

دليل المتابعة و التقييم



إعداد: مركز أسو للإستشارات و الدراسات الاستراتيجية

مراجعة: أوميد حج عبدو



مركز آسو للاستشارات والدراسات الاستراتيجية

Analysis and Strategic Study Organization (ASO)

انطلاقاً من معايير الجودة والتميز، في خدمة المجتمع التي تمثل الحافز الرئيس للعملية التنموية؛ أنشئ مركز آسو، ليكون أحد منابر المُثاقفة، وصنع السياسات العامة محلياً وإقليمياً، وإعداد وتأهيل وتنمية موارد بشرية، على مستوى رفيع من العلم والممارسة في مجالات شتى.

المركز مؤسّسة بحثية، تُعنى بمتابعة الأحداث وتطوّراتها في جيوسراتيجيا تشمل الشرق الأوسط بصفة عامة، مع الاهتمام بالشأنين السوري والعراقي بصفة خاصّة.

يعمل المركز على تقديم مساهمات فكرية ومعرفية جادة، ضمن مجال الاستشارات والدراسات الاستراتيجية؛ السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والإدارية، والأمنية، فضلاً عن

استطلاعات الرأي، والتدريب الإداري.

للمركز مقرّ في كلّ من سوريا والعراق.

حقوق النشر محفوظة © 2021

1-	القسم الأول: (المتابعة):	٤
١,١	مفهوم المتابعة:	٥
١,٢	أهمية المتابعة:	٥
١,٣	أهداف المتابعة:	٥
١,٤	أنواع المتابعة:	٦
١,٥	أساليب المتابعة:	٦
١,٦	خطوات عملية المتابعة	٦
١,٧	نظام المتابعة:	٧
١,٨	تصميم خطة المتابعة	٧
١,٩	المتابعة على مستوى المشروع	٧
١,١٠	المتابعة باستخدام الإطار المنطقي:	٨
١,١١	المؤشرات:	٩
١,١٢	تقارير المتابعة:	١٠
١,١٣	مهام ومسؤوليات المتابع:	١٠
٢-	القسم الثاني: (التقييم):	١١
٢,١	مفهوم التقييم:	١٢
٢,٢	أهداف التقييم:	١٢
٢,٣	الآثار المترتبة على غياب التقييم:	١٢
٢,٤	أنواع التقييم	١٣
٢,٥	مراحل التقييم:	١٥
٢,٦	معايير التقييم:	١٥
٢,٧	تقييم الأفراد:	١٦
٢,٨	التقييم المؤسسي:	١٧
٢,٩	تقييم البرامج/ المشاريع:	١٨
٢,١٠	مؤشرات للتقييم	١٨
٢,١١	الفرق بين المتابعة والتقييم:	١٩
٢,١٢	المتابعة والتقييم في ظل كوفيد 19:	٢٠
٣.	النماذج:	٢١
٣,١	نموذج بيانات المستفيدين	٢١
٣,٢	نموذج تقرير متابعة مشروع	٢٢
٣,٣	نموذج خطة متابعة أنشطة مشروع	٢٣
٣,٤	نموذج الإطار المنطقي للمشروع	٢٣
٣,٥	نموذج تقييم رضا عن المدرب والمركز والبرنامج التدريبي	٢٤

تعريف الدليل:

يعد دليل " المراقبة والتقييم " جزءاً من سلسلة أدلة أعدّها مركز آسو للاستشارات والدراسات الاستراتيجية، في مجال بناء القدرات والتطوير المؤسسي لخدمة مؤسسات المجتمع المدني في سوريا، وتمكينها لتنفيذ مشاريعها وأنشطتها على أفضل نحو ممكن. يتضمن الدليل المبادئ والخطوات والأدوات الأساسية والضرورية لكل مؤسسة في مجال المراقبة والتقييم، ولا يدعي الشمولية والإحاطة بكافة تفاصيل هذا الحقل المتخصص وجزئياته.

لمن هذا الدليل:

أعدّ هذا الدليل ليكون موجهاً بشكلٍ رئيسي لكافة المؤسسات السورية العاملة في القطاع المدني، كما يعتبر الدليل مفيداً للمدرّسين والمهتمين بهذا الحقل المتخصص.

الغرض من الدليل:

- وسيلة لبناء القدرات وتطوير مؤسسات المجتمع المدني في مجال المراقبة والتقييم.
- تزويد الأفراد والمؤسسات بالجوانب النظرية والتطبيقية للمراقبة والتقييم.
- مساعدة المؤسسات المحلية على وضع وتنفيذ نظم فعالة للمراقبة والتقييم.
- توجيه المؤسسات المحلية لأفضل الإجراءات والممارسات في مجال المراقبة والتقييم.
- طرح وإظهار قضية المراقبة والتقييم كأحد أولويات العمل المؤسسي.

يرتكز الدليل على:

- مراجع ومصادر مختصة في مجال المراقبة والتقييم.
- خبرات منظمات دولية مختلفة في مجال المراقبة والتقييم.

١ - القسم الأول: (المتابعة):

- مفهوم المتابعة
- أهمية المتابعة
- أهداف المتابعة
- أنواع المتابعة
- أساليب المتابعة
- خطوات عملية المتابعة
- نظام المتابعة
- تصميم خطة المتابعة
- المتابعة على مستوى المشروع
- المتابعة باستخدام الإطار المنطقي
- المؤشرات
- تقارير المتابعة
- مهام ومسؤوليات المتابع

١,١. مفهوم المتابعة:

- هي عملية منظمة ومخططة ومستمرة، تتم بصفة دورية على مدار عمر المشروع لجمع المعلومات عن تشغيل وإنجازات المشروع وتأثيراته، ثم إعدادها وتوصيلها إلى إدارة المشروع أو غيرها من الجهات المعنية بغرض مساعدتهم على اتخاذ القرارات المناسبة لتنفيذ المشروع بكفاءة نحو تحقيق الأهداف المخططة.
- هي عملية متابعة تنفيذ خطوات المشروع للتأكد من أنه يسير وفق الخطة الموضوعة ورصد أي خلل قد يؤدي إلى توقف أو تأخير المشروع والعمل على تلافيه. تتم عملية المتابعة على مستوى الأنشطة وتنقذ بشكل دوري عبر جمع المعلومات والبيانات التي تساعد في قياس مدى تنفيذ الخطة الموضوعة للمشروع ومدى تقدم المشروع نحو تحقيق أهدافه.

١,٢. أهمية المتابعة:

تحظى عملية المتابعة بأهمية بالغة من أجل إمداد الإدارة القائمة على المشروع بكافة التفاصيل والمعلومات الدقيقة عن أنشطة المشروع وفي الوقت المناسب، للمساعدة في اتخاذ القرارات الخاصة بما يلي:

- الموارد البشرية
- الموارد المالية
- الجدول الزمني
- تدير الموارد والمصادر
- جودة وكفاءة الأداء

١,٣. أهداف المتابعة:

- تأكد من سير المشروع في الاتجاه المخطط لتحقيق أهدافه
- زيادة كفاءة المنفذين للعمل
- بناء العلاقات وتحفيز العاملين وخلق اتجاهات لتحقيق أهداف البرنامج
- اكتشاف قدرات العاملين وتوظيفها
- دعم العاملين
- تقدير الكفاءة ومراقبة الأداء
- إعداد التقارير اللازمة
- التنفيذ يتم وفقاً للجدول الزمني المخطط
- تكلفة الأنشطة المنفذة في حدود الميزانية المعتمدة
- مدخلات ومخرجات المشروع تصل للفئة المستهدفة في المكان والوقت المناسبين
- الصرف يتم في الأوجه الصحيحة للأنفاق
- التنفيذ يتم بالجودة العالية المطابقة للمواصفات الفنية
- القوى البشرية والإمكانات المادية يتم استخدامها بفاعلية وكفاءة
- التعرف على درجة تحقق تأثيرات المشروع
- تحديد مواطن الضعف والقوة في المشروع
- تحديد المشكلات التي تعوق التنفيذ لإيجاد الحلول المناسبة لها.

١,٤. أنواع المتابعة:

■ من حيث طبيعتها

١. متابعة فنية:

يتم هذا النوع من المتابعة على نحوٍ دوري ومنتظمٍ طويلةٍ مرحلة تنفيذ المشروع، ويتم من خلاله مطابقة الأنشطة المنفذة مع ما ورد في التوصيف العيني للمشروع، وبيان التعديلات التي طرأت على التنفيذ وذكر أسبابها وتأثيرها على أهداف المشروع، وكذلك بيان التحديات والمشاكل أياً كان نوعها.

٢. متابعة مالية:

يتم هذا النوع من المتابعة على فتراتٍ قد تكون شهرية أو ربع سنوية أو سنوية، للمقارنة على الأموال التي تم صرفها على المشروع والأموال المقررة والمعتمدة للصرف.

■ من حيث مصدرها

١. المتابعة الداخلية

هي التي تختص بصورة أساسية بمجالات تنفيذ أنشطة المشروع ذاته، وتهدف إلى إمداد مدير المشروع والمشرفين على التنفيذ بمدى التقدم في عملية تنفيذ المشروع وتتم المتابعة بإشراف إدارة المشروع.

٢. المتابعة الخارجية:

وهي تختص بمدى تقدم المشروع بصفة عامة مع الإطار التنظيمي المنطقي الذي يتم من خلاله تنفيذ المشروع. ويتم إجراء هذه المتابعة بواسطة الهيئة الممولة والهيئات المشاركة في سياق الإشراف على المشروع.

١,٥. أساليب المتابعة:

١. الاطلاع على التقارير والسجلات التي يقوم بها العاملون بالمشروع بشكلٍ دوري وتوثيق الأنشطة التي تم تنفيذها.

٢. القيام بزيارات ميدانية لموقع تنفيذ المشروع من أجل مشاهدة وملاحظة منظمة ومنتظمة لمواقع العمل وللمستفيدين ولأداء العاملين بالمشروع.

٣. عقد لقاءات فردية وجماعية مع العاملين بالمشروع والجهات المشاركة فيه والمستفيدين منه.

٤. يتم استخدام قوائم الفحص وجلسات التأمل أثناء متابعة المستفيدين أو أعضاء فريق العمل.

١,٦. خطوات عملية المتابعة

١. تحديد المعلومات المطلوبة

٢. تصميم التقارير/النماذج/الجدول

٣. تحديد مستوى الأداء المقبول

٤. تصميم نظام لجمع المعلومات

٥. تقديم المعلومات لمتخذي القرار

٦. تسجيل وحفظ نتائج المتابعة

المرحلة الأولى:

١. تحديد الاحتياجات من المعلومات اللازمة.
٢. تحديد مصادر المعلومات والبيانات (تحديد الأشخاص المستهدفين).
٣. وضع المؤشرات.
٤. تصميم وإعداد نماذج جمع البيانات والمعلومات وصياغة الأسئلة.
٥. توزيع الأدوار على فريق المتابعة.

المرحلة الثانية:

١. جمع البيانات ومقارنتها بالأهداف (مخرجات ونتائج).
٢. تحليل البيانات.
٣. عرض المعلومات واتخاذ القرارات (تعديل أسلوب العمل أو تعديل الأهداف).
٤. متابعة تنفيذ القرارات السابق اتخاذها.

١,٨. تصميم خطة المتابعة

يتم تصميم خطة المتابعة في مرحلة التخطيط للمشروع، وهي تتطلب ما يلي:

١. الخطة التنفيذية لأنشطة المشروع.
٢. تحديد الهدف من عملية المتابعة.
٣. تحديد الوقت الزمني للمتابعة.
٤. تحديد أساليب وطرق المتابعة.
٥. تحديد الأدوار والمسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو المتابعة.
٦. وضع المؤشرات.

١,٩. المتابعة على مستوى المشروع

تتمثل الغاية من المتابعة بفحص الإدارة المستمر للتقدم المحرز خلال تنفيذ مشروع أو برنامج ما من أجل متابعة الالتزام بالخطة واتخاذ القرارات اللازمة لتحسين الأداء، كما يوصى باثنين من مخرجات المتابعة على وجه الخصوص لمشاريع الشراكة، وهما قاعدة بيانات المتابعة وتقارير المتابعة، بالإضافة إلى مخرجات التقييم.

ينبغي إجراء متابعة منظمة لتحديد ما إذا كانت:

- الأنشطة تنفذ حسب الخطة، وتحقق النتائج المرجوة، وتستوفي مؤشرات المخرجات
- الأنشطة تصل إلى الفئات المستهدفة الصحيحة
- جودة البيانات من التقارير الميدانية كافية

لدعم المراقبة على مستوى المشروع، على إدارة المشروع الاجتماع أسبوعياً ليكون الفريق والمديرون على اطلاع بأخر المستجدات والإجراءات ويمكن أن تغطي الاجتماعات المراقبة المستمرة وإدارة المخاطر والمشاكل من أجل تخفيفها على نحو ريع وملائم.

يمثل الإطار المنطقي أداة استراتيجية لتصميم وتنفيذ المشروع، ويوفر الإطار المنطقي أساساً لتطوير نظام المتابعة والتقييم.

يتجلى التسلسل الهرمي المنطقي للمشروع على النحو التالي:



إذا تم توفير المدخلات، فيمكن أن تتم الأنشطة.

إذا تم الانتهاء من الأنشطة بنجاح، ينبغي أن ينتج عن المخرجات المخطط لها.

إذا تم استخدام المخرجات على النحو المنشود، فيجب أن يتحقق النتائج (الغرض من المشروع).

إذا تم تحقيق النتائج (الغرض)، فيجب تقديم المساهمة المتوقعة لتحقيق الأثر (الهدف).

منطق المشروع	أنواع المؤشرات	تركيز المراقبة والتقييم	السمات
الهدف الغرض	التأثير المحصلة	مراقبة النتائج	<ul style="list-style-type: none"> تحسن واسع النطاق على المدى الطويل في المجتمع تأثيرات وسيطة للمستفيدين
المخرجات الأنشطة المدخلات	مخرج عملية مدخل	مراقبة التنفيذ	<ul style="list-style-type: none"> إنتاج السلع والخدمات والمنتجات المهام المضطلع بها لتحويل المدخلات إلى مخرجات الموارد البشرية والمادية

باستخدام المصطلحات في الجدول السابق، فإن مدى مساهمة المشروع في هدف (أهداف) التنمية هو تأثير المشروع (قد تكون هناك أيضاً تأثيرات غير مقصودة، إيجابية وسلبية). يتم قياس تحقيق غرض المشروع من حيث النتائج، وهي المدى الذي تكون فيه النتائج الملحوظة كما هو مخطط لها. يشار إلى المراقبة على هذين المستويين بشكل مفيد باسم "مراقبة النتائج".

أخيراً، يمكن تقييم العمليات وأداء المشروع من حيث فعالية وكفاءة العمليات التي يتم من خلالها استخدام المدخلات لإنتاج المخرجات المخطط لها. يمكن الإشارة إلى هذا بشكل مفيد باسم "مراقبة التنفيذ". وبالتالي، هناك علاقات واضحة بين مستويات التسلسل الهرمي المنطقي للمشروع، وأنواع المؤشرات المطلوبة، والتركيز على الرصد والتقييم.

يجب أن تكون هناك أيضاً علاقة واضحة بين مراقبة التنفيذ؛ أي التنفيذ اليومي للمشروع من حيث المشتريات وجميع الأنشطة، والإدارة المالية للمشروع. وبالتالي، يجب أن تكون التسوية ممكنة في النهاية بين المدفوعات المالية والنفقات، وسجلات الأنشطة والعمليات المادية، والمؤشرات الرئيسية المستخدمة لرصد التنفيذ.

من الضروري توصيل إستراتيجية المشروع لجميع الشركاء المنفذين للمشروع وأصحاب المصلحة من خلال استخدام بيانات واضحة ومنطقية. حتى إذا لم يتم استخدام تحليل الإطار المنطقي ومصطلحاته بشكل كامل، يجب أن يكون هناك فهم واضح وتوافق في الآراء حول الأهداف التي سيتم تحقيقها، وما الذي سيتم تنفيذه والمدة الزمنية. بدون ذلك يصعب معرفة ما يجب مراقبته، وكيف يمكن تقييم أداء المشروع والتغيرات التي يجلبها.

١,١١. المؤشرات:

المؤشرات هي مقاييس كمية كانت أو نوعية، لمراقبة وقياس ظاهرة أو نشاط محدد. تعتمد عملية المتابعة والتقييم على وضع مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس التغير في بيئة المشروع والفئات المستهدفة نتيجة تنفيذ أنشطة المشروع.

مواصفات المؤشر الجيد (SMART):

١- محدد Specific:

يجب أن يكون المؤشر محددًا كميًا ونوعيًا. كلما كان المؤشر أكثر تحديدًا كلما كان من الأسهل دراسته، مثلاً: زيادة عدد رواد المركز الثقافي بنسبة ٣٠٪. هذا المؤشر محدد فهو يتناول بشكل محدد مقدار الزيادة المستهدفة (٣٠٪)

٢- قابل للقياس Measurable:

إن المؤشر هو الوسيلة لقياس مدى تحقق أهداف المشروع لذلك من الضروري أن يكون قابلاً للقياس. مثلاً: زيادة عدد رواد المركز الثقافي بنسبة ٣٠٪. هذا المؤشر هو مؤشر قابل للقياس إذ أنه يمكن قياس مستوى عدد الرواد بشكل كمي.

٣- قابل للتحقق Achievable:

عند اختيار المؤشر يجب أن يتم التأكد من أن المؤشر واقعي وقابل للتحقيق. مثلاً: زيادة عدد رواد المركز الثقافي بنسبة ٣٠٪. نفترض من خبرات فريق العمل السابقة أن الزيادة بنسبة ٣٠٪ هي زيادة واقعية وقابلة للتحقق.

٤- مرتبط بأهداف المشروع Relevant :

يجب أن يكون المؤشر مرتبطاً مباشرة بأهداف المشروع. في بعض الأحيان يقع في أحد أكثر الأخطاء شيوعاً ألا وهو اختيار مؤشرات لا ترتبط مباشرة بالمشروع بسبب: إما اعتقادهم بأهمية هذه المؤشرات أو لسهولة قياس هذه المؤشرات. مثلاً: زيادة عدد رواد المركز الثقافي بنسبة ٣٠٪، على فرض أن هدف المشروع هو تحسين مستوى القراءة/المطالعة في منطقة ما، فإن زيادة عدد رواد المركز الثقافي هو مؤشر مرتبط بشكل مباشر بهدف المشروع.

٥- محدد بزمن Time:

عند قياس أي تغير في ظاهرة ما لا بد أن يكون التغير مرتبطاً بالزمن. لذلك عند وضع المؤشرات يجب ربطها بالزمن، على سبيل المثال: زيادة عدد رواد المركز الثقافي بنسبة ٣٠٪ بحلول عام ٢٠٢٢.

ينبغي أن تكون تقارير المتابعة دقيقة وبسيطة ومعبرة عن الواقع وسريعة مواكبة للأنشطة والأحداث، والتغيرات التي قد تطرأ عليها.

وينبغي أن تتضمن تقارير المتابعة على ما يلي:

- توضيح النشاط الذي تمت متابعته.
- توضيح الهدف من عملية المتابعة.
- تسجيل كل ما تم ملاحظته ومشاهدته في موقع العمل.
- الإنجازات التي تم تحقيقها.
- التحديات.
- توضيح أية انحرافات في عملية التنفيذ وأسبابها.
- الاقتراحات والتوصيات.

١. مراقبة المدخلات المتاحة للتنفيذ وتقدير مدى توافرها بالكم المناسب وبالجودة العالية وفي الوقت المطلوب.
٢. مراقبة الأنشطة المنفذة على مراحل التنفيذ المختلفة، ومخرجات كل مرحلة على حدي ونتائجها.
٣. مراقبة ما إذا كانت مدخلات ومخرجات المشروع تصل للفئة المستهدفة في المكان والوقت المناسبين.
٤. توفير معلومات دقيقة عن المشروع تتيح الفرصة لاتخاذ قرارات خاصة بزيادة فعالية وكفاءة المشروع.

صفات المتابع الجيد:

١. التخطيط والتنظيم
٢. الاتصال الفعال
٣. التعليم والتدريب
٤. قياس الأداء في مقابل الأهداف الموضوعية
٥. تحديد الأولويات الملائمة وتنفيذها
٦. القدرة على العمل تحت الضغط
٧. امتلاك مهارة الملاحظة الفعالة
٨. امتلاك المهارات التحليلية
٩. امتلاك مهارات إجراء المقابلات والحوار

٢- القسم الثاني: (التقييم):

- مفهوم التقييم
- أهداف التقييم
- الآثار المترتبة على غياب التقييم
- أنواع التقييم
- مراحل التقييم
- معايير التقييم
- تقييم الأفراد
- التقييم المؤسسي
- تقييم البرامج/المشاريع
- مؤشرات التقييم
- الفرق بين المتابعة والتقييم

٢,١. مفهوم التقييم:

- هو عملية قياس مدى نجاح مشروع أو برنامج ما في الوصول للأهداف التي كان مخططاً لها.
- هو عملية تهدف إلى التأكد من أن المشروع قد حقق النتائج المرجوة منه وإلى تحديد أثر المشروع سواء المباشر على المستفيدين من المشروع أو غير المباشر على المستفيدين والبيئة المحيطة، وذلك على المدى القريب والبعيد.
- هو عملية تهدف إلى تحديد ومعرفة المخرجات السلبية والإيجابية للمشروع للوصول إلى استنتاجات هامة، وتهدف هذه لعملية أيضاً إلى بيان نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص المتاحة أمام المشروع للتحقق من مدى بلوغ الأهداف الموضوعه.

٢,٢. أهداف التقييم:

يعتبر الهدف من عملية التقييم الوقوف على النقاط التالية:

- تحديد الوحدات الوظيفية للمشروع ووضع الأفراد فيه.
- تحديد معايير الأداء أو المستويات المقبولة لتحقيق الأهداف.
- مقارنة نتائج قياس الأداء بالمعايير السابق تحديدها.
- مدى تحقق أهداف المشروع.
- مدى ملائمة استراتيجية المشروع وأنشطته للأهداف.
- مدى ملائمة أهداف المشروع وأسلوب تنفيذه لاحتياجات المجتمع.
- مدى مشاركة المجتمع المحلي في تنفيذ أنشطة المشروع.
- مدى خلق المشروع لفرص متكافئة للنساء والرجال.
- مدى استمرارية المشروع.
- مدى فعالية إدارة المشروع.
- مدى كفاءة إدارة المشروع.

٢,٣. الآثار المترتبة على غياب التقييم:

- ١- ضعف أداء العاملين في المشروع.
- ٢- الخلل في استخدام الموارد.
- ٣- ضعف قدرة التعرف على المشاكل وحلها.
- ٤- صعوبة تحقق أهداف المشروع.
- ٥- ضعف القدرة على متابعة المشروع.
- ٦- غياب الأثر والاستدامة للمشروع.

أولاً: التقييم من حيث التوقيت:**أولاً: التقييم القبلي:**

يتم هذا التقييم قبل البدء بتنفيذ المشروع، ويتم التركيز على ما يلي:

- ما هي الضرورة من تنفيذ المشروع.
- توضيح تفاصيل المشروع.
- النتائج المتوقعة من المشروع.
- مدى ملائمة المشروع وقيمه.
- وضع مؤشرات لقياس تأثير المشروع.

ثانياً: التقييم المرحلي:

يتم هذا التقييم بعد كل مرحلة من مراحل المشروع، ويتم فيه التركيز على ما يلي:

- تنفيذ الأنشطة للمرحلة المحددة.
- جودة وكفاءة التنفيذ في المرحلة.
- مقارنة التنفيذ مع ما هو مخطط له.

ثالثاً: التقييم النصفي:

يتم هذا التقييم في منتصف مدة تنفيذ المشروع، ويتم فيه التركيز على ما يلي:

- فحص الإنجازات.
- الكفاءة والارتباط في تنفيذ المشروع بالاستناد إلى النتائج.
- مراجعة خطة العمل وتعديلها وفقاً للنتائج.
- مساعدة الجهات المعنية على اتخاذ القرار ومتابعة الأداء.

رابعاً: التقييم البعدي:

يتم هذا التقييم بعد انتهاء تنفيذ المشروع، ويتم فيه التركيز على ما يلي:

- الكفاءة والفاعلية والأثر والاستدامة.
- الدروس المستفادة.
- التوصيات للجهات المعنية لتخطيط المشاريع المستقبلية.

ثانياً: التقييم من حيث المعلومات:

ينقسم إلى تقييم كمي وتقييم نوعي:

الطرق الشائعة لجمع البيانات:

١. استطلاعات الرأي.
٢. الاستبيانات.
٣. المقابلات المتعمقة مع الأفراد.
٤. نقاشات مجموعات التركيز.
٥. ملاحظة المشاركين والأدلة البصرية.

6. الوثائق والمصادر الموثوقة.

مقارنة طرق جمع البيانات وتحليلها

العيوب	المزايا	مثال للأداة	ما هي	الطريقة
<ul style="list-style-type: none"> - غير مرنة - الأسئلة المغلقة لا يمكنها التقاط تفاصيل إضافية - قد يصعب فهم المتغيرات 	<ul style="list-style-type: none"> - سهولة تحليل البيانات - الحصول على كم هائل من البيانات 	<ul style="list-style-type: none"> - استبيان - متعدد الخيارات 	تستخدم الأرقام	كمية
<ul style="list-style-type: none"> - متعبة ومجهدة - قد يكون من الصعب الحصول على التوجه والميول في البيانات - من الصعب اختزال النتائج لعرضها 	<ul style="list-style-type: none"> - تجيب على أسئلة كيف ولماذا؟ - مرنة جداً - يمكنها دمج التفاصيل مع بعضها 	<ul style="list-style-type: none"> - مقابلات - مجموعات تركيز - الملاحظة - الصور 	تستخدم الكلمات والسرد	نوعية
<ul style="list-style-type: none"> - تستغرق وقت أطول وتحتاج لبيانات أكثر 	<ul style="list-style-type: none"> - أكثر رصانة من الطريقة المنفردة 	<ul style="list-style-type: none"> - مزج استبيان ما بعد التدريب مع مقابلة جماعية 	تستخدم الطريقتين الكمية والنوعية للسرد	مزيج

ثالثاً: التقييم من حيث الفريق:

العيوب	المزايا	
<ul style="list-style-type: none"> - الرؤية المحدد والمتكررة - التحيز وعدم الموضوعية أحياناً - تكرار الأساليب القديمة - الرغبة في تحقيق مكاسب شخصية 	<ul style="list-style-type: none"> - السرعة في الأداء - التكلفة المنخفضة - المعرفة الجيدة للمشروع وتفصيله - المعرفة الجيدة للأفراد وسلوكياتهم 	التقييم الداخلي
<ul style="list-style-type: none"> - يستغرق وقت طويل - التكلفة الكبيرة - صعوبة معرفة الأفراد واتجاهاتهم 	<ul style="list-style-type: none"> - الحصول على آراء موضوعية - الرؤية الجديدة للبرنامج والمشروع - الخبرة الكبيرة في التقييم وأساليبه 	التقييم الخارجي

٢,٥. مراحل التقييم:

١. مرحلة التحضير:

- تحديد المطلوب تقييمه.
- بلورة اهداف التقييم.
- تحدد المعايير والمؤشرات.
- تحديد مصادر المعلومات.
- تحديد الطرق والأدوات وتصميمها.
- تحديد توفر الموارد المادية والبشرية.
- تحديد الأدوار وتقسيم العمل.
- تحديد الإطار الزمني للتنفيذ.

٢. مرحلة التنفيذ

- تجميع المعلومات.
- تصنيف المعلومات.
- توثيق المعلومات.
- ادخال البيانات.

٣. مرحلة التحليل

- حلل المعلومات.
- حدد الاستنتاجات الرئيسية وبرهن.
- استخلص الدروس الإيجابية والسلبية.

٤. مرحلة الاقتراحات والتخطيط

- حدد وبلور الاقتراحات.
- اكتب مسودة التقرير الأولي.
- ناقش المسودة مع المنظمة أو الطرف المعني.
- من المفيد في كثير من الأحيان أن يلي التقييم إعادة تخطيط للمستقبل وفقاً للتعلم والخبرة.

٢,٦. معايير التقييم:

• الملائمة/ الارتباط:

ملاءمة أهداف المشروع للمشكلات المزمع معالجتها، وللبيئة المادية والسياسة التي يعمل فيها المشروع.

• التأثير:

تأثير المشروع على بيئته الأوسع، ومساهمته في السياسة الأوسع، أو القطاع، أو أوراق استراتيجية الحد من الفقر، أو الأهداف الإنمائية لاستراتيجية المساعدة القطرية.

● الفعالية:

مدى مساهمة المخرجات في تحقيق غرض المشروع والهدف (الأهداف) العام، ومدى مساهمة الظروف الخارجية المفترضة في إنجازات المشروع.

● الكفاءة:

ما إذا كانت مخرجات المشروع قد تحققت بتكلفة معقولة، أي مدى جودة استخدام المدخلات في الأنشطة وتحويلها إلى مخرجات.

● الاستدامة:

احتمال استمرار تدفق الفوائد الناتجة عن المشروع بعد انتهاء التمويل الخارجي. يوضح الجدول التالي كيف ترتبط هذه المعايير بدورها بالتصميم المنطقي للمشروع وأنواع المؤشرات، ويكمل هذا العرض العام لكيفية إغلاق تصميم المشروع وتخطيط المراقبة والتقييم.

معايير التقييم		أنواع المؤشرات	منطق المشروع
الاستدامة	الملائمة والتأثير	التأثير	الهدف
		المحصلة	الغرض
	الفعالية والكفاءة	المخرج	المخرجات
		العملية	الأنشطة
		المدخل	المدخلات

٢.٧. تقييم الأفراد:

يرتكز تقييم الأفراد على النقاط الثلاث التالية:

١. القدرات: ومدى وملاءمتها للاحتياج الوظيفي
٢. كفاءة الأداء: متضمنةً الجهد (الوقت، الالتزام، إلخ)، والفاعلية (جودة المنتج، تطوير العمل، بث روح الفريق، إلخ)
٣. الإنجاز: ويتمثل في حجم المنتج ونتائجه وآثاره.

أهداف تقييم أداء الأفراد:

أهداف إدارية:

- تخطيط الموارد البشرية
- الترقية – النقل
- عقوبات – الصرف من الخدمة

أهداف تطويرية:

- اكتشاف الحاجات للتدريب
- توجيه ودفع الأفراد لتحسين الأداء
- تخطيط المسار الوظيفي

شروط نجاح عملية تقييم أداء الأفراد

١. إيلاء كافة العاملين والمشرفين الاهتمام بالتقييم ونتائجه.
٢. الاستناد إلى معايير موضوعية في عملية التقييم.
٣. إبراز ما يمكن تطويره بناءً على نتائج التقييم.

٢,٨. التقييم المؤسسي:

يركز التقييم المؤسسي على النقاط التالية:

■ الرؤية والرسالة:

هدف التقييم:

- الملائمة لاحتياجات الواقع.
- المؤشرات والمعايير: هل هي موجودة أم لا؟ كيف تم صياغتها؟ ودرجة معرفة الأعضاء بها ودرجة تمثلها.
- الأهداف:

هدف التقييم: مدى ملائمتها للاحتياجات، ومدى اتساقها وواقعيتها.

■ الاستراتيجيات:

هدف التقييم: ملائمتها لتحقيق الأهداف. إلخ

■ الهيكلية والإدارة:

هدف التقييم:

- الاتساق مع الرؤية والرسالة، المشاركة، التواصل، التنمية الداخلية، الشفافية، المحاسبة. إلخ.
- كفاءة الأداء، المنتجات وجودتها، الالتزام، الملائمة للأدوار. إلخ.
- الموارد، التوفر، الخطط، الاتساق مع الرؤية والرسالة، الاستدامة.

■ الموارد البشرية:

هدف التقييم:

- كفاءة الأداء، الملائمة للمنصب الوظيفي

- التطوير وقابلية التعلم

٢,٩. تقييم البرامج/ المشاريع:

في عملية تقييم البرامج/ المشاريع يتم التركيز على النقاط التالية:

- تصميم البرنامج.
- تنفيذ البرنامج وإدارته وكفاءة الأداء.
- الإنجاز.

٢,١٠. مؤشرات للتقييم

بعض مجالات تقييم المشروعات وفقاً لدورة تخطيطها

- تقييم تصميم البرنامج/ المشروع:
 - وجود رؤية وتصور وأهداف عامة.
 - تحليل الواقع والاحتياجات.
 - وضوح وتحديد المخرجات والنتائج والتأثير المراد.
 - وضوح وموضوعية وملائمة المؤشرات.
 - واقعية وملائمة الاستراتيجيات بحيث تحقق النتائج (وتحديد المخاطر الداخلية والخارجية).

- تحديد مسؤوليات وآليات التنفيذ والمتابعة والتقييم
 - حساسية النوع الاجتماعي (وجود مخرجات ومؤشرات واضحة)

■ تنفيذ المشروع وكفاءة الأداء

- هل يسير البرنامج في التوجه الصحيح لتحقيق النتائج المخطط لها؟
- الأنشطة: كيف يتم تنفيذها (المشاركة، الزمن، كفاءة العاملين)
- إدارة المشروع:
 - هل قام منفذو البرنامج بأدوارهم بشكل فعال؟
 - هل تمت إدارة الموارد المالية والبشرية بكفاءة وحكمة؟
 - هل تم تقديم دعم تقني ملائم وذو جودة؟
 - هل تسمح نظم المتابعة والتقييم بمتابعة التغيرات في المخاطر والتحديات في البيئة الخارجية والداخلية؟
 - هل خدم ذلك اتخاذ قرارات حكيمة خلال تنفيذ البرنامج؟
 - هل يحقق أهدافه بكفاءة؟
 - الفاعلية (تحقق النتائج)
 - المخرجات - المؤشرات - حساسية النوع - بناء القدرات

- الكفاءة (النتائج في مقابل الموارد المستهلكة)
- التكلفة - التكرار - خيارات بديلة
- الاستمرارية (هل يستمر تأثير البرنامج بعد انتهائه)
- الاستجابة: النتائج غير المتوقعة (الإيجابية والسلبية)
- البدائل الاستراتيجية (هل توفر بدائل أكثر قدرة على تحقيق نتائج البرنامج؟)

■ تقييم الإنجاز في المشروعات:

١. المخرجات

- حجم الإنتاج المادي المباشر مقابل التكلفة/حجم التغطية
- الجودة
- الالتزام بالخطّة الزمنية

٢. النتائج

- التطورات في الفئات المستهدفة الناتجة عن خطة المشروع (المستهدفة)
- النتائج الثانوية غير المخطط لها

٣. الأثر

- مساهمة نتائج المشروع على واقع الفئات المستهدفة
- الآثار الثانوية للمشروع على واقع الفئات المستهدفة

٢,١١. الفرق بين المتابعة والتقييم:

المتابعة	التقييم
عملية مستمرة	عملية مرحلية
تتعقب وتحلل سير البرنامج/المشروع وتوثق العملية	تقدم تحليل معمق وموسع لمقارنة ما تم تخطيطه وما تحقق، وقد تشمل فحص الملائمة والاحتياجات
تركز أكثر على الأداء ومتابعة مؤشرات الإنجاز	تركز أكثر على النتائج وقد تتضمن قياس الأثر والاستمرارية
تجيب على أي من الأنشطة تم تنفيذها، وأي النتائج تم تحقيقها	تجيب على لماذا وكيف تم تحقيق النتائج وتساهم في بناء نظريات ونماذج للتغيير
تنبه القيادة للمشاكل الموجودة وتقدم خيارات آنية للحلول	تقدم للمؤسسة خيارات استراتيجية
توفر أساس قوي للتقييمات المرحلية	توفر قاعدة معرفية جديدة للتخطيط والمتابعة المستقبلية
مهمة قيادة المؤسسة وأعضائها في الأساس	قد يستعان بمقيم خارجي

يشكل انتشار وباء كورونا أحد أبرز التحديات التي تواجه المشاريع التنموية وتنفيذ أنشطتها، الأمر الذي يستدعي إجراء بعض التعديلات على آليات وأدوات العمل، مما يجعل من الملح على موظفي المتابعة والتقييم مراعاة ما يلي:

في حالات استمرار الأنشطة الفيزيائية:

١. الالتزام بإجراءات التشغيل المعيارية المتضمنة:
 - التزام سياسة عدم اللمس (التعقيم الفوري في حالات اللمس الضروري).
 - ارتداء الكمامات.
 - التباعد الاجتماعي.
 - استخدام المعقمات.
٢. تحول بعض الأنشطة الجماعية إلى أنشطة فردية (مثلاً تحويل مجموعات التركيز إلى مقابلات فردية).

في الحالات التي تتحول فيها إلى الأنشطة الفيزيائية إلى منصات التواصل:

جمع البيانات:

يتم أخذ البيانات إلكترونياً من المستخدمين عن طريق تطبيقات خاصة مثل (كوبو، غوغل فورم.. إلخ).

تحليل البيانات:

يتم الاعتماد على استبيانات الكترونية (قبلية وبعدي).

المتابعة:

تكون عبر منصات التواصل الاجتماعي (زووم، تيمز، سكايب.. إلخ) يقوم موظف المتابعة بمراقبة الجدول الزمني، وجودة الانترنت، وتفاعل ومشاركة المستخدمين، والمدربين، والتحديات التي تواجه سير العمل).

التقييم:

تتم عمليات التقييم الدورية عبر الاستبيانات الالكترونية، والتي تشمل تقييمات الرضا التي يقوم المستفيدون بتعبئتها وإرسالها إلكترونياً إلى موظف المتابعة والتقييم.

التسلسل	الاسم الثلاثي	الجنس	العمر	الحالة الاجتماعية	مكان الإقامة	المؤهل العلمي	الوظيفة	رقم الهاتف	الإيميل
١									
٢									
٣									
٤									
٥									
٦									
٧									
٨									
٩									
١٠									

موقع / مواقع الزيارة:

تاريخ الزيارة:

القائم بالزيارة:

اسم المشروع:

مقدمة وخلفية عن المشروع :

أهداف الزيارة:

أساليب / منهجية الزيارة:

المخرجات والنتائج المستخلصة :

قصص نجاح :

التحديات متوقعة :

الخطوات التصحيحية والتوصيات للمشروع :

الخاتمة:

إعداد :

تم مراجعة التقرير بواسطة :

التاريخ :

٣,٣. نموذج خطة متابعة أنشطة مشروع

المخرجات				الهدف			
تاريخ المتابعة	القائم بالمتابعة	وسيلة التحقق	وسيلة المتابعة	مؤشرات النجاح	مؤشرات الأداء	الأنشطة	#
							١
							٢
							٣
							٤
							٥
							٦

٣,٤. نموذج الإطار المنطقي للمشروع

المخاطر	الهدف العام للمشروع/الأثر	المشكلة
	الأهداف/ النتائج المطلوب تحقيقها	السبب
	المخرجات	الأنشطة

اسم النشاط:		التاريخ:			
الاسم أو الرمز:		مكان التنفيذ:			
تقييم المدرب					
البيان	ممتاز	جيد جداً	جيد	وسط	ضعيف
١- الالمام بمواضيع التدريب					
٢- تنظيم في عرض المادة من حيث الوضوح والكفاية					
٣- القدرة على شرح محتوى المادة					
٤- التعاون مع المتدربين					
٤- تنوع الأنشطة والتمارين والوسائل المستخدمة					
٥- القدرة على تحفيز المشاركين على التفاعل					
٦- القدرة على ادارة المداخلات والمناقشات					
٧- القدرة على ايصال المعلومات					
تقييم تنظيم التدريب					
البيان	ممتاز	جيد جداً	جيد	وسط	ضعيف
١- مستوى تنظيم البرنامج التدريبي					
٢- التجهيزات والوسائط التدريبية					
٣- مدة البرنامج					
٤- مكان البرنامج					
٥- قاعة التدريب					
٦- التوقيت					
تقييم محتوى البرنامج التدريبي					
البيان	ممتاز	جيد جداً	جيد	وسط	ضعيف
١- محتوى البرنامج التدريبي متطابق مع توقعاتي					
٢- تنظيم وسهولة محتوى المادة التدريبية					
٣- تحقيق أهداف البرنامج					
٤- إمكانية تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة من هذا التدريب					

دليل المتابعة و التقييم



إعداد: مركز أسو للإستشارات و الدراسات الاستراتيجية
مراجعة: أوميد حج عبدي