



منظمة
العمل
الدولية



دليل قياس الوظائف اللائقة للشباب

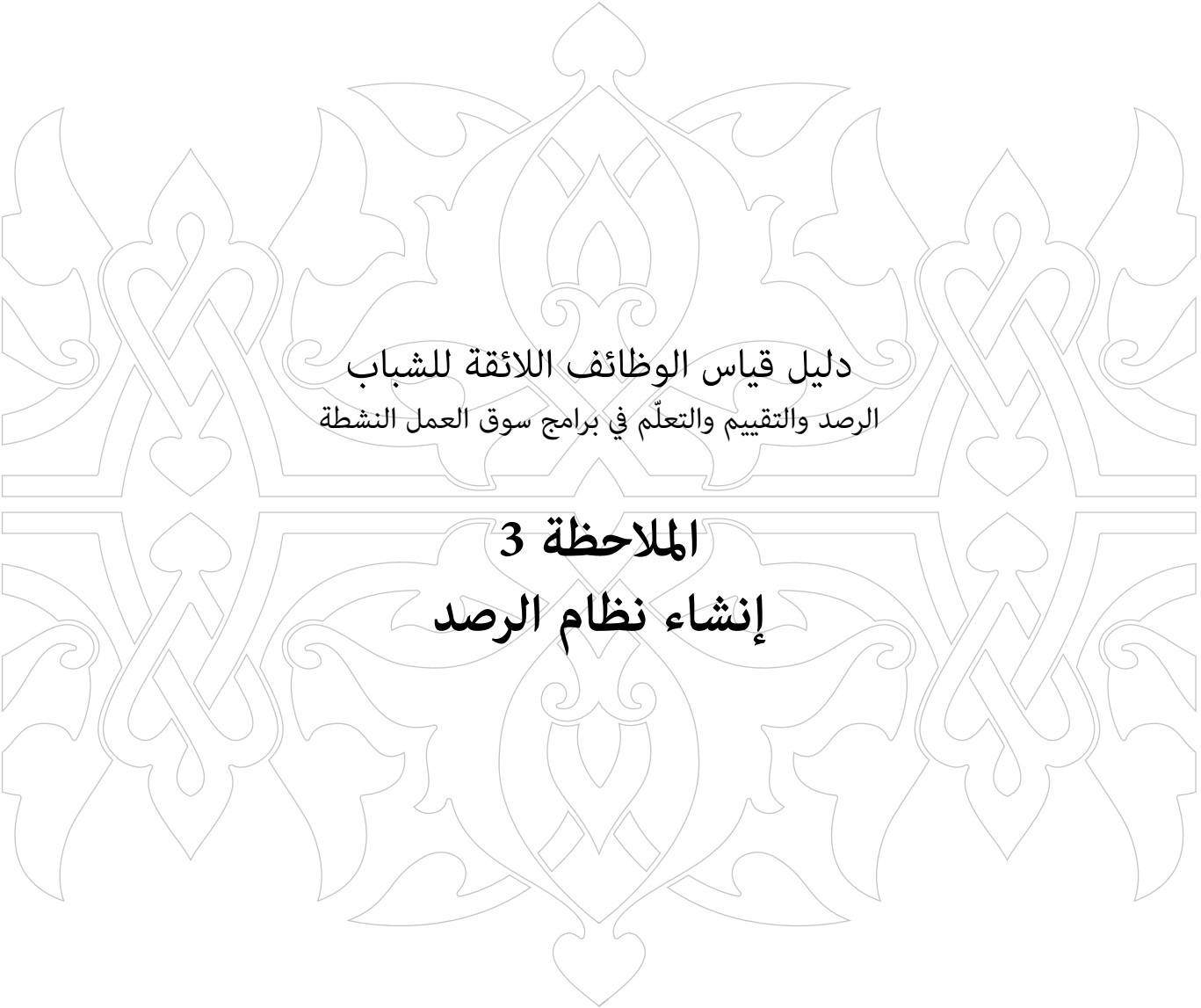
الرصد والتقييم والتعلّم في برامج سوق العمل النشطة



إنشاء
نظام الرصد

3

الملاحظة



دليل قياس الوظائف اللائقة للشباب
الرصد والتقييم والتعلّم في برامج سوق العمل النشطة

الملاحظة 3 إنشاء نظام الرصد

حقوق النشر محفوظة لمنظمة العمل الدولية 2018

الطبعة الأولى بالإنكليزية 2018

تتمتع منشورات مكتب العمل الدولي بحماية حقوق المؤلف بموجب البروتوكول رقم 2 المرفق بالاتفاقية العالمية لحماية حقوق المؤلف، على أنه يجوز نقل مقاطع قصيرة منها بدون إذن، شريطة أن يشار حسب الأصول إلى مصدرها. وأي طلب للحصول على إذن أو ترجمة يجب أن يوجه إلى منشورات مكتب العمل الدولي (الحقوق والتراخيص)، جنيف (العنوان أدناه) أو عبر البريد الإلكتروني: rights@ilo.org. يرحب مكتب العمل الدولي بهذه الطلبات.

يجوز للمكتبات والمؤسسات والمستخدمين الآخرين المسجلين مع منظمات حقوق الاستنساخ النسخ وفقاً للتراخيص الممنوحة لهم لهذا الغرض. للعثور على منظمات حقوق الاستنساخ في بلدكم، يمكنكم زيارة www.ifro.org.

منظمة العمل الدولية
دليل قياس الوظائف اللائقة للشباب. الرصد والتقييم والتعلم في برامج سوق العمل النشطة - الملاحظة 3. إنشاء نظام الرصد، منظمة العمل الدولية، 2018

ISBN: 978-92-2-630791-9 (print)

978-92-2-630792-6 (web pdf)

Also available in English: Guide on Measuring Decent Jobs for Youth - Monitoring, evaluation and learning in labour market programmes - Note 3: Establishing a monitoring system.
ISBN 978-92-2-131660-2 (print), 978-92-2-131661-9 (web pdf), Geneva, 2018.

لا تنطوي التسميات المستخدمة في منشورات مكتب العمل الدولي، التي تتفق مع تلك التي تستخدمها الأمم المتحدة، ولا العرض الوارد للمادة التي تتضمنها، على التعبير عن أي رأي من جانب مكتب العمل الدولي بشأن المركز القانوني لأي بلد أو منطقة أو إقليم، أو لسلطات أي منها، أو بشأن تعيين حدودها.

ومسؤولية الآراء المعبر عنها في المواد أو الدراسات أو المساهمات الأخرى التي تحمل توقيعاً هي مسؤولية مؤلفيها وحدهم، ولا يمثل النشر مصادقة من جانب مكتب العمل الدولي على الآراء الواردة بها.

والإشارة إلى أسماء الشركات والمنتجات والعمليات التجارية لا تعني مصادقة مكتب العمل الدولي عليها، كما إن إغفال ذكر شركات ومنتجات أو عمليات تجارية ليس علامة على عدم إقرارها.

ويمكن الحصول على مطبوعات مكتب العمل الدولي عن طريق المكتبات الكبرى أو مكاتب منظمة العمل الدولية الموجودة في كثير من البلدان أو مباشرة من قسم المطبوعات على العنوان التالي:

ILO Publications
International Labour Office
CH - 1211, Geneva 22 - Switzerland

يمكن طلب مجاناً قائمة بالمنشورات والمطبوعات الجديدة من العنوان المذكور أعلاه أو عن طريق البريد الإلكتروني: pubvente@ilo.org ومن خلال شبكة الإنترنت: www.ilo.org/publns

طبع في سويسرا

التصميم والتخطيط للمركز الدولي للتدريب لمنظمة العمل الدولية، تورينو، إيطاليا.

المحتويات

1	إنشاء نظام الرصد
3	الخطوة 1: تحديد الأساس المنطقي للتدخل
3	نظرية التغيير: الرابط بين تصميم البرنامج والنتائج رفيعة المستوى
5	سلسلة النتائج: من النظرية إلى الممارسة
6	الخطوة 2. اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية
6	تحديد المؤشرات
8	الممارسات الجيدة عند تحديد المؤشرات
12	الخطوة 3: انتقاء أدوات جمع البيانات
12	أي أدوات جمع البيانات؟
12	متى تجمع بيانات الرصد؟
16	من يجمع البيانات؟
17	الخطوة 4. تطبيق النظام لتجميع النتائج وتحليلها والإبلاغ عنها
17	تجميع النتائج
19	تحليل البيانات
20	إعداد التقارير حول النتائج
22	النقاط الرئيسية
22	الموارد الرئيسية
23	المراجع
24	دراسة حالة: إنشاء نظام لرصد مشروع التنمية الاقتصادية الريفية والتشغيل في الأردن
	الأشكال
4	3-1: نظرية التغيير المحددة لمشروع التدخل الذي يستهدف عمالة الشباب
5	3-2: مثال توضيحي على سلسلة النتائج تدخل العمالة الريفية
11	3-3: مثال بشأن توقع
21	3-4: لوحة المراقبة من أجل رصد البيانات خلال التدريب على أساس الفصل الدراسي لمدة نصف يوم
	الجداول
3	3-1: المكونات النموذجية لميزانية الرصد
7	3-2: أمثلة بشأن مؤشرات النشاط لمشاريع تستهدف عمالة الشباب
7	3-3: أمثلة بشأن مؤشرات مخرجات المشاريع التي تستهدف الشباب
9	3-4: أمثلة بشأن المؤشرات
13	3-5: نظرة عامة على أدوات جمع البيانات
18	3-6: الإطار المنطقي لبرنامج تعزيز ريادة الأعمال (مثال مقتبس من برنامج ابدأ وحسن مشروعك التابع لمنظمة العمل الدولية)
21	3-7: تخصيص التقارير وفقاً للجمهور المستهدف



إنشاء نظام الرصد



الشروط المسبقة:



بينما لا تتطلب هذه الملاحظة معرفة مسبقة، إلا أنه قد يكون من المستحسن قراءة الملاحظة الأولى أولاً حول تشخيص التدخل الذي يستهدف عمالة الشباب وتخطيطه وتصميمه. توجه هذه الملاحظة القارئ من خلال الخطوات الأساسية المطلوبة لإعداد نظام رصد ذي جودة يمكن من توجيه التحسينات في الأداء وتوفير الأساس لإثبات تأثير البرنامج.

أهداف التعلم:



- في نهاية هذه الملاحظة، سيتمكن القارئ من:
- ▶ تطوير نظرية بصرية حول الرسم البياني للتغيير وترجمته إلى سلسلة نتائج تحدد الأساس المنطقي للتدخل ابتداءً من المعطيات حتى الأهداف رفيعة المستوى
- ▶ اختيار مؤشرات (SMART) (محددة، وقابلة للقياس، ويمكن نسبتها إلى الأسباب، ومرتبطة، ومحددة بإطار زمني) تصف وتشرح التغيير
- ▶ انتقاء أدوات القياس المناسبة وتحديد توقيت جمع البيانات والمسؤوليات المرتبطة بهذه العملية
- ▶ تطبيق نظام رصد لتجميع النتائج وتحليلها وتقديم تقرير عنها.

الكلمات الرئيسية:



نظرية التغيير، الافتراضات، سلسلة النتائج، النموذج المنطقي، المعطيات، الأنشطة، المخرجات، النتائج، الأهداف رفيعة المستوى، المؤشرات، المقاييس المساعدة، خط الأساس، المستهدفات، البيانات الكمية، البيانات النوعية، الإطار المنطقي، نظام إدارة المعلومات.

يوفر الرصد المعلومات باستمرار لإعلام مديري البرامج بالتطورات الفعلية والتطورات المخطط لها. ينطوي الرصد على جمع البيانات وتحليلها من أجل التحقق من استخدام الموارد على النحو المنشود، وتنفيذ الأنشطة وفقاً للخطة، وتقديم المنتجات والخدمات المتوقعة، والوصول إلى المستفيدين المستهدفين. يجب أن يكون الرصد الفعال محورياً لجميع المشروعات لأنه يساعد على اكتشاف المشكلات اتخاذ الإجراءات التصحيحية وإرساء الأساس لتقديم أدلة حول ما ينجح في خلق وظائف لائقة للشباب. ومع ذلك، تنطوي أنظمة الرصد على تكلفة (انظر المربع 3-1).

كما يوفر الرصد الأساس لتقييم التدخل. ويصعب، في الواقع، إجراء تقييم جيد دون معلومات رصد جيدة من التنفيذ الفعلي. وفي حالة عدم توفر معلومات موثوقة عن التقدم وجودة التنفيذ، قد ينطوي أي تقييم يتم تنفيذه على مخاطر الخطأ في تفسير أسباب نجاح المشروع أو فشله.

توجز هذه الملاحظة الخطوات الأساسية لإنشاء نظام رصد يجب اتباعه في أي مشروع، بغض النظر إن كان سيتم إجراء تقييم أيضاً:

الخطوة 1. تحديد الأساس المنطقي للتدخل: إعداد نظرية التغيير وسلسلة النتائج

◀ الخطوة 2. اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية

◀ الخطوة 3. انتقاء أدوات جمع البيانات

◀ الخطوة 4. تطبيق النظام لتجميع النتائج وتحليلها والإبلاغ عنها.

الخطوة 1: تحديد الأساس المنطقي للتدخل

نظرية التغيير: الرابط بين تصميم البرنامج والنتائج رفيعة المستوى

الوسيلة والافتراضات الخارجية، إلى تعزيز مستوى الرضا عن الحياة وانخفاض مخاطر السلوكيات المعادية للمجتمع.

يجب على الممارسين وضع نظرية بصرية للتغيير لكل تدخل. ويفضل وضعها، من الناحية المثالية، خلال مرحلة تحديد الأهداف من تصميم المشروع (انظر الملاحظة 1)، عندما يمكن تجميع

تكمّن نظرية التغيير في تصميم أي برنامج، ويمكن التعبير عنها في شكل مخطط بياني يوضح خطة البرنامج في التأثير على المستفيدين منه، ومجموعة الافتراضات التي نضعها حول سبب قيامنا بهذه الأنشطة الخاصة بالمشروع من أجل تعزيز التغيير الإيجابي. يبين الشكل 1-3 خرائط نظرية مبسطة للتغيير، تبين كيف يمكن للتدريب على رأس العمل أن يؤدي، من خلال سلسلة من الخطوات

المربع 1-3: شراء الموارد

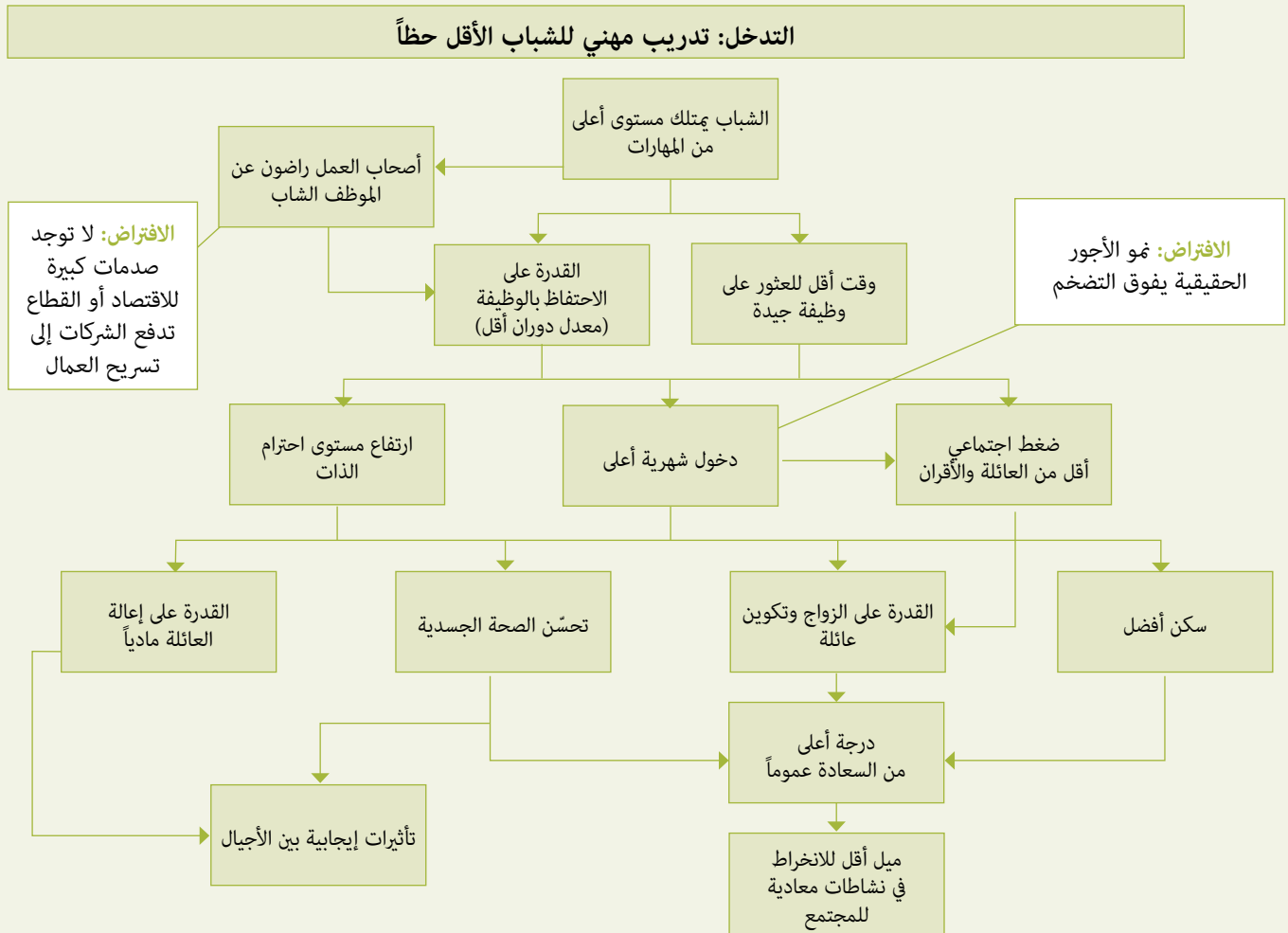
يمكن أن تكون أنظمة الرصد مكلفة. فبالإضافة إلى التكاليف الثابتة (أجهزة الحاسوب والبرمجيات، والموظفين)، هناك أيضاً تكاليف متغيرة تشمل تدريب المسؤولين المحليين، والتعاقد مع مستشارين خارجيين، ونشر النتائج (انظر الجدول 1-3). ويتعين وضع ميزانية نظام رصد المشروع بشكل صحيح. وكثيراً ما يحدث، عندما تتحقق التكاليف، أن يتردد مديرو البرامج في إنفاق موارد كبيرة على نظام للرصد، حيث تبدو هذه النفقات وكأنها على حساب أنشطة التدخل. ومع ذلك، قد يترتب على وجود نظام رصد غير مناسب ضعف الأداء في البرنامج أو حتى فشله. فلا شك أن أنظمة الرصد تمثل ركيزة أساسية لإدارة المشاريع وركناً بالغ الأهمية لأي تدخل.

الجدول 1-3: المكونات النموذجية لميزانية الرصد

التكاليف الثابتة	
تكاليف الموظفين	- المقر الرئيسي: النسبة من الوقت الذي يستغرقه منسق الرصد والتقييم لإدارة نظام الرصد والتقييم. يمكن أن يتراوح ما بين 10 في المائة إلى 100 في المائة، حسب حجم المشروع. - محلياً: عادة، 50 إلى 100 في المائة من الوقت الذي يستغرقه موظف الرصد والتقييم المحلي لإدارة تنفيذ أنشطة الرصد والتقييم، بالإضافة إلى موظفي الدعم المبتدئين
المعدات	أجهزة الحاسوب وأجهزة تسجيل الصوت والكاميرات وما إلى ذلك
البرمجيات	تراخيص لأدوات التحليل الكمية والنوعية
التكاليف المتغيرة	
التدريب	بناء القدرات للموظفين والإحصائيين، وأفراد المجتمع، وما إلى ذلك
السفر	السفر من المقر الرئيسي إلى المواقع الميدانية لتسجيل الوصول الدوري والمساعدة الفنية. السفر المحلي إلى المواقع الميدانية لضمان التنفيذ المعياري لأنشطة الرصد والتقييم
تجميع البيانات وتحليلها	التعاقد مع موردين خارجيين، مثل شركات إجراء الدراسات الاستقصائية
الاستشاريين	التعاقد مع خبراء خارجيين لتنفيذ مهام محددة
الطباعة	الأدوات والتقارير وما إلى ذلك.

- ◀ كافة أصحاب المصلحة المعنيين للاتفاق على رؤية مشتركة للمشروع. وتساعد **نظرية التغيير** كلا من مدير البرنامج والمقيّم على:
- ◀ الوصول إلى فهم مشترك حول البرنامج
- ◀ صقل وتعزيز الأساس المنطقي للبرنامج باستخدام أداة بصرية
- ◀ التمييز بين "أنشطة التدخل" و "مستهدفاته"
- ◀ التواصل خارجياً بشأن أنشطة التدخل والفارق الذي تصنعه
- ◀ تحديد النتائج المهمة لقياسها.

الشكل 3-1: نظرية التغيير المحددة لمشروع التدخل الذي يستهدف عمالة الشباب



تعريف

نظرية التغيير هي صياغة الطريقة التي يستهدف بها مخطوطو البرامج/المشاريع تحقيق النتائج. ويتم تمثيل نظريات التغيير في كثير من الأحيان في صورة بصرية ذات مستويات تعقيد مختلفة ويمكن أن تشمل نهج الإطار المنطقي أو سلسلة النتائج لبيان نظرية البرنامج/المشروع.

تصف الافتراضات الظروف التي يجب وجودها لحدوث العلاقات السببية في نظرية التغيير على النحو المتوقع. وتعد عوامل خارجية، خارجة عن سيطرة التدخل، ولكنها مهمة للغاية لنجاح التدخل.

سلسلة النتائج: من النظرية إلى الممارسة

يمكن "تفعيل" نظرية التغيير في شكل سلسلة نتائج (المعروفة أيضاً باسم النماذج المنطقية) والتي توفر لأصحاب المصلحة "تسلسلاً منطقياً معقولاً" لكيفية تحقيق النتائج المرجوة من التدخل المخطط له. وعلى النحو المبين في الشكل 2-3، تحدد تسلسل الموارد والأنشطة والخدمات المقدمة التي من المتوقع أن تؤثر تأثيراً مباشراً وطويلاً المدى على السكان المستهدفين.

الشكل 2-3: مثال توضيحي على سلسلة النتائج تدخل العمالة الريفية



تعريف

المدخلات: الموارد المستخدمة في المشروع، بما في ذلك الميزانية والموظفين والشركاء والمعدات.

الأنشطة: الإجراءات والعمليات والتقنيات والأدوات والأحداث وتقنيات البرنامج. صف هذه الأنشطة بمصدر الفعل (تقديم، تسهيل، تسليم، تنظيم، وما إلى ذلك).

المخرجات: المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة المنفذة والتي تثبت إن تم تنفيذ البرنامج على النحو المنشود. وعادة ما يتم التعبير عن المخرجات كإجراءات مكتملة (تم تدريب أو مشاركة أو استخدام أو تمويل، وما إلى ذلك).

النتائج (المعروفة أيضاً باسم الأهداف الفورية): آثار قصيرة ومتوسطة المدى (عادة في غضون عدة أشهر من التنفيذ وتصل إلى سنتين بعده) على السكان المستفيدين تنتج عن مخرجات المشروع. وقد تشمل التغييرات في المواقف والمعارف والمهارات، والتي يمكن أن تكون في كثير من الأحيان تأثيرات فورية نسبياً، فضلاً عن التغييرات في جوانب مثل السلوكيات، ووضع سوق العمل، وجودة العمل، وما إلى ذلك، والتي قد تستغرق وقتاً أطول لإثبات فعاليتها. يجب أن تكون النتائج الرئيسية المستهدفة هي تلك المحددة في الهدف الإنمائي للمشروع. عادة ما يتم التعبير عن النتائج على المستوى الفردي وتشير إلى تغيير ملحوظ (زيادة، تحسين، تخفيض، وما إلى ذلك).

الأهداف رفيعة المستوى: أهداف المشروع على المدى الطويل، والتي عادة ما تتعلق بمستويات المعيشة في منطقة التدخل. ويمكن أن تتأثر مجموعة متنوعة من العوامل. وغالباً ما يسمى هذا المستوى من سلسلة النتائج "الهدف الإنمائي" أو "الأثر". ونفضل استخدام مصطلح "الأهداف رفيعة المستوى" لتجنب الخلط بينها وبين المعنى المحدد لـ "الأثر" في سياق تقييم الأثر (انظر الملاحظة 5).

الخطوة 2. اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية

في اختيار نوع المعلومات التي يجب جمعها من أجل معرفة إن كنا نحقق أهدافنا، إذ نحتاج الآن إلى تحديد مؤشرات (الأداء الرئيسي) المناسبة.

كيف نعرف إن كانت الأمور تسير وفقاً للخطة الموضوعية بمجرد الحصول على سلسلة النتائج؟ تتمثل أحد أكبر التحديات ضمن عملية الرصد

تحديد المؤشرات

مؤشرات المدخلات تقيس استخدام الموارد وترصد مدى توفر المدخلات اللازمة لتنفيذ التدخل. وتشمل مؤشرات المدخلات الشائعة ما يلي:

- ◀ تخصيص الميزانية والنفقات
- ◀ المبلغ والحصة من الأموال المرصودة التي تم جمعها
- ◀ عدد موظفي البرنامج، حسب المستوى
- ◀ عدد الميسرين المحليين المتعاقدين
- ◀ عدد المنظمات المحلية التي تقدم مساهمات عينية.

مؤشرات النشاط قياس أنشطة التدخل، وتهدف لبيان مدى تنفيذ المشروع وفقاً للخطة الموضوعية، وتسلسل الضوء على العقبات التي تعترض التنفيذ. ويعرض الجدول 2-3 أمثلة بشأن مؤشرات النشاط لأنواع مختلفة من التدخلات التي تستهدف عمالة الشباب.

تجيب المؤشرات عن السؤال التالي "كيف سأعرف؟" وهي:

- ◀ الجوانب الرئيسية (أو المساعدة) للعنصر الذي نريد قياسه، على الرغم من أنها قد لا تكون بالضرورة ممثلة تمثيلاً كاملاً
- ◀ علامات ملموسة على حدوث أو تحقيق شيء ما؛ وهي الوسيلة التي نختارها كعلامات لنجاحنا (شاپيرو، 2003).

تعتبر المؤشرات ركيزة محورية في نظام الرصد لأنها تقود جميع عمليات جمع البيانات والتحليل وإعداد التقارير اللاحقة. وبدون مجموعة واضحة من المؤشرات، تفقد أنشطة الرصد والتقييم قدرتها على مقارنة التقدم الفعلي وفقاً للتوقعات والخطة المتفق عليها (جوسباريني وآخرون، 2003). وهي مطلوبة في كل مستوى من سلسلة النتائج¹. ويشار إلى المؤشرات المتعلقة بمستوى المخرجات والنتائج والأهداف رفيعة المستوى على أنها "مؤشرات الأداء الرئيسية".

تعريف

المساعد هو مقياس غير مباشر للتغيير المنشود، يرتبط ارتباطاً قوياً بهذا التغيير، ويشيع استخدامه عندما تكون المقاييس المباشرة غير قابلة للرصد و/أو غير متوفرة. فعلى سبيل المثال، عند البحث عن طرق لقياس مشاركة الشباب وتفاعلهم، قد يكون من المناسب جمع معلومات حول أعداد الشباب المشاركين في الأنشطة التطوعية محلياً ومقدار الوقت الذي يقضونه في القيام بهذه الأنشطة.

1 يعتمد القسم التالي على التوجيه الصادر عن حكومة المملكة المتحدة. وهو متاح على الرابط التالي: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/304626/Indicators.pdf

الجدول 3-2: مثال توضيحي على سلسلة النتائج تدخل العمالة الريفية

نوع المشروع	الأنشطة
التدريب وتنمية المهارات	- عدد ورش العمل المعروضة - عدد ساعات التدريب - عدد الشباب الذين تم فرزهم/قيدهم في التدريب - عدد أصحاب العمل الذين يقدمون التدريب - عدد برامج التدريب الداخلي المتاحة
دعم العمالة (على سبيل المثال، برامج الأشغال العامة والخدمات العامة)	- عدد مشاريع العمل حسب النوع والموقع - عدد البلديات التي تقدم الأشغال/الخدمات العامة
خدمات التشغيل (مثل دعم التوظيف)	- عدد خدمات الاستشارات المهنية التي تم استحداثها (في مكاتب العمل، في المدارس، وما إلى ذلك) - عدد جلسات تقديم المشورة الوظيفية المقدمة - عدد المعارض المهنية والتوظيفية التي تم تنظيمها
تشجيع المشاريع الشبابية وريادة الأعمال	- عدد مسابقات طرح خطط العمل التي تم تنظيمها - عدد ساعات خدمات الدعم المقدمة - متوسط عدد ساعات التوجيه المقدمة في الأسبوع/الشهر
الخدمات المالية الشاملة للشباب	- عدد ورش العمل التي نُظمت للمؤسسات المالية المشاركة - طرح نظام القروض الصغيرة لرواد الأعمال الشباب - إنشاء حساب توفير موجه للشباب

تقيس مؤشرات المخرجات نتائج التدخل، وهي تصف تقديم المنتجات والخدمات الملموسة، مثل التدريب والمساعدة التقنية. ويعرض الجدول 3-3 أمثلة بشأن مؤشرات نتائج أنواع مختلفة من التدخلات التي تستهدف عمالة الشباب.

الجدول 3-3: أمثلة بشأن مؤشرات مخرجات المشاريع التي تستهدف الشباب

نوع المشروع	المخرجات
التدريب وتنمية المهارات	- عدد ونسبة الشباب الذين يحضرون 80 في المائة على الأقل من التدريب - عدد الشهادات الممنوحة - عدد الشباب المسجلين في برامج التدريب الداخلي - متوسط مدة التدريب الداخلي (بالأسابيع)
دعم العمالة (على سبيل المثال، برامج الأشغال العامة والخدمات العامة)	- عدد المستفيدين العاملين في كل نشاط - عدد الوظائف المؤقتة التي تم توفيرها (حسب النوع والقطاع)
خدمات التشغيل (مثل دعم التوظيف)	- عدد الشباب المشاركين في خدمات التوظيف - عدد ونسبة الشباب الذين تم مطابقتهم مع أصحاب العمل - عدد الشركات والشباب المشاركين في معارض العمل/ التوظيف المحلية
تشجيع المشاريع الشبابية وريادة الأعمال	- عدد الشباب الذين قدموا خطة عمل كاملة - عدد المؤسسات الشبابية المدعومة سنوياً - عدد ونسبة الشباب الذين يتحدثون إلى الموجهين مرة واحدة على الأقل كل أسبوعين
الخدمات المالية الشاملة للشباب	- عدد الموظفين المدربين في المؤسسات المالية الشريكة - عدد القروض التجارية الصادرة للشباب (حسب نوع المؤسسة) - متوسط حجم القرض - عدد حسابات التوفير المفتوحة للشباب

مؤشرات النتائج والأهداف رفيعة المستوى تتطلب اهتماماً خاصاً. يمكن أن تكون النتائج من التدخلات التي تستهدف عمالة الشباب شديدة التنوع دون أن تقتصر على نتائج سوق العمل. لذلك، نحن بحاجة إلى اختيار المؤشرات عبر المجالات المختلفة للعمل، بما في ذلك فرص العمل وجودة الوظائف،

والمساواة في الحصول على فرص العمل وتطوير المهارات. توفر الملاحظة 2 "قائمة" بالمؤشرات التي يمكن الاختيار من بينها عند تحديد النتائج والأهداف رفيعة المستوى للتدخلات التي تستهدف عمالة الشباب.

الممارسات الجيدة عند تحديد المؤشرات

إشراك أصحاب المصلحة الآخرين: يمكن أن يؤدي اختيار المؤشرات دون المشاركة المناسبة لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين إلى انعدام الشعور بالمسؤولية والملكية (كوسك وريست، 2004). لذلك، يُوصى بالتعاون مع الشركاء وأصحاب المصلحة المحليين في المجتمع من أجل التوصل إلى مجموعة من الأهداف والغايات ومؤشرات الأداء المتفق عليها فيما يتعلق بالبرنامج.

اختيار العدد الصحيح من المؤشرات: بينما يشيع تحديد عدة مؤشرات لكل عنصر في سلسلة النتائج، خاصة فيما يتعلق بالنتائج أو النتائج ذات المستوى الأعلى، إلا أن اختيار العديد من المؤشرات سيضفي التعقيد على نظام الرصد ويزيد الأعباء المرتبطة بجمع البيانات وتحليلها والإبلاغ عنها. من المهم تحديد مؤشرين أو ثلاثة مؤشرات رئيسية تستخلص بشكل أفضل كل تغيير في سلسلة النتائج (انظر الجدول 3-4 للحصول على أمثلة).

استيفاء معايير الجودة: على الرغم من عدم وجود مبادئ مطلقة لتحديد المؤشرات الجيدة، يمكن أن تكون خصائص المؤشرات المعروفة اختصاراً (SMART) شائعة الاستخدام مفيدة وهي:

- ◀ **محددة** - لتحديد المعلومات المطلوبة بوضوح
- ◀ **قابلة للقياس** - للتأكد من إمكانية الحصول على المعلومات بتكلفة معقولة
- ◀ **يمكن نسبتها إلى** - جهود التدخل

- ◀ **مرتبطة** - بالنتيجة المراد قياسها
- ◀ **مرتبطة بإطار زمني** - لضمان إمكانية الحصول على البيانات في الوقت المناسب، مع تكرار معقول.

مقاييس SMART لا تكفي... بل يجب تعزيزها بخصائص BUILD أيضاً:

لكي تعزز المؤشرات التعلم، فضلاً عن استيفاء متطلبات المساواة وتقديم التقارير بشكل أفضل، لا ينبغي أن تكون مؤشرات قوية من الناحية الفنية (الوفاء بمعايير SMART) فحسب، بل وتحتاج أيضاً إلى مساعدة القائمين على تنفيذ البرنامج لقياس الأثر على **المجموعات المستهدفة** وتحليله. اقترح المستثمر الاجتماعي، **صندوق أكيومن**، وجوب توافق المؤشرات أيضاً مع خصائص (BUILD). وفيما يلي بيان المعلومات التي يتم جمعها من خلال مؤشرات البناء:

- ◀ **تدريبية من القاعدة إلى القمة** - التشجيع على عادة الاستماع إلى شركاء البرنامج والمجموعات المستهدفة من أجل توفير رؤية قابلة للتنفيذ بشأن احتياجاتهم واهتماماتهم
- ◀ **مفيدة** - تعطي بيانات ذات جودة كافية لدعم اتخاذ القرار
- ◀ **تكرارية** - تسمح بالتعلم والتكيف والتكرار

تعريف

تضم المجموعة المستهدفة الأفراد أو المنظمات التي يتم لمصلحتها القيام بتدخل إغائي.

- ◀ لمسة خفيفة - تستخدم أدوات وتقنيات منخفضة التكلفة تتطلب الحد الأدنى من الاستثمار من حيث الوقت والمال
- ◀ ديناميكية - تمكن من جمع البيانات بسرعة في بيئة سريعة التغير.

الجدول 3-4: أمثلة بشأن المؤشرات				
الفئة	مثال بشأن النتيجة	مؤشرات unSMART	المشكلة؟	مؤشرات SMARTer
المدخلات	مدربان ومنشأة في حدود ميزانية 10.000 دولار أمريكي	• يستكمل مدربان دورتي تدريب على الأقل وكلاهما في حدود الميزانية	غير مرتبط (يصف مستوى نشاط سلسلة النتائج)	• مدربان ماهران ومجهزان ومنتشران • تكلفة البرنامج بالدولار الأمريكي في حدود الميزانية المرغوبة
النشاط	توفير التدريب على المهارات الحياتية للشباب (20 ساعة)	• تقديم التدريب	غير محدد (غير واضح بشأن المعلومات التي يجب جمعها) وغير قابل للقياس (لا توجد طريقة للتحقق من تقديم التدريب بشكل موضوعي)	• عدد ساعات التدريب المقدمة • عدد الشباب المشاركين حسب العمر ونوع الجنس والمستوى التعليمي • تاريخ تقديم التدريب
المخرجات	مشاركة 100 شاب في التدريب	• عدد الشباب الذين أكملوا التدريب (حسب العمر ونوع الجنس والمستوى التعليمي)	غير مرتبط بإطار زمني (غير واضح متى يجب جمع المعلومات وتقييمها)	• عدد الشباب الذين أكملوا التدريب (حسب العمر ونوع الجنس والمستوى التعليمي) في نهاية كل شهر تقويمي
النتائج	زيادة المعرفة بالتواصل الفعال	بحلول نهاية البرنامج: • عدد ونسبة الشباب الذين عززوا ثقتهم بالنفس بسبب مهارات الاتصال المحسنة	لا يمكن نسبته إلى البرنامج (قد تكون الثقة بالنفس تأثيراً غير مباشر للتدريب على المهارات، ولكنها لا ترتبط بشكل مباشر بجهود التدخل)	بحلول نهاية البرنامج: • عدد ونسبة الشباب القادرين على التواصل الفعال، ويقاس وفقاً لمستوى التواصل • عدد ونسبة الشباب الذين تحسنت مهاراتهم في حل المشاكل، مقاسة وفقاً لمستوى القدرة على المشاكل المحدد مسبقاً
الأهداف رفيعة المستوى	تحسين توظيف الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 18 و24 سنة	• سهولة حصول الشباب على العمل مقارنة بما قبل التدخل	غير محدد (الغموض بشأن المعلومات المطلوبة) وغير مرتبط بإطار زمني	• عدد ونسبة الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 18 و24 سنة والعاملين ويتقاضون على الأقل أجر أعلى من الحد الأدنى للأجور في مجال التدريب الخاص بهم في غضون ثلاثة أشهر من إكمال البرنامج

معلومة استرشادية

يستحسن عادةً استخدام المؤشرات التجريبية خلال المراحل الأولى من التدخل قبل دمجها في نظام الرصد، إذ يؤدي ذلك إلى تركيز الضوء على مدى نجاحها في الممارسة العملية، وإن كانت تسجل فعلاً المعلومات التي يهتم مدير المشروع وأصحاب المصلحة الآخرين بجمعها.



وضع خط الأساس: يخبرنا خط الأساس بقيمة المؤشر عند بداية التدخل، أو، مثالياً، قبل فترة تنفيذه، وتمكننا معرفة القيمة الأساسية للمؤشرات من تحديد أهداف واقعية وتتبع التقدم المحقق في المستقبل مقارنةً بالوضع الأولي. فعلى سبيل المثال، إذا أردنا رصد دخل المشاركين بمرور الوقت، قد نخبرنا البيانات من نماذج تسجيل البرنامج بأن متوسط الدخل الشهري للمشاركين عند التسجيل في البرنامج يبلغ 100 دولاراً. هذه هي القيمة الأساسية التي تمكننا من مقارنة التغيرات في الدخل خلال التدخل وبعده.

ضمان الاتساق: من أجل ضمان الرصد المستمر، ينبغي علينا المحافظة على نفس المؤشرات طوال عمر التدخل، على الرغم من عدم إمكانية تحقيق ذلك في بعض الأحيان. ومع هذا، من المجهود أيضاً إضافة مؤشرات جديدة وإسقاط المؤشرات القديمة أثناء تعديل تصميم البرنامج أو تبسيط نظام الرصد. ومن المهم المحافظة على التطابق مع الأهداف الأصلية: إذا تبين لنا أن المشروع لن يحقق هدفه الأصلي ولكنه سيحقق بدلاً من ذلك بعض الأهداف الأخرى (التي قد تكون ذات قيمة أكبر)، يجب أن نعترف بهذا العامل في تقاريرنا. يجب عدم تغيير المؤشرات المقبولة في بداية التدخل ما لم توجد معايير موضوعية لتبرير التغيير.

تحديد الأهداف: إذا لم يتم تعيين إطار زمني أو حجم التغيير للمؤشرات، لن نعرف إن كنا على المسار الصحيح أو إن كنا قد حققنا هدفنا. فعلى سبيل المثال، إذا كانت النتيجة المرجوة هي زيادة دخل الأسرة، قد يكون مؤشرنا عبارة عن الكسب الشهري بالدولار الأمريكي. بعد ذلك، يمكن تحديد الهدف بزيادة قدرها 30 في المائة (الحجم) في غضون ثلاث سنوات (الإطار الزمني). يجب ألا يكون لكل مؤشر أكثر من هدف واحد عن كل فترة محددة. إذا اتسم وضع الأهداف العددية الثابتة بالعشوائية الكبيرة، يمكن التعبير عن الأهداف أيضاً كنطاق (انظر كيف يتم عرض النتائج في المربع 3-2).

المربع 2-3: توقع النتائج

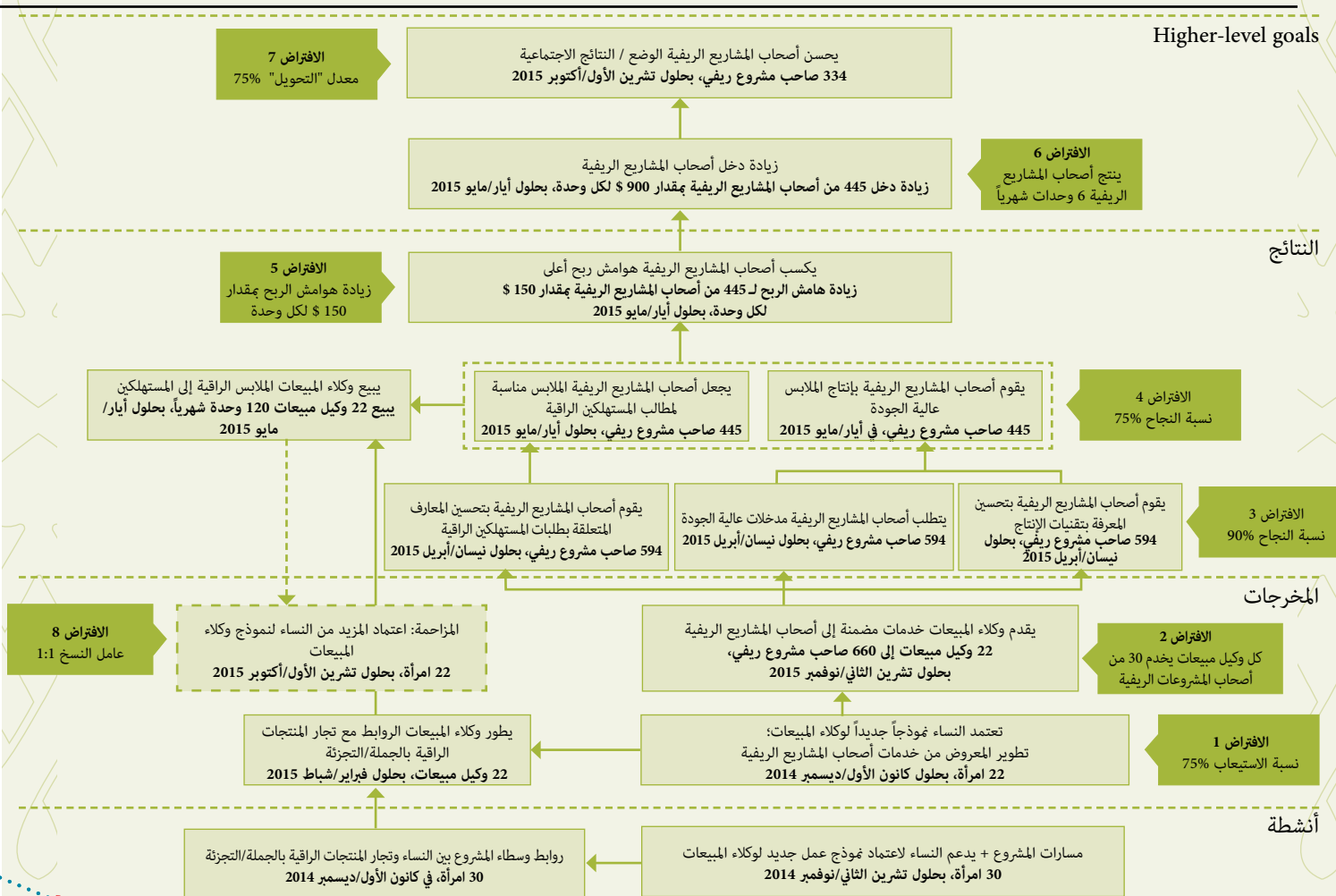
التوقعات هي النتائج التي يتوقع تحقيقها من التدخلات، ضمن فترة زمنية معينة، والتي تخدم عدداً من الأغراض المهمة. تساعد التوقعات على مستوى التدخل فرق التنفيذ على التفكير في العامل المهم في تخطيط القياس الفعال لأنشطة الرصد عند حدوث التغيير. كما تساعد التوقعات والافتراضات التي تستند إليها، على تحديد الثغرات في المعارف وتحديد مجالات جمع البيانات. يمكن أن تغذي التوقعات أيضاً قرارات إدارة المحافظ حول مكان وزمان وكيفية التدخل لتحقيق أكبر قدر ممكن من الاستدامة والتأثير، واتخاذ القرارات حول القيمة النسبية مقابل المال للتدخلات المختلفة.

ينبغي إجراء التوقعات في بداية التدخل حتى تكتسب الفعالية المنشودة، وهي عبارة عن تقديرات مسببة، وليس تخمينات عشوائية، للتغيرات المتوقعة حدوثها بسبب أنشطة التدخل. ويتم إعداد التوقعات لكل مربع في سلسلة نتائج كل تدخل مقابل المؤشرات الرئيسية. ويتم التوقع من خلال هذه التوقعات بالتغيير الذي سينتج عن التدخل، ويمكن إعداد التوقعات للسنتين التاليتين لنهاية التدخل. يجب أن يستند كل توقع بعناية على افتراضات ونتائج مدروسة من التحليلات والبحوث السوقية، والملاحظات الميدانية أو غيرها من المصادر الموثوقة، مثل البيانات الحكومية، والدراسات ذات الصلة بمشاريع التنمية، وما إلى ذلك.

جدير بالذكر أن التوقعات ليست أهدافاً، إذ تميل الأهداف إلى أن تكون ثابتة بالإشارة إلى توقعات الأداء الخاصة بالممولين. يجب مراجعة التوقعات بانتظام (على الأقل مرتين في السنة) وتحديثها عند الضرورة لتعكس البيانات الجديدة التي تم جمعها وتوضيح أي افتراضات.

يرد في الشكل 3-3 مثال بشأن التوقع وفقاً لسلسلة النتائج والافتراضات، والذي يتنبأ بتأثير هذا التدخل على أصحاب المشاريع الريفية ووكلاء المبيعات.

الشكل 3-3: مثال بشأن توقع



الخطوة 3: انتقاء أدوات جمع البيانات

وسلوحياتهم. وتسعى الأساليب النوعية إلى فهم الأحداث من وجهات نظر أصحاب المصلحة، وتحليل كيفية تفسير مجموعات مختلفة من الناس لتجاربهم وبناء الواقع. وتشمل الأمثلة الشائعة عن الأساليب النوعية المقابلات غير المنظمة أو شبه المنظمة، ومجموعات التركيز والملاحظة المباشرة للمشاركين. تميل الأساليب النوعية إلى أن تكون أسرع في التنفيذ من الطرق الكمية وغالباً ما تكون أقل تكلفة.

غالباً ما يُنصح بالجمع بين البيانات النوعية والكمية (تطبيق نهج "الأساليب المختلطة") للحصول على رؤية شاملة عن تنفيذ البرنامج وفعالته.

نحتاج إلى اختيار كيفية جمع المعلومات لكل مؤشر. وعموماً، يمكننا استخدام نوعين من البيانات: الكمية والنوعية.

البيانات الكمية تأتي في شكل عددي ويمكن تصنيفها إلى فئات وترتيبها. تهدف الأساليب الكمية إلى تقديم بيانات قابلة للقياس بشكل موضوعي حول الملامح السكانية أو الاجتماعية والاقتصادية، وذلك غالباً باستخدام تقنيات إحصائية، وتستند عادةً إلى أدوات منظمة موحدة تسهل التجميع والتحليل المقارن. وتشمل الأمثلة الشائعة الاختبارات والدراسات الاستقصائية والتعدادات السكانية.

البيانات النوعية تأتي في شكل غير عددي وتهدف إلى توفير فهم لأساليب وأسباب تفكير الناس

أي أدوات جمع البيانات؟

إلى أساليب نوعية، مثل المقابلات الرئيسية أو مجموعات التركيز، من أجل فهم الآليات الكامنة وراء إن كان قد تم تحقيق بعض التأثيرات وكيفية تحقيقها. وأخيراً، ونظراً لارتباط النتائج رفيعة المستوى بالتغيرات الأوسع خارج دائرة السيطرة على المشروع، يمكن أن تكون الإحصاءات الرسمية مفيدة عندما تكون متاحة للمناطق الجغرافية الصغيرة (مثل البلديات) ويمكن تصنيفها حسب الخصائص الاجتماعية والديمقراطية.

يمكن استخدام مجموعة متنوعة من أدوات جمع البيانات في كل مستوى من سلسلة النتائج. يصف الجدول 3-5 مجموعة من الأدوات المشتركة، جنباً إلى جنب مع محاسن وعيوب كل منها. يمكن أن توفر الملاحظات المباشرة والزيارات الميدانية بيانات عن مؤشرات المخرجات؛ مثل: عدد الشركات الصغيرة التي تم إنشاؤها. وغالباً ما يتطلب قياس النتائج مزيجاً من الاستطلاعات الرسمية التي تقدم معلومات كمية موثوقة بالإضافة

متى تجمع بيانات الرصد؟

لطالما كان الوصول إلى بيانات حسنة الجودة هو العامل الذي يقيد التعلم السريع والمبتكر. ومع ذلك، أسهم عدد من الابتكارات الحديثة القائمة على التقنية في تخفيض التكاليف والوقت اللازم لجمع البيانات (انظر المربع 3-3 و 3-4)، إذ جعلت

تطبيق العديد من البرامج التنموية نهج "الإدارة التكيفية" - بمعنى تقصير حلقة التغذية المرتدة بين الأنشطة وآثارها من خلال رصد التغيرات في أقرب ما تكون، بقدر الإمكان، إلى الوقت الحقيقي، وتعديل الخطط بهرولة استناداً إلى التجربة.

الجدول 3-5: نظرة عامة على أدوات جمع البيانات

الأداة	الوصف	الاستخدام	المحاسن	القيود
سجلات الإدارة والشؤون الإدارية	المستندات التي توفر معلومات حول عمليات إدارة المشروع	دراسة فعالية إدارة المشاريع أو تنفيذ الاستراتيجية	• تقديم معلومات عن العملية يصعب الحصول عليها من وسائل أخرى	• برنامج محدد، لا يمكن تعميمه • الاعتماد على أنظمة سجلات إدارة موثوقة
الزيارات الميدانية (مزيج من الملاحظات والمقابلات)	فحص متعمق لموقع أو مكان معين	رصد وفهم السياق	• مستوى عالٍ من التفاصيل • الوصول إلى بيانات الرصد	• برنامج محدد، لا يمكن تعميمه • الاعتماد بشكل كبير على الوصول إلى المواقع الميدانية المناسبة
المقابلات مع مصادر المعلومات الرئيسية	طريقة جمع البيانات المتعمقة مع أفراد مطلعين للغاية	الوصول على معلومات محددة وتفصيلية للغاية حول قضية محددة أو مجموعة من القضايا	• مستوى عالٍ من التفاصيل • إمكانية معالجة الموضوعات غير المتوقعة • مرونة استكشاف عمق القضايا	• برنامج محدد، لا يمكن تعميمه • التغيير الشديد في الجودة اعتماداً على مهارات المحاور وراحة المستجيب
مجموعات التركيز	طريقة جمع بيانات متعمقة مع أعضاء مطلعين من شريحة محددة من السكان (مثل النساء والشباب والعمال المسنين)	الوصول على معلومات محددة وتفصيلية للغاية من منظور أصحاب المصلحة حول قضية محددة أو مجموعة من القضايا	• نفس ميزات المقابلات مع مصادر المعلومات الرئيسية • السماح بالتفاعل مع المشاركين وفيما بينهم	• برنامج محدد، لا يمكن تعميمه • اعتماد الجودة بشكل كبير على ديناميكية المجموعة (على سبيل المثال، يمكن أن يتأثر المشاركون بالمشرف أو أعضاء المجموعة المهيمنة) • تحديات التفسير • طول الفترة التي يستغرقها التحليل
الملاحظة المباشرة	طريقة جمع البيانات من خلال الملاحظة المباشرة (مثل الرصد في الفصول الدراسية)، يتم تسجيل المعلومات في سجل أو مذكرات	الوصول على بيانات محايدة	• مستوى عالٍ من التفاصيل من مراقب محايد • تقديم معلومات عن السلوك الفعلي بدلاً من السلوك المبلغ عنه ذاتياً	• عدم إمكانية التعميم • إمكانية عالية لتحيز المراقب • التفسير وتحديات الترميز
مراجعة السجلات الرسمية	الوثائق الرسمية التي تقدم معلومات أساسية أو بيانات تاريخية عن ظواهر معينة	فحص العمليات الأساسية أو الاتجاهات/البيانات التاريخية لظواهر معينة	• تقديم معلومات قد يصعب الحصول عليها من وسائل أخرى • غير مكلفة	• قيود الوصول المحتملة • وجوب التحقق من صحة وموثوقية البيانات • احتمالية ألا تكون البيانات الموجودة هي البيانات المطلوبة تحديداً
استطلاعات صغيرة (غالباً ما تكون متنقلة)	استبيان موجز/استطلاع يجمع مجموعة بيانات محدودة	الوصول على بيانات كمية عن عدد محدود من الأشخاص أو القضايا	• أسرع وأقل تكلفة من المسوحات الأسرية	• نطاق محدود وبالتالي غير تمثيلي
المسوحات الأسرية	مجموعة واسعة من أسئلة الاستطلاع التي يمكن تشفير الإجابات عنها باستمرار	الوصول على معلومات عن عدد كبير من المستجيبين فيما يتعلق بوضعهم الاجتماعي والاقتصادي، والبيانات الديموغرافية، وأنماط الاستهلاك، وما إلى ذلك.	• توفير معلومات متعمقة حول السكان موضع الاهتمام • أكثر تعميماً من الدراسات الاستقصائية المصغرة • إمكانية التصميم لجمع بيانات ذات اهتمام محدد	• مكلفة • الحاجة إلى خبرة خاصة لضمان صحة البيانات • صعوبة إقناع الناس الإجابة عن استبيان طويل
استطلاعات الفريق	دراسة طويلة تُقاس فيها المتغيرات على نفس الوحدات	نفس المسوحات الأسرية، مع اهتمام خاص بقياس التغيرات بمرور الوقت	• نفس المسوحات الأسرية • إمكانية استخلاص الديناميكيات على مدى فترة زمنية	• نفس المسوحات الأسرية • مواجهة مشاكل الاحتفاظ بالمشاركين بمرور الوقت

معلومة استرشادية



استخدم الأساليب الكمية عندما:

- تكون البيانات العددية أو العامة مطلوبة لإقناع صانعي القرار أو لاتخاذ قرارات بشأن توسيع نطاق البرنامج
- تحتاج إلى معلومات تمثيلية إحصائية عن السكان المستهدفين، ووضعهم، وسلوكياتهم وتوجهاتهم.
- استخدم الأساليب النوعية عندما:
- يجب فهم الأسئلة بـ "كيف ولماذا؟" بمعنى عند الحاجة إلى تفسير البيانات الكمية من خلال التحفيز والتوجهات التي تؤثر على السلوكيات
- يتم تفضيل النهج التشاركية.

الزيادة الكبيرة في ملكية الهواتف المحمولة في أجزاء كبيرة من العالم النامي من الرسائل النصية والمكالمات الصوتية وسيلة لإجراء الاستطلاعات الشعبية. لا تجمع هذه الأساليب المستندة إلى التقنية البيانات في الوقت الفعلي تقريباً فحسب، بل وتقلل أيضاً من تكاليف القياس بشكل كبير مقارنةً بالتقنيات المباشرة وجهاً لوجه. ففي كينيا، على سبيل المثال، يمكن أن يكون سعر إدارة استطلاعات الرأي من خلال الرسائل النصية أقل من 0.17 دولار لكل مستجيب، و7.17 دولار من خلال المكالمات الصوتية².

هناك قيمة تجنى من استخدام آليات التغذية الراجعة السريعة، لا سيما تلك القائمة على التقنية،

2 استناداً إلى استطلاع قياسي يتألف من 10 أسئلة عبر الرسائل النصية القصيرة ومسح مدته 10 دقائق عبر المكالمات الصوتية، باستثناء تكلفة العمالة. الأسعار من EngageSpark، كما في يناير/كانون الثاني 2018

حتى عندما تكون النتائج أكثر قابلية للتوقع، إذ يمكن أن تؤدي إلى خفض التكاليف المرتبطة بجمع

المربع 3-3: تسخير التقنية للحصول على البيانات في الوقت الفعلي

يستخدم المستثمر الاجتماعي، أكيومن (Acumen)، الاستطلاعات المعتمدة على استخدام الأجهزة المحمولة كجزء من خدمة البيانات النظيفة، وهي نوع مصغر المسوحات، على النحو المبين في الجدول 3-5، يهدف إلى جمع بيانات الرصد المهمة والتي تتطلب وقتاً وجهداً محدوداً من المشاركين. ففي عام 2015، عملت أكيومن مع إديوبرديج (Edubridge)، شركة التدريب المهني التي تسعى إلى تحسين نتائج سوق العمل للعاملين في الهند الذين يهاجرون من المناطق الريفية إلى المناطق الحضرية. أرادت الشركة أن تعرف الإجابة عن سؤال بالغ الأهمية لنظرية التغيير وهو: كيف يختلف المتدربون "الناجحون" - أولئك الذين يُعرض عليهم العمل ويقبلون الوظائف فوراً بعد خضوعهم لتدريب إديوبرديج - عن المتدربين الأقل نجاحاً؟

أجرت أكيومن لين داتا مسحاً عبر الهواتف المحمولة للعديد من المجموعات السكانية المختلفة: الأشخاص الذين أبدوا اهتماماً بدورات إديوبرديج ولكن لم يسبق لهم التسجيل في أحدها، والأشخاص الذين أكملوا التدريب بالفعل ولكن لم يقبلوا العمل المعروف عليهم بعد ذلك، والأشخاص الذين أتموا دورة تدريبية وقبلوا عرضاً للعمل. واستغرق المشروع أربعة أشهر فقط. وقام مشغلو مركز الاتصال التابع لشركة إديوبرديج بوظيفة العدادين، إذ خصصوا ساعة واحدة من وقتهم يومياً لإجراء مكالمات المسح، حيث أكملوا ما مجموعه 650 مكالمات، واستغرقت كل مكالمات من سبع إلى ثماني دقائق.

قدمت نتائج المسح نظرة ثاقبة عن نتائج إديوبرديج، فبينما افترضت نظرية التغيير ترجيح قبول المتدربين الذين لهم أصدقاء مقربين في المناطق الحضرية للوظائف أكثر من المتدربين الآخرين، تبين صحة هذا الافتراض: إذ كان من المرجح أن يقبل المتدربون الذين لهم أصدقاء في المدينة حيث مكان الوظيفة بالعمل بنسبة 21 في المائة أكثر من المتدربين الذين ليس لديهم أصدقاء هناك. وهناك فرضية أخرى مفادها ترجيح قبول المتدربين من الأسر ذات الدخل المرتفع للوظائف مقارنة بالمتدربين من الأسر منخفضة الدخل. وقد تبين عدم صحة هذه الفرضية، فالأشخاص الذين قبلوا بالوظائف كانوا أفقر بنسبة 8 في المائة من أولئك الذين لم يقبلوا بأي وظائف. وتقوم الشركة الآن باستخدام البيانات من المسح لوضع استراتيجيتها، إذ تستعد لتوسيع عملياتها إلى 100 مركز تدريب على مدى السنوات القادمة.

المصدر: مقتبس من ديشتر وآخرون (2016).

معلومة استرشادية



يجب تخطيط توقيت جمع البيانات وفقاً للوقائع المحلية بحيث لا يفرض الجمع عبئاً على الفرد أو الأسرة. فعلى سبيل المثال، لا ينبغي أن يوافق جمع البيانات موعد اختبار الشباب للالتحاق بالمدارس، أو عندما يكون عمل الشباب مطلوباً خلال مواسم زراعية معينة.

التوصيات:

- ◀ النظر في استخدام الرصد المُمكّن بالتقنية قدر الإمكان، وخاصةً عندما يكون الوصول المادي إلى المجموعات المستهدفة مقيّداً وباهظ التكلفة، على سبيل المثال بشأن بُعد المسافة بين المستفيدين.
- ◀ دراسة إن كان الرصد المرتكز بشكل حصري على الأجهزة المحمولة سيؤدي إلى استبعاد المجموعات المستضعفة. دراسة استخدام مزيج بين أدوات جمع البيانات المختلفة، مثل المقابلات الشخصية المباشرة "التقليدية" والرصد الميداني مع الجمع الرقمي للبيانات عن بُعد.

البيانات. يلائم هذا النهج بشكل خاص البيئات التشغيلية الهشة وسريعة الحركة والمعقدة - أو نماذج التدخل المبتكر - حيث تكون الأدلة التي تشكل أساس نظرية التغيير أكثر غموضاً. ومع ذلك، أظهرت بعض الدراسات أن الإفراط في الاعتماد على الأجهزة المحمولة تحديداً في إجراء الدراسات المسحية يمكن أن يؤدي إلى التحيز ضد المزيد من المجموعات المهمشة/المستضعفة، التي يتعذر عليها الوصول إلى الهواتف المحمولة أو الذين لا يتوفر لديهم استقبال جيد للشبكة. لذلك، ينبغي أن تبدأ المشاريع بتقييم مدى انتشار استخدام الهواتف المحمول في المجتمعات المستهدفة.

نقاط القرار الرئيسية:

- ◀ هل يعمل البرنامج في بيئة مقيّدة للبيانات؟
- ◀ هل الأدلة على فعالية نظرية التغيير منخفضة؟ وهل النتائج النهائية أكثر غموضاً؟
- ◀ هل تستخدم الهواتف المحمولة، وخاصة الهواتف الذكية، على نطاق واسع في البلد/المجتمع؟

المربع 3-4: جمع البيانات باستخدام الهواتف المحمولة أرخص ... ولكن هل يمكن الوثوق به؟

في كينيا، أراد برنامج الأغذية العالمي معرفة إن كان يمكن استخدام الهواتف المحمولة لجمع معلومات موثوقة عن مؤشرات التغذية، وتم إجراء تجربة لمعرفة إن كانت طريقة جمع البيانات تؤثر على إجابات المشمولين في الدراسات الاستقصائية. وعند مقارنة المقابلات عبر الهاتف بمساعدة الحاسوب (CATI) - وهي تقنية للدراسات الاستقصائية عبر الهاتف حيث يلتزم المحاور بنص مقدم من تطبيق برمجي) مع المقابلات التي تتم وجهاً لوجه، وجدوا عدداً من المحاسن والعيوب.

المحاسن:

- ارتفاع معدلات الاستجابة عند استخدام أسلوب المقابلات عبر الهاتف بمساعدة الحاسوب
- ثلث تكلفة المقابلات المباشرة وجهاً لوجه لكل مسح (5 دولار مقابل 16 دولار)
- أكثر جدوى لجمع البيانات من المناطق غير الآمنة.

العيوب:

- ارتفاع مخاطر التحيز عند أخذ العينات: انخفاض الوصول إلى المرأة التي لا تمتلك هاتفاً محمولاً بشكل عام
- تغطية شبكة متقطعة
- صعوبة أكبر في جمع مجموعة من النتائج الاجتماعية، وخاصة فيما يتعلق بالموضوعات الأكثر حساسية.

المصدر: https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/hachhethu_kusum_day3_session9_room1.pdf

معلومة استرشادية



يجب الانتباه إلى تضارب المصالح عند تعيين المسؤولين عن جمع المعلومات والإبلاغ عنها. فعلى سبيل المثال، قد يكون لدى المعلمين أو مقدمي التدريب حافزاً للغش عند تسجيل المخرجات (مثل عدد ساعات التدريب المقدمة) أو النتائج (مثل عدد الشباب الذين تحسنت نتائج اختباراتهم أو عثروا على وظيفة). لضمان موثوقية البيانات، نوصي (1) باستخدام مراقبين محايدين لضمان الرصد المستقل، و (2) التحقق من دقة المعلومات المقدمة، على الأقل بشكل متقطع، من خلال زيارات ميدانية غير معلنة عنها أو وسائل أخرى.

المصنع. وفيما يلي مجموعة أخرى من مزودي الخدمات الذين يقدمون مجموعة بيانات مدعومة بالتقنية:

المكالمات <https://www.engagespark.com/>

الصوتية، والرسائل القصيرة ووسائل التواصل الاجتماعي

الرسائل القصيرة، <https://telerivet.com/>

والمكالمات الصوتية

<https://www.ushahidi.com/> (استطلاعات عبر

الهواتف المحمولة من مصادر محلية)

<http://www.frontlinesms.com/> (رسائل

نصية قصيرة)

<https://www.echomobile.org/public/main>

(الرسائل القصيرة، والمكالمات الصوتية، وأجهزة

الاستشعار، والويب)

<https://viamo.io/> (استطلاعات عبر الهاتف

المحمول).

لمعرفة المزيد عن الرصد والتقييم التشاركي، يرجى الرجوع إلى سابو فلوريس (2008)، باورز وتيفاني (2006) وتشامبرز (2007).

للحصول على مثال بشأن كيف أن الرصد بالصور حسن من حضور المعلمين وقلل الحاجة إلى زيارات المتابعة في الهند، انظر دوفلو وآخرون. (2012).

من يجمع البيانات؟

من المهم تحديد مسؤوليات جمع البيانات بوضوح. وفي الممارسة العملية، تقع أنواع مختلفة من الرصد تحت مسؤولية مختلف الجهات الفاعلة، سواء ميدانياً أو في المقر الرئيس. يمكن تعيين الأشخاص التاليين لجمع البيانات في مختلف الظروف:

- ◀ مديري البرنامج
- ◀ أعضاء فريق المشروع المحلي أو مسؤولي الرصد والتقييم
- ◀ شركاء التنفيذ المحليين (مثل: المدرسين ومقدمي التدريب وموظفي القروض)
- ◀ المستفيدين
- ◀ أصحاب المصلحة المحليين الآخرين (بما في ذلك الآباء وأفراد المجتمع)
- ◀ الباحثين المتطوعين (مثل: طلاب الجامعات)
- ◀ المستشارين الخارجيين
- ◀ شركات المسح.

أثناء تحديد مسؤوليات جمع البيانات، ينبغي بيان ما يحدث للمعلومات، بمجرد جمعها، مع دمج خطط جمع البيانات مع إجراءات تخزين البيانات وتجميعها وتحليلها لضمان وصول أولئك الذين يحتاجون إلى المعلومات إليها في الوقت المناسب.

يتوفر عدد من مزودي "الحزمة الكاملة"، الذين يقدمون حلاً مكنة بالتقنية وغالباً ما يستخدمون الاستطلاعات الجاهزة وبنوك الأسئلة من أجل أتمتة عملية جمع البيانات وتجميعها وعرضها. يتضمن مقدمو الخدمات ذو الصلة بجمع البيانات حول نتائج التوظيف ULULA، وهي مؤسسة معنية بإدارة سلسلة التوريد متعددة اللغات، ومشاركة أصحاب المصلحة وبرمجيات الرصد والتقييم لسلاسل التوريد المسؤولة؛ وليبور فويسيز (Laborvoices) وهي مؤسسة لإدارة سلسلة التوريد، والتي تشمل ردود الفعل من العمال حول المورددين، وليبور لينك (Laborlink) وهي حل مرتكز على الإنترنت يستخدم ملاحظات العمال المباشرة لتحديد وتقييم التحسينات في

الخطوة 4. تطبيق النظام لتجميع النتائج وتحليلها والإبلاغ عنها

وأدوات جمع البيانات والافتراضات. ويرد مثال في الجدول 3-6.

يمكن الجمع بين الأجزاء الرئيسية لنظام الرصد في شكل مصفوفة للإطار المنطقي. تلخص أداة إدارة المشاريع الشهيرة هذه سلسلة النتائج والمؤشرات

تجميع النتائج

ذوي الخبرة في قواعد البيانات من أجل وضع أكواد وإجراءات تمكّن العديد من المستخدمين بالاستعلام عن البيانات واستخلاص النتائج بقدر محدود من التدريب. وتتوفر مجموعة متنوعة من أنظمة قواعد البيانات المناسبة لهذا الغرض، ويجب على المشروع اختيار برنامج حاسوبي يوفر توازناً بين التقدم التحليلي وسهولة الاستخدام.

❖ **للبيانات النوعية**، يمكن استخدام برنامج للتحليل النوعي القائم على الحاسوب، ويمكن الاختيار من بين برامج كثيرة (مثل: Atlas.ti أو NVivo أو MaxQDA)، والتي تعمل جميعاً بطريقة مماثلة. يستطيع مستخدم أي برنامج للتحليل النوعي استيراد جميع الوثائق ذات الصلة (مثل: محاضر المقابلات ومجموعات التركيز ووثائق المشاريع والصور) ثم تطبيق مجموعة من الأكواد المحددة مسبقاً، واعتماداً على مستوى تدريب المستخدم، يمكن أن تعمل الأكواد كأداة تنظيمية (تجميع جميع الموضوعات المشابهة من مصادر مختلفة) أو

اعتماداً على مدى تعقيد البرنامج، قد يلزم تجميع البيانات: بمعنى تجميعها في موقع واحد للمساعدة في معالجة البيانات وتحليلها. يمكن تجميع البيانات على مستوى التدخل (على سبيل المثال، بيانات مختلفة على نفس المؤشر، ولكن من مجموعات تدريب أو مواقع جغرافية مختلفة) أو عبر البرنامج (على سبيل المثال، عدد فرص العمل المتاحة للشباب عبر مختلف التدخلات).

يجب أن يقرر فريق المشروع أفضل الطرق لتنظيم البيانات من أجل إجراء تحليل فعال. بالنسبة لمعظم المشاريع، يكفي إجراء ذلك باستخدام ملف إكسل بسيط. ولتسهيل التحليل والإبلاغ في البرامج الأكبر، قد يكون من المستحسن إنشاء **نظام معلومات إدارة** يربط جميع قواعد البيانات المستخدمة من قبل وحدات البرامج المختلفة.

إذا كانت البيانات التي تم جمعها معقدة بشكل خاص، فقد يكون من المفيد استخدام مدير من

تعريف

الإطار المنطقي هو أداة إدارة تُستخدم لتحسين تصميم التدخلات، وتكون عادة على مستوى المشروع، وتتضمن تحديد العناصر الاستراتيجية (المدخلات والمخرجات والنتائج والأهداف رفيعة المستوى) وعلاقاتها السببية والمؤشرات والافتراضات أو المخاطر التي قد تؤثر على النجاح والفشل.

تعريف

نظام معلومات الإدارة هو مزيج من تقنية الحاسوب والأشخاص والإجراءات يهدف إلى جمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها من أجل دعم اتخاذ القرار، ويسمح هذا النظام من إدارة كميات كبيرة من البيانات مركزياً ومقارنة المؤشرات حسب خصائص المستفيد ومرار الوقت.

الجدول 3-6: الإطار المنطقي لبرنامج تعزيز ريادة الأعمال (مثال مقتبس من برنامج أبدأ وحسن مشروعك التابع لمنظمة العمل الدولية)					
المكونات الرئيسية لسلسلة النتائج	المؤشرات	المصادر	التكرار	الافتراضات	الاهداف طويلة الأمد
• إيجاد عمل إضافي • تحسين جودة العمل • تحسين الطلب على العمالة	• عدد وظائف الدوام الكامل المكافئة • متوسط الأجر الشهري • عدد الشباب العاملين كمشاركين فاعلين في برامج المعاشات والتأمين الصحي وتأمين البطالة • متوسط المدة التي تحتاجها الشركات المستفيدة لشغل أي وظيفة	• استطلاعات المبادرات الإدارية • استطلاعات الموظفين	• على سبيل المثال سنوياً	• الشركات تلبى الطلب الاستهلاكي • بيئة تنظيمية واقتصادية ومؤسسية مناسبة • تستفيد الشركات الناشئة من الاستثمار/ الائتمان	• تحسين مهارات العمل الأساسية • زيادة وتحسين خطط العمل • تحسين الممارسات التجارية • تأسيس الشركات الجديدة • زيادة أداء الأعمال والقدرة التنافسية
النتائج	• تحسين مهارات العمل الأساسية • زيادة وتحسين خطط العمل • تحسين الممارسات التجارية • تأسيس الشركات الجديدة • زيادة أداء الأعمال والقدرة التنافسية	• عدد المشاركين بعد زيادة القدرة على تحليل المشكلات وحلها داخل أعمالهم • عدد خطط العمل التي تم صياغتها • مؤشر جودة خطط العمل، مثل عدد القروض التي تم استلامها • عدد الشركات العاملة • عدد الشركات المنشأة حديثاً الموظف بها عامل واحد بأجر • عدد وأنواع الممارسات التجارية الجيدة التي تم استحداثها • حجم المبيعات السنوية والأرباح • عدد الموظفين	• استطلاعات المشاركين • استطلاعات الموظفين • البيانات الإدارية	• على سبيل المثال، مرتين سنوياً	• تعلم المشاركين من التدريب • التدريب يؤدي إلى تغيير السلوك • على النحو المتوقع • استخدام الائتمان/المنحة للمؤسسة • عدم استغلال وكالة الائتمان/مانح الامتياز لراند الأعمال
المخرجات	• توفير المناهج الدراسية الجديدة • تدريب المدربين • تقديم خدمات التدريب مدفوعة بالطلب	• عدد المدربين الذين تم تدريبهم • عدد مؤسسات التدريب التي قدمت إليها المشورة • عدد الدورات التدريبية المقدمة والمشاركين الذين يحضرون كل منها	• بيانات رصد البرنامج • سجل المشاركين	• تصميم المحتوى وكثافته وتقديم التدريب وفقاً لاحتياجات المجموعة المستهدفة • استهداف المجموعة الصحيحة والمشاركة في تدريب كامل	• توفير المناهج الدراسية الجديدة • تدريب المدربين • تقديم خدمات التدريب مدفوعة بالطلب
الأنشطة	• القيام بتقييم السوق • تطوير تدريب المدربين • تدريب وتقديم المشورة إلى مقدمي التدريب حول كيفية تقديم خدمات التدريب • ربط الشركات بمؤسسات التمويل الأصغر • التدريب وتقديم المشورة والتوجيه بشأن ريادة الأعمال	• القيام بتقييم السوق • تطوير تدريب المدربين • تدريب وتقديم المشورة إلى مقدمي التدريب حول كيفية تقديم خدمات التدريب • ربط الشركات بمؤسسات التمويل الأصغر • التدريب وتقديم المشورة والتوجيه بشأن ريادة الأعمال			• القيام بتقييم السوق • تطوير تدريب المدربين • تدريب وتقديم المشورة إلى مقدمي التدريب حول كيفية تقديم خدمات التدريب • ربط الشركات بمؤسسات التمويل الأصغر • التدريب وتقديم المشورة والتوجيه بشأن ريادة الأعمال
المداخلات	• الميزانية، والموظفون، والمدربون، والشراكة، والمنشآت، والتجهيزات، والخبرة التقنية، وأدوات التدريب				

تسمح بإجراء تحليل متطور يحدد العلاقات داخل هذه الموضوعات.

► **البيانات الكمية**، يمكن دمج العديد من النظم المختلفة، ويجب أن يكون أحدها قاعدة بيانات علائقية مثل مايكروسوفت أكسيس، إذ تعمل قواعد البيانات العلائقية على تسهيل التحقيق وعرض البيانات على امتداد العديد من المتغيرات المختلفة. ومع ذلك، تكون التحليلات المنفذة في قواعد البيانات العلائقية ذات طبيعة وصفية في العادة، وتوفر مقاييس عن التوجه المركزي (مثل: الوسائل، الوسائط، المتوسطات،

تحليل البيانات

تقل قيمة الرصد إذا لم نتعلم من البيانات التي نجمعها ونتصرف وفقاً لها، إذ تساعد أي دورة مستمرة من الأفكار والإجراءات على المحافظة على استجابة التدخلات لسياقات تنفيذ ديناميكية في الغالب والاحتياجات المتغيرة للمستفيدين من المشروع. فالمؤسسات والمشروعات التي لا تتعلم ستعاني من الركود، كما أن الرصد الصارم يفرض علينا الاستمرار في التعلم (شابيرو، 2003).

غالباً ما تنتج أنظمة الرصد مجموعة من البيانات مع القليل من المعارف القابلة للتنفيذ. لذلك، تعد عملية تفسير البيانات وتحليلها أمراً حيوياً للمساعدة في ضمان توفير الرصد لمعلومات مفيدة تدعم اتخاذ القرارات على أساس الأدلة.

ينبغي النظر في البيانات التي تم جمعها حول معارف وتوجهات الشباب الذين شاركوا في دورة تدريبية لتنمية المهارات. تم جمع الردود الواردة في الدراسات الاستقصائية ومعالجتها، والبيانات التي تم إدخالها وجدولتها في ملف اكسل من قبل موظفي فريق المشروع. لتحليل هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة (انظر المثال في المربع 3-5)، تتضمن بعض "النصائح" لفريق المشروع ما يلي:

► **تحليل المعلومات طوال فترة البحث، بما في ذلك أثناء جمع البيانات:** على سبيل المثال، إذا جاءت نتائج الاستبيان القليلة التي يمكن

الانحرافات معيارية). إذا كان المشروع يتطلب تحليلاً أكثر تعقيداً، وتم تصميم الأدوات وإدارتها من أجل السماح بذلك، فقد يستخدم فريق الرصد حزمة من البرامج الإحصائية، مثل SPSS أو Stata. بالإضافة إلى حزم البرامج الإحصائية المتوفرة بشكل شائع والتي تعتمد على محرك الأقراص الصلبة لحاسوب واحد، يتزايد أيضاً استخدام أنظمة إدارة وتحليل البيانات "السحابية"، والتي تسمح بتعاون الفريق الكبير في مهام الرصد والتحليل.

الحصول عليها من منطقة معينة: هل الكمية المحدودة من البيانات (لم يتمكن سوى 25 في المائة فقط من الذين شملهم الاستبيان من تذكر نتائج التعلم الأساسية) بالفعل تشير إلى وجود مشكلة في منتج التدريب؟ هل هذا يثير الحاجة إلى المزيد من جمع البيانات المتعمقة؟

► **هيكلة التحليل حول سلسلة النتائج:** يجب أن يأخذ فريق المشروع مربعاً محدداً في نظرية التغيير باعتباره "نقطة الدخول" للتحليل والتحقق من استمرار صحة أساسه المنطقي (على سبيل المثال "تدريب المشاركين على إظهار مهارات فنية محسنة").

► **يجب ألا يقتصر التحليل على المشكلات فحسب، بل يجب أن يتضمن الحلول المحتملة كذلك:** مع تجنب الاقتصار على إعداد قائمة بالمشكلات دون تحديد أي سبل للمتابعة/الحلول المحتملة. يجب أن يستكشف التحليل جميع المشكلات التي تم تحديدها وتقصير القائمة لإبراز بعض القضايا الأساسية التي يجب معالجتها/مناقشتها.

► **التأكد من وجود بيانات كافية لدعم التحليل:** إذا كانت المعلومات ضعيفة، يجب الاعتراف بذلك ومن ثم الحرص على عدم استخلاص استنتاجات غير مبررة. على سبيل المثال، حتى إذا قام فريق المشروع بتجميع جولة أولية من الدراسات الاستقصائية التي تظهر انخفاض مستوى المعارف لدى المشاركين

المثال، إذا أظهرت نتائج الاستطلاع ضعف اهتمام الشباب بالبحث عن عمل، فيمكن للمشروع إجراء مناقشات جماعية مركزة/ مقابلات متعمقة مع عينة صغيرة من المشاركين في الدراسة الاستقصائية لتحديد الأسباب (إذا لم تكن واضحة من نتائج الاستبيان).

توجد مناقشة تفصيلية حول تحديث الأدلة وحوار السياسات المتعلقة بعمالة الشباب في الملاحظة 7.

في التدريب، فقد يكون حجم العينة (خمسة مشاركين) أو المنطقة المحلية (مقتصرة على منطقة واحدة) صغيرة جداً بحيث لا تسمح بالتوصل إلى استنتاجات دقيقة.

◀ **تقسيم البيانات باستخدام مصادر بيانات متعددة للتحقق من صحة النتائج ووضع أساس أكثر قوة من أجل اتخاذ القرارات:** قد تثير النتائج المستمدة من مصدر بيانات واحد الشك بحيث تحتاج إلى المزيد من التحقق، وربما استخدام أدوات أخرى. فعلى سبيل

إعداد التقارير حول النتائج

تخصيص شكل تقاريرنا بحيث يناسب كل جمهور (انظر الجدول 3-7).

ينبغي دائماً الإبلاغ عن بيانات الرصد مقارنة بقيم خط الأساس والقيم المستهدفة وتقديمها بطريقة مباشرة وسهلة الفهم. يمكن أن تكون الأدوات المرئية، مثل الرسوم البيانية والمخططات والخرائط، مفيدة جداً في إبراز البيانات والرسائل الرئيسية.

تختلف الحاجة إلى تقارير البيانات باختلاف أصحاب المصلحة. وعادةً، كلما كان جمهورنا يتبوأ مناصب أعلى في التسلسل الهرمي للمؤسسة، قلت التفاصيل التي نحتاج لتقديمها وازدادت حاجتنا إلى تلخيص النتائج. إن تقديم رسائل واضحة، مدعومة بالبيانات المجمعة، والمعلومات الموجزة يميل إلى أن يكون أكثر ملاءمة للجمهور ذي المستوى الرفيع الذي يهتم بشكل أساسي بالصورة الكبيرة. يمكننا

الجدول 3-7: تخصيص التقارير وفقاً للجمهور المستهدف

الجمهور المستهدف	الشكل	التوقيت/التكرار
موظفي المشروع	عرض شفوي وإحصائيات موجزة مكتوبة في اجتماعات الفريق	أسبوعي
فريق الإدارة	تقارير مكتوبة وعرض شفوي	شهرياً
الشركاء	عرض شفوي وإحصائيات موجزة مكتوبة	شهرياً
الجهات المانحة	يعتمد على متطلبات الجهات المانحة، وعادة ما يكون تقرير ربع سنوي/ نصف سنوي تكون تقارير مكتوبة قصيرة تسلط الضوء على تقدم المشروع، والمشكلات، والنتائج والأثر، وفعالية التدخل/الاستراتيجية، وما إلى ذلك.	ربع سنوي/نصف سنوي

المربع 3-5: تجسيد بيانات الرصد على أرض الواقع

كوزا (Kuza) هو مشروع تابع لوزارة التنمية الدولية البريطانية (DFID) يتبنى نهج نظم السوق لتوسيع فرص العمل للشباب الفقراء والمهمشين في القطاعات المستهدفة في مقاطعة مومباسا، كينيا. ويهدف المشروع إلى زيادة إمكانية توظيف 8000 شاب على مدى عمر المشروع، مع توفير ما لا يقل عن 5000 وظيفة مستدامة.

وقد حدد التحليل المبكر للمشروع تحدي توظيف الشباب في مومباسا، إذ كان معدل البطالة البالغ 44 في المائة بين الشباب أعلى من المعدل الوطني، كما كان هناك عدم تطابق كبير في أنواع المهارات التي يتم تدريسها للشباب في المؤسسات التعليمية القائمة وبين المهارات المطلوبة في سوق العمل.

اعتمد مشروع كوزا تركيزاً قطاعياً على التصنيع، وإدارة المخلفات، والتشجيع على الاستثمار، ومؤسسات تجارة التجزئة المتناهية في الصغر. ونظراً للعمل في سياق ديناميكي حيث صعوبة الوصول إلى البيانات الجيدة، جمع مشروع كوزا بيانات الرصد في أقرب وقت حقيقي ممكن من أجل السماح بتكييف وتطوير تصميم التدخل خلال مرحلة التنفيذ. وقد شمل ذلك:

- للمساعدة في تنفيذ هذا النهج، طُوّر مشروع كوزا لوحة معلومات بسيطة لرصد البيانات، بحيث يمكن لجميع الموظفين الوصول إليها. تمثلت الفكرة في دمج معلومات السوق الأساسية (بيانات المبيعات) مع بيانات المجموعة المستهدفة (حول الوظائف والدخل) من أجل الاسترشاد بها في عملية اتخاذ القرار السريعة.

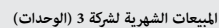
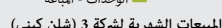
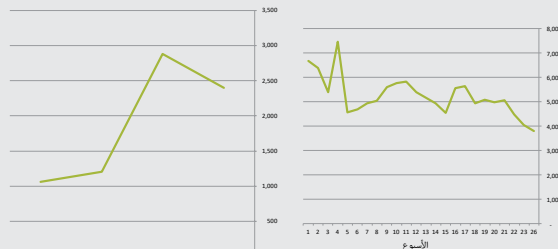
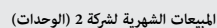
لوحة المراقبة من أجل رصد البيانات خلال التدريب على أساس الفصل الدراسي لمدة نصف يوم

تحليل
بسيط
لشبكة
الاتصال

وجهات
النظر
والتصورات

القدرة

نقاط النجاح
والفشل الناتجة



الوظائف والدخل

تقييم الأثر					
التعليق	عدد الشباب (الذكور)	عدد الشباب (الإناث)	متوسط معدل الاستنزاف	متوسط الراتب	تغير رصد البيانات في الدخل*
	40%	1	43%	10.000	26%
التعليق	الوظائف الشاغرة	المندوبين الجدد	عدد المندوبين	أدوات رصد البيانات الجديدة	عدد عمليات رصد البيانات
فورية - 2 وظيفتين شاغرتين	16	4	44	2	10
	1			1	1

المصدر: منظمة العمل الدولية (2016) ولجنة المانحين لتطوير المشاريع (2016).

النقاط الرئيسية

وتعد المؤشرات ركيزة أساسية في نظام الرصد لأنها تقود جميع عمليات جمع البيانات وتحليلها وإعداد التقارير بشأنها. ونحتاج إلى انتقاء الطريقة المناسبة لجمع المعلومات لكل مؤشر. وعموماً، يمكننا استخدام مجموعة من البيانات الكمية (العددية) والنوعية (غير العددية). ويمكن استخدام مجموعة متنوعة من أدوات جمع البيانات المختلفة في كل مستوى من سلسلة النتائج، من الملاحظة البسيطة منخفضة التكلفة وحتى المسوحات المعقدة مرتفعة التكلفة.

3. يوفر نظام الرصد معلومات مستمرة عن اتجاه التغيير ووتيرته وحجمه، كما يمكننا من تحديد التطورات غير المتوقعة في المشروع أو بيئته، مما يوفر الأساس لتحديد إن كان التدخل يتحرك في الاتجاه المنشود ويجعل من الرصد الجيد ركيزة مهمة لإدارة المشاريع بالفعالية المنشودة. ولتحقيق هذا الهدف، يجب تجميع البيانات بشكل منهجي وتحليلها والإبلاغ عنها.

1. يحتاج كل تدخل إلى نظام رصد قوي يمكن من التتبع المستمر للتنفيذ والنتائج، إذ يساعد الرصد الفعال في اكتشاف المشكلات في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية، كما يوفر الرصد الأساس لتقييم التدخل.

2. تكمن نظرية التغيير في تصميم أي برنامج، ويمكن التعبير عنها في شكل مخطط بياني يوضح خطة البرنامج في التأثير على المستفيدين منه، كما تبين ومجموعة الافتراضات التي نضعها حول سبب قيامنا بهذه الأنشطة الخاصة بالمشروع من أجل تعزيز التغيير الإيجابي. يجب على مديرو البرامج وأصحاب المصلحة الرئيسيين التعاون من أجل وضع نظرية التغيير وترجمتها إلى سلسلة نتائج، بغية تزويد أصحاب المصلحة "بتسلسل منطقي معقول" حول كيفية تحقيق التدخل المخطط له للنتائج المرجوة. هناك حاجة لتحديد المؤشرات عند كل مستوى من سلسلة النتائج لأنها تساعدنا على فهم إن كان يتم تنفيذ العناصر المخطط لها بالفعل.

الموارد الرئيسية



- Donor Committee for Enterprise Development. 2016. **The DCED Standard for Measuring Results in Private Sector Development. Control Points and Compliance Criteria. Version V.**



- ILO. 2017. **Policy guidelines for evaluation: Principles, rationale, planning and managing for evaluations, 3rd edn** (Geneva).



- Roberts, D.; Khattri, N. 2012. **Designing a results framework for achieving results: A how-to guide** (Washington, DC, Independent Evaluation Group/ World Bank).



- ILO. 2016. **Development Cooperation Manual** (Geneva).

- ▶ Gosparini, P.; Russo, L.; Sirtori, M.; Valmarana, C. 2003. *The monitoring and evaluation manual of the NGOs of the Forum Solint* (Rome, Development Researchers' Network).
- ▶ International Labour Organization (ILO). 2016. *Crafting Kuza: Towards a systemic approach to job creation for youth in Mombasa* (Geneva).
- ▶ Kusek, J.Z.; Rist, R.C. 2004. *Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system: A handbook for development practitioners* (Washington, DC, World Bank).
- ▶ Majurin, E. 2014. *Start and improve your business (SIYB): Implementation guide* (Geneva, ILO).
- ▶ Powers, J.L.; Tiffany, J.S. 2006. "Engaging youth in participatory research and evaluation", *Journal of Public Health Management Practice*, November (Suppl.), pp. S79-S87.
- ▶ Sabo Flores, K. 2008. *Youth participatory evaluation: Strategies for engaging young people* (San Francisco, CA: Jossey-Bass).
- ▶ Samarth. 2015. *Results measurement system: User manual, version 2.0* (SAMARTH - Nepal Market Development Programme).
- ▶ Shapiro, J. 2003. *Monitoring and evaluation* (Washington, DC, CIVICUS).
- ▶ Baker, J.L. 2000. *Evaluating the impact of development projects on poverty: A handbook for practitioners* (Washington DC, World Bank).
- ▶ Chambers, R. 2007. *Who counts? The quiet revolution of participation and numbers*, IDS Research Summary of IDS Working Paper 296 (Brighton, Institute of Development Studies).
- ▶ Creswell, J. 2008. *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (Thousand Oaks, CA, Sage).
- ▶ Donor Committee for Enterprise Development. 2016. "Measuring better and more inclusive jobs", a presentation at the 2016 DCED Global Seminar, Bangkok, March 14-16.
- ▶ Dichter, S.; Adams, T.; Ebrahim, A. 2016. "The power of lean data", *Stanford Social Innovation Review*, Winter.
- ▶ Duflo, E.; Hanna, R.; Ryan, S.P. 2012. "Incentives work: Getting teachers to come to school", *American Economic Review*, Vol. 102, No. 4, pp. 1241-1278.
- ▶ Gertler, P.J.; Martinez, S.; Premand, P.; Rawlings, L.B.; Vermeersch, C.M. 2016. *Impact evaluation in practice*, Second Edition (Washington DC, Inter-American Development Bank and World Bank).



دراسة حالة: إنشاء نظام لرصد مشروع التنمية الاقتصادية الريفية والتشغيل في الأردن

تستند دراسة الحالة هذه إلى التقرير بشأن تصميم المشروع النهائي لمشروع مشروع التنمية الاقتصادية الريفية والتشغيل، (الصندوق الدولي للتنمية الزراعية).

أهداف التعلم المرجوة

- ▶ بنهاية هذه الدراسة، سيتمكن القارئ من إظهار نتائج التعلم التالية:
- ▶ تحديد نتائج البرنامج الرئيسية وترجمتها إلى أساس منطقي للتدخل في شكل نظرية بصرية للتغيير، مكتملة مع الافتراضات الأساسية
- ▶ اختيار أدوات القياس المناسبة لاستنباط التغيير النوعي والكمي
- ▶ تحديد القيود التي تعترض تحليل البيانات بالفعالية المنشودة واقتراح الحلول للتغلب عليها.

مقدمة وسياق دراسة الحالة

لم يؤد النمو الاقتصادي خلال العقد الماضي إلى زيادة كبيرة في عدد الوظائف المتاحة للأردنيين، إذ يقدر معدل البطالة بحوالي 15 في المائة، وتصل البطالة في صفوف الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 15 و24 سنة، إلى 36 في المائة كما في عام 2017.³ مع العلم بأن حوالي 90 في المائة من جميع عاطلين عن العمل هم دون سن الأربعين.

يشهد القطاع الزراعي في الأردن تحولاً من الأساليب التقليدية كثيفة العمالة إلى نظم أكثر حداثة تعتمد كثيراً على ميكنة استخدام الموارد المائية ورأس المال. ومع ذلك، انخفضت مساهمة الزراعة في الناتج المحلي الإجمالي، من 8 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي في عام 1990 إلى 3.4 في المائة في عام 2012. ويقدر أن 20 في المائة من السكان يعتمدون على الزراعة في جزء من دخلهم، وأن هذا القطاع يمثل المصدر الرئيسي لدخل 7 - 8 في المائة من الأردنيين.

وقد حددت الدراسات مجموعة من المحاصيل ذات القيمة المائية المرتفعة، والتي يمكن للأردن إنتاجها بأسعار تنافسية في سوق التصدير، لا سيما

خلال فصل الشتاء (الذي لا يعد موسم الحصاد للمنتجين الأوروبيين). ويمكن أن توجد هذه المحاصيل فرص عمل على امتداد سلسلة القيمة، والكثير منها يناسب النساء الريفيات بشكل خاص. وهناك حاجة ملحة لدعم النمو الزراعي الذي يوجد فرص عمل.

ولتحقيق هذه الغاية، ولدعم الاستراتيجية الحكومية لحد من الفقر للسنوات 2013-2020، قام الصندوق الدولي للتنمية الزراعية بتمويل مبادرة للتنمية الزراعية تسمى مشروع التنمية الاقتصادية الريفية والتشغيل (REGEP) الذي تنفذه المؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية (JEDCO). وقد بدأ المشروع في عام 2015، ويمتد لفترة 6 سنوات بميزانية قدرها 11.34 مليون دولار أمريكي. وتتمثل النتائج الرئيسية في بناء القدرات التقنية والقدرة التنافسية للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة وأصحاب المشروعات الريفية الصغيرة ومتناهية الصغر (MSMEs) وزيادة فرص الحصول على الخدمات المالية الريفية المستدامة.

³ تقديرات منظمة العمل الدولية لعام 2017، متاحة على:

www.ilo.org/ilostat

الجزء الأول: تحديد الأساس المنطقي للتدخل

- ◀ بناء سلاسل قيمة ذات ترابطات فعالة وتعزيز فرص الحصول على قيمة عالية في السوق المحلية والخارجية من خلال المبادرات التسويقية
- ◀ تحسين معاملات ما بعد الحصاد، ومعايير الجودة والشهادات.
- ◀ كنتيجة مباشرة لما ذكر أعلاه، يتوقع المشروع:
 - ◀ تحسين فرص الحصول على التمويل في المناطق الريفية من خلال تعزيز القدرة التقنية والقدرة التنافسية لصغار المزارعين والشركات الزراعية الصغيرة والمتوسطة
 - ◀ دمج المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة في سلاسل القيمة
 - ◀ إيجاد فرص عمل ريفية للنساء والشباب
 - ◀ المساهمة في التنمية الاقتصادية وزيادة الدخل
 - ◀ زيادة الصادرات الزراعية من الفواكه والخضروات.
- ◀ تماشياً مع هدف الحكومة الأردنية للحد من الفقر، يهدف مشروع التنمية الاقتصادية الريفية والتشغيل إلى إيجاد مجموعة واسعة من المزايا المالية وغير المالية للمجموعة المستهدفة، بما في ذلك زيادة الدخل والتمكين وتعزيز المؤسسات والتدريب وبناء القدرات وتعزيز فرص الحصول على التمويل والروابط في سلسلة القيمة وفرص العمل.
- ◀ ولتحقيق هذا الهدف، يهدف البرنامج إلى استهداف أصحاب الحيازات الصغيرة وأصحاب المشاريع الريفية والعاطلين عن العمل في المناطق الريفية، مباشرة، من خلال الجمعيات القائمة والجديدة، ومن خلال المشاريع متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة التي تايّجها فرص العمل في المناطق الريفية، من أجل:
 - ◀ بناء قدراتهم الفنية والتجارية
 - ◀ زيادة فرص الحصول على الخدمات المالية الريفية

مواضيع للنقاش



1. استناداً إلى ما تعرفه الآن عن مشروع التنمية الاقتصادية الريفية والتشغيل في الأردن، كيف ستصوغ النتائج والمخرجات الرئيسية للبرنامج - بالإضافة إلى هدفه رفيع المستوى؟
2. سلسلة النتائج هي مخطط بياني يوضح كيف يخطط البرنامج للتأثير على المستفيدين منه. هل يمكنك رسم سلسلة نتائج لمشروع التنمية الاقتصادية الريفية والتشغيل في الأردن؟
3. تشتمل سلسلة النتائج الجيدة ونظرية التغيير الأساسية على الافتراضات التي نضعها حول أسباب اختيار هذا التسلسل المنطقي المحدد لنتائج البرامج من أجل تعزيز التغيير الإيجابي. هل يمكنك تحديد بعض الافتراضات الأساسية التي يستند إليها الأساس المنطقي لمشروع التنمية الاقتصادية الريفية والتشغيل في الأردن؟

الجزء الثاني: اختيار أدوات جمع البيانات

- ◀ استناداً إلى نظرية التغيير الخاصة بالمشروع، توصل مشروع التنمية الاقتصادية الريفية والتشغيل في الأردن إلى مجموعة من المؤشرات لقياس تقدم البرنامج، والتي شملت على مستوى النتائج:

- ◀ نسبة الزيادة في قيمة المبيعات بسعر التسليم في المزرعة لأصحاب الحيازات الصغيرة
- ◀ نسبة الزيادة في قيمة المبيعات للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة المدعومة
- ◀ تحسين فرص حصول الفقراء على الخدمات المالية
- ◀ مستوى فعالية السياسات المناصرة للفقراء.
- وعلى مستوى الانتاج:
- ◀ عدد أصحاب الحيازات الصغيرة المشاركين في "مدارس المزارعين الحقلية"
- ◀ عدد المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر التي تستفيد من التوجيه التجاري
- ◀ مقدار المدفوعات الخاصة باستثمارات تطوير سلسلة القيمة
- ◀ عدد شهادات اعتماد "Global GAP" الصادرة
- ◀ مجموعة عمل سلسلة القيمة التي تم إنشائها والعاملة
- ◀ عدد ملخصات السياسات التي تم إعدادها ونشرها.

مواضيع للنقاش



1. طلب مشروع التنمية الاقتصادية الريفية والتشغيل الدعم في اختيار أدوات تجميع البيانات المناسبة لجمع المعلومات عن كل مؤشر من المؤشرات. اختر اثنين من مؤشرات النتائج واثنين من مؤشرات المخرجات وقم باستكمال الجدول أدناه.

المؤشر	أدوات جمع البيانات	التكرار (متى يتم جمع البيانات وكم مرة)	المسؤولية (الشريك المنفذ، ومكتب الرصد والتقييم، وغيرهما)

2. لا توجد أداة قياس "مثالية"، إذ لكل منها مميزات وعيوبها. راجع الجدول 3-5 في الملاحظة 3. ما بعض العيوب المحتملة لأدوات جمع البيانات التي اخترتها - وكيف ستتغلب عليها؟ أضف عمودين آخرين إلى الجدول الذي استخدمته في السؤال 1 لسرد عيوب كل أداة لجمع البيانات وإمكانية تخفيف المخاطر للتغلب عليها.

المؤشر	عيوب أداة جمع البيانات	استراتيجيات تخفيف المخاطر

الجزء الثالث: تحليل البيانات وتفسيرها

تم تنفيذ مشروع التنمية الاقتصادية الريفية والتشغيل من خلال مجموعة من الشركاء. ولضمان اتباع نهج متسق لجمع البيانات وتحليلها، تم إنشاء نظام إبلاغ إلزامي يتضمن ثلاث مجموعات من التقارير:

1. تقرير مرحلي ربع سنوي من كل شريك منفذ، يتم توحيدته على مستوى وحدة إدارة المشروع (PMU)
 2. تقرير مرحلي نصف سنوي من وحدة إدارة المشروع
 3. تقرير مرحلي سنوي من قبل وحدة إدارة المشروع.
- بعدئذ، يُقدم كل تقرير إلى لجنة توجيه البرنامج للموافقة عليه قبل رفعه إلى الصندوق والحكومة.

قبل البدء في التنفيذ، وضع مشروع التنمية الاقتصادية الريفية والتشغيل نظاماً للرصد والتقييم يتألف من عدة مكونات، بما في ذلك:

◀ **رصد المخرجات:** التركيز على المدخلات المادية والمالية والأنشطة والمخرجات. سوف تتدفق البيانات مباشرة من السجلات على مستويات مختلفة وسيتم رصدها كل ثلاثة أشهر. توفر خطط العمل والميزانيات السنوية أهدافاً سنوية لرصد المستوى الأول.

◀ **رصد النتائج:** تقييم استخدام المخرجات وقياس منافعها على مستويات المستفيدين والجمعيات والمشاريع وسلسلة القيمة. سيتم مقارنة مؤشرات الأداء وفقاً للقيم التاريخية والأهداف المتوقعة.

مواضيع للنقاش



1. غالباً ما تنتج أنظمة الرصد مجموعة من البيانات مع القليل من المعارف القابلة للتنفيذ. لذلك، تعد عملية تفسير البيانات وتحليلها أمراً حيوياً للمساعدة في ضمان توفير الرصد لمعلومات مفيدة تدعم اتخاذ القرارات على أساس الأدلة. برأيك، ما هي نقاط القوة الرئيسيتان والتحديات الرئيسيتان اللذان يواجههما نظام الرصد والتقييم لمشروع التنمية

2. يرغب مشروع التنمية الاقتصادية الريفية والتشغيل في اتخاذ قرار بشأن أفضل طريقة لتنظيم البيانات لإجراء تحليل فعال. ما التقنيات والأنظمة والعمليات التي توصي باستخدامها لإدارة كميات كبيرة من البيانات الواردة إلى وحدة إدارة المشروع؟



978-92-2-630791-9



9 789226 307919

International Labour Organization
Youth Employment Programme
4 route des Morillons
CH-1211 Genève 22
Switzerland

youth@ilo.org
www.ilo.org/yep
www.ilo.org/taqem