أدوات وطرق ومناهج المتابعة والتقييم

أهم أدوات وطرق ومناهج المتابعة والتقييم:

- مؤشرات الأداء KPI – Key performance indicators
- نهج الإطار المنطقي.
- المسوحات الاستقصائية الرسمية.
- التقييم المسبق السريع.
- الطرق التشاركية.
- المسوحات الاستقصائية لتتبع الإنفاق.
- تحليل التكاليف والمنافع وتحليل فعالية التكاليف.
- تقييم الأثر.
- التقييم بهدف التطوير.

- يمكن لبعض هذه الأدوات والمناهج أن يكمل أحدها الآخر، أو أن يعمل مستقلا.

- ويتوقف اختيار ما هو ملائم استنادا إلى :-

  - سرعة ومرونة احتياج المعلومات.
  - التكلفة. (مثال: متابعة مشروع صغير أو كبير).
  - طبيعة وأنماط (واولويات)أصحاب المصلحة الرئيسين المهتمين بنتائج المتابعة والتقييم (الإدارة العليا).

تعريفات وملامح أساسية بطرق ومناهج المتابعة والتقييم

(1) مؤشرات الأداء KPI:

- هي عبارة عن مقاييس لـ المدخلات – والإجراءات – والنتائج – والاثر. وهي تساعد في معرفة مدى التقدم المحرز،وبيان النتائج المحققة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

(2) نهج الإطار المنطقي:

- الذي يقوم على فكرة التناول والتحليل القائم على المنطق الطبيعي للتفكير (سبب ونتيجة)، والذي يعتمد على التحديد الواضح للعلاقات السببية المتوقعة فيما يتعلق بمراحل سلسلة المشروع أو البرنامج المتمثلة في : المدخلات ، والإجراءات، والمخرجات والنتائج، والأثر.

(3) المسوحات الاستقصائية الرسمية:

- والتي تستخدم لجمع معلومات لعدد كبير من الأفراد أو الأسر في الفئات المستهدفة.
- وهي تساعد في عملية مقارنة التغييرات على مر الزمن للفئة نفسها،
- أو مقارنة فئات مختلفة في نقطة زمنية محددة،
- وهي توفر بيانات أساسية للعمل ولأغراض إعداد الاستراتيجيات أو البرامج المعنية (استقصاء مستوى المعيشة).

(4) منهج التقييم المسبق السريع:

- يعتمد على جمع وجهات نظر ومعلومات تقييمية من المستفيدين من البرامج والمشروعات ومن المعنيين.
- للإجابة على سلسلة من الأسئلة الخاصة بتقييم الأداء، (خبراء – مستفيدين – أصحاب خبرات سابقة في ذات المجال).
- يتسم باعتماده على جمع وجهات نظر ومعلومات تقييمية من المستفيدين ومن المعنيين، بشكل يساعد في إتاحة فهم نوعي لما لدى الناس من قيم ودوافع وردود أفعال، وتفسير البيانات الكمية التي تم جمعها، وتوفير معلومات سريعة (والتي قد تكون مطلوبة من أجل عملية اتخاذ القرارات الإدارية لمشروع ما بشكل عاجل)،

(5) المسوحات الاستقصائية لتتبع الإنفاق:

- **هو احد أهم أنماط الاستقصاءات الرسمية حيث يقوم برصد** وتتبع مدى وصول تدفقات الأموال العامة للموازنة إلى الفئات المستهدفة. وذلك من خلال النظر في الطريقة والقيمة المالية المخصصة وتوقيت وصولها إلى جهات الاختصاص،(وحدات تقديم الخدمات المدنية أو الصحية او التعليمية) .

- وهي تتابع وتركز أكثر على نوعية الخدمات وخصائص المرافق المستهدفة، وتعود أهميتها لقدرتها على تشخيص مشاكل تقديم الخدمات، وتوفير الشواهد فيما يتعلق بالتأخير او باحتمالات الفساد .

- بمعنى متابعة إلى أي مدى قدمت الخدمة بالشكل والجودة المطلوبة (فمن المؤكد أن الخدمة ذاتها ستقدم، ولكن غير المؤكد هو ما يتعلق بمدى جودتها) .

(6) تحليل التكاليف والمنافع – وتحليل فعالية التكاليف:

- أداة أساسية لتقييم جدوى النشاط، وما إذا كانت اثار ونتائج هذا النشاط تتناسب مع تكلفته؟
- يعتمد تحليل التكاليف على قياس تكاليف المدخلات،
- أما تحليل فعالية التكاليف فيقوم بتقدير المدخلات من حيث القيمة النقدية، مع تقدير المخرجات من حيث القيمة النوعية او الوصفية،
- مثل مقارنة الإنفاق على التعليم بما أسفر عنه هذا الإنفاق من تحسين مستويات الأطفال والدارسين في اختبارات القراءة، أو تحسين معدلات الالتحاق بالتعليم الابتدائي.

(7) الطرق التشاركية:

- والتي تتيح الانخراط الفعّال لجميع المعنيين والمستفيدين في عملية اتخاذ القرار، وتعطيهم الشعور بالمسؤولية والالتزام بخطوات وعمليات ونتائج عملية المتابعة والتقييم، وكذلك بالتوصيات الصادرة عنها

- وتساعد الطرق التشاركية في معرفة الحالة الراهنة وأولويات المستفيدين (السكان المحليين)، لاتخاذ إجراءات تدخلية أكثر استجابة وقابلية للاستمرار،

- كما تساهم في تحديد المشاكل بدقة لحلها بالسرعة الممكنة أثناء التنفيذ .

(8) قياس الأثر:

- هو التحديد المنهجي للآثار (إيجابية/سلبية)، التي وقعت على الجهات المستفيدة (الأفراد – الأسر – المؤسسات)، الناجمة عن تنفيذ نشاط أو برنامج تنموي محدد، وهو يساعد في تحسين حالة الفهم والإدراك الفعلي لمدى وصول الأنشطة للفقراء أو للمستفيدين، بما يساعد على تبرير تكلفة نشاط تنموي ما (الكفاءة).
- وتتضمن تقييمات الأثر إجراء مسوحات لعدد كبير من العينات، حيث يتم قياس الأثر على المستفيدين قبل تطبيق المشروع وبعده، أو قياس الأثر على عدة مراحل أثناء التنفيذ، وهو يتضمن توصيفات. (تقييم أو قياس الأثر المسبق القائم على الفروض والتصورات والمحاكاة، وتقييم أو قياس الأثر اللاحق القائم على الأداء الفعلي المتحقق على الأرض)

(9) منهجية التقييم بهدف التطوير- رسم خارطة العوائد:

- تكمن أهمية منهجية التقييم من أجل التطوير والتنمية في تمحورها لتقييم التغير في السلوك والعلاقات والأفعال والنشاطات التي يعمل لأجلها أي برنامج تنموي مشترك، عوضاً عن أو دون الاقتصار على تقييم المخرجات المباشرة للبرنامج،

- وتتسم هذه المنهجية بالتحول من تقييم مخرجات البرامج (مثل تخفيض الفقر وتخفيف الأزمات)، والاتجاه نحو التركيز على التغيرات في السلوك والعلاقات (العمليات)

(9) منهجية التقييم بهدف التطوير- رسم خارطة العوائد:

- كما تتسم بعدم الإصرار على إيجاد علاقة سببية مباشرة دائمة (سبب ونتيجة) بين الظواهر التي ترتبط بالمشروع ، فهي ترى أن التغيير أو النتائج أو المخرجات تكون "نتيجة عامة للعديد من الأحداث والجهود المتشابكة والتي قد لا يكون بينها علاقات مباشرة".

(9) منهجية التقييم بهدف التطوير- رسم خارطة العوائد:

- وهي المعضلة التي تم التغلب عليها من خلال متابعة وتطوير ما يسمى بـ"خارطة العوائد"، والتي تعمل على رسم وتحديد خصائص وتقييم مساهمات برامج التنمية المختلفة ودور كل منها بشكل محدد في إنجاز النتائج.

- بمعنى عمل "خارطة" لمساهمات وجهود الجهات المشتركة في البرنامج التنموي الكبير، بما يعبر عن نصيب كل منها من العوائد المحققة، ومن ثم الإظهار أو الإرشاد لـ "ما هو المطلوب إنجازه من الشركاء (كل على حدة) لتطوير الأداء الكلي للبرنامج التنموي؟"

- مثال : مشروع تنموي لتحسين "الصحة والتعليم والرعاية"، تتحدد الأنصبة في عوائد المشروع طبقا لمساهمة وجهود كل جهة أو كل وزارة مختصة (الإنفاق – العمالة – الخبرات التي تم توفيرها)

- **وفيما يلي استعراض أكثر تفصيلا لبعض طرق ومناهج المتابعة والتقييم**

طرق ومناهج المتابعة والتقييم مؤشرات الأداء KPI

1. مؤشرات الأداء KPI:

هي عبارة عن مقاييس لـ

- المدخلات – والإجراءات – والنتائج – والاثر .
- تساعد المؤشرات في :
- معرفة مدى التقدم المحرز،
- وبيان النتائج المحققة،
- واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين تقديم الخدمات.

وتعتبر مشاركة المعنيين (موظفين أو مستفيدين نهائيين) في تحديد المؤشرات أمرا هاما لأن الفهم الأفضل سيقود إلى استخدام وأداء أفضل.

- تستخدم مؤشرات الأداء من أجل:- تقييم مدى التقدم المحرز، بما يمكن من وضع نظام إنذار مبكر لتحديد المشاكل،
- ومن ثم تسهيل اتخاذ الإجراءات التصحيحية أو لإجراء عملية تقييم أكثر عمقا .
  - مثال لمؤشرات الإنذار المبكر:
  - مؤشر زيادة الديون غير المسددة (المؤسسات المصرفية) . !
  - مؤشر تراجع معدل تغطية الإيرادات الجارية للنفقات الجارية في الموازنة العامة للدولة !
  - مؤشر تزايد معدلات الجريمة أو العنف في المجتمع !

- وتعد منهجية الإشارات من ابرز منهجيات الإنذار المبكر، signals approach ،

- حيث تستند هذه المنهجية على تقديم وتتبع إشارات لعدد من المؤشرات الاقتصادية التي تأخذ اتجاها مخالفا للمعتاد قبل حدوث الأزمة، وتحديد "حد" أو "عتبة" لكل مؤشر،

- وفي حال تجاوزها يكون ذلك بمثابة إشارة تحذيرية باحتمال وقوع أزمة خلال الفترة اللاحقة.

- مثال:

مثال :

- الأزمة المالية العالمية التي بدأت بأزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2008،
- وكانت هناك مؤشرات للإنذار المبكر التقطها العديد من خبراء النشاط المصرفي في الولايات المتحدة منذ عام 2002، بل إن بعضها كان عام 1998 ! !
- كانت تنادي بصوت مرتفع بان هناك كارثة اقتصادية مالية تلوح في الأفق لو استمر التعامل المصرفي "العقاري" بذات الوتيرة .
- ولم تؤخذ تلك الإشارات في الاعتبار حتى وقعت الأزمة فعليا ! ! .

الأبعاد المتعلقة بالمؤشرات

"محددات عمل المؤشرات"

- أولا: الموازنة المقدرة أو التكاليف المتوقعة: إعداد مثل هذه المؤشرات يمكن أن يكون ذو تكلفة (مرتفعة أو منخفضة) حسب عدد المؤشرات ونوعيتها .
- ثانيا: المهارات المطلوبة: تتعلق بمدى توفر مهارات "جمع وتحليل البيانات وعرضها"، والأفضل هو توفير دورات تدريبية في تلك المجالات لاكتساب وتطوير تلك المهارات.
- ثالثاً: الوقت المتاح: قد يستغرق تنفيذ نظام متابعة الأداء من 6 إلى 12 شهراً، تبعاً لعمق واتساع العملية وكذلك تبعا لمستوى وحجم "التشاركية"، لتحديد الإجراءات المستخدمة والمؤشرات المطلوب إعدادها .

- الميزات:
  - تتميز بفعاليتها لقياس مدى التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف.
  - سهولة مقارنة المقاييس بين مختلف المناطق والأقاليم على مرور الزمن.

- المساوئ:

- قد يتم وضع مؤشرات ليس لها مصادر بيانات، أو لا تتوفر لها بيانات بالقدر الكافي،
- أو قد يتم تحديد عدد من المؤشرات أكبر من اللازم مما يزيد من التكلفة.
- أو يتم وضع مؤشرات غير مناسبة أو معبرة لقياس مدى النجاح المحقق.
- الاضطرار لقبول مؤشرات يمكن قياسها لبيانات قائمة بدلاً من وضع مؤشرات مثلى وملائمة بشكل جيد، قد تستلزم بيانات وجهد إضافيين.

مؤشرات الأداء- مثال:

- رصد التنمية البشرية حسب دليل التنمية البشرية للحكم على مستوى التنمية البشرية الحقيقية في الدولة من خلال مجموعة مؤشرات فرعية يتم تجميعها في مؤشر مركب واحد HDI .
- مؤشرات الأداء الاقتصادي .
- مؤشرات عدم المساواة في الدخل.
- البطالة والعمل في القطاع غير الرسمي.

1. **مؤشرات الأداء الاقتصادي:**

i. الناتج المحلي الإجمالي (قيمته – معدل نموه السنوي)

ii. الناتج المحلي الإجمالي للفرد (قيمته – معدل نموه السنوي)

iii. أعلى واقل قيمة للناتج المحلي ولمتوسط نصيب الفرد منه خلال فترة زمنية معينة.

iv. معدل الفائدة الحقيقي (معدل الفائدة الاسمي أو المعلن مطروحا منه معدل التضخم أو المعدل السنوي لارتفاع الأسعار).

2. مؤشرات عدم المساواة في الدخل :

i. أهداف الإنمائية للألفية:

- الحصة من الدخل ، ومقاييس عدم المساواة في سنة محددة لـ:
- افقر 10%، افقر 20%، ومقارنتهم بـ اغنى 10%، اغنى 20% من السكان،
- عدالة توزيع الدخل.

3. سوق العمل والبطالة

i. معدلات البطالة: عدد العاطلين عن العمل، الإجمالي كنسبة من القوى العاملة، الإناث كنسبة من معدل الذكور.

ii. التشغيل وفقاً للنشاط الاقتصادي: (الزراعة % – الصناعة %، البناء% – التجارة % – الخدمات %).

iii. التشغيل في القطاع غير الرسمي. والنسبة لكلا الجنسين.

2 . نهج الإطار المنطقي Logic Frame:

منهج "ربط الأسباب بالنتائج"، أو "رصد النتائج ومسبباتها"

- نهج الإطار المنطقي يقوم على فكرة التناول والتحليل القائم على المنطق الطبيعي للتفكير (سبب ونتيجة)، والذي يعتمد على :

- التركيز على التحديد الواضح للعلاقات السببية المتوقعة فيما يتعلق بمراحل سلسلة المشروع أو البرنامج المتمثلة في : المدخلات ، والإجراءات، والمخرجات والنتائج، والأثر .

- وهو الأمر الذي يستلزم :-

- تحديد وإيضاح الاهداف (للمشروعات أو للبرامج) .
- تحديد مؤشرات الأداء لكل مرحلة(مدخلات وعمليات ومخرجات، (مثلا في المدخلات:هل استخدمت العمالة بفاعلية – هل استخدمت الخبرات المتوفرة بشكل كافي ....)
- تحديد المخاطر أو العقبات (الأسباب) التي يمكن أن تعيق تحقيق الأهداف(النتائج) المراد الوصول لها في كل مرحلة.(مخاطر مالية – مخاطر سياسية – مخاطر فنية ..... الخ) .
- تجهيز وإعداد خطط عمليات تفصيلية(نظم ولوائح وإجراءات تنظيمية) .

- تبسيط أساليب التحليل والبعد عن التعقيد .
- إيجاد الأساس الموضوعي في متابعة وتقييم الأنشطة.
- انخراط الشركاء والمعنيين في تحديد الأهداف وتصميم أنشطة المتابعة
- معرفة مدى التقدم المحرز وضرورة اتخاذ الإجراءات التصحيحية أول بأول.

- التكاليف: يمكن أن تكون تكلفته منخفضة أو متوسطة تبعاً لعمقه ولمستوى المشاركة
- المهارات المطلوبة: يستلزم فترة (3– 5) أيام تدريب لمديري عملية تطبيق هذا النهج، في مجال مهارات إدارة العمل التخطيطي وفق الإدارة التشاركية
- الزمن: يستغرق تطبيقه ما بين أيام إلى أشهر، وذلك حسب عمق نطاقه ومستوى العملية التشاركية.

- المميزات:
  - المشاركة من كافة المعنيين في عملية التخطيط والمتابعة.
  - ضمان قيام متخذي القرار بطرح الأسئلة الأساسية وتحليل الفرضيات والمخاطر بشكل علمي (منطقي).
  - ضمان فعالية عالية في توجيه عمليات التنفيذ والمتابعة والتقييم.
- المساوئ:
  - غالباً توجد ضرورة لاستمرارية المتابعة والتدريب للكادر القائم بالتنفيذ.

نهج الإطار المنطقي – مثال عملي :

- "الإطار المنطقي ".
- تحديد المدخلات وتحديد العمليات أو الإجراءات، ثم تحديد المخرجات والنتائج، ثم تحديد الأثر النهائي على متلقي الخدمة المستهدف.

مثال توضيحي :

- عند وضع وزارة التعليم سياسة للتعليم تستهدف : "تعميم التعليم الابتدائي" .

- في هذه الحالة، فقد اتفق أن المدخلات الأساسية التي ستسهم في تحقيق الهدف هي "الموارد البشرية " :

- وستتضمن العمليات اتخاذ إجراءات نحو:-

مثال توضيحي 1:

- مراجعة مدى ملائمة التوزيع الجغرافي للمدرسين على كافة الأقاليم (سبب ونتيجة أو نتيجة ومسبباتها، أو عقبة وعلاجها)
- مراجعة عدد المدرسات في المدارس التي تقل فيها معدلات التحاق الفتيات. (سبب ونتيجة أو .....)
- مراجعة معدلات غياب المدرسين. (سبب ونتيجة.....)
- إضافة لذلك الموارد المالية بما تتضمنه من مؤشرات الموارد والحوافز المالية في الموازنة الجارية لمرتبات المدرسين والمدرسات الحاليين والمتوقع زيادتهم. (سبب ونتيجة.....)
- ثم يتم تقييم الإجراءات ومدى تحقق النتائج والأثر والهدف المرجو من البرنامج.

مثال توضيحي 2:

- الهدف "إصلاح وتطوير نوعية أو جودة الإدارة العامة"

- وهو الهدف الذي سيتم من خلال :زيادة أو تعظيم معدلات مشاركة المرأة في الخدمة المدنية".
- وقد اتفق أن المدخلات التي ستسهم في تحقيق هذا الهدف هي الموارد البشرية مثل "نصيب المراة في التوظيفات الجديدة".

- أما عن العمليات التي ستجرى لتحقيق ذلك فتتمثل مؤشراتها في :-

مثال توضيحي 2:

- وضع معايير توظيف جديدة تعترف بإسهامات المراة.
- وضع سياسة مرنة تسمح للمراة بمزيد من الحرية في اختيار ساعات العمل.
- مراعاة خصوصية التزامات المراة عند وضع برامج التدريب أو التطوير، مثل مراعاة قرب مواضع التدريب من السكن خاصة بالنسبة للمراة حديثة الامومة . . . الخ)،

- ثم يتم تقييم مدى تنفيذ تلك الإجراءات، وكذلك النتائج ومدى تحقق الهدف المرجو، (معدل أو نسبة وجود أو مشاركة المراة في العمالة أو في الإدارة العليا) .

3. الطرق التشاركية:

- تتيح الطرق التشاركية الانخراط الفعّال لجميع المعنيين في عملية اتخاذ القرار، وتعطيهم الشعور بالمسؤولية والالتزام بنتائج وتوصيات عملية المتابعة والتقييم.
- تساعد الطرق التشاركية في:
  - معرفة الحالة الراهنة وأولويات السكان المحليين لاتخاذ إجراءات تدخلية أكثر استجابة وقابلية للاستمرار.
  - تحديد المشاكل لحلها أثناء التنفيذ.
  - تقييم مشروع أو سياسة محددة.

- التكلفة: تتفاوت تكلفة الطرق التشاركية بشكل كبير ما بين منخفضة إلى متوسطة (حسب المشاركة المحلية ونطاق وعمق التنفيذ) .
- المهارات: يتطلب القيام بالمتابعة والتقييم باستخدام طرق تشاركية مهارات تدريبية للمعنيين لإدارة وتطبيق هذه الطرق.
- الزمن: لا يوجد مدة زمنية محددة للتطبيق (حسب نطاق وعمق التطبيق) .

- الميزات:

  - إقامة الشراكات والالتزام المحلي بالمشروعات.
  - يوفر تدعيم ومساعدة للمشاركين الفاعلين الأساسين في عملية وضع التصاميم والمكونات الفنية لتقييم وفحص القضايا ذات الصلة.
  - تعزيز المهارات وقدرات الإدارة والتعلم المحلية.
  - تتيح المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات ذات الصلة.

- المساوئ:

- احتمال الهيمنة وسوء استخدام من قبل المعنيين رغبة لخدمة مصالحهم الشخصية.
- استغراقها لمدة زمنية طويلة إذا شارك المعنيين بطريقة مجدية (طول الجدل والنقاش).
- تعتبر أقل موضوعية من غيرها من الطرق. (لان مساحة الآراء ووجهات النظر فيها تكون عالية)

أنواع الطرق التشاركية:

- تقييم/تحليل أصحاب المصلحة الحقيقية (الجهة القائمة بالتقييم): من خلال تحديد من ينبغي أن يشارك ومتى يجب بدء مشاركته؟
- التقييم التشاركي/التعاوني: لاسيما في حالات التعامل مع المناطق الريفية: وهو قائم على اطار تعاوني، بين المسؤلين عنٍ التقييم والسكان المحليين، وهو يعتمد على تبادل المعرفة، وهو يستخدم غالباً أساليب حكم بصرية (مشاهدات واقعية) لتسهيل مشاركة الأميين في عملية التقييم.
- تقييم المستفيدين: يستخدم لتحديد وتصميم مبادرات التنمية، ويتضمن مشاركة دورية ومنهجية مع المستفيدين والمعنيين بالمشروعات. وهو يتيح المعلومات التقييمية لتحسين الخدمات والأنشطة بالإضافة لتحديد عوائق المشاركة.

ورش العمل كآلية من آليات العمل التشاركي للمتابعة والتقييم الساعي إلى التطوير:

- مثال : عقد ورشة عمل للتشارك والتباحث والتداول حول تقييم برنامج تنموي (ما) .
- يستلزم هذا الأمر أداء الخطوات التالية:-

من الذي يجب أن يشارك في الورشة؟

- مجموعة تتراوح مابين 18- 25 فرداً، (المعضلة)
- إما أن يكون أفراد هذه المجموعة قادرين على التعبير عن أفكارهم شفهياً، ولا يوجد تعارض بين مصالحهم، ويعملون لهدف واحد .
- وإما أن يكون هناك تعارض وتضارب في المصالح، وهنا يأتي دور الميسر/المنسق لإدارة سير الورشة ليتلاءم مع ثقافة ومهارات المجموعة المشاركة.
- ويحدث حالة التوافق المطلوبة لاستكمال الاعمال والمهام

- ضرورة اعتماد مبدأ التشاركية بين أعضاء فريق العمل وشركاء التغيير وكل الأطراف المشاركين في الورشة.
- تقع على عاتق فريق العمل التخطيط – ومسؤولية المتابعة والتقييم،
- كما عليه الوفاء بالتزاماته لإعداد وتسليم التقارير التي تظهر الانجازات والتحديات.

- وعند اختيار المشاركين في الورشة، يراعى استيفاء التساؤلات التالية:-
  - ما الذي يستطيع المشارك أن يشارك به أو يقدمه في المناقشة؟
  - هل المشارك قادر على المناقشة الفعالة في الورشة (اللغة- المعرفة الأساسية - الموقع الهرمي الوظيفي - الخبرة بمجال البرنامج) ؟
  - هل الموارد البشرية والمالية والوقت والمكان ملائمين للاجتماع ولظروف الشركاء؟

- يجب أن يكون المُيّسر:
  - خبيراً بأسلوب التقييم من أجل التطوير
  - مقتنعاً بفكرة التقييم من أجل التعلم والبحث التشاركي، وضرورة التغيير المؤسساتي.
  - ذو مهارات قيادية ليكون قادراً على حَث جميع الحضور على المشاركة واستمرارية المناقشة وعلى الاستماع لكافة الأفكار.
  - أن يكون مرناً لاختيار الطريقة الأنسب لكل موقف.

كيفية تسيير الورشة؟

- تبدأ الورشة بشرح نظري يتضمن مسح تاريخي لأنشطة البرنامج والتطورات.
- عرض برنامج الورشة (جدول الأعمال المقترح).
- توضيح مبسط (لمساعدة المشاركين للوصول إلى فهم مشترك للتقييم).

- يقوم الميسر بكتابة أفكار وآراء المجموعات على الحاسب الآلي (وسيلة عرض مباشرة وواضحة)، والذي يساعد على:

  - العرض المباشر للمشاركين لإيجاد لغة مشتركة بينهم، وإبداء ملاحظاتهم عن تحديات التغيير.
  - تسجيل مخرجات الورشة مباشرة وإتاحتها للمشاركين.
  - الحد من النقاش/الحوار الجانبي.