



UNEP

الدليل التدريبي للتقييم البيئي المتكامل للمنطقة العربية

الوحدة التدريبية رقم 8:
الرصد والتقييم والتعلم

لمحة عن الوحدة التدريبية



- مقدمة وتعريفات
- أساس الرصد والتقويم المتسمان بالفعالية
- الإطار والقياسات
- تصميم التقييم الذاتي
- التعلم والتحسين

الأسئلة الأساسية الخاصة بوضع خطة التقويم



- 1- ما الغرض من التقويم؟
- 2- من الذي سوف يستخدم نتائج التقويم؟
- 3- من الذي سوف يتولى إجراء التقويم؟
- 4- أي إطار من أطر التقويم يعتبر عملياً؟
- 5- ما الأمور التي لا بد من رصدها وتقويمها؟
- 6- ما الخطوات الضرورية لصياغة مصفوفة التقييم الذاتي؟
- 7- كيف يمكن أن تستخدم التقويم في تعزيز ثقافة التعلم التي تساعد على استمرار تحسين عملية التقييم البيئي المتكامل التي تجريها؟



- متى شاركت في عملية الرصد/التقييم؟
- ما هي بعض المفاتيح التي أدت إلى تحقيق النجاح؟
- ما هي بعض التحديات؟



1- كيف يمكن أن تضمن أن التقييم البيئي المتكامل يحتوي على مكون للتقويم؟

2- كيف تصمم تقويماً فعالاً يؤدي إلى استمرار تحسين عملية التقييم البيئي المتكامل التي تجريها؟





- الطريقة التي تم بها تنظيم عملية التقييم لكي تحقق الآثار
المرجوة على صنع السياسات.



الرصد هو...

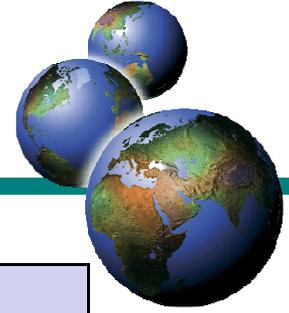
عملية مخططة ومنظمة من المراقبة تتبع عن قرب مسار الأنشطة وتقارن ما يحدث بما هو متوقع الحدوث.



التقييم...

- يقيّم الإنجاز مقابل عدد من المعايير المحددة مسبقاً.
- وتعتبر عملية التقييم في المقام الأول فرصة لتطوير القدرات.

مقارنة بين الرصد والتقييم



التقييم	الرصد	السمات العامة
تقييم البيانات عند مراحل حرجة من العملية.	جمع البيانات حول سير العمل	نقطة التركيز الرئيسية
الشعور بالإنجاز	الشعور بسير العمل قُدماً.	مفهوم الانتهاء من العمل
الماضي- المستقبل	الحاضر	التركيز الزمني
هل حققنا الهدف؟ كيف يمكن أن نحسن من أدائنا المرة القادمة؟	ما الذي يجب أن يحدث الآن لتحقيق الهدف؟	السؤال الرئيسي
الصورة الأعم والأشمل	التفاصيل	مستوى الانتباه / الاهتمام
الابتكارية	التحفيز	الاستلها م
متقطع عند بداية أو نهاية العلامات الفارقة الهامة	مستمر على مدار العملية بأسرها	التواتر الدوري
تصميم دورة التخطيط التالية	تنفيذ الخطة	الدعم
تقييم البيانات عند مراحل حرجة من العملية	جمع البيانات حول سير العمل	نقطة التركيز الرئيسية



. التعلم هو..

تحول وجداني ومعرفي أو كليهما يحدث أثناء جمع المعلومات ومعالجتها. يؤدي التعلم إلى تغيير سلوكي أو القدرة على التصرف بشكل مختلف.



- شرح أهمية الرصد والتقويم.
- إدراك أهمية الرصد والتقويم بصفتهما من فرص التعلم المؤدية إلى تحسين عملية التقييم البيئي المتكامل.
- وضع مسودة خطة لرصد وتقويم عملية التقييم البيئي الوطني المتكامل وأثرها.

العناصر الرئيسية



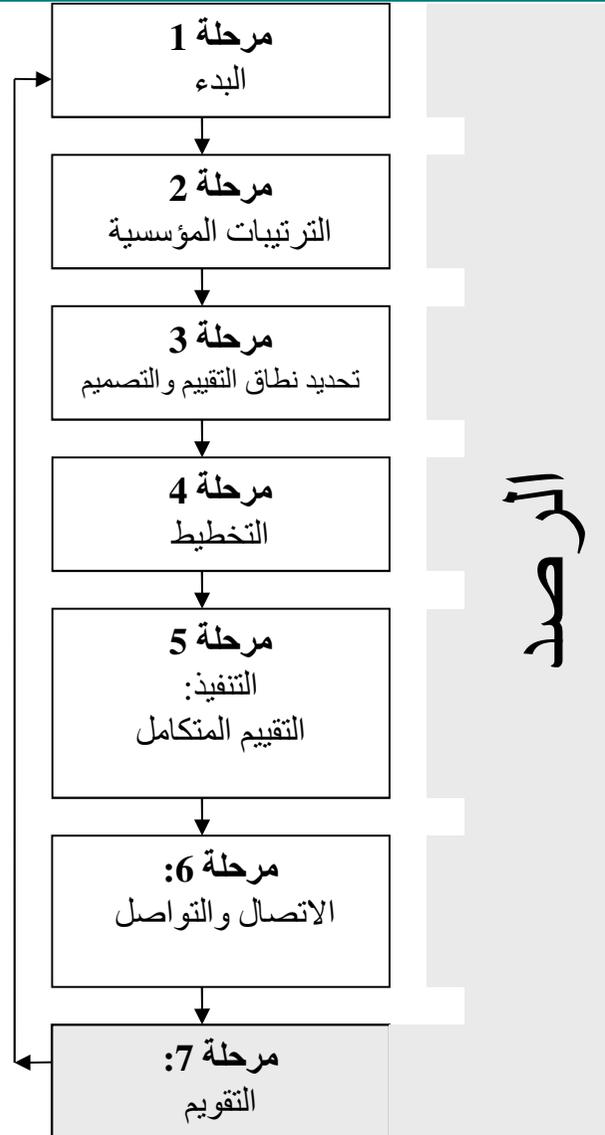
- الرصد... يمكن من
- التقويم... يؤدي إلى
- التعلم

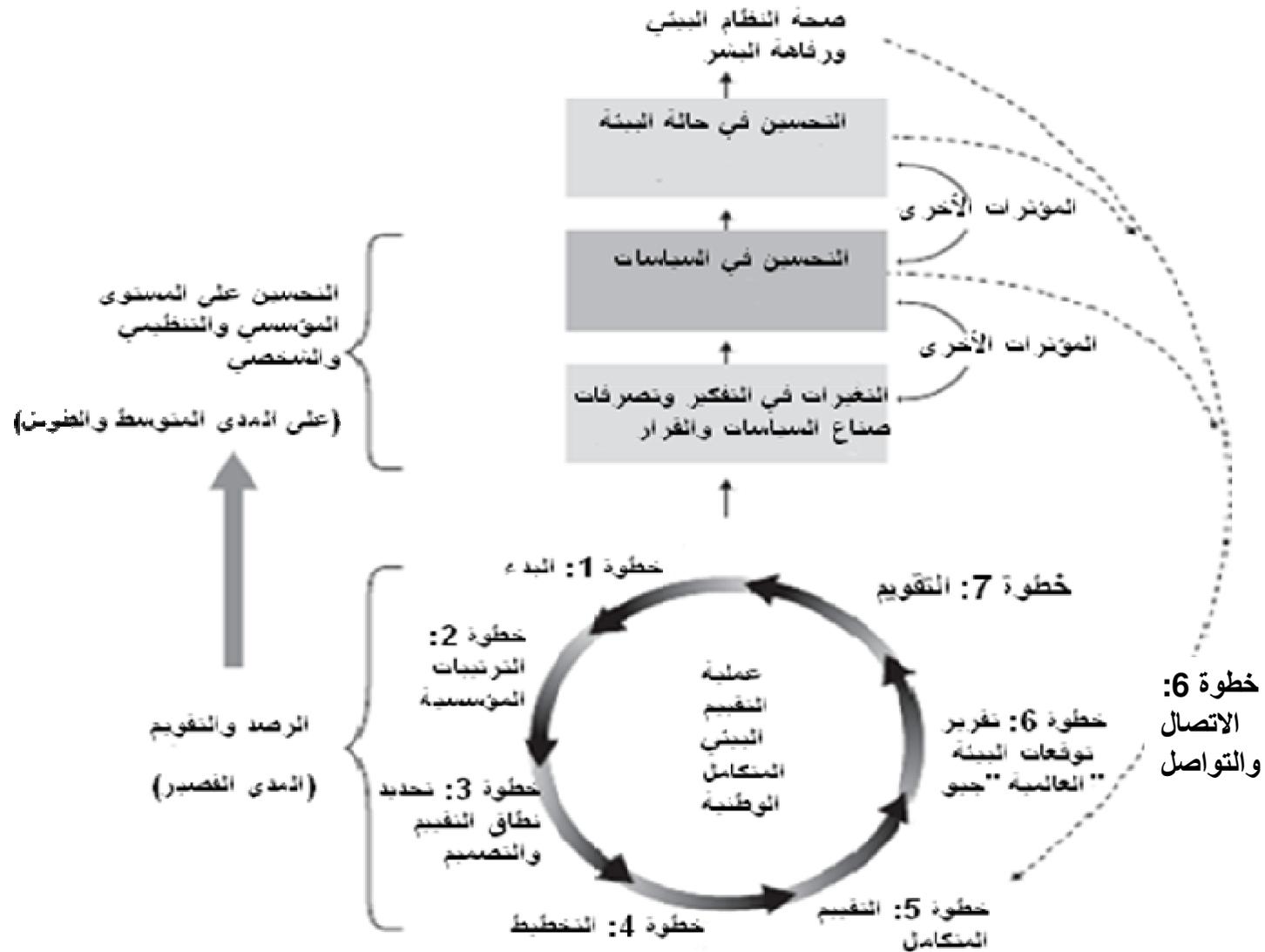


- الغرض من هذا التمرين مشاركة التجارب السابقة في مجال الرصد والتقويم.
- مع المجموعة العامة، أسأل إن كان لدى أي شخص بالمجموعة خبرة إيجابية مع الرصد والتقويم. أطلب من متطوعين أو ثلاثة أن يقدموا مداخلاتهم باختصار. ضع قائمة بالنقاط التي جعلت التقويم خبرة إيجابية، ثم استخدم هذه القائمة في الخطوات التالية عند تصميم تقويم لعملية التقييم البيئي المتكامل الخاص بك.



- الغرض من هذا التمرين وضع تصور للقيود التي تواجهها المنظمات عند الرصد والتقويم.
- في مجموعات صغيرة، اطلب من المشاركين تحديد بعض المجالات في عملية التقييم البيئي المتكامل التي ربما تكون عليها في منظماتهم بعض القيود التي تحد من الرصد والتقويم. ضع قائمة بتلك القيود، ثم ضعها على لوح ورقي مرسوم عليه عملية التقييم البيئي المتكامل رسماً مكبراً للاستخدام لاحقاً.





لماذا نقوم بالرصد والتقويم؟



- تساعد الدروس المستفادة من التقييم البيئي المتكامل على تحسين عمليات صنع السياسات، والسياسات وحالة البيئة.
- تعمل عملية التقييم البيئي المتكامل على بناء القدرات اللازمة للمراجعة الدورية للسياسات من خلال الرصد والتقويم.
- يتم بناء القدرات الخاصة بالأفراد والمنظمات.

كيف أصبح الرصد والتقييم أداة لإنجاح العملية القومية في الهند:



- الرصد والتقييم أدى إلى زيادة:
 - ✓ إدراك أهمية التقييم البيئي
 - ✓ المصداقية
 - ✓ شرعية التقييم البيئي
- إدماج تقارير حالة البيئة داخل الحكم على مستوى الولاية بهدف:
 - ✓ تناول القضايا البيئية
 - ✓ رفع وتقوية القدرات على مستوى الأفراد والمنظمات والمؤسسات



- تم رصد وتقويم عملية رفع تقارير حالة البيئة في الهند عن قرب لإدماج نظام التقارير داخل ممارسات الحكومات المحلية بالولايات. يشتمل هذا البرنامج المستمر على بناء القدرات الهامة لإعداد تقارير حالة البيئة داخل المؤسسات على مستوى الولايات والأقاليم وبالأجهزة الحكومية على المستوى الوطني، علاوة على تدعيم رفع التقارير ثلاث مرات بالسنة عن حالة البيئة من الأجهزة الحكومية المحلية والوطنية.
- تم تصميم عملية الرصد والتقويم بعناية. عدد قليل من المؤسسات المتخصصة التي سُميت بالمؤسسات الوطنية المضيفة تحملت مسؤولية تحديد المؤسسات المضيفة على مستوى الولاية، ومسئولية بناء الاهتمام بالقدرات داخل هذه المؤسسات لإعداد تقرير عن حالة البيئة. وبالإضافة إلى التدريب تتولى المؤسسات الوطنية المضيفة مراجعة سير العمل بالمؤسسات بالولاية وتقديمهم نحو تطوير المنتجات مع تقديم المشورة بشأن إطار التحليل مع التحليل الهام ومراجعة المنتجات/المخرجات قبل النشر النهائي.



- تتولى المؤسسات المضيفة على مستوى الولاية مسؤولية تحديد الشركاء وحشدهم وتيسير العمليات التشاركية وجمع المعلومات وتحليلها، والتفاعل مع المؤسسات الوطنية المضيفة وتطوير منتجات/مخرجات حالة البيئة.
- وعلى المستوى الوطني، تولت وزارة البيئة والغابات الهندية قيادة هذا البرنامج للتقويم المرحلي لسير عمل المؤسسات الوطنية المضيفة والمؤسسات بالولايات من خلال اجتماعات المراجعة. ويرتبط التمويل بتوضيح التقدم في سير العمل.
- تنقسم عملية الرصد والتقويم القائمة إلى مرحلتين. يرتبط تقويم أداء المؤسسات الوطنية المضيفة (الذي تتولاه الوزارة) بمستوى النجاح الذي تحرزته، والذي يتحدد بموجب عدد الولايات التي أحرزت تقدماً نحو تأسيس نظام لتحليل حالة البيئة، ونشر تقرير حالة البيئة النهائي.



- أما العنصر الثاني فيتعلق بالارتباط بين المؤسسات الوطنية المضيفة والمؤسسات المضيفة بالولايات، بحيث لا تحصل المؤسسات بالولايات على التمويل إلا بعد حصولها على شهادة من المؤسسات الوطنية. وفي هذه الحالة يعتبر المؤشر الملموس هو تقرير حالة البيئة ولكن الاستمرار في العملية تضمنه المؤسسات الوطنية المضيفة لأن تقويمها في النهاية يستند إلى عدد التقارير التي دعمتها. أما بالنسبة للاشتراطات على مستوى الولاية فيعتبر انتقاء المؤسسات المضيفة في الولايات من الأمور الضرورية لضمان نجاح البرنامج. حيث أن المؤسسة المضيفة على مستوى الولايات التي تتسم بروح المبادرة ولها علاقات وإمكانات، سوف تضمن الرصد الجيد للأطراف الفاعلة والمنظمات المشاركة، كما يعتبر تقديمها للنتائج من الأمور المضمونة.



- اختلط رد الفعل العام تجاه هذا البرنامج ولكن المؤسسات المضيفة على مستوى الولاية التي أخذت هذه المبادرة بجدية تعمل على تأسيس القواعد المعيارية للولايات كافة، حتى لتلك التي لم تبد استجابة واضحة. أما بعض الولايات التقدمية مثل البنجاب وتشانديجاره وكيرالا فقد تمكنت بنجاح من إنتاج تقارير حالة البيئة، وتعمل حالياً نحو إصدار المنتجات الأخرى التي تركز على التحديات البيئية الناشئة.



- يعزز رصد وتقييم عملية التقييم البيئي المتكامل التواصل بين دورة جمع البيانات العلمية ومعالجتها، ودورة صناعة السياسات. هذه "المزاوجة" في الوظائف يمكنها أن تساعد على ضمان إدخال الأدلة والبراهين الناشئة إما عن المعارف العلمية أو المستقاة من المصادرة الأصيلية في عملية صنع القرار في مراحلها المبكرة. إن تطوير المجموعة الصحيحة من السياسات عقب اكتشاف أول البراهين على نشوء مشكلة بيئية قد يستغرق وقتاً نظراً لطول الفترة – التي قد تمتد إلى عشرات السنوات – وتعدد الدورات السياسية. لذلك لا يسعنا إلا التشديد على الأهمية القصوى لدور الرصد.

- فبدون إستراتيجية التأثير (وحدة 3) وخطة الرصد والتقييم (وحدة 8) يمكن أن تواجه عملية التقييم البيئي المتكامل الخطر المتمثل في عدم القدرة على التأثير على صناعة السياسات.

نظرة على الجلسات الخاصة بالوحدة التدريبية 8



- مقدمة
- أساس الرصد والتقويم المتسمان بالفعالية
- الإطار، والخصائص والقياسات
- مصفوفة التقييم الذاتي
- فرص التحسين



- حدد غرضك
- حدد المستخدمين الأساسيين
- قرر هل من الأفضل استخدام مقيمين من الخارج أم من الداخل وفقاً للأغراض التي تحددها



الغرض



الحكم: يضع معايير ومقاييس يمكن من خلالها قياس الأداء. يمكن أن يزيد هذا النوع من أنواع التقويم من مصداقية عملية التقييم البيئي المتكامل.



التحسين: يطرح هذا النوع من التقويم أسئلة مفتوحة من شأنها قياس التغيير مع مرور الوقت. أحياناً ما يتم تطبيقه على الأنشطة الدورية، مثل عملية توقعات حالة البيئة.



خلق المعارف: يحدد المعرفة الناشئة والأفكار المتبصرة. يعمل على زيادة أهمية عملية توقعات حالة البيئة.





1- لم تحتاج إلى خطة لرصد وتقويم عملية التقييم البيئي المتكامل خاصتك وتأثيراتها عند بداية عملية التخطيط؟

2- لم تعتبر التقويمات القائمة على أساس التحسين ذات صلة بعملية التقييم البيئي المتكامل خاصتك؟



مستخدمو التقييم من نوع التقييم البيئي المتكامل هم الأفراد الذين:

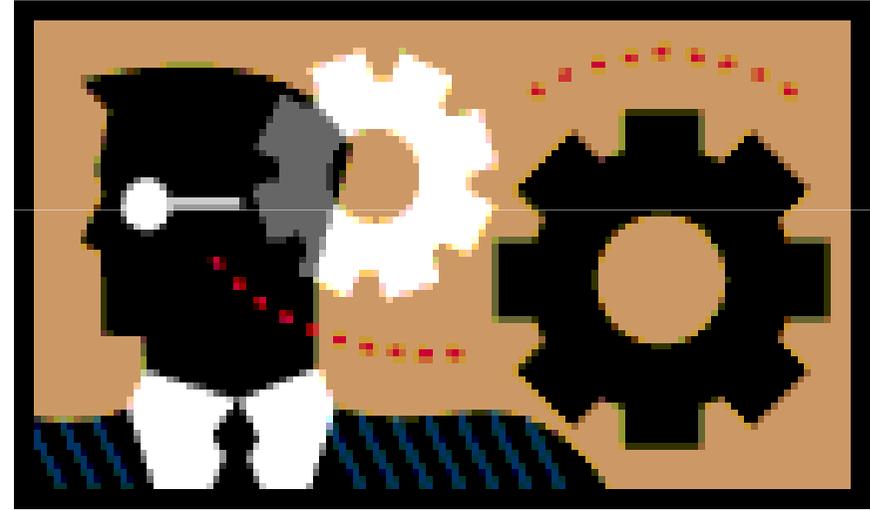
✓ يمكنهم مراجعة عملية التقييم البيئي المتكامل: لديهم التفويض والمعارف والمهارات

✓ يرغبون في مراجعة عملية التقييم البيئي المتكامل: لديهم اهتمام خاص بالتأثير في تصميم وتنفيذ عملية التقييم البيئي المتكامل



الأشخاص الذين:

- يمكنهم مراجعة عملية جيو
- يرغبون في مراجعة جيو





- الفريق الأساسي للتقييم البيئي المتكامل (يمكن أن يتضمن صناعات السياسات)
- صناعات السياسات والقرار الذين هم من المستخدمين الأساسيين للتقييم البيئي المتكامل
- فريق التفويم (الخارجي و الداخلي أو أيهما)

تمرين 3: تحديد المستخدمين



• يتمثل الغرض من هذا التمرين في تحديد المستخدمين الأساسيين لرصد وتقويم عملية التقييم البيئي المتكامل.

1- اطلب من المشاركين أن يضعوا قائمة بأسماء ومناصب وإدارات المستخدمين المحتملين لنتائج الرصد والتقويم (مجموعات صغيرة. الزمن: 5 دقائق).

2- اطلب من المشاركين تسجيل اهتمامات المستخدمين الأساسيين المحتملين بالنسبة لاستخدام البيانات الصادرة عن الرصد والتقويم وقياس الأثر، وما إذا كانوا مفوضين بمراجعة عملية التقييم البيئي المتكامل (مجموعات صغيرة. الزمن: 5 دقائق).

3- اطلب من مجموعتين أو ثلاث مجموعات صغيرة عرض ما كتبوه بشأن الأفراد الذين وقع اختيارهم عليهم، ثم قارن النتائج (المجموعة الكبرى كلها). (الزمن: 10 دقائق)



- مجموعة عمل صغيرة للتقويم الداخلي (تضم الفريق الأساسي لعملية التقييم البيئي المتكامل، وهو الأمر الذي يوصى به).
- منفذو التقييم من الخارج (الاستشاريون ومنفذو التقييم من الداخل لعملية أخرى من عمليات التقييم البيئي المتكامل).
- مزيج من الأطراف الداخلية والخارجية.



يتمثل الغرض من هذا التمرين في تحديد منفذي التقييم المسؤولين عن الرصد والتقييم لتقييم البيئة المتكامل خاصتك:

1- اطلب من المشاركين أن يقوموا باختيار نوع المقيمين الذين سوف يستعينون بهم للرصد والتقييم وتقديم تبريرهم لقرار الاختيار هذا، فهل يستعينون بمقيم خارجي أم داخلي أم مزيج من النوعين. اطلب منهم أن يقترحوا بعض الأسماء إن أمكن (مجموعات صغيرة. الزمن: 10 دقائق)

2- ابدأ في نقاش بالمجموعة العامة (المجموعة الكبيرة. الزمن: 10 دقائق)

تحديد الهدف من الرصد والتقييم خاصتك



- **الإدارة الفعالة للعلاقات:**
- قياس التغيير في فكر صناعات السياسات وأفعالهم.
- **الإدارة الفعالة للمعرفة:**
- قياس أهمية تقرير التقييم البيئي المتكامل، ومصادقته وشرعيته.
- **الإدارة الفعالة للفرص:**
- قياس مدى تحقيق فرص الاتصال للنتائج المرجوة
- **الانتهاء من الأنشطة الرئيسية والمخرجات المصاحبة في الموعد المحدد**

نظرة على الجلسات الخاصة بالوحدة التدريبية 8



- مقدمة
- أساس الرصد والتقييم المتسمان بالفعالية
- الإطار، والخصائص والقياسات
- مصفوفة التقييم الذاتي
- فرص التحسين

3- الخصائص والإطار والقياسات



هناك أربعة معايير للتقييمات الفعالة:

1- الاستفادة

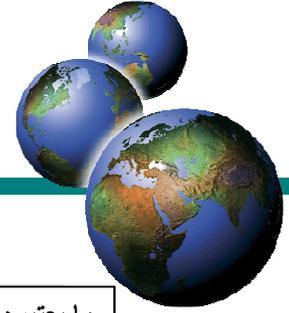
2- جدوى التطبيق

3- الملاءمة

4- الدقة

(Patton1997)

الخصائص المقترنة بالتقييمات الفعالة





يرى صانعو السياسات أنها مهمة، وذات مصداقية وشرعية:

مهمة: لأنها تتناول تهديد البقاء الذي يواجهه العالم، الأمر الذي استدعى الاهتمام الفوري والتصرف العاجل من جانب صناع القرار.

ذات مصداقية: لمشاركة مؤسسات بحثية ذات سيرة وسمعة ممتازة من بلدان مختلفة، الذين عملوا على تثليث الملاحظات والنتائج.

ذات شرعية: لأنها عملية اتسمت بالشفافية، بما يعني مشاركة جميع الأطراف المعنية والاعتراف بما قدموه من مشاركات.



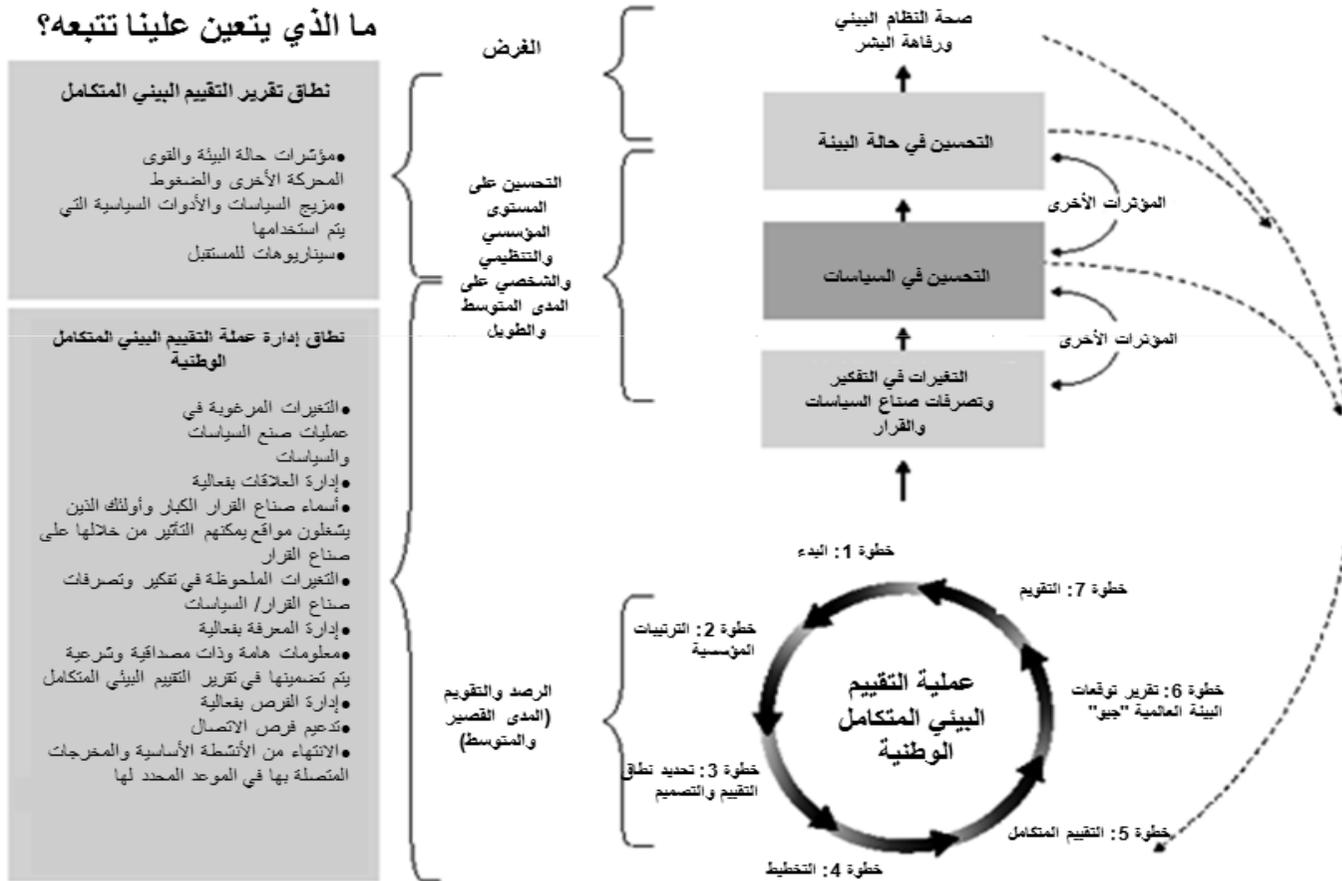
تطوير إدراك مفهومي للعلاقة بين الأنشطة والمخرجات من ناحية ارتباطها بالنواتج المطلوبة والآثار المتحققة.

النواتج المطلوبة لعملية التقييم البيئي المتكامل هي التغييرات في طريقة تفكير وتصرفات صناعات السياسات التي يمكنها أن تحدث التحسين في السياسات وعمليات صنع السياسات، التي يمكن أن ينتج عنها بدورها نتائج تنعكس على تحسن البيئة.

الإدراك المفهومي لعملية التقييم البيئي المتكامل الوطنية، مع ربطها بصحة النظام البيئي ورفاهية الإنسان.



ما الذي يتعين علينا تتبعه؟



سؤال للمناقشة 2



بصفتك مدير تعلم أنه بإمكانك إدارة ما يمكنك قياسه. ما الذي يجب أن تقوم بتتبعه في عملية التقييم البيئي المتكامل التي تجريها من أجل إدارته لكي يحقق النواتج المرجوة؟



النواتج

التحسينات في السياسات والعمليات السياسية

قياس التغييرات في السياسات والعمليات السياسية أثناء عملية التقييم البيئي المتكامل ومقارنة بالآثار المرجوة المذكورة في استراتيجيات (التأثير) (وحدة 3)

إدارة العلاقات بفعالية

قياس التغييرات في تفكير وتصرفات صناع القرار والسياسات
قياس جوانب إدارة العلاقات بفعالية
(مثل تحديد الأطراف المعنية ومدى مشاركتهم)

الأششطة والمخرجات

إدارة المعارف بفعالية

قياس الأهمية والمصداقية والسرعة لاستنتاجات عمليات التقييم البيئي المتكامل

إدارة الفرص بفعالية

قياس فرص الاتصال التي يتم تدعيمها

الانتهاء في الوقت المحدد

للأنشطة الأساسية والمخرجات ذات الصلة بها
قياس الانتهاء من الأنشطة الأساسية والمخرجات المتصلة بها في الوقت المحدد لها

خمس فئات من القياسات لرصد فعالية عملية التقييم البيئي المتكامل



- قياس قائم على أساس النواتج للتحسينات في السياسات وعمليات السياسات
- قياس قائم على أساس النواتج للإدارة الفعالة للعلاقات
- قياس قائم على أساس الأنشطة والمخرجات للإدارة الفعالة للمعرفة
- قياس قائم على أساس الأنشطة والمخرجات للإدارة الفعالة للفرص
- قياسات الانتهاء من الأنشطة والمخرجات في وقتها

قياس قائم على أساس النواتج للتحسينات في السياسات وعمليات السياسات



- قياسات ضرورية لتتبع التحسن في مجال السياسات وعمليات السياسات
- يتعين أن يرتبط القياس بمقولة التغيير التي حددتها في استراتيجيتها الأثر
- يتعين أن يتتبع القياس بدوره التحسينات الأخرى التي تم رصدها على مستوى السياسات وعمليات السياسات



- إن العلاقات بين الناس الذين يتداولون الأفكار ويتواصلون بشأنها فيما بينهم هي التي تقود إلى البدء في التغيير
- ومن بين العلاقات الأخرى الهامة للإدارة تلك التي تتم إقامتها مع أفراد المجتمع المدني الذين بإمكانهم وضع ضغط يعتد به على صناع القرار، هؤلاء الذين بإمكانهم تقديم الدعم والمساندة والمدد لما تقدمه من توصيات، وخصوصاً من بين العاملين في المجال الأكاديمي والمؤسسات البحثية والإعلامية، الذين يمكن من خلالهم الوصول إلى الجمهور ومن ثم التأثير على صناع القرار.



- تحديد الفاعلين الرئيسيين والجمهور المستهدف
- توافر قوائم محدثة بعنوانين الاتصال ومجموعات البريد الإلكتروني.
- إرساء العلاقات مع الإعلام المحلي، الوطني والدولي
- إخطار الممولين بتقديم سير العمل الخاص بك وتأثيره.



تحديد العلاقات على أساس السلوك

السلوك الذي يتم إبدائه

أنماط السلوك

- 1- التقارير، البريد الإلكتروني، مجموعات البريد الإلكتروني
- 2- المستخدمون المستهدفون يبحثون عن معلومات جديدة
- 3- البحث عن الخبرة الفنية لمراجعة السياسات
- 4- احتياجات محددة، مثل رصد البيانات الخاصة بالدورة القادمة للتقييم البيئي المتكامل

- 1- السلوك المتلقي (الفرد، المنظمة)
- 2- السلوك البحثي (الفرد، المنظمة)
- 3- سلوك الفاعل (الفرد، المنظمة، المؤسسة)
- 4- السلوك المُطالب (الفرد، المنظمة، المؤسسة)



الأساسي	القياسات المقترحة	الأفراد/المجموعات المستهدفة المقترحة
هل تم تحديد صناعات القرار الأساسيين والمؤثرين المحتملين؟	عدد الأشخاص الذين تم تحديدهم لكل مجموعة من مجموعات العلاقات، بما في ذلك بعض الأسماء المحددة للجمهور المستهدف المحتمل الذي تم تحديده.	اسم أساسي واحد على الأقل للقطاع والمجال الواحد.
ما التغييرات الهامة في تفكير وتصرفات صناعات القرار الأساسيين تمت ملاحظتها؟	أنواع سلوكيات المتلقي التي لوحظت مثل:	لكل طرف فاعل مستهدف حدد ما يلي:
	<ul style="list-style-type: none"> • عدد صناعات القرار المشتركين (الأفراد والمنظمات) في مجموعات البريد الإلكتروني / تلقي النشرة الدورية بالبريد الإلكتروني • من يستلمون ويطلبون تقارير حالة البيئة • من يتلقون الرسائل النصية القصيرة على الهاتف المحمول. • عدد ملفات PDF التي يتم إنزالها من موقع التقييم البيئي المتكامل للدولة. • أنماط السلوك البحثي الملاحظة مثل: • إدخال صناعات القرار كلمات البحث الرئيسية بمحركات البحث بموقع التقييم البيئي المتكامل الوطني. • عدد المستخدمين المستهدفين (من صناعات القرار) الذين يحضرون أنواعاً جديدة من الاجتماعات مستخدمين المفردات التي ترد بالتقييم البيئي المتكامل أثناء حوارهم مع الإعلام. • يحصل صناعات القرار على رسائل التقييم البيئي المتكامل من الإعلام. • أنماط السلوك الفاعل الملاحظة مثل: • عدد مرات الاتصال بالخبراء الفنيين للتقييم البيئي المتكامل من جانب صناعات القرار للتشاور بشأن الأنشطة المتعلقة بالميزانيات. • أنماط السلوك المطالب الملاحظة مثل: • عدد مرات اتصال المستخدمين المستهدفين (أي صناعات القرار) بقيادة عملية التقييم البيئي المتكامل للمطالبة أو للتعامل مع التغييرات التي سوف يتم إدخالها على الدورة القادمة للتقييم البيئي المتكامل. 	<ul style="list-style-type: none"> • نوع السلوك الذي تتوقعه من هذا الشخص/ هؤلاء الأشخاص؟ • نوع السلوك الذي تود ان تراه؟ • نوع السلوك الذي تحب أن تراه؟ • [مأخوذ من منهجية ترسيم النواتج، <i>Carden et al.</i> (2001)].

أسئلة للمناقشة 3



1- هل يمكنك أن تفكر في قياسات أخرى هامة لتحقيق إدارة فاعلة للعلاقات؟

2- ما المستهدفات المناسبة التي توصي بها لكل واحد من هذه القياسات المتنوعة؟



- يتطلب ذلك تحديد التغيرات في السلوك وترسيمها
- قد تكون عملية تتطلب الكثير من الوقت، لذا من الأهمية بمكان تحديد وسائل بسيطة لرصد الاستراتيجية خاصتك فيما يتعلق بتلك القياسات.
- يمكن أن تعمل على تكوين قاعدة بيانات صغيرة بالأشخاص الذين يتم الاتصال بهم، بحيث تتضمن وظيفة حفظ السجلات



- عدد المشتركين في مجموعات البريد الإلكتروني
- عدد المشتركين في النشرات الدورية
- عدد طلبات تحميل الصفحات من على الموقع الإلكتروني
- عدد التعليقات غير الموجهة بشأن فائدة التقارير والمخرجات الأخرى

القياسات المقترحة للإدارة الفعالة للمعرفة



المجموعات المستهدفة المقترحة	القياسات المقترحة	الأسئلة الأساسية
الاستجابة من 5 صناعات قرار على الأقل.	وجهات نظر صناعات القرار بشأن ما يشعرون أنه/ يعتقدونه من الموضوعات الأساسية. أنواع وأشكال المعلومات التي يطلب صناعات القرار توافرها.	هل المعلومات والتحليل هام وواضح بالنسبة لصناعات القرار؟
استجابة فعلية من ثلاثة من المراجعين النظراء على الأقل.	تم تحديد المراجعين النظراء. البيانات والتحليل خضعا لمراجعة النظراء	هل المعلومات والتحليل بهما مصداقية؟
تم الانتهاء من تحليل الأطراف المعنية. مشاركة أكبر عدد ممكن من الأطراف المعنية. تلقي تعليقات من معظم مجموعات الأطراف المعنية التي تم تحديدها	تم تنفيذ تحليل للأطراف المعنية. شاركت مجموعات ذات صلة بالعملية في تحديد القضايا البيئية ذات الأولوية. مجموعات الأطراف المعنية سُنحت لها فرصة التعليق على ما توصل إليه التحليل من استنتاجات.	هل المعلومات والتحليل اللذين تم إنتاجهما يتسمان بالشرعية؟

أسئلة للمناقشة 4



1- هل يمكنك ان تفكر في أهم القياسات التي يمكن تطبيقها على إدارة

المعرفة بفعالية ولم ترد بالجدول السابق؟

2- أي القياسات تشعر بأنها الأكثر أهمية؟

3- ما المستهدفات المناسبة في اعتقادك للقياسات التي حددتها؟



- عدد احداث الافتتاح، ومكانها
- عدد المؤتمرات وورش العمل، ومستواها
- عدد البيانات الصحفية والمقالات
- عدد العروض المقدمة للجمهور المستهدف

القياسات المقترحة للإدارة الفعالة للفرص



المجموعات المستهدفة المقترحة	القياسات المقترحة	الأسئلة الأساسية
على الأقل مخرج واحد للمجموعة الواحدة.	عدد وأنواع مخرجات الاتصال والتواصل الخاصة بكل مجموعة من الأطراف المعنية/ الجمهور على حدة.	هل تم التخطيط لمخرجات متنوعة مناسبة يستهدف كل منها جماعة محددة من مجموعات الأطراف المعنية؟
على الأقل عند البداية ثم عند انتصاف العملية. (والأفضل أن يكونوا جزء من عملية التحليل ذاتها)	لا بد من إطلاع صناع القرار على التحليلات التي يتم إجراؤها وعلى النتائج المرئية.	هل تم تطوير منتجات مرحلية؟
يتم تنفيذ تحليل نوعي واحد على الأقل. عدد الأطراف المعنية الممثلة. كل الأطراف المعنية كانت جزء من التحليل بطريقة أو بأخرى.	يتم تنفيذ تمرين لتصوير سيناريو، وهو جزء من عملية التقييم البيئي المتكامل (وحدة 6). تشارك الأطراف المعنية والمجموعات المستهدفة الأساسية في تحليل التصور. تم الحصول على تعليقات إيجابية من الأطراف المعنية بشأن عملية تحليل التصور.	هل تواصلت بانتظام مع الأطراف المعنية؟

أسئلة للمناقشة 5

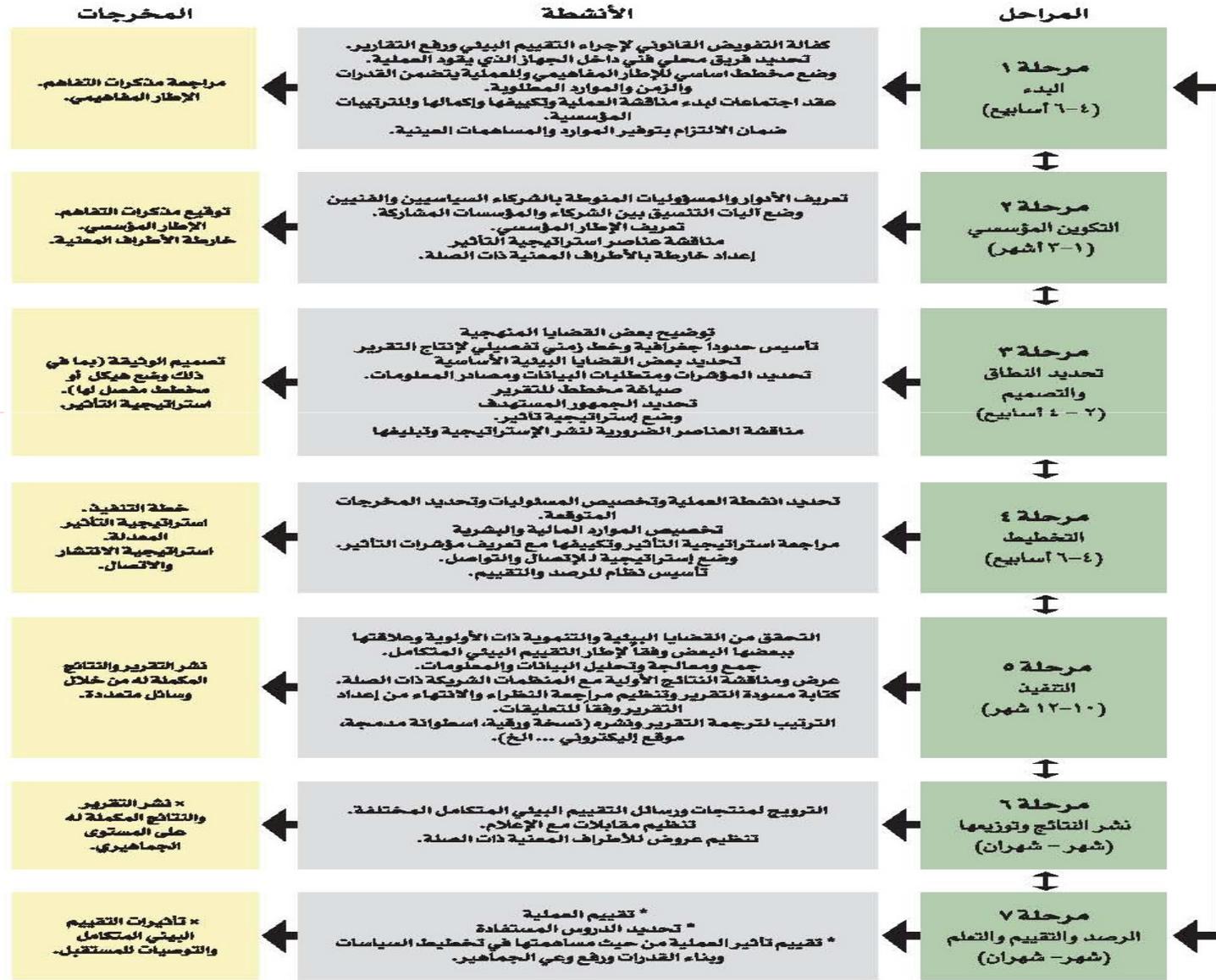


1- هل يمكن أن تفكر في أهم القياسات الأخرى لإدارة الفرص التي لم ترد في الجدول السابق؟

2- أي القياسات تعتقد أنها الأهم؟

3- في ظنك ما هي المستهدفات المناسبة للقياسات التي حددتها؟

قياسات الانتهاء من الأنشطة والمخرجات الأساسية في وقتها



رصد العملية وتقييمها والدروس المستفادة منها

مقترحات للأسئلة والتمارين العامة وتلك الخاصة بمراحل محددة فيما يتصل برصد التقدم وتعزيز التعلّم في مراحل بعينها في توقعات البيئة العالمية



أسئلة عامة لاجتماعات الرصد	مرحلة جيو	النشاط الأساسي	ظروف التعلم الساندة	أنشطة محددة المراحل فيما يتصل باجتماعات الرصد (انظر الإطار 7)
1) ماذا كانت أكثر الدروس تكشفاً بالنسبة لك في هذه المرحلة؟	1	البدء		
	2	التكوين المؤسسي	التفويض	تحديد التفويض وتأكيد
2) كيف يمكنك أن تستخدم هذه المعارف والمواقف لتحسين ما يتصل بالمرحل المقبلة من عملية أو مخرجات أو تغييرات مستهدفة؟	3	تحديد النطاق والتصميم	الثقة	تعزيز الثقة تحليل مجال القوة
3) هل حققت ما خططنا له في هذه المرحلة؟ إذا كانت الإجابة بنعم، ما هي العوامل المساعدة على ذلك؟ وإذا كانت بلا، ما هي العوائق. كيف يمكن أن نصل إلى الهدف المرجو؟	4	التخطيط	معالجة المعلومات	خلق فرص لمعالجة المعلومات بشكل جماعي
	5	التنفيذ	فهم مشترك لعملية التعلّم	تذكير المشاركين بأفضل سبل التعلم مواصلة، بدء، وتوقف
4) هل هناك أية نتائج غير متوقعة، وظواهر أو توجهات أو أسئلة ناشئة ترغب في مناقشتها؟	6	الاتصال	التحفيز	مراجعة عنصر التحفيز مناقشة بأسلوب التدوير carousel
5) كيف أسهمت هذه المرحلة في إدراك الوضوح، والشرعية والمصدقية الخاصة بعملية التقييم البيئي المتكامل الوطنية؟	7	التقويم	التطبيق	التركيز على الدروس المستفادة في التطبيق حلقة samoan للنقاش الجماعي دون قائد.



- مقدمة
- أساس الرصد والتقويم المتسمان بالفعالية
- الإطار، والخصائص والقياسات
- مصفوفة التقييم الذاتي
- فرص التحسين

4- تخطيط التقييم الذاتي



- عدد من الجوانب الهامة للتخطيط للتقييم الذاتي مثل:
- القضايا التي تهتم بها أثناء التقييم الذاتي
 - القياسات التي تساعدك في الإجابة على أسئلتك بشأن عدد من القضايا التنظيمية أو المتصلة بالأداء.
 - مصادر البيانات التي تستخدمها في الإجابة على تلك الأسئلة.
 - أساليب جمع البيانات الأمثل للأسئلة والواقع والقيود.
 - الأولويات ومدى تواتر مراجعة وتقييم سير العمل والتقدم فيه.



خطوة 1:

حدد القضايا وأسئلة الرصد الأساسية وضع القياسات المحددة

خطوة 2:

حدد مصادر البيانات وأساليب جمع البيانات

خطوة 3:

حدد الأولويات ومدى تواتر الرصد

خطوة 1: حدد القضايا وأسئلة الرصد الأساسية وضع القياسات المحددة



النواتج

- مقولة/فرضية التغيير
- الإدارة الفعالة للعلاقات

الأنشطة والمخرجات

- الإدارة الفعالة للمعرفة
- الإدارة الفعالة للفرص
- الانتهاء من النشاطات والمخرجات في وقتها

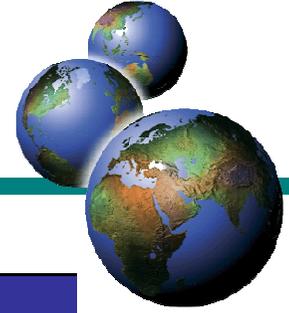
القياسات القائمة على أساس النواتج: نموذج تنظيمي مقترح لمصفوفة التقييم الذاتي



أساليب جمع البيانات	مصادر البيانات	القياسات والمستهدفات المحددة (راجع جدول 2، 3، 4 للاسترشاد)	الأسئلة/القضايا الأساسية
			<p>مقولة / فرضية التغيير:</p> <p>هل تحققت التحسينات المرجوة في مجال السياسات وعمليات السياسات التي حددتها في استراتيجية التأثير؟</p> <p>ما التحسينات التي لاحظتها على السياسات والعمليات السياسية أثناء عملية التقييم البيئي المتكامل الوطنية وعقبها؟</p>
			<p>الإدارة الفعالة للعلاقات</p> <p>ما التغييرات التي لاحظتها على طريقة تفكير وتصرفات صناعات القرار وصناعات السياسات (وغيرها من العلاقات الهامة)؟</p>



المرحلة في عملية توقعات البيئة الوطنية	أسئلة/قضايا أساسية	قياسات ومستهدفات محددة	مصادر البيانات	اسلوب جمع البيانات
مرحلة 1 البدء	الانتهاء من النشاطات والمخرجات في وقتها المحدد. الإدارة الفعالة للمعرفة والفرص.	أنظر شكل 6 للاسترشاد. أنظر جدول 3 وجدول 4 للاسترشاد		
مرحلة 2 الاستعداد المؤسسي	الانتهاء من النشاطات والمخرجات في وقتها المحدد. الإدارة الفعالة للمعرفة والفرص.			
مرحلة 3 تحديد النطاق والتصميم	الانتهاء من النشاطات والمخرجات في وقتها المحدد. الإدارة الفعالة للمعرفة والفرص.			
مرحلة 4 التخطيط	الانتهاء من النشاطات والمخرجات في وقتها المحدد. الإدارة الفعالة للمعرفة والفرص.			



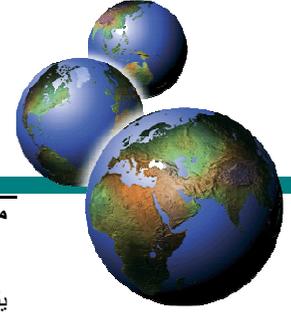
			الانتهاء من النشاطات والمخرجات في وقتها المحدد. الإدارة الفعالة للمعرفة والفرص.	مرحلة 5 تنفيذ التقييم البيئي المتكامل
			الانتهاء من النشاطات والمخرجات في وقتها المحدد. الإدارة الفعالة للمعرفة والفرص.	مرحلة 6 الاتصال والتواصل
			الانتهاء من النشاطات والمخرجات في وقتها المحدد. الإدارة الفعالة للمعرفة والفرص.	مرحلة 7 التقويم

خطوة 2: تحديد مصادر البيانات وأساليب جمعها



- مسح باستمارة استبيان
- المقابلة الشخصية
- الحوار الهاتفي
- بعض الأساليب الجماعية
- مراجعة الوثائق والمستندات

خطوة 2: تحديد مصادر البيانات وأساليب جمعها



مسح باستمرار استبيان

يتم توزيعها – أو إتاحتها على شبكة الإنترنت – إلى عدد من الأفراد الذين يتم اختيارهم.

بملا الأفراد هذه الاستمارة ثم يعيدونها مكتوبة أو يسلمونها على الإنترنت.
المقابلة الشخصية

يطرح الشخص الذي يدير الحوار الأسئلة عادة متبع دليل استرشادي أو بروتوكول محدد.

يسجل من يطرح الأسئلة الإجابات.
الحوار الهاتفي

يطرح الشخص الذي يدير الحوار الأسئلة عادة متبع دليل استرشادي أو بروتوكول محدد.

سجل من يطرح الأسئلة الإجابات.
بعض الأساليب الجماعية (الحوار، ورشة العمل مع ميسر، المجموعة النقاشية البورية)

تتضمن هذه الأساليب نقاش مع المجموعة لقضية أو موضوع سيق تحديده إما مع المجموعة بشكل مباشر أو من خلال الهاتف.

عادة يحمل أفراد المجموعة بعض السمات المشتركة.

يتولى الميسر أو مدير الجلسة إرشاد المجموعة وقيادتها.

يتولى الميسر المساعد تدوين/ تسجيل الإجابات.
مراجعة الوثائق والمستندات

يراجع الباحثون المستندات ويحددون المعلومات ذات الصلة.

يتتبعون المعلومات التي حصلوا عليها من تلك الوثائق.



استخدم البريد العادي أو جهاز الفاكس في إرسال استمارة الاستبيان في الحالات الآتية:

- عندما يكون العدد المستهدف كبيراً للغاية (مثلاً أكثر من 200 شخص)
- عندما تطلب قدرًا كبيراً من البيانات المقسمة إلى فئات
- عندما تطلب البيانات الكمية والإحصائية
- عندما ترغب في فحص استجابة بعض المجموعات الفرعية المحددة مثل الذكور والإناث
- عندما تكون الجماعة المستهدفة في أماكن متفرقة
- عندما ترغب في توضيح أهداف الفريق من خلال إشراك أعضاء الفريق في تمرين تطوير استمارة الاستبيان
- عندما يتوافر لديك الأشخاص القادرين على معالجة وتحليل هذا النوع من البيانات بدقة

نقاط استرشادية عند استخدام أساليب جمع البيانات الشائعة للتقييم الذاتي (يتبع)



استخدم البريد الإلكتروني أو الموقع على شبكة الإنترنت لتداول استمارة الاستبيان عند تحقق الشروط السابقة كلها إضافة إلى:

- توافر البرمجيات المناسبة والمعرفة الصحيحة للتعامل مع هذا الأسلوب
- تمكن المجموعات المستهدفة من المستجيبين من القدرات التقنية التي تسمح لهم بتلقي وقراءة وإعادة استمارة الاستبيان بهذه الطريقة
- الأخذ في الاعتبار عنصر الزمن
- رغبتك في إتاحة الفرصة لمن يريد أن يجيب بإجابات طويلة
- الرغبة في تقليص تكلفة الإنتاج والتوزيع

استخدام المقابلات الشخصية

- عندما يكون الجمهور المستهدف قليل (مثلاً أقل من 50)
- عندما تتطلب المعلومات عمقاً أكثر
- عندما تتوفر لك أسباب وجيهة تجعلك تعتقد أن الناس لن يردوا الاستمارة .

نقاط استرشادية عند استخدام أساليب جمع البيانات الشائعة للتقييم الذاتي (يتبع)



استخدام الحوار الهاتفي:

- عندما يكون الجمهور المستهدف في مناطق متفرقة
- عندما يكون من المتاح إجراء هذا الحوار الهاتفي

استخدام المؤتمر الهاتفي في الحوار:

- عندما يكون الجمهور المستهدف في مناطق متفرقة
- عندما تتوفر معدات المؤتمر الهاتفي.

استخدام أساليب المجموعات:

- عندما تحتاج إلى وصف أكثر تنوعاً لفهم احتياجات العميل
- عندما تعتقد أن توافق المجموعة ضروري للكشف عن الخصائص المشتركة
- عندما يتوافر لك منسق ماهر لقيادة المجموعة
- عندما ترغب في معرفة رغبات الأطراف المعنية من خلال قوة ملاحظة المجموعة (إما بتسجيل الفيديو أو المراقبة من وراء زجاج عاكس).



استخدام مراجعة المستندات والوثائق

- عندما تتوافر المستندات ذات الصلة
- عندما تحتاج إلى منظور تاريخي للقضية
- عندما لا تكون على دراية كافية بتاريخ المنظمة
- عندما تحتاج إلى البيانات الأولية بشأن بعض العناصر المتصلة بالمنظمة

خطوة 3: حدد الأولويات ومدى تواتر الرصد والتقويم



- أخذاً في الاعتبار القيود الزمنية والمتعلقة بالموارد، يتعين أن يتم وضع أولويات للمؤشرات المطلوبة للرصد.
- يساعدك تحديد مدى تواتر الرصد لكل مؤشر وكل شخص مسئول عن هذه المرحلة في توضيح قدر الجهد المطلوب.

تمرين 5: إعداد مصفوفة التقييم الذاتي



- الغرض من هذا التمرين يتمثل في اكتساب الخبرة في تحديد القضايا والأسئلة الأساسية مع تطوير القياسات المحددة المتصلة بكل من النواتج والنشاطات/المخرجات.
- في المجموعة العامة أكمل جدول 5 المتصل بالنواتج بتحديد القياسات المحددة للقضايا والمسائل الأساسية المبينة بالجدول. ثم تتناقش المجموعة وتحدد المستهدفات لكل من تلك القياسات مع تحديد مصادر البيانات وأساليب جمعها.



- . مقدمة
- . أساس الرصد والتقويم المتسمان بالفعالية
- . الإطار، والخصائص والقياسات
- . مصفوفة التقييم الذاتي
- . فرص التحسين



تبين خطوات التقويم التالية مدى استطاعة المنهجية القائمة على أساس التعلم بتحسين عملية التقييم البيئي المتكامل:

- صنع مقولة/ فرضية التغيير.
- حدد القياسات المطلوبة لفرضية التغيير وغيرها من القياسات المؤيدة للنواتج الأساسية وللنشاطات/ المخرجات.
- تفحص الأداء مقابل إحداث التغييرات المرجوة ولخص النتائج.
- صنع الدروس المستفادة والتوصيات.
- ادمج التوصيات (التغذية الراجعة) لكي تحسن دورة التخطيط القادمة.

ما هو التعلم؟



- التعلم أوسع وأشمل من مجرد خلق المعرفة



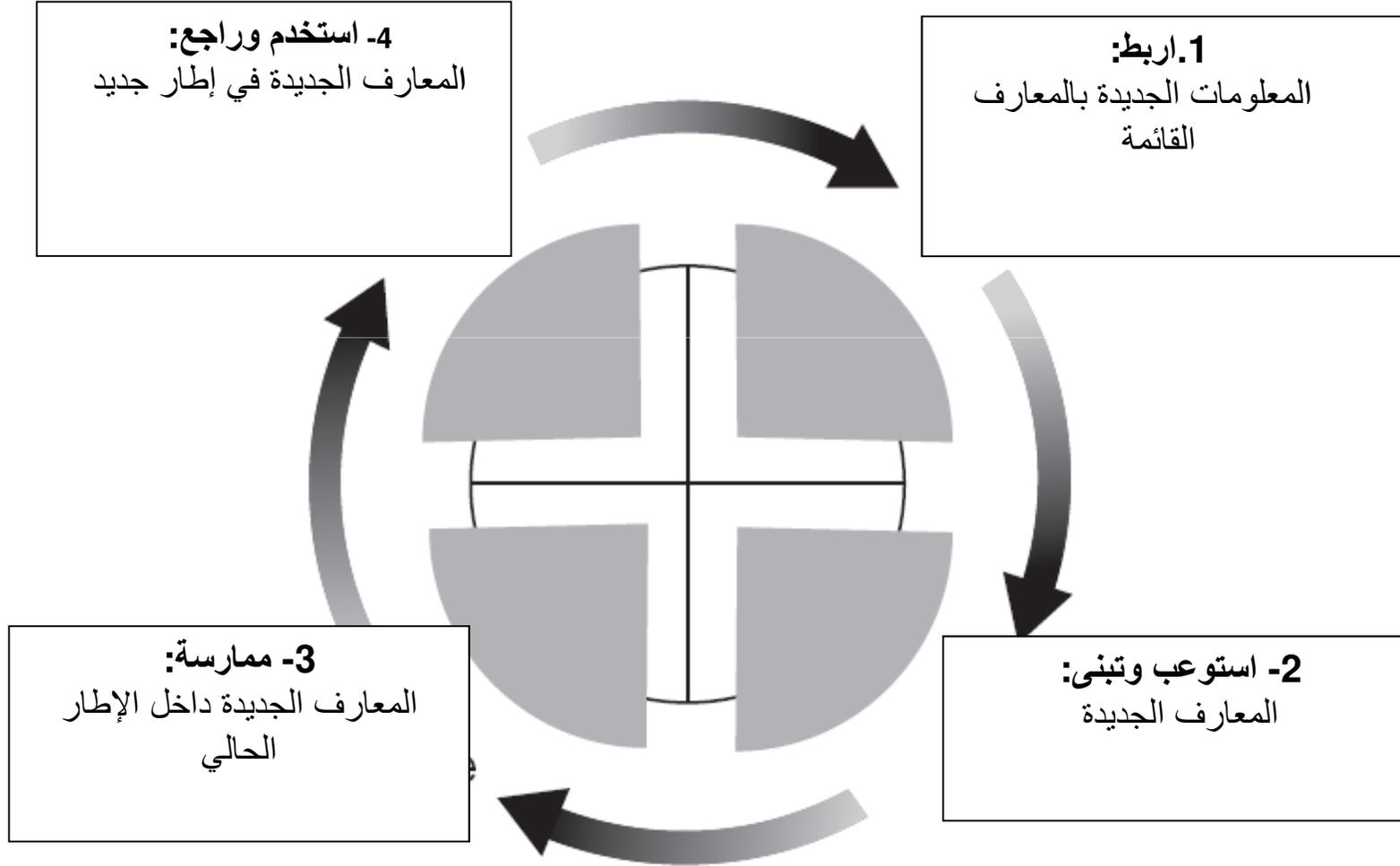
- والتعلم يتم البرهنة عليه من خلال تغيير في السلوك

- تعتبر معالجة المعلومات بالإضافة إلى جمعها من العوامل ذات الأهمية القصوى

تنقسم عملية التعلم الفردي إلى أربعة مراحل



- 1- ربط الخبرة الجديدة بالمعرفة القائمة (الربط)
- 2- استخدام الخبرة الجديدة في البحث عن معلومة جديدة (الاستيعاب)
- 3- تطبيق المعلومات الجديدة على السياق القائم (الممارسة)
- 4- استخدام المعلومات الجديدة في السياق الجديد ومراجعتها (الاستخدام والمراجعة).



كيف يمكن أن نستغل فرص التعلم؟



- تكشف فرص التعلم عن نفسها في بداية ونهاية كل مرحلة من مراحل التقييم البيئي المتكامل، وكل دورة تقييم بيئي متكامل. هذه هي الأوقات التي تحتاجها للتفكير في الدروس المستفادة ولصياغتها لتحسين خط السير التالي.

- أخذاً في الاعتبار ضيق الوقت، نقترح أن ينظم الفريق الأساسي لعملية التقييم البيئي المتكامل اجتماعات منتظمة ولكن قصيرة للرصد والتقييم في منتصف الفترة وآخرها أو أيهما لتحقيق غرضين:

1- متابعة التقدم واستنباط الدروس المستفادة لتحسين المرحلة التالية من التقييم البيئي المتكامل، وايضاً دورته التالية.

2- غرس منهجية التعلم والتوجه نحو التحسين في كل أجزاء عملية التقييم البيئي المتكامل.

تمرين 6: التعلم



الغرض من هذا التمرين أن تتكون لدينا خبرة مباشرة بطريقة تحسين التعلم لعملية التقييم البيئي المتكامل:

اكتب ما يتبادر إلى ذهنك مسترشداً بالأسئلة التالية:

1- ما الذي سمعته أثناء دورة التدريب على التقييم البيئي المتكامل (مثلاً المرحلة 1) وكنت على دراية به؟ (أي اربط الخبرة الجديدة بالمعرفة القائمة)

2- ما المعلومات والرؤى الجديدة التي اكتسبتها؟ (أي استيعاب المعارف الجديدة)

3- كيف ستستخدم هذه الرؤى الجديدة؟ (أي ممارسة المعارف الجديدة داخل الإطار الحالي للعمل)

4- كيف ومتى يمكنك استخدام هذه المعلومات الجديدة؟ كيف يمكنك تحسين صناعة السياسات بهذه الرؤية المتعمقة الجديدة؟ (أي راجع فرص استغلال المعرفة الجديدة داخل إطار جديد من العمل)
(الزمن 5 دقائق)

تمرين 6: التعلم (يتبع)



- ناقش ما توصلت إليه مع زملائك من حولك (الزمن: 5 دقائق)
- في المجموعة العامة ناقش ما استفدته من هذا التمرين. كيف ساعدك النقاش داخل المجموعة على إدراك فرص التحسين في عملية التقييم البيئي المتكامل، وكيف يمكن لها أن تحقق أثراً أفضل مثل التغييرات في صنع السياسات؟ (15 دقيقة)
- في هذا التمرين مزجت بين التعلم الفردي والمؤسسي. يمكن استخدام العملية ذاتها من أجل الترويج للتعلم المؤسسي أثناء عملية التقييم البيئي المتكامل. (الزمن الكلي: 25 دقيقة)

تمرين 6: التعلم (يتبع)



- في المجموعة العامة، ابدأ العمل على استكمال جدول 6 المتصل بالنشاطات والمخرجات من خلال مراجعة مراحل عملية التقييم البيئي المتكامل (أخذاً في الاعتبار التمارين في وحدة 2). خصص مجموعة لكل مرحلة. تتولى كل مجموعة تحديد القياسات المحددة للمرحلة التي تتولاها، وهي القياسات التي تتعامل مع الانتهاء من النشاطات/المخرجات في الزمن المحدد، علاوة على الإدارة الفعالة للمعرفة والفرص (استخدم جدول 2 إلى 4 وشكل 6 للاسترشاد عند الضرورة). (الزمن 45 دقيقة).

تمرين 6: التعلم (يتبع)



- تلتقي المجموعة مرة أخرى لتبادل النتائج. تقوم المجموعة الكبيرة بوضع أولويات القياسات التي حددتها في جدول 5 وجدول 6. من بين هذه القياسات، كم قياس تعتقد أن فريق التقييم البيئي المتكامل لديه القدرة على متابعته وتقييمه؟ (الزمن 15 دقيقة تقريباً)
- سوف يقدم جميع مصفوفات التقييم الذاتي لكل مرحلة من المراحل بداية طيبة للمصفوفة الفعلية التي تحتاجها لعملية التقييم البيئي المتكامل الوطنية. الزمن الإجمالي: 90 دقيقة



- تنشأ فرص التعلم عندما تتوافر الإمكانيات أو الضرورة الملحة للتصرف بطريقة جديدة.
- تنطبق الشروط على إدراك فرص التعلم على نحو كامل، وتتضمن تلك:
 - ✓ التحفيز، الذي يتمثل عادة في الضرورة الملحة لحل مشكلة أو للتصرف بدعم من المعرفة الجديدة
 - ✓ والثقة في مناقشة القيم والافتراضات والأفكار دون ترتب أية تبعات سلبية على ذلك
 - ✓ التفويض والفرصة لتطبيق المعرفة الجديدة
 - ✓ الفهم المتبادل لأهمية التعلم (ليس فقط ما الذي يجب تعلمه ولكن كيفية تعلمه).



- 1- خصص الوقت الكافي (3-6 ساعات) لتلك الاجتماعات، يمكن تخصيص الجزء الأول لقضايا الرصد والجزء الثاني لتجميع نقاط التعلم وإمكانات التحسن للمراحل/المرحلة القادمة.
- 2- تأكد من دعوة أفراد المجموعة الأساسية والأطراف المعنية الأساسية وصناع السياسات المستهدفين.
- 3- يعتبر السياق شبه الرسمي أو غير الرسمي مناسب وأكثر ملاءمة لبيئة التعلم.
- 4- ساعد على الاستمرارية من خلال العودة إلى ملحوظات اجتماعات الرصد السابقة.
- 5- راع التوازن بين الذكور والإناث وتمثيل المجموعات المحرومة.

تمرين 7: تصميم اجتماع الرصد



يتمثل الغرض من هذا التمرين في تصميم اجتماع للرصد يدعم التعلم لتحسين عملية التقييم البيئي المتكامل.

- في مجموعات من أربعة أو خمسة أفراد صمم اجتماع للرصد ممتد على مدار اليوم لأي مرحلة من مراحل العملية بالاسترشاد بما سبق (الزمن: 15 دقيقة).
- تعرض إحدى المجموعات ما توصلت إليه من تصميم للاجتماع أمام المجموعة العامة وتناقش أهم عناصر اجتماع الرصد (الزمن: 10 دقائق)

الزمن الإجمالي: 25 دقيقة