

الدليل الإرشادي حول
المراقبة والتقييم
بالمشاركة

إعداد مركز تطوير
المؤسسات الأهلية الفلسطينية

٢٠١٥

الدليل الإرشادي حول

المراقبة والتقييم بالمشاركة

٢٠١٥

إعداد

مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية

المكتب الرئيسي

ص.ب. ٢١٧٣ رام الله - فلسطين

الرام - شارع القدس رام الله - عمارة ابو صبيح ط٣

هاتف: +٩٧٠ ٢ ٢٣٤٧٧٧١ فاكس: +٩٧٠ ٢ ٢٣٤٧٧٧٦

مكتب غزة

ص.ب. ٥٠١٨ غزة - فلسطين - غزة - الرمال

شارع الرشيد - مقابل فندق فلسطين - عمارة الهيثم ٣ - الطابق الارضي

هاتف: +٩٧٠ ٨ ٢٨٤٩٩٢١ فاكس: +٩٧٠ ٨ ٢٨٢٨٩٩٩

البريد الالكتروني: info@ndc.ps

الموقع الالكتروني: www.ndc.ps

فهرس المحتويات

الصفحة	البيان	البند
٣ مقدمة حقيية مصادر	أولاً
٥ مقدمة الدليل الإرشادي	ثانياً
٦ تعريفات للمصطلحات والمفاهيم الواردة في الدليل الإرشادي	ثالثاً
٩ المراقبة والتقييم بالمشاركة	رابعاً
١٤ بناء نظام التخطيط والمراقبة والتقييم	خامساً
٢٧ الملاحق	سادساً

أولاً: مقدمة حقيقية مصادر

مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية:

منذ عام ٢٠٠٧م، ومن خلال مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، تم تشكيل الائتلاف الأهلي لمدونة السلوك من الشبكات والاتحادات الأهلية الرئيسية الأربع في فلسطين وهي: الاتحاد العام الفلسطيني للجمعيات الخيرية، وشبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، والهيئة 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. جاء 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 الخروج بمدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية والتي تمت صياغتها من خلال تطوير مسودة جاءت نتيجة جلسات تشاورية عقدها الائتلاف مع أعضاء الشبكات والاتحادات. هذا ويأتي إعداد هذه المدونة بناءً واستمراراً لميثاق الشرف الذي تم تطويره في حزيران من العام ٢٠٠٦م من خلال المرحلة الثانية من مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية. 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، وأن المؤسسات الأهلية هي دعامة رئيسية في إحقاق حقوق المجتمع. وقد تم إعداد هذا الميثاق من قبل الهيئات المظلتية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية من خلال عملية تشاور مع أكثر من ٢٠٠ مؤسسة أهلية فلسطينية أجريت في الضفة الغربية وقطاع غزة.

تم إقرار المدونة بصورتها الحالية من قبل المؤسسات الأهلية الفلسطينية في ٢٨/٢/٢٠٠٨م إذ قامت حوالي ٦٢٠ مؤسسة أهلية فلسطينية من الضفة الغربية وقطاع غزة بالتوقيع على مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

تهدف مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية إلى تهيئة مؤسسات العمل الأهلي والمجتمع المحلي للاستجابة لتحديات التغيير الديمقراطي، وعملية المشاركة لخلق بيئة فعالة تتيح للمجتمع بشكل فردي أو جماعي أن يقرر مصيره، ومن خلال المبادئ الواردة في هذه المدونة فإن المؤسسات - التي ستبناها بشكل اختياري - تلتزم بأن تكون عملية التحرر الوطني والتنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في فلسطين وعملية اللحاق بركب التطور والتقدم الحضاري من أولويات عملها. كما تلتزم بأن تكون آلية عملها مستجيبة لاحتياجات وآمال الشعب الفلسطيني الذي تخدمه، وأن 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 وتحقيق للمؤسسة إمكانية الوعي بمبادئ الحكم الصالح وسعيها لكي تكون القدوة وتعزز الرقابة داخل المؤسسة مما يسهم في حمايتها من التشويه والتضليل. كما أنها تؤكد بأن مدونة السلوك هذه هي ترجمة للقانون الأساسي الفلسطيني المقر في ٢٩/٥/٢٠٠٢م والذي اعتبر إنشاء هذه المؤسسات حقاً أساسياً للمواطن الفلسطيني يجب حمايته.

حقيقية مصادر:

تمثل حقيقية مصادر 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 العامة والإدارة المالية والتخطيط الاستراتيجي وحكم مجلس الإدارة. إضافة إلى تزويد المؤسسات بإرشادات خاصة حول عملية المراقبة والتقييم بالمشاركة، ووضع أولويات التنمية للمؤسسات الأهلية مع مراعاة التنمية الاقتصادية والاجتماعية كأساس للعمل، والمشاركة كمبدأ عمل للمؤسسات الأهلية، وإرشادات لإجراءات تضمن عدم التمييز في عمل المؤسسات، إضافة لإرشادات حول الإلتزام وتطبيق القوانين والمعاهدات بما يشمل نصوص هذه القوانين والمعاهدات وتوضيحها بشكل مبسط.

لقد قام مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية خلال عام ٢٠١٤م بعمل مراجعة لحقيقية مصادر وإضافة مجموعة جديدة من الأدلة التي تساعد مؤسسات العمل الأهلي على تطوير أدائها، حيث تحوي الحقيقية الجديدة على ثلاثة أدلة إضافية في مجال المناصرة ورسم السياسات، والمساءلة الاجتماعية وإدارة المتطوعين، إضافة إلى الأدلة الأخرى.

ومن هنا يتقدم مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية بالشكر لكل من ساهم في إعداد ومراجعة هذه الأدلة من شركات إستشارية وخبراء وموظفين ويخص بالشكر شركة الرؤيا الجديدة على إعدادها للطبعة الأولى من هذه الأدلة (عام ٢٠٠٧م) وشركة ريادة للإستشارات والتدريب على مراجعتها وتطويرها للطبعة الأولى وعلى إعدادها للأدلة الإضافية لحقيبة مصادر (عام ٢٠١٤م).

تشمل حقيبة مصادر الأدلة التالية:

- ١ . دليل مجالس إدارة المؤسسات الأهلية والهيئات العامة
- ٢ . دليل التخطيط الاستراتيجي
- ٣ . دليل المناصرة ورسم السياسات
- ٤ . دليل المساءلة الإجتماعية
- ٥ . دليل الإجراءات المالية
- ٦ . دليل التوريدات والمشتريات
- ٧ . دليل إدارة الموارد البشرية
- ٨ . الدليل الإداري
- ٩ . دليل كتابة التقارير
- ١٠ . دليل إدارة المتطوعين

كما تشمل الحقيبة أيضاً الأدلة الإرشادية التالية:

- الدليل الإرشادي حول الإعلان العالمي لحقوق الإنسان
- 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 ولائحته التنفيذية
- الدليل الإرشادي حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأولويات المؤسسات الأهلية
- الدليل الإرشادي حول المراقبة والتقييم بالمشاركة
- الدليل الإرشادي حول المشاركة

ملاحظات:

- يمكن قراءة النص الكامل لمدونة السلوك على موقعنا الالكتروني «www.ndc.ps»
- لارسال ملاحظاتكم وتوصياتكم حول حقيبة مصادر يرجى مراسلتنا على البريد الالكتروني «code@ndc.ps»

ثانياً: مقدمة الدليل الإرشادي

تعريف الدليل

يعتبر هذا الدليل جزءاً من حقيبة مصادر (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 ٢٠٠٨/٢/٢٨م برعاية الائتلاف الأهلي لمدونة السلوك. ولا يراهن هذا الدليل بان يكون وصفة 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.

لمن هذا الدليل

هذا الدليل موجه بشكل رئيسي نحو المؤسسات الأهلية الفلسطينية 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.

الهدف من الدليل:

الهدف من هذا الدليل يتمثل فيما يلي:

- وسيلة تستخدمها المؤسسات الأهلية لرفع قدراتها في مجال المراقبة والتقييم، باعتباره أداة مساندة على القيام بعملية المراقبة والتقييم بصورة منهجية مؤسسة.
- المساهمة في طرح قضية المراقبة والتقييم وإظهارها وأنه يساعد في جعلها احد أولويات العمل في المؤسسة.
- تقديم اتجاهات عمل للمؤسسات المستجدة على مفهوم المراقبة والتقييم بالمشاركة، تمكّنها من وضع نظامها الخاص بها، أو تقديم أفكار جديدة ومعلومات لتلك المؤسسات التي لديها بعض التجارب السابقة في المراقبة والتقييم.
- يخدم الفنيين العاملين في مجال تقديم الدعم والاستشارات للمؤسسات الأهلية والقاعدية، بما يوفره من جوانب نظرية وتطبيقية لتطوير أنظمة المراقبة والتقييم.
- الترويج لأهمية المشاركة كجزء أساسي في عملية المراقبة والتقييم.
- 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:

- التجارب الناجحة لتجربة عمل المؤسسات الأهلية الفلسطينية في مجال المراقبة والتقييم.
- خبرات دولية مختلفة في مجال المراقبة والتقييم في المؤسسات غير الربحية والمجتمعية.

ويتضمن الملحق رقم (١) قائمة بالمواقع الإلكترونية التي من الممكن الرجوع إليها لأخذ معلومات أوفى ذات علاقة بمكونات الدليل

ثالثاً: 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 هنالك 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.
- **المستفيدون (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 تفاقم 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 المشروع¹.
- **الهدف العام (Main Goal):** هو تفسير يحدد أهمية المشروع للمجتمع من ناحية الفوائد بعيدة المدى للمستفيدين النهائيين، والفترة 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 وتحرير 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 ستحقق 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.
- **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 لتطوير 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- القدرة على تقديم شرح أو تفسير أو إجابة عن التصرفات أو الأداء أو السلوك أو الواجبات الخاصة بالمؤسسة أو بعضو فيها.
- **التدقيق (Audit):** هو التأكد أن البيانات والتقارير المالية السنوية تعكس بصورة عادلة نشاطات المؤسسة، والتحقق من ممارسات المؤسسة فيما يتعلق بالمتابعة الداخلية، وأن سياساتها في الإدارة المالية تتطابق مع المعايير الدولية كحد أدنى، وأن 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.

رابعاً: المراقبة والتقييم بالمشاركة

المفهوم والدوافع

المراقبة والتقييم بالمشاركة إضافة للتخطيط تعطي المؤسسة نظام عمل شامل يساعدها على التعلم من تجربتها وعلى مراعاة المعارف والخبرات، ويعكس حقيقة أن التخطيط والمراقبة والتقييم هي جميعاً حلقات في عملية واحدة مترابطة فيما بينها، وتساعد المؤسسة على المضي قدماً. 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 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 وقيم في النهاية	لتقوية ذوي الشأن من أجل 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 أيضاً، 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 أكبر 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 النتائج².

كيف تخدم المراقبة والتقييم المؤسسة؟

يتم استخدام المراقبة والتقييم لتقليل الفجوة بين الخطط (تصميم المشاريع) والواقع (التنفيذ والنتائج)، المراقبة والتقييم تتم 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 ليستخدمو 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.

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.

وتشمل النتائج المتوقعة من تطبيق نظام مراقبة وتقييم فعال مايلي:

- ترجمة رؤية المؤسسة إلى أفعال: يساعد هذا النظام المؤسسة على عملية الربط ما بين رؤياها المستقبلية ونشاطاتها العملية، من خلال توفير آلية للتأكد من أن أهداف المشاريع والنشاطات كافة مناسبة وموجهة نحو الهدف الاستراتيجي، وأن كل المشاريع تتعاون وتتكامل بشكل واضح.
- إثراء الاستراتيجية والأهداف: يجعل هذا النظام استراتيجية وأهداف المؤسسة قابلة للتداول من كل فرد في المؤسسة، لأنه يعطيهم وسائل للمشاركة في ربط الاستراتيجية 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 أنه عندما يصبح النظام في حالة تشغيل وفاعلاً، فإن عملية التخطيط، والمراقبة والتقييم تصبح أكثر منطقية ومنسجمة مع متطلبات العمل العملية، وسوف تستهلك وقتاً أقل، وتكون أكثر فاعلية في كل مرة.
- تيسير التواصل بين الدوائر والوحدات: يصبح تسيير 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 والمسائلة: وذلك من خلال توفير المعلومات السليمة والمنتظمة، مما يقوي الشفافية تجاه الفئات المستهدفة، الممولين وذوي الشأن.
- يساعد في التعلم من التجارب: يساعد النظام على توفير أرضية وإطار لمراجعة العمل، وتصحيح الأخطاء، للخروج بالعبء اللازمة والتعلم من التجربة.

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.

أ. عقد الروابط والصلات

- الربط ما بين التخطيط، والمراقبة والتقييم: بحيث تغذي بعضها البعض وتتفنع من بعضها البعض. هذا سوف يؤدي إلى تحسين نوعية التخطيط والمراقبة والتقييم، ويساعد على تطوير تحليل الأثر، ويجعل عملية إدارة المشروع أكثر وضوحاً 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، وتشغيل عملية التعلم المؤسساتي، وترسيخ للجهود المبذولة في مجال اللامركزية.

ب. 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 ابعده 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^٢.
- 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 والممولين، حيث يوفر قاعدة المعلومات اللازمة لتبيان مسار المؤسسة واستخداماتها للموارد، وتوجهات عملها المستقبلية، وتقييمها لذلك.

• **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، وذوو الشأن، والجهات الرسمية والممولون. ومن ناحية أخرى فإن فهم ما تفعله وأثر الأعمال التي تقوم بها المؤسسات الأهلية كان دائماً مصدر قلق لمعظم هذه الجهات التي أبدت دائماً درجة عالية من الانتباه لاستخدام موارد المشاريع. ومع هذا فإن نشاطات المراقبة والتقييم التي تم تنفيذها من قبل المؤسسات الأهلية اعتمدت -بالغالب- على أساليب ومناهج ونماذج تقارير بدون معايير موحدة. بالإضافة إلى أن هذه النشاطات يتم مراجعتها من خلال عملية داخلية. والنتائج نادراً ما يتم مشاركتها وتقاسمها مع جهات أخرى (مع المجتمع الأهلي والممولين بشكل خاص). وبالمقابل فإن 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 فإن 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 أدوار ضمن المؤسسات الأهلية بانتدابات محددة للمراقبة والتقييم.
- تقوية قدرات القائمين على المؤسسات الأهلية والعاملين فيها.
- تخصيص الدعم المالي للتقييم الخارجي.
- ترقية التشبيك المحلي والمناطقى.
- 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، بدلاً 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 أنه 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.

خامساً: بناء نظام التخطيط والمراقبة والتقييم

التخطيط

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، ومصادر اللازمة، والمسؤوليات... الخ.

أنواع التخطيط:

للتخطيط أنواع: منها:

التخطيط الاستراتيجي - يضع هذا التخطيط السياسات، والأهداف العامة، ويحدد هوية المؤسسة، وغالباً ما يعكس التخطيط الاستراتيجي عملية إدارة التغيير. أما التخطيط طويل المدى فيعني بوضع أهداف بعيدة المدى، ويحدد الأفعال اللازمة لتحقيقها، ويمكن للتخطيط طويل المدى أن يعكس الأفعال التنفيذية للأهداف الاستراتيجية، ولكن لا يتضمن إدارة عملية التغيير.

التخطيط التشغيلي: (تخطيط برامج أو مشاريع أو عمليات): يعني 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 الهدف الدليل فإننا نلتزم بهذا النوع من التخطيط.

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 يبني 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 واضحة ومحددة.
- أن يرتبط التخطيط مع الخطة الاستراتيجية 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 نابعاً 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.

مراحل عملية التخطيط

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

1. تحديد الاحتياجات بناءً 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-٢) وتحليل ذوي الشأن (ملحق رقم-٣)).
2. الربط مع الخطة الاستراتيجية، والسياسات ومع خطط الدوائر والأقسام، وذلك للتأكد من كون المشروع أو التدخل يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والعامّة للمؤسسة، وينسجم مع نشاطات الدوائر والأقسام الأخرى مما يستدعي التنسيق مع الدوائر والأقسام، ومع المؤسسات الأخرى. ومن الضروري هنا التعامل بجديّة مع نتائج المراقبة والتقييم المرتبطة بالعمل والتدخلات السابقة، وأخذها بعين الاعتبار عند التخطيط الحالي.
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 موضوعية لقياس النتائج ودرجة تحقيق الأهداف، وتحديد مصدر المعلومة، وكيفية جمعها. وتمثل السلسلة التالية التدرج والنتائج من المدخلات إلى الأثر في المشروع:

5 انظر/ي الملحق رقم (٤) و الملحق رقم (١٤)

6 أنواع المؤشرات موضحة فيما ورد سابقاً من تعريفات

التأثير بعيد المدى Impact	المخرجات الأعم Outcomes / Purpose	المخرجات Outputs / Results	الأنشطة Activities	المدخلات Inputs
تأثير ما تم الوصول من خلال هذا المشروع ومشاريع أخرى ذات علاقة على وضع مجتمعي عام: تحسين في الوضع الصحي. تحسين في الوضع الاقتصادي.	ما تم الوصول إليه من خلال المدخلات والنشاطات والمخرجات في المشروع: • زيادة فرص العمل. • زيادة الرواتب. • التطور بالمعرفة والمهارات. • التغيير بالاتجاهات	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.	الأفعال التي سيتم القيام بها للوصول إلى المخرجات المحددة للمشروع: • التدريب. • إعطاء المشورة. • توفير الأجهزة والمعدات. • بناء أو تشطيب، أو استئجار أبنية.	تمثل مصادر اللازمة المادية والبشرية، لتنفيذ النشاطات في المشروع: • الخبراء. • التمويل. • المعدات. • الحيز المكاني.

٨. ويمكن لمصفوفة الإطار المنطقي^٥ للتخطيط أن توضح هذه العملية من خلال الارتباط المنطقي العمودي والأفقي، وهذه مفيدة للمؤسسات التي تستخدم الإطار المنطقي كمنهج للتخطيط.
٩. 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.
١٠. 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.
١١. وحال الانتهاء من وضع الخطة التشغيلية يتم الانتقال إلى التنفيذ، وبالتالي إلى عملية المراقبة والتقييم.

المؤشرات

دقة المعلومات

من الضروري اتخاذ القرار بشأن المعلومات المراد جمعها، وتحديد طبيعة المعلومات ودرجة دقتها عند تطوير نظام المراقبة. بدايةً 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 متشابهة 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؟

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 عادةً ما تأتي من سجلات المشروع. (ولن يستخدم الإطار المنطقي، فإن هذا الإطار لا يطور مؤشرات للمراقبة على المداخل وإنما يضع بدلاً منها معاني (أدوات) وتكاليف، مثل المواصلات، ومواد لإقامة المشروع، وموارد بشرية، وأدوات عمل... الخ).
- **مؤشرات العملية (process indicators):** وهذه المؤشرات تقيس ماذا يحدث خلال التنفيذ، وترجع بالعادة إلى تحقيق النشاطات، وعادةً 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. وتفيد 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. وغالباً 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. وغالباً 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 والبطالة، 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.

وأياً كانت المؤشرات يجب أن يتم صياغتها بشكل (SMART)

- بسيطة (Simple)
- يمكن قياسها (Measurable)
- يمكن تحقيقها (Achievable)
- منطقية (Reasonable)
- محددة بزمن (Time bound)

المراقبة

التعريف والغرض من المراقبة

المراقبة عبارة عن عملية مؤسسية ومتواصلة لتحليل التقدم (الإنجاز) 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 تتسجم 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 المبتغاة.
- 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:

- تقوي من قدراتنا على مواجهة المشاكل المتعلقة بتنفيذ التدخلات المخطط لها وعلى حلها.
- تساعدنا على تحديد أين يجب إجراء تعديل على الخطة، والبرنامج الزمني، وتوزيع المسؤوليات، والموازنات... الخ
- 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.

أنواع المراقبة

هناك العديد من أنواع المراقبة المعروفة والمستخدمة بما فيها المراقبة الإدارية، والمراقبة المالية، وكذلك مراقبة البرامج والمشاريع. وفي نظام التخطيط، والمراقبة، والتقييم، تكون المراقبة المقصودة هي مراقبة البرامج والمشاريع. وأما بالنسبة لجدول 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:

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

ولمراقبة 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 التغيرات 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) وفقاً 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 (٣-٦) 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:

١. التقدم أو الفعاليات مقارنة بالخطة والأهداف.
٢. مشاركة الفئات المستفيدة وذوي الشأن.
٣. الجوانب الجندرية.
٤. الجوانب الاجتماعية، المؤسساتية، والسياسات المتعلقة بموضوع البرنامج.
٥. الأثر البيئي.
٦. توزيع الأدوار.

عمليات المراقبة

ومن المرشح أن يتضمن نظام المراقبة عدداً من العمليات أهمها:

١. تنظيم نشاطات المراقبة: يمكن العمل على تنظيم نشاطات المراقبة من خلال الجدول المرفق أدناه:

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

٢. تحديد مسؤوليات المراقبة: يكون هذا التحديد من خلال مايلي:

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

٩. 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.

وعند تحديد مستويات المراقبة من الضروري التنبه إلى قدرات المؤسسة ومصادرها. من أجل تصميم إجراءات غير معقدة وغير مستهلكة للوقت، وتتسجم 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.

٣. 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:

١. تحديد المعلومات اللازمة للمراقبة، بما في ذلك تطوير المؤشرات للقياس حسبما ذكر أعلاه.
٢. تحديد مستوى المراقبة والمسؤوليات، من خلال فرز نشاطات المراقبة الخاصة بكل مستوى من المستويات المذكورة أعلاه.
٣. تحديد التكرار الزمني لنشاطات المراقبة، وجمع المعلومات بالارتباط بطبيعة المعلومة، والغرض منها، وكذلك بمستوى المراقبة.
٤. تطوير النماذج المراد استخدامها لعملية المراقبة^{١٠}: ويجب مراعاة عدم التعقيد في هذه النماذج، وفي تعبئتها، 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 وفقاً لحاجة المشروع وطبيعته)، وأخرى للزيارات الميدانية، وثالثة للتقارير الدورية، وأخرى لاستلام العمل.
٥. تطوير نماذج، استمارات، أو قائمة تأكد لجمع المعلومات الخاصة بالمؤشرات.

ب. تطوير أسس قاعد البيانات

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

ت. تخصيص الموارد اللازمة للمراقبة^{١١}

بما يشمل الموارد البشرية، والدعم الإداري، والدعم المالي.

ث. تنفيذ خطة المراقبة بما يشمل:

١. جمع المعلومات الميدانية ومتابعة ذلك، والمراقبة على استخدام الموارد، وتحديد ما هو متوفر من موارد وفقاً للخطة، وما يتم استخدامه فعلياً/لتقييم قياس الكفاءة (Effectiveness).
٢. القيام بالزيارات الميدانية وتوثيق ذلك.
٣. المقارنة الدورية للخطة مع التنفيذ.
٤. المقارنة الدورية للموازنة مع الإنفاق^{١٢}.
٥. معالجة الانحرافات، الأخطاء، والمشاكل.

١٠ انظر/ي نموذج التقرير الربعي الملحق رقم (٥) ونموذج خطة المراقبة الملحق رقم (٦)

١١ انظر/ي الملحق رقم (٧) أمثلة لعناصر موازنة المراقبة والتقييم

١٢ انظر/ي دليل الإجراءات المالية للتعرف على كيفية إعداد الموازنة

٦. جمع المعلومات الخاصة بالتقدم اليومي، والمعلومات الخاصة بالمؤشرات.
٧. 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).
٨. التقرير، إدخال المعلومات ومعالجتها.
٩. مراجعة خطة المراقبة وتطويرها حسب المستجدات

ج. ماذا نراقب؟

تكون المراقبة على مايلي:

- على التقدم 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 أحداث 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^{١٢}.

التقييم: ويشمل ذلك تعريف التقييم والغرض منه.

تعريف التقييم: التقييم عملية تحليل المخرجات السلبية والإيجابية وتحديد لها نشاط أو عملية، للوصول إلى استنتاجات حول قيمتها الكلية ودرجة تحقيق أهدافها. ويمكن أن يعرف التقييم على أنه عملية تحليل موضوعية ومؤسسية، 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 التتموية، وفعاليتته، وأثره واستمراريتته.

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 أجل تحسين مستوى اتخاذ القرارات.
- تقوية قدراتها في مجال المساءلة.
- لتحسين 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.

أنواع التقييم

يمكن تصنيف التقييمات بالعديد من الطرق لعل أبرزها مايلي:

١. من حيث التوقيت يمكن تصنيف التقييمات إلى تقييم محدد ومرحلي (Formative)، وآخر شامل نهائي (Summative). والأول يعنى بالوصول إلى معرفة حجم الانجازات من أجل تحسين العمل، أما الثاني فيكون عندما ينتهي المشروع وهو معني بتحليل الفاعلية والأثر.

٢. 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، المفاهيم، والقدرات، ومستوى المعرفة.

٣. ويمكن التفريق بين التقييمات وفقاً لمجموعة أخرى من القضايا؛ منها:

أ. من حيث الجهة القائمة على التقييم، وتقسم وفقاً لهذا المعيار إلى مايلي:

- التقييم الذاتي: وينقسم إلى قسمين، هما:

١. 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.

٢. التقييم الذي تقوم به المؤسسة المنفذة للمشروع نفسها من خلال أشخاص من المؤسسة، ولكن ممن ليس لهم علاقة بتنفيذ المشروع، وغالباً 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^١ ذوي العلاقة بتنفيذ المشروع من داخل المؤسسة المنفذة للمشروع وخارجها.

ب. من حيث التوقيت والمرحلة، وتقسم وفقاً لهذا المعيار إلى مايلي:

- 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 ٢-٣ سنوات)، بهدف تحليل التأثير بعيد المدى، ورسم استنتاجات تخدم تدخلات مشابهة في المستقبل.

ت. من حيث مجال التقييم؛ وتقسم وفقاً لهذا المعيار إلى مايلي:

- تقييم مشروع محدد .
 - تقييم برنامج: ويمكن أن يكون البرنامج مكوناً من عدد من المشاريع .
 - تقييم وطني (قطري): وهو تقييم لاستراتيجيات وتدخلات الدعم التتموي 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 موضوعة محددة يمكن أن تكون مقطعية كالبيئة، والجندر، والديمقراطية بما يشمل تخطي حدود القطاعات أو الدول .
- ولأغراض خدمة هذا الدليل سوف يقتصر التوضيح على النقطتين الأولى والثانية.

ث. التقييمات التي تركز على موضوع أو غرض محدد^{١٥}، ومنها ما يلي:

- تقييم السياسات: وهو تقييم يشمل مجموعة من البرامج والتدخلات المتعلقة بقضايا محددة على مستوى الموضوعة 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).

مراحل عمليات التقييم

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

- تحديد نوع التقييم وفقاً للاعتبارات المذكورة أعلاه .
- إعداد وثيقة الشروط المرجعية للتقييم^{١٦} .

تعرف الشروط المرجعية للتقييم بواسطة تفصيل المتطلبات الإدارية الأولية والتوقعات من عملية التقييم. والشروط المرجعية توجه العملية حتى يتم إنجاز عمل خطة العمل الأولية للتقييم التي بعدها تصبح الوثيقة مرجعية.

وللمساهمة في تحسين أداء المؤسسات الأهلية، يجب أن يكون التقييم متصفاً بمايلي:

١. 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.
٢. ذو مصداقية: باستخدام تصميم تقييم مناسب ومعلومات معتمدة ودقيقة تؤدي إلى تحليل معلومات بشكل واف. والربط بين نتائج التقييم والمستخلصات والتوصيات.
٣. 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.
٤. من خلال المشاركة^{١٧}: ليعكس الاهتمامات المختلفة لذوي الشأن واحتياجاتهم ووجهات نظرهم.

١٥ انظر/ي الملحق رقم (٩) أنواع التقييم واستخداماتها في مجال التطوير والتنمية، والملحق رقم (١٠) التقنيات والأدوات المستخدمة في التقييم، والملحق رقم (٣) نموذج تحليل ذوي الشأن

١٦ انظر/ي الملحق رقم (١١)

١٧ انظر/ي الدليل الإرشادي حول المشاركة

٥. مجد مالياً: أن يكون متوازناً بين الحاجة إلى التفاصيل والجدوى العائدة المناسبة من التقييم.
٦. يعتمد على التغذية العائدة: التغذية العائدة من أصحاب القرار وذوي الشأن. لهذا فإن مدراء التقييم عليهم مسؤولية للتأكد من التوزيع المنظم لنتائج التقييم لموظفي المؤسسة الأهلية (خاصة هؤلاء الذين خططوا للمشروع) وذوي الشأن^{١٨} المعنيين.
٧. 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 (١٣) بشكل صوري وعام نهج التقييم.

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.
- 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/
- 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 (٢) نموذج لشجرة المشكلة وتحليل الأهداف

نموذج لشجرة المشكلة

تحسين الاوضاع الاجتماعية وإنتاجية العمل

تحسين مستوى الخدمة المقدمة

تحسين علاقات العاملين الاسرية والاجتماعية

تراجع الانتاجية

تراجع توتر العاملين

تحسين الأمن الوظيفي داخل المؤسسة

ضعف الإدارة العليا

ضعف أنظمة التحفيز

ضعف أنظمة تقييم الاداء

تحسين قدرات الكادر

١. تقوية تصميم المشاريع المقدمة
٢. تقوية علاقات المؤسسة
٣. وجود أنظمة
٤. ضعف العلاقات

١. وجود نظام تقييم أداء
٢. وجود نظام ترقية
٣. وجود حوافز مادية
٤. بناء قدرات المديرين في التحفيز المعنوي

١. وجود خطط واضحة
٢. تقوية نظام التقارير
٣. وجود وصف وظيفي وهياكل
٤. وجود نظام قياس أداء واضح

١. تقوية التدريب
٢. تحسين الخبرة
٣. تقوية العلاقات والاتصال

نموذج لشجرة المشكلة

سوء الاوضاع الاجتماعية وإنتاجية العمل

تدني مستوى الخدمة المقدمة

توتر علاقات العاملين الأسرية والاجتماعية

تراجع الانتاجية

توتر العاملين

تراجع الأمن الوظيفي داخل المؤسسة

ضعف الإدارة العليا

ضعف أنظمة التحفيز

ضعف أنظمة تقييم الاداء

ضعف قدرات الكادر

١. سوء تصميم المشاريع المقدمة
٢. ضعف علاقات المؤسسة
٣. عدم وجود أنظمة

١. عدم وجود نظام تقييم أداء
٢. عدم وجود نظام ترقية
٣. عدم وجود حوافز مادية
٤. ضعف قدرات المديرين في التحفيز المعنوي

١. عدم وجود خطط
٢. ضعف التقارير
٣. عدم وجود وصف وظيفي وهياكل
٤. عدم وجود نظام قياس أداء واضح

١. ضعف التدريب
٢. قلة الخبرة
٣. ضعف العلاقات والاتصال

ملحق رقم (٣) نموذج تحليل ذوي الشأن (Stakeholders Analysis)

- ذوي الشأن: الأفراد، المجموعات، المؤسسات، الشركات، الذين لديهم علاقة سلبية أو إيجابية بالقبضية المراد العمل عليها.
- عند تحديد ذوي الشأن يجب النظر إلى الاختلافات الجندرية والمصالح المختلفة.
- يتم تطوير مصفوفة خاصة لتحليل ذوي الشأن بالتفضية المطروحة.
- جمع المعلومات بالمشراكة، إما من خلال فريق المشروع، أو من خلال ورشة عمل لتحليل ذوي الشأن.
- المخارج الأساسية من التحليل هو تحديد المشاكل الأساسية للقبضية المطلوب العمل عليه، وتحديد استراتيجية التعامل مع ذوي الشأن.

للقيام بتحليل ذوي الشأن يمكن استخدام المصفوفة التالية:

ذوي الشأن	صفاتهم وخصائصهم الاجتماعية، الاقتصادية وعلاقات القوة.	تأثيرهم على المؤسسة/ البرنامج/ المشروع، (إيجابي، سلمي أو محايد ودرجة التأثير).	تأثير المؤسسة/ البرنامج/ المشروع عليهم. (إيجابي، سلمي أو محايد ودرجة التأثير).	توقعاتهم من المؤسسة/ البرنامج/ المشروع، (إيجابية، سلبية أو محايدة ودرجة التوقع).	استراتيجية التعامل معهم.
المؤسسات الحكومية					
مؤسسات غير حكومية مشابهة					
الممولون					
صانعو القرار					
المستفيدون					
الخ...					

ملحق رقم (4) مصفوفة الإطار المنطقي مع أمثلة لمشروعين

هيكلية مصفوفة الإطار المنطقي

الأثر/أحداث	أدوات التحقق	مؤشرات الأداء	وصف المشروع
<p>افتراضات تتعلق بعلاقة الغرض مع الهدف</p> <p>١. مثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - وجود/توفر الإحصائيات الصحية. - عدد كاف من تعليمات الأطفال. - التعليمات فاعلة في تخفيض نسبة المرض والتي من شأنها أن تؤدي إلى الموت <p>٢. مثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - توفر الإحصائيات التربوية. - هناك فرص عمل للمتخرجات من المجالات التقنية. 	<p>مصادر الوسائل المستخدمة لجمع المعلومات وتقديم التقارير عنها.</p> <p>١. مثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الإحصائيات الصحية. <p>٢. مثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - إحصائيات الجامعات ووزارة التربية والتعليم. 	<p>مقاييس إلى أي مدى المساهمة في تحقيق الهدف تم تحقيقه، ويستخدم في مرحلة التقييم؟</p> <p>١. مثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - معدلات وفيات الأطفال تحت سن الخامسة قبل المشروع وبعده. <p>٢. مثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - نسب الالتحاق قبل المشروع وبعده. 	<p>الهدف العام: الأثر التطويري الأوسع الذي سيساهم المشروع به - على مستوى وطني أو قطاعي.</p> <p>١. مثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تخفيض معدل وفيات الأطفال تحت سن الخامسة <p>٢. مثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - زيادة معدل الإناث بالتعليم الجامعي التقني
<p>افتراضات تتعلق بعلاقة الغرض مع الهدف</p> <p>١. مثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - وجود/توفر الإحصائيات الصحية. - عدد كاف من تعليمات الأطفال. - التعليمات فاعلة في تخفيض نسبة المرض والتي من شأنها أن تؤدي إلى الموت <p>٢. مثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - توفر الإحصائيات التربوية. - هناك فرص عمل للمتخرجات من المجالات التقنية. 	<p>مصادر الوسائل المستخدمة لجمع المعلومات وتقديم التقارير عنها.</p> <p>١. مثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الإحصائيات الصحية. <p>٢. مثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الإحصائيات التربوية. 	<p>الغرض: النتيجة التطويرية المتوقعة في نهاية المشروع. جميع العناصر سوف توصل إلى هذه النتيجة:</p> <p>١. مثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - نسبة معدل المرض لدى الأطفال. <p>٢. مثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - نسبة الإناث العاملات في المجالات التقنية. 	<p>الغرض: النتيجة التطويرية المتوقعة في نهاية المشروع. جميع العناصر سوف توصل إلى هذه النتيجة:</p> <p>١. مثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تخفيض معدلات أمراض الأطفال <p>٢. مثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - زيادة نسب المتعلمات على المستوى الجامعي من الإناث

الاقتراصات	أدوات التحقق	مؤشرات الأداء	وصف المشروع
<p>افتراضات تتعلق بعلاقة المخرجات مع الهدف</p> <p>مثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> ١. يمكن الوصول إلى المناطق النائية/ المهمشة. - تتوفر الفرصة لتنفيذ عيادة صحة الطفل في العيادات العامة. - سيطلب الأهالي أطفالهم إلى العيادة. - لا توجد عوائق قائمة حرب/إغلاق. - توفر الإحصائيات الصحية: ٢. مثال: - توفر الإحصائيات التربوية. - توفر رغبة لدى الإناث للالتحاق بالجمالات التفتية. 	<p>مصادر الوسائل المستخدمة لجمع المعلومات وتقديم التقارير عنها</p> <p>مثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> ١. تقارير المشروع. - تقارير المشروعية. - الإحصائيات الصحية. - مسوحات الأطفال. ٢. مثال: - تقارير المشروع. - الإحصائيات التربوية. 	<p>المقاييس الكمية والنوعية للمخرجات وتوقيت تسليمها. تستخدم في مرحلة المراقبة والمراجعة:</p> <p>مثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> ١. عدد العيادات التي تم إنشاؤها. - نسبة الأطفال التي تم تطعيمها من كل الأطفال. ٢. مثال: - عدد الإناث اللواتي التحقن وتخرجن من برامج تفتية. 	<p>المخرجات المباشرة المقاسة (ساع، مبالغ، مخرجات) للمشروع، والتي تكون بشكل كبير تحت سيطرة إدارة المشروع:</p> <p>مثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> ١. توفير ٤٠ عيادة طفل. - تطعيم ٧٠٪ من جميع الأطفال تحت سن الخامسة. ٢. مثال: - توفير مائة منحة دراسية للإناث في المجالات التفتية.
<p>افتراضات تتعلق بعلاقة النشاطات مع المخرجات:</p> <p>مثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> ١. إمكانية تشغيل ٢٠ ممرض/ة. ٢. مثال: - إمكانية تشغيل الحريجات. 	<p>مصادر والوسائل المستخدمة لجمع المعلومات وتقديم التقارير عنها.</p>	<p>التفتيد/ هدف عمل المشروع.</p> <p>تستخدم في مرحلة المراقبة.</p> <p>مثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> ١. ٤٠ عيادة صحة طفل في ٢٠ قرية في العام ٢٠٠٨. - مؤشر عن التطعيمات. - عدد المستفيدين من الخدمات. ٢. مثال: - ٥٠٠ خريجة من ١٠٠ تجمع سكاني في فلسطين حتى العام ٢٠١٠ 	<p>النشاطات: المهام التي تتم تفتيدها لتنفيذ المشروع وتسليم المخرجات المحددة:</p> <p>مثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> ١. التطعيمات. - إنشاء العيادات. - توفير المدخلات من مواد، ومواصلات، وعقود، وتكاليف، تدريبات... الخ. ٢. مثال: - البرامج التعليمية في المجالات التفتية.
<p>العمود الثالث والرابع يحددان من أين سيتم الحصول على المعلومات، للتحقق من الأداء بما يتعلق بالمشورات، وأي افتراضات وضعت حول طبيعة المعلومات وتوفرها، وإمكانية الحصول عليها.</p>			<p>هنا الافتراض هو أنه إن تمت النشاطات وحقق الهدف منها، فبالتالي تم العمل باتجاه تحقق النتائج منه إلى تحقيق الغرض والهدف العام من المشروع.</p>

ملحق رقم (٥) نموذج التقرير الربعي

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

التفويض:			
المخرج (١)			
النشاطات المقترحة في خطة المشروع	النشاطات التي نفذت	السبب في التغيير بين المخطط والمنفذ	التدخلات الموصى بها / إجراءات تصحيحية
١, ١			
٢, ١			
٣, ١			
المخرج (٢)			
النشاطات المقترحة في خطة المشروع	النشاطات التي نفذت	السبب في التغيير بين المخطط والمنفذ	التدخلات الموصى بها / إجراءات تصحيحية
١, ٢			
. ٢٢			
٣, ٢			

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

(أية ملاحق)

ملحق رقم (٦) نموذج إطار لخطه المراقبة والتقييم

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

ملحق رقم (٧) أمثلة لعناصر موازنة المراقبة والتقييم

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

ملحق رقم (٨) شهادات الانجاز المجتمعي (Community Scorecards)

يعنى مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية بمراقبة 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 الفلسطينية يقوم على تطوير شهادات الانجاز المجتمعي وتطبيقها (Community Scorecards)، والتي تمكن من التقييم بعيد المدى لتصورات (نظرة) المستخدمين على المستوى الجماهيري (القاعدة).

نحن نفحص معاً 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 الفلسطينية؟ دعونا نلقي نظرة على العملية وعلى التجربة الأولى، بناءً على الخطوات التالية:

١. قبل التوجه للميدان يتم الالتقاء بالخاصين على المنحة، ويتم الاتفاق حول العملية ومحتوى نظام شهادات الانجاز (كرت العلامات)، حسب ما يرونه مناسباً.
٢. بعد ذلك يتم الدعوة للاجتماع مع المستفيدين من المؤسسة الممنوحة، وسؤالهم عن احتياجاتهم.
٣. 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).
٤. بعد عملية جمع الاحتياجات العريضة، يقوم المشاركون بتحديد الأولويات من خلال تحديد القضايا، بناءً على تحليلهم الخاص، وبناءً على الخدمات المقدمة من المؤسسة الأهلية. ويمكن القيام بذلك بطرق مختلفة (مثل: على الجدار، أو اللوح، أو على الأرض).
٥. يتم من بعدها تجميع/تبويب الأولويات في (٣-٦) مجالات عامة، توضع على اللوح، أو على لائحة قلابة بمرأى من الجميع.
٦. يقوم المشاركون بالتصويت على الأولويات.

إن 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 الأهلية الفلسطينية 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.

ملف رقم (9) أنواع التقييم واستخداماتها في مجال التطوير والتنمية

إجراءات خاصة بالأخذ بعين الاعتبار	التحديات	منافعة	التعريف والغرض منه	التقييم
<ul style="list-style-type: none"> • على التقييم أن يأخذ بعين الاعتبار الواقع السياسي والتسا في أماكن التدخل، والتي لها تأثير في النتائج. • أهمية كبيرة لإشراك ذوي الشأن ممن يعرفون الواقع المحلي. 	<ul style="list-style-type: none"> • طرق جمع المعلومات يجب أن تكون موحدة وهذا يتطلب تدريباً ممتعاً لجامعي المعلومات. • إمكانية الوصول للمناطق المستهدفة مع الاقتراس أن المعلومات المطلوبة متوفرة في كل موقع. 	<ul style="list-style-type: none"> • توفر الوقت والجهد وتقل من الأخطاء في التصميم والتنفيذ. • تساعد في فهم أعمق لتحديد الغرض من التقييم: مصادر المعلومات، ذوي الشأن وحاجاتهم المعرفية، وتحديد أفضل طرق؛ كجمع المعلومات والتحليل. • فهم أعمق للاقتراحات في التنفيذ، وآثر المدخلات وأسبابها. • تقييم أقوى من التقييم الذي ينفذ في موقع واحد، ويمكن المقيمين من تعميم النتائج. 	<p>تقييم مدخلات في مواقع عدة.</p> <p>دراسة أولية ومختصرة وسريعة لمعرفة إمكانية تنفيذ التقييم والإفادة منه.</p>	<p>تقدير إمكانية التقييم (Evaluability Assessment)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • على المقيم الرئيسي أن يكون متمرساً في إدارة فرق البحث والتقييم، وإدارة الصراع، وتدريب المشاركين. 	<ul style="list-style-type: none"> • يستنفد وقتاً وجهداً كبيراً خاصة فيما يتعلق بترتيب اللقاءات، وفهم الأدوار والمسؤوليات. • خطر رؤية المشاركين وتقييمهم لما يورون أن يروه كنتائج بدلاً من النتائج الحقيقية. • قد يخاف المشاركون من طرح النقد خوفاً من وقف البرنامج أو المشروع. 	<ul style="list-style-type: none"> • يرفع من مستوى مصداقية النتائج. • وسيلة تمكن المشاركين والمجتمع المحلي من القضايا التعموية. 	<p>يعتمد بالأساس على المشاركة الفعلية لذوي الشأن في التقييم (التخطيط، والتنفيذ، والمشاركة بالنتائج).</p>	<p>التقييم التشاركي (Participatory Evaluation)</p>

إجراءات خاصة للأخذ بعين الاعتبار	التحديات	مناقشه	التعريف والغرض منه	التقييم
<ul style="list-style-type: none"> • التركيز على جمع المعلومات المهمة (must know) بدلاً من (good to know) • هنالك أهمية خاصة لهزارات الاستماع من قبل فريق العمل. • يجب استخدام مجموعة متعددة من مصادر المعلومات. • لتجاعة فريق التقييم هنالك حاجة إلى: <ul style="list-style-type: none"> - وجود نساء ورجال في الفريق. - وجود أناس من داخل المجتمع المحلي ومن خارجه. - وجود فرق صغيرة نسبياً. - وجوب تقسيم الوقت ما بين جمع المعلومات وبين تحليلها. - وجود المرونة في خطة العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> • القدرة على تحديد أناس من المجتمع المحلي لديهم المعرفة والخبرات الكافية؛ لإعطاء التقييمين صورة شاملة. 	<ul style="list-style-type: none"> • سريع ويتكافئه بسيطة. • أفضل استخداماته في تحديد الطرق والمشاكل. • تستخدم النهج الكمي والتوصي (Quantitative & Qualitative). 	<ul style="list-style-type: none"> • يمكن اعتبارها وسيلة ما بين طرق جمع المعلومات الرسمية وغير الرسمية، التي تتفد في الحقل (الواقع التقييمي) من قبل مجموعة من المشاركين بخلفيات علمية وعملية مختلفة. • تستخدم أسلوب المشاهدة الفعلية على أرض الواقع، والمناقشة مع ذوي الشأن والمتقنين والمجتمع المحلي، واخذ الملاحظات. 	<p>التقييم السريع (Rapid Assessment) ويسمى أيضاً RRA و PRA و</p>

ملحق رقم (١.٠) التفتيات والأدوات المستخدمة في التقييم:

الأداة/ الوسيلة:	التفتية:
مراجعة الوثائق الموجودة والاطلاع عليها، (البرنامج/ المشروع، وتقارير الدولة، ومعلومات إحصائية، وتقارير قطاعية، وتقييمات أخرى، مشاهدات عن أفعال الناس، وضعهم، وتصرفاتهم، وتفاعلهم، بالإضافة إلى ممتلكاتهم المادية والاجتماعية.	مراجعة الوثائق. المشاهدة (Observation).
استخدام سلسلة من الأسئلة التي لها إجابات مفتوحة.	مقابلات ذات نهاية مفتوحة. مقابلات ذات نهاية مغلقة (المسح البيئي).
استخدام نموذج مسح هيكلي/استمارة/ مثل: مجموعة من الأسئلة ذات الإجابة المغلقة (نعم أو لا)، أو إجابات ثنائية الخيار (ذكر/أنثى)، أو إجابات متعددة (لاختيار إجابة واحدة)، أو أسئلة يجاب عليها برقم (وقت، مسافة، مساحة، أرض...الخ).	مقابلات جماعية / نقاشات. نقاش في مجموعات مركزة (من ٦-١٢ شخصا)
نقاش شبه رسمي يركز على أسئلة ومواضيع، يتم التحضير لها مسبقاً، ومن خلال أسئلة واسعة وعامة للموضوع المطلوب عنه معلومات. استخدام أسئلة عامة وواسعة ومعدة مسبقاً، ويمكن توجيهها من خلال استمارة شبه هيكلية.	اجتماعات على مستوى التجمع السكاني.
انظر الملحق رقم (٣)	تحليل ذوي الشأن.
تحديد من رسم خريطة للمجتمع بتحديد مصادره وممتلكاته...الخ. ويمكن أن تشمل مصادر الموارد البشرية (المهارات، والتشبيك، والموارد المالية)، ومصادر المؤسساتية، ومصادر البيئة، وغيرها.	تحديد خريطة (Mapping). التحليل الجندري.

ملحق رقم (١١) 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 بما يلي:

- 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 فيما يلي:

- **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؟ ولن سيوجه؟ وما هي الإنجازات 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:** 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، 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 (١٢) محتويات/عناوين لتقرير التقييم:

تقرير التقييم يجب أن يرتكز 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. والنموذج 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: ٥-٦ صفحات

هو الجزء الأساسي من التقرير حيث أن له التأثير الأكبر، وهو الأكثر قراءة مقارنة بالتقرير كاملاً. ويجب أن يحتوي على: (١) الغرض من التقييم، (٢) محتوى من التقييم، (٣) أسلوب التقييم، (٤) تحليل النتائج الرئيسية (٥) المستخلصات والتوصيات.

المقدمة:

الطول: ١-٢ 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 ٣٠ صفحة.

تستند النتائج المطروحة في التقرير على المعلومات التي تم تجميعها. يتبع لب التقرير المعايير الخمسة للتقييم، والتي تصف الحقائق وتحللها بالاعتماد على الأسئلة الرئيسية المرتبطة بكل معيار من المعايير الخمسة؛ وهي:

١. التناسق والانسجام: هل كان تصميم المشروع بالأصل وما زال يستهدف الاحتياجات الحقيقية والمشاكل للفئة المستهدفة، أم لا؟
٢. الفعالية: هل كان من الممكن تحقيق النتائج ذاتها بتكلفة أقل؟ وهل كان بالإمكان الحصول على النتائج نفسها بطريقة مختلفة أو ملائمة أكثر؟
٣. جدوى الفعالية: هل تم الوصول إلى الأهداف المحددة وتحقيقها؟ وهل تم الوصول إلى الفوائد المرجوة للمستفيدين؟ وهل الأهداف التي تحققت تؤدي للوصول إلى الغرض؟
٤. 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.
٥. 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 أيضاً 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 وتحديثها. أينما يوجد مستخلص يجب أن يكون -بقدر الإمكان- هنالك توصية متعلقة بهذه المستخلصة.

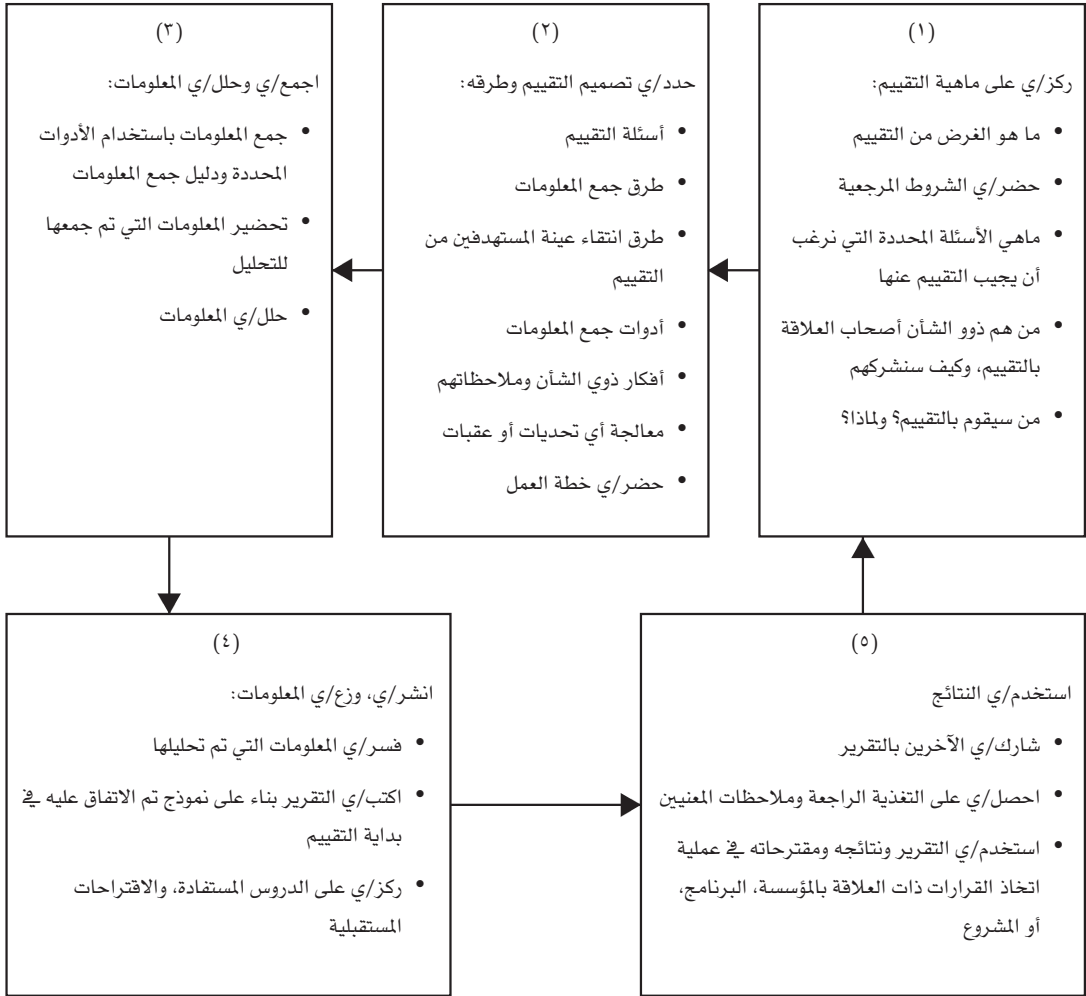
القيمة القصوى للتقييم تعتمد على النوعية والمصادقية للتوصيات المقترحة. والتوصيات يجب أن تكون واقعية تنفيذية وبراغماتية بقدر الإمكان، ولهذا يجب أخذ الحذر، والأخذ بنظر الاعتبار جميع الظروف الحالية التي سادت على محتوى المشروع والموارد المتوفرة لتنفيذه على المستوى المحلي.

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 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.



ملحق رقم (١٤) مؤشرات لقياس الأهداف الإنمائية للألفية (MDG's)

المؤشرات	الأهداف التنموية
النمو الاقتصادي	
<ul style="list-style-type: none"> • نسبة الفقراء بدخل أقل من دولار يومياً. • نسبة الأطفال بأوزان أقل من أعمارهم. 	<p>تخفيض مستوى الفقر المدقع: إن يتم ما بين عام ١٩٩٠-٢٠١٥م تخفيض نسبة الفقراء الذين يقل دخلهم اليومي عن دولار واحد إلى النصف.</p>
التنمية الاجتماعية	
<ul style="list-style-type: none"> • نسبة الالتحاق الصافي في المرحلة الأساسية. • إنهاء الصف الرابع من المرحلة الأساسية. • نسبة الأمية بين الأعمار ١٥-٢٤. 	<p>تعميم التعليم الأساسي: ضمان تمكن كل الأطفال من التعليم الأساسي حتى عام ٢٠١٥م.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • نسبة الإناث إلى الذكور في التعليم الأساسي والثانوي. • نسبة الأمية ما بين الإناث والذكور (١٥-٢٤ عاماً) 	<p>المساواة بين الجنسين: إزالة التفاوت بين الجنسين في التعليم الأساسي والثانوي وفي جميع المراحل مع عام ٢٠١٥م.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • نسبة وفيات الأطفال. • نسبة الولادات بوجود مهني في الصحة. 	<p>تخفيض وفيات الأطفال: تخفيض معدل وفيات الأطفال دون سن الخامسة بمقدار الثلثين بين الأعوام ١٩٩٠م و٢٠١٥م.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • نسبة وفيات الأمهات. • نسبة توفر موانع الحمل. • نسبة الأمراض المنقولة جنسياً والايديز في النساء. 	<p>تحسين صحة الأمومة: تخفيض معدل وفيات الأمومة بمقدار ثلاثة أرباع ما بين ١٩٩٠م-٢٠١٥م.</p>
الاستدامة البيئية	
<ul style="list-style-type: none"> • سبة السكان الذين لا يحصلون على مياه آمنة. • نسبة المنازل المربوطة بشبكات الصرف الصحي. • الانحسار في الأراضي الخضراء. 	<p>ضمان الاستدامة البيئية: إدماج مبادئ التنمية المستدامة في نسبة الأشخاص الذين لا يمكنهم الحصول على مياه الشرب المأمونة بمقدار النصف حتى عام ٢٠١٥م.</p>
مؤشرات عامة أخرى	
<ul style="list-style-type: none"> • نسبة الأمية بشكل عام. • المعونات كنسبة من الدخل القومي. • معدل سنوات الحياة 	<ul style="list-style-type: none"> • التركيبة السكانية. • الدخل القومي. • معدل دخل الفرد.

A series of 20 horizontal dotted lines for taking notes.

A series of 20 horizontal dotted lines for writing notes.



www.ndc.ps