



١-٢ استعراض عام لاستخدام الرصد والتقييم بهدف الإدارة لأغراض التأثير

تهدف مشاريع التنمية الريفية إلى تحسين حياة فقراء الريف. وكمدير للمشروع أو جزء منه، فهل أنت دائما على علم بما لك من أثر ولماذا؟ والتعرف على أوجه النجاح والفشل عن طريق الرصد المنتظم والتفكير المتعمق هو أمر أساسي لتوجيه نشاطك الرامي إلى تحقيق أقصى قدر من الأثر. فعملية الرصد والتقييم هي صلب "الإدارة لأغراض التأثير" (انظر الإطار ١-٢).

وتعني "الإدارة لأغراض التأثير" أن عليك أن تستجيب للظروف المتغيرة، ولزيادة التفاهم من خلال تكييف المشروع لتحسين فرصته في تحقيق الآثار المرجوة منه. وقد يترتب على هذا التكيف إدخال بعض التغييرات الطفيفة على الأنشطة أو إجراء تنقيحات استراتيجية أوسع نطاقا. وبقاؤك على علم بآخر التطورات فيما يتعلق بالعوائق الداخلية والخارجية من شأنه أن يساعدك على وضع توقعات واقعية لما يمكن تعديله وما يمكن تحقيقه.

وبغية الاضطلاع بالإدارة من خلال التكيف، يحتاج منفذو المشاريع ومديروها إلى ما يلي:

- فهم تصميم المشروع؛
- جمع وتحليل المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات السليمة؛
- تيسير مهمة التعلم مع جميع أصحاب المصلحة؛
- التفاوض بشأن التغييرات اللازمة.

الإطار ١-٢ المشاكل الشائعة في رصد وتقييم المشاريع التي يدعمها الصندوق

التقييم، بالمعنى الأوسع للكلمة، يقصد به ببساطة "تقييم أو تقدير قيمة أو قدر شيء ما". ويعني ذلك، من الناحية العملية، أن القائمين على التنفيذ يحتاجون إلى الأخذ بموقف استفهامي من أجل التقييم المستمر. وتتم عمليات التقييم في أغلب الأحيان بشكل أكثر تواترا، وهي تطرح أسئلة أعمق بشأن سير العمل في مشروع ما والوجهة التي يتخذها عموما. وتقرن عمليات التقييم الذاتي بصورة جيدة بعمليات التقييم الخارجية.

الرصد، يساعد على التقييم الذاتي المستمر عن طريق توفير البيانات لتوليد الرؤى العيقة من خلال العمليات الرسمية وغير الرسمية. ويشمل الرصد الرسمي جمع البيانات عن مؤشرات مختارة وعن المسائل المتصلة بالأداء، أما الرصد غير الرسمي فيتعلق بالتقييم وتبادل الانطباعات من خلال التحدث مع أصحاب المصلحة ومن الملاحظات في الميدان. ويركز الرصد على جمع المعلومات بصورة منتظمة والتعرف باستمرار على التقدم المحرز في الأجل القصير، مع تحليل الآثار المترتبة بالنسبة للمشروع.

وليس هناك اتفاق في الآراء بشأن الاصطلاحات التي تستخدم في التخطيط للرصد والتقييم. وهذا الدليل لا يميز تمييزا مطلقا بين "الرصد" و"التقييم" لأن العمليتين تتداخلان، في الواقع، وتمثلان جزءا من عملية تعلم تشاركية منهجية. فمثلا، إذا كشف الرصد العادي أن الأمور لا تسير على ما يرام، فقد تجد أن من الضروري لك أن تقوم بتقييم مواضيعي أكثر دقة لفهم السبب ومعرفة ما يمكن إدخاله من تغييرات.

جدول محتويات القسم ٢

١-٢	استعراض عام لاستخدام الرصد والتقييم بهدف الإدارة لأغراض التأثير	٣
١-٢-١	العناصر الأربعة للإدارة لأغراض التأثير	٤
١-٢-٢	توجيه الاستراتيجية لتحقيق أثر الحد من الفقر	٥
١-٢-٣	تشجيع التعلم عن طريق التفكير المتعمق والمشاركة	٧
١-٢-٤	ضمان فعالية العمليات	٨
١-٢-٥	خطوات وضع نظام الرصد والتقييم	٨
٢-٢	الإدارة والرصد والتقييم	٩
١-٢-٢	الفرص الرئيسية التي تتيحها الإدارة لأغراض التأثير	٩
٢-٢-٢	التعرف على احتياجاتك من المعلومات وتخطيط فرص التعلم	١٠
٢-٢-٣	التعرف على العوائق التنفيذية وتعقبها في سياق المشروع	١١
٣-٢	توجيه استراتيجية المشروع من أجل الحد من الفقر	١٣
١-٣-٢	حول استراتيجية المشروع	١٣
٢-٢-٢	التسلسل الهرمي للفرض والافتراضات	١٣
٣-٢-٢	المساءلة وتكييف استراتيجية المشروع	١٥
٤-٢-٢	توجيه الاستراتيجية	١٧
٤-٢	تهيئة بيئة للتعلم	١٨
١-٤-٢	ما هي بيئة التعلم؟	١٨
٢-٤-٢	كيفية تأثير أساليب الإدارة على التعلم	١٨
٣-٤-٢	تقييم المشاكل وتجنب الفشل	١٩
٥-٢	ضمان فعالية العمليات	٢٠
١-٥-٢	المجالات الرئيسية للعمليات	٢١
٢-٥-٢	الاحتياجات من المعلومات من أجل فعالية العمليات	٢١
٦-٢	إنشاء واستخدام نظام الرصد والتقييم	٢٢
١-٦-٢	ما هو نظام الرصد والتقييم؟	٢٢
٢-٦-٢	الانتقال من البيانات إلى اتخاذ القرارات	٢٤
٣-٦-٢	تحقيق التوازن بين التعلم الداخلي والمساءلة الخارجية	٢٥
٤-٦-٢	توخي البساطة	٢٥
٧-٢	أساسيات عملية الرصد والتقييم القائمة على المشاركة	٢٦
١-٧-٢	معرفة معنى المشاركة في عملية الرصد والتقييم	٢٦
٢-٧-٢	القرارات الحاسمة التي يتعين اتخاذها لدى البدء في عملية للرصد والتقييم على أساس المشاركة	٢٩
	مراجع للاستزادة	٣٢

نقاط أساسية

- يناقش هذا القسم كيفية إمكان استخدام الرصد والتقييم في إدارة المشاريع لكي تحقق أقصى أثر لها على الحد من الفقر.
- تتطوي الإدارة لأغراض التأثير على أربع مهام مترابطة هي:
 - توجيه الاستراتيجية العامة للمشروع
 - تهيئة بيئة للتعلم
 - ضمان فعالية عمليات المشروع
 - وضع واستخدام نظام للرصد والتقييم
- يقتضي وضع نظام للرصد والتقييم بهدف الإدارة لأغراض التأثير فهم المهام الرئيسية للإدارة والاحتياجات من المعلومات.
- تكون عملية الرصد والتقييم الموجهة لأغراض التأثير أشد فعالية حينما يشارك أصحاب المصلحة في عملية تعلم خلاقية لتحسين أداء المشروع على أساس متواصل.
- يقتضي جعل عملية الرصد والتقييم عملية تشاركية أن يقوم مختلف أصحاب المصلحة بإجراء تحليل للكيفية التي يمكن أن يشاركوا بها على أحسن وجه، ولما يحتاجون إليه من أجل المشاركة بطريقة مجدية.

هذا القسم يفيد:

- المديرين - في فهم نطاق مسؤولياتهم المتصلة بالرصد والتقييم، وكيف يمكن لعملية الرصد والتقييم أن تحسن من عملية اتخاذ القرارات، وما الذي يتعين عليهم أن يكفوا القيام به إذا كان لعملية الرصد والتقييم أن تساعد المشروع على أن يحقق أثرا في مجال الحد من الفقر؛
- موظفي الرصد والتقييم - لضمان أن يكون الرصد والتقييم مصممين بهدف الإدارة لأغراض التأثير؛
- الخبراء الاستشاريين - لضمان أن يكون الرصد والتقييم مصممين بهدف الإدارة لأغراض التأثير؛
- موظفي الصندوق والمؤسسات المتعاونة - لنههم ماهو المطلوب من المشاريع حينما يتعلق الأمر بالإدارة الموجهة لأغراض التأثير ودور الرصد والتقييم.

ولا تتأتى الإدارة لأغراض التأثير إلا إذا كان لديك معلومات موثوق بها عن سير الأنشطة ونتائجها، وأسباب النجاح والفشل، والسياق الذي يجرى الاضطلاع فيه بهذه الأنشطة. وهذه المعلومات هي بمثابة ناتج إجراءات الرصد والتقييم التي قمت بها. ويمكن لتحليل هذه المعلومات مع أصحاب المصلحة الأساسيين أن يدعم اتخاذ القرارات السليمة التي تؤدي إلى تحسين المشروع. ولن يكون لأي نظام للرصد والتقييم أي قيمة إلا إذا استفاد المشروع من هذه المعلومات في التخفيف من حدة الفقر بشكل أكثر فعالية. وكما تدرك مؤسسة رانغبور ديناجبور للخدمات الريفية في بنغلاديش، فإن المعالجة الجدية لمسألة الفقر لها آثارها على عملية الرصد والتقييم. ومع الحاجة إلى توخي مزيد من الانتقائية في تعيين الأفراد من أشد الفئات فقرا، فإنها تحولت الآن إلى رصد فرادى الأسر المعيشية بدلا من رصد الفئات التي تعيش على الاثتمانات. وسيتيح ذلك للمنظمة أن تحسن من مسؤوليتها الاجتماعية وأيضاً من الخدمات التي تقدمها إلى الفقراء في شمالي بنغلاديش.

٢-١-١ العناصر الأربعة للإدارة لأغراض التأثير

لكي تعرف ما إذا كنت تقوم بالإدارة لأغراض التأثير، راجع الشكل ٢-١ لترى إذا ماكنت أنت والشركاء المنفذون الآخرون تضعون موضع التنفيذ العناصر الرئيسية الأربعة التي من شأنها أن توفر لك ما تحتاج إليه من معلومات وروى عميقة.

١- **توجيه استراتيجية البرنامج من أجل الحد من الفقر** – فهم غايات وأهداف المشروع، ثم تخصيص الموارد المتاحة وتوجيه الصلات بين أصحاب المصلحة من أجل تحقيق الحد الأقصى من الأثر.

٢- **تهيئة بيئة للتعلم** – حفز ومساعدة المشاركين في المشروع على التمتع في التقدم المحرز من أجل الاستفادة من الأخطاء ولابتكار الأفكار من أجل التحسينات.

٣- **ضمان فعالية العمليات** – تخطيط وتنظيم ومراجعة مدخلات الموظفين، والمعدات، وعقود الشركاء، والموارد المالية، وخطط العمل السنوية (ونصف السنوية)، والاتصالات من أجل تنفيذ الأنشطة بشكل يتسم بالفعالية والكفاءة.

٤- **وضع واستخدام نظام للرصد والتقييم** – تصميم وتنفيذ عمليات لجمع المعلومات والتعلم الواعي من أجل توليد رؤى ثاقبة لمساعدتك على تحسين العمليات والتوجهات الاستراتيجية.

الشكل ٢-١: العناصر الرئيسية في الإدارة لأغراض التأثير



يبين الجدول ٢-١ كيف يمكن أو لايمكن لمنظمة ما أن تضع هذه الأفكار الأربعة موضع التنفيذ. ويمكن لمديري المشاريع استخدامه كقائمة مراجعة لتقييم مدى حسن سير المشروع من حيث الإدارة لأغراض التأثير.

الجدول ٢-١: مثال على المشاريع التي تطبق الإدارة لأغراض التأثير والمشاريع التي لا تطبقها

العناصر	المشروع الذي يطبق الإدارة لأغراض التأثير	المشروع الذي لايطبق الإدارة لأغراض التأثير
التركيز على الفقر	يقوم الشركاء المنفذون، بمن فيهم أصحاب المصلحة الرئيسيون، بجمع البيانات عن الأثر، ويجتمعون بصورة منتظمة للنظر في ما إذا كانت الآثار واضحة للعيان وما إذا كانت تفي بالتوقعات.	يترك المشروع مسألة تقدير الأثر لمنظمات خارجية، ويركز فقط على رصد تنفيذ الأنشطة.
تهيئة بيئة للتعلم	يقوم الموظفون التابعون للمشروع وللشركاء، وأصحاب المصلحة الرئيسيون، بصورة منتظمة وعلنية، بمناقشة التقدم المحرز والمشاكل الناشئة. وتكون المشاكل والأخطاء هي أساس تعلم كيفية تحسين العمل. ويشعر الناس بأمان كاف لمناقشة آرائهم وملاحظاتهم مع السلطات العليا ومع الأنداد.	يركز الموظفون فقط على تنفيذ الأنشطة دون السؤال عما إذا كانت لها صلتها بالاحتياجات المحلية المتعلقة بالفقر. ويشعر موظفو المشروع وموظفو المنظمات الشريكة أن آراءهم وملاحظاتهم لا تحظى بالتقدير، ولا يجاهرون بآرائهم حينما يرون الأمور وقد خرجت عن جادة الصواب. وتادرا ما يؤخذ رأي أصحاب المصلحة الأساسيين.
فعالية العمليات	توجد نظم واضحة لتتبع أداء الموظفين، واستخدام المعدات، وما إلى ذلك. ويدرك الجميع بوضوح مسؤولياتهم والمواعيد النهائية المحددة لهم، والموارد التي يحتاجون إليها للقيام بعملهم متوفرة. ويقوم المديرون بتخصيص ميزانية كافية، كما يقومون ببناء القدرات عند الاقتضاء.	ليس هناك وضوح لدى المشتركين في المشروع في أغلب الأحيان بشأن ماينبغي لهم القيام به، ومتى، وأين. ولا يكاد يكون هناك تنسيق بين المركبات والموارد الأخرى، وغالبا مالا متاح في الوقت المناسب. ويهدر وقت كثير دونما نشاط. ولا تبذل أي جهود لسد الثغرات في مجال القدرات.
نظام داعم للرصد والتقييم	تتاح لمدير المشروع فرصة الوصول السريع والميسر إلى المعلومات عن تقدم سير المشروع. ويقوم الموظفون والشركاء بتوليد المعلومات عن المنجزات في مجال النواتج والآثار. ويجري بانتظام تبادل المعلومات بشأن تقدم سير المشروع مع جميع أصحاب المصلحة بطريقة سليمة ومرئية. وتعرض على حوائط أماكن العمل في المشروع لوحات تتضمن أحدث المعلومات، والرسوم البيانية، والخرائط الزمنية، والصور عن تقدم سير المشروع. وتجرى دراسات لشرح أي مشاكل ناشئة. وتكون التقارير الصادرة عن المشروع مادة ممتعة للقراءة، وتعرض للجيد والرديء، ولكيفية إدخال التحسينات.	قليل من الأشخاص هم الذين يعرفون ما حققه المشروع حتى الآن. وليست هناك أية شواهد على أن جميع الأنشطة التي يضطلع بها في إطار المشروع تسير في الطريق السليم. وينظر إلى عملية الرصد والتقييم إلى حد كبير باعتبارها أحد مهام الإبلاغ الخارجي. وتقارير المشروع مملة وغير تحليلية وتبالغ في الحديث عن أوجه النجاح بينما تغفل الحديث عن المشاكل. ويجري تقاسم قدر ضئيل من المعلومات مع أصحاب المصلحة في المشروع.

٢-١-٢ توجيه الاستراتيجية لتحقيق أثر الحد من الفقر

يستغرق أي مشروع من المشاريع التقليدية التي يدعمها الصندوق قرابة سبع سنوات لكي يحقق أثرا في مجال الحد من الفقر. وفي البداية، تنفتح استراتيجية المشروع لأول مرة. ويشكل هذا التفتيح فرصة حاسمة من أجل التوجيه الاستراتيجي. وبعد ذلك، تميل طاقات المشروع إلى التركيز على إعداد القدرات والإجراءات اللازمة للمشروع؛ في حين تنحو الجهود قرب النهاية في أغلب الأحيان صوب التركيز على تدعيم الأثر والإنهاء التدريجي للمشروع. وبذلك يكون أمام أصحاب المصلحة في المشروع ثلاث أو أربع سنوات من الوقت الرئيسي لاتخاذ إجراءات تصحيحية.

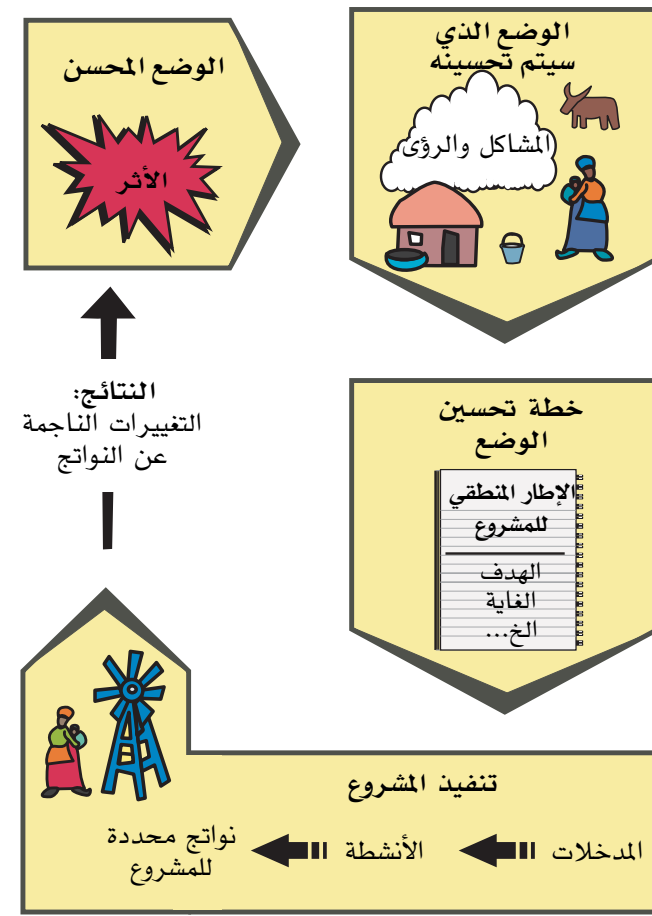
ولمعرفة كيفية تعبئة موارد المشروع وحشد الشركاء على أفضل وجه من أجل التخفيف من حدة الفقر، يتعين على القائمين على التنفيذ تفهم استراتيجية المشروع وإعادة توجيهها في حالة نشوء مشاكل. ويتعلق توجيه الاستراتيجية إلى حد كبير بتوجيه الأسئلة الصحيحة – والحصول على إجابات عليها – في الوقت المناسب (انظر الإطار ٢-٢). وتعد عمليات الرصد والتقييم مسألة حيوية لاتخاذ قرارات تعاونية بشأن تعديل اتجاه المشروع.

الإطار ٢-٢ خمسة أسئلة استراتيجية في مجال الرصد والتقييم بهدف الإدارة لأغراض التأثير

- الملاءمة** – هل مانقوم به الآن يعد فكرة طيبة من حيث تحسين الحالة التي نحن بصدها؟ وهل يتعلق ذلك بأولويات الفئات المستهدفة؟ ولماذا يحدث ذلك؟
- الفعالية** – هل أنجزت الخطط (من حيث الأهداف والنواتج والأنشطة)؟ وهل منطق النشاط سليم؟ ولماذا هو سليم أو غير سليم؟ وهل ما نقوم به الآن هو أفضل وسيلة لتحقيق الأثر الأمثل؟
- الكفاءة** – هل تستخدم الموارد بأفضل شكل ممكن؟ ولماذا تستخدم أو لا تستخدم بأفضل شكل ممكن؟ مالذي يمكن أن نقوم به خلاف ما نقوم به الآن من أجل تحسين التنفيذ، وبذلك نحقق الأثر الأمثل ويتكلفة مقبولة وقابلة للاستدامة؟
- الأثر** – إلى أي مدى ساهم المشروع في الحد من الفقر (أو في تحقيق الأهداف الأخرى الطويلة الأجل)؟ ولماذا ساهم أو لم يساهم في ذلك؟ وما هي النتائج الإيجابية أو السلبية غير المتوقعة للمشروع؟ ولماذا نشأت؟
- الاستدامة** – هل ستستمر الآثار الإيجابية نتيجة للمشروع بعد نفاذ أموال المشروع خلال أربع أو خمس سنوات؟ ولماذا ستستمر أو لا تستمر؟

ولكل مشروع منطقته العام (انظر الشكل ٢-٢ والإطار ٢-٣) الذي يبين ما الذي يتعين إنجازه، ولماذا وكيف. ويبدأ منطق المشروع ببيان الحالة التي تريد مجموعة من أصحاب المصلحة تحسينها. وينبغي أن تستند الرؤية المتعلقة بكيفية تغيير هذه الحالة إلى مشاكل وأماني أصحاب المصلحة، وبخاصة مشاكل وأماني فقراء الريف. وهذه الرؤية تبرر وجود المشروع. ولا بد أنه ستكون هناك تصورات مختلفة للمشاكل الرئيسية ولما يمكن اعتباره تحسينات. ولذلك، فإن نهج التخطيط القائمة على المشاركة لها أهميتها البالغة (للاطلاع على مزيد من التفاصيل بشأن التخطيط القائم على المشاركة، انظر الفرعين ٢-٧ و ٢-٣).

الشكل ٢-٢: استراتيجية المشروع وسياقه المحلي



الإطار ٢-٣ من الأنشطة - عبر النتائج - إلى تحقيق الآثار

تمثل الآثار تغييرات في حياة الفقراء، أو، على نحو أكثر تحديدا، تحسينات على رفاههم. ومن أجل الحد من الفقر، يضع فريق المشروع خططا لأنشطة محددة. ولكن هذه الخطط لا تقود مباشرة إلى تحقيق الآثار. فهناك خطوات كثيرة على الطريق، كما ينطوي الأمر على الكثير من أصحاب الأدوار الآخرين ممن لهم تأثيرهم على مايقع المشروع من أثر نهائي، ولذلك يلزم توجيه الأنشطة باستمرار.

وتضع معظم نهج التخطيط خطوتين بين الاضطلاع بالأنشطة وتحقيق الأثر: وهما النواتج والنتائج. والنواتج هي المنتجات أو الخدمات المباشرة التي يقدمها المشروع. أما النتائج فهي ما يحدث بعد إنجاز النواتج. وهي تشكل أول دلائل على ماحققه المشروع من أثر. وعادة ما تنطوي النتائج على تغير في سلوك الناس والمنظمات نتيجة للمشروع. وبالنسبة للمشاريع التي يدعمها الصندوق، فإن الآثار تتجسد في نتائج المشروع، وفي ما يحدث للفقراء في المناطق الريفية بعد أن يحقق المشروع نتائج.

وعلى سبيل المثال، فإن ناتج أي مشروع قد يتمثل في "إجراء بحث في تحسين النظام الزراعي وتطويره" في منطقة المشروع. أما نتيجة المشروع فهي "قيام أصحاب المصلحة الأساسيين المستهدفين باعتماد نظام الزراعة المحسن". وبعد ذلك سيتمثل الأثر في أن هذا الاعتماد قد أدى إلى تحسين الحالة المالية وحالة الأمن الغذائي بالنسبة لهؤلاء الذين أحدثوا التغيير.

وبعد أن تتأكد من أن "التسلسل الهرمي للغرض" لديك واضح وأن المشروع يجري التنفيذ، فإن مسألة توجيه استراتيجية المشروع لتحقيق أثر في مجال الحد من الفقر تصبح مجرد توجيه لدفة الأمور - من خلال التحقق المستمر وتوجيه الأسئلة وإجراء عمليات التصحيح. وسيظهر الدليل على أنك وجهت استراتيجية المشروع توجيهها حسنا حينما يدرك جميع أصحاب المصلحة، عاما بعد آخر، أن هناك تحسنا بطراً على كيفية تنفيذ الأنشطة، وعلى العلاقات بين أصحاب المصلحة وعلى نوعية نواتج المشروع.

وسيكون التركيز فقط على الحد من الفقر هدفا طويلا الأجل. ولذلك، فإنه لن يكون مفيدا جدا لعملية التوجيه اليومية. وفي حالة النظر المتعمق في اتجاه المشروع، على سبيل المثال، في اجتماعات شهرية أو ربع سنوية، سيكون التركيز على الأنشطة والنواتج والعمليات، لكن ذلك سيطلب أيضا تعديل الافتراضات التي يركز عليها المشروع. ويلزم القيام كل سنة بإلقاء نظرة متعمقة على الهدف العام المتعلق بالحد من الفقر من أجل الإدارة لصالح تحقيق الأثر. ويحدث ذلك حينما يؤدي رصد الأثر دورا مركزيا.

٢-١-٣ تشجيع التعلم عن طريق التفكير المتعمق والمشاركة

إن الناس المشتركين في أي نشاط إنمائي هم الذين يجعلون مصيره النجاح أو الفشل. ومما له أهميته الأساسية أن يشاركون في تعلم كيفية تحسين مسار المشروع خلال فترة وجوده. وبالنسبة لموظفي المشروع ولموظفي الشركاء، يقتضي ذلك منهم أن يصغوا باهتمام وبصورة منتظمة لآراء مختلف الفئات - بما في ذلك آراؤهم أنفسهم فيما بينهم - بشأن ما يتحقق وما لا يتحقق، وأن يستمعوا إلى الأسباب وراء وجود المشاكل وما يلزم لتحسين الحالة. غير أنه من المؤكد أن التعلم يتطلب أكثر من مجرد "الاستماع". ذلك أنه لا بد للمشروع والشركاء القائمين على تنفيذه وأصحاب المصلحة الأساسيين من تهيئة الفرص للموظفين لكي يجتمعوا ويحللوا تجاربهم مع المشروع. ويطرح القسم ٨ آراء لتشجيع على التفكير والتحليل المتعمق.

ومن شأن أي نظام جيد للرصد والتقييم أن يقوم بتوفير وتوصيل البيانات لمساعدة الجماعات أصحاب المصلحة على تحليل التقدم المحرز. وعملية الرصد والتقييم ليست أكثر - ولا أقل - من عملية اتصال صريحة تقوم على التفكير المتعمق من أجل تعزيز الشراكة في المشروع. ويقتضي وضع التعلم القائم على المشاركة في صلب إدارة أي مشروع جيد توفر بيانات عن أنشطة المشروع وسرود شخصية عن تجارب الناس. ويقتضي أيضا قيام موظفي المشروع بإجراء استعراضات منتظمة مع أصحاب المصلحة الأساسيين، بدعم من المدخلات المقدمة من حين لآخر من الأخصائيين الخارجيين.

وفي كثير من الأنشطة الإنمائية، يفقد الناس الدافع إذا لم توجه إليهم الدعوة للمشاركة أو إذا لم تكن الظروف مهيأة لهم للمشاركة مشاركة ذات شأن. ويقصد بالمشاركة في عملية الرصد والتقييم توفير الفرص للناس ممن لديهم آراء ذات صلة بالمشروع لكي يتعلموا كيف يمكن تحسينه.

بيد أنه خلف هذه المقولة البسيطة يكمن سؤالان. الأول، من ذا الذي لديه آراء ذات صلة بالمشروع؟ لأنه ليس من العملي أو الضروري أن يشترك الجميع في وضع نظام الرصد والتقييم، ولا بد من أن تكون هناك خيارات. ثانيا، كيف يمكن مشاركة مختلف الناس على أفضل وجه؟ وهناك حاجة إلى التفاوض بشأن مشاركة مختلف أصحاب المصلحة في المهام الرئيسية للرصد والتقييم. وهل هم يريدون المشاركة، وما هي شروط المشاركة، في ما يلي:

- تصميم نظام الرصد والتقييم (أسئلة للإجابة عليها، ومؤشرات لجمع البيانات، والاختيار من بين الأساليب ومعدل التواتر، وما إلى ذلك)؛
- جمع البيانات والتوليف بينها؛
- إجراء التحليلات لاتخاذ قرارات بتحسين الإجراءات؛
- الإبلاغ بالنتائج والحصول على معلومات مرتدة عنها؟

وفي أي عملية للرصد والتقييم يحتاج الأخذ بنهج للتعلم قائم على المشاركة إلى أن يكون مدعوما بنوع من الإدارة القائمة على المشاركة. وإذا كان لك أن تشرك بنجاح كثيرين من أصحاب المصلحة في عملية الرصد والتقييم، فإنهم في حاجة إلى أن يشعروا بأن المديرين يشجعون التفكير المتعمق ويكافئون عليه. وحينئذ فقط سيكون بوسع كل شخص أن يستخلص الدروس من المشاكل لكي يحقق المشروع أهدافه بصورة أفضل. وإذا اقتصر مهام الإدارة في المقام الأول على المراقبة والعقاب، فإن القائمين بها لن يكون لديهم الرغبة في المجازفة بالابتكار. وسوف يحد ذلك كثيرا من قدرة المشروع على الإدارة لأغراض التأثير.

٢-١-٤ ضمان فعالية العمليات

يقتضي ضمان فعالية العمليات تهيئة الظروف العملية والتشغيلية لتنفيذ أنشطة المشروع على نحو يتسم بالكفاءة. وتسترشد العمليات بخطة العمل السنوية والميزانية وباجتماعات التي يعقدها بصورة منتظمة القائمون على تنفيذ المشروع مع أصحاب المصلحة الأساسيين.

ويحتاج أي مشروع إلى خطط عمل وميزانيات تفصيلية سنوية ونصف سنوية في ستة مجالات هي:

- ١- توفير الموظفين: عددهم، مرتباتهم، قدراتهم، نوعية أدائهم؛
- ٢- المعدات والسلع ومباني المكاتب: كميات ونوعيات كل منها بالنسبة لكل موقع، بالإضافة إلى العمليات الجارية والموارد المخصصة للصيانة؛
- ٣- إدارة العقود: تتبع وتوجيه نوعية الأجزاء التي تم التعاقد من الباطن لتنفيذها، بما في ذلك العقود مع المجتمعات المحلية بشأن حقوقها ومسؤولياتها؛
- ٤- المسائل المالية: تتبع النفقات من أجل (إعادة) تخصيص الموارد حسب الاقتضاء، علاوة على إصدار تقارير مراجعة الحسابات التي يتطلبها القانون؛
- ٥- تخطيط العمل: وضع ورصد خطط عمل شهرية ونصف سنوية وسنوية لفرادي الموظفين، وأفرقة التنفيذ، والمشروع ككل؛
- ٦- الاتصالات: الجداول الزمنية والمسؤوليات المتعلقة بإصدار وتوزيع جميع البلاغات والعروض والمنشورات لغرض تقاسم عملية صنع القرار والمساءلة.

٢-١-٥ خطوات وضع نظام الرصد والتقييم

يبين الشكل ٢-١ أن الإدارة لأغراض التأثير تقوم على وجود نظام للرصد والتقييم. ويتطلب وضع نظام للرصد والتقييم اتباع خطوات ست (انظر الفرع ٢-٥):

- ١- وضع الغاية والنطاق؛
- ٢- تحديد الأسئلة المتعلقة بالأداء، والاحتياجات والمؤشرات المتعلقة بالمعلومات؛
- ٣- التخطيط لجمع المعلومات وتصنيفها؛
- ٤- تخطيط عمليات ومناسبات التفكير المتمق؛
- ٥- التخطيط لعمليات الاتصال والإبلاغ ذات النوعية الجيدة؛
- ٦- التخطيط لتوفير الظروف والقدرات اللازمة.

ويتعين تناول كل خطوة من هذه الخطوات المتعلقة بالتصميم مرتين. الأولى، كجزء من تقرير التقييم الذي يقوم فيه فريق التصميم ببيان إطار عام لعملية الرصد والتقييم بالنسبة لكل عنصر من هذه العناصر الستة. والمرة الثانية، أثناء مرحلة بدء المشروع حيث يتعين على موظفي المشروع تحويل الإطار العام لعملية الرصد والتقييم إلى خطة عمل تنفيذية مفصلة للرصد والتقييم. وتجري مناقشة الخطوات الست بالتفصيل في الأقسام من ٤ إلى ٨.

وستوفر نواتج نظام رصد المشروع وتقييمه الأجوبة على الأسئلة الخمس التي تسترشد بها استراتيجية المشروع. ويتبين من إلقاء نظرة على الأسئلة في الإطار ٢-٢ أنه يشار بشكل متكرر إلى الإدارة التنفيذية، التي ينبغي أن تركز على مسألتي "الفعالية" و"الكفاءة". ومن خلال مزيد من عمليات التفكير المتمق بشأن الاستراتيجية، أثناء عمليات الاستعراض السنوية والبعثات الإشرافية، على سبيل المثال، سيجرى النظر في المسائل التي تتناول "الملاءمة" و"الأثر" و"الاستدامة".

٢-٢ الإدارة والرصد والتقييم

٢-٢-١ الفرص الرئيسية التي تتيحها الإدارة لأغراض التأثير

تعد العناصر الأربعة التي تتألف منها عملية الإدارة لأغراض التأثير بمثابة عمليات عامة لا بد أن يمر بها أي مشروع. ولكن موظفي المشروع والشركاء وأصحاب المصلحة الأساسيين يقومون، يوميا، بالمزيد من المهام الإدارية المحددة التي يهيئ كل منها فرصة لإعادة التركيز على الآثار. وهذه المهام هي:

- القيادة – توفير الرؤية، والتوجه الاستراتيجي، والإلهام
- التخطيط – وضع وتعديل الأهداف والغايات، ثم اتخاذ قرارات بشأن موعد تحقيقها وما يلزم القيام به، وكيف، ومن سيقوم به، بما في ذلك تخصيص الموارد
- التنظيم (الداخلي والخارجي) – إقامة الهياكل والعمليات الداخلية اللازمة لعمل المشروع، إضافة إلى التعامل مع النظام السياسي الذي يقام فيه المشروع، وتنسيق أدوار أصحاب المصلحة
- توفير الموظفين – استخدام الموظفين المشتركين في المشروع، والإشراف عليهم، وتدريبهم، وتوفير الحوافز لهم
- التحقق – ضمان تنفيذ الإجراءات حسب المخطط لها وتخصيص الموارد واستخدامها على النحو الملائم

ويمكن لفكرة الإدارة لأغراض التأثير أن تنفذ ببساطة تامة من خلال المناسبات التي تعقد بصورة منتظمة، من قبيل عمليات الاستعراض السنوية للمشاريع، والاجتماعات ربع السنوية ونصف السنوية بين الشركاء والموظفين، وأثناء بعثات الإشراف. وهذه الأفكار من السهل تنفيذها بالنسبة للمشاريع القائمة كجزء من عملياتها الجارية، وبالنسبة للمشاريع الجديدة عن طريق إدراجها في إجراءاتها التنفيذية.

وعلى سبيل المثال، فإن المشاريع تقوم بصورة متزايدة بإجراء عمليات استعراض سنوية مع أصحاب المصلحة الأساسيين كجزء من عملية تقييمها الذاتي الجارية. وخلال هذا الاستعراض، يقوم الموظفون والشركاء والسكان المحليون بمناقشة بيانات الرصد المتعلقة بالأنشطة والنواتج والنتائج. ويقومون بتحليلها فيما يتعلق بأهداف المشروع لمعرفة ما إذا كانت الأنشطة تسهم – أو لا تسهم – في الحد من الفقر. كما يناقشون نوعية عملية تنفيذ المشروع والعلاقات فيما بين أصحاب المصلحة. ويؤدي هذا إلى صياغة خطة العمل والميزانية السنويتين المقبلتين وإلى تعديل خطط الرصد والتقييم. وهذا التقييم الذاتي ووضع خطة العمل والميزانية السنويتين يشكّلان أساس التقرير المرحلي السنوي، ولكن هناك المزيد من المسائل الاستراتيجية التي يمكن أن تنشأ أيضا عن المناقشات على مستوى المجتمع المحلي (انظر الإطار ٢-٤). ولذلك، فإن عملية الاستعراض السنوي تربط بين جميع العناصر الأربعة التي تتألف منها عملية الإدارة لأغراض التأثير، وهي: الآثار، والاستراتيجية، والعمليات، والرصد والتقييم.

الإطار ٢-٤: تغيير التوجهات الاستراتيجية في مشروع الخدمات الزراعية في المنطقة الشمالية الغربية، أرمينيا

في التصميم الأولي للمشروع، أدرج عنصر للتنمية المجتمعية لغرض تمويل الأنشطة والهياكل الأساسية المجتمعية. بيد أنه حالما بدأ المشروع وأجريت المناقشات مع المجتمعات المحلية، أدرك الفريق المسؤول عن المشروع أن هناك نهجا أكثر استدامة للمشروع يتمثل في استخدام هذا التمويل في تنشيط تنمية المؤسسات المجتمعية الصغيرة الحجم. فإذا كتب النجاح لهذه المؤسسات، سيتمكن المجتمع المحلي من أن يستثمر في احتياجاته الخاصة من الهياكل الأساسية، من قبيل الإمداد بالمياه والمدارس. ويرى الفريق المسؤول عن المشروع أن هذا النهج القائم على تعزيز الاعتماد على الذات اقتصاديا سيكون له أثر أكثر استمرارا. وبموافقة أصحاب المصلحة الأساسيين، وموظفي المشروع، والحكومة، والصندوق، جرى تغيير استراتيجية المشروع لجعل ذلك ممكنا. ويتعين على المشروع الآن التحقق من أن الافتراض بأن الناس سوف يستثمرون في احتياجاتهم الخاصة من الهياكل الأساسية هو في واقع الأمر افتراض سليم. وإذا لم يكن الأمر كذلك، فقد يتعين عليهم إعادة النظر في استراتيجية المشروع مرة أخرى.

ويمكن للاستعراض ربع السنوي ونصف السنوي واجتماعات التخطيط أن تعمل بنفس المنوال من أجل إجراء استعراض سنوي قائم على المشاركة، ولكن ربما بمشاركة أقل من أصحاب المصلحة، ومزيد من المناقشة بشأن نوعية التنفيذ والعلاقات. ومن شأن استخدام بيانات الرصد في المناقشات أن يغير من انطباع الناس وافتراضاتهم، ومن ثم يكون دافعا وراء إجراء تحليل لما يجري بالفعل. ويمكن إذن للتقارير ربع السنوية ونصف السنوية أن تركز على تنفيذ الأنشطة، وتحليل المنجزات والمشاكل الرئيسية – وأهم من ذلك – على الاتفاق على كيفية تحسين التنفيذ.

وعمليات التقييم الذاتي هذه، التي تتم بصورة منتظمة والتي تستهدف إدخال التحسينات، هي دليل على وجود بيئة سليمة للتعليم تركز على تحقيق الأثر من خلال تنظيم العمليات وتنفيذها بشكل فعال.

أما بعثات الإشراف واستعراضات منتصف المدة فهي تمثل أيضا مناسبات تلتقي فيها جميع الجوانب الأربعة لعملية الإدارة لأغراض التأثير. بيد أنه لا يمكن لأي مشروع أن يعتمد على هذه البعثات والاستعراضات وحدها لأنها تأتي في مرحلة متأخرة جدا من مراحل المشروع (انظر الإطار ٢-٥)، ولا تكون بعثات الإشراف دائما بالعمق الكافي أو محددة التوقيت على نحو ملائم لكي تكون فعالة في إنجاز الأثر. وحينما يأخذ القائمون على تنفيذ المشروع على عاتقهم مسؤولية عملية استخلاص الدروس بأنفسهم، فإنه يمكنهم حينئذ اتخاذ إجراءات تصحيحية إذا مادعت الحاجة إليها وليس حينما يكون قد فات أوانها. وتنطوي هذه الإجراءات على درء الأخطاء، والتوسع في الممارسات الجيدة، والاستجابة للسياقات المتغيرة من خلال إعادة التفكير في الأنشطة والعمليات، واغتنام الفرص الجديدة .

الإطار ٢-٥ الإدارة لأغراض التأثير – لا تنتظر إلى أن يحين موعد استعراض منتصف المدة!

كثير من المشاريع التي يدعمها الصندوق لا تبدأ الاهتمام بعملية الرصد والتقييم إلا في مرحلة استعراض منتصف المدة. ومن الواضح أن هذه البداية المتأخرة في الرصد والتقييم ليست بالأمر المستصوب. وعلى سبيل المثال، ووفقا لما ذكره تقرير لبعثة الإشراف لعام ١٩٩٧ بشأن أحد المشاريع، فإن الرصد على المستوى الحكومي لم يكن على درجة كبيرة من الفعالية إذ لم يتم رصد الآثار من حيث الكيف. ووفقا لاتفاق القرض، كان ينبغي للحكومة أن تضع ترتيبات مؤسسية لرصد وتقييم التقدم المحرز في أثر المشروع على أصحاب المصلحة الأساسيين. ومع ذلك، فرغم أن المشروع بدأ في عام ١٩٩٥، لم توضع هذه الترتيبات إلا في أيلول/سبتمبر ١٩٩٧. وحتى ذلك الحين لوحظ عدم وجود أي نظام للرصد والتقييم في تقارير الإشراف على المشروع ومذكراته. وكان المصدر الوحيد لتقييم الأثر هو استعراض الحالة في منتصف المدة الذي اضطلع به مركز بحوث محلي.

٢-٢-٢ التعرف على احتياجاتك من المعلومات وتخطيط فرص التعلم

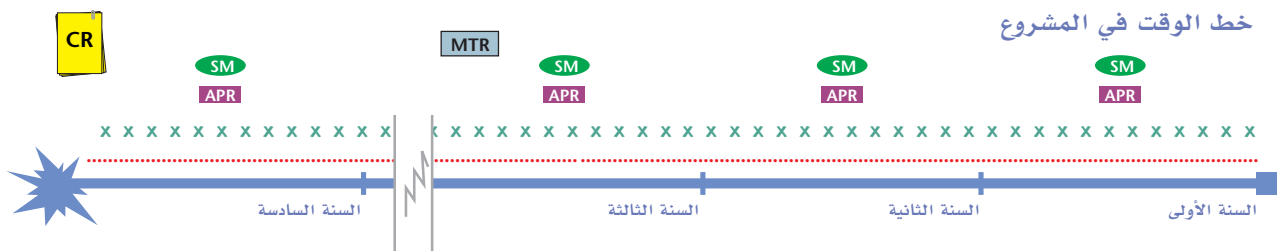
إن الوضوح بشأن احتياجاتك من المعلومات من شأنه أن يساعد في تشكيل نظام الرصد والتقييم، ولا سيما في معرفة كيفية الاستفادة على أحسن وجه من المناسبات من قبيل عمليات التنقيح نصف السنوية، واستعراضات منتصف المدة والاستعراضات التشاركية السنوية. وللتحقق مما إذا كان نظام الرصد والتقييم الذي تطبقه يوفر لك المعلومات التي تحتاجها، عليك بالرجوع إلى الأسئلة الخمسة المبينة في الإطار ٢-٢. فإذا وجدت أن جزءا من الصورة خافيا عنك، سيكون عليك أن تعدل من عمليات الرصد والتقييم القائمة.

وليس المديرون فقط هم الذين لديهم احتياجات من المعلومات. فكل شخص يشارك في المشروع تقع عليه مهام محددة وبالتالي فلديه احتياجات محددة من المعلومات. ولا بد لنظام الرصد والتقييم في أي مشروع أن يضع في الاعتبار أكبر قدر ممكن من الاحتياجات. وحينئذ فقط تصبح عملية الإدارة لأغراض التأثير بمثابة عملية للتعلم القائم على المشاركة. ويناقش القسم ٥ بعض سبل معالجة الاحتياجات المختلفة من المعلومات. ولهذا السبب، لا بد أن تتاح لجميع المشاريع مجموعة من مناسبات التعلم. وعلى سبيل المثال، يسعى مشروع تمويل صغار المزارعين في مناطق تروبيسيك في نيكاراغوا إلى الحصول على مدخلات من ١٦ من مختلف المناسبات ومصادر المعلومات (انظر الفرع ٢-٧-٢).

وبغية تحقيق أقصى قدر من الفعالية في استخدام المعلومات في عملية الإدارة لأغراض التأثير، عليك بالتفكير في اللحظات الأساسية في عمر المشروع حينما تتخذ قرارات استراتيجية لتمكينك من الاقتراب أكثر صوب تحقيق أثر الحد من الفقر (انظر الشكل ٢-٣). وستكون المعلومات المستقاة من الرصد والتقييم أكثر إفادة إن هي أدلت بدلوها في هذه اللحظات.

إن التفكير في هذه اللحظات الأساسية باعتبارها فرصا للتعلم في مجال الإدارة لأغراض التأثير يمكن أن يكشف عن قيمتها باعتبارها ممارسة في مجال التوجيه الاستراتيجي وليس باعتبارها أمرا لا مناص منه. ولتبق على مستوى المناقشة ونوع القرار المتخذ بما يتلاءم مع المناسبة. وعلى سبيل المثال، فإن عملية الاستعراض السنوي لا تعتبر عادة أفضل مناسبة لمناقشة كيفية تسليم إمدادات القرطاسية للمجموعات القروية. كما أن اجتماع الموظفين الأسبوعي ليس المكان الملائم للاتفاق على الشروط الجديدة للعقود مع الشركاء.

الشكل ٢-٣: تسلسل فرص التعلم أثناء دورة المشروع



فرص التعلم الرئيسية

..... اجتماعات اسبوعية للموظفين: الإشارة إلى مشاكل التنفيذ وتصحيحها، الإشادة بالنجاحات

x x اجتماعات شهرية مع الشركاء: التأكد من المسؤوليات والجداول الزمنية، تصحيح المشاكل

APR استعراضات سنوية تشاركية: استعراض العلاقات والأثر، مناقشة المسائل وتصحيحها

SM بعثات الإشراف: استعراض العلاقات مع الشركاء، تقييم سير المشروع وإجراءاته

MTR استعراض منتصف الفترة: استعراض التقدم المحرز نحو تحقيق الأثر، تقييم الاتجاهات وإدخال تغييرات هامة

CR تقرير الانجاز: الاحتفال بالنجاحات الرئيسية وتحديد الأخطاء، فالتجارات والاختفاء هي أساس الدروس المستفادة

٢-٢-٣ التعرف على العوائق التنفيذية وتعقبها في سياق المشروع

من الأهمية بمكان فهم سياق المشروع حيثما تعلق الأمر بتقييم ملائمة استراتيجيته وأنشطته، والتنبؤ بالمشاكل التنفيذية، والحكم على إسهام المشروع، وأيضا لدى تصميم جوانب المشروع المتعلقة بالرصد والتقييم.

ويمكنك أن تبدأ باستخلاص إسهام المشروع من خلال تحليل تطور أنشطة المشروع إلى جانب عوامل التأثير المصاحبة الأخرى التي لها تأثيرها على أصحاب المصلحة الأساسيين. واستكمال السياق بصورة مستمرة من شأنه أيضا أن يتيح لك تكييف استراتيجية المشروع وعملياته بينما هو لايزال بعد على طريق التنفيذ. ويساعد التقييم المنهجي والمنتظم لظروف التشغيل على التنبؤ ببعض ما قد ينشأ من قضايا تشغيلية في هذا المجال. وعلى سبيل المثال، ففي نيبال يتلقى أحد مديري المشاريع تقارير ربع سنوية "عن رصد الحالة السياسية" لكي يتفهم إمكانية تأثير المشروع. وتتضمن هذه التقارير بيانا موجزا بالتطورات الهامة خلال الفترة – من قبيل السلامة أو انعدام الأمن، والتدابير التي تتخذها الحكومة، والمظاهرات، وعمليات الحوار – وآثارها على المشروع. ويتم جمع المعلومات من خلال المخبرين الرئيسيين والصحف والإذاعة والتلفزيون. ولهذه المعلومات أهميتها في اتخاذ قرار حول ما إذا كان ينبغي وقف الأنشطة في منطقة غير مأمونة من عدمه.

ولأن هذه السياقات تتباين من مشروع لآخر، وخلال عمر المشروع نفسه، فإن العوائق واستراتيجيات مواجهتها تتباين أيضا (انظر الإطار ٢-٦). ومن المهم تعديل استراتيجية المشروع وتنفيذه إلى المدى الذي تسمح به الظروف. وأول عنصر من عناصر الإدارة لأغراض التأثير – وهو توجيه استراتيجية المشروع (انظر الفرع ٢-٣) – ربما يفيد في معالجة هذه السياقات المتغيرة. كما يوفر القسم ٣، الذي يتناول تعديل التصميم الأولي للمشروع، أفكارا مفيدة في هذا الصدد.

الإطار ٢-٦ السياقات التمكينية والسياقات المعوقة

- غواتيمالا: لدى بدء المشروع، أدت التغييرات السياسية والاجتماعية – الاقتصادية إلى إعادة تشكيل الدولة وإلى إلغاء مركزية المهام التي تضطلع بها. واستجاب المشروع لذلك باستراتيجية جديدة، وقام بإشراك الجهات الفاعلة المحلية (وبخاصة منظمات القواعد الشعبية) في عملية مستمرة للتخطيط والتقييم يسرت الإنهاء التدريجي لمركزية خدمات المشروع. وبالتالي، فإن أحد “عوائق” التشغيل جرى تحويله إلى ميزة وأدى إلى مزيد من أشكال الرصد والتقييم الذاتي القائمة على المشاركة.
- غانا: في عام ١٩٩٦، شكا العملاء من أنهم لا يرون الوسطاء – المصارف التي توفر الائتمانات – إلا فيما ندر. وفي أعقاب هذه الشكوى، أنشأ المشروع “دورة للتدريب” تتيح المتابعة وتقديم المشورة بشكل متواصل. وشكل ذلك تحديا جديدا تمثل في ضمان توفر العدد الكافي من الموظفين في المصارف. ورغم أن المشروع نص على وجود ثلاثة موظفين لكل مصرف للقيام بعمليات المتابعة مع العملاء، لم يكن هناك عمليا سوى موظف واحد في أغلب الأحيان بسبب اتباع الحكومة سياسة عدم التعيين.

والمشتركون في تصميم المشروع هم أيضا في حاجة إلى فهم القضايا التي ينطوي عليها سياق المشروع. فقد تحدد أفرقة التصميم، على غير علم، أنماطا معينة من العمليات والعلاقات التنظيمية التي قد تسبب في مشاكل كبيرة بالنسبة للتفاوض بشأن نظام جيد للرصد والتقييم وتنفيذه (للاطلاع على مزيد من التفاصيل بشأن تصميم عملية الرصد والتقييم، انظر القسم ٤). وتدرج الجداول ٢-٢ إلى ٢-٤ بيانا بالمشاريع والسمات السياقية التي تؤثر على إدارة المشروع وعلى الرصد والتقييم. وبوصفك مديرا للمشروع أو مسؤولا عن الرصد والتقييم، قد ترغب في أن تضعها نصب عينيك لدى اتخاذ قرار بشأن الاتجاه الذي ستسلكه في وضع نظام للرصد والتقييم.

الجدول ٢-٢: سمات المشروع التي لها آثار على المنهجية

✓	كم عدد الشركاء المنفذين المتوقعين؟	كلما زاد عددهم، زاد الوقت المطلوب لبناء القدرة والتفاوض بشأن نظام للرصد والتقييم يلبي جميع الاحتياجات من المعلومات، ويقوم على المشاركة الأصلية.
✓	ما هي جوانب الثقافة المحلية ونظام الحكومة التي قد تساعد أو تعوق عمليات المشاركة؟	الثقافات المحلية والتنظيمية القائمة قد تساعد أو تعوق المزيد من جهود الرصد والتقييم القائمة على المشاركة.
✓	ما هي المؤسسة المتعاونة؟ وماذا تقول عن الرصد والتقييم وما تتطلبه منه؟	تأكد من أن فهمها لا يتعارض مع فهم الصندوق لإجراءات ومتطلبات الرصد والتقييم. واطلب منهما توضيح ماذا يريد/يحتاج كل منهما.
✓	ما هو مدى الإطار الزمني للمشروع؟	كلما زاد الوقت، سيكون لديك الوقت الكافي لوضع نظام فعال للرصد والتقييم مع أصحاب المصلحة، ولكن أيضا سيكون الضغط كبيرا من أجل تحقيق آثار بعيدة المدى، كما ستزداد الحاجة إلى تعديل مسار المشروع كرد فعل للسياقات المتغيرة.
✓	ما هو الحجم الثابت من تصميم المشروع؟	إن معرفة الحدود التي يمكن في إطارها تعديل المشروع من شأنها أن تمكنك من تركيز جهود التفكير المتعمق على المجالات التي يحتمل أن يحدث تغيير في استراتيجيتها.
✓	هل صممت فرص للتعلم ضمن المشروع؟	كلما قل ذلك، سيلزم بذل المزيد من الجهود لوضع حوافز لاستخدام الرصد والتقييم كأداة أصيلة للتعلم من أجل تعديل استراتيجية المشروع وعملياته.

الجدول ٢-٣: سمات المشروع التي لها آثار على الاتصالات

✓	ما هو حجم عمليات المشروع وما هو مدى لامركزيتها؟	كلما كان أكبر وأكثر اتساما باللامركزية، كان تحليل بيانات الرصد والتقييم أكثر اتساما باللامركزية، وكانت هناك حاجة إلى إيلاء المزيد من الاهتمام لتحقيق انسيابية الاتصالات كي يظل المديرون على علم بما يحدث محليا.
✓	إلى أي مدى تتسم الحكومة باللامركزية في منطقة المشروع؟	كلما كانت أكثر اتساما باللامركزية، كانت هناك من الناحية النظرية إمكانات أكبر لمشاركة أصحاب المصلحة في رصد وتقييم المشروع، مع تزايد الخيارات فيما يتعلق بالمساءلة ذات الاتجاه النزولي كشكل من أشكال الشفافية لصالح المستفيدين.
✓	ما هو مدى التسلسل الهرمي في تقاليد الحكم في بلد/منطقة المشروع؟	إن شكل الحكم قد يشترط أو يمنع مشاركة مختلف مستويات البيروقراطية في عملية الرصد والتقييم، وقد يتسبب في تخفيض أو زيادة مستوى البيروقراطية.
✓	ما هو مدى استجابة الثقافات المحلية لتقاسم المشاكل والتعلم من الأخطاء؟	ستحدد السياقات الثقافية – التاريخية مدى إمكانية انتقاد أشكال معينة من المعلومات، ومدى إمكانية تعلم الناس من الخطأ، وتقاسم المشاكل.
✓	ما هو عدد وكالات التمويل والشركاء الذين يتعين على إدارة المشروع أن تقدم إليها التقارير، وما هي متطلباتها؟	كلما زاد تنوع وعدد وكالات التمويل والشركاء المنفذين، تطلب الأمر مزيدا من العناية للإبقاء على مختلف متطلبات الإبلاغ والمساءلة في الحدود التي يمكن تدبيرها.

الجدول ٢-٤: سمات المشروع التي لها آثار على نوعية المعلومات

✓	هل المشروع في منطقة من مناطق الاضطرابات الأهلية؟	في مناطق الصراع يؤدي نمط “البدء والتوقف” في تنفيذ المشاريع إلى الإضرار باستمرارية تنفيذها، ومن ثم بتقييم التقدم المحرز، إضافة إلى زيادة صعوبة عزو الآثار بسبب كبر حجم أثر العوامل الخارجية.
✓	ما هو نمط التنفيذ الذي يتخذه المشروع؟	تحتاج الأنماط المختلفة من المشاريع (لامركزية أو غير مقيدة بدرجة أو بأخرى) إلى النظر في أنماط مختلفة من المؤشرات لتقييم نوعية عملياتها.
✓	إلى أي مدى تأخذ الحكومة في منطقة المشروع باللامركزية وتعمل من منطلق “الحكم الرشيد”؟	كلما قلت الشفافية في القطاع الحكومي، زادت صعوبة اكتشاف واستخدام البيانات ذات الطابع الانتقادي الشديد التي يسفر عنها نظام الرصد والتقييم.
✓	ما هو شكل الأهداف الإنمائية التي يسعى المشروع إلى تحقيقها؟	رهنا بمجال تركيز المشروع، سيكون أثره على التخفيف من حدة الفقر مباشرا بشكل أو بآخر، ولذلك سيؤثر على كيفية الاضطلاع بعمليات تقييم الأثر وتحديد السبب الذي يعزى إليه بوضوح.
✓	هل يركز المشروع على إحداث تغييرات مادية أو على القدرات البشرية أو كليهما؟	سيؤدي ازدياد الطابع الكمي لأهداف المشروع وتوجهها نحو تحقيق تغييرات مادية مقابل الأهداف المتعلقة بتنمية القدرات والموجهة نحو التمكين إلى فرض مطالب جديدة فيما يتعلق بتقييم الأثر الطويل الأجل على تحسين نوعية الحياة.
✓	ما هو مدى قدرة المشروع على التوسع؟	كلما زادت التغطية الجغرافية للمشروع، زادت الحاجة إلى بذل جهود واعية لتفهم آراء السكان المحليين ولتقييم مستوى النشاط.

٢-٣ توجيه استراتيجية المشروع من أجل الحد من الفقر

٢-٣-١ حول استراتيجية المشروع

لنتنقل الآن إلى تناول العنصر الأول من العناصر الأربعة المتعلقة بالإدارة لأغراض التأثير بمزيد من التفصيل – وهو استراتيجية المشروع وكيفية توجيهها.

يتمثل الناتج الرئيسي في مرحلة تشكيل الاستراتيجية في وضع مشروع استراتيجية للمشروع. وتتألف الاستراتيجية من تسلسل هرمي للغرض، ووصف لترتيبات التنفيذ الضرورية والموارد اللازمة. وتشكل الاستراتيجية الأساس الذي يقوم عليه تقرير تقييم المشروع. وبالنسبة للمشاريع التي يدعمها الصندوق، تقوم استراتيجية المشروع على نهج الإطار المنطقي، ويجري تلخيص أغراض المشروع في تسلسل هرمي في مصفوفة إطار منطقي (انظر القسم ٣). ولكن بغض النظر عن كيفية تشكيل استراتيجية المشروع وأغراضه، فإن الآراء المعروضة في هذا القسم تظل وثيقة الصلة بالموضوع.

وبحكم الضرورة، فإن أي استراتيجية للمشروع ما هي إلا تبسيط للواقع. ذلك أنه لا يمكن لهذه الاستراتيجية أن تصف جميع التفاصيل التي ينطوي عليها سياق المشروع أو تفاصيل الخطة المقصودة. وهذا يعني أن وثيقة الاستراتيجية تعد بمثابة أداة إدارية تتطلب التكيف المستمر لكي تعكس السياقات الراهنة والاحتياجات المتغيرة.

ومما له أهميته الأساسية أن يجري منذ البداية توضيح استراتيجية المشروع قدر الإمكان لجميع العاملين في المشروع ومشاركتهم. وفي أحد المشاريع التي يدعمها الصندوق، لم يكن لدى الموظفين فهم واضح لماهية المشروع. فقد اتسم التصميم المبدئي للمشروع بضعف الصياغة واستند إلى قدر ضئيل للغاية من التشاور مع أصحاب المصلحة. وبالنظر إلى أن وثيقة الاستراتيجية لم تكن واضحة، لم يكن هناك حافز لدى الناس على بحث المشاكل التي يواجهونها والاستجابة لها. أما الموظفون فقد كانوا ينفذون بصورة سلبية ما تدعو إليه الوثيقة، ولذلك فقد كانوا مُساقين بدافع تنفيذ الأنشطة وليس تحقيق الأثر.

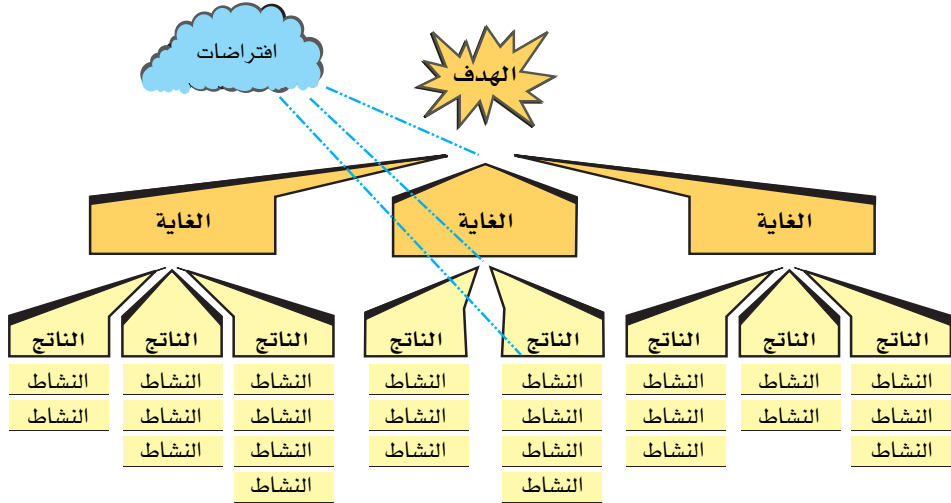
٢-٣-٢ التسلسل الهرمي للغرض والافتراضات

التسلسل الهرمي للغرض هو العمود الفقري لاستراتيجية المشروع (انظر الشكل ٢-٤ والإطار ٢-٧). ويبين التسلسل الهرمي كيف يمكن للأنشطة المضطلع بها على المستوى الأدنى أن تسهم في تحقيق الأغراض على المستوى الأعلى، وكيف يمكن لهذه الأغراض، بدورها، أن تساعد على تحقيق الغاية (الغايات) الشاملة للمشروع وهدفه العام.

ويبين الشكل ٢-٤ تسلسلا هرميا للغرض يتضمن أربعة مستويات والافتراضات القائمة بين جميع هذه المستويات. وتُطلق المنظمات الإنمائية مسميات مختلفة كثيرة على مستويات التسلسل الهرمي للغرض بل وتستخدم أيضا أرقاما مختلفة لهذه المستويات (انظر القسم ٣). ولكن جميع هذه المستويات يمكن اعتبارها أغراضا من حيث أنها تشكل

مقاصد يسعى أصحاب المصلحة في المشروع إلى بلوغها. وهذا هو السبب في استخدام تعبير، التسلسل الهرمي للغرض، (رغم أنه تستخدم أيضا عبارات من قبيل "منطق النشاط" و"الموجز السردى"). ويشغل التسلسل الهرمي العمود الأول في مصفوفة الإطار المنطقي، ويبين كيف أن "الوسائل" تؤدي إلى "الغايات" المتعلقة بنشاط ما.

الشكل ٢-٤: التسلسل الهرمي لغرض مشروع ما



الإطار ٢-٧: تعاريف المستويات الأربعة للتسلسل الهرمي للغرض

- **الهدف العام:** الغرض الطويل الأجل، ويتمثل في تغيير الوضع أو تحسين الحالة المقصود أن يسهم في تحقيقهما أي نشاط إنمائي كمشروع ما أو أحد عناصر المشروع. وبالنسبة للمشاريع التي يدعمها الصندوق، يشكل الهدف العام شكلا من أشكال الحد من الفقر. ويتمثل مدى إسهام المشروع في بلوغ هذا الهدف في الأثر الذي يحققه المشروع.
- **الغاية:** الغرض العام للمشروع (أو أحد عناصر المشروع)، من حيث التغييرات الملحوظة عموما في الأداء، أو السلوك، أو حالة الموارد التي يكون المشروع (أو أحد عناصر المشروع) مسؤولا عن تحقيقها. وفي حين تستخدم الأطر المنطقية المعيارية غاية واحدة للمشروع، يسلم الصندوق بأن المشاريع المركبة يمكن أن تكون لها غايات متعددة.
- **النواتج:** المنتجات، أو الخدمات، أو النتائج التي يتعين على منفذي المشروع إنجازها لتحقيق غاية (غايات) المشروع أو أحد عناصر المشروع.
- **الأنشطة:** الأعمال التي يقوم بها منفذو المشروع، والتي يتطلب الأمر القيام بها لإنجاز النواتج عن طريق استخدام المدخلات من قبيل الأموال، والمساعدة التقنية، وغير ذلك من أشكال الموارد.

ويُعد توضيح منطق التسلسل الهرمي مع الشركاء المنفذين، بمن فيهم أصحاب المصلحة الأساسيون، أمرا ضروريا – رغم أن ذلك لا يعني بالضرورة أن تستخدم معهم مصطلحات الإطار المنطقي. ويكفي التأكد من وجود توافق في الآراء حول ما يتعين تنفيذه في كل من الأجل القصير والمتوسط والطويل بالنسبة لما تشكله الغاية العامة والهدف النهائي. وإذا لم يكن التسلسل الهرمي منطقيا، فقد ينتهي بك الأمر إلى تنفيذ الكثير من الأنشطة المجزأة المختلفة التي لن تسفر عن ناتج واضح. وضعف منطق المشروع يؤدي بالتأكيد إلى فشل المشروع (انظر الإطار ٢-٨). وربما يكون ما تطرحه من وعود تحقيق أثر على الحد من الفقر في المناطق الريفية أمرا من المستحيل تماما تحقيقه في ضوء ما هو متاح لك من إطار زمني وميزانية. وأخيرا، فإنك ما لم تكن واضحا بشأن ما تعزم تحقيقه بحلول وقت معين، ستواجه صعوبة بالغة في التعرف على وجه التحديد على ما ينبغي رسده وتقييمه.

الإطار ٢-٨: كيفية تأثير منطق استراتيجية المشروع على نجاحه^(١)

مشروع ناجح	نموذج نظري [منطقي] جيد + تنفيذ جيد = يؤدي إلى نجاح المشروع
الفشل النظري للمشروع	نموذج نظري [منطقي] غير صحيح + تنفيذ جيد = يؤدي إلى فشل المشروع
الفشل في التنفيذ	نموذج نظري [منطقي] جيد + فشل في التنفيذ = يؤدي إلى فشل المشروع
الفشل المطلق	نموذج نظري غير صحيح/غير منطقي + فشل في التنفيذ = يؤدي إلى فشل المشروع

يبين الشكل ٢-٤ أيضا أن استراتيجية المشروع تتضمن افتراضات كثيرة. والافتراض هو أي ظرف خارج عن نطاق السيطرة المباشرة للمشروع وتكون له أهميته في نجاح المشروع. وهناك نوعان من الافتراضات: العوامل الخارجية والعوامل المتصلة بالمنطق الداخلي للسبب والنتيجة (انظر الإطار ٢-٩). وستكون في حاجة إلى وضع المزيد من الافتراضات وأنت ترتقي التسلسل الهرمي للغرض، لأن المشروع لا يشكل إلا جانبا واحدا من أصحاب المصلحة الكثيرين في أغلب الأحيان والذين يسهمون في عملية الحد من الفقر في المناطق الريفية، ولذلك، فإن هناك الكثير من القضايا التي تقع خارج نطاق السيطرة المباشرة للمشروع.

ويتعين تحديد الافتراضات في مرحلة التصميم الأولي للمشروع، لكن ذلك لا يتم القيام به غالبا على نحو جيد. والافتراضات هي أداة هامة لتوجيه استراتيجية المشروع. وتحديد هذه الافتراضات يساعدك على معرفة ما إذا كانت استراتيجية المشروع تغطي بفرصة مناسبة للنجاح أو أنها تقوم على افتراضات غير مؤكدة. ومما له أهميته الحاسمة في توجيه استراتيجية المشروع مراجعة هذه الافتراضات بصورة منتظمة لمعرفة تلك التي تشكل خطرا على المشروع، واستكمال هذه الافتراضات استنادا إلى الفهم الأفضل المستمد من الخبرات المكتسبة، وتحديد افتراضات جديدة. للاطلاع على الأفكار المتعلقة بكيفية العمل على أساس الافتراضات كجزء من نظام الرصد والتقييم، انظر القسم ٣.

الإطار ٢-٩: العمل على أساس الافتراضات

في نيبال، وضع البرنامج الإنمائي للأراضي العليا الغربية الافتراضات التالية فيما يتعلق بأحد نواتجه المستوصية، "تنفيذ برنامج للتمويل المتناهي الصغر، يشمل التدريب والائتمان والاندخار".

- عدم وجود آثار سلبية لاتجاهات وتقلبات السوق على مقومات البقاء الاقتصادي للأنشطة المضطلع بها في المزارع وخارجها؛
- تلقي موظفي المشروع التدريب والحوافز بصورة ملائمة؛
- رغبة وقدرة الفئات المستهدفة على المشاركة بفعالية.

وتشتمل معظم تصاميم المشاريع على افتراضات من هذا القبيل تبين العوامل الخارجية اللازمة لنجاح المشروع. وعلى سبيل المثال، قد يكون تحسين الري قائما على أساس افتراض توفر إمدادات المياه باستمرار من أحد الخزانات. ولكن الخزان يمكن أن يغمره الطمي لضعف الإدارة البيئية، أو قد تقرر الحكومة تحويل المياه إلى مستعملين آخرين لأسباب سياسية. وعن طريق تحديد هذه الافتراضات، يمكن للقائمين على تنفيذ المشروع القبول بالافتراضات التي تقع خارج سيطرتهم المباشرة أو التوصل إلى قرار بما يمكنهم القيام به لتقليل المخاطر الخارجية.

ولكن هناك افتراضات على نفس القدر من الأهمية – وتلقى مزيدا من التجاهل – وهي الافتراضات المتعلقة بالمنطق الداخلي للمشروع فيما يتعلق بالسبب والنتيجة. وعلى سبيل المثال، فإن أحد المشاريع التي يدعمها الصندوق في مالي يستثمر في بناء أسواق مغطاة في المناطق المعزولة كاستراتيجية للحد من الفقر. ويعني ذلك أن المشروع يفترض أن الوجود المادي لهذه الأسواق سيُضاعف من دخول الأسر المعيشية. ولكن من هُم الذين تتاح لهم فرصة الوصول إلى هذه الأسواق، وهل ستستخدم هذه الأسواق، وهل هناك من المنتجات ما يمكن من تبادلها في تلك الأسواق؟ وهل ستزداد بالفعل دخول هؤلاء الذين يستخدمون هذه الأسواق في التجارة؟ وإذا كانت هناك زيادة في دخول الأسر المعيشية، فمن الذي يتحكم في كيفية إنفاقها؟ وهل ستُنفق هذه الدخول على الضروريات؟ وتلك هي أمثلة على افتراضات المنطق الداخلي والتي تكمن وراء العبارة البسيطة "إقامة أسواق بهدف الحد من الفقر في المناطق المعزولة".

وتوخي الوضوح في الافتراضات يساعدك على وضع يدك على مواطن الضعف في التسلسل الهرمي للغرض، وبالتالي فهو يدلك على ما يتعين تعديله. ويشكل هذا أيضا أحد مجالات التركيز الهامة لتحليل ما لديك من بيانات متعلقة بالرصد. ففي مبادرة للحراجه الزراعية في جنوب شرق البرازيل، على سبيل المثال، كان المزارعون المشاركون في المبادرة يرسدون استثمارهم في التجارب التي يقومون بها في مزارع. وقد صدموا للوقت الذي كانوا لا يزالون ينفقونه في هذه العملية رغم مرور سنوات عديدة ولضالة الزيادة التي طرأت على الإنتاجية. وقد اضطر الجميع أمام هذه الحالة إلى رفض الافتراض الأصلي القائل بأن المزارعين الفقراء سيحصلون على عائدات كافية لقاء عملهم بعد عامين. وجرى تنقيح عنصر المشروع المتعلق بالحراجه الزراعية من خلال إدراج افتراض محسّن بشأن بطء معدلات العائد بالنسبة للمزارعين، ومن ثم إدراج مستويات أكثر واقعية للأثر المنتظر.

٢-٣-٣ المسائلة وتكييف استراتيجية المشروع

تتطلب معرفة كيفية تكييف استراتيجية المشروع أن تكون على علم بمدى المرونة المتاحة له. وهناك طريقتان يمكن من خلالهما تكييف المشاريع.

١- إذا كانت المشاريع مصممة باعتبارها استراتيجيات غير محددة وقابلة للتعديل، ولها اتجاهات عامة موضحة لكنها تتيح للمشاركين في المشروع حرية تحديد تفاصيل العمليات والأنشطة... فسوف تقوم بتحسين استراتيجية المشروع مع المضي قدما في التنفيذ. وكلما كان التصميم أكثر مرونة، ازدادت حاجتك إلى نظام جيد للرصد والتقييم لتوفير المعلومات التي قد تكون ذات نفع.

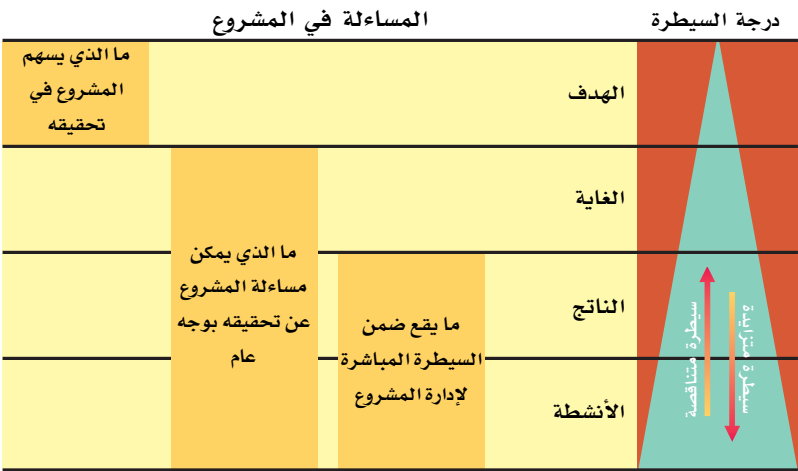
٢- إذا كان المشروع مصمما بصورة جامدة... فإن نتائج الرصد والتقييم قد تؤدي بالشركاء المنفذين إلى نتيجة مؤداها أن بعض الأنشطة أو العمليات أو العلاقات لم تعد ذات صلة بالموضوع أو أن هناك افتقادا إلى أنشطة أو عمليات أو علاقات أخرى. عليك بتعديل استراتيجية المشروع على أساس الفهم الأفضل لما هو لازم للحد من الفقر في منطقتك.

(١) مارغوليس وسالافسكي ١٩٩٨، انظر مراجع للاستزادة

وتتطلب معرفة كيفية تعديل استراتيجية المشروع أن يكون هناك وضوح بشأن الإنجاز الذي تكون إدارة المشروع مسؤولة عن تحقيقه. وعليك القيام بإجراء كل ما يلزم من تعديل بما يجعلك على اقتناع بأنك قادر على إنجاز ما أنت مسؤول عن تحقيقه – لا أكثر ولا أقل.

ومع كل مستوى من مستويات التسلسل الهرمي للغرض، يقل مدى تحكم المشروع في العوامل التي تنطوي عليها بيئة المشروع والتي تؤثر على تنفيذ أهدافه (انظر الشكل ٢-٥). فعلى مستوى "الأنشطة"، يتمتع منفذو المشروع بقدر أكبر من التحكم. وليس من المحتمل أن تشكل العوامل الخارجية تهديدا خطيرا على تنفيذ الأنشطة. ولكن على مستوى "الهدف العام"، هناك الكثير من العوامل الخارجة عن نطاق التحكم المباشر للقائمين على تنفيذ المشروع من شأنها أن تعوق تحقيق الأثر. وعلى هذا المستوى، فإن المشروع نفسه يشكل واحدا من أصحاب المصلحة الكثيرين الذين يسهمون في الحد من الفقر في المناطق الريفية. وكذلك، فإن المسألة المتعلقة بالمشروع تقل أيضا على المستويات الأعلى ولكنها لا تختفي تماما.

الشكل ٢-٥: حدود التحكم والمسألة في أي مشروع



يمكن لأي مشروع، على سبيل المثال، أن يشتمل على أنشطة تدريبية للمزارعين. ويمكن للمشروع أن يتحكم مباشرة في استئجار مكان التدريب، وإعداد المواد، وتوفير مدرب مؤهل، ودعوة المشاركين المناسبين. وسيكون للمشروع سيطرة أقل على ما إذا كان المشتركون المحتملون سيحضرون التدريب، وسيطرة أقل بكثير، تكاد لا تُذكر، على ما إذا كانت المهارات التي سيكتسبها المشاركون سيجري استخدامها بالفعل مرة أخرى في مكان العمل. ومع أن وحدة التدريب التابعة للمشروع يمكن اعتبارها مسؤولة عن ملائمة التدريب وتيسير الحصول عليه، فإنه لا يمكن اعتبارها مسؤولة عما إذا كان المزارعون تتوفر لهم في المزارع جميع الظروف اللازمة لوضع المهارات الجديدة التي تعلموها موضع التنفيذ.

ولذلك، فإنه إذا ساورك القلق بأن الغاية من المشروع لن تتحقق إلا بإجراء بعض التكييفات – وتعلم أنك مسؤول عن إنجاز نواتج المشروع على مستوى هذه الغاية – سيتعين عليك تنقيح استراتيجية المشروع وفقا لذلك (انظر الإطار ٢-١). وقد تحتاج إلى التفاوض مع وكالات التمويل ومنظمات الإشراف من أجل الموافقة على التغييرات المقترحة. وقد تكون هناك حاجة إلى التفاوض مع وكالات التمويل بشأن حدود المساءلة – وهذا أمر له أهميته الحاسمة إذا أردت أن تبقي على التوقعات المتعلقة بتحقيق الأثر في الحدود الواقعية.

الإطار ٢-١٠: تنقيح استراتيجية المشروع

أجريت دراسة تتعلق بالرصد والتقييم في قرية شالا، في الصين، بشأن أثر أحد مشاريع الائتمانات التي يدعمها الصندوق على الرفاه الاجتماعي، أبرزت الحاجة إلى الأخذ بنهج أكثر اتساما بالطابع الكلي إزاء الحد من الفقر. ورغم أن الائتمانات ساعدت على زيادة الإنتاجية على مستوى المزرعة بسبب زيادة الأخذ بمجموعة المستلزمات التكنولوجية، فإن ذلك لم يؤد بصورة تلقائية إلى زيادة الدخل أو مستوى الرفاه الاجتماعي. وأظهرت الدراسة أن هناك عوامل أخرى تعرقل زيادة الدخل من قبيل فواقد ما بعد الحصول، والتسويق، والتجهيز الزراعي. وقد حذفت من التصميم الأولي للمشروع على نحو غير صائب بعض العوامل من قبيل الأنشطة المدرة للدخل خارج المزرعة. ولذلك تعين تغيير استراتيجية المشروع لكي تأخذ في الاعتبار مشاكل المزارعين بصورة أكثر تكاملا. وعُقد اجتماع ضم القيادات المحلية، وغيرهم من أصحاب المصلحة الأساسيين، والخبراء، بغية تحديد مشاكل المزارعين واحتياجاتهم وأولوياتهم بما تنطوي عليه من تشابك، ومن ثم إدخال تحسينات على الاستراتيجية.

٢-٣-٤ توجيه الاستراتيجية

من أجل توجيه استراتيجية المشروع، توجد تحت يدك عدة أدوات إدارية.

١- قد تبدو فكرة التفاوض وتقاسم عملية صنع القرارات مع الشركاء في التنفيذ وأصحاب المصلحة الأساسيين واضحة على نحو لا يمكن معه تجاهلها. ويشكل التوصل إلى اتفاق بشأن ضرورة التغييرات ونوعها الأساس الذي يقوم عليه توجيه الاستراتيجية، حيث أن هذا الاتفاق من شأنه أن يضاعف من فرص تنفيذ تلك التغييرات. وستكون هناك أيضا حاجة إلى إجراء مفاوضات بشأن التغييرات مع وكالات التمويل والهياكل الحكومية التي ينفذ فيها المشروع. وقد لا يتسنى إجراء جميع التغييرات، ولكن توفر بيانات الرصد والتقييم الجيدة التي تبين استصواب إجراء التغييرات قد يزيد من قدرتك على المناورة.

٢- ويعد التسلسل الهرمي للغرض أحد مجالات التركيز الهامة لإجراء الاستعراضات المنتظمة (نصف السنوية والسنوية) والتخطيط للمناسبات التي ستقوم فيها بمقارنة الإنجازات مع الأهداف المنشودة ومحاولة فهم الأسباب وراء حدوث اختلافات – والتي لا مناص من حدوثها. وفي عمليات الاستعراض المرحلية تركز مشاريع كثيرة على الأنشطة، لكن ذلك ليس كافيا لتطبيق الإدارة لأغراض التأثير.

ويمثل مستوى الغاية والهدف العام ما يهدف المشروع إلى تحقيقه، بينما تصف النواتج والأنشطة كيف يرى المشروع أنه يمكن تحقيق ذلك. ويحتاج الاستعراض المرحلي إلى النظر إلى كل من هذين السؤالين "كيف" و"ما". وإذا قصرت النظر على الأنشطة والنواتج، فقد تخلص إلى نتيجة مؤداها أن جميع هذه الأنشطة والنواتج تسير حسب الخطة الموضوعة. ولكنك أيضا في حاجة إلى أن تسأل "إلى أين يؤدي ذلك؟" لكي تعرف إذا ما كنت تسير على الطريق السليم وتحصل على النتائج والآثار المخطط لها. وسوف يساعد ذلك على تجنب إهدار الوقت والموارد على نواتج وأنشطة لا طائل من ورائها.

٣- ويمكن استعراض الافتراضات بصورة منتظمة للتحقق مما إذا كانت لا تزال سليمة. وعليك أن تحدد الافتراضات الجديدة التي نشأت، وأن تحذف الافتراضات التي لم تعد ذات صلة بالموضوع.

٤- واستنادا إلى تقييمك للمشاكل، وأوجه النجاح، والافتراضات المنقحة، راجع كل مستوى من مستويات التسلسل الهرمي للتحقق من ملاءمته واكتماله. وأضف أنشطة أو نواتج جديدة واحذف الأنشطة والنواتج التي لم تعد ذات صلة بالموضوع وفقا لتقييمك. وكَيْف الأهداف المنشودة حسب الاقتضاء. وقد يتطلب ذلك التفاوض مع وكالات التمويل، وبخاصة على المستويات العليا.

٥- يمكن لأي نظام للرصد والتقييم أن يوفر بيانات تتيح إجراء وتنظيم عمليات للتمعن في النقاط ١ إلى ٤ أعلاه.

وبيين الإطار ٢-١١ كيف يقوم أحد المشاريع في فنزويلا بتقييم إنجاز نواتج عناصر المشروع وربطها باستراتيجية محسّنة.

الإطار ٢-١١: التقييم الذاتي بغرض تقييم الاستراتيجيات في فنزويلا

يقوم مشروع تنمية المجتمعات المحلية الفقيرة في فنزويلا بتحليل نتائج عناصر المشروع في خمس خطوات.
١- النتائج المتوقعة (حسب الخطة): تقييم إنجاز كل غرض على مقياس يتراوح بين صفر (لا توجد إنجازات) وه (ممتان) في حالة تحقيق الأهداف.
٢- نتائج غير متوقعة: وصف النتائج وتقييم ما إذا كانت قد قدمت إسهاما كبيرا أو متوسطا أو منخفضا في عنصر المشروع.
٣- العوامل التي تؤثر على النتائج: إعداد قائمة بالعوامل وتقييم ما إذا كانت إيجابية أو معرقلة وبيان السبب.
٤- تحقيق الآثار التي يمكن تحقيقها: على المستويات الأربعة (أصحاب المصلحة الأساسيون والمجتمعات المحلية، موظفو المشروع، المشروع نفسه، البرامج/المنظمات الأخرى) إعداد قائمة بالآثار الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية وغيرها من الآثار التي يكون من المحتمل أنها تحدث في الوقت الراهن.
٥- الإجراءات اللازم اتخاذها لتحسين نجاح أغراض عناصر المشروع: إعداد قائمة بجميع الإجراءات التي يتخذها البرنامج على عاتقه، وجميع الإجراءات التي يرى أن مسؤوليتها تقع على الآخرين (مع توضيح الجهات التي ينبغي أن تتحمل هذه المسؤولية).
ويجري الحصول على بيانات الرصد والتقييم الخاصة بهذا التحليل من الدراسات الاستقصائية والأشخاص الذين يُعدون بمثابة مصادر رئيسية للمعلومات. وتُتبع هذه الخطوات الخمس بالنسبة لعناصر المشروع الثلاثة وهي: (١) بناء القدرات من أجل التنمية والمشاركة المدنية؛ (٢) الخدمات المالية والنظام المالي الريفي؛ (٣) الرصد والتقييم.

٢-٤ تهيئة بيئة للتعلُّم

٢-٤-١ ما هي بيئة التعلُّم؟

- يتعلق العنصر الثاني من عناصر الإدارة لأغراض التأثير ببيئة التعلُّم التي يتعين تهيئتها إذا كان للناس أن يوفروا التوجيه الاستراتيجي والعملي من خلال التفكير المتعمق فيما يجري من أمور.
- كيف تعرف ما إذا كان مشروعك يسير على طريق التعلُّم الفعال؟ فإذا كان بمقدورك أن تجيب بوضوح "نعم، إن هذا هو ما يحدث هنا" على البنود التالية، فإنك إذن، من حيث الإدارة لأغراض التأثير، تعلم أن مشروعك يسير سيرا حثيثا على طريق تحقيق ثقافة للتعلُّم عن طريق التفكير المتعمق:
 - ✓ يشعر الأفراد أن أفكارهم واقتراحاتهم تلقى التقدير.
 - ✓ يعتبر الجميع أن حالات الخطأ والفشل هامة من أجل التعلُّم وليست مدعاة للخجل.
 - ✓ تقوم جميع المجموعات الرئيسية المشتركة في تنفيذ المشروع بالتواصل فيما بينها بشكل صريح ومنظم.
 - ✓ يقوم منفذو المشروع، بمن فيهم أصحاب المصلحة الرئيسيون، بصورة منتظمة وغير رسمية، بمناقشة سير المشروع، وارتباطاته، وكيفية تحسين إجراءاته.
 - ✓ يصغي المديرون باهتمام لما يقوله الآخرون ويعمدون معا إلى التماس حلول للمشاكل.
 - ✓ خلال الاجتماعات وحلقات العمل التي تُعقد بصورة منتظمة، يخصص وقت لمناقشة الأخطاء والدروس المستفادة.
 - ✓ يُطرح كثيرا في المناقشات السؤال "لماذا يحدث هذا؟".
- ويمكن تهيئة بيئة للتعلُّم من خلال الكثير من التغييرات الطفيفة فضلا عن الأحداث والتغييرات الأكثر أهمية. وهناك أحد المشاريع في تنزانيا يدمج أكثر من ٢٠ وسيلة مختلفة للعمل من أجل تنشيط التعلُّم – بدءا من الطريقة التي صُمم بها المشروع نفسه إلى كيفية الاضطلاع بالعمل الميداني، فضلا عن إجراء استعراضات سنوية مع القرويين في منطقة المشروع. ومما له أهميته الحاسمة في هذا الصدد الموقف الذي تتخذه والمثل الذي تضربه الإدارة العليا، فضلا عن إقامة حوار بين الشركاء المنفذين (انظر الإطار ٢-٢٢).
- الإطار ٢-١٢: أهمية المعلومات المرتدة في تهيئة بيئة للتعلُّم**

يلتزم فريق الإدارة لمشروع تنمية المؤسسات الريفية الصغيرة في كولومبيا التزاما شديدا بالرصد والتقييم. ومن دلائل نجاح الإدارة قدرتها على العمل بناء على المعلومات المستندة إلى الرصد والتقييم. وقد أدت الزيارات الميدانية بغرض الرصد إلى إلغاء العقود المبرمة مع بعض الوكالات المنفذة وتغيير عمليات التنفيذ، واستخدمت المعلومات المرتدة لتشجيع الشركاء المنفذين على تكيف استراتيجياتهم. ويقوم الشركاء، أربع مرات سنويا، بتقديم تقارير مالية وتقنية إلى وحدة الرصد والتقييم، التي تقوم بتحليلها وتوفير معلومات مرتدة بشأنها. وهذه المعلومات المرتدة لها أهميتها بالنسبة للشركاء لكي يعرفوا ما هي المعلومات الملائمة للإبلاغ بها. فهُم يقدمون تقارير عن النتائج والعمليات، ولا يقدمون فقط مجرد قائمة بالأنشطة وما أحرز من أهداف.
- ٢-٤-٢ كيفية تأثير أساليب الإدارة على التعلُّم**

في أحد المشاريع في أمريكا اللاتينية، تطلب مديرة المشروع من زملائها تقييم أدائها. وهذا هو نوع نادر في اتجاهات الإدارة. ومع ذلك فهو يبعث برسالة واضحة بشأن الانفتاح إزاء المعلومات المرتدة والاستعداد للتعلُّم من الزملاء. وقليل من المديرين هُم الذين يتم اختيارهم على أساس مهاراتهم ومواقفهم الإدارية، ولكنهم جميعا يمكنهم أن يعملوا على تحسين المهارات اللازمة. وقد حدد الموظفون في أحد المشاريع اثنتين من السمات الأساسية التي اشترط مديرو المشروع توافرها لدعم الرصد والتعلُّم، وهما:

 - الموقف – يجب أن يتمتع الشخص الذي يتم اختياره ليكون مديرا للمشروع بفهم أساسي مؤداه أن عملية الرصد والتقييم هي عملية أساسية للمشروع وأن موظفي الرصد والتقييم هُم زملاء في العمل وليسوا منافسين لهم.

- الاستعداد – يجب أن يكون هناك شعور بالالتزام إزاء التعلُّم وخلق روح الفريق الإيجابية. وتجري البرهنة على ذلك عن طريق بناء العلاقات بين الموظفين والمدير، وتوخي الصراحة والشفافية فيما يتعلق بالمعلومات المرتدة والحوار، وتخصيص الموارد الكافية للرصد والتقييم.
- ومع أن السياق الثقافي الأوسع نطاق سيؤثر على كيفية تهيئة المشروع لبيئة التعلُّم الخاصة به، فإن الثقافة الداخلية للمشروع هي رهن بتأثير مدير المشروع. وبمقارنة مشروعين في بلد واحد، وُجد أن أحدهما صُمم بشكل أفضل لكن إدارته لنظام الرصد والتقييم ضعيفة، في حين أن المشروع الآخر يتسم بضعف التصميم لكنه يتمتع بنظام جيد للإدارة ويبدو أنه يحقق أداء أفضل. فالإدارة الجيدة يمكن أن تعالج كثيرا من المشاكل، حتى مشاكل ضعف التصميم.
- ولا يتعين أن تكون عملية تشجيع التعلُّم بالعملية المعقدة (انظر الإطار ٢-١٣). ففي غانا مثلا، اتبع مدير البنك الدولي سياسة "الباب المفتوح". وإذا كان لدى موظفي المشروع أسئلة سريعة، يمكنهم الحضور وتوجيه الأسئلة وكثيرا ما يحصلون على الموافقات والمشورات الشفوية فورا. ومن شأن ذلك أن يبسط عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمشروع لأنه لا يتعين على أعضاء الأفرقة السعي إلى صياغة أسئلتهم في صورة خطاب، ثم إرساله، وانتظار الرد بعد ذلك. وقد ساعد ذلك بوجه خاص في عمليات الشراء والإدارة المالية. بل إن هناك فكرة أبسط من ذلك جاءت من الهند، حيث اعتاد مدير المشروع القيام بجولات واسعة النطاق على الجماعات الإنمائية المحلية. ويتيح ذلك بإمكانية القيام بمزيد من الرصد الكيفي والحصول على انطباعات مباشرة. ويقوم مدير المشروع بتقديم رسالة تتضمن معلومات مرتدة إلى أي شخص يكون قد قام بزيارته. ويقدم القسم ٨ مزيدا من الأفكار بشأن تشجيع التفكير المتعمق.
- الإطار ٢-١٣: تبادل الأفكار يمكن أن يحول دون إحباط الموظفين**

رغم أن تبادل الأفكار بين المشاريع يمكن أن يؤدي إلى حفز التعلُّم إلى حد كبير، تميل المشاريع التي يدعمها الصندوق إلى العمل كجزر منعزلة من الأنشطة. ويمكن للإدارة التي تأخذ بتوجُّه خارجي أن تتجنب حدوث ذلك. وهناك مشروعان يدعمهما الصندوق في نفس البلد ويتقاسمان نفس الأهداف، والكثير من نفس موظفي الإدارة داخل وزارة الزراعة، بما في ذلك نفس منسق المشاريع الإقليمي ونفس الشخص الذي يقوم بعملية الرصد الزراعي الإقليمي. ولكل مشروع مديروه الخاصون به. ومع ذلك فهُم نادرا ما يلتقون لتنظيم أي شكل من أشكال المحافل من أجل توحيد خبرات المشاريع أو مجرد تنسيق الأنشطة. وقد أدى ذلك إلى بث الإحباط في نفوس موظفي المشروعين بالنظر إلى ما ترتب على هذا الوضع من فقدان الاتجاه، وعدم تحديد الأولويات وإقامة الروابط سواء داخل المشروعين أو فيما بينهما، مما جعل الأمر ينتهي بهما إلى السعي إلى تحقيق التوازن في جداول عملهم بين هذين المشروعين ومع واجبات العمل الأخرى غير المتصلة بهذين المشروعين.

وعلى النقيض من ذلك، فقد كان من أهم مصادر الإلهام في تنظيم الجوانب التنفيذية للرصد والتقييم في أحد المشاريع في بنن هو ما ترتب على اتصال جرى مع مشروع آخر قريب يدعمه الصندوق كان قد بدأ العمل فيه منذ عام مضى. وكان أهم ما تحقق هو إصدار دليل للرصد والتقييم يركز بالتحديد على موضوعات من قبيل الأشكال التي يتم بها تسجيل نتائج الرصد والتقييم، وإعداد التقارير، على غرار ما قام به المشروع الأول. واستُعيِر نمط إعداد الوثائق من المشروع الأول، وقام المديرون من كلا المشروعين بتبادل الزيارات وتبادل الأفكار بشأن الرصد والتقييم.
- ٢-٤-٣ تقييم المشاكل لتجنب الفشل**

ربما تكون قد تعرضت ذات مرة لتجربة قراءة تقرير عن أحد المشاريع التي تعرفها جيدا، ولعلك أدركت أن ما كنت تقرأه يختلف اختلافا كبيرا عما تعرف أنه حقيقة واقعة. والأرجح أن التقرير لم يُشر إلى الأعمال التي لم تُنجز على الوجه الصحيح.

والمشاكل تحدث يوميا في أي مشروع. لكنها ليست صنوا للفشل. وفي واقع الأمر، فإن الأخطاء يمكن أن تساعد في تجنب الفشل – شريطة أن تُستخدم هذه الأخطاء في التعلُّم. ومن الحكِم الشائعة أننا نتعلم من الأخطاء أكثر مما نتعلم من النجاح. أليس غريبا بعد ذلك أن الجميع يميلون إلى المغالاة بل وإلى المبالغة في التأكيد على النجاح في حين يقللون من شأن المشاكل والفشل؟

وعلى وجه العموم، فإن جميع المنظمات والأفراد يريدون تصوير أنفسهم بوصفهم من الناجحين. والرغبة في الإعلان عن أخبار طيبة هي رغبة ماثلة على جميع مستويات النظام، بدءا من الوزارات ووكالات التمويل ونزولاً إلى التقارير الميدانية. فهذه الرغبة تنشط من العملية الجارية للإبلاغ عن "أسطورة النجاح" (انظر الإطار ٢-١٤)، وهذا يعني فقد فرصة رئيسية من فرص التعلُّم.

الإطار ٢-١: الإبلاغ الناقص عن عدم النجاح

في أحد المشاريع، وضعت مؤشرات لتصنيف التعاونيات من حيث أدائها. وقد جرى تصنيف التعاونيات ولكن من خلال تحليل سطحي. وهناك موظف رئيسي يشترك في تطوير التعاونيات يحتفظ في ذاكرته بالكثير من التحليل التفصيلي للأداء. وما لم يتم تقاسم وتوثيق هذا التحليل الأشمل فإن أداة التحليل، وفقا لما يقوله هذا الموظف، يمكن أن تعطي دائما الانطباع بأن التعاونية هي أكثر تقدما مما هي عليه فعلا؛ على سبيل المثال، القول بأن التعاونية يمكن أن تعمل بصورة مستقلة مع أنها لا يمكن لها أن تفعل ذلك في واقع الأمر. وحينما أُجبر على إيضاح السبب في أنه لم يدرج هذا التحليل التفصيلي في تقاريره على التعاونيات، أوضح ذلك الموظف أن المديرين ورؤساء العناصر التي يتألف منها المشروع يريدون اظهار النتائج الإيجابية. ولو كان قد قُبِضَ له أن يدرج هذا التحليل، فإن عددا أقل كثيرا من التعاونيات كان سيبلغ تصنيف "مُرض" و"مُرض للغاية". ومن شأن تصنيف الكثير من التعاونيات بوصفها "غير مُرضية" أن يعرض استمرار التمويل للخطر.

ولتهئية بيئة للتعلّم، فإن هؤلاء الموجودين في مواقع السلطة يمكنهم التعرف على مشكلة نقص الإبلاغ عن المشاكل، ومعالجة هذه المشكلة. وفيما يلي بعض الأفكار البسيطة التي تبين أن تنشيط التعلّم في بيئة المشروع لا ينبغي أن يكون بالأمر العسير. ويناقش القسم ٨ بمزيد من التفصيل كيفية تيسير ذلك النوع المطلوب من التفكير من أجل تحويل الأخطاء إلى قوة إيجابية نحو التغيير.

- عليك أن تقوم، في تقارير ربع سنوية وسنوية، بتوثيق التطورات التي سارت على ما يرام، وتلك التي لم تحقق تقدما طيبا بنفس الدرجة. و عليك أن تدون أيضا ماذا يتعين على المشروع والشركاء أن يقوموا به الآن، كل على حدة، نتيجة لتحليل الأسباب وراء الأخطاء المرتكبة.

- يمكنك إعلاء شأن الابتكار عن طريق عقد مسابقة تنافسية سنوية، على سبيل المثال، عن "أكثر أعضاء الفريق أو العمال الميدانيين ريادة". فهذا النوع من الاعتراف العام بمن يفكرون بطريقة خلاقَة ويُقدمون على المخاطر من شأنه أن يشجع الآخرين على زيادة الانخراط في موقف يستهدف التعلّم.

- وهناك ابتكار بسيط – يتمثل في إنشاء صندوق للشكاوى متنقل ويصل مباشرة إلى القمة – وقد طُبِقَ هذا الابتكار في أسوأ سجون الهند، وهو سجن تيهار. ووفّر هذا الابتكار رابطة مباشرة مع صانعي القرارات إذ كان يتم تداوله يوميا بين السجناء ثم يُسلم بعد ذلك إلى مدير السجن. ولكن مشاريع التنمية الريفية ليست كالسجن، كما أن أصحاب المصلحة المحليين ليسوا كالسجناء. على أنه من الأهمية بمكان بالنسبة لإدارة المشروع أن تحصل بصورة منتظمة وصريحة على معلومات مرتدة إذا أُريد لأهداف المشروع أن تتحقق. ومن السهل تنفيذ فكرة إنشاء "صناديق للأفكار والشكاوى" المجهولة المصدر والتي يقوم كبار المديرين باستعراضها واتخاذ إجراءات بشأنها.

- عليك أن تقوم بضم ممثلين منتقين جيدا من أصحاب المصلحة الأساسيين في اللجنة التوجيهية للمشروع. فذلك يمكن أن يساعد على ضمان إدراج القضايا التي تهّم فقراء الريف في جدول الأعمال بصورة دائمة، وعلى ضمان حصولك بسهولة على الآراء ذات الأهمية.

٢-٥ ضمان فعالية العمليات

قد تكون لديك استراتيجية عظيمة وفريق منفتح للغاية ويسعى دائما إلى مجابهة التحديات الجديدة. ولكنك إذا لم تنظم الموظفين جيدا، وكانت المعدات في حالة من الفوضى، ولا يجري الاحتفاظ بالسجلات المالية بشكل سليم، فإن المشروع لا يمكن أن تكون له خطة عمل وميزانية سنويتان جيدتان، ولن يحقق على الأرجح الأثر الأمثل. وينطوي هدف "ضمان فعالية العمليات" على تهيئة الظروف العملية والتنفيذية لتنفيذ أنشطة المشروع على نحو يتسم بالكفاءة. وتسترشد العمليات بخطة العمل والميزانية السنويتين. واستراتيجية المشروع هي الأساس الذي تقوم عليه خطة العمل والميزانية السنويتان. وكيفية تنفيذك لخطة العمل والميزانية السنويتين هو الذي يحدد ما إذا كنت تكفل فعالية العمليات من عدمها.

وموضوع ضمان فعالية العمليات ليس هو مجال التركيز الرئيسي لهذا الدليل. وتجري مناقشته في هذا المقام بصورة وجيزة من حيث ما هو مطلوب بصورة ضرورية، ومن حيث صلته بالرصد والتقييم. للاطلاع على مزيد من الأفكار بشأن خطة العمل والميزانية السنويتين، انظر القسم ٣.

٢-٥-١ المجالات الرئيسية للعمليات

لكي يدخل أي مشروع طور التنفيذ، من الضروري أن يوفر خططا تفصيلية سنوية ونصف سنوية وتقارير تبين بالتفصيل أنشطته واستخدامه للميزانية في ستة مجالات على النحو التالي:

١- **الموظفون** – يتعلق هذا المجال بتنظيم العدد الملائم من الموظفين اللازمين ومرتباتهم وضمان تمتعهم بالقدرات المناسبة والحديثة. ومما له أهميته الحاسمة أيضا القيام بعمليات تقييم أداء الموظفين. ويمكن أن تشمل هذه العمليات إنتاجية الموظفين والشركاء لكنها ينبغي أن تركز بشكل أكبر على نوعية عملهم.

٢- **المعدات، والسلع، ومباني المكاتب** – تشمل هذه البنود: المركبات، ومعدات التشييد، ومعدات المكاتب (عما في ذلك الحواسيب والبرمجيات). ويعني ذلك ضمان أن يكون لديك حيز العمل الملائم والكافي في المقر ومناطق المشروع الخارجية، وأن تكون هناك عمليات وموارد من أجل صيانتها.

٣- **إدارة العقود** – تقوم جميع المشاريع بالتعاقد من الباطن على أجزاء من عملها – من الأجزاء الرئيسية إلى المكونات الأساسية. وعلى سبيل المثال، فإن بعض المشاريع التي يدعمها الصندوق في أمريكا اللاتينية تعمل بالكامل عن طريق التعاقد من الباطن بما ينطوي عليه ذلك من آثار كثيرة فيما يتعلق بالرصد والتقييم (انظر القسم ١).

٤- **المتابعة المالية ومراجعة الحسابات** – تدرك جميع المشاريع أهمية تتبع النفقات وهي مُلزمة قانونا بإصدار تقارير مراجعة الحسابات المالية.

٥- **تخطيط العمل** – يلزم وضع خطط عمل شهرية، ونصف سنوية، وسنوية بالنسبة لكل موظف ولكل شريك رئيسي من الشركاء المنفذين، ولكل عنصر من عناصر المشروع، وللمشروع ككل.

٦- **الاتصالات** – يلزم وضع جدول زمني يُورد بالتفصيل أنواع الاتصالات والمسؤوليات على مدى فترة التخطيط المقبلة. ويشمل ذلك البلاغات والمنشورات الداخلية المتعلقة بتبادل المعلومات مع أصحاب المصلحة الآخرين، بما في ذلك وكالات التمويل.

٢-٥-٢ الاحتياجات من المعلومات من أجل فعالية العمليات

بالنسبة لكل مجال من هذه المجالات التنفيذية، يلزم الاضطلاع بالرصد والتقييم من أجل ضمان كفاية الموارد والعمليات والنوعية. ومن شأن إلقاء نظرة على نظم تتبّع المعلومات الخاصة بمعظم المشاريع أن تكشف في أغلب الأحيان وجود قدر وفير من البيانات عن المركبات، والإمدادات، والشؤون المالية، والموظفين، وما إلى ذلك. وفي بعض المشاريع، يمكن أن يستغرق تتبّع هذه المدخلات قدرا كبيرا من وقت وحدة الرصد والتقييم. وفي برنامج صندوق تنمية المناطق السهلية، وهو مشروع في مالي، يتم الاضطلاع بجميع عمليات التنفيذ – ورصد التنفيذ – عن طريق التعاقد من الباطن. وتنفق وحدة الرصد والتقييم نسبة مئوية كبيرة من وقتها في تتبع الامتثال لعدد هائل من العقود.

وفي حين يلزم جمع وتحليل قدر كبير من المعلومات من أجل إدارة العمليات، فإن هذا المستوى من الرصد يميل إلى أن يكون أكثر اتساما بالطابع المباشر عن الرصد الذي يستهدف استراتيجية المشروع. ويورد الجدول ٢-٥ قائمة بالمجالات الرئيسية لإدارة العمليات، والمهام الأساسية للإدارة، والاحتياجات من المعلومات (انظر أيضا القسم ٥).

وستكون هناك رغبة في معرفة كل التفاصيل المتعلقة بالعمليات. ولكن عليك أن تحاول قصر هذه المعلومات على ما "يلزم أن تعرفه" وتجنب ما "لا بأس من معرفته". وحاول أيضا منع تدفق جميع المعلومات إلى الإدارة العليا لأن ذلك سيعوق عملية صنع القرار. ولا تطلب تبادل المعلومات إلا إذا كان الآخرون يحتاجون بالفعل إلى معرفتها. والمعلومات التي تكون أنت "في حاجة إلى معرفتها" عن العمليات ينبغي أن تتصل بصورة مباشرة بثلاثة أسئلة أساسية فيما يتعلق بكل مجال من مجالات العمليات:

- ماذا حدث للأموال المستخدمة والوقت الذي أنفقته الناس؟
- ما هو مستوى الأداء العام في كل من هذين المجالين: نوعية الناتج ونوعية العملية؟
- هل اتسمت العمليات بالكفاءة بدرجة كافية أو أنه يمكن إدخال تحسينات عليها من حيث كيفية استخدام المركبات، وأداء الموظفين، ومشتريات اللوازم المكتبية، وما إلى ذلك؟

الجدول ٢-٥: المجالات الرئيسية لإدارة العمليات، ومهام الإدارة، والاحتياجات من المعلومات

مجال إدارة العمليات	المهام الرئيسية للإدارة	أمثلة على الاحتياجات من المعلومات
إدارة شؤون الموظفين	<ul style="list-style-type: none">وضع ورصد خطط عمل الموظفين تقييم أداء الموظفين	<ul style="list-style-type: none">خطط عمل ربع سنوية، نصف سنوية، سنوية لكل موظف أداء كل موظف (الكمية والنوعية)
إدارة المنشآت والمباني والمعدات	<ul style="list-style-type: none">شراء وصيانة المعدات تخصيص المعدات تدبير حيز ملائم للعمل وصيانته	<ul style="list-style-type: none">سجل الموجودات استخدام المركبات الجدول الزمني والمعايير والمسؤوليات المتعلقة بصيانة المعدات
إدارة العقود	<ul style="list-style-type: none">إعداد العقود رصد إنجاز العقود	<ul style="list-style-type: none">قاعدة بيانات لجميع المتعاقدين وعقودهم الامتثال للعقود (من حيث الوقت والنوعية)
الإدارة المالية	<ul style="list-style-type: none">تخصيص الأموال للأنشطة والمهام رصد الإنفاق وفقا للميزانية تنقيح الميزانيات حسب الاقتضاء	<ul style="list-style-type: none">معلومات عامة عن الإدارة المالية للمشروع عمليات المراجعة السنوية للحسابات
تخطيط الأعمال وتتبع النشاط	<ul style="list-style-type: none">تخطيط النشاط على أساس سنوي، وربع سنوي وأُسبوعي تخصيص الموارد للأنشطة التحقق من التقدم المحرز في تنفيذ الأنشطة ومعالجة المشاكل	<ul style="list-style-type: none">قوائم تفصيلية بالأنشطة والأنشطة الفرعية والمهام لإنجاز النواتج قوائم بالموارد المطلوبة لكل نشاط التقدم المحرز في تنفيذ الأنشطة والمهام
إدارة الاتصالات	<ul style="list-style-type: none">إبقاء أصحاب المصلحة على علم بآخر التطورات بشأن العمل والأحداث الوفاء بالاحتياجات المتعلقة بتقديم التقارير	<ul style="list-style-type: none">الجدول الزمني/المسؤوليات فيما يتعلق بالمواعيد النهائية لتقديم التقارير قاعدة بيانات تحدد مَن ينبغي أن يتلقى ماذا قاعدة بيانات بشأن جميع الوثائق الصادرة

ويمكن للرصد عن طريق الاتصال بالمستفيدين أن يساعد في الحصول على وجهات نظر متعمقة بشأن العمليات التي تقوم بها. ويقتضي ذلك إجراء اتصال منتظم مع المستفيدين وتوجيه الأسئلة إليهم عن تصوراتهم بشأن خدمات وهياكل المشروع. وانطلاقا من ذلك يمكنك تحديد الكيفية التي يمكن بها للمشروع أن يلبي بشكل أفضل احتياجاتهم ومطالبهم. ويمكنك أن تجمع البيانات عن طريق الاحتفاظ بسجلات بالنسبة لفرادي أصحاب المصلحة في مشروع ما. على أن هذا الأمر لا يمكن تحقيقه إلا بالنسبة لأصحاب المصلحة المحددين بصورة واضحة والذين يتلقون مدخلات محددة وقابلة للقياس، مثل الاتتمانات، وبالنسبة للأنواع البسيطة من المعلومات. ويمكنك أيضا أن تضع جدولاً منتظماً لعينة من الاستبيانات والدراسات الاستقصائية. ويمكن لهذه الاستبيانات والاستقصاءات أن تشمل أسئلة من قبيل: هل يدرك أصحاب المصلحة الأساسيون ما هي الخدمات التي يقدمها المشروع؟ ما هي نسبة أصحاب المصلحة الذين استفادوا من خدمات المشروع على الأقل مرة واحدة؟ ما هي المشاكل التي يرى أصحاب المصلحة الأساسيون أنها تشكل أولويات ينبغي حلها؟ وأخيراً، يمكن لإجراء مقابلات غير رسمية أن يساعدك على الحصول على المزيد من المعلومات المرتدة المباشرة من الميدان بشأن قصص النجاح والمشاكل. وسيتعين عليك أن تستقصي الأمور لا لكي تعرف فقط ما يحدث ولكن أيضا لكي تعرف أسباب ما حدث. ويورد المرفق دال أساليب أخرى قد تجدها مفيدة.

٢-٦ إنشاء واستخدام نظام الرصد والتقييم

٢-٦-١ ما هو نظام الرصد والتقييم؟

إذا عدنا إلى النظر إلى الشكل ٢-١، سترى أن المهام الأربعة للإدارة لأغراض التأثير تقتضي وجود نظام عامل للرصد والتقييم. ونظام الرصد والتقييم هو مجموعة من العمليات التي تشمل التخطيط، وجمع المعلومات وتحليلها، ودراستها، وتقديم التقارير عنها، جنباً إلى جنب مع توفير ما يلزم من ظروف وقدرات داعمة يقتضيها الأمر لكي تحقق نواتج الرصد والتقييم إسهاماً قيّماً في عمليتي صنع القرار والتعلّم. ويتعين على أصحاب المصلحة الرئيسين في المشروع أن يطوروا معاً مختلف عناصر النظام إذا كان لهم جميعاً أن يستخدموا النواتج من أجل تحسين التنفيذ.

وينطوي إنشاء نظام للرصد والتقييم على ست خطوات يتعين تناولها مرتين – الأولى بوجه عام لدى بداية التصميم، والثانية بالتفصيل عند بدء المشروع:

- ١- تحديد الغاية والنطاق – لماذا نحتاج إلى الرصد والتقييم وإلى أي مدى يجب أن يكون نظام الرصد والتقييم شاملاً؟
- ٢- تحديد المسائل المتعلقة بالأداء، والاحتياجات من المعلومات، والمؤثرات – ما الذي نحتاج أن نعرفه لرصد وتقييم المشروع من أجل إدارته على نحو جيد؟
- ٣- التخطيط لجمع وتنظيم المعلومات – كيف سيجري جمع وتنظيم المعلومات المطلوبة؟
- ٤- تخطيط عمليات ومناسبات التفكير المتعمق – كيف نستفيد من المعلومات التي جرى جمعها وكيف يمكن استخدامها في إدخال التحسينات؟
- ٥- التخطيط من أجل تحسين نوعية الاتصال وتقديم التقارير – ما الذي نريد إبلاغه، وكيف، وإلى مَن، فيما يتعلق بأنشطة مشروعنا وعملياته؟
- ٦- التخطيط من أجل تهيئة الظروف والقدرات اللازمة – ما هو المطلوب لضمان عمل نظام الرصد والتقييم فعلاً؟

هذه الخطوات يمكن استخدامها لدى الشروع في مشروع جديد أو عند تنقيح وتوسيع نظام الرصد والتقييم لمشروع قائم. وربما تكون المشاريع القائمة قد خططت لإجراء بعض عناصر الرصد والتقييم هذه، لكنها أغفلت أو قللت من قيمة عناصر أخرى، ولذلك لا تؤدي عملية الرصد والتقييم دورها على النحو الأمثل. وقد تبدو هذه الخطوات كثيرة على نحو لا يمكن تذكره لكنها من الناحية العملية تكون غالباً في غاية الوضوح. ويقدم الإطار ٢-١٥ مثالا على أحد المشاريع من الهند يربط عناصر عديدة بنظام الرصد والتقييم.

الإطار ٢-١٥: نظرة عامة على نظام للرصد والتقييم في الهند يتسم بالاعتدال المهني والكفاءة

يتألف نظام الرصد والتقييم لمشروع مهاراشترا للاتتمانات الريفية من ثلاثة عناصر:

- ١- رصد المدخلات/النواتج: للقيام بصورة منتظمة بإجراء تقييم للتقدم المحرز في المشروع وأدائه، والاستجابة لأي مشاكل قد تقع أثناء تنفيذ المشروع؛
 - ٢- رصد الأثر والتقييم المستمر: للحكم على ما يحققه المشروع من أثر على أصحاب المصلحة الأساسيين (المعلومات التي تجمعها مجالس التنمية القروية ويكملها موظفو الرصد والتقييم)؛
 - ٣- التقييم الخارجي وإجراء دراسات محددة: لدراسة الأثر الطويل الأجل للمشروع والقضايا الخاصة الناشئة أثناء تنفيذ المشروع.
- وقد نجح نظام الرصد والتقييم هذا للأسباب التالية:
- كان التنظيم سليماً بوجه عام، مع وجود شبكة واسعة النطاق من المكاتب الميدانية، بما في ذلك وجود موظفين للرصد والتقييم على درجة عالية من الكفاءة، ولا سيما على مستوى الولاية.
 - جرى، بمساعدة خبراء محليين، تنظيم حلقات عمل تمهيدية للرصد والتقييم لتعريف الوكالات المنفذة بمتطلبات الرصد، تلتها اجتماعات شهرية منتظمة على مستوى المناطق وحلقات عمل دورية تشاركية. وساهمت هذه الاجتماعات في زيادة وضوح وكفاءة نظام الرصد والتقييم والآثار التي حققها المشروع.
 - كانت هناك معلومات مرتدة بصورة منتظمة ومركزة: تميز نظام الرصد والتقييم بأسلوب منهجي للغاية لتوفير معلومات مرتدة للوكالات المشاركة بعد تحليل المعلومات الواردة من الميدان.
 - بالإضافة إلى جمع المعلومات بصورة روتينية، جرى الاضطلاع (حسب الاقتضاء) بدراسات استقصائية على فترات معقولة ومقبولة (على سبيل المثال، إجراء تقييم متعمق لحالة الفئات التي تعيش على المساعدة الذاتية).
 - تم تحليل البيانات بصورة منهجية وتتسم بالاعتدال المهني واشتملت على معلومات تفصيلية، على سبيل المثال، عن مؤشرات محددة بشأن الفقر.
 - كانت هناك مشاركة جيدة من أصحاب المصلحة الأساسيين. وعُقد عدد من الاجتماعات على مستوى القرية مع المسؤولين ذوي الصلة الذين كانوا يشاركون في المشروع قبل تشكيل مجالس التنمية القروية، مما يوضح المشاركة الكافية من جانب أصحاب المصلحة الأساسيين في العمليات التي يضطلع بها المشروع.

٢-٦-٢ الانتقال من البيانات إلى اتخاذ القرارات

يلزم اتخاذ موقف مدقق إزاء استخدام البيانات من أجل اتخاذ القرارات، على نحو ما يبينه هذا المثال البسيط ولكن الفعال (انظر أيضا الإطار ٢-١٦). فقد استعرضت الموظفة المسؤولة عن أحد المشاريع التي يدعمها الصندوق في بهادراشالام، بالهند، نتائج البرامج المدرسية التي يضطلع بها المشروع، ووجدت أنها نتائج ضحلة للغاية في إحدى المناطق. وبإجراء فحص دقيق، وجدت أن المدرسين في تلك المنطقة ليسوا مدربين تدريباً كافياً. وتم إدخال برنامج للتدريب المكثف وأظهرت النتائج حدوث تحسن ملحوظ. وقد استخدمت هذه الموظفة بنجاح البيانات المتاحة والتفكير المتعمق لتحديد الإجراء المطلوب.

الإطار ٢-١٦: خطوات بسيطة لاستخدام البيانات في اتخاذ القرارات

- في بنن، قام موظفو المشروع بتوثيق المشاكل في تقارير الرصد والتقييم. وعلى سبيل المثال، ذكرت التقارير أنه بالنسبة لبعض المجموعات المحلية لا تنظم اجتماعات أو عمليات تحقق كافية لكي تؤدي هذه المجموعات عملها جيداً. ولذلك تمكن المشروع من دعم هذه المجموعات لتغيير هذا الوضع.
- وفي الهند، كشف تحليل لمعلومات الرصد المستقاة من أحد مشاريع توفير الائتمانات أن الحجم الأمثل الذي ينبغي أن تكون عليه مجموعة المساعدة الذاتية من أجل تحقيق الأداء الفعال هو ١٥ امرأة، ولذلك استخدم هذا المشروع هذا الرقم كحد أقصى بالنسبة لجميع مجموعات المساعدة الذاتية.
- وفي أحد المشاريع الأخرى بالهند، ألغى المديرون الرسائل التي تنسم بالصعوبة في مجال الإرشاد الزراعي بعد أن لاحظوا من الاستقصاءات الدورية وجود نمط يدل على أن بعض رسائل التدريب التي تنسم بقدر أكبر من البساطة تحسن مستويات الإنتاجية الزراعية.

يربط معظم موظفي المشاريع أو موظفي الجهات المشاركة عملية الرصد بـ "البيانات" أو بوجود الكثير من الجداول التي تحتوي على أرقام. وهم يرون أن القيام بعملية الرصد على نحو جيد، يستلزم قضاء بعض الوقت في وضع مؤشرات سليمة. ولذلك، فإن الأمر ينتهي بكثير من المشاريع إلى قوائم طويلة من البيانات العددية التي يرى الموظفون أنهم في حاجة إلى جمعها على الرغم من أن الكثير من هذه البيانات نادراً ما يكون لها تأثير مباشر على الاتجاه الذي تأخذه المشاريع.

ومع أن المؤشرات والمعلومات الأخرى لها أهميتها الحاسمة بالنسبة لعملية التعلم، فإنها في حد ذاتها لن توفر الفهم الذي يحتاج إليه موظفو المشروع وموظفو الجهات المشاركة من أجل توجيه استراتيجية المشروع وعملياته. والتوصل إلى اتفاق بشأن آثار البيانات على ما يمكن اتخاذه من إجراءات هو أمر أساسي في الانتقال من مرحلة جمع البيانات إلى مرحلة اتخاذ القرارات. وأي نظام جيد للرصد والتقييم ينبغي أن يشتمل على خطط وأساليب واضحة للتحليل والاتصال والتفكير المتعمق مع أصحاب المصلحة ذوي الصلة. ويوفر القسمان ٦ و٨ أفكاراً بشأن عمليات التفكير الجارية وتعميم النتائج.

ومن شأن توثيق القرارات التي جرى اتخاذها بعد دراسة بيانات الرصد والتقييم أن يساعد على تشجيع تنفيذ هذه القرارات (انظر الإطارين ٢-١١ و٢-١٧). ولكن يتعين أيضاً على المديرين أن يستخدموا هذه الوثائق لضمان عملية المتابعة.وفي أحد المشاريع، حددت عملية الرصد والتقييم بوضوح مَن هم الأشخاص المسؤولون عن إحداث تغييرات معينة. بيد أن التقارير لم تُستخدم مطلقاً للتحقق من الأداء، ولذلك لم يوضع أحد موضع المساءلة على الإطلاق استناداً إلى هذه التقارير.

الإطار ٢-١٧: الشكل المستخدم كجزء من تصميم الإدارة الموجهة نحو النتائج الذي طلبته وزارة الخدمات العامة الأوغندية

(ضمن جهات أخرى) لاقتراح الإجراءات التصحيحية في التقارير الدورية

القضية الرئيسية	الإجراء المتخذ	المسؤول (المسؤولون)	الإطار الزمني	دليل الإنجاز

٢-٦-٣ تحقيق التوازن بين عملية التعلم الداخلي والمساءلة الخارجية

إن التركيز على الرصد والتقييم بغرض دعم التعلم والإدارة الداخليين للمشروع لا يعني تجاهل المساءلة الأوسع نطاقاً صعوداً ونزولاً. فالمشاريع تنطوي على مسؤولية هامة إزاء أصحاب المصلحة الأساسيين، والوكالات الحكومية، ووكالات التمويل، والمجتمع ككل، لتوضيح نفقاتها، وأنشطتها، ونتائجها، وآثارها. وفي المقابل، يتعين على الوكالات المشرفة ووكالات التمويل أن تقدم إلى حكوماتها ولدافعي الضرائب كشف حساب عن الاستثمارات التي جرى القيام بها. وهذه العملية ينبغي ألا تنسم بالتعقيد (انظر الإطار ٢-١٨).

الإطار ٢-١٨: تجارب حول التحول من أجل المساءلة (ديفيز ١٩٩٨، انظر مراجع للاستزادة)

اللجنة المسيحية من أجل التنمية في بنغلاديش هي منظمة غير حكومية بنغلاديشية تضم قرابة ٥٥٠ موظفاً. ويضم برنامجها الأساسي أكثر من ٦٠٠٠ ٤٦ نسمة في ٧٨٥ قرية تقع في ١٠ مقاطعات. ويحصل المشتركون على ثلاثة أنواع من المساعدة: المدخرات والتسهيلات الائتمانية الجماعية التي تُستخدم لتلبية احتياجات فرادي الأسر المعيشية؛ والمساعدة المقدمة على هيئة منح إلى نفس المجموعات على أساس تناسبي بقصد الاضطلاع بعمليات إنمائية على المستوى المجتمعي؛ والتدريب على المهارات وبالذات لأغراض كسب الرزق. وقد أثار الطابع الواسع النطاق وغير المحدد لهذه الأنشطة مشكلة كبيرة فيما يتعلق بتصميم أي نظام يقصد به رصد العمليات والنتائج.

وفي عام ١٩٩٤، جرت محاولة للقيام بعملية رصد تشاركية اشتملت على الإغفال المتعمد للمؤشرات. وركز النهج الجديد على "تجارب التغيير". فكل ثلاثة أشهر، تقوم

المجموعات الائتمانية باختيار ووصف أهم تغيير طرأ على تلك المجموعات من حيث ثلاثة أنواع من التغيير على الأقل هي:

- التغييرات التي طرأت على حياة الناس؛

- التغييرات التي طرأت على مشاركة الناس؛

- التغييرات التي طرأت على استدامة المؤسسات والأنشطة التي يشارك فيها الناس.

وهذه التجارب يجري توثيقها لمجرد إتاحة إمكانية التحقق. وبغية تجنب تدفق عدد ضخم من هذه التجارب إلى وكالات التمويل، فإن كل طبقة من الطبقات التي تشكل نظام المشروع (موظفو الإرشاد، والمشفرون عليهم، وموظفو المكتب الرئيسي) تقوم باختيار التجارب التي ترى أنها "أكثر أهمية" وتبرر اختيارها. وقد استمرت هذه المنظمة غير الحكومية في اتباع هذا النهج لعدة سنوات حتى الآن لأنه، وفقاً لما ذكره المدير، يناسب احتياجات المنظمة لشرح موقفها للجهات المانحة وأيضاً لفهم الآثار على المشاركين. والحصول على المعلومات "الكافية" المتعلقة بالرصد والتقييم إنما يعني أن يكون المرء قادراً على أن يعلن، بثقة، ماذا يجري، ولماذا. ويعني ذلك أيضاً الحصول على المعلومات الكافية لتلبية مختلف احتياجات أصحاب المصلحة في المشروع من المعلومات على أساس "ما يلزم معرفته" وليس مجرد "ما لا بأس من معرفته".

وأي نظام جيد للرصد والتقييم يتعلق بمشروع ما ومصمم لتلبية الاحتياجات من المعلومات من أجل الإدارة لأغراض التأثير الداخلي والتعلّم، من شأنه أن يُنتج المعلومات اللازمة من أجل المساءلة الخارجية دونما مزيد من الجهد. ولكن المشكلة هي أن معظم المشاريع تعمل في الاتجاه المعاكس: فهي أولاً تحاول أن تقوم بكل ما يلزم من أجل الإبلاغ، وبعد ذلك تستثمر وقتاً ضئيلاً في تصنيف عمليات التعلم الخاصة بها.

فكيف تعلم أنك تستثمر الوقت الكافي في عملية التعلم؟ وعند إدماج الرصد والتقييم في الإدارة، لا يمكنك عزل الرصد والتقييم ومتابعة كم من الوقت يتعين على منفذي المشروع قضاؤه في عملية التعلم. بيد أنه كقاعدة عامة تقع ميزانيات الأنشطة المتصلة بالرصد والتقييم بين ٢ و٥٪ تقريباً من الميزانية العامة للمشروع. ويشمل ذلك عمليات ونواتج الرصد والتقييم فيما يتعلق بالتعلم والمساءلة.

٢-٦-٤ توخي البساطة

إن أي عملية جيدة للرصد والتقييم هي عملية متطورة من حيث ما تولده من معلومات، ومع ذلك فهي عملية بسيطة من حيث هيكلها. ويمكن أن تكون بساطة تنظيم الدورات التشاركية لاستعراض وتخطيط خطة العمل والميزانية السنويتين، إلى جانب تسجيل الأنشطة المنفذة ومتابعة الأثر فيما يتعلق بمجموعة محدودة من المؤشرات الرئيسية. وقام أحد المشاريع في بنغلاديش بتجميع أنشطته الأساسية الستة في مجال الرصد والتقييم على النحو التالي: إقامة حلقات عمل لأصحاب المصلحة لتصميم عملية الرصد والتقييم الخاصة بالمشروع، ورصد وتنفيذ الأنشطة، والرقابة المالية، والرصد التشاركي للأثر بغرض تعزيز المنظمات القروية المحلية، والاضطلاع بالرصد والتقييم الخارجيين لتقييم الآثار العامة على كل مجموعة، والرصد التقني فيما يتعلق بما قد ينشأ من قضايا بحثية محددة.

ويتعلق أحد الأشكال البسيطة الأخرى التي يمكن أخذها في الحسبان باعتبار أن النظام الأساسي للرصد والتقييم يتألف من ثلاثة عناصر، يمكن أن تضاف إليها عناصر أخرى مع تزايد الخبرة وتغير الاحتياجات:

١- تتبّع مدخلات ونواتج العمليات والأنشطة؛

٢- تنظيم مناقشات ربع سنوية مع أصحاب المصلحة الأساسيين بشأن التقدم المحرز ومشاكل التنفيذ؛

٣- القيام سنويا بعمليات للتأمل العميق بشأن القضايا الأساسية المتعلقة بتحقيق الأثر (انظر الإطار ٢-١٩) كأساس لوضع خطة العمل والميزانية السنويتين.

ويلاحظ أن هذه هي مجرد أفكار – وليست نماذج ينبغي اتباعها بلا رويّة.

الإطار ٢-١٩: تتبّع الأثر باستخدام خمسة أسئلة رئيسية – حالة منظمة أوكسفام

منظمة أوكسفام المملكة المتحدة، وهي إحدى المنظمات غير الحكومية الدولية الكبرى، تشج استخدام خمسة أسئلة للاسترشاد بها في عملية التفكير العميق:

- ما هي التغييرات الرئيسية التي طرأت على حياة الناس؟ وما هو مدى قدرتها على الاستمرار؟
- ما هي التغييرات التي تحدث على مختلف المستويات فيما يتعلق بالمساواة، وبخاصة المساواة بين الجنسين؟
- ما الذي تغير في السياسات والممارسات، وفي الأفكار والمعتقدات، بالنسبة للمؤسسات التي تؤثر على حياة الناس الذين يعيشون في ظل الفقر؟
- ما الذي تغير في درجة مشاركة الناس الذين يعيشون في ظل الفقر في البرامج والعمليات والقرارات التي تؤثر على حياتهم ومدى سيطرتهم عليها؟
- ما مدى فعالية التكلفة التي حققتها أوكسفام وغيرها من المنظمات في مجال تشجيع التغييرات المذكورة أعلاه؟

يمكنك الإجابة على هذه الأسئلة بدرجات متباينة من الدقة، باستخدام المدخلات الواردة من مختلف أصحاب المصلحة، وبلاستعانة بطائفة كبيرة من الأساليب (انظر المرفق دال)، لذلك فإنك لا تزال في حاجة إلى اتخاذ قرارات بشأن مدى التوسع في نظام الرصد والتقييم الذي تأخذ به. وعلى الرغم من ذلك، فإن العمل على هدي الأسئلة الأساسية من شأنه أن يساعد على تشكيل هيكل الخطط المغالى في طموحها لرصد مجموعات كبيرة من البيانات التي يبدأ بها المشروع (انظر أيضا القسم ٥). والشروط المطلوبة لسلامة ذلك – كما هو الحال مع جميع عمليات الرصد والتقييم – هي أن يتم الاحتفاظ ببعض سجلات الإجابات، وأن تجري مقارنتها من وقت لآخر، وأن يجري تبادلها واتخاذ إجراءات بشأنها.

٧-٢ أساسيات عملية الرصد والتقييم القائمة على المشاركة

٧-٢-١ معرفة معنى المشاركة في عملية الرصد والتقييم

بالنسبة للكثير من موظفي المشاريع، تعني عملية الرصد والتقييم القائمة على المشاركة "إشراك المجتمع المحلي" – بشكل ما، وفي وقت ما، ومكان ما. وبالنسبة لمعظم المشاريع، فإن المشاركة في عملية الرصد والتقييم هي طريقة أخرى للدعوة القائلة "دعنا نجمع المعلومات من السكان المحليين باستخدام بعض الاستبيانات وطرق الرسوم البيانية". وفي أحد المشاريع، على سبيل المثال، لا يستشار السكان المحليون إلا حينما يقوم موظفو الرصد والتقييم بجمع البيانات، ولا يجري الاتصال بهم مرة أخرى إلا حينما تنشأ مشاكل.

ولكن عملية الرصد والتقييم القائمة على المشاركة هي أكثر من مجرد تغيير بعض الأساليب التي تتبعها في جمع البيانات. وفي أحد المشاريع التي يجري الاضطلاع بها في المقاطعة الحدودية الشمالية الغربية في باكستان، بتمويل من البنك الدولي، جرى الاضطلاع بجهود في مجال الرصد يقوم على قدر أكبر من المشاركة وتتولى فيه المجتمعات المحلية التحكم في نوعية المشاريع الفرعية (انظر مراجع للاستزادة). وقد انخفض معدل الانقطاع عن المشاركة في المنظمات المجتمعية من ٣٧٪ في المرحلة الأولى إلى صفر في المرحلة الثالثة. وانخفضت التكاليف بما تصل نسبته إلى ٤٠٪، كما أن الأعمال التي يجري الاضطلاع بها هي في أغلب الأحيان ذات نوعية أفضل من تلك التي جرى الاضطلاع بها عن طريق التعاقد مع الحكومة. وإذا كان لعملية المشاركة أن تؤدي إلى بذل جهود متواصلة وتحقيق التمكين، فإنه يلزم تحقيق فهم مشترك وتقاسم عملية صنع القرار. ويعني ذلك ضمنا أن تصبح عملية الرصد والتقييم المشتركة جزءا من الممارسة الرشيدة للسلطات. ويرد في الإطار ٢-٢٠، وصف لمثال على عملية للرصد والتقييم قائمة على المشاركة تستند إلى تجربة مشتركة للتعلم وإلى تقاسم عملية صنع القرار.

الإطار ٢-٢٠: التعلم على مستوى المنطقة من تجربة قرية شيللا، تنزانيا

أثناء اجتماع سنوي لاستعراض أحد المشاريع المحلية في تنزانيا، وجهت رابطة المنتفعين بالمياه، التي تشارك في المشروع، سؤالا مفتحا إلى مسؤولي المنطقة التنزانيين: "تقولون إن المشروع هو مشروعنا وأنه مدرج في خطة عملنا [أي خطة عمل الرابطة] فلماذا لا نخبروننا بكمية الأسمنت المطلوبة، على سبيل المثال، وما هي تكاليفها؟ ولماذا لا تعهدون إلينا بكميات الأسمنت لكي يمكننا الاحتفاظ بها وتوريدها إلى المقاول عند الحاجة... لكي نتحمل المسؤولية؟"

ثم طُلب إلى منسق المشروع أن يعطي موافقته – وهذا ما فعله – على أن تشرف الرابطة على استخدام الأسمنت. وبذلك تولّت الرابطة مسؤولية الإشراف على توزيع واستخدام الأسمنت وفقا لفواتير الكميات واحتياجات المقاول. وفي ختام عملية الإصلاح، تمكنت الرابطة من توفير سبعة أجولة من الأسمنت نتيجة "لإشرافها الجيد". وأوضح أعضاء الرابطة أنه إذا كان موظفو المشروع يشرفون على كامل العقد فربما لم يكن ليتوفر أي فائض. ثم اقترحت الرابطة بيع فائض الأسمنت ووضع الأموال التي يحصل عليها في صندوق التشغيل والصيانة. ونتيجة لمناقشة جرت في اجتماع للاستعراض السنوي، وإجراء تجربة في وقت لاحق مع إحدى الجماعات الرائدة، غير المشروع من إجراءات تعاقدّه وأناط المزيد من مسؤولية الإشراف على عمليات التشييد برابطة المنتفعين بالمياه.

وعملية الرصد والتقييم على أساس تشاركي لا تقتصر على مجرد استخدام أساليب تشاركية لجمع المعلومات في إطار تقليدي للرصد والتقييم، أو لتنظيم حلقة عمل وحيدة لتحديد المؤشرات المحلية. ولكنها عملية تنطوي على إعادة التفكير بصورة جذرية في مَن يضطلع بالعملية وينفذها، ومَن الذي يتعلم أو يستفيد من نتائجها. ويقترح فويرشتاين (انظر مراجع للاستزادة)، وهو أحد أخصائيي التقييم، طريقة للتفكير بشأن مستويات المشاركة في عملية الرصد والتقييم:

- حينما تستمع فقط إلى الآراء المحلية ثم تأخذ المعلومات لتقوم بتحليلها بنفسك، فأنت تقوم فقط بدراسة العينات.
- حينما تقوم فقط بتبادل جزء من المعلومات التي جرى تحليلها مع بعض أصحاب المصلحة، فإنك ترفض المشاركة في النتائج صراحة.
- حينما تقوم باستخدام ميسّر خارجي لتوجيه مسار عملية التقييم التشاركية، فإنك تسد الأبواب أمام الخبرة الفنية.
- حينما يجلس فريق المشروع مع الموظفين من منظمات الشركاء ومع الفئة المستهدفة، يمكنك أن تتحدث عن الشراكة في التنمية.

ولنطبق شيئا من هذا التفكير على حالة تزداد شيوعا، وهي المهمة المتمثلة في إقامة عملية تشاركية من أجل الاستعراض السنوي للمشروع. فأنت، بوصفك مديرا أو موظف الرصد والتقييم، في حاجة إلى إعداد ميزانية واتخاذ قرارات متعلقة بالتوظيف بشأن هذه اللحظة الهامة من لحظات التعلم في عمر المشروع. وأمامك ثلاثة خيارات:

- استخدام خبير استشاري لمدة شهرين في السنة لتيسير المهمة على أصحاب المصلحة الأساسيين لتقديم إسهام بسيط ومركّز من أجل القيام بعملية الرصد والتقييم؛
- استخدام خبير استشاري لمدة تصل إلى ستة أشهر خلال العامين الأولين للمشروع لتصميم عملية مع موظفي المشروع لهذا الغرض ولتيسير أجزاء منه، ومن ثم بناء قدرات الموظفين؛

٣- الجلوس مع الشركاء في المشروع وأعضاء المجتمع المحلي في مرحلة البدء ووضع نظام مشترك للتعلم للاستعانة به في جميع استعراضات المشاريع السنوية المقبلة.

ورغم أن هذا الخيار الأخير سوف يستغرق وقتا أطول ويتطلب بعض الحلول التوفيقية، فإنك تستثمر في إنشاء القدرات والملكية المحلية. ولاحظ أن هذا العمل يعني أن تخطط عن وعي أنشطة لبناء القدرات وذات توقيت واقعي. ويمكن لهذه المشاركة أن تبدأ مع بداية تنفيذ المشروع ولكن من الأفضل السعي إلى تحقيق مشاركة أوسع نطاقا من أصحاب المصلحة في وقت مبكر (انظر الإطار ٢-٢١).

الإطار ٢-٢١: مشاركة أصحاب المصلحة في مرحلة تصميم المشروع تساعد عملية الرصد والتقييم في مرحلة لاحقة

- وجدت إحدى المديرات المشتركات في مشروع للتنوع البيولوجي في غانا أن عملية صنع القرار القائمة على المشاركة في مرحلة تصميم المشروع حسنت بشكل كبير نوعية أنشطة الرصد والتقييم التي اضطلع بها لاحقا. ففي أثناء مرحلة التصميم، عمل الفريق مع المجتمعات المحلية لوضع مؤشرات لتنفيذ المشروع وآثاره لكي تُدرج في وثيقة المشروع. وقالت إن إشراك أعضاء المجتمع المحلي في هذه العملية في مرحلة مبكرة (في هذه الحالة إشراكهم في وضع المؤشرات)، يجعلهم يتفهمون مبرر المشروع واستراتيجيته بشكل أفضل كما يجعلهم أكثر نشاطا في تنفيذ عملية الرصد والتقييم.
- وعلى العكس من ذلك، في بداية مشروع آخر عن توليد الدخل، نظمت إدارات الحكومة المسؤولة حلقة عمل لوضع بيان تفصيلي للإطار المنطقي للمشروع. وتدارس المشاركون في حلقة العمل (مديرو المشروع وبعض الشركاء المحتملين من المنظمات غير الحكومية) الجوانب التنفيذية لمؤشرات الأثر المقترحة. وأوضح جميع مديري المشروع احتياجاتهم من المعلومات وتوقعاتهم بشأنها، وطلب إليهم إصدار خطة عمل متعددة السنوات. ولكن الاختيار النهائي للشركاء من المنظمات غير الحكومية تم في مرحلة لاحقة. ومن المنظمات التي تم اختيارها، حضرت اثنتان فقط حلقة العمل التي نُظمت في البداية. أما المنظمات الأخرى المتبقية وعددها ١٢ منظمة فلم تشارك في استعراض نظام الرصد والتقييم. وقد أدى ذلك إلى حدوث مشاكل في مرحلة لاحقة من حيث تفهّم ما هو مطلوب لرصد المشروع وتقييمه.

وتعطينا كولومبيا (انظر الإطار ٢-٢٢) مثالا مشجعا على كيفية إمكانية أن يكون الرصد والتقييم عملية تشاركية وقابلة للمساءلة ومدمجة في التخطيط. وربما يكون هذا المثال خارجا عن خياراتك، ولكن أجزاء منه قد تكون بالتأكيد وثيقة الصلة بحالتك. فأنت، كمدير أو موظف للرصد والتقييم لا يمكنك أن تتوقف عن كل ما قمت ببنائه حتى الآن والبدء من نقطة الصفر. وابدأ بإحدى المشاكل التي تواجهها اليوم واستعن بالأفكار العملية الواردة في الأقسام من ٤ إلى ٨ من هذا الدليل، لكي تحسن تدريجيا من كيفية التعلم سويا.

الإطار ٢-٢٢: الرصد والتقييم كوسيلة لتعزيز الحكم المحلي في كولومبيا

في كولومبيا، تقوم رابطة آسين ACIN، وهي رابطة تُعنى بشؤون السكان الأصليين تشمل ١٣ من المجتمعات المحلية، برصد وتقييم خططها الإنشائية الإقليمية المتعددة القطاعات. وتشمل هذه العملية ثلاث دورات: (١) دورة لتقييم خطة التنمية المحلية مدتها ثلاث سنوات في إطار عملية الرصد والتقييم؛ (٢) دورة سنوية لتقييم المشاريع الصغيرة التي تتألف منها الخطة، تدعم الدورة السابقة؛ (٣) دورة شهرية لرصد أنشطة المشاريع.

ويجري الاضطلاع بدورة الرصد والتقييم التي تستغرق ثلاث سنوات والتي تتناول الخطة ككل في أربعة اجتماعات تعقدها جمعية الرابطة. وتشكل كل جمعية اجتماعا لأحد المجتمعات المحلية يضم ما بين ٣٠٠ و ٦٠٠ شخص، يُعقد على مدى ثلاثة أيام. ويضم المشتركون النساء والرجال والبالغين والشباب والأطفال والقيادات والمسؤولين الحكوميين وغيرهم ممن يشاركون بصورة جماعية في عملية صنع القرار. ولضمان استمرارية العملية يحضر اجتماعات الجمعيات الأربعة ممثلون من كل فئة من الفئات الاجتماعية ومن كل قطاع من قطاعات الأنشطة الستة.

- ويقوم كل مجتمع محلي بتحديد أو إعادة النظر في رؤيته بالنسبة للمستقبل ووضع معايير للتنمية من خلال المقارنة بين الحالة في الحاضر والماضي. فعلى سبيل المثال، يجري تحليل الحالة الراهنة عن طريق استنساخ البيانات من نظم المعلومات الجغرافية والنماذج الصغيرة الخاصة بالمنطقة المحلية. وقد درجت الجمعية الأولى أيضا على إلقاء نظرة جديدة على خطة التنمية المحلية القائمة، وتحديد المنجزات، ومواطن القوة والضعف في كل قطاع استنادا إلى الأهداف التي تم وضعها لكي يتم بلوغها خلال فترة الثلاث سنوات المقبلة.

- وتحدد النتائج المتوقعة بحسب القطاعات، استنادا إلى الرؤية والأولويات الإنشائية التي جرى تحديدها في الجمعية الأولى. ويتم تحديد الأولويات بالنسبة للنتائج المتوقعة، وتقسم إلى فئات، ويجري اختيار المؤشرات الخاصة بكل منها. وبعد الجمعية الثانية، يعقد مجلس التخطيط حلقة عمل يقوم فيها باستعراض المؤشرات التي صاغتها الجمعية ويقوم بتحويلها إلى أسئلة. وهذه الأسئلة تستخدم بعد ذلك في وضع عمليات المسح الأساسي. وتقدم الإجابات على أسئلة المسح هذه بصورة جماعية في اجتماعات تضم مجموعات كبيرة من الناس تعقد في كل مجتمع محلي. ويجري تلخيص المعلومات في جداول تبين النتائج المتوقعة، والمؤشرات المقابلة، والمعلومات المرصودة، والإنجازات المحققة؛

- وتقدم المعلومات المستخلصة من عمليات المسح إلى الجمعية الثالثة. وتجري مقارنة المؤشرات بالأهداف الموضوعة، وتحدد أهداف أخرى لفترة الثلاث سنوات المقبلة. ويقوم المشاركون بتحليل المعلومات في لجان عمل لكل قطاع. وتناقش استنتاجات الجمعية الثالثة على مستوى المجتمع المحلي لضمان التحقق من الأهداف والنتائج وحصولها على دعم عريض القاعدة من المجتمعات المحلية.

- وفي الجمعية الرابعة، يجري استعراض خطة التنمية المحلية، والأهداف، والأنشطة، وتُدخل عليها تعديلات استنادا إلى نتائج وتحليلات التقييم. وبعد أن تلقي الجمعية نظرة إلى العوامل التي ساعدت في تحقيق الأهداف أو العوامل التي أعاقَت تحقيقها، تقوم بتحليل أولويات الأهداف وتحديد الاستراتيجيات اللازمة لبلوغ تلك الأهداف حسب أولويتها. وتجري صياغة مشاريع التنمية المحلية بمساعدة المجلس وممثلي قطاعات المجتمع المحلي. ثم تُعرض هذه المشاريع على الجمعية للموافقة عليها.

٢-٧-٢ القرارات الحاسمة التي يتعين اتخاذها لدى البدء في عملية للرصد والتقييم على أساس المشاركة

قد تكون في سبيلك لبدء مشروع جديد وأمامك الفرصة لجعله مشروعا يقوم على المشاركة منذ البداية. أو لعلك تخطط لجعل النظام القائم للرصد والتقييم أكثر اتساماً بالطابع التشاركي. وفي أي من الحالتين، هناك أربعة قرارات يتعين اتخاذها لوضع صيغة لعملية تشاركية للرصد والتقييم تناسب حالتك.

- تأكد من دوافع الناس وراء الاشتراك في عملية الرصد والتقييم، ولا ترغمهم على الاجتماع ببعضهم إذا لم يكونوا متوافقين. اكتف بمجرد تقديم الدعم حتى يتسنى للنظم المختلفة أن تعمل معاً وأن يعضد بعضها بعضا. يعتقد كثير من الناس أن جعل عملية الرصد والتقييم عملية قائمة على المشاركة يعني أنه يمكن تلبية احتياجات كل فرد من المعلومات. ولكن هذه الاحتياجات من المعلومات تتباين في بعض الأحيان إلى حد يجعل من الأفضل الأخذ بنظم مستقلة وتكميلية للرصد والتقييم بدلا من محاولة الحصول على كل المعلومات من مجموعة واحدة من المؤشرات أو مجموعة واحدة من المناقشات.

ويبين الجدول ٢-٦ مجموعة من الدوافع مستقاة من ثلاث مجموعات من أصحاب المصلحة المشتركين في أحد المشاريع الزراعية في البرازيل. وبعد أن أجريت محاولة لإيجاد نظام موحد ينطبق على الجميع، أصبح واضحا لدى المنظمات غير الحكومية أن الاحتياجات من المعلومات ووحدة التحليل كانتا على درجة من التباين استلزمت وجود عمليات مختلفة للرصد والتقييم لكل مجموعة.

وفي نيكاراغوا، نظم مشروع تمويل صغار المزارعين في منطقة ترويسيك (مشروع ترويسيك) مناسبات مختلفة للرصد والتقييم، وأنشأ آليات لتقديم التقارير لمختلف المستويات وفئات أصحاب المصلحة. وعلى سبيل المثال، فإن عملية الرصد والتقييم على مستوى الأسر/القواعد الشعبية تركز على عقد اجتماعات شهرية ودورات نصف سنوية للتخطيط والتقييم، وإجراء دراسات استقصائية لخطوط الأساس. وتقدم الوكالات المنفذة تقارير ثلاث مرات في السنة تتناول النتائج والدروس المستفادة واجتماعات التنسيق للحكومات المحلية وعمليات تقييم مستقلة للعناصر المتعاقد عليها من الباطن. وأخيرا، فإن إدارة المشروع تنظم مناسبات مماثلة للرصد والتقييم للوكالات المنفذة، كما تنظم، على سبيل المثال، اجتماعات شهرية للرصد، وتُجري دراسات حالة لتقييم الأثر.

الجدول ٢-٦: الدوافع وراء عملية الرصد الزراعي في البرازيل

المشاركون	لماذا يريدون رصد وتقييم العمل الزراعي المشترك
المزارعون	<ul style="list-style-type: none">لتحسين إدارة مؤسساتهم الزراعية لحفز اهتمام المزارعين الآخرين الذين لم يشتركوا بعد في ممارسات الزراعة المستدامة
اتحاد العمال الريفيين	<ul style="list-style-type: none">لتقييم الآثار بدرجة أعلى من اليقين ولتجنب الآراء غير المدعمة بالبراهين لكي يثبتوا للمزارعين الآخرين أن الممارسات الزراعية المستدامة يمكن أيضا أن تفيدهم وأنها جديرة بدعم المنظمات لتمكينهم من تقييم الجوانب غير الزراعية لعمل الاتحاد بصورة أفضل لمساعدتهم على التخطيط، والتميز بين ما يفيد وما لا يفيد
المنظمات غير الحكومية المحلية	<ul style="list-style-type: none">لتقييم الأثر المحلي للابتكارات على السلامة البيئية والرفاه الاجتماعي والاقتصادي لتقديم تقارير إلى وكالات التمويل عن مدى وفاء الجهود بالأغراض المقصودة للمساعدة على تخطيط الأنشطة وتحديد أولوياتها للحصول على دليل لأغراض الدعوة على المستوى الإقليمي ومستوى الولاية وربما المستوى الوطني لتعزيز قدرة المزارعين والاتحادات على تخطيط وتنفيذ أنشطة الزراعة المستدامة بصورة مستقلة لتعزيز التفاعل بين جماعات التجريب الزراعي التي أنشئت مؤخرا

٢- عليك بالتفاوض والاتفاق على "مقدار" المشاركة بالنسبة لكل مجموعة. وتقدير حجم المشاركة بالنسبة لكل مجموعة يعتمد إلى حد كبير على الغاية من عملية الرصد والتقييم القائمة على المشاركة.

وإذا كان الهدف هو إنشاء عمليات مستدامة محليا للرصد والتقييم (خصوبة التربة، على سبيل المثال)، فإنه سيتعين مشاركة المزارعين المحليين وموظفي الإرشاد في العملية بأسرها: تصميم المنهجية، وجمع المعلومات، وتصنيف/حساب المعلومات، وتحليل النتائج، ونشر النتائج. وإذا كان التركيز ينصبّ على مشروع داخلي للتعليم بشأن إدارة خصوبة التربة محليا، يمكن قصر المشتركين في البداية على موظفي المشروع، ولكن تقييم المزارعين

للمؤشرات المحلية سيكون أساسيا. أما إذا كان التركيز على تحسين المساءلة فيما يتعلق بالمشروع، فربما يصبح الأمر مجرد حالة تقليدية من حالات الرصد والتقييم، تستخدم فيها الأساليب التشاركية للحصول على المعلومات وتحليلها مع أصحاب المصلحة الأساسيين.

ولتقييم الحاجة إلى مشاركة فئات أصحاب المصلحة المحتملين (أعضاء المجتمع المحلي، وجماعات المزارعين، وقيادات المجتمع المحلي، وموظفو الوكالات الحكومية أو المنظمات غير الحكومية، إلخ.) يمكن الاسترشاد بتوجيه الأسئلة التالية:

متى تكون المشاركة مهمة: عند تصميم المنهجية، أو في عملية تصنيف/حساب المعلومات، أو عند استلام التحليل النهائي، إلخ؟

مَن الذي سيستخدم المعلومات النهائية عن كل نشاط، وعن كل ناتج ونتيجة وأثر؟ وينبغي لهؤلاء الذين سيستخدمونها في عملية صنع القرار أن يفهموا على أي أساس تقوم، وكيف تم حسابها، وإلا فإنهم لن يفهموا الآثار المترتبة عليها.

ما هي المهارات التي يتطلبها التحليل؟ وكلما زاد التحليل صعوبة، ينبغي توخي المزيد من الحيطة في التشجيع على المشاركة العريضة ما لم يكن واضحا مَن هُم المستفيدون منها وكيف سيحققون هذه الاستفادة.

٣- اكفل جدوى مشاركة الناس وقرّر ما هو الدعم اللازم. وحتى لو كان موظفو المشروع وموظفو الشركاء وأصحاب المصلحة الأساسيون لديهم حوافز، فإنهم سيظلون يتطلعون إلى أن تسفر جهودهم عن شيء، إذا كان لهم أن يواصلوا استثمار وقتهم وجهدهم في عملية تعلم مشتركة. ويقدم الإطار ٢-٢٣ بعض الأفكار عما هو مطلوب لإدامة اهتمام الناس بعملية الرصد والتقييم. ويقدم الجزء ٧ مزيدا من الأفكار عن الحوافز والدوافع.

ونظرا لأن القدرات غالبا ما تكون أيضا محدودة، فقد تحتاج كذلك إلى الاستثمار في بناء القدرات. وفي زامبيا، اعتمد أحد المشاريع على الرصد والتقييم على مستوى المقاطعة. ونشأ عن ذلك مشاكل عديدة من قبيل: عدم وضوح الأدوار، والمسؤوليات، والسلطات، وضعف الهياكل على المستوى الأدنى من المقاطعة، ومحدودية القدرة على الرصد والتقييم. وسوف يلزم بذل جهود متضافرة لإتاحة إمكانية القيام بعملية الرصد والتقييم على أساس تشاركي في هذا السياق.

الإطار ٢-٢٣: العوامل التي تَوَثِّر على مشاركة الناس بصورة متواصلة في عملية الرصد والتقييم

• الفوائد المتصورة (والتكاليف الجزئية أو القصيرة الأجل) للرصد والتقييم

• ملاءمة الرصد والتقييم لأولويات الجماعات المشاركة

• مرونة عملية الرصد والتقييم في التعامل مع الاحتياجات المتنوعة والمتغيرة من المعلومات

• المعلومات المرتدة السريعة والملائمة عن النتائج

• القدرة على البت في التوصيات التي قد تنبئُ عن النتائج

• قدرات الجماعات المشاركة، وقياداتها وهويتها ودرجة نضجها، بما في ذلك استعدادها لتقاسم السلطة

• التاريخ السياسي المحلي، حيث أنه يؤثر على استعداد المجتمع لقبول مبادرات أصحاب المصلحة

• القدرة على التعامل مع احتياجات البقاء في الأجل القصير للمشاركين، مع السعي لتغطية الاحتياجات من المعلومات في الأجل الأطول

• الدعم المادي اللازم لجعل عملية الرصد والتقييم ممكنة (على سبيل المثال الأقلام، والكتب، والتدريب، وما إلى ذلك)

٤- ادمج الرصد والتقييم القائم على المشاركة وغير القائم على المشاركة داخل سياق المشروع. لا يجري تقاسم جميع الاحتياجات من المعلومات، ولذلك، فإن أي مشروع سيكون بشكل أو بآخر مزيجا من الرصد والتقييم

على أساس المشاركة (انظر الإطار ٢-٢٤). وسيجري رصد مجالات التنفيذ داخليا في إطار المشروع، ربما بالتعاون مع المنظمات المشاركة إذا تعلق الأمر بها. بيد أن تقييم عملية التنفيذ وآثاره سوف تتطلب دائما التماس آراء أصحاب المصلحة الأساسيين، وبالتالي فهي ستقتضي حتما نهجا تشاركيا بدرجة أكبر.

 الإطار ٢-٢٤: المحافظة على التميز في الرصد القائم على المشاركة^(١)

ينبغي لأي نظام للرصد قائم على المشاركة وقابل للتطبيق أن يستند إلى نهج متعدد المستويات يربط بين الاحتياجات المختلفة – والمنافسة في أحيان كثيرة – من المعلومات التي يطلبها المشاركون في المشروع. ويلزم عقد اجتماعات منتظمة على كل مستوى من أجل الاستفادة من البيانات المولّدة. وفيما يلي بعض أساليب الرصد القائم على المشاركة على مختلف المستويات:

• مستوى مجموعة القرى – سجلات الوقائع الخاصة بالمجموعات، وعقد الاجتماعات، والاحتفاظ بدفاتر الأستاذ والحسابات، فضلا عن تنظيم المناسبات المجتمعية؛

• على مستوى موظفي الإرشاد – الاحتفاظ باليوميات وسجلات الوقائع، وعقد الاجتماعات لرصد التقدم الذي تحرزه المجموعات؛

• على مستوى المشروع – سجلات وحسابات المشروع – والدراسات الاستقصائية بالعينات، والزيارات الميدانية، وإعداد التقارير المرحلية الدورية، وعقد اجتماعات لموظفي الإرشاد لاستعراض التقدم المحرز؛

• على مستوى وكالة التمويل – الرصد الخارجي وعقد حلقات العمل.

والمشاريع القائمة التي لديها الرغبة في الانتقال إلى أشكال من الرصد والتقييم تقوم على أساس المشاركة بدرجة أكبر

قد ترى أن هذا الأمر يقتضي مهارات وأساليب محددة ومعقدة. ولكن التغييرات البسيطة هي التي تؤدي إلى الفروق. ففي مشروع كوتشوماتانيس في غواتيمالا، استعانت إدارة المشروع بعمليات التقييم الداخلي فقط في بداية الأمر لتتبع

التقدم المحرز والمشاكل والحلول. بيد أنه بعد أن طرأ تغيير على رؤية المشروع تقضي بنقل الخدمات التقنية إلى جماعات المستفيدين، بدأ ممثلو أصحاب المصلحة الأساسيين في المشاركة في هذه المناسبات. وسيقوم أصحاب

المصلحة الأساسيون بتقديم الخدمات التي كانوا يقدمونها أو ييسرون تقديمها، وسيقوم موظفو الرصد والتقييم من جانبهم بعرض نتائج عمليات التقييم الذاتي القائم على المشاركة التي أجراها أصحاب المصلحة هؤلاء. وبعد ذلك

استخدمت هذه العروض كمدخلات في صياغة الخطط للسنة المقبلة. وفي كل عام، ساعدت جميع المجموعات سوياً في تقييم نظام الرصد والتقييم.

ويتطلب الأخذ بالممارسات التشاركية في المشاريع القائمة إجراء مناقشات جماعية من أجل:

• وصف وتقييم المهام والأنشطة الأساسية لنظم الرصد والتقييم الحالية التي يتبعها مختلف أصحاب المصلحة (بما في ذلك وحدة المشاريع الرسمية) من حيث نجاح هذه النظم من عدمه؛

• الموافقة على ما تعنيه عملية الرصد والتقييم القائمة على المشاركة، ومدى توافق ذلك مع نظم الرصد والتقييم القائمة؛

• الموافقة على كيفية مشاركة الفئات المختلفة لأصحاب المصلحة في التعلم الجماعي وتحديد استراتيجية لإدخال أشكال الرصد والتقييم القائمة على مزيد من المشاركة في كل عنصر من عناصر المشروع (انظر

الإطار ٢-٢٥: الشفافية في التعاقد والرصد والتقييم القائم على المشاركة

اقترح أحد المشاريع التي يدعمها الصندوق في زمبابوي أنه فيما يتعلق بأي مشروع موافق عليه، ينبغي التفاوض على العقد وتوقيعه على الملأ بين المجتمع المحلي، ومجلس المنطقة، والشركاء الآخرين. وينبغي أن ينص العقد على كيفية رصد المجتمع المحلي للتقدم المحرز والمؤشرات وطرائق العمل. وستقوم أطراف تيسيرية مؤهلة وذات

خبرة في مجال الرصد والتقييم القائم على المشاركة بمساعدة المجتمعات المحلية على تنظيم هذه العملية.

^[٢] منظمة الأغذية والزراعة، ١٩٩٧، انظر مراجع للاستزادة

مراجع للاستزادة

Davies, R.J. 1998. "An Evolutionary Approach to Facilitary Organisational Learning: an experiment by the Christian Commission for Development in Bangladesh". In: David Mosse, John Farrington and Alan Rew (eds) *Development as Process: Concepts and Methods for Working with Complexity*. London: Routledge. View document online through a search via: <http://nt1.ids.ac.uk/eldis/hot/pm3.htm>

Espinosa Alzate, R.D. 2000. "Monitoring and Evaluating Local Development Through Community Participation: The Experience of the Association of Indigenous Cabildos of Northern Cauca, Colombia". In: M. Estrella (ed.) *Learning from Change: Issues and Experiences in Participatory Monitoring and Evaluation*. London: Intermediate Technology Publications. Order via: <http://www.itdgpublishing.org.uk> (short Spanish version on PREVAL Website, see <http://www.preval.org>)

FAO People's Participation Programme. 1997. *Participation in Practice 10. Monitoring and evaluation*. View document online at: <http://www.fao.org/sd/ppdirect/ppre0053.htm>

Feuerstein, M.-T. 1986. *Partners in Evaluation: Evaluating Development and Community Programmes with Participants*. London: Macmillan Education Ltd. Order via TALC (Teaching Aids at Low Cost): <http://www.talcuk.org/>

Margoluis, R. and Salafsky, N. 1998. *Measures of Success: Designing, Managing, and Monitoring Conservation and Development Projects*. Washington, DC: Island Press. Order via: <http://www.islandpress.org/books/>

For more on North West Frontier Province Community Infrastructure Project, see: <http://www.worldbank.org/participation/PMDC.htm>

قائمة كتيبات هذا الدليل

القسم ١ - التعريف بدليل رصد وتقييم المشاريع	المرفق ألف - مسرد مفاهيم ومصطلحات الرصد والتقييم
القسم ٢ - استخدام الرصد والتقييم بهدف الإدارة لأغراض التأثير	المرفق باء - مثال مشروع لمصفوفة الإطار المنطقي لأحد المشاريع وشرح الإطار المنطقي (يتعلق بالقسم ٣)
القسم ٣ - الربط بين تصميم المشروع، والتخطيط السنوي والرصد والتقييم	المرفق جيم - مثال مشروع لمصفوفة الرصد والتقييم (يتعلق بالقسم ٥)
القسم ٤ - إنشاء نظام الرصد والتقييم	المرفق دال - طرائق الرصد والتقييم (يتعلق بالأقسام ٣، ٦ و ٨)
القسم ٥ - تحديد ما يستحق الرصد والتقييم	المرفق هاء - نموذج للتوصيف الوظيفي والاختصاصات للمهام الرئيسية للرصد والتقييم (يتعلق بالقسم ٧)
القسم ٦ - جمع المعلومات وإدارتها وإبلاغها	
القسم ٧ - بناء القدرات وتهيئة الظروف اللازمة	
القسم ٨ - التفكير الناقد من أجل تحسين الإجراءات	

استخدام الرصد والتقييم بهدف الإدارة لأغراض التأثير

