

# الدليل الإرشادي

حول المراقبة والتقييم بالمشاركة

إعداد

مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية

2008

## قائمة المحتويات

8	مقدمة الدليل:	1
8	تعريف الدليل.	1.1
8	لمن هذا الدليل.	1.2
8	الهدف من الدليل.	1.3
10	تعريفات للمصطلحات والمفاهيم الواردة في الدليل الإرشادي.	2
14	المراقبة والتقييم بالمشاركة:	3
14	المفهوم والدوافع.	3.1
15	الهدف والنتائج المتوقعة من نظام المراقبة والتقييم بالمشاركة.	3.2
16	العناصر الضرورية لتطوير نظام مراقبة وتقييم فعال.	3.3
20	بناء نظام التخطيط، المراقبة والتقييم.	4
20	التخطيط:	4.1
20	تعريف التخطيط وأنواعه.	4.1.1
20	أساليب ومناهج التخطيط.	4.1.2
21	مراحل عملية التخطيط.	4.1.3
23	المؤشرات.	4.1.4
25	المراقبة:	4.2
25	التعريف والغرض من المراقبة.	4.2.1
26	أنواع المراقبة.	4.2.2
27	عمليات المراقبة.	4.2.3
30	التقييم:	4.3
30	التعريف والغرض من التقييم.	4.3.1
31	أنواع التقييم.	4.3.2
33	عمليات التقييم.	4.3.3

## الملاحق

35	1. بعض التقارير ومواقع شبكة الكترونية ذات علاقة.
36	2. نموذج لشجرة المشكلة وتحليل الأهداف.
38	3. نموذج تحليل ذوي الشأن.
40	4. مثال لمصفوفة الإطار المنطقي لمشروعين.
42	5. نموذج التقرير الربعي السريع.
43	6. نموذج إطار لخطة المراقبة والتقييم.
44	7. أمثلة لعناصر موازنة المراقبة والتقييم.
45	8. شهادات الانجاز المجتمعي.
47	9. أنواع التقييم واستخداماتها في مجال التطوير والتنمية.
49	10. التقنيات والأدوات المستخدمة في التقييم.
50	11. الشروط المرجعية للتقييم.
51	12. محتويات / عناوين لتقرير التقييم.
53	13. النهج التقييمي.
54	14. المؤشرات لقياس الأهداف الإنمائية للألفية (Millennium Development Goals).

### مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية:

ابتداءً من عام 2007 و من خلال مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، تم تشكيل الائتلاف الأهلي لمدونة السلوك من الشبكات والاتحادات الأهلية الرئيسية الأربعة في فلسطين وهي: الاتحاد العام الفلسطيني للجمعيات الخيرية، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، الهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، والاتحاد الفلسطيني العام للمنظمات غير الحكومية- غزة. يهدف هذا الائتلاف إلى حشد جهد القطاع الأهلي الفلسطيني وتعزيز دوره في تعزيز وترسيخ مبادئ عمل الحكم الصالح داخل القطاع الأهلي. فجاء دور مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية ليمثل سكرتاريا الائتلاف كجسم تنفيذي يلقي على عاتقه متابعة القضايا الفنية والإدارية والإعدادات اللوجستية.

كانت نتيجة العمل الدؤوب للائتلاف خلال العام المنصرم الخروج بمدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية والتي تمت صياغتها من خلال تطوير مسودة جاءت نتيجة جلسات تشاورية عقدها الائتلاف مع أعضاء الشبكات والاتحادات. هذا يأتي إعداد هذه المدونة بناءً واستمراراً لميثاق الشرف الذي تم تطويره في حزيران من العام 2006 من خلال مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية الثاني. يتضمن الميثاق أهداف هذه المؤسسات ومدى سعيها لتحقيق هذه الأهداف المرتبطة بقيم ومبادئ الحكم الصالح وغاياتها ودورها في إحداث التنمية المجتمعية ومساهمتها في تحقيق آمال الشعب الفلسطيني في الحرية والاستقلال. وهذا الميثاق مبني على مبدأ التنوع في المجتمع الفلسطيني والتعددية ومبادئ الديمقراطية، والمشاركة والحق المكفول في تأسيس المؤسسات، وان المؤسسات الأهلية هي دعامة رئيسية في إحقاق حقوق المجتمع. وقد تم إعداد هذا الميثاق من قبل الهيئات المظلاتية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية من خلال عملية تشاور مع أكثر من 200 مؤسسة أهلية فلسطينية أجريت في الضفة الغربية وقطاع غزة.

تم اقرار المدونة بصورتها الحالية من قبل المؤسسات الأهلية الفلسطينية في 28/2/2008 اذ قامت حوالي 400 مؤسسة أهلية فلسطينية من الضفة الغربية وغزة بالتوقيع على مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

تهدف مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية الى تهيئة مؤسسات العمل الاهلي و المجتمع المحلي للاستجابة لتحديات التغيير الديمقراطي، وعملية المشاركة لخلق بيئة فعالة تتيح للمجتمع بشكل فردي أو جماعي ان يقرر مصيره، ومن خلال المبادئ الواردة في هذه المدونة فان المؤسسات - التي ستبناها بشكل اختياري - تلتزم بان تكون عملية التحرر الوطني والتنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في فلسطين وعملية اللحاق بركب التطور والتقدم الحضاري من أولويات عملها. كما تلتزم بان تكون آلية عملها مستجيبة لاحتياجات وآمال الشعب الفلسطيني الذي تخدمه، وان تحترم في الوقت ذاته قيم المجتمع الفلسطيني وحقوق الإنسان. كما تلتزم بمعايير الشفافية في أعمالها والمساءلة عن كيفية استخدام مواردها. وبشكل عام تؤكد المدونة

في مبادئها على تطبيق الحكم الصالح وتحقق للمؤسسة إمكانية الوعي بمبادئ الحكم الصالح وسعيها لكي تكون القدوة وتعزز الرقابة داخل المؤسسة مما يسهم في حمايتها من التشويه والتضليل. كما أنها تؤكد بان مدونة السلوك هذه هي ترجمة للقانون الأساسي الفلسطيني المقر في التاسع والعشرين من أيار من عام 2002 والذي اعتبر إنشاء هذه المؤسسات حقاً أساسياً للمواطن الفلسطيني يجب حمايته.

## حقيبة المصادر:

تمثل حقيبة المصادر وسيلة توجيه للمؤسسات الأهلية على اختلاف أحجامها ومجالات عملها لأفضل الممارسات والإجراءات بما يتماشى مع المبادئ المبينة في مدونة السلوك، فهي تزود المؤسسات بمجموعة من أدلة العمل في مجالات الإدارة والادارة المالية والتخطيط الاستراتيجي وحكم مجلس الإدارة. إضافة الى تزويد المؤسسات بإرشادات خاصة حول عملية المراقبة والتقييم بالمشاركة، ووضع أولويات التنمية للمؤسسات الأهلية مع مراعاة التنمية الاقتصادية والاجتماعية كأساس للعمل، المشاركة كمبدأ عمل للمؤسسات الأهلية، إرشادات لإجراءات تضمن عدم التمييز في عمل المؤسسات، إضافة لإرشادات حول الالتزام وتطبيق القوانين والمعاهدات بما يشمل نصوص هذه القوانين والمعاهدات وتوضيحها بشكل مبسط.

تشمل حقيبة المصادر على الأدلة التالية:

- دليل التخطيط الاستراتيجي
- دليل إجراءات مجلس الإدارة
- دليل الممارسات الادارية ويشمل:
- الدليل الإداري
- دليل الإجراءات المالية
- دليل الموارد البشرية
- دليل التوريدات

كما تشمل الحقيبة أيضاً الأدلة الإرشادية التالية:

- الدليل الإرشادي حول الاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري
- الدليل الإرشادي حول اتفاقية حقوق الطفل
- الدليل الإرشادي حول العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية
- الدليل الإرشادي حول العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية
- الدليل الإرشادي حول الاتفاقية الدولية للقضاء على التمييز ضد المرأة
- الدليل الإرشادي حول الاتفاقية الدولية الخاصة بوضع اللاجئين

- الدليل الإرشادي حول قانون العمل الفلسطيني
  - الدليل الإرشادي حول قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية
  - الدليل الإرشادي حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأولويات المؤسسات الأهلية
  - الدليل الإرشادي حول المشاركة
  - الدليل الإرشادي حول المراقبة والتقييم بالمشاركة
- و من هنا يتقدم مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية من شركة الرؤيا الجديدة و الائتلاف الأهلي من أجل النزاهة " أمان " ومستشاريهم بالشكر لمساهماتهم الفاعلة في تحضير ومراجعة هذه الحقيبة.

ملاحظات:

- يمكن قراءة النص الكامل لمدونة السلوك على موقعنا الإلكتروني " [www.ndc.ps](http://www.ndc.ps) "
- لارسال ملاحظاتكم و توصياتكم حول حقيبة المصادر يرجى مراسلتنا على البريد الإلكتروني " [code@ndc.ps](mailto:code@ndc.ps) "

## 1. مقدمة الدليل:

### 1.1. تعريف الدليل

يعتبر هذا الدليل جزءاً من حقيبة المصادر (Resource Kit) التي أعدها مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، ليتم استخدامها كمرجع أساسي للمؤسسات الأهلية التي ترغب بالالتزام بمدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية، والتي تم توقيعها بتاريخ 28/2/2008 برعاية الائتلاف الأهلي لمدونة السلوك. ولا يراهن هذا الدليل بان يكون وصفاً شافية لعملية المراقبة والتقييم في المؤسسات كافة، وذلك لاختلاف عملية المراقبة والتقييم من مؤسسة لأخرى. وفي واقع الحال فان كل مؤسسة تحتاج إلى عمليتها الخاصة بها والمرتبطة بمنهج التخطيط المتبع في المؤسسة. وعلى كل مؤسسة تسعى لتطوير نظام المراقبة والتقييم أن تعمل على تصميم نظامها الخاص بها، والذي يتلاقى مع نظام التخطيط فيها وينبثق من احتياجاتها الذاتية. ولا بد من الإشارة هنا إلى أن المراقبة والتقييم المتضمنة في هذا الدليل تخص المشاريع والبرامج ونشاطات المؤسسة، وليست مالية أو إدارية. وبمقدور المواد المتضمنة في هذا الدليل أن تساعد في تحديد اتجاهات العمل، وتوضيح الخطوات الواجب إتباعها في عملية المراقبة والتقييم. ويشمل هذا الدليل تعريفاً للمصطلحات، مفاهيم التخطيط والمراقبة والتقييم، ومفهوم المشاركة في عملية المراقبة والتقييم، وأبعاد المراقبة والتقييم بالمشاركة، والخطوات والتحضيرات اللازمة للقيام بعملية المراقبة والتقييم، والخطوات الرئيسية في العملية.

### 1.2. لمن هذا الدليل

هذا الدليل موجه بشكل رئيسي نحو المؤسسات الأهلية الفلسطيني العاملة في مجال التنمية، تقديم الخدمات، وفي مجال المجتمع المدني الفلسطيني. ومن الممكن أن يكون مفيداً للمؤسسات الأخرى العاملة في فلسطين. ويمكن للاقتراحات التي يقدمها الدليل أن لا تعني الكمال، بقدر ما هي تعبير عن مسعى لتقديم منهج عملي قادر على أن يشكل دليلاً لعملية المراقبة والتقييم بالمشاركة.

### 1.3. الهدف من الدليل:

الهدف من هذا الدليل يتمثل فيما يلي:

- 1- وسيلة تستخدمها المؤسسات الأهلية لرفع قدراتها في مجال المراقبة والتقييم، باعتباره أداة مساندة على القيام بعملية المراقبة والتقييم بصورة منهجية مؤسسة.
- 2- المساهمة في طرح قضية المراقبة والتقييم وإظهارها وأنه يساعد في جعلها احد أولويات العمل في المؤسسة.
- 3- تقديم اتجاهات عمل للمؤسسات المستجدة على مفهوم المراقبة والتقييم بالمشاركة، تمكثها من وضع نظامها الخاص بها، أو تقديم أفكار جديدة ومعلومات لتلك المؤسسات التي لديها بعض التجارب السابقة في المراقبة والتقييم.
- 4- يخدم الفنيين العاملين في مجال تقديم الدعم والاستشارات للمؤسسات الأهلية والقاعدية.

- 5- بما يوفره من جوانب نظرية وتطبيقية لتطوير أنظمة المراقبة والتقييم.  
الترويج لأهمية المشاركة كجزء أساسي في عملية المراقبة والتقييم.
- 6- تقديم مساندة فعلية قابلة للتطبيق العملي لتلك المؤسسات الراغبة في العمل على إدارة مستقبلها ومواجهة التحديات التي تقف أمامها، وليعطي المؤسسات الأخرى صورة واقعية عن عملية المراقبة والتقييم لعلها تكون قادرة على جذبها للعمل، وفقاً لمنهج مدروس ومبني على تجارب عملية. وهو بذلك يسعى للمساهمة في تطبيق مبادئ مدونة السلوك، من خلال رفع قدرات المؤسسة للتعامل مع هذه المبادئ، سواء أكان ذلك بسد الفراغات القائمة في مجال دورة المشروع، أو من خلال الاستثمار في أنظمة عمل المؤسسة؛ أي (التخطيط والمراقبة والتقييم) وجعلها إطاراً يتضمن تجسيد هذه المبادئ. أو من خلال تجسيد بعض أبواب المدونة بشكل مباشر؛ مثل: المشاركة، والشفافية، والمساءلة، والبناء وفقاً لتوجهات التنمية الوطنية... الخ.

### يرتكز هذا الدليل على:

- 1- التجارب الناجحة لتجربة عمل المؤسسات الأهلية الفلسطينية في مجال المراقبة والتقييم.
- 2- خبرات دولية مختلفة في مجال المراقبة والتقييم في المؤسسات غير الربحية والمجتمعية.
- ويتضمن الملحق رقم (1) قائمة بالمواقع الإلكترونية التي من الممكن الرجوع إليها لأخذ معلومات أو في ذات علاقة بمكونات الدليل



## 2. تعريفات للمصطلحات والمفاهيم الواردة في الدليل الإرشادي،

وهي:

- المراقبة (Monitoring): هي عملية مراقبة مستمرة لتنفيذ المشروع، تستخدم تجميع معلومات مختارة ذات علاقة لإعطاء الإدارة وذوي الشأن الأساسيين في المشروع. وتستند إلى / أو / مبنية على المؤشرات حول الانجاز، وإلى أي مدى هناك تطور في تحقيق الأهداف والعمليات والأثر للمشروع.
- التقييم (Evaluation): التقييم يتم قدر الإمكان ضمن نظام وبطريقة موضوعية لمشروع أو لبرنامج أو سياسة، ويدل على ما إذا كان قيد التنفيذ أو انتهى أو ما زال قائماً. والتقييم يتم حول تصميم المشروع وتنفيذه ونتائجه. والهدف هو تحديد مدى ملاءمة المشروع، وتحقيقه للأهداف، وتطور الفعالية، والكفاءة في التنفيذ، والأثر والاستدامة.
- البرنامج (Program): يمثل البرنامج مجموعة من المشاريع ذات العلاقة، والتي تصب في تحقيق هدف مؤسسي أو مجتمعي واسع. وعلى سبيل المثال قد تنفذ مؤسسة ما برنامجاً في التنمية الريفية يتضمن عدة مشاريع منها: مشروع إصلاح الأراضي الزراعية، ومشروع تمكين ودعم الكفاءات، ومشروع المبادرات الإنتاجية النسوية، وغيرها.
- المشروع (Project): وهو يمثل مجموعة من النشاطات التي تهدف إلى مخرجات محددة. وتعكس مجموعة من المشاريع مخرجات برنامج محدد.
- المستفيدين (Beneficiaries): هم الأفراد والمجموعات أو المؤسسات التي سوف تستهدف مباشرة أو بطرق غير مباشرة وسوف تستفيد بالشكل الأقصى بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من المشروع / البرنامج.
- الافتراضات (Assumptions): هي العوامل الخارجية الموضوعية التي قد تؤثر على تطور العمل، أو نجاح المشروع، وبنفس الوقت هي خارج نطاق السيطرة المباشرة لإدارة المشروع. والافتراضات تعرض في العمود الرابع لمصفوفة الإطار المنطقي للمشروع. أما الافتراض القاتل فهو العامل الخارجي الذي تكون احتمالية وقوعه عالية، وعند وقوعه يؤدي إلى فشل المشروع. ويستخدم عوضاً عن الفرضيات في بعض الأحيان ما يسمى بتحليل المخاطر، والذي يتضمن الافتراضات بصورتها السلبية كشكل من العوامل التي تهدد المشروع. ومن الأمثلة على الافتراضات: استقرار الوضع السياسي أو الاقتصادي، عدم تقادم الصراعات الداخلية، ثبات أسعار السوق، توفر الأيدي العاملة أو الفنية، تمكن المجتمع من الإيفاء بالتزاماته تجاه المشروع، ... الخ.
- منهج المشاركة (Participatory Approach): يعود بالصلة إلى مدى ربط المشاركين بالمشروع في عملية التصميم، والمراقبة، والتقييم لهذا المشروع. وهذا المنهج مناسب -بالخصوص- في عملية المشروع، ولكنه يحتاج إلى مهارات خاصة لتنفيذه، ويحتاج إلى

وقت أطول من المنهجيات الأخرى. ولكن بالمقابل، استخدام منهج المشاركة يزيد من ملكية المستفيدين للمشروع وبالتالي يزيد من احتمالية استدامة نتائج المشروع<sup>1</sup>.

- الهدف العام (Main Goal): هو تفسير يحدد أهمية المشروع للمجتمع من ناحية الفوائد بعيدة المدى للمستفيدين النهائيين، والفئة الأوسع من المجموعات الأخرى. كما يمكن أن يساعد في إظهار إلى أي مدى ينسجم المشروع مع السياسات في المنطقة أو القطاع للممولين، أو الحكومة المعنية.
- الغرض (Purpose): هو الهدف المركزي للمشروع والذي يتوقع للمشروع أن يحققه بنهايته، وبالموارد المتوفرة. وتحقيق الغرض يكون المشروع قد ساهم في تحقيق الهدف العام.
- المخرجات (Outputs): هي منتجات، أو محاصيل، أو خدمات يقدمها المشروع. عادة تكون ملموسة وضرورية لتحقيق وتحريك النتائج.
- النتائج (Results): تتحقق النتائج بعد انجاز المخرجات للمشروع (تنفيذ الأهداف)، أي: بما معناه التغيير في التصرف، و/أو في المؤسسات، و/أو في الظروف الاقتصادية التي تحدث لترضي غرض المشروع. وحسب بعض الممولين، يجب اعتبار النتائج جزءاً من أثر المشروع. (ويقوم البعض باستخدامها لتعكس المخرجات).
- التخطيط (Planning): هو عملية وضع الأهداف والغرض من المشروع، وتحديد الشركاء، وتوضيح المدخلات، وتخصيص وتوقيت النشاطات، وتعريف آليات المراقبة حتى تتمكن من تحديد الأوقات التي ستتحقق بها مخرجات المشروع.
- المدخلات (Inputs): هي الأموال، والموارد البشرية، والأدوات، والمواد التي يحتاجها تنفيذ المشروع وتوضع في الإطار المنطقي، في العمود الملاصق للنشاطات.
- المؤشر (Indicator): هو أداة القياس المستعملة التي يتم بناء عليها عرض (فحص) التغيير، أو النتيجة للبرنامج، أو المشروع. وتستخدم المعالم والأركان لتوضيح المؤشر، وهي تتصل وتتطابق بعملية المؤشرات. فالمعالم هي مؤشرات قصيرة أو متوسطة المدى لأهداف (عادة النشاطات) يجب الوصول إليها. وهي توضع لتسهيل عملية قياس التحقيق في فترة المشروع وليس بعد انتهائه. كذلك تعطي المعالم مؤشراً للوقت الذي يجب اتخاذ القرار به أو وجوب إنهاء عمل ما.
- الانسجام (الملائمة) (Relevance): هو التطابق والتوافق مع الاستراتيجيات، والسياسات، والتوجهات، والأولويات، والمناهج الموافقة عليها من قبل المؤسسة، والمتبعة على المستوى الوطني، ومع سياسات الممولين.
- الفاعلية (Effectiveness): هي درجة تحقيق الأهداف المحددة المخطط لها، ومستوى الفوائد التي حصلت عليها الفئة المستهدفة، وفقاً لما هو مخطط.

(1) انظر/ي دليل المشاركة

- التأثيرات (Impact): هي التغييرات المقصودة وغير المقصودة الناتجة بشكل مباشر أو غير مباشر من التدخل، والبرنامج أو المشروع.
- الكفاءة (Efficiency): هي الدرجة التي تم فيها توريد مدخلات المشروع بالطريقة الملائمة وإدارته وتنظيمه؛ للوصول إلى المخرجات الضرورية بالتكلفة الأقل.
- برنامج النشاطات الزمني (Activity Time Plan): هو عرض تصوري يوضح التوقيت، والتتابع وفترات تنفيذ نشاطات المشروع. ويستخدم أيضاً برنامج النشاطات لتحديد أركان النشاطات الرئيسية لتطور الرقابة، ومراقبة على الانجاز؛ ولتحديد المسؤوليات للوصول إلى هذه الأركان.
- الأداء (Performance): يشير الأداء إلى أي درجة يدار بها المشروع، وينفذ حسب الإرشادات والدلائل الخاصة أو إلى أي درجة تحققت النتائج بالمقارنة بتصميم المشروع.
- دورة المشروع (Project Cycle): هي تتابع المراحل في المشروع بدءاً من بداية الفكرة حتى نهاية المشروع. وتتكون دورة المشروع من مرحلة البرمجة والتصميم (تخطيط المشروع)، ومرحلة التنفيذ، ومرحلة الإنهاء أو تسليم المشروع. وتكون المراقبة والتقييم جزءاً لا يتجزأ من مراحل المشروع المختلفة.
- المساءلة (Accountability): تعني المساءلة وجود آليات لتقديم التقارير حول استخدام موارد المؤسسة أو البرنامج أو المشروع وتحمل المسؤولية من قبل المسؤولين عن قراراتهم، أو عن الإخفاق في تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة/البرنامج/المشروع. وتعني -أيضاً- المقدرة على تقديم شرح أو تفسير أو إجابة عن التصرفات أو الأداء أو السلوك أو الواجبات الخاصة بالمؤسسة أو عضو فيها.
- التدقيق (Audit): هو التأكد أن البيانات والتقارير المالية السنوية تعكس بصورة عادلة نشاطات المؤسسة، والتحقق من ممارسات المؤسسة فيما يتعلق بالمتابعة الداخلية، وان سياساتها في الإدارة المالية تتطابق مع المعايير الدولية كحد أدنى، وان الصرف منها يتم حسب الإجراءات السليمة.
- الأساليب النوعية (Qualitative Methods): وهي تستعمل تقليدياً في العلوم الاجتماعية، وترتكز على الملاحظات عن الناس في بيئتهم الخاصة والتفاعل معهم بلغتهم، وبالمصطلحات الخاصة بهم. وتؤكد الطرق النوعية على فهم الواقع الخاص بالناس تحت الدراسة. وتعتمد معظم الدراسات النوعية على الوصف وليس الأرقام أو الدراسات الإحصائية.
- الأساليب الكمية (Quantitative Methods): تعتمد هذه الأساليب على أداة هيكلية لتجميع المعلومات، (مثل: الاستمارة)، حسب المواصفات من عينة من الأفراد، والوحدات أو الأحداث مختارة بعناية، معتمدة على الأرقام والدراسات الإحصائية.

- تحليل ذوي الشأن (Stakeholder Analysis): هو التحليل الذي يؤدي إلى تحديد جميع المجموعات التي لها شأن محتمل في المشروع، من حيث تأثيرهم أو تأثيرهم من/ في التدخل المقترح، وتحديد وتحليل لاهتماماتهم، ومشاكلهم، وإمكانياتهم...الخ. ويتم دمج النتائج المستخلصة من هذا التحليل في عملية تصميم المشروع.
- الاستدامة (Sustainability): هو مفهوم يبين الدرجة التي تأثرت بها الفئة المستهدفة من الدعم، ومدى إمكانية استمرارهم بالنشاطات التي ستؤدي إلى تحقيق أهداف المشروع. وهل الفوائد والتأثيرات التي أحدثت من المشروع/البرامج ستستمر بعد الانتهاء من المشروع؟
- بناء القدرات (Capacity Building): هي العملية التي يتم من خلالها تطوير الإمكانيات اللازمة في المؤسسة، من أجل أن تقوم بدورها المحدد وفقاً لنظامها وخطتها.
- نظام إدارة المعلومات (MIS): هو نظام لخلق تغذية منتظمة ودعم متواصل للإدارة في المعلومات، من خلال تصميم جيد لنظام المراقبة، على مستوى المشروع، أو على مستوى مركزي لجميع نواحي المشروع.

### 3. المراقبة والتقييم بالمشاركة

#### 3.1. المفهوم والدوافع

المراقبة والتقييم بالمشاركة إضافة للتخطيط تعطي المؤسسة نظام عمل شامل يساعدها على التعلم من تجربتها وعلى مراكمة المعارف والخبرات، ويعكس حقيقة أن التخطيط والمراقبة والتقييم هي جميعا حلقات في عملية واحدة مترابطة فيما بينها، وتساعد المؤسسة على المضي قدما. ويمكن تلخيص التباين ما بين المراقبة والتقييم بالمشاركة عن العمليات التقليدية في المراقبة والتقييم بالتالي:

المؤشر	المراقبة والتقييم التقليدية	المراقبة والتقييم بالمشاركة
من	خبراء من خارج المؤسسة	ذوو الشأن في البرنامج أو المشروع، بما في ذلك المجتمعات وطاقم المشروع
ماذا	مؤشرات محددة مسبقا خلال مرحلة تصميم المشروع لقياس المدخلات والمخرجات	مؤشرات مختارة ذاتيا لقياس العملية، وكذلك المخرجات والنتائج
كيف	استمارات، مسوحات تجمع من خلال أشخاص من خارج المؤسسة	أساليب بسيطة في جمع المعلومات من قبل المعنيين؛ (ذوي الشأن) أنفسهم
لماذا	حتى يكون المشروع والطاقم العامل قابلاً للمحاسبة من قبل الممولين ويقيم في النهاية	لتقوية ذوي الشأن من اجل اخذ أفعال تصحيحية خلال عملية المشروع، وليس فقط في نهايته

#### منافع المشاركة في المراقبة والتقييم

هناك العديد من الدلائل التي تشير إلى أن مشاركة ذوي الشأن في عملية المراقبة والتقييم على المستوى المحلي قد أدت إلى منافع في مصلحة المشروع والمجتمعات المستهدفة أيضا، بما فيها تحسن نوعية المشروع والمساعدة في معالجة الاحتياجات التنموية المحلية بطرق أفضل. وقد أدت إلى زيادة الحس بالتملك المحلي لنشاطات البرنامج، وتؤدي إلى استمرارية اكبر إذا ما تم القيام بها بشكل سليم.

#### ومن منافع المراقبة والتقييم بالمشاركة

- تقوية المجتمعات وإعطاء صوت للمستفيدين.
- التأكد من أن نتائج المراقبة والتقييم مناسبة للظروف المحلية.

- منح ذوي الشأن الحس بالملكية لنتائج المراقبة والتقييم مما يفعل من استخدامها، من أجل تحسين اتخاذ القرار
- زيادة التعلم الجماعي؛ أي زيادة فهم ذوي الشأن لاستراتيجياتهم البرنامجية وللعمليات، ماذا يعمل وماذا لا يعمل؟
- بناء القدرات على المستوى المحلي والتي تساهم في زيادة الاعتماد على الذات وفي الاستمرارية في تنفيذ البرامج الإجمالي.
- المساهمة في تفعيل الاتصال والتعاون ما بين ذوي الشأن والذين يعملون على مستويات مختلفة في المؤسسة والبرنامج والمشروع.
- تفعيل المساءلة والمحاسبة القاعدية.
- تقوية أداء المؤسسة والإدارة المبنية على النتائج<sup>2</sup>.

### كيف تخدم المراقبة والتقييم المؤسسة؟

يتم استخدام المراقبة والتقييم لتقليل الفجوة بين الخطط (تصميم المشاريع) والواقع (التنفيذ والنتائج)، المراقبة والتقييم تم للأسباب الرئيسية التالية:

- 1- التعلم: يتيح الفرصة للمؤسسة وذوي الشأن للتعلم من الخبرة، تحسين التدخلات المستقبلية، ودعم عملية التعلم داخل المؤسسة، حيث توضع وتستخدم الطرق والوسائل لضمان أن الدروس المستخلصة من المشاريع المنتهية تساهم في رسم السياسات المستقبلية والتخطيط للمشاريع الجديدة.
- 2- التمكين: من خلال تحسين قدرات المؤسسات الشريكة، فريق عمل البرنامج أو المشروع والمستفيدين منها ليستخدموا التقييم كأداة للتعلم والتحكم، ولدعم وتحسين عملية الإدارة، وخلق فهم مشترك ومعرفة جديدة، ودعم عملية التعلم، وبناء القدرات لذوي العلاقة، وتشجيع ذوي الشأن وتحفيزهم.
- 3- المسؤولية: يتيح الفرصة للمؤسسات لتحمل مسؤولية حول كيفية صرف التمويل والتصرف بمقدرات المؤسسة، حيث يمكن المؤسسة من رفع درجة مسؤوليتها في العمل على تنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية أعلى، واستخدام الموارد المتاحة للمؤسسة لخدمة أهدافها المعلنة والتزاماتها تجاه الفئات المستهدفة. مما يستدعي رفع قدرات المؤسسات في مجال المساءلة والمحاسبية، وبالتالي تقديم المعلومات الضرورية والشفافية للمؤسسات الرسمية، والشركاء والمستفيدين والممولين، لتبيان المنجزات وكيفية تحقيقها.
- 4- قياس النتائج وتحليلها: وذلك للتأكد أن النتائج المخطط لها تم تحقيقها والتأكد من تحمل المسؤولية وبالتالي تعزيز الدعم العام والسياسي.

### 3.2. الهدف والنتائج المتوقعة من نظام المراقبة والتقييم

يهدف مثل هذا النظام إلى تطوير منهج مرن ومنتظم قادر على المضي في عملية التخطيط نحو تسيير نشاطات المؤسسة كافة في اتجاه استراتيجي واضح، من أجل تعظيم التعلم المؤسساتي، ومن أجل تدعيم إدارة المشاريع بشكل مناسب وفعال.

(2) من دليل المراقبة والتقييم لمركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية باللغة الانجليزية

وتشمل النتائج المتوقعة من تطبيق نظام مراقبة وتقييم فعال مايلي:

- ترجمة رؤية المؤسسة إلى أفعال: يساعد هذا النظام المؤسسة على عملية الربط ما بين رؤاها المستقبلية ونشاطاتها العملية، من خلال توفير آلية للتأكد من أن أهداف المشاريع والنشاطات كافة مناسبة وموجهة نحو الهدف الاستراتيجي، وان كل المشاريع تتعاون وتتكامل بشكل واضح.
- إثراء الإستراتيجية والأهداف: يجعل هذا النظام إستراتيجية وأهداف المؤسسة قابلة للتناول من كل فرد في المؤسسة، لأنه يعطيهم وسائل للمشاركة في ربط الإستراتيجية والأهداف بنشاطاتهم وأعمالهم اليومية.
- فاعلية في التخطيط، والمراقبة، والتقييم: بالرغم من أنه في البداية يحتاج تطوير نظام مراقبة وتقييم بالمشاركة فعال إلى استثمارات ملموسة بالجهود والوقت من كل شخص، غير انه عندما يصبح النظام في حالة تشغيل وفاعلا، فان عملية التخطيط، والمراقبة والتقييم تصبح أكثر منطقية ومنسجمة مع متطلبات العمل العملية، وسوف تستهلك وقتا أقل، وتكون أكثر فاعلية في كل مرة.
- تيسير التواصل بين الدوائر والوحدات: يصبح تنسيق العمل ما بين الدوائر المختلفة والمشاريع أكثر مرونة.
- ينظم عملية إنتاج التقارير: تصبح عملية كتابة التقارير الداخلية والخارجية ممنهجة بشكل أفضل ومنتظمة أكثر، وتكون أسهل وتستغرق وقت أقل. حيث يوفر نظام المراقبة والتقييم المعلومات اللازمة لنظام المعلومات الإدارية، ويسهل عملية الربط والمطابقة بين المعطيات التشغيلية والمالية.
- يحسن من الشفافية والمساءلة: وذلك من خلال توفير المعلومات السليمة والمنتظمة، مما يقوي الشفافية تجاه الفئات المستهدفة، المولدين وذوي الشأن.
- يساعد في التعلم من التجارب: يساعد النظام على توفير أرضية وإطار لمراجعة العمل، وتصحيح الأخطاء، للخروج بالعبير اللازمة والتعلم من التجربة.

### 3.3 العناصر الضرورية لتطوير نظام مراقبة وتقييم بالمشاركة فعال

هناك عدد من العناصر الضرورية لتشكيل أسس نظام المراقبة والتقييم، ومن غير الممكن التشغيل أو الإفادة من النظام دون توفير هذه العناصر.

#### 1- عقد الروابط والصلات

لربط ما بين التخطيط، والمراقبة والتقييم: بحيث تغذي بعضها البعض وتنتفع من بعضها البعض. هذا سوف يؤدي إلى تحسين نوعية التخطيط والمراقبة والتقييم، ويساعد على تطوير تحليل الأثر، ويجعل عملية إدارة المشروع أكثر وضوحا وفعالية .

خلق الروابط بين المستويات المختلفة: وجود روابط ما بين التخطيط، والمراقبة والتقييم وحده، ولا يعني فعالية نظام المراقبة والتقييم بالمشاركة، حيث من الممكن أن تقع هذه الروابط على مستوى معين من تنفيذ المشروع أو على مستوى إداري محدد، أو في قطاع معين. وهذا غير فعال في المؤسسات متوسطة وكبيرة الحجم، حيث هناك حاجة لعقد

الروابط بين السياسات والمشاريع، وما بين الإدارة المركزية والفروع أو الإدارة التنفيذية مع الفئات المستهدفة في المواقع.

عقد الروابط ما بين السياسات والاستراتيجيات من جهة وبين المشاريع من جهة أخرى ويضمن ذلك أن تتبع الأعمال والنشاطات كافة الاتجاه الاستراتيجي نفسه، ويعطي توجهاً واضحاً للأعمال. وهذا ما يساعد المؤسسة على القيام بعمليات التخطيط على المستوى المحلي، دون أن تفقد بوصلة التوجه العام ومنطق أهداف السياسة العامة. عقد الصلات والروابط ما بين المركز والمواقع والفئات المستهدفة: حيث تنزع المؤسسات إلى بناء إداري وتشغيلي يعتمد على درجة أعلى من اللامركزية، مما يتطلب روابط واتجاهات واضحة في التواصل والاتصال، ودعم في الإدارة السلسلة، وتنشيط عملية التعلم المؤسساتي، وترسيخ للجهود المبذولة في مجال اللامركزية.

## 2- بناء العمل وفقاً للمبادئ والقيم (مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية)

- المشاركة: كمؤسسات جماهيرية وقاعدية ملتزمة بتنمية التجمعات والمجموعات الفلسطينية المهمشة، فإنه لزام عليها أن تسعى لإشراك فئاتها المستهدفة بالحد الأقصى الممكن في أعمالها. لكل مؤسسة خصوصيتها واحتياجاتها الخاصة، وإذا ما كانت ملتزمة فعلياً بتنمية المجتمعات والفئات المستهدفة فإنه على المؤسسة أن تضمن احتياجاتهم وأولوياتهم، قدراتهم وتوقعاتهم أيضاً، مما يعني المضي أبعد من الاستشارة وجمع المعلومات من المستهدفين، وإنما يعني إشراكهم في العملية برمتها: في جمع المعلومات، وفي تحليل أوضاعهم من وجهة نظرهم الخاصة، في توليد أفكار المشاريع والنشاطات، وفي إنجاز المهام، وفي المراقبة على الأداء وفي تقييمه. المشاركة يجب أن تكون شرطاً أساسياً حتى تكون عملية التنمية فاعلة تجاه بناء القدرات وحتى يتمكن الناس أنفسهم من السيطرة على عملياتهم التنموية ومن تملكها<sup>3</sup>.

- أولويات التنمية: يساعد نظام المراقبة والتقييم من التأكد من انسجام سياسات، وأهداف ومشاريع المؤسسة مع أولويات التنمية الوطنية، سواء أكان ذلك من خلال القياس أو من خلال المقارنة، حيث أن النظام كفيل بتوفير المعلومات الضرورية للتحليل والقياس.

- التشبيك والتنسيق: يصبح بمقدور المؤسسة من خلال اعتماد نظام تخطيط، ومراقبة وتقييم مبني على المشاركة أن توسع من دائرة التعامل مع المؤسسات القطاعية والمؤسسات المنافسة، ويوفر النظام متطلبات العمل المشترك، من خلال التعامل بشكل منهجي ومنظم مع الشبكات واطر التنسيق.

- الشفافية: يعطي نظام التخطيط والمراقبة والتقييم المؤسسة القدرة على التعامل بانفتاح تجاه فئاتها المستهدفة، ذوي الشأن والمولين، حيث يوفر قاعدة المعلومات اللازمة لتبيان مسار المؤسسة واستخداماتها للموارد، وتوجهات عملها المستقبلية، وتقييمها لذلك.

(2) انظر/ي دليل المشاركة



- المساءلة: يساعد النظام المؤسسة في رفع قدراتها في مجال المساءلة من خلال العمل المترابط والمنظم، وتوفير المعلومات والقدرات اللازمة للتعامل مع الاستفسارات والأسئلة ومع المساءلات التي يمكن أن تطرحها الفئات المستهدفة. وذو الشأن، والجهات الرسمية والممولون. ومن ناحية أخرى فان فهم ما تفعله واثرا الأعمال التي تقوم بها المؤسسات الأهلية كان دائما مصدر قلق لمعظم هذه الجهات التي أبدت دائما درجة عالية من الانتباه لاستخدام موارد المشاريع. ومع هذا فان نشاطات المراقبة والتقييم التي تم تنفيذها من قبل المؤسسات الأهلية اعتمدت -بالغالب- على أساليب ومناهج و نماذج تقارير بدون معايير موحدة. بالإضافة إلى أن هذه النشاطات يتم مراجعتها من خلال عملية داخلية. والنتائج نادرا ما يتم مشاركتها وتقاسمها مع جهات أخرى (مع المجتمع الأهلي والمولين بشكل خاص). وبالمقابل فان التحدي الذي يواجه المؤسسات الأهلية، لتستطيع التواصل وتقاسم نتائجهم ومشاركتها مع آخرين من ذوي الشأن من خلال استعمال اللغة ذاتها، هو تنظيم وتأسيس ممارسات المراقبة والتقييم في داخل مؤسساتهم على أسس عملية وتلبي متطلبات المساءلة.

- التأثير والفعالية: فقط من خلال نظام تخطيط، ومراقبة وتقييم فعال يمكن للمؤسسة أن تحصر وتبين درجة تأثيرها وفعاليتها، وقدرتها على تحقيق الأهداف، وقياس الأثر المترتب على تدخلاتها.

إضافة لما ذكر فان وجود نظام تخطيط، ومراقبة وتقييم فعال قائم على المشاركة يزود المؤسسة بالأدوات اللازمة، ويساعد في بناء قدراتها في مجال رفع مستوى المساواة والشمول، وتفعيل الإدارة الرشيدة، ومنع تضارب المصالح، وتحسين نزاهة المؤسسة ويمكنها من تحديد النزاعات وإدارتها في وقتها، وبالتالي يمكن من مواجهة الخلافات وحلها.

ولتقوية قدرات المراقبة والتقييم هنالك حاجة إلى:

- خلق ادوار ضمن المؤسسات الأهلية بانتدابات محددة للمراقبة والتقييم.
- تقوية قدرات القائمين على المؤسسات الأهلية والعاملين فيها.
- تخصيص الدعم المالي للتقييم الخارجي.
- ترقية التشبيك المحلي والمناطقي.
- التعاون مع المؤسسات التعليمية لاستكشاف نماذج وطرق للمراقبة والتقييم.
- المراقبة على التنفيذ والانجاز.

أما العناصر الرئيسية الواجب توفرها لنجاح نظام المراقبة والتقييم بالمشاركة فتشمل:

- تشجيع ذوي الشأن على تحمل المسؤولية: تساعد منهجية المشاركة المجتمع على تحمل المسؤولية تجاه أجندها التنموية الخاصة، بدلا من انتظار الدعم من خلال المساعدات الخارجية، وبمقدور المجتمعات أن تحمل النشاطات التي يرون فيها الأولوية العليا.
- تشجيع الإدماج: يجب أن تهدف عملية المراقبة والتقييم، وبشكل واضح، إلى إشراك الفئات المهمشة بشكل كامل، (مثل النساء والشباب) في عملية تحليل المعلومات، والتأكد من انه

قد تم اخذ أولوياتهم في اتخاذ القرارات. ويلعب المنشطون المجتمعيون دوراً مهماً في هذا المجال.

- جمع المصالح المختلفة: تتطلب العديد من المشاكل قرارات جماعية (في مجموعة). وقد تقود الأفعال التي تحل مشاكل بعض المجموعات إلى إيذاء مجموعات أخرى، ولهذا يجب تشجيع المجموعات المختلفة على إيجاد حلول تكون مناسبة ومقبولة من الجميع. ولهذا يجب أن تأخذ عملية اتخاذ القرار كل ذلك بعين الاعتبار.
- إنشاء المعلومات والاتصالات: خلال عملية التخطيط يجب تنظيم تدفق المعلومات المتواصل ما بين ذوي الشأن المختلفين.
- الدعم المنهجي لتقاسم التعلم والاستنتاجات: في إطار المجتمع وعلى مستوى البرنامج.
- توطين الأدوات لتناسب الواقع: عند استخدام أدوات المراقبة والتقييم بالمشاركة يجب الانتباه إلى خلفية المشاركين، ومستوى تعلمهم، ومعرفتهم... الخ.

## 4. بناء نظام التخطيط والمراقبة والتقييم

### 4.1. التخطيط

#### 4.1.1. تعريف التخطيط وأنواعه

التخطيط ضروري- فليس بمقدور المؤسسة أن تتمتع بالقوة إذا كانت تستند على عدد كبير من النشاطات غير المتصلة ببعض. وبدون خطة فإن يكون العمل مشتتاً وخارجاً عن السيطرة. والتخطيط -ببساطة- يضع الأهداف ويترجمها إلى أفعال عملية ونشاطات. ويضع التخطيط الهدف ويحدد الإطار الزمني، والموارد اللازمة، والمسؤوليات... الخ.

#### أنواع التخطيط:

للتخطيط أنواع؛ منها:

- 1- التخطيط الاستراتيجي<sup>4</sup>: يضع هذا التخطيط السياسات، والأهداف العامة، ويحدد هوية المؤسسة، وغالباً ما يعكس التخطيط الاستراتيجي عملية إدارة التغيير. أما التخطيط طويل المدى فيعنى بوضع أهداف بعيدة المدى، ويحدد الأفعال اللازمة لتحقيقها، ويمكن للتخطيط طويل المدى أن يعكس الأفعال التنفيذية للأهداف الإستراتيجية، ولكن لا يتضمن إدارة عملية التغيير.
- 2- التخطيط التشغيلي: (تخطيط برامج أو مشاريع أو عمليات): يعنى هذا التخطيط بوضع نشاطات فرعية قابلة للتحقيق، وتحدد برنامج من الفعاليات والأعمال، والمسؤوليات، والاحتياجات ضمن اطر زمنية متفاوتة: أسبوع، أو شهر، أو فصل أو سنة. و لهدف الدليل فإننا نلتزم بهذا النوع من التخطيط.

#### 4.1.2. أساليب ومناهج التخطيط

هناك العديد من أساليب ومناهج التخطيط المستخدمة، وكل منها له ميزاته. وفي إطار نظام التخطيط، والمراقبة والتقييم هنا لن يتم فرض منهج بعينه، حيث يمكن أن يكون أي من هذه الأساليب مناسباً في ظل ظروف ومعطيات معينة. المهم هنا وبغض النظر عن الأسلوب المستخدم، يحتوي التخطيط على عناصر ضرورية معينة؛ هي:

- أن يسعى التخطيط لإشراك الفئات المستهدفة بالقدر الفعال الممكن.
- أن يبنى التخطيط على أساس التحليل الواضح للوضع، وعلى أساس تحديد الاحتياجات، أو تحليل المشاكل.
- أن يحتوي التخطيط على التحليل الجندري.
- أن يرتبط بأولويات التنمية الوطنية.
- أن يضع التخطيط أهدافاً واضحةً ومحددة.

(4) يمكن مراجعة دليل التخطيط الاستراتيجي و الدليل الارشادي حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأولويات المؤسسات الأهلية

- أن يرتبط التخطيط مع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، ومع سياساتها.
- أن ينطلق التخطيط من هوية المؤسسة وتفويضها وأن يقع ضمن مجالات عملها وأهدافها.
- أن يأخذ في الاعتبار قدرات المؤسسة: نقاط قوتها وضعفها.
- أن تخرج الخطة بتحديد للنشاطات كافة الواجب القيام بها، من المسؤول عنها؟ ما هي المعاني والمدخلات المطلوبة لتنفيذها؟ والإطار الزمني للتنفيذ؟ والفرضيات أو المخاطر الموجودة؟
- أن تحتوي الخطة على مؤشرات لقياس النجاح.
- أن تضمن الخطة عناصر المراقبة والتقييم في إطارها.

كيف نختار الأسلوب أو المنهج المناسب؟

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على اختيار الأسلوب المناسب للتخطيط، من أهمها: حجم المؤسسة وقدراتها، ونوع الخطة التي نريد، والغرض من الخطة، والظرف المحيط. كما أن هناك تأثيراً على الأسلوب نابعا من مصدر التمويل والأسلوب الذي يستخدمه الممول. وفي السنوات الأخيرة يزداد عدد المؤسسات التي تستخدم أسلوب التخطيط المبني على الأهداف، أو الإطار المنطقي للتخطيط المبني على الأهداف، والذي يذهب أبعد من ذلك بتحديد الغرض، والمخرجات ونشاطات المشروع، والذي يشجع استخدامه بشكل متزايد كمنهج للتخطيط في المؤسسات الأهلية.

وبغض النظر عن المنهج الذي ستختاره مؤسستكم فإن أسلوب التخطيط يجب أن ينطلق من حقيقة ارتباطه بالمراقبة والتقييم، وأن المكونات الثلاثة هي أجزاء لعملية واحدة.

### 4.1.3. مراحل عملية التخطيط

ومن المرشح أن يتضمن نظام التخطيط عدداً من العمليات، أهمها:

- 1- تحديد الاحتياجات بناء على الواقع: وهذا يتم من خلال تطوير تحليل الاحتياجات من وجهة نظر الفئات المستهدفة وذوي الشأن. ويمكن أن يتم بإحدى طريقتين:
  - أ- إما من خلال الحصول على وجهة نظر المجتمعات المحلية تجاه المشاكل والقضايا التي تواجه المجتمع بشكل علم، في كل موقع مستهدف.
  - ب- وإما من خلال تحديد وجهة نظر المجتمع المستهدف تجاه مشروع أو تدخل قطاعي محدد ومدى ملاقاته لاحتياجاته. وفي الحالتين يجب الخروج بتحديد واضح للأولويات ولمنطقة التدخل المحتملة. (يمكن الاستعانة بمدخل شجرة المشاكل (ملحق رقم 2-) وتحليل ذوي الشأن (ملحق رقم 3-)).

2- الربط مع الخطة الإستراتيجية، والسياسات ومع خطط الدوائر والأقسام، وذلك للتأكد من كون المشروع أو التدخل يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية والعامة للمؤسسة، وينسجم مع نشاطات الدوائر والأقسام الأخرى مما يستدعي التنسيق مع الدوائر والأقسام، ومع المؤسسات الأخرى. ومن الضروري هنا التعامل بجدية مع نتائج المراقبة والتقييم المرتبطة بالعمل والتدخلات السابقة، وأخذها بعين الاعتبار عند التخطيط الحالي<sup>5</sup>.

(5) انظر/ي شجرة الأهداف- ملحق رقم 2-

- 3- بناء على الأهداف يتم تطوير الغرض المحدد (الهدف المحدد) من المشروع أو التدخل بحيث يكون بمقدور المشروع تحقيقه إذا ما تحققت الافتراضات أو تم استبعاد المخاطر.
- 4- تحديد نتائج (مخرجات) المشروع التي من خلالها سيتم تحقيق الغرض من المشروع.
- 5- تحديد النشاطات الرئيسية التي سوف يقوم بها المشروع، لتحقيق المخرجات أو النتائج، وعلى أساسها تحديد الأدوات، والأساليب، والموارد اللازمة لتنفيذ هذه النشاطات، والمواعيد والفترة الزمنية.
- 6- وفقاً للمنهج المتبع يجري تحديد إما الافتراضات، أو المخاطر المؤثرة على تحقيق الأهداف والنتائج، وكيفية التعامل معها.
- 7- يتم وضع مؤشرات<sup>6</sup> موضوعية لقياس النتائج ودرجة تحقيق الأهداف، وتحديد مصدر المعلومة، وكيفية جمعها.

وتمثل السلسلة التالية التدرج والنتائج من المدخلات إلى الأثر في المشروع:

المدخلات Inputs	النشاطات Activities	المخرجات Outputs/ Results	المخرجات الأعم Outcomes/ Purpose	التأثير بعيد المدى Impact
تمثل المصادر اللازمة المادية والبشرية، وتنفيذ النشاطات في المشروع: الخبير. التمويل. المعدات. الحيز المكاني.	الأفعال التي سيتم القيام بها للوصول إلى المخرجات المحددة للمشروع: التدريب. إعطاء المشورة. توفير الأجهزة والمعدات. بناء أو تشطيب، أو استئجار أبنية.	ما تم الوصول إليه من خلال توفير المدخلات والقيام بالنشاطات في المشروع: عدد من المتدربين الذين تم تدريبهم أو عدد من الدورات التي تم عقدها. الدراسات والتقارير المنجزة. الأبنية التي شيدت.	ما تم الوصول إليه من خلال المدخلات والنشاطات والمخرجات في المشروع: زيادة فرص العمل. زيادة الرواتب. التطور بالمعرفة والمهارات. التغيير بالاتجاهات.	تأثير ما تم الوصول من خلال هذا المشروع ومشاريع أخرى ذات علاقة على وضع مجتمعي عام: تحسين في الوضع الصحي. تحسين في الوضع الاقتصادي.

- 8- ويمكن لمصفوفة الإطار المنطقي<sup>7</sup> للتخطيط أن توضح هذه العملية من خلال الارتباط المنطقي العمودي والافقي، وهذه مفيدة للمؤسسات التي تستخدم الإطار المنطقي كمنهج للتخطيط.

(6) أنواع المؤشرات موضحة فيما ورد سابقاً من تعريفات  
(7) انظر/ي الملحق رقم (4) مثال لمصفوفة الإطار المنطقي لمشروع

أما تلك المؤسسات التي تستخدم منهاجاً آخر فإن عليها أيضاً أن تؤخذ بعين الاعتبار تطوير أسس المراقبة والتقييم في مرحلة التخطيط، ووضع أدوات معلوماتية، يتم استخدامها لقياس المؤشرات والنتائج.

9- تطوير الخطة التشغيلية: والتي يجب أن تتضمن إضافة إلى التسلسل المنطقي للأهداف التفصيل في النشاطات والمواعيد والجدول الزمني، والكميات، وتفصيل الموارد اللازمة، والمواقع، والمسؤوليات... ويمكن استخدام (MIS Project) لوضع الخطة التشغيلية. وحال الانتهاء من وضع الخطة التشغيلية يتم الانتقال إلى التنفيذ، وبالتالي إلى عملية المراقبة والتقييم.

#### 4.1.4. المؤشرات

##### دقة المعلومات

من الضروري اتخاذ القرار بشأن المعلومات المراد جمعها، وتحديد طبيعة المعلومات ودرجة دقتها عند تطوير نظام المراقبة. بداية لا بد من تحديد ما هو الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة: هل هو الحصول على معلومات تفصيلية دقيقة، أم الحكم وفقاً للتوجهات العامة، أم تكفي النظرة المتفحصة للمدخلات والمخرجات. إن مستوى الدقة في المعلومات المطلوبة يحدد اختيار منهجية جمع المعلومات من حيث المصدر والوسيلة المستخدمة لجمع المعلومات. وغالباً ما تكون عملية جمع المعلومات، مكلفة من حيث المال، والجهد والزمن. وهناك حاجة إلى جمع معلومات متشابكة ودقيقة في المشاريع الكبيرة، ويمكن للمشاريع الصغيرة بالاكتماء بالمعلومات بشأن المدخلات والمخرجات. ومن الضروري جمع المعلومات المتعلقة بالتغيير والتقدم في المشروع على مستوى المخرجات، وأخرى خاصة بالعملية والمدخلات. واليوم يشيع استخدام المؤشرات لتحديد وجمع المعلومات ولقياس النتائج.

ما هو المؤشر<sup>8</sup>: هو صفة (خاصية) كمية أو نوعية للعملية أو النشاط، يتعلق بالتغيرات التي سوف يتم قياسها.

##### أنواع المؤشرات:

- مؤشرات المدخلات (المداخل) (input indicators): وهي عبارة عن سجل كمي للمصادر اللازم توفيرها. والمعلومات في هذا الجانب عادة ما تأتي من سجلات المشروع. (ولن يستخدم الإطار المنطقي، فإن هذا الإطار لا يطور مؤشرات للمراقبة على المداخل وإنما يضع بدلاً منها يضع معاني (أدوات) وتكاليف، مثل المواصلات، ومواد إقامة المشروع، وموارد بشرية، وأدوات عمل...الخ).

(8) انظر/ي الملحق رقم (4) و الملحق رقم (14)

- مؤشرات العملية (process indicators): وهذه المؤشرات تقيس ماذا يحدث خلال التنفيذ، وترجع بالعادة إلى تحقيق النشاطات، وعادة ما تعبر هذه المؤشرات عن الربط ما بين النشاطات والمخرجات، ضمن إطار زمني معلوم. حيث أن المراقبة على عملية التنفيذ من خلال مؤشرات العملية مهمة من أجل خلق الظروف المناسبة لتحقيق المخرجات. وتقيد هذه المؤشرات بشكل فعال عند الحديث عن مشاريع بناء القدرات وتفعيل المشاركة المجتمعية، وإذا ما ارتكزت على المشاركة فإنها تزيد من قدرات المشاركين وترفع من مستوى الحس بالملكية تجاه المشروع. ومن الأمثلة على مؤشرات العملية: (عدد المتدربين، وعدد لجان القرى التي شكلت، وعدد المستفيدين من السلة الغذائية، وعدد الأدوات التي تم تزويد المراكز بها، وطول الطرق الزراعية التي تم فتحها). وعادة ما تكون هذه المؤشرات مرتبطة بكم وبتوقيت. وفي الإطار المنطقي لا يوجد عند النشاطات مؤشرات لقياس العملية، ولكن يمكن تطويرها عند تطوير برنامج المراقبة.
- مؤشرات المخرجات (output indicators): والمقصود بها تلك المؤشرات التي تتعلق بما هو مخطط أن يقدمه المشروع من خدمات أو منتوجات (المخرجات)، والتغير الذي سوف يحدثه هذا التقديم للمضي نحو تحقيق الغرض من المشروع (النتائج) (outcomes). وفي الإطار المنطقي يتم وضع مؤشرات النتائج والمخرجات بشكل منفصل. والمهم هنا هو التأكيد على أهمية تحديد البعد النوعي للمخرجات والنتائج.
- مؤشرات الأثر (impact indicators): يعتبره البعض جزءاً من مؤشرات النتائج، وهي تعبر عن التغيرات التنموية بعيدة ومتوسطة الأثر ويفضل الاستعانة بهذه المؤشرات في تقييم نتائج المشروع (البرنامج) بعد انقضاء فترة زمنية لا تقل عن عامين من انتهاء التنفيذ. وهي تقيس الفرق في الوضع (من حيث الأهداف أو التأثيرات بعيدة الأمد) قبل بدء التدخل (المشروع) وبعد انتهائه. وغالبا ما يتضمن قياس الأثر إحصائيات معقدة حول التغيرات الاجتماعية-الاقتصادية. وعند قياس الأثر يجب مراعاة صعوبة حصر التغيرات الناتجة عن التدخل (المشروع) عن غيرها من التأثيرات التي تنتج عن تدخلات أخرى غير المشروع أو البرنامج الذي يتم الحديث عنه. وغالبا ما يتطلب قياس الأثر المقارنة ما بين المعلومات القاعدية عن بدء التدخل وتلك التي عند الانتهاء منه، وهذه عملية تطلب الجهد والوقت والمال إضافة إلى التصميم الجيد. ونتيجة لصعوبة هذه المؤشرات يستعاض عنها بمؤشرات قريبة تسمى (proxy indicators) أي مؤشرات لها دلالة على قياس حالة أعم يصعب قياسها مباشرة.

أمثلة من مؤشرات الأثر (التنموية): معدل الأمية، ومعدل الفقر، البطالة، ووفيات الأطفال الرضع.

أمثلة على المؤشرات القريبة المدى: زيادة في عدد الأسر التي تستطيع توفير غذائها، والتي تعكس الفقر بشكل عام أو الدخل الأسري، وتراجع أعداد الأطفال المراجعين للعيادة بحالات مرضية خطيرة بنسبة... الخ، والتي -أيضاً- قد تعكس الفقر أو الدخل الأسري بشكل عام، أو عدد المرات التي تعاني منها المرأة من كسور في عظامها، أو كدمات في جسدها خلال العام وحاجتها للعناية الطبية جراء ذلك، والتي قد تعكس شكلاً من أشكال العنف الأسري.

وأيا كانت المؤشرات يجب أن يتم صياغتها بشكل (SMART)

- 1- بسيطة (Simple)
- 2- يمكن قياسها (Measurable)
- 3- يمكن تحقيقها (Achievable)
- 4- منطقية (Reasonable)
- 5- محددة بزمان (Time bound)

## 4.2. المراقبة

### 4.2.1. التعريف والغرض من المراقبة

المراقبة عبارة عن عملية مؤسسة ومتواصلة لتحليل التقدم (الانجاز) والتغيرات في فترة زمنية معينة، تتم عادة باستخدام مؤشرات للقياس محددة سلفاً أو باستخدام أسئلة متكررة وبتواتر محدد. وتنفذ المراقبة من خلال عملية جمع المعلومات وتحليلها، وكتابة التقارير واستخدام المعلومات. وهي -بشكل أساسي- أداة (عمل) إدارية، تركز على تطور المشروع، وتساعد فريق العمل في المشروع، وإدارة المؤسسة لتحديد النجاحات، أو المشاكل الحقيقية، أو المحتملة حتى يتم استخدام الوسائل والاحتياطات التصحيحية الضرورية في أثناء تنفيذ المشروع. وتستخدم المراقبة جمع المعلومات بشكل ممنهج من أجل تحديد فيما إذا كان توزيع واستخدام الموارد يتم بصورة فعالة أم لا، وإن كان القائمين على المشروع أو التدخل يمتلكون القدرات المناسبة، وهل النشاطات تنسجم مع خطة العمل، وهل يتم تحقيق خطة العمل ومدى تحقيق الأهداف؟

تساعدنا المراقبة أن نعرف:

- فيما إذا نفذت النشاطات حسب ما هو مخطط، أم لا.
- كيف نحسن من فعاليتنا وكفاءتنا.
- هل نحقق النتائج المتبتغاة.
- فيما إذا كان هناك آثار سلبية لنشاطاتنا لم تؤخذ بالحسبان عند التخطيط أم لا.
- هل وتيرة العمل تمضي ضمن الإطار الزمني والمالي المحددين لها.

إيجابيات المراقبة؛ وهي مايلي:

- 1- تقوي من قدراتنا على مواجهة المشاكل المتعلقة بتنفيذ التدخلات المخطط لها وعلى حلها.
- 2- تساعدنا على تحديد أين يجب إجراء تعديل على الخطة، والبرنامج الزمني، وتوزيع المسؤوليات، والموازنات... الخ
- 3- تشكل دليلاً على قيمة النشاطات المنفذة وفعاليتها.



وبإيجاز فإن الغرض من المراقبة هذه هو:

- دعم الإدارة اليومية للمشاريع.
- قياس التقدم نحو النتائج المخططة.
- قياس التقدم نحو تحقيق الهدف.

## 4.2.2. أنواع المراقبة

هناك العديد من أنواع المراقبة المعروفة والمستخدمه بما فيها المراقبة الإدارية، والمراقبة المالية، وكذلك مراقبة البرامج والمشاريع. وفي نظام التخطيط، والمراقبة، والتقييم، تكون المراقبة المقصودة هي مراقبة البرامج والمشاريع. وأما بالنسبة لجداول العمل الشهرية، وسجلات الدوام والموازنات فهي أشكال من المراقبة المالية والإدارية. ومن الضروري عدم الجمع بين أشكال المراقبة الإدارية والمالية من جهة وأشكال مراقبة المشاريع والبرامج من جهة أخرى، حتى لا يصبح نظام مراقبة المشاريع والبرامج أداة للتفتيش والسيطرة.

وقبل البدء بعملية المراقبة والتقييم يجب علينا الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما الذي سأقوم بمراقبته وتقييمه، ولأي غرض؟
- 2- ما نوع المعلومات التي تحتاج إليها مؤسستنا لتطوير برامجنا ومشاريعنا؟
- 3- من المسؤول عما في عملية المراقبة والتقييم؟ ومن يرسل التقارير؟ ومن؟ ومن الضروري تحديد المسؤولية كي لا يكون هنالك ازدواجية في العمل وتضارب في المصالح.

ومراقبة البرامج شكلان، هما: مراقبة العملية، ومراقبة الأثر:

الشكل الأول من هذين الشكلين يحقق مايلي:

- مراجعة الخطط على أساس منتظم.
- تحليل فيما إذا كانت النشاطات تنفذ حسب ما هو مخطط.
- تحليل فيما إذا كانت النشاطات تقود إلى المخرجات المتوخاة.
- تحديد المشاكل والتعامل معها عند نشوئها.
- البناء على مراكز القوة والانتفاع من الفرص التي تبرز في عملية التنفيذ.
- تحليل فيما إذا كان أسلوب وإدارة العمل هو الطريقة الأفضل من أجل بلوغ الأهداف.
- مراقبة التغييرات على الفئات المستهدفة والتغيرات في البيئة الخارجية.

أما الشكل الثاني من شكلي المراقبة (مراقبة الأثر -النتائج والتأثيرات-) فيحقق مايلي:

- قياس التقدم نحو تحقيق الغرض العام للبرنامج على أساس مستمر.
- إجراء تعديلات على النشاط (آليات وطرق العمل) وفقا لتغيرات وإملاءات الظروف المحيطة.
- تحديد فيما إذا كان هناك حاجة لإجراء تغيير على الأهداف.

- تحديد الاحتياجات لجمع مزيد من المعلومات أو لإجراء أبحاث.
  - فحص الافتراضات وتحديد درجة وقعها على بلوغ الأهداف.
- ومن حيث التوقيت يمكن التفريق بين ثلاثة أنواع من المراقبة، وهي:
- المراقبة المتواصلة: وتساعدنا في تحديد وإبراز المشاكل حين حدوثها.
  - المراقبة المنتظمة: لتحليل المشاكل والفروقات وتقديم إجراءات الحلول.
  - المراقبة في وقت معين من فترة المشروع وهي: لتبيان منطقية التدخل ككل واقتراح التعديلات، وتتم وفقاً لمدة المشروع، بعد شهر للمشاريع قصيرة الأمد، وبعد (3-6) أشهر للمشاريع متوسطة الأمد، وأكثر من ذلك للمشاريع طويلة الأمد. والهدف منها -بالأساس- يتجسد في معرفة مدى منطقية التدخل (المشروع)؛ لاتخاذ قرار بشأن التعديلات، أو المضي وفقاً للخطة.

يجب على المراقبة أن تحتوي على مايلي:

- 1- التقدم أو الفعاليات مقارنة بالخطة والأهداف.
- 2- مشاركة الفئات المستفيدة وذوي الشأن.
- 3- الجوانب الجندرية.
- 4- الجوانب الاجتماعية، المؤسساتية، والسياسات المتعلقة بموضوع البرنامج.
- 5- الأثر البيئي.
- 6- توزيع الأدوار.

### 4.2.3. عمليات المراقبة

ومن المرشح أن يتضمن نظام المراقبة عدداً من العمليات أهمها:

- 1- تنظيم نشاطات المراقبة: يمكن العمل على تنظيم نشاطات المراقبة من خلال الجدول المرفق أدناه:

التقرير	التكرار	الغرض	المحتوى	المسؤولية <sup>9</sup>	المستخدم	نوع المشروع
السجلات الإدارية اليومية	كل شهر	دعم الإدارة اليومية حفظ سجلات النشاطات.	المدخلات التقدم المادي مشاركة المستفيدين	قائد فريق المشروع.	الإدارة المركزية. منسق المشروع.	المشاريع كافة

(9) هنالك مدلولات للتسميات التي تحدد المسؤولية تختلف في تعريفها من مؤسسة إلى أخرى. ولكن -في الغالب يكون تدرج المسؤوليات في الهيكل التنظيمي المؤسسي والبرامجي على النحو التالي:  
مدير المؤسسة، ثم مدير البرامج، ثم مدير برنامج، ثم منسق مشاريع، ثم مدير مشروع، ثم منسق ميداني.  
قائد فريق المشروع، منسقي المشاريع أو المكونات المختلفة للمشروع.

المشاريع كافة	المنسقين الميدانيين. الإدارة المركزية. الشركاء.	منسق المشروع.	نوعية النتائج. انسجامها مع المشاريع الأخرى في المنطقة. ردود المستفيدين.	قياس التقدم للنتائج المخططة. تحليل الفروقات ومراجعة خطة العمل.	شهرية، ربعية أو كل 6 أشهر	التقارير المرحلية لسير العمل.
المشاريع الأكثر من سنتين مشاريع تواجه مشاكل خاصة	مدراء المؤسسة. المنسقين الميدانيين. منسقي المشاريع. الشركاء. مجلس الإدارة.	مدراء المشاريع والمكاتب.	مراجعة الإطار المنطقي (الخطة). الانسجام مع إستراتيجية المؤسسة. رضى المستفيدين.	قياس مواءمة التدخل المنطقي. قياس التقدم نحو تحقيق الهدف المحدد. حل المشاكل وطرح توصيات للمستقبل.	نصفية أو سنوية.	التقارير المرحلية لسير العمل طويلة المدى.

غالباً ما تستخدم المؤسسات الصغيرة أو المشاريع قصيرة الأمد نوعين من التقارير في المراقبة، هما: السجلات الإدارية، والتقارير السريعة.

2- تحديد مسؤوليات المراقبة: يكون هذا التحديد من خلال مايلي:

- أ- من خلال طاقم المشروع (الإداري والفني داخل المؤسسة وفي الميدان).
- ب- من خلال منسق المنطقة أو المشروع.
- ت- من خلال إداري المشروع (مدير المشروع أو المكتب).

وعند تحديد مستويات المراقبة من الضروري التنبه إلى قدرات المؤسسة ومصادرها. من أجل تصميم إجراءات غير معقدة وغير مستهلكة للوقت، وتنسجم مع احتياجات المؤسسة وقدراتها. وفي المؤسسات الصغيرة وفي المشاريع قصيرة المدى لا يوجد مسؤوليات على مستويات عدة للمراقبة، وإنما تتم المراقبة مباشرة من قبل إدارة المؤسسة.

3- تنفيذ عملية المراقبة: يكون التنفيذ من خلال مايلي:

- أ. التخطيط للمراقبة: يتم عند بناء خطة المشروع، البرنامج، أو المؤسسة. وذلك بتضمين الخطة لعناصر عملية المراقبة، ويشمل على:
  - 1- تحديد المعلومات اللازمة للمراقبة، بما في ذلك تطوير المؤشرات للقياس حسبما ذكر أعلاه.
  - 2- تحديد مستوى المراقبة والمسؤوليات، من خلال فرز نشاطات المراقبة الخاصة بكل مستوى من المستويات المذكورة أعلاه.

- 3- تحديد التكرار الزمني لنشاطات المراقبة، وجمع المعلومات بالارتباط بطبيعة المعلومة، والغرض منها، وكذلك بمستوى المراقبة.
- 4- تطوير النماذج المراد استخدامها لعملية المراقبة<sup>10</sup>: ويجب مراعاة عدم التعقيد في هذه النماذج، وفي تعيبتها، وفي الوقت المطلوب لذلك. وعلى سبيل المثال يجب أن تكون هناك نماذج للمراقبة اليومية؛ ومنها طلبات الإفادة من المشروع، وزيارات الموقع، وكشف التقدم بالمشروع، وكشف الخدمة (وهذه النماذج تطور وفقا لحاجة المشروع وطبيعته)، وأخرى للزيارات الميدانية، وثالثة للتقارير الدورية، وأخرى لاستلام العمل..
- 5- تطوير نماذج، استمارات، أو قائمة تأكد لجمع المعلومات الخاصة بالمؤشرات.

#### ب- تطوير أسس قاعد البيانات

- 1- ويمكن ببساطة استخدام صفحة اكسل لتفريغ البيانات للمؤسسات أو المشاريع الصغيرة، أو تطوير برنامج خاص للمؤسسات والمشاريع الكبيرة، مع مراعاة التبسيط قدر الإمكان.
- 2- تطوير آلية المطابقة مع الخطة ومع حسابات المشروع، بحيث يكون من السهل تبيان ما أنجز، وما تبقى، ومطابقة النفقات مع بنود الميزانية.

#### ج- تخصيص الموارد اللازمة للمراقبة<sup>11</sup>

بما يشمل الموارد البشرية، والدعم الإداري، والدعم المالي.

#### د- تنفيذ خطة المراقبة بما يشمل:

- 1- جمع المعلومات الميدانية ومتابعة ذلك، والمراقبة على استخدام الموارد، وتحديد ما هو متوفر من موارد وفقا للخطة، وما يتم استخدامه فعلياً/ لتقييم قياس الكفاءة (Effectiveness).
- 2- القيام بالزيارات الميدانية وتوثيق ذلك.
- 3- المقارنة الدورية للخطة مع التنفيذ.
- 4- المقارنة الدورية للموازنة<sup>12</sup> مع الإنفاق.
- 5- معالجة الانحرافات، الأخطاء، والمشاكل.
- 6- جمع المعلومات الخاصة بالتقدم اليومي، والمعلومات الخاصة بالمؤشرات.
- 7- إجراء مراجعة دورية للعمل مع تحليل يشير إلى التقدم نحو الأهداف؛ أي القيام بالمراقبة على المخرجات والأثر. مع التأكيد على أهمية تطوير المؤشرات، وجمع المعلومات؛ لاستخدامها في القياس، وجمع المعلومات لاستخدامها في قياس الأثر (Impact).
- 8- التقرير، إدخال المعلومات ومعالجتها.
- 9- مراجعة خطة المراقبة وتطويرها حسب المستجدات

(10) انظر/ ي نموذج التقرير الربعي الملحق رقم5- ونموذج خطة المراقبة الملحق رقم6-

(11) انظر/ ي الملحق رقم7- أمثلة لعناصر موازنة المراقبة والتقييم

(12) انظر/ ي الدليل المالي للتعرف على كيفية اعداد الموازنة

هـ- ماذا نراقب؟

تكون المراقبة على مايلي:

- على التقديم المادي (الخدمات المقدمة، وتنفيذ نشاطات ملموسة)، غالباً ما تستخدم من قبل مدير المشروع.
- على العملية (الإدارة وعملية بناء القدرات)، وغالباً ما تستخدم من قبل منسق البرامج، أو مدير المنطقة في المؤسسات الكبيرة.
- على ردود الفئات المستهدفة الأولية (المجتمع على نشاطات المشروع)، وغالباً ما تستخدم قبل مدير المشروع ومن قبل منسق البرامج، أو مدير المنطقة في المؤسسات الكبيرة.
- على إحداث غير متوقعة ورد المشروع عليها، ويقوم بها منسق المشروع وإدارة المؤسسة.
- على الجوانب المالية (تجاوب المصاريف مع الميزانية)، ويقوم بها منسق المشروع وإدارة المؤسسة.
- على مستوى النتائج (المخرجات)، منسق المشروع، ويقوم بها مدير البرامج وإدارة المؤسسة.

وهنا تبدأ عملية توفير المعلومات كأرضية للتقييم بحيث تعكس هذه المعلومات فعالية (Efficiency) المؤسسة في تنفيذ نشاطاتها. ومن أجل التأكيد على عملية المشاركة ولتبيان كيفية تفعيلها لانتفاع المشترك منها: يستخدم نظام شهادات الانجاز المجتمعي<sup>13</sup>.

### 4.3. التقييم: ويشمل ذلك تعريف التقييم والغرض منه.

#### 4.3.1 تعريف التقييم:

التقييم عملية تحليل المخرجات السلبية والايجابية وتحديدها لنشاط أو عملية، للوصول إلى استنتاجات حول قيمتها الكلية ودرجة تحقيق أهدافها. ويمكن أن يعرف التقييم على أنه عملية تحليل موضوعية ومؤسسة، لمشروع أو برنامج مستمر أو انتهى، تشمل تصميم المشروع، وتنفيذه والنتائج المترتبة عليه. وأما الهدف من التقييم فهو تحديد درجة ملاءمة المشروع، وتحقيقه لنتائجه، وكفاءته التنموية، وفعاليتها، وأثره واستمراريته.

ويعتبر التقييم وسيلة تعلم وفي الوقت نفسه أداة إدارية، وهو -بذلك- يساعد المؤسسة على مايلي:

- التفاعل مع نوعية عملها.
- اختبار مدى مناسبة استراتيجياتها للواقع.
- التعلم من اجل تحسين مستوى اتخاذ القرارات.
- تقوية قدراتها في مجال المساءلة.

13 انظر /ي الملحق رقم8- لنظام شهادات الانجاز المجتمعي المستخدم من قبل مركز تطوير المؤسسات الأهلية

- تحسين توزيعها واستخدامها للموارد المتاحة.
- رفع مستوى التخطيط لديها.
- استنتاج الدروس والعبر.

قياس مايلي:

- ملخص عن النشاطات المنفذة مقارنة بما هو مخطط.
- مدى تحقيق الأهداف.
- حجم المنفعة والأثر المحدد على حياة المستفيدين أو على جوانب منها.
- درجة استمرارية الأثر.

### 4.3.2 أنواع التقييم

يمكن تصنيف التقييمات بالعديد من الطرق لعل أبرزها مايلي:

- 1- من حيث التوقيت يمكن تصنيف التقييمات إلى تقييم محدد ومرحلي (Formative)، وآخر شامل نهائي (Summative). والأول يعني بالوصول إلى معرفة حجم الانجازات من اجل تحسين العمل، أما الثاني فيكون عندما ينتهي المشروع وهو معني بتحليل الفاعلية والأثر.
- 2- والفرق الثاني في التقييمات يتمثل في التقييم النوعي (Qualitative) والتقييم الكمي (Quantitative)، وفي الوقت الذي يركز فيه التقييم الكمي على قياس التغيرات الناتجة عن مدخلات المشروع المحددة والمقاسة، يركز التقييم النوعي على العملية نفسها وعلى قياس التغيرات الناتجة على العوامل غير المقاسة؛ مثل: المسلكيات، والمفاهيم، والقدرات، ومستوى المعرفة.
- 3- ويمكن التفريق بين التقييمات وفقا لمجموعة أخرى من القضايا؛ منها:
  - أ. من حيث الجهة القائمة على التقييم، وتقسم وفقاً لهذا المعيار إلى مايلي:
    - التقييم الذاتي: وينقسم إلى قسمين، هما:
      - 1- هو التقييم الذي يقوم به الأشخاص الذين لهم علاقة مباشرة بتنفيذ المشروع، والهدف الأساسي منه هو التعلم من التجربة واستخلاص النتائج والعبر؛ حتى يتم تعديل المسار، أو استخدام ذلك في مشاريع مستقبلية.
      - 2- التقييم الذي تقوم به المؤسسة المنفذة للمشروع نفسها من خلال أشخاص من المؤسسة، ولكن ممن ليس لهم علاقة بتنفيذ المشروع، وغالبا ما يهدف ذلك إضافة للتعلم قياس وتحليل الانجاز.
    - التقييم الخارجي: وهو التقييم الذي يقوم به أشخاص من خارج المؤسسة ومن خارج المشروع. وينفذ بالعادة إما في منتصف مرحلة تنفيذ المشروع أو في نهايته. ويتم من خلال استخدام وسائل كمية ونوعية في جمع المعلومات ذات العلاقة بالمشروع وتحليلها وذلك بإشراك ذوي الشأن<sup>14</sup>

ذوي العلاقة بتنفيذ المشروع من داخل المؤسسة المنفذة للمشروع وخارجها.

- ب- من حيث التوقيت والمرحلة، وتقسم وفقاً لهذا المعيار إلى ماليي:
    - التقييم في منتصف المشروع: وهو التقييم الذي يعقد خلال تنفيذ المشروع بهدف تحليل الأداء حتى تلك اللحظة، وتقديم مقترحات من أجل التصحيح خلال عملية التنفيذ.
    - التقييم مع نهاية المشروع: وهو التقييم الذي يعقد وقت انتهاء المشروع، ويهدف إلى تقديم نتائج تفيد في عملية استكمال (تمديد) المشروع، أو في تنفيذ غيره من المشاريع ذات الصلة.
    - التقييم بعد انتهاء المشروع: وهو التقييم الذي يعقد بعد فترة زمنية من انتهاء المشروع (عادة من 2-3 سنوات)، بهدف تحليل التأثير بعيد المدى، ورسم استنتاجات تخدم تدخلات مشابهة في المستقبل.
  - ج- من حيث مجال التقييم؛ وتقسم وفقاً لهذا المعيار إلى ماليي:
    - تقييم مشروع محدد.
    - تقييم برنامج: ويمكن أن يكون البرنامج مكوناً من عدد من المشاريع.
    - تقييم وطني (قطري): وهو تقييم لاستراتيجيات وتدخلات الدعم التنموي في بلد محدد.
    - تقييم قطاعي: وهو يشمل مجموعة من المشاريع والبرامج في قطاع محدد.
    - تقييم موضوعية: وهو تقييم يشمل مجموعة من التدخلات/ البرامج والمشاريع الموجهة نحو موضوعية محددة يمكن أن تكون مقطعية كالبيئية، والجندر، والديمقراطية بما يشمل تخطي حدود القطاعات أو الدول.
- ولأغراض خدمة هذا الدليل سوف يقتصر التوضيح على النقطتين الأولى والثانية.
- د- التقييمات التي تركز على موضوع أو غرض محدد<sup>15</sup>، ومنها ماليي:
    - تقييم السياسات: وهو تقييم يشمل مجموعة من البرامج والتدخلات المتعلقة بقضايا محددة على مستوى الموضوعية أو القطاع.
    - تقييم المؤسسة: ويشمل المؤسسات المحلية أو الدولية والمؤسسات متعددة التخصصات.
    - تقييم العملية: وهو التقييم الذي يشمل مشاريع وبرامج من أجل تحليل الفعالية والكفاءة لعملية محددة، أو لنموذج تنموي معين، (وهذه القضايا تكون خارج نطاق هذا الدليل وفقاً لتوجهات الجهة المالكة للعمل).

(15) (انظر/ي الملحق رقم (9) أنواع التقييم واستخداماتها في مجال التطوير والتنمية، والملحق رقم (10) التقنيات والأدوات المستخدمة في التقييم، والملحق رقم (3) نموذج تحليل ذوي الشأن

### 4.3.3 مراحل عمليات التقييم

من المرجح أن تتضمن عملية التقييم العديد من العمليات لعل أهمها:

- 1- تحديد نوع التقييم وفقاً للاعتبارات المذكورة أعلاه.
  - 2- إعداد وثيقة الشروط المرجعية للتقييم<sup>16</sup>.
- تعرف الشروط المرجعية للتقييم بواسطة تفصيل المتطلبات الإدارية الأولية والتوقعات من عملية التقييم. والشروط المرجعية توجه العملية حتى يتم انجاز عمل خطة العمل الأولية للتقييم التي بعدها تصبح الوثيقة مرجعية.
- وللمساهمة في تحسين أداء المؤسسات الأهلية، يجب أن يكون التقييم متصفاً بمايلي:
- 1- متجرد وحيادي: يجب أن يتضمن الحيادية وعدم التحيز وأن يكون شفافاً وعادلاً في التحليل وعرض النتائج. والمقيم يجب أن يكون حيادياً غير متحيز أو له مصلحة أو مصالح متعارضة مع الذين يقيمهم.
  - 2- ذو مصداقية: باستخدام تصميم تقييم مناسب ومعلومات معتمدة ودقيقة تؤدي إلى تحليل معلومات بشكل واف. والربط بين نتائج التقييم والمستخلصات والتوصيات.
  - 3- مفيد: يجب أن يكون التقييم مفيداً للمؤسسات غير الحكومية وذوي الشأن الذين يجب أن يفيدوا من عملية مساهمتهم بوقتهم، واخذ القرارات خلال المشروع، والدروس المستخلصة من عملية التقييم.
  - 4- من خلال المشاركة<sup>17</sup>: ليعكس الاهتمامات المختلفة لذوي الشأن واحتياجاتهم ووجهات نظرهم.
  - 5- مجد مالياً: أن يكون متوازناً بين الحاجة إلى التفاصيل والجدوى العائدة المناسبة من التقييم.
  - 6- يعتمد على التغذية العائدة: التغذية العائدة من أصحاب القرار وذوي الشأن. لهذا فان مدراء التقييم عليهم مسؤولية للتأكد من التوزيع المنظم لنتائج التقييم لموظفي المؤسسة الأهلية (خاصة هؤلاء الذين خططوا للمشروع) وذوي الشأن<sup>18</sup> المعنيين.
  - 7- منسجم مع الالتزام بمنظومة القيم والمبادئ؛ ولعل مراجعة تطبيق مدونة السلوك تفيد في تبيان الفجوات التي عولجت وتلك التي ما زالت قائمة في تطبيق مدونة السلوك والانتفاع من مضمونها في تطوير عمل المؤسسة وأدائها.
- ويوضح الملحق رقم (13) بشكل صوري وعام نهج التقييم.

(16) انظر/ي الملحق رقم- 11

(17) انظر/ي دليل المشاركة

(18) انظر/ي الملحق رقم



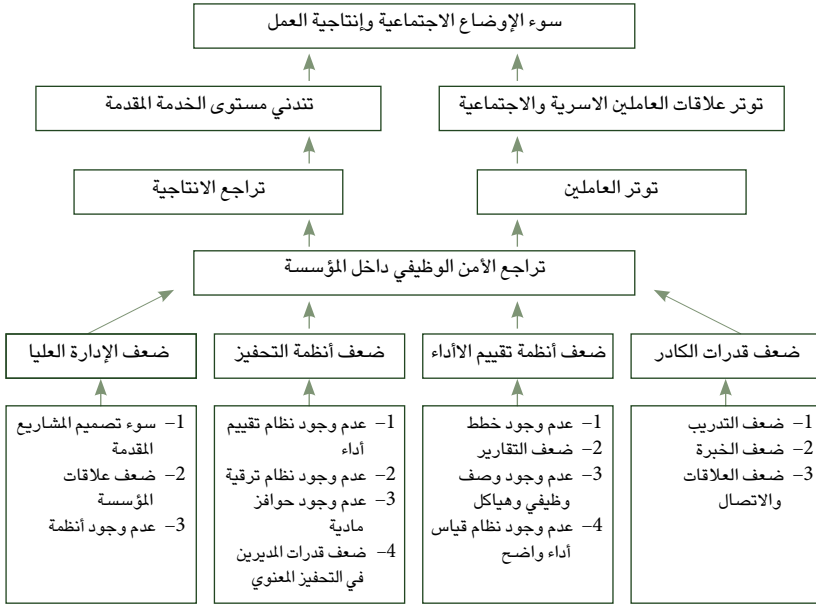
## الملاحق

## ملحق رقم (1) بعض التقارير ومواقع شبكة الكترونية ذات علاقة

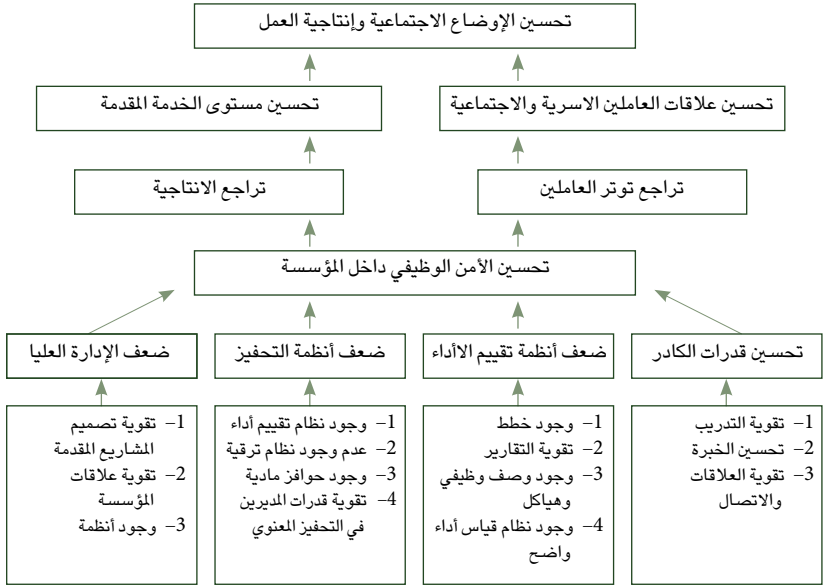
- A- Monitoring and evaluation guideline by UN Agencies/donors  
(أدلة إرشادية في المراقبة والتقييم / مؤسسات الأمم المتحدة/ الممولين)
- UNFPA, Monitoring and Evaluation Methodologies: The program managers M&E Toolkit (2000)[http://bbs.unfpa.org/ooe/me\\_methodologies.htm](http://bbs.unfpa.org/ooe/me_methodologies.htm).
  - Swiss Agency for Development and Cooperation, External Evaluation: Are we doing the right things? Are we doing things right? June (2000).
  - ODCD/ Working Party on Aid Evaluation, Glossary of Terms in Evaluation & Results – Based management (2001) <http://www.oecd.org/dac/htm/glossary.htm>.
  - W.K.Kellog Foundation, Evaluation Handbook (1998), <http://www.WKKF.org>
- B- M&E Methods and Tools (طرق وأدوات المراقبة والتقييم)
- UNDP, OESP, Who are the question makers? A participatory Evaluation Handbook (1997), <http://intra.undp.org/eo/methodology.html>.
  - UNICEF, a Guide for Monitoring and Evaluation, <http://www.unicef.org/reserved/mande45.htm>.
  - USAID Evaluation Publications (19962000-), [http://www.dec.org/usaid\\_eval](http://www.dec.org/usaid_eval)
  - Conducting a Participatory Evaluation, TIPS, No 1, 1996.
  - Conducting key Informant Interview, TIPS, No 2, 1996.
  - Preparing an Evaluation scope of work, TIPS, No 3, 1996.
  - Using Direct Observation Techniques, TIPS, No 4, 1996.
  - Using Rapid Appraisal Methods, TIPS, No 5, 1996.
  - Preparing a Performance Monitoring Plan, TIPS, No 7, 1996.
  - Establishing Performance Targets, TIPS, No 8, 1996.
  - Conducting Focus Group Interviews, TIPS, No 10, 1996.
  - Measuring Institutional Capacity, TIPS, No 15, 2000.
  - The NGO Development Center (NDC): Manual for Participatory Monitoring and Evaluation, May 2008.
- C- Indicators and Measurement (المؤشرات وقياسها)
- World Bank, Operations Evaluation Department (OED), Performance Monitoring Indicators: A handbook for task managers (1996) <http://www.worldbank.org/html/oed/evaluation>
  - EIDIS Participatory Monitoring and Evaluation Guide: Indicators, <http://ntl.ids.ac.uk/eldis/hot/pm4.htm>.

## ملحق رقم (2) نموذج لشجرة المشكلة وتحليل الأهداف

### نموذج لشجرة المشكلة



## نموذج لتحليل الأهداف



### ملحق رقم (3) نموذج تحليل ذوي الشأن (Stakeholders Analysis)

- ذوي الشأن: الأفراد، المجموعات، المؤسسات، الشركات، الذين لديهم علاقة سلبية أو ايجابية بالقضية المراد العمل عليها.
  - عند تحديد ذوي الشأن يجب النظر إلى الاختلافات الجندرية والمصالح المختلفة.
  - يتم تطوير مصفوفة خاصة لتحليل ذوي الشأن بالقضية المطروحة.
  - جمع المعلومات بالمشاركة، أما من خلال فريق المشروع، أو من خلال ورشة عمل لتحليل ذوي الشأن.
  - المخارج الأساسية من التحليل هو تحديد المشاكل الأساسية للقضية المطلوب العمل عليه، وتحديد إستراتيجية التعامل مع ذوي الشأن.
- للقيام بتحليل ذوي الشأن يمكن استخدام المصفوفة التالية:

إستراتيجية التعامل معهم.	توقعات المؤسسة / البرنامج / المشروع، منهم، (إيجابية، سلبية أو محايدة ودرجة التوقع)	توقعاتهم من المؤسسة / البرنامج / المشروع، (إيجابية، سلبية أو محايدة ودرجة التوقع).	تأثير المؤسسة / البرنامج / المشروع، عليهم، (إيجابي، سلبي أو محايد ودرجة التأثير).	تأثيرهم على المؤسسة / البرنامج / المشروع، (إيجابي، سلبي أو محايد ودرجة التأثير).	صفاتهم وخصائصهم الاجتماعية، الاقتصادية والقوة.	ذوي الشأن
						المؤسسات الحكومية.
						مؤسسات غير حكومية مشابهة.
						المولون.
						صانعو القرار.
						المستفيدون.
						الخ...

## ملحق رقم (4) مصفوفة الإطار المنطقي مع أمثلة لمشروعين

هيكلية مصفوفة الإطار المنطقي				
الافتراضات	أدوات التحقق	مؤشرات الأداء	وصف المشروع	
<p>افتراضات تتعلق بعلاقة الغرض مع الهدف</p> <p>م1:  <ul style="list-style-type: none"> <li>وجود/توفر الإحصائيات الصحية.</li> <li>عدد كافٍ من الأطفال تطعيمات.</li> <li>التطعيمات فاعلة في تخفيض نسبة المرض والتي من شأنها أن تؤدي إلى الموت</li> </ul> </p> <p>م2:  <ul style="list-style-type: none"> <li>توفر الإحصائيات التربوية.</li> <li>هناك فرص عمل للمتخرجين من المجالات التقنية.</li> </ul> </p>	<p>مصادر الوسائط المستخدمة لجمع المعلومات وتقديم التقارير عنها.</p> <p>م1: الإحصائيات الصحية.</p> <p>م2: إحصائيات الجامعات ووزارة التربية والتعليم.</p>	<p>مقاييس إلى أي مدى المساهمة في تحقيق الهدف تم تحقيقه، ويستخدم في مرحلة التقييم؟</p> <p>م1: معدلات وفيات الأطفال تحت سن الخامسة قبل المشروع وبعده.</p> <p>م2: نسب الالتحاق قبل المشروع وبعده.</p>	<p>الهدف العام: الأثر التطويري الأوسع الذي يساهم المشروع به- على مستوى وطني أو قطاعي.</p> <p>مثال 1-: تخفيض معدل وفيات الأطفال تحت سن الخامسة</p> <p>مثال 2-: زيادة معدل الإناث بالتعليم الجامعي التقني</p>	<p>الغرض: النتيجة التطويرية المتوقعة في نهاية المشروع، جميع العناصر سوف توصل إلى هذه النتيجة:</p> <p>م1: تخفيض معدلات أمراض الأطفال</p> <p>م2: زيادة نسب التعلّيات على المستوى الجامعي من الإناث</p>
<p>افتراضات تتعلق بعلاقة المخرجات مع الهدف</p>	<p>مصادر الوسائط المستخدمة لجمع المعلومات وتقديم التقارير عنها</p>	<p>المقاييس الكمية والنوعية للمخرجات وتوقيت تسليمها. تستخدم في مرحلة المراقبة والمراجعة:</p>	<p>المخرجات المباشرة المقاسة (ساح، منافع وخدمات) للمشروع، والتي تكون بشكل كبير تحت سيطرة إدارة المشروع:</p>	<p>المقاييس الكمية والنوعية للمخرجات وتوقيت تسليمها. تستخدم في مرحلة المراقبة والمراجعة:</p>

<p>م:1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يمكن الوصول إلى المناطق النائية/المهمشة.</li> <li>تتوفر الفرصة لتنفيذ عيادة صحة الطفل في العيادات العامة.</li> <li>سجلب الأهالي أطفالهم إلى العيادة.</li> <li>لا توجد عوائق قائمة حرب/إغلاق.</li> <li>توفر الإحصائيات الصحية:</li> </ul> <p>م:2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>توفر الإحصائيات التربوية.</li> <li>توفر رغبة لدى الإناث للاتحاق بال مجالات التقنية.</li> </ul>	<p>م:1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تقارير المشروع.</li> <li>الإحصائيات الصحية.</li> <li>مسوحات الأطفال.</li> </ul> <p>م:2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تقارير المشروع.</li> <li>الإحصائيات التربوية.</li> </ul>	<p>م:1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>عدد العيادات التي تم إنشاؤها.</li> <li>نسبة الأطفال التي تم تطعيمها من كل الأطفال.</li> </ul> <p>م:2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>عدد الإناث اللواتي التحقن</li> <li>وتخرجن من برامج تقنية.</li> </ul>	<p>م:1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>توفير 40 عيادة طفل.</li> <li>تطعيم 70% من جميع الأطفال تحت سن الخامسة.</li> </ul> <p>م:2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>توفير مائة منحة دراسية للإناث في المجالات التقنية.</li> </ul>	<p>اقتراضات تتعلق بعلاقة النشاطات مع الخرجات:</p> <p>م:1: إمكانية تشغيل 20 معروض/ة.</p> <p>م:2: إمكانية تشغيل الخريجات.</p>	<p>مصادر والوسائل المستخدمة لجمع المعلومات وتقديم التقارير عنها.</p>	<p>تستخدم في مرحلة المراقبة. التنفيذ/ هدف عمل المشروع.</p> <p>م:1=</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>40 عيادة صحة طفل في 20 قرية في العام 2008.</li> <li>مؤشر عن التطعيمات.</li> <li>عدد المستفيدين من الخدمات.</li> </ul> <p>م:2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>500 خريجة من 100 تجمع سكاني في فلسطين حتى العام 2010</li> </ul>	<p>النشاطات: المهمات التي تتم تنفيذها لتنفيذ المشروع وتسليم المخرجات المحددة:</p> <p>م:1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>التطعيمات.</li> <li>إنشاء العيادات.</li> <li>توفير الدخلات من مواد.</li> <li>ومواصلات، وعقود، وتكاليف.</li> <li>تدريبات...الخ.</li> </ul> <p>م:2</p> <p>البرامج التعليمية في المجالات التقنية.</p>	<p>العنود الثالث والرابع يحددان من أين سيتم الحصول على المعلومات. للتحقق من الأداء بما يتعلق بالمشورات، وأي اقتراضات وضعت حول طبيعة المعلومات وتوفرها، وإمكانية الحصول عليها.</p>	<p>هنا المفترض هو انه إن تمت النشاطات وحقق الهدف منها، فباتالي تم العمل باتجاه تحقق النتائج منه إلى تحقيق الغرض والهدف العام من المشروع.</p>
---	--	--	---	---	--	---	--	---	--



## ملحق رقم (5) نموذج التقرير الربعي

الفترة التي يغطيها التقرير:		اسم المشروع:
اسم معد التقرير:	رقم التقرير:	الفترة الكلية للمشروع:
الإنجازات مقابل المخرجات المتوقعة:		
الإجراءات التي اتخذت باتجاه المعوقات والمشاكل:		
المعوقات / المشاكل:		
الاستخلاصات بشكل عام:		

التنفيذ:			
المخرج (1)			
التدخلات الموصى بها/ إجراءات تصحيحية	السبب في التغيير بين المخطط والمنفذ	النشاطات التي نفذت	النشاطات المقترحة في خطة المشروع
			1.1
			2.1
			3.1
المخرج (2)			
التدخلات الموصى بها/ إجراءات تصحيحية	السبب في التغيير بين المخطط والمنفذ	النشاطات التي نفذت	النشاطات المقترحة في خطة المشروع

المرحلة القادمة.
مخطط التنفيذ للثلاث أشهر القادمة.
الميزانية المطلوبة.

## ملحق رقم (6) نموذج إطار لخطّة المراقبة والتقييم

وصف المشروع	مؤشرات الأداء	تفسير المؤشرات	أدوات التحقق	تكرارات جمع المعلومات	المسؤول عن جمع المعلومات
الهدف العام: الأثر التطويري الأوسع الذي يساهم المشروع به - على مستوى وطني أو قطاعي	تكمس إلى أي مدى بلغت المساهمة في تحقيق الهدف وتستخدم في مرحلة التقييم	وضع حدود كمية أو نوعية لجعل المؤشر قابلاً للقياس	المصادر والوسائل المستخدمة لجمع المعلومات، وتقديم التقارير عنها، (تطوير النماذج (اللازمة لذلك	الفترة الزمنية التي يتم خلالها عملية جمع المعلومات وتكرارها	الشخص المسؤول عن جمع المعلومات
الغرض: النتيجة التطويرية المتوقعة في نهاية المشروع، جميع العناصر سوف توصل إلى هذه النتيجة			المصادر والوسائل المستخدمة لجمع المعلومات، وتقديم التقارير عنها		
المخرجات المباشرة المقاسة للمشروع، والتي تكون بشكل كبير تحت سيطرة إدارة المشروع	المقاييس الكمية والنوعية للمخرجات وتوقيت تسليمها، وتستخدم في مرحلة المراقبة والمراجعة	وضع حدود كمية ونوعية لجعل المؤشر قابلاً للقياس	المصادر والوسائل المستخدمة لجمع المعلومات، وتقديم التقارير عنها		
النشاطات الهامات التي تم تنفيذها لتنفيذ المشروع وتسلم المخرجات المحددة	التنفيذ / هدف عمل المشروع وتستخدم في مرحلة المراقبة	وضع حدود كمية ونوعية لجعل المؤشر قابلاً للقياس	المصادر والوسائل المستخدمة لجمع المعلومات، وتقديم التقارير عنها		

## ملحق رقم (7) أمثلة لعناصر موازنة المراقبة والتقييم

العنصر	التفاصيل
الخبراء الخارجيون، العقود، المساعدات من خارج المؤسسة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير خطة مفصلة للمراقبة والتقييم.</li> <li>- تطوير نظام إدارة المعلومات.</li> <li>- تنفيذ دراسات محددة.</li> <li>- تدريب العاملين في مجال المراقبة والتقييم وتطويرهم.</li> <li>- تقييم عام ونهائي للمؤسسة، البرنامج، أو المشروع.</li> <li>- تسيير ورشات المراقبة والتقييم.</li> <li>- وغيرها.</li> </ul>
البنى التحتية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معدات المراجعة والتقييم.</li> <li>- معدات العرض.</li> <li>- إيجاد مكتب المراقبة والتقييم؛ (المعدات، الأدوات، العفش).</li> <li>- الأدبيات.</li> <li>- المعدات الالكترونية.</li> <li>- سيارة/ باص للتنقل.</li> <li>- وغيرها.</li> </ul>
المصاريف التشغيلية، والموارد البشرية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- موظفون للمراقبة والتقييم.</li> <li>- موظفون داعمون.</li> <li>- وغيرها.</li> </ul>
مصاريف تشغيلية أخرى	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التنقلات وخدمة السيارات.</li> <li>- مصاريف المكاتب.</li> <li>- الاجتماعات وورش العمل.</li> <li>- شراء الأدبيات اللازمة.</li> <li>- مخصصات للمشاركين من ذوي الشأن (إن وجدت).</li> <li>- مصاريف الإقامة.</li> <li>- وغيرها.</li> </ul>

## ملحق رقم (8) شهادات الانجاز المجتمعي (Community Scorecards)

مركز تطوير المؤسسات الأهلية معني في مراقبة النوعية والأثر الممكن للمنح التي تقدمها المؤسسة، وكذلك التعلم عن كيفية التفاعل مع احتياجات المجتمع بشكل أفضل. ولهذا السبب فإن فريق عمل مركز تطوير المؤسسات الأهلية يقوم حالياً على تطوير شهادات الانجاز المجتمعي وتطبيقها (Community Scorecards)، والتي تمكن من التقييم بعيد المدى لتصورات (نظرة) المستخدمين على المستوى الجماهيري (القاعدة). نحن نفحص معا ومع مستفيدي المنح مباشرة في الحقل ونتعلم مباشرة عن ماذا يصلح (يعمل) وما الذي لا يعمل في المضمون الفلسطيني.

ما هي شهادات الانجاز المجتمعي بالتحديد، ولماذا يقوم بها مركز تطوير المؤسسات الأهلية؟ دعونا نلقي نظرة على العملية وعلى التجربة الأولى، بناءً على الخطوات التالية:

- 1- قبل التوجه للميدان يتم الالتقاء بالحاصلين على المنحة، ويتم الاتفاق حول العملية ومحتوى نظام شهادات الانجاز (كرت العلامات)، حسب ما يروونه مناسباً.
- 2- بعد ذلك يتم الدعوة للاجتماع مع المستفيدين من المؤسسة المنوحة، وسؤالهم عن احتياجاتهم.
- 3- يتم البدء بتحليل عريض للاحتياجات الخاصة للمجتمع وسماع تجربة المستفيدين، (يقوم المركز بذلك مع مجموعة من القادة الشباب، والذين قريباً ما سيدربون آخرين على القيادة).
- 4- بعد عملية جمع الاحتياجات العريضة، يقوم المشاركون بتحديد الأولويات من خلال تحديد القضايا، بناء على تحليلهم الخاص، وبناء على الخدمات المقدمة من المؤسسة الأهلية. ويمكن القيام بذلك بطرق مختلفة: من مثل: على الجدار، أو اللوح، أو على الأرض.
- 5- يتم من بعدها تجميع/ تبويب الأولويات في (3-6) مجالات عامة، توضع على اللوح، أو على لائحة قلابة بمرأى من الجميع.
- 6- يقوم المشاركون بالتصويت على الأولويات.

ان التمرين برمته موجه نحو تحسين الخدمات، أما الأسئلة الدالة (التي تقود) فيمكن أن تكون التالية:

- ماذا يمكن أن يعمل الآن لتحسين الخدمة؟
- ما هو الدعم المطلوب من المجتمع للتحسين؟
- ما هي احتياجات المجتمع التي يجب أن تقدم للمجتمع حتى يكون قادراً على القيام بذلك؟
- ما هو الدعم المطلوب من خارج المجتمع ومن داخله؟
- كيف ومتى يمكن الحصول على الدعم؟
- ماذا بمقدور أعضاء المجتمع أن يقدموا لتحسين الخدمات؟

وفي الوقت الذي يجرب فيه مركز تطوير المؤسسات باستخدام منهجية مختلطة، فإن هذا على سبيل المثال هو أول شهادات الانجاز لأحد المستفيدين من المنحة. والهدف العريض هو العمل على تطوير منهجية شاملة ومناسبة لشهادات الانجاز مع المشاركين في الحقل (الميدان). وسوف تستهلك هذا الوقت، وفي المستقبل سوف ننظر إلى علامات النجاح المتماثلة في القطاعات المختلفة.

## ملحق رقم (٩) أنواع التقييم واستخداماتها في مجال التطوير والتنمية

التقييم	تقدير إمكانية التقييم (Evaluability) (Assessment)	تقييم في مواقع متعددة. (Multi-site) (Evaluation)
التعريف والغرض منه	دراسة أولية ومختصرة وسريعة لمعرفة إمكانية تنفيذ التقييم والإفادة منه.	تقييم مدخلات في مواقع عدة.
مناقشه	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفر الوقت والجهد وتقلل من الأخطاء في التصميم والتنفيذ.</li> <li>- تساعد في فهم أعمق لتحديد الغرض من التقييم؛ مصادر المعلومات، ذوي الشأن وحاجاتهم المعرفية، وتحديد أفضل طرق كججم المعلومات والتحليل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فهم أعمق للاقتراحات في التنفيذ، وأثر المدخلات وأسبابها.</li> <li>- تقييم أقوى من التقييم الذي ينفذ في موقع واحد، ويمكن القيمين من تعميم النتائج.</li> </ul>
التحديات		<ul style="list-style-type: none"> <li>- طرق جمع المعلومات يجب أن تكون موحدة وهذا يتطلب تدريباً معيماً لجامعي المعلومات.</li> <li>- إمكانية الوصول للمناطق المستهدفة مع الافتراض أن المعلومات المطلوبة متوفرة في كل موقع.</li> </ul>
إجراءات خاصة للأخذ بعين الاعتبار		<ul style="list-style-type: none"> <li>- على التقييم أن يأخذ بعين الاعتبار الواقع السياسي والثقافي في أماكن التدخل، والتي لها تأثير في النتائج.</li> <li>- أهمية كبيرة لإشراك ذوي الشأن ممن يعرفون الواقع المحلي.</li> </ul>

<p>– على المقيم الرئيسي أن يكون متمرساً في إدارة فرق البحث والتقييم، وإدارة الصرغ، وتدريب المشاركين.</p>	<p>– يستنفذ وقتاً وجهداً كبيراً خاصة فيما يتعلق بترتيب اللقاءات، وفهم الأدوار والمسؤوليات.</p> <p>– خطورة رؤية المشاركين وتقييمهم لما يودون أن يروه كنتاج بدلاً من النتائج الحقيقية.</p> <p>– قد يخاف المشاركون من طرح النقد خوفاً من وقف البرنامج أو المشروع.</p>	<p>– يرفع من مستوى مصداقية النتائج.</p> <p>– وسيلة لتسكين المشاركين والمجتمع المحلي من القضايا التنموية.</p>	<p>يعتمد بالأساس على المشاركة الفعلية لذوي الشأن في التقييم (التخطيط، والتنفيذ، والمشاركة بالنتائج).</p>	<p>التقييم التشاركي: Participatory (Evaluation)</p>
<p>– التركيز على جمع المعلومات المهمة (must know) بدلاً من (good to know)</p> <p>– هناك أهمية خاصة لمهارات الاستماع من قبل فريق العمل.</p> <p>– يجب استخدام مجموعة متعددة من مصادر المعلومات.</p> <p>– لتجاعة فريق التقييم هناك حاجة إلى:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود نساء ورجال في الفريق.</li> <li>• وجود أتاس من داخل المجتمع المحلي ومن خارجه.</li> <li>• وجود فرق صغيرة نسبياً.</li> <li>• وجود تقسيم الوقت ما بين جمع المعلومات وبين تحليلها.</li> <li>• وجود الروتة في خطة العمل.</li> </ul>	<p>– المقدرة على تحديد أتاس من المجتمع المحلي لديهم المعرفة والخبرات. الكافية؛ لإعطاء التقييمين صورة شاملة.</p>	<p>– سريع وبتكلفة بسيطة.</p> <p>– أفضل استخداماته في تحديد الطرق والمشاكل.</p> <p>– تستخدم النهج الكمي والنوعي (Quantitative &amp; Qualitative).</p>	<p>– يمكن اعتبارها وسيلة ما بين طرق جمع المعلومات الرسمية وغير الرسمية، التي تنفذ في الحقل (الواقع التقييمي) من قبل مجموعة من المشاركين بخافيات علمية وعملية مختلفة.</p> <p>– تستخدم أسلوب المشاهدة الفعلية على أرض الواقع، والمناقشة مع ذوي الشأن والمنتفعين والمجتمع المحلي، واخذ الملاحظات.</p>	<p>التقييم السريع (Rapid Assessment) ويسمى أيضاً PRA و RIRA</p>

## ملحق رقم (10) التقنيات والأدوات المستخدمة في التقييم

التقنية:	الأداة / الوسيلة:
مراجعة الوثائق.	مراجعة الوثائق الموجودة والإطلاع عليها. (البرنامج / المشروع، وتقارير الدولة، ومعلومات إحصائية، وتقارير قطاعية، وتقييمات أخرى.
المشاهدة (Observation).	مشاهدات عن أفعال الناس: وضعهم، وتصرفاتهم، وتفاعلم، بالإضافة إلى ممتلكاتهم المادية والاجتماعية.
المقابلات الفردية.	استخدام سلسلة من الأسئلة التي لها إجابات مفتوحة.
- مقابلات ذات نهاية مفتوحة.	استخدام نموذج مسح هيكلي / استمارة / مثل: مجموعة من الأسئلة ذات الإجابة المغلقة ((نعم أو لا)، أو إجابات ثنائية الخيار (نكر/ انثى))، أو إجابات متعددة الاختيار (اجبه واحدة)، أو أسئلة يجب عليها برقم (وقت، مسافة، مساحة، أرض... الخ).
مقابلات جماعية / نقاشات.	نقاش شبه رسمي يرتكز على أسئلة ومواضيع، يتم التحضير لها مسبقاً، ومن خلال أسئلة واسعة وعمامة للموضوع المطلوب عنه معلومات.
- نقاش في مجموعات مركزة (من 6-12 شخصاً)	استخدام أسئلة عامة واسعة معدة مسبقاً، ويمكن توجيهها من خلال استمارة شبه هيكلية.
تحليل ذوي الشأن.	انظر الملحق رقم (3)
تحديد خريطة (Mapping).	تحديد من رسم خريطة للمجتمع بتحديد مصادره وممتلكاته... الخ. ويمكن ان تشمل مصادر الموارد البشرية (المهارات، والتشبيك، والموارد المالية)، والمصادر المؤسسية، والمصادر البيئية، وغيرها.
التحليل الجندري.	هو عملية تقييم للتيارات والاختلافات المحتملة في الأثر، للسياسات المقترحة أو البرامج أو المشاريع على كل من النساء والرجال. ويشمل التحليل الأدوار المختلفة، والاختلاف في الوصول، والاستخدام للموارد، والاختلاف في الاحتياجات، والاهتمامات والمشاكل، العوائق التي تحول دون الوصول إلى مشاركة متساوية بين النساء والرجال في نشاطات المشروع، والتساوي في توزيع الفوائد.



## ملحق رقم (11) الشروط المرجعية للتقييم

يوصى بأن تحضر الشروط المرجعية من مدير التقييم أو أي شخص آخر من المؤسسة كان له اطلاع أو عمل في المؤسسة، البرنامج، أو المشروع المراد تقييمه.

وبشكل عام توصف الشروط المرجعية بمايلي:

- ما سيتم تقييمه (المجال للعمل).
  - لماذا سيتم التقييم (أهداف التقييم).
  - عناصر وتفاصيل حول كيفية عمل التقييم (التركيز على منهجية التقييم، وأسلوب العمل).
- وبالأخص، يتوقع أن تطرح الشروط المرجعية مجموعة من العناصر الأساسية المفصلة فيمايلي:
- العنوان: يجب أن يكون قصيراً، وصفيًا، ويسهل تذكره.
  - مجال عمل التقييم: ما سيتم تقييمه وطبيعة نوع التقييم (تقييم نصفي، تقييم نهائي، أو تقييم بداية العمل).
  - أسباب التقييم: يشير إلى لماذا سيتم التقييم؟ ولمن سيوجه؟ وما هي الانجازات المتوقعة؟
  - خلفية عن المشروع، هي: بيانات عن أهداف المؤسسة والغرض منها/البرنامج/ المشروع المنوي تقييمه، والتغيرات والظروف، الميزانية والفترة الزمنية، الوضع الحالي لعملية التنفيذ وما التغييرات التي تمت على المؤسسة/البرنامج/ المشروع والنجاحات والمشاكل.
  - هدف التقييم: يشمل المواضيع التي يجب دراستها، ووصف للأسئلة المحددة والمركزية للأمور والمشاكل الرئيسية التي يجب الإجابة عنها.
  - مشاركة ذوي الشأن: تحديد ذوي الشأن الرئيسيين والعناصر اللازمة لمشاركتهم الفاعلة في التقييم.
  - الطريقة: تحديد شروط التقييم (التناسق والانسجام، والفعالية، وجدوى الفعالية، والأثر والاستدامة) مع ذكر أساليب التقييم ووسائل التحليل المستخدمة (تجميع المعلومات وتحليلها) في كل حالة من حالات المواضيع التي يجب تحليلها.
  - المسؤوليات: هي: تحديد هيكلية التقييم ووصف للأدوار والمسؤوليات المحددة للمؤسسة غير الحكومية في عملية التقييم.
  - الخبرات المطلوبة: هي: تحديد المؤهلات الرئيسية والخبرات المطلوبة في المقيم أو فريق التقييم.
  - إعداد التقارير والتغذية العائدة: هي: تحديد متطلبات المؤسسة غير الحكومية للتقرير وكيفية عرضه (تقرير المرحلة البدائية، والملخص التنفيذي، وتقرير أولي، وتقرير نهائي، وعرض ملخص للمستخلصات)، وتحديد اللغة، وعدد النسخ المطلوبة، وتاريخ تسليم التقرير. ونموذج التقرير / وطريق عرضه.
  - الجدول الزمني والتكلفة: هما: الإشارة إلى للفترة الزمنية والتاريخ للتقييم، والتكلفة المتوقعة من قبل المقيم بتفاصيلها، والتمييز بين التكلفة المهنية والمصاريف الأخرى.
  - المرفقات، هي: إعطاء المعلومات الإضافية، مثلاً النماذج والتوجيهات المفيدة للقيام بالتقييم والتي لا يمكن وضعها في وثيقة الشروط المرجعية (مثلاً: نموذج التقرير / وتفاصيل عن المشروع ووصفه).

## ملحق رقم (12) محتويات/ عناوين لتقرير التقييم

تقرير التقييم يجب أن يركز على الإطار المنطقي (أو ملخص الخطة) الموجود أو المعاد تصميمه، والذي دائماً يجب أن يرفق بتقرير التقييم. ومع هذا فإن الذين سيستخدمون التقارير أو المستهدفين من تقارير التقييم هم -أيضاً- يساهمون في القرار حول هيكلية تقارير التقييم. النموذج المعروض هنا هو النموذج المعتمد من السوق الأوروبية لتقارير التقييم.

### نموذج المحتويات

صفحة الغلاف  
تتضمن اسم المؤسسة، البرنامج أو المشروع الذي تم تقييمه، وتاريخ التقييم وأسماء المقيمين.

الملخص التنفيذي:  
الطول: 5-6 صفحات  
هو الجزء الأساسي من التقرير حيث ان له التأثير الأكبر، وهو الأكثر قراءة مقارنة بالتقرير كاملاً. ويجب ان يحتوي على: (1) الغرض من التقييم، (2) محتوى من التقييم، (3) أسلوب التقييم، (4) تحليل النتائج الرئيسية (5) المستخلصات والتوصيات.

المقدمة:  
الطول: 1-2 صفحات  
تصف باختصار الغرض من تقرير التقييم والمحتوى والمجال من المشروع الذي سيتم تقييمه. كذلك يتم في هذا الجزء تقديم الشكر لكل من ساهموا في عملية التقييم.

نتائج التقييم:  
الطول: هذا أطول جزء من التقرير، وقد يصل إلى 30 صفحة.  
تساهم النتائج المطروحة في التقرير على المعلومات التي تم تجميعها. لب التقرير يتبع المعايير الخمسة للتقييم، والتي تصف الحقائق وتحللها بالاعتماد على الأسئلة الرئيسية المرتبطة بكل معيار من المعايير الخمسة؛ وهي:  
1- التناسق والانسجام: هل كان تصميم المشروع بالأصل وما زال يستهدف الاحتياجات الحقيقية والمشاكل للفئة المستهدفة، أم لا؟  
2- الفعالية: هل كان من الممكن تحقيق النتائج ذاتها بتكلفة اقل؟ وهل كان بالإمكان الحصول على النتائج نفسها بطريقة مختلفة أو ملائمة أكثر؟  
3- جدوى الفعالية: هل تم الوصول إلى الأهداف المحددة وتحقيقها؟ وهل تم الوصول إلى الفوائد المرجوة للمستفيدين؟ وهل الأهداف التي تحققت تؤدي للوصول إلى الغرض؟  
4- الأثر: وهو ما يرتبط بالتأثيرات الأعم للمشروع على الفئة المستهدفة والفئات الأخرى من المجتمع ككل، والأثر هو -أيضاً- النجاح أو الفشل في تحقيق الهدف العام، والأسباب لهذا النجاح أو الفشل.  
5- الاستدامة: هل انتقال الفوائد للمستفيدين والمجتمع بشكل عام يمكن حدوثه واستمراره؟ وكيف يتم ذلك؟

أسلوب (منهجية) العمل:

الطول: 3 صفحات.

يشير هذا الجزء إلى الأسئلة التي طرحها التقييم والحدود والمعوقات التي واجهها المقيمون. ويصف هذا الجزء معايير الأداء ومصادر المعلومات، وطرق تجميع المعلومات وتحليلها. وتوصف أيضا مساهمة ذوي الشأن في عملية التقييم في هذا الجزء.

الاستنتاجات والتوصيات:

الطول: 3-6 صفحات.

الاستنتاجات تصف النتائج التي تحققت ومقارنتها بما تم التخطيط له في مرحلة التخطيط والتصميم للمشروع. والتوصيات هي بيانات مشتقة من حقائق وبراهين، تصف ما يجب عمله، ومن قبل من في المستقبل. وتصف مقترحات لتحسين مواضيع للمتابعة وتحديدها. أينما يوجد مستخلص يجب أن يكون -بقدر الإمكان- هنالك توصية متعلقة بهذا المستخلصة.

القيمة القصوى للتقييم تعتمد على النوعية والمصداقية للتوصيات المقترحة. والتوصيات يجب أن تكون واقعية تنفيذية وبرامغامية بقدر الإمكان، ولهذا يجب أخذ الحذر، والأخذ بنظر الاعتبار جميع الظروف الحالية التي سادت على محتوى المشروع والموارد المتوفرة لتنفيذه على المستوى المحلي.

والتوصيات يجب أن تستهدف وبحذر المستمعين المناسبين وعلى جميع المستويات، وخاصة هؤلاء الذين هم داخل هيكلية المؤسسات غير الحكومية؛ من مثل (مدراء التقييم، والموظفون، ومستوى وطني-مناطق، ومنسقون ومدراء مشاريع).

الملاحق

يجب أن يحتوي التقرير بشكل عام على الملحق التالية:

- الشروط المرجعية للتقييم.
- تشكيل فريق عمل التقييم (السيرة الذاتية، ويفضل أن تكون بشكل ملخص).
- مصفوفة الإطار المنطقي (الأصلي والذي تم تعديله أو تحديثه).
- المرفقات التقنية (مثل: التحليل الإحصائي).
- خريطة لموقع المشروع.
- قائمة للأشخاص الذين تمت مقابلتهم والمؤسسات التي تمت استشارتها.
- الوثائق والمرجعيات التي تم استخدامها أو استشارتها.

## ملحق رقم (١٣) نهج التقييم



## ملحق رقم (14) مؤشرات لقياس الأهداف الإنمائية للألفية (MDG's)

المؤشرات.	الأهداف التنموية.
النمو الاقتصادي.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبة الفقراء بدخل اقل من دولار يومياً.</li> <li>- نسبة الأطفال بأوزان اقل من أعمارهم.</li> </ul>	<p>تخفيض مستوى الفقر المدقع:</p> <p>ان يتم ما بين عام 1990-2015 تخفيض نسبة الفقراء الذين يقل دخلهم اليومي عن دولار واحد إلى النصف.</p>
التنمية الاجتماعية.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبة الالتحاق الصافي في المرحلة الأساسية.</li> <li>- إنهاء الصف الرابع من المرحلة الأساسية.</li> <li>- نسبة الأمية بين الأعمار 15-24.</li> </ul>	<p>تعميم التعليم الأساسي:</p> <p>ضمان تمكن كل الأطفال من التعليم الأساسي حتى عام 2015.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبة الإناث إلى الذكور في التعليم الأساسي والثانوي.</li> <li>- نسبة الأمية ما بين الإناث والذكور (15-24 عاماً)</li> </ul>	<p>المساواة بين الجنسين:</p> <p>إزالة التفاوت بين الجنسين في التعليم الأساسي والثانوي وفي جميع المراحل مع عام 2015.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبة وفيات الأطفال.</li> <li>- نسبة الولادات بوجود مهني في الصحية.</li> </ul>	<p>تخفيض وفيات الأطفال:</p> <p>تخفيض معدل وفيات الأطفال دون سن الخامسة بمقدار الثلثين بين الأعوام 1990 و2015.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبة وفيات الأمهات.</li> <li>- نسبة توفر موانع الحمل.</li> <li>- نسبة الأمراض المنقولة جنسياً والايذز في النساء.</li> </ul>	<p>تحسين صحة الأمومة:</p> <p>تخفيض معدل وفيات الأمومة بمقدار ثلاثة أرباع ما بين 1990-2015.</p>
الاستدامة البيئية.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبة السكان الذين لا يحصلون على مياه آمنة.</li> <li>- نسبة المنازل المربوطة بشبكات الصرف الصحي.</li> <li>- الانحسار في الأراضي الخضراء.</li> </ul>	<p>ضمان الاستدامة البيئية:</p> <p>إدماج مبادئ التنمية المستدامة في نسبة الأشخاص الذين لا يمكنهم الحصول على مياه الشرب المأمونة بمقدار النصف حتى عام 2015.</p>
مؤشرات عامة أخرى.	
نسبة الأمية بشكل عام.	التركيبة السكانية.
المعونات كنسبة من الدخل القومي.	الدخل القومي.
معدل سنوات الحياة؟	معدل دخل الفرد.

