجية تطوير القدرات البشرية الجديدة إلى خطة الأعمال.

ويتم إرسال مسودة الإستراتيجية والخطة إلى مجموعة الأعمال الفنية في نظام المتابعة والتقييم، أو لجنة الخدمات العامة، أو أي هيئة مختصة أخرى لاعتمادها.

**ما يتم تقديمه:** إستراتيجية معتمدة لتطوير القدرات البشرية، وخطة أعمال مُحددة التكاليف لتنفيذها

### الخطوة الثامنة: تنفيذ أنشطة تعزيز القدرات وتقديمها، ومتابعتها، وتقديم تقارير بشأنها

إن خطوة متابعة وتقييم تطوير القدرات البشرية خطوة مهمة. لذا، ينبغي التخطيط لها جيداً. وتنطوي عملية متابعة تطوير القدرات البشرية على إحصاء عدد الجلسات التدريبية، وعدد الأشخاص المتدربين. ويمكن الاستعانة بقاعدة بيانات التدريب، ولكنها ليست أساسية. وتنطوي عملية تقييم تطوير القدرات البشرية على تقدير النتائج متوسطة وطويلة الأجل لجهود تطوير القدرات (ويُقصد بذلك هل تمكن الأشخاص الذين تم تطوير قدراتهم من أداء أعمالهم بطريقة أفضل، وقاموا بتطبيق جهود تطوير القدرات من خلال تغيير سلوكياتهم، أو اتجاهاتهم، أو ممارساتهم؟). يوجد في مكتبة الموارد الإلكترونية معلومات أكثر عن تقييم تطوير القدرات.

البحث عن القيادة (أي فريق من صناع القرار ينتمون إلى قطاعات متعددة) للمساعدة في تنفيذ خطة الأعمال، ومتابعة نتائجها.

**ما يتم تقديمه:** تقارير عن مدى تقدم تطوير القدرات، يتم من خلالها استعراض القدرات البشرية المُطورة من أجل نظام المتابعة والتقييم.

### وقفة للتفكير (٢):

فكر في إجراءات القدرة البشرية داخل مؤسستك. هل تفلح هذه الخطوات المذكورة أعلاه في تقدير تطوير القدرات البشرية و/أو أعمال وضع الإستراتيجية؟ ما بعض المخاطر التي تحيط بتلك الخطوات؟ هل ستعالج تلك الخطوات جميع المخاوف التي تراودكم؟ ما بعض التحديات التي واجهت تطوير القدرات البشرية داخل مؤسستك؟ لماذا فشلت إستراتيجيات تطوير القدرات البشرية السابقة؟

## ٨. ملخص المعرفة والمهارات المقدمة في الفصل ٢

لقد تعرفت في هذا الفصل على تطوير القدرات البشرية المطلوبة لتطبيق نظام المتابعة والتقييم، مع التركيز بشكل خاص على المستوى الفردي، ويُقصد بذلك الأشخاص على المستويات الوطنية، وشبه الوطنية، وتقديم الخدمات الذين ينفذون وظائف المتابعة والتقييم، أو يديرون الأشخاص المسؤولين عن نظام المتابعة والتقييم. ولقد تعرفت على الخطوات النظرية والفنية لتنفيذ تقدير القدرات البشرية في نظام المتابعة والتقييم، بالإضافة إلى خطة وإستراتيجية تطوير القدرات البشرية في نظام المتابعة والتقييم. ولقد تعرفت على مزايا تطوير القدرات البشرية في أنظمة المتابعة والتقييم، وكذلك التحديات التي يمكن أن تواجهها في أثناء محاولتك مواءمة خطوات تطوير القدرات البشرية ودمجها في مؤسستك. ولقد تعرفت على أهمية كسب تأييد ومناصرة أصحاب المناصب السياسية والإدارية العليا عند بداية العملية، والحاجة إلى تحديد/ترتيب أولويات احتياجات وإستراتيجيات القدرات، وأهمية المتابعة وتقديم تقارير بخصوص القدرات من أجل تعزيز عملية التقييم والمتابعة في المستقبل.

## ٩. نشاط التعلم

- (أ) مراجعة القسم ٦ (تنفيذ تقدير تطوير القدرات البشرية).
- (ب) اقرأ القسم ٧ بعناية (وضع خطة وإستراتيجية لتطوير القدرات البشرية).
- (ج) تخيل الآن أنه قد تم إجراء تقدير تطوير الموارد البشرية في وزارة الزراعة، لقد أوضح هذا التقدير أن مجموعات الموظفين التالية تفتقر إلى مهارات المتابعة والتقييم.

### المجموعات التي تحتاج إلى بناء القدرات في المتابعة والتقييم:

- المديرون في وزارة الزراعة
- موظفو الشؤون المالية في وزارة الزراعة
- موظفو الإرشاد الزراعي العاملون في مكاتب المجالس المحلية
- أعضاء اللجان الزراعية البرلمانية

(د) ناقش في مجموعات (أو فكر بمفردك) نوع المعارف ومهارات المتابعة والتقييم التي تحتاجها كل من تلك المجموعات، وأفضل الطرق لبناء القدرات. يُقصد بـ **"المعرفة"** ما ينبغي أن يعرفه الشخص، أو ما يعرفه، وتشير **"المهارات"** إلى ما ينبغي أن يتمكن الشخص من فعله. وإذا امتلك الشخص كلاً من المعارف والمهارات التي تمكنه من فعل الشيء، وكذلك تعليمه للآخرين، فإن الشخص يكون مؤهلاً تماماً للعمل في هذا المجال. يمكنك مراجعة الملحق "ب" للاطلاع على نموذج قائمة بأنواع المهارات التي ينبغي أن يمتلكها المقيمون (الرجاء تذكر أن هذا يختص بمهارات المتابعة والتقييم، وليس حكراً على التقييم فقط؛ ويتم تقديم كفاءات المقيمين كمثال عليك دراسته وأخذه في عين الاعتبار عند إكمال التدريبات).

الرجاء ملاحظة أن المعارف والمهارات المُشار إليها في هذا التدريب هي **المعرفة بالمهارات المرتبطة بالمتابعة والتقييم وأنظمة المتابعة والتقييم، وليس** المعارف والمهارات التي يحتاجها هؤلاء الأشخاص لتأدية مهامهم الوظيفية الأوسع نطاقاً.

سجل إجابتك في جدول بهذا الشكل:

| كيف يمكن بناء قدراتهم؟                                                                                                                    | أنواع المعارف ومهارات المتابعة والتقييم التي يحتاجونها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | المجموعة التي تحتاج إلى بناء قدرات المتابعة والتقييم |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <p>ورشة عمل فنية في تصميم المسوحات وتفسير البيانات</p> <p>جولات دراسية لدى الوزارات الأخرى التي نجحت في تنفيذ أنظمة المتابعة والتقييم</p> | <p>ينبغي أن يعرف الشخص (المعرفة):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>المعلومات التي سينتجها نظام المتابعة والتقييم</li> <li>الموارد المالية التي يحتاجها نظام المتابعة والتقييم</li> <li>نواتج المعلومات (التقارير) التي سينتجها نظام المتابعة والتقييم</li> </ul> <p>ينبغي أن يتمكن الشخص من (المهارات):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تفسير البيانات الناتجة من مختلف المسوحات المستلمة</li> <li>تأييد المتابعة والتقييم، وتشجيع المديرين الآخرين في القسم على وضع أنظمة المتابعة والتقييم</li> </ul> | <p>مديرو وزارة الزراعة</p>                           |

المصدر: المؤلفان

## الملحق "أ": معلومات تُستخدم عند تقدير قدرات المتابعة والتقييم

أ: ملف المهارات الخاص باختصاصي المتابعة والتقييم

يشتمل ملف المهارات لاختصاصي المتابعة والتقييم على أربعة مجالات حيوية: أدوات التحليل المؤسسي، وأدوات تصميم وتطبيقات النظام، والأدوات المنهجية، واستخدام المعلومات/المعرفة (المصدر: Kusek and Rist, 2004). الرجاء التوقف بعض الوقت عند التفكير فيما يلي:

### التحليل المؤسسي:

- القدرة على تقدير الموقف السياسي، ذي الصلة، اتجاه الطلب على أو الاهتمام بإقامة نظام المتابعة والتقييم
- القدرة على فهم دور المتابعة والتقييم في السياق العام في البلد (على سبيل المثال إصلاح القطاع العام، والعلاقات مع الجهات المانحة)
- القدرة على إجراء تقديرات لتحديد متطلبات المؤسسة اللازمة لتطبيق نظام المتابعة والتقييم
- القدرة على إجراء تقديرات القدرات المؤسسية داخل المؤسسات المستهدفة، بُغية تحديد مواطن قوتها المرتبطة بإقامة نظام المتابعة والتقييم
- القدرة على تحديد الأفراد /المؤيدين في المؤسسات، والتعاون معهم بنجاح في فهم مبادرة المتابعة والتقييم ودعمها

### تصميم وتطبيقات النظام:

- القدرة على تحديد مفاهيم تصميم نظام المتابعة والتقييم والمساهمة فيه بما يلائم مؤسسات/وزارات/ مكاتب القطاع العام
- القدرة على ملاحظة تطبيقات نظام المتابعة والتقييم في مختلف مستويات الحكومة ومكوناتها
- القدرة على ملاحظة تطبيقات نظام المتابعة والتقييم في مختلف أنشطة القطاع العام (المشاريع، والبرامج، والسياسات)
- القدرة على ملاحظة العلاقة بين نظام المتابعة والتقييم والأعمال المحورية الأخرى، مثل الموازنة، والمساءلة، والإشراف
- القدرة على تصميم الحد الأدنى من إستراتيجية جمع الإحصائيات على الأقل بخصيص مؤشرات/متغيرات المتابعة والتقييم ذات الصلة

### الأدوات المنهجية:

- القدرة على فهم منطق وتطبيقات البيانات التي تم جمعها عبر نظام المتابعة والتقييم
- القدرة على تقدير جودة البيانات والمعلومات الإحصائية التي تم جمعها عبر نظام المتابعة والتقييم، أي فهم الموثوقية والصلاحية
- القدرة على تعيين أدوات جمع البيانات المناسبة لمختلف المتغيرات/المؤشرات المستخدمة في نظام المتابعة والتقييم
- القدرة على إجراء التحليلات المناسبة للبيانات ذات الصلة

## استخدام المعلومات/المعارف:

- القدرة على فهم تطبيقات بيانات المتابعة والتقييم عند النظر إلى احتياجات المعلومات التنظيمية
- القدرة على التوفيق بين المعلومات المناسبة والمسؤولين المناسبين
- القدرة على فهم كيفية تراكم البيانات الطولية المُجمعة أو المعلومات بشأن الاتجاهات السائدة، على مدار الوقت، بخصوص نواحي السياسة المهمة

ب: مناصب المتابعة والتقييم التقليدية على جميع المستويات وفي جميع القطاعات  
يلخص هذا الجدول (انظر الصفحة التالية) مناصب المتابعة والتقييم التقليدية بدوام جزئي وبدوام كامل، قد تأخذها البلاد في عين الاعتبار عند إقامة شبكة منظمات تقوم بوظائف المتابعة والتقييم.

| المستوى الوطني                                  | المستوى شبه الوطني                                                                                                                                                                                                                                                           | مستوى تسليم الخدمة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>الوكمة</b></p> <p><b>القطاع العام</b></p> | <p><b>هيئة التنسيق الوطنية</b><br/>وحدة المتابعة والتقييم،<br/>مكونة من أربعة موظفين بدوام كامل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المدير الوطني</li> <li>• مدير قاعدة البيانات</li> <li>• الموظف المسؤول عن البيانات المنتظمة</li> <li>• موظف الأبحاث</li> </ul> | <p>لجنة التنسيق اللامركزية المرتبطة بهياكل السلطة الحكومية المحلية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• شخص في السلطة الحكومية المحلية المسؤولة عن المتابعة والتقييم</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                 | <p><b>وزارة الحكومة المحلية</b><br/>منسق البرنامج، و/أو مسؤول المتابعة والتقييم</p>                                                                                                                                                                                          | <p><b>السلطات الحكومية المحلية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مسؤول برنامج المتابعة والتقييم، أو</li> <li>• مسؤول برنامج المتابعة والتقييم في السلطة الحكومية المحلية، أو</li> <li>• منسق البرنامج مكلف بمسؤوليات المتابعة والتقييم (أي مسؤول عن المتابعة والتقييم بدوام جزئي)</li> </ul>                                                                                                                                   |
|                                                 | <p><b>الوزارة الرئيسية التي تطبق البرنامج</b><br/>وحدة المتابعة والتقييم،<br/>المكونة من ثلاثة موظفين بدوام كامل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• محلل/متخصص في البائيات</li> <li>• الإحصائي</li> <li>• الأشخاص المسؤولون عن جمع البيانات المنتظمة</li> </ul>   | <p><b>فريق إدارة الوزارة المنفذة الرئيسية المحلية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المسؤول عن نظام معلومات الإدارة (MIS)</li> <li>• الشخص/الأشخاص المسؤولون عن الحصول على البيانات، وضمان الجودة</li> </ul> <p><b>وحدات تقديم الخدمات في الوزارة</b><br/>(مثل المرافق الصحية)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الشخص/الأشخاص المسؤولون عن تسجيل البيانات، وترتيبها، وتقديم تقارير بشأنها، وضمان الجودة</li> </ul> |



| المستوى الوطني                                                                                                                                                                                                                                                                                | المستوى شبه الوطني                                                                                                                                                                                                                                                                                                | مستوى تسليم الخدمة                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>هيئة التنسيق الوطنية</b><br><b>وحدة المتابعة والتقييم</b><br><b>المكونة من أربعة موظفين بدوام كامل على الأقل</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المدير الوطني</li> <li>• مدير قواعد البيانات</li> <li>• الموظف المسؤول عن البيانات الروتينية</li> <li>• موظف الأبحاث</li> </ul>  | <b>لجنة التنسيق اللامركزية</b> المرتبطة بهياكل السلطة الحكومية المحلية <ul style="list-style-type: none"> <li>• لا يوجد شخص مكلف بالتقييم والمتابعة في اللجنة: تتم المتابعة والتقييم من قبل شخص يعمل في السلطة الحكومية المحلية</li> <li>• المسؤولية عن المتابعة والتقييم</li> </ul>                              | غير منطبق                                                                                                                                                                                                 |
| <b>وزارة الحكومة المحلية</b><br><b>منسق البرنامج، و/أو مسؤول المتابعة والتقييم</b>                                                                                                                                                                                                            | <b>السلطات الحكومية المحلية</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مسؤول برنامج المتابعة والتقييم، أو</li> <li>• مسؤول برنامج المتابعة والتقييم في السلطات الحكومية المحلية (ليس فقط)، أو</li> <li>• منسق البرنامج المكلف بمسؤوليات المتابعة والتقييم (أي مسؤول عن المتابعة والتقييم بدوام جزئي)</li> </ul> | غير منطبق                                                                                                                                                                                                 |
| <b>الوزارة الرئيسية التي تطبق البرنامج</b><br><b>وحدة المتابعة والتقييم</b><br><b>المكونة من ثلاثة موظفين بدوام كامل على الأقل</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المُحلل/المتخصص في الوبائيات</li> <li>• الإحصائي</li> <li>• الأشخاص المسؤولون عن جمع البيانات المنتظمة</li> </ul> | <b>فريق إدارة الوزارة المُنفذة الرئيسية المحلية</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المسؤول عن نظام معلومات الإدارة (MIS)</li> <li>• الشخص/الأشخاص المسؤولون عن الحصول على البيانات، وضمان الجودة</li> </ul>                                                                                             | <b>وحدات تقديم الخدمات في الوزارة</b><br>(مثل المرافق الصحية) <ul style="list-style-type: none"> <li>• الشخص/الأشخاص المسؤولون عن تسجيل البيانات، وترتيبها، وتقديم تقارير بشأنها، وضمان الجودة</li> </ul> |

| الوكمة              |                  | المستوى الوطني                                                                                                                                                | المستوى شبه الوطني                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | مستوى تسليم الخدمة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| قطاع المجتمع المدني | الشركاء الوطنيون | الوزارات الحكومية الأخرى (البرامج التي تشارك في تنفيذها وزارات متعددة)                                                                                        | لجنة التنسيق اللامركزية مثل مكتب الإدارة التعليمية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | المرافق الأخرى التي تقدم الخدمات الحكومية مثل المدارس                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                     |                  | • منسق البرنامج المكلف بمسؤوليات المتابعة والتقييم                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>الشخص المسؤول عن ترتيب بيانات المتابعة والتقييم، وتقديم تقرير بشأنها، والتحقق من صحتها، كجزء من نظام معلومات الإدارة التعليمية (EMIS) أو بالموازاة معه.</li> <li>الشخص/الأشخاص المسؤولون عن الحصول على البيانات الإلكترونية، وضمان الجودة</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>مسؤول التنسيق بدوام جزئي (على الأرجح أن هذا المسؤول لا يعمل بدوام كامل) المكلف بمهمة تسجيل البيانات الملائمة للبرنامج، وتلخيصها، وتقديم تقرير بشأنها، وتحليلها والتحقق من جودتها</li> </ul>                                                                                                                                                                                                             |
| قطاع المجتمع المدني | الشركاء الوطنيون | المنظمة/المنظمات الأم الجامعة لمنظمات المجتمع المدني                                                                                                          | المكاتب الإقليمية لأنشطة تنسيق عمل منظمات المجتمع المدني                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | منظمات المجتمع المدني المنفذة للخدمات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                     |                  | منسق البرنامج المكلف بمسؤوليات المتابعة والتقييم<br>المنظمة/المنظمات الأم الجامعة لرابطات المستفيدين من البرنامج<br>المنسق المكلف بمسؤوليات المتابعة والتقييم | <ul style="list-style-type: none"> <li>الشخص المسؤول عن ترتيب بيانات المتابعة والتقييم، وتقديم تقرير بشأنها، والتحقق من صحتها، كجزء من نظام المتابعة في المؤسسة</li> <li>المنظمات الجامعة في البلدان ذات المناطق الجغرافية الشاسعة، ربما يكون لها أيضًا مكاتب تنسيق شبه وطنية</li> <li>الشخص المسؤول عن ترتيب بيانات المتابعة والتقييم، وتقديم تقارير بشأنها، والتحقق من صحتها، كجزء من نظام المتابعة في المؤسسة الجامعة</li> <li>الشخص/الأشخاص المسؤولون عن الحصول على البيانات الإلكترونية، وضمان الجودة</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>مسؤول التنسيق بدوام جزئي (على الأرجح أنه لا يعمل بدوام كامل) المكلف بمهمة تسجيل البيانات، وتلخيصها، وتقديم تقرير بشأنها، وتحليلها والتحقق من جودتها</li> </ul> رابطات المستفيدين (منظمات العضوية) <ul style="list-style-type: none"> <li>مسؤول التنسيق بدوام جزئي (على الأرجح أنه لا يعمل بدوام كامل) المكلف بمهمة تسجيل البيانات، وتلخيصها، وتقديم تقرير بشأنها، وتحليلها والتحقق من جودتها</li> </ul> |

| الشركاء الوطنيون |                     | المستوى الوطني                                                                                                                                                                                                                     | المستوى شبه الوطني                                                                                                                                                                   | مستوى تسليم الخدمة                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الشركاء الوطنيون | القطاع الخاص        | <p><b>المنظمة الجامعة لقطاع الأعمال</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>المنسق المكلف بمسؤوليات المتابعة والتقييم</li> <li><b>المقار الرئيسية للشركات</b></li> <li>المنسق المكلف بمسؤوليات المتابعة والتقييم</li> </ul> | <p><b>المكاتب الإقليمية لأنشطة تنسيق الأعمال</b></p> <p>الشخص المسؤول عن ترتيب بيانات المتابعة والتقييم، وتقديم تقرير بشأنها، والتحقق من صحتها، كجزء من نظام المتابعة في المؤسسة</p> | <p><b>الشركات التي قامت بتطبيق البرنامج ضمن أعمالها</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>مسؤول تنسيق بدوام جزئي (على الأرجح أنه لا يعمل بدوام كامل) المكلف بمهمة تسجيل البيانات المُستلمة، وتلخيصها، وتقديم تقرير بشأنها، وتحليلها والتحقق من جودتها</li> </ul> |
|                  | قطاع المجتمع المدني | <p>مجلس الأبحاث الوطني، معاهد الأبحاث الجامعية، مجالس المراجعة الأخلاقية، وما شابه</p>                                                                                                                                             | غير منطبق                                                                                                                                                                            | غير منطبق                                                                                                                                                                                                                                                                 |

| المستوى الوطني   |                               | المستوى شبه الوطني                                                                                                                                                                                                           | مستوى تسليم الخدمة |
|------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| الشركاء الدوليون | المناديق والمؤسسات            | المكتب الوطني للمؤسسة                                                                                                                                                                                                        | غير منطبق          |
|                  | المعاهد البحثية               | المكتب الوطني للمؤسسة<br>المنسق المكلف بمسؤوليات المتابعة والتقييم                                                                                                                                                           | غير منطبق          |
|                  | الهيئات الثنائية              | المكتب الوطني للمؤسسة<br>موظف المتابعة والتقييم                                                                                                                                                                              | غير منطبق          |
|                  | الوكالات متعددة الأطراف       | المكتب الوطني للمؤسسة<br>مستشار الدعم الفني، مثل مستشار المتابعة والتقييم في برنامج الأمم المتحدة المشترك لفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، وموظف المتابعة والتقييم التابع لمنظمة الأمم المتحدة لحماية الطفولة (اليونيسيف). | غير منطبق          |
|                  | المنظمات غير الحكومية الدولية | المكتب الوطني للمؤسسة                                                                                                                                                                                                        | غير منطبق          |

ج: الأعمال الرئيسية في وظائف المتابعة والتقييم بدوام كامل مأخوذ من مقالة البنك الدولي بخصوص العناصر الأحد عشر من أنظمة المتابعة والتقييم العملية.)

يعمل الموظفون بدوام كامل داخل شبكة المؤسسات المسؤولة عن المتابعة والتقييم في مناصب مختلفة، ويتولون مسؤوليات مختلفة. وسنلخص فيما يلي المناصب والمسؤوليات المقترحة.

## على المستوى الوطني

### ١. مدير المتابعة والتقييم الوطني

- تنسيق عملية إنشاء مستندات نظام المتابعة والتقييم ومراجعتها.
- إدارة موظفي وحدة المتابعة والتقييم والإشراف عليهم.
- إدارة نظام المتابعة والتقييم (أي تقديم الإشراف الفني).
- تنسيق تكاليف تخطيط المتابعة والتقييم، والمراجعة السنوية.
- رئاسة مجموعة الأعمال الفنية للمتابعة والتقييم وتنسيق أعمالها.
- لعب دور محوري في تنسيق عمليات تخطيط جميع المسوحات وعمليات المراقبة وتنفيذها ونشر استنتاجاتها (بالتعاون مع المؤسسة المركزية في هذا الصدد).
- مناصرة المتابعة والتقييم في جميع القطاعات على مستوى صناعة القرار، وذلك لتكوين شراكات قوية في المتابعة والتقييم.
- وضع إستراتيجية بناء قدرات المتابعة والتقييم والإشراف عليها، وعلى الأنشطة المرافقة لها، ولعب دور محوري في حشد الموارد لهذا.
- تنسيق نتائج تقرير تدقيق البيانات والإشراف عليها.
- تكوين نواتج المعلومات (التقرير السنوي، وما شابه).
- الإشراف على جميع إجراءات نشر البيانات والتعقيبات.
- تمثيل المؤسسة/الوزارة في مننديات المتابعة والتقييم في البلاد.
- العمل كحلقة وصل مع مجموعات متابعة الفقر، والمجموعات الأخرى ذات الصلة.

### ٢. موظف البيانات

- إنشاء قاعدة بيانات وطنية وإدارتها بما يوافق احتياجات المتابعة والتقييم الوطنية
- استيراد البيانات من الوزارات/المؤسسات الحكومية، ووحدات التنسيق اللامركزية، وإجراء التحليلات التي تطلبها وحدة المتابعة والتقييم
- إنشاء قاعدة البيانات على المستويات اللامركزية، والإشراف على أعمالها
- تدريب الهياكل اللامركزية على استخدام قواعد البيانات
- استغلال الهياكل اللامركزية لاستكشاف مشكلات قواعد البيانات وإصلاحها
- توفير البيانات لجميع منتجات المعلومات من المؤسسة أو الوزارة

### ٣. موظف الأبحاث

- تنسيق عملية وضع إستراتيجية وجدول أعمال البحث والتعليم.
- تنسيق تنفيذ الإستراتيجية.
- العمل كحلقة وصل مع مجلس الأبحاث بخصوص الحصول على الموافقات الأخلاقية على جميع الأبحاث.
- العمل على ضمان إدارة وتنفيذ جدول أعمال الأبحاث والتعليم ذلك.
- تمثيل المؤسسة أو الوزارة في جميع منتديات الأبحاث شبه الوطنية.
- قيادة الأبحاث التي تمولها المؤسسة أو الوزارة.
- نشر نتائج الأبحاث في الدوريات الأكاديمية، ومؤتمرات الأبحاث، والمحاضرات الجامعية المتخصصة، والمنتديات السياسية أو منتديات صناعة القرار، وما شابه.

### ٤. موظف (موظفو) نظام المتابعة المنتظمة

- تنفيذ الأنشطة المجدولة و/أو المتفق عليها في خطة عمل المتابعة والتقييم السنوية.
- الاتفاق مع مقدمي البيانات على التعهدات المتعلقة بتقديم تقارير عن البيانات (بما فيها الأطر الزمنية)، بدعم من قيادة المؤسسة أو الوزارة.
- تنسيق الإشراف على بيانات متابعة البرنامج وتدقيقها.
- التنسيق مع موظف البيانات بخصوص الحصول على البيانات إلكترونياً داخل قاعدة البيانات الوطنية.
- العمل كحلقة وصل مع وزارة الصحة (أو الوزارة ذات الصلة) بخصوص جميع بيانات القطاع الصحي.
- تنسيق نشر بيانات المخبرات.
- الدعوة لاستخدام مخبرات بيانات المتابعة.

على مستوى السلطات الحكومية الإقليمية/المحلية

يكون هذا القسم وثيق الصلة بالموضوع حيثما يتم تنسيق الأنشطة على مستوى الهياكل الحكومية اللامركزية، مثل المجالس المحلية، والمجالس البلدية. وينبغي أن تتوفر موارد المتابعة والتقييم التالية على المستويات اللامركزية (ترتبط بمكاتب الحكومة المحلية وتمثل جزءاً منها):

### ١. موظفو المتابعة والتقييم المحليون/الإقليميون

- القيام بالأنشطة المعنية بمناصرة المتابعة والتقييم على المستوى اللامركزي ومختلف مستويات التنفيذ.
- تنسيق بناء قدرات المتابعة والتقييم (مثل تدريب الشركاء والإشراف عليهم).
- تنسيق عملية تنفيذ نظام متابعة البرنامج على المستوى اللامركزي.

- التعاون مع الأطراف المعنية بخصوص تنفيذ نظام متابعة البرنامج.
- إدارة الحصول على بيانات نظام متابعة البرنامج وتقديمها وتصديرها إلى نظام المتابعة والتقييم الرئيسي.
- إدارة نشر بيانات متابعة البرنامج.
- دعم تنسيق المسوحات على المستوى اللامركزي، بالتعاون مع موظف الأبحاث.
- تقديم المشورة بخصوص مشكلات المتابعة والتقييم على المستوى اللامركزي.
- إدارة عملية بناء قدرات المتابعة والتقييم على المستوى اللامركزي.
- تحليل بيانات المتابعة والتقييم وتقديمها حسب متطلبات المستويات اللامركزية.
- نشر نواتج المعلومات.
- الترويج لاستخدام البيانات أثناء عملية صناعة القرار، والتخطيط للتدخلات والاستفادة من البيانات في صناعة القرار.
- إدارة نظام تسجيل منفذي البرنامج على المستوى اللامركزي.
- العمل كحلقة وصل مع المؤسسة الوطنية التي تدير نظام المتابعة والتقييم في جميع مسائل المتابعة والتقييم على المستوى اللامركزي.

### على مستوى تقديم الخدمة

يوجد في بعض المؤسسات موظفون بدوام كامل، بينما تفتقر مؤسسات أخرى إلى ذلك. وبغض النظر عن وجود موظف بدوام كامل مسؤول عن المتابعة والتقييم أم لا، فينبغي أن تُعين كل مؤسسة تنفذ الأنشطة شخصًا لتعديل أدوات التسجيل اليومي ولضمان الالتزام بنظام متابعة البرنامج الوطني (أو إنشاء تلك السجلات إن لم تكن موجودة). ويتضمن هذا:

- الاحتفاظ بسجلات يومية لتنفيذ الأنشطة
- جمع نماذج نظام متابعة البرنامج وتقديم نماذج البيانات المكتملة
- حضور اجتماعات التعقيب على نظام متابعة البرنامج اللامركزية
- الترويج لاستخدام بيانات نظام متابعة البرنامج عند التخطيط للتدخلات

## الملحق "ب": عوامل جدارة التقييم

١. عوامل الجدارة المعرفية للتقييم

### ١-١. تقدير الدور الاجتماعي والسياسي الذي يلعبه التقييم

- ١-١-١. إظهار الوعي بمعارف وتاريخ التقييم.
- ١-١-٢. تقدير الروابط والاختلافات بين التقييم والأبحاث الاجتماعية.
- ١-١-٣. فهم نظرية البرنامج ودلالاتها.
- ١-١-٤. القدرة على الربط بين التقييم والبيئة السياسية.
- ١-١-٥. إظهار الإلمام بالنظريات السببية، والإسناد.
- ١-١-٦. إظهار إدراك مختلف أوضاع التعميم.

### ٢-١. فهم طرق ومقاربات التقييم

- ٢-١-١. استخدام مفاهيم ومصطلحات التقييم المناسبة.
- ٢-١-٢. معرفة كيفية تصميم التقييم وهيكلته.
- ٢-١-٣. فهم قيمة مقاربات التقييم المتنوعة.
- ٢-١-٤. إظهار الاستخدام المناسب لتلك المقاربات في السياقات المختلفة.
- ٢-١-٥. إظهار الإلمام بالمنهجيات الكمية والوصفية، والافتراضات الفلسفية التي تقوم عليها.
- ٢-١-٦. فهم إمكانات وحدود الطرق الكمية (ويشمل ذلك التجارب العشوائية، وتحليل التكلفة والمنفعة، والمسوحات)، والأساليب النوعية (يشمل ذلك دراسة الحالة، والمقابلات والملاحظة).

### ٣-١. إظهار القدرة على استخدام أدوات التقييم في جمع البيانات وتحليلها بغرض:

- ٣-١-١. تصميم دراسات الحالة، والمسوحات، والمقابلات، والملاحظات.
- ٣-١-٢. إعداد أنظمة متابعة التقييم واستخدامها.
- ٣-١-٣. تحديد المؤشرات والأسئلة المناسبة لمهمة التقييم.
- ٣-١-٤. تحليل وتفسير البيانات وفق الإستراتيجيات المختلفة.
- ٣-١-٥. وضع المعايير لتحديد صلاحية و"قيمة" التقييم.
- ٣-١-٦. تقديم تقارير عادلة وموضوعية إلى الجمهور المقصود بخصوص الشأن العام.



٢. عوامل الجدارة المتعلقة بالممارسات الاحترافية

## ٢-١. إظهار القدرة على إجراء التقييمات

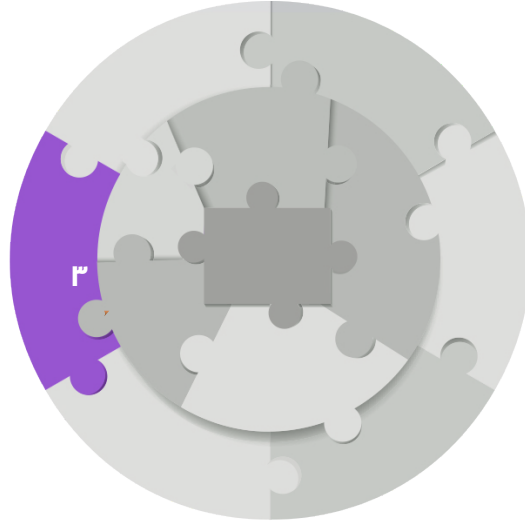
- ٢-١-١. تأكيد سياق التقييم.
- ٢-١-٢. تقدير المنطق السياسي ونظرية البرنامج.
- ٢-١-٣. تحديد المقاربات، والطرق، والأدوات المناسبة.
- ٢-١-٤. اختيار مقاييس التقييم الملائمة والرشيدة.
- ٢-١-٥. معرفة توقيت إشراك المُقيمين ذوي المهارات المختلفة.
- ٢-١-٦. إظهار الإدارة الفعالة للتقييم.
- ٢-١-٧. اتخاذ القرارات الأخلاقية الحساسة من الناحية العملية.
- ٢-١-٨. تفسير نتائج التقييم في سياقها.

## ٢-٢. إظهار المهارات الشخصية

- ٢-٢-١. الكتابة والحديث بطلاقة وبوضوح.
- ٢-٢-٢. القدرة على العمل الفردي والجماعي.
- ٢-٢-٣. استخدام مهارات التفاوض الصحيحة والحساسة.
- ٢-٢-٤. إظهار مراعاة الاعتبارات الثقافية/الجنسانية.
- ٢-٢-٥. تنمية العلاقات المهنية.

٣. عوامل الجدارة المتعلقة بالسمات والاستعداد للتصرف

- ٣-١. التمسك بالقيم الأخلاقية والديمقراطية
- ٣-٢. احترام العملاء، والأطراف المعنية، والمشاركين
- ٣-٣. الانفتاح والمرونة عند التعاطي مع السياقات المتغيرة
- ٣-٤. ممارسة الحكم المنطقي والصحيح والعادل
- ٣-٥. القدرة على التزام الحيادية عند التعامل مع الصراعات
- ٣-٦. إظهار المعرفة الذاتية ومتابعة التطوير المهني



## الفصل ٣

### الشراكات في المتابعة والتقييم

#### أهداف الفصل

يهدف هذا الفصل إلى تمكينك من فهم أهمية تأسيس شراكات قوية بخصوص المتابعة والتقييم، والحفاظ عليها، بهدف الجمع بين مجموعات متنوعة من الأشخاص من مختلف المؤسسات للعمل معًا من أجل تحقيق أهداف وغايات متشابهة. وتشكّل شراكات المتابعة والتقييم أهمية خاصة، لا سيما وأن الكثيرين من المشاركين في العملية لا يعملون بالضرورة في المؤسسات نفسها.

#### المعرفة والمهارات التي يشتمل عليها الفصل

- بنهاية هذا الفصل، ينبغي أن تكون قادرًا على القيام بما يلي:
- (أ) شرح أنواع الشراكات المختلفة ومزاياها وآلياتها المختلفة للآخرين.
  - (ب) فهم قضايا التنفيذ المرتبطة بعملية تأسيس الشراكات والحفاظ عليها.
  - (ج) تأسيس مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم الوطني والحفاظ عليها بوصفها من آليات شراكة المتابعة والتقييم.
  - (د) تنظيم رحلة/بعثة مشتركة مع شركاء تنمية الآخرين.

## قبل أن تبدأ...

خصّص بضع دقائق من وقتك لقراءة الأسئلة التالية بتمعن. فقد تجد أنه من المفيد تدوين إجاباتك عنها. وخلال دراستك لهذا الفصل، قارن إجاباتك بآراء المؤلفين.

- لماذا تشكل الشراكات أهمية في المتابعة والتقييم؟
  - متى تصبح الشراكة ناجحة؟
  - لماذا تفشل الشراكات؟
  - ما الذي يجعل الشراكة قوية؟
  - كيف أبنى شراكات مع الأفراد العاملين في مجال المتابعة والتقييم؟
  - من الذي ينبغي أن أبنى شراكات معه؟
  - لماذا أشارك في مجموعة عمل فنية مختصة بالمتابعة والتقييم؟
  - كيف يمكنني تنسيق الجهود مع الشركاء العاملين في مجال المتابعة والتقييم؟
- تعد المتابعة والتقييم قضية شاملة، مما يستدعي اشتراك العديد من الأشخاص فيها بمرور الوقت. تذكرنا هذه الأسئلة بأن نظام المتابعة والتقييم لا يحتاج إلى أشخاص يتمتعون بالمهارة فحسب، بل يحتاجون أيضًا إلى التخطيط والعمل معًا لضمان نجاح نظام المتابعة والتقييم. تُعدّ هذه الشراكات مهمة في مجال التقييم والمتابعة حتى وإن كانت المنظمة المعنية منظمة صغيرة تنفذ برنامجًا.

ومن شأن هذا الفصل أن يعلمك المزيد حول بناء شراكات قوية لنظام المتابعة والتقييم والحفاظ عليها.

## ١. مقدمة

**"لن تنفك برائن الإيدز إلا من خلال البرامج الفعالة على المستوى القطري.**

**وتكمن الصعوبة في أن الوكالات والجهات الممولة**

**تعمل بشكل شبه مستقل عن بعضها البعض.**

**ما لا يحدث أبدًا هو إنشاء حدث أو عملية لوضع إستراتيجيات قطرية متكاملة تركز على البلد فحسب، لا على**

**مصالح الوكالة أو الجهة الممولة أو الدائرة الانتخابية..."**

ريتشارد هورتون، *ذا لانسيت*، المجلد ٣٦٨، ٢٦ أغسطس، ٢٠٠٦، الصفحتان ٧١٦ و ٧١٨

تشكّل شراكات المتابعة والتقييم جزءًا من حلقة الأفراد والشراكات والتخطيط المؤلفة من ١٢ عنصرًا لنظام المتابعة والتقييم الوظيفي. يُمكن إنشاء شراكات قوية والحفاظ عليها مجموعات من الأشخاص المتنوعين المنتمين إلى منظمات مختلفة من العمل معًا حول مجموعة الأهداف نفسها. يشكل هذا أهمية خاصة لنظام المتابعة والتقييم، نظرًا لأن العديد من الأشخاص المعنيين لا يعملون في المؤسسات نفسها أو يأتون من القطاع نفسه.

**موجز عن العنصر ٣:** يبدأ هذا العنصر بالمعلومات الأساسية والتعريفات المتعلقة بشراكات المتابعة والتقييم، وأنواع الشراكات الموجودة، وآليات المساعدة في إنشائها والحفاظ عليها (القسم ٢). يصف القسمان ٣ و ٤ النتائج المنشودة لهذا الفصل (عند إنشاء شراكات المتابعة والتقييم والحفاظ عليها) وفوائدها. وسترد قضايا التنفيذ المرتبطة بالمتابعة والتقييم في القسم الخامس. ويشمل ذلك فهم مبادئ إنشاء الشراكة، وخصائص الشراكات الناجحة، وآليات إنشاء مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم (TWG) والحفاظ عليها. يُوجه القسم ٦ إلى الأشخاص المسؤولين عن شراكات نظام المتابعة والتقييم والحفاظ عليها ويركز على كيفية إنشاء مجموعة عمل فنية وطنية مختصة بالمتابعة والتقييم. يناقش القسم ٧ كيف يمكن لممثلي شركاء التنمية، الذين يخططون للدعم الفني في أحد البلاد، القيام برحلات أو بعثات مشتركة مع شركاء التنمية الآخرين. ويختتم الفصل بملخص للدروس المستفادة (القسم الثامن)، إلى جانب تدريب عملي لترسيخ ما تعلمته في هذا الفصل (القسم التاسع).

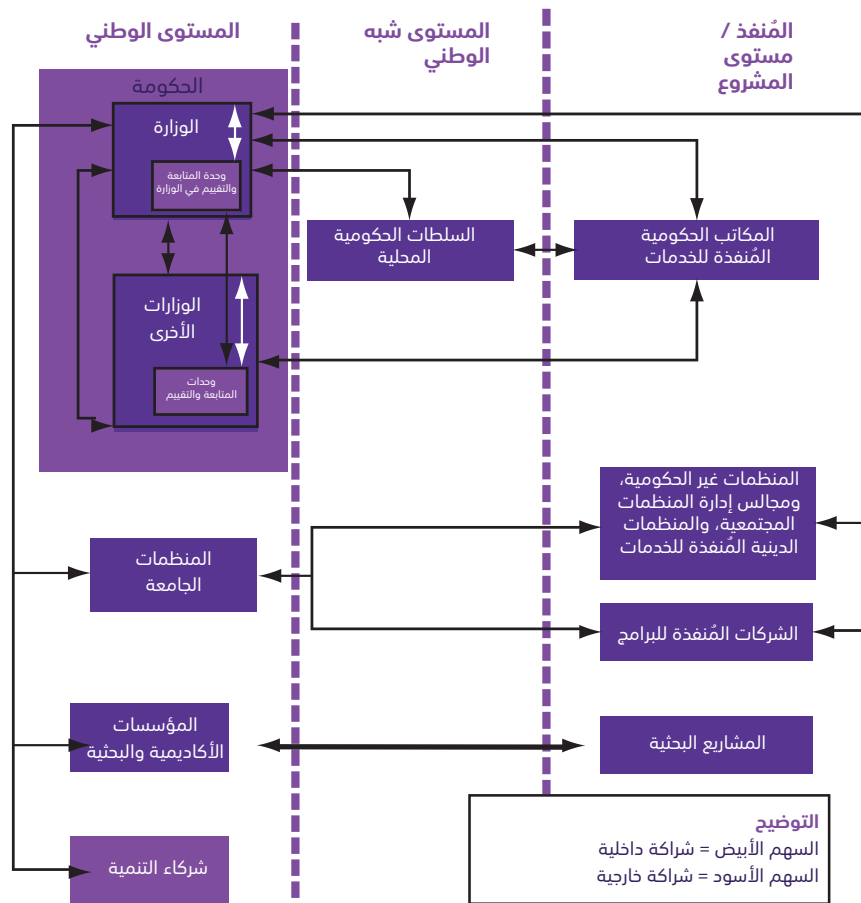
## ٢. معلومات أساسية وتعريفات

(أ) **شراكات المتابعة والتقييم:** الشراكة هي اتفاق بين طرفين أو أكثر للعمل معًا من أجل تحقيق أهداف مشتركة. وتتيح هذه الشراكة عمل الشركاء (الأفراد والمؤسسات) على مشاركة الموارد والأفكار والخبرات، بهدف دعم وإثراء قدرات بعضهم البعض وتحقيق الغايات المشتركة على نحو أفضل.

يمكن أيضًا النظر إلى الشراكات على أنها مجموعتان، أو أكثر، تعملان بشكل تعاوني من أجل تحقيق الغايات المشتركة وتحقيق غاياتها الفردية في الوقت نفسه. تعد شراكة المتابعة والتقييم نوعًا خاصًا من الشراكات، حيث تشير إلى علاقة تعاونية بين الأشخاص أو المجموعات التي توافق على تقاسم مسؤولية تنفيذ نظام المتابعة والتقييم. وتتميز هذه الشراكات بالالتزام بالتعاون والمسؤولية المشتركة وتحقيق غاية مشتركة.

(ب) **أنواع شراكات المتابعة والتقييم:** ستعتمد أنواع شراكات المتابعة والتقييم بشكل كبير على نظام المتابعة والتقييم المتبع في المنظمة. فعلى سبيل المثال، سيكون لدى أي منظمة صغيرة شراكات أقل تفصيلاً من وزارة التربية والتعليم التي تحاول تشغيل نظام موحد للمتابعة والتقييم لقطاع التعليم بأكمله. وتتضمن أنظمة المتابعة والتقييم الوطنية أكثر الشراكات تعقيدًا، إذ ستدمج بين الشراكات الداخلية (على سبيل المثال، بين الوحدات داخل الوكالة الواحدة) ونظيرتها الخارجية (على سبيل المثال، بين الوكالة وشركائها). كما قد ينتمي الشركاء الخارجيون إلى قطاعات مختلفة (متعددة)، وسلطات حكومية محلية، ومجتمعات مختلفة (متعددة المستويات). يُوضح هذان النوعان من الشراكات للنظام الوطني للمتابعة والتقييم في الشكل ج ١-٣.

الشكل ج ١-٣: أنواع شراكات المتابعة والتقييم في نظام المتابعة والتقييم



المصدر : المؤلفان

- (ج) توجد آليات شراكة مختلفة يمكن من خلالها إنشاء شراكات المتابعة والتقييم والحفاظ عليها:
- **فرقة العمل:** تجمع مؤقت للأشخاص المفوضين من هيكل دائم لتحقيق هدف محدد، قصير المدى في كثير من الأحيان.
  - **مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم:** تتضمن مجموعة من الخبراء الذين يجتمعون على أساس منتظم لمناقشة التطورات التقنية المتعلقة بالمتابعة والتقييم والموافقة على مستندات المتابعة والتقييم الرئيسية. ولهذه المجموعات عضوية ثابتة تمنح على أساس الدعوات فقط وتتألف عادة من الأطراف المعنية من جميع القطاعات.
  - **جولة دراسية مشتركة:** تمثل فرصة لمجموعات من الأشخاص المرشحين من بلد ما لزيارة مجموعات مماثلة في بلدان أخرى لديها اهتمامات مماثلة، لمعرفة المزيد حول كيفية تشغيل برامجهم.
  - **التقييم المشترك:** يتضمن ذلك تولي أكثر من شريك لتقييم البرنامج معًا. وقد أعدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية/لجنة المساعدة الإنمائية مؤخرًا مبادئ توجيهية بشأن إجراء التقييمات المشتركة. تتمثل المنافع في: تنمية القدرات المشتركة، والتنسيق وخفض تكلفة المعاملات، والمشاركة والمواءمة، والموضوعية والشرعية، والنطاق الأوسع. تشمل التحديات صعوبة تقييم برنامج متعدد الوكالات أو متعدد القطاعات، فضلًا عن تكلفة وصعوبة تنسيق العمل المشترك (لجنة المساعدة الإنمائية في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٢٠٠٦).
  - **بعثات/رحلات المتابعة والتقييم المشتركة:** يتضمن ذلك أكثر من ممثل لشريك التنمية (جميعهم يدعمون الدولة في جانب واحد أو أكثر من جوانب نظام المتابعة والتقييم) ويتفقدون ويخططون لرحلة مشتركة إلى الدولة المعنية. وقد تم مؤخرًا توثيق الخبرات الجيدة المتعلقة ببعثات/رحلات المتابعة والتقييم المشتركة. (ابحث في مكتبة الموارد الإلكترونية عن "الحصول على نتائج - شراكات المتابعة والتقييم".)

### ٣. النتائج المراد تحقيقها عند تنفيذ هذا العنصر

#### النتيجة طويلة المدى:

- إنشاء شراكات داخلية وخارجية والحفاظ عليها لتعزيز نظام المتابعة والتقييم

#### النتائج قصيرة ومتوسطة المدى:

- لائحة بجميع الأطراف المعنية في المتابعة والتقييم
- آلية التنسيق والتواصل مع جميع الأطراف المعنية في المتابعة والتقييم
- المشاركة في مجموعة الأعمال الفنية في نظام المتابعة والتقييم الوطني
- القيادة المحلية وقدرات تنسيق الأطراف المعنية

## وقفة للتفكير (١):

فكّر في شراكات المتابعة والتقييم داخل مؤسستك، وكذلك بين نظام المتابعة والتقييم في مؤسستك والشركاء الخارجيين. هل تشارك مؤسستك في العديد من هذه الشراكات؟ متى كانت هذه الشراكات ناجحة؟ هل يمكنك تحديد الجوانب التي ساهمت في نجاحها؟ ما التحديات التي واجهت الشراكات غير الناجحة؟ كم عدد النتائج المذكورة قصيرة ومتوسطة المدى التي لوحظت في مؤسستك؟

## ٤. فوائد شراكات المتابعة والتقييم في نظام المتابعة والتقييم

١. **تعمل شراكات المتابعة والتقييم على زيادة وتحسين التواصل، والمشاركة، والمساءلة المشتركة، بين الأطراف المعنية المشاركة في المتابعة والتقييم.** يسهل التواصل المحسن اتباع مقاربة منسقة لإدارة نظام المتابعة والتقييم ويساعد في تكوين رؤية مشتركة له.
٢. **تمكّن شراكات المتابعة والتقييم الوكالة الرائدة من تنسيق جهود المتابعة والتقييم لشركاء التنمية والوكالات الحكومية والمجتمع المدني والقطاع الخاص.** في تقييم منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية/لجنة المساعدة الإنمائية لعام ٢٠٠٣، أفادت الحكومات أن الجهود غير المنسقة من قبل شركاء التنمية تفرض ثالث أكبر عبء على دعم التنمية (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٢٠٠٣: ١٣). يقلل التنسيق المحسن من الارتباك والازدواجية، ويسهل التعلم المشترك، ومن ثم يقلل التكاليف المرتبطة بأنظمة المتابعة والتقييم.
٣. **تساعد شراكات المتابعة والتقييم في تبسيط وتنسيق ومواءمة إجراءات المتابعة والتقييم وإجراءات تقديم تقارير للحكومة والمجتمع المدني والقطاع الخاص وشركاء التنمية.** يمكن للشراكة القوية أن تمكّن المنظمات من إعداد تقرير موحد لجميع الشركاء بدلاً من الإهدار غير الضروري للوقت والمال في إعداد تقارير متعددة. تساعد هذه المقاربة في بناء منصة مشتركة لمشاركة المعلومات والخطط والنتائج والأدوات والإستراتيجيات.
٤. **تساعد شراكات المتابعة والتقييم على حشد الدعم التقني والمالي المطلوب لتنفيذ نظام المتابعة والتقييم.** عندما تتواصل الأطراف المعنية المشاركة في نظام المتابعة والتقييم بشكل منتظم وفعال، فإن كل شخص معني يتفهم الدعم البشري والمالي والفني المطلوب لعمل المتابعة والتقييم. يمكن تقسيم وظائف المتابعة والتقييم بشكل منطقي بين الأطراف المعنية، التي تصبح بعد ذلك أكثر قدرة على مشاركة مهاراتها التقنية بكفاءة وفعالية. تساعد هذه الشراكات أيضًا في ربط عمليات المتابعة والتقييم بميزانيات الأطراف المعنية ودعم التقسيم الواضح للعمل.
٥. **تساعد شراكات المتابعة والتقييم على تحقيق الغاية المتمثلة في نظام واحد منسق للمتابعة والتقييم:** وقد تم تصميم أنظمة المتابعة والتقييم المنسقة (كما في عناصر الوحدة الثلاثة المصممة لجعل دعم الإيدز أكثر فعالية وكفاءة<sup>١</sup>) للحماية من تكاثر الإستراتيجيات واللجان وأنظمة المتابعة؛ ما يزيد من ارتباك وازدواج الجهود ويرفع تكاليف المعاملات على البلدان. وتعد الشراكات القوية للمتابعة والتقييم السبيل الأمثل لتحقيق هذه الغاية.

٦. **القيام ببعثات/رحلات مشتركة منافع إضافية محددة** لشركاء التنمية العاملين في أحد البلدان. تتيح الشراكات من خلال البعثات المشتركة تبادل التعقيبات الموحدة على مدى فترة زمنية أقصر، ومساعدة المستشارين التقنيين للمتابعة والتقييم على المستوى القطري على وضع إستراتيجيات جديدة أو التوصل إلى حلول جديدة، وتقديم موظفين جدد على المستوى القطري، واستكشاف الحلول الممكنة للتحديات على المستوى القطري، ورفع مستوى مصداقية شركاء التنمية، وإتاحة الفرصة للوكالة التي يتم دعمها للدعوة إلى ترشيد الدعم.

## ٥. قضايا التنفيذ المتعلقة بإنشاء شراكات المتابعة والتقييم والمحافظة عليها

### ١-٥. مبادئ الإدارة الفعالة والمحافظة على استدامة شراكات المتابعة والتقييم

- ينبغي أن تكون هناك ثقة متبادلة بين الشركاء. ويمكن بناء ذلك من خلال الحوار المفتوح وتبادل الآراء في بيئة مبنية على الاحترام تستوعب مختلف وجهات النظر. وستجعل مثل هذه الإجراءات الشركاء يشعرون بالتقدير وتساعد على استمرارية مشاركتهم.
- ينبغي أن يُساءل الشركاء أمام بعضهم البعض حتى يحترموا حقوقهم ومسؤولياتهم كأطراف معنية بموضوع المتابعة والتقييم.
- تتميز الشراكات بالديناميكية. ومن البديهي أن تحدث التغييرات عندما يتغير الأفراد الذين يمثلون المؤسسات، وعندما تتغير الأولويات المؤسسية. لذا، فإن الحفاظ على الشراكات رهين بتواصل الجهود. ينبغي أن تكون الشراكات مرنة وقابلة للتكيف مع التغيير.
- ينبغي أن تكون الشراكات هادفة. وبعبارة أخرى، ينبغي أن يكون للشراكات أهداف محددة مسبقًا ونتائج مقصودة حتى يتمكن كل شخص معني من إدراك قيمة الشراكة. قد تشمل النتائج، على سبيل المثال، إنتاج أربعة منتجات إعلامية كل عام.
- تشكّل الشراكات الداخلية (بين وحدة المتابعة والتقييم وبقية وحدات المؤسسة) والشراكات مع وحدات المتابعة والتقييم التابعة للوزارات المشاركة في البرنامج الذي تتم متابعته، أهمية بالغة وينبغي تطويرها.
- يعتبر التنسيق لتحسين فعالية المساعدة المقدمة *والإدارة لتحقيق النتائج* على حد سواء أولويتين عالميتين لشركاء التنمية وأولويات مؤسسية لمعظم وكالات التنمية. يمكن استخدام الزخم الناتج عن التنسيق الدولي وجدول أعمال "الإدارة لتحقيق النتائج" لتشجيع الشركاء داخل البلد على المشاركة في نظام المتابعة والتقييم.



- في الشراكات الناجحة، تحظى المهارات والإسهامات التكميلية لجميع الشركاء بالتقدير. ويمكن أن يؤدي التقسيم المتفق عليه لمسؤوليات الشركاء إلى تنسيق الإسهامات والحد من الفجوات. ينبغي أن تساعد خطة عمل المتابعة والتقييم المدرجة في الميزانية (انظر العنصر ٥)، والتي تحدد مسؤوليات جميع الشركاء، في تعيين أدوار محددة لكل شريك.

## ٢-٥. سمات شراكات المتابعة والتقييم الناجحة

تنجح الشراكات عندما:

- توجد رؤية مشتركة لما يمكن تحقيقه، وذلك وفقاً لتفويضات أو جداول أعمال واضحة ومشتركة.
- يتألف الشركاء من مجموعات تأسيسية شرعية مهتمة بالمتابعة والتقييم وتتفق على أن الشراكة ضرورية.
- يوجد احترام وثقة بين مجموعات المصالح المختلفة، والتزام من مجموعات المصالح الرئيسية نشأ من خلال عملية واضحة ومفتوحة، وقدر كبير من التمثيل والتأثير المتوازن على جميع المستويات وفي جميع الهيئات والعمليات ذات الصلة.
- يُكرس وقت لبناء الشراكة ووضع طرق متوافقة ومرنة للعمل معاً (بما في ذلك مراعاة الاحتياجات والتحديات الخاصة بكل شريك على حدة).
- يتم التواصل واتخاذ القرارات المشتركة بشكل فعال وفي الوقت المناسب، مع الالتزام بتحقيق توافق في الآراء.
- توجد إدارة وتنسيق تنظيمي فعال داخل القطاعات، بالإضافة إلى قيادة فعالة.
- يحصل الشركاء على معلومات كافية وبطريقة مناسبة وفي الوقت المناسب.
- يتم توفير التدريب والدعم التقني للشركاء من أجل تعزيز المهنية وثقافة الإنصاف والشفافية.
- يوجد دليل على المشاركة غير التمييزية لجميع الشركاء، والملكية المشتركة، والمسؤولية، والالتزام.
- تستند الشراكة إلى دعم إداري فعال، مثل توجيه إشعار مسبق بوقت كافٍ بخصوص موعد الاجتماعات والعمليات.

## ٣-٥. استخدام مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم كآلية شراكة

تتألف مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم من شراكة متعددة القطاعات تمثل عادة جميع الأطراف المعنية بالمتابعة والتقييم في بلد معين، وعادة ما يتم إنشاؤها لأنظمة المتابعة والتقييم على المستوى الوطني. تؤدي مجموعات العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم مجموعة متنوعة من الوظائف في بلدان مختلفة. وقد تشمل تنسيق أنشطة المتابعة والتقييم، وتقديم المشورة بشأن قضايا المتابعة والتقييم الفنية، وتوفير شراكة أو منتدى استشاري. فيما يلي بعض النصائح للحفاظ على نشاط وعمل مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم:

## تشكيل وتفويض ومهام مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم:

١. منح مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم الشرعية والسلطة لاتخاذ القرارات أو تقديم المشورة، وذلك من خلال تضمين تشكيلها في الخطة الإستراتيجية الوطنية.
٢. ينبغي أن يتلقى أعضاء مجموعة العمل الفنية نفس البدلات التي تحصل عليها اللجان الدائمة المماثلة الأخرى، مثل منتدى الشراكة أو مجلس المفوضين.
٣. ينبغي أن تتأخر الحكومة مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم بحيث يُنظر إليها على أنها آلية تنسيق شرعية تديرها الحكومة.
٤. وضع الشروط المرجعية لمجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم. تشمل مكتبة موارد المتابعة والتقييم الخاصة بالفريق العالمي لدعم المتابعة والتقييم في مجال فيروس نقص المناعة البشرية/إيدز (GAMET) على مبادئ توجيهية للشروط المرجعية لمجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم وأمثلة على الشروط المرجعية من بلدان مختلفة. (ويمكن الوصول إليها عبر <http://gametlibrary.worldbank.org> والنقر فوق قطعة اللغز شراكات المتابعة والتقييم أو عبارة شراكات المتابعة والتقييم على الجانب الأيسر من الشاشة، بمجرد دخولك إلى المكتبة).
٥. ضمان إشراف مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم على تنفيذ خطة عمل المتابعة والتقييم (راجع العنصر ٥). ويعني هذا أن أعضاء مجموعة العمل الفنية الفرديين، على سبيل المثال، سيقدمون تقريراً عن أنشطة المتابعة والتقييم خلال الأشهر الثلاثة الأخيرة الموكلة إلى منظماتهم استناداً إلى خطة العمل الوطنية للمتابعة والتقييم. وبهذه الطريقة، لن تهيمن وكالة التنسيق على الاجتماع ولن يكون للمشاركين الآخرين دور سلبي في الاجتماع وإنما سيضطلعون بدور إيجابي وسيقدمون إسهامات متساوية.
٦. قد تحتاج مجموعة العمل الفنية إلى تشكيل لجان فرعية من وقت لآخر، تُكلف بأهداف قصيرة المدى ذات نطاق زمني محدد للتعامل مع قضايا محددة (كمسح محدد). ينبغي أن يرأس هذه اللجان ممثلون حكوميون وينبغي أن تقدم تقارير إلى مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم الرئيسية حول التقدم المحرز.

## عضوية مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم وحضور الاجتماعات:

- ينبغي أن يكون لجميع المنظمات التي تم تكليفها بمهام المتابعة والتقييم، استناداً إلى خطة العمل الوطنية للمتابعة والتقييم، تمثيل في مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم (بما في ذلك الإدارات الحكومية المعنية بالمتابعة والتقييم، والهياكل اللامركزية، ومنظمات المجتمع المدني).
١. تزداد احتمالات حضور شركاء التنمية بانتظام إذا أُسند إليهم دور معين يطلعون به، ورأوا الفوائد التي تعود على مؤسساتهم، وتبين لهم أن الاجتماعات مثمرة، وأن هناك تقدماً يتم إحرازه.
  ٢. يمكن تحسين مشاركة واهتمام الشركاء الرئيسيين من خلال منحهم دوراً بارزاً في مجموعة العمل الفنية (على سبيل المثال، الرئيس أو نائب الرئيس).
  ٣. ينبغي للمنظمات الجامعة للمجتمع المدني العضوة في مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم تقديم تعقيبات حول أنشطة المتابعة والتقييم لأعضاء المجموعة.
  ٤. في بداية نظام المتابعة والتقييم، ينبغي أن تجتمع مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم بانتظام أكثر من اللازم بمجرد بلوغ النظام لمرحلة الاكتمال. ينبغي أن يكون أعضاء مجموعة العمل الفنية على دراية بأنهم بحاجة للاجتماع مرة واحدة في الشهر خلال الـ ١٨ أشهر الأولى التي تعقب تنفيذ النظام وعلى أساس ربع سنوي بعد ذلك، لضمان المشاركة والشعور بالتقدم.

## ٤-٥. أنشطة خاصة لتعزيز شراكة المتابعة والتقييم مع المجتمع المدني

### الجدول ج ٣-١: أنشطة محددة لتعزيز دور المجتمع المدني في شراكات المتابعة والتقييم

| دعم ممثلي القطاع المجتمعي من خلال:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | يمكن لممثلي قطاع المجتمع دعم الشراكة من خلال:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم التمييز والترحيب بمشاركة جميع أفراد قطاع المجتمع</li> <li>• تقديم إشعار مسبق قبل الاجتماعات والعمليات بفترة كافية</li> <li>• تقديم الدعم الإداري (مثل تدوين وتوزيع محاضر الاجتماعات)</li> <li>• إتاحة الحصول على معلومات عامة عن هيئة أو عملية التنسيق بحرية وسهولة</li> <li>• توفير المعلومات حول الفرص المتاحة للقطاع المجتمعي لتقديم المدخلات</li> <li>• توفير مسؤول اتصال للتواصل مع قطاع المجتمع (مثل مسؤول الشراكة)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• فهم الضغوط والمسؤوليات العديدة التي تواجهها الأمانة التنفيذية</li> <li>• توفير المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب (على سبيل المثال، حول عملية اختيار ممثلي القطاع المجتمعي)</li> <li>• توفير موارد مجتمعية (مثل الخبراء للمشاركة في مجموعات العمل)</li> <li>• نقل المعلومات إلى قطاع المجتمع الأوسع عبر جهات التنسيق، مثل الشبكات</li> </ul> |

مقتبس من: OSACI, AfriCASO, the Alliance, 2007 (المجلس الدولي للمنظمات المعنية بخدمات متلازمة نقص المناعة المكتسبة، والمجلس الإفريقي لمنظمات خدمة متلازمة نقص المناعة المكتسبة، والتحالف الدولي لمكافحة فيروس نقص المناعة البشرية / الإيدز).

## ٥-٥. أنشطة خاصة لشركاء التنمية لتعزيز الشراكة مع الحكومة

يمكن لشركاء التنمية المساهمة في بناء شراكات لنظام المتابعة والتقييم من خلال دعم المؤسسات (ماليًا وتقنيًا) التي تقود مجموعات العمل الخاصة بالمتابعة والتقييم وربط عمليات التخطيط وإعداد الميزانية الخاصة بهم بالعمليات الحكومية. ينبغي أن يكون شركاء التنمية على دراية بأحدث المعلومات حول تطورات الشراكة، وأن يتواصلوا بطريقة منسقة ومتسقة مع الحكومة للتأكد من أنهم على دراية بأحدث السياسات الحكومية.

## ٦. الدليل الإرشادي ج ٣-١: إنشاء وإدارة مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم

كما هو مذكور في الفقرة ٣-٥، تعد مجموعات العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم إحدى آليات إنشاء شراكة للمتابعة والتقييم في البلد. وتصف هذه الخطوات كيفية إعداد مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم. ملاحظة: يمكن أيضًا استخدام العديد من الخطوات أدناه، مع بعض التعديل، لتقوية مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم الحالية.

### الخطوة الأولى: جمع المعلومات الضرورية عن المتابعة والتقييم والشراكات الأخرى، وتحديد نقاط القوة والضعف

عند التخطيط لإنشاء شراكات للمتابعة والتقييم، اكتشف:

- ما إستراتيجية الحكومة لشراكة المتابعة والتقييم؟ (لتجنب المساومة أو التحايل عن طريق الخطأ على هذه الإستراتيجية)
- هل هناك أي خطط حالية للشراكات؟
- ما الذي تنتويه الحكومة فيما يتعلق بتنسيق الدعم الفني في البلد؟
- هل توجد خطة عمل وطنية للمتابعة والتقييم في البلد وكيف يتم استخدامها؟
- هل توجد مجموعة عمل فنية مختصة بالمتابعة والتقييم في البلد؟ وإذا كانت موجودة، فما كيفية عملها؟
- هل تم إجراء تقدير حديث لنظام المتابعة والتقييم؟ إذا كان الأمر كذلك، فما الذي خلص إليه بشأن طبيعة وقوة الشراكات؟
- من هم شركاء المتابعة والتقييم الرئيسيون في البلد؟

بمجرد أن تكتشف كل هذه المعلومات، احصل على قائمة الشركاء وقدم نفسك للشركاء الآخرين في هذا المجال. اسأل هؤلاء الشركاء حول احتياجاتهم في مجال الشراكة وتأكد من فهمك الشديد لاحتياجات الشراكة المتصورة والمعلنة. حدد أنشطة المتابعة والتقييم التي يشارك فيها هؤلاء الشركاء. وحاول أن تفهم، من خلال هذا التعارف الأولي، الحساسيات داخل البلد وبروتوكولات العلاقات الرسمية وغير الرسمية.

**أجر تحليل مواطن القوة، والضعف، والفرص، والمخاطر غير الرسمي لشراكات المتابعة والتقييم:** حدد من خلال المقابلات والمناقشات الأولية مع الشركاء (الخطوة ١) مواطن القوة والضعف الداخلية (أي داخل سلطة الوكالة المنسقة) والمخاطر والفرص الخارجية (أي خارج سيطرتها) في تشكيل شراكة وطنية للمتابعة والتقييم. تحتوي مكتبة الموارد الإلكترونية على معلومات حول كيفية إجراء تحليل مواطن القوة، والضعف، والفرص، والمخاطر ونموذج تحليل مواطن القوة، والضعف، والفرص، والمخاطر.

**ما يتم تقديمه:** تحليل مواطن القوة، والضعف، والفرص، والمخاطر لتحديد مواطن القوة والضعف في شراكة المتابعة والتقييم.

## الخطوة الثانية: التخطيط لمجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم

**تبادل الأفكار مع الزملاء:** عند التفكير في إنشاء شراكة، اطرح بعض الأسئلة الأولية والاستكشافية على عدد قليل من الزملاء الموثوق بهم، ربما، في جلسة لتبادل الأفكار:

- ما أهداف الحكومة وغاياتها من تكوين شراكة للمتابعة والتقييم؟
- هل تتكون الشراكة من أفراد أم منظمات أم كليهما؟
- كيف سترتبط شراكة المتابعة والتقييم الوطنية الجديدة هذه مع مجموعات/منتديات الشراكة الحالية؟
- هل هناك مجموعة أساسية لديها القدرة على التواصل أثناء مرحلة التخطيط؟
- من الذي يحتاج أيضًا للمشاركة في الشراكة في غضون ١-٣ سنوات التالية؟
- من قد ينضم إلى الشراكة في المستقبل؟
- ما الذي يمكن أن يساهم به كل عضو محتمل (على سبيل المثال، وقت الموظفين والمال ومساحة العمل والبيانات والعلاقات الإعلامية والمصداقية والمهارات)؟
- هل يقدم الأفراد مجموعة تمثل مجموعات مختلفة أو وجهات نظر ثقافية مختلفة؟ هل هناك أي مجموعات أو وجهات نظر مفقودة؟
- هل تحتاج بعض المنظمات أو الأفراد إلى حوافز للانضمام؟ ما الذي سيجنونه من الانضمام إلى هذه الجهود (على سبيل المثال، زيادة المهارات، وتدعيم شبكة العلاقات، والوصول إلى صانعي السياسات)؟
- ما الذي يحدد عضوية الشراكة المجتمعية؟ هل هناك مستويات مختلفة للعضوية أو رسوم العضوية؟
- هل توجد بيئة مواتية للشراكة بين الوكالات؟
- ما الآليات الموجودة لتعزيز شراكات المتابعة والتقييم؟
- كيف تحسنت و/أو تدهورت شراكات المتابعة والتقييم خلال السنتين إلى الخمس سنوات الماضية؟ ما الدروس التي يمكن تعلمها من هذه التجارب؟
- ما الإستراتيجيات التي يمكن التوصية بها لتحسين الدعم المقدم لنظام المتابعة والتقييم؟
- من الذي سيستفيد من شراكة المتابعة والتقييم ومن قد يعارضها؟ ولأي أسباب؟ كيف يمكن لمن يعارض الشراكة أن يقتنع بأن الشراكة فكرة جيدة؟

**خطط مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم:** عند التخطيط لمجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم، تأكد من أنها تستند إلى مبادئ شراكة متينة (راجع الخطوة ٤ أدناه) ومن عدم هيمنة شريك واحد. خطط للشراكة من خلال دعوة الشركاء الأوليين إلى اجتماع من أجل:

- التوصل إلى توافق في الآراء بشأن الأدوار والمسؤوليات (بما في ذلك قيادة الشراكة).
- الاتفاق على منصة مشتركة لمشاركة المعلومات.
- وضع إطار للشراكة يمكنها العمل من خلاله.
- الاتفاق على كيفية عمل الشركاء معًا لتحقيق أقصى قدر من المشاركة.

- تحديد كيف سيتم التعامل مع أي خلافات أو نزاعات.
- تقدير القدرات المالية والبشرية والتكنولوجية المتاحة لدعم الشراكة.
- تحديد كيف سيتم تقاسم الموارد القيمة.
- تحديد كيف تتلاءم الشراكة مع الخطط الحكومية.
- الاتفاق على اسم شراكة المتابعة والتقييم (يتمثل الاسم الأكثر استخدامًا في "مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم").

**وضع الشروط المرجعية لمجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم.** يحتوي الملحق "أ" على إرشادات لما ينبغي تضمينه في الشروط المرجعية لمجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم.

**ما يتم تقديمه:** مسودة الشروط المرجعية لمجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم.

### الخطوة الثالثة: تشكيل مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم

#### لماذا تفشل الشراكات؟

- وجود تاريخ من الصراع بين مجموعات المصالح الرئيسية
- عدم التوازن في القوة والسلطة بين الشركاء، مع تلاعب عدد قليل من الشركاء بالعمليات وهيمنتهم عليها
- عدم وجود غرض واضح لكل ما تفعله الشراكة
- وضع الشركاء غايات غير واقعية لا تتحقق أبدًا
- التوتر الناجم عن الاختلافات الفلسفية والمنهجية بين الشركاء
- عدم التواصل بين الشركاء
- ضعف مشاركة أو اهتمام أعضاء معينين بأنشطة الشراكة
- عدم الصدق والصراحة أو وجود أجندات خفية بين الشركاء
- الاختلافات في القيم والأيديولوجيات
- الصراعات الشخصية
- التواصل غير الواضح وسوء الفهم ومحاولات بعض الشركاء للسيطرة على السلطة والقرارات والموارد

#### انطلاق مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة

**والتقييم:** ادعُ المنظمات التي وافقت على الانضمام إلى عضوية الشراكة الوطنية للمتابعة والتقييم لاختيار ممثلين عنها وعقد اجتماع انطلاق أولي لمجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم. وينبغي الانتهاء من الشروط المرجعية الخاصة بهم خلال اجتماع الإطلاق. بالإضافة إلى الأعضاء النظاميين، ادعُ كبار الممثلين من جميع المنظمات الشريكة للمشاركة في رئاسة الاجتماع، حيث سيؤدي ذلك إلى زيادة الأهمية الملحوظة لمجموعة العمل الفنية (وتحفيز الأفراد على الحضور).

#### التمهيد للأعضاء:

لا يعرف جميع الأشخاص الذين يمثلون مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم بالضرورة عن نظام المتابعة والتقييم في البلد. قد تكون الدورة التمهيدية ضرورية لتزويدهم بالمعلومات والمهارات المطلوبة.

**زيادة الوعي** بعمل فريق العمل الفني من خلال التخطيط لحملة تواصل ومناصرة خاصة (انظر العنصر ٦) كإحدى المهام الأولى لمجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم الجديدة أو المعاد تشكيلها.

**ما يتم تقديمه:** الشروط المرجعية المعتمدة لمجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم؛ مجموعة العمل الفنية التي تم تشكيلها.

### الخطوة الرابعة: الحفاظ على مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم

تشمل الخيارات المختلفة للحفاظ على الشراكات ما يلي:

- (أ) عقد اجتماعات الشراكة على النحو المقرر وإعداد محاضر الاجتماع وتعميمها بعد وقت قصير من عقدها
- (ب) التعرف على إنجازات الشراكة ونشرها ونقلها لكبار أعضاء مؤسسات الأطراف المعنية
- (ج) بناء منصات لتبادل المعلومات على المستويين الإقليمي والوطني، على سبيل المثال، منتدى شركاء المتابعة والتقييم الإقليميين ومجموعات العمل الفنية الوطنية
- (د) دعم القرارات والإجراءات التي يتخذها أعضاء الشراكة
- (هـ) توفير التدريب المستمر والدعم الفني لأعضاء الشراكة التي قد تدعو الحاجة إليها (على سبيل المثال، عند استخدام نوع جديد من التقييم كمنهجية في المتابعة والتقييم في البلد)
- (و) دعم الوكالة المنسقة لتنمية القيم التالية لمجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم:

- الانفتاح والكرم والمرونة والرؤية المشتركة والشفافية

- الثقة والقيم المشتركة وروح الفريق

- ربط الشراكة بالعمليات الجارية ضمن البرنامج الوطني.

- ضمان الاستدامة من خلال مساهمة الشركاء بمواردهم الخاصة.

- ضمان تنمية الشعور بالملكية بين الشركاء.

- التعرف على سلطة جميع الشركاء.

- عكس روح من التعاون الإيجابي.

- القدرة على التفاوض والتسوية حيثما تنشأ النزاعات.

- الديمقراطية وتقاسم السلطة بين الشركاء

أيضًا، يحتاج المرء إلى متابعة وتقييم قوة شراكة المتابعة والتقييم التي تم إنشاؤها من خلال مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم. وتشمل خيارات **المتابعة** الاحتفاظ بسجلات النسبة المئوية للأعضاء الذين يحضرون، ومتابعة القرارات المتخذة، وعدد أحداث السياسة الوطنية ذات الصلة التي يُطلب فيها تمثيل مجموعة العمل الفنية. أما بالنسبة للتقييم، فيتعين تقييم فعالية أو نجاح أو فشل الشراكة لفهم مواطن القوة والضعف فيها ومعالجة مجالات الفشل. يمكن إجراء التقديرات كجزء من تقييم أوسع للشراكة (على سبيل المثال، استخدام أداة التنسيق والمواءمة القطرية لبرنامج الأمم المتحدة المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز - "أدوات التنسيق والمواءمة على الصعيد القطري")، أو كتقدير أكثر تركيزًا. قم بإجراء التغييرات اللازمة بعد تقييم الشراكة.

**ما يتم تقديمه:** مجموعة العمل الفنية التي يحضر فيها الأعضاء ويشاركون بنشاط في الاجتماعات.

## وقفة للتفكير (٢):

فكر في شراكات المتابعة والتقييم داخل مؤسستك. هل تشكل مؤسستك جزءًا من مجموعة عمل فنية وطنية مختصة بالمتابعة والتقييم؟ إذا كانت الإجابة بالإيجاب، هل تعرف ما إذا كانت مؤسستك تعمل كما ينبغي؟ ما الفائدة التي قد تجعل الشراكة الوطنية للمتابعة والتقييم هذه ذات قيمة؟ ما صعوبات اتباع الخطوات المذكورة في هذا الفصل لإنشاء الشراكات والحفاظ عليها؟ هل ستعالج هذه الخطوات جميع المخاوف التي قد تكون لديك؟ ما التحديات التي تواجه شراكات المتابعة والتقييم التي تنضم إليها مؤسستك؟

## ٧. الدليل الإرشادي ج ٣-٢: تخطيط وتنفيذ بعثة/رحلة مشتركة للمتابعة والتقييم

ملاحظة: تم وضع توجيهات خاصة بشأن الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ بعثات مشتركة لتقدير أنظمة المتابعة والتقييم. وتعد الخطوات المذكورة هنا خطوات عامة للبعثات المشتركة، بغض النظر عن الغرض منها. إذا كان الغرض من البعثة المشتركة هو إجراء تقدير مشترك لحالة نظام المتابعة والتقييم، فراجع التوجيه التنفيذي متعدد الشركاء ذا الصلة بشأن إجراء تقدير المتابعة والتقييم واختيار أدوات تقييم المتابعة والتقييم.

### الخطوة الأولى: جمع المعلومات قبل البعثة

تواصل مع الحكومة للإطلاعها على المناقشات القائمة حول بعثة مشتركة. ينبغي أن تبدأ هذه الخطوة بالاتصال بالمنظمة الحكومية التي طلبت تقديم الدعم من خلال بعثة المتابعة والتقييم المخطط لها. ينبغي إخبار موظف الاتصال الحكومي بخطط التواصل مع الوكالات الأخرى، فضلاً عن الغرض من هذه الاتصالات (لإنشاء فرص شراكة). ينبغي بذل الجهود لتأكيد ما يلي مع مسؤول الاتصال الحكومي:

- إستراتيجية الحكومة الخاصة بشراكة المتابعة والتقييم، حتى لا يتم التحايل حول هذا الأمر عرضياً
- ما إذا كانت هناك بالفعل خطط لبعثة مشتركة أم لا
- ما تنتويه الحكومة فيما يتعلق بتنسيق الدعم الفني في البلد
- ما إذا كانت هناك خطة عمل للمتابعة والتقييم في البلد أم لا. (إذا وجدت واحدة، فاطلب نسخة. وسيتمثل النموذج المثالي في خطة عمل وطنية متعددة الشركاء تمتد على مدار عدة سنوات وتتضمن معلومات عن مهام المتابعة والتقييم ومن يقوم بتنفيذها.)



- ما إذا كانت هناك مجموعة عمل فنية للمتابعة والتقييم في البلد أم لا
- ما إذا كان قد تم مؤخرًا إجراء تقدير لنظام المتابعة والتقييم أم لا. (إذا كان قد تم، فاطلب نسخة).

**إذا لم تكن هناك خطة عمل للمتابعة والتقييم مدرجة في الميزانية الوطنية في الدولة، فابحث عن الشركاء داخل البلد أو البعديين (أي أولئك الذين يسافرون دخولاً أو خروجاً) من خلال وسائل أخرى، على سبيل المثال، اتصل بمكاتب التنمية الإقليمية الشريكة، واسأل مسؤول الاتصال الحكومي، وما إلى ذلك.**

**ما يتم تقديمه:** إعداد بيان بشأن أهداف البعثة وما يتم تقديمه.

### الخطوة الثانية: خلق واستكشاف الفرص للقيام بالبعثات المشتركة مع الشركاء

تعتبر أنشطة المنظمة الفردية أسهل وتتطلب تنسيقًا أقل، غير أن الفوائد المحتملة للعملاء تقل. عند محاولة تنظيم بعثة مشتركة، حاول مواءمة خطط الحكومة حيثما أمكن وتذكر أنه ينبغي ألا يهيمن شريك واحد بشكل دائم.

يعد الذهاب إلى البلد في نفس التواريخ مع المنظمات الشريكة بداية جيدة، حتى لو كانت أهداف بعثات مختلف الشركاء مختلفة. كما أنه يساعد البلد على تركيز جهوده على البعثة وعدم تشتيت انتباهه بالبعثات المتكررة، التي تتطلب جميعها وقت وجهد الممثلين القطريين.

- **قدم نفسك للشركاء الآخرين في البلد.** افهم طبيعة أنشطة المتابعة والتقييم وجدول الزيارات وأي معلومات أخرى ذات صلة. وتذكر أن تتصل بممثلي الشركاء الدوليين داخل البلد (ثم الممثلين الإقليميين/المقر الرئيسي أيضًا).

- **ابدأ مناقشات حول البعثات المشتركة.** يمكن بدء المناقشات لتحديد جدوى بعثة قطرية مشتركة للمتابعة والتقييم، من خلال وكالة منسقة أو مع واحد أو أكثر من شركاء التنمية الموجودين في البلد. ينبغي أن يكون قرار المضي في بعثة مشتركة في جميع الأوقات بموافقة وتوجيه البلد المضيف.

- **اعقد اجتماعات أولية عبر الهاتف أو الفيديو أو بالحضور شخصيًا.** توفر الاجتماعات الأولية منتدى للعديد من الشركاء لمقارنة أهدافهم الإستراتيجية لتقديم الدعم الفني للمتابعة والتقييم، على مستوى كل بلد من البلاد المشاركة في الاجتماع، والمواءمة بينها. كما تتيح الاجتماعات فرصة لمناقشة الاحتياجات المتصورة والمعلنة للبلد المضيف بشأن المساعدة الفنية. في حالة تنمية وتطوير العلاقات التي بدأت خلال الاجتماعات الأولية، تكون البعثات أكثر إنتاجية واستجابة للاحتياجات المتغيرة للبلد المضيف.

- **ضع اللمسات الأخيرة على أهداف البعثة المشتركة.** وستشكل أهداف البعثة المشتركة الأساس لمزيد من التخطيط. كما قد يترتب عن تحديد الأهداف الكشف عن الثغرات في خطة تنفيذ المساعدة الفنية وتوفير الفرصة لإشراك شركاء آخرين. عادة، يقوم الشريك المبادر بإنتاج المسودة الأولى لأهداف البعثة مع إضافة مشاركين آخرين في المهمة إلى المسودة. ستحدد الأهداف خطة العمل والجدول الزمني، وينبغي وضعها مع البلد/العميل ومشاركتها مع جميع الأطراف المعنية ذات الصلة بمجرد وضعها.



- **ضع جدولاً زمنياً مشتركاً للبعثة.** قد يشرع الشريك الآخذ بزمام المبادرة في إضفاء الطابع الرسمي على مشاركة الشركاء الآخرين، لتوحيد الجدول الزمني، وتعزيز الخدمات اللوجستية، وتيسير الاجتماعات مع وكالات البلد المضيف وشركاء البعثة الآخرين. قبل انطلاق البعثة المشتركة، يشكل إجراء مراجعة شاملة للمعلومات ذات الصلة المتعلقة بجدول أعمال المتابعة والتقييم في البلد المضيف أهمية بالغة. ينبغي عادةً تقديم المعلومات قبل الزيارة بعدة أسابيع للتأكد من أن جميع الشركاء المشاركين لديهم متسع من الوقت لقراءة واستيعاب المواد.

**ما يتم تقديمه:** تحديد شركاء البعثة المشتركة؛ وضع برنامج البعثة المشتركة.

### الخطوة الثالثة: إجراء البعثة المشتركة

- **البقاء على اتصال مع بعضنا البعض خلال البعثة.** تبادل الاستنتاجات، ووضع إستراتيجيات مشتركة، والتواصل مع شركاء المتابعة والتقييم المحليين لضمان التفاعل السلس بين شركاء التنمية. ساعد شركاء المتابعة والتقييم داخل البلد في إدراك هذه الصلات، حتى لو كانت المصطلحات أو اللغة مختلفة.
- **تعزيز مبادئ المشاركة** في الفكر والكلمة والعمل، مع الاستمرار في الالتزام بالمهمة الموكلة إلى المنظمة والشروط المرجعية للبعثة.
- **المشاركة في جلسة مشتركة لعرض النتائج،** في نهاية البعثة المشتركة، مع إدارة الوكالة المنسقة ومجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم.

**ما يتم تقديمه:** إعداد عرض نتائج البعثة المشتركة.

### الخطوة الرابعة: كتابة ونشر تقرير البعثة المشتركة

- **ضع تقرير بعثة مشتركة** يصف الأنشطة التي أنجزتها البعثة والأنشطة قصيرة المدى بعد البعثة. ينبغي أن تتبع كتابة تقرير البعثة المشتركة نفس العملية المتبعة في صياغة أهداف البعثة المشتركة. ينتج الشريك المبادر المسودة الأولى للتقرير، مع إضافة المشاركين الآخرين في البعثة إليه. بالإضافة إلى كونه منتجاً معلوماتياً، يمكن أيضاً اعتبار تقرير البعثة المشتركة أداة إدارية توجه أنشطة المتابعة بعد البعثة.

- انشر المعلومات ذات الصلة حول البعثة المشتركة على أي مواقع إلكترونية قد تصبح متاحة أو ملائمة للاستخدام في المستقبل.
- شارك تقرير البعثة المشتركة مع كل مدير وكالة ومنتدى شركاء المتابعة والتقييم الإقليميين (إن وجد) للتأكد من أنهم على علم بآخر التطورات وبالحالة في المنطقة.

**ما يتم تقديمه:** تقرير البعثة المشتركة.

## ٨. ملخص المعرفة والمهارات المقدمة في الفصل ٣

في هذا الفصل، تعرفت على شراكات المتابعة والتقييم وفوائدها/أهميتها. وتعرفت على الخطوات النظرية والعملية الفنية لإنشاء شراكات داخلية وخارجية والحفاظ عليها، وخصائص الشراكات الناجحة. كما تعرفت على تشكيل وتفويض ومهام مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم.

ستكون قد اكتسبت مهارات في كيفية إنشاء مجموعة عمل فنية مختصة بالمتابعة والتقييم، وكيفية تعزيز أنشطة الشراكات بين وكالة تنسيق المتابعة والتقييم، والسلطات الحكومية الأخرى، والمجتمع المدني. وأخيرًا، تعرفت على الخطوات اللازمة لتخطيط وتنفيذ بعثة/رحلة مشتركة للمتابعة والتقييم من أجل إجراء تقديرات لنظام المتابعة والتقييم.

## ٩. نشاط التعلم

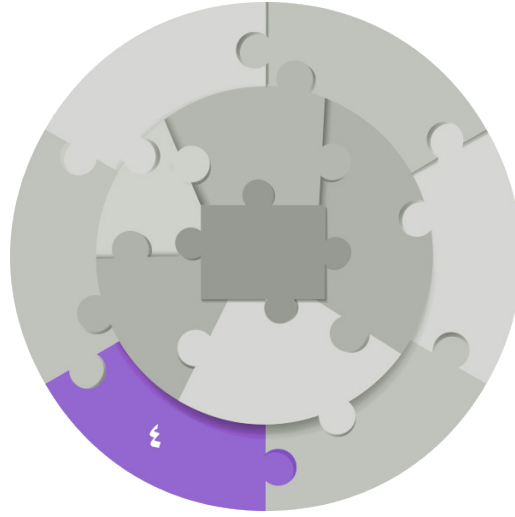
افترض أنه لا يوجد حاليًا مجموعة عمل فنية مختصة بالمتابعة والتقييم في بلدك. تتمثل مهمة مجموعتك في تطوير الشروط المرجعية لمجموعة العمل الفنية الوطنية للمتابعة والتقييم لنظام متابعة وتقييم وطني جديد على مستوى الحكومة. اتبع التعليمات الواردة في هذا الفصل حول كيفية وضع الشروط المرجعية كأساس لمجموعة العمل الخاصة بك. راجع الملحق "أ" للحصول على المساعدة والإرشاد حول ما ينبغي تضمينه في الشروط المرجعية.

**مخرجات نشاط التعلم:** الشروط المرجعية لمجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم.

## الملحق "أ": ما ينبغي إدراجه في الشروط المرجعية لمجموعة عمل فنية وطنية للمتابعة والتقييم

- معلومات أساسية عن مجموعة العمل الفنية
- الغرض الرئيسي من مجموعة العمل الفنية
- تفويض مجموعة العمل الفنية (توضيح السلطة/الطلب الذي تم إنشاء مجموعة العمل الفنية لأجله) والإطار الزمني الذي سيحدد الفترة الزمنية التي ستعمل من خلالها مجموعة العمل الفنية
- أعضاء مجموعة العمل الفنية وعملية اختيار الأعضاء الجدد
- رئيس مجموعة العمل الفنية وإجراءات اختيار رئيس جديد
- خدمات الأمانة لمجموعة العمل الفنية
- ينبغي ذكر الأدوار والمسؤوليات المحددة لمجموعة العمل الفنية بوضوح (الجزء الرئيسي من الشروط المرجعية)، بما في ذلك قدرة مجموعة العمل الفنية على مراجعة المواد والموافقة عليها أو تقديم المشورة بشأن المحتوى (أي حدود القرارات التي قد يتخذها أعضاء مجموعة العمل الفنية)
- من الذي يتعين على مجموعة العمل المعنية تقديم التقارير إليه، وبأي شكل وصيغة، وكم عدد مرات تقديمها
- ما إذا كانت المنتجات المعتمدة من قبل مجموعة العمل الفنية ستحمل شعارات الوكالة عليها أم لا
- كيف ومتى ستراجع عضوية مجموعة العمل الفنية





## الفصل ٤

### خط المتابعة والتقييم

#### أهداف الفصل

يهدف هذا الفصل إلى تمكينك من وضع أو مراجعة خطة المتابعة والتقييم الخاصة بمؤسستك. فإلى جانب خطة عمل المتابعة والتقييم محددة التكاليف، تقع هذه الخطة في قلب نظام المتابعة والتقييم. وتصف هذه الخطة أغراض النظام وكيفية عمله، بالإضافة إلى البيانات التي سيجمعها.

#### المعرفة والمهارات التي يشتمل عليها الفصل

بنهاية هذا الفصل، ينبغي أن تكون قادرًا على القيام بما يلي:

- معرفة ماهية أي خطة من خطط المتابعة والتقييم وخطة المتابعة والتقييم الوطنية، وما أوجه الاختلاف بينها وبين أطر عمل المتابعة والتقييم، وخطة عمل المتابعة والتقييم.
- فهم العلاقة بين خطة المتابعة والتقييم الوطنية، وخطط المتابعة والتقييم الخاصة بالمؤسسات الفردية.
- شرح العناصر التي يمكن إضافتها إلى خطة المتابعة والتقييم للآخرين.
- وضع أو مراجعة خطة المتابعة والتقييم، سواء على المستوى الوطني أو على المستوى التنظيمي.
- وضع خطة متابعة وتقييم شبه وطنية، أو على مستوى القطاع، مرتبطة بخطة المتابعة والتقييم الوطنية.

## قبل أن تبدأ...

خُصّ بضع دقائق من وقتك لقراءة الأسئلة التالية بتمعن. فقد تجد أنه من المفيد تدوين إجاباتك عنها. وخلال دراستك بعد ذلك لهذا الفصل، قارن إجاباتك بآراء المؤلفين.

كيف أعرف متى تكون خطة المتابعة والتقييم جيدة أم لا، وكيف أعرف ما إذا كانت تحتوي على جميع الأقسام الضرورية أم لا؟

- ما وجه الاختلاف بين خطة المتابعة والتقييم وخطة عمل المتابعة والتقييم؟
- كيف تختلف خطة المتابعة والتقييم عن إطار المتابعة والتقييم؟
- ما وجه الاختلاف بين خطة المتابعة والتقييم ونظام المتابعة والتقييم؟
- ما المؤشرات التي ينبغي إدراجها في خطة المتابعة والتقييم؟
- ما العدد الأمثل من المؤشرات؟
- ما الإطار الزمني الأمثل لخطة المتابعة والتقييم؟

تذكرنا هذه الأسئلة بأننا لا نحتاج فقط إلى وجود أشخاص (العنصر ١)، يمتلكون المهارات (العنصر ٢) ومستعدين للعمل معًا (العنصر ٣)، بل نحتاج أيضًا إلى طريقة منظمة ومخطط لها لتشغيل نظام المتابعة والتقييم. لهذا، نحتاج إلى خطة للمتابعة والتقييم. سيعلمك هذا الفصل كل ما ينبغي أن تتضمنه خطة المتابعة والتقييم وكيفية وضعها.

**"التنظيم هو التجهيز للأمر قبل أن تفعله، بحيث لا تختلط الأمور عندما تبدأ في فعله".**

ويني ذا بوه

تشكّل خطط المتابعة والتقييم جزءًا من حلقة الأفراد والشراكات والتخطيط المؤلفة من ١٢ عنصرًا لنظام المتابعة والتقييم الوظيفي. تشكل خطة المتابعة والتقييم، إلى جانب خطة عمل المتابعة والتقييم محددة التكاليف (راجع العنصر ٥)، لب نظام المتابعة والتقييم. وتصف هذه الخطة أغراض النظام، والبيانات التي سيجمعها، وكيفية عمل النظام. تتضمن خطة المتابعة والتقييم قائمة المؤشرات التي ينبغي قياسها، غير أن الأمر يتجاوز ذلك بكثير. تعتبر خطة المتابعة والتقييم بمثابة كتاب وصفات شامل، حيث يُسترشد به لإعداد نظام المتابعة والتقييم بأكمله والحفاظ على تشغيله.

**كيفية تنظيم هذا الفصل:** يبدأ هذا الفصل بالتعريفات والمعلومات الأساسية وتوضيح أوجه الاختلاف بين خطة المتابعة والتقييم ونظام المتابعة والتقييم وخطة عمل المتابعة والتقييم (القسم ٢). أما في القسمين ٣ و٤، فيتم التطرق إلى النتائج المرجوة من هذا الفصل وفوائد خطة المتابعة والتقييم الوطنية. من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة وتنفيذها (وضع نظام فعال للمتابعة والتقييم والحفاظ عليه)، يحتاج المرء إلى فهم واضح لماهية خطة المتابعة والتقييم ونظام المتابعة والتقييم، والعلاقة بين خطة المتابعة والتقييم والخطة الإستراتيجية للبرنامج التي ستخضع للمتابعة، والبرنامج نفسه. يصف القسم ٥ هذه الروابط، بالإضافة إلى قضايا التنفيذ الأخرى. يقدم القسم ٦ خطوات وإرشادات حول كيفية وضع (أو تحديث) خطة وطنية للمتابعة والتقييم. يصف القسم التالي (٧) الخطوات الخاصة بكيفية الربط بين خطة المتابعة والتقييم دون الوطنية، أو الخاصة بقطاع محدد، وخطة المتابعة والتقييم الوطنية. ويختتم الفصل بملخص للدروس المستفادة (القسم ٨)، إلى جانب تدريب عملي لترسيخ ما تعلمته (القسم ٩).

**٢. معلومات أساسية وتعريفات**

خطة المتابعة والتقييم: تمثل خطة المتابعة والتقييم مستندًا شاملاً يسرد جميع أنشطة المتابعة والتقييم. ويستعرض الأسئلة الرئيسية للمتابعة والتقييم التي ينبغي تناولها؛ ما المؤشرات التي ينبغي قياسها؛ وكيف ستجمع بيانات المؤشر، وكم عدد المرات التي ستجمع فيها، ومن أين، وماهيتها؛ وإدراج بيانات خط الأساس والأهداف والافتراضات؛ وكيف سيتم تحليل البيانات أو تفسيرها؛ كيف أو كم مرة سيتم وضع وتوزيع التقارير حول المؤشرات؛ وكيف ستعمل العناصر الاثنا عشر لنظام المتابعة والتقييم (Rugg, Peersman and Carael, 2004).



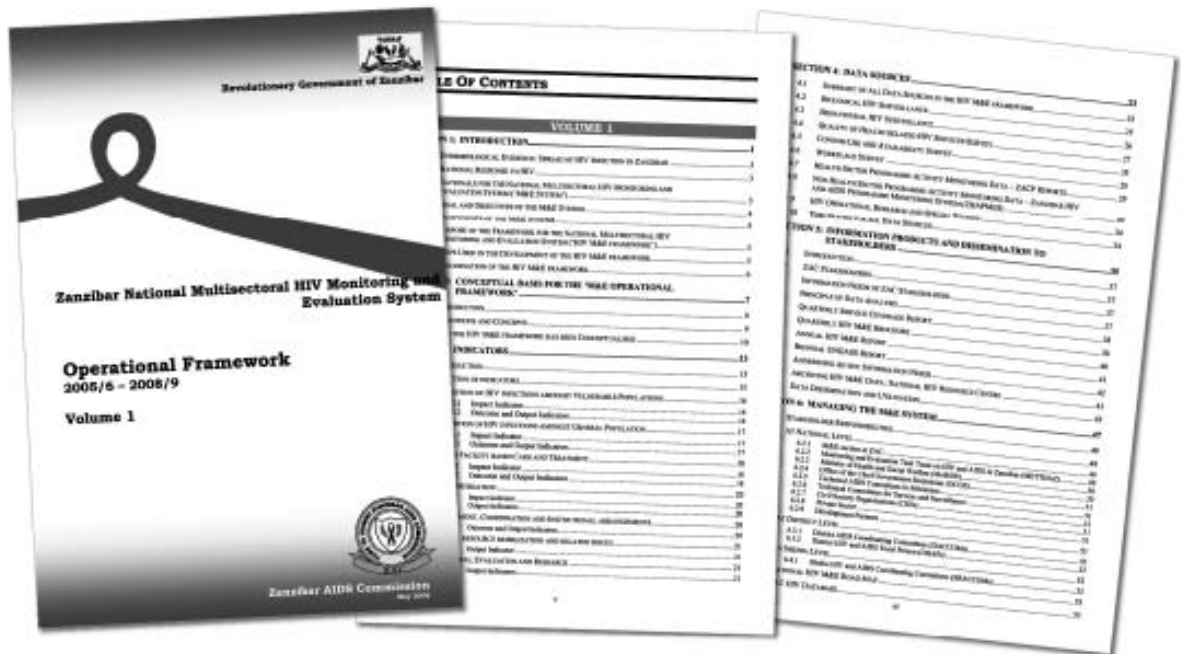
**خطة المتابعة والتقييم الوطنية:** تعد خطة المتابعة والتقييم الوطنية نوعًا خاصًا من خطة المتابعة والتقييم التي تركز على كيفية عمل نظام وطني للمتابعة والتقييم (على سبيل المثال، لفيروس نقص المناعة البشري أو قطاع التعليم أو قطاع الصحة أو القطاع غير الحكومي أو غيره). في العادة، يتطلب نظام المتابعة والتقييم الوطني (ومن ثم، خطة المتابعة والتقييم الوطنية) أن تكون أنظمة المتابعة والتقييم (ومن ثم، خطط المتابعة والتقييم) للمؤسسات المختلفة مرتبطة ومتوافقة مع بعضها البعض. لذلك، تحدد خطة المتابعة والتقييم الوطنية الأسئلة الرئيسية للمتابعة والتقييم التي يتعين تناولها على المستوى الوطني (أي كيفية قياس تحقيق مجموعة من الأهداف الوطنية كتلك المحددة في خطة التنمية الوطنية القطرية، أو الخطة الوطنية للحد من الفقر، أو إستراتيجية محاربة فيروس نقص المناعة البشري/الإيدز الوطنية).

**وجه الاختلاف بين خطة المتابعة والتقييم ونظام المتابعة والتقييم:** توثق خطة المتابعة والتقييم جميع جوانب نظام المتابعة والتقييم. يتألف نظام المتابعة والتقييم من أشخاص وعمليات تعمل معًا في بيئة مواتية لتحقيق أهداف الأداء الاثني عشر لنظام المتابعة والتقييم.

**وجه الاختلاف بين خطة المتابعة والتقييم وخطة عمل المتابعة والتقييم:** خطة المتابعة والتقييم هي مستند يسرد ويصف بالتفصيل كيف سيعمل نظام المتابعة والتقييم (راجع تعريف خطة المتابعة والتقييم أعلاه). وتمثل خطة عمل المتابعة والتقييم ميزانية قائمة على النشاط تُظهر مهام المتابعة والتقييم ومسؤولياتهما وأطرهما الزمنية وتكاليفهما. بعبارة أخرى، فإن خطة عمل المتابعة والتقييم (راجع العنصر ٥) هي قائمة أنشطة محددة التكلفة لتنفيذ خطة المتابعة والتقييم لتعزيز فاعلية جميع العناصر الاثني عشر لنظام المتابعة والتقييم. يمكن أن تكون خطة عمل المتابعة والتقييم (وغالبًا ما تكون) ملحقًا لخطة المتابعة والتقييم. يوضح الشكل ج ٤-١، مرئيًا ومن منظور المحتوى، وجه الاختلاف بين هذين النوعين من المستندات:

#### الشكل ج ٤-١: وجه الاختلاف بين خطة المتابعة والتقييم وخطة عمل المتابعة والتقييم

أ: خطة المتابعة والتقييم



المصدر: Zanzibar National AIDS Commission, 2005 (لجنة زنجبار الوطنية لمكافحة الإيدز)

| ٢٠٠٨                                                                                                                                                                  |                        | ٢٠٠٩                         |                                 | ٢٠٠٨         |               | ٢٠٠٩           |                 | ٢٠٠٨         |               | ٢٠٠٩           |                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|---------------------------------|--------------|---------------|----------------|-----------------|--------------|---------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------|
| رقم.                                                                                                                                                                  | الأنشطة                | الوكالة الرائدة              | الوكالات الشريكة الداعمة        | يناير - مارس | أبريل - يونيو | يوليو - سبتمبر | أكتوبر - ديسمبر | يناير - مارس | أبريل - يونيو | يوليو - سبتمبر | أكتوبر - ديسمبر                                                       |
| العنصر الأول: الهياكل التنظيمية لأنظمة المتابعة والتقييم                                                                                                              |                        |                              |                                 |              |               |                |                 |              |               |                |                                                                       |
| هدف الأداء: إنشاء شبكة معالة من المنظمات المسؤولة عن متابعة وتقييم مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية والحفاظ عليها على المستوى الوطني ودون الوطني ومستوى تقديم الخدمات |                        |                              |                                 |              |               |                |                 |              |               |                |                                                                       |
| ١,١٠                                                                                                                                                                  | مراجعة مواصفات الوظائف | للجان الوطنية لمكافحة الإيدز | لجان مكافحة الإيدز في المقاطعات |              |               |                |                 |              |               |                | برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز |
| ١,٢٠                                                                                                                                                                  | إجراء متابعة منتظمة    | جميع المنظمات                | غير ضروري                       |              |               |                |                 |              |               |                | كل منظمة                                                              |

**وجه الاختلاف بين خطة المتابعة والتقييم وإطار المتابعة والتقييم:** تتمثل أحد الأسئلة الشائعة فيما يتعلق بخطة المتابعة والتقييم في "ما وجه الاختلاف بين خطة المتابعة والتقييم وإطار المتابعة والتقييم؟" إنهما يشيران بوجه عام إلى الشيء نفسه. لكن، غالبًا ما تختلف المصطلحات والتعريفات. وحتى في المثال الوارد في الشكل ج ٤-١، تسمى خطة المتابعة والتقييم *الإطار التشغيلي*. في هذه الدورة، نستخدم مصطلح خطة المتابعة والتقييم للإشارة إلى مستند يصف، في شكل سردي، مؤشرات نظام المتابعة والتقييم (المرتبطة بالغايات والأهداف)، والطريقة التي سيعمل بها نظام المتابعة والتقييم، وغيرها من السمات التي يتسم بها نظام المتابعة والتقييم. وغالبًا ما يسمى هذا *إطار المتابعة والتقييم*. وتجدر الإشارة، مع ذلك، إلى أنه في الكتابات والتدريبات الأخرى على المتابعة والتقييم، يُستخدم مصطلح *إطار المتابعة والتقييم* أحيانًا للإشارة إلى ما نسميه *إطار النتائج* أو *الإطار المنطقي* (راجع الملحق "أ" لمزيد من التفاصيل).

### ٣. النتائج المُراد تحقيقها عند تنفيذ هذا العنصر

**النتيجة طويلة المدى:** وضع خطة متابعة وتقييم لمنظمتك و تحديثها بشكل دوري، مع مراعاة ضرورة تناولها للجوانب التالية: احتياجات البيانات المحددة، المؤشرات الوطنية الموحدة؛ وأدوات وإجراءات جمع البيانات، وأدوار ومسؤوليات تنفيذ نظام فعال للمتابعة والتقييم.

## النتائج قصيرة ومتوسطة المدى:

- مشاركة جميع الأطراف المعنية في وضع خطة المتابعة والتقييم
- تلبية خطة المتابعة والتقييم هذه المتطلبات: (أ) المؤشرات مستمدة ومرتبطة بأهداف البرنامج أو الأهداف الإستراتيجية التي تهدف هذه المؤشرات إلى قياسها؛ (ب) تصف تنفيذ جميع العناصر الاثني عشر في نظام المتابعة والتقييم؛ (ج) تلتزم بالمعايير الفنية الدولية والوطنية لأنظمة المتابعة والتقييم.

- تستند خطة المتابعة والتقييم ومراجعاتها إلى استنتاجات تقديرات نظام المتابعة والتقييم الدورية.
- ترتبط خطط المتابعة والتقييم على مستوى القطاع، ودون الوطنية، والمؤسسية بخطة المتابعة والتقييم الوطنية.

### وقفة للتفكير (١):

فكر في خطة المتابعة والتقييم الخاصة بمنظمتك للحظة. وإذا أمكن، فاحصل على نسخة من هذه الخطة لتمعن التفكير وتنظر فيها قبل الإجابة عن الأسئلة التالية:

هل تنفذ منظمتك نظامًا للمتابعة والتقييم و/أو خطة للمتابعة والتقييم و/أو خطة عمل للمتابعة والتقييم؟ إذا كان الأمر كذلك، فما صلة خطة المتابعة والتقييم أو ارتباطها بنظام المتابعة والتقييم ككل؟ متى كانت آخر مرة تم فيها تحديث خطة المتابعة والتقييم لمنظمتك؟ ما خطة المتابعة والتقييم المنفذة في منظمتك؟ هل أنت على دراية بخطة المتابعة والتقييم الوطنية؟ هل هناك صلة بين خطة المتابعة والتقييم لمنظمتك وخطة المتابعة والتقييم الوطنية؟ كم عدد النتائج قصيرة ومتوسطة المدى المذكورة أعلاه التي تظهر في خطة المتابعة والتقييم لمنظمتك؟

## ٤. فوائد خطة المتابعة والتقييم باعتبارها أحد عناصر نظام المتابعة والتقييم

١. **تقدم خطة المتابعة والتقييم رؤية مشتركة لما سيبدو عليه نظام المتابعة والتقييم الناجح.** تحدد خطة المتابعة والتقييم كيف سيعمل نظام المتابعة والتقييم، بالإضافة إلى جميع الجوانب التي سيقيسها. ومن ثم، يمكن أن يستخدم خطة المتابعة والتقييم مختلف المتخصصين في مختلف الأوقات لوضع رؤية مشتركة لما سيبدو عليه نظام المتابعة والتقييم عندما يعمل بكامل طاقته.
٢. **تستخدم خطة المتابعة والتقييم كأساس مقارنة لقياس التقدم المحرز في تنفيذ نظام المتابعة والتقييم.** ونظرًا لأن خطة المتابعة والتقييم تصف الماهية التي ينبغي أن يبدو عليها نظام المتابعة والتقييم عندما يعمل بكامل طاقته، فيمكن استخدامها كأساس مقارنة لقياس أداء تنفيذ النظام.
٣. **تعمل خطة المتابعة والتقييم على توحيد معايير التفويضات والسلطات والمسؤوليات للأطراف المعنية في المتابعة والتقييم والتحقق من صلاحيتها.** وبدون تفويضات وسلطات محددة لتنفيذ مهام المتابعة والتقييم، تقل احتمالات اضطلاع المنظمات المسؤولة عن هذا العمل بمسؤوليات المتابعة والتقييم الموكلة إليها. توفر خطة المتابعة والتقييم طريقة لتحديد جميع تفويضات وسلطات ومسؤوليات الأطراف المعنية بنظام المتابعة والتقييم بوضوح وموافقة ومصادقة الحكومة والمجتمع المدني والقطاع الخاص عليها.

٤. **تحدد خطة المتابعة والتقييم مسؤوليات محددة لمنظمات محددة.** ونظرًا لأن خطة المتابعة والتقييم تحدد تفويضات وسلطات الأطراف المعنية بنظام المتابعة والتقييم، تسند أيضًا مسؤوليات واضحة لبعض مهام المتابعة والتقييم إلى منظمات محددة (أو مناصب معينة داخل المنظمة). ويكون هذا مفيدًا للغاية عند إعداد خطة عمل للمتابعة والتقييم عند تقديم التقارير بشأن التقدم المحرز في تنفيذ نظام المتابعة والتقييم.

٥. **قد تشكّل خطة المتابعة والتقييم الأساس لتحديد أنشطة المتابعة والتقييم التي ينبغي تنفيذها.** ويمكن استخدام المعلومات الواردة في خطة المتابعة والتقييم حول الأشخاص المسؤولين عن كل جانب من جوانب نظام المتابعة والتقييم لتحديد أولويات أنشطة المتابعة والتقييم ولتحديد كل شخص ونشاط خطة عمل المتابعة والتقييم الذي ينبغي له تنفيذه.

٦. **توفر خطة المتابعة والتقييم الوطنية وصفة مشتركة للتنفيذ.** وبالإضافة إلى فوائد خطة المتابعة والتقييم التي سبق ذكرها، تتمتع خطة المتابعة والتقييم الوطنية بميزة إضافية تتمثل في أنها كتاب وصفات مشترك يمكن للمنفذين الفرديين اتباعه، فهو يساعدهم على الامتثال لمتطلبات تقديم التقارير الوطنية ويساعدهم أيضًا على معرفة أنواع البيانات التي يمكن توقعها من نظام المتابعة والتقييم الوطني.

## ٥. قضايا التنفيذ المتعلقة بخطة المتابعة والتقييم

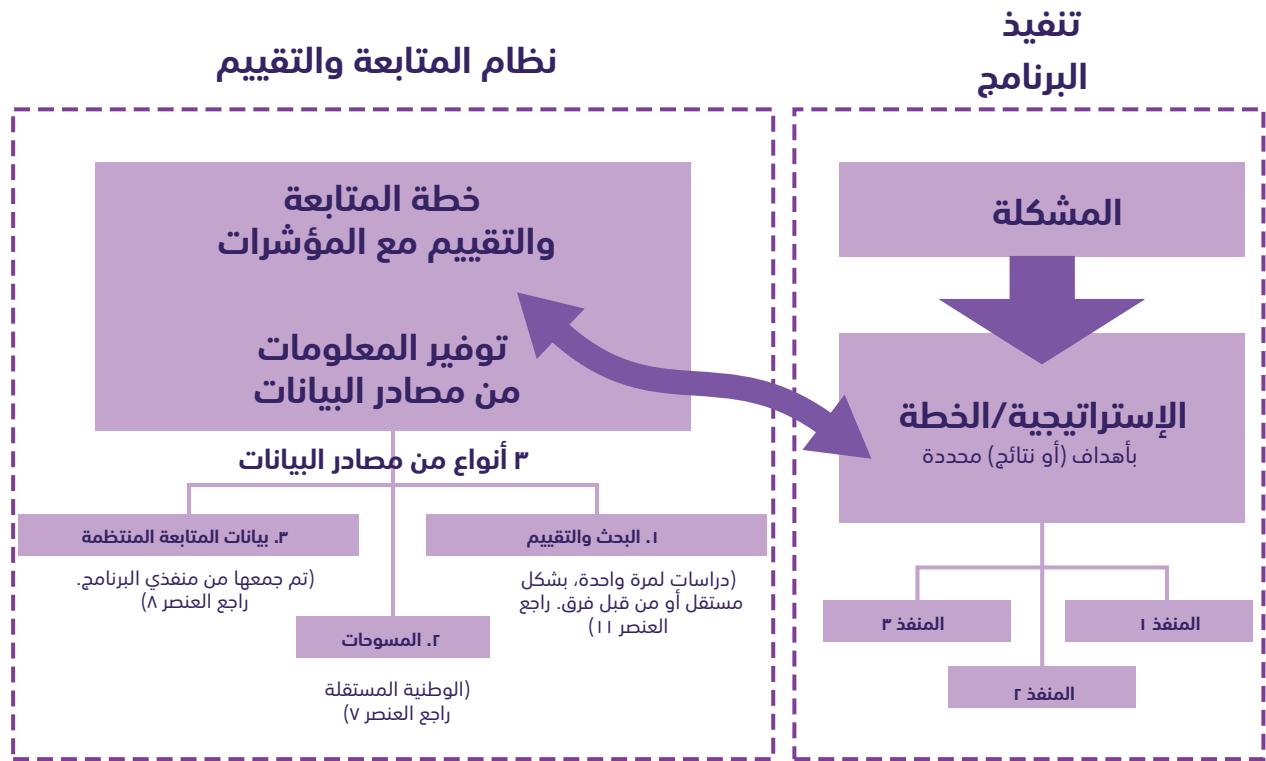
### ١-٥. الصلة بين الخطة الإستراتيجية/خطة البرنامج وخطة المتابعة والتقييم

يتمثل الغرض من نظام المتابعة والتقييم في قياس مدى تحقيق أهداف البرنامج، سواء كانت الغايات التعليمية لبلد ما، أم الاستجابة الوطنية لفيروس نقص المناعة البشري، أم برنامج منظمة معينة.

نظرًا لأن خطة المتابعة والتقييم تصف نظام المتابعة والتقييم والخطة الإستراتيجية/خطة البرنامج تصف الإستراتيجيات والبرامج لمعالجة المشكلة (المشكلات)، فإن الصلة الأولى بين خطة المتابعة والتقييم والخطة الإستراتيجية/خطة البرنامج هو أن المؤشرات الواردة في خطة المتابعة والتقييم مستمدة مباشرة من (وتستجيب إلى) أهداف الخطة الإستراتيجية/خطة البرنامج (راجع الشكل ج ٤-٢). إذا تغيرت أهداف البرنامج أو الخطة الإستراتيجية، فستحتاج المؤشرات في خطة المتابعة والتقييم أيضًا إلى التغيير.

أما فيما يتعلق بالصلة الثانية التي تربط بين الخطط، فإن عمل نظام المتابعة والتقييم بشكل جيد وإرساءه لتفويض قوي رهين بتضمين الأهداف والاستراتيجيات لجعل نظام المتابعة والتقييم فعالاً في الخطة الاستراتيجية/خطة البرنامج. هذا في حين تتسم الصلة الثالثة والأخيرة بكونها أوسع نطاقاً قليلاً. وتتمثل في أن المعلومات الواردة من نظام المتابعة والتقييم تُستخدم لتوفير معلومات لاتخاذ القرارات بشأن مستقبل استجابة البرنامج.

## الشكل ج ٢-٤: الصلة بين خطة/إستراتيجية البرنامج وخطة المتابعة والتقييم



ملاحظة: تحدد المؤشرات الأمر الخاضع للقياس لمعرفة إن كنا نجحنا في تحقيق الأهداف (أو النتائج)

المصدر: المؤلفان

تشير الصلات الثلاث بين خطة البرنامج وخطة المتابعة والتقييم إلى وجود تركيز خماسي للمتابعة والتقييم أثناء مراجعة أو وضع خطة/إستراتيجية البرنامج على النحو الموضح في الشكل ج ٣-٤ والموصوف أدناه:

**المجال أ. ستساعد البيانات المستمدة من نظام المتابعة والتقييم في تحديد الفجوات الناجمة عن القصور** في تقديم خدمات البرنامج والبيانات والبحوث، وما إلى ذلك. وسيساعد فهم هذه الفجوات وأسبابها في وضع إستراتيجيات قائمة على الأدلة في خطة/إستراتيجية البرنامج الجديدة (الخطوة ١ في الشكل ج ٣-٤).

**المجال ب. ينبغي تقييم أداء نظام المتابعة والتقييم نفسه بحيث** يمكن إدراج إستراتيجيات المتابعة والتقييم المناسبة لمعالجة نقاط ضعف نظام المتابعة والتقييم في خطة/إستراتيجية البرنامج. توجد أدوات تقييم وتقدير معيارية للمتابعة والتقييم يمكن استخدامها (الخطوة ١ من الشكل ج ٣-٤).

**المجال ج. ينبغي أن تشمل خطة/إستراتيجية البرنامج على قسم للمتابعة والتقييم** يحدد إستراتيجيات واضحة للمتابعة والتقييم لمعالجة نقاط الضعف في نظام المتابعة والتقييم (الخطوتان ٣ و ٤ في الشكل ج ٣-٤).

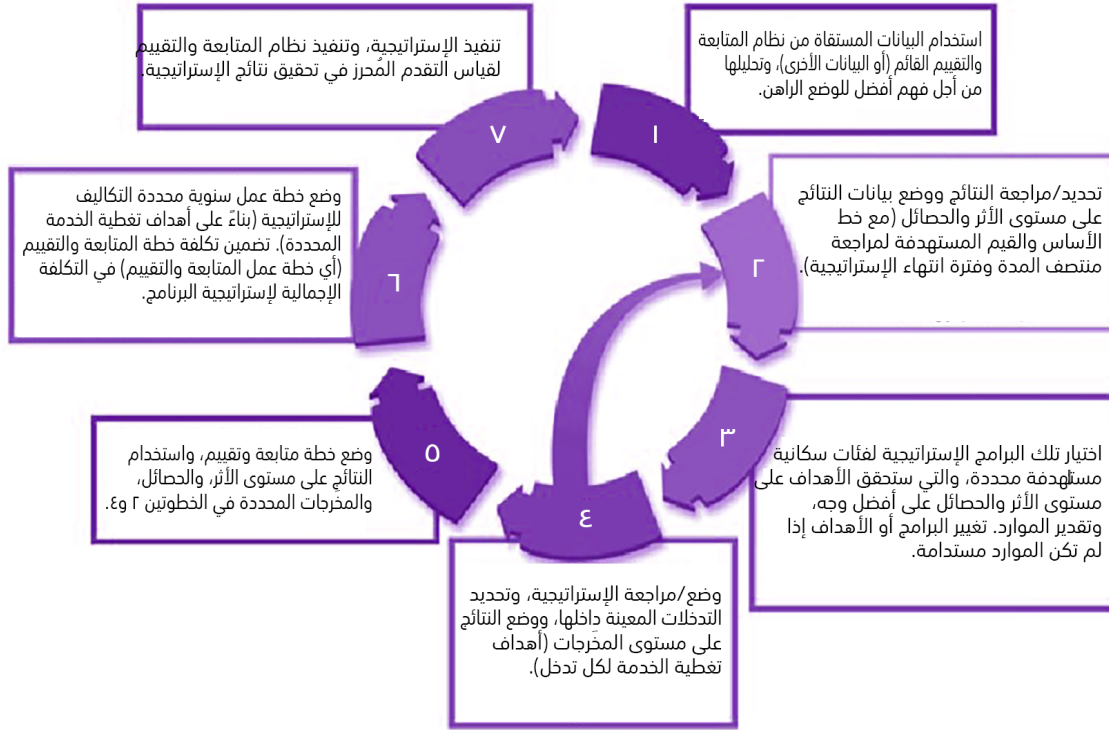
**المجال د. ينبغي وضع/مراجعة خطة المتابعة والتقييم بالترادف مع خطة/إستراتيجية البرنامج** (الخطوة ٥ من الشكل ج ٣-٤).

سيمكنك هذا من:

- (إعادة) مواءمة المؤشرات في خطة المتابعة والتقييم مع الأهداف الجديدة أو المنقحة لخطة/ إستراتيجية البرنامج.
- (إعادة) مواءمة مصادر البيانات ومنتجات المعلومات مع المؤشرات.
- معالجة نقاط الضعف الموضحة في تقدير نظام المتابعة والتقييم (راجع المجال ب).
- إدراج إستراتيجيات المتابعة والتقييم لخطة/ إستراتيجية البرنامج في خطة المتابعة والتقييم والمستندات ذات الصلة.

المجال هـ. **قد تحتاج خطة عمل المتابعة والتقييم إلى المراجعة** (الخطوة ٦ من الشكل ج ٤-٣). بعد مراجعة خطة المتابعة والتقييم، قد تحتاج خطط عمل المتابعة والتقييم الوطنية والقطاعية ودون الوطنية إلى أن يتم وضعها أو مراجعتها (راجع العنصر ٥). يحتوي القسم ٦ من العنصر ٥ على إرشادات تفصيلية حول كيفية وضع أو مراجعة خطط عمل المتابعة والتقييم الوطنية أو القطاعية أو دون الوطنية.

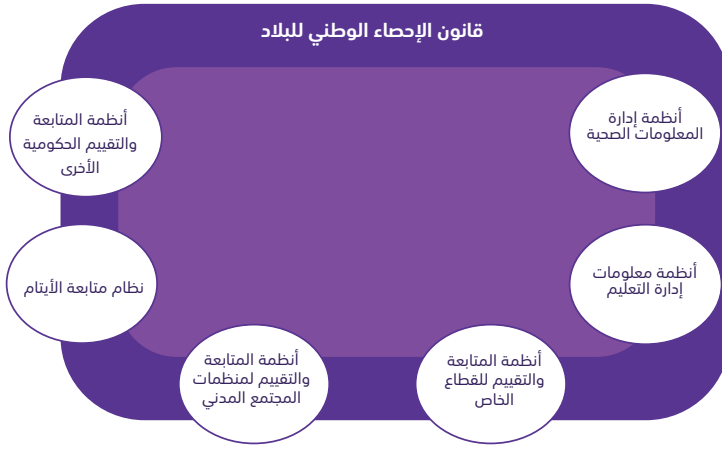
#### الشكل ج ٤-٣: التركيز الخماسي للمتابعة والتقييم أثناء دورة تخطيط الإستراتيجية/البرنامج



المصدر: اقتبس المؤلفان من رودريجو جارسيا وكوسيك، ٢٠٠٧

#### ٢-٥. الصلة بين خطط المتابعة والتقييم الوطنية لمختلف القطاعات

تحظى الإدارة لتحقيق النتائج بمكانة متزايدة الأهمية بين الأولويات العالمية. ونتيجة لذلك، تعمل قطاعات مختلفة (في الحكومة، والمجتمع المدني، والقطاع الخاص) على وضع أنظمة للمتابعة والتقييم، ومن ثمّ (ينبغي) أن يكون لديها خطط للمتابعة والتقييم. قد يحتاج نظام المتابعة والتقييم



المصدر: المؤلفان

الوطني في أحد القطاعات إلى استخلاص البيانات من أنظمة المتابعة والتقييم الخاصة بالقطاعات الأخرى. وفي المقابل فإنه قد يحتاج إلى توفير البيانات لأنظمة المتابعة والتقييم في القطاعات الأخرى لتجنب التكرار والتداخل وإثقال كاهل منفذي البرامج. يوضح الشكل ج ٤-٤ الصلات المحتملة بين أنظمة المتابعة والتقييم لمختلف

### الشكل ج ٤-٤: الصلات بين أنظمة المتابعة والتقييم الوطنية للقطاعات المختلفة

القطاعات، من منظور نظام المتابعة والتقييم الشامل (على سبيل المثال، لفيروس نقص المناعة البشري أو برامج مكافحة الفقر)

### ٣-٥. الصلة بين خطة المتابعة والتقييم الوطنية وخطة المتابعة والتقييم للمنظمات الفردية

هناك نوع آخر من الصلات لا بد من فهمه وهو الصلة بين خطة المتابعة والتقييم الوطنية وخطة المتابعة والتقييم لمنظمة فردية. في قطاع التعليم، على سبيل المثال، قد تكون وزارة التربية والتعليم قد وضعت خطة وطنية لمتابعة وتقييم التعليم. وفي هذه الحالة، السؤال الذي يتبادر إلى الذهن هو، "ما الصلة بين خطة المتابعة والتقييم لكلية تدريب أو مدرسة، أو منظمة غير حكومية تدرب المعلمين، والخطة الوطنية لمتابعة وتقييم التعليم؟"

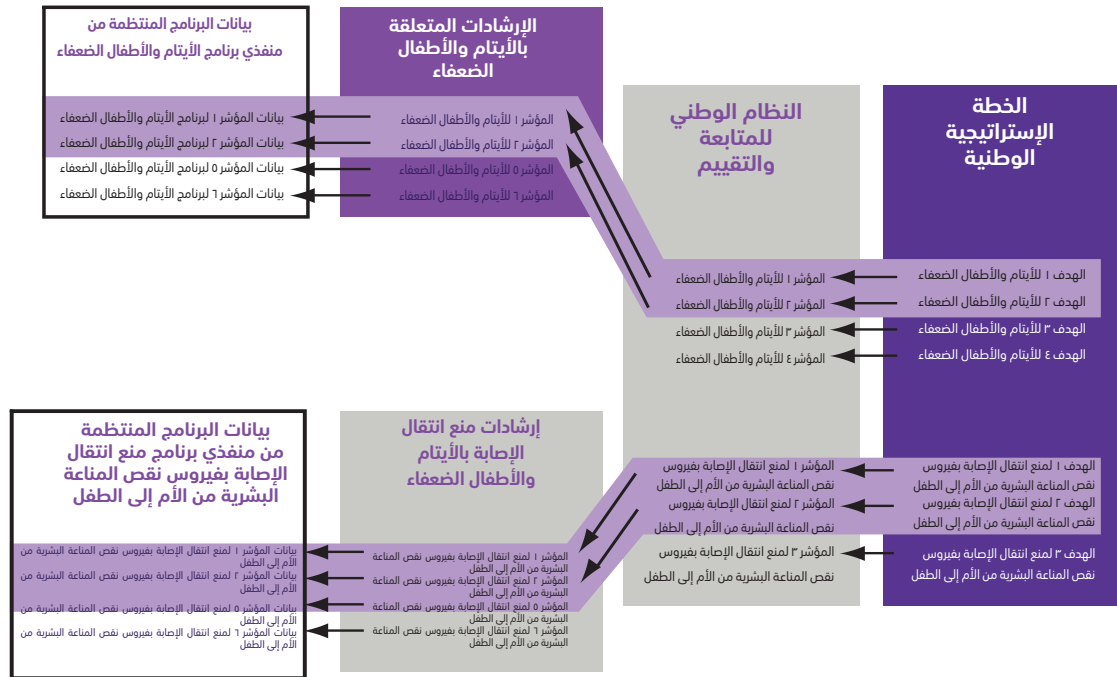
توفر الخطة الوطنية للمتابعة والتقييم *كتاب وصفات* مشتركاً لما ينبغي إبلاغ الوزارة الوطنية به وما ستقدم الوزارة الوطنية تقارير عنه. ينبغي أن تُدرج كل مؤسسة فردية في مجموعة مؤشرات جميع المؤشرات على المستوى الوطني التي تحتاج إلى تقديم تقارير عنها (إلى وزارة التربية والتعليم، حسب المثال الوارد في الفقرة السابقة) وينبغي أن تستخدم البيانات ذات الصلة التي أنشأتها الوزارة الوطنية (البيانات الموجزة) لأغراض التخطيط الخاصة بها. يوضح الشكل ج ٥-٥ العلاقة بين المؤشرات والأهداف على المستوى الوطني، والمؤشرات والأهداف على مستوى البرنامج (ومن ثم، بين الخطط الوطنية للمتابعة والتقييم وخطة المتابعة والتقييم للمنظمات الفردية).

في هذا المثال (الشكل ج ٥-٥)، تحتوي الخطة الإستراتيجية الوطنية على نوعين من الأهداف، أهداف الأيتام والأطفال الضعفاء ومنع انتقال الإصابة بفيروس نقص المناعة البشري من الأم إلى الطفل (المتعلقة ببرنامج الأيتام والأطفال الضعفاء، وبرنامج منع انتقال فيروس نقص المناعة البشري من الأم إلى الطفل). تُقاس هذه الأهداف في نظام المتابعة والتقييم الوطني من خلال إدراج مؤشر واحد في خطة المتابعة والتقييم المرتبطة بكل هدف من أهداف الخطة الإستراتيجية الوطنية. على مستوى تنفيذ البرنامج، تشمل إرشادات تنفيذ البرنامج على مؤشرات على المستوى

الوطني



## الشكل ج ٤-٥: الصلات بين النظام الوطني للمتابعة والتقييم وأنظمة المتابعة والتقييم للمنظمات الفردية



المصدر: فريق المتابعة والتقييم العالمي للإيدز التابع للبنك الدولي، ٢٠٠٨

غير أنها تحدد أيضًا المؤشرات التي يحتاج المنفذون إلى جمع معلومات عنها. يجمع المنفذون جميع البيانات المحددة في إرشادات البرنامج، ويتم إرسال الضروري منها فقط إلى المكتب الوطني لقياس المؤشرات على المستوى الوطني.

### ٤-٥. محتويات خطة المتابعة والتقييم

ينبغي أن توفر خطة المتابعة والتقييم معلومات أساسية، وتحدد ما سيقاسه نظام المتابعة والتقييم (المؤشرات المرتبطة بأهداف الخطة الإستراتيجية/خطة البرنامج التي تخضع للمتابعة والتقييم)، وكيف سيعمل نظام المتابعة والتقييم لتمكين حدوث هذه القياسات. تُترجم هذه المتطلبات الخاصة بمحتويات خطة المتابعة والتقييم على نطاق واسع إلى ثلاثة أقسام:

#### القسم ١ من خطة المتابعة والتقييم: معلومات أساسية عامة

**القسم ٢ من خطة المتابعة والتقييم:** إطار النتائج أو الإطار المنطقي المتضمن لأهداف ومؤشرات البرنامج (راجع الملحق "أ" للحصول على مثال لإطار النتائج أو الإطار المنطقي)

#### القسم ٣ من خطة المتابعة والتقييم: كيف سيُدار نظام المتابعة والتقييم؟

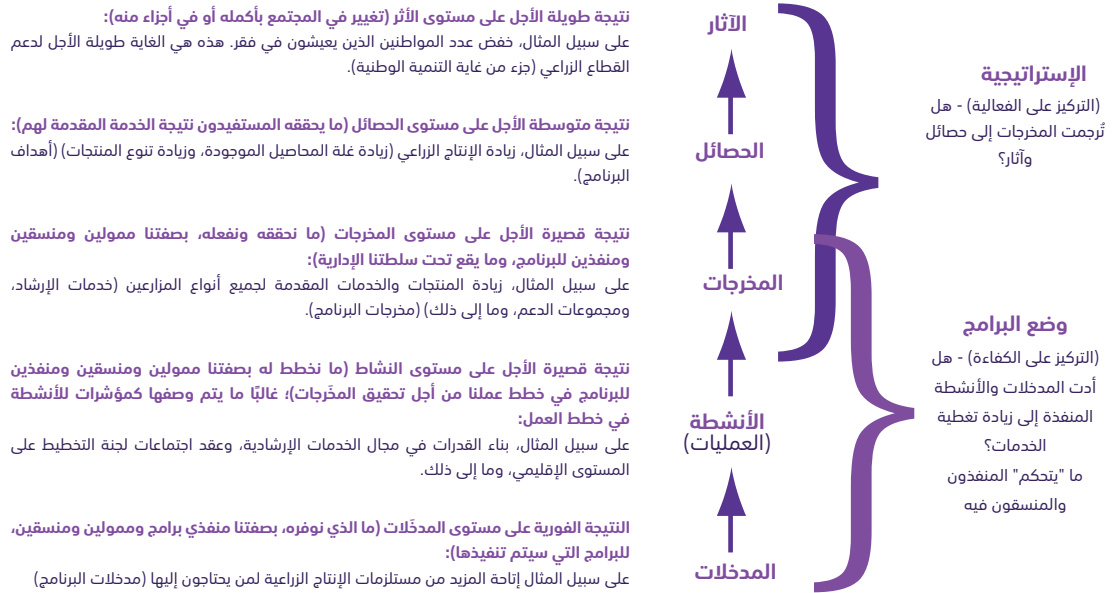
في الملحق "ب"، يُقدّم وصف تفصيلي للمحتويات النموذجية لكل قسم من هذه الأقسام الثلاثة لخطة المتابعة والتقييم. يمكن أيضًا استخدام هذا الملحق كقائمة مراجعة لاستعراض محتويات خطط المتابعة والتقييم الحالية عند تحديد كيفية تحديث خطة المتابعة والتقييم.



وفيما يلي إجابات عن بعض الأسئلة الشائعة حول محتويات خطة المتابعة والتقييم:

أ. ما أنواع المؤشرات التي ينبغي أن تتضمنها خطة المتابعة والتقييم الخاصة بي؟ عادة ما يتم تحديد المؤشرات ضمن ما يعرف *بسلسلة النتائج* التي توثق تسلسل النتائج (ومن ثم، تسلسل المؤشرات) التي ينبغي تحقيقها لينجح التدخل أو الإستراتيجية. يوضح مثال على سلسلة النتائج في الشكل ج ٤-٦.

#### الشكل ج ٤-٦: سلسلة النتائج لقطاع الزراعة في دولة جولدستار، مع إطار النتائج ذي الصلة



المصدر: مقتبس من المؤلفين رودريجو جارسيا وزيل كوسيك، ٢٠٠٧

ب. **كم عدد المؤشرات التي ينبغي أن تتضمنها خطة المتابعة والتقييم الخاصة بي؟** ترتبط المؤشرات بالأهداف، ومن ثم، يتمثل العامل الأول الذي يحدد عدد المؤشرات في عدد الأهداف في الخطة الإستراتيجية/خطة البرنامج. ومع ذلك، لا تحتاج جميع الأهداف إلى مؤشرات إذ قد يمكن قياس أكثر من هدف واحد باستخدام المؤشر نفسه. كذلك لا يحتاج كل مؤشر بالضرورة إلى مصدر بيانات منفصل. بل في الواقع، من الأفضل التركيز على عدد مصادر البيانات اللازمة لإنتاج قيم المؤشرات بدلاً من التركيز على العدد الفعلي للمؤشرات. تتسم خطة المتابعة والتقييم التي تحتوي على ٢٠ مؤشراً من ٢٠ مصدرًا منتظمًا للبيانات بصعوبة أكبر وتستغرق وقتًا أطول في التنفيذ مقارنة بخطة واحدة تتضمن ٦٠ مؤشراً تستقى فيها جميع بيانات المؤشرات من مسحين فقط. وكمبدأ توجيهي عام، نوصي بتصميم نظام للمتابعة والتقييم لا يعتمد على أكثر من ٦ إلى ٨ مصادر بيانات (كل من مصادر البيانات المنتظمة (راجع الفصل ٧) ومصادر البيانات المتفرقة (راجع الفصل ٨)).

| النتائج                                                                                                                                                            |  | المؤشرات                                                                                                                                |  | خواص خط الأساس                                          |           | الهدف                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>نتيجة طويلة الأجل على مستوى الأثر:</b> خفض عدد المواطنين الذين يعيشون في فقر. هذه هي الغاية طويلة الأجل لدعم قطاع الزراعة (جزء من غاية التنمية الوطنية).        |  | <b>المؤشر على مستوى الأثر:</b><br>النسبة المئوية لمواطني جولدستار الذين يعيشون على أقل من دولارين في اليوم                              |  | ٣٤٪ في عام ٢٠٠٤                                         |           | ٢٥٪ في عام ٢٠٠٩                                                                                                          |
| <b>النتيجة متوسطة الأجل على مستوى الحصائل:</b> زيادة الإنتاج الزراعي (زيادة غلة المحاصيل الموجودة، وزيادة تنوع المنتجات) (أهداف البرنامج).                         |  | <b>المؤشر على مستوى الحصائل:</b><br>محاصيل المنتجات الزراعية، حسب نوع المنتج                                                            |  | القهوة<br>٣٠٠ طن<br>في ٢٠٠٣                             | القهوة    | ٥٠٠ طن بحلول ٢٠٠٩                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                    |  |                                                                                                                                         |  | الشاي<br>٢٠ طنًا<br>في ٢٠٠٣                             | الشاي     | ٦٠ طنًا بحلول ٢٠٠٩                                                                                                       |
|                                                                                                                                                                    |  |                                                                                                                                         |  | ٥ أطنان<br>في ٢٠٠٣                                      | الكسافا   | ١٥ طنًا بحلول ٢٠٠٩                                                                                                       |
|                                                                                                                                                                    |  |                                                                                                                                         |  |                                                         | الفانيليا | ٣ أطنان بحلول ٢٠٠٩                                                                                                       |
|                                                                                                                                                                    |  |                                                                                                                                         |  |                                                         | الفاكهة   | ١٠ أطنان بحلول ٢٠٠٩                                                                                                      |
| <b>النتيجة قصيرة الأجل على مستوى المخزبات:</b> زيادة المنتجات والخدمات المقدمة لجميع أنواع المزارعين (خدمات الإرشاد، مجموعات الدعم، وما إلى ذلك) (مخزبات البرنامج) |  | <b>المؤشرات على مستوى المخزبات:</b><br>النسبة المئوية للمناطق التي يوجد بها قطع أراضي نموذجية للمحاصيل الجديدة                          |  | ٤٪ من المقاطعات في عام ٢٠٠٤                             |           | ٥٠٪ من المقاطعات بحلول عام ٢٠٠٧<br>٦٥٪ من المقاطعات بحلول عام ٢٠٠٩                                                       |
|                                                                                                                                                                    |  |                                                                                                                                         |  | ٦٪ من المقاطعات في عام ٢٠٠٣                             |           | ٥٠٪ من المقاطعات بحلول عام ٢٠٠٩                                                                                          |
|                                                                                                                                                                    |  |                                                                                                                                         |  | ٣ ساعات سنويًا عام ٢٠٠٤                                 |           | ١٢ ساعة سنويًا بحلول عام ٢٠٠٧<br>٢٤ ساعة سنويًا بحلول عام ٢٠٠٩                                                           |
| <b>النتيجة الفورية على مستوى المدخلات:</b> إتاحة المزيد من مستلزمات الإنتاج الزراعية لمن يحتاجون إليها (مدخلات البرنامج)                                           |  | <b>المؤشرات على مستوى المدخلات:</b><br>النسبة المئوية للمزارعين الذين يعيشون على حد الكفاف الذين يتم تزويدهم بمستلزمات الإنتاج الزراعية |  | ٢١٪ من المزارعين الذين يعيشون على حد الكفاف في عام ٢٠٠٢ |           | ٣٠٪ من المزارعين الذين يعيشون على حد الكفاف بحلول عام ٢٠٠٧<br>٦٠٪ من المزارعين الذين يعيشون على حد الكفاف بحلول عام ٢٠٠٩ |
|                                                                                                                                                                    |  |                                                                                                                                         |  | ٨٪ من الإنفاق في السنة المالية ٢٠٠٣/٢٠٠٤                |           | ١٠٪ من الإنفاق في السنة المالية ٢٠٠٦/٢٠٠٧<br>١٥٪ من الإنفاق في السنة المالية ٢٠٠٩/٢٠١٠                                   |
|                                                                                                                                                                    |  |                                                                                                                                         |  | ٣٥٠ مزارعًا لكل عامل إرشاد في عام ٢٠٠١                  |           | ٣٠٠ مزارع لكل عامل إرشاد بحلول عام ٢٠٠٧<br>٢٠٠ مزارع لكل عامل إرشاد بحلول عام ٢٠٠٩                                       |

ومع ذلك، من المهم الإشارة إلى أن *المستويات* في سلسلة النتائج نسبية وتعتمد على وجهة نظر من يضعها. على سبيل التوضيح، عادةً ما يُنظر إلى المواد التدريبية على أنها مدخلات، غير أنه للمنظمة التدريبية، قد تكون مواد التدريب بمثابة مخرجات أو حتى حواصل للجهود المبذولة. يوضح مفهوم *وجهة النظر* هذا في الشكل ج ٧-٤.

**الشكل ج ٧-٤: الصلات بين النظام الوطني للمتابعة والتقييم وأنظمة المتابعة والتقييم للمنظمات الفردية**

| وزارة الطاقة                 |                                                           | فريق تنفيذ مشروع الطاقة     |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------|
| الأثر<br>(المستوى الوطني)    | تحسين حالة العمالة والدخل<br>لسكان الريف والحضر           | الأثر<br>(مستوى المشروع)    |
| الحاصل<br>(المستوى الوطني)   | زيادة القطاع الخاص من إنتاجيته<br>وقدرته التنافسية        | الأثر<br>(مستوى المشروع)    |
| الحاصل<br>(المستوى الوطني)   | استخدام دافعي الضرائب<br>لمصدر طاقة موثوق<br>وصديق للبيئة | الحاصل<br>(مستوى المشروع)   |
| المخرجات<br>(المستوى الوطني) | تحسين نظام إنتاج وتوزيع الطاقة                            | المخرجات<br>(مستوى المشروع) |
|                              | تنفيذ تصميمات جديدة<br>وتجهيز معدات جديدة                 | الأنشطة<br>(مستوى المشروع)  |

المصدر: البنك الدولي، ٢٠٠٥

ج. **ما المؤشر حسن الجودة؟** على مر الزمان، تم استخدام معايير مختلفة لتحديد جودة المؤشر. ولكن قد لا تنطبق المعايير نفسها في مختلف الظروف والبيئات. يحتوي الملحق "ج" على ملخص للمعايير الخاصة بالمؤشرات الجيدة، بالإضافة إلى عملية مقترحة لاختيار المؤشر. هناك أيضًا إرشادات أخرى يمكنك اتباعها لمساعدتك في تحديد وتصنيف المؤشرات التي تم وضعها. وهي عملية أكثر اتساقًا بالطابع الرسمي، حيث يتم فيها تصنيف المؤشر وفقًا لخمس معايير تصنيف. لذا، فهي تُعتبر عملية دقيقة وشاملة لاختيار المؤشرات. على الرغم من أن هذا المبدأ الإرشادي قد تم وضعه لسياق فيروس نقص المناعة البشري، فإن معايير التصنيف تنطبق بالقدر نفسه على هذا السياق (برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشري/الإيدز والمجموعة المرجعية العالمية لمتابعة وتقييم الإيدز، ٢٠٠٩):

١. المؤشر ضروري ومفيد.
٢. المؤشر يتمتع بميزة فنية.
٣. المؤشر تم تحديده على النحو الأكمل.

٤. المؤشر قابل للقياس.

٥. تم اختبار المؤشر ميدانياً أو استخدامه عملياً.

٦. بالإضافة إلى ذلك، عندما تقدم المؤشرات كجزء من مجموعة، ينبغي أن تكون متسقة ومتوازنة.

لكل معيار من معايير المؤشرات الستة هذه مجموعة من الأسئلة المحددة، مع مقاييس تصنيف مقترحة مرتبطة بكل سؤال. يسمح هذا للشخص باختبار كل مؤشر وتخصيص درجة له وفقاً لنتيجة الاختبار، مما يجعل اختيار وتحسين الطريقة التي يتم بها تحديد المؤشرات أسهل بكثير.

د. **كيف ينبغي تحديد المؤشرات؟** يحتاج كل مؤشر إلى بروتوكول مؤشر يحدد المؤشر بالكامل. (برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشري/الإيدز والمجموعة المرجعية العالمية لمتابعة وتقييم الإيدز، ٢٠٠٩):

- للمؤشر اسم وتعريف واضحان.
- للمؤشر غرض واضح ومبرر.
- يتم تحديد طريقة قياس المؤشر بوضوح، بما في ذلك وصف البسط والمقام والحساب، حيثما ينطبق (٤ نقاط).
- طريقة جمع بيانات المؤشر محددة بوضوح.
- يتم تحديد عدد مرات قياس للمؤشر بوضوح.
- تحديد أي تصنيف للبيانات ذات الصلة بوضوح.
- توجد مبادئ توجيهية واضحة لتفسير واستخدام البيانات الناتجة عن هذا المؤشر.
- يتم تحديد نقاط القوة والضعف والتحديات في استخدام المؤشر بوضوح.
- يتم الاستشهاد بمصادر المعلومات الإضافية ذات الصلة بالمؤشر.

تحتوي إرشادات برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشري/الإيدز والمجموعة المرجعية العالمية لمتابعة وتقييم الإيدز بشأن معايير المؤشرات (التي يمكن الوصول إليها بزيارة الموقع الإلكتروني [www.worldbank.org/aids](http://www.worldbank.org/aids) الأدوات والمبادئ التوجيهية) أيضاً على مزيد من التفاصيل حول تعريفات المؤشرات، وهي مورد موصى به.

هـ. **ما الإطار الزمني لخطة المتابعة والتقييم؟** لا توضع خطط المتابعة والتقييم بشكل مستقل أو كمستندات قائمة بذاتها. ينبغي أن تغطي خطة المتابعة والتقييم الفترة الزمنية نفسها التي تغطيها الخطة الإستراتيجية/خطة البرنامج (على سبيل المثال، سيكون للإستراتيجية الوطنية للاستجابة لفيروس نقص المناعة البشري للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٨ خطة وطنية لمتابعة وتقييم مكافحة فيروس نقص المناعة البشري للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٨). يتمثل السبب وراء أهمية توافق خطة المتابعة والتقييم مع الإطار الزمني للخطة الإستراتيجية في ضمان وجود إستراتيجيات لمتابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية طوال مراحلها المختلفة.

و. **هل هو إطار أم خطة؟** لدى بعض البلدان خطة للمتابعة والتقييم، ولدى البعض الآخر إطار للمتابعة والتقييم، ولدى البعض الآخر كلاهما، أو حتى إطار تشغيلي للمتابعة والتقييم. لا يهم حقاً اسم وعدد المستندات؛ بل ما يهم هو محتوى خطة المتابعة والتقييم. خلال هذه الدورة التدريبية المكونة من ١٢ عنصراً لبناء المهارات، يُستخدم مصطلح "خطة المتابعة والتقييم" للإشارة إلى المستندات السردية التي تصف وتحدد كيفية عمل نظام المتابعة والتقييم (كتاب وصفات لنظام المتابعة والتقييم) وما يقيسه نظام المتابعة والتقييم (أي إطار النتائج الذي تقيس فيه المؤشرات النتائج في إستراتيجية المنظمة/الحكومة).

نصيحة أخيرة حول خطط المتابعة والتقييم. استخدم لغة واضحة وبسيطة. ينبغي أن تكون خطط المتابعة والتقييم مفصلة بما يكفي لاحتواء جميع المعلومات الفنية ذات الصلة وأن تظل واضحة وسهلة الفهم في الوقت نفسه. مكتبة موارد المتابعة والتقييم الإلكترونية الخاصة بفريق المتابعة والتقييم العالمي للإيدز (التي يمكن الوصول إليها عبر الموقع [http:// gametlibrary.worldbank.org](http://gametlibrary.worldbank.org)؛ انقر فوق قطعة اللغز الحمراء في المنتصف والتي تسمى "Data Dissemination and Use" (نشر البيانات واستخدامها)) وتتضمن موارد حول أساليب الكتابة الاحترافية وكيفية إنشاء الجمل والفقرات بأسلوب سهل القراءة.

## ٦. الدليل الإرشادي ج ٤-١: وضع أو مراجعة الخطة الوطنية للمتابعة والتقييم

يرشدك هذا القسم إلى كيفية وضع خطة وطنية للمتابعة والتقييم، ولكن يمكن بسهولة تعديل الخطوات لتتلاءم مع وضع خطة المتابعة والتقييم لإحدى المنظمات.

### الخطوة الأولى: جمع المعلومات وتقييم نطاق عمل المتابعة والتقييم الذي يتعين القيام به

ينبغي أن تتم هذه الخطوة قبل تنفيذ البرنامج الجاري متابعته بنحو ٦ إلى ٨ أشهر.

قيّم ما إذا كان ما يلي موجودًا، واجمع واقرأ المستندات ذات الصلة:

- معلومات شاملة وحديثة عن أهم العوامل التي تؤثر في أهداف البرنامج
- مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم الحالية
- خطة المتابعة والتقييم الحالية
- خطة عمل المتابعة والتقييم الحالية
- تقدير النظام الوطني للمتابعة والتقييم
- أي تقديرات أخرى تحتوي على معلومات عن المتابعة والتقييم
- المعلومات ذات الصلة التي ينتجها فريق المتابعة والتقييم
- أي بحث ذي صلة عن فعالية تدخلات البرنامج

**ما يتم تقديمه:** جمع كل المستندات الموجودة ذات الصلة بنظام المتابعة والتقييم.

## الخطوة الثانية: إجراء تحليل للوضع لتحديد التحديات الرئيسية في منطقة تنفيذ البرنامج

تعتمد هذه الخطوة على ما إذا كانت البيانات موجودة بالفعل. وإذا تم اتخاذها، فينبغي أن تبدأ قبل أشهر على الأقل من عملية مراجعة نظام المتابعة والتقييم والخطة الإستراتيجية.

تتضمن هذه الخطوة فهم طبيعة المشكلات وكيف تم التعامل معها حتى الآن، باستخدام معلومات نظام المتابعة والتقييم الحالي (الخطوة الأولى من الشكل ج ٤-٣).

وينبغي إجراء تحليل للوضع من أجل فهم الأسئلة الرئيسية التالية:

- أ) ما الاتجاهات والمدى والعوامل السببية المتعلقة بالمشاكل التي يتم مواجهتها؟
- ب) هل تتوافق السياسات والإستراتيجيات مع أحدث الأدلة على فعالية التدخل؟
- ج) ما البرامج التي يتم تنفيذها وما المجتمع الإحصائي المستهدف وما مستويات التغطية؟
- د) هل يتم تنفيذ البرامج بأكثر الطرق فعالية؟
- هـ) هل تنفق الأموال على البرامج الأكثر فعالية؟
- و) هل يُدار البرنامج بأكثر الطرق فعالية؟

**ما يتم تقديمه:** تقرير يقدم فهمًا لتحديات البرنامج.

## الخطوة الثالثة: الحصول على نتائج تقدير نظام المتابعة والتقييم

يعد الحصول على نتائج تقدير نظام المتابعة والتقييم خطوة ضرورية عند مراجعة خطة إستراتيجية وينبغي إجراؤها قبل ٤ أشهر على الأقل من مراجعة الخطة الإستراتيجية وعملية مراجعة نظام المتابعة والتقييم. ويمكن الحصول على نتائج تقدير نظام المتابعة والتقييم من تقدير نظام المتابعة والتقييم الحالي أو من إجراء تقدير جديد لنظام المتابعة والتقييم. ويعد تحديد كيفية الحصول على نتائج تقدير نظام المتابعة والتقييم عملية منطقية وترد بالتفصيل في الخطوات التالية:

- أ) **تحديد ما إذا كانت هناك حاجة لإجراء تقدير جديد لنظام المتابعة والتقييم** كجزء من عملية مراجعة الخطة الإستراتيجية. يحتوي الملحق "د" على مخطط قرارات مفيدة لهذه الخطوة (الخطوة الأولى من الشكل ج ٤-٣).

### إذا دعت الحاجة إلى تقدير نظام المتابعة والتقييم...

- ب) **تخطيط عملية مراجعة نظام المتابعة والتقييم** عن طريق كتابة الشروط المرجعية لعملية تقدير المتابعة والتقييم. وفي هذه الشروط المرجعية، اذكر بالتفصيل:

## نطاق أدوات تقدير نظام المتابعة والتقييم

هناك العديد من الخيارات لإجراء تقديرات نظام المتابعة والتقييم. تختلف التوجيهات من حيث:

أ) مستوى التوجيه المقدم حول كيفية إجراء التقييم. تتراوح التوجيهات من ملخص من صفحة واحدة على النحو الذي اقترحه ماكي (٢٠٠٧) أو برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشري/الإيدز بشأن تقدير نظام متابعة وتقييم فيروس نقص المناعة البشري كجزء من عملية تقدير "عناصر الوحدة الثلاثة" (راجع الملحق الأول)، إلى الإرشادات التفصيلية والتوجيهات التي تستخدم فيها أدوات جداول البيانات التي توفر تصنيفات نظام المتابعة والتقييم لكل عنصر من العناصر الاثني عشر. وتعتبر أكثر الأدوات تفصيلاً التي يعرفها المؤلفان هي تقدير نظام المتابعة والتقييم الشاملة المكونة من ١٢ عنصراً، والمتاحة على [www.worldbank.org/aids](http://www.worldbank.org/aids) والأدوات والمبادئ التوجيهية أو على [www.unaids.org](http://www.unaids.org) (ابحث عن اسم الأداة).

ب) عدد العناصر التي تم التركيز عليها والعمق الذي يتم من خلاله تقدير كل عنصر. تتضمن أدوات تقدير وضع المتابعة والتقييم التي تركز فقط على عنصر واحد أو بعض العناصر أداة ضمان جودة البيانات المنتظمة التي تركز بشكل خاص على العنصر وليس على الكل.

ج) كيف يتم إجراء التقييم. وفقاً لبعض الإرشادات، فإن أفضل طريقة لإجراء التقييم هي حين يكون من منظور خارجي، حيث يقوم أفراد خارج نظام المتابعة والتقييم بإجراء التقييم. هذا في حين توصي أدوات أخرى بالتقدير الذاتي.

وعليك أن تختار أنسب أداة متاحة لغرض التقييم: سواء كان ذلك لفهم الحالة العامة لنظام المتابعة والتقييم من أجل وضع برامج تعزيز نظام المتابعة والتقييم أو القيام بمراجعة تفصيلية لأحد العناصر من أجل تحسين، على سبيل المثال، المتابعة المنتظمة أو تحسين جميع المسوحات في الدولة.

بدلاً من ذلك، لا تحتاج إلى استخدام أداة تقدير وضع المتابعة والتقييم الحالية لتقدير حالة نظام المتابعة والتقييم الخاص بك. يمكنك ببساطة إلقاء نظرة على (أ) النتائج طويلة الأجل التي حددتها لكل عنصر من عناصر نظام المتابعة والتقييم الخاص بك، (ب) خطة العمل لنظام المتابعة والتقييم الخاص بك. من خلال تقدير التقدم المحرز نحو تحقيق النتيجة طويلة الأجل لكل عنصر والتقدم المحرز في أنشطة خطة عمل المتابعة والتقييم، ينبغي أن تكون فكرة جيدة عن حالة نظام المتابعة والتقييم الخاص بك.

- ما أداة تقدير المتابعة والتقييم التي سيتم استخدامها (راجع المربع على اليسار)؟
- كيف سيتم إجراء عملية تقدير نظام المتابعة والتقييم؟
- الميزانية المطلوبة لتقدير نظام المتابعة والتقييم
- ما الصلة بين عملية تقدير نظام المتابعة والتقييم ومراجعة الخطة الإستراتيجية/خطة البرنامج أو عملية التطوير؟

### ج) تحديد الموارد الفنية المطلوبة لتقدير نظام المتابعة والتقييم.

حدد ما إذا كان هناك ما يكفي من الخبرة الفنية والوقت المتاح في وحدة المتابعة والتقييم لتنفيذ الخطوات من ٤ إلى ١٠ من هذا الدليل، مع مراعاة أن مثل هذه المراجعة ستستغرق ما لا يقل عن ٣٠ إلى ٥٠ يومًا من العمل.

### د) قدم الشروط المرجعية لتقدير المتابعة والتقييم مع تحديد

### ميزانية لمجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم، إن وجدت (راجع العنصر ٣)، من أجل

المدخلات التقنية وحشد الموارد. أدرج مذكرة مفاهيمية لتقدير نظام المتابعة والتقييم في عملية

مراجعة الخطة الإستراتيجية/خطة البرنامج، بحيث يصبح من الواضح لجميع المعنيين ارتباط عمليات المراجعات بعضها بعضًا وأن النتائج ستؤثر في بعضها البعض. وتشاور مع مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم (إن وجدت) لتحديد ما إذا كان هناك حاجة إلى مستشار خارجي للقيام بالمهمة أم لا.

هـ) إذا دعت الحاجة إلى تعيين مستشار خارجي، **فضع شروطًا مرجعية** للاستشاري، واطلب الموافقة عليها، واحصل على تمويل للمراجعة.

و) **قم بإجراء تقدير نظام المتابعة والتقييم** وقدم النتائج للتحقق من صحتها إلى مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم.

### إذا لم تدع الحاجة إلى تقدير نظام المتابعة والتقييم ...

احصل على أحدث تقرير لتقدير نظام المتابعة والتقييم وادرسه بالتفصيل للتأكد من إدراكك لجميع التحديات التي تواجه تقدير نظام المتابعة والتقييم.

**ما يتم تقديمه:** فهم نقاط القوة والضعف في نظام المتابعة والتقييم.

### الخطوة الرابعة: مراجعة أهداف الخطة الإستراتيجية بمجرد وضعها

تمثل هذه خطوة أساسية وبداية لعملية مراجعة الخطة الإستراتيجية نفسها.

تعتبر هذه الخطوة من خطوات مراقبة جودة الخطة الإستراتيجية نفسها. ومع وضع أهداف الخطة الإستراتيجية، ستتم الإشارة إلى بيانات محددة. ويتمثل الغرض من هذه المراجعة في التأكد من أن المسؤولين عن مراجعة الخطة الإستراتيجية قد رجعوا إلى جميع البيانات ذات الصلة في عملية صنع القرار الخاصة بهم. قد يجري أعضاء مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم هذه المراجعة كجزء من مجموعات عمل الخطة الإستراتيجية (الخطوة ٢ من الشكل ج ٣-٤).

**ما يتم تقديمه:** خطة إستراتيجية جديدة تحتوي على أهداف أو نتائج "ذكية" (أهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وواقعية ومحددة بجدول زمني).

### الخطوة الخامسة: وضع أهداف المتابعة والتقييم لإدراجها في الخطة الإستراتيجية

**تشكل هذه أيضًا خطوة أساسية لكل خطة إستراتيجية.** سيشير تقدير وضع نظام المتابعة والتقييم إلى نقاط القوة والضعف في نظام المتابعة والتقييم، وسيمكّنك من تحديد أهداف المتابعة والتقييم التي، إن تحققت، ستعالج نقاط الضعف في نظام المتابعة والتقييم وستضع إستراتيجيات المتابعة والتقييم الأكثر ملاءمة لتحقيق الأهداف (الخطوة ٢ من الشكل ج ٣-٤).

**ما يتم تقديمه:** أهداف أو نتائج المتابعة والتقييم لإدراجها في الخطة الإستراتيجية.



## الخطوة السادسة: وضع مؤشرات الخطة الإستراتيجية

بمجرد الاتفاق على أهداف الخطة الإستراتيجية، يمكن وضع المؤشرات المناسبة (الخطوة ٢ من الشكل ج ٤-٣). ويقتضي وضع المؤشرات القيام بعملية منهجية تتضمن عددًا من المهام والمعايير. وينبغي أن يتم ذلك بشكل تعاوني مع جميع شركاء التنمية المشاركين في البرنامج (ويفضل أن يكون ذلك من خلال مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم) حتى يتم اعتماد المؤشرات بالإجماع.

يتطلب وضع المؤشرات تنفيذ المهام التالية:

- المهمة الأولى: وضح الأهداف أو النتائج وحدد ما ينبغي قياسه، فهذا هو ما سيحدد ماهية *النجاح* بالنسبة لتنظيم البرنامج الذي يتم قياسه. ولا يتم قياس الأهداف بشكل مباشر بل يجب ترجمتها إلى مؤشرات يتم قياسها لتحديد ما إذا كان البرنامج على المسار الصحيح لتحقيق غاياته أو أهدافه ويتم تنفيذه كما هو مخطط (كوسيك وريست، ٢٠٠٤).
- المهمة الثانية: اطرحة قائمة بالمؤشرات المحتملة لغاياتك أو أهدافك أو نتائجك.
- المهمة الثالثة: قيم كل مؤشر محتمل من منظور فني. ويمكنك الاطلاع على معايير اختيار المؤشر في الملحق "ج".
- المهمة الرابعة: حدد المؤشرات الأكثر ملاءمة بناءً على التقدير (المهمة الثالثة).
- المهمة الخامسة: حدد ما إذا كانت القيم الأساسية للمؤشرات موجودة. ينبغي أن توجد قيم خط الأساس (بالاعتماد على بيانات المتابعة المنتظمة) لجميع مؤشرات المخرجات في إطار النتائج. في حالة عدم وجود قيم أساسية لمؤشرات الحصيلة، أدرج التمويل لجمع البيانات المطلوبة في خطة العمل الوطنية للمتابعة والتقييم (راجع العنصر ٥).
- المهمة السادسة: سجل القيم الأساسية للمؤشرات (حتى إذا لم تكن القيم الأساسية لجميع المؤشرات موجودة)، وبأدر إلى تعميمها على نطاق واسع.
- المهمة السابعة: قم بتجميع بروتوكولات لمؤشرات المشروع. يتألف بروتوكول المؤشر من تعريف مفصل للمؤشر [راجع القسم ٤-٥ (د) للحصول على وصف مفصل لما هو مدرج في بروتوكول المؤشر].
- المهمة الثامنة: نصح المؤشرات والبروتوكولات وأكمل عملية اختيار المؤشر.

**ما يتم تقديمه:** قائمة المؤشرات (مع البروتوكولات) لمتابعة التقدم المحرز في أهداف الخطة الإستراتيجية.

## الخطوة السابعة: مراجعة خطة المتابعة والتقييم (أو وضع خطة إذا لم تكن هناك خطة)

عند اكتمال الخطة الإستراتيجية (بما في ذلك المؤشرات) واعتمادها، يمكن وضع خطة المتابعة والتقييم ومراجعتها (الخطوة ٥ من الشكل ج ٤-٣). للقيام بهذا:

- أ) تأكد من أن المتطلبات التشغيلية لجميع إستراتيجيات المتابعة والتقييم الخاصة بالخطة الإستراتيجية قد تم تحديدها في خطة المتابعة والتقييم.

- (ب) تأكد من إدراج المعلومات ذات الصلة بالقوانين والسياسات والإستراتيجيات المتعلقة بالمتابعة والتقييم.
- (ج) تأكد من أن جميع المؤشرات ومصادر البيانات متوافقة مع غايات أو أهداف أو نتائج الخطة الإستراتيجية للبرنامج.
- (د) عالج نقاط الضعف في العناصر الاثني عشر من نظام المتابعة والتقييم على المستويات الوطنية ودون الوطنية والقطاعية.

يمكن استخدام الملحق "ب" كقائمة مراجعة لما ينبغي إدراجه في الخطة الوطنية للمتابعة والتقييم. بعد مراجعة الخطة الوطنية للمتابعة والتقييم، قد ترغب في مراجعة خطط عمل المتابعة والتقييم دون الوطنية والقطاعية. يمكن الاطلاع على إرشادات حول كيفية مواءمة خطة المتابعة والتقييم القطاعية أو دون الوطنية مع الخطة الوطنية للمتابعة والتقييم في الدليل الإرشادي الوارد في القسم ٧ من هذا الفصل.

**ما يتم تقديمه:** خطة وطنية جديدة/منقحة للمتابعة والتقييم.

### الخطوة الثامنة. وضع أو مراجعة خطط العمل الوطنية للمتابعة والتقييم

تتمثل الخطوة الفنية الأخيرة في مراجعة خطط عمل المتابعة والتقييم الموضوعة (راجع الفصل ٥) لتنفيذ خطة المتابعة والتقييم بحيث يمكن إدراج التكاليف المحددة للخطة الإستراتيجية الوطنية (الخطوة ٦ من الشكل ج ٤-٣). يقدم الدليل الإرشادي الوارد في القسم ٦ من الفصل ٥ إرشادات مفصلة حول كيفية وضع أو مراجعة خطة عمل المتابعة والتقييم الوطنية ودون الوطنية والقطاعية.

عند وضع خطة العمل الوطنية والخطة الوطنية للمتابعة والتقييم، تأكد من أن الإطار الزمني المحدد يوافق الإطار الزمني لخطة البرنامج بحيث توجد إستراتيجيات للمتابعة والتقييم بغرض قياس تنفيذ البرنامج طوال مختلف مراحله.

**ما يتم تقديمه:** خطة عمل وطنية جديدة/منقحة للمتابعة والتقييم.

### الخطوة التاسعة. دعم نظام المتابعة والتقييم الجديد والتواصل بشأنه وبناء قدرات لتنفيذه

بعد الانتهاء من العمل الفني، من الضروري نشر خطة المتابعة والتقييم وخطط العمل ذات الصلة بين جميع الأطراف المعنية رفيعة المستوى ذات الصلة، بما في ذلك المنظمة التي تنسق البرنامج الذي سيخضع للمتابعة. تأكد، من خلال هذه الآلية، من معرفة أولويات المتابعة والتقييم للسنوات القادمة؛ وأنه قد تمت معالجة حشد الموارد (الحكومة والمصادر الأخرى)؛ وأنه قد تم تقديم تقرير عن التقدم المحرز في نظام المتابعة والتقييم. تأكد من أن دعم خطة المتابعة والتقييم وخطة العمل هو من صميم عمل التنسيق الذي تقوم به مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم (راجع العنصر ٣).

**ما يتم تقديمه:** تدرك جميع الأطراف المعنية خطة المتابعة والتقييم الجديدة وتفهمها وتدعمها.

فكر في عملية وضع خطة المتابعة والتقييم الوطنية لبلدك للحظة. هل شاركت في هذه العملية، أو هل أنت على دراية بها؟ كيف تتم؟ هل كانت مرتبطة بوضع أو مراجعة خطة البرنامج الوطني؟ هل ستصلح الخطوات المذكورة هنا مع بلدك أو قطاعك؟ لم أو لم لا؟ كيف يمكن تعديل الخطوات لتتلاءم مع وضع بلدك؟

## ٧. الدليل الإرشادي ج ٤-٢: وضع خطة متابعة وتقييم لمنظمتك ترتبط بالخطة الوطنية للمتابعة والتقييم

### الخطوة الأولى: الحصول على تأييد من أطراف رفيعة المستوى

ينبغي ضمان مناصرة وتأييد أطراف رفيعة المستوى حتى يتم فهم الخطة وقبولها ودعمها من قبل الإدارة العليا في المنظمة. سيساعد هذا أيضًا على ضمان وجود دعم رفيع المستوى لنظام المتابعة والتقييم وإتاحة التمويل.

**ما يتم تقديمه:** تمويل الإدارة العليا والتزامها بعملية التخطيط للمتابعة والتقييم.

### الخطوة الثانية: تحديد أهداف منظمتك في مجال البرنامج

احصل على خطة البرنامج الوطني أو خطة التنمية الوطنية القطرية واقرأها. اقرأ أيضًا أي إستراتيجيات قطاعية تتعلق بقطاعك وعلى مستواك، بما في ذلك أي سياسات لا مركزية. وبناءً على هذه الإستراتيجيات، حدد دور منظمتك في تحقيق أهداف الخطة الوطنية. قد تشمل الأدوار التنسيق والتخطيط والإدارة والتنفيذ أو أي من ذلك، وبالتأكيد المتابعة والتقييم.

الآن، ضع أهدافًا لمنظمتك ترتبط أو تساهم في تحقيق أهداف البرنامج الوطني.

**ما يتم تقديمه:** الأهداف/النتائج لمساهمة منظمتك في البرنامج الوطني أو غيره من البرامج رفيعة المستوى.

### الخطوة الثالثة: تقدير وضع نظام المتابعة والتقييم الخاص بمنظمتك

أجر تقديرًا لفهم حالة العناصر الاثني عشر لنظام المتابعة والتقييم الفعال، بما في ذلك نقاط القوة والضعف. اتبع نفس الخطوات الموضحة في الخطوة الثالثة من الدليل الإرشادي ج ١-٤. إذا تم إجراء تقدير، فلن تحتاج إلى إجراء آخر جديد.

**ما يتم تقديمه:** تقرير تقدير نظام المتابعة والتقييم.

### الخطوة الرابعة: تصميم مؤشرات لقياس مدى تحقق أهداف منظمتك

بمجرد وضع الأهداف والإستراتيجيات الخاصة بقطاعك أو منظمتك أو مشروعك دون الوطني، يمكن تحديد المؤشرات المناسبة. وضع المؤشرات هي عملية منهجية تتضمن عددًا من المهام ومعايير الاختيار. وينبغي أن يتم ذلك بشكل تعاوني مع جميع شركاء التنمية المشاركين في البرنامج (ويفضل أن يكون ذلك من خلال مجموعة العمل المختصة بالمتابعة والتقييم) حتى يتم اعتماد المؤشرات بالإجماع. اتبع نفس الخطوات المقترحة في الدليل الإرشادي ج ١-٤، وتذكر أن معايير المؤشرات عالية الجودة ترد في الملحق "ج".

**ما يتم تقديمه:** مؤشرات لقياس أهداف/نتائج برنامج منظمتك.

### الخطوة الخامسة: تصميم عناصر نظام المتابعة والتقييم

بناءً على تقدير نظام المتابعة والتقييم، صمم جميع العناصر الاثني عشر لنظام المتابعة والتقييم. ضع في اعتبارك أنه قد لا تنطبق جميع العناصر الاثني عشر على منظمتك. وللبدء، يتعين مناقشة ما يلي، عنصرًا تلو الآخر:

- ما الذي سينجح في منظمتك فيما يتعلق بهذا العنصر؟
- كيف يمكن ربط البيانات أو استخلاصها من مصادر البيانات الحالية؟
- كيف يمكن ربطها بالمستوى الوطني؟
- كيف يمكنها البناء على ما هو منفذ بالفعل فيما يخص المتابعة والتقييم في قطاعك؟

**ما يتم تقديمه:** فهم واضح ومشارك لكيفية عمل نظام المتابعة والتقييم في منظمتك.

### الخطوة السادسة: تصميم إجراءات المتابعة المنتظمة

تشمل المتابعة المنتظمة كلاً من متابعة البرنامج والمتابعة المالية. وتتطلب إجراءات إدارة بيانات جيدة لضمان تسجيل بيانات عالية الجودة وتقديم تقارير بشأنها. يقدم الدليل الإرشادي الوارد في القسم السادس من الفصل ٨ مزيدًا من المعلومات حول كيفية تصميم نظام متابعة البرنامج بالاستعانة بالإرشادات، وتدفق البيانات، وأدوات جمع البيانات لجمع جميع البيانات المنتظمة اللازمة لقياس المؤشرات التي تم اختيارها.

وحيثما أمكن، استخدم أدوات جمع البيانات الموجودة وبادر إلى تحسينها.

**ما يتم تقديمه:** أدوات جمع البيانات ومخططات تدفق البيانات لجميع بيانات المتابعة المنتظمة لمنظمتك.

### الخطوة السابعة: كتابة خطة المتابعة والتقييم

ما إن تنتهي من تصميم إجراءات متابعة البرنامج، قم بأخذ الخطوة الثانية المتمثلة في كتابة خطة المتابعة والتقييم. تحتوي خطة المتابعة والتقييم عادة على المعلومات التالية:

- أهداف المنظمة وحاجتها إلى نظام للمتابعة والتقييم
- البيانات (المعلومات والمؤشرات الإدارية) التي ستجمعها المنظمة (يشكل الملحق "أ" مثالاً على إطار النتائج أو الإطار المنطقي الذي يتضمن جميع المعلومات ذات الصلة).
- المصدر والطريقة وعدد المرات والجدول الزمني لجمع البيانات ((تم تلخيص هذه المعلومات في مصفوفة مصدر البيانات (راجع الملحق "هـ")) التي تشمل الفريق أو الأفراد المسؤولين عن جمع البيانات
- يمكن تلخيص كيف سيتم تحليل البيانات ومقارنتها ومراجعتها وعرضها وكيف سيتم استخدام الأدوات المرتبطة في مصفوفة ناتج المعلومات (راجع الملحق "و")
- يمكن تلخيص الخطط والجدول والأدوات الخاصة بالإبلاغ بالمعلومات في مصفوفة النشر (راجع الملحق "ز")
- الشراكات والتعاون من أجل النجاح
- خطط وجدول وأدوات تقييم المعلومات
- إدارة نظام المتابعة والتقييم، وتحديد الأدوار، وخطط العمل، والإشراف، وتدقيق البيانات والبرمجيات، ومراجعة الخطة

يمكن استخدام الملحق "ب" كقائمة مراجعة لما ينبغي إدراجه في خطة المتابعة والتقييم لمشروعك.

**ما يتم تقديمه:** خطة المتابعة والتقييم لمنظمتك.

### الخطوة الثامنة: وضع خطة عمل المتابعة والتقييم.

ما إن تنتهي من وضع خطة المتابعة والتقييم (السردية)، قم بأخذ الخطوة التالية المتمثلة في وضع خطة العمل. ويقدم الدليل الإرشادي الوارد في القسم ٦ من الفصل ٥ إرشادات مفصلة حول كيفية وضع أو مراجعة خطة عمل المتابعة والتقييم.

**ما يتم تقديمه:** خطة عمل المتابعة والتقييم محددة التكاليف لمنظمتك.

## الخطوة التاسعة. بدء خطة المناصرة، والتواصل، والتوجيه، وبناء القدرات

بعد الانتهاء من هذا العمل الفني، من الضروري نشر خطة المتابعة والتقييم وخطط العمل ذات الصلة على جميع العاملين في منظمته. تأكد، من خلال هذه الآلية، من معرفة أولويات المتابعة والتقييم للسنوات المقبلة؛ وأنه قد تم معالجة حشد الموارد (الحكومة والمصادر الأخرى)؛ وأنه قد تم الإبلاغ عن التقدم المحرز في نظام المتابعة والتقييم. تأكد من أن خطة المتابعة والتقييم وخطة عملهما توجه عمل المتابعة والتقييم الذي تضطلع به منظمته وكيف تبلغ منظمته عن الأنشطة التي نفذتها.

**ما يتم تقديمه:** تدرك الأطراف المعنية ذات الصلة خطة المتابعة والتقييم الجديدة وتفهمها وتدعمها.

## ٨. ملخص المعرفة والمهارات المقدمة في الفصل ٤

في هذا الفصل، تعرفت على خطط المتابعة والتقييم وفوائدها/أهميتها في وضع نظام للمتابعة والتقييم. وتعرفت على الصلات بين الخطة الوطنية للمتابعة والتقييم، والخطة الإستراتيجية الوطنية للبرنامج الخاضع للمتابعة، وخطة عمل المتابعة والتقييم. وتعرفت أيضًا على الصلات بين الخطة الوطنية للمتابعة والتقييم وخطة المتابعة والتقييم الخاصة بالمنظمة. بعد ذلك، تعرفت على الخطوات النظرية والعملية الفنية المطلوبة لوضع أو مراجعة الخطة الوطنية للمتابعة والتقييم بما في ذلك تحديد احتياجات البيانات، والمؤشرات الموحدة الوطنية، وأدوات وإجراءات جمع البيانات، والأدوار والمسؤوليات فيما يتعلق بتنفيذ نظام وطني فعال للمتابعة والتقييم. وأخيرًا، تعلمت كيفية وضع خطة للمتابعة والتقييم لمنظمته ترتبط بالخطة الوطنية للمتابعة والتقييم.

## ٩. أنشطة التعلم

نشاط التعلم رقم ١: نقد خطط المتابعة والتقييم الحالية

يتعلق الفصل ٤ بخطة المتابعة والتقييم للمنظمة. لذلك، في هذا النشاط، سننظر في خطط المتابعة والتقييم لعدد من المنظمات، ونطلب منك تحديد نقاط القوة والضعف في كل منها. يرجى قراءة الأقسام ٥ و ٦ و ٧ بعناية. تأكد من أنك قضيت بعض الوقت أيضًا في التفكير ملياً فيما سبق وأن تعلمته، إذ سيساعدك ذلك في إنجاز المهام الواردة أدناه.

اقرأ جيدًا النماذج الثلاثة لخطط المتابعة والتقييم (جداول المحتوى) الواردة في الملحق "ج" بهذا الفصل. راجع هذه الخطط الثلاث من حيث شموليتها (راجع المعايير في الملحق "ب").

| هل تستوفي خطة المتابعة والتقييم ٣ هذا المعيار؟ | هل تستوفي خطة المتابعة والتقييم ٢ هذا المعيار؟ | هل تستوفي خطة المتابعة والتقييم ١ هذا المعيار؟ | معايير خطة المتابعة والتقييم |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------|
|                                                |                                                |                                                |                              |
|                                                |                                                |                                                |                              |
|                                                |                                                |                                                |                              |
|                                                |                                                |                                                |                              |

نشاط التعلم رقم ٢: فكّر في كيفية تحسين خطط المتابعة والتقييم

١-٢ ما الذي تعلمته من خلال وضع خطط المتابعة والتقييم واستخدام العناصر الاثني عشر؟

٢-٢ اقترح تحسينات على خطط المتابعة والتقييم الثلاث.

## الملحق "أ": مثال على الإطار المنطقي وإطار النتائج

مثال ١: الإطار المنطقي لمشروع التنمية الاقتصادية

| المرتبطة بالقطاع                                                                     | مؤشرات القطاع                                                                                                                                                                                                   | التقارير القطاعية/القطرية | (من الغاية إلى رسالة البنك)                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تعزيز السياسة العامة والقدرة على التنفيذ                                             | النسبة المئوية للسكان في المدن الانتقالية التي يشهد دخلها تزايداً                                                                                                                                               | مسح وطني                  |                                                                                                            |
| الهدف الإنمائي للمشروع                                                               | مؤشرات الحصائل                                                                                                                                                                                                  | تقارير المشروع            | (من الهدف إلى الغاية)                                                                                      |
| تزويد المدن الفقيرة بالموارد بشكل فعال: تحقيق التنمية الاقتصادية بالاعتماد على الذات | ١. النسبة المئوية من المدن المشاركة التي تقيّم قدرتها على تخطيط وتنفيذ برامج الاستثمار بشكل أفضل (أنظمة التحكم والتخطيط والإشراف) على أنها مرضية أو أفضل، وتعزو ذلك إلى المشروع الذي سيتم تنفيذه بحلول xx,xx,xx | ١. مسح المدن              | تمكّن المدن، غير القادرة حالياً على الحصول على الدعم، من الحصول على الدعم المطلوب من الجهات المانحة الأخرى |
|                                                                                      | ٢. النسبة المئوية من المدن المشاركة التي تزيد من حصة إيراداتها من جميع الإيرادات البلدية الحالية بنسبة لا تقل عن x% بحلول xx,xx,xx                                                                              | ٢. نظام المتابعة الوطني   |                                                                                                            |
|                                                                                      | ٣. النسبة المئوية من المشاريع الفرعية للمدن المشاركة التي تحقق نتائج تنميتها الاقتصادية وتحافظ على الأثر بحلول xx,xx,xx                                                                                         | ٣. نظام المتابعة الوطني   |                                                                                                            |

المصدر: البنك الدولي، ٢٠٠٥. Logical Framework Handbook (دليل الإطار المنطقي)



## مثال ٢: الإطار المنطقي لمشروع التنمية الريفية

| أهداف إستراتيجية المساعدة القطرية                  | المؤشر                                                                    | مصادر البيانات                        | من غاية إستراتيجية المساعدة القطرية إلى رسالة البنك                                                                                       |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تحسين الوضع الصحي لسكان الريف                      | ١. خفض معدل الإصابة بالأمراض المتوطنة بنسبة ٥% سنوياً للفترة من ٩٣ إلى ٩٩ | ١-١-١. تقارير منظمة الصحة العالمية    | ١) تحسين الصحة يزيد من إنتاجية العمال<br>٢) تحقيق مشاريع البنية التحتية الاجتماعية الأخرى لغايات استراتيجية المساعدة القطرية للبنك الدولي |
|                                                    | ٢. خفض معدل الوفيات إلى ١٢٠/١٠٠٠ بحلول عام ٢٠٠٠                           | ١-٢-١. تقارير منظمة الصحة العالمية    |                                                                                                                                           |
|                                                    | ٣. خفض معدل الإصابة بالمرض إلى ١٠٠/١٠٠٠ بحلول عام ٢٠٠٠                    | ١-٣-١. تقارير منظمة الصحة العالمية    |                                                                                                                                           |
| الهدف الإنمائي للمشروع                             | المؤشر                                                                    | مصادر البيانات                        | من الهدف الإنمائي إلى غاية إستراتيجية المساعدة القطرية                                                                                    |
| استخدام سكان الريف للرعاية الصحية المتخصصة المحسنة | ١-١ زيادة عدد المرضى الذين تخدمهم المستشفيات المحلية بنسبة ٢٠%            | ١-١-١ دراسة وطنية مستقلة: وزارة الصحة | ١) عدم وجود أي تقيش واسع النطاق للأمراض                                                                                                   |
|                                                    | ٢-١ تلقيح ٦٥% من الأطفال في مناطق الخدمة                                  | ١-٢-١ دراسة وطنية مستقلة: وزارة الصحة | ٢) الحفاظ على المستوى الحالي للأمن الغذائي                                                                                                |
|                                                    | ٣-١ استخدام ٧٠% من السكان المحتاجين للخدمات لهذه الخدمات                  | ١-٣-١ دراسة وطنية مستقلة: وزارة الصحة |                                                                                                                                           |

المصدر: البنك الدولي، ٢٠٠٥. Logical Framework Handbook (دليل الإطار المنطقي)

مثال ٣: إطار النتائج للاستجابة الوطنية لفيروس نقص المناعة البشري  
أثر جميع الجهود [النتيجة طويلة الأجل (الإنجاز المحقق خلال ٥ أعوام)]

**السؤال الذي ينبغي طرحه:** ما الذي نريد رؤيته؟ المستقبل المثالي

| النتائج المراد تحقيقها                                                     | مؤشر قياس تحقق النتيجة أو عدم تحققها                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| استمرار انحسار فيروس نقص المناعة البشري والإيدز بحلول عام ٢٠١٣.            | تمثيل معدل الإصابة بفيروس نقص المناعة البشري                                                                                                                                      |
|                                                                            | النسبة المئوية للرضع المصابين بالمرض والمولودين لأمهات مصابات بفيروس نقص المناعة البشري                                                                                           |
| إطالة متوسط عمر الأشخاص المصابين بفيروس نقص المناعة البشري بحلول عام ٢٠١٣. | النسبة المئوية من البالغين والأطفال المصابين بفيروس نقص المناعة البشري الذين ما زالوا على قيد الحياة ولا يزالون يتلقون العلاج بعد ١٢ شهرًا من بدء العلاج المضاد للفيروسات الرجعية |
|                                                                            | النسبة المئوية للنساء والرجال الذين تتراوح أعمارهم بين ١٥ و ٤٩ عامًا والذين أعربوا عن مواقف تُنمُّ عن تقبلهم للأشخاص المصابين بفيروس نقص المناعة البشري                           |
|                                                                            | النسبة المئوية للأشخاص المحتاجين إلى خدمات تخفيف الأثر الذين يعربون عن رضاهم عن الخدمات التي يتلقونها                                                                             |
| إدارة عملية الاستجابة لفيروس نقص المناعة البشري بفعالية بحلول عام ٢٠١٣.    | نسبة الأيتام وغير الأيتام الذين تتراوح أعمارهم بين ١٠ و ١٤ عامًا الملتحقين بالمدرسة                                                                                               |
|                                                                            | درجة تقدير المؤشر المركب للسياسة الوطنية                                                                                                                                          |

حصائل جميع الخدمات [نتيجة وسيطة (الإنجاز المحقق خلال ٢ إلى ٣ أعوام)]

**السؤال الذي ينبغي طرحه:** ما الذي سيحول دون تحقق هذا المستقبل؟ ومن ثم، ما التغييرات التي يجب أن تتحقق حتى يصبح المستقبل المثالي حقيقة واقعة؟

| النتائج المراد تحقيقها                 | مؤشر قياس تحقق النتيجة أو عدم تحققها                                                                                            |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تقليل التعرض لفيروس نقص المناعة البشري | النسبة المئوية للشابات والشباب غير المتزوجين الذين تتراوح أعمارهم بين ١٥ و ٢٤ عامًا والذين لم يمارسوا الجنس إطلاقًا             |
|                                        | النسبة المئوية للنساء والرجال الذين تتراوح أعمارهم بين ١٥ و ٤٩ عامًا والذين مارسوا الجنس مع أكثر من شريك واحد خلال آخر ١٢ شهرًا |
|                                        | النسبة المئوية للشابات اللاتي تتراوح أعمارهن بين ١٥ و ٢٤ عامًا اللاتي مارسن الجنس قبل سن ١٥ عامًا                               |
|                                        | النسبة المئوية للأشخاص الذين مارسوا الجنس مقابل هدايا أو خدمات خلال آخر ١٢ شهرًا                                                |
|                                        | النسبة المئوية للنساء اللاتي تتراوح أعمارهن بين ١٥ و ٢٤ عامًا ولديهن شريك جنسي يكبرهن بـ ١٠ أعوام أو أكثر                       |
|                                        | النسبة المئوية للأشخاص الذين لديهم عدة شركاء جنسيين في نفس الوقت ولمدة طويلة                                                    |

| مؤشر قياس تحقق النتيجة أو عدم تحققها                                                                                                                                               | النتائج المراد تحقيقها                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| النسبة المئوية للنساء الحوامل المصابات بفيروس نقص المناعة البشري اللاتي تلقين مضادات الفيروسات الرجعية لتقليل مخاطر انتقال العدوى من الأم إلى الطفل                                | انخفاض إمكانية انتقال العدوى                                                                         |
| النسبة المئوية للأشخاص الذين يحتاجون إلى العلاج الوقائي قبل التعرض للمرض (دواء لتجنب انتقال فيروس نقص المناعة البشري) وفقًا للإرشادات الوطنية                                      |                                                                                                      |
| النسبة المئوية للرجال غير المصابين بفيروس نقص المناعة البشري الذين تم ختانهم                                                                                                       |                                                                                                      |
| النسبة المئوية للرجال والنساء المصابين بعدوى متقدمة لفيروس نقص المناعة البشري الذين يتلقون العلاج المضاد للفيروسات الارتجاعية                                                      |                                                                                                      |
| النسبة المئوية لحالات السل المصابة بفيروس نقص المناعة البشري المقطرة والتي تلقت علاجًا للسل وفيروس نقص المناعة البشري                                                              | تحسين الوصول إلى الخدمات المتعلقة بفيروس نقص المناعة البشري                                          |
| النسبة المئوية لقادة المجتمع الذين تحدثوا عن امتلاكهم لعدة شركاء جنسيين في الوقت نفسه في اجتماع عام مرتين على الأقل خلال آخر ١٢ شهرًا                                              | تغير الأعراف الاجتماعية لتشجيع السلوكيات والمواقف الإيجابية تجاه المصابين بفيروس نقص المناعة البشري. |
| النسبة المئوية للنساء والرجال الذين تتراوح أعمارهم بين ١٥ و٤٩ عامًا والذين كان لديهم أكثر من شريك جنسي خلال آخر ١٢ شهرًا وأبلغوا عن استخدامهم للواقي الذكري أثناء آخر ممارسة للجنس |                                                                                                      |
| النسبة المئوية للنساء والرجال الذين يشعرون أنه من حق المرأة رفض ممارسة الجنس أو الإصرار على استخدام الواقي الذكري إذا كان شريكها مصابًا بعدوى تنتقل جنسيًا                         | دعم المجتمعات للمصابين بفيروس نقص المناعة البشري وأسرهم حين يحتاجون إلى الحصول على الدعم.            |
| النسبة المئوية للأشخاص الذين يجدون أنه من المقبول إعطاء الواقي الذكري لمن تتراوح أعمارهم بين ١٢ و١٤ عامًا                                                                          |                                                                                                      |
| النسبة المئوية للأطفال الأيتام والضعفاء الذين تتراوح أعمارهم بين ٠ و١٧ عامًا والذين تلقت أسرهم دعمًا خارجيًا أساسيًا مجانيًا لرعاية الطفل                                          | دعم المجتمعات للمصابين بفيروس نقص المناعة البشري وأسرهم حين يحتاجون إلى الحصول على الدعم.            |
| النسبة المئوية من الأسر المعرضة للخطر التي تبلغ عن حصولها على جميع الخدمات التي تحتاج إليها                                                                                        |                                                                                                      |

تقديم الخدمات (المخرجات) [النتائج الفورية (الإنجاز مباشرة بعد تنفيذ أنشطة خطة العمل)]

**السؤال الذي ينبغي طرحه:** هل نحن بحاجة إلى تقديم مساعدة لتحويل هذه التغييرات إلى حقيقة واقعة؟

| مؤشر قياس تحقق النتيجة أو عدم تحققها                                                                               | النتائج المراد تحقيقها                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مؤشرات برنامج الوقاية من فيروس نقص المناعة البشري                                                                  | برنامج الوقاية من فيروس نقص المناعة البشري                                                                                                                                        |
| النسبة المئوية للنساء الحوامل وشركائهن الذين خضعوا لاختبار فيروس نقص المناعة البشري والذين يعرفون نتائج اختباراتهم | <b>منع انتقال العدوى من الأم إلى الطفل:</b> تعرف جميع النساء الحوامل وشركائهن حالتهن فيما يتعلق بفيروس نقص المناعة البشري، ويتلقون المشورة الوقائية والدعم والعلاج، حسب الاقتضاء. |
| النسبة المئوية للنساء المصابات بفيروس نقص المناعة البشري اللاتي حصلن على خدمات تنظيم الأسرة                        | <b>تنظيم الأسرة والوقاية من فيروس نقص المناعة البشري للأشخاص المصابين بفيروس نقص المناعة البشري:</b> عدم حمل النساء المصابات بفيروس نقص المناعة البشري أطفالًا بدون تخطيط.        |
| النسبة المئوية لوحدات الدم المتبرع بها والتي خضعت للفحص للكشف عن فيروس نقص المناعة البشري بطريقة مضمونة الجودة     | <b>سلامة الدم:</b> خلو الدم وجميع مشتقاته من فيروس نقص المناعة البشري.                                                                                                            |

| مؤشر قياس تحقق النتيجة أو عدم تحققها                                                                                                                                                        | النتائج المراد تحقيقها                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مؤشرات برنامج الوقاية من فيروس نقص المناعة البشري                                                                                                                                           | برنامج الوقاية من فيروس نقص المناعة البشري                                                                                                                                                                                                     |
| النسبة المئوية من السكان الذين شاركوا على الأقل في خدمتين للوقاية من فيروس نقص المناعة البشري                                                                                               | <b>التواصل بشأن التغيير الاجتماعي مع الشباب (١٥-٢٤) والكبار (٢٥ وما فوق):</b> تلقي جميع الأشخاص، من الشباب والكبار، الرسائل المناسبة واكتساب الكفاءات لمساعدتهم على اتخاذ القرارات التي من شأنها أن تحميهم من انتقال فيروس نقص المناعة البشري. |
| النسبة المئوية للمدارس التي قدمت تعليمًا قائمًا على تلقين المهارات الحياتية حول فيروس نقص المناعة البشري في العام الدراسي الماضي                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                |
| النسبة المئوية لبرامج تعليم الأقران التي توفر رسائل محددة حول الأعراف الاجتماعية المتعلقة بالعلاقات الجنسية المتعددة في وقت واحد                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                |
| إجمالي عدد الواقيات الذكورية والأنثوية المتاحة للتوزيع على المستوى القطري خلال آخر ١٢ شهرًا لكل شخص في سن ١٥ إلى ٤٩، ولكل شخص في سن ١٥ إلى ١٩                                               | <b>توزيع الواقي الذكري:</b> توافر الواقيات الذكورية الكافية لجميع الأشخاص الذين يحتاجون إليها.                                                                                                                                                 |
| النسبة المئوية لعيادات الرعاية الصحية الأولية التي تقدم خدمات ختان الذكور                                                                                                                   | <b>ختان الذكور:</b> ختان جميع الرجال غير المختونين.                                                                                                                                                                                            |
| مؤشرات برنامج رعاية وعلاج فيروس نقص المناعة البشري                                                                                                                                          | برنامج رعاية وعلاج فيروس نقص المناعة البشري                                                                                                                                                                                                    |
| النسبة المئوية للنساء والرجال الذين تتراوح أعمارهم بين ١٥ و ٤٩ عامًا والذين خضعوا لاختبار فيروس نقص المناعة البشري في آخر ١٢ شهرًا والذين يعرفون نتائجهم (حسب الموقع الذي تُقدم فيه الخدمة) | <b>اختبار فيروس نقص المناعة البشري والاستشارة:</b> يعرف الرجال والنساء والأزواج من جميع الأعمار حالة إصابتهم بفيروس نقص المناعة البشري ويحاولون إلى خدمات الدعم المناسبة.                                                                      |
| النسبة المئوية للمصابين بعدوى متقدمة لفيروس نقص المناعة البشري الذين يتلقون العلاج المضاد للفيروسات الارتجاعية                                                                              | <b>العلاج المضاد للفيروسات الارتجاعية:</b> يتلقى جميع الرجال والنساء-الذين يحتاجون إلى علاج فيروس نقص المناعة البشري، في أي مرحلة من مراحل مرضهم-علاجهم.                                                                                       |
| النسبة المئوية لمرضى السل الذين تم تسجيل نتائج اختبار فيروس نقص المناعة البشري الخاصة بهم في سجل مرضى السل                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                |
| النسبة المئوية لحالات السل المصابة بفيروس نقص المناعة البشري المقطرة والتي تلقت علاجًا للسل وفيروس نقص المناعة البشري                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                |
| النسبة المئوية لمرافق تقديم العلاج المضاد للفيروسات الارتجاعية التي تقدم الدعم الغذائي                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                |
| النسبة المئوية للأسر الضعيفة التي تلقت دعمًا للرعاية المنزلية مرة واحدة على الأقل كل أسبوع خلال آخر ٦ أشهر                                                                                  | <b>الرعاية المجتمعية والمنزلية:</b> يتم دعم ورعاية الأفراد والأسر الضعيفة والمعرضة للخطر، والمجتمعات التي يعيشون فيها، من خلال الرعاية المنزلية وإعادة التأهيل والخدمات الأخرى.                                                                |
| النسبة المئوية للأسر التي يعولها أطفال والتي تلقت رعاية منزلية مرة واحدة على الأقل كل أسبوع خلال آخر ٦ أشهر                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                |
| النسبة المئوية للممارسين المسجلين الذين تم تدريبهم على تقديم الخدمات المتعلقة بفيروس نقص المناعة البشري                                                                                     | <b>العلاجات الصحية التقليدية والعلاجات الصحية للطب البديل:</b> يعمل المعالجون الصحيون التقليديون والمعالجون الصحيون العاملون في مجال الطب البديل وفقًا لإطار تقديم خدمة متفق عليه يكمل الخدمات المقدمة في المرافق الصحية.                      |

| مؤشر قياس تحقق النتيجة أو عدم تحققها                                                                                                                                                                                                                                | النتائج المراد تحقيقها                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مؤشرات برنامج التخفيف من أثر فيروس نقص المناعة البشري                                                                                                                                                                                                               | برنامج التخفيف من أثر فيروس نقص المناعة البشري                                                                                                                                                                                                                          |
| النسبة المئوية لمراكز الرعاية التي لديها سجل، تم تحديثه مرة واحدة على الأقل في الأشهر الثلاثة الماضية، خاص بالأسر المعرضة للخطر وخدمات تخفيف الأثر المقدمة لهم                                                                                                      | <b>النظام المجتمعي لتنسيق خدمات تخفيف الأثر:</b> تستطيع المجتمعات تحديد أولئك الذين يحتاجون إلى خدمات التخفيف من أثر فيروس نقص المناعة البشري، واتخاذ القرارات بشأن من يجب أن يتلقى أي نوع من تلك الخدمات وفي أي وقت. ومن ثم، تستطيع التخطيط لتنسيق وتنفيذ تلك الخدمات. |
| النسبة المئوية لمقدمي الخدمة الذين يقدمون تقارير ويذهبون شخصيًا إلى مراكز الرعاية للتحدث حول خدمات التخفيف من أثر فيروس نقص المناعة البشري التي قدموها                                                                                                              | يشترك مقدمو الخدمات مع الهياكل المجتمعية في تنسيق وتنفيذ خدمات التخفيف من أثر فيروس نقص المناعة البشري.                                                                                                                                                                 |
| النسبة المئوية للأفراد والأسر المعرضة للخطر التي تحتاج إلى خدمات تخفيف الأثر، والتي تصل إليها هذه الخدمات                                                                                                                                                           | <b>توفير خدمة متكاملة وموجهة بالطلب لتخفيف الأثر:</b> تمكن الأفراد والأسر الضعيفة من الحصول على الخدمات التي يحتاجون إليها وتحسين سبل معيشتهم.                                                                                                                          |
| النسبة المئوية للأشخاص الضعفاء المحتاجين إلى خدمة تخفيف الأثر، الذين تم الوصول إليهم من خلال خدمات تخفيف الأثر (مصنفة حسب نوع الخدمة والنوع الاجتماعي)                                                                                                              | <b>تعزيز رأس المال الاجتماعي:</b> تستطيع المجتمعات تحديد وتحمل المسؤولية الجماعية لرعاية الأسر المعرضة للخطر والبالغين والأطفال الضعفاء.                                                                                                                                |
| مؤشرات إدارة الاستجابة لفيروس نقص المناعة البشري                                                                                                                                                                                                                    | إدارة الاستجابة لفيروس نقص المناعة البشري                                                                                                                                                                                                                               |
| النسبة المئوية لخطط عمل شركاء التنمية التي تعكس نتائج الخطة الإستراتيجية الوطنية لفيروس نقص المناعة البشري والتدخلات المعنية بفيروس نقص المناعة البشري التي ينوون دعمها                                                                                             | <b>التنسيق والشراكات:</b> تعرف الأطراف المعنية دورها في الاستجابة لفيروس نقص المناعة البشري، وتعمل معًا في تنفيذ أدوارها.                                                                                                                                               |
| النسبة المئوية للأطراف المعنية التي تعرب عن رضاها عن قيام اللجنة الوطنية لمكافحة الإيدز (NAC) والقطاعات الرئيسية بالإضافة إلى القطاعات الفرعية والمناطق الإقليمية بتنفيذ أدوارها التنسيقية على النحو المحدد في الخطة الإستراتيجية الوطنية لفيروس نقص المناعة البشري | <b>تطوير الموارد البشرية:</b> تتوفر الموارد البشرية الكافية والمختصة كل عام في جميع القطاعات لتنفيذ جميع جوانب الاستجابة لفيروس نقص المناعة البشري.                                                                                                                     |
| النسبة المئوية للوظائف المطلوبة لتحقيق استجابة فعالة لفيروس نقص المناعة البشري، والتي لا تزال تزال شاغرة                                                                                                                                                            | <b>التخطيط السنوي المشترك:</b> تخطط الأطراف المعنية التي تعمل في نفس القطاع بشكل مشترك لتدخلات الاستجابة لفيروس نقص المناعة البشري كل عام، مع مراعاة مبادئ الإدارة القائمة على النتائج، والنوع الاجتماعي، وحقوق الإنسان.                                                |
| النسبة المئوية للموظفين الذين يمكنهم أداء جميع المهام المتعلقة بفيروس نقص المناعة البشري، كما هي محددة في توصيف وظائفهم، بجدارة.                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| النسبة المئوية للأطراف المعنية (المناطق، والقطاعات الرئيسية، والقطاعات الفرعية، واللجنة الوطنية لمكافحة الإيدز، والمنفذين) التي قدمت خططًا سنوية بشأن فيروس نقص المناعة البشري باستخدام نموذج التخطيط الوطني لفيروس نقص المناعة البشري                              |                                                                                                                                                                                                                                                                         |

| مؤشر قياس تحقق النتيجة أو عدم تحققها                                                                                                                                                                                                                                  | النتائج المراد تحقيقها                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مؤشرات إدارة الاستجابة لفيروس نقص المناعة البشري                                                                                                                                                                                                                      | إدارة الاستجابة لفيروس نقص المناعة البشري                                                                                                                                                         |
| النسبة المئوية لأبحاث فيروس نقص المناعة البشري من جدول الأعمال الوطني لأبحاث فيروس نقص المناعة البشري التي تم إجراؤها ونتائج الأبحاث التي تم نشرها                                                                                                                    | أبحاث ومتابعة وتقييم فيروس نقص المناعة البشري: توفر معلومات دقيقة وشاملة عن وباء فيروس نقص المناعة البشري والاستجابة له عند الحاجة، لتحسين القرارات المتعلقة بالاستجابة لفيروس نقص المناعة البشري |
| النسبة المئوية للمنتجات الإعلامية المخطط لها (التقرير ربع السنوي والسنوي للاستجابة لفيروس نقص المناعة البشري) التي تم نشرها في الوقت المحدد خلال آخر ١٢ شهرًا                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                   |
| النسبة المئوية للمناطق والقطاعات والفرعية التي عدلت إستراتيجيات الاستجابة لفيروس نقص المناعة البشري وخطط عملها السنوية الخاصة بفيروس نقص المناعة البشري بناءً على المعلومات الجديدة المتعلقة بفيروس نقص المناعة البشري من المراجعات المشتركة والأبحاث والمصادر الأخرى |                                                                                                                                                                                                   |
| الإنفاق المحلي والدولي على الإيدز حسب الفئات ومصادر التمويل                                                                                                                                                                                                           | إدارة الموارد: توفر الموارد البشرية والتقنية والمالية الكافية والملائمة في الوقت المناسب لتنفيذ وإدارة الاستجابة لفيروس نقص المناعة البشري.                                                       |
| النسبة المئوية للتمويل المطلوب لخطة العمل الوطنية لمكافحة الإيدز والمتاح في الوقت المناسب                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                   |
| النسبة المئوية للمنفذين واللجنة الوطنية لمكافحة الإيدز والمناطق والقطاعات والقطاعات الفرعية الذين واجهوا تأخيرات في تلقي التمويل لخطط عملهم الخاصة بفيروس نقص المناعة البشري                                                                                          |                                                                                                                                                                                                   |
| درجة المؤشر المركب للسياسة الوطنية                                                                                                                                                                                                                                    | الأحكام المتعلقة بالحقوق القانونية والأخلاقية والاجتماعية وحمايتها: تدعم القوانين والتشريعات الأشخاص المصابين بفيروس نقص المناعة البشري والأشخاص المتأثرين به                                     |

## الملحق "ب": قائمة مراجعة لما ينبغي إدراجه في خطة المتابعة والتقييم الخاصة بأي منظمة

بوجه عام، تتألف خطة المتابعة والتقييم من ٣ أقسام. يقدم القسم الأول معلومات أساسية عن الخطة: تفويضها، وكيف توضع، والأهداف العامة لنظام المتابعة والتقييم. أما القسم الثاني فيجيب عن السؤال، "ما الذي سنقيسه؟" من خلال تحديد الأهداف (من خطة البرنامج) التي ستخضع للقياس، بالإضافة إلى مؤشرات هذه الأهداف. ويساعد القسم ٣ على تحديد "كيف سنقيس الأهداف؟" من خلال تحديد ١٢ عنصرًا لنظام المتابعة والتقييم [يجب أن يحتوي كل نظام للمتابعة والتقييم، بغض النظر عن المستوى الذي يعمل فيه، على جميع (أو معظم) العناصر الاثني عشر]. يُقدم المحتوى المقترح لهذه الأقسام في هذا المثال (كدليل عام، غير أنه لا بد من تعديله ليتلاءم مع سياق البلد).

محتويات القسم ١: المعلومات الأساسية لخطة المتابعة والتقييم، وأهميتها، ومدى ملاءمتها؛ وسلطة نظام المتابعة والتقييم

| المحتوى الذي ينبغي إدراجه في خطة المتابعة والتقييم                                                                                                                                                                                                                                                                                      | (ضع علامة إن كان مدرجًا) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| أهداف خطة المتابعة والتقييم                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                          |
| هيكل خطة المتابعة والتقييم                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                          |
| الرجوع إلى القوانين والسياسات والإستراتيجيات ذات الصلة التي تحتوي على تفويضات وسلطات الحكومات والمنظمات الأخرى المتعلقة بالمتابعة والتقييم، على سبيل المثال، قد يحدد القانون الإحصائي الوطني أن المكتب الوطني للإحصاء مسؤول عن جمع البيانات في الدولة، والسياسات الوطنية/سياسات المنظمة الأخرى، وإستراتيجية الحد من الفقر، وما إلى ذلك. |                          |
| الإقرار بأنظمة المتابعة والتقييم الأخرى ووصف صلتها بهذه الأنظمة                                                                                                                                                                                                                                                                         |                          |
| الرؤية والنتائج طويلة الأجل لنظام المتابعة والتقييم                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                          |

محتويات القسم ٢: ما الذي سيخضع للقياس في نظام المتابعة والتقييم؟

| المحتوى الذي ينبغي إدراجه في خطة المتابعة والتقييم                                                                                      | (ضع علامة إن كان مدرجًا) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| إطار النتائج أو الإطار المنطقي (راجع الملحق "أ")، المرتبط بالأهداف أو النتائج المحددة للخطة/البرنامج الإستراتيجي، أو إستراتيجية المنظمة |                          |
| تعريفات وبروتوكولات المؤشرات المفصلة (أو على الأقل الإشارة إلى مكان الاطلاع عليها)                                                      |                          |
| مصروفة مصدر البيانات (راجع الملحق "هـ")                                                                                                 |                          |

### محتويات القسم ٣: كيف سيعمل نظام المتابعة والتقييم؟

| المحتوى الذي ينبغي إدراجه في خطة المتابعة والتقييم     | (ضع علامة إن كان مدرجاً)                                                                                               |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١. الهياكل التنظيمية في أنظمة المتابعة والتقييم        | يوضح الهيكل التنظيمي العام للمنظمة الموقع المناسب للمتابعة والتقييم                                                    |
|                                                        | الهيكل التنظيمي المفصل لوحدة المتابعة والتقييم (في حالة إنشاء وحدة منفصلة)                                             |
|                                                        | وصف الوظائف، والمسارات الوظيفية للمتابعة والتقييم، وقياسات أداء الوظائف في مجال المتابعة والتقييم                      |
| ٢. القدرات البشرية في أنظمة المتابعة والتقييم          | الجمهور المستهدف لبناء قدرات المتابعة والتقييم                                                                         |
|                                                        | المعرفة والمهارات والجدارات اللازمة للعاملين في وظائف في مجال المتابعة والتقييم أو العملية التي سيتم تطويرها من خلالها |
|                                                        | آليات بناء القدرات النموذجية                                                                                           |
|                                                        | العملية (والفاصل الزمني) التي سيتم من خلالها تقدير احتياجات تطوير القدرات البشرية في المتابعة والتقييم                 |
| ٣. شراكات المتابعة والتقييم                            | عملية وضع وتحديث قائمة بجميع الأطراف المعنية في المتابعة والتقييم                                                      |
|                                                        | التفويض والغرض من مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم                                                       |
|                                                        | عملية ومعايير اختيار أعضاء مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم                                              |
|                                                        | آليات الشراكة الأخرى وقنوات التواصل الروتينية                                                                          |
| ٤. خطط المتابعة والتقييم                               | كيف ستراجع خطة المتابعة والتقييم                                                                                       |
| ٥. خطط عمل المتابعة والتقييم محددة التكاليف            | وصف العملية السنوية لوضع/مراجعة خطة عمل المتابعة والتقييم محددة التكاليف                                               |
|                                                        | كيف سترتب خطة عمل المتابعة والتقييم بدورة إعداد الميزانية الحكومية                                                     |
|                                                        | تعريف الموارد المتاحة والفجوات المحتملة في الموارد                                                                     |
|                                                        | خطة عمل للمتابعة والتقييم محددة التكاليف ومتعددة القطاعات ومتعددة الأعوام ومتعددة المستويات                            |
| ٦. المناصرة والتواصل والثقافة لأنظمة المتابعة والتقييم | ال جماهير المستهدفة الرئيسية التي ينبغي إبلاغها                                                                        |
|                                                        | الرسائل الرئيسية التي يجب نقلها إلى هذه الجماهير المستهدفة                                                             |
|                                                        | استراتيجيات المناصرة النموذجية                                                                                         |



| (ضع علامة إن كان مدرجًا) | المحتوى الذي ينبغي إدراجه في خطة المتابعة والتقييم                                                                           |                                                      |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
|                          | أدوات جمع البيانات القياسية                                                                                                  | ٧. المتابعة المنتظمة                                 |
|                          | وصف ست عمليات لإدارة بيانات المتابعة المنتظمة                                                                                |                                                      |
|                          | وصف الصلة بين التخطيط والمتابعة المنتظمة للبرنامج                                                                            |                                                      |
|                          | أنواع المسوحات التي يتعين إجراؤها لتلبية متطلبات المؤشرات، بما في ذلك البروتوكولات التي سيتم استخدامها (جرد لأنواع المسوحات) | ٨. المسوحات والمراقبة                                |
|                          | من سيتولى إدارة كل مسح                                                                                                       |                                                      |
|                          | كيف ستندفق البيانات بين مختلف الجهات الفاعلة، وكيف يمكن استخدام مخطط تدفق للشرح                                              |                                                      |
|                          | بيان احتياجات نظام المتابعة والتقييم من المعلومات                                                                            | ٩. قواعد البيانات المفيدة في أنظمة المتابعة والتقييم |
|                          | مجموعة نظم البيانات الحالية والصلة بينها                                                                                     |                                                      |
|                          | متطلبات وضع وصيانة قواعد البيانات                                                                                            |                                                      |
|                          | عمليات الإشراف الداعم للمتابعة والتقييم ومراجعة البيانات (استخدم نفس مخطط تدفق البيانات المستخدم في البيانات المنتظمة)       | ١٠. الإشراف وتدقيق البيانات                          |
|                          | متطلب وضع مبادئ توجيهية للإشراف على المتابعة والتقييم وتدقيق البيانات                                                        |                                                      |
|                          | مجموعة التقييمات والدراسات البحثية المكتملة والجارية الخاصة بالبلد، أو عملية وضعها                                           | ١١. التقييم والبحث                                   |
|                          | عملية وضع إستراتيجية البحث                                                                                                   |                                                      |
|                          | عملية وضع أجندة البحث السنوية                                                                                                |                                                      |
|                          | الصلات بمؤسسات البحث الحالية                                                                                                 |                                                      |
|                          | إجراءات المراجعة الأخلاقية، والرجوع إلى الدلائل الإرشادية الخاصة بمعايير التقييم والبحث                                      |                                                      |
|                          | إستراتيجيات نشر الأبحاث                                                                                                      |                                                      |
|                          | مصفوفة منتجات المعلومات (راجع الملحق "و")                                                                                    | ١٢. استخدام المعلومات في تحسين النتائج               |
|                          | قوالب منتجات المعلومات مع خطط جدولة البيانات                                                                                 |                                                      |
|                          | مصفوفة النشر (راجع الملحق "ز")                                                                                               |                                                      |

## الملحق "ج": اختيار المؤشرات عالية الجودة

### عملية اختيار المؤشر

مقتبس من كتاب لمكوي وآخرون، صادر سنة ٢٠٠٥، عن بناء أنظمة متابعة، وتقييم وإبلاغ لبرامج فيروس نقص المناعة البشري/ الإيدز: McCoy, KL., Ngari, PN., and Krumpe, EE. 2005. *Building monitoring, evaluation and reporting systems for HIV/AIDS programs*. PACT: Washington DC, pp. 41 and 42.

- الخطوة الأولى: وضع بيانات النتائج؛ وحدد ما يتعين قياسه
- الخطوة الثانية: ضع قائمة بالمؤشرات الممكنة لنتائجك من خلال تبادل الأفكار والبحث
- الخطوة الثالثة: قيّم كل مؤشر محتمل
- الخطوة الرابعة: اختر، مبدئياً، أفضل المؤشرات
- الخطوة الخامسة: بادر إلى صياغة بروتوكولات المؤشر
- الخطوة السادسة: اجمع البيانات الأساسية
- الخطوة السابعة: نقح المؤشرات والبروتوكولات وأكمل عملية الاختيار

### عشرة معايير لتقييم المؤشرات

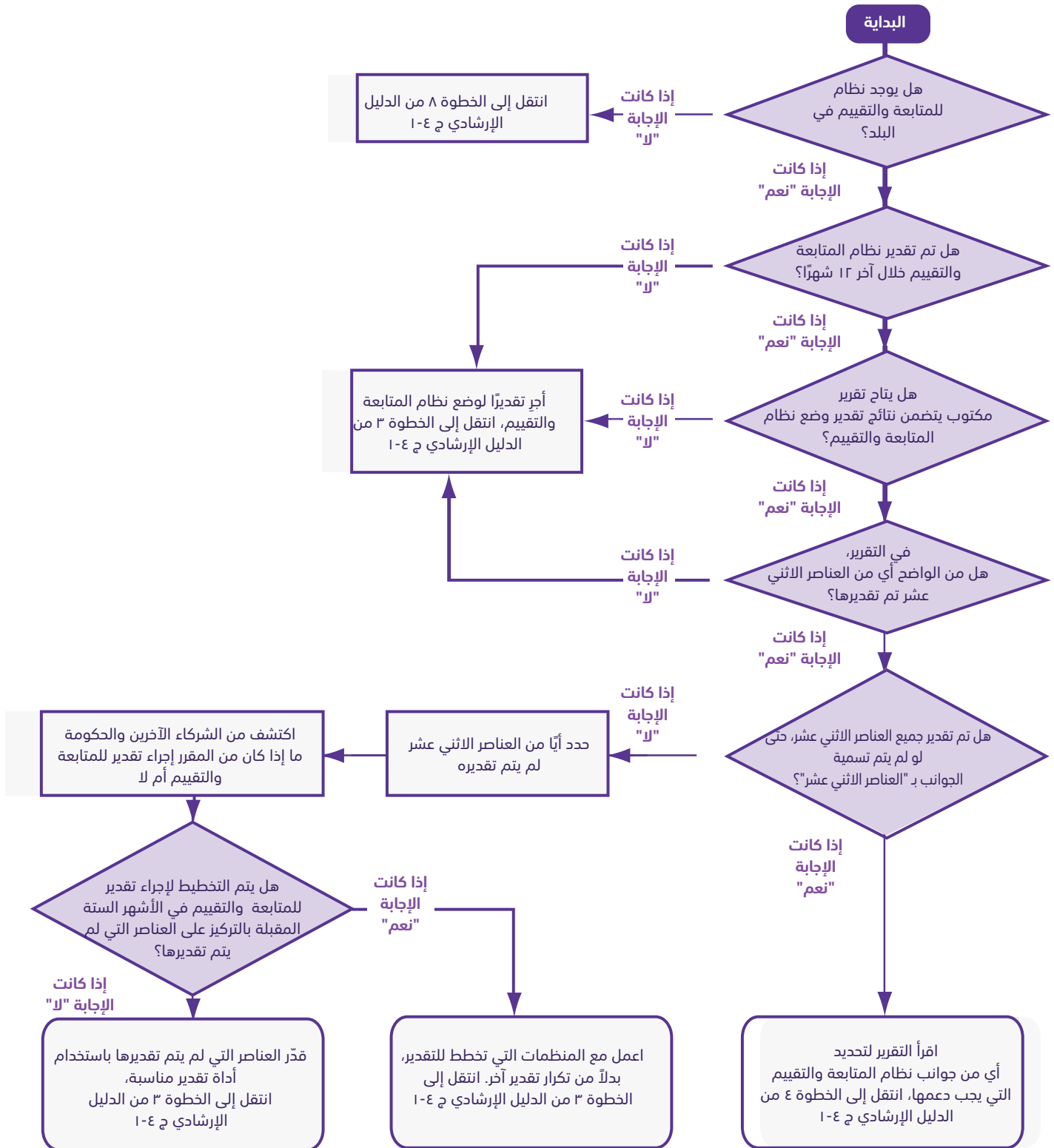
مقتبس من كتاب لمكوي وآخرون، صادر سنة ٢٠٠٥، عن بناء أنظمة متابعة، وتقييم وإبلاغ لبرامج فيروس نقص المناعة البشري/ الإيدز: McCoy, KL., Ngari, PN., and Krumpe, EE. 2005. *Building monitoring, evaluation and reporting systems for HIV/AIDS programs*. PACT: Washington DC, pp. 41 and 42.

| الأمثلة - الجودة والسيئة                                                                                                                                                   | معايير اختيار المؤشر                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| لا! مشاعر الناس إزاء الانتخابات<br>نعم! نسبة السكان الذين صوتوا                                                                                                            | ١. <b>قابل للقياس:</b> أي يمكن تقديره كمياً وقياسه باستخدام بعض المقاييس. وتكون المؤشرات الكمية عددية. أما المؤشرات النوعية فتتألف من ملاحظات وصفية. وبالرغم من أن المؤشرات الكمية ليست بالضرورة أكثر موضوعية، إلا أن دقتها العددية تساعد على الاتفاق على تفسير بيانات النتائج؛ ما يجعلها عادة مفضلة. ومع ذلك، حتى عند استخدام مؤشرات كمية فعالة، يمكن للمؤشرات النوعية أن تكملها إذ توفر معلومات ثرية تبعث الحياة في نتائج البرنامج من خلال طرح أفكار جديدة. |
| لا! عدد السكان المستهدفين الذين يفهمون حقوقهم في التصويت (التعداد)<br>نعم! النسبة المئوية للسكان المستهدفين الذين يفهمون حقوقهم في التصويت (عينة تمثيلية، من خلال استطلاع) | ٢. <b>عملي:</b> يمكن جمع البيانات في الوقت المناسب وبتكلفة معقولة. يحتاج المديرون إلى بيانات يمكن جمعها بشكل متكرر وبالأثر الكافية لإبلاغهم بالتقدم المحرز والتأثير في القرارات. يجب أن تتوقع المنظمات تكبد تكاليف معقولة وليست باهظة للحصول على معلومات مفيدة. تتمثل القاعدة العامة في التخطيط لتخصيص ٣ إلى ١٠ في المائة من إجمالي موارد البرنامج للمتابعة والتقييم.                                                                                         |

| معايير اختيار المؤشر                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | الأمثلة - الجيدة والسيئة                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٣. <b>موثوق:</b> يمكن قياس البيانات بشكل متكرر وبدقة وعلى يد أشخاص مختلفين. بالرغم من أن البيانات التي يحتاج إليها مدير البرنامج من أجل اتخاذ قرارات موثوقة بشكل معقول حول برنامج ما يجب ألا تخضع للمعايير الصارمة نفسها التي يستخدمها علماء الأبحاث، إلا أنه ينبغي أن تكون جميع المؤشرات قابلة للقياس بشكل متكرر وبدقة نسبية وعلى يد أشخاص مختلفين.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | لا! عدد الأشخاص الذين يتلقون رعاية وخدمات دعم عالية الجودة من خلال برامج مكان العمل<br>نعم! عدد الأشخاص الذين خضعوا لاختبار فيروس نقص المناعة البشري في العمل خلال آخر ١٢ شهرًا                          |
| ٤. <b>ملائم:</b> تُعزى درجة الملاءمة على الأقل جزئيًا، إلى البرنامج الذي يخضع للمتابعة. والنتيجة ناجمة، إلى حد ما، عن أنشطة البرنامج. ويظهر هذا الإسناد عندما تكون الصلة بين مخرجات البرنامج والنتائج التي يتم قياسها واضحة وهامة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | لا! محاصيل المنتجات الزراعية في الدولة<br>نعم! محاصيل المنتجات الزراعية في المنطقة التي يجري فيها تنفيذ المشروع                                                                                          |
| ٥. <b>مفيد للإدارة:</b> تشكل المعلومات التي يوفرها الإجراء المتبع أهمية بالغة في اتخاذ القرار. تجنب جمع المعلومات التي لا تُستخدم لدعم قرارات إدارة البرنامج وتقديم تقارير بشأنها.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | مؤشر مثال: مستوى القدرة المؤسسية<br>لا! عدد أجهزة الكمبيوتر، وعدد اجتماعات الموظفين<br>نعم! المقدار حسب نوع الموارد التي تم حشدتها<br>نعم! العدد حسب نوع الأنظمة التنظيمية الهامة التي تعمل بكامل طاقتها |
| ٦. <b>مباشر:</b> يتتبع المؤشر عن كثب النتيجة التي صُمم لقياسها. ينبغي أن يقيس المؤشر قدر الإمكان النتيجة التي صُمم لقياسها؛ على سبيل المثال، يعد استخدام الواقي الذكري مقياسًا مباشرًا لنتيجة الجهود المبذولة لزيادة استخدام الواقي الذكري. غير أن عدد مقدمي الخدمات المدربين لن يكون مقياسًا مباشرًا لتحسين تقديم الخدمات. فلا يعني مجرد تدريب الأشخاص بالضرورة أنهم سيقدمون خدمات أفضل. إذا لم يكن استخدام مقياس مباشر ممكنًا، فقد تكون المؤشرات البديلة مناسبة؛ على سبيل المثال، في بعض الأحيان، لا تتوفر بيانات موثوقة بشأن المقاييس المباشرة بوتيرة مناسبة. والمقاييس البديلة هي مقاييس غير مباشرة مرتبطة بالنتيجة بافتراض واحد أو أكثر؛ فعلى سبيل المثال، في المناطق الريفية، غالبًا ما يكون من الصعب قياس مستويات الدخل بشكل مباشر. قد تكون بعض المقاييس مثل النسبة المئوية للمنازل في القرية ذات الأسقف (أو أجهزة الراديو أو الدراجات) مفيدة، وإن كانت تقريبية إلى حد ما. ويتمثل الافتراض هنا في أنه عندما يكون لدى القرويين دخل أعلى، سيميلون إلى شراء سلع معينة. حدد المؤشرات البديلة التي يوجد دليل مقنع على صلتها بالنتيجة (على سبيل المثال، بيانات الأبحاث). | النتيجة: زيادة التنوع في الإنتاج الزراعي<br>لا! عدد أنواع البذور النباتية الموزعة<br>نعم! حجم الإنتاج حسب نوع الزراعة المنتجة                                                                            |

| معايير اختيار المؤشر                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | الأمثلة - الجودة والسيئة                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٧. <b>حساس:</b> يعمل المؤشر كتحذير مبكر للظروف المتغيرة. سيتغير المؤشر الحساس بشكل متناسب وفقاً لتغير الظروف أو العنصر الذي يتم قياسه، وبالتالي يمكن استخدام المؤشرات البديلة الحساسة كمؤشر (أو تحذير) للنتائج القادمة.                                                                                                                                                                                                                                              | لا! إجمالي الناتج المحلي<br>نعم! كمية الأرز المستهلكة لكل أسرة في العام                                                           |
| ٨. <b>مستجيب:</b> يمكن تغيير ما يقيسه المؤشر من خلال إجراءات البرنامج. ينبغي أن تعكس المؤشرات التغيير الذي جاء كنتيجة للأنشطة البرنامج، ومن ثم تعكس المؤشرات النتائج التي تستجيب لعمل البرنامج.                                                                                                                                                                                                                                                                      | لا! النسبة المئوية من السكان العاطلين عن العمل<br>نعم! النسبة المئوية لطلاب المرحلة الثانوية الذين يتخرجون بدرجة نجاح ٦٠٪ أو أعلى |
| ٩. <b>موضوعي:</b> المقياس دقيق من الناحية التنفيذية وأحادي البعد. لذا، لا يوجد أي غموض في المؤشر الموضوعي حول ما يتم قياسه. أي أن هناك اتفاقاً عاماً على تفسير النتائج. والمقصود بـ "المؤشر أحادي البعد" أنه مؤشر مصمم لقياس ظاهرة واحدة فقط في كل مرة. لذلك، يُنصح بتجنب محاولة دمج الكثير من الظواهر في مؤشر واحد.                                                                                                                                                 | لا! عدد جمعيات الآباء/المعلمين الناجحة والمتوسعة<br>نعم! عدد جمعيات الآباء/المعلمين التي تشهد زيادة سنوية في العضوية لا تقل عن ٥٪ |
| ١٠. <b>يمكن تصنيفه:</b> يمكن تقسيم البيانات حسب النوع الاجتماعي أو العمر أو الموقع أو فئة أخرى عند الاقتضاء. غالباً ما يكون تصنيف البيانات حسب النوع الاجتماعي أو العمر أو الموقع أو فئة أخرى مهماً من منظور البرنامج أو إعداد التقارير. تظهر التجربة أن أنشطة التنمية تتطلب غالباً مناهج مختلفة لمجموعات مختلفة وتؤثر في تلك المجموعات بطرق مختلفة. وتساعد البيانات المصنفة في تتبع ما إذا كانت مجموعات معينة تشارك وتستفيد من الأنشطة التي تهدف إلى تضمينها أم لا. | نعم! النوع الاجتماعي والعمر والموقع والمجموعة العرقية                                                                             |

## الملحق "د": مخطط شجرة القرار للمساعدة في اتخاذ قرار بشأن ما إذا كان من الضروري إجراء تقدير للمتابعة والتقييم



| مصدر البيانات                                                                                            |                                                | الفترة الزمنية المشمولة في مصدر البيانات        | تاريخ النشر                                     | وتيرة جمع البيانات                               | المسؤولية المؤسسية | مستوى الجاهزية                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------|--------------------------------------------|
| مصادر البيانات المنتظمة                                                                                  |                                                |                                                 |                                                 |                                                  |                    |                                            |
| ١. تقرير نظام الإدارة المالية                                                                            | يناير - ديسمبر                                 | يناير (الأول بحلول يناير ٢٠٠٤)                  | يتم جمعها بشكل مستمر، ويقدم عنها تقرير شهري     | وكالة الإدارة المالية                            | أوصاف البيانات     | محددة في العقد                             |
|                                                                                                          |                                                |                                                 |                                                 |                                                  | المنهجية           | متفق عليها في العقد                        |
|                                                                                                          |                                                |                                                 |                                                 |                                                  | الميزانية          | مُعَدّة - في عقد وكالة الإدارة المالية     |
| ٢. تقرير تغطية الخدمة ربع السنوي (المعروف باسم "مصادر البيانات الأساسية: تقرير تغطية الخدمة ربع السنوي") | ٣ أشهر (الربع السابق)                          | ٤ أسابيع بعد نهاية الربع (الأول بحلول ٣ ديسمبر) | يتم جمعها بشكل مستمر، ويقدم عنها تقرير ربع سنوي | مقدمو الخدمات المتعلقة بفيروس نقص المناعة البشري | أوصاف البيانات     | محددة في هذه الخطة                         |
|                                                                                                          |                                                |                                                 |                                                 |                                                  | المنهجية           | متفق عليها في العقد مع كل منفذ             |
|                                                                                                          |                                                |                                                 |                                                 |                                                  | الميزانية          | ينبغي أن تكون جزءًا من ميزانية كل منفذ     |
| ٣. قاعدة البيانات الوطنية لأبحاث فيروس نقص المناعة البشري/الإيدز                                         | البيانات التراكمية المرسلّة إلى قاعدة البيانات | غير ذي صلة - متاحة عبر الإنترنت                 | تحديثات دورية تُجرى عندما يتم تقديم المعلومات   | اللجنة الوطنية لمكافحة الإيدز                    | أوصاف البيانات     | محددة جزئيًا في هذه الخطة                  |
|                                                                                                          |                                                |                                                 |                                                 |                                                  | المنهجية           | يُتفق عليها                                |
|                                                                                                          |                                                |                                                 |                                                 |                                                  | الميزانية          | ميزانية التنمية في هذه الخطة               |
| مصادر البيانات المتفرقة (المسوحات)                                                                       |                                                |                                                 |                                                 |                                                  |                    |                                            |
| ٤. مسح مكان العمل                                                                                        | فترة جمع بيانات المسح                          | يناير (الأول بحلول يناير ٢٠٠0)                  | كل عامين                                        | وزارة العمل والتدريب المهني                      | أوصاف البيانات     | محددة في المبادئ التوجيهية العالمية        |
|                                                                                                          |                                                |                                                 |                                                 |                                                  | المنهجية           | يُتفق عليها مع وزارة العمل والتدريب المهني |
|                                                                                                          |                                                |                                                 |                                                 |                                                  | الميزانية          | سيتم إعدادها                               |

**الملحق "ه": مثال على مصفوفة مصادر البيانات**  
 مثال من خطة وطنية لمتابعة وتقييم فيروس نقص المناعة البشري

| مستوى الجاهزية                               |  | المسؤولية<br>المؤسسية                     | وتيرة جمع<br>البيانات | تاريخ النشر                            | الفترة الزمنية<br>المشمولة في<br>مصدر البيانات       | مصدر البيانات                                                                                               |
|----------------------------------------------|--|-------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أوصاف البيانات                               |  | وزارة الصحة<br>والسكان، وحدة<br>التخطيط   | كل عام                | نوفمبر (الأول<br>بحلول نوفمبر<br>٢٠٠٣) | إلى جانب<br>الإشراف<br>على المرافق<br>الصحية (يوليو) | ٥. مسح المرافق<br>الصحية                                                                                    |
| المنهجية                                     |  |                                           |                       |                                        |                                                      |                                                                                                             |
| الميزانية                                    |  |                                           |                       |                                        |                                                      |                                                                                                             |
| أوصاف البيانات                               |  | وزارة الصحة<br>والسكان، وحدة<br>الوبائيات | كل عامين              | يناير (الأول<br>في ٢٠٠٤)               | فترة جمع<br>بيانات المسح                             | ٦. مسح لمراقبة<br>السلوك                                                                                    |
| المنهجية                                     |  |                                           |                       |                                        |                                                      |                                                                                                             |
| الميزانية                                    |  |                                           |                       |                                        |                                                      |                                                                                                             |
| مصادر البيانات لمرة واحدة (الأبحاث والتقييم) |  |                                           |                       |                                        |                                                      |                                                                                                             |
| أوصاف البيانات                               |  | وزارة الصحة<br>والسكان، وحدة<br>الأبحاث   | مرة واحدة             | مايو ٢٠٠٩                              | فترة الدراسة                                         | ٧. أبحاث سريرية<br>(الأبحاث العلمية<br>الأساسية) لتحديد<br>العلاجات الأكثر<br>فعالية                        |
| المنهجية                                     |  |                                           |                       |                                        |                                                      |                                                                                                             |
| الميزانية                                    |  |                                           |                       |                                        |                                                      |                                                                                                             |
| أوصاف البيانات                               |  | وزارة الصحة<br>والسكان، وحدة<br>الأبحاث   | مرة واحدة             | يونيو ٢٠١٠                             | العامان<br>الماضيان                                  | ٨. أبحاث العمليات،<br>لتحديد المشاكل<br>التي تعترض تقديم<br>برامج الوقاية من<br>فيروس نقص<br>المناعة البشري |
| المنهجية                                     |  |                                           |                       |                                        |                                                      |                                                                                                             |
| الميزانية                                    |  |                                           |                       |                                        |                                                      |                                                                                                             |
| أوصاف البيانات                               |  | وزارة الصحة<br>والسكان، وحدة<br>الأبحاث   | مرة واحدة             | يونيو ٢٠٠٩                             | منذ استخدام<br>القواعد<br>الإرشادية<br>الجديدة       | ٩. تقييم مدى قبول<br>المرضى لإرشادات<br>الاختبار الجديدة                                                    |
| المنهجية                                     |  |                                           |                       |                                        |                                                      |                                                                                                             |
| الميزانية                                    |  |                                           |                       |                                        |                                                      |                                                                                                             |

## الملحق "و": مثال على مصفوفة منتجات المعلومات

مصفوفة منتجات المعلومات لنظام المتابعة والتقييم التابع لوزارة السياحة الوطنية

| اسم منتج المعلومات                           | عدد المرات | المحتويات                                                                                                                                                                                                                | تم التوزيع على                                                                                                                                                      | تاريخ النشر                                  |
|----------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <b>النشرة الإحصائية السياحية ربع السنوية</b> | كل ٣ أشهر  | إحصائيات عن حجم السياحة وعدد الأطراف الفاعلة في القطاع                                                                                                                                                                   | جميع المنشآت السياحية المسجلة<br>جميع مكاتب السياحة الإقليمية                                                                                                       | الخامس عشر من الشهر الذي يلي نهاية ربع العام |
| <b>نشرة السياحة السنوية</b>                  | مرة كل عام | مساهمة السياحة في إجمالي الناتج المحلي<br>أكثر المواقع السياحية رواجًا<br>نتائج إجراء مسح عن الرضا السياحي                                                                                                               | جميع المنشآت السياحية المسجلة<br>جميع مكاتب السياحة الإقليمية<br>كل الإدارات الحكومية الأخرى<br>جميع المجالس المحلية<br>جميع مقدمي الخدمات السياحية في القطاع الخاص | بعد ٣ أشهر من بداية السنة المالية الحكومية   |
| <b>تحليل الوضع السياحي كل عامين</b>          | كل عامين   | تقدم قطاع السياحة في تحقيق أهداف السياحة الوطنية للبلد<br>نتائج مسح العلامة التجارية العالمية التي تظهر كيف يُنظر إلى البلد على الصعيد العالمي<br>مساهمة قطاع السياحة في اقتصاد البلد خلال آخر عامين<br>الخطط المستقبلية | جميع المنشآت السياحية المسجلة<br>جميع مكاتب السياحة الإقليمية<br>كل الإدارات الحكومية الأخرى<br>جميع المجالس المحلية<br>جميع مقدمي الخدمات السياحية في القطاع الخاص | قبل شهرين من نهاية السنة المالية الحكومية    |



## الملحق "ز": مثال على مصفوفة النشر

مثال من خطة المتابعة والتقييم لقطاع التعليم

منتجات المعلومات ومصادر البيانات التي يلزم نشرها

| الأطراف المعنية                          | ملخص الحضور الشهري في المدرسة                                            | الأبحاث حول معنويات المعلمين | تقرير التعليم السنوي                                                     |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| الوزير                                   | ملخص تنفيذي عن طريق البريد الإلكتروني                                    | نسخة ورقية تُسلم شخصيًا      | نسخة ورقية تُسلم شخصيًا                                                  |
| المسؤولون الحكوميون الإقليميون           | تقرير كامل عن طريق البريد الإلكتروني                                     | نسخة ورقية عبر البريد        | نسخة ورقية عبر البريد                                                    |
| المنظمات المجتمعية                       | تقرير كامل عن طريق البريد الإلكتروني                                     | عرض تقديمي في ورشة العمل     | ملخص باللغة العامية                                                      |
| الوزارات                                 | تقرير كامل عن طريق البريد الإلكتروني                                     | نسخ ورقية                    | إرسال ملف التقرير الكامل عن طريق البريد الإلكتروني                       |
| الأطراف المعنية بالتعليم في القطاع الخاص | نشر التقرير الكامل على الموقع الإلكتروني، وإرسال رابط بالبريد الإلكتروني | مؤتمر الأبحاث السنوي         | نشر التقرير الكامل على الموقع الإلكتروني، وإرسال رابط بالبريد الإلكتروني |

ت ينعني نشر المعلومات لمن ينبغي نشر المعلومات

الصفحة 4

كيف سيتم نشر المعلومات (قنوات النشر)

## الملحق "ج": أمثلة على خطط المتابعة والتقييم (جدول المحتويات)

### جدول المحتويات ١

١. المقدمة
٢. الرؤية والأهداف
٣. المؤشرات حسب الهدف الإستراتيجي
٤. جمع البيانات وإعداد التقارير
٥. تحديث إطار عمل المتابعة والتقييم
٦. مخطط الأنشطة والتقارير

الملحق "أ": الإطار المنطقي للتغيير

- الملحق "ب": أدوات إعداد التقارير الموحدة
- ب.١: تقارير الأنشطة
  - ب.٢: موجزات حول المسائل ذات الصلة
  - ب.٣: محضر استخلاص المعلومات
  - ب.٤: قائمة مراجعة ملاحظات الاجتماع
  - ب.٥: مناقشة جماعية حول موضوع محدد

الملحق "ج": الأدوات الموحدة لجمع المعلومات

- ج.١: نموذج تتبع الوسائط
- ج.٢: نموذج الانخراط في الشراكة
- ج.٣: نموذج تتبع أنشطة المناصرة والدعوة العامة
- ج.٤: مسح المجيبين الرئيسيين

### جدول المحتويات ٢

القسم الأول: مقدمة عن نظام المتابعة والتقييم لقطاع النقل الوطني

١. المقدمة
٢. نظام متابعة وتقييم قطاع النقل الوطني
٣. وصف موجز للخطة الإستراتيجية لقطاع النقل الوطني ٢٠١١-٢٠٠٦

## القسم الثاني: ما الذي سيقيسه نظام المتابعة والتقييم

٤. إطار النتائج الوطني

١-٤ المؤشرات الوطنية

٢-٤ العلاقة بين أنظمة المتابعة والتقييم على المستوى الوطني وعلى مستوى البرنامج

## القسم الثالث: كيف سيعمل نظام المتابعة والتقييم الوطني لتمكينه من قياس الخطة الإستراتيجية لقطاع النقل الوطني

٥. مقدمة عن العناصر الاثني عشر لنظام متابعة وتقييم فعال

٦. وصف مصادر البيانات المنتظمة للمؤشرات

٧. وصف المسوحات والمراقبة كمصدر بيانات دوري للمؤشرات

٨. إدارة بيانات نظام متابعة وتقييم قطاع النقل

١-٨ نظام قاعدة البيانات

٢-٨ المستودع الرقمي للبيانات والمعلومات المتعلقة بالمتابعة والتقييم

٩. نشر واستخدام بيانات نظام المتابعة والتقييم لقطاع النقل

١-٩ إستراتيجيات نشر البيانات

٢-٩ إنتاج منتجات المعلومات

١-٢-٩ تقرير ربع سنوي عن حجم النقل على مستوى المنطقة

٢-٢-٩ التقرير السنوي عن سير العمل في قطاع النقل

٣-٢-٩ تحديثات المعلومات المنتظمة

٤-٢-٩ احتياجات المعلومات المخصصة

١٠. بناء القدرات البشرية في مجال المتابعة والتقييم فيما يتعلق بقطاع النقل

١١. تدقيق البيانات والإشراف الداعم

١٢. التقييم والأبحاث

١٣. التنسيق وأدوار الأطراف المعنية في نظام المتابعة والتقييم لقطاع النقل

١٤. المناصرة والتواصل لنظام المتابعة والتقييم لقطاع النقل الوطني

١٥. مراجعة خطة المتابعة والتقييم الوطنية لقطاع النقل

## جدول المحتويات ٣

١. مقدمة إلى نظام المتابعة والتقييم

• لماذا نضع نظامًا للمتابعة والتقييم؟

• ما الذي سيحاول نظام المتابعة والتقييم تحقيقه؟

- كيف ستعمل أنظمة المتابعة والتقييم الأخرى مع هذا النظام؟
- كيف سيساعد نظام المتابعة والتقييم في تحقيق دور قطاع التعليم؟

## ٢. المؤشرات

- ما المؤشرات التي سيتم استخدامها لقياس أهداف وغايات قطاع التعليم؟

## ٣. مصادر البيانات في نظام المتابعة والتقييم

- البيانات المنتظمة: كيف ستتم إدارة البيانات المنتظمة، وكيف سيتم ضمان جودة تلك البيانات
- المسوحات التي يتعين القيام بها
- التقييم والأبحاث الأخرى التي يتعين القيام بها

## ٤. منتجات المعلومات

- ما منتجات المعلومات التي سينتجها نظام المتابعة والتقييم؟
- كيف سيتم تنظيمها؟
- من سيوافق على منتجات المعلومات، وكيف سيتم إجراء التحليل

## ٥. نشر المعلومات وإتاحتها إلى الأطراف المعنية

- ما احتياجات المعلومات لدى الأطراف المعنية؟
- كيف سيتم نشر المعلومات وإتاحتها إلى الأطراف المعنية هذه؟

## ٦. إدارة نظام المتابعة والتقييم

- بناء القدرات في نظام المتابعة والتقييم
- الثقافة المثالية للمتابعة والتقييم التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها
- كيف ستعمل المنظمات معًا في المتابعة والتقييم؟
- كيف سُسجَل المعلومات إلكترونياً؟
- كيف سيتم التخطيط للمتابعة والتقييم كجزء من عملية الميزانية السنوية للحكومة؟
- متى ستتم مراجعة نظام المتابعة والتقييم وخطة المتابعة والتقييم، وما أدوات التقدير التي سيتم استخدامها؟

## الملحق "ط": أدوات تقدير نظام المتابعة والتقييم

١. أداة نظام المتابعة والتقييم التشخيصية لماكاي (٢٠٠٧)

جانب من نظام المتابعة والتقييم الحكومي المراد تشخيصه

[من Mackay (2007) p 69, Box 12.1]

١. **نشأة نظام المتابعة والتقييم الحالي؛** دور مناصري أو مؤيدي المتابعة والتقييم؛ والأحداث الرئيسية التي أعطت الأولوية لمعلومات المتابعة والتقييم (على سبيل المثال، انتخاب حكومة ذات توجه إصلاحي، أو أزمة مالية)

٢. **الوزارة أو الوكالة المسؤولة عن إدارة نظام المتابعة والتقييم وتخطيط التقييمات؛** أدوار ومسؤوليات الأطراف الرئيسية لنظام المتابعة والتقييم، على سبيل المثال، وزارة المالية أو وزارة التخطيط أو مكتب الرئيس أو الوزارات القطاعية أو البرلمان أو الكونغرس؛ واحتمال وجود العديد من أنظمة المتابعة والتقييم غير المنسقة على المستويين الوطني والقطاعي؛ وأهمية القضايا الفيدرالية/الحكومية/المحلية بالنسبة للمتابعة والتقييم

٣. **بيئة القطاع العام وما إذا كانت تجعل من السهل أو الصعب على المديرين أداء مهامهم وفقاً لمعايير عالية، وأن يكونوا مسؤولين عن أدائهم؛** حوافز للأطراف المعنية لأخذ المتابعة والتقييم على محمل الجد، وقوة الطلب على معلومات المتابعة والتقييم. هل إصلاحات القطاع العام جارية وقد تستفيد من زيادة التركيز على قياس الأداء الحكومي، مثل إستراتيجية الحد من الفقر وإعداد ميزانية على أساس الأداء وتعزيز مهارات تحليل السياسات، وخلق ثقافة الأداء في الخدمة المدنية، والتحسينات في تقديم الخدمة مثل معايير خدمة العملاء، أو اللامركزية الحكومية، أو زيادة مشاركة المجتمع المدني، أو إستراتيجية مكافحة الفساد؟

٤. **الجوانب الرئيسية لإدارة القطاع العام التي يدعمها نظام المتابعة والتقييم بقوة؛** (١) اتخاذ القرارات المتعلقة بالميزانية، (٢) التخطيط الوطني أو القطاعي، (٣) إدارة البرنامج، و(٤) علاقات المساءلة (أمام وزارة المالية، ومكتب الرئيس، والبرلمان، والوزارات القطاعية، والمجتمع المدني):

- الدور الفعلي لمعلومات المتابعة والتقييم في مختلف مراحل عملية الموازنة: مثل تقديم المشورة بشأن السياسات والتخطيط واتخاذ قرارات متعلقة بالميزانية ومراجعة الأداء وإعداد التقارير؛ الانفصال المحتمل بين عمل المتابعة والتقييم للوزارات القطاعية واستخدام هذه المعلومات في عملية وضع الميزانية؛ وجود أي انفصال بين عملية وضع الميزانية والتخطيط الوطني؛ وفرص تعزيز دور المتابعة والتقييم في وضع الميزانية
- مدى استخدام معلومات المتابعة والتقييم التي تطلبها الأطراف المعنية الرئيسية (على سبيل المثال، وزارة المالية) من قبل الآخرين، مثل الوزارات القطاعية؛ وإذا لم يتم استخدامها، فما عوائق الاستخدام؛ أي دليل قوي بشأن مدى استفادة الأطراف المعنية (على سبيل المثال، مراجعة تشخيصية أو مسح)؛ وأمثلة على التقييمات الرئيسية التي كان لها تأثير كبير في الحكومة

جانب من نظام المتابعة والتقييم الحكومي المراد تشخيصه  
[Mackay (2007) p 69, Box 12.1 من]

٥. **أنواع أدوات المتابعة والتقييم التي تم التركيز عليها في نظام المتابعة والتقييم؛** مؤشرات الأداء المنتظمة، والاستعراضات أو التقييمات السريعة، وعمليات مراجعة الأداء وتقييمات الأثر الصارمة والمتعمقة؛ وحجم وتكلفة كل نوع من هذه الأنواع من المتابعة والتقييم؛ الطريقة التي يتم بها تحديد أولويات التقييم، بحيث تركز على البرامج التي تواجه مشكلات أو البرامج التجريبية أو النفقات المرتفعة أو البرامج التي تحتل مكانة بارزة، أو على أجندة بحثية منهجية للإجابة عن الأسئلة المتعلقة بفاعلية البرنامج
٦. **من المسؤول عن جمع معلومات الأداء وإجراء التقييمات؛** (على سبيل المثال، الوزارات نفسها أو الأوساط الأكاديمية أو الشركات الاستشارية)؛ أي مشاكل تتعلق بجودة البيانات أو الموثوقية أو جودة التقييمات التي يتم إجراؤها؛ نقاط القوة والضعف في العرض المحلي للمتابعة والتقييم؛ أبرز القيود التي تعرقل القدرات وأولويات بناء القدرات الحكومية
٧. **مدى دعم الجهات المانحة للمتابعة والتقييم في الأعوام الأخيرة؛ مشاريع الجهات المانحة التي تدعم المتابعة والتقييم على مستوى الحكومة بأكملها، أو القطاع، أو الوكالة؛** توفير المساعدة الفنية، وبناء القدرات الأخرى، هذا إضافة إلى تمويل إجراء التقييمات الرئيسية مثل تقييمات الأثر الصارمة.
٨. **الخلاصات؛** نقاط القوة والضعف العامة في نظام المتابعة والتقييم؛ استدامتها، من حيث قابليتها للتأثر بوقوع تغيير في الحكومة، على سبيل المثال، ومدى اعتمادها على تمويل الجهات المانحة أو أي دعم آخر؛ والخطط الحالية الرامية لتعزيز نظام المتابعة والتقييم في المستقبل

المصدر: Mackay, 2007

٢. أداة تقدير نظام المتابعة والتقييم، كجزء من تقدير **عناصر الوحدة الثلاثة**

بواسطة برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشري/الإيدز

**أ) هيئة معترف بها لتنسيق وتفعيل المتابعة والتقييم الوطنيين**

هل توجد؟

**إذا كانت الإجابة "نعم"،**

- فأيّن تقع هذه الهيئة (على سبيل المثال، وزارة الصحة)؟
- ما السلطة التي تتمتع بها هذه الهيئة ومن أين تستمد؟ (هل بموجب القانون، تشريعات أخرى، أو التخصصات الفنية؟)
- هل يوجد تخصيص لبند من بنود الميزانية؟
- كم عدد الموظفين لديها؟
- هل توجد خريطة أنظمة لمن يقوم بأنشطة المتابعة والتقييم؟
- هل توجد إستراتيجية لمشاركة المعلومات وما الدور الذي تضطلع به هيئة التنسيق؟

### إذا كانت الإجابة "لا"،

- فهل هناك أي خطة لإنشاء هيئة تنسيقية؟
- ما المنظمات التي تجري أعمال المتابعة والتقييم الآن؟
- هل المعلومات مشتركة بين مختلف الأطراف المعنية؟

### ب) مجموعة عمل وطنية للمتابعة والتقييم تتولى التنسيق

هل توجد؟

### إذا كانت الإجابة "نعم"،

- هل هناك شروط مرجعية محددة؟
- هل يوجد تخصيص لبند من بنود الميزانية؟
- كم عدد الموظفين لديها؟
- من المشاركون (على سبيل المثال، الوزارات والوكالات المانحة والمؤسسات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة والمؤسسات الأكاديمية والمجتمع المدني)؟ احصل على قائمة الجهات المشاركة.
- كم عدد مرات اجتماعهم؟
- ما الحصيلة الرئيسية لهذا المنتدى؟

### إذا كانت الإجابة "لا"،

- هل هناك خطة لإنشاء مجموعة عمل للتنسيق مع تمثيل من جميع الأطراف المعنية الرئيسية؟
- ### ج) نظام إدارة بيانات مشترك على المستوى الوطني يتضمن المعلومات وقواعد البيانات ذات الصلة

- أين يوجد هذا النظام؟
- من يدخل البيانات في النظام؟
- كم عدد قواعد البيانات المختلفة التي يتألف منها النظام؟
- هل تم تثبيت نظام المعلومات المتعلقة بالاستجابة القطرية (CRIS) وهل يلعب دورًا في هذه الخطة؟
- هل توجد خطة لتنفيذ نظام المعلومات المتعلقة بالاستجابة القطرية؟
- هل هناك طريقة لمزامنة نظام المعلومات المتعلقة بالاستجابة القطرية مع قواعد البيانات الوطنية الأخرى؟

### د) الإبلاغ عن البيانات واستخدامها

- هل هناك تقارير منتظمة متاحة لصناع القرار؟
- هل هناك تقارير منتظمة لصانعي السياسات رفيعي المستوى (على سبيل المثال، البرلمان)؟
- الحصول على نسخ من التقارير الأخيرة التي تحتوي على بيانات المتابعة والتقييم

### هـ) خطة عمل وطنية واحدة للمتابعة والتقييم متعددة القطاعات معتمدة من الأطراف المعنية الرئيسية

هل توجد؟

## إذا كانت الإجابة "نعم"،

- متى تم اعتماد الخطة؟
- ما الفترة الزمنية التي تغطيها؟
- هل هناك مجموعة من المؤشرات الموحدة المعتمدة من قبل جميع الأطراف المعنية الرئيسية؟ (من الأطراف المعنية التي اعتمدت هذه الخطة؟)
- هل هناك مجموعة فرعية من المؤشرات التي تم اختيارها بناءً على المبادئ التوجيهية العالمية بشأن المؤشرات؟
- هل توجد إستراتيجية لجمع البيانات؟
- هل توجد ميزانية للإدارة والتنفيذ؟
- هل توجد إستراتيجية لنشر واستخدام البيانات؟
- هل توجد إستراتيجية لتقييم جودة ودقة البيانات؟
- هل توجد خطة لبناء القدرات للمتابعة والتقييم؟

## إذا كانت الإجابة بنعم على خطة بناء القدرات للمتابعة والتقييم،

- فمتى تمت الموافقة عليها وممن؟
- هل تحدد عدد الأشخاص الذين سيتم تدريبهم؟
- هل تحددت المجالات الفنية والإدارية المطلوب تعزيزها؟
- هل توجد قاعدة بيانات/قائمة بأسماء الأشخاص الذين تم تدريبهم في الماضي؟
- هل توجد إستراتيجية لبناء قدرات المتابعة والتقييم على المستوى دون الوطني؟

## إذا كانت الإجابة "لا" لخطة بناء القدرات للمتابعة والتقييم،

- فهل هناك أي اقتراح لإنتاج مثل هذه الخطة أو مسودة لها؟

## إذا كانت الإجابة "لا"،

- هل يوجد مقترح لإنتاج خطة عمل وطنية؟
- هل هناك أي مشروع خطة قيد الاستخدام حاليًا؟

## و) نظام إدارة البيانات

هل يحتوي نظام إدارة البيانات على البيانات التالية؟

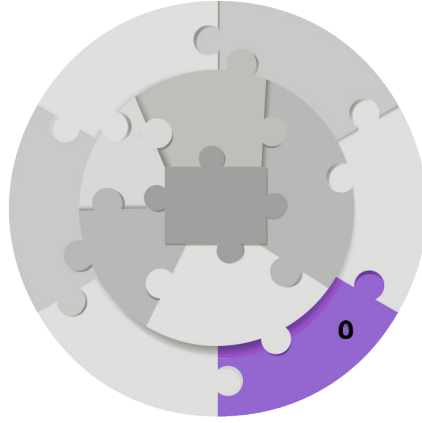
- رصد السلوكيات، والمراقبة المصليّة
- تغطية الخدمات الأساسية
- تقدير جودة الخدمات
- التتبع المالي
- أثر الوباء، بما في ذلك إحصاءات التسجيل الحيوية



- تقدير بيئة السياسات التي يتم فيها تنفيذ البرامج المعنية بفيروس نقص المناعة البشري/الإيدز
- قوائم جرد لأنشطة أبحاث التقييم الحالية والمقترحة التي تجري في الدولة

## ز) التقييم

- هل تم إجراء تقدير مشترك يشمل التمثيل الوطني والجهات المانحة والأمم المتحدة والمجتمع المدني؟
- كم عدد تقييومات الجهات المانحة الفردية التي أجريت العام الماضي؟
- كم عدد البعثات المشتركة؟
- هل تم إطلاع الهيئة الوطنية لمكافحة الإيدز على تقارير البعثة هذه؟



## الفصل ٥

### خطط عمل المتابعة والتقييم محددة التكاليف

#### أهداف الفصل

يهدف هذا الفصل إلى تمكينك من وضع خطة عمل المتابعة والتقييم، وحساب تكاليفها، وتحديد أولوياتها، وحشد الموارد لتنفيذها. إن خطة عمل المتابعة والتقييم هي خطة عمل تشتمل على أنشطة، ومسؤوليات، وخطط زمنية، وتكاليف تعمل على تطبيق جميع عناصر نظام المتابعة والتقييم الاثني عشر.

#### المعرفة والمهارات التي يشتمل عليها الفصل

بنهاية هذا الفصل، ينبغي أن تكون قادرًا على القيام بما يلي:

- (أ) معرفة مختلف طرق حساب التكاليف.
- (ب) وضع خطة عمل المتابعة والتقييم.
- (ج) حساب تكاليف خطة عمل المتابعة والتقييم (باستخدام طريقة حساب التكاليف على أساس النشاط).
- (د) استخدام خطة عمل المتابعة والتقييم في أغراض الإدارة

## قبل أن تبدأ.....

خُصّ بضع دقائق من وقتك لقراءة الأسئلة التالية بتمعن. فقد تجد أنه من المفيد تدوين إجاباتك عنها. وخلال دراستك لهذا الفصل، قارن إجاباتك بآراء المؤلفين.

- ما وجه الاختلاف بين خطة المتابعة والتقييم وخطة عمل المتابعة والتقييم؟
  - ما الذي ينبغي أن تتضمنه خطة عمل المتابعة والتقييم الخاصة بي؟
  - إلى أي مستوى من التفاصيل يجب أن يخطط المرء؟ هل يتعين إدراج جميع المهام الفردية لموظفي الوحدة في خطة العمل أم الأنشطة التي تكون الوحدة مسؤولة عنها فقط؟
  - ما الفترة الزمنية التي ينبغي أن تغطيها خطة عمل المتابعة والتقييم؟
  - ما الطريقة التي ينبغي أن تصاغ بها الأنشطة ومن أي منظور، الشخصي أم المؤسسي؟
  - عند مراجعة خطة العمل، هل يتعين حذف الأنشطة المكتملة؟
  - من الذي ينبغي الإشارة إليه في عمود المسؤوليات، جميع الوكالات أم الوكالة الرائدة فقط؟
  - هل يمكن استخدام البرمجيات في عملية التخطيط هذه وأيهما الأفضل لاستخدامه؟
- ينبغي أن توضح هذه الأسئلة لك وجه الاختلاف بين التركيز الكلي والشامل لخطة المتابعة والتقييم والتركيز المحدد والمفصل لخطة عمل المتابعة والتقييم. سيعلمك هذا الفصل كيفية وضع خطة عمل للمتابعة والتقييم متعددة السنوات، ومتعددة القطاعات، ومتعددة المستويات؛ وكيفية تحديد تكاليف خطة العمل؛ وكيفية استخدام تلك الخطة في إدارة نظام المتابعة والتقييم.

### ١. مقدمة

**"إن التخطيط الذي لا يليه تنفيذ لا طائل من ورائه، كما أن العمل بدون تخطيط يُعدّ تهورًا."**

ليصبح نظام المتابعة والتقييم الوطني على المستوى القطري فعالاً وتستديم فعاليته، فمن الضروري تنسيق جهود جميع الأطراف المعنية المشاركة في نظام المتابعة والتقييم. ويكون هذا التنسيق أسهل، لا سيما عندما تشارك **العديد من الأطراف المعنية**، إذا تم وضع مجموعة شاملة واحدة من أنشطة المتابعة والتقييم. ينبغي أن تشمل هذه الأنشطة جميع عناصر النظام وأن تُعين المنظمات الفردية التي ستتولى زمام القيادة في أنشطة محددة. تشكل خطة عمل المتابعة والتقييم محددة التكاليف ومتعددة السنوات ومتعددة القطاعات أداة مفيدة للغاية لتحديد أولويات الأنشطة المتعلقة بنظام المتابعة والتقييم وتخطيطها وتنسيقها.

**كيفية تنظيم هذا الفصل:** يبدأ الفصل ٥ بالمعلومات الأساسية والتعريفات المتعلقة بخطة عمل المتابعة والتقييم محددة التكلفة ومتعددة السنوات والقطاعات والمستويات (القسم ٢). وتتبع النتيجة المرجوة من هذا الفصل وفوائد خطط عمل المتابعة والتقييم محددة التكاليف<sup>١</sup> في القسمين ٣ و٤. وتوفر الأقسام الثلاثة التالية الخطوات والإرشادات المتعلقة بخطة عمل المتابعة والتقييم. يقدم القسم ٥ خطوات لوضع/تحديث خطة عمل المتابعة والتقييم من خلال وضع مجموعة مشتركة من الأنشطة ذات الأولوية المرتبطة بالعناصر الاثني عشر لنظام متابعة وتقييم وظيفي. يقدم القسم ٦ خطوات محددة بشأن حساب التكاليف وحشد الموارد لخطة عمل المتابعة والتقييم، وذلك من خلال تحديد التكاليف البشرية والمالية لكل نشاط في خطة العمل، والتدفقات النقدية السنوية المطلوبة. يوضح القسم ٧ كيفية استخدام خطة عمل المتابعة والتقييم لإدارة نظام المتابعة والتقييم. ويعني هذا استخدام خطة عمل المتابعة والتقييم متعددة السنوات والقطاعات والمستويات لإدارة عمل وحدة المتابعة والتقييم. ويختتم الفصل بملخص للدروس المستفادة، فضلاً عن تدريب عملي لترسيخ ما تعلمته.

### ٢. معلومات أساسية وتعريفات

#### ما خطة عمل المتابعة والتقييم محددة التكاليف؟

تصف خطة عمل المتابعة والتقييم محددة التكاليف ومتعددة السنوات والقطاعات والمستويات وتحدد ميزانيات جميع أنشطة المتابعة والتقييم اللازمة لتنفيذ نظام المتابعة والتقييم على مدى فترة زمنية محددة (عام إلى عامين، عادة). يمكن وضع خطة عمل لمنظمة فردية أو لنظام وطني كامل للمتابعة والتقييم. ستوفر خطة العمل المشتركة، إذا تم وضعها بشكل شامل، رؤية واحدة مشتركة لجميع الأطراف المعنية وإطاراً تشغيلياً واحداً يمكن من خلاله للمنظمات الفردية وضع مقاربتها.

<sup>١</sup> في الفصل الخامس، تم ذكر "خطة عمل المتابعة والتقييم". يمكن أن يشير هذا إلى خطة العمل الوطنية للمتابعة والتقييم، أو خطة عمل المتابعة والتقييم الخاصة بالقطاع أو خطط عمل المتابعة والتقييم للمنظمات الفردية. تسري الخطوات الواردة في الأقسام ٧-٥ في جميع الحالات، مع التعديلات المناسبة.

ينبغي أن تكون خطة العمل **محددة التكاليف** لتحديد متطلبات التمويل بدقة، وحشد الموارد، وتعيين مستويات التمويل المناسبة.

وعادة ما تكون **خطة العمل الوطنية للمتابعة والتقييم متعددة السنوات ومتعددة القطاعات ومتعددة المستويات**.

#### ١. تكون **متعددة السنوات** لأن:

- خطة المتابعة والتقييم نفسها هي في حد ذاتها خطة متعددة السنوات تتوافق مع الإطار الزمني للبرنامج الذي تتم متابعته؛
- الميزانية الحكومية أصبحت عملية متعددة السنوات؛
- تمكّن الميزانية متعددة السنوات الدولة من وضع تقديرات التدفق النقدي وتضمن متطلبات تمويل المتابعة والتقييم في مقترحات حشد الموارد المقدمة للحكومة وشركاء التنمية.

٢. **متعددة القطاعات** لأنه يوجد العديد من الأطراف المعنية المشاركة في نظام المتابعة والتقييم. ويحتاج كل طرف من الأطراف المعنية إلى موارد لتنفيذ أنشطة المتابعة والتقييم المبنية به. بإدراج الأنشطة المبنية بكل طرف من الأطراف المعنية بالمتابعة والتقييم والتكاليف التي ستكبدتها في خطة العمل، تصبح الموارد التي ينبغي حشدتها وتخصيصها لتلبية هذه المتطلبات واضحة تمامًا.

٣. **متعددة المستويات** نظرًا لأنه لا تشارك فقط الوزارات على المستوى الوطني (المكتب الرئيسي) في أنشطة المتابعة والتقييم وإنما أيضًا (على الأرجح) المنظمات الجامعة أو السلطات الحكومية المحلية على المستويات دون الوطنية.

ومع ذلك، فإن خطة العمل الوطنية للمتابعة والتقييم **ليست** مجرد خطة عمل المتابعة والتقييم للوزارات الحكومية، وإنما خطة عمل مشتركة لجميع الأطراف المعنية المشاركة في أنشطة المتابعة والتقييم في الدولة. وتتيح للأطراف المعنية بالمتابعة والتقييم التخطيط والعمل معًا بطريقة متكاملة ومنسقة نحو رؤية واحدة مشتركة لمتابعة وتقييم البرنامج الوطني.

#### **أنواع الأنشطة في خطة عمل المتابعة والتقييم محددة التكاليف**

ينبغي أن تتضمن الأنشطة في خطة عمل المتابعة والتقييم محددة التكاليف كلاً من الأنشطة التي لا تتكرر أو غير الدورية اللازمة عند إنشاء نظام للمتابعة والتقييم (مثل إعداد مواد التدريب) والأنشطة المتكررة التي ينبغي تنفيذها بانتظام، على فترات زمنية محددة، لضمان استمرار عمل هذا النظام (على سبيل المثال، معالجة بيانات المتابعة المنتظمة).

#### **وجه الاختلاف بين خطة عمل المتابعة والتقييم وخطة المتابعة والتقييم**

خطة المتابعة والتقييم (راجع العنصر الرابع) هي مستند يسرد ويصف بالتفصيل كيف سيعمل نظام المتابعة والتقييم. من ناحية أخرى، خطة عمل المتابعة والتقييم هي خطة عمل (بأنشطة ومسؤوليات وأطر زمنية وتكاليف محددة لكل عنصر من العناصر الاثني عشر). عادة ما تكون خطة عمل المتابعة والتقييم ملحقًا لخطة المتابعة والتقييم.

### ٣. النتائج المراد تحقيقها عند تنفيذ هذا العنصر

**النتيجة طويلة المدى:** تُستخدم خطة عمل المتابعة والتقييم متعددة الشركاء، ومتعددة السنوات كأساس للتخطيط لجميع أنشطة المتابعة والتقييم، وتحديد أولوياتها، وتحديد التكاليف، وحشد الموارد، وتمويلها.

#### النتائج قصيرة ومتوسطة المدى

- تشمل خطة عمل المتابعة والتقييم على الأنشطة، والمنفذين المسؤولين، والأطر الزمنية، وتكاليف الأنشطة المحسوبة باستخدام جدول تكلفة الوحدة، والتمويل المحدد.
- ترتبط خطة عمل المتابعة والتقييم بخطة عمل البرنامج وكذلك بالموازنات السنوية وأطر أعمال النفقات متوسطة المدى الحكومية
- الموارد (البشرية، والمادية، والمالية) ملتزمة بتنفيذ خطة عمل المتابعة والتقييم
- جميع الأطراف المعنية ملتزمة بتنفيذ خطة عمل المتابعة والتقييم الوطنية والمساهمة فيها.
- يتم سنويًا وضع/تحديث خطة عمل المتابعة والتقييم، استنادًا إلى نتائج متابعة الأداء.

#### وقفة للتفكير (١):

فكر في خطة المتابعة والتقييم الخاصة بمنظمتك للحظة. هل تنفذ منظمتك نظامًا للمتابعة والتقييم و/أو خطة للمتابعة والتقييم و/أو خطة عمل للمتابعة والتقييم؟ إذا كان الأمر كذلك، فهل يتم استخدام أي منها حقًا؟ وفيم تستخدم؟ هل لتسيير شؤون الإدارة اليومية وتحديد الأولويات؟ أم لوضع الميزانية بشكل أساسي؟ هل خطة عمل المتابعة والتقييم الخاصة بك مدرجة في الميزانيات وخطط العمل الأوسع لمنظمتك؟ كم عدد النتائج قصيرة ومتوسطة المدى تراها مدرجة في خطة المتابعة والتقييم لمنظمتك؟

### ٤. فوائد خطط المتابعة والتقييم محددة التكاليف بوصفها جزءًا من نظام المتابعة والتقييم

وجدت المنظمات التي طبقت أنظمة المتابعة والتقييم الخاصة بها بناءً على خطة عمل المتابعة والتقييم أن الوضع المشترك للخطة ولميزانية جميع أنشطة المتابعة والتقييم يعود بالمنافع التالية:

١. **تساعد على توضيح وتسهيل تنفيذ تفويضات نظام المتابعة والتقييم.** يعد تحديد الأدوار والمسؤوليات الموكلة في نظام المتابعة والتقييم بداية جيدة. ويوفر وجود خطة عمل تحدد النشاط المنوط بكل طرف من الأطراف المعنية الرئيسية في المتابعة والتقييم وما سيقبله القيام بهذا النشاط أداة قوية لضمان تنفيذ تفويضات نظام المتابعة والتقييم. وبالنسبة لخطط العمل الوطنية للمتابعة والتقييم، يتم تعزيز خطة العمل من خلال تضمينها في الميزانيات الحكومية.
٢. **توفر أداة إدارية مفيدة لتنسيق نظام المتابعة والتقييم.** يمكن للمنظمة المسؤولة عن الإشراف على نظام المتابعة والتقييم الرجوع إلى خطة عمل المتابعة والتقييم لمعرفة مسؤوليات وواجبات كل طرف من الأطراف المعنية داخل نظام المتابعة والتقييم. ويمكن للموظفين المتابعة مع الأطراف المعنية حول أنشطة محددة، وتتبع التقدم، والتعامل مع أي تأخيرات ومعوقات محتملة بشكل استباقي.
٣. **تمكن من تكوين شراكات حقيقية.** يمكن الاتفاق والالتزام بوضع خطة عمل للمتابعة والتقييم الأطراف المعنية بالمتابعة والتقييم، في مختلف القطاعات وعلى جميع المستويات في الدولة، من التخطيط بدقة ومن ثم العمل معًا في بناء نظام واحد للمتابعة والتقييم.
٤. **تمكن من تقدير أنواع الدعم المطلوب للمتابعة والتقييم.** ينبغي أن تجري مجموعات العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم تقييمًا موضوعيًا يتعلق بما إذا كانت الدولة تحتاج إلى موارد أو دعم فني محدد للمتابعة والتقييم يُقدّم من وقت لآخر، لدعم خطة العمل المتفق عليها. مع وجود خطة واضحة ومفصلة، قد يتمكن صانعو القرار من تحديد الدعم الخارجي المطلوب وغير المطلوب، وتجنب الدعم الفني والمالي الذي يحركه العرض ولا يتوافق مع خطة العمل.
٥. **تشكل أساسًا لتحديد عضوية مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم.** ينبغي إشراك ممثلي جميع المنظمات المدرجة في "عمود المسؤولية" بخطة عمل المتابعة والتقييم وإدراجهم كأعضاء في مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم.
٦. **تساعد في حشد الموارد لنظام المتابعة والتقييم وترشيدها.** ستمكن خطة العمل محددة التكاليف الدولة من تحديد مستوى الموارد المالية والبشرية المطلوبة. تمكن خطة العمل التي تحدد تكاليفها بوضوح شركاء التنمية من تصميم دعمهم للمتابعة والتقييم بشكل فعال، بحيث يتلاءم مع احتياجات المتابعة والتقييم ذات الأولوية للدولة، والالتزام بدعم جوانب محددة من نظام المتابعة والتقييم. لخطة العمل محددة التكاليف استخدامات عدة:

  - تبرر المقدار الفعلي للموارد المحلية والدولية المطلوبة (بدلاً من الاعتماد على التوصية العامة بتخصيص "٧٪ إلى ١٠٪ من ميزانية البرنامج للمتابعة والتقييم")؛
  - يمكن استخدامها عند كتابة المقترحات المقدمة إلى شركاء التنمية لوصف العجز في الموارد؛
  - يمكن استخدامها للحث على إعادة تخصيص الموارد المتاحة وتحديد أولوياتها؛
  - تمكن الوزارات والهيئات الحكومية والسلطات المحلية من تضمين تكاليف المتابعة والتقييم في ميزانياتها، وتمكن وزارة المالية من إدراج هذه التكاليف في إطار الإنفاق متوسط الأجل للدولة.

٧. تساعد على تتبع التقدم المحرز في تنفيذ نظام المتابعة والتقييم. فبالإضافة إلى كونها أداة تخطيط تحدد المهام والمسؤوليات، يمكن لمجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم استخدام خطة العمل الوطنية لتتبع وتقدير مدى تنفيذ نظام المتابعة والتقييم والتقدم المحرز فيه. إذا تم تنفيذ جميع أنشطة خطة عمل المتابعة والتقييم في الوقت المحدد ووفقاً للمعايير المنشودة، فينبغي أن تتمكن مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم من تقديم تقارير عن أن تنفيذ نظام المتابعة والتقييم في البلد يسير على الطريق الصحيح.

## ٥. قضايا التنفيذ المرتبطة بهذا العنصر

### ١-٥. ضمان دعم القيادة على جميع المستويات والوزارات الحكومية

ينبغي أن تكون الإدارة العليا على دراية بعملية إنشاء وتحديث والحفاظ على خطة العمل الوطنية للمتابعة والتقييم، وأن تشارك فيها وتتولى زمام قيادتها. ينبغي أن تتولى مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم قيادة عملية وضع خطة العمل الوطنية للمتابعة والتقييم وتحديد تكاليفها وتحديثها. ينبغي أيضاً أن يشارك مديرو الشؤون المالية للمنظمات التي تتحمل مسؤوليات المتابعة والتقييم في تحديد التكاليف وفهم كيفية تأثير الخطة، بمجرد وضعها في الميزانية، في الميزانيات الأوسع لمنظماتهم وصلتها بها.

### ٢-٥. إشراك جميع الأطراف المعنية مشاركة مجدية في جميع جوانب العمليات

ينبغي أن يلتزم شركاء التنمية بوضع خطة عمل وطنية للمتابعة والتقييم. ويمكن تسهيل ذلك من خلال إشراك منسقي البرامج ومنفذيها، والهيكل اللامركزي للمشاركة في تنسيق البرنامج الوطني الذي يتم متابعته؛ الوزارات والمنظمات البحثية والأكاديمية الوطنية، والفريق المسؤول عن مراجعة إستراتيجية البرنامج الوطني وخطة العمل، وممثلي المستفيدين عند وضع خطة العمل.

### ٣-٥. ربط خطة عمل المتابعة والتقييم بآلية ودورة إعداد الميزانية للمنظمة الرئيسية (مثل الحكومة)

ينبغي وضع خطة عمل المتابعة والتقييم في الوقت المناسب لدورة إعداد الميزانية السنوية للحكومة وينبغي استخدامها كأساس لوحدة المتابعة والتقييم الخاصة بالأطراف المعنية الرئيسية لوضع تقديرات إطار الإنفاق متوسط الأجل (MTEF) وخطط العمل السنوية الخاصة بهم. تأكد أيضاً من إدراج ميزانية خطة عمل المتابعة والتقييم باعتبارها عنصراً من عناصر المتابعة والتقييم في الميزانية الإجمالية للبرنامج الذي تتم متابعته.

### ٤-٥. إدراج جميع أنواع الأنشطة

أدرج أنشطة لجميع إستراتيجيات المتابعة والتقييم في البرنامج الوطني وأدرج جميع أنواع أنشطة المتابعة والتقييم (سواء أكانت متكررة أو غير متكررة).



## ٥-٥. مزامنة الفترات الزمنية

ضع خطة عمل متعددة السنوات للمتابعة والتقييم تغطي على الأقل الفترة الزمنية نفسها لخطة البرنامج الوطني وخطة المتابعة والتقييم.

## ٦-٥. إعداد ميزانية لتغطية تكاليف المساعدة الفنية المقدمة من قبل شركاء التنمية

حدّد التكلفة المعيارية للوحدة لتسعير الوقت والدعم المتخصص الذي يقدمه شركاء التنمية، على الرغم من أن هذا لا يتم تمويله من الموارد على المستوى القطري.

## ٧-٥. استخلاص أنشطة المتابعة والتقييم الفردية المنوطة بكل طرف معني من الخطة متعددة السنوات، ومتعددة القطاعات، ومتعددة المستويات

استخدم خطة العمل متعددة السنوات للتخطيط السنوي وتحديد الإنجازات المرحلية، حتى بالنسبة للإدارة الأسبوعية لوحدات المتابعة والتقييم. واربط خطة العمل بالأنشطة اليومية والإدارة الأسبوعية كأداة إدارة مباشرة.

## ٨-٥. استخدام منهجيات تخطيط المشروع، وإستراتيجياته، وبرمجياته

يعد وضع خطة عمل المتابعة والتقييم وتحديد تكاليفها واستخدامها جزءًا لا يتجزأ من إدارة المشروع. لذا، استخدم مبادئ إدارة المشاريع والبرامج المتاحة لإدارة المشاريع والتخطيط.

## ٦. الدليل الإرشادي ج ٥-١: وضع/تحديث خطة عمل وطنية للمتابعة والتقييم

**يرجى ملاحظة** أنه على الرغم من أنه قد تم وضع الدليل الإرشادي هذا لتصميم خطة عمل وطنية للمتابعة والتقييم، يمكن استخدام الخطوات نفسها لوضع خطة عمل المتابعة والتقييم لمنظمتك.

الخطوة الأولى: الدعوة لوضع واستخدام خطة عمل وطنية للمتابعة والتقييم

سيضمن التأييد السياسي المبكر تنفيذ خطة عمل المتابعة والتقييم. استفد من النجاحات أو الإخفاقات في دورة تخطيط العمل السابقة لتعديل عملية التخطيط الحالية المستخدمة في وضع خطة عمل المتابعة والتقييم الجديدة. وابدأ عن مؤيد لتحفيز وحشد الموارد لتنفيذ خطة عمل المتابعة والتقييم، واسعّ إلى كسب شركاء في عملية وضع خطة العمل لتشجيعهم على استخدام تلك الخطة كأساس للتخطيط الخاص بهم. وقدم عملية التخطيط إلى الأطراف المعنية الملائمة في وقت مبكر لضمان الشمولية وتحمل المسؤولية المشتركة.

**ما يتم تقديمه:** مؤيدون لخطة العمل الوطنية للمتابعة والتقييم.

الخطوة الثانية: إجراء تقدير لأنظمة المتابعة والتقييم الوطنية، إذا لزم الأمر

يساعد تقدير النظام الأطراف المعنية على التركيز على الأنشطة وتحديد أولوياتها وإدخالها في خطة عمل المتابعة والتقييم. سيضمن ذلك ألا تُربك محاولة تنفيذ جميع عناصر نظام المتابعة والتقييم الاثني عشر في وقت واحد الفريق المعين. وتماشياً مع الاتفاقات المبرمة مع شركاء التنمية، ينبغي ألا يجري تقدير لنظام المتابعة والتقييم إذا تم إجراؤه خلال آخر ١٢ شهراً.

**ما يتم تقديمه:** تقدير النظام الوطني للمتابعة والتقييم أو تقدير القدرات لمنظمتك.

الخطوة الثالثة: الحصول على نسخ من خطط العمل والميزانيات من جميع الأطراف المعنية ذات الصلة

تشكل خطط عمل الوحدات الأخرى داخل منظمتك أو الوزارات الأخرى (على سبيل المثال، وزارة الصحة، أو التعليم، أو المكتب الوطني للإحصاء) أهمية في تأكيد أنشطة المتابعة والتقييم المخطط لها بالفعل وما يرون أنه من أولويات التمويل.

ينبغي التأكيد على أن خطة العمل الوطنية للمتابعة والتقييم لا تهدف إلى أن تكون خليطاً من خطط عمل المتابعة والتقييم الحالية. ينبغي أن تكون خطة العمل الوطنية للمتابعة والتقييم عبارة عن قائمة متفق عليها بشكل متبادل من الأنشطة ذات الأولوية المصممة لتنفيذ العناصر الاثني عشر للنظام الوطني للمتابعة والتقييم، بغض النظر عما إذا كانت الحكومة أو شركائها في التنمية قد خططوا لتنفيذ هذه الأنشطة ذات الأولوية أم لا.

**ما يتم تقديمه:** نسخ من خطط العمل والميزانيات من جميع الأطراف المعنية ذات الصلة.

الخطوة الرابعة: التأكد من أن مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم تتضمن تمثيلاً واسعاً لجميع الأطراف المعنية

ينبغي تمثيل جميع الأطراف المعنية الذين يُتوقع منهم أداء مهام المتابعة والتقييم وأولئك الذين يمولون حالياً أو يهتمون بتمويل أنشطة المتابعة والتقييم في ورشة عمل التخطيط وتحديد التكاليف.

**ما يتم تقديمه:** تمثيل للأطراف المعنية/جهات التمويل، المعنية بمهام المتابعة والتقييم، في المجموعة التي تضع قائمة أنشطة خطة عمل المتابعة والتقييم.

الخطوة الخامسة: تبادل الأفكار حول قائمة الرغبات الخاصة بالأنشطة المتعلقة بخطة عمل المتابعة والتقييم

أولاً، الاتفاق على الإطار الزمني لخطة العمل. ينبغي أن يتزامن هذا الإطار مع الإطار الزمني للخطة الوطنية للمتابعة والتقييم، ويتزامن بدوره مع الإطار الزمني لإستراتيجية البرنامج الوطني.

- توضح التجربة أن التعامل مع كل عنصر على حدة هو الأكثر فعالية. على سبيل المثال، إبدأ بالعنصر ١ (التوافق الهيكلي والتنظيمي في أنظمة المتابعة والتقييم). ناقش بإيجاز الحالة الراهنة (بالرجوع إلى أحدث تقدير تم إجراؤه لأنظمة المتابعة والتقييم)، وارجع إلى هدف الأداء (*الحالة المثالية* للعنصر)، وبعد ذلك ضع قائمة بالأنشطة، التي تجرى مرة واحدة والمتكررة، لضمان فاعلية العنصر. وبمجرد الانتهاء، انتقل إلى العنصر التالي.
- لا تحتاج إلى (أو يمكن عدم) تنفيذ جميع الأنشطة الخاصة بكل عنصر في عام واحد. ومن المهم أن تدرك، عند تحديد أولويات ومراحل للأنشطة، أنها قد يكون لها أهداف وأثر قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل تتطلب تطبيقاً تدريجياً دقيقاً.
- ينبغي ألا تحتوي خطة العمل على الأنشطة اللازمة لتعزيز نظام المتابعة والتقييم فحسب، بل ينبغي أن تحتوي أيضاً على الأنشطة التي قد تنجح جيداً وتحتاج إلى الحفاظ على استمراريتها ليظل النظام فعالاً (على سبيل المثال، المتابعة المنتظمة). ومن ثم، تغطي خطة العمل وتحديد التكاليف هذه عملية تنفيذ نظام المتابعة والتقييم بكاملها وليس أنشطة تعزيز نظام المتابعة والتقييم فقط. وبهذه الطريقة، تظل الحكومة مهيمنة على تنفيذ وتنسيق نظام المتابعة والتقييم، على النحو المتفق عليه من قبل شركائها الدوليين في التنمية.

**ما يتم تقديمه:** الإطار الزمني المتفق عليه ومسودة قائمة الأنشطة المُعدّة لتدرج في خطة عمل المتابعة والتقييم.

#### الخطوة السادسة: بناء توافق في الآراء حول الأنشطة التي ستُدرج

- بعد وضع مسودة أولية لقائمة الأنشطة (الخطوة الخامسة)، قد يكون من الضروري إجراء بعض المناقشات والتذكير ببعض النقاط التي سبق وأن تم التطرق إليها. ينبغي أن تركز المناقشات على أنشطة نظام المتابعة والتقييم التي ينبغي تحديد أولوياتها، مثل الأنشطة التي *ستحقق مكاسب سريعة*، فضلاً عن أكثر الأنشطة أهمية لبناء النظام الوطني.
- ينبغي تكليف وكالة واحدة بمسؤولية تنفيذ كل نشاط. تقسم بعض البلدان عمود المسؤولية إلى قسمين: وكالة رائدة ووكالات لدعم هذه الوكالة الرائدة.
- قم بموائمة نموذج خطة عمل المتابعة والتقييم حتى يتسنى للدولة استخدامه. وقم بذلك عن طريق إضافة عدد كافٍ من السنوات في أعمدة الإطار الزمني للمتابعة والتقييم. وينبغي أن يتوافق الإطار الزمني لخطة عمل المتابعة والتقييم بشكل مثالي مع الإطار الزمني في خطة البرنامج قيد المتابعة والخطة الوطنية للمتابعة والتقييم.
- أكمل نموذج خطة عمل المتابعة والتقييم (راجع الملحق "أ").
- بعد الموافقة على كل نشاط، حدد موعد تنفيذ الأنشطة ووضح ذلك في نموذج خطة العمل، مع الأخذ في الاعتبار الأطر الزمنية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل للأنشطة الأخرى والروابط بين الأنشطة. وأخيراً، ينبغي تحديد تكاليف خطة العمل (راجع القسم التالي).

**ما يتم تقديمه:** نموذج خطة عمل المتابعة والتقييم، مكتمل ومخصص ليتلاءم مع الاحتياجات، يحدد الأنشطة المتفق عليها والأطر الزمنية والتكاليف التقديرية والوكالة المسؤولة.

الخطوة السابعة: تقديم خطة عمل المتابعة والتقييم للموافقة عليها إلى مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم

عند اكتمال النصاب القانوني، يتعين عقد اجتماع رسمي لمجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم وتكريس وقت كاف لإنجاز المهمة. وستؤثر القرارات المتخذة في مخصصات جميع شركاء التنمية للمتابعة والتقييم، لذا من المهم أن يكونوا حاضرين في هذا الاجتماع.

ونظرًا للآثار المحتملة لخطة العمل، يوصى بشدة أن يحضر مدير الشؤون المالية وإدارة الوكالة الرائدة للمتابعة والتقييم أيضًا هذا الاجتماع (أو اجتماع متابعة يتم فيه تقديم مسودة تحديد التكاليف)، بحيث يكون على دراية بأنشطة خطة العمل والتكاليف التقديرية وأهمية إدراج هذه الأنشطة في عملية إعداد الميزانية السنوية ومتوسطة الأجل للحكومة. كما ينبغي حضور مديري الشؤون المالية أو إدارة الوزارات الحكومية الرئيسية، ولا سيما الوزارات المعنية الرئيسية.

**ما يتم تقديمه:** موافقة رسمية من مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم على خطة عمل المتابعة والتقييم.

الخطوة الثامنة: تحديث واستكمال عضويات مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم

بعد الانتهاء من خطة العمل ومراجعة عمود *المسؤوليات*، قد تكون هناك منظمات منوطة بمهام تتعلق بالمتابعة والتقييم تم استبعادها عن غير قصد من مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم. وعلى الرغم من أنه ينبغي تصحيح هذا الأمر إذا أمكن ذلك من الناحية العملية، إلا أنه ينبغي توخي الحذر حتى لا تصبح مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم كبيرة للغاية. توضح التجربة إلى أن المجموعة ينبغي ألا تضم أكثر من ١٥ إلى ٢٠ عضوًا.

- حدّث بانتظام العضويات (ومن ثم، الشروط المرجعية) الخاصة بمجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم لضمان تمثيل جميع المنظمات ذات الصلة في مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم.
- يمكن استخدام خطة العمل كأساس لتقديم أحدث المعلومات إلى مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم بشأن التقدم المحرز في تنفيذ نظام المتابعة والتقييم. وبناءً على ذلك، يمكن لكل شريك بعد ذلك تقديم تقرير إلى الجهات المستهدفة بشأن التقدم المحرز في الأنشطة التي يكون مسؤولاً عنها.

**ما يتم تقديمه:** تحديث العضوية للانضمام إلى مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم.

الخطوة التاسعة: استخدام خطة عمل المتابعة والتقييم أثناء اجتماعات مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم لتقدير حالة كل نشاط

سيضمن ذلك أن تكون خطة العمل أداة إدارة *قابلة للتعديل* وأنه لا تزال مجموعة العمل الفنية تركز على مسؤولياتها وأنشطتها. ومن الجيد أيضًا وضع قائمة بالإنجازات المرحلية المتوقعة خلال ربع سنة في خطة العمل هذه. بهذه الطريقة، يمكن أن تركز مجموعة العمل الفنية كل ربع سنة على الإنجازات المرحلية المخطط لها لهذا الربع المحدد (والإنجازات الرئيسية التي تم ترجيلها من الربع السابق، إن وجدت).

**ما يتم تقديمه:** تقدير حالة الأنشطة في خطة عمل المتابعة والتقييم وكذلك مراجعة الإنجازات المرحلية ربع السنوية التي تم وضعها في خطة عمل المتابعة والتقييم.

الخطوة العاشرة: مراجعة وتحديث خطة عمل المتابعة والتقييم سنويًا

ينبغي أن يتزامن توقيت تحديث خطة عمل المتابعة والتقييم مع السنة المالية الحكومية والأطر الزمنية للميزانية، بحيث يمكن إدراج نتائج تحديد تكاليف خطة العمل الوطنية للمتابعة والتقييم في الميزانيات الحكومية. تأكد من أن وحدة المتابعة والتقييم التابعة للوكالة التي تنسق عمل المتابعة والتقييم على دراية بدورات إعداد الميزانية والأطر الزمنية لجميع شركاء التنمية، حتى يتمكنوا من تقديم طلبات تمويل المتابعة والتقييم في الوقت المحدد أيضًا.

**ما يتم تقديمه:** مراجعة وتحديث خطة عمل المتابعة والتقييم قبل المواعيد النهائية لإعداد ميزانية شركاء التنمية.

نصائح عملية لوضع خطة عمل وطنية للمتابعة والتقييم

(أ) **مواءمة سنوات خطة العمل مع السنوات المالية الحكومية:** إذا كانت السنة المالية للحكومة تمتد من أبريل إلى مارس، فاستخدم هذه الفترة كفترة تقويمية ضمن خطة العمل (على سبيل المثال، السنة الأولى من أبريل ٢٠٠٨ إلى مارس ٢٠٠٩، والسنة الثانية من أبريل ٢٠٠٩ إلى مارس ٢٠١٠، وهكذا).

(ب) **وصف الأنشطة مع التركيز على الشخص/المنظمة المسؤولة عن الإجراء:** تتضمن خطة العمل متعددة الشركاء أنشطة العديد من الشركاء. ومن ثم، هناك طرق مختلفة يمكن من خلالها صياغة الأنشطة، اعتمادًا على المنظور التنظيمي. من الأفضل وصف النشاط من منظور المنظمة التي تقوم بهذا الإجراء. على سبيل المثال، ضع في اعتبارك وجهات النظر البديلة في هذا المثال من مسودة خطة عمل:

| التعليقات                                                                                                                                                                                                                                                    | المسؤولية                                      | النشاط                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| ✗ وحدة المتابعة والتقييم ليست الوكالة الرائدة المسؤولة عن إكمال النشاط فعلياً؛ إذ قد ينطوي الأمر على مخاطر. على سبيل المثال، إذا تم وصف النشاط بهذه الطريقة، فقد تغفل مجموعة العمل الفنية، عند النظر في عمود "المسؤولية"، حقيقة أنه يحتاج إلى وضع التعليقات. | رئيس وحدة المتابعة والتقييم                    | تلقي تعليقات من أعضاء مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم.                |
| ✓ يجب أن تنفذ مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم النشاط، لذلك من الأفضل وصفه من منظورها.                                                                                                                                                         | مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم | التعليق على مسودة الوثيقة وتقديمها إلى الوكالة أو الوزارة الرائدة للمتابعة والتقييم. |

ج) **كيفية تحديد مستوى تفاصيل التخطيط:** عند وضع خطة عمل، من المهم التخطيط لتحقيق مستوى مناسب من التفاصيل. تشير تجربة فريق المتابعة والتقييم العالمي للإيدز التابع للبنك الدولي إلى أن الخيار الأفضل هو التخطيط حسب الأنشطة، حيث يتم تعريف النشاط (لهذا الغرض) على أنه مجموعة من الإجراءات أو المهام التي يمكن أن يقودها فرد في منظمة بشكل واقعي، خلال فترة زمنية معقولة، ويمكن تخصيص تكاليف محددة لها. ومن المفيد تمييز الأنشطة بالتفكير فيها على أنها *أنشطة متكاملة*. ومن ثم، ينبغي أن تتضمن خطة العمل أوصافاً لأعلى مستوى من النشاط يمكن أن تقوم به أي وحدة تنظيمية فردية.

فكر في الأمثلة التالية:

| السبب                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | مُجمّعة (قائمة على تجميع مهام كثيرة)                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| يتطلب إجراء المسح القيام بالعديد من الخطوات التي تشمل العديد من الأطراف المعنية. على سبيل المثال، تحتاج الحكومة إلى تعيين المفاوض؛ ووكالة أو وزارة واحدة تدير العمل؛ وتوفير مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم للمدخلات الفنية والموافقة. تأكد من أن كل نشاط يمكن أن يقوده طرف واحد من الأطراف المعنية بشكل فعال. | تنفيذ مسح                                                    |
| السبب                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | بها الكثير من التفاصيل (المهام)                              |
| وتمثل هذه المهمة الوحيدة المدرجة تحت النشاط <i>المتكامل</i> لعملية إجراء المسح.                                                                                                                                                                                                                                               | اتصل هاتفياً بالوزارات للحصول على أسماء العاملين الميدانيين. |

| السبب                                                                                                    | بها مستوى مناسب من التفاصيل (الأنشطة)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تعتبر كل مهمة مهمة متكاملة تتولى مسؤوليتها منظمة واحدة (راجع الأسماء التوضيحية بين قوسين، أمام كل مهمة). | <p>خط لمسح البرنامج (لوزارة محددة).</p> <p>الموافقة على الشروط المرجعية لمسح البرنامج (مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم).</p> <p>الحصول على الخدمات المقدمة من المقاول (إدارة المشتريات الحكومية).</p> <p>إجراء المسح (فريق المسح).</p> <p>تحليل البيانات وكتابة التقرير (فريق المسح).</p> <p>الموافقة على تقرير مسح البرنامج (مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم).</p> |

(د) **استخدام البرمجيات للتخطيط:** يمكن إجراء تخطيط العمل نفسه يدويًا أو باستخدام جداول البيانات المتاحة أو برمجيات إدارة المشروع. تتمثل ميزة استخدام البرمجيات في سهولة إجراء التغييرات (بشرط أن يتم استخدام البرمجيات بشكل مناسب). ويتمثل عيبه هنا في أنه سيحتاج الأفراد إلى معرفة كيفية استخدام البرمجيات وصيانتها وإجراء تغييرات عليها. توخ الحذر قبل السماح للاستشاري بوضع خطط عمل باستخدام برمجيات غير قياسية قد يكون من الصعب استخدامها أو صيانتها بعد مغادرة الاستشاري. قد يكون برنامج إدارة المشاريع خيارًا أفضل من برنامج جداول البيانات، لأنه يمكن المستخدم من تحديد المسار الحرج وتحليل الأنشطة وتقديمها بطرق مختلفة.

(هـ) عند وضع خطة عمل جديدة (أو تحديث الأحدث)، **لا تحذف الأنشطة التي اكتملت خلال العام السابق.** ابدأ خطة عمل جديدة فقط عندما تنتهي الفترة الزمنية لخطة المتابعة والتقييم.

(و) **قسّم عمود المسؤوليات في خطة العمل إلى قسمين،** أحدهما للوكالة الرائدة والآخر لوكالات الدعم. وعادة ما تكون الوكالة الرائدة كيانًا حكوميًا، نظرًا لأن الحكومة عادة ما تضطلع بالدور التنسيقي/القيادي.

(ز) **يمكن استخدام طريقة حساب التكاليف على أساس النشاط (ABC)** (راجع أدناه) حتى لو لم يتم استخدامها من قبل. عند استخدام طريقة حساب التكاليف على أساس النشاط، فمن الأهمية تجميع تكاليف النشاط حسب النوع (على سبيل المثال، تكاليف الرواتب أو تكاليف الشراء أو تكاليف الاستشارات)، بحيث يمكنك تقديم فئات التكلفة هذه (والتكاليف الفعلية لكل فئة) إلى الفريق الذي يعمل على إعداد ميزانية الحكومة السنوية أو متعددة السنوات (لا يتم إعداد الميزانيات الحكومية عادة على أساس النشاط وإنما على حسب نوع النشاط).

## ٧. الدليل الإرشادي ج ٥-٢: تحديد تكاليف خطة عمل المتابعة والتقييم متعددة السنوات والقطاعات والمستويات

### الخطوة الأولى: اختيار منهجية تحديد التكاليف

فكر جيدًا في منهجية التخطيط وتحديد التكاليف التي ينبغي استخدامها قبل الشروع في هذه العملية. وهناك أربع طرق يمكن استخدامها لتحديد التكاليف المرتبطة بتنفيذ نظام المتابعة والتقييم:

١. **الحساب التقليدي للتكاليف (CCA):** تركز هذه الطريقة بشكل أساسي على تحديد التكاليف المالية بناءً على فئات التكاليف المباشرة وغير المباشرة المرتبطة بمنتج أو خدمة أو عملية معينة (على سبيل المثال، تكاليف الرواتب أو تكاليف الشراء أو تكاليف الاستشارات) كما هو موضح في المثال أدناه. يصلح الحساب التقليدي للتكاليف في المؤسسات ذات العمليات التجارية المنظمة أو القياسية، مثل المكاتب الحكومية.

|                               |                    |
|-------------------------------|--------------------|
| تكاليف رواتب جميع المعلمين    | ١٠٠٠٠ دولار        |
| تكاليف صيانة المباني المدرسية | ٤٠٠٠ دولار         |
| الكتب المدرسية                | ٨٠٠٠ دولار         |
| تكاليف التشغيل                | ٨٠٠٠ دولار         |
| <b>الإجمالي</b>               | <b>٣٠٠٠٠ دولار</b> |

٢. **النمذجة الرياضية:** في النمذجة الرياضية (التمثيل بنماذج الرياضيات)، يتم استخدام الصيغ الرياضية (المستمدة من مدخلات عديدة محددة في نموذج) لحساب التكاليف المتوقعة للبرنامج.

٣. **طريقة تكلفة الوحدة:** في هذه الطريقة، يتم تحديد تكاليف الوحدة لمهام أو عمليات معينة ثم تضرب في عدد الأشخاص الذين يعتزمون تلقي الخدمة المعنية. تصلح طريقة تكلفة الوحدة مع العمليات المتكررة التي تكون فيها تكاليف الوحدة معروفة. يعتبر نموذج GOALS من Futures Group مثالاً على طريقة الحساب بتكلفة الوحدة. في نموذج GOALS، يتم تحديد التغطية المقدرة للخدمات، ويتم تحديد تكلفة الوحدة لتقديم الخدمات، ثم يتم ضرب الرقمين معاً، كما هو موضح في المثال التالي:

تغطية الخدمة.....١٠٠٠ طفل ينبغي أن يلتحقوا بالمدرسة الابتدائية  
تكلفة الوحدة لتقديم الخدمات.....٦٠ دولاراً في السنة لتوفير التعليم لطفل واحد

طريقة الحساب لتحديد التكلفة الإجمالية:

١٠٠٠ طفل × ٦٠ دولاراً لكل طفل = **٦٠٠٠٠ دولار** لتوفير التعليم الابتدائي لـ ١٠٠٠ طفل



٤. **حساب التكاليف على أساس النشاط (ABC):** يتم تخصيص التكاليف لجميع الموارد اللازمة لتنفيذ نشاط تجاري معين. كما توضع في الحسابان تكاليف التشغيل *غير المباشرة* كما هو موضح في المثال أدناه. وينتج عن ذلك صورة عن الوضع المالي أشمل مما يتم إنتاجه عادةً باستخدام الطرق المحاسبية الأخرى (على سبيل المثال، حساب التكاليف القياسية)، ويتيح ذلك تمييزاً مفيداً بين الأنشطة التي تضيف قيمة وتلك التي لا تضيفها. يمكن استخدام حساب التكاليف على أساس النشاط للمساعدة في تحديد التكاليف والتحكم فيها وزيادة كفاءة وفعالية المنظمات.

| النشاط                                 | المدة    | التكلفة                                                                                                  |
|----------------------------------------|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تدريب المعلمين                         | ٣ أسابيع | ٥٠ معلماً × ١٥ يومًا × ١٥ دولارًا في اليوم/للفرد = ١١٢٥٠ دولارًا                                         |
| شراء الكتب المدرسية                    | أسبوعان  | ٣ مواد دراسية × ١٠٠٠ كتاب/المادة × ٣ دولارات للكتاب = ٩٠٠٠ دولار                                         |
| تسليم الكتب المدرسية                   | أسبوع    | شاحنة واحدة × ٥٥٠ كيلومترًا (ينبغي أن تذهب الشاحنة إلى جميع المدارس) × ١ دولار لكل كيلومتر = ٥٥٠ دولارًا |
| دهان المباني                           | ٤ أسابيع | ٢٠ مدرسة × ٤٠٠ دولار/للمدرسة = ٨٠٠٠ دولار                                                                |
| دفع تكاليف هاتف المكتب الشهرية         | شهريًا   | ١٠٠ دولار في الشهر × ١٢ شهرًا = ١٢٠٠ دولار                                                               |
| التكلفة الإجمالية = ٣٠٠٠٠ دولار أمريكي |          |                                                                                                          |

يساعد المزج بين الطريقتين، طريقة حساب التكاليف على أساس النشاط وطريقة تكلفة الوحدة، بشكل أفضل في تحديد تكاليف خطة عمل المتابعة والتقييم متعددة القطاعات ومتعددة المستويات ومتعددة السنوات للأسباب التالية:

(أ) أثبت حساب التكاليف على أساس النشاط أنه يفلح حين يكون وقت الأشخاص هو المورد الرئيسي المطلوب لتنفيذ الأنشطة.

(ب) لا يقوم تنفيذ نظام المتابعة والتقييم على سلسلة من العمليات الثابتة والمتكررة، إذ تظهر اختلافات سنوية كبيرة حسب أولويات نظام المتابعة والتقييم. وتبعًا لذلك، قد تختلف تكاليف تنفيذ نظام وطني للمتابعة والتقييم بشكل كبير من عام إلى آخر. على سبيل المثال، قد يكلف مسح سكاني واسع النطاق تقريبًا نفس تكلفة جميع أنشطة المتابعة والتقييم الأخرى في ميزانية ذلك العام.

(ج) يمكن أن تكون التكاليف في العامين الأولين من تنفيذ خطة عمل المتابعة والتقييم ضعف أو ثلاثة أضعاف التكلفة السنوية للحفاظ على نظام فعال للمتابعة والتقييم. قد يؤدي هذا إلى تشويه النموذج الرياضي أو نموذج تكلفة الوحدة.

(د) لن يفلح الحساب التقليدي للتكاليف في بيئة يخصص فيها جزء كبير من التكاليف للمقاولين من الباطن. كما لا يسمح الحساب التقليدي للتكاليف أيضًا بتحديد تكاليف الدعم الفني المباشر الذي يقدمه شركاء التنمية للمتابعة والتقييم.

(هـ) توجد اختلافات كبيرة في أنواع التكاليف المرتبطة بكل عنصر من العناصر الاثني عشر. تتطلب بعض العناصر الحصول على تمويل خلال بعض السنوات وليس كلها (على سبيل المثال، المسوحات والأبحاث)، بينما تتطلب عناصر أخرى (على سبيل المثال، شراكات المتابعة والتقييم) تدفقًا مستمرًا وثابتًا من التمويلات.

يمكن اختيار منهجيات أخرى لتحديد التكلفة، لأسباب مختلفة. قد تشمل هذه الحاجة إلى تحديد تقدير عالمي لنظام المتابعة والتقييم، وفي هذه الحالة لا تدعو الحاجة إلى وضع خطة عمل مفصلة وقد يكون نموذج GOALS أكثر قابلية للتطبيق. بدلاً من ذلك، إذا وصل نظام المتابعة والتقييم إلى مستوى النضج حين لا يتضمن سوى الأنشطة المتكررة التي يمكن تحديد تكاليف الوحدة لها بدقة، فقد يصلح حينها نموذج تكلفة الوحدة بشكل أفضل.

**ما يتم تقديمه:** منهجية تحديد التكاليف المختارة على أساس الاحتياجات والسياق.

### الخطوة الثانية: تبادل الأفكار حول قائمة بأنواع التكاليف المحتمل تكبدها عند تنفيذ أنشطة خطة العمل

عند وضع هذه القائمة من خلال تبادل الأفكار، لا تكرر سلسلة من الأنشطة في خطة العمل. بدلاً من ذلك، حاول أن تسرد، من خطة العمل، جميع أنواع التكاليف المختلفة. وعند تحديد أنواع التكاليف، دَوِّن الوحدة التي ينبغي حساب تكلفتها (على سبيل المثال، الكيلومتر، المعدل اليومي للفرد، وما إلى ذلك). سيتم بعد ذلك تحديد تكاليف هذه الوحدات وضربها في عدد *الوحدات* لتحديد التكلفة الإجمالية للنشاط. ومن الأمثلة على أنواع التكلفة:

- تكاليف الرواتب السنوية لموظفي وحدة المتابعة والتقييم، حسب نوع الوظيفة (مستوى الإدارة الدنيا والوسطى والعليا)
  - الانتقال البري (لكل كيلومتر)
  - السفر الجوي (لكل رحلة محلية/دولية)
  - سعر خدمات المستشار المحلي/الدولي - مبتدئ/خبير (لكل شخص في اليوم)
  - تكلفة حضور ورشة العمل لورشة العمل التي لا تتضمن إقامة (لكل شخص في اليوم)
  - تكلفة حضور ورشة العمل لورشة العمل التي تتضمن إقامة (لكل شخص في الليلة التي يقضيها بعيداً عن المنزل)
- في المثال أدناه، توجد *وحدات مختلفة لتكلفة الورش* التي تتضمن إقامة والتي لا تتضمن إقامة: بالنسبة للورش التي لا تتضمن إقامة، تكون تكلفة الفرد في اليوم؛ أما الورش التي تتضمن إقامة، فتكون التكلفة للفرد لكل ليلة يقضيها بعيداً عن المنزل. والسبب في هذا الفارق هو الحاجة إلى حساب عدد الليالي التي ينبغي أن يُدفع مقابلها البدل اليومي في ورشة العمل التي تتضمن إقامة.

**ما يتم تقديمه:** قائمة مدروسة بالفئات أو أنواع تكاليف الأنشطة في خطة عمل المتابعة والتقييم.

### الخطوة الثالثة: وضع جدول تكلفة الوحدة

بادر إلى الوصول إلى جداول تكلفة الوحدة الموجودة. واكتشف من الحكومة ومن شركاء التنمية الآخرين ما إذا كانوا قد وضعوا بالفعل جداول تكلفة الوحدة لبعض أنواع التكاليف التي تم تبادل الأفكار حولها. على سبيل المثال، غالباً ما يكون لدى الحكومات أسعار ثابتة للانتقال البري، وبدلات الإقامة اليومية، وتكاليف السفر، والحد الأقصى للأموال التي ستدفع للمتعاقدين نظير الخدمات الاستشارية التي يقدمونها، وما إلى ذلك. وهناك أيضاً تكاليف وحدة أخرى يمكن استخدامها. على سبيل المثال، تنشر بعض وكالات الدعم الفني التكاليف النموذجية لإجراء، على سبيل المثال، المراقبة الإنذارية، والمسح السكاني الصحي (DHS)، وما إلى ذلك. راجع أيضاً جداول تكلفة الوحدة السابقة (على سبيل المثال، جداول تكلفة الوحدة لشركاء التنمية). إذا أعدت الدولة مقترح الصندوق العالمي، فسيُتعين عليها إعداد جدول تكلفة وحدة مماثل وإتاحته لمن يرغب في الاطلاع عليه. (يستخدم حساب تكلفة مقترح الصندوق العالمي طريقة تحديد التكاليف بناءً على الأنشطة).

طابق أنواع التكاليف (كما هو مذكور في الخطوة ٢) بجدول تكلفة الوحدة (التي تم جمعها من مصادر مختلفة لجدول تكلفة الوحدة، مثل الحكومة أو شركاء التنمية أو الإدارة المالية لمنظمتك) وحدد أي الوحدات لا تحتاج معرفة تكاليفها. ابدأ في تجميع جدول تكلفة الوحدة على النحو التالي:

| وحدة تحديد التكاليف                                                                                                                     | تكلفة الوحدة | مصدر تكلفة الوحدة      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------|
| تكاليف الراتب السنوي لموظفي وحدة المتابعة والتقييم في هيئة التنسيق الوطنية - بمستوى الإدارة الدنيا والوسطى والعليا (لكل نوع من المناصب) | ٥٠٠٠٠        | السجلات الحكومية       |
| الانتقال البري (لكل كيلومتر)                                                                                                            | ٥,٠٠         | معدل الحكومة           |
| السفر الجوي (لكل رحلة محلية)                                                                                                            | ٢٠٠          | معدلات الصندوق العالمي |
| السفر الجوي (لكل رحلة دولية)                                                                                                            | ٨٠٠          | معدلات الصندوق العالمي |
| سعر خدمات المستشار المحلي - مبتدئ (لكل شخص في اليوم)                                                                                    | ٣٠٠          | تقديرات                |
| سعر خدمات المستشار المحلي - خبير (لكل شخص في اليوم)                                                                                     | ٤٠٠          | تقديرات                |
| سعر خدمات المستشار الدولي (للشخص الواحد في اليوم)                                                                                       | ٥٠٠          | اللوائح الحكومية       |
| رسوم تكلفة حضور ورشة العمل لورشة العمل التي لا تتضمن إقامة (لكل شخص في اليوم)                                                           | ١٠٠          | طريقة الحساب           |
| تكلفة حضور ورشة العمل لورشة العمل التي تتضمن إقامة (لكل شخص في الليلة التي يقضيها بعيداً عن المنزل)                                     | ٣٠٠          | طريقة الحساب           |

ملاحظة: لم يتم تحديد أي عملة في الجدول أعلاه وتم تقديم المبالغ لأغراض التوضيح.

**ما يتم تقديمه:** جدول تكلفة الوحدة لخطة عمل المتابعة والتقييم.

### الخطوة الرابعة: تحديد عدد الوحدات المطلوبة لكل نشاط

قم الآن بإجراء حساب تقديري لعدد الوحدات المطلوبة لكل نشاط ودونها في نموذج خطة عمل المتابعة والتقييم، في العمود المعنون وصف *التكلفة* (راجع الملحق "أ"، خطة عمل المتابعة والتقييم). كرر نفس العملية بالنسبة لكل عام سيحدث فيه النشاط، حيث يلزم وضع خطة عمل تشير إلى التكاليف على أساس سنوي. قم بإجراء الحسابات وسجل إجمالي التكلفة لكل نشاط في كل عام يتم فيه تنفيذه. إذا كانت خطة العمل تمتد لأكثر من عام، فستكون لديك أعمدة تكلفة مختلفة لسنوات مختلفة.

عند تحديد عدد الوحدات المطلوبة وتخصيص التكاليف للأنشطة، ضع في اعتبارك أنه ليست كل الأنشطة تؤدي إلى توليد تكاليف إضافية. يمكن دمج بعض الأنشطة أو تنفيذها في وقت واحد مع أنشطة أخرى.

**ما يتم تقديمه:** يحتوي نموذج خطة عمل المتابعة والتقييم على العدد التقديري للوحدات المطلوبة لكل نشاط وإجمالي التكلفة لكل نشاط في السنة.

#### الخطوة الخامسة: تحديد إجمالي الموارد المراد حشدها

يتطلب حشد الموارد فهم ماهية الموارد المطلوبة أولاً. يتم حساب مقدار ونوع الموارد المطلوبة للمتابعة والتقييم على النحو التالي:

**أقل** مقدار ونوع الموارد المطلوبة (من الخطوة ٤)  
مقدار ونوع من الموارد المتاحة والمخطط لها بالفعل (راجع أدناه)

#### مقدار متساوٍ من الموارد المراد حشدها (من مصادر مختلفة)

لتحديد الموارد المتاحة والمتوقعة (أي تلك المخططة أو الملتزم بها ولكن لم يتم الإفراج عنها بعد)، قد يكون من الضروري إجراء مناقشات مع مديري الشؤون المالية للمنظمات أو الوزارات المعنية، وكذلك المناقشات الثنائية مع شركاء التنمية لمعرفة ما مصادر التمويلات المتاحة وأنشطة خطة العمل التي يمكن أن يدعمها كل شريك. وبمجرد اكتمال هذه الخطوة، ينبغي معرفة المبلغ الإجمالي المقدّر للتمويل المطلوب حشده من الموارد المحلية والدولية.

**ما يتم تقديمه:** المبلغ المقدّر للتمويل الإضافي المطلوب من الموارد المحلية والدولية.

#### الخطوة السادسة: تخصيص الموارد المتاحة لأنشطة محددة وتحديد فجوات الموارد حسب النشاط

بعد استكمال قائمة الأنشطة التي تم تحديد تكاليفها (الخطوة ٤)، يمكن تخصيص الموارد المتاحة/المخطط لها (راجع الخطوة ٥) للأنشطة الفردية. لاحظ أن الموارد المتاحة لنشاط ما قد تختلف من عام إلى آخر. إذا كان الإطار الزمني لخطة العمل أطول من عام واحد، فتأكد من وجود أعمدة إضافية لكل عام في قسم التكلفة في خطة العمل.

عند تخصيص الموارد، تأكد من أنها تتوافق مع شروط شركاء التنمية (على سبيل المثال، لا يمكن استخدام بعض أنواع تمويل شركاء التنمية إلا لأنشطة معينة). ينبغي تخصيص الموارد الحكومية للغرض الذي تشدد الحاجة إليه وللأنشطة المحددة كأولويات. ينبغي تصنيف أنشطة خطة العمل حسب أولويتها، لضمان تمويل الأنشطة الأكثر أهمية وإلحاحاً أولاً من الموارد الموجودة بالفعل.

بمجرد تخصيص الموارد المتاحة، قد تكون هناك فجوات في الموارد. ادرس فجوات الموارد هذه لمعرفة ما إذا كان يمكن تجميعها معاً بشكل منطقي (أي مجموعة من الأنشطة المتعلقة بإجراء مسح) ولاحظ مجموعات الأنشطة هذه.

**ما يتم تقديمه:** تحديد فجوات الموارد لأنشطة أو مجموعات أنشطة محددة

### الخطوة السابعة: حشد وتأمين الموارد المحلية والدولية

تحديد الموارد المحلية والموارد الدولية المحتملة. من الضروري تأمين التزامات الموارد كتابيًا. تحتوي مكتبة الموارد الإلكترونية على معلومات حول كيفية كتابة المقترحات وحول حشد الموارد.

**ما يتم تقديمه:** التزامات مضمونة وكتابية من الموارد المحلية والدولية.

### نصائح عملية عند تحديد التكاليف

(أ) **الاستفادة من البرمجيات لتحديد التكاليف:** يمكن حساب التكاليف بشكل أكثر فعالية باستخدام برمجيات جداول البيانات أو برمجيات إدارة المشروع.

(ب) **تضمن عملية تحديد تكاليف خطط عمل المتابعة والتقييم الوطنية في عملية تحديد تكاليف خطط العمل الوطنية:** سيساعد ذلك في ضمان تعميم المتابعة والتقييم في عمليات التخطيط وتحديد التكاليف في المنظمة.

(ج) **تجنب استغراق الكثير من الوقت في هذه العملية:** إن حساب التكاليف على أساس النشاط بمثابة أداة تجعل عملية تحديد التكاليف أسهل، غير أن استخدامها يمكن أن يصبح مُسْتَنْزَفاً للغاية.

(د) **لا تقلل من شأن المهمة:** قد يكون إعداد عملية حساب التكاليف على أساس النشاط والحفاظ عليها أمرًا شاقًا. قد تحتاج المنظمات إلى إعداد تقدير أولي للتكلفة للحفاظ على هذه الممارسة ضمن حدود واقعية. ومع ذلك، فلا بد من تقديم مستوى معين من التفاصيل. على سبيل المثال، يمكن إجراء دراسات لتقدير الوقت الذي قد يستغرقه أداء مهمة جديدة أو يمكنك ببساطة أن تطلب من شخص قام بالفعل بعمل مماثل أن يقدر الوقت الذي ينبغي أن يستغرقه إكمال النشاط. قد تحتاج الطرق الأخرى إلى مدخلات أقل ولكنها قد تكون غير موضوعية لدرجة تضر بالممارسة بأكملها. علاوة على ذلك، قد لا تُحدد بدقة أين سيتم استخدام التوظيف بشكل غير فعال (أو العكس بالعكس)، أو قد تغفل عن اتجاهات مهمة.

(هـ) **توخّ الحذر من استخدام الأدوات الخاطئة:** إذا حاولت منظمة ما الشروع في حساب التكاليف على أساس النشاط دون مساعدة من برمجيات الكمبيوتر المناسبة، فقد تصبح العملية مضيعة للوقت والمال والجهد. إن عملية حساب التكاليف على أساس النشاط عملية معقدة وتحتاج إلى الأتمتة قدر الإمكان وبأنسب الطرق.

(و) **الحفاظ على النظام وصيانتها:** كأي طريقة محاسبية أخرى، تعتبر عملية حساب التكاليف على أساس النشاط نشاطًا مستمرًا يحتاج إلى تحديث مستمر مع تطور الظروف وتغيرها.

(ز) **كن مستعدًا وتوقع الآثار المترتبة:** تتمتع عملية حساب التكاليف على أساس النشاط بالقدرة على تسليط الضوء على أي مجال من مجالات المنظمة وكشف أوجه القصور فيه، وكذلك تحديد كل ما يسير بشكل جيد. وإذا قررت منظمة تبني منهجية حساب التكاليف على أساس النشاط، فينبغي أن تكون جاهزة للتعامل بحزم واتخاذ إجراءات بناءً على الاستنتاجات التي توصلت إليها لجني الفوائد الفعلية.

فكر في منظمتك. هل تنفذ منظمتك نظامًا للمتابعة والتقييم و/أو خطة للمتابعة والتقييم و/أو خطة عمل للمتابعة والتقييم؟ إذا كان الأمر كذلك، فركز على خطة العمل. هل من الممكن تنفيذ طريقة حساب التكاليف على أساس النشاط حتى لو كانت تستخدمها المنظمة المنسقة لنظام المتابعة والتقييم بينما لم تشرع المنظمات الأخرى في استخدامها بعد؟

## ٨. الدليل الإرشادي ج ٥-٣: استخدام خطة عمل المتابعة والتقييم لإدارة نظام المتابعة والتقييم

عادة ما تكون خطة عمل المتابعة والتقييم متعددة السنوات، ومتعددة القطاعات، ومتعددة المستويات، ضخمة. ولتكون ذات قيمة، ينبغي استخدامها للإدارة اليومية لنظام المتابعة والتقييم بشكل خاص. تم سرد أربعة استخدامات رئيسية لخطة عمل المتابعة والتقييم هنا، ولكن يرجى الانتباه إلى أنه قد تكون لها استخدامات أخرى.

١. يمكن لأي منظمة تتحمل مسؤوليات المتابعة والتقييم استخدام خطة عمل المتابعة والتقييم لوضع ميزانية وخطة عمل لأنشطة المتابعة والتقييم الخاصة بها، كجزء من عملية إعداد الميزانية الأوسع للمنظمة، على النحو التالي:

- |                 |                                                                                                                   |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الخطوة الأولى:  | استخلص الأنشطة والأطر الزمنية والتكاليف المبنية بالمنظمة من خطة العمل متعددة السنوات ومتعددة القطاعات والمستويات. |
| الخطوة الثانية: | ادرس هذه الأنشطة وقسمها إلى مستويات أخرى من التفاصيل (المهام).                                                    |
| الخطوة الثالثة: | حدد تكاليف هذه المهام بنفس الطريقة التي تم بها تحديد تكاليف خطة عمل المتابعة والتقييم.                            |
| الخطوة الرابعة: | عين أفرادًا في المنظمة (وفقًا للمناصب المحددة في المخطط التنظيمي) لإكمال مهام محددة في خطة العمل.                 |
| الخطوة الخامسة: | حدد الموارد المتاحة، وانظر في الميزانية الصفرية والأنشطة المتزامنة حيثما أمكن ذلك، فضلًا عن فجوات الموارد.        |
| الخطوة السادسة: | احشد موارد إضافية لهذه المهام.                                                                                    |

٢. يمكن لوحدة المتابعة والتقييم استخدام خطة عمل المتابعة والتقييم لإدارة أنشطة وحدتها وموظفيها على أساس يومي أو أسبوعي أو شهري أو ربع سنوي، على النحو التالي:

- |                |                                                                                                                               |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الخطوة الأولى: | استخلص الأنشطة والأطر الزمنية والتكاليف المبنية بالمنظمة من خطة العمل متعددة السنوات ومتعددة القطاعات ومستويات لمدة عام واحد. |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

- الخطوة الثانية: ادرس هذه الأنشطة وقسمها إلى مستويات أخرى من التفاصيل (المهام).
- الخطوة الثالثة: حدد تكاليف هذه المهام بنفس الطريقة التي تم بها تحديد تكاليف خطة عمل المتابعة والتقييم.
- الخطوة الرابعة: عيّن أفرادًا في المنظمة (وفقًا للمناصب المحددة في المخطط التنظيمي) لإكمال مهام محددة في خطة العمل.
- الخطوة الخامسة: بادر إلى توسيع الأطر الزمنية في خطة العمل لإنشاء أطر زمنية أسبوعية.
- الخطوة السادسة: استخدم خطة العمل كل أسبوع لمراجعة الأنشطة التي تم القيام بها في الأسبوع السابق والأنشطة المخطط لها في الأسبوع التالي.
- الخطوة السابعة: لخص الأنشطة التي سيتم تنفيذها كل ربع سنة وبادر إلى إجراء مراجعات ربع سنوية لهذه الإنجازات المرحلية.

### ٣. يمكن لأي منظمة تتحمل مسؤوليات المتابعة والتقييم استخدام خطة عمل المتابعة والتقييم لتحديث (إذا كانت الخطة موجودة بالفعل) أو وضع (إن لم تكن موجودة بعد) أوصاف الوظائف لموظفيها الذين يتحملون مسؤوليات المتابعة والتقييم، على النحو التالي:

- الخطوة الأولى: استخلص الأنشطة والأطر الزمنية والتكاليف المبنية بالمنظمة من خطة العمل متعددة السنوات ومتعددة القطاعات ومتعددة المستويات لمدة عام واحد.
- الخطوة الثانية: ادرس هذه الأنشطة وقسمها إلى مستويات أخرى من التفاصيل (المهام).
- الخطوة الثالثة: عيّن أفرادًا في المنظمة (وفقًا للمناصب المحددة في المخطط التنظيمي) لإكمال مهام محددة في خطة العمل.
- الخطوة الرابعة: حدّد أوصاف الوظائف للمناصب الفردية بحيث تتضمن المسؤوليات المبنية بها حسب خطة العمل.

### ٤. يمكن أن تستخدم مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم خطة عمل المتابعة والتقييم لتتبع التقدم المحرز في وضع/بناء نظام المتابعة والتقييم، على النحو التالي:

- الخطوة الأولى: استخلص الأنشطة والأطر الزمنية والتكاليف للسنة المالية الحالية من خطة العمل متعددة السنوات ومتعددة القطاعات ومتعددة المستويات.
- الخطوة الثانية: لخص الأنشطة التي سيتم تنفيذها كل ربع سنة كإنجازات مرحلية ربع سنوية.
- الخطوة الثالثة: في كل اجتماع ربع سنوي لمجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم، راجع الإنجازات المرحلية للربع السنوي السابق، واستلم التقارير المرحلية عن تقدم العمل، وخطط الإنجازات المرحلية المتوقع تحقيقها خلال الربع السنوي التالي.

## ٩. ملخص المعرفة والمهارات المقدمة في الفصل ٥

في هذا الفصل، تعلمت كيف تشكل خطة عمل المتابعة والتقييم محددة التكاليف ومتعددة السنوات ومتعددة القطاعات ومتعددة المستويات أداة مفيدة للغاية لتحديد أولويات الأنشطة المتعلقة بنظام المتابعة والتقييم وتخطيطها وتنسيقها. وتعرفت كيف توفر خطة عمل المتابعة والتقييم رؤية واحدة مشتركة لجميع الأطراف المعنية المشاركة بحيث يعرف كل منها المقاربة التي سيتبناها والأنشطة التي سيضطلع بها في إطار تشغيلي واحد. وتعرفت على الخطوات النظرية والعملية الفنية المطلوبة لوضع وتحديث خطة عمل متعددة السنوات ومتعددة القطاعات ومتعددة المستويات للمتابعة والتقييم وكيفية تحديد تكلفة تلك الخطة باستخدام طريقة حساب التكاليف على أساس النشاط. وأخيرًا، تعرفت على أربعة استخدامات رئيسية لخطة عمل المتابعة والتقييم للإدارة اليومية.

### ١٠. أنشطة التعلم

نشاط التعلم رقم ١: نقد خطة عمل متابعة وتقييم حالية

يحتوي الملحق "ب" على الاستنتاجات الرئيسية لتقدير نظام المتابعة والتقييم لوزارة التعليم في دولة جولدستار، وجدول تكلفة الوحدة، وخطة عمل للمتابعة والتقييم محددة التكلفة. انتقد خطة العمل هذه من خلال النظر في الجوانب التالية:

- هل تستجيب الأنشطة الواردة في خطة العمل للتحديات الرئيسية لنظام المتابعة والتقييم التي نتجت عن تقدير نظام المتابعة والتقييم؟
  - هل تعكس أولويات الميزانية التحديات الرئيسية التي يواجهها نظام المتابعة والتقييم؟
  - هل المبالغ المدرجة في الميزانية مناسبة لأولويات نظام المتابعة والتقييم؟
  - هل تم وضع خطة العمل في شكل أو نموذج يمكن استخدامه أيضًا لأغراض الإدارة (راجع الملحق "أ" للاطلاع على قالب خطة عمل)؟
  - هل تمت صياغة الأنشطة بشكل صحيح وتصنيفها "على المستوى الصحيح" (راجع الأدلة الإرشادية للاطلاع على مزيد من التفاصيل)؟
- بمجرد انتقاد خطة العمل، اقترح طرقًا يمكن من خلالها تحسين هته الخطة (عن طريق إضافة الأنشطة أو إزالتها، وتغيير الأعمدة، وإضافة الأعمدة، وتغيير أولويات التمويل).

نشاط التعلم رقم ٢: تحديد أولويات الأنشطة في خطة عمل المتابعة والتقييم

افترض أنك قد حصلت فقط على  $G = ٤,١٠٠,٠٠٠$  (جولدنز، وهي عملة دولة جولدستار) لتنفيذ خطة العمل التي يمكن الاطلاع عليها في الملحق "ب"، في السنة المالية التالية (٢٠١٠). توقعات الميزانية التفصيلية للفترة من ٢٠١١ إلى ٢٠١٣ لم تصبح متاحة بعد ولكن من غير المحتمل أن تتجاوز  $٤,٠٠٠,٠٠٠$  جولدنز سنويًا (بقيمة اليوم).

- حسن خطة العمل من خلال تنفيذ الاقتراحات التي قدمتها في نشاط التعلم رقم ١. ويعني هذا أنه ينبغي لك وضع خطة عمل جديدة باستخدام النموذج الموجود في الملحق "أ".



- عند وضع خطة العمل الجديدة، تذكر حدود الميزانية التي تم إعطاؤها لك للسنة المالية ٢٠١٠ ولل سنوات المالية التالية. سيتعين عليك **إعطاء الأولوية** للأنشطة الأكثر إلحاحًا وأهمية، أو التوصل إلى طرق أقل تكلفة لتنفيذ مجموعة الأنشطة نفسها، أو تقليص الأنشطة.

نشاط التعلم رقم ٣: الاستفادة من خطة عمل المتابعة والتقييم

كيف ستوصي وزارة التعليم باستخدام خطة العمل الواردة في الملحق "ب" (بمجرد تحسينها) لإدارة نظام المتابعة والتقييم على أساس أسبوعي؟

نشاط التعلم رقم ٤: متابعة وتقييم نظام المتابعة والتقييم

بالنظر إلى تحديات نظام المتابعة والتقييم، ما المؤشر الوحيد الذي قد تستخدمه لتتبع التقدم في نظام متابعة وتقييم التعليم خلال السنوات الأربع القادمة؟

| رقم ووصف النشاط | حالة التنفيذ الحالية | الإطار الزمني للتنفيذ |          |          |                | المستندات اللازمة للنشاط | المنظمة المستهدفة (منظمة واحدة مع المنظمة الداعمة) | وصف التكلفة | التكلفة (لكل عام من التنفيذ) | مصدر التمويل |
|-----------------|----------------------|-----------------------|----------|----------|----------------|--------------------------|----------------------------------------------------|-------------|------------------------------|--------------|
|                 |                      |                       |          |          |                |                          |                                                    |             |                              |              |
|                 |                      |                       | الرابع أ | الرابع ب | الرابع ج، الخ. |                          |                                                    |             |                              |              |
|                 |                      |                       |          |          |                |                          |                                                    |             |                              |              |
|                 |                      |                       |          |          |                |                          |                                                    |             |                              |              |
|                 |                      |                       |          |          |                |                          |                                                    |             |                              |              |

## الملحق "أ": نموذج عمل المتابعة والتقييم



## الملحق "ب": مثال لخطة عمل متابعة وتقييم نشاط تعليمي

### نتائج تقدير نظام المتابعة والتقييم لوزارة التعليم بـ بدولة جولدستار

| عناصر نظام المتابعة والتقييم                  | حالة عنصر نظام المتابعة والتقييم هذا على المستوى الوطني ومستوى المقاطعات                                                                                                                                 | حالة عنصر أنظمة المتابعة والتقييم هذا للمجتمع المدني التي تقدم بيانات                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١. الهياكل التنظيمية لأنظمة المتابعة والتقييم | على المستوى الوطني، تضم وزارة التعليم وحدة للمتابعة والتقييم تعاني حاليًا من نقص الموظفين بسبب استقالتين. تخصص كل مقاطعة من المقاطعات العشر في دولة جولدستار مسؤولًا عن البيانات بوزارة التربية والتعليم | أظهر تقدير لقدرات المجتمع المدني وجود نقص كبير في موظفي المتابعة والتقييم على مستوى المجتمع المدني.                                                                                                                                                                                |
| ٢. القدرات البشرية في أنظمة المتابعة والتقييم | اضطلعت وزارة التربية والتعليم ببعض مهام بناء قدرات منظمات المجتمع المدني في مجال المتابعة والتقييم، ولكن ليس بمستوى كافٍ أو بأعداد كافية.                                                                | أظهر تقدير لقدرات المجتمع المدني نقصًا كبيرًا في مهارات المتابعة والتقييم لمنظمات المجتمع المدني التي تنفذ برامج التعليم.                                                                                                                                                          |
| ٣. شراكات المتابعة والتقييم                   | تم إنشاء مجموعة عمل فنية وطنية مختصة بالمتابعة والتقييم. يتم الالتزام بكل من قوانين العضوية ووثيرة عقد الاجتماعات كما هو مخطط له في البداية ويحتاجان إلى تحسين.                                          | تشارك بعض منظمات المجتمع المدني في المنتديات على المستوى الوطني، حيث تجري المناقشات بين منظمات المجتمع المدني من خلال منتديات المجتمع المدني الوطنية، غير أن الشراكات حول المتابعة والتقييم بين منظمات المجتمع المدني (CSOs) المحددة على مستوى المنطقة وعلى مستوى المنفذين منعدمة. |
| ٤. خطط المتابعة والتقييم                      | تم وضع خطة وطنية للمتابعة والتقييم، وتمت مراجعتها في أكتوبر ٢٠٠٨ بعد تقدير أنظمة المتابعة والتقييم الذي تم إجراؤه.                                                                                       | أظهر تقدير لقدرات المجتمع المدني أنه ليست جميع منظمات المجتمع المدني لديها خطط للمتابعة والتقييم. وحيثما وُضعت الخطط، ينصب التركيز على إعداد تقارير وجمع بيانات متابعة البرامج، وبدرجة أقل على التقييم أو استخدام المعلومات لتحسين وضع البرامج أو التخطيط لها.                     |
| ٥. خطط عمل المتابعة والتقييم محددة التكاليف   | تم وضع خطة عمل وطنية للمتابعة والتقييم، ولكن لم يتم اعتمادها والمصادقة عليها. إضافة إلى ذلك، لم يتم تحديد تكاليفها بعد.                                                                                  | أظهر تقدير لقدرات المجتمع المدني أنه لا يتم تضمين المتابعة والتقييم في ميزانيات منظمات المجتمع المدني في أغلب الأحيان. وحتى في الحالات التي تم فيها تخصيص ميزانية للتقييم والمتابعة، فقد كانت في الغالب لمتابعة البرنامج والإشراف عليه.                                            |
| ٦. التواصل والثقافة                           | كانت جهود التواصل والمناصرة محدودة وغير منسقة، مما أدى إلى عدم الوضوح بشأن غرض وقيمة المتابعة والتقييم داخل قطاع التعليم.                                                                                | لا يوجد تركيز محدد من منظمات المجتمع المدني.                                                                                                                                                                                                                                       |
| ٧. المسوحات                                   | تحتاج المراقبة السلوكية الوطنية إلى اتخاذ سلسلة من التدابير، و القيام بالمراقبة السلوكية الضرورية.                                                                                                       | غير محدد - يمكن لمنظمات المجتمع المدني الوصول إلى المسوحات الوطنية والمراقبة، على الرغم من وجود تحديات في تفسير البيانات.                                                                                                                                                          |

| عنصر نظام المتابعة والتقييم                  | حالة عنصر نظام المتابعة والتقييم هذا على المستوى الوطني ومستوى المقاطعات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | حالة عنصر أنظمة المتابعة والتقييم هذا للمجتمع المدني التي تقدم بيانات                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٨. المتابعة المنتظمة                         | تم وضع نظام متابعة مخرجات دولة جولدستار لقطاع التعليم (GOMSES) كنظام لجمع جميع البيانات المنتظمة حول خدمات التعليم في البلاد. للحصول على بيانات حول خدمات التعليم المقدمة في أماكن مجتمعية، تم تصميم النماذج لتستخدمها منظمات المجتمع المدني والوزارات الحكومية. لم يتم جمع أي بيانات متابعة مالية.                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | تمتلك بعض منظمات المجتمع المدني أنظمة متابعة للبرامج، والبعض الآخر لا يمتلكها، بينما لا يجمع البعض الآخر أي بيانات.                                                                                                |
| ٩. قواعد البيانات                            | توجد قاعدة بيانات وطنية، لكنها تختلف عن النظام المستخدم على مستوى المنطقة؛ كما لا يتم تسجيل البيانات فيها.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | تمتلك منظمات المجتمع المدني الكبيرة فقط، الموجودة في المناطق الحضرية، أنظمة معلومات.                                                                                                                               |
| ١٠. الإشراف وتدقيق البيانات                  | تم مؤخرًا وضع مبادئ توجيهية وطنية، لكن لن يُشرع في تنفيذها بعد. إضافة إلى ذلك، لم يتم إجراء أي إشراف على تدقيق البيانات.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | لا توجد - لا تقوم منظمات المجتمع المدني بالإشراف.                                                                                                                                                                  |
| ١١. التقييم والبحث                           | لم يتم بعد تنسيق أبحاث قطاع التعليم بطريقة فعالة؛ ولم يتم نشر البيانات بشكل مناسب حول أبحاث قطاع التعليم.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | إن مدى تقييمات البرامج من قبل منظمات المجتمع المدني غير معروف ولا يتم الإبلاغ عنه بشكل جيد - غير أن المفاد هنا هو أنها محدودة النطاق والتكرار.                                                                     |
| ١٢. تحليل البيانات ونشر المعلومات واستخدامها | على المستوى الوطني، تصدر وزارة التعليم تقريرًا سنويًا عن التقدم المحرز في قطاع التعليم، حيث تُبلغ فيه عن أحدث بيانات المؤشرات المتاحة في الدولة، فضلًا عن المعلومات الأخرى المتعلقة بوضع نظام التعليم الوطني. تم إعداد تقريرين من هذا القبيل حتى الآن ولكن لم يتم التحقق من صلاحية البيانات الواردة في التقريرين و لم يحتو كلاهما سوى على بيانات من تعدادات ومسوحات التعليم، ولم يتضمن أي بيانات منتظمة أخرى من المدارس أو مكاتب التعليم في المنطقة التعليمية. في التقرير الأول، كانت وزارة التعليم قادرة على أن تُبلغ عن ٧ من أصل ٢١ مؤشرًا، وفي العام التالي، تمكنت من تقديم تقارير حول ١٤ من أصل ٢١ مؤشرًا. | تستخدم منظمات المجتمع المدني البيانات، بقدر محدود. وفي حالة استخدام منظمة المجتمع المدني للبيانات، فإنها تعتمد على بياناتها الخاصة وليست تلك الناتجة عن التثليث أو العمل بالشراكة مع منظمات المجتمع المدني الأخرى. |

## جدول تكلفة وحدة التعليم بدولة جولدستار لخطة عمل المتابعة والتقييم

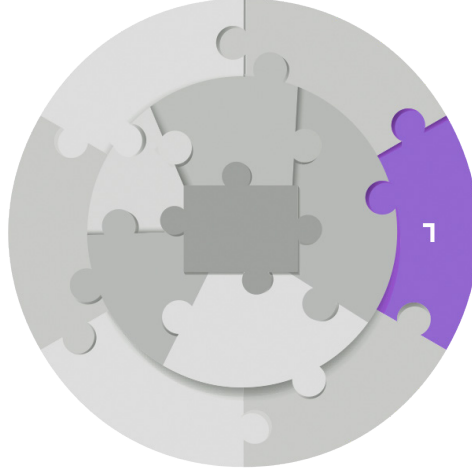
| نوع التكلفة               | تكلفة الوحدة                                                                                                                                  |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المستشار المحلي           | ١٠٠٠ جولدنز/يوم                                                                                                                               |
| المستشار الإقليمي         | ٢٠٠٠ جولدنز/يوم                                                                                                                               |
| تكاليف الطباعة            | ١٥٠ جولدنز/دليل متوسط                                                                                                                         |
| رحلة جوية محلية           | ٤٠٠٠ جولدنز/رحلة                                                                                                                              |
| رحلة جوية إقليمية         | ١٠٠٠٠ جولدنز/رحلة                                                                                                                             |
| تكلفة الورشة (بدون إقامة) | ٢٥٠ جولدنز للفرد في اليوم (التكلفة الشاملة، بما في ذلك النقل وتكاليف المكان وتكاليف مواد الطباعة)                                             |
| تكلفة الورشة (إقامة)      | ٦٥٠ جولدنز لكل شخص في اليوم (التكلفة الشاملة، بما في ذلك النقل وتكاليف المكان وأماكن الإقامة وتكاليف بدل الإقامة اليومي وتكاليف مواد الطباعة) |

## خطة عمل المتابعة والتقييم التابعة لوزارة التعليم بدولة جولدستار

| النشاط                                                                                       | ٢٠١٠           | ٢٠١١           | ٢٠١٢           | ٢٠١٣           | الإجمالي      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| <b>١ التنسيق وأدوار الأطراف المعنية في نظام المتابعة والتقييم</b>                            |                |                |                |                |               |
| طباعة ونشر خطة المتابعة والتقييم                                                             | ٢٠٠٠ جولدنز    | ٢٠٠٠ جولدنز    | ٢٠٠٠ جولدنز    |                | ٦٠٠٠ جولدنز   |
| اجتماعات وجلسات مجموعة العمل الفنية                                                          | ٣٥٠٠٠ جولدنز   | ٣٥٠٠٠ جولدنز   | ٣٥٠٠٠ جولدنز   | ٣٥٠٠٠ جولدنز   | ١٤٠٠٠ جولدنز  |
| المراجعة السنوية المشتركة                                                                    | ٢٠٠,٠٠٠ جولدنز | ٢٠٠,٠٠٠ جولدنز | ٢٠٠,٠٠٠ جولدنز | ٢٠٠,٠٠٠ جولدنز | ٨٠٠٠٠ جولدنز  |
| <b>٢ مصادر البيانات المنتظمة</b>                                                             |                |                |                |                |               |
| الجمع الشهري للبيانات على مستوى المنطقة                                                      | ٢٥٠٠٠ جولدنز   | ٢٥٠٠٠ جولدنز   | ٢٥٠٠٠ جولدنز   | ٢٥٠٠٠ جولدنز   | ١٠٠٠٠٠ جولدنز |
| <b>٣ المسوحات والمراقبة كمصادر بيانات دورية</b>                                              |                |                |                |                |               |
| نمذجة حصائل الامتحانات                                                                       | ٣٠٠٠٠ جولدنز   | ٣٠٠٠٠ جولدنز   | ٣٠٠٠٠ جولدنز   | ٣٠٠٠٠ جولدنز   | ١٢٠٠٠٠ جولدنز |
| مسح المهارات المهنية                                                                         | ٢٠٠٠٠ جولدنز   |                | ٢٠٠٠٠ جولدنز   |                | ٤٠٠٠٠٠ جولدنز |
| تقدير جودة التعلم                                                                            | ١٠٠٠٠٠ جولدنز  | ١٥٠٠٠٠ جولدنز  | ١٥٠٠٠٠ جولدنز  | ١٥٠٠٠٠ جولدنز  | ٥٥٠٠٠٠ جولدنز |
| <b>٤ إدارة بيانات نظام المتابعة والتقييم</b>                                                 |                |                |                |                |               |
| المستودع الرقمي للبيانات والمعلومات المتعلقة بالمتابعة والتقييم على المستويين الوطني والمحلي | ١٠٠٠٠٠ جولدنز  |                | ١٠٠٠٠٠ جولدنز  |                | ٢٠٠٠٠٠ جولدنز |
| إنشاء نظام المعلومات العالمي                                                                 | ٥٠٠٠٠ جولدنز   |                | ٥٠٠٠٠ جولدنز   |                | ١٠٠٠٠٠ جولدنز |
| إرساء روابط بين قاعدة البيانات ذات الصلة                                                     | ٢٠٠٠٠ جولدنز   | ٢٠٠٠٠ جولدنز   | ٢٠٠٠٠ جولدنز   | ٢٠٠٠٠ جولدنز   | ٨٠٠٠٠٠ جولدنز |

| النشاط                                                                             | ٢٠١٠                                                              | ٢٠١١              | ٢٠١٢              | ٢٠١٣                | الإجمالي            |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| <b>٥</b>                                                                           | <b>التنسيق وأدوار الأطراف المعنية في نظام المتابعة والتقييم</b>   |                   |                   |                     |                     |
| نشر التقرير السنوي عن قطاع التعليم                                                 | ١٠٠٠٠<br>جولدنز                                                   | ١٢٠٠٠٠<br>جولدنز  | ١٢٠,٠٠٠<br>جولدنز | ١٢٠,٠٠٠<br>جولدنز   | ٤٦٠٠٠٠<br>جولدنز    |
| تحديث ملف تعريف الدولة على الموقع                                                  | ١٠٠٠٠<br>جولدنز                                                   | ١٢٠٠٠٠<br>جولدنز  | ١٢٠٠٠٠<br>جولدنز  |                     | ٣٤٠٠٠٠<br>جولدنز    |
| احتياجات المعلومات المخصصة                                                         | ٥٠٠٠<br>جولدنز                                                    |                   | ٥٠٠٠<br>جولدنز    |                     | ١٠٠٠٠٠<br>جولدنز    |
| <b>٦</b>                                                                           | <b>بناء القدرات البشرية</b>                                       |                   |                   |                     |                     |
| تدريب مسؤولي بيانات في المنطقة                                                     | ٦٠٠٠<br>جولدنز                                                    | ٦٠٠٠<br>جولدنز    | ٦٠٠٠<br>جولدنز    | ٦٠٠٠<br>جولدنز      | ٢٤٠٠٠٠<br>جولدنز    |
| تدريب المنفذين                                                                     | ٣٠٠٠٠<br>جولدنز                                                   | ٣٠٠٠٠<br>جولدنز   | ٣٠٠٠٠<br>جولدنز   | ٣٠٠٠٠<br>جولدنز     | ١٢٠٠٠٠٠<br>جولدنز   |
| دبلوم/شهادة الدراسات العليا                                                        | ٧٠٠٠٠٠<br>جولدنز                                                  | ٧٠٠٠٠٠<br>جولدنز  | ٧٠٠٠٠٠<br>جولدنز  | ٧٠٠٠٠٠<br>جولدنز    | ٢٨٠٠٠٠٠٠<br>جولدنز  |
| تدريب المدربين                                                                     | ٥٠٠٠٠<br>جولدنز                                                   |                   | ٥٠٠٠٠<br>جولدنز   |                     | ١٠٠٠٠٠٠٠<br>جولدنز  |
| الإرشاد والتوجيه                                                                   | ٢٥٠٠٠<br>جولدنز                                                   | ٢٥٠٠٠٠<br>جولدنز  | ٢٥٠٠٠٠<br>جولدنز  | ٢٥٠٠٠٠<br>جولدنز    | ١٠٠٠٠٠٠٠<br>جولدنز  |
| مواعمة منهج المتابعة والتقييم الحالي                                               | ٥٠٠٠٠<br>جولدنز                                                   |                   | ٥٠٠٠٠<br>جولدنز   |                     | ١٠٠٠٠٠٠<br>جولدنز   |
| <b>٧</b>                                                                           | <b>التقييم والأبحاث</b>                                           |                   |                   |                     |                     |
| حشد صندوق الأبحاث                                                                  | ٣٠٠٠٠٠<br>جولدنز                                                  | ٣٠٠٠٠٠<br>جولدنز  | ٣٠٠٠٠٠<br>جولدنز  | ٣٠٠٠٠٠<br>جولدنز    | ١٢٠٠٠٠٠٠<br>جولدنز  |
| الحفاظ على جدول أعمال البحث وتحديثه                                                | ٢٥٠٠٠٠<br>جولدنز                                                  |                   | ٢٥٠٠٠٠<br>جولدنز  |                     | ٥٠٠٠٠٠٠<br>جولدنز   |
| تحديث قاعدة بيانات البحث                                                           |                                                                   |                   |                   |                     |                     |
| تسهيل مراجعة المبادئ التوجيهية البحثية العرقية                                     | ٥٠٠٠٠<br>جولدنز                                                   |                   | ٥٠٠٠٠<br>جولدنز   |                     | ١٠٠٠٠٠٠<br>جولدنز   |
| تدريب الباحثين على تقنيات البحث المتعلقة بفيروس نقص المناعة البشري والإيدز         | ١٥٠٠٠٠<br>جولدنز                                                  | ١٥٠٠٠٠<br>جولدنز  | ١٥٠٠٠٠<br>جولدنز  | ١٥٠٠٠٠<br>جولدنز    | ٦٠٠٠٠٠٠<br>جولدنز   |
| اجتماعات لجنة العمل العرقية البحثية                                                | ٢٠٠٠٠<br>جولدنز                                                   | ٢٠٠٠٠<br>جولدنز   | ٢٠٠٠٠<br>جولدنز   | ٢٠٠٠٠<br>جولدنز     | ٨٠٠٠٠٠<br>جولدنز    |
| <b>٨</b>                                                                           | <b>تدقيق البيانات والإشراف الداعم</b>                             |                   |                   |                     |                     |
| وضع إرشادات وأدوات تدقيق البيانات والتحقق منها                                     |                                                                   |                   | ٣٠٠٠٠٠<br>جولدنز  |                     | ٣٠٠٠٠٠٠<br>جولدنز   |
| وضع خطة التحقق من البيانات                                                         |                                                                   |                   | ٢٠٠٠٠<br>جولدنز   | ٢٥٠٠٠<br>جولدنز     | ٤٥٠٠٠<br>جولدنز     |
| إجراء زيارات تدقيق البيانات والتحقق منها، بالإضافة إلى الفحوصات السريعة والعشوائية | ١٣٠٠٠٠<br>جولدنز                                                  | ١٣٠٠٠٠<br>جولدنز  | ١٣٠٠٠٠<br>جولدنز  | ١٣٠٠٠٠<br>جولدنز    | ٥٢٠٠٠٠٠<br>جولدنز   |
| <b>٩</b>                                                                           | <b>متابعة وتقييم الموارد البشرية للجنة الوطنية لمكافحة الإيدز</b> |                   |                   |                     |                     |
| رواتب وحدة المتابعة والتقييم                                                       | ٢٦٠٠٠٠٠<br>جولدنز                                                 | ٢٩٠٠٠٠٠<br>جولدنز | ٣٢٠٠٠٠٠<br>جولدنز | ٣,٥٠٠,٠٠٠<br>جولدنز | ١٢٢٠٠٠٠٠٠<br>جولدنز |





## الفصل ٦

### المناصرة / كسب التأييد والتواصل والثقافة لأنظمة المتابعة والتقييم

#### أهداف الفصل

يهدف هذا الفصل إلى تمكينك من التخطيط لإستراتيجية المناصرة والتواصل المتعلقة بنظام المتابعة والتقييم في مؤسستك أو بلدك، وكذلك وضعها وإدارتها. ويتمثل الغرض من هذه الإستراتيجية في المساعدة على التأكد من الإلمام بنظام المتابعة والتقييم والالتزام به، ونشره بين واضعي السياسات ومديري البرنامج وموظفي البرنامج والأطراف المعنية الأخرى.

#### المعرفة والمهارات التي يشتمل عليها الفصل

- أ) شرح الفرق بين المناصرة والتواصل والإعلام لشخص آخر
- ب) معرفة سبب أهمية إستراتيجية المناصرة والتواصل لنظام المتابعة والتقييم
- ج) معرفة كيف يمكن لإستراتيجية المناصرة والتواصل أن تسهم بشكل مستدام في خلق ثقافة إيجابية تجاه نظام المتابعة والتقييم في مؤسستك
- د) التخطيط لخطة المناصرة والتواصل الخاصة بنظام المتابعة والتقييم على مستوى البلاد وإدارتها
- هـ) الإلمام بإستراتيجيات وقنوات التواصل المختلفة



## قبل أن تبدأ...

خصّص بضع دقائق من وقتك لقراءة الأسئلة التالية بتمعن. فقد تجد أنه من المفيد تدوين إجاباتك عنها. وخلال دراستك لهذا الفصل، قارن إجاباتك بآراء المؤلفين.

- ما الفرق بين المناصرة والتواصل؟
  - لماذا ينبغي علينا تنفيذ إستراتيجية المناصرة لأعمال المتابعة والتقييم؟
  - لماذا تعد محاولة رؤية الأشياء من وجهة نظر الشخص/الأشخاص، الذين تحاول دعوتهم، مهمة للغاية؟
  - من المؤيدين لنظام المتابعة والتقييم في مؤسستك؟
  - ما الذي يجب أن تتضمنه إستراتيجية المناصرة والتواصل لنظام المتابعة والتقييم؟
  - كيف تضع خطة المناصرة والتواصل من أجل نظام المتابعة والتقييم في مؤسستك؟
  - ما أدوات *الترغيب والترهيب* المستخدمة ليصبح نظام المتابعة والتقييم فعالاً في المؤسسة؟
- تذكرنا هذه الأسئلة بأنه على الرغم من أنه قد تكون لدى المؤسسات إستراتيجيات مناصرة وتواصل لبرامج مختلفة، فلا يوجد في العديد منها إستراتيجيات مماثلة من أجل المتابعة والتقييم. سيعلمك هذا الفصل كيفية وضع وتنفيذ خطة للمناصرة وتواصل والإعلام من أجل نظام المتابعة والتقييم في مؤسستك.

### ١. مقدمة

**"إذا كنت تعتقد أنك صغير جدًا ليكون لك تأثير،  
فجرب النوم في وجود بعوضة لتدرك أن لكل شيء تأثيرًا... حتى هذه البعوضة."**

أنيتا روديك

وضعت العديد من المؤسسات إستراتيجيات المناصرة والتواصل لتحديد كيفية التخطيط لنقل رسائل عن برامجها إلى الجمهور العام وجمهور مستهدف آخر أكثر تحديدًا. ومع ذلك، لا تشير العديد من هذه الإستراتيجيات إلى الحاجة للتواصل حول نظام المتابعة والتقييم والدعوة إليه. تتألف إستراتيجية المناصرة والتواصل والثقافة لأنظمة المتابعة والتقييم من العنصر الأخير في حلقة التخطيط، *والشراكات، والأفراد* للعناصر الاثني عشر لنظام المتابعة والتقييم الفعال. وقد تم تضمينها في هذه الحلقة لأن امتلاك ثقافة إيجابية نحو نظام المتابعة والتقييم يمثل جزءًا أساسيًا ومهمًا لإيجاد بيئة مواتية لتطبيق نظام المتابعة والتقييم في مؤسستك.

**كيفية تنظيم هذا الفصل:** يبدأ الفصل الذي يتناول العنصر السادس بمعلومات أساسية وتعريفات ذات صلة بمفاهيم المناصرة والتواصل والثقافة (القسم الثاني). وترد النتيجة المرجوة لهذا الفصل في القسم الثالث. ما سبب أهمية المناصرة والتواصل للمتابعة والتقييم؟ تُسرد فوائد عمليات المناصرة والتواصل، فضلًا عن الأسئلة والقضايا المهمة التي يجب التفكير فيها مليًا عند تنفيذ هذه العمليات (القسمان الرابع والخامس). يستعرض القسم السادس بعض الأفكار التي تجعل ثقافة المؤسسة أكثر إيجابية تجاه المتابعة والتقييم. ويحدد القسم السابع خطوات وضع وتنفيذ خطة وطنية للدعوة/كسب التأييد والإعلام من أجل المتابعة والتقييم. ويختتم الفصل بملخص للدروس المستفادة (القسم الثامن)، إلى جانب تدريب عملي لترسيخ ما تعلمته في هذا الفصل (القسم التاسع).

### ٢. معلومات أساسية وتعريفات

**١. المناصرة:** هي عملية الجدل دفاعًا عن شيء ما، مثل قضية، أو فكرة، أو سياسة. وتهدف المناصرة إلى تقديم المعلومات اللازمة، وزيادة الوعي، والتأثير، وتغيير الآراء. ويمكن أن تقدم المناصرة حافزًا لاتخاذ إجراء، مثلًا، عن طريق وضع سياسة إيجابية وتنفيذها. تتطلب المناصرة شغفًا والتزامًا بمنح الأولوية لقضية الآخر أو مصلحته. وتحفز المناصر على أخذ زمام المبادرة والقيام بأكثر من المطلوب بشكل روتيني. ويجب أن يتمتع المناصر بالإحساس بالحاجة الملحة ويتصدى للوضع الراهن.

٢. **التواصل:** عملية تبادل المعلومات باستخدام مختلف الوسائل أو الوسائط. ويتميز التواصل الجيد بغرض واضح، ومحتوى معبر، ومصدر موثوق، وشكل جذاب، وقناة نقل فعالة، وأجهزة استقبال محددة أو مستهدفة، ويُقدم بشكل فعال إلى المتلقي المقصود.

٣. **ثقافة المتابعة والتقييم:** مجموعة مشتركة من القيم، أو الأعراف، أو الممارسات الاجتماعية المتعلقة بالمتابعة والتقييم. وثقافة المتابعة والتقييم الإيجابية هي حيث يلقي نظام المتابعة والتقييم قبولاً، وترحاباً، وتشجيعاً، وتقديرًا من جميع أعضاء الفريق باعتباره جزءًا أساسيًا من نجاح التنفيذ.

٤. **المناصرة والتواصل لخلق بيئة إيجابية للمتابعة والتقييم:** تبادل المعلومات عن المتابعة والتقييم لتغيير المواقف، والأفعال، والتصورات، والسلوكيات بشأن المتابعة والتقييم. ومن خلال التأثير على الأشخاص، والمؤسسات، والأنظمة، والهياكل في مستويات مختلفة، تخلق جهود المناصرة والتواصل الموجهة لنظام المتابعة والتقييم مجموعة مشتركة من القيم الإيجابية حول أهمية النظام وقيمه.

### ٣. النتائج المُراد تحقيقها عند تنفيذ هذا العنصر

**النتيجة طويلة المدى:** الإلمام بالمتابعة والتقييم، ونظام المتابعة والتقييم، والالتزام به بين صانعي السياسات، ومديري البرنامج، وموظفي البرنامج، والأطراف المعنية الأخرى.

#### النتائج قصيرة ومتوسطة المدى:

- خطة المناصرة والتواصل لنظام المتابعة والتقييم كجزء من إستراتيجية التواصل الوطنية (إن وجدت). ويجب أن تحدد الخطة أهداف جهود المناصرة والتواصل، والجمهور المستهدف، والرسائل الرئيسية التي سيتم نقلها، وقنوات المناصرة والتواصل.
- ينعكس نظام المتابعة والتقييم في التخطيط للبرنامج الوطني الذي تتم متابعته وسياساته.
- يوجد مؤيدون للمتابعة والتقييم بين المسؤولين في المستويات العليا لدعم إجراءات المتابعة والتقييم. وعادة ما يكون **مؤيد المتابعة والتقييم** أحد كبار صانعي السياسات، أو شخصًا ذا نفوذ على يقين من فوائد استخدام المعلومات في صناعة القرارات، ويثمنها جيدًا، ويفهمها. ويتحدث مؤيد المتابعة والتقييم نيابةً عن أولئك المسؤولين عن إدارة نظام المتابعة والتقييم في البرنامج، ويعمل معهم ويراسلهم، من أجل تعزيز إنشاء نظام متابعة وتقييم فعال، وحمايته، والدفاع عنه.
- أنشطة مناصرة المتابعة والتقييم المستهدفة، والمنظمة، والمُخطط لها.
- مواد المتابعة والتقييم للجمهور المختلف من أجل إبلاغ رسائل المتابعة والتقييم الرئيسية (كما هو محدد في خطة المناصرة والتواصل لنظام المتابعة والتقييم) (انظر الملحق "أ" للاطلاع على أمثلة على مواد المناصرة والتواصل لنظام المتابعة والتقييم).

فكر في ثقافة المتابعة والتقييم داخل مؤسستك للحظة. هل تُتخذ القرارات باستخدام دليل واضح على ما يصلح أو ما تم اختياره؟ هل يُبلّغ صانعو القرارات بالمعلومات عن مشكلات التصميم والتنفيذ في البرنامج ومخرجات البرنامج وحصائله؟ هل توضع تلك المعلومات في الاعتبار عند اتخاذ قرار بشأن توسيع نطاق الأنشطة، أو تقليصها، أو استمرارها، أو إنهاؤها؟ أم أنه غالبًا ما تستند القرارات إلى الاحتياجات السياسية أو توقعات المؤسسات أو قاداتها فحسب؟ هل لديك فكرة عن شعور الأشخاص في مؤسستك تجاه المتابعة والتقييم؟ هل ينظرون إلى نظام المتابعة والتقييم على أنه مهمة إدارية هامة ومفيدة، تمامًا مثل مهمة وضع الميزانيات أو إدارة الموارد البشرية؟ هل سيشاركون في أنشطة المتابعة والتقييم؟ هل يطلبون تقارير المتابعة والتقييم، وهل تُستخدم هذه التقارير عند اتخاذ القرارات؟ هل يوجد مؤيدون للمتابعة والتقييم في مؤسستك؟ وإذا لم يكن هناك، فمن الأطراف المعنيّة داخل مؤسستك وخارجها المدرجة، أو ينبغي إدراجها، في إستراتيجيات المناصرة والتواصل؟ في رأيك، ما الذي يمكن فعله لتحسين ثقافة مؤسستك عن المتابعة والتقييم؟

#### ٤. فوائد المناصرة والتواصل لنظام المتابعة والتقييم

تعتبر إستراتيجية المناصرة والتواصل الفعالة لنظام المتابعة والتقييم غاية في الأهمية للأسباب التالية:

١. **المساعدة في التغلب على المفاهيم الخاطئة والفجوات المعرفية؛** تعد المناصرة والتواصل من الأدوات الفعالة للتغلب على أي مفاهيم خاطئة أو نقص في المعلومات عن نظام المتابعة والتقييم بين كبار مديري البرنامج وصانعي القرارات والسياسات الذين غالبًا ما يكون لديهم فهم ضئيل جدًا عن الموضوع.
٢. **المساعدة على تعميم نظام المتابعة والتقييم باعتباره واحدًا من المهام الرئيسية في المؤسسة؛** يساعد ذلك على ترسيخ ثقافة إيجابية عن نظام المتابعة والتقييم داخل المؤسسة. يتسم نظام المتابعة والتقييم بأن أثره يمتد إلى العديد من القطاعات ويتطلب طرح سؤال معياري عند مناقشة أي جانب من جوانب البرنامج: "كيف يرتبط ذلك بنظام المتابعة والتقييم، أو يؤثر فيه، أو هل يمكن أن يسهم نظام المتابعة والتقييم فيه؟"
٣. **المساعدة في التأثير على السياسات والإستراتيجيات بحيث تشمل تقديم قدر كافٍ من المتابعة والتقييم؛** على المستوى السياسي، يمكن استخدام المناصرة لدمج متطلبات المتابعة والتقييم في القوانين، والسياسات، والإستراتيجيات الوطنية. تشمل الأمثلة: قانون الإحصاءات، أو قانون تسجيل المنظمات غير الحكومية، أو قانون التعليم، أو الإستراتيجية والسياسة الوطنية لفيروس نقص المناعة البشرية (HIV)، أو الإستراتيجية الوطنية للحد من الفقر. وسيساعد الحصول على الدعم السياسي، لتعزيز الشفافية والمساءلة بشأن أي برنامج معين، في دعمه وجعله أكثر فعالية.

٤. **المساعدة على إقناع المؤسسات والأفراد وتشجيعهم على تنفيذ مهام المتابعة والتقييم؛** على المستوى المؤسسي والشخصي، يمكن أن التواصل الإعلام الإستراتيجي دورًا كبيرًا في اكتساب الأفراد نظرة أكثر إيجابية نحو المتابعة والتقييم، فضلًا عن مشاركتهم في أنظمة المتابعة والتقييم.

٥. **المساعدة على خلق طلب على البيانات؛** إذا طلب صانعو السياسات والقرارات البيانات (طلب تسهم فيه جهود المناصرة والتواصل)، فمن المرجح أن يمثل تطوير نظام المتابعة والتقييم واستدامته أولوية، وأن تُخصص له الموارد الكافية.

٦. **المساعدة على تقليل أنظمة إعداد التقارير المزدوجة؛** إذا كانت جميع الأطراف المعنية على دراية واضحة بشأن الغرض من نظام المتابعة والتقييم، ومحدور تركيزه، ومخرجاته، فسيرغب الجميع في المشاركة في النظام ويمكن تقليل متطلبات إعداد التقارير التي قد تؤدي دون قصد إلى إعداد التقارير المزدوجة.

## ٥. قضايا التنفيذ المرتبطة بالمناصرة والتواصل والثقافة

١-٥. **ما سبب أهمية التفكير في وجهات نظر واحتياجات واهتمامات الشخص/الأشخاص الذين تدعوهم إلى مناصرتك؟**

لتحفيز شخص على التحلي بموقف إيجابي نحو نظام المتابعة والتقييم، ودعمه، فإنه يحتاج إلى رؤية مدى صلة وقيمة نظام المتابعة والتقييم بالنسبة إليه وإلى عمله أو فريقه. وإذا كنت تستطيع رؤية نظام المتابعة والتقييم من منظوره، وشرح كيف يمكن لذلك النظام مساعدته على أداء وظيفته بشكل أفضل أو تحقيق غايته، فمن المرجح أن تقدر على إقناعه بقيمة النظام. ويوجد لدى نظام المتابعة والتقييم غرض واضح؛ ألا وهو مساعدة البرنامج أو المؤسسة على تحقيق مزيد من النجاح، أو تحديد المشكلات وحلها. لذلك، عندما تشرح لشخص ما كيف يمكن لنظام المتابعة والتقييم مساعدته في التعامل مع التحدي الذي يواجهه مثلاً، يصبح النظام ذا صلة وأكثر إقناعاً. ومن شأن المناصرة الفعالة لنظام المتابعة والتقييم أن تجعل النظام واقعياً وملائماً للجمهور المستهدف. بالإضافة إلى ذلك، فإنها تعتمد إلى تفسير نظام المتابعة والتقييم من منظور ذلك الشخص بدلاً من توقع اقتناعه لمجرد شغف خبراء المتابعة والتقييم أو معلوماتهم الفنية.

## ٢-٥. مَن ينبغي أن يقود جهود المناصرة والتواصل؟

فيما يتعلق بأنظمة المتابعة والتقييم الحكومية، يجب أن تتواصل وحدات المتابعة والتقييم في الوزارات أو الهيئات الوطنية وأعضاء مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم حول النظام. ويجب أن تنسق المؤسسة التي تتحمل المسؤولية الأساسية عن نظام المتابعة والتقييم جهود المناصرة للتأثير على كبار صانعي القرارات وتحفيزهم بشأن النظام، كما ينبغي أن تنسق الهيئات الحكومية المحلية جهود المناصرة الموجهة نحو القادة على المستوى دون الوطني. وينبغي أن تكون الوزارات المحددة مسؤولة عن جميع جهود المناصرة والتواصل المتعلقة بنظام المتابعة والتقييم في القطاع ذي الصلة في كل وزارة. وفيما يتعلق بأنظمة المتابعة والتقييم للمؤسسات الفردية، يمكن أن يقود جهود المناصرة والتواصل لنظام المتابعة والتقييم أي شخص في المؤسسة لديه موقف إيجابي عن النظام ودراية تامة به.

### ٣-٥. مشكلات المتابعة والتقييم الاعتيادية المرتبطة بالمناصرة والتواصل

تعتمد قضايا المتابعة والتقييم التي سيتم التواصل بشأنها على التحديات التي تواجه نظام المتابعة والتقييم. وفيما يلي، نذكر بعض الأمثلة على الرسائل الرئيسية:

- نظام المتابعة والتقييم ليس مهمة بوليسية، غير أنه مفيد وضروري بالفعل لكل طرف من الأطراف المعنية المشاركة في البرنامج (استخدم أمثلة محددة ذات صلة بمخاطبك لتعزيز هذه الرسالة).
- نظراً لأن نظام المتابعة والتقييم يمكن أن يساعد البرنامج على تحسين نتائجه وتحقيقها، يجب تعيين موظفين وتخصيص ميزانية لتطبيقه. والمستوى الموصى به هو ٧-١٠٪ من ميزانية البرنامج.
- تنشئ أنظمة المتابعة والتقييم بيانات ومعلومات تجعل من الممكن تمييز المشكلات وحلّها، والتشجيع على النجاح ومكافأته.
- تتيح المعلومات التي يقدمها نظام المتابعة والتقييم اتخاذ قرارات سليمة.
- تتولى الوكالة/الوزارة/المؤسسة المسؤولة عن تنسيق البرنامج أيضاً مسؤولية متابعته وتقييمه.
- خاصةً عندما يكون هناك العديد من المنفذين للبرنامج، فإنهم يحتاجون إلى تقديم تقارير عن البيانات بانتظام لتمكين الوكالة المنسقة من أداء الدور المنوط بها.
- عندما يكون نظام المتابعة والتقييم قيد موضع التنفيذ، يجب أن تتوقع الأطراف المعنية تقارير التقدم وتطلبها.
- يجب بناء القدرات ليكون نظام المتابعة والتقييم ناجحاً.
- يرغب الممولون (على الصعيدين الوطني والدولي) في معرفة النتائج التي تتحقق.

### ٤-٥. نحو مَنْ ينبغي توجيه جهود التواصل والمناصرة؟

يعتمد الجمهور المستهدف على الرسائل المُراد نقلها وَمَنْ يعارض نظام المتابعة والتقييم في المؤسسة وخارجها. ومن المرجح أن يتضمن الجمهور المستهدف كلاً من الموظفين الداخليين (أي من مؤسستك) والأشخاص الآخرين خارج المؤسسة:

- الجمهور المستهدف الداخلي لجهود المناصرة والتواصل الخاصة بنظام المتابعة والتقييم
  - مديرو مؤسستك
  - زملاؤك
- الجمهور المستهدف الخارجي لجهود المناصرة والتواصل الخاصة بنظام المتابعة والتقييم
  - الإدارة العليا في الوزارات الوطنية

- موظفو البرنامج في الوزارة
- وزراء الحكومة، والأمناء الرئيسيون في الوزارات، ورؤساء الدوائر الحكومية الآخرون
- الرؤساء التنفيذيون للمجالس المحلية
- رؤساء منظمات المجتمع المدني ورؤساء مؤسسات القطاع الخاص
- المؤسسات الأكاديمية والبحثية
- الموظفون الفنيون وموظفو البرامج في المؤسسات المنفذة لخدمات البرنامج
- ممولو البرنامج
- المستفيدون من خدمات البرنامج (أي المجموعات المستهدفة التي تتلقى الخدمات)
- وسائط الإعلام

## ٥-٠. ما أنواع قنوات التواصل الأفضل تأثيرًا؟

لا توجد قناة واحدة أفضل تأثيرًا في جهود المناصرة والتواصل. وسيستغرق خلق ثقافة إيجابية نحو المتابعة والتقييم وقتًا، وحسن تدبر، وجهدًا، وفهمًا جيدًا لسبب تصرف بعض الأشخاص بالطريقة التي يتصرفون بها أو يتبنون آراءً معينة عندما يتعلق الأمر بالمتابعة والتقييم. ولا شك أن جهود المناصرة والتواصل لنظام المتابعة والتقييم ليست "مقاسًا واحدًا يناسب الجميع". ولإعطائك فكرة عن مجموعة الخيارات المتاحة لك، ترد الأنواع الرئيسية لقنوات التواصل على النحو التالي:

- **القنوات الشخصية:** تحديد مؤيد المتابعة والتقييم، وتزويده بالأدوات، ودعمه (مثل مسؤول رفيع المستوى قادر على الترويج لنظام المتابعة والتقييم وسط أقرانه)، وعقد اجتماعات إستراتيجية مع أطراف معنية مختلفة (مثل رؤساء جميع المنظمات الجامعة)، وترتيب مآدبات إفطار عمل مع الأطراف المعنية الرئيسية ووسائط الإعلام للمساعدة على تثقيف وسائط الإعلام حول نظام المتابعة والتقييم. على سبيل المثال، سيساعد تدريب وسائط الإعلام على نظام المتابعة والتقييم في التأكد من قدرة أفرادها على تفسير نتائج نظام المتابعة والتقييم وكتابة تقارير صحفية عنه.
- **المواد المطبوعة:** ملفات المعلومات عن نظام المتابعة والتقييم، ومنشورات عن نظام متابعة البرنامج، وتذكيرات بالجوانب الرئيسية في البطاقات البريدية الموجزة.
- **عروض PowerPoint القياسية:** يجب أن تلخص هذه العروض التقديمية نظام المتابعة والتقييم وتقدم ملاحظات للمتحدث الرئيسي؛ بحيث يمكن للأشخاص المشاركين في النظام التحدث بثقة وشرح نظام المتابعة والتقييم الخاص بالبرنامج إلى الآخرين.
- **الرسائل الإذاعية:** يمكن للرسائل الإذاعية تذكير منفذي البرنامج بتقديم نماذج متابعة البرامج الخاصة بهم، والتأكيد على أهمية القيام بذلك وأيضا تذكير المستفيدين من الخدمات بطلب معلومات حول البرنامج من هيئاتهم الحكومية المحلية.

## ٦-٥. ما تقنيات المناصرة الأقوى تأثيرًا؟

تتباين تقنيات المناصرة، بحيث تتدرج من ممارسة ضغوط خفيفة إلى ممارسة ضغوط شديدة. يجب تنظيم رسائل المناصرة وتقديمها بطريقة موجزة وواضحة، ونقلها عبر قنوات مختلفة، تتراوح بين وسائط الإعلام المطبوعة والإلكترونية إلى *وسائط الإعلام الشعبية* الشفهية. ويمكن أن تستخدم الرسائل المطبوعة وسائط الإعلام، مثل الصحف، أو الكتب، أو المجلات، أو المنشورات، أو الملصقات، أو النشرات، أو اللافتات، أو القبعات أو القمصان المطبوع عليها. ويمكن نقل الرسائل الإلكترونية عبر البريد الإلكتروني، والإنترنت، والراديو، والتلفزيون، والفيديو، والهواتف المحمولة. ويمكن أن تتواصل *وسائط الإعلام الشعبية* شفهيًا عبر الاجتماعات، والدراما، والأغاني، والرقصات، ومختلف المناسبات الاجتماعية. ولا توجد قاعدة بسيطة توضح التقنيات التي ستكون الأقوى تأثيرًا؛ إذ يعتمد ذلك على الرسالة المراد إبلاغها والجمهور المتلقي.

## ٧-٥. تنفيذ خطط المناصرة والتواصل في نظام المتابعة والتقييم

كلّف شخصًا (أو فريقًا صغيرًا)، يفهم نظام المتابعة والتقييم وقيّمته ويستطيع التواصل بوضوح، بتحمل مسؤولية تنفيذ خطة المناصرة والتواصل. ويجب أن تُدرج أنشطة المناصرة في خطط عمل التنفيذ السنوية محددة التكاليف وخطط عمل المتابعة والتقييم.

للتأثير على مؤسسة أخرى بخلاف مؤسستك، من الجيد غالبًا الاستعانة بزملاء موثوقين في تلك المؤسسة للقيام بمهام الدعوة نيابةً عنك.

## ٨-٥. جهود المتابعة والتقييم وتقديم التقارير بخصوص المناصرة والتواصل لنظام المتابعة والتقييم

تخضع أنشطة المناصرة في العادة للمتابعة ويتم تقديم تقارير بشأنها ضمن إطار ومتطلبات نظام المتابعة والتقييم. وحيثما لا يوجد نظام للمتابعة والتقييم، يتم وضع وتنفيذ خطة مبسطة لمتابعة أنشطة المناصرة وتقييمها وتقديم تقارير بشأنها.

## ٦. الدليل الإرشادي ج ٦-١: خلق ثقافة تنظيمية داعمة وقيادة نظام المتابعة والتقييم

يمكن أن تتبنى ثقافة المؤسسة *الإدارة لتحقيق النتائج* أو يمكن أن تكون متناقضة، أو حتى تقاوم بشدة مثل هذه الجهود. وقد تكون النتيجة دعم موظفي المؤسسة إنشاء نظام المتابعة والتقييم لتقييم النتائج التي تحققها (أو لا تحققها) المؤسسة، أو مقاومته على نحو سلبي، أو تقويض عمله صراحةً.

مَن الذي يخلق ثقافة المنظمة أو المؤسسة؟ كيف يمكن تغيير الثقافة التنظيمية، وعلى يد مَن؟ يقدم هذا *الدليل الإرشادي* اقتراحات حول كيفية التأثير على الثقافة التنظيمية لتكون إيجابية نحو *الإدارة لتحقيق النتائج*. في إطار مثل هذه الثقافة التنظيمية، سيدعم الموظفون نظام المتابعة والتقييم ويعززونه ويحافظون على فاعليته، ويقدرّون البيانات المستخلصة من نظام المتابعة والتقييم في المؤسسة؛ لأنه سيساعدهم على التخطيط بدقة أكثر، وإدارة المؤسسة وتحسين أدائها بشكل أفضل.



الخطوة الأولى: تقدير جاهزية المؤسسة للإدارة لتحقيق النتائج وثقافة المؤسسة العامة

قبل تنفيذ الجهود الرامية لمعالجة نقاط الضعف المحتملة في ثقافة المؤسسة، يلزم تقدير جاهزيتها للإدارة لتحقيق النتائج. يحدد هذا تقدير الاستعداد السياسي للمؤسسة لمتابعة وتقييم غاياتها ووضع إطار عمل قائم على الأداء. وسيساعد التقدير أيضًا على استخلاص التعقيدات والسمات الأساسية التي تميز البيئة التي ينبغي أن يُطبَّق فيها نظام المتابعة والتقييم؛ إذ غالبًا ما تكون هذه البيئة السبب في نجاح أنظمة المتابعة والتقييم أو فشلها (Kusek and Rist, 2005).

لا يستلزم تقدير الجاهزية بالضرورة تقديم تقرير تقدير رسمي أو حتى عام، وإنما يتطلب فريقًا يطرح الأسئلة الرئيسية التالية ويتوصل إلى الإجابات عنها (Kusek and Rist, 2005):

- ما الضغوط المحتملة التي تدفع إلى إنشاء نظام متابعة وتقييم داخل المؤسسة ولماذا؟
- مَنْ يدافع عن نظام المتابعة والتقييم؟
- ما الذي يحفز المؤيد لدعم جهود المتابعة والتقييم؟
- مَنْ سيمتلك النظام؟
- مَنْ المستفيد من النظام؟
- ما مقدار المعلومات المطلوبة حقًا؟
- كيف سيدعم النظام مباشرةً تخصيص الموارد وتحقيق غايات البرنامج على نحو أفضل؟
- كيف ستتفاعل المؤسسة والمؤيدون والموظفون مع المعلومات السلبية الصادرة عن نظام المتابعة والتقييم؟
- أين تكمن القدرة على دعم نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج؟
- كيف سيربط نظام المتابعة والتقييم بين غايات المشاريع والبرامج والقطاعات والدولة؟ ينطبق هذا السؤال الأخير فقط في حال كان التركيز منصبًا على نظام المتابعة والتقييم الوطني.

وستساعد إجابات هذه الأسئلة في توجيه عملية تغيير الثقافة التنظيمية لدعم عمل نظام المتابعة والتقييم وتسعى بهمة إلى جعله فعالاً واستمراره في العمل بفعالية. ويمكنك قراءة المزيد عن إعداد تقديرات الجاهزية في الفصل الأول من كتاب كوسيك وريست تحت عنوان "Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System". (متوفر أيضًا عبر الإنترنت باللغات الإسبانية، والفرنسية، والفيتنامية.)

**ما يتم تقديمه:** استكمال تقدير الجاهزية، فهم ثقافة المؤسسة.

## الخطوة الثانية: تحديد المعارضين المحتملين لنظام المتابعة والتقييم في المؤسسة

يساعد تقدير الجاهزية على تحديد المؤيدين المحتملين لنظام المتابعة والتقييم. ويجب أن يحدد هؤلاء الذين يمكن أن يقاوموا نظام المتابعة والتقييم أو يعارضوه على نحو سلبي. ما مدى صلة هؤلاء المؤيدين والمعارضين بثقافة المؤسسة من حيث الإدارة لتحقيق النتائج؟ لا يُفترض أن يكونوا بالضرورة قادة/مديرين في المؤسسة، ولكنهم غالبًا ما يعارضون أو يدعمون جهود المتابعة والتقييم صراحةً. ويمكن أن يترك الأشخاص الذين يتحدثون صراحةً ودون تحفظ تأثيرًا كبيرًا على تصورات الموظفين الآخرين عن المؤسسة ومواقفهم تجاهها. وبالتالي، تنعكس مواقف الموظفين على سلوكهم المتعلق بعمليات المتابعة والتقييم.

إذا كان قائد المؤسسة أو مديرها يؤيد المتابعة والتقييم، فسينعكس ذلك على أنظمة وعمليات التخطيط والإدارة في المؤسسة. وإذا كان موقف المدير سلبيًا تجاه المتابعة والتقييم أو لا يفهم بوضوح نفعهما في تمكينه من إدارة المؤسسة بشكل أفضل، فسينعكس ذلك على مستويات تمويل المتابعة والتقييم، وما إذا كانت هناك وظائف مخصصة للمتابعة والتقييم في الهيكل المؤسسي، وفي مستوى الاهتمام الذي تحظى به المتابعة والتقييم في الإدارة اليومية للمؤسسة.

لا يقتصر وجود المؤيدين والمعارضين للمتابعة والتقييم على المستوى الإداري في المؤسسة فحسب؛ حيث يمكن أن يندرج الموظفون الآخرون تحت واحد من هذه الفئات ويؤثرون في مواقف من حولهم إزاء غايات المتابعة والتقييم في المؤسسة (إيجابية، أو سلبية، أو متناقضة).

إذا أمكن، فمن المهم محاولة تحديد سبب إحساس المعارضين بما يشعرون به تجاه المتابعة والتقييم. وقد يساعد إجراء محادثة هادئة، ربما خلال احتساء قهوة خارج مكان العمل المعتاد، على أن يفتح الشخص المعارض قلبه ويتحدث بحرية عن مخاوفه دون تبني موقف دفاعي أو هجومي.

**ما يتم تقديمه:** تحديد المعارضين (مناهضي الإصلاح)، بالإضافة إلى ما يحركهم.

## الخطوة الثالثة: وضع إستراتيجيات وتنفيذها للتأثير على الثقافة التنظيمية

للتأثير على الثقافة التنظيمية، يحتاج المرء إلى التأثير على المؤيدين والمعارضين للمساعدة على تغيير تصورات ومواقف الموظفين من حولهم. ويستغرق تنفيذ التغييرات في الثقافة التنظيمية وقتًا؛ فهو عملية يجري تنفيذها بمرور الوقت ولا يمكن إصلاحها خلال ورشة عمل لمرة واحدة.

يقترح الجدول ج ٦-١ بعض الإستراتيجيات العملية التي يمكن للقادة والمروّسين تنفيذها لخلق بيئة داعمة للمتابعة والتقييم.

## الجدول ج ٦-١: الإجراءات المقترحة على الرؤوسين والقادة لخلق ثقافة داعمة للمتابعة والتقييم

| الإجراءات المقترحة على الرؤوسين                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| • نظم جولات دراسية لقادة مؤسستك من أجل تجربة الفوائد الإيجابية لنظام المتابعة والتقييم بأنفسهم                                                                                                       |
| • دبر فرصًا للقادة للتواصل مع قادة المؤسسات الأخرى التي طبقت نظام المتابعة والتقييم بالفعل في عملها                                                                                                  |
| • ابحث عن مؤيد لنظام المتابعة والتقييم في الوظائف العليا                                                                                                                                             |
| • وقر منتجات المتابعة والتقييم عندما يكون مخططًا لذلك، بحيث يمكن للإدارة العليا الاعتماد عليها                                                                                                       |
| • ابحث، بنشاط، عن فرص لمنصرة نظام المتابعة والتقييم                                                                                                                                                  |
| • اهدف المصطلحات التقنية المستخدمة في مجال المتابعة والتقييم من وثائق المتابعة والتقييم التي تُوزع على الإدارة العليا                                                                                |
| • كن استباقيًا بالبحث عن فرص والسعي وراءها بفاعلية لتعميم المتابعة والتقييم في العمليات التشغيلية للمؤسسة ومساعدة الوحدات الأخرى على رؤية فوائد (وليس أعباء) نظام المتابعة والتقييم التي ستعود عليهم |
| • أنجز جميع مهام المتابعة والتقييم بحيث يمكن للإدارة العليا استخدام وحدة المتابعة والتقييم كمثال يُحتذى به للموظفين الآخرين                                                                          |
| الإجراءات المقترحة على القادة                                                                                                                                                                        |
| • ضع رؤية موثوقة، وقوية، وجذابة لمستقبل نظام المتابعة والتقييم تحظى باحترام الأشخاص وإيمانهم بنجاحها                                                                                                 |
| • انشر رؤيتك عن المتابعة والتقييم                                                                                                                                                                    |
| • تعرّف على المتابعة والتقييم ونظام المتابعة والتقييم بحيث تشعر بالثقة عند مناصرة النظام، وحتى يحترم الموظفون آراءك وبياناتك عن المتابعة والتقييم                                                    |
| • حفّز موظفي المتابعة والتقييم لديك على العمل الجاد وكافئهم على أدائهم                                                                                                                               |
| • كن أنت نفسك مستخدمًا للبيانات عن طريق طلب منتجات المعلومات (التقارير والبيانات) والمطالبة بها عند اتخاذ قرارات بشأن الخطط المستقبلية (بطريقة حازمة، ولكن عادلة)                                    |
| • كن قدوة عن طريق اتخاذ القرارات بناءً على البيانات حتى إذا كانت تلك القرارات صعبة وحاسمة                                                                                                            |
| • ساعد موظفي المتابعة والتقييم على بناء علاقات قائمة على الثقة مع الزملاء لتعميم تطبيق نظام المتابعة والتقييم على جميع مهام المؤسسة                                                                  |
| • احرص على فهم واستخدام ديناميكيات المجموعة للتأكد من أن من لا يلتزمون بمتطلبات نظام المتابعة والتقييم هم الاستثناء وليسوا القاعدة                                                                   |

**ما يتم تقديمه:** تنفيذ إستراتيجيات لإجراء تغييرات في الثقافة التنظيمية (المؤسسية).

## ٧. الدليل الإرشادي ج ٢-٦: وضع وتنفيذ خطة مناصرة وتواصل لدعم نظام المتابعة والتقييم

يتم تبني مقارنة قائمة على النتائج عند وضع خطة مناصرة وتواصل لدعم نظام المتابعة والتقييم. وتتبع هذه المقارنة عددًا من الخطوات: تبدأ بفهم التحديات المناصرة والتواصل، ثم تحدد أهداف المناصرة، وفي الأخير تتخذ قرارًا بشأن الجمهور المستهدف الذي تحتاج إلى التواصل معه وما ينبغي أن تبلغه به عن المتابعة والتقييم.

من المهم تذكر أن خطة المناصرة والتواصل هي عملية تدريجية يستغرق إنجازها وإنجاحها بشكل كامل، في الغالب، وقتًا طويلًا (سنوات). وتُبدل هذه الجهود في بيئة ديناميكية ودائمة التغير، ويمكن أن تؤثر عوامل خارجية فيما إذا كنت قادرًا على تحقيق أهدافك المتعلقة بالمناصرة والتواصل أم لا (Constella Futures، غير مؤرخ).

### الخطوة الأولى: فهم النتائج التي ترغب في تحقيقها بواسطة جهود المناصرة والتواصل لدعم نظام المتابعة والتقييم

ضع قائمة بجميع التحديات التي تؤثر سلبيًا على نظام المتابعة والتقييم في مؤسستك. ويمكنك استخدام النتائج الواردة في تقدير حديث لأنظمة المتابعة والتقييم، إذا كانت متاحة، أو تقديرات أخرى ذات صلة. (إذا لم يكن هناك تقدير حديث، فلا توجد حاجة لإجراء تقدير كامل).

من قائمة التحديات المتابعة والتقييم تلك، حدّد جميع التحديات التي يمكن علاجها، حتى وإن كان ذلك جزئيًا، من خلال خطة المناصرة والتواصل لدعم نظام المتابعة والتقييم. ولكل واحد من هذه التحديات، سجّل الآثار السلبية على نظام المتابعة والتقييم وعلى البرنامج الذي يخضع للمتابعة والتقييم نتيجة عدم معالجة التحدي. ومن ثمّ، رتب قائمة التحديات تنازليًا؛ من الأكبر إلى الأصغر من حيث الأثر السلبي.

من الضروري أن تدرك سياق السياسات الذي تعمل فيه والذي يمكن أن يؤثر على نظام المتابعة والتقييم: هل المدير على وشك أن يتم استبداله، هل الانتخابات على الأبواب ويمكن أن تسفر عن تعيين وزير جديد للصحة؟

فكّر كيف سيكون الوضع عند معالجة التحدي (مثلًا "تحلي المديرين بموقف إيجابي تجاه المتابعة والتقييم وطلب تقارير المتابعة والتقييم"). وضع هدف (أهداف) المناصرة والتواصل لنظام المتابعة والتقييم. تذكر أن أهداف المناصرة والتواصل المتعلقة بنظام المتابعة والتقييم ليست أهدافًا معنية باستخدام البيانات ونشر المعلومات، بل بالأحرى بنشر وتعميم ثقافة المتابعة والتقييم الإيجابية داخل المؤسسة والاستفادة من مميزاتهما.

بمجرد تحديد الأهداف، تصبح الخطوة التالية كيفية تحقيق الحاصل (الحصائل متوسطة المدى). ما الأنشطة التي يمكنك تنفيذها لتحقيق هذه الحاصل متوسطة المدى؟ (المخرجات). يعرض الجدول ج ٢-٦ مثالاً على هذا النوع من المقارنة المنطقية لجهود المناصرة الداعمة لنظام المتابعة والتقييم.

## الجدول ج ٢-٦ : مثال على منطق/سلسلة النتائج الخاصة بجهود المناصرة والتواصل لنظام المتابعة والتقييم

| الحصيلة طويلة المدى                                            | الحصائل متوسطة المدى                                                | المخرجات                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تدعم ثقافة المتابعة والتقييم في المؤسسة جهود المتابعة والتقييم | إدراج وظائف المتابعة والتقييم في المخطط التنظيمي للمؤسسة            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• عقد ٥ اجتماعات عن فوائد المتابعة والتقييم</li> <li>• تقديم تقارير عن تصميم الهيكل المؤسسي ومشاركة خطة المتابعة والتقييم مع مدير الموارد البشرية</li> </ul> |
|                                                                | إدراج المتابعة والتقييم كبنء أساسي في جدول أعمال الاجتماعات الشهرية | <ul style="list-style-type: none"> <li>• إحاطة مدير المكتب عن نظام المتابعة والتقييم</li> <li>• إدراك مدير المكتب لفوائد المتابعة والتقييم العائدة على المؤسسة</li> </ul>                           |

**ما يتم تقديمه:** قائمة بالتحديات الرئيسية التي تؤثر على نظام المتابعة والتقييم في البلاد، والتي يمكن معالجتها، حتى ولو جزئيًا، من خلال جهود المناصرة والتواصل، بالترتيب من الأكبر إلى الأصغر من حيث الأثر السلبي. هذا بالإضافة إلى منطق النتائج لجهود المناصرة والتواصل لنظام المتابعة والتقييم.

### الخطوة الثانية: تحديد الجمهور المستهدف

استنادًا إلى هدف (أهداف) المناصرة والتواصل المحدد في الخطوة الأولى، حدّد الأفراد والمجموعات التي يلزم التأثير عليها من أجل تحقيق أهداف المناصرة والتواصل. ويمكن أن يشمل الجمهور المستهدف على أفراد (مثل رئيس الوزراء)، أو مؤسسات (مثل منظمات المجتمع المدني أو السلطات الحكومية المحلية)، أو مجتمع إحصائي فرعي (مثل مسؤولي المتابعة والتقييم في جميع المؤسسات).

**ما يتم تقديمه:** قائمة تضم جميع الأفراد والمؤسسات الذين تستهدفهم جهود المناصرة والتواصل.

### الخطوة الثالثة: تحديد حلفائك وتشكيل فريق من المناصرين بأدوار ومسؤوليات محددة

ضع قائمة بالفوائد المتوقعة من تحقيق أهداف المناصرة والتواصل كاملةً. وضع قائمة بالمؤسسات، أو المجموعات، أو الأفراد الذين سيستفيدون بشكل مباشر في حال تحققت أهداف المناصرة والتواصل أو سيتعاملون معها بإيجابية. وستشكل هذه المجموعة الحلفاء والمبلغين الرئيسيين. وادعُ هؤلاء الحلفاء لتكوين فريق من المناصرين واطلب من كل حليف إعداد قائمة بالفوائد التي سيتم جنيها إذا ما تحققت أهداف المناصرة والتواصل. ضع قائمة بجميع الأدوار والمسؤوليات الرئيسية التي ينبغي توزيعها. وساعد كل واحد من هؤلاء الحلفاء على تحديد دوره الإستراتيجي والالتزام بدوره ومسؤولياته.

**ما يتم تقديمه:** فريق من المناصرين المحددين المكلفين بأدوار ومسؤوليات محددة.

#### الخطوة الرابعة: قيادة المناصرين للاتفاق على رسائل المناصرة والتواصل الأساسية

راجع أهداف المناصرة والتواصل المتعلقة بالمتابعة والتقييم وناقشها (انظر الخطوة الثانية). مع من خلال مناقشاتك مع فريق المناصرين لديك، اطرح أفكارًا حول ما تريد إبلاغ صانعي القرارات المستهدفين به. اتفق على الرسائل الأساسية التي تحتاج إلى إبلاغ كل واحد من الجمهور المستهدف بها. والرسائل التي ستحظى بأكثر قدر من الاهتمام هي الرسائل الأكثر صلة بالجمهور، والتي تعالج ما لديه من احتياجات، ومشكلات، وتحديات، وغايات. ما الرسائل المرجح أن تكون أكثر أهمية لكل جمهور؟ كيف يمكن للمتابعة والتقييم مساعدته؟ ما الفوائد المحددة التي يمكن لنظام المتابعة والتقييم تقديمها إلى ذلك الجمهور؟

يقدم الجدول ج ٦-٣ أمثلة على رسائل المناصرة والتواصل الموجهة لمختلف الجماهير المستهدفة. مثلما يتضح لك من المثال، فإن وضع جدول يربط كل جمهور مستهدف برسائل محددة مفيد جدًا في وضع مقارنة إستراتيجية ومركزة لخطة المناصرة والتواصل المتعلقة بالمتابعة والتقييم.

#### الجدول ج ٦-٣: مثال على الجمهور المستهدف والرسائل التواصلية (متابعة من المثال في الجدول ج ٦-٢)

| الرسالة الأساسية                                                                               | الجمهور المستهدف |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| يمكن أن يساعد نظام المتابعة والتقييم المؤسسة على أداء عملها بشكل أفضل                          | الرئيس التنفيذي  |
| يقدم نظام المتابعة والتقييم بيانات حول النتائج والإنجازات التي تساعد على تبرير استمرار التمويل | المُنفذون        |

**ما يتم تقديمه:** الاتفاق على الرسائل الأساسية التي ستُبلّغ إلى مختلف الجماهير المستهدفة.

#### الخطوة الخامسة: توجيه المناصرين في اختيار مقاربات المناصرة وقنوات التواصل

استخدم موارد مختلفة لوضع قائمة بتقنيات وقنوات المناصرة والتواصل المحتملة المزمع استخدامها. واستكمل هذه القائمة بجلسة عصف ذهني تستكشف فيها على نحو خلاق خيارات المناصرة والتواصل. وهذه فرصة مثالية للتفكير في خيارات الميزانية الصفرية. على سبيل المثال، فكّر أين يمكن إضافة أنشطة ورسائل المناصرة والتواصل المتعلقة بنظام المتابعة والتقييم إلى أعمال التواصل الحالية، أو التدريب، أو تبادل المعلومات، أو فرص بناء القدرات دون تكبد المزيد من الأموال. علاوة على ذلك، تذكر أن عقد الاجتماعات الفردية مع شخص واحد مهمة ولا يلزم أن تكون مرتفعة التكلفة.

بالنظر إلى أن المتابعة والتقييم مسألة وأداة شاملة تُعنى بالعديد من القطاعات، غالبًا ما تكون هناك طرق عديدة يمكن من خلالها تعميم المتابعة والتقييم على العمليات التشغيلية للمؤسسة. على سبيل المثال، إذا كانت هناك وحدة أخرى تنظم ورشة عمل، فيمكن منح فريق المتابعة والتقييم بضع دقائق في مستهل ورشة العمل للإفصاح عن معلومات مهمة عن المتابعة والتقييم إلى المشاركين. يقدم الجدول ج ٦-٤ أمثلة على قنوات التواصل للوصول إلى مختلف الجماهير المُستهدفة.

#### الجدول ج ٦-٤: مثال على قنوات التواصل المستخدمة لاستهداف جماهير مختلفة (متابعة من مثال وارد في الجدول ج ٦-٢)

| الجمهور المستهدف | الرسائل الأساسية                                                                               | مقاربات المناصرة/قنوات التواصل                                                           |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| الرئيس التنفيذي  | يمكن أن يساعد نظام المتابعة والتقييم المؤسسة على أداء عملها بشكل أفضل                          | تناول الإفطار مع الرئيس التنفيذي للشركة التي لديها بالفعل موظفو متابعة وتقييم بدوام كامل |
| المُنفذون        | يقدم نظام المتابعة والتقييم بيانات حول النتائج والإنجازات التي تساعد على تبرير استمرار التمويل | اجتماعات التخطيط للعمل، وورش العمل الفنية، ومذكرة عن مصدر التمويل الجديد                 |

**ما يتم تقديمه:** قائمة بجميع مقاربات المناصرة وقنوات التواصل المحتملة.

#### الخطوة السادسة: إعداد مواد إعلامية

حدّد الأشخاص البارعين في صياغة رسائل المناصرة والتواصل. ويسّر عملهم مع المناصرين لتحليل رسائل المناصرة وطرح أفكار لمواد إعلامية. وامنح الخبراء وقتًا كافيًا لإعداد مواد إعلامية. وجرب تلك المواد مسبقًا على جمهور مختار ومناسب. ثم، ضع اللمسات الأخيرة على تلك المواد الإعلامية. انظر الملحق "أ" للاطلاع على نماذج لمواد المناصرة والتواصل والإعلام.

**ما يتم تقديمه:** خطة لتيسير عمل ودعم المناصرين المحددين في تحليل المناصرة، وإعداد المواد الإعلامية وتجربتها مسبقًا على الجمهور المستهدف وإضفاء اللمسات الأخيرة عليها.

#### الخطوة السابعة: تصميم خطة لمتابعة جهود المناصرة والتواصل وتقييمها

من المهم التفكير في كيفية تقييم جهود المناصرة والتواصل. وتحقيقًا لذلك، تحتاج إلى تحديد آلية تقييم هدف/ حصيلة المناصرة والتواصل التي وضعتها وكيفية متابعة جهودك المبذولة.

ومع ذلك، من المهم تذكر أنه نظرًا لاحتمال أن يستغرق تحقيق التغييرات الناتجة عن المناصرة والتواصل وقتًا طويلًا، "من المهم أن تكون قادرًا على قياس التقدم المحرز نحو تحقيق الغاية المنشودة، والنجاحات التدريجية التي تسفر عنها جهودك بمرور الوقت، كما هي، وذلك لتقدير ما إذا كنت قد حققت الغاية بالفعل أم لا" (Constella Future, غير مؤرخ). بالإضافة إلى ذلك، تتغير جهود وأهداف المناصرة والبيئة التي تشهد هذه الجهود باستمرار (Weiss, 2007). "هناك طرق عديدة لتقييم فعالية جهود المناصرة، بدءًا من أنظمة التتبع البسيطة ووصولًا إلى البحث الدقيق الذي يجريه متخصصون من الخارج. ويجب اختيار نوع التقييم حسب الأهداف والغايات والموارد المتاحة" (Shannon, 1998). يشير كوفمان (Coffman) أيضًا إلى أن تقييم جهود المناصرة يستلزم فهم المبادئ التالية وتطبيقها (Coffman, 2007):

- (أ) **قدّم معلومات أنية إلى فريق المناصرة:** بسبب البيئة المتغيّرة، من الضروري تزويد نظام المتابعة والتقييم بالمعلومات التي تم تجميعها عن جهود المناصرة، وتحليلها، وتقديم تقارير بشأنها سريعًا. وقد يعني ذلك تقديم تقارير ومراجعات أكثر تواترًا مقارنة بالمشاريع الأخرى.
- (ب) **امنح النتائج المؤقتة الاهتمام الذي تستحقه:** من المهم تقدير التقدم المحرز في جهود المناصرة من خلال دراسة المخرجات والنتائج قصيرة المدى، فضلًا عن الآثار طويلة المدى.
- (ج) **اختر تقييمات بسيطة وكن خلاقًا:** اختر طرق تقييم بسيطة لا تؤدي إلى تعقيد جهود المناصرة وابحث عن طرق خلاقة ومبتكرة لتقييم تلك الجهود.

**ما يتم تقديمه:** خطة مصممة بشكل مشترك لمتابعة وتقييم إستراتيجيات المناصرة والتواصل وتنفيذها في إطار المتابعة والتقييم.

### الخطوة الثامنة: دعم المنصرين في وضع خطة عمل وميزانية لجهود المناصرة

قدّم الدعم للمنصرين الذين يضعون خطة عمل محددة توضح الأنشطة المعينة التي سيتم تنفيذها، وكيفية القيام بذلك، ومتى. ووجههم في وضع ميزانية لتنفيذ خطة العمل وقسم الأدوار والمسؤوليات واتفق عليها في إطار خطة العمل التي سينفذها المنصرون.

**ما يتم تقديمه:** خطة عمل وميزانية لجهود المناصرة كجزء من خطة عمل وميزانية المتابعة والتقييم. (انظر العنصر الخامس لمزيد من المعلومات عن خطة عمل وميزانية المتابعة والتقييم من أجل نظام المتابعة والتقييم في المؤسسة).



## الخطوة التاسعة: العمل مع المناصرين لحشد الموارد وتنفيذ خطة عمل المناصرة

قم بتعيين المسؤولين، فيما بين المناصرين، لتعبئة الموارد بهدف تمويل أنشطة خطة العمل. وبالنسبة إلى الأنشطة التي لا تتلقى تمويلًا، اذكر المصادر المحتملة لمعالجة فجوات التمويل. تحدث مع مصادر التمويل المحتملة والتمس منها دعم النشاط.

**ما يتم تقديمه:** حشد الموارد لإتاحة فرصة تنفيذ خطة عمل المناصرة.

## الخطوة العاشرة: تنظيم المناصرين لمتابعة عمل المناصرة وتقييمه وتقديم تقارير عنه

احرص على تذكير المناصرين بكثرة بمسؤولياتهم لمتابعة عمل المناصرة المنوط بهم وتقييمه ورفع تقارير عن جهودهم المبذولة. وتأكد، قدر الإمكان، من استخدام تقارير المتابعة والتقييم المقدمة منهم للتأثير على السياسات وتغييرها وفقًا لذلك.

**ما يتم تقديمه:** خطة لتنظيم المناصرين من أجل متابعة أعمالهم واستنتاجاتهم حول نظام المتابعة والتقييم، وتقييمها وتقديم تقارير بشأنها.

### وقفة للتفكير (٢):

فكر في جهود المناصرة والتواصل لنظام المتابعة والتقييم المطبق في مؤسستك للحظة. لماذا من المهم تنفيذ إستراتيجية المناصرة المعنية بأعمال المتابعة والتقييم؟ ما بعض التحديات المتعلقة بالمتابعة والتقييم التي تواجه مؤسستك، وما عدد إستراتيجيات المناصرة والتواصل التي تعالج هذه التحديات؟ كيف تتخيل إستراتيجية المناصرة والتواصل الفعالة؟ كيف ستطبق الخطوات سالفة الذكر في مؤسستك؟

## ٨. ملخص المعرفة والمهارات المقدمة في الفصل ٦

في هذا الفصل، تعرّفت على أهمية المناصرة والتواصل في خلق ثقافة إيجابية تجاه المتابعة والتقييم، وكذلك كيف يمكن لإستراتيجية المناصرة والتواصل المساعدة على ضمان امتلاك جميع الأطراف المعنية (صانعو السياسات، ومديرو البرنامج وموظفو البرنامج وغيرهم على المستويين الوطني والمحلي) للمعرفة والتزامهم بالمتابعة والتقييم ونظام المتابعة والتقييم. وتعرّفت على فوائد إستراتيجية المناصرة والتواصل، وكيف تساعد تحديدًا في التغلب على سوء الإبلاغ، وتساعد في التأثير على سياسات وإستراتيجيات البرنامج، وكذلك تساعد المؤسسات على تنفيذ مهام المتابعة والتقييم المنوطة بها. أخيرًا وليس آخرًا، تعرّفت على الخطوات النظرية والفنية اللازمة لوضع وتنفيذ خطة المناصرة والتواصل لنظام المتابعة والتقييم. وتعلّمت أيضًا أن جهود الدعوة تحتاج إلى تقييم وأن جهود المناصرة والتواصل الرامية لدعم نظام المتابعة والتقييم يختلف التعامل معها عن أنواع البرامج الأخرى.

## ٩. أنشطة التعلم

يتمحور الفصل ٦ حول المناصرة والتواصل لنظام المتابعة والتقييم، بحيث يمكن للمديرين وكبار صانعي القرارات مطالعة المعلومات عند اتخاذ قراراتهم، ودعمها، واستخدامها.

نشاط التعلم رقم ١: تحضير مواد المناصرة والتواصل

أ) اكتب خطابًا مدته ١٠ دقائق للرئيس التنفيذي لمؤسستك لتحفيزه على زيادة تمويل المتابعة والتقييم بمعدل ٢٠٪، ووضع الآليات التي يمكن من خلالها تأمين هذه الموارد. وعند صياغة هذا الخطاب، ضع في اعتبارك أهمية الرسالة التي تحاول توصيلها وكيف يمكن التعبير عنها بأفضل شكل بحيث يستوعب الرئيس التنفيذي المطلوب بوضوح (اقرأ المزيد عن ذلك في الملحق "ب").

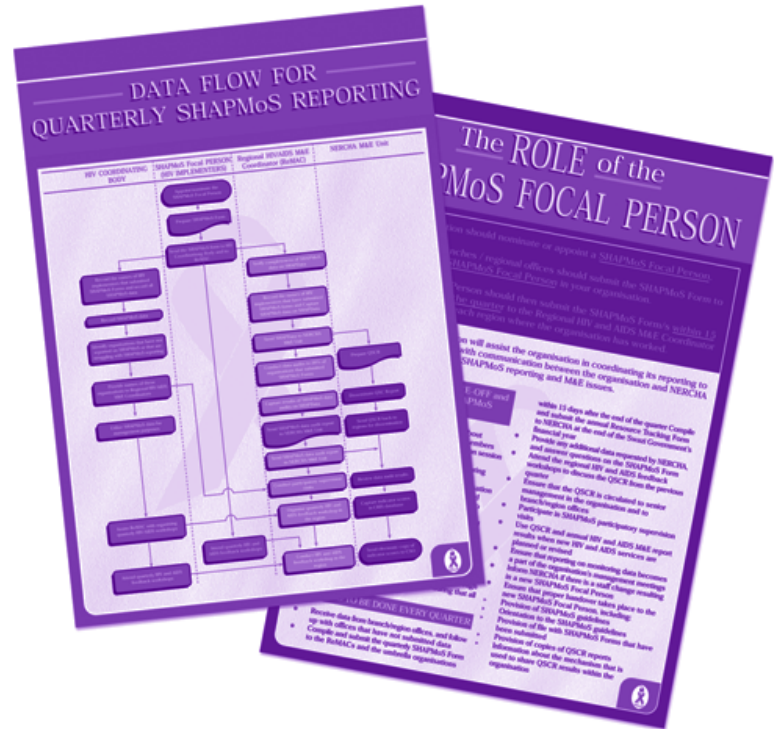
ب) قم بإعداد منشور عن نظام المتابعة والتقييم الوطني، والذي يخاطب منظمات المجتمع المدني التي ستحضر مؤتمر المجتمع المدني الوطني على وجه التحديد.

نشاط التعلم رقم ٢: الحوافز لأنظمة المتابعة والتقييم

سجّل جميع حوافز *الترغيب* (الحوافز الجذابة والسارة) وحوافز *الترهيب* (الحوافز غير السارة والمنطوية على عقوبات شديدة الصرامة) التي يمكنك وضعها لنظام المتابعة والتقييم في مؤسستك.

## الملحق "أ": أمثلة على المواد الإعلامية المُستخدمة لمناصرة أنظمة المتابعة والتقييم وللتواصل بشأنها

مثال من سوازيلاند: ملصقات لتلخيص عملية تدفق بيانات فيروس نقص المناعة البشرية (HIV) المنتظمة (SHAPMoS) = نظام متابعة برنامج فيروس نقص المناعة البشرية (HIV) والإيدز في سوازيلاند) ومن المشارك فيها



المصدر: مجلس سوازيلاند الوطني للاستجابة لحالات الطوارئ بشأن فيروس نقص المناعة البشرية (HIV) والإيدز

مثال من سوازيلاند: مثال من سوازيلاند: منشور لشرح نظام الجمع المنتظم لبيانات فيروس نقص المناعة البشرية (HIV)



المصدر: مجلس سوازيلاند الوطني للاستجابة لحالات الطوارئ بشأن فيروس نقص المناعة البشرية (HIV) والإيدز

## مثال من زنجبار: منشور المتابعة والتقييم باللغة الدارجة (السواحيلي) لزيادة مستويات الفهم

### الجزء الأمامي من المنشور

#### 8 Vipiti taasisi yako itafaidika kutokana na Mfumo wa Ufuatiliaji na tathmini?

Zipo faida nyingi itakazopata taasisi yako ikishiriki kutekeleza Mfumo huu:

- Itaweza kupanga mipango madhubuti ya baadai na kupanga vizuri rasilimali za taasisi;
- Itatambulika na kuingizwa katika mipango ya kuzijengea uwezo taasisi zinazopambana na UKIMWI
- Utasaidia kutumia vyema takwimu zilizo kulia mapungufu na kuimarisha huduma.
- Itasaidia kuimarisha au kuweka "utaratibu wa ndani wa taasisi wa ufuatiliaji na tathmini".
- Itapata ufahamu juu ya masuala ya ufuatiliaji na tathmini na hivyo kuinua uwezo wa taasisi husika
- Itaimarisha mawasiliano baina ya Tume ya UKIMWI na wadau wengine na kujenga mahusiano yatakayosaidia kuinua viwango vya utekelezaji.

#### 9 Hitimisho

Ili Mfumo wa Ufuatiliaji na Tathmini uweze kufanyakazi unategemea sana mashirikiano ya watekelezaji wote wa shughuli za UKIMWI nchini. Kila mmoja wetu akumbuke kutimiza wajibu wake. Mfumo huu ni kwa manufaa yako na taifa lako. Piga vita UKIMWI kwa kutoa taarifa za taasisi yako kila baada ya miezi mitatu (robo mwaka).

Kwa taarifa zaidi wasiliana na:-

Mkurugenzi Mndaji  
Tume ya UKIMWI Zanzibar  
P.O. Box 2020  
ZANZIBAR, Tanzania  
Tel: (+255) (0)24-223 1152  
Fax: (+255) (0)24-223 1152  
Email: zac@zanlink.com  
Website: www.zacaidis.com



4



#### Mfumo Wa Taifa Wa Ufuatiliaji Na Tathmini Kwa Shughuli Za UKIMWI Zanzibar

#### 1 Utangulizi

Katika kupambana na UKIMWI Zanzibar, jitihada imefanyika ili kuzishirikisha taasisi zote katika jamii kutekeleza nguvu zao katika mapambano katika ngazi zote. Hivi sasa kuna taasisi nyingi zinazopambana na UKIMWI nchini. Tume ya UKIMWI Zanzibar imepewa jukumu la kuratibu, kufuatilia na kutathmini harakati zote za taifa za kupambana na UKIMWI. Hivyo, Tume ya UKIMWI Zanzibar kwa kushirikiana na wadau wote imetayarisha Mfumo wa Taifa wa Ufuatiliaji na Tathmini kwa shughuli za UKIMWI Zanzibar.

#### 2 Nini Mfumo wa Taifa wa Ufuatiliaji na Tathmini kwa shughuli za UKIMWI Zanzibar?

Mfumo wa Taifa wa Ufuatiliaji na Tathmini kwa shughuli za UKIMWI Zanzibar ni utaratibu maalum ulioandaliwa na unaohusia mtririko mzuri wa taarifa kutoka kwa wadau wote walioko ngazi ya chini (jamii) hadi ya taifa. Taarifa hizo zitakusanywa, zitachambuliwa, zitahifadhiwa nakusambazwa kwa ajili ya kutathmini muelekeo na utekelezaji (maendeleo) ya harakati za taifa za kupambana na UKIMWI zenye kulinga maeneo yafuatayo: Kulinga masambukizo ya virusi vya UKIMWI, Matunzo, misaada na maitibu kwa wanachizi na virusi vya UKIMWI na UKIMWI, kukabiliana na athari zinazotokana na UKIMWI, utafutaji rasilimali, ufuatiliaji na tathmini. Mfumo huu umeelezwa kwa ufassaha katika kitabu maalum kinachoitwa "Zanzibar National Multi sectoral HIV Monitoring and Evaluation System: Operational Framework, 2005/06 - 2008/09."



### الجزء الخلفي من المنشور

#### 3 Kwa nini tunahitaji mfumo wa ufuatiliaji?

- Ili Tume ya UKIMWI Zanzibar iweze kutekeleza vyema majukumu yake, inahitaji muongozo unaoifahamika ambao unaelezea jinsi ya kukusanya taarifa za UKIMWI kutoka kwa wadau wote wanahusika na kazi za kupambana na UKIMWI hapa Zanzibar.
- Ni muhimu kufahamu na kutathmini mafanikio yanayopatikana na matatizo yanayojitokeza katika kupambana na UKIMWI katika taifa.
- Itapelekea kupatikana kwa taarifa zilizo sahihi zitakazochambuliwa na kutoa picha inayoonesha kiasi cha utekelezaji wa mpango wa taifa wa kupambana na UKIMWI.
- Utaratibu maalum wa ufuatiliaji utakaofuatwa na wadau wote katika ngazi mbali mbali utawezesha kugundua namna ya kutekeleza mbinu za mapambano kwa uhakika zaidi.

#### 4 Shabaha ya Mfumo wa Ufuatiliaji

Mfumo huu unalenga katika kuweka utaratibu utakaoweza Tume ya UKIMWI Zanzibar pamoja na wadau wake wote kufuatilia ueneaji na athari zinazotokana na UKIMWI, kufuatilia ubora na kutathmini ufanisi wa harakati za kupambana na UKIMWI nchini kwa kutumia taarifa zilizo sahihi zitakazotolewa na wadau.

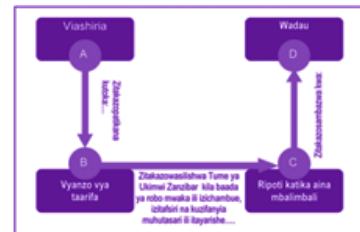
#### 5 Mfumo huu umejengwa vipi?

- Mfumo huu umejengwa katika mambo yafuatayo:
- Viashirika vitakavyotumika kupima utekelezaji wa shughuli za UKIMWI
  - Vyanzo vitakavyohusika kutoa taarifa zinazohitajika
  - Njia zitakazotumika kutoa ripoti zinazotokana na uchambuzi wa taarifa zilizo kusanywa
  - Namna Tume ya UKIMWI na wadau watakavyouendesha mfumo mzima ili uwe. Endelevu

#### 6 ZHAPMoS ni nini?

Ni utaratibu au mfumo uliowekwa kufanya ufuatiliaji wa shughuli za kila siku za programu zinazotekelezwa na taasisi zote (taasisi za Serikali, taasisi za Serikali, sekta binafsi, asasi za kijamii, Kamati za UKIMWI wilaya na shehia). Kutakuwa na fomu maalum za ZHAPMoS ambazo wadau wote isipokuwa sekta ya afya wanalizimika kuzijaza katika kipindi cha robo mwaka na kuziwasilisha watakatolelekeza.

Mchoro 1: Muundo wa utekelezaji wa Mfumo wa Taifa wa Ufuatiliaji na Tathmini wa Shughuli za UKIMWI Zanzibar



#### 7 Vipiti taasisi yako itasaidia kutekeleza mfumo huu?

Kama wewe ni mda utasaidia kutekeleza mfumo huu kwa:



Kujaza fomu za ZHAPMoS pamoja na kutoa taarifa / ripoti ya shughuli unazotekeleza kwa kuziwasilisha katika ngazi husika na kwa wakati uliowekwa.



Kutumia ripoti zitakazotolewa zinazotokana na taarifa za ufuatiliaji na tathmini ili kuboresha upangaji na utekelezaji wa shughuli zako.

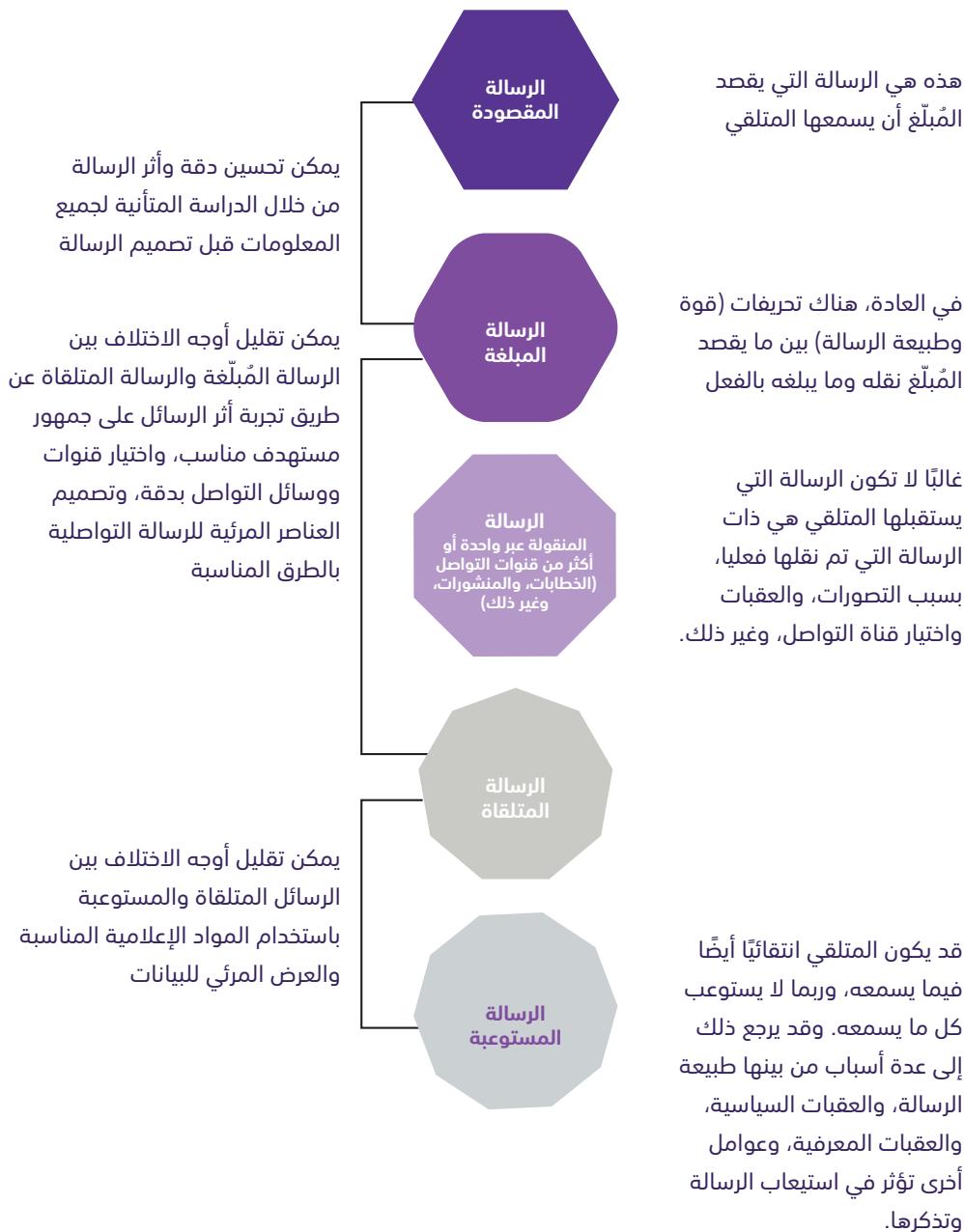


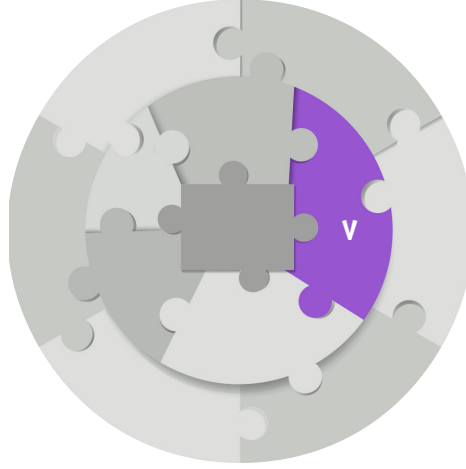
Kuwashawishi wenzako nao washiriki katika kutekeleza mfumo huu na kubadilisha uzoefu unaoapatikana.

المصدر: لجنة الإيدز في زنجبار

## الملحق "ب": قنوات التواصل

يهدف التواصل في الأساس إلى تحقيق غرض واحد أو مجموعة مكونة من ثلاثة أغراض تتمثل في الإبلاغ والتوجيه والتأثير. وهناك فرق بين الرسالة المراد إبلاغها، والرسالة المبلغة بالفعل، والرسالة التي يسمعها المتلقي، والرسالة التي يتذكرها المتلقي ويستخدمها لاتخاذ إجراء (Vercic، غير مؤرخ). عند صياغة رسائل التواصل، من المهم الحفاظ على أن تكون الرسالة المقصودة (ما يريد الشخص إبلاغه) قريبة قدر الإمكان من الرسالة المتلقاة (والمستوعبة). ويلخص الشكل أدناه الإجراءات المحددة التي يمكن اتخاذها لزيادة احتمالية أن تكون الرسالة المقصودة قريبة من تلك المستوعبة قدر الإمكان.





## الفصل ٧

# المتابعة المنتظمة

### أهداف الفصل

يهدف هذا الفصل إلى تمكينك من إدارة مختلف أنواع بيانات المتابعة المنتظمة التي تحتاج مؤسساتك إلى جمعها، وتقديم تقرير بشأنها، واستخدامها بشكل يحقق أقصى فائدة لها.

### المعرفة والمهارات التي يشتمل عليها الفصل ٧

- أ) فهم مزايا المتابعة المنتظمة في تفسير حقائق البرنامج وآثاره
- ب) شرح عمليات إدارة البيانات المنتظمة الست وآليات تنفيذها للآخرين
- ج) إضافة عنصر الانتباه إلى كل خطوة من خطوات عملية إدارة جودة البيانات
- د) معرفة كيفية الربط بين جهود إدارة البيانات المنتظمة في المؤسسة، ونظيراتها في الوزارة الحكومية الوطنية، أو أي نظام رئيسي آخر في مؤسساتك، وكيفية إنشاء قائمة بمتطلبات التقرير الوطنية داخل نظام المتابعة المنتظمة في مؤسساتك
- هـ) معرفة كيفية ربط بيانات متابعة البرنامج بالبيانات المالية في مؤسساتك
- و) تصميم وتطوير نظام متابعة منتظمة جديد في مؤسساتك
- ز) كتابة إرشادات لإجراء المتابعة المنتظمة في مؤسساتك

## قبل أن تبدأ...

خصّص بضع دقائق من وقتك لقراءة الأسئلة التالية بتمعن. فقد تجد أنه من المفيد تدوين إجاباتك عنها. وخلال دراستك لهذا الفصل، قارن إجاباتك بآراء المؤلفين.

- ما أنواع بيانات المتابعة المنتظمة؟
- ما التحديات الأساسية التي تواجه بيانات المتابعة المنتظمة؟
- كيف تتدفق البيانات المنتظمة في مؤسستك؟
- هل توجد تأخيرات في تقديم تقرير البيانات المنتظمة؟
- هل جميع البيانات المنتظمة جيدة في مؤسستك؟

توجد أنواع كثيرة من البيانات التي يمكن أن تفيد المؤسسات وتقدم لها معلومات بخصوص فعالية برامجها وتنفيذها. وإذا تمكّنّا من إدارة بيانات المتابعة المنتظمة جيّدًا، فسنتمكن من الحصول على مقدار هائل من المعلومات والاشتغال عليها بطريقة منهجية لنحقق فوائد حقيقية لمؤسساتنا. ويشرح هذا الفصل فوائد المتابعة المنتظمة داخل المؤسسة، وعمليات إدارة البيانات الموحدة الست المطبقة على البيانات المنتظمة، وكيفية تصميم ووضع نظام متابعة منتظمة.

## ١. مقدمة

"ليس كل ما يهم يمكن إحصاؤه، وليس كل ما يمكن إحصاؤه مهمًا."

ألبرت أينشتاين (١٨٧٩-١٩٥٥)

إن المحرك الرئيسي لأي نظام للمتابعة والتقييم هو بياناته. وتتحدد البيانات التي يلزم إدراجها، من قبل نظام المتابعة والتقييم، من خلال المؤشرات وأسئلة البحث الواردة في خطة المتابعة والتقييم (طالع الفصل الرابع: خطط المتابعة والتقييم). وتتطلب المؤشرات المختلفة (مؤشرات المدخلات ومؤشرات المخرجات ومؤشرات الحاصلات ومؤشرات الآثار) في نظام المتابعة والتقييم ثلاثة أنواع من مصادر البيانات تتمثل في: البيانات المنتظمة والدورية والتي تُجمع مرة واحدة، كما يوضح الجدول ج ٧-١.

### الجدول ج ٧-١: أنواع مصادر البيانات للأنواع المختلفة من المؤشرات

| نوع المؤشر     | الإطار الزمني لجمع البيانات  | أنواع مصادر البيانات                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مدخلات/إجراءات | بشكل متواصل                  | مصادر البيانات المنتظمة مثل الإحصاءات المتعلقة بالتعليم أو الخدمات الحكومية الأخرى<br>مصادر البيانات المنتظمة مثل بيانات المتابعة المنتظمة حول مواد التدريب التي يتم إعدادها للمدارس                                                                                                   |
| المخرجات       | ربع سنوي أو نصف سنوي أو سنوي | مصادر البيانات المنتظمة مثل الإحصاءات المتعلقة بالتعليم أو الخدمات الحكومية الأخرى<br>مصادر البيانات المنتظمة مثل بيانات المتابعة المنتظمة حول تغيب المعلمين أو عدد الزيارات التي يقوم بها موظفو الإرشاد الزراعي<br>مصادر البيانات الدورية مثل المسوحات المتعلقة بمقابلة مغادرة الموظف |
| الحاصلات       | من عام إلى ٣ أعوام           | مصادر البيانات الدورية مثل المسوحات المجتمعية<br>مصادر البيانات التي تُجمع لمرة واحدة مثل الدراسات الخاصة (البحث أو التقييم)                                                                                                                                                           |
| الأثر          | من عامين إلى ٥ أعوام         | مصادر البيانات الدورية مثل تلك المنبثقة عن المراقبة<br>مصادر البيانات الدورية مثل المسوحات المجتمعية<br>مصادر البيانات التي تُجمع لمرة واحدة مثل الدراسات الخاصة (البحث أو التقييم)                                                                                                    |

المصدر: اقتبس المؤلفان من مؤسسة Global Fund (الصندوق العالمي) ومجموعة أدوات المتابعة والتقييم الخاصة بمنظمة الصحة العالمية، ٢٠٠٦

يجسد كل نوع من هذه الأنواع الثلاثة من مصادر البيانات العناصر التي تتألف منها الحلقة الوسطى (جمع البيانات وتسجيلها والتحقق منها) من العناصر الـ ١٢ التي يتكون منها النظام الوظيفي للمتابعة والتقييم، والتي يتم تناولها في هذه الدورة التدريبية في الفصول التالية:

- مصادر البيانات المنتظمة (الفصل السابع: المتابعة المنتظمة - هذا الفصل)
- مصادر البيانات الدورية (الفصل الثامن: المسوحات الدورية)



- مصادر البيانات التي تُجمع لمرة واحدة (الفصل الحادي عشر: التقييم والبحث)

**كيفية تنظيم هذا الفصل:** يبدأ الفصل السابع بمعلومات عامة وتعريفات تتعلق بأنظمة المتابعة المنتظمة (القسم الثاني). ويتم تناول النتائج المرجوة لهذا الفصل في القسم الثالث. يقدم القسم الرابع فوائد المتابعة المنتظمة كجزء من نظام المتابعة والتقييم الوطني، ويبين أن بيانات المتابعة المنتظمة تقدم معلومات بخصوص آثار البرنامج وحجمه، والقضايا المتعلقة بالمدخلات أو المخرجات، مثل مصادر التمويل، وبروتوكولات تنفيذ البرنامج. ويستعرض القسم الخامس، بدوره، قضايا التنفيذ. ويوجد دليل إرشادي واحد خاص بهذا العنصر: كيفية تصميم نظام متابعة برنامج جديد (القسم السادس). ويختتم الفصل بملخص للدروس المستفادة (القسم السابع)، إلى جانب تدريب عملي لترسيخ ما تعلمته في هذا الفصل (القسم الثامن).

## ٢. معلومات أساسية وتعريفات

(أ) **بيانات المتابعة المنتظمة:** بيانات المتابعة المنتظمة هي بيانات تنتج جرّاء تنفيذ البرنامج، أو النشاط، أو الخدمة، ومن أمثلتها سجلات الحضور التي يتم ملء بياناتها في المدارس يوميًا. ويمكن تمييز بيانات المتابعة المنتظمة حسب طبيعة البيانات (بيانات الإحصاء السكاني بخصوص الطلب على الخدمات، وبيانات متابعة البرنامج المنتظمة بخصوص تزويد الخدمات، وبيانات المتابعة المالية المنتظمة)، أو حسب الموقع حيث يتم إنتاج البيانات (مثل البيانات في المنشآت الصحية، أو في المجتمع)، أو حسب أنواع المؤسسات التي تنتج البيانات (القطاع العام، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني).

### ١. أنواع البيانات المنتظمة استنادًا إلى طبيعة البيانات

عند تصنيف البيانات المنتظمة حسب النوع، ينبغي أن تسأل دائمًا "ما البيانات؟" يمكن تمييز ثلاثة أنواع عامة من البيانات المنتظمة:

- **البيانات من النوع الذي يُحصل عليه من الإحصاء، بخصوص الحاجة إلى (أو الطلب على) الخدمات.** هي بيانات بخصوص الأشخاص أو المجموعات التي تحتاج إلى الخدمات، مثل اليتامى والأطفال المعرضين للخطر، والعائلات الفقيرة التي لا تستطيع التكيف مع التراجع الاقتصادي، أو أي شيء آخر مشابه. يمكن أن تكون هذه البيانات أيضًا عن أشياء مثل، الإدارات الحكومية المحلية، أو الجماعات المجتمعية التي تحتاج إلى الدعم. ويتم عادة جمع هذه البيانات إما باستخدام السجلات (مثل سجل اليتامى في إدارات المجالس المحلية)، أو عبر الإحصاء السكاني الذي يحدد المحتاجين. ولا تعني حقيقة وجود شخص أو مجموعة أو مؤسسة في سجل أو قائمة من يحتاجون الخدمات أنه سيتم بالضرورة تقديم الخدمات إليهم. ولكن، من المفيد استخدام قائمة كهذه كنقطة البداية لتحديد أي الخدمات ينبغي تقديمها في أي المناطق، وإلى أي المجموعات. وإذا كان يتم الاحتفاظ ببيانات كهذه بصورة دورية، فسيتمكن استخدامها في تحديد تغطية الخدمات (انظر القسم الثالث للاطلاع على المزيد من التفاصيل).

• **بيانات متابعة البرنامج المنتظمة (أو البيانات المتعلقة بعرض الخدمات)** هي بيانات تتعلق بالإجراءات أو المخرجات المتحققة كنتيجة فورية لتنفيذ نشاط من قبل مقدمي الخدمات. ويُشار إليها أحيانًا باللغة الدارجة باسم *التعداد* (عدد الأشخاص في ورشة العمل، أو عدد الكتب الدراسية الجديدة التي تم توزيعها، وما شابه)، وتُستخدم أساسًا في **متابعة** التقدم في تنفيذ البرامج. في العادة، تُعدّ بيانات متابعة البرنامج المخرجات. وللتعبير عن هذا بطريقة مختلفة، هذه "بيانات تُستخدم في متابعة الأنشطة والخدمات عبر نظام متابعة يضمن أن يقوم جميع الشركاء بتقديم تقارير البرامج المنظمة بطريقة منتظمة، والتي تم التحقق منها عبر جهة خارجية" (Wilson, 2004:103).

• **بيانات المتابعة المالية المنتظمة** هي بيانات بخصوص المدخلات المستخدمة في تنفيذ الأنشطة، أي التمويل المقدم للبرامج. وتتابع المصروفات المالية عبر نظام إدارة مالية، يدوي أو باستخدام الحاسوب، تتبعه المؤسسة.

## ٢. أنواع البيانات المنتظمة استنادًا إلى موقع إنتاج البيانات

من المهم أن يميز نظام المتابعة المنتظمة بين تدفقات البيانات، وعمليات إدارة البيانات استنادًا إلى الموقع حيث يتم إنتاج البيانات. وحتى يمكن التمييز بينها، أسأل "أين يوجد المكان حيث تسجيل البيانات لأول مرة؟" على سبيل المثال، من المهم التمييز بين البيانات بخصوص خدمات فيروس نقص المناعة البشرية (HIV) التي يتم تنفيذها في المنشآت الصحية، والبيانات المتعلقة بخدمات فيروس نقص المناعة البشرية التي يتم إنتاجها في أماكن العمل أو المواقع المجتمعية الأخرى.

## ٣. أنواع البيانات المنتظمة استنادًا إلى نوع المؤسسة التي تنتج البيانات

من المهم عند فهم تدفق البيانات أن يتم فصل البيانات حسب نوع المؤسسة التي تنتج البيانات. ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع أساسية من المؤسسات: مؤسسات القطاع الخاص (الشركات)، والقطاع العام (الإدارات الحكومية، والوزارات، والهيئات)، والمجتمع المدني.

## الجمع بين أنواع البيانات المنتظمة

يمكن الجمع بين أنواع البيانات المنتظمة لفهم أوجه ارتباط أنواع البيانات المنتظمة المختلفة ببعضها بعضًا فهُمًا أفضل. يوضح الجدول ج ٧-٢ هذه العلاقات بالاستعانة بمثال من قطاع التعليم.

لتحصل وزارة التعليم على بيانات شاملة، ينبغي أن تجمع البيانات نفسها من المدارس الحكومية والمدارس المجتمعية، التي تشرف على تشغيلها كل من وزارة التعليم والمنظمات غير الحكومية.

ب) **عمليات إدارة البيانات المنتظمة:** عند إدارة أي نوع من البيانات المنتظمة، ينبغي أن تسعى كل مؤسسة إلى تنفيذ العمليات الست لإدارة البيانات المنتظمة (Kemerer (ed.) et al., 2007):

- **الحصول على البيانات:** يستلزم الإجراء الأول لإدارة البيانات تدوين البيانات أو كتابتها في نماذج موحدة مصممة من أجل هذا الغرض. ويمكن أن تكون النماذج عبارة عن نماذج ورقية، أو سجلات، أو نماذج إلكترونية على الحاسوب (مثل سجلات حضور ورشة العمل). وإن لم تُنفذ هذه الخطوة فلن تكون هناك بيانات يمكن إدارتها.
- **جمع البيانات:** ينبغي جمع البيانات بطريقة منتظمة وأن يتم تجميعها من مصادر البيانات المختلفة وترتيبها. على سبيل المثال، قد يُطلب من الميسرين إرسال جميع سجلات حضور ورشة العمل إلى شخص واحد في المؤسسة.
- **ترتيب البيانات:** بعدما يتم جمع البيانات المنتظمة، ستكون الخطوة التالية هي القيام بتجميع ترتيبها. ويعني هذا جمع أو إضافة البيانات الفردية إلى بيانات الملخص. على سبيل المثال عند إدخال البيانات في نموذج تقرير ورشة العمل الشهري الذي يلخص بيانات ورشة العمل من مصادر متعددة.

#### الجدول ج ٧-٢: الجمع بين أنواع البيانات المنتظمة

| موقع إنتاج البيانات<br>(الموقع نفسه حيث تُقدم الخدمة)                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                   | نوع المؤسسة التي تنتج البيانات                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المدارس الحكومية<br>(المدارس التي أنشأتها الحكومة)                                                                                                                                                                | المدارس المجتمعية<br>(المدارس المحلية التي يُنشئها المجتمع المحلي)                                                                                                                                                |                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• سجلات بأعداد الطلاب المُسجلين في كل صف</li> <li>• بيانات متابعة البرنامج بخصوص حضور المدرسين والتلاميذ</li> <li>• بيانات المتابعة المالية بخصوص نفقات المدرسة</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• سجلات بأعداد الطلاب المُسجلين في كل صف</li> <li>• بيانات متابعة البرنامج بخصوص حضور المدرسين والتلاميذ</li> <li>• بيانات المتابعة المالية بخصوص نفقات المدرسة</li> </ul> |                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• سجلات بأعداد الطلاب المُسجلين في كل صف</li> <li>• بيانات متابعة البرنامج بخصوص حضور المدرسين والتلاميذ</li> <li>• بيانات المتابعة المالية بخصوص نفقات المدرسة</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• سجلات بأعداد الطلاب المُسجلين في كل صف</li> <li>• بيانات متابعة البرنامج بخصوص حضور المدرسين والتلاميذ</li> <li>• بيانات المتابعة المالية بخصوص نفقات المدرسة</li> </ul> | <b>المدارس التي تشرف على تشغيلها وزارة التعليم</b><br><br><b>المدارس التي تُشرف على تشغيلها المنظمات غير الحكومية</b> |

**طبيعة البيانات:** يشتمل الجدول على "بيانات التعداد" بخصوص عدد الأطفال المسجلين في المدرسة، وبيانات متابعة البرنامج بخصوص معدلات حضورهم، والبيانات المالية المنتظمة بخصوص الشؤون المالية في المدرسة.

• **تحليل البيانات:** يمكن تحليل البيانات بعدما يتم تدوينها (تجميعها وترتيبها). ويمكنك تحليل البيانات من خلال دراسة كيفية تغير ملخص البيانات (مثل عدد الأشخاص الذين حضروا ورشة العمل) بمرور الوقت أو من خلال مقارنة عدد الأشخاص الذين حضروا التدريب بعدد من كنت تخطط لحضورهم. ويمكنك أيضًا تنفيذ بعض العمليات الحسابية الإحصائية الوصفية الأساسية (مثل حساب المتوسط، والمنوال، والوسط).

• **تقديم تقارير عن البيانات:** بالإضافة إلى تحليل البيانات، من الضروري دائمًا أن يتم تقديم تقارير عن البيانات إلى موقع آخر، مثل المقر الرئيسي للمؤسسة، أو المقار الرئيسية للوزارة. بيد أن تقديم تقارير عن البيانات إلى مؤسسة أخرى ليس الغرض الرئيسي من جمع البيانات. ينبغي أولاً وفي الأساس أن تقوم مؤسستك بجمع البيانات المنتظمة التي تحتاجها لمتابعة تنفيذ برامجها حتى تتمكن من الإجابة عن سؤال "هل نقوم بتنفيذ ما قلنا إننا سنفعله في خطتنا السنوية؟"

• **استخدام البيانات:** ينبغي في النهاية، وهذا هو الأمر الأهم، أن تستخدم البيانات لمساعدتك في اتخاذ القرارات. فعلى سبيل المثال، يُمكنك اكتشاف أنه تم تدريب عدد أقل من الأشخاص عما هو مُخطط من اتخاذ إجراءات تصحيحية، حيث يمكن أن تتحدث إلى الموظفين المعنيين، ثم معالجة أسباب هذا النقص. يساعد أيضًا استخدام البيانات المنتظمة على تحقيق أقصى قدر من الفعالية إذا قمت، في أثناء التخطيط، بتحديد أهداف برنامجك السنوية. هذا المفهوم تم شرحه بمزيد من التفصيل أدناه في القسم ٥(هـ) من هذا الدليل.

(ج) **جودة البيانات:** يشير مصطلح جودة البيانات إلى مدى التزام البيانات بالأبعاد الستة للجودة، والتي تتمثل في الصحة والموثوقية والتمام والدقة وحسن التوقيت والنزاهة (يقدم الجدول ج ٧-٣ تعريفات مفصلة لكل من هذه الأبعاد) (الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية "USAID"، ٢٠٠٧). "حتى يمكن إنتاج بيانات عالية الجودة وجعلها تتدفق عبر نظام إدارة البيانات، ينبغي تنفيذ بعض العناصر التنفيذية الرئيسية على جميع مستويات النظام" (The Global Fund et al., 2008).

ومن ثم فإن جودة البيانات جزء لا يتجزأ من إدارة البيانات المنتظمة. ومن الأساسي عند إدارة البيانات المنتظمة أن تتم مراعاة إشكاليات جودة البيانات عبر القيام بعمليات إدارة البيانات الست. وبالتالي، فإن جودة البيانات لا تعد عملية إضافية لإدارة البيانات لأن المرء يحتاج إلى النظر في كيفية تحديد الأبعاد الستة لجودة البيانات خلال كل عملية من عمليات إدارة البيانات وتنفيذها وفقًا لذلك.

### الجدول ج ٧-٣: التعريفات الوظيفية المتعلقة بجودة البيانات

| البعد الخاص بجودة البيانات | التعريف الوظيفي                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>الدقة</b>               | تُعرف أيضًا بصحة البيانات. يتم النظر إلى البيانات الدقيقة باعتبارها صحيحة: حيث تقيس البيانات ما يُرتجى منها قياسه. وتقلل البيانات الدقيقة من نسبة وجود أخطاء (على سبيل المثال، وجود تحيز في عملية التسجيل أو تحيز القائم بإجراء المقابلات الرامية إلى جمع البيانات، وأخطاء النسخ، وأخطاء أخذ العينات) إلى درجة لا تُذكر. |

| البعد الخاص<br>بجودة البيانات | التعريف الوظيفي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الموثوقية                     | ترتكز البيانات التي يتم إنشاؤها من خلال نظام المعلومات الذي يستخدمه البرنامج ذو الصلة إلى البروتوكولات والإجراءات التي لا تتغير وفقًا لمن يستخدم البيانات ووقت أو عدد مرات استخدامها. وتحظى البيانات بالثقة لأنه يتم قياسها وجمعها على نحو متسق.                                                                                                                                              |
| التمام                        | يشير التمام إلى أن نظام المعلومات الذي تُشتق منه النتائج شامل أو كامل بشكل مناسب، ويمثل القائمة الكاملة للأشخاص أو الوحدات المؤهلة وليس مجرد جزء صغير من القائمة.                                                                                                                                                                                                                             |
| الدقة                         | تشير الدقة إلى أن البيانات تتمتع بتفاصيل كافية. فعلى سبيل المثال، يتطلب أحد المؤشرات معرفة عدد الأفراد الذين تلقوا استشارات وفحوصات تتعلق بفيروس نقص المناعة البشرية (HIV)، وحصلوا على نتائج فحوصاتهم، على أن يتم تقسيمهم حسب النوع الاجتماعي للفرد. ويفتقر نظام المعلومات ذو الصلة إلى الدقة إذا لم يكن مصممًا بحيث يتم تسجيل النوع الاجتماعي للفرد الذي تلقى الاستشارة والفحص الطبي المحدد. |
| حُسن التوقيت                  | تتسم البيانات بأنها حسنة التوقيت عندما تكون مُحدثة (حالية)، وعندما تكون المعلومات متاحة في الوقت المحدد. ويتأثر حُسن التوقيت بالعوامل التالية: (١) معدل تحديث نظام المعلومات في النظام؛ (٢) معدل تغيير أنشطة البرنامج الفعلية؛ و (٣) وقت استخدام المعلومات أو الحاجة إليها فعليًا.                                                                                                            |
| النزاهة                       | تتحقق النزاهة عندما تكون البيانات التي تم إنشاؤها بواسطة نظام معلومات البرنامج محمية من أي تحيز أو تلاعب متعمد لأسباب سياسية أو شخصية.                                                                                                                                                                                                                                                        |

المصدر: الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID)، ٢٠٠٧

د) **العلاقة بين جودة البيانات وعمليات إدارة البيانات المنتظمة:** أحد أكثر الأسئلة شيوعًا هو لماذا لا يكون التحكم في/ضمان/إدارة جودة البيانات أحد عمليات إدارة البيانات الست. الإجابة أن جودة البيانات ينبغي أن تكون جزءًا لا يتجزأ من كل خطوة من خطوات إدارة البيانات المنتظمة: الحصول على البيانات، وجمعها، وترتيبها، وتحليلها، وتقديم تقارير بشأنها، واستخدامها.

### ٣. النتائج المراد تحقيقها عند تنفيذ هذا العنصر

#### النتيجة طويلة المدى:

- استخدام البيانات المنتظمة عالية الجودة وفي الوقت المناسب في التقدير المنتظم لتنفيذ البرنامج، وفي اتخاذ القرارات لتحسين البرامج.

## النتائج قصيرة ومتوسطة المدى:

- نماذج المتابعة المنتظمة، وتدفق البيانات، والدليل التوجيهي
- عمليات إدارة البيانات المطبقة على البيانات المنتظمة (الحصول على البيانات، وجمعها، وترتيبها، وتحليلها، واستخدامها، وتقديم تقارير بشأنها)
- الإجراءات المنتظمة لنقل البيانات من المستوى شبه الوطني إلى المستوى الوطني

### وقفة للتفكير (١):

ما أنواع البيانات التي يتم جمعها ومتابعتها بصورة منتظمة من قبل مؤسستك؟ هل تُرسل البيانات إلى مؤسستك من مؤسسات أخرى؟ هل يتم تنسيق الجهود لمواءمة النظم لمتابعة تلك البيانات؟ كيف تعمل عمليات إدارة البيانات المنتظمة الست في مؤسستك؟ هل يمكنك ذكرها؟ كم عدد النتائج قصيرة ومتوسطة المدى المذكورة هنا التي لوحظت في مؤسستك؟

## ٤. فوائد المتابعة المنتظمة كجزء من نظام المتابعة والتقييم

قد تتساءل عند تنفيذ أنظمة المتابعة والتقييم "هل من الضروري حقًا جمع البيانات المنتظمة؟" الإجابة هي "نعم" للأسباب التالية:

(أ) **توفر المتابعة المنتظمة البيانات، وهذا من شأنه أن يساعد على تفسير التغييرات على مستوى الحصائل والآثار.** ويلزم إجراء التدخلات لتنفيذ تغييرات على مستوى أعلى في السلوكيات وفي المجتمع. وينبغي متابعة تنفيذ تلك البرامج وتقديم المدخلات لتحقيقها؛ وتساعد البيانات في تفسير التغييرات الإيجابية أو السلبية (أو عدم وجود تلك التغييرات) على مستوى أعلى.

(ب) **تقدم المتابعة المنتظمة بيانات أنية بحيث يمكن استخدامها في المتابعة اليومية، والتنسيق، وتخطيط البرنامج.** ترصد بيانات المتابعة المنتظمة التغيرات على مدار الوقت، وذلك بخلاف المسوحات وبيانات المراقبة (انظر الفصل ٨) التي تقدم لمحة في وقت محدد. ويمكن استخدام بيانات المتابعة المنتظمة في التحقق من صحة بيانات تغطية الخدمة في البرنامج والتي تم استخلاصها من خلال المسوحات والمراقبة. ويمكن استخدام كل من بيانات المتابعة المنتظمة وبيانات المسح في تقدير مدى تغطية البرنامج، ولكن هناك بعض الاختلافات (انظر الجدول ج ٧-٤). وتُبيّن بيانات المتابعة المنتظمة تقديم خدمات البرنامج حسب المنطقة الجغرافية، ويمكن جمعها حسب المستوى شبه الوطني، وقد لا يكون هذا ممكنًا دائمًا مع بيانات المسح.

## الجدول ج ٧-٤: الاختلافات بين استخدام بيانات المتابعة المنتظمة والمسح بالعينة في تحديد نطاق تغطية الخدمة

| نظام المتابعة المنتظمة                                                                                                                   | المسح بالعينة لقياس نطاق تغطية البرنامج                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| يجمع البيانات من نوع الإحصاء السكاني بخصوص جميع من يحتاجون إلى الخدمات (الأفراد، أو المجموعات، أو المؤسسات التي سيتم استهدافها بالخدمات) | يختار عينة ممثلة للمستفيدين                                                                                             |
| يجمع بيانات المتابعة المنتظمة بخصوص البرامج التي تم تنفيذها، من المؤسسات التي تنفذ تلك البرامج                                           | يجمع البيانات من المستفيدين من البرنامج (أي الأشخاص، أو المجموعات، أو المؤسسات التي تحصل على خدمات/فوائد البرامج)       |
| يجمع البيانات من جميع المؤسسات التي تنفذ البرامج                                                                                         | يحدد المجيبين على أساس العينة                                                                                           |
| يعتمد على منفذي البرامج لإرسال تقارير بشأن البيانات                                                                                      | يجمع البيانات بنشاط من المستجيبين                                                                                       |
| يقدم تعقيبات إلى منفذي البرامج                                                                                                           | لا يقدم تعقيبات للمجيبين على المسح كل على حدة                                                                           |
| يغطي جميع المناطق الجغرافية حيث يتم تنفيذ البرامج                                                                                        | يغطي فقط المناطق المحددة في العينة. (إذا لم تكن العينة تمثل البلد، فإن نتائج المسح ستكون غير ممثلة بالقدر نفسه.)        |
| تجمع المؤسسات البيانات يوميًا وتلخصها كل فصل لإعداد التقارير (أي بصورة منتظمة)                                                           | يتم اختيار المجيبين على أسئلة المسح عند تنفيذ المسح فقط، ويتم تنفيذ المسوحات بصورة دورية فقط، وعادة ما يتم ذلك كل عامين |
| تكاليف التنفيذ ليست باهظة                                                                                                                | تكاليف التنفيذ باهظة                                                                                                    |
| يستهدف منفذي البرنامج، ويجعلهم مسؤولين عن جمع البيانات                                                                                   | لا يستهدف بصورة مباشرة منفذي البرامج، أو يشركهم في جمع البيانات                                                         |

المصدر: المؤلفان

يشرح القسم ٧-٥ كيفية حساب تغطية الخدمة سواء من بيانات المتابعة المنتظمة أو المسح بالعينة.

### ٥. قضايا التنفيذ في برامج المتابعة المنتظمة

#### ٥-١. جمع البيانات التي تحتاج إليها فقط

أحد العيوب الأساسية للمتابعة المنتظمة هو غالبًا الحجم الكبير للبيانات التي يتم تحديد مصادرها، وينبغي جمعها، وترتيبها، وتحليلها، وتقديم تقرير بشأنها، واستخدامها.

إذا علمن أنهم يريدون استخدام كل هذه البيانات، فما كنت طلبتها أبداً



ينبغي عند تصميم نماذج متابعة البرامج أن يكون المبدأ الأساسي الواجب مراعاته هو ما إذا كنت ستستخدم البيانات أم لا. فلا ينبغي أن تجمع البيانات تحسباً لأي طارئ. فمن الأرجح، على سبيل المثال، ألا يلزم جمع بيانات بخصوص أجداد طلاب المدارس.

## ٢-٥. عادةً ما تكون معدلات تقديم التقارير في أنظمة المتابعة الجديدة منخفضة في البداية، ولكن يمكن اتخاذ بعض الإجراءات لتحسين تلك المعدلات

أحد التحديات الأساسية التي تواجهها المؤسسات فيما يتعلق بأنظمة متابعة البرنامج هو كيفية تحسين معدل تقديم التقارير. فقد تطلب الهيئة المُنسقة في بعض الحالات من المؤسسات التي لا تمولها أن تقدم التقارير إليها. تضم الإجراءات التي ثبت نجاحها في تحسين معدل تقديم التقارير ما يلي:

- الحرص على أن تفهم السلطات الحكومية المحلية المسؤولية عن تنسيق البرامج أن إدارة نظام متابعة البرنامج تمثل جزءاً من مسؤولياتهم لضمان الحوكمة الجيدة (تتضمن الحوكمة الجيدة ثلاث جوانب مترابطة: تدفق المعلومات، والشفافية، والمساءلة). ومن أجل هذا السبب فإن نظام متابعة البرنامج ليس مجرد أداة لجمع البيانات، بل هو أكثر من ذلك. وعلى سبيل المثال، عندما يكون النظام فعالاً وجيد التنفيذ، فإنه يمكن أن يكون آلية تنسيق تضمن تدفق البيانات على المستويات شبه الوطنية، ومساعدة السلطات الحكومية المحلية في تحسين حوكمة البرنامج.
- إذا كان تقديم التقارير لازماً، فإن تقديم تقارير بشأن بيانات متابعة البرنامج إلى كيان وطني، مثل وزارة وطنية للصحة أو التعليم، يكون إجبارياً. إذا كان طلب تقديم تقارير بشأن بيانات متابعة البرنامج مضافاً إلى الخطط الاستراتيجية وسياسات برنامج البلد ذات الصلة، فسيساعد هذا في تيسير أعمال المتابعة والتقييم وضمان الامتثال للالتزامات المتعلقة بكتابة التقارير.
- إذا كان نظام المتابعة المنتظمة وطنياً، فينبغي مراعاة وضع خطة مناصرة لنظام متابعة البرنامج (تتضمن الخطة استعراضاً للمواد التواصلية والإعلامية المُعدة لاستهداف الجماهير). وينبغي أن يتضمن ذلك إستراتيجيات لتشجيع الممولين، الذين يقدمون التمويلات مباشرةً إلى المؤسسات القائمة على التنفيذ، على إضافة شرط إرسال تقارير بشأن البيانات إلى قنوات مختلفة في العقود أو الاتفاقيات مع المُنفذين.
- نشر تقرير البرنامج دورياً (كل ربع سنة أو نصف سنة) والذي يوضح مدى تغطية البرنامج في البلد. ويعطي هذا الأطراف المعنية ملخصاً عن فوائد ومكاسب استخدام البيانات في تقرير واقعي يستعرض البيانات التي أرسلتها جميع الأطراف المعنية (كجزء من تقرير البرنامج الربع سنوي).



- نشر قائمة بالمؤسسات التي أرسلت بيانات البرنامج.
- نشر تقرير متابعة برنامج منفصل إلى كل وحدة شبه وطنية (مثل المقاطعة، أو المنطقة، أو أي وحدة إدارية أخرى).
- عقد ورش عمل للتوزيع والتخطيط كل فصل على المستوى شبه الوطني، حيث تتم مناقشة بيانات البرنامج مع جميع الأطراف المعنية. ولضمان عقد ورش العمل تلك، فمن الضروري إضافتها إلى خطط العمل الخاصة بالوحدات شبه الوطنية، وتمويلها.
- تسجيل مؤسسات المجتمع المدني. لقد اختارت بعض الدول أن تُسجل المؤسسات التي تقدم البرامج، وأن تُطبق قوانين البلد التي تنص على أنه يجوز للمؤسسات المسجلة فقط أن تقدم خدمات بعينها، وأن تُصر على أن المؤسسات المسجلة فقط هي التي يمكن تمويلها. ويمكن هذا الإجراءات البلد من التحكم بشكل أفضل في جودة الخدمات، واستهداف جميع المؤسسات التي ينبغي أن تُرسل بيانات متابعة البرنامج بشكل أفضل.

### ٣-٥. بناء القدرات في أنظمة المتابعة أمر أساسي

عند تصميم عملية بناء القدرات الخاصة بأنظمة المتابعة المنتظمة، تذكر التالي:

- لم يسبق للعديد من مُنفذي البرنامج القيام بجمع بيانات المتابعة. ومن ثم يلزم عند بناء القدرات أن يتم التركيز على مهارات المتابعة والتقييم الأساسية، بالإضافة إلى التدريب على كيفية استخدام نماذج متابعة البرنامج.
- الموظفون الذين يعدون تقارير بيانات متابعة البرنامج ويستخدمونها يحتاجون أيضًا إلى مقدمة إلى برنامج الجدولة لتسهيل التحليل السريع للبيانات وإنتاج منتجات المعلومات.
- لا يكفي في العادة عقد ورشة عمل أو دورة تدريبية لمرة واحدة، وينبغي تقديم دعم مستمر وطويل المدى. ينبغي التفكير في زيارات الإشراف التوجيهية أو الداعمة بُغية مساعدة كل متدرب على تعميق فهمه لنظام المتابعة المنتظمة. وينبغي أيضًا تقديم الدعم الفني تصميم أو تخصيص وموائمة أدوات جمع البيانات في البرنامج.
- ربما تشكل تكلفة بناء القدرات، من خلال الزيارات التوجيهية الإضافية، أو زيارات الإشراف الداعمة عقب التدريب مباشرة، عبئًا على ميزانية تنفيذ النظام، لكنها تعد استثمارًا جيدًا في الموارد البشرية.
- استخدام مجموعات البيانات الوهمية في أثناء التدريب بحيث يكتسب المشاركون مهارات عملية في تفسير البيانات من السجلات اليومية وتعبئتها في النموذج الربع سنوي.
- استغلال فرصة التدريب في نظام المتابعة المنتظمة في تكوين كادر من المدربين المحليين المعتمدين لعقد التدريبات على نظام المتابعة المنتظمة وعلى نظام المتابعة والتقييم عمومًا.

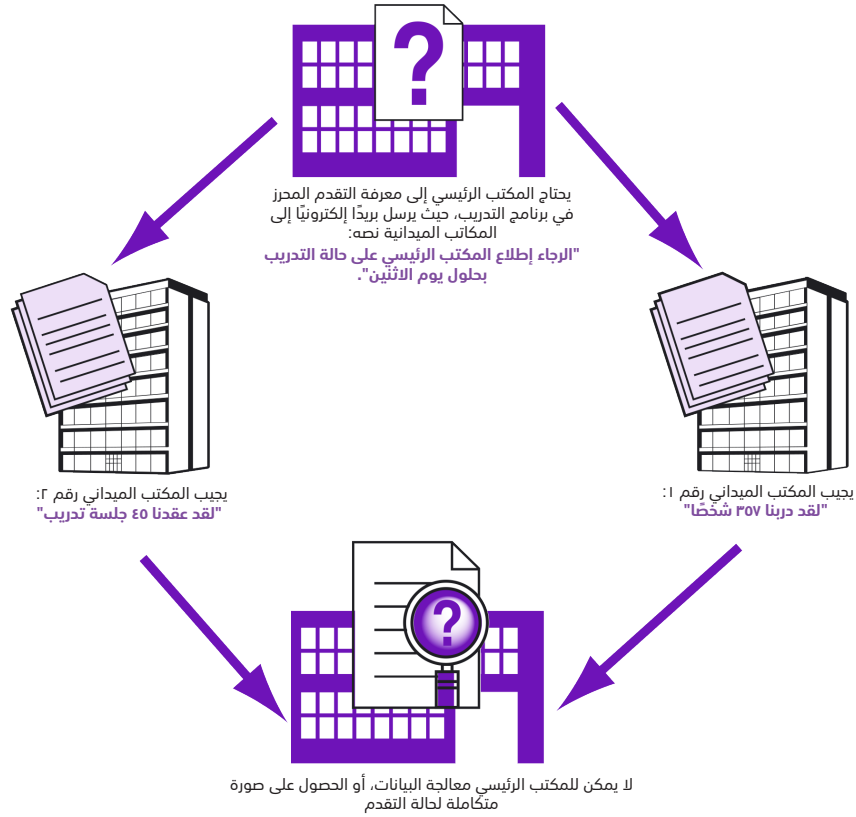
### ٤-٥. وضع نظام لجمع بيانات المتابعة المنتظمة الموحدة على المستوى الوطني

إذا كانت الدولة ترغب في إنشاء نظام وطني للمتابعة المنتظمة، فستقلص عملية توحيد وتنظيم جمع البيانات من مقدار البيانات التي لا يمكن تحليلها أو تجميعها بسبب عدم اتساق عملية جمع البيانات أو تعريفات العمليات (انظر الشكل ج ٧-١).

## ٥-٥. الحاجة إلى متابعة العرض والطلب على البرنامج

إن بيانات متابعة البرنامج المنتظمة، المجمعة من مُنفذي البرامج (أي مقدمي الخدمة)، مطلوبة للحصول على معلومات بخصوص تقديم البرامج (يُقصد بذلك تحديد أي من مُنفذي البرنامج يقدمون أي خدمة إلى أي مجموعة مستهدفة). بالإضافة إلى ذلك، فإن البيانات المُستخلصة من التعداد والمتعلقة بالطلب على البرامج (كم عدد الأشخاص/المجموعات أو المؤسسات في كل منطقة يحتاج إلى دعم) تكون مطلوبة أيضًا لتحديد نطاق تغطية البرنامج من حيث تقديم الخدمة، أو الفجوات في تغطية البرنامج. على سبيل المثال، إذا كانت المؤسسات التي تدعم الأطفال المعرضين للخطر لا تعرف العائلات التي لديها أطفال معرضين للخطر (أي حيث يوجد الطلب على الخدمات)، فلن يمكنها تحديد أهداف الدعم أو تغطية المنطقة المستهدفة (أي عرض الخدمات) تحديدًا دقيقًا. فقد يتطلب قياس الطلب على البرامج الاستعانة بسجلات العائلات أو أدوات جمع البيانات الأخرى التي يتم تحديثها بصورة دورية بحسب تغير الموقف.

### الشكل ج ١-٧: ما سبب أهمية تلقي وتقديم تقارير البيانات الموحدة



المصدر: المؤلفان

## ٦-٥. ربط أنظمة المتابعة بعمليات التخطيط

ينبغي ربط أنظمة المتابعة المنتظمة بكل من عمليات التخطيط والأطر الزمنية للتأكد من إمكانية استخدام بيانات المتابعة في مساعدة المُنفذين في تتبع ما إذا كانوا قد نفذوا ما خططوا له أم لا. يبين المثال أدناه كيف يحدث هذا.

### مثال على استخدام البيانات المنتظمة في التخطيط للتقدم ومتابعته

١. يتم الاحتفاظ بسجل اليتامي في كل مقر من مقار مجلس المقاطعة وتحديثه.
٢. تبلغ جميع مجالس المقاطعات عن عدد اليتامي في المقاطعات إلى وزارة الشؤون الاجتماعية على المستوى الوطني في تاريخ مُحدد.
٣. تحدد وزارة الشؤون الاجتماعية أنه يوجد ٢٠٠ يتيمًا إجمالاً، وأن الهدف هو حتمية الوصول إلى ٤٠٪ من اليتامي الأكثر احتياجًا (٨٠ يتيمًا). وهذا هو الهدف الوطني.

| عدد اليتامي المُسجلين في السجلات في ١ يناير ٢٠٠٩ |            |
|--------------------------------------------------|------------|
| ٦٠                                               | المقاطعة ١ |
| ٤٠                                               | المقاطعة ٢ |
| ٨٠                                               | المقاطعة ٣ |
| ٢٠                                               | المقاطعة ٤ |
| ٢٠٠                                              | الإجمالي   |

٤. تبدأ المؤسسات الآن في التخطيط لعدد اليتامي الذين سيتم الوصول إليهم في كل مقاطعة على حدة:

| المقاطعة ١          | المقاطعة ٢ | المقاطعة ٣ | المقاطعة ٤ | الإجمالي |
|---------------------|------------|------------|------------|----------|
| ٢٤                  | ١٦         | ٣٢         | ٨          | ٨٠       |
| ٦                   | ١٠         | ٢٤         | ٠          | ٤٠       |
| ٢                   | ٦          | ٨          | ٢٤         | ٤٠       |
| الهدف الوطني        |            |            |            |          |
| هدف المؤسسة الأولى  |            |            |            |          |
| هدف المؤسسة الثانية |            |            |            |          |

٥. تضع كل مؤسسة خطة عمل وموازنة لتبين كيف ستحقق العدد المستهدف من اليتامي (انظر الصفحة التالية).

## المؤسسة ١

| النشاط                      | الربع ١                   |            | الربع ٢                                  |             | الربع ٣                                  |             | الربع ٤                                  |              |
|-----------------------------|---------------------------|------------|------------------------------------------|-------------|------------------------------------------|-------------|------------------------------------------|--------------|
|                             | الهدف                     | الميزانية  | الهدف                                    | الميزانية   | الهدف                                    | الميزانية   | الهدف                                    | الميزانية    |
| تدريب مقدمي الرعاية لليتامي | ٥                         | ١٠٠٠ دولار | ٣                                        | ٨٠٠ دولار   | ٠                                        | ٠ دولار     | ٠                                        | ٠ دولار      |
| شراء المواد للدعم           | ٤٠ زبًا موحّدًا ٤٠ كتابًا | ٥٠٠ دولار  | طرود الطعام الأسبوعية الخاصة بـ ٢٠ عائلة | ٢٠٠٠        | طرود الطعام الأسبوعية الخاصة بـ ٣٠ عائلة | ٣٥٠٠ دولار  | طرود الطعام الأسبوعية الخاصة بـ ٤٠ عائلة | ٥٠٠٠ دولار   |
| دعم اليتامي                 | ٠                         | ٠          | ٢٠                                       | ١٥٠٠ دولار  | ٣٠                                       | ١٨٥٠٠ دولار | ٤٠                                       | ٤٠٧٠٠ دولار  |
| الإجمالي                    |                           | ١٥٠٠ دولار |                                          | ٤٣٠٠٠ دولار |                                          | ٥٣٥٠٠ دولار |                                          | ٩٠٧٠٠ دولار  |
| الهدف التراكمي              |                           |            |                                          |             |                                          |             |                                          | ٢٠٢٢٠٠ دولار |

## المؤسسة ٢

| النشاط            | الربع ١                              |              | الربع ٢                                  |              | الربع ٣                                  |              | الربع ٤                                  |              |
|-------------------|--------------------------------------|--------------|------------------------------------------|--------------|------------------------------------------|--------------|------------------------------------------|--------------|
|                   | الهدف                                | الميزانية    | الهدف                                    | الميزانية    | الهدف                                    | الميزانية    | الهدف                                    | الميزانية    |
| شراء المواد للدعم | ٤ طرود طعام أسبوعية خاصة بـ ٢٠ عائلة | ٥٠٠٠ دولار   | طرود الطعام الأسبوعية الخاصة بـ ٢٠ عائلة | ٥٠٠٠ دولار   | طرود الطعام الأسبوعية الخاصة بـ ٣٠ عائلة | ٥٠٠٠ دولار   | طرود الطعام الأسبوعية الخاصة بـ ٤٠ عائلة | ٥٠٠٠ دولار   |
| الإجمالي          |                                      | ١٣٢٣٠٠ دولار |                                          | ١٣٢٣٠٠ دولار |                                          | ١٣٢٣٠٠ دولار |                                          | ١٣٢٣٠٠ دولار |
|                   |                                      |              |                                          |              |                                          |              |                                          | ٥٢٩٢٠٠ دولار |

٦. تبلغ المؤسسات كل ربع سنة عن عدد اليتامى الذين وصلوا إليها

## المؤسسة ١

| النشاط                      | الربع ١                            |             | الربع ٢     |             | الربع ٣     |             | الربع ٤     |              |
|-----------------------------|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
|                             | المتحقق                            | المُنفق     | المتحقق     | المُنفق     | المتحقق     | المُنفق     | المتحقق     | المُنفق      |
| تدريب مقدمي الرعاية لليتامى | ٢                                  | ١٢٤٠٠ دولار | ٤           | ٤٠٠٠ دولار  | ٢           | ٣٠٠٠ دولار  | ٠           | ٠ دولار      |
| شراء المواد للدعم           | ٢٠ زبًا<br>٤٠ موحّدًا<br>٤٠ كتابًا | ٢٤٠٠ دولار  | ١٧٠٠٠ دولار | ١٧٠٠٠ دولار | ٣٢٠٠٠ دولار | ٣٢٠٠٠ دولار | ٥٣١٠٠ دولار | ٥٣١٠٠ دولار  |
| دعم اليتامى                 | ٠                                  | ٠           | ٢٥          | ٢٤٠٠٠ دولار | ٣٠          | ١٩٦٠٠ دولار | ٣٧          | ٣٧٨٠٠ دولار  |
| الإجمالي                    |                                    | ١٤٨٠٠ دولار |             | ٤٥٠٠٠ دولار |             | ٥٤٦٠٠ دولار |             | ٩٠٩٠٠ دولار  |
| الهدف التراكمي              |                                    |             |             |             |             |             |             | ٢٠٥٣٠٠ دولار |

| النشاط            | الربع ١                            |               | الربع ٢     |             | الربع ٣                            |              | الربع ٤     |                |
|-------------------|------------------------------------|---------------|-------------|-------------|------------------------------------|--------------|-------------|----------------|
|                   | المتحقق                            | المُنفق       | المتحقق     | المُنفق     | المتحقق                            | المُنفق      | المتحقق     | المُنفق        |
| شراء المواد للدعم | ٢٠ زبًا<br>٢٠ موحّدًا<br>٢٠ كتابًا | ٢٥٠٠٠ دولار   | ٢٤١٠٠ دولار | ٢٤١٠٠ دولار | ٤٠ زبًا<br>٤٠ موحّدًا<br>٤٠ كتابًا | ٥٦٠٠٠ دولار  | ٥٦٠٠٠ دولار | ٤٢٠٥٠ دولار    |
| دعم اليتامى       | ٣٥                                 | ٤٥٩٨٠ دولارًا | ٣٥          | ٣٤٠٠٠ دولار | ٤٠                                 | ٨٢٣٠٠ دولار  | ٣٢          | ٣٧٨٠٠ دولارًا  |
| الإجمالي          |                                    | ٧٠٩٨٠ دولارًا |             | ٥٨١٠٠ دولار |                                    | ١٣٨٣٠٠ دولار |             | ١٠٩٠٥٠ دولارًا |
| الهدف التراكمي    |                                    |               |             |             |                                    |              |             | ٣٧٦٤٣٠ دولارًا |

٧. يتم تحديد التغطية الوطنية (النسبة المئوية من العدد المستهدف) كل فصل (ربع سنة)، ومن ثم يُعرف مقدار التقدم في التنفيذ

| التمويل   |                      | اليتامي الذين تم الوصول إليهم |        |          |
|-----------|----------------------|-------------------------------|--------|----------|
| المُنْفَق | المحسوب في الميزانية | الفعلي                        | المخطط |          |
| ٨٥٧٨٠     | ١٤٧٣٠٠               | ٣٥                            | ٤٠     | الربع ١  |
| ١٠٣١٠٠    | ١٧٥٣٠٠               | ٦٠                            | ٦٠     | الربع ٢  |
| ١٩٢٩٠٠    | ١٨٥٨٠٠               | ٧٠                            | ٧٠     | الربع ٣  |
| ١٩٩٩٥٠    | ٢٢٣٠٠٠               | ٦٩                            | ٨٠     | الربع ٤  |
| ٥٨١٧٣٠    | ٧٣١٤٠٠               | ٦٩                            | ٨٠     | الإجمالي |

|         |                         |
|---------|-------------------------|
| التغطية | تم تحقيق ٨٦% من الهدف   |
| الإنفاق | تم إنفاق ٨٠% من التمويل |

#### ٧-٥. أهمية الربط بين أنظمة المتابعة المنتظمة من مختلف الهيئات على المستوى الوطني

يعني تبادل البيانات وإعداد تقارير مشتركة/متناسقة على المستوى الوطني أن البيانات المنتظمة الواردة من مصادر مختلفة تحتاج غالبًا إلى الجمع بينها وربطها. بيد أن عملية الربط قد تكون صعبة للأسباب التالية:

- مشاركة المؤسسات والهيئات المختلفة
- قد لا تكون العلاقات بين بعض الهيئات قوية أو قد تكون تنافسية
- قد يوجد في بعض الوزارات أو المؤسسات أنظمة معلومات قائمة بالفعل. وبالتالي، ينبغي ربط النظام الجديد بها
- قد لا تكون أنظمة المتابعة والتقييم في مختلف الهيئات على المستوى نفسه من النضج
- قد لا تكون آليات تقديم التقارير بين المؤسسات والمعاهد مُعرفة تعريفًا واضحًا أو مُلزمة

تم تقديم حلول مختلفة للتعامل مع هذا التحدي، من بينها:

- التطوير المشترك لإطار عمل وزاري حكومي للمتابعة والتقييم، وإطار عمل وطني للمتابعة والتقييم
- توحيد المؤشرات، بحيث يمكن للجهات الفاعلة المختلفة الإبلاغ عن مجموعة واحدة من المؤشرات المستهدفة في خطة المتابعة والتقييم الوطنية
- زيادة مشاركة موظفي المتابعة والتقييم في الهيئة المُنسقة في التنسيق بين قواعد بيانات الوزارات أو المؤسسات الأخرى التي ينبغي جمع البيانات منها، بحيث يمكن أتمتة استخلاص البيانات لإبلاغها
- مشاركة المسؤولين الذين يشغلون مناصب عليا (مثل الأمين الدائم أو الوزير) للموافقة على متطلبات تقديم التقارير

- التخطيط والتنفيذ المشترك لورش العمل التي تُعقد لاستخلاص التعقيبات
- الكتابة المشتركة لتقارير تغطية خدمات البرنامج

## ٨-٥. الفرق بين استخدام البيانات المنتظمة واستخدام المسح بالعينة لتحديد مدى تغطية الخدمة

يبين الشكل أدناه هذا الفرق.

### المبدأ

$$\text{تغطية الخدمة} = \frac{\text{عرض الخدمات}}{\text{طلب الخدمات}}$$

| استخدام المسح العينة                                                                                                                                                                                                                    | استخدام البيانات المنتظمة                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>تغطية الخدمة = <math>\frac{\text{عدد المشاركين في المسح الذين تلقوا الخدمة}}{\text{عدد المشاركين في المسح الذين أُجريت معهم مقابلات}}</math></p>                                                                                     | <p>تغطية الخدمة = <math>\frac{\text{عدد الأشخاص الذين تلقوا الخدمات من مقدمي الخدمات}}{\text{عدد الأشخاص الذين يحتاجون إلى الخدمات، وفقًا لبيانات التعداد السكاني}}</math></p>                                                   |
| <p><b>مثال</b></p> <p>تغطية الأشخاص الذين تم الوصول إليهم برسائل مناهضة للتدخين</p> <p>تغطية الخدمة = <math>\frac{\text{عدد المشاركين في المسح الذين تلقوا الخدمة}}{\text{عدد المشاركين في المسح الذين أُجريت معهم مقابلات}}</math></p> | <p><b>مثال</b></p> <p>تغطية الأشخاص الذين تم الوصول إليهم برسائل مناهضة للتدخين</p> <p>تغطية الخدمة = <math>\frac{\text{عدد الأشخاص الذين تم الوصول إليهم برسالة}}{\text{عدد الأشخاص الذين يحتاجون إلى تلقي الرسالة}}</math></p> |
| <p>تغطية الخدمة = <math>\frac{\text{عدد المشاركين الذين تم الوصول إليهم}}{\text{عدد المشاركين الذين تم سؤالهم}}</math></p>                                                                                                              | <p>تغطية الخدمة = <math>\frac{\text{عدد الأشخاص الذين توصل إليهم مقدمو الخدمات}}{\text{الفئة السكانية التي تبلغ ١٠ أعوام وأكثر (وفقًا للتعداد السكاني)}}</math></p>                                                              |
| <p>تغطية الخدمة = <math>\frac{٣٤٥ \text{ شخصًا قالوا "نعم" في المسح}}{\text{تم سؤال ٨٠٠ شخص}}</math></p>                                                                                                                                | <p>تغطية الخدمة = <math>\frac{٤٥٦٧٨٢ \text{ تم الوصول إليهم}}{٩٥٦٠٤٥ \text{ في الفئة السكانية التي تبلغ ١٠ أعوام وأكثر}}</math></p>                                                                                              |
| <p>تغطية الخدمة = ٤٣%</p>                                                                                                                                                                                                               | <p>تغطية الخدمة = ٤٨%</p>                                                                                                                                                                                                        |
| <p><b>ملاحظات</b></p> <p>قيمة المسح العينة صالحة لجميع الفئات السكانية بشرط اختيار عينة المشاركين بشكل عشوائي، وتكون العينة كبيرة بما يكفي، وخصائصها مماثلة لخصائص عامة السكان الذين يبلغون ١٠ أعوام وأكثر.</p>                         | <p><b>ملاحظات</b></p> <p>تعمل هذه الطريقة بشكل جيد، شريطة أن يكون المقام معروفًا. غالبًا ما يكون المقام مجهولاً أو تقديرًا أوليًا. في هذه الحالة، قد يلزم إجراء مسح.</p>                                                         |

## ٩-٥. بيانات المتابعة النوعية لإكمال بيانات المتابعة الكمية

على الرغم من أهمية بيانات المتابعة، ينبغي جمع بيانات أخرى أيضًا لتوفير رؤية معمقة حول جودة البرنامج وفعاليتها. ويمكن جمع البيانات النوعية بصورة دورية، ودمجها في البيانات الكمية. ومن بين تقنيات جمع البيانات النوعية المبتكرة نذكر منهجية تُسمى التغييرات الأهم (MSC)، والتي تُعرف أحيانًا باسم *المتابعة دون مؤشرات*. ولقد تم بالفعل استخدام منهجية التغييرات الأهم في بعض البرامج. يمكنك زيارة الموقع الإلكتروني: [www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf](http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf) لتنزيل إرشادات منهجية التغييرات الأهم ومعرفة المزيد عن هذه الطريقة.

## ٦. الدليل الإرشادي ج ٧-١: تصميم نظام متابعة منتظمة جديد

يتناول هذا الدليل تصميم نظام متابعة منتظمة جديد على المستوى الوطني (مثل نظام معلومات إدارة التعليم الوطني، أو نظام إدارة بيانات فيروس نقص المناعة البشرية المنتظمة (HIV)). ويمكن أيضًا عند اتباع خطوات مشابهة تحسين أنظمة المتابعة المنتظمة القائمة، أو وضع نظام متابعة منتظمة خاص بالمؤسسة نفسها.

الخطوة ١: الحصول على تأييد الإدارة العليا لإنشاء نظام جمع بيانات جديد

احصل على تأييد الإدارة العليا لوضع النظام، وذلك قصد ضمان استدامته وصيانته مع مرور الوقت. وسيكون تأييد الإدارة والدعم المالي ضروريين لاستمرار النظام على المدى الطويل. عند مناصرة مفهوم النظام والرغبة في كسب تأييد الإدارة العليا، سيكون من المفيد القيام بما يلي:

(أ) الاستعانة بأمثلة أو دراسات حالة من بلدان أخرى لبيان كيفية عمل الأنظمة، والنتائج التي حققتها

(ب) توضيح نوع البيانات الذي سيجمعها النظام

(ج) بيان كفاءة التكاليف طويلة المدى للنظام من خلال المقارنة بين تكاليف إجراء مسوحات منتظمة

(د) إعداد القائمين على الإدارة وتهيئتهم لتقبل تكاليف بدء النظام المرتفعة نسبيًا بسبب جهود بناء القدرات واسعة النطاق التي ينبغي تنفيذها، ولكن ينبغي الإشارة إلى قيمة هذا الاستثمار في الموارد البشرية.

**ما يتم تقديمه:** موافقة (يُفضل أن تكون كتابية) الإدارة العليا في المؤسسة.



الخطوة ٢: مناقشة إنشاء النظام الجديد مع شركاء التنمية، والموظفين على المستوى الوطني، ومجموعة الأعمال الفنية للمتابعة والتقييم

يتفق شركاء التنمية على استخدام أنظمة المتابعة والتقييم على مستوى البلد. ويشير هذا إلى أنه حالما يتم تطبيق نظام المتابعة المنتظمة الوطني، فينبغي الحصول على البيانات منه بدلاً من إنشاء أنظمة متابعة موازية. وينبغي أن يدرك هؤلاء الشركاء الغرض من وضع نظام متناسق، كما ينبغي إبلاغهم بوضع الجدول الزمني حتى يتمكنوا من المشاركة في المناقشات والاتفاقات حول كيفية جمع البيانات الضرورية.

إن مناقشة إنشاء النظام الجديد مع شركاء التنمية عند هذه المرحلة المبكرة سيساعد أيضًا في الحد من احتمالية حدوث سيناريو لا يؤيدون فيه النظام الجديد، أو يحتفظون بأنظمتهم الخاصة حالما يتم تطبيق النظام الجديد.

**ما يتم تقديمه:** اتفاقية (يُفضل كتابتها) بين شركاء التنمية ومجموعة الأعمال الفنية للمتابعة والتقييم على استخدام البيانات من نظام واحد، بدلاً من استخدام أنظمة متابعة متوازية.

الخطوة ٣: إجراء عملية جرد لأنظمة المتابعة المنتظمة في البلد

إن الغرض من إجراء عملية الجرد هو تحديد الأنظمة القائمة فعليًا لجمع بيانات المتابعة المنتظمة؛ ومستوى أداء كل نظام لوظيفته؛ وكيف يعمل تدفق البيانات داخل كل نظام؛ والبيانات المُسجلة عبر كل نظام. وسيُمكن هذا الأطراف المعنية من استخلاص البيانات الآنية، وتجنب التكرار. وتتضمن عملية الجرد القيام بما يلي:

(أ) إنشاء قائمة بجميع بيانات البرنامج المطلوبة للمؤشرات المستخدمة في خطة المتابعة والتقييم.  
(ب) سؤال الأطراف المعنية (أي وزارة الصحة؛ ووزارة التعليم؛ ووزارة الرعاية (للطفل) أو التنمية الاجتماعية؛ ووزارة الحكم المحلي؛ ووزارة المالية؛ وسلطات التنسيق الوطنية؛ ومكتب الإحصاءات؛ وشركاء التنمية؛ ومؤسسات القطاع الخاص الوطنية، والمنظمات الجامعة للمجتمع المدني) عن وجود أنظمة متابعة البرامج المنتظمة، وأنظمة المتابعة المالية (ما إذا كانت فعالة أم لا).

(ج) جمع وتصنيف إرشادات وأدوات جمع البيانات من كل نظام من أنظمة المتابعة تلك. يمكن تنظيم الأدوات إلى قسمين: أدوات التسجيل اليومي للبيانات، وأدوات تقديم التقارير بالبيانات المُجمعة التي تم تلخيصها (من خلال تقسيم القيم اليومية إلى مجموعات وإضافتها إلى بعضها). وحرص على تسهيل إمكانية الوصول إلى مجموعتي الأدوات والحصول عليها.

(د) وضع رسم تخطيطي لإجراءات تدفق البيانات الخاصة بكل نظام من أنظمة المتابعة.

(هـ) توثيق منتجات المعلومات التي تنتجها الأنظمة.

- و) توثيق قواعد البيانات و/أو الوسائل الإلكترونية الأخرى (مثل الجداول الإلكترونية) حيث يتم تسجيل مجموعات البيانات المتوفرة المرتبطة بأهداف البرنامج، وتخزينها.
- ز) تحديد كيفية التحقق من صحة البيانات، وجودتها، وإجراءات الإشراف المرتبطة بكل نوع من بيانات المتابعة.
- ح) تحديد النسبة المئوية من المؤسسات المطلوب منها تقديم تقرير عن بياناتها، والتي قامت بذلك بالفعل خلال الشهور الاثني عشر الماضية (هذا إجراء يتعلق بمستوى أداء البيانات لوظيفتها).
- ط) تسجيل اسم الهيئة المسؤولة عن إدارة نظام متابعة البيانات في كل حالة.
- ي) تسجيل الإجابات في نموذج مُنظم (انظر الملحق "أ" للاطلاع على أحد الأمثلة).

#### ما يتم تقديمه: جرد لأنظمة المتابعة المنتظمة القائمة في البلد.

- الخطوة الرابعة: وضع قائمة بالبيانات التي لم تُجمع بعد عبر أي نظام قائم فعلياً
- أ) الاستعانة بخطة المتابعة والتقييم الوطنية لاستخلاص قائمة ببيانات المتابعة المنتظمة المطلوبة، من خلال البحث في البسط والمقام في كل مؤشر لمستوى المدخلات والمخرجات.
- ب) الحصول على ما قد يحتاجونه من بيانات المتابعة المنتظمة الإضافية من شركاء التنمية.
- ج) استخدام نتائج الجرد في نظام المتابعة بالطريقة التالية: أخذ نماذج جمع البيانات من جميع الأنظمة حيث أبلغ أكثر من ٦٠٪ من المؤسسات المساهمة عن البيانات خلال الأشهر الاثني عشر الماضية، وتسجيل قائمة ببيانات متابعة البرنامج التي تم استخلاصها فعلياً من هذه النماذج.
- يتعين المقارنة بين بيانات المتابعة المنتظمة المطلوبة وقائمة احتياجات البيانات الإضافية ببيانات المتابعة المنتظمة التي تم تسجيلها فعلياً. وسيساعد هذا في كشف فجوات البيانات، ومن ثم، تحديد البيانات التي ينبغي إضافتها إلى النظام الجديد.

#### ما يتم تقديمه: قائمة البيانات التي لم يتم جمعها عبر أنظمة المتابعة القائمة.

- الخطوة الخامسة: تصميم طريقة تدفق البيانات والاتفاق عليها
- إذا كان سيتم تصميم نظام حكومي، فمن الأهمية بمكان أن يكون تدفق البيانات مرتبطاً بتدفق البيانات الحكومية القائم والمنظم (مثل بيانات الموازنة والتخطيط السنوية). إذا كانت البيانات ستتدفق بمنأى عن الحكومة، فمن الممكن أن يتسبب ذلك في أزمات، وتعارضات، ويحد من احتمالات الاستدامة. وبعد الاتفاق على كيفية تدفق البيانات، يُنصح بتوضيح تدفق البيانات في صورة مخطط من أي نوع. ويناقش الملحق "ب" خيارات المخططات المتاحة أمامك، ويقدم أمثلة أيضاً على مخططات تدفق البيانات.

**ما يتم تقديمه:** مخطط تدفق متعدد الوظائف يبين تدفق البيانات في نظام المتابعة المنتظمة.

الخطوة السادسة: تصميم أدوات جمع البيانات وتجربتها ميدانيًا

سيؤكد إكمال الخطوة الرابعة فجوات البيانات الموجودة، ويوجه عملية وضع الأدوات المناسبة لجمع البيانات. وتذكر عند تصميمها أن تقوم بتصميم كل من السجلات اليومية، ونماذج تقرير الملخص. تتوفر أمثلة من النماذج في الملحق "ج".

**ما يتم تقديمه:** أدوات جمع البيانات وتقديم التقارير بخصوص تجربة الأدوات.

الخطوة السابعة: تصميم كيفية التعامل مع عمليات إدارة البيانات الموحدة والاتفاق عليها عند كل مستوى عند كل عقدة من العقد حيث يتم تجميع البيانات، وتمر من خلالها تدفقات البيانات (مثل مستوى تقديم الخدمة، والمستوى شبه الوطني، ومستوى السلطات الحكومية المحلية، ومستوى المنظمة الجامعة، والمستوى الوطني)، ينبغي مراعاة إجراءات إدارة البيانات الستة. تُثار بعض الأسئلة الرئيسية في هذا الصدد، وهي كما يلي:

- هل يمتلكون السلطة والتفويض لإدارة البيانات؟
- هل يمتلكون المهارات لإدارة البيانات؟
- كيف يمكن دعمهم في أعمالهم؟
- كيف يتم التعامل مع جودة البيانات على هذا المستوى؟

الفصل ٧

**ما يتم تقديمه:** تعريف عمليات إدارة البيانات الست الخاصة بكل موقع في تدفق البيانات (انظر المثال المذكور في الملحق "د").

الخطوة ٨: كتابة الإرشادات الخاصة بنظام المتابعة المنتظمة، وتجربتها، والموافقة عليها

نظرًا لأن نظام جمع البيانات المنتظمة يتطلب الاتساق، تلعب الإرشادات دورًا أساسيًا في تحقيق هذا المتطلب. وقد يلزم استخدام أنواع مختلفة من الإرشادات بحسب درجة تعقيد النظام، واستنادًا إلى أنواع البيانات المنتظمة (البيانات المستخلصة من التعداد السكاني، وبيانات متابعة البرنامج، وبيانات المتابعة المالية) التي ينبغي جمعها (انظر الجدول ج ٧-٥).

## الجدول ج ٧-٥: أنواع إرشادات أنظمة المتابعة المنتظمة (مثال من قطاع التعليم)

| بيانات بخصوص البرامج في المنشآت التعليمية                                                                | بيانات بخصوص برامج التعليم في المجتمع المحلي                                                                                                     | إرشادات خاصة بالمُنفذين (على مستوى توصيل الخدمة أو على مستوى المُنفذين)                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| إرشادات خاصة بموظفي قطاع التعليم في المدارس بخصوص كيفية إدارة البيانات (الإرشادات ج))                    | إرشادات خاصة بالمجتمع المدني وكيانات القطاع الخاص التي تُنفذ برامج التعليم في مواقع خاصة في المجتمع المحلي (الإرشادات أ))                        |                                                                                                        |
| إرشادات خاصة بمكاتب التعليم في المقاطعة ومكاتب التعليم الوطنية بخصوص كيفية إدارة البيانات (الإرشادات د)) | إرشادات خاصة بالسلطات الحكومية المحلية والمنظمات الجامعة ووحدات المتابعة والتقييم، لتفسير دورها في إدارة بيانات المتابعة المنتظمة (الإرشادات ب)) | إرشادات خاصة بمديري بيانات المتابعة المنتظمة (على المستويين الوطني وشبه الوطني، وكذا على مستوى القطاع) |

المصدر: المؤلفان

ينبغي أن تكون الإرشادات بسيطة، ومختصرة، ويسهل فهمها. وينبغي أن تضم المعلومات التالية:

| المحتوى المقترح للإرشادات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | إرشادات خاصة بالمُنفذين (على مستوى تقديم الخدمة، أو مستوى المُنفذين) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>فوائد الإبلاغ وتقديم التقارير</li> <li>أنواع البيانات التي يتعين الحصول عليها: البيانات المستخلصة من التعداد السكاني (الطلب)؛ وبيانات متابعة البرنامج؛ وبيانات المتابعة المالية</li> <li>النماذج التي ستُستخدم لتسجيل البيانات المستخلصة من التعداد السكاني (الطلب)؛ وبيانات متابعة البرنامج؛ وبيانات المتابعة المالية</li> <li>تعريفات عناصر البيانات الخاصة بكل عنصر من عناصر البيانات في كل نموذج</li> <li>وصف عمليات إدارة البيانات الست الخاصة بكل نوع من البيانات</li> <li>وصف آليات ضمان جودة البيانات</li> <li>استخدام البيانات</li> <li>الأسئلة المتكررة</li> </ul> |                                                                      |

| المحتوى المقترح للإرشادات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | إرشادات خاصة بمديري بيانات المتابعة المنتظمة (على المستويين الوطني و شبه الوطني، وكذا على مستوى القطاع) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>كل ما ورد في الإرشادات الخاصة بالمُنفذين، إلى جانب:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• نماذج التقارير الخاصة بالمؤسسات لإعداد تقاريرها بخصوص البرامج التي تنفذها بأنفسها، وبخصوص كيفية إدارة البيانات التي تتسلمها</li> <li>• إجراءات جودة البيانات، وتتضمن الإشراف الداعم وتدقيق البيانات (انظر الفصل ١٠)</li> <li>• وسائل المساعدة الوظيفية لدعمهم في أداء مهامهم (وسائل المساعدة الوظيفية هي قوالب موحدة تساعد في إدارة البيانات، مثل قالب السجل لتسجيل جميع النماذج الواردة)</li> </ul> |                                                                                                         |

المصدر: المؤلفان

ينبغي في معظم الأحوال تجربة إرشادات المتابعة المنتظمة وأدوات جمع البيانات من قبل المجموعات المعنية، ثم ينبغي بعدئذٍ أن تعتمد مجموعة الأعمال الفنية في نظام المتابعة والتقييم، والإدارة العليا في المؤسسة. وحالما يتم اعتماد إرشادات المتابعة المنتظمة، قد تستدعي الحاجة ترجمتها إلى اللغات المحلية بحسب البلد والبروتوكولات، وذلك بهدف ضمان إمكانية فهمها بسهولة.

**ما يتم تقديمه:** إرشادات المتابعة المنتظمة المعتمدة.

## الخطوة التاسعة: الإعداد لتنفيذ نظام المتابعة المنتظمة

بعد اعتماد إرشادات المتابعة المنتظمة، ينبغي الإعداد لعملية التنفيذ واسعة النطاق من خلال:

(أ) وضع مواصفات قاعدة (قواعد) البيانات التي سيتم استخدامها في تسجيل بيانات المتابعة المنتظمة. والتأكد من توفر الشروط المرجعية والتمويل لتصميم قاعدة (قواعد) البيانات وتخصيصها وموائمتها لتتناسب مع احتياجات المؤسسة.

(ب) توقيع الاتفاقيات مع المؤسسات التي تقدم بيانات المتابعة المنتظمة الأخرى لإكمال البيانات التي تم جمعها في نظام المتابعة المنتظمة، بحيث يمكن الربط بين جميع تلك الأنظمة والتنسيق بينها.

(ج) وضع مواد التدريب والبدء في عملية بناء القدرات الخاصة بنظام المتابعة المنتظمة. ويُعقد هذا التدريب من أجل الموظفين الفنيين المشاركين في النظام، وينبغي أيضًا أن يضم صُناع القرار، مثل عمدة المدينة، والمديرين التنفيذيين في المقاطعة، وموظفي السلطات الحكومية المحلية الآخرين الذين ينبغي أن يكونوا على علم بالنظام.

(د) تنفيذ برنامج موسع للتواصل والمناصرة بالتعاون مع إدارة المناصرة والتواصل الوطنية (أو موظف العلاقات العامة)، وينبغي أن يكون هذا النظام مندمجًا مع الأنشطة الأخرى في المؤسسة (انظر الفصل ٦).

**ما يتم تقديمه:** مواصفات قاعدة البيانات وإجراءات وضعها أو موائمتها لتناسب مع احتياجات المؤسسة، ومواد التدريب، ومواد وآليات المناصرة والتواصل.

## الخطوة العاشرة إطلاق نظام المتابعة المنتظمة

الخطوة الأخيرة هي إطلاق نظام المتابعة المنتظمة، وهذه نقطة بداية مهمة في عملية التنفيذ. وإذا كانت ستتم إدارة نظام المتابعة المنتظمة على مستوى شبه وطني، ينبغي التفكير في عمليات إطلاق على المستوى شبه الوطني.

**ما يتم تقديمه:** عملية إطلاق متناسقة لنظام المتابعة المنتظمة. (على المستويين الوطني وشبه الوطني).

### وقفة للتفكير (٢):

فكر في الأنواع المختلفة للبيانات المنتظمة التي جمعتها مؤسستك وتابعتها. وبعدها تعلمت خطوات إعداد، ووضع، ثم إطلاق نظام المتابعة المنتظمة في النهاية، ما التحديات التي تتوقع مواجهتها في حالتك عند تصميم نظام المتابعة المنتظمة؟ هل يمكنك التفكير في طرق دعم هذه العملية؟ هل اتبعت مؤسستك الخطوات المذكورة أعلاه؟

## ٧. ملخص المعرفة والمهارات المقدمة في الفصل ٧

لقد تعلمت في هذا الفصل جميع الأمور المتعلقة ببيانات المدخلات والمخرجات والحصائل و الأثر المطلوبة لإفادة المؤسسات بخصوص مدى جودة البرامج في تلبية احتياجات المجتمعات. وتعلمت أن المتابعة المنتظمة تقدم البيانات التي تشرح التغييرات على مستوى كل من المخرجات والآثار، والتي يمكن استخدامها في أعمال المتابعة والتنسيق والتخطيط والتحسين اليومية في البرنامج، وكذلك التأكد من صلاحية بيانات تغطية الخدمة المستخلصة من المسوحات أو المراقبة. كما تعرفت على قضايا التنفيذ، مثل ضرورة وجود طريقة منهجية لتسجيل البيانات المنتظمة واستخدامها، وكيفية تحسين معدلات تقديم التقارير، وأهمية بناء القدرات. وتعلمت خطوات الإجراءات الفنية المطلوبة لتصميم ووضع نظام المتابعة المنتظمة الخاص ببيانات المتابعة المنتظمة. وتعلمت أخيرًا كيفية الاستعداد لعملية إطلاق نظام المتابعة المنتظمة على الصعيد الوطني و/أو شبه الوطني.

## ٨. أنشطة التعلم

نشاط التعلم رقم ١: تحديد عمليات إدارة البيانات في مؤسستك

اكتب قائمة تضم جميع بيانات المتابعة المنتظمة المختلفة (البيانات المستخلصة من التعداد السكاني، وبيانات متابعة البرنامج، وبيانات المتابعة المالية) التي تديرها مؤسستك، أو التي تشارك فيها. وارسم مخططاً لتدفق البيانات يناسب أحد أنواع البيانات المنتظمة. ولنقدم إليك بعض الأفكار ونساعدك في فهم الخيارات المتاحة بخصوص مخططات تدفق البيانات، اقرأ الملحق "ب". يلخص هذا الملحق خيارات مخطط تدفق البيانات الثلاثة المتاحة، ويقدم أمثلة عليها.

نشاط التعلم رقم ٢: تحديد عمليات إدارة البيانات في مؤسستك

قم بتحديد عمليات إدارة البيانات في مؤسستك مستعيناً بمخطط تدفق البيانات الذي وضعته في نشاط التعلم ١. وقم بتسجيل عمليات إدارة البيانات تلك كما يلي:

| مواقع إدارة البيانات                                                                                                         |              |              |                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|----------------------------|
| (مثال: من المؤسسات الفردية (الموقع رقم ١)، إلى مكاتب مجلس المقاطعة (الموقع رقم ٢)، إلى وزارة التعليم الوطنية (الموقع رقم ٣)) |              |              |                            |
| الموقع رقم ١                                                                                                                 | الموقع رقم ٢ | الموقع رقم ٣ |                            |
|                                                                                                                              |              |              | الحصول على البيانات        |
|                                                                                                                              |              |              | جمع البيانات               |
|                                                                                                                              |              |              | ترتيب البيانات             |
|                                                                                                                              |              |              | تحليل البيانات             |
|                                                                                                                              |              |              | تقديم تقارير بشأن البيانات |
|                                                                                                                              |              |              | استخدام البيانات           |

نشاط التعلم رقم ٣: جودة البيانات المدمجة في عملية إدارة البيانات

طالع الأبعاد الستة لجودة البيانات المذكورة في القسم الثاني من هذا الفصل. وصف كيف يمكنك إدارة تدقيق البيانات في أثناء تنفيذ عمليات إدارة البيانات التي حددتها في نشاط التعلم رقم ٢.

دوّن إجابتك في شكل جدول، متبّعًا المثال المذكور في نموذج الجدول أدناه.

| المواقع في مخطط تدفق البيانات حيث تتم إدارة البيانات |                                                                                                                |              |                      |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------|
| الموقع رقم ١                                         | الموقع رقم ٢                                                                                                   | الموقع رقم ٣ |                      |
| الحصول على البيانات                                  | مراقبة مصادر البيانات بشكل دوري وعشوائي في مواقع مختلفة للتأكد من أن جميع بيانات المصدر مكتملة بشكل صحيح وشامل |              | عملية إدارة البيانات |
| جمع البيانات                                         |                                                                                                                |              |                      |
| ترتيب البيانات                                       |                                                                                                                |              |                      |
| تحليل البيانات                                       |                                                                                                                |              |                      |
| تقديم تقارير بشأن البيانات                           |                                                                                                                |              |                      |
| استخدام البيانات                                     |                                                                                                                |              |                      |



## الملحق "أ": مثال على جرد لمختلف أنواع بيانات المتابعة المنتظمة التي تديرها المؤسسة

| نوع بيانات فيروس نقص المناعة البشرية (HIV) المنتظمة                                                               | نظام جمع البيانات                                                                                                          | محور التركيز                                                                                                                                       | الهيئة المسؤولة عن إدارتها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| البيانات المنتظمة بخصوص خدمات فيروس نقص المناعة البشرية (HIV) الطبية المقدمة في المنشآت الصحية، والمواقع المستقلة | من خلال نظام معلومات الإدارة الصحية (HMIS)، أو الأنظمة الرأسية المستقلة لجمع بيانات فيروس نقص المناعة البشرية (HIV)        | جميع البيانات المنتظمة في قطاع الصحة                                                                                                               | وزارة الصحة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| البيانات المنتظمة بخصوص الخدمات، المتعلقة بفيروس نقص المناعة البشرية (HIV)، المقدمة في المجتمع                    | يتم إنشاء نظام جديد لهذا النوع من البيانات فقط                                                                             | الخدمات، المتعلقة بفيروس نقص المناعة البشرية (VIH)، المقدمة في المجتمع (ليس في المنشآت الصحية)                                                     | الهيئة التنسيقية الوطنية المعنية بمتلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز) والسلطات الحكومية المحلية (حيث لا تشارك أي مؤسسة أخرى في جمع بيانات فيروس نقص المناعة البشرية (VIH) بخصوص التدخلات على صعيد المجتمع المحلي بطريقة موحدة، سيكون هذا محور التركيز الأساسي لوحدة المتابعة والتقييم في الهيئة التنسيقية الوطنية المعنية بمتلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز) والسلطات الحكومية المحلية) |
| البيانات المنتظمة بخصوص دعم الأطفال المعرضين للخطر                                                                | سجل الأيتام والأطفال المعرضين للخطر                                                                                        | جميع البيانات بخصوص الأيتام والأطفال المعرضين للخطر                                                                                                | وزارة رعاية الطفل/الخدمات الاجتماعية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| البيانات المنتظمة بخصوص خدمات التعليم، وتشمل تعليم المهارات الحياتية فيما يتعلق بفيروس نقص المناعة البشرية (HIV)  | نظام معلومات إدارة التعليم                                                                                                 | جميع البيانات المنتظمة من المدارس في البلد، ويشمل ذلك البيانات بخصوص زيارات الإشراف، وعدد الأطفال المعرضين للخطر في المدارس، وما إلى ذلك.          | وزارة التعليم                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| البيانات المالية بخصوص المنح التي تقدمها الهيئة التنسيقية الوطنية المعنية بمتلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز)   | نظام إدارة المنح المقدمة من الهيئة التنسيقية الوطنية المعنية بمتلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز)                         | جميع البيانات المالية بخصوص منح فيروس نقص المناعة البشرية (HIV) التي تقدمها الهيئة التنسيقية الوطنية المعنية بمتلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز) | الهيئة التنسيقية الوطنية المعنية بمتلازمة نقص المناعة المكتسب (NACA)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| البيانات المالية بخصوص الخدمات، المتعلقة بفيروس نقص المناعة البشرية (HIV)، التي تم تمويلها وتقديمها               | الأنظمة المالية لدى شركاء التنمية الأنظمة المالية لدى المؤسسات التي تنفذ الخدمات المتعلقة بفيروس نقص المناعة البشرية (HIV) | الأرقام المالية المرتبطة بخدمات فيروس نقص المناعة البشرية (HIV) المقدمة                                                                            | مختلف شركاء التنمية والمُنفذين للخدمات المتعلقة بفيروس نقص المناعة البشرية (HIV)                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| البيانات المنتظمة من المنظمات الجامعة                                                                             | قاعدة بيانات الأعضاء                                                                                                       | البيانات المتعلقة بالمنظمات غير الحكومية ومجالس إدارة المنظمات المجتمعية                                                                           | شبكات المنظمات غير الحكومية شبكات الأشخاص الحاملين لفيروس نقص المناعة البشرية (HIV)                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

| نوع بيانات فيروس نقص المناعة البشرية (HIV) المنتظمة                            | نظام جمع البيانات                                                                                              | محور التركيز                                                                                                            | الهيئة المسؤولة عن إدارتها                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| البيانات المنتظمة من مُنفذي خدمات فيروس نقص المناعة البشرية (HIV) إلى الممولين | معلومات جد مفصلة بخصوص أنواع خدمات فيروس نقص المناعة البشرية التي يقدمها منفذو خدمات فيروس نقص المناعة البشرية | بيانات تفصيلية بخصوص تنفيذ أنشطة فردية تعنى بفرس نقص المناعة البشرية في خطة أعمال المُنفذين                             | ممولو خدمات فيروس نقص المناعة البشرية<br>مُنفذو خدمات فيروس نقص المناعة البشرية |
| البيانات المنتظمة بخصوص جميع الخدمات المقدمة من قبل السلطات الحكومية المحلية   | نظام المتابعة في الحكومة المحلية                                                                               | بيانات تفصيلية من جميع القطاعات (الماء، التعليم، الصحة، إلخ) الخاصة بالخدمات المقدمة على مستوى السلطات الحكومية المحلية | كل سلطة من السلطات الحكومية المحلية                                             |

المصدر: المؤلفان

## الملحق "ب": مخططات تدفق البيانات

أ: خيارات مخطط تدفق البيانات المتاحة

ينبغي تحديد مصادر البيانات، وجمعها، وترتيبها، وتحليلها، وتقديم تقارير بشأنها، واستخدامها. وتنطوي عملية تقديم تقرير بشأن البيانات عادةً على تدفق البيانات من موقع إلى آخر في أثناء الإبلاغ بشأن البيانات. ويمكن أن يكون تدفق البيانات في صورة أوراق، حيث يتم تسجيل البيانات في نماذج ورقية، ثم إرسالها عبر الفاكس، أو البريد، أو يتم تسليمها باليد. أو يمكن بدلاً من ذلك تسجيل البيانات في صورة إلكترونية في قاعدة بيانات على الحاسوب باستخدام البرمجيات، ثم إرسالها بالبريد الإلكتروني، أو عبر شبكة اتصالات، أو باستخدام الهاتف الجوال، إلى أحد المواقع المركزية. ويُعد ملء نموذج ورقي على الحاسوب وإرساله بالبريد الإلكتروني أحد الأشكال الإلكترونية الظاهرية لتدفق البيانات، إذا تم تسجيل البيانات بالاستعانة ببرنامج معالجة الكلمات. وتحليل البيانات ينبغي وضعها في قاعدة بيانات تُسهل مختلف أنواع التحليلات.

إن المبدأ في تدفق البيانات هو أن تتدفق من موقع إلى آخر عند نقاط زمنية مُحددة. وتتدفق البيانات عادةً بين المؤسسات المختلفة (أو الفروع/المكاتب المختلفة في المؤسسة نفسها) الواقعة في مواقع جغرافية مختلفة. يمكن وصف تدفق البيانات بين الكيانات عبر فترة زمنية وصفاً سردياً (بالكلمات)، أو باستخدام أحد أنواع المخططات (رسم توضيحي). ومن المفيد عادة وصف تدفق البيانات باستخدام كل من الكلمات والرسوم التوضيحية، حيث يستوعب بعض الناس الكلمات بصورة أفضل، بينما يجد البعض سهولة في تفسير الرسم التوضيحي.

يلخص الملحق الخيارات الثلاثة المتاحة لتوضيح تدفق البيانات المنتظمة: مخططات تدفق البيانات، والرسوم التوضيحية للتدفق (الرسوم التوضيحية للتدفق المنتظم، ومتداخل الوظائف)، والرسوم التوضيحية لإدارة البيانات.

### استخدام مخططات تدفق البيانات لتوضيح تدفق البيانات

الخيار الأول هو رسم مخطط تدفق البيانات (هو عبارة عن نموذج خاص لمخطط سير العمليات)، مثلما هو موضح في المثالين المذكورين في هذا الملحق. وتمثل الأشكال المستطيلة في هذا المخطط المؤسسات (أو فروع المؤسسات، أو مجموعات من مؤسسات متشابهة). وقد تم ترتيب الأشكال المستطيلة لتمثيل مستويات السلطة المختلفة في النظام الحكومي (انظر المثال ١ الذي يبين المستويات من القرى، والأقسام، والمقاطعات، والمناطق، إلى غاية المستوى الوطني). وقد رُسمت *الأشكال* (المؤسسات) مثلما تظهر عند كل مستوى.

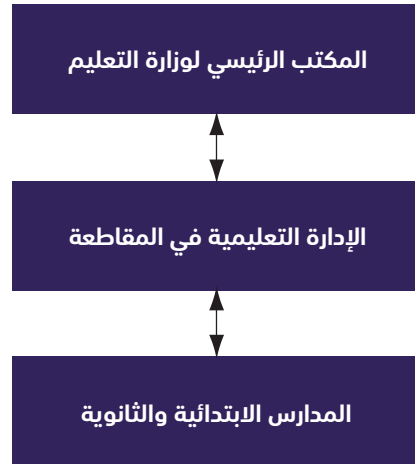
إن الميزة الفارقة في مخطط تدفق البيانات المنتظمة أن الأسهم تشير إلى تدفق البيانات من مؤسسة إلى أخرى. وقد يكون السهم ثنائي الاتجاه، وحينها يدل اتجاه التدفق الثنائي إلى عودة البيانات (التعقيبات) إلى من قاموا بتقديم تقرير بشأن تلك البيانات.

ولاحظ أيضًا في المثال ٢ أن النماذج الفعلية التي ينبغي أن تستخدمها المؤسسات قد تمت إضافتها أيضًا إلى الشكل التوضيحي.

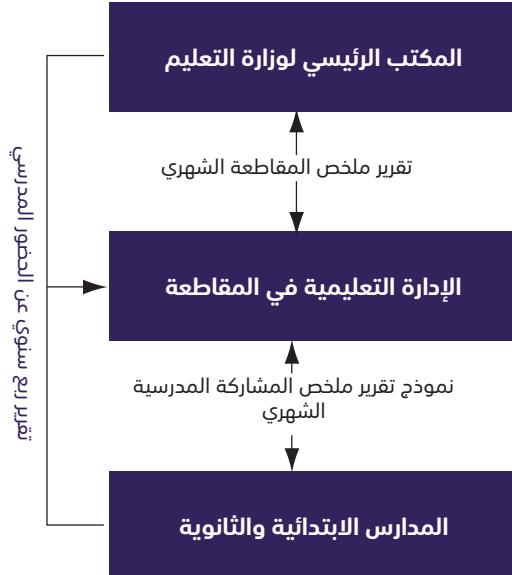
تتمثل **مزايا** الرسوم التوضيحية لتدفق البيانات في أنها بسيطة ويسهل رسمها نسبيًا، وأن معظم الأفراد يمكنهم فهمها بسهولة. وهي أيضًا من الأدوات الفعالة في ورش العمل وفي الشرح لتوضيح كيفية تدفق البيانات من الناحية النظرية. ويمكن استخدام تلك المخططات أيضًا في توضيح كيفية تقديم التعقيبات، وكيف ستتدفق التمويلات، وكيف سيتم الإشراف (يتم الإشراف عادةً في *الاتجاه المعاكس* لاتجاه تدفق البيانات. وإذا كانت المقاطعات ترسل تقاريرها إلى المناطق، وترسل المناطق تقاريرها إلى المستوى الوطني، فسيشرف المستوى الوطني عادةً على المناطق، والتي ستشرف بدورها على المقاطعات) (انظر الفصل ٩ للاطلاع على المزيد من المعلومات بخصوص الإشراف الداعم للمتابعة والتقييم وتدقيق البيانات).

أما **العيوب** فتتمثل في كون تلك المخططات لا تشتمل على قدر كافٍ من التفاصيل بخصوص العمليات الضمنية لإجراءات إدارة البيانات، أو بخصوص إجراءات إدارة البيانات. ولهذا السبب، ربما يفكر البعض في مخطط أكثر تفصيلاً، مثل مخطط التدفق (تمت مناقشته في القسم (ب) من هذا الملحق)، أو مخطط إدارة البيانات (تمت مناقشته في القسم (ج) من هذا الملحق).

### مثال ١: مخطط تدفق البيانات لتوضيح تدفق البيانات المنتظمة في وزارة التعليم



### مثال ٢: مخطط تدفق البيانات (الخاص بنظام المتابعة المنتظمة نفسه الموضح في المثال ١، ولكن مع إضافة المزيد من التفاصيل)



المصدر: المؤلفان

ب: استخدام مخططات التدفق في توضيح تدفق البيانات

مخطط التدفق هو مخطط يبين سلسلة من خطوات العمليات، واعتمادها على بعضها (ما الأنشطة/الإجراءات التي ينبغي فعلها، وترتيب فعلها، وما الذي يؤثر فيما إذا كان يمكن/ينبغي تنفيذ النشاط أو لا). ويبين المثال ٣ عملية تعيين شخص جديد في إحدى المؤسسات. وفي مخطط التدفق، تم تعيين معانٍ قياسية لأشكال بعينها مثلما هو موضح أدناه.



من الأهمية بمكان ملاحظة الفرق في ترميزات المخططات بين مخطط تدفق البيانات ومخطط التدفق: حيث يمثل شكل المستطيل في مخطط تدفق البيانات المؤسسة، بينما يمثل شكل المستطيل في مخطط التدفق خطوة من العملية (أي يمثل إجراءً).

**مخطط التدفق متداخل الوظائف** (يُسمى أيضًا المخطط الانسيابي للوظائف التبادلية، أو خريطة التدفق الانتشارية) هو نوع خاص من مخططات التدفق يمتلك جميع ميزات مخطط التدفق العادي، باستثناء أمر واحد فقط. ويبين **أيضًا** أسماء الأشخاص/المجموعات المسؤولة عن كل خطوة في الإجراءات. ولهذا يُعد مخطط التدفق دليلًا إرشاديًا لمن يريد أن يعرف ماذا يفعل (Smartdraw, 2009).

إن **مميزات** مخطط التدفق متداخل الوظائف أنه يقدم تفاصيل أكثر من مخطط تدفق البيانات. وفي الوقت نفسه، فإنه يستغرق أيضًا وقتًا أطول لإعداده، ولا يعرفه الجميع، أو يفهمون منطق مخطط التدفق. ومن الرائع أنه يبين من سيفعل ماذا، وفي أي وقت في لمح البصر.

أما **العيوب** فهي مستوى التفاصيل، وعدم اعتياد العديد من المستخدمين على قراءته. وينبغي إعداد مخططات التدفق هذه بالتدرج؛ يتم البدء بالمستوى الأعلى، ثم يتم الانتقال إلى مخططات تدفق أكثر تفصيلًا مع مرور الوقت.

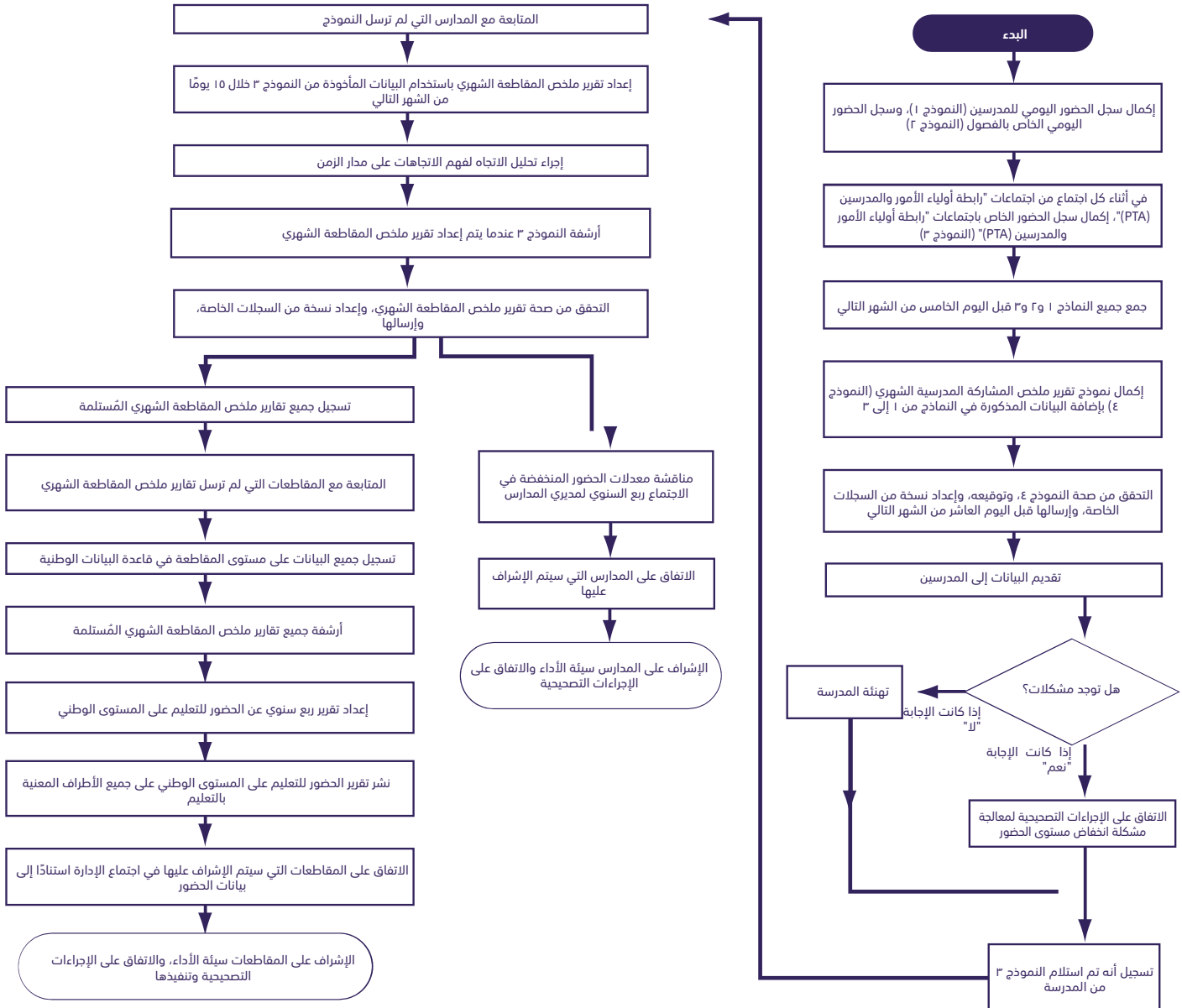
ج: مخطط إدارة البيانات

يبدو مخطط إدارة البيانات مثل مخطط التدفق متداخل الوظائف، حيث يشتمل على مربعات، وأعمدة، وعناوين أعمدة. الفرق الرئيسي هو أن عناوين الصفوف في مخطط إدارة البيانات هي خطوات إدارة البيانات المختلفة (الوصول إلى مصادر البيانات، وجمع البيانات، وترتيب البيانات، وتحليل البيانات، وتقديم تقرير بشأن البيانات، واستخدام البيانات)، وحيث تمثل عناوين الأعمدة المؤسسات (Kemerer (ed) et al., 2007). يبين المثال ٥ كيف يبدو مخطط التدفق متداخل الوظائف الموضح في المثال ٤ إذا ما تم رسمه في صورة مخطط إدارة البيانات.

تكمُن **مميزات** مخططات إدارة البيانات في مستوى التفاصيل الذي تشتمل عليها، والطريقة المنطقية لوصف مسؤوليات جميع الأطراف المعنية فيما يتعلق بعمليات إدارة البيانات الست.

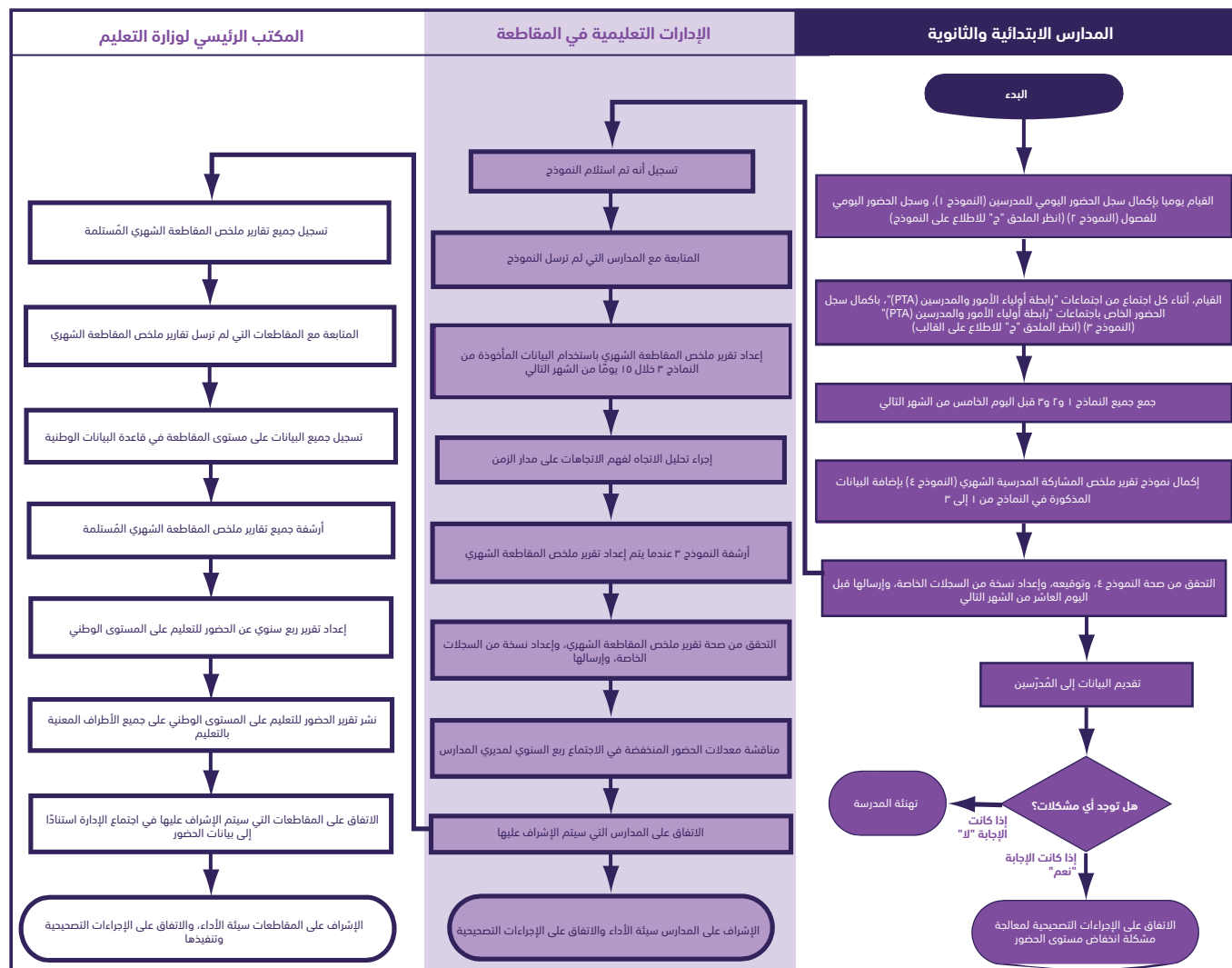
أما عن **عيوب** مخططات إدارة البيانات فتكمُن في أن مستوى التفاصيل الذي تشتمل عليها قد يكون مرهقاً لبعض الأطراف المعنية، لا سيما صنّاع السياسات، أو صنّاع القرار الذين يريدون نبذة سريعة دون جميع تلك التفاصيل.

### مثال ٣: مخطط التدفق العادي (الخاص بنظام المتابعة المنتظمة نفسه الموضح في المثال ١)



المصدر: المؤلفان

## مثال ٤: المخطط متداخل الوظائف (الخاص بنظام المتابعة المنتظمة نفسه الموضح في المثال ١)



المصدر: المؤلفان

## مثال ٥: مخطط إدارة البيانات (الخاص بنظام المتابعة المنتظمة نفسه الموضح في المثال ١)

| المكتب الرئيسي لوزارة التعليم                                                                                                                                                                                                                | الإدارات التعليمية في المقاطعة                                                                                                                                                                                                                       | المدارس الابتدائية والثانوية                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>تسجيل جميع تقارير ملخص المقاطعة الشهري المُستلمة</li> </ul>                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>تسجيل أنه تم استلام النموذج ٣ في سجل نموذج تقرير ملخص المدرسة الشهري</li> </ul>                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>إكمال ورقة الحضور اليومي للمدرسين يوميًا (النموذج ١ في الملحق "ج")</li> <li>إكمال ورقة الحضور اليومي للفصول يوميًا (النموذج ٢ في الملحق "ج")</li> <li>إكمال ورقة حضور اجتماعات "رابطة أولياء الأمور والمدرسين (PTA)" عند عقد كل اجتماع من اجتماعات الرابطة</li> </ul>                         | ١. الحصول على البيانات      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>المتابعة مع المقاطعات التي لم ترسل تقارير ملخص المقاطعة الشهري</li> </ul>                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>المتابعة مع المدارس التي لم ترسل النموذج</li> </ul>                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>جمع جميع النماذج (١ و ٢ و ٣) قبل اليوم الخامس من الشهر التالي</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                      | ٢. جمع البيانات             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>تسجيل جميع البيانات على مستوى المقاطعة في قاعدة البيانات الوطنية</li> <li>أرشفة جميع تقارير ملخص المقاطعة الشهري المُستلمة</li> </ul>                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>إعداد تقرير ملخص المقاطعة الشهري باستخدام البيانات المأخوذة من النموذج ٣ خلال ١٥ يومًا من الشهر التالي</li> <li>أرشفة النموذج ٣ عندما يتم إعداد ملخص المقاطعة الشهري</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>إكمال نموذج تقرير ملخص المدرسة الشهري (النموذج ٤ في الملحق "ج") كل شهر</li> <li>أرشفة النموذجين ١ و ٢ عندما يتم إعداد نموذج تقرير ملخص المدرسة الشهري</li> </ul>                                                                                                                              | ٣. ترتيب البيانات           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>القيام، مرة واحدة كل ربع سنة، بإعداد تقرير الحضور للتعليم الوطني بنهاية الشهر التالي لربع السنة المُعد التقرير بشأنها</li> <li>إجراء تحليل الاتجاه لفهم الاتجاهات التي تتغير مع مرور الوقت</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>التحقق من صحة تقرير ملخص المقاطعة الشهري، وإعداد نسخة من السجلات الخاصة</li> <li>إجراء تحليل الاتجاه لفهم الاتجاهات التي تتغير مع مرور الوقت</li> </ul>                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>التحقق من صحة النموذج ٤، وتوقيعه، وعمل نسخة من السجلات الخاصة.</li> <li>إجراء تحليل الاتجاهات لفهم الاتجاهات السائدة في المدرسة والتي تشهد تغييرًا مع مرور الوقت، والبحث عن الأنماط بين المدرسين والطلاب ذوي معدل الغياب المرتفع</li> </ul>                                                   | ٤. تحليل البيانات           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>نشر تقرير الحضور للتعليم على المستوى الوطني على جميع الأطراف المعنية بالتعليم</li> </ul>                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>إرسال تقرير ملخص المقاطعة الشهري إلى المقر الرئيسي للتعليم الوطني قبل اليوم العشرين من الشهر التالي للشهر المُعد التقرير بشأنه</li> </ul>                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>إرسال نموذج تقرير ملخص المدرسة الشهري إلى الإدارة التعليمية للمقاطعة قبل اليوم العاشر من الشهر التالي للشهر المُعد التقرير بشأنه</li> </ul>                                                                                                                                                   | ٥. التي تتغير مع مرور الوقت |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>الاتفاق على المقاطعات التي سيتم الإشراف عليها في اجتماع الإدارة استنادًا إلى بيانات الحضور</li> <li>الإشراف على المقاطعات سيئة الأداء، والاتفاق على الإجراءات التصحيحية وتنفيذها</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>مناقشة معدلات الحضور المنخفضة في الاجتماع ربع السنوي لمديري المدارس</li> <li>الاتفاق على المدارس التي سيتم الإشراف عليها</li> <li>الإشراف على المدارس سيئة الأداء والاتفاق على الإجراءات التصحيحية</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>استخدام البيانات لتقرير المدارس التي سيتم الإشراف عليها</li> <li>الإشراف على المدارس والاتفاق على الإجراءات التصحيحية لتحسين نقاط الضعف (انظر الوحدة ١٠ للاطلاع على المزيد من التفاصيل بخصوص الإشراف الداعم وتدقيق البيانات)</li> <li>المتابعة للتأكد من تنفيذ الإجراءات التصحيحية</li> </ul> | ٦. استخدام البيانات         |



## الملحق "ج": أمثلة على نماذج المتابعة المنتظمة

مثال ١: مثال على السجل اليومي

### سجل الحضور اليومي للمدرسين (النموذج ١)

اسم المدرسة: .....

الرقم التسلسلي للسجل: .....

المنطقة التعليمية: .....

| التاريخ | اسم المدرس | هل المدرس حاضراً؟ | إذا كان غائباً...                                 |                |                   |
|---------|------------|-------------------|---------------------------------------------------|----------------|-------------------|
|         |            |                   | هل تم إخطار المدرسة بالغياب قبل الساعة ١٠ صباحاً؟ | ما سبب الغياب؟ | اسم المدرس البديل |
|         |            |                   |                                                   |                |                   |
|         |            |                   |                                                   |                |                   |
|         |            |                   |                                                   |                |                   |
|         |            |                   |                                                   |                |                   |
|         |            |                   |                                                   |                |                   |

### سجل الحضور اليومي للفصول (النموذج ٢)

اسم المدرسة: ..... التاريخ: .....

المنطقة التعليمية: .....

الصف: ..... رقم الفصل: ..... مدرس الفصل: .....

| الرقم | لقب الطالب | اسم الطالب | ضع علامة صح أمام المربع المناسب |                   |                                        |
|-------|------------|------------|---------------------------------|-------------------|----------------------------------------|
|       |            |            | حضر إلى المدرسة اليوم؟          | في الموعد المحدد؟ | تم التوقيع على دفتر الواجبات المنزلية؟ |
|       |            |            |                                 |                   |                                        |
|       |            |            |                                 |                   |                                        |
|       |            |            |                                 |                   |                                        |
|       |            |            |                                 |                   |                                        |
|       |            |            |                                 |                   |                                        |

مثال ٢: مثال على سجل حضور ورشة العمل المنتظمة

### سجل الحضور لاجتماعات رابطة أولياء الأمور والمدرسين (النموذج ٣)

اسم المدرسة: ..... تاريخ الاجتماع: .....

المنطقة التعليمية: .....

رقم الاجتماع: .....

مكان عقد الاجتماع: .....

| حضور ولي الأمر |       |                 |                          |                         |                              |                                                                   |
|----------------|-------|-----------------|--------------------------|-------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| الاسم          | اللقب | العنوان         | أسماء الأطفال في المدرسة | صفوف الأطفال في المدرسة | عنوان البريد الإلكتروني      | هل تريد استلام أحدث المعلومات من المدرسة عبر رسائل الهاتف الجوال؟ |
|                |       |                 |                          |                         |                              |                                                                   |
|                |       |                 |                          |                         |                              |                                                                   |
|                |       |                 |                          |                         |                              |                                                                   |
|                |       |                 |                          |                         |                              |                                                                   |
|                |       |                 |                          |                         |                              |                                                                   |
|                |       |                 |                          |                         |                              |                                                                   |
|                |       |                 |                          |                         |                              |                                                                   |
| الاسم          | اللقب | الصفوف المدرسية | مواد التدريس             | عنوان البريد الإلكتروني | الأنشطة خارج المنهج التعليمي | عدد الاجتماعات التي تم حضورها هذا العام                           |
|                |       |                 |                          |                         |                              |                                                                   |
|                |       |                 |                          |                         |                              |                                                                   |
|                |       |                 |                          |                         |                              |                                                                   |
|                |       |                 |                          |                         |                              |                                                                   |
|                |       |                 |                          |                         |                              |                                                                   |
|                |       |                 |                          |                         |                              |                                                                   |
|                |       |                 |                          |                         |                              |                                                                   |

مثال ٣: مثال على نموذج الملخص الشهري المأخوذ من السجل وسجل حضور ورشة العمل

### نموذج تقرير ملخص المشاركة المدرسية الشهري (النموذج ٤)

اسم المدرسة: .....

شهر وسنة تقديم التقرير: .....

المنطقة التعليمية: .....

| حضور المدرس                                                                      |  |
|----------------------------------------------------------------------------------|--|
| النسبة المئوية للأيام الدراسية في الشهر الذي لم يتغيب فيه أي مدرس                |  |
| النسبة المئوية للمدرسين الذين تزيد أيام غيابهم عن ٣ أيام في الشهر الدراسي        |  |
| حضور الطلاب                                                                      |  |
| النسبة المئوية للطلاب الذين لم يتغيبوا عن المدرسة خلال الشهر الدراسي الماضي      |  |
| النسبة المئوية للطلاب الذين تغيبوا يومًا أو يومان خلال الشهر الدراسي الماضي      |  |
| النسبة المئوية للطلاب الذين تغيبوا أكثر من يومين دون سبب في الشهر الدراسي الماضي |  |
| حضور أولياء الأمور في اجتماع "رابطة أولياء الأمور والمدرسين (PTA)"               |  |
| النسبة المئوية لمدرسي المدرسة في الحضور                                          |  |
| النسبة المئوية لطلاب المدرسة الذين حضر واحد على الأقل من أولياء أمورهم           |  |

تعليقات عامة: .....

.....

.....

.....

الفصل ٧

### التحقق من صلاحية التقرير:

التوقيع: .....

الاسم: .....

الوظيفة: .....

ختم المدرسة

بعد الإكمال والتحقق من الصلاحية، يُرسل إلى مدير التعليم في المقاطعة قبل اليوم العاشر من الشهر التالي

| خاص باستخدام مكتب المقاطعة       |  |
|----------------------------------|--|
| القائم بالاستلام وتاريخ الاستلام |  |
| القائم بالتحقق والتاريخ:         |  |
| القائم بالتسجيل والتاريخ:        |  |
| القائم بالأرشفة والتاريخ:        |  |

## الملحق "د": مثال على وصف عمليات إدارة البيانات

| المواقع في مخطط تدفق البيانات                                                                                                   |                                                                                                                                                                        |                                                                           | عملية إدارة البيانات       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| جميع المدارس (يشمل المدارس المجتمعية)                                                                                           | مكتب المقاطعة لوزارة التعليم                                                                                                                                           | المكتب الرئيسي لوزارة التعليم                                             |                            |
| سجلات حضور الطلاب<br>سجلات حضور المدرسين<br>سجلات نتائج اختبارات الطلاب                                                         | سجل الحضور لموظفي المكتب                                                                                                                                               | سجل الحضور لموظفي المكتب                                                  |                            |
| جمع سجلات الحضور كل يوم من المدرسين<br>جمع نتائج الاختبارات من المدرسين خلال ١٠ أيام من نهاية الاختبار                          | جمع ملخصات سجل حضور المدرسة من المدارس<br>جمع سجلات الوسيط ومتوسط الاختبارات من المدارس                                                                                | جمع ملخص سجلات الحضور من المقاطعات                                        |                            |
| إيجاز جميع سجلات الحضور في ملخص سجل الحضور المدرسي<br>إيجاز نتائج الاختبارات في المدرسة في ورقة ملخص نتائج الاختبارات           | القيام بتجميع ترتيب لجميع ملخصات الحضور المدرسي لتحديد متوسط الحضور في كل مدرسة<br>القيام بتجميع ترتيب لسجلات الحضور في المدرسة نفسها                                  | القيام بتجميع ترتيب لبيانات سجل الحضور لتحديد المتوسط السنوي              |                            |
| تحليل اتجاهات الحضور<br>تحديد وسيط ومتوسط الدرجات في كل مادة                                                                    | تحليل اتجاهات الحضور في المدارس وفي المكتب نفسه<br>تحديد وسيط ومتوسط الدرجات في كل مادة                                                                                | تحليل اتجاهات الحضور<br>تحديد وسيط ومتوسط الدرجات في كل مادة في كل مقاطعة |                            |
| رفع تقرير بنتائج الاختبارات إلى الإدارة التعليمية للمقاطعة<br>رفع تقرير بملخص سجل الحضور المدرسي إلى الإدارة التعليمية للمقاطعة | رفع تقرير بنتائج الاختبارات إلى المكتب الوطني<br>رفع تقرير بأوراق ملخص الحضور المدرسي إلى المكتب الوطني<br>رفع تقرير بشأن سجلات حضور الموظفين أنفسهم إلى المكتب الوطني | جمع أداء المدرسة على المستوى الوطني وتقرير الحضور المدرسي                 | تقديم تقارير بشأن البيانات |

| المواقع في مخطط تدفق البيانات                                 |                                                                 |                                                                    |                      |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------|
| المكتب الرئيسي لوزارة التعليم                                 | مكتب المقاطعة لوزارة التعليم                                    | جميع المدارس (يشمل المدارس المجتمعية)                              | استخدام البيانات     |
| استخدام البيانات في التعرف على فرق إدارة المقاطعة جيدة الأداء | استخدام البيانات للتعرف على المدارس جيدة الأداء                 | استخدام البيانات لتحفيز المدرسين على تحسين أدائهم                  | عملية إدارة البيانات |
| استخدام البيانات في التعرف على المدارس جيدة الأداء            | استخدام البيانات في التعرف على الموظفين ذوي معدل الغياب المرتفع | استخدام البيانات في التعرف على الطلاب الذين لديهم مشكلات في الحضور |                      |
|                                                               | استخدام البيانات في التعرف على المدارس ذات سجلات الحضور السيئة  |                                                                    |                      |

المصدر: المؤلفان



## الفصل ٨

# المسوحات الدورية

### أهداف الفصل

يهدف هذا الفصل إلى تمكينك من تحديد ما إذا كنت بحاجة إلى إجراء مسح لجمع البيانات التي تحتاج إليها. وفي حالة إذا كنت بحاجة إلى إجراء مسح، سيمكنك من معرفة طريقة تصميم وتنفيذ مسح عالي الجودة.

### المعرفة والمهارات التي يشتمل عليها الفصل

بنهاية هذا الفصل، ينبغي أن تكون قادرًا على القيام بما يلي:

- (أ) تحديد ما إذا كان المسح مفيدًا لنوع البيانات الذي تحتاج إلى جمعه أم لا.
- (ب) معرفة خطوات تصميم المسح والتخطيط له وتنفيذه.
- (ج) تصميم كل خطوة من خطوات المسح.
- (د) تنفيذ المسح بأقل قدر ممكن من التحيز.
- (هـ) معرفة خطوات عملية حساب حجم العينة.

## قبل أن تبدأ...

خصّص بضع دقائق من وقتك لقراءة الأسئلة التالية بتمعن. فقد تجد أنه من المفيد تدوين إجاباتك عنها. وخلال دراستك لهذا الفصل، قارن إجاباتك بآراء المؤلفين.

- هل سبق لك استخدام مسح؟
  - هل يمكنك استخدام نتائج المسح لقياس حصائل برنامجك؟
  - لماذا يلزم الحصول على بيانات المسوحات وبيانات المتابعة المنتظمة على حد سواء؟
  - متى يكون من الأفضل استخدام المسح، ومتى يكون من الأفضل استخدام بيانات المتابعة المنتظمة المتعلقة بقيم المؤشرات في نظام المتابعة والتقييم لديك؟
  - كيف تصمم مسحًا؟
  - ما الذي يمكنك القيام به لضمان إمكانية تعميم نتائج المسح الذي أجرته؟
  - ما المخاطر التي يجب تجنبها عند إجراء المسوحات؟
  - ما أفضل طريقة لحساب حجم عينة؟
  - كيف تعرف ما إذا كان يمكن تعميم نتائج المسح على المجتمع الإحصائي بأكمله؟
- يوضح هذا الفصل كيفية تحديد ما إذا كان من الضروري إجراء مسح أم لا، وكيفية إجرائه. كما يأخذك عبر جميع الخطوات التي يتم اتباعها في إجراء المسح، ويوضح لك جميع القرارات المهمة التي تحتاج إلى اتخاذها خلال هذه العملية، ويقدم لك النصائح التي ستساعدك على تنفيذ مسح أفضل.

## ١. مقدمة

"يشارك الجميع في مسح في الحياة بشكلٍ ما؛ فكل شخص يدلي بدلوه حول سلوك بشري ما يكون قد شارك بشكل أو بآخر في مسح."<sup>١</sup>

أندرو جريللي، ٢٠٠٨

إن *المحرك الرئيسي* لأي نظام للمتابعة والتقييم هو بياناته. وتتحدد البيانات التي يلزم *إدراجها* من قبل نظام المتابعة والتقييم من خلال المؤشرات وأسئلة البحث الواردة في خطة المتابعة والتقييم (طالع الفصل الرابع: خطط المتابعة والتقييم). وتتطلب المؤشرات المختلفة (مؤشرات المدخلات ومؤشرات المخرجات ومؤشرات الحاصلات ومؤشرات الآثار) في نظام المتابعة والتقييم ثلاثة أنواع من مصادر البيانات تتمثل في: المنتظمة والدورية والتي تُجمع مرة واحدة، كما يوضح الجدول (ج ٨-١).

### الجدول (ج ٨-١): أنواع مصادر البيانات للأنواع المختلفة من المؤشرات

| أنواع مصادر البيانات                                                                                                       | الإطار الزمني لجمع البيانات  | نوع المؤشر        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------|
| مصادر البيانات المنتظمة مثل الإحصاءات المتعلقة بالتعليم أو الخدمات الحكومية الأخرى                                         | بشكل متواصل                  | مُدخلات / إجراءات |
| مصادر البيانات المنتظمة مثل بيانات المتابعة المنتظمة حول مواد التدريب التي يتم إعدادها للمدارس                             |                              |                   |
| مصادر البيانات المنتظمة مثل الإحصاءات المتعلقة بالتعليم أو الخدمات الحكومية الأخرى                                         | ربع سنوي أو نصف سنوي أو سنوي | مخرجات            |
| مصادر البيانات المنتظمة مثل بيانات المتابعة المنتظمة حول تغيب المعلمين أو عدد الزيارات التي يقوم بها موظفو الإرشاد الزراعي |                              |                   |
| مصادر البيانات الدورية مثل المسوحات المتعلقة بمقابلة مغادرة الموظف                                                         | من عام إلى ٣ أعوام           | حاصلات            |
| مصادر البيانات الدورية مثل المسوحات المجتمعية                                                                              |                              |                   |
| مصادر البيانات التي تُجمع لمرة واحدة مثل الدراسات الخاصة (البحث أو التقييم)                                                | من عامين إلى ٥ أعوام         | آثار              |
| مصادر البيانات الدورية مثل تلك المنبثقة عن المراقبة                                                                        |                              |                   |
| مصادر البيانات الدورية مثل المسوحات المجتمعية                                                                              |                              |                   |
| مصادر البيانات التي تُجمع لمرة واحدة مثل الدراسات الخاصة (البحث أو التقييم)                                                |                              |                   |

المصدر: مقتبس من مؤسسة Global Fund (الصندوق العالمي) ومجموعة أدوات المتابعة والتقييم الخاصة بمنظمة الصحة العالمية، ٢٠٠٦

<sup>١</sup> مقتبس من BrainyQuote.com في ٥ أكتوبر ٢٠٠٨ عبر <http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/a/andrewgree180244.html>



يجسد كل نوع من هذه الأنواع الثلاثة من مصادر البيانات العناصر التي تتألف منها الحلقة الوسطى (جمع البيانات وتسجيلها والتحقق منها) من العناصر الـ ١٢ التي يتكون منها النظام الوظيفي للمتابعة والتقييم، والتي يتم تناولها في هذه الدورة التدريبية في الفصول التالية:

- مصادر البيانات المنتظمة (الفصل السابع: البيانات المنتظمة)
- مصادر البيانات الدورية (الفصل الثامن: المسوحات الدورية - **هذا الفصل**)
- مصادر البيانات التي تُجمع لمرة واحدة (الفصل الحادي عشر: التقييم والبحث)

**كيفية تنظيم هذا الفصل:** يبدأ الفصل بمعلومات وتعريفات أساسية تتعلق بأنواع مختارة من المسوحات والمراقبة (القسم الثاني). ويتم تناول النتيجة المرجوة لهذا الفصل في القسم الثالث. ويتناول القسم الرابع مزايا المسوحات والمراقبة: كيف يساعد كل منها في تشكيل الأساس لنظام المتابعة والتقييم؛ وكيف يوفر كل منها بيانات تُعلم الأطراف المعنية بآثار البرنامج وخصائصه. ويتم بإيجاز تناول قضايا التنفيذ (القسم الخامس) لتوفير سياق للدليل الإرشادي حول كيفية إجراء مسح يتعلق بهذا العنصر. ويستعرض القسم السادس الخطوات بالتفصيل. ويُختتم الفصل بملخص للدروس المستفادة (القسم السابع)، إلى جانب تدريب عملي لترسيخ ما تعلمته (القسم الثامن).

## ٢. معلومات أساسية وتعريفات

**أنواع مصادر البيانات:** في إطار نظام المتابعة والتقييم، يمكن بشكل عام التمييز بين ثلاثة أنواع من مصادر البيانات، والتي تتمثل في: مصادر البيانات التي تُجمع لمرة واحدة، ومصادر البيانات الدورية، ومصادر البيانات المنتظمة.

- **مصادر البيانات التي تُجمع لمرة واحدة:** يتحقق ذلك عندما تُجمع البيانات: (١) مرة واحدة فقط للإجابة عن سؤال محدد يتعلق ببحث أو تقييم؛ (٢) عندما لا يكون هناك توقع بأن يتم جمع بيانات مماثلة باستخدام أدوات جمع بيانات مماثلة مرة أخرى. وتعد معظم **التقييمات** والأبحاث مصادر بيانات تُجمع لمرة واحدة (طالع الفصل ١١ لهذه الدورة التدريبية).
- **مصادر البيانات الدورية:** تكون مصادر البيانات دورية عندما تُجمع البيانات: (١) بشكل مستقل عن التدخلات؛ (٢) على فترات زمنية جد متباعدة؛ (٣) باستخدام نفس أداة جمع البيانات (غالبًا ما يكون ذلك استبيانًا كميًا) بحيث يمكن مقارنة البيانات بمرور الوقت. ويعد **المسح** مثالاً على مصدر بيانات دوري (يتم تناوله في هذا الفصل). ولا يتم جمع بيانات المسح فقط في المناطق التي يتم تنفيذ تدخلات فيها (الوفاء بالشرط الأول)؛ بل يتم جمعها فقط كل عام (أو أقل من ذلك) عند إجراء المسح (الوفاء بالشرط الثاني)؛ كما يتم فيها استخدام نفس تقنيات المسح والبروتوكول وتحليل البيانات في كل مرة يتم فيها إجراء المسح (الوفاء بالشرط الثالث).
- من الممكن أن تجمع المسوحات بيانات من مجتمع إحصائي بأكمله (في حالة الإحصاء السكاني) أو من عينة من المجتمع الإحصائي (مسح باستخدام عينة). وفي المسوحات التي تستخدم عينة، إذا كانت الخصائص الديموغرافية (مثل العمر والنوع الاجتماعي) للعينة مماثلة لخصائص المجتمع الإحصائي بأكمله، وكانت نتائج المسح تفي باختبارات إحصائية معينة، فحينها يُفترض أن الإجابات التي قدمتها العينة تمثل الإجابات التي سيقدمها المجتمع الإحصائي بأكمله (أي أنه يمكن تعميم نتائج المسح التي يتم الحصول عليها من العينة على المجتمع الإحصائي ككل).

- لكي يُشار إلى المسوحات باعتبارها *مستقلة عن التدخلات*، فلا بد من اختيار عينة المجتمع الإحصائي لتكون ممثلة لهذا المجتمع بأكمله، وليس فقط من المناطق التي تم تنفيذ التدخل فيها. وقد يؤدي المسح الذي يتم إجراؤه في مناطق التدخل فقط إلى نتائج لا تمثل المجتمع الإحصائي بأكمله، أي نتائج متحيزة (انظر تعريف "التحيز" لاحقًا في هذا القسم).

- **مصادر البيانات المنتظمة:** تكون مصادر البيانات منتظمة عندما يتم جمع البيانات على نحو مستمر عند تنفيذ الأنشطة. وتشكل سجلات الحضور أو سجلات جلسات تعليم الأقران أمثلة على مصادر البيانات المنتظمة. وتعد سجلات الحضور مصادر *منتظمة* نظرًا لأنه تتم إضافة بيانات جديدة بشكل مستمر. فعلى سبيل المثال، يتم ملء سجل الحضور في كل مرة يُعقد فيها اجتماع. ولا يمكن جمع البيانات المنتظمة على أساس العينة، وذلك نظرًا لأنه لكي تكون البيانات المنتظمة ذات مغزى، فإنه يلزم جمع بيانات موحدة من جميع الأماكن التي يتم فيها تنفيذ النشاط، وعادة ما يتم ذلك باستخدام أدوات جمع البيانات القياسية.

### مثال

لتوضيح الاختلاف، ففكر في منظمة غير حكومية (NGO) تحتفظ بسجلات لجميع عروضها الدرامية التي تروج لسبل الوقاية من فيروس نقص المناعة البشرية (HIV). ففي كل مرة يتم تقديم عمل درامي، يتم ملء نموذج بذلك. ويعد هذا مثالاً على الجمع المستمر للبيانات، وتمثل النماذج التي يتم ملؤها مصدرًا منتظمًا للبيانات. وفي المقابل، قد تُجري المنظمة غير الحكومية مسحًا مرة كل عام لمعرفة رأي الأشخاص الذين يحضرون العروض الدرامية في مثل هذه العروض. وفي هذا الإطار، يعد المسح مثالاً على مصدر بيانات دورية.

- **المسح:** وسيلة لجمع المعلومات من المجيبين، والذين يمكن أن يكونوا إما عينة من المجتمع الإحصائي أو منظمات (أو مرافق) مختارة أو مستهدفة. وقد يشمل ذلك جمع المعلومات إما في وقت معين (مسح مقطعي) أو تتبع مجموعة من الأشخاص خلال فترة زمنية معينة (مسح طولي أو بيانات طولية مُجمعة). ويمكن أن تتضمن المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال المسوحات معلومات واقعية ومستويات معرفية واتجاهات وأنواعًا من السمات الشخصية ومعتقدات وتفضيلات. وبالنسبة للعديد من المسوحات على المستوى الوطني، فقد تم وضع بروتوكولات قياسية لضمان إجراء المسح بنفس الطريقة في كل مرة يتم فيها ذلك. ويتيح ذلك تحليل الاتجاهات بمرور الوقت، فضلًا عن إجراء المقارنات.

**المراقبة:** تشمل المراقبة على كل من المراقبة البيولوجية والسلوكية. وتنطوي المراقبة البيولوجية على جمع بيانات بيولوجية محددة من خلال مسوحات مقطعية متكررة تعتمد على عينة ممثلة لمجتمع إحصائي. وتشير المراقبة السلوكية إلى إجراء مسوحات مقطعية متكررة حول السلوك تعتمد على عينة ممثلة لمجتمع إحصائي (برنامج الأمم المتحدة المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز "UNAIDS" ومنظمة الصحة العالمية "WHO"، ٢٠٠٠) وغالبًا ما يتم استخدام المراقبة لجمع معلومات حول انتشار مرض معين بين السكان (المجتمعات الإحصائية) الذين يخضعون للمسح، سواء أكانوا يمثلون بشكل أو بآخر عموم السكان أو فئات سكانية محددة معرضة بشدة لخطر الإصابة بالمرض.

**التحيز:** هو عبارة عن "سمة من سمات الدراسة تجعل نتيجة معينة أكثر ترجيحًا، مثل ملعب كرة قدم ينحدر من طرف إلى آخر" (Leung, 2001a)، ويُعرف أيضًا باسم الأخطاء غير المتعلقة بأخذ العينات. ومن الممكن أن تتولد الأخطاء غير المتعلقة بأخذ العينات عن طريق العديد من المشكلات في تنفيذ المسح: حدوث خطأ عند أخذ العينات، أو عدم إجراء مقابلات، أو مشاركة عدد قليل جدًا، أو الافتقار إلى الفهم أو المعرفة لدى المشاركين في المسح، أو طرح أسئلة مركبة ومعقدة، أو رغبة المشاركين في إخفاء الحقائق، أو أخطاء المعالجة، أو أخطاء المحاور، إلخ. وهناك أنواع مختلفة من التحيز (Macdonald, 2001) تتمثل في:

- **تحيز المعلومات،** والذي يحدث عندما تكون هناك اختلافات منهجية في قياس الاستجابة. وهناك مثالان على ذلك يكمنان في التحيز للتذكر وتحيز المراقب.

١. **تحيز التذكر** يحدث عندما يكون هناك اختلاف ناجم عن احتمالية تذكر مجموعة ما/مجموعات من المجيبين لحدث ما أكثر من مجموعة/مجموعات أخرى. وعادة ما يحدث هذا في دراسات الحالة الإفرادية المقترنة بحالات ضابطة عندما تكون الحالات أكثر احتمالية، مقارنة بالمجموعات الضابطة، أن تتذكر حدث ما سلبي أو ضائر.

٢. **تحيز المراقب** يمكن أن ينتج عن الاختلافات التي تنشأ بين مراقبين مختلفين أو مع نفس المراقب. وللتخلص من ذلك، من المهم أن يستخدم جميع المراقبين طريقة موحدة لقياس البيانات أو جمعها. وإذا كنت المراقب الوحيد، فستظل بحاجة إلى أن يكون لديك طريقة معيارية ومنهجية لقياس بياناتك أو جمعها للتأكد من أن نتائجك لا تتأثر بحالتك المزاجية.

- **تحيز عدم الاستجابة** ينشأ عندما يكون هناك اختلاف، بطريقة ما ذات صلة، بين أولئك الذين يجيبون على الاستبيان (المجيبون) وأولئك الذين لا يجيبون (غير المجيبين). ويحاول معظم الباحثين الحد من هذا قدر الإمكان من خلال محاولة (أ) زيادة معدل الاستجابة إلى أقصى حد ممكن عن طريق إرسال رسائل تذكير، أو تقديم حوافز للحث على المشاركة والتجاوب وما إلى ذلك، أو (ب) من خلال تحديد السمات ذات الصلة لغير المجيبين (العمر والنوع الاجتماعي والتعليم وما إلى ذلك) حتى يتمكنوا من معرفة ما إذا كان هناك أي اختلافات بينهم وبين المجيبين. ومن ثم، يمكنهم إجراء تعديلات في تحليلهم لغير المجيبين.

- **تحيز الاختيار** ينتج عندما تكون مجموعة العينة التي اخترتها لا تمثل المجتمع الإحصائي الذين ترغب في تعميم نتائجك عليه. وفي هذا الإطار، من الممكن أن يساهم أخذ العينات العشوائية في منع حدوث هذا التحيز في مسحك.

- **أخذ العينات** هو عملية اختيار مشاركين للإجابة عما تطرحه من أسئلة في المسح. ومن الممكن القيام بهذه العملية عبر طرق مختلفة. يمكن اختيار المجيبين عن قصد أو بشكل عشوائي، أو يمكن المجيبين ترشيح بعضهم البعض للمشاركة في المسح (أخذ العينات المدفوع من المجيبين). وتنطوي عملية أخذ العينات على اتخاذ قرار بشأن وحدة أخذ العينات (أي ما يتعلق بالأشخاص أو الأسر أو المرافق الصحية)، وكذلك تحديد إطار أخذ العينات (المجتمع الإحصائي الذي من خلاله سيتم اختيار العينة)، فضلاً عن تحديد الحجم الكلي للعينة وحجم العينة الخاص بالطبقات. فإذا كانت العينة مقسمة إلى طبقات، فحينها يكون حجم العينة متناسبًا مع حجم الطبقات، ويجب أخذ أحجام عينات متساوية من جميع الطبقات، ويكون حجم العينة المطلوب أكبر كلما زاد اختلاف الطبقات عن بعضها البعض.

**المجيب:** الشخص الذي يجيب عن الأسئلة خلال المقابلة.

**وحدة أخذ العينات:** الوحدة التي يتم اختيارها خلال عملية أخذ العينات. فإذا اخترت معلمين في نظام التعليم من قائمة معلمين، فحينها ستكون وحدة أخذ العينات هي المعلم.

**وحدة أخذ العينات الأساسية:** وحدة أخذ العينات في آخر مرحلة من عملية أخذ العينات. ففي مسح متعدد المجموعات، إذا قمت أولاً بتحديد القرى، ومن ثم تحديد الأسر داخل القرية، فحينها ستمثل وحدة أخذ العينات الأساسية في الأسرة.

**نطاق أخذ العينات:** المجموعة الكاملة لوحدات أخذ العينات (عادةً الأسر أو الأشخاص) المؤهلة للإدراج ضمن عينة المسح.

**إطار أخذ العينات:** قائمة تتضمن جميع أفراد المجتمع الإحصائي محل الدراسة، بحيث يتمتع كل فرد بفرصة متساوية في الإدراج ضمن العينة (Scheuren, 2004). ومن ثم، فإنه يشكل قائمة تضم جميع وحدات أخذ العينات التي ستختار منها عينتك (البنك الدولي، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ومبادرة البحيرات الكبرى بشأن فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، ٢٠٠٨). ومن الممكن أن يكون إطار أخذ العينات عبارة عن قائمة بأسماء الأفراد أو قائمة بالأسر أو قائمة بالمرافق أو قائمة بالمدارس. وبغض النظر عن وحدة أخذ العينات المختارة، يجب أن يقدم إطار أخذ العينات قائمة تضم عينة المجتمع الإحصائي ذي الصلة (الأشخاص والأبنية والمناطق الجغرافية وما إلى ذلك). ويجب أن يكون إطار أخذ العينات ونطاق أخذ العينات متماثلين قدر الإمكان.

**حجم العينة** هو عدد الوحدات التي سيتم اختيارها من إطار العينة، وذلك بهدف التوصل إلى نتائج موثوقة إحصائياً. ويجب حساب هذا الحجم إحصائياً نظراً لعدم وجود حجم عينة ثابت أو مثالي.

**منهجية أخذ العينات** هي الطريقة التي يتم استخدامها لاختيار المشاركين في عينة المسح. وهناك طرق مختلفة لأخذ العينات، ولكن يُفضل عمومًا طرق أخذ العينات العشوائية لضمان أن يكون المسح قابلاً للتعميم. "تعتمد جميع المسوحات تقريبًا، والتي تشكل أهمية كبيرة لكل من علماء الاجتماع وصانعي السياسات، على استخدام بعض من أشكال أخذ العينات العشوائية" (Scheuren, 2004: 18). ويتضمن الملحق "أ" نظرة عامة على فئات طرق أخذ العينات العشوائية.

### ٣. النتائج المراد تحقيقها عند تنفيذ هذا العنصر

#### النتيجة طويلة المدى:

يتم تنفيذ مسوحات تجيب عن أسئلة تتعلق بالأهداف ذات الصلة، وتكون غير متحيزة ودقيقة وقابلة للتعميم وأخلاقية واقتصادية. إضافة إلى ذلك، قد يتم استخدام نتائج مسح قائم بالفعل، حسبما تقتضيه احتياجات بيانات البرنامج.

## النتائج قصيرة ومتوسطة المدى:

- بيان مفصل بالمسوحات ذات الصلة التي تم إجراؤها بالفعل.
- جدول زمني محدد للمسوحات المستقبلية (التي سيتم تنفيذها من قبل المؤسسة، أو تلك التي ستحصل من خلالها المؤسسة على بياناتها الخاصة).
- بروتوكولات لجميع المسوحات قائمة على المعايير الدولية والوطنية (إن وجدت).

### وقفة للتفكير (١):

ما الطرق التي تفضل مؤسستك اتباعها لجمع البيانات؟ هل سبق لمؤسستك إجراء مسوحات أو عمليات مراقبة من أي نوع؟ وإذا كان الأمر كذلك، فكم عدد المسوحات التي تم تصميمها، ومن قام بذلك؟ هل لبّت المسوحات جميع احتياجات الأطراف المعنية؟ كيف تم أخذ العينات في المسوحات التي تعرفها؟ هل كان لهذه المسوحات إطار أخذ عينات وإستراتيجية تنتهجها في ذلك؟ كم عدد النتائج قصيرة ومتوسطة المدى المذكورة هنا التي لوحظت في مؤسستك؟

## ٤. فوائد المسوحات الدورية كجزء من نظام المتابعة والتقييم

(أ) **الحصول على بيانات موضوعية على مستوى الآثار والحاصل:** تمثل بيانات المسوحات وعمليات المراقبة عنصراً أساسياً في نظام المتابعة والتقييم لأنها تساعد في الحصول على بيانات محددة على مستوى الآثار والحاصل. وتتجنب بيانات المسوحات هذه التحيز عبر جمع البيانات خلال عمليات التدخل ومجالات أخرى، وعادةً ما تقدم وجهة نظر موضوعية ومستقلة عن الآثار والحاصل، وقد تكون أكثر مصداقية من البيانات التي يجمعها المشروع نفسه.

(ب) **يمكن للمسوحات تقديم بيانات قابلة للتعميم:** تجمع المسوحات بيانات يمكن تعميمها على المجتمع الإحصائي بأكمله الذي تم اختيار العينة منه، وذلك شريطة أن تجتاز نتائج المسوحات اختبارات إحصائية معينة ذات دلالة وصلاحيّة. وهذا يعني أن كل برنامج أو مؤسسة لا تحتاج بالضرورة إلى إجراء المسح الخاص بها، حيث يمكنها جميعاً استخدام نتائج مسح عينة ممثلة.

(ج) **تكلفة المسح أقل من تكلفة الإحصاء السكاني:** نظراً لأن المسح يمكن أن ينتج عنه بيانات قابلة للتعميم، فمن الممكن الحصول على وجهات نظر وآراء ومعلومات أخرى حول مجتمع إحصائي بأكمله دون الحاجة إلى مسح هذا المجتمع الإحصائي بالكامل، وهذا يقلل بشكل كبير من التكاليف.

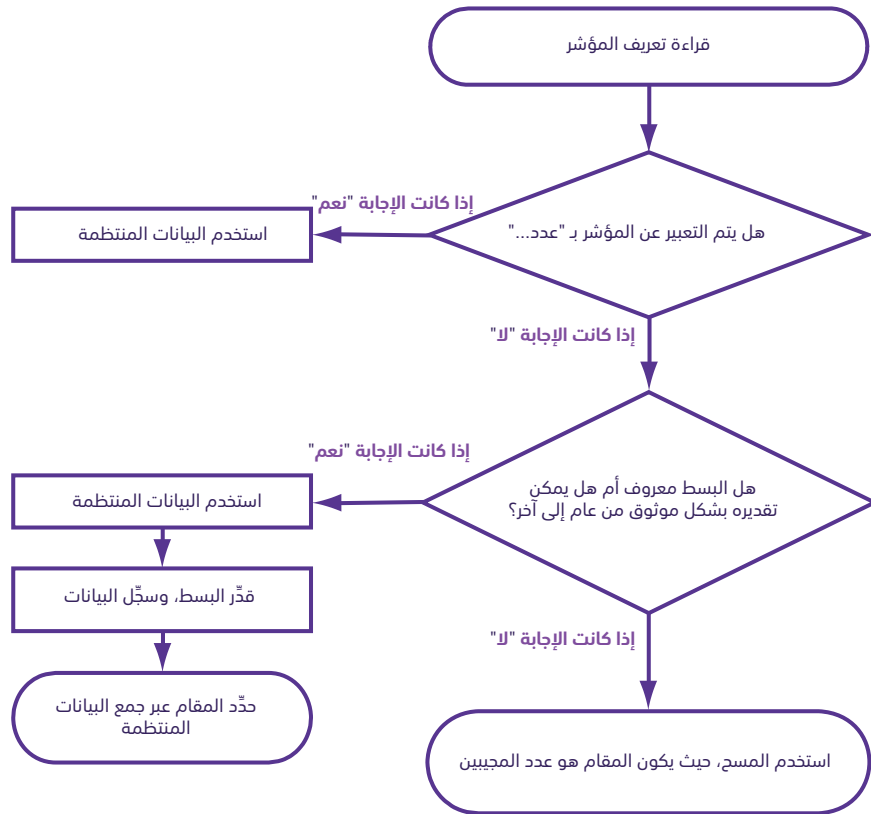
(د) **المسوحات تتيح تحليل الاتجاهات بمرور الوقت:** من الممكن تحليل الاتجاهات بمرور الوقت، وذلك شريطة أن يتم إعداد بروتوكول المسح على نحو صحيح، وكذلك إجراء المسح بنفس الطريقة (نفس المنهج)، إلى جانب جمع نفس النوع من البيانات (نفس الاستبيان).

## ٥. قضايا التنفيذ المرتبطة بالمسوحات الدورية

### ١-٥ الاختيار بين إجراء المسح وعدم إجرائه

يعتمد قرار ما إذا كان ينبغي إجراء مسح أم لا على كل من نوع المؤشر الذي يحتاج إلى بيانات ووحدة قياس المؤشر (العدد أو النسبة المئوية).

- إذا بدأ المؤشر بكلمة "عدد"، فحينها **لا يمكن** استخدام مسح عينة نظرًا لأن المسوحات يمكنها فقط جمع بيانات النسبة المئوية (أي النسبة المئوية لجميع المشاركين الذين قالوا "نعم").
  - وإذا بدأ المؤشر بعلمة "النسبة المئوية" فحينها يمكن استخدام إما بيانات المسح أو البيانات المنتظمة لحساب قيمة المؤشر. وفي هذا الصدد، يمكن أن يساعدك مخطط اتخاذ القرار الوارد في الشكل (ج ١-٨) والمعلومات الواردة في الجدول (ج ١-٨) في تحديد ما إذا كانت هناك حاجة إلى بيانات مسح أم بيانات منتظمة.
- في الشكل (ج ١-٨)، من المهم فهم كيفية تفسير هذين النوعين المختلفين من قيم المؤشرات التي سيتم إنشاؤها من خلال مصدرَي البيانات المختلفين. في حالة استخدام البيانات المنتظمة للمقام واستخدام



المصدر: المؤلفان

الشكل (ج ١-٨): مخطط المساعدة في اتخاذ قرار بشأن ما إذا كان ينبغي جمع مؤشر يبدأ بعلمة "النسبة المئوية" من خلال البيانات المنتظمة أو المسوحات

التقديرات للبسط، فإن قيمة المؤشر تمثل عموم المجتمع الإحصائي طالما تم جمع بيانات المقام (البيانات المنتظمة) من جميع المواقع والأماكن المحتملة. وستؤدي معدلات تقديم التقارير المنخفضة (المُستخدمة للمقام) أو التقديرات (المستخدمة للبسط) إلى انحراف قيمة المؤشر. وعند استخدام مسح ما كمصدر بيانات، فإن تصميم هذا المسح سيحتاج حينها إلى تمكين البيانات القابلة للتعميم (أي طريقة أخذ العينات الاحتمالية) بحيث تكون النسبة المئوية الناتجة عن المسح نسبة صالحة للمجتمع الإحصائي بأكمله الذي تم أخذ العينة منه.

يرجى الرجوع أيضًا إلى القسم ٥-٨ في الفصل السابع، والذي يقدم مثالاً مفصلاً حول الطريقة التي يمكن من خلالها للشخص استخدام البيانات المنتظمة أو بيانات المسح.

## ٢-٥. الحوكمة وتنفيذ المسوحات الوطنية

يجب أن تتولى الهيئة الأكثر ملاءمة قيادة عمليات إجراء المسوحات الوطنية. وقد تتمثل هذه الهيئة في وزارة العمل (للمسوحات المتعلقة بأماكن العمل) أو وزارة الصحة (لجميع المسوحات المتعلقة بالمرافق البيولوجية والصحية). ويتم تنسيق إجراء المسوحات السلوكية من جانب المكتب الإحصائي الوطني في بعض البلدان، وبواسطة وزارة الصحة في بلدان أخرى. ويجب أن يشارك المكتب الإحصائي الوطني في جميع المسوحات التي يتم إجراؤها داخل البلد ويوافق عليها، لذا فمن الجيد تضمين هذا المكتب في مجموعة مراجعة الأقران الخاصة بالمسح.

يجب أن يكون تصميم المسح سليماً من الناحية العلمية، وأن تتم خلاله الاستفادة من الخبراء المعنيين، وأن يتم فيه إشراك فريق المتابعة والتقييم بحيث يتم جمع بيانات المسح وتحليلها وتقديمها بطريقة يمكن من خلالها استخلاص قيم المؤشرات بسهولة من تقرير المسح.

## ٣-٥. الإجراءات الأخلاقية الواجب اتباعها أثناء تنفيذ المسح

عند تنفيذ المسوحات، هناك بعض البروتوكولات والمبادئ الأخلاقية الأساسية التي يجب مراعاتها حتى يتسنى التعامل مع المجيبين بإنصاف وتظل إجاباتهم سرية (FHI, 2001). يجب أن يكون لدى المشاركين ما يلي:

- حرية اختيار المشاركة أو عدم المشاركة في البحث (القدرة على الانسحاب تمامًا من المسح)؛
- استيعاب سبب إجراء البحث، بالإضافة إلى كل من الحوائث الإيجابية والسلبية المحتملة المرتبطة بإجرائه؛
- استيعاب واضح لاحتمالية عدم وجود أي آثار للبحث على الفرد؛
- العلم بأن لديهم مطلق الحرية في الانسحاب من المسح في أي وقت أثناء إجرائه؛
- العلم بأن لديهم مطلق الحرية في رفض الإجابة عن أي أسئلة لا يرغبون في الإجابة عنها؛
- الاطمئنان بأن إجاباتهم ستكون سرية تمامًا، وسيتم تجميعها بدون أي معرفات تكشف هوية الشخص الذي أدلى بها أو اسمه، ولن يتم نسبها إلى أي فرد محدد.



يحتاج كل مسح إلى بيان للإبلاغ وطلب الموافقة من المجيبين المحتملين، مع مراعاة أن يكون مصممًا خصيصًا لتناول القضايا المحددة التي يتم البحث فيها وفئات المجتمع الإحصائي التي تتم مقابلتها. وفي الحالات التي يتم فيها إجراء مقابلات مع الأطفال، على سبيل المثال، يجب الحصول على إذن من أشخاص بالغين مسؤولين. وفي حالة المسوحات الأسرية، يلزم الحصول على إذن الوالدين/مقدم الرعاية لإجراء مقابلة مع غير البالغين (يختلف السن الخاص بالحصول على الموافقة، ولكن غالبًا ما يتم تحديده عند ثمانية عشر عامًا). وفي حالة المقابلات المؤسسية، التي تُجرى في المدارس على سبيل المثال، من المقبول عمومًا الحصول على موافقة سلطات المدرسة، وذلك على الرغم من أن الوضع يختلف من بلد إلى آخر، ويعتمد على محتوى المسح.

كيف يمكن ضمان سرية المجيبين؟ لدى كل من فيبر وآخرون (1980:7) Feber et al بعض الاقتراحات العملية في هذا الخصوص، وتتمثل فيما يلي:

- استخدام أرقام كودية فقط للإشارة إلى المجيبين على أسئلة الاستبيان والاحتفاظ بالرقم الكودي منفصلًا عن البيانات
- رفض إعطاء أسماء وعناوين المجيبين على أسئلة المسح لأي شخص خارج المؤسسة المعنية بالمسح
- إتلاف معلومات الاستبيانات والمعلومات التي تحدد هوية المجيبين بعد إدخال البيانات والتحقق منها
- حذف أسماء وعناوين المجيبين على أسئلة المسح من التحليلات الإلكترونية
- تقديم الجداول الإحصائية على نحو عام بما يكفي لعدم الكشف عن هوية أي واحد من المجيبين

#### ٤-٥. ما تكلفة المسح؟

أظهرت التجربة أن الأنواع النمطية للتكاليف المدرجة في ميزانيات المسوحات تتمثل فيما يلي (Schreunen, 2004): البنك الدولي، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ومبادرة البحيرات الكبرى بشأن فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز (٢٠٠٨):

- الوقت الذي يستغرقه فريق العمل في التخطيط للمسح والقيام باختيار العينة وتصميم الاستبيان والإشراف العام على المسح
- تكاليف العمالة والمواد المستخدمة للتحقق المسبق من الاستبيان والإجراءات الميدانية (قد يلزم الأمر تكرار عملية الاختبار القبلي أكثر من مرة)
- تكاليف فريق العمل الميداني (مندوبي الإحصاء) والمشرفين أثناء عمليات جمع البيانات وتنظيفها
- التكاليف الميدانية وتكاليف السفر الخاصة بمندوبي الإحصاء لجمع البيانات
- تكاليف العمالة الخاصة بإدخال البيانات والتحقق منها
- تكاليف العمالة المتعلقة بمراقبة الجودة والفحص السريع والعشوائي
- تكاليف العمالة الخاصة بجدولة البيانات وتحليلها
- تكاليف العمالة الخاصة بإعداد التقارير والانتهاء منها
- تكاليف طباعة التقارير وتوزيعها



- تكاليف تأجير أماكن (للتدريب وإدخال البيانات وغير ذلك من الاحتياجات)
- الطباعة والتصوير
- المستلزمات المكتبية مثل الأقلام ودفاتر الملاحظات وقصاصات الملاحظات اللاصقة (Post-It®) والبطاقات الملونة (التي تتيح سهولة تمييز الاستبيانات) وحامل اللوحات الورقية والمجلدات والدبائس الورق
- الاتصالات بما يشمل بطاقات SIM للهواتف المحمولة وأجهزة الراديو والبريد الإلكتروني والمكالمات المحلية والدولية
- تأجير أجهزة الكمبيوتر
- البرامج
- تأجير السيارات لجمع البيانات والسفر بين مواقع المسح
- صيانة السيارات
- تكاليف الوقود
- الإقامة عند الضرورة
- حوافز للمشاركين، إذا اقتضى الأمر ذلك
- مستلزمات الموظفين الميدانيين مثل المجلدات لحمل وثائق الاستبيانات والوثائق الأخرى، والمظلات للوقاية من المطر/الشمس، وأحذية المطر ومعاطفه، وكذلك الأحذية القوية إذا كان يلزم قطع مسافات طويلة
- بطاقات الأسماء لتعريف الأعضاء المكلفين بإجراء المسح وإبراز انتمائهم إلى القادة المحليين والمشاركين
- الوجبات أثناء التدريب والأنشطة الأخرى
- الشهادات

من المبادئ العامة التي ينبغي تذكرها أن المسوحات التي تتطلب إجراء عدد كبير من المقابلات تميل إلى أن تكون أقل تكلفة على أساس كل مقابلة، مقارنةً بالمسوحات التي تشمل عددًا أقل من المقابلات. ويحدث هذا على وجه التحديد عندما يكون حجم العينة أقل من ١٠٠٠. والسبب في ذلك هو أن نفس تكاليف *التجهيز بالأدوات* اللازمة (جميع الأنشطة التحضيرية للمسح) تكون من الأساس مُتضمنة في أي مسح من أي حجم. وبالتالي، كلما زاد عدد المقابلات، انخفضت التكاليف التحضيرية لكل مقابلة. (Schreuner, 2004).

## ٥-٥. أنواع الأسئلة في استبيانات المسح

تتضمن الاستبيانات نوعين رئيسيين من الأسئلة: (١) الأسئلة المفتوحة (غير المنظمة) و(٢) الأسئلة المغلقة (الثابتة أو المنظمة) (Fehrer, 1980; Kenneth Lafferty Hess, 2008). ويتناول الجدول (ج ٨-٢) أمثلة على ذلك.

## الجدول (ج ٨-٢): أمثلة على الأسئلة المفتوحة والمغلقة

|                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>سؤال مغلق (اختيار فئة من بين عدة فئات)</b></p> <p>كيف ترى تجربتك في هذه الدورة التدريبية؟ (اختر إجابة واحدة)</p> <p>١. ملائمة لاحتياجاتي</p> <p>٢. يصعب فهمها</p> <p>٣. هذا ما احتجت إليه تمامًا</p>                                                                             | <p><b>سؤال مفتوح</b></p> <p>كيف ترى تجربتك في هذه الدورة التدريبية؟</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p><b>سؤال مغلق (مقياس تفضلية)</b></p> <p>كيف تقيّم التدريب؟</p> <p>ممل للغاية = ١ : جيد للغاية = ١٠</p> <p>١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠</p>                                                                                                                                                   | <p><b>سؤال مغلق (مقياس تقيمي أو مقياس ليكرت)</b></p> <p>(عندما ترغب في تحديد الآراء. تجنّب مقياس ليكرت الذي يتألف من ٥ نقاط (يميل الأشخاص إلى اختيار الخيار الأوسط في كثير من الأحيان)، وقم بتضمين خيار يتعلق بعدم الاستجابة.</p> <p>يُرجى وصف شعورك في نهاية الدورة التدريبية:</p> <p>١. غير راضٍ</p> <p>٢. راضٍ إلى حد ما</p> <p>٣. راضٍ</p> <p>٤. راضٍ للغاية</p> |
| <p><b>سؤال مغلق (قوائم مراجعة)</b></p> <p>ضع دائرة حول جميع المحاضرات التي وجدتها مفيدة في الدورة التدريبية:</p> <p>المحاضرة الأولى: استخدام البيانات</p> <p>المحاضرة الثانية: الإدارة لتحقيق النتائج</p> <p>المحاضرة الثالثة: الإشراف</p> <p>المحاضرة الرابعة: ضمان جودة البيانات</p> | <p><b>سؤال مغلق (تصنيفي)</b></p> <p>(ربما ترغب أحيانًا في أن يقارن المشاركون بين عناصر مختلفة)</p> <p>رتّب جميع الدورات التدريبية التي حضرتها في آخر ١٢ شهرًا من الأكثر ملاءمة إلى الأقل ملاءمة لاحتياجاتك التدريبية:</p> <p>تحليل البيانات</p> <p>بناء فرق العمل</p> <p>الرسم الإبداعي</p>                                                                          |
| <p><b>سؤال مغلق جزئيًا</b></p> <p>كيف تعتزم استخدام مواد الدورة التدريبية (يُرجى تحديد كل ما ينطبق)؟</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• لتدريب الآخرين</li> <li>• لتحسين معرفتي الخاصة</li> <li>• لعرضها على أشخاص آخرين في العمل</li> <li>• غير ذلك</li> </ul>              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

المصدر: أمثلة للمؤلفين، مع فئات تم استخلاصها من (Leung, 2001b) و (Kenneth Lafferty Hass, 2008)

يتمتع كل نوع من هذه الأسئلة بمزاياه الخاصة (Leung, 2001b). طالع الجدول (ج ٨-٣):

## الجدول (ج ٨-٣): مزايا الأسئلة المفتوحة والمغلقة

| مزايا الأسئلة المفتوحة                                                                       | مزايا الأسئلة المغلقة                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| تتيح استكشاف ما يمكن تناوله من أفكار وموضوعات متنوعة                                         | سهولة وسرعة ملئها                                                              |
| يمكن استخدامها حتى إذا تعذر جمع مجموعة شاملة من الخيارات البديلة                             | تتيح الحد من التمييز ضد الأشخاص الأقل إلمامًا بالقراءة والكتابة أو الأقل فصاحة |
| يمكن ترميز البيانات بشكل نوعي وتكرار الموضوعات المعروضة في أي من المخططات البيانية الإحصائية | سهولة ترميز النتائج وتسجيلها وتحليلها                                          |
|                                                                                              | سهولة الإبلاغ بالنتائج                                                         |

المصدر: Leung, 2001b:144

يترتب على طرح الأسئلة المفتوحة الحصول على بيانات نوعية تتطلب استخدام تقنيات تحليل البيانات النوعية، في حين يترتب على الأسئلة المغلقة الحصول على بيانات كمية يمكن أن تُطبق عليها تقنيات تحليل البيانات الكمية (الإحصاءات الوصفية والاستنتاجية).

هذا وتلعب صياغة الأسئلة دورًا كبيرًا في تحديد ما إذا كان الشخص سيجيب على السؤال أم لا. ومن ثم، يجب أن تكون واضحة، وأن تتجنب الغموض، وأن تتأكد من فهم جميع المجيبين لسؤالك بنفس الطريقة. إليك فيما يلي بعض المبادئ التي يجب تذكرها (Leung, 2001b).

- استخدم جملًا قصيرة وبسيطة
- اسأل عن معلومة واحدة فقط في كل مرة
- تجنب السلبيات، إن أمكن
- اسأل أسئلة دقيقة
- تأكد من أن من تسألهم لديهم المعرفة اللازمة
- استفسر عن التفاصيل المطلوبة بدقة
- احرص على الحد من التحيز عن طريق تجنب الأسئلة الموجهة
- احرص أيضًا على صياغة الأسئلة حول الأمور الحساسة بكل عناية

بالإضافة إلى تحديد أفضل طريقة لطرح كل سؤال (ما نوع السؤال والصياغة الدقيقة)، ينطوي تصميم الاستبيان أيضًا على تحديد كيفية ترتيب الأسئلة وتجميعها. وغالبًا ما يتم ترتيب الأسئلة من الأسهل إلى الأكثر صعوبة أو من العام إلى الخاص، وكذلك من الأسئلة الواقعية إلى الأسئلة المجردة، كما يتم وضع الأسئلة المغلقة قبل الأسئلة المفتوحة (Leung, 2001b). وهذا حتى يتسنى للمجيبين الشعور بالاسترخاء والراحة في عملية المسح قبل طرح أسئلة صعبة أو حساسة أو محددة.

## 7-0 عقبات عامة يجب تجنبها عند تصميم المسوحات وإجرائها

يقول شريونر (Schreuner, 2004) "إذا كان يُتوقع حدوث خطأ (في المسح)، فسيحدث... وإذا لم تكن قد تحققت منه أيضًا، فسيحدث يقيئًا (الخطأ)". (ما يشير إلى أن وقوع الأخطاء في المسوحات أمر وارد). يلخص الجدول (ج ٨-٤) الدروس العامة المستفادة حول التخطيط للمسوحات وإجرائها. ويتناول العمود الأخير من الجدول الحلول والعلاجات الممكنة لهذه التحديات. تذكر أن جودة المسح لا تتحدد بعدد المشكلات، ولكن من خلال ما إذا كان قد تم توثيق المشكلات التي حدثت بشكل صحيح ومعالجتها بطريقة مهنية ومناسبة.

### الجدول (ج ٨-٤): التحديات ومصادر التحيزات عند إجراء المسوحات، وكيفية التعامل معها

| خطوات المسح<br>(طالع الدليل<br>الإرشادي ج ٨-١) | التحديات والتحيزات المحتملة                                                              | الاحتياطات/العلاجات الممكنة                                                                         |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الإعداد للمسح                                  | أسئلة غير مفهومة على النحو المرجو                                                        | اجعل الغرض من المسح واضحًا منذ البداية                                                              |
|                                                | المدة الزمنية للمسح غير كافية                                                            | ضع خطة عمل مفصلة مع تحديد الجدول الزمني والمسؤوليات مقدمًا وبشكل واضح ومباشر                        |
| أخذ العينات                                    | عدم مسح الأشخاص الملائمين                                                                | حدّد بوضوح المجتمع الإحصائي الملائم للدراسة                                                         |
|                                                | نقص المعلومات حول مقام خط الأساس                                                         | فكر في مصادر متنوعة للمعلومات حول مقام خط الأساس                                                    |
|                                                | العيينة لا تمثل المجتمع الإحصائي الخاضع للدراسة                                          | استخدم طريقة مناسبة لأخذ العينات الاحتمالية                                                         |
|                                                | اختيار عينات ملائمة                                                                      | استخدم طريقة مناسبة لأخذ العينات الاحتمالية                                                         |
|                                                | حجم العينة غير كافٍ للإجابة عن السؤال المقصود                                            | احسب حجم العينة عبر استخدام الوسائل الإحصائية، وذلك قبل تنفيذ المسح                                 |
| تصميم الاستبيان                                | عدم جمع المعلومات الأساسية                                                               | فكر بعناية في ماهية البيانات المطلوبة                                                               |
|                                                | استبيانات أو مقابلات طويلة (نتيجة عن جمع معلومات غير ضرورية) تتسبب في معدل استجابة منخفض | أعد صياغة السؤال بعد تجربته على عدد قليل من الأشخاص                                                 |
|                                                | سؤال موجه يؤثر على الإجابات المقدمة                                                      | احرص على إجراء اختبار مسبق للاستبيانات: هذه هي الطريقة الوحيدة للتحقق من أن كل شيء يسير على ما يرام |
|                                                | عدم إجراء اختبار مسبق للاستبيان                                                          | استخدم أدوات قياس تم التحقق من صحتها لإجراء دراسات تجريبية                                          |
| جمع البيانات                                   | القياس غير الصحيح للمعلومات                                                              | اختبر جميع الاستبيانات مسبقًا                                                                       |

| خطوات المسح<br>(طالع الدليل<br>الإرشادي ج ٨-١) | التحديات والتحيزات المحتملة                                                                                           | الاحتياطات/العلاجات الممكنة                                                                                                       |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| جمع البيانات                                   | عمل ميداني غير متقن وضوابط غير كافية                                                                                  | تحقق من جميع جوانب المسح واحرص على الإشراف عليها. يعيد المشرف إجراء بعض المسوحات للتحقق مما إذا كان سيتم التوصل إلى نتائج مماثلة. |
|                                                | عدم المتابعة الكافية مع المشاركين الذين لم يجيبوا على أسئلة المسح (إن انخفاض معدل الاستجابة يثير الشك في نتائج المسح) | تأكد من تنفيذ جميع الإجراءات المناسبة في هذا الخصوص                                                                               |
|                                                | عدم قدرة المشاركين على تذكر المعلومات التي يصعب تذكرها                                                                | شجّع المشاركين على استخدام سجلات لمساعدتهم على التذكر أو تقليل فترة التذكر المطلوبة                                               |
|                                                | التحيزات: تحيز عدم الموافقة وعدم الاستجابة، أو تحيز لما هو غير مقبول اجتماعيًا، أو تحيز المراقب                       | احرص على إجراء المسح وتوضيح كل ما يتعلق به بأدب وعناية<br>قم بتدريب مندوبي الإحصاء تدريبًا جيدًا                                  |
| تسجيل<br>وتحليلها                              | التسجيل غير الدقيق للنتائج                                                                                            | استخدم تقنية المسح الضوئي، واعتمد على الاستبيانات التي تُجرى بمساعدة الحاسوب، وتحقق من البيانات أثناء الحصول عليها                |
|                                                | التحليل الخاطئ                                                                                                        | استخدم البرامج الإحصائية                                                                                                          |
|                                                | أخطاء غير معروفة في أخذ العينات                                                                                       | إذا تم استخدام عينة احتمالية، فاحسب خطأ أخذ العينة في التقرير ذي الصلة                                                            |
|                                                | نتائج غير دقيقة                                                                                                       | احرص على زيادة حجم العينة أو اختر عينة طبقية                                                                                      |
|                                                | التغطية غير المكتملة للمسح                                                                                            | احسب النسبة المئوية التي لم تتم تغطيتها، واضبط النتائج وفقًا لهذا التقدير (الترجيح)                                               |

المصادر: قام المؤلفان بجمع ذلك من كل من Leung, 2001؛ وSchreunen, 2004؛ وNERCHA, 2009؛ والبنك الدولي، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ومبادرة البحيرات الكبرى بشأن فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، ٢٠٠٨.

## ٦. الدليل الإرشادي (ج ٨-١): إجراء مسح دوري

ثمة العديد من الأدلة والمؤلفات التي تتناول كيفية التخطيط لمسح وإجرائه. ويقدم هذا القسم موجزًا حول المصادر المختلفة، حيث يلخص خطوات العمل المطلوبة. وفي نهاية هذا الدليل الإرشادي، يتم تضمين روابط إلى مواقع إلكترونية ذات صلة لتتعرف على المزيد حول التخطيط للمسوحات وإجرائها.

## الخطوة الأولى: الإعداد لإجراء المسح

أثناء إعداد المسح، يلزم جمع المعلومات بما في ذلك تلك الخاصة بمسوحات سابقة، وبيانات التعداد السكاني والخرائط وقوائم السكان والأسرة والتدخلات المحلية. وتكمن إحدى الخطوات الحيوية في التحديد الواضح لأهداف المسح والمؤشرات الأساسية. وبشكل عام، يتضمن المسح فئة من الفئتين التاليتين من الأهداف (Leung, 2001a):

- **في المسح الوصفي، قد يكمن الغرض في معرفة مدى تواتر حدوث خصائص معينة.** ومن الأمثلة على ذلك نسبة وخصائص الطلاب الذين يقرؤون مجلة معينة أو يمارسون سلوكيات محددة أو نسبة وخصائص الأشخاص الذين يستخدمون منتجًا معينًا. ويمكن تحقيق هذه الأغراض من خلال جمع المعلومات من عينة من الطلاب في وقت واحد (المسح المقطعي). وفي حالة تكرار المسح المقطعي بشكل دوري، فحينها يمكن جمع معلومات حول الاتجاهات السائدة بمرور الوقت؛ على سبيل المثال، ما إذا كانت المجلة أصبحت أكثر رواجًا، أو السلوكيات المحددة أقل أو أكثر شيوعًا.
- **في المسح التحليلي، قد يتمثل الغرض في معرفة شيء ما عن أسباب بعض الخصائص.** ومن الأمثلة على ذلك كيف تؤثر أنماط تعلم الطلاب في بداية دورة تدريبية ما على نتائجهم النهائية. فمن المرجح أن تؤدي دراسة الفوج (الدراسة الطولية) التي يتم فيها تتبع مجموعة من طلاب السنة الأولى حتى تخرجهم إلى الحصول على المعلومات المطلوبة، وذلك لأن هذا يتيح تقييم أنماط التعلم الأولية بدقة دون أن تتأثر بالمعرفة المسبقة بنتائج الدورة التدريبية التي يحصلون عليها.

مع وضوح الأهداف ومتطلبات البيانات، تكمن المهام التالية في تحديد المجتمع الإحصائي للمسح والمنطقة الجغرافية، فضلًا عن تحديد منهجية أخذ العينات وأحجام العينة (طالع الدليل الإرشادي ج ٨-٢). وفي الوقت نفسه، من الأهمية بمكان بناء شراكات مع قادة المجتمع، والأمم المتحدة والوكالات الحكومية، والمنظمات غير الحكومية والسلطات المحلية، وكذلك العمل على أن يكون هناك إجماع على أهداف المسح. اطلب من الأشخاص المناسبين المساعدة في التواصل مع المجتمعات الإحصائية التي سيتم استطلاع آرائها حول الغرض من المسح من أجل المساعدة في ضمان معدل مشاركة مرتفع.

بالإضافة إلى ذلك، يتعين حل المشكلات المتعلقة بالتوقيت والوصول والمشاركة والأمن، وكذلك الحصول على الموافقة الأخلاقية. ومن الضروري أيضًا تحديد أعضاء فريق المسح وأدواره والإطار الزمني الأولي للمسح والميزانية الأولية (انظر القسم ٥-٤ للحصول على قائمة بتكاليف مسح العينة).

**ما يتم تقديمه:** الغرض الصريح والواضح للمسح، وخطط المسح والإطارات الزمنية، والموافقة الأخلاقية، والدعم المجتمعي، وكذلك مسودة بميزانية المسح.

## الخطوة الثانية: تحديد جميع الجوانب المتعلقة بأخذ العينات

يشير ليونغ (Leung, 2001a) إلى أن تصميم أخذ العينات يتضمن التحديد الدقيق لمن يجب دراسته، وأنه من الأهمية بمكان التأكد من أن هذا التحديد يتوافق مع أغراض المسح. وعادة ما يشتمل هذا على معايير شخصية وزمنية ومكانية محددة. فعلى سبيل المثال، في مسح يتناول أسباب عدم حضور النساء لفحص سرطان عنق الرحم، يجب استبعاد أولئك غير المؤهلات لمثل هذا الفحص من المجتمع الإحصائي لهذه الدراسة. على سبيل المثال، لن يتم تضمين السيدات فوق أو أقل من سن الفحص الموصى به أو أولئك اللائي خضعن لعملية استئصال رحم بالكامل. فإذا تم تضمينهن، فلن تقدم النتائج إجابة صحيحة على السؤال الأصلي.

لذلك، يلزم حساب أحجام العينات (طالع الدليل الإرشادي ج ٨-٢)، والتحقق من دقة بيانات المجتمع الإحصائي، وكذلك علاج أي أوجه قصور في المعلومات (البنك الدولي، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ومبادرة البحيرات الكبرى بشأن فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، ٢٠٠٨). كما يتطلب الأمر اتخاذ قرار نهائي حول منهجية أخذ العينات. ويجب أن تكون العينة المختارة ممثلة لإطار أخذ العينات. وللتأكد من أن العينة ممثلة للمجتمع الإحصائي، يجب أن تتمتع كل وحدة من وحدات أخذ العينات داخل إطار أخذ العينات بفرصة متساوية للحصول على عينات منها (Leung, 2001b).

بعد الانتهاء من تحديد حجم العينة والمنهجية المتبعة في الحصول عليها، يمكن حساب عدد الموظفين الميدانيين والأيام اللازمة للوصول إلى الحجم المطلوب للعينة، فضلاً عن وضع الميزانية والإطار الزمني (البنك الدولي، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ومبادرة البحيرات الكبرى بشأن فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، ٢٠٠٨).

**ما يتم تقديمه:** تحديد إطار العينة وحجمها والمنهجية المتبعة في الحصول عليها، وذلك بما يتوافق مع الغرض من المسح؛ فضلاً عن وضع ميزانية شبه نهائية للمسح؛ وكذلك الاتفاق على أعداد الموظفين الميدانيين والميزانية النهائية.

## الخطوة الثالثة: إعداد الاستبيان وتحديد إجراءات الحصول على الموافقة المستنيرة

أولاً، يتعين إعداد الاستبيان الأساسي أو الموسع، فضلاً عن تحديد الأخطاء وإجراء أي تعديلات ضرورية على الاستبيان ونموذج الموافقة بعناية. بعد ذلك، يجب ترجمته إلى جميع اللغات المحلية ذات الصلة قبل إجراء اختبار ميداني للمستندات. وينبغي مراجعة الاستبيان ونموذج الموافقة بناءً على نتائج الاختبار الميداني، وإجراء الترجمة العكسية لجميع المستندات، ووضع الاستبيان في صيغته النهائية وطباعته (البنك الدولي، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ومبادرة البحيرات الكبرى بشأن فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، ٢٠٠٨).

يقدم القسم ٥-٥ (أعلاه) المزيد من التفاصيل حول تصميم الاستبيان. عند تصميم الاستبيان، ابدأ دائماً بأهداف جمع البيانات الخاصة بالمسح وتذكر أهمية جمع البيانات المتعلقة بالمتغيرات التابعة (على سبيل المثال، الأداء المُسجَل عند تقدير مختلف مكونات الدورة التدريبية) و**المتغيرات المستقلة** التي قد تفسر التغيرات في **المتغيرات التابعة** (على سبيل المثال، عدد ساعات عمل الطالب في الأسبوع). ومع ذلك، في هذا المثال، قد لا يكون العمل بدوام جزئي هو الذي يؤثر بشكل مباشر على نتائج الدورة التدريبية. ولكن ما يؤثر هو كون الطلاب ينتمون إلى عائلات فقيرة، حيث إنهم قد يكونون أكثر اضطراراً للعمل بدوام جزئي، وكذلك أكثر عرضة لتسجيل نقاط سيئة عند تقدير أدائهم. وفي هذه الحالة، يعد الانتماء إلى أسرة فقيرة **متغيراً مشوشاً**. ويتعين أيضاً جمع البيانات للحصول على أي عوامل (متغيرات) مشوشة محتملة (Leung, 2001b).

### الخطوة الرابعة: إعداد وثائق المسح

تستلزم هذه الخطوة وضع أو تهيئة بروتوكول المسح بما يتناسب مع الظروف الميدانية المحلية، إلى جانب إعداد نماذج عمل ميداني إضافية (مثل أوراق المعلومات الخاصة بالأسر). كما تتطلب تحديد عملية جمع البيانات خطوة بخطوة، بما في ذلك أدوار الفريق ومسؤولياته. ومن الأهمية بمكان توثيق كل خطوة في عملية جمع البيانات وإدارتها وتحليلها في دليل تشغيلي. واستنادًا إلى كل هذه المعلومات، يمكن الانتهاء من إعداد الإطار الزمني والميزانية (البنك الدولي، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ومبادرة البحيرات الكبرى بشأن فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، ٢٠٠٨).

ما يتم تقديمه: بروتوكول المسح (انظر الملحق) والميزانية النهائية له.

### الخطوة الخامسة: تشكيل الفريق وتدريب أعضائه

بالنسبة لهذه الخطوة، يجب أولاً تحديد أعضاء الفريق الميداني ومؤهلاتهم، ومن ثم تعيين الموظفين الميدانيين والمشرفين. وعند تدريب جميع أعضاء الفريق الميداني والمشرفين، يتعين تضمين أنشطة محاكاة لعمليات جمع البيانات. وفي العديد من المسوحات، يتم تدريب عدد من الأشخاص يزيد عن الحاجة، وبعد مراجعة قدرات كل عضو في الفريق، يتم اختيار الأعضاء النهائيين (البنك الدولي، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ومبادرة البحيرات الكبرى بشأن فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، ٢٠٠٨). وهذا الإجراء الأخير من شأنه أن يعطي ضماناً لعدم تَعَثُّر عملية المسح في حالة ترك بعض الأشخاص التدريب دون إكمالهم. ويكمن أحد الأغراض الرئيسية للتدريب في ضمان اتباع جميع مندوبي الإحصاء البروتوكول ذاته المتعلق بإجراء المقابلات. ويجب أن يتبنى جميع المحاورين المقاربة نفسها في شرح المسح، وصياغة أسئلة محددة، وتسجيل الردود. وهذا من شأنه أن يقلل من تحيز المراقب.

ما يتم تقديمه: أعضاء فريق مدربون لإجراء المسح

### الخطوة السادسة: جمع البيانات

أولاً، يتعين عليك الانتهاء من إعداد جدول زمني مفصل لعملية جمع البيانات، ومن ثم تحديد المجيبين. وبعد أن يتم تحديدهم، يمكنك تعيين المواقع وإجراء المقابلات (البنك الدولي، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ومبادرة البحيرات الكبرى بشأن فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، ٢٠٠٨). وهناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها في جمع البيانات (على سبيل المثال، الاستبيانات عبر البريد للأفراد أو عبر المؤسسات؛ والاستبيانات بمساعدة الحاسوب؛ والاستبيانات عبر البريد الإلكتروني؛ والاستبيانات عبر الإنترنت؛ والمقابلات وجهاً لوجه؛ والمقابلات عبر الهاتف) (Leung, 2001a). وفي كل مرحلة من مراحل عملية جمع البيانات، يلزم أن تكون هناك رقابة شاملة على الجودة. وتمثل الإجراءات الأمنية أهمية كبيرة، مثل جمع نماذج العمل الميداني كل يوم وحفظها في مكان مغلق. ويجب أيضاً الاهتمام بالتحدث مع فريقك كل يوم حتى تتمكن من التعرف على أي مشكلات ومناقشتها وإيجاد حلول ممّا (على سبيل المثال، مشكلة عدم الاستجابة - انظر القسم ٥-٦). وينبغي الوضع في الاعتبار أن كل شيء يتم القيام به أو عدم القيام به في المسح يمكن أن يؤثر على صحة النتائج أو صلاحيتها (Schreuner, ٢٠٠٤؛ البنك الدولي، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ومبادرة البحيرات الكبرى بشأن فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، ٢٠٠٨).



يتمثل أحد أهم الجوانب خلال مرحلة جمع البيانات في الحد من إشكالية عدم الاستجابة، وهذا يعد مصدرًا مهمًا للتحيز. فمن المرجح أن يختلف أولئك الذين يجيبون على أسئلة المسح عن أولئك الذين لا يجيبون. ومن ثم، من المهم للغاية العمل على بلوغ أعلى معدل استجابة. ولا شك أن الاهتمام بشرح الغرض من المسح وكيف سيتم استخدام النتائج التي يتم التوصل إليها من العوامل المساعدة، ولذلك احرص على التواصل مع الأشخاص بأدب ولطف، فضلًا عن إرسال رسائل تذكير إلى الذين لم يستجيبوا (أو معاودة الاتصال بهم، أو زيارتهم مرة أخرى) (Leung, 2001a).

**ما يتم تقديمه:** إكمال الاستبيانات وجميع نماذج الإشراف الميداني.

### الخطوة السابعة: إدارة البيانات

بالرغم من أنه يسهل بالنسبة للمسوحات الصغيرة تسجيل النتائج يدويًا ونقلها وتحليلها باستخدام الحاسبات، فإنه يتم إجراء المسوحات الكبيرة بشكل أكثر كفاءة باستخدام تقنية مثل الماسحات الضوئية والحزم الإحصائية لتحليل البيانات الأكثر تعقيدًا (Leung, 2001a).

وإذا كنت ستستخدم برمجيات الحاسوب لإدخال البيانات، فستحتاج أولاً إلى تطوير برنامج لإدخال بيانات مع إجراء فحوصات لمراقبة الجودة، ومن ثم تدريب جميع موظفي إدخال البيانات على الاستبيان وإجراءات إدخال البيانات. ويجب وضع جدول زمني لإدخال البيانات وكذلك إدخال المعلومات المستخلصة من الاستبيانات وغيرها من المعلومات المستخلصة من العمل الميداني في مجموعة البيانات وفقاً للجدول الزمني. وبعد إدخالها، سيقضي الأمر تنظيف جميع مجموعات البيانات بدقة قبل بدء التحليل، فضلاً عن دمج مجموعات البيانات و/أو إعادة تسميتها إذا لزم الأمر، وكذلك جمع الاستبيانات ونماذج العمل الميداني وتخزينها في موقع مركزي وآمن بعد الانتهاء (البنك الدولي، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ومبادرة البحيرات الكبرى بشأن فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، ٢٠٠٨).

**ما يتم تقديمه:** مجموعة بيانات نظيفة ومنقّاة.

### الخطوة الثامنة: إعداد تقرير حول المسح ونشره

بعد تحديث دليل الترميز والتحليل، ستحتاج أولاً إلى إجراء تحليل للنسب والمتوسطات. وبعد ذلك، سيتعين تحليل المؤشرات الأساسية. وينبغي مراجعة التحليل للتأكد من دقته، فضلاً عن توثيق جميع النتائج في قوالب النتائج (تنسيقات/قوالب قياسية لجدولة البيانات). وفي حالة الضرورة، يجب إجراء تحليل إضافي للاستنتاجات المهمة وتوثيق النتائج.

بعد الانتهاء من جميع التحليلات، ستحتاج إلى مشاركة الاستنتاجات مع المتعاونين الرئيسيين وأفراد المجتمع الإحصائي المعني للتوصل إلى الخلاصات ووضع التوصيات. ومن خلالها، يجب تحديد أفضل الطرق لنشر الاستنتاجات وتعميمها على المعنيين المهمين، فضلاً عن الطرق الأخرى لاستخدام البيانات. ويتعين توثيق إجراءات المسح ونتائجها بأكملها في التقارير الفنية وغيرها من الوسائط. وبعد اعتماد هذه الوثائق، ينبغي نشر وتعميم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها على نطاق واسع على كل من الشركاء المحليين والدوليين وأفراد المجتمع الإحصائي المعني وصناع القرار.

**ما يتم تقديمه:** الانتهاء من التقرير ونشره والاستفادة من الاستنتاجات التي تم التوصل إليها.

### وقفة للتفكير (٢):

فكر في الأنواع المختلفة لإستراتيجيات جمع البيانات التي تستخدمها مؤسستك. هل هناك بروتوكول محدد تم اتباعه في المسوحات التي أجريتها؟ إذا كان الأمر كذلك، فما هذا البروتوكول وما أوجه تشابهه واختلافه مع الخطوات الموضحة في الدليل الإرشادي الوارد بهذا الفصل؟ هل ستحتاج مؤسستك إلى تنفيذ مسوحات أم سيمكنها استخلاص البيانات من المسوحات الموجودة؟ ما التحديات التي تتوقع أن تواجه مؤسستك عند تنفيذ المسوحات؟ ما التدابير التي ستكون مناسبة لمواجهة التحديات التي قد تعترضك في مؤسستك؟

## ٧. الدليل الإرشادي (ج ٨-٢): حساب حجم العينة

كم عدد الأشخاص الذين يلزم خضوعهم للمسح؟ لا شك أن حجم العينة الأكبر سيؤدي إلى نتائج أكثر دقة. غير أنه دائماً ما تكون الموارد محدودة، مما يترتب عليه تقييد حجم العينة. وسيعتمد حجم العينة المطلوبة لإجراء المسح على الموثوقية المطلوبة، والتي تتوقف بدورها على كيفية استخدام النتائج (Fehrer, 1980).

يعتمد حجم العينة المطلوبة على عدة عوامل تتمثل في: الغرض من المسح (على سبيل المثال، هل سيكون وصفيًا أم تحليليًا؟) ومدى شيوع المتغيرات التابعة الرئيسية بين المجتمع الإحصائي المستخدم كعينة؛ ومقدار التباين في عامل الاهتمام؛ ومدى الدقة التي يجب أن تتحلّى بها النتائج (Schreuner, 2004). ولا يمكنك تحديد حجم العينة استنادًا إلى مسوحات أخرى أو وفقًا لحجم ميزانيتك. إذ سيؤثر حجم العينة على درجة دقة قياسك للمؤشرات الرئيسية في المسح، وكذلك مدى قدرتك على قياس الاتجاهات في السلوك بمرور الوقت، لذلك يجب أن تكون مصممة وفقًا لطبيعة المسح الذي تجريه والسياق المحدد (البنك الدولي، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ومبادرة البحيرات الكبرى بشأن فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، ٢٠٠٨). وحتى يتسنى تحديد حجم عينتك، يتعين عليك اتباع كل من الخطوات التالية:

## الخطوة الأولى: تحديد نطاق أخذ العينات

ما المجتمعات الإحصائية التي ستقوم بتضمينها في المسح؟ هل تريد أن تكون قادرًا على تحليل كل مجتمع إحصائي على حدة ومن ثم مقارنته، أم أنك ستقوم بجمع المجتمعات الإحصائية معًا أثناء التحليل؟ ما المناطق الجغرافية التي سيغطيها المسح؟ هل تريد أن تكون قادرًا على تحليل كل منطقة جغرافية على حدة أم أنك ستقوم بجمعها معًا أثناء التحليل؟ إذا كنت تقوم بإجراء مسح للاجئين في عدة مخيمات قريبة من بعضها البعض، فهل ستود دراسة عوامل الخطر السلوكية بشكل منفصل لكل مخيم من المخيمات أم أنك ستجمع المخيمات معًا في تحليلك؟ إذا كانت لديك منطقتان في البلد بهما أعداد كبيرة من النازحين، فهل ستود تحليل نتائجهما كل على حدة أم ستجمع البيانات كمجموعة إحصائية واحدة؟

وسيعتمد نطاق أخذ العينات على أهداف المسح الذي تجريه. وإذا كان الهدف الرئيسي من المسح هو تناول سلوكيات خطرة تتعلق بفيروس نقص المناعة البشرية (HIV) لدى مجموعات سكانية مختلفة من اللاجئين المقيمين في ثلاث مناطق داخل الدولة، فستكون لديك ثلاثة نطاقات منفصلة لأخذ عينات من اللاجئين. وإذا كان الهدف الآخر لمسحك هو مقارنة المخاطر السلوكية والوصول إلى التدخلات المطلوبة بين مجموعات اللاجئين الثلاثة والمجتمعات المحيطة بها، فحينها ستشمل المجموعات المضيفة لثلاثة نطاقات إضافية لأخذ العينات. وفي المجمل، سيكون لديك ست عينات منفصلة في المسح، وهو ما يعني أنه سيتم تطبيق حجم العينة على كل من هذه المجموعات بشكل منفصل. ولا يمكنك حساب حجم العينة وتوزيعه على جميع المجموعات في عينتك أو ستفقد القدرة على تحليل مجموعات اللاجئين والمجموعات المضيفة المختلفة بشكل منفصل، وكذلك مقارنة النتائج.

### مثال من أوغندا

في أوغندا، كانت هناك منطقتان تم تصميم برامج لفيروس نقص المناعة البشرية (HIV) لسكانهما في مستوطنات اللاجئين والمجتمعات المحيطة بها. وقد تمثل هدف المسح في قياس الاختلافات في السلوكيات والاستفادة من التدخلات بين هاتين المنطقتين المختلفتين اللتان يقطنهما اللاجئون، وكذلك قياس الاختلافات بين مجتمع اللاجئين والمجتمعات المحيطة. وفي إحدى منطقتي المسح، كانت هناك مستوطنتان للاجئين متجاورتان. وكانت هاتان المستوطنتان متشابهتين في التكوين والخصائص ذات الصلة، وكان من المقرر أن تتلقيا التدخلات نفسها الخاصة بفيروس نقص المناعة البشرية. وقد تم دمج هاتين المستوطنتين في مجموعة سكانية واحدة خاضعة للمسح، مع إدراك أن النتائج التي سيتم الحصول عليها من المستوطنتين لن يتم تحليلها بشكل منفصل. وفي المجمل، تم إدراج أربع مجموعات سكانية مميزة أو نطاقات أخذ عينات في هذا المسح.

## الخطوة الثانية: تحديد المؤشرات الرئيسية التي ترغب في قياسها

حدّد المؤشرات الرئيسية التي تريد قياسها، وكذلك الدقة التي تريد قياسها بها، وما إذا كنت ستقوم بتقييم "التغيرات عبر جولات مسح متعددة" (أي الاتجاهات السائدة).

في حين أنه ينبغي ألا تكون الميزانيات العامل الحاسم في حساب حجم عينة المسح الذي تجريه، إلا أن الميزانيات التقييدية تمثل واقعًا ملموسًا. لهذا السبب، يتعين استيعاب أي المؤشرات سيتيح لك حجم عينتك قياسها بدقة عالية، وأين سيتعين عليك التضحية بفترات الثقة الضيقة للحصول على تقدير أوسع نطاقًا وأقل دقة لمؤشر ما.

تتطلب قياسات السلوكيات عند مرحلة زمنية واحدة حجم عينة أصغر من ذلك المطلوب لقياس التغيرات في السلوك بين جولات المسح المتعددة. وإذا كان أحد أهداف المسح الذي تجريه هو قياس الاتجاهات السلوكية بمرور الوقت، فسيكون حجم العينة أكبر إلى حد ما إذا كان المقصود من المسح أن يكون وصفًا لمرة واحدة لإحدى المجموعات السكانية.

عند قياس الاتجاهات السلوكية، يتعين تحديد مدى الانتشار التقديري للسلوك عند خط الأساس، الذي يتم قياسه في وقت المسح، وكذلك حجم التغيير السلوكي الذي ترغب في أن تكون قادرًا على قياسه. وقد توفر الأبحاث السابقة التي أجريت في المنطقة بين مجموعات سكانية مماثلة تقديرات معقولة لمدى انتشار السلوك عند خط الأساس. ويجب تحديد الحد الأدنى للنسبة المئوية للزيادة (أو الانخفاض) في السلوك الذي تحتاج إلى قياسه على أساس الأهداف السابقة لأبحاث وبرامج ذات صلة. وعندما تكون هذه المعلومات غير متوفرة، فمن الشائع استخدام تغيير بنسبة ١٠٪ أو ١٥٪ للمؤشرات السلوكية بين جولات المسح المختلفة، ولكن قد يختلف هذا اعتمادًا على المؤشرات محل الاهتمام، وكذلك طول الفترة الزمنية الفاصلة بين المسوحات، فضلًا عن مدى حدة التدخلات في المنطقة التي تهدف إلى إحداث التغيير. وهذا يعني أن حجم عينتك سيكون كبيرًا بما يكفي للقياس، كأن يكون، على سبيل المثال، تغييرًا بنسبة ١٠٪ أو أكبر في السلوك مقارنة بمدى الانتشار المسجل عند خط الأساس، ولكنه لن يكون قادرًا على قياس الفروق الإحصائية المهمة بين جولات المسح التي تقل نسبة التغيير بها عن ١٠٪. فكلما كانت النسبة المئوية للتغيير الذي تود أن تتمكن من قياسه بين جولات المسح أصغر، كان لازمًا أن تكون حجم عينتك أكبر (انظر الجدول أدناه لمعرفة أحجام العينات التوضيحية).

### مثال من أوغندا

تم تصميم مسح سلوكي في أوغندا لقياس العديد من المؤشرات الرئيسية، ولكن لم يكن من الممكن استخدام جميع المؤشرات في حساب حجم العينة. فعلى سبيل المثال، تمثل ممارسة الجنس بشكل عرضي وكذلك لأغراض تجارية بين الشركاء الجنسيين الشباب من الذكور والإناث اثنين من السلوكيات المهمة الخطرة التي يمكن قياسها فيما يتعلق بالإصابة بفيروس نقص المناعة البشرية، ومع ذلك، كان من المعروف أنهما نشاطان غير متكررين بين الشباب. وبالرغم من أن حجم عينة المسح كان كافيًا لتقدير مدى انتشار هذه السلوكيات بين الشباب عند خط الأساس، كان من المستحيل الوصول إلى حجم عينة يكون كبيرًا بما يكفي لتحديد التغييرات المهمة إحصائيًا بنسبة ١٥٪ أو أقل التي تطرأ على هذه السلوكيات بمرور الوقت. بدلًا من ذلك، تمثلت المؤشرات التي تم اختيارها لحساب حجم العينة في هذا المسح الأوغندي من أجل قياس الاتجاهات بمرور الوقت فيما يلي:

١. أكثر من شريك جنسي واحد خلال الأشهر الاثني عشر الماضية بين الرجال والنساء الذين تتراوح أعمارهم بين ١٥ و ٤٩ عامًا
٢. وجود معرفة صحيحة وشاملة عن فيروس نقص المناعة البشرية/ الإيدز بين الرجال والنساء الذين تتراوح أعمارهم بين ١٥ و ٤٩ عامًا
٣. القبول المجتمعي للأشخاص المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية أو الإيدز بين الرجال والنساء الذين تتراوح أعمارهم بين ١٥ و ٤٩ عامًا

يوضح الجدول (ج ٨-٥) أحجام العينة اللازمة لقياس التغيرات التي تطرأ بمقادير مختلفة فيما يتعلق بانتشار السلوكيات بمرور الوقت.

### الجدول (ج ٨-٥): أحجام العينة الضرورية لحساب التغيير الحادث في قيم خط الأساس

| تغيير بنسبة ٢٠% | تغيير بنسبة ١٥% | تغيير بنسبة ١٠% | تغيير بنسبة ٥% | حجم العينة الضروري لحساب التغيير الحادث في حجم الانتشار عند خط الأساس |
|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------|
|                 |                 |                 |                | حجم الانتشار عند خط الأساس                                            |
| ٤٨              | ٧٨              | ١٥٦             | ٥٤٠            | ١٠%                                                                   |
| ٦٤              | ١٠٨             | ٢٣١             | ٨٦٠            | ٢٠%                                                                   |
| ٧٣              | ١٢٨             | ٢٨٠             | ١٠٨٣           | ٣٠%                                                                   |
| ٧٦              | ١٣٦             | ٣٠٥             | ١٢٠٦           | ٤٠%                                                                   |
| ٧٣              | ١٣٣             | ٣٠٥             | ١٢٣١           | ٥٠%                                                                   |
| ٦٤              | ١١٩             | ٢٨٠             | ١١٥٧           | ٦٠%                                                                   |
| ٤٨              | ٩٥              | ٢٣١             | ٩٨٤            | ٧٠%                                                                   |
| ٢٧              | ٥٩              | ١٥٦             | ٧١٢            | ٨٠%                                                                   |

يفترض أن: حجم العينة ٩٥% (ألفا) و ٨٠% (بيتا)، ولا يوجد تأثير تصميمي، ولا يوجد عدم استجابة

### الخطوة الثالثة: تحديد منهجية أخذ العينات

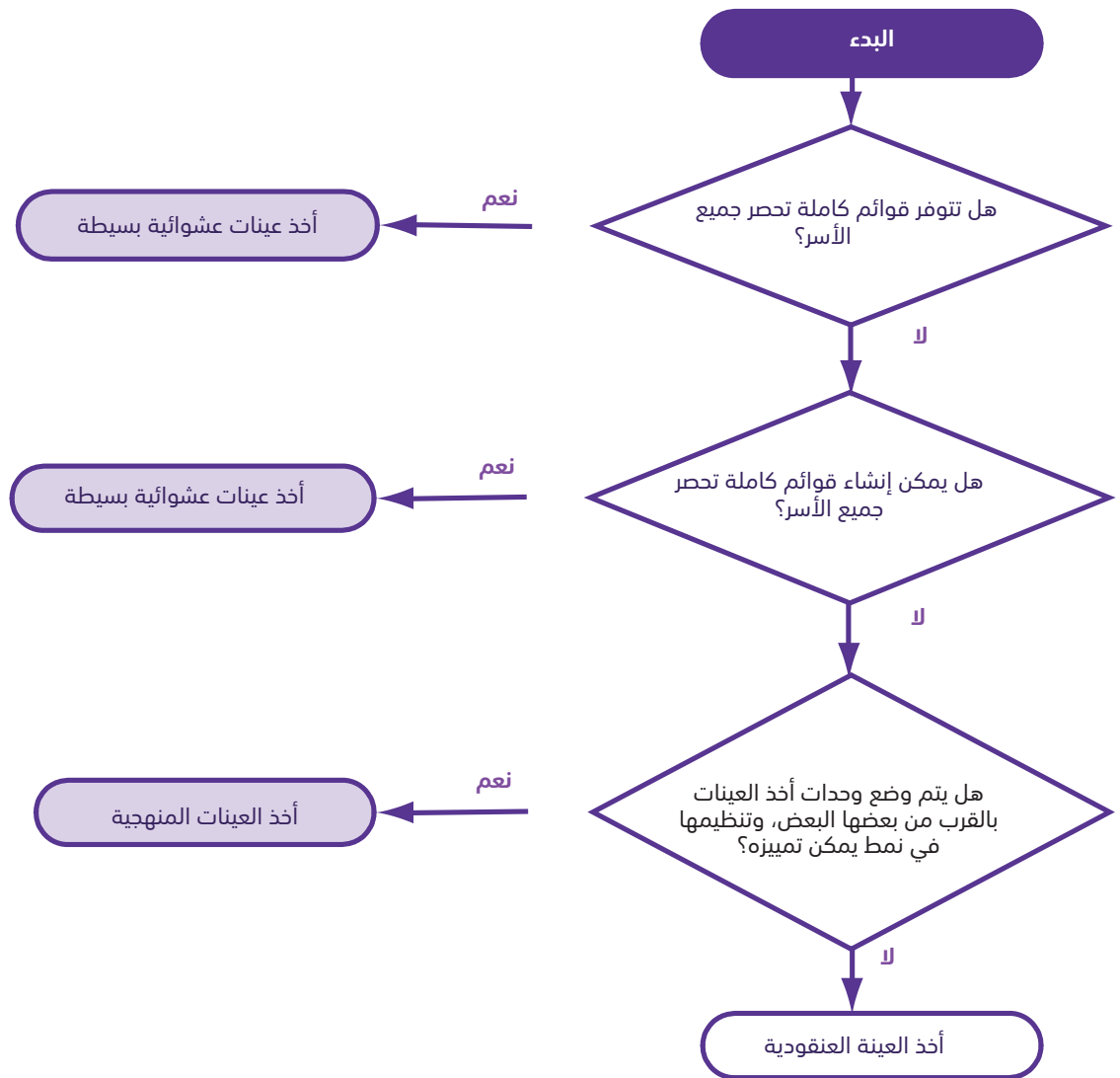
يتضمن الملحق "أ" وصفًا لمنهجيات مختلفة لأخذ العينات في المسوحات. قبل الانتهاء من تحديد حجم عينة المسح الذي تجريه، حدد نوع المنهجية التي ستستخدمها في أخذ العينة. أولاً، حدّد ما إذا كنت ستستخدم طريقة أخذ العينات الاحتمالية أو طريقة أخذ العينات غير الاحتمالية. وإذا اخترت طريقة أخذ العينات الاحتمالية، فهناك ثلاثة أنواع يجب مراعاتها في هذه الطريقة. وقد تم التزويد بمخطط لاتخاذ القرار لمساعدتك في تحديد الوقت المناسب لاستخدام كل طريقة من طرق أخذ العينات في الشكل (ج ٨-٢).

إذا كنت تستخدم منهجية لأخذ عينة عنقودية، فسيتمتع عليك زيادة حجم عينتك بشكل كبير وفقاً لعامل معين لتحديد مدى التأثير الذي سيجدته تصميم المسح على قياس الخطأ المعياري، والذي يُسمى *تأثير التصميم*. وفي كثير من الأحيان، لا يُعرف تأثير التصميم في بداية المسح، ويتم تطبيق عامل قياسي قدره ٢ أو أقل في بعض الأحيان. وكلما كان المجتمع الإحصائي الذي اخترته أكثر تجانساً، انخفض تأثير التصميم المحتمل. وقبل تحديد تأثير التصميم لحجم عينتك، يجب عليك الاطلاع على المراجع والتقارير ذات الصلة بتأثيرات التصميم، والمُستخدمة في مسوحات عنقودية أخرى تم إجراؤها على المجموعات السكانية والمناطق الجغرافية التي تريدها، وتتعلق بالمؤشرات المحددة التي ترغب في قياسها.

## مثال من أوغندا

لم تكن هناك قوائم كاملة متاحة تحصر أعداد الأسر في أوغندا سواء من اللاجئين أو السكان المحيطين بهم، وكانت الأسر موزعة على مناطق متباعدة. ولذلك، تم اختيار الأسر المشاركة في المسح باستخدام منهجية أخذ العينة العنقودية. ونظرًا لوجود عدد من المجموعات العرقية المختلفة في المسح، فضلًا عن أنه كانت هناك احتمالية عالية لعدم التجانس بين المجيبين المنتمين إلى بلدان مختلفة، فقد وُجد أن تأثير تصميم بمقدار ٢ سيكون مناسبًا ومبررًا لأخذ العينة العنقودية، وبالتالي، تمت مضاعفة حجم العينة.

### الشكل (ج ٨-٢): كيفية تحديد طريقة أخذ العينات الاحتمالية التي سيتم استخدامها



المصدر: المؤلفان

#### الخطوة الرابعة: حساب حجم العينة

لتحديد حجم عينتك، ستحتاج إلى المعلومات التالية:

- هل سيتم استخدام النتائج لقياس الاتجاهات عبر جولات مسح متعددة؟
- المؤشرات محل الاهتمام التي تود قياسها
- قيم خط الأساس المقدرة للمؤشرات محل الاهتمام
- التغيير المطلوب بالنسبة المئوية في السلوك المراد قياسه (بالنسبة للمسوحات التي تقيس الاتجاهات)
- المعدل المقدر لعدم الاستجابة (بما في ذلك حالات الرفض والغياب)
- التأثير المقدر للتصميم (للمسوحات العنقودية)
- المستوى المطلوب للدلالة الإحصائية
- المستوى المطلوب للقوة الإحصائية

يعتمد حساب حجم العينة على ما إذا كنت تنوي قياس المؤشر مرة، من خلال إجراء مسح لمرة واحدة، أو ما إذا كنت تنوي قياس التغييرات في الاتجاهات بمرور الوقت، من خلال إجراء مسوحات متكررة.

**الموارد المتعلقة بحساب حجم العينة للمسوحات الفردية.** ثمة عدد من الموارد المفيدة عبر الإنترنت التي يمكنها مساعدتك في حساب حجم العينة في المسوحات التي تُجرى لمرة واحدة. لمزيد من المعلومات، يُرجى الرجوع إلى الموارد التالية:

- Measuring and Interpreting Malnutrition and Mortality: A Manual, U.S. Centers for Disease Control and Prevention and the World Food Programme, 2005. <http://www.unhcr.org/publ/PUBL/45f6abc92.pdf>
- Food and Nutrition Technical Assistance: Sampling Guide, <http://www.fantaproject.org/publications/sampling.shtml>
- Measuring Mortality, Nutritional Status, and Food Security in Crisis Situations: The SMART Protocol, January 2005, [http://www.smartindicators.org/SMART\\_Protocol\\_01-27-05.pdf](http://www.smartindicators.org/SMART_Protocol_01-27-05.pdf)
- Sample size calculator for cross-sectional surveys, freeware from Emory University, <http://www.sph.emory.edu/~cdckms/Sample%20size%20for%20comparing%20two%20cross-sectional%20surveys.html>
- SampleSX sample size calculator for cross-sectional surveys, freeware from Brixton Health, <http://www.brixtonhealth.com/index.html>.

ملاحظة: لا تحسب هذه الأداة أحجام العينات المتعلقة بالمسوحات التي تقيس التغييرات التي تحدث بمرور الوقت.

فيما يلي معادلة لحساب حجم العينات للمسوحات التي تقيس التغييرات في الاتجاهات بمرور الوقت:

$$n = D \frac{\left[ \sqrt{2P(1-P)}Z_{1-\alpha} + \sqrt{P_1(1-P_1) + P_2(1-P_2)}Z_{1-\beta} \right]^2}{\Delta^2}$$

حيث:

$$D = \text{تأثير التصميم؛}$$

$$P_1 = \text{النسبة المقدرة في وقت المسح الأول؛}$$

$$P_2 = \text{النسبة في تاريخ مستقبلي ما، بحيث تكون الكمية (P2 - P1) هي مقدار حجم التغيير المطلوب ليتسنى لك اكتشافه؛}$$

$$P = (P_1 + P_2) / 2$$

$$\Delta^2 = (P_1 - P_2)^2$$

$$Z_{1-\alpha} = \text{قيمة z الموافقة للاحتمالية المطلوبة حتى تكون قادرًا على استنتاج أن التغيير الذي تتم ملاحظته في الحجم (P2 - P1) لم يكن يحدث بالصدفة؛}$$

$$Z_{1-\beta} = \text{قيمة z الموافقة لدرجة الثقة المطلوب الحصول عليها حتى يتسنى التأكد من اكتشاف أي تغيير يطرأ على الحجم (P2 - P1) في حالة حدوث تغيير بالفعل؛}$$

$$\alpha = 0.05 \quad (Z_{1-\alpha} = 1.64)$$

$$\beta = 0.20 \quad (Z_{1-\beta} = 0.84)$$

لا تحتاج إلى معرفة القواعد الرياضية التي تم على أساسها اختيار أحجام العينات من أجل حسابها. لمزيد من المعلومات حول حسابات أحجام العينة، فإننا ننصحك إما الاتصال باختصاصي إحصاء محلي أو الرجوع إلى هذا الدليل الإرشادي:

- Behavioral Surveillance Surveys: Guidelines for Repeated Behavioral Surveys in Populations at Risk of HIV, Family Health International, 2000, <http://www.fhi.org/en/HIVAIDS/pub/guide/bssguidelines.htm>

## ٨. ملخص المعرفة والمهارات المقدمة في الفصل ٨

تعرفت في هذا الفصل على مجموعة الإستراتيجيات المتبعة في جمع البيانات ومدى أهمية الإستراتيجيات الأكثر تنظيمًا في المقارنة بين التدخلات المتعلقة بالبرنامج ذي الصلة والحصائل. كما تعرفت على جميع المصطلحات المهمة المستخدمة في المسوحات، مثل: إطار أخذ العينات ووحدة أخذ العينات، فضلًا عن منهجيات أخذ العينات.

وقد أتاح لك هذا الفصل أيضًا معرفة فوائد المسوحات والمراقبة، ولا سيما كيف أنها تساعد في الحصول على بيانات مهمة على مستوى الآثار والحصائل، وهي بيانات ضرورية للحصول على مؤشرات حول الآثار والحصائل في نظام المتابعة والتقييم لديك، بحيث يمكن توجيه جهود البرنامج ذي الصلة إلى حيثما تشتد الحاجة إليها. كما تناول الفصل أنواعًا مختلفة من المسوحات والمراقبة، بالإضافة إلى القضايا المتعلقة بالتخطيط للمسوحات وإدارتها وتنفيذها. كذلك، تعرفت على خطوات العملية الفنية المطلوبة لإعداد مسح وتنفيذه بهدف توفير البيانات لنظام المتابعة والتقييم الخاص بك. وأخيرًا، تعرفت أيضًا على الخطوات المتبعة في حساب حجم العينة.



## ٩. نشاط التعلم

يتناول العنصر ٨ المسوحات المتعلقة ببرنامج مؤسستك. ويمكنك إما إجراء مسوحاتك الخاصة أو جمع البيانات من مسوحات موجودة.

نشاط التعلم رقم ١: تحديد أي المؤشرات تحتاج إلى مسوحات وأيها تحتاج إلى بيانات منتظمة  
أكمل مصفوفة مصدر البيانات للحصول على مصادر البيانات المطلوبة لكل مؤشر في القائمة التالية. وقد يحتاج كل مؤشر إلى مصدر بيانات واحد أو عدة مصادر، على سبيل المثال مصادر مختلفة لكل من البسط والمقام.

### مخرجات نشاط التعلم رقم ١

| المؤشر                                                                                                 | مصدر البيانات | الوكالة المسؤولة | مدى تكرار عملية الجمع |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------|-----------------------|
| ١. النسبة المئوية للشباب الذين تتراوح أعمارهم بين ١٥ و ١٩ عامًا، والمُسجلين في مدارس ثانوية خاصة وعامة |               |                  |                       |
| ٢. النسبة المئوية للطلاب الذين يحضرون صفوفًا دراسية للتقوية في مادة الرياضيات خلال الإجازات المدرسية   |               |                  |                       |
| ٣. النسبة المئوية للطلاب الذين يحضر أولياء أمورهم اجتماعات أولياء الأمور والمعلمين                     |               |                  |                       |
| ٤. متوسط الدرجات في مادتي الرياضيات والعلوم                                                            |               |                  |                       |
| ٥. النسبة المئوية لأولياء الأمور الإيجابيين حيال جودة التعليم                                          |               |                  |                       |
| ٦. النسبة المئوية للمعلمين الذين يتشاورون مع رؤساء أقسامهم مرة واحدة على الأقل في الشهر                |               |                  |                       |

## نشاط التعلم رقم ٢: تصميم أسئلة جيدة

فيما يتعلق بكل سؤال من الأسئلة الواردة في الجدول أدناه، حدّد المشكلة المحتملة التي يشتمل عليها السؤال وحاول وفكّر في طريقة لتحسينه.

### مخرجات نشاط التعلم رقم ٢

| السؤال                                                                                                                                                                                                   | المشكلة التي يشتمل عليها السؤال | السؤال المُحسّن |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------|
| ١. هل قمتَ باستيراد أو تصدير أي مادة خلال الأشهر الاثني عشر الماضية؟                                                                                                                                     |                                 |                 |
| ٢. هل تعتقد أن أشخاصًا آخرين سيستمتعون بالدورة التدريبية؟                                                                                                                                                |                                 |                 |
| ٣. ما النسبة المئوية للزيادة في ميزانيتك المخصصة لتقنية المعلومات في الفترة من ٢٠٠٧ إلى ٢٠٠٨؟                                                                                                            |                                 |                 |
| ٤. يُرجى تقديم تفاصيل الميزانية خلال الأعوام الخمسة الماضية                                                                                                                                              |                                 |                 |
| ٥. ما رأيك في سياسة التنقل؟                                                                                                                                                                              |                                 |                 |
| ٦. هل تستخدم شبكة إنترنت الشركة بانتظام؟                                                                                                                                                                 |                                 |                 |
| ٧. ما نوع التقنية المستخدمة لإدارة موقعك الإلكتروني؟                                                                                                                                                     |                                 |                 |
| ٨. هل لا زلتَ تثق في إدارتك العليا؟                                                                                                                                                                      |                                 |                 |
| ٩. تراجع معظم المؤسسات خطط الإدارة كل عام. ما الفترة الزمنية المناسبة لذلك برأيك؟                                                                                                                        |                                 |                 |
| ١٠. كيف تقيم الموقع الإلكتروني لشركتك؟<br><input type="checkbox"/> غير مهم <input type="checkbox"/> مهم قليلاً <input type="checkbox"/> مهم <input type="checkbox"/> مهم جدًا                            |                                 |                 |
| ما الأصول التي تمتلكها مؤسستك؟<br><input type="checkbox"/> أراضٍ <input type="checkbox"/> عقارات <input type="checkbox"/> أجهزة <input type="checkbox"/> أبنية <input type="checkbox"/> أجهزة كمبيوتر    |                                 |                 |
| كيف تتعرف على الأخبار في مؤسستك؟<br><input type="checkbox"/> شبكة الإنترنت <input type="checkbox"/> الموقع الإلكتروني للشركة <input type="checkbox"/> الرسائل الإخبارية <input type="checkbox"/> الأحداث |                                 |                 |

## الملحق "أ": منهجيات أخذ العينات

تم تلخيص المحتوى بواسطة المؤلفين من المصدر: (FHI, 2000)

تنقسم إجراءات أخذ العينات إلى فئتين عامتين: **الطرق الاحتمالية و الطرق غير الاحتمالية**.

**في عملية أخذ العينات الاحتمالية (تُعرف أيضًا بأخذ العينات العشوائية)،** يحظى كل شخص في نطاق أخذ العينة باحتمالية معروفة (غير صفرية) في أن يتم اختياره ضمن العينة. وهناك ثلاثة أنواع فرعية من أخذ العينات الاحتمالية، وهي: أخذ العينات العشوائية البسيطة، وأخذ العينات المنهجية، وأخذ العينات العنقودية. ويكون هناك ميل إلى استخدام منهجية أخذ العينات الاحتمالية عندما تكون إطارات العينات متاحة أو يمكن تطويرها. وتتسم هذه الطريقة بميزتين رئيسيتين: (أ) تقدم نتائج مسح تقل احتمالية تأثرها بالتحيز؛ و(ب) يمكن إجراء حسابات إحصائية على نتائج المسح. ويتمثل العيب الرئيسي في أن إطار أخذ العينات ضروري، ويمكن أن يستغرق الأمر وقتًا طويلًا لوضع إطار عينة إذا لم يكن موجودًا نظرًا لأن تعداد المجيبين ضروري. تعد عملية أخذ العينات الاحتمالية الوسيلة الوحيدة التي سترتب عليها نتائج مسح تتسم بأنها:

- منهجية وقابلة للتكرار
- يمكن أن ينتج عنها تقديرات بأدنى قدر من التحيز
- يمكن أن تقيس الاتجاهات بمرور الوقت

**أخذ العينات غير الاحتمالية** هو مصطلح جامع يشير إلى مجموعة متنوعة من المقاربات، التي يتم تبنيها عند القيام بأخذ العينات التي لا تستند إلى المبادئ الإحصائية التي تحكم العينات الاحتمالية. وتعد عملية أخذ عينات كرة الثلج مثالاً على أخذ العينات غير الاحتمالية. ففي عينة كرة الثلج، يرشح المجيبون مجيبين آخرين يستوفون مجموعة من المعايير (أي أنه لا يوجد إطار لأخذ العينات للبدء به). وتتسم منهجية أخذ العينات غير الاحتمالية بأنها أقل تكلفة وأسهل في تنفيذها وتستغرق وقتًا أقل. وتتمثل العيوب الرئيسية في أنه سيكون هناك تحيز في أخذ العينات، لذلك لا يمكن إجراء اختبارات إحصائية على نتائج المسح، ومن المحتمل أكثر أن تختلف نتائج المسوحات المستقبلية بسبب الاختلاف في كيفية الحصول على العينة، وليس بسبب التغيرات الحقيقية في السلوك المرصود (أو المتغيرات الأخرى التي يتم مسحها).

قد يُنظر إلى المسح الذي يعتمد على الطرق غير الاحتمالية على أنه أقل موضوعية، كما قد يُنظر إلى نتائجه على أنها أقل مصداقية.

## الملحق "ب": نموذج لجدول محتويات المسح

التمهيد، والشكر والتقدير

قائمة بالجدول والأشكال

الاختصارات

مسرد المصطلحات

### ١ مقدمة

١-١ مقدمة

٢-١ الخلفية والأسباب المنطقية للموضوع أو الموضوعات التي يتم تضمينها في المسح

٣-١ هدف المسح

٤-١ المؤشرات الرئيسية للمسح

### ٢ إدارة المسح

١-٢ هياكل إدارة فريق المسح

٢-٢ أدوار ومسؤوليات إدارة فريق المسح

١-٢-٢ تحديد مندوبي الإحصاء والمشرفين الميدانيين

٢-٢-٢ مدير المشروع

٣-٢-٢ المديرون الميدانيون

٤-٢-٢ المشرفون الميدانيون

٥-٢-٢ مندوبو الإحصاء

٣-٢ نظرة عامة على عملية تنفيذ المسح والجدول الزمني

٤-٢ ضمان الجودة

١-٤-٢ ضمان الجودة أثناء تصميم الاستبيان

٢-٤-٢ ضمان الجودة أثناء التدريب والتنفيذ الميداني

٣-٤-٢ ضمان الجودة أثناء إدارة قاعدة البيانات

٥-٢ تعزيز القدرات

### ٣ إجراءات بدء المسح والتخطيط الميداني وتصميم المسح وأخذ العينات

١-٣ التقرير الاستهلاكي

٢-٣ أخذ العينات

١-٢-٣ المجتمع الإحصائي

٢-٢-٣ حجم العينة

٣-٢-٣ إطار العينة

٤-٢-٣ تحديد أماكن إجراء المقابلات

٥-٢-٣ تحديد الأشخاص الذين سيتم إجراء مقابلات معهم داخل كل منزل

٣-٣ التعليقات الختامية

#### ٤ إجراءات الحصول على الموافقة الأخلاقية والتدريب وإعداد الصيغة النهائية للاستبيان

١-٤ مراجعة الاستبيان وتنقيحه

٢-٤ البروتوكولات الأخلاقية

١-٢-٤ البروتوكول الأخلاقي المتعلق بالوصول إلى المنازل محل الاهتمام

٢-٢-٤ البروتوكول الأخلاقي المتعلق باختيار أفراد الأسرة

٣-٢-٤ البروتوكول الأخلاقي المتعلق باختيار أفراد الأسرة - الفرد الثاني من أفراد الأسرة

٤-٢-٤ تطبيق البروتوكول الأخلاقي أثناء العمل الميداني - إرشادات لمندوبي الإحصاء

٣-٤ تدريب مندوبي الإحصاء

١-٣-٤ جدول الأعمال المتعلق بالتدريب

٢-٣-٤ الموارد اللازمة للتدريب

٣-٣-٤ غايات التدريب

٤-٤ الموثوقية والصلاحية

٥-٤ مراجعة الاستبيان والتحقق النهائي من صحته

#### ٥ الاستعدادات الميدانية والتنفيذ الميداني

١-٥ مقدمة

٢-٥ الترتيبات اللوجستية

١-٢-٥ النقل

٢-٢-٥ الإقامة

٣-٢-٥ المواد الميدانية

٤-٢-٥ سلوكيات الفريق: القواعد والإجراءات

٥-٢-٥ ساعات العمل

٦-٢-٥ البروتوكولات الأخلاقية: الاستبيانات والإجراءات الأمنية

## ٦ إدخال البيانات والتحقق من صحتها وتنقيتها

١-٦ مقدمة

٢-٦ دفتر الرموز

٣-٦ التحقق من الاستبيان

٤-٦ إدخال البيانات

٥-٦ التحقق من صحة البيانات

٦-٦ إجراءات النسخ الاحتياطي للبيانات

٧-٦ البروتوكولات الأخلاقية: إكمال الاستبيانات

٨-٦ تنقية البيانات

١-٨-٦ الفحوصات العامة

٢-٨-٦ القيم الموجودة خارج النطاق

٣-٨-٦ التناقضات في كل من الأسئلة الرئيسية والفرعية

٩-٦ تصدير البيانات للفحص النهائي

## ٧ تحليل البيانات وإعداد التقرير والنشر

١-٧ مقدمة

٢-٧ تحليل البيانات

٣-٧ أسئلة البحث ونقاط التحليل الرئيسية

٤-٧ تقديم التقرير

٥-٧ هيكل التقرير

٦-٧ النشر واستخدام نتائج المسح

**الملحق "أ": جدول الأعمال المتعلق بالتدريب**

**الملحق "ب": قائمة المستندات التي تم الرجوع إليها**

**الملحق "ج": الاستبيان المتعلق بالمسح**

المصدر: مقتبس من بروتوكول سوازيلاند المتعلق بجودة وشمولية وملاءمة المسح الخاص بخدمات الحد من الآثار؛ حكومة سوازيلاند، ٢٠٠٩





## الفصل ٩

# قواعد البيانات المفيدة في أنظمة المتابعة والتقييم

### أهداف الفصل

يهدف هذا الفصل إلى تمكينك من معرفة أساسيات طريقة تطوير قاعدة بيانات إلكترونية تحتفظ فيها بجميع بيانات المتابعة والتقييم الخاصة بمؤسستك. ويمكن أن تساعدك هذه المعرفة في مراقبة عملية تطوير قاعدة البيانات.

### المعرفة والمهارات التي يشتمل عليها الفصل

بنهاية هذا الفصل، ينبغي أن تكون قادرًا على القيام بما يلي:

- أ) توضيح المصطلحات والوظائف المتعلقة بقواعد البيانات للآخرين.
- ب) إدراك مختلف المشكلات الكامنة عند اختيار قاعدة بيانات، وكذلك تلك المتعلقة بعملية تطوير قواعد البيانات.
- ج) تطوير قاعدة بيانات وطنية أو شبه وطنية أو على مستوى القطاع (يستهدف هذا الدليل الإرشادي الفنيين في البلاد المسؤولين عن تصميم قاعدة البيانات وتنفيذها، أو المديرين المهتمين بهذا المجال).
- د) إدارة عملية تطوير قاعدة بيانات وطنية، أو شبه وطنية، أو على مستوى القطاع (يستهدف هذا الدليل الإرشادي مديري أنظمة المتابعة والتقييم على جميع المستويات).



## قبل أن تبدأ...

خُصّ بضع دقائق من وقتك لقراءة الأسئلة التالية بتمعن. فقد تجد أنه من المفيد تدوين إجاباتك عنها. وخلال دراستك لهذا الفصل، قارن إجاباتك بآراء المؤلفين.

- هل قاعدة البيانات ضرورية لمؤسستك؟
  - ما تحديات استخدام قاعدة بيانات بدلاً من مجرد الاحتفاظ بسجلات ورقية؟
  - هل يتعين أن يكون نظام المتابعة والتقييم بأكمله مدرجاً على قاعدة بيانات حتى يعمل بفاعلية؟
  - هل تتطلب جميع مرافق البرنامج أجهزة كمبيوتر؟
  - كيف سيتم ربط قاعدة البيانات الجديدة بقاعدة البيانات الحالية لمؤسستك؟
  - ما البيانات التي يجب تضمينها في قاعدة البيانات؟
  - ما بعض العوامل المهمة للمساعدة في ضمان نجاح تصميم قاعدة البيانات؟
- إن التفكير في هذه الأسئلة يمكن أن يساعدك على دراسة ما إذا كانت قاعدة البيانات ستساعد في زيادة كفاءة نظام المتابعة والتقييم، وتحسين وصول مختلف الأطراف المعنية إلى البيانات. ومن شأن هذا الفصل أن يعلمك كيفية تطوير نظام قاعدة بيانات لمؤسستك، فضلاً عن كيفية إدارة عملية التطوير من البداية إلى النهاية.
- ملاحظة:** يقدم هذا الفصل مقدمة ونظرة عامة مفاهيمية على قواعد البيانات الإلكترونية. ولا يقدم إرشادات فنية مفصلة حول عملية تطوير قواعد البيانات التي قد تتطلب استشارياً متخصصاً أو تدريباً.

### ١. مقدمة

**"تكون الأخطاء التي قد تنجم عن استخدام بيانات غير كافية أقل بكثير من تلك التي تنجم عن عدم استخدام بيانات على الإطلاق."**

تشارلز باباج (١٧٩٢-١٨٧١)

تعد قواعد البيانات جزءًا من الحلقة الوسطى لعناصر نظام تقييم ومتابعة وظيفي التي تتألف من ١٢ عنصرًا، والتي تتعامل مع عمليات جمع البيانات وتسجيلها والتحقق منها. وتُستخدم قواعد البيانات لتسجيل البيانات التي تم جمعها من خلال عمليات المتابعة المنتظمة (الفصل السابع)، والمسوحات والمراقبة (الفصل الثامن)، وكذلك التقييم والبحث (الفصل الحادي عشر).

**كيفية تنظيم هذا الفصل:** يبدأ الفصل التاسع بمعلومات أساسية محددة وتعريفات تتعلق بقواعد البيانات الوطنية وشبه الوطنية (القسم الثاني). ويتم تناول النتيجة المرجوة لهذا الفصل في القسم الثالث. في حين يتناول القسم الرابع مزايا امتلاك قواعد بيانات كجزء من نظام المتابعة والتقييم. كما يتطرق إلى العديد من قضايا التنفيذ المرتبطة بتطوير قواعد البيانات وإدارتها. ويتنوع ذلك بين القضايا التقنية مثل نوع برامج قواعد البيانات التي يجب استخدامها، والقضايا الإدارية مثل توفير القدرات البشرية المناسبة أو الاعتماد المفرط على التكنولوجيا. ويتم تناول هذه القضايا وغيرها في القسم الخامس.

تُخصّص الأقسام التالية لتناول الأدلة الإرشادية. إذ يستهدف أحد الأدلة الفنيين، حيث يتناول كيفية تطوير قاعدة بيانات وطنية أو شبه وطنية أو على مستوى القطاع (القسم السادس)؛ في حين يستهدف الدليل الآخر مديري أنظمة المتابعة والتقييم على جميع المستويات، وذلك من خلال التطرق إلى كيفية إدارة عملية تطوير قواعد البيانات (القسم السابع). ويختتم الفصل بملخص للدروس المستفادة، فضلًا عن تمرين عملي لترسيخ ما تعلمته.

### ٢. معلومات أساسية وتعريفات

**قاعدة البيانات:** عبارة عن مجموعة منظمة من السجلات المُدرجة عادة في أعمدة وجدول. ووفقًا لهذا التعريف، لا يلزم أن تكون قاعدة البيانات إلكترونية (محوّسة). ومع ذلك، فإنه لأغراض تتعلق بهذا الفصل، نشير إلى قواعد البيانات الإلكترونية (الموجودة على أجهزة الكمبيوتر) بما يتناسب مع تعريف علوم الكمبيوتر لهذه القواعد على النحو التالي: مجموعة من البيانات التي تم تنظيمها بحيث يتمكن برنامج الكمبيوتر من التحديد السريع للعناصر المطلوبة (Business Link, 2007).

**قاعدة البيانات الارتباطية (العلائقية):** تعد قاعدة البيانات الارتباطية النموذج الأكثر شيوعًا لقواعد البيانات. وفي هذا النوع من قواعد البيانات، لا يتم تخزين جميع البيانات في نفس الجدول ولكن في جداول مختلفة ذات صلة. وفي المثال، يتم تكرار الجزء الخاص بكل سجل في الجدول (ج ١-٩) (مُعَرَّف العميل) في الجدول (ج ٢-٩)، وهو ما يتيح ربط المعلومات الواردة في الجدول (ج ١-٩) بالجدول (ج ٢-٩) عبر حقل مُعَرَّف العميل المُكرر:

## الجدول (ج ١-٩): جدول قاعدة البيانات الارتباطية رقم ١

| مُعَرِّف العميل | الاسم       | العنوان         | المدينة | الولاية | الرمز البريدي |
|-----------------|-------------|-----------------|---------|---------|---------------|
| ١٠٠١            | السيد سميث  | 123 Lexington   | سميثفيل | كنتاكي  | ٩١٢٣٢         |
| ١٠٠٢            | السيدة جونز | 12 Davis Ave.   | سميثفيل | كنتاكي  | ٩١٢٣٢         |
| ١٠٠٣            | السيد آكس   | 443 Grinder Ln. | برودفيل | جورجيا  | ٨١٩٩٢         |

## الجدول (ج ٢-٩): جدول قاعدة البيانات الارتباطية رقم ٢

| رقم الحساب | مُعَرِّف العميل | نوع الحساب | تاريخ الفتح | الرصيد   |
|------------|-----------------|------------|-------------|----------|
| ٩٩٨٧       | ١٠٠١            | جار        | ١٩٨٩/١٢/١٠  | ٤,٠٠٠,٠٠ |
| ٩٩٨٠       | ١٠٠١            | ادخار      | ١٩٨٩/١٢/١٠  | ٢,٠٠٠,٠٠ |
| ٨٨١١       | ١٠٠٢            | ادخار      | ١٩٩٢/٠٥/٠١  | ١,٠٠٠,٠٠ |
| ٤٤٢٢       | ١٠٠٣            | جار        | ١٩٩٤/٠١/١٢  | ٦,٠٠٠,٠٠ |
| ٤٤٣٣       | ١٠٠٣            | ادخار      | ١٩٩٤/٠١/١٢  | ٩,٠٠٠,٠٠ |

**خطوات تصميم قاعدة البيانات الارتباطية:** تتمثل الخطوات الأساسية لإنشاء قاعدة بيانات ارتباطية فيما يلي:

- **أنشئ الجداول** لتحديد الأماكن التي ستُخزَّن فيها البيانات. لا تقم بتخزين أي بيانات تكون حسابات.
- **حدِّد العلاقات الموجودة** بين البيانات في الجداول. سوف يضمن هذا إمكانية وصول قاعدة البيانات إلى جميع البيانات.
- **أنشئ الاستعلامات** لتحديد كيفية استخراج البيانات من الجداول، وكيف ستتم معالجة البيانات في الجداول. ويتم استخدام الاستعلامات أيضًا لإجراء أي حسابات مطلوبة.
- **أنشئ النماذج** لإيجاد طرق يمكن من خلالها عرض البيانات على الشاشة من أجل عرض البيانات الموجودة أو الحصول على بيانات جديدة أو تعديل البيانات الحالية.
- **قم بإعداد التقارير** التي يمكن من خلالها طباعة البيانات بطريقة موحدة، وذلك باستخدام بيانات الوقت الحقيقي (البيانات الآنية) من قاعدة البيانات.

**برنامج DBMS (نظام إدارة قواعد البيانات):** يتم استخدام هذا البرنامج الحاسوبي لإدارة قواعد البيانات والاستعلام منها. وحتى يتسنى استخدام هذا البرنامج بشكل فعال، فإنه يلزم تثبيته على أجهزة كمبيوتر يتم صيانتها بشكل صحيح. ويمكن تثبيت DBMS كتطبيق برمجي مستقل على كمبيوتر واحد أو تثبيته على شبكة من أجهزة الكمبيوتر المختلفة المرتبطة بخادم مركزي عبر كابلات أو عبر الإنترنت. وإذا تم تثبيته على شبكة من أجهزة الكمبيوتر، فإن البيانات التي تُكتب على أحد أجهزة الكمبيوتر تظهر على الفور على جميع الأجهزة الأخرى في الشبكة (المصدر: <http://en.wikipedia.org/wiki/Database>).

**متطلبات قاعدة البيانات:** تصف المتطلبات جميع الوظائف التي ستؤديها قاعدة البيانات.

**مواصفات قاعدة البيانات:** توضح المواصفات بالتفصيل كيف ستؤدي قاعدة البيانات الوظائف المحددة في متطلبات قاعدة البيانات (المصدر: New England INDEX <http://www.neindex.org/services-db.html>، كلية الطب بجامعة ماساتشوستس، تم الوصول إليه في ٢٤ أكتوبر ٢٠٠٧).

### ٣. النتائج المراد تحقيقها عند تنفيذ هذا العنصر

#### النتيجة طويلة المدى:

إنشاء وصيانة قواعد بيانات تمكّن الأطراف المعنية من الوصول إلى البيانات ذات الصلة من أجل صياغة السياسات وإدارة البرامج وتحسينها.

#### النتائج قصيرة ومتوسطة المدى:

- استجابة متطلبات قواعد البيانات وتلبيتها لاحتياجات الأطراف المعنية المتعلقة بصناعة القرار والإبلاغ عبر تقديم التقارير.
- إنشاء قواعد بيانات محددة ومُدارة جيدًا بهدف ترتيب بيانات متابعة البرنامج، المستخلصة من جميع المستويات والقطاعات، والتحقق من صحتها وتنقيتها وتحليلها وتقديمها.
- إمكانية، إن كان ذلك ملائمًا، ربط مختلف قواعد البيانات ذات الصلة للتأكد من اتساق البيانات وتجنب التكرار.

#### وقفة للتفكير (١):

فكر لبضع لحظات في مؤسستك. هل توجد قاعدة بيانات في مؤسستك؟ إذا كان الأمر كذلك، فكيف يمكن الوصول إلى البيانات؟ هل هناك مشكلات في قاعدة البيانات؟ كيف تؤثر تلك المشكلات عليك؟ هل لديك دراية بالعملية التي تم من خلالها إنشاء قاعدة البيانات و/أو تطويرها؟ كم عدد النتائج المذكورة قصيرة ومتوسطة المدى التي لوحظت في مؤسستك؟

### ٤. فوائد قواعد البيانات كجزء من نظام المتابعة والتقييم

تكمّن بعض فوائد استخدام قواعد البيانات كجزء من أنظمة المتابعة والتقييم في أنه إذا تم استخدام قواعد البيانات هذه بشكل صحيح، فإنها يمكن أن:

- تتيح الوصول إلى البيانات فور الحاجة إليها وبالتنسيق المطلوب؛
- تضمن توفر البيانات في تنسيق يسهل معه تحليلها بعدة طرق دون الحاجة إلى إجراء حسابات يدوية؛
- تكون أكثر كفاءة ودقة من نظام الحفظ والاسترجاع الورقي أو اليدوي؛

- تتيح الربط أو الإحالة المرجعية بين مجموعات البيانات المختلفة ومقارنة مجموعات البيانات مع بعضها البعض؛
- تتيح معالجة كميات كبيرة من البيانات بشكل منتظم وسريع ودقيق؛
- تقلل من مقدار الوقت المستغرق في إدارة البيانات عن طريق تقليل عمليات تحليل البيانات؛
- تحوّل المعلومات المتباينة إلى مورد موحد قيّم؛
- تحسّن جودة المعلومات ووقيتها واتساقها؛
- تتيح إجراء التحليل المكاني وتصوير البيانات على الخرائط بما يتيح سهولة فهمها من جانب صانعي السياسات.

## ٥. قضايا التنفيذ المرتبطة بقواعد البيانات

### ٥-١. عدم الاعتماد على التقنية "للحصول على جميع الإجابات"

في معظم الحالات، ينبغي أن يعمل نظام المتابعة والتقييم بدون قواعد بيانات. وهذا لا يعني أن قواعد البيانات غير مفيدة أو مهمة. إذ يمكن لقاعدة البيانات التشغيل الآلي لمختلف جوانب إدارة البيانات وجعلها أكثر سهولة. ومع ذلك، ينبغي ألا تكون قاعدة البيانات الإلكترونية (المحوسبة) المحور الذي يُصمم وفقاً له نظام المتابعة والتقييم. فإذا توقفت قاعدة البيانات عن العمل لأي سبب من الأسباب (على سبيل المثال، بسبب مشكلات تتعلق بالإنترنت في البلد المعني)، فحينها يجب أن يظل نظام المتابعة والتقييم قادراً على العمل كنظام ورقي بسيط. وتكون قواعد البيانات مفيدة بشكل خاص لأنظمة المتابعة والتقييم الوطنية الكبيرة التي تتضمن وتدير عادةً كميات كبيرة من البيانات.

### ٥-٢. ضرورة التزام قواعد البيانات الحكومية بسياسة تقنية المعلومات الحكومية

من الأهمية بمكان أن تتبع عملية تطوير قواعد البيانات الحكومية الوطنية المتطلبات والمواصفات الفنية ذات الصلة التي وضعتها الحكومة. لذلك، يجب أن تتمثل إحدى الخطوات الأولى في عملية تصميم قاعدة البيانات في التوافق مع قسم تقنية المعلومات وتحديد أي عمليات اعتماد أو بروتوكولات محددة تم إقرارها من جانب الحكومة. وفي حالة وجود أي سياسات تتعلق بتقنية المعلومات، فيجب الرجوع إليها قبل تصميم قاعدة بياناتك.

### ٥-٣. أمان قاعدة البيانات وقدرتها على أداء وظيفتها

يجب تصميم قاعدة البيانات على نحو يتيح لها تخزين مجموعات كبيرة من البيانات؛ وأن تتميز بسهولة الاستخدام؛ وكذلك أن تتمتع بميزات مدمجة جيدة للحصول على بيانات فائقة الجودة؛ فضلاً عن الارتباط بقواعد بيانات أخرى شائعة الاستخدام داخل البلد المعني بحيث يمكن استيراد البيانات وتصديرها بسهولة. كما يتعين أن تتمتع قاعدة البيانات بمستويات كافية من الأمان لحماية البيانات، ولكن مع ضمان توفر هذه البيانات لجميع الأطراف المعنية الخارجية والموظفين ذوي الصلة، بما في ذلك الجمهور.

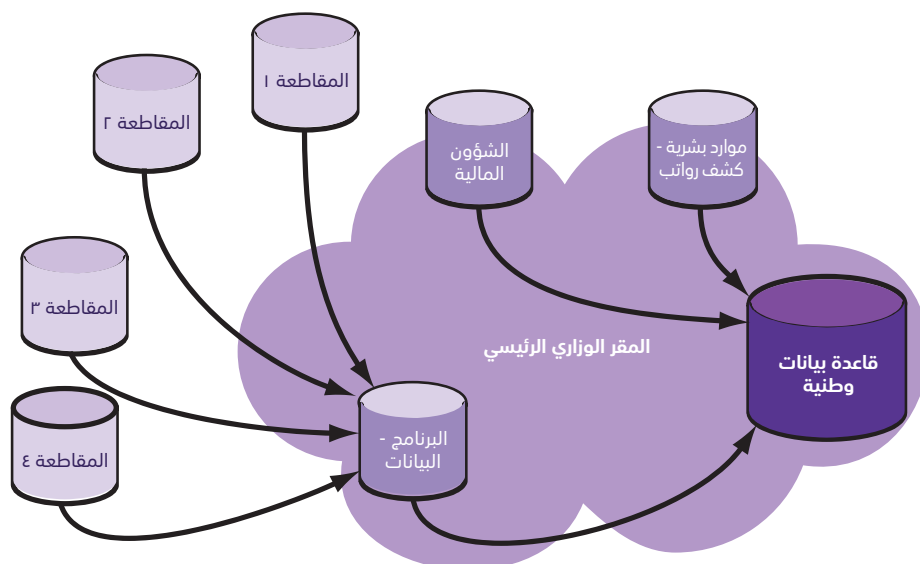
وعلى الرغم من أهمية تصميم قاعدة البيانات وقدرتها على أداء وظيفتها، فإنه من المهم الاهتمام بنفس القدر بكيفية إدخال البيانات إلى قاعدة البيانات وإخراجها منها (أي تدفق البيانات من وإلى قاعدة البيانات)، فضلاً عن كيفية استخدام البيانات.

#### ٤-٥. البيانات التي ينبغي تسجيلها في قاعدة (قواعد) البيانات

يجب أن تحتوي جميع قواعد البيانات على البيانات ذات الصلة بالبرنامج، سواء أكان برنامجاً وطنياً فردياً أم واسع النطاق. وإذا كان برنامجاً وطنياً واسع النطاق، فربما يلزم على الأرجح ربط أكثر من قاعدة بيانات واحدة وقد تكون هناك حاجة إلى بيانات مختلفة، على سبيل المثال، في الإدارة التعليمية للمقاطعة مقارنة بمقر وزارة التربية والتعليم الوطنية (انظر الشكل ج ١-٩).

على الصعيد ذاته، يجب أن تتضمن قاعدة البيانات أكثر من مجرد قيم مؤشرات. فمن شأن هذا أن يتيح للمديرين استخدام قاعدة البيانات كنظام للمعلومات الإدارية، وليس فقط كمستودع لتخزين قيم المؤشرات الدورية. وحتى يتسنى استخدام قاعدة البيانات كأداة إدارية، يلزم أن تتضمن بيانات حول العناصر الـ ١٢ التي يتألف منها نظام المتابعة والتقييم الوظيفي. يوضح الجدول (ج ٣-٩) قائمة بنوع البيانات التي يمكن لقاعدة البيانات تخزينها في كل عنصر من العناصر الـ ١٢.

**الشكل (ج ١-٩): قواعد بيانات مختلفة مرتبطة ببعضها البعض على المستوى الوطني ومستوى مكاتب المقاطعات**



المصدر: المؤلفان

**الجدول (ج ٣-٩): بيانات حول نظام المتابعة والتقييم في قاعدة البيانات**

| نوع البيانات الذي يجب تسجيله                                      | عناصر نظام المتابعة والتقييم الوظيفي            |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| نظام تسجيل مُحدَّث/قائمة ببيانات الاتصال الخاصة بالأطراف المعنية  | ١. الهياكل التنظيمية في أنظمة المتابعة والتقييم |
| جهود بناء القدرات (على سبيل المثال، الدورات التدريبية والمشاركون) | ٢. القدرات البشرية في أنظمة المتابعة والتقييم   |

قواعد البيانات المفيدة في أنظمة المتابعة والتقييم

| عناصر نظام المتابعة والتقييم الوظيفي                   | نوع البيانات الذي يجب تسجيله                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٣. شراكات المتابعة والتقييم                            | قائمة بيانات الاتصال الخاصة بالشركاء<br>حضور الاجتماع<br>عدد مرات عقد الاجتماعات                                                                    |
| ٤. خطط المتابعة والتقييم                               | البيانات المتعلقة بجميع مؤشرات البرنامج                                                                                                             |
| ٥. خطط عمل المتابعة والتقييم محددة التكاليف            | تسجيل بيانات الموارد وتتبعها<br>حصائل عمليات التطوير                                                                                                |
| ٦. المناصرة والتواصل والثقافة لأنظمة المتابعة والتقييم | جهود المناصرة والتواصل لدعم أنظمة المتابعة والتقييم                                                                                                 |
| ٧. المتابعة المنتظمة                                   | المعرفة بحالة الأنظمة (أمثلة على الأنظمة: بيانات برامج طبية وغير طبية منتظمة، وبيانات الحضور في نظام التعليم، ودرجات تحصيل الطلاب، وما إلى ذلك)     |
| ٨. المسوحات الدورية                                    | حالة جميع المسوحات وعمليات المراقبة<br>أحدث بيانات المسوحات وعمليات المراقبة (تسجيل الاستعلامات الجدولية الرئيسية)                                  |
| ٩. قواعد البيانات المفيدة في أنظمة المتابعة والتقييم   | قدرة قاعدة البيانات نفسها على أداء وظيفتها                                                                                                          |
| ١٠. الإشراف وتدقيق البيانات                            | تسجيل تفاصيل الزيارات الإشرافية                                                                                                                     |
| ١١. التقييم والبحث                                     | حصر الأبحاث والباحثين<br>جهود نشر الأبحاث                                                                                                           |
| ١٢. استخدام البيانات في تحسين النتائج                  | إنتاج البيانات للمنتجات المتعلقة بالمعلومات<br>إتاحة الوصول إلى واجهة الويب لعامة الجمهور<br>مكتبة للوثائق الإلكترونية لتنزيل البيانات عبر الإنترنت |

المصدر: المؤلفان

## ٥-٥. ما البرمجيات التي ينبغي استخدامها؟

يعتمد اختيار البرنامج على احتياجات المستخدمين. تتوفر حزم برامج مختلفة في السوق، والتي تشمل قواعد البيانات *الجاهزة* التي يمكن تخصيصها وموائمتها لتلبية متطلبات محددة (*مميزة بمعلومات*)، فضلاً عن البعض الآخر الذي يتطلب تصميم قاعدة البيانات من الصفر (أنظمة إدارة قواعد البيانات الارتباطية "RDBMSs"). وتفضل بلدان عديدة تصميم قواعد البيانات الخاصة بها. وتتفاوت قواعد البيانات هذه من حيث مستويات التطور وقدرتها على أداء وظيفتها.

تشتمل أمثلة قواعد البيانات الجاهزة التي يستخدمها المجتمع الإنمائي على قاعدة بيانات "معلومات التنمية" (DevIn-f) الخاصة ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وهي قاعدة بيانات تركز على المؤشرات وتتوفر على آلية لإعداد الخرائط الجغرافية تُعد مفيدة للغاية لعرض البيانات من نظام وطني للمتابعة والتقييم (مثل قيم المؤشرات). وقد تم تصميم قاعدة بيانات "المعلومات الوبائية" (Epi Info) الخاصة بمركز مكافحة الأمراض والوقاية منها لإدارة البيانات المتعلقة بعالم الأوبئة. في حين تتولى قاعدة بيانات نظام المعلومات المتعلقة بالاستجابة القطرية (CRIS) الخاصة ببرنامج الأمم المتحدة المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز (UNAIDS) إدارة وتخزين البيانات المتعلقة بالاستجابة الوطنية لفيروس نقص المناعة البشرية (HIV). وهناك العديد من خيارات قواعد البيانات الأخرى المتاحة.

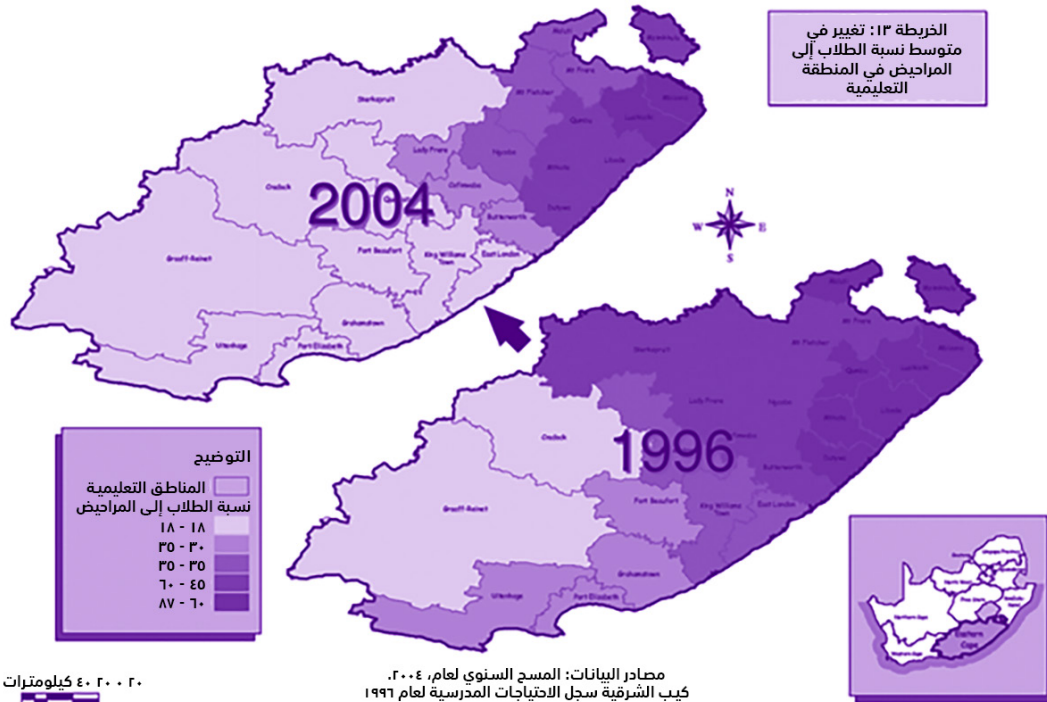
## ٦-٥. أهمية برامج التحليل المكاني كجزء من قواعد البيانات

يمكن استخدام بيانات قاعدة البيانات في التحليل المكاني، حيث تتم الإشارة المرجعية إلى البيانات أو ربطها بالإحداثيات الجغرافية (على سبيل المثال، المدن أو المقاطعات أو المناطق أو الطرق أو الأنهار أو البلدان). ويعد برنامج نظام المعلومات العالمي (GIS) من الأدوات المفيدة في هذا الخصوص. فهو "نظام معلومات مصمم للعمل مع البيانات التي تتم الإشارة إليها مرجعياً من خلال الإحداثيات المكانية أو الجغرافية. بعبارة أخرى، يعد نظام المعلومات العالمي نظام قاعدة بيانات يتميز بقدرات محددة فيما يتعلق بالبيانات المكانية التي تتم الإشارة إليها مرجعياً، بالإضافة إلى كونه يبنى على مجموعة من العمليات التي تتيح العمل مع البيانات" (Star & Estes, 1990, p. 2).

ويتمثل أحد مخرجات نظام المعلومات العالمي في الحصول على خرائط مخصصة ومصنفة حسب اللون، مثل الأمثلة الواردة في الشكل (ج ٢-٩). غير أن برنامج نظام المعلومات العالمي يتسم بأنه باهظ الثمن ويتطلب مهارات متخصصة. وإذا اقتضت الحاجة أحياناً الاستفادة من مخرجات نظام المعلومات العالمي أو الحصول على المهارات اللازمة للاشتغال عليه، فإن أحد الخيارات المتاحة لمؤسسة ما سيتمثل في تطوير بعض المهارات التمهيدية في نطاق التعامل مع هذا النظام، ومن ثم التعاقد مع وكالة أخرى تتمتع بالمهارات والقدرات الضرورية الخاصة بنظام المعلومات العالمي (على سبيل المثال، المكتب الإحصائي المركزي) لتطوير الخرائط نيابة عنها. وسيظل هذا يتطلب استخدام المؤسسة المهارات التي تتحلّى بها على المستوى التمهيدي في نظام المعلومات العالمي لصياغة وتوجيه اتفاقها مع هذه الوكالة، سواء أكانت تنتمي إلى القطاع الخاص أم العام.

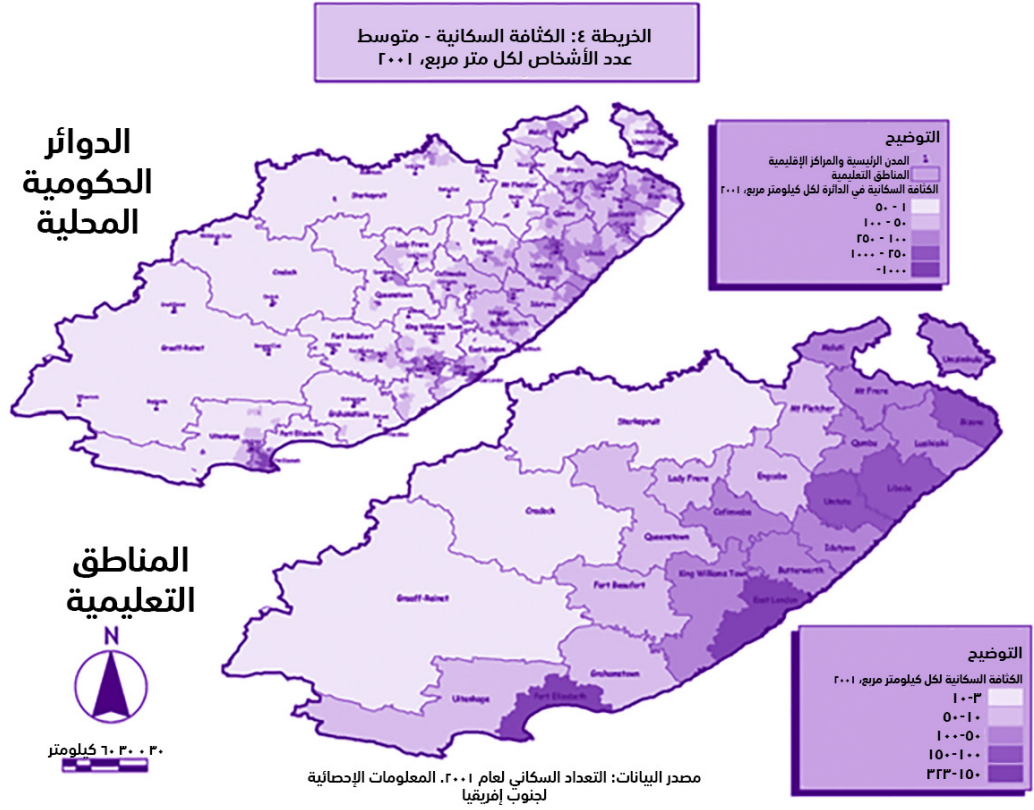
إذا تم تحديد هذا الخيار، فسيتم ربط قاعدة البيانات ببرنامج نظام المعلومات العالمي (GIS) واستخدامها كأساس لتطوير خصائص البيانات المرتبطة بأي نقطة جغرافية. وبالتالي، فإن أي تغيير في قاعدة البيانات سينعكس تلقائياً في أي تحليل مكاني جديد أو خرائط يتم إنشاؤها وطباعتها.

### الشكل (ج ٢-٩): أمثلة على خرائط تم إنشاؤها بواسطة برنامج نظام المعلومات العالمي (GIS)



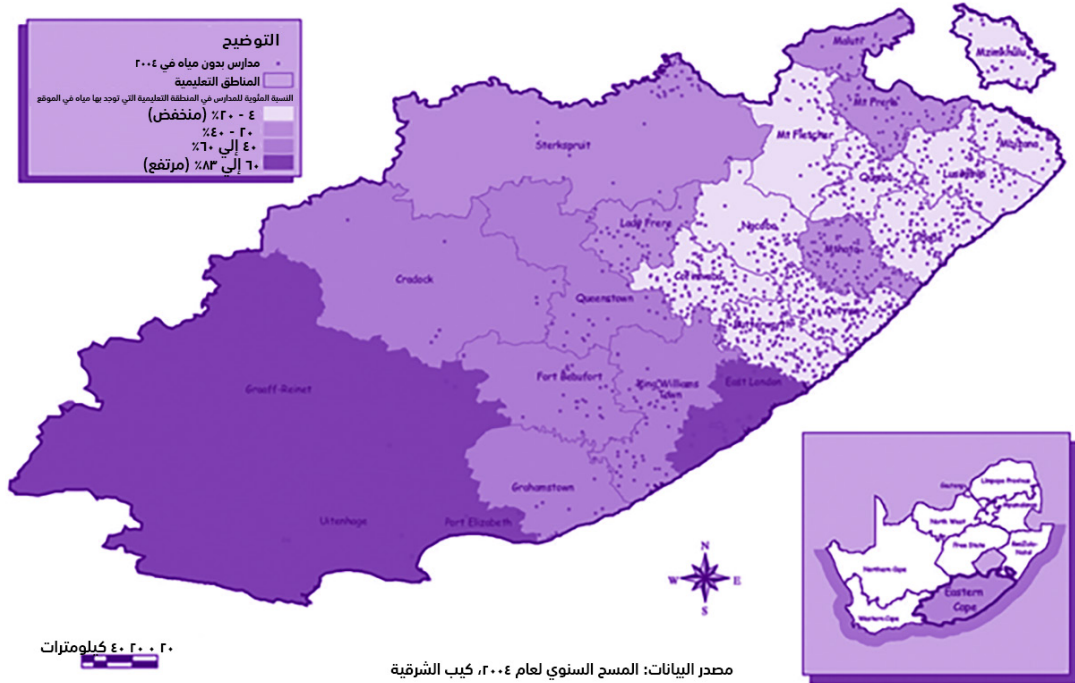


## الشكل (ج ٢-٩): (تابع)



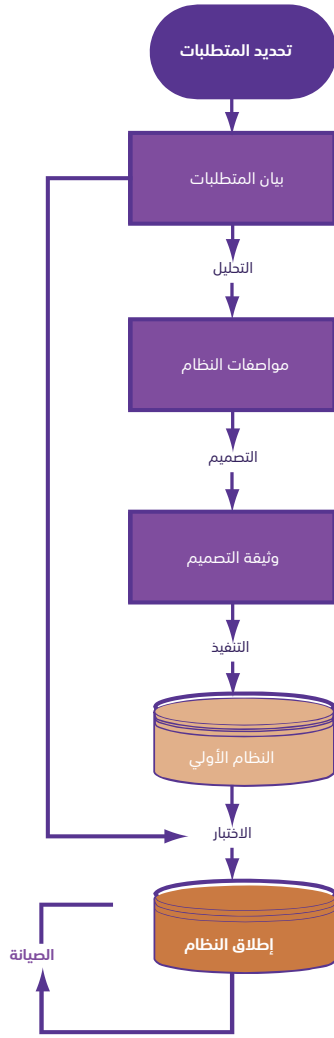
المصدر: إدارة التعليم في مقاطعة كيب الشرقية: استعراض لمؤشرات التعليم، ١٩٩٥ و ٢٠٠٤، من نظام إدارة المعلومات التربوية لـ EduAction & Eastern Cape، ٢٠٠٥.

## الشكل (ج ٢-٩): (تابع)



المصدر: إدارة التعليم في مقاطعة كيب الشرقية: استعراض حول مؤشرات التعليم، ١٩٩٥ و ٢٠٠٤، من نظام إدارة المعلومات التربوية لـ EduAction & Eastern Cape، ٢٠٠٥.

### الشكل (ج ٣-٩): دورة حياة تطوير قاعدة البيانات



المصدر: الجامعة المفتوحة (تم الوصول إليه عبر الإنترنت  
في ١٢ أكتوبر ٢٠٠٨ من خلال <http://openlearn.open.ac.uk/mod/resource/view.php?id=187268>)

تتوفر قواعد البيانات على مستويات مختلفة ولأغراض مختلفة (مثل قواعد بيانات وزارة التربية والتعليم ووزارة الزراعة ووزارة المالية والمؤسسات الحكومية المحلية، وما إلى ذلك). وقد يؤدي ربط قواعد البيانات المختلفة هذه إلى تسهيل تصدير البيانات ونقلها فيما بينها (انظر الشكل ج ١-٩)، غير أن هذا نادرًا ما يكون سهلًا من الناحية العملية. ففي حالة عدم ربط قواعد البيانات بشكل صحيح، فإن نقل البيانات يصبح صعبًا للغاية.

عند تصميم قاعدة بيانات وطنية جديدة، من الأهمية بمكان معرفة قواعد البيانات الأخرى الموجودة، وكذلك المنصات البرمجية الخاصة بها، ومستوى البيانات التي تجمعها، فضلًا عن مدى فاعليتها الوظيفية.

في بعض البلدان، يتم إنشاء قواعد البيانات لجميع البيانات المنتظمة على المستوى شبه الوطني، ولكن قد يستحيل هذا بالنسبة لبلدان أخرى بسبب نقص أجهزة الكمبيوتر أو الأشخاص المهرة على المستوى شبه الوطني. لهذا السبب، قد لا يكون خيار التقنية العالية دائمًا هو الحل الأفضل على جميع المستويات أو في جميع القطاعات. وحتى تكون قاعدة البيانات الوطنية فعالة من الناحية الوظيفية، ليس من الضروري تثبيت جميع العناصر في جميع القطاعات وعلى جميع المستويات في وقت واحد. فمن الممكن تصميم البنية الأساسية لقاعدة البيانات وبرامجها، ومن ثم تطبيق البرامج بشكل تدريجي، حين تحقق القطاعات والمستويات المختلفة قدرًا مقبولًا من الجدارة على صعيد تقنية المعلومات.

### ٨-٥. الحاجة إلى بناء القدرات في مجال تصميم قواعد البيانات وإدارتها لتحسين استخدام المعلومات والوصول إليها

ثمة حاجة إلى مستوى معين من الفهم التقني من أجل إدارة عمليات قاعدة البيانات والفريق الذي يقوم بتطويرها. وهناك نقص واسع النطاق في المهارات في مجالات عقود تطوير قواعد البيانات، وتصميم قواعد البيانات، وكذلك إنشاء أنظمة النسخ الاحتياطي.

هناك أيضًا نقص في القدرات المهنية المتعلقة بتحويل مفاهيم قواعد البيانات التقنية ولغتها إلى شيء يمكن للشخص العادي (بما في ذلك المديرون) فهمه والتفاعل معه وحتى التعليق عليه. وهذا يتطلب بناء القدرات في عمليات تطوير البرامج وقواعد البيانات، بدءًا من عمليات التشغيل الأساسي لأجهزة الكمبيوتر وصولًا إلى التفاعل مع واجهة مستخدم قاعدة البيانات.

## ٦. الدليل الإرشادي (ج ٩-١): تطوير قاعدة بيانات

يعد تطوير قاعدة البيانات مجالاً متخصصاً يتطلب محلي أنظمة ومصممي قواعد بيانات. لا يتمثل الغرض من هذا الدليل الإرشادي في توفير التدريب الفني لأشخاص عاديين ليصبحوا مصممي قواعد بيانات أو محلي أنظمة (فالأمر يتطلب سنوات من التدريب). بدلاً من ذلك، فإنه يقدم نظرة عامة على الخطوات التي يشتمل عليها تصميم قواعد البيانات والمخرجات الرئيسية لكل خطوة، وذلك حتى يتمكن الفنيون من فهم ما سيطلبه مديرو أنظمة المتابعة والتقييم منهم. وهناك طرق مختلفة لتناول دورات تطوير قاعدة البيانات. يوضح الشكل (ج ٩-٣) نموذجاً شائعاً لدورة حياة عملية تطوير، وفيما يلي يتم تناول الخطوات الست الموضحة في هذا الشكل بإيجاز.

### الخطوة الأولى: تخطيط قاعدة البيانات

بعد تجميع فريق تطوير قاعدة البيانات، اجمع المعلومات اللازمة لفهم المشكلة التي تحاول قاعدة البيانات حلها. بعد ذلك، حدّد الأهداف العامة لقاعدة البيانات. وبناءً على هذه الأهداف، يتم جمع متطلبات قاعدة البيانات من مجموعة متنوعة من الأطراف المعنية، بما في ذلك البيانات غير الفنية والموجهة نحو المخرجات المتعلقة بكل ما يلزم حتى تعمل قاعدة البيانات على النحو الفعال المنشود.

**ما يتم تقديمه:** البيانات الخاصة بمتطلبات قاعدة البيانات.

### الخطوة الثانية: تحليل معلومات قاعدة البيانات

خلال هذه الخطوة، يتم إعداد **المواصفات الخاصة بنظام قاعدة البيانات**. يكمن الغرض من تحديد مواصفات نظام قاعدة البيانات في التوضيح للعمليات كيف سيعمل حل قاعدة البيانات المقترح على معالجة وتوفير جميع وظائف قاعدة البيانات المحددة في مذكرة التصورات الخاصة بقاعدة البيانات، بما في ذلك ما ستقوم به قاعدة البيانات، إلى جانب البنية الأساسية المقترحة لقاعدة البيانات.

### الجدول (ج ٩-٤): مواصفات تصميم قاعدة البيانات

| المتطلبات الوظيفية                                                                                                                                                                                                            | متطلبات واجهة المستخدم                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>الأمان</li><li>النسخ الاحتياطي</li><li>الواجهة العامة</li><li>النظام الأساسي</li><li>مستويات المستخدمين</li><li>التطبيق</li><li>الربط مع تطبيقات أخرى</li><li>متطلبات الأجهزة</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>تحديد البيانات التي سيتم تسجيلها</li><li>وصف المهام التي ستكون واجهات المستخدم قادرة على القيام بها</li><li>وصف الشكل الذي ستبدو عليه التقارير</li><li>وظيفة البحث (إذا لزم الأمر)، وتوضيح ما الذي يمكن لوظيفة البحث تحقيقه</li></ul> |

المصدر: مقتبسة من مستند تصميم قاعدة بيانات MAP في رواندا

وتحدد وثيقة المواصفات كيف ستعالج قاعدة البيانات كلاً من الاحتياجات المحددة في بيان المتطلبات. إضافة إلى ذلك، تتضمن الوثيقة متطلبات المستخدم (أي ما الذي سيتم تخزينه، وكيف سيتم استخدامه، وماهية التقارير التي يمكن توقعها)، فضلاً عن المتطلبات الوظيفية (أي كيف ستتم معالجة متطلبات المستخدم هذه في قاعدة البيانات).

### الخطوة الثالثة: تصميم قاعدة البيانات

يتم استخدام مواصفات نظام قاعدة البيانات الواردة في الخطوة الثانية لتصميم جميع العناصر الفنية التي تتألف منها قاعدة البيانات وتوثيقها في وثيقة المواصفات الفنية. وتسجل هذه الوثيقة الاتفاق على جميع المواصفات الفنية لقاعدة البيانات (تصميم قاعدة البيانات) وكذلك العمليات الخاصة بقاعدة البيانات (تصميم العمليات). وخلال هذه الخطوة، يحتاج مطورو قاعدة البيانات إلى إظهار كيف ستعالج هذه المواصفات الأهداف الأصلية لقاعدة البيانات، فضلاً عن وضع مخطط مفاهيمي لكيفية توافق العناصر التي تتألف منها قاعدة البيانات معاً. وتلزم الموافقة على المواصفات، وبعد ذلك يتم اختيار برنامج DBMS (نظام إدارة قواعد البيانات).

ما يتم تقديمه: وثيقة المواصفات الفنية لقاعدة البيانات مع مخطط مفاهيمي.

### الخطوة الرابعة: تنفيذ قاعدة البيانات

إن تنفيذ قاعدة البيانات يتطلب التصميم الفعلي لكل جانب من جوانب قاعدة البيانات، ومن ثم تثبيتها على أجهزة الكمبيوتر عند الحاجة. وينطوي ذلك على "سلسلة من الخطوات التي تؤدي إلى نظام معلومات تشغيلي يتضمن وضع تعريفات لقاعدة البيانات (مثل الجداول والفهارس، وما إلى ذلك)، فضلاً عن تطوير التطبيقات، واختبار النظام، وتطوير الإجراءات التشغيلية وإعداد الوثائق ذات الصلة، وتدريب المستخدمين، وتعبئة قاعدة البيانات".<sup>١</sup> ومن الممكن أن يتم التنفيذ على مراحل، مما يضمن عمل كل عنصر من العناصر التي تتألف منها قاعدة البيانات على نحو فعال.

ما يتم تقديمه: قاعدة البيانات الفعلية.

### الخطوة الخامسة: اختبار قاعدة البيانات

بعد تشغيل قاعدة البيانات، يجب اختبارها للتأكد من أنها تلي كل المتطلبات المحددة الواردة في الخطوة الثانية من عملية التطوير. وخلال هذه الخطوة، يتم تثبيت قاعدة البيانات على جميع أجهزة الكمبيوتر الضرورية، ويجب أيضاً اختبار الروابط بين العناصر التي تتألف منها قاعدة البيانات.

ما يتم تقديمه: قاعدة البيانات العاملة.

<sup>١</sup> من "Computer Free Tips"، تم الوصول إلى ذلك عبر [http://www.computerfreetips.com/Datebase\\_tips/sql\\_server/Administration/h\\_add\\_data.html](http://www.computerfreetips.com/Datebase_tips/sql_server/Administration/h_add_data.html) في ١٢ أكتوبر ٢٠٠٨

## الخطوة السادسة: صيانة قاعدة البيانات

يتم تنفيذ مهام الصيانة لضمان التشغيل المستمر لقاعدة البيانات، وهذا يتضمن متابعة أداء قاعدة البيانات. وقد تكون أنشطة الصيانة استباقية أو تفاعلية، وقد تشمل الصيانة الوقائية (مثل خدمات النسخ الاحتياطي) أو الصيانة التصحيحية (مثل استعادة البيانات المفقودة) أو الصيانة التكوينية (لتلبية المتطلبات الجديدة). وهذا يشمل تعيين وصول المستخدمين لقاعدة البيانات، والمتابعة المنتظمة والفحص الدوري للوظائف.

**ما يتم تقديمه:** قاعدة بيانات تعمل بفاعلية مستمرة، مع النسخ الاحتياطي للبيانات والتهيئة المتواصلة لتلبية المتطلبات الجديدة التي تظهر مع مرور الوقت.

### ٧. الدليل الإرشادي ج ٩-٢: إدارة عملية تطوير قاعدة بيانات حكومية

توضح الخطوات التي يتم استعراضها هنا كيفية إدارة عملية تطوير قاعدة بيانات وطنية تتولى الحكومة إدارتها وتشغيلها. وقد تم تناول العمليات الفنية (أي ما يتعين على فريق تطوير قاعدة البيانات القيام به) بإيجاز في الدليل الإرشادي (ج ٩-١).

## الخطوة الأولى: الحصول على السياسات الحكومية أو التنظيمية المتعلقة بتقنية المعلومات والتحقق من توافقها مع تلك الخاصة بقسم تقنية المعلومات

مهما تكن قاعدة البيانات التي يتم تطويرها، يجب أن ترتبط بسياسات تقنية المعلومات التي وضعتها الحكومة وأن تتوافق معها. اكتشف ما إذا كان لدى الحكومة أي عمليات مفضلة تنتهجها لتطوير قواعد البيانات أو البرامج أو القوالب أو المستندات ذات الصلة التي تعتبر متطلبًا إلزاميًا. حدّد السياسات ذات الصلة واطلب المزيد من المعلومات من المعنيين قبل بدء تطوير قاعدة البيانات الوطنية أو شبه الوطنية.

**ما يتم تقديمه:** الإلمام بالسياسات التي تنتهجها الحكومة في مجال تقنية المعلومات و/أو العمليات المفضلة و/أو البرامج و/أو القوالب و/أو المستندات ذات الصلة.

## الخطوة الثانية: وضع مسودة مذكرة مفاهيمية لقاعدة البيانات

لا تعد المذكرة المفاهيمية (مذكرة التصورات) لقاعدة البيانات وثيقة فنية لقاعدة البيانات. بدلاً من ذلك، فهي تعد وثيقة موجزة توضح سبب الحاجة إلى قاعدة البيانات، كما تحدد الموارد المطلوبة لتطويرها. ويكمن الغرض من المذكرة المفاهيمية في التحفيز على تطوير قاعدة البيانات، فضلاً عن تأمين الموارد التي تمول تكاليف التخطيط لقاعدة البيانات (لا تشمل تكاليف تصميم قاعدة البيانات)، وكذلك التحفيز على وجود قائد للمشروع كجزء من عملية التطوير.

## ولذلك، يجب أن تتضمن المذكرة المفاهيمية المعلومات التالية:

- الخلفية والسياق
- بيان المشكلات: العمليات الحالية المتعلقة بالبيانات، والوضع الحالي لأنظمة المتابعة والتقييم، وغير ذلك
- الرؤية والأهداف المتعلقة بقاعدة البيانات
- مزايا قاعدة البيانات
- طلب الحصول على التمويل اللازم للتخطيط لقاعدة البيانات، بما يشمل الأموال التي سيتقاضاها اختصاصي تخطيط قاعدة البيانات وتلك اللازمة لعقد ورشتي عمل للتخطيط مع الأطراف المعنية

**ما يتم تقديمه:** مسودة مذكرة مفاهيمية لقاعدة البيانات.

### الخطوة الثالثة: الحصول على راعٍ للمشروع وتقديم المذكرة المفاهيمية الخاصة بالمشروع إلى الإدارة العليا

إن راعي المشروع هو مسؤول رفيع المستوى يدعم قاعدة البيانات ويحفز تطويرها على مستوى حكومي رفيع. وسيكون راعي المشروع مهمًا من أجل تلقي الدعم الشامل والحصول على الموارد اللازمة، فضلاً عن تنفيذ قاعدة البيانات.

بعد تقديم مسودة المذكرة المفاهيمية إلى راعي المشروع، يُطلب منه تقديم ملاحظاته، ومن ثم يتم إجراء التغييرات وفقاً لذلك.

**ما يتم تقديمه:** تحديد راعي المشروع الذي تُقدّم إليه المذكرة المفاهيمية للمشروع للاطلاع عليها واعتمادها.

### الخطوة الرابعة: تقديم مسودة المذكرة المفاهيمية، إلى جانب راعي المشروع، وذلك من أجل كسب التأييد والحصول على الدعم السياسي والإداري

أثناء العرض التقديمي، يتعين التأكد من تقديم الإدارة العليا توجيهاتها بشأن التالي:

- أ) الموافقة التي يتعين متابعة إجراءات الحصول عليها للقيام بالتخطيط لقاعدة البيانات؛
- ب) من ينبغي لهم تشكيل لجنة المراجعة الفنية لقاعدة البيانات؛
- ج) إتاحة الموارد اللازمة لمراحل التخطيط لقاعدة البيانات؛
- د) كيفية تأمين التمويل اللازم لعملية التنفيذ النهائي؛
- هـ) المبادرات الحكومية ذات الصلة أو محل الاهتمام.

**ما يتم تقديمه:** الملاحظات المستقاة من عرض مسودة المذكرة المفاهيمية حول مختلف المسائل الواردة في الخطوة الرابعة.



## الخطوة الخامسة: ترشيح أعضاء مجموعة المراجعة الفنية والإعداد لاجتماع أولي

ستكون مجموعة المراجعة الفنية بمثابة الواجهة الرئيسية مع مطوري قاعدة البيانات. إن اختيار أعضائها أمر لا يقل أهمية عن اختيار مطوري قاعدة البيانات، ويجب أن تشمل خبراء في تطوير قواعد البيانات ومستخدمين خبراء، إلى جانب الأشخاص الذين يمثلون مصالح الأطراف المعنية في عمليتي المتابعة والتقييم.

- يُقترح أن يتم تضمين مستخدم واحد على الأقل في مجموعة المراجعة الفنية. ويتعين التأكد من أن هذا المستخدم لديه بعض الخبرة في قواعد البيانات، وذلك من أجل الحصول على تفاعل هادف أثناء المناقشات التي تتم بين أعضاء هذه المجموعة.
- يجب مطالبة راعي المشروع بحضور الاجتماع الأولي والتعبير عن دعمه لهذه العملية.
- يتعين تقديم المذكرة المفاهيمية إلى مجموعة المراجعة الفنية ومطالبة أعضائها بتقديم إسهاماتهم المتعلقة بالشروط المرجعية (TOR) لاختصاصي تخطيط قاعدة البيانات.

**ما يتم تقديمه:** تسمية أعضاء مجموعة المراجعة الفنية، وتقديم المذكرة المفاهيمية إليهم.

## الخطوة السادسة: ترشيح/تعيين اختصاصي تخطيط قواعد بيانات

سيكون اختصاصي تخطيط قاعدة البيانات مسؤولاً عن دعم فريق المتابعة والتقييم في جميع جوانب التخطيط الخاصة بعملية تطوير قاعدة البيانات. وقد يكون هذا الاختصاصي موظفًا أو استشاريًا مُعيّنًا لهذا الغرض أو شخصًا يتبع وحدة حكومية أخرى (على سبيل المثال، وحدة تقنية المعلومات)، بحيث يكون على استعداد لتخصيص الوقت اللازم لإنجاز الوظائف المتعلقة بالتخطيط لقاعدة البيانات. وتتمثل الوظائف التي سيتولى اختصاصي تخطيط قاعدة البيانات القيام بها فيما يلي:

- إعداد بيان مفصل بقواعد البيانات الموجودة التي تتضمن بيانات روتينية وغيرها من البيانات التي قد تكون مفيدة كمصدر لقاعدة البيانات الجديدة الخاصة بالبرنامج، والتي يتم استيراد البيانات منها أو يمكن استخدامها كمصدر لتصدير البيانات.
- التحقق من جدوى تطوير قاعدة البيانات ومتطلبات الصيانة المحتملة.
- تحديد متطلبات قاعدة البيانات (أي ما يريده المستخدمون منها)، من خلال المقابلات التي يتم إجراؤها مع مصادر رئيسية للمعلومات ذات الصلة، فضلاً عن دراسة قواعد بيانات الدول الأخرى.
- تقدير متطلبات الأجهزة الخاصة بقاعدة البيانات المقترحة.
- وضع الشروط المرجعية لمطور قاعدة البيانات أو فريق التطوير.
- تحديد التكلفة التقديرية لعملية تطوير قاعدة البيانات.
- صياغة مبررات ودوافع طلب أموال للقيام بعملية تطوير قاعدة البيانات.

على الصعيد ذاته، يجب أن يكون لدى اختصاصي تخطيط قواعد البيانات مؤهل رسمي في تطوير قواعد البيانات، كما يجب أن يكون قد عمل في أحد أنظمة المتابعة والتقييم، وأن يكون على دراية بالبرنامج، وينبغي كذلك أن يكون قادرًا على ترجمة متطلبات المستخدم إلى لغة ومصطلحات فنية تتناسب مع *قاعدة البيانات*. لذلك، يلزم أن يكون الاختصاصي فنيًا ومفكرًا على صعيد وضع المفاهيم والتصورات، وفي نفس الوقت قادرًا على الاستيعاب الجيد للإشكاليات ذات الصلة بعملية المتابعة والتقييم.

**ما يتم تقديمه:** تعيين/ترشيح اختصاصي تخطيط قاعدة البيانات.

#### **الخطوة السابعة: إعداد بيان مفصل بقواعد البيانات الموجودة التي تتوافق مع قاعدة بيانات البرنامج ويمكن ربطها بها**

يمثل إعداد هذا البيان أهمية لضمان عدم تكرار قاعدة البيانات لأي بيانات، فضلاً عن ارتباطها وتوافقها مع جميع عمليات وأنظمة قواعد البيانات الأخرى ذات الصلة. ويمكن تطبيق نوعين من عمليات الربط، ويتمثلان في: قواعد البيانات التي يتم ربطها بقاعدة البيانات الجديدة الخاصة بالبرنامج، بحيث يمكن استيراد البيانات، وقواعد البيانات التي تحتاج إلى الارتباط بقاعدة البيانات الجديدة الخاصة بالبرنامج لاستخلاص (استخراج/ تصدير) البيانات منها لاستكمالها. وبعد الإعداد، ينبغي تقديم هذا البيان المفصل إلى مجموعة المراجعة الفنية من أجل الحصول على إسهامات أعضائها ووضع اللمسات الأخيرة عليه قبل إصدار صيغته النهائية.

**ما يتم تقديمه:** بيان مفصل بقواعد البيانات الموجودة لتجنب تكرار البيانات.

#### **الخطوة الثامنة: تحديد متطلبات المستخدم**

تكتسي عملية تحديد متطلبات المستخدم أهمية بالنسبة لجميع المعنيين. فهي تعد فرصة لاستيعاب المساهمات التي يتم تقديمها لنظام المتابعة والتقييم وكذلك النظام بأكمله، إلى جانب اقتراح أفكار أخرى ربما لم يتم أخذها في الاعتبار. وتتيح المناقشة التفاعلية توليد أفكار جديدة، وعادةً ما تؤدي تجربتها إلى تحسين التصميم أو استنباط أفكار أخرى تفضي إلى تحسينات مستقبلية. كما جرت العادة على أن يتم إجراء عملية تحديد المتطلبات عبر سلسلة من ورش العمل التي تتيح إعداد قائمة لجرد متطلبات المستخدم ومراجعتها وتنقيحها، ومن ثم إعداد صيغتها النهائية. وقد تواصل هذه العملية على نحو متكرر حتى يقتنع الجميع بأن التصميم مقبول.

إن قضاء الوقت في تحديد متطلبات المستخدم يتيح التوصل إلى مواصفات، يتم توثيقها بالكامل، للدور الذي ستقوم به قاعدة البيانات على وجه التحديد. إضافة إلى ذلك، فإنه يضمن استيعاب محلل قاعدة البيانات للاحتياجات جيداً بما يكفي لتقديم التكلفة الدقيقة لعملية التطوير.

**ما يتم تقديمه:** بيان المتطلبات.

#### **الخطوة التاسعة: إعداد وثائق لتخطيط قاعدة البيانات**

يتعين الاتفاق على نموذج تطوير قاعدة البيانات الذي سيتم اتباعه، وذلك إذا لم تحدد الحكومة نموذجاً. واستناداً إلى هذا النموذج، يتم إعداد الوثائق الضرورية لتخطيط قاعدة البيانات. وتمثل هذه الوثائق المتعلقة بالتخطيط أساس عملية تطوير النظام واختباره واعتماده. ومن المحتمل أن يكون التطوير محفوفاً بالمخاطر، ويفتقر إلى التركيز بدون وثائق تخطيط جيدة. وتكون هذه المرحلة حاسمة. وإذا تم تنفيذها بشكل صحيح، فإنها ستوفر أساساً راسخاً للنجاح.



يتعين أن تتضمن وثائق تخطيط قاعدة البيانات خطة مشروع قاعدة البيانات والشروط المرجعية (الاختصاصات) الخاصة بمطوري قاعدة البيانات.

### خطة مشروع قاعدة البيانات

- تحدد هذه الخطة كيفية تنفيذ تصميم قاعدة البيانات، كما تحدد أدوار جميع الأطراف المعنية، وتقدم بياناً تفصيلياً بالتكلفة، وتتناول مصادر تمويل عملية تطوير قاعدة البيانات. ويجب أن تحتوي على معلومات حول التالي:
- نطاق المشروع وإدارته
  - تكاليف المشروع (فيما يتعلق بتطوير قاعدة البيانات والحصول على الأجهزة اللازمة) وإدارة التكلفة
  - إدارة جودة المشروع
  - إدارة وقت المشروع
  - إدارة الموارد البشرية للمشروع
  - إدارة مشتريات المشروع
  - إدارة الاتصالات بالمشروع
  - إدارة مخاطر المشروع
  - إدارة تكامل المشروع

### الشروط المرجعية الخاصة بمطوري قواعد البيانات

تمثل الشروط المرجعية (أو ما يُعرف أيضًا بالاختصاصات والصلاحيات) لمطوري قواعد البيانات وثيقة مهمة أخرى تحدد المهام التي سيقوم بها مطور قاعدة البيانات (موفر الخدمة الفردي) أو المطورون الآخرون (الشركة أو موفر الخدمة المؤسسي) تنفيذًا للبنود الواردة في عقدهم. ويجب تضمين المواصفات الفنية لقاعدة البيانات في الشروط المرجعية، بالإضافة إلى المذكرة المفاهيمية المتعلقة بقاعدة البيانات. وفي وثيقة الشروط المرجعية، يجب أن يُمنح فريق التطوير الفرصة لتنقيح المواصفات الفنية لقاعدة البيانات أو وضع صيغتها النهائية. ويجب أن تحدد الشروط المرجعية بنود العقد؛ والمُنجزات المتوقعة تحقيقها؛ وشروط الدفع (المبلغ والجدول الزمني)؛ فضلاً عن الشروط التأهيلية لمطور (مطوري) قاعدة البيانات.

يجب أن يكون مطور قواعد البيانات حاصلاً على درجات علمية في تخصص علوم الكمبيوتر أو أنظمة إدارة المعلومات. علاوة على ذلك، فإنه وفقاً للمواصفات الفنية ومدى صعوبة قاعدة البيانات وتطورها، قد يلزم أن يكون لدى المطور معرفة بمجال تطوير التطبيقات (على سبيل المثال، كتابة التعليمات البرمجية التي تُستخدم في استرجاع البيانات)؛ وكذلك تصميم قواعد البيانات وبرمجتها بما في ذلك قواعد بيانات SQL؛ وتطوير الإجراءات المُخزنة؛ ومنصة ColdFusion؛ إلى جانب البرمجة القائمة على الإنترنت/الإنترنت؛ فضلاً عن لغة الترميز HTML ولغة البرمجة Javascript. كما يجب أن يكون لدى المطورين المحتملين معرفة قوية بكل من Oracle ونظام إدارة قواعد بيانات SQL Server، إلى جانب خبرة كبيرة في مجال إدارة المستندات وتحميلها وتتبعها. ويتعين أن يتمتع المطورون بما لا يقل عن ١٠ سنوات من الخبرة العملية في الشركات أو المؤسسات التي تم فيها تنفيذ طول تطوير قواعد البيانات/مستودعات الوثائق. ويجب أن يكون لديهم بشكل مثالي مهارات قوية في الكتابة والعرض التقديمي. ولا شك أن امتلاك شهادة في مجال البرمجة اللغوية للحاسوب وقواعد البيانات يمنح أفضلية قوية، والأمر ذاته ينطبق على امتلاك خبرة كبيرة في العمل في تصميم قواعد البيانات، وذلك حتى يتسنى التمتع بالإمكانات التي تتيح تسجيل الأنشطة والتدخلات على مستوى المنطقة أو ذات الصلة بالبرنامج.

إن اكتمال عملية التوثيق وشمولها يعد أمرًا بالغ الأهمية لعمليتي الصيانة والتعديل في المستقبل. ومن أجل الاستمرارية والاستدامة، يتعين مراعاة تطوير خبرات داخلية أو إبرام عقود طويلة الأجل للقيام بعمليتي التطوير والصيانة.

**ما يتم تقديمه:** خطة مشروع قاعدة البيانات والشروط المرجعية لمطوري قواعد البيانات.

### الخطوة العاشرة: الحصول على خدمات مطور قاعدة البيانات

بعد أن يقوم اختصاصي تخطيط قاعدة البيانات بإعداد جميع الوثائق ذات الصلة وتحديد التكلفة التقديرية لتطوير قاعدة البيانات وتركيب الأجهزة اللازمة، يتم إرسال الوثائق إلى مجموعة المراجعة الفنية لتقديم ملاحظاتها وإسهاماتها ذات الصلة، ومن ثم الاعتماد.

ينبغي استخدام الوثائق المعتمدة كأساس للحصول على الموارد اللازمة لتطوير قاعدة البيانات الكاملة. ويتعين اتباع إجراءات التوريد والتعاقد الحكومية ذات الصلة عند تعيين مطور قاعدة البيانات. كما يجب التأكد من مراجعة فريق المراجعة الفنية لمسودة العقد، فضلاً عن ارتياحهم لهذه العملية. وعند إجراء تقييم للعروض المقدمة من موردين مختلفين، يتعين عدم التركيز فقط على المسألة المتعلقة بالتكاليف. إذ يجب أيضاً مراعاة الأسئلة الفنية التالية خلال عملية تقييم العطاءات:

- ما مقدار الخبرة التي يتمتع بها المطور في مجال تطوير البيانات؟
- ما التكاليف المحددة المرتبطة بمخرجات المشروع أو البرنامج (أي سعر الشراء لمرة واحدة، وتكاليف الترخيص السنوية المتجددة، والرسوم التي سيدفعها كل مستخدم، وما إلى ذلك)؟
- ما التكلفة الإجمالية للدعم الفني؟
- هل يقدم المطور خدمات استشارية بعد إنشاء قاعدة البيانات، وإذا كان الأمر كذلك، فما أسعارها؟
- هل يمكن توسعة النظام؟ إذا كان يلزم التعامل مع زيادة في السعة قدرها ٢٠٠٪، فهل يمكن للنظام النمو تلقائياً للتعامل مع هذه التوسعة؟
- هل يمكن للمورد أن يوصي بأي مطورين خارجيين يستخدمون نظاماً لإدارة قواعد البيانات الارتباطية (RDBMS)؟
- هل هناك مجموعة مستخدمين نشطة ومستقلة؟
- هل يمكن للمورد تقديم مراجع من شركات أو وكالات معروفة تستخدم البرنامج ذا الصلة؟

- هل يوفر المورد تدريبًا في مجال أنظمة إدارة قواعد البيانات الارتباطية (RDBMS)، وإذا كان الأمر كذلك، فما تكلفة الوحدة النموذجية؟

عند تصميم قاعدة البيانات، من الأهمية بمكان أيضًا مراعاة الصيانة طويلة المدى والتعديلات المستقبلية. ويعد هذا مبررًا قويًا للاستفادة من الخبرات المحلية والنظر في إدراج عمليات الصيانة والتعديل المستقبلية في الشروط المرجعية التي يتضمنها العقد الأولي.

**ما يتم تقديمه:** عقد مطور (مطوري) قواعد البيانات (بما في ذلك التناول الواضح لكيفية الاستفادة من الخبرات المحلية في عمليات الصيانة المستمرة وكذلك أي تعديلات مستقبلية).

### الخطوة الحادية عشرة: إدارة عقد تطوير قاعدة البيانات

يتعين تقديم صاحب العطاء الفائز إلى فريق المراجعة الفنية. ويجب الاتفاق على مخبرات أو منجزات محددة ومواعيد نهائية لإتمام الأعمال وكذلك مدد تنفيذ محددة، ومن ثم عرض ذلك على فريق المراجعة الفنية لتقديم تعليقاته. وخلال تنفيذ العقد، يتعين إرسال المخبرات إلى مجموعة المراجعة الفنية من أجل مراجعتها، فضلًا عن الحفاظ على مشاركة راعي المشروع وتفاعله (على سبيل المثال، من خلال تقديم الموصفات الفنية النهائية، والنماذج الأولية لأدلة المستخدم، وكذلك مواد التدريب الخاصة بقاعدة البيانات، وما إلى ذلك). كما ينبغي إشراك مجموعة المراجعة الفنية في جميع العروض التقديمية والعروض التوضيحية والتفاعلات الأخرى مع فريق تطوير قاعدة البيانات.

يضمن الغرض من توفير مواد تطوير قاعدة البيانات في دعم من يتولى تيسير الأمور ذات الصلة في تقديم التدريب وتوفير المعلومات لمستخدم قاعدة البيانات حول كيفية استخدام وظائف قاعدة البيانات عبر واجهة المستخدم الأمامية. ويجب أن تشمل مواد التدريب على أهداف التعلم، وأن تعرض لقطات شاشة لجميع عمليات قاعدة البيانات، وأن تكون سهلة ومنطقية ليتسنى استيعابها بسهولة، وأن تكون مخصصة لتتلاءم مع جميع مستويات المستخدمين. وخلال كل خطوة من خطوات التطوير، يتعين الوضع في الاعتبار الآثار طويلة المدى المطلوبة للحفاظ على عمل النظام على نحو فعال، فضلًا عن مناقشتها مع راعي المشروع، وتقديم موجز بشأنها للإدارة عند الاقتضاء.

**ما يتم تقديمه:** الرجاء الاطلاع على الدليل الإرشادي (ج ٩-١)، الخطوات من ١ إلى ٦.

### الخطوة الثانية عشرة: إدارة عملية توريد وتركيب الأجهزة اللازمة لقاعدة البيانات الجديدة

تتطلب هذه الخطوة أيضًا وضع شروط مرجعية أو مواصفات شراء للأجهزة المطلوبة لتثبيت قاعدة البيانات. ويتعين التأكد من اطلاع فريق تطوير قاعدة البيانات على هذه المواصفات والموافقة عليها، وذلك حتى لا تظهر أي مشكلات تتعلق بالتوافق في مرحلة لاحقة.

**ما يتم تقديمه:** تحديد الشروط المرجعية أو مواصفات الشراء المتعلقة بالأجهزة اللازمة لتثبيت قاعدة البيانات.

## الخطوة الثالثة عشرة: إدارة صيانة قاعدة البيانات

يجب التأكد من إمكانية الوصول إلى المواقع المختلفة التي سيتم تثبيت قاعدة البيانات بها، وكذلك الترتيب لتدريب المستخدمين ومسؤول (مسؤولي) قاعدة البيانات. واعتمادًا على مدى معرفة مستخدمي قاعدة البيانات بالحاسوب، فقد يحتاج التدريب إلى تضمين وظائف قاعدة البيانات ومحو الأمية فيما يتعلق بالمعرفة الأساسية للحاسوب واستخدامه.

**ما يتم تقديمه:** الترتيبات الواجب اتخاذها لتثبيت قاعدة البيانات والتدريب عليها في مواقع مختلفة.

### وقفة للتفكير (١):

فكر لبضع لحظات في مؤسستك. هل توجد قاعدة بيانات؟ وإذا كان الأمر كذلك، فهل يمكنك الوصول إلى البيانات من خلال السجلات الورقية أم من خلال نظام إدارة قاعدة بيانات إلكترونية؟ هل لديك دراية بالعملية التي تم من خلالها إنشاء قاعدة البيانات و/أو تطويرها؟ كم عدد النتائج المذكورة قصيرة ومتوسطة المدى التي لوحظت في مؤسستك؟

## ٨. ملخص المعرفة والمهارات المقدمة في الفصل ٩

في هذا الفصل، تعرفت على كيفية تطوير نظام قاعدة بيانات، وكذلك إدارة العملية التي يتم من خلالها تصميم النظام وتنفيذه. كما تعرفت على فوائد استخدام نظام قاعدة بيانات لتحسين الوصول إلى البيانات داخل المؤسسات والأطراف المعنية، وكذلك بينها. وأتاح لك هذا الفصل معرفة قضايا التنفيذ المتعلقة بتثبيت أنظمة قواعد البيانات وصيانتها. كما درست الخطوات العامة التي يتم اتباعها في تطوير قواعد البيانات (على الرغم من أنه يتم التعامل مع هذه العملية من خلال مجموعة متخصصة من محلي النظام ومصممي قواعد البيانات). وتعرفت أيضًا على خطوات العملية الفنية المطلوبة لإدارة عملية التطوير للوصول إلى الهدف النهائي المتمثل في تثبيت قاعدة البيانات والتدريب على استخدامها في مواقع مختلفة.

## ٩. نشاط التعلم

يتناول العنصر التاسع الجانب الإلكتروني الخاص بأنظمة المتابعة والتقييم، والذي يتمثل في البيانات التي يتم تخزينها إلكترونياً. وبالرغم من أنه يُفترض عمومًا تسجيل البيانات والمؤشرات المنتظمة فقط، فإن هناك، في واقع الأمر، بيانات ينبغي تسجيلها حول جميع العناصر الـ ١٢. وبالنسبة لمؤسستك، فكّر في بيانات نظام المتابعة والتقييم التي يمكن تسجيلها في قاعدة بيانات. استخلص المعلومات التي يتناولها هذا الجدول. وبعد الانتهاء من ملء الجدول، اسأل نفسك عما إذا كان من المجدي تسجيل البيانات إلكترونياً في قاعدة بيانات؟ قدّم سبباً لما يدفع أو لا يدفع إلى ذلك.

| عناصر نظام المتابعة والتقييم الوظيفي                   | نوع البيانات التي ينبغي تسجيلها<br>(وسبب ذلك) |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| ١. الهياكل التنظيمية في أنظمة المتابعة والتقييم        |                                               |
| ٢. القدرات البشرية في أنظمة المتابعة والتقييم          |                                               |
| ٣. شراكات المتابعة والتقييم                            |                                               |
| ٤. خطط المتابعة والتقييم                               |                                               |
| ٥. خطط عمل المتابعة والتقييم محددة التكاليف            |                                               |
| ٦. المناصرة والتواصل والثقافة لأنظمة المتابعة والتقييم |                                               |
| ٧. المتابعة المنتظمة                                   |                                               |
| ٨. المسوحات الدورية                                    |                                               |
| ٩. قواعد البيانات المفيدة في أنظمة المتابعة والتقييم   |                                               |
| ١٠. الإشراف وتدقيق البيانات                            |                                               |
| ١١. التقييم والبحث                                     |                                               |
| ١٢. استخدام المعلومات في تحسين النتائج                 |                                               |



## الفصل ١٠

### الإشراف الداعم وتدقيق البيانات

#### أهداف الفصل

يهدف هذا الفصل إلى تمكينك من تحسين جودة البيانات وبناء قدرات الموظفين المشاركين في المتابعة والتقييم من خلال تنفيذ عمليات إشراف داعمة وتدقيق البيانات في مؤسستك على نحو منظم.

#### المعرفة والمهارات التي يشتمل عليها الفصل

- بنهاية هذا الفصل، ينبغي أن تكون قادرًا على القيام بما يلي:
- الإقرار بأهمية الإشراف الداعم وتدقيق البيانات كجزء من نظام المتابعة والتقييم.
  - توضيح الفرق بين تدقيق البيانات والإشراف الداعم.
  - التمييز بين عمليتي الإشراف المتعلق بالمتابعة والتقييم والإشراف المتعلق بالتنفيذ.
  - تحديد جميع المستويات التي ينبغي أن يُقدّم فيها الإشراف الداعم وتدقيق البيانات داخل مؤسستك.
  - وضع إرشادات تتعلق بالإشراف الداعم وتدقيق البيانات.
  - الوصول إلى الموارد العالمية المتعلقة بالإشراف الداعم وتدقيق البيانات.
  - الإعداد لعمليات الإشراف الداعم و/أو تدقيق البيانات، فضلاً عن التخطيط لها وتنفيذها ومتابعتها.

## قبل أن تبدأ...

خصّص بضع دقائق من وقتك لقراءة الأسئلة التالية بتمعن. فقد تجد أنه من المفيد تدوين إجاباتك عنها. وخلال دراستك لهذا الفصل، قارن إجاباتك بآراء المؤلفين.

- كيف يتم تدقيق البيانات، وما الخطوات المتبعة، وما المخرجات؟
  - لماذا يُسمى الإشراف *د/د/عم*؟
  - لماذا يتم إجراء عمليتي الإشراف وتدقيق البيانات؟
  - ما الفرق بين الإشراف وتدقيق البيانات؟
  - هل يلزم أن يكون تدقيق البيانات دائماً جزءاً من الإشراف؟
  - لماذا ينطوي تدقيق البيانات والإشراف الداعم على تحديات؟
  - ما الفرق بين *الإشراف المتعلق بالمتابعة والتقييم والإشراف المتعلق بالتنفيذ*؟
- تذكرنا هذه الأسئلة بضرورة اتباع آليات محددة للتحقق من جودة وسلامة البيانات المنتظمة التي تم جمعها وتسجيلها. ويتناول هذا الفصل المصطلحات المتعلقة بالإشراف *د/د/عم* وتدقيق البيانات، وكيف يمكن للمرء إجراء إشراف *د/عم* يتيح للمشاركين في هذه العملية التفكير وتلقي التعقيبات وتقديم الإرشادات التي من شأنها تحسين عملية التنفيذ.

## العنصر العاشر: الإشراف الداعم وتدقيق البيانات

### ١. مقدمة

**"يلعب المشرفون دور حماة المبادئ والمعتقدات وموجهي الشباب. ويندرج ما يقومون به ضمن مهنة تركز على التحديد الواضح للحقائق واتباع الإجراءات الصحيحة والتطلع دومًا إلى التحسن في المستقبل، وتجمع بين التخصص العلمي والإبداع الجمالي والفني. ومن المفارقات المثيرة أنهم لا تسلط عليهم الأضواء على الرغم من بذلهم لقصارى جهدهم."**

ألونسو، كتاب "The Quiet Profession"

يُمكن الهدف الرئيسي للمتابعة والتقييم في استخدام البيانات والمعلومات التي تنتج عن أنظمة المتابعة والتقييم في تحسين عملية صنع القرار، وبالتالي تحسين النتائج. ومن الممكن أن تؤثر العديد من العوامل على عمليات التحسين هذه، ويتمثل أحدها في مصداقية البيانات. وإذا كان لدى صناع القرار ثقة في جودة البيانات المقدمة، فمن المرجح أن يستخدموا مثل هذه البيانات.

يعد الإشراف الداعم وتدقيق البيانات جزءًا من الحلقة الوسطى لعملية جمع البيانات والتحقق منها وتسجيلها. وهذا يمثل سلسلة من العمليات التي يتم من خلالها التحقق من البيانات بغرض تحسين جودتها.

**كيفية تنظيم هذا الفصل:** يبدأ الفصل العاشر بمعلومات أساسية محددة وتعريفات تتعلق بتدقيق البيانات والإشراف الداعم، مع ملاحظة إمكانية القيام بتدقيق البيانات كجزء من الإشراف الداعم لعملية المتابعة والتقييم (القسم الثاني). ويتم تناول النتيجة المرجوة لهذا الفصل في القسم الثالث. كما يتم توضيح مزايا تدقيق البيانات والإشراف الداعم ضمن أحد الأنظمة الوطنية للمتابعة والتقييم. وتساعد هذه العمليات في تحسين مصداقية البيانات، وبناء قدرات منفذي البرامج على استخلاص البيانات، وكذلك تشجيع اتخاذ القرارات المستنيرة بناءً على البيانات (القسم الرابع). ويتم تناول القضايا المتعلقة بالتنفيذ (القسم الخامس) متبوعة بدليل إرشادي حول كيفية القيام بزيارة إشرافية داعمة (القسم السادس). ويختتم الفصل بملخص للدروس المستفادة (القسم السابع)، فضلًا عن تدريب عملي بهدف ترسيخ ما تعلمته في هذا الفصل (القسم الثامن).

### ٢. معلومات أساسية وتعريفات

**(أ) جودة البيانات:** يشير مصطلح جودة البيانات إلى مدى التزام البيانات بالأبعاد الستة للجودة، والتي تتمثل في الصحة والموثوقية والتمام والدقة وحسن التوقيت والنزاهة (يقدم الجدول ج ٧-٣ تعريفات مفصلة لكل من هذه الأبعاد) (الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية "USAID"، ٢٠٠٧). وعند إدارة البيانات المنتظمة، من الضروري النظر في الإشكاليات المتعلقة بجودة البيانات من خلال هذه العمليات الست المتعلقة بإدارة البيانات. وبالتالي، فإن جودة البيانات لا تعد عملية إضافية لإدارة البيانات حيث يحتاج المرء إلى النظر في كيفية تحديد الأبعاد الستة لجودة البيانات خلال كل عملية من عمليات إدارة البيانات وتنفيذها وفقًا لذلك.



## الجدول ج ١٠-١: التعريفات الوظيفية المتعلقة بجودة البيانات

| التعريف الوظيفي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | البعد الخاص بجودة البيانات |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| يتم النظر إلى البيانات الصحيحة باعتبارها صالحة، حيث تقيس البيانات ما يُرتجى منها قياسه. وتقلل البيانات الصحيحة من نسبة وجود أخطاء (على سبيل المثال، وجود تحيز في عملية التسجيل أو تحيز القائم بإجراء المقابلات الرامية إلى جمع البيانات، وأخطاء النسخ، وأخطاء أخذ العينات) إلى درجة لا تُذكر.                                                                                   | <b>الصحة</b>               |
| تتركز البيانات التي يتم إنشاؤها من خلال نظام المعلومات الذي يستخدمه البرنامج ذو الصلة على البروتوكولات والإجراءات التي لا تتغير وفقاً لمن يستخدم البيانات ووقت أو عدد مرات استخدامها. وتحظى البيانات بالثقة لأنه يتم قياسها وجمعها على نحو متسق.                                                                                                                                | <b>الموثوقية</b>           |
| يشير التمام إلى أن نظام المعلومات الذي تُشتق منه النتائج شامل أو كامل بشكل مناسب، ويمثل القائمة الكاملة للأشخاص أو الوحدات المؤهلة وليس مجرد جزء صغير من القائمة.                                                                                                                                                                                                               | <b>التمام</b>              |
| يشير هذا إلى أن البيانات تتمتع بتفاصيل كافية. فعلى سبيل المثال، يتطلب مؤشر بيانات ما معرفة عدد الأفراد الذين تلقوا استشارات وفحوصات تتعلق بفيروس نقص المناعة البشرية (HIV)، وحصلوا على نتائج فحوصاتهم، وذلك حسب النوع الاجتماعي للفرد. ويفتقر نظام المعلومات ذو الصلة إلى الدقة إذا لم يكن مصمماً بحيث يتم تسجيل النوع الاجتماعي للفرد الذي تلقى الاستشارة والفحص الطبي المحدد. | <b>الدقة</b>               |
| تتسم البيانات بأنها حسنة التوقيت عندما تكون مُحدثة (حالية)، وعندما تكون المعلومات متاحة في الوقت المحدد. ويتأثر حُسن التوقيت بالعوامل التالية: (١) معدل تحديث نظام المعلومات الخاص بالبرنامج؛ (٢) معدل التغيير في الأنشطة الفعلية للبرنامج؛ و(٣) الوقت الذي تكون فيه المعلومات مستخدمة أو مطلوبة بالفعل.                                                                        | <b>حُسن التوقيت</b>        |
| تتحقق النزاهة عندما تكون البيانات التي تم إنشاؤها بواسطة نظام معلومات البرنامج محمية من أي تحيز أو تلاعب متعمد لأسباب سياسية أو شخصية.                                                                                                                                                                                                                                          | <b>النزاهة</b>             |

المصدر: الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID)، ٢٠٠٧

**ب) ضمان جودة البيانات** يستلزم مجموعة من الآليات والعمليات الداخلية والخارجية لضمان تلبية البيانات للأبعاد الستة للجودة المحددة في الجدول (ج ١٠-١). وتشتمل إجراءات ضمان جودة البيانات على التخطيط للجودة ومراقبتها وتنفيذ الإجراءات التصحيحية لتحسينها. ولا يشكل الإشراف الداعم وتدقيق البيانات سوى عملية واحدة من العمليات المرتبطة بضمان جودة البيانات.

**ج) الإشراف** يُعرّف بأنه توجيه الآخرين ومراقبة أداؤهم أثناء نقل المهارات والمعرفة والتوجيهات. وهو يتيح فرص تلقي وصف أو بيان بالعمل المُنجز؛ والتفكير فيه؛ وتقديم تعقيبات حوله؛ فضلاً عن تقديم التوجيهات اللازمة لتحسين عملية التنفيذ. ويعد الإشراف أيضاً جزءاً من عملية بناء القدرات ونقل المعرفة، حيث "تتمثل الخطوات الخمس في تعليم الموظف مهارات جديدة في الإعداد والشرح والعرض والمراقبة والإشراف" (يُنسب ذلك إلى الكاتب الشهير "بروس بارتون"، ١٨٨٦-١٩٦٧).

**الإشراف الداعم:** تتسم هذه المقاربة المحددة للإشراف بسمات معينة حيث (أ) ينصب التركيز على التعلم والدعم، وليس على *المراقبة*؛ (ب) يكون الشخص أو المؤسسة التي يتم الإشراف عليها جزءًا من عملية التعلم؛ (ج) يكون الشخص الذي يقوم بعملية الإشراف، هو أيضًا، جزءًا من عملية التعلم – "يكون للإشراف هدف مزدوج يتمثل في دعم عملية التعلم المستمر وتطوير المدرب، بالإضافة إلى توفير درجة من الحماية للشخص الذي يتم تدريبه". (بلوكيرت)

يتناول هذا الفصل على وجه التحديد **الإشراف الداعم المتعلق بالمتابعة والتقييم**، وليس تنفيذ الإشراف المتعلق بالبرنامج أو تقديم الخدمة. ويمكن الجمع بين الإشراف المتعلق بالمتابعة والتقييم وعملية التنفيذ، ولكن ينبغي عدم الخلط بين الغرض من كل منهما. إذ يتحقق الإشراف المتعلق بالمتابعة والتقييم من مدى جودة وتمام المتابعة المنتظمة لعمليات إدارة البيانات. (على سبيل المثال، قد يذهب المسؤول الوطني المعني بالمتابعة والتقييم إلى المناطق ذات الصلة لمعرفة كيفية تنفيذ نظام المتابعة والتقييم وإدارته على المستوى الإقليمي، وما إذا كان يتم نشر البيانات ذات الصلة، والتصورات المتعلقة بالمتابعة والتقييم، فضلاً عن المساعدة في التغلب على التحديات التي تعترض نظام المتابعة والتقييم).

**د) تدقيق البيانات** هو عملية التحقق من مدى تمام ودقة عملية واحدة أو أكثر من عمليات إدارة البيانات (انظر الفصل ٧). وخلال عملية تدقيق البيانات، يتبع المرء مجموعة محددة من الخطوات للتحقق من البيانات في نظام المتابعة والتقييم مقارنةً بمصادر البيانات، فضلاً عن التحقق من مدى جودة ودقة مصادر البيانات وكذلك عمليات جمع البيانات وتحليلها وإعداد تقارير بشأنها واستخدامها. ويمكن القيام بتدقيق البيانات كجزء من الإشراف المتعلق بالمتابعة والتقييم.

كما يشير المصطلح، يركز تدقيق البيانات بشكل خاص على تدقيق عملية إدارة البيانات، وليس على التدقيق المتعلق بالأمور المالية للمؤسسة. ومن الناحية العملية، غالبًا ما يشتمل تدقيق البيانات على عمليات تنطوي على (١) زيارات ميدانية للمؤسسات التي قدمت البيانات (يتم هذا غالبًا باستخدام نماذج)؛ (٢) التحقق من جودة البيانات الأولية (البيانات الأصلية) التي تحتفظ بها المؤسسات المبلغة (التي تقدم التقارير) من خلال فحص السجلات اليومية المستخدمة لإكمال نموذج متابعة المخرجات خلال فترة إبلاغ محددة؛ (٣) مقارنة بيانات نموذج متابعة المخرجات بالبيانات الأولية؛ (٤) التحقق من الاتساق الداخلي؛ و(٥) ضمان تحديد مصادر البيانات على نحو دقيق.

**هـ) التدقيق الداخلي والخارجي للبيانات:** كما يتضح في التعريف أعلاه، فإن جودة البيانات تعد عملية داخلية بقدر ما هي أيضًا عملية خارجية. ويعد الإشراف الداعم على المتابعة والتقييم وتدقيق البيانات إحدى الطرق التي يمكن من خلالها ضمان جودة البيانات. فعلى سبيل المثال، قامت مؤسسة Global Fund (الصندوق العالمي) وجهات أخرى (٢٠٠٨) بتطوير كل من أداة تقدير جودة البيانات (التي يستخدمها الممولون أنفسهم أثناء القيام بعملية خارجية لتقدير جودة البيانات) فضلاً عن أداة لتقدير جودة البيانات المنتظمة (تستخدمها المؤسسات المشاركة في عملية التنفيذ، وبالتالي في إدارة البيانات المنتظمة، على نحو أكثر انتظامًا كوسيلة للتقدير الذاتي).

وتتناول مؤسسة Global Fund والجهات الأخرى الاختلافات بين الأداتين على النحو التالي: تم تصميم أداة تقدير جودة البيانات للاستخدام من قبل فرق التدقيق الخارجي بينما تم تصميم أداة تقدير جودة البيانات المنتظمة للاستخدام أكثر مرونة، لا سيما من خلال البرامج والمشاريع:

| أداة تقدير جودة البيانات المنتظمة                                                                                                                                                                                                          | أداة تقدير جودة البيانات                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقدير الذاتي من خلال البرنامج</li> <li>• الاستخدام المرن من جانب البرامج للقيام بالمراقبة والإشراف أو للإعداد للتدقيق الخارجي</li> <li>• يتولى البرنامج إعداد خطة عمله الخاصة وتنفيذها</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• التقدير من جانب وكالة التمويل</li> <li>• المقاربة المعيارية للتنفيذ</li> <li>• التنفيذ من خلال فريق تدقيق خارجي</li> <li>• مساهمة البرامج بشكل محدود في التوصيات</li> </ul> |

المصدر: الصندوق العالمي لمكافحة الإيدز والسل والملاريا، وآخرون، ٢٠٠٨: ١

### ٣. النتائج المراد تحقيقها عند تنفيذ هذا العنصر

#### النتيجة طويلة المدى:

يتم التحقق الخارجي من جودة البيانات (البيانات صحيحة وموثوقة وشاملة وفي الوقت المناسب) ودقة جميع عمليات إدارة البيانات الست بشكل دوري، ويتم تنفيذ الإجراءات اللازمة للتغلب على العقبات التي تعترض إنتاج بيانات عالية الجودة.

#### النتائج قصيرة ومتوسطة المدى:

- يتم وضع إرشادات للإشراف الداعم.
- يتم اتباع بروتوكولات تدقيق البيانات.
- يتم إجراء زيارات إشرافية داعمة، بما في ذلك تلك التي تهدف إلى الحصول على التقديرات المبنية على البيانات والتعقيبات ذات الصلة.
- يتم إجراء زيارات دورية بهدف تدقيق البيانات.
- يتم إنتاج التقارير المتعلقة بالإشراف وتلك المتعلقة بتدقيق البيانات.

## وقفة للتفكير (١):

فكر لبضع لحظات في مؤسستك. هل يتم متابعة البيانات بأي شكل من الأشكال؟ وإذا كان الأمر كذلك، فكم مرة يتم إجراء هذه المتابعة؟ هل تتضمن هذه المتابعة تدقيق البيانات كما هو موضح في القسم "معلومات أساسية وتعريفات" أعلاه؟ هل سبق لك أن كنت جزءًا من عملية إشراف داعم؟ هل تعلمت من خلال هذه العملية؟ كم عدد النتائج المذكورة قصيرة ومتوسطة المدى التي لوحظت في مؤسستك؟

## ٤. فوائد الإشراف الداعم وتدقيق البيانات كجزء من نظام المتابعة والتقييم

يعد الإشراف الداعم وتدقيق البيانات عمليتان مفيدتان للأسباب التالية:

١. **تساعد هاتان العمليتان في تحسين مصداقية البيانات** عن طريق تعزيز ثقة الأطراف المعنية في البرامج ذات الصلة باعتبار أن البيانات المقدمة لهم تمثل صورة حقيقية للخدمات المقدمة.
٢. **تساعد هاتان العمليتان في بناء قدرات منفذي البرامج** فيما يتعلق بجمع البيانات المنتظمة وتسجيلها، فضلاً عن استخدام البيانات من أجل تحسين برامجهم الخاصة.
٣. **تساعد هاتان العمليتان في تحسين استخدام المعلومات في صناعة القرارات**، حيث يقوم المزيد من منفذي البرامج بجمع بيانات ذات جودة أفضل وتسجيلها وتعلم كيفية استخدامها.

## ٥. قضايا التنفيذ المرتبطة بالإشراف الداعم وتدقيق البيانات

### ١-٥. الإشراف الداعم وتدقيق البيانات جزءان أساسيان من نظام المتابعة المنتظمة

عند تصميم نظام متابعة منتظمة، يجب أيضاً تصميم إجراءات تتعلق بالإشراف وتدقيق البيانات. وعلى هذا النحو، يتم ربط عمليات إدارة البيانات بعمليات تدقيق البيانات.

### ٢-٥. الحاجة إلى التمويل الكافي والموارد البشرية الماهرة من أجل الإشراف الداعم

يجب تخصيص التمويل المناسب لمثل هذه العمليات. ويجب أن يكون فريق المشرفين على دراية جيدة بالمتابعة والتقييم، وأن يكون قادراً على الرد على أسئلة المتابعة والتقييم وتلبية احتياجات المنفذين عند إجراء الإشراف الداعم. وبالنسبة لعمليات المتابعة والإشراف الداعم المنتظمة الوطنية الجديدة، قد تحتاج إلى بناء القدرات البشرية (انظر الفصل ٢)، وقد تكون هناك حاجة إلى المناصرة (انظر الفصل ٦) لتوضيح الغرض من الزيارات التي يتم تنظيمها بهدف الإشراف وتدقيق البيانات.

### ٣-٥. ضرورة أن يكون الإشراف داعماً

يجب تقديم التعقيبات إلى المؤسسة في نهاية عملية الإشراف والاتفاق على خطة للتحسين. وهذا كله يعد جزءاً من الجهود التي تهدف إلى جعل الإشراف داعماً، فضلاً عن تجنب أن يسود أي اعتقاد بأن الإشراف تجربة عقابية أو سلبية.

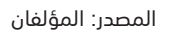
### ٤-٥. التركيز في تدقيق البيانات على جميع عمليات إدارة البيانات الست

تحتاج عمليات ضمان جودة البيانات، مثل الإشراف الداعم وتدقيق البيانات، إلى إجراء تقدير لعملية تصميم إدارة البيانات وأنظمة تقديم التقارير؛ والتحقق من عملية تنفيذ النظام للتأكد من الامتثال للتصميم المحدد في المواقع المختارة لتقديم الخدمات وكذلك المواقع الوسيطة التي تتلقى التقارير المقدمة؛ فضلاً عن تتبع التقارير الخاصة بالبيانات الماضية والتحقق منها، وذلك فيما يتعلق بعدد محدود من المؤشرات في بعض المواقع؛ والإبلاغ عن الاستنتاجات المستخلصة من التدقيق والتحسينات المقترحة في تقرير تدقيق رسمي؛ وغير ذلك من الأمور الأخرى. ووفقاً للصندوق العالمي وجهات أخرى، هناك حاجة إلى خمسة أنواع من التحقق (The Global Fund et al., 2006) على مستويات المنفذين:

|                         |                                                                      |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| النوع الأول من التحقق:  | الملاحظة في المكان الذي يتم فيه الحصول على البيانات (مصادر البيانات) |
| النوع الثاني من التحقق: | مراجعة الوثائق (جمع البيانات وترتيبها)                               |
| النوع الثالث من التحقق: | التتبع والتحقق من الصحة (ترتيب البيانات)                             |
| النوع الرابع من التحقق: | التحقق المزدوج من مختلف المصادر (تحليل البيانات)                     |
| النوع الخامس من التحقق: | عمليات التفتيش الفجائي                                               |

### ٥-٥. القيام بالإشراف وتدقيق البيانات على جميع المستويات حيث تتدفق البيانات

لا يقتصر تدقيق البيانات على نظام وطني محدد. فلا بد أن يكون لدى كل منظمة تقوم بجمع البيانات إجراءاتها الخاصة المتعلقة بالتدقيق والإشراف. وحيثما تتم إدارة البيانات، يجب التحقق من جودة هذه العمليات من وقت لآخر على كافة المستويات. وفي هذا الإطار، يعرض الشكل ج ١٠-١ مثالاً على الإشراف وتدقيق البيانات يتألف من مستويين.



## 7-0. ضرورة وجود إرشادات وبروتوكولات لضمان جودة واتساق عمليتي تدقيق البيانات والإشراف

**إرشادات الإشراف الداعم:** تعد قوائم المراجعة والإرشادات الموحدة أدوات مفيدة لإجراء الإشراف الداعم. ومن شأن قوائم المراجعة هذه ضمان أن يتم الإشراف بشكل منتظم، فضلاً عن الوفاء بجميع الأغراض المرجوة من الزيارة. ومن المفيد أن تحتوي الإرشادات الخاصة بالإشراف الداعم على المتابعة والتقييم على المعلومات التالية على الأقل:

- **الاعتبارات الأخلاقية ومبادئ المشاركة** الخاصة بالإشراف المتعلق بالمتابعة والتقييم (الاحترام والنزاهة والأمانة والتركيز على الدعم والتعزيز وما إلى ذلك).
- **وصف الأطراف المعنية** المشاركة في عملية الإشراف (المشرفون والمرؤوسون) وسلسلة الإشراف عبر توضيح ماهية القائمين على الإشراف ومن يخضعون للإشرافهم، مع الإقرار بأنه قد تكون هناك مستويات مختلفة من الإشراف (طالع الشكل ج ١٠-١).
- **غرض كل نوع من أنواع الإشراف المتعلق بالمتابعة والتقييم:** في الشكل (ج ١٠-١)، على سبيل المثال، يركز المستوى الأول من الإشراف المتعلق بالمتابعة والتقييم على أمور تختلف عن تلك التي يركز عليها المستوى الثاني.

- **وصف العملية المتعلقة بكل نوع من أنواع الإشراف المتعلق بالمتابعة والتقييم:** وصف تفصيلي لخطوات العملية التي يجب على المشرفين والمُروُوسين اتباعها قبل الزيارة الإشرافية المتعلقة بالمتابعة والتقييم وخلالها وبعدها.
- **وصف لكيفية اختيار المرؤوسين الخاضعين للإشراف:** يجب أن تصف الإرشادات كيفية اختيار المرؤوسين الخاضعين للإشراف وما إذا كان لهؤلاء المرؤوسين الحق في الرفض (وفي ظل أي ظروف).
- **النموذج القياسي** الذي تُسجَّل فيه إجراءات الزيارة الإشرافية المتعلقة بالمتابعة والتقييم واستنتاجاتها ونقاط العمل المتفق عليها. ويجب تصميم هذا النموذج القياسي لكل مستوى من مستويات الإشراف، ويتعين أن يقتصر على الغرض الخاص بهذا النوع المحدد من الإشراف المتعلق بالمتابعة والتقييم.
- **إجراءات المتابعة المتفق عليها:** وصف لكيفية تنفيذ الإجراءات التصحيحية المتفق عليها أثناء عملية الإشراف.
- **بيان حول تداعيات** (أ) رفض المشاركة في عملية الإشراف، أو (ب) عدم تنفيذ نقاط العمل المتفق عليها.
- **بيان عام حول الروابط التي تجمع بين الإشراف المتعلق بالمتابعة والتقييم، والإشراف المتعلق بالتنفيذ، وتدقيق البيانات، والتدقيق المالي:** وصف لكيفية عمل هذه العمليات معًا، وتحديد الأدوار ومن يقوم بها، وما إذا كان (وفي أي ظروف) يمكن الجمع بين العمليات، وكيف سينجح ذلك.
- **بروتوكولات تدقيق البيانات:** لا يمكن القيام بعملية تدقيق البيانات إلا في حالة كانت هناك بروتوكولات متبعة تتعلق بالمؤشرات. ويجب أن تشمل بروتوكولات تدقيق البيانات على الجوانب المحددة المُراد تدقيقها، بحيث تتضح الأمور لفريق التدقيق بشأن ما يجب القيام به، وذلك اعتمادًا على ما يُظهره التدقيق. فعلى سبيل المثال، قامت مؤسسة Global Fund (الصندوق العالمي) وشركاؤها (٢٠٠٨) بتطوير أدوات لتدقيق البيانات وقياس جودتها، والتي يمكن استخدامها من جانب فرق خارجية أو تكييفها من جانب الحكومات لقياس جودة البيانات. وتشمل بروتوكولات تدقيق البيانات، سواء أكان تدقيق البيانات داخليًا أم خارجيًا، مثل أداة تقدير جودة البيانات وأداة تقدير جودة البيانات المنتظمة اللتين طورتهما مؤسسة Global Fund، على المعلومات التالية:
- مبادئ وعمليات تدقيق البيانات
- مسؤوليات التدقيق الداخلي والخارجي للبيانات
- وصف تفصيلي لكيفية تنفيذ عمليات التحقق الخمس أثناء التدقيق الداخلي والخارجي للبيانات على حد سواء
- القالب المتعلق بتسجيل نتائج التدقيق الخاص بجودة البيانات، والتي تشمل ما يلي:
  - النسبة المئوية للتقارير المُتحقَّق من صحتها التي كانت متوفرة
  - النسبة المئوية للتقارير المُتحقَّق من صحتها التي تم إعدادها في الوقت المحدد
  - النسبة المئوية للتقارير المُتحقَّق من صحتها التي كانت كاملة
  - الإجراءات الموصى بها لمواصلة العملية

## ٦. الدليل الإرشادي ج ١٠-١: القيام بزيارة إشرافية داعمة تتعلق بالمتابعة والتقييم

تم تصميم هذا الدليل الإرشادي بشكل مختلف قليلاً عن الأدلة الإرشادية الأخرى. فهو يتناول العمليات التي تتم قبل القيام بزيارة إشرافية داعمة تتعلق بالمتابعة والتقييم وخلالها وبعدها.

### قبل الزيارة

#### الخطوة الأولى: تحديد المؤسسات التي سيتم الإشراف عليها

حدّد المؤسسات التي ستخضع لإشراف متعلق بالمتابعة والتقييم، والتي:

- طلبت الدعم (عبر منظمة جامعة أو إحدى المنظمات الكبرى)؛
  - أكملت نماذج المتابعة المنتظمة بشكل غير صحيح (من حيث وجود معلومات غير كاملة أو متأخرة أو غير صحيحة) لأكثر من فترة واحدة لتقديم التقارير؛
  - قدمت أسباباً وجيهة أخرى لطلب الحصول على زيارة إشرافية داعمة؛
  - لم تتم زيارتها خلال الأشهر الـ ١٨ الماضية (ما لم يكن هناك سبب مقنع للقيام بزيارة متابعة)؛
  - تقدم نسبة كبيرة من الخدمات المتعلقة بالبرنامج ذي الصلة في منطقة معينة، أو تدير مبالغ تمويلية كبيرة.
- ما يتم تقديمه:** قائمة بالمؤسسات المحددة التي ستخضع للإشراف.

#### الخطوة الثانية: وضع جدول زمني وميزانية للزيارات الإشرافية الداعمة

قدّم إلى المدير المعني قائمة بالمؤسسات التي سيتم زيارتها من أجل الموافقة عليها، مع توضيح أسباب اختيار هذه المؤسسات، فضلاً عن الجدول الزمني لهذه الزيارات الإشرافية الداعمة، والميزانية المحددة لإجرائها.

**ما يتم تقديمه:** الجدول الزمني للزيارات الإشرافية الداعمة التي سيتم القيام بها إلى مؤسسات مختارة مع مبررات اختيار هذه المؤسسات والميزانية المتوقعة لذلك.

#### الخطوة الثالثة: جمع كل المعلومات ذات الصلة حول المؤسسات التي ستخضع للإشراف

حدّد فترة تقديم التقارير التي يتعين التحقق من صحة بيانات المتابعة الخاصة بها، واحصل على نسخة من نموذج المتابعة المنتظمة الفعلية الذي سيتم التحقق من صحته عبر نظام حفظ الملفات ذي الصلة. لا تختار فترة تقديم التقارير، متعلقة بعملية التحقق، تسبق فترة أرشفة البيانات المحددة في إرشادات المتابعة المنتظمة.



اصطحب معك العناصر التالية عند القيام بزيارات إشرافية داعمة:

- الملف الخاص بالمؤسسة، على أن يتضمن جميع المراسلات ذات الصلة
  - نسخ من نماذج التقارير الخاصة بزيارات إشرافية سابقة
  - اسم وبيانات الاتصال بالشخص القيادي المسؤول عن نظام المتابعة المنتظمة، وكذلك اسم وبيانات الاتصال الخاصة برئيس المؤسسة
  - قائمة بالفترات التي قدمت المؤسسة خلالها نماذج متابعة منتظمة
  - نسخ من إرشادات المتابعة المنتظمة
  - المواد الداعمة لعملية المتابعة المنتظمة
  - المحاضر أو النشرات أو المواد الأخرى المتعلقة بأحدث ورشة عمل حول التخطيط للبرنامج والحصول على التعقيبات ذات الصلة، فضلاً عن التفاصيل اللوجستية الخاصة بورشة العمل التالية
  - نسخ من الخطابات التي تخطر المؤسسة بالزيارات الإشرافية الداعمة
  - نموذج المتابعة المنتظمة المتعلق بالفترة التي سيتم تدقيق بياناتها
  - أمثلة على استخدام البيانات والتقارير التي تم الحصول عليها من مؤسسات أخرى
  - نماذج الإشراف المتعلقة بالمتابعة المنتظمة لأي زيارات إشرافية سابقة
  - نماذج التقارير المتعلقة بالفترات السابقة
  - نماذج الإشراف الفارغة المتعلقة بالمتابعة المنتظمة لهذه الزيارة الإشرافية
- ما يتم تقديمه:** المعلومات ذات الصلة المتعلقة بفترة محددة لتقديم التقارير.

#### الخطوة الرابعة: إعداد الزيارة

حدّد المواعيد وفقاً للجدول الزمني للزيارات الإشرافية الداعمة. ويُرجى مراعاة التالي عند تحديد موعد لزيارة مؤسسة ما:

- أكّد تاريخ الموعد كتابياً قبل ١٤ يومًا على الأقل من موعد الزيارة؛
- أبلغ المؤسسة التي ستتم زيارتها بالغرض من الزيارة وشكلها والأشخاص الثلاثة الذين سيحتاج المشرف إلى الالتقاء بهم (رئيس المؤسسة، والشخص القيادي المسؤول عن عملية المتابعة المنتظمة، ورئيس قسم الشؤون المالية)، فضلاً عن المدة الزمنية التي ستستغرقها (حوالي ثلاث ساعات)؛
- أخطّر المؤسسة بالحصائل المتوقعة، وكيف ينبغي لها الإعداد للزيارة.

**ما يتم تقديمه:** تأكيد تاريخ موعد الزيارة الإشرافية مع المؤسسة التي ستتم زيارتها.

## الخطوة الخامسة: القيام بالزيارة

ترتكز جوانب الإشراف التي يتم تناولها هنا على عينة لنموذج إشراف، فضلاً عن الإجراءات النموذجية المتعلقة بالزيارة. ويتعين أيضًا النظر إلى أداة تقدير عملية تدقيق جودة البيانات التي طورتها مؤسسة Global Fund (كلاهما موجودان في مكتبة الموارد الإلكترونية).

- **التمهيد:** التقي برئيس المؤسسة وحدد الغرض من الزيارة. تحقق من أنه قد تلقى الخطاب الذي تم إخطاره فيه بالزيارة. أكمل الجزء ذا الصلة في نموذج الإشراف المتعلق بالمتابعة والتقييم.
- **بدء الاجتماعات:** احرص بشكل رسمي على طلب عقد اجتماع مع الشخص القيادي المسؤول عن عملية المتابعة المنتظمة (يكون قد تم الترتيب مسبقًا مع المؤسسة للقيام بزيارة إشرافية داعمة). وإذا لم يكن قد تمت تسمية هذا الشخص القيادي المسؤول عن المتابعة المنتظمة أو لم يكن متاحًا، فاطلب الاجتماع مع الشخص المسؤول عن المتابعة والتقييم و/أو تقديم التقارير و/أو المشاريع في المؤسسة. أكمل الجزء ذا الصلة في نموذج الإشراف المتعلق بالمتابعة والتقييم.
- **المتابعة بشأن الزيارة الإشرافية السابقة:** باستخدام نموذج الإشراف المتعلق بالمتابعة المنتظمة السابقة (في حالة حدوثه)، تحقق من الشخص القيادي المسؤول عن المتابعة المنتظمة أو ممثل المؤسسة حول ما إذا كانت الإجراءات التصحيحية المتفق عليها قد تم تنفيذها/الالتزام بها. أكمل الجزء ذا الصلة في نموذج الإشراف المتعلق بالمتابعة والتقييم. (يُرجى تخطي هذه الخطوة إذا كانت هذه زيارتك الإشرافية الداعمة الأولى إلى المؤسسة بهدف المتابعة المنتظمة).
- **نظام المتابعة وتقديم التقارير الخاص بعملية المتابعة المنتظمة لدى المؤسسة:** اسأل الشخص القيادي المسؤول عن المتابعة المنتظمة (أو ممثل آخر لدى المؤسسة، انظر الخطوة الثانية) عن أنظمة المتابعة والتقييم المتبعة لديهم وكذلك عملية الإبلاغ عن طريق تقديم تقارير بشأن البيانات الخاصة بالمتابعة المنتظمة، وتحديدًا حول جميع عمليات إدارة البيانات الست المُطبقة في مؤسسته. اطلب، عند الحاجة، الاطلاع على الأدلة الخاصة بالعمليات التي يتحدث عنها المروءسون.
- **استخدام بيانات المتابعة المنتظمة** استفسر عن كيفية استخدام البيانات الخاصة بعملية المتابعة المنتظمة ولا حظ الأمثلة الموضحة. شارك أمثلة حول كيفية استخدام مؤسسات أخرى لبيانات المتابعة المنتظمة، ووضح كيف يمكن تكييفها على النحو الذي يفضي إلى تحسين طريقة التخطيط للمشاريع وتنفيذها. أكمل الجزء ذا الصلة في نموذج الإشراف المتعلق بالمتابعة والتقييم.
- **التحقق من بيانات المتابعة المنتظمة:** تحقق من بيانات المتابعة المنتظمة فيما يتعلق بفترة تقديم التقارير ذات الصلة، واستخدم نموذج المتابعة المنتظمة لتنفيذ الأنواع الخمسة من عملية التحقق (انظر الجدول ج ١٠-٢).

## الجدول (ج ١٠-٢): جوانب التحقق من البيانات

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| النوع الأول من التحقق           | إذا كان ممكناً من الناحية العملية، تتم ملاحظة الصلة بين تقديم الخدمات والسلع وإكمال المستند الأصلي الذي يسجل عملية تقديم تلك الخدمات.                                                                                                                                  |
| الملاحظة                        |                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| النوع الثاني من التحقق          | مراجعة مدى توفر واكتمال جميع المستندات الأصلية (السجلات) المتعلقة بالفترة المحددة لتقديم التقارير                                                                                                                                                                      |
| مراجعة الوثائق                  |                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| النوع الثالث من التحقق          | تتبع الأرقام التي تم تقديم تقرير بشأنها والتحقق من صحتها: (١) إعادة إحصاء الأرقام التي تم تقديم تقرير بشأنها من الوثائق الأصلية المتاحة؛ (٢) المقارنة بين الأرقام التي تم التحقق من صحتها والأرقام التي يتم تقديم تقرير بشأنها في الموقع؛ و(٣) تحديد أسباب أي اختلافات |
| التتبع والتحقق من الصحة         |                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| النوع الرابع من التحقق          | إعادة التحقق من مجمل التقارير التي تم التحقق من صحتها ومقارنتها بمصادر البيانات الأخرى (على سبيل المثال، سجلات الجرد وتقارير المختبرات وما إلى ذلك) إذا كانت متوفرة.                                                                                                   |
| التحقق المزدوج من مختلف المصادر |                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| النوع الخامس من التحقق          | إجراء عمليات التفتيش الفجائي للتحقق، إذا أمكن، من التسليم الفعلي للخدمات أو السلع للفئات المستهدفة.                                                                                                                                                                    |
| عمليات التفتيش الفجائي          |                                                                                                                                                                                                                                                                        |

المصدر: مقتبس من مؤلفين ينتمون إلى مؤسسة Global Fund (٢٠٠٦)

- **أرشفة البيانات:** تحقق مما إذا كانت السجلات قد تمت أرشفتها أو تخزينها بشكل مناسب (مثلاً، على أجهزة كمبيوتر أو في ملفات أو في أدراج ملائمة وما إلى ذلك). تأكد مما إذا كانت السجلات آمنة (في حالة احتوائها على بيانات حساسة)؛ ومحفوظة في مكان آمن؛ وما إذا كان قد تم إيداعها بطريقة منظمة؛ ويمكن الوصول إليها بسهولة.
- تتبع موارد عملية المتابعة المنتظمة: اطلب من المدير المالي للمؤسسة الانضمام إلى الاجتماع.

**ما يتم تقديمه:** الاستنتاجات المتعلقة بالإشراف.

## الخطوة السادسة: تقديم التعقيبات إلى المؤسسة التي تمت زيارتها وخضعت بياناتها للتدقيق بياناتها

- **التعقيبات والخطوات المقبلة:** التقى بالشخص القيادي المسؤول عن عملية المتابعة المنتظمة ورئيس المؤسسة. ناقش الاستنتاجات، واتفق على الإجراءات التصحيحية، واطلب من رئيس المؤسسة ختم نموذج الإشراف المتعلق بالمتابعة والتقييم والتوقيع عليه. ويجب تحديد الإطار الزمني والمسؤولية والآثار المترتبة في الميزانية لكل إجراء تصحيحي. وعند مناقشتها، تأكد من أن الإجراءات المقترحة واقعية وضمن حدود الميزانية.
- **نهاية الزيارة:** اشكر المؤسسة وكل فرد التقيت به على وقته. وجه الدعوة لهم لحضور ورشة العمل التالية المتعلقة بالمتابعة والتقييم أو جلسة التعقيبات القادمة، وأبلغهم بوقت ومكان الانعقاد.

**ما يتم تقديمه:** التقرير المتعلق بالزيارة الإشرافية.

## بعد الزيارة

### الخطوة السابعة: تقديم تقرير يتضمن المعلومات ذات الصلة بعد الزيارة

عند العودة إلى المكتب، استكمل نموذج الإشراف المتعلق بالمتابعة والتقييم. سجّل محتويات نموذج الإشراف المكتمل في قواعد البيانات المناسبة لاستخدامها في الزيارات الإشرافية المستقبلية. أرسل نسخة من النموذج المكتمل إلى المؤسسة التي خضعت للإشراف. تأكد من متابعة الإجراءات التصحيحية المتفق عليها خلال الزيارة، وذلك ضمن الأطر الزمنية المتفق عليها.

**ما يتم تقديمه:** نماذج الإشراف النهائية، وملخص الاستنتاجات/التوصيات، والمدخلات التي يتم إدراجها في قواعد البيانات المناسبة.

### وقفة للتفكير (٢):

فكّر لبضع لحظات في مؤسستك. من يتولى الإشراف على متابعة البرامج وتدقيق البيانات في مؤسستك؟ هل تشعر أن هذا الإشراف داعم وفقاً للطرق الموضحة في هذا الفصل والدليل الإرشادي؟ ما التغييرات التي توصي بها لتحسين عمليات الإشراف والتدقيق في مؤسستك من أجل جعلها داعمة؟ كيف تتعامل مع عمليات الإشراف بنفسك؟

## ٧. ملخص المعرفة والمهارات المقدمة في الفصل ١٠

في هذا الفصل، تعرّفت على الإشراف الداعم وتدقيق البيانات. وتبين لك أيضًا أنه بالرغم من أن تدقيق البيانات يعد عملية منفصلة، فإن هناك فوائد لإدراجه ضمن الزيارات الإشرافية الداعمة والمجدولة المتعلقة بالمتابعة والتقييم. كما تعرّفت على مدى فائدة عمليتي تدقيق البيانات والإشراف الداعم من حيث إن هاتين العمليتين تعملان على تحسين مصداقية البيانات، فضلاً عن بناء قدرات منفذي البرامج ذات الصلة فيما يتعلق بجمع البيانات المنتظمة وتسجيلها، وكذلك تحسين استخدام المعلومات لصناعة القرارات على جميع المستويات. وأتاح لك هذا الفصل معرفة العديد من القضايا المتعلقة بالتنفيذ، والتي تشمل الوقت المناسب لتصميم إجراءات الإشراف الداعم وتدقيق البيانات، وكذلك تخصيص التمويل والموظفين المهرة اللازمين لتنفيذ الإشراف، فضلاً عن عملية إجراءات الإشراف الداعم في حلقة التعقيبات، إلى جانب أهمية الإرشادات والبروتوكولات لضمان جودة الإجراءات واتساقها. علاوة على ذلك، فقد تعرّفت على الأنواع الخمسة لعملية التحقق واللازمة لتدقيق البيانات، كما درست خطوات العملية الفنية المطلوبة للقيام بزيارة إشرافية داعمة من البداية إلى النهاية.

## ٨. أنشطة التعلم

يتناول الفصل العاشر الإشراف وتدقيق البيانات. في هذا النشاط التعليمي، قسّم المشاركون إلى مجموعتين أو، إذا كنت تقوم بهذا النشاط بمفردك، أكمل المهام واحدة تلو الأخرى.

نشاط التعلم رقم ١: تحديد المواقع الخاصة بالزيارات الإشرافية الداعمة

في مخطط تدفق البيانات المنتظمة الذي طوّره في نشاط التعلّم الخاص بالفصل السابع، حدّد جميع أنواع عمليات الإشراف المتعلقة بالمتابعة والتقييم، والأطراف المعنية المشاركة، وكذلك الغرض من كل نوع من أنواع عمليات الإشراف المتعلقة بالمتابعة والتقييم. وإذا لم تكن قد أكملت نشاط التعلم الوارد في الفصل السابع، فاستخدم أحد أمثلة مخططات تدفق البيانات الواردة في الملحق "ب" الخاص بالفصل السابع. ارسم سلسلة إشراف مشابهة للمخطط الذي استخدمته في نشاط التعلم الوارد في الفصل السابع (انظر أيضًا الشكل ج ١٠-١ للحصول على مثال لسلسلة إشراف).

نشاط التعلم رقم ٢: تصميم نموذج إشراف داعم

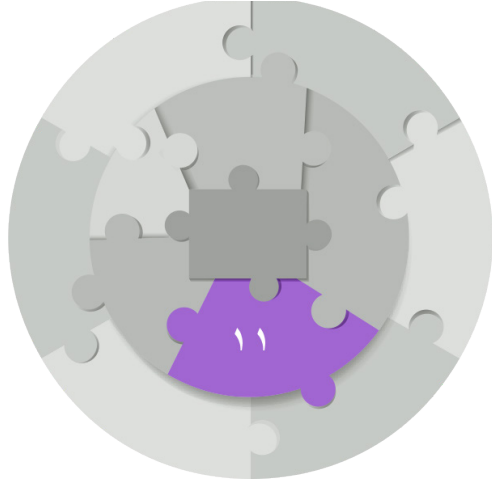
صمّم نموذجًا للإبلاغ عما اشتملت عليه زيارة إشرافية داعمة لعملية المتابعة والتقييم.

نشاط التعلم رقم ٣: تنفيذ عملية إشراف

(أ) برأيك، ما الذي يحدث خلال الزيارة الإشرافية؟ فكّر في خطوات هذه العملية. وإذا كان لديك زميل متاح، فحاول تنفيذ عملية الإشراف الداعم من خلال أحد أنشطة لعب الأدوار.

(ب) برأيك، ما الذي يحدث خلال زيارة لتدقيق البيانات؟ فكّر في خطوات هذه العملية. وإذا كان لديك زميل متاح، فحاول تمثيل هذه العملية عبر نشاط لعب الأدوار.

(ج) بناءً على إجاباتك عن السؤالين أعلاه، ما الفرق بين الزيارة الإشرافية وزيارة تدقيق البيانات؟



## الفصل ١١

### التقييم والبحث

#### أهداف الفصل

يهدف هذا الفصل إلى تمكينك من تطوير برنامج من خلال إجراء تقييمات أكثر استهدافًا، وأبحاث أفضل عند الحاجة.

#### المعرفة والمهارات التي يشتمل عليها الفصل

- بنهاية هذا الفصل، ينبغي أن تكون قادرًا على القيام بما يلي:
- أ. شرح سبب أهمية التقييم وفائدته في مساعدة البرامج على تحقيق النتائج.
  - ب. الإلمام بتعريفات التقييم والأبحاث، ومختلف أنواعها.
  - ج. وضع إستراتيجية أبحاث وتقييم وطنية.
  - د. الحرص على تنفيذ أبحاث وتقييمات فيروس نقص المناعة البشرية (HIV) بطريقة أخلاقية.
  - هـ. وضع و/أو تحديث جدول أعمال التقييم والبحث الوطني.
  - و. إدارة تقييم البرنامج والإشراف عليه.

## قبل أن تبدأ...

خصّص بضع دقائق من وقتك لقراءة الأسئلة التالية بتمعن. فقد تجد أنه من المفيد تدوين إجاباتك عنها. وفي أثناء دراستك لهذا الفصل، قارن إجاباتك بآراء المؤلفين.

- ما أوجه الفرق بين البحث والتقييم والمسح؟
  - كيف يمكنني استخدام نتائج البحث والتقييم؟
  - كيف يمكنني تعزيز استخدام بيانات البحث والتقييم في المؤسسة؟
  - كيف يمكن تنسيق البحث في البلد؟
  - من سيوافق على إجراء البحث؟
  - ما المراجعة الأخلاقية، ومن سيقوم بها؟
  - متى ينبغي أن أرسل التقييم أو البحث المقترح إلى المراجعة الأخلاقية؟
  - هل من الأخلاقي عقد لقاءات مع الأطفال؟ هل هناك قواعد تساعد في ضمان معاملتهم معاملة عادلة؟
  - هل يمكن الكشف عن معلومات أحد المشاركين في البحث بدون علمه؟
  - أين يمكنني الحصول على معلومات إضافية بخصوص البحث والتقييم؟
- غالبًا ما نُسلم بأن البرامج التي تنفذها المؤسسات في المجتمعات يتم إجراء أبحاث عنها وتقييمها جيدًا. ولكن غالبًا ما يتم تجاهل مرحلتي البحث والتقييم في أي نظام للمتابعة والتقييم. ومن ثم يشرح هذا الفصل كيفية التخطيط لأعمال البحث والتقييم، وتصميمها، وتنسيقها. من شأن هذه العمليات أن تساعدنا في فهم أسئلة ماذا بعد (ما التغيير الذي أحدثه البرنامج وكان له وقع على المدى الطويل؟ ما الذي حققه المشروع؟) وستساعدنا جميعًا الإجابة عن هذه الأسئلة في تعلم كيفية تحسين البرامج بحيث يكون أثرها أعظم.

## العنصر الحادي عشر: التقييم والبحث

### ١. مقدمة

"لم يواجه العالم أبدًا من قبل مهمة أكثر تحدّيًا في مجال الصحة الدولية. ومن الواجب أثناء تنفيذ هذه البرامج الكبرى في البلاد واحدة تلو الأخرى أن نضع آليات لقياس الدروس التي نتلقاها تلك البلدان المختلفة، ودراساتها، والاستفادة منها، ومشاركتها على نطاق واسع."

ريتشارد فيكام، المدير التشغيلي للصندوق الدولي لمكافحة متلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز)، والسل، والملاريا من ٢٠٠٣ إلى ٢٠٠٧ (٢٠٠٤)

إن المحرك الرئيسي لأي نظام للمتابعة والتقييم هو بياناته. وتتحدد البيانات التي يلزم إدارتها، من قبل نظام المتابعة والتقييم، من خلال المؤشرات وأسئلة البحث الواردة في خطة المتابعة والتقييم (طالع الفصل الرابع: خطط المتابعة والتقييم). وتتطلب المؤشرات المختلفة (مؤشرات المدخلات ومؤشرات المخرجات ومؤشرات الحاصلات ومؤشرات الآثار) في نظام المتابعة والتقييم ثلاثة أنواع من مصادر البيانات تتمثل في: البيانات المنتظمة والدورية والتي تُجمع مرة واحدة، كما يوضح الجدول ج ١-١١.

#### الجدول ج ١-١١: أنواع مصادر البيانات للأنواع المختلفة من المؤشرات

| نوع المؤشر      | الإطار الزمني لجمع البيانات  | أنواع مصادر البيانات                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مدخلات/ إجراءات | بشكل متواصل                  | مصادر البيانات المنتظمة مثل الإحصاءات المتعلقة بالتعليم أو الخدمات الحكومية الأخرى<br>مصادر البيانات المنتظمة مثل بيانات المتابعة المنتظمة حول مواد التدريب التي يتم إعدادها للمدارس                                                                                                   |
| المخرجات        | ربع سنوي أو نصف سنوي أو سنوي | مصادر البيانات المنتظمة مثل الإحصاءات المتعلقة بالتعليم أو الخدمات الحكومية الأخرى<br>مصادر البيانات المنتظمة مثل بيانات المتابعة المنتظمة حول تغيب المعلمين أو عدد الزيارات التي يقوم بها موظفو الإرشاد الزراعي<br>مصادر البيانات الدورية مثل المسوحات المتعلقة بمقابلة مغادرة الموظف |
| الحاصلات        | من عام إلى ٣ أعوام           | مصادر البيانات الدورية مثل المسوحات المجتمعية<br>مصادر البيانات التي تُجمع لمرة واحدة مثل الدراسات الخاصة (البحث أو التقييم)                                                                                                                                                           |
| الآثار          | من عامين إلى ٥ أعوام         | مصادر البيانات الدورية مثل تلك المنبثقة عن المراقبة<br>مصادر البيانات الدورية مثل المسوحات المجتمعية<br>مصادر البيانات التي تُجمع لمرة واحدة مثل الدراسات الخاصة (البحث أو التقييم)                                                                                                    |

المصدر: اقتبس المؤلفان من مؤسسة Global Fund (الصندوق العالمي) وجهات أخرى (٢٠٠٦).



يجسد كل نوع من هذه الأنواع الثلاثة من مصادر البيانات العناصر التي تتألف منها الحلقة الوسطى (جمع البيانات وتسجيلها والتحقق منها) من العناصر الـ ١٢ التي يتكون منها نظام التقييم والمتابعة الوظيفي، والتي يتم تناولها في هذه الدورة التدريبية في الفصول التالية:

- مصادر البيانات المنتظمة (الفصل السابع: البيانات المنتظمة)
- مصادر البيانات الدورية (الفصل الثامن: المسوحات الدورية)
- مصادر البيانات التي تُجمع لمرة واحدة (الفصل الحادي عشر: التقييم والبحث - **هذا الفصل**)

**كيفية تنظيم هذا الفصل:** يبدأ الفصل ١١ بمعلومات أساسية وتعريفات البحث، وأبحاث العمليات، وأنواع التقييم (القسم ٢). يقدم القسمان ٣ و٤ نتائج وفوائد الفصل المطلوبة بخصوص التقييم والبحث كجزء من النظام الوطني للمتابعة والتقييم. ويصف القسم ٥ قضايا التنفيذ المرتبطة بالتقييم والبحث، بما في ذلك المبادئ الأخلاقية للمقيمين والباحثين. وتقدم الأقسام التالية خطوات خاصة وإرشادات في الأدلة الإرشادية الأربعة: وضع إستراتيجية البحث والتقييم الوطنية (القسم ٦)؛ ووضع جدول أعمال البحث والتقييم الوطنية أو تحديثه (القسم ٧)؛ والتأكد من تنفيذ التقييمات بطريقة أخلاقية (القسم ٨)؛ وتنفيذ تقييم البرنامج (القسم ٩). ويختتم الفصل بملخص للدروس المستفادة، فضلاً عن تدريب عملي لترسيخ ما تعلمته.

## ٢. معلومات أساسية وتعريفات

(أ) **البحث:** التحقيق المنهجي المصمم لتطوير المعرفة العامة، أو الإسهام فيها؛ ويشمل ذلك إجراء البحث، واختباره، وتقييمه.<sup>١</sup>

(ب) **أنواع البحث:** يمكن تقسيم البحث بطرق مختلفة متعددة. مثل التقسيم حسب الغرض الجوهري، نوع البيانات وأسلوب البحث، ومستوى الفهم المطلوب، ونوع سؤال البحث، وطريقة استخدام نتائج البحث.

١. يتم إجراء البحث إما بغرض تكوين المعرفة المدفوعة بالفضول أو الاهتمام العلمي (البحث **الأساسي**)، أو البحث الجوهري أو **الخالص**)، أو لحل المشكلات العملية والإجابة عن الأسئلة العملية (البحث **التطبيقي**). ويرى معظم العلماء أن الفهم الجوهري لجميع فروع العلم مطلوب حتى يكون التقدم ممكناً. بمعنى آخر، تضع الأبحاث الأساسية الأسس وتحدد المسار الذي سيتبعه العلم التطبيقي. ففي مجال الصحة، يتضمن البحث العلمي الأساسي التجارب الإكلينيكية، واختبار تقنيات المتابعة أو التشخيص الجديدة، والبحث التكويني حول المسائل السلوكية أو الاجتماعية. وسيشارك شركاء البحث الخارجيين المهمين غالباً في هذه الأنشطة، والتي ينبغي أن تكون جزءاً من جدول أعمال البحث العام.

<sup>١</sup> توجد تعريفات وفروقات مختلفة بين البحث والتقييم. في هذه الدورة التدريبية تم اختيار التعريفات التي تلقى قبولاً واسع النطاق، وتعطي معلومات عن عدد كبير من أنشطة التقييم والبحث، ومقارباتهما واستخداماتهما.

٢. يمكن تمييز البحث أيضًا باستخدام المقاربة التي تنبني على النوع العام للبيانات: يقوم البحث **الكمي** بجمع البيانات العددية، وتحليلها، واستخدامها، بينما يتم جمع بيانات البحث **النوعي** (التفسيرات، أو الموصافات، أو الآراء، أو المعلومات الأخرى المُعبر عنها كلاميًا وليس بالأرقام) باستخدام مناقشات مجموعة التركيز، أو الملاحظات، أو مصادر المعلومات الأساسية، أو إستراتيجيات جمع البيانات النوعية الأخرى. ويوجد العديد من حزم البرمجيات الحاسوبية التي تساعد في تحليل البيانات النوعية.

٣. يمكن تمييز البحث أيضًا حسب ما إذا كان قد تم جمع وتحليل **البيانات الجديدة (البيانات الأولية)**، أم **البيانات الموجودة (البيانات الثانوية)**:

١. طريقة شائعة **لجمع البيانات الجديدة (الأساسية) عبر المسح**: (انظر الفصل ٨ لمزيد من التفاصيل بخصوص المسح). إن السمات الأساسية للمسح هي: (أ) استخدام الاستبيانات القياسية و(ب) اختيار عينة ممثلة صحيحة علميًا وإحصائيًا من المجيبين الذين توجه لهم أسئلة الاستبيان القياسي. "تُستخدم المسوحات في تأكيد الاعتقادات، والاتجاهات، والآراء، والسلوكيات، والاحتياجات، والقدرات، والمكانة الاجتماعية، والجوانب الأخرى من حياة البشر. وتُستخدم البيانات في وصف الأفراد، وتقدير مَعْلَمَات المجتمع الإحصائي، وتمييز العلاقات بين ما يعتقدُه الناس، وما يفعلونه، والظروف التي يعيشون فيها" (جامعة ولاية ميشيغان: <<http://research.chm.msu.edu/RO/rschtypes.htm>>).

٢. **تحليل البيانات الثانوية**: تستخدم تحليلات البيانات الثانوية البيانات التي تم جمعها فعليًا، أو التي لم يكن الباحث مسؤولاً عن جمعها، أو التي تم جمعها لأغراض مختلفة. وقد لا يلزم في بعض الأحيان جمع البيانات الأساسية، وتكون البيانات الثانوية المتاحة مناسبة تمامًا وملائمة كليًا لاستنباط الخلاصات والإجابة عن سؤال البحث. وقد تكون تحليلات البيانات الثانوية أقل تكلفة، وأقل استهلاكًا للوقت، وأكثر دقة من جمع البيانات الأساسية (Luz, 2006).

٤. تختلف أسئلة البحث في **مستوى** سعيها لفهم الموضوع كما يلي:

١. **المستوى الوصفي**: دراسة صُممت أساسًا لوصف ما يجري، أو ما هو موجود. تتميز استطلاعات الرأي العام التي تسعى فقط إلى وصف نسبة أفراد المجتمع الإحصائي الذين يؤمنون بآراء مختلفة بأنها دراسة وصفية بطبيعتها. على سبيل المثال، إذا كنا نريد معرفة نسبة أفراد المجتمع الإحصائي الذين سيصوتون للمرشح الديمقراطي أو الجمهوري في الانتخابات الرئاسية الأمريكية القادمة، أو نريد معرفة مستوى جودة أداء الأطفال في الاختبارات المدرسية، فنحن نهتم أساسًا بوصف شيء ما.

٢. **المستوى الارتباطي:** دراسة صُممت للبحث في العلاقات بين متغيرين أو أكثر. فاستطلاع الرأي العام الذي يقارن بين نسب الذكور والإناث الذي يقولون إنهم سيصوتون لمرشح الحزب الديمقراطي أو الجمهوري في الانتخابات الرئاسية القادمة يقوم بدراسة العلاقة بين النوع الاجتماعي واختيارات التصويت.

٣. **المستوى السببي:** دراسة صُممت لتحديد ما إذا كان متغير أو أكثر (مثل متغير البرنامج أو المعالجة) يسبب متغير حصيلة أو أكثر، أو يؤثر فيه. فاستطلاع الرأي العام الذي يحدد ما إذا كانت حملة الدعاية السياسية الأخيرة قد غيرت تفضيلات المصوتين هو في الحقيقة يدرس ما إذا كانت الحملة (السبب) قد غيرت نسبة المصوتين الذين سيصوتون للمرشح الديمقراطي أو الجمهوري (التأثير) (Trochim, <http://www.socialresearchmethods.net/kb/resques.php>: <2006).

٥. يمكن تمييز البحث حسب مجال الدراسة المرتبط بطرق استخدام معلومات البحث:

١. **أبحاث الخدمات:** أبحاث الخدمات هو مجال متعدد التخصصات يدرس كيفية تأثير العوامل الاجتماعية، وأنظمة التمويل، والهياكل والإجراءات التنظيمية، والتقنيات، والسلوكيات على الوصول إلى الخدمات، وجودة وتكلفة تقديم الخدمة (مثل الرعاية الصحية، والدعم التعليمي أو الزراعي)، وكيف يؤثر ذلك على رفاهية الأفراد. والغاية الأساسية من أبحاث الخدمات هي تمييز أكثر الطرق فعالية في تنظيم الخدمات عالية الجودة، وإدارتها، وتمويلها، وتقديمها. وتتمثل مجالات تلك الأبحاث في الأفراد، والعائلات، والمنظمات، والمؤسسات، والمجتمعات، والسكان (Luz, 2006).

٢. **تحليل السياسات:** يشير تحليل السياسات إلى البحث في مشكلة اجتماعية جوهرية، وما يرتبط بها من سياسات عامة. ويهتم الباحثون بإجراءات تبني السياسات، وتأثيرها، ويقدمون عادةً إلى صانعي السياسات الملخصات، والتوصيات البراجماتية وذات المنحى العملي.

٣. **أبحاث العمليات (OR):** تُسمى أيضًا تقييم البرنامج، أو بحث التقييم، ويكون الغرض الأساسي من أبحاث العمليات هو تقديم المعلومات التي يطلبها مديرو البرنامج لوضع البرامج، أو تحسينها، أو ترقيتها. وتركز أبحاث العمليات على ما إذا كان تصميم البرنامج مناسبًا، أو صُمم تصميمًا مثاليًا لتحقيق النتائج المرغوبة، بينما يركز التقييم (انظر أدناه) على ما إذا كان التغيير في النتائج يُعزى إلى البرنامج أم لا. ويمكن اعتبار أبحاث العمليات كإجراءات عملية، أو منهجية لتعريف المشكلات المرتبطة بالبرنامج وحلها (ال صندوق الدولي، ومجموعة أدوات المتابعة والتقييم الخاصة بمنظمة الصحة العالمية، ٢٠٠٦).

| أمثلة على أبحاث العمليات:  | الأسئلة الأساسية التي تطرحها أبحاث العمليات:                                          |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| الالتزام بالمعالجة         | هل تمت هيكلة البرامج بطريقة مثالية للسماح بأعلى مستوى ممكن من الامتثال للعلاج؟        |
| الوصول المستحق إلى الخدمات | هل نصل إلى المجتمع الإحصائي المستهدف؟                                                 |
| تحليل فعالية التكلفة       | أي من قيود البرنامج المقارنة تحقق أفضل الحاصلات/المخرجات المرغوبة مقابل أقل التكاليف؟ |
| نماذج التدخل المختلفة      | أي من نماذج/ أو تصميمات التدخل أفضل أداء، أو يحقق أقوى النتائج؟                       |

للإطلاع على المزيد من المعلومات بخصوص طرق البحث وتصميماته، يمكنك زيارة هذين الموقعين الإلكترونيين:

قاعدة المعارف البحثية: <http://www.socialresearchmethods.net>

طرق البحث: <http://allpsych.com/researchmethods>

**(ج) التقييم:** تُعرّف فرقة العمل المعنية بتقييم المساعدات، وهي فرقة منبثقة عن لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، التقييم بأنه "التقدير المنهجي والموضوعي لأحد المشاريع، أو البرامج، أو السياسات القائمة أو المكتملة، وتصميمها، وتنفيذها، ونتائجها." والهدف من ذلك هو تحديد مدى ملاءمة وتنفيذ الأهداف، وكفاءة التطوير، والفعالية، والأثر، والاستدامة. ينبغي أن ينتج التقييم معلومات موثوقة، ومفيدة، ويمكننا بيانات يمكن أن تُحسن القرارات التي يتخذها المسؤولون عن التنفيذ، وصانعو السياسات، والممولون.

يشير التقييم أيضًا إلى عملية تحديد القيمة أو أهمية النشاط أو السياسة أو البرنامج. وينبغي أن يكون تقديرًا منهجيًا وموضوعيًا إلى أكبر حد ممكن للتدخل الإنمائي المُخطط له، أو قيد الإنجاز أو المنجز. تقترح أو المكتمل. تقترح رابطة التقييم الأمريكية أن التقييم يتضمن تقدير مواطن القوة والضعف للبرامج، والسياسات، والأشخاص، والمنتجات، والمؤسسات لتحسين فعاليتها. ويعرّف كُّل من روسي وفريمان (١٩٩٣:٥) التقييم بأنه "التطبيق المنهجي لإجراءات البحث الاجتماعي لتقدير الإطار المفاهيمي للبرنامج، وتصميمه، وتنفيذه، وفائدته". وتستخدم التقييمات التصميمات التجريبية وشبه التجريبية في جمع الدلائل بخصوص قيمة البرنامج. ومن الشائع استخدام كل من إستراتيجيات جمع المعلومات الكمية والنوعية.

**(د) أنواع التقييمات:** تركز التقييمات التكوينية أو تقييم السيورة على جودة تصميم البرنامج والتنفيذ، بينما تركز تقييمات الحاصلات، والتقييمات الاقتصادية، وتقييمات الأثر على المنتجات النهائية لتنفيذ البرنامج، حسب ما تم وصفه في الجدول ج ١١-٢ أدناه.

## الجدول ج ٢-١١: أنواع التقييم واستخداماتها

|                                                                                                                                |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>أ. التقييم التكويني "تقدير القابلية للتقييم"</b></p> <p>تقدير الاحتياجات</p>                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• أثناء وضع برنامج جديد</li> <li>• عند تعديل برنامج قائم، أو استخدامه في بيئة جديدة، أو مع مجتمع إحصائي جديد</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ما إذا كان يُحتمل أن تكون عناصر البرنامج المقترحة مطلوبة، ومفهومة ومقبولة لدى المجتمع الإحصائي المستهدف أم لا</li> <li>• مدى إمكانية إجراء التقييم في ظل غايات التقييم والبرنامج وأهدافهما</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يسمح بإجراء التعديلات قبل البدء في التنفيذ بالكامل</li> <li>• يزيد من احتمالية نجاح البرنامج</li> </ul>                                 |
| <p><b>ب. تقييم السيورة</b></p> <p>المتابعة المنتظمة</p>                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• حالما يبدأ تنفيذ البرنامج</li> <li>• أثناء أعمال البرنامج الحالي</li> </ul>                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• مدى جودة عمل البرنامج</li> <li>• مدى تنفيذ البرنامج وفق التصميم المخطط له</li> <li>• ما إذا كان البرنامج يمكن الوصول إليه، أو مقبولاً لدى المجتمع الإحصائي المستهدف</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يقدم تحذيراً مبكراً من المشكلات التي يمكن أن تحدث</li> <li>• يسمح للقائمين على البرنامج بمراقبة جودة عمل خطط وأنشطة البرنامج</li> </ul> |
| <p><b>ج. تقييم الحاصل</b></p> <p>التقييم القائم على الأهداف</p>                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• بعد تواصل البرنامج مع شخص واحد أو مجموعة واحدة على الأقل من المجتمع الإحصائي المستهدف</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• مدى تأثير البرنامج على سلوك المجتمع الإحصائي المستهدف</li> </ul>                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يحدد ما إذا البرنامج فعالاً في تحقيق أهدافه أم لا</li> </ul>                                                                            |
| <p><b>د. التقييم الاقتصادي</b></p> <p>تحليل التكاليف، تحليل التكلفة والمنفعة، تقييم فعالية التكلفة، تحليل التكلفة والفائدة</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• في مرحلة التخطيط، استخدام تقديرات التكاليف/التكاليف المتوقعة</li> <li>• أثناء تنفيذ البرنامج، باستخدام التكاليف الفعلية</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• الموارد المستخدمة في البرنامج، وتكاليفها (المباشرة وغير المباشرة) مقارنة بالحاصل</li> </ul>                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يقدم لمديري وممولي البرنامج الوسيلة لتقدير التأثيرات المرتبطة بالتكاليف</li> </ul>                                                      |
| <p><b>هـ. تقييم الأثر</b></p>                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• أثناء تنفيذ برنامج حالي على فترات زمنية فاصلة مناسبة</li> <li>• عند نهاية البرنامج</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• إلى أي مدى تمكن البرنامج من تحقيق غايته النهائية</li> </ul>                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يقدم الدلائل التي يُستفاد منها في تحديد السياسات، والتمويل، وقرارات البرمجة المستقبلية</li> </ul>                                       |

المصدر: مركز مكافحة الأمراض (CDC)، ٢٠٠٦

أ. **التقييم التكويني:** مُصمم لتقدير مواطن القوة والضعف في تصميم البرنامج، أو المواد، أو إستراتيجيات الحملة (على سبيل المثال) قبل التنفيذ. ويسمح بإجراء المراجعات الضرورية قبل تنفيذ الجهود كاملةً. والغرض هو تحسين فرصة نجاح البرنامج قبل بدء النشاط.

| أسئلة التقييم التكويني التقليدية:                                                          | تشمل المعلومات المستخلصة من التقييم التكويني ما يلي:                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| هل يلزم التركيز على مجموعة فرعية معينة، أو مجتمع إحصائي مستهدف معين في استجابتنا للبرنامج؟ | المجتمعات الإحصائية المستهدفة المطلوب التركيز عليها، وأحجامها                      |
| ما التدخل الذي سيكون مجدياً في ظل هذا السياق (التدخلات التي أثبتت فعاليتها في هذا السياق)؟ | المشاريع الأخرى التي تم تنفيذها في هذا المجال، أو مع المجتمعات الإحصائية المستهدفة |

ب. **تقييم السيرة:** مهمته فحص إجراءات ومهام تنفيذ البرنامج. يمكن أن يشمل هذا النوع من التقييمات أيضاً فحص الجوانب الإدارية والتنظيمية في البرنامج. ويقوم هذا النوع من التقييمات بأعمال التدقيق والمتابعة، ويبحث في مدى جودة عمل البرنامج. ومن ثم فإنه يكون حاسماً في تحسين الجودة.

| أسئلة تقييم السيرة التقليدية:                               | تشمل المعلومات المستخلصة من تقييم السيرة ما يلي: |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| هل يشتغل العاملون في مجال تقديم الخدمات في الأماكن الصحيحة؟ | مناطق التنفيذ الجغرافية                          |
| هل ينفذ موظفو البرنامج جميع الخطوات المطلوبة؟               | مدى ملائمة تغطية الخدمة                          |

ج. **تقييم الحاصل:** يُستخدم للحصول على البيانات الوصفية للمشروع، ولتوثيق النتائج قصيرة المدى. يُقصد بالنتائج التي تركز على مهام محددة النتائج التي تصف مخرجات النشاط (مثل عدد الاستعلامات العامة المستلمة نتيجة إعلان الخدمات العامة). هذا في حين تصف النتائج قصيرة المدى التأثيرات الفورية على الجمهور المستهدف (مثل النسبة المئوية للجمهور المستهدف الذي أظهر إدراكًا متزايدًا بالموضوع)، وتحاول تقدير العلاقة السببية الفعلية بين التدخلات والحاصل المرجوة.

| أُسئلة تقييم السيورة التقليدية:                                       | تشمل المعلومات المستخلصة من تقييم السيورة ما يلي:                             |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| هل يعمل التدخل جيدًا؟                                                 | تغييرات في المعرفة والمواقف                                                   |
| هل يحدث فرقًا مقصودًا في الحاصل، مثل التغييرات في المعرفة والسلوكيات؟ | النوايا التي يعبر عنها الجمهور المستهدف                                       |
| إلى أي درجة يحدث التغيير (التغييرات) المرغوب/المخطط له؟               | التحولات السلوكية قصيرة المدى أو الفورية                                      |
|                                                                       | مدى تغير السلوكيات، أو السياسات التي تم البدء فيها، أو أي تغييرات مؤسسية أخرى |

د. **التقييم الاقتصادي:** ينظر التقييم الاقتصادي في التكاليف والتمويل المرتبط بالتدخلات الإنمائية حتى يمكن تقدير «القيمة مقابل المال»، أي مدى كفاءة التدخلات.

| أُسئلة التقييم الاقتصادي التقليدية:                                                             | تشمل المعلومات المستخلصة من التقييم الاقتصادي ما يلي:        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| أي من التدخلات تمتاز بتفوقها من حيث فعالية التكاليف؟                                            | تكاليف الوحدة بالنسبة لتنفيذ التدخلات                        |
| ما النسبة المئوية للتمويل المخصص التي وصلت إلى المستفيدين، وما التكاليف التي تحملها المستفيدين؟ | التكاليف التي تحملها المستفيدون للوصول إلى الخدمات           |
| كم استغرق وصول التمويل إلى المستفيدين؟                                                          | تحليل نقاط التقييم الذي يحدد نقاط الاختناق في تدفق التمويلات |

هـ. **تقييم الأثر:** تقييم الأثر هو التحديد المنهجي للآثار طويلة المدى (الإيجابية أو السلبية، المقصودة أو غير المقصودة) على الأفراد، والممتلكات، والمؤسسات، والبيئة، الناتجة عن نشاط معين، مثل أحد البرامج أو المشاريع. ويبحث تقييم الأثر فيما وراء النتائج الفورية للسياسات، أو التدخلات، أو الخدمات من أجل تحديد آثار البرنامج طويلة المدى أو غير المقصودة. وينبغي عند تصميم هذه الدراسات أن يتم إيلاء اهتمام خاص لقياس التغييرات التي ترتبط ارتباطًا مباشرًا بآثار النشاط أو البرنامج، وليست ناتجة عن أي مؤثرات (خارجية) أخرى على المجتمع الإحصائي المستهدف تحدث مع مرور الوقت. ويتطلب تقييم الأثر بروتوكولات بحثية مصممة خصيصًا ((غالبًا ما يتم اختيار الفئات السكانية التي ستخضع للدراسة عشوائيًا)، ويستعين غالبًا بجمع البيانات الأصلية، ومشاركة الباحثين المدربين تدريبًا خاصًا لتنفيذ الدراسات.

| أسئلة تقييم الأثر التقليدية:                       | تشمل المعلومات المستخلصة من تقييم الأثر ما يلي:                                                |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| هل تحدث جهودنا تغييرًا على مستوى المجتمع الإحصائي؟ | التغيرات في نسبة الأمراض والوفيات في المجتمع الإحصائي المستهدف، مقارنة بالمجموعة الضابطة       |
| هل تغيرت السلوكيات المستهدفة؟                      | التغيرات في معدل الغياب/الإنتاجية/الإنجاز وما شابه بعد تنفيذ التدخل مقارنةً بالقياسات الأساسية |
| ما الآثار التي حققتها السياسة/البرنامج (إن وجد)؟   | استمرار التحلي بالسلوكيات المرغوبة لفترة طويلة                                                 |

(هـ) **التمييز بين التقييم والبحث:** تقوم عمليتا البحث والتقييم بكل من إجراءات جمع البيانات وتحليلها بطريقة منهجية، ويستخدمان الأساليب العلمية نفسها. ويمكن تعميم المعرفة الناتجة عن التقييم على مواقف أو بلدان أخرى، وهذه من السمات المميزة أيضًا للأبحاث. بيد أن الفارق بينهما يكمن في الهدف الأساسي وراء النشاط نفسه. فالهدف الأساسي وراء البحث هو إنتاج معرفة يمكن تعميمها أو المساهمة في ذلك. والهدف الأساسي وراء التقييم هو تقدير بعض الجوانب في برنامج، أو سياسة، أو مشروع بعينه، ويتم ذلك عادةً بهدف إنتاج المعلومات أو المعرفة بخصوص هذا الغرض خاصةً (ويكون عمليًا في الغالب)، مثل ما إذا كان ينبغي الاستمرار في تلك الأنشطة، أو تعديلها، أو ترقيتها، أو تكرارها أم لا.

يكمن السبب وراء أهمية تحديد ما إذا كان تعريف التقييم أو البحث ينطبق على النشاط أم لا في أن مفهوم البحث ينطبق غالبًا على إجراءات (مراجعات أو موافقات) عادةً ما تكون أكثر صرامة. على سبيل المثال، تخضع أنشطة البحث التي يجريها موظفو مركز مكافحة الأمراض الأمريكي (CDC) للوائح فيدرالية تضمن حماية الأشخاص المشاركين فيه. وتحدد معايير المركز ما إذا كان البحث ينتج معرفة يمكن تعميمها (ويُقصد بذلك "معلومات جديدة تتجاوز في ملاءمتها المجتمع الإحصائي أو البرنامج الذي جُمعت المعلومات منه، أو المعلومات التي أضيفت إلى المؤلفات العلمية"): "عندما يكون الغرض من التقييم هو اختبار تدخل، أو خدمة، أو برنامج جديد، أو مُعدل، أو تم اختباره سابقًا، لتحديد ما إذا كان فعالاً أم لا، فهذا التقييم يُعد بحثًا. فالمقارنة المنهجية بين التدخلات القياسية أو غير القياسية في نوع من أنواع التصميم التجريبي تُعدُّ بحثًا. وفي مثل تلك الحالات، يمكن أن يتجاوز تطبيق المعرفة المكتسبة نطاق هذا البرنامج الفردي بعينه. لذا، فإن الهدف الأساسي هو إنتاج معرفة جديدة، أو الإضافة إلى المعرفة المذكورة في المؤلفات العلمية والإسهام في إغنائها. كما يهدف إلى تطبيق المعرفة على المواقع، أو المجتمعات الإحصائية الأخرى". على الناحية الأخرى، لا يُصنف تقييم البرنامج القائم كبحث، حيث يقدم عادةً معلومات مفيدة عن إدارة البرنامج نفسه". (CDC 1999) (الرجاء مراجعة الملحق "أ" للاطلاع على المثال المُستخدم في مركز مكافحة الأمراض الأمريكي (CDC) لمساعدتهم على التمييز ما بين البحث والتقييم، ومن ثم تحديد ما إذا كان يحتاج إلى موافقة أخلاقية أم لا).



تجدر الإشارة أيضًا إلى أن العمل المُسمى باسم *البحث* والعمل المُسمى باسم *تقييم البرنامج* يتم تمويلهما غالبًا من مصادر مختلفة، حيث تمويل الأبحاث من قبل المؤسسات البحثية، أو الميزانيات الطبية أو الأكاديمية، بينما يتم غالبًا تمويل التقييم من قبل منفذي البرنامج، أو صانعي السياسات. وتعتمد الموافقة والدعم المادي للدراسة على ما إذا كانت متسقة مع جدول أعمال البحث الوطني، أو إستراتيجية تقييم البرنامج أم لا.

### ٣. النتائج المراد تحقيقها عند تنفيذ هذا العنصر

#### النتيجة طويلة المدى:

تُستخدم نتائج التقييم والبحث في دعم الخيارات المتعلقة بالسياسات والبرامج والتدخلات.

#### النتائج قصيرة ومتوسطة المدى:

- مجموعة من الدراسات البحثية والتقييمات، سواء المنجزة أو قيد الإنجاز، بخصوص البرنامج.
- مجموعة من قدرات البحث والتقييم، وتضم مؤسسات بحثية كبيرة ومجالات أعمالها.
- جدول عمل البحث وتقييم البرنامج.
- إجراءات الحصول على الموافقة الأخلاقية والمعايير المطبقة.
- أدلة إرشادية بخصوص معايير وطرق التقييم والبحث.
- المشاركة في مؤتمر أو منتدى لنشر استنتاجات البحث والتقييم ومناقشتها.
- الدليل على استخدام استنتاجات البحث/التقييم (على سبيل المثال، الإشارة إلى نتائج البحث في مستندات التخطيط).

#### وقفة للتفكير (١):

فكّر لبضع لحظات في مؤسستك وبرامجها. هل تقوم البرامج على البحث والتقييم؟ ما أنواع التقييم أو البحث (المذكورة في القسم الثاني) التي أجرتها مؤسستك؟ ما أنواع البحث والتقييم التي سيكون من المفيد إجراؤها؟ كم عدد النتائج المذكورة قصيرة ومتوسطة المدى التي لوحظت في مؤسستك؟

## ٤. فوائد التقييم والبحث كجزء من نظام المتابعة والتقييم

يقدم التقييم المعلومات للإجابة عن الأسئلة المرتبطة بأداء البرنامج، ولفهم النواحي الحيوية في البرنامج، على سبيل المثال: لتمييز العوامل المُحركة (أو المثبطة) للتقدم نحو تحقيق أهداف البرنامج؛ ولاختبار وتقدير الفعالية المحتملة لتدخلات البرنامج المقترحة؛ ولتحسين التدخلات؛ ولتقدير أثر البرنامج.

**يساعد البحث والتقييم في وضع الإستراتيجيات والبرامج والأهداف الجديدة.** فمن المهم جدًّا تقييم المقاربات الجديدة عند وضع برنامج ما أيًا كان مجاله. وينبغي أن يُجري مطورو البرامج الجديدة تقييمات منهجية لجهودهم قبل تقديم أي ادعاءات أمام المستخدمين المحتملين. إن التقييم الدقيق لحصائل البرنامج طويلة الأجل من الشروط الأساسية لتأكيد أن النموذج فعال.

**التقييم مفيد في إدارة المشاريع:** غالبًا ما يكون المسؤولون هم الأكثر اهتمامًا بمتابعة أنشطة البرنامج، وتوثيق طبيعة توصيل الخدمة، ودرجة ذلك. وتُسمى المعلومات التي يحتاجونها باسم *نظام معلومات الإدارة*. ويمكن على سبيل المثال أن يتابع تقييم إدارة المشروع عمليات البرنامج المنتظمة. ويمكن أن يقدم إلى موظفي ومسؤولي البرنامج معلومات بخصوص بعض العناصر مثل، خصائص المشاركين، أو أنشطة البرنامج، أو توزيع موارد الموظفين، أو تكاليف المشروع. ويمكن أن يساعد تحليل هذا النوع من المعلومات (تقييم العملية) موظفي البرنامج في إجراء التصحيحات قصيرة الأجل مما يضمن، على سبيل المثال، إجراء أنشطة البرنامج المُخططة في الوقت المناسب، ووصولها إلى الأشخاص المقصودين. ويمكن أن يساعد هذا التحليل الموظفين أيضًا في التخطيط لاتجاه البرنامج مستقبلاً، وتحديد الموارد المطلوبة للسنة القادمة.

**يساعد التقييم في الحفاظ على مسار البرنامج.** ويمكن أن يساعد التقييم في التأكد من أن أنشطة المشروع ستستمر في تنفيذ الخطط والغايات. وربما تشبه البيانات المطلوبة لذلك بيانات إدارة المشروع، أو قد تكون قسمًا فرعيًا منها. ويساعد هذا النوع من التقييم في تعزيز قدرة البرنامج على تقديم الخدمات، والحفاظ على الصلة بين غاياته وأهدافه وخدماته.

**التقييم والبحث يبنيان قدرات المؤسسة وموظفيها.** ويبنى التقييم والبحث المعرفة في المؤسسة، مما يساهم في تأسيس قدرة المؤسسة على تنفيذ برامج أفضل، أو تصميم خطط أكثر فعالية. ويتعلم الأشخاص، من خلال ملاحظة أهمية استخدام البيانات، اتخاذ القرارات وتحسين مهاراتهم. وتُطبق غالبًا المهارات والمعرفة المستفادة من عمليات التقييم أو البحث الخاصة بأحد البرامج تطبيقًا شاملاً على برامج أخرى.

**يمكن أن يساعد البحث والتقييم في تحسين كفاءة المشروع.** ويمكن أن يساعد التقييم في توحيد تقديم الخدمة، أو تحسين التنسيق بين مختلف عناصر البرنامج، وخفض تكاليف الخدمات. وستساعد زيادة الكفاءة في تمكين البرنامج من خدمة أشخاص أكثر، أو تقديم خدمات أكثر، أو توجيه الخدمات إلى الأشخاص الأكثر احتياجًا. وربما يركز تقييم كفاءة البرنامج على تحديد النواحي الأنجح في البرنامج، وتوسيعها. وربما يتم تحديد مواضع الضعف أو التكرار لإجراء التحسينات، أو لإلغاء هذه الخدمات، أو لإحالة المشاركين إلى خدمات مقدمة في مواقع أخرى. وتُستخدم تقييمات كل من إجراءات البرنامج وحصائله في تحديد مستوى الكفاءة.

يساعد التقييم في الحفاظ على عنصر المساءلة بالمشاريع. حيث يُحتمل أن يأتي مستخدمو نتائج التقييم المهتمين بالمساءلة من خارج عمليات البرنامج. وقد يشمل ذلك هيئات التمويل، والمسؤولين المنتخبين، وصانعي السياسات الآخرين.

### وقفة للتفكير (٢):

ما قدرة المؤسسة على تنفيذ البحث والتقييم؟ من الشركاء الذين يمكن أن تتعاون معهم لتحسين مهارات أعضاء الفريق؟

## ٥. قضايا التنفيذ المرتبطة بالتقييم والبحث

لا يهدف هذا القسم إلى تقديم مراجعة شاملة لجميع قضايا التنفيذ المرتبطة بالبحث والتقييم. لقد تمت كتابة مجلدات في هذا الصدد، وهي متوفرة في مكتبة الموارد الإلكترونية (<http://gametlibrary.worldbank.org>). بالأحرى لقد ناقشنا هنا أربع قضايا حيوية ترتبط بالبحث والتقييم؛ ألا وهي توقيت تنفيذ البحث، ووضع الشروط المرجعية، والمعايير الأخلاقية، واستخدام نتائج البحث.

### ١-٥. توقيت تصميم التقييم والبحث

تتأثر الميزانية المطلوبة بكل من نوع البحث والتقييم، وكيفية إجراءاته، وتوقيته. وهذا يعتبر سبباً واحداً فقط من أسباب أهمية توقيت تصميم البحث والتقييم. وفي الغالب لا يتم إدراك الحاجة إلى التقييم إلا بعد البدء في المشروع، وتخصيص الميزانية بالكامل إلى أشياء أخرى. وربما يكون من المتأخر جداً في هذه المرحلة أن يتم وضع تصميم عشوائي، أو تحديد العينة، وتكون فرصة جمع بيانات خط الأساس قد ضاعت. ويؤدي التفكير المبكر في التقييم والبحث أثناء مرحلة التخطيط إلى تجنب الحلول الوسطى في مرحلة متأخرة، ويسمح بإجراء أبحاث وتقييمات أفضل مع الوصول إلى نتائج أقوى.

### ٢-٥. وضع الشروط المرجعية الخاصة بالتقييم

إن جودة التقييم تُعادل جودة الإرشادات التي تُقدم إلى شخص يقوم بتنفيذ التقييم. بيد أن التقييمات لا تحقق في الغالب الهدف المرجو منها (أي التأثير في عمليتي التنفيذ والتخطيط)، نظراً لتنفيذ التقييم في وقت خطأ، أو نظراً لأن الأسئلة ليست مُخصصة بما يكفي أو يتم تكييفها لتتلاءم مع الإجابات التي يريد صناع القرار ومبرمجي المشاريع، أو لأنه لم يتم إطلاع المُقيم على جميع المعلومات المطلوبة.

يمكن تجنب مشكلات عدة إذا تم وضع شروط مرجعية دقيقة للتقييم. فتلک الشروط المرجعية هي التي تحدد سمات مشهد التقييم، وتمهد الطريق لجميع مراحل العملية، وتمثل نقطة الانطلاق للمقيم. وهي أيضًا الأداة التي ينبغي استخدامها لقياس جودة مخرجات المقيم. وإذا كانت الشروط المرجعية غامضة، أو غير واضحة، أو غير مُخصصة، أو غير مكتملة، أو قديمة، فقد لا ينجح التقييم، أو لا يساهم في تحسين البرنامج.

للمساعدة في إجراءات وضع الشروط المرجعية، يشتمل الملحق "ب" على دليل تفصيلي لوضع شروط مرجعية عالية الجودة للتقييم.

### ٣-٥. المعايير الأخلاقية المتبعة في التقييم والبحث

**ما الأخلاقيات؟** الأخلاقيات في التقييم والبحث هي "قواعد التنفيذ التي تميز ما بين السلوكيات المقبولة والمرفوضة" (Resnik, 2007:1) عند تنفيذ البحث أو التقييمات.

**لماذا يتعين أخذ الأخلاقيات في عين الاعتبار؟** الالتزام بالمعايير الأخلاقية عند إجراء البحث والتقييم مفيد للغاية، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب. أولها وأهمها أن الأخلاقيات تهدف لحماية الأشخاص المشتركين في البحث أو التقييم (الأشخاص الخاضعون للدراسة (البحث)/المجيبون على أسئلة التقييم) من الضرر. ويشجع ذلك أيضًا الباحثين والمقيمين على الالتزام بالإجراءات بهدف تقليل الأخطاء أو تجنبها (ومن ثم تعزيز تحقيق الغاية المرجوة من البحث/التقييم)، والتشجيع على الثقة والاحترام (ومن ثم التعاون) بين فرق البحث/التقييم نفسها أو المختلفة، ومساعدة الباحثين والمقيمين على تحمل المسؤولية أمام الجمهور، ويساعد في حشد تأييد الجمهور للبحث والتقييمات، ويروج للقواعد المهمة والقيم الاجتماعية في المجتمع (AfrEA 2006 و Resnik, 2007).

**ما المبادئ التي يمكن أن يلتزم بها مشروع البحث/التقييم للتأكد من أنه أخلاقي؟** إن إعلان هلسنكي، الذي وضعته الرابطة الطبية العالمية (WMA)، هو مجموعة من المبادئ الأخلاقية للمجتمع الطبي وتتعلق بالتجارب البشرية. وعلى نطاق واسع، يُعتبر الإعلان وثيقة محورية لأنها ترسو دعائم أخلاقيات إجراء الأبحاث العلمية على البشر (WMA 2000, Bošnjak 2001, Tyebkhan 2003). ولقد قامت بلدان عدة أيضًا بوضع معايير أخلاقية مشابهة. ففي عام ١٩٧٩ على سبيل المثال، قامت اللجنة الوطنية لحماية المشاركين من البشر في الأبحاث الطبية الحيوية والسلوكية بوضع "مبادئ بلمونت" للأبحاث الأخلاقية (تقرير بلمونت، ١٩٧٩). وفقًا لمبادئ بلمونت، ينبغي على جميع الأبحاث ما يلي:

(أ) **احترام الأشخاص:** ينبغي معاملة الأفراد كوكلاء مجهولي الهوية، وأشخاص مستقلين يستحقون الحماية.  
(ب) **الإحسان:** قاعدتان عامتان لضمان أن تكون الأفعال حسنة: تحقيق أقصى قدر ممكن من الفوائد، وتقليل الضرر إلى أقل حد ممكن.

(ج) **العدل:** عند تحديد من ينبغي أن يستفيد من فوائد البحث، وتحمل أعبائه، ينبغي أن يسير المرء وفق مفهوم (أو اثنين) من المفاهيم التالية: لكل شخص حصة متساوية، ولكل شخص حصة وفقًا لاحتياجاته الفردية، ولكل شخص حصة وفقًا لجهوده الفردية، ولكل شخص حصة وفقًا للمساهمة الاجتماعية، ولكل شخص حصة وفقًا لما يستحقه.

من الناحية العملية، تضع مبادئ بلمونت ثلاثة أضعاف العبء على كاهل الباحثين: يجب أن يحصلوا على موافقة مستنيرة من الأشخاص موضوع البحث، مع إبلاغهم بمخاطر وفوائد خضوعهم للبحث والدراسة؛ وأن يقوموا بتقدير الفوائد وزيادتها إلى أقصى قدر ممكن، وتقليل المخاطر في تصميم الدراسة؛ وأن يختاروا الأشخاص موضوع البحث مع مراعاة مبادئ العدالة.

بالاستعانة بمبادئ بلمونت والمبادئ الأخرى، اقترح كل من شامو ورسنيك (٢٠٠٣) معايير السلوكيات الأخلاقية في البحث التي تنطبق إلى حد معين على التقييمات أيضًا. إضافة إلى ذلك، أشار بيمبل (٢٠٠٢) إلى أن البحث الأخلاقي يلي ثلاثة معايير أساسية: "هل البحث صادق، وعادل، وحكيم؟"

### الجدول ج ١١-٣: المبادئ الأخلاقية للتقييم والبحث: المعايير والمبادئ والتفسيرات

| المبدأ الأخلاقي  | التفسير                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أ: هل هذا صحيح؟  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>الصدق</b>     | السعي إلى الالتزام بالصدق في جميع الاتصالات العلمية. التزام الصدق في الإبلاغ عن البيانات، والنتائج، والطرق، والإجراءات، وحالة المنشورات. فلا تقم بتزوير البيانات، أو تلفيقها، أو تخطئ في تمثيلها. ولا تدفع الزملاء، أو الوكالات المانحة، أو الجمهور.                                                                                                                                                  |
| <b>الحذر</b>     | تجنب الأخطاء الناجمة عن الإهمال والتقصير؛ واحرص على فحص عملك وأعمال زملائك بحذر وبعين ناقدة. احتفظ بسجلات جيدة لأنشطة البحث والتقييم، مثل جمع البيانات، وتصميم البحث/التقييم، والمراسلات.                                                                                                                                                                                                             |
| <b>الجدارة</b>   | حافظ على جدارتك المهنية وذراتك، واعمل على صقلها وتطويرها من خلال التعلم والتعليم طوال الوقت؛ وابذل جهدًا في تحسين جدارتك في العلوم بوجه عام.                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>النزاهة</b>   | حافظ على وعودك واتفاقاتك؛ وتصرف بصدق؛ واسعَ للحفاظ على اتساق الأفكار والأعمال.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>الموضوعية</b> | اسعَ إلى تجنب الانحياز في تصميم البحث/التقييم، وتحليل البيانات وتفسيرها، وإجراء مراجعة الأقران، واتخاذ قرارات متعلقة بشؤون الموظفين، وكتابة طلب منحة، والاستشهاد بالخبراء، وجوانب البحث/التقييم الأخرى حيث تكون الموضوعية متوقعة أو مطلوبة. وتجنب التحيز، أو خداع النفس، أو عمل على تقيصهما إلى أدنى حد ممكن. وينبغي الكشف والإفصاح عن أي مصالح شخصية أو مالية من شأنها أن تؤثر على البحث أو التقييم. |

| المبدأ الأخلاقي                            | التفسير                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ب: هل هذا عادل؟                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| السرية                                     | اعمل على حماية سرية الاتصالات، مثل الأوراق أو الإقرارات المقدمة للنشر، وسجلات الأشخاص، والأسرار التجارية أو العسكرية، وسجلات المرضى.                                                                                                                                                           |
| حماية الأشخاص                              | عند إجراء بحث على الأشخاص، ينبغي العمل على تقليل الضرر والمخاطر إلى أدنى حد، وتعظيم الفوائد إلى أقصى حد؛ واحترام الكرامة البشرية والخصوصية والاستقلالية؛ واتخاذ الاحتياطات الخاصة مع المجتمعات الإحصائية المعرضة للخطر؛ والتزام العدل في توزيع فوائد البحث وأعبائه.                            |
| المشروعية                                  | ينبغي الإلمام بالقوانين ذات الصلة والسياسات المؤسسية والحكومية والالتزام بها.                                                                                                                                                                                                                  |
| عدم التمييز                                | تجنب التمييز ضد الزملاء أو الطلاب على أساس النوع الاجتماعي، أو العرق، أو الإثنية، أو العوامل الأخرى غير المرتبطة بالجدارة العلمية والنزاهة.                                                                                                                                                    |
| الانفتاح                                   | مشاركة البيانات، والنتائج، والأفكار، والأدوات، والموارد. كن على استعداد لتقبل النقد والأفكار الجديدة.                                                                                                                                                                                          |
| احترام الزملاء                             | احترم زملاءك وعاملهم بإنصاف.                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| احترام الملكية الفكرية                     | ينبغي احترام براءات الاختراع، وحقوق التأليف والنشر، وأشكال الملكية الفكرية الأخرى. ولا تستعن ببيانات أو أساليب أو نتائج غير منشورة دون الحصول على تصريح بذلك. وينبغي الإشادة بالآخرين حيثما يجب، وتقديم الشكر أو الإشادة المناسبين لجميع الإسهامات في البحث والتقييم. ولا تقم أبدًا بالانتحال. |
| ج: هل هذا حكيم؟                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| المسؤولية الاجتماعية وصناعة القرار المحسنة | اسع إلى تعزيز المصلحة الاجتماعية والوقاية من المخاطر الاجتماعية أو الحد منها من خلال البحث والتقييم والتثقيف العام والمناصرة.                                                                                                                                                                  |
| التوجيه المسؤول                            | ساعد في تعليم ومتابعة وتقديم النصح إلى أعضاء الفريق أو غيرهم ممن تقوم بتوجيههم كجزء من إجراءات التقييم أو البحث. واحرص على تحسين مستوى رعايتهم واسمح لهم باتخاذ قراراتهم الخاصة.                                                                                                               |
| النشر المسؤول                              | قم بالنشر من أجل نشر المعرفة والعلم، وليس من أجل تحقيق التقدم في مسارك المهني. وتجنب نشر المواد غير المفيدة أو المتكررة.                                                                                                                                                                       |

المصدر: اقتبسها المؤلفان من Pimple (٢٠٠٢)، و Resnik و Shamoog (٢٠٠٣)، و Resnik (٢٠٠٧)

ملاحظة: على الرغم من أن التقييمات لا تنطوي على إجراءات التنفيذ المطولة نفسها مثل البحث، فإن المبادئ الأخلاقية الموصوفة في الجدول ج ١١-٢ تنطبق عليها كذلك. فحتى المشروع المجتمعي يمكن أن يضمن أن يكون تقييمه صحيحًا وعادلًا وحكيمًا.

أين/كيف يمكنني الإطلاع على المعايير الأخلاقية الخاصة ببلدي أو المشروع؟ أحد الأسئلة التي قد تخطر على بالك في أثناء قراءة هذا القسم هو ما إذا كانت مبادئ البحث والتقييم الأخلاقية قائمة في بلدك أم لا. لقد وضعت دول عدة الأدلة الإرشادية أو مدونة أخلاقيات وطنية للباحثين، ويتم ذلك غالبًا من خلال القوانين الوطنية، أو السياسات، أو اللجان الأخلاقية الوطنية (على سبيل المثال، انظر جمهورية التشيك، ٢٠٠٦). ويوجد في بعض المؤسسات مدونة أخلاقيات خاصة بها (انظر على سبيل المثال مؤسسة FHI، ٢٠٠١). ويمكنك سؤال الباحثين الخبراء عما إذا كانت هناك مدونة أخلاقية خاصة بمؤسستك أم لا، وما إذا كانت هناك مدونة قوانين وطنية ولجنة أخلاقيات أم لا.

يمكن أن يكون إعداد لجنة الأخلاقيات الوطنية عملاً شاقًا، ولكن من المرجح أن شركاء البحث الدوليين سوف يؤيدونه تأييدًا حارًا. ولكن لا ينبغي أن تكون العملية شديدة التعقيد أو تعتمد كليًا على أعضائها من الخبراء التقنيين، بل يجب أن تستمد شرعيتها من المجتمع المدني، ومن أعلى المستويات الحكومية.

لا ينبغي أن يعيق عدم وجود مدونة قوانين أو معايير أخلاقية من عدم التزام البحث والتقييم بالأخلاقيات. يمكنك على سبيل المثال الإصرار على أن يقوم جميع أفراد فريقك بإكمال منهج التدريب على أخلاقيات البحث (انظر <http://www.fhi.org/training/en/RETC/>)، أو يمكنك التأكد من دمج تلك الإجراءات الأخلاقية في الشروط المرجعية الخاصة بالتقييم أو البحث. يمكن العثور على موارد مفيدة أخرى على الموقع الإلكتروني لإدارة الأبحاث البشرية التابع للمؤسسة الوطنية للصحة في الولايات المتحدة. فينبغي أن يُسجل في هذه الإدارة المشاريع البحثية التي تنفذ بتمويل فيدرالي أمريكي. يمكنك زيارة <http://ohsr.od.nih.gov/guidelines/index.html> للإطلاع على المزيد من المعلومات.

الرجاء ملاحظة أن قائمة موارد المعايير الأخلاقية في البحث والتقييم تمثل نقطة البداية للبلد أو المشروع موضوع البحث والتقييم. يمكن العثور على المزيد من المعلومات عن الأخلاقيات في مكتبة موارد المتابعة والتقييم الخاصة بالفريق العالمي لدعم المتابعة والتقييم في مجال فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز (AIDS) على الموقع الإلكتروني <http://gametlibrary.worldbank.org>.

#### ٤-٥. استخدام نتائج التقييم والبحث

حتى يمكن استخدام نتائج البحث والتقييم، وحتى تؤثر في القرارات التي تُتخذ بشأن البرامج، ينبغي أن يستوعب صناع القرار تلك المعرفة الجديدة (أي ينبغي أن يتعلموها). ويتطلب ذلك إستراتيجية نشر قوية وبذل جهود ملموسة/ترجمة أو شرح نتائج البحث حتى يمكن استخدامها. وتتطلب ترجمة البحث واستخدامه أشخاصًا يمتلكون مهارات الكتابة لتحويل المستندات الفنية إلى لغة مبسطة وتكوين المنتديات لمشاركة تلك المستندات. ويجب أيضًا أن يكون مديرو البرنامج، على جميع المستويات، مستعدين للاستفادة من الاستنتاجات وتطبيقها.

يشتمل الملحق "ج" على الإطار المفاهيمي لتطبيق نتائج البحث في السياسة والممارسات (GRIPP)، ويشتمل أيضًا على مثال من سويسرا حيث استُخدم الإطار المفاهيمي في التخطيط لكيفية استخدام نتائج البحث مبكرًا، كجزء من التخطيط للدراسات.

## ٦. الدليل الإرشادي ج ١١-١: وضع إستراتيجية بحث وتقييم وطنية

### الخطوة الأولى: البحث عن جهة راعية للإستراتيجية الوطنية للتقييم والبحث

تتمثل الخطوة الأولى في مناقشة موضع الإستراتيجية الوطنية للتقييم والبحث والاتفاق على ذلك. وينبغي أن تكون *الجهة الراعية* للإستراتيجية مؤيدة للإستراتيجية ولتنفيذها.

ويعتمد أفضل موضع لإستراتيجية التقييم والبحث على عدد من العوامل على مستوى البلد. وتشمل **العوامل الفنية** طبيعة الإستراتيجية (هل هي إستراتيجية لقطاع واحد، مثل الزراعة حيث يمكن وضعها في الوزارة المختصة، أو هل هي إستراتيجية وطنية لجميع القطاعات في البلد)، ونطاق المؤسسات المشتركة في البحث والتقييم (أي ما إذا كان يوجد في البلد مجلس أبحاث وطني، أو معاهد بحثية جامعية، أو مجلس الأبحاث الطبية الوطنية). وتشمل **العوامل السياسية** استعداد المؤسسات أن تكون الجهة الراعية لمثل هذه الإستراتيجية. ونقصد بالاستعداد الحماس والالتزام والتحفيز من جانب قيادات المؤسسة لتنفيذ البحث والتقييم والمشاركة فيهما.

### الخطوة الثانية: السعي إلى كسب التأييد السياسي والإدارة العليا

ينبغي أن تقود الإدارة عملية وضع إستراتيجية وطنية للبحث والتقييم، وتدعم جهود الاستفادة من الاستنتاجات. وعند الدعوة لتبني الإستراتيجية الوطنية للبحث والتقييم، يجب أن تتعاون الجهة الراعية (انظر الخطوة الأولى) مع المؤسسات الأكاديمية، وتستعين بنتائج التقدير لعرض تحديات بحث البرنامج في البلد، والإشارة إلى نتائج البلاد التي نجحت في تطبيق تلك الإستراتيجيات.

وربما تقوم الجهة الراعية أيضًا بتسليط الضوء على فوائد الإستراتيجية الوطنية للبحث والتقييم التي تتضمن توفر البيانات بمعدل أفضل، وبرامج أكثر فعالية، واستخدام أفضل لتمويل البحث القائم، وحماية أفضل للحقوق الإنسانية عبر التأكد من تنفيذ جميع الأبحاث وفقًا للإرشادات الأخلاقية. وإذا وافقت الإدارة على المفهوم، فينبغي أن يطلب الفريق الفني من الإدارة إرشادات معينة بخصوص:

- توفر التمويل لإجراء تقدير البحث، ووضع الإستراتيجية.
- المرشحون للمجموعة الاستشارية الفنية للإشراف على تقدير البحث، ووضع إستراتيجية البحث و التقييم.
- سلطة الموافقة على تقييم البحث، والخطوات التي ينبغي اتباعها لوضع إستراتيجية البحث والتقييم.
- التمويل لتنفيذ الإستراتيجية، بما في ذلك تغطية تكاليف التعيين المحتمل لموظف الأبحاث.

**ما يتم تقديمه:** مذكرة المفاهيم بخصوص وضع الإستراتيجية الوطنية للبحث والتقييم.



### الخطوة الثالثة: تكوين مجموعة استشارية فنية لتقدير البحث والتقييم

ينبغي أن تمثل المجموعة الاستشارية الفنية الأطراف المعنية المشتركة في البحث والتقييم في البلد، وقد تتضمن مجلس الأبحاث الوطني، والمؤسسات الأكاديمية والبحثية، ولجان الأبحاث الأخرى، ومجالس المراجعة الأخلاقية في البلاد، والمسؤولين الحكوميين المناسبين، وممثلي الأطراف المعنية الأساسيين الآخرين ذوي الصلة.

تقوم الأطراف المعنية الأساسية في العديد من الدول بإضافة ممثلين عن مؤسسات أكاديمية أجنبية لها تاريخ أو تهتم بالأبحاث في البلاد. وعادة ما يكون هؤلاء مصدرًا مهمًا لتطوير القدرات، وتقديم الدعم الفني، وتمويل الأبحاث. ينبغي أيضًا إضافة الممثلين المحليين عن بعض المؤسسات التنموية الدولية، مثل شركاء التنمية مثل وكالات الأمم المتحدة ذات الصلة، والشركاء الفنيين، والمنظمات غير الحكومية الوطنية والدولية المشاركة في البحث والتطوير.

**ما يتم تقديمه:** قائمة بأعضاء المجموعة الاستشارية الفنية. (ينبغي أن يمثل هؤلاء الأشخاص الأطراف المعنية المشاركة في بحث له علاقة بالمؤسسة و/أو برامجها).

### الخطوة الرابعة: إجراء تقدير لعملية البحث والتقييم

أولاً، مراجعة المعلومات والمعرفة المتاحة للمجموعة الاستشارية الفنية:

- هل هناك بيان مفصل يتم من خلاله جرد الأبحاث المتعلقة بالبرنامج وأسماء مقيمي وباحثي قسم البحث والتقييم في البرنامج؟
- هل تم إجراء مراجعة الأقران على الدراسات البحثية تلك ونشرها؟
- هل يوجد مجلس أبحاث؟ إن وجد، ما الأعمال التي يقوم بها، وما مدى فعاليته؟
- هل توجد معايير للبحث والتقييم تم تبنيها رسميًا في البلد؟
- هل يوجد جدول أعمال للبحث والتقييم ذو أولوية في البلد؟
- هل توجد إجراءات للموافقة الأخلاقية على البحث؟ إن وجدت، كيف يتم تطبيق هذه الموافقة؟
- كيف يتم نشر نتائج البحث والتقييم؟
- من يمتلك تفويض تنسيق البحث والتقييم (وفقًا للسياسات والقوانين واللوائح)؟
- هل ينطبق التفويض على المستوى الوطني، أو على مستوى قطاعات متعددة، أو على مستوى قطاع واحد مُحدد، أو عدة قطاعات بعينها؟
- ما خطط البحث والتقييم القائمة؟
- ما مصادر التمويل المتاحة لإجراء البحث والتقييم؟
- كيف يمكن بناء القدرات في مجال البحث والتقييم؟
- هل يمتلك البلد القدرات لتقديم التدريب والإشراف على البحث والتقييم؟

إذا لم تمتلك المجموعة إجابات عن تلك الأسئلة، ينبغي إجراء تقدير البحث والتقييم. وينبغي أن يركز التقدير على ما يلي:

- القيام بجدد للأبحاث والتقييمات والباحثين والمُقيمين (الدراسات التي أجريت، وآليات مراجعة الأقران، وكيف/هل تم نشر نتائج الدراسة).
  - تحديد ما إذا كانت يوجد مجلس أبحاث وطني، أم لا، وهل يعمل أم لا.
  - جمع المعلومات عن الجهود السابقة لتنسيق البحث بين مؤسسات التعليم العالي. إضافة إلى ذلك، يتم جمع معلومات أخرى عن المساعي الرامية إلى تنسيق التقييم.
  - اكتشاف ما إذا كانت تُعقد مؤتمرات بحثية وفعاليات أخرى لنشر نتائج البحث والتقييم.
  - تحديد الخطوات المناسبة لوضع إستراتيجية وجدول أعمال البحث والتقييم.
  - وضع مفاهيم خيارات حوكمة البحث والتقييم في البلد.
- ملاحظة: إن التقدير الرسمي الموصوف أعلاه اختياري. فإذا كان البلد يمتلك معلومات كافية متاحة بخصوص البحث والتقييم، فسيكون هذا التقدير الرسمي غير ضروري.

**ما يتم تقديمه:** نتائج تقدير البحث والتقييم، والمعرفة التي ستقوم عليها عملية وضع الإستراتيجية.

#### **الخطوة الخامسة: إنهاء خطوات وضع إستراتيجية البحث والتقييم بمشاركة المجموعة الاستشارية الفنية**

سيحدد تقدير البحث الخطوات التي سيتم اتباعها في وضع إستراتيجية البحث في البلد. لذا، ينبغي مناقشة تلك الخطوات مع اللجنة الاستشارية للبحث، والاتفاق على الهيئة التي ستصادق على هذه الإستراتيجية.

**ما يتم تقديمه:** خطوات تصميم إستراتيجية البحث.

## الخطوة السادسة: تكوين مجموعة مراجعة الأقران المعنية بإستراتيجية البحث والتقييم

ينبغي توضيح أي مجموعة ستكون مسؤولة عن الإشراف على عملية وضع إستراتيجية البحث، والموافقة عليها. وسيكون هذا تحديًا إذا كان البحث والتقييم يشمل أكثر من قطاع واحد.

**ما يتم تقديمه:** تم تكوين مجموعة مراجعة الأقران.

## الخطوة السابعة: تأمين الموارد والدعم الفني لعملية وضع إستراتيجية البحث والتقييم

ينبغي وضع الموازنات وخطط العمل المناسبة، والموافقة عليها، وحشد الموارد لها.

**ما يتم تقديمه:** خطة أعمال مُحددة التكاليف وتوفير التمويل لتلك العملية.

## الخطوة الثامنة: وضع استراتيجية بحث وتقييم

تعتمد خطوات وضع إستراتيجية البحث والتقييم على ما اتفقت عليه المجموعة الاستشارية في الخطوة الرابعة. تشمل مكتبة الموارد الإلكترونية للمتابعة والتقييم على نموذج للشروط المرجعية لإستراتيجية البحث والتقييم، ومثال على إستراتيجية بحث مكتملة (<http://gametlibrary.worldbank.org>).

ينبغي أن تشمل الإستراتيجية على ما يلي على أقل تقدير:

- أنواع التقييم والبحث التي تخضع للإستراتيجية.
- القوانين واللوائح المطبقة.
- الإرشادات والمبادئ الأخلاقية لجميع أبحاث البرامج في البلد.
- المتطلبات الدنيا لتنسيق التقييم والبحث.
- المتطلبات الدنيا للموافقة على التقييم والبحث.
- إجراءات المراجعة الأخلاقية (حيثما يكون البشر موضوع البحث).
- الحد الأدنى لمتطلبات مراجعة الأقران في التقييم والبحث.
- الحد الأدنى لمتطلبات نشر الاستنتاجات على المستوى الوطني، وشبه الوطني، وعلى مستوى القطاع.
- إجراءات وضع وتحديث إستراتيجية البحث والتقييم.
- إجراءات الحفاظ على قائمة محدّثة لجرد البحوث والتقييمات.
- التوصيات بخصوص الحد الأدنى لمتطلبات تمويل بحث وتقييم برنامج.
- العلاقات بين المؤسسات البحثية.
- آليات الحد من تكرار أعمال التقييم والبحث، لا سيما على مستوى المشروع، أو المستوى شبه الوطني.

**ما يتم تقديمه:** إستراتيجية البحث والتقييم.

## الخطوة التاسعة: الموافقة على إستراتيجية البحث والتقييم

إن الوكالة المسؤولة عن تنسيق برنامج معين قد تكون هي الوكالة الأنسب لتنسيق تنفيذ إستراتيجية البحث وتقييم البرنامج. وينبغي تحديد ما إذا كانت الوكالة تمتلك التفويض لذلك أم لا. والوسيلة المثالية لتوضيح هذا التفويض هو إجراء تقدير البحث.

**ما يتم تقديمه:** الموافقة على إستراتيجية البحث والتقييم (من جانب الوكالة المسؤولة عن تنسيق تنفيذها).

## الخطوة العاشرة: نشر الإستراتيجية على نطاق واسع

ينبغي نشر إستراتيجية البحث والتقييم على الأطراف المعنية التي تقوم بأرشفة نتائج بحث وتقييم البرنامج، وتخطيطها، وتمويلها، وتنفيذها، واستخدامها، ويشمل ذلك:

- المكتبات الجامعية
- الأرشيفات الحكومية
- المؤسسات البحثية الوطنية والدولية
- الجامعات المحلية والإقليمية
- شركاء التنمية
- منفذو البرنامج
- المنظمات الجامعة للمجتمع المدني

**ما يتم تقديمه:** نشر الإستراتيجية على الأطراف المعنية المُحددة (يتضمن نشرها على الموقع الإلكتروني المناسب).

## ٧. الدليل الإرشادي ج ١١-٢: وضع أو تحديث جدول أعمال التقييم والبحث الوطني

يتم غالبًا تنفيذ هذه العملية بالتزامن مع عملية وضع إستراتيجية البحث والتقييم (انظر الدليل الإرشادي ج ١١-١). ولكن تم تفصيل الخطوات بمفردها، حيث قد تفضل بعض البلدان وضع جدول الأعمال أولاً، أو ربما تكون لديها بالفعل إستراتيجية للبحث والتقييم.

## الخطوة الأولى: وضع لائحة لجرد أبحاث وتقييمات البرنامج التي تم تنفيذها

- يمكن تنفيذ هذه الخطوة مع الخطوة الثانية من عملية وضع إستراتيجية البحث والتقييم إذا كانت هذه اللائحة موجودة فعلاً. فستساعدنا هذه القائمة المفصلة لجميع الأبحاث والتقييمات في تنفيذ الخطوات اللاحقة.
- إذا كانت اللائحة موجودة فعلاً، فينبغي التأكد من كيفية تحديثها دورياً. إذا كان يتم تحديثها دورياً، فلن يكون من الضروري إجراء المزيد من عمليات التحديث.
- إذا كانت اللائحة موجودة فعلياً ولكن لا يتم تحديثها، فينبغي منح الأولوية لتحديثها قبل وضع جدول أعمال البحث الجديد.
- يمكن الحصول على المقالات والتقارير من الدوريات الأكاديمية، والباحثين، والمواقع الإلكترونية. ([www.google.com](http://www.google.com) google.scholar أداة جيدة للبحث عبر الإنترنت).

**ما يتم تقديمه:** الحصول على لائحة حديثة تتضمن أبحاث وتقييمات البرنامج عبر المواقع الإلكترونية، ومن مصادر أخرى.

## الخطوة الثانية: تقسيم الدراسات التي تم إجراؤها وتصنيفها لتحديد الموضوعات الأساسية

ينبغي تقسيم الأبحاث تقسيماً منطقياً حسب المجتمع الإحصائي الفرعي، والمنطقة الجغرافية، ونوع خدمة البرنامج التي يتم تقييمها أو البحث بشأنها؛ أو حسب اثنين أو أكثر من تلك العوامل. فوجود طريقة قياسية لترتيب (فهرسة) التقييمات والأبحاث المدرجة في لائحة الجرد سيسهل عملية البحوث/التقييمات وتحديد الموضوعات الأساسية.

**ما يتم تقديمه:** تقسيم وتصنيف جميع العناصر المدرجة في لائحة الجرد (باستخدام الفئات المتفق عليها).

## الخطوة الثالثة: التفكير في أحدث الأدلة بخصوص البرامج التي يتم تنفيذها

ينبغي التفكير في العوامل الدافعة أو المثبطة للتقدم نحو تحقيق أهداف البرنامج، وأحدث مراجعات البرنامج، وأحدث تقدير لنظام المتابعة والتقييم، وأحدث بيانات الإجماع والسياسات من جانب الوكالات الفنية المختصة.

- ما المعلومات المعروفة والمجهولة؟
- ما الذي تم البحث فيه، ولكن لم يتم الإعلان عنه جيداً؟
- ما الأشياء غير المعروفة جيداً، ولم يتم البحث بشأنها، ولها أهمية في تحقيق غايات البرنامج؟ (سيُشكل هذا جدول أعمال البحث).

**ما يتم تقديمه:** المعرفة بالأبحاث والأدلة الحالية أو الحديثة وأخذها بعين الاعتبار للاسترشاد بها عند القيام بعملية المتابعة والتقييم.

#### الخطوة الرابعة: القيام بصياغة أسئلة البحث والتقييم المهمة التي لم تتم الإجابة عنها

استنادًا إلى الفجوات التي تم تحديدها في الخطوة الثالثة، ينبغي صياغة الأسئلة المهمة التي لم يُجاب عنها بخصوص البحث والتقييم بطريقة حذرة. حيث تمثل تلك الأسئلة الأساس لجدول أعمال البحث والتقييم. وتشتمل مكتبة الموارد الإلكترونية على المزيد من المعلومات بخصوص كيفية وضع أسئلة البحث والتقييم.

**ما يتم تقديمه:** صياغة أسئلة البحث والتقييم المهمة التي لم تتم الإجابة عنها بعد.

#### الخطوة الخامسة: نشر جدول الأعمال

ينبغي نشر جدول أعمال البحث والتقييم على الأطراف المعنية التي تقوم بأرشفة نتائج البحث، وتخطيطها، وتمويلها، وتنفيذها، واستخدامها:

- المكتبات الجامعية
- الأرشيفات الحكومية
- المؤسسات البحثية الوطنية والدولية
- الجامعات المحلية والإقليمية
- شركاء التنمية
- منفذو البرنامج
- المنظمات الجامعة للمجتمع المدني

**ما يتم تقديمه:** توزيع جدول أعمال البحث والتقييم المنشور على الأطراف المعنية المُحددة

#### الخطوة السادسة: تنفيذ التقييم والبحث

بعد الموافقة على جدول الأعمال، يتطلب إجراء البحث والتقييم القيام بما يلي:

- أ) بلورة (وتأسيس، إذا لزم الأمر) الهيئة التي تم تفويضها لتنسيق البحث وتقييم البرنامج.
- ب) تخطيط وتقدير تكلفة تنفيذ الإستراتيجية، وإضافة تلك التكاليف إلى خطط الأعمال الوطنية الملائمة.
- ج) حشد الموارد للتقييم والبحث.
- د) وضع آلية الحفاظ على لائحة جرد الأبحاث والتقييمات، وتحديثها بطريقة إلكترونية.

**إن حشد الموارد للتقييم والبحث** يمثل غالبًا عائقًا أساسيًا. لكن، يمكن أن تساعد هذه الإستراتيجيات فيما يلي:

- (أ) التأكد من وجود ميزانية مُحددة للبحث والتقييم في المشاريع الجديدة.
- (ب) تضمين التقييم والبحث كمكون في نماذج التقديم لطلب دعم شركاء التنمية.
- (ج) العمل عن كثب مع المؤسسات الدولية التي تشارك عادةً في الأبحاث لوضع جدول أعمال وخطة عمل مشتركة.
- (د) تكوين جبهة مؤيدة داخل الوزارة للحصول على تخصيص أكبر من الموارد الوطنية للبحث والتقييم (مثلًا، يوجه إلى هيئة بحث وطنية أو تتم المساهمة به في تمويل الإدارة).
- (هـ) جعل مراجعة المصادر الدولية لتمويل الأبحاث بصورة دورية جزءًا من وظيفة أحد الأشخاص، ليظل على علم بأولويات الأبحاث، والدعوات للمناقصات التي يمكن أن تكون ملائمة للبلد أو المشروع.

**بناء القدرات في مجال البحث والتقييم:** أحد المعوقات الأساسية التي تواجه عملية البحث والتقييم هو عدم توفر القدرات والخبرات في تنفيذ أبحاث وتقييمات جيدة. هناك عدد من الآليات لتطوير هذه القدرات والخبرات، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- (أ) المنح العلمية، بالشراكة مع المؤسسات الأكاديمية/البحثية الدولية، للسماح لعدد من الباحثين الشباب بإجراء الدراسات العليا في الخارج.
  - (ب) وضع مسار مهني واضح وآلية للدعم المستمر للباحثين في البلاد.
  - (ج) وضع، أو توسعة نطاق، منهج التدريب على البحث والتقييم كجزء من المقررات التعليمية الجامعية.
- ما يتم تقديمه:** إجراء دراسات البحث والتقييم، وتحسين البرامج نتيجة الاستفادة من الدراسات في اتخاذ قرارات مستنيرة.

### وقفة للتفكير (٣):

ما بعض التحديات التي تلاحظها عند تنفيذ هذه الخطوات لوضع إستراتيجية وطنية و/أو جدول أعمال البحث والتقييم؟  
ما أوجه الدعم التي ترى أنها ستساعدك في مواجهة بعض هذه التحديات؟

## ٨. الدليل الإرشادي ج ١١-٣: إجراء تقييم البرنامج

يرى ماكنامارا أنه غالبًا ما يتم إجراء تقييمات البرنامج لتحديد واحد أو أكثر من الأمور التالية (McNamara, 1997):

- ردود الأفعال والمشاعر (غالبًا ما تكون المشاعر مؤشرات ضعيفة على استمرار أثر الخدمة التي تقدمها)
  - التعلم (التغييرات في الاتجاهات، أو القناعات، أو المعرفة)
  - التغييرات في المهارات أو السلوكيات
  - الفعالية (تحسن الأداء أو الحاصل بسبب التغييرات في السلوكيات)
- هناك عدد من أدلة التقييم التي تشرح بالتفصيل كيفية تنفيذ تقييم البرنامج. يمكن العثور على الدليل الأساسي لتقييمات البرنامج على الموقع الإلكتروني التالي:

[http://www.managementhelp.org/evaluatn/fnl\\_eval.htm](http://www.managementhelp.org/evaluatn/fnl_eval.htm)

يمكن أن تكون الموارد الثلاثة التالية مفيدة جدًا عند التخطيط لتقييم البرنامج:

(أ) **قائمة مراجعة تخطيط تقييم البرنامج:** تقدم قائمة المراجعة هذه، مذكورة في الملحق "د" من هذا الفصل، سلسلة من المراجعات والأسئلة التي تساعد الإجابة عنها في بلورة الغرض من التقييم ونوعه، وتقنيات جمع البيانات.

(ب) **أدوات تصميم الشروط المرجعية للتقييم:** بعد التخطيط لأساسيات التقييم، ستكون الخطوة التالية هي كتابة الشروط المرجعية. يقدم الدليل في الملحق "ب" في هذا الفصل الإجراءات المنطقية التفصيلية لوضع شروط مرجعية جيدة لتقييم البرنامج.

(ج) **معايير التقييمات الجيدة:** قامت رابطة التقييم الإفريقية بوضع معايير التقييمات الجيدة، والتي تمثل معيارًا مفيدًا يُقدَّر به الأداء أو الإنجازات، إذا تم: (١) تعريف الشروط المرجعية تعريفًا جيدًا؛ أو (٢) تصميم التقييم تصميمًا جيدًا؛ أو (٣) تنفيذ التقييم المكتمل فعليًا تنفيذًا جيدًا. ولقد تم وضع المعايير وفقًا للمبادئ الأربعة التالية:

- **مبدأ الإفادة:** ينبغي أن تكون المعلومات الناتجة، والنتائج المتوقعة والمقدمة مفيدة حتى يكون للتقييم أثر. ينبغي تحديد الأطراف المعنية، لا سيما أولئك الذين سيستفيدون من النتائج. ينبغي أن يدعم وضوح التقرير، وتنسيقه، ونشره عملية بناء المعرفة ويسهم فيها، وفي مصداقية المقيم وفريق التقييم.
- **الجدوى:** الواقعية والاحتياط والكفاءة هي عناصر تراعي الحاجة إلى الإجراءات العملية، ومقومات الاستمرارية السياسية، وتحديد التكاليف بفعالية.
- **احترام الأخلاقيات:** احترام القواعد القانونية والأخلاقية، ويشمل ذلك الحاجة إلى الحصول على موافقات رسمية لإجراء التقييم، واحترام حقوق الأطراف المعنية، والحرص على الشفافية والحيادية عند إجراء التقييم.



- **الدقة والجودة:** ينبغي أن تكون المنهجية ملائمة ومناسبة لغاية التقييم وموضوعه، وينبغي أن تتضمن تحليل السياق، والغايات المحددة، ومصادر المعلومات المرصودة، والمعلومات الموثوقة، والتحليلين الموضوعي والكمي الدقيقين والشاملين، والخلاصات الملائمة والتوصيات الواقعية التي تستند إلى الإجماع بين فريق البحث. (رابطة التقييم الإفريقية (AfrEA)، ٢٠٠٦)

تلخص أدلة التقييم الإفريقية معايير التقييم الجيد، والتي ترتبط بكل من المبادئ الأربعة سالفة الذكر، ويمكن الاطلاع عليها في الملحق "ه".

## ٩. ملخص المعرفة والمهارات المقدمة في الفصل ١١

لقد تعرفت في هذا الفصل على أنواع البحث والتقييم المختلفة، وكيفية التمييز بينهما. ولقد أدركت أنه يتم غالبًا تجاهل عمليتي التقييم والبحث في نظام المتابعة والتقييم. وستمكنك هذه المعرفة من تحديد احتياجات كل من مؤسستك وبرامجها، والمجتمع، وهذا من الأمور الأساسية في تحقيق حصائل وآثار قوية للبرنامج. ولقد تعلمت أن التقييم والبحث يقودان إلى معرفة مهمة قد تفيد الكثيرين، إلى جانب مؤسستك ومجال البحث. وتعلمت المبادئ التي ستساعدك، كباحث أو مقيم، في تمييز ما إذا كان البحث أو التقييم أخلاقيًا أو لا. ولقد تعلمت نظرية وخطوات تصميم ووضع وتنفيذ جدول الأعمال والإستراتيجية الوطنية للبحث والتقييم. وتعلمت أيضًا أين ستلقى التوجيه الذي من شأنه أن يذكرك على كيفية تنفيذ تقييم البرنامج، والموارد التي ستساعدك في التخطيط لتقييم البرنامج الناجح وتنفيذه.

## ١٠. أنشطة التعلم

نشاط التعلم رقم ١: هل سلوك التقييم والبحث أخلاقي أم لا؟

اطلع على المبادئ الأخلاقية المذكورة في الجدول ج ١١-٣ في القسم ٥-٢. ثم أكمل الجدول أدناه بقراءة كل عبارة (والتي تصف شيئًا فعله مقيم أو باحث افتراضي). قرر ما إذا كان أخلاقيًا أو لا (العمود ٢)، وأذكر المبدأ الأخلاقي الذي تم الالتزام به، أو لم يتم الالتزام به (العمود ٣). تم إكمال أول ثلاث عبارات كمثال:

| المبدأ الأخلاقي<br>المُعتمد عليه | هل هذا<br>الفعل أخلاقي<br>أم لا؟ نعم<br>أم لا | العبارة                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الانفتاح                         | لا                                            | نشر البحث نفسه في دوريتين مختلفتين دون إخطار جهة النشر.                                                                                                                      |
| النزاهة                          | لا                                            | مناقشة الزملاء في بيانات بحث يراجع له لصالح إحدى الدوريات العلمية.                                                                                                           |
| احترام الزملاء                   | نعم                                           | تقوم بصفتك مؤلف مُشارك بإخبار الدورية العلمية أن المؤلف الأساسي قد أضاف أحد الزملاء كمؤلف في بحث مقابل قضاء مصلحة ما، رغم أن هذا الزميل لم يشارك مشاركة ملموسة في هذا البحث. |
|                                  |                                               | إزالة القيم المتطرفة من مجموعة البيانات دون مناقشة الأسباب في البحث.                                                                                                         |
|                                  |                                               | تقديم جميع نتائج التقييم، حتى النتائج السلبية منها مما قد يؤثر في قدرة البلد على تأمين المزيد من التمويلات.                                                                  |
|                                  |                                               | تقوم شركات صناعة الأدوية بدفع الأموال إلى الأطباء لاختبار عقار جديد، من خلال قيامهم بوصفه لمرضاهم.                                                                           |
|                                  |                                               | الاتفاق على إجراء مراجعة الأقران لعمل المؤلف الذي تعرف أنه تم اكتشاف قيامه بالاحتيال في الماضي.                                                                              |
|                                  |                                               | استخدام تقنيات إحصائية مختلفة لتقديم نتائج التقييم بمختلف الطرق.                                                                                                             |
|                                  |                                               | تقديم الحقائق الأكثر تفضيلاً فقط في تحليل الموقف (التقييم التكويني) في أثناء التقدم للحصول على منحة المشروع، وتجاهل العوامل التي قد تجعل مشروع البحث أقل تفضيلاً.            |
|                                  |                                               | إجراء مراجعة للمؤلفات كمقدمة للتقييم الذي أخفق في تقدير إسهامات الأشخاص الآخرين في المجال، أو الأعمال الملائمة السابقة.                                                      |
|                                  |                                               | إيقاف المعالجة عن المجموعة الضابطة في الدراسة (مثل علاج مرض الزهري)، حتى وإن كان العلاج (البنسولين) مستخدماً على نطاق واسع.                                                  |
|                                  |                                               | إجراء تجربة لتقدير نجاعة علاج السرطان الجديد باهظ الثمن والذي لم يُطرح بعد في أسواق بلدك، عن طريقة المقارنة بين مجموعة معالجة، ومجموعة ضابطة تتلقى علاجاً وهمياً.            |

المصدر: المؤلفان

نشاط التعلم رقم ٢: دراسات حالة على إجراء البحث الأخلاقي

اقرأ دراسات الحالة الأربع أدناه [دراسات حالة من مؤسسة FHI (٢٠٠١) و Resnik (٢٠٠٧)]. وفي كل دراسة، فكّر في الأسئلة التي تلي دراسة الحالة تلك وأجب عنها:

**دراسة الحالة أ:** هناك مركز صحي تديره الكنيسة يشتهر بكونه بديلاً للعديد من المرضى الذين يشتكون من فقر الخدمات وانعدام الثقة في العيادات الطبية العامة. يرى الباحث الذي يدرس تأثيرات برنامج إدارة الحالات وتقديم المشورة عقب اختبار فيروس نقص المناعة البشرية (HIV) الجديد أن المركز الصحي التابع للكنيسة هو الموقع المثالي لإجراء البحث. ولقد أظهر الموظفون المدربون جيدًا الذين يعملون في المركز الصحي اهتمامًا بالبحث، ولديهم خبرات سابقة في تطبيق بحث مشابه بخصوص أمراض أخرى. والمركز بالفعل هو الموقع المفضل لإجراء اختبارات فيروس نقص المناعة البشرية (HIV) في المدينة. ولقد علمت بعد مناقشات مطولة مع العاملين في المركز الصحي أنهم ليسوا مستعدين لتوزيع الواقي الذكري على العملاء بعد الاختبار، حتى العملاء الذين كانت نتائج خضوعهم لاختبار فيروس نقص المناعة البشرية إيجابية. وعلى الرغم من أن الدراسة لا تتطلب توزيع الواقي الذكري، فقد انتبعت إلى أن المركز يرفض توزيع الواقي الذكري على المرضى المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية، مما يعرض أزواجهم لخطر الإصابة بالفيروس نفسه.

أسئلة بخصوص دراسة الحالة أ:

١. هل ينبغي أن تستمر في إضافة هذا المركز الصحي إلى دراستك؟
٢. هل توجد بدائل فعالة لتقديم الواقي الذكري للمشاركين المصابين بالفيروس؟
٣. لا تعتمد التجربة على تقديم الواقي الذكري، ولا يزال بالإمكان إجراؤها. هل لديك التزام أخلاقي تجاه المشاركين؟

**دراسة الحالة ب:** اكتشف دكتور "تي" مؤخرًا وجود خطأ حسابي في أحد الأبحاث الذي تم قبول نشره في إحدى الدوريات العلمية. لا يؤثر هذا الخطأ على النتائج العامة للبحث، ولكنه قد يكون مُضللًا. كانت الدورية قد انتقلت تَوًّا إلى المطبعة، لذا أصبح الوقت متأخرًا جدًا لتصحيح الخطأ قبل ظهوره في الطبعة. قرر دكتور "تي" تجاهل الخطأ تجنبًا لأي إحراج.

أسئلة بخصوص دراسة الحالة ب:

١. ما المبدأ الأخلاقي المُعتمد عليه؟
٢. ماذا ستفعل في هذا الموقف؟
٣. كيف يؤثر ما فعله الدكتور "تي" على سمعته؟

**دراسة الحالة ج:** نوكسينول-9 (N-9)، هو دواء لقتل الحيوانات المنوية يُستخدم على نطاق واسع<sup>٢</sup>، وهو مُتاح في الأسواق منذ ٥٠ عامًا وحقق إنجازات رائعة في السلامة بالنسبة للاستخدام المقصود منه (كوسيلة لمنع الحمل). ولقد كشفت الدراسات المعملية أن المنتج فعال في القضاء على عدد من مسببات المرض المهمة التي لم تكن مقصودة من الأساس، ومن بينها فيروس نقص المناعة البشرية (HIV). ويتم إجراء العديد من التجارب الإكلينيكية على عقار N-9 لإثبات فعاليته في الوقاية من العدوى بسبب الأمراض الجديدة، والتي قد يؤدي بعضها إلى الموت. قدم أحد الباحثين في مؤتمر دولي كبير تحليلًا مبدئيًا لنتائج البيانات المؤقتة من المرحلة الثالثة من التجربة العشوائية لمقارنة N-9 بمنتج مشابه. وتبين النتائج أن معدل الإصابة بعدوى فيروس نقص المناعة البشرية (HIV) أعلى بين مجموعة النساء اللواتي يستخدمن المنتج موضوع الاختبار من معدل الإصابة بين المجموعة التي تستخدم منتج المقارنة. وهناك دعوة عامة من وسائل الإعلام، والمؤسسات الصحية الدولية، والمؤسسات الصحية الأمريكية الرائدة لوقف جميع التجارب الإكلينيكية الجارية والمجدولة لاستخدام عقار N-9، وإخطار جميع السيدات المشاركات في هذه التجارب بزيادة احتمالية تعرضهن لخطر الإصابة بعدوى مُميتة. وأنت تقوم حاليًا بإجراء دراسة لاختبار عقار N-9. ولكن المجموعة الإحصائية المشاركة مختلفة تمامًا عن المجموعة الإحصائية المشاركة في التجربة التي أنتجت تلك النتائج.

أسئلة عن دراسة الحالة ج (اختر الإجابة المناسبة لكل من السؤالين التاليين):

١. هل ستستمر في إجراء دراسة البحث؟
  - (أ) لا، لا يوجد مبرر لتعرض هؤلاء النساء للخطر.
  - (ب) سأتابع تنفيذ البحث.
  - (ج) سأتابع تنفيذ البحث الجاري حاليًا، والمخطط له، ولكن مع زيادة مراقبة السلامة.
٢. هل ينبغي إخطار السيدات المُسجلات في البحث بالبيانات التي تم إعلانها في المؤتمر الدولي؟
  - (أ) نعم، ينبغي إخبارهن.
  - (ب) لا، ربما يتسبب هذا في خلق حالة من الخوف والارتباك.

**دراسة الحالة د:** دكتورة "س" هي طالبة ما بعد الدكتوراه في علوم الكمبيوتر وتعمل في بعض البرامج التي تعمل على التخلص من فيروسات الكمبيوتر. ويعمل طالبان متخرجان آخزان معها في المشروع، والذي يُشرف عليه باحث أول. وقد تلقت دكتورة "س" رسالة بريد إلكتروني من فريق بحثي يعمل على مشروع مشابه في جامعة أخرى. يريد الفريق الآخر منها أن تشاركهم بعض المعلومات المبدئية والتصميمات المرتبطة بالمشروع. ولكن دكتورة "س" لم تقم بتسجيل براءة اختراع لهذا البحث، رغم أنها ناقشت براءات الاختراع المحتملة مع المشرف عليها.

أسئلة بخصوص دراسة الحالة د:

١. بماذا تنصح دكتورة "س" أن تفعل؟
٢. ما المبادئ الأخلاقية المُعتمد عليها؟
٣. كيف يمكنها اتخاذ قرار صحيح؟

<sup>٢</sup> **مُبيد الحَيَوَانَات المَنَوِيَّة** هو عبارة عن عناصر تستخدم لقتل الحيوانات المنوية (النطف الذكورية) وفي أغلب الأحيان يستعمل كنوع من موانع الحمل التي تتعاطاها النساء. يتوفر مبيد الحيوانات المنوية هذا في العديد من البلدان ولا يتطلب الحصول عليه وصفة طبية، وقد تمت دراسته لتقدير إذا ما كان بإمكانه منع الإصابة بفيروس نقص المناعة البشرية (HIV).

نشاط التعلم رقم ٣: هل التقييم ذو جودة جيدة؟

اقرأ معايير التقييم الجيد في الملحق "ه"، ثم اقرأ دراسة الحالة هـ، وأجب عن الأسئلة:

**دراسة الحالة هـ:** في عام ٢٠٠٤ وبعد عام من بدء تنفيذ المشروع، تم جمع معلومات خط الأساس الخاصة بالمشروع باستخدام البيانات النوعية واستبيان المسح. وفي عام ٢٠٠٧، كشف إجراء المراجعة النصفية للمشروع عدم وجود بيانات كافية، ومن ثم أجرى فريق المشروع تقييماً آخر مستعينين باستبيان مسح مختلف (لم يتم الاحتفاظ بالاستبيان الأول، ولزم الحصول على بيانات جديدة). وكشف المسح أن المشروع الذي كان يهدف إلى زيادة التحاق الفتيات الصغار بالمدارس أدى إلى انخفاض معدل الالتحاق. ونظراً لاستخدام طرق مختلفة لجمع بيانات خط الأساس، والبيانات بعد انقضاء نصف المدة، لم يقم فريق المشروع بمشاركة النتائج مع بقية البلد، أو مع الحكومة، واتفقوا مع بعضهم أن التقييمين لا يقارنان بين شيتين متطابقتين.

أسئلة بخصوص دراسة الحالة هـ:

١. هل تم إجراء التقييم بطريقة أخلاقية؟

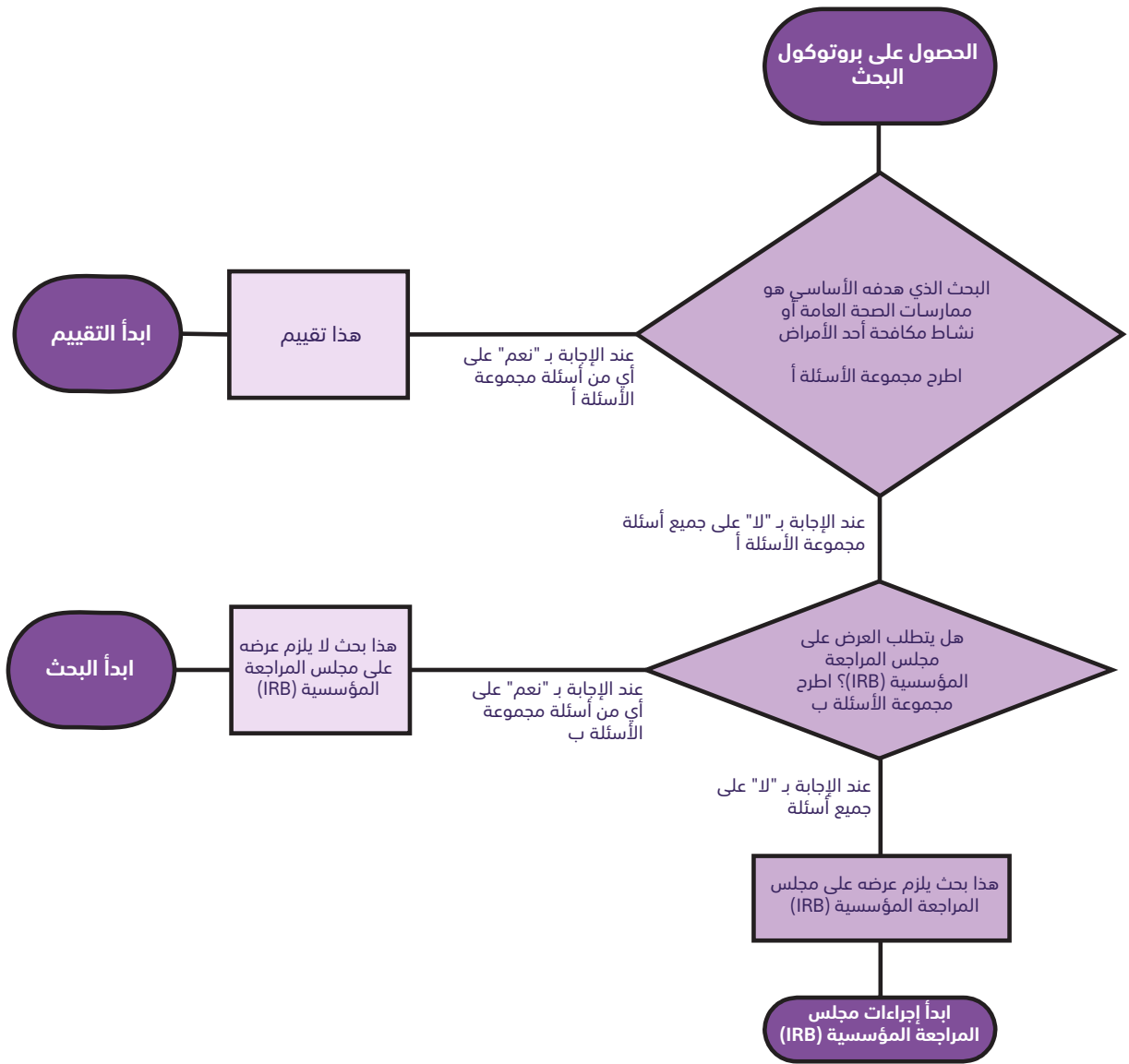
٢. هل كان التقييم جيداً؟

٣. إذا سنحت لك الفرصة لتقديم النصح للفريق بخصوص كيفية تحسين التقييم، فماذا ستكون نصيحتك إلى الفريق؟

## الملحق "أ": مثال على معايير طلب الحصول على موافقة لجنة الأخلاقيات

إن الأنشطة التي يمولها مركز مكافحة الأمراض الأمريكي، أو التي يشارك فيها موظفوه، هي التي ينبغي فقط إرسالها للجنة الأخلاقية [المعروفة باسم "مجلس المراجعة المؤسسية" (IRB)] إذا كان ينطبق عليها تعريف البحث، إلى جانب الوفاء بمعيارين إضافيين هما (١) الأشخاص هم موضوع البحث، و(٢) لا ينطبق عليها معيار مجلس المراجعة بخصوص الإعفاء. ويوضح الشكل ج ١-١١ كيفية اتخاذ قرار لتحديد ما إذا كان النشاط يحتاج إلى موافقة من مجلس المراجعة أم لا.

الشكل ج ١-١١: تحديد ما إذا كان النشاط يحتاج إلى موافقة اللجنة الأخلاقية أم لا - مثال على الصحة العامة



المصدر: المؤلفان، مع اقتباس النص من مركز مكافحة الأمراض (١٩٩٩)

مجموعة الأسئلة أ: الهدف الأساسي هو ممارسات الصحة العامة، أو أحد أنشطة مكافحة الأمراض.

- نشاط مكافحة مرض متفشي/مستوطن، وترتبط البيانات ارتباطًا مباشرًا باحتياجات مكافحة المرض
- نشاط **مراقبة المرض** المنتظم، وتستخدم البيانات في برنامج مكافحة المرض، أو لأغراض سياسية
- نشاط **تقييم البرنامج**؛ وتستخدم البيانات أساسًا من أجل هذا الغرض
- **مراقبة ما بعد التسويق** لتحديد نجاعة النظام، أو العقار، أو الجهاز الجديد و/أو تأثيراته السلبية
- **النشاط إداري تمامًا** (مثل طلبات الشراء، أو عقود الخدمات أو المعدات) ولا يرتبط بالبحث

مجموعة الأسئلة ب: النشاط بحث ولكن لا يشارك فيه أشخاص يمكن تحديد هويتهم.

- النشاط عبارة عن بحث يقوم على جمع/تحليل البيانات بخصوص المرافق الصحية، **أو** المؤسسات أو الوحدات الأخرى وليس أشخاصًا أفرادًا **أو**
- النشاط عبارة عن بحث يقوم على بيانات و/أو عينات من أشخاص متوفين **أو**
- النشاط عبارة عن بحث يستخدم بيانات أو عينات مجهولة الهوية غير ذات صلة. يلزم الالتزام **بجميع** العناصر التالية (١-٤):

١. لا ينطوي النشاط المقترح على أي تواصل مع الأشخاص،
٢. تم جمع البيانات أو العينات من أجل غرض آخر،
٣. لم يتم جمع بيانات أو عينات إضافية من أجل هذا الغرض،
٤. تحديد المعلومات التي تم الحصول عليها **أو** التي تمت إزالتها، بحيث يتعذر ربطها أو إعادة ربطها بالأشخاص الذين يمكن كشف هويتهم.

## الملحق "ب": أدوات وضع الشروط المرجعية للتقييم

### نموذج الشروط المرجعية لتقييم الوقاية من فيروس نقص المناعة البشرية (HIV) الدليل المرجعي السريع

التقييم هو "تقدير يتم إجراؤه بصورة منهجية وحيادية لنشاط ما، كمشروع أو برنامج أو سياسة، سواء أكان قائما أو منجزا، ويشمل ذلك تصميمه وتنفيذه ونتائجه. والهدف من ذلك هو تحديد مدى ملائمة وتنفيذ الأهداف، وكفاءة التنمية، والفعالية، والأثر، والاستدامة. وينبغي أن يقدم التقييم معلومات موثوقة ومفيدة، تتيح إمكانية دمج الدروس المستفادة في عملية صنع قرارات كل من المستفيدين والجهات المانحة".

التقييمات مفيدة لأنها تساعد المديرين على تحسين البرامج، وتحديد الدروس المستفادة، واتخاذ قرارات مستنيرة بشأن التمويل المستقبلي. ومن ثم، يساعد تقييم الوقاية من فيروس نقص المناعة البشرية (HIV) صناع القرار على فهم مدى كفاءة وفعالية البرامج لمنع انتقال الفيروس.

يبدأ التقييم عالي الجودة بالشروط المرجعية (ToR) التي تحدد بوضوح جميع جوانب التقييم. يساعد هذا الدليل سهل الاستخدام موظفي منظمات المجتمع المدني (CSOs) على إصدار تكليفات بإجراء تقييمات السيورة والحصائل، ووضع شروط مرجعية جيدة لتقييم الوقاية. ولا يركز الدليل على تقييمات الأثر؛ بما أن منظمات المجتمع المدني ليست المسؤولة غالبا عن إصدار التكليف بإجرائها، وإنما السلطات الوطنية. ولا يلزم أن يكون المستخدمون أخصائيي تقييم، ولكن مديري التقييمات.

لا يلزم اتباع هذا النموذج بشكل صارم، ويمكن تغيير أقسام معينة من الشروط المرجعية، أو دمجها أو استبعادها، حسب الوضع.

للاطلاع على مثال كامل للشروط المرجعية لتقييم الوقاية من فيروس نقص المناعة البشرية (HIV)، يُرجى الانتقال إلى <http://gametlibrary.worldbank.org>.

#### نموذج الشروط المرجعية لتقييم الوقاية من فيروس نقص المناعة البشرية (HIV) - الأقسام

##### أ. لماذا نُجري التقييم؟

1. موضوع التقييم
2. المعلومات الأساسية والأسباب المنطقية
3. هدف التقييم
4. مستخدمو التقييم

##### ب. ما الذي نقيّمه؟

5. أسئلة التقييم
6. المجموعة (المجموعات) المستهدفة
7. تدخلات الوقاية
8. مؤشرات الوقاية

##### ج. كيف نقيّم؟

9. تصميم التقييم
10. مصادر البيانات والإجراءات
11. إجراءات تحليل البيانات

##### د. كيف ستتم إدارة التقييم؟

12. أنشطة التقييم والجدول الزمني
13. أعضاء فريق التقييم ومستوى الجهد المبذول
14. الدعم الإداري واللوجستي
15. الميزانية

<sup>1</sup> تم استخلاص هذا الدليل المرجعي السريع من مستند المجموعة المرجعية العالمية للمتابعة والتقييم (MERG) بعنوان "وضع نماذج مرجعية لتقييم الوقاية" [www.worldbank.org/aids](http://www.worldbank.org/aids). يُرجى الرجوع إلى هذا المستند لمزيد من الإرشادات.

<sup>2</sup> مسرد المصطلحات الرئيسية في التقييم والإدارة القائمة على النتائج بواسطة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٢٠٠٢، متاح الوصول إليه على <https://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf> تستخدم "منظمات المجتمع المدني" (CSOs) كمصطلح شامل يشمل المنظمات غير الحكومية (NGOs)، والمنظمات المجتمعية (CBOs)، والمنظمات الدينية (FBOs).



www.worldbank.org/aids

تم وضعه من قبل:



www.aidsalliance.org



## الاختصارات والمصطلحات الرئيسية

### الاختصارات

|       |                                                  |
|-------|--------------------------------------------------|
| BCC   | التواصل بهدف تغيير السلوك                        |
| CSO   | منظمة المجتمع المدني                             |
| HCT   | استشارات وفحوصات فيروس نقص المناعة البشرية (HIV) |
| IDU   | متعاطي المخدرات بالحقن                           |
| MARPs | الفئات السكانية الأكثر تعرضاً للخطر              |
| MSM   | الرجال الذين يمارسون الجنس مع الرجال             |
| NAC   | اللجنة الوطنية لمكافحة الإيدز                    |
| MOH   | وزارة الصحة                                      |
| SW    | مشتغل بالجنس                                     |
| ToR   | الشروط المرجعية                                  |

### المصطلحات الرئيسية

#### تحليل البيانات

التحليل النوعي يشمل تحليل البيانات النوعية (النصوص، أو الصور، أو الملاحظات المرئية) للتوصل إلى خلاصات عن مشاعر الناس أو تصوراتهم، على سبيل المثال.

التحليل الكمي يستخدم البيانات الكمية (الأرقام أو النسب المئوية) لتحليل الاتجاهات (التغيرات في القيم مع مرور الوقت) وتلخيص البيانات. وتتضمن أنواع التحليل الكمي ما يلي:

- الإحصاءات الوصفية - المتوسط، والوسيط، والمنوال - لوصف البيانات. ويمكن أن تكشف الاختبارات الإحصائية عن مدى أهمية التغيرات الملحوظة.
- تحليل التكلفة يرصد حجم النفقات ونسبتها المئوية حسب الفئة.
- تحليل فعالية التكلفة يقارن بين نتائج وتكاليف مقاربات الوقاية المختلفة، وتكون المقارنة الأقل تكلفة لكل وحدة هي الأكثر كفاءة.

#### أنواع التقييم

تقييم السيرة يركز على تنفيذ البرنامج ويستخدم الأساليب النوعية على نطاق واسع لوصف أنشطة البرنامج وتصويراته، ولا سيما خلال مراحل التطوير وفي وقت مبكر من عملية تنفيذ البرنامج. وقد يتضمن أيضاً بعض النهج الكمية، مثل المسوحات عن رضا العملاء والتصورات بخصوص الاحتياجات والخدمات.

تقييم الحاصل يتعلق بتحديد ما إذا حققت أنشطة البرنامج أو خدماته حوائلها المرجوة، وإلى أي مدى حدث ذلك. ويسعى تقييم الحاصل إسناد التغيير الملحوظ إلى التدخل المُختبر، ووصف مدى أو نطاق حوائل البرنامج، والإشارة إلى ما قد يحدث في غياب البرنامج. ويتصف هذا التقييم بالدقة من الناحية المنهجية، ويتطلب إضافة عنصر مقارنة إلى التصميم، مثل المجموعة الضابطة أو مجموعة المقارنة.

تقييم الأثر يدرس ارتفاع وانخفاض معدل الإصابة بالمرض وانتشاره بوصفها وظيفة برامج الإيدز. ونادراً ما تُعزى التأثيرات (الأثر) على الفئات السكانية بأكملها إلى برنامج واحد أو حتى عدة برامج، ومن ثم، غالباً ما تشمل تقييمات الأثر على الفئات السكانية تصميم تقييم دقيق يتضمن التأثيرات المجمعة لعدد من البرامج على فئات سكانية معرضة للخطر. ولهذا السبب، إلى جانب التكاليف المرتفعة نسبياً، لا تصدر منظمات المجتمع المدني في العادة تكليفاً بإجراء تقييمات الأثر، وإنما السلطات الوطنية من تفعل ذلك.

#### تصميم التقييم

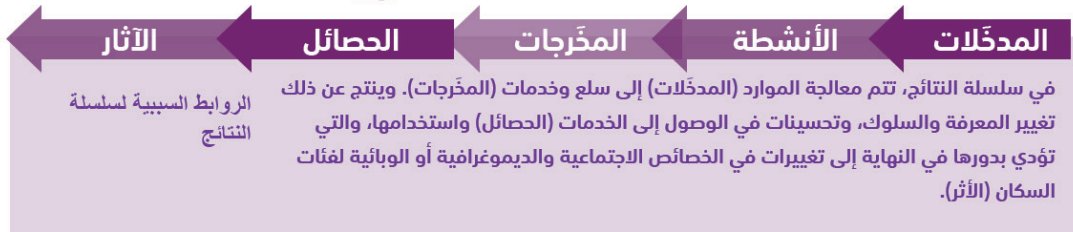
التصميم التجريبي ينتج عن المجموعات الضابطة المُختارة عشوائياً على المستوى الفردي أو الجماعي/المجمعي، والتي تتم مقارنتها بعد ذلك بالمجموعات المستهدفة لبرامج الوقاية.

بالنسبة إلى التصميم شبه التجريبي، يلزم وجود مجموعة مقارنة ضابطة غير عشوائية (على سبيل المثال، يمكن أن تكون عامة من مسح وطني) أو تصميم السلاسل الزمنية (عند تنفيذ ملاحظات عديدة لنفس الأفراد أو المجتمعات مع مرور الوقت).

التصميم غير التجريبي لا يتطلب مجموعات مقارنة أو ضابطة، وتخضع المجموعات المستهدفة من برامج الوقاية للدراسة في بداية المشروع ونهايته لملاحظة التغيرات وتحليلها: التصميم الأقل تكلفة والأقل دقة.

#### سلسلة النتائج

سلسلة النتائج أو نظرية التغيير، تصف الافتراضات المتعلقة بكيفية مساهمة الأنشطة في تحقيق النتائج، مثلاً، إذا خضعت نساء حوامل للفحص وقدمت المشورة لهن وتمت معالجة المصابات، فسينخفض معدل انتقال المرض من الأم إلى الطفل.



<sup>4</sup> يرجى الانتباه إلى أن منظمات المجتمع المدني لا تصدر غالباً تكليفاً بإجراء تقييمات الأثر، وبناءً عليه، فهي ليست محط تركيز في هذا الدليل.

## أ لماذا نُجري التقييم؟

**١. موضوع التقييم**  
قرر ما تريد تقييمه وحدد سلسلة النتائج (راجع المصطلحات الرئيسية في الصفحة رقم ٢) التي يقوم عليها البرنامج أو التدخل.

**مثال**  
العنوان - تقييم مشروع تجريبي للوقاية من فيروس نقص المناعة البشرية (HIV) للفئات السكانية الأكثر عرضة للخطر (MARPs).  
سلسلة النتائج - تُسفر مشاريع الوقاية من فيروس نقص المناعة البشرية (HIV) للفئات السكانية الأكثر عرضة للخطر عن تغطية أكبر للمجموعات المستهدفة الرئيسية المعرضة لخطر الإصابة بالفيروس. ويجب أن يؤدي الوصول إلى عدد أكبر من الأشخاص إلى تغييرات في السلوك المنطوي على مخاطر (وفي النهاية، إلى تقليل عدد الإصابات الجديدة بفيروس نقص المناعة البشرية).

## ٢. المعلومات الأساسية والأسباب المنطقية

اذكر السياق/المعلومات الأساسية للتقييم، بما في ذلك:

- ▲ نظرة عامة موجزة عن وضع فيروس نقص المناعة البشرية والإيدز في البلاد، بما في ذلك معدل الانتشار، والإصابة، والاتجاهات.
- ▲ استجابة الحكومة، ومنظمات المجتمع المدني والجهات المانحة (التمويل والمساعدة الفنية).
- ▲ الإنجازات حتى الوقت الراهن والخطط المستقبلية.
- ▲ التقييمات الأخرى التي أُجريت حتى اليوم، والدروس المستفادة.
- ▲ معلومات عن البرنامج المُراد تقييمه.
- ▲ الحاجة إلى هذا التقييم وجاهزية البرنامج للتقييم.

**مثال**  
تواجه الدولة X وباءً مركّزًا، مع كون الرجال الذين يمارسون الجنس مع الرجال، والمشتغلين بالجنس، وسائقي الشاحنات الفئات السكانية الأكثر عرضة للخطر. ومع أن برامج الوقاية كانت موجودة سابقًا للعموم السكان فقط، في عام ٢٠٠٦، تم إطلاق مشروع تجريبي يستهدف الفئات السكانية الأكثر عرضة للخطر في المقاطعة الشمالية في دولة X. ونفذت إحدى منظمات المجتمع المدني المشروع، والذي تألف من التوعية لتعزيز التغيير السلوكي، وتوزيع الواقيات الذكرية المجانية من أموال الجهات المانحة. حتى الآن، تم جمع قدر محدود من البيانات عن أداء المشروع التجريبي، ولكن لم يتم إجراء تقييم. لا بد من إجراء تقييم لتقرير ما إذا كان برنامج الوقاية فعالاً في تغيير السلوك المنطوي على مخاطر، ومن ثم، إذا كان ينبغي توسيع نطاق البرنامج.

## ٣. هدف التقييم

اذكر العمليات و/أو الحاصلات المحددة التي سيتم تقديرها، وبين الغرض العام من التقييم. ويجب أن يستند ذلك إلى الأهداف المتوقعة للمشروع، وعادة ما يحدد:

- ▲ المنطقة الجغرافية والإطار الزمني للتقييم.
- ▲ كيف سيتم استخدام الاستنتاجات.

**مثال**  
حدد مدى فعالية مشروع الوقاية من فيروس نقص المناعة البشرية (HIV) في تغيير السلوك المنطوي على مخاطر بين الفئات السكانية الأكثر عرضة للخطر على مدى السنوات الثلاث الماضية في المقاطعة الشمالية. وحدد العوامل الرئيسية التي تسهم في تحقيق نتائج المشروع أو تعوقها.  
وستُستخدم استنتاجات التقييم لإبلاغ الحكومة والجهات المانحة بجدوى توسيع نطاق المشروع إلى المقاطعات الأخرى في الدولة X.

## ٤. مستخدمو التقييم

- ▲ مَنْ سيستخدم هذا التقييم؟
- ▲ مَنْ صَنَعَ القرار الرئيسيون؟
- ▲ اذكر الجمهور الرئيسي (الجماهير الرئيسية) على المستويات المحلية، والوطنية، والدولية. قم بتضمين المنظمات الخاصة، فضلاً عن العامة.

**مثال**  
ستستخدم الإدارة العليا في منظمات المجتمع المدني نتائج التقييم لتحسين المشروع وصياغة المقترح التالي للجهة الراعية. وستستخدم حكومة البلاد والجهات الراعية الخارجية التقييم لاتخاذ قرار بشأن ما إذا كان يلزم توسيع نطاق المشروع التجريبي أم لا.

## ب ما الذي نقيّمه؟

### ٥. يجب أن تكون أسئلة التقييم:

- ▲ ذات صلة بموضوع التقييم.
- ▲ تقيّم ما إذا تحققت النتائج الرئيسية المتوقعة من البرنامج قيد التقييم أم لا.
- ▲ مستندة إلى نوع التقييم (راجع المصطلحات الرئيسية في الصفحة رقم ٢):
- ▲ تقييمات السيولة: هل ننفذ البرنامج كما هو
- ▲ تقييمات الحاصلات: هل تفلح التدخلات أو تصنع

#### مثال

لتقييمات السيولة: هل تم تنفيذ مشروع الوقاية كما هو مخطط له؟ كيف يمكننا تحسين البرنامج أو تعزيزه؟ هل تحققت المخرجات المتوقعة للبرنامج؟ لم أو لم لا؟ هل تم تنفيذ التدخل على نطاق كبير بما يكفي ليصنع فرقاً؟ هل كانت جودة التدخل كافية؟

لتقييمات الحاصلات: هل تغيّر السلوك نتيجة برنامج التواصل بهدف تغيير السلوك (BCC)؟ لم أو لم لا؟

### ٦. المجموعة (المجموعات) المستهدفة

حدد المجموعة (المجموعات) المستهدفة للبرنامج الوقاية، وحدد المنطقة الجغرافية، وأدرج النوع الاجتماعي، والسن، والثقافة، والخصائص الأخرى للمجموعات المستهدفة.

#### مثال:

سيركز التقييم على الفئات السكانية الأكثر عرضة للخطر في منطقة تنفيذ المشروع على طول الحدود الشمالية. وبالنظر إلى المساهمة النسبية لكل واحدة من هذه المجموعات في نشر فيروس نقص المناعة البشرية، يجب إيلاء الأولوية للرجال الذين يمارسون الجنس مع الرجال، يليهم المشتغلون بالجنس، وسائقو الشاحنات في مواقع

### ٧. تدخلات الوقاية

اذكر ما إذا كان التقييم موجهاً نحو المشروع بشكل عام أم واحد أو أكثر من تدخلاته. اسرد جميع التدخلات التي سيستهدفها

#### مثال

تشمل التدخلات التي سيتم تقييمها كجزء من المشروع ما يلي:

- تثقيف الفئات السكانية الأكثر عرضة للخطر حول برنامج التواصل بهدف تغيير السلوك.

### ٨. مؤشرات الوقاية

عادةً ما يكون تحليل الاتجاهات في بيانات المؤشرات الرئيسية جزءاً مهماً من عملية التقييم. حدد المؤشر (المؤشرات)، ذا الصلة بأسئلة التقييم، للبرنامج بشكل عام أو لكل تدخل سيتم تقييمه. ووفر القيم الأساسية للمؤشرات عند الاقتضاء. وتمثل خطوط الأساس قيم المؤشرات قبل بدء المشروع أو البرنامج.

#### مثال ستركز تقييمات الحاصلات على مؤشرات المخرجات والحاصلات:

| القيمة الأساسية | المؤشرات                                                                                                       | سؤال التقييم                    |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| ٧٠%*            | النسبة المئوية للإناث/الذكور المشتغلين بالجنس الذين أبلغوا عن استخدام الواقي الذكري مع آخر زبائنهم.            | هل تغيّر السلوك نتيجة البرنامج؟ |
| ٦١%*            | النسبة المئوية للرجال الذين أبلغوا عن استخدام الواقي الذكري في آخر مرة مارسوا فيها الجنس الشرجي مع رجال آخرين. |                                 |

\* لا توجد قيم أساسية لمؤشرات الحاصلات على مستوى المشروع، ومع ذلك، تقدم دراسات المراقبة السلوكية الوطنية القيم الأساسية في المناطق التي يستهدفها المشروع، والتي

#### مثال ستركز تقييمات السيولة على مؤشرات العملية

| القيمة الأساسية          | المؤشرات                                                                                              | سؤال التقييم                        |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| • لم يحدث تدخل (المشروع) | عدد الرجال الذين يمارسون الجنس مع الرجال، والمشتغلين بالجنس، وسائقو الشاحنات الذين تم الوصول إليهم عن | هل تم تنفيذ المشروع كما هو مخطط له؟ |
| •                        | عدد الواقيات الذكرية الموزعة                                                                          | هل تحققت المخرجات المتوقعة؟         |



## ج كيف نقيّم؟

يمكن أن تكون الخطوات ٩-١١ جزءًا من الشروط المرجعية، أو يمكن أن يحددها مُنفذو التقييم في مرحلة لاحقة. ويمكن أيضًا تجميعها في خطوة واحدة.

### ٩. تصميم التقييم

يمكن أن يكون تجريبيًا، أو شبه تجريبي، أو غير تجريبي (راجع المصطلحات الرئيسية في الصفحة رقم ٢). ونظرًا لأن التصميم التجريبي مكلف وصعب التنفيذ، غالبًا ما تستخدم المنظمات غير الحكومية التصميمات شبه التجريبية أو غير التجريبية في تقييمات السيرة أو الحاصل.

#### مثال على التصميم غير التجريبي

يتم جمع بيانات الحاصل من عينة من الفئات السكانية الأكثر عرضة للخطر في المقاطعة الشمالية، ثم مقارنتها مع مرور الوقت ببيانات خط الأساس التي تم الحصول عليها في عام ٢٠٠٦ من أجل إيجاد علاقة بين المشاركة في المشروع التجريبي والسلوك الأقل خطورة. هذا بالإضافة إلى وضع العوامل التي ربما أثرت على أنماط السلوك بخلاف المشاركة في البرنامج في الاعتبار.

#### مثال على التصميم شبه التجريبي

سيجري تحديد المقاطعة الجنوبية في الدولة X بوصفها مجموعة المقارنة للتقييم، مع عدم وجود تدخلات وقاية تستهدف الفئات السكانية الأكثر عرضة للخطر. وستكشف مقارنة بيانات السلوك في المقاطعتين الجنوبية والشمالية عما إذا كان المشروع التجريبي (على عكس التدخلات الأخرى، مثل الحملات الإذاعية الوطنية المُنفذة في كلا المقاطعتين) قد أدى إلى أي تغييرات في السلوكيات. وتوضع العوامل الأخرى التي ربما أثرت على أنماط السلوك في منطقة جغرافية واحدة دون الأخرى في الاعتبار عند تفسير النتائج، وذلك بصرف النظر عن التدخل قيد النظر.

## ١٠. مصادر البيانات والإجراءات

تشمل التقييمات عادةً مصادر بيانات ثانوية وأولية.

| تتضمن مصادر البيانات الأولية (البيانات الجديدة التي سيتم)                                                                                                                                      | تتضمن مصادر البيانات الثانوية (الموجودة)                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>الملاحظات المباشرة</li> <li>المقابلات ومجموعات التركيز</li> <li>الاختبارات (اختبارات الدم)</li> <li>قوائم الجرد</li> <li>الاستبيانات الذاتية</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>بيانات متابعة الأداء</li> <li>الخطط الإستراتيجية للمشروع أو البرنامج، والإطار المنطقي، والتقارير، وخطط المتابعة</li> <li>التقييمات والمسوحات الحديثة (مثل المسوحات الديموغرافية والصحية، وبيانات المراقبة)</li> <li>التقارير الخاصة (مثل التنمية البشرية، وتقارير قطاع فيروس نقص المناعة البشرية)</li> </ul> |

#### مثال

ستستخدم مصادر البيانات التالية:

مراجعة مكتبية لجميع المستندات ذات الصلة.

مسح منظم للرجال الذين يمارسون الجنس مع الرجال، والمشتغلين بالجنس، وسائقي الشاحنات؛ سيتم أخذ عينة تضم ٥٠٠ مشارك تقريبًا لجمع بيانات عن المؤشرات الرئيسية.

مسح نوعي عن رضا العملاء يضم ١٠٠ ممثل تقريبًا عن الفئات السكانية الأكثر عرضة للخطر التي وصلت إليها أنشطة التواصل بهدف تغيير السلوك داخل البرنامج.

## ١١. إجراءات تحليل البيانات

يمثل التحليل النوعي والكمّي الإجراءات التحليليين الرئيسيين (راجع المصطلحات

- التحليل النوعي يشمل تحليل البيانات النوعية (النصوص، أو الصور، أو الملاحظات المرئية) للتوصل إلى خلاصات عن مشاعر الناس أو تصوراتهم، على سبيل المثال.
- التحليل الكمي يستخدم البيانات الكمية (الأرقام أو النسب المئوية) لتحليل الاتجاهات (التغييرات في القيم مع مرور الوقت) وتلخيص البيانات.

#### مثال

سيتم استخدام التحليل الكمي لتحديد التغييرات التي طرأت على قيم المؤشر، ومقارنة بيانات خط الأساس من عام ٢٠٠٦ مع البيانات التي تم الحصول عليها نتيجة التقييم. وسيستخدم مزيج من التحليل الكمي والنوعي لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من مسح رضا العملاء. وسيتم إجراء تحليل مشترك لهذه النتائج من أجل التوصل إلى الخلاصات حول فاعلية مشروع الوقاية قيد الدراسة.

## د كيف ستم إدارة التقييم؟

مثال مخطط الجدول الزمني (المخطط الشريطي)

| النشاط                                 | الشهر الأول | الشهر الثاني | الشهر الثالث | الشهر الرابع |
|----------------------------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| التحضير                                |             |              |              |              |
| تخطيط الفريق                           |             |              |              |              |
| العمل الميداني                         |             |              |              |              |
| إدخال بيانات المراحل الرئيسية وترميزها |             |              |              |              |
| تحليل البيانات ومراجعتها               |             |              |              |              |
| إعداد التقرير                          |             |              |              |              |
| اجتماعات الإحاطة: المراجعات            |             |              |              |              |
| وضع الصيغة النهائية للتقرير            |             |              |              |              |

تشمل المنجزات الرئيسية لهذا التقرير: خطة العمل وبروتوكول التقييم (يُقدّمان بنهاية الشهر الأول)، ومسودة التقرير (نهاية الشهر الثالث)، والتقرير النهائي (نهاية الشهر الرابع).

١٢. أنشطة التقييم والجدول الزمني  
تُوضع هذه العناصر عادةً على شكل مخطط شريطي.

- ▲ أدرج تواريخ بدء الأنشطة وانتهائها، والاحتياجات من الموظفين، ومستوى الجهد المبذول.
- ▲ سلّط الضوء على المنجزات الرئيسية للتقييم (مع تواريخ التسليم)، أي خطة العمل، وبروتوكول التقييم، والإحاطة الأولية، واجتماعات الإحاطة النهائية، وملخص الاستنتاجات الرئيسية، والخلاصات والتوصيات، والمسودة الأولى والنهائية للتقرير.

### مثال

سيُجرى التقييم فريق من الخبراء الدوليين. سيضم فريق التقييم قائد الفريق/أخصائي فيروس نقص المناعة البشرية (HIV)، وأخصائي التواصل بهدف تغيير السلوك (BCC)، وعالم اجتماع، والقائمين بالمقابلات، وموظفي إدخال البيانات (ليسوا جميعًا عاملين بدوام كامل). من المتوقع أن يستغرق قائد الفريق ٢٠ يوم عمل في هذا التقييم، وأخصائي التواصل بهدف تغيير السلوك ٥ أيام، وعالم الاجتماع ٥ أيام، والقائمين بالمقابلات ٣٠ يومًا (على سبيل المثال، ٣ أشخاص يعمل كل واحد منهم ١٠ أيام) وموظفي إدخال البيانات بإجمالي ٣٠ يومًا.

١٣. أعضاء فريق التقييم ومستوى الجهد المبذول  
يمكن إجراء التقييم داخليًا (بواسطة المؤسسة ذاتها) أو خارجيًا (عن طريق عطاء) بالاستعانة بمؤسسة أخرى. في كلتا الحالتين، ستحدد الشروط المرجعية المهارات المطلوبة وعدد أيام العمل اللازمة لكل نشاط (إذا لم تُحدد في الجدول الزمني للتقييم) ويجب أن تتضمن ما يلي:

- ▲ أدوار ومسؤوليات الموظفين المشاركين.
- ▲ عدد الأيام المقدرة لكل عضو في الفريق.

### ١٥. الميزانية

يجب أن تعكس الميزانية جميع الأنشطة وتكاليفها. وتوضح عادةً كل من الإسهامات النقدية والعينية.

مثال تبلغ التكلفة المقدرة لهذا التقييم ١٧,٤٥٠ دولارًا. وتنقسم التكلفة الإجمالية إلى الفئات التالية:

| مئة التكلفة                            | الوحدات                         | تكلفة الوحدة            | الإسهامات العينية                 | إجمالي التكلفة |
|----------------------------------------|---------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|----------------|
| قائد الفريق                            | ٢٠ يومًا                        | ٣٠٠ دولار للفرد/اليوم   |                                   | ٦,٠٠٠ دولار    |
| أخصائي التواصل بهدف تغيير السلوك (BCC) | ٥ أيام                          | ٢٠٠ دولار للفرد/اليوم   |                                   | ١,٠٠٠ دولار    |
| عالم الاجتماع                          | ٥ أيام                          | ٢٠٠ دولار للفرد/اليوم   |                                   | ١,٠٠٠ دولار    |
| القائمون بالمقابلات ٣ x ٣              | ١٠ أيام/الفرد                   | ٤٠ دولارًا للفرد/اليوم  |                                   | ١,٢٠٠ دولار    |
| موظفو إدخال البيانات ٢ x ١٥            | ١٥ يومًا/الفرد                  | ٤٠ دولارًا للفرد/اليوم  |                                   | ١,٢٠٠ دولار    |
| المجموع الفرعي للموظفين                |                                 |                         |                                   | ١٠,٤٠٠ دولار   |
| التنققات العامة (٢٥٪)                  |                                 |                         |                                   | ٢,٦٠٠ دولار    |
| النقل المحلي                           |                                 |                         | ١٠٠ دولار (منظمة المجتمع المدني)  | ١٠٠ دولار      |
| النقل الدولي                           | ٣ رحلات جوية                    | ٦٠٠ دولار/الرحلة الجوية |                                   | ١,٨٠٠ دولار    |
| اللوازم المكتبية                       |                                 |                         | ٥٠ دولارًا (منظمة المجتمع المدني) | ٥٠ دولارًا     |
| مكان إقامة ٣ أفراد                     | ١٠ (إجمالي أيام العمل الميداني) | ١٠٠ دولار للفرد/اليوم   |                                   | ١,٠٠٠ دولار    |
| طباعة التقارير                         | ١,٠٠٠ تقرير                     | ٠,٥٠ دولار/التقرير      |                                   | ٥٠٠ دولار      |
| المتريجم                               | ١٠ أيام                         | ١٠٠ دولار/اليوم         |                                   | ١,٠٠٠ دولار    |
| الإجمالي                               |                                 |                         |                                   | ١٧,٤٥٠ دولارًا |

١٤. الدعم الإداري واللوجستي  
تحدّد مَن سيقدم أي نوع من الدعم الإداري واللوجستي، أي:

- ▲ النقل المحلي
- ▲ الترتيبات الفندقية
- ▲ المساحات والمعدات المكتبية
- ▲ الطباعة والتصوير
- ▲ المترجمون الفوريون والتحريريون
- ▲ إعداد التقارير
- ▲ نشر التقارير
- ▲ النقل الدولي

### مثال

ستتولى منظمات المجتمع المدني مسؤولية النقل المحلي، والمساحات والمعدات المكتبية، ونشر التقارير. ويجب أن يوفر مُنفذو التقييم النقل الدولي، والمترجمين الفوريين والتحريريين، وإعداد التقارير.

## الملحق "ج": الإطار المفاهيمي للمساعدة في التخطيط، وتطبيق البحث في السياسة والممارسات (GRIPP)

يمكن تطبيق الإطار المفاهيمي بمنظور مستقبلي ولاحق.

- يُقصد بالمنظور المستقبلي أنه يمكن استخدامه في مراحل التخطيط من قبل المانحين أو الباحثين أو مديري المشاريع، لتقدير العوامل والتأثير فيها، مما يُحسن من فائدة البحث.
- يُقصد بالمنظور اللاحق أن الإطار يفيد في تحليل دراسات الحالة (كل من *قصص النجاح والإخفاق*)، حتى يمكن توثيق التجربة والاستفادة منها.

يُطبق الإطار المفاهيمي (CF) على مجموعة من مجالات البحث (مثل الأبحاث الأساسية، أو الطبية، أو الوبائية، أو أبحاث العلوم الاجتماعية، أو أبحاث العمليات)، مع تنوع أسئلة البحث، والأطراف المعنية، وإستراتيجيات الإعلام، وغايات الاستخدام. وعلى الرغم من إمكانية تطبيق الإطار المفاهيمي ضمن إطار مبادرة بحثية معينة، فينبغي أن تضع البحث في سياق مجموعة أوسع من الدلائل البحثية القائمة بالفعل والمتراكمة. وفي بعض الحالات، يمكن قياس فائدة البحث بالنظر إلى إسهامه في تطوير القاعدة النظرية، أو تأثيره في تحفيز المزيد من مجالات البحث والدراسة.

يمكن أن يفيد الإطار المفاهيمي في تسليط الضوء على ضرورة توجيه الانتباه إلى عوامل معينة، ولا يلزم بالضرورة أن تكون تلك العوامل ضمن نطاق مسؤولية أو تأثير الباحث. وفي هذا الصدد، يمكن أن يكون الإطار المفاهيمي أداة مفيدة في كسب تفاعل ومشاركة العديد من الأطراف المعنية، ومن بينها الجهات المانحة، والحكومة، ومجموعات المناصرة، وصُناع السياسات، ومديري البرامج. ويصف القسم التالي العناصر الأساسية للإطار المفاهيمي المفيد في الأبحاث.

### أ. العوامل

هناك عدد من العوامل التي ينبغي التفكير في أيها قد يؤثر على درجة الاستفادة من البحث. ويمكن تقسيم تلك العوامل إلى ٤ أقسام عامة موجودة في العمود الأول من الإطار المفاهيمي (انظر أدناه).

#### ١. إجراءات البحث:

ترتبط تلك العوامل بإجراءات البحث نفسها، وتنقسم إلى ثلاث مراحل:

- **ما قبل البحث:** هي عوامل ترتبط أساسًا بمرحلة تخطيط البحث
  - **البحث:** هي عوامل ترتبط بتنفيذ البحث
  - **ما بعد البحث:** هي عوامل مرتبطة بأهمية البحث خلال المرحلة التي تلي إنجازه
- لا تكون هذه المراحل مميزة أو منفصلة دائمًا، ومن الأجدر أن نعتبرها جزءًا من سلسلة متصلة.

## ٢. إشراك الأطراف المعنية:

ربما توجد مجموعة متنوعة من الأطراف المعنية التي ينبغي إشراكها من أجل تعظيم فائدة البحث وتعزيز استخدام نتائجه، وقد تختلف وفقًا لنوع البحث (بحث أساسي، أو بحث عمليات، أو ما شابه). وتشمل الأطراف المعنية كلاً من المجموعات المؤيدة والرافضة، وقد تختلف طبيعة ومدى اشتراكها بحسب المراحل المذكورة أعلاه.

## ٣. التواصل:

ترتبط تلك العوامل بأنشطة التواصل ونشر استنتاجات البحث إلى المجموعات المستهدفة ذات الصلة.

## ٤. العوامل السياقية الكلية:

رغم أن العديد من العوامل المذكورة أعلاه تقع، إلى حد ما، ضمن نطاق سيطرة الباحثين، فإن هناك عدد من العوامل السياقية التي قد تؤثر على فائدة البحث، ولكنها تتجاوز عمومًا نطاق سيطرة الباحثين.

### ب. أنشطة الاستخدام وتوسيع النطاق

تشير هذه العوامل (المُمثلة بصورة **سهم** يصل الفجوة ما بين إجراءات البحث وتطبيقه) إلى الأنشطة التي قد تلعب دورًا مؤثرًا في استخدام استنتاجات البحث. وفي ظل غياب التخطيط الواضح، وتخصيص الموارد، والتعديلات (مثل التعديل من المرحلة الاستكشافية إلى توسعة النطاق)، قد يكون الاستخدام أو التطبيق النهائي لاستنتاجات البحث محدودًا.

### ج. التطبيق

يوثق العمود الأخير مدى استخدام البحث في التطبيقات المحتملة على ٥ مستويات: البحث والمناصرة والسياسة والبرامج والممارسات. ويختلف إسهام قطعة معينة من البحث على كل من هذه المستويات، وسيختلف كذلك اتجاه التأثير (مثل تأثير البحث في السياسة، ومن ثم البرامج، أو العكس).

المصدر: المعلومات الواردة في هذا الملحق مأخوذة من الملحق "أ" من (Nath, 2007)

ستجد في الصفحة التالية مثالاً على كيفية تطبيق هذا الإطار على أحد مشاريع التحليل الثانوية في سوازيلندا.



# تطبيق الإطار المفاهيمي لاستخدام البحث في مشروع التحليل الوبائي لفيروس نقص المناعة البشرية (HIV)

في سوازيلندا

| العوامل       | ما قبل البحث                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | البحث                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ما بعد البحث                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | أنشطة توسعة النطاق                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | التطبيق / الاستخدام                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| إجراءات البحث | <ul style="list-style-type: none"> <li>• مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية (HIV) لا تحقق النتائج المرجوة</li> <li>• الإصابات الجديدة والوضع الحالية للجهود الموجهة للوقاية غير مفهومة بما يكفي لتطبيق الإجراءات الوقائية حيث تحدث الإصابات الجديدة</li> <li>• دراسة في دول عدة تحت عنوان "اعرف الوباء"، و"اعرف كيف تتعامل معه" من قبل برنامج "UNAIDS"، والبنك الدولي</li> <li>• فريق دراسة محلي يدعمه أعضاء فريق البنك الدولي، وفرق الدعم الفني الإقليمي والمحلي التابعة لبرنامج "UNAIDS"</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• التحليل باستخدام ٤ عناصر</li> <li>• تطبيق أفضل نموذج حالي للإصابة</li> <li>• مراجعة وبائية شاملة لتثليث بيانات النموذج</li> <li>• جمع البيانات بخصوص سياق السياسات والمعلومات الإستراتيجية المتعلقة بالوقاية، وتوفير خدمات الوقاية من قبل المنفذين، وتحليلها إلى جانب المعلومات المأخوذة من تقديرات الإنفاق الوطني على الوقاية من فيروس متلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز)</li> <li>• بناء قدرات فريق الدراسة المحلي عبر ورش العمل والتوجيه العملي</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقرير التحليل باستخدام هيكل ولغة واضحين</li> <li>• يعرض التقرير سياسات قائمة على الأدلة والنتائج المترتبة على البرنامج</li> <li>• نشر الاستنتاجات في الوقت المناسب لإفادة الخطة الإستراتيجية الوطنية لفيروس نقص المناعة البشرية (HIV) وبرامجه الجديدة</li> <li>• الحاجة المحتملة لإعادة تعريف جدول أعمال الوقاية، والأهداف، والرسائل والمقاربات الأساسية</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• الخطة الإستراتيجية الوطنية لفيروس نقص المناعة البشرية (HIV) ومشروعه الجديد، استنادًا إلى استنتاجات الدارسة</li> <li>• إعادة تطبيق نموذج الإصابة كلما توفرت مجموعات بيانات جديدة ذات صلة</li> <li>• القدرات المحلية لإجراء الدراسة</li> <li>• المساعدة الفنية من جانب برنامج "UNAIDS" والبنك الدولي المتاحة في المستقبل</li> </ul> | <p><b>قاعدة الأدلة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• بلدان في دراسة متعددة البلدان ذات دوافع متماثلة فيما يتعلق بالوباء (ليسوتو، والموزمبيق)</li> <li>• تحديد فجوات البيانات بخصوص دوافع الوباء</li> </ul> <p><b>المناصرة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• دلالات السياسة والبرنامج المرتقبة (الأطراف المعنية، ووسائل الإعلام)</li> <li>• تمثيل الحكومة رفيع المستوى في فريق السياسة المشارك في الدراسة</li> <li>• استخدام النتائج من قبل مجموعات المناصرة</li> <li>• تدريب العاملين في مجال الإعلام على تقديم تقارير جيدة بخصوص فيروس نقص المناعة البشرية (HIV)</li> </ul> |
|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |



| العوامل               | ما قبل البحث                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | البحث                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ما بعد البحث                                                                                                                                                                                                                                                                                | أنشطة توسعة النطاق | التطبيق/الاستخدام |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------|
| إشراك الأطراف المعنية | <ul style="list-style-type: none"><li>الأطراف المعنية الرئيسية (المخططون وصانعو السياسات والشركاء الفنيون) تشارك في ندوة البداية، وورشة عمل التخطيط الفني لتقديم معلومات بخصوص تصميم الدراسة وتطبيقها</li><li>لجنة التسيير، ولجنة السياسة رفيعة المستوى للإشراف على تنفيذ الدراسة والبحث</li><li>استشارة الأطراف المعنية بخصوص أدوات جمع البيانات والمطبوعات الأساسية المساعدة على إنجاز الدراسة</li><li>ورش العمل التدريبية على نماذج الإصابة، وتثليث البيانات، وكتابة التحليلات، وكيفية تطبيق البحث في السياسة والممارسات</li><li>تقديم الاستنتاجات المبدئية إلى الحكومة والأطراف المعنية لتعزيز إسهاماتهم وملكيتهم لها</li><li>المناصررون/المؤيدون في وزارة الصحة واللجنة الفنية لفيروس الإيدز</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>الخطة الإستراتيجية الوطنية لفيروس نقص المناعة البشرية (HIV) ومشروعه الجديد، استنادًا إلى استنتاجات الدارسة</li><li>إعادة تطبيق نموذج الإصابة كلما توفرت مجموعات بيانات جديدة ذات صلة</li><li>إجراء الدراسة</li><li>المساعدة الفنية من جانب برنامج "UNAIDS" والبنك الدولي المتاحة في المستقبل</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>عملية وضع الخطة الإستراتيجية الوطنية لفيروس نقص المناعة البشرية (HIV) في انتظار استنتاجات الدراسة</li><li>مراجعة السياسات الوطنية (النوع الاجتماعي، التخفيف من حدة الفقر، وما شابه)</li><li>التزام الموارد: حشد شركاء التنمية للعمل المشترك</li></ul> |                    |                   |

| العوامل                 | ما قبل البحث                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | البحث                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ما بعد البحث                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | أنشطة توسعة النطاق                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | التطبيق/الاستخدام                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| التواصل                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>إشياء خطوط تواصل واضحة (اللجنة الوطنية لفيروس الإيدز، البنك الدولي، وبرنامج "UNAIDS")</li> <li>إعلام الأطراف المعنية بأهداف البحث وتنفيذه، من خلال كل من ورش العمل والمستندات الأساسية (التقرير الاستهلاكي، وجدول التنفيذ)</li> <li>النتائج التي تُصاغ في صيغ مختلفة: تقرير التحليل الكامل، منشور، مذكرة السياسة</li> <li>المناقشة مع وسائل الإعلام، لجنة الإشراف على محفظة الأموال المخصصة لفيروس نقص المناعة البشرية (HIV)، رؤساء الأقسام، واللجان الإقليمية لفيروس نقص المناعة المكتسب (الإيدز)</li> <li>تخصيص ٣٧٪ من موازنة الدراسة للنشر (التخطيط/التحقيق/ورش عمل النشر ١٠ آلاف دولار أمريكي؛ المناقشة ١٠ آلاف دولار أمريكي؛ طباعة تقرير التحليل ٨ آلاف دولار أمريكي)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>إشياء خطوط تواصل واضحة (اللجنة الوطنية لفيروس الإيدز، البنك الدولي، وبرنامج "UNAIDS")</li> <li>إعلام الأطراف المعنية بأهداف البحث وتنفيذه، من خلال كل من ورش العمل والمستندات الأساسية (التقرير الاستهلاكي، وجدول التنفيذ)</li> <li>النتائج التي تُصاغ في صيغ مختلفة: تقرير التحليل الكامل، منشور، مذكرة السياسة</li> <li>المناقشة مع وسائل الإعلام، لجنة الإشراف على محفظة الأموال المخصصة لفيروس نقص المناعة البشرية (HIV)، رؤساء الأقسام، واللجان الإقليمية لفيروس نقص المناعة المكتسب (الإيدز)</li> <li>تخصيص ٣٧٪ من موازنة الدراسة للنشر (التخطيط/التحقيق/ورش عمل النشر ١٠ آلاف دولار أمريكي؛ المناقشة ١٠ آلاف دولار أمريكي؛ طباعة تقرير التحليل ٨ آلاف دولار أمريكي)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>إشياء خطوط تواصل واضحة (اللجنة الوطنية لفيروس الإيدز، البنك الدولي، وبرنامج "UNAIDS")</li> <li>إعلام الأطراف المعنية بأهداف البحث وتنفيذه، من خلال كل من ورش العمل والمستندات الأساسية (التقرير الاستهلاكي، وجدول التنفيذ)</li> <li>النتائج التي تُصاغ في صيغ مختلفة: تقرير التحليل الكامل، منشور، مذكرة السياسة</li> <li>المناقشة مع وسائل الإعلام، لجنة الإشراف على محفظة الأموال المخصصة لفيروس نقص المناعة البشرية (HIV)، رؤساء الأقسام، واللجان الإقليمية لفيروس نقص المناعة المكتسب (الإيدز)</li> <li>تخصيص ٣٧٪ من موازنة الدراسة للنشر (التخطيط/التحقيق/ورش عمل النشر ١٠ آلاف دولار أمريكي؛ المناقشة ١٠ آلاف دولار أمريكي؛ طباعة تقرير التحليل ٨ آلاف دولار أمريكي)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>الخطة الإستراتيجية الوطنية لفيروس نقص المناعة البشرية (HIV) ومشروعه الجديد، استنادًا إلى استنتاجات الدارسة</li> <li>إعادة تطبيق نموذج الإصابة كلما توفرت مجموعات بيانات جديدة ذات صلة</li> <li>القدرات المحلية لإجراء الدراسة</li> <li>المساعدة الفنية من جانب برنامج الأمم المتحدة المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز "UNAIDS" والبنك الدولي المتاحة في المستقبل</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>تقديم اللجنة الوطنية لفيروس نقص المناعة المكتسب (الإيدز) للأهداف الإستراتيجية والتوجيهات إلى منفذي الوقاية (هل هذه الآلية مطبقة؟)</li> <li>من المستهدف أن تصبح قائمة على الأدلة</li> </ul> |
| العوامل السياقية الكلية | <ul style="list-style-type: none"> <li>تدعو بيانات المسح الأخير وبيانات الإحصاء السكاني (تعداد السكان ثابت، أو ربما ينكمش) إلى المزيد من الإجراءات الصارمة للحد من تفشي حالات فيروس نقص المناعة البشرية (HIV)</li> <li>هياكل السلطة التقليدية، والميزات والتبعيات لا تستجيب للتغيرات السريعة</li> <li>يوجد في البلد نظام قوي للمتابعة والتقييم، وبعض بيانات البحث، ولكن تقديم الخدمة لا يستند إلى الأدلة</li> <li>مُصنفة كدولة متوسطة الدخل، ومن ثم فهي ليست مؤهلة لمبادرات/دعم جهة مانحة بعينها</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                   |

## الملحق "د": قائمة مراجعة تخطيط تقييم البرنامج

١. اسم المؤسسة .....

٢. اسم البرنامج  
محل التقييم .....

٣. الغرض من التقييم؟ (ضع علامة أمام جميع ما ينطبق)

- ما الذي تريد أن تتمكن من اتخاذ قرار بشأنه نتيجة لهذا التقييم؟
- ☐ تخطيط أفضل للمشروع أو التدخل (أي التقييم التكويني)
  - ☐ تقديم المعلومات لتوضيح أهداف البرنامج، والإجراءات، والحصائل لإدارة التخطيط (أي التقييم التكويني)
  - ☐ فهم أو توضيح زيادة أثر المنتجات أو الخدمات على العملاء/الزبائن (تقييم الحصة)
  - ☐ تحسين آليات التنفيذ لتصبح أفضل كفاءة، وأقل تكلفة (أي تقييم السيورة)
  - ☐ التأكد من أننا نفعل ما نعتقد أننا نفعل (أي تقييم السيورة)
  - ☐ إجراء مقارنات بين تدخلات البرنامج لتحديد أي من التدخلات سيتم الإبقاء عليه (أي التقييم الاقتصادي)
  - ☐ اختبار البرامج الفعالة ووصفها تمامًا بهدف تكرارها (أي تقييم الأثر)
  - ☐ فهم جميع النتائج /النجاحات المقصودة وغير المقصودة التي حققها البرنامج (أي تقييم الأثر)
  - ☐ سبب آخر (أسباب أخرى)

٤. جمهور التقييم؟

- ☐ الممولون/المستثمرون
- ☐ أعضاء مجلس الإدارة
- ☐ الإدارة

- ☐ العاملون/الموظفون
- ☐ المستفيدون من البرامج (العملاء/الزبائن)
- ☐ قادة المجتمع، والسياسيون، والقادة الآخرون
- ☐ المجتمع العلمي
- ☐ الجمهور العام
- ☐ أخرى (الرجاء التحديد) .....
- .....
- .....

#### ٥. ما نوع المعلومات المطلوبة؟

ما نوع المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار الذي ينبغي لك أن تتخذ و/أو لإعلام الجمهور المقصود. على سبيل المثال، المعلومات المطلوبة لفهم ما يلي:

- ☐ المعلومات الأساسية عن الموقف المطلوبة قبل التخطيط للتدخل أو تنفيذه
- ☐ إجراءات تقديم المنتج أو الخدمة (الإسهامات/المدخلات، والأنشطة، والمخرجات)
- ☐ العملاء/الزبائن الذين يستخدمون المنتج أو الخدمة
- ☐ مواطن القوة والضعف في المنتج أو الخدمة
- ☐ الفوائد التي يجنيها الزبائن/العملاء (الحصائل والآثار)
- ☐ التكلفة والمنفعة، أو الجوانب الأخرى من التمويل، للتدخل
- ☐ كيف فشل المنتج أو الخدمة، ولماذا
- ☐ الدروس المستفادة للتحسين المستقبلي
- ☐ مقارنة بين مختلف أنواع التنفيذ
- ☐ أنواع أخرى من المعلومات؟ (الرجاء التحديد) .....
- .....

#### ٦. نوع التقييم؟

استنادًا إلى الغرض من التقييم، وأنواع المعلومات المطلوبة، ما نوع التقييم الذي يتم التخطيط له؟

☐ التقييم التكويني

☐ تقييم السيورة

☐ تقييم الحاصل

☐ التقييم الاقتصادي

☐ تقييم الأثر

#### ٧. ممن أو من أين تُجمع المعلومات؟

☐ العاملون/الموظفون

☐ العملاء/الزبائن

☐ وثائق البرنامج

☐ الممولون/المستثمرون

☐ أخرى (الرجاء التحديد) .....

.....

.....

#### ٨. كيف يمكن جمع المعلومات بطريقة معقولة وواقعية؟

☐ الاستبيانات

☐ اللقاءات

☐ التوثيق

☐ مراقبة العملاء/الزبائن

☐ مراقبة العاملين/الموظفين

☐ عقد مجموعات تركيز (صِف أعضاء مجموعة التركيز التقليدية) .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

☐ أخرى (الرجاء التحديد) .....

.....

## ٩. متى تكون المعلومات مطلوبة؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## ١٠. ما الموارد المتاحة لجمع المعلومات؟

.....

.....

.....

.....

.....

بعدما فكرت في التقييم الخاص بك مستعيناً بقائمة مراجعة تقييم البرنامج المذكورة هنا، ضع الشروط المرجعية الخاصة بالتقييم (انظر الملحق "ب" من هذا الفصل للاطلاع على المزيد من المعلومات بخصوص كيفية تصميم الشروط المرجعية). وبعد تصميم تلك الشروط المرجعية لتقييم البرنامج، قم بالتحقق من جودة التقييم من خلال تقدير ما إذا كانت الشروط المرجعية تستوفي معايير التقييم الموضحة في الملحق "هـ".

قائمة مراجعة التقييم مقتبسة من: <http://www.managementhelp.org/evaluatn/chklist.htm>

## الملحق "ه": إرشادات إجراء التقييم إرشادات للتقييم في إفريقيا: طبعة ٢٠٠٦

### نشرتها رابطة التقييم الإفريقية (AfrEA).

(تمت إعادة الإنتاج بتصريح من رابطة التقييم الإفريقية)

تمهيد

إن إرشادات التقييم هي المبادئ الأخلاقية ومعايير الجودة، وهي مجموعة من القواعد والمتطلبات الضرورية لجميع الأطراف المعنية، والتي يمكن تطبيقها على جميع إجراءات التقييم. وتبين هذه المبادئ نظامًا مشتركًا من القيم بين جميع الأطراف المعنية بالتقييم في إفريقيا. وتساعد مقاييس التقييم في تحسين مستوى الاستقلالية والحيادية في أثناء تنفيذ التقييم. كما تضمن الشفافية والمنهجية التشاركية، وتهيئ ظروف الملكية للتقييم ونتائجه. وتهدف المقاييس أيضًا إلى توحيد الطرق وتحسين موثوقية التقييم وفائدته. وتجمع هذه الطبعة الثانية من إرشادات التقييم أعمال الأطراف المعنية المختلفة في مجال التقييم في إفريقيا. ويتناغم هذا أيضًا مع الاتجاهات الأساسية والممارسات الجيدة في التقييم على مستوى العالم. وتراعي الطبعة الجديدة من إرشادات التقييم كلاً من المقاييس العالمية وتعزز المتطلبات المناسبة لحالة التقييم في إفريقيا. وتشرف على الإجراءات والمنتجات وتتبنى جميع القطاعات والأطر الزمنية في مشروع التقييم. وتستهدف هذه المقاييس جميع أنواع التقييم، ويمكن تعديلها، حيث أنها تتسم بعددٍ. وتساعد المقاييس في تحقيق النزاهة للأطراف المعنية بالتقييم، وتجعل إجراءات التقييم موثوقة في أثناء تحسين مهنية التقييم في إفريقيا.

### وتضم المقاييس ٣٤ قاعدة مُقسمة إلى أربعة مبادئ أساسية:

١. **مبدأ الإفادة:** بالنسبة إلى المعلومات الناتجة والنتائج المتوقعة والمتحققة.
٢. **الجدوى:** بالنسبة إلى الواقعية والاحتياط والكفاءة.
٣. **الدقة والجودة:** بالنسبة إلى المنهجية الملائمة المرتبطة بالغاية وموضوع التقييم.
٤. **احترام الأخلاقيات:** متعلق باحترام القواعد القانونية والأخلاقية.

١. مبدأ الإفادة: يُقصد من إرشادات الإفادة ضمان أن يلي التقييم احتياجات المعلومات بالنسبة إلى المستخدمين المقصودين، ويمتلكها الأطراف المعنيون.

١. **أثر التقييم:** ينبغي التخطيط للتقييمات، وإجراءها، وتقديم تقارير بشأنها، ونشرها بطريقة ووفق إطار زمني يمكن الأطراف المعنية، وتحقيق الملكية، ويزيد من فرص الاستفادة من الاستنتاجات في التنمية الفعالة.

٢. **تعريف الأطراف المعنية:** ينبغي تعريف الأفراد والمؤسسات المشتركة في التقييم، أو المتأثرة به (مع إبقاء اهتمام خاص للمشاركين المنتمين إلى المجتمع المحلي، والفئات الضعيفة)، وإدماجهم في عملية التقييم بطريقة تشاركية، بحيث يمكن تلبية احتياجاتهم، ومن ثم يمكن أن تستفيد الأطراف المعنية من استنتاجات التقييم وتمتلكها، إلى الحد الذي يكون فيه هذا مفيداً، ومجدياً، ومسموفاً به.

٣. **موثوقية المقيم:** ينبغي أن يكون الأشخاص الذين يجرون التقييم مستقلين وموثوقين. وينبغي أن يتمتعوا بالقدرة على مراعاة الجوانب الثقافية، ومهارات تواصل مناسبة، وجدارة مشهود بها في إجراء التقييم بطريقة منهجية، حتى تحقق عملية التقييم واستنتاجاته أقصى درجة من الموثوقية والقبول. وعند وجود قصور في بعض الجدارات، ينبغي أن يسعى المقيمون للعمل في فرق لضمان امتلاك المهارات التكميلية والمعارف الضرورية لتحقيق موثوقية النتائج.

٤. **موثوقية فريق التقييم:** ينبغي أن يتم تشكيل فرق التقييم بحيث تضم كفاءة مثبتة في منهجية التقييم، وفي المجال (المجالات) المتخصصة قيد المراجعة، وتضم القدرة على التعامل مع ثقافات متعددة.

٥. **نطاق المعلومات واختيارها:** ينبغي اختيار البيانات والمعلومات المضمنة على نطاق واسع للإجابة عن الأسئلة المتعلقة بموضوع التقييم، ولتلبية احتياجات واهتمامات الأطراف المعنية، مع إبقاء اهتمام خاص للفئات الضعيفة والهشة.

٦. **تعريف القيم:** ينبغي وصف الأساس المنطقي، ووجهات النظر، والمنهجية المستخدمة في تفسير الاستنتاجات وصفاً دقيقاً، حتى تتضح أسس الحكم على القيم. وينبغي التفكير بشفافية في التفسيرات المتعددة للاستنتاجات، شريطة أن تكون تلك التفسيرات تستجيب لمخاوف الأطراف المعنية واحتياجاتها، لأغراض الاستفادة.

٧. **وضوح التقرير:** ينبغي أن تصف تقارير التقييم بوضوح ودقة ما سيتم تقييمه، وسياق التقييم، والغرض منه، والمنهجية المتبعة، والدلائل والاستنتاجات، حتى يمكن تقديم المعلومات الأساسية، وفهمها بسهولة.

٨. **صيغة التقارير:** ينبغي تعديل صيغة التقرير بما يناسب احتياجات الأطراف المعنية المتنوعة، وزيادة فرصة الاستفادة منه.

٩. **نشر التقارير:** ينبغي نشر الاستنتاجات المؤقتة وتعميم تقارير التقييم المهمة على الأطراف المعنية، إلى الحد الذي يجعلها مفيدة، ومجدية، وإلى الحد المسموح به. وينبغي مراعاة تعليقات وتعقيبات الأطراف المعنية على النتائج المؤقتة قبل إصدار التقرير النهائي.

١٠. **المساهمة في تكوين المعارف:** ينبغي إعداد تقارير التقييمات ونشرها للمساهمة في خلق أدلة معرفية يمكن أن يصل إليها الجمهور العام ويستفيد منها. ينبغي أن يتفاوض المقيمون على مسائل التأليف، والنشر، وحقوق التأليف والنشر مع مفوضي التقييم، بحيث يمكن أن يستفيد قطاع أكبر من الجمهور من النتائج أو الاستنتاجات، إلى الحد الذي يكون مفيداً ومسموفاً به.



٢. مبدأ الجدوى: تم تصميم مبدأ الجدوى من أجل ضمان أن يكون التقييم مفيداً، وتشاركياً، وواقعياً، وذا كفاءة.
١. **الإجراءات العملية:** ينبغي أن تكون منهجيات التقييم عملية ومناسبة للمساعدة في جمع البيانات إذا لزم الأمر.
٢. **الصلاحية السياسية:** ينبغي التخطيط للتقييم وتنفيذه بطريقة تشاركية من أجل تحقيق المشاركة التامة من جميع الأطراف المعنية. وينبغي إعداده وتنفيذه على أساس المبادئ العلمية للحيادية والدقة لتجنب الخلافات التي قد تؤدي إلى آثار سلبية على الإجراءات والاستنتاجات، وعلى التنفيذ والتوصيات.
٣. **فعالية التكاليف:** ينبغي احترام مبدأ الكفاءة على مدار إجراءات التقييم، بحيث تكون مشاركة الموارد مُبررة فيما يتعلق بالبيانات والاستنتاجات التي تم الوصول إليها. فينبغي دائماً أن يستغل المسؤولون عن التقييم وجميع الأطراف المعنية الأخرى بالتقييم الميزانية والموارد البشرية والمؤسسية بطريقة مثالية ووفقاً لأهداف التقييم.
٣. مبادئ الدقة والجودة: يهدف هذا المبدأ إلى التأكد من أن التقييم قد أنتج بيانات ملائمة فنياً، وإثبات كفاءة المشروع، والبرنامج، والسياسات المُراد تقييمها.
١. **مستندات البرنامج:** ينبغي توثيق أي مشروع، أو برنامج، أو سياسة يتم تقييمها توثيقاً مناسباً. وينبغي تبني عملية تواصل تستهدف الأطراف المعنية المختلفة.
٢. **تحليل السياق:** ينبغي دراسة سياق تطور البرنامج، أو المشروع، أو السياسة دراسة تفصيلية تشمل الجوانب الاجتماعية والسياسية والثقافية والبيئية. وينبغي إلقاء الضوء على النوع الاجتماعي.
٣. **الغايات والإجراءات الموصوفة:** ينبغي الالتزام بغايات وإجراءات التقييم التزاماً واضحاً. وينبغي أن يتم تعريف تلك الغايات والإجراءات تعريفاً تفصيلياً مع الإشارة إلى مقاييس التقييم المقبولة عمومًا (الملاءمة، والفعالية، والكفاءة، والصلاحية، والأثر) لتقييمها.
٤. **تعقب مصادر المعلومات:** ينبغي وصف مصادر المعلومات المستخدمة في التقييم وصفاً تفصيلياً كاملاً للتأكد من موثوقيتها دون أي خرق أو انتهاك لسرية الهوية، و/أو الخصوصية الثقافية والشخصية لمن أدلى بالمعلومات.

٥. **معلومات صالحة:** ينبغي اختيار إجراءات جمع البيانات وأخذ العينات، ووضعها، وتنفيذها للتأكد من أن المعلومات الناتجة صالحة ومناسبة.
٥. أ. **معلومات تمثيلية:** ينبغي اختيار إجراءات جمع البيانات، ووضعها، وتنفيذها للتأكد من أن المعلومات الناتجة تمثل التنوع.
٦. **معلومات موثوقة:** ينبغي اختيار إجراءات جمع البيانات، ووضعها، وتنفيذها للتأكد من أن البيانات التي تم الحصول عليها موثوقة.
٧. **المعلومات المنهجية:** ينبغي مراجعة البيانات المتعلقة بالتقييم، التي تم جمعها ومعالجتها وكتابة تقرير بشأنها، مراجعة منهجية. إضافة إلى ذلك، ينبغي الإبلاغ عن وجود أي خطأ، وتصحيحه بأفضل شكل ممكن.
٨. **تحليل البيانات الكمية:** في التقييم، ينبغي أن يتم تحليل البيانات الكمية تحليلًا صحيحًا ومنهجيًا بحيث تكون الأسئلة المختلفة في التقييم شاملة، بما في ذلك النتائج المتوقعة.
٩. **تحليل البيانات النوعية:** عندما يشارك أحد في التقييم، ينبغي أن يتم تحليل البيانات الكمية تحليلًا صحيحًا ومنهجيًا حتى يتم التأكد من أن الأسئلة المختلفة في التقييم شاملة، بما في ذلك النتائج المتوقعة.
١٠. **الخلاصات ذات الصلة:** ينبغي أن تكون خلاصات التقييم مبنية على تحليلات موضوعية ومنهجية، حتى تقدرها الأطراف المعنية تقديرًا موضوعيًا تامًا.
١٠. أ. **توصيات واقعية تم الإجماع عليها:** يجب أن يتم التحقق من صحة توصيات التقييم من قبل أصحاب المصلحة، وأن تكون مجدية ومرتبطة بالنتائج المتوقعة.
١١. **حيادية التقرير:** ينبغي كتابة تقرير التقييم بحيث يعكس موضوعية المشاركين في تصميمه، وذلك للتأكيد على كونه غير متحيز. ومن المهم أن يعكس التقرير استنتاجات التقييم فعليًا.
١٢. **التقييم الجامع:** ينبغي تقييم عملية التقييم نفسها بطريقة رسمية و منهجية في مقابل الإرشادات؛ للتأكد من أنه قد تم تنفيذها تنفيذًا مناسبًا، وأنها تسمح للأطراف المعنية بتقييم مواطن القوة والضعف في التقييم.

٤. مبدأ الاحترام والأخلاق: تحمي هذه المبادئ احترام القواعد القانونية والأخلاقية، وكذلك سلامة الأطراف المعنية المشاركة في التقييم، أو المتأثرة باستنتاجاته.

١. **غاية التقييم ونطاقه:** ينبغي تصميم التقييم ليتمكن من تلبية احتياجات جميع الأطراف المعنية المستهدفة بكفاءة.

٢. **النطاق والجودة:** ينبغي أن يكون التقييم شاملاً ومرضيًا. وينبغي أن يحدد مواطن القوة والضعف للمشروع، أو البرنامج، أو السياسة قيد التقييم، ويحللها. وهدفه هو تقديم توصيات مفيدة من أجل تقوية العناصر الإيجابية في البرنامج، واقتراح كيفية معالجة الصعوبات التي تعترضه.

٣. **الاتفاقيات الرسمية:** ينبغي التفاوض على أهداف التقييم، والمنهجيات، والمسؤوليات، والمدة، والملكية، وصياغتها ضمن ميثاق المسؤولية التي يمكن مراجعتها. وينبغي إيلاء اهتمام خاص للتركيز على الجوانب الضمنية وغير الرسمية للالتزام الذي التزمت به الأطراف المشاركة.

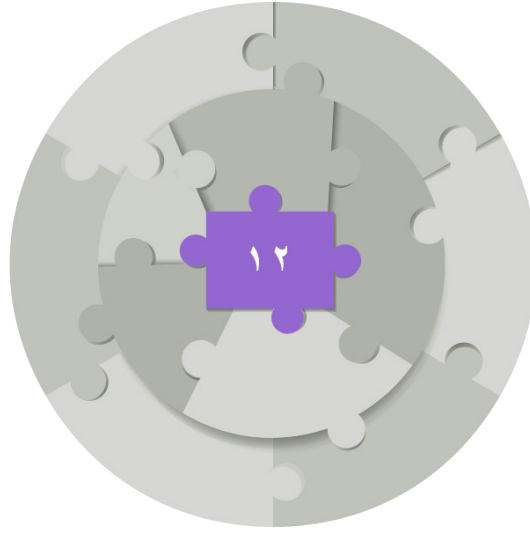
٤. **حقوق الأطراف المعنية:** ينبغي تصميم التقييم وإجراؤه التزامًا بالحقوق والأخلاقيات والسلامة المادية للأطراف المعنية ومجتمعاتهم. ينبغي الالتزام باحترام خصوصية البيانات الشخصية المجمعة.

٥. **العلاقات البشرية:** ينبغي أن يحترم المقيمون الكرامة والقيمة الإنسانية في تفاعلاتهم مع الناس المشاركين في التقييم بطريقة لا تُشعر هؤلاء الناس بالتهديد، أو بالإيذاء الجسدي، أو الثقافي أو بإهانة معتقداتهم الدينية.

٦. **الكشف عن الخلاصات:** ينبغي أن تمتلك الأطراف المعنية استنتاجات التقييم، وأن تكون حدود المنهجيات المستخدمة دقيقة. وسيتم تصميم التوصيات الناتجة من هذه الملكية بالتعاون مع الأطراف المعنية. يجب الحفاظ على الخصوصية خلال العملية برمتها لتجنب أي محاولة لتخويف الوكالات المنفذة أو المقيمين.

٧. **النزاعات بخصوص المصالح:** ينبغي حسم هذه النزاعات بطريقة موضوعية، حتى لا تهدد عملية التقييم ونتائجه.

٨. **الشفافية:** ينبغي أن يطبق المقيم مبادئ الفعالية والشفافية في كل إجراء إداري يرتبط بالمشروع، وفي تنفيذ التقييم.



## الفصل ١٢

### استخدام المعلومات في تحسين النتائج

#### أهداف الفصل

يهدف هذا الفصل إلى عرض كيفية استخدام المعلومات في تحسين النتائج التي حققتها مؤسستك. ونهدف إلى تعليم الإستراتيجيات التي تزيد مدى استخدام المعلومات الناتجة عن نظام المتابعة والتقييم في اتخاذ قرارات مستنيرة تؤدي إلى تحسين النتائج.

#### المعرفة والمهارات التي يشتمل عليها الفصل

بنهاية هذا الفصل، ينبغي أن تكون قادرًا على القيام بما يلي:

- (أ) الشرح للآخرين جميع المفاهيم المرتبطة بالبيانات، والمعلومات، وكيفية اتخاذ القرارات، وكيفية تحليل البيانات، وعرضها.
- (ب) تحليل وتجميع بيانات البحث الاستقصائي (المسح) والتقييم المنتظمة الناتجة عن تطبيق نظام المتابعة والتقييم.
- (ج) جمع التقارير الديناميكية معًا (منتجات البيانات)، ويشمل ذلك العرض الفعال للمعلومات، التي تساعد المديرين وصناع القرارات في اتخاذ خطوات عملية وتنفيذ الإجراءات.
- (د) تنفيذ الإستراتيجيات المبتكرة والمتنوعة لتعظيم الفائدة من استخدام المعلومات.

## قبل أن تبدأ...

خصّص بضع دقائق من وقتك لقراءة الأسئلة التالية بتمعن. فقد تجد أنه من المفيد تدوين إجاباتك عنها. وخلال دراستك لهذا الفصل، قارن إجاباتك بآراء المؤلفين.

- ما التحديات أو المشكلات التي تواجهها مؤسستك في الوقت الحالي؟
  - لماذا تدرس هذه الدورة التدريبية التي تركز على العناصر الاثني عشر لنظام المتابعة والتقييم الوظيفي؟
  - ما الآثار المترتبة عن القرارات التي تتخذها مؤسستك والخدمات التي تقدمها؟
  - لماذا تُطبق المؤسسة لديك نظام المتابعة والتقييم؟
  - ما المعلومات التي ينتجها نظام المتابعة والتقييم في المؤسسة؟
  - من يتخذ القرارات بخصوص الإستراتيجيات والبرامج وخطط العمل في المؤسسة لديك؟
  - هل تتغير الإستراتيجيات، أو البرامج، أو الخطط نتيجة المعلومات المُجمعة من خلال نظام المتابعة والتقييم؟
  - هل تتذكر أنه قد تم تحسين تصميم البرنامج، أو تم تغيير أنشطة التنفيذ نتيجة لمراجعة البيانات الواردة في تقارير المتابعة والتقييم؟
  - هل سبق أن اتخذت مؤسستك قرارًا غير مرغوب فيه ولم يحظى بشعبية؟ ماذا كان الدافع وراء أخذ ذلك القرار؟
  - هل يطلب صُناع القرار الذين تعمل معهم المعلومات؟ لماذا ومتى يحتاجون إلى المعلومات؟ وفيما يستخدمونها؟
  - ماذا يعني استخدام المعلومات في تحسين النتائج؟
  - ما العوامل التي شجعتك أو حالت دون استخدامك المعلومات التي تم تقديمها إليك؟
  - هل تم تطوير المعلومات التي تمت دراستها واختبارها قبل اتخاذ القرارات بخصوص الإستراتيجيات، أو البرامج، أو الخطط الجديدة؟
  - عند الرغبة في تحديد أي المعلومات سيتم جمعها، هل يفكر صُناع القرار في مؤسستك تفكيرًا واعيًا في كيفية استخدام المعلومات الناتجة عن نظام المتابعة والتقييم، ووقت استخدامها، ومن سيستخدمها؟
- إن الغرض الأساسي والأهم لنظام المتابعة والتقييم هو مساعدة مؤسستك في تحقيق مهمتها: تحسين الإستراتيجيات التي تحدد النتائج التي تريد مؤسستك تحقيقها؛ وتحسين خطط العمل وموازانات الأنشطة المُصممة لتحقيق النتائج؛ وتحسين طريقة تنفيذ الأنشطة. *وسيكشف* هذا الفصل المفاهيم المتعلقة بكيفية تحسين النتائج بالاستعانة بالمعلومات، وسيوضح بعض الإستراتيجيات المُجربة لتحسين كيفية استخدام المعلومات كجزء من إجراءات صناعة القرار، وسيقدم أمثلة على كيفية استخدام المعلومات، أو عن إمكانية استخدامها.

### ١. مقدمة

**"لقد وجد الباحثون أنه كلما زادت معرفة الأعضاء بالمشكلة المطلوب منهم حلها، وبإيجابيات وسلبيات الخيارات المتاحة أمامهم، تحسنت قدرتهم على اتخاذ قرارات أفضل."**

Hirokawa, 1996

لماذا يظهر عنصر استخدام المعلومات في تحسين النتائج في منتصف الرسم التوضيحي للعناصر الاثني عشر باللون الأحمر؟ تقدم أنظمة المتابعة والتقييم معلومات لمساعدة المؤسسات في حل المشكلات والتحديات التي تواجهها في أعمالها، ولتحقيق النتائج التي تسعى إليها. يستعين محور نظام المتابعة والتقييم، مركز الهدف (ومن ثم فهو موجود في الجزء المتوسط والأحمر في الرسم التوضيحي للعناصر الاثني عشر)، بالمعلومات التي ينتجها نظام المتابعة والتقييم عند اتخاذ القرارات بخصوص الإستراتيجيات، والبرامج، والخطط، والموازنات، وتخصيص الموارد، وتعيين الموظفين، والتنفيذ.

ليس بالضرورة أن تُستخدم جميع المعلومات في الأغراض المقصود منها. ويعتمد مدى استخدام المعلومات على العديد من العوامل: استعداد صنّاع القرار، وقدرتهم، وطرق اتخاذهم القرارات؛ وطبيعة المعلومات (قد تكون المعلومات غير دقيقة، أو غير مكتملة، أو غير ذات صلة بالقرارات التي ينبغي اتخاذها)؛ وكيفية تقديم المعلومات؛ والثقافة السائدة في المؤسسة (مما قد يحفز الموظفين على تبني المعلومات، أو اتخاذ مواقف متضاربة حيالها، أو تثبيط استخدامها)؛ وديناميكيات المجموعة (يُقصد بذلك ضرورة أن تتخذ اللجنة قرارًا بالإجماع)؛ وطبيعة القرار الذي ينبغي استخدامه (من المرجح أن تُرفض المعلومات التي تقترح الحاجة إلى تغيير كامل في الإستراتيجية أو التنفيذ).

سنعرض عليك في هذا الفصل كيفية تحسين مدى استخدام المعلومات الناتجة عن نظام المتابعة والتقييم لمساعدة مؤسستك على تحقيق نتائجها.

**كيفية تنظيم هذا الفصل:** يُعرف القسم الثاني المفاهيم الأساسية المرتبطة بالبيانات، والمعلومات، ودوره إدارة المعلومات، وكيفية اتخاذ القرارات. ويقدم القسم الثالث النتيجة طويلة المدى لاستخدام المعلومات في صناعة القرار؛ ويستعرض القسم الرابع فوائد استخدام المعلومات في تحسين النتائج. ويصف القسم الخامس إستراتيجيات تحسين مدى استخدام المعلومات في تحسين النتائج. يصف الدليل الإرشادي في هذا الفصل (أ) كيفية تحليل البيانات الكمية، و(ب) كيفية تحليل البيانات النوعية، و(ج) كيفية تحسين التمثيل المرئي للبيانات (الأقسام السادس والسابع والثامن). ويختتم هذا الفصل بملخص لجميع الدروس (القسم التاسع)، وبعض الأنشطة التعليمية العملية لترسيخ ما تعلمته في هذا الفصل (القسم العاشر).

## ٢. معلومات أساسية وتعريفات

كيف نعرف أن المعلومات قد استُخدمت عند اتخاذ القرارات؟ يمكننا معرفة ذلك عندما يطلب صُناع القرار المعلومات. ويمكن أن تزداد احتمالية طلبهم المعلومات من خلال وضع الحوافز أو المحفزات التي تشجعهم على الاعتماد على المعلومات في عمليات صناعة القرارات. وتقدم التعريفات التالية سياقًا إضافيًا ومعلومات عامة.

**تقييم السياسة:** الحصول على السياسة المناسبة لمعالجة مشكلة وطنية تستدعي اتخاذ القرارات استنادًا إلى الأدلة. وهناك تداخل جوهري بين الطرق والإستراتيجيات المستخدمة في دراسات السياسة ونظام المتابعة والتقييم. وقد تكون تقييمات السياسة مستقبلية أو لاحقة. وتتضمن تقييمات السياسة المستقبلية تحليلًا مقارنًا للسيناريوهات المستقبلية في ظل بدائل السياسة، بينما تتضمن تقييمات السياسة اللاحقة إجراءات دراسة العواقب أو سياسة بعينها (Mathison, 2005 Encyclopedia of Evaluation).

**التخطيط الإستراتيجي:** يتضمن التخطيط الإستراتيجي الأنشطة المعنية، على وجه الخصوص، بالتحديد المُسبق للموارد البشرية والمادية المطلوبة لتحقيق الغاية. وتضمن تلك العملية تحديد البدائل، وتحليل كل واحد منها، واختيار البديل الأفضل (Mintzberg 1994). وستكون المعلومات ضرورية لمعرفة أي الغايات يمكن الوصول إليها، وأي الأنشطة أفضل في المساهمة في تحقيق تلك الغايات. فامتلاك المعلومات سيساعد في تحديد الغايات المطلوبة لمعالجة التحديات أو المشكلات الأساسية التي ينبغي معالجتها تحديدًا دقيقًا.

**البيانات الكمية والنوعية:** تلعب الملاحظات بخصوص الأشخاص والأشياء والأحداث دورًا محوريًا في الإجابة عن الأسئلة بخصوص البرامج والسياسات الحكومية. تُسمى مجموعات الملاحظات باسم البيانات، والتي قد تكون نوعية (كلمات أو نصوص)، أو كمية (أرقام). وتكون البيانات عبارة عن حقائق أولية، وغير مُلخصة، وغير مُحللة (Wikipedia, 2007). توجد أنواع مختلفة من البيانات الكمية: البيانات الاسمية، أو الترتيبية، أو الزمنية، أو النسبية (انظر الملحق "أ" للاطلاع على التفسيرات والأمثلة عن كل نوع من تلك البيانات). ويمكن أيضًا أن تكون البيانات النوعية في أشكال مختلفة: نصوص مكتوبة (مثل اليوميات)؛ وروايات أو تقارير شفوية (مثل التسجيلات الصوتية)، والأشكال المرئية (مثل الصور والفيديو).

- ستكون الطريقة الكمية للإبلاغ عن الارتفاع أثناء الرحلة الجوية هي "لقد بلغنا ارتفاع ٣٥ ألف قدم".
- ستكون الطريقة النوعية للإبلاغ عن الارتفاع هي أن نقول "نحن نطير على ارتفاع أعلى من أي طائر، وبعض السحب".

المعلومات ومنتجات المعلومات: لن تكون البيانات مفيدة كثيرًا لصناع القرار إذا اشتملت على تفاصيل كثيرة جدًا. وحتى تفيد البيانات في عملية صناعة القرار، ينبغي أن يتم تحويلها إلى معلومات يمكن تجميعها وتوليدها، وتحليلها، وتفسيرها، وتقديمها بطريقة مفيدة. المعلومات هي بيانات تمت معالجتها بطريقة مفيدة (Wikipedia, 2007). ويتم عادة رصد المعلومات في بعض صور منتجات المعلومات، مثل التقارير، أو المنشورات، أو موجزات السياسة، أو العروض التقديمية على برنامج PowerPoint®.

**تحليل البيانات:** تنطوي عملية تحليل البيانات على معالجة البيانات (الكمية أو النوعية) بالتلخيص، وتطبيق العمليات الحسابية، والمقارنة، واستخدام طرق تحليل البيانات الأخرى لوصف العلاقات بين البيانات على مدار الوقت وفهمها ومشاهدتها بطريقة أفضل. وقد يكون تحليل البيانات تحليلًا كميًا أو نوعيًا، وذلك مثله مثل البيانات. تتميز تقنيات تحليل البيانات النوعية بكونها استقرائية، وتقوم على تصنيف النصوص، أو الكلام المنطوق، أو المرئيات أو تفسيرها. وتتضمن التقنيات تحليل المصفوفة، حيثما يتم وضع البيانات في مصفوفة، وترميز المحتوى حيث يتم تحليل النص السرد من خلال البحث عن الموضوعات المتكررة. هذا في حين يكون تحليل البيانات الكمية استدلالياً، ويتضمن التحليل الإحصائي لمعالجة البيانات، وتلخيصها، وتفسيرها. ويمكن أن يتضمن المقارنة بين الملاحظات من مختلف الفترات الزمنية للتعرف على الاتجاهات على مدار الوقت.

**التحليل** = فن إيجاد ٣ أخطاء في ألف صف  
**البصيرة** = فن معرفة أي ٣ إحصائيات تكون ملائمة

مقتبس من: Kaushik, 2006

- تقدم الإحصاءات الوصفية صورة عن البيانات باستخدام قياسات الميل المركزي (المتوسط، والوسط والمنوال) وقياسات المتغيرات في المتوسط (النطاق والانحراف القياسي).

- الإحصاءات الاستدلالية هي حصائل الاختبارات الإحصائية التي تساعد في الحصول على استدلالات من البيانات من أجل اختبار الفرضيات، وربط الاستنتاجات بعينة المجتمع الإحصائي.

تحليل البيانات ليس كافياً: ينبغي أن يفهم المحللون احتياجات صُناع القرار، ويتحققوا من تحليلاتهم. وينبغي أن يفسروا البيانات لرؤيتها بشكل أعمق حتى يتمكنوا من شرح ما تعنيه أو تدل عليه.

**المعرفة:** المعرفة هي المعلومات التي يعرفها الشخص فعلياً والمعلومات الجديدة التي يستوعبها. فالمعرفة هي القدرة على استخدام المعلومات، الأمر الذي يقتضي التعلم والخبرة. وقد قال فوسكيت (١٩٨٢) إن "المعرفة هي ما أعرفه أنا، والمعلومات هي ما نعرفه جميعاً". بمعنى آخر، المعرفة هي ما يحدث عندما يستوعب الشخص المعلومات، وما تعلمه من خلالها، وما يمكنه تطبيقه على موقف معين. إن التعلم والتكيف مهمان جداً في بيئتنا سريعة التغير، وكما أشار ألفين توفلير (Alvin Toffler) "في القرن الواحد والعشرين لن يكون الشخص الأمي هو من لا يعرف القراءة والكتابة. ستتغير المفاهيم ويصبح الشخص الأمي هو من لا يمكنه التعلم، وإلغاء ما تعلمه، وإعادة التعلم من جديد".

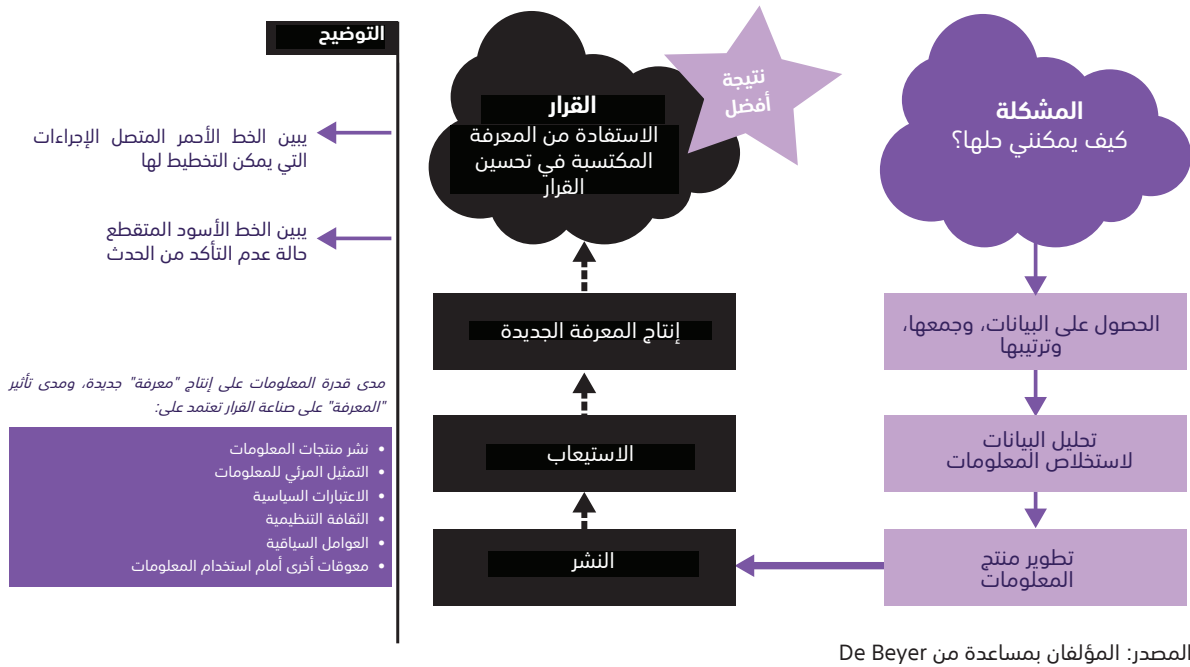
**تقديم التقارير والنشر:** تشتمل عملية تقديم التقارير على توثيق الأدلة كتابياً، ويُقصد بالنشر مشاركة التقارير مع الآخرين. في أثناء تحليل البيانات، يتم تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة، ثم "تضمن أنشطة النشر أن تصل المعلومات المناسبة إلى المستخدم المناسب في الوقت المناسب" (الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية "USAID"، غير مؤرخ: ٢).

**استخدام المعلومات:** تُستخدم المعلومات عندما يفكر صُناع القرار والأطراف المعنية علانية في الاستعانة بالمعلومات في عملية وضع السياسات، أو التخطيط للبرامج وإدارتها، أو تقديم الخدمات. ولكن قد لا يعتمد القرار النهائي أو الأفعال على تلك المعلومات بمفردها، ولكن استخدامها سيكون جزءاً من عملية صناعة القرار (MEASURE Evaluation and USAID، غير مؤرخ).



**استخدام البيانات في حل المشكلات:** كيف تعمل معًا جميع هذه المفاهيم عندما تكون هناك مشكلة ينبغي حلها؟ يبين الشكل ج ١-١٢ كيف يقوم الشخص بالحصول على البيانات، وجمعها، ويرتبها، ويحللها من أجل إنشاء تلك المعلومات. ثم يتم استيعاب المعلومات (من جانب المؤسسة والأشخاص المشاركين في التقرير)، وإرسال تقرير بشأنها (إلى الأشخاص الآخرين والمؤسسات الأخرى)، ويتم ذلك غالبًا في صورة منتجات المعلومات. إن مدى نشر منتجات المعلومات ومدى استيعاب المعلومات يؤثر على مدى إنتاج المعرفة الجديدة (من قبل الأشخاص الذي يُعدون التقارير، أو غيرهم)، مما يؤثر بدوره على مدى استفادة هؤلاء الأشخاص من هذه المعرفة الجديدة في اتخاذ قرارات أفضل.

**الشكل ج ١-١٢: استخدام البيانات في حل المشكلات**



## وقفة للتفكير (١):

هل تعتمد القرارات في المؤسسة لديك على اختيار منطقي للخيارات، مع الأخذ بعين الاعتبار لعواقبها المتوقعة، أو على القواعد أو *المشاعر الحدسية*، أو على تفضيلات صانع القرار؟ هل عملية صناعة القرار في المؤسسة لديك متسقة وذات إجراءات واضحة، أم أنها تتسم بالغموض وعدم الاتساق؟ هل عملية صناعة القرار في المؤسسة لديك مهمة أساسًا بسبب حائلها، أو مهمة بسبب الدلالة التي تخلقها وتحافظ عليها على المستويين الفردي والاجتماعي؟ هل حائل إجراءات اتخاذ القرارات في المؤسسة لديك تُعزى في الأغلب إلى أفعال الأشخاص، أو التأثير المشترك للأشخاص المتفاعلين، والمؤسسات، والمعلومات؟ مقتبس من (March, 1994)

**كيف يتم اتخاذ القرارات في المؤسسات؟** لا يتم اتخاذ القرارات في المؤسسات بدون تفكير، حيث يتطلب اتخاذ القرارات النظر في المشكلات (يتم تحديدها باستخدام المعلومات)، والحدود (حيث تصف المعلومات العواقب المحتملة)، والأطراف المعنية (Borun, 2000)، وجميعها تتأثر بالعوامل السياسية وغير الفنية (قرارات غير قائمة على المعلومات) (Amason, 1991).

قد تختلف الآلية التي **ينبغي** أن يتم بها صناعة القرار عن الآلية التي يتم تنفيذها **فعلياً** اختلافاً كبيراً. فمن الناحية النظرية، وفي الحالة المثالية لعملية صناعة القرار، ينبغي أن يقوم الشخص أولاً بتصنيف المشكلة وتعريفها، ثم تحديد الإجابات المحتملة (تحديد البدائل، والعواقب، والاختيارات المفضلة). وعندما يكون الشخص مسلحاً بالمعرفة يمكنه أن يقرر البدائل والعواقب المثلى. وفي النهاية يمكن أن يقوم بتنفيذ مضامين القرار، ويختبر صلاحية وفعالية القرار مقابل سير الأحداث على أرض الواقع (Drucker et al., 2005). على أرض الواقع، غالباً ما تكون عملية صناعة القرار في المؤسسات غير متسقة وغامضة وتتأثر أكثر بالسلوكيات والثقافة التنظيمية (سلوكيات الأفراد وردود الأفعال المحتملة تجاه القرار، والثقافة التنظيمية، ورأي أعلى الأشخاص أجزاً، والمعايير الوطنية أو الدولية، أو الممارسات من بلدان أخرى) مقارنة بالإجراءات المنطقية الخالصة:

"يرى طلاب صناعة القرار في العالم الواقعي (في عملية صناعة القرار الفعلية) أن جميع البدائل لا تكون معلومة، ولا يتم النظر في جميع العواقب، ولا يتم استحضار جميع الخيارات في نفس الوقت للمفاضلة فيما بينها. وبدلاً من مراعاة جميع البدائل، يميل صناع القرار عادةً إلى التفكير في عدد قليل فقط منها، ويبحثونها بالتتابع، بدلاً من النظر فيها جميعاً في نفس الوقت. ولا يفكر صناع القرار في جميع عواقب بدائلهم، بل يركزون على بعض منها ويتجاهلون البعض الآخر. وبدلاً من أن تكون لديهم مجموعة متكاملة ومتسقة من الخيارات للمفاضلة بينها، تكون الغايات المتوفرة لدى صناع القرار غير مكتملة وغير متسقة، ولا يتم النظر فيها جميعاً في وقت واحد. وبدلاً من حساب "الإجراء الأمثل"، يبحثون عن خيار "جيد بما يكفي" (March, 1994:9).

"لا يدرك صناع القرار غالباً "المشكلة" حتى يجدوا لها حلاً" (March and Romelaer, 1976).

**كيف يمكن أن تتحسن عملية صناعة القرار في المؤسسات؟** يواجه صناع القرار معوقات صعبة تعيق قدرتهم على اتخاذ قرارات جيدة: معوقات الانتباه، والذاكرة، والفهم، والتواصل (March, 1991). ويرى بازerman (Bazerman, 2008) أنه يمكن تحسين عملية صناعة القرار بالاستعانة بأدوات تحليل القرارات، واكتساب الخبرات، وتحديد حكم صناع القرار، والتفكير في الأمور من منظور خارجي، وفهم انحيازات الآخرين. **وتحتاج جميع إستراتيجيات التحسين هذه إلى المعلومات.** وبحسب مرحلة التنفيذ، تواجه الأطراف المعنية المختلفة مشكلات مختلفة، ومن ثم ينبغي أن تتخذ قرارات مختلفة بالاستعانة بأنواع المعلومات المختلفة (الجدول ج ١٢-١).

يبدو الأمر بسيطًا ومباشرًا: جمع البيانات وتحليل المعلومات واستخدامها لتحسين القرارات التي يتم اتخاذها في مؤسستك بخصوص الطريقة المثلى لتحقيق النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. لكن الأمر معقد في الواقع. لقد أصبح استخدام المعلومات أمرًا شائعًا *كضرب من ضروب الموضة* (يُقال إن العديد من المؤسسات والأنشطة أصبحت معتمدة على الأدلة)، ولكن استخدام المعلومات في الواقع يكون أحيانًا أكثر رمزيًا من كونه علميًا (Feldman et al. 1981).

تجمع معظم المؤسسات معلومات أكثر كثيرًا مما تستخدم فعليًا، ولكنها تستمر في طلب المزيد من المعلومات. ويبدو أن السبب وراء ذلك هو "أن المعلومات قد أصبحت دليلًا ورمزًا إلى كفاءة عملية صناعة القرار. ويرمز جمع المعلومات وتقديمها إلى قدرات صناع القرار وإلمامهم بالقوانين. وصانع القرار الجيد هو الشخص الذي يتخذ القرار بطريقة صحيحة، ويظهر يظهر خبرته ودرايته، ويستعين بالمعلومات المقبولة عمومًا. كما تحفز المنافسة، بين صناع القرار من أجل الفوز بالشهرة، الإفراط في إنتاج المعلومات" (March and Romelaer 1976). بيد أن المعلومات المرتبطة بالقرارات نادرًا ما تكون *بريئة*. فمن السهل حدوث خطأ في تمثيل معظم المعلومات، أو قد تكون منحازة من دون قصد (March 1991)، ومن ثم لا يكون هناك عنصر سياسي في عملية صناعة القرار نفسها فقط، بل يوجد هذا العنصر السياسي في المعلومات نفسها أيضًا.

#### الجدول ج ١٢-١: نوع المعلومات المطلوبة يعتمد على مرحلة التنفيذ

| المرحلة في السياسة أو البرنامج الجديد | نوع المشكلة التقليدية                                              | القرارات التي يتم اتخاذها                              | الأطراف المعنية المشاركة في القرارات            | نوع المعلومات المطلوبة                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١. تمييز المشكلة وإدراكها             | فهم الموقف الأساسي<br>فهم الآثار المحتملة لمختلف الخيارات السياسية | تحديد الأولويات، المناصرة، تحديد الهدف، وتحديد السياسة | المسؤولون العموميون، المجتمع المدني، قادة الرأي | تحليل الموقف، البيانات المنتظمة/المراقبة، المسح، تقييم السياسة، وتقدير الجاهزية                                                                                        |
| ٢. اختيار الحل                        | تقدير الأثر المحتمل لمختلف الخيارات<br>تقدير الحلول البديلة        | اختيار التدخل التخطيط التشغيلي<br>ميزانيات البرنامج    | مسؤولو السياسة العامة، مقدمو الخدمة، المستفيدون | مراجعة المطبوعات والوثائق الصادرة عن الموضوع، التحليل الثانوي للبيانات الموجودة، (يشمل ذلك فعالية التكلفة)، الدراسات الخاصة، البحث التشغيلي والتكويني، والبحث التجميعي |

| المرحلة في السياسة أو البرنامج الجديد | نوع المشكلة التقليدي                                                                                                       | القرارات التي يتم اتخاذها                                                                   | الأطراف المعنية المشاركة في القرارات             | نوع المعلومات المطلوبة                                      |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <b>٣. التنفيذ والمتابعة المنتظمة</b>  | التقدم ليس كما كان مُخططاً له<br>الجودة ليست كما كان مُخططاً لها<br>الموارد غير مناسبة أو مُهدرة<br>كيف يمكن تحسين التنفيذ | الحفاظ على التخطيط التشغيلي ومتابعة موازنة التمويل<br>إجراء تعديلات عند منتصف دورة البرنامج | مقدمو الخدمة، ومديرو البرنامج، والمجتمع المدني   | متابعة وتقييم العملية، وتقديرات الجودة، ومخرجات المخرجات    |
| <b>٤. الإغلاق</b>                     | عدم التأكد من أثر المشروع<br>الدروس المستفادة<br>هل ينبغي تكرار البرنامج                                                   | توسعة نطاق المشروع<br>التوقف واختبار التدخل البديل                                          | المسؤولون العموميون، المجتمع المدني، وقادة الرأي | دراسات تقييم الحصيلة، المسوحات، والمصادر المنتظمة والمراقبة |

المصدر: مقتبس من الجدول ١ في الصفحة ١١ من الإطار المفاهيمي لطلب البيانات واستخدام البيانات في القطاع الصحي (DDIU)، وتقييم القياس، غير مؤرخ

من الصعب جمع النوع والمقدار الصحيحين من البيانات، وتقديمها بطريقة موضوعية، واتخاذ قرارات موضوعية تمامًا.

**أسباب عدم استخدام المعلومات دائمًا في عملية صناعة القرار لتحسين نتائج المؤسسة:** أحد أسباب عدم استخدام البيانات هو فكرة أنه قد تم جمع البيانات لتلبية أغراض شخص آخر (Levesque et al., 1996). ومن بين الأسباب الأخرى:

- **التوقيت:** ينبغي في أغلب الأحوال اتخاذ القرارات سريعًا، ويعتمد المديرون على حدسهم الخاص، أو سنوات الخبرة التي يتمتعون بها، بدلاً من انتظار مراجعة البيانات ذات الصلة التي يمكن أن تفيدهم عند اتخاذ قراراتهم.
- **التعارض بين السياسات الحكومية:** على سبيل المثال، يمكن أن تقيد سياسات حماية التغير المناخي سياسات التنمية الاقتصادية في الحكومة، وتتعارض مع المصالح القوية.
- **الأيدلوجية السياسية والرأي العام:** على سبيل المثال ربما يتبع القرار الأيدلوجية السياسية لحزب الأغلبية، أو الرأي العام في البلد بهدف زيادة (أو خفض) الإعانات الإجتماعية، بغض النظر عن الأثر الاجتماعي والاقتصادي المحتمل، أو تعليق أو إلغاء عقوبة الإعدام بغض النظر عن تكلفة ذلك وأثره على معدل الجرائم.

- **النزاع على البيانات، أو قياسات الأثر، أو طرق جمع البيانات، أو أدوات تحليل البيانات:** من غير المرجح أن تتم الاستعانة بالبيانات أو المعلومات المتنازع عليها في عملية صناعة القرار.
- **أدوات التحليل أو القياس غير الواضحة، أو أدوات القياس التي لم يتم الاتفاق عليها بعد:** تؤدي حالة عدم اليقين تلك إلى خفض مستوى موثوقية المعلومات المقدمة.
- **تحديات تخزين البيانات وتحليلها:** سيتطلب التحليل الدقيق للبيانات مجهودًا أكبر إذا تم تخزين البيانات أو تجميعها بطريقة تعيق التحليل المرن (Wayman 2005:298).
- إذا لم يتم استخدام البيانات، فإن ذلك يرسل رسالة قوية إلى من قاموا بجمعها مفادها أن تلك البيانات ليست مهمة، مما يؤثر بدوره في تحمس الأطراف المعنية للاستمرار في تقديم تقارير بشأن البيانات.
- **كيف نعرف أن المعلومات قد استُخدمت في صناعة القرارات لتحسين نتائج المؤسسة لديك؟** سيؤكد معظم صناع القرار أنهم قد استخدموا المعلومات إذا سئلوا عن ذلك. كيف نتحقق من استخدام المعلومات؟ على الرغم من صعوبة تحديد مقدار أو قياس استخدام المعلومات بطريقة موضوعية، يمكن تتبع الدليل على استخدام المعلومات بوسائل نوعية:
- إجراء تصحيحات منتصف المدة على تصميم البرنامج، أو إجراءات تنفيذه، استنادًا إلى البيانات الجديدة التي تم تقديم تقارير بشأنها.
- توجيه التمويلات إلى البرامج جيدة الأداء والانصراف عن البرامج سيئة الأداء.
- اكتشاف البرامج سيئة الأداء، وتحسينها، وتمييز البرامج جيدة الأداء.
- الإشارة الدقيقة إلى أحدث المعلومات المتاحة في التقارير.
- نشر التقارير والدليل المرئي على ذلك في مكاتب منفذي البرنامج.
- طلب منفذي البرنامج للمزيد من المعلومات عن تقارير المتابعة والتقييم.
- تُحدد الخطة الإستراتيجية الحلول المناسبة للمشكلات التي لوحظت في البلد أو المؤسسة.
- يشير منفذو البرنامج إلى التقارير والمعلومات عند مناقشة المسائل المرتبطة بالسلوكيات أو المواقف التي يسعون إلى تغييرها.

### ٣. النتائج المراد تحقيقها عند تنفيذ هذا العنصر

**النتيجة طويلة المدى:** تحليل البيانات الناتجة عن نظام المتابعة والتقييم، ونشر المعلومات على صناع القرار الرئيسيين لدعم استخدام البيانات في وضع السياسات والخطط والبرامج.

## النتائج قصيرة ومتوسطة المدى:

- تحليل احتياجات المعلومات ومستخدمي المعلومات
- النماذج المعيارية للتقارير والجدول
- الجدول الزمني لتقديم التقارير
- منتجات المعلومات المخصصة لأنواع الجمهور المختلفة
- دليل على استخدام المعلومات (مثل قرارات تحسين البرنامج القائمة على المعلومات، والبرامج التي تم تحسينها، وما شابه)

### وقفة للتفكير (٢):

فكّر في مؤسستك، وطرق اتخاذ القرارات. هل يتم تجميع البيانات، ثم تحويلها إلى معلومات مفيدة ومُستخدمة؟ كيف تتم إدارة البيانات في مؤسستك؟ هل يتم ذلك بصورة منتظمة أم بشكل متقطع؟ كم عدد النتائج المذكورة قصيرة ومتوسطة المدى المذكورة أعلاه لاحظتها في مؤسستك؟

## ٤. فوائد المعلومات في تحسين النتائج

### ٤-١. استخدام المعلومات سيساعد المؤسسة أو القطاع في حل المشكلات التي يسعون إلى حلها

يمكن تحديد المشكلات وفهمها فهمًا أفضل إذا توفرت البيانات والمعلومات بخصوص تلك المشكلات. وسيمكنك هذا من تحديد الأسباب الجذرية للمشكلات أو التحديات التي تواجهها المؤسسة أو البلد، وتقدير أثر تنفيذ الحلول المختلفة. على سبيل المثال يمكن لوزارة النقل أن تستخدم مجموعة من مصادر البيانات لتحديد المواقع حيث ترتفع حوادث الاصطدام، وتقييم الحلول المحتملة (SEMCOG, 2008). ذلك أن معرفة المواقع حيث ترتفع معدلات حوادث الاصطدام يقدم للمخططين إطارًا لاتخاذ قرارات صحيحة وموضوعية، وسيساعدهم في دعم الحلول التي يقترحونها. ويمكن أن تُستخدم البيانات نفسها في تقييم نجاح الحلول، ولاقتراح المزيد من التحسينات.

لقد استفاد الدكتور "جون سنو" من البيانات بطريقة كلاسيكية مهدت الطريق أمام علم الوبائيات الحديث. ففي عام ١٨٦٥ تفشى وباء الكوليرا في منطقة صغيرة في لندن. وبمساعدة أحد رجال الدين المحليين (القس هنري وايتهد) اكتشف جون سنو أن كل من مات كان قد شرب الماء من مضخة ماء معينة ومشهورة للغاية. وقد قدم هذا دليلًا قويًا على فرضيته بأنه الكوليرا نتجت عن الماء الملوّث، وتمكن أن يستنبط من نمط الوفيات أنه يجب أن تكون مضخة ماء معينة هي مصدر العدوى (انظر الشكل ج ١٢-٢).

وُضعت دائرة حول المضخة. وتبين الأشرطة الداكنة أين كان يعيش الأشخاص الذين توفوا بسبب الكوليرا في الأسبوع الأول من الوباء).



في ذلك الوقت، كان جون سنو وحده هو الذي يشك في أن مرض الكوليرا ينتقل عن طريق الماء، بينما كان الجميع يعتقدون أن الكوليرا تنتشر عبر الهواء الملوّث. وتقدم جون سنو بطلب إلى صناع القرار المحليين وتمت إزالة المقبض من المضخة حتى لا يستخدمها أحد. وعلى الرغم من تشكّكهم في تفسيره للبيانات التي جمعها، إلا أنهم كانوا يائسين ويتوقعون إلى إنهاء هذا الوباء الذي أودى بحياة ما يقرب من 500 شخص في أسبوع واحد.

**الشكل ج ١٢-٢: خريطة وضعها الدكتور جون سنو** بيد أن البيانات الصحيحة والمُبررة لم تكن كافية مثلما يحدث في حالات كثيرة. رفض الشعب تصديق أن مضخة الماء كانت مصدر انتشار الكوليرا. وكان الماء القادم من تلك المضخة يبدو أفضل من الماء القادم من المضخات الأخرى (غير الملوثة). وتم استبدال مقبض مضخة الماء بعدما انحسر الوباء. وعلى الرغم من توفر الدليل، فإن نظرية الدكتور جون سنو بخصوص انتشار وباء الكوليرا لم تكن مستساغة، مرت بضع سنوات حتى اقتنع الناس بالبيانات التي جمعها الدكتور والمحققون الآخرون ووضعو خريطة بها.

مؤيدو البيانات، والمعلومات المستنبطة منها، ودلالات الإجراءات المتخذة هي الأساس في التأكد من أن البيانات قد استُخدمت في توجيه الأفعال. وعادةً ما يكون هناك شخص أو أكثر ممن يؤمنون بأن المعلومات المتاحة من نظام المتابعة والتقييم يمكن أن تساعد في مشكلة معينة. ولا شك أن السعي وراء صناع القرار هؤلاء وتوضيح كيف يمكن أن تساهم البيانات الجيدة في حل مشكلة ما يمثل خطوة مهم نحو جعلهم يستخدمون البيانات.

## ٢-٤. استخدام المعلومات يؤسس للفهم المترابط والمشارك للمشكلات، ويبني وحدة الأفعال

عند تقديم المعلومات بصورة واضحة وموضوعية فإنها تمثل الأساس المشترك لإنشاء رؤية مترابطة ومشتركة. ويسمح النظر في مجموعة موضوعية من المعلومات باستنباط استنتاجات عامة (أو على الأقل فهم الاختلافات في الآراء ومناقشتها). ويساعد استخدام المعلومات الأطراف المعنية في تبني وجهة نظر واحدة، حيث يرى كل منهم كيف يمكنه المساهمة في حل المشكلة.

قالت مديرة المدرسة في تعليقها على ما يحدث عندما بدأت المدرسة في تجميع البيانات واستنباط المعلومات لإفادة القرارات المعقدة: "التغيير الأكبر هو أن مدرستنا تحولت من كونها مجموعة من المدرسين الأفراد إلى مجتمع". (آيلين ديكي، مديرة مدرسة ومدربة بيانات، مدرسة وايلد فلاور الابتدائية، كولورادو سبرينجز، كولورادو)

### ٣-٤. استخدام المعلومات يمكن أن يساعد في التأكد من ملاءمة السياسات والحلول

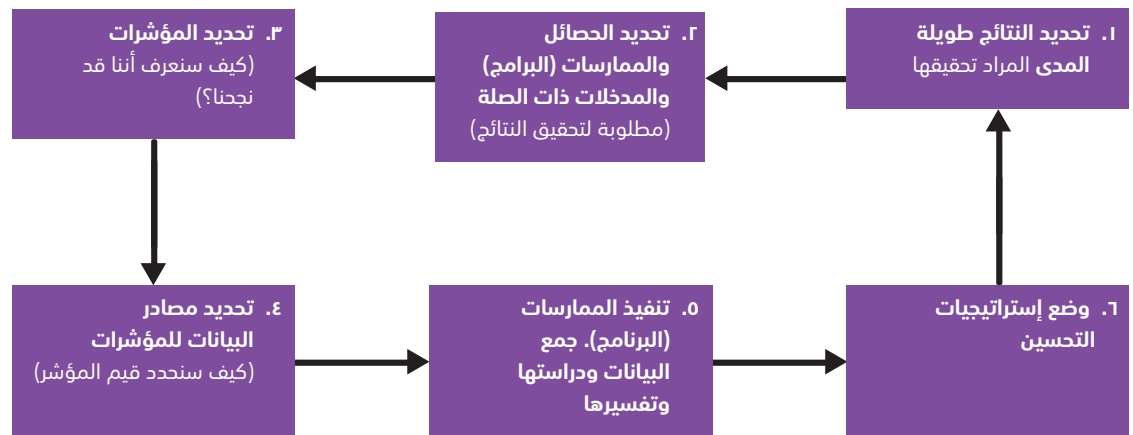
تساعد المعلومات في تحديد السبب والنتيجة من خلال وصف الموقف الحالي وآثار السياسات السابقة. ينبغي أن يعالج تطبيق السياسة "أ" المشكلة "ب". ومن ثم تكون المعلومات أساسية للمساعدة في صياغة السياسات الجيدة بدلاً من اختيار السياسات لمجرد أن بلدان أخرى قد اختارتها، أو لأن الإرشادات الدولية تنص على ضرورة تطبيقها. وفي مثال الدكتور جون سنو أعلاه، شكلت التحقيقات والبيانات التي جمعها وفسرها وقدمها الأساس لمقاربات الصحة العامة الحديثة. ولو لم يجمع البيانات لاختبار فرضيته بخصوص كيفية انتشار وباء الكوليرا، أو قدم بياناته بطريقة أقل تأثيراً، أو استنتج خلاصات خاطئة، فلربما كانت الحياة في لندن وتاريخ إنجلترا مختلفين تمامًا.

### ٤-٤. استخدام المعلومات سيساعد المؤسسة أو القطاع لديك في تحسين البرامج، والاستخدام الأمثل للتمويلات المتاحة (من ثم مساعدة المؤسسة في الإدارة لتحقيق النتائج)

عندما تكون المشكلة معلومة، يمكن أن تحدد المؤسسة أو القطاع لديك كيفية معالجتها، وما النتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها. وتساعد المعلومات في تتبع التقدم نحو تحقيق النتائج، ومن ثم تساعد في صناعة القرارات التي تجعل السياسات والإستراتيجيات أفضل ما يكون، مثلما يوضح الشكل ج ١٢-٣. ويمكن أن تساعد أيضًا في تخصيص التمويلات لتحسن كفاءة التكاليف، وتصبح الحلول أكثر فعالية. وعندما تكون المعلومات جيدة، سيستجيب نظام مراقبة المخزون، على سبيل المثال، لمستويات العرض الفعلية، ونقص المخزون، ولا يعتمد على الطلب المتوقع.

يلاحظ أحد الباحثين في التعليم أن "العديد من الدراسات قد أظهرت أن الاستخدام المدروس لبيانات الطلاب يرتبط ارتباطًا إيجابيًا بعدد من قياسات إنجازات الطلاب. ودلت أبحاث تحسين المدارس وفعاليتها أن استخدام البيانات يمثل عنصرًا أساسيًا في إجراءات تحسين المدارس" (Wayman 2005: 297).

### الشكل ج ١٢-٣: عملية تحسين السياسة والبرنامج والمؤسسة



مقتبس من: Levesque et al, 1996



## ٥-٤. استخدام المعلومات يمكن أن يساعد في حشد التأييد العام للبرامج والخدمات التي تقدمها المؤسسة أو القطاع

إن المقدرة على الوصول إلى البيانات للتحقق من التقدم يساعد في بناء المصداقية والثقة، ويسمح للأطراف المعنية بالاشتراك معًا في البرنامج أو السياسة الجديدة. على سبيل المثال، وقعت الإدارة الأمريكية مؤخرًا على قانون الانتعاش الأمريكي لتقديم حوافز سياسية قيمتها ٧٨٧ مليار دولارًا أمريكيًا. وسعيًا إلى كسب دعم الشعب للإجراءات المذكورة في القانون، ولزراعة الإحساس بالمساءلة، سيتم نشر الإنفاق بموجب حزمة الحوافز على الموقع الإلكتروني ([www.recovery.gov](http://www.recovery.gov)). يتبع البنك الدولي سياسة معينة للتعاطي مع المعلومات العامة، وبموجب هذه السياسة يحدد المستندات التي يمكنه نشرها على موقعه الإلكتروني، وينشر الصندوق الدولي لمكافحة الإيدز والسل والملاريا معلومات مفصلة بخصوص مَنحه على موقعه الإلكتروني.

### وقفة للتفكير (٣):

هل كنت جزءًا من أي من عمليات التحسين في المؤسسة لديك؟ هل استُخدمت المعلومات في اتخاذ قرارات بشأن التحسينات؟ كيف تم استخدام المعلومات، وماذا كانت الفوائد المباشرة لاستخدام المعلومات؟ هل هناك أي طرق أخرى لاستخدام المؤسسة لديك للبيانات في المستقبل؟

## ٥. إستراتيجيات تعزيز استخدام المعلومات لتحسين النتائج

لتحسين مدى قيام المؤسسة بتبني البيانات واستخدامها، ينبغي التركيز على المشكلات التي تواجهها المؤسسة أو القطاع، وكيف سيتم معالجتها. ومن الضروري أيضًا خلق قيادة داعمة وثقافة مؤسسية تتبنى المعلومات. وينبغي أن يفهم الأشخاص أعمال المؤسسة، وكذلك المعلومات المنشورة. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي تنفيذ إجراءات إدارة البيانات القياسية كجزء من نظام إدارة الأداء، وضمان الجودة في جميع خطوات المتابعة والتقييم، وإدارة البيانات. وينبغي كتابة تقارير تضم منتجات المعلومات وتقديمها بطريقة ترتبط بالمستخدمين النهائيين المستهدفين، والجمهور المستهدف. إن نماذج منتجات المعلومات القياسية تُمكن المستخدمين من معرفة ما يمكن توقعه، وتجعلهم على دراية بالبيانات.

### ٥-١. التركيز على المشكلات التي تواجه المؤسسة أو القطاع وكيفية معالجتها

عند التركيز على المشكلات التي تواجه المؤسسة أو القطاع، يصبح الطلب على المعلومات أقوى وأوضح، حيث يبدأ الأشخاص في إدراك أن المعلومات ستساعدهم في (أ) فهم المشكلة، و(ب) تحديد الحلول المحتملة، و(ج) معرفة أي الحلول أفضل تأثيرًا، و(د) اتخاذ قرارات جيدة. وستساعد البرامج أيضًا في التركيز على تحسين البرنامج وفرص التعاون.

لماذا يتم تحسين البرنامج؟ يساعد التركيز على تحسين البرنامج في تحديد مواطن القوة والضعف، ويفتح باب النقاش بخصوص أسباب التحسين وإستراتيجياته المناسبة. وفي النهاية، ينتج نظام إدارة الأداء الدليل على ما إذا كانت الإستراتيجيات تعمل جيدًا أم لا.

لماذا فرص التعاون؟ تتألف المؤسسات غالبًا من مجموعات مختلفة، تتكون كلٌ منها من أعضاء يعرفون أشياءً مختلفة، ويؤمنون بأفكار مختلفة بخصوص ما يعرفونه. وعندما يتشارك أعضاء المجموعات المعلومات التي يعرفونها، ستحصل المجموعات على قدر أكبر من المعلومات مقارنة بما يملكه كل فرد فيها، وسيتمكن ذلك حتمًا من اتخاذ قرارات أفضل (Dennis, 1996). ويمثل التواصل مع الموظفين والأطراف المعنية بخصوص البيانات فرصًا مهمة أيضًا للتعاون وزيادة مستوى فهم الأدلة وتفسيرها لتحسين النتائج.

على سبيل المثال، ربما تريد وزارات التعليم قبل تطوير سياسة جديدة لقطاع التعليم أن تفهم الوضعية الحالية للتعليم في البلد، ويشمل ذلك المعدلات الصافية والإجمالية للالتحاق بالمدارس لمختلف الأعمار. تقدم هذه البيانات، جنبًا إلى جنب مع معدلات النجاح والرسوب والتعقيبات النوعية من مجالس الآباء والمعلمين بخصوص تحديات النظام التعليمي، تحليلًا لوضعية النظام التعليمي، مما يفيد في وضع سياسات تعليمية جديدة مستنيرة.

## ٢-٥. تأسيس قيادة داعمة وثقافة مؤسسية تثن المعلومات

القيادة ضرورية لخلق مناخ داعم للبيانات. لقد وجدت الدراسات التي أجراها كل من أرمسترونج وأنثيس (Armstrong and Anthes, 2001) وماسيل (Massell, 2001) أن القيادة القوية والثقافة الداعمة كانت من سمات المدارس التي استخدمت البيانات للاستخدام الأمثل (Wayman, 2005:303)، ووجد دين وشارفمان (Dean and Sharfman, 1996) أن السلوك السياسي في المؤسسات والفرص المحتملة التي توجد على المحك تتأثر تأثيرًا كبيرًا بطبيعة القرارات التي يتم اتخاذها.

يمكن أن تدعم القيادة أيضًا الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تتبنى استخدام المعلومات. ولقد ثبت أن الثقافة التنظيمية تمثل قوة محركة للقرارات أقوى من تلك التي تنتج عن إجراءات إدارة الأداء. ولكن ربما تستدعي الحاجة تغيير الثقافة التنظيمية من أجل تحسين مدى استخدام المعلومات. ومن الضروري مراعاة الثقافة عند التفكير في كيفية تقديم المعلومات، ووقت اتخاذ القرارات (Naor et al, 2008). وينبغي أن تكون السلوكيات المؤسسية نحو استخدام المعلومات سلوكيات إستراتيجية ومرنة ومراعية للعلاء. وينبغي أن تبدأ المؤسسات في النظر إلى المعلومات بطريقة مختلفة، مثلما يبين الجدول ج ١٢-٢.

## الجدول ج ١٢-٢: الحاجة إلى تغيير الثقافة التنظيمية لتبني استخدام المعلومات

| تركيز أقل على...                                   | تركيز أكبر على...                                |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| المساءلة الخارجية                                  | المسؤولية الداخلية والجمعية                      |
| اتخاذ القرارات بناء على بيانات تم جمعها قبل الأوان | استمرار الحوار وصناعة القرارات بناء على البيانات |
| استخدام البيانات بوصفها تخصص القلة                 | استخدام البيانات والإلمام بها على نطاق واسع      |
| البيانات كأداة للترغيب والترهيب                    | البيانات بوصفها تعقيبات من أجل التحسين المستمر   |
| البيانات المراد تصنيفها                            | البيانات المراد تقديمها                          |

مقتبس من: <http://usingdata.terc.edu/about/UDOnlineArtifacts/DCGuide.pdf>، بتاريخ ٢٣ دجنبر ٢٠٠٨.

مع الإقرار بأن الثقافة التنظيمية الداعمة ضرورية حتى يكون استخدام المعلومات قيماً، فسنعرض فيما يلي سمات المؤسسة المتبينة للمعلومات والمؤمنة بقيمتها:

- تقر بأن عملية صناعة القرار ليست عملية آلية حيث يتم اتخاذ القرارات على أساس المعلومات فقط. وبالتالي، يستدعي التأثير في القرارات أكثر من مجرد إعداد منتجات المعلومات. وتكون عملية صناعة القرار غير قائمة فقط على الأدلة، بل تستنير بالأدلة. (يدل مصطلح *القرارات القائمة على الأدلة* على أنه يتم اتخاذ القرارات فقط وحصرياً وعلى الفور بعدما يتم تقديم البيانات، على الناحية الأخرى يدل مصطلح *القرارات المستنيرة بالأدلة* على الإقرار بوجود عوامل واعتبارات أخرى تؤثر في القرارات). ومن ثم فإن القرار الجيد لا يحتاج إلى البيانات فقط، بل يركز أيضاً على إدارة الإجراءات والعوامل الأخرى التي تؤثر في عملية صناعة القرار. وتتسم عملية صناعة القرار الجيدة بأنها:
- تقبل أنه من الأساسي أن يجسد القادة القدوة في استخدام المعلومات كجزء من عملية صناعة القرارات؛
- تقر بأن هناك احتياجات إلى منح المؤسسة مكافأة للموظف الذي يستحقها نظير استخدامه للمعلومات، حتى يتحمس جميع الموظفين؛
- تدرك وتحتفي بالنتائج التي يمكن التحقق منها، حتى يتشجع الآخرون على فعل الشيء نفسه.

### ٣-٥. التطوير المهني لفهم أعمال المؤسسة والمعلومات المنشورة فهداً أفضل

إن التطوير المهني أحد الأمور الأساسية التي يتعين على المؤسسات أن تنهجها حتى تتمكن من امتلاك ثقافة متبينة للمعلومات ومؤمنة بأهميتها (Wayman, 2005). فينبغي أن يتمتع الموظفون التشغيليون بالمهارات الرقمية والإحصائية، وأن يفهم موظفو المتابعة والتقييم/الإحصاء كيفية عمل المؤسسة وبرامجها. وينبغي أن يتعلم الموظفون التشغيليون تفسير البيانات، وأدوات التحليل والتقديم، حتى يتمكنوا من تفسير المعلومات التي يستلمونها تفسيراً أفضل، بينما ينبغي لموظفي المتابعة والتقييم/البيانات أن يتعلموا العمليات التي تتم في المؤسسة، بحيث يمكنهم تقديم المعلومات ذات الصلة للإجابة عن أسئلة صنّاع القرار ومعالجة المشكلات التي يواجهونها.

"علق المجيبون بأنهم يقضون وقتًا طويلًا في جمع البيانات، ولكنهم لا يملكون الوقت أو المهارة التي تمكنهم من فعل أي شيء بهذه المعلومات. وحتى وإن قامت المكتبات بجمع المقاييس الصحيحة المناسبة لأغراضها، فإن تطوير المهارات الضرورية لتحليل البيانات وتفسيرها وتقديمها واستخدامها يُعدّ تحديًا بحد ذاته" (Covey, 2002:3).

#### ٤-٥. تطبيق عمليات إدارة البيانات القياسية كجزء من نظام إدارة الأداء

ما نظام إدارة الأداء؟ غايته الجوهرية هو تحسين البرامج، ويتمركز حول عمليات إدارة البيانات المُعرفة جيدًا من أجل تحديد ما ينبغي فعله (بحسب المشكلة المطروحة حاليًا)، وقياس النجاح باستخدام المؤشرات الملائمة، وتحليل البيانات التي تم جمعها، وتحسين البرامج، والتحكم في تنفيذها (ويشمل ذلك الإشراف عليها). إن المؤشرات هي إحصاءات تبين شيئًا أو تدل عليه بخصوص، على سبيل المثال، أداء الإدارة التعليمية، أو المدرسة، أو البرنامج. تصف المؤشرات الحاصلات المحورية، والعمليات، والمدخلات، وتظهر عادةً في صورة متوسطات، أو نسب مئوية، أو معدلات. في نظام إدارة الأداء الجيد توجد علاقة سببية واضحة بين إحصاءات الحاصلات والعمليات والمدخلات، ويمكن أن تتابع الأطراف المعنية تلك الإحصاءات بصورة مستمرة (Wayman, 2005).

السبب الآخر لوجود نظام إدارة أداء واضح أنه لن تُستخدم البيانات إلا عندما يسهل على الأشخاص الحصول عليها. فتطبيق نظام **يضمن الوصول إلى المعلومات عند الحاجة إليها** يزيد من مدى استخدام تلك المعلومات. ولقد وجد أوريلي (O'Reilly 1982) أن معدل تكرار استخدام المعلومات المتاحة يتحدد بناء على سهولة الوصول إليها.

ينبغي أن يُحدد نظام إدارة الأداء أيضًا من المسؤول عن الفعل داخل المؤسسة. وتكون الحكومة دائمًا مهمة جدًا، أو صانعة للقرار. ومن المرجح أن تستخدم الأطراف المعنية الحكومية البيانات عندما تشارك في جمعها وتحليلها، ومن ثم تكون على علم بأي البيانات تم الحصول عليها وتحليلها، وتقبل المسؤولية عن البيانات وملكيتها (UNAIDS, 2003; McCoy, Ngari and Krumpe, 2005).

#### ٥-٥. ضمان الجودة في أثناء جميع خطوات تصميم المتابعة والتقييم وإدارة البيانات

إن إنتاج بيانات عالية الجودة يُحسن من موثوقية المعلومات، ومن المرجح أن يتم استخدام المعلومات عالية الجودة (Dennis, 1996). إن ضمان الجودة مطلوب في جميع خطوات تصميم نظام المتابعة والتقييم، وإدارة البيانات (أي الوصول إلى المصدر، والجمع، والترتيب، والتحليل، وتقديم التقرير، والاستخدام)، ابتداءً من الوقت الذي وُضعت فيه المؤشرات إلى غاية وقت تقديم المعلومات ومناقشتها. تتم إضافة الإشراف وتدقيق البيانات تحديدًا كأحد عناصر نظام المتابعة والتقييم (العنصر التاسع) للتأكد من بذل الجهود المدروسة لتحسين جودة البيانات. ومن الضروري أيضًا أن توضح المعلومات كيف تم الإشراف وتدقيق البيانات، فهذا أحد الأمور المهمة عند تفسير البيانات.

يتضمن ضمان الجودة أيضًا تفسير المعلومات لفهم ما إذا كانت التغييرات ذات دلالة إحصائية وذات صلة بالنتائج المرغوبة، وما تخبئنا به المعلومات بخصوص النتائج التي نريد تحقيقها فهمًا أفضل.

يتضمن أحد أجزاء عملية تفسير المعلومات التأكد من صلاحية المعلومات بالاستعانة بمصادر المعلومات الأخرى من خلال تجميع البيانات وتولييفها، أو "التثليث". وتشكل النتائج، التي يمكن التحقق من صلاحيتها بالاستعانة بالمعلومات التكميلية، أساسًا أقوى للعمل.

"ليس للبيانات معنى، بل التفسيرات هي التي تعطي للبيانات معنى. وتؤثر الأطر المرجعية للدلالة - نظرتنا إلى العالم - في المعنى الذي نستنبطه من البيانات. وسيصبح مستخدمو البيانات الفاعلون مدركين لأطر الدلالة والافتراضات الخاصة بهم ويختبرونها بجدية. وبالعكس يمكن أن تكون البيانات نفسها عوامل مُحفزة لاختبار الافتراضات وتغيير الممارسات استنادًا إلى طرق التفكير الجديدة" (Love et al 2007/08).

## ٦-٥. تحديد مختلف المستخدمين النهائيين واستهدافهم

للمستخدمين النهائيين احتياجات مختلفة للمعلومات، ومن الضروري فهم تلك الاحتياجات. ويمكن ترجمة منتج المعلومات إلى لغات متعددة بما يناسب بعض الأطراف المعنية، وتلخيصه أو تبسيطه للآخرين. وسيضمن تصميم منتج المعلومات إلى جمهور مستهدف بعينه ملاءمتها له، وسيسهل الوصول إليها واستخدامها.

## ٧-٥. تبليغ المعلومات وتقديمها بطريقة ملائمة للجمهور المستهدف

"يبحث صناع القرار عن المعلومات، ولكنهم يرون ما يريدون رؤيته" (March, 1994). ومن المهم رفع تقرير بالبيانات وتقديمها في صيغة تُسهل على صناع القرار اتخاذ أفضل القرارات الممكنة (القرارات الموضوعية والتي يُرجح أن تحقق أعظم تأثير إيجابي).

لقد أجرى Dennis (1996) تجربة حيث استلم أعضاء مجموعة مختلفون بيانات مختلفة (ولكنها ليست متعارضة) بخصوص مهمة يُراد إنجازها والتي تستدعي ربط البيانات ببعضها لتحديد الخيار الأمثل. تبادلت المجموعات التي تتفاعل مع بعضها كلاميًا مقدارًا ضئيلاً من المعلومات المتاحة، ومن ثم اتخذوا قرارات سيئة. أما المجموعات التي تستخدم أدوات التواصل الكتابية في العمل معًا فقد تشاركت قدرًا أكبر من المعلومات، مما يدل على أهمية المعلومات المكتوبة.

أ: تقديم تقارير بالبيانات من نظام المتابعة والتقييم

يمكن عند تقديم التقارير بالمعلومات أن يتم عرض البيانات، بطرق مختلفة، وباستخدام أساليب لغوية مختلفة. يبين المثال المذكور أدناه، المقتبس من برنامج الأمم المتحدة المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز (UNAIDS, 2000)، مدى أهمية اختيار الأسلوب اللغوي المناسب لجمهور التقرير المستهدف.

## الأسلوب اللغوي ١.

معدل الإصابة بفيروس نقص المناعة البشرية (HIV) مرتفع في الفئة العمرية من ١٥ إلى ١٩ سنة ومعدل الانتشار بين النساء الأكبر من ١٩ عامًا هو ٣٣٪.

## الأسلوب اللغوي ٢.

الإصابات الجديدة بفيروس نقص المناعة البشرية (HIV) شائعة بين الشباب في أواخر سن المراهقة؛ ثلث النساء الأكبر من ١٩ عامًا مصاب بفيروس نقص المناعة البشرية (HIV).

## الأسلوب اللغوي ٣.

مئات المراهقين يصابون بالعدوى كل أسبوع. وإذا كانت هناك ٦٠ فتاة في فصل ابنتك، فما يقرب من ٢٠ فتاة منهن سيكن مصابات بفيروس نقص المناعة البشرية (HIV) عند تخرجهن.

ب: تقديم المعلومات (عرض المعلومات)

تؤثر طريقة تقديم البيانات تأثيرًا مباشرًا في كيفية فهمها وتفسيرها، ومن ثم ينتقل التأثير إلى القرارات التي يتم اتخاذها استنادًا إلى تلك البيانات. ويلخص Edward Tufte (٢٠٠٠: ص ٣ و ٣١) هذا الأمر تلخيصًا جيدًا:

"من المهام التحليلية الأساسية في عملية صناعة القرار استنادًا إلى الأدلة أن يتم فهم كيفية عمل الأشياء - الآليات، والمفاضلات، والإجراءات، والديناميكيات، والسبب والنتيجة. ومن ثم فإن التفكير في التدخل، والتفكير في السياسة يتطلبان إعمال التفكير السببي. تتطلب صناعة القرارات استنادًا إلى الأدلة اللجوء إلى أسلوب العرض المناسب لتلك الأدلة.

حيث يساعد عرض البيانات (المعلومات) بأسلوب جيد في الكشف عن المعرفة المرتبطة بفهم الآليات، والإجراءات، والديناميكيات، والسبب والنتيجة. ومن ثم ينبغي أن تقوم أساليب عرض البيانات (المعلومات) الإحصائية بخدمة المهمة التحليلية قيد الإنجاز خدمة مباشرة. وحتى يحدث هذا، ينبغي أن نكرس جهودنا بشكل متواصل للإيجاد الحقيقة والتعبير عنها وعرضها".

تتضمن أساليب التمثيل المرئية للبيانات استخدام الجداول والرسوم البيانية و العروض البيانية الأخرى (الشكل ج ١٢-٤). وبغض النظر عن الأسلوب المستخدم، ينبغي أن تلتزم جميع أنواع التمثيل المرئي بتصميم منطقي يتطابق مع المنطق العلمي.

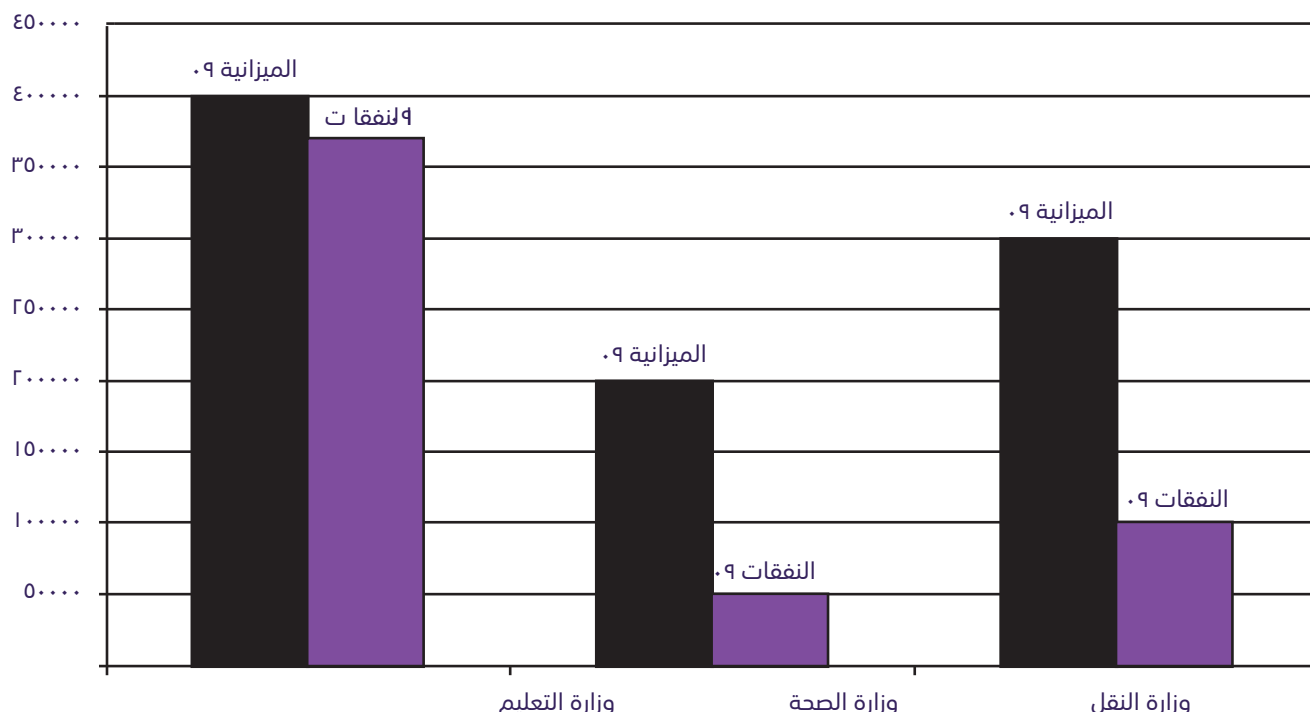
## الشكل ج ١٢-٤: أنواع التمثيلات المرئية للمعلومات

### أ: جدول

| الوزارة       | التمويل المخصص لعام ٢٠٠٩ | التمويل المُنْفَق عام ٢٠٠٩ (٣ فصول) | الرصيد المتبقي | الأولويات         |
|---------------|--------------------------|-------------------------------------|----------------|-------------------|
| وزارة التعليم | ٤٠٠ ٠٠٠                  | ٣٧٠ ٠٠٠                             | ٣٠ ٠٠٠         | الحافلات المدرسية |
| وزارة الصحة   | ٢٠٠ ٠٠٠                  | ٥٠ ٠٠٠                              | ١٥٠ ٠٠٠        | مستشفى جديد       |
| وزارة النقل   | ٣٠٠ ٠٠٠                  | ١٠٠ ٠٠٠                             | ٢٠٠ ٠٠٠        | إعادة تجديد الطرق |

## ب: رسم بياني

التمويل المُخصص في الموازنة، والنفقات الفعلية في عام ٢٠٠٩ في وزارات التعليم، والصحة، والنقل

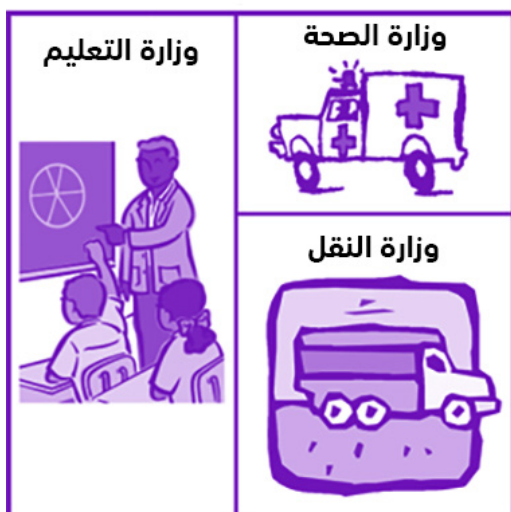


## ج: أنواع العرض البياني الأخرى

يدل حجم الصورة على مقدار التمويل المتاح في موازنة كل وزارة.

يساعد عرض المعلومات عرضًا واضحًا ودقيقًا في التفكير بوضوح ودقة. يقدم الدليل الإرشادي ١٢-٣-١ تفاصيل وأمثلة توضح بعض مبادئ عرض المعلومات الواضح والدقيق (Tuft, 1997, 2001):

### الأولويات الوزارية ذات الصلة بالتمويل المتاح



- توثيق مصادر البيانات وسماتها
- الإلحاح في فرض مقارنات بين البيانات المناسبة
- إدراك الطبيعة متعددة المتغيرات الأصلية في المشكلات التحليلية
- مراجعة التوضيحات البديلة وتقييمها
- تجنب تشويه ما ينبغي أن تبينه البيانات
- تمثيل أرقام كثيرة في مساحة صغيرة
- جعل مجموعات البيانات الكبيرة متناسقة
- إظهار آليات السبب والنتيجة

- تشجيع العين على المقارنة بين مختلف أجزاء البيانات
- كشف البيانات على مستويات متنوعة من التفصيل

## ٨-٥. نماذج عرض منتجات المعلومات الموحدة

لعرض البيانات بطريقة موحدة عدة فوائد، وهي عرض الاتجاهات على مدار فترة زمنية، وزيادة مستوى اعتماد المستخدمين على نموذج التمثيل. وكلما تحسن فهم المستخدمين لكيفية تمثيل المعلومات، زادت قدرتهم على التركيز على تفسير المعلومات.

من المهم قبل إعداد منتجات المعلومات أن يتم تعريف الشكل الذي ستبدو عليه المنتجات النهائية، وأن تكون هناك قنوات واضحة لنشرها. فاحرص على قضاء الوقت في إجراء التحليل قبل الوصول إلى الخلاصات وصياغتها كتابيًا. (UNAIDS, 2005; McCoy, Ngari and Krumpe, 2003). فربما ينبغي تقديم المعلومات نفسها بطرق مختلفة بحسب ما يناسب الأطراف المعنية المختلفة وعند نقاط زمنية مختلفة.

ينبغي أن تلتزم المؤسسة في خطة المتابعة والتقييم بأن تقدم إلى الأطراف المعنية تعقيبات دورية ومُهيكلة، وأن تقدم إليهم المعلومات الملائمة بعد تلخيصها وتحليلها.

في الحالة المثالية ينبغي أن تُعرف خطة المتابعة والتقييم نماذج منتجات المعلومات التي تعرض بوضوح محتوى كل منتج من منتجات المعلومات واستخداماته. وينبغي أن توجد خطة جدولة البيانات خاصة بكل منتج من منتجات المعلومات الموحدة، ويشمل ذلك منتجات المعلومات التي تعرض تقارير بخصوص المسح والمراقبة، وتلك التي تعرض تقارير البيانات المنتظمة. وينبغي أن توضح خطة المتابعة والتقييم أيضًا كيفية نشر منتجات المعلومات. وتمثل مصفوفة نشر منتجات المعلومات جدولاً مفيداً ينبغي إضافته إلى خطة المتابعة والتقييم.

## الجدول ج ١٢-٣: مثال على مصفوفة نشر منتجات المعلومات

| منتجات المعلومات     |                      | الأطراف المعنية    |
|----------------------|----------------------|--------------------|
| منتج المعلومات رقم ٢ | منتج المعلومات رقم ١ |                    |
| البريد الإلكتروني    | ورشة العمل           | الطرف المعني رقم ١ |
| المنشورات            | البريد الإلكتروني    | الطرف المعني رقم ٢ |
| ورشة العمل           | المنشورات            | الطرف المعني رقم ٣ |
| تقرير برلماني موجز   | ورشة العمل           | الطرف المعني رقم ٤ |
| ورشة العمل           | ورشة العمل           | الطرف المعني رقم ٥ |
| البريد الإلكتروني    | المنشورات            | الطرف المعني رقم ٦ |
| تقرير وزاري موجز     | البريد الإلكتروني    | الطرف المعني رقم ٧ |

المصدر: المؤلفان



ينبغي عند وضع مصفوفة النشر ألا يتم التفكير فقط في الأطراف المعنية التي تشارك مشاركة مباشرة في البرنامج، بل ينبغي التفكير أيضًا في الأطراف المعنية التي قد تهتم بنتائج البرنامج. إحدى الطرق المناسبة للوصول إلى الجمهور العام هي نشر معلومات يمكن فهمها جيدًا (أي معلومات مُلخصة وبسيطة) عن الأفكار والممارسات الجيدة في وسائل الإعلام (مثل الجرائد والتلفاز والراديو) (UNAIDS, 2003; McCoy, Ngari and Krumpe, 2005).

ينبغي نشر منتجات المعلومات الموحدة كجزء من تقرير مراجعة فصلي (ربع سنوي)، أو نصف سنوي، أو سنوي بحيث تُستخدم البيانات في صناعة القرارات في أثناء المراجعات، وتتم الاستفادة من النتائج عند إعداد خطط العمل السنوية (UNAIDS, 2003; McCoy, Ngari and Krumpe, 2005).

### بايجاز: تقوم المؤسسات التي تتبنى المعلومات بما يلي:

- التركيز على الحقائق أو النتائج التي تريد تحقيقها
- مكافأة التحليل والمساءلة والأفكار النيرة
- قول الحقيقة عند عرض البيانات
- قياس النجاح في تحقيق النتائج في مقابل أهداف الأداء
- استخدام إجراءات مُعرفة جيدًا وموحدة يعرفها الأشخاص، ويتوقعونها، ويرحبون بها

مقتبس من Kaushik (٢٠٠٦)

### وقفة للتفكير (٤):

"اعتدنا في الماضي أن تكون البيانات سرًا، ولكن أصبح الجميع يستخدمون البيانات اليوم". هل هذه العبارة صحيحة بالنسبة إلى المؤسسة لديك؟ إذا كانت الإجابة بنعم، فما إستراتيجيات استخدام المعلومات التي قمتم بتطبيقها لضمان استخدام المعلومات كجزء من إجراءات صناعة القرار في المؤسسة لديك؟ إذا كانت الإجابة بـ "لا"، فهل هناك أي إستراتيجيات يمكنك تطبيقها للمساعدة في تحسين مدى استخدام المعلومات في المؤسسة لديك؟

## ٦. الدليل الإرشادي ١-١٢: كيفية تحليل البيانات الكمية

**"تشبه الإحصاءات فطائر لحم العجل، فستكون جيدة إذا كنت تعرف الشخص الذي صنعها، وكنت على يقين بالمكونات التي يستخدمها."**

لورنس لويل، ١٩٠٩

عند تحليل البيانات الكمية، يوجد نوعان أساسيان من التحليل الإحصائي: التحليل الوصفي والتحليل الاستدلالي.

• **الإحصاءات الوصفية:** إن التحليل الوصفي هو التحليل الإحصائي الأشهر، حيث يتم تلخيص الاستنتاجات والبيانات. ويمكن استخدام الرسوم البيانية، أو الجداول أو القياسات الإحصائية العددية. وهناك سؤالان أساسيان يجب عنهما الإحصاءات الوصفية:

١. **ما مدى التشابه بين نقاط البيانات؟** يتم وصف هذا بالاستعانة بقياسات الميل المركزي: المتوسط، والوسط، والمنوال.

٢. **ما مدى التباين بين نقاط البيانات؟** يتم وصف هذا بالاستعانة بقياسات المتغيرات: المدى، والانحراف المعياري، والتباين، ومعامل التباين، ونقاط التجزئ، والمدى بين الربيعي.

للتعرف على بعض المعلومات الأساسية بخصوص جميع الإحصاءات الوصفية، يُرجى الاطلاع على الموقع الإلكتروني التالي: <http://allpsych.com/stats/index.html>.

• **الإحصاءات الاستدلالية:** تستخدم الإحصاءات الاستدلالية الاختبارات الإحصائية والصيغ في استنباط خلاصات أوسع نطاقًا من البيانات، واختبار الفرضيات، والربط بين استنتاجات العينة والمجتمع الإحصائي الذي أُخذت منه العينة. وربما تتمكن هذه التقنيات القوية من بيان ما إذا كان التغيير قد حدث نتيجة للبرنامج، وذلك بالمقارنة بين المجموعات واكتشاف العلاقات فيما بينها.

سنصف في هذا الدليل الإرشادي كيفية تحليل البيانات بالاستعانة بالإحصاءات الوصفية، ونلخص الخطوات الأساسية في تحليل البيانات بالاستعانة بالإحصاءات الاستدلالية.

أ: عملية تحليل البيانات باستخدام الإحصائيات الوصفية

**الخطوة الأولى:** قم بعمل نُسخ من البيانات، وقم بحفظ النسخة الأصلية من البيانات بعيدًا. استخدم النسخة في إجراء التعديلات، والقص، واللصق.

**الخطوة الثانية:** ضع المعلومات في جدول، أي معدلات العد والجمع، والترتيبات، وعدد الإجابات بنعم أو بلا عن كل سؤال.

**الخطوة الثالثة:** حدد كيفية توزيع البيانات. ولعمل ذلك، يمكن رسم مخطط التردد لبيان توزيع البيانات.

**الخطوة الرابعة:** حدد أيًا من مقاييس الميل المركزي ستستخدمها في فحص توزيع البيانات. يعتمد أنسب المقاييس على (أ) ما إذا كانت البيانات "متماثلة" أو "منحرفة"؛ و(ب) ما إذا كانت تجمعات البيانات حول قيمة واحدة ("أحادي المنوال") أو أكثر من قيمة ("متعدد المنوال").

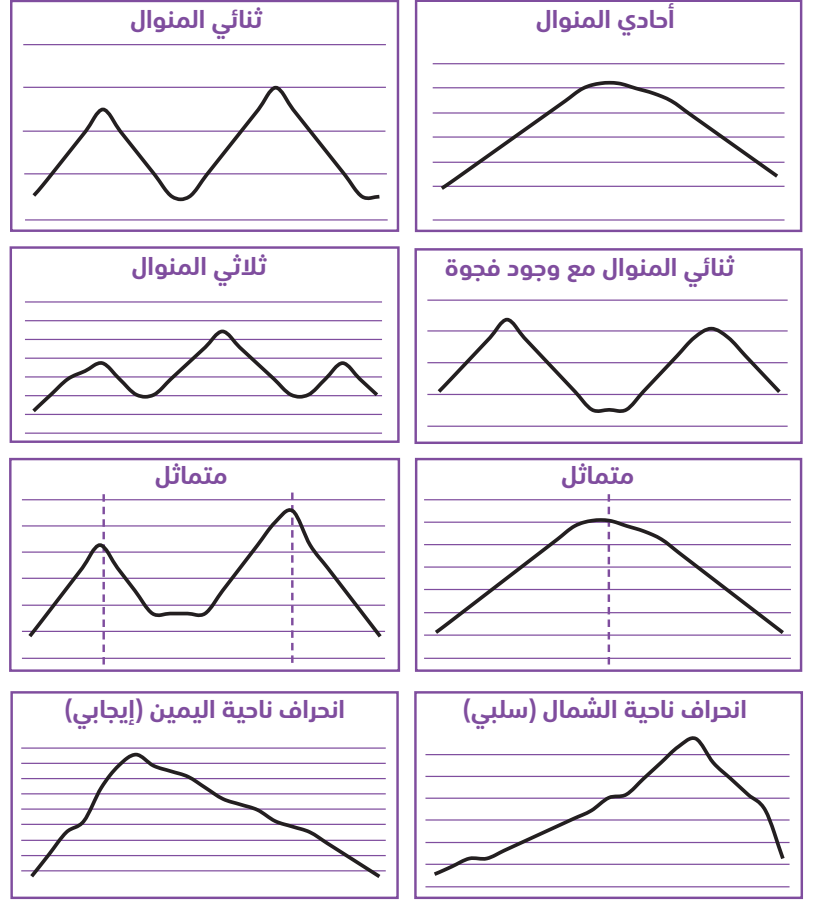
يلخص الشكل ج ١٢-٥ كيفية توزيع البيانات.

• إذا كانت البيانات متماثلة، فسيكون المتوسط، والوسط، والمنوال نفسه تقريبًا.

• إذا كانت البيانات متعددة المنوال، فينبغي التبليغ عن المتوسط، و/أو الوسط، و/أو المنوال لكل مجموعة فرعية.

• إذا كانت البيانات منحرفة، فينبغي التبليغ عن الوسط.

## الشكل ج ١٢-٥: الطرق المختلفة لتوزيع البيانات



المصدر: Wild and Seber (2000, pg. 59). تم التعديل من جانب المؤلفين

احسب القياسات المناسبة للميل المركزي (المتوسط، أو المنوال، أو الوسط، حسبما ينطبق)

### الخطوة الخامسة:

احسب قياسات التغير (المدى والانحراف المعياري)

### الخطوة السادسة:

قدّم البيانات في جداول ورسوم بيانية بالاستعانة بالنصائح المقدمة في الدليل الإرشادي ١٢-٣.

### الخطوة السابعة:

ب: مثال على إجراءات تحليل البيانات بالاستعانة بالإحصاءات الاستدلالية

يمكنك باستخدام الإحصاءات الاستدلالية تقدير متوسط عدد المجتمع الإحصائي بالاستعانة باختبار متوسط العينة وافترض أن العينة تمثل المجتمع الإحصائي بالكامل بإجراء الاختبارات الإحصائية، واستنباط الخلاصات، واتخاذ القرارات بخصوص المجتمع الإحصائي استنادًا إلى نتائج العينة.

للاطلاع على المزيد من المعلومات بخصوص كيفية إجراء العمليات الحسابية المرتبطة بالإحصاءات الاستدلالية، الرجاء زيارة هذا الموقع الإلكتروني الذي يقدم ملخصًا كاملاً عبر الإنترنت بخصوص الإحصاءات الاستدلالية:

<http://allpsych.com/stats/index.html>

## ٧. الدليل الإرشادي ١٢-٢: كيفية تحليل البيانات النوعية

**تتضمن المعلومات النوعية** ردود المجيبين الكلامية في اللقاءات أو مجموعات التركيز، أو التعليقات الكتابية الواردة في الاستبيانات. وبهذا يمكن تحليل كميات البيانات القليلة نسبيًا يدويًا، وإذا كانت البيانات محفوظة في نماذج إلكترونية، فستؤدي الاستعانة بحزم البرمجيات البسيطة إلى توفير الوقت. ويوجد أيضًا العديد من برامج الحاسوب المتخصصة والمتطورة المستخدمة في تحليل البيانات النوعية وتتبع بعض هذه المبادئ الأساسية نفسها.

**الخطوة الأولى:** اطلع على جميع البيانات النوعية (أي نصوص اللقاءات، أو الملحوظات المدونة خلال مناقشة مجموعة التركيز).

**الخطوة الثانية:** قم بتصنيف الفئات أو الموضوعات في البيانات النوعية، مثل المخاوف، والاقتراحات، ومواطن القوة والضعف، والتجارب المشابهة، ومدخلات البرنامج، والتوصيات، والمخرجات، ومؤشرات الحاصل، وما شابه.

**الخطوة الثالثة:** خص اسمًا لكل فئة أو موضوع، على سبيل المثال مخاوف التغير المناخي، واقتراحات تحسين الموقف الاقتصادي، وأسباب فشل برامج نقص المناعة البشرية (HIV) الحالية، وما شابه.

**الخطوة الرابعة:** حاول أن تحدد الأنماط، أو الارتباطات، أو العلاقات السببية في الموضوع، على سبيل المثال، جميع الأشخاص الذين حضروا البرامج في المساء لديهم اهتمامات متشابهة، أو يأتي معظم الأشخاص من المنطقة الجغرافية نفسها، أو معظم الأشخاص في نطاق المرتبات نفسه، أو عايش المجيبون الإجراءات "س" و"ص" و"ع" أو الأحداث في أثناء البرنامج، أو ما شابه.

**الخطوة الخامسة:** احتفظ بجميع البيانات النوعية لعدة سنوات بعد الانتهاء، فقد تستدعي الحاجة الرجوع إليها في المستقبل.

يمكن إجراء عملية التحليل النوعي أيضًا بطريقة أكثر رسمية بالاستعانة **بترميز المحتوى النوعي**، وهو "أسلوب بحثي للتفسير أو التأويل الشخصي لمحتوى البيانات النصية من خلال عملية التصنيف المنهجي للترميز وتمييز الموضوعات أو الأنماط" (Hsieh و Shannon, 2005:1278). يتضمن الأمر بإيجاز:

**الخطوة الأولى:** قم بترتيب البيانات لتحليل المحتوى النوعي (من الأفضل دائمًا أن تحتفظ بكل شيء بصيغة إلكترونية).

**الخطوة الثانية:** حدد الوحدة التي ستعتمدها للتحليل (مثل، العائلات، أو المجتمعات، أو الأفراد).

**الخطوة الثالثة:** راجع البيانات: حدد الأنماط الموجودة في البيانات (الإجابات المتشابهة، أو إثارة مواضيع متشابهة، أو وصف مواقف متشابهة)، واستخدام هذه الأنماط في تحديد الفئات (على سبيل المثال، إذا كانت العائلة قد أختيرت كوحدة التحليل، قم بتحديد وتصنيف فئات إجابات العائلة). بالنسبة لمجموعة التركيز، يمكن مناقشة آثار الأزمة الاقتصادية وتحديد وتصنيف الفئات (استنادًا إلى ما قاله المجيبون): عدم وجود أثر على فيروس نقص المناعة البشرية (HIV)؛ أو ظهور الأثر في صورة المزيد من الواجبات المنزلية؛ أو ظهور الأثر في صورة نقص الأموال المتاحة للترفيه، أو ظهور الأثر في صورة مشاهدة المزيد من الأفلام المنزلية.

**الخطوة الرابعة:** ضع نظام الترميز. حدد رمزًا منفصلاً لكل فئة، على سبيل المثال، شكل مختلف (مثل المثلث أو المربع)، أو ألوان مختلفة حسبما هو موضح في المثال أدناه.

| الترميز                                                                                          | الفئة                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
|  دائرة حمراء    | بلا أثر                                     |
|  مثلث أزرق      | الأثر في صورة المزيد من الواجبات الداخلية   |
|  دائرة صفراء    | الأثر في صورة المزيد من المسؤوليات الداخلية |
|  مثلث أخضر      | الأثر في صورة نقص المال المتاح للترفيه      |
|  دائرة أرجوانية | الأثر في صورة مشاهدة المزيد من الأفلام      |

**الخطوة الخامسة:** اختبر نظام الترميز على عينة من النص، بقراءة النص بأكمله، مع وضع خط سفلي عند ذكر ارتباط النص بفئة معينة، وعرض الرمز عرضاً مرئياً في النص عند ذكر فئة معينة

قم بترميز النص بالكامل.

**الخطوة السادسة:** قم بتقدير اتساق الترميز بالتحقق مما إذا كان ترميز جميع المفاهيم المُشار إليها في البيانات صحيحًا، ومما إذا كان يمكن فهم الرموز فهمًا واضحًا (أي ما إذا كان يمكن لشخصين ترميز النص نفسه بطريقة واحدة).

**الخطوة السابعة:** استنبط الخلاصات من البيانات المُرمزة. استنادًا إلى المثال الخاص بنا، قد تتضمن مثل تلك الخلاصات أنواع الآثار الناتجة عن الأزمة الاقتصادية وأنواع الآثار التي تشعر بها معظم العائلات (مع مراعاة أن وحدة التحليل هي *العائلات* - انظر الخطوة ٢).

**الخطوة الثامنة:** قدّم تقريرًا بالخلاصات مع مراعاة الفئات وسؤال البحث الأساسي.

**الخطوة التاسعة:** للاطلاع على مزيد من التفاصيل حول كيفية عمل تحليل المحتوى النوعي، يمكن زيارة الموقع الإلكتروني: [http://ils.unc.edu/~yanz/Content\\_analysis.pdf](http://ils.unc.edu/~yanz/Content_analysis.pdf) وللإطلاع على تحليل المحتوى النوعي، انظر الملحق "ب".

## ٨. الدليل الإرشادي ١٢-٣: كيفية تحسين التمثيل المرئي للبيانات

فيما يلي بعض النصائح العملية والرسوم التوضيحية التي ينبغي وضعها نصب الأعين عند تصميم الجداول، والرسوم البيانية، مستقاة من توفت (أفكار مستقاة من توفت 2001، Tufte، ومن خبرات المؤلفين الخاصة).

أ: تصميم الجداول

تكون الجداول جيدة في تمثيل القيم الرقمية الدقيقة، عندما يتعلق الأمر بتمثيل مجموعة صغيرة من البيانات. كما تكون الجداول مفيدة جدًا عندما تريد عرض مقارنات مُركّزة، أو عندما تريد مقارنة مجموعات البيانات (انظر الشكل ج ١٢-٦). وينبغي أن تقدم الجداول المعلومات إلى القارئ. وإذا لم يقدّم الجدول بأي معلومة جديدة في أثناء تصميمه، فمن الأرجح أنه سيقدم معلومات قليلة إلى القارئ.

| عدد الأسرة | الأجنحة الخاصة | وحدة الرعاية المركزة |
|------------|----------------|----------------------|
| المستشفى ١ | ١٠٠            | ✓                    |
| المستشفى ٢ | ٣٤٠            | ✓                    |
| المستشفى ٣ | ٢٣٠            | ✓                    |
| المستشفى ٤ | ٢٧٠            | ✓                    |
| المستشفى ٥ | ٢٨٠            | ✓                    |
| المستشفى ٦ | ١٢٠            |                      |

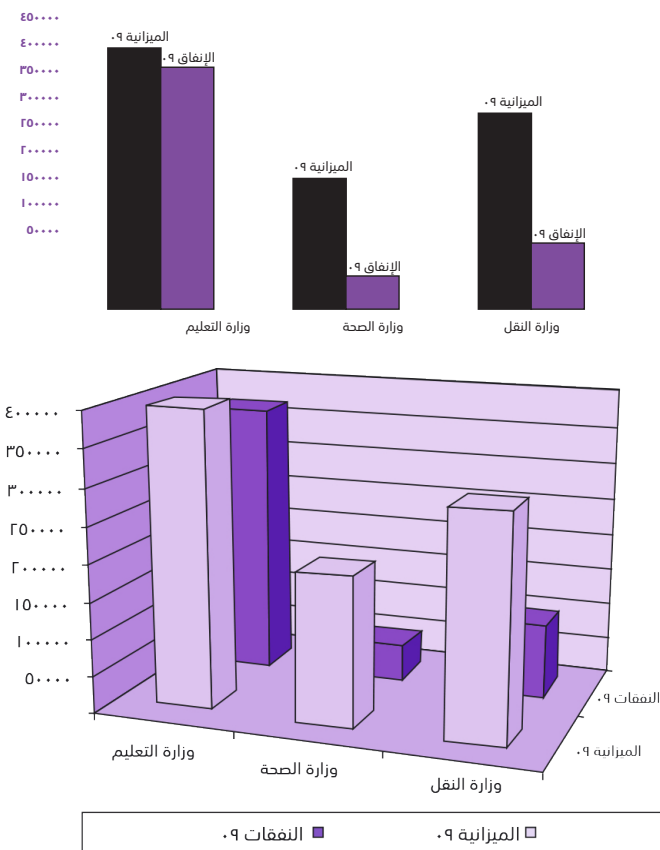
- قم بتقديم الإحصائيات وفقًا للمجموعات قيد البحث وحيثما يكون مناسبًا. اجعل الجداول واضحة ودقيقة.
- لاحظ الاختبار الإحصائي حيثما يكون مناسبًا.
- فكر فيما إذا كان تقريب البيانات سيجعل تفسيرها أسهل.

ب: تصميم الرسوم البيانية، والعروض الرسومية

### الشكل ج ١٢-٦: جدول يقارن بين سمات المستشفيات المختلفة

"طالما لا يمكننا تحويل دجنا وأدلتنا إلى أرقام، فلن يسمع أصحاب الأعمال والمصالح أصوات علومنا أبدًا، حتى وإن كان بإمكانها أن تساعدنا أحيانًا على التخلص من الأخطاء الجسيمة". (J.A. Shumpeter 1933, The common sense of econometrics. Econometrica 1:5-12)

- ينبغي أن تحفز الرسوم البيانية التفكير، وتلقي الضوء على الأنماط الموجودة في البيانات التي قد لا تكون واضحة على الفور عند عرض البيانات في صيغة جدول، أو عند وصفها بأسلوب سردي. ويمكنك الاستعانة بالرسم البياني إذا كان يوضح الأنماط التي تراها مهمة في البيانات، وستكون أوضح من الجدول.
- تأكد من استخدام عنوان وصفي للرسم البياني
- قم بتسمية عناصر الرسم البياني، مثل المحاور، وأضف دليل المصطلحات، وتأكد من إمكانية قراءة البيانات بسهولة من الرسم البياني.
- أشر إلى مصدر (مصادر) البيانات.



الشكل ج ٧-١٢: توضيح لنسبة البيانات إلى الحبر في الرسم البياني

الانتباه وغير مفيدة، ويرجع هذا جزئيًا إلى كونها أكبر كثيرًا من البيانات الفعلية.

- لا تقم أبدًا بقص المحور الرأسي (ص) من الرسم البياني (انظر الشكل ج ٩-١٢). إن البيانات في الشكلين أدناه

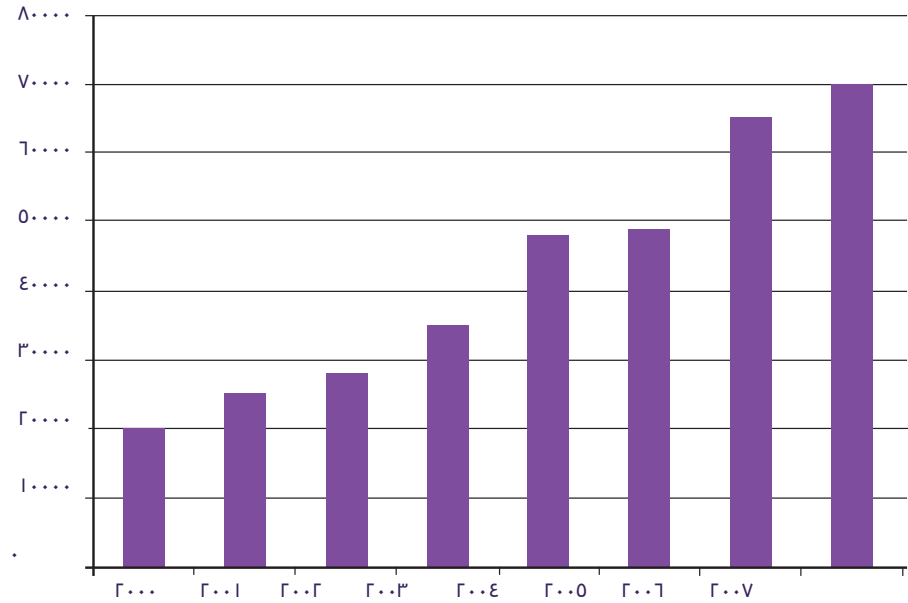
متطابقة تمامًا، ولكن بينها اختلاف واحد: يوجد في الرسم البياني الأول المحور الرأسي (ص) الذي يبدأ عند الصفر، بينما يبدأ الرسم البياني الثاني عند ١٥٠٠. لكن، قص المحور الرأسي (ص) يجعل



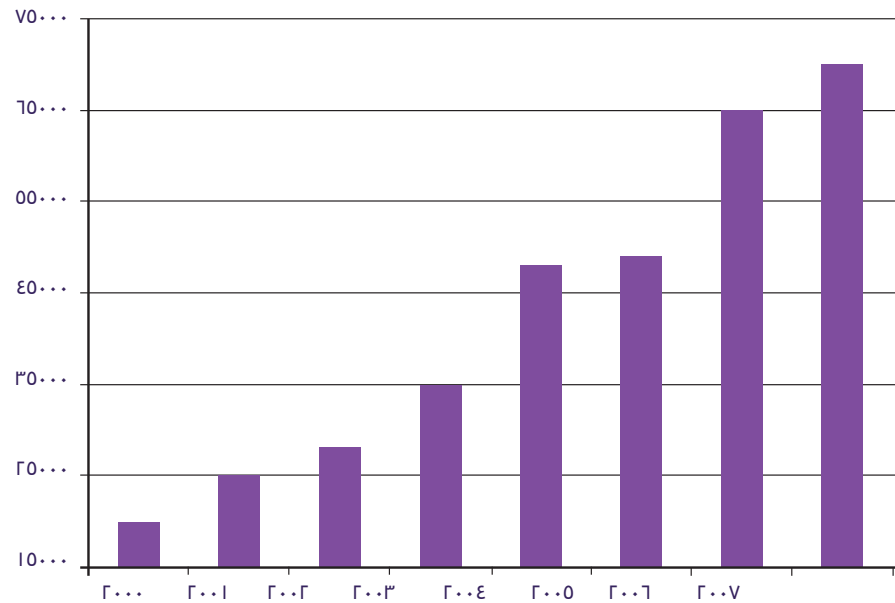
الشكل ج ٨-١٢: توضيح لأثر التشبث الناتج عن الأشياء غير الضرورية أو الزحام

الزيادات في التمويل الخاص بوزارة التعليم تبدو أكبر كثيرًا (الرسم البياني الثاني).

#### تخصيصات التمويل الخاصة بوزارة التعليم من عام ٢٠٠٠ إلى ٢٠٠٧



#### الشكل ج ٩-١٢: توضيح لآثار قص المحور الرأسي (ص) من الرسم البياني



#### الشكل ج ٩-١٢: (تابع)

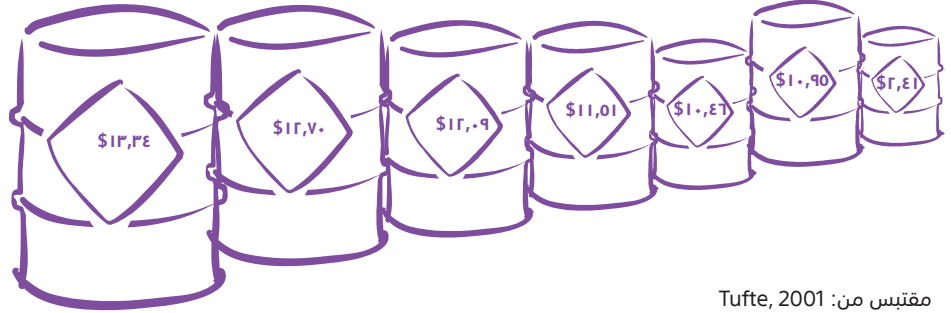
تأكد من أن النسب المستخدمة في العرض الخاص بك ليست مضللة أو محيرة (الشكل ج ١٠-١٢).



## الشكل ج ١٢-١٠: توضيح للنسب المضللة في العروض الرسومية

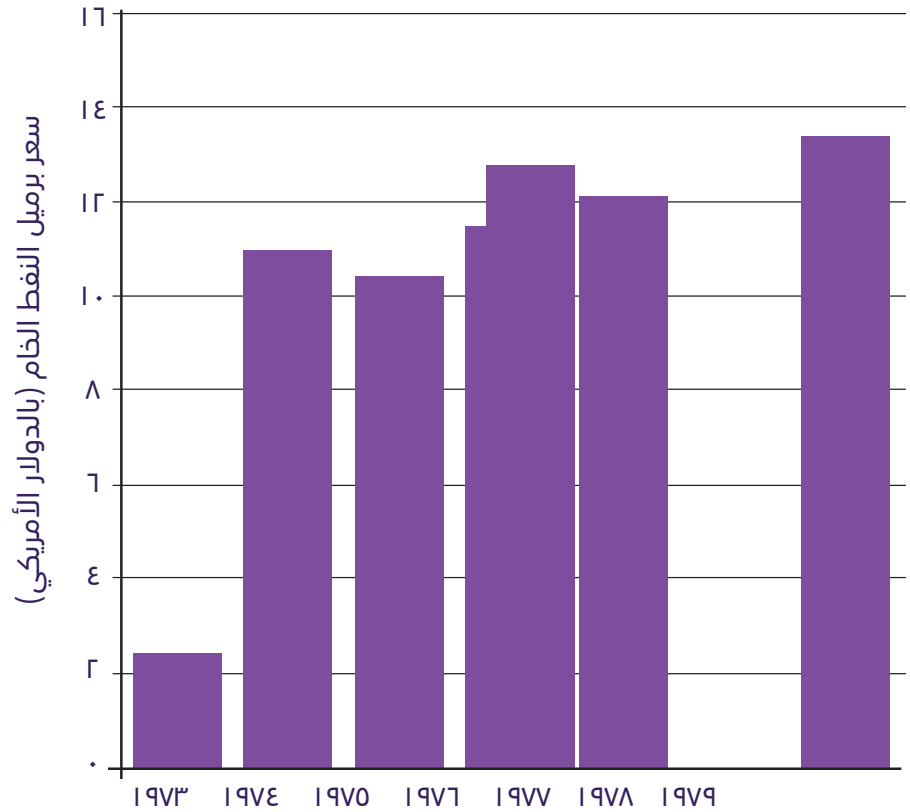
### التغيرات في سعر برميل النفط الخام مع مرور الوقت

معروضة في صورة سلسلة ثلاثية الأبعاد من البراميل، مع ذكر حجم البرميل بالنسبة إلى سعر كل برميل من النفط الخام.



مقتبس من: Tufte, 2001

### البيانات نفسها معروضة في مخطط شريطي

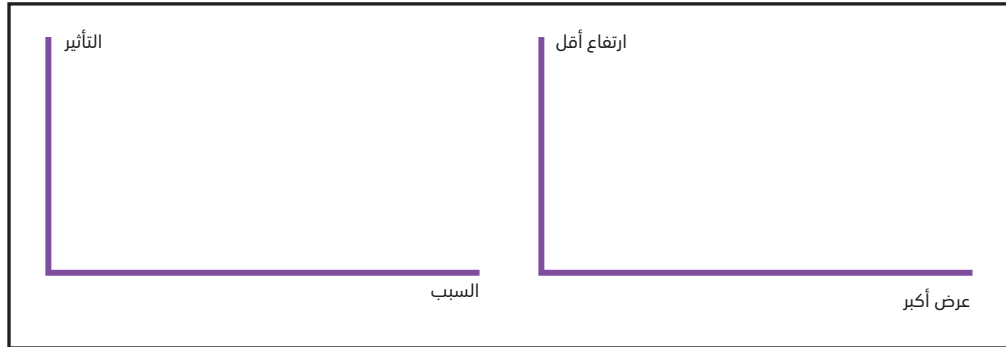


لاحظ كيف شوه التمثيل الرسومي الزيادات في سعر برميل النفط. فقد جعل أحدث الزيادات تبدو أكبر كثيرًا، وهذا ليس الواقع الفعلي.

- اتبع مبدأ *المستطيل الذهبي* في معظم الرسوم البيانية: ستبدو الرسوم البيانية أفضل إذا

كان العرض أطول من الارتفاع. تبين الرسوم البيانية في الشكل ج ١١-١٢ مبدأ *المستطيل الذهبي*. ويبين الرسم البياني جهة اليمين الشكل المثالي (مستطيل عرضه أطول من ارتفاعه)، ويبين الرسم البياني جهة اليسار أنه من الأفضل وضع "السبب" على المحور الأفقي (س) والتأثير (الأثر، أو النتيجة، أو النتيجة) على المحور الرأسي (ص).

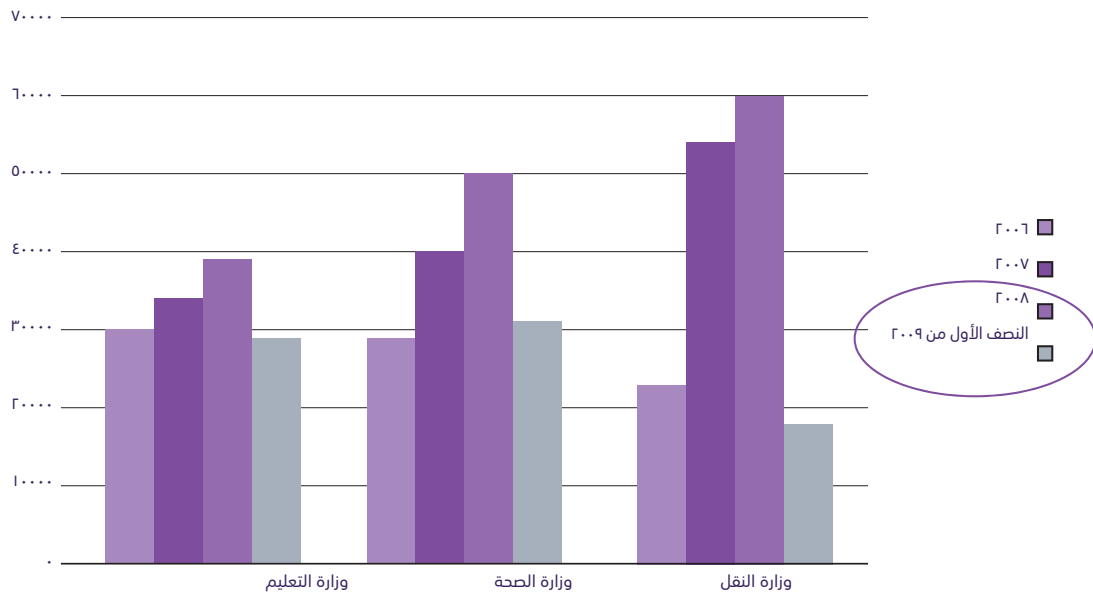
### الشكل ج ١١-١٢: مبدأ "المستطيل الذهبي" في تصميم الرسم البياني



المصدر: Tufte, 2001

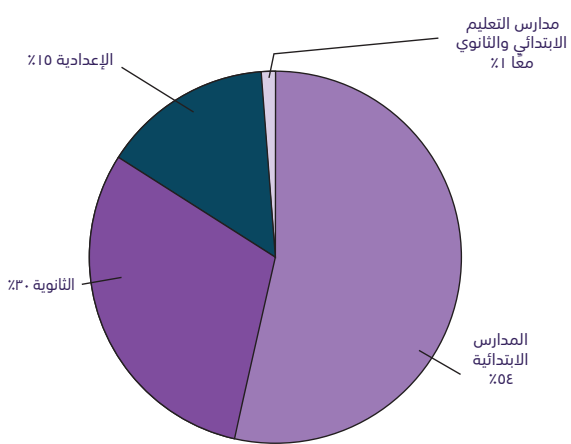
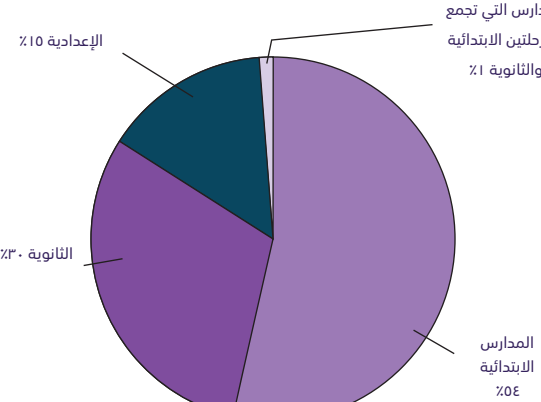
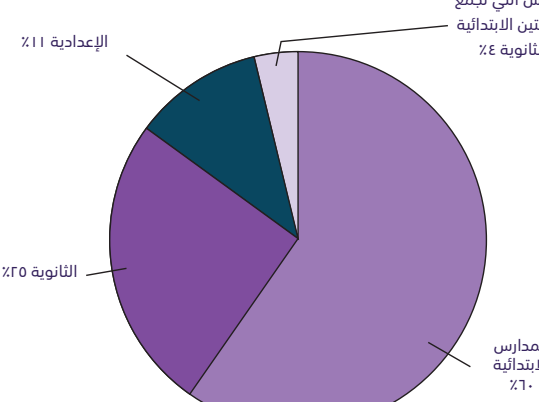
- لا تعتمد إلى تضليل الناس ببيانات تغير وجه الحقيقة. فالانطباع الناشئ عن الرسم البياني في الشكل ج ١٢-١٢ أن النفقات قد انخفضت انخفاضًا كبيرًا خلال السنوات الثلاث الأخيرة في جميع الوزارات الثلاث. ولكن عند المراجعة عن كثب، سيوضح أن بيانات عام ٢٠٠٩ تمثل فقط نصف العام (انظر الدائرة الحمراء)، وهذا تحريف للاتجاه عند المقارنة بين هذا و بين بيانات السنوات الثلاث كاملة.

### الشكل ج ١٢-١٢: لا تقم عمدًا بتحريف البيانات

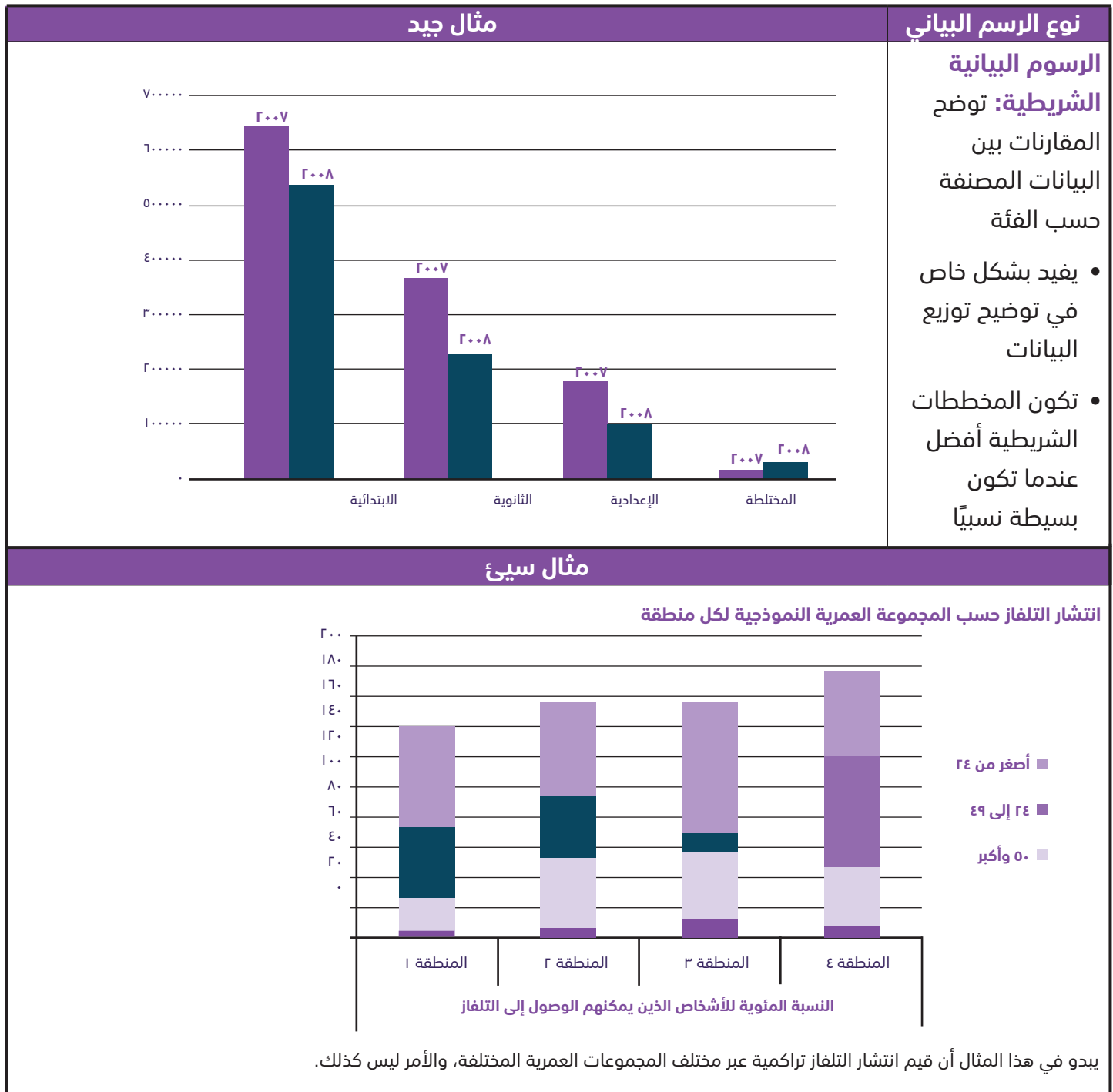


استخدم النوع المناسب من الرسوم البيانية لإيصال رسالتك (انظر الشكل ج ١٢-١٣).

## الشكل ج ١٢-١٣: وقت استخدام أنواع مختلفة من الرسوم البيانية

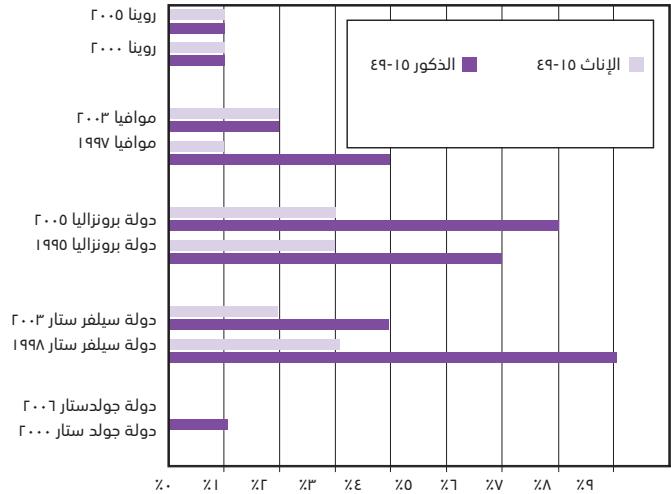
| نوع الرسم البياني                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | مثال جيد                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>المخطط الدائري:</b> يوضح النسب المئوية أو الحصة النسبية</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• مفيد عند عرض البيانات الفئوية/البيانات الاسمية.</li><li>• مفيد عند إجراء الدراسات الوبائية والدراسات السلوكية.</li><li>• يعرض بسهولة تحليل المجموعات بحيث يسهل على الشخص رؤية توزيع البيانات حسب المجموعة.</li></ul> | <p>الأطفال في المدارس</p> <p>الابتدائية ٦ ٤٨٩ ٣٨١</p> <p>الثانوية ٣ ٦٩١ ١٣٢</p> <p>الإعدادية ١ ٨٠٨ ٣٨٠</p> <p>يمكن عرض البيانات في الجدول عرضًا أفضل باستخدام المخطط الدائري الذي يبين نسبة الأطفال عند كل مرحلة من مراحل النظام التعليمي.</p>  |
| مثال سيئ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p>ليس من الجيد استخدام مخططين دائريين لعرض الاتجاهات على مدار الزمن. فمن الصعب المقارنة بين شرائح المخطط الدائري (التي تكون متناسبة أيضًا، وليست مطلقة، حيث تعرض نسبيًا مئوية وليس أرقامًا). يبين الرسم البياني الشريطي الاتجاه بطريقة أوضح كثيرًا.</p>                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p>٢٠٠٧</p>                                                                                                                                                                                                                                | <p>٢٠٠٨</p>                                                                                                                                                                                                                                   |

الشكل ج ١٢-١٣: (تابع)



### مثال سيئ (تابع)

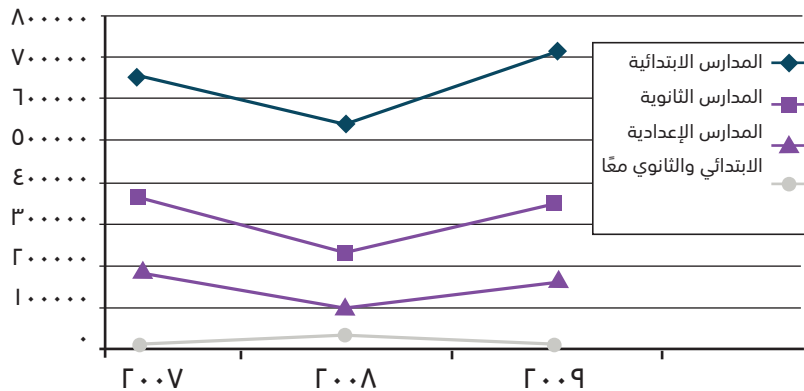
التغيرات في نسبة الالتحاق بالمدارس مع مرور الوقت



يحاول هذا الرسم البياني الشريطي أن يبين التغيرات عبر الزمن في مختلف البلدان بالنسبة للذكور والإناث. لكن، الفكرة المراد التعبير عنها ليست واضحة عند النظر إلى الرسم البياني ومن المربك قراءتها.

### مثال جيد

التغيرات في نسبة الالتحاق بالمدارس مع مرور الوقت



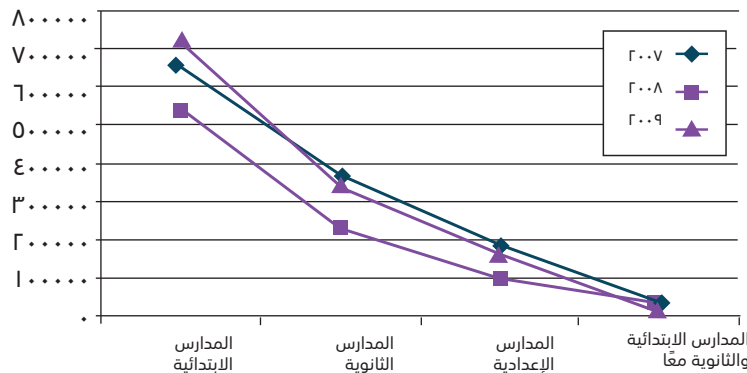
### الرسم البياني الخطية:

توضح الاتجاهات عبر البيانات المسجلة عند فواصل زمنية متساوية

- مفيد في البيانات الطولية.
- يبين الاتجاهات عبر الزمن حسب المجموعة.
- متوسطات المجموعة ممثلة بنقاط عبر الزمن.
- يفيد أيضًا في عرض الاتجاهات عبر الأعمار المختلفة حسب المجموعة.

### مثال سيئ

التغيرات في نسبة الالتحاق بالمدارس مع مرور الوقت



## نوع الرسم البياني

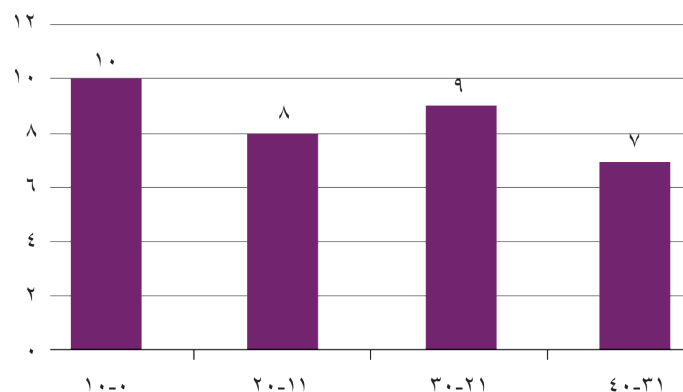
### مخططات التكرار: هذا

نوع خاص من المخططات الشريطية التي تبين معدل تكرار وقوع حدث ما. ويُستخدم في التمثيل الرسومي لتوزيعات التكرار لبيانات ترتيبية أو زمنية.

- ويتم تقسيم البيانات إلى مجموعات لتوضيح التوزيع توضيحًا أفضل.

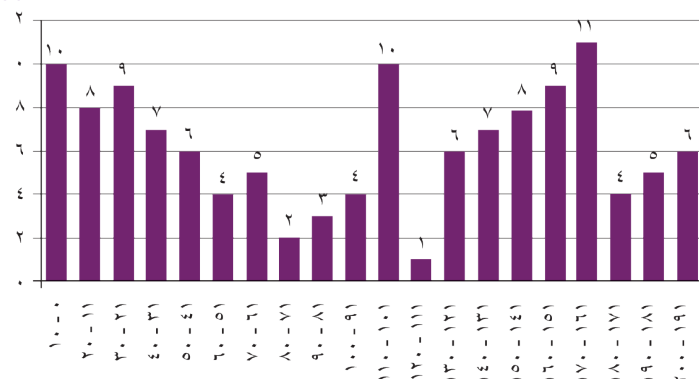
### محصول مزارعي القهوة عام ٢٠٠٨

عدد المزارعين



### محصول مزارعي القهوة عام ٢٠٠٨

عدد المزارعين



### محصول مزارعي القهوة عام ٢٠٠٨

في هذا الرسم البياني، تضع الرسالة المقصودة بسبب وجود عدد كبير جدًا من فئات التكرار.

الشكل ج ١٢-١٣: (تابع)



الملخص التالي للرسوم البيانية والعروض الرسومية الجيدة والسيئة يقدم قائمة مراجعة مفيدة يمكنك استخدامها عند تصميم الرسم البياني الخاص بك:

## الجدول ج ١٢-١٤: سمات الرسوم البيانية أو العروض الرسومية الجيدة والسيئة

| الرسم البياني أو العرض الرسومي السيئ                                                                     | الرسم البياني أو العرض الرسومي الجيد                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تُستخدم اختصارات كثيرة مما يفرض على المشاهد مراجعة النص بالكامل لفك رموز الاختصارات                      | يتم التعبير بالكلمات، وتجنب الترميز الغامض والمطول                                                                                                                                                           |
| تظهر الكلمات رأسياً، لا سيما على المحور الرأسي (ص)؛ وتظهر الكلمات في اتجاهات متعددة مختلفة               | يسير المخطط من اليسار إلى اليمين، وهذا هو الاتجاه التقليدي لقراءة المخطط                                                                                                                                     |
| الرسم غامض ويستلزم تكرار الرجوع إلى فقرات أو صفحات مختلفة من النص لفهم الرسالة                           | تساعد الرسائل القصيرة في تفسير الحقائق                                                                                                                                                                       |
| الترميز الغامض يؤدي إلى كثرة الرجوع إلى دليل التوضيح لتفسير الرسم البياني                                | تجنب الترميز باستخدام درجات الألوان والتظليل المتعارض والألوان على نحوٍ مليء بالتفاصيل؛ ويُستخدم بدلاً منها المسميات التي توضع على الرسم نفسه، ولا يلزم استخدام دليل توضيح                                   |
| رسم بياني منفرد، ويعج بتفاصيل كثيرة غير مفيدة                                                            | رسم بياني يجذب المشاهد، ويثير فضوله                                                                                                                                                                          |
| لا يراعي التصميم المشاهد المصابين بعمى الألوان؛ يُستخدم اللونان الأحمر والأخضر لإحداث التباينات الأساسية | إذا استُخدمت الألوان، يتم اختيار الألوان التي يمكن أن يقرأها الأشخاص المصابون بعمى الألوان (0% - 10% من المجتمع الإحصائي؛ يمكن لمعظم الأشخاص المصابين بعمى الألوان تمييز اللون الأزرق من بين الألوان الأخرى) |
| الكتابة غير مرتبة وتحمل أكثر من معنى، أو صغيرة وتصعب قراءتها                                             | الكتابة واضحة ودقيقة وعصرية                                                                                                                                                                                  |
| جميع الكلمات بالحروف الكبيرة                                                                             | الكتابة تراعي "قواعد الجملة" وتستخدم الحروف الكبيرة/الصغيرة وفقاً لها                                                                                                                                        |

المصدر: Tufte, 2001

## ٩. ملخص المعرفة والمهارات المقدمة في الفصل ١٢

لقد تعلمت في هذا الفصل المفاهيم المختلفة المرتبطة بالبيانات، والمعلومات، والمعرفة، وتحليل البيانات، وتقديم التقارير، وعرض البيانات. وتعلمت كيفية اتخاذ القرارات في المؤسسات، وأنه على الرغم من أنه ليست المعلومات هي العامل الوحيد، فإنها تمثل جانباً مهماً يؤثر في عملية صناعة القرار.

لقد تعلمت كيف تفيد المعلومات عمليات صناعة القرار، والتخطيط وتؤثر في البرنامج، ومن ثم يمكنها المساعدة في تحقيق النتائج التي يمكن للمؤسسة لديك تحقيقها. تُمكن المعلومات الجيدة من فهم المشكلة فهماً أفضل، مما يؤدي إلى تحسين البرنامج.



لقد أدركت فوائد استخدام المعلومات لاتخاذ القرارات، والقيود التي تعرقل الاستفادة من تلك المعلومات. إضافة إلى ذلك، فقد تعلمت إستراتيجيات تحسين استخدام المعلومات، وكيفية تحليل البيانات النوعية والكمية، وكيفية تحسين العرض المرئي للمعلومات.

## ١٠. أنشطة التعلم

نشاط التعلم رقم ١: دراسة حالة لعملية صناعة القرار

اقرأ دراسة الحالة أدناه، ثم أجب عن هذين السؤالين:

(أ) ما التحديات الخمسة الأساسية التي تواجه صنّاع القرار في محاولتهم للوصول إلى إجماع بشأن توسعة المطار مستقبلاً في المملكة المتحدة؟

(ب) ما الخطوات التي تقترحها لتحسين الموقف والوصول إلى الإجماع؟

### دراسة الحالة

الأربعاء ٢١ من مايو ٢٠٠٨ — قامت لجنة التنمية المستدامة (SDC) بالتعاون مع معهد أبحاث السياسة العامة (IPPR) بإعداد تقرير استنتج أن هناك خللاً شديداً بخصوص الآثار البيئية والاقتصادية والاجتماعية للنقل الجوي وأنه ينبغي تأجيل أي توسعة مقترحة في المطار لثلاث سنوات حتى يتم القيام بأبحاث واستشارات أخرى.

وجد تقرير بعنوان *Breaking the Holding Pattern* (كسر النمط المستقر والثابت)، أن البيانات المتاحة بخصوص فوائد وآثار الطيران "محل خلاف كبير"، وغير مناسبة لاتخاذ قرار مسؤول بخصوص مستقبل النقل الجوي في المملكة المتحدة. ويحذر أيضًا من أن القرارات بخصوص مستقبل النقل الجوي يجب ألا تغطي على قرارات السياسة البريطانية والدولية الرامية إلى معالجة آثار الطيران على المناخ.

يرى التقرير أن هناك خللاً واسع النطاق حول البيانات الأساسية بخصوص النقل الجوي في المملكة المتحدة، ويشمل ذلك الفوائد العائدة على الاقتصادي البريطاني، ومساهمتها في تغير المناخ، والضوضاء والتلوث الجوي، وقدرة التكنولوجيا على خفض الآثار البيئية للطيران. وحسب ما ورد في التقرير، فإن "ارتفاع مستويات النزاع حول آثار الطيران ستكون سيئة على الحكومة والقطاع الصناعي والمواطنين، وينشئ حالة من عدم الثقة، ويقوض القرارات السياسية".

لقد جاءت الاستنتاجات بعد سلسلة من ورش العمل والاجتماعات استمرت لمدة عام مع ممثلي الحكومة المحلية والوطنية، وقطاع الطيران، والأكاديميين، والمنظمات غير الحكومية، وجماعات المواطنين. تتمثل نواحي الخلاف الثلاث الرئيسية فيما يلي:

- **عدم وجود مقاييس متفق عليها لتقدير فوائد الطيران وآثاره:** على الرغم من التقدير واسع النطاق للفوائد الاقتصادية على قطاعي التجارة والسياحة، لا يزال الخلاف قائمًا:
    - الفوائد المتحققة من السياح الوافدين في مقابل الخسائر الناتجة عن سفر السياح الداخليين إلى الخارج، وأثر السياحة على الدول النامية؛
    - توفير الوظائف وتكوين الثروات من قطاع الطيران؛ والمستويات الفعلية من الاستثمارات الواردة، وتكلفة الفرصة البديلة المتمثلة في وسائل النقل الأخرى؛
    - الأثر الممكن قياسه للطيران على الصحة، والسلامة، لا سيما آثار الضوضاء وتلوث الهواء المحلي.
  - **نقص البيانات الثابتة بخصوص آثار المناخ على الطيران، وعدم وضوح دور التكنولوجيا:** تستمر حالة عدم اليقين التي تراود العلماء وتشكل قدرًا كبيرًا من الشكوك بخصوص مساهمة الطيران في التغير المناخي؛ وقدرة التكنولوجيا على خفض آثار الطيران على المناخ بشكل كبير؛ ومدى سرعة تحقيق التحسينات؛ وما إذا كان يجب تنفيذ إجراءات أخرى في المرحلة الانتقالية.
  - **عدم وجود حالة من التناسق السياسي بين مكونات الحكومة:** تشهد مختلف الإدارات والهيئات الحكومية تعارضًا بين أولوياتها - يشمل ذلك تعزيز النمو الاقتصادي، وتلبية احتياجات السفر في المستقبل، وحماية البيئة، ومعالجة مشكلة التغير المناخي، وضمان الحفاظ على الصحة والسلامة في المجتمعات، مما يساهم في حالة عدم التناسق.
- يحذر التقرير من أن القرارات بخصوص سياسة الطيران في المملكة المتحدة يجب ألا تقوض معالجة السياسات الدولية والبريطانية الحيوية لمشكلة آثار الطيران على المناخ وتطغى عليها، مثل قانون تغير المناخ في المملكة المتحدة، واللجنة الاستشارية لواجبات الطيران في المملكة المتحدة، والنظام التجاري للانبعاثات في الاتحاد الأوروبي (ETS)، وخارطة الطريق لبالي ما بعد عام ٢٠١٢.
- لكن يدعي التقرير أيضًا أن الأطراف المعنية تؤيد "الدعم الشامل" الرامي إلى "تضمين انبعاثات الطيران والنقل البحري في اتفاقية التغير المناخي ما بعد عام ٢٠١٢، وإعادة المفاوضات على اتفاقية شيكاغو، وما يرتبط بها من اتفاقات ثنائية تقيد حاليًا الضرائب على الوقود" القصة من <http://www.greenaironline.com/news.php?viewStory=180>

نشاط التعلم رقم ٢: تفسير وتحسين العرض الرسومي للبيانات

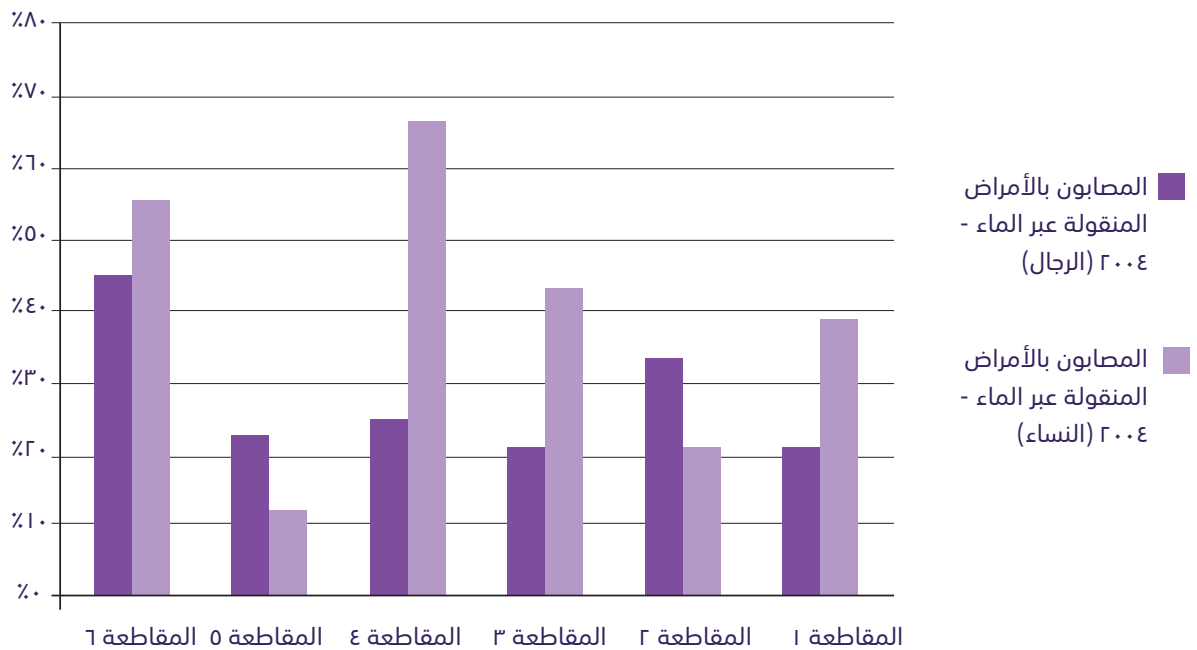
ألق نظرة على مجموعتي البيانات والرسم البياني المذكورة أدناه، وكذلك العرض الرسومي الثالث. بالنسبة لكل مجموعة، (أ) اكتب كيف تفسر البيانات ودون أسئلتك التي تود طرحها على فريق البرنامج، و(ب) اقترح وفسر كيف يمكن تحسين عرض البيانات الرسومي.

مجموعة البيانات والرسم البياني رقم ١:

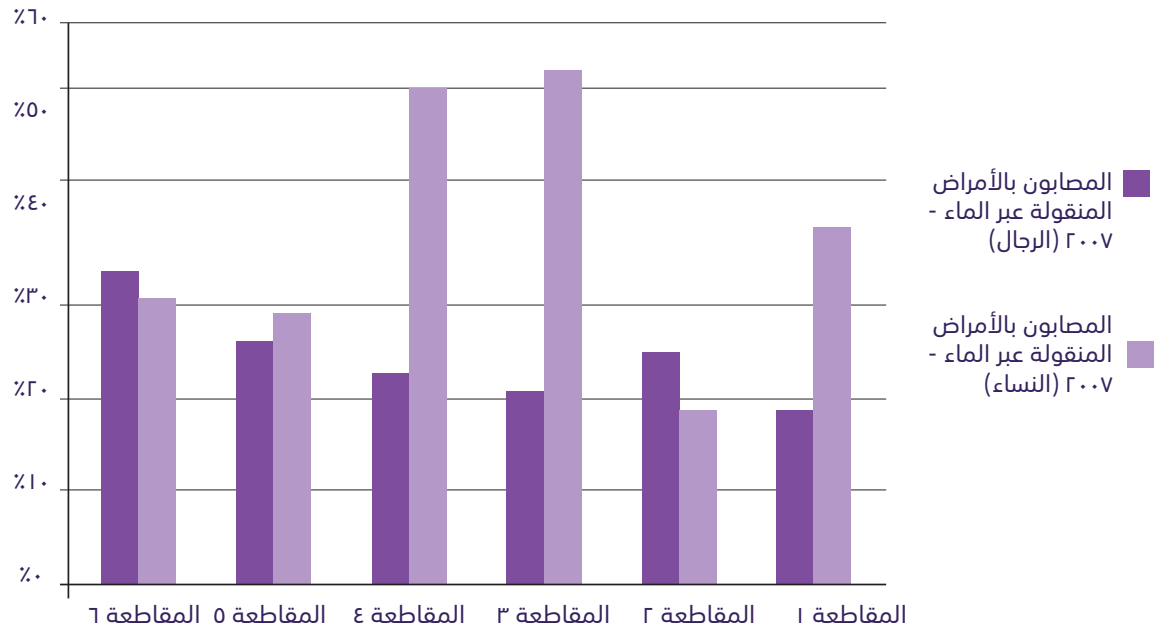
نسبة الأشخاص المصابين بأمراض منقولة عبر الماء ونسبة الأشخاص الذين لديهم ماء جارٍ في منازلهم في ست مقاطعات في دولة جولدستار في الفترة من عام ٢٠٠٤ إلى ٢٠٠٧

| المصابون بالأمراض المنقولة عبر الماء - ٢٠٠٤ | الرجال | النساء | المصابون بالأمراض المنقولة عبر الماء - ٢٠٠٧ |        | المنازل حيث تم توصيل ماء جارٍ مُعالج إلى المباني - الهدف الوطني لعام ٢٠١٠ |
|---------------------------------------------|--------|--------|---------------------------------------------|--------|---------------------------------------------------------------------------|
|                                             |        |        | الرجال                                      | النساء |                                                                           |
| المقاطعة ١                                  | ٤٥%    | ٥٦%    | ٣٤%                                         | ٣١%    | ٥٠%                                                                       |
| المقاطعة ٢                                  | ٢٣%    | ١٢%    | ٢٧%                                         | ٢٩%    | ٦٠%                                                                       |
| المقاطعة ٣                                  | ٢٥%    | ٦٧%    | ٢٣%                                         | ٥٤%    | ٤٥%                                                                       |
| المقاطعة ٤                                  | ٢١%    | ٤٣%    | ٢١%                                         | ٥٦%    | ٧٠%                                                                       |
| المقاطعة ٥                                  | ٣٤%    | ٢١%    | ٢٥%                                         | ١٩%    | ٨٠%                                                                       |
| المقاطعة ٦                                  | ٢١%    | ٣٩%    | ١٩%                                         | ٣٩%    | ٦٠%                                                                       |

الرجال والنساء المصابون بالأمراض المنقولة عبر الماء في عام ٢٠٠٤

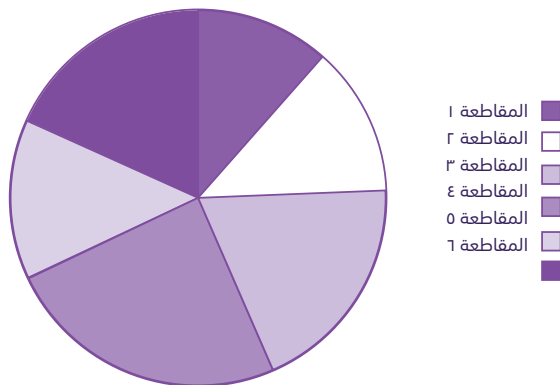


## الرجال والنساء المصابون بالأمراض المنقولة عبر الماء في عام ٢٠٠٧



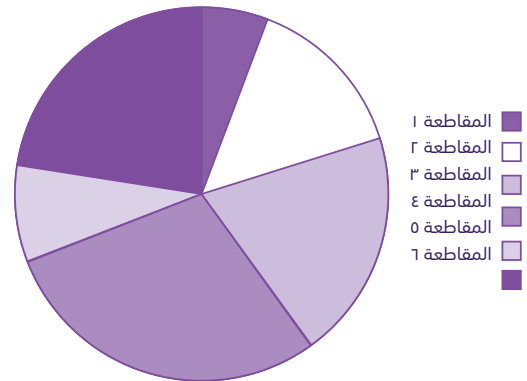
### المنازل حيث تم توصيل ماء جاري مُعالج إلى المباني - ٢٠٠٧

المنازل حيث تم توصيل ماء جاري مُعالج إلى المباني - ٢٠٠٧



### المنازل حيث تم توصيل ماء جاري مُعالج إلى المباني - ٢٠٠٤

المنازل حيث تم توصيل ماء جاري مُعالج إلى المباني - ٢٠٠٤



## مجموعة البيانات والرسم البياني رقم ٢: اقتصاديات مكافحة التبغ في جنوب إفريقيا

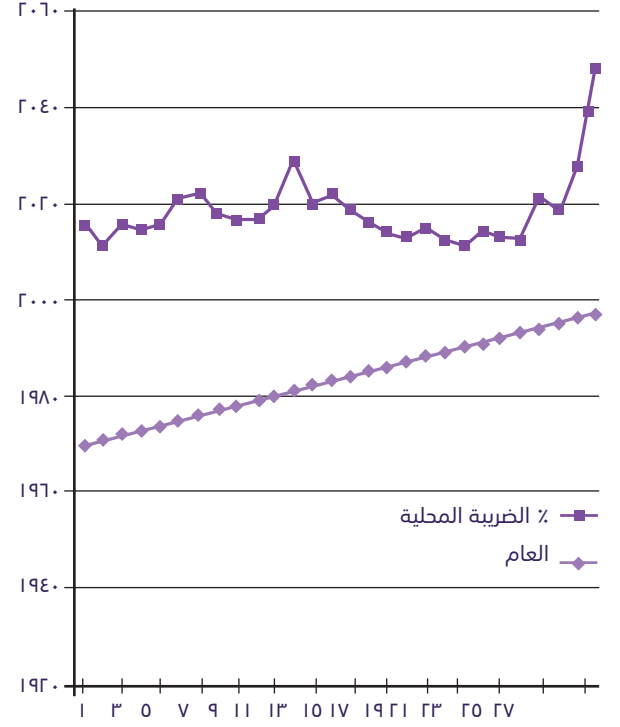
اقتصاديات مكافحة التبغ في جنوب إفريقيا، مجموعة البيانات والرسم البياني رقم ٢:

| العام | السعر    | الاستهلاك | الدخل    | % الضريبة المحلية | العام | السعر   | الاستهلاك | الدخل    | % الضريبة المحلية |
|-------|----------|-----------|----------|-------------------|-------|---------|-----------|----------|-------------------|
| ١٩٧٠  | ١٠٠ ريال | ١٠٠ ريال  | ١٠٠ ريال | ٤٥,٧٠             | ١٩٨٤  | ٧٣ ريال | ١٤٤ ريال  | ١٢١ ريال | ٣٤,٦٢             |
| ١٩٧١  | ١٠٣ ريال | ١٠٠ ريال  | ١٠٨ ريال | ٤٠,٣٧             | ١٩٨٥  | ٦٩ ريال | ١٤٠ ريال  | ١١٤ ريال | ٣١,١٩             |
| ١٩٧٢  | ١٠٠ ريال | ١٠٢ ريال  | ١١٢ ريال | ٤٣,٣٢             | ١٩٨٦  | ٦٨ ريال | ١٤٠ ريال  | ١٠٨ ريال | ٢٨,٢٩             |
| ١٩٧٣  | ٩٧ ريال  | ١٠٩ ريال  | ١١١ ريال | ٤١,٨٠             | ١٩٨٧  | ٦٤ ريال | ١٤٧ ريال  | ١١٠ ريال | ٢٦,١١             |
| ١٩٧٤  | ٩٢ ريال  | ١١٥ ريال  | ١١٥ ريال | ٤١,٢٧             | ١٩٨٨  | ٦٣ ريال | ١٥١ ريال  | ١١٤ ريال | ٢٧,١٥             |
| ١٩٧٥  | ٩٢ ريال  | ١٢٠ ريال  | ١١٧ ريال | ٤٦,٤٨             | ١٩٨٩  | ٦٤ ريال | ١٤٨ ريال  | ١١٥ ريال | ٢٣,٦١             |
| ١٩٧٦  | ٩٣ ريال  | ١٢٥ ريال  | ١١٢ ريال | ٤٦,٥٤             | ١٩٩٠  | ٦٦ ريال | ١٥١ ريال  | ١١٤ ريال | ٢١,٩٠             |
| ١٩٧٧  | ٩٢ ريال  | ١١٤ ريال  | ١١٥ ريال | ٤١,٢٦             | ١٩٩١  | ٧٠ ريال | ١٦٥ ريال  | ١١٢ ريال | ٢٣,٨٥             |
| ١٩٧٨  | ٨٩ ريال  | ١١٦ ريال  | ١٠٩ ريال | ٣٨,٥٥             | ١٩٩٢  | ٧١ ريال | ١٣٥ ريال  | ١١٣ ريال | ٢١,٧٠             |
| ١٩٧٩  | ٨٤ ريال  | ١٢٥ ريال  | ١١٣ ريال | ٣٨,٦٥             | ١٩٩٣  | ٧٣ ريال | ١١٩ ريال  | ١١٣ ريال | ٢٠,٠٥             |
| ١٩٨٠  | ٧٧ ريال  | ١٣٥ ريال  | ١٢٢ ريال | ٣٩,٨٦             | ١٩٩٤  | ٧٢ ريال | ١١٩ ريال  | ١١٣ ريال | ٢٧,٥٧             |
| ١٩٨١  | ٧١ ريال  | ١٤٢ ريال  | ١١٧ ريال | ٤٨,١٣             | ١٩٩٥  | ٨١ ريال | ١٠٥ ريال  | ١١٢ ريال | ٢٣,٧٨             |
| ١٩٨٢  | ٧٥ ريال  | ١٤٧ ريال  | ١١٦ ريال | ٣٨,٢٦             | ١٩٩٦  | ٨٥ ريال | ٩٥ ريال   | ١١٦ ريال | ٣٢,٠٠             |
| ١٩٨٣  | ٧٣ ريال  | ١٤٣ ريال  | ١١٦ ريال | ٣٩,٠٦             | ١٩٩٧  | ٩٠ ريال | ٩٠ ريال   | ١١٦ ريال | ٥٢,٠٠             |

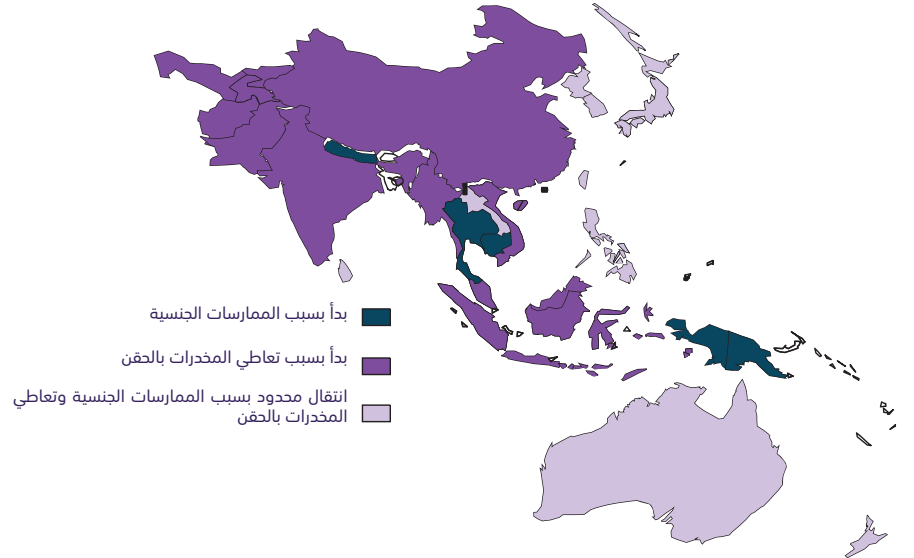
المصدر: Adebian، غير مؤرخ

R = راند جنوب إفريقي

## الرسم البياني ٢: اقتصاديات مكافحة التبغ في جنوب إفريقيا



## الرسم البياني ٣: كيف بدأ فيروس نقص المناعة البشرية في مختلف الأجزاء في جنوب آسيا، وشرق آسيا، والمحيط الهادئ



المصدر: مقتبس من Wilson, 2004

نشاط التعلم رقم ٣: اتخاذ قرارات في الوقت المناسب بالاستعانة بالبيانات

تعمل دولة جولد ستار (Goldstar State) على مراجعة موازنة الحكومة السنوية للبحث عن طرق لتوفير التكاليف. وعلى وزارة الصحة أن تخفض تكاليفها بنسبة ١٠٪، وتبين لها أنه يمكنها فعل ذلك إذا قامت بحل المشكلات المتعلقة باعتمادات المستشفيات المخصصة للموظفين وموازنات المستشفيات. وسيعرض الجدول التالي تلك البيانات. بصفتك عضوًا في فريق التخطيط في وزارة الصحة مطلوب منك تقديم مقترح لحل المشكلات القائمة في المستشفيات باستخدام توصيات السياسات والبيانات المقدمة أدناه.

### توصيات السياسة

ليس أكثر من ١٠ مرضى لكل طبيب

ممرضة واحدة لكل ٦ مرضى

### التكاليف والعوامل الأخرى

تكلفة كل عملية إعادة تعيين جولدن ١٠,٠٠٠ (تكلفة مقطوعة)

تكلفة كل طبيب ٢٥,٠٠٠ جولدن في الشهر

تكلفة كل ممرضة ٨,٠٠٠ جولدن في الشهر

تكلفة كل مريض في اليوم = ٢,٥٠٠ جولدن

تكلفة المستشفى الإجمالية هي تكلف الأطباء والممرضات والمرضى

## بيانات بخصوص جميع المستشفيات في دولة جولد ستار

| عدد أسرة<br>المستشفى | عدد<br>الأطباء في<br>المستشفى | عدد<br>المرضات<br>في<br>المستشفى | متوسط عدد<br>المرضى لكل<br>مستشفى في<br>الشهر | متوسط عدد<br>الأيام في<br>المستشفى<br>لكل مريض | الميزانية الشهرية<br>لكل مستشفى | النفقات الشهرية<br>الفعالية لكل<br>مستشفى | المدخرات أو<br>(الخسائر) الشهرية |
|----------------------|-------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------|
| المستشفى ١           | ٢٠٠                           | ١٩                               | ٤٠                                            | ٣٤                                             | ٣                               | جولدن ١٠٠٠٠٠                              | جولدن (٥٠٠٠٠)                    |
| المستشفى ٢           | ٢٢٠                           | ٢٤                               | ٤٥                                            | ١١٩                                            | ٢                               | جولدن ١٣٠٩٨٠٠                             | جولدن (٢٤٥٢٠٠)                   |
| المستشفى ٣           | ٢٥٠                           | ٢٦                               | ٣٤                                            | ٦٣                                             | ٤                               | جولدن ١٤٥٣٢٠٠                             | جولدن (٩٨٨٠٠)                    |
| المستشفى ٤           | ٢٠٠                           | ٢٩                               | ٣٣                                            | ٤٠                                             | ٥                               | جولدن ١٥٦٠٠٠٠                             | جولدن ١٤٨٩٠٠٠                    |
| المستشفى ٥           | ٢١٠                           | ٣٤                               | ٣٥                                            | ٥٤                                             | ٣                               | جولدن ١٣٩٨٢٠٠                             | جولدن ١٥٣٥٠٠٠                    |
| المستشفى ٦           | ٣٧٠                           | ٣٩                               | ٦٥                                            | ١٥٧                                            | ٢                               | جولدن ٢٢٨٤٠٠٠                             | جولدن ٢٢٨٠٠٠٠                    |
| المستشفى ٧           | ٥٠                            | ٤                                | ١٠                                            | ١٠                                             | ٢                               | جولدن ٢٥٧٨٠٠                              | جولدن ٢٣٠٠٠٠                     |
| المستشفى ٨           | ٢١٠                           | ٩                                | ٣٨                                            | ٥٤                                             | ٣                               | جولدن ٣٣٥٠٠٠                              | جولدن ٩٣٤٠٠٠                     |
| المستشفى ٩           | ٢١٥                           | ٣٠                               | ٣٦                                            | ٨٠                                             | ١,٥                             | جولدن ١٣٢٨٠٠٠                             | جولدن ١٣٣٨٠٠٠                    |
| المستشفى ١٠          | ٣٤٠                           | ٣٤                               | ٥١                                            | ٤٣                                             | ٣,٥                             | جولدن ١٤٥٦٠٠٠                             | جولدن ١٦٣٤٢٥٠                    |
| المستشفى ١١          | ٤٠٠                           | ٣٢                               | ٥٦                                            | ٤٣                                             | ٤                               | جولدن ١٤٦٧٨٠٠                             | جولدن ١٦٧٨٠٠٠                    |
| المستشفى ١٢          | ١٠٠                           | ١٢                               | ١٦                                            | ١٦                                             | ٦                               | جولدن ٢٩٥٠٠٠                              | جولدن ٦٦٨٠٠٠                     |
| المستشفى ١٣          | ٢١٠                           | ١٨                               | ٣٢                                            | ١٠٣                                            | ٢                               | جولدن ٨٩٨٠٠٠                              | جولدن ١٢٢١٠٠٠                    |
| المستشفى ١٤          | ١٢٠                           | ٢٣                               | ٢١                                            | ٤٦                                             | ٣                               | جولدن ٩٨٧٠٠٠                              | جولدن ١٠٨٨٠٠٠                    |
| المستشفى ١٥          | ٤٠٠                           | ٣٤                               | ٥٦                                            | ١٢٦                                            | ٣                               | جولدن ٢٣٠١٠٠٠                             | جولدن ٢٢٤٣٠٠٠                    |
| المستشفى ١٦          | ٢١٠                           | ٢٠                               | ٣٢                                            | ٦٩                                             | ٣                               | جولدن ١٣٤٦٧٠٠                             | جولدن ١٢٧٣٥٠٠                    |
| المستشفى ١٧          | ٣٧٠                           | ٢٤                               | ٤٩                                            | ٢١٩                                            | ٢                               | جولدن ١٨٩١٠٠٠                             | جولدن ٢٠٨٧٠٠٠                    |
| المستشفى ١٨          | ٤٥                            | ١                                | ١٢                                            | ٢                                              | ٥                               | جولدن ٢٩٦٩٨٠                              | جولدن ١٤٦٠٠٠                     |
| المستشفى ١٩          | ٣٢٠                           | ٣٠                               | ٥٤                                            | ١٢٩                                            | ٢                               | جولدن ١٤٢٩٨٠٠                             | جولدن ١٨٢٧٠٠٠                    |
| المستشفى ٢٠          | ٢٠                            | ٤                                | ٦                                             | ٦                                              | ٣                               | جولدن ٣٥٩٠٠٠                              | جولدن ١٩٣٠٠٠                     |
| الإجمالي             | ٤٤٦٠                          | ٤٤٦                              | ٧٢١                                           | ١٤١٣                                           | جولدن ٢٣٦٥٤٢٨٠                  | جولدن ٢٦٠٢١٧٥٠                            | جولدن (٢٣٦٧٤٧٠)                  |

العجز الشهري: ١٠%

G = جولدن (عملة دولة جولدستار).

استخدام المعلومات في تحسين النتائج



نشاط التعلم رقم ٤: استخدام بيانات المتابعة المنتظمة في تحسين عملية تنفيذ البرنامج

توجد أدناه خمسة أسئلة، يعرض كل سؤال منها البيانات المنتظمة التي تم جمعها، وتنقيتها، وتسجيلها بخصوص تنفيذ البرنامج في دولة جولد ستار، والتي أصبحت جاهزة الآن ليستخدمها مدير البرنامج [Golden = G أو جولدن (عملة دولة جولد ستار)].

| العام ١ - الربع الأول                                         |                                                    |                |                          |                              |                                |        |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------------|--------|
| وصف النشاط                                                    | المؤشر                                             | الكمية المخططة | الكمية المتحققة في الربع | الميزانية المخططة لهذا الربع | النفقات الفعلية خلال هذا الربع | التقدم |
| تدريب مرشدي السلامة الطرقية                                   | عدد مرشدي السلامة الطرقية المُدرِّبين وقيِّد العمل | ٢٣             | ٣٠                       | جولدن ٣٠٠٠٠٠                 | جولدن ٤٦٠٥٦٠                   |        |
| تطبيق برنامج الوقاية لسلامة الطرق أثناء السياقة نحو مقر العمل | عدد الأشخاص الذين تم الوصول إليهم                  | ٣٠٠            | ٢٧٦                      | جولدن ٨٠٠٠٠٠                 | جولدن ٨٠٠٠٠٠                   |        |
| دعم العائلات المعرضة للخطر بطرود من الطعام                    | عدد العائلات المدعومة                              | ١٠٠            | ١٢٠                      | جولدن ٦٠٠٠٠٠                 | جولدن ٤٥٠٠٠٠                   |        |
| دعم اليتامى في دفع مصروفات المدارس                            | عدد اليتامى المدعومين                              | ٢٠             | ٠                        | جولدن ٥٥٠٠٠٠                 | جولدن ١٠٠٠٠                    |        |

السؤال ٤-٢: كيف يمكن استخدام البيانات المذكورة في الجداول الستة أدناه في التقرير المتعلق بالاتجاهات التي تطرأ مع مرور الوقت؟ اشرح بالكلمات وارسم رسمًا بيانيًا لتوضيح وجهة نظرك.

| العام ١ - الإجمالي السنوي                                     |                                                 |                |                          |                              |                                |        |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------------|--------|
| وصف النشاط                                                    | المؤشر                                          | الكمية المخططة | الكمية المتحققة في العام | الميزانية المخططة لهذا العام | النفقات الفعلية خلال هذا العام | التقدم |
| تدريب مرشدي السلامة الطرقية                                   | عدد مرشدي السلامة الطرقية المُدرّبين وقيد العمل | ٢٣             | ٣٠                       | جولدن ٣٠٠٠٠٠                 | جولدن ٤٦٠٥٦٠                   | مكتمل  |
| تطبيق برنامج الوقاية لسلامة الطرق أثناء السياقة نحو مقر العمل | عدد الأشخاص الذين تم الوصول إليهم               | ٣٠٠            | ٢٧٦                      | جولدن ٨٠٠٠٠٠                 | جولدن ٨٠٠٠٠٠                   | مكتمل  |

| العام ٢ - خطة العمل                                           |                                                 |          |         |         |         |              |              |              |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------|---------|---------|---------|--------------|--------------|--------------|
| وصف النشاط                                                    | المؤشر                                          | المُخططة |         |         |         |              |              | الميزانية    |
|                                                               |                                                 | الربع ١  | الربع ٢ | الربع ٣ | الربع ٤ | الربع ١      | الربع ٢      | الربع ٣      |
| تدريب مرشدي السلامة الطرقية                                   | عدد مرشدي السلامة الطرقية المُدرّبين وقيد العمل | ١٠       | ٢٠      | ٣٠      | ٢٠      | جولدن ١٠٠٠٠٠ | جولدن ١٥٠٠٠٠ | جولدن ٢٠٠٠٠٠ |
| تطبيق برنامج الوقاية لسلامة الطرق أثناء السياقة نحو مقر العمل | عدد الأشخاص الذين تم الوصول إليهم               | ١٠٠      | ٨٠      | ٥٥      | ٢٠٠     | جولدن ١٠٠٠٠٠ | جولدن ٢٠٠٠٠٠ | جولدن ٣٠٠٠٠٠ |
| دعم اليتامي في دفع مصروفات المدارس                            | عدد اليتامي المدعومين                           | ١٠٠      | ٣٠      | ٦٠      | ٤٠٠     | جولدن ٣٠٠٠٠٠ | جولدن ٢٠٠٠٠٠ | جولدن ٤٠٠٠٠٠ |

| العام ٢ - تقرير الربع الأول                                   |                                                   |                         |                          |                              |                                |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| وصف النشاط                                                    | المؤشر                                            | الكمية المخططة خلال هذا | الكمية المتحققة في الربع | الميزانية المخططة لهذا الربع | النفقات الفعلية خلال هذا الربع |
| تدريب مرشدي السلامة الطرقيّة                                  | عدد مرشدي السلامة الطرقيّة المُدرّبين وقيّد العمل |                         | ٨                        | جولدن                        | جولدن ٨٠٠٠٠                    |
| تطبيق برنامج الوقاية لسلامة الطرق أثناء السياقة نحو مقر العمل | عدد الأشخاص الذين تم الوصول إليهم                 |                         | ١٠٥                      | جولدن                        | جولدن ١٦٥٠٠٠                   |
| دعم اليتامي في دفع مصروفات المدارس                            | عدد اليتامي المدعومين                             |                         | ٨٠                       | جولدن                        | جولدن ٣٠٠٠٠٠                   |

| العام ٢ - تقرير الربع الثاني                                  |                                                   |                           |                            |                              |                                |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| وصف النشاط                                                    | المؤشر                                            | الكمية المخططة لهذا الربع | الكمية المتحققة لهذا الربع | الميزانية المخططة لهذا الربع | النفقات الفعلية خلال هذا الربع |
| تدريب مرشدي السلامة الطرقيّة                                  | عدد مرشدي السلامة الطرقيّة المُدرّبين وقيّد العمل |                           | ٢٠                         | جولدن                        | جولدن ٨٠٠٠٠                    |
| تطبيق برنامج الوقاية لسلامة الطرق أثناء السياقة نحو مقر العمل | عدد الأشخاص الذين تم الوصول إليهم                 |                           | ١٠٥                        | جولدن                        | جولدن ٢٠٠١٠٣                   |
| دعم اليتامي                                                   | عدد اليتامي المدعومين                             |                           | ٢٤                         | جولدن                        | جولدن ٥٦٠٠٠                    |

| العام ٢ - تقرير الربع الثالث                                  |                                                  |                            |                          |                               |                                |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| وصف النشاط                                                    | المؤشر                                           | الكمية المُخططة لهذا الربع | الكمية المتحققة في الربع | الميزانية المُخططة لهذا الربع | النفقات الفعلية خلال هذا الربع |
| تدريب مرشدي السلامة الطرقية                                   | عدد مرشدي السلامة الطرقية المُدرّبين وقيّد العمل |                            | ٣٤                       | جولدن                         | جولدن ١٩٨٠٠٠                   |
| تطبيق برنامج الوقاية لسلامة الطرق أثناء السياقة نحو مقر العمل | عدد الأشخاص الذين تم الوصول إليهم                |                            | ٥٠                       | جولدن                         | جولدن ٣٠٥٠٠٠                   |
| دعم اليتامي                                                   | عدد اليتامي المدعومين                            |                            | ٥٤                       | جولدن                         | جولدن ٤٠٠٠٠٠                   |

| العام ٢ - تقرير الربع الرابع                                  |                                                  |                            |                          |                               |                                |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| وصف النشاط                                                    | المؤشر                                           | الكمية المُخططة لهذا الربع | الكمية المتحققة في الربع | الميزانية المُخططة لهذا الربع | النفقات الفعلية خلال هذا الربع |
| تدريب مرشدي السلامة الطرقية                                   | عدد مرشدي السلامة الطرقية المُدرّبين وقيّد العمل |                            | ١٨                       | جولدن                         | جولدن ٢٣٠٠٠٠                   |
| تطبيق برنامج الوقاية لسلامة الطرق أثناء السياقة نحو مقر العمل | عدد الأشخاص الذين تم الوصول إليهم                |                            | ٢٠٢                      | جولدن                         | جولدن ٥٠٠٠٠                    |
| دعم اليتامي                                                   | عدد اليتامي المدعومين                            |                            | ٤٥٦                      | جولدن                         | جولدن ٩٩٤٠٠٠                   |

**السؤال ٤-٣:** بالاستعانة بالبيانات المذكورة في السؤال ٤-٢ والبيانات الإضافية أدناه، اشرح كيف يمكن الاستفادة من البيانات في حشد الموارد. ويمكنك أيضًا الاستعانة بالرسوم البيانية لتوضيح وجهات نظرك.

عدد اليتامي في دولة جولد ستار: ٢٠٠٠

عدد العائلات المعرضة للخطر: ٤٠٠٠

السؤال ٤-٤: كيف يمكن الاستفادة من البيانات المذكورة في الجداول الأربعة التالية في المقارنة بين المؤسسات المختلفة؟ اشرح بالكلمات وارسم رسمًا بيانيًا لتوضيح وجهات نظرك.

| مؤسسة SAFE-ROADS-ARE-US                                       |                                                  |                            |                          |                               |                                |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| وصف النشاط                                                    | المؤشر                                           | الكمية المُخططة لهذا الربع | الكمية المتحققة في الربع | الميزانية المُخططة لهذا الربع | النفقات الفعلية خلال هذا الربع |
| تدريب مرشدي السلامة الطرقية                                   | عدد مرشدي السلامة الطرقية المُدرّبين وقيّد العمل | ٨                          | ٨                        | جولدن ٧٦٠٠٠                   | جولدن ٨٠٠٠٠                    |
| تطبيق برنامج الوقاية لسلامة الطرق أثناء السياقة نحو مقر العمل | عدد الأشخاص الذين تم الوصول إليهم                | ١٠٥                        | ١٠٥                      | جولدن ١٧٠٠٠٠                  | جولدن ١٦٥٠٠٠                   |
| دعم اليتامي في دفع مصروفات المدارس                            | عدد اليتامي المدعومين                            | ٧٦                         | ٨٠                       | جولدن ٦٩٠٠٠                   | جولدن ٣٠٠٠٠٠                   |

| مؤسسة SALAMANDER                   |                                                  |                            |                          |                               |                                |
|------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| وصف النشاط                         | المؤشر                                           | الكمية المُخططة لهذا الربع | الكمية المتحققة في الربع | الميزانية المُخططة لهذا الربع | النفقات الفعلية خلال هذا الربع |
| تدريب مرشدي السلامة الطرقية        | عدد مرشدي السلامة الطرقية المُدرّبين وقيّد العمل | ٦٠                         | ٢٠                       | جولدن ٤٠٠٠٠٠                  | جولدن ٨٠٠٠٠                    |
| دعم اليتامي في دفع مصروفات المدارس | عدد اليتامي المدعومين                            | ٥٥                         | ٢٤                       | جولدن ٣٠٠٠٠٠                  | جولدن ٥٦٠٠٠                    |

| رابطة سائقي سيارات الأجرة KELELE SQUARE                       |                                                  |                            |                          |                               |                                |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| وصف النشاط                                                    | المؤشر                                           | الكمية المُخططة لهذا الربع | الكمية المتحققة في الربع | الميزانية المُخططة لهذا الربع | النفقات الفعلية خلال هذا الربع |
| تدريب مرشدي السلامة الطرقية                                   | عدد مرشدي السلامة الطرقية المُدرّبين وقيّد العمل | ٤٠                         | ٣٤                       | جولدن ٢٥٠٠٠٠                  | جولدن ١٩٨٠٠٠                   |
| تطبيق برنامج الوقاية لسلامة الطرق أثناء السياقة نحو مقر العمل | عدد الأشخاص الذين تم الوصول إليهم                | ٤٨                         | ٥٠                       | جولدن ٤٠٨٠٠٠                  | جولدن ٣٠٥٠٠٠                   |

| مؤسسة SHANGANI SUPPORT SINGERS                                 |                                                         |                            |                          |                               |                                |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| وصف النشاط                                                     | المؤشر                                                  | الكمية المُخططة لهذا الربع | الكمية المتحققة في الربع | الميزانية المُخططة لهذا الربع | النفقات الفعلية خلال هذا الربع |
| تدريب مرشدي السلامة الطرقية                                    | عدد أثناء السبّاقة نحو مقر العمل المُدرّبين وقيّد العمل | ٩                          | ١٨                       | جولدن ١٦٥٠٠٠                  | جولدن ٢٣٠٠٠٠                   |
| تطبيق برنامج الوقاية لسلامة الطرق أثناء السبّاقة نحو مقر العمل | عدد الأشخاص الذين تم الوصول إليهم                       | ١٠٠                        | ٢٠٢                      | جولدن ٥٤٠٠٠                   | جولدن ٥٠٠٠٠                    |
| دعم اليتامي في دفع مصروفات المدارس                             | عدد اليتامي المدعومين                                   | ٢٠٥                        | ٤٥٦                      | جولدن ٤٣٠٠٠                   | جولدن ٩٩٤٠٠٠                   |

## السؤال ٤-٥: كيف يمكن استخدام البيانات المأخوذة من نماذج التقارير الأسبوعية لمرشدي السلامة الطرقية الأربعة (أدناه) في تحديد احتياجات التدريب؟

### تقرير THEMbisILE الأسبوعي

عدد ساعات العمل: طوال اليوم  
عدد جلسات تعليم الأقران: كثيرة  
عدد كتيبات سلامة الطرق المُوزعة: لا يوجد

### تقرير JABU الأسبوعي

عدد ساعات العمل: ٣٤  
عدد جلسات تعليم الأقران: ٦٤  
عدد كتيبات سلامة الطرق المُوزعة: ٣٢

### تقرير HALIMA الأسبوعي

عدد ساعات العمل: ٤٠  
عدد جلسات تعليم الأقران: ٢٠  
عدد كتيبات سلامة الطرق المُوزعة: ٢٠

### تقرير NhlenGIWE الأسبوعي

عدد ساعات العمل: ١٢  
عدد جلسات تعليم الأقران: ٢  
عدد كتيبات سلامة الطرق المُوزعة: ٥٠٠

السؤال ٤-٦: اقرأ إرشادات تعليم الأقران سلامة الطرق المذكورة أدناه. بعد الاطلاع على إرشادات تعليم الأقران المطبقة حاليًا، كيف يمكن استخدام البيانات المأخوذة من نماذج التقرير الأسبوعي لمعلمي الأقران الأربعة في السؤال ٤-٥ في تحسين جودة جهود الميسرين؟

#### إرشادات تعليم الأقران:

- لا تندفع مباشرة في الحديث عن سلامة الطرق (أو برامج أخرى)، واطرح بعض الأسئلة العامة أولاً ليشعر الشخص بالارتياح
- ينبغي أن تستمر جلسة تعليم الأقران ساعة واحدة
- ينبغي دائمًا توزيع مواد سلامة الطرق في جلسات تعليم الأقران سلامة الطرق، للتأكد من أن الشخص لديه مرجع ليطلع عليه إذا أراد معرفة المزيد من المعلومات لاحقًا، أو مشاركة ما تعلمه مع أحد الأصدقاء

## الملحق "أ": أنواع البيانات الكمية: تفسيرات وأمثلة

| النوع              | التفسير                                                                                                                                                 | مثال                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الاسمية            | لا يوجد ترتيب ثابت ولكن يحتمل تعيين أرقام لفئات المتغير الاسمي (ولكن لا توجد علاقات "أقل من" أو "أكبر من" بين الفئات)                                   | النوع والحالة الاجتماعية والعرق والاتجاه الديني والانتماء لحزب سياسي والتخصص الجامعي ومحل الميلاد والموقع الجغرافي في بلد مُمثل برمز الهاتف الدولي، أو صناعة السيارة، أو طرازها                                               |
| ترتيبية (أو مرتبة) | الأرقام المُعينة للأشياء تمثل التصنيف وفق المرتبة (الأول، والثاني، والثالث، و ما شابه) للكيانات التي تم قياسها، ولكن الفواصل بين الأرقام ليست ذات دلالة | تضم الأمثلة مقياس موس لصلادة المعادن؛ نتائج سباق الخيل والتي تحدد فقط أي الخيول وصل أولاً، وأيهما الثاني، والثالث، وما شابه، ولكن لا توجد فواصل زمنية؛ والسلوكيات مثل التفضيلات، أو المحافظة، أو التحامل؛ والمكانة الاجتماعية |
| الفاصل             | مثل الترتيبي باستثناء أن الفروق المتساوية بين القياسات تمثل فواصل متكافئة، ولكن لا توجد قيمة <b>صفر</b> مفيدة                                           | تاريخ السنة في التقويم المختلفة، ودرجة الحرارة على مقياس سيلزيوس أو فهرنهايت                                                                                                                                                  |
| النسبة             | مثل الفاصل، <b>وبالإضافة إلى ذلك</b> تكون قيمة الصفر مفيدة؛ ومن ثم فإن النسبة بين أي قياسين تكون مفيدة                                                  | الكتلة والطول والطاقة ودرجة الحرارة التي يتم قياسها بوحدة كلفن، والعمر وطول مدة الإقامة في مكان معين، وعدد المؤسسات المنضم إليها، وعدد مرات الذهاب إلى الكنيسة في فترة معينة                                                  |

المصدر: [www.uky.edu/CommInfoStudies/JAT/Telecommunications/300/Descriptive\\_statistics.ppt](http://www.uky.edu/CommInfoStudies/JAT/Telecommunications/300/Descriptive_statistics.ppt)

| المستوى   | يمكن تحديد...              | مجموعة بيانات نموذجية                                                     | حسابات نموذجية                                                                                                |
|-----------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الاسمية   | المنوال                    | نعم، نعم، لا، لا، نعم، لا، نعم، نعم، نعم، نعم، نعم                        | المنوال — الاستجابة الأكثر ظهوراً = "نعم"                                                                     |
| الترتيبية | الوسط                      | ١، ٩، ١٢، ٣، ١٠، ٨، ٨، ٩، ٢، ٥، ١٠، ١١                                    | الوسط = الرتبة المئوية الخمسون<br>الترتيب من الأعلى إلى الأقل<br>١١ ١٠ ٩ ٨ ٨ ٧ ٥ ٣ ٢ ١<br>القيمة المتوسطة = ٨ |
| الفاصل    | المتوسط، الانحراف المعياري | درجات الحرارة في أسبوع واحد (وحدة فهرنهايت)<br>٦٠، ٣٥، ٣٥، ٣٧، ٥٥، ٣٢، ٦٠ | حساب المتوسط:<br>$\bar{x} = 7/294$                                                                            |



## الملحق "ب": مثال على مقالة تحليل البيانات الوصفية

### تلخيص تحديات "عناصر الوحدة الثلاثة"، وتحديات نظام المتابعة والتقييم: المشاركون في برنامج ASAP

#### الأساليب

تم جمع البيانات من ١٦ مشاركًا في الدورة التدريبية على نظام المتابعة والتقييم بالاستعانة باستبيان مفتوح مُرسل بالبريد الإلكتروني. وكان الغرض من الاستبيان هو التثبت من الآراء حول بناء أنظمة المتابعة والتقييم قبل أن تبدأ الدورة التدريبية، وتصميم دورة تدريبية على المتابعة والتقييم أكثر تركيزًا. وفي هذا السياق، ذكر أحد المجيبين أن عمله لا يتضمن أعمال متابعة وتقييم مباشرة بعينها. ثم تم بعدئذٍ تحليل البيانات بالاستعانة بأسلوب تحليل المحتوى النوعي، مع التركيز على آخر سؤالين (السؤال الثالث والرابع).<sup>١</sup> ويسمح هذا التحليل بإيجاد أوجه التشابه والاختلاف ما بين المجيبين المراد تحليلهم بدلاً من إبراز المشكلات والظروف الشخصية الخاصة. وبهذا الشكل قدم تقييم السيورة الناتج عن هذا التحليل نظرة عامة، واستُخدم في تمييز الموضوعات البارزة التي نشأت عن البيانات. لقد ويتم ذكر البيانات فيما يلي، وتبدأ بالإجابة عن السؤالين الرئيسيين (رقم ٣ و ٤) اللذان يظهران في المنطقتين الأساسيتين.

#### مهمة المتابعة والتقييم الأكثر تحدّيًا

حاول غالبية المجيبين وصف تحديات إضافية ترتبط ببيئة وثقافة المتابعة والتقييم المرتبطة بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز (HIV/AIDS)، وكذلك التحديات المختلفة أو العامة، مثل إشراك الأطراف المعنية وجعلها تنخرط في عملية التقييم والمتابعة، ومشكلات جمع/جودة البيانات المتعلقة بوضع الإستراتيجيات والبرامج. وتناول عدد قليل من المجيبين تحدّيًا بعينه متمثل في تعيينات المتابعة والتقييم، على الرغم من أن هذه التعيينات كانت تُذكر دائمًا لتفسير مشكلات أو تحديات أوسع نطاقًا ترتبط ببيئة المتابعة والتقييم التنفيذية القائمة. وذكر مجيب واحد فقط الدوافع الثقافية والوصمة كتحدي يتعلق بتخطيط أنشطة المتابعة والتقييم المتعلقة بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز (HIV/AIDS) وتنفيذها.

كشف التحليل المفصل لإجابات الأسئلة عن عدد من مواطن الضعف أو التحديات المختلفة التي ظهرت في الآراء حول تعيين المتابعة والتقييم الأكثر تحدّيًا. تتراوح التحديات ما بين التقارير الملزمة وتطور أطر العمل الوطنية، ونقص الموارد البشرية والاقتصادية، وصولاً إلى نقص الدعم من الحكومة. كانت بعض المهام المعنية التي ذُكرت ترتبط بالدورات التدريبية الدولية (كمدرّب يقدم تجارب وطنية ودروس مستفادة للمشاركين الآخرين في الدورة التدريبية على المتابعة والتقييم؛ اثنين من المجيبين)، جمع تقارير دورة استثنائية للجمعية العامة للأمم المتحدة ووضع إطار العمل الوطني (٥ مجيبين)، وإنشاء وحدة المتابعة والتقييم الوطنية (مجيب واحد). ولكن يبدو أن غالبية الإجابات قد تركزت

<sup>١</sup> Flick (1998) An Introduction to Qualitative Research. Sage Publications. London

حول نقص البيانات الجيدة، والتعاون مع العديد من الأطراف المعنية المشتركة في المتابعة والتقييم عند مختلف المستويات، وتهيئة بيئة محفزة على المتابعة والتقييم عمومًا.

ارتبطت التحديات الأساسية المذكورة بإشراك العديد من الأطراف المعنية والشركاء في أعمال المتابعة والتقييم. وذكر عدد من المجيبين (٦) أنه كان من الصعب جعل الأطراف المعنية تشارك في عملية المتابعة والتقييم، وتحقيق الإجماع بين مختلف الجهات الفاعلة. وشعر بعض المجيبين أنه كان من الصعب التوصل إلى تفاهم مشترك لما ينبغي متابعته، وما المؤشرات التي ينبغي استخدامها:

"عند صياغة إطار المتابعة والتقييم للأطفال المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية (HIV)، وفيروس متلازمة نقص المناعة المكتسبة (الإيدز)، كانت العملية صعبة من حيث اختلاف فهم العديد من الأطراف المعنية ما ينبغي متابعته، والمؤشرات الوطنية المناسبة لخطة الأعمال، والأطر الزمنية لتحقيق أهداف خطة الأعمال. وفي النهاية كان من الصعب علي تأدية العمل كاملاً في بيئة كهذه، ولم أتمكن أبدًا من إتمام المهام المكلف بها."

"لتحقيق التناغم بين منظور مختلف الجهات الفاعلة (أكثر من ٤٠) للمتابعة والتقييم، ولتأسيس نظام متابعة وتقييم متسق لبرامج الصندوق الدولي... فقد تطلب الأمر امتلاك مهارات التدريب، والمناصرة، والتفاوض وعقلية منفتحة للاستفادة من الآخرين".

ذكر اثنان من المجيبين وجود تحديات تعترض التعاون مع الشركاء الدوليين وجعلهم يتوائمون مع نظام المتابعة والتقييم الوطني. وذكر مجيبون آخرون أيضًا على وجه التحديد تحدي تنفيذ "عناصر الوحدة الثلاثة" بسبب "حقيقة أن الوكالات التابعة للأمم المتحدة أصرت على استجابة قائمة على الصحة الوطنية، في مقابل استجابة متعددة التخصصات، ودمج فيروس نقص المناعة البشرية (HIV) في إستراتيجية الحد من الفقر (PRS)". وأعرب أيضًا عن رأي مفاده أن الهيكل غير المركزي لعملية جمع البيانات قد شتت عملية جمع البيانات، مما أدى إلى غياب التنسيق:

"يتمثل التحدي أيضًا في إشراك جميع الأطراف المعنية، للتوصل إلى فهم مدى ملائمة إرشادات المتابعة والتقييم هذه وتهيئة بيئة متابعة وتقييم مستدامة: أثناء إعداد تقارير الجلسة الخاصة للجمعية العامة للأمم المتحدة (UNGASS)، كان بإمكاننا إشراك الجميع، وكانت البيانات تأتي من كل مكان، ولكنها تُظهر أيضًا مدى تشتت جهود عملية جمع البيانات دون وجود تنسيق، أو تحليل أو خطة عمل واضحة".

كان هناك مجال مواضيعي آخر على قدر كبير من الأهمية تم تحديده على أنه تحدٍ للمتابعة والتقييم يتعلق بجودة البيانات وثغرات البيانات والموارد الموجودة. حيث ذكر عدد من المشاركين (٤) أن نقص البيانات، أو سوء جودة البيانات هو التحدي الأكبر الذي يواجه أعمال المتابعة والتقييم في مجال فيروس نقص المناعة البشرية (HIV) أو متلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز). وتم وصف البيانات الموجودة بأنها "سيئة" و"غير موثوقة".

"غياب/عدم مناسبة/سوء جودة بيانات المتابعة والتقييم في بعض البرامج".

"كان التحدي هو الالتزام بإرشادات المتابعة والتقييم الخاصة بمؤشرات الجلسة الخاصة للجمعية العامة للأمم المتحدة (UNGASS)، في ظل الظروف الخاصة للبلد والموارد المتاحة فيها. يتطلب التعامل مع هذا التحدي نوعًا من المرونة والإبداع، ولكن الأمر سيكون صعبًا إذا كنت تريد أن تلتزم بمجموعة المعايير في نفس الوقت".

"لقد كنت أنفذ مسدًا لخط أساس، ووجدت صعوبات في العثور على البيانات، نظرًا لعدم امتلاك البلد لبيانات بخصوص فيروس نقص المناعة البشرية (HIV)/فيروس متلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز)".

كان هناك شعور بين بعض المشاركين بأن المشكلات المرتبطة بجودة البيانات تنبع من عملية جمع البيانات وكتابة تقرير بشأنها والتي تعتبر غير قوية ولا واضحة بما يكفي لإنتاج بيانات جيدة:

"يؤدي النظام السيئ لإصدار تقارير بشأن البيانات أو سوء توقيت كتابة تلك التقارير إلى افتقار قواعد البيانات لبعض العناصر".

شعر اثنان من المجيبين أن غياب التخطيط والتنسيق يجعل وضع البرامج المستندة إلى الأدلة أمرًا صعبًا.

"نظرًا لأنه لا يوجد لدينا خطة متابعة وتقييم واحدة، وهيكل تنسيقي واحد قوي، فهناك تحدٍ كبير يتجسد في ترجمة المعلومات إلى أفعال: أي إلى برامج فعالة "مستندة إلى الأدلة" تؤثر في جائحة فيروس نقص المناعة البشرية (HIV)".

كما اقترح البعض أن غياب الموارد الاقتصادية الكافية، أو معدل الدوران المرتفع، أو نقص الموارد البشرية ذات الكفاءة والمؤهلة هي من بين العوامل التي ساهمت في سوء جودة البيانات.

"المتابعة والتقييم مسؤولية الجميع، ولكن نقص الموظفين يؤثر تأثيرًا كبيرًا على متابعة البرامج وتقييمها، حيث إن غالبيتهم موظفون لديهم مهام متعددة".

التحدي الآخر الذي ذكر، ويتعلق بالتمويل، يرتبط بالتكاليف وبصعوبة الوصول إلى المعلومات المالية أو تلك المتعلقة بالنفقات بسبب إحجام وعزوف المانحين والمنفذين عن مشاركة المعلومات.

"يكون الفصل بين النفقات المخصصة لفيروس نقص المناعة البشرية (HIV) وفيروس متلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز) وبين النفقات المخصصة للأنشطة الأخرى أحد التحديات عندما تكون أنشطتها متسقة/متكاملة ومدعومة في السياسة العامة. ليس من السهل حتى في قطاع الصحة أن تُخصص النفقات بصورة أكثر دقة إلى جميع أنشطة فيروس نقص المناعة البشرية (HIV) وفيروس متلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز)، أو ما يرتبط بها من تدخلات في بيئة المنشأة الصحية".

على الناحية الأخرى، ذكر أحد المجيبين أن الموارد الاقتصادية كانت كافية فعلاً، ولكن نقص الدعم السياسي جعل تأسيس وحدة المتابعة والتقييم أمرًا صعبًا.

"تأسيس وحدة المتابعة والتقييم الوطنية... تم تخصيص موازنة لدعم وحدة المتابعة والتقييم الوطنية في منحة الصندوق الدولي الحالية، ولكن نتيجة لغياب الالتزام من جانب الحكومة، لم يتم تأسيسها رسميًا بعد..."

التحديات الأكبر في "عناصر الوحدة الثلاثة" في السنوات الثلاث القادمة

يبدو أن معظم الإجابات في هذا القسم (أربعة) متكاملة أو متداخلة مع السؤال رقم ثلاثة بخصوص مهمة المتابعة والتقييم الأكثر تحديًا.

أعرب بعض المجيبين عن شعورهم بأن تهيئة بيئة تنفيذية محفزة (تعيين الموظفين، وتأمين التمويل، وثقافة المتابعة والتقييم، ومشاركة الأطراف المعنية) تؤدي إلى تطبيق نظام متابعة وتقييم فعال سيكون هو التحدي الأكبر داخل البيئة الحالية. ولقد تمحورت معظم الإجابات حول غياب اهتمام الأطراف المعنية و المانحين بـ "عناصر الوحدة الثلاثة". ولكن ذكر المجيبون أيضًا أن تحديات على المستوى الكلي، مثل أزمات الغذاء ونقص الالتزام السياسي، ربما تؤثر في تنفيذ "عناصر الوحدة الثلاثة". ولكن يبدو أن المجيبين كانوا أكثر اتفاقًا على التحديات المتعلقة بالسؤال رقم أربعة، ويبدو أن الإجابات تركز على أربع جوانب رئيسية:

## ١. غياب المشاركة/الاهتمام/التفاهم من جانب الأطراف المعنية والمانحين بخصوص "عناصر الوحدة الثلاثة".

"لزيادة مستوى المشاركة من جانب جهات التنفيذ الوطنية في عملية وضع الخطة الإستراتيجية الوطنية، وخطة المتابعة والتقييم الوطنية"

"...التحدي الرئيسي هو تنفيذ هذه الخطة على مستويات مختلفة من الحكومة، مثل الولايات والمجالس البلدية الأكثر تضرراً"

"لزيادة مستوى توافق جهات التنفيذ الدولية مع كل من الخطة الإستراتيجية الوطنية، وخطة المتابعة والتقييم الوطنية"

"الالتزام من جانب النظراء في الإدارة القائمة على النتائج"

"غياب الالتزام من جانب الحكومات"

"الصعوبات في تنسيق جهود مختلف المانحين والجهود الممولة من البلد على مختلف المستويات في البلد"

## ٢. تأمين الموارد الكافية

"يمكن أن يكون العمل أفضل إذا تم تخصيص تمويل مشترك لدعم "عناصر الوحدة الثلاثة" طالما كانت الترتيبات شفافة، وامتلك الأطراف المعنية إدارة الاستجابة، وليس لجنة وطنية أوتوقراطية لمكافحة الإيدز تصدر الأوامر بدلاً من التفسير الإستراتيجي للأدوار"

"أن يتم تحديد تكاليف الخطط الوطنية"

## ٣. توفير الدعم الوطني، والدولي، والعالمي لأنشطة فيروس نقص المناعة البشرية (HIV) وفيروس متلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز)، وإبقائهما في جدول الأعمال السياسي

"الإبقاء على جهود فيروس متلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز) في جدول الأعمال السياسي"

"عدم التأكد مما إذا كانت حكومات الدول النامية ستتمكن من المحافظة على التزاماتها والوفاء بها لمكافحة فيروس نقص المناعة البشرية (HIV) وفيروس متلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز)، في ظل التحديات الحالية التي يفرضها ارتفاع أسعار الغذاء"

"غياب الاتفاق بين الوكالات المانحة والوكالات الدولية على المستوى العالمي"

"استدامة الاستجابة الوطنية، بعد مساهمة ودعم الصندوق الدولي والجهات المانحة الأخرى"

"القيادة السيئة في المجالس الوطنية المعنية بالإيدز تقوضها بشكل كبير [متابعة وتقييم فيروس نقص المناعة البشرية (HIV)/فيروس متلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز)]. وقد يستمر هذا في ظل الحالة العامة للحكومة السيئة في العديد من البلاد، وقد يمتد هذا الوضع في المستقبل القريب"

"ينبغي رؤية شركاء التنمية/الجهات المانحة وهي تدعم نظام "عناصر الوحدة الثلاثة"، ولا تقوض عمله"

"إرهاق الجهات المانحة وفقدان همتها"

## ٤. تأسيس أو استدامة نظام المتابعة والتقييم الوطني

"[التحدي هو] وجود إطار أعمال المتابعة والتقييم الوطني قيد التنفيذ"

"تأسيس "ثقافة المتابعة والتقييم" وممارسة المتابعة والتقييم في الخطط متعددة القطاعات والإستراتيجية الوطنية على أساس كفاءة وفعالية الاستجابة الوطنية"

"التأسيس لأنظمة المتابعة والتقييم عالية الجودة وفي الوقت المناسب"

"تكوين هيكل الاستجابة الوطني، وتركه يعمل! حشد الموارد الدولية والوطنية لاختيار الموارد البشرية المطلوبة (الشخص المناسب في المكان المناسب)، ووضع إجراءات التواصل المناسبة بين جميع الشركاء، وتطوير هياكل وآليات التقييم والمتابعة المناسبة، وتكوين استجابة وطنية متسقة وشاملة حقاً، بحيث تكون فعالة وذات كفاءة في تحقيق الأهداف والغايات".

- Abedian, I. undated. *Economics of Tobacco Control in South Africa*, PowerPoint presentation made at the School of Economics, University of Cape Town, South Africa
- African Evaluation Association (AfREA). 2006. *Guidelines for Evaluation in Africa-edition 2006*. Published by African Evaluation Association (AfREA).
- Ainsworth, M., Beyer, C. & Soucat, A. 2003. *AIDS and public policy: The challenges of 'Success' in Thailand*. Health Policy 64: 13-37
- American Heart Foundation. 2008. *Types of Research*, accessed on 13 October 2008 at <http://www.americanheart.org/presenter.jhtml?identifier=218>
- Antonacopoulou, E. 1999. *Individuals' Responses to Change: The Relationship Between Learning and Knowledge, in Creativity and Innovation Management*, Volume 8, Number 2, June 1999 , pp. 130-139(10)
- Atherton, J.S. 2005. *Learning and Teaching: Experiential Learning*. Accessed online on 21 November 2008 at <http://www.learningandteaching.info/learning/experience.htm>
- Australian National Health and Medical Research Council, 2007. *National statement on ethical conduct in human research*. Canberra, Australia: Australian Government. ISBN Print: 1864962690
- Bazerman, M.H. 2008. *Judgment in managerial decision making* (7th Ed.). Wiley publishers. ISBN-10: 0471684309
- Belmont Report. 1979. *Ethical Principles and Guidelines for the protection of human subjects of research*. The National Commission for the Protection of Human Subjects of Biomedical and Behavioral
- Binnendijk, A. 1999, "*Results-based management*," Prepared for the International Conference on Evaluation Capacity Development, Beijing, China.
- Borum, F. 2000. 2000 *Honorary member: Laudatio* by Finn Borum, Accessed online on 1 March 2009 at <http://www.egosnet.org/jart/prj3/egosnet/main.jart?rel=en&content-id=1227251866223&reserve-mode=active>
- Bošnjak, S. 2001. *The Declaration of Helsinki The cornerstone of research ethics*. Archive of Oncology. 2001; 9(3):179-84. 2
- Boyle, R., and D. Lemaire, eds. 1999, *Building Effective Evaluation Capacity*. Transaction Books, New Brunswick, N.J.

Byrne, G. undated. *Integrating Impact Assessment Data into Decision-Making - Dealing with Socioeconomics Surrounding Biotechnology in the Canadian Federal Government*. IDRC. Accessed online on 28 February 2009 at [http://www.idrc.ca/en/ev-30727-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/en/ev-30727-201-1-DO_TOPIC.html)

Business Link. 2007. *Benefits of databases*. Accessed online on 24 October 2007 at [www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/layer?topicId=1075422967](http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/layer?topicId=1075422967)

Centres for Disease Control and Prevention (CDC). 1999. *Guidelines for defining public health research and public health non-research*. Revised October 4, 1999. Accessed on 15 October 2007 at <http://www.cdc.gov/od/science/regs/hrpp/researchDefinition.htm>

Centres for Disease Control and Prevention (CDC). 2006. *Types of Evaluations*. Accessed online on 3 March 2008 at <http://www.cdc.gov/STD/program/progeval/PGprogeval.htm>

Centers for Disease Control and Prevention (CDC). 2007. *HIV/AIDS statistics and surveillance*. Accessed on 20 October 2007 at <http://www.cdc.gov/hiv/topics/surveillance/>

Coffman, J. 2007. *What's different about Evaluating Advocacy and Policy Change? The Evaluation Exchange: A Periodical on Emerging Strategies in Evaluation*. Harvard Family Research Project, Harvard Graduate School of Education. 8(1), Spring 2007. Accessed online at <http://www.hfrp.org/var/hfrp/storage/original/application/6bdf92c3d7e970e7270588109e23b678.pdf> on 3 October 2008

Constella Futures. Not dated. Essential Advocacy Project. *Implementation: Developing Advocacy Action Plans*

Covey, D.T. 2002. *Usage and Usability Assessment: Library Practices and Concerns*. Washington DC. Digital Library Federation and Council on Library and Information Resources.

Cradler, C., Beuthel, B., and Vance, E. 2008. *Data-Driven Decision-Making and Electronic Learning Assessment Resources* (ELAR). California Department of Education. Accessed online on 28 February 2009 at <http://www.clrn.org/elar/dddm.cfm>

Czech Republic. 2006. *Code of Ethics for Researchers of the Academy of Sciences of the Czech Republic*. Accessed online on 24 December 2008 at [http://www.cas.cz/en/code\\_of\\_ethics.php](http://www.cas.cz/en/code_of_ethics.php)

Dean, J.W., and Sharfman, M.P. 1996. *Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness*, in *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 2 (Apr., 1996), pp. 368-396. Accessible at <http://www.jstor.org/stable/256784>

Dennis, A.R. 1996. *Information Exchange and Use in Group Decision Making: You Can Lead a Group to Information, but You Can't Make It Think*, in *MIS Quarterly*, December 1996. Management information Systems Research Center, University of Minnesota.



Drucker, P.F., Hammond, J., Keeney, R., Raiffa, H., and Hayashi, A.M. 2001. *Harvard Business Review on Decision Making*. Harvard Business School Press: Massachusetts. ISBN-10: 1578515572

Errkola, T. 2007. *Personal communications* (Contact mgorgens@worldbank.org).

Evaluation, no. 33. Jossey – Bass, San Francisco, California.

Family Health International FHI. 2000. *Behavioral Surveillance Surveys: Guidelines for Repeated Behavioral Surveys in Populations at Risk of HIV*, Family Health International, 2000, [http:// www.fhi.org/en/HIVAIDS/pub/guide/bssguidelines.htm](http://www.fhi.org/en/HIVAIDS/pub/guide/bssguidelines.htm)

Family Health International FHI. 2001. *Research Ethics Training Curriculum*. Accessed online on 10 February 2009 at [http:// www.fhi.org/training/en/RETC/](http://www.fhi.org/training/en/RETC/)

Family Health International FHI. 2001. *Research Training Curriculum*. Accessed online on 5 October 2008 at [http:// www.fhi.org/en/RH/Training/trainmat/ ethicscurr/RETCCREn/index.htm](http://www.fhi.org/en/RH/Training/trainmat/ethicscurr/RETCCREn/index.htm)

Family Health International – FHI. 2002. *Human capacity development for an effective response to HIV/AIDS: The community response report*. Addis Ababa, Ethiopia.

Feldman, M.S., and March, J.G. 1981. *Information in Organizations as Signal and Symbol*, in Administrative Science Quarterly Volume 26 (1981). pp 171 - 186

Ferber, R., Sheatsley, P., Turner, A., Waksberg, J. 1980. *What is a Survey?* Accessed online on 5 Oct 2008 at [http:// client.norc.org/whatisasurvey/downloads/ pamphlet\\_1980.pdf](http://client.norc.umd.edu/whatisasurvey/downloads/pamphlet_1980.pdf)

Flinders University. 2007. Flinders University/Southern Adelaide Health Service. *Ethical guidelines for social and behavioural research*. Adelaide, South Australia: Flinders University

Foskett, A.C. 1982. *The subject approach to information*, Linnet Books, The Shoe String Press, Inc., Hamden, CT, 1982, p1.

Furubo, J., Rist, R., and R. Sandahl, eds. 2002, *International Atlas of Evaluation*. Transaction Books, New Brunswick, N.J.

Goold, M., and Campbell, A. 2002a. *Designing effective organizations: How to create structured networks*. Jossey-Bass, 2002.

Goold, M., and Campbell, A. 2002b. *Do you have a well designed organization?* Harvard Business Review, March, pp. 117-124.

Goold, M., and Campbell, A. 2002c. *Nine tests of organization, design, directions*. The Ashridge Journal, Summer.

Görgens-Albino, M., and Victor-Ahuchogu, J. 2008. *Planning for, measuring and achieving HIV results: A handbook for task team leaders of World Bank lending operations with HIV components*. Washington D.C: The World Bank.

*Governance*. Smith, M.F. 1989, *Evaluability Assessment: A Practical Approach*. Kluwer Academic Publishers, Boston, Mass. United Way, 1996, *Measuring Program Outcomes: A Practical Approach*. Alexandria, Virginia.

Government of the Kingdom of Swaziland, UNAIDS and The World Bank. 2008. *Inception Report for the Analysis of HIV Prevention Response and Modes of Transmission Study*. Swaziland National Emergency Response Council on HIV and AIDS (NERCHA): Mbabane.

Government of Republic of Namibia (GRN). 2008. *Guidelines for managing the System for Programme Monitoring of HIV, TB and Malaria data*. GRN: Windhoek.

Greenair. 2008. UK Government's environment adviser says disputed data undermines aviation policy decision-making. Accessed online on 27 February 2009 at <http://www.greenaironline.com/news.php?viewStory=180>

Guerrero, P. "Comparative Insights from Colombia, China, and Indonesia," in Boyle, R. and D. Lemaire, eds., *Building Effective Evaluation Capacity*. Transaction Books, New Brunswick, N.J.

Hiller, S. 2002. 'But what does it mean?' *Using statistical data for Decision Making in Academic Libraries*. Statistics in Practice – Measuring and Managing pp 10 - 23.

Hirokawa, R. Y., and Poole, M. S. 1996. *Communication and Group Decision Making*. SAGE: United States of America. ISBN 076190462X

Holzer, M. 1999, "Public Performance Evaluation and Improvement," Prepared for the International Conference on Evaluation Capacity Development, Beijing, China.

Hopkins, T. J. 1994. *Handbook on capacity assessment methodologies: An analytical review*. UNDP. Accessed online on 2 April 2007 at [www.pogar.org/publications/other/undp/governance/capmet94e.pdf](http://www.pogar.org/publications/other/undp/governance/capmet94e.pdf).

Horton, R. 2006. *The Lancet*, Vol. 368: pp. 716-718.

IEG. 2007. Russian federation: Health reform pilot project. Project performance assessment report. World Bank,



Washington, D.C., March 27. Bartol, K. M.; Martin, D. C.; Tein, M. H., and Matthews, G. W. 2001. *Management: a Pacific Rim focus*. 3rd Edition. Roseville, NSW: McGraw-Hill Book Company.

Irani, K. 2007. *Type of organizational structures*. Accessed online on 10/06/2008 at: [www.buzzle.com/articles/type-of-organizational-structures.html](http://www.buzzle.com/articles/type-of-organizational-structures.html)

Kaushik, A. 2006. *Occam's Razor*, published online on 23 October 2006 at <http://www.kaushik.net/avinash/2006/10/seven-steps-to-creating-a-data-driven-decision-...02/27/2009>

Kemerer, V. (ed.), Swaziland National AIDS Programme, Swaziland; Ministry of Health and Social Welfare, Swaziland; The National Emergency Response Council on HIV and AIDS, Swaziland; United States Agency for International Development, Southern Africa Regional HIV/AIDS Program; and MEASURE Evaluation (2007). Training workshop: Basic monitoring and evaluation concepts, data quality, and data analysis and use. Chapel Hill, NC: MEASURE Evaluation.

Kenneth Lafferty Hess Family Charitable Foundation. 2008. *Designing a Survey*. Accessed online on 5 October 2008 at [http://www.sciencebuddies.org/science-fair-projects/project\\_ideas/Soc\\_survey.shtml](http://www.sciencebuddies.org/science-fair-projects/project_ideas/Soc_survey.shtml)

Ketz de Vries, M.F.R. 2001. *The leadership mystique: A user's manual for the human enterprise*. London: Prentice Hall, Financial Times.

Kiernan, N.E. (2001). *Steps for Writing Program Objectives*: Tipsheet #10, University Park, PA: Penn State Cooperative Extension. Accessed on 2 October 2008 from <http://www.extension.psu.edu/evaluation/pdf/TS10.pdf>

Leung, W.C. 2001a. *How to conduct a survey*. StudentBMJ 2001;9:143-5. (May.) Accessed online at [http://student.bmj.com/back\\_issues/0501/education/143.html](http://student.bmj.com/back_issues/0501/education/143.html) on 5 October 2008

Leung, W.C. 2001b. *How to design a questionnaire*. Accessed online on 5 October 2008 at [student.bmj.com/back\\_issues/0601/education/187.html](http://student.bmj.com/back_issues/0601/education/187.html)

Levesque, K., Bradby, D., and Rossi, K. 1996. *Using Data for Programme Improvement: How Do We Encourage Schools To Do It?* In Centerfocus, Number 12. May 1996. National Center for Research in Vocational Education. University of California at Berkeley. Accessed online on 25 February 2009 at <http://vocserve.berkeley.edu/centerfocus/CF12.html>

Love, N., Stiles, K. E, Mundry, S. E., and DiRanna, K. 2007/08. *A Data Coach's Guide to Improving Learning For All Students - Unleashing the Power of Collaborative Inquiry*. Hands On! Winter 2007/2008, volume 30, number 2. Accessed online at: <http://usingdata.terc.edu/attachments/DCGuide.pdf> on April 3, 2009. Lamptey P.R., Zeitz P., and Larivee C. 2001. *Strategies for an expanded and comprehensive*

*response (ECR) to a national HIV/AIDS epidemic.* Family Health International – FHI. Accessed online on 2 October 2007 at [www.fhi.org/NR/rdonlyres/e3vplv5peej6b3a4hj2j6cs4a4dgru4ccifai577sbmf7v3xl4pcozryre76t7aocb3rd6gwbohr6h/ECRenglishwithChapter9.pdf](http://www.fhi.org/NR/rdonlyres/e3vplv5peej6b3a4hj2j6cs4a4dgru4ccifai577sbmf7v3xl4pcozryre76t7aocb3rd6gwbohr6h/ECRenglishwithChapter9.pdf).

MacDonald, R. 2001. 'Avoiding biases', in Student BMJ Volume 9 144 May 2001

Mackay, K. 1999, "*Evaluation Capacity Development: A Diagnostic Guide and Action Framework*," The World Bank, Washington, D.C.

Mackay, K. 2007. *How to use monitoring and evaluation to build better government.* The World Bank: Washington DC.

March, J. G. 1991. *How decisions happen in organizations*, in *Human-Computer Interaction* Volume 6, Issue 2 (June 1991), pp 95-117. L. Erlbaum Associates Inc. Hillsdale, NJ, USA. ISSN:0737-0024

March, J. G. (1994). *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen.* Simon and Schuster: USA. ISBN 0029200350

March, J. G., and Romelaer, P. J. (1976). *Position and presence in the drift of decisions.* In J.G. March & J. P. Olsen (Eds.), *Ambiguity and choice in organizations* (pp. 25 1-276). Bergen, Norway: Universitetsforlaget.

Mayne, J. 1997, "*Accountability for Program Performance: A Key to Effective Performance Monitoring and Reporting*," in Mayne, J. and E. Zapico – Goni, eds. *Monitoring Performance in the Public Sector.* Transaction Books, New Brunswick, N.J.

Mayne, J. and E. Zapić – Goni, eds. 1997, *Monitoring Performance in the Public Sector.* Transaction Books, New Brunswick, N.J.

McCoy, K. L., Ngari, P. N., Krumpe, E. E. 2005. *Building monitoring, evaluation and reporting systems for HIV/AIDS programs.* Washington D.C: PACT.

McNamara, C. 1997. *Basic Guide to Program Evaluation.* Accessed online at 5 October 2008 at [http://www.managementhelp.org/evaluatn/fnl\\_eval.htm#anchor1587540](http://www.managementhelp.org/evaluatn/fnl_eval.htm#anchor1587540)

MEASURE Evaluation. 2008. *Routine Data Quality Assessment Tool (RDQA): Guidelines for Implementation.* Accessed online on 30 May 2009 at

MEASURE Evaluation. 2008. *Routine Data Quality Assessment Tool (RDQA): Guidelines for Implementation.* Accessed online on 30 May 2009 at <http://www.cpc.unc.edu/measure/tools/monitoring-evaluation-systems/data-quality-assurance-tools/RDQA%20Guidelines-Draft%207.30.08.pdf>

MEASURE Evaluation, USAID. Undated. Data demand and information use in the health sector (DDIU):

Conceptual framework. North Carolina: University of North Carolina.

Michigan State University: <[http:// research.chm.msu.edu/RO/rschtypes.htm](http://research.chm.msu.edu/RO/rschtypes.htm)>

Moock, J.L. Not dated. *How we invest in capacity building*. Rockefeller Foundation. New York: United States of America.

Naor, M., Goldstein, S. M., Linderman, K. W., Schroeder, R.G. 2008. *The Role of Culture as Driver of Quality Management and Performance: Infrastructure Versus Core Quality Practices, in Decision Sciences*. Volume 34 Issue 4, Pages 671 – 702

Nath, S. 2007. Final Report: *Getting Research into Policy and Practice GRIPP*. JSI Europe. USAID: Washington DC

Nzima, M. 2007. *Personal communications*. (Contact [mgorgens@worldbank.org](mailto:mgorgens@worldbank.org)).

OECD. 2003. DAC Guidelines and Reference Series: *Harmonising donor practices for effective aid delivery*. Paris, France: OECD.

OECD. 2006. DAC Evaluation Series: *Guidance for managing joint evaluations*. Paris, France: OECD.

O'Reilly, C. A. 1982. *Variations in Decision Makers' Use of Information Sources: The Impact of Quality and Accessibility of Information*, in *Academy of Management Journal* Volume 24 Nr 4. pp 756 – 771.

Osborne, D., and Gaebler, T. 1992. *Reinventing government*. Boston: Addison-Wesley Publishing.

Pimple, K. D. 2002. "Six domains of research ethics: A heuristic framework for the responsible conduct of research." *Science and Engineering Ethics* 8:191-205 Kusek, J.Z. and R.C. Rist, 2001, "Making M&E Matter – Get the Foundation Right," *Evaluation Insights*, Vol. 2, no. 2.

PowerPoint presentation accessed online at [www.futuresgroup.com/fg/ resources/E.1-Advocacy-Action-Plans-and-ME.ppt](http://www.futuresgroup.com/fg/resources/E.1-Advocacy-Action-Plans-and-ME.ppt) on 3 Oct 2008.

Research. April 18, 1979. National Institutes of Health, USA

Resnik, D.B. 2007. *What is Ethics in Research & Why is It Important?*, National Institute of Environmental Health Sciences. Accessed online on 24 December 2008 at [http:// www.niehs.nih.gov/research/resources/bioethics/whatis.cfm](http://www.niehs.nih.gov/research/resources/bioethics/whatis.cfm)

Rossi, P. H., and Freeman, H.E. 1993. *Evaluation: A systematic approach*. Newbury Park, Calif. Sage Publications. ISBN 0803944586.

Rist, R.C. 2000, "Evaluation Capacity Development in the People's Republic of China: Trends and Prospects,"

in Malik, K. and C. Roth, eds., *Evaluation Capacity Development in Asia*. United Nations Development Program Evaluation Office, New York, New York.

Robbins, S., and Decenzo, D. 2004. *Fundamentals of Management*. New Jersey: Prentice-Hall.)

Robbins, S.P., and Decenzo, D.A. 2001. *Fundamentals of management: Essential concepts and applications*. Third edition. Upper Saddle River, N. J.: Prentice-Hall.

Rugg, D., Carael, M., Boerma, T., and Novak, J. 2004. *Global advances in monitoring and evaluation of HIV/AIDS: From AIDS case reporting to programme improvement*. In: *Global advances in HIV/AIDS monitoring and evaluation*, Rugg D, Peersman G, Carael M (Eds), *New Directions in Evaluation*, Nr 103, Fall 2004, p1-11.

Rugg, D., Peersman, G., and Carael, M. (eds). 2004. *Global advances in HIV/AIDS monitoring and evaluation: New directions in evaluation*, Nr 103, Fall 2004, pp. 1-11.

Schreuner, F. 2004. *What is a survey?* American Statistical Association

Shamoo, A., and Resnik, D. 2003. *Responsible Conduct of Research* (New York: Oxford University Press).

Shannon, A. 1998. *Advocating for Adolescent Reproductive Health in Sub-Saharan Africa*. Washington, DC: Advocates for Youth, 1998. Accessed online on 3 October 2008 at <http://www.advocatesforyouth.org/PUBLICATIONS/advocate/chapter9.htm>

Sharp, C. 2001, *Strategic Evaluation: Performance Measurement in the Service of Effective*

Southeast Michigan Council Of Governments (SEMCOG). 2008. *Using Data for Better Decision-Making*. Accessed online on 22 February 2009 at [http://tsp.trb.org/assets/BP18\\_SEMCOG.pdf](http://tsp.trb.org/assets/BP18_SEMCOG.pdf)

Star, L., and Estes, J.E. 1990: *Geographic information systems: an introduction*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Swaziland Government (2009). *Swaziland Protocol for the Swaziland Quality, Comprehensiveness and Relevance of Impact Mitigation Services Survey*. Swaziland Government: Mbabane.

Tanzania Commission for AIDS (TACAIDS). 2007. *Guidelines for the Tanzania Output Monitoring System for HIV/AIDS*. Dar Es Salaam: Government of Tanzania.

*The Global Fund to Fight AIDS, TB and Malaria*. 2006. Data Quality Audit Tool Briefing Paper. The Global Fund: Geneva.

*The Global Fund to Fight AIDS, TB and Malaria*, WHO, UNAIDS, OGAC, PEPFAR, USAID, WHO, UNAIDS

*The Global Fund to Fight AIDS, TB and Malaria*; WHO; World Bank; UNICEF; UNAIDS; USAID; HHS/CDC; MEASURE Evaluation and Family Health International. 2006. Monitoring and Evaluation Toolkit HIV/AIDS, Tuberculosis and

Malaria. WHO and Global Fund, Geneva, January 2006 (2nd ed.). [http:// www.theglobalfund.org/pdf/guidelines/pp\\_me\\_toolkit\\_en\\_lowres.pdf](http://www.theglobalfund.org/pdf/guidelines/pp_me_toolkit_en_lowres.pdf)

The World Bank. 2000. "*Thailand's response to AIDS: Building on success, confronting the future.*" Thailand Social Monitor V. World Bank, Bangkok. McCoy, KL., Ngari, PN., and Krumpe, EE. 2005. *Building monitoring, evaluation and reporting systems for HIV/AIDS programs.* PACT: Washington DC.

The World Bank. 2005. *The LogFrame handbook: A logical framework approach to project cycle management.* The World Bank: Washington DC.

The Global Fund to Fight AIDS, TB and Malaria; WHO; World Bank; UNICEF; UNAIDS; USAID; HHS/CDC; *MEASURE Evaluation and Family Health International.* 2006. *Monitoring and Evaluation Toolkit HIV/AIDS, Tuberculosis and Malaria.* WHO and Global Fund, Geneva, January 2006 (2nd ed.). [http:// www.theglobalfund.org/pdf/guidelines/pp\\_me\\_toolkit\\_en\\_lowres.pdf](http://www.theglobalfund.org/pdf/guidelines/pp_me_toolkit_en_lowres.pdf)

Trochim, W.K. 2008. *Types of Research.* [http:// www.socialresearchmethods.net/kb/ resques.php](http://www.socialresearchmethods.net/kb/resques.php)

Tyebkhan, G. 2003 *DECLARATION OF HELSINKI: the ethical cornerstone of human clinical research.* Indian J Dermatol Venereol Leprol. 2003 May-Jun;69(3):245-7.

UK Department of Health. 2001. *Governance arrangements for NHS Research Ethics Committees.* Accessed online on 3 November 2007 at [http:// www.doh.gov.uk/ research](http://www.doh.gov.uk/research)

UNAIDS. 2003. *HIV Monitoring and evaluation training chapters.* Geneva: UNAIDS.

UNAIDS (Joint United Nations Programme on AIDS) and the MERG (global HIV Monitoring and Evaluation Reference Group). 2009. *Indicator standards: Operational guidelines.* UNAIDS: Geneva.

UNAIDS/Monitoring and Evaluation Reference Group (MERG). April 2008. *Organizing framework for a functional national HIV monitoring and evaluation system.* Geneva: UNAIDS.

UNAIDS, WHO. 2000. *Second-generation surveillance for HIV: The next decade.* Geneva, Switzerland: World Health Organisation. Accessed electronically on 23 October 2007 at [http:// www.who.int/emc](http://www.who.int/emc)

UNDP. 1997. *General guidelines for capacity assessment and development to support the development and implementation of national programme frameworks (NPF).* UNDP. September 1994. Accessed online on 30 March 2007 at [www.pogar.org/ publications/other/undp/governance/genguid97e.pdf](http://www.pogar.org/publications/other/undp/governance/genguid97e.pdf).

U.S. Agency for International Development (USAID). 2007. *Data Quality Assurance Tool for Program-Level Indicators.* USAID: Washington DC. USAID. Accessed online on 30 May 2009 at [http:// www.pepfar.gov/ documents/ organization/79628.pdf](http://www.pepfar.gov/documents/organization/79628.pdf)

USAID. Undated. *Contraceptive security: Ready Lessons 5 – Using data for decision-making*. USAID: Washington DC.

Vercic, D. *Messages and Channels*, part of a World Bank Distance Learning Training Course. Available on the World Bank Learning Management System at "Communicating Reform -The Missing Link: A Distance-Learning Course for the Central Asia Region"

Wayman, J. C. 2005. *Involving Teachers in Data-Driven Decision Making: Using Computer Data Systems to Support Teacher Inquiry and Reflection*, in Journal Of Education For Students Placed At Risk, 10(3), 295–308

Weiss, H. 2007. *From the Editor's Desk. The Evaluation Exchange: A Periodical on Emerging Strategies in Evaluation*. Harvard Family Research Project, Harvard Graduate School of Education. 8(1), Spring 2007. Accessed online at <http://www.hfrp.org/var/hfrp/storage/original/application/6bdf92c3d7e970e7270588109e23b678.pdf> on 3 October 2008

Wholey, J.S. 1987, "Evaluability Assessment: Developing Program Theory," in Bickman, I., ed., *Using Program Theory in Evaluation*." New Directions for Program

Wikipedia. 2006. 'Evaluation' accessed at [www.evaluationwiki.org/index.php/Evaluation\\_Definition](http://www.evaluationwiki.org/index.php/Evaluation_Definition) (30 Oct 2006)

Wikipedia. 2007. Searched for 'database management system', on 3 October 2007, and accessed at <http://en.wikipedia.org/wiki/Database>

Wilson, D. 2004. *World Bank contribution to Building National HIV/AIDS Monitoring and Evaluation Capacity in Africa: Going Beyond Indicator Development and Conceptual Training*, in Rugg, D., Peersman, G. and G. & M. Carael (eds). "Global Advances in Global HIV/AIDS Monitoring and Evaluation" New Directions in Evaluation, 103, UNAIDS, Fall 2004.

World Medical Association 2000. *DECLARATION OF HELSINKI - Ethical Principles for Medical Research Involving Human Subjects*. Accessed online on 2 April 2009 at <http://www.wma.net/e/policy/pdf/17c.pdf>

يمكن الوصول إلى المصادر التالية عبر الإنترنت:

<http://www.cpc.unc.edu/measure/tools/monitoring-evaluation-systems/data-quality-assurance-tools/RDQA%20Guidelines-Draft%207.30.08.pdf>

[www.uky.edu/CommInfoStudies/JAT/Telecommunications/300/Descriptive\\_statistics.ppt](http://www.uky.edu/CommInfoStudies/JAT/Telecommunications/300/Descriptive_statistics.ppt)

[home.business.utah.edu/bebrpsp/URPL5010/Lectures/10\\_DescriptiveStatistics.pdf](http://home.business.utah.edu/bebrpsp/URPL5010/Lectures/10_DescriptiveStatistics.pdf)

[www.stat.psu.edu/~lsimon/stat250/fa99/slides/location/location.ppt](http://www.stat.psu.edu/~lsimon/stat250/fa99/slides/location/location.ppt)

[www.stat.nus.edu.sg/~stayapvb/lec2.ppt](http://www.stat.nus.edu.sg/~stayapvb/lec2.ppt)

[www.pauldickman.com/teaching/game/descriptive\\_statistics.pdf](http://www.pauldickman.com/teaching/game/descriptive_statistics.pdf)

<http://ils.unc.edu/~yanz/Content%20analysis.pdf>



يُشار إلى المربعات، والأشكال، والجداول بحروف م، ش، ج بعد رقم الصفحة.

أ

- أبحاث الخدمات، ٣٦٤
- أبحاث العمليات، ٦٥-٣٦٤
- الإتحاد الأوروبي، ٣٦
- اتفاقية شيفاكو، ٤٥١
- الأجهزة، ٣٣٦، ٣٤٠
- الإحصاءات الاستدلالية، ٤٣٥، ٤٣٦
- الإحصاءات، أنواع، ٤٣٥-٣٦، ٤٣٦ ش
- إحصاءات وصفية، ٤٣٥-٣٦، ٤٣٦ ش
- اختيار اللغة وأساليب الكتابة، ١٥٨، ٢٤٥، ٢٧٠، ٣٠٠، ٣٧٦، ٤٣٠-٣١
- أخذ العينة الاحتمالية، ٣١٦
- أخذ العينة غير الاحتمالية، ٣١٦
- أخذ العينات في المسوحات، ٢٩٢-٩٣، ٣٠٣، ٣٠٤، ٣٠٧-١٣، ٣١٠ ج، ٣١١ ش، ٣١٦
- أخلاقيات إجراء الأبحاث العلمية على البشر، ٣٧٣-٧٤
- أداة ضمان جودة البيانات، ١٦٠
- إدارة التغيير، ٧٠، ٧٦-٧٧
- الإدارة لتحقيق النتائج، ٩، ١٢٩-١٥١، ٣٠٠-٥٢، ٢٣٣-٣٤
- إدخال البيانات، ٣٠٦
- إرشادات المتابعة المنتظمة، ٢٦٨-٧٠، ٢٦٩-٧٠ ج
- إرشادات حول معايير المؤشر، ١٥٧
- أرشفة البيانات، ٣٥٦
- أرمسترونج جيه، ٤٢٧
- أساليب الكتابة. /نظر اختيار اللغة وأساليب الكتابة
- الاستراتيجية والسياسة الوطنية للحد من الفقر، ٢٢٩
- الاستراتيجية الوطنية للأبحاث والتقييم، ٣٧٧-٨٤
- الاستراتيجية والسياسة الوطنية لفيروس نقص المناعة البشرية (HIV)، ٢٢٩
- إستراتيجية وخطة تطوير القدرات البشرية، ٩٦، ١٠٥، ١٠٩
- أسس المقارنة، ١٤٨، ٣٨٥
- «الأشخاص، والشراكات، والتخطيط» ٧-٨، ٥٩، ٩١
- ١٢٥، ١٤٥، ٢٢٧
- إشراف، ٢٥٨
- الإشراف. /نظر الإشراف الداعم وتدقيق البيانات
- الإشراف الداعم وتدقيق البيانات، ٢٠، ٣٤٣-٥٨
- تعريفات، ٤٨-٣٤٥
- التعقيب وتقديم التقارير عن، ٣٥٦-٥٧
- زيارات لـ، ٣٥٣-٥٧، ٣٥٨
- اختيار المؤسسة، ووضع الميزانية وجمع البيانات عن، ٣٥٣-٥٤
- تحديد المواعيد وإجراء، ٣٥٤-٥٦
- فوائد، ٣٤٩
- قضايا التنفيذ، ٣٤٩-٥٢
- الإرشادات والبروتوكولات، ٣٥١-٥٢
- التمويل والموارد البشرية، ٣٤٩-٥٠
- عمليات إدارة البيانات وتدقيق البيانات، ٣٥٠-٥١، ٣٥١ ش
- المتابعة المنتظمة، ٢٥٨، ٣٤٩
- المعرفة والمهارات، ٣٤٣، ٣٥٧
- معلومات أساسية، ٤٨-٣٤٥
- نتائج هذا العنصر، ٣٤٨-٤٩
- نشاط التعلم لـ، ٣٥٨ نظرة عامة، ٣٤٥
- الإصلاح، ريسنيك، د، ٣٧٤
- إطار الإنفاق متوسط الأجل، ٢٠١
- الأنطر التشغيلية، ١٤٧، ١٥٧
- أطر المتابعة والتقييم. /نظر الأنطر المنطقية، الأنطر التشغيلية، أطر النتائج
- الأنطر المنطقية، ١٤٧، ١٥٣، ١٦٩-٧٥
- الأنطر المنطقية وأطر النتائج لـ، ١٦٩-٧٥
- أطفال ضعفاء. /نظر اليتمى والأطفال الضعفاء
- اعتبارات الميزانية
- في المناصرة والتواصل، ٢٣١، ٢٤١
- أنتيز ك، ٤٢٧
- أنظمة إدارة الأداء، ٤٢٩
- أنظمة تقديم التقارير المزدوجة، ٢٣٠
- أنظمة معلومات الإدارة، ٣٧١
- أهداف SMART (محددة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، وواقعية، ومحددة بجدول زمني)، ١٦١
- أوراييلي، سي. أ، ٤٢٩



أوغندا، مسوحات من، ٣٠٨، ٣٠٩، ٣١١ UNAIDS

الإيدز. *انظر* وظائف المتابعة والتقييم لفيروس نقص المناعة البشرية (HIV)

## ت

تأييد الإدارة

في أنظمة المتابعة المنتظمة، ٢٦٥

في تطوير القدرات البشرية، ١٠٣، ١٠٥، ١٠٩

في خطط العمل محددة التكاليف، ٢٠١، ٢٠٢

في خطط المتابعة والتقييم، ١٦٤

في مصر، ٣٧ م

قواعد البيانات، ٣٣٥

للاستراتيجية الوطنية للأبحاث والتقييم، ٣٧٧

في الهيكل والتوافق التنظيمي، ٦٩-٧٠

تحسين النتائج، ٢١، ٤١٣-٦٩

استراتيجيات لتعزيز، ٤٢٦-٣٤

إعداد تقارير عن المعلومات وتقديمها، ٤٣٠-٣٣

التطوير المهني، ٤٢٨-٢٩

التمثيل المرئي للبيانات، ٤٣١-٣٢ ش، ٤٣١-٣٣، ٤٣٩-٤٩، ٤٤٠-٤٩ ش،

٤٥١-٥٥

عمليات إدارة البيانات و ضمان الجودة، ٤٢٩-٣٠

القيادة الداعمة والثقافة التنظيمية، ٤٢٧-٨٢، ٤٢٨ ج

المستخدمون النهائيون، ٤٣٠

معالجة المشكلات، ٤٢٦-٢٧

أنشطة التعلم ل، ٤٥٠-٦٤

تنفيذ البرنامج، ٤٥٨-٦٤

دراسة حالة صنع القرار، ٤٥٠-٥١

صنع القرار في الوقت الفعلي، ٤٥٦-٥٧

العرض البياني للبيانات، ٤٥١-٥٥

تحليل البيانات الكمية، ٤٣٤-٣٦، ٤٦٥

تحليل البيانات النوعية، ٤٣٧-٣٨، ٤٦٦-٦٩

تعريفات، ٤١٦-٢٢

فوائد، ٤٢٣-٢٦، ٤٢٥ ش

المتابعة المنتظمة ل، ٤٥٨-٦٤

المعرفة والمهارات، ٤١٣، ٤٤٩-٥٠

معلومات أساسية، ٤١٦-٢٢، ٤١٨ ش

نتائج هذا العنصر، ٤٢٢-٢٣

نظرة عامة، ٤١٥

نماذج عرض منتجات المعلومات الموحدة، ٤٣٣-٣٤

التحقق من البيانات، ٣٥٥، ٣٥٦ ج

## ب

بارزمان، م.هـ، ٤١٩

البحث والتقييم. *انظر* التقييم والبحث

برامج «التوأمة»، ٩٧

برامج التدريب في، ٤٥-٥٥

برامج، ٢٠٢، ٢٠٨، ٢١٤، ٣٠٦، ٣٢٤، ٣٢٨-٣٠

برنامج DBMS الحاسوبي، ٣٢٤، ٣٣٨

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٣٢٨

برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بالإيدز (UNAIDS)، ٧، ١٥٧، ١٦٠، ١٩١،

٣٢٩

برنامج الأمم المتحدة المعني بالإيدز (UNAIDS)، *انظر* برنامج الأمم المتحدة

المشترك المعني بالإيدز

البروتوكولات، ١٦٢، ٢٩٤، ٢٩٦، ٣٠٥، ٣٢٦، ٣٥١-٥٢

البطاقات البريدية، ٢٣٢

بناء القدرات

*انظر أيضا* القدرة البشرية

في التخفيف من حدة الفقر، ٩٤

في تصميم وإدارة قاعدة البيانات، ٣٣١

في التقييم والبحث، ٣٧١، ٣٨٤

في خطط المتابعة والتقييم، ١٦٣-٦٤، ١٦٧

في المتابعة المنتظمة، ٢٥٨، ٢٧٠، ٣٤٩

للتواصل والمناصرة، ٢٣١

بناء أنظمة متابعة وتقييم وإبلاغ لبرامج فيروس نقص المناعة البشرية/

الإيدز (مكوي وآخرون)، ١٧٩

البنك الدولي

تخفيف عبء الديون، ٣٤

سياسة المعلومات العامة، ٤٢٦

مجموعة التقييم المستقلة، ٦٤، ٨٧

نظام المتابعة والتقييم، ٧

بيانات من نوع التعداد، ٢٥٠-٥١، ٢٥٩، ٢٩٤، ٣٠٣

بمبل.ك.د، ٣٧٤

بينينديجك. أ، ٣٢

|                                                              |                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| تحليل الاتجاهات، ٢٩٤، ٣٠٩                                    | تقييم البرنامج، ٣٧٠، ٣٨٥-٩٦، ٤٠٤-٧                                              |
| تحليل الأوضاع، ١٥٩                                           | التقييم التكويني، ٣٦٧                                                           |
| تحليل البيانات، ٤٣٤-٣٦، ٤٣٧-٣٨، ٤٦٥، ٤٦٦-٦٩                  | تقييم الحصيلة، ٣٦٨                                                              |
| تحليل البيانات الكمية، ٤٣٤-٣٦، ٤٦٥                           | تقييم السيرورة، ٣٦٧، ٦٨                                                         |
| تحليل البيانات النوعية، ٤٣٧-٣٨، ٤٦٦-٦٩                       | التقييم والبحث، ٢٠-٢١، ٣٥٩-٤١٢                                                  |
| تحليل السياسة وتقييمها، ٣٦٤، ٤١٦                             | <i>انظر أيضًا</i> قضايا التقدير، <i>أنواع التقييم الفردية (مثل تقييم الأثر)</i> |
| التحليل المكاني، ٣٢٩-٣٠                                      | إرشادات ل، ٤٠٨-١٢                                                               |
| التحليل المؤسسي، ١١١                                         | إستراتيجية وطنية ل، ٣٧٧-٨٤                                                      |
| تحليل مواطن القوة، والضعف، والفرص والمخاطر (SWOT)، ١٣٣       | إعداد البيان، ودراسات المجموعة، والأدلة، ٣٨٢                                    |
| تحيز الاختيار، ٢٩٢                                           | تأييد ل، ٣٧٧                                                                    |
| التحيزات في المسوحات، ٢٩٢، ٢٩٤، ٣٠١-٢٠٢، ٣٠٦                 | جدول النشر وإجراء الأبحاث، ٣٨٣-٨٤، ٤٠٨-١٢                                       |
| تحيز عدم الاستجابة، ٢٩٢، ٣٠٦                                 | حشد الموارد ل، ٣٨٠، ٣٨٣-٨٤                                                      |
| التحيز للتذكر، ٢٩٢                                           | المجموعة الاستشارية التقنية ل، ٣٧٨-٧٩                                           |
| تحيز المراقب، ٢٩٢، ٣٠٥                                       | مجموعة مراجعة الأقران ل، ٣٨٠                                                    |
| تحيز المعلومات، ٢٩٢                                          | إطار GRIPP ل، ٣٩٩-٤٠٣                                                           |
| تخصيص الموارد، ٤٢                                            | الإطار المفاهيمي ل، ٣٩٩-٤٠٣                                                     |
| التدريب في أثناء الخدمة. <i>انظر</i> التدريب في أثناء العمل. | تعريفات، ٢٩٠، ٣٦٢-٧٠، ٣٦٦-٦٧ ج                                                  |
| التدريب في أثناء العمل، ٢٢، ٩٦، ٩٧                           | تقييم البرنامج ل، ٣٨٥-٨٦، ٤٠٤-٧                                                 |
| التدقيق. <i>انظر</i> الإشراف الداعم وتدقيق البيانات          | فوائد، ٢٧١-٧٢                                                                   |
| تدقيق البيانات. <i>انظر</i> الإشراف الداعم وتدقيق البيانات   | قوائم المراجعة ل، ٤٠٤-٧                                                         |
| الترتيبات الاستشارية، ٦٦-٦٧، ٦٧ ش                            | قضايا أخلاقية في ٣٧٣-٧٦، ٣٧٤-٧٥ ج، ٣٨٥-٨٩، ٣٩١-٩٢، ٤٠٨، ٤١٢                     |
| تركيا، تطوير نظام المتابعة والتقييم في، ٥٤-٥٥                | قضايا التنفيذ، ٣٧٢-٧٦                                                           |
| تشويه الحقيقة في المواد الجغرافية، ٤٤٣ ش                     | استخدام النتائج، ٣٧٦                                                            |
| تطبيق البحث في السياسة والممارسات، ٣٧٦، ٣٩٩-٤٠٣              | التوقيت والشروط المرجعية في، ٣٧٢-٧٣، ٣٩٣-٧٦                                     |
| التطوير المهني، ٩٧، ٤٢٨-٢٩                                   | معايير أخلاقية، ٣٧٣-٧٦، ٣٧٤-٧٥ ج                                                |
| التعداد، ٢٥١                                                 | المعرفة والمهارات، ٣٥٩، ٣٨٦                                                     |
| تعقيب. <i>انظر</i> تقديم التقارير والتعقيب                   | معلومات أساسية، ٣٦٢-٧٠                                                          |
| التعلم عن بُعد، ٩٦-٩٧                                        | نتائج هذا العنصر، ٣٧٠                                                           |
| التعليم الذاتي، ٢١-٢٢                                        | نشاط التعلم ل، ٣٨٦-٩٠                                                           |
| التعميم، ٢٤٠                                                 | نظرة عامة، ٣٦١-٦٢                                                               |
| التفكير النُّظمي، ٧                                          | تكاليف التجهيز بالأدوات اللازمة، ٢٩٨                                            |
| تقويضات، تنظيمية، ٦٢، ٧٠، ١٤٨                                | تكاليف السفر، ٢١١                                                               |
| تقديرات الجاهزية، ٤، ٣٥-٣٦، ٣٧ م، ٣٩، ٤١-٤٢                  | تلخيص، ١٣٩، ٣٠٦                                                                 |
| تقييم الأثر، ٣٦٨-٦٩                                          | التمثيل بالنماذج، الرياضيات، ٢٠٩                                                |
|                                                              | التمثيل المرئي للبيانات، ٤٣١-٣٢ ش، ٤٣١-٣٣، ٤٣٩-٤٩، ٤٤٠-٤٩ ش، ٤٥١-               |

تمويل المتابعة والتقييم. *انظر* اعتبارات الميزانية  
توافق المؤسسات. *انظر* الهيكل التنظيمي والتوافق  
توسيع نطاق منهج، ٤٥-٥٣، ٩٧، ٩٨، ١٠٥، ٣٨٤  
التوصل إلى إجماع، ٢٠٤-٥، ٣٠٣  
توفلر، ألفين، ٤١٧

## ث

الثقافة. *انظر* المناصرة والثقافة  
الثقافة التنظيمية، ٦٣، ٦٧-٦٨، ٦٨ ش، ٨٠، ٢٣٣-٣٦، ٤٢٧-٢٨، ٤٢٨ ج

## ج

الجامعة الأمريكية بالقاهرة، ٣٧-٣٨ م  
جامعة القاهرة، ٣٧ م  
جداول تكلفة الوحدة، ٢١١-١٢  
جداول العرض المرئي للبيانات، ٤٣٩، ٤٣٩ ش  
جمع البيانات  
في الشراكات، ١٣٣  
في عملية إدارة البيانات، ٢٥٢  
قواعد البيانات، ٣٢٧ ش، ٢٢٧-٢٨، ٣٢٧ ج  
لتطوير القدرات البشرية، ١٠٤ الخط المتابعة والتقييم، ١٥٨، ١٦٦  
لزيارات إشرافية دأمة، ٣٥٣-٥٤  
للمتابعة المنتظمة، ٢٧٦-٨١  
للمهام/الرحلات المشتركة، ١٣٧-٣٨  
لمتابعة التوجيه، ٢٥٦-٥٩، ٢٥٩ ش، ٢٦٧-٦٨  
مسوحات، ٣٠٣، ٣٠٥-٦، ٣٦٣  
جمعية التقييم الأمريكية، ٣٦٥  
الجمهور المستهدف، ١٢، ٢٣١-٣٢، ٢٣٨-٤٠، ٢٣٩-٤٠  
جمهورية الصين الشعبية، تنفيذ المتابعة والتقييم في، ٤٠-٤١  
جنوب إفريقيا، مكافحة التبغ في، ٤٥٤  
الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (مصر)، ٣٨ م  
جودة البيانات، ١٦٠، ٢٥٣، ٢٥٤-٥٤ ج، ٢٧٢-٧٣، ٤٥-٤٨، ٣٤٦ ج  
جولات الدراسة، ٩٧، ١٢٧

## ح

الحد من الفقر، ٤، ٣٤، ٩٤  
حزمة الحوافز، ٤٢٦

الحساب التقليدي للتكاليف (CCA)، ٢٠٩، ٢١٠  
حشد الموارد. *انظر* حشد المورد  
حشد المورد

خطط العمل مُحددة التكاليف، ٢٠٠-٢٠١، ٢٠٢، ٢١٣-١٥  
خطط المتابعة والتقييم، ١٦٣، ١٦٧  
لأعمال المناصرة، ٢٤٢  
لتطوير قاعدة البيانات، ٣٣٩  
للتقييم والبحث، ٣٨٠، ٣٨٣-٨٤  
حقوق الرفض، ٣٥٢  
الحقيقة في المواد الجغرافية، تشويه، ٤٤٣، ٣٣٣ ش  
حل المشكلات، ٤١٨، ٤١٨ ش، ٤٢٣-٢٤  
الحوكمة، ٦٠٣، ٢٥٧، ٢٩٦

## خ

خارطة طريق بالي، ٤٥١  
خُطب، ٢٤٣  
الخطة الإستراتيجية الوطنية، ١٦١-٦٢، ٤١٦  
خطط العمل مُحددة التكاليف، ١٩، ١٩٥-٢٢٣  
*انظر أيضًا* خطط المتابعة والتقييم  
إدارة النظام، ٢١٥-١٦  
أنشطة التعلم، ٢١٧-١٨، ٢٢٠-٢٣  
تعريفات، ١٩٧-٩٩  
خطة عمل المتابعة والتقييم الوطنية، ١٦٦، ٢٠٢-٨  
بناء توافق الآراء، ٢٠٤-٥  
العصف الذهني، ٢٠٣-٤  
مراجعة وتحديث خطة العمل، ٢٠٦-٨  
مشاركة الأطراف المعنية في، ٢٠٣  
مشاركة مجموعة العمل الفنية المختصة بالمتابعة والتقييم، ٢٠٣،  
٢٠٥-٦  
مناصرة، ٢٠٢  
الميزانيات في، ٢٠٣  
نصائح عملية، ٢٠٦-٨  
فوائد، ١٩٩-٢٠١  
قضايا التنفيذ، ٢٠١-٢  
متعددة السنوات، ومتعددة القطاعات، ومتعددة المستويات، ٢٠٩-١٥  
اختيار المنهجية، ٢٠٩-١١

|                                                                                                                                    |                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| وضع أو مراجعة الخطة الوطنية، ١٥٨-٦٤، ٢٠٢-٨                                                                                         | حشد الموارد وتخصيصها، ٢١٣-١٥                        |
| الأهداف الإستراتيجية، ١٦١-٦٢                                                                                                       | العصف الذهني، ٢١١                                   |
| بناء القدرات لـ، ١٦٣-٦٤                                                                                                            | نصائح عملية، ٢١٤                                    |
| تحليل الوضع، ١٥٨                                                                                                                   | وضع جدول تكلفة الوحدة، ٢١١-١٢                       |
| جمع البيانات لـ، ١٥٨                                                                                                               | المعرفة والمهارات، ١٩٥، ٢١٧                         |
| نتائج التقدير لـ، ١٥٩-٦١، ١٨٢                                                                                                      | معلومات أساسية، ١٩٧-٩٩                              |
| الخطط الوطنية للمتابعة والتقييم وخطط العمل الوطنية للمتابعة والتقييم، <i>انظر</i> خطط العمل مُحددة التكاليف، خطط المتابعة والتقييم | الميزانيات في، ٢٠٣                                  |
|                                                                                                                                    | نتائج هذا العنصر، ١٩٩                               |
|                                                                                                                                    | نظرة عامة، ١٩٧                                      |
|                                                                                                                                    | نموذج لـ، ٢١٩                                       |
|                                                                                                                                    | خطط المتابعة والتقييم، ١٨-١٩، ١٤٣-٩٤                |
|                                                                                                                                    | <i>انظر أيضا</i> خطط العمل مُحددة التكاليف          |
|                                                                                                                                    | الإطارات المنطقية وإطارات النتائج لـ، ١٦٩-٧٥        |
|                                                                                                                                    | أمثلة على، ١٨٧-٨٩                                   |
|                                                                                                                                    | أنشطة التعلم، ١٦٧-٦٨                                |
|                                                                                                                                    | تعريفات، ١٤٥-٤٧                                     |
|                                                                                                                                    | الربط بين الخطة المؤسسية والوطنية، ١٥١-٥٣، ١٦٤-٦٧   |
|                                                                                                                                    | بناء القدرات لـ، ١٦٧                                |
|                                                                                                                                    | التقدير والتصميم، ١٦٥، ١٦٥-٦٦، ١٩٠-٩٤               |
|                                                                                                                                    | المناصرة والأهداف، ١٦٤                              |
|                                                                                                                                    | شجرة القرار للتقدير، ١٨٢                            |
|                                                                                                                                    | فوائد، ١٤٨-٤٩                                       |
|                                                                                                                                    | قائمة مراجعة، ١٧٦-٧٨                                |
|                                                                                                                                    | قضايا التنفيذ، ١٤٩-٥٨                               |
|                                                                                                                                    | الرابط الإستراتيجي/البرنامج، ١٤٩-٥١، ١٥٠-٣ <i>ش</i> |
|                                                                                                                                    | القطاعات، ١٥١-٥٢                                    |
|                                                                                                                                    | المؤسسات الفردية، ١٥٢-٥٣                            |
|                                                                                                                                    | المحتويات، ١٥٣-٥٨                                   |
|                                                                                                                                    | المؤشرات في، ١٥٤-٥٧، ١٦٢، ١٧٩-٨١                    |
|                                                                                                                                    | المعرفة والمهارات، ١٤٣، ١٦٧                         |
|                                                                                                                                    | معلومات أساسية، ١٤٥ <i>ش</i> ، ١٤٥-٤٧               |
|                                                                                                                                    | مصفوفة مصدر بيانات، ١٨٣-٨٤                          |
|                                                                                                                                    | مصفوفة منتج المعلومات لـ، ١٨٥                       |
|                                                                                                                                    | مصفوفة النشر، ١٨٦                                   |
|                                                                                                                                    | نتائج هذا العنصر، ١٤٧-٤٨                            |
|                                                                                                                                    | نظرة عامة، ١٤٥                                      |

زنجبار، مواد المناصرة من، ٢٤٥

## س

سجلات الحضور، ٨٤-٢٨٢

سجلات المجيبين عن المسح، ٢٩٧

سرية المجيبين عن المسح، ٢٩٧

السفر الجوي والطيران، ٥١-٤٥٠

سلاسل الأوامر، ٧٣

سلاسل النتائج، ١٥٤، ١٥٤ ش، ٦٥١، ٢٣٨ج

السلطات الحكومية المحلية (LGAs)، ١٢٦، ٢٠١، ٢٣٠، ٢٣٢، ٢٥٧، ٢٧٠

السلطة، التنظيمية، ٦٢، ٧٠، ١٤٨

سنو، جون، ٤٢٣-٢٤، ٤٢٤ ش، ٤٢٥

إطار البحث المفاهيمي ل، ٤٠٣-٤٠٠

سوازيلاند

مواد المناصرة من، ٢٤٤

نتائج البحث من، ٣٧٦

سياسات تقنية المعلومات (IT)، ٣٢٦، ٣٣٤

عوامل جدارة نظام المتابعة والتقييم، ١٠٣-٤، ١٢١-٢٢

## ش

شارب، سي، ٣٨٠

شارفمان، م.ب، ٤٢٧

شامو، أ، ٣٧٤٠

شبكات المعرفة، ٩٦

شبكات المعرفة الإقليمية، ٩٦

شجرة القرارات، ١٨٢، ٢٩٥ ش

شراكات، ١٨، ١٢٣-٤١

إجراء، ١٣٩

تأسيس وإدارة مجموعة الأعمال الفنية الخاصة بنظام المتابعة

والتقييم، ١٣٣-٣٧

جمع البيانات وتحليل SWOT ل، ١٣٣

التخطيط للمهمة/الرحلة المشتركة، ١٣٧-١٤٠

جمع المعلومات، ١٣٧-٣٨

خلق الفرص واستكشافها، ١٣٨-٣٩

التخطيط، والتأسيس، والصيانة، ١٣٤-٣٧، ١٤١

تعريفات، ١٢٥-٢٧، ١٢٦ ش

خطط العمل محددة التكاليف، ٢٠٠

الشروط المرجعية (TORs)

فوائد، ١٢٨-٢٩

قضايا التنفيذ، ١٢٩-٣٢

إدارة واستدامة، ١٢٩-٣٠

استخدام مجموعة الأعمال الفنية الخاصة بنظام المتابعة والتقييم،

١٣٠-٣٢

انخراط الحكومة، ١٣٢

انخراط المجتمع المدني، ١٣٢، ١٣٢ج

سمات الناجحة، ١٣٠

كتابة التقرير ونشره، ١٣٩-٤٠

المسوحات و، ١٣٣

معرفة ومهارات، ١٢٣، ١٤٠

معلومات أساسية، ١٢٥-٢٧

نتائج هذا العنصر، ١٢٧-١٢٨

نشاط التعلم ل، ١٤٠

نظرة عامة، ١٢٥

شيرينز، ف، ٣٠١

الشفافية الدولية، ٣٦-٣٧

## ص

الصندوق العالمي لمكافحة الإيدز والسل والملاريا، ٢١٢، ٣٤٧-٤٨، ٣٥٢،

٣٥٥، ٤٢٦

صندوق النقد الدولي، ٣٤

## ض

ضمان الجودة، ٣٤٦، ٣٥٠، ٤٢٩-٣٠

## ط

طريقة تكلفة الوحدة لتحديد التكاليف، ٢٠٩، ٢١٠

طريقة حساب التكاليف على أساس النشاط، ٢٠٨، ٢١٠، ٢١٤

الطيران والسفر الجوي، ٤٥٠-٥١

## ع

عرض البيانات، /نظر التمثيل المرئي للبيانات.

العرض والطلب، ٣٦، ٤٢، ٢٥٩

عروض PowerPoint، ٤١٧، ٢٣٢

عشر خطوات نحو تأسيس نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج (Kusek

& Rist) ، ٤ ، ١٢ ، ٣٠-٤٤، ٢٣٤

العصا والجزرة، ٢٤٣

عمليات إدارة البيانات، ٢٥٢-٥٤، ٢٦٨، ٢٧٢، ٢٨٥-٨٦، ٣٥٠، ٤٢٩

عمليات الإدارة، /نظر عمليات إدارة البيانات

عملية تقدير «عناصر الوحدة الثلاثة»، ١٦٠، ١٩١-٩٤، ٤٦٦-٦٩

أدوات التقييم لـ، ١٦٠

البحث والتقييم في، ٣٦٢

تحسين النتائج في، ٤١٥

عملية تقييم «عناصر الوحدة الثلاثة»، ١٦٠، ١٩١-٩٤، ٤٦٦-٦٩

أدوات التقييم لـ، ١٦٠

البحث والتقييم في، ٣٦٢

تحسين النتائج في، ٤١٥

ترتيب، ٢٢-٢٣

خط المتابعة والتقييم في، ١٤٥، ١٤٦، ١٥٧، ١٦٥، ١٧٦، ٢٠٣

شراكات في، ١٢٥

العناصر الاثنا عشر للمناصرة، والثقافة لنظام المتابعة والتقييم في، ٢٢٧

عناصر التكلفة، ٢١٠

قائمة مراجعة لـ، ٢٥، ٢٩

قواعد البيانات في، ٣٢٣، ٣٢٧، ٣٤٢

مصادر البيانات، ٢٤٩، ٢٩٠

المهارات الفنية لـ، ١٠٤

نشاط التعلم لـ، ٢٤

العناصر غير الضرورية في المخططات، ٤٤٠، ٤٤٠ ش

الاستخدامات العملية لـ، ١٠-١١

تاريخ، ٧-٨

سمات، ٨-١٠، ٩ ش

نظرة عامة، ٦-١١، ٨-٩ ش

## ف

الفجوات في الموارد، ١٣-١٤

فحص سرطان عنق الرحم، ٣٠٤

فرق العمل، ١٢٧

فريق العمل المعني بتقييم المساعدة (OECD-DAC)، ٣٦٥

فريق المتابعة والتقييم العالمي للإيدز (GAMET)، ٩٥، ١٣١، ١٥٨، ٢٠٧، ٣٧٦

فوسكيت، أ.سي، ٤١٧

## ق

قاعدة بيانات «المعلومات الوبائية» (Epi Info)، ٣٢٩

قاعدة بيانات «معلومات التنمية» (DevInfo)، ٣٢٨-٢٩

قاعدة بيانات نظام المعلومات المتعلقة بالاستجابة القطرية (CRIS)، ٣٢٩

قانون الإحصاءات، ٢٢٩

قانون التعليم، ٢٢٩

قانون التغير المناخي (المملكة المتحدة)، ٤٥١

قانون تسجيل المنظمات غير الحكومية، ٢٢٩

القدرة البشرية، ١٨، ٨٩-١٢٢

/نظر أيضا بناء القدرات

استراتيجية وخطة تطوير لـ، ١٠٥-٨

تأييد لـ، ١٠٥

تشكيل الفريق، والمراجعة، وتحديد الأولويات، ١٠٦

تنفيذ الأنشطة ومتابعتها وتقديم تقرير بشأنها، ١٠٨

قيود معالجة الفجوات، ١٠٧

مسودة خطة التطوير وطرق مناصرتها، ١٠٧-٨

إعبارات التوظيف، ١١٢-٢٠

تعريفات، ٩١-٩٣، ٩٢ ش

تقييم الجدارات، ١٢١-٢٢

فوائد لـ، ٩٤ ش، ٩٤-٩٥

قضايا التقدير، ١٠٠-١٠٥

تأييد لـ، ١٠٣، ١٠٩

التخطيط لإجراء التقدير، ١٠١-٣

تصميم، وجمع، وتحليل البيانات في، ١٠٤-٥

الجدارات المطلوبة في، ١٠٣-٤، ١٢١-٢٢

عرض النتائج لـ، ١٠٥

قرارات يتعين اتخاذها، ١٠١

المعلومات لـ، ١١١-٢٠

المقاربات، ١٠٠-١٠١

قضايا التنفيذ، ٩٥-١٠٠

الإستراتيجيات، ٩٦-٩٧، ٩٨-٩٩

التتبع باستخدام قاعدة البيانات، ٩٩-١٠٠

تقدير وتحديد القدرات، ٩٥

التقييم، ١٠٠

معرفة ومهارات، ٨٩، ١٠٨-٩

معلومات أساسية، ٩١-٩٣

من يقوم بتطوير القدرات، ٩٨

نتائج هذا العنصر، ٩٣

نشاط التعلم لـ، ١٠٩-١٠

نظرة عامة، ٩١

قدرة النظام، ٩١

قضايا التصميم

في تطوير القدرات البشرية، ١٠٤

في قواعد البيانات، ٣٣١، ٣٣٣

في المتابعة المنتظمة، ٦٥-٧١

في المسوحات، ٣٠١-٢

في الهيكل والتوافق التنظيمي، ٦٨-٧٧

قضايا التقدير

/نظر أيضًا التقييم والبحث

الجاهزية، ٤، ٣٥-٣٦، ٣٧ م، ٣٩، ٤١-٤٢

في التقييم والبحث، ٣٧٨-٧٩

في تجميع عمل المتابعة والتقييم، ٧١

في جهود التواصل، ٢٤٠-٤١

في خطط العمل مُحددة التكاليف، ٢٠٠

في خطط المتابعة والتقييم، ١٥٩-٦١، ١٦٥-٦٦

القدرات البشرية، ٩٢-٩٣، ٩٤ ش، ٩٥، ١٠٠-١٠٦، ١١١-٢٠

قضايا التنفيذ

في الإشراف الداعم وتدقيق البيانات، ٣٤٩-٥٢

في تحسين النتائج، ٤٥٨-٦٤

في التقييم والبحث، ٣٧٢-٧٦

في خطط العمل مُحددة التكاليف، ٢٠١-٢

في خطط المتابعة والتقييم، ١٤٩-٥٨

في الشراكات، ١٢٩-٣٢

في القدرات البشرية، ٩٥-١٠٠

في قواعد البيانات، ٣٢٦-٣١

في المتابعة المنتظمة، ٢٥٦-٦٥، ٢٧٠-٧١

في المسوحات، ٢١٠، ٢٩٥-٣٠٢

في المناصرة والتواصل والثقافة، ٢٣٠-٣٣، ٢٣٧-٤٢

في الهيكل التنظيمي والتوافق، ٦٤-٦٨، ٦٧، ٧٧

القطاع التعليمي، ١٥٢

القطاع العام، ٣٦-٣٧، ٤٥، ٢٥١

قنوات التواصل، ٢٣٢-٣٣، ٢٣٩-٤٠، ٢٤٠ ج، ٢٤٦

قواعد البيانات، ٢٠، ٢٢١-٤٢

تعريفات، ٢٥-٣٢٣

دليل إرشادي لتطوير قاعدة بيانات، ٣٣١ ش، ٣٣٢ ج، ٣٣٤-٣٣٢

عملية تطوير قاعدة بيانات حكومية، ٣٣٤-٤١

بيان مفصل (جرد)، متطلبات المستخدم، ووثائق التخطيط ٣٣٧-٣٩

ترشيحات مجموعة المراجعة التقنية وأخصائي التخطيط، ٣٦-٣٧

خدمات المطور، ٣٣٩-٤٠

رعاة المشاريع، ٣٣٥

عقد مطور وأجهزة قاعدة البيانات، ٣٤٠

مشكلات الصيانة، ٣٤١

وضع سياسات تقنية المعلومات ومسودة المذكرة المفاهيمية،

٣٣٤-٣٥

فوائد، ٢٥-٢٦

في تتبع تطوير القدرات البشرية، ٩٩-١٠٠، ١٠٨

قضايا التنفيذ، ٣٢٦-٣١

أداء وظيفة وأمان، ٢٦٦-٢٧

برامج، ٣٢٨-٣٠

جمع البيانات، ٣٢٧ ش، ٢٢٧-٢٨، ٢٢٧-٢٨ ج

الروابط وبناء القدرات، ٣٣١، ٣٣١ ش

سياسة تقنية المعلومات، ٣٢٦

للمتابعة المنتظمة، ٢٦٧، ٢٧٠، ٢٧١

المعرفة والمهارات، ٣٢١، ٣٤١

المعلومات الأساسية، ٢٢٣-٢٥، ٣٢٤ ج

نتائج هذا العنصر، ٢٢٥

نشاط التعلم لـ، ٣٤٢

نظرة عامة، ٣٢٣

الهيئة المنسقة، ٢٦٣

قيم خط الأساس، ٥، ٩٣، ٢٦١، ٣٠٩

قيمة مقابل المال، ٣٢

## ك

كرومبي، إي. إي، ١٧٩

كسر النمط المستقر والثابت (لجنة التنمية المستدامة ومعهد أبحاث

السياسة العامة)، ٤٥٠

الكفاءة، زيادة في، ٣٧١-٧٢

كوسيك، جودي زال، ٤، ٣٠، ٣١، ٢٣٤  
كوفمان، جيه، ٢٤١  
كولديوشن، ٣٣٨  
الكوليرا، ٤٢٣-٢٤، ٤٢٤  
كيتز دو فريز، م.ف.ر، ٧٦

## ل

اللاجئين، ٣٠٨، ٣١١  
لجنة التنمية المستدامة، ٤٥٠  
لجنة الخدمة العامة، ٧٧، ١٠٨  
لجنة المساعدة الإنمائية (DAC) التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD-DAC)، ١٢٧، ١٢٨، ٣٦٥  
اللجنة الوطنية لحماية المشاركين من البشر في الأبحاث الطبية الحيوية والسلوكية (الولايات المتحدة)، ٣٧٣  
لغة البرمجة Javascript، ٣٣٨  
ليونغ، ديليو. سي، ٣٠٤

## م

للمتابعة والتقييم. *انظر* خطط العمل مُحددة التكاليف، خطط المتابعة والتقييم  
للمتابعة والتقييم. *انظر* خطط العمل مُحددة التكاليف، خطط المتابعة والتقييم  
ماكاي، ك.، ١٦٠  
ماليزيا، تجربة المتابعة والتقييم في، ٣٧ م  
مبادئ بيلمونت للأبحاث الأخلاقية، ٧٤-٣٧٣  
المبادئ التوجيهية لعمليات التقييم الإفريقية، ٣٨٦، ٤٠٨١٢-  
مبادئ المشاركة، ٣٥١ القطاع الخاص، ٣٣، ١٢٨، ١٤٨، ٢٥١  
مبدأ الجدوى، ٣٨٥، ٤٠٨، ٤١٠  
مبدأ المستطيل الذهبي، ٤٤٢-٤٣، ٤٤٣ش  
مبدأ المنفعة، ٣٨٥، ٤٠٨-١٠  
مبيد النطاف، نونوكسيل ٩ (9-N)، ٣٨٩  
مبيدات النطاف، ٣٨٩  
متابعة بدون مؤشرات، ٢٦٥  
الإشراف الداعم وتدقيق  
البيانات ل، ٣٤٣-٥٨  
تحسين نتائج، ٤١٣-٦٩

تعريف، ٢  
التقييم والبحث، ٣٥٩-٤١٢  
خطط العمل محددة التكاليف ل، ١٩٥-٢٢٣  
خطط ل، ١٤٣-٩٤  
شراكات ل، ١٢٣-٤١  
القدرات البشرية ل، ٨٩-١٢٢  
قواعد بيانات، ٣٢١-٤٢  
المتابعة المنتظمة ل، ٢٤٧-٨٦  
المتابعة والتقييم (M&E)  
مسوحات ل، ٢٨٧-٣١٩  
المناصرة والثقافة ل، ٢٢٥-٤٦  
الهيكل التنظيمي والتوافق، ٥٧-٨٧  
متابعة منتظمة، ٢٠، ٢٤٧-٨٦  
إرشادات، ٢٦٨-٧٠، ٢٦٩-٧٠ ج  
الإشراف الداعم وتدقيق البيانات، ٣٤٩-٥٠،  
٣٥٤-٥٥  
إطلاق النظام، ٢٧١  
إعداد التنفيذ ل، ٢٧٠-٧١  
أنشطة التعلم ل، ٢٧٢-٧٣، ٤٥٨-٦٤  
بناء القدرات، ٢٥٨ البيانات النوعية والكمية، ٢٦٥  
تأييد ل، ٢٦٥  
تحديد البيانات، ٢٦٧  
تصميم نظام جديد ل، ٢٦٥-٧١  
تعريفات، ٢٥٠-٥٤، ٢٥٢ ج  
جمع البيانات ل، ٢٥٦-٥٩، ٢٥٩ ش  
جمع البيانات وتدقيق البيانات ل، ٢٦٧-٨١، ٢٧٦-٨١  
الربط بين أنظمة الوكالات، ٢٦٣-٦٤  
روابط عمليات التخطيط، ٢٦٠-٦٣  
العرض والطلب ٢٥٩  
عمليات إدارة البيانات، ٢٦٨، ٢٧٢، ٢٨٥-٨٦  
عملية جرد، ٢٦٦-٦٧، ٢٧٤-٧٥  
عينات المسوحات، ٢٦٤  
فوائد، ٢٥٦-٥٦، ٢٥٦ ج، ٢٩١  
قضايا التنفيذ، ٢٥٦-٦٥، ٢٧٠-٧١  
مشاركة مجموعة الأعمال الفنية الخاصة بنظام المتابعة والتقييم في،  
٢٦٦  
معدلات تقديم التقارير، ٢٥٧-٥٨



|                                                                   |                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| محفاز العمل، ١٠٠                                                  | المعرفة والمهارات، ٢٤٧، ٢٧١                                            |
| محو الأمية الحاسوبية، ٣٤١                                         | معلومات أساسية، ٢٥٠-٢٥٤، ٢٥٢ج                                          |
| المحور السيني من الرسم البياني، ٤٤١، ٤٤٠ ش                        | نتائج هذا العنصر، ٢٥٤-٢٥٥                                              |
| مخططات التدفق، ٢٦٨، ٢٧٦، ٢٧٧-٨٠                                   | نظرة عامة، ٢٤٩-٥٠                                                      |
| مخطط التدفق متداخل الوظائف، ٢٧٨، ٢٨٠                              | النماذج المتعلقة بـ، ٢٨٢-٨٤                                            |
| مخطط الترميز، ٤٣٨                                                 | المتابعة والتقييم. /نظر المتابعة والتقييم مجموعة الأعمال الفنية الخاصة |
| مخططات إدارة البيانات، ٢٧٨-٧٩، ٢٨١                                | بنظام المتابعة والتقييم. /نظر مجموعة الأعمال الفنية ماسيل، د.، ٤٢٧     |
| المخططات التنظيمية، ٧٤، ٧٤ ش                                      | متطلبات المستخدم، ٣٣٧                                                  |
| مخططات تدفق البيانات، ٢٧٦-٨١                                      | المتغيرات التابعة، ٣٠٤                                                 |
| مديريات في الهيكل التنظيمي، ٧٩-٨٠                                 | المتغيرات المستقلة، ٣٠٤                                                |
| المذكرات المفاهيمية لقواعد البيانات، ٣٣٤-٣٥ المذكرة المفاهيمية    | المتغيرات (العوامل) المشوشة، ٣٠٥                                       |
| وخطة المشروع، ١٠٢، ١٠٣، ١٠٤-٥                                     | المجتمع المدني                                                         |
| المراحل الرئيسية في خطط العمل، ٢٠٦                                | إستراتيجية البحث والتقييم، ٣٨١، ٣٨٣                                    |
| المراقبة البيولوجية، ٢٩١-٩٢                                       | البيانات المنتظمة، ٢٥١                                                 |
| مراقبة السلوك، ٢٩١-٩٢                                             | تسجيل المؤسسات، ٢٥٨                                                    |
| المراقبة، ٢٩١-٩٢، ٢٩٤، ٣٩٢                                        | خطط المتابعة والتقييم، ١٤٨                                             |
| مراكز مكافحة الأمراض والوقاية منها، الولايات                      | شراكات، ١٢٨، ١٣١، ١٣٢، ١٣٢ج                                            |
| المتحدة (CDC)، ٣٢٩، ٣٦٩-٧٠، ٣٩١                                   | لجان الأخلاقيات الوطنية، ٣٧٦                                           |
| مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء (مصر)، ٣٨ م | مواد التواصل، ٢٤٣                                                      |
| المساءلة                                                          | المجلس القومي للمرأة (مصر)، ٣٧ م                                       |
| أنظمة المتابعة والتقييم القائمة على النتائج و، ٣                  | مجلس المراجعة المؤسسية (CDC)، ٣٩١                                      |
| التقييم لـ، ٣٧٢                                                   | مجموعات البيانات الوهمية، ٢٥٨                                          |
| الدعم العام و، ٤٢٦                                                | مجموعات مراجعة الأقران، ٣٨٠                                            |
| المناصرة و، ٢٢٩                                                   | مجموعة الأعمال الفنية. نظام المتابعة والتقييم (M&E TWG)                |
| لامركزية الحكومة و، ٦                                             | تطوير القدرات البشرية، ١٠٨                                             |
| موضع وحدة المتابعة والتقييم و، ٦٤                                 | خطط العمل محددة التكاليف، ٢٠٠، ٢٠١، ٢٠٣، ٢٠٥-٦، ٢١٦                    |
| مع الشراكات، ١٢٩                                                  | شراكات، ١٢٧، ١٣٠-٣٢، ١٣٤-٣٧، ١٤٠-٤١                                    |
| المساعدة التقنية                                                  | الشروط المرجعية، ١٦٠-٦١                                                |
| بناء القدرات و، ٩٦                                                | قواعد البيانات، ٣٣٦                                                    |
| في الشراكات، ١٣٠، ١٣٦                                             | المتابعة المنتظمة، ٢٦٦، ٢٧٠                                            |
| في المتابعة المنتظمة، ٢٥٨                                         | المناصرة، ٢٣٠                                                          |
| لإدارة احتياجات المتابعة والتقييم، ٦٦-٦٧                          | الموافقة على المذكرة المفاهيمية وخطة المشروع بواسطة، ١٠٣               |
| لتقدير نظام المتابعة والتقييم، ١٦٠                                | مجموعة أدوات، ١٢-٢٣، ١٣-١٧ج                                            |
| للبعثات/الرحلات المشتركة، ١٣٨-٣٩                                  | المجموعة المرجعية العالمية لمتابعة وتقييم فيروس نقص المناعة            |
| المؤتمرات والاجتماعات المهنية، ٩٦                                 | البشرية (HIV)، ١٥٧                                                     |
| مؤشرات                                                            | مجموعة فيوتشرز، ٢٠٩                                                    |

بروتوكولات لـ، ١٦٢

تحديد لـ، ٣٣

في أنظمة إدارة الأداء، ٤٢٩

في خطط المتابعة والتقييم، ١٥٤-٥٧، ١٦٢، ١٧٩-٨١

في المسوحات، ٢٩٥-٩٦، ٣٠٧، ٣٠٨-١٠، ٣١٢، ٣١٤

للتدقيق البيانات، ٣٥٢

مصادر البيانات لـ، ٢٤٩، ٢٤٩ ج، ٢٨٩، ٢٨٩ ج، ٣٦١، ٣٦١ ج

وضع مؤشرات رئيسية، ٤، ٣٩

المؤيدون (المدافعون عن المتابعة والتقييم)

تحديد لـ، ٦٩-٧٠، ٧٨، ٢٣٥

في أنظمة المتابعة والتقييم، ٤٤، ٤١، ٢٢٨

قنوات التواصل و، ٢٣٢

لاستراتيجية التقييم والبحث الوطنية، ٣٧٧

لخطة العمل الوطنية، ٢٠٢

للبيانات والمعلومات، ٤٢٤

المسؤولية، التنظيمية، ٢٦، ٣٦، ١٤٨-٤٩، ٢٠٥، ٢٠٨

المستخدمون النهائيون، ٤٣٠

المسوحات، ٢٠، ٢٨٧-٣١٩

تعريفات، ٢٩٠-٩٣

دوري، ٣٠٢-٧

أخذ العينات والاستبيانات، والإجراءات

المتعلقة بـ، ٣٠٤-٥

الاستعدادات لـ، ٣٠٣

تقديم التقارير والنشر، ٣٠٦-٧

التوثيق وتدريب أعضاء الفريق على، ٣٠٥

جمع البيانات وإدارة البيانات لـ، ٣٠٥-٦، ٣٦٣

جدول محتويات، ٣١٧-١٩

حساب حجم العينة، ٣٠٧-١٣

معادلات، ٣١٢-١٣

المنهجية، ٣١٠-١١، ٣١١ ش، ٣١٦

نطاق أخذ العينات والمؤشرات والرئيسية، ٣٠٨-١٠، ٣١٠ ج

قوائم، ٢٩٤

قضايا التنفيذ، ٢٩٥-٣٠٢

أنواع الأسئلة، ٢٩٨-٣٠٠، ٢٩٩-٣٠٠ ج

تكلفة، ٢١٠، ٢٩٧-٩٨

الحوكمة والإجراءات الأخلاقية في، ٢٩٦-٩٧

العقبات الواجب تجنبها، ٣٠١-٢، ٣٠١-٢ ج

القرار المُتخذ، ٢٩٥ ش، ٢٩٥-٩٦

المتابعة المنتظمة، ٢٦٤

المعرفة والمهارات، ٢٨٧، ٣١٣

معلومات أساسية، ٢٩٠-٩٣

نتائج هذا العنصر، ٢٩٣-٩٤

نشاط التعلم لـ، ٣١٤-١٥

نظرة عامة، ٢٨٩-٩٠

المسوحات الدورية. /نظر المسوحات

المشاورات حول رسوم الطيران (المملكة المتحدة)، ٤٥١

مشروع قانون الانتعاش (الولايات المتحدة)، ٤٢٦

مشكلات التكاليف. /نظر اعتبارات الميزانية

مصادر البيانات التي تُجمع لمرة واحدة. /نظر التقييم والبحث

مصر، أنظمة المتابعة والتقييم في، ٣٧-٣٨ م، ٤١

مصفوفات مصادر البيانات، ١٨٣-٨٤، ٣١٤

مصفوفات منتج المعلومات، ١٨٥، ٤٣٣ ج، ٤٣٣-٣٤

مصفوفات النشر، ١٨٥، ١٨٦، ٤٣٣ ج، ٤٣٣-٣٤

معارضو الإصلاح، ٦٩-٧٠، ٧٨، ٢٣٥

المعارضين لنظام المتابعة والتقييم. /نظر معارضو الإصلاح

معاهد الصحة الوطنية (الولايات المتحدة)، ٣٧٦

معدل دوران موظفي المتابعة والتقييم، ٩٨

معهد أبحاث السياسة العامة، ٣٥٠

مفهوم وجهة النظر، ١٥٦، ١٥٦ ش

مقاربة الإدارة العلمية النظرية (خط التجميع) للتعامل مع المهام، ٧١-٧٢

مقاربة خط التجميع للتعامل مع المهام، ٧١-٧٢

المكاسب السريعة، ٢٠٤

المكتب الإحصائي الوطني، ٢٩٦

مكتب الأبحاث على البشر (معاهد الصحة الوطنية الأمريكية)، ٣٧٦

مكتبة الموارد الإلكترونية (ERL)

تحليل SWOT في، ١٣٣

تطوير القدرات البشرية في، ٩٥، ١٠٤، ١٠٨

التقييم والبحث في، ٣٧٢، ٣٧٦، ٣٨٠، ٣٨٣

حشد الموارد في، ٢١٤

شراكات، ١٣١

اللغة وأساليب الكتابة في، ١٥٨

مكوي ك.ل.، ١٧٩

الملصقات، ٢٤٤

الملفات الوظيفية، ٧٤، ٧٥ ج  
 المناصرة، والتواصل، والثقافة، ١٩، ٢٢٥-٤٦  
 إعتبرات الميزانية، ٢٤١  
 أمثلة على، ٢٤٤-٤٥  
 أنشطة التعلم، ٢٤٣  
 تعريفات، ٢٢٧-٢٨  
 الثقافة التنظيمية لـ، ٢٣٣-٣٦  
 الإدارة لتحقيق النتائج، ٢٣٤  
 إستراتيجيات التأثير، ٢٣٥-٣٦، ٢٣٦ ج  
 تحديد المعارضين للمتابعة والتقييم، ٢٣٥  
 فوائد، ٢٢٩-٣٠  
 قضايا التنفيذ، ٢٣٠-٣٣  
 التقنيات، التنفيذ، و المتابعة في، ٢٣٣  
 توجيه الجهود إلى، ٢٣٠-٣١  
 قنوات التواصل، ٢٣٢-٣٣، ٢٤٦  
 المتلقين، ٢٣٠، ٢٣١-٣٢  
 المتابعة المنتظمة، ٢٥٧، ٢٧٠-٧١  
 المعرفة والمهارات، ٢٢٥، ٢٤٢-٤٣  
 معلومات أساسية، ٢٢٧-٢٨  
 نتائج هذا العنصر، ٢٢٨-٢٩  
 نظرة عامة، ٢٢٧  
 وضع خطة وتنفيذها من أجل، ٢٣٧-٤٢  
 الاتفاق على رسائل التواصل، ٢٣٩  
 تنظيم المناصرين، ٢٤٢  
 التوجيه لوضع الميزانية، ٢٤١  
 الجماهير المستهدفة والمؤيدين، ٢٣٨  
 حشد الموارد، ٢٤٢  
 فهم النتائج المرجوة، ٢٣٧-٣٨ ج  
 قنوات التواصل لـ، ٢٣٩-٤٠، ٢٤٦  
 المواد التواصلية وخطط المتابعة من أجل، ٢٤٠-٤١  
 المناطق المستهدفة، ٢٥٩  
 منتدى شريك المتابعة والتقييم الإقليمي، ١٤٠  
 المنح الدراسية، ٣٨٤  
 المنظمات غير الحكومية (NGOs)، ٣٣، ٣٤، ٢٩١  
 منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، ٢، ٣٧ م  
 منع انتقال الإصابة بفيروس نقص المناعة البشرية من الأم إلى الطفل

(PMTCT)، ١٥٢-٣٥، ١٥٣ ش  
 منهج التدريب على أخلاقيات الأبحاث، ٣٧٦  
 منهجية التغييرات الأكثر أهمية، ٢٦٥  
 المهام المتكاملة، ٧١-٧٢، ٢٠٧  
 مهام. انظر مهام/رحلات مشتركة  
 مهام/رحلات مشتركة، ١٢٧، ١٢٩، ١٣٧-٤٠  
 الموارد البشرية (HR)، ٦٦، ٧٧، ٨٦-٨٢، ٣٤٩-٥٠  
 مواصفات الوظائف، ٦٣، ٧٤-٧٥، ١٠٣، ٢١٦  
 مواطن ضعف، ١٦٣  
 موافقة المشاركين، ٢٩٧، ٣٧٤  
 المواقع الإلكترونية، ١٤٠، ٣٠٢، ٣١٢، ٣١٣

## ن

نجاري، ب.ن، ١٧٩  
 نسب البيانات إلى الحبر، ٤٤٠، ٤٤٠ ش  
 النسب في الرسومات البيانية، ٤٤١، ٤٤٢ ش  
 النشرات، ٢٣٢، ٢٤٣، ٢٤٤  
 نطاقات السيطرة، ٧٣  
 نظام إدارة قاعدة بيانات Oracle، ٣٣٨  
 نظام المعلومات العالمي (GIS)، ٣٢٩، ٣٢٩-٣٠ ش  
 نظام تبادل الانبعاثات (EU)، ٤٥١  
 النمذجة الرياضية، ٢٠٩  
 نموذج GOALS لطريقة تكلفة الوحدة، ٢٠٩، ٢١١

## هـ

هلسنكي، إعلان، ٣٧٣  
 هولزر، م. ٣٨  
 الهيئة الوطنية للاعتماد والتأهيل، ٩٧  
 الهياكل التنظيمية للفرق، ٦١  
 الهياكل الرأسية، ٥٩-٦٠  
 الهياكل القطاعية، ٦٠-٦١ / انظر أيضًا مصفوفات مصادر البيانات،  
 مصفوفات النشر، مصفوفات منتج المعلومات  
 هياكل المصفوفة، ٦١  
 الهيكل التنظيمي والتوافق، ٥٧-٨٧

أهميته بالنسبة للمتابعة والتقييم، ٦٩

تعريفات، ٥٩، ٦٣

جرد الموارد البشرية، ٨٦-٨٢

قضايا التصميم، ٦٨-٧٧

التخطيط للتنفيذ، ٧٦

الموافقة والتنفيذ، ٧٧

مؤيدي الإصلاح ومعارضيه، ٧٠-٧٨، ٧٨

وضع مواصفات الوظيفة، ٧٤-٧٥

وضع الهيكل التنظيمي، ٧٢-٧٤، ٧٤ش

وظائف المتابعة والتقييم في، ٧٠-٧٢، ٧٣ش

قضايا التنفيذ، ٦٤-٦٨

تعيين المسؤولين، الاعتبارات المتعلقة بالموارد البشرية

والتوظيف، ٦٦

الثقافة التنظيمية في، ٦٧-٦٨، ٦٨ش

الدعم الفني، ٦٦-٦٧

موقع وحدات التقييم والمتابعة، ٦٤-٦٥، ٦٥ج

مخطط تنظيمي يبين موضع مجموعة التقييم المستقلة، ٨٧

معرفة ومهارات، ٥٧، ٧٧-٧٨

معلومات أساسية، ٥٩، ٦٣

نتائج هذا العنصر، ٦٣

نشاط تعلم ل، ٨٧-٨٦

نظرة عامة، ٥٩

وظائف المتابعة والتقييم في، ٧٠-٧٢، ٧٣ش، ٨٠-٨١

تعميم و، ٢٤٠

مثل نشاط خطة العمل، ٢١١

لتطوير قاعدة البيانات، ٣٣٧

للمتابعة المنتظمة، ٢٥٨

مخطط تدفق البيانات في، ٢٧٧

وزارة التنمية الدولية، ٦٤

وزارة الرعاية الاجتماعية، ٢٦٠

وزارة العمل، ٢٩٦

وزارة النقل، ٤٢٣

وسائل الإعلام الشعبية، ٢٣٣

وظائف المتابعة والتقييم لفيروس نقص المناعة البشرية (HIV)

أدوات التقدير ل، ١٦٠

إطار البحث المفاهيمي ل، ٤٠٠-٤٠٣

تأييد الإدارة

تحليل البيانات النوعية ل، ٤٦٦-٦٩

الشروط المرجعية ل، ١٣١

العرض البياني ل، ٤٥٥

القدرات البشرية ل، ٩٣، ٩٥

مؤشرات ل، ١٥٦-٥٧

مسوحات في، ٣٠٨، ٣٠٩

مكان البيانات، ٢٥١

وظائف بدوام كامل. انظر اعتبارات التوظيف

## ي

اليتامي والأطفال الضعفاء (OVC)، ١٥٢-٥٣، ١٥٣ش، ٢٥٩، ٢٦٠-٦٣

## و

ورش العمل

التعقيب، ٢٦٤

ثقافة الورش، ١٠٧

### الحفاظ على البيئة بيان الفوائد البيئية

#### ما تم الحفاظ عليه:

- ٤٧ شجرة
- ١٥ مليون وحدة حرارية بريطانية من إجمالي الطاقة
- ٤٤٢٨ رطلاً من صافي غازات الدفيئة
- ٢١٣٢٥ جالوناً من مياه الصرف
- ١٢٩٥ رطلاً من النفايات الصلبة

يلتزم البنك الدولي بالحفاظ على الغابات والموارد الطبيعية المعرضة للانقراض. لقد اختارت دار النشر أن تطبع **تفعيل أنظمة المتابعة والتقييم** على أوراق مُعاد تدويرها تحتوي على نسبة ٣٠٪ من الألياف المُعاد تصنيعها وفقاً للمعايير المُقترحة لاستخدام الأوراق، والتي حدتها مبادرة Green Press، وهو برنامج غير ربحي يدعم الناشرين ويشجعهم على استخدام الألياف غير المستخلصة من الغابات المعرضة للانقراض. للاطلاع على المزيد من المعلومات، الرجاء زيارة الموقع [www.greenpressinitiative.org](http://www.greenpressinitiative.org).





"الآن أكثر من أي وقت مضى، من المتوقع أن تحقق برامج التنمية نتائج، علاوة على ذلك، ضاعفت الأزمة الاقتصادية العالمية من أهمية الحصول على أقصى تأثير من كل برنامج، حيث تواجه البلدان مفاضلات مؤلمة في اختيار البرامج الإنمائية الأكثر تحقيقاً للنتائج المرجوة. وبالتالي، يحتاج كل برنامج إلى المعلومات للإجابة على سؤالين حيويين: «ما الذي سيشكل نجاحاً في معالجة هذه المشكلة؟» و "كيف سنعرف النجاح عندما نحققه؟ ستساعد الإجابات على هذه الأسئلة الجميع على فهم البرامج التي تعمل، والتي لا تعمل، والتي يمكن توسيعها، والتي يجب التخلص منها تدريجياً. ومن الواضح أن تحقيق النتائج يبدأ بتصميم جيد، بما في ذلك استراتيجية تنفيذ جيدة الصياغة. ومع ذلك، فإن ضمان استخدام المعرفة المستفادة على طول الطريق أمر مهم بنفس القدر. يمكن تعلم هذه المعرفة من خلال التحليلات التفصيلية الدورية لمشكلة ما، وكذلك من خلال التعلم التدريجي اليومي الذي يأتي مع التنفيذ. وتستوعب الانظمة الجيدة للمتابعة والتقييم كلا الشكليين من المعارف. ولهذا السبب لابد من الاستثمار في تعزيز قدرة البلدان على بناء واستخدام أنظمة المتابعة والتقييم لتقييم التقدم المحرز في السياسات والبرامج بانتظام.

ذا وتساعد انظمة المتابعة والتقييم في الإجابة على: ماذا لو استثمرت الحكومة في 50 مستشفى جديداً ؟ وقامت ببناء 2000 كيلومتر من الطرق في البلاد وماذا بعد أن قامت بتعيين 100 مدرس ؟ كيف تؤدي هذه الإجراءات إلى تحقيق الأهداف الوطنية أو الوزارية الرئيسية لبلد ما ؟ تتناول المسائل شواغل المساءلة لدى أصحاب المصلحة، وتزود المديرين الحكوميين بمعلومات عن التقدم المحرز نحو تحقيق الغايات والأهداف المعلنة، وتقدم أدلة جوهريّة على ما هو ناجح وما هو غير ناجح."