



## دليل المتابعة والتقييم لمشاريع المنظمات الأهلية الفلسطينية



إصدار شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية

إعداد الاستشاري  
علاء الغلابيني





## شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية

دليل المتابعة والتقييم لمشاريع المنظمات الأهلية الفلسطينية

إعداد الاستشاري : علاء الغلاييني

ضمن مشروع تعزيز الديمقراطية وبناء قدرات المنظمات الأهلية الفلسطينية  
بالشراكة مع المساعدات الشعبية النرويجية

2017

# محتويات الدليل

رقم الصفحة	الموضوع
3	القسم الأول: مقدمة
4	• تقديم
5	• الهدف من الدليل
6	• تعريف للمصطلحات والمفاهيم الواردة في الدليل
9	القسم الثاني: خلفية عامة عن المشاريع والمتابعة والتقييم
10	• تعريف المشروع
10	• وصف العلاقة بين المشروع وعملية التغيير
13	• وصف العلاقة بين إدارة المشاريع و التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة
14	• تعريف المتابعة
15	• تعريف التقييم
16	• أنواع التقييم
19	• نظام التخطيط والمتابعة والتقييم بالمشاركة
21	• الفرق بين المتابعة والتقييم
23	القسم الثالث: نموذج السبع خطوات الخاص بتصميم أنظمة المتابعة والتقييم لمشاريع المؤسسات الأهلية
25	• التدخل المنطقي/نطاق التدخل
29	• المؤشرات
32	• مصادر المعلومات وأدوات جمعها وتحليلها
38	• خط الأساس
42	• الأداء المستهدف
44	• المتابعة
55	• التقييم
64	القسم الرابع: وثائق خاصة بعملية التقييم
66	• كتابة وثيقة مرجعية لعملية التقييم
67	• العناصر الرئيسية لتقرير التقييم

# القسم الأول

## مقدمة



## تقديم

في إطار جهود شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية المستمرة بهدف تنمية قدرات المنظمات الأهلية وفقا لأسس ومبادئ الديمقراطية والشفافية والإدارة الرشيدة بما يعزز من دورها الوطني وخدمة أبناء شعبنا والدفاع عن حقوقهم وتعزيز صمودهم.

تم اصدار هذا الدليل ضمن مشروع "تعزيز الديمقراطية وبناء قدرات المنظمات الأهلية" والذي تنفذه الشبكة بالشراكة مع المساعدات الشعبية النرويجية.

اصدار هذا الدليل يأتي تعزيزا للدور الذي تقوم به الشبكة في تعزيز الديمقراطية وتطوير وبناء قدرات المنظمات الاهلية حيث يعتبر محور أساسيا ضمن رؤية وأهداف الشبكة.

ان تطوير دليل اجرائي خاص بمتابعة وتقييم مشاريع المنظمات الأهلية هو حصيلة لجهود أشرفت عليه، الشبكة أخذا بعين الاعتبار احتياج المنظمات الأهلية من مختلف القطاعات وخبرات وتجارب ذوي الاختصاص في هذا المجال ليشكل أداة تساهم في تحسين قدرات العاملين في المنظمات الأهلية في متابعة وتقييم مشاريعهم، والذي بدوره ينعكس إيجابا على اداء هذه المنظمات.

وتتقدم شبكة المنظمات الأهلية بجزيل الشكر للمساعدات الشعبية النرويجية على دعمها وشراكتها. كما تتقدم بالشكر والتقدير الى الاستشاري علاء الغلاييني على تعاونه، وجهده في اعداد الدليل.

كما نشكر الخبيرين التنمويين السيد محمود حمادة والسيد أحمد الصوراني على ما قدموه من ملاحظات على الدليل حتى خرج بهذه الصورة المشرفة.

شبكة المنظمات الاهلية الفلسطينية

2017

## الهدف من الدليل

يهدف هذا الدليل إلى مساعدة المؤسسات الأهلية الفلسطينية على تطوير أنظمة متابعة وتقييم للمشاريع الخاصة بها اعتماداً على نموذج الست خطوات الخاص ببناء أنظمة المتابعة والتقييم. للاستفادة القصوى من هذا الدليل على المستخدم أن يكون على إطلاع كامل بمفاهيم تصميم وإدارة المشاريع الخاصة بالمؤسسات الأهلية. كما ينصح مستخدم هذا الدليل بالرجوع إلى الدليل الإرشادي الصادر عن مركز تطوير المؤسسات الأهلية الخاص بالمتابعة والتقييم بالمشاركة (طبعة 2015) وذلك لتغطية المفاهيم الأساسية والاطار النظري للمتابعة والتقييم. كما يجب الانتباه على أن هذا الدليل لا يهدف إلى تقييم قدرات المؤسسات الأهلية أو تقييم الأفراد العاملين بها، حيث أن هنالك أدوات ومنهجيات خاصة بذلك مثل أدوات التقييم المؤسسي المختلفة مثل أداة الالتزام بمدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية الخاصة بمركز تطوير وادة تقييم احتياجات المؤسسات بالمشاركة (بونات - PONAT) الصادرة عن مؤسسة خدمات الإغاثة الكاثوليكية.



## تعريف للمصطلحات والمفاهيم الواردة في الدليل

### المشروع:

المشروع عبارة عن مجموعة من الفعاليات المخططة والمبرمجة والمتناسقة فيما بينها تعمل على تحقيق هدف معين في خلال فترة محددة من الزمن ومن خلال موازنة محددة.

### إدارة المشاريع:

هي تنظيم عملية التغيير عبر التوظيف الأمثل للموارد المتوفرة والضرورية لتحقيق هدف معين ضمن اطار زمني معلوم ومن خلال تنفيذ مجموعة من الأنشطة والفعاليات المخططة والمبرمجة والمتناسقة فيما بينها.

### المتابعة:

المتابعة هي عملية منتظمة و مستمرة لجمع المعلومات و تحليلها و استخدامها لتكون الأساس في عملية التحكم الإداري و اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة.

### التقييم:

التقييم هو مراجعة مرحلية لملائمة وكفاءة وفعالية وتأثير واستمرارية المشروع في سياق أهدافه المعلنة.

### التدقيق:

هو التأكد من أن البيانات والتقارير المالية تعكس بصورة سليمة نشاطات المؤسسة/المشروع والتحقق من ممارسات المؤسسة/المشروع فيما يتعلق بالمتابعة الداخلية، وأن سياسات الادارة المالية تتطابق مع المعايير المتفق عليها سواء كانت محلية، عربية، أو دولية، وان عمليات صرف أموال المشروع تتم حسب الاجراءات المالية والتعاقدية السليمة.

### نموذج السبع خطوات:

هو نموذج خاص بتصميم أنظمة المتابعة والتقييم الخاصة بمشروعات وبرامج المؤسسات الاهلية ويعتبر هذا النظام من أنجح الأنظمة وأكثرها عملية.

### **التدخل المنطقي:**

يشمل التدخل المنطقي أو ما يعرف بسلسلة النتائج كل من الأهداف، المخرجات، النشاطات، والمدخلات.

### **الهدف التنموي (الغاية):**

الهدف التنموي يصف الهدف الأشمل للمشروع.

### **هدف المشروع (غرض المشروع):**

هدف المشروع يعكس التغيير المتوقع أن يحدثه المشروع.

### **المخرجات:**

المخرجات هي المنتجات الناتجة من نشاطات المشروع.

### **النشاطات (الأنشطة):**

الفعاليات التي يقوم بها المشروع.

### **المدخلات:**

الموارد البشرية و المالية اللازمة لتنفيذ النشاطات.

### **المؤشرات:**

المؤشرات هي أوضاع يمكن التحقق منها بموضوعية وتساعد على التعرف على درجة نجاح أو فشل تحقق الأهداف والمخرجات.

### **المؤشرات الكمية:**

هي مؤشرات لقياس الكم وتعتمد بصفة أساسية على الأرقام والنسب المئوية و معدل التكرار.

### **المؤشرات النوعية:**

هي مؤشرات تعكس آراء المستفيدين من المشروع و/أو المختصين و/أو الجهات والمؤسسات العاملة في منطقة أو مجال المشروع.



### **مصادر المعلومات:**

مصادر المعلومات هي من أو ما الذي سوف يزود المعلومات الخاصة بالمشروع.

### **خط الأساس:**

عبارة عن معلومات خاصة بالمؤشرات يتم جمعها في بداية أو قبل المشروع.

### **الأداء المستهدف:**

هو مستوى محدد من الأداء ترغب إدارة المشروع بتحقيقه بناء على التدخلات التي تم تنفيذها، وبمعنى آخر، هو توصيف كمي للمؤشرات التي يراد تحقيقها.

### **الملائمة:**

هي مدى ملائمة المشروع للتعامل مع المشاكل التي كان من المفترض أن يتم التغلب عليها.

### **الكفاءة:**

التكلفة والسرعة والمهارة الإدارية التي تم من خلالها تحويل المدخلات والنشاطات إلى مخرجات، مع الأخذ بعين الاعتبار جودة هذه المخرجات.

### **الفعالية:**

هي مدى مساهمة المخرجات في تحقيق غرض المشروع.

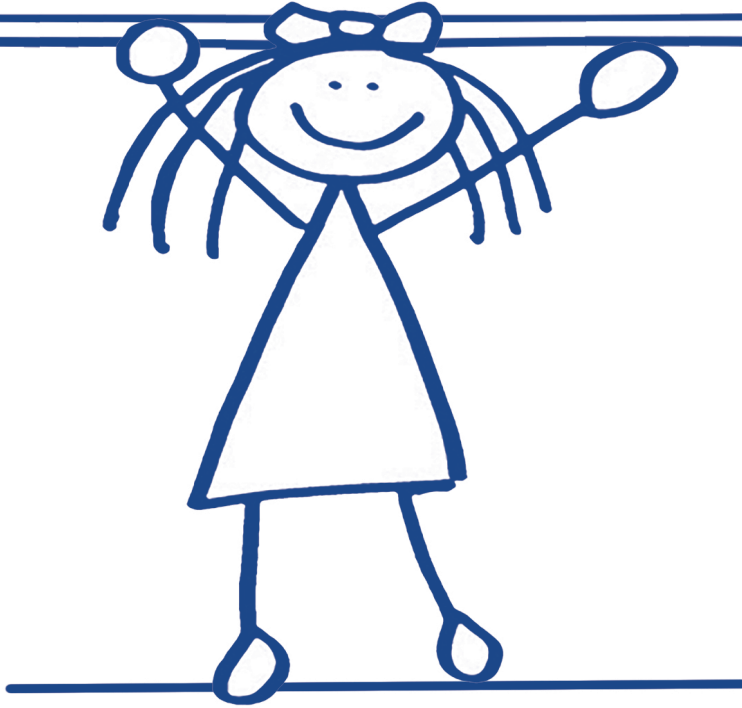
### **الأثر:**

هو مدى تأثير المشروع في بيئته الخارجية ومدى مساهمته في تحقيق الهدف العام للمشروع.

### **الاستمرارية:**

هي مدى إمكانية استمرار فوائد المشروع بعد وقف التمويل الخارجي.

القسم الثاني  
خلفية عامة عن المشاريع  
والمتابعة والتقييم

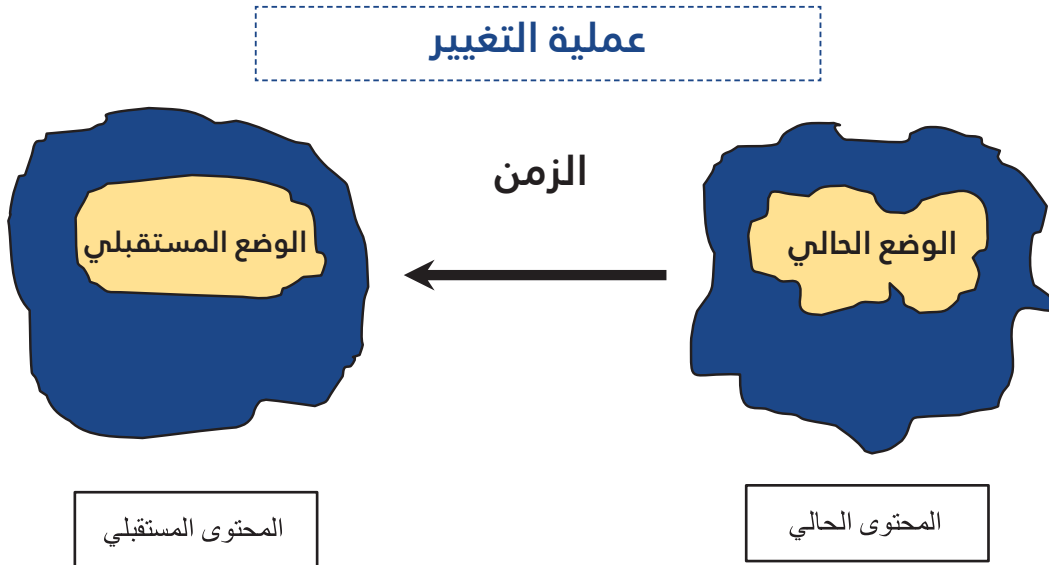


## المشروع

المشروع هو عبارة عن مجموعة من الفعاليات المخططة والمبرمجة و المتناسقة فيما بينها تعمل على تحقيق هدف معين في خلال فترة محددة من الزمن و من خلال موازنة محدد.

## إدارة المشاريع

تهدف عملية إدارة المشاريع بالخصوص على إحداث تغيير إيجابي في واقع الفئات المستهدفة وذلك من خلال التأثير في الوضع الحالي التي تعيشه تلك الفئات والوصول إلى وضع مستقبلي أفضل مع الأخذ بعين الاعتبار المحتوى الحالي (البيئة الحالية) والتغير المتوقع في المحتوى المستقبلي (البيئة المستقبلية) وذلك كما يظهر في الشكل التالي:



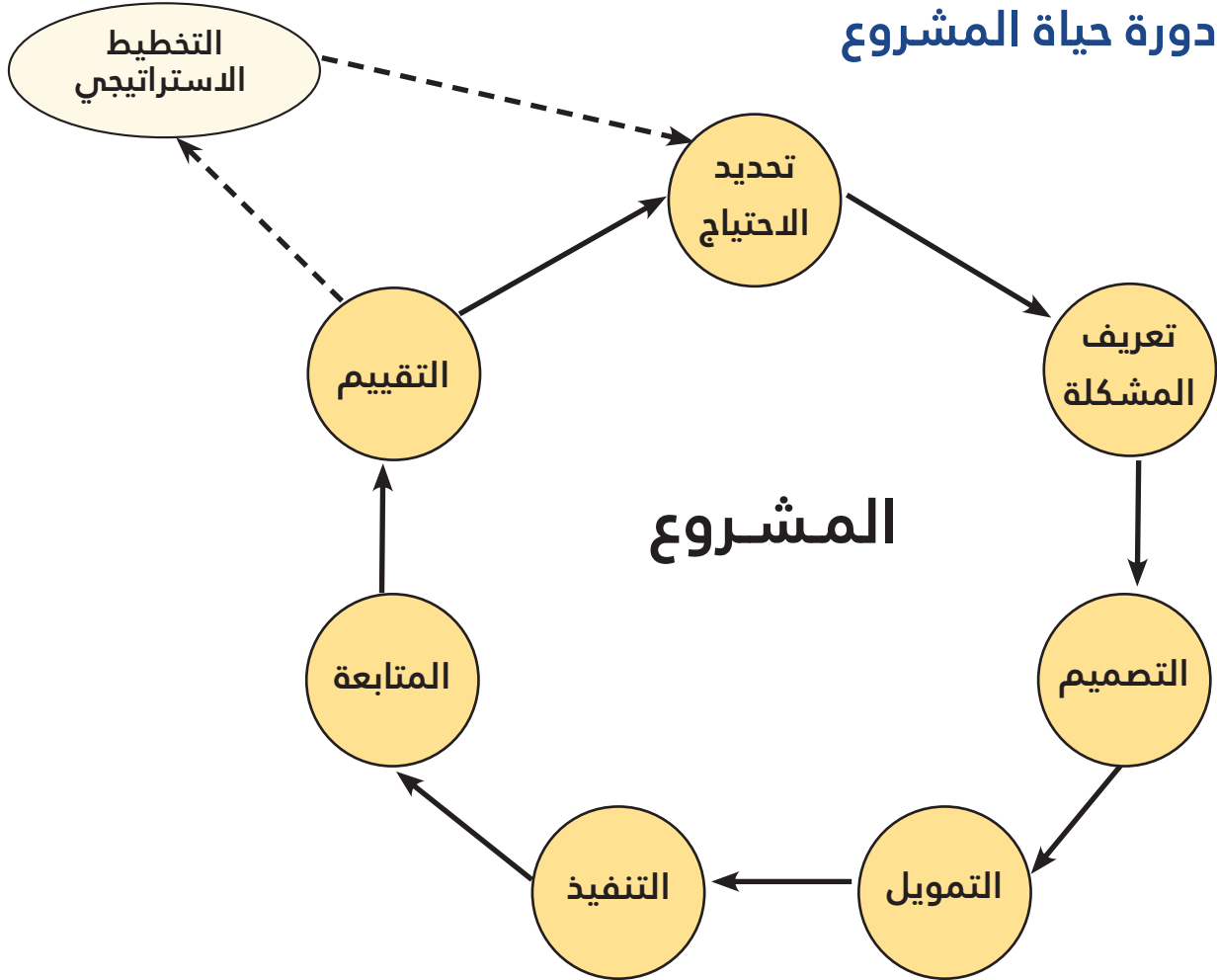
## تعريف إدارة المشاريع

وبناء على ما سبق يمكن تعريف عملية إدارة المشاريع على أنها عبارة عن تنظيم عملية التغيير عبر التوظيف الأمثل للموارد المتوفرة والضرورية لتحقيق هدف معين ضمن اطار زمني معلوم ومن خلال تنفيذ مجموعة من الأنشطة والفعاليات المخططة والمبرمجة والمتناسقة فيما بينها.

## دورة حياة المشروع

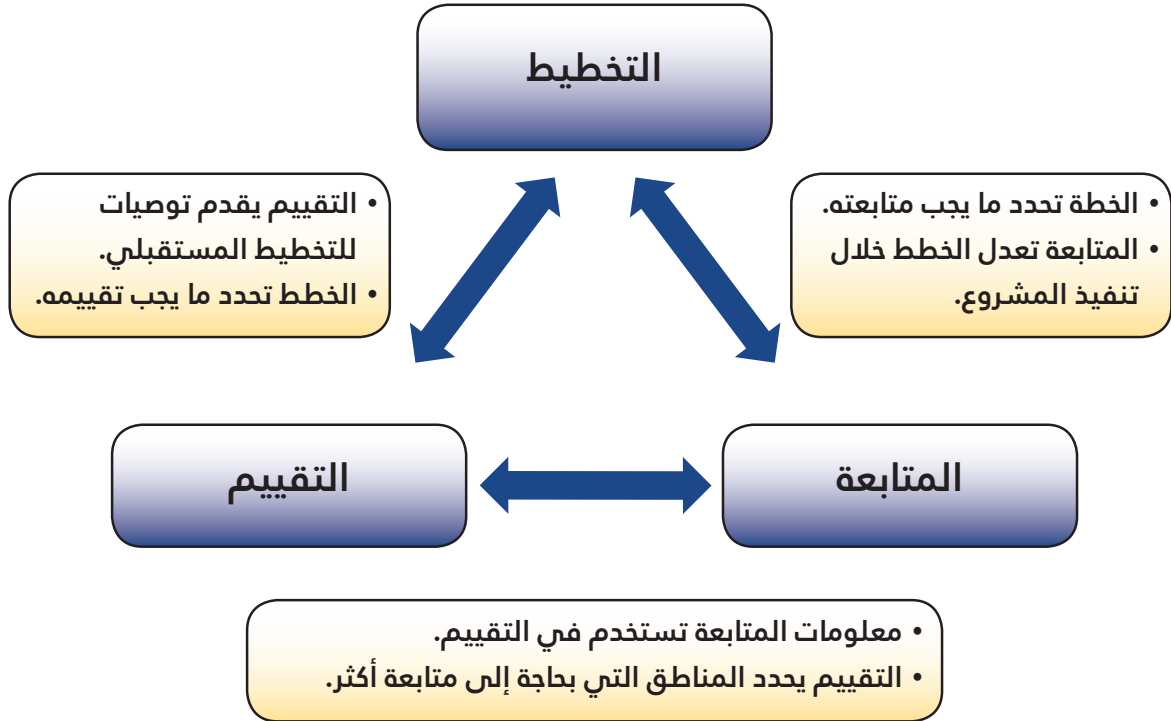
تمر دورة حياة المشروع بستة مراحل أساسية وتشمل تحديد الاحتياج، تعريف (تحليل) المشكلة، تصميم المشروع بما يتناسب مع المشكلة المراد العمل على حلها، جلب التمويل اللازم، تنفيذ المشروع، والمتابعة والتقييم للأنشطة ومخرجات وأهداف المشروع. على أن يتم ذلك بما يتوافق مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة. الشكل التالي يوضح دورة حياة المشروع وعلاقتها بالخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

## دورة حياة المشروع



## العلاقة بين تخطيط، متابعة وتقييم المشاريع

إن عملية المتابعة والتقييم الناجحة للمشروع تبدأ مع بداية مرحلة التخطيط للمشروع، حيث يوجد علاقات متداخلة بين تخطيط ومتابعة وتقييم المشاريع. الشكل التالي يوضح العلاقات الأساسية ما بين التخطيط، المتابعة، تقييم المشروع:



## تعريف المتابعة

- المتابعة هي عملية منتظمة و مستمرة لجمع المعلومات و تحليلها و استخدامها لتكون الأساس في عملية التحكم الإداري و اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة.
- المتابعة هي عبارة عن تحليل مستمر لتقدم سير المشروع نحو تحقيق النتائج المخطط لها وذلك بغرض تحسين عملية اتخاذ القرارات الادارية.
- المتابعة جزء أساسي من الإدارة اليومية للمشروع يتم من خلالها تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية اللازمة لتحديد المشاكل التي تواجه التنفيذ وتحديد التقدم في سير العمل وفق الخطط الموضوعة.

### يمكن تلخيص المتابعة على أنها:

- عبارة عن نشاط إداري
- يعتمد على تجميع البيانات والمعلومات
- يحدث في جميع المستويات الإدارية
- يتم خلاله مقارنة العمل المنجز/الفعلي مع العمل المخطط لتحديد الإجراءات الإصلاحية/التصحيحية اللازمة
- تستخدم التقارير الرسمية و الاتصالات الغير رسمية
- تركز على الموارد، النشاطات، المخرجات

## استخدامات المتابعة

### تستخدم المتابعة للتأكد من أن:

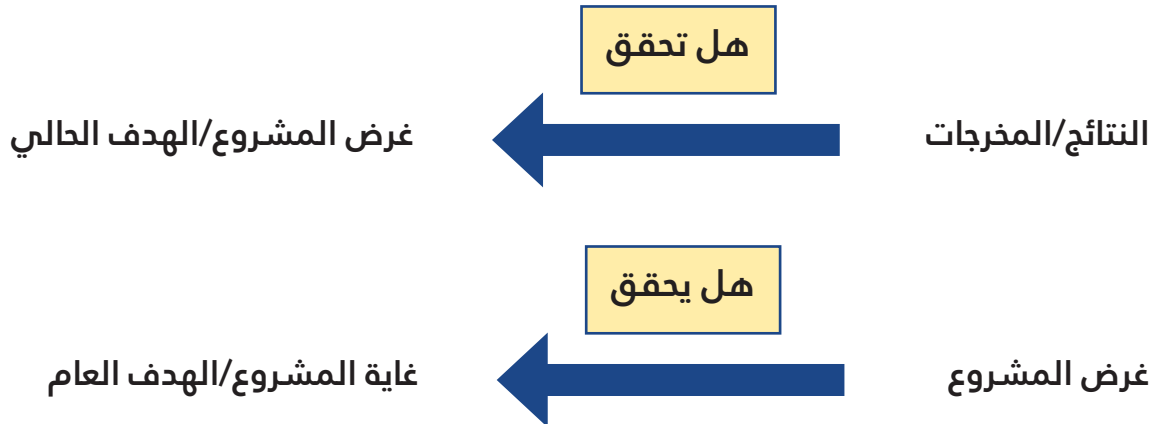
- التنفيذ يتم وفقا للجدول الزمني المخطط.
- مدخلات ومخرجات المشروع تصل للفئة المستهدفة في المكان والوقت المناسبين.
- التنفيذ يتم بالجودة العالية المطابقة للمواصفات الفنية.
- القوى البشرية والإمكانات المادية يتم استخدامها بفاعلية وكفاءة.

- إنجازات المشروع تتم وفقا لما هو مخطط له.
- الصرف يتم في الأوجه الصحيحة للإنفاق.
- تكلفة الأنشطة المنفذة في حدود الموازنة المعتمدة لذلك.
- تأثيرات المشروع قد تحققت ، والتعرف على درجة تحققها.
- تحديد مواطن الضعف في المشروع للعمل على تحسينها.
- تحديد المشكلات التي تعوق التنفيذ لإيجاد الحلول المناسبة لها.

## تعريف التقييم

يمكن تعريف التقييم على أنه مراجعة مرحلية لملائمة وكفاءة و فعالية و تأثير واستمرارية المشروع في سياق أهدافه المعلنة.

## التقييم يركز على:





## يستخدم التقييم للتأكد من:

- مقارنة نتائج المشروع مع التوقعات المخطط لها.
- تحسين أداء المشروع الحالي (إن أمكن).
- تحسين تصميم المشاريع والبرامج المستقبلية.

## أنواع التقييم

يمكن تقسيم أنواع التقييم حسب مجالين أساسيين:

### 1. التوقيت

- تقييم خلال التنفيذ
- تقييم مع نهاية المشروع
- تقييم بعد نهاية المشروع

### 2. مسئولية التقييم

- تقييم ذاتي
- تقييم مستقل
- تقييم داخلي
- تقييم خارجي
- تقييم مشترك

### 1. التوقيت

#### - تقييم خلال التنفيذ

يتم خلال تنفيذ المشروع وعادة يكون في منتصف المشروع ويعرف هذا التقييم بالتقييم المرحلي ويركز على كفاءة استخدام الموارد لتنفيذ الأنشطة وعلى إمكانية تحقيق المخرجات المخطط لها.

### - تقييم مع نهاية المشروع

يتم مع نهاية المشروع ويركز على فعالية المشروع في تحقيق المخرجات وهدف/غرض المشروع المخطط لهم

### - تقييم بعد نهاية المشروع

يتم بعد نهاية المشروع وعادة يتم تنفيذه بعد سنة أو ثلاث أو خمس سنوات من نهاية المشروع ويركز على مدى أثر المشروع واستمراريته

## 2. مسئولية التقييم

### - تقييم ذاتي

يتم إجراء التقييم من قبل الفريق العامل في المشروع

### - تقييم مستقل

- تقييم داخلي (يتم إجراء التقييم من قبل طاقم المؤسسة الغير عامل في المشروع مثل طاقم عمل مشروع آخر أو قسم آخر في المؤسسة)
- تقييم خارجي (يتم إجراء التقييم من قبل جهة خارج المؤسسة وعادة تكون جهة أو شركة استشارية)

### - تقييم مشترك (التقييم بالمشاركة)

يتم تكوين فريق تقييم خاص لتقييم المشروع مكون من طاقم عمل المشروع وجهة خارجية استشارية (قد تشمل الجهة الممولة). ومن الجدير ذكرة أن هذا النوع من التقييم أخذ يلاقي استحسان متزايد في السنوات الأخيرة من قبل المؤسسات الأهلي، الموليين والفئات المستهدفة. وفيما يلي بعض الفروقات بين أساليب التقييم التقليدية وأسلوب التقييم بالمشاركة:

## مقارنة بين أنواع التقييم التقليدية والتقييم بالمشاركة\*

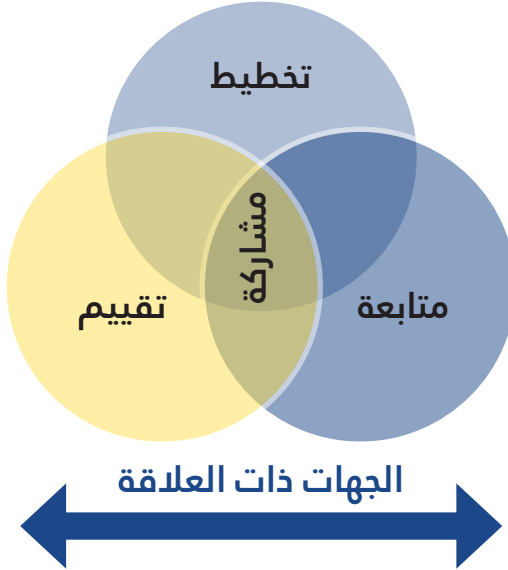
المؤشر	المراقبة والتقييم التقليدية	المراقبة والتقييم بالمشاركة
من	خبراء من خارج المؤسسة	ذوو الشأن في البرنامج أو المشروع، بما في ذلك المجتمعات وطاقم المشروع
ماذا	مؤشرات محددة مسبقاً خلال مرحلة تصميم المشروع لقياس المدخلات والمخرجات	مؤشرات مختارة ذاتياً لقياس العملية، وكذلك المخرجات والنتائج
كيف	استمارات، 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 أجل اخذ أفعال تصحيحية خلال عملية المشروع، وليس فقط في نهايته

\* المصدر: الدليل الإرشادي حول المراقبة والتقييم بالمشاركة (2015) مركز تطوير المؤسسات الأهلية – صفحة (9)

## نظام التخطيط والمتابعة والتقييم بالمشاركة

بالإضافة إلى ما سبق فإن الكثير من الممارسين لتصميم وإدارة المشاريع والممارسين لعلمية المتابعة والتقييم يؤكدوا على أهمية أن تتعدى المشاركة عملية المتابعة والتقييم لتشمل عملية التخطيط وبمشاركة فعالة من الجهات ذات المصلحة بحيث تتفاعل عناصر التخطيط والمتابعة والتقييم لتشكل نظاماً تفاعلياً متكاملًا له العديد من المميزات:

- التفاعل الكامل ما بين التخطيط والمتابعة والتقييم
- المشاركة الفعالة من جميع المعنيين بالمشروع (الجهات ذات المصلحة) بما يحقق التغيير الإيجابي المنشود وذلك من خلال الجميع ومن أجل الجميع والذي بدوره يحقق التنمية المنشودة
- بناء القدرات على المستوى المحلي والتي تساهم في زيادة الاعتماد على الذات وفي الاستمرارية في تنفيذ المشاريع
- زيادة الشفافية وتقوية عملية المحاسبة
- تدفق معلوماتي على مستويات مختلفة
- تقوية الفئات المستهدفة
- تسهيل عملية التعلم



والشكل التالي يوضح نظام التخطيط والمتابعة والتقييم بالمشاركة:

## مميزات وعيوب المقيم الخارجي والداخلي\*

المقيّم الداخلي	المقيّم الخارجي
يعرف البرنامج جيدا	يستطيع أن يري البرنامج بنظرة جديدة يعرف البرنامج جيدا
يجد صعوبة في أن يكون موضوعيا	غير مشترك شخصيا في البرنامج لذا فمن السهل أن يكون موضوعيا
جزء من الهيكل التنظيمي والسلطة في البرنامج/ المشروع	ليس جزءاً من الهيكل التنظيمي للبرنامج/المشروع
قد يكون مدفوعاً بآماله لتحقيق مكسب شخصي	لن يكسب شيئاً من البرنامج ولكنه قد يكسب الاحترام والثقة
قد يكون غير مدرب خاصة في طرق التقييم	مدرب علي طرق التقييم وربما لديه خبرة في التقييمات الأخرى ويعتبر كخبير بالنسبة للبرنامج
البرنامج مألوف لديه لذا فهو يفهمه ويستطيع أن يفسر السلوك والاتجاهات الشخصية	شخص خارجي وقد لا يتفهم البرنامج او الأفراد المشتركين فيه
معروف للبرنامج لذا فهو لا يمثل تهديدا	ربما يسبب قلقا لعدم تأكد الأشخاص العاملين في البرنامج من دافعه

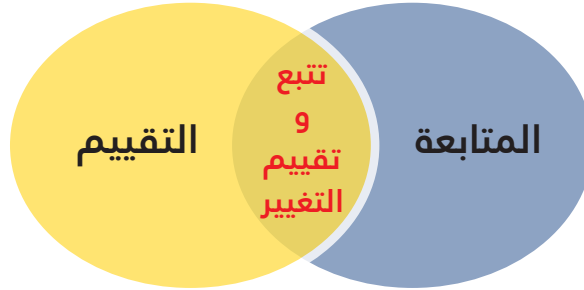
\* المصدر: دليل منظمات المجتمع المدني حول التقييم والمتابعة – مؤسسة هينرش بل الألمانية – صفحة (14)

## الفرق بين المتابعة والتقييم

مقارنـة	المتابعة	التقييم
الغرض الرئيسي	- مدي تنفيذ الأنشطة وفقاً لخطة المشروع.	- مدي تحقيق أهداف المشروع.
التوقيت	- عملية مستمرة طوال مرحلة التنفيذ.	- عملية مرحلية (عند نصف مدة المشروع أو في نهاية المشروع أو بعد انتهاء المشروع بفترة عند تقييم أثر المشروع).
الجهات المشاركة	- أفراد من داخل المشروع والجهات التي تتعامل معه.	- أساساً أفراد من خارج المشروع ومختارين من قبل الجهة الممولة. - أيضاً قد يكون تقييم ذاتي أو مشترك.
الاستفادة	- في تنفيذ وإدارة موارد المشروع.	- مقارنة نتائج المشروع المتحققة مع النتائج المخطط لها - تحسين تصميم المشاريع المستقبلية. - تحسين أداء المشروع (إن أمكن).
العلاقة مع مراحل المشروع (مجال التركيز)	- تركز على عملية التنفيذ.	- ينطبق على جميع مراحل المشروع من تخطيط وتنفيذ ومتابعة.
العلاقة بين المتابعة والتقييم	- توفر المتابعة معلومات هامة لعملية التقييم.	- يقوم التقييم باقتراح أساليب وأدوات جديدة لزيادة فعالية المتابعة.

وأخيراً يجب الانتباه إلى أنه يوجد تداخل ما بين المتابعة والتقييم في ما يتعلق بتتبع وتقييم التغيير المنشود للمشروع وذلك كما يوضح الشكل التالي:

## المتابعة والتقييم والتغيير



### التدقيق

ولإعطاء صورة أوضح للمؤسسات الأهلية فمن المهم أيضاً أن يتم توضيح مفهوم التدقيق وخاصة التدقيق المالي. فالتدقيق عبارة عن التأكد من:

1. مدى قانونية وسلامة مصاريف ومدخولات المشروع وذلك من خلال مدى الالتزام بالقوانين والاجراءات المعمول بها ومن خلال الالتزام بالاتفاقات التعاقدية المختلفة.
2. أن الأموال المرصودة للمشروع قد تم استخدامها بكفاءة وذلك بناءً على إدارة مالية ناجحة.
3. أن الأموال المرصودة للمشروع قد تم استخدامها بفعالية: أي أنه تم استخدامها للغرض المخصص.

**كما يمكن تعريف التدقيق على أنه:**

التأكد من أن البيانات والتقارير المالية تعكس بصورة سليمة نشاطات المؤسسة/المشروع والتحقق من ممارسات المؤسسة/المشروع فيما يتعلق بالمتابعة الداخلية، وأن سياسات الادارة المالية تتطابق مع المعايير المتفق عليها سواء كانت محلية، عربية، أو دولية، وان عمليات صرف أموال المشروع تتم حسب الاجراءات المالية والتعاقدية السليمة.

القسم الثالث  
نموذج السبع خطوات الخاص بتصميم  
أنظمة المتابعة والتقييم

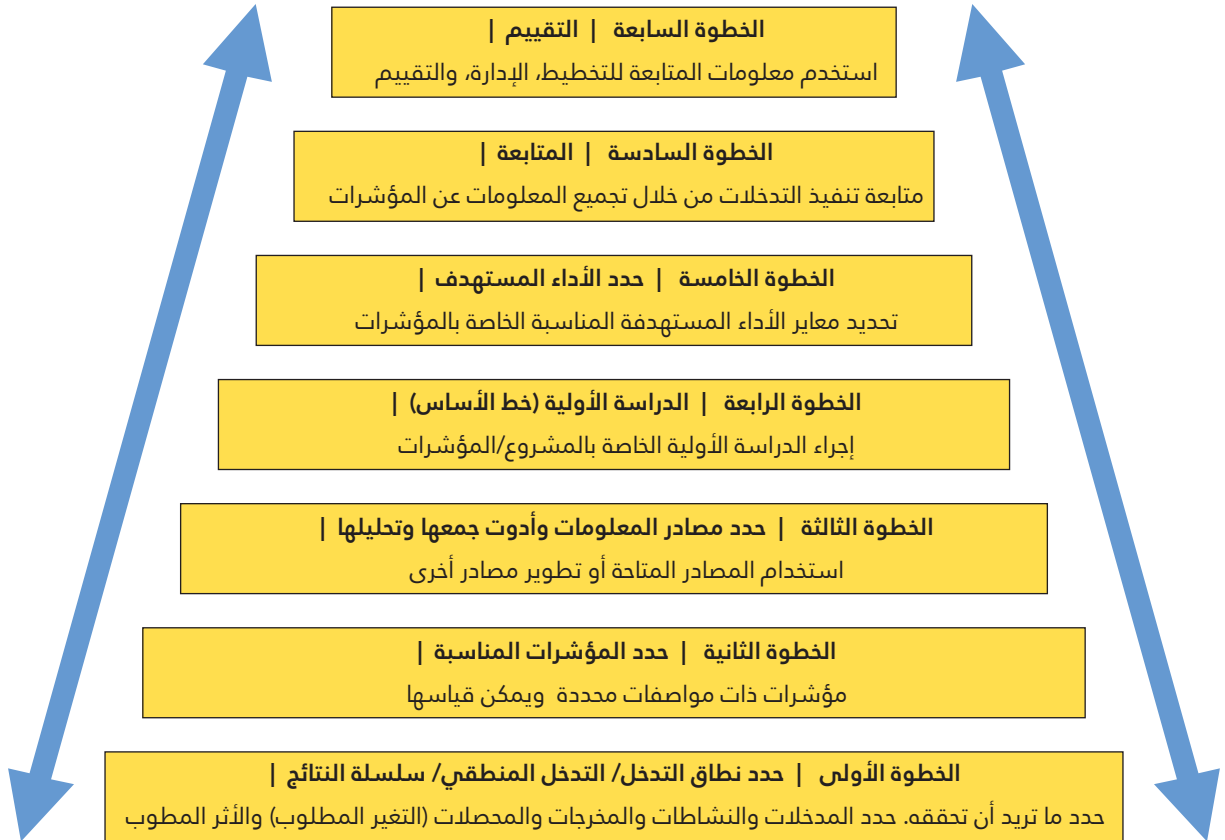




## نموذج السبع خطوات

يعتمد هذا الدليل على نموذج السبع خطوات الخاص بتصميم أنظمة المتابعة والتقييم الخاصة بمشروعات المؤسسات الأهلية ويعتبر هذا النظام من أنجح الأنظمة وأكثرها عملية.

### نموذج السبع خطوات الخاص بتطوير أنظمة المتابعة والتقييم



## الخطوة الأولى

التدخل المنطقي/نطاق التدخل (سلسلة النتائج)

يشمل نطاق التدخل/التدخل المنطقي أو ما يعرف بسلسلة النتائج بالمكونات الأساسية التالية:

1- الأهداف (\*)

- الهدف التنموي/الغاية/الأثر

- الهدف الحالي/غرض المشروع/المحصلة

2- المخرجات/النتائج\*

3- النشاطات

4- المدخلات

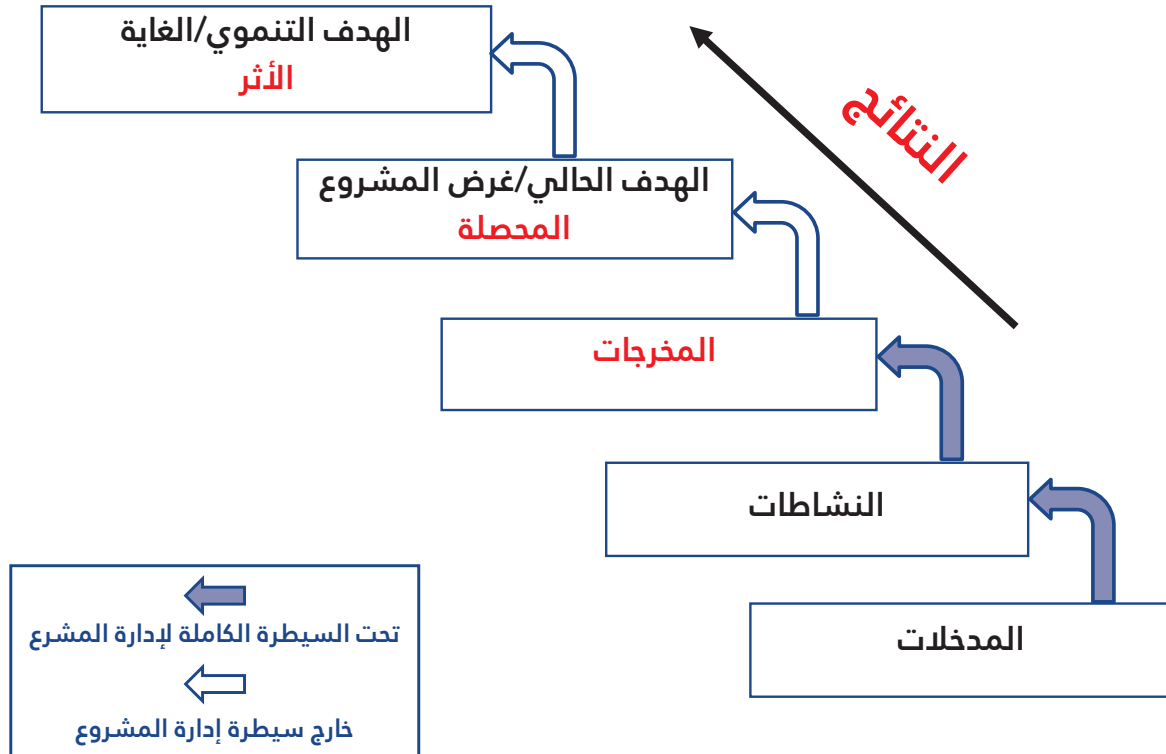
### ملاحظة (\*) :

يوجد أكثر من تسمية لنفس المفهوم وذلك بسبب وجود تسميات مختلفة عند الممولين المختلفين.

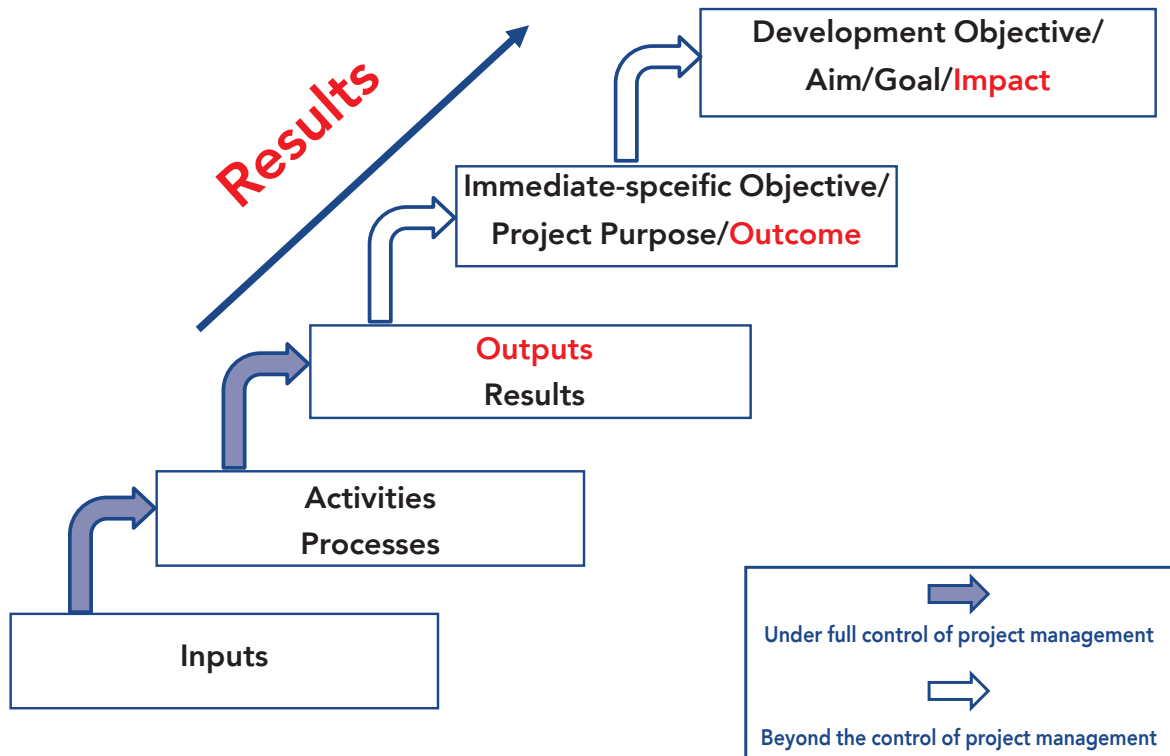
## تعريف مكونات التدخل المنطقي

الهدف التنموي (الغاية)	يصف الهدف الأشمل للمشروع
هدف المشروع (غرض المشروع)	يعكس التغيير المتوقع أن يحدثه المشروع
المخرجات	المنتجات الناتجة من نشاطات المشروع
النشاطات (الأنشطة)	الفعاليات التي يقوم بها المشروع
المدخلات	الموارد البشرية و المالية اللازمة لتنفيذ النشاطات

## العلاقة بين مفردات التدخل المنطقي



## LINKAGES AMONG INTERVENTION LOGIC ELEMENTS



## مثال مبسط لمشروع زراعي



## الخطوة الثانية

### تحديد المؤشرات

المؤشرات هي أوضاع يمكن التحقق منها بموضوعية وتساعد على التعرف على درجة نجاح أو فشل تحقق الأهداف والمخرجات. لذلك يجب في هذه الخطوة تحديد المؤشرات المناسبة الخاصة لجميع الأهداف والمخرجات، كما أنه يمكن وضع مؤشرات للنشاطات ولكن هذا يتطلب الكثير من التفصيل.

### فوائد المؤشرات:

- تساعد في التعرف على درجة النجاح
- تشجع المؤسسة الأهلية على توضيح ما تعنيه بالأهداف والمخرجات
- توفر أساس موضوعي للقيام بعمليات المتابعة والتقييم

### أنواع المؤشرات:

#### 1. مؤشرات كمية (Quantitative Indicators)

هي مؤشرات لقياس الكم وتعتمد بصفة أساسية على الأرقام والنسب المئوية و معدل التكرار.

#### 2. مؤشرات نوعية (Qualitative Indicators)

هي مؤشرات تعكس آراء المستفيدين من المشروع و/أو المختصين و/أو الجهات والمؤسسات العاملة في منطقة أو مجال المشروع.

#### 1- المؤشرات الكمية :

#### إرشادات عامة لكتابة المؤشر :

لكتابة المؤشر بطريقة صحيحة يجب إتباع الإرشادات التالية:

#### 1. التوصيف الكمي

\* عدد

\* نسبة مئوية (%)

\* نعم/لا

## 2. تحديد الفئة المستهدفة

\* الفلاحين

\* الطلاب (طلاب التوجيهي – طلاب المرحلة الثانوية – طلاب التدريب المهني )

\* المؤسسات الأهلية

\* المؤسسات القاعدية

## 3. تحديد مجال التدخل/الخدمة

\* متلقين لخدمات الإرشاد الزراعي

\* الحاصلين على قروض زراعية

## 4. الحيادية

\* بدون تحديد اتجاه (زيادة أو نقصان)

\* بدون تحديد كميات أو أرقام

## 5. متعلق بنتيجة واحدة فقط

\* عدد الفلاحين المتلقين لخدمات الإرشاد الزراعي والحاصلين على قروض زراعية (X)

\* عدد الفلاحين والمهندسين الزراعيين المشاركين في دورات تدريبية (X)

## أمثلة لمؤشرات جيدة:

مثال 1 - عدد الفلاحين المتلقين لخدمات الإرشاد الزراعي

مثال 2 - نسبة (%) للفلاحين الحاصلين على قروض زراعية

مثال 3 – نسبة العيادات الطبية التي تعمل بدوامين (صباحي ومسائي)

مثال 4 – معدل وفيات الأطفال تحت سن 5 سنوات

مثال 5 – نسبة (%) لطلاب الصف السادس الابتدائي المحققين/الحاصلين على علامة 70% وأكثر في امتحانات

الرياضيات والعلوم

## 2- مؤشرات نوعية :

هي مؤشرات تعكس آراء:

- المستفيدين من المشروع

- المختصين

- الجهات والمؤسسات العاملة في منطقة المشروع

من المفضل إضافة أبعاد كمية للمؤشر (إن أمكن ذلك)

## أمثلة للمؤشرات النوعية :

- مدى رضى سكان مخيم البريج عن الخدمات الصحية المقدمة لهم من قبل عيادة وكالة الغوث مع نهاية عام 2018.
- عدد النساء المشاركات في نشاطات تنمية الذات اللاتي يؤكدون على أنهن أكثر قدرة على التعامل مع المشاكل اليومية التي تواجههن.
- نسبة (%) من شباب منطقة الزيتون المستفيدين من المشروع يوصون بإعادة المشروع في مناطق أخرى مجاورة.

كم عدد المؤشرات المطلوبة؟  
How Many Indicators?

أقل عدد ممكن لقياس ما هو مهم  
The minimum number that measures  
what is important.



## الخطوة الثالثة

تحديد مصادر المعلومات وأدوات جمعها وتحليلها  
للحصول على معلومات مفيدة ويمكن الاعتماد عليها للتأكد من تحقق المؤشرات، يجب تحديد الآتي:

1- مصادر المعلومات

2- أدوات جمع المعلومات

### 1. مصادر المعلومات :

مصادر المعلومات هي من أو ما الذي سوف يزود المعلومات (Who or what will provide the data)

**مصادر المعلومات يجب أن تكون:**

- متاحة في الوقت المناسب
- غير مكلفة
- مفيدة
- ذات جودة عالية
- يمكن الاعتماد عليها

**عند تحديد مصادر المعلومات يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار الأسئلة التالية:**

- ما هي مصادر المعلومات؟
- ما هي أدوات جمع المعلومات المطلوبة؟
- من الذي سوف يجمع المعلومات؟
- متى سوف يتم تجميع المعلومات وما هو معدل تكرار جمعها؟
- ما هي تكلفة جمع المعلومات؟
- ما مدى صعوبة الحصول على المعلومات؟
- من الذي سوف يحلل المعلومات؟
- من هو الذي سوف يكتب التقرير؟
- من الذي سوف يستخدم المعلومات؟

## أمثلة لمصادر المعلومات :

- التقارير الدورية
- التقارير الأسبوعية
- تقارير الزيارات الميدانية
- تقارير رضى المستفيدين
- تقارير النشاطات
- تقرير الدورات التدريبية
- سجلات المشروع
- نتائج الاختبارات
- نتائج التجارب
- الإحصائيات الرسمية
- المنشورات الرسمية
- الدراسات التي قامت بها مؤسسات أخرى
- الأشخاص ذوي العلاقة
- المستفيدين
- الخبراء
- مقدمي الخدمات
- الموظفين الرسميين
- المؤسسات الحكومية وغير الحكومية
- المؤسسات القاعدية
- المؤسسات الأهلية
- البلديات
- الوزارات
- المجالس القروية
- تقارير نصف السنوية/السنوية
- التقارير الشهرية
- تقارير الحملات الاعلامية
- تقارير الافراض

## 2. أدوات جمع المعلومات

فيما يلي قائمة بأشهر الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات:

- المقابلات
  - الفردية (منظمة، شبه منظمة، غير منظمة)
  - الجماعية (منظمة، شبه منظمة، غير منظمة)
- الاستبيان/الاستمارات
- المجموعات البؤرية
- مراجعة الوثائق
- الملاحظة المباشرة
- دراسة الحالة
- قصص النجاح

الجدول التالي يشرح هذه الأدوات ويوضح مميزاتها وأهم التحديات الخاصة بها.

## أدوات جمع المعلومات

التحديات	المميزات	شرح الأداة	الأداة
تحتاج إلى مهارات جيدة في إجراء المقابلات.	يمكن أن تستخدم مع أي شخص له علاقة بالمشروع.  وممكن عملها وجها لوجه أو من خلال الهاتف	<p><b>ممکن أن تكون:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مقابلات منظمة تتبع أسئلة محددة ومعدة مسبقاً</li> <li>• مقابلات غير منظمة والتي ليس فيها أسئلة معدة مسبقاً وتتكون الأسئلة بحسب مجريات المقابلة</li> <li>• مقابلات الشبه منظمة والتي تكون فيها أسئلة محددة ولكن أيضاً يتم التوسع فيها وطرح أسئلة جديدة بحسب مجريات الحديث</li> </ul> <p>ممکن أن تكون نوعية الأسئلة مغلقة ويتم الإجابة بنعم عليها أو لا، أو اختيار محدد أو أسئلة مفتوحة يمكن الإسهاب في الشرح فيها . كما تقوم هذه الطريقة بجمع بيانات كمية أو نوعية</p>	المقابلات
لا تنفع في حالة الأفراد الذين لا يعرفون القراءة والكتابة  بسبب أنها الأكثر شيوعاً فقد يمل منها الأفراد وقد يرفضون تعبئة الاستمارة  قد لا تفهم بعض الأسئلة بالشكل المطلوب  لا بد من وجود خبير لتحليل البيانات  ربما تحتاج إلى خبير في اختيار العينات	توفر الكثير من الوقت  ويمكن أن تشمل عدداً كبيراً من الأفراد ليعبروا عن رأيهم بصراحة وحرية أكثر من المقابلات	تستخدم للحصول على معلومات مكتوبة ويمكن أن تحتوي على أسئلة مفتوحة أو أسئلة مغلقة.	الاستبيان/ الاستمارات

التحديات	المميزات	شرح الأداة	الأداة
قد لا تؤدي للنتيجة المطلوبة إذا كانت المجموعة غير متجانسة	سرعة التحقق من الأمور بشكل سريع بما أنها نفس الفئات (فئات متجانسة) تتيح الحصول على أكبر قدر من المعلومات في وقت قصير	تتم مع مجموعة متجانسة من الأفراد يبلغ عددهم من 6-18 فرد (الأفضل من 7-12 فرد). يدير الجلسة ميسر متخصص يتبع أسئلة معدة مسبقاً	المجموعات البؤرية
يصعب إدارتها وتتطلب مهارات عالية للميسر قد تتطلب تقسيم الحضور إلى مجموعات ليتم في الأخير مناقشة عمل المجموعات والاتفاق على الأشياء المشتركة	هي طريقة لإشراك الفئة المستهدفة في عملية التخطيط واعطائهم الاحساس بالانتماء للمشروع وتحمل المسؤولية والالتزام	هو اجتماع لعدد كبير من الأفراد أو الفئات المستهدفة لمناقشة المشاكل و الاحتياجات الخاصة بهم	اجتماعات مجتمعية
المعلومات قد لا تكون كافية ومكتملة تأخذ وقت طويل لابد أن يكون الباحث مدرك جيداً ماذا يريد من هذه المعلومات	طريقة جيدة للحصول على تاريخ المشروع. لا يكون فيها إزعاج ومقاطعة للعاملين بالمشروع. المعلومات تكون شبه حيادية	هي للأخذ انطباع عن سير المشروع بدون الرجوع إلى الأفراد وذلك من خلال التقارير الدورية للمشروع، سجلات الميزانية، محاضر الاجتماعات	مراجعة الوثائق

التحديات	المميزات	شرح الأداة	الأداة
يصعب أحياناً تفسير تصرفات الأفراد يمكن أن تؤثر على تصرفات الأفراد لإحساسهم أن هنالك من يراقبهم ذات تكاليف عالية	التصحيح السريع للأخطاء	عبارة عن جمع معلومات خلال سير المشروع من قبل أشخاص مدربين لعمل ذلك	الملاحظة
تستنفذ وقتاً طويلاً لإعداد وتجميع المعلومات وتحليلها	توضح بعمق التغييرات الحاصلة أداة قوية لعرض إنجازات المشروع	وهي التعمق في حالة معينة ودراسة التغييرات التي تحدث لهذه الحالة ومقارنتها بمثيلاتها ممن لم يشملهم المشروع	دراسة الحالة



## الخطوة الرابعة

### خط الأساس

- يعرف خط الأساس أيضاً بمسح خط الأساس أو الدراسة الأولية.
- لقياس مدى تحقق أهداف المشروع والأثر الناتج عنه لابد من معرفة الواقع (وبصفة خاصة واقع الفئة المستهدفة) قبل تنفيذ المشروع.
- إن تقييم المشروع يعتمد بشكل أساسي على مقارنة نتائج الواقع بعد المشروع بنتائج الدراسة الأولية لقياس مدى التحسن المحقق/التغيير المنشود.
- يعتبر خط الأساس القياس الأول للمؤشر.
- يحدد خط الأساس الوضع الحالي الذي سوف يتم قياس التغيير المنشود بناءً عليه.
- خط الأساس عبارة عن معلومات قد تكون كمية أو غير كمية يتم جمعها/تحديدها في بداية أو قبل بداية المشروع.
- كل مؤشر سوف يحتاج إلى جمع المعلومات الخاصة به، تحليل هذه المعلومات، ونظام لكتابة التقارير لتوصيل المعلومات.
- تحديد خط الأساس ضروري قبل البدء بنشاطات المشروع .
- الأولوية تعطى للمعلومات من المصادر الثانوية إن وجدت حيث يوفر هذا الجهد والمال.
- لا بد من دراسة لاحقة تستخدم نفس أساليب جمع المعلومات للحصول على معلومات يمكن مقارنتها مع خط الأساس لتحديد مقدار التغيير الذي تم تحقيقه .



## القواعد الأساسية الثلاث التالية

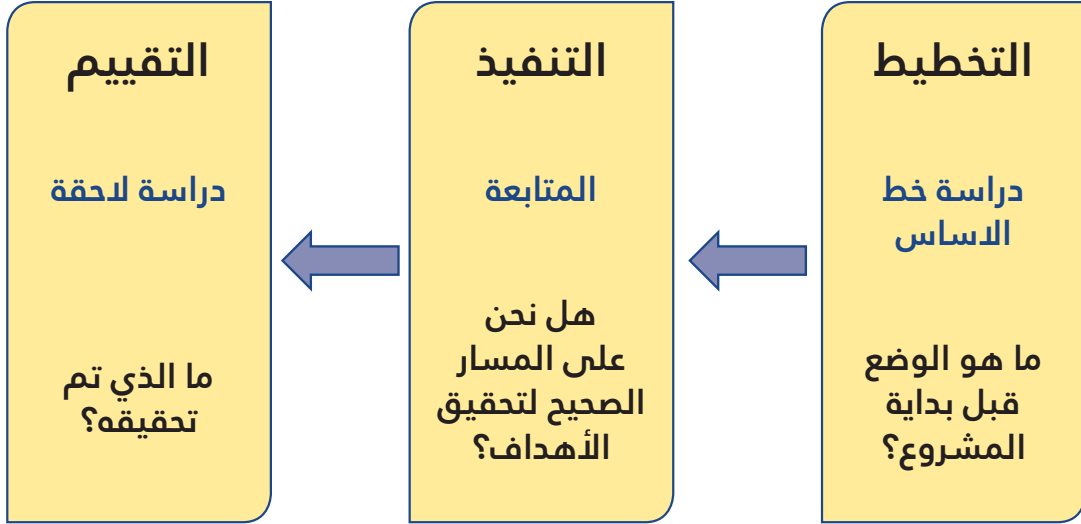
معلومات خط الاساس يجب أن تتوفر دائماً  
ولكن هذا لا يعني أنه يجب دائماً إجراء  
دراسة أولية لخط الأساس  
(مسح خط الأساس)

تقييم المشروع يكون مع بداية  
المشروع وهو ليس نشاط مكمل  
للمشروع ينفذ في نهايته

اجمع فقط المعلومات التي لها  
علاقة مباشرة بالمؤشرات ونطاق  
الأداء، لا تضيع الوقت والجهد في  
تجميع المعلومات الأخرى



## خط الأساس – الدراسات اللاحقة ودورة حياة المشروع



إذا لم يتم إجراء الدراسة الأولية/خط الأساس

- يمكن إجراء دراسات لاحقة لسد نقص المعلومات جزئياً
- تعتمد الدراسة على سؤال المشاركين/المستفيدين عن الأوضاع قبل المشروع
- يمكن الاعتماد على دراسات تم إجراؤها من قبل مؤسسات أخرى

عملية التقييم لن تكون بشكلها الأفضل ←

## خطوات إجراء دراسة خط الأساس

1. حدد إذا كان هنالك حاجة لتنفيذ دراسة خط الأساس
2. قرر من سوف ينفذ الدراسة
3. حدد أهداف الدراسة
4. حدد وقت التنفيذ
5. حدد أسئلة الدراسة
6. اختار وحدة الدراسة (العائلة، المدرسة، المؤسسة، القرية...)
7. حدد المصادر الثانوية
8. حدد أساليب جمع المعلومات من المصادر الأولية
9. حدد عينة الدراسة
10. حضر خطة العمل والموازنة اللازمة
11. نفذ الدراسة



## الخطوة الخامسة

### الأداء المستهدف

- يعبر عن مستوى محدد من الأداء الذي يجب تحقيقه بناء على التدخل الذي تم تنفيذه.
- يحدد العدد/الكمية، الوقت، ومكان ما تريد أن تحققه.
- عبارة عن توصيف كمي للمؤشرات التي تريد تحقيقها.
- الخطوة الأولى لتحديد الأداء المستهدف هي تحديد خط الأساس.

### كيفية تحديد الأداء المستهدف



### أمثلة على الأداء المستهدف :

- عدد الدونمات المستصلحة 2000 دونم زراعي مع نهاية عام 2018
- 100 بئر مياه زراعي يتم تأهيلهم مع نهاية عام 2020
- مع نهاية عام 2020 يقل عدد العائلات التي تعيش تحت خط الفقر المدقع بنسبة 25% مقارنة مع خط الأساس
- زيادة الطلاب المنتسبين للتعليم المهني بمقدار 20% مقارنة مع خط الأساس مع نهاية عام 2019.

- عند تحديد الأداء المستهدف يكون هنالك دائما توجه لوضع أداء مستهدف غير واقعي مما يؤثر على صورة المشروع/المؤسسة و معنويات العاملين بهما
- الادارة الفعالة للأداء تتطلب:
  - ◊ معايير أداء واقعية
  - ◊ معايير أداء يمكن تحقيقها
  - ◊ معايير أداء تتحدى المؤسسة والعاملين بها



### عوامل تحديد الأداء المستهدف :

- الأداء السابق:
  - ◊ معدل الأداء للأعوام الثلاثة الماضية
  - ◊ معدل الأداء للعام الماضي
  - ◊ معدل التوجه العام
  - ◊ المعلومات الخاصة بالستة أشهر الماضية
- الموارد المالية والبشرية المتاحة
- الوقت المتاح
- الوضع السياسي
- الوضع الاقتصادي

### الأداء المستهدف المرحلي

- عندما يكون تحقيق الأداء المستهدف يستغرق عدة سنوات يمكن تحديد أداء مستهدف مرحلي (Interim targets)
- يتم تحديد الأداء المستهدف خلال مراحل معينة من عمر المشروع أو البرنامج
- كل سنة أو كل ثلاث سنوات
- \* مثال - أهداف التنمية المستدامة

## الخطوة السادسة

### المتابعة

تتكون هذه الخطوة من ثلاث أجزاء رئيسية. الجزء الأول يتعلق بعلاقة المتابعة بالمعلومات بصفة عامة. أما الجزء الثاني سوف يناقش جمع المعلومات الخاصة بالأهداف والمخرجات والمؤشرات الخاصة بالمشروع وذلك من خلال خطة المتابعة العامة ومشتقاتها. أما الجزء الثالث يتعلق بمتابعة أنشطة المشروع وذلك من خلال الخطة التنفيذية للمشروع.

### الجزء الأول: المتابعة والمعلومات

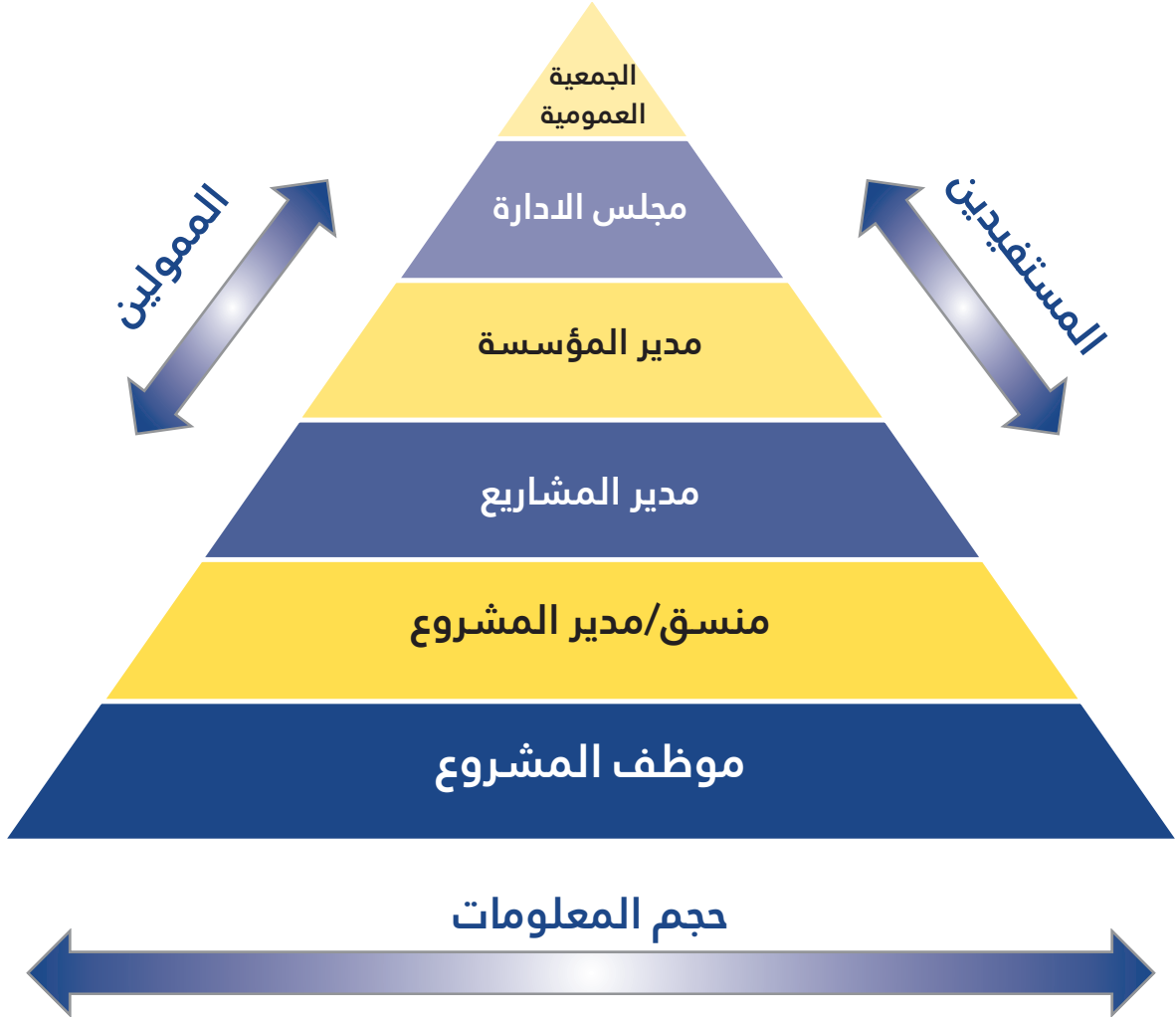
نظام المتابعة هو نظام لجمع و توصيل و استخدام المعلومات، لذلك يجب على النظام أن يوصل المعلومات:

- في الشكل المناسب
- للشخص المناسب
- في الوقت المناسب

**في هذه الحالة فقط يمكن اتخاذ قرارات إدارية صحيحة في التوقيت السليم** ←

نظام المتابعة الفعال يجب أن يكون قادر على تزويد المعلومات المتعلقة بالمشروع أو المشاريع وعلى درجات متفاوتة من التفصيل بناءً على المستوى الإداري المراد تزويده بالمعلومات. حيث تكون المعلومات مفصلة للمستويات الإدارية الدنيا وتكون مختصرة ومركزة للمستويات الإدارية العليا. هرم المعلومات الموضح بالشكل التالي يبين حجم وتفصيل المعلومات للمستويات الإدارية المختلفة كما يوضح مستوى المعلومات المطلوبة للمولين والمستفيدين على حد سواء.

## هرم المعلومات



## القاعدة الذهبية للمتابعة

وثق بينما تعلم

Document As You Go

### الجزء الثاني: خطط المتابعة

فيما يلي جدول يشمل مكونات خطة المتابعة للأهداف والمخرجات والمؤشرات الخاصة بالمشروع ويعرف هذا الجدول بخطة المتابعة العامة حيث يمكن أن يشتق منه خطط متابعة متنوعة وأكثر تفصيلاً وذلك بناءً على الاحتياجات الخاصة بكل مؤسسة أهلية. ومن الجدير ذكره أن مكونات الخطة تم مناقشتها وتحديدها في الخطوات السابقة من نموذج الست خطوات الخاص بتصميم أنظمة المتابعة والتقييم. يقوم منسق المتابعة والتقييم بعمل خطة متابعة لكل مشروع من مشاريع المؤسسة ويتأكد من التجميع الدوري للمعلومات المطلوبة وذلك باستخدام مصادر المعلومات وأدوات جمعها (وسائل التحقق) التي تم مناقشتها في الخطوة الثالثة من نموذج الست خطوات.

## خطة المتابعة العامة

ملاحظات	الجهة المسؤولة	تاريخ الحصول على المعلومات	معدل/تكرار الحصول على المعلومات	أدوات جمع المعلومات	مصدر المعلومات	الأداء المستهدف	خط الاساس	المؤشر	التدخل المنطقي
								مؤشر 1	الهدف العام
								مؤشر 1	هدف المشروع
								مؤشر 2	
									المخرجات
								مؤشر 1.1	مخرج 1
								مؤشر 2.1	
								مؤشر 3.1	
								مؤشر 1.2	مخرج 2
								مؤشر 2.2	
								مؤشر 3.2	
								مؤشر 1.3	مخرج 3
								مؤشر 2.3	



## خطة المتابعة العامة - مثال

الجهة المسؤولة	معدل/تكرار الحصول على المعلومات	أدوات جمع المعلومات	مصدر المعلومات	الأداء المستهدف	خط الأساس	المؤشر	التدخل المنطقي
وزارة الصحة	سنوياً - في نهاية العام	مراجعة الوثائق	وزارة الصحة	1000/10	1000/15	<b>مؤشر 1</b> معدل وفيات الأطفال الرضع المسجلة والمتعلقة بأمراض الإسهال	الهدف العام: انخفاض معدل وفيات الأطفال الرضع بمناطق جنوب قطاع غزة
فريق المتابعة بالمشروع	نصف سنوياً	مراجعة التقرير	تقرير مسح الأسر	%20	%75	<b>مؤشر 1:</b> معدل الاصابة بأمراض الاسهال	هدف المشروع: انخفاض معدل الاصابة بأمراض الاسهال بمناطق جنوب قطاع غزة
الادارة الصحية في مناطق جنوب قطاع غزة	نصف سنوياً	مراجعة السجلات	سجلات وحدات الرعاية الصحية الدولية	50	200	<b>مؤشر 2:</b> متوسط عدد حالات الاسهال الشهرية التي تتلقى العلاج	
فريق المتابعة بالمشروع	سنوياً - في نهاية العام	مراجعة التقرير	تقرير مسح الأسر	%70	%20	<b>مؤشر 1.1:</b> نسبة الأسر التي لديها مياه شرب صحية	مخرج 1: تحسن فرص حصول الأسر على مياه الشرب الصالحة
فريق المتابعة بالمشروع	نصف سنوياً	مراجعة التقرير	عينة عشوائية من الأسر	%85	%40	<b>مؤشر 2.1:</b> مستوى رضي المجتمع عن المياه الواصلة لهم	
فريق المتابعة بالمشروع	ربع سنوياً	التحليل الكيميائي لمياه الآبار	عينات من مياه الآبار	ppm 250	ppm 1200	<b>مؤشر 3.1:</b> قياس جودة المياه	

## مشتقات خطة المتابعة العامة بناءً على سنوات المشروع - 1

ملاحظات	الأداء المستهدف التجميعي			الأداء المستهدف	خط الأساس	المؤشر	التدخل المنطقي
	2020	2019	2018				
						مؤشر 1	الهدف العام
						مؤشر 1	هدف
						مؤشر 2	المشروع
							المخرجات
						مؤشر 1.1	مخرج 1
						مؤشر 2.1	
						مؤشر 3.1	
						مؤشر 1.2	مخرج 2
						مؤشر 2.2	
						مؤشر 3.2	
						مؤشر 1.3	مخرج 3
						مؤشر 2.3	

## مشتقات خطة المتابعة للأداء المستهدف (المخطط والفعلي) - 2

ملاحظات	الأداء المستهدف 2020		الأداء المستهدف 2019		الأداء المستهدف 2018		خط الأساس	المؤشر	التدخل المنطقي
	المحقق	المخطط	المحقق	المخطط	المحقق	المخطط			
								مؤشر 1	الهدف العام
								مؤشر 1	هدف
								مؤشر 2	المشروع
									المخرجات
								مؤشر 1.1	مخرج 1
								مؤشر 2.1	
								مؤشر 3.1	
								مؤشر 1.2	مخرج 2
								مؤشر 2.2	
								مؤشر 3.2	
								مؤشر 1.3	مخرج 3
								مؤشر 2.3	

## الجزء الثالث: خطة العمل

- تعتبر خطة العمل - أو ما يعرف بالخطة التنفيذية للمشروع - الأداة الأساسية في إدارة ومتابعة أنشطة المشروع المختلفة.

### تهدف خطة العمل إلى:

- إعطاء صورة متكاملة و واضحة ومفصلة عن تنفيذ المشروع.
- توجيه عملية التنفيذ.
- تسهيل عملية تحديد المسؤولية.
- تستخدم كأساس لمراجعة سير العمل .
- تعتبر الأساس في حساب موازنة المشروع.

### تحتوي خطة العمل على:

- الأنشطة الرئيسية
- الأنشطة الفرعية (المهام)
- الزمن (المدة، تاريخ البدء و تاريخ الانتهاء)
- العلاقات بين الأنشطة المختلفة
- **المحطات الرئيسية (Milestones)**
- الجهة المسؤولة عن تنفيذ كل نشاط فرعي
- يمكن إضافة الموارد اللازمة لكل نشاط
- يمكن إضافة التكلفة لكل نشاط

## مثال 1: خطة عمل دورة تدريب إدارة المشاريع

الجهة المسؤولة	الموارد المطلوبة	الزمن							النشاط
		الأسبوع السابع	الأسبوع السادس	الأسبوع الخامس	الأسبوع الرابع	الأسبوع الثالث	الأسبوع الثاني	الأسبوع الأول	
									دورة تدريب إدارة المشاريع
									كتابة الوثيقة المرجعية
									الحصول على سير ذاتية لمدرسين محتملين
									تقييم السير الذاتية
									اختيار المدرب
									التحضير للتدريب
									تنفيذ التدريب
									انتهاء التدريب

## مثال 2: خطة عمل دورة تدريب إدارة المشاريع

الجهة المسؤولة	الموارد المطلوبة	الزمن							النشاط
		الأسبوع السابع	الأسبوع السادس	الأسبوع الخامس	الأسبوع الرابع	الأسبوع الثالث	الأسبوع الثاني	الأسبوع الأول	
									دورة تدريب إدارة المشاريع
									كتابة الوثيقة المرجعية
									الحصول على سير ذاتية لمدرسين محتملين
									تقييم السير الذاتية
									اختيار المدرب
									الحصول على نسخة من عقد المدرب
									التحضير للتدريب
									تنفيذ التدريب
									انتهاء التدريب

## خطة متابعة الأنشطة والمحطات الرئيسية

يمكن لمدرء المؤسسات ومدرء البرامج والمشاريع ومدرء المتابعة والتقييم استخدام خطة متابعة الأنشطة والمحطات الرئيسية لمتابعة عدد كبير من المشاريع بفعالية كبيرة وبأقل جهد ممكن وذلك من خلال تلخيص الأنشطة الأساسية للمشاريع والمحطات الرئيسية المتعلقة بها في جدول واحد يسهل متابعته وذلك كما هو موضح في الجدول التالي.

ملاحظات	الجهة المسؤولة	تاريخ الانجاز للمحطة الرئيسية		المحطة الأساسية	الأنشطة الرئيسية	المخرجات	المشروع
		المخطط	الفعلي				
					نشاط 1	مخرج 1	مشروع 1
					نشاط 2		
					نشاط 3		
					نشاط 1	مخرج 2	
					نشاط 2		
					نشاط 3		
					نشاط 1	مخرج 1	مشروع 2
					نشاط 2		
					نشاط 1	مخرج 2	
					نشاط 2		
					نشاط 3		
					نشاط 1	مخرج 1	مشروع 3
					نشاط 2		
					نشاط 3		
					نشاط 4		

## الخطوة السابعة

التقييم | استخدام معلومات المتابعة للتخطيط والإدارة، والتقييم  
كم ذكر سابقاً، يمكن تعريف التقييم على أنه مراجعة مرحلية لملائمة وكفاءة وفعالية وتأثير واستمرارية  
المشروع في سياق أهدافه المعلنة.

في أي عملية تقييم للمشاريع يتم التركيز على عناصر أساسية وهي:  
الملائمة، جودة التصميم، الكفاءة، الفعالية، الأثر، والاستمرارية. فيما يلي شرح مختصر لك من هذه العناصر:

### عناصر التقييم الأساسية:

#### 1. الملائمة Relevance

مدى ملائمة المشروع للتعامل مع المشاكل التي كان من المفترض أن يتم التغلب عليها

#### 2. جودة تصميم المشروع Validity of Design

هل تصميم المشروع منطقي و مترابط

#### 3. الكفاءة Efficiency

التكلفة و السرعة و المهارة الإدارية التي تم من خلالها تحويل المدخلات و النشاطات إلى مخرجات، مع الأخذ بعين  
الاعتبار جودة هذه المخرجات.

(Doing Things Right)

#### 4. الفعالية Effectiveness

مدى مساهمة المخرجات في تحقيق غرض المشروع.

(Doing the Right Things)



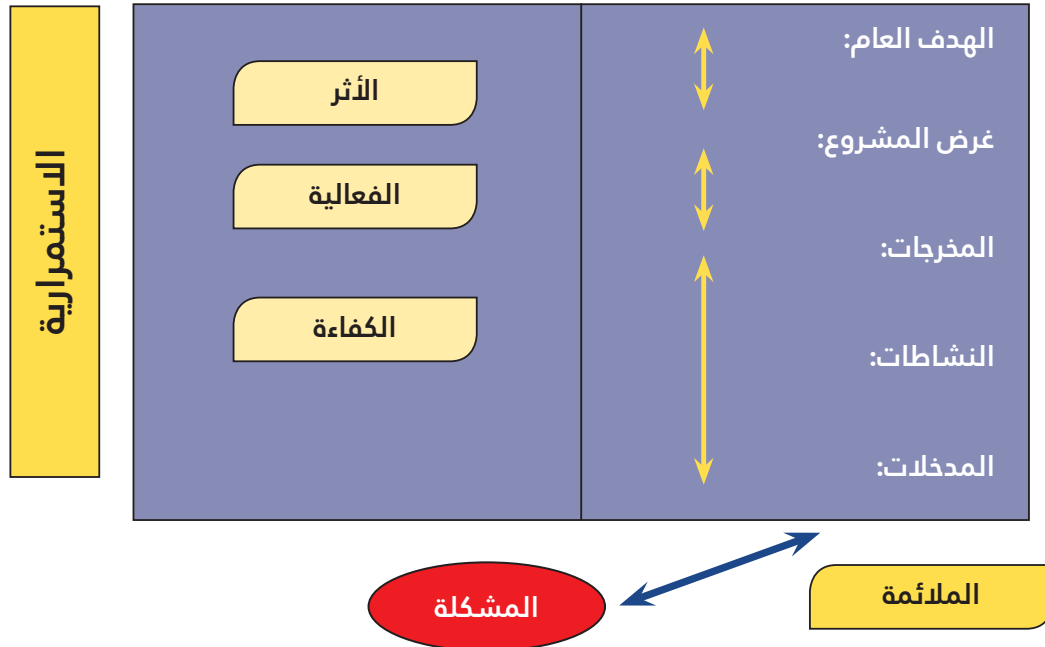
## 5. الأثر Impact

- مدى تأثير المشروع في بيئته الخارجية و مدى مساهمته في تحقيق الهدف العام للمشروع.
- ما هو التأثير بعيد المدى على حياة الفئة المستهدفة والمجتمع المحلي.

## 6. الاستمرارية Sustainability

مدى إمكانية استمرار فوائد المشروع بعد وقف التمويل الخارجي.

### العلاقة بين عناصر التدخل المنطقي (عناصر التصميم) وتقييم المشروع



## أسئلة التقييم العامة :

عند تقييم المشاريع هنالك أسئلة عامة متعلقة بعناصر التقييم الأساسية الستة التي تم ذكرها سابقاً، وعلية لابد لك مقيم من الإلمام بهذه الأسئلة والتي من خلال الإجابة عليها يتمكن المقيم من إعطاء توصياته الخاصة بتقييم المشروع. فيما يلي أهم الأسئلة المتعلقة بعناصر التقييم الأساسية:

### 1. الملائمة Relevance

مدى ملائمة المشروع للتعامل مع المشاكل التي كان من المفترض أن يتم التغلب عليها:

#### الأسئلة:

- مدى توافق المشروع لاحتياجات وأولويات الفئات المستهدفة؟
- هل كان للفئات المستهدفة دور في تحديد الاحتياجات والنشاطات المنفذة؟
- هل استهدف المشروع المجموعات التي تم تحديدها في بداية المشروع؟
- مدى تلبية المشروع لاحتياجات الفئة المستهدفة؟
- هل تم الالتزام بمعايير الاختيار الخاصة بالفئة المستهدفة؟

### 2. جودة تصميم المشروع Validity of Design

هل تصميم المشروع منطقي و مترابط

#### الأسئلة:

- ما مدى ترابط الأنشطة بالمرجات؟
- ما مدى ترابط المخرجات بأهداف المشروع؟
- هل تم تحديد المؤشرات المناسبة؟
- هل تم تحديد معايير الأداء المناسبة لقياس المؤشرات؟
- هل تم تحديد الافتراضات والمخاطر المتعلقة بالمشروع؟
- هل تم وضع الاجراءات اللازمة للتعامل مع هذه المخاطر والافتراضات؟

### 3. الكفاءة Efficiency

التكلفة و السرعة و المهارة الإدارية التي تم من خلالها تحويل المدخلات و النشاطات إلى مخرجات، مع الأخذ بعين الاعتبار جودة هذه المخرجات.

#### الأسئلة:

- هل تم حشد الموارد بطريقة صحيحة؟
- هل التكلفة كانت معقولة بالنسبة للأسعار السائدة؟
- هل تم الحصول على المخرجات المخطط لها مع بداية المشروع؟
- ما مدى جودة المخرجات؟
- ما مدى الالتزام بالجدول الزمني؟
- هل تم الالتزام بالإجراءات التعاقدية المتفق عليها؟
- ما مدى الالتزام بالموازنة الموضوعة؟

### 4. الفعالية Effectiveness

مدى مساهمة المخرجات في تحقيق غرض المشروع.

#### الأسئلة:

- هل حقق المشروع النتائج المخطط لها؟
- ما مدى ترابط الأنشطة مع المخرجات، مع هدف المشروع مع الهدف العام
- هل أثرت الافتراضات والمخاطر على تحقيق المخرجات والأهداف؟

## 5. الأثر Impact

- مدى تأثير المشروع في بيئته الخارجية و مدى مساهمته في تحقيق الهدف العام للمشروع.
- ما هو التأثير بعيد المدى على حياة الفئة المستهدفة والمجتمع المحلي.

### الأسئلة:

- هل أثر المشروع على بيئته المحيطة؟
- هل للمشروع أثر طويل الأجل على الفئة المستهدفة؟
- هل حقق المشروع نتائج تنموية بعيدة المدى ؟
- هل جميع النتائج إيجابية؟
- هل هنالك تأثيرات إيجابية للمشروع لم تكون متوقعة أو مخطط لها؟
- هل هنالك تأثيرات سلبية غير متوقعة للمشروع؟

## 6. الاستمرارية Sustainability

مدى إمكانية استمرار فوائد المشروع بعد وقف التمويل الخارجي.

### الأسئلة:

- هل سوف يستمر المشروع بعد انتهاء الدعم المقدم له؟
- هل سوف يستمر أثر المشروع بعد انتهاء الدعم المقدم له؟
- ما مدى الاحساس بملكية المشروع لدى الفئة المستهدفة؟
- هل ساهم المجتمع المحلي في تمويل المشروع (مساهمة مادية أو عينية)؟
- ما مدى الدعم والمساندة المقدمة من الأطراف المعنية الأساسية؟
- ما مدى توفر الكوادر الفنية والخبرات البشرية والمؤسسية للمشروع؟

## ومن الجدير ذكره أن هنالك ثلاث مستويات من الاستمرارية:

### 1. الاستمرارية المالية:

وتعني القدرة على تغطية تكلفة المشروع، عن طريق:

- الحصول على دعم من جهة أخرى.
- إنشاء نظام داخلي لتغطية التكلفة مثل بيع الخدمة للمستفيدين أو لمؤسسات أخرى.
- توفير دعم عيني.
- الحصول على مساعدات تقنية.

### 2. الاستمرارية المؤسسية:

ونعني بها التغيير على مستوى المؤسسة والذي يساعدها على الاستمرار في مشاريعها، وذلك عن طريق:

- تطوير نظم العمل.
- تطوير كفاءة الموظفين.
- تطوير رؤية وقيم المؤسسة.
- القدرة على مواكبة التغيرات الخارجية.

### 3. الاستمرارية السياسية:

ونعني بها حدوث التغيير على مستوى السياسات والتي تدعم المشروع، عن طريق:

- الحصول على دعم المجتمع المحلي ومناصرته.
- تطوير شبكات لتعاون وتشكيل جماعات ضاغطة بالتعاون مع المنظمات الأخرى.
- دعم السياسات بعيدة الأمد.

## الدروس المستفادة

تعتبر الدروس المستفادة من أهم فوائد عملية التقييم وفيما يلي أهم الأسئلة التي يجب أخذها بعين

الاعتبار في استخلاص الدروس المستفادة:

- ما هي الأشياء التي تم تنفيذها بنجاح لافلت؟
- ما هي العوامل التي أدت لهذا النجاح؟
- ما هي الأشياء التي لم ينجح المشروع بتحقيقها بصورة مرضية؟
- ما هي العوامل التي أدت لعدم النجاح المنشود؟
- هل كان بالإمكان تفادي أو التعامل مع تلك العوامل؟
- كيف سوف نستفيد من الدروس المستفادة في تصميم المشاريع المستقبلية؟



## مؤشرات التقييم :

فيما يلي ملخص لأنواع مختلفة من المؤشرات مع الأمثلة الخاصة بها والتي يمكن الاستفادة منها مع أسئلة التقييم المختلفة والتي تعطي صورة واضحة لما يبحث عنه مقيمي المشاريع والبرامج .

### مؤشرات التقييم \*

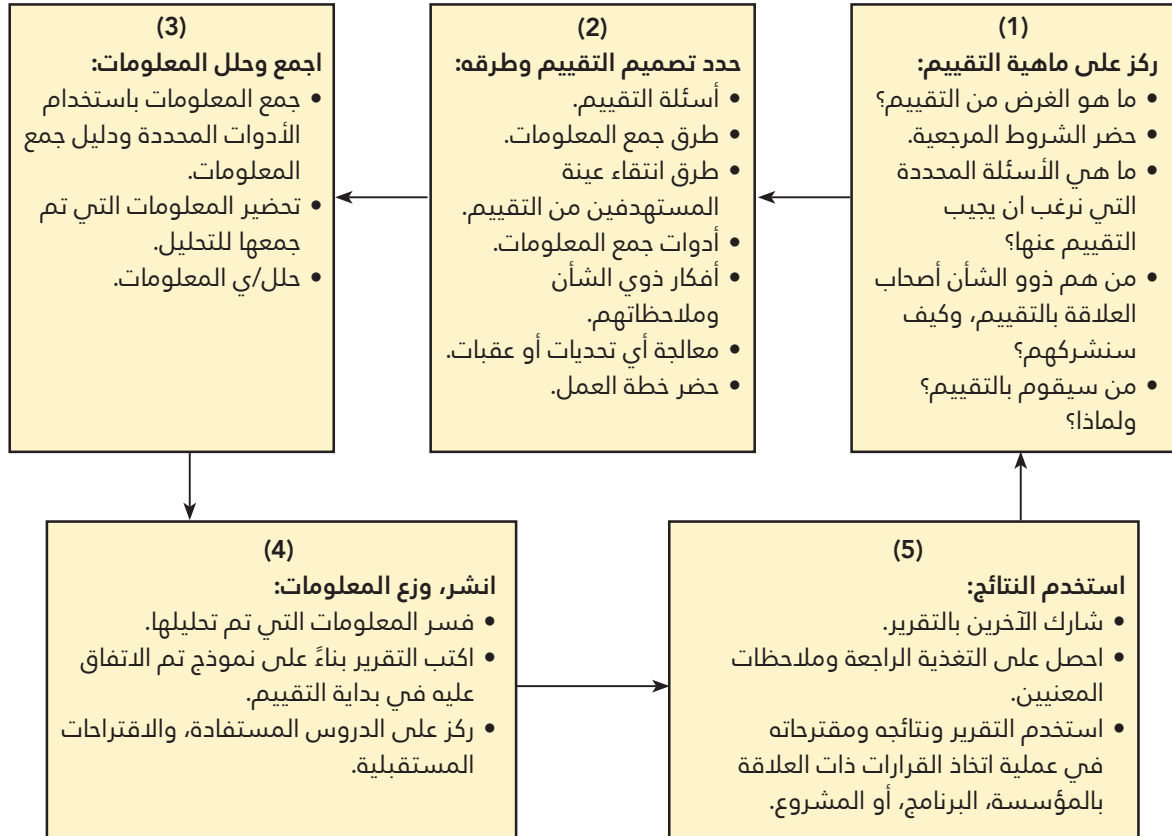
مؤشر التوافر	مؤشر الاستخدام	مؤشر الجهد
يبين هذا المؤشر ما إذا كان شيء ما موجوداً أو متاحاً.	يبين إلى أي مدى يستخدم شيء ما في الغرض الذي أعد له.	يبين نوعيه وحجم الجهد أو الموارد المستثمرة لتحقيق الأهداف.
<b>مثال :</b> وجود راعية صحية لكل 50 منزل بقرية ما يكون مؤشراً لمدي توافر الراعيات بالقرية.	<b>مثال :</b> عدد الأهالي بالقرية الذين يستخدموا المرحاض الصحي المنشأ حديثاً من خلال المشروع بانتظام .	<b>مثال :</b> العدد المطلوب من شباب القرية للقيام بحملات التوعية ونظافة الشوارع خلال فترة العطلة الصيفية .
مؤشر الملائمة	مؤشر التغطية	مؤشر الكفاءة
يبين هذا المؤشر مدى ملائمة شيء ما .	يبين نسبة أو عدد من يحصلون على شيء ما من بين أفراد الفئة التي تحتاج إلى هذا الشيء.	يبين ما إذا كانت الموارد والأنشطة قد استخدمت أفضل استخدام ممكن لتحقيق الأهداف.
<b>مثال :</b> قد يكون مؤشر مدي ملائمة نوع معين من سلالات الماعز للتربية لدي الأهالي بقرية ما من حيث نوعية العلائق المقدمة ودرجة حرارة المنطقة .	<b>مثال :</b> أن مؤشر التغطية لعدد أو نسبة الأسر التي استفادت من مشروع إنشاء خزانات الصرف الصحي المنزلي بالنسبة لعدد الأسر بالقرية .	<b>مثال :</b> عدد ومدى تكرار ونوعية الزيارات الإشرافية التي تمت بعد تبني استخدام وسائل المكافحة الحيوية للمزروعات بإحدى القرى.
مؤشر سهوله المنال	مؤشر النوعية (الجودة)	مؤشر الأثر
يبين هذا المؤشر ما إذا كان الشيء الموجود في متناول أولئك الذين يحتاجونه فعلاً.	يبين هذا المؤشر نوعية أو مستوي جودة شيء ما	يبين مدى الأثر الناتج عن الأنشطة والبرامج
<b>مثال :</b> أن وجود حضانة نموذجية بقرية ما قد لا يكون في متناول جميع الأسر بالقرية نتيجة لبعدهم مقر الحضانة أو ارتفاع قيمة الاشتراك الشهري .	<b>مثال :</b> إن مؤشر جودة منتجات مشروع إنتاج الخبز هو ظهور الرغيف في شكل مقبول وجذاب وخالي من الشوائب والعيوب .	<b>مثال :</b> إن انخفاض الحالات الإصابة بالإسهال لدي الأطفال بقرية ما بعد حملات التوعية الصحية قد يكون مؤشر للأثر الناتج عن هذه الحملات .

\* المصدر: مادة تدريبية - التدريب على مهارات المتابعة والتقييم - جامعة بني سويف - برنامج التنمية بالمشاركة صفحة (38)

## نهج التقييم :

فيما يلي رسم يوضح النهج العام لعملية التقييم والتي يمكن استخدامه في عملية تقييم المشاريع. للحصول على معلومات أكثر تفصيلاً يمكن الرجوع إلى دليل مركز تطوير المؤسسات الأهلية الخاص بالمتابعة والتقييم بالمشاركة (طبعة 2015).

### نهج التقييم \*





## القسم الرابع وثائق خاصة بعملية التقييم



## أولاً: الشروط المرجعية للتقييم

يوصى بان تحضر الشروط المرجعية من مدير التقييم أو أي شخص آخر من المؤسسة كان له اطلاع أو عمل في المؤسسة، البرنامج، أو المشروع المراد تقييمه. لمعلومات أكثر تفصيلاً ينصح بالرجوع إلى دليل مركز تطوير المؤسسات الأهلية الخاص بالمتابعة والتقييم بالمشاركة (طبعة 2015).

### وبشكل عام توضح الشروط المرجعية ما يلي:

- ما الذي سيتم تقييمه (مجال العمل).
- 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 كما يلي:

### العناصر الأساسية للشروط المرجعية للتقييم :

- العنوان
- مجال عمل التقييم
- أسباب التقييم
- خلفية عن المشروع
- هدف التقييم
- مشاركة ذوي الشأن
- الطريقة/المنهجية
- المسؤوليات
- الخبرات المطلوبة
- إعداد التقارير
- المرفقات

## العناصر الأساسية للشروط المرجعية للتقييم :

- **العنوان:** يجب أن يكون قصيراً، وصفاً، ويسهل تذكره.
- **مجال عمل التقييم:** ما سيتم تقييمه وطبيعة نوع التقييم (تقييم نصفي، تقييم نهائي، أو تقييم بداية العمل/خط الاساس أو تقييم الأثر).
- **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 للأمر والمشاكل الرئيسية التي يجب الإجابة عنها.
- **مشاركة ذوي الشأن:** تحديد ذوو الشأن الرئيسيين والعناصر اللازمة لمشاركتهم الفاعلة في التقييم.
- **الطريقة/المنهجية:** 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 الفترة الزمنية والتاريخ للتقييم، والتكلفة المتوقعة من قبل المقيم بتفاصيلها، والتميز 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).

## ثانياً: تقرير التقييم

### محتويات/عناوين لتقرير التقييم - نموذج المحتويات

1. صفحة الغلاف
2. الملخص التنفيذي
3. المقدمة
4. أسلوب (منهجية) العمل
5. نتائج التقييم
6. الاستنتاجات والتوصيات
7. الملاحق

لمعلومات أكثر تفصيلاً يمكن الرجوع إلى دليل مركز تطوير المؤسسات الأهلية الخاص بالمتابعة والتقييم بالمشاركة (طبعة 2015).

## محتويات/عناوين مقترحة لتقرير التقييم :

### 1. صفحة الغلاف

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

### 2. 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.

### 3. 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.

### 4. 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.

## 5. 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 حدوثة واستمراره؟ وكيف يتم ذلك؟

## 6. 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 والمصادقية للتوصيات المقترحة، والتوصيات يجب أن تكون واقعية تنفيذية وبرامغماية بقدر الإمكان، ولهذا يجب اخذ 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-مناطقى، ومنسقون ومدراء مشاريع).

#### الملاحق:

يجب أن يحتوي التقرير بشكل عام على الملحقات 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.



## شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية

فلسطين – غزة  
شارع عمر بن عبد العزيز (عايدية)  
عمارة النمار – الطابق الأول  
تليفون: 2847518  
فاكس: 2835889