Iraq Governance Strengthening Project

OSTP Provincial Workshop Training Materials

November 2013

IRAQ GOVERNANCE STRENGTHENING PROJECT

OSTP Provincial Workshop Training Materials:

- **Knowledge Management Training Presentation**
- **Problem Solving Training Presentation**
- **Monitoring Training Presentation**
- **Documentation Training Presentation**
- **Reporting Training Presentation**

FUNDED BY USAID

November 2013
Contract No. AID-267-C-11-00006
Deliverable No.D-2014-239

DISCLAIMER
This report is made possible by the support of the American People through the United States Agency for International Development (USAID.) The contents of this report are the sole responsibility of Chemonics International, Inc. and do not necessarily reflect the views of USAID or the United States Government.

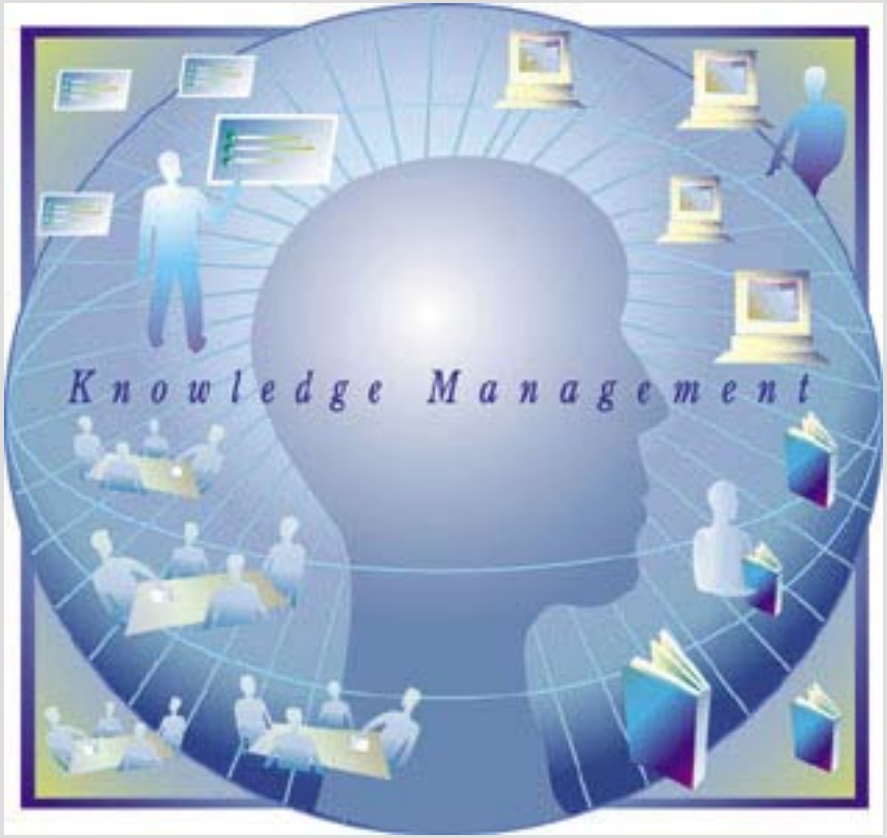
Contract No.:	AID-267-C-11-00006
Contractor Name:	Chemonics International, Inc.
USAID Cognizant Technical Office:	Democracy and Governance Office USAID Iraq
Date of Report:	*November 2013*
Document Title:	***OSTP Provincial Workshop Training Materials*** *FINAL*
Author's Name:	*Alia Thaher*

OSTP Provincial Workshop Training Materials
Final
July 2013

The author's views expressed in this publication do not necessarily reflect the views of the United States Agency for International Development or the United States Government.

USAID | IRAQ
FROM THE AMERICAN PEOPLE

TAQADUM
مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)



إدارة المعرفة

أسئلة للنقاش

- قبل الحديث عن إدارة المعرفة لنناقش مصطلح الإدارة ومصطلح المعرفة
- ما هي الإدارة من وجهة نظر المشاركين/ات؟
- ما هي المعرفة من وجهة نظر المشاركين/ات؟
- هل المعرفة هي المعلومات؟
- هل هناك فرق بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات؟

الإدارة بشكل عام

- الإدارة بكل بساطه هي العملية الخاصة بتوحيد استخدامات العناصر البشرية والمادية في المؤسسة من اموال وآلات ومعلومات وأفراد عن طريق التخطيط الجيد والتنظيم والتوجيه والمراقبة من أجل تحقيق الأهداف.
- وفي تعريف آخر، الادارة :هي صناعة واتخاذ القرارات التي تتعلق بكيفية الاستخدام الامثل للموارد البشرية والمادية لتحقيق النتائج المخطط لها.
- **(دعونا نتذكر هذه التعريفات حين ننتقل لمفهوم إدارة المعرفة)**

USAID | IRAQ
FROM THE AMERICAN PEOPLE

تقدم
TAQADUM
مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

وظائف الإدارة

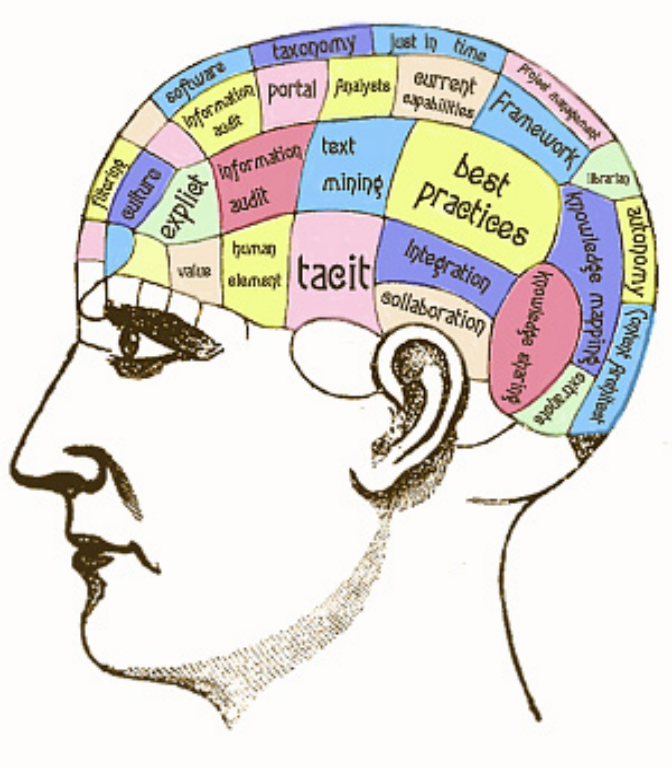
1- التخطيط
2- التنظيم
3- التوجيه
4- الرقابة والمتابعة

هل نحن بحاجة إلى هذه الوظائف في إدارة المعرفة؟

إحدى الشركات المالية واجهت مشكلة معقدة جراء أخطاء حسابية تراكمت منذ خروج مدير الشئون المالية السابق على التقاعد. لهذا أخذت تواجه مشكلات مع الضرائب والمصارف الممولة والشركات الأخرى. وقد شكلت لغرض حل هذه المشكلة عدة لجان لا زالت تعمل دون جدوى. وأخيرا قررت الاستعانة بمدير الشؤون المالية السابق الذي افتتح مكتب مراجعة الحسابات. واستطاع خلال ثلاثة أيام أن يعالج المشكلة ليعود كل شيء إلى حالته الاعتيادية. ثم قدم فاتورة بخمسة آلاف دينار. وعندما طلب منه التوضيح لطلب هذا المبلغ، كان جوابه (500) دينار أجرة عمله في ثلاثة أيام والمبلغ المتبقي هو أجرة إنقاذه الشركة من فوضى الحسابات المتراكمة.

المعرفة

- هي الخبرات الانسانية والقيم والمعتقدات والمهارات ووجهات النظر والمفاهيم والاحكام، والتوقعات، والدراية الفنية. والإنسان هو المورد الأساس للمعرفة



أنواع المعرفة

- المعرفة حسب إدارتها إلى صنفين، هما :

1 – المعرفة الصريحة: وهي المعرفة المنظمة المحدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها.

2 – المعرفة الضمنية: وهي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد وهي تشير إلى الحدس والبديهية والإحساس الداخلي، إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي.

أنماط تحول انواع المعرفة

- هناك أربعة أنماط من عمليات التحويل للمعرفة بين الصنفين، وهذه العمليات تشمل :

1 – عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى عند مشاركة الفرد بمعرفته الضمنية مع الآخرين وجهًا لوجه.

2 – عملية تحويل معرفة صريحة إلى معرفة صريحة أخرى عندما يمزج الفرد أجزاء من المعرفة الصريحة ليخرج بحكم مهارته وخبرته بمعرفة جديدة.

3 – عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة وهذه العملية من أساسيات التوسع في قاعدة المعرفة التنظيمية من خلال ترميز أو تدوين الخبرات وتخزينها بالشكل الذي يمكن به إعادة استخدامها والمشاركة بها مع الآخرين.

4 – عملية تحويل معرفة صريحة إلى ضمنية عندما يبدأ الموظفون بتطبيع المعرفة الصريحة أو المشاركة بها واستخدامها في توسيع أو إعادة دراسة معرفتهم الضمنية.

وتكمن تحديات إدارة المعرفة في النمطين الأخيرين اللذين يتطلبان إدارة الابتكار وتشجيعه معًا

ما هي المعلومات؟

- البيانات والأرقام والكلمات والصور والأصوات، الخ. والتي تم تصنيفها وتحليلها وتفسيرها.

USAID | IRAQ
FROM THE AMERICAN PEOPLE

تقدم
TAQADUM
مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

ورقة عمل رقم 1

الفرق بين المعرفة والمعلومات

الفرق بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة

المعلومات مقابل المعرفة

	المعلومات	المعرفة
تتألف من	البيانات والأرقام والكلمات والصور والأصوات، الخ.	وجهات النظر والمفاهيم والاحكام، والتوقعات، والدراية الفنية
المكتسبة من خلال	بحث والقراءة والتجريب، والمراقبة، والمعاملات	تجربة القيام بشيء
يتم تخزينها والحصول عليها من خلال	قواعد البيانات والتقارير والتحليلات	دماغ الشخص الذي يؤدي العمل ويقوم بالمهام ويمارس الخبرة

الفارق الأساسي: المعرفة هي الخبرة والدراية بكيفية التطبيق . هي السياق الذي تفسر به المعلومة ومن ثم تطبيقها في موقف معين واتخاذ قرار بشأن كيفية التعامل معها

الفرق بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات

إدارة المعرفة	تكنولوجيا المعلومات
هي العمليات والنظم التي تضمن أن يتم الوصول إلى معظم المعرفة ذات الصلة وتبادلها مع الأشخاص المناسبين في الوقت الذي هم بحاجة إليها. هي أن يتم جمع المعرفة وتنظيمها وإتاحتها وبثها وتوليد معرفة جديدة. وهنا تأتي أهمية دور العنصر البشري الذي بدونه لا يمكن توليد المعرفة	التكنولوجيا أداة مساعدة : تساعد في تنظيم وتحليل البيانات والمعلومات وتستدعي ما هو موجود وفي حالة التنبؤ فإن التكنولوجيا تتنبأ وفقا لتغيير مستقبلي على أساس تفحص الماضي باعتبار أن المتغيرات معروفة ومحددة مسبقا. لكن في حالة التغييرات الجذرية المتقطعة لا يمكن للتكنولوجيا أن تنتقل لتكون مرنة أكثر في توقعاتها للمفاجئات.

الفرق بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة

- تخزن التكنولوجيا قواعد البيانات والبرمجيات التطبيقية لكنها لا يمكن أن تخزن المعنى الحسي لأجزاء البيانات المودعة في عقول الأفراد. الأكثر من ذلك، فإن المعلومات هي تحسس للسياق ومعناه من قبل المستفيد، وعليه يمكن لنفس التجميع من البيانات أن يثير ردودًا مختلفة من أفراد مختلفين. وقد يذهب عدد من الأفراد ويأتي غيرهم وقد تخزن المؤسسة بعضًا من خبراتهم في قاعدة بياناتها ولكنها لا تستطيع مسح أدمغتهم لتخزين ما فيها مباشرة كما لا يمكنها ترميز الخبرة الكامنة ما لم يصرح بها وبذلك لا يستطيع اللاحق أن يسترجع خبرة السابق مهما كانت التكنولوجيا على درجة من التطور.

الفرق بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة

- يمكن للمؤسسات أن تتنبأ بالمعلومات المناسبة وتوزيعها على الأفراد المناسبين لبثها إلى الآخرين، حيث تخزنها في قواعد بيانات وتوفر لها سبل الوصول المناسبة التي تضمن عملية التوزيع. إلا أن هذا الافتراض، في الواقع، قد يكون حلاً للمعلومات الصريحة بينما لا يمكنه حل مشكلات المعلومات الضمنية. وحتى بالنسبة إلى المعرفة الصريحة المخزنة، فإن حقيقة كون المعلومات مخزنة في قواعد بيانات لا يضمن بحد ذاته كون الأفراد سوف يرونها أو يستخدمونها

الفرق بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة

- إن نظم المعلومات لا تحسب حسابًا لتجديد تلك المعرفة المخزنة أو توليد معرفة جديدة، بل الإنسان هو القادر بمساعدة التكنولوجيا على تفسير الخبرة التي في عقله وإعادة استخدامها لتوليد خبرة جديدة

أهمية العنصر البشري في إدارة المعرفة

لأنه يقوم ب:

- فحص الواقع باستمرار بتكرار التساؤل والتفسير والتنقيح للمعرفة التي يمتلكونها
- المشاركة الايجابية للتخيل والإبداع الكامن في عقولهم
- المعرفة الضمنية المتجذرة في العمل والخبرة والقيم والأحاسيس التي تتسم بالطبيعة الشخصية التي يصعب صياغتها والتواصل معها واستغلالها لتوليد معرفة جديدة

عن طريق:

- ربط الناس بموارد المعرفة التي يحتاجون إليها
- دعم العمل التعاوني
- تعزيز التقنيات لالتقاط وتبادل المعارف
- تطوير التعلم من خلال الممارسة المنتظمة لما يتم تعلمه

وبالتالي تحسين عملية صنع القرار، والإنتاجية، وفعالية في أداء الوظائف.

USAID | IRAQ
FROM THE AMERICAN PEOPLE

تقدم
TAQADUM
مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

ورقة عمل رقم 2

أمثلة واقعية لفهم إدارة المعرفة

المعرفة وبرنامج التميز

يفحص هذا المعيار نظم إدارة المعرفة في المؤسسة، وكيفية توظيفها في عملية جمع وتعميم المعلومات على ذوي العلاقة الرئيسيين داخل المؤسسة وخارجها. كما يُقيِّم مدى ما توصلت إليه المؤسسة من حيث:

فهم متطلبات إدارة المعرفة.

استخدام استراتيجية سليمة لإدارة وتطوير مصادر المعرفة.

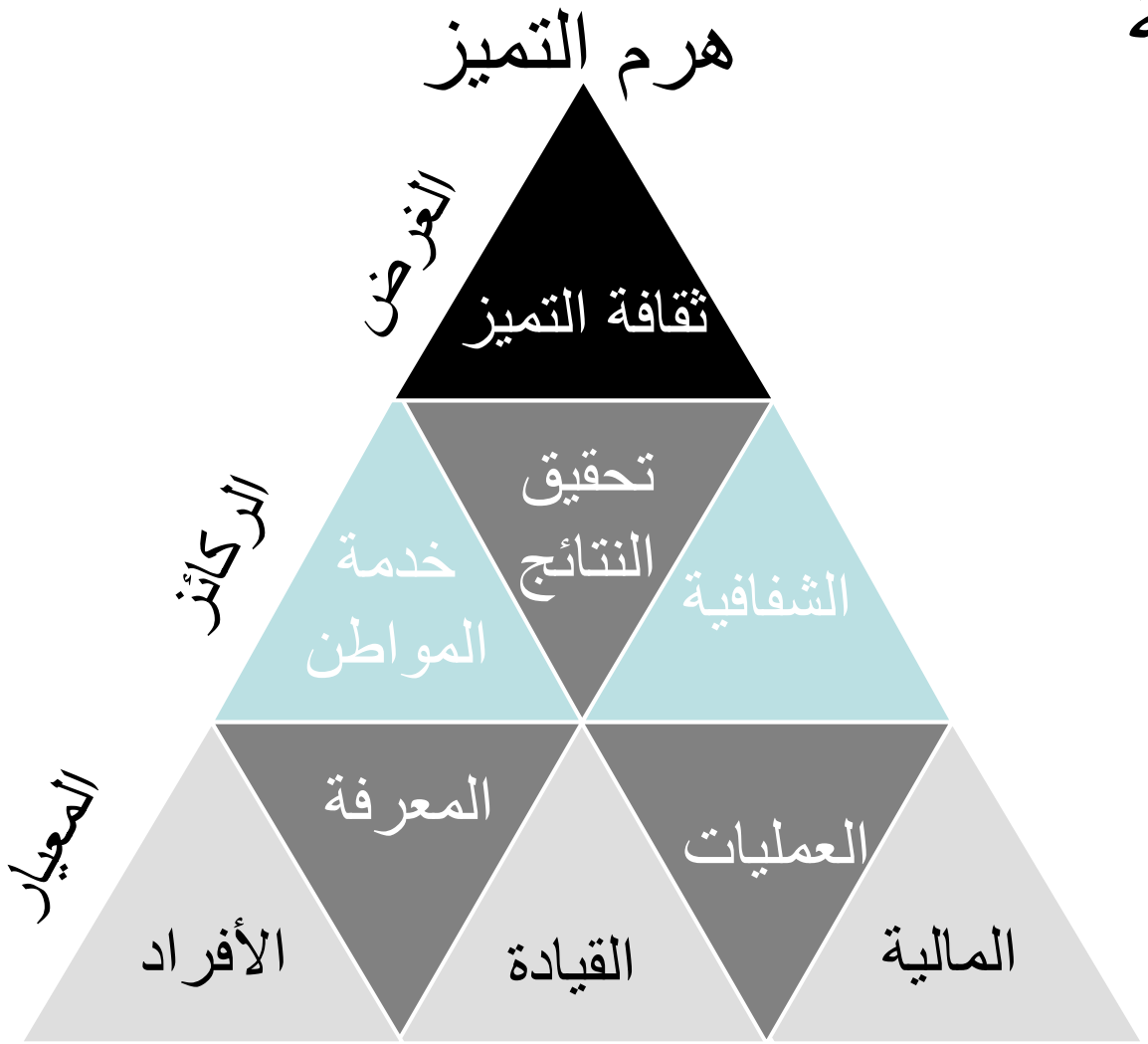
توظيف مصادر المعرفة بطريقة فاعلة لتحقيق أهداف المؤسسة

تبادل و نشر المعلومات الحديثة ووثيقة الصلة بين الموظفين وذوي العلاقة وغيرهم من المؤسسات الحكومية لتعزيز جسور الثقة والتعاون.

USAID | IRAQ
FROM THE AMERICAN PEOPLE

تقدم TAQADUM
مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

هرم ثقافة التميز



USAID | IRAQ
FROM THE AMERICAN PEOPLE

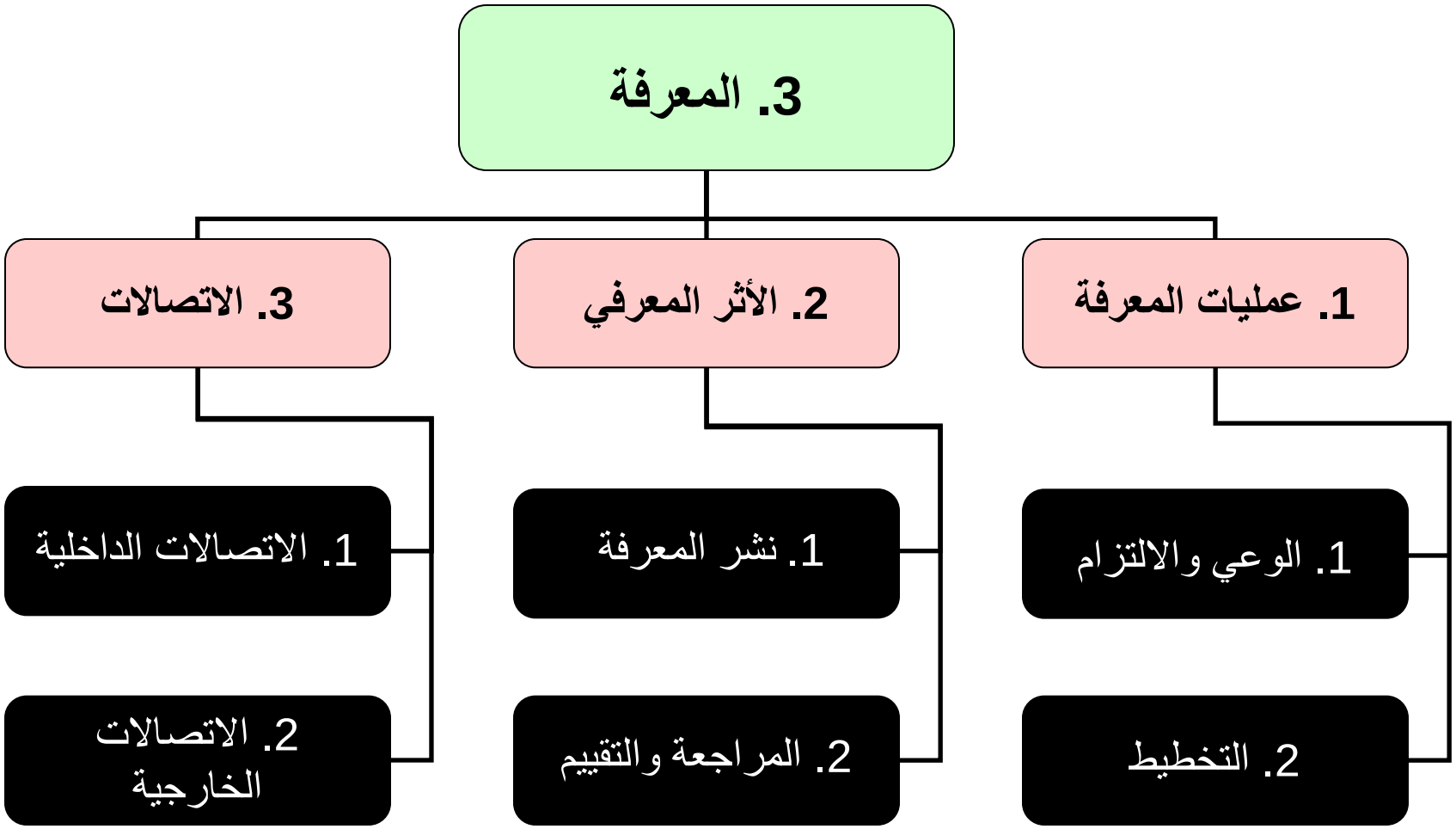
TAQADUM
مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

ورقة عمل رقم 3
المعرفة والركائز
كيف تحقق المعرفة خدمة المواطن
كيف تحقق الشفافية
كيف تحقق نتائج أفضل

التميز في إدارة المعرفة يتم من خلال الركائز:

- خدمة المواطن: تهتم الإدارة المعرفية التي تركز على المواطن بتوفير معلومات دقيقة وواضحة وسهلة الوصول لها
- التركيز على تحقيق النتائج: تهدف إلى تحسين صنع القرار داخل المؤسسة من خلال ضمان توفير المعلومات الوثيقة الصلة بالموضوع لكل من يستطيع استخدامها في الوقت والمكان المناسبين بالإضافة إلى ضمان تحول المعرفة حسب الأنماط الأربعة السابقة الذكر
- الشفافية: المشاركة بالمعرفة والمعلومات على المستوى الداخلي والخارجي

العلاقة بين عناصر المعرفة



USAID | IRAQ
FROM THE AMERICAN PEOPLE

تقدم
TAQADUM
مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

ورقة عمل رقم 4

من وحي خبرتكم كيف يمكن أن نسير باتجاه وضع خطة لإدارة المعرفة من خلال فهمنا لعوامل المعرفة وتفسير كل خطوة

USAID | IRAQ
FROM THE AMERICAN PEOPLE

TAQADUM
مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

ورقة عمل رقم 5

علاقة المعرفة بالمعايير الأخرى

التقنية	أمثلة حول استخدام التخطيط الاستراتيجي
توثيق الخبرة	موجز يوثق عملية التخطيط الاستراتيجي، والمخرجات، والدروس المستفادة
مراجعة الأصول المعرفية	مراجعة منهجية لأصول المعرفة الموجودة مثل النماذج، والمبادئ الإرشادية، ووثائق السنة السابقة، وأي مدخلات مطلوبة لعملية التخطيط الاستراتيجي
بنوك المعرفة (قواعد البيانات على شبكة الإنترنت أو الأقراص المشتركة)	وجود (ملف الكتروني) يجمع ويصنف كل الوثائق المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، حتى يستطيع ذوي العلاقة الصول على الوثائق التي يحتاجونها بيسر لإتمام الخطط الاستراتيجية

التقنيات	المثال (استخدام التخطيط الاستراتيجي)
مجموعة تبادل الخبرة	مجموعة من أصحاب العلاقة المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي والتي تجمعت معا مع مرور الوقت من مختلف الوزارات لتبادل أفضل الممارسات والدروس المستفادة في مجال التخطيط الاستراتيجي.
النظير المساند – التعرف على الخبرات واللجوء إليها	دليل بالموظفين الذين لديهم خبرة أو تجربة في مجال التخطيط الاستراتيجي والذين يوفرون لزملائهم الردود ويجيبون على أسئلة قد تكون لديهم فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي.
نادي المعرفة	مجموعة من الناس الذين يتحملون مسؤولية إعداد أو المساهمة في إعداد الخطة الإستراتيجية. والذين لديهم انفتاح على النقاش والحوار الإبداعي في بيئة غير رسمية بشأن جوانب التخطيط الاستراتيجي مثل كيفية تحسين هذه العملية، وذلك في فترة زمنية أقصر، أو التأكد من أن الخطة تغطي كل شيء كما ينبغي.

التقنيات	مثال (التخطيط الاستراتيجي)
تم بشكل جيد – لم يتم بشكل جيد	استخلاص العبر بعد الانتهاء من عملية التخطيط الاستراتيجي للتركيز على المخرجات الجيدة ومجالات التطوير والتحسين
تبادل المعرفة	الموظفون الذين يتركون وظائفهم يشاركون غيرهم بالخبرات الفريدة التي اكتسبوها في مجال التخطيط الاستراتيجي ليمكنوهم من التقاطها والتعلم منها
سوق الأفكار	منهجية استخدام الألعاب لتشجيع الموظفين على مشاركة الأفكار لتحسين خدمة المواطنين

- http://forum.maktoob.com/t998337.html
- بحث في إدارة المعرفة للطالب ابراهيم رمضان الديب
- كيفن هايس – شركة كايزن، ورقة عمل حول إدارة المعرفة- نظرة عامة، مقدمة لمشروع تعزيز قدرات السلطة الوطنية الفلسطينية/ كيمونكس. تموز 2012
- نجم عبود نجم- إدارة المعرفة/ المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. 2008
- http://forum.stop55.com/512790.html

USAID | IRAQ
FROM THE AMERICAN PEOPLE

تقدم
TAQADUM
مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

أساليب حل المشكلات

USAID | IRAQ
FROM THE AMERICAN PEOPLE

تقدم
TAQADUM
مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

ما هي المشكلة
نقاش عام مع المشاركين/ات

ما نعني بكلمة مشكلة؟
لماذا تحدث المشكلات في حياتنا؟
أمثلة على بعض المشكلات التي نواجهها في حياتنا

مفهوم المشكلة

- **أولاً: مفهوم المشكلة:**
- لا يوجد تعريف واحد موحد لمفهوم المشكلة، وفيما يلي عدد من تعريفات المشكلة:
- موقف جديد مميز يواجه الفرد ولا يكون له عنده حل جاهز حينها.
- موقف محير يتطلب إجابة أو تفسيراً لمعلومات أو حلاً.
- موقف يمكن اعتباره فرصة نادرة للتعلم والتكيف.

مفهوم المشكلة

- توجد المشكلة بالنسبة لفرد ما عندما يواجه هدفاً محدداً، ولكنه لا يستطيع بلوغه إلا بالإمكانيات المتوفرة لديه، أو بصورة السلوك المألوف لديه.
- وضع يحتوي على عائق يحول بين المرء وتحقيق غرضه المتصل بهذا الوضع.
- موقف معين يحتوي على هدف محدد يراد تحقيقه.

مفهوم المشكلة

- موقف يحتاج إلى حل، حيث لا يرى الفرد طريقاً واضحاً يقوده إلى ما يريد.
- موقف يؤدي إلى الحيرة والتوتر واختلال التوازن المعرفي والانفعالي.
- موقف يجابه الفرد ويتطلب حلاً، ويمتاز الطريق الذي يؤدي إلى الحل بأنه لا يمكن معرفته بصورة مباشرة.
- حالة من التناقض بين الوضع الحالي والوضع المنشود.

في حل المشكلات هناك جانبين يجب أخذهما بعين الاعتبار

الجانب الفردي _الاجتماعي

الجانب العلمي_ المهني

أمور من الجدير أخذها بعين الاعتبار في حل المشكلات _ الجانب الفردي_ الاجتماعي

ضع في اعتبارك أن معظم المشاكل تكون سخيفة في حد ذاتها .. لكن في ساعة الغضب فإن النفس تستدعي الترسبات والتراكمات السابقة .. التي تكون قد نُسيت وعفى عليها الزمن .. وهذه التراكمات هي التي تجعل ردة الفعل كبيرة جدا على المشكلة مثار النقاش في بعض الأحيان .. لذلك افصل المشكلة عن تراكماتها لتهيئة جو مناسب للنقاش نوعا ما .. ومن ثم حلحلة تراكماته السابقة .. عن طريق تذكير الطرف الآخر ببعض المواقف الإيجابية السابقة بينكما بين الفينة والأخرى .. لترطيب الجو .

أمور من الجدير أخذها بعين الاعتبار في حل المشكلات

- ناقش المشكلة مع نفسك .. من وجهة نظرك أنت .
- أعد مناقشة المشكلة مع نفسك .. لكن من وجهة نظر الطرف الآخر .. وتذكر أن للطرف الآخر وجهة نظره التي لا يجب إغفالها .. كما أن لديه تراكمات سابقة .. مثل التراكمات الموجودة لديك.

أمور من الجدير أخذها بعين الاعتبار في حل المشكلات

إذا لم تتوصل إلى حل .. فناقش المشكلة مع نفسك .. من وجهة نظر شخص محايد عنك وعن الطرف الآخر .. وكأنه حضر نقاشك للمشكلة مع نفسك من وجهة نظرك ومن وجهة نظر الطرف الآخر .. بحيث ينصحكما ويقول كلمة الحق فيكما من وجهة نظر محايدة .. (هذه المعالجات والمناقشات تتم بتقمص الشخصيات .. حتى يشعر الشخص أنه فعلا هو الطرف الآخر أو الطرف المحايد)

أمور من الجدير أخذها بعين الاعتبار في حل المشكلات

- تذكر أن رفع الصوت أثناء النقاش يعطي نتيجة عكسية في حل المشكلات .. فاضبط أعصابك وناقش بهدوء .

- ابدأ بحل المشكلة مع الطرف المعني مباشرة ..أو فاستعن بشخص آخر عزيز على الطرفين .. لتقريب وجهات النظر بينكما .

أمور من الجدير أخذها بعين الاعتبار في حل المشكلات

- تذكر أن الواقع في المشكلة يحصر نفسه في زاوية ضيقة .. فلا يرى سواها .. فاستشر من تثق به ؛ ليدلك على الزوايا الأخرى المفتوحة للحل .. والتي قد تكون قريبة منك .. لكن الغضب حجبها عنك

مجموعات عمل

- يقسم المشاركون لمجموعات عمل لمناقشة
- ما أنواع المشكلات التي تحدث في العمل؟
- لماذا تحدث ؟
- ما هي استراتيجياتنا الحالية (الطرق التي نستخدمها حاليا) في حل هذه المشكلات؟
- هل هناك مقترحات لتطوير هذه الاستراتيجيات؟ ما هي؟

- **باستخدام ورقة عمل رقم 1**

USAID | IRAQ
FROM THE AMERICAN PEOPLE

تقدم TAQADUM
مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

أساليب حل المشكلات
الجانب العلمي _ المهني

كيف تنشأ المشكلة

- بشكل عام تنشأ المشكلة عندما يدرك الفرد العناصر الآتية:
- حالة ابتدائية أو الوضع الراهن: ومثل هذا الوضع غير مرغوب فيه بالنسبة للفرد يدفعه إلى التخلص منه.
- هدف يرغب في تحقيقه أو الحالة النهائية: وهي الحالة التي يسعى الفرد للوصول إليها.
- مجموعة استراتيجيات وهي الوسائل والإجراءات التي يلجأ إليها الفرد للانتقال من الوضع الراهن إلى الوضع المنشود.

مفهوم حل المشكلة

- قبول تحد والعمل على حله مما يساعد في رسم الخطط واستخدام مهارات مكتسبة سابقاً ويمكنهم من اتخاذ القرارات في حياتهم.
- عملية يتم فيها التغلب على عائق أو عقبة تقف بينه وبين بلوغه الهدف الذي حدده، وفي سبيل تحقيق ذلك، يوظف الفرد ما لديه من معارف ومهارات ومبادئ وخبرات متراكمة، وتبدأ حل المشكلة بالمواجهة الأولية وتنتهي عند التوصل إلى الحل أو تحقيق الهدف المنشود.

التفكير الإبداعي وعوامل نجاح حل المشكلات

1. إدراك المشكلة
2. التشخيص
3. جمع المعلومات
4. صياغة البدائل
5. اختيار أحد البدائل وتنفيذه

USAID | IRAQ
FROM THE AMERICAN PEOPLE

TAQADUM
مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

حالات دراسية وأمثلة تطبيقية على مشكلات يواجهها الفريق في عمله بما يخص OSTP
وكيف يمكن التعامل معها

ورقة عمل رقم 2

USAID | IRAQ
FROM THE AMERICAN PEOPLE

تقدم
TAQADUM
مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

المتابعة

ورشة لمدة يوم

تقديم

- لإجراء عملية التوثيق يلزمنا في البداية أن نحدد ما هو الذي نريد توثيقه ولماذا، ومن ثم اختيار الطريقة المناسبة للتوثيق لتلائم الموضوع أو الفكرة التي نزيد توثيقها.
- لذلك فإنه يسبق عملية التوثيق وضع خطة للمتابعة ليتم التوثيق بناء عليها، كما يلزم التعرف على الأساليب المتنوعة للتوثيق حتى يتم اختيار الملائم منها. كما يستوجب أن يتم اكتساب مهارات كتابة التقرير وأنواعه.

اليوم الأول

المتابعة

سؤال للمشاركين:

- ماذا نعني بالمتابعة؟

يمكن سرد قصة أو موقف أو حالة دراسية لتقريب مفهوم المتابعة

مثال ذلك:

نجاح طالب في الامتحان الوزاري للصف الثاني عشر وحصوله على 80%.

كيف يمكن متابعته لتحقيق هذا الهدف؟ ما هي خطة المتابعة؟

تعريف المتابعة

هي عملية تحليل وتجميع مستمر للبيانات لتقدير مدى التقدم في مشروع/ برنامج / سياسة ما، ومقارنتها بالأداء المتوقع، والنتيجة والأهداف المنشودة

وتعني المتابعة الفحص المستمر للتقدم المحرز خلال تنفيذ نشاطات المشروع أو البرنامج أو السياسة، من خلال جمع البيانات والمعلومات التي تجيب عن الأسئلة ذات الصلة بعملية التقييم، وتستخدم كل من البيانات الكمية والنوعية في عملية الرصد، ويتم جمع البيانات باستخدام عدد من المصادر والبحوث والأساليب ، والاجتماعات، وأدوات الملاحظة.

USAID | IRAQ
FROM THE AMERICAN PEOPLE

تقدم TAQADUM
مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

نحن بحاجة الى المتابعة كي نظهر أن التغيير حصل نتيجة التدخل والحل الذي قدمناه أو نتيجة تنفيذ المشروع أو البرنامج الذي خططنا له

وقد نواجه بعض التحديات لكن لا تثنينا عن القيام بعملية المتابعة، من هذه التحديات:

- كيف يمكن أن نظهر أننا أحدثنا تغيير من خلال المشروع الذي نفذناه، إثبات أن التغيير حصل بسبب المشروع أمر صعب خاصة إذا تداخلت الكثير من العوامل والجهات الفاعلة أثناء العمل
- كيف يمكننا الحد من المجاهيل فيما يتعلق بمساهمتنا؟
- كيف يمكن أن نشارك في فضل العمل؟

أهمية نظام المتابعة والتقييم

في مجال العمل الحكومي والمجتمع المدني وحتى الدولي، لا بد أن يكون هناك عملية مستمرة من الرصد والمتابعة والتقييم ان كان للسياسات أو الاستراتيجيات، أو البرامج أو المشاريع، أو العمل المؤسسي، أو الأداء الفردي.

وقد أجمعت النظرية والتجربة على ضرورة أن يكون الافراد وبمختلف مستوياتهم الوظيفية على علم ودراية بأساسيات الرصد والمتابعة والتقييم. وزاد الاهتمام بالتقييم كأداة للقياس في ظل اشتراط ذلك الأمر ضمن البرامج والمشاريع الممولة من المانحين

سؤال للمشاركين:

يسبق عملية المتابعة التخطيط. فوجود الخطة يسهل عملية المتابعة

كيف؟

التخطيط يتضمن:

- الأهداف العامة
- الأهداف الخاصة
- الأنشطة
- مؤشرات القياس: الكمية والنوعية
- المسؤوليات
- الفترات الزمنية
- الموارد المطلوبة (مادية وبشرية)
- المعالم الرئيسية في مسار الخطة

سؤال: كيف يمكن ربط ما تقدم مع عملية المتابعة؟

مجموعات عمل

تقسيم المشاركين لمجموعات عمل لمناقشة آليات المتابعة التي تتم في المحافظات وهل هي متابعة أم رقابة والخروج بجدول عن الفرق بين الرقابة والمتابعة

باستخدام ورقة عمل رقم 1

USAID | IRAQ
FROM THE AMERICAN PEOPLE

تقدم TAQADUM
مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

ما الفرق بين الرقابة والمتابعة؟

الرقابة	المتابعة
تهتم الرقابة فقط بالتعرف على مدى الالتزام بتنفيذ الخطة أو مدى الانحراف عنها.	تهتم المتابعة برصد الانحرافات في التنفيذ عن المستهدف. (ولذلك يجب أن يكون هناك مؤشرات أثناء التخطيط)
لا تهتم الرقابة بالتعرف على أسباب الانحراف في تنفيذ الخطة عن أهدافها وال بتحليل هذه الأسباب	تهتم المتابعة بالتعرف على أسباب الانحراف في تنفيذ الخطة.
لا تساهم في ترشيد الخطة وتصحيح مسارها ولا في تحسين وتطوير العمل التخطيطي.	وتتبع دراسة آثارها على الأهداف في تصحيح قاعدة البيانات.
لاحقة لتنفيذ الخطة	دورية ومستمرة حيث تمتد من لحظة الانتهاء من اعداد خطة المشروع وقبل البدء بتنفيذها مرورا بمرحلة التنفيذ ذاتها.
تتمتع أجهزة الرقابة بسلطات جزائية أو عقابية	لا تتمتع أجهزة المتابعة بمثل هذه السلطات وإنما تصحح المسار وتعطي توصيات

مجموعات عمل

يقسم المشاركين لمجموعات عمل لمناقشة الأمور التي تحتاجها المحافظة لتطوير آليات وأساليب المتابعة

باستخدام ورقة عمل رقم 2

ما هي وظائف المتابعة والتقييم؟

تسمح عملية المتابعة والتقييم للمخططين وواضعي السياسات والبرامج والمشاريع الكشف عن:

1. مدى نجاعة الوسائل والطرق التي يستخدمونها في تحديد وتعريف انجازاتهم،
2. وإلى تعلم وسائل أفضل لتطبيق السياسات والبرامج والمشاريع،
3. تطوير واستدامة أثر تلك السياسات والبرامج على المستفيدين.
4. كما أن المتابعة والتقييم تسهل عملية الحاكمية الرشيدة، وذلك لتطبيق مبدأي الشفافية والمحاسبة في جميع خطوات تطبيق السياسات والبرامج والمشاريع.

- ويمكن التمييز في ضوء المهام المختلفة المتضمنة في عملية المتابعة بين نوعين من المتابعة بحسب موضوعاتها هما:
- متابعة أداء البرنامج،
- ومتابعة السياسات.

- متابعة أداء البرنامج:

وتنصب على تتبع أو رصد ما تم إنجازه من أنشطة وما تم تحقيقه من أهداف

وتتجه تقارير المتابعة في الغالب إلى عرض نتائج الأداء أو ما يعني أيضا نتائج تنفيذ الخطة في جداول تشتمل على مقارنة إحصائية للمنفذ بالمخطط. وتفقد المتابعة الكثير من جدواها إذا وقف الأمر عند هذا الحد ولم يتجاوز ذلك إلى كشف وتحليل أسباب انحراف نتائج تنفيذ الخطة عن أهدافها المخططة، والربط بين الأسباب والنتائج.

- متابعة السياسات: وتنصب على بيان مدى ملائمة السياسات وأدوات تنفيذها لأهداف برنامجها، ومدى تكامل هذه السياسات واتساقها فيما بينها وانعدام التعارض أو التنافر بين مكوناتها المختلفة من ناحية، والأهداف المقترحة لتحقيقها من الناحية الأخرى.

- وبينما قد تركز عملية المتابعة على الجوانب المادية المالية المتعلقة بالمشروع، فإنها قد تركز أيضا على الجوانب العينية الإدارية المتصلة بتنفيذ الأنشطة والتدخلات للبرامج او المشروع.

- **سؤال: ما هي الأمور التي يتم متابعتها ماليا؟ وما هي الأمور التي يتم متابعتها إداريا وبرامجيا؟**

المتابعة الادارية

المتابعة توفر لإدارة المشروع كافة البيانات والمعلومات عن أنشطة المشروع المنفذة بما يمكنهم من تحليل الموقف الحالي للمشروع ومقارنة ما تحقق فعلا بما كان مخططا تنفيذه وبخاصة التحقق من أن :

- التنفيذ يتم وفقا للجدول الزمني المخطط .
- تكلفة الأنشطة المنفذة في حدود الميزانية المعتمدة لذلك .
- مدخلات ومخرجات المشروع تصل للفئة المستهدفة في المكان والوقت المناسبين .

إنجازات المشروع تتم وفقا لما هو مخطط له .

- تأثيرات المشروع قد تحققت ، والتعرف على درجة تحققها .
- تم تحديد مواطن القوة والضعف في المشروع والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تحسين
- التنفيذ يتم بالجودة العالية المطابقة للمواصفات الفنية .
- تم تحديد المشكلات التي تعوق التنفيذ لإيجاد الحلول المناسبة لها .

المتابعة المالية

- الصرف يتم في الأوجه الصحيحة للإنفاق حسب ما تم التخطيط له.
- القوى البشرية والإمكانيات المادية يتم استخدامها بفاعلية وكفاءة .

اختتام الورشة توصيات وتقييم

USAID | IRAQ
FROM THE AMERICAN PEOPLE

TAQADUM
مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

اليوم الثاني

التوثيق

ورشة عمل ليوم واحد

ما هو التوثيق؟

لاحقا لموضوع المتابعة فإن:

- التوثيق يتضمن تسجيل الأنشطة والخبرات داخل أي مؤسسة /مشروع والتعلم منها و تبادل هذه الخبرات والدروس المستفادة داخل المؤسسة / المشروع ومع آخرين.

- التوثيق بهذا المعنى يتضمن بعد تسجيلي و بعد اتصالي (داخلي و خارجي).

تعريف التوثيق

التوثيق يتعلق بإيجاد سبل عملية لتسجيل مسار العمل والخبرات والنتائج المحققة ومدى تحقق الأهداف الموضوعة والدروس المستفادة والتعلم منها كخبرة وتبادلها مع الآخرين

لماذا التوثيق ؟؟

لماذا التوثيق؟

- التوثيق عملية هامة جدا بالنسبة لأي مؤسسة/مشروع. فالتوثيق يساعد المؤسسة/المشروع في عملية التخطيط والمتابعة لمدى تحقق أهداف المشروع من خلال تسجيل مسار العمل وتفاصيله والقائمين عليه وتفاعلاته وأدائه ونتائجه. ومن ثم فالتوثيق أداة هامة وضرورية لكي تحقق المؤسسة/المشروع رسالتها وأهدافها بكفاءة وفاعلية.

لماذا التوثيق؟

- التوثيق أيضا أداة ضرورية للحفاظ على "ذاكرة" المؤسسة / المشروع ومسارها/مساره التاريخي وحصاد تجربتها/تجربته. فالتوثيق يقوم برصد التجربة التنموية ومراحلها ونتائجها، بداية من المدخلات والأداء، مرورا برصد أدوات العمل وانتهاء برصد نتائج التجربة التنموية. وهو بذلك يحفظ مسار التجربة التنموية والدروس المستفادة منها للعاملين داخل المؤسسة/المشروع كما يقدم نموذج تنموي يمكن تكراره أو التعلم من تجربته من قبل أفراد/مؤسسات/مشروعات أخرى.

- كما أن التوثيق يضمن عدم "المبالغة" أو "الانتقاص" من الجهد المبذول والإنجاز المتحقق.

- التوثيق يضمن التوازن و التكامل بين "الكيف" و "الكم" بالنسبة للمشروع /المؤسسة. حيث يعكس لنا بدقة حجم ما تم إنجازه من حيث الكم ومن حيث الفاعلية و التأثير.

- كذلك يعد التوثيق عنصر مهم في قضية المحاسبة حيث يقوم بتسجيل كافة جوانب مسار العمل وتسجيل المهام و المسئوليات والأفراد المكلفين بها وما تم إنجازه وما لم ينجز بعد ومسئولية كل فرد داخل المؤسسة/المشروع في هذا الشأن.

- التوثيق يؤكد على أن كل شئ مسجل و موثق و يعكس مدى شفافية المشروع /المؤسسة.

- التوثيق يتيح فرصة تعديل و تصويب مسار المؤسسة /المشروع

من المهم التمييز بين أسباب داخلية و خارجية للإقدام على التوثيق:

- الأسباب الداخلية/الذاتية: تحسين برامج المؤسسة وأنشطتها وحفظ الخبرات و الدروس المستفادة.
- الأسباب الخارجية: تبادل الدروس المستفادة من خلال عمل المؤسسة/المشروع مع مؤسسات/أطراف أخرى وأحيانا الحصول على الدعم والتمويل الخارجي

أدوات عملية التوثيق

عملية التوثيق تحتاج إلى أدوات ملائمة. و هناك أدوات متعددة حيث يتم اختيار الأداة المناسبة وفقا لاحتياجات و موارد المؤسسة/المشروع المالية والبشرية و الهدف من التوثيق. هذه الأدوات هي:

- الاستبيان
- المسح الميداني
- المقابلات
- الملاحظة
- مجموعات نقاشية
- السجلات و الوثائق و التقارير و محضر الاجتماعات
- دراسات حالة
- مطبوعات
- مادة مرئية

مجموعات عمل

- يقسم المشاركين إلى 4 مجموعات عمل مصغرة لمناقشة ما يلي:

أولا: يوزع على كل مجموعة ورقة عمل رقم 1 ويطلب من كل مجموعة اختيار أداتين من أدوات التوثيق لمناقشتها والإضافة على ما هو موجود.

ثانيا: يطلب من كل مجموعة مناقشة الأسئلة التالية والموجودة في ورقة العمل رقم (1-a)

- أي من أدوات التوثيق التي تم عرضها تستخدم في المحافظة؟
- ما هي معوقات عملية التوثيق في المحافظة؟
- كيف يمكن التغلب عليها؟

عرض المجموعات

تختار كل مجموعة أحد أفرادها لعرض نتائج النقاش السابق

عناصر التوثيق الفعال

- التوثيق الفعال يتميز بقدر أكبر من الفاعلية والتأثير. لذلك من المهم أن يتميز بالجاذبية والإعداد الجيد. و من هنا على /المؤسسة/المشروع معرفة كيفية تسجيل أعمالها و نشاطها و تقديمها بشكل مبدع و فعال.

- التوثيق الجيد لا يجب أن يكون عالي التكلفة أو معقد. بل يجب أن يكون مناسب و عال الجودة

التوثيـــق: لمن؟

- عند القيام بعملية التوثيق من المهم تحديد الجهة أو الجمهور المستهدف من ذلك حتى يتم استخدام الوسيلة أو الأداة الملائمة لذلك. فمثلا يمكن أن تكون:

- جهات داخلية ذاتية أو جهات خارجيه
- جهة يتم التعامل و التعاون معها فعليا (مثل جهة مانحة حالية) أو جهات محتملة (جهة مانحة جديدة)
- أفراد (مثل محافظ، وزير) أو قطاعات بأكملها (مثل العاملين في قطاعات التنمية المختلفة ذات العلاقة بأعمال المحافظة)

مهارات التوثيق

قبل تخطيط عملية التوثيق، على الجمعية تحديد المهارات التي تحتاجها للقيام بهذا العمل بكفاءة و فاعلية.

مهارات التوثيق تتضمن الآتي:

§ الإنصات الجيد	§ التسجيل	§ الكتابة على الكمبيوتر
§ التحليل	§ الكتابة	§ التخطيط
§ جمع البيانات	§ وضع الأولويات	§ الرسم
§ التحرير	§ التصميم	

مجموعات عمل

يقسم المشاركين إلى مجموعات عمل مصغرة لمناقشة:

إجراءات وخطوات عملية لتنفيذ التوثيق ل"أنشطة OSTP باستخدام ورقة عمل رقم 2

عرض المجموعات

- تعرض المجموعات نتائج نقاشها في التمرين السابق
- بعد انتهاء العروض يتم الاتفاق على نقاط عمل مع توزيع مهام بتواريخ محددة لإجراء توثيق لتجربة OSTP في المحافظة

اختتام الورشة وتقييم

USAID | IRAQ
FROM THE AMERICAN PEOPLE

تقدم
TAQADUM
مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

اليوم الثالث

كتابة التقارير

ورشة عمل ليوم واحد

التقارير: لماذا؟

تعد كتابة التقارير أحد أهم الوسائل في نجاح العملية الإدارية لأي مشروع وبرنامج ، مع ملاحظة أننا نقصد التقرير فى صورته العلمية المقننة وليس الروتينية .

فالانتظام في كتابة التقارير بصورة علمية مقننة يحقق الآتي :

- المتابعة .
- تقييم الأداء و تدارك الأخطاء .
- توثيق مراحل المشروع - البرنامج .
- تحفيز النقاش و الحوار و توفير المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرار.
- توصيل معلومات خاصة بالعمل أو بالمؤسسة/المشروع
- ترسيخ المساءلة

مجموعات عمل

تناقش المجموعات:

- أنواع التقارير التي تعد في المحافظة
- من المستفيد من كل نوع
- متى تعد
- ما الغرض الذي يؤديه كل نوع

عرض المجموعات للنقاش في التمرين السابق

أنواع التقارير:

تقارير سنوية:

- و هي تقارير تستعرض ما تم إنجازه خلال عام من العمل. وهذا النوع من التقارير يتناول الأهداف التي وضعت في بداية العام، و ما تم إنجازه فعليا.، كما يرصد التحديات التي واجهت المؤسسة/المشروع في تحقيق أهدافها، و المخطط للعام المقبل.
- تقارير متابعة:
- و هي تقارير مختصرة يتم كتابتها بشكل دوري خلال العام و تتضمن رصد و متابعة لسير العمل و ما يتم إنجازه و تنفيذه من الأنشطة و البرامج المخطط لها.
-

- <u>تقارير مالية:</u>
- هذا التقرير يتم إعداده من قبل أمين الصندوق و يتناول الوضع المالي للمؤسسة/المشروع و ما تم إنفاقه خلال العام و بنود الإنفاق ، كذلك إيرادات المؤسسة/المشروع و مصادرها و في النهاية نظرة على الوضع المالي خلال الفترة القادمة.

- <u>تقارير أخرى:</u>
- هناك تقارير أخرى مثل تقارير بحثية أو تقارير خاصة بشأن موضوع أو برنامج محدد، تقارير من العاملين....الخ

إعداد التقارير

- ولكتابة التقرير قواعد وأسس يمكن تحقيقها من خلال تتبع ما يلي :

1. طرح أسئلة أولية (مرحلة ما قبل الكتابة) .
2. محتوى التقرير .
3. التأكد من جودة التقرير .

1. طرح أسئلة أولية قبل كتابة التقرير

- تعتبر هذه الأسئلة بمثابة أسئلة استرشادية توجه كاتب التقرير أثناء الكتابة مما يضمن أن يكون التقرير وافياً قدر الإمكان وذلك كما يلى :

1.1 لمن تتوجه بكتابة التقرير ؟

- المدير المباشر .
- فريق العمل الذي يتعاون معك .
- الجهة المانحة .
- الوزارات المختصة التي يتبعها المشروع – البرنامج فنياً
- مشروع مماثل .

2.1 ما هو المطلوب شرحه – عرضه – تقديمه لمن تتوجه إليهم ؟

– جودة الأداء التنظيمي / الإداري .

– مدى تحقق الأهداف العامة للمشروع .

– رصد مستجدات .

– حصر الأعداد والتعليق عليها .

•

3.1 ما الهدف من وراء هذا الشرح – العرض – التقديم فى تصور من تتوجه إليهم ؟.

- التقييم بمستوياته وأنواعه .
- حدوث مشكلة .
- تقرير دوري .
- نهاية مرحلة / نهاية المشروع .
- تحديد الدعم .

USAID | IRAQ
FROM THE AMERICAN PEOPLE

تقدم TAQADUM
مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

4.1 ما الذي تود التأكيد عليه في تقريرك ؟

- مدى ما تحقق من إنجاز .
- توجيه النظر لبعض المشاكل أو المعوقات .
- رصد احتياجات .
- توصيات .
- نقل وجهة نظر من الميدان / فريق العمل / أطراف أخرى .

2. محتوى التقرير

1.2 مقدمة عامة تتضمن :

- الهدف من التقرير .
- المنهج المستخدم في كتابة التقرير .
- العناصر التي يتضمنها التقرير .

USAID | IRAQ
FROM THE AMERICAN PEOPLE

TAQADUM
مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

2.2 خلفية عامة عن المشروع / البرنامج يتضمن :

معلومات أساسية عن المشروع .

- وصف راهن للمشروع / البرنامج : بدايته – مساره – وصفه الحالي .
- موجز لأهداف المشروع – البرنامج وخطوطه العامة .
- بعض الإحصائيات / الأرقام الأساسية (مالية – برامجية).

3.2 وجهة نظر موضوعية حول ما وصل إليه المشروع / البرنامج (غير إنشائية) .

- من المشاركين .
- من المستفيدين .
- نتائج التقييم والمتابعة الدورية / المرحلية .

4.2 الموضوع المطلوب إثارته أو التركيز عليه :

- مدخله .
- أسبابه .
- النتائج المترتبة .

5.2 نظرة مستقبلية وتتضمن :

- أفكار عملية .
- توصيات .
- مقترحات بتعديلات / تغييرات .

3. التأكيد من جودة التقرير

- مدى وضوح الأفكار وتسلسلها .
- مدى صدق وصحة ما جاء في التقرير .
- هل يعكس الهدف من كتابته .
- إلى أي مدى يجيب التقرير عن الأسئلة الأولية المطروحة .
- مدى الاستدلال بالإحصائيات و الحقائق و البيانات..إلخ و توظيفها في التقرير.

- الاستعانة بالوسائل الحديثة في تقديم التقرير (إن أمكن) مثل :

ü الأشكال التوضيحية

ü الرسومات البيانية

ü الجداول

ü الصور الفوتوغرافية

ü القدرة على تقديمه شفاهة مع استخدام الوسائل الحديثة في هذا المجال مثل الشرائح و الشفافات و الباور بوينت و الداتا شو.

يلاحظ أن :

- يتوقف حجم التقرير على الهدف منه وتوقيت كتابته بالنسبة لمراحل المشروع .
- يمكن عمل ملخص للتقرير في صفحة للقراءة الأولية والسريعة

مجموعات عمل

- التقرير المتوقع من الفريق في نهاية دورة OSTP باستخدام ورقة عمل رقم 2

ما هي وجهة نظر المشاركين في النقاط المدرجة، هل هناك إضافات أو تعديلات

- نأخذ بعين الاعتبار أن التقرير يشمل:
- منهجية العمل من بداية تشكيل الفريق، مرورا بتدريبه، وإجراء التقييم الذاتي، وتحديد الحلول وتنفيذها.
- ملخص عن نتائج التقييم الذاتي
- عرض للحلول المقترحة والحلول التي تم اختيارها للتنفيذ
- خطط تنفيذ الحلول التي تم اختيارها
- طرق التواصل مع الزملاء في المحافظة من مسؤولين أو من الكادر العام
- التحديات التي واجهت الفريق
- الدروس المستفادة من حيث العمل الفريقي والتعاون، أداء الفريق، جودة العمل داخل الفريق وأثناء تنفيذ البرنامج .. الخ
- قصص النجاح
- تأثير تنفيذ البرنامج على المحافظة بشكل عام
- تأثير تنفيذ الحلول على الموظفين والمواطنين إن أمكن
- مدى التغيير الحاصل في المحافظة نتيجة تنفيذ البرنامج

- عرض المجموعات ثم الاتفاق على إعداد التقرير النهائي لدورة OSTP الحالية

- اختتام الورشة وتقييم