

ترجمة كتيب: المتابعة المتكاملة: دليل عملي للمنظمات التي ترغب في تحقيق نتائج



مؤسسة جسر لأبحاث المسوح

رابط الكتيب الأصلي:

[InProgress: Integrated Monitoring: A Practical Manual for Organisations That Want to Achieve](#)

[Results \[Outcome Mapping\] | USAID Learning Lab](#)

[inProgress Monitoring Manual v1.pdf \(betterevaluation.org\)](#)

قامت سونيا هيريرو (Sonia Herrero) مؤسسة ومديرة شركة إن بروجرس (InProgress) للتدريب والاستشارات، بتصميم هذا الدليل بهدف مساعدة العاملين في المنظمات غير الحكومية وغيرها من منظمات المجتمع المدني، والجهات المانحة التي تمولها، لإنشاء نظام للمتابعة والتقييم الدقيق لجميع الجهود التي تتم داخل إدارة المشروع الواحد، للتأكد مما إذا كان هناك تقدمًا نحو تحقيق الأهداف المرجوة أثناء العمل عليها أم لا، لاتخاذ الإجراءات اللازمة تعديل أو تغيير استراتيجية العمل إذا تطلب الأمر ذلك، وللتأكد أيضًا من أنهم يُحدثون فرقًا إيجابيًا في حياة من يريدون مساعدتهم.

يتكون الدليل من جزئين، جزء نظري حول الجوانب الرئيسية للمتابعة المتكاملة، وجزء عملي حول كيفية إجرائها. يشمل الجزء الأول التعريف بالمتابعة المتكاملة، ولماذا يتم إجرائها، ولمن، ومن الذي يجب أن يشارك بها، والخطوات اللازمة لإجرائها، ومتى نتابع، وماذا نتابع؟

أما الجزء الثاني، يشمل الخطوات العملية لإنشاء نظام المتابعة المتكاملة، وكيفية متابعة العملية ونتائجها، وإعداد خطة متابعة مفصلة، وتحديد مصادر المعلومات اللازمة، وكيفية جمع البيانات واستخدام الأدوات اللازمة لذلك، ثم تحليل البيانات وتوثيقها، والتعلم من البيانات التي تم جمعها ومراجعتها، وأخيرًا إجراء التقييم.



هل تذكر هذه الصورة بشيء؟ هل سبق لك أن وجدت نفسك تعمل في مشروع أو برنامج، مثل الرجل على هذه السحابة، بدون أن تعلم ما إذا كانت جهودك كانت تُحدث فرقًا حقًا - أو حتى أسوأ من ذلك، وأنت تعلم أنها لم تحدث فرقًا؟ أنظر بعناية إلى الصورة أعلاه. ستري أن الرجل ليس بعيد عن الوصول إلى هدفه. قد يكون خطط لتدخله بعناية، وربما عندما بدأ الري، كان بالفعل يروي النباتات، ولكن بعد ذلك تحركت السحابة قليلا ولم يلاحظ أن جهوده لم تعد تصل لأهدافها، ولأنه مقتنع تماما أنه يفعل الشيء الصحيح، فقد توقف عن الاهتمام الوثيق بما يحققه لأنه افترض أنه "يعمل الشيء الصحيح".

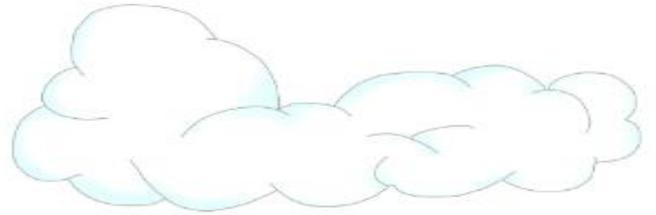
تقوم أي منظمة بتنفيذ المشروعات والبرامج بنجاح ضمن إطار زمني محدد وميزانية محددة، وتنتج مخرجات بارزة، لكن هل حققوا نتائج فعلية متفقة مع ما كانوا يهدفون إلى تحقيقه؟ في العمل التنموي والإنساني، لا يكفي سكب الماء ثم افتراض أنك بذلك تدعم النباتات، فأنت تحتاج إلى التأكد من أن الإجراءات التي تقوم بها تفيدهم بشكل حقيقي كما كنت تأمل. وفي حين أن هذا التفكير قد يبدو أساسيًا، إلا أنه قد يستغرق الكثير من التفكير والتفكير والممارسة حتى يمكنك البدء في التفكير من زاوية النواتج والنتائج، بدلاً من الأنشطة والمخرجات. ومن أجل القيام بذلك، يحتاج الناس إلى النزول إلى أرض التنفيذ.

بالنسبة للبعض، فلن تكون ذلك مهمة سهلة، وقد يتطلب الأمر شجاعة للتساؤل عن أسلوب عملك والاعتراف بأنه قد تكون هناك طرق للعمل أكثر فعالية



قد يكون من المخيف الاعتراف بأنك غير متأكد من كيفية القيام بالأشياء بشكل مختلف، فسيتعين عليك ترك منطقة الراحة الخاصة بك والبدء في تجربة طرق النزول من السحابة، وقد يكون هذا صعباً، حيث سيتطلب القفز إلى المجهول الكثير من الحوافز والشجاعة.

ولكن بالنسبة لأولئك الذين تمكنوا من النزول إلى الأرض، فإن رضاهم سيكون عظيماً، وفي الواقع من المحتمل أنك ستتساءل لماذا لم تقفز من قبل!



الهدف من هذا الدليل هو مساعدة العاملين في القطاع غير الربحي - المنظمات غير الحكومية وغيرها من منظمات المجتمع المدني - والجهات المانحة التي تمويلها، لملاحظة ما يحققونه بجهودهم بشكل أكثر دقة. أكثر دقة لما يحققونه، ومن أجل التأكد من أنهم يحدثون اختلافاً إيجابياً في حياة الأشخاص الذين يريدون مساعدتهم.

لقد نشأ اهتمامنا بكتابة هذا الدليل من الرغبة في المساعدة في تحقيق بعض الوضوح المفاهيمي لمفاهيم المتابعة، وتحديد الطرق التي يمكن استخدامها بشكل أكثر فعالية من قبل الممارسين في القطاع غير الربحي.

إن الهدف هو مساعدة المنظمات على ضم المتابعة والتقييم في جميع جهود إدارة المشروعات.

نريد إزالة الغموض عن عملية المتابعة وجعلها بسيطة وسهل تطبيقها قدر الإمكان، وقد اتخذنا خياراً واعياً لتجنب اللغة الفنية، وبدلاً من ذلك استخدمنا الصور والتشبيهات التي يسهل فهمها. يوجد في نهاية الدليل، قائمة بالمصطلحات تحتوي على تعريفات لأي مصطلحات قد لا تكون على دراية بها.

تم تنظيم هذا الدليل في جزأين. يغطي القسم الأول "ماذا" و"لماذا" المتابعة والتقييم؛ الثاني يتناول كيفية القيام بذلك.

الجزء الأول: الجوانب الرئيسية للمتابعة

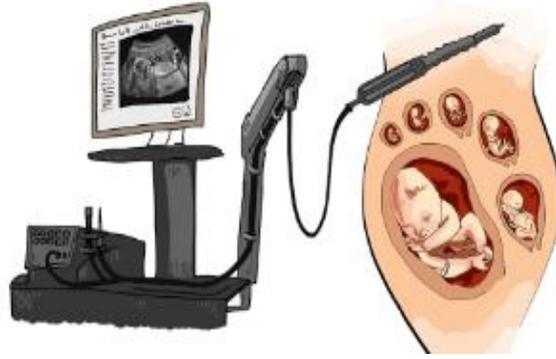
١. ما هي المتابعة؟

في دوراتنا، نطلب من المشاركين رسم صورة تعكس ما تعنيه المتابعة بالنسبة لهم.

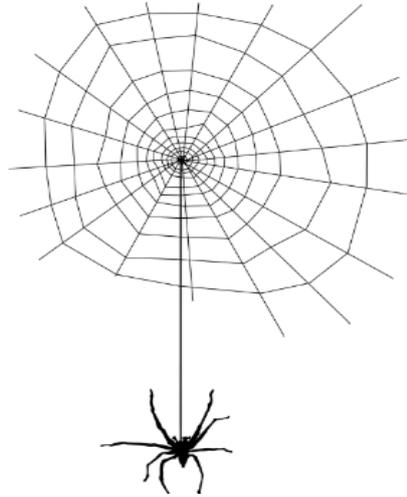
الصورة الأكثر استخداماً هي صورة رأس كبير له عيون وآذان، وتظهر تلك الصورة أن المتابعة تدور حول إبقاء العينين مفتوحين لمراقبة ما يحدث أثناء المشروع، وحول القدرة على الاستماع بحرص. ومن خلال الملاحظة والاستماع وإلقاء الأسئلة الصحيحة، فمن الممكن تحسين مشروع الشخص.



كما ارتبطت المتابعة عند البعض بالموجات فوق الصوتية، مما يسمح لنا بمتابعة مراحل المشروع، من البداية إلى النهاية، حيث تساعد الموجات فوق الصوتية على تسليط الضوء على المشاكل المحتملة، مما يسمح لنا باتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر.



وقد قامت إحدى المجموعات برسم شبكة عنكبوت لتصوير مفهوم المتابعة، حيث يمثل العنكبوت الموظفين المشاركين في المشروع، وقد يغادر العنكبوت الشبكة من حين لآخر، ولكنه يظل دائماً متصلاً بمركز الشبكة ويعود إليه. وهذا هو المقصود بالمتابعة، حيث تضمن أننا لا نغفل عن سبب قيامنا بالأشياء وتبقينا على اتصال بأهدافنا.



وهذا هو ما نفهمه عن المتابعة:

- المتابعة هي طريقة للحصول على تغذية عكسية عن فائدة العمل الذي نقوم به للأشخاص الذين نحاول مساعدتهم.
- المتابعة جزء لا يتجزأ من كل شيء نقوم به. المنظمات غير الهادفة للربح أحيانا ترى أن المتابعة نشاط إضافي - في أحسن الأحوال - قد يدعم عملها بشكل غير مباشر، ولكن ذلك يعتبر مثل قول إن عظامنا ودمائنا موجودون فقط لدعم أجسادنا! إذا أردت أن تكون مشروعاتك أن تكون ذات صلة وأن تحدث فرقا، فيجب أن تكون المتابعة جزء لا يتجزأ من عمليات المشروع.
- تبدأ المتابعة بالوضوح بشكل مطلق عما نريد أن نحصل عليه، فلو لم نكن واضحين بشأن التغييرات التي نريد حدوثها، فعندئذ سنحصل على تغذية عكسية (متابعة) عما نقوم به وليس على نتائج أفعالنا.
- لا تتعلق المتابعة بالرصد والاستماع فقط، بل تتعلق أيضًا بتقييم المعلومات التي يتم الحصول عليها، والتعلم منها وتغيير النهج الذي يتم اتباعه إذا تطلب الأمر ذلك.

تعد المتابعة والتقييم مترابطان بشكل وثيق، وغالبا ما يتم تقديمهما معًا، على أنهما عملية واحدة (المتابعة والتقييم)، ولكنهما يختلفان في طبيعتهما، وذلك لأنها عملية من خطوتين ويتدخل كل جزء منهما في مراحل مختلفة من دورة المشروع، حيث أن المتابعة هي عملية فحص ومراجعة مستمرة لما يتم تحقيقه أثناء عمل المشروع، أما التقييم فيتم إجراؤه بعد أن يكون المشروع عمل/تم تشغيله لمدة محددة من الوقت المشروع، مما يسمح بالتعمق في فحص التغييرات طويلة الأجل التي حدثت في الممارسات والسلوك. ومن ثم، فإن المعلومات التي يتم جمعها من خلال المتابعة سيتم استخدامها كأساس لإجراء تقييم أعمق للمشروع فيما بعد. وعلى الرغم من أن هذا الدليل يركز على عملية المتابعة، إلا أنهم يساهم في التقييم نظرا لأن الأدوات والفكر وراء العمليتين متماثلون جدا ومعززون لبعضهم البعض.

٢. لماذا نتابع ولمن؟

يتضمن كل مشروع الكثير من الأطراف الفاعلة، مثل المانحون، وقيادة المنظمة المنفذة، ومديري المشروع، والعاملين الميدانيين والمجتمعات المحلية، والشركاء، والجمهور الأوسع. وقد يكون لكل طرف من هؤلاء الأطراف اهتمامات مختلفة نوعاً ما عندما يتعلق الأمر بإجراء المتابعة. ومن بعض الأسباب الأكثر شيوعاً لإجراء المتابعة، هي:

- توليد معلومات محددة مطلوبة من المانحين عن التقدم الذي تم إحرازه في المشروعات التي تنفذها المنظمات غير الحكومية.
- التأكد من أن الأموال والموارد يتم استخدامها وإنفاقها كما يجب.
- حتى تظل أنشطة المشروعات متفقة مع جدولها الزمني المحدد، ولتتم مراجعة خطة المشروع وتحديثها حسب الضرورة.
- لمراجعة التكاليف المتوقعة، والجدول الزمني والمخرجات، وتوضيح الاختلافات عن الخطة الأصلية.
- لضمان الدعم المالي المستمر أو الجديد: مما يدل على النجاح في جذب المزيد من الأموال.

تعكس هذه الأسباب حقيقة أن العديد من المنظمات غير الهادفة للربح تشعر بأنها مسؤولة أولاً وقبل كل شيء أمام الجهات المانحة، وتتمثل إحدى الاهتمامات الرئيسية للمانحين في ضمان إنفاق موارد المشروع كما هو مخطط لها وعدم حدوث انحرافات كبيرة عن العقد الخاص بالمنحة. ولأولويات المانحين تلك تأثير كبير على الطريقة التي تتابع بها المنظمات غير الحكومية، حيث أنه في كثير من الحالات، تكون الرغبة في الحفاظ على رضا المانحين هي الدافع الرئيسي وراء جهود المتابعة، وغالباً ما يُشار إلى ذلك بالمساءلة التصاعديّة (المساءلة أمام الرؤساء).



غالباً ما تتبنى المنظمات القريبة جداً من المجتمعات التي تخدمها أسباباً أخرى للقيام بمتابعة المشروع، ومن هذه الأسباب:

- تحسين المشروع من خلال تكوين فهم أفضل لما ينجح وما لا ينجح ولماذا.
- التحقق من صحة المنطق المفترض من خلال مقارنة الأنشطة الجارية تنفيذها بالنتائج المتوقعة.

- التأكيد من أن المجتمعات التي يتم مساعدتها تستفيد بالفعل من الأنشطة التي يتم إجرائها.
- تحديد المشاكل والأخطاء والتعلم منها وإيجاد حلول للمشكلات الناشئة.
- التأكيد من أن المنظمة تحقق شيئاً مفيداً، وهو أمر ضروري للرضا الشخصي.



وبالتالي إذا كان الأشخاص الذين نريد مساعدتهم هم محور كل ما نقوم به، فإن الدافع لمتابعة المشروع والتعلم منه مختلف تمامًا عن الحصول على رضا المانحين فقط، ويُعرف هذا بـ المساءلة التنازلية (المساءلة أمام المرؤوسين).

إن العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات غير الحكومية تتبع من حقيقة عدم وضوحهم بشأن سبب قيامهم بالمتابعة، وهل هو لإقناع أشخاص آخرين بأنك تقوم بما يجب عليك القيام به أم لأنه لتعلم ما إذا كانت أنشطتك/أفعالك تعمل أو ناجحة أم لا من أجل اتخاذ إجراءات تصحيحية لو احتاج الأمر.

يؤثر سبب إجراء المتابعة على طريقة القيام بها، حيث إذا كان سيتم إجرائها كعملية مساءلة أو امتثال لاحتياجات الجهات المانحة، فسوف يتم جمع البيانات حول ما حدث، وجودة ما حدث، وما تم تحقيقه، ثم يتم مشاركتها مع المانحين. أما إذا كان سيتم إجراء المتابعة بهدف التعلم، سيتم طرح المزيد من الأسئلة مثل، لماذا حدث ذلك؟ وماذا يعني ذلك بالنسبة لنا؟



ماذا يمكننا أن نتعلم منه؟ ماذا ستكون خطواتنا التالية؟، ثم سيتم تطوير نظام يسمح بدمج هذا التعلم في ممارسات المنظمة، ولذلك تضطر المنظمات غير الهادفة للربح إلى الموازنة بين احتياجات المجتمعات واحتياجات المانحين.

قد تؤدي محاولة إرضاء الجهات المانحة إلى خلق ديناميكية تخفي فيها المنظمات غير الحكومية المشاكل التي تواجهها في مشروعاتها لأنهم يخشون فقدان التمويل إذا تحدثوا بصراحة عن التحديات أو الإخفاقات، ولذلك، تقوم بعض المنظمات غير الحكومية بإجراء المتابعة بشكل انتقائي لإظهار الجوانب الإيجابية فقط لعملها، وتصبح الفائدة الفعلية من الأنشطة للمجتمعات التي تحصل على الدعم في المرتبة الثانية من ناحية الأهمية على أقصى تقدير. يخلق هذا بيئة غير صحية يتصرف فيها كل من الجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية على حد سواء كما لو أنهم يحققون ما يسعون إلى تحقيقه، سواء كان هذا هو الحال بالفعل أم لا.

على سبيل المثال، قد تستمر منظمة ما في تقديم دورات تدريبية بما يتماشى مع مقترح مشروعها الأصلي، مع علمهم بأن المشاركين لا يتعلمون ما يفترض بهم أن يتعلموه من خلال تلك الدورات، متجاهلين بذلك تحدي مهم من الممكن أن يتعلموا منه، حيث قد يكون الدافع الأساسي هو تأمين التمويل الذي تحتاجه للاستمرار في خدمة المجتمع، ولكن مع الأسف لا تستفيد المجتمعات عامة من المشاريع التي يتم تصميمها بشكل رئيسي بهدف إرضاء المانحين. ويحدث نفس الشيء من المانحين، فكلما زاد ما يولونه من اهتمام لتحقيق النتائج، زاد الضغط الذي تشعر به المنظمات غير الحكومية حتى تدعي بأنها حققت تلك النتائج بغض النظر عما إذا كان ذلك حقيقي أم لا.

ونحن نعتقد أن كل من المانحين والمنظمات غير الحكومية يجب أن يتحدثوا بصراحة عن هذا الضغط لإيجاد طرق بديلة للعمل، فلو ان الأفراد والمنظمات ليس لديهم ثقافة قبول الأخطاء بوضوح والتعلم منها، فمن المحتمل أنهم لن يستطيعوا أبدا تطبيق مشروعات هادفة وتحقيق نتائج تنموية حقيقية. ويجب على المانحين دعم هذه الثقافة بقوة حتى تنجح.

لمن يجب أن يتم إجراء المتابعة؟

يجب أن تقوموا بالمتابعة بشكل أساسي من أجل المجتمعات التي تريد دعمها، لأنهم هم المستفيدين من مشروعاتك، ويجب أن تقوموا بها أيضاً من أجل أنفسكم، نظراً لأن القيام بعمل مفيد يجب أن يكون دافعكم الرئيسي، والمتابعة تسمح لكم بملاحظة فائدة عملكم والتعلم والتحسين بشكل مستمر، وأخيراً يجب أن تقوموا بالمتابعة من أجل الجهات المانحة، لأنهم بحاجة إلى معرفة كيف يتم استخدام أموالهم وما يتم تحقيقه نتيجة ذلك.

* توضيح: نشير في هذا الدليل إلى الأشخاص الذين يتم تنفيذ المشاريع من أجلهم باسم "المجتمع". نحن نفضل عدم استخدام مصطلح "المستفيدين"، لأن هذا ينطوي على دور سلبي من جانب أولئك الذين من المفترض أن يستفيدوا من المشاريع، ولكن بدون المشاركة النشطة من أولئك الذين من المفترض أن يستفيدوا، من المرجح أن يفشل أي مشروع. بالنسبة لنا، يمثل مصطلح "المجتمع" المجموعات المهنية، مثل أساتذة الجامعات؛ المؤسسات مثل المدارس؛ أو مجموعات من الناس مثل المزارعين أو المعلمين أو النساء اللاتي يلعبن دورًا نشطًا في المشروع أثناء الاستقادة منه.

٣. من الذي يجب أن يشارك في عملية المتابعة المتكاملة؟



دعنا نأخذ مثال بسيط لتوضيح المشاركين فيما أطلقنا عليه المتابعة المتكاملة وكيف تعمل:

تخيل أن منظمة غير حكومية قامت بإجراء دورة تدريبية لأفراد المجتمع، ثم قام العاملين الميدانيين بالمنظمة بتجميع بعض المعلومات في نهاية الدورة حول تكاليف الدورة، وعدد المشاركين بها، وعدد الأدلة الإرشادية التي تم توزيعها، ونتائج تقييم ما بعد الدورة للمشاركين، كما قاموا بإجراء مقابلات مع بعض المشاركين حول مدى فائدة الدورة لعملهم اليومي.

وقد ذكر الكثير من المشاركين إن التدريب كان جيدًا ولكنهم غير متأكدين مما إذا كانوا سيتمكنون من استخدام الأشياء التي تعلموها بالدورة في عملهم اليومي. ونظرًا لأن المتابعة تتعلق بمراقبة ما يتم القيام به وتحقيقه، فيجب أن يقوم بها الأشخاص الذين يقومون بالأنشطة - "الجهات المنفذة/المنفذين" - بمشاركة فعالة من المجتمعات. هذه هي "مرحلة جمع البيانات".





ثم عاد العاملين الميدانيين إلى مكاتبهم ونظموا اجتماع للمتابعة مع عاملين ميدانيين الآخرين، ومدير المشروع، والشخص المسؤول عن تقديم الدعم لأنشطة المتابعة. يقدم هذا الشخص الدعم لعملية المتابعة، وفي بعض الحالات يقوم بتحليل المعلومات التي تم جمعها، كما يضمن وجود اتساق على مستوى المنظمة بأكملها فيما يتعلق بكيفية القيام بالمتابعة.

في هذا الاجتماع، قاموا بمقارنة الميزانية المخططة مسبقًا بما تم إنفاقه فعليًا، وأتضح أن لديهم تجاوزًا بسيطًا في الإنفاق. ثم قاموا بتحديث سجلاتهم الخاصة بعدد المشاركين في الدورة، والكتيبات الإرشادية أو الكتب التي تم توزيعها، ومقارنتها بما كان مخطط له بالأساس، وأتضح أنهم على المسار الصحيح، ثم بعد ذلك تحققوا من أن جميع الدورات قد تمت وفقًا للإطار الزمني المخطط لها ليقوموا بتحديث خطة عملهم وفقًا لذلك.

وخلال ذلك الاجتماع، قامت المجموعة بمقارنة الميزانية المخططة مع المصروفات الفعلية، وأدركوا أنهم تجاوزوا حد الإنفاق قليل، ثم قاموا بتحديث السجلات بعدد المشاركين الذين تم تدريبهم، وعدد الأدلة الإرشادية التي تم توزيعها، وقارنوها بما كان مخطط في الأصل، وأدركوا أنهم على المسار الصحيح، وقد تحققوا أن كل الدورات تمت في التوقيت المخطط لها، وبناءً على ذلك قاموا بتحديث خطة العمل. قامت المجموعة بعد ذلك بمناقشة ما تم إنجازه خلال الدورات التي نظموها، حيث قام العاملين الميدانيين بمشاركة المعلومات التي قاموا بجمعها، وقارنوا نتائج الاختبارات في الدورات المختلفة، وناقشوا النقاط الرئيسية التي ظهرت خلال المقابلات مع المشاركين. وقد توصلوا إلى أنه في معظم الدورات التدريبية يشعر المشاركون بالقلق نحو عدم قدراتهم على دمج ما تعلموه من الدورة بعملهم اليومي. هذه هي "مرحلة تحليل البيانات" والتي تفكر المنظمة خلالها فيما حدث.





قامت نفس المجموعة الآن بمناقشة النتائج التي توصلوا إليها واستخلصوا استنتاجات عن كيفية تحسين الدورات التدريبية، وقد قاموا بمشاركة المجتمعات في تلك المناقشة من أجل دمج مقترحاتهم في تحليلهم، ثم قاموا بكتابة تقرير متابعة داخلي يوصى بإعادة التوازن للميزانية، وذكروا أنهم قاموا بجميع الأنشطة المخططة وفقاً للإطار الزمني المحدد، ووصفوا الصعوبات التي واجهوها أثناء تحقيق النتائج المتوقعة، وعرضوا تعليقات المشاركين الذين تمت مقابلتهم، وقد أوصوا بتغيير المشروع من خلال تقديم أنشطة متابعة للمشاركين السابقين في الدورة، بدلاً من تنفيذ الدورات الخمس المتبقية في الجولة. وهذه هي "مرحلة المراجعة"، حيث تتعلم المجموعة من المعلومات المتاحة وتقدم توصيات واضحة لتحسين المشروع.

واعتماداً على حجم المنظمة ومقدار التغييرات المقترحة، قد يحتاج مديرو المشروع إلى إطلاع مديريهم على تقرير المتابعة الداخلي هذا، والذين سيقومون بدورهم بمناقشة التقدم الذي تم إحرازه ويتخذون قراراً بشأن توصيات الموظفين. وقد يحتاج كبار المديرين إلى التشاور مع المانحين بشأن التغييرات المقترحة، حيث سيقومون بشرح النتائج ويطلبون الإذن لتعديل استراتيجية المشروع، وسيقرر المانحون ما إذا كانوا سيوافقون على نسخة معدلة من خطة المشروع وإرسالها مرة أخرى إلى المنظمة غير الحكومية.

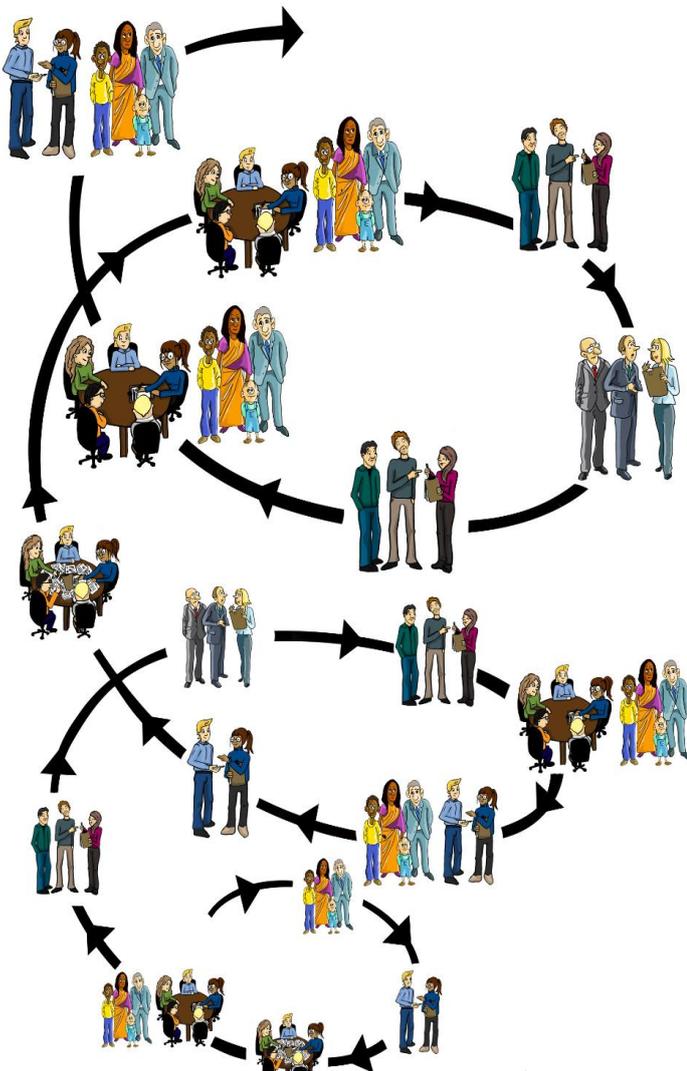


ثم سيتلقى مديرو المنظمات غير الحكومية خطة المشروع المعدلة وسيرسلونها إلى موظفي المشروع.



وبعد ذلك سيجتمع فريق عمل المشروع مرة أخرى للتخطيط لما تبقى من المشروع وفقاً للاستراتيجية الجديدة. وتسمى هذه "مرحلة التخطيط"، التي يتم من خلالها تصميم خطة جديدة للمشروع.

سيعود العاملین الميدانیین بعد ذلك إلى المجتمعات
وسيشاركونهم التغييرات التي طرأت على المشروع،
وسيقومون بأنشطة للمتابعة والدعم الفردي، ويجرون
مقابلات مع المشاركين مرة أخرى لتقييم التقدم المحرز،
وبذلك ستبدأ عملية المتابعة من جديد



من خلال عمليات المتابعة الجيدة مثل تلك العملية التي تم
شرحها، تكون المنظمة في وضع يمكنها من القيام بما تفعله
بأفضل صورة من خلال عملية من التحسين المستمر.

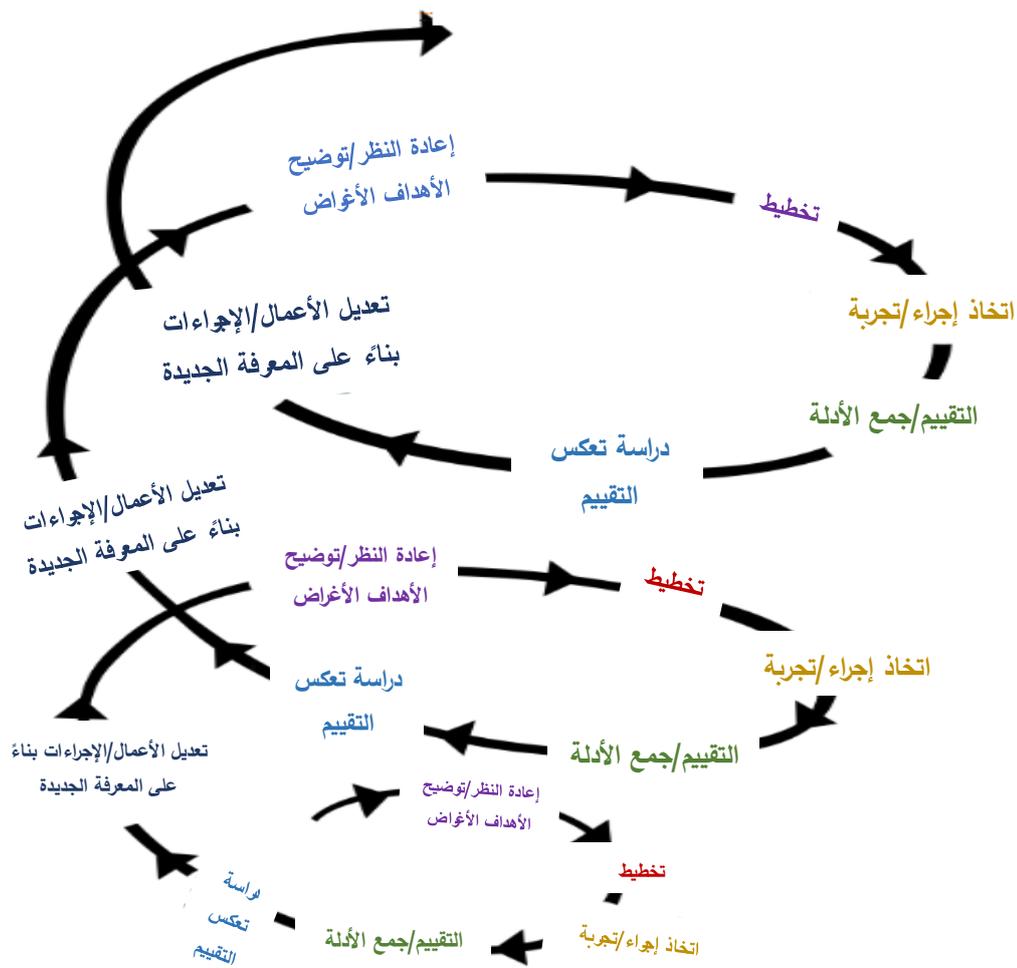
وبالتالي، فإن الإجابة على سؤال من المشاركين هي أن كل من
يشارك أو يستفيد من المشروع يجب أن يشارك في المتابعة. في
كثير من الأحيان يبدو أن المسؤول عن المتابعة إما استشاري
خارجي أو عضو خارج فريق إدارة المشروع، وكثيرًا ما يكلف
هؤلاء "الأفراد من الخارج" بتصميم خطط للمتابعة، ولكن تنشأ
مشكلة تتمثل في أن المصممين الخارجيين قد لا يكونوا على دراية
تامة بتعقيدات الوضع في موقع المشروع وقدرة الفريق على تنفيذ
خطة المتابعة. ونتيجة لذلك، غالبًا ما تظل الخطة غير منفذة.

ولحل هذه المشكلات من الضروري أن يمر أعضاء فريق المشروع
بما في ذلك الإدارة، على جميع خطوات متابعة المشروع، قد
يحتاج الفريق إلى الحصول على بعض النصائح أو المساعدة من
مصادر خارجية، لكنهم في نهاية الأمر يحتاجون إلى القيام
بالعمل بأنفسهم.

٤. كيف يتم إجراء المتابعة المتكاملة؟

إن منهجيتنا التي نطلق عليها "المتابعة المتكاملة" يمكن وصفها كعملية منهجية للتحسين المستمر لما نقوم به من خلال التعلم مما فعلناه وما حققناه في الماضي. ويؤكد هذا النهج على الحاجة إلى التعلم من خلال العمل، وإلى التطور جنباً إلى جنب مع التغييرات في البيئة. وتتطلب هذه الطريقة في الإدارة سلسلة من خطوات مختلفة: -

١. توضيح أهداف المشروع والغرض منه.
٢. وضع خطة الإجراءات والمتابعة.
٣. تنفيذ الإجراءات والمتابعة.
٤. جمع البيانات/الأدلة والتغذية العكسية.
٥. التفكير في النتائج وتقييمها.
٦. تعديل/مراجعة الإجراءات على أساس التعلم/المعرفة الجديدة.



^١ تُعرف الطريقة التي نصف بها "المتابعة المتكاملة" في هذا الدليل أيضاً باسم "الإدارة التكيفية"، يعتمد هذا القسم الفرعي بقوة على الوثيقتين المذكورتين في المراجع حول "الإدارة التكيفية".

تتطلب الإدارة الفعالة للمشروعات عملية مستمرة من:

العمل ← ثم التفكير فيما حدث ← ثم التعلم منه ← ثم التخطيط ← ثم العمل مرة أخرى..

بمرور الوقت نمر بتلك الجولة عدة مرات، وتتحول العملية إلى لولبية، ونمو ونتعلم أثناء قيامنا بذلك. وفي الواقع، فإن نهاية

جولة واحدة من الدورة هي بداية الجولة التالية.

نبدأ بإعداد أو تطوير نموذج (مشروع) بأهداف معينة، ثم نقوم باختبار عن طريق القيام بفعل ما لأننا نفترض أن هذا الفعل

سيؤدي إلى نتيجة معينة. ثم نقوم بجمع وتحليل البيانات حول هذا الإجراء، ثم يتم استخدام النتائج لتعديل النموذج واقتراح

مجموعة مختلفة قليلاً من الأفعال التي ستساعدنا على تحقيق أهدافنا بشكل أفضل. وبذلك من المحتمل أن نقدم جولة جديدة

من الافتراضات التي يجب اختبارها.

على سبيل المثال، ربما لاحظت أن منظمك تواجه صعوبة في الحصول على تمويل من المانحين، وبعد طلبك للتغذية

العكسية على المقترحات غير الناجحة، اتضح لك أن المانحين يرون أن المقترحات التي تم تقديمها ذات جودة رديئة، فستكون

استراتيجيتك هي تدريب الموظفين على كتابة المقترحات، لأنك تفترض أنه من خلال القيام بذلك سيتمكن الأشخاص من

كتابة مقترحات ذات جودة أفضل وستتلقى المنظمة المزيد من التمويل.

يحصل الموظفين على تدريب صياغة المقترحات (الفعل)، ثم تسأل الجهة المانحة بعد ذلك عما إذا كانت المقترحات أفضل

الآن، وقد يتضح أنها مازال غير راضية، لأنها ترى أن اللغة المستخدمة رديئة جدًا حيث أن الموظفين لا يجيدون اللغة

الإنجليزية (التفكير)، ولذلك فإن تدريب الأشخاص على كتابة المقترحات من دون حل مشكلة اللغة لن يساهم في حل المشكلة

(التعلم)، ولهذا ستقرر تقديم دعم اللغة الإنجليزية للموظفين (التخطيط)، ثم تقوم بإجراء تدريب اللغة الإنجليزية (الفعل)،

وبذلك ستبدأ من جديد عملية الفعل-التفكير - التعلم -التخطيط.

ومع التقدم خلال لولبية إدارة المشروع، ستكون قادرا على التأثير بشكل أفضل على البيئة الأوسع من خلال الإجراءات

الاستراتيجية المتزايدة، ولكن في الوقت نفسه، ستتأثر أيضًا بالفهم العميق للبيئة التي تعمل فيها، وبالتالي، فإن معرفة أن

موظفيك لديهم مشكلة في إتقان اللغة الإنجليزية سيؤثر على قرارك بإجراء نوع مختلف من التدريب. قد تتغير "النتائج النهائية"

الأصلية أثناء تقدمك في العملية وبناء مسؤولية/ملكية وكفاءة والتزام في المجتمعات التي نعمل معها.

يساعد التواجد في وضع "فعل- تفكير-فعل" بشكل مستمر على جعل الفرد أقل رضا عما يقوم به، ففي بعض الأحيان، عندما تشعر المشروعات أو المنظمات أنها "على صواب" فإنها تشعر بالاستقرار (كالرجل على السحابة في الشكل)، وتستمر في القيام بالأشياء بنفس الطريقة، دون التساؤل عما إذا كانوا يقومون بالشئ الصحيح أو المناسب، وينسون أن الأوضاع تتغير، واحتياجات المجتمعات تتغير، وتحتاج الاستراتيجيات أحياناً إلى إعادة النظر. في الواقع، إذا لم يتم دمج المتابعة والتعلم في كل ما يتم فعله، فمن المحتمل أن يتم ارتكاب نفس الأخطاء مرارًا وتكرارًا.

ولذلك، من المهم إنشاء علاقة قوية بين نظام متابعة المنظمة وعملية صنع القرار فيها، حيث تحتاج إلى متابعة ما إذا كانت استراتيجيتك تعمل أم لا، وإذا لم تكن تعمل، فأنت بحاجة إلى معرفة السبب. يجب أن تستند القرارات المتعلقة بالمشروع إلى الأدلة الناتجة عن متابعة المشروع، فستستخدم البيانات لاتخاذ قرارات متعلقة بالمشروع.

ما يعنيه هذا هو أن التخطيط أيضًا جزء لا يتجزأ من عملية المتابعة، لا يفترض من التخطيط أن يتم لمرة واحدة، ولا يتم إعادة النظر فيه أبدًا بمجرد بدء المشروع، ولكن ومن أجل التعلم بمرور الوقت والاستمرار في تحسين فعالية المشاريع، من الضروري إعادة النظر باستمرار وتعديل مؤشرات المشروع وافترضاته الأساسية. قد تحتاج خطط العمل وخطط المتابعة والخطط التشغيلية، وخطط العمل والميزانيات إلى مراجعات في مراحل مختلفة من المشروع، مع ظهور الدروس المستفادة من المشروع.

الرغبة في التعلم:

من حيث المبدأ، يجب أن تكون الرغبة في التعلم هي السبب الرئيسي وراء قيام المشروع أو المنظمة بمتابعة عملهم أو إجراء تقييم. ولذلك هناك بعض المبادئ الأساسية التي يجب على المنظمة احترامها، حتى تكون قادرة على خلق ثقافة للتعلم، وهم:

- **تعزيز الفضول والإبداع.** يتطلب تطبيق نظام متابعة مناسب أن يكون لديك شعور بالتساؤل حول كيفية عمل الأشياء والرغبة في تجربة أشياء جديدة لمعرفة ما إذا كان يمكن أن تكون هذه الأشياء أكثر فعالية من منهجك الحالي. ولسوء الحظ، غالبًا ما يكون هناك نقص في الفضول والإبداع في المؤسسات، حيث تميل المنظمات مع نموها إلى أن تصبح أكثر بيروقراطية وأقل مرونة، ويقومون بتطوير الأنظمة ويضعون أساليب محددة للقيام بالأشياء، ونتيجة لذلك لا يتم إعطاء الأولوية للفضول والإبداع، بل قد يتم إحباطهما بقوة. إن قضاء الوقت في التساؤل عن كيفية عمل الأشياء يمكن

أن يُنظر إليه على أنه أحلام يقظة مهددة، حيث يصبح استخدام إجراء موجود بالفعل أكثر أمانًا للموظفين بدلًا من تجربة شيء جديد.

– **تقدير الفشل.** يمنعنا الخوف من الفشل من تجربة الأشياء الخطرة، فقد لا تحاول ركوب الدراجة أبدًا إذا كنت خائفًا من السقوط، وإذا كنت تخجل من السقوط، فقد لا تتوقف عن التفكير في سبب وقوعك والتعلم من أخطائك، وقد تتجنب أيضًا مناقشة تجاربك في ركوب الدراجة مع راكبي الدراجات الأكثر خبرة.

لا يعني تقدير الفشل أن الفشل شيء مرغوب فيه، فالسقوط من على الدراجة يؤلمك ويؤخرك عن الوصول إلى وجهتك قصيرة المدى. ومع ذلك فعلى المدى الطويل سيصل الأشخاص الذين لديهم استعداد للسقوط عدة مرات أثناء تعلم كيفية ركوب الدراجة إلى وجهاتهم المستقبلية أسرع من أولئك الذين مضطربين إلى المشي في كل مكان، حيث يشير الاستعداد للفشل إلى أنك تدفع نفسك للتحسن.

تشبه العديد من المشروعات والمنظمات الشخص الخائف بشدة من ركوب الدراجة لأول مرة: فتحت الضغط لتحقيق "نتائج" قصيرة المدى، فهم ينظرون إلى الفشل على أنه شيء يجب تجنبه بأي ثمن ولا يقومون بأنشطة خطيرة. وعلاوة على ذلك، عندما تفشل الأشياء - كما هو حتمي - يتم بذل الجهود أحيانًا للتستر على الإخفاقات والتظاهر بأنها لم تحدث أبدًا، ونتيجة لذلك، لا يحدث أي تعلم ويستمر الناس في ارتكاب نفس الأخطاء مرارًا وتكرارًا.

– **البحث عن التغذية العكسية.** يجب عليك أنت وفريقك ومؤسستك التفكير والسعي للحصول على التغذية العكسية وإعطائها بشكل دائم. يمكن أن تكون هذه التعليقات رسمية أو غير رسمية وقد تأتي داخليًا من أعضاء فريقك أو من موظفين آخرين. عند خلق بيئة تعليمية من المهم أن تكون منفتحًا على الأفكار الخارجية التي يمكن أن تمنحك وجهات نظر جديدة وثاقبة.

– **تشجيع النمو الشخصي.** تتكون المشاريع والمنظمات من أشخاص، حيث تتطلب الإدارة الفعالة للمشاريع أشخاصًا لديهم المهارات والخبرات اللازمة، كما تتطلب أيضًا الأشخاص الذين لديهم التزام بالنمو الشخصي والتعلم. وإذا لم يتعلم الأشخاص في المنظمة مهارات جديدة ويكتسبون خبرات جديدة، فمن المحتمل ألا تنمو المنظمة، ولذلك يجب أن تستثمر المنظمة في منح موظفيها الموارد، والتحفيز، والأهم منهما "الوقت" لتطوير مهارات ومعارف جديدة.

٥. متى نقوم بإجراء المتابعة؟

يجب أن تكون الإجابة على هذا السؤال واضحة الآن: أنت تتابع طوال الوقت، لأنه لا معنى لاستثمار الوقت أو الموارد في مشروع إذا لم تكن تتابعه بشكل صحيح.

يجب التخطيط للمتابعة من البداية، وليس تناولها كفكرة لاحقة فيما بعد، حيث أنه من الصعب جدًا إنشاء نظام متابعة سليم عندما يكون المشروع في مرحلة التنفيذ بالفعل، ولذلك يجب إنشاء خطة المتابعة أثناء تصميم المشروع، ويجب إدراج أنشطة المتابعة في خطة التنفيذ التفصيلية أيضًا. إن عملية إعداد خطة المتابعة خلال مرحلة تصميم المشروع ستدفعك إلى التفكير بجدية أكبر في أهداف مشروعك أكثر مما كنت ستفعله بدون ذلك. وعادة ما تكون نتيجة ذلك تصميم عام للمشروع أفضل.

غالبًا ما تتم المتابعة بشكل أفضل خلال مرحلة التنفيذ، ولكن بجرعات صغيرة، وتتمثل إحدى الطرق الفعالة للمتابعة في دمج إجراءات صغيرة من الملاحظة والتفكير والتعلم والتخطيط في كل ما تفعله حتى تصبح ممارسة طبيعية. فإذا تم تجميع المعلومات بصفة منتظمة، يمكن حينها تقييمها على أساس نصف أسبوعي أو شهري أو نصف شهري، حسب نوع المشروع والمنظمة.

بالنسبة لمعظم المنظمات، تمثل هذه الممارسة المنتظمة من الملاحظة والتفكير والتعلم تحدي حقيقي، حيث غالبًا ما تكون المنظمات مشغولة جدًا في التنفيذ، فلا يتبقى لديها وقت للتفكير، وكثيرًا ما تشعر المنظمات غير الحكومية بالكثير من الضغط من أجل الإنجاز والإنتاج، للوصول إلى عدد معين من الأشخاص أو للقيام بعدد معين من الأنشطة.

وفي الحقيقة، فمن الصعب القيام بالركض والتفكير في نفس الوقت، مثل هؤلاء الأشخاص الذين يقومون بالركض على آلة السير، فهم يستمرون في الركض من دون التوقف للتحقق مما إذا كانوا يسرون في الاتجاه الصحيح أم لا، ويجب أن يأتي شخص ما ليبطئ من هؤلاء الأشخاص، ويأتي هنا دور المانحين لإبطاء هؤلاء الأشخاص، حيث يمكن أن يقللوا من "ضغط التسليم" على المنظمات غير الحكومية، وأن يبدأوا بالاستثمار في وقت التفكير والتخطيط، وإذا لم يحدث هذا، فمن المحتمل ألا تتجح المنظمات غير الحكومية في إنشاء نظام متابعة متكامل وتحقق النتائج التي تأمل في تحقيقها.



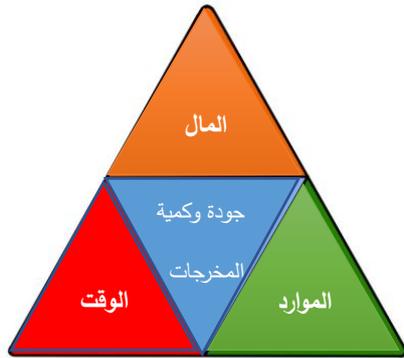
٦. ماذا نتابع؟

للإجابة على السؤال المتعلق بما يجب متابعته، نحتاج أولاً إلى فهم المكونات المختلفة للمشروع. يعد المشروع عملية مؤقتة، لها وقت للبداية والنهاية محددين بوضوح، ومجموعة من الأنشطة، وميزانية، يتم تطويرها لتحقيق هدف محدد جيداً، ومرتبطة بفائدة ملموسة للسكان المستهدفين (ما نطلق عليه "المجتمعات"). ويتكون المشروع من ثلاثة عناصر مختلفة، وهم: -

أ. الوقت.

ب. المال.

ت. الموارد (بما في ذلك الأشخاص).



عندما نجمع هذه العناصر (المدخلات)، نحصل على عدد معين من المنتجات أو المخرجات ذات جودة محددة. وسيكون لأي تغيير في مقدار الوقت أو الأموال أو الموارد المتاحة تأثير مباشر على كمية وجودة المنتجات التي ننتجها.

تدور المشروعات في القطاع الخاص حول إنتاج مخرجات ملموسة، مثل سيارة أو كرسي أو حاسب آلي، وسيتم تنفيذ هذه المشروعات بنجاح إذا تمكن المسؤولون من إنتاج عدد معين من المنتجات بجودة معينة مقابل مبلغ محدد من المال والموارد. ولكن في المؤسسات غير الهادفة للربح، فإن هدف المشروع لا يتحقق من خلال إنتاج منتجات معينة، بل من خلال الاختلاف الذي تحدثه هذه المنتجات للأشخاص الذين نريد دعمهم. بعبارة أخرى، هل هذه المنتجات مفيدة للأشخاص الذين صممت من أجلهم؟

في هذا الشكل، فإن ما يفعله الشخص (منتج) هو سكب المياه من سحابتها، وما يحصل عليه من قيامه بذلك هو لا شيء، وبالتالي، فإذا كان تركيز نظام المتابعة الخاص بك على متابعة ما تفعله فقط - على سبيل المثال، عدد الأشخاص الذين قمت بتدريبهم أو عدد المشاركين في المؤتمر - وظننت ببساطة أن ما تفعله مفيد، فمن المحتمل أن تستمر في فعل أشياء غير مجدية، وبدلاً من ذلك فأنت تحتاج إلى متابعة ما تفعله، كما تحتاج أيضاً إلى التحقق مما إذا كانت أفعالك تُحدث الفرق الذي تريده منها أم لا، بمعنى آخر: هل المياه التي تستخدمها (المدخلات)، والأنشطة التي تقوم بها أي سكب المياه (المنتج) - فعلاً يفيد النباتات التي تظن أنك تساعدنا (النتائج)؟ إن أهم البيانات التي تجمعها هي تلك التي تخبرك ما إذا كانت أفعالك لها التأثير المطلوب، ولهذا، تحتاج إلى توضيح افتراضاتك، هل الافتراضات التي أسست عليها نظريتي الأصلية

صحيحة؟ على سبيل المثال: (إذا سكبت الماء من سحابة، فستلقاه النباتات، وإذا تلقت النباتات المياه هل ستصبح ذات صحة جيدة).



يجب لأي نظام متابعة أن يراعي ما يلي:

المدخلات: استخدام الأموال، والموظفين، والوقت، والمعدات، والموارد.

الأنشطة: الأشياء التي نقوم بها وكيف نقوم بها.

المخرجات: العمليات، والمنتجات، والسلع، والخدمات التي ينتجها المشروع من خلال الأنشطة التي يجريها. على سبيل

المثال، ورش العمل، والأدلة الإرشادية، وتقارير البحث والتقييم، والاستراتيجيات.

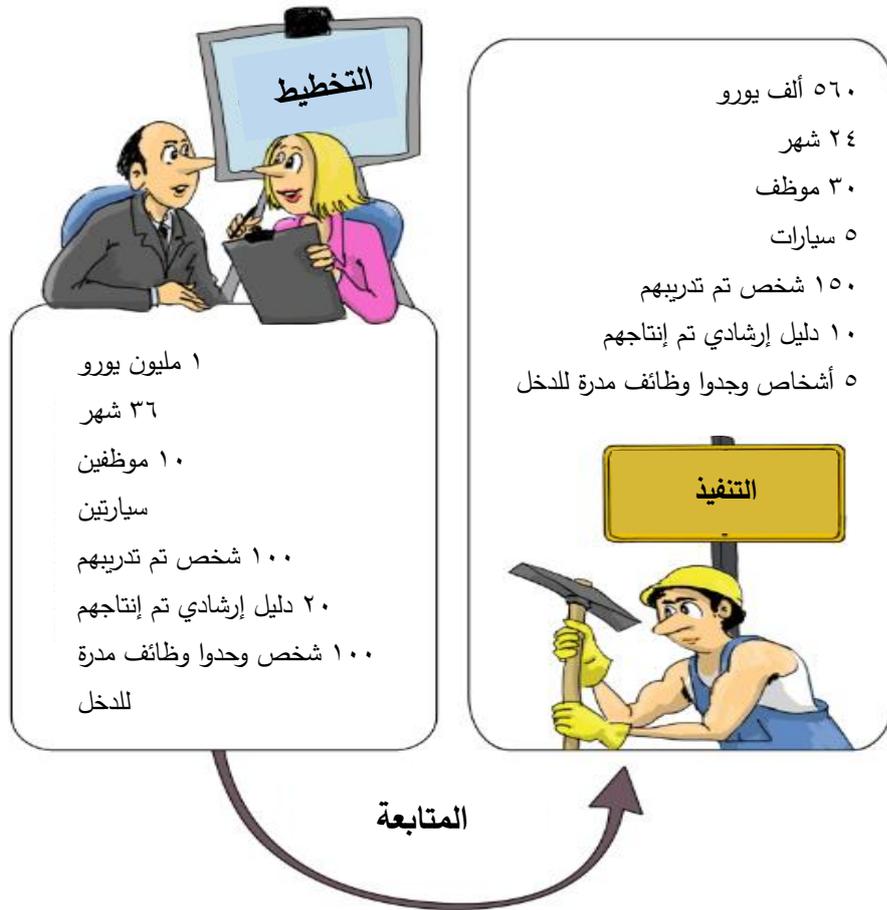
النواتج (ويطلق عليها أيضا النتائج): التغيرات الإيجابية أو السلبية الملحوظة في أفعال الفاعلين الاجتماعيين التي تأثرت،

بشكل مباشر أو غير مباشر، جزئياً أو كلياً بالمخرجات. هذا ما يقوم به الفرد أو المجموعة أو المنظمة بشكل مختلف نتيجة

للتدخل.

الاستراتيجية: تحديد ما إذا كانت النتائج/النواتج الملحوظة قد تحققت بفضل التدخل المخطط والاستراتيجية المخططة، أم كنتيجة لعوامل أخرى، على سبيل المثال، قد يكون السبب هو أن النباتات حصلت على الماء الذي تحتاجه، ولكن بسبب أن الأمطار وليس بسبب الماء المنصب عليها من الأعلى.

الأثر: تغييرات طويلة الأجل ومستدامة في ظروف الناس وحالة البيئة والتي تقلل من الفقر هيكلًا، وتحسن رفاهية الإنسان، وتحمي الموارد الطبيعية وتحافظ عليها. يمكن للمؤسسة أن تساهم بشكل جزئي وغير مباشر فقط في هذه النتائج الدائمة في المجتمع أو في البيئة، ومن ثم، أثناء تنفيذ المشروع، لن يكون من الممكن قياس التأثير الكلي، ولكن سيتمكن فقط قياس ما إذا كانت النواتج المخطط لها قد تحققت.



تتمثل المرحلة الأولى من نظام المتابعة في مقارنة ما تم التخطيط له في الأصل بما تم القيام به وتحقيقه أثناء تنفيذ المشروع، فبجانب متابعة عناصر المشروع المختلفة ومقارنتها بالإستراتيجية الأصلية، تحتاج أيضًا إلى فهم أسباب عدم سير الأمور وفقًا للخطة. بعبارة أخرى، لا يساعدك أن تعرف أنك متأخر عن الجدول الزمني وأنت تُعثر في الانفاق عن الميزانية المحددة،

أو أن الناس لا يتفاعلون مع أنشطتك كما كنت تعتقد، إذا لم تجمع معلومات عن سبب ذلك. ومن ثم، عندما تقوم بالمتابعة فأنت بحاجة إلى فهم الأسباب الكامنة وراء اكتشافاتك حتى تتمكن من التعلم منها وتكييف المشروع وفقاً لذلك.

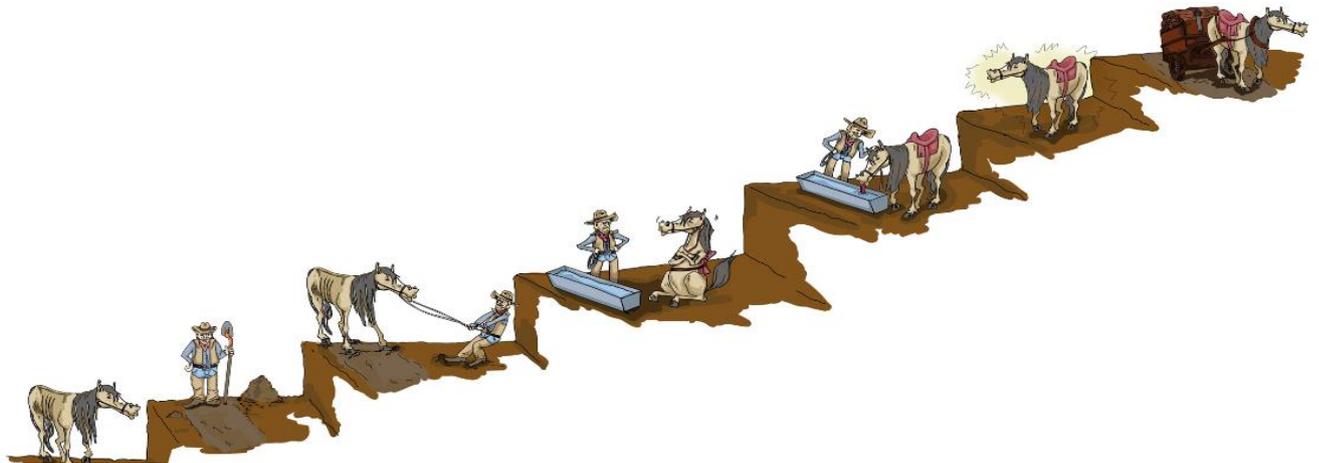
وفيما يلي قائمة مرجعية بالأشياء التي يجب متابعتها: -

- ما هو العمل والأنشطة التي تم إنجازها، مقابل ما كان ينبغي إنجازه.
- كم استغرق من الوقت، مقابل المدة التي كان ينبغي أن يستغرقها.
- ما هي التكلفة الفعلية، مقابل التكلفة المخططة.
- جودة الأشياء التي تم إنتاجها وتسليمها، مقابل ما تم التخطيط له.
- كيف يتفاعل الناس مع الأنشطة، مقابل ما كان يُتَـرَـض بهم.
- ما هي الفوائد التي يجنيها الناس من هذه الأنشطة، مقابل ما كان مخططاً له.

٦. ١ متابعة ما نقوم به، مقابل ما نحققه؟

تقوم العديد من المنظمات بتنفيذ المشاريع بنجاح ضمن الإطار الزمني والميزانية والموارد المحددين لها، ولكن هل يتبع ذلك بشكل طبيعي تحقيقها النتائج الفعلية التي كانت تنوي تحقيقها؟ على سبيل المثال، لا يكفي مجرد تنفيذ البرامج الصحية وافترض أن التنفيذ الناجح يعادل التحسينات الفعلية في صحة الناس. وبنفس الطريقة لا يكفي ملاحظة أنني أسكب الماء وأفترض أنني من خلال ذلك أقوم بدعم النباتات.

من أجل مساعدة الناس على ملاحظة الاختلاف بين أنشطة المتابعة (ما نقوم به) ونتائج المتابعة (ما نحصل عليه)، سنشير للمثل القديم: "يمكنك أن تقود الحصان إلى الماء، لكن لا يمكنك أن تجعله يشرب".

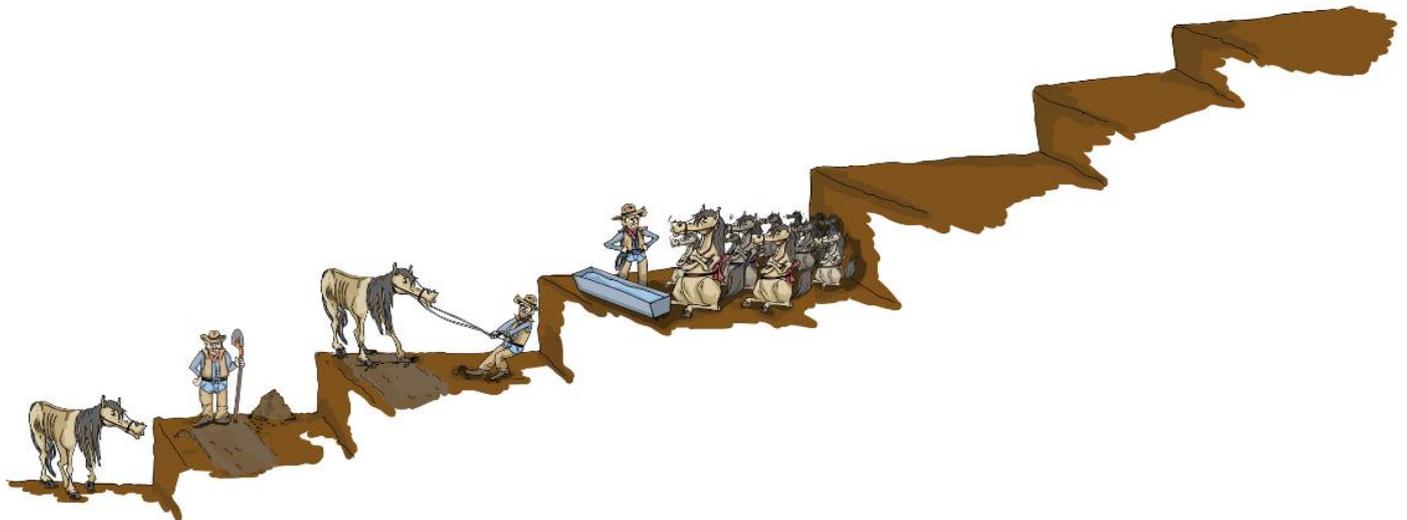


يوضح الشكل السابق حصان يشعر بالعطش الشديد ويحتاج إلى الماء حتى يستطيع البقاء بصحة جيدة ويقدر على العمل. ولذلك قام راعي البقر باستخدام المجارف واللاقطات (المدخلات)، وقام بإعداد الطريق إلى خزان المياه، ووضع المياه العذبة في الخزان، وقاد الحصان هناك ليشرب (الأنشطة)، وبعد جهدٍ كبير، أصبح الحصان الآن في خزان المياه (المخرجات)، وشرب الحصان الماء (النتيجة)، ولذلك فهو ذو صحة جيدة وأصبح قادر مرة أخرى على العمل (التأثير).

أنها قصة نجاح، ولكن لسوء الحظ، في الحياة الواقعية لا تحدث الأشياء بهذه الطريقة البسيطة المباشرة، حيث يمكننا إحضار الخيول بالفعل إلى خزان المياه لأنه إذا لزم الأمر يمكننا إجبارها على السير إليه، ولكن لا يمكننا أن نجعلها أو نجبرها على شرب تلك المياه، لأنه قرار يرجع للحصان نفسه ولا يخضع لسيطرتنا.

والآن فكر في جميع الدورات التدريبية، والاجتماعات، وورش العمل، والمؤتمرات التي تنظمها المنظمات غير الحكومية، وجميع التقارير التي يتم إعدادها، ودورات المياه والمدارس التي تم بناؤها، والناموسيات -للقاية من البعوض- التي تم توزيعها. كل هذه الأشياء هي مخرجات، - أو باستخدام التشبيه هي مثل إحضار الحصان للمياه- لكن من يتأكد من أن الناس يستخدمون المعرفة التي يكتسبونها في كل تلك الأحداث، من ضمن أن الناس يستخدمون دورات المياه، وأن الأطفال يذهبون إلى المدارس، وأن الناموسيات تستخدم ولا تُباع؟ من ضمن أن يغير الناس سلوكياتهم؟

عندما نقوم بطرح هذا السؤال خلال دوراتنا التدريبية، يجب الناس أنه من الصعب جدًا التأثير على الناس لتغيير سلوكهم، وبالتالي، نظرًا لأن الناس يعرفون أنهم لا يستطيعون جعل حصان يشرب الماء، فإنهم يركزون على الأشياء التي يمكنهم التحكم فيها بسهولة، مثل: قيادة الحصان إلى ماء، والتأكد من امتلاء خزان المياه، ومراقبة جودة المياه، والتأكد من أن الحصان يمكنه الوصول بسهولة إلى الماء. باختصار، يركزون على عمليات توصيل المياه، بدلًا من التركيز على نتيجة



شرب الماء. لذلك، تركز معظم أنظمة التقارير تركز على عدد الخيول التي يتم توجيهها إلى خزان الماء، ومدى صعوبة إيصالها إلى هناك، ولكن لا تتجاوز ذلك أبداً لمعرفة ما إذا كانت الخيول قد شربت الماء واستمرت في العمل أم لا.

ويظل السؤال: ما الفائدة من وجود مائتي حصان عند خزان الماء إذا لم يكن أحد منهم يشرب الماء؟ ما الهدف من تدريب آلاف الأشخاص إذا لم يستخدم أي منهم تلك المعرفة؟

لسوء الحظ، تدور العديد من المشاريع حول قيادة الحصان إلى الماء فقط، ويدفع المانحون مقابل ذلك. وهذا أمر مفهوم، لأنه من أجل يشرب الحصان، يجب أن يتم وضعه عند خزان المياه أولاً، ومع ذلك، إذا أوقفنا تدخلنا عند النقطة التي يكون فيها الحصان عند خزان المياه، فلن نحدث فرقاً لأي شخص. نحن بحاجة إلى مواصلة عملية تفكيرنا ودفعها إلى الأمام حتى نحصل على نتيجة حقيقية. قد يستلزم ذلك جلب عدد أقل من الخيول إلى الماء من أجل توفير الوقت للعمل على المهمة الصعبة المتمثلة في تحفيزهم على الشرب.

الإجابة على سؤال "وماذا في ذلك؟"

إذا كيف تنتقل من تصميم المخرجات إلى تصميم النتائج؟ هناك سؤال مهم للغاية يحتاج إلى إجابة عند تحديد النتائج: "ماذا في ذلك؟"، وهو سؤال إجابته يجب أن تجلب وجهات نظر المجتمع إلى المشروع. وبالتالي، فإن معظم الأشياء التي تمت صياغتها على أنها "نتائج" في مقترحات المشروع يمكن تحديدها بالسؤال "ماذا في ذلك؟" أو بالتناوب "ما الفائدة؟" يمكن أن يساعدك التعامل مع هذا على رؤية أن عملية التفكير لم تنته وأنت لم تحدد النتيجة الصحيحة بعد.

إذا قمت بصياغة نتيجة مشروع على أنها "سيتم إحضار ٢٠٠ حصان إلى خزان المياه" فيمكنني بسهولة أن أواجه التحدي بسؤال "ماذا في ذلك؟". ما الفرق الذي يحدثه التواجد عند خزان المياه للخيول؟ سيساعدني ذلك في إعادة صياغة نتيجتي لشيء مثل "١٠٠ حصان يشرب الماء من خزان المياه"، وهو أمر يُحدث فرقاً بالفعل للخيول.

دعنا نوضح هذه النقطة ببعض الأمثلة على نتائج المخرجات من نوع "قيادة الحصان إلى الماء"، وننظر في كيفية تحويلها إلى نتائج حقيقية من نوع "الحصان يشرب":



ماذا في ذلك؟



سيستاقش المشاركون بانفتاح عن اعتمادهم على السجائر.	جعل المشاركون يتناقشون عن إن اعتمادهم ذلك لا يجعل حياة الناس أفضل.	سيستاقش المشاركون بانفتاح عن اعتمادهم على السجائر.
سيتعلم الناس في البرنامج كيفية تصليح الحاسب الآلي	لو لم يكن لديهم حاسب آلي فإن تعلم تصليحه لن يحدث أي فرقا بالنسبة لهم.	سيتعلم الناس في البرنامج كيفية تصليح الحاسب الآلي
سيتعلم المشاركون أساليب محسنة لحلب الأبقار في مزارعهم.	إن المشاركة فقط في هذه الجولة لن يحدث أي فرق بالنسبة لهم.	٥٠ مزارع سيشاركون في جولة للمزارع لمعرفة أساليب حلب الأبقار المختلفة.
سنتقل الشركة من استهلاكها للطاقة بشكل ملحوظ.	إنشاء برنامج جديد لن يكون بالضرورة له تأثير على الحفاظ على الطاقة.	إنشاء برنامج شامل للحفاظ على الطاقة.
سيقوم ٢٠ شخص بغسل أيديهم بعد دخول دورة المياه وقبل الأكل.	إن المعرفة بشيء ما لا تعني تغيير سلوكنا.	٢٠ شخص سيتم تدريبهم على أهمية النظافة الشخصية.
النساء في المجتمعات سيصبحن قادرات على حماية أنفسهن وأطفالهن من العنف.	ما الفرق الذي ستحدثه تلك المجموعات للنساء؟	تم تنظيم مجموعات لحماية الأقران من النساء.

كما سنرى لاحقاً، فإن الخطوة الأولى في تصميم نظام المتابعة هي مراجعة تصميم المشروع للتأكد من أن نتائجه هي نتائج حقيقية وليست مجرد نشاط أو خدمة (أي قيادة الحصان إلى الماء)، وبخلاف ذلك، وبغض النظر عن مدى دقة نظام المتابعة الخاص بك وتعقيده، فلن تتمكن أبداً من قياس الفرق الذي تحدثه للأشخاص الذين تحاول مساعدتهم، لأن هذا

الاختلاف لم يتم ذكره بشكل صحيح في خطة المشروع في المقام الأول. وبعبارة أخرى، لا يمكنك قياس إذا ما إذا كنت تحقق أشياء لم تخطط حتى لتحقيقها.

ملاحظة عن التأثير عند هذه المرحلة:

بالنسبة إلى الكثير من المانحين والمنظمات غير الحكومية، فإن الدافع وراء إنشاء نظام متابعة هو القدرة على إثبات تأثير المشروعات. في مثال الحصان، سيكون التأثير هو بقاء الحصان بصحة جيدة وقادر على العمل. تخيل أنك حققت نجاحًا كبيرًا في مشروعك وأن الحصان يشرب مياهًا جيدة كل يوم، لكن ماذا عن الطعام الذي يأكله؟ ماذا عن الأمراض التي يمكن أن تصيبه؟ إنك لا تتعامل مع عوامل مثل النظام الغذائي والمرض في مشروعك، مما يعني أنها خارج نطاق سيطرتك. بمعنى آخر، لن تتمكن أبدًا من القول بأن الحصان أصبح قادرًا على العمل فقط بفضل مشروعك، ولكن قد تكون قادرًا على القول بأنه على الرغم من أنك ساهمت في عملية ما جعلت الحصان أكثر صحة، لكن إذا لم يكن هناك أي شخص آخر يعتني بجميع العوامل الأخرى التي ستؤثر على الحصان، فمن المحتمل جدًا أنه لن يكون قادر على العمل لوقت طويل. إذا كانت المنظمات غير الحكومية والجهات المانحة جادة في تحقيق التأثير، فيجب عليها دعم المزيد من المشاريع التكميلية التي تهدف جميعها إلى نفس الهدف الأكبر. حيث يمكن لمنظمة غير حكومية أن تعتني بالمياه، بينما يمكن لمنظمة أخرى أن تعتني بالطعام، وأخرى بالصحة. ولسوء الحظ هذا أبعد ما يكون عن كونه ممارسة منتشرة في القطاع غير الهادف للربح، وهو أحد الأسباب التي تجعل قطاع التنمية قاصرًا أحيانًا عن تحقيق أهدافه في إحداث تغيير اجتماعي واقتصادي كبير.

الجزء الثاني: كيف نقوم بالمتابعة؟

١. خطوات إعداد نظام المتابعة

نظام المتابعة هو نظام لجمع المعلومات حول التقدم الذي تم إحرازه بالمشروع واستخدام هذه المعلومات بهدف تحسينه، والغرض منه هو توفير إطار منظم للمتابعة وحفظ السجلات، لمساعدة المسؤولين عن اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة. كما أنه يعمل كنظام اتصال، مما يسمح بتدفق المعلومات في اتجاهات مختلفة عبر جميع مستويات المنظمة. ولا تعد المتابعة مهمة شخص واحد فقط: فهي تشمل جميع الموظفين ويجب دمجها في ثقافة المنظمة وفي كل ما تقوم به، حيث يجب أن تقرر الإدارة أن المتابعة ستكون أولوية وأن تتخذ الخطوات اللازمة لتحقيق ذلك. وهذا يعني أنه قبل أن تتمكن من إعداد نظام متابعة متكامل لمشروعك الخاص، ستحتاج أولاً إلى اتخاذ بعض الإجراءات على مستوى المنظمة.

وفيما يلي سلسلة من الخطوات الموصي بها لإعداد نظام متابعة:

الخطوة الأولى: تقييم مدى استعداد المنظمة لتطبيق نظام متابعة متكامل. نظرًا لأن دمج المتابعة في عمل المنظمة سيتطلب

جهدًا كبيرًا، فإن أول شيء يجب ترتيبه هو الاجتماع بين الموظفين والإدارة لمناقشة أسباب إنشاء نظام متابعة. لماذا تريد

البدء في إنشاء/إعداد نظام متابعة؟ ما هي مميزاته؟

القضايا الأخرى التي يجب معالجتها، هي: -

من سيستخدم المعلومات الناتجة عن نظام المتابعة؟ ما هي احتياجاتهم؟ ما هو نوع المعلومات التي يحتاجونها؟ كيف يمكننا

الموازنة بين اهتمامات واحتياجات الفئات المستهدفة المختلفة، على سبيل المثال، الجهات المانحة أو المجتمعات؟ ما هي

الصعوبات المحتملة الملازمة للمتابعة؟ هل هناك مخاطر؟ ما هي التدابير الداعمة المطلوبة؟ ما هي الحوافز المقدمة/الدوافع

التي ستحفز الناس على اتخاذ المتابعة على محمل الجد؟ من سيكون الشخص (الأشخاص) المسؤول عن تصميم نظام

المتابعة والإشراف عليه؟

الخطوة الثانية: تبني إجراءات داخلية لجعل المتابعة أولوية.

وفيما يلي بعض الخطوات التي يمكن أن تكون مفيدة في ذلك:

١. تعيين فريق صغير مسؤول عن التأكد من أن المنظمة تقوم بتطوير نظام المتابعة الداخلي. ويجب أن يقدم فريق المتابعة تقاريره مباشرة إلى الموظفين التنفيذيين.
٢. تقييم مستوى المعرفة والراحة لدى الموظفين، وإذا تطلب الأمر، تنظيم ورش عمل تهدف إلى توعية الإدارة والموظفين بمسؤولياتهم والدعم الذي سوف يحصلون عليه.
٣. الاتفاق على اجتماعات المتابعة الدورية التي سيتم تنظيمها على مستوى المشروع والمستوى التنظيمي.
٤. التأكد من وجود ميزانية لتغطية التكاليف المتعلقة بالمتابعة.
٥. الاتفاق على نظام التغذية العكسية، أي من العاملين الميدانيين إلى الإدارة العليا ومن الإدارة العليا إلى العاملين الميدانيين.
٦. وضع نماذج موحدة لمتابعة التقدم المحرز والنتائج.
٧. جعل الإدارة تقرر وتبلغ ما سيتم عمله بالتوصيات المقدمة من الموظفين بناءً على نظام المتابعة.
٨. تحديد ما سيحدث إذا تم اكتشاف أخطاء.

الخطوة الثالثة: تصميم استراتيجية متابعة لكل مشروع.

الاتفاق على كيفية متابعة العملية والمخرجات والنتائج التي ستحققها. وتقدم الأقسام التالية من هذا الدليل توصيات حول كيفية القيام بذلك.

٢. كيفية متابعة العملية والمخرجات

اعتمادًا على ما تتم متابعته، تتوفر أدوات مختلفة لاستخدامها.

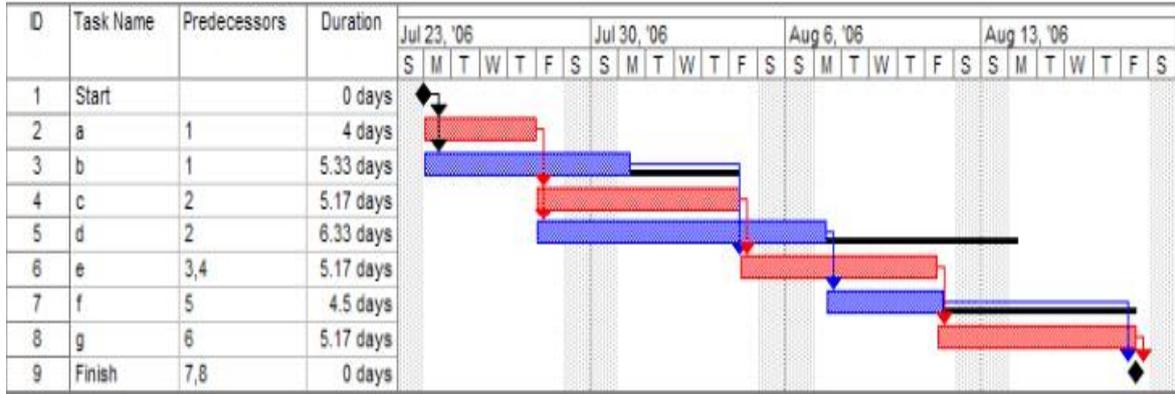
من أجل متابعة تقدم المشروع، نحتاج إلى مراقبة الوقت والميزانية والموارد التي نقوم بإنفاقها مقارنة بما خططنا له في الأصل. هناك أدوات مختلفة يمكن أن تساعدنا في القيام بذلك، ويُفضل أن يكون لدينا نماذج موحدة يمكن بعد ذلك تكييفها مع كل مشروع. والتي يمكن استخدامها من أجل:

- مقارنة ما تم التخطيط له بما يحدث بالفعل.
 - توحيد طريقة تسجيل البيانات وتخزينها.
 - تبادل المعلومات - من شخص واحد إلى الإدارات بأكملها.
 - تسجيل وتحليل المناقشات والقرارات.
 - استخدام المعلومات لتحليل البيانات.
 - جمع البيانات من العديد من المشروعات.
- وفيما يلي بعض الأدوات التي يمكن استخدامها: -

أ. متابعة الوقت

تصور الجداول الزمنية تسلسل المهام المقرر إكمالها، ومن قبل من، ومتى، من أجل تحقيق نتيجة أو هدف المشروع. وإحدى الأدوات المستخدمة بشكل متكرر لتخطيط الوقت وللمتابعة هي مخطط الشريط (Bar Chart) أو مخطط جانث (Gantt Chart) (أنظر الصورة أدناه)، حيث يخبرنا عما إذا كان يتم الانتهاء من الأنشطة في الموعد المحدد وبالترتيب الصحيح.

يحتوي مخطط جاننت (Gantt Chart) على تواريخ تنفيذ أنشطة المشروع، ويحدد التسلسل الذي تحدث فيه الأنشطة ومدتها، ويتتبع ويتحكم في التغييرات على الجدول الزمني. يمكنك عرض الأنشطة باستخدام جدول مخطط شريطي (Bar Chart)، حيث يكون الوقت من بداية الشريط الأول (البداية) ونهاية الشريط الأخير (النهاية) هو مدة المشروع. إذا تم الانتهاء من الأنشطة الهامة في الوقت المحدد، فسينتهي المشروع وفقاً للجدول الزمني المخطط له.



ب. متابعة الأموال^٢

تعني إدارة الجوانب المالية للمشروع ضمان بقاء التكاليف الفعلية ضمن الميزانية المخطط لها. تخبرنا مقارنة الميزانية الأصلية بالنفقات الفعلية بالآتي: -

- تكاليف النشاط المخطط له عند الانتهاء.
- ما إذا كانت النفقات الفعلية تتماشى مع التقديرات أم لا.
- مقدار أي اختلاف في الميزانية.
- ما إذا كان هناك موارد مالية كافية متاحة لاستكمال الأنشطة المتبقية.

البند	الميزانية الأصلية	الميزانية التي تم إنفاقها حتى ---/--/-- (فترة تقديم التقرير س)	إجمالي الميزانية التي تم إنفاقها	الميزانية المتبقية	الانحراف عن الخطة

^٢ لمعرفة المزيد عن الإدارة المالية والمتابعة اقرأ دليل مانجو عن الإدارة المالية، ويمكن تحميله من خلال <http://www.mango.org.uk/Guide/CourseHandbook>

ت. متابعة جودة وكمية المخرجات

عند إدارة المشروع، من المهم بشكل خاص الموافقة على متطلبات الجودة وكتابتها خلال مرحلة تصميم المشروع، حيث يجب أن تكون هذه المتطلبات واضحة دائماً. عند صياغة قائمة واضحة بالمتطلبات، يمكن التحقق منها في نهاية مرحلة التنفيذ، ويمكن لفريق المشروع إثبات أنهم قد نفذوا المشروع وفقاً للمواصفات.

قم بإعداد قائمة تحقق تصف الجودة المتوقعة لكل منتج أو نشاط عند إنتاج المنتجات أو الخدمات، وتحقق مما إذا كانوا يتمتعون بالجودة المنصوص عليها في القائمة أم لا.

ويجب تسجيل كمية المخرجات التي سينتجها المشروع في جدول اكسيل (Excel) أو أي نموذج آخر لحفظ السجلات. ويجب تحديث عدد المخرجات التي يتم انتاجها باستمرار أثناء تنفيذ الأنشطة.

٣. كيفية متابعة تحقيق النتائج

إذا لم يتم صياغة مشروعك بالأخذ في الاعتبار النتائج الحقيقية. لن يتمكن نظام المتابعة الخاص بك من التحقق مما إذا



كان قد تم تحقيق هذه النتائج أم لا. وبمعنى آخر، إذا لم يكن لديك هدف واضح في ذهنك، فإن أفضل نظام متابعة في العالم لن يكون قادراً على إخبارك بما إذا كنت قد حققت ذلك أم لا، فالأمر يشبه أن تكون مساعداً لطيار في سيارة لا يعرف سائقها إلى أين يتجه، وبالتالي لن يكون من الممكن التنقل، بغض النظر عن مدى تفصيل الخريطة أو مدى تقدم مهاراتك في القيادة، فإذا كنت لا تعرف إلى أين

تريد أن تذهب فمن المحتمل أنك لن تصل إلى هناك، ولكن بمجرد أن تكون واضحاً بشأن الوجهة، يمكنك بعد ذلك تحديد كيفية الوصول إليها - بما في ذلك المحطات والمنعطفات التي يجب أن تمر بها طول الطريق.

ولتتمكن من متابعة النتائج، يجب اتباع الخطوات التالية:

١. **الخطوة الأولى:** تحديد النتائج (اتفق على المكان الذي تريد الذهاب إليه)

٢. **الخطوة الثانية:** تحديد المؤشرات (اتفق على كيفية معرفة ما إذا كنت تحرز تقدماً نحو وجهتك أم لا)

١.٣ تحديد النتائج/النواتج

نعتمد أن أحد الأسباب الرئيسية للنجاح المحدود للعديد من المشروعات التنموية هو حقيقة أن هناك الكثير من التركيز على تقديم المنتجات والخدمات مع السعي لتحقيق نتائج مفرطة في الطموح، مثل تغيير مؤسسة بأكملها أو حتى دولة.

إذا أردنا أن نكون ناجحين في مشروعاتنا، فنحن بحاجة إلى أن نكون أكثر تواضعًا وأكثر واقعية في صياغة نتائجنا، حيث يجب أن تصاغ النتائج بطريقة يمكن بها تحقيقها، فمساعدنا هذا على الابتعاد عن "متلازمة الأبطال الخارقين" التي يعاني منها الكثير من المؤسسات غير الهافة للربح (والمانحون أيضًا). تتجلى هذه المتلازمة في تفاؤل لا يمكن تفسيره، فعلى الرغم من محدودية الوقت والموارد، ترى المنظمات بطريقة ما أنه يمكنها حل عدد هائل من المشكلات المعقدة وطويلة الأمد.

يتمحور هذا الدليل بشكل أساسي حول كيفية متابعة مشروع قائم بالفعل، ومع ذلك، نظرًا لأن المتابعة السليمة ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالصياغة الصحيحة للنتائج، فإننا نعتبر أنه من الضروري ذكر بعض القضايا المتعلقة بذلك أيضًا. في الأقسام التالية

قمنا بتكييف بعض المفاهيم والأدوات

بشكل انتقائي من إحدى منشورات

المركز الدولي لبحوث التنمية (IDRC)

على منهجية تسمى "تخطيط النتائج"³

وتعديلها لأغراض هذه الوثيقة والقراء

المستهدفين.



تترك منهجية "تخطيط النتائج" أن التنمية تتعلق أساسًا بالأشخاص المتصلين ببعضهم البعض وبيئتهم، وتكمن فكرة هذه المنهجية في تحولها بعيدًا عن تقييم منتجات المشروع، إلى التركيز على التغييرات في السلوك وفي العلاقات بين الأشخاص والمجموعات والمنظمات الأخرى التي تعمل معها المنظمة بشكل مباشر.

نوصي باستخدام هذه المنهجية والتي تساعد في تصميم المشروعات بنتائج واقعية وقابلة للتحقيق ومتمحورة حول الناس. وتهدف إلى مساعدة المشروع على أن يكون محددًا حول الجهات الفاعلة التي يستهدفها، والتغييرات التي يتوقع أن يراها، والاستراتيجيات التي يستخدمها، وهكذا، ليكون أكثر فعالية من حيث النتائج التي يحققها.

³ لمعرفة المزيد عن تخطيط النتائج، ارجع للدليل الإرشادي عن تخطيط النتائج الذي نشره المركز الدولي لبحوث التنمية، والمذكور في قسم المراجع.

وفيما يلي نظرة عامة موجزة على الخطوات المطلوبة لتصميم المشروعات التي تركز على النتائج:

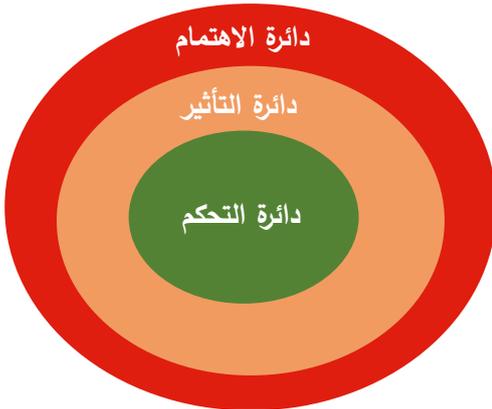
١. الخطوة الأولى: تحديد أصحاب المصلحة بالمشروع.



قم بعصف ذهني لوضع قائمة بجميع الأشخاص والمجموعات الذين يمكن أن يتأثروا إيجابًا أو سلبًا بالمشروع. اسأل نفسك عن الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي سيحتاج المشروع إلى العمل معها لتحقيق هدفه النهائي. مع من ستعمل بشكل مباشر؟ من يمكنه المساعدة أو إعاقة عملك؟ من الذي يهدف المشروع إلى مساعدته؟

٢. الخطوة الثانية: نظم أصحاب المصلحة وفقًا لاستراتيجية التدخل الخاصة بك.

بالنظر إلى قائمة أصحاب المصلحة هذه، ستدرك أنه ليس كل منهم يتمتع بنفس الوضع على الأرجح، ولا يشغلون نفس المكانة بالنسبة لمؤسستك. ومع الموارد المحدودة المتاحة لديك، لن تتمكن من دعم كل هؤلاء الفاعلين أو التأثير عليهم جميعًا، ولكن تحتاج إلى قبول أن هناك أشياء يمكن أن يتحكم بها مشروعك، وأخرى يمكن التأثير عليها، وهناك العديد من الأشياء الأخرى التي ستبقى في دائرة اهتماماتك، ولكن لن يكون من الممكن التعامل معها بشكل مباشر. سيكون هناك عدد قليل من الفاعلين، ربما فريقك وشركائك الاستراتيجيين المقربين فقط، في دائرة التحكم الخاصة بك - الأشخاص الذين يقفون إلى جانبك وسوف يدعمون مشروعك. يوجد جهات فاعلة أخرى في دائرة تأثيرك - أشخاص لا يمكنك التحكم بهم، ولكنك تعتقد أنه يمكنك التأثير عليهم. وهناك أيضًا جهات فاعلة لن تتمكن من الوصول إليهم، لكنهم ما زالوا موضع اهتمام.



على سبيل المثال، في مشروع حول الوصول إلى التعليم الابتدائي، ستهتم إحدى المنظمات التعليمية غير الحكومية (دائرة التحكم) بالأطفال (دائرة الاهتمام) ولكنها ستعمل على إقناع والديهم (دائرة التأثير) لإرسالهم إلى المدرسة. في الوقت نفسه، قد تحاول أيضًا التأثير على السياسيين المحليين (دائرة النفوذ) للضغط على السياسيين الوطنيين (دائرة الاهتمام) للموافقة على قوانين تحمي الأطفال من عمالة الأطفال.

٣. الخطوة الثالثة: حدد المجموعات التي سيؤثر عليها مشروعك.

في تخطيط النتائج، يُطلق على الأشخاص الموجودين في التداخل بين دائرة تحكمنا ودائرة اهتمامنا شركاء الحدود. هؤلاء هم الأفراد والمجموعات والمنظمات الذين يتفاعل معهم المشروع بشكل مباشر والذين يتوقع المشروع أن هناك فرص للتأثير عليهم. ويُطلق على هؤلاء الفاعلين شركاء الحدود، لأنه - على الرغم من أن المشروع سيعمل معهم لإحداث التغيير - إلا أنه لا يتحكم بهم. قد يشمل الشريك ذو الحد الواحد عدة أفراد أو مجموعات أو منظمات إذا كان هناك تغيير واحد مطلوب في جميع الحالات (على سبيل المثال، مراكز الأبحاث أو المنظمات غير الحكومية النسائية). يُعرف شركاء الحدود أحيانًا باسم "المجموعات المستهدفة".

على سبيل المثال، قد تعمل منظمة غير حكومية للتنمية الريفية مع خمس منظمات مختلفة للمزارعين في خمس مقاطعات،

ولكن يمكن اعتبارهم نوعًا واحدًا من شركاء الحدود إذا كانت

المنظمة غير الحكومية تحاول إحداث تغييرات مماثلة في جميع

هذه المنظمات. إذا كانت هناك فاعلين آخرين يحتاج المشروع إلى

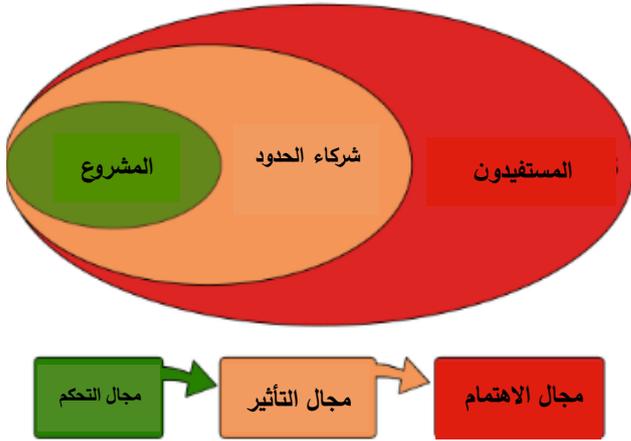
العمل معهم، ولكن لا يرغبون بالضرورة في التغيير، فيمكن

ادراجهم بشكل منفصل كـ "شركاء استراتيجيون" حتى يمكن أخذهم

في الاعتبار لاحقًا في مرحلة تطوير الاستراتيجيات. يتم النظر

في الشركاء الاستراتيجيين من حيث مساهمتهم في الهدف المحدد

للمشروع.



عند سرد شركاء الحدود للمشروع، يجب أن يكون التركيز على الفاعلين الذين يعمل معهم المشروع مباشرة، فإذا كان المشروع

لا يمكن أن يؤثر بشكل مباشر على فاعل ما، فيجب على المنظمة أن

تحدد من يمكنها التأثير عليه، ومن الذي سيؤثر بدوره على هذا الفاعل،

وبالتالي يتم ضم الأخير للقائمة بدلا من الفاعل الأول. وبهذه الطريقة،

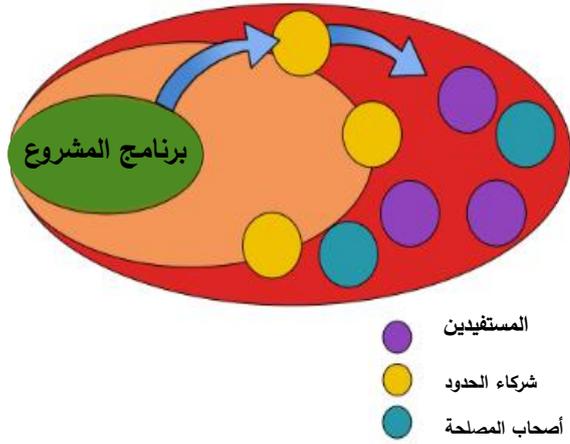
يركز المشروع على مجال تأثيره، ولكن برؤية أوسع.

بشكل عام، لا يجب أن يكون للمشروع أكثر من ثلاثة أو أربعة شركاء

للحدود (على الرغم من أن كل شريك للحدود يمكن أن يشمل عدة أفراد

أو مجموعات أو منظمات)، نظراً لأن القدرة على التأثير بشكل إيجابي

على سلوكهم عادةً ما تكون مهمة صعبة ومعقدة.



٤. الخطوة الرابعة: أوصف التغيير الذي تريد تحقيقه مع شركائك في الحدود

بمجرد تحديد شركاء الحدود، يتم تطوير نتيجة "تحدي نتيجة" لكل منهم، تصف كيف سيتغير سلوك أو علاقات، أو أنشطة،

أو تصرفات فرد أو مجموعة أو مؤسسة إذا نجح المشروع.

معظم المشكلات التي تحاول المنظمات غير الحكومية والجهات المانحة حلها هي مشكلات واسعة النطاق، لذا فإن الاتجاه

سيكون لحلها من خلال حلول كبيرة على نحو متناسب.

ومع ذلك، نظراً لأن الموارد عادة ما تكون صغيرة نسبياً، فإن هذا يخلق إحباطاً كبيراً بين الفاعلين المشاركين في العملية

(بما في ذلك المجتمعات) أثناء محاولتهم معالجة المشكلات الكبيرة بحلول كبيرة لا يمكنهم تقديمها بالفعل. وتتمثل وجهة

نظرنا في أننا لسنا بحاجة إلى حلول كبيرة لمعالجة المشكلات الكبيرة: حيث تتم معالجة معظم المشكلات بالبداية بخطوات

صغيرة جداً، والتي تبدأ بعد ذلك في إحداث تغيير. ففي كثير من الأحيان يمكن أن يكون للتغييرات الصغيرة تأثير كبير.

من الواضح أنه لا يمكن أن يحدث تغييراً في موقف أو نظام بدون تغيير الأفراد فيه، ويحتاج عدد من الأشخاص إلى

التغيير لإحداث فرق واضح في ذلك النظام. في النهاية، تتلخص كل جهود التغيير في نفس السؤال: هل يمكنك أن تجعل

الناس تبدأ في التصرف بطريقة جديدة؟ هذا هو السبب في أن تخطيط النتائج يركز على التغيير السلوكي لأفراد معينين

ولماذا ومتى عندما تقوم بصياغة هذا التغيير سيتم ذلك بطريقة إيجابية.

ومن ثم فإن الخطوة التالية هي الأخذ في اعتبار كل شركاء الحدود (المجموعات المستهدفة) والتفكير في كيفية تصرف هؤلاء الأشخاص إذا اختفت المشكلة التي يواجهونها حاليًا فجأة. على سبيل المثال، كيف سيتصرف المدخن إذا أُلغى عن التدخين؟ (على سبيل المثال، قد يرفض/ترفض السجائر، ولن يشتريها/تشتريها، وما إلى ذلك). أيضًا كيف سيتصرف بعض السياسيين إذا لم يكونوا فاسدين؟ (على سبيل المثال، سوف يدافعون عن رواتب لائحة لوظائفهم، سيتبعون إجراءات شفافة، لن يطلبوا أو يقبلوا الرشاوى).

وهناك الكثير من المزايا عندما نستخدم التغيير السلوكي الإيجابي لصياغة نتائجنا:

- إنه يجبر الناس على التركيز على الأشياء التي سيفعلها الناس أو التي سيلاحظونها، ومن خلال القيام بذلك، فإنك تتجنب النتائج الهائلة والتي لا يمكن تحقيقها.
 - تصبح النتيجة أكثر واقعية حيث يمكننا أن نهدف إلى تغيير سلوك مجموعة صغيرة من الناس في غضون سنوات، وليس عقود. تثبت هذه النجاحات الصغيرة على المدى القصير أن التغيير ممكن، وتحفز الناس على الاستمرار في المشاريع طويلة الأجل.
 - تصبح النتيجة "محوها الإنسان"، مما يعني أنه يمكننا بسهولة معرفة ما إذا كنا قد حققنا أهدافنا بمجرد سؤال الأشخاص الذين نريد التأثير عليهم أو من خلال ملاحظة سلوكهم. فمن الأسهل ملاحظة أن بعض المسؤولين لم يعودوا فاسدين أكثر من ملاحظة ما إذا كنا قد تمكنا من الحد من الفساد في البلاد.
- نقدم هنا بعض النصائح حول كيفية تصميم النتائج التي تركز على الأشخاص باتباع منهج تخطيط النتائج. يمكنك استخدام الصورة التالية للمساعدة في التفكير في النتائج التي ترغب في رؤيتها: "تخيل أنك فراشة، يمكنك في غضون ثلاث سنوات الذهاب ورؤية الأشخاص الذين حاول مشروعك التأثير عليهم. تخيل التغييرات التي قد تراها في تلك المجموعات إذا كنت ناجحًا تمامًا."

فيما يلي الأسئلة الإرشادية لصياغة النتائج:

- كيف سيتصرف الناس بعد أن تأثروا بالمشروع؟
- كيف يمكن أن تكون الظروف المادية والاجتماعية التي يعيش فيها الناس مختلفة؟
- كيف يمكن لكل من هذه المجموعات أو المؤسسات أن تفكر أو تتصرف أو ترتبط ببعضها البعض؟
- ما هي المواقف والقيم التي ستكون لدى الناس؟
- كيف يمكن أن تبدو السياسات العامة التي تؤثر عليهم؟
- ما هي القدرات الجديدة التي يمكن أن تمتلكها مجموعات معينة؟
- ما هي الفرص الجديدة الموجودة ولمن؟

بعض الأمثلة على أنواع التغييرات:

نوع التغيير	توضيح/مثال
التغيير في الظروف	سيتم لم شمل الأطفال بأمان مع أسرهم الأصلية من دار الرعاية.
التغيير في الحالة أو الوضع	سيتم توظيف الشباب العاطلين عن العمل.
التغيير في السلوك	سوف يتناقش الوالدان مع أطفالهم ويتقنونهم بطريقة غير عدوانية.
التغيير في الموقف/التصرف	سوف تتحدث النساء في التجمعات أو المجالس العامة عن مشاكلهن.
التغيير في المعرفة	سيفهم الوالدان احتياجات وقدرات الأطفال في مختلف الأعمار.
التغيير في المهارات	زيادة مستوى القراءة، القدرة على رعاية الأبناء بشكل مناسب.

٣.٢ . تحديد مؤشرات النتائج

يسيطر السؤال "ما هي المؤشرات الصحيحة؟" على العديد من المناقشات داخل القطاع غير الهادف للربح، إلى حد الهوس. يمكن أن يصاب الناس بحالات "التهاب المؤشرات"، وهو مرض يجعل المرء يرى الأشياء على أنها أكثر تعقيداً مما هي عليه في الواقع في محاولته لقياس كل شيء .

إذًا، فلنبدأ بالأساسيات. ما هي المؤشرات؟ إنها ببساطة وسيلة لمساعدتنا على فهم ما إذا كنا نسير في الاتجاه الصحيح من أجل الوصول إلى وجهتنا النهائية.



عندما نقود سيارة ولدينا وجهة واضحة نصب أعيننا، كيف نعرف أننا نسير على الطريق الصحيح؟ نستخدم، على سبيل المثال، المسافة المقطوعة بالفعل، والمدن التي نمر بها، والوقود الذي استخدمناه، والوقت الذي نقضيه في القيادة. كل هذه العلامات ستدلنا على أننا نسير على الطريق الصحيح. سيكون اسم المدينة المكتوب على لافتة طريق مؤشرًا على أننا وصلنا إلى وجهتنا النهائية. يشبه تنفيذ المشروع أن تكون في رحلة: نحتاج إلى إشارات

واضحة توضح لنا أننا نسير في الاتجاه الصحيح. كل هذه العلامات ستكون مؤشرات لرحلتنا.

أحد المفاهيم الخاطئة الرئيسية حول المؤشرات هو أن الناس يميلون إلى الاعتقاد بأنه من المفترض فقط أن يظهروا ما إذا كانت النتيجة قد تحققت بنجاح. في الواقع، نحتاج أيضًا إلى مؤشرات ستساعدنا في التحقق من تقدمنا على الطريق وإظهار ما إذا كنا نقرب من وجهتنا أم لا.

وهناك العديد من الأسباب لاستخدام مؤشرات "التقدم" بدلاً من مؤشرات "النجاح":

- التغيير ليس حدثًا، إنها عملية. لا توجد لحظة واحدة يتعلم فيها الطفل المشي - فالانتقال إلى المشي عملية. ولن تكون هناك لحظة يبدأ فيها المجتمع في إرسال جميع أبنائه إلى المدرسة؛ بل سيكون هذا أيضًا عملية. تساعدنا مؤشرات التقدم في تقسيم العمليات إلى أجزاء وتكييف استراتيجيتنا معها.
- يمكن أن تكون عملية التغيير السلوكي طويلة ونحن بحاجة إلى نجاحات صغيرة على طول الطريق لإبقائنا مستمرين. نحتاج إلى تقسيم الرحلة إلى مسافات يمكن إدارتها مما يجعل الرحلة الإجمالية أسهل. إذا واجهت رحلة طويلة حقًا، فربما تكون قد استخدمت هذه التقنية بنفسك، ربما فكرت في رحلتك لكل مدينة في المرة الواحدة، أو كل ساعة في المرة الواحدة، وربما وعدت نفسك بأن تحصل على استراحة لشرب القهوة بعد المائة كيلومتر القادمة. من الأسهل كثيرًا التفكير في "١٠٠ كيلومتر لشرب القهوة" بدلاً من التفكير في "٨.٥ ساعات إضافية من القيادة حتى أصل إلى هناك". نحتاج إلى تقليص التغيير الذي نريد تحقيقه والتفكير في تغييرات صغيرة يمكن الوصول إليها. هذا ما نحققه بمؤشرات التقدم.

- أنت بحاجة إلى تحفيز المنظمات غير الحكومية والجهات المانحة لمواصلة العمل على العملية. بمجرد أن يبدأ الأشخاص في تنفيذ المشروع، فمن المهم إبراز إنجازاتهم. تكمن قيمة مؤشرات التقدم في أنها تركز الانتباه على المراحل الصغيرة (تغييرات صغيرة) المرئية، والتي يمكن تحقيقها، بدلاً من التركيز على التغيير الكبير النهائي، والذي قد يبدو بعيد. إن استخدام مؤشرات التقدم، يساعد المنظمات على أن تثبت لمانحيها (ولأنفسهم) أنه على الرغم من أنهم لم يصلوا إلى النتيجة النهائية بعد، إلا أنهم يحرزون تقدماً كبيراً نحو ذلك، ولديهم فكرة واضحة عن وضعهم في العملية، ويعرفون إلى أين يريدون الذهاب.

لذا فإن السؤال هو: كيف تحدد مؤشرات التقدم (تسمى دلالات التقدم في مصطلحات تخطيط النتائج)؟

حيث تسأل نفسك هذا السؤال: كيف أعرف أنني أتحرك في الاتجاه الصحيح وأقترب من النتيجة المرجوة؟

لنأخذ مثالاً بسيطاً لنبدأ به. تخيل أنك تريد مساعدة شريكك على الإقلاع عن التدخين. أنت تعلم أن هذا لن يحدث بين ليلة وضحاها، لكنك تريد أن تعرف ما إذا كنت تحرز تقدماً، لذلك تسأل نفسك، كيف سأعرف أنه/ها يتحرك في الاتجاه الصحيح؟ ستلاحظ أن عددًا معينًا من الخطوات يجب أن تحدث حتى يتمكن شريكك من الإقلاع عن التدخين:



سوف يستمع إلى مخاوفه بشأن عاداته في التدخين. سيبدأ في القراءة عن الآثار الضارة للتدخين.

سيقرأ الكتاب الذي عرضته عليه عن كيفية الإقلاع عن التدخين. سوف يقوم بترتيب موعد مع الطبيب لفهم الخيارات المختلفة للإقلاع عن التدخين. سيتحدث مع أصدقائه الذين نجحوا في الإقلاع عن التدخين. سيحسب مقدار المال الذي يمكنه توفيره إذا لم يدخن.

سيعلن للجميع أنه سيتوقف عن التدخين.

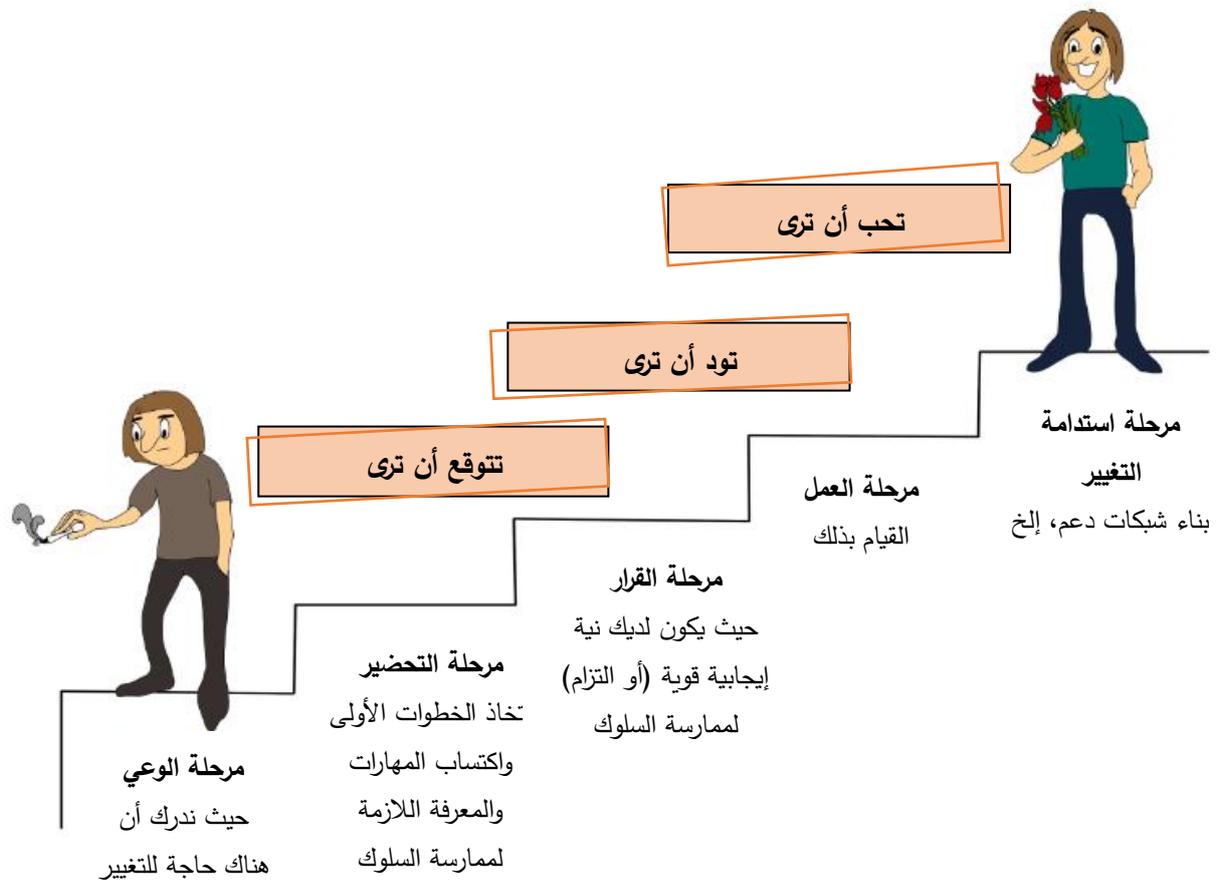
سيتوقف عن شراء السجائر. لن يدخن بعد الآن

سيخرج مع أصدقاء لا يدخنون. سيذهب إلى المطاعم والبارات التي لا يُسمح فيها بالتدخين

هذه الخطوات المختلفة والتغييرات الصغيرة في السلوك ستكون بمثابة مؤشرات تقدم توضح لك أن شريكك يتحرك في الاتجاه الصحيح.

عندما يعمل التغيير السلوكي، فإنه يميل إلى اتباع نمط ما، وهذا النمط هو ما تظهره من خلال مؤشرات التقدم. ستلاحظ أن عملية التغيير تبدأ غالبًا بإدراك شيء لم تكن تعرفه من قبل. لكن إدراك شيء ما ومعرفة شيء ما يختلف عن فعل ذلك الشيء، على سبيل المثال، يدخل الكثير من الأطباء، ولا يمكن أن يكون ذلك بسبب نقص الوعي أو المعرفة لديهم. هناك فرق بين معرفة كيفية التصرف وأن تكون محفزًا على التصرف بالفعل. المعرفة ليست كافية: يجب على الناس تطبيق تلك المعرفة، ومن أجل الانتقال من خطوة "معرفة شيء ما" إلى خطوة "استخدام تلك المعرفة"، تحتاج إلى العمل على مشاعر الناس ودوافعهم. أنت بحاجة لمساعدتهم على ممارسة معرفتهم. ستكون هذه هي الخطوة التالية في العملية. بمجرد أن يفعل الناس الشيء الصحيح، فإنهم يتبنون السلوك الصحيح. ولكن هناك شيء يجب ألا تنساه: الأشخاص الذين أقلعوا عن التدخين عدة مرات يعرفون مدى أهمية منع الانتكاس. يجب أن تكون قادرًا على إنشاء بيئة يمكن من خلالها الحفاظ على التغيير بمرور الوقت.

يجب أن تعكس المؤشرات تلك العملية التدريجية للتغيير السلوكي، بحيث يمر الشخص بالمراحل التالية:



يجب أن تبدأ مؤشرات التقدم دائماً بالحد الأدنى الذي يتوقع المرء أن يرى شريك الحدود (أو المجموعة المستهدفة) يقوم به كاستجابة مبكرة للأنشطة الأساسية للمشروع. بعد ذلك، تأتي المؤشرات التي نود من خلالها في معرفة ما إذا كان المشروع ناجحاً، يليها مؤشرات للتغييرات التي نحب أن نرى من خلالها ما إذا كان المشروع ناجحاً حقاً.

تُظهر مؤشرات التقدم العملية التي يقوم بها شريك الحدود (أو المجموعة المستهدفة):

أ. **تتوقع أن ترى:** إدراك شريك الحدود لنوايا المشروع، وهو الوعي والاعتراف بالحاجة إلى التغيير، وخلال هذه المرحلة، تميل مشاركة شريك الحدود إلى أن تكون تفاعلية، أي يشارك في الاجتماعات، والدورات التدريبية، وما إلى ذلك.

ب. **تود أن ترى:** اكتساب شريك الحدود للمعرفة والمهارات اللازمة، وأن يعمل بشكل مستقل لدعم مهمة المشروع، وينفذ المهام المقترحة. حيث يقوم بإبلاغ الآخرين بالأهداف المقصودة من المشروع، ويدعم مشاركتهم، ويجعل التغيير المطلوب مناسباً لهم.

ت. **تحب أن ترى:** إضفاء الطابع المؤسسي على التغيير والملكية المقصودين لمواصلة التغييرات المرجوة، حيث تظهر النواتج التحول الثقافي على مستوى الفرد والجماعة. على المستويات المؤسسية، تنعكس الإجراءات في الاستراتيجيات والأنظمة المتغيرة والسياسات المتضمنة في القواعد واللوائح.

قد ترتبط بعض المؤشرات بتاريخ أو موعد نهائي (أي، قد يكون هناك توقع بأنه سيتم الوصول إليها عند نقطة معينة)، ولكن هذا ليس إلزامياً ويجب ألا يقيد عمل المشروع.

يمكن أن تكون المؤشرات كمية أو كيفية، ويعتمد الاختيار بينهم كلياً على احتياجات المشروع من المعلومات. نحن نؤيد استخدام كل من المؤشرات الكمية والكيفية؛ ولا تمثل المناقشات واسعة النطاق حول أي من نوعي المؤشرات هو الأفضل مشكلة بالنسبة لنا، حيث نعتقد أن هناك فوائد لكليهما.

أمثلة على مؤشرات التقدم (أو دلالات التقدم) بالإشارة إلى مشروع للتطوير التنظيمي: -

شريك الحدود	مجموعة الإدارة العليا (SMG)
تحدي الناتج	تصبح مجموعة الإدارة العليا مجموعة قائدة وداعمة لجميع الموظفين، وتلتزم بالقيم الأساسية للمنظمة وتجسدها، (لا سيما الشفافية والتواصل المفتوح واحترام الموظفين)، وتضمن معاملة الموظفين بشكل عادل ومنصف، وأن السياسات يتم تطبيقها دائماً.

مجموعة الإدارة العليا (SMG)	شريك الحدود
<ul style="list-style-type: none"> ▪ قبول المواعيد مع فريق المشروع للاطلاع على المشروع. ▪ حضور الدورات التدريبية. ▪ طرح أسئلة حول المشروع ومشاركتهم فيه. ▪ المشاركة في اجتماعات المشروع. ▪ السماح للأفراد بتكريس الوقت لتنفيذ المشروع. 	<p>يتوقع أن يرى من خلال مجموعة الإدارة العليا:</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ المشاركة بنشاط والتعلم خلال دورات المهارات الإدارية. ▪ السعي لتلقي دعم التدريب الفردي. ▪ البحث عن معلومات حول القضايا المتعلقة بمهارات الإدارة. ▪ قراءة المواد التي وفرها المدرب. ▪ طلب أوراق موقف من الإدارات ذات الصلة، للحصول على مشاركات حول القرارات الخاصة بكيفية تحسين إدارة المنظمة. ▪ إعداد وثيقة توضح الغرض منهم وطرق التنظيم والعمل الداخلي. ▪ تحديد مشكلاتهم البيئية (فيما يتعلق بمبادرة المشروع). ▪ تحديد مواعيد للاجتماعات منتظمة للإبلاغ عن القرارات ومبررات اجتماعات مجلس الإدارة. 	<p>يود أن يرى من خلال مجموعة الإدارة العليا:</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ التفاعل بشكل متكرر مع الموظفين لتبادل الأفكار وتوفير الوضوح والاتساق في صياغة وتنفيذ السياسات. ▪ تطوير وتطبيق سياسة اتصالات من أجل توجيه كيفية مشاركة المعلومات داخل المنظمة. ▪ بدء الأنشطة/الاجتماعات التي يمكن للموظفين من خلالها المشاركة والتعلم والتعاون معًا في جوانب التطوير التنظيمي. 	<p>يحب أن يرى من خلال مجموعة الإدارة العليا:</p>

مجموعة الإدارة العليا (SMG)	شريك الحدود
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تشجيع أعضاء الإدارة الآخرين وأعضاء مجلس الإدارة والشركاء الرئيسيين على التفاعل مع الموظفين بطريقة محترمة وشفافة. ▪ إنتاج الوثائق الداخلية والمبادئ التوجيهية لتوضيح عملية صنع القرار والقضايا الداخلية الأخرى. ▪ الحصول على الدعم المالي اللازم لتنفيذ التغييرات اللازمة. 	

4. إعداد خطة متابعة مفصلة



أنت تعرف الآن إلى أين تريد أن تذهب (النتائج)، وتعرف أيضًا كيفية التحقق من أنك على المسار الصحيح للوصول إلى وجهتك. سيكون الاتجاه هو البدء في تنفيذ المشروع وتجميع المعلومات. ومع ذلك، نوصي بعدم القفز إلى التنفيذ وجمع البيانات دون أن يكون لديك أولاً فكرة واضحة عن المعلومات التي تحتاجها ولمن ولماذا. ولهذا، ستحتاج إلى خطة متابعة لكل مشروع ستقوم بتنفيذه.

وهناك العديد من الأسئلة الرئيسية التي يجب مراعاتها من أجل إعداد خطة

متابعة لمشروعك (التعليقات الموجودة في العمود الأيسر ليست سوى اقتراحات لنوع الإجابات التي يمكنك تقديمها):

<ul style="list-style-type: none"> ▪ تحقيق النتائج من قبل شريك الحدود (المجموعة المستهدفة). ▪ إنجاز مؤشرات التقدم. 	المعلومات المطلوبة
<ul style="list-style-type: none"> ▪ السماح بالإبلاغ والتفكير في التقدم الذي أحرزه شركاء الحدود وتحديد الدروس المستفادة. ▪ استخدام المعلومات حول تقدم شركاء الحدود للحكم على فعالية استراتيجيات الدعم التي ينفذها المشروع لدعم شريك الحدود. ▪ للسماح بالتفكير في كيف تم استخدام التوصيات من المتابعة السابقة. 	الاستخدام المستهدف

<ul style="list-style-type: none"> ▪ لتوجيه التخطيط المستقبلي وإعادة الهيكلة/تعديل خطة العمل. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ مدراء مشروع. ▪ شركاء الحدود. ▪ فريق الإدارة. 	المستخدمون الرئيسيون
<ul style="list-style-type: none"> ▪ شركاء الحدود. ▪ أعضاء فريق دعم المنظمات غير الحكومية. 	القائمون على جمع البيانات
<ul style="list-style-type: none"> ▪ رأي المشاركين. ▪ سلوك المشاركين. 	مصادر البيانات
<ul style="list-style-type: none"> ▪ أداة المتابعة. ▪ دفاتر النتائج المخصصة (انظر أدناه تحت تصنيف البيانات) كأدوات إرشادية لجمع البيانات وتنظيمها. ▪ يمكن استخدام مجموعة من طرق جمع البيانات اعتمادًا على الإمكانية في الوقت المخصص للمتابعة. ▪ الملاحظات الشخصية. ▪ مجموعات النقاش البؤرية. ▪ المقابلات وجها لوجه أو عبر الهاتف. ▪ تحليل الوثائق والصور. 	كيف سيتم جمع المعلومات من المصادر
<p>على سبيل المثال مرتان في السنة</p> <p>الدورة الأولى: من يناير حتى يونيو</p> <p>الدورة الثانية: من يوليو حتى ديسمبر</p>	متى
<p>على سبيل المثال، مطلوب ٥.٠٠٠ يورو لتنفيذ مجموعات النقاش البؤرية.</p>	تكاليف جمع البيانات

<p>اجتماع متابعة التقدم الذي تم احرازه مع أعضاء فريق المشروع الأساسي لإتاحة الفرصة للتفكير في دفاتر النواتج المحددة في نهاية كل فترة. تم تسجيل الدروس المستفادة والنقاط التي سيتم متابعتها لفترة المتابعة التالية، التي تم تحديدها خلال الاجتماعات على لوح ورقي لإدراجها في تقرير المتابعة.</p>	<p>كيف سنتعلم من بيانات المتابعة ونتأكد من أن الدروس المستفادة ستصب في التخطيط المستقبلي</p>
<p>كتابة تقارير مرحلية نصف شهرية، على أن يتكون التقرير من: ٣ صفحات كحد أقصى، ملخص للنتائج، النتائج الرئيسية، التوصيات الرئيسية.</p>	<p>كيف سيتم استخدام التقرير وتنسيقه ليكون مفيداً</p>
<p>يتم تجميع التقرير من قبل منسق الفريق الأساسي للمشروع، والذي يقوم أيضاً بتوزيع التقرير.</p>	<p>من سيقوم بإعداد التقرير</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ فريق الإدارة. ▪ فريق دعم المشروع. 	<p>من سيحصل على التقرير</p>
<p>خلال اجتماعات الإدارة.</p>	<p>كيف سيتم مراجعة المشروع</p>

٥. تحديد مصادر المعلومات

بمجرد أن يتم تحديد المؤشرات، يكون من الضروري تحديد والاتفاق على مصادر المعلومات التي ستتيح لك تقييم التقدم.

ويمكن تشبيه مصادر المعلومات بالأدلة التي يقدمها المحامي في حجة قاعة المحكمة:

- المحامي: موكلي بريء.
 - القاضي: "كيف تعرف؟"
 - المحامي: لأنها كانت في المنزل وقت ارتكاب الجريمة.
 - القاضي: ما الدليل الذي لديك؟
 - المحامي: شهادة من جاريتها وقائمة المكالمات الهاتفية التي أجرتها من هاتفها الأرضي.
- إذا قمت الآن بتحويل هذه المحادثة إلى القطاع غير الهادف للربح، فسيكون لديك:
- منظمة غير حكومية: "مشروع ناجح."
 - المانح: "كيف تعرف؟"

- منظمة غير حكومية: "لأن النساء يعرفن الآن حقوقهن ويصوتن لأول مرة." (مؤشر)
 - المانح: "ما الدليل الذي لديك؟"
 - منظمة غير حكومية: "مقابلات مع هؤلاء النساء وقائمة الناخبات اللواتي صوتن في الانتخابات السابقة وفي هذه الانتخابات." (مصدر التحقق)
- هناك طرق لجمع البيانات كيفية بشكل أكبر أو كمية بشكل أكبر، وأكثر أو أقل تشاركية، وأكثر أو أقل استخداماً للموارد. توفر كل طريقة معلومات بدرجات متفاوتة من الدقة والموثوقية. قبل البدء في متابعة المشروع، من الضروري تحديد الطرق التي يجب استخدامها والتخطيط وفقاً لذلك.

بيانات الأساس

من أجل رصد التغييرات الناتجة عن أنشطة المشروع، غالباً ما يكون من الضروري وضع معايير يمكن الحكم على المؤشرات على أساسها.

تعاني العديد من دراسات الأساس من فائض في المعلومات وتفشل في استخدام جميع المعلومات التي تم جمعها بشكل جيد. عندما نحدد ما إذا كنا بحاجة إلى جمع بيانات أساسية عن أداء معين، يتعين علينا أن نسأل أنفسنا ما إذا كنا بحاجة إلى مقارنة المعلومات حتى نتمكن من الإجابة على السؤال. إذا لم يكن هناك حاجة للمقارنة، أو إذا كانت المعلومات موجودة بالفعل، فلن نحتاج إلى جمع مثل هذه المعلومات كبيانات أساس.

تتمثل إحدى طرق إجراء مقارنات ذات مغزى في حالة عدم وجود بيانات أساسية في استخدام مجموعات ضابطة، وهي مجموعات من الأشخاص أو الشركات أو العائلات أو الدوائر الانتخابية الأخرى التي لم تحصل على مساهمات من مشروعك أو مؤسستك، ولكنها، في معظم النواحي الأخرى، تشبه إلى حد كبير المجموعات التي تعمل معها.

على سبيل المثال، كنت تعمل مع مجموعة معينة من الآباء لتشجيعهم على إعطاء الأولوية لتعليم أطفالهم، وتريد أن تعرف الفرق الذي أحدثته في جودة التعليم الذي يتلقاه هؤلاء الأطفال. إذا لم يكن لديك أي بيانات أساس حول جودة تعليم الأطفال قبل التدخل، يمكنك إنشاء مجموعات ضابطة. يمكنك تنظيم مجموعات من الأطفال في نفس المناطق الجغرافية من عائلات مماثلة لتلك التي كنت تعمل معها، ومن خلال طرح الأسئلة نفسها على كلا المجموعتين من الأطفال حول معرفتهم ودوافعهم للتعلم والقضايا الأخرى ذات الصلة، قد تتمكن من تحديد تأثير جهودك من خلال مقارنة النتائج من المجموعتين.

عند إعداد أو تنفيذ المجموعات الضابطة، من المهم التأكد مما يلي:

- إن مواصفات المجموعات الضابطة تشبه إلى حد كبير تلك الخاصة بالمجموعات التي عملت معها.
- ألا توجد متغيرات أخرى واضحة (عوامل مربكة) يمكن أن تؤثر على النتائج أو المقارنات.

٦. جمع البيانات

هناك طريقتان لجمع البيانات يجب مراعاتهما:

طرق جمع البيانات الكمية: تستخدم لجمع البيانات التي يمكن تحليلها في شكل رقمي. تركز المنهجيات الكمية على القياس والعدد، حيث تركز على أسئلة مثل من وماذا ومتى وأين وكَم الثمن، وكَم العدد، وكَم مرة. وتعد أداة البحث الكمي الأكثر شيوعًا هي المسح. ويتم طرح الأسئلة وفقًا لاستمارة استبيان محددة بحيث يمكن تحليل الإجابات عدديًا.

طرق جمع البيانات الكيفية: تم تصميمها لتكوين صورة متعمقة بين عينة صغيرة نسبيًا من الأشخاص (أو المؤسسات) حول، على سبيل المثال، كيفية إدراك أشياء معينة أو فهمها. يستكشف البحث الكيفي الأسئلة "كيف" و "لماذا". ومن بين الأساليب التي يتم استخدامها، المقابلات ومجموعات النقاش البؤرية والملاحظة التشاركية وأشكال أخرى من الاستقصاء.

يعد اختيار أساليب جمع البيانات واسع النطاق جدًا. وفيما يلي بعض الأساليب الأكثر شيوعًا:

أساليب جمع البيانات	الخصائص	أمثلة على أسلوب جمع البيانات
المسح	يتم من خلالها جمع البيانات القابلة للقياس الكمي، عن طريق استخدام الاستبيانات أو المقابلات بشكل أساسي. وعادة ما يتم استخدام عينة عشوائية ومجموعة ضابطة متطابقة لقياس المؤشرات المحددة مسبقًا قبل التدخل وبعده.	يمكن أن يقيس الاستبيان رضا المشاركين عن نشاط ما. ويمكنه أيضًا أن يسأل عما تعلمه المشاركون ومدى توقعهم لتطبيق معارفهم ومهاراتهم الجديدة. ومن عيوب الاستبيانات، هو ميل المشاركين إلى تقديم إجابات مرغوبة اجتماعيًا. والأعمق هو إجراء مسح قبل وبعد تنفيذ دورة تدريبية أو ورش عمل. فإذا تم إجراؤه بشكل صحيح، فيمكنه قياس التغييرات في السلوك أو المعرفة الناتجة عن التدخل. ويجب أن تصاغ

أمثلة على أسلوب جمع البيانات	الخصائص	أساليب جمع البيانات
<p>الأسئلة بشكل جيد للغاية لقياس التغييرات التي نتجت عن تدخلك.</p>		
<p>يمكن استخدام المقابلات شبه المنظمة، على سبيل المثال، أثناء تقييم الاحتياجات في البرامج المجتمعية، أو قبل تنفيذ دورة من الدورات التدريبية أو ورش العمل. إنها طريقة جيدة لاكتساب نظرة ثاقبة لمشكلة ما والطريقة التي يواجهها الناس بها.</p> <p>عند متابعة دورة من الأنشطة، يمكن للمقابلات شبه المنظمة أن توفر نظرة ثاقبة عن آراء المشاركين.</p>	<p>بدلاً من الأسئلة المصاغة بدقة، يتم استخدام قائمة مرجعية بالأسئلة المتعلقة بكل موضوع موضع اهتمام.</p>	<p>المقابلات شبه المنظمة</p>
<p>يمكن ملاحظة التغييرات السلوكية وتسجيلها واستخدامها لتحسين المنهجية و/أو إظهار أن التدخل له تأثير. يمكن القيام بذلك كتمرين لبناء القدرات أثناء العمل، ولكن يمكن أيضًا استخدام الملاحظات لتقييم ومراقبة التغييرات طويلة الأجل (غير المقصودة) في مجال كنت تعمل فيه.</p> <p>عند إنشاء قائمة مرجعية بنقاط الملاحظة، تأكد من أن المفاهيم التي يجب ملاحظاتها محددة جيدًا. يفضل استخدام اثنان من المراقبين حتى تتمكن من التحكم في الاختلافات فيما بينهم.</p>	<p>يتم ملاحظة سلوك الأفراد أو المجموعات باستخدام القوائم المرجعية للملاحظة.</p>	<p>الملاحظة المنهجية</p>

أمثلة على أسلوب جمع البيانات	الخصائص	أساليب جمع البيانات
يمكن أن تكون مناقشات مجموعة التركيز مفيدة للغاية أثناء تقييم الاحتياجات في المجتمع، أو كورشة عمل أولى ضمن جولة من ورش العمل.	تتم دعوة مجموعة صغيرة من الأشخاص ذوي المعرفة أو الاهتمام بموضوع معين لمناقشة مواضيع محددة بالتفصيل. يمكن أن تتكون المجموعة من أصحاب المصلحة بخلفيات وأعمار مختلفة.	مجموعات النقاش البؤرية
يمكن استخدام سرد القصص، على سبيل المثال، أثناء تقييم الاحتياجات مع مجموعات من أصحاب المصلحة. يمكن أن يحفز الأشخاص الذين يواجهون صعوبات في تذكر وتبادل الخبرات أو إبداء آرائهم.	جمع المعلومات بمساعدة القصص والكلمات والصور وما إلى ذلك. تستخدم القصص بشكل رمزي لتنشيط الذاكرة عن التجربة والرأي.	سرد القصص (الحكي)
يمكن استخدام دراسة الحالة كمنهجية في دراسة التأثير. يمكن أن يؤدي تتبع عدد صغير من المستفيدين وإبراز تطورهم خلال البرنامج إلى توفير نظرة ثاقبة على فعالية التدخل. ويمكن استخدام البيانات للتعليم والمساءلة.	هي دراسات مفصلة عن فرد أو جماعة. في دراسة الحالة، يمكن تطبيق مجموعة متنوعة من الأساليب على سبيل المثال المقابلات شبه المنظمة، والملاحظة المنهجية، ومجموعات النقاش، وسرد القصص، إلخ.	دراسات الحالة
يمكن أن يؤدي سؤال الناس عن آرائهم بطريقة غير رسمية إلى تجنب الحصول على الإجابات المرغوبة اجتماعيًا. وأيضًا، يمكن للتعليقات العفوية من الأطفال والوالدين وأصحاب المصلحة الآخرين أن تعطي نظرة ثاقبة للأثار غير المتوقعة للتدخل.	وهي جمع للمعلومات غير مخطط له، عن طريق المحادثات العفوية مع أعضاء المجتمع وأصحاب المصلحة الآخرين. وتعد هذه طريقة مفيدة للتحقق من المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال طرق أو أساليب أخرى.	المحادثات غير الرسمية

أمثلة على أسلوب جمع البيانات	الخصائص	أساليب جمع البيانات
<p>ولجمع ومعالجة المعلومات من المحادثات غير الرسمية، يمكن للمرء، على سبيل المثال، الاستفادة من جريدة المجتمع المراد دراسته أو السجلات الموجودة في المكتب.</p>		
<p>تعتبر تقنية التغيير الأكثر أهمية ذات قيمة بشكل خاص عندما تكون الرؤية المتعمقة للتأثير المحتمل محدودة، على سبيل المثال، في البرامج ذات المنهجية الجديدة إلى حد ما، حيث تسمح هذه التقنية للمشاركين بإعطاء معلومات بصرف النظر عن المؤشرات المحددة. تتخذ مجموعات مختلفة من أصحاب المصلحة قرارًا بشأن أهم التغييرات خلال فترة زمنية. ينتقل الاختيار إلى المستوى التالي من الأشخاص الذين يختارون أهم التغييرات في كل المجموعات معًا. تستمر هذه العملية حتى يبقى قدر من القصص يمكن التحكم فيه. عندما يتم تنفيذ هذه التقنية بنجاح، تبدأ فرق كاملة في تركيز انتباههم على نتائج وتأثيرات البرنامج.</p>	<p>عملية جمع قصص التغيير المهمة المنبثقة من المستوى الميداني، ويتم الاختيار المنظم لأهم هذه القصص من قبل مجموعات من أصحاب المصلحة أو الموظفين المحددين.</p>	<p>تقنية "التغيير الأكثر أهمية"</p>
<p>يمكن استخدام الوسائط المتعددة للوصول إلى أصحاب المصلحة في المناطق البعيدة، وبمجرد قبول المنهجية بشكل جيد، فإنها تتيح لك</p>	<p>جمع البيانات من خلال وسائل إعلام أو تقنيات جديدة.</p>	<p>الوسائط المتعددة مثل الرسائل النصية القصيرة والراديو</p>

أمثلة على أسلوب جمع البيانات	الخصائص	أساليب جمع البيانات
الوصول بسرعة إلى المعلومات، والآراء، والتغذية العكسية، والتقييمات من أصحاب المصلحة.		

توجد أداة واحدة لجمع البيانات نجدها مفيدة بشكل خاص، وهي: **طرح أسئلة جيدة**.

الأسئلة الجيدة هي المفتاح للتعلم الجيد. إن قدرتنا على طرح أسئلة جيدة في مجال يهمنا يمكن أن ينتج مستويات مرتفعة من التفكير والمشاركة. إن الطريقة التي نطرح بها السؤال يمكن أن تحدث فرقاً في الإجابات التي نحصل عليها: ببساطة، من المحتمل أن تقودنا الأسئلة الجيدة إلى الحصول على إجابات جيدة، بينما من المحتمل أن تؤدي الأسئلة التي تمت صياغتها بشكل سيء إلى تضليل تفكيرنا ومناقشاتنا. لذلك، فإن البناء الدقيق للأسئلة ضروري للمتسائلين، سواء كانوا ميسرين أو مشاركين، ولذلك، نحتاج إلى اختيار الأسئلة التي تناسب الغرض من استفسارنا.

وفيما يلي بعض أنواع الأسئلة التي يجب التفكير فيها:

الأسئلة المغلقة: وهي مفيدة عندما تريد معلومات محددة معروفة بالفعل للشخص الذي يتم سؤاله. يبحث السؤال مغلق عن إجابة بـ "نعم" أو "لا"، أو الحصول على المزيد من التفاصيل. على سبيل المثال: "هل أنت متزوج؟ كم طفلاً لديك؟"
الأسئلة المفتوحة: وهي لا تدعو إجابة محددة ومعروفة، ولكنها تتيح معلومات وتفكير ومناقشات جديدة، وتشجع المستجيبين على المشاركة بشكل أكبر. على سبيل المثال: "هل يمكنك قول المزيد عما حدث؟ كيف تتعامل مع التوتر؟ ما هو شعورك حيال انتقاداته؟"

الأسئلة المغلقة والمفتوحة: وهي تعمل معاً بشكل جيد. هنا قد تطلب المزيد من المعلومات أو تجري نقاشاً. على سبيل

المثال: "هل أنت موظف؟" (سؤال مغلق) "ما الذي يعجبك في عملك؟ ما الذي يحبطك؟" (يتبعه سؤال مفتوح)

أسئلة (ماذا ومتى وأين ومن ولماذا وكيف): تساعدنا هذه الأسئلة في تحليل وفهم ما حدث أو أسبابه. على سبيل المثال:

"متى حدث ذلك؟ لماذا كانت مفيدة؟" ومع ذلك، احرص على عدم استخدام السؤال "لماذا؟" بشكل غير لائق، على سبيل

المثال، "لماذا تعتقد أنك تكافح من أجل تغطية نفقاتك؟" أو "لماذا يوجد تعارض؟" فغالباً ما يشعر الناس أنه يتم استجوابهم

والحكم عليهم من خلال هذا النوع من الأسئلة.

هناك مجموعة من الأسئلة التي يمكن أن تساعد الناس على اكتساب رؤية أعمق لوضعهم، وخلق رؤية للوضع المفضل في المستقبل، والبدء في التخطيط للتغيير. وفيما يلي قائمة بنوع الأسئلة التي يمكن أن تسهل هذه العملية. (هذه ليست سوى أمثلة؛ يجب عليك وضع أسئلتك الخاصة التي تتناسب مع الموقف).

- أسئلة تركيز: ما هي الجوانب في مجتمعك التي تهلك؟
- أسئلة ملاحظة: ماذا ترى؟ ماذا تسمع؟
- أسئلة تحليل: ما رأيك...؟ ما هي أسباب...؟
- أسئلة تتعلق بالشعور: ما هو شعورك حيال الموقف؟
- أسئلة رؤية: كيف تريدها أن تكون؟
- أسئلة عن التغيير: كيف يمكن أن يتغير الوضع ليصبح كما تريد؟
- أسئلة لاستكشاف البدائل: كيف يمكنك الوصول إلى هذا الهدف؟ هل هناك أي طرق أخرى؟
- أسئلة للنظر في العواقب: كيف ستؤثر كل فكرة من أفكارك البديلة على الآخرين؟
- أسئلة للنظر في المعوقات: ما الذي يمنعك من فعل ما تنوي القيام به؟
- أسئلة حول المشاركة الشخصية والدعم: ما الذي ستحتاجه للمشاركة في التغيير؟ كيف يمكنني دعمك؟
- أسئلة حول اتخاذ إجراء شخصي: مع من تحتاج إلى أن تتحدث؟ كيف يمكنك جعل الآخرين يعملون معك على هذا؟

٦. ١. أدوات جمع البيانات

بعد التفكير في طرق جمع البيانات، قد يكون من المفيد تصميم نماذج موحدة لتجميع المعلومات بحيث يقدم جميع أعضاء فريق المشروع المعلومات بشكل مماثل، مما يسهل تحليلها.

سيكون من الضروري أيضًا تطوير نظام ملفات وقاعدة بيانات لجمع المعلومات وتخزينها. يمكن القيام بذلك في شكل جداول اكسيل (Excel) أو أدوات مشابهة له.

إن إجراءات جمع البيانات وأنظمة تخزين البيانات المصممة جيدًا، والموحدة والمضمونة من حيث الجودة، لاستلام المعلومات وتخزينها واسترجاعها، وتحليلها، ونشرها، ستوفر الوقت لاحقًا وتجعل الوصول إلى البيانات أكثر كفاءة.

يوجد أدناه عينة مما يسمى بدفتر النتائج في مخطط النتائج، وهي أداة تساعد في تجميع المعلومات حول التقدم الذي تحرزه نحو تحقيق النتائج/النواتج:

دفتر النواتج (املاً دفتر واحد لكل تحدي نتيجة/ناتج)٤
الفترة التي يغطيها الدفتر:
من كان مسؤولاً عن تجميع المعلومات:
تاريخ اجتماع المتابعة والمشاركين:
وصف النتيجة/الناتج التي نريد تحقيقها (نتيجة واحدة فقط):
الأنشطة التي نخطط من خلالها لتحقيق هذه النتيجة:
النشاط الأول (أضف أكبر عدد ممكن من الأنشطة): ماذا فعلت؟ مع من؟ متى؟
النواتج الملموسة التي تحققت من خلال الأنشطة: عدد الأشخاص الذين استفادوا من الأنشطة، وعدد المنتجات، وما إلى ذلك.
كيف ساهم النشاط في تحقيق النتيجة؟ ما التغيير الذي أحدثه النشاط؟ كيف تغير الوضع مقارنة بالوقت الذي تم فيه إجراء النشاط؟
مصدر الدليل: كيف تعرف أن النشاط قد ساهم في النتيجة؟ ما هو مصدر هذه المعلومات؟
الدروس المستفادة: ما الذي تم كما خططنا له؟ ما هو المختلف عما خططنا له؟ ما الذي نجح بشكل جيد؟ ما هي المشكلة؟
متابعة البرنامج أو التغييرات المطلوبة: هل هناك أي تغييرات تتطلب موافقة الجهة المانحة؟
تاريخ اجتماع المتابعة التالي:

٤ هذا هو مجرد اقتراح واحد لاستخلاص وتنظيم معلومات المتابعة، يمكن تكييف الدفتر حسب احتياجاتك الخاصة.

٧. التفكير والتحليل

سواء كنت تنظر إلى المتابعة أو التقييم، ما ستجد نفسك في مرحلة ما مع قدر كبير من المعلومات وسيتعين عليك أن تقرر كيفية جعل لها معنى. تقوم العديد من المشاريع بجمع أطنان من "المعدن الخام" الذي يحتوي على "معلومات ذهبية" حول ما يصلح وما لا يصلح ولماذا. لسوء الحظ، مثل الذهب الخام الحقيقي، لن تفيدك هذه البيانات إذا لم تقم بتفكيحها لإنتاج شذرات مركزة من المعلومات التي يمكن استخدامها في التنفيذ.

إن التحليل هو عملية تحويل المعلومات الخام والمفصلة إلى فهم تم توليفه للأنماط والاتجاهات المفيدة لمشروعك. ويجب تحليل بيانات المتابعة في أوقات محددة طوال فترة المشروع، ولفهم ما يجري في المشروع - وللتمكن من تغيير الأشياء في الوقت المناسب - فمن الضروري تسجيل بيانات المتابعة وتحليلها كجزء من العمل الروتيني للمشروع.

من المهم أن يشارك الأشخاص المناسبون في التحليلات وأن يكونوا على دراية بنتائجها. كقاعدة عامة، يجب أن تشمل التحليلات أعضاء من فريق المشروع، وإذا أمكن، يجب عليك أيضًا دعوة ممثلين من شركاء الحدود/المجموعات المستهدفة، حيث تعتبر مساهمات الخبراء الخارجيين أو أولئك الذين لديهم وجهات نظر أخرى ذات قيمة أثناء تحليل بيانات المتابعة.

يتضمن فهم نتائج المتابعة أربع عمليات مختلفة، وهم:

١. الوصف والتحليل: تنظيم البيانات الأولية في شكل يُظهر الأنماط الأساسية.
٢. التفسير: ماذا تعني النتائج؟ ما هي أهمية النتائج؟ لماذا جاءت النتائج بهذه الطريقة؟ ما هي التفسيرات المحتملة للنتائج؟
٣. الحكم: تضاف القيم إلى التحليل والتفسيرات. ما هي النتائج الجيدة أو السيئة، المرغوب فيها أو غير المرغوب فيها؟
٤. التوصية: الخطوة الأخيرة تضيف فعل للتحليل والتفسير والحكم. ما الذي يجب فعله؟ ما هي آثار الأفعال على النتائج؟

من المهم إظهار كيف تم التوصل إلى الاستنتاجات. قد يكون من المفيد عرض مجموعة مختارة من الاقتباسات المباشرة من المقابلات والتي توضح النقاط المهمة.

بعض الأسئلة التي قد ترغب في استكشافها أثناء تحليل البيانات تشمل الآتي:

- إلى أي مدى لديك موارد كافية (على سبيل المثال، مالية، وبشرية، وإدارية، وسياسية) لتنفيذ مشروعك؟

- إلى أي مدى لديك البنية التحتية المادية والمعدات (مثل المكاتب، ووسائل النقل، وأجهزة الحاسب الآلي) التي تحتاجها للقيام بعملك؟
- إلى أي مدى يعمل فريق المشروع الخاص بك بسلاسة أم أن هناك مجالات يمكنك تحسين كيفية عمل الفريق بها؟ (مثل التواصل، وتفويض المسؤوليات).

١.٧ التوثيق والمشاركة

بمجرد قيامك بتحليل معلوماتك، ستكون بحاجة إلى توثيق نتائجك وإبلاغها للأشخاص الذين يمكنهم استخدامها، وكذلك إلى أولئك الذين يهتمون بها مثل المجتمعات المستفيدة من مشاريعك. غالبًا ما يعد الإبلاغ عن كيفية سير المشروع أكثر تعقيدًا مما ندرك، نظرًا لوجود جهات فاعلة مختلفة، ويحتاج كل منهم إلى معلومات مختلفة. هذه هي الأسئلة التي تحتاج إلى إجابة حول كل جهة فاعلة من أجل ضمان تقديم تقارير مناسبة وفعالة ومرضية:

١. من هم؟ تحتاج أولاً إلى تحديد الأشخاص أو المجموعات التي ستهتم بالتعرف أو الاطلاع على المشروع. يمكن أن يشمل ذلك مدير المشروع، ومجلس الإدارة، والموظفين المحليين، وأفراد المجتمع، والممولين، وشركاء المشروع، والمركز الرئيسي للمنظمة التابع لها المشروع، والشركاء الخارجيين، إلخ.
٢. ماذا يريدون أن يعرفوا؟ يمكنك بعد ذلك تحديد نوع المعلومات التي يحتاجها كل منهم. سيحتاج بعض أصحاب المصلحة إلى معلومات أكثر تفصيلاً من غيرهم.
٣. متى وكما مرة يحتاجون إلى المعرفة؟ قرر ما إذا كان يكفي إبلاغهم مرة في الشهر، أو مرة كل ٦ أشهر، أو مرة في الأسبوع، أو بشكل يومي.
٤. ما هو الشكل أو التنسيق الأفضل؟ نميل إلى التركيز بشكل أكبر مما ينبغي على المعلومات المكتوبة في شكل تقرير، ومع ذلك، يمكن أن تكون جداول اكسيل (Excel) أو الصور أو الرسومات أو المكالمات الهاتفية أو الاجتماعات أدوات اتصال فعالة أيضًا.
٥. ما هو ممكن من حيث جمع البيانات والموارد المتاحة؟ تحتاج إلى الحفاظ على التوازن بين نوع المعلومات التي قد يرغب مختلف أصحاب المصلحة في تلقيها وما هو واقعي بالنسبة لك لجمعها.
٦. من الذي سيقوم بإعداد التقرير؟ يجب أن يتولى شخص ما مسؤولية جمع المعلومات الضرورية؛ وإلا فلن يتم جمعها.

٧. كيف سيتم تقديم التغذية العكسية؟ في حين أنه من المهم إنتاج المعلومات وإبقاء أصحاب المصلحة الرئيسيين على علم بالمشروع، فمن المهم أيضًا إنشاء نظام للتغذية العكسية مناسب. كيف سيقدم أولئك الذين يتلقون المعلومات تغذية عكسية عنها؟ قد يمكن أن يتخذ ذلك شكل اجتماع شهري، أو مذكرة قصيرة "لتقييم التقرير"، أو نموذج تغذية عكسية ثابت بشكل أكبر يحتاج أن يتم ملئه من قبل الشخص الذي يتم توجيه التقرير إليه. يؤدي عدم وجود شكل متفق عليه من التغذية العكسية إلى إحباط كبير لدى أولئك الذين يقومون بإعداد التقارير وهذا بدوره يؤثر على جودة التقارير.

٨. التعلم والمراجعة

٨.١ التعلم

يتطلب التعلم أن يكون لدى المنظمة التزام بفهم كيفية القيام بعملها بشكل أفضل والاستفادة من أخطائها، بدلاً من إخفائها. يتعلق الأمر أيضًا بالتوثيق المنهجي للعملية التي مر بها الفريق والنتائج التي تم تحقيقها. لا يقتصر التعلم على التعامل مع الموقف الذي أمامنا فحسب، بل يشمل أيضًا تغيير الطريقة التي تعمل بها المنظمة بشكل أساسي، حتى تتمكن من التعامل مع المواقف المشابهة في المستقبل. من المهم إنشاء مساحات آمنة للتعلم. يمكن القيام بذلك، على سبيل المثال، عن طريق إضافة جلسة إضافية لاجتماعات المشروع للسماح لمختلف أصحاب المصلحة بالتفكير في بيانات المتابعة. يمكن أيضًا أن يكون دفتر النتائج التي عرضناه في القسم ٦.١ أداة مفيدة لهذا الغرض.

دورة التعلم عن طريق العمل^٥ هي أداة عملية للغاية يمكن أن تساعدك على التحرك خلال عملية المتابعة، حيث تطرح سلسلة من الأسئلة التي تسمح لك بمراجعة عملك، والتعلم منه، والتأكد من أن التعلم صب في الخطط والإجراءات المستقبلية. يعد جمال الأسلوب في بساطته وفي حقيقة أنه يمكن استخدامه ليس فقط على المستوى التنظيمي، ولكن أيضًا داخل المجموعات الصغيرة، مما يعني أنه يمكنك توظيفه على الفور مع الزملاء الذين يعملون في نفس المشروع، دون الحاجة إلى الانتظار حتى يتم دمجهم مع المنظمة بأكملها.

تعتمد دورة التعلم عن طريق العمل على افتراضات رئيسية معينة، وهي:

- يأتي التعلم عندما نأخذ الوقت الكافي للتفكير فيما قمنا به.
- يزداد التعلم عندما يتم سؤالنا أو عندما نطرح أسئلة.

^٥ أنظر دليل (Barefoot) لمزيد من المعلومات عن دورة التعلم عن طريق العمل.

نتعلم عندما نتلقى تغذية عكسية بناءة من الآخرين ومن نتائج جهودنا في حل المشكلات. عادة ما يتم توضيح التعلم عن طريق العمل من خلال دورة من أربع مراحل. وفيما يلي قائمة بالأسئلة التي ستوجهك خلال عملية التعلم عن طريق العمل. اجلس مع زملائك المقربين، واختر إجراء أكملته مؤخرًا أو تعمل عليه حاليًا - مثل مؤتمر أو ورشة عمل أو أي نشاط آخر - وتابع خلال الأسئلة. يمكن تعزيز هذه العملية بمشاركة ميسر خارجي (شخص لم يشارك في المشروع).

المراحل:

- **العمل:** هناك قدر هائل يمكن تعلمه من أفعالنا. يتطور الفهم بشكل طبيعي من التجربة ولا يجب أن ينطوي بالضرورة على التعليم الرسمي.
أسئلة الإرشادية: ما الأشياء المهمة التي حدثت؟ صف الحدث. من كان مشارك، ماذا فعلوا؟ ما الصورة التي ظهرت؟ كيف شعرت/نشعر؟
- **التفكير:** يتضمن ذلك إعادة اختبار والتفكير في حدث ما. يجب إدراك التجربة أولاً، ثم تقييمها وتحليلها وفهمها. يساعد طرح الأسئلة الشاملة والبحثية على التفكير. وتعد أفضل طريقة للتفكير الواعي هي المناقشة مع الآخرين.
الأسئلة الإرشادية: لماذا حدث ذلك، وما سبب ذلك؟ ما الذي ساعد؟ ما الذي أعاق؟ ماذا توقعنا؟ ما الافتراضات التي قمنا بها؟ ما الذي أدهشنا بالفعل؟
- **التعلم:** التفكير وحده لن يكون له بالضرورة تأثير على كيفية قيامنا بالأشياء في المستقبل، فنحن بحاجة إلى تحليل وتقييم تفكيرنا واستخلاص استنتاجات واستخدام التعلم لتحسين الأفعال المستقبلية.
الأسئلة الإرشادية: ما الذي كنا سنفعله بشكل مختلف؟ ماذا تعلمنا؟ ما الذي أكدنا منه؟ ما هي الأسئلة الجديدة التي ظهرت؟
- **التخطيط:** هذا هو الرابط بين التعلم من الماضي والأفعال المستقبلية. عندما نخطط، يجب أن نجمع كل التجارب السابقة معًا ونحاول التنبؤ بما يجب القيام به من أجل تحقيق أهدافنا.
الأسئلة الإرشادية: ماذا يعني هذا بالنسبة للممارسة؟ ماذا نريد أن نفعل ليحدث ما يجب؟ ما الذي سنفعله بشكل مختلف؟ ما الذي يجب أن نتخلى عنه أو نتوقف عن فعله؟ كيف يمكننا ألا نكرر نفس الخطأ؟

٨. ٢ المراجعة

أخيراً، لقد وصلت إلى الخطوة الأخيرة في عملية المتابعة المتكاملة. وعلى الرغم من كل العمل الشاق الذي قمت به، هذا ليس الوقت المناسب للجلوس والاسترخاء، حيث أنك قد وصلت الآن إلى أهم خطوة في العملية برمتها. حان الوقت الآن لاستخدام نتائج كل عملك الشاق. ولسوء الحظ، في كثير من الأحيان يبدو أن فرق المشروع لا تستفيد من كل الذهب الذي قاموا باستخراجه وتنقيحه.

للاستفادة الكاملة من ذهبك، عليك التعلم من نتائجك وتكييف مشروعك. للقيام بذلك، عليك العودة إلى نموذجك المفاهيمي الأصلي والافتراضات التي وضعتها ثم اختبارها تجريبياً. إذا انتهت تجاربك تمامًا كما توقعت، فستكون قد أكدت افتراضاتك - ويمكنك الآن أن تكون أكثر ثقةً بها. ومع ذلك، هناك احتمالات بأن تجاربك لن تنتهي كما توقعت تمامًا. في هذه الحالة، سوف تحتاج إلى استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من عمل المتابعة الخاص بك لتعديل الإجراءات التي تقوم بها.

ستحتاج إلى اتخاذ قرارات فعالة حول كيفية المضي قدمًا، بالإضافة إلى:

- التأكد من أن جميع الموظفين، بما في ذلك كبار المديرين والشركاء، يدعمون التغييرات المطلوبة، والتي قد تشمل تغييرات في أساليب العمل، والتوصيف الوظيفي، وتخصيص الموارد، والتدريب، إلخ.
- التعامل مع أي مقاومة للتغييرات داخل المنظمة أو المشروع، أو حتى بين أصحاب المصلحة الآخرين. قم بإجراء اجتماعات المتابعة لتقييم مدى ملاءمة وفعالية التوصيات. قد يكون من الصعب جعل الناس يستخدمون المعلومات للتغيير^٦. هناك تقاعس يمنع الناس في كثير من الأحيان من تعديل أفعالهم.

وبعض أسباب ذلك تشمل الآتي:

- يشعر الناس بالارتياح مع الأشياء كما هما. ولا يريدون أن يتم دفعهم خارج مناطق الراحة الخاصة بهم.
- يشعر الناس بالقلق من أن أي تغييرات ستقلل من مستويات إنتاجيتهم. إنهم يشعرون بأنه يتم الحكم عليهم من خلال ما يفعلونه ومقدار ما يفعلونه ولا يريدون قضاء الوقت اللازم لتغيير الخطط أو طرق القيام بالأشياء.
- لا يحب الناس الاندفاع نحو التغييرات. كيف نعرف أن شيئًا مختلفًا سيكون أفضل؟ وأحيانًا يقضون وقتًا طويلاً في التفكير في الأمر، بحيث يكون الوقت قد فات لإجراء تغييرات مفيدة.

^٦ أقرأ " Toolkit on overview for planning " بقلم جانيت شابيرو للأفكار المستخدمة في هذا القسم الفرعي.

- ليس لدى الناس "الصورة الكاملة". إنهم يعرفون ما يفعلونه ويرون أنه يعمل، لذلك لا يمكنهم رؤية أي سبب لتغيير أي شيء على الإطلاق.
- ليس لدى الناس التزام طويل الأمد تجاه المشروع أو المنظمة، فهم يرون أنها نقطة انطلاق في مسار حياتهم المهنية. إنهم لا يريدون التغيير لأنه سيؤخر البنود التي يريدون وضع علامة تدل على انتهائهم منها في سيرتهم الذاتية.
- يشعر الناس أنهم لا يستطيعون التأقلم - عليهم الاستمرار في فعل ما يفعلونه، ولكن أيضًا العمل على إحداث التغيير. يمكن أن يكون هذا أكثر مما يمكنهم احتماله.

كيف يمكنك مساعدة الناس على قبول التغييرات؟

- ابدأ بالمديرين من الأعلى: إذا كانت المنظمة ستتكيف وتتغير باستمرار، فيجب أن تأتي هذه العقلية من أعلى.
- اجعل أسباب التغيير واضحة للغاية. اجعل الناس ينظرون على النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها عمليتي المتابعة والتقييم؛ وقم بإشراكهم في صنع القرار.
- ساعد الناس على رؤية الصورة كاملة - بحيث يتجاوز ما يقومون بفعله قليلا إلى رؤية التأثير الكلي على المشكلة التي تم تحليلها.
- ركز على القضايا الرئيسية - علينا أن نفعل شيئاً حياً ذلك!
- التعرف على الغضب والخوف والمقاومة. استمع إلى الناس، وامنحهم الفرصة للتعبير عن إحباطهم ومشاعرهم الأخرى.
- ابحث عن أرضية مشتركة - أشياء يريدون تغييرها أيضاً.
- شجع على الشعور بأن التغيير مثير، وأنه يحرر الناس من القيام بأشياء لا تتجح حتى يتمكنوا من تجربة أشياء جديدة من المرجح أن تتجح، وتطلق طاقة إنتاجية.
- أكد على أهمية التزام الجميع بجعلها تتجح.
- اضبط سرعة التغيير حتى يتمكن الناس من التعامل معه.

٩. التقييم

يمكن أن يكون التقييم تكويني (يحدث قبل أو أثناء حياة المشروع، بهدف تحسين الاستراتيجية أو النهج المتبع) أو تلخيصي (يستخلص الدروس من مشروع تم الانتهاء منه أو من عمل ما في منظمة لم يعد يعمل). يتوجه كل من المتابعة والتقييم

نحو التعلم مما يفعله المرء وكيف يتم القيام به. يجب جمع المعلومات التي يُراد استخدامها لأغراض المتابعة على أساس جاري أو مستمر نظراً لأنها المصدر الذي سيسمح لك باتخاذ قرارات مستنيرة بشأن مشروعك أثناء تنفيذه. وبينما يجب استخدام نتائج نشاط المتابعة كتغذية عكسية للمشروع على أساس مستمر، فإن نتائج المتابعة مفيدة أيضاً أثناء تقييمات المشروع الدورية والأكثر شمولاً. المتابعة والتقييم هي عملية من خطوتين ويتداخل في مراحل مختلفة من المشروع. ومن ثم، فإن المعلومات التي يتم تجميعها من خلال نظام المتابعة ستكون بمثابة أساس لمزيد من التقييم المتعمق للمشروع. في بعض الحالات، ستشمل مثل هذه التقييمات أيضاً دراسات أو مسح خاصة إضافية إذا تعذر الحصول على المعلومات الضرورية من نظام المتابعة العادي. ونظراً لأن التقييم يتم على فترات أقل، فإنه يمكن أن يكون أكثر تفصيلاً ويتضمن بيانات تستغرق فترة زمنية طويلة، وبالتالي، تتطلب تكاليف من أجل جمعها، وهي ما لا يمكن لنظام المتابعة تغطيتها في كثير من الأحيان.

يهدف التقييم إلى توضيح ما إذا كانت هناك تغييرات في الممارسات ومدى مساهمة المشروع في تلك التغييرات. ونظراً لأن هذه التقييمات تُجرى بعد أن يبدأ العمل بالمشروع بالفعل لفترة زمنية معينة، فإنها تسمح بدراسة التغييرات الطويلة الأجل. إنهم ينظرون إلى التغيير الأوسع الذي حققه المشروع، وما هي العمليات التي ساهمت في هذا التغيير. ومن ناحية أخرى، تتكون المتابعة من فحص دوري للتقدم الذي يتم إحرازه أثناء تنفيذ المشروع، مقابل النتائج المقدمة.

يمكن إجراء تقييم في أوقات مختلفة من عمر المشروع. سيعتمد التوقيت على الغرض والجمهور واستخدام التقييم.

قد تكون هناك حاجة إلى تقييم المشروع من أجل:

- توضيح الأهداف وتقييم ملاءمتها.
- تقييم مدى فعالية العمل والتقدم الذي يحزره نحو تحقيق أهدافه.
- تقييم مدى كفاءة العمل من حيث استخدام الموارد.
- النظر إلى الآثار طويلة المدى - هل العمل مستدام؟
- تقييم ما إذا كان المشروع يحرز تقدماً نحو تحقيق أهدافه.
- تقييم الأثر على الناس.
- تقديم توصيات حول كيفية تحسين المشروع.

- قبل البدء في التقييم، من الضروري توضيح كيفية استخدام النتائج. إذا لم يتم الاتفاق على هذا من قبل المستخدمين الرئيسيون في مرحلة مبكرة، فهناك خطر من أن يتم تجاهل النتائج ولن تلبى العملية بأكملها التوقعات. يجب أن يكون التركيز دائمًا على التعلم وصب النتائج في السياسات والممارسات المستقبلية.

الخاتمة

بقدر ما نأمل أن يساعدك هذا الدليل على التخطيط لمشاريعك ومتابعتها وتقييمها ومراجعتها بشكل صحيح، فإننا نعلم أنه لا يمكنك القراءة عنها فقط، ثم تصبح خبيرًا بشكل تلقائي.

المتابعة المتكاملة السليمة كما وصفناها في هذا الدليل هي أكثر من مجرد سلسلة من المبادئ والأدوات. إنها أيضًا سلوك وطريقة لإدراك البيئة الخاصة بك وبعملك. ومثل أي سلوك، لا يمكنك تبنيه بمجرد القراءة عنه، ولكن من خلال القيام به. وقد ترغب أيضًا في استدعاء خبير لدعمك، ولكن قبل أي شيء آخر تحتاج إلى الممارسة: للقيام بالمتابعة المتكاملة، ثم النظر في جهودك وانتقادها، ثم المحاولة مرة أخرى.

نأمل أن يساعدك هذا الدليل في أن تصبح "طاهيًا" متميزًا، وممارسًا متقدمًا للمشروعات التي تتجح في إحداث فرق إيجابي في المجتمعات التي تهدف إلى دعمها.

نحن ننظر لهذه الصفحات كوثيقة حية ونرحب بالتغذية العكسية للمستخدمين من أجل مواصلة التطور، لذلك نشجعك على

إرسال أي اقتراحات أو توصيات أو تعليقات قد تكون لديك، إلى info@inprogressweb.com

قائمة المصطلحات^٧

هناك نقاش لا نهاية له بين الممارسين في المنظمات غير الحكومية والجهات المانحة على حد سواء حول المعنى النسبي للمصطلحات الفنية مثل الغايات والأهداف والأنشطة والمستهدفات والمراحل والمخرجات والنتائج. إن كل مانح ومكتب ومشروع وحتى فرد لديه مجموعة المصطلحات المفضلة الخاصة به، ولا توجد إجابة صحيحة – ولكن الشيء الأكثر أهمية هو أن يكون أعضاء فريق المشروع الخاص بك، والأشخاص الذين تعمل معهم لديهم فهم مشترك للمصطلحات التي تختار استخدامها.

المساءلة: هي الحاجة إلى تبرير أو شرح أن العمل يتم وفقاً للمعايير أو اللوائح المتفق عليها. غالبًا ما تُفهم المساءلة لأعلى على أنها تقديم تقارير المانح، في حين أن المساءلة لأسفل تعني تقديم تقارير إلى أعضاء المجتمع وأصحاب المصلحة الآخرين المشاركين في المشروع.

خطة العمل: وصف لأهداف المشروع وغاياته واستراتيجياته التي سيتم اتخاذها للحد من التهديدات التي تم تحديدها والاستفادة من الفرص.

النشاط: هو إجراء محدد أو مجموعة من المهام التي يقوم بها موظفو المشروع و/أو الشركاء للوصول إلى هدف أو أكثر. يطلق عليه أحيانًا إجراء أو تدخل أو استجابة أو إجراء استراتيجي.

الإدارة التكيفية: دمج عملية للتعليم رسمية في العمل. على وجه التحديد، هو تكامل تصميم المشروع وإدارته ومتابعته لتوفير إطار عمل لاختبار الافتراضات بشكل منهجي، وتعزيز التعلم، وتوفير المعلومات في الوقت المناسب لقرارات الإدارة.

الافتراضات: هي التسلسلات المنطقية التي تربط استراتيجيات المشروع بواحد أو أكثر من الأهداف كما هو مبين في شكل سلسلة النتائج. ترتبط الافتراضات الأخرى بالعوامل التي يمكن أن تؤثر إيجابًا أو سلبًا على أداء المشروع.

شركاء الحدود: هؤلاء هم الأفراد أو الجماعات أو المنظمات الذين يتفاعل معهم البرنامج بشكل مباشر والذين يمكن للبرنامج معهم توقع بعض الفرص للتأثير.

الفعالية: هي إلى أي مدى يصل نشاط المساعدة إلى أهدافه. يتعلق هذا بما إذا كانت نتائج المشروع قد ساهمت في تحقيق الغرض وفقًا للإطار المنطقي.

الكفاءة: تقيس التكاليف البشرية والمالية لتحقيق نتيجة معينة.

^٧ نشأت تعريفات المصطلحات المشتقة من تخطيط النتائج من دليل مركز بحوث التنمية الدولية

التقييم: عملية يتم من خلالها دراسة وتقييم استراتيجية أو قضية أو علاقة ما بعمق.

الهدف: بيان رسمي يوضح بالتفصيل التأثير المطلوب لمشروع ما، مثل الوضع المستقبلي المرغوب فيه لهدف ما.

الأثر: تغييرات طويلة الأجل ومستدامة في ظروف الناس وحالة البيئة التي تحد من الفقر بشكل هيكلي وتحسن رفاهية الإنسان وتحمي الموارد الطبيعية وتحافظ عليها. لا يمكن للمؤسسة أن تساهم إلا بشكل جزئي وغير مباشر في تحقيق هذه النتائج الدائمة في المجتمع أو في البيئة.

المؤشرات: هي معايير أو مقاييس يمكن على أساسها تقييم التغييرات. إنها تساعدنا على فهم ما إذا كنا نسير في الاتجاه الصحيح نحو النتائج التي حددناها لأنفسنا لتحقيقها. ليس للمؤشرات أي صلاحية موضوعية في حد ذاتها، ولكنها تعطي فقط إشارة أو دلالة أو اقتراح لشيء آخر.

المدخلات: ما نقدمه من موارد لتنفيذ الأنشطة.

الإطار المنطقي: مصفوفة ناتجة عن تحليل إطار العمل المنطقي الذي يتم استخدامه لعرض أهداف المشروع وغاياته ومؤثراته في شكل جدول، يوضح منطق المشروع.

المهمة: وصف مثالي لكيفية قيام البرنامج بدعم تحقيق الرؤية. ويذكر مع من سيعمل البرنامج والمجالات التي سيعمل فيها، لكنه لا يسرد جميع الأنشطة التي سيشارك فيها البرنامج.

خطة المتابعة: هي خطة متابعة مشروعك. وتتضمن المعلومات التي تحتاج إليها، والمؤشرات، والأساليب، والنطاق المكاني والمواقع، والإطار الزمني، والأدوار والمسؤوليات لجمع البيانات.

نظام المراقبة: نظام لجمع واستخدام المعلومات حول التقدم المحرز في المشروع بهدف تحسينه.

الهدف: بيان رسمي يوضح بالتفصيل النتيجة المرجوة من المشروع، مثل الحد من تهديد خطير.

النتائج: التغييرات الإيجابية أو السلبية الملحوظة في تصرفات الفاعلين الاجتماعيين التي تأثرت بشكل مباشر أو غير مباشر، جزئياً أو كلياً، بالمخرجات. هذا ما يفعله الفرد أو المجموعة أو المنظمة بشكل مختلف نتيجة للتدخل.

تحدي الناتج: وصف للتغييرات المثالية في سلوك وعلاقات وأنشطة شريك الحدود. إنه التحدي الذي يواجه البرنامج من أجل المساعدة في إحداث التغييرات.

المخرجات: العمليات والمنتجات والسلع والخدمات التي ينتجها المشروع من خلال الأنشطة التي يقوم بها. على سبيل المثال، ورش العمل، وأدلة التدريب، وتقارير البحث والتقييم، والاستراتيجيات.

التخطيط: عملية توضح نوايا المنظمات والغرض منها وتربطها بما تقوم به.

أ. **التخطيط الاستراتيجي** يبدأ بالعمل من الهوية التنظيمية وفهم السياق الذي ينبع منه الغرض، ومنه يتم إنشاء

الإستراتيجية والنهج الذي سيتم اتباعه. ويتأثر التخطيط الاستراتيجي بالتعلم من التقييم السابق.

ب. **التخطيط التشغيلي** يعمل بناءً على الإستراتيجية والنهج ويضع خططاً لأنشطة البرنامج وتطوير القدرات المطلوبة.

ويتأثر التخطيط التشغيلي بالتعلم من المتابعة المستمرة، مما يتيح إعادة التخطيط وتحسين العمل بشكل منتظم.

البرنامج: مجموعة من المشروعات التي تهدف معاً إلى تحقيق رؤية عامة مشتركة. من أجل البساطة، يستخدم هذا الدليل

مصطلح "المشروع" للتعبير عن كل من المشروعات والبرامج على حد سواء لأن معايير الممارسة مصممة لتطبق بشكل جيد

على كليهما.

علامات التقدم: مجموعة من المؤشرات المترتبة من السلوكيات المتغيرة لشريك حدود، تركز على عمق أو جودة التغيير.

المشروع: مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها مجموعة محددة من الممارسين - بما في ذلك المديرين والباحثين وأعضاء

المجتمع أو أصحاب المصلحة الآخرين - لتحقيق أهداف وغايات محددة.

الملاءمة: هي إلى أي مدى يعالج نشاط المساعدة بشكل صحيح المشكلات والاحتياجات التي تم تحديدها للفئات أو

المجموعات المستهدفة.

النتيجة: الحالة المستقبلية المرغوبة لهدف أو عامل ما.

سلسلة النتائج: رسم بياني للافتراض الأساسي للمشروع، التسلسل المنطقي الذي يربط إستراتيجيات المشروع بهدف أو أكثر.

مصادر التحقق: هي وثائق وأساليب توفر معلومات حول المؤشرات وتستخدم لمتابعة وتقييم التقدم المحرز في الأنشطة

والنتائج والغرض والأهداف العامة. الطرق الشائعة التي يمكن استخدامها لجمع البيانات هي، على سبيل المثال، المسوح،

والمقابلات، والملاحظة، ومجموعات النقاش البؤرية، ودراسات الحالة.

صاحب المصلحة: أي فرد أو مجموعة أو مؤسسة لها مصلحة راسخة في الموارد الطبيعية لمجال المشروع و/أو من المحتمل

أن تتأثر بأنشطة المشروع ولديها ما تكسبه أو تخسره إذا تغيرت الظروف أو بقيت كما هي. أصحاب المصلحة هم كل أولئك

الذين يحتاجون إلى أخذهم في الاعتبار عند تحقيق أهداف المشروع والذين تعد مشاركتهم ودعمهم أمر مهم لنجاح المشروع.

الإستراتيجية: مجموعة من الإجراءات ذات التركيز المشترك والتي تعمل معاً لتقليل التهديدات أو الاستفادة من الفرص أو

استعادة النظم الطبيعية. وتشمل الإستراتيجيات نشاطاً واحداً أو أكثر، وهي مصممة لتحقيق أهداف وغايات محددة.

الرؤية: وصف للوضع المرغوب فيه أو الوضع النهائي الذي يعمل المشروع على تحقيقه. يمكن أن تتضمن الرؤية الكاملة وصفًا للتنوع البيئي للموقع و/أو خريطة لمنطقة المشروع بالإضافة إلى بيان موجز للرؤية.

الرؤية: وصف للتغيرات التتموية واسعة النطاق (الاقتصادية، أو السياسية أو الاجتماعية أو البيئية) التي يأمل البرنامج في المساهمة فيها.