

يلخص هذا المرفق ٣٤ طريقة قد تجدها مفيدة لأداء مهام محددة فيما يتعلق بالرصد والتقييم. وقد تم تجميع الطرائق، تيسيراً لاستخدامها، في سبع فئات:

١- طرائق أخذ العينة

٢- طرائق الرصد والتقييم الأساسية

٣- طرائق المناقشة (للمجموعات)

٤- طرائق الحصول على معلومات موزعة مكانياً

٥- طرائق أنماط التغير المستندة إلى الزمن

٦- طرائق تحليل الصلات والعلاقات

٧- طرائق الترتيب وتحديد الأولويات

ويجري شرح كل طريقة شرحاً موجزاً من حيث الغرض منها وخطواتها والإرشادات المتعلقة بتطبيقها. وبالنظر إلى أن هذه الطرائق تقتصر على تقديم سرد موجز لنصوص أطول، يرجى الرجوع إلى النصوص الأصلية للإطلاع على معلومات إضافية (انظر "مراجع للاستزادة"). ويجدر بالملاحظة أنه يمكن تكييف كل طريقة ومزجها مع طرائق أخرى لكي تلائم احتياجاتك. انظر القسم السادس للإطلاع على مزيد من الأفكار بشأن جمع المعلومات وإدارتها.

وبإمكانك أيضاً أن تستنبط الطرائق الخاصة بك. فعلى سبيل المثال، في زامبيا، نظّم موظفو مشروع لمياه الشرب مسابقة في كتابة المقالات في مدارس ثانوية مختلفة من أجل فهم تصورات الشباب للمشروع وتقييمهم له. وأسفرت هذه الطريقة عن توفير معلومات لم يكن يجري الحصول عليها بوسائل أخرى. فقد كشفت المقالات أنه كان يطلب من الأطفال، في حالات كثيرة، أن يساعدوا في حفر آبار لاستيفاء الحصة المطلوبة من العمل التطوعي في المشروع. وكان هذا يحول دون انتظامهم في مدارسهم، وهي نتيجة لم يقصدها المشروع. ومكنت هذه المعلومة الموظفين من أن يعيدوا التفكير في كيفية تنظيم عملية تنفيذ المشروع على نحو يتلافى هذه النتيجة السلبية.

ويوجد خياران لاستخدام أي طريقة من أجل فهم التغير.

الخيار ١. يمكن تطبيقها بانتظام، كمتولية رصد، لاكتساب فهم متعمق للاتجاهات. وهذا يتطلب إيجاد نقطة انطلاق، أو "خط أساس" للبيانات (انظر الفرع ٥-٥). وبعدئذ يمكن مقارنة التطبيقات اللاحقة للطريقة بخط الأساس لتحديد التغير ومحاولة فهم أسبابه.

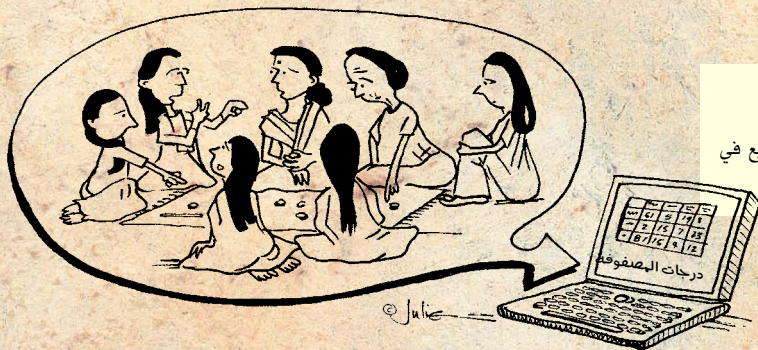
الخيار ٢. يمكن استخدامها بأثر رجعي للتحري عن التغير في منطقة المشروع. وهذا الخيار يعتبر الوضع الراهن نقطة الانطلاق ويطلب إلى الناس وصف الوضع السابق، قبل ثلاث سنوات مثلاً. ومع أن هذه الطريقة لا تستخدم خط أساس أجريت له عملية تقييم مستقلة فإنها ترمي إلى مقارنة التغيرات بمرور الزمن. ولما كان هذا الاستخدام يعتمد على ذاكرة الناس فإنه لا يكون ملائماً إلا إذا كنت لا تحتاج إلى مستويات عالية من الدقة المثبتة فيما يتعلق بالبيانات.

## دال-١ طرائق أخذ العينة

إن إحصاء السكان، وهو عملية عدّ كاملة، لا يصلح في أحيان كثيرة لجمع بيانات من جميع السكان الذين تريد أن تدرسهم. فاجموعة قد تكون كبيرة جداً أو قد يكون ما هو متاح لإجراء هذا التعداد من وقت وموارد وأموال محدوداً بدرجة كبيرة. وفي هاتين الحالتين تحتاج إلى اختيار أفضل عينة تمثل المجموعة الكاملة للسكان أجل استقراء استنتاجات عن خصائص السكان بأكملهم. ولذلك تلزم بعض الأدوات الإحصائية لتحديد مدى تمثيل بياناتك للسكان، ومن ثم تحديد مدى موثوقية المعلومات التي تسفر عنها دراستك. وكيفية اختيارك للعينة تؤثر في نوعية النتائج النهائية لدراسة الرصد والتقييم. فإذا كانت طريقتك في أخذ العينة منحازة أو كانت عينتك صغيرة إلى حد كبير، فإن نتائج الرصد والتقييم التي ستوصل إليها ستكون أقل موثوقية وربما حتى تكون غير صحيحة.

## جدول محتويات المرفق دال

٣	دال - ١ طرائق أخذ العينة
٤	الطريقة ١ أخذ العينة العشوائي
٥	الطريقة ٢ أخذ العينة غير العشوائي
٦	دال - ٢ طرائق الرصد والتقييم الأساسية
٦	الطريقة ٣ تحليل أصحاب المصلحة
٨	الطريقة ٤ استعراض الوثائق
٨	الطريقة ٥ القياسات المادية الحيوية
٩	الطريقة ٦ المراقبة المباشرة
١٠	الطريقة ٧ تحليل التكلفة - الفائدة
١٢	الطريقة ٨ الاستبيانات والدراسات الاستقصائية
١٤	الطريقة ٩ المقابلات شبه المنظمة
١٥	الطريقة ١٠ دراسات الحالة
١٧	دال - ٣ طرائق المناقشة الجماعية
١٧	الطريقة ١١ استثارة الفكر
١٨	الطريقة ١٢ مجموعات التركيز
١٩	الطريقة ١٣ أسلوب المجموعات الاسمية (أسلوب الترتيب البسيط)
٢٠	الطريقة ١٤ مواطن القوة، ومواطن الضعف، والفرص، والتهديدات
٢١	الطريقة ١٥ الأحلام المتحققة أو الرؤى
٢٢	الطريقة ١٦ الأداء المسرحي وتمثيل أدوار
٢٣	دال - ٤ طرائق الحصول على معلومات موزعة مكانياً
٢٣	الطريقة ١٧ إعداد الخرائط (التخطيطية)
٢٦	الطريقة ١٨ الجولات التفتدية
٢٧	الطريقة ١٩ إعداد الخرائط لنظام المعلومات الجغرافية
٢٨	الطريقة ٢٠ الصور الفوتوغرافية وشرائط الفيديو
٢٩	دال - ٥ طرائق أنماط التغير المستندة إلى الزمن
٢٩	الطريقة ٢١ اليوميات
٣٠	الطريقة ٢٢ الاتجاهات التاريخية والخطوط الزمنية
٣١	الطريقة ٢٣ التقاويم الموسمية
٣٢	الطريقة ٢٤ أهم تغير
٣٤	دال - ٦ طرائق تحليل الصلات والعلاقات
٣٤	الطريقة ٢٥ الصور الفنية (أو خرائط الذهن)
٣٤	الطريقة ٢٦ الرسم البياني الانسيابي للأثر (أو الرسم البياني للسبب والنتيجة)
٣٦	الطريقة ٢٧ الرسم البياني للصلات المؤسسية (أو رسم فين/تشاباتي البياني)
٣٧	الطريقة ٢٨ أشجار المشاكل والأهداف
٤٠	الطريقة ٢٩ عجلة الرصد والتقييم (أو نسج العنكبوت)
٤١	الطريقة ٣٠ الرسم البياني للنظم (أو المدخلات - النواتج)
٤٢	دال - ٧ طرائق الترتيب وتحديد الأولويات
٤٢	الطريقة ٣١ رسم الخرائط الاجتماعية أو ترتيب درجات الرفاه
٤٤	الطريقة ٣٢ تحديد درجات المصفوفة
٤٧	الطريقة ٣٣ المقاييس النسبية أو السلالم
٤٩	الطريقة ٣٤ الترتيب والخرائط البيانية ذات الجيوب
٥٢	مراجع للاستزادة



هذا المرفق يفيد:

- موظفي الرصد والتقييم - لتوجيه منفذي المشاريع في البت في كيفية جمع المعلومات والإبلاغ عنها.



وإذا اخترت أسلوب الرصد والتقييم على أساس العينة، فمن اللازم أن تنظر في ثلاثة عوامل على وجه الخصوص تؤثر في الطرائق التي تختارها لأعمال الرصد والتقييم وفي صحة النتائج التي تتوصل إليها. (يمكن العثور على مزيد من التفاصيل عن هذه العوامل في كاسلي وكومار (١٩٨٨) في "مراجع للاستزادة".)

- وضَّح إطارك لأخذ العينة. وإطار أخذ العينة هو وصف مجموعة تضم جميع الأفراد المحتملين الذين يمكن أن تختارهم لعينتك. وللقيام بذلك يجب أن تحدد وحدة معينة تود أن تدرسها من بين المجموعة (مثلاً، جميع الأسر المعيشية في قرية، أو أسر معيشية معينة في منطقة، أو قطع أراض معينة في غابة) أو أن تحدد الوحدة تحديداً وصفيّاً (مثلاً، حدود الغابة التي ستدرس).
- قرّر حجم عينة ملائم. فحجم العينة الذي تختاره يؤثر تأثيراً كبيراً على صحة النتائج التي تتوصل إليها. وخلافاً للرأي الشائع، فإن الحجم الأمثل لعينتك ليس له علاقة تُذكر بحجم المجموعة التي تدرسها. إذ يفضل تحديده استناداً إلى ما هو متاح من ميزانية وموارد، وعدد المجموعات الفرعية التي سيجري تحليلها، والوقت المتاح للقيام بذلك على نحو سليم، ونطاق التباين المتغير الذي يجري اختباره بين المجموعة، ومستوى ما ترغبه من ثقة في أن التقدير لا يتجاوز حدود هامش معين من عدد أفراد المجموعة، وأعلى نسبة ممكن أن تقبلها للخطأ المسموح. وهذه النقطة الأخيرة، وهي الخطأ في أخذ العينة، تعبر عن درجة التيقن من أن عينتك تمثل المجموعة التي تدرسها وعن احتمال عدم كونها عينة متحيزة. ومع أن بياناتك لا يتعين أن تكون مؤكدة بنسبة ١٠٠٪، فإنه يلزمك أن توضح في نتائجك مدى كونها مؤكدة. ومن الممكن تعيين حجم العينة أو نسبة الخطأ فيها من خلال معادلات إحصائية. ولتقدير حجم عينة ملائم راجع موقع حاسب حجم العينة على شبكة الإنترنت (http://ebook.stat.ucla.edu/calculators/sampsize.phtml) أو انظر كاسلي وكومار (١٩٨٨) في "مراجع للاستزادة".

- تخير طريقتك لأخذ العينة. في ضوء حجم عينتك، يمكنك أن تختار من بين طريقتين رئيسيتين لاختيار عينة: أخذ العينة العشوائي وأخذ العينة غير العشوائي. ويتوقف الاختيار على نوع المعلومات المطلوبة. فأخذ العينة العشوائي يرتبط عادة بجمع وتحليل البيانات الكمية. وهو يتيح لكل فرد من أفراد المجموعة فرصة متساوية لاختياره من خلال طريقة أخذ العينة العشوائي. وهي طريقة تتسم بإجراءات اختيار محددة تحديداً أو ضح، وتستخدم قوائم (أو ما يعادلها) كأطار لأخذ العينة، وتتيح وضع تقدير للخطأ في أخذ العينة. أما أخذ العينة غير العشوائي فهو أقل اتساماً بالطابع الشكلي، ويرتبط في الأغلب بجمع وتحليل البيانات النوعية، وينطوي على أخذ عينة من بين مجموعة بطريقة أكثر تركيزاً ومتعمدة بدرجة أكبر. وكلتا الطريقتين تحلمان في طياتهما بعض مخاطر التحيز، وإن كانت الأجوبة قد تتسم بدرجة كافية من الموثوقية لأغراضك. وخطر التحيز سمة فارقة رئيسية بين طريقتي أخذ العينة. ففي أخذ العينة العشوائي يكون الخطر معروفاً ويمكن الحد منه إلى أقصى درجة ترغبها — ما دامت الموارد اللازمة لذلك متوفرة. أما في حالة أخذ العينة غير العشوائي فإن خطر التحيز يكون أكبر ويكون تقييمه أصعب.

### الطريقة ١ أخذ العينة العشوائي

**الغرض:**

التوصل بدون معرفة سابقة أو إيلاء اعتبار لخصائص معينة، إلى عينة يمكن اعتبار أنها تمثل أصحاب المصلحة الأساسيين الذين يتأثرون بأنشطة مشروع من المشاريع. ومن زاوية الرصد والتقييم تلزم العينة لتوجيه استخدام طرائق جمع المعلومات.

**الكيفية:**

١— ابدأ بتحديد جميع الوحدات في المجموعة التي تريد منها عينة (مثلاً، قرى، أو منازل، أو أشخاص، أو أسر) وتسميتها أو ترقيمها، بحيث تتاح لكل وحدة فرصة قوية لأن تُختار للعينة. وهذه هي عملية وضع إطار لأخذ العينة.

٢— استخدم من إطار أخذ العينة لتعيين الذين سيختارون فعلاً للعينة النهائية وذلك باستخدام إحدى الطريقتين الأساسيتين لأخذ العينة العشوائي.

- أخذ العينة العشوائي البسيط**، تقوم هذه الطريقة على الاختيار العشوائي لعدد من الأفراد من بين مجموعة، مثل التقاط بطاقات عليها أسماء من قبعة أو استخدام جدول به أرقام عشوائية تقابل بنوداً محددة مدرجة على قائمة. ومن تنويعات هذه الطريقة **أخذ العينة المنتظم**، الذي تختار فيه عينة على فترات محددة سلفاً (مثلاً، كل ثالث منزل) ولكن هذه لا تعتبر عينة عشوائية بشكل محض لأنها تشتمل على العنصر المحدد سلفاً.

### الإطار دال –١: نموذج لأخذ العينة المنتظم<sup>(١)</sup>

من الانتقادات الشائعة لمشاريع التنمية الريفية أنها كثيراً ما تركز الأنشطة في القرى التي يسهل الوصول إليها. فقد كان هدف فريق مسؤول عن تصميم مشروع يدعمه الصندوق الدولي للتنمية الزراعية في ساحل العاج هو اختبار ٧٥٪ على الأقل من القرى الموجودة في منطقة المشروع التي تبعد مسافة تتجاوز ٥ كيلومترات عن طريق مهند. ولذلك أنشأ الفريق إطاراً لأخذ العينة بوحدات شملت قرى تبعد مسافة تتجاوز الحد الأدنى البالغ ٥ كيلومترات عن طريق مهند.

- أخذ العينات الطبقيّة العشوائية**، وتختلف عن الطريقة السابقة في أن المجموعة تقسّم أولاً إلى مجموعات فرعية مختلفة (أو "طبقات") استناداً إلى خصائص معينة محددة سلفاً. وهذه قد تكون، مثلاً، العمر، أو الجنس، أو المجموعة القبلية في دراسة استقصائية للأسر المعيشية، أو سمة جغرافية محددة في دراسة استقصائية زراعية. ثم تُختار عينة عشوائية من كل طبقة، مثلاً باستخدام جدول أرقام عشوائية أو اختيار كل خامس بند أو شخص.

**إرشادات بشأن الاستخدام:**

يُستخدم أخذ العينة العشوائي في الأغلب في تحليلات الرصد والتقييم الكبيرة النطاق أكثر مما يُستخدم أخذ العينة غير العشوائي (انظر الطريقة ٢). بيد أن أخذ العينة العشوائي لا يكون ممكناً أو عملياً على الدوام إذا لم يكن هناك، مثلاً، وقت كاف لوضع قائمة كاملة بالمعلومات اللازمة. وينبغي الحصول على سجلات إحصاء السكان أو القوائم الانتخابية أو دفاتر الهاتف أو السجلات الأخرى الموجودة واستخدامها كلما تسنى ذلك — ولكن يجب توخي الحذر لأنها لا تكون دقيقة دائماً. بيد أن كاسلي وكومار (١٩٨٨) يحذران من اتخاذ قرار متسرع باختيار طريقة أخذ العينة العشوائي على أساس قيود الموارد فقط، وذلك لأن الطريقة غير العشوائية قد لا تكون مفيدة بدرجة كافية نتيجة لارتفاع نسبة الخطأ فيها. وهما يقدمان هذه القاعدة الأساسية: "إذا لم تتوافر قائمة وكان القيام بوضع قائمة لا يقيده سوى قيود التكلفة (أي لا تقيده قيود الوقت)، يجدرُ التضحية بربع أو ثلث حجم العينة المخطط في سبيل إتاحة أموال لوضع القائمة".

ومع ذلك فإن أخذ العينة العشوائي لا يفيد في الحالات التي يكون بها حجم عينة صغير جداً، لأنها لا يرجح أن تكون ممثلة للمجموعة بدرجة كافية وبالتالي لا يمكن أن توفر استنتاجات دقيقة عن المجموعة بأكملها. وأخذ العينة المحدد الغرض (انظر الطريقة ٢) يمكن أن يقلل من هذا الاحتمال.

### الطريقة ٢ أخذ العينة غير العشوائي

**الغرض:**

إجراء عملية اختيار صريح بناء على تقديرك لمن بالضبط ينبغي أن تدرجه في عينتك. وعندما لا يتسنى أخذ العينة العشوائي باستطاعتك أن تختار طريقة أخذ العينة هذه لدراسة تأثر أصحاب المصلحة الأساسيين بتدخل مشروع ما. وقد تريد، بدلاً من ذلك، منظوراً محدداً بدرجة كبيرة بحيث تسعى عمداً إلى أشخاص معينين أو مجموعات معينة. وكما هو الحال في الطريقة ١، فإن العينة تلزم، من زاوية الرصد والتقييم، لتوجيه استخدام أساليب جمع المعلومات.

**الكيفية:**

توجد طريقتان رئيسيتان لأخذ العينة غير العشوائي: أخذ العينة المحدد الغرض (المعروف أيضاً باسم أخذ العينة الهادف أو الملائم أو التقديرى) وأخذ العينة بنظام الحصص.

١— **أخذ العينة المحدد الغرض** يعني اختيار عينة بناء على واحدة أو أكثر من خصائص محددة سلفاً. ويتمثل الهدف منه في الحصول على معلومات عن أفراد المجموعة الذين تظهر لديهم هذه الخصائص. وتفيد هذه الطريقة في وصف ظاهرة أكثر مما تفيد في التوصل إلى استنتاجات على أساس إحصائي بشأن تواتر حالات حدوث تلك الظاهرة بين المجموعة.

فعلى سبيل المثال، قد لا تريد أن تتحدث سوى مع المسنين لتحصل على منظور تاريخي للممارسات الزراعية في منطقة، وفي هذه الحالة سيكون الهدف من عينتك المحددة الغرض هو وضع قائمة بالمسنين الذين يجب أن تركز عليهم أسئلتك. انظر الإطار دال – ٢ لأخذ فكرة عن وضع قائمة بهؤلاء "المبلغين الأساسيين".

ومن تنويعات أخذ العينة المحدد الغرض **أخذ عينة على شكل مجموعات**. وفي هذه الحالة يُختار عدد صغير ويسهل التعامل معه من الأفراد أو الوحدات من بين مجموعات، بدلاً من الاختيار على أساس فردي. فعلى سبيل المثال، اختر أولاً عدداً معيناً من الأسر المعيشية عشوائياً. ثم أضف أسراً معيشية أخرى إلى العينة بالتوجه إلى أقرب منازل إلى تلك التي اختيرت، واستمر في ذلك إلى أن

<sup>[1]</sup> الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، وائتلاف المنظمات غير الحكومية الآسيوية للإصلاح الزراعي والتنمية الريفية، والمعهد الدولي لتعمير الريف ٢٠٠١، انظر "مراجع للاستزادة".

#### الإطار دال –٢: استخدام المُبلِّغين الأساسيين في إطار أخذ العينة المحدد الغرض

<p>إن العمل مع المُبلِّغين الأساسيين يساعد في حالة سعيك إلى الحصول على معلومات متعمقة عن موضوع متخصص (امتلاك مهارات محددة، أو معرفة محددة، أو الاضطلاع بأدوار ذات أهمية) في منطقة المشروع. فعلى سبيل المثال، يمكن الاستعانة بذلك لإجراء دراسات حالة (الطريقة ١٠) أو لإجراء مناقشات لجماعات التركيز (الطريقة ١٢).</p> <p>١– ضع قائمة بالمُبلِّغين الأساسيين المحتملين الذين يمكنهم الإجابة عن سؤال الرصد والتقييم المحدد الذي يدور في ذهنك. ومن بين هؤلاء:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>الخبراء المدربون الذين يعملون في منطقة المشروع (مثلاً، الأطباء، والمتخصصون في الاقتصاد، وخبراء الائتمان، وعلماء الزراعة)؛</li> <li>المسؤولون الحكوميون، مثل العاملين في مجال الخدمات الإرشادية أو العاملين في مجال الصحة؛</li> <li>القادة المحليون، مثل رؤساء القبائل؛</li> <li>الأشخاص ذوو المعرفة، مثل أصحاب المحال التجارية والبايعين في السوق.</li></ul> <p>٢– ثم اختر المُبلِّغين الأنسب للسؤال الذي تريده. وأضف مزيداً من المُبلِّغين إذا ظهوروا أثناء المقابلات.</p>
---

تصل إلى حجم العينة المرغوب.

**ii–** **أخذ العينة بنظام الحصص** وهو مفيد لإجراء مقارنات ولعزل جانب معين يُراد رصده أو تقييمه. وهو يقوم على اختيار عدد ثابت ومحدد سلفاً من الوحدات التي تتوافر فيها خاصية معينة، ثم مقارنته بعدد مساو من الوحدات المماثلة ولكنها تفتقر إلى تلك الخاصية المعنية موضع الاهتمام. فعلى سبيل المثال، من أجل إجراء دراسة بشأن الرفاه قد تريد أن تقارن مجموعة مستهدفة من القرى التي توجد لديها مهارات قوية للارتقاء الذاتي بقرى أخرى يُرتأى أنها ضعيفة من حيث هذه المهارات. انظر الإطار دال – ٣ أدناه.

##### الإطار دال –٣: نموذج لأخذ العينة بنظام الحصص<sup>(٧)</sup>

<p>كانت هناك حاجة إلى عينة لتقييم أثر مشروع في بوركينا فاسو على الرفاه. وقد شمل البرنامج ١٤ قرية قُسمَت إلى مجموعتين وفقاً لتصورات القرى لقدراتها في مجال الارتقاء الذاتي:</p> <p>ألف: القرى القوية في مجال الارتقاء الذاتي: الكفاية الذاتية في الاحتياجات الغذائية للأسر المعيشية، وروح المبادرة الجماعية، والتماسك الاجتماعي، وإمكانية الحصول على المبتكرات، والتنظيم المحلي الوظيفي، وما إلى ذلك.</p> <p>باء: القرى الضعيفة في مجال الارتقاء الذاتي: انعدام تعبئة الموارد البشرية والمالية، والميل إلى التركيز على المصالح الفردية والعمل الفردي، والافتقار إلى الطاقة وتوافق الآراء المجتمعي (موقف الإنكسالية)، وقلة الانفتاح فيما يتعلق بالمبتكرات والتقدم، والافتقار إلى أنشطة مجتمعية، وما إلى ذلك.</p> <p>واستناداً إلى هذه المعلومات، وُضع ترتيب لجميع القرى وتكونت العينة النهائية من حصة تضم أربع قرى – هي أقوى اثنتين وأضعف اثنتين.</p>
---

##### إرشادات بشأن الاستخدام:

يغلب استخدام طريقة أخذ العينة غير العشوائي في عمليات الرصد أو التقييم الصغيرة النطاق، ولذلك فهي أسرع عادة. بيد أن أخذ العينة غير العشوائي قد لا يمثل تمثيلاً كافياً طائفة الأجوبة التي يُلمس الحصول عليها وذلك لأنها تنطوي على مصدر معلومات محدد سلفاً، وبالتالي يمكن أن يكون منحازاً. وهذا يرجع إلى عدم استطاعتك وضع تقدير بشأن الخطأ في أخذ العينة. ومن بين هذه الخيارات قد يكون أخذ العينة على شكل مجموعات أقل تكلفة وأيسر تنفيذاً بحد أدنى من التدريب.

## دال-٢ طرائق الرصد والتقييم الأساسية

هذه المجموعة التي تضم ثماني طرائق تنتمي إلى الأساس المعياري للطرائق التي تستخدم في أغلب الحالات لقياس التغيرات. وهذه الطرائق تعتبر أساسية للرصد والتقييم السليمين بحيث قد تجدها جميعاً في خطتك لجمع معلومات عن المشروع.

### الطريقة ٣ تحليل أصحاب المصلحة

**الغرض:**

إن تحليل أصحاب المصلحة في سياق الرصد والتقييم يساعدك على تحديد كنه أولئك الذين تحاول أن تُشركهم عند تصميم نظام للرصد والتقييم، وطريقة إشراكهم، كما يتيح لك تحديد كنه أولئك الذين يجب النظر في احتياجاتهم إلى المعلومات. ومن الممكن أيضاً استخدامه لوضع عينة ملائمة لجمع البيانات (انظر الطريقتين ١ و٢). وهذه الطريقة مفيدة في لحظات مختلفة أثناء المشروع:

- فهي يمكن أن تساعدك على تحديد أصحاب المصلحة الذين يجب إشراكهم في تصميم (أو إعادة تصميم) مشروع ونظامه للرصد والتقييم، وعلى تقييم مصالحهم وصلاتها بالمشروع وبالرصد والتقييم.
- وقد تود أن تستخدمها أثناء مرحلة معينة أو لعنصر معين من العناصر المكونة للمشروع لتحليل علاقات أصحاب المصلحة، بما في ذلك التعاون والصراعات، مع مراعاة العوامل الخارجية التي تؤثر في أصحاب المصلحة وأنشطتهم. ويمكن أن تساعدك في القيام بعملية اختيار ملائمة لأهم أصحاب المصلحة بالنسبة للمهمة/القضية المطروحة.
- ويمكن أن تساعد على توفير أساس واستراتيجية للمشاركة طيلة مراحل المشروع، مما ييسر لأصحاب المصلحة التعلُّم من بعضهم البعض.

**الكيفية:**

١– وضِّح الغرض الرئيسي من تحليل أصحاب المصلحة وحدِّد معايير تقييم أصحاب المصلحة. وحيث إن الطريقة الموصوفة في هذا المرفق تركز على استخدام تحليل أصحاب المصلحة لأغراض الرصد والتقييم، فإن غرضك الرئيسي قد يكون "التأكد من أننا نشرك جميع العناصر الفاعلة الأساسية في وضع نظام الرصد والتقييم الخاص بالمشروع". وقد تريد أيضاً إجراء تحليل لأصحاب المصلحة من أجل مهمة معينة من مهام الرصد والتقييم، قد تكون على سبيل المثال المشاركة في عملية إجراء استعراض سنوي للمشروع. وفي هذه الحالة يكون غرضك هو "التأكد من أننا ندرج الآراء الرئيسية في الاستعراض السنوي للمشروع".

٢– ضع بعد ذلك قائمة بالأولويات التي ستستخدمها من أجل تحديد الأولويات فيما يتعلق بمن تُقرر إشراكهم (انظر الإطار دال – ٤). وقد تتمثل أنواع معايير اختيار أصحاب المصلحة في ما يلي: "يفترض أنهم يستفيدون من المشروع"، و"لهم دور حاسم في كفاءة نجاح المشروع"، و"يلزم قانوناً إشراكهم"، و"لديهم معرفة معينة بعمليات الرصد والتقييم"، وما إلى ذلك.

##### الإطار دال –٤: معايير ممكنة لدعوة أصحاب المصلحة إلى المشاركة في وضع نظام الرصد والتقييم

- لدورهم الرسمي في المشروع
- لأنهم يمثلون مجتمعاً محلياً معيناً أو مجموعة فرعية مهمة من السكان المستهدفين
- لأنهم يوفرون المهارات و/أو المعلومات الضرورية للعملية
- لأنهم يمولون العملية
- ضماناً لاتساق السياسة
- ضماناً لتنفيذ السياسة
- لأن لهم حقوقاً قانونية في منطقة المشروع
- لأن لديهم سلطة و/أو أموالاً
- لأن لديهم احتكاراً يُعتبر جوهرياً لضمان النجاح
- لأنهم يستثمرون في التنمية المحلية
- لأنهم المقيمون الرئيسيون في منطقة المشروع

٣– ضع قائمة بجميع الناس والمنظمات الذين يمكن أن يخطروا على ذهنك وقد يكونون مناسبين لمعاييرك. ومن بين المجموعات الواضحة من أصحاب المصلحة التي يرجح إشراكها في مشروع يدعمه الصندوق الدولي للتنمية الزراعية: الأفراد الأساسيون والمجموعات الفرعية من السكان المستهدفين، والقادة المحليون والأشخاص الأساسيون من شركاء التنفيذ مثل المنظمات غير الحكومية والمنظمات المجتمعية، والموظفون الحكوميون من مختلف الأجهزة والإدارة المحلية، والاستشاريون المحليون، ومؤسسات قطاع الأعمال المحلية، والمعاهد التعليمية/البحثية. وهذه القائمة يلزم مراجعتها عدة مرات أثناء تصميمك نظام الرصد والتقييم لضمان اشتمالها على جميع المجموعات الأساسية والأشخاص الأساسيين ولضمان تحديثها. ومن الممكن استخدام طرائق مختلفة لتحديد أصحاب المصلحة، من قبيل استشارة الفكر (الطريقة ١١)، والمقابلات مع المُبلِّغين الأساسيين (انظر الإطار دال – ٢ والطريقة ٩) أو مجموعات التركيز (الطريقة ١٢). وعليك أن تراجع القائمة مراجعة متبادلة بأن تطلب إلى الأشخاص الأساسيين أن ينظروا نظرة انتقادية إلى القائمة الأولية لأصحاب المصلحة التي أعددتها.

٤– صنِّف بعد ذلك أصحاب المصلحة على أساس المعايير. وستحتاج للقيام بذلك إلى إعداد مصفوفة بأصحاب المصلحة يوضع فيها أصحاب المصلحة على محور وتوضع المعايير على المحور الآخر. وعليك أن تحدد بعد ذلك ترتيب إشراك أصحاب المصلحة بحسب أولوية كل منهم في وضع نظام الرصد والتقييم.

**٥-** عليك في النهاية التوصل إلى اتفاق بشأن أفضل طريقة لإشراك الناس. ويتحقق ذلك بأن تسأل مختلف الأشخاص أنفسهم/أو مختلف المجموعات نفسها عن رأيهم/أو رأيها في الطريقة المثلى لإشراكهم/أو إشراكها. تذكرُ أن المشاركة لا تعني إشراك كل شخص في جميع القرارات في جميع الأوقات. فهي تعني التفكير بعناية في أفضل طريقة لضمان تمثيل المصالح المختلفة في مختلف مراحل ومحافل عملية الرصد والتقييم.

**إرشادات بشأن الاستخدام:**

تحليل أصحاب المصلحة طريقة يلزم استخدامها من أجل التحديد السليم لمن يتعين إشراكهم وتحديد الخطوات التي ينبغي إشراكهم فيها من خطوات عملية الرصد والتقييم. وهذا الاختيار يجب القيام به مع أشخاص مختلفين تقليلاً لاحتمالات تحيز الاختيار. وهذه عملية تتطور باستمرار ويجب تكرارها طيلة مدة المشروع للتأكد من عدم إغفال أصحاب مصلحة (جُدد) قد يكونون مهمين.

### الطريقة ٤ استعراض الوثائق

**الغرض:**

فهم التطور والأداء التاريخيين لمشروع/منظمة من خلال وثائقه/أو وثائقها، سواء كانت في شكل مكتوب أو إلكتروني أو فوتوغرافي أو فيديو. وهذه الطريقة يمكن، من زاوية الرصد والتقييم، أن توفر معلومات خط الأساس بشأن منطقة مشروع أو مؤشر معين. ويمكن أن توفر أيضاً خلفية جيدة للأنشطة الجارية الآن للمساعدة على تفسير ما إذا كانت تحدث تغييرات ولماذا تحدث أو لماذا لا تحدث.

**الكيفية:**

١- تأكد من وضوح رؤيتك للأسئلة التي تود الإجابة عنها (ونوع) المعلومات التي تحتاج إليها من أجل ذلك. مثلاً، "ما هي أنواع إدرار الدخل التي تم إيجادها؟"

٢- ضع قائمة بجميع المصادر الممكنة للمعلومات الموجودة (وثائق المشروع والسجلات الحكومية، وتقارير المنظمات أو سجلات الوثائق الجغرافية، والدراسات الجامعية، وما إلى ذلك).

٣- حدد ترتيب أولوية أولئك الذين من الأرجح أن يقدموا معلومات مفيدة على نحو يتسم بالكفاءة بالنسبة إلى التكلفة وإلى الوقت. وهذا أمر مهم، لاسيما في الحالات التي يوجد فيها قدر كبير من الوثائق. وفي تلك الحالات، لا تحاول قراءة كل شيء – بل ركّز على النقاط الرئيسية.

٤- اجمع هذه الوثائق وتأكد من موثوقيتها. ولاحظ القرائن المتناقضة. وحللها من حيث السؤال الذي كنت تحاول الإجابة عنه.

٥- حدد الثغرات الباقية في المعلومات الموجودة لديك أو المواضيع التي يلزم فيها توضيح القرائن المتناقضة. ثم تخير طريقة أخرى لجمع المعلومات، مثل الاستبيانات (الطريقة ٨) أو المقابلات (الطريقة ٩)، لسد تلك الثغرات.

**إرشادات بشأن الاستخدام:**

قد يكون هذا نقطة انطلاق جيدة للرصد والتقييم ويمكن حتى أن يكون بديلاً لخط الأساس (انظر ٥-٥). الاستعراض الأولي من هذا القبيل للوثائق يمكن أن يساعدك أيضاً على تحديد القضايا الأساسية التي يلزم معالجتها في تحليل لاحق لأغراض الرصد والتقييم.

إلا أنك مقتّد بما هو متاح وميسور المنال من الوثائق، وبكيفية عرض المادة الواردة فيها وبالقائمين بهذا العرض (احتمال التحيزات، وما إلى ذلك)، وبكيفية خزنها، فضلاً عن جميع مسائل الجودة التي تنبثق من هذه القيود. وبذلك يمكن أن تتيح هذه الطريقة فرصة لتقييم النظام الداخلي لمنظمة أو لوزارة فيما يتعلق بجمع معلومات المشروع وتخزينها.

### الطريقة ٥ القياسات المادية البيولوجية

**الغرض:**

قياس التغيرات المادية المتعلقة بأي مؤشر (مثلاً، الصحة، أو التغذية، الزراعة، الائتمان) مع الزمن باستخدام أي وحدة قياس مقبولة وأي أسلوب مقبول للقياس. وهذا يمكن أن يوفر، من زاوية الرصد والتقييم، بيانات موثوقة ويمكن التحقق منها إحصائياً تشكل أساساً مهماً لقياس التغير والأثر.

**الكيفية:**

١- ابدأ بالتأكد من وضوح رؤيتك تماماً لنوع المؤشر أو البيانات التي يجب رصدها.

٢- اتفق على درجة الدقة المطلوبة. فإذا كانت هناك حاجة إلى مستوى مرتفع من الدقة العلمية، يتوجب عندئذ التماس خبرة فنية وطريقة ملائمة. والعد أو الوزن أو القياسات الأخرى ستتوقف على المهارات وعلى نوع المعدات المتاحة (مثلاً، إطار خشبي، ومربعات، وأشرطة قياس، ومساطر، ومقاييس).

٣- يلزم عندئذ تعديل الطريقة المقترحة وكيفية استخدامها وفقاً للظروف والمهارات والموارد المحلية. ويمكن، بدلاً من ذلك، استحداث طريقة بالاشتراك مع أصحاب المصلحة الأساسيين، تكون مقبولة للطرفين وتمثل حلاً وسطاً بين مستوى أعلى من الملاءمة المحلية ودقة علمية أقل.

٤- يلزم تسجيل البيانات في جداول أو رسوم بيانية، بكلمات أو أرقام. ويمكن استخدام تلك الجداول أو الرسوم البيانية بعد ذلك كإطار يُتَّبَع من أجل إجراء مقارنات بمرور الزمن.

٥- القياسات المباشرة يمكن أن تكون جزءاً مهما من سلسلة طرائق على النحو الموصوف في هذا المرفق. ومن أمثلة ذلك تحديد نطاق الآثار المتوقعة من مشروع يرسم بياني انسيابي للآثار (الطريقة ٢٦) والقيام بعد ذلك باختيار طريقة قياس أكثر تحديداً لرصد أثر مختار.

**الإطار دال-٥: نماذج لطرائق قياس مباشر محددة**

الصحة التغذية: قياس محيط الجزء العلوي من ذراع الأطفال دون سن الخامسة، ودرجة التقزم لدى البنين والبنات دون سن الخامسة، ونسبة التردد على العيادات المحلية، وما إلى ذلك.
الزراعة: الغلة السنوية/الإنتاج السنوي، ومقدار الأسوار/المصاطب التي أقيمت، والإنفاق على البذور أو الأسمدة، وأعداد رؤوس الماشية، وعدد آبار الحُفَر التي أقيمت، وما إلى ذلك.
إدارة الموارد الطبيعية: عدد الكيلومترات من الجسور الترابية، وعدد الأنواع النادرة الموجودة في وحدة المساحة، ومعدل بقاء الشتلات المزروعة، وما إلى ذلك.
الائتمان: أعداد القروض المسددة، وتزايد أعداد حسابات الادخار والمجموعات الائتمانية/مجموعات المساعدة الذاتية، وما إلى ذلك.

**إرشادات بشأن الاستخدام:**

قد تكون هناك طريقة قياس بسيطة ولكنها توفر تقديرات جيدة أفضل من طريقة قياس دقيقة وأكثر تعقيداً تُطبَّق تطبيقاً غير صحيح وتسفر عن بيانات خاطئة. وكما سلفت الإشارة، قد تتوقف درجة الدقة إلى حد كبير على الطريقة المستخدمة. فبعض الطرائق أكثر تكلفة واستهلاكاً للوقت من طرائق أخرى. وحيث إن القياس المباشر يستغرق وقتاً طويلا، من الحيوي أن تكون رؤيتك واضحة تماماً بشأن الكيفية التي ستستخدم بها المعلومات قبل أن تشرع في وضع خطة للقياس.

### الطريقة ٦ المراقبة المباشرة

**الغرض:**

الحصول على معلومات مفيدة وجيدة التوقيت عن طريق ملاحظة ما يفعله الناس، للمساعدة على اتخاذ قرارات بشأن تحسين أداء مشروع أو استخلاص إستبصارات واستنتاجات تصلح كفروض لإجراء دراسات أكثر تركيزاً. وهذه الطريقة حيوية، من زاوية الرصد والتقييم، لتكملة البيانات التي جُمِعت، ويمكن استخدامها لفهم السياق الذي تُجمع فيه المعلومات، ويمكن أن تساعد على تفسير النتائج.

**الكيفية:**

١- اتفق على إطار مفاهيمي واضح، وكذلك على خطوط توجيهية لما يلزم مراقبته والمعلومات المطلوبة.

٢- تخير مراقباً ملائماً أو مجموعة ملائمة من المراقبين.

- أفراد المجتمع المحلي وموظفو المشروع الذين يعيشون ويعملون وقتاً كاملاً في منطقة المشروع (مثلاً، "المبلغون الأساسيون"، انظر الإطار دال – ٢). ويلزم تدريب هؤلاء المراقبين على مهارات المراقبة.



- أشخاص من خارج المجتمع المحلي لديهم فرصة الانخراط في مراقبة منظّمة أثناء زيارات ميدانية. لاحظ أن الأشخاص الخارجيين قد يحتاجون إلى وقت أكبر بكثير لكي يعرفوا ما هو الشيء المهم. ومن ناحية أخرى، فإنهم يلاحظون أحياناً مسائل مهمة لم يعد الأشخاص المحليون يرونها أو أصبحوا يعتبرونها أمراً بديهياً.

٣- اجمع البيانات وسجلها على النحو المتفق عليه بحسب الاتفاق. ورَتّب لحظات تناقش فيها الملاحظات المسجلة، لا مع موظفي المشروع وموظفي شركاء التنفيذ فحسب، بل ربما أيضاً مع أصحاب المصلحة الأساسيين.

#### الإطار دال-٦: نموذج لاستخدام المراقبة المباشرة

استُخدمت المراقبة المباشرة لتقييم مشروع لمياه الشرب في زامبيا. وجرّت في هذا الإطار عملية مراقبة لدورات التدريب بشأن النظافة العامة اضطلع بها موظفو المشروع وحضرتها نساء كما حضرها أطفال في القرى. وقد كشفت هذه الدراسة أن موظفي المشروع كانوا يستخدمون مصطلحات ولغة أكاديميتين إلى حد كبير في التدريب على النظافة العامة، مما جعل الدورات عديمة الجدوى لأن القرويين لم يفهموها. ومع وجود هذه المعلومة، تم تعديل دورات التدريب لتتلاءم مع الظروف المحلية.

#### إرشادات بشأن الاستخدام:

كثيراً ما ينسى الناس هذه الطريقة التي تمثل أبسط الطرائق – وهي الملاحظة. فكل شخص يلاحظ تلقائياً. ولكن بإمكانك أن تجعل الملاحظة أكثر فاعلية بأن تعتبرها طريقة صالحة وتنظم استخدامها. فمن الممكن تعلّم الكثير عن طريق ملاحظة ما يفعله الناس فعلاً. وكثيراً ما يتسنى الحصول على معلومات مفيدة واستبصارات جديدة من خلال هذه الملاحظة لا يمكن الحصول عليها بطرائق أخرى. فالملاحظة إذا جرت بشكل جيد، قد تتيح فهماً أعمق للعلاقات داخل المجتمعات المحلية وكذلك للعلاقات بين المجتمع المحلي والمنظمات الأخرى. كما أن الملاحظة المباشرة، إذا جرت بشكل جيد، يمكن أن تساعد على بناء الثقة والتواصل مع السكان المحليين ومع موظفي المشروع. وهذه الطريقة تُعرف أيضاً باسم "المراقبة من جانب المشتركين" وهي طريقة بحثية شائعة فيما يتعلق بالقضايا والعمليات الاجتماعية.

والمراقبة المباشرة مفيدة للتثبت من صحة المعلومات في عملية الرصد حيث إنها يمكن أن تُستخدم للمراجعة المتبادلة للإجابات الواردة من خلال طرائق أخرى.

ويوجد دائماً احتمال إدخال تحيزات في المعلومات نتيجة لـ: التحيزات لدى المراقِب، والطريقة التي يؤثر بها المراقب على الشخص أو الوضع المُراقَب مما يعوق موضوعية المراقِب. وهذه التحيزات لا يمكن أبداً القضاء عليها تماماً. ولذلك، ينبغي أن تكون المراقبة المباشرة كطريقة منتظمة للرصد والتقييم مكملة فحسب للطرائق الأخرى. وتوجيه طلب إلى أشخاص عاديين لإجراء عمليات مراقبة بنفس الطريقة يمكن أن يساعد على تأكيد صحة الملاحظات أو على تحديد الاختلافات ومن ثم يؤدي إلى زيادة جودة البيانات.

### الطريقة ٧ تحليل التكلفة – الفائدة<sup>٢</sup>

#### الغرض:

توفير إطار (يعرف أيضاً باسم الإطار المحاسبي) من أجل إعداد قائمة تفصيلية بمجموعة الفوائد والتكاليف التي تكتنف قراراً وذلك للمساعدة على إزالة الأنشطة الباهظة التكلفة التي تحقق فوائد قليلة. والاستخدام المعياري لهذه الطريقة، من زاوية الرصد والتقييم، هو تقييم مشروع عن طريق مقارنة القياسات النهائية الفعلية للتكاليف والفوائد بتلك المقترحة في تصميم المشروع. ومن الممكن في بعض الأحيان إجراء مقارنات مع مشاريع أخرى تقدم خدمات ومنتجات ماثلة. وثمة استخدام آخر هو تقييم تكاليف وفوائد عناصر مشروع، من قبيل أنشطة أو مؤشرات محددة.

<sup>٢</sup> لا يتطرق هذا الدليل إلى التفاصيل الرياضية لتحليل التكلفة – الفائدة. ويرجى الرجوع إلى النصوص التالية للإطلاع على مزيد من التفاصيل: Gittinger, J.P. 1982. التحليل الاقتصادي للمشاريع الزراعية. بلتيمور ولندن: مطبعة جامعة جونز هوبكنز؛ كيوفينهوڤن، A. and Mennes, L.B.M. 1995. خطوط توجيهية لتقييم المشاريع: مقدمة لمبادئ تحليل التكلفة – الفائدة المالية والاقتصادية والاجتماعية للبلدان النامية. لاهاي: مكتب الطباعة الحكومي. ويمكن أيضاً العثور على وصف لنهج أكثر تشاركا وقائما على المشاريع في: James, A.J. 2001. "بناء المشاركة في تحليل الفائدة – التكلفة". الصفحات ٢٥٥–٢٦٢. في: الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، واتلاف المنظمات غير الحكومية الآسيوية للإصلاح الزراعي والتنمية الريفية، والمعهد الدولي لتعمير الريف ٢٠٠١ (انظر "مراجع للاستزادة").

#### الكيفية:

١- استعن بمساعدة أخصائي اقتصادي مدرب أو خبير في تحليل التكلفة – الفائدة، حيث إن هذه الطريقة يترتب عليها استخدام معادلات مختلفة لحساب التكاليف والفوائد وكذلك للخصم، وتحليل المردود الحدي، وتجميع الأرقام.

٢- ضع قائمة بجميع أنشطة المشروع (المحتملة والفعلية).

٣- احسب جميع التكاليف الممكنة للمشروع على امتداد فترة المشروع (مثلاً، اليد العاملة، واستخدام المواد الخام، والنقل). ولا يشمل تحليل التكلفة – الفائدة سوى التكاليف والفوائد التي تحددها أنت. ومن ثم يجب أن تقرر ما إذا كنت تريد أن تدرج التكاليف والفوائد الاجتماعية والبيئية. فهذه ستطلب مزيداً من الجهد ولكنها ستجعل تحليل التكلفة – الفائدة أشمل.

٤- قدّر، لكل نشاط من أنشطة المشروع، الفوائد التي قد يستمر تحقيقها بعد فترة المشروع (عمدة طويلة) (١٠ سنوات إلى ٣٠ سنة، مثلاً). وهذه الخطوة أصعب من الخطوة ٣ وستتطلب إجراء قدر من البحوث عن معادلات إحصائية محددة فضلاً عن الاستعانة بتلك المعادلات.

#### الخيار ١- في حالة إدراجك جميعاً في تحليلك للتكلفة – الفائدة

أ- قم بتجميع تكاليف المشروع وفوائده من خلال صيغة الخصم، وفقاً لنقطة الاهتمام. وأسهل طريقة للقيام بذلك هي من خلال استخدام جدول حاسوبي.

ب- احسب صافي الفوائد السنوية بطرح التكاليف من الفوائد فيما يتعلق بكل سنة.

ج- احسب الفائدة المستلمة عن استثمار، المكونة من التكاليف (القيم السالبة) والفوائد (القيم الموجبة)، التي تتحقق على فترات منتظمة (في هذه الحالة، سنوياً) في سلسلة صافي الفوائد السنوية. وإذا كنت تستخدم برنامجاً حاسوبياً للجدول، فإنه سيدير ج تلك الفائدة كوظيفة تلقائية.

د- قم بإجراء تحليل للحساسية بزيادة التكاليف و/أو الفوائد بنسبة مئوية معينة (مثلاً، ١٠ أو ٢٠ في المائة) وتأكد من الأثر على معدل العائد الداخلي. فإذا كان هذا المعدل أعلى من معدل العائد في السوق حتى عند زيادة التكاليف ونقصان الفوائد، يُعتبر المشروع عادة قوياً اقتصادياً.

#### الخيار ٢- في حالة عدم إدراجك جميعاً في تحليلك للتكلفة – الفائدة

أ- قرر ما إذا كنت ستقدر التكاليف والفوائد لكل نشاط من أنشطة المشروع على حدة، من أجل مقارنة الخيارات البديلة والاختيار من بينها.

ب- احسب معدل العائد الحدي (المحتمل) من كل خيار من خيارات الأنشطة، بتقدير التكاليف والفوائد المحتملة المرتبطة بالخيارات البديلة لنفس النشاط.

ج- أضف الحسابات المستمدة من الخطوة السابقة إلى السمات الاجتماعية والمؤسسية والتقنية لخيار النشاط، لإتاحة القيام بعملية اختيار أكثر استنارة.

د- اعرض هذه النتائج على أصحاب المصلحة الأساسيين من أجل تحليلها ومناقشتها، للمساعدة في صنع القرار.

#### إرشادات بشأن الاستخدام:

من الممكن إجراء تحليل التكلفة – الفائدة في مرحلة تصميم مشروع وذلك للمساعدة على البت في شكل المشروع وتحديد الأنشطة التي يجب أن يشملها. ومن الممكن رصد شتى الفوائد والتكاليف.مرور الزمن من أجل قياس التغيرات.

ولتحليل التكلفة – الفائدة مزايا عديدة – ولكنها لا تتحقق إلا إذا أجرى التحليل على نحو سليم. فهو يوفر إطاراً شاملاً لرصد تكاليف المشروع وفوائده بانتظام. وهو يساعد أصحاب المصلحة في مشروع على التفكير في تفاصيل المشروع ويقدم لمحة عامة واضحة عن كيفية سير التدفقات النقدية لمشروع.

بيد أن تحليل التكلفة – الفائدة يتعرض أيضاً لانتقادات كثيرة لاسيما لكونه يجعل من الصعب تبرير جميع التكاليف والفوائد المحتملة تبريراً عادلاً ومنصفاً. فتمّة تكاليف وفوائد معينة يصعب إلى حد كبير قياسها، مثل التكاليف الاجتماعية والبيئية غير المالية وغير الملموسة (أي تكاليف الفرصة البديلة). فعلى سبيل المثال، كيف يمكنك أن تقيس قياساً وافياً التأثيرات الصحية والبيئية المحتملة على المدى الطويل لاستخدام أنواع من البذور المعدلة وراثياً في نظام زراعي، أو سعر الطماطم مستقبلاً في السوق العالمية؟ كذلك يكون هناك تحيز في البنود المدرجة ضمن تحليل التكلفة – الفائدة تبعاً للجهة التي تجري التحليل، ولذلك فإن جودة التحليل ومدى شموله سيتباينان تبايناً كبيراً. وعلاوة على هذا، يوجد تحيز ضد كل من التأثيرات غير المعروفة في المستقبل والمشاريع التي ستتحقق فيها الفوائد في وقت لاحق.

ولا يُجري عادة تحليل التكلفة – الفائدة، بسبب تعقده، سوى مصممي المشروع والمتخصصين في الاقتصاد، دون إشراك أصحاب مصلحة (أُساسيين) آخرين. ومن الممكن جعله أكثر اتساماً بطابع التشارك بإشراك أصحاب المصلحة في تحليل النتائج. ومن الممكن عرض خيارات مختلفة لإتاحة إجراء مناقشة أوسع للتكاليف والفوائد المحتملة لتلك النتائج. والتشارك مشمول بدرجة أوضح في الخيار ١ أعلاه.<sup>(4)</sup>

وتعتدُّ الطريقة من الناحية الرياضية يتطلب إجراء تحليل التكلفة – الفائدة بالاستعانة بمتخصصين في الاقتصاد مدربين وبرامج جداول حاسوبية ملائمة.

### الطريقة ٨ الاستبيانات والدراسات الاستقصائية

**الغرض:**

الحصول على بيانات من عدد كبير من الناس بطريقة منظمة وفقاً لأسئلة محددة، غالباً بطرائق تتيح التحليل الإحصائي. وتشكل الاستبيانات والدراسات الاستقصائية، من زاوية الرصد والتقييم، أساس دراسات كثيرة في مجال الرصد والتقييم لأنها تتيح جمع بيانات مركزة من عينة عن مسائل أو مؤشرات محددة بشأن الأداء.

**الكيفية:**

١– اتفق على الغرض من الأسئلة واحتياجاتها من المعلومات.

٢– قرر ما إذا كانت الاحتياجات من المعلومات تتطلب استبياناً أو دراسة استقصائية. ومصطلحا استبيان ودراسة استقصائية كثيرأ ما يستخدمان كمترادفين ولكن من الممكن التمييز بينهما على النحو التالي:

- الاستبيان استمارة بها أسئلة تستخدم لجمع معلومات من المجيبين.
- الدراسة الاستقصائية مصطلح أكثر عمومية قد ينطوي على استبيان طويل أو حتى على سؤال أو سؤالين بسيطين يجب الإجابة عنهما. ويشمل المصطلح الدراسات الاستقصائية التي يُجري فيها الباحثون عمليات مراقبة خاصة بهم، وجهاً لوجه أو من خلال محاورات هاتفية أو من خلال أنشطة بريدية مباشرة واسعة النطاق.

والاستبيانات والدراسات الاستقصائية قد تكون شديدة البساطة أو معقدة إلى حد كبير. فهي قد تتبع مجموعة منظمة ومحددة بدرجة كبيرة من أسئلة محددة الإجابة (نعم/لا أو أسئلة اختيارات متعددة) أو قد تشمل أسئلة مفتوحة، كما يحدث في حالة المقابلات شبه المنظمة (انظر الطريقة ٩). والاستبيانات ذات الاختيار المحدد أو الرد المحدد جيدة لجمع بيانات يلزم تحليلها إحصائياً. أما الأسئلة المفتوحة أو التي تكون الإجابة عنها حرة فقد تكون جيدة على وجه الخصوص للوقوف على مشاعر الناس ومواقفهم.

٣– احرص على أن تكون الأسئلة مركزة ومحكمة الصياغة وإلا لن تكون مفيدة (انظر الجدول دال – ١ أدناه). وإذا اقتضى الأمر، استعن بخبرة فنية ملائمة للتأكد من أن الأسئلة محكمة الصياغة ويمكن تحليلها تحليلاً سليماً. ومن الممكن صياغة الأسئلة على نحو يتيح الإجابة عن فرض ترغب في إثبات صحته أو عدم صحته (مثلاً، "هل يؤثر مستوى تعليم المرأة على صحة أطفالها؟") أو يتيح استطلاع حجم مشكلة معينة.

### الجدول دال – ١: نماذج للأسئلة المغلقة مقابل الأسئلة المفتوحة<sup>(٥)</sup>

أسئلة محددة الإجابة (لا يمكن أن يجيب عنها الناس إلا بكلمة "نعم" أو "لا"، مما يعطي معلومات قليلة مفيدة)	أسئلة مفتوحة ومركزة (توفر معلومات أكثر فائدة وأكثر دقة باستخدام سلسلة من الأسئلة)
هل تزرع ما يكفي من الأغذية لتلبية احتياجات أسرته؟	ما هي محاصيل الأغذية الأساسية التي تزرعها؟ <p>هل لديك ما يكفي من الأغذية لإطعام أسرتك اليوم/ هذا الأسبوع؟</p> <p>كم عدد أشهر السنة التي يكون لديك فيها نقص في الأغذية في المنزل؟</p> <p>كيف تغطي النقص في الإنتاج المنزلي؟</p>
ما هو مدى تواتر زيارتك للعيادة الصحية الخاصة بصحة الأم والطفل مع أطفالك؟	هل لديك أطفال دون سن الخامسة؟ <p>ما هو مدى تواتر تنظيم خدمات عيادة في قريتك؟</p> <p>متى كانت آخر زيارة قمت بها للعيادة؟ وما هو الغرض من الزيارة؟</p> <p>هل اصطحبت معك طفلك (أو أطفالك) دون سن الخامسة إلى العيادة؟ ولماذا لم تفعل ذلك؟</p> <p>ما هو رأيك في زيارتك للعيادة؟</p>
هل فهمت وطبقت التوصيات التي قدمها أخصائي الإرشاد الزراعي في منطقتك؟	هل التقيت بأخصائي/ أخصائية الإرشاد الزراعي؟ <p>كيف شرح/ شرحت طرائق زراعة الأرز؟</p> <p>ما رأيك في شرحه/ شرحها؟ هل كان واضحاً ومفيداً وملائماً؟</p> <p>هل جرّبت تطبيق ذلك الشرح؟ وإذا كان الحال كذلك ما هو رأيك فيه؟ وإذا لم تكن قد طبقته، فلماذا؟</p> <p>كيف تنوي أن تزرع الأرز في المواسم التالية؟</p>

٤– اتفق على من ينبغي توجيه الأسئلة إليهم وعدد الأشخاص الذين ينبغي إدراجهم ضمن العينة (انظر الطريقتين ١ و ٢). وقرر أيضاً أنسب طريقة لتوجيه الأسئلة (نموذج يرسل بالبريد أو يسلم باليد لكي يملأ على نحو مستقل، أو مقابلات فردية وجهاً لوجه، وما إلى ذلك). وإذا اخترت إجراء مقابلات مباشرة، عليك أن تدرّب المحاورين في هذه المقابلات لكي تضمن فهمهم للغرض منها ويكون لديهم المهارات اللازمة لتوجيه أسئلة بطريقة تحد من التحيزات.

٥– اختبر سلفاً أسئلة المقابلة لكي تضمن ملائمتها ودقتها بدرجة كافية وتضمن أن توفر لك المعلومات التي تحتاج إليها.

٦– اجمع المعلومات وحللها.

**إرشادات بشأن الاستخدام:**

يمكن أن توفر الاستبيانات والدراسات الاستقصائية إجابات عن أسئلة محددة بعناية. وستبain سهولة تحليل الاستبيانات والدراسات الاستقصائية تبعاً لعدد الأسئلة وحجم العينة. وكثيراً ما تجعل المشاريع العينة كبيرة جداً وتوجه أسئلة كثيرة جداً. وعندئذ يصبح التحليل مهمة شاقة، ويستغرق وقتاً طويلاً، ويفقد جدواه إذا لم يتم تحليل الأجوبة في الوقت المناسب لصنع القرار. والمهارات الجيدة في إجراء المقابلات هامة وتُكتسب من خلال التدريب. فإذا كان الأسلوب المتبع في تلك المقابلات منظماً تنظيمً صارماً وغير مرن، فإن هذا قد يحد من الصراحة. كما أن الاستبيانات والدراسات الاستقصائية الطويلة تكون شاقة على المجيب.

كذلك فإن الاستبيانات والدراسات الاستقصائية التي يجب فيها أن تكون الأجوبة مناسبة لمجموعة معينة من الخيارات أو لخبرة معينة ستفشل في التقاط أي إجابات أو آراء تشذ عن هذه الخيارات أو هذه الصيغة. ومن ثم عليك أن تحذّر إغفالك تفاصيل هامة وتنويعات هامة للأسئلة.

والاستفسارات والدراسات الاستقصائية يمكن استخدامها مع الأفراد أو حتى في الحالات الجماعية. بيد أن الأسئلة التي توجه في الحالات الجماعية قد يلزم تركيزها بدرجة أقل على القضايا الخاصة (بمارسات منع الحمل أو القروض المالية، مثلاً) وتركيزها بدرجة أكبر على الآراء الجماعية ("ما هي مزايا وعيوب الأنواع المختلفة من آبار المياه؟"، مثلاً). وتبلغ الاستبيانات والدراسات الاستقصائية الجماعية أقصى درجات فعاليتها في المجموعات التي يكون أفرادها معنادين على العمل معاً ويمكن أن يثق كل منهم في الآخر، وأن يثق كذلك في من يحاوره.

<sup>٥</sup> منقولة بتصرف من Broughton, B. and Hampshire, J. 1997. سد الثغرة: دليل لرصد وتقييم المشاريع الإنشائية. كانبيرا: المجلس الأسترالي للمعونة الخارجية.

<sup>٤</sup> انظر أيضاً "مراجع للاستزادة": الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، وائتلاف المنظمات غير الحكومية الآسيوية للإصلاح الزراعي والتنمية الريفية، والمعهد الدولي لتعمير الريف ٢٠٠١، الصفحات ٢٥٥–٢٦٢.

**الجدول دال – ٢: نموذج لدراسة استقصائية مصغرة<sup>(٦)</sup>**

نظام معتمد قائم على الرعي المحدود	زرت عيادة في العام الماضي	جميع الأطفال منتظمون في مدارس
الأسرة المعيشية ألف ١	×	×
الأسرة المعيشية ألف ٢	×	
الأسرة المعيشية ألف ٣	×	
الأسرة المعيشية باء ١	×	
الأسرة المعيشية باء ٢	×	
الأسرة المعيشية باء ٣	×	×
الأسرة المعيشية باء ٤	×	×
الأسرة المعيشية جيم ١	×	
الأسرة المعيشية جيم ٢		×
الأسرة المعيشية دال ١	×	
الأسرة المعيشية دال ٢	×	
الأسرة المعيشية دال ٣	×	

## الطريقة ٩ المقابلات شبه المنظمة

**الغرض:**

الحصول على معلومات وجهاً لوجه من فرد أو مجموعة صغيرة، باستخدام سلسلة من الأسئلة العريضة لتوجيه المحادثة، ولكن مع إتاحة نشوء أسئلة جديدة نتيجة للمناقشة. والمقابلات شبه المنظمة حيوية، من زاوية الرصد والتقييم، لاكتساب فهم متعمق للقضايا النوعية على وجه الخصوص. وحيث إن المقابلات تكون مفتوحة (وإن كانت توجهها قوائم مرجعية)، فإنها تساعد في تقييم الآثار غير المقصودة (الإيجابية والسلبية)، والآراء المتعلقة بملاءمة الخدمات والمنتجات وجودتها، وما إلى ذلك، على سبيل المثال.

**الكيفية:**

١– حدد الغرض من الاستفسار واحتياجاته من المعلومات وقم بصياغة قائمة مرجعية للمقابلات تتضمن أسئلة مفتوحة. وينبغي أن تصاغ الأسئلة بأسلوب يمكن أولئك الذين تجري المقابلات معهم من التعبير عن آرائهم خلال المناقشة. ووجود تنابع منطقي للأسئلة سيساعد على انسياب المناقشة. انظر الجدول دال – ١ في الطريقة ٨ للإطلاع على أفكار بشأن كيفية صياغة الأسئلة بطريقة مفيدة.

٢– اتفق على من ينبغي أن تجري المقابلات معهم، وكم عدد الأشخاص اللازمين داخل العينة، وما إذا كانت المقابلات ينبغي أن تكون مع أفراد أو في إطار مجموعة.

٣– اجمع ودرّب فريقاً من الأشخاص لضمان فهمهم للغرض ولكي يكتسبوا المهارات السليمة (كيفية تشجيع المناقشة، وتدوين ملاحظات دقيقة ومفيدة، وما إلى ذلك). وأفضل طريقة لإجراء المقابلات شبه المنظمة هي أن يقوم بها شخصان، أحدهما يُحاورُ والآخر يدوّن ملاحظات تفصيلية. ولكن هذا قد لا يتسنى عملياً. وبإمكانك أن تحاول تسجيل المقابلات على شريط، ولكن هذا قد يكون كابحاً بدرجة شديدة لإبداء آراء صريحة فضلاً عن أن القيام بعد ذلك بتدوين ما هو مسجّل على الشريط يستغرق وقتاً طويلاً.

٤– اختبر سلفاً أسئلة المقابلة لتضمن ملاءمتها ودقتها بدرجة كافية، ولتضمن كون الأجوبة تتيح تحليلاً مفيداً.

٥– في حالة تنظيمك مقابلات جماعية تضم أكثر من مُحاور واحد، قد يكون من المفيد أن تلي المقابلة مناقشة داخلية قصيرة بشأن دينامياتها، وأن يجري تقييم لصحة الأجوبة وتقرير ما إذا كان يلزم تعديل المقابلة.

٦– حلل المعلومات المنبثقة من المقابلات. انظر الإطار دال – ٧ للإطلاع على إرشادات بشأن كيفية هيكلة معلومات مفتوحة توخياً لسهولة تحليلها.

**الإطار دال–٧: كيفية توليف وتحليل معلومات مستمدة من أجوبة مفتوحة من خلال مقابلات شبه منظمة (أو طرائق أخرى)<sup>(٧)</sup>**

أ) ضع موجزاً قصيراً لما يقوله كل شخص، يتضمن النقاط الرئيسية.
ب) افحص الأجوبة. وعندما تكون قد فحصت حوالي ٢٥٪ منها، دوّن النقاط التي تكرر ذكرها أكثر من غيرها. ثم اقرأ جميع الأجوبة وسجل عدد الأشخاص الذين جرت مقابلتهم وأجابوا عن كل نقطة من هذه النقاط الرئيسية. أو قسّم، بدلاً من ذلك، الأجوبة إلى أجوبة ”مؤيدة“ أو ”أجوبة معارضة“ لقضية معينة أو قسمها لإظهار الدرجات المختلفة للحماس بشأن قضية ما.
ج) استخرج أي اقتباسات هامة لتأكيد نقاط معينة.
د) اطلب من أشخاص آخرين أن يفحصوا الأجوبة منعاً لتدخل تحيزاتك في طريقة تفسيرك للأجوبة.
هـ) اعط رقماً لكل محيب.
و) اعط أرقاماً للنقاط الرئيسية بإتباع قائمة النقاط التي وضعتها في الفقرة ب أعلاه. وحدّد، من خلال نظام الترميز الرقمي هذا، ترتيب أولوية المعلومات ولخصها ثم حلّلها.

### إرشادات بشأن الاستخدام:

من السهل استخدام المقابلات شبه المنظمة إلى جانب طريقة أخرى. فقد تكون، على سبيل المثال، سائراً في منطقة مستعرضة (الطريقة ١٨) مع المزارعين الذين تجري معهم مقابلة شبه منظمة. وكثير من الطرائق الجماعية البصرية تكون أجدى عندما تأخذ شكل مقابلة شبه منظمة. فالمقابلات شبه المنظمة يمكن أن تكون طريقة مريحة لاكتساب فهم أعمق لا يتسنى من خلال الاستبيانات المنظمة. وقد تنبثق أيضاً بهذه الطريقة موضوعات مثيرة للاهتمام وغير متوقعة. بيد أن هذه المعلومات قد لا تكون دقيقة بدرجة تكفي لإجراء تحليل إحصائي. ولأغراض هذا التحليل، استخدم استبياناً (انظر الطريقة ٨).

كما أن المعلومات المفتوحة يتعذر بدرجة أكبر توليفها بصورة جيدة تكفي للحصول على نتائج واضحة، وتستغرق وقتاً طويلاً لكي يتم توليفها. وقد يكون من الصعب إبقاء المقابلات مركزة، مما يجعل من الصعب مقارنة المقابلات المختلفة مقارنة صحيحة. وتدوين ملاحظات بدقة أمر هام على وجه الخصوص لإتاحة التفسير.

استخدم ما تحتاج إليه من وقت وأموال لتدريب أشخاص على إجراء المقابلات شبه المنظمة. ومن اللازم أن يتناول التدريب إعداد الفريق، وحُسن الإنصات، والحساسية في توجيه الأسئلة، والحكم على الأجوبة، وتسجيل المقابلة، والاستعراض بهدف النقد الذاتي. والمقابلات الجماعية تتطلب إيلاء مزيد من الاهتمام للتفاصيل، مثل استخدام لغة بسيطة وتجنب المصطلحات أو التعبيرات التقنية للتيقن من أن أقل الأشخاص علماً في المجموعة يفهم الأسئلة. وعليك التفكير سلفاً فيما قد يكون حساساً سياسياً أو ثقافياً وذلك لأن القضايا الخلافية قد تثير مشاعر قوية تؤدي إلى صراعات داخل المجموعة.

## الطريقة ١٠ دراسات الحالة

**الغرض:**

تسجيل قصة حياة أو تنابع أحداث بمرور الزمن فيما يتعلق بشخص أو مكان أو أسرة معيشية أو منظمة من أجل اكتساب فهم أعمق لأثر مشروع – مثلاً، كيف يتعامل الناس مع التغير ولماذا يحدث التغير بطرائق معينة – ومن أجل معرفة تجارب الناس وأحلامهم وعوائق التخطيط للمستقبل. وتضفي دراسات الحالة، من زاوية الرصد والتقييم، حياة على ما قد يكون بغير ذلك بيانات بدون وجه إنساني، فضلاً عن أنها تتيح الفهم المتعمق للسياق الكامن وراء البيانات العامة أو الملخّصة التي قد تُجمع من خلال وسائل أخرى، وتتيح فهم العوامل البشرية الكامنة وراء تلك البيانات.

**الكيفية:**

١– حدد الغرض من دراسة الحالة واحتياجاتها من المعلومات بدقة.

٢– قرر الطريقة التي تختار بها الأفراد أو الأسر المعيشية أو المنظمات الذين ستجري بشأنهم دراسات الحالة. ومن الممكن أن تساعد في هذا الصدد طرائق أخرى، منها مثلاً رسم الخرائط الاجتماعية (انظر الطريقة ٣١ أدناه) للعثور على نخبة مناسبة من الأسر المعيشية لكي تشملها دراسة الحالة.

<sup>٧</sup> معدّلة من Fuerstin 1986، انظر "مراجع للاستزادة".

<sup>٦</sup> Gubbels and Koss 2000، ٢٦، انظر "مراجع للاستزادة".



**٣-** قرر كيف ستحصل على المعلومات. وفي حالة إجرائك دراسة حالة بشأن الأسر المعيشية، فقد ترغب في مقابلة أفراد عدة أسر معيشية ثم تشكّل دراسة واحدة من أجوبتهم، تبرز فيها أوجه التماثل وأوجه الاختلاف. أما إذا كنت تريد أن تعد دراسة حالة بشأن منظمة، فعليك أن تفكر في مسألة الأشخاص الذين ستحتاج إلى إجراء مقابلات معهم للحصول على لمحة عامة جيدة. وأما إذا كنت تجري دراسة حالة لموقع، فقد لا تحتاج عندئذ لا إلى إجراء مقابلات مع الناس فقط بل أيضاً إلى جمع معلومات مادية حيوية إضافية.

**٤-** ضع قائمة مرجعية بالأسئلة التي ستوجه عملية جمع المعلومات. وتنطوي دراسات الحالة على سرد مكتوب (أو مصور فيليماً، انظر الطريقة ٢٠ أدناه) للملاحظات والأجوبة. ويجب الاهتمام باختيار مُحاور/مدوّن جيد، سواء كان شخصاً خارجياً أو من داخل المجتمع المحلي. وفي العمليات الأكثر اتساماً بطابع التشارك يُجري الأفراد (مجموعة منهم) الدراسة على أنفسهم أو يجريها كل منهم على الآخر، وقد يحتاج ذلك إلى استخدام مجموعة مرجعية لأغراض المقارنة.

**٥-** كرر المناقشات بتواتر يكفي لإتاحة الحصول على صورة حديثة للظروف المتغيرة. وسوف يتوقف هذا التواتر على معدل تغيّر القضايا التي تهتم بها. فالجوانب التي تتغير بسرعة قد تحتاج إلى متابعة أكثر تواتراً من القضايا البطيئة التغير.

**إرشادات بشأن الاستخدام:**

موطن القوة في هذه الطريقة هو أنك تحصل على تفاصيل كثيرة عن موضوع محدد. وقد تنشأ الحاجة إلى دراسة حالة مركزة عندما تبين دراسة استقصائية عامة أن هناك قضية معينة تحتاج إلى تفاصيل أكثر تعمقاً. ودراسات الحالة يمكن أن توفر منظورات مثيرة للاهتمام لا يمكن الحصول عليها سوى من خلال إطلالة أقرب على الوضع العام لشخص، أو أسرة معيشية، وما إلى ذلك، (أو قصة حياة ذلك الشخص أو الأسرة المعيشية، إلخ).

ودراسات الحالة يمكن أن توفر خلفية مهمة إلى حد كبير وسياًقاً إنسانياً للبيانات التي يجري الحصول عليها بطرائق أخرى. والتحليل الشامل لعدة دراسات حالة يمكن أن يحقق فوائد جمّة، لاسيما إذا كان يتعلق بمسائل السياسة الأوسع نطاقاً والتي تستحوذ على اهتمام كبير. وتكون دراسة الحالة مفيدة بوجه خاص في الحالات المعقدة التي تتداخل فيها متغيرات كثيرة وتكون فيها النتائج والآثار عرضة للتباين فيما بين مختلف السكان.

بيد أن دراسات الحالة لا تُعتبر عموماً ذات طابع تمثيلي. ولهذا السبب يفضل استخدام دراسات الحالة بالاقتران مع طرائق تشمل عينات أكبر، مثل الدراسات الاستقصائية أو الاستبيانات.

ومن أشكال هذه الطريقة استخدام الشكل التقليدي لحكي القصص باعتباره وسيلة مسلية لاكتساب قدر من الفهم للكيفية التي يتعامل بها الناس مع القضايا أو الأزمات. وهذا الأسلوب يكون غالباً جزءاً مهماً من حياة القرية في نقل الأفكار وقيم المجتمع المحلي. بيد أنه بالنظر إلى أن القصة غالباً ما تكون رمزية ومفتوحة، فإن الاستفادة منها تستلزم التفكير فيها بعناية. وكما هو الحال فيما يتعلق بالطرائق الأخرى، يجب تسجيل المعلومات بعناية.

ويوفر الإطار دال – ٨ نموذجاً مقتبسا من كتيب لدراسات حالة أجريت لمختلف أصحاب المصلحة الأساسيين المشاركين في أحد المشاريع في غانا. وقد استطاعت دراسات الحالة هذه، التي تقابلها صور فوتوغرافية ملونة، أن تكون وسيلة جذابة لإضفاء تفاصيل إنسانية على تقرير تقييم مرحلي.

**الإطار دال-٨: نموذج لدراسة حالة قصيرة استخدمت لتحديد سمات أصحاب المصلحة الأساسيين في التقييم المرحلي لمشروع مساندة المشروعات الريفية الصغيرة في غانا (٢٠٠٠)**

**لمحة عامة عن هيلدا أيبينسو – وهي زبونة أضافت مشروعاً فردياً آخر إلى مشروع قائم**

ولدت هيلدا عام ١٩٦٦ في منطقة فولتا بغانا. وكان ترتيبها السابعة بين ثمانية أطفال. وكان والدها يعمل في قوة شرطة غانا، مما كان معناه انتقال الأسرة عدة مرات، وهذا أتاح لهيلدا أن تتعلم عدة لغات غانية.

وعندما تزوجت شجعها زوجها على أن تنتظم في دورة تدريب مهني، وقررت أن تدرس حياكة الثياب. وبعد دورة استغرقت ثلاث سنوات أنشأت ورشة، وأعطتها شقيقتها الكبرى رأس المال الأولي لهذا المشروع. وكانت قد درّبت بالفعل خمساً من المتدربات.

بيد أن حياكة الثياب لا تكون مربحة في الفترة ما بين أبريل/نيسان وأغسطس/آب، وجدت هيلدا أن من الصعب أن تدير المنزل مالياً. ومن ثم قررت أن تشترك في دورة لمدة أسبوع واحد في إطار مشروع مساندة المشروعات الريفية الصغيرة تتعلم فيها صنع الصابون والمراهم. وبدأت بعد ذلك مشروعاً لصنع الصابون، بمساعدة مالية من زوجها إلى جانب مدخراتها.

وتحقق هيلدا هامش ربح قدره ٢٠٠٠٠٠ سيدي غاني (دولار الولايات المتحدة = ٧١٠٠ سيدي غاني في أيلول/سبتمبر ٢٠٠١) أسبوعياً، واستخدمت حصيلة الربح، في بناء سقيفة كبيرة تصنع فيها الصابون. وقرر زوجها، الذي يتاجر في الأغذية والسلع المنزلية، التوقف عن تجارته والتركيز على إنتاج الصابون. وتعتقد هيلدا أن مشروع مساندة المشروعات الريفية الصغيرة ينبغي أن ينظم لهما دورة متقدمة لتحسين مهارتهما بدلاً من الاقتصار على تدريب أعضاء جدد سيؤدون إلى وجود حالة تشبّع في السوق.

## دال-٣ طرائق المناقشة الجماعية

من الممكن إجراء قدر كبير من الرصد والتقييم، لاسيما في المشاريع التشاركية، بالاستعانة بالمناقشات الجماعية. وترد أدناه ست طرائق أساسية لتشجيع المناقشة، ولكن يوجد غيرها كثير . فالكثير من الطرائق المذكورة في الأقسام دال – ٤ إلى دال – ٧، مثلاً، ممتازة أيضاً للسياقات الجماعية.

وينبغي لك ألا تنسى أساليب المناقشة الواضحة. فالبطاقات من أكثر الطرائق شيوعاً لتشجيع المناقشة وترتيب الأفكار. ويمكنك استخدام البطاقات في حالة إجرائك عملية استشارة للفكر (انظر الطريقة ١١)، أو عملك في جماعات تركيز (الطريقة ١٢) أو كجزء من طرائق أخرى، مثل طريقة مواطن القوة ومواطن الضعف والفرص والمخاطر (الطريقة ١٤). وبعد أن تحدد بالضبط السؤال أو الموضوع، اطلب إلى المشتركين، إما فرادي أو في مجموعات صغيرة مكونة من ثلاثة أو أربعة أفراد، أن يكتبوا كل فكرة أو معلومة على بطاقة واحدة ("بطاقة واحدة لكل فكرة"). وتُعلّق البطاقات على لوحة أو تنشر على الأرض. وابدأ باستبعاد جميع البطاقات التي تمثل تكراراً. وبعد ذلك تقوم المجموعة بتجميع البطاقات الباقية معاً في مواضيع أساسية. ويتسنى حينئذ تركيز المناقشة على كل مجموعة من البطاقات.

### الطريقة ١١ استشارة الفكر

**الغرض:**

الحصول على أفكار كثيرة بسرعة من مجموعة أفراد دون الانغماس في مناقشة تفصيلية. وينطوي ذلك على تشجيع الناس على التفكير تفكيراً ناقداً وخلاقاً، بدلاً من مجرد التوصل إلى قائمة خيارات أو إجابات أو اهتمامات. وهذه الطريقة تكون في الغالب، من زاوية الرصد والتقييم، خطوة أولى في مناقشة تعقبها طرائق أخرى. فعلى سبيل المثال، تكون استشارة الفكر مفيدة عند بدء عملية تحديد درجات مصفوفة (انظر الطريقة ٣٢)، أو عند وضع رسم بياني انسيابي للأثر (الطريقة ٢٦)، أو عند البدء في وضع تحليل لأصحاب المصلحة (الطريقة ٣).

**الكيفية:**

١- تبدأ بأن تطلب إلى المجموعة التفكير في أكبر عدد ممكن من الأفكار بشأن الموضوع المعني. وبإمكانك أن تمهلهم عدة دقائق للقيام بذلك.

٢- قم بجولة بين المجموعة طالباً إلى كل شخص أن يوجز فكرته. ومن الممكن التعبير عن الأفكار باستخدام صور غنية (الطريقة ٢٥) أو أسلوب المجموعة الإسمية (الطريقة ١٣)، باستخدام رموز أو كلمات. وينبغي معاملة أفكار جميع الأشخاص على قدم المساواة في هذه المرحلة. ولا تمنحهم فرصة لمناقشة أفكار بعضهم.



**٣-** وبعد تدوين جميع الأفكار في موضع ما ظاهر للجميع (مثلاً، على لوحة بيانية متتالية الصفحات أو على سبورة)، من الممكن إجراء قدر من التحليل.

**٤-** ويمكن بعد ذلك تجميع القضايا والمواضيع والمسائل المنبثقة، وفرزها وتحديد ترتيبها بحسب الأولوية.

**إرشادات بشأن الاستخدام:**

لاحظ أن هذه الطريقة لا تكفي، وحدها، لجمع البيانات أو تحليلها.

ومن الممكن أن تنجح هذه الطريقة مع المجموعات الصغيرة أو الكبيرة وألا تستغرق أكثر من خمس دقائق، تبعاً للموضوع ودرجة التفصيل اللازمة وعدد الناس. ولا ينبغي أن تستغرق دورة استثارة الفكر مدة طويلة، حيث إن المقصود بها فعلاً هو مجرد استخلاص أفكار يمكن مناقشتها بالتفصيل فيما بعد.

ويجد الناس صعوبة شديدة في الكف عن التعليق على الأفكار التي تطرح في جلسة استثارة للفكر، أو تقييم تلك الأفكار. لذا حدّد من البداية قاعدة أن جميع الأحكام التي تصدر أثناء جلسة استثارة الفكر سوف تُستبعد إلى حين إجراء مناقشة لاحقة. وكما هو الحال فيما يتعلق بمعظم طرائق المناقشة الجماعية، قد يسيطر بعض المشتركين على المناقشة. وتلافياً لهذه المشكلة تستطيع أن توزع بطاقات على جميع الأفراد يعرون فيها عن أفكارهم أو اطلب منهم ممارسة عملية استثارة الفكر في مجموعات فرعية (انظر أيضاً أسلوب المجموعة الإسمية، الطريقة ١٣).

ويشيع استخدام هذه الطريقة بالاقتران مع طرائق أخرى، مثلاً، لبدء جلسة مجموعة تركيز (الطريقة ١٢).

### الطريقة ١٢ مجموعات التركيز

**الغرض:**

استخدام المناقشة الجماعية لجمع معلومات عامة، وترتيب التفاصيل، أو جمع آراء بشأن قضية من مجموعة صغيرة من أشخاص مختارين يمثلون وجهات نظر مختلفة. ومن الممكن استخدام هذه الطريقة أيضاً لبناء توافق في الآراء. وطريقة مجموعات التركيز تصلح، من زاوية أغراض الرصد والتقييم، لتقييم الآراء المتعلقة بالتغيّر، وتقييم نوعية خدمات المشروع أو مقدمي الخدمات، وتحديد مجالات التحسين.

**الكيفية:**

**١-** حدد المشتركين (يتراوح العدد الأمثل بين أربعة وثمانية أشخاص). وتبعاً لغرضك، تستطيع أن تعمل بمجموعة متجانسة أو غير متجانسة. وبدلاً من ذلك يمكن أن تستخدم عدداً من مجموعات التركيز تكون كل مجموعة منها متجانسة بدرجة معقولة، ولكن المجموعات يختلف كل منها عن الأخرى. وهذا يتيح إجراء مقارنات مثيرة للاهتمام.

**٢-** اعرض على المجموعة سوّالاً عاماً (مثلاً، "ما هو في رأيك أثر نشاط معيّن في تحقيق استخدام الأراضي المستدام؟").

**٣-** ناقش هذا السوّال طيلة الفترة الزمنية المتفق عليها سلفاً، لمدة أقصاها ساعة واحدة أو ساعتان. ويقتصر تدخل المنظّم على أدنى حد، عدا التأكيد من إدلاء كل شخص بدلوه. وربما تحتاج إلى تكرار السوّال باستخدام ألفاظ مختلفة من حين لآخر أو التحري عما إذا كان هناك شيء ما غير واضح.

**٤-** دوّن ملاحظات تفصيلية عن المناقشة. وأفضل طريقة لتنظيم مجموعات التركيز هي أن تكون كل مجموعة مكونة من شخصين – أحدهما لتنظيم المناقشة والآخر لتدوين الملاحظات. ويمكنك أيضاً أن تسجل المناقشة ولكن ذلك سينطوي على المشاكل المعتادة المتعلقة بتدوين ما هو مسجل، وهو عملية تستغرق وقتاً طويلاً، فضلاً عن أنه يثني المجموعة عن إبداء آرائها بصراحة.

**٥-** ومن طرائق التأكيد من موثوقية المعلومات التي جُمعت مواصلة تنظيم جلسات مختلفة لمجموعات التركيز إلى أن تصبح البيانات متكررة.

**إرشادات بشأن الاستخدام:**

إذا نُظّمت هذه الطريقة تنظيمًا جيداً، يمكن الحصول منها على معلومات تفصيلية. فهي تحفز عادة على تقديم أجوبة غنية وتتيح أيضاً فرصة قيّمة لمراقبة المناقشات واكتساب فهم متعمق لأنواع السلوك، والمواقف، واللغة والمشاعر.

بيد أن تنظيم مجموعة تركيز يتطلب قدراً كبيراً من المهارة – سواء في إدارة المجموعة أو في تسجيل الأجوبة تسجيلاً وافياً. فديناميات المجموعة، نتيجة لكون الأفراد شديدي الخجل، أو مسيطرين، أو يحدثون اضطراباً، وما إلى ذلك، قد تعوق المناقشة.

ومن الممكن استخدام هذه الطريقة للحصول على رأي بالتوافق في الآراء. بيد أن مجموعة صغيرة من الأشخاص لا يمكن أن تمثل جميع الآراء التي يعتنقها، مثلاً، مجتمع محلي أو منظمة. ومن ناحية أخرى، إذا لم تكن المجموعة متجانسة بدرجة كافية، فقد يوجد بينها قدر كبير من الاختلاف. ومن ثم ينبغي أن تفكر بعناية في تكوين المجموعة.

وهذه الطريقة يمكن أن تُسفر عن استبصارات مركزة بسرعة أكبر مما يتحقق ذلك من خلال سلسلة من المبلّغين الأساسيين أو الدراسات الاستقصائية الاجتماعية الرسمية، وتكلفة أقل عادة.

### الطريقة ١٣ أسلوب المجموعة الإسمية (أسلوب الترتيب البسيط)

**الغرض:**

توليد أفكار وتمكين مجموعة من التوصل إلى توافق في الآراء فيما يتعلق بوضع قائمة بالمشاكل أو القضايا أو الإجراءات يحدّد فيها ترتيب كل منها. ومن أشكال هذه الطريقة تشجيع الناس على إيجاد حلول ممكنة لمشكلات معينة. وهذه الطريقة، من زاوية الرصد والتقييم، وعلى غرار استثارة الفكر (الطريقة ١١)، تدعم الطرائق الأخرى. فمن الممكن أن تساعد، مثلاً، على توليد قائمة بمسائل أو مؤشرات الأداء ذات الأولوية، وتحديد ترتيب أصحاب المصلحة بحسب الأولوية أثناء تحليل لأصحاب المصلحة (الطريقة ٣)، ومتابعة الرسوم البيانية الانسيابية للأثر بغية تحديد ترتيب الآثار بحسب أولوية كل منها (الطريقة ٢٦).

**الكيفية:**

**١-** ضع قائمة بالمشاكل أو القضايا أو الإجراءات التي يلزم تحديد ترتيبها. وعبرّ عن كل منها بوضوح قدر الإمكان تجنباً للبلبلة.

**٢-** يقوم كل شخص على حدة بترتيب العبارات على مجموعة من البطاقات وفقاً لرأيه فيما يتعلق بأولوياتها. ومن الممكن إعطاء أعلى رقم (في حالة وجود ست عبارات يكون أعلى رقم هو ستة) لعباراتهم التي حظيت بأعلى ترتيب وإعطاء أعلى رقم بعد ذلك لأعلى أولوية بعد ذلك، وهكذا دواليك حتى آخر القائمة.

**٣-** تُجمع عندئذ بطاقات الترتيب وتسجل على كشف رئيسي.

**٤-** يتيح مجموع درجات كل عبارة تحديد مكانها بحسب ترتيب الأهمية.

**الأشكال**

الشكل ١- يكتب كل فرد من أفراد المجموعة آراءه في كلمة أو جملة ثم يتبادلها واحدة تلو الأخرى مع المجموعة.

الشكل ٢- يوضع على كل فكرة رمز أو حرف تيسيراً لتحديد ترتيب الحلول. وحاول الثني عن حدوث مناقشة حتى هذه اللحظة لكي يتمكن الأفراد الأكثر خجلاً من المساهمة أيضاً.

الشكل ٣- بعد أن توضع الأفكار جميعها على السبورة أو على لوحة العرض الدفترية قم بتوضيحها ومناقشتها وتحديد ترتيب كل منها كما هو الحال في الخطوات ١- ٤ أعلاه.

**إرشادات بشأن الاستخدام:**

هذه الطريقة يمكن استخدامها مع المجموعات الصغيرة أو الكبيرة ويمكن أن تستغرق ما يتراوح بين ١٥ دقيقة وساعة، تبعاً لحجم المجموعة ومدى النقاش الذي يدور حول العبارات الأولية.

والنتيجة النهائية هي مجموعة من الأحكام المستقلة تصدر بطريقة غير تهديدية وتتسم بالخصوصية مما يتيح للناس إصدار حكم جماعي بدون التعرض لضغط اجتماعي كي يتوافقوا مع المجتمع.

والمجموعات الإسمية (وهي مجموعات "اسماً فقط") تجمع الناس بطريقة تولّد أفكاراً أكثر فعالية وإبداعاً مما يحدث عندما يتفاعل الناس بهدف المناقشة واستثارة الفكر وتبادل المعلومات.

### الطريقة ١٤ مواطن القوة، ومواطن الضعف، والفرص والتهديدات

**الغرض:**

تحديد مواطن القوة ومواطن الضعف والفرص والتهديدات بالنسبة إلى مشروع أو مجموعة، والكيفية التي سيتغير بها هذا التقييم بمرور الزمن. وهذه الطريقة مفيدة، من زاوية الرصد والتقييم، عند إجراء تقييم نوعي، مثلاً، للخدمات التي يوفرها المشروع، والعلاقات بين أصحاب المصلحة في المشروع ومنظمات الشركاء التنفيذيين، والمجموعات المحلية، وفريق المشروع ذاته.

**الكيفية:**

١– بالرجوع إلى الإطار دال – ٩، تُحدد المجموعة وتناقش وتسجل أكبر عدد ممكن من العوامل لكل عنوان. وعليك أن تؤكد على أن مواطن القوة ومواطن الضعف تشير إلى الجوانب الداخلية للمجموعة، أو موقع المشروع، أو نشاطه. أما الفرص والتهديدات فمن الممكن النظر إليها من حيث العوامل الداخلية أو الخارجية التي تؤثر فيها.

**الإطار دال-٩: ما هي مواطن القوة، ومواطن الضعف، والفرص، والتهديدات؟**

<b>مواطن القوة</b>	هي تلك الأشياء التي تسير سيراً حسناً في مشروع أو وضع. وهي الجوانب التي يفخر الناس بالتحدث عنها.
<b>مواطن الضعف</b>	هي تلك الأشياء التي لم تسر سيراً حسناً.
<b>الفرص</b>	هي تلك الأفكار المتعلقة بكيفية التغلب على مواطن الضعف وتعزيز مواطن القوة.
<b>التهديدات</b>	هي تلك الأشياء التي تقيدُ أو تهدد نطاق الفرص المتاحة للتغيير.

٢– ومن الممكن، بدلاً من ذلك، أن تناقش مجموعات فرعية مختلفة بنفسها، مثلاً أثناء حلقة عمل أو في مجتمع محلي، مواطن القوة ومواطن الضعف والفرص والمخاطر. ومقارنة مختلف مواطن القوة ومواطن الضعف والفرص والمخاطر يمكن أن تقضي إلى إجراء مناقشة جيدة بشأن أوجه الاختلاف وأوجه التماثل في الخبرات والاحتمالات.

٣– ناقش، بناء على هذه النظرة العامة، ما يلزم اتخاذه من تدابير (انظر الإطار دال – ١٠).

**الإطار دال-١٠: تحليل مواطن قوة مشروع لإعادة زرع غابة منغروف ومواطن ضعفه والفرص المتاحة أمامه والتهديدات التي يتعرض لها مما أدى إلى وضع قائمة بالتدابير الواردة أدناه<sup>(٩)</sup>**

<b>مواطن القوة</b>	<b>مواطن الضعف</b> <ul style="list-style-type: none"><li>نحن لا نعرف كيفية القيام بعملية الاستزراع.</li> <li>لا توجد لدينا أموال للمشروع.</li> <li>معظم أفراد المجتمع المحلي مهتمون اهتماماً أكبر بأنشطتهم الخاصة بهم.</li></ul>
<b>الفرص</b>	<b>المخاطر</b> <ul style="list-style-type: none"><li>القائمون على تشغيل بركة الأسماك يريدون إزالة المزيد من أشجار المنغروف.</li> <li>يقوم بعض أفراد المجتمع المحلي بقطع أشجار المنغروف لكي يستخدمونها كحطب.</li></ul>
<b>قائمة التدابير</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>نحن لا نحتاج إلى شراء غرسات مولدة لأننا نستطيع أن نحصل عليها مجاناً.</li> <li>لدينا بركة أسماك مهجورة، يمكن أن نستخدمها في المشروع.</li> <li>يؤيد العمدة الجديد المشاريع البيئية.</li> <li>يوجد في الجامعة أشخاص يعرفون كيفية إعادة زرع أشجار المنغروف.</li> <li>تقدم منظمة غير حكومية مساعدة في المنطقة بشأن سُبُل كسب الرزق.</li></ul>
<b>قائمة التدابير</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>اتصل بالجامعة طلباً للمساعدة في التدريب والتثقيف البيئي.</li> <li>ناقش المشكلة المتعلقة بمالك بركة الأسماك مع العمدة.</li> <li>اعقد اجتماعاً مع مجموعة الشباب وغيرهم من أفراد المجتمع المحلي.</li> <li>صمم نظام حوافز لأولئك الذين سيزرعون الأشجار ويتعهدونها بالرعاية.</li> <li>أقم صلة مع المنظمات غير الحكومية للحصول على المساعدة الممكنة في برنامج سُبُل كسب الرزق.</li></ul>

**إرشادات بشأن الاستخدام:**

إن طريقة مواطن القوة ومواطن الضعف والفرص والمخاطر طريقة قابلة للتكيف وتتسم بالمرونة، وتتيح تسجيل التصورات المختلفة، وتوجه اهتمام المشتركين نحو القيام بعمل مشترك.

وتفيد هذه الطريقة في تشجيع أشخاص كثيرين على تقديم مدخلات، مع مساعدتهم على التفكير بشأن الحلول والقيود المحتملة، مثلاً كجزء من عملية تخطيط استراتيجي. فهي يمكن أن تأخذ الأخطاء أو مواطن الضعف السابقة وتحوّلها إلى عمليات تعلّم بناءة. ويمكن أيضاً أن تساعد على تيسير معالجة المشاكل المعقدة في أقل مدة ممكنة. وهي نقطة انطلاق مفيدة للتقييم الذاتي للمجموعة.

ويمكن إجراء تحليل لمواطن القوة ومواطن الضعف والفرص والمخاطر على هيئة جلسة استشارة للفكر في مجموعة صغيرة أو حلقة عمل، أو يمكن إجراؤه كتحليل وتوليف لمعلومات أخرى.

### الطريقة ١٥ الأحلام المتحققة أو الرؤى

**الغرض:**

إجراء مناقشة مركزة حول أحلام الناس أو رؤاهم المشتركة فيما يتعلق بمستقبل مشروع أو نشاط آخر. وهذا، من منظور الرصد والتقييم، طريقة جيدة لتحديد المؤشرات، وفهم ما إذا كان أصحاب المصلحة الأساسيون يشعرون أن رفاههم يتزايد أو لا يتزايد، ومساعدة أصحاب المصلحة في المشروع على التفكير في ملائمة الأنشطة استناداً إلى رؤى الناس بشأن التنمية.

**الكيفية:**

١– ابدأ بأن تطلب إلى الناس وصف الكيفية التي يريدون أن تكون الأمور عليها في المستقبل. ومن الممكن عقد الاجتماعات على المستوى الفردي أو على مستوى الأسر المعيشية أو على مستوى المجموعة المهتمة أو على مستوى المجتمع المحلي أو على مستوى المنظمة. ولابد من القيام سلفاً بتحديد الفترة المقبلة التي تتعلق بها الأحلام المطروحة للمناقشة، ولكن مدة عامين أو خمسة أعوام كافية لأن تكون الأحلام أكثر من مجرد التعامل مع الأمور الفورية المتعلقة بالبقاء على قيد الحياة وقصيرة مع ذلك بدرجة تكفي لأن تظل واقعية.

وهذه الطريقة، من الناحية العملية، تكون من خطوتين أساسيتين: (١) التفكير الشخصي (١٥ دقيقة) و(٢) تبادل الأفكار في مجموعات فرعية و/أو مباشرة في جلسة عامة إلى أن يتشكل مستقبل مشترك وحيد من خلال الأفكار الفردية (بمدة أقصاها ٩٠ دقيقة، تبعاً لما إذا كانت قد عُقدت أولاً جلسة لمجموعات فرعية). ويوجد عادة سؤال إرشادي يكون فعالاً على كل من المستوى الفردي والمستوى الجماعي، هو على سبيل المثال:

"ماهي خصائص الوضع المثالي الذي نريد أن نحققه هنا في غضون ٢٠ عاماً؟"

أو اطلب منهم أن يكملوا الجملة التالية:

"أعرف أن رؤيتي لهذا الوضع قد تحققت عندما أرى ...".

ومن الممكن أيضاً إجراء مناقشة بأن تطلب إلى الناس تخيّل أنهم يقدمون بياناً في مؤتمر أو إلى مجتمعهم المحلي في مرحلة ما في المستقبل (مثلاً، في غضون عامين)، يصفون فيه أسباب نجاح مشروعهم. ما هو الذي سيعرضونه باعتباره المستقبل الذي تحقق بنجاح؟ واطلب منهم أولاً أن يضعوا قائمة بأصحاب المصلحة الذين ينبغي إبداء آرائهم في هذا الاجتماع. وقم بتقسيمهم إلى مجموعات صغيرة، يمثل كل منها صاحب مصلحة مختلف من المنطقة التي مارس فيها المشروع نشاطه، مثلاً، الجهاز الحكومي، ومستخدم الموارد المحلية، وأطفال القرية، وكالات التمويل. فهذا سيحفز على وجود فكرة عن الرؤية أكثر شمولاً مما يحدث إذا فكروا فحسب من حيث كون كل منهم موظفاً في المشروع أو شريكاً فيه.

٢– من الممكن تدوين الأحلام أو الإشارة إليها برمز. وفي أثناء المناقشة يمكن تحديد الأحلام، مع تحديد أطر زمنية واضحة لتحقيقها.

٣– بعد تحديد الأحلام ومناقشتها، يمكن أن تصبح المؤشرات التي يجري رصدها في الوقت الذي يجري فيه تحقيق تلك الأحلام، أو في الوقت الذي تتغير فيه أو تصبح أكثر مراوغة.

<sup>[1]</sup> المعهد الدولي لتعمير الريف ١٩٩٨. الطرائق التشاركية في الإدارة المجتمعية للموارد الساحلية المجلد ٢، الصفحة ٢١. Cavite: المعهد الدولي لتعمير الريف



٤- تتكرر المناقشة كل فترة تتراوح من ستة أشهر إلى ١٢ شهراً، أو كل أي فترة يعتقد المشتركون في المناقشة باحتمال حدوث تغيرات فيها. ومن اللازم تسجيل تقدم أو تراجع تحقق الأحلام/المؤشرات تسجيلاً سليماً في رموز أو كلمات في هذه المناقشة (انظر، مثلاً، الشكل دال - ١ أدناه). ومن الممكن أيضاً أن تتضمن المناقشة إجراء مقارنة بين الأحلام الحالية وتلك التي أعرب عنها أثناء عملية رصد سابقة. ومن الضروري أيضاً مناقشة أسباب حدوث هذه التغيرات ومدى كونها نتيجة لأنشطة المشروع أو نتيجة لعوامل أخرى خارجية.

### إرشادات بشأن الاستخدام:

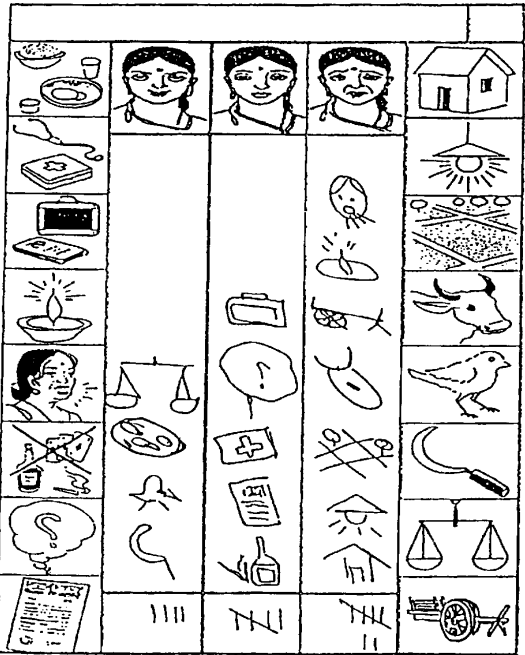
هذه الطريقة تساعد الناس على التفكير من حيث رؤية أطول مدى،  
 بما يتجاوز فورية المشاكل اليومية. وهي توفر أساساً جيداً للتخطيط لأنها  
 تبني على أحلام الناس الخاصة بهم. والعمل انطلاقاً من رؤية يساعد على  
 فتح أذهان الناس لاكتشاف طرائق أخرى للتغلب على المشاكل.  
 فالتركيز على حل المشاكل فحسب غالباً ما يقيد أفكار الناس لأنهم غالباً  
 ما يتجهون إلى الطرائق النمطية لحل المشكلة الفورية التي تواجههم، بدلاً  
 من تصور مسار جديد يمكن أن يوجده صوب تحقيق المستقبل  
 المتوخى.

وتتطلب هذه الطريقة تنظيمًا جيدًا من أجل إيجاد تلاقٍ بين الأحلام المختلفة التي قد تنبثق من أشخاص مختلفين/مجموعات مختلفة.

ولاحظ أنه كلما طال الإطار الزمني الذي تختاره لممارسة الرؤى هذه، كلما أصبحت أشبه بالحلم أو قائمة أمنيات من نوع ما. أما في حالة استخدام إطار زمني يبلغ خمس سنوات لهذه العملية، فمن الأرجح أن تكون الرؤية أشبه بنتائج قابل للتحقق. ولا تفضل أي منهما الأخرى - وذلك لأنه من المهم وجود رؤية طويلة المدى وكذلك مراعاة الواقعية بشأنها بدرجة معقولة.

### الشكل دال-١: تقدم المرأة صوب تحقيق

مستقبلها المثالي، الهند<sup>(١٠)</sup>



## الطريقة ١٦ الأداء المسرحي وتمثيل أدوار

**الغرض:**

تشجيع مجموعات من الناس على أداء مشاهد من حياتهم بشأن التطورات والقضايا والمشاكل التي ظهرت فيما يتعلق بتدخل مشروع ما، وعندئذ يمكن مناقشتها. والأداء المسرحي يمكن أيضاً أن يساعد مجموعة على تحديد المؤشرات التي ستفيد في رصد أو تقييم تدخل المشروع وتحديد التغيرات المنتبذة منه.

### الكيفية:

١- اختر الموضوع الرئيسي، سواء كان مؤشراً للرصد والتقييم أو سؤالاً أو سيناريو سيجري وضعه في قالب مسرحي.

٢- قرر من سيعمل معاً في مقطوعة مسرحية. وإذا كنت تريد مقارنة منظورات مختلفة عليك أن تتناقش مع المجموعة بشأن أفضل طريقة لتكوين مجموعات فرعية لإتاحة ظهور تلك المنظورات. فمن الممكن، مثلاً، أن يعرض كل من المسنات والشابات والمسنين والشبان والفتيات والفتيان آراءه بشأن التغيرات في المجتمع المحلي الناجمة عن إصلاح المدرسة المحلية.

٣- يقوم المشتركون ببناء أدائهم المسرحي الخاص بهم، الذي يعرض كل منهم فيه آراءه وأفكاره بشأن الموضوع الجاري مناقشته.

٤- يمكن للمنظم (أو المنظمين) تسجيل الأداء من خلال وثائق مكتوبة أو مصورة فوتوغرافياً و/أو مسجلة على شريط فيديو.

٥- تناقش المجموعة بعدئذ القضايا التي انبثقت من المسرحية ويمكن استخلاص استنتاجات.

دليل عملي لرصد وتقييم المشاريع

المرفق دال

### إرشادات بشأن الاستخدام:

يمكن في بعض الأحيان الحصول على معلومات من خلال الأداء المسرحي أو تمثيل أدوار بطريقة لاذعة وساخرة، مما يكشف أشياء لا تظهر من خلال اتباع طرائق أكثر انسجاماً بالطابع الرسمي. فهذه الطريقة مثيرة للاهتمام في رصد تفاعلات المجموعة وتصوراتها بشأن المشاكل الرئيسية. ومن الممكن استخدامها أيضاً لرصد التغيرات في استخدام الموارد الطبيعية، رصداً يتسم بالطابع النوعي إلى حد شديد، مثلاً بأن يطلب إلى المشتركين إدراج استخدامهم للموارد، ونوعيتها وسهولة توافرها، وما إلى ذلك، ضمن المشهد الذي يمتلونه. والأداء المسرحي يمكن أن يكون وسيلة جيدة للبدء في تحديد التغيرات التي قد يتسم رصدها بأهمية فائقة وتستخدم فيه طرائق أخرى.

وبعض الثقافات لا تجد عضاضة على الإطلاق في الأداء المسرحي كشكل من أشكال التواصل. بينما لا تتراح إليه ثقافات أخرى. ومن ثم عليك أن تفكر في الملاءمة الثقافية لهذه الطريقة. كما أنها تتسم بطابع نوعي شديد وبالتالي لن تكون ملائمة لاحتياجات إلى معلومات دقيقة.

#### دال-٤ طرائق الحصول على معلومات موزعة مكانياً

تتناول الطرائق الواردة في هذا القسم المعلومات عن أي قضية ذات مستوى معين من التوزيع الجغرافي. وهذه قد تكون قضايا تتعلق بالأراضي واستخداماتها أو قد تتعلق بالصحة أو التعليم أو القضايا الاقتصادية. فالخرائط تتعلق بمنطقة جغرافية، ومن ثم، يمكن أن تساعد على تحديد المؤشرات المادية البيولوجية، والاقتصادية، والاجتماعية ذات التوزيع الجغرافي. ومن الممكن استخدامها للتركيز على جميع المستويات - بدءاً من ملكية مزرعة، إلى مستوى الأسر المعيشية المجتمعي، إلى منطقة أكبر. فمن الممكن رسم خرائط باستخدام مواد قد تكون بدائية للغاية مثل عصا للرسم على الرمال، أو قد تكون تلك الخرائط عبارة عن صور بالغة الدقة تستخدم فيها تكنولوجيا رفيعة وتكتسب إحدائيات من خلال استخدام جهاز من أجهزة تحديد الموقع العالمي (جهاز تحديد الموقع العالمي، انظر الإطار دال - ١١). والخرائط يمكن أن تمثل التصورات، سواء كانت تستند إلى الذاكرة أو تنتج باستخدام آلات تصوير أو برنامج حاسوبي كما هو الحال فيما يتعلق بنظام المعلومات الجغرافية. والصور الفوتوغرافية الجوية والخرائط الرسمية الموجودة يمكن أيضاً أن تُستخدم إذا كان مقياسها هو المقياس المرغوب وإذا كان يسهل على المشتركين فهمها.

### الإطار دال-١١: أجهزة تحديد الموقع العالمي

إن أجهزة تحديد الموقع العالمي تغدو تكلفتها ميسورة بدرجة متزايدة، ولا يصعب استخدامها لرسم خرائط بالغة الدقة. وهذه الأجهزة هي أجهزة يدوية تستخدم إشارات من شبكة من الأقمار الاصطناعية لكي تحسب ألياً بيانات دقيقة بشأن الإحداثيات الجغرافية. ويقوم جهاز الاستقبال بعملية إسناد لموقعه بالنسبة إلى هذه الأقمار الاصطناعية، مما يسفر عن قياس دقيق للإحداثيات الجغرافية بالضبط. وباستطاعة الباحثين وأصحاب المصلحة على السواء استخدام أجهزة استقبال أجهزة تحديد الموقع العالمي من أجل تحديد هذه الإحداثيات. وأي شخص يمكنه رسم خرائط بسيطة بناء على أجهزة تحديد الموقع العالمي، ولكن رسم خرائط تفصيلية ودقيقة بدرجة عالية كتلك التي يُستخدم فيها نظام المعلومات الجغرافية (الطريقة ١٩) يتطلب تدريباً ومعدات حاسوبية إضافية.

الطريقة ١٧ رسم الخرائط (التخطيطية)

**الغرض:**

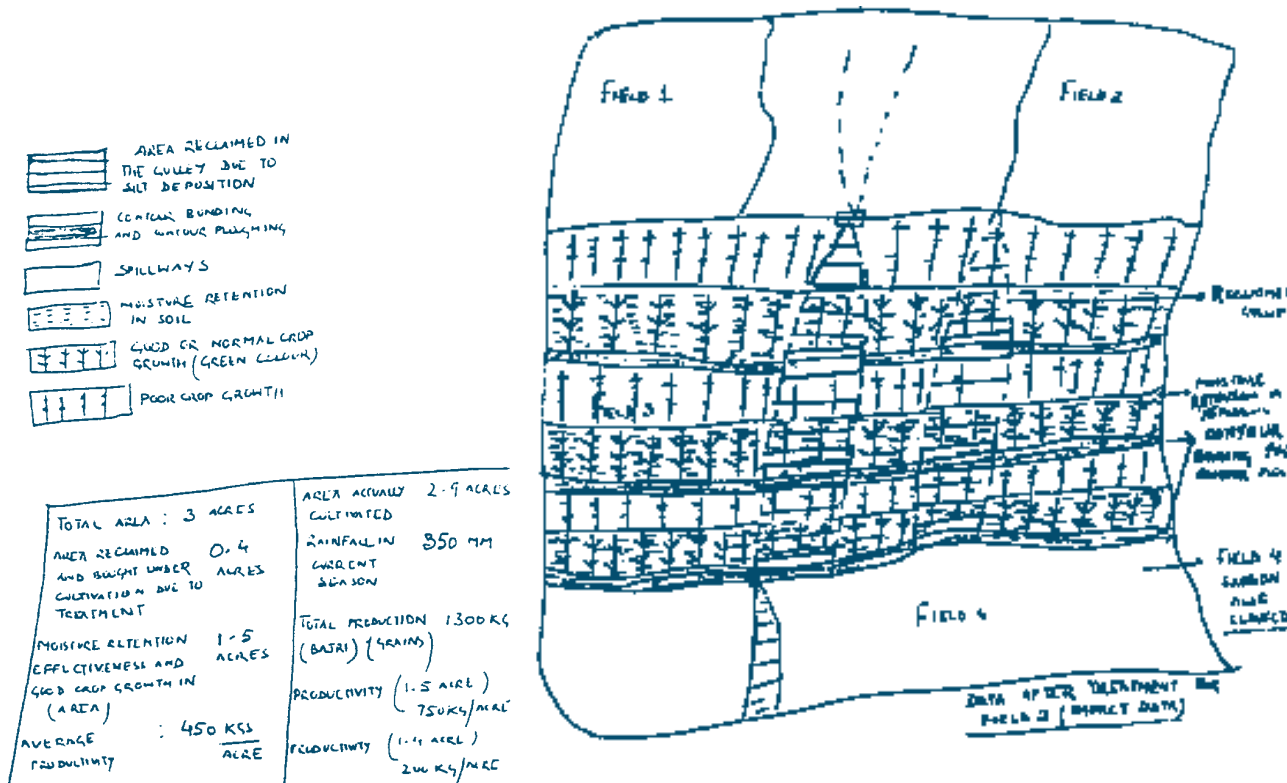
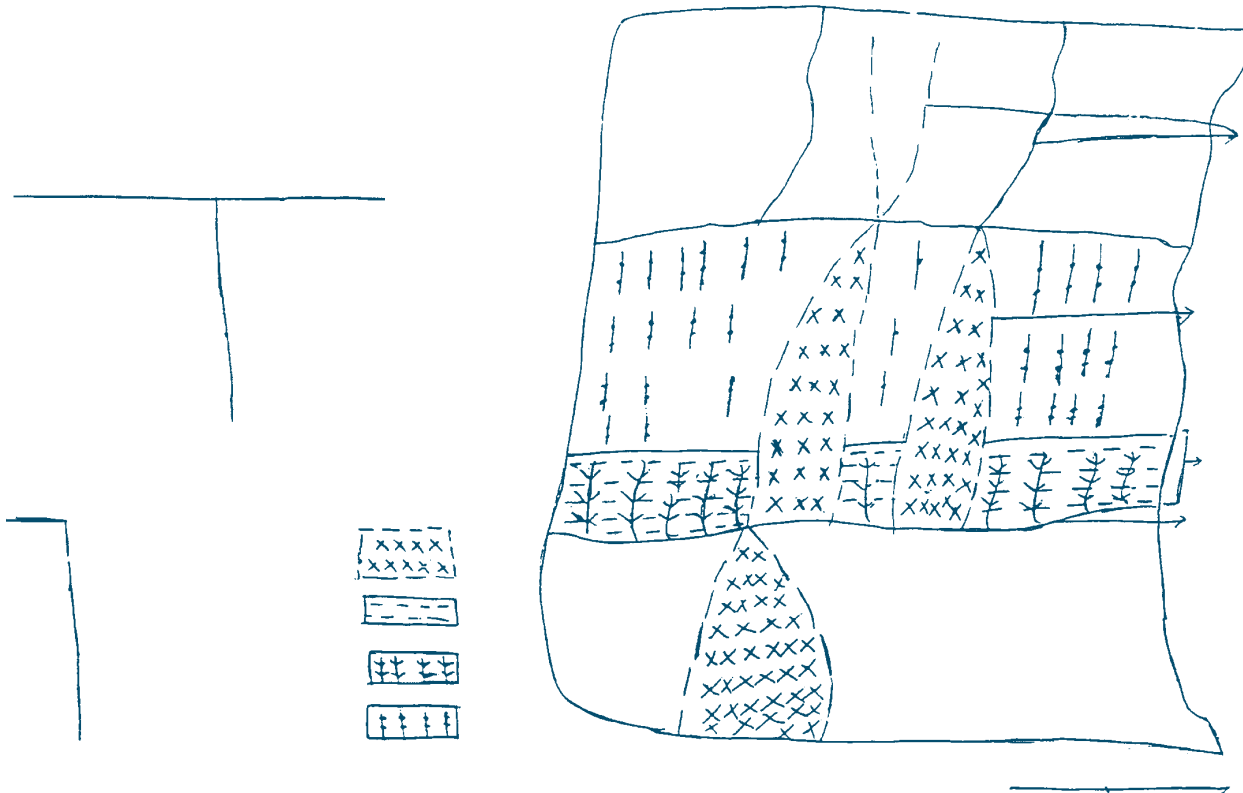
تقديم عرض بصري للمعلومات في سياق جغرافي معين استناداً إلى تصورات أصحاب المصلحة لأي قضية من قضايا التركيز أو من المؤشرات الجاري رصدها وتقييمها:

- المادية، من قبيل الموارد المتاحة واستخدامها، والمجالات الرئيسية التي تنطوي على مشاكل، والمبتكرات (المقترحة)، والأماكن التي توجد فيها مشاكل تدهور الأراضي وتلك التي لوحظت فيها تحسنات، أو فيما يتعلق بموضوع محدد مثل تجارب زراعة الذرة؛
- الاجتماعية، أي ملكية الموارد الطبيعية أو تمايز استخدامها جنسياً، وما إلى ذلك.

### الكيفية:

١- اطلب من الفرد أو المجموعة رسم حدود الوحدة الجغرافية الجاري مناقشتها. ويمكن للمشاركين أن يقرروا طريقة عرضهم لهذا - على ورق بالكتابة أو باستخدام مواد محلية مثل العصي أو الأحجار أو البذور. وتذكر أنه أياً كان نوع المادة التي يختارونها فسوف تحتاج دائماً إلى نسخة ورقية للتمكين من إجراء تحليل مقارن.

الشكل دال-٢: وضع الحقول قبل وبعد تدابير حفظ التربة والمياه. الهند



ومن الممكن إضافة عناصر ثلاثية الأبعاد، إذا كان ذلك يعزز المناقشة، مما يحوّل الخريطة إلى نموذج يُبرز جوانب القضايا على مستوى المناظر الطبيعية.

٢- اطلب من المشتركين، فيما تعلق بأي وسيلة يختارونها، أن يرسموا الخط الخارجي للمنطقة المحلية، مثلاً الطرق والبلدات والأنهار وحدود الممتلكات. ومن سُبُل القيام بذلك، إذا توافرت لديك الموارد السليمة، إسقاط خريطة علوية على فرخ كبير من الورق والقيام بعد ذلك بشف المعلومات المطلوبة.

٣- بعد إعداد الخريطة، التي قد تكون في حجم حائط، يمكن للناس عندئذ إضافة معلوماتهم إما مباشرة أو باستخدام ملاحظات لاصقة. دعهم يسجلون ما هو أهم بالنسبة لهم، ثم اطلب مزيداً من التفاصيل إذا كان هناك شيء ما تهتم به مفقوداً. وأحد استخدامات الخريطة التخطيطية هو رسم خرائط اجتماعية لمستويات رفاه الأسر المعيشية (انظر الطريقة ٣١).

٤- قد يلزم إدخال تعديلات عديدة على الخريطة حتى يرضى أولئك المشتركون عن النتيجة النهائية. قم بإدراج تعليقات مكتوبة إضافية، من قبيل المقادير التي هي موضع اهتمام، إذا اقتضى الأمر.

٥- بعد رسم خريطة "أساسية"، يمكن للاجتماعات التي تُعقد لاحقاً أن تستخدمها لإجراء مقارنات. وبين الشكل دال - ٢ أذناه إجراء مقارنة من هذا القبيل بين خريطة أساسية وعملية رصد لاحقة، وذلك بتسجيل وضع الحقول قبل وبعد اتخاذ إجراءات حفظ التربة والمياه في مشروع بالهند. ولكي يكون إعداد الخريطة فعالاً إلى أقصى حد، ينبغي إشراك البعض على الأقل ممن اشتركوا في إعداد الخريطة في تحديثها أثناء عملية الرصد التالية.

ويمكن، بدلاً من ذلك، استخدام نفس الخريطة بالترميز اللوني للمؤشرات فيما يتعلق بكل سنة جديدة أو عملية رصد جديدة. وبينما يعتبر هذا الخيار أسيراً كثيراً لإجراء مقارنة مباشرة وتحليل مباشر (حيث أن جميع البيانات تسجّل على خريطة واحدة)، فقد تصبح الخريطة مشوّشة في حالة تخزين عدد كبير جداً من المؤشرات وسنوات البيانات عليها.

إرشادات بشأن الاستخدام:

تذكّر أن القضايا ذات التوزيع الجغرافي هي وحدها التي يفيد تحليلها بواسطة خرائط. فالخرائط تُفيد في اكتساب فهم أفضل لمنطقة تجري دراستها، ولتوفير معلومات وأفكار عن المنظورات المحلية فيما يتعلق، مثلاً، بالموارد أو إمكانية الوصول إلى الخدمات/المرافق.

وكلما زاد عدد الموضوعات المدرجة أصبحت الخرائط أعقد. ولهذا السبب قد يكون من الأفضل رسم عدة خرائط، بحيث تُرسم خريطة واحدة لكل قضية/مؤشر. بيد أن هذا يستغرق وقتاً طويلاً إلى حد كبير، كما أن تخزين هذه الخرائط قد ينطوي على صعوبات.

وتبين الخرائط التخطيطية نظرة الناس إلى منطقة طبيعية أو إلى قضية معينة وأهميتها، ولذلك فهي لا تكون مماثلة للخرائط الرسمية في إحكامها أو دقتها المقياسية. كذلك لن يبين الناس على الخريطة سوى ما يعتبرونه ذا قيمة. وهكذا، مثلاً، بينما ستبرز خريطة شركة تعدين لمنطقة تلك الأماكن التي توجد فيها ركازات الخام والأنهار التي يمكن الملاحظة فيها، قد تبين الخريطة المحلية لنفس المنطقة ولكن التي يرسمها القرويون المناطق المشاع، والأماكن المقدسة، وأراضي الرعي، والمدافن والأراضي الزراعية.



## الطريقة ١٨ الجولات التفقدية

## الغرض:

القيام بجولة منظمة في منطقة من أجل مراقبة مؤشرات معينة (من قبيل حالات ظهور الأعشاب أو تحت التربة، والتباينات في نوعية وكمية الموارد الطبيعية، أو استخدام المبكرات في مناطق مختلفة).

## الكيفية:

١- بناء على الموضوعات أو المؤشرات المراد مراقبتها قرّر من يمكنه تقديم معلومات ذات صلة ومتنوعة لكي يشترك في الجولات التفقدية أو من قد يكون مهتماً بالمشاركة. وينبغي إشراك مختلف أصحاب المصلحة، من قبيل أصحاب المصلحة الأساسيين المحليين، وقادة المجتمع المحلي، والمزارعين، وأيضاً أولئك الذين لديهم خبرة فنية ذات صلة، وأخصائيي الإرشاد الزراعي، ومن يمثلهم. وإذا كانت المجموعة كبيرة جداً ينبغي التفكير في كيفية تقسيمها لكي تشترك في جولات منفصلة على امتداد نفس الطريق.

٢- في حالة توافر خريطة للمنطقة استخدمها لكي تقرّر مع المجموعة الطريق الذي سيُسلك. وينبغي سلك نفس الطريق كل مرة لإبقاء أساس مراقبة التغيرات مستقراً. والطرق العرضية يمكن أن تباين تبايناً كبيراً من حيث الوقت الذي يلزم لسلكها - إذ يتراوح هذا الوقت من ساعة واحدة إلى يوم بأكمله، تبعاً لمساحة المنطقة ونوع وسائل النقل والتفاصيل اللازمة.

٣- ستكون المؤشرات التي يريد الناس مراقبتها وقياسها وتسجيلها وتحليلها قد تم بالفعل تحديدها وستشكل أساس عمليات المراقبة والقياسات أثناء الجولة.

٤- مع مضي الجولة قدماً يستطيع المشاركون إشباع فضولهم باستقصاء ملاحظات أخرى غير متوقعة ولإدراج تلك الملاحظات. ولا يلزم أن تكون المؤشرات بصرية ولكن من الممكن أن تشمل أيضاً موضوعات من قبيل ملكية الأراضي أو تحديد الحلول التي جرت محاولتها وأين حدث ذلك ومن أجل أي من المشاكل. وعليك أن تحتفظ بسجل جيد لما ينشئ من المناقشات.

٥- ارسم ما شوهده ونوقش على رسم بياني تخطيطي واستخدم ذلك الرسم كأساس لجولات الرصد التفقدية اللاحقة.

٦- ستباين وتيرة الجولات تبايناً كبيراً، تبعاً للمؤشر الجاري رسده (أو المؤشرات الجاري رسدها) والمعدل الذي يحتمل أن تتغير به التغيرات المرصودة. ففي حالة رصد الآفات، قد يتطلب ذلك القيام بجولة يومية، بينما من المحتمل أن يتطلب رصد تحت التربة القيام بجولة كل فترة تتراوح من أربعة إلى ستة أشهر.

٧- وإجراء مقارنة بين الملاحظات المختلفة لكل منطقة هو بمثابة الأساس لمناقشة الأسباب المحتملة لحدوث التغيرات. وبإمكانك أن تسير ومعك أي ملاحظات أو رسوم بيانية من عمليات الرصد السابقة لكي تنبه ذاكرتك وتتيح إجراء مقارنات فورية.

## إرشادات بشأن الاستخدام:

هذه طريقة غير باهظة التكلفة نسبياً توفر استبصارات كثيرة قيّمة. ومن الممكن استخدامها لجمع معلومات كمية ونوعية.

إعداد جولة تفقدية يكون عادة مشهداً يمثل مقطعاً عرضياً للطريق الذي سلك، مع وجود النتائج أدناه في شكل جدول. ولكن إذا كان ذلك يتسم بقدر شديد من التجريد، فقد يكون من الأجدى ببساطة رسم الجولة كخط للمشهد من أعلى على خريطة، مع تدوين المعلومات ذات الصلة على امتداده.

## الطريقة ١٩ رسم الخرائط لنظام المعلومات الجغرافية

## الغرض:

استخدام نظام للمعلومات الجغرافية قائم على الحاسوب ويمثل الإحداثيات الجغرافية في خريطة بالغة الدقة، لإدراج المعلومات المتعلقة بالتغيرات الحاصلة في المؤشرات الجغرافية أو الاجتماعية أو الزراعية. ويمكن لنظام المعلومات الجغرافية، من زاوية الرصد والتقييم، أن يساعد على تحليل البيانات المعقدة التي تُجمع من خلال طرائق أخرى، بالنظر إلى أن الطبقات المواضيعية المختلفة للمعلومات المكانية (مثل توزيع الغابات، أو الكثافات السكانية، أو حتى أنشطة التخطيط المجتمعي) يمكن إجراء عملية مراكبة لها باستخدام لوحات شفافة تيسيراً لفحص العلاقات بين الموضوعات المختلفة. فباستطاعة نظام المعلومات الجغرافية أن يعرض بعض بيانات الرصد والتقييم بدرجة كبيرة من الدقة.

## الكيفية:

١- قرر ما إذا كنت تحتاج إلى مستوى رفيع من الدقة. فهذا المستوى قد لا يلزم سوى لبعض جوانب دراسات الرصد والتقييم الكبيرة النطاق والمعقدة تعقيداً بالغاً. ومن الممكن أن يكون الحصول على خرائط أساسية لنظام المعلومات الجغرافية باهظ التكلفة للغاية ومن ثم لن يكون عادة فيما يتعلق بمعظم المشاريع جديراً بالاستثمار فيه.

٢- اعثر على صور من المنطقة المراد دراستها لكي تكون لديك خريطة أساسية. وتوافر خرائط أساسية في شكل نظام المعلومات الجغرافية من جانب الحكومة وغيرها من الأجهزة آخذ في التزايد. وإذا لم تكن هذه الخرائط متاحة فعليك أن تفكر بعناية في ما ستحتاج إلى استثماره من وقت وموارد في تحويل الخرائط إلى شكل نظام المعلومات الجغرافية، أو إعداد خريطة أساسية خاصة بك.

٣- بعد تحديد المؤشرات التي سترصد باستخدام الطرائق الأخرى اجمع بيانات عن هذه المؤشرات. وقم بإنشاء نظام للترميز العددي لتمثيل المعلومات النوعية بالنظر إلى أن شكل نظام المعلومات الجغرافية لا يتعرف على البيانات إلا كأرقام.

٤- نظّم المعلومات باستخدام برامج برمجيات نظام المعلومات الجغرافية (مثلاً، برنامج MAPINFO أو برنامج ARCVIEW أو برنامج الإدريسي أو ما إلى ذلك من البرامج الحاسوبية). ومن الممكن استخدام جهاز تحديد الموقع العالمي (انظر الإطار دال - ١١) للمساعدة في إعداد خريطة بالغة الدقة.

٥- اعرض الصور على المجتمع المحلي للحصول على مدخلات وتغذية مرتدة منها.

٦- قم على فترات بتكرار العملية وتعليق الخرائط تيسيراً للمقارنة. ناقش ماهية التغيرات التي يمكن رؤيتها والأسباب المحتملة لحدوثها، وما قد يحدث لاحقاً مع اتخاذ الإجراء المناسب أو عدم اتخاذه. وتُعقد مناقشات جديدة لكل مجموعة جديدة من الصور.

## إرشادات بشأن الاستخدام:

يمكن أن يساعدك نظام معلومات جغرافية في تجميع معلومات وتحليلها وعرضها. فاستخدام تكنولوجيا نظام المعلومات الجغرافية يمكن أن يسفر عن خرائط تمثل مجموعة متنوعة من الموضوعات، ويتيح الجمع بين معلومات كمية ومعلومات نوعية. كما يمكن أن يكون آلية اتصال قوية للدعوة. ويمكن أيضاً أن يكون مفيداً للقيام بعمليات محاكاة للتصميمات المحتملة.

إلا أن تكنولوجيا نظام المعلومات الجغرافية كانت موضع انتقاد بسبب نهجها الكمي المنتظم المنصب على الخبراء والذي تستخدم فيه التكنولوجيا الرفيعة، مما يُبعد أصحاب المصلحة عن عملية البحث وصنع القرار بأكملها. ومع ذلك، من الممكن جعل استخدام نظام المعلومات الجغرافية، إذا أحسن تنظيمه، أكثر اتساماً بطابع التشارك وذلك بإشراك أصحاب المصلحة في عملية الحصول على البيانات، ويعرض الصور للحصول منهم على معلومات مرتدة ولكي يناقشونها، ولمساعدة أصحاب المصلحة على اتخاذ قراراتهم الخاصة بهم بشأن الإدارة. ومن الممكن استخدام طرائق شتى قائمة على التشارك (مثلاً، طريقة المناقشة أو طريقة رسم الخرائط) للحصول على هذه البيانات.

وحتى في حالة استخدام نظام معلومات جغرافية على نحو يتسم بالتشارك، قد تُفقد تفاصيل عند محاولة إدخال معلومات وصفية في برنامج نظام معلومات جغرافية. فهذا النظام لا يستطيع دائماً أن يمثل تمثيلاً وافياً للمعلومات النوعية، من قبيل التفسيرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية لمشكلة، التي يتم الحصول عليها على مستوى القرية.

وهذه طريقة تقنية وباهظة التكلفة تتطلب قدراً من التدريب. ولا ينبغي استخدام هذه الأساليب إلا إذا أمكن أن يبرر المشروع التكلفة وأن تكون لديه الخبرة الفنية المطلوبة لاستخدام التكنولوجيا اللازمة.

### الطريقة ٢٠ الصور الفوتوغرافية وشرائط الفيديو

**الغرض:**

المساعدة على تتبع التغيرات الملاحظة من سلسلة من الصور الفوتوغرافية أو شرائط فيديو متوالية صوّرت على مستويات مختلفة (بدءاً من استخدام آلة تصوير عادية على مستوى الأرض ووصولاً إلى الصور الفوتوغرافية الجوية التي تلتقط بواسطة الأقمار الاصطناعية من طائرة أو من الفضاء). وهذه الطريقة يمكن، من زاوية الرصد والتقييم، أن تركز على مؤشرات محددة أو المسائل المتعلقة بالأداء أو أن تكون مفتوحة بدرجة أكبر إذا أعطيت آلة التصوير إلى أصحاب المصلحة وطلبت منهم تقييم التغيرات التي يرون أنها هامة.

**الكيفية:**

١- احصل على سلسلة من الصور من سنوات مختلفة، بما يتضمن الوضع الراهن. وسيكون لدى أجهزة حكومية كثيرة في ملفاتها صور فوتوغرافية يمكن أن تكون مصدراً جيداً لبيانات عن الاستخدام التاريخي للأراضي.

<b>الإطار دال-١٢: بعض النصائح لإنتاج سلسلة من الصور الفوتوغرافية من أجل تقييم التغير (وبعضها يلائم أيضاً سلسلة شرائط الفيديو)<sup>(١٢)</sup></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>خذ معلماً مستمراً في خلفية الصورة الفوتوغرافية سنة بعد أخرى. ولكن هذا المعلم موقِعاً أو صخرة أو عامود هاتف عليه علامة x أو شيء آخر سيبقى في مكانه بمرور الزمن.</li> <li>لا يلزم وجود معدات متطورة. فبإمكانك استخدام آلة تصوير ٣٥ ملم، بل من الممكن حتى استخدام آلة تصوير رخيصة تستغني عنها بعد ذلك.</li> <li>دوّن موعد التقاط الصورة الفوتوغرافية وتأكد من وقوفك في نفس المكان كل مرة.</li> <li>التقط الصور الفوتوغرافية في نفس الوقت من السنة كل مرة، تيسيراً لإجراء مقارنات.</li> <li>استهدف منطقة التركيز - ولا تحاول تصوير منطقة كبيرة جداً.</li> <li>استخدم الصور الفوتوغرافية القديمة للمقارنة (الصور الفوتوغرافية التاريخية، إن وجدت).</li></ul>

٢- بعد أن تقرر ما هي المؤشرات التي سترصدها يلتقط الشخص الصور الفوتوغرافية أو يصور شريط الفيديو مركزاً على الصور التي تُظهر المؤشر المختار (أو المؤشرات المختارة)، أو تقوم المجموعة بذلك.

٣- بعد الحصول على الصور اللازمة ناقشها مع الناس الذين يهتمك فهم تصوراتهم أمراً مهماً. ومن الممكن أن تشمل أنواع القضايا التي تُناقش ما يلي: ما هي التغيرات الرئيسية، وما هو مدى انتشارها، وما هي الآراء المختلفة بشأن التغير، أو ما هي أسباب التغيرات التي صوّرت فيلماً أو فوتوغرافياً.

٤- عُد إلى نفس الموقع والتقط مجموعة جديدة من الصور الفوتوغرافية أو صوّر مجموعة جديدة من شرائط الفيديو في لحظات حيوية، مثلاً، لأغراض فترات الإبلاغ، في أوقات التغير الموسمي، بعد الإنبات مباشرة أو قبل الحصاد.

٥- ضع المجموعات المختلفة من الصور جنباً إلى جنب (أو قم بتوليف شرائط الفيديو لإظهار التغيرات بشكل متتابع) وابدأ مناقشة بشأن أي اختلافات يمكن رؤيتها، وبشأن الأسباب المحتملة لحدوثها، وما قد يحدث نتيجة لها، وما سيلزم من تدابير، وما إلى ذلك. وتكرر هذه المناقشات التحليلية لكل متوالية جديدة.

٦- احرص على وضع بطاقات على الصور الفوتوغرافية/وشرائط الفيديو وعلى تخزينها بطريقة صحيحة في مكان أمين يسهّل الوصول إليه، وذلك على نحو يتيح إجراء مقارنة بسهولة مع المتوالية اللاحقة من الصور.

**إرشادات بشأن الاستخدام:**

يمكن أن تقترن بالصور الفوتوغرافية وشرائط الفيديو طائفة من الطرائق الأخرى، من قبيل اليوميات (الطريقة ٢١) أو طريقة "أهم تغير" (الطريقة ٢٤). ويمكن أيضاً أن تعزز الصور الفوتوغرافية وشرائط الفيديو استخدام الأداء المسرحي وتمثيل أدوار (الطريقة ١٦). كذلك يمكن استخدامها لفحص الاختلافات بين الوضع قبل التدخل وبعده، وهو شيء يساعد على وجه الخصوص عند نشر معلومات أو تقديم عروض بيانية.

## دال-٥ طرائق أنماط التغيرُ المستندة إلى الزمن

إن الطرائق المستندة إلى الزمن تشير إلى تلك الطرائق التي تساعد على فهم التغيرات المرتبطة بوحداث زمنية محددة، مثلاً، كيف يبدو شهر أيلول/سبتمبر في سنة ما بالمقارنة بشهر أيلول/سبتمبر في السنة التالية، وكيف يبدو شهر آذار/مارس بالمقارنة بشهر آب/أغسطس، وكيف يبدو يوم نمطي حالياً بالمقارنة بيوم نمطي قبل عامين، أو ببساطة ما هي الأحداث الحاسمة التي وقعت على مدى السنوات العشرين الماضية. ولا ينبغي الخلط بين هذا وحقيقة أن جميع الطرائق يمكن تكرارها من أجل رصد تغير الأوضاع من خلال إجراء مقارنات بالقياس إلى نقطة انطلاق معينة أو خط الأساس.

#### الطريقة ٢١ اليوميات

**الغرض:**

تسجيل الأحداث والحقائق وردود الفعل و/أو الآراء بمرور الزمن، بالصيغة التي سجلها بها فرادي أصحاب المصلحة أو المجموعات. وهذه الطريقة تفيد، من زاوية الرصد والتقييم، في التعبير عن التفاصيل التي قد تُغفل بغير ذلك والتي قد تفسّر السياق الذي حدث فيه تغيرٌ. كما أن هذه الطريقة قد تعزز فهم كيفية حدوث تغيرٌ. ومن الممكن استخدامها للتركيز على مسائل أو مؤشرات محددة بشأن الأداء.

**الكيفية:**

١- ابدأ استخدام اليومية في وقت مبكر من عمر مشروع، لكي تصل بعملية التعلّم إلى الحد الأمثل.

٢- يلزم البت في شكل اليومية ومحور تركيزها، ويجب اختيار شخص ما ليسجل القيودات فيها. واليوميات قد تتفاوت درجة تنظيمها، ولا تستند بالضرورة إلى مؤشرات محددة سلفاً ولكنها يمكن أن تصف موضوعات عامة. وقد تكون شديدة التركيز، مثلاً، بعدم تناولها سوى نوع محدد من المحاصيل، أو قد تصف تطورات أوسع نطاقاً.

٣- يمكن أن تكون القيودات وثائق مكتوبة، أو متواليات من شرائط الفيديو، أو صوراً فوتوغرافية، أو تسجيلات صوتية. ومن الممكن أيضاً أن تشمل رسوماً بيانية ولكن هذا قد يستغرق وقتاً طويلاً إلى حد كبير. ومن الممكن تدوين اليوميات استناداً إلى مناقشات المجموعة، مثلاً، كمرفقات لمحاضر اجتماع. أو من الممكن، بدلاً من ذلك، تدوينها من جانب أصحاب المصلحة كل على حدة.

٤- يمكن عندئذ استخدام اليوميات في المناقشات بتنظيم اجتماع بين الأفراد أو المجموعات لمقارنة الملاحظات وتحديد التغيرات الهامة على وجه الخصوص والتي تتطلب اتخاذ إجراء.

٥- قد يتطلب جمع البيانات وتحليلها وتبادل النتائج استخدام طرائق أخرى أيضاً من قبيل القياس، والمناقشات الجماعية المركزة، وتدوين التسجيلات/الصور الفوتوغرافية/لقطات الفيديو. وستبقى المفكرة مع المسجلين الذين يجوز لهم أن يقارنوا تغير الأداء بمرور الزمن ويناقشوا أسباب حدوث هذا التحول.

**إرشادات بشأن الاستخدام:**

لقد وُصف نوع من اليوميات بأنه "توثيق للعمليات"، تدوّن فيه قيودات أثناء عمر مشروع مع إيراد توصيفات تفصيلية للعمليات، وأسباب وقوع الأحداث، والمشاكل، وردود أفعال الناس، وما إلى ذلك. والبديل الآخر الجيد هو مفكرة التعلّم، التي يستخدمها أفراد أو مجموعات في نظامهم التقييمي الداخلي من أجل تقييم ما يتعلمونه، وكيف يتوصلون إلى استنتاجات، وما إذا كان ذلك مفيداً.

واليوميات ميسورة، بالنظر إلى أن الناس/المجموعات يمكن أن يقرروا بأنفسهم متى سيرصدون وكيف يرصدون. ولذلك فهي جيدة للتقييم الذاتي. واليوميات يمكن أن توفر استبصارات نوعية تفصيلية، ولكن معرفة القراءة والكتابة ضرورية لها وكذلك الالتزام بتدوين قيودات بصفة منتظمة. وتحليل مضمون اليوميات يتطلب قراءة فقرات قراءة مركزة وانتقائية. ولذلك من المفيد القيام سلفاً بتقرير أنواع القيودات التي ستدوّن.

١٢ Freking, B. 1999. "نصائح للرصد الفوتوغرافي". على مقربة من الأرض ١ (١): ٣.

د-٢٩

د-٢٨



الطريقة ٢٢    الاتجاهات التاريخية والخطوط الزمنية

الغرض:

التوصل إلى تفهم تاريخي للتغيرات المتابعة التي حدثت، فيما يتعلق بنقاط معينة موضع اهتمام. وهذا يمكن، من زاوية الرصد والتقييم، أن يركز على مؤشرات محددة، ويُستخدم كمنطلقات في مناقشات لتقييم إمكانية عزو تغيّرات معينة إلى أنشطة المشروع، ووضع قائمة بالتغيرات في السياق تساعد على تفسير الآثار المحتملة للمشروع.

الكيفية:

توجد ثلاث طرائق لتسجيل المناقشات التي تركز على البيانات التاريخية – وهي تسجيلها في شكل مكتوب، أو في شكل مصفوفة، أو في شكل رسم بياني. ولوضع مصفوفة تلخص الاتجاهات التاريخية:

١- اتفق على المؤشرات/الأحداث التي تُعتبر هامة للوضع الجاري بحثه.

٢- ارسم على فرخ كبير من الورق صفوفاً وأعمدة لتكوّن مصفوفة. ضع قائمة بالتواريخ بدءاً من أعلى، بأن تكتب مثلاً عند رأس الأعمدة الثلاثة: "اليوم"، و"قبل ١٠ سنوات" و"قبل ٢٠ سنة" (انظر الإطار دال – ١٣ أدناه).

٣- اكتب الموضوعات التي هي محل الاهتمام على امتداد الجانب – من قبيل الأحداث المحلية الرئيسية، والأحداث الخارجية الرئيسية، وتأثير الشخصيات/المجموعات المحلية، والتغيّرات الرئيسية (الاجتماعية والبيئية والاقتصادية) والاتجاهات الرئيسية – من حيث صلتها بمسائل أو مؤشرات الأداء المتفق عليها أو من حيث صلتها، ببساطة، بفهم جوانب محددة من السياق الذي حدث فيه التغيّر.

٤- اشترك إما مع مجموعة تمثل الناس على اختلافهم أو مع مجموعات مختلفة أكثر تجانساً ملء الجدول، باستخدام البذور والأحجار والأعداد وما إلى ذلك. وينبغي أن تركز المناقشة على نظرة الناس إلى التغيّرات فيما يتعلق بالقضايا المدرجة ضمن القائمة. والكميات المبيّنة ليست أرقاماً مطلقة بل تمثل مقارنة نسبية للكيفية التي تغير بها أحد الجوانب من فترة زمنية إلى الفترة التالية.

٥- يمكن أن تضيف عموداً رابعاً – "المستقبل" – يحدد فيه الناس ما يودون أن يروونه يتغير وما هي الأهداف الموجودة لديهم فيما يتصل بالجوانب الجاري مناقشتها. وعندئذ يمكن تصنيف التغيّرات المسجلة إلى أحداث إيجابية أو محايدة أو سلبية، تبعاً لتأثيرها على المنظمة أو المجتمع المحلي.

إرشادات بشأن الاستخدام:

تبين خطوط الاتجاه التاريخي التغيّرات التي تحدث من سنة إلى سنة ولذلك توفر وسيلة جيدة لتتبع التغيرات الأطول مدى. وهذه الطريقة يمكن أن تحفز على إجراء مناقشة قيّمة بشأن سرعة ومدى التغيرات الإيجابية والسلبية، ولماذا يكون وضع ما كما هو، ولماذا تعتنق المجموعات المختلفة أو يعتنق مختلف الأفراد الآراء التي يعتنقونها. وهذه الطريقة توفر بُعداً إنسانياً للبيانات.

بيد أنها لا توفر سوى استبصارات عامة وسيلزم التأكد من صحة التفاصيل.

وتختلف الاتجاهات التاريخية/الخطوط الزمنية عن التقويمات الموسمية (الطريقة ٢٣) من حيث كونها تبين متوالية من الأنشطة أو تغيّراً تدريجياً، بينما تصوّر التقويمات الموسمية التغيّرات التي تحدث على هيئة دورات.

الإطار دال-١٣: تحليل الاتجاه التاريخي للموارد الطبيعية المتجددة<sup>(١٣)</sup>

اطلب من المشتركين أن يضعوا قائمة بجميع الموارد الطبيعية التي يستخدمها المجتمع المحلي دعماً لسُبل كسب الرزق المحلية. وبعد وضع تلك الموارد على امتداد المحور الرأسي لمصفوفة، اطلب منهم استخدام عشر بذور أو عشرة أحجار وتحديد الفترة الزمنية التي بلغت فيها قاعدة الموارد الطبيعية أقصى درجات صحتها (من حيث وفرتها و/أو جودتها). ويجب القيام بذلك فيما يتعلق بكل فترة (باستخدام عشر بذور كحد أقصى في كل مرة). للإطلاع على نموذج فرضي انظر المصفوفة الواردة أدناه.			
الموارد	اليوم	قبل ١٠ سنوات	قبل ٢٠ سنة
الأمن الغذائي	xxx	xxxx	xxxxxxxxxx
هطول الأمطار	xxx	xxxxxx	xxxxxxxxxx
إنتاج المحاصيل	xxx	xxxxxx	xxxxxxxxxx
خصوبة التربة	xx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx
المياه المتوافرة للحيوانات	xx	xxxxxx	xxxxxxxxxx
مياه الشرب	xxx	xxxxxx	xxxxxxxxxx
أراضي الرعي	x	xxxxxx	xxxxxxxxxx
الحشائش التي تستخدم في إقامة الأسقف	xx	xxxxxx	xxxxxxxxxx
الماشية	xxxxxxxxxx	xxxxxx	xxxxxx
أشجار الفاكهة	xx	xxxx	xxxxxxxxxx
الحطب	xx	xxxxxx	xxxxxxxxxx
الأشجار التي تُستخدم في إقامة أسوار	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxx

الطريقة ٢٣    التقاويم الموسمية

الغرض:

استطلاع البيانات وتسجيلها لفترات زمنية مميزة (بحسب الموسم، أو السنة، أو الشهر، أو حتى الأسبوع) لإظهار التغيرات التي تحدث بمرور الزمن على هيئة دورات. ويمكن أن تساعد التقاويم، من زاوية الرصد والتقييم، على القيام، مثلاً، بتقييم ما إذا كانت الاختناقات التي حدثت بانتظام يجري حلها أو ما إذا كان ذلك لم يحدث، وما إذا كانت هذه الاختناقات يمكن عزوها إلى المشروع، وأفضل وقت لرصد أو تقييم مسائل أو مؤشرات معينة تتعلق بالأداء.

الكيفية:

١- من المهم أن تستجلي مع المشتركين ما إذا كانت التقاويم سترصد التغيّرات التي تحدث بين الأسابيع أو الأشهر أو المواسم أو السنوات. وهذا سيتوقف على المؤشرات التي اختيرت وعلى معدل تغيّرها.

٢- قم بإعداد تقويم إما ليصوّر سنة واحدة أو عدة سنوات، أو العدد الأدنى من الأشهر أو المواسم التي يُقصد أن يحدث الرصد على مداها. وقد يأخذ التقويم شكلاً أفقياً أو شكلاً دائرياً، وإن كان الشكل الأخير قد يصبح مشوشاً بحيث تصعب قراءته إذا كان يجري رصد مؤشرات كثيرة. والتقاويم الدائرية لا تصلح لتحليل الاتجاه المتعدد السنوات.

٣- من الممكن استخدام التقويم ذاته لجمع البيانات في بعض الحالات. فعلى سبيل المثال، في اجتماعات الموظفين الأسبوعية أو الشهرية، عند مناقشة المهام المنجزة في الشهر الماضي، يمكن تسجيل تلك المهام فوراً على التقويم. أو من الممكن، بدلاً من ذلك، في حالة جمع البيانات من خلال وسائل أخرى، إدراج المقدار الصحيح فيما يتعلق بكل فترة زمنية تجمع من أجلها البيانات، بحيث يستخدم التقويم بذلك كشكل من أشكال التسجيل.

ومن أشكال هذه العملية لأغراض المناقشة الجماعية تقسيم المشتركين إلى مجموعات. وتختار كل مجموعة واحداً أو اثنين من "المُبلغين الرئيسيين"، ممن قد تكون لديهم خبرة فنية ملائمة، لكي تحاورهما بقية المجموعة. وتقوم كل مجموعة بعدئذ، استناداً إلى هذه المعلومات، بإعداد رسم بياني يصور الاتجاهات والتغيّرات في تلك الأنشطة و/أو الأحداث على مدى الفترة الزمنية التي تكون موضع اهتمام. وتُعرض هذه بعد ذلك على المجموعة بأكملها لمناقشتها.

٤- وبعد قيودات عديدة للبيانات سيُظهر التقويم الاختلافات. بمرور الزمن ومن ثم يحفز على إجراء مناقشات لفهم كُنه التغيّرات وأسباب حدوثها. ويرصد شتى أنواع التغيّرات في آن واحد في تقويم موسمي واحد أو في رسم تخطيطي للاتجاهات، قد تتبدى أنماط معينة من قبيل الأوقات التي يصبح فيها عبء العمل ثقيلاً أثناء فترات المديونية، والمرض، وانخفاض نسبة الحضور في الاجتماعات الجماعية. ويمكن أيضاً تمييز البيانات وفقاً للعمر والجنس. وأياً كان الأمر، فإن ملاءمة هذه الأشكال ستوقف كلياً على ما تريد رصده.

### شكل "الأعمال الروتينية اليومية"

من تنوعات هذه الطريقة تصوير الأعمال الروتينية اليومية (أو "كيف أنفق يومي على مدار الـ٢٤ ساعة")، مما يتيح النظر إلى الأنماط اليومية. وهذا يفيد في تقييم الاختناقات الرئيسية في المهام اليومية وكيفية التغلب عليها، أو في إجراء تقييمات كمية لما يلزم من يد عاملة ومدخلات لأداء المهام اليومية. وتجري المقارنات بين الوضع الراهن والرسوم البيانية السابقة لتحديد تأثير التغييرات التي أدخلت على الأعمال الروتينية.

### إرشادات بشأن الاستخدام:

طريقة التقويم طريقة مثالية للرصد على امتداد فترات زمنية محددة، مثلاً بحسب الموسم. والتقاويم الموسمية التي تشمل طائفة من المؤشرات يمكن أن تكشف كيف يمكن الربط بين أنماط التغير المختلفة، وتصلح لمناقشة سببية تغيّرات معينة. والتغيّرات الموسمية هامة على وجه الخصوص للمناطق الريفية. فهي قد تؤثر تأثيراً كبيراً في اليد العاملة، وإمدادات المياه، والمرض، والأغذية، والدخل.

بيد أن التقاويم الموسمية، كما هو الحال فيما يتعلق بالاتجاهات التاريخية/الخطوط الزمنية (انظر الطريقة ٢٢)، لا تعرض بالضرورة بيانات دقيقة. وقد يلزم فيها إجراء مراجعة بطريقتين من خلال القياس المباشر، أي الوقت الذي يستغرقه، مثلاً، جلب المياه أو حدوث الأمراض، تبعاً للدقة التي تحتاج إليها.

وفي حالة استخدام هذه الطريقة مع مجموعة من الناس قد يصعب التوصل إلى توافق في الآراء بشأن تقويم "نموذجي" أو "مطي" (خاصة فيما يتعلق بالأعمال الروتينية اليومية). وقد يكون من الأفضل أن يعد كل شخص تقويماً على حدة ثم يقوم جميع الأشخاص بتحليل الأعمال الروتينية المختلفة معاً، أو اختيار فرد واحد أو فردين في مجموعة على النحو المنصوص عليه في الجزء الثاني من الخطوة ٣. ويجب الحرص على الحد من التحيز في العينة.

## الطريقة ٢٤ أهم تغيّر

### الغرض:

تحديد الحالات التي حدثت فيها تغيرات هامة/حاسمة – سواء كانت إيجابية أو سلبية – فيما يتعلق بالأهداف الرئيسية، بدلاً من البحث عن الاتجاهات فيما يتعلق بظاهرة معينة. وهذه الطريقة يمكن، من زاوية الرصد والتقييم، أن تساعد على تتبع قصص التغيرات المتعلقة بقضايا يكون تحديدها تحديداً كمياً أقل سهولة، من قبيل "تعزيز القدرات" أو "التكافؤ بين الجنسين".

### الكيفية:

١- اطلب من المشتركين تحديد جوانب وأنواع التغيرات التي يشعرون أنهم يحتاجون إلى تتبعها. وهذه هي "المحالات" التي يجري تتبع التغيرات الحاسمة من أجلها. وهذه الخطوة الأولى هامة بحد ذاتها، لأنها تطلب من المجموعة تحديد القضايا التي تعتبر أن تحقيقها أمر حاسم الأهمية لها – وهذا يتطلب وضوحاً وتوافقاً في الآراء. وهذه التغيرات قد ترتبط مباشرة بالغاية والقصد من المشروع ولكنها قد تكون أيضاً قضايا تشمل جميع القطاعات، من قبيل "التكافؤ بين الجنسين"، يريد شركاء التنفيذ وموظفو المشروع تتبعها. وفيما يلي بعض أمثلة المجالات:

- التغيّرات في مشاركة الناس في المجموعات الائتمانية؛
- التغيّرات في استدامة مؤسسات الناس وأنشطتهم؛
- التغيّرات في استخدام النُهج التشاركية من جانب موظفي المشروع مع أصحاب المصلحة الأساسيين؛
- التغيّرات في مساهمة المشروع في التأثير في السياسة الحكومية.

٢- ووتيرة المناقشات سيلزم أيضاً تقريرها وستعتمد على معدل التغيّر المرجح في بلوغ الأهداف. فبعض التغيّرات قد تستغرق وقتاً أطول لكي تكون ملحوظة، بينما قد تحدث تغيرات أخرى أسبوعياً. ويوضع عندئذ سؤال بسيط، مثل: "منذ اجتماعنا الأخير ماذا كان أهم تغيّر وحيد فيما يتعلق بـ... [ضع اسم المجال؟]" أو "أثناء الأشهر الثلاثة الأخيرة ما هو، في رأيك، ما نعتقد أنه أهم تغيّر ... [ضع اسم المجال؟]"

٣- في حالة إجراء المناقشات مع مجموعة، وسيكون هذا هو الحال عادة، ستحث الحاجة إلى التوصل إلى توافق في الآراء بشأن التغيّر الوحيد أو الحدث الوحيد على إجراء استعراض غني وتفصيلي لخبرات أفراد المجموعة على مدى الفترة الماضية، وستؤدي إلى قدر كبير من النقاش بشأن الأسباب التي تجعل تغيّراً ما أهم من تغير آخر.

٤- يلزم التحقق من صحة الإجابة وينبغي أيضاً إعداد وثيقة عنها في جزأين: (١) وصف لما حدث، بقدر من التفصيل يكفي لتمكين شخص آخر من التحقق من صحته إذا اقتضى الأمر ذلك (ماذا حدث، مع من، وأين، ومن كان هناك، ومتى حدث، وما إلى ذلك)، و(٢) تفسير سبب اختيار ذلك التغير بعينه من بين جميع التغيرات الأخرى التي ستكون قد طُرحت.

٥- ستتعلق النتائج بما يجري من تغيرات أو أحداث إيجابية أو سلبية نتيجة لأنشطة المشروع. ومن الممكن إدراج كلا النوعين من التغير – السلبي والإيجابي – صراحة بحسب المجال. وحيثما يجري تحديد تغيرات سلبية من الممكن تقرير التدابير التي يجب اتخاذها لمنع المشكلة أو لنداركها. وفي حالة اختيار تغير إيجابي فمن الممكن عندئذ الاتفاق على تدابير لتعزيزه أو نشره.

### إرشادات بشأن الاستخدام:

يحسن استعراض المجالات على سبيل التجربة قبل وضعها في صيغتها النهائية، للتأكد من أن صياغة مجال التغير واضحة للجميع.

وهذه الطريقة لا تحاول صراحة تحديد المتوسط. فالتغيرات المختارة لا تمثّل التغيرات بل هي أهم التغيرات. فإذا كان أحد، من لجنة تنسيق مثلاً، يرغب في معرفة مدى تغيّر معين، فإن هذا التغير يصبح عندئذ مؤشراً يجري تتبعه من جانب الجميع لفترة زمنية محددة.

وقد استُخدمت الصيغة الأصلية لهذه الطريقة في هيكل تنظيمي هرمي، بحيث حددت فيها منظمات الائتمانات المتناهية الصغر أربعة أنواع من التغيرات. واختار الموظفون الميدانيون بدورهم التغيرات الرئيسية – بحسب المجال – على مستوى مكاتب المشروع وأرسلوها إلى المقر. وفي المقر اختيرت أيضاً قصص التغير من بين تلك التي وردت من مكاتب المشروع المختلفة

ثم أحيلت إلى اجتماعات وكالات التمويل التي تُعقد مرتين في السنة. وجُمعت كل قصص التغيرات (التي كان مجموعها ٢٤، وتشمل ٤ مجالات في ٦ أشهر) في شكل أربعة فصول في تقرير. وهذا يبين السهولة التي استطاعت بها هذه الطريقة توليف مجموعة واسعة من الخبرات في هيكل إبلاغي وتوثيقٍ ميسورين.



## دال-٦ طرائق تحليل الصلات والعلاقات

من الجوهرى بالنسبة لجميع المشاريع فهم التغيرات التي تحدث في العلاقات والصلات بين المجموعات، من قبيل أصحاب المصلحة الأساسيين والمنظمات، وأيضاً بين القضايا والأنشطة والأسباب والنتائج (المتكهن بها أو غير المتوقعة)، ومدخلات – مخرجات النظم، ودورات النواتج، وتدفقات الموارد أو المغذيات، وهكذا دواليك. وهذه المجموعة من الطرائق تتيح أفكاراً بشأن كيفية تحليل قضايا من هذا القبيل باستخدام تقنيات بصرية مختلفة.

### الطريقة ٢٥ الصور الغنية (أو خرائط الذهن)

الغرض:

تقديم عرض مصور للعناصر التي يلزم النظر فيها أو التي تعتبر هامة لوضع (مشروع) معين، بما يشمل أصحاب المصلحة والقضايا، والتفاعلات والصلات بين تلك العناصر. ومن زاوية الرصد والتقييم يمكن أن تساعد صورة غنية على تحديد جوانب وضع ما التي يلزم رصدها، وما هي مؤشرات التغير التي يلزم تتبعها و/أو من هم أصحاب المصلحة الأساسيون الذين يلزم إشراكهم في جهود الرصد والتقييم.

الكيفية:

١- باستخدام فرخ كبير من الورق ورموز وصور وكلمات، ارسم "صورة غنية" (أو "خريطة ذهن") للوضع (المشروع) الذي تريد تقييمه (أو للمجموعة التي تريد تقييمها). وأفضل طريقة للقيام بذلك هي ممارستها مع ما يتراوح بين أربعة وثمانية أشخاص تقريباً، وهي تستغرق ما يتراوح بين نصف الساعة وساعتين.

٢- ابدأ بأن تطلب من الأشخاص ملاحظة جميع الكيانات المادية المدرجة، ومنها مثلاً ما هو حاسم من أشخاص أو منظمات أو جوانب المنظر الطبيعي.

٣- اطلب من الأشخاص أن يعرضوا صورتهم الغنية بوصف العناصر الرئيسية والصلات الرئيسية بينها.

٤- إذا كان هناك أكثر من مجموعة واحدة، قارن صُورها وقم بتجميع الأفكار المتشابهة وتلك المتباينة. وبهذه الطريقة يمكنك أن تحدد أهم القضايا التي يجب مناقشتها، من قبيل الموضوعات الحاسمة التي يجب التركيز عليها في تقييم، أو المؤشرات المحتملة، أو أصحاب المصلحة الأساسيين الذين يجب إشراكهم في الرصد والتقييم.

إرشادات بشأن الاستخدام:

الصورة الغنية تساعد على فتح باب المناقشة والتوصل إلى فهم مشترك وواسع النطاق لوضع ما. وهي لا تبين لك ما تغير، وإن كان ذلك قد يتضح في المناقشة، ومن ثم فإن أفضل طريقة لاستخدامها هي أن تُستخدم كعملية أولية في استعراض سنوي لمشروع أو عند تصميم نظام للرصد والتقييم مع مختلف أصحاب المصلحة.

فكر جيداً في من تشرّكهم في مجموعة. فإذا كنت تريد صورة تمثل الوضع فحسب، فإن تكوين المجموعة سيختلف عما إذا كنت تريد منظورات مركزة لكي تجري مقارنة بينها.

### الطريقة ٢٦ الرسم البياني الانسيابي للأثر (أو الرسم البياني للسبب والنتيجة)

الغرض:

فهم المسببات أو الأسباب التي تساهم في مشكلة أو قضية معينة، أو تحديد تأثيرات أو آثار تغير معين (انظر الشكل دال -٣). وهذه الطريقة يمكن، من زاوية الرصد والتقييم، أن تساعد على توسيع نطاق الاستبصارات بشأن الأثر لتشمل الآثار الإيجابية والسلبية، والمتوقعة وغير المتوقعة، والمباشرة وغير المباشرة. ويمكن أن تساعد في تحديد التأثيرات العامة التي تشكل أساس المؤشرات التي يجري تتبعها بمزيد من الانتظام أو كمياً بالاستعانة أيضاً بطرائق أخرى.

الكيفية:

١- ابدأ بوضع الموضوع - مع إعطائه رمزاً أو مع وضع صورة فوتوغرافية له أو بصياغته في كلمات - في وسط مجموعة (على الأرض أو على لوحة عرض متتالية الصفحات). ولكي تنجح هذه الطريقة يجب أن يكون الموضوع محدداً، لا واسعاً من قبيل "التدهور البيئي" وإنما يكون، مثلاً، من قبيل "استخدام البتون الكنتورية". فكلما كان الموضوع أوسع طالت المناقشة. ويمكن أن يكون الموضوع نشاطاً من أنشطة المشروع، أو حدثاً، أو اتجاهًا، أو ظاهرة من قبيل "استخدام صناديق متجددة الرصيد".

٢- اسأل عما حدث نتيجة لذلك النشاط (أو الاتجاه/الحدث). والأجوبة، سواء الإيجابية أو السلبية، هي نتائج ذلك النشاط (الاتجاه/الحدث) ويشار إليها كرموز أو بكلمات. وتوضع أيضاً على الرسم البياني لإظهار الارتباط بين السبب والنتيجة، بواسطة أسهم أو خطوط. وحاول أيضاً استقصاء النتائج غير المباشرة أو، إذا ذكر أحد شيئاً ما يمثل نتيجة غير مباشرة، اطلب منهم أن يشرحوا ما سبب هذا بصورة مباشرة بدرجة أكبر. فهذا يساعد على تطور الرسم البياني إلى مجموعة من سلاسل السبب والنتيجة.

٣- إذا كانت هناك حاجة إلى معلومات كمية فمن الممكن توجيه أسئلة بشأن الكميات المتعلقة بكل أثر تم تحديده. فعلى سبيل المثال، إذا قال المزارعون، "لقد لاحظنا زيادة الإنتاج"، فقد يكونون عندئذ قادرين على تقدير أو قياس قيمة تلك الزيادة أو كم من المزارعين المشتركين في التجارب لاحظوا حدوث زيادة.

٤- وبإمكانك أيضاً أن توجه سؤالاً عما إذا كان الأثر هو نفسه بالنسبة للجميع وأن ترمز إليه على الخريطة، مع وجود رموز خاصة بكل مجموعة من مختلف المجموعات. فعلى سبيل المثال، إذا كانت السيطرة على سوسة الموز ببديل غير كيميائي تتطلب مُدخلًا أكبر من حيث اليد العاملة، يبين من الذي قدم هذا المُدخل - النساء أم الرجال - وما هو الأثر الذي ترتب على ذلك بالنسبة للنساء أو الرجال أو الأطفال الذين اشتركوا في العملية.

٥- كرر العملية بوتيرة متفق عليها. وبإمكانك استخدام الرسوم البيانية السابقة لأغراض المقارنة من أجل إثارة مناقشة بشأن الأسباب المحتملة لحدوث التغيرات والكيفية التي يتقدم بها معدل التغير.

٦- في حالة إعداد عدة رسوم بيانية انسيابية مع مجموعات مختلفة ووجود حاجة بالتالي إلى عملية تجميع، فمن الممكن تجميع تلك الرسوم في رسم بياني وحيد، يشكل عندئذ أساس المناقشة. ولكن عليك الحرص عند عَزْوِ تغيرٍ إلى أناس مختلفين. فبتجميع التأثيرات على رسم بياني انسيابي واحد، قد تفقد الدقة التي تعرف بها ما هي المجموعة التي حددت تأثيراً معيناً. ومن الممكن الحيلولة دون حدوث ذلك بترميز التأثيرات ترميزاً لونياً.

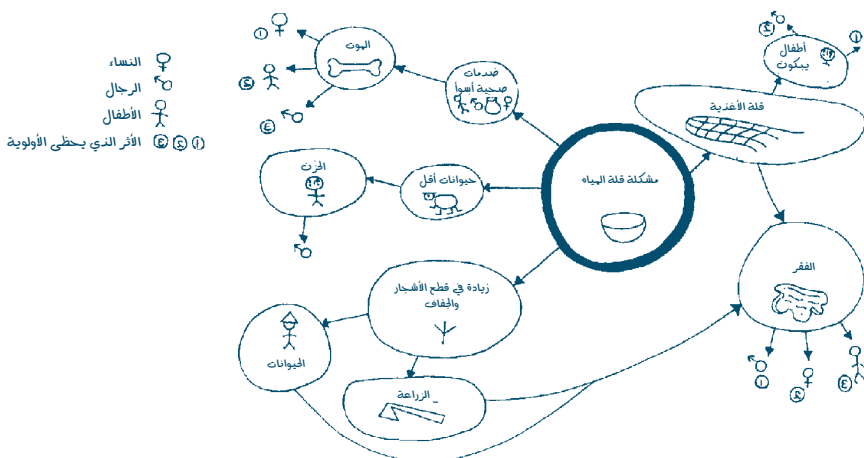
إرشادات بشأن الاستخدام:

في هذه الرسوم البيانية تمثل الصلات بواسطة خطوط أو أسهم. وفي حالة استخدام الأسهم تأكد من أن الجميع يفهمون تماماً ما تعنيه الأسهم وذلك لأنها ليست رمزاً يفهمه الجميع.

والرسوم البيانية الانسيابية تتيح إلقاء نظرة عامة على التغير، من زاوية الناس المشتركين في المناقشة. ومن ثم عليك أن تجري مراجعة متبادلة مع مجموعات أخرى ومع طرائق أخرى.

ومن الممكن استخدام الرسوم البيانية الانسيابية للأثر لتحديد المجالات التي يمكن فيها إدخال تحسينات. واحرص على عدم إدراج قدر كبير جداً من التفاصيل في رسم بياني واحد لأنه من السهل أن يصبح شديد الكثافة بحيث يتعذر تحليله جيداً.

الشكل دال-٣: الرسم البياني الانسيابي للأثر بشأن النتائج المتميزة جنسيا لحدوث نقصان في إمكانية الحصول على المياه في بوركينافاسو<sup>١</sup>



### الطريقة ٢٧ الرسم البياني للصلات المؤسسية (أورسم فين/تشاباتي البياني)

الغرض:

تصوير مدى تفاعل الأفراد أو المنظمات أو المشاريع أو الخدمات فيما بينها والأهمية النسبية (أي، ديناميات القوة) لكل منهم بالنسبة للقضية الجاري تقييمها. وهذه الطريقة يمكن، من زاوية الرصد والتقييم، استخدامها لرصد نوعية العلاقات وكيفية تغيُّر هذه العلاقات ولتحديد مجالات المشاكل التي يلزم فيها القيام بعمل تصحيحي.

الكيفية:

١- ابدأ بالتأكد من أن الموضوع واضح تماماً للجميع – أي أنك تناقش الأهمية النسبية للمجموعات/الناس/المنظمات وتفاعلاتهم. ويمكن تفسير مصطلح "أهمية" بطرائق مختلفة. فهو يمكن أن يشير إلى طبيعة العلاقات ونوعيتها، وتباين الصلات، وأسباب الاتصال ووتيرته. وبدلاً من مناقشة المنظمات، يمكنك أن تركز على الخدمات والبرامج. ومن ثم عليك التوصل سلفاً إلى اتفاق على ما يعنيه مصطلح "أهمية".

٢- اجر مناقشة عامة يُحدّد فيها مختلف المجموعات والناس والمنظمات المتعلقين بالموضوع. وإذا أدرج المشتركون في المناقشة منظمات كثيرة (أكثر مما يتراوح بين ١٥ و ٢٠ منظمة)، قد يكون من الضروري الحد من النطاق لكي يتاح وقت كاف للانتهاء من العملية. ويمكنك القيام بذلك بتحديد ترتيب أولوية أكثر المجموعات/الناس/المنظمات لملاءمة وبتركيز مناقشتك حولهم.

٣- مثّل كل كيان من الكيانات المحددة بواسطة دائرة منفصلة. وعليك أولاً أن تمثل العنصر المحوري الذي يتعلق به الآخرون (مثلاً، مجموعة من أصحاب المصلحة الأساسيين، أو وحدة المشروع، أو منظمة إئتمانات متناهية الصغر). وبإمكانك أن تستخدم دوائر ورقية من مختلف الأحجام أو اطلب من المشتركين في المناقشة أن يرسموا دوائر. وحجم الدائرة حاسم: فكلما كان حجم الدائرة أكبر كلما كانت المجموعة أهم للموضوع الذي تجري مناقشته. وكلما كانت الدوائر متقاربة من بعضها البعض، كلما كان التفاعل أكبر. والدوائر المتداخلة تمثل مجموعات وظائفها مشتركة/أو أناساً وظائفهم مشتركة بينما تمثل دائرة صغيرة داخل دائرة أكبر وحدة داخل المجموعة/المنظمة الأكبر.

٤- إذا كنت تعمل مع أكثر من مجموعة واحدة قارن الرسوم البيانية وناقش أي فروق بينها. ومن الممكن أن تركز المناقشات الإضافية على المجالات التي يلزم فيها حل المشاكل، من قبيل حل الصراعات أو بناء القدرة التنظيمية.

٥- من الممكن معالجة عمليات الرصد اللاحقة بإحدى طريقتين:

أ) قم بإعداد رسم بياني جديد في كل عملية رصد بحيث يمكن بعدئذ مقارنته بالرسوم البيانية السابقة لتحليل التغيرات وأسبابها.

ب) استخدم الرسم البياني الأول لمناقشة كيفية اختلاف الوضع الراهن وأسباب ذلك. ومن الممكن أن ترمز إلى هذه التغيرات، مثلاً، بواسطة أسهم تتجه إلى أعلى لإظهار الزيادة، أو تتجه إلى أسفل لإظهار النقصان، وإزالة دائرة، وإضافة دوائر أخرى، وما إلى ذلك.

وأيأ كان النهج الذي يُتبع ينبغي أن تركز المناقشات على نوعية الصلات بين المجموعات أو وتيرتها أو ظهورها أو اختفائها.

إرشادات بشأن الاستخدام:

تتيح هذه الطريقة، إذا نُظمت جيداً، استبصارات قيّمة بشأن هياكل القوة وعمليات صنع القرار. وقد تساعد في إبراز التصورات المتناقضة مختلف الأدوار والمسؤوليات والصلات، مشيرة إلى مجالات الصراع والنزاع ومشيرة أيضاً إلى طرائق حلّها. فهذه الطريقة يمكن أن تساعد في تحديد سُبُل تحسين علاقات عمل المجموعة أو المنظمة مع المنظمات أو المجموعات الأخرى.

ويحسن استخدام هذه الطريقة في وقت مبكر من عملية تقييم ذاتي، مما يساعد الناس على تحديد مواقعهم بالنسبة إلى المجموعات أو المؤسسات الأخرى بشأن قضية معينة.

والرسم البياني للصلات المؤسسية يمكن أن تعقبه عملية ترتيب وذلك يجعل المشتركين يحددون ترتيب العلاقات ومقارنة هذه العلاقات بعد ترتيبها بالماضي القريب.

- اطلب من المشتركين تحديد جميع المنظمات أو المجموعات التي كانت لهم علاقات عمل مهمة معها (في الماضي والحاضر). واكتب هذه العلاقات على بطاقة.
- ينبغي أن يقوم المشتركون بعد ذلك بترتيب هذه العلاقات بحسب أهميتها (وفقاً للأداء وتوفر مقومات البقاء). واكتب هذا الترتيب على بطاقات واضعاً إياها بحسب ترتيب الأهمية على امتداد المحور الرأسي لمصفوفة.
- حدد علاقات المنظمات (وكالة تمويل، منظمة مجتمعية، دعم للتدريب التقني، وما إلى ذلك) ودوّن هذه التصنيفات على امتداد المحور الأفقي للمصفوفة. ثم املأ المصفوفة بوضع علامة (×) في كل حقل من حقول الجدول يزاوج بين المنظمة ونوع العلاقة ذات الصلة.
- قرر نظاماً لتحديد الدرجات (مثلاً، مقياس من ١ إلى ٥، حيث ١ = "ضعيفة، ويلزم تحسينها تحسیناً كبيراً" و٥ = "ممتازة، ويكاد لا يلزم أي تحسين على الإطلاق"). وحدد، كمجموعة أو كل على حدة، درجات لنوعية العلاقة الراهنة مع كل منظمة. واكتب الدرجة المعطاة إلى يمين كل علامة ×.
- حدد بعد ذلك درجة لكل علاقة بحالتها التي كانت عليها في الماضي القريب. ودوّن هذه الدرجات إلى يسار كل علامة (×) في المصفوفة، باستخدام لون آخر. وهذا يبين كيف تطور نمط العلاقات بمرور الزمن. انظر الجدول دال – ٣ لأخذ فكرة عن الصورة التي ستبدو بها مصفوفة مؤسسية.

**الجدول دال – ٣: نموذج لمصفوفة مؤسسية (ملاحظة: الدرجات المدونة إلى اليسار = قبل ثلاث سنوات، والدرجات المدونة إلى اليمين = حالياً)<sup>١</sup>**

	المانحون (تمويل على سبيل المنحة فقط)	المنظمات المجتمعية	دعم التدريب التقني	التواصل الشبكي (المنظمات المناظرة)	المنافسة/التنافس
المنظمة ١	٣ × ٥				
المنظمة ٢		٣ × ٤			
المنظمة ٣				٤ × ٣	
المنظمة ٤			٣ × ٣		
المنظمة ٥					٣ × ١
المنظمة ٦		٢ × ٣			

#### الطريقة ٢٨ أشجار المشاكل والأهداف

الغرض:

تحديد مشكلة أساسية وتأثيراتها وأسبابها الجذرية، وإيضاح الأهداف الأساسية والأنشطة الضرورية لمعالجة المشكلة، والتوصل إلى اتفاق بشأن تلك الأهداف والأنشطة. وتساعد هذه الطريقة على بدء عملية إعداد أو تنقيح مصفوفة إطار منطقي بطريقة قائمة على التشارك ومفهومة. وهذه الطريقة، من زاوية الرصد والتقييم، حاسمة في بداية المشروع من أجل تنقيح الإطار المنطقي القائم والتوصل إلى رؤية واضحة للأهداف والنواتج التي سيجري رصدها.

الكيفية:

شجرة المشاكل

١- ابدأ بإجراء عملية استشارة للفكر بشأن جميع المشاكل الرئيسية القائمة في إطار تحليل الوضع. وقرر، مع المجموعة، ماهي المشكلة التي تبدأ بها العملية. وهذا لا يعني نبذ المشاكل الأخرى بل يعني فحسب اختيار مشكلة واحدة باعتبارها مشكلة أساسية. وهي تصاغ غالباً في عبارات عامة إلى حد كبير، منها مثلاً "إزالة الغابات" أو "تناقص الأمن الغذائي".

<sup>١</sup> Gubbels and Koss 2000, 141، انظر "مراجع للاستزادة".



٢- ارسم شجرة واكتب اسم المشكلة التي تمثل البداية على الجذع. وإذا كنت تريد أن تنظر إلى أكثر من مشكلة واحدة فستحتاج إلى رسم شجرة واحدة لكل مشكلة. وسيتطلب رسم كل شجرة قدراً كبيراً من الوقت.

٣- شجع الناس على إجراء عملية استشارة للفكر بشأن أسباب المشكلة التي تمثل البداية - وبإمكانهم استخدام نواتج أول عملية استشارة للفكر كنقطة انطلاق (انظر الطريقة ١١). ثم تساءل عن المشاكل الرئيسية المسببة للمشكلة التي تمثل البداية. أو قم، بدلاً من ذلك، تجنباً لسيطرة بضعة أشخاص على جلسة استشارة الفكر هذه، بتقديم ما يتراوح بين ثلاث وخمس بطاقات فارغة لكل شخص واطلب من الجميع أن يدونوا فكرة واحدة على كل بطاقة. ثم اعرض هذه البطاقات واستخدمها كأساس للمناقشة بشأن تحديد ترتيب أولوية المشاكل.

٤- للتركيز على الأسباب الجذرية للمشكلة، ناقش العوامل التي يُحتمل أن تساهم فيها. وافحص كل عامل بالنسبة إلى كل من العوامل الأخرى ثم وجه السؤال التالي: "هل هو ناجم عن العامل الآخر أم أنه سبب له؟" فإذا كان ناجماً عن العامل الآخر، ضع خطأ ذا سهم متجهاً إلى الداخل بين العاملين. أما إذا كان هو سبب البند الآخر، فضع خطأ ذا سهم متجهاً إلى الخارج بين الاثنين. ولا ترسم السهم إلا في اتجاه أقوى تأثير. ولا تستخدم أسهماً ذات اتجاهين. وإذا لم تكن هناك أي علاقة متداخلة بينهما لا تضع خطأً بينهما على الإطلاق. وعندما تنتهي من ذلك ستكون العوامل ذات أكبر عدد من الأسهم المتجهة إلى الخارج هي عموماً العوامل المحركة للتغير - أي الأسباب الجذرية.

٥- ركز الاهتمام على هذه الأسباب الجذرية واكتبها على جذور "الشجرة".

٦- اكتب مسببات كل سبب جذري على الجذور الأكثر انخفاضاً. واستخدم الأفكار التي تمخضت عنها عملية استشارة الفكر لهذا الغرض.

٧- بإتباع نفس الإجراء الذي يتبع في الخطوتين ٢ و ٣، انظر إلى ماهية التأثيرات/الآثار المترتبة على المشكلة واكتب التأثيرات الأساسية على أفرع الشجرة.

٨- اكتب التأثيرات الثانوية لكل تأثير على الأفرع الثانوية الأعلى للتوصل إلى سلاسل السبب - النتيجة.

٩- قم بعد هذه العملية برسم "شجرة للأهداف" لتحديد التدابير اللازمة لمعالجة (أسباب) المشاكل بالصيغة التي تعبر عنها شجرة المشاكل.

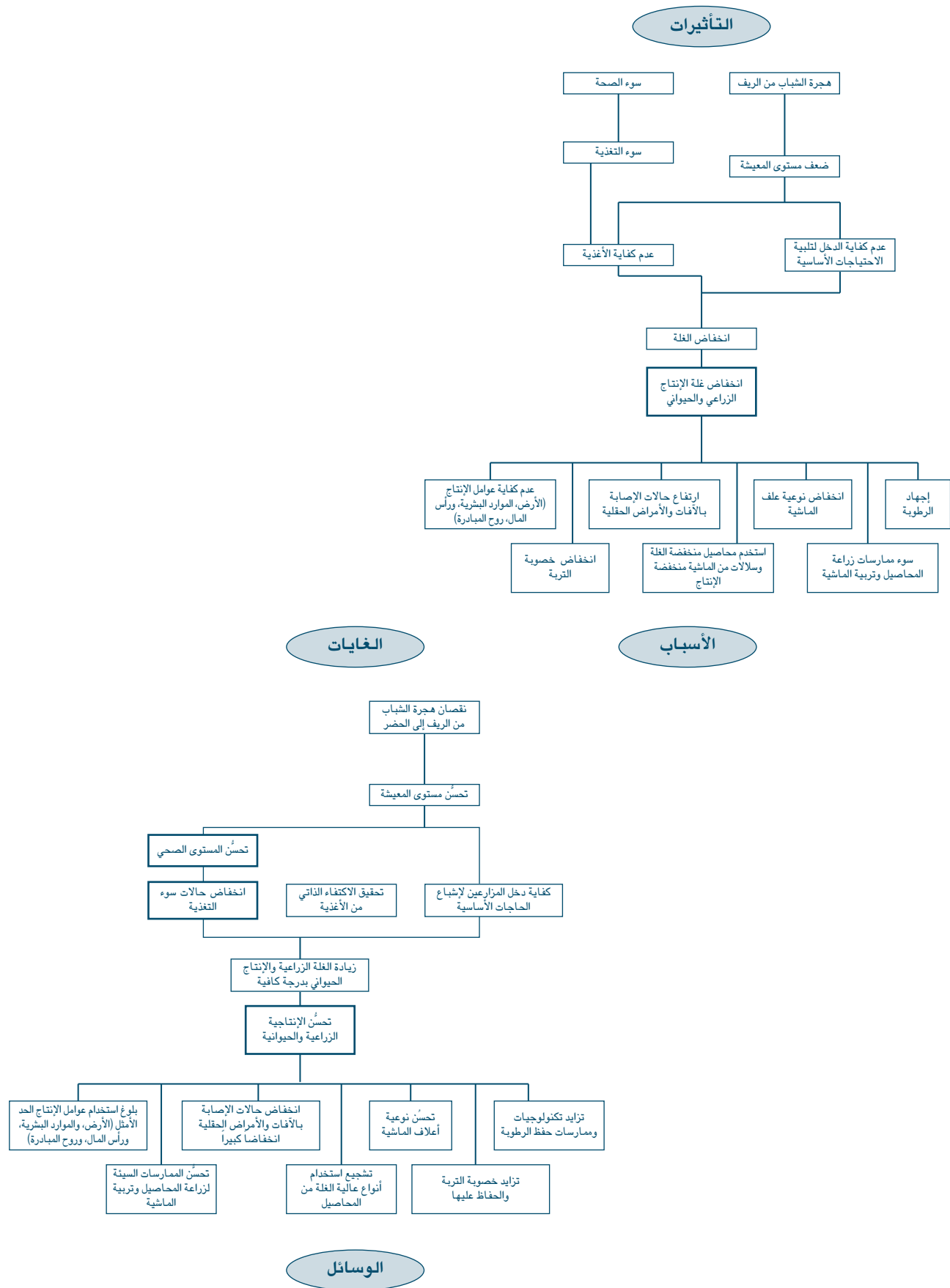
## شجرة الأهداف

١- باستخدام شجرة المشاكل المذكورة أعلاه كقاعدة لك، اقلب جميع المشاكل رأساً على عقب لكي تحوّلها إلى أهداف. وهذه العملية تؤدي عندئذ إلى "شجرة أهداف" يمثل فيها الهدف المركزي عكس المشكلة المركزية، ببساطة.

٢- اطلب من المشتركين عندئذ أن ينظروا إلى هذه الأهداف وأن يناقشوا أيها يمكن للمشروع أن يعالجه.

٣- وأشجار المشاكل والأهداف هي خطوة أولى نحو إعداد مصفوفة للإطار المنطقي (انظر القسم ٣). ويبين الشكل دال - ٤ نموذجاً لشجرتي مشاكل وأهداف متقابلة تم الحصول عليها في زامبيا.

الشكل دال-٤: شجرة مشكلة مع عكسها، أي شجرة أهداف، من عملية جرت في زامبيا



## إرشادات بشأن الاستخدام:

تعطي "الشجرتان" صورة شاملة وإن كانت مُبسّطة لعلاقات السبب والنتيجة. وبهذه الطريقة يمكن أن تصبح عملية وضع إطار منطقي أيسر بالنسبة لأصحاب المصلحة الأساسيين (وغيرهم من أصحاب المصلحة)، مما ييسر إشراكهم في تنقيح تصميم المشروع أو تطوير أنشطتهم الخاصة.

وهذه الطريقة موجهة نحو تصميم المشاريع أكثر من توجيهها نحو الرصد والتقييم. ومع ذلك فهي حيوية لجلسات الرصد والتقييم اللاحقة، حيث إنها تتطلب أقصى درجة من الوضوح في الهدف والغرض والنواتج والأنشطة.

وتُمثّل الصلات بواسطة خطوط أو أسهم. وفي حالة استخدام الأسهم تأكد من أن الجميع يفهمون فهماً واضحاً ما تعنيه الأسهم وذلك لأنها ليست رمزاً يفهمه الجميع.

## الطريقة ٢٩ عجلة الرصد والتقييم (أو "نسيج العنكبوت")

## الغرض:

إعداد دليل بصري يساعد في تقييم القضية الجاري رصدها أو تقييمها من حيث غايتها المثلى، أو في مقارنة موقعين أو أكثر من مواقع الرصد وكيف تتغير بمرور الزمن. ومن الممكن أيضاً استخدام هذه الطريقة لقياس مدى نجاح مشروع في بلوغ الأهداف المتوقعة، أو تغيير قدرات إحدى المنظمات بمرور الزمن. ويوفر نسيج العنكبوت، من زاوية الرصد والتقييم، وسيلة بصرية لقياس التغيرات في الترتيب بحسب مؤشرات مختارة.

## الكيفية:

١- تأكد من أن الموضوع الجاري تقييمه واضح. فعلى سبيل المثال، فكرة "قدرة إحدى المنظمات" (انظر الشكل دال - ٥) يجب أن تكون شديدة الوضوح ومفهومة من جانب جميع المشتركين. وعليك أن تجعل المشتركين يتفقون على المعايير التي ستستخدم لتقييم نوعية الموضوع. وهذه المعايير هي، في الحقيقة، المؤشرات. ولهذا يمكنك أن تجري عملية استشارة للفكر (الطريقة ١١).

٢- رتبّ المؤشرات المختارة على شكل عجلة، بحيث يكون كل مؤشر "دولاباً" كما هو الحال في عجلة الدراجة. وعليك أن تضع البرامج على مسافة متساوية من بعضها البعض. ومن الممكن تمثيل المؤشرات بكلمات أو رموز.

٣- تالياً، يتفق المشتركون على كيفية ترتيب كل مؤشر - من صفر باعتباره أدنى/أسوأ مستوى إلى ١٠٠ (أو ٢٥، أو ١٠ أو ما إلى ذلك) باعتباره أعلى/أفضل مستوى. ولا يهم إن كان الصفر يوجد على الطرف الخارجي للعجلة و ١٠٠ توجد في الوسط أو العكس، ما دامت جميع الدواليب الموجودة على العجلة واحدة.

٤- بعد إعداد العجلة قيّم كل مؤشر. وإذا كنت تفعل ذلك مع مجموعة فستحتاج عندئذ إلى توافق آراء بشأن الدرجة النهائية (أو رقم يمثل المتوسط). وعليك أن تبين على الدولاب المكان المقابل للدرجة النهائية المعطاة. قم بوصل جميع الدرجات، المبنية كنقاط على الدواليب، بحيث يصبح الشكل في النهاية أشبه بنسيج العنكبوت. وإلقاء نظرة على نسيج العنكبوت يعطي فكرة سريعة عن مواطن الضعف الرئيسية ومواطن القوة الرئيسية. والجوانب الأضعف للقضية التي يجري تقييمها هي تلك التي تنال درجات أقرب إلى الصفر.

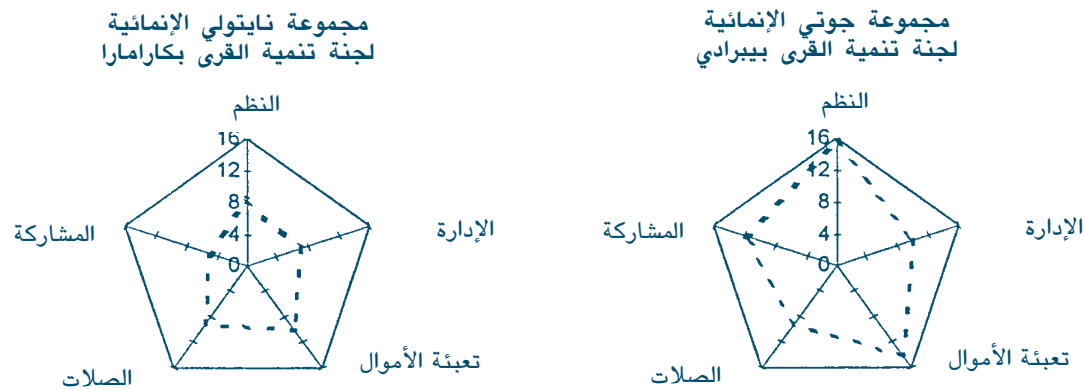
٥- من الممكن العودة إلى العجلات التي أعدت سابقاً في جلسات لاحقة للرصد من أجل مقارنة تغيير الحالة بمرور الزمن.

## إرشادات بشأن الاستخدام:

من الممكن استخدام نسيج العنكبوت للمساعدة في تصوير قدرات المنظمات المختلفة عن طريق تجميع المنظمات وفقاً للقطاع، مثلاً، من أجل تقييم وضعها العام أو احتياجاتها التدريبية في إطار ذلك القطاع. بيد أنه لا يبيّن سوى تصورات التغير واتجاهه، ولا يعطي مقاييس دقيقة.

وفي حالة رسم العجلات على ورق شفاف مع كون حجم العجلات واحداً، من الممكن إجراء عملية مراكبة لتقييمات منظمات/مجاللات مشاريع/وغيرها عديدة أو مراكبة تقييمات نفس الوضع بمرور الزمن لكي يُرى بوضوح شديد كيف اختلفت أو تغيرت.

والتغيرات في الرأي الوَسْطِي أو النقاط الوَسْطِيّة لكل مؤشر تشكل أساس مناقشة أسباب حدوث هذه التغيرات. وكلما زاد حجم نظام النقاط زاد احتمال أن يكون أعقد وأصبحت المناقشة لا معنى لها، بالنظر إلى أن الناس قد لا يتمكنون من بيان الفروق العددية بالضبط، ومثال ذلك أن يقرروا ما بين ٢٨ أو ٢٩ نقطة في إطار نطاق يتراوح من صفر إلى ٥٠. ومن ناحية أخرى، إذا كان الناس يعطون درجات على مقياس من ١ إلى ٣، فسيكون من الأيسر كثيراً التوصل إلى توافق عام في الآراء، ولكن عندئذ لن تصلح الإجابة سوى كإشارة عامة فقط إلى حد كبير.

الشكل دال-٥: مقارنة نسيجي عنكبوت يمثلان قدرات منظمّتين في نيبال عند نقطة زمنية معينة<sup>١</sup>

## الطريقة ٣٠ الرسم البياني للنظم (أو المدخلات - النواتج)

## الغرض:

إناحة إجراء تحليل تفصيلي لتدفقات المدخلات والنواتج في نظام (مثل مزرعة، أو غابة، أو منظمة، أو حتى منطقة جغرافية أكبر). والرسوم البيانية للنظم يمكن أن تساعد في تحليل المدخلات اللازمة لنجاح النظام، ونجاح نواتجه. وهذه الطريقة يمكن، من زاوية الرصد والتقييم، أن تساعد في تقييم ما إذا كانت الاختناقات، مثلاً، يجري تخفيفها أو ما إذا كانت تظهر اختناقات جديدة، وأين تتحقق مكاسب كمية من حيث حدوث زيادات في النواتج، وأين تحول المدخلات دون تحقيق تقدم، وما إلى ذلك.

## الكيفية:

- ١- ابدأ بعرض موضوع النظام في وسط السبورة أو لوحة العرض المتتالية الصفحات، أو فرخ ورق، أو ما إلى ذلك.
- ٢- اسأل المشترك (المشاركين) عن الأنشطة الرئيسية التي تحدث في إطار هذا النظام. وعندئذ يُرمز إلى هذه الأنشطة حول الموضوع المركزي على الرسم البياني ويجري الربط بينها بواسطة أسهم. وإذا كانت الأنشطة قد أعطيت لها رموز أو كانت مكتوبة على بطاقات منفصلة، فمن الأيسر عندئذ تعديل الرسم البياني مع تطور المناقشة.
- ٣- اسأل عن المدخلات اللازمة لكل نشاط لكي يتسنى القيام به وعن النواتج التي تنبثق من كل نشاط. وينبغي وضع هذه المدخلات والنواتج على الرسم البياني لإظهار الصلات.
- ٤- مع تقدم المناقشة بشأن مدخلات ونواتج كل نشاط، يصبح كل نشاط نظاماً فرعياً وتنبثق صلات بين هذه النظم الفرعية. فعلى سبيل المثال، سيكون ناتج من نشاط إنتاج محاصيل، مثل العلف، مُدخلًا في نشاط إدارة الثروة الحيوانية. ومن الممكن أيضاً تدوين الخصائص العددية للتدفقات، إذا كانت تلك العملية مفيدة، ومثال ذلك عدد أيام العمل التي تُستثمر في حديقة البيت أو كمية السماد العضوي التي تُستخدم في القطع الزراعية المختلفة.
- ٥- في كل عملية رصد تبين التغيرات التي تحدث في المدخلات والنواتج إما على الرسم البياني للنظم ذاته أو على اللوحة الدفترية المتتالية الصفحات الملاصقة له. ومقارنة التغيرات في أنواع وكميات المدخلات والنواتج تشكل أساس مناقشة الأسباب المحتملة لحدوث هذه التغيرات.



٦- في حالة إعداد عدة رسوم بيانية للنظم مع أصحاب مصلحة مختلفين/مجموعات مختلفة ولزوم عملية تجميع من أجل مجتمع محلي أو منطقة جغرافية، من الممكن تجميع تلك الرسوم البيانية وربطها معاً في رسم بياني وحيد. بيد أنك ستفقد الخصائص المحددة لكل حالة على حدة.

**إرشادات بشأن الاستخدام:**

من الممكن التركيز على مدخلات ونواتج معينة ومثال ذلك إعداد رسم بياني لتدفق السلع يبيّن حركة السلع بين المناطق.

وتحليلات الرسوم البيانية للنظم المتميزة بحسب الجنس/العمر/الرفاه تتيح فهماً متعمقاً تفصيلياً لنظرة مختلف أفراد أسرة معيشية أو أنواع مختلفة من الأسر المعيشية إلى التغيرات والاختناقات في النظام.

## دال-٧ طرق الترتيب وتحديد الأولويات

الترتيب أمر حاسم عند مقارنة عناصر أو معلومات على أساس القوة أو الأهمية أو معايير أخرى محددة سلفاً. وثمة نموذج بسيط للترتيب هو أن تطلب من المشتركين في اجتماع للرصد والتقييم أن يخصصوا رقماً من ١ إلى ١٠ لنشاط معين من أنشطة مشروع وفقاً لرأيهم في فاعليته. فهذا يمكن أن يستحث المناقشة بين المجموعة الأوسع بشأن التقدم الذي يحرزه المشروع. وعن طريق المضي أبعد من ذلك بتخصيص قيمة لكل عنصر بالنسبة إلى العناصر الأخرى، فإنك تحدد ترتيب الأولويات من خلال تحديد الأهمية النسبية لكل عنصر أو قوته أو قيمته.

### الطريقة ٣١ إعداد الخرائط الاجتماعية أو ترتيب درجات الرفاه

**الغرض:**

تحديد الأسر المعيشية على أساس مؤشرات محددة سلفاً تتعلق بالأحوال الاجتماعية – الاقتصادية. وهذه الطريقة تركز على ترتيب نسبي لأحوال الناس الاجتماعية – الاقتصادية (مثلاً، ميسوري الحال نسبياً، أو حالتهم سيئة نسبياً)، بدلاً من إجراء تقدير في المطلق. وهذه الطريقة يمكن، من زاوية الرصد والتقييم، أن تساعد في تقدير ما هي الأسر المعيشية التي تستفيد من المشروع وما إذا كانت تنتمي إلى المجموعة المستهدفة المقصودة.

**الكيفية:**

١- أولاً، وضّح ما تعنيه "الأسرة المعيشية" محلياً، بالنظر إلى تباين التعاريف المحلية لمصطلحات من قبيل "أسرة معيشية"، أو "أسرة مركّبة" أو "عائلة" تباين تبايناً كبيراً. وناقش بعد ذلك ما يشكل رفاهاً محلياً. واسأل عما إذا كانت هناك اختلافات بين الأسر المعيشية وعن أنواع الاختلافات هذه. وهذا يفضي عادة إلى مناقشات بشأن فئات عريضة أو مستويات عريضة من الرفاه في المجتمع المحلي.

**الخيار ١-إعداد الخرائط الاجتماعية**

أ- قم بإعداد خريطة أساسية يوضع عليها مكان جميع الأسر المعيشية في المنطقة التي يجري تحليلها (مثلاً، قرية، أو حي، أو منطقة ريفية، وما إلى ذلك).

ب- اطلب من المشتركين أن يضعوا رمزاً لكل أسرة معيشية وفقاً لمستواها من الرفاه بالمقارنة بالأسر المعيشية الأخرى. ومن الممكن إعطاء كل مستوى رمزاً خاصاً به أو إعطاؤه رمزاً لونياً. واحرص على التأكد من صحة ترميز كل أسرة معيشية عن طريق ضمان وجود توافق في الآراء بشأن الرمز. وبهذه الطريقة يمكن إعداد خريطة أساسية تتجمع فيها الأسر المعيشية وفقاً لترتيب رفاهها المختلف. وعليك أن تدرج في الخريطة مفتاحاً يفسّر رموزها.

ج- ركز الآن على المؤشرات التي تهتم بها (مثلاً، "انتظام الأطفال في المدارس"، أو "الاشتراك في نشاط معين من أنشطة المشروع"، أو "العضوية في منظمة إئتمانات متناهية الصغر"). أعطي رمزاً لكل أسرة معيشية وفقاً لوضعها.

د- يمكن عندئذ استخدام الخريطة الأساسية لرصد رفاه كل أسرة معيشية من عام إلى آخر ولربط الأسر المعيشية بالتغيرات التي أدخلها مشروع. وهذا يتيح دراسة ما إذا كانت هناك أي آثار للمشروع على الرفاه أو على مؤشرات

اجتماعية – اقتصادية أخرى تكون محور تركيز، وإذا كان الحال كذلك، ما هو التأثير المحتمل لتلك الآثار على الفئات الاجتماعية المختلفة.

**الخيار ٢ - ترتيب درجات الرفاه بواسطة بطاقات<sup>(١٧)</sup>**

أ- يُكتب اسم كل أسرة معيشية على بطاقة.

ب- تصنّف البطاقات بعدئذ في مجموعات مختلفة مكونة من أسماء أسر معيشية ترتيبها متماثل. وابدأ بأي أسرتين معيشيتين، طالباً من المشتركين إجراء مقارنة بينهما من حيث أيهما أفضل حالاً من الأخرى. وفي حالة اختلاف مستوى رفاههما، فإنهما يوضعان في مجموعتين مختلفتين من البطاقات. أما إذا كان مستوى رفاههما واحداً تقريباً، فإنهما يوضعان في مجموعة واحدة.

ج- تجري بعد ذلك مقارنة الأسر المعيشية الأخرى، واحدة تلو الأخرى، بالأسرتين الأوليين. وهذا يمكن أن يفضي إلى تحديد مستويات جديدة إذا كانت تلك الأسر المعيشية أسوأ حالاً أو أفضل حالاً من الأسر المعيشية التي سبق تصنيفها. وقد يستبين أن مستوى رفاهها مماثل لمستوى رفاه مجموعة قائمة من الأسر المعيشية وبالتالي توضع في مجموعة قائمة. وعليك أن ترقّم كل مجموعة بحسب المُبْلَغ، لكي تعرف في أي مجموعة توجد كل أسرة معيشية.

د- يلزم تكرار ذلك ثلاث مرات ثم تُحسب درجة تمثل المتوسط، استبعاداً لتحيزات ما يعرفه المتحاور معهم. وتجري العمليات الحسابية على النحو التالي. اكتب درجة كل أسرة معيشية لكل مُبْلَغ على النحو التالي (مع كون المجموعة ١ تمثل مجموعة أفضل الأسر المعيشية حالاً).

رقم مجموعة الأسر المعيشية × ١٠٠  
العدد الإجمالي للمجموعات

احسب متوسط الدرجات لكل أسرة معيشية باعتباره مجموع درجاتها مقسوماً على عدد درجاتها. ويجب أن تكون للأسر المعيشية درجتان لكي تُدرج، فإذا كان شخص واحد فقط يعرف كيف يضع أسرة معيشية في المكان الصحيح فلا تكفي المعلومات عنها لإدراجها. اكتب بعد ذلك متوسط درجات لكل أسرة معيشية بأعداد كبيرة على بطاقات فهرسة. وضع بطاقات الفهرسة بالترتيب من أقل درجة في المتوسط إلى أعلى درجة في المتوسط (أي من الأفضل حالاً إلى الأسوأ حالاً). وقسّم البطاقات المرتّبة إلى مجموعات حيثما كان هناك تجمّع واضح من الدرجات. وهذه المجموعات هي التي يمكن أن تستخدمها بعد ذلك لعينتك.

**إرشادات بشأن الاستخدام:**

يمكن أن يتيح إعداد الخرائط الاجتماعية إلقاء نظرة عامة على أي جوانب اجتماعية – اقتصادية، من قبيل القيادة، والمهن، والمهارات، والخبرات في مجتمع محلي، وكذلك رفاهه. بيد أن ترتيب درجات الرفاه يركز على تصورات المجتمع المحلي للرفاه، من قبيل المركز، ومساحة الأراضي والأسرة، والدخل، وما إلى ذلك. وفي كلتا الحالتين، مع وجود الخريطة الأساسية لديك والأسر المعيشية التي قمت بعملية تجميع لها، يمكنك أن تركز على أي قضية رصد مثل "وصول الأسر المعيشية الفقيرة/المتوسطة الدخل/المرتفعة الدخل إلى إمدادات المياه ومرافق الصرف الصحي".

وكلتا الطريقتين مفيدتان لإجراءات أخذ عينة بحسب الغرض أو بحسب الحصر، وذلك عن طريق الاختيار من بين فئات رفاه مختلفة.

وعن طريق مناقشة ما يعنيه الرفاه في كل عملية رصد، يتسنى أيضاً تتبع التغيرات في معايير الرفاه للوقوف على ما إذا كان يحدث تحوّل في مطامح الناس.

وهذه الطريقة أجدى عند ترتيب مجموعات ذات حجم محدود. وبإمكانك أن تستخدمها في المجتمعات المحلية الأكبر، مركزاً على الترتيب المحدد بحسب الحي، ولكن سيكون من الصعب مقارنة النتائج بين الأقسام.

١٧ Grandin, B.E. 1988. ترتيب درجات الثروة في المجتمعات المحلية ذات الحيازات الصغيرة: دليل ميداني. لندن: شركة منشورات التكنولوجيا الوسيطة المحدودة.

الجدول دال - ٤: نموذج لعملية ترتيب لدرجات الرفاه في مشروع يدعمه الصندوق الدولي للتنمية الزراعية في إحدى قرى لاوس

غنية = شخصان	متوسطة = ٣٢	فقيرة = ١٨	شديدة الفقر = ٧
يوجد ما يكفي من الأرز لمدة ١٢ شهراً	يوجد ما يكفي من الأرز لمدة تتراوح من ٨ أشهر إلى ١٢ شهراً	يوجد ما يكفي من الأرز لمدة تتراوح من ٢ إلى ٦ أشهر	يوجد ما يكفي من الأرز لمدة ٣ أشهر
يوجد قدر كبير من الأراضي التي تُزرع أرزاً في الوادي (ما يصل إلى ٥ هكتارات)	يوجد قدر ضئيل من الأراضي التي تُزرع أرزاً (ما يصل إلى ٠.٥ هكتار مع زراعة ما يتراوح بين هكتارين و٣ هكتارات في المرتفعات)	يوجد نطاق محدود من الأراضي للزراعة في المرتفعات (٠.٥ - ١.٥ هكتار)	توجد زراعة قليلة للأرز في النجود (أقل من ٠.٥ هكتار)
يوجد أكثر من ١٠-١٥ من الأبقار والجاميس و٥٠-٦٠ دجاجة ويوجد فيل أو جرار يدوي ويوجد ما يكفي من قوة الثيران	يوجد حوالي ٥-١٠ من الأبقار والجاميس، و٢٠-٣٠ دجاجة ويوجد فيل في بعض الأحيان وتوجد ثيران لحرق الأرض	يوجد أقل من اثنتين من الأبقار والجاميس، وخنزير واحد أو اثنان، ١٥ دجاجة ويوجد فيل في بعض الأحيان (موروث) ولا تتوافر عادة ثيران لحرق الأرض	توجد بضع دجاجات، وتوجد خنازير أحياناً ولا يوجد محراث/أو ثيران لحرق الأرض
يوجد منزل دائم مبني من الطوب وذو سقف حقلي	يوجد منزل خشبي ذو سقف مصنوع من الحديد المدلفن أو من لوح من الألمنيوم	يوجد منزل مصنوع من البامبو ذو سقف من القش	يوجد منزل مصنوع من البامبو حالته سيئة وله سقف
تملك مركبة تسير بعجلتين	تملك مركبة تسير بعجلتين	تملك أحياناً دراجة	لا توجد لديها أصول
يوجد أحياناً مضرب أرز	يوجد أحياناً مضرب أرز	لا يوجد مضرب أرز	لا يوجد مضرب أرز
تستطيع الاستعانة بيد عاملة	لا تعمل كيد عاملة وتستعين أحياناً بيد عاملة	لا تستطيع أن تستعين بيد عاملة	تبيع اليد العاملة بصفة رئيسة
لا يوجد لديها عجز	تعوُّض عن العجز ببيع الماشية والتجارة ويتّجه أحياناً إلى الغابة	يوجد لديها عجز دائماً تعتمد على الغابة وعلى بيع اليد العاملة	تعتمد دائماً على بيع اليد العاملة وعلى الغابة
صحتها جيدة	لديها مشاكل صحية أحياناً	تمرض كثيراً	صحتها سيئة

### الطريقة ٣٢ تحديد درجات المصفوفة

#### الغرض:

إجراء مقارنة نسبية بين مختلف خيارات قضية محددة أو حلول لمشكلة، وإجراء تحليل تفصيلي لمدى تفضيل الناس لأحد الخيارات على خيار آخر وأسباب ذلك. وتبين درجات المصفوفة مدى استيفاء الخيارات للمعايير المحددة سلفاً. وهذه الطريقة يمكن، من زاوية الرصد والتقييم، استخدامها لفهم آراء الناس بشأن، مثلاً، مختلف مقدمي الخدمات، وبشأن مختلف أنواع أنشطة المشروع التي ترمي إلى الحد من مشكلة، وبشأن مختلف التكنولوجيات (من قبيل أنواع البذور، ومصادر المياه).

#### الكيفية:

١- عليك أولاً أن توضح ما تقارنه ثم ضعْ هذه الخيارات/القضايا في صف، على امتداد محور أفقي. وكلما كان عدد تلك الخيارات/القضايا كبيراً، طالّت مدة تحديد الدرجات، وكذلك، إذا اقتضى الأمر، تحديد أولويات البنود التي ستُعطى لها درجات.

٢- تناقش المجموعة بعد ذلك مزايا وعيوب كل بند/حل/قضية من أجل التوصل إلى المعايير التي ستستخدم في مقارنة كل من الخيارات. ويوضع كل معيار على امتداد المحور الأفقي لتكوين مصفوفة. وإذا وجدت أن عدد المعايير كبير جداً، إما أن تضمن وجود وقت كافٍ للانتهاء من المناقشة أو أن تطلب إلى المجموعة تحديد أولويات المعايير الرئيسية التي سيجري التركيز عليها. واحرص على أن تكون المعايير مصوغة جميعها بنفس الطريقة، بحيث تكون جميعها مصوغة إما بمصطلحات إيجابية أو بمصطلحات سلبية. فالخلط ما بين النوعين من المعايير سيسبب بلبلة في المرحلة التالية.

٣- ابدأ بعدئذ في وضع الدرجات. وتجري مقارنة البنود فيما يتعلق بكل معيار. وعليك أن تقرر كم ستكون الدرجة القصوى. وتوجد طرائق مختلفة لتحديد عدد النقاط التي تستخدم في وضع الدرجات. ويمكنك أن تخصص حداً أقصى من النقاط لكل حقل من حقول الجدول - مثلاً، ١٥ درجة باعتبارها "أفضل درجة - أو حدد عدداً إجمالياً للنقاط التي تخصص لكل معيار في كل حقول الجدول، وليكن مثلاً ٢٥ درجة. وباستطاعة المشتركين استخدام أحجار أو بذور أو أرقام لوضع درجات، بحيث يشير وجود عدد أكبر من الأحجار إلى منح درجات أعلى وبالتالي إلى قدرة أفضل على استيفاء ذلك المعيار. ويتم عادة التوصل إلى توافق في الآراء من خلال المناقشة. وعليك أن تتجنب التصويت الفردي في تحديد درجات المصفوفة وذلك لأنه يخل بالغرض من استحثاث المناقشة من أجل التوصل إلى توافق في الآراء بشأن الخيارات المفضلة وفهم أسباب التفضيل.

الجدول دال - ٥. مصفوفة نقل المهام والمسؤوليات<sup>١٨</sup>

المهام	في الماضي (١٩٩٥)	في الحاضر (٢٠٠١)	في المستقبل (٢٠٠٥)
	مجموعة في قرية	منظمة غير حكومية محلية	حكومة محلية
جمع أموال	xxxxx xxxxx		xxxxx xxxxxx
إختيار المدربين	xxxxx x	xxxxx x	xxxx xxx
تحديد مواعيد دورات التدريب	xxxxxx xxxxxx	xxx	xxxxxx xxxxxx
المتابعة	xxxxxx xxxxxx	xxxxxx xxxxxx	xxxxxx
تنظيم المشتركين	xxxxxx xxx	xx	xxxxxx xxxxxx
تصميم أدوات التدريب	xxxxxx x	xxxxxx xxx	xxx xxxxxx
التقييم	xxxxxx	xxxxxx	xxx xxxx
المجاميع	١٣	٤٤	١٣
النسب المئوية	٪١٨.٥	٪٦٣	٪١٨.٥
النسبة المئوية للتغير من عام ١٩٩٥	٠	٠	٪٤.٥+

#### إرشادات بشأن الاستخدام:

تنبع إحدى أكبر مزايا هذه الطريقة، إلى جانب المصفوفة التي تسفر عنها، من المناقشات التي تُستَحث عندما يتوصل المشاركون إلى قرار بشأن الدرجة النهائية لكل خيار (وكذلك عند استقرار رأيهم على معايير تحديد الدرجات). ففي المناقشة تظهر أسباب تفضيل خيارات ورفض خيارات أخرى.

ومن الممكن أيضاً أن يكون تحديد درجات المصفوفة مفيداً لتحديد المؤشرات الرئيسية التي يمكن عندئذ رصدها بانتظام باستخدام طرائق أخرى. وتُختار المؤشرات من بين المعايير (وهي مزايا ومساوئ كل خيار) التي تم تحديدها.

#### أشكال هذه الطريقة:

الشكل ألف - مصفوفة نقل المهام والمسؤوليات (للاطلاع على مثال، انظر الجدول دال - ٥ أعلاه)

يساعد هذا الاستخدام على تحديد درجة نقل المهام والمسؤوليات من مشروع إلى مجموعة (مجموعات) في مجتمع محلي. ومن الممكن أن يساعد في تحديد مؤشرات لنقل المسؤولية هذا (أي، بناء القدرة) كما أنه ضروري لتوضيح استراتيجية الإنهاء التدريجي.

<sup>١٨</sup> 155, 2000, Gubbels and Koss, انظر "مراجع للاستزادة".



## الكيفية:

١- اطلب من المشتركين أن يسموا، فيما يتعلق بكل قطاع برنامجي يتناوله المشروع، جميع المهام والمسؤوليات الرئيسية اللازمة لإدارة برنامج فعال ويتسم بمقومات البقاء.

٢- دوّن كل إجابة (على بطاقات إن شئت) على المحور الرأسي لمصفوفة.

٣- اطلب من المشتركين أن يُسمّوا جميع العناصر الفاعلة الرئيسية أو مجموعات المصالح المشتركة مباشرة في إدارة المشروع (المانحين، مجموعة في القرية، موظفي الإرشاد الزراعي الحكوميين، الدعم التقني، وما إلى ذلك). واكتب أسماء هذه العناصر الفاعلة على امتداد المحور الأفقي العلوي للمصفوفة.

٤- اطلب من المشتركين أن يوزعوا، فيما يتعلق بكل مهمة، ١٠ حبات (أو ١٠ أحجار) بين شتى العناصر الفاعلة وفقاً لمدى مسؤوليتها عن مهمة معينة، بحيث تمثل الحبات العشر أو الأحجار العشرة المسؤولية الكاملة.

٥- كرر العملية للتعبير عن الوضع في الماضي القريب. وقرر سوياً مع المشتركين الفترة الزمنية اللازمة لتقدير التغير (مثلاً، خمس سنوات). وانقل بطاقات المهام إلى اليسار من أجل تهئية حيز لمقطع آخر من المصفوفة.

٦- كرر بطاقات العناصر الفاعلة ثم ضَعْها بنفس الترتيب في أعلى المقطع الثاني من المصفوفة (انظر الرسم البياني).

٧- اطلب إلى المشتركين أن يضعوا الحبات تحت كل عنصر فاعل للتعبير عن الوضع السابق.

٨- كرر العملية، إذا سمح الوقت، لكي يتمكن المشاركون من تصوّر ما سيكون عليه الوضع في المستقبل. ثم أوجد مقطعاً ثالثاً على المصفوفة وكرر العملية المذكورة أعلاه، موزعاً الحبات وفقاً للأمال فيما يتعلق بتوزيع المسؤولية في المستقبل.

الشكل باء - مصفوفة الدعم المجتمعي|الاعتماد على الذات

تساعد هذه الطريقة في التفكير في الاعتماد على الذات المجتمعي لدى الإنهاء التدريجي. فهي يمكن أن تقيّم فعالية استراتيجية المشروع لتعزيز الاعتماد على الذات ولتعزيز قدرات مجموعات المجتمع المحلي الذي يعمل معه. كما أنها تعزز فهم الصلة بين إيجاد اعتماد على الذات وقدرة المشروع على تحقيق أثر أوسع نطاقاً.

## الكيفية:

١- اكتب على بطاقات أسماء مختلف مجموعات أصحاب المصلحة المشتركين في مشروع والتاريخ الذي بدأوا فيه العمل مع المشروع.

٢- اكتب على كل بطاقة رموزاً أو حروفاً تمثل أنشطة المشروع التي يضطلعون بها (مثلاً، التدريب على الإدارة، وصرف القروض في حالة الإئتمانات، وما إلى ذلك).

٣- صنّف البطاقات في فئة من ثلاث فئات تبين مستوى الدعم الذي تلقتة كل فئة منها (مرتفع، متوسط، منخفض). ولكن احرص على توخي الوضوح فيما يتعلق بما تعنيه بكلمة "دعم" (مثلاً، عدد زيارات الدعم، أو التدريب، أو التمويل المقدم، وما إلى ذلك).

٤- اعرض مفهوم الاعتماد على الذات واطلب من المشتركين أن يضعوا قائمة بخصائص "الاعتماد على الذات الجماعي". ومن ذلك على سبيل المثال: القدرة على تغطية تكاليف التشغيل الأساسية، والقدرة على تخطيط البرامج ورصدها وتقييمها، والقدرة على الوصول إلى الموارد الخارجية، والقدرة على تكوين شراكات، والقدرة على حشد أفراد المجموعة للقيام بعمل جماعي، والقدرة على تنفيذ برامج إنمائية، والقدرة على انتخاب قادة تمثيليين، وما إلى ذلك.

٥- اكتب هذه الخصائص على مجموعة أخرى من البطاقات (ذات لون مختلف، بحيث تكون هناك خاصية واحدة في كل بطاقة).

٦- حدد بعد ذلك معايير التمييز بين مستويات الاعتماد على الذات المرتفعة والمتوسطة والمنخفضة في هذه المرة. واطلب من المشتركين أن يفرزوا البطاقات ويضعوا كلاً منها في الفئة التي تنتمي إليها من الفئات الثلاث.

٧- ارسم على المحور الرأسي للمصفوفة ثلاثة صفوف اكتب عليها: دعم "مرتفع"، و"متوسط" و"منخفض"؛ وقم بتسمية ثلاثة أعمدة على المحور الأفقي: اعتماد ذاتي "مرتفع"، و"متوسط" و"منخفض".

٨- ضع البطاقات في ما يناسبها من حقول المصفوفة.

٩- اجر مناقشة بشأن ملاءمة مجموعات لفئة أو أخرى، وما إذا كان المشروع يمكنه دعم تنمية الاعتماد على الذات بطريقة أفضل/وكيف يمكنه تحقيق ذلك، وما الذي سيحدث عندما ينتهي المشروع تدريجياً، وما إلى ذلك.

## الطريقة ٣٣ المقاييس النسبية أو السلالم

### الغرض:

إجراء مقارنة للمزايا النسبية "قبل" و"بعد" الأوضاع المتعلقة بالمؤشرات المحددة. وهذه الطريقة يمكن أن تسفر عن رسم بياني (أشبه بسلم من مؤشرات تمثلها رموز) أو تكون على هيئة أسئلة/مؤشرات مكتوبة إذا كان من الصعب تصويرها. ويصلح استخدام هذه الطريقة، من زاوية الرصد والتقييم، لتقييم الجوانب النوعية المتعلقة، على سبيل المثال، باحترام المرأة لذاتها، ومشاركة المجموعات المهمّشة، أو تعزيز القدرات، وهي أمور يصعب بغير ذلك تقديرها.

### الكيفية:

١- أولاً، يجب أن تختار المجموعة مؤشراتنا. ومن الممكن صياغة تلك المؤشرات إما في صورة عبارات أو أسئلة.

٢- توجد طريقتان لمقارنة التغيرات التي تحدث في هذه المؤشرات بمرور الزمن.

أ- الطريقة البصرية، باستخدام سلم لكل مؤشر، حيث تمثل كل درجة - من أسفل إلى أعلى - تحسناً:

- في عملية الرصد الأولى، يجري تقييم للموضع الذي كان يقف عنده أصحاب المصلحة قبل بدء التدخل (يُكتب إلى يسار السلم عند الدرجة التي تمثل المستوى أفضل تمثيل). وبعد ذلك ينبغي أن يبينوا على الجانب الأيمن من السلم - عند الدرجة الملائمة - الموضع الذي يعتقدون أن مستواهم أصبح فيه الآن نتيجة للمشروع أو لنشاط.
- في كل عملية رصد يجري تقييم جديد لموضع النشاط فيما يتعلق بدرجات السلم بالنسبة لكل مؤشر يجري رصده.
- يشكل هذا أساس مناقشة أسباب حدوث التغيرات وما هو التدبير الذي قد يلزم اتخاذه (أو ما هي التدابير التي قد يلزم اتخاذها) لتعزيز التغيرات الإيجابية أو للحد من التدهور. ومن الممكن لأصحاب المصلحة استخدام السلالم في إجراء تقديرات فردية للتغير ثم مناقشتها جماعياً، أو من الممكن أن تناقش المجموعة السلالم لحين التوصل إلى توافق في الآراء بشأن وضع التغيرات الجاري رصدها.

- انظر الشكل دال - ٦ للإطلاع على نموذج لنتيجة عملية استُخدم فيها سلم.

ب- استخدام مقياس متحرك للقياس:

- ابدأ بوضع مجموعة من العبارات عن مؤشر. وعلى سبيل المثال، إذا كانت مجموعة من المزارعين مهتمة بأن تعتبر "كفاءة الاجتماعات" مؤشراً لنجاحها، فمن الممكن عندئذ أن يعود أفراد المجموعة إلى هذا المؤشر، مثلاً، كل ما يتراوح بين ٦ اجتماعات و ١٢ اجتماعاً، باستخدام نظام النقاط التالي.<sup>١٩</sup>
- ٣ نقاط - اجتماعاتنا تنسم بالكفاءة دائماً: فنحن نستخدم وقتنا استخداماً جيداً، ونتخذ قرارات واضحة، وقراراتنا تُنفَّذ.
- نقطتان - اجتماعاتنا تنسم عادة بالكفاءة: فنحن نستخدم وقتنا استخداماً جيداً، ونتخذ قرارات تكون عادة واضحة، وقراراتنا غالباً ما تُنفَّذ.
- نقطة واحدة - اجتماعاتنا تنسم أحياناً بالكفاءة: فنحن نتمكن أحياناً من تجنب النقاش الذي لا داعي له، ونستطيع أن نتخذ قرارات ولكنها لا تكون دائماً واضحة للجميع، وقراراتنا تُنفَّذ أحياناً.
- صفر - اجتماعاتنا لا تنسم أبداً بالكفاءة: فنحن نتحدث دائماً دون أن نتخذ أي قرارات ولذلك فإننا لا ننفذ تغييرات.

١٩ استناداً إلى أبهوف، ن. ١٩٩١. "منهجية ميدانية للتقييم الذاتي التشاركي". مجلة للتنمية المجتمعية. المجلد ٢٦ العدد (٤).

- في كل عملية رصد لاحظ كيف تتباين الإجابات عن نفس مجموعة الأسئلة بمرور الزمن، مثلاً على مقياس متحرك يتراوح من ١ إلى ٥ (أو من صفر إلى ٣ في النموذج المذكور أعلاه).
- اطلب من المجموعة التوصل إلى توافق في الآراء أو اطلب من كل شخص أن يصوت، مثلاً، بالاختيار ما بين: "أوافق بشدة"، و"أوافق"، و"لا أعرف"، و"لا أوافق" و"لا أوافق بشدة" (أو "مُرض للغاية"، و"مُرض"، و"غير مُرض" و"غير مُرض إلى حد كبير").
- من الممكن أيضاً أن يختاروا من بين مجموعة من النقاط أو مجموعة من الوجوه التي تبدو سعيدة بدرجات متفاوتة.

الشكل دال-٦: اضطلاع نساء بعملية يستخدم فيها سلم لتقييم أثر برنامج تدريبي<sup>٢٠</sup>

الأسباب	تدوين السلم		بدون برنامج إرشاد	برنامج إرشاد	بعد	قبل	19.01.94
MAINLY FROM AGRI TRAINING + FROM AGRI FAMILIES	00000	00000					
THROUGH AGRICULTURE TRAINING AND TECHNOLOGY IMPLEMENTATION.	00000	000					
THROUGH TRAININGS AND BETTER ECONOMIC STATUS.	00000	00000					
INCREASED ABILITY AND CONFIDENCE.	0000000	0000					
BY WAY OF TV, RADIO, PEOPLE, HHYTEP STAFF.	00000	00					
THIS IMPROVED DUE TO BETTER TRIRIGATION FACILITIES, AND USE OF CHEMICAL FERTILISERS.	000000	0					
NO CONSPICUOUS THORNA CHANGES BECAUSE OF INFLATION + RISING COST OF LIVING.	000000	0					
GREATER CONFIDENCE DUE TO TRAINING	000000	0					
INCREASED EXPOSURE	0000	000					

البشركون  
:- SAVITHRI  
- JAISREE  
- KALAVATHI  
- AKKALAYI

النطاق  
MUNIRAT  
RANGANATHAN

KEY:  
الهدى -  
الهستوى.

٣- والأرقام أو المواضيع النهائية على السلم ليست هي النتيجة الرئيسية لهذه الطريقة. فأهم جزء فيها هو المناقشة التي تحدث عندما يتوصل أفراد المجموعة إلى اتفاق بشأن ما إذا كان الاتجاه العام لتغير ما إيجابياً أو سلبياً و، بالطبع، تحليل الأسباب المحتملة لحدوث تغيرات في الأرقام/المواضيع.

#### إرشادات بشأن الاستخدام:

عندما تنطوي هذه الطريقة أيضاً على إجراء عملية ترتيب، فإنها تختلف عن تحديد درجات مصفوفة (الطريقة ٣٢) من حيث كونها لا تتناول سوى مؤشر واحد كل مرة وتعطيه ترتيباً بمقارنة الأحوال في الماضي والحاضر المتعلقة بذلك المؤشر على وجه التحديد.

### الطريقة ٣٤ الترتيب والخرائط البيانية ذات الجيوب

#### الغرض:

تقدير التغيرات أو الأنماط في الآراء العامة للناس بشأن قائمة من الخيارات، من خلال عملية تحديد عام وحيد للرتب. وهذه الطريقة قيّمة، من زاوية الرصد والتقييم، لتقدير آراء الناس فيما يتعلق بقائمة من الخيارات القابلة للمقارنة، مثلاً، فيما يتعلق باتخاذ القرارات في منظمة محلية أو الممارسات الشخصية بالنسبة إلى أي موضوع، من قبيل إدارة الأراضي أو النظافة العامة الشخصية (انظر الإطار دال - ١٤).

#### الكيفية:

١- ضع قائمة كاملة بجميع الخيارات للموضوع الذي يجري رسده (أنواع الذرة، ومصادر الائتمان، وتدابير مكافحة التحات، وما إلى ذلك).

٢- عند استخدام هذه الطريقة مع مجموعة، يكون لديك خياران للترتيب:

- أحد الخيارات هو أن يكون بإمكان كل مشترك وضع قائمته الخاصة به المُرتبة ثم يمكن حساب متوسط الترتيب لكل خيار، للتوصل إلى قائمة مُرتبة جماعية.
- والخيار الثاني هو أن تجعل المجموعة تتوصل إلى توافق في الآراء بشأن الترتيب النسبي، من خلال إجراء مناقشة جماعية، والتوصل إلى ترتيب جماعي واحد.

ومن الواضح أن الخيار الثاني سيستحث مزيداً من المناقشة من الخيار الأول وسيكون عرضة لأن يسيطر عليه المشتركون الذين يميلون إلى إثبات أنفسهم أكثر من غيرهم.

وهناك خيار ثالث أكثر اتساماً بالطابع البصري وأكثر عمومية وهو أن تطلب من الناس إعطاء أهمية مرجحة نسبية أو "قيمة" لكل خيار باستخدام عدد من الأحجار، أو كومة من الرمال، أو شريحة من خريطة بيانية دائرية. ومن الواضح أن هذا النهج لا يسفر سوى عن فكرة عامة للغاية عن الأفضليات والأولويات، ولكنه يكون دقيقاً بدرجة كافية في بعض الحالات. ففي حالة استخدام الخرائط البيانية الدائرية لتجميع البيانات الفعلية، فإنها لا تمثل عادة سوى التصورات التقريبية تماماً للترتيب الذي يحدده الناس. ومع ذلك يمكن أيضاً استخدام خريطة بيانية دائرية لتسجيل النتائج الدقيقة حيث إن شرائح الخريطة البيانية الدائرية يمكن أن تمثل النسب المئوية بالضبط استناداً إلى البيانات التي جُمعت من خلال وسائل أخرى.

وثمة خيار رابع ينطوي على خريطة بيانية ذات جيوب، وهي خريطة بيانية يوجد بها جيب لكل خيار. وعليك أولاً أن تحدد الخيارات المختلفة التي تريد تقييمها. ثم اكتب كل خيار أو ضع رمزاً له في أعلى عمود. وإذا كنت تريد أن ترصد، مثلاً، معدل حدوث ممارسات معينة فيما يتعلق بالصحة أو استخدام الأراضي، ضع ثلاثة صفوف أو أكثر (كل منها له جيب) أسفل الأعمدة، وتحمل عناوين "دائماً"، و"أحياناً" و"أبداً". وفي هذه الحالة اطلب من كل شخص أن يدلي بصوته على كل ممارسة/أو عادة في الجيب الصحيح. وإذا كنت تريد أن ترصد، مثلاً، مشاركة مجموعات مختلفة في عملية صنع القرار، فإن هذه المجموعات توضع لها رموز في أعلى عمود. ثم قرر ما هي جوانب عملية صنع القرار التي تريد أن ترصدها. وتصبح هذه الجوانب هي المحور الرأسي للمصفوفة، العمود. ويوجد لكل خلية في الخريطة البيانية جيب يدلى فيه بالأصوات.



٣- إذا اقتضى الأمر مراعاة السرية، اجمع الأصوات بأن تعكس اتجاه الخريطة البيانية ذات الجيوب وتطلب إلى الناس أن يأتوا واحداً بعد الآخر لكي يدلوا بأصواتهم مستخدمين في ذلك قطعة من الورق أو قطعة من الحجر أو بذرة.

٤- قم بعدد الأصوات وناقش النتيجة مع الناس.

٥- إذا كنت تريد إجراء تحليل متمايز بحسب الجنس أو بحسب تصنيف آخر، استخدم رموزاً مختلفة على بطاقات التصويت للنساء والرجال.

٦- من الممكن، بدلاً من ذلك، أن تناقش المجموعة كل سؤال حين التوصل إلى توافق في الآراء.

٧- تجري عملية ترتيب جديدة في كل عملية رصد وتُقارن بالترتيب السابق. استخدم المقارنة مع النتائج المستمدة من العمليات السابقة لمناقشة التغيرات وأسبابها المحتملة، وما يلزم في المستقبل من تدابير أو ما يلزم في المستقبل من تعديل للنشاط.

٨- ومن أشكال هذه الطريقة ما يعرف باسم "مائة بذرة". وهو يساعد فرداً أو مجموعة على بيان النسب المئوية التقريبية للتوزيع، الممثلة بصرياً في خريطة بيانية دائرية. وفي هذه الحالة اعط للشخص أو المجموعة ١٠٠ بذرة أو حبة أو قطعة من الحجر. وهذه تمثل حاصل جمع الموضوع الذي تجري مناقشته (مثلاً، مصادر الدخل، وبنود الإنفاق الرئيسية، وأنواع الخدمات الصحية، ومصادر الوقود، وما إلى ذلك). وقم أولاً بمناقشة الموضوع لكي تضع قائمة بجميع البنود، مثلاً، جميع مصادر الدخل أو جميع الأنواع المستخدمة من الخدمات الصحية. ثم يقوم الشخص أو تقوم المجموعة بتقسيم البذور بين البنود لبيان التوزيع النسبي. مثال ذلك، كم من الدخل الإجمالي (١٠٠ في المائة) يتأتى من كل مصدر من مصادر الدخل، وكم من جميع الاحتياجات الصحية (١٠٠ في المائة) يُغطى بواسطة الخدمات الصحية؟ وهذه النسب المئوية يمكن عرضها كخريطة بيانية دائرية، إذا كانت هذه هي الرغبة.

**إرشادات بشأن الاستخدام:**

هذه الطريقة مفيدة على وجه الخصوص في الحالات التي يكون فيها الموضوع الذي يجري تقييمه حساساً ويتحرج الناس من إبداء آرائهم فيه علناً.

وهذه الطريقة تماثل طريقة تحديد درجات مصفوفة (الطريقة ٣٢) والمقاييس النسبية أو السلام (الطريقة ٣٣). بيد أن المصفوفة تقارن درجات طائفة من الخيارات المختلفة من حيث معايير كثيرة، وتقيّم المقاييس خياراً واحداً في كل مرة، بينما تنطوي عملية الترتيب والخرائط البيانية ذات الجيوب على تحديد ترتيب عام وحيد لقائمة من الخيارات. وفي حين أن تحديد درجات مصفوفة مثالي لاختيار الأفضل بين خيارات شتى فإن عملية تحديد للرتب تساعد، من زاوية الرصد، في تقييم التغيرات التي تحدث في آراء الناس العامة بشأن الخيارات.

والخريطة البيانية ذات الجيوب أعقد من القيام بعملية ترتيب بسيطة لأنها تُستخدم للقيام بسلسلة من عمليات تحديد الترتيب العام. كما أن الخريطة البيانية ذات الجيوب أكثر دقة بالنظر إلى أنها تتيح تقييم النسبة المئوية للناس الذين توجد لديهم آراء معينة. وملء خريطة ذات جيوب يجري عادة على أساس فردي ولذلك فإنه قد يستحث مناقشة أقل مما تستحثه عملية تحديد درجات مصفوفة. بيد أن تحليل النتائج بعد ذلك مع مجموعة المشتركين سيشجع على التفكير الجماعي وسيساعد على إعطاء معنى للبيانات.

#### الإطار دال-١٤: مثال من برنامج البنك الدولي للمياه والصرف الصحي<sup>٢١</sup>

لاكتشاف أنماط السلوك فيما يتعلق بالنظافة العامة في برنامج للمياه والصرف الصحي يُطلب إلى الناس تقديم معلومات (وراء ستار للتصويت) بشأن الأماكن التي يتبرزون فيها، باستخدام مجموعة من الصور تصور المواقع المستخدمة وتوضع على المحور الأفقي ومجموعة من الصور لأفراد أسر معيشية مختلفة (نساء، ورجال، وبنات، وبنين، وأطفال صغار، ورضع) توضع على امتداد المحور الرأسي. ويمكن القيام هذا "قبل" و"بعد" تنفيذ مشروع للصرف الصحي وذلك لتقييم ما إذا كانت النظافة العامة الشخصية قد تغيرت وكيف تغيرت.



## مراجع للاستزادة

Estrella, M. (ed.), with J. Blauert, D. Campilan, J. Gaventa, J. Gonsalves, I. Guijt, D. Johnson, R. Ricafort. 2000. *Learning from Change: Issues and Experiences in Participatory Monitoring and Evaluation*. London: Intermediate Technology Publications, Ltd.

Geilfus, F. 1997. 80 *herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación*. San Salvador: IICA-GTZ.

Gubbels, P. and Koss, C. 2000. *From the Roots Up: Strengthening Organizational Capacity through Guided Self-Assessment*. Oklahoma City: World Neighbors.

Guijt, I. 1998. *Participatory Monitoring and Impact Assessment of Sustainable Agriculture Initiatives: an Introduction to the Key Elements*. SARL Discussion Paper No. 1. London: IIED.

Herweg, K. and Steiner, K. 2002. *Instruments for Use in Rural Development Projects with a Focus on Sustainable Land Management. Volume 1: Procedure and Volume 2: Toolbox*. Berne: Centre for Development and Environment. Download the document at: [http://www.cde.unibe.ch/programmes/mandates/man21\\_1.html](http://www.cde.unibe.ch/programmes/mandates/man21_1.html) (English and Spanish).

IIED. *PLA Notes* (Participatory Learning and Action Notes, formerly published as RRA Notes). Quarterly journal. London. Email: [sustag@iied.org](mailto:sustag@iied.org) or internet: <http://www.iied.org>. Free for Asia, Africa and Latin America.

IFAD, ANGOC and IIRR. 2001. *Enhancing Ownership and Sustainability: A Resource Book on Participation*. International Fund for Agricultural Development, Asian NGO Coalition for Agrarian Reform and Rural Development and International Institute of Rural Reconstruction.

Pretty, J.N., I. Guijt, J. Thompson and I. Scoones. 1995. *Participatory Learning and Action: A Trainer's Guide*. London: IIED.

## قائمة كتب 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 ٢)
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	



IFAD - INTERNATIONAL FUND FOR AGRICULTURAL DEVELOPMENT • FIDA - FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE  
IFAD - FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA • الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

Via del Serafico, 107 • 00142 Rome, Italy • Tel. +39-0654591 • Fax +39-065043463 • e-mail [ifad@ifad.org](mailto:ifad@ifad.org) • [omailbox@ifad.org](mailto:omailbox@ifad.org) • Web Site [www.ifad.org](http://www.ifad.org)



## المرفق

المدير

موظفو الرصد والتقييم (المشروع أو الشركاء)

الخبراء الاستشاريون

موظفو الصندوق والمؤسسات المتعاونة

## طرائق الرصد والتقييم