متابعة وتقييم التدخلات الإنمائية المتصلة بالتعليم والتدريب التقني والمهني

دليل للممارسين

Training Programme for Iraqi Personnel in Egypt Trip
مشروع تدريب الموظفين العراقيين في مصر

giz

نشر بواسطة

الوكالة الألمانية للتعاون الدولي

مكتب الوكالة الألمانية للتعاون الدولي بالقاهرة
٤/د شارع الجزيرة
الدور الثالث
١١٢١١ الزمالك
مصر

نيابة عن
الوزارة الألمانية الفيدرالية للتعاون والتنمية الاقتصادية

Federal Ministry
for Economic Cooperation
and Development

بالتعاون مع:
مكتب فاكت الاستشاري للإدارة والتدريب والتقنيات
FAKT Consult for Management, Training and Technologies
Hackländerstrasse 33
70184 Stuttgart
Germany

الموظفون المسئولون عن النشر: **إدا جرونڤالد**
النص: **إيڤا كاستانيير** و**دورسي دوي جيرمان**، بالتعاون مع **أشرف صفوت**، و**عاطف عبد الملاك**، و**حنان ميخائيل**، و**منال سمرة**، و**محمد طوسون**، و**لمياء الشاذلي**، و**إدا جرونڤالد**
الرسوم الإيضاحية: **دورسي دوي جيرمان**، مكتب فاكت الاستشاري، جامعة فلينسبيرج، ألمانيا
التصميم: **ماريت يونك**، وارينفورم

القاهرة، يناير ٢٠١١

جدول المحتويات

الاختصارات ٤
مقدمة ٥
١- مقدمة - بخصوص هذا الدليل: الغرض والمبادئ والتنظيم ٦
شرح المصطلحات الأساسية ٧
السياق الدولي ١٠
الأغراض المتعددة للمتابعة والتقييم ١٠
التحديات التي تواجه المتابعة والتقييم ١١
مبادئ المتابعة والتقييم ١١
أنهج المتابعة والتقييم ١٤
٢- التخطيط بوصفه أساس المتابعة والتقييم ١٦
الأهداف ١٧
سلسلة النتائج ١٨
تحليل الأطراف المعنية ٢٤
تحليل الأخطار ٢٦
التعامل مع التعقيدات ٢٦
٣- المتابعة والتقييم: التعريفات وأوجه الاختلاف والتشابه ٢٨
المتابعة ٢٨
التقييم ٢٨
أوجه الاختلاف بين المتابعة والتقييم ٢٩
أوجه التشابه بين المتابعة والتقييم ٣١
نظام المتابعة والتقييم الموجه نحو النتائج ٣٤
معايير التقييم ٣٤
٤- نظام المتابعة والتقييم الموجه نحو النتائج: خطوة فخطوة ٣٦
الخطوة الأولى: تحديد مجالات الرصد والمؤشرات ٣٦
الخطوة الثانية: اختيار الطرق المناسبة لجمع البيانات ٤٧
الخطوة الثالثة: التحليل والمتابعة المنتظمة ٦٣
الخطوة الرابعة: وضع جدول زمني وتحديد المسئوليات عن المتابعة والتقييم ٧١
مسرد بالمصطلحات العربية والإنجليزية ٧٢
المصادر ومزيد من القراءات ٧٣

الاختصارات

BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development)	الوزارة الألمانية الفيدرالية للتعاون والتنمية الاقتصادية
DAC	Development Assistance Committee of the OECD	لجنة المساعدات الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية
DCED	Donor Committee for Enterprise Development	لجنة المانحين لتطوير المشروعات
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH	الوكالة الألمانية للتعاون الدولي
M&E	Monitoring and Evaluation	المتابعة والتقييم
MDGs	Millennium Development Goals	الأهداف الإنمائية للألفية
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development	منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية
SMEs	Small and medium enterprises	المشروعات الصغيرة والمتوسطة
TRIP	Training Programme for Iraqi Personnel in Egypt	برنامج تدريب الموظفين العراقيين في مصر برنامج تريب
TVET	Technical and Vocational Education and Training	التعليم والتدريب التقني والمهني

مقدمة

"برنامج تدريب الموظفين العراقيين في مصر" (برنامج تريب) هو مشروع يقوم على التعاون مع العراق، تموله "الوزارة الألمانية الفيدرالية للتعاون والتنمية الاقتصادية" (الوزارة الألمانية) بالتعاون مع الوكالة الألمانية للتعاون الدولي ويهدف المشروع إلى المساهمة في عملية إعادة إعمار العراق ومساعدته على التحول إلى اقتصاد السوق.

ويجري العمل في المشروع في ظروف سياسية واقتصادية محددة، لذلك تتم تدابير تطوير قدرات الموظفين العراقيين العاملين بالتعليم والتدريب التقني والمهني في مصر.

ويركز برنامج تريب على تطوير قدرات الموظفين التقنيين والإداريين العاملين بالنظام العراقي الرسمي للتعليم والتدريب التقني والمهني بهدف تحسين إمكانية التوظيف بالنسبة إلى العاملين المهرة والتنفيذيين العراقيين، والمساعدة على استيفاء المتطلبات التي تفرضها ظروف سوق العمل المتغيرة.

وتتراوح تدابير بناء القدرات التي يقدمها المشروع بين: ١) المجالات التقنية في نظام التعليم والتدريب التقني والمهني (مثل: الهندسة، والإدارة، والزراعة)، و٢) إدارة نظام التعليم والتدريب التقني والمهني ووضع استراتيجيته وسياساته. وقد تم تحديد المجال الأخير بوصفه مجالاً إضافياً سيتم التركيز عليه بناء على طلب الشركاء العراقيين الذي قدموه في ورشة العمل التخطيطية التي عقدت في مايو/أيار ٢٠٠٩. ويرتبط هذا المجال ارتباطاً وثيقاً بعملية إصلاح التعليم والتدريب التقني والمهني الجارية حالياً في العراق، التي تسعى إلى وضع استراتيجية وطنية للتعليم والتدريب التقني والمهني.

وسوف تستند استراتيجية نظام التعليم والتدريب التقني والمهني إلى الرؤية العراقية الوطنية الجديدة لهذا النظام التي جاءت نتيجة جهود مشتركة بذلتها عدة أطراف عراقية معنية.

ويتبع برنامج تريب نهجاً لتطوير القدرات. ويجمع هذا النهج بين التدابير التي تتم "وجهاً لوجه" في القاهرة (مثل: ورشات العمل، واجتماعات الطاولة المستديرة، والمؤتمرات) وعناصر إضافية تعزز نقل الحصيلة التعليمية إلى العراق، وتطبيقها، ومضاعفتها (مثل: أدوات المتابعة والتقييم، ومفهوم المضاعِف multiplier concept... إلخ).

وتكتمل الدورات التدريبية في المجالات التقنية بهذه التدابير، التي حصلت على تغذية مرتدة إيجابية جداً من المشاركين.

وفي الوقت نفسه، تمثل هذه التدابير فرصة عظيمة لبناء القدرات في مجال المتابعة والتقييم الموجهين نحو النتائج والجودة، ليس فقط فيما يتصل بالتدخلات التي تتم في إطار هذا التعاون، بل أيضاً فيما يتصل بأي تدخلات تقوم بها المؤسسات العراقية في النظام الرسمي للتعليم والتدريب التقني والمهني.

وانطلاقاً من هذه الروح، نظَّم برنامج تريب سلسلة من ورش العمل التدريبية حول المتابعة والتقييم كان محور تركيزها الأساسي النتائج والجودة. ويسعى هذا الدليل إلى تقديم المفاهيم الأساسية وراء نظام المتابعة والتقييم الموجه نحو النتائج والجودة فضلاً عن الأدوات المختارة لتطبيق هذه المفاهيم.

ونحن نأمل بالفعل أن تجدوا في هذا الدليل رفيقاً نافعاً في أي جهود تبذلونها بهدف بناء نظام عراقي للتعليم والتدريب التقني والمهني موجه نحو السوق.

دكتور/ محمود شاكر الملا خلف
رئيس هيئة التعليم التقني - بغداد

الأستاذ المساعد/ طلال ناظم علوان
مدير مركز تطوير الملاكات

إدا جرونوالد
مديرة برنامج
تدريب الموظفين العراقيين في مصر (برنامج تريب)

١ مقدمة

بخصوص هذا الدليل: الغرض والمبادئ والتنظيم

يقدم هذا الدليل نظرة عامة على الأنهج الحالية للمتابعة والتقييم

يقدم هذا الدليل نظرة عامة على الأنهج الحالية المستخدمة في المتابعة والتقييم، ويصف كيفية تصميم نظم المتابعة والتقييم، ويقدم أدوات محددة يمكن أن تستخدم في جمع المعلومات، والتحليل، والتوثيق، والاتصال.

ويعتمد هذا الدليل على توثيق سلسلة من ورشات العمل بشأن "المتابعة والتقييم في نظم التعليم والتدريب التقني والمهني الموجهة نحو سوق العمل والمخصصة للموظفين العراقيين" نظمها برنامج تريب التابع للوكالة الألمانية للتعاون الدولي في مصر في عام ٢٠٠٩. وتولى مهمة التوثيق دورسي دوي جيرمان (مكتب فاكت الاستشاري/جامعة فلينسبيرج) بالتعاون مع أشرف صفوت، وعاطف عبد الملاك، وحنان ميخائيل، ومنال سمرة، ومحمد طوسون، ولمياء الشاذلي. وقد استندت ورشات العمل إلى كتاب "المتابعة التشاركية للأثر" Participatory Impact Monitoring، الذي اشترك في تأليفه كل من دورسي دوي جيرمان وإيبرهارد جول نيابة عن "البرنامج الألماني لتبادل التقنيات الملائمة" (the German Appropriate Technology Exchange GATE) التابع للوكالة الألمانية في عام ١٩٩٦. كما يستمد هذا الدليل مدخلات كثيرة من المبادئ الإرشادية التي وردت في دليل "وضع نظم المتابعة بالنتائج للمشروعات المتصلة بالتعليم والتدريب التقني والمهني" Developing results-based monitoring systems for TVET-related projects الذي ألفته إيفا كاستانيير بالتعاون مع إدا جرونفالد وسيلفيا فيرنر نيابة عن الوكالة الألمانية في عام ٢٠٠٧.

ويتبع هذا الدليل المبادئ التالية:

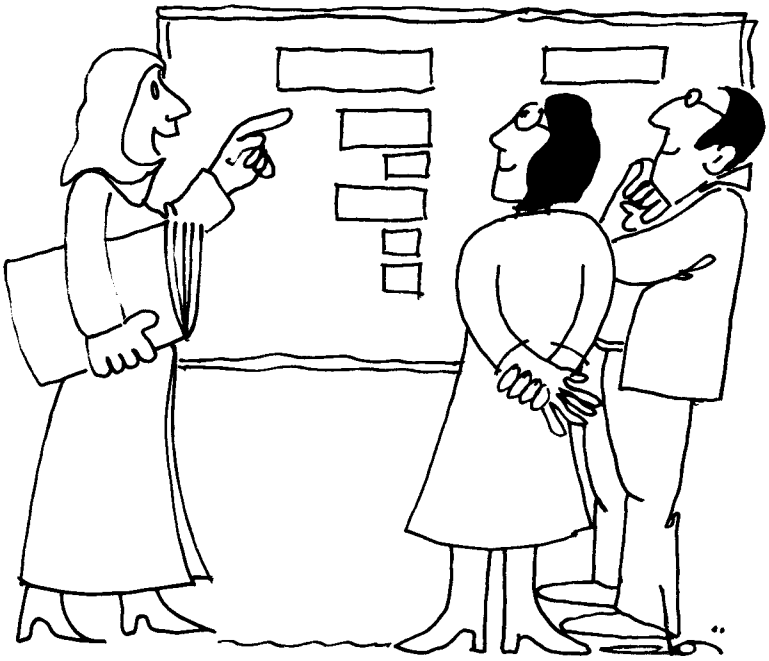
تناول الموضوعات الرئيسة فقط، وليس كل الموضوعات.

الجمع بين بعض الخلفيات النظرية وأمثلة محددة مستمدة في الغالب من التجربة الإنمائية المرتبطة بالتعليم والتدريب التقني والمهني.

استخدام نصوص مختصرة ورسوم إيضاحية تعرض في الغالب مواقف من الحياة اليومية قد تكون ذات صلة مباشرة أو غير مباشرة بالتعليم والتدريب التقني والمهني.

الإشارة إلى مصادر معلومات أخرى لمزيد من التفاصيل أو لتوضيح جوانب أخرى غير مشمولة في هذا الدليل.

وقد نُظم الدليل على النحو التالي: يوضح الفصل الأول بعض المصطلحات الأساسية، ويلقي نظرة عامة على السياق الدولي، ويقدم بعض الخصائص الرئيسة للمتابعة والتقييم. ويقدم الفصل الثاني بعض مفاهيم التخطيط التي تمثل أساساً للمتابعة والتقييم.



يصف هذا الدليل كيفية تصميم نظم المتابعة والتقييم ويقدم أدوات محددة

ويوضح الفصل الثالث بمزيد من التفصيل مفاهيم المتابعة والتقييم بالنتائج. ويصف الفصل الرابع كيفية تصميم نظم المتابعة والتقييم ويقدم أدوات لجمع البيانات، والتحليل، والمتابعة المنتظمة.

شرح المصطلحات الأساسية

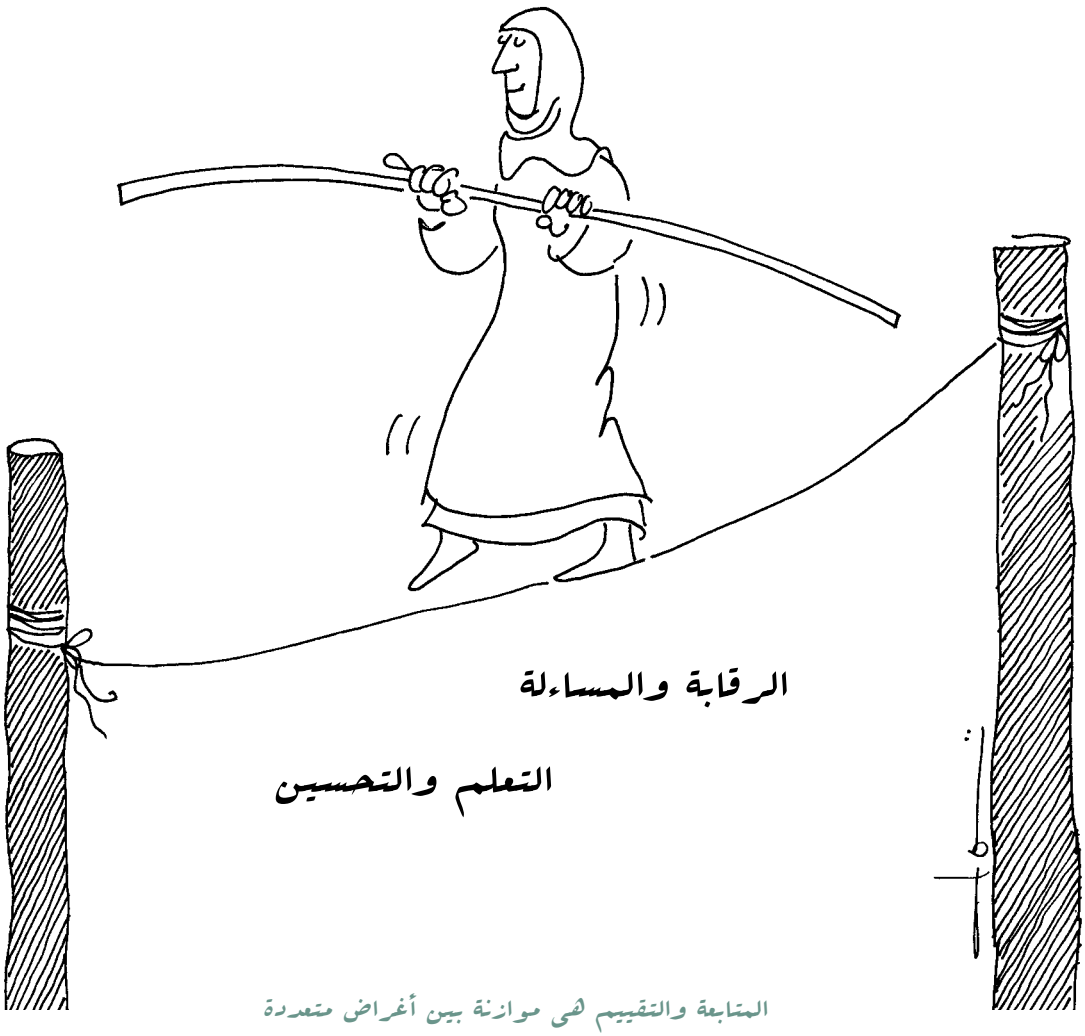
عندما يعمل أشخاص من خلفيات مختلفة بعضهم مع البعض، يحتاجون إلى التوصل إلى فهم مشترك للمفردات المستخدمة تجنباً لسوء الفهم. وهذا أمر مهم، ولا سيما في مجال المتابعة والتقييم.
وتستخدم المطبوعات الدولية مجموعة متنوعة من المصطلحات للإشارة إلى التدخلات الإنمائية وتأثيراتها. ومنعاً للالتباس، نقدم هنا نظرة عامة على المصطلحات الأساسية المستخدمة في هذا الدليل

نحن نستخدم مصطلح...	لنشير إلى[1].....
المساءلة	الالتزام بإثبات أن العمل قد تم وفقاً للقواعد، أو المعايير، أو الأدوار، أو المسئوليات، أو الخطط المتفق عليها.
الإسناد	إقامة علاقة سببية بين التغييرات الملحوظة وتدخل معين. وفي كثير من الحالات، يكون من الصعب للغاية „إثبات" هذه العلاقة بشكل قاطع. وفي العادة، يحاول المقيِّمون أن يحددوا درجة من الإسناد تحقق قدراً معقولاً من الإقناع.
المستفيدين	الأشخاص، أو المجموعات، أو المنظمات التي تستفيد بشكل مباشر أو غير مباشر من التدخل الإنمائي.
التأثير	تغيير مقصود أو غير مقصود ينشأ بشكل مباشر أو غير مباشر عن التدخل. ويشار إليه أيضاً في كثير من الأحيان بمصطلح „النتائج". واعتماداً على مدى هذه التأثيرات، يشار إليها بمصطلحات المخرجات، والحصيلة، والأثر. وتجدر الإشارة إلى أن تغييراً معيناً قد يعتبر حصيلة أو أثراً حسب التصميم والنطاق المحددين للتدخل.
التمكين	عملية مساعدة جميع الأطراف المعنية على تحقيق كامل إمكانياتها. وقد تشمل نواحي تتصل بتطوير المهارات التقنية، والحصول على المعلومات، ونقل المسئوليات، وزيادة سلطة صنع القرار، والتوجيه coaching لتحسين احترام الذات.
التقييم	تقويم تدخل إنمائي جارٍ أو منتهٍ. وينبغي أن يغطي التقييم الأساس المنطقي للتدخل، وتصميمه، وتنفيذه، ونتائجه. كما ينبغي أن تكون التقييمات منهجية وموضوعية قدر المستطاع. والهدف من التقييم هو تحديد مدى ملاءمة الأهداف واستيفائها، وكفاءة التطوير، والفاعلية، والأثر، والاستدامة.

١ مقتبس من: „لجنة المساعدات الإنمائية" التابعة „لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية" (٢٠٠٢-٢٠٠٨): مسرد المصطلحات الأساسية في التقييم والإدارة بالنتائج.

الأثر	التأثيرات طويلة المدى الناتجة بشكل مباشر أو غير مباشر عن التدخل، وقد تكون إيجابية أو سلبية، أو مقصودة أو غير مقصودة. ويشار أحياناً إلى الأثر المقصود للتدخل بمصطلح „الفائدة غير المباشرة" أو „الهدف". واعتماداً على تصميم تدخل معين، فقد يغطي الأثر نواحي مثل: التغييرات في موقف المجتمع تجاه النساء اللاتي يشتغلن في مهن يدوية blue-collar jobs، أو تحسين المستوى المعيشي للموظفين، أو خفض معدل البطالة. وفي المقابل، يمكن أن يُنظر إلى الأثر أو الهدف طويل المدى بوصفه يساهم في تحقيق هدف نهائي أو أساسي مثل: „الحد من الفقر". وتجدر الإشارة إلى أن ما سبق هو مجرد أمثلة، ويختلف الأثر الواقعي حسب تصميم تدخل معين ونطاقه.
التدخل	التأييد الممنوح إلى الشركاء لتعزيز التنمية. ومن الممكن أن يقدم هذا التأييد المانحون أو غير المانحين. ومن أمثلة التدخلات: المشروعات، والبرامج، وتقديم المشورة بشأن السياسات. وقد يحدث ذلك بوصفه جزءاً من التعاون الدولي أو المساعي الوطنية أو المحلية لتعزيز التنمية.
المتابعة	الاستمرار في جمع وتحليل البيانات الخاصة بتدخل إنمائي جارٍ. وتهدف المتابعة إلى تقديم مؤشرات حول مدى التقدم والإنجاز. وينبغي أن تشمل المتابعة الأنشطة، والمخرجات، واستخدام الأموال، والمؤشرات المتعلقة بتحقيق الأهداف، وبعض المؤشرات المتعلقة بالتأثيرات أو التغييرات غير المتوقعة في بيئة التدخل الإنمائي.
الأهداف	التغييرات الإيجابية المقصودة التي من المتوقع أن يساهم التدخل في تحقيقها. واعتماداً على مدى هذه الأهداف، يشار إليها بمصطلحات المخرجات، والحصيلة، والأثر. ويمكن أيضاً أن يشار إليها بمصطلح „النتائج المقصودة".
الحصيلة	التغيير الذي يمكن أن يُسند مباشرة إلى التدخل. ومن الممكن أن يكون مقصوداً أو غير مقصود، أو إيجابياً أو سلبياً، أو قصير أو متوسط المدى. ويشار أحياناً إلى الحصيلة المقصودة للتدخل بمصطلح „الفائدة المباشرة" أو „الغرض". ومن أمثلتها: تحسن مهارات المتدربين الملتحقين ببرنامج للتلمذة الصناعية apprenticeship وزيادة احتمالات توظيفهم. ولتحقيق ذلك، ينبغي أن ينتج التدخل المخرجات الصحيحة، التي يجب أن تستغلها الأطراف المعنية المختلفة بشكل مناسب.
المخرجات واستخدام المخرجات	المنتجات والبضائع والخدمات الرأسمالية التي تنتج بشكل مباشر عن التدخل. ومن أمثلتها: تحسين تدريب المعلمين، ووضع منهج دراسي جديد يتكيف بشكل أفضل مع احتياجات سوق العمل. وتستغل الأطراف المعنية المختلفة المخرجات لتحقق الحصيلة المنشودة. واستمراراً للمثل الذي عرضناه، يستخدم المديرون والموظفون في مؤسسات التعليم والتدريب التقني والمهني المنهج الدراسي الجديد لإعادة صياغة التوجه الخاص بنهج التدريب وجداوله الزمنية، وينفذ المعلمون المنهجيات التعليمية المكتسبة حديثاً في الفصل الدراسي.

المشاركة	المشاركة هي عملية تعمل فيها الأطراف المعنية المختلفة، بما فيها المستفيدون، بعضهم مع البعض. والمشاركة الحقيقية أوسع بكثير من مجرد المشاركة السلبية في أحد الأنشطة. وفي سياق المتابعة والتقييم، يقصد بالمشاركة أن تعمل الأطراف الفاعلة المختلفة معاً لتصمم نظام المتابعة والتقييم، وتنفذه، وتفسر نتائجه. كما يقصد بها أيضاً أن تتشارك هذه الأطراف في المعلومات والتجارب بشكل مفتوح وتستخدم لغة يستطيع أن يفهمها جميع المشاركين. والغرض من المشاركة هو تحقيق نتائج أفضل وتمكين جميع الأطراف المعنية.
الشركاء	الأفراد، والمنظمات، أو أي منهما الذين يعملون معاً لتحقيق أهداف متفق عليها. وقد يشملون الحكومات، والمجتمع المدني، والمنظمات غير الحكومية، والجامعات، والاتحادات المهنية والتجارية، والمنظمات متعددة الأطراف، والشركات الخاصة... إلخ.
البرنامج	مجموعة من التدخلات مصممة لتحقق أهدافاً معينة في خلال إطار زمني محدد وموارد معينة. ونطاق البرامج أوسع عادة من نطاق المشروعات؛ لأن البرامج من الممكن أن تشمل عدة قطاعات، أو موضوعات، أو مناطق جغرافية. وفي بعض الأحيان، لا يوجد فرق كبير بين مشروع كبير وبرنامج صغير، لذلك ينبغي ألا يستخدم هذان المصطلحان بشكل صارم أكثر من اللازم.
المشروع	تدخل إنمائي مصمم لتحقيق أهداف معينة. وفي العادة، يبدأ المشروع من مشكلة معينة تحتاج إلى حل أو رؤية يريد الناس تحقيقها. ويتبع المشروع سلسلة من المهمات تتم في خلال إطار زمني محدد وباستخدام موارد معينة. ومن الممكن أن تشكل المشروعات أجزاء من برامج أكبر. وفي هذه الحالة، يطلق عليها في كثير من الأحيان مصطلح „مكونات".
النتائج	التغييرات المقصودة أو غير المقصودة التي تنتج بشكل مباشر أو غير مباشر عن التدخل. ويشار إليها أيضاً في كثير من الأحيان بمصطلح „التأثير". واعتماداً على مدى هذه النتائج، يشار إليها بمصطلح المخرجات، أو الحصيلة، أو الأثر. وتجدر الإشارة إلى أن تغييراً معيناً قد يعتبر حصيلة أو أثراً حسب تصميم التدخل ونطاقه.
سلسلة النتائج	سلسلة متعاقبة من النتائج يربط بينها منطق سببي. وتعتبر هذه النتائج التي تربطها علاقة أوثق بالتدخل (المخرجات واستخدامها) ضرورية لتحقيق المستويات التالية من الإنجاز (الحصيلة والأثر). ويشار إليها أيضاً في كثير من الأحيان بمصطلح „سلسلة الآثار".
الأطراف المعنية	الأطراف المعنية بتدخل إنمائي هي المنظمات، أو المجموعات، أو الأفراد الذين لديهم مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في موضوع معين، أو تدخل إنمائي، أو نتائجه. وتختلف المصالح عادة باختلاف الأطراف المعنية، التي تنظر إلى الموضوع من وجهات نظر مختلفة. ويكون لدى هذه الأطراف في كثير من الأحيان توقعات مختلفة إزاء التدخل الإنمائي.
المجموعة المستهدفة	المستفيدين المقصودين من التدخل.



المتابعة والتقييم هي موازنة بين أغراض متعددة

السياق الدولي

بُذلت جهود كثيرة خلال العقد الماضي لزيادة فاعلية التعاون الإنمائي. واستهدفت هذه الجهود ضمان المساهمة الحقيقية في تحقيق التنمية المستدامة والحد من الفقر. وفي هذا الصدد، ثمة سلسلة من الإعلانات الدولية التي توفر إطاراً لهذه الجهود. إذ تحدد "الأهداف الإنمائية للألفية" غايات معينة للحد من الأبعاد المختلفة للفقر. ويوضح "إعلان الألفية" the Millennium Declaration الالتزامات الدولية تجاه حقوق الإنسان، والحاكمية الرشيدة، والديمقراطية. وقد وضع كل من "إعلان باريس بشأن فعالية المعونات (٢٠٠٥)" the Paris Declaration on Aid Effectiveness و"برنامج عمل أكرا (٢٠٠٨)" the Accra Agenda for Action مبادئ حول كيفية إدارة التعاون الإنمائي الدولي.

وقد ظهر فهم جديد للتعاون الإنمائي الدولي يدعو إلى بناء شراكات فاعلة وتطبيق مبدأ المساءلة المتبادلة بين شركاء التنمية. وتقع جميع الأطراف المعنية تحت ضغط متزايد لإضفاء الشرعية على مصروفاتها وإظهار أن سياساتها تحسن الظروف المعيشية للمستفيدين.

وتتمثل النتيجة المباشرة لهذه الخطوة في ضرورة متابعة وتقييم نتائج وآثار كل الجهود الإنمائية الوطنية والدولية. وبهذه الطريقة فقط يمكننا أن نعرف ما إذا كنا نحقق أهدافنا مثل: الأهداف الإنمائية للألفية أو غيرها من الغايات الإنمائية المحددة على المستوى الوطني.

الأغراض المتعددة للمتابعة والتقييم

تخدم متابعة وتقييم السياسات، والمشروعات، وأي نوع آخر من أنواع التدخلات أغراضاً عديدة، مثل:

- التوجيه: عن طريق متابعة ما يتم إنجازه، والتحقق مما إذا كان هناك تقدم محرز في تحقيق الأهداف الموضوعة مسبقاً، وعند الضرورة، اقتراح تدابير للتحسين.

- المساءلة: عن طريق تقديم أدلة تجريبية على فاعلية التدخل لإضفاء الشرعية عليه؛ وتقييم أداء الأطراف الفاعلة المختلفة المشاركة في التدخل، مما يضعها في موضع المساءلة أمام بعضها البعض من جهة وأمام الجمهور الأوسع من جهة أخرى.
- التعلم: عن طريق استخلاص الدروس من التجارب بغية التحسين المستمر في ملاءمة عملنا، وفاعليته، وكفاءته، وأثره، واستدامته.
- التطوير التنظيمي: عن طريق إشراك جميع أعضاء المنظمة بشكل مناسب في عملية المتابعة والتقييم وتقاسم المسئولية عنها والمشاركة في الدروس المستفادة منها.
- الاتصال: عن طريق توفير الأرقام، والحقائق، و»القصص» التي تساعد على شرح عملنا والكيفية التي نساهم بها في تحقيق أهداف إنمائية معينة.

وعلى أي حال، يظل السؤال الأساسي هو: هل نفعل الأشياء الصحيحة على نحو صحيح؟

التحديات التي تواجه المتابعة والتقييم

كما رأينا في الجزء السابق، يمكن أن تخدم المتابعة والتقييم أغراضاً عديدة. ويرتبط أحد التحديات التي تواجه المتابعة والتقييم ارتباطاً مباشراً بهذه النقطة، ويمكن تلخيصه في السؤال التالي: كيف يستطيع أي نظام للمتابعة والتقييم أن يفي بكل هذه التوقعات بشكل منصف ومع ذلك يظل سهل الإدارة؟

وثمة تحدٍ آخر يرتبط تحديداً بتقييم الآثار ويدور حول الإجابة عن السؤال التالي: ما الذي كان سيحدث لو لم يحدث التدخل الإنمائي؟ وعلينا أن نجيب عن هذا السؤال إذا أردنا أن نعرف ما إذا كانت النتائج التي نرصدها ناشئة عن التدخل أم لا.

وأخيراً، ثمة تحدٍ يتعلق بحقيقة أن التعليم والتدريب التقني والمهني يمثل جسراً بين القطاعات الاقتصادية والاجتماعية. إذ لا ترتبط الإحصائيات التعليمية عادة بنظم المعلومات الخاصة بسوق العمل، لذلك يعتبر إيجاد هذه الروابط أمراً مهماً للغاية بالنسبة إلى عملية وضع البرامج الاستراتيجية لسياسات التعليم والتدريب التقني والمهني.

وليس هناك حل واحد لهذه التحديات. لذا، ينبغي على كل تدخل إنمائي أن يجد الحلول المناسبة الخاصة به. ويعني هذا عملياً الموازنة بعناية بين التوقعات والقيود المفروضة. وتقدم الأجزاء التالية بعض الإرشادات حول كيفية القيام بذلك.

مبادئ المتابعة والتقييم

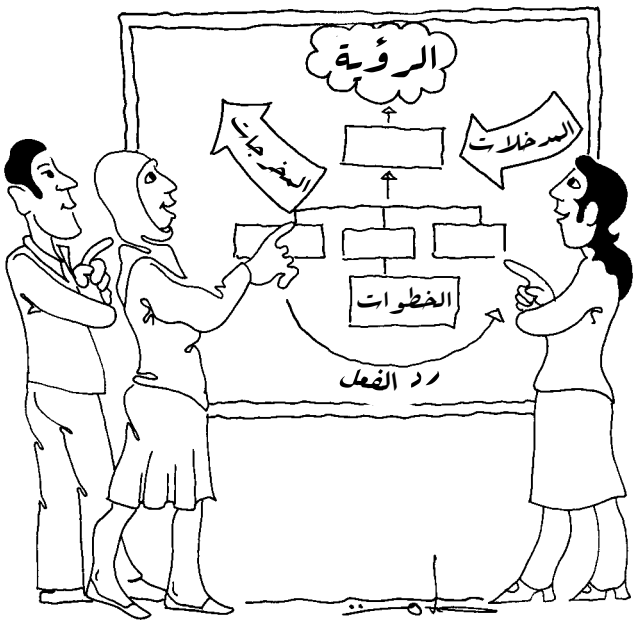
تتمثل المبادئ الأساسية فيما يلي:

التركيز

التركيز على الأمور المهمة حقاً بالنسبة إلى الأطراف المعنية الرئيسة. ويعني "التركيز" التعرف على الأسئلة الأساسية التي تحتاج فعلياً إلى إجابة. وللقيام بذلك، علينا أن نعرف الأهداف الرئيسة التي يحاول التدخل أن يحققها، وكيف يعمل، ومع من يعمل. ويمثل التخطيط الجيد والوثائق الواضحة أساساً مهماً لنظام المتابعة والتقييم القائم على التركيز.

البساطة

حافظ على بساطة نظام المتابعة والتقييم قدر المستطاع. وللقيام بذلك، من المهم أن تختار منهجية أساسية ثم تطوعها حتى تتناسب فعلياً مع السياق المحيط. ومن الأفضل أن تستثمر الوقت والمال في جمع البيانات المناسبة والتحليل الجيد الذي يشمل آراء الأطراف المعنية المختلفة بدلاً من أن تغرق في كم كبير من البيانات.

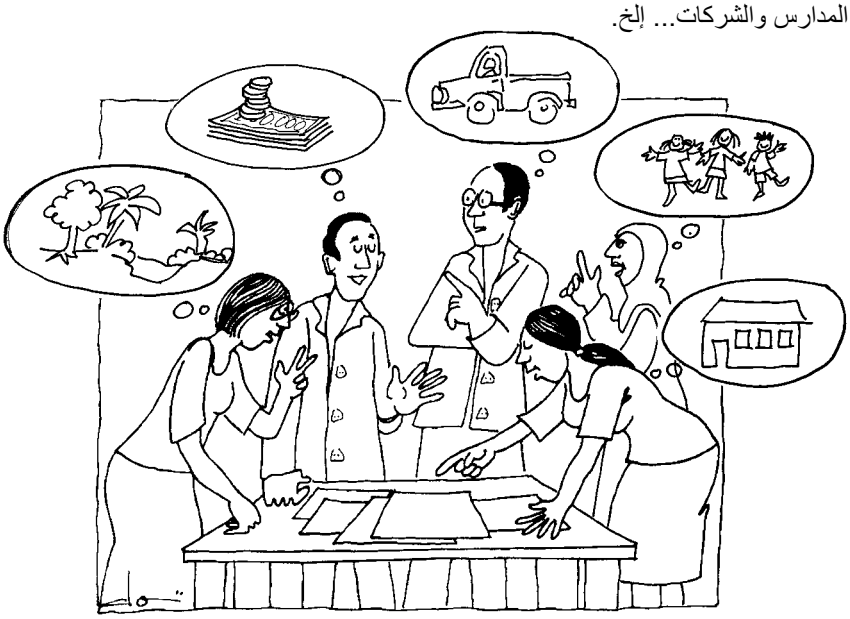


التخطيط الجيد أساس مهم للمتابعة والتقييم

وتشمل المبادئ المهمة الأخرى:

النفع

يجب أن توفر المتابعة والتقييم معلومات نافعة للأطراف المعنية المختلفة. وفي حالة التعليم والتدريب التقني والمهني، قد يشمل هذا عناصر ذات صلة بمتابعة سوق العمل، وإدارة المدارس، وتكامل التعليم العام مع التعليم والتدريب التقني والمهني، والتعاون بين المدارس والشركات... إلخ.



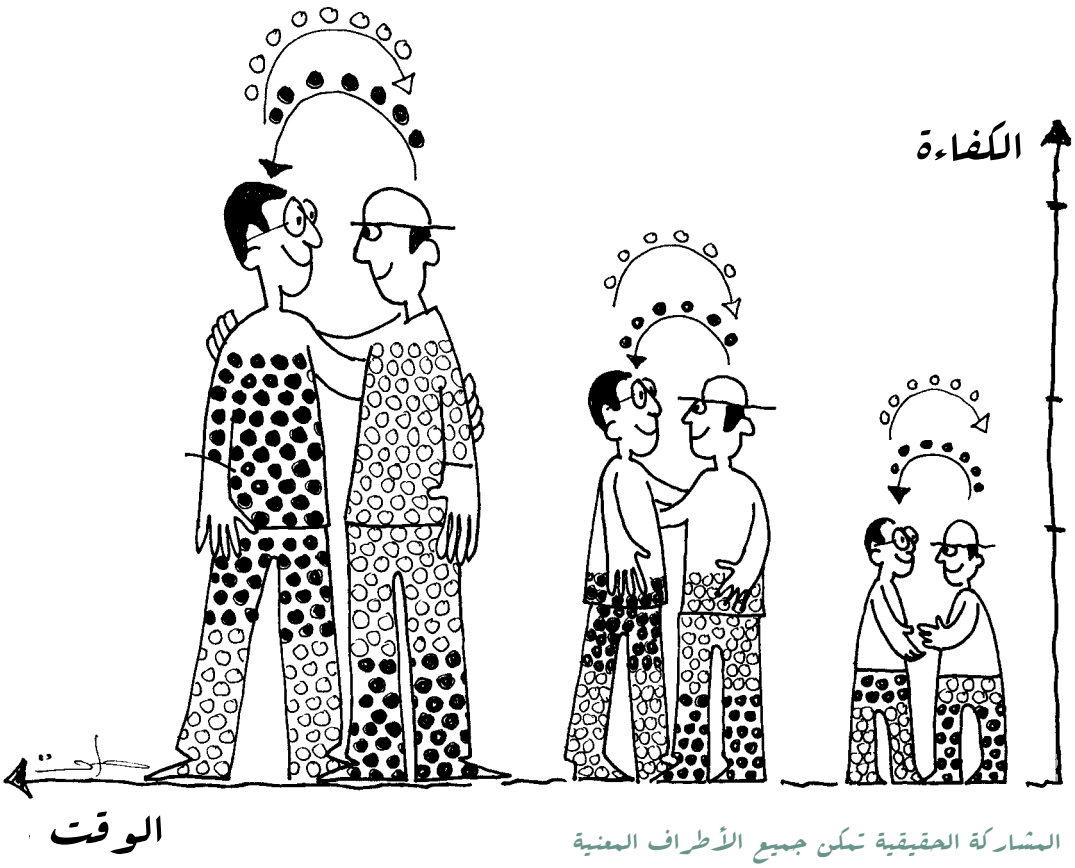
يجب أن توفر المتابعة والتقييم معلومات نافعة للأطراف المعنية المختلفة

المشاركة

المشاركة هي عملية تعمل فيها الأطراف المعنية المختلفة، بما فيها المستفيدون، بعضهم مع البعض. والمشاركة الحقيقية أوسع بكثير من مجرد المشاركة السلبية في أحد الأنشطة. وبالنسبة إلى نظام المتابعة والتقييم، تعني المشاركة أن تعمل الأطراف الفاعلة المختلفة معاً كي تصمم النظام، وتنفذه، وتفسر النتائج المترتبة عليه. وعلى جميع الأطراف المعنية المشاركة في المتابعة والتقييم أن تضع رؤية مشتركة وتتفق على كيفية تقاسم المسئوليات، ليس فقط عن المتابعة والتقييم وإنما عن التدخل الإنمائي ككل.

وسوف يتطلب هذا عملية مستمرة من الاتصال، والتوضيح، والتفاوض، والاتفاق بين الأفراد والمجموعات والمنظمات المختلفة، وهو ما يتطلب بدوره وقتاً، وصبراً، وتسامحاً، ومثابرة، ومرونة.

وتخدم المشاركة غرضين. أولاً: تحقيق نتائج أفضل من خلال الأخذ بآراء الأطراف المعنية المختلفة وخبراتها. ثانياً: تمكين جميع الأطراف المعنية من خلال تقاسم المعلومات، والتجارب، والخبرات بشكل منفتح.



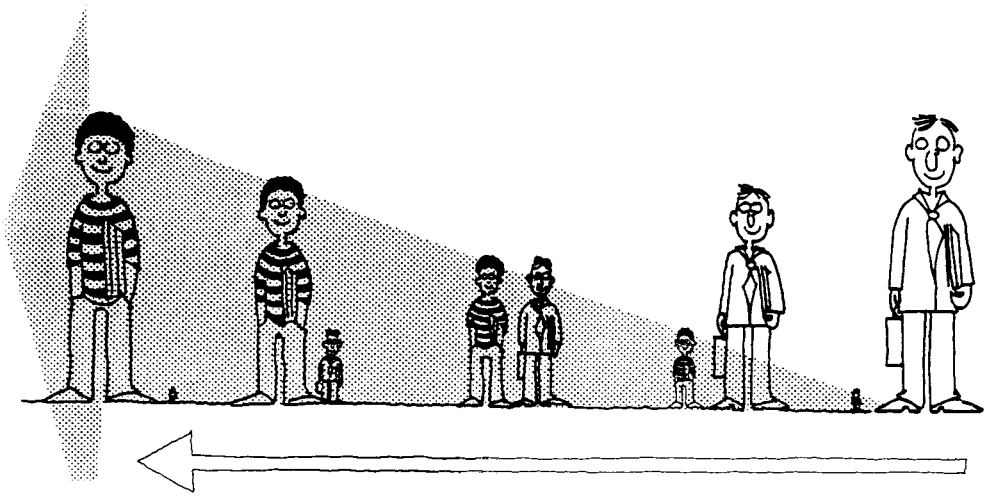
المشاركة الحقيقية تمكن جميع الأطراف المعنية

التمكين

التمكين هو عملية تتم فيها مساعدة جميع الأطراف المعنية على تحقيق كامل إمكانياتها. وكثيراً ما يشمل التمكين وجود شريك "قوي" يساعد شريكاً "ضعيفاً" لكي ينمو. وفي بداية هذه العملية، يكون الشريك القوي نشيطا جداً في توفير أنواع مختلفة من الدعم للشريك الآخر. ولكن تدريجياً، تزيد قدرة الشريك الضعيف ويبدأ في تحمل مسئوليات أكثر. وفي النهاية، يتم الوصول إلى نقطة يستطيع عندها الشريك المساعِد أن ينسحب لأن الشريك الآخر أصبح لديه قدر كافٍ من القدرة والقوة كي يدير شئونه بنفسه.

وقد يشمل التمكين نواحي لها صلة بتطوير المهارات، والحصول على المعلومات، ونقل المسئوليات، وزيادة سلطة صنع القرار، والتوجيه لتحسين احترام الذات.

ولتحقيق التمكين، ينبغي أن يساعد نظام المتابعة والتقييم على التعلم من الإخفاقات والنجاحات على حد سواء. ويتطلب هذا الأمر ثقة وثقافة إدارية تدعم التعلم من التجارب بدلاً من "إلقاء اللوم". كما يتطلب كذلك تقاسم المعلومات، والتجارب، والخبرات بشكل منفتح واستخدام لغة يفهمها كل المشاركين.



يساعد التمكين جميع الأطراف المعنية على تحقيق كامل إمكانياتها

الوقت المناسب

يجب أن تتم عملية المتابعة والتقييم في الوقت المناسب ليتسنى استخدام نتائجها في تحسين التدخل ذاته. ومن الناحية المثالية، ينبغي أن تبدأ المتابعة والتقييم مع بداية التدخل.

التكيف

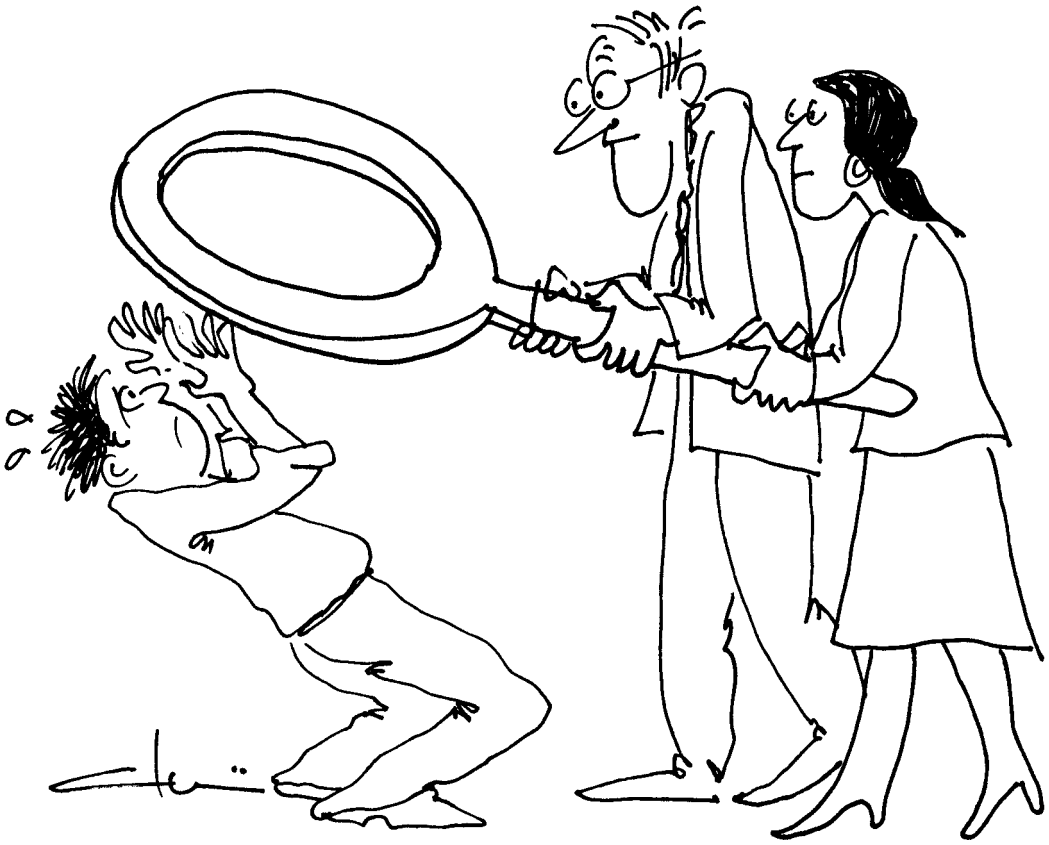
تدور المتابعة والتقييم حول التعلم من التجارب. ولن تمنحنا النتائج المبكرة للمتابعة والتقييم مؤشرات مهمة حول كيفية إدخال تحسينات على تنفيذ التدخل الإنمائي فحسب، بل ستساعدنا أيضاً على تحسين نظام المتابعة والتقييم نفسه. وقد نكتشف أن قياس مؤشرات معينة أمر في غاية الصعوبة أو أن استخدام أدوات معينة في جمع البيانات لا يثمر عن النتائج المتوقعة.

ومن المهم أن نحافظ على مرونة نظام المتابعة والتقييم لنكيفه وفق احتياجاتنا الحقيقية.

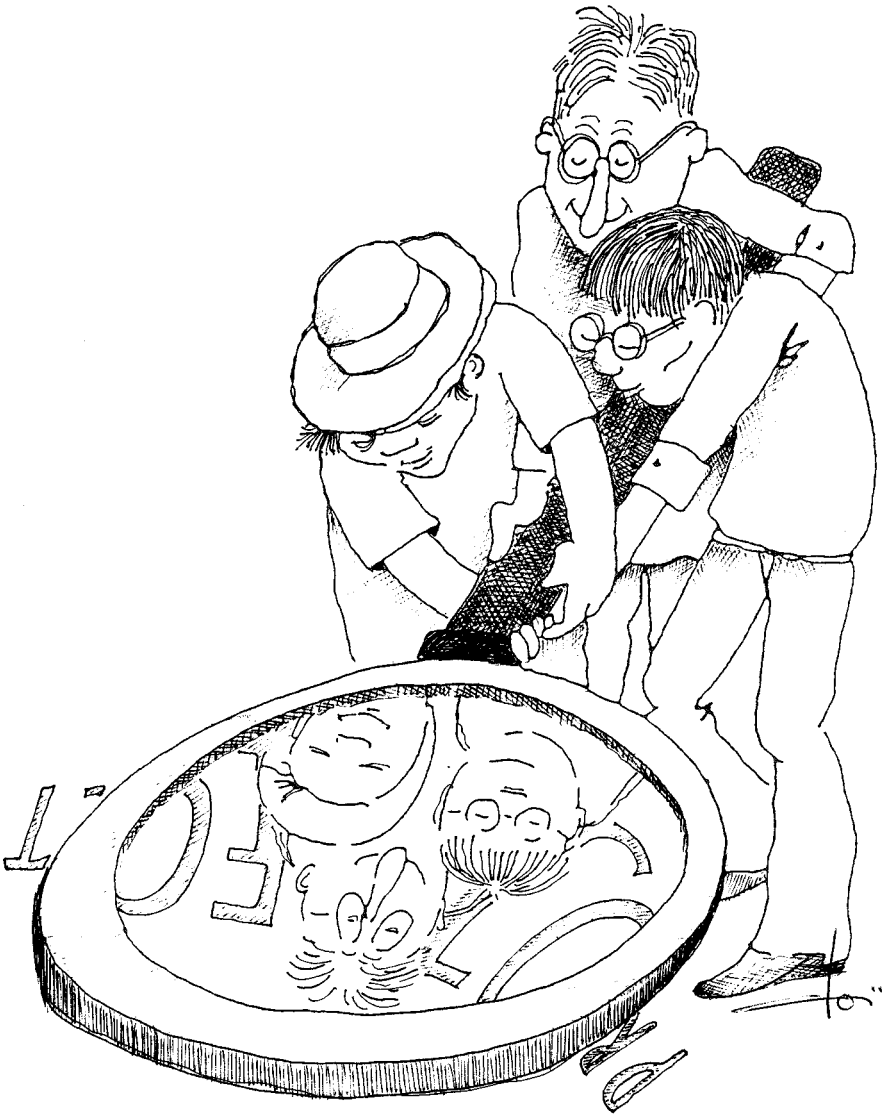
أنهج المتابعة والتقييم

هناك أنواع مختلفة من الأنهج المستخدمة في المتابعة والتقييم كما هو موضح في الصور المبينة أدناه.

الرقابة على نظام المتابعة والتقييم موجهة نحو النتائج، وتستهدف في المقام الأول المساءلة وإضفاء الشرعية. ويميل هذا النوع من المتابعة والتقييم إلى إبراز قصص النجاح وإخفاء الإخفاقات، وكثيراً ما تتم الاستعانة فيه بمقيمِّين خارجيين، وقد يكون مفزعاً بالنسبة إلى الأشخاص والمؤسسات التي تخضع للرصد.



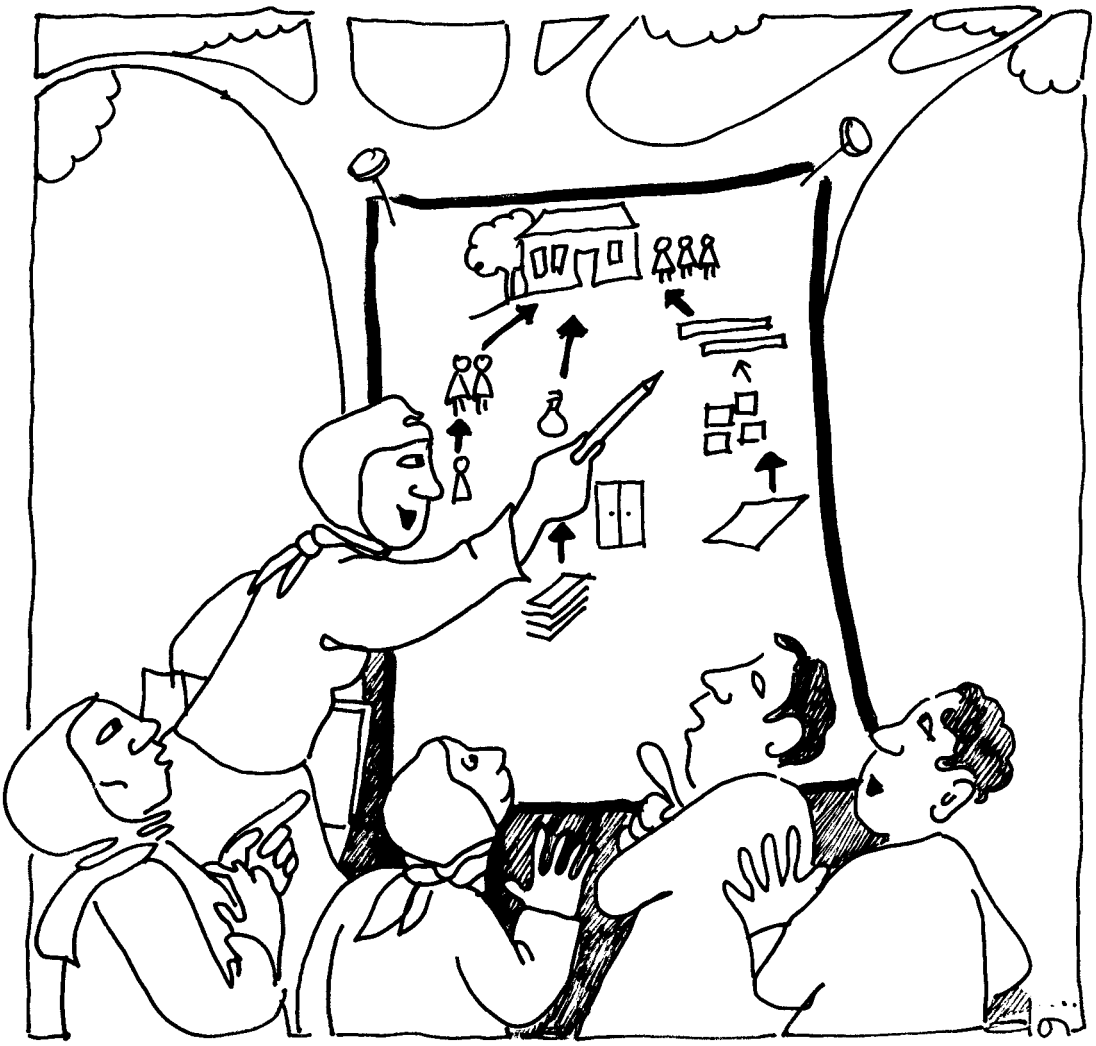
الرقابة على نظام المتابعة والتقييم قد يكون أمراً مفزعاً



تعلم المتابعة والتقييم يتطلب إشراك الأطراف المعنية المختلفة

تعلم المتابعة والتقييم موجه نحو العمليات، ويستهدف في المقام الأول بناء القدرات، والتعلم، والابتكار. ويركز هذا النوع من المتابعة والتقييم على التعلم من التجارب، بما فيها النجاحات والإخفاقات. وتشترك فيه عادة الأطراف المعنية المختلفة ويجمع بين عناصر التقييم الذاتي والخارجي.

٢ التخطيط بوصفه أساس المتابعة والتقييم



التخطيط عملية هيكلية

التخطيط عملية هيكلية ينبغي أن يتقرر من خلالها الغرض المنشود من تدخل معين وكيفية تحقيقه. ويتم عادة التمييز بين نوعين من التخطيط:

التخطيط الاستراتيجي، الذي يتم فيه الاتفاق على نهج كلي بغية تحقيق غاية أساسية أو رؤية. وتوفر الاستراتيجية إطاراً للعمل، لكنها لا تحدد عادة أنشطة بعينها. ويكون التخطيط الاستراتيجي عادة مسئولية الإدارة العليا التي تتشاور مع كبار الموظفين/المنسقين.

التخطيط التشغيلي، الذي تكون فيه الأهداف أكثر تحديداً، ويوضع جدول زمني للأنشطة اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف، وتخصَّص الموارد (من سيفعل ماذا؟ ومتى؟ وبأي موارد؟). ويكون التخطيط التشغيلي عادة مسئولية كبار الموظفين/المنسقين بالتعاون مع بقية الموظفين.

وفي أثناء المراحل النهائية من عملية التخطيط، تتم كتابة وثيقة يطلق عليها عادة "العرض". وتركز هذه الوثيقة غالباً على تقديم نظرة استراتيجية عامة على التدخل ككل، وتقدم بعض التوجهات للتخطيط التشغيلي.

وينبغي أن يصف العرض باختصار سياق التدخل، ويبين أهدافه بوضوح (أي الشيء المطلوب من التدخل تحقيقه – وسيفسر الجزء التالي هذه النقطة بمزيد من التفصيل)، وأساسه المنطقي (أي كيف سيحقق أهدافه؟ ولماذا يبدو هذا ملائماً؟ – انظر الجزء المعنون "سلسلة النتائج" لمزيد من التفاصيل)، والموازنة. كما ينبغي أن يوضح العرض أهمية الموضوع الذي يتناوله التدخل (الملاءمة)، والمشاركين في التدخل والمتأثرين به (انظر الجزء المعنون "تحليل الأطراف المعنية"

لمزيد من المعلومات)، والمعوقات التي قد تعرقل نجاحه (انظر الجزء المعنون "تحليل الأخطار" لمزيد من التفاصيل) وكيفية التعامل مع هذه الأمور.
ولا يذكر العرض عادة جميع الأنشطة بالتفصيل ولكنه يشير إلى أمثلة توضح نوع التأييد المقدَّم. ويتم تحديد مزيد من التفاصيل وجدولها الزمني في أثناء التخطيط التشغيلي.
وللعروض أشكال كثيرة ومختلفة للغاية. ويعتمد الشكل في كثير من الأحيان على المتطلبات التي تحددها جهات التمويل المختلفة (التي قد تكون جهات دولية مانحة، أو وزارات وطنية، أو أي مؤسسة أخرى تقدم تأييداً للتدخلات الإنمائية).
وتجمع العروض عادة بين السرد، والأشكال الإيضاحية، والجداول. وبمجرد أن توافق جميع الأطراف على العرض، يتحول إلى التزام تعاقدي ويصبح أيضاً المرجع الأساسي لمزيد من التخطيط التشغيلي، والتنفيذ، والمتابعة والتقييم.
وفي الجزء التالي، نتناول بمزيد من التفصيل بعض المفاهيم التي تربط بين التخطيط والمتابعة والتقييم.

الأهداف هي النتائج المقصود تحقيقها من التدخل الإنمائي

الأهداف

الأهداف هي النتائج المقصود تحقيقها من التدخل الإنمائي. واعتماداً على قوة الصلة التي تربط بين هذه التأثيرات المقصودة والتدخل، يطلق عليها مصطلح المخرجات، أو الحصيلة، أو الأثر. وتجدر الإشارة إلى أن استخدام هذه المصطلحات يختلف باختلاف الجهات والمنظمات التي تستخدمها. والأفضل هو أن يتم توضيح المقصود من المصطلح والاتفاق على مصطلحات فنية يستخدمها الشركاء في التدخل.

الأثر: تكون التدخلات الإنمائية عادة مدفوعة بالإرادة لتحقيق رؤية معينة. ويعتبر "القضاء على الفقر" كما تم التصديق عليه في "إعلان الألفية" مثالاً على ذلك، إذ يعبر عن رؤية تشترك فيها الإنسانية جمعاء ألا وهي: أن يستمتع جميع الناس بحياة خالية من أي بعد من أبعاد الفقر. وتمثل هذه الرؤية عاملاً ملهماً وقوة دافعة. ويطلق على هذا النوع من الأثر أحياناً مصطلح "الهدف الإنمائي الأساسي" أو "الأثر المجمَّع".
وثمة نوع آخر من الأثر يتصل بدرجة أكبر بالتدخل الإنمائي ويشار إليها أحياناً بمصطلح "الفائدة غير المباشرة" أو "الهدف طويل المدى". ومن أمثلة هذا الأثر التغييرات التي تطرأ على موقف المجتمع تجاه النساء اللاتي يشتغلن في

وظائف يدوية، أو تحسن المستوى المعيشي للموظفين، أو انخفاض معدل البطالة. ويستطيع تدخل إنمائي واحد أن يساهم في تحقيق هذا النوع من الأهداف ولكن من غير المرجح أن يحققه بمفرده.

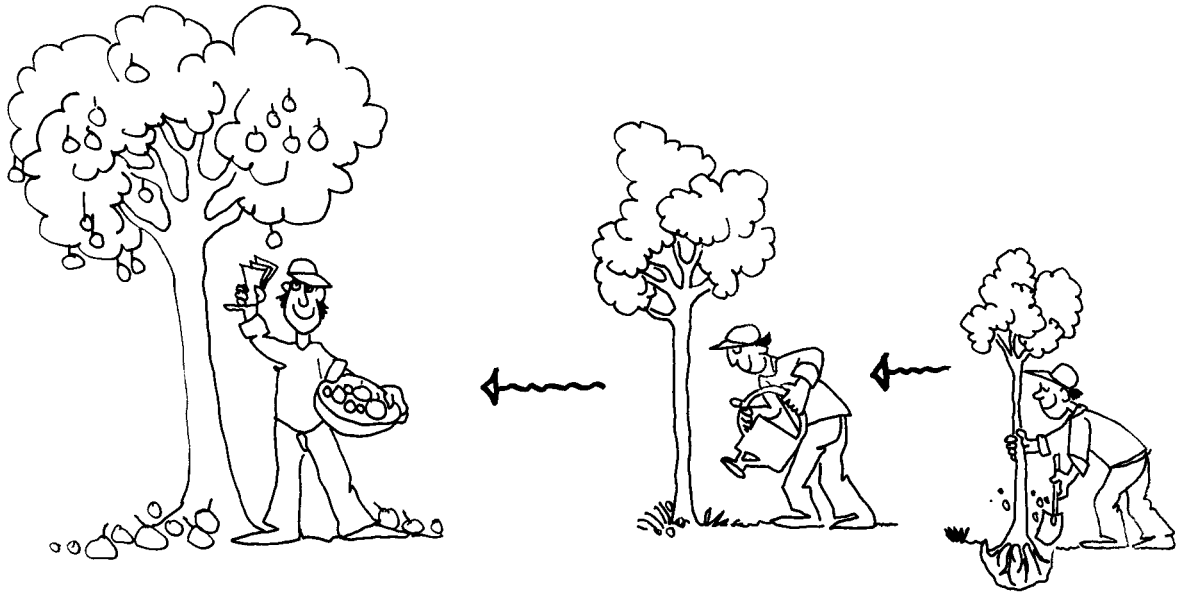
الحصيلة: كل ما تستطيع التدخلات الإنمائية أن تفعله هو المساعدة على تحقيق هدف طويل المدى من خلال تناول جوانب معينة منه. ومن ثم، يصمَّم التدخل الإنمائي كي يحل مشكلة معينة أو يستغل فرصة حقيقية. ويطلق على هذا الهدف المعين عادة اسم الحصيلة، أو الغرض، أو الفائدة المباشرة. ومن أمثلة هذا النوع من الأهداف توظيف الشباب في مهن معينة داخل قطاعات استراتيجية بالبلد، بما في ذلك زيادة استعدادهم لإنشاء الأعمال الحرة.

المخرجات: ينبغي أن يشمل العرض مستوى آخر من الأهداف، يطلق عليه عادة مصطلح "المخرجات". وهي عبارة عن المنتجات والبضائع والخدمات الرأسمالية التي تنتج مباشرة عن التدخل. وهي ضرورية لتحقيق الحصيلة المنشودة، ومن أمثلتها تحسين تدريب المعلم، ووضع منهج دراسي جديد أكثر تكيفاً مع احتياجات سوق العمل، وتقديم مقررات مكونة من وحدات تدريبية لزيادة مرونة التدريب، وإدراج النواحي المتصلة بريادة الأعمال entrepreneurship، واختبار بيئات التعلم الجديدة في مكان العمل... إلخ.
وثمة علاقة مباشرة بين المشكلة المطلوب من التدخل معالجتها وبين المخرجات والحصيلة المتوقعة منه. وتقل عادة العلاقة المباشرة بين الحصيلة والهدف طويل المدى. وفي العرض، ينبغي أن تكون العلاقة بين المشكلة، والمخرجات، والحصيلة، والآثار المتوقعة واضحة ومفهومة. ومن الممكن أن تكون سلاسل النتائج وسيلة مفيدة جداً لإعطاء تصور لهذه العلاقة.
ويوضح الجزء التالي ماهية سلسلة النتائج ويتناول أنواع الأهداف المختلفة بمزيد من التفصيل.

سلسلة النتائج

يمكن أن يوصف التدخل الإنمائي بأنه تسلسل مترابط من الناحية المنطقية للمدخلات والمخرجات يهدف إلى تحقيق تغييرات معينة. ويقصد بتعبير "مترابط من الناحية المنطقية" أن ثمة منطقاً سببياً يستند إلى مبدأ السبب والتأثير cause and effect. وتبين الصورة التالية مثالا بسيطاً على تسلسل السبب والتأثير.

نحن نشارك في تدخل إنمائي لأننا مقتنعون بأنه سيساعدنا على حل مشكلة معينة. وتستند هذه "القناعة" إلى تحليل الموقف الحالي، والتجارب السابقة، ومعرفتنا. ويعرف الأساس المنطقي وراء هذه القناعة باسم **فرضية السبب والتأثير**. وتبين سلسلة النتائج فرضيات السبب والتأثير التي تشكل أساس تدخل معين.
وتغطي سلسلة النتائج عادة العناصر التالية: المدخلات، والأنشطة، والمخرجات واستخدامها، والحصيلة، والأثر (الأخطار الإيجابية والسلبية). وتوضح الصورة التالية مثالاً على سلسلة للنتائج. ويسمح إدراج الأخطار ضمن سلاسل النتائج بوضع استراتيجيات لمواجهتها.



المنطق السببي إذا زرعت شجرة... ...وإذا اعتنيت بها جيداً... حينئذ... سأحصد ثماراً كثيرة

تتطلب المشروعات والبرامج **مدخلات** (أيدي عاملة، ومواد، ووقت، ومال). وبمساعدة هذه المدخلات، يتم تنفيذ **الأنشطة** (على سبيل المثال: الاجتماعات، والرحلات الدراسية، وتحليل السوق، وتدريب المعلمين، وتركيب البنية التحتية... إلخ).

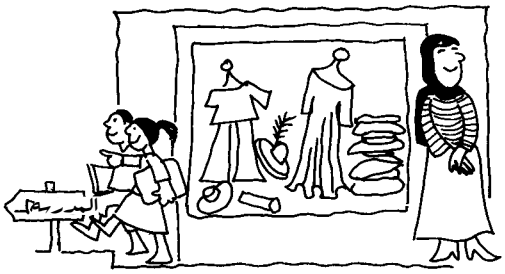
وتنتج عن الأنشطة **مخرجات** معينة (قد تكون مناهج دراسية موجهة نحو السوق، ومقررات مكونة من وحدات تدريبية، وشبكة مدربين لتبادل التجارب، وتقديم خدمة الاستشارات المهنية للشباب وأولياء أمورهم، ومعارض توظيف لأصحاب العمل والباحثين عن عمل، ومراكز للتعليم والتدريب التقني والمهني مزودة بأجهزة حديثة... إلخ).

وإذا تم **استخدام** هذه المخرجات بشكل ملائم من قبل الأطراف المعنية المشاركة في التدخل (على سبيل المثال: مديرو المدارس، والمعلمون، والمدربون، والطلاب، وأولياء الأمور، وأصحاب العمل، والباحثون عن العمل)، فسيؤدي ذلك إلى تحقيق **حصيلة** التدخل الإنمائي (مثل: المعرفة، وإكساب الشابات والشباب مهارات ومواقف تتناسب مع متطلبات سوق العمل في خمس مهن بأهم قطاعين استراتيجيين للتنمية الوطنية).

وترتبط **الحصيلة ارتباطاً مباشراً** بالتدخل من حيث الوقت (التغييرات تحدث في أثناء التنفيذ وينبغي أن تتم قبل انتهاء التدخل الإنمائي)، والموقع (التغييرات تحدث في الأقاليم، أو المدن، أو المدارس التي يعمل بها التدخل الإنمائي)، والأطراف المعنية المشاركة (التغييرات تؤثر في الطلاب، والمدارس، والمشروعات المشاركة بشكل مباشر في التدخل الإنمائي). لذلك تسمى الحصيلة **الفائدة المباشرة**.

أمثلة على الأثر الإيجابى
تصبح الخريجة سياسية مقبولة
وتكمل ابنتها دراستها

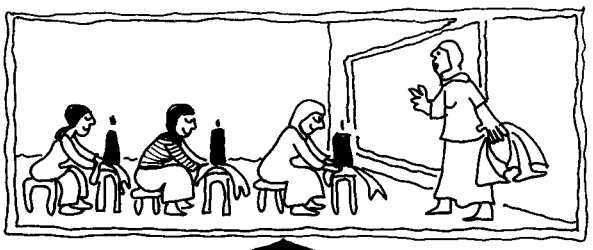
أمثلة على التأثير السلبى (الخطر)
الطلاق



الأثر
تصبح الخريجة رائدة أعمال ناجحة وثرية

الحصيلة
تحقق الخريجة أول دخل لها

استخدام المخرجات
تستغل الخريجة مهاراتها الجديدة



المخرجات
تكتسب المشاركات مهارات جديدة في
دورة للتعليم والتدريب التقنى والمهنى

الأنشطة
إعداد دورة للتدريب المهنى

تصف سلسلة النتائج أهداف التدخل الإنمائى وأساسه المنطقى

وكما رأينا في الجزء السابق، قد يؤدي تحقيق الحصيلة إلى مزيد من النتائج طويلة المدى والفوائد غير المباشرة التي يطلق عليها عادة **الأثر** (مثل: انخفاض معدل البطالة، وتحسن الظروف المعيشية للموظفين، وزيادة عدد النساء رائدات الأعمال، وتحسين المناهج الدراسية بمدارس أخرى في البلد... إلخ). وفي المقابل، يمكن أن يساهم هذا الأثر في **الهدف الأساسي** المتمثل في "الحد من الفقر" أو "القضاء على التفاوت بين الجنسين". ويشار إلى ذلك أحياناً بمصطلح **"الأثر المجمَّع بدرجة كبيرة"** highly aggregated impact.

وتقل الصلة الوثيقة بين الأثر والتدخل من حيث الوقت (فقد لا يتضح الأثر إلا بعد مرور عدة سنوات على انتهاء التدخل الإنمائي)، أو الموقع (مثلاً: يفضل أصحاب العمل أن يكون الباحثون عن العمل ممن تخرجوا في أحد برامج التعليم والتدريب التقني والمهني التي خضعت للإصلاح؛ أو قد تعجب مدارس أخرى بالفكرة وتبدأ في العمل بالطريقة ذاتها؛ أو قد تقر الحكومة المركزية قانوناً لإصلاح جميع برامج التعليم والتدريب التقني والمهني في البلد)،
أو الأطراف المعنية المشاركة (قد يرسل أصحاب العمل موظفيهم ليحصلوا على تدريب إضافي حتى تواكب مهاراتهم متطلبات سوق العمل المتغيرة). لذلك يسمى الأثر **الفائدة غير المباشرة**.

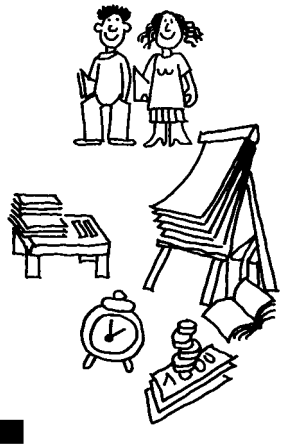
وكما يتضح من الأمثلة السابقة، يقل احتمال تحقيق الأنواع المختلفة من الأهداف كلما تقدمنا في سلسلة النتائج. وبعبارة أخرى، تزداد حتمية حدوث فرضيات السبب والتأثير بالنسبة إلى التغييرات القريبة من التدخل (مثلاً: يكون خريجو أحد مقررات التعليم والتدريب التقني والمهني المستند إلى المنهج الدراسي الجديد أكثر استعداداً للوفاء باحتياجات سوق العمل) وتقل هذه الحتمية بالنسبة إلى التغييرات التي يقل ارتباطها المباشر بالتدخل (يحصلون على وظائف مناسبة ويستطيعون أن يحتفظوا بها مدة تزيد على ستة أشهر).

ويطلق على الحد الفاصل بين الآثار المباشرة وغير المباشرة "فجوة الإسناد". ويشير هذا المصطلح إلى أن التغييرات التي تحدث خارج نطاق هذه "الفجوة" لا تخضع للسيطرة المباشرة للتدخل الإنمائي وتعتمد على عوامل أخرى (تدخلات إنمائية أخرى، أو النمو الاقتصادي في البلد ككل، أو تحسن مستويات التعليم العام، أو آثار نزاع مسلح... إلخ).

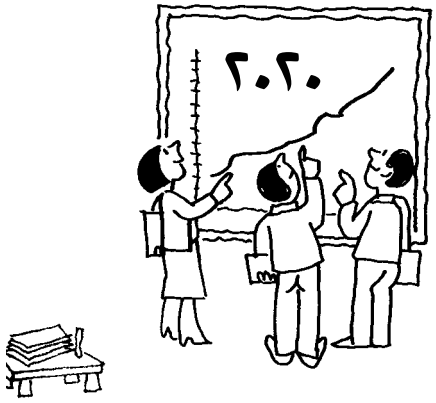
وفي الواقع، تقل حتمية الإسناد تدريجياً كلما تقدمنا في سلسلة النتائج. لذلك يطلق عليها أحياناً "سلسلة الإسناد المتصلة". وينبغي أن يُفهم أن "الفجوة" هي جزء من هذه السلسلة المتصلة، وليست خطاً فاصلاً صريحاً.

ويبين الشكل التالي مثالاً على الانخفاض التدريجي للتأثير/الإسناد المرتبط بالتدخل الإنمائي.

التدخل الإنمائي عبارة عن سلسلة من التغييرات المتتالية

تتم تعبئة الموارد...	... للقيام بأنشطة أو تدابير معينة...	... لها تبعات محددة (المخرجات واستخدامها)...
		
- الأشخاص - المواد - الوقت - التمويل	- بحوث التسويق - تطوير المناهج الدراسية - تدريب المدربين - الاجتماع مع ممثلي القطاع الخاص - تقديم النصح إلى الحكومة المحلية بشأن السياسات	المخرجات: - قاعدة بيانات حول احتياجات السوق - مناهج دراسية مناسبة - شبكة من المدربين المؤهلين، ورواد أعمال، وسلطات محلية داعمة استخدام المخرجات: - تنفيذ المقررات التدريبية بناء على المناهج الدراسية الجديدة باستخدام منهجية جديدة للتدريب موجهة نحو احتياجات سوق العمل. - مساهمة المشروعات المحلية في تنفيذ التدريب وتمويله. - حضور الشباب هذه المقررات التدريبية.

قوة التأثير/الإسناد

... مما يؤدي إلى حدوث تغييرات على المدى القصير والمتوسط بالنسبة إلى المستفيدين (الحصيلة)...	... مما يؤدي إلى تحسينات اقتصادية-اجتماعية غير مباشرة وطويلة المدى (الأثر) - ويساهم على المدى الطويل في الأهداف الإنمائية للألفية (الأثر المجمَّع بدرجة كبيرة)
	
توافق المعرفة التي اكتسبها المشاركون الشباب، ومهاراتهم، ومواقفهم مع متطلبات سوق العمل. (إمكانية التوظيف)	الفوائد الأولية غير المباشرة قد تتمثل في: - التوظيف - بدء أعمال تجارية جديدة مما قد يؤدي إلى: - تحسن الدخل - زيادة ثقة العاملين الشباب في أنفسهم - تحسين إنتاجية المشروعات المحلية وتنافسيتها، مما قد يؤدي بدوره إلى: - تحسن الظروف المعيشية بوجه عام وتساهم هذه التغييرات في تحسين الغايات طويلة المدى/الأهداف الإنمائية للألفية مثل الحد من الفقر، والمساواة بين الجنسين...

نطاق التدخل

من المهم أن نشير إلى أن تغييراً معيناً قد يعتبر حصيلة أو أثراً بناء على تصميم التدخل ونطاقه المحددين. ويوضح المثال التالي كيف أن تغييراً معيناً - مثل انفتاح أصحاب العمل بشكل أكبر على توظيف النساء في الأعمال اليدوية - يمكن أن يعتبر حصيلة أو أثراً حسب نطاق التدخل.

فتنظيم حملة لرفع الوعي تهدف مباشرة إلى بناء الثقة بين أصحاب العمل إزاء توظيف النساء في الأعمال اليدوية سوف يعتبر أن تحسين موقف أصحاب العمل تجاه العاملات "حصيلة" للتدخل. وستهدف الحملة إلى تحقيق هذا التغيير في المواقف بوصفه الفائدة المباشرة لعملها.

والتدخل الذي يهدف إلى تحسين جودة التدريب في المهن التقنية، وضمان توفير فرص متساوية للفتيان والفتيات لتلقي هذا التدريب، قد يؤدي في النهاية (على المدى الطويل وبشكل غير مباشر) إلى تغيير في مواقف أصحاب العمل، لمجرد ازدياد عدد النساء المدربات تدريباً جيداً الموجودات في سوق العمل. وفي هذه الحالة، يشار إلى التغيير في المواقف بوصفه "أثراً"، لأنه لا يمثل الهدف المباشر لهذا التدخل.

وعلى حد سواء، إذا كان التدخل مصمماً ليحسِّن جودة التدريب لكنه لا يدعم بفاعلية الآليات التي تحسن التوافق بين الباحثين عن العمل وأصحاب العمل المحتملين، فإن أحد مخرجات هذا التدخل قد يتمثل في تحسين معارف الباحثين عن العمل ومهاراتهم ومواقفهم تجاه العمل، لكن تحقيق التوظيف الفعلي سيظل أبعد من نطاق التأثير المباشر للتدخل، ومن ثم يعتبر أثراً أو فائدة غير مباشرة.

ويعني هذا أن الانخفاض التدريجي في تأثير/إسناد التدخل الإنمائي له تبعات على التخطيط من جهة والمتابعة والتقييم من جهة أخرى.

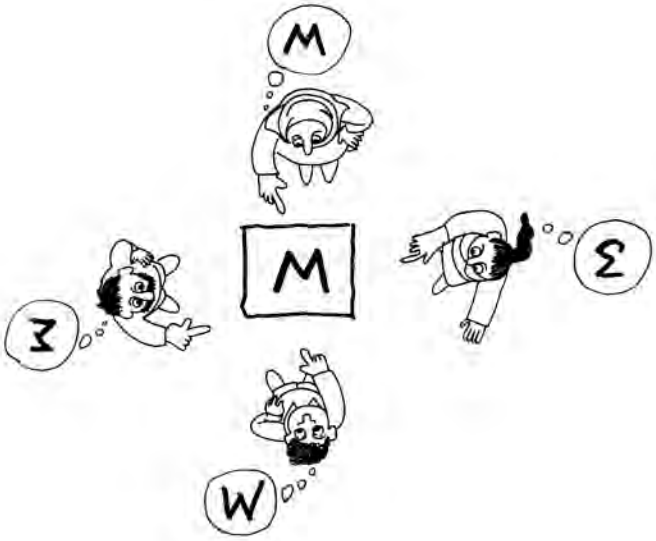
وبالنسبة إلى التخطيط، يعني ذلك أننا ينبغي أن نصمم التدخل بطريقة تمكننا من تحقيق الحصيلة بشكل واقعي. وحصيلة التدخل الإنمائي هي الالتزام التعاقدي بين وكالات التمويل (التي قد تتمثل في المؤسسات العامة داخل البلد أو المانحين الدوليين) وجميع الشركاء المتعاونين. وينبغي ألا يلزم القائمون على التدخل الإنمائي أنفسهم بإنجاز أشياء أكثر مما يمكن أن ينجزوه على أرض الواقع.

وبالنسبة إلى المتابعة والتقييم، يعني ذلك أننا حينما نرصد تغييرات معينة، علينا أن نتساءل عما إذا كان بوسعنا أن نسندها بشكل معقول إلى التدخل الإنمائي.

تحليل الأطراف المعنية

تتطلب جميع التدخلات الإنمائية تعاون العديد من الأفراد، والمجموعات، والمنظمات المختلفة، التي تسمى أيضاً الأطراف المعنية. وفي حالة التدخلات المتصلة بالتعليم والتدريب التقني والمهني، قد تشمل الأطراف المعنية المعلمين، والمدربين، والطلاب، وأولياء الأمور، وأصحاب العمل، والباحثين عن العمل، فضلاً عن الموظفين، ومديري المدارس، ومراكز التعليم والتدريب التقني والمهني، ومكاتب التوظيف، ووزارتي التعليم والعمل.

وكثيراً ما تكون لهذه الأطراف المعنية خلفيات واهتمامات مختلفة. وقد يختلف منظورها وتوقعاتها إزاء التدخل بدرجة كبيرة جداً.



يختلف المنظور إلى أمر ما باختلاف الأطراف المعنية. فكل شخص ينظر إلى الورقة الموجودة أمامه في الوسط يرى حرفاً، أو رقماً، أو رمزاً مختلفاً عما يراه الآخر. فمن المصيب ومن المخطئ؟

يساعد تحليل الأطراف المعنية على تحديد هذه الأطراف المختلفة، وفهم منظورها للتدخل والعلاقات التي تربط فيما بينها. وهذا أمر مهم للتأكد من أن التدخل الإنمائي يتناول احتياجات المجموعات المختلفة. كما يساعد ذلك أيضاً على التعرف على كيفية مساهمة كل طرف من الأطراف المعنية في تنفيذ التدخل. ولأغراض المتابعة والتقييم، من المهم أن نعرف نوعية المعلومات، والبيانات، والدروس المستفادة التي يمكن أن تحقق أكبر فائدة لكل طرف من الأطراف المعنية.

يساعد تحليل الأطراف المعنية على تحديد الأطراف المختلفة، وفهم وجهات نظرها إزاء التدخل والعلاقات التي تربط بينها

تحليل الأخطار

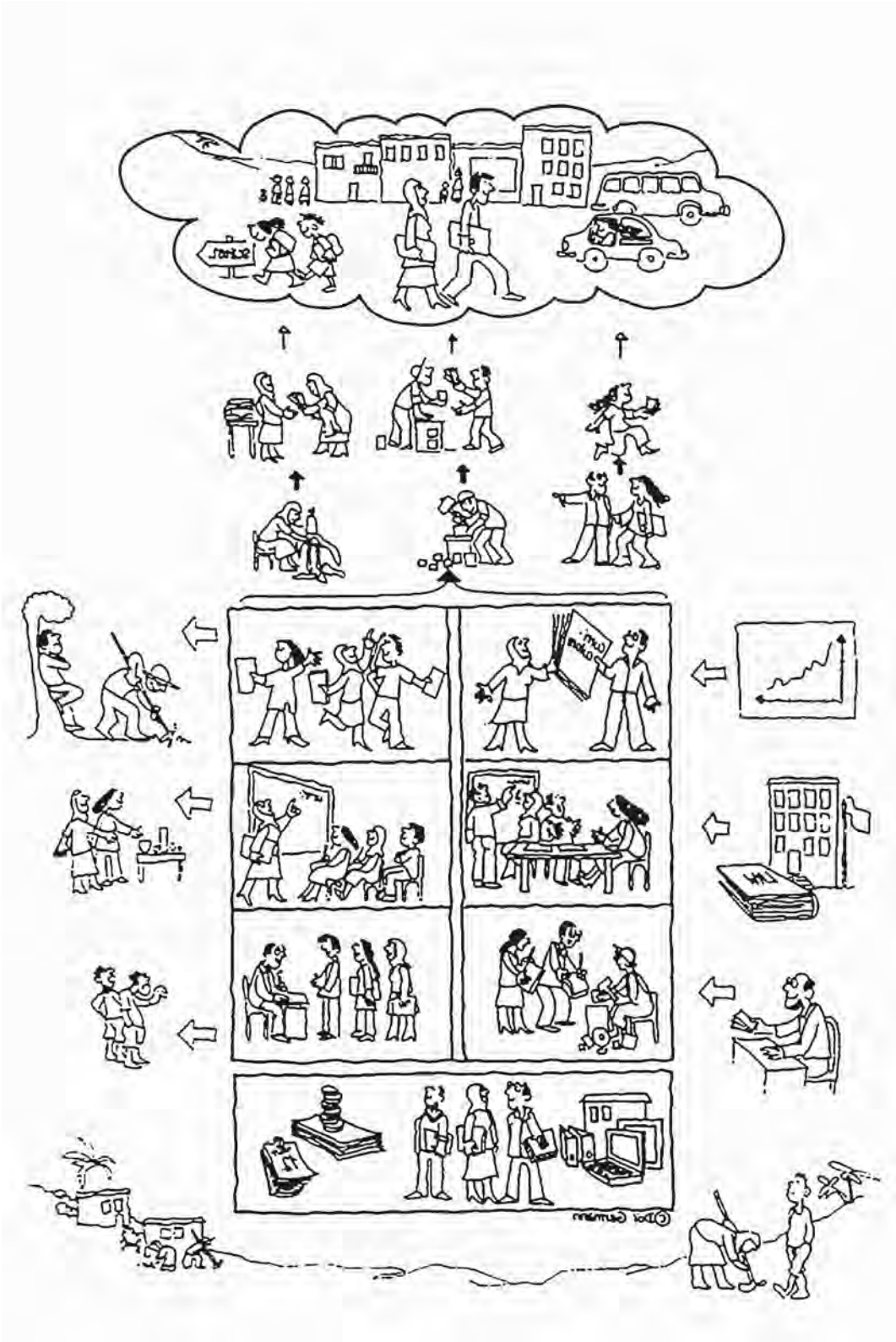
تحليل الأخطار هو تقنية تحدد العوامل التي قد تشكل خطراً على نجاح التدخل وتقيمها. وقد تعوق هذه العوامل التنفيذ الفعلي للتدخل الإنمائي أو تحقيق أهدافه. ومن أمثلة هذه الأخطار: الأزمات الاقتصادية، والنزاعات المسلحة، والكوارث الطبيعية، وتعارض القيم بين الأطراف المعنية، ووجود أنماط تمييزية تجاه مجوعات مختلفة بسبب السن، أو النوع الاجتماعي، أو الانتماء العرقي، أو الدين... إلخ.
ويستخدم تحليل الأخطار أيضاً لوضع تدابير وقائية تقلل من احتمالات حدوث هذه الأخطار أو آثارها المحتملة في قدرة التدخل على تحقيق أهدافه.
ويتم عادة اتباع الخطوات التالية:

١. حدِّد الأخطار وصنِّفها حسب خطورة الآثار السلبية الناجمة عنها.
ما الذي يمكن أن يحدث؟ وكيف سيؤثر في تحقيق أهداف التدخل؟
٢. حدِّد درجة احتمال حدوث الأخطار.
ما إمكانية حدوث المشكلة؟
٣. ضع استراتيجيات لإدارة الأخطار.
كيف نستطيع أن نتجنب الأخطار؟
كيف نستطيع أن نقلل آثارها إلى الحد الأدنى؟
٤. تابع الأخطار، والظروف، والافتراضات.
هل أثرت الأخطار المحددة فعلياً في التدخل؟ وكيف؟
هل استراتيجياتنا لإدارة الأخطار مجدية؟
هل ثمة أخطار أخرى جديدة علينا أن نأخذها في الحسبان؟

التعامل مع التعقيدات

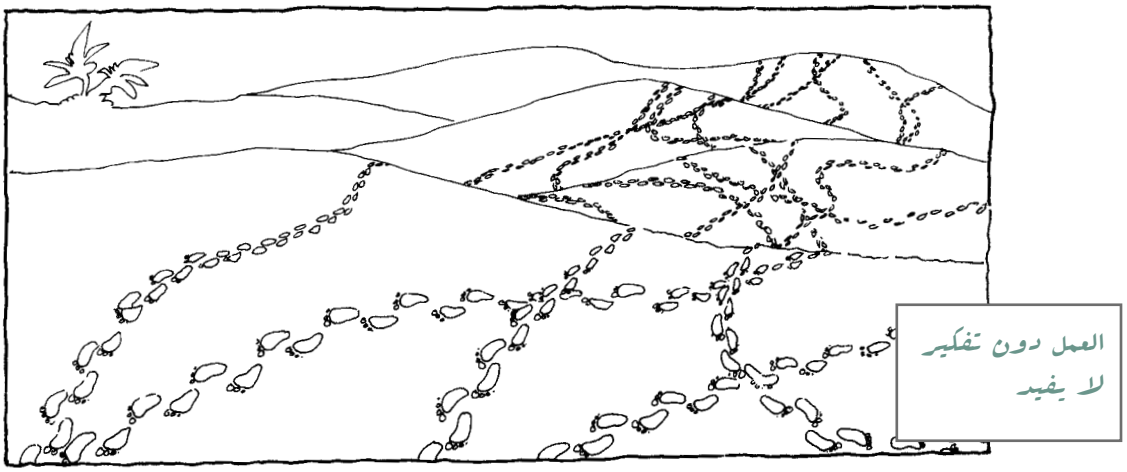
وضحت الأجزاء السابقة بشكل جيد أن التدخل الإنمائي لا ينشأ من فراغ، بل يشكل جزءاً من بيئة معقدة يتفاعل معها. وتبين الصورة التالية كيف تتأثر سلسلة نتائج التدخل الإنمائي بمؤثرات خارجية تنتج عنها تغييرات متوقعة وغير متوقعة في البيئة المحيطة بالتدخل.

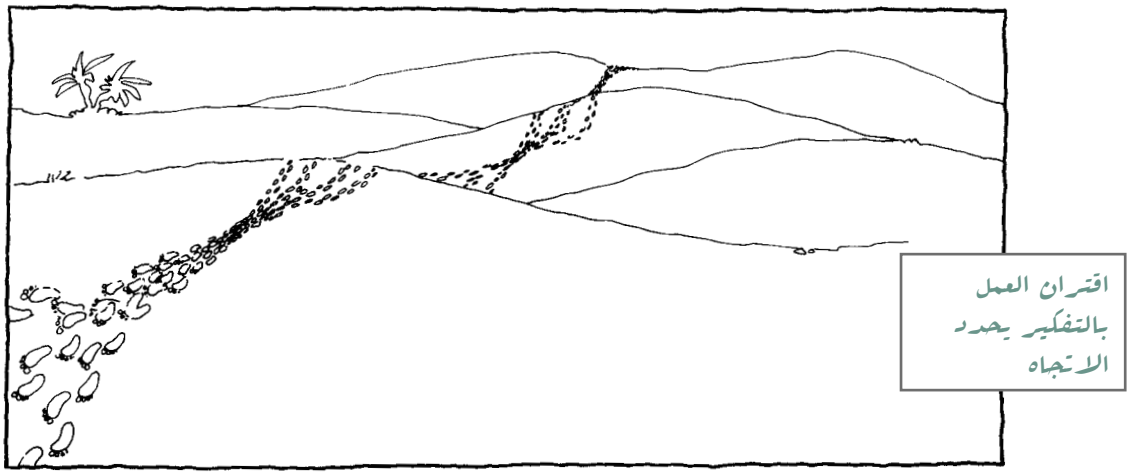
من غير الممكن في أثناء التخطيط التنبؤ بكل التغييرات التي قد يسببها تدخل واحد، ومن غير الممكن في سياق المتابعة والتقييم، إسناد تغيير أو أثر معين على الدوام إلى حدث خاص أو تدخل بعينه.
لذلك، من المهم أن يتم تصميم نظام للمتابعة والتقييم لا يكتفي باتباع المنطق الخطي الصارم لسلسلة النتائج فحسب، بل يسمح أيضاً بجمع معلومات إضافية قد تساعدنا على الإلمام بنواحٍ أخرى مهمة. وقد تسمح هذه المعلومات الإضافية أيضاً بتقديم أفكار جديدة ومفيدة حول أسباب حدوث الأشياء بطريقة معينة.
وتقدم الفصول التالية بعض الأفكار حول كيفية القيام بذلك.



تتأثر سلسلة النتائج الخاصة بكل تدخل إنمائي بمؤثرات خارجية

٢ المتابعة والتقييم: التعريفات وأوجه الاختلاف والتشابه





المتابعة

المتابعة هي عبارة عن جمع معلومات بشأن تدخل إنمائي جارٍ، وتحليلها، واستخدامها على نحو روتيني. وتهدف المتابعة إلى تقديم مؤشرات حول مدى التقدم المحرز والإنجاز. وينبغي أن تغطي الأنشطة، والمخرجات، واستخدام الأموال، والمؤشرات المتعلقة بتحقيق الأهداف، وبعض المؤشرات المتعلقة بالتأثيرات أو التغييرات غير المتوقعة في بيئة التدخل الإنمائي. وتستخدم المتابعة الخطة التشغيلية مرجعاً لها ويتولى تنفيذها عادة الأفراد والمنظمات المشاركة بشكل مباشر في التدخل الإنمائي. والسؤال الرئيس هنا هو: "هل نفعل الأشياء على نحو صحيح؟"

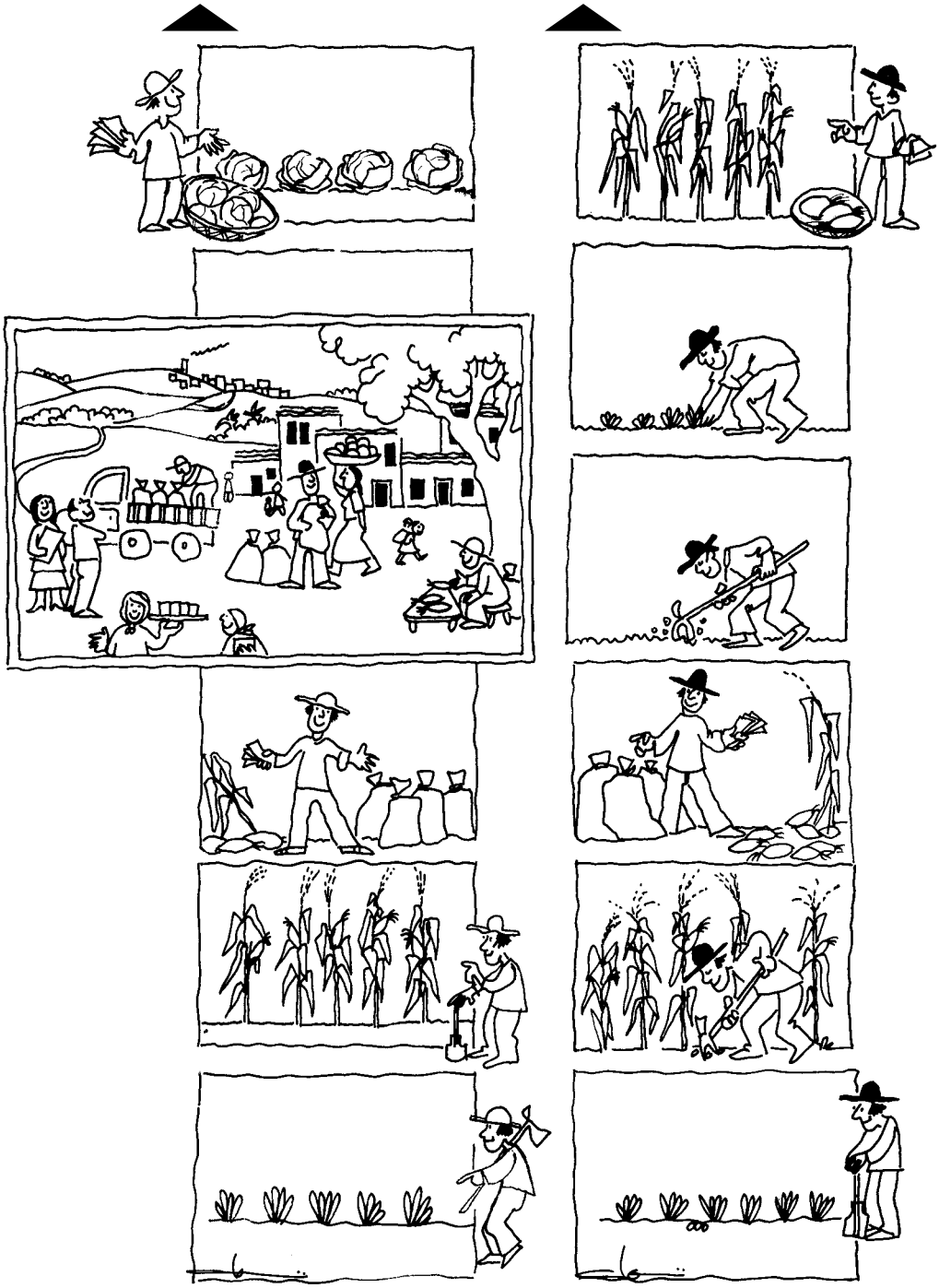
التقييم

التقييم هو عبارة عن تقويم تدخل إنمائي جارٍ أو مكتمل. وينبغي أن يغطي الأساس المنطقي للتدخل، وتصميمه، وتنفيذه، ونتائجه. كما ينبغي أن تكون التقييمات منهجية وموضوعية قدر المستطاع. وغاية التقييم هي تحديد ما إذا كان التدخل يستوفي سلسلة من المعايير المعترف بها دولياً مثل: الفاعلية، والكفاءة، والملاءمة، والأثر، والاستدامة. ويتم التقييم عادة بالتعاون مع مقيمين خارجيين أو يعهد به بالكامل إلى جهة خارجية. ومرجع التقييم هو السلسلة الكاملة لنتائج التدخل، وفي بعض الأحيان يتخطى حتى فجوة الإسناد.

والسؤال الرئيس هنا هو: "هل نفعل الأشياء الصحيحة؟"

أوجه الاختلاف بين المتابعة والتقييم

أوجه الاختلاف بين المتابعة والتقييم



هذا التدخل الإنمائي خاضع للمتابعة فقط.

هذا التدخل الإنمائي خاضع للمتابعة والتقييم.

وبناء على ما سبق، تتمثل أوجه الاختلاف الرئيسة بين المتابعة والتقييم فيما يأتي:

الهدف: هدف المتابعة هو التحقق مما إذا كان تنفيذ التدخل الإنمائي يتبع المسار الصحيح أم لا، واستخدامها بوصفها أساساً للتقييم. وهدف التقييم هو تحديد مدى ملاءمة الأهداف واستيفائها، وكفاءة التنمية، والفاعلية، والأثر، والاستدامة.

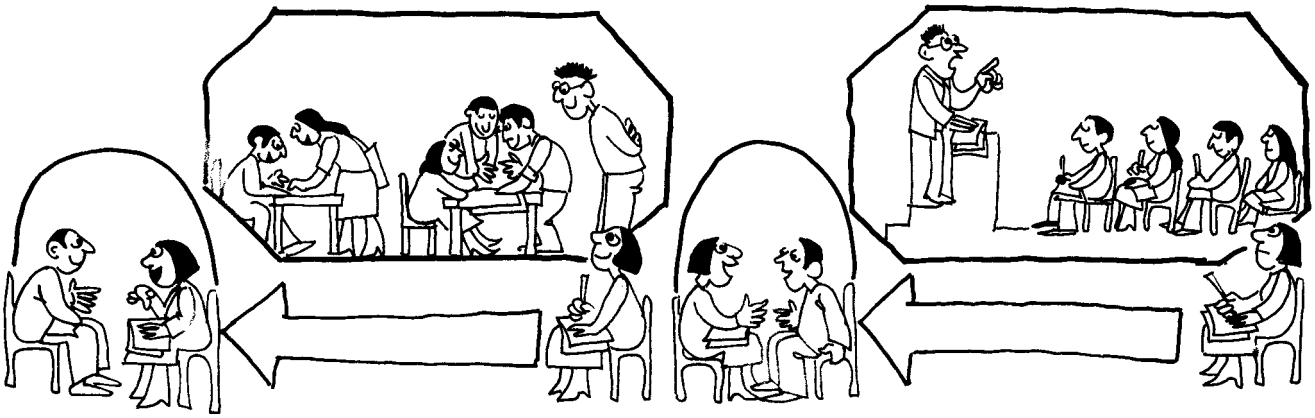
التكرار: تتم المتابعة في شكل عملية مستمرة بها حلقات متكررة من التفكير، فيما يتم التقييم عند مراحل زمنية معينة ويستغرق التفكير خلاله فترات زمنية أطول. وبعبارة أخرى، المتابعة مثل الفيلم السينمائي (سلسلة مستمرة من الصور الصغيرة المتتابعة مع التركيز على مجال محدد) أما التقييم فمثل صورة فوتوغرافية كبيرة (صورة الموقف في مرحلة زمنية معينة).

النطاق: تميل المتابعة إلى التركيز على نواحٍ معينة من التدخل مثل: استخدام الأموال، والأنشطة، والمخرجات واستخدامها، ومرجعها هو الخطة التشغيلية. أما التقييم فنطاقه أوسع لأنه يتعامل مع موضوعات استراتيجية أكثر ويقيم تحقيق الحصيلة والآثار الإضافية. وفي العمليات المعقدة التي تشترك فيها مستويات مختلفة وتكثر فيها الأطراف المعنية، تتم المتابعة عند كل مستوى على حدة فيما يحاول التقييم أن يربط بين الدروس المستفادة عبر المستويات المختلفة.

المسئولية: تكون المتابعة عادة مسئولية الموظفين أو الأطراف المعنية المسئولة عن التنفيذ، فيما يكون التقييم عادة مسئولية الإدارة العليا.

الأفراد المشاركون: يتولى إجراء المتابعة عادة الأفراد والمنظمات المرتبطة ارتباطاً مباشراً بالتدخل الإنمائي، فيما يجري التقييم عادة بالتعاون مع مقيمين خارجيين أو يعهد به بالكامل إلى جهة خارجية.

أوجه التشابه بين المتابعة والتقييم



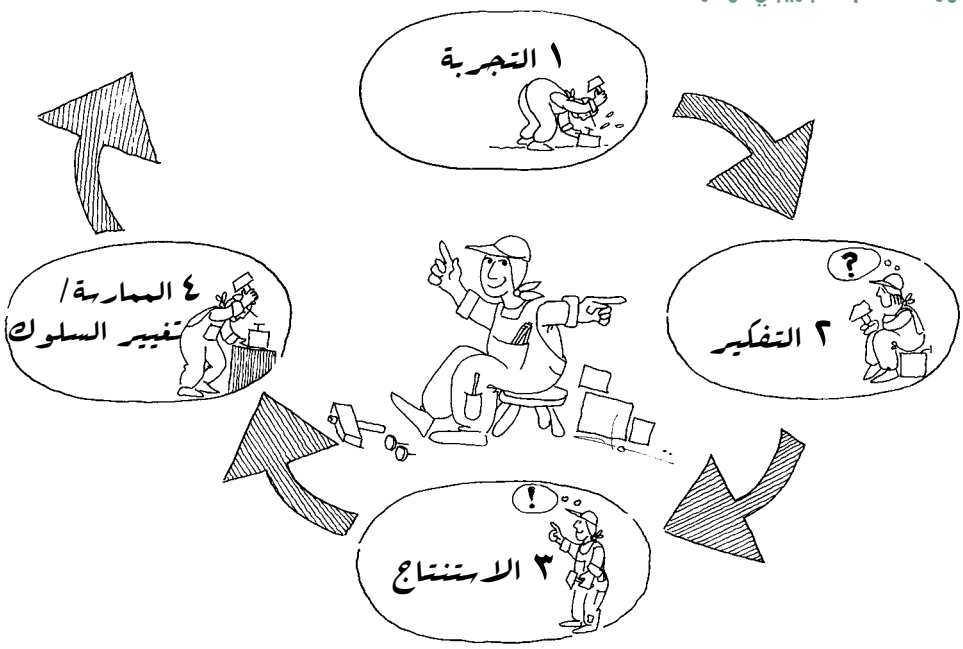
المتابعة والتقييم هي عبارة عن عمليات قائمة على التفكير

تتشابه المتابعة مع التقييم في أنهما عمليتان تقومان على التفكير وتهدفان إلى التعلم من التجارب. ويتبع كلاهما العمليات الأساسية ذاتها:

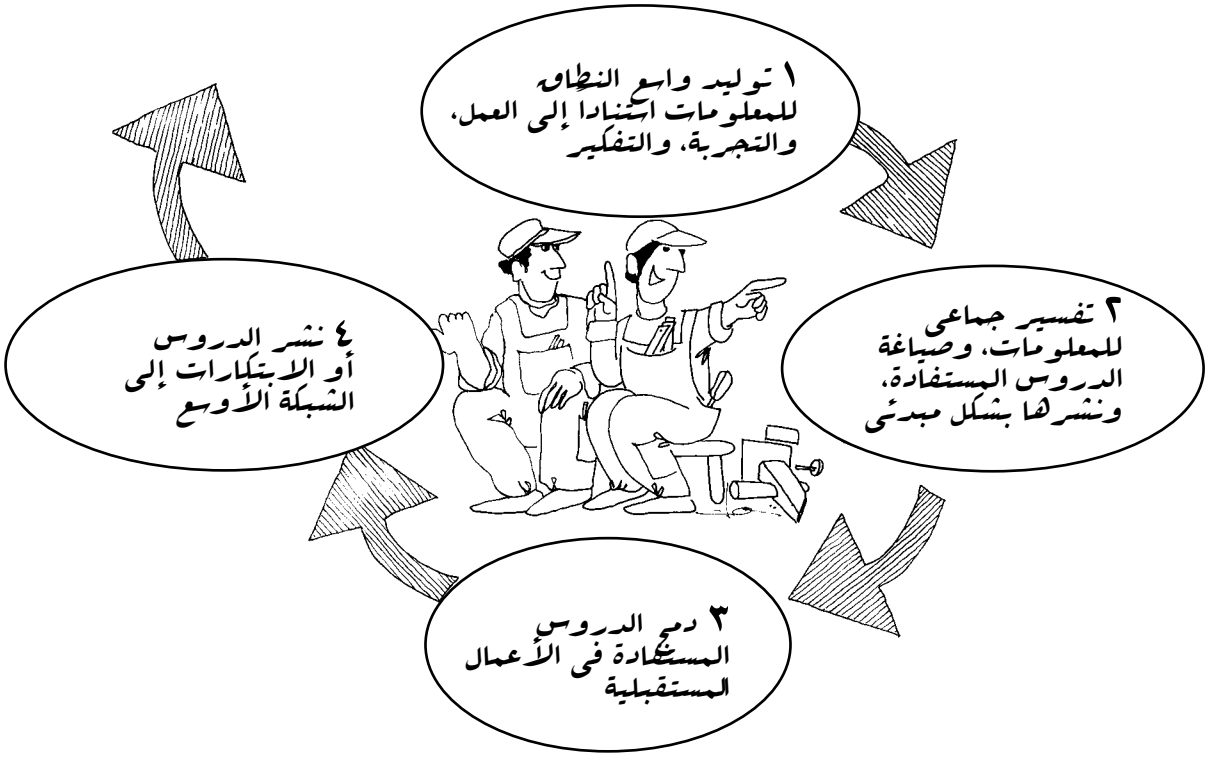
١. الرصد وجمع المعلومات
٢. التفكير (تحليل النتائج وتقييمها)
٣. صنع القرار بشأن إجراء جديد سيتخذ

وتوضح الأشكال التالية كيف يمكن تطبيق مبدأ التفكير على عدة مستويات مختلفة من التدخل الإنمائي: الأفراد، والمنظمات، والشبكات المحلية، وصولاً إلى المستوى الوطني.

دورة التعلم التجريبي للأفراد:



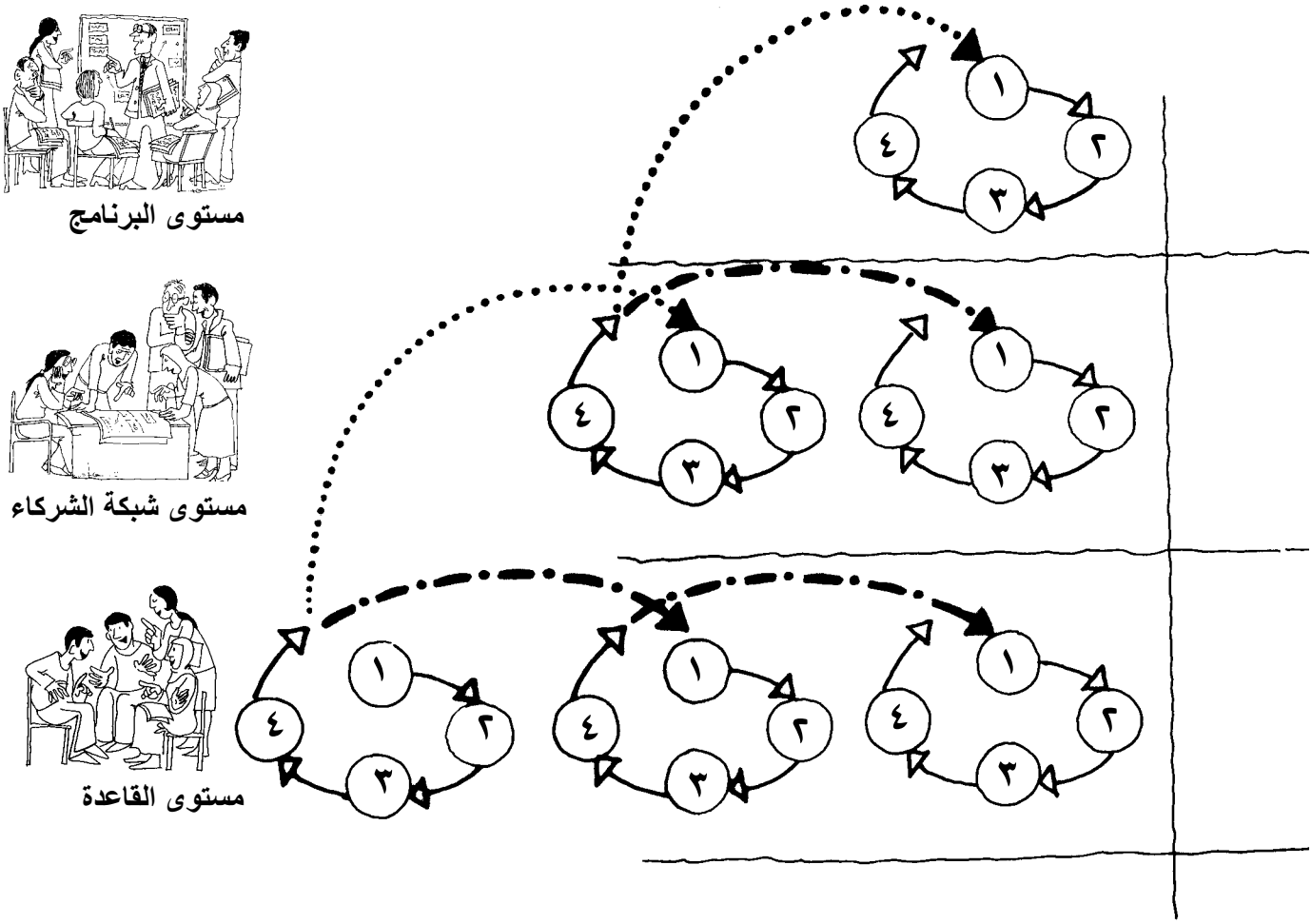
دورة التعلم التجريبي المشتركة للمجموعات، والمنظمات، والشبكات:



يمكن أن تتم عملية التفكير عبر مستويات متعددة: "تطبيق نظام التعلم" التجريبي متعدد المستويات على مختلف مستويات التدخلات المعقدة:

_.-.-.-_ التعلم بين الأقران

..... التعلم عبر عدة مستويات



نظام المتابعة والتقييم الموجه نحو النتائج

لطالما استُخدم نظام المتابعة والتقييم بوصفه أداة إدارية تساعد التدخل الإنمائي على الاستمرار في المسار الصحيح. وانصب التركيز في الماضي على المدخلات والمخرجات بشكل أساسي.
وخلال العقد الماضي، تزايد الضغط الواقع على شركاء التنمية كي يبرهنوا أن السياسات الوطنية والدولية تحقق أهدافها. الأمر الذي يتطلب فهماً أوسع للمتابعة والتقييم.
وكما رأينا في الفصل الأول، يسعى نظام المتابعة والتقييم الآن إلى تحقيق أغراض متعددة مثل: التوجيه، والمساءلة، والتعلم، والتطوير التنظيمي، والاتصال. والنتيجة المباشرة لذلك هي ظهور الحاجة إلى متابعة وتقييم نتائج التدخلات الإنمائية.
ويعني نظام المتابعة والتقييم الموجه نحو النتائج، أنه على الرغم من أن التعريفات والاختلافات الموضحة في الأجزاء السابقة ما زالت سارية من حيث المبدأ، فإن الصلة بين المتابعة والتقييم أصبحت أوثق بكثير مما كانت عليه في الماضي. ويتطلب التوجه نحو النتائج وضع نظام كامل للمتابعة والتقييم يكون موجَّهاً نحو قياس التغييرات، مما يساعد على تقييم ما إذا كان التدخل الإنمائي يحقق أهدافه أم لا. وفي مثل هذا النظام، تشكل المتابعة أساساً للتقييم. ويعني هذا أن الحدود الفاصلة بين المتابعة والتقييم أصبحت أقل صرامة نظراً للصلة الوثيقة بينهما.
وتبين المعايير التي سيتم عرضها في الجزء التالي نوعية الأسئلة التي من المتوقع أن يجيب عنها نظام المتابعة والتقييم الموجه نحو النتائج، مما يعطينا بعض الأفكار حول نوعية المعلومات التي ينبغي على النظام أن يقدمها.

معايير التقييم

وضعت "لجنة المساعدات الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية" المعايير الخمسة التالي ذكرها، وهي معترف بها دولياً بوصفها إرشادات تستخدم في تقييم المشروعات، والبرامج، والسياسات. وقد قمنا بتعديل بسيط في الصياغة كي تناسب أيضاً التدخلات الإنمائية التي تدعمها المؤسسات المحلية أو الوطنية.

الملاءمة

تعبر عن مدى التناسب بين التدخل الإنمائي وأولويات وسياسات المجموعة المستهدفة، والمتلقي، والمؤسسة الداعمة. وعند تقييم ملاءمة التدخل الإنمائي، من المفيد أن تؤخذ الأسئلة التالية في الحسبان:

- إلى أي مدى ما زالت أهداف التدخل الإنمائي سارية؟
- هل تتسق أنشطة التدخل الإنمائي ومخرجاته مع الغاية الكلية للتدخل وأهدافه؟
- هل تتسق أنشطة التدخل الإنمائي ومخرجاته مع الآثار والتأثيرات المقصودة منه؟

الفاعلية

تقيس مدى تحقق أهداف التدخل الإنمائي. وعند تقييم فاعلية التدخل الإنمائي، من المفيد أن تؤخذ الأسئلة التالية في الحسبان:

- إلى أي مدى تحققت الأهداف أو هل من المرجح أن تتحقق؟
- ما العوامل الرئيسة التي أثرت في تحقيق الأهداف أو عدم تحقيقها؟

الكفاءة

تقيس المخرجات - النوعية والكمية - مقارنة بالمدخلات. وفي سياق اقتصادي بحت، يتضمن ذلك استخدام أقل الموارد الممكنة من حيث التكلفة لتحقيق النتائج المرغوبة، وإجراء مقارنة بين الأنهج البديلة التي تحقق المخرجات نفسها لنعرف ما إذا كانت العملية التي اعتمدناها هي الأكفأ أم لا.

وفي سياق التدخلات الإنمائية، ينبغي أن يراعي هذا النوع من التحليل أن عمليات الإصلاح تتطلب استثمارات مسبقة ضخمة (من حيث الوقت والموارد البشرية والمالية) قبل أن يكبر حجمها وتكشف عن الفوائد المقصودة منها على جميع المستويات (المخرجات، والحصيلة، والأثر طويل المدى).

فعلى سبيل المثال، قد تبدو تكلفة الخريج الواحد مرتفعة جداً عند وضع نظام جديد تماماً للتعليم والتدريب التقني والمهني في حال لم تؤخذ في الحسبان سوى المجموعة الأولى من الخريجين. ومع ذلك، ستستمر تكلفة الخريج الواحد في الانخفاض كلما تخرجت مجموعات جديدة.

وعند تقييم كفاءة التدخل الإنمائي، من المفيد أن تؤخذ الأسئلة التالية في الحسبان:

- هل كانت تكلفة الأنشطة كفؤة مقارنة بالفوائد المترتبة عليها (المخرجات، والحصيلة، والأثر طويل المدى)؟
- هل تحققت الأهداف في الوقت المحدد لها؟
- هل نُفذ التدخل الإنمائي بأكفأ طريقة ممكنة مقارنة بالبدائل الأخرى؟ (يرجى ملاحظة أن كلمة "البدائل" هنا لا تنطبق إلا على الأنهج الأخرى التي كان من الممكن أن تحقق مستوى مماثلاً من الفوائد على جميع المستويات (المخرجات، والحصيلة، والأثر طويل المدى)).
- ما هو التوقيت المنطقي لإجراء هذا التحليل؟ (يرجى ملاحظة أنه في حال إجراء هذا التحليل في توقيت "مبكر أكثر من اللازم"، فقد تكون النتائج مشوهة نتيجة عدم وصول الاستثمار إلى نقطة التعادل بعد).

الأثر

يعبر عن التغييرات الإيجابية والسلبية الناتجة عن التدخل الإنمائي، المباشرة وغير المباشرة، والمقصودة وغير المقصودة. ويشمل هذا الآثار والتأثيرات الرئيسة الناتجة عن التدخل الإنمائي وفقاً للمؤشرات المحلية الاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية، وغيرها من المؤشرات الإنمائية. وينبغي أن يركز فحص التغييرات على النتائج المقصودة وغير المقصودة على حد سواء وأن يشمل الآثار الإيجابية والسلبية للعوامل الخارجية، مثل الظروف البيئية والمالية.

وعند تقييم أثر التدخل الإنمائي، من المفيد أن تؤخذ الأسئلة التالية في الحسبان:

- ماذا حدث نتيجة التدخل الإنمائي؟
- ما الفرق الحقيقي الذي أحدثه التدخل الإنمائي بالنسبة إلى المستفيدين؟
- كم عدد الأشخاص الذين تأثروا بالتدخل؟

الاستدامة

تقيس إمكانية استمرار فوائد التدخل الإنمائي عقب سحب التمويل الاستثنائي المخصص له. وينبغي أن تكون التدخلات الإنمائية مستدامة اجتماعياً، وبيئياً، واقتصادياً.

وعند تقييم استدامة التدخل الإنمائي، من المفيد أن تؤخذ الأسئلة التالية في الحسبان:

- إلى أي مدى استمرت فوائد التدخل الإنمائي عقب توقف التمويل الاستثنائي المخصص له؟
- ما العوامل الرئيسة التي أثرت في استدامة التدخل الإنمائي من عدمها؟

٤ نظام المتابعة والتقييم الموجه نحو النتائج: خطوة فخطوة

يمكن أن تختلف التدخلات الإنمائية المتصلة بالتعليم والتدريب التقني والمهني بدرجة كبيرة من حيث الأهداف، والتعقيد، والبيئة. ومن ثم، لا يوجد نظام متابعة وتقييم واحد ملائم لجميع التدخلات الإنمائية المتصلة بالتعليم والتدريب التقني والمهني.

لذا، تقترح المبادئ الإرشادية المختلفة خطوات متنوعة لوضع نظام للمتابعة والتقييم. وعلى أي حال، تتمثل الأسئلة الأساسية فيما يلي:

- ماذا سنتابع ونقيم؟
- كيف سنتابع ونقيم؟
- كيف سنستخدم نتائج المتابعة والتقييم؟
- من سيفعل ماذا (ومتى)؟

واستناداً إلى هذه الأسئلة، تصف الأجزاء التالية بعض الخطوات الأساسية لوضع نظام متابعة وتقييم موجه نحو النتائج يتكيف بشكل جيد مع تدخل معين.

الخطوة الأولى: تحديد مجالات الرصد والمؤشرات	ماذا سنتابع ونقيم؟
الخطوة الثانية: اختيار الطرق المناسبة لجمع البيانات	كيف سنتابع ونقيم؟
الخطوة الثالثة: التحليل والمتابعة المنتظمة	كيف سنستخدم نتائج المتابعة والتقييم؟
الخطوة الرابعة: وضع جدول زمني وتحديد المسئوليات عن المتابعة والتقييم	من سيفعل ماذا (ومتى)؟

الخطوة الأولى: تحديد مجالات الرصد والمؤشرات

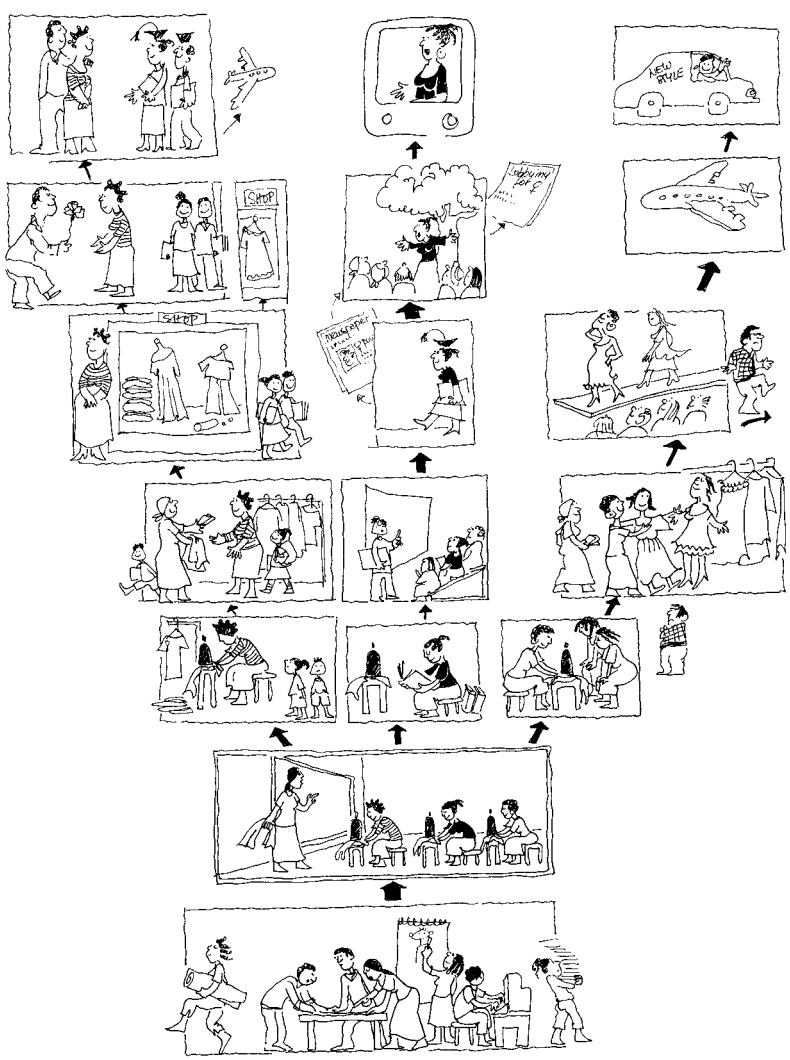
يعتبر اختيار مجالات الرصد المناسبة ووضع المؤشرات الملائمة أهم خطوة لوضع نظام لمتابعة التدخل الإنمائي وتقييمه. ويتطلب ذلك وقتاً، وخبرة، وصبراً، واتصالاً بين الأطراف المعنية المختلفة. وسيعتمد كل شيء آخر على هذه الخطوة. وتشكل الأهداف، وفرضيات النتائج، والأساس المنطقي للتدخل الإنمائي كما وردت في العرض أساس تحديد مجالات الرصد ومؤشراتها.

وكثيراً ما تكون المعلومات الواردة في العرض معقدة وعلى درجة عالية من التجميع. وتتمثل الخطوة الأولى في «تفكيك» هذه المعلومات المكثفة إلى أجزاء قابلة للتعامل معها بشكل أفضل. ويتم هذا من الناحية المثالية في ورشات عمل يتسنى فيها للأطراف المعنية المشاركة في التدخل الإنمائي أن تدلي بآرائها ومفاهيمها.

ويمكن أن تتمثل أهداف ورشات العمل هذه في:

- التوصل إلى فهم مشترك حول التدخل الإنمائي، مع التركيز بصفة خاصة على الحصيلة والمخرجات.
- تناول فرضيات النتائج بمزيد من التفصيل بناء على المعلومات الواردة في العرض، مع الإشارة إلى أدوار الأطراف المعنية المختلفة، والأخطار المحددة، والنتائج السلبية المحتملة... إلخ.
- الاتفاق على مجالات الرصد التي يجب أن يغطيها نظام المتابعة والتقييم.
- تطبيق المؤشرات الواردة في العرض التي كثيراً ما تكون معقدة وعلى درجة عالية من التجميع.

مجالات الرصد



مؤثرات خارجية: الوضع السياسي، والظروف الإطارية...

العمليات

الآثار

تحسن عام في الظروف المعيشية، ومكانة اجتماعية عالية، ومستقبل مهني على الصعيد الدولي

تغييرات غير متوقعة

الحصيلة

الخريجون يكسبون دخلاً

المخرجات

تعديل المنهج الدراسي، وتنفيذ التدريب

الموارد والأنشطة

تطوير المناهج الدراسية ، وتخطيط التدريب

تتوافق مجالات الرصد عادة مع المستويات المختلفة لمدخلات التدخل الإنمائي ونتائجه

تبين الصورة المبينة أعلاه مجالات الرصد المختلفة ضمن أحد التدخلات الإنمائية. وهي تتوافق مع المستويات المختلفة للمدخلات والنتائج المقصودة على طول سلسلة النتائج: الموارد، والأنشطة، والمخرجات واستخدامها، والحصيلة، والأثر. وتشمل مجالات الرصد الإضافية المؤثرات الخارجية (قد تنطوي على الأخطار والفرص)، والنتائج المحتملة غير المقصودة الناشئة عن التدخل الإنمائي (قد تكون إيجابية أو سلبية)، فضلاً عن العمليات (مثل: تقسيم المهام، والتنسيق بين المجموعات، وإدارة النزاعات، والاتصال، وعمليات التعلم... إلخ).

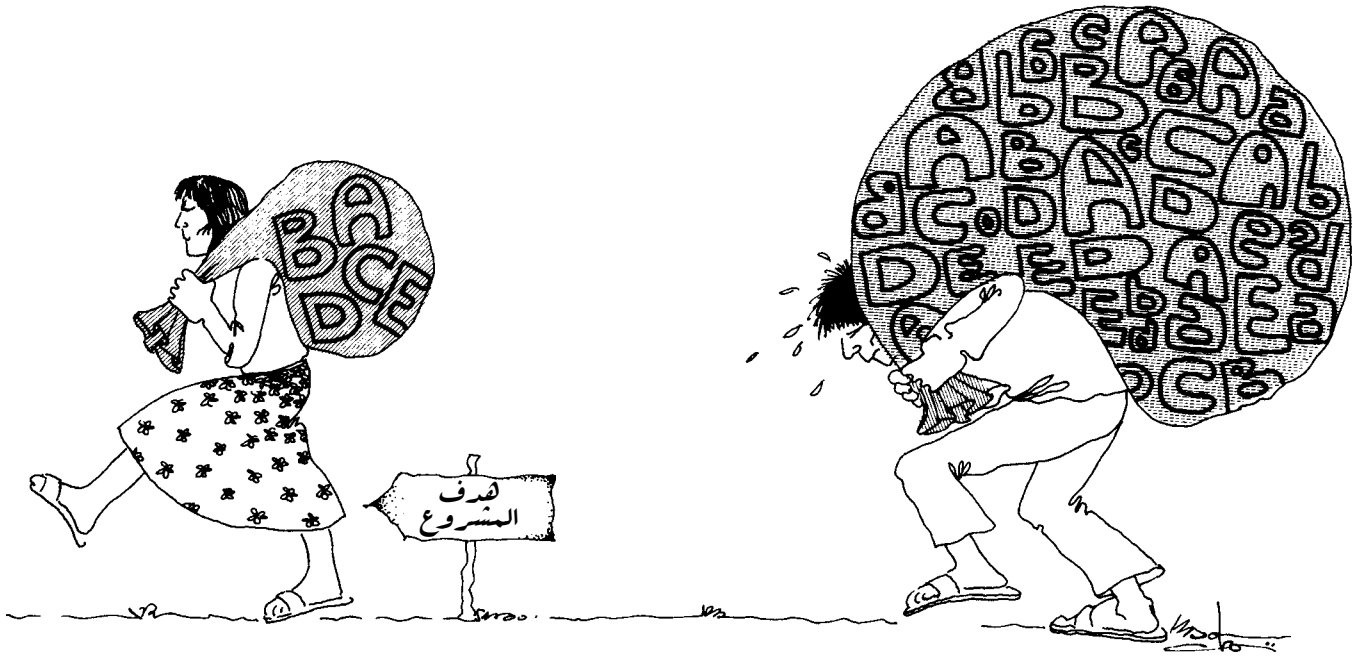
وعلينا أن نجمع أكبر قدر من المعلومات الضرورية في أضيق الحدود لنسهل إدارة الجهود وكمية المعلومات المتوفرة. وفي هذه الحالة، يمكن الاسترشاد "بمعايير التقييم الخاصة بلجنة المساعدات الإنمائية"

the DAC Evaluation Criteria التي تم عرضها في الفصل السابق. وهذه المعايير ليست جامدة، بل يمكن تكييفها وفق الاحتياجات المحددة لكل تدخل إنمائي.

وتبين التجارب أن هذه المرحلة من العملية تتسم بميل عام نحو الطموح الزائد. ويكمن التحدي في التركيز على نواحي التدخل الأكثر صلة بنجاحه أو فشله.

ولنلقِ نظرة على الصورة التالية. تتابع المرأة التي على اليسار مجالات الرصد ذات الصلة فقط، في حين يحاول الرجل الذي على اليمين أن يتابع مجالات رصد كثيرة، لذلك يبدو مرهقاً.

ويكمن جوهر هذا المبدأ في السؤالين التاليين: "ما الذي يحاول هذا التدخل المحدد أن يحققه؟ ولصالح من؟" وكلما كانت إجابة هذين السؤالين محددة، كلما شكلت أساساً أفضل لنظام المتابعة والتقييم بالنتائج. وتساعدنا المؤشرات على أن نكون أكثر تحديداً في الطريقة التي نصوغ بها النتائج المقصودة وتعيننا على تتبع إنجازها.
وتحتوي الأجزاء التالية على مزيد من المعلومات حول المؤشرات، وبعض النصائح العملية حول كيفية وضعها.

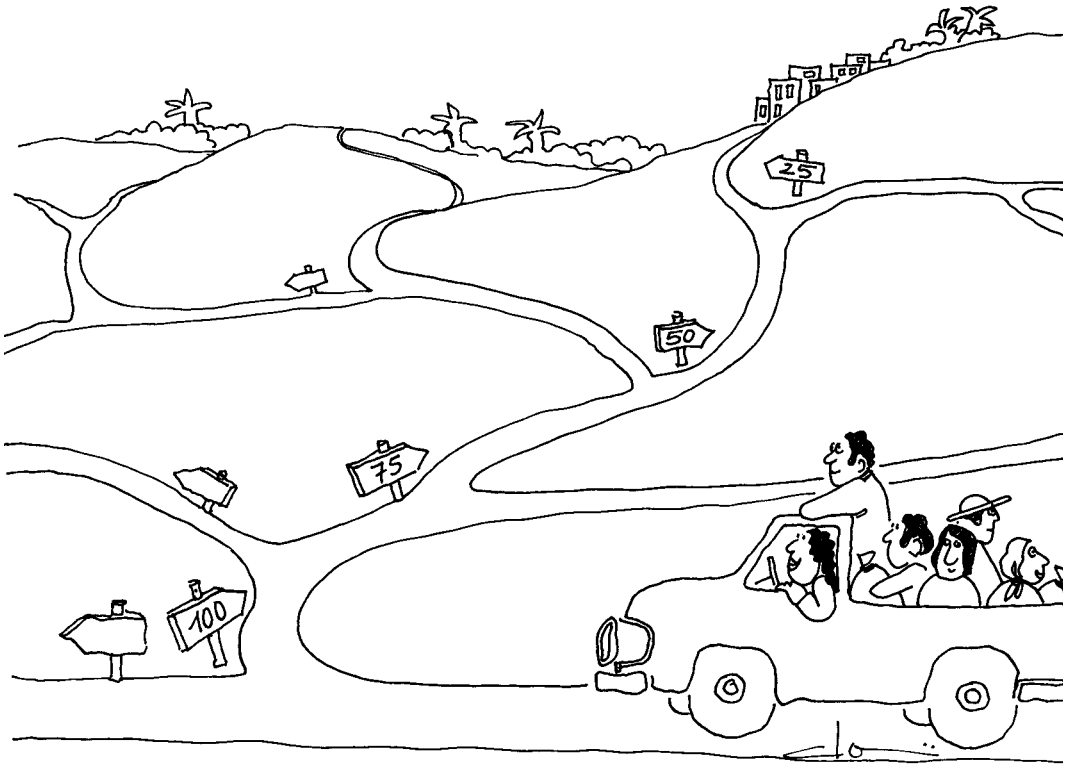


اجمع أكبر قدر من المعلومات الضرورية في أضيق الحدود

المؤشرات

المؤشرات: التعريف والوظيفة

وفقاً "لمسرد المصطلحات الأساسية في التقييم الصادر عن لجنة المساعدات الإنمائية" the DAC Glossary of Key Terms in Evaluation، يقصد بالمؤشر „عامل أو متغير كمي أو نوعي يوفر وسيلة بسيطة وموثوقاً بها تقيس الإنجاز، أو تعكس التغييرات المتصلة بالتدخل، أو تساعد على تقييم أداء الطرف الفاعل المشارك في التنمية".

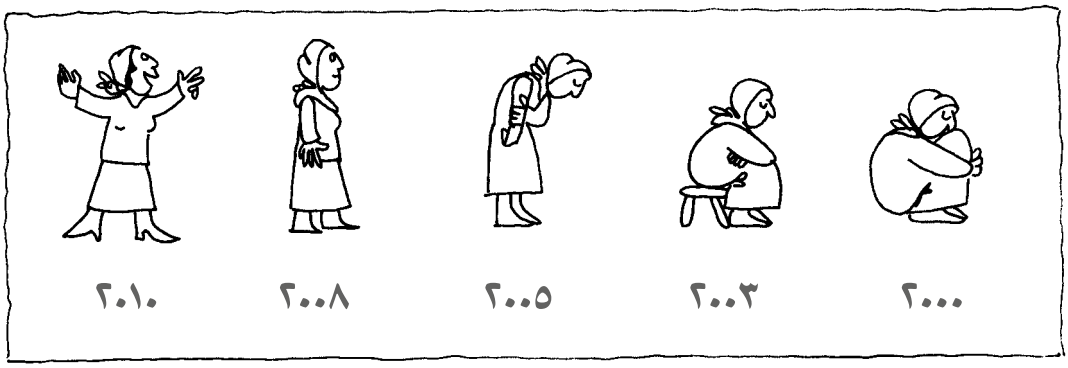


تساعد المؤشرات على إبقاء التدخل الإنمائي في مساره الصحيح

وتقيس المؤشرات التغيير لأن قيمها تتغير بمضي الوقت. ونستطيع أن نقيس التغيير من خلال مقارنة قيمة المؤشر عند مراحل زمنية مختلفة. ففي الصورة الموضحة أعلاه على سبيل المثال، تقل المسافة إلى البلدة كلما تحركت السيارة على طول الطريق الصحيح. وتساعدنا القيم المتتابعة لمؤشر "المسافة إلى الوجهة المقصودة" على تقييم ما إذا كنا نقترب من هدفنا أو "وجهتنا المقصودة".

وهذا مثال بسيط للغاية. ولكن عندما نتحدث عن التغييرات التي تحدث بسبب التدخل الإنمائي، ليس من السهل دائماً أن تعثر على مؤشر مناسب. إذ تكمن الصعوبة الأساسية في العثور على مؤشر "قوي" بما فيه الكفاية ليشير إلى التغييرات المعقدة، وفي الوقت ذاته بسيط بما فيه الكفاية كي يمكن قياسه دون جهد خارق.

خذ الصورة أدناه كمثال.



يجب أن يكون المؤشر "قوياً" بما فيه الكفاية ليشير إلى التغييرات المعقدة

كيف نستطيع أن نرى أن ثقة هذه المرأة بنفسها تنمو بمضي الوقت؟ وما مؤشرات الثقة بالنفس؟ قد تختلف المؤشرات المقترحة باختلاف الأطراف المعنية مثل: "لغة الجسد"، و"درجة النشاط"، و"القدرة على مخاطبة الجماهير"، و"المشاركة في صنع القرار".

تفاصيل إعداد المؤشرات بطريقة تشاركية

تفيد الخطوات التالية في اختيار المؤشرات وتوضيح تفاصيلها بطريقة تشاركية.

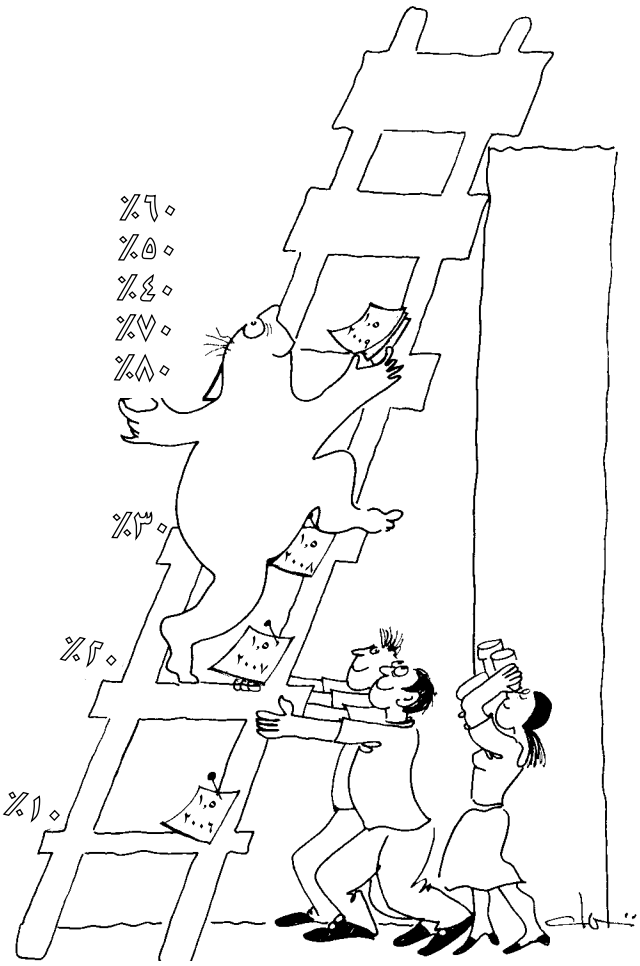
١. نظِّم نقاشات جماعية بين الأفراد الملمين إلماماً جيداً بالتدخل ومجالات رصده المختلفة، وذلك كجزء من ورشات العمل التي ورد ذكرها في بداية هذا الجزء.
٢. استخدم العصف الذهني وضع تصوراً لقائمة تضم جميع المؤشرات المحتملة لكل مجال من مجالات الرصد. والسؤال الإرشادي هنا هو: "كيف يمكننا أن نرصد التغيير في هذا المجال من مجالات الرصد؟" (من أمثلة ذلك: مشاركة المرأة في دورات التدريب التقنية، واستعداد خريجي التعليم والتدريب التقني والمهني للعمل الحر، وتحقيق توقعات أصحاب العمل تجاه خريجي التعليم والتدريب التقني والمهني).
٣. ناقش كل مؤشر في إطار المجموعة، وتحقَّق من ملاءمته (هل حقاً يقول شيئاً عما نريد أن نعرفه)؟، وقابليته للقياس (هل البيانات متاحة أو يمكن جمعها دون تكلفة باهظة وجهد خارق)؟
٤. احذف المؤشرات غير المناسبة، أو التي يصعب استخدامها أو يتطلب قياسها تكلفة باهظة.
٥. اختر، من الجزء المتبقي من القائمة، المؤشرات التي تعتقد أنها أكثر ملاءمة لقياس التغييرات الأكثر صلة بالتدخل. ويتلخص المبدأ الإرشادي هنا في كيفية قياس حصيلة الإنجازات التي تحققت نتيجة التدخل بالنسبة إلى المجموعات المستهدفة ذات الصلة.

٦. اتفق على العلامات الفارقة للمؤشرات المختلفة. ماذا تستطيع أن تحقق بشكل واقعي؟ ومتى؟ ولكي تتمكن من قياس التغيير، عليك أن تقارن بين القيم اللاحقة للمؤشر والبيانات المجمعة من بداية التدخل الإنمائي (البيانات الأساسية).
٧. تحقق وناقش من وقت إلى آخر ما إذا كانت مجالات الرصد، والمؤشرات، والعلامات الفارقة المختارة تلائم ما تحتاجه من معلومات. استبدل المؤشرات وغيرها عند الضرورة. تذكر أن المؤشرات عند مستوى الحصيلة كثيراً ما تكون التزامات تعاقدية وقد تستلزم إعادة التفاوض بشأنها مع المؤسسة الممولة للتدخل الإنمائي أو المكلفة بتنفيذه.

صياغة المؤشرات: العناصر الخمسة

ينبغي أن يكون المؤشر الجيد مقياساً ملائماً لما نود أن نرصده. كما ينبغي أن يكون محدداً كي يتسنى قياسه وتفسير المعلومات التي يزودنا بها تفسيراً صحيحاً.
ولا بد أن يغطي كل مؤشر العناصر التالية:

- **ماذا يقيس؟**
مجال الرصد أو جانب محدد منه مثل: توظيف خريجي التعليم والتدريب التقني والمهني، أو رضا المتدربين وأصحاب العمل عن جودة المقررات التدريبية... إلخ.
من المستفيد؟
المجموعة المستهدفة من مجال الرصد موضع البحث مثل: متدربي التعليم والتدريب التقني والمهني، أو طاقم التدريب في التعليم والتدريب التقني والمهني، أو أصحاب العمل... إلخ.
ملحوظة: لا يتكون المستفيدون من مجموعة متجانسة من الأشخاص على الإطلاق. لذلك، قد يكون من الملائم رصد مجموعات فرعية مختلفة. على سبيل المثال، من الممارسات الإنمائية المعيارية جمع البيانات المصنفة على أساس الجنس، وقد تشمل النواحي الأخرى: السن، ومستوى الدخل، والخلفية التعليمية، والموطن... إلخ.
أين نرصد هذا المؤشر؟
قد نختار على سبيل المثال أن نقارن النتائج المأخوذة من مناطق جغرافية مختلفة أو مراكز متنوعة للتعليم والتدريب التقني والمهني.



يجب أن يكون المؤشر الجيد مقيداً بزمن وقابلاً للقياس

- **متى نرصد هذا المؤشر؟**

عند أي مرحلة زمنية نجمع معلومات حول هذا المؤشر؟ على سبيل المثال، إذا أردنا أن نقيس رضا المتدربين عما إذا كان مقرر تدريبي معين يحسن فرص عثورهم على عمل أم لا، فقد نحصل على نتائج مختلفة تتوقف على موعد إجراء الدراسة المسحية للمتدربين، أي هل أجريت بعد نهاية المقرر التدريبي على الفور أم بعد ستة أشهر من نهايته؟ فبعد نهاية المقرر التدريبي على الفور، لن يسع الخريجون فعلياً سوى أن يخمنوا ما إذا كان سيساعدهم على إيجاد وظيفة أم لا. وقد يتغير مستوى رضاهم (إلى الأفضل أو الأسوأ) بمجرد احتكاكهم بسوق العمل.

- **ما قيمة المؤشر؟**

القيمة الفعلية للمؤشر هي ما نستخدمه لرصد التغييرات بمضي الوقت.

وتعبر قيمة المؤشر التي نرغب في تحقيقها عن أهداف التدخل الإنمائي. ومن الناحية المثالية، علينا أن نجمع البيانات الأساسية (قيمة المؤشر عند بداية التدخل الإنمائي) ثم نجمع البيانات مرة أخرى عند فواصل زمنية مناسبة. على سبيل المثال، قد يكون المؤشر الذي نقيسه هو رضا أصحاب العمل عن مستوى المعرفة والمهارات التي اكتسبها خريجو مقرر تدريبي معين، الذين يعتبرون أن ذلك يحسن إنتاجيتهم في مكان العمل. فإذا كانت بياناتنا الأساسية تعكس مستوى رضا قدره ٣٠٪ وهدفنا هو الوصول إلى مستوى رضا قدره ٧٥٪، يمكننا أن نرصد الكيفية التي تتغير بها هذه القيمة بمضي الوقت مع دخول أولى دفعات خريجي برامج التعليم والتدريب التقني والمهني بعد إصلاحها إلى سوق العمل.

صياغة المؤشرات: معايير الجودة

هناك معايير كثيرة يمكن الاسترشاد بها عند صياغة المؤشرات. وأشهر هذه المعايير هي "سمارت" SMART و"سبايسد" SPICED أو أي مجموعة مشتركة منهما. وتجدر الإشارة إلى أن مجموعتي المعايير كليهما هما اختصار يشير كل حرف منه باللغة الإنجليزية إلى الحرف الأول من معيار معين من معايير الجودة.

مؤشرات سمارت

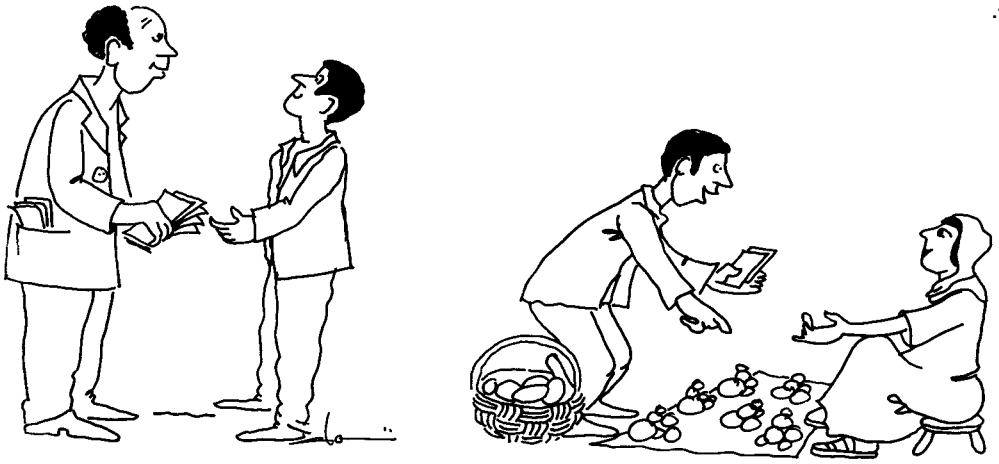
التحديد	ينبغي أن يتسنى إسناد التغييرات الخاضعة للقياس إلى التدخل الإنمائي، وأن يُعبَّر عنها بمصطلحات دقيقة.
القابلية للقياس	يمكن أن تقاس التغييرات مثلاً: بواسطة «الأرقام» (كميات، أو نسب مئوية... إلخ)، أو من خلال رصد تغييرات أخرى واضحة يمكن وصفها. وسيتسنى حينئذ تجميع هذه الأوصاف وتصنيفها بطريقة يمكن التعبير عنها أيضاً بالأرقام.
القبول	قد يشير هذا المعيار إلى عدة جوانب، مثل: • أن يحظى المؤشر وطريقة قياسه بقبول الأشخاص المعنيين، كأن يستند إلى نواحٍ اجتماعية-ثقافية. • أن تتفق كل الأطراف المعنية بالتدخل الإنمائي على أن المؤشر يعكس الجوانب التي تحتاج إلى قياس. • أن يكون المجهود اللازم لجمع المعلومات وتحليلها مقبولاً من حيث التكاليف (المال، والوقت، والموارد البشرية، والمواد... إلخ).
القابلية للإنجاز	ينبغي أن تكون قيمة المؤشر المستهدفة ملائمة حتى يتسنى للتدخل الإنمائي تحقيقها.
الملاءمة	قد يشير هذا المعيار إلى جانبين: • أن يقيس المؤشر جانباً مهماً (ملائماً وهادفاً) من جوانب التدخل الإنمائي. • أن يعكس المؤشر الجوانب التي تستوجب القياس.
الواقعية	ينبغي أن تكون قيمة المؤشر المستهدفة ملائمة حتى يتسنى للتدخل الإنمائي تحقيقها.
التقيد بزمن	يصاغ المؤشر بطريقة توضح المرحلة الزمنية التي يجب أن يقاس عندها خلال عملية التنمية. ويمكن تحديد المؤشرات الزمنية على نحو مسبق (مثلاً: في نهاية العام الأول من التنفيذ) أو حسب التقدم المحرز (مثلاً: بعد إتمام مقرر معين أو دراسة للسوق... إلخ.)

مؤشرات سبايسد:

الذاتية	ثمة مجيبون معينون لديهم موقف أو تجربة خاصة تمنحهم أفكاراً فريدة حول جوانب معينة من التدخل الإنمائي. ومن هذا المنطلق، ما قد يراه الآخرون أمراً «قصصياً» يشكل بيانات مهمة بسبب القيمة المعينة للمصدر.
المشاركة	يجب أن توضع المؤشرات بالاشتراك مع من هم في أفضل موقع لتقييمها. ويعني هذا إشراك المستفيدين النهائيين من التدخل الإنمائي، ولكنه يمكن أن يعني أيضاً إشراك الموظفين المحليين والأطراف المعنية الأخرى.
التفسير	قد لا تعني المؤشرات المحددة محلياً الكثير بالنسبة إلى الأطراف المعنية الأخرى، لذلك كثيراً ما يتطلب الأمر تفسيرها في سياق التدخل الإنمائي.
التحقق من صحة التقييم (المقارنة)	لا بد من التحقق من صحة التقييم من خلال مقارنة المؤشرات المختلفة بالتقدم المحرز، والاستعانة بمجيبين، وأساليب، وباحثين مختلفين.
التمكين	يجب أن تكون عملية تحديد المؤشرات وتقييمها تمكينية في حد ذاتها بحيث تسمح للمجموعات والأفراد بأن يفكروا بشكل نقدي في أوضاعهم المتغيرة.
التنوع (التصنيف)	يجب أن يبذَل جهد مقصود للحصول على بيانات متمايزة تغطي نطاقاً من المجموعات، ولا سيما الرجال والنساء. وينبغي أن يتم تدوين هذه المعلومات بطريقة تتيح تقييم هذه الاختلافات بمضي الوقت.

مؤشرات مباشرة وغير مباشرة

يقيس المؤشر المباشر ظاهرة معينة على نحو مباشر. على سبيل المثال، يمكن أن يقاس دخل الموظفين مباشرة من خلال المرتب الشهري المدون في شيكات مرتباتهم.
ويقيس المؤشر غير المباشر ظاهرة معينة على نحو غير مباشر. على سبيل المثال، يمكن تقدير مستوى دخل أفراد مختلفين في أحد المجتمعات استناداً إلى نفقاتهم على الطعام أو السلع الأخرى، أو نمط مساكنهم، أو حصولهم على خدمات معينة.



هناك مؤشرات مباشرة وأخرى غير مباشرة

وتعرف المؤشرات غير المباشرة أيضاً باسم المؤشرات البديلة. وقد تستخدم المؤشرات غير المباشرة لعدة أسباب:

- قابلية القياس: قد يتعذر أحياناً قياس الموضوع محل الاهتمام مباشرة، كما هي الحال بالنسبة إلى النواحي النوعية مثل: احترام الذات، أو الظروف المعيشية، أو الحاكمية الجيدة، أو بعض التغييرات السلوكية.
- الحساسية: في سياقات معينة، قد يكون طلب معلومات حول موضوعات معينة أمراً بالغ الحساسية، مثل السؤال عن الدخل... إلخ.
- فاعلية التكلفة: في بعض الأحيان، تكون البيانات متاحة بالفعل حول موضوع معين ويمكن أن تستخدم بوصفها مؤشراً غير مباشر لما نريد أن نعرفه. مثال: يمكن أن يُستخدم عدد عقود الهاتف المحمول في منطقة معينة بوصفه مؤشراً على مستوى الدخل.

المؤشرات الكمية والنوعية

قد ترتبط المؤشرات بالنواحي الكمية أو النوعية للتدخل الإنمائي. ونقصد بالنواحي الكمية التغييرات التي يمكن التعبير عنها بصورة مباشرة ويسيرة «بالأرقام». وقد تأخذ شكل كميات مطلقة (مثل: عدد الطلاب المقيدين) أو كميات نسبية (مثل: معدل توظيف خريجي التعليم والتدريب التقني والمهني كنسبة مئوية من إجمالي عدد الخريجين).
ونقصد بالنواحي النوعية رصد التغييرات الأخرى الواضحة التي يمكن وصفها «بالكلمات» (مثال: «أجد هذا التدريب مفيداً جداً»؛ أو «الاشتراك في مقرر تدريبي من مقررات التعليم والتدريب التقني والمهني غيّر حياتي»؛
أو «توظيف خريجة من خريجات التعليم والتدريب التقني والمهني غيّر منظوري إلى ملاءمة المرأة للأعمال اليدوية»؛
أو «أنا مستمتع بكوني مدرباً لدى التعليم والتدريب التقني والمهني»... إلخ).

ولكي نجعل النواحي النوعية قابلة للقياس، يمكن تنظيم هذه الأوصاف، وتجميعها، وصياغتها على نحو كمي بطريقة تتيح، أيضاً، التعبير عنها بالأرقام. مثال: نستطيع أن نرتب كل المعلومات التي تشير إلى الرضا الوظيفي لمدربي التعليم والتدريب التقني والمهني ترتيباً زمنياً (لنفهم الكيفية التي يتغير بها بمضي الوقت)، ونجمعها (لنعرف المعايير التي يستخدمونها لتعريف مصطلح الرضا) ثم نصوغها في شكل كمي (عدد المدربين الذين ذكروا أنهم سعداء أو غير سعداء، والمعايير التي استندوا إليها).

ويوضح ما سبق الارتباط الوثيق بين تحديد مجالات الرصد، وتعريف المؤشرات المناسبة، واختيار الطرق المناسبة لجمع البيانات. وسنركز على هذا الموضوع بالجزء الذي يحمل عنوان «الخطوة الثانية: اختيار الطرق المناسبة لجمع البيانات».

المؤشرات والأسئلة الأساسية

المؤشرات أدوات مفيدة لهيكلة نظام المتابعة والتقييم والتركيز على محاور أساسية فيه. وفي الوقت نفسه، يرتبط بالمؤشرات خطر معين من شأنه أن يضيق رؤيتنا بحيث تقتصر على بضعة جوانب من التدخل الإنمائي وتتغاضى عن التدخل ككل.

تستطيع الأسئلة الأساسية أن تساعد على النظر إلى مجالات الرصد المهمة من منظور أوسع مما تسمح لنا به المؤشرات. وتصاغ الأسئلة الأساسية عادة في شكل أسئلة مفتوحة تساعدنا على أن نتتبع التغييرات غير المقصودة، ونفهم الكيفية التي ترتبط بها الجوانب المختلفة للتدخل الإنمائي بعضها مع البعض، وندرك السبب وراء حدوث أشياء معينة.

وكما هي الحال مع المؤشرات النوعية، يمكن تنظيم المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال الأسئلة الأساسية، وتجميعها، وصياغتها في شكل كمي لتصبح قابلة للقياس.

المؤشرات والأسئلة الأساسية يكمل بعضها بعضاً

الخطوة الثانية: اختيار الطرق المناسبة لجمع البيانات

رأينا في الجزء السابق الارتباط الوثيق بين تحديد مجالات الرصد، وتعريف المؤشرات المناسبة، واختيار الطرق المناسبة لجمع البيانات.
ويمكن أن يساعد المثال التالي على فهم ما يعنيه هذا الارتباط في التطبيق العملي.

مثال: تحسين جودة التدريب
لكي تجد المؤشرات الصحيحة، عليك أن تحدد بوضوح شديد التغييرات التي تريد أن تقيسها. وللوهلة الأولي، قد يبدو «تحسين جودة التدريب» هدفاً محدداً بدرجة كافية، ولكن ماذا يقصد به في التطبيق العملي؟ وما نوع التحسين الذي نقصده؟ وأي نوع من المؤشرات هو الأكثر ملاءمة ليعكس أي نوع من التغييرات؟ وكيف يمكننا أن نقيس ذلك على أفضل وجه؟
انظر إلى المشاهد المختلفة في الصورة أدناه.

هناك أربع طرق أساسية لتنظيم المعلومات: العد، والتصنيف، والمقياس، والوصف النوعى

يستخدم المشهد الأول مستوى القيد (**عد** الطلاب الذين يشاركون في المقررات التدريبية) بوصفه مؤشراً كمياً غير مباشر على تحسين الجودة. وبوسعنا أن نقيس هذا المؤشر بسهولة عن طريق تسجيل عدد الطلاب المقيدين في كل مقرر على مدى فترة زمنية. وإذا قارنا القيم عند مراحل زمنية مختلفة، سنحصل على معلومات حول ما إذا كان الطلب على المقررات في ارتفاع أم في انخفاض. وهذا هو **ما** يخبرنا به مؤشر «عدد الطلاب المقيدين خلال فترة زمنية معينة». وإذا جمعنا البيانات المصنفة حسب النوع الاجتماعي (عد المشاركين والمشاركات كل على حدة)، نستطيع أن نعرف ما إذا كان الطلب يرتفع أم ينخفض بشكل مختلف بين الذكور والإناث. **وما لا** يخبرنا به المؤشر هو **سبب** اختيار الطلاب أو الطالبات لهذا المقرر بالتحديد. هل لأنه أفضل المعروض في السوق؟ أم بسبب عدم وجود فرص أخرى؟ وهل هم واقعون تحت ضغط من أقرانهم أو عائلاتهم؟ وهل اختاروا المقرر بناء على معلومات موثوق بها عن الطلب عليه في سوق العمل؟ أم أنهم اختاروه ليحصلوا على درجة علمية تمكنهم من أن يستكملوا تعليمهم العالي؟

ويوضح لنا المشهد الثاني **التصنيف**. وفيه يتم تجميع (تصنيف) الطلاب بناء على ما إذا كانوا قد اجتازوا امتحاناً معيناً أم لا. ونستطيع أن نقيس ذلك بسهولة عن طريق الاحتفاظ بسجلات لنتائج الامتحانات وعدِّ الطلاب الذين اجتازوا الامتحان أو لم يجتازوه. وتتيح لنا هذه البيانات حساب النسبة بين القيمتين (الذين اجتازوا الامتحان والذين لم يجتازوه) وكيفية تغيرها بمضي الوقت. ويعطينا هذا مؤشراً على الاتجاهات السائدة: هل تزداد نسبة الطلاب الذين يجتازون الامتحان أم تنخفض بمضي الوقت؟

وما لا يخبرنا به هذا المؤشر هو **سبب** حدوث هذا الاتجاه. فقد يرجع ذلك إلى تحسن جودة التدريب، ولكن قد تكون هناك أسباب أخرى كذلك. ففي حال بدء برنامج للمنح الدراسية، قد تشير الاتجاهات الإيجابية إلى أن المتدربين يمكنهم الآن أن يركزوا على تدريبهم بدلاً من أن يضطروا إلى كسب المال إلى جانب التدريب.

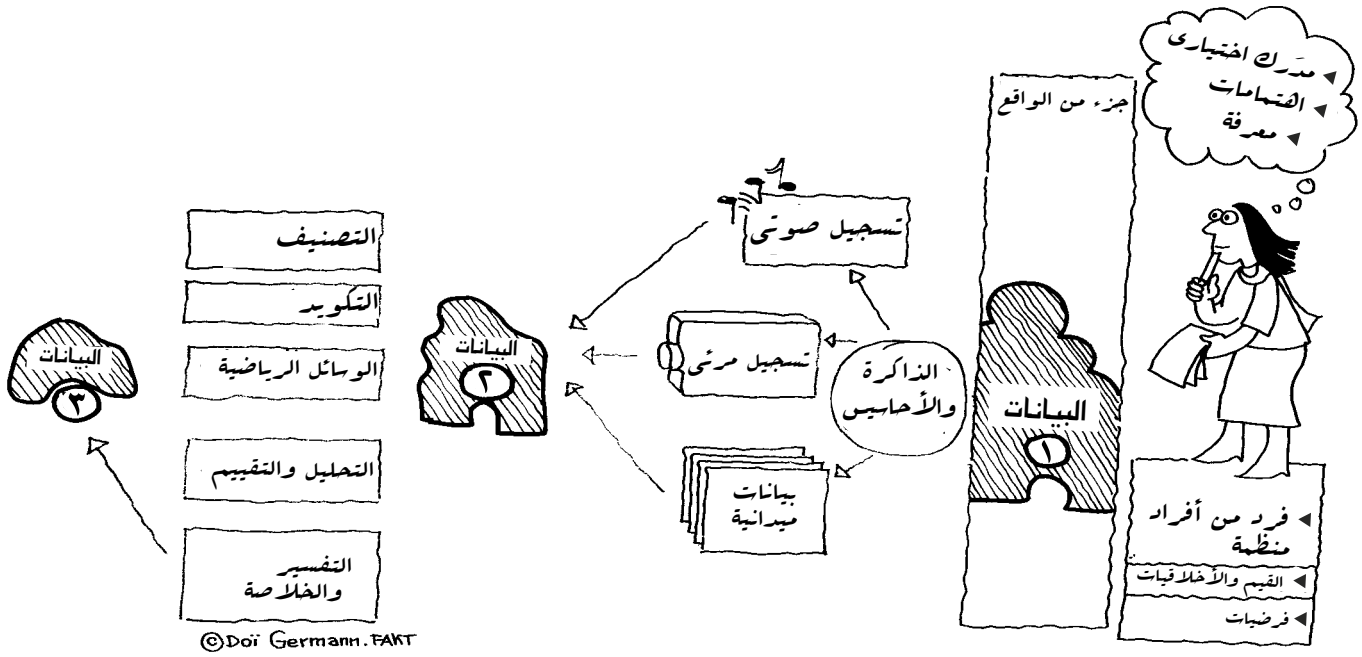
ويوضح لنا المشهد الثالث كيف يمكننا أن نستخدم **مقياساً** (مرتفعاً – متوسطاً – منخفضاً) لنقيس به مؤشراً نوعياً. وفي هذه الحالة، قد يكون المؤشر هو «الرضا عن جدوى التدريب في العثور على وظيفة مناسبة». وإحدى طرق قياس هذا المؤشر هي إجراء مسح للخريجين بعد مرور ستة أشهر من إتمام التدريب. وقد تعطينا التغييرات التي تحدث في قيم هذا المؤشر بمضي الوقت فكرة عما إذا كانت المقررات التدريبية تتجه أكثر نحو تلبية احتياجات سوق العمل أم لا. **وما لا** يخبرنا به المؤشر هو ماهية جوانب التدريب التي يثمنها المشاركون بوجه خاص.

ويشير المشهد الرابع في الصورة إلى **الوصف النوعي** للمعلومات. وقد يغطي هذا الوصف جوانب أو عمليات أخرى متصلة بجودة التدريب مثل: التعاون المتبادل بين الطلاب بوصفه مؤشراً على تماسك المجموعة، وطلب المساعدة بشكل منفتح، وتمكن الطالب الذي يقدم المساعدة من موضوع التدريب... إلخ. وقد تشمل الأساليب الوصفية لجمع البيانات دراسات الحالة، أو قصص النجاح، أو الدروس المستفادة الملخصة في تقرير. وهي تفيد على وجه الخصوص في استكمال المعلومات المستقاة من الأنهج الكمية. كما أنها تساعد على اكتشاف أسئلة مثل: **لماذا** تحدث الأشياء بطريقة معينة؟ أو **كيف** تؤثر تغييرات معينة في التدخل؟ وكما ذكرنا في الجزء الخاص بالمؤشرات النوعية والكمية، يمكن تنظيم هذه الأوصاف وتجميعها وصياغتها في شكل كمي بطريقة تتيح، أيضاً، التعبير عن هذه الجوانب بالأرقام وبيان الكيفية التي تتغير بها بمضي الوقت.

الخلاصة: يوضح لنا هذا المثال، بحسب ما نريد أن نعرفه، أننا بحاجة إلى اختيار توليفة مناسبة من مجالات الرصد، والمؤشرات، وطرق جمع البيانات وتحليلها. كما يبين لنا أيضاً حاجتنا إلى أن نكون منهجيين في جمع المعلومات لكي نعرف البيانات التي جمعناها وتلك التي لم نجمعها. وعلى الرغم من أن هذه المهمة قد تبدو مخيفة، فإن المثال يوضح لنا أنها مهمة ممكنة إذا تذكرنا أنه لا توجد سوى أربعة أشكال أساسية للتعبير عن المعلومات: العد، والتصنيف، والمقياس، والوصف النوعي.

التحيز والتثليث

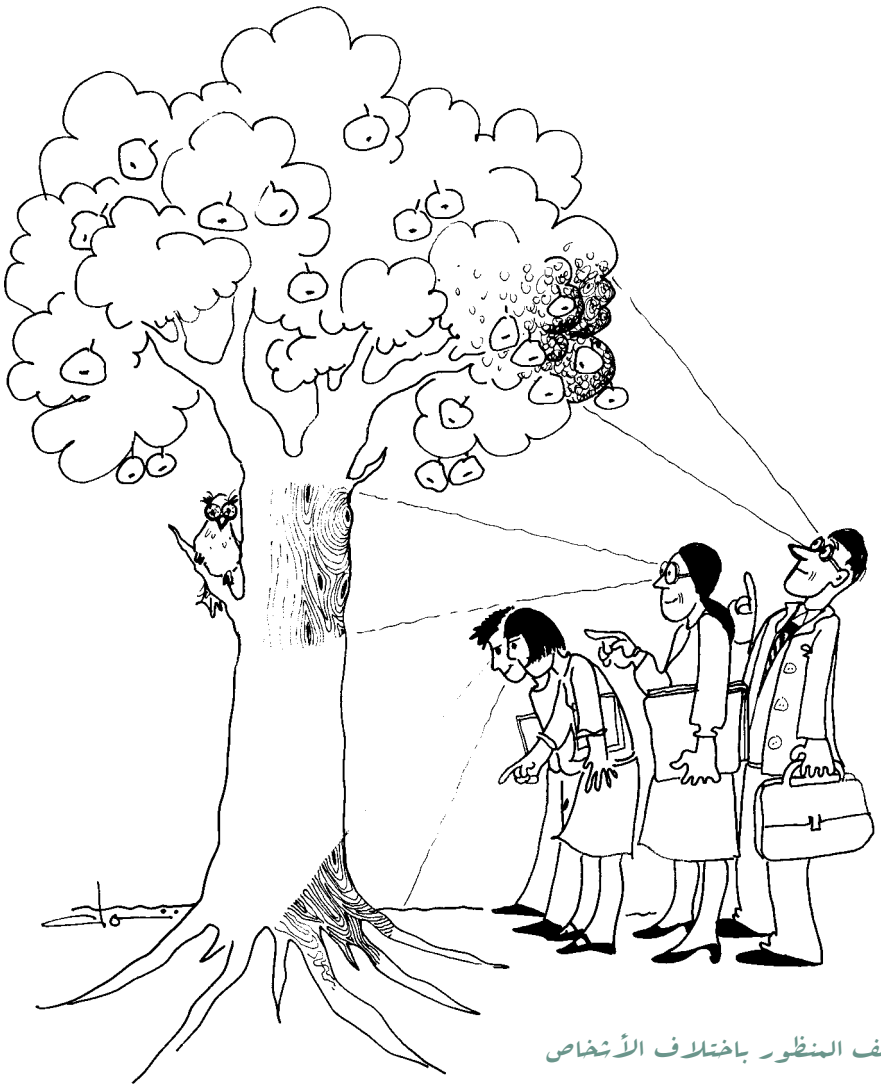
يُستخدم مصطلح «التحيز» في سياق المتابعة والتقييم ليعبر عن أن نتائج المتابعة والتقييم قد لا تتسم بالدقة أو لا تعرض سوى جزء من الحقيقة. ويحدث هذا عادة دون قصد، ويرجع في كثير من الأحيان إلى أن نظام المتابعة والتقييم يدار من منظور معين.



يحدث التحيز دون قصد ويضعف الثقة فى النتائج التى نتوصل إليها

وقد يستند هذا المنظور إلى معرفتنا، وخلفيتنا المهنية، وخبرتنا، وعمرنا، وتعليمنا... إلخ. ويمكن أن يؤثر في نوعية الأسئلة التي نعتبرها مهمة؛ والمؤشرات التي نراها ملائمة؛ والمشاركين الذين نقرر التحدث إليهم؛ والطرق التي نستخدمها في جمع البيانات وتحليلها وكتابة التقارير. ولكل ما تقدم، فإن التحيز يضعف الثقة في النتائج التي نتوصل إليها.
وبغض النظر عن مدى جودة تصميم نظام المتابعة والتقييم، علينا أن نقبل أننا لن نحصل أبداً على نتائج مثالية، لأن العلوم الاجتماعية والسلوكية تفتقر إلى «الموضوعية» الحقيقية بسبب اختلاف المنظور باختلاف الأشخاص.

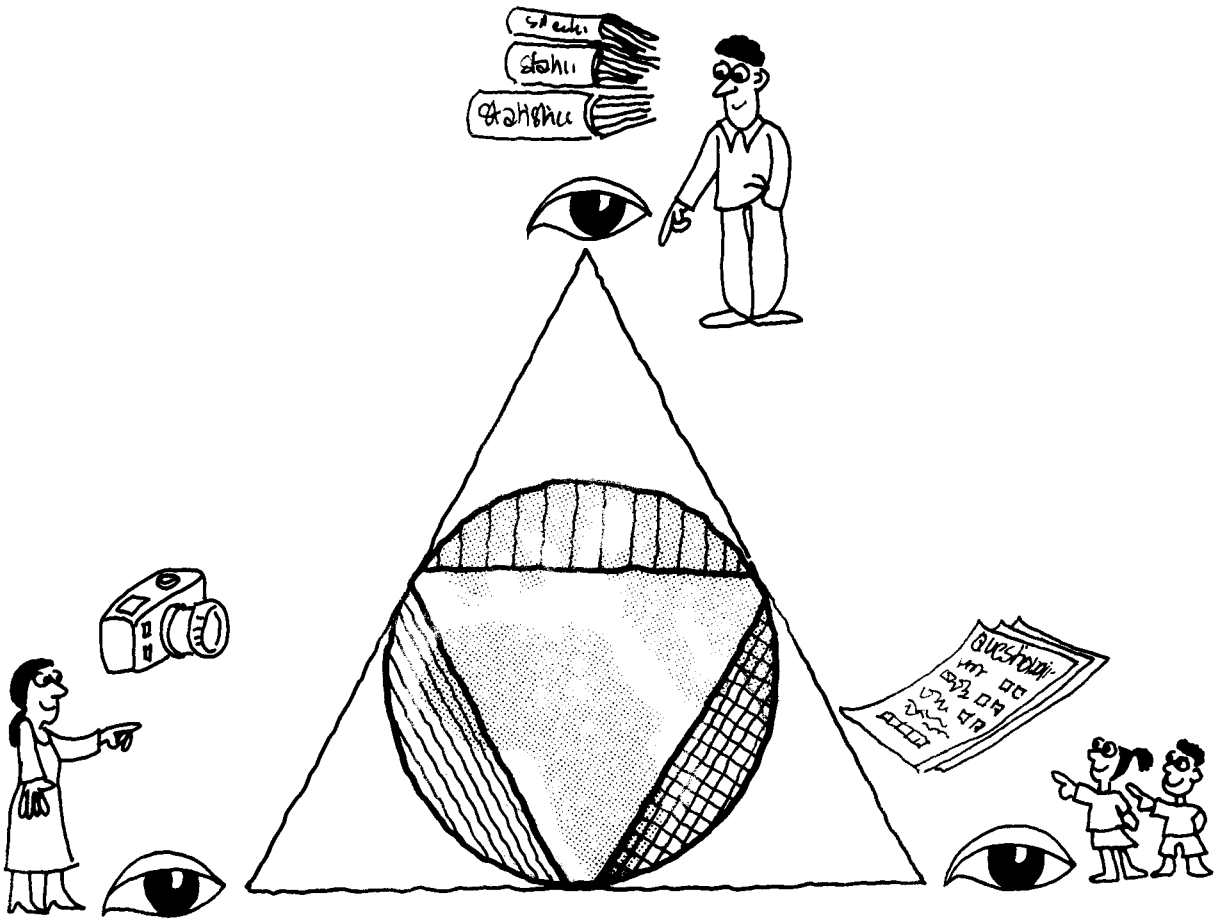
كما رأينا في المثال السابق، هناك طرق كثيرة يمكن استخدامها لاكتشاف التغييرات الناتجة عن تدخل إنمائي معين. ولا يعني هذا أن علينا أن نغطي جميع الزوايا المحتملة، وإنما علينا أن نجمع بين أكثر من منظور لنزيد من مصداقية النتائج التي نتوصل إليها.



يختلف المنظور باختلاف الأشخاص

وتستند هذه الرؤية إلى مبدأ التثليث، الذي يقوم على ضرورة أن يسعى نظام المتابعة والتقييم إلى الجمع بين مختلف الأنهج (مثل: النوعية والكمية)، والطرق (مثل: المسح، والرصد، ونقاشات المجموعة المحورية)، ومصادر البيانات (مثل: خريجي التعليم والتدريب التقني والمهني، وسوق العمل، والخبراء، وأصحاب العمل)، والباحثين (مثل: فرق التقييم متعددة التخصصات، والدراسات المختلفة التي يقوم بها خبراء مختلفون).

وتقدم الأجزاء التالية أمثلة على أدوات جمع البيانات التي يشيع استخدامها في التدخلات الإنمائية المتصلة بالتعليم والتدريب التقني والمهني.
وقد امتنعنا عن إقران أدوات بعينها بمستويات محددة على طول سلسلة النتائج. ويرجع السبب في هذا إلى أن سلاسل النتائج الخاصة بالتدخلات الإنمائية المختلفة لا تتساوى دائماً في «الطول». ومن ثم، فإن نوعية المعلومات التي تُجمع بواسطة إحدى الأدوات قد ترتبط بمستوى استخدام المخرجات في تدخل إنمائي معين، في حين أن نوعية المعلومات ذاتها يمكن أن تشير إلى حصيلة تدخل إنمائي آخر.



يجمع التثليث بين مختلف الأنهج، والطرق، ومصادر البيانات، والباحثين

دراسة البيانات (الثانوية) المتاحة

يمكن أن توفر البيانات الثانوية معلومات مفيدة للمتابعة والتقييم

الغرض:
تعمل دراسة البيانات المتاحة على توفير معلومات حول موضوعات معينة يمكن أن تكون لها صلة بمجالات الرصد المختلفة للتدخل الإنمائي. وقد تكون هذه البيانات سجلات إدارية سبق جمعها من قبل الوكالات الإحصائية، أو مراكز التعليم والتدريب التقني والمهني، أو نظم المعلومات الخاصة بسوق العمل... إلخ.

الميزات:
من المفيد دائماً أن نعرف نوعية البيانات المتاحة بالفعل ونحاول الاستفادة منها إلى أقصى حد ممكن في نظام المتابعة والتقييم للتدخل الإنمائي. وهذا من شأنه أن يقلل التكاليف الباهظة التي تنفق على جمع البيانات. وفي بعض الأحيان، تتيح الخدمات الإحصائية هذه البيانات بسهولة، بل يمكن أن تُطلب في شكل أو مستوى تجميع يلائم الاحتياجات الخاصة لتدخل إنمائي معين.

العيوب:
في بعض الأحيان، يصعب الحصول على البيانات، أو تكون غير محدَّثة أو ضعيفة الجودة (ناقصة أو غير واضحة)، أو غير موثوق بها (اعتماداً على الغرض المبدئي من جمعها، إذ يمكن أن تكون معدلة لتناسب أغراضاً معينة).

الخلاصة:
اعتماداً على المجال الذي يركز عليه التدخل الإنمائي، علينا أن نقرر أياً من البيانات المتاحة مفيدة بالنسبة إلينا وكيف يمكننا أن نكيف نظام المتابعة والتقييم كي نحقق أقصى استفادة منها. على سبيل المثال، نستطيع أن نستخدم مؤشرات بديلة تستند إلى بيانات متاحة بسهولة بدلا من الاستعانة بمؤشرات قد تتطلب جمع بيانات جديدة بتكلفة باهظة.

السجلات (القوائم، وبرامج جداول البيانات، وقواعد البيانات، وصيغ المتابعة)

الغرض:
تستخدم السجلات لتنظيم جمع البيانات والمعلومات. ويمكن أن تستخدم تطبيقات الكمبيوتر المختلفة لتخزين البيانات ومعالجتها استناداً إلى تساؤلات معيارية. وتعتبر القوائم أقل تعقيداً ويمكن أن يتم إعدادها في شكل نسخ مطبوعة فقط. وتحتفظ معظم التدخلات الإنمائية بقوائم أو قواعد بيانات لمتابعة المدخلات والمخرجات التي يوفرها فريق التدخل، أو المؤسسات المتعاونة معه، أو الوسطاء، أو مقدمي الخدمة الخارجيين، أو جميع من سبق. وقد تغطي السجلات أيضاً نواحي تتعلق بالطريقة التي تستخدم بها المخرجات من قبل المجموعة المستهدفة من التدخل.

تستخدم السجلات لتنظيم جمع المعلومات

وقد تغطي السجلات جوانب نوعية وكمية. ومن أبسط الطرق للاحتفاظ بالسجلات الكمية برامج جداول البيانات (مثل برنامج إكسل أو غيره من البرامج المشابهة)، التي تمكننا من إدخال بيانات كمية، وإجراء حسابات بسيطة، وإنشاء رسوم بيانية لغرض التحليل. ويمكننا كذلك أن ندخل بيانات نوعية باستخدام التصنيفات أو المقاييس.
وتشكل المذكرات وما تسمى «بالملفات الجارية» طرقاً بسيطة لجمع المعلومات النوعية الوصفية. وكثيراً ما تعد المذكرات لمناسبات محددة وتركز على أمر معين (مثلاً: عقب رحلة دراسية أو سلسلة زيارات إلى مراكز التعليم والتدريب التقني والمهني). وتحدَّث الملفات الجارية بانتظام وقد تحتوى على مدخلات حول أي أمر يعتبر وثيق الصلة بالموضوع. ويمكن إعداد المذكرات والملفات الجارية في صورة معيارية إلى حد ما. وتوفر النسخة المعيارية سلسلة من الأسئلة الأساسية التي يجب أن تتم الإجابة عنها باتباع صيغة معدة مسبقاً. وتعتبر هذه الأسئلة سهلة نسبياً في جمعها وتحليلها. ويتمثل الخيار المقابل في ترك التنظيم structure مفتوحاً عن عمد للسماح بنطاق أوسع من القيود. ويتطلب مثل هذا النوع من القيود عملاً أكثر في مرحلة التحليل لأنها يجب أن ترتب في مجموعات أولاً.

وقد تشمل أمثلة السجلات التي تشير إلى التدخل الإنمائي ككل قوائم الأنشطة التي يديرها التدخل الإنمائي (مثل: تحليل السوق، وورشات العمل، وتدريب المعلمين، وخدمات الإرشاد والتدريب للمؤسسات الشريكة)، ومتابعة التكاليف، ووثائق البيانات حول مساهمة المؤسسات الشريكة في هذه الأنشطة.

ويمكن أن ترتبط سجلات أخرى مباشرة بالمقررات الفعلية التي تقدمها مراكز التعليم والتدريب التقني والمهني. وقد تستخدم السجلات صيغاً محددة لمتابعة مراكز التعليم والتدريب التقني والمهني كل على حدة، بحيث تغطي جوانب مثل: قيد الطلاب وتخرجهم، ومشاركة القطاع الخاص في عروض التدريب والتوظيف، والنواحي النوعية المتعلقة بالتقدم المحرز في تطوير المناهج الدراسية، والإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، والمعدات والبنية التحتية... إلخ.

ويمكن أن تُجمع هذه البيانات في بنك بيانات خاص بمقدمي خدمة التدريب (لتغطي جوانب مثل: المقررات التدريبية المعروضة، وقيد الطلاب وتخرجهم، ونسب الجنسين بين الموظفين والطلاب، والتعاون مع القطاع الخاص، والجوانب المتصلة بالجودة... إلخ).

الميزات:

يمكن أن تستخدم الأطراف الفاعلة المختلفة الموجودة في أماكن متنوعة السجلات في جمع البيانات بشكل منتظم ومنهجي. وإذا كانت السجلات جيدة التنظيم، فيمكن أن تجمَع بسهولة وتوفر مدخلات منتظمة لإعداد التقارير وضمان الجودة.

العيوب:

اعتماداً على عدد الأنشطة التابعة للتدخل الإنمائي، يمكن أن تكون قواعد البيانات كثيرة ومعقدة. وبعد إنشاء قواعد البيانات، ينبغي أن يتم تحديثها ومراجعتها بانتظام. وإذا لم تكن السجلات التي يحتفظ بها القائمون على التدخل الإنمائي متصلة جميعها بالطرق المستخدمة في جمع البيانات، فستمثل عبئاً إضافياً على المنظمات المحلية المشاركة في جمع البيانات.

الخلاصة:

يمكن أن تكون الأنواع المختلفة من السجلات مفيدة جداً في توفير معلومات وبيانات يمكن تحديثها وجمعها على فترات زمنية منتظمة ومستويات مختلفة. وأفضل استراتيجية يمكن اتباعها في هذا الصدد هي التعاون مع المؤسسات المحلية، وهو ما يعد إجراء لبناء القدرات. وقد يتطلب ذلك تعديل نطاق المعلومات التي يتم جمعها حسب احتياجات المؤسسات المحلية. وبهذه الطريقة، يمكن أن يكون تحصيل البيانات وجمعها وتحليلها أكثر استدامة.

الدراسات المسحية

تعد الدراسات المسحية من أكثر الطرق شيوعاً لجمع البيانات بين أعداد السكان الكبيرة

الغرض:
تعد الدراسات المسحية من أكثر الطرق شيوعاً لجمع البيانات بين أعداد السكان الكبيرة. وقد تغطي جوانب كمية ونوعية. ويمكن إجراؤها شخصياً، أو بواسطة البريد، أو عبر الهاتف، أو البريد الإلكتروني، أو الإنترنت (باستخدام إحدى منصات الإنترنت).

وتستخدم الدراسات المسحية استبيانات مهيكلة أو شبه مهيكلة، تتيح للمجيبين فرصة الاختيار من بين سلسلة من الإجابات لكل سؤال. وقد تكون الإجابة بنعم أو بلا، أو باختيار الإجابة من مقياس معين scaled responses. وكلما كان الاستبيان مهيكلاً، كلما تيسر جمع البيانات من عدد كبير من المجيبين.

وتعتمد جودة البيانات بدرجة كبيرة على دقة صياغة الأسئلة. لذا، ينبغي أن يعد الاستبيانات مجموعة من المحترفين الملمين بتصميم الاستبيانات والموضوع محل البحث. ويُنصح باختبار الاستبيان على مجموعة صغيرة من المجيبين للتأكد من أن الأسئلة مفهومة بشكل جيد وأن الإجابات توفر نوعية المعلومات المطلوبة.

وفي سياق التدخلات الإنمائية المتصلة بنظام التعليم والتدريب التقني والمهني، يمكن أن تستخدم الدراسات المسحية لتقييم جودة النظام من حيث ما إذا كان إصلاح النظام يوفر حقاً فرصاً أفضل لتوظيف مستقر ومناسب. ونقصد بكلمة «مستقر» التوظيف الرسمي بعقد الذي يستمر مدة لا تقل عن ستة أشهر. ونقصد بكلمة «مناسب» التوظيف في مهنة تتناسب مع تعليم الموظف والتدريب الذي حصل عليه.

ويمكن أن تستخدم الدراسات المسحية أيضاً لتقييم التقدم المحرز في إصلاح التعليم والتدريب التقني والمهني عند مستوى كل مؤسسة على حدة، بما في ذلك النواحي المرتبطة بتطوير المناهج الدراسية، وإدارة المدارس، وإشراك القطاع الخاص في تقديم التدريب... إلخ. ويمكن ربط هذا النوع من المعلومات مباشرة بالنظام الوطني للإشراف (ضمان الجودة) على مقدمي خدمات التعليم والتدريب التقني والمهني. وقد يشمل المجيبون متدربين، ومعلمين، ومدربين، ومدرسين، وإداريين، ومقدمي خدمة التدريب من القطاعين العام والخاص، ومشروعات مشاركة في التدريب، فضلاً عن أصحاب العمل الذين يوظفون خريجي المقررات التدريبية للتعليم والتدريب التقني والمهني.

الميزات:

- يمكن أن تكون الدراسات المسحية وسيلة **فاعلة جداً من حيث التكلفة**، إذ يُجمَع من خلالها بيانات من عدد كبير من المجيبين ومن مناطق جغرافية واسعة. وينطبق هذا بشكل خاص على الدراسات التي تتم عبر الإنترنت والبريد الإلكتروني.
- **يسهل تحليل** الدراسات المسحية التي تستخدم استبيانات مهيكلة أو شبه مهيكلة، لأن إدخال البيانات وجدولتها يمكن أن تتم بواسطة حزم البرمجيات الشائعة نسبياً (مثل: برنامج إكسل، أو الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for the Social Sciences /SPSS ... إلخ).
- تتسم الدراسات المسحية التي تتم عبر البريد، أو البريد الإلكتروني، أو الإنترنت بأنها **أقل تطفلاً** من تلك التي تتم عبر الهاتف أو عن طريق إجراء المقابلات الشخصية، لأنها تسمح للمجيبين باختيار الوقت المناسب بالنسبة إليهم ليجيبوا عن الأسئلة.
- يمكن أن تساعد الدراسات المسحية التي تتم عبر البريد، أو البريد الإلكتروني، أو الإنترنت على **الحد من التحيز المحاور** نتيجة عدم وجود اتصال مباشر (إعطاء إشارات شفهية أو غير شفهية قد تؤثر في إجابات المجيب).

العيوب:

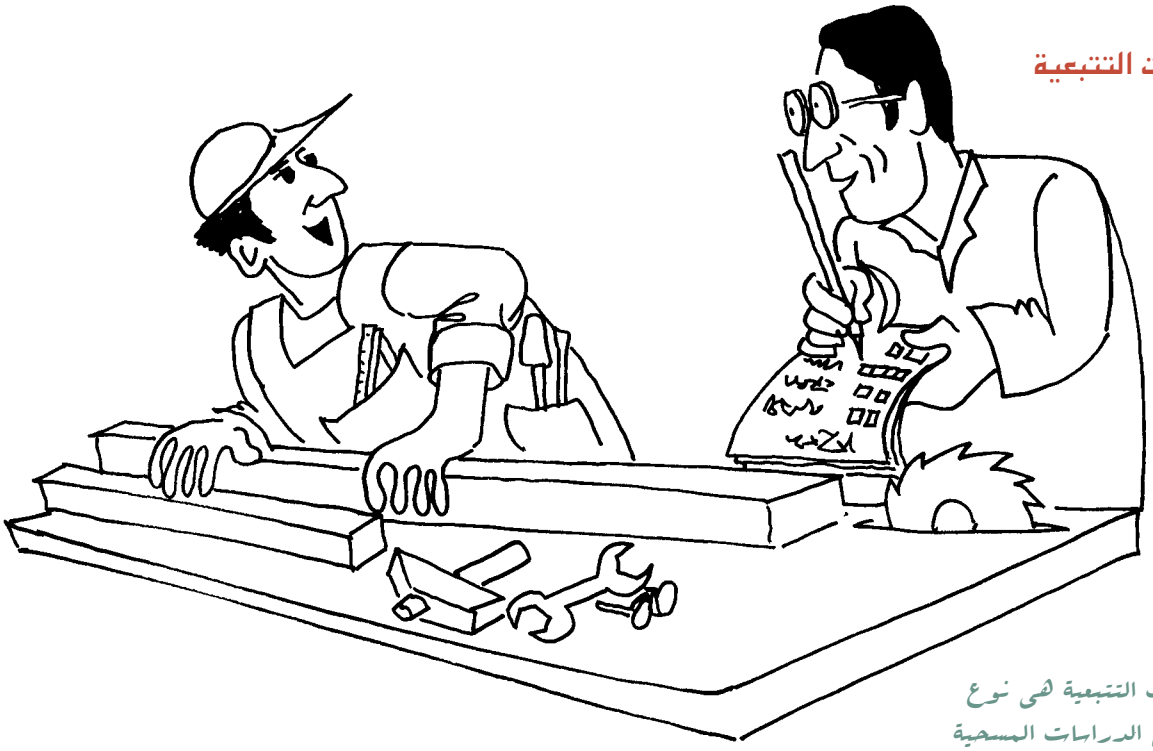
- تختلف معدلات الاستجابة بدرجة كبيرة من دراسة مسحية إلى أخرى. وقد يقلل **انخفاض معدلات الاستجابة** بشدة من مصداقية النتائج.
- تخاطر الدراسات المسحية التي تتم عبر البريد، أو البريد الإلكتروني، أو الإنترنت باستخدام الاستبيانات المهيكلة بفقدان **«نكهة» الاستجابة**. ويمكن التغلب على ذلك جزئياً عن طريق وضع بعض الأسئلة المفتوحة التي تمكن المجيبين من أن يدلوا بآرائهم حول قضايا إضافية لا تغطيها الأسئلة المطروحة أو أن يعدلوا بعض إجاباتهم. وتوفر الأسئلة المفتوحة معلومات مفيدة وأفكاراً جديدة من الممكن أن تُفقد إذا لم تطرح هذه الأسئلة.
- **لا تتناسب** الدراسات المسحية التي تستخدم استبيانات مكتوبة مع **كل المواقف والأشخاص**. ويرجع ذلك إلى أسباب مختلفة منها: أنها تتطلب مستوى عالياً نسبياً من الإلمام بالقراءة والكتابة؛ وفي مواقف معينة، قد يتولد خوف من إساءة استخدام المعلومات لأغراض أخرى.

  قد **لا تصل** الدراسات المسحية التي تتم عبر البريد، أو البريد الإلكتروني، أو الإنترنت **دائماً إلى المجيبين المقصودين**. وفي بعض الأحيان، قد يفوض المدير هذه المهمة إلى موظف آخر أو قد يستخدم شخص آخر الاستبيان في خداع الآخرين.

الخلاصة:

من المرجح أن تستخدم معظم نظم المتابعة والتقييم نوعاً من أنواع الدراسات المسحية لتجمع البيانات من مجموعة متنوعة من المجيبين حول قضايا مختلفة. ويمكن استكمال الدراسات المسحية بالسجلات، والمقابلات الشخصية، ونقاشات المجموعة المحورية للحصول على مزيد من المعلومات والأفكار الجديدة.

الدراسات التتبعية



الدراسات التتبعية هي نوع خاص من الدراسات المسحية

الغرض:

يشيع استخدام الدراسات التتبعية لتقييم تأثير التدخل الإنمائي المتصل بالتعليم والتدريب التقني والمهني في إمكانية التوظيف، والرضا عن الوظيفة أو المسار المهني، وتحسن الظروف الاجتماعية-الاقتصادية للخريجين أو المؤسسات التي حصلت على دعم من التدخل. وقد يشمل التقييم المقارنة مع خريجي مقررات تدريبية أو مؤسسات أخرى لم تحصل على مساعدات من التدخل الإنمائي.

والدراسات التتبعية هي نوع خاص من الدراسات المسحية يستند في الغالب إلى الاستبيانات وقواعد البيانات. وقد يشكل المجيبون في هذا النوع من الدراسات مجموعة متنوعة من خريجي التعليم والتدريب التقني والمهني، والمدربين، وأصحاب العمل. وفضلاً عن الأسئلة التي تركز على الخريجين أو الموظفين، تحتوي الاستبيانات عموماً على أسئلة تتعلق بالمهارات الحالية التي يطلبها أصحاب العمل في الخريجين، واستخدامهم للتقنية المتداولة، وخططهم المعتمدة على كيفية تصورهم للاتجاهات المستقبلية.

وتتسم الدراسات التتبعية بالميزات والعيوب ذاتها التي تتسم بها الدراسات المسحية العادية. وقد يشوبها عيب إضافي يتمثل في الجهد الضخم المطلوب لتتبع خريجي مقررات تدريبية معينة من مقررات التعليم والتدريب التقني والمهني، ولا سيما إذا كان الإطار الزمني طويلاً جداً وكانت السجلات لا تحدَّث بانتظام.

الخلاصة:

المفهوم «الكلاسيكي» للدراسات التتبعية هي أنها تستخدم لتقييم الآثار طويلة المدى للتدخلات الإنمائية المتصلة بالتعليم والتدريب التقني والمهني. ومع ذلك، تبين التجربة أن من المفيد كذلك إجراؤها فور إتمام المقرر التدريبي، وبعد فترة قصيرة (من ٣-٦ أشهر بعد إتمام المقرر)، وبعد سنتين ونصف على الأقل من التخرج. وأحد الأسباب الداعية إلى ذلك هو تقليل التكلفة الباهظة في الغالب اللازمة لتتبع المجيبين. ويتمثل السبب الآخر في أن الدراسات التتبعية توفر في الوقت الحالي أكثر المعلومات مصداقية حول الروابط السببية بين النتائج (مثل: ارتفاع إمكانية التوظيف) والتدخل الإنمائي. وفي هذا الصدد، ثمة تصميم مفيد بوجه خاص يتمثل في إجراء دراسة مسحية بين خريجي التعليم والتدريب التقني والمهني واستكمالها بمقابلات شخصية مع مديري مراكز التعليم والتدريب التقني والمهني وأصحاب العمل.

المقابلات الشخصية الفردية

الغرض:
تستخدم المقابلات الشخصية في الغالب لجمع معلومات تفصيلية من منظور شخص معين بوصفه خبيراً أو ممثلاً عن مجموعة من الأطراف المعنية. ويمكن أن تكون المقابلات الشخصية مهيكلة، أو شبه مهيكلة، أو مفتوحة؛ ويمكن أن تستخدم في جمع معلومات كمية ونوعية. والمقابلات مناسبة بشكل خاص لجمع أوصاف للمواقف، وفرضيات حول نجاح التدخل الإنمائي، ومستويات الرضا بين الأطراف المعنية المختلفة، ووجهات النظر والآراء الفردية.

وفي سياق التدخلات الإنمائية المرتبطة بالتعليم والتدريب التقني والمهني، كثيراً ما تستخدم المقابلات الشخصية الفردية لتقييم رضا الخريجين وأصحاب العمل عن جودة التعليم والتدريب التقني والمهني وتدابير التدريب الإضافية. كما تستخدم أيضاً في تقييم التقدم المحرز في عملية الإصلاح الشامل للتعليم والتدريب التقني والمهني من وجهة نظر الأفراد الملمين بالموضوع إلماماً جيداً أو ممثلي مجموعات معينة من الأطراف المعنية (اتحادات المعلمين، واتحادات أصحاب العمل، وممثلو مؤسسات التعليم والتدريب التقني والمهني الحكومية والخاصة، وصناع السياسات... إلخ).

كما توفر المقابلات الشخصية الفردية أيضاً فرصة ممتازة للتعرف على معلومات تفصيلية من الأفراد المتأثرين بالتدخل الإنمائي أو المشاركين فيه. ويمكن أن يشكل ذلك قاعدة معرفية لدراسة حالة.

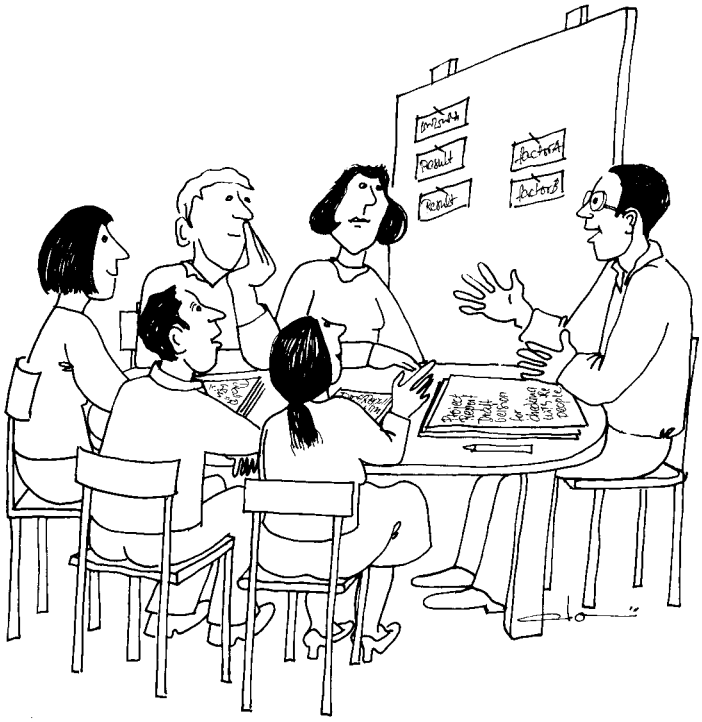
يمكن أن تساعد المقابلات الشخصية على جمع بيانات قيمة، ولكنها يمكن أيضاً أن تستهلك وقتاً طويلاً

الميزات:

- باستخدام المقابلات الشخصية الفردية، يمكن التعرف على آراء المجيبين وأسبابها، دون أي تأثير من مشاركين آخرين.
- المقابلات الشخصية الفردية مناسبة بشكل خاص للحصول على أفكار جديدة حول الموضوعات المتصلة بالعمليات.
- المقابلات الشخصية هي أيضاً إحدى أفضل الطرق لإشراك فئات السكان التي تنخفض فيما بينها مستويات الإلمام بالقراءة والكتابة. ويمكن أن تحل المقابلات الشخصية المهيكلة محل الاستبيانات بالنسبة إلى العملاء الذين قد يواجهون صعوبة في ملأ الاستمارات.
- الميزة الأساسية للمقابلات الشخصية هي مستوى التفاصيل التي يمكن الحصول عليها. ففي المقابلات الشخصية المفتوحة أو شبه المهيكلة، تتاح للمحاور فرصة كي يطرح أسئلة استيضاحية أو يتحقق من معنى معين.
- مناقشة موضوع معين بعمق مع شخص واحد أسهل من مناقشته مع مجموعة.
- تساعد المقابلات الشخصية على تجنب المشكلات المتصلة بجداول المواعيد عند محاولة ترتيب تواريخ الاجتماعات مع عدد كبير من الأشخاص.

العيوب:

- تتطلب هذه الممارسة قدراً كبيراً من الوقت ومساهمة المختصين؛ إذ تستلزم مهارات معينة للتخطيط للمقابلة الشخصية، وإجرائها، وتفسير نتائجها.
- يصعب جمع النتائج التي يتم الحصول عليها لأنها تحتوي على تفاصيل كثيرة لا يمكن مقارنتها بالمعلومات التي يتم الحصول عليها من المقابلات الشخصية الأخرى، مما يصعب استخلاص الاستنتاجات العامة والدروس المستفادة.
- تحيز المحاور: يؤثر سلوك المحاور، ولغة جسده، ومظهره الخارجي في المجيب.
- السرية: تحتوي الملاحظات الميدانية في كثير من الأحيان على قدر كبير جداً من المعلومات السرية التي يتعذر نشرها على نطاق واسع. ويعني هذا أن جميع السجلات يجب أن تدوَّن في شكل ملائم للتداول.



يستمتع المشاركون بالمجموعة المحورية عادة بالمناقشات التي تدور فيها

الخلاصة:

لا يمكن أن تكون المقابلات الشخصية الفردية العنصر الأساسي في نظام المتابعة والتقييم وإنما هي وسيلة مفيدة تكمل أدوات أخرى. وتعد المقابلات مناسبة بالتحديد للحصول على معلومات ووجهات نظر محددة من خبراء أو ممثلين عن مجموعات معينة من الأطراف المعنية، ومن الممكن أن تشكل أساساً لدراسة حالة.

مناقشات المجموعة المحورية

الغرض:

المجموعة المحورية هي مجموعة صغيرة من الأشخاص تجتمع لمناقشة موضوع أو قضية معينة على نحو موجَّه. والهدف منها هو جمع معلومات من كل عضو من الأعضاء المختلفين المشاركين بالمجموعة، والسماح في الوقت نفسه لكل عضو بأن يتعلم من التفاعل الذي يتم بين الأعضاء.

ويمكن أن تستخدم مناقشات المجموعة المحورية مثلاً في: بحوث السوق، أو تقييم الاحتياجات أو اكتشاف الموضوعات المتصلة بالسياسات وملاءمتها للتدخل الإنمائي، أو تحليل النتائج الأولية للتقييم وتفسيرها.

وفي مناقشات المجموعة المحورية، يوجه الميسِّر الحوار بين مجموعة صغيرة من الأشخاص (٦-١٠ أشخاص) مدة نصف ساعة إلى ساعتين. ويتم ذلك على نحو شبه مهيكل؛ إذ تستخدم قائمة فحص checklist بالموضوعات الأساسية التي ستتم مناقشتها، غير أن ميسِّر المجموعة يشجع أيضاً على التوسع في النقاش بحرية للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات.

ويوصى في كثير من الأحيان بإجراء عدة مناقشات للمجموعة المحورية للتأكد من إدراج نطاق واسع من الآراء المختلفة بالمنظمة أو المجتمع. ومن المهم أن يشعر أعضاء المجموعة بأن بإمكانهم أن يبدوا آراءهم بحرية.

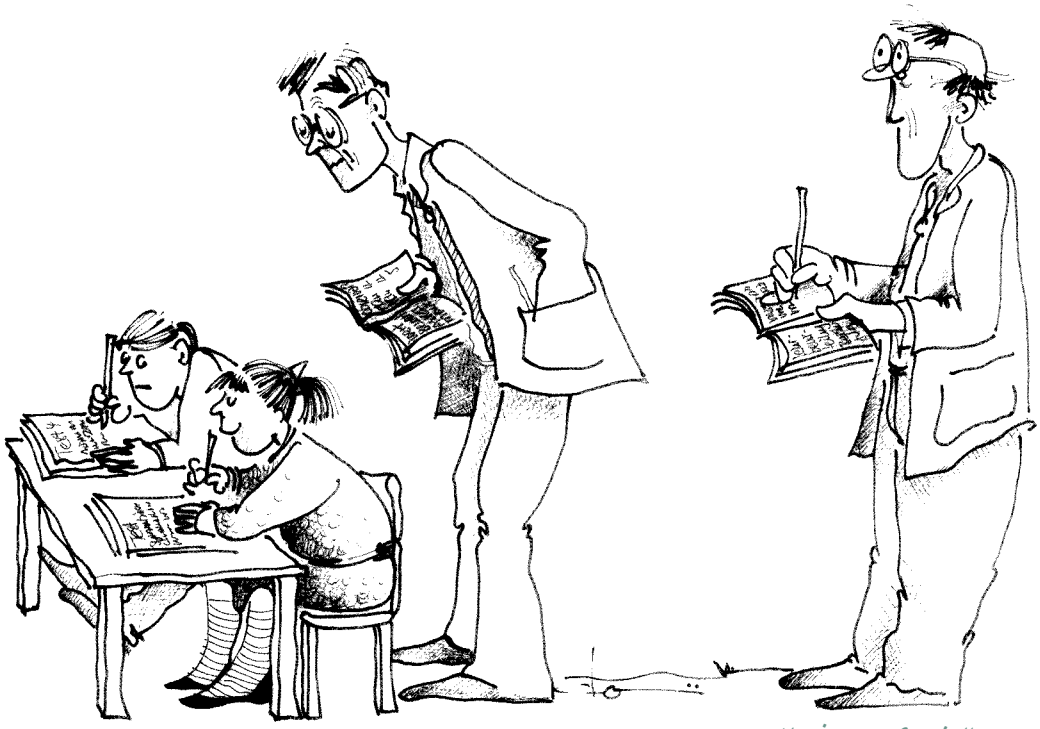
الميزات:

- يتعرف المشاركون على استجابات بعضهم البعض. وحينما يسمع الأشخاص ما يقال، يبدون مزيداً من التعليقات دون الحاجة إلى الوصول إلى إجماع.
- تقدم مناقشات المجموعة المحورية بيانات ثرية ومتعمقة ترسم صورة عامة للموقف.
- تعتبر المجموعة المحورية تقنية شديدة الكفاءة لجمع البيانات النوعية، ففي خلال ساعة واحدة يحصل الميسِّر على آراء ٦ إلى ١٠ أشخاص.
- يتيح هذا الأسلوب أيضاً ممارسة رقابة النوعية على جمع البيانات، إذ يميل المشاركون إلى إجراء نوع من الضوابط والتوازنات فيما بينهم من شأنها أن تستبعد الآراء الخاطئة أو المتطرفة.
- تسهل المجموعة المحورية التعرف على الآراء المشتركة.
- في العموم، يستمتع المشاركون بالمجموعة المحورية بالمناقشات التي تدور فيها.

العيوب:

- عدد الأسئلة التي يمكن طرحها محدود. فمع وجود ٨ أشخاص خلال ساعة واحدة، لا يمكن أن تطرح أكثر من ١٠ أسئلة.
- يتطلب تيسير مناقشات المجموعة المحورية وتوجيهها قدراً كبيراً من مهارات إدارة الاجتماعات، إذ ينبغي ألا يسيطر على المناقشات عدد قليل من الأشخاص.
- ليس من السهل تدوين ملاحظات في أثناء المناقشات، لذلك سيكون من المفيد أكثر الاستعانة بميسِّرين.

الرصد



الرصد المفتوح معروف للجميع

الغرض:

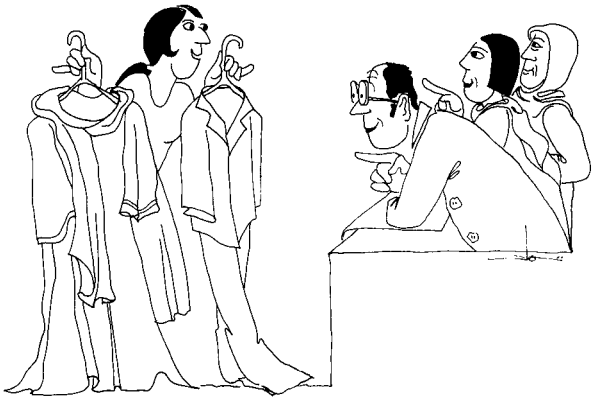
كثيراً ما يستخدم الرصد للتحقق من صحة المعلومات المجمعة واستكمالها من خلال وسائل أخرى (التثليث). وثمة أنواع مختلفة من الرصد:

- الرصد من قبل المشاركين: يشارك الراصد في الموقف الذي يرصده.
- الرصد من قبل غير المشاركين: يراقب الراصد الموقف، بشكل معلن أو خفي، ولكن لا يشارك فيه.
- الرصد المفتوح معروف للجميع.
- الرصد الخفي غير معلن.

يمكن أن يكون الرصد على درجة عالية من الهيكلة، أي يتبع بروتوكولات لتسجيل سلوكيات معينة في أوقات محددة؛ أو شبه مهيكل؛ أو غير مهيكل، أي يعتمد على نهج «شاهد واكتشف». ويمكن التعويل عليه بدرجة كبيرة جداً إذا جرى على مدى فترة زمنية لخفض فرص حدوث أي شذوذ في توقيت الرصد.

الميزات:

- تتاح للراصد المدرَّب الفرصة لرؤية الأشياء التي قد يغفل عنها عادة الإدراك الواعي أو التي قد لا يحب المشاركون أن يتحدثوا عنها. وفي هذه الحالة، يمكن أن يقدم الرصد معلومات إضافية أكثر دقة من المقابلات الشخصية أو الاستبيانات. كما يتيح أيضاً التحقق من المعلومات المجمعة من خلال وسائل أخرى (التثليث).
- يمكن أن يقدم الراصدون المدرَّبون أوصافاً أقل تحيزاً من موظفي البرنامج، أو الأطراف المعنية، أو غيرهم من الأشخاص المشاركين في البرنامج. وفي هذه الحالة، يستطيع الرصد أن يوفر معلومات تفصيلية للغاية من منظور خارجي حول ما يحدث فعلياً في التدخل الإنمائي.



- يسهل الرصد المباشر للموقف فهم سياق التدخل الإنمائي والكيفية التي يسير بها.
- يساعد الرصد على إظهار ما يحدث (وهو ما يذكر عادة في التقارير على أي حال) وما لا يحدث (وهو ما يُنسى أو يحذف عادة من التقارير أو المقابلات الشخصية).

العيوب:

- يمكن أن يستهلك الرصد وقتاً طويلاً جداً، ويستلزم عمالة كثيفة وتكلفة باهظة.
- ينبغي أن يكون الراصدون مدرَّبين ومتوافقين بعضهم مع البعض.
- الموقف الذي يحدث في يوم الملاحظة قد لا يمثل الوضع الفعلي وذلك من قبيل الصدفة (بسبب ظروف خارجية، لا يعكس النطاق الكامل للأنشطة التي يغطيها التدخل عادة) أو عن عمد (يتم القيام بالأشياء بطريقة معينة بسبب وجود راصد في المكان).

يمكن أن تغطي الاختبارات والتقويمات نواحي مختلفة من التدريب، بما فيها النواحي النظرية والعملية

الخلاصة:

كثيراً ما يستخدم الرصد بوصفه وسيلة غير تطفلية لجمع البيانات. ويمكنه أن يقلل أنواعاً معينة من التحيز لأنه يقدم منظوراً خارجياً ولكنه لا يضمن انعدام التحيز، لأن الوضع قيد الرصد قد لا يمثل الوضع الفعلي. ويعتبر وجود الراصد شكلاً من أشكال التحيز في حد ذاته.

الاختبارات والتقويمات

الغرض:

الاختبارات والتقويمات هي أدوات محددة تستخدم في تقييم التدريب. وقد تشمل نواحي مختلفة تتصل بمحتوى التدريب، بما فيها النواحي النظرية والعملية.

ويمكن أن توضع الاختبارات والتقويمات لتدخل معين متصل بالتعليم والتدريب التقني والمهني. وينبغي أن يشمل وضع معايير الاختبار والتقويم مدخلات من ممثلي عالم الأعمال (أصحاب العمل، خبراء في الإنتاج... إلخ).
ومع التقدم المحرز في إصلاح التعليم والتدريب التقني والمهني وتزايد عدد مراكزه ومقرراته التي تستخدم الأنهج الجديدة، يمكن أن توضع معايير قياسية لهذه الاختبارات والتقويمات بحيث تصبح جزءاً من إجراءات الاختبار الرسمية. كما يمكن تخزين أدوات الاختبار والتقويم القياسية في قاعدة بيانات تستطيع أن تصل إليها جميع مراكز التعليم والتدريب التقني والمهني.
ويمكن التصديق على الاختبارات، وإجراءات التقويم، ومبادئ حساب النقاط حتى تتسنى مقارنة النتائج عبر المؤسسات.

الميزات:

- كثيراً ما تكون نتائج الاختبارات والتقويمات أكثر صحة وقابلية للتعويل عليها من المدركات الحسية أو الآراء.
- تمثل المقارنة بين النقاط المحسوبة قبل التدخل الإنمائي وبعده وسيلة قوية لتقييم ما إذا كانت الحصيلة تتغير فعلياً بمرور الوقت.

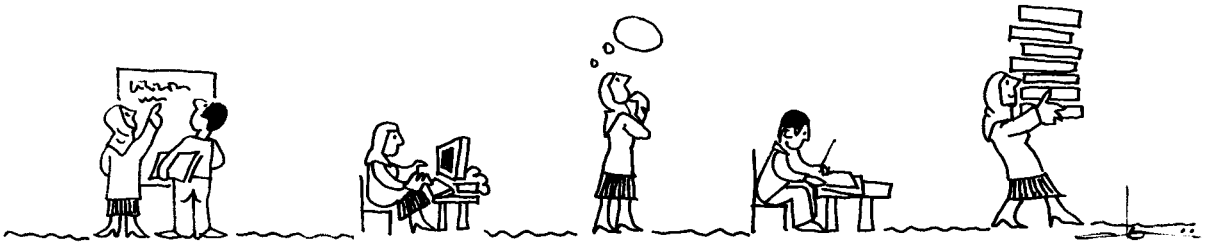
العيوب:

- وضع اختبارات معيارية تشمل جميع الأطراف المعنية الضرورية يمكن أن يكون مكلفاً ومستهلكاً للوقت.

الخلاصة:

تمثل الاختبارات والتقويمات جزءاً جوهرياً من أي تدبير خاص بالتعليم والتدريب التقني والمهني. وإذا تم تكييف الاختبارات حسب متطلبات المناهج الدراسية الجديدة وسوق العمل، يمكن أن تستخدم في الوقت نفسه بوصفها كأداة لمتابعة إصلاح التعليم والتدريب التقني والمهني وتقييمه.

الخطوة الثالثة: التحليل والمتابعة المنتظمة



يجب أن يتم وصف البيانات، وتلخيصها، وتفسيرها، وتقييمها

ركزنا في الجزء السابق على الوسائل المختلفة لجمع البيانات. والخطوة التالية هي محاولة فهم كل هذه المعلومات حتى يتسنى استخدامها في الأغراض المختلفة للمتابعة والتقييم (التوجيه، والمساءلة، والتعلم، والتطوير التنظيمي، والاتصال).

التحليل

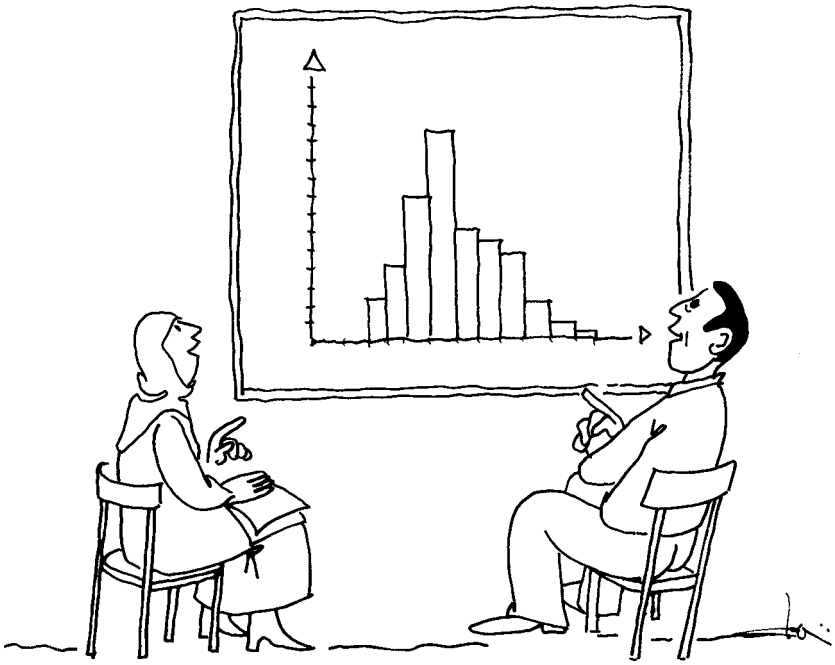
التوثيق

يبدأ التحليل الكمي للبيانات عادة بالوصف ثم التلخيص. وتقدَّم البيانات وتلخَّص في شكل جداول، أو أشكال إيضاحية، أو رسوم بيانية، أو غيرها من الأشكال التخطيطية. وكما شرحنا في الأجزاء السابقة، يمكن تجميع البيانات النوعية وصياغتها في شكل كمي كي تستخدم في التحليل الكمي.

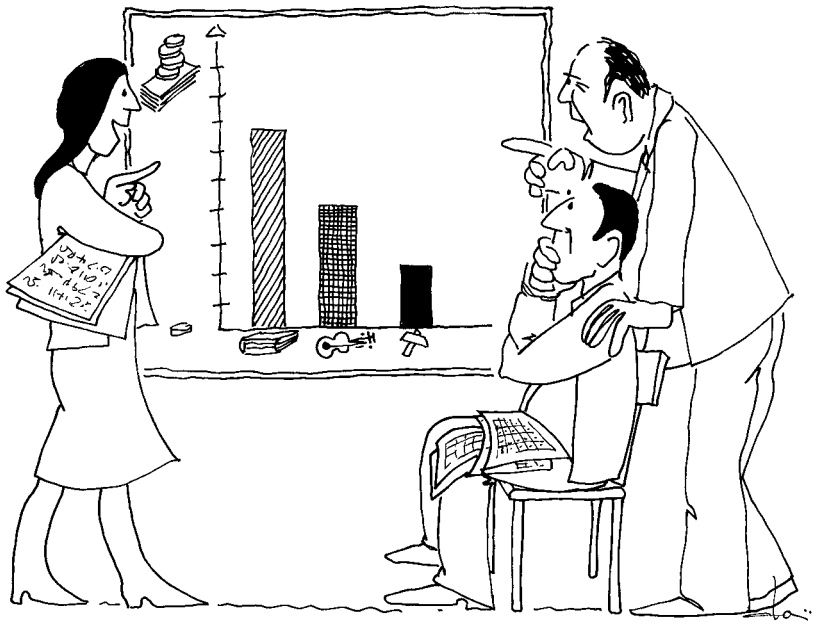
ويستخدم التحليل الكمي في كثير من الأحيان الإجراءات التالية:

- التكرار: هي طريقة بسيطة لحساب عدد المرات التي تكررت فيها إجابة معينة.
- النسبة المئوية للتكرار: هي حاصل قسمة تكرار إجابة معينة عن سؤال محدد على إجمالي عدد الأشخاص الذين أجابوا عن السؤال.
- الوسط الحسابي: هو متوسط سلسلة من النقاط العددية (اجمع الإجابات العددية ثم اقسمها على عدد الإجابات).
- الحالة السائدة: هي الإجابة العددية الأكثر تكراراً.
- الوسيط: هو العدد الذي تكون نصف النقاط العددية أكبر منه والنصف الآخر أصغر منه.
- اختلاف الوسط الحسابي: هو الاختلاف البسيط في المتوسط بين مجموعتين مختلفتين أو بين مجموعة واحدة عند فترتين زمنيتين مختلفتين.

وفيما يلي أمثلة على الأشكال التخطيطية التي يتكرر استخدامها:

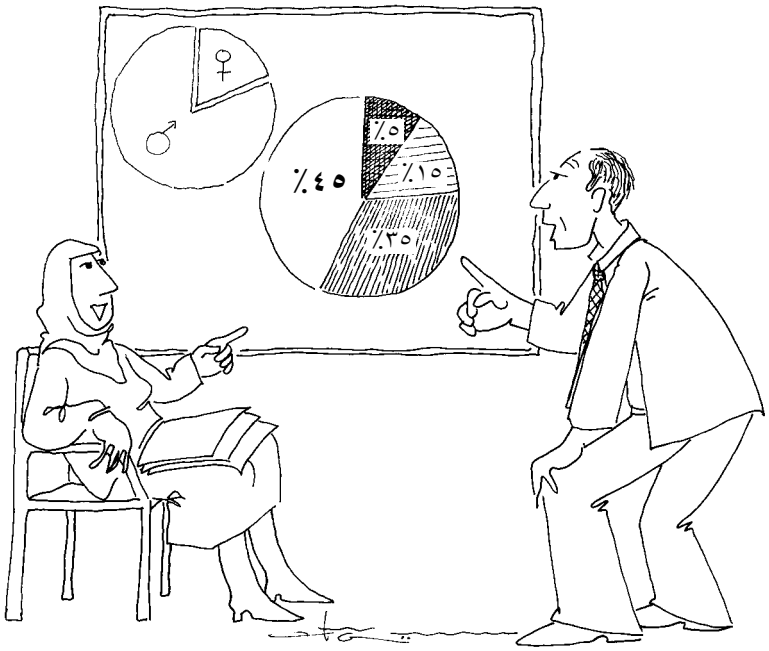


يوضح **المدرج التكراري** عادة تكرار القيم التي تقع ضمن سلسلة من النطاقات العددية.

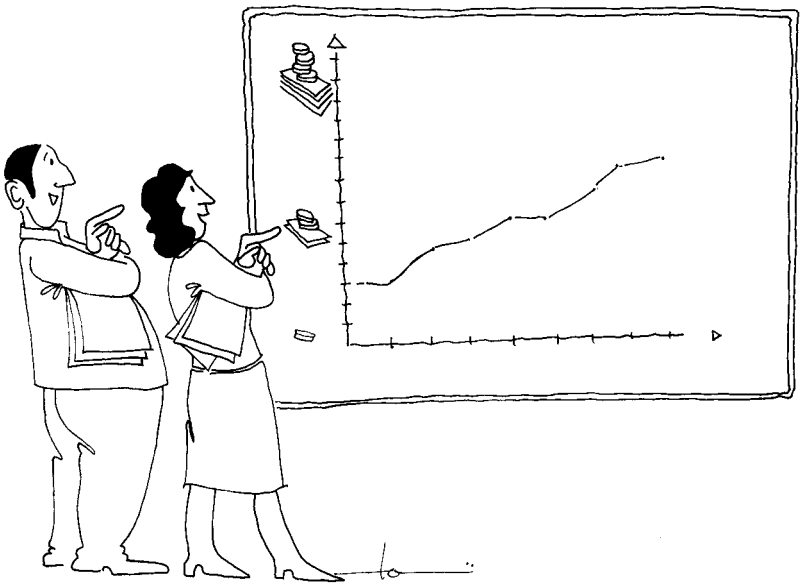


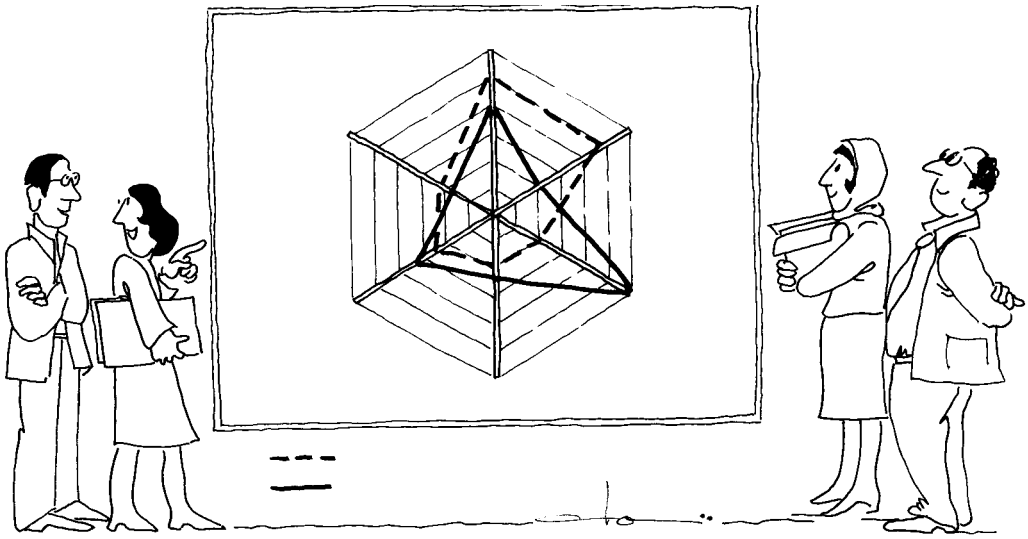
تستخدم الأعمدة في **الرسم البياني بالأعمدة** لبيان تكرار الفئات المختلفة أو قيمها.

يوضح **المخطط الدائري** النسبة المئوية كأنها قطعة من فطيرة.



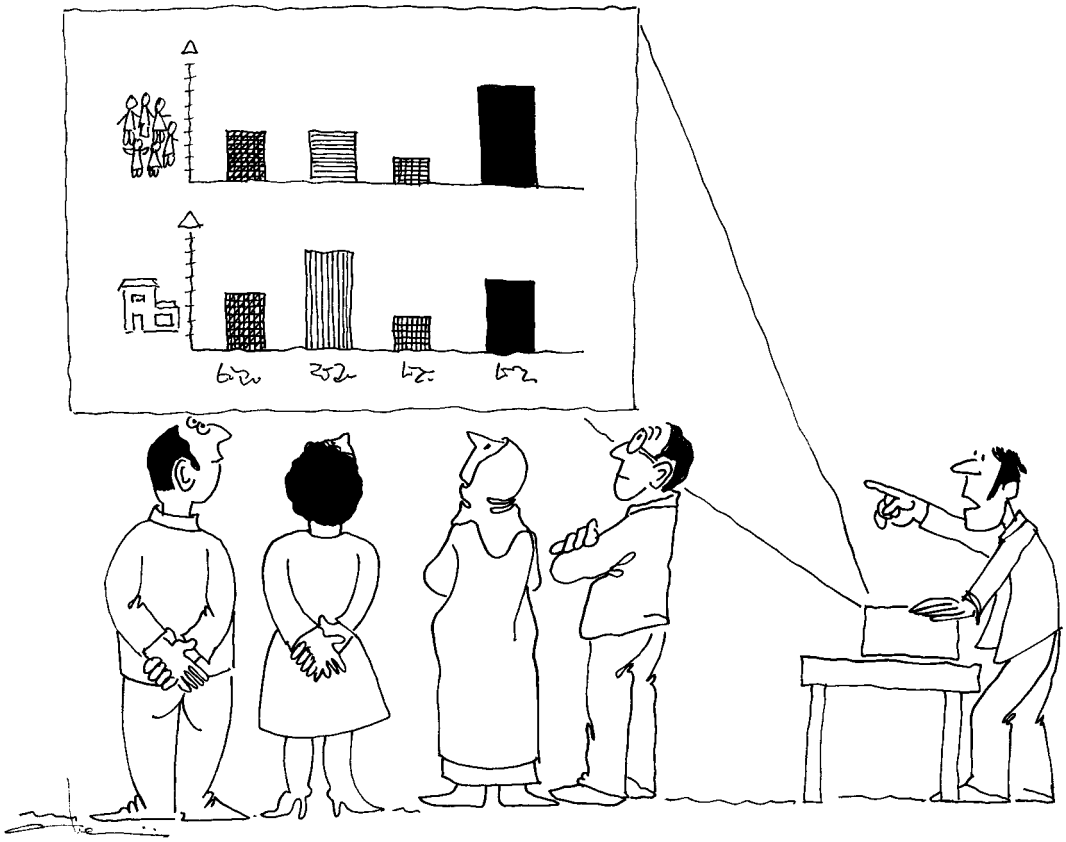
يستخدم **الرسم الخطي** نقاطاً منفصلة ويربط بينها بخط يتبع ترتيبها (على سبيل المثال ترتيبها الزمني)





يوضح **المخطط العنكبوتي** أو **الخريطة الرادارية** بيانات لثلاثة أو أربعة متغيرات على محاور تبدأ من النقطة ذاتها.

التفسير والتقويم



تحتاج البيانات إلى تفسير وتقويم

يفسر الجزء التالي من التحليل الكمي البيانات ويقومها في سياق التدخل الإنمائي المحدد. وتستخدم مجالات رصد التدخل، والمؤشرات، والعلامات الفارقة بوصفها نواحي مرجعية. ويمكن أن تساعد الأسئلة التالية على توجيه هذه العملية:

- هل النتائج «جيدة» أم «سيئة»؟ (مقارنة بالمؤشرات والعلامات الفارقة).
- هل النتائج معقولة؟ (هل ثمة قيم مبالغ فيها قد تعود إلى أخطاء في القياس أو الحساب؟)
- كيف يمكن أن تفسَّر النتائج؟ (لماذا جاءت النتائج على هذا النحو؟ وما العمليات التي حدثت؟)
- ما النواحي المثيرة للدهشة في النتائج؟ (ما الذي توقعناه؟ وماذا كانت فرضياتنا؟ وهل ما زالت صحيحة؟)
- ما الناقص في النتائج؟ (هل ما زالت هناك أسئلة مهمة لم نستطع الإجابة عنها بعد؟ وكيف يمكننا أن نحصل على البيانات اللازمة؟ بالبدء مثلاً في دراسة معينة حول موضوع معين).

تحديد الدروس المستفادة وصياغة التوصيات أمر مهم لضمان المتابعة المنتظمة

الدروس المستفادة والتوصيات

تتمثل الخطوة الأخيرة في تحديد الدروس المستفادة وصياغة التوصيات. وقد يشير ذلك إلى إدارة التدخل الإنمائي (كيف يمكن تحسين التدخل الإنمائي بناء على هذه النتائج؟) أو العمليات المتصلة بالسياسات المرتبطة بالتدخل (كيف يمكن تحسين الإصلاح في التعليم والتدريب التقني والمهني استناداً إلى هذه النتائج؟)

المتابعة المنتظمة

ينبغي أن يتضمن تصميم نظام المتابعة والتقييم آليات لإيصال التغذية المرتدة المتصلة بالنتائج إلى الإدارة وصناع السياسات. وفي الممارسة العملية، يعني هذا تحديد التوقيت والكيفية التي يكون فيها من الملائم:

- استخدام نتائج المتابعة والتقييم في التخطيط التشغيلي (مثلاً: إعادة جدولة بعض الأنشطة، أو التعاقد مع مقدمي خدمة خارجيين للحصول على المشورة أو لتنفيذ أنشطة معينة). ويتطلب ذلك تحديد قنوات واضحة لرفع التقارير وإعداد جداول زمنية للاجتماعات الدورية على المستويات المختلفة بهدف تبادل المعلومات وتعديل الخطط التشغيلية، إذا لزم الأمر. على سبيل المثال، تستطيع الفرق الصغيرة التي تعمل معاً في أنشطة محددة أن تجتمع أسبوعياً. وتستطيع أيضاً أن تعقد اجتماعات تنسيقية بين الفرق المختلفة شهرياً أو فصلياً، حسب مدى تأثير نطاق مسئولياتها بعضها في البعض.
- استخدام نتائج المتابعة والتقييم في التوجيه الاستراتيجي للتدخل (مثلاً: لصياغة مؤشرات أقل طموحاً، أو وضع استراتيجية مختلفة، أو التخلي عن الأنهج غير المجدية ووضع أنهج جديدة قد تكون مجدية). ويتم ذلك عادة خلال التخطيط الاستراتيجي السنوي واجتماعات المتابعة والتقييم التي تشترك فيها أطراف معنية من جميع المستويات.
- استخدام نتائج المتابعة والتقييم لتقديم موجز لصناع السياسات حول التقدم المحرز (تحديد نوعية المواد المطلوبة للموجز التي يجب أن يتم إعدادها للأطراف المعنية المختلفة وتحديد التوقيت بشكل دقيق، مثلاً فيما يتعلق بخطة التنمية الوطنية ودورة إعداد الموازنة).

ويبين الجدول التالي التوجه المتبع فيما يتعلق بالحدود المشتركة بين التخطيط والمتابعة والتقييم بالنتائج:

مستوى المتابعة	قاعدة التخطيط
متابعة المدخلات والتكاليف	تخصيصات الموازنة
متابعة الأنشطة	الخطط التشغيلية السنوية لمكونات البرنامج
متابعة المخرجات	العلامات الفارقة
متابعة استخدام المخرجات (المنتجات والخدمات)	سلاسل النتائج والمؤشرات
متابعة الفائدة المباشرة (الحصيلة)	سلاسل النتائج، مؤشرات الأهداف الكلية
متابعة التأثير (الفوائد غير المباشرة)	سلاسل النتائج، والمؤشرات الوطنية والإقليمية والقطاعية، والأهداف الإنمائية للألفية

مقتبس من:
"PROGRESS Promotion of Private Sector SMEs in the post MFA Era - Results-based Monitoring system", 2005

قنوات رفع التقارير

تتضمن قنوات رفع التقارير جداول توضح من سيرسل أي نوع من البيانات إلى من، وكذلك من سيكون مسئولاً عن جمع البيانات وتمريرها إلى المستوى الذي يليه. وبينما تتم عادة معالجة البيانات الكمية وجمعها في جداول وقواعد بيانات، يمكن جمع البيانات النوعية في مذكرات دورية، وملفات جارية، وتقارير، ودراسات حالة.

أشكال التقارير المعيارية

تستخدم الأشكال المعيارية لرفع تقارير دورية بالبيانات والمعلومات. وتناسب هذه الأشكال بالتحديد جمع البيانات عبر عدة مستويات لرفع التقارير/المتابعة والتقييم، مثلاً: من مقدمي الخدمة المستقلين إلى المنظمة الأم أو من وحدات الإدارة المحلية إلى وحدات الإدارة المركزية... إلخ.

ويمكن القيام بذلك في إطار الهيكل المحدد للتدخل الإنمائي أو بدمجه في النظم والهياكل الوطنية للمتابعة والتقييم. وقد يكون من المفيد «تقسيم» أشكال رفع التقارير بغية وضع أشكال لمتابعة مراكز التعليم والتدريب التقني والمهني وغيرها من المؤسسات المشاركة في التدخل الإنمائي.

واعتماداً على مدى تعقيد التدخل، قد يكون من المفيد وضع آليات معيارية لرفع التقارير عبر المستويات المختلفة. وسيكون كل مستوى حينئذ مسئولاً عن جمع المعلومات التي يتسلمها من المستوى الذي يسبقه قبل أن يمررها إلى المستوى الذي يليه.

وينبغي أن يعكس محتوى التقارير التطورات النوعية والكمية خلال فترة زمنية محددة مسبقاً. وفي نظام المتابعة والتقييم بالنتائج، تركز التقارير على النواحي التالية:

- درجة تحقيق الأهداف والعلامات الفارقة المهمة والمسببات الأساسية لذلك مقارنة بالمؤشرات المحددة في العرض. والمرجع عند مقارنة النتائج هو خط الأساس، والغايات المحددة للفترة التي يتم رفع التقرير عنها، ومعايير المقارنة الأخرى. وستكون ميزة كبيرة إذا أجريت الدراسات المسحية الأساسية باستخدام نفس أشكال التقارير المعيارية وقنوات رفع التقارير.
- الدروس المستفادة عند كل مستوى من مستويات المتابعة لتقدم معلومات مفيدة إلى موظفي البرنامج وإدارته، والشركاء، وصناع السياسات في البلد، والمانحين الدوليين المشاركين في التدخل الإنمائي.
- أي نواحٍ لها صلة بضمان جودة النظام المحلي للتعليم والتدريب التقني والمهني.

وعلى أي حال، ينبغي أن تتضمن التقارير دائماً جزءاً يحتوي على خلاصات وتوصيات محددة.

الاجتماعات وورشات العمل

تفيد الاجتماعات وورشات العمل في تبادل المعلومات وصنع القرار

تفيد الاجتماعات وورشات العمل المنتظمة على المستويات المختلفة في تبادل المعلومات وصنع القرار حول كيفية تكييف التدخل الإنمائي وفقاً للبيئة المتغيرة. وتستخدم ورشات العمل كثيراً في تحليل البيانات وتفسيرها، ووضع التوصيات.
ويمكن تقاسم المعلومات وصنع القرارات في الاجتماعات المنتظمة من أجل «ترجمة» نتائج المتابعة والتقييم إلى أفعال.
وتساعد المبادئ الإرشادية الخاصة بإدارة اجتماعات المتابعة على التركيز على الموضوعات المهمة وضمان استثمار الوقت الكافي في بيان أسباب النجاح والفشل، فضلاً عن وضع الاستراتيجيات المستقبلية.
ويساعد التوثيق المنهجي للاجتماعات على ضمان استخدام النتائج في مزيد من أعمال التخطيط وإعداد التقارير.

الاتصال الخارجي

يمكن أن يكون توزيع مواد ترويجية تصف التدخل الإنمائي والتقدم المحرز فيه وسيلة مفيدة لجذب أطراف معنية جديدة إلى التدخل، ورفع الوعي العام بأهمية عمليات إصلاح معينة، ودعم الحوار بشأن السياسات.
ومن المهم في هذه المرحلة أن يتم اختيار الوسائط المناسبة (النشرات المطبوعة، ومنصات الإنترنت، والرسائل الإخبارية، والبرامج الإذاعية، وموجزات السياسات... إلخ) للجمهور المستهدف.

الخطوة الرابعة: وضع جدول زمني وتحديد المسئوليات عن المتابعة والتقييم

من الخطوات المهمة لوضع نظام المتابعة والتقييم موضع التنفيذ تحديد الأدوار والمسئوليات. ويتم توثيق هذه الخطوة عادة في جدول أو رسم تخطيطي يعكس كذلك الجدول الزمني لأنشطة المتابعة والتقييم.

مثال: خطة أو مصفوفة المتابعة

التغيير المتوقع (المؤشر/ المُخرج)	القيمة المبدئية	مصدر المعلومات والطرق المتبعة	الأشخاص المسئولون	المنظمات والأفراد المشاركون	تاريخ ومدة المتابعة وإعداد التقارير	مستخدمو المعلومات وشكل التقرير	ملاحظات
...							

ويمكن أن تساعد الأسئلة التالية على تحديد الأدوار والمسئوليات:

- من يستخدمون نتائج المتابعة والتقييم؟
- من يديرون عملية المتابعة والتقييم؟
- من الأطراف الفاعلة المسئولة عن جمع البيانات ومعالجتها؟
- من الأطراف الفاعلة المسئولة عن إعداد التقارير؟
- من الأطراف الفاعلة المسئولة عن تغذية العمليات المتصلة بالسياسات بنتائج المتابعة والتقييم؟
- من الأطراف الفاعلة المسئولة عن إعداد المواد الخاصة بالوعي العام؟

مسرد بالمصطلحات العربية والإنجليزية

بعض المصطلحات المستخدمة فى دورة المتابعة والتقييم

مسرد بالمصطلحات المستخدمة في مجال المتابعة والتقييم٥

Base line	خط الأساس
Baseline data	بيانات أساسية - بيانات خط الأساس
Beneficiaries	المستفيدون
Capacity development	تطوير القدرات
Coding	تكويد
Conclusion	خلاصة
Data analysis	تحليل البيانات
Data collection	جمع البيانات
Data interpretation	تفسير البيانات
Direct impact	أثر مباشر
External evaluation	تقييم خارجي
Focus group discussion	مناقشات مجموعة التركيز
GTZ – German Technical Cooperation	وكالة التعاون الفني الألماني
Impact assessment	تقييم الأثر
Impact chains	سلاسل الأثر
Impact monitoring	متابعة الأثر
Indicator	مؤشر (قياس كمي او نوعى لأداء البرنامج)
Indirect impact	أثر غير مباشر
Internal evaluation	تقييم داخلي
Interview	مقابلة شخصية
Labour market	سوق العمل
Lessons learned	الدروس المستفادة
Logical framework	الإطار المنطقى
Logical framework approach	نهج الإطار المنطقي
Monitoring & Evaluation	المتابعة والتقييم
Monitoring area	مجال المتابعة
Monitoring teams	فرق المتابعة
Objective	هدف
Participation	المشاركة
Participatory approach	النهج التشاركى
Pre – test	اختبار أولى
Project / Program	مشروع / برنامج
Project cycle	دورة المشروع
Qualitative assessment	تقييم نوعى
Quality management	إدارة الجودة
Quantitative assessment	تقييم كمى
Questionnaire	استبيان
Recommendations	توصيات
Result based monitoring	المتابعة بالنتائج - المتابعة بالاهداف
Sound – recording	تسجيل صوتى
Stakeholders	المعنيين
Survey	مسح
Sustainability	استدامة
“TRIP “Training Programme for Iraqi Personnel	مشروع تدريب الموظفين العراقيين
TVET-Technical Vocational Education and Training	التعليم الفني و التدريب المهني
Visual – recording	تسجيل مرئى

لمزيد من المعلومات التفصيلية، يمكن زيارة الموقع التالي:http:// www.unfpa.org/monitoring/toolkit/arabic/glossary.doc

المصادر ومزيد من القراءات

Accra Agenda for Action (2008)
English version available online at: http://www.oecd.org/dataoecd/11/41/34428351.pdf

Baker, S. and K. (2000): Project Management. The complete Idiot's Guide. Indianapolis, US

Carlsson, C and Engel, P. 2002. Enhancing Learning Through Evaluation: Approaches, Dilemmas and Some Possible Ways Forward. (Background Papers). Maastricht: ECDPM
Available online at: http://www.ecdpm.org/Web_ECDPM/Web/Content/Navigation.nsf/index2?ReadForm&http://www.ecdpm.org/Web_ECDPM/Web/Content/Content.nsf/0/05A45EF48F023482C1256C7E00555A9C

Castañer, Eva in cooperation with Grunwald, Edda and Werner, Silvia on behalf of GTZ (2007): Developing results-based monitoring systems for TVET-related projects

Centers for Disease Control and Prevention (2008): Data Collection Methods for Program Evaluation: Observation, Atlanta, USA
Available online at: http://www.cdc.gov/healthyYouth/evaluation/pdf/brief16.pdf

Creech, Bill (1995): The Five Pillars of TQM – How to make Total Quality Management work for you, New York

DCED (2010): The DCED Standard for Measuring Achievements in Private Sector Development. English version is available online at: www.enterprise-development.org

Dinsmore, Paul C. (ed) (1993): The AMA Handbook of Project Management, New York, Toronto

Estrella, M. (ed (2000): Learning from Change. Issues and experiences in participatory Monitoring and Evaluation. ITDG Publication, London, UK

Germann,D. and Gohl, E. (1996): Participatory Impact Monitoring, GATE/GTZ, Vieweg Verlag, Frankfurt

Germann,D. and Gohl, E. (1996): Participatory Impact Monitoring, Booklet 2: NGO-based Impact Monitoring, Vieweg, Braunschweig

Glossary of Evaluation and Results Based Management (RBM) Terms, OECD (2000)

GTZ (2004): Result-based Monitoring Guidelines for Technical Cooperation Projects and Programmes

GTZ (2009): Capacity Works. The Management Model for Sustainable Development

Millennium Declaration, 2000
Available online at: http://www.un.org/millennium/declaration/ares552e.pdf

Millennium Development Goals, 2000
Available online at: http://www.un.org/millenniumgoals/

Miller, Delbert C./ Salkind, Neil J. (2002) : Handbook of Research Design and Social Measurement, Sage Publication, London

Neumann, W. Lawrence (2000): Social Research Methods. Qualitative and Quantitative Approaches., London, Toronto

Oakland,John and Morris, Peter (1998): TQM - A pictorial Guide for Mangers, Oxford,

OECD (1991): OECD DAC Principles for the Evaluation of Development Assistance
Available online at: http://www.oecd.org/dataoecd/13/60/45438179.pdf

OECD (1992): OECD DAC Principles for Effective Aid
Available online at: http://www.oecd.org/dataoecd/39/42/35019650.pdf

OECD (year of publication unknown): OECD DAC Criteria for Evaluating Development Assistance
Available online at: http://www.oecd.org/dataoecd/15/21/39119068.pdf

OECD DAC (2002-2008): Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management (English/ French/ Spanish and other languages)
The English / French / Arabic version is available online at: http://www.oecd.org/dataoecd/16/29/45810943.pdf

OECD DAC Network on Development Evaluation (2001): Evaluation Feedback for Effective Learning and Accountability

Pang, Jenny; Jackson , Carey; DeLuca, Nickolas, (2007): Individual Interview Guide. Seattle and Atlanta, USA
Available online at: http://www.findtbresources.org/material/IndividInterviewGuide.doc

Paris Declaration on Aid Effectiveness, 2005
English version available online at: http://www.oecd.org/dataoecd/11/41/34428351.pdf
Arabic version available online at: http://www.oecd.org/dataoecd/34/45/36856666.pdf

Patton, Michael Quinn (1987): How to use Qualitative Methods in Evaluations, Sage Publication, London

RECOFT (year of publication unknown): Training Design and Facilitation in Community Forestry Development – A Trainer's Manual, Bangkok

RECOFT (year of publication unknown): Training Impact Assessment Trial based on lessons learning approach, Bangkok

Robbins/Coulter (1999): Management, New Jersey

Shapiro, Janet on behalf of CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation (year of publication unknown): Strategic Planning, Johannesburg, South Africa
Available online at: http://www.civicus.org/new/media/Strategic%20Planning.pdf

Swiss Agency for Development and Cooperation (1991): Mirror, Mirror on the wall...Self-evaluation in Development Cooperation
Available online at: www.sdc.admin.ch

Swiss Agency for Development and Cooperation (1996); Manual on self-evaluation
Part I: Brochure on self-evaluation themes
Part II: Suggestions for methodological procedure
Available online at: www.sdc.admin.ch

Swiss Agency for Development and Cooperation (2000): External Evaluation.
Part I : Evaluations and principles of evaluation
Part II: The five stages of external evaluation
Available online at: www.sdc.admin.ch

Swiss Development Cooperation (SDC) (1993): Cooperation Planning. A Working Aid for Beginners and for more experienced Planners, Berne, Switzerland
Available online at: www.sdc.admin.ch

The Evaluation Exchange (a periodical that contains new lessons and emerging strategies for evaluating programs and policies, particularly those focused on children, families, and communities)
Available online at: http://www.hfrp.org/evaluation/the-evaluation-exchange

Verzuhr, E. (2000): The portable MBA. The Fast Forward MBA in Project Management. Quick Tips, Speedy Solutions, Cutting-edge Ideas. John Wiley&Sons,Toronto

W. Lawrence Neuman (2000): Social Research Methods. Qualitative and Quantitative Approaches, Needham Heights, US

الوكالة الألمانية للتعاون الدولي

مكتب الوكالة الألمانية للتعاون الدولي بالقاهرة
٤/د شارع الجزيرة
الدور الثالث
١١٢١١ الزمالك
مصر