



دليل المتابعة والتقييم

Monitoring and Evaluation Manual

قسم المتابعة والتقييم

يوليو 2018م

تقديم	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
نبذة حول جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي	5
مقدمة حول إدارة عملية المتابعة والتقييم Managing M&O	5
خصائص وفوارق التقييم والمتابعة.	7
منتجات المراقبة والتقييم Outputs of Monitoring and Evaluation	8
1. متابعة المشاريع	10
1.1 تعريف المتابعة Monitoring	10
1.2 أهداف عملية المتابعة Objectives for Monitoring	11
1.3 نظام المتابعة Monitoring System	11
1.4 عوامل ضرورية لإنجاح عملية المتابعة Sucess Factor for Moitoing	12
1.5 المتابعة على مستوى المشروع Monitoring at Project Level	13
1.6 المتابعة باستعمال الإطار المنطقي Using Logical Framework for Mointoring	15
1.7 متابعة تنفيذ المشروع Project Monitoring	16
2. تقييم المشاريع	19
2.1 تعريف التقييم Monitoring	19
2.2 أهداف عملية التقييم Objectives of the Monitoring	20
2.3 من يقوم بالتقييم؟ Who is doing Monitoring?	20
2.4 أهداف التقييم Monitoring Objectives	21
2.5 توقيتات التقييم Monitoring Timing	22
2.6 معايير التقييم Indicators for Evaluation	23
2.6.1 معيار الارتباط Relevance	24
2.6.2 معيار الكفاءة Effecincy	25
2.6.3 معيار الفاعلية Effectivness	25
2.6.4 معيار الأثر Impact	26
2.6.5 معيار الاستدامة Sustianability	27

28	Personnel Evaluation	2.7	تقييم الأفراد
29	Institutional Evaluation	2.8	تقييم المؤسسات
30	Evaluation Indicators	2.9	مؤشرات التقييم
30	تقييم تصميم البرنامج/المشروع	2.9.1	
30	تنفيذ المشروع وكفاءة الإداء	2.9.2	
31	تقييم الإنجاز في المشروعات	2.9.3	
32	Evaluation Stages	2.10	مراحل التقييم
33	Evaluation at the Poject Level	2.11	التقييم على مستوى المشروع
35	Implementing Evautaion Process	2.12	خطة تنفيذ عملية التقييم

قامت جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي بتصميم بتطوير هذا الدليل لتوحيد المرجعيات لجميع مدراء ومنسقي البرامج والمشاريع في الجمعية، وليصبح اداة للتعلم واستخلاص الدروس من المشاريع التي يعملون بها وتصميم مشاريع جديدة متميزة من احتياجات حقيقية للشركاء والمجتمع بأكمله تجلب انتباه الممولين وتعزز الاستدامة في عمل الجمعية.

يهدف هذا الدليل الى تعزيز قدرات ومهارات العاملين/ات في المشاريع على متابعة وتقييم المشروع، وتمكينهم بمهارات اختيار وتوثيق وتقييم الأنشطة بفعالية وكفاءة لتحسين الأداء. هذا الدليل سيشكل اداة قوية وفاعلة لتطوير وحدة البرامج والمشاريع ضمن هيكلية الجمعية الحالية وذلك من خلال تمكين الكادر في متابعة تنفيذ المشاريع لتحقيق أهداف جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي التنموية والإغاثية. إن الأداء المهني والمتميز لمدراء ومنسقي المشاريع يعزز من استمرارية هذه المشاريع ويعزز من تجربة المؤسسة في العمل المجتمعي وثقة المجتمع بالمؤسسة وهذا يتطلب من المؤسسة تطوير ادائها لتلبي احتياجات المجتمع المحلي. وكذلك يوفر هذا الدليل أساليب متعددة يمكن استخدامها في تعزيز المنهج التشاركي ما بين كافة الشركاء بما فيهم المستفيدين لإحداث التغيير المجتمعي الإيجابي وبما ينسجم مع رؤية وفلسفة جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي.

نبذة حول جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي

تأسست جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي في قطاع غزة عام 2003 م، وباشرت بتقديم خدماتها أوائل العام نفسه، حيث تقوم الجمعية على برنامجين أساسيين هما (برنامج التأهيل المجتمعي التشاركي وبرنامج التعليم والتدريب) لتصل إلى الشرائح المختلفة من خلال خدماتها الداخلية والخارجية والمتمثلة بمركز العلاج الطبيعي والوظيفي، عيادة التخاطب والسمعيات، مركز بيتنا للتدريب والتعليم، ملتقى الطفل الثقافي، خدمات الدعم النفسي الاجتماعي، خدمات التوعية، صحة الطفل والمرأة، ومنذ تأسيسها قام مجلس الإدارة بالشراكة مع الإدارة التنفيذية بوضع الأهداف وصياغة السياسات ووضع الأنظمة والقوانين المنظمة لعمل الجمعية، كذلك تم صياغة رؤية ورسالة الجمعية ووضعت أهداف مرحلية وأهداف آنية، وقد نجحت الجمعية بتنفيذ مجموعة من المشاريع التنموية والمجتمعية.

• تهدف الجمعية الي:

1. تطوير القدرات المؤسسية لجمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي.
2. المساهمة في تنمية وتمكين الأسرة في محافظتي غزة وشمال غزة.
3. المساهمة في تطوير وتحسين جودة خدمات التأهيل، الصحية، التعليمية، الترفيهية والنفسية الاجتماعية للأشخاص ذوي الإعاقة لضمان حياة كريمة لهم.
4. تسهيل وصول الأطفال ذوي الإعاقة إلى الخدمات المتعددة المتكاملة ذات الجودة العالية في قطاع غزة.

• برامج الجمعية

5. برنامج التأهيل المجتمعي التشاركي:

يعد برنامج التأهيل المجتمعي التشاركي أحد برامج التنمية المجتمعية المحلية والتي تهدف بدورها إلى تحقيق التأهيل والتكافؤ في الفرص والاندماج الاجتماعي لجميع الأشخاص ذوي الإعاقة وكبار السن، حيث يتم تنفيذ هذا البرنامج من خلال الجهود المتضافرة للأشخاص ذوي الإعاقة والمرأة والطفل والشباب وكبار السن وأسرتهم ومجتمعاتهم المحلية ومن يمثلها من مؤسسات حكومية رسمية ومؤسسات المجتمع المدني والجماعات الفاعلة ويشمل ذلك القطاعات الاجتماعية والتعليمية والثقافية والرياضية والاقتصادية، اعتمادا على مبدأ التشاركية في المعرفة والأداء .

ويهدف برنامج التأهيل المجتمعي التشاركي إلى تحسين الظروف الحياتية للأشخاص ذوي الإعاقة والمرأة والطفل والشباب وكبار السن وضمان قدرتهم للوصول بإمكانياتهم البدنية والعقلية والنفسية إلى أقصى مستوى للانتفاع من الخدمات والفرص المتاحة في المجتمع.

6. برنامج التعليم والتدريب

يعتبر برنامج التعليم والتدريب أحد برامج بناء المعرفة الضرورية للأفراد والمؤسسات في مختلف القطاعات لتمكينهم من الدخول بعمليات اتخاذ القرار على المستوى المحلي والإقليمي والدولي وتعزيز مفاهيم الاحترافية وتطبيق المعايير في تنفيذ الأعمال الإدارية والفنية.

ويهدف برنامج التعليم والتدريب إلى تعزيز وتقوية قدرة الأفراد والمؤسسات والمجتمع على إنجاز الأعمال والأنشطة بمهارة وفاعلية لتحقيق الغايات والأهداف وصولاً للتنظيم والاستفادة الأمثل للموارد المتاحة وتجنيد القدرات المعرفية لأجل تحقيق التنمية المستدامة وزيادة قدرة الفرد والمؤسسة على تقييم جهوده والتعلم من خبراته.

• الشراكة

تسعى الجمعية لمد جسور التعاون مع المنظمات والمؤسسات المحلية والدولية التي تعمل في مجالات التنمية بأبعتها المختلفة من أجل تقديم خدمات نوعية للمجتمع الفلسطيني وتسعى لبناء شراكات مع مثل هذه المؤسسات في إطار تحقيق الأهداف المشتركة ودعم رؤيا ورسالة الجمعية.

مقدمة حول إدارة عملية المتابعة والتقييم Introduction on Monitoring and Evaluation

تأتي المتابعة والتقييم في جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي للتحقق من النتائج النهائية لأي نشاط أو مشروع أو برنامج. فالمتابعة والتقييم بمفهوم التنمية هو إحداث الفرق أو التغيير. حيث تبدأ عملية المتابعة والتقييم في جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي بجمع البيانات عن المشروع ليتسنى اتخاذ قرارات مهمة بشأنه، فمن الممكن أن تتضمن عملية التقييم أنواعاً مختلفة، وإن اختيار نوع التقييم يعتمد بالدرجة الأساس على ما نريد التوصل إليه حول المشروع وما هي المعلومات التي نحتاج إلى جمعها، هدف المتابعة والتقييم هو مراجعة تقدم سير العمل وتحديد المشاكل وعمل التعديلات والاصلاحات اللازمة. لذلك فإن عملية المتابعة والتقييم هي أدوات قيمة نستخدمها لمنع واكتشاف وحل المشاكل التي تواجه تنفيذ الأنشطة والمشاريع والبرامج.

وبعد تحديد هدف التقييم يوجه المقيم اهتمامه إلى وضع تصور شامل لعملية التقييم وذلك يساعده على معرفة السبيل الأمثل للوصول إلى أهداف التقييم في حدود مدة زمنية دقيقة ومن العناصر التي يجب على المقيم أن يأخذها بعين الاعتبار ما يلي:

- اختيار المنهج التقييمي أو الطريقة الملائمة لنوعية المشروع وكيفية تسلسل كل مراحل التقييم.
- ضبط المؤشرات والمقاييس الملائمة للموضوع المراد دراسته.
- ضبط طرق تحليل المعلومات التي حصلنا عليها.
- أخذ القرار فيما يجب القيام به عملياً في الميدان بتفاصيل سواء بالنسبة لتوزيع العمل على المساعدين في عملية التقييم أو إعطائهم تدريباً إضافياً لتسهيل مهامهم.
- تقدير ميزانية التقييم كما يجب تحديد المدة الزمنية التي ستجر هذه العملية أثنائها.

خصائص وفوارق التقييم والمتابعة

قبل التطرق إلى محتوى هذا الدليل من المهم الوقوف على الخصائص والفوارق بين التقييم والمتابعة، وتبرز أهم هذه الفوارق في الجدول التالي:

المتابعة	التقييم
<ul style="list-style-type: none">• عملية مستمرة.• تتعقب وتحلل سير المشروع وتوثق العملية.• تركز أكثر على الأداء متابعة مؤشرات الإنجاز.• تجيب على أي من الأنشطة تم تنفيذها وأي من النتائج يتم تحقيقها.• تنبه إدارة المشروع للمشاكل الموجودة وتقدم خيارات آنية للحلول.	<ul style="list-style-type: none">• عملية مرحلية.• تقدم تحليل معمق وموسع لمقارنة ما تم تخطيطه وما تحقق وقد تشمل فحص الملائمة للاحتياجات.• تركز أكثر على النتائج وقد تتضمن قياس الأثر والاستمرارية.• تجيب على لماذا وكيف تم تحقيق النتائج وتساهم في بناء نظريات ونماذج للتغيير.• تقدم للمؤسسة خيارات استراتيجية وسياسية.

- توفر أساس قوي للقياسات المرحلية.
- مهمة قيادة المؤسسة وأعضائها في الأساس.

- توفر قاعدة معرفية جديدة للتخطيط والمتابعة المستقبلية.
- قد يستعان بمقيّم خارجي.

مخرجات المراقبة والتقييم Outputs of Monitoring and Evaluation

جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي يولي أهمية لعمليات المراقبة والتقييم بحيث تستند تقارير المراقبة والتقييم إلى أدلة وإجراء تحليل دقيق يُفضي إلى معلومات مفيدة تثري معرفة فريق المشروع وتقدّم توصيات واضحة حول الإجراءات التي يجب اتخاذها لتحسين جودة الأداء. ويأخذ التحليل بعين الاعتبار ما يلي:

1- **مؤشرات المراقبة:** تُستخدم لقياس التقدّم المُحرز والتوجهات على المدى القصير والمتوسط على مستوى المخرجات والنتائج، كما هو مُحدّد في الإطار المنطقي للمشروع.

2- **الزيارات الميدانية:** لمراقبة وتقييم البرامج بعمق، إضافةً إلى إعداد وإدارة التقييمات ونشر النتائج وتقديم التغذية الراجعة من التقييم والتوصيات.

3- **التقييمات:** تركز التقييمات النصفية والنهائية على التصميم والعمليات والنتائج والتأثير.

4- **المراجعات المكتبية وجمع وتحليل البيانات:** يتم جمعها من مصادر متنوعة لتقديم المعرفة والمعلومات إلى نظام المراقبة والتقييم وإدارة المعرفة.

تُصمّم الشراكات بين القطاعين العام والخاص ووكالات التنمية للتأثير على سبل عيش الفقراء والفئات المهمشة كالنساء، وبالتالي فإنّ للقضايا الموضوعية أهمية قصوى، وخصوصاً التركيز على الفقر والنوع الاجتماعي، وعليه يجب أن تهدف منتجات المراقبة والتقييم إلى قياس تأثير المشاريع على هذه الفئات.

معلومات المراقبة والتقييم

- يوفر نظام المراقبة والتقييم الذي يعمل بصورة كاملة تدفقاً متواصلًا لمعلومات مفيدة داخلياً وخارجياً، إذ يمكن داخلياً استخدام معلومات المراقبة والتقييم كأداة من أدوات الإدارة شديدة الأهمية في سبيل تحقيق النتائج، وتلبية أهداف محددة والشروع في تحقيق تحسينات، وتعد المعلومات المتصلة بالتقدم والمشاكل والأداء أساسية لنجاح جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي، كما تعد هذه المعلومات مهمةً للتعلم داخل جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي وبناء علاقات خارجية أقوى، وكذلك لتحديد الأنشطة الأخرى المهمة في عملية تخصيص الموارد الشحيحة.
- كذلك، تعد المعلومات المستمدة من نظام المراقبة والتقييم مهمة لمن هم خارج جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي، وللذين يريدون رؤية آثار واضحة من التدخلات والذين يريدون التأكد من أن

أموالهم تُستغل بشكل جيد. وبمعنى آخر، تتعامل عملية المراقبة والتقييم بشكل منهجي مع الأسئلة المتصلة بإدارة الأداء، والتقدم، والشفافية والمساءلة.

- وينبغي أن تكون المعلومات والبيانات المستمدة من نظام المراقبة والتقييم سليمة، ويمكن التحقق من سلامتها، وشفافة ومتاحة على نطاق واسع لأصحاب المصلحة داخل جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي خارجها. وفي جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي يعد موقع جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي على الويب والمطبوعات من الوسائل الرئيسية لتحقيق ذلك.
- ويوفر نظام المراقبة والتقييم تغذية راجعة مهمة بشأن التقدم، وكذلك نجاح أو فشل أنشطة البرامج والمشاريع، والسياسات خلال دوراتها. وتمثل هذه الأنظمة أداة إدارية قوية ومستمرة يمكن لصانعي القرارات الاستفادة منها في تحسين الأداء، والبرهنة على المساءلة والشفافية فيما يتعلق بالنتائج، ويؤدي استخدام نتائج المراقبة والتقييم إلى تشجيع المعرفة والتعلم في جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي.
- وتعد الاتصالات جزءاً حيوياً من نظام المراقبة والتقييم تربط الاستنتاجات بالمستعملين، ومن المهم أن يكون تفسير استنتاجات المراقبة والتقييم ومعناها حقيقياً وأن يبلغ استجابة للغرض المحدد من سبب الشروع في إجراء المراقبة والتقييم في المقام الأول، فالغرض من المراقبة والتقييم لا يقوم ببساطة على نقل المعلومات، بل يقوم كذلك على تحفيز الإجراءات.

القسم الأول

متابعة المشاريع

1.1 تعريف المتابعة Monitoring

تعتبر عمليات متابعة تنفيذ المشاريع في جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي من أهم الخطوات لضمان نجاح المشروع في جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي حيث يمكن تعريفها بأنها عملية مستمرة تتعقب وتحلل سير البرنامج/ المشروع وتوثق العملية. لذا فعمليات المتابعة تركز أكثر على الأداء ومتابعة مؤشرات الإنجاز. وكذلك تجيب على أي من الأنشطة التي تم تنفيذها والمخرجات المخطط لها. فهي تنبه القيادة للمشاكل الموجودة وتقدم خيارات آنية للحلول وتوفر أساس قوي للتقييمات المرئية.

1.2 أهداف عملية المتابعة Objectives for Monitoring

من خلال اجراءات المتابعة للمشاريع يهدف جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي الى:

- التأكد من سير المشروع في الاتجاه المخطط لتحقيق أهدافه.
- زيادة كفاءة المنفذين للعمل.
- تطوير أداء البرنامج / أو المشروع.
- بناء العلاقات وتحفيز العاملين وخلق اتجاهات لتحقيق أهداف البرنامج.
- اكتشاف قدرات العاملين وتوظيفها.
- دعم العاملين.
- تقدير الكفاءة ومراقبة الأداء.
- إعداد التقارير اللازمة.

1.3 تصميم نظام المتابعة Monitoring System Design

كون المتابعة هي عملية مستمرة تكوينية (Formative / Ongoing) تستمر مع مراحل تنفيذ الخطة الاستراتيجية وخطط تنفيذ المشاريع. يتم تصميم نظام المتابعة كالتالي:

1. تطوير الخطة الاستراتيجية / الإطار المنطقي / خطط عمل المشاريع
2. يتم تحديد مؤشرات المدخلات (inputs) المخرجات الانية (immediate outputs) ، المخرجات النهائية (Outputs)، محصلة الأهداف المرئية (objectives outcomes) ومساهماتهم في المعايير الخمسة: الكفاءة والفاعلية والتأثير والاستدامة والأثر.
3. المؤشر يتكون من الإجابة على الأسئلة التالية: من؟ الكم؟ النوع؟ أين؟ متى؟
4. تحويل المؤشرات التي تم تحديدها إلى نظام المتابعة كما هو موضح في الجدول التالي:
5. يتم تحديد طرق جمع المعلومات عبر فريق الموظفين وفريق المشاريع وكذلك تحديد طريق تخزينها وأرشفتها.
6. تحديد طريقة تحليلها وإدخالها لمطبخ التقييم.
7. البدء في جمع وتحليل وإنتاج ونقل وتدقيق المعلومات

الهدف/المرحلة	المخرجات	النشاطات	المدخلات	التكاليف	زمن الانتهاء	الانحرافات ان وجدت	التعديل المقترح للتصحيح
الهدف المرحلي xxxxxx. 1							

1.4 عوامل ضرورية لإنجاح عملية المتابعة Success Factor for Motioning

هناك العديد من العوامل الأساسية التي يتبعها جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي لإنجاح عملية المتابعة منها:

- التحديد السريع للمشاكل فور وقوعها.
- مقارنة التقدم الفعلي بالمخطط.
- تحديد حالات الانحراف عن المخطط ومقدار هذا الانحراف.
- تحديد العوامل المؤثرة على كفاءة التنفيذ.
- تحديد حالات تجاوز التكاليف المخططة للتنفيذ أو التشغيل.
- تحديد مشاكل السيولة النقدية وأسلوب حلها.
- حل مشاكل التنسيق بين الجهات المختلفة المسؤولة عن التنفيذ أو التمويل.
- تحديد مستويات التنفيذ العيني والإنفاق الفعلي.
- التنبؤ بالمشاكل المستقبلية للعمل على تداركها.
- معدلات الأداء واستغلال الموارد المتاحة.
- رقابة جودة تنفيذ المشروعات ومستوى تشغيلها.
- مستوى المهارات المطلوبة وأسلوب تدريبها وتشغيلها ومعدلات أدائها.
- تقدير الاحتياجات من المستلزمات والمواد وتخطيط التنفيذ أو التشغيل.
- مستوى الخدمات التي يقدمها المشروع.
- انطباعات وردود فعل المنتفعين بالمشروع.

1.5 المتابعة على مستوى المشروع Monitoring at Project Level

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 متابعة على وجه الخصوص لمشاريع الشراكة، وهما قاعدة بيانات المتابعة وتقارير المتابعة، بالإضافة إلى مخرجات التقييم.

ينبغي إجراء متابعة منتظمة لتحديد ما إذا كانت:

- الأنشطة تُنفذ حسب الخطة، وتحقق النتائج المرجوة، وتستوفي مؤشرات المخرجات (وفقاً للإطار المنطقي).
- الأنشطة تصل إلى الفئات المستهدفة الصحيحة.
- جودة البيانات من التقارير الميدانية كافية.

لعدم المراقبة على مستوى المشروع، تقوم إدارة للمشروع في جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي الاجتماع أسبوعياً ليكون الفريق والمديرون على اطلاعٍ بآخر المستجدات والإجراءات، ويمكن أن تغطي الاجتماعات المراقبة المستمرة وإدارة المخاطر والمشاكل من أجل تخفيفها على نحوٍ سريعٍ وملائم.

1- قاعدة بيانات المتابعة	
الهدف	<ul style="list-style-type: none"> • تقديم معلومات حية ومباشرة حول أداء المشاريع للأطراف المعنية وذات العلاقة لكي يتم اطلاعهم بشكل سريع على الأمور التي تنجح وتلك التي لا تنجح.
المسؤول	<ul style="list-style-type: none"> • مدير المشروع/مسؤول المتابعة والتقييم.
الجمهور الرئيسي	<ul style="list-style-type: none"> • فريق المشروع.
التكرار	<ul style="list-style-type: none"> • فوري، تحديث مستمر.
المحتوى	<ul style="list-style-type: none"> • قاعدة بيانات المتابعة هي عبارة عن سجل فوري لأحدث المعلومات حول مؤشرات الأداء، حيث يستطيع الجمهور المستهدف أو غيره من المستخدمين المُصرح لهم الاطلاع على قاعدة البيانات في أي وقت واستخدامها لتحليل التوجهات وجمع المعلومات. • يتيح هذا التحليل الظرفي تحديد المشكلات والنجاحات بسرعة ومشاركة هذه الخبرات، فمن خلال إثارة عملية ديناميكية، تزداد احتمالية الابتكار التحليلي، مثلاً قد يكون هناك مجموعة من المؤشرات التي لا يبدو ظاهرياً أنها مفيدة لغايات تحليلية، ولكن أحد أعضاء الفريق قد يجد استخداماً مفيداً لها أثناء تنفيذ المشروع. • علاوةً على ذلك، تعزز قاعدة البيانات ثقافة الانفتاح والرغبة في التعلم من

النجاحات والأخطاء .	
• قاعدة بيانات افتراضية أو برمجيات على شبكة الإنترنت.	الموقع
• التحليل الظرفي.	الإجراءات
• تهدف قاعدة بيانات المتابعة إلى إيجاد مجموعة جديدة من البيانات تتمثل فكرتها بجعل المعرفة والبيانات الموجودة متاحة بصورة أكبر من أجل استخدامها بفاعلية، كما أن قياس الأداء أيضاً سيحفز التحسين المستمر، وتتلخص فلسفتها بانفتاح البيانات الذي من شأنه تشجيع استخدام نفس البيانات بطرائق مبتكرة.	ملاحظات إضافية

2- تقارير المتابعة النصف سنوية	
• تقديم تحليل منظم لأداء المشاريع للأطراف المعنية وذات العلاقة وتقديم التوصيات لتحقيق معايير عالية والحفاظ عليها.	الهدف
• مدير المشروع/ مسؤول المتابعة والتقييم.	المسؤول
• مدير المشروع، فريق المشروع، المستفيدين، الجهات المانحة.	الجمهور الرئيسي
• نصف سنوي.	التكرار
• يعدّ التقرير النصف السنوي الطريقة الرئيسية لتحليل نظام متابعة المشروع، ويقدم تحديثاً منتظماً لتفكير فريق المشروع حول التقدم ويمكن استخدامه لتحفيز النقاش حول أفضل الممارسات. • ينبغي للتقرير أن يتضمن ما يلي: 1- نصاً سردجاً قصيراً. 2- تحليل البيانات التي يتم جمعها من المؤشرات و/أو البوابة أو المنصة الإلكترونية. 3- رسم بياني ملون لمتابعة مدى التقدم في الأهداف لكل مؤشر وتقدم كل نشاط (وفقاً للإطار المنطقي). 4- استبياناً قصيراً ومؤشرات موضوعاتي. - يجب توزيع الاستبيانات على جميع أصحاب المصلحة وعلى عينة مختارة من	المحتوى

الأفراد المستفيدين. 5-توصيات. 6- بيانات مالية محدّثة.	
الموقع	• تُوزَع على أصحاب المصلحة في المشروع، وتُخزَن أيضاً على شبكة الإنترنت.
الإجراءات	• تطبيق توصيات التقرير، وقد يكون من الممكن أيضاً مشاركة التعلّم مع المشاريع المشابهة أو الشراكات الأخرى من خلال ورش عمل الدروس المستفادة.

1.6 المتابعة باستعمال الإطار المنطقي Using Logical Framework for Monitoring

يعد الإطار المنطقي أداة لمتابعة وتقييم إدارة المشاريع في جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي، ويُستخدم الإطار المنطقي في الوقت الحاضر على نطاق واسع من جانب وكالات المعونة المتعددة الأطراف والثنائية والمنظمات غير الحكومية، ويوفر الإطار المنطقي أساساً لتطوير نظام المتابعة أثناء التنفيذ، وكذلك كإطار لتقييم مشروع معين.

ويتألف الإطار المنطقي من جدول، أو مصفوفة تقوم على أربعة أعمدة، كما تقوم في شكلها الأساسي على أربعة أسطر تمثل مستويات أهداف المشروع، بما في ذلك السبل المطلوبة لتحقيقها (المنطق الرأسي)، وتوضح الأعمدة كيف يمكن التحقق من إنجاز هذه الأهداف (المنطق الأفقي).

التدخل	المؤشرات التي يمكن التحقق منها بموضوعية	مصادر التحقق	الافتراضات

ويجب أن يقوم الإطار المنطقي على سلسلة واضحة ودقيقة من الأهداف المعروضة في شكل بسيط وملخص وقابل للمقارنة.

ويخبرنا الملخص الوصفي لمنطق التدخل بما يحاول المشروع تحقيقه، ولكنه لا يعطي صورة واضحة عن كيفية تحقيق المشروع لأهدافه.

وينحصر دور المؤشرات الموضوعية القابلة للتحقق من سلامتها في توصيف الأهداف وكيف يمكن تحقيقها في أوضاع قابلة للقياس من ناحية التشغيل، وتكون هذه المؤشرات في شكل معايير كمية أو نوعية للدلالة على مدى النجاح، مما يمكننا من قياس أو تقييم إنجاز المشروع لأهدافه.

ولا يمكن للمشروع بمفرده أن يحقق جميع الأهداف المحددة في شجرة الأهداف، وتؤثر هذا الأهداف غير المشمولة، والعوامل الخارجية على تنفيذ المشروع، والاستدامة طويلة الأجل، ولكن ذلك يقع خارج تحكمه، وهذه الشروط التي يجب الوفاء بها لكي ينجح المشروع، مبينة في العمود الرابع من الإطار المنطقي تحت عنوان "الافتراضات".

وينبغي تقييم احتمالية وأهمية هذه الشروط التي ينبغي الوفاء بها كجزء من تقييم المخاطر المرتبطة بالمشروع، وسيكون بعض هذه الشروط أساسياً لنجاح المشاريع، بينما ستكون أهمية البعض الآخر هامشية.

وقد أثبت الإطار المنطقي للمشروع أنه أداة مفيدة، كما أنه يعد من الشروط متزايدة الأهمية بالنسبة للمانحين الرئيسيين، ويقدم الكثير من المشاريع الآن تقارير عن إنجازاتها سنوياً مقارنة بصيغة الإطار المنطقي.

1.7 متابعة تنفيذ المشروع Project Monitoring

حيث يتم التأكد من أن المشروع الذي ينفذه جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي يتجه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منه وأن الأنشطة والخدمات يتم عقدها وتقديمها في الوقت المناسب وللغيات المستهدفة، كما يتم القيام بتحديد الأنشطة المتبقية التي علينا أن نجزها.

- متابعة الموارد المالية:

يتم التأكد بأن رصيد المشروع لا يعاني من نقص في الأموال وأن الأموال تصرف على الأنشطة المخصصة لها وأنه يتم معالجة المصروفات غير المخطط لها، أي أنها تعمل على متابعة دقة تنفيذ موازنة المشروع.

- متابعة فريق العمل:

وتهدف هذه المتابعة إلى التحقق من إنجازات وفعالية الموظفين وضبطها في الاتجاه الصحيح، ويأتي ذلك من خلال مراقبة مدى التزامهم بتنفيذ خطة المشروع وخطة العمل، وإعدادهم تقارير الأعمال المطلوبة، وعقد اجتماعات عمل بشكل مستمر لمناقشة مجريات المشروع وتبادل المعلومات حوله، ومتابعة استعدادهم لتنفيذ الأنشطة المتبقية، ومدى التزامهم بمهامهم وأدوارهم، وانسجامهم كفريق عمل في تسيير إجراءات المشروع واتخاذ القرارات.

- أدوات متابعة تنفيذ المشاريع:

- لمشاريع الفريق، يساعد في أغلب الأحيان أن يكون لديه العمود الإضافي الذي يحتوي الأعداد أو حروف الاسم الأولى التي تميز من الفريق المسئول عن المهمة، ويتم تجميع المهام تحت العناوين الرئيسة التي تقابل الخطوات في عملية التصميم.

القسم الثاني

تقييم المشاريع

2.1 تعريف التقييم Monitoring

هو عملية تتم بالمشاركة بين جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي وشركائها الرئيسيين وتهدف إلى تحديد ومعرفة المخرجات السلبية والإيجابية للمشروع للوصول إلى استنتاجات هامة، وتهدف هذه العملية أيضاً إلى بيان نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص المتاحة أمام المشروع للتحقق من مدى بلوغ الأهداف الموضوعة.

ثمة أنواع عديدة من التقييم، ولكن الشراكات بين القطاعين العام والخاص ووكالات التنمية تستفيد من التركيز - على سبيل المثال - على الأنواع الثلاثة التالية:

1- تقييم العمليات:

يُعد هذا النوع من التقييم بتحليل مدى فاعلية إدارة سياسة أو برنامج ما. يستخدم هذا النوع غالباً مديرو البرامج لتحديد ما يمكن فعله لتحسين تنفيذ المشروع وجوانب تقديم الخدمات بينما لا يتناول بصورة مباشرة ما إذا كانت السياسة/البرنامج تحقق النتائج أو التأثير المرجو على الفئة المستهدفة.

-Two- تقييم النتائج:

يحاول هذا النوع تقييم مدى تلبية المشروع للاحتياجات الإجمالية التي يهدف المشروع لتلبيتها. هل حدث تغيير ملحوظ؟ وما مدى ارتباطه بالمشروع؟ ما قيمة النتائج للجمعية وأصحاب المصلحة الآخرين والمشاركين؟

-Three- تقييم التأثير:

يهدف هذا النوع إلى فهم حجم أثر التدخل أو البرنامج على المستفيدين، ويتمثل جانب مهم لهذا النوع من التقييم بإيجاد مجموعة مقارنة مناسبة من أجل تقييم التأثير بناءً على الفرق بين مجموعة المقارنة والمجموعة التي شاركت في البرنامج.

2.2 أهداف عملية التقييم Objectives of the Monitoring

- تحديد أهداف المشروع ووحداته الوظيفية ووضع كل فرد فيه.
- تحديد المستويات المقبولة لتحقيق الأهداف أو بمعنى آخر معايير الأداء.
- اختيار النظام الذي يتم استخدامه للقياس الأداء وتطبيقه.
- مقارنة نتائج قياس الأداء بالمعايير السابق تحديدها.
- تحديد الاختلافات الجوهرية بين النتائج الفعلية المحددة لها بهدف تطوير مراحل العمل.

2.3 من يقوم بالتقييم؟ Who is doing Monitoring

قبل الشروع في عملية تقييمية لأي نشاط أو مشروع تحده جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي ما يلي:

✓ تحديد أهداف العملية التقييمية من خلال تحديد أهداف المشروع المراد تقييمه.

- ✓ تحديد الجهة التي ستتم هذه العملية لفائدتها.
- ✓ تحديد جهة التقييم أي الجهة التي ستنفذ عملية التقييم سواء من حيث تغطية التكلفة المالية أو الفترة الزمنية التي يجب أن تتم فيها عملية التقييم.

فالمقيم الخارجي قادر على أن تكون له نظرة جديدة للمشروع بحكم عدم صلته بالمشروع، الشيء الذي سيجعله لا يتأثر بأي علاقة صداقة أو عداة قد تربطه بالأفراد العاملين في المشروع، مما سيكفنه من تقييم المشروع بكل موضوعية.

في حين يمتاز المقيم الداخلي كمساهم في إنجاز المشروع بمعرفته لكل خباياه وجزئياته، ورغم إيجابية هذه المعرفة العميقة للمشروع قد تكون عاملاً سلبياً بالنسبة له كمقيم، حيث يكون غير قادر على التخلص من علاقته الشخصية مع زملائه في المشروع، ومن ثم قد يكون متحيزاً في حكمه على الأشياء. وفيما يلي لائحة للمزايا والعيوب التي تلتصق بعملية التقييم بواسطة جهة أو عنصر داخلي أو جهة أو عنصر خارجي عن المشروع. والجدول التالي يوضح الفرق بين المقيم الداخلي والمقيم الخارجي:

وجه المقارنة	تقييم من جهة خارجية	تقييم من جهة داخلية
المميزات	<ul style="list-style-type: none"> - يعطي نظرة جديدة عن المشروع. - سهولة إعطاء الحكم المجرد وغير المتحيز. - ليس طرفاً في هيكل المشروع أو الجمعية. - متخصص في الميدان وله خبرة في التقييم يمكن الاعتماد عليه. 	<ul style="list-style-type: none"> - يعرف المشروع معرفة جيدة. - نظراً لمعرفته الجيدة بالمشروع تكون له قدرة كافية لفهم مواقف وتصرفات العاملين.
العيوب	<ul style="list-style-type: none"> - قد لا يفهم بسرعة خبايا المشروع ولا الأشخاص المشتركين فيه. - قد يتسبب في بعض التشكيكات من طرف العاملين في المشروع أو قد لا يفهمون سر عمله. 	<ul style="list-style-type: none"> - صعب على ألا يكون متحيزاً. - طرفاً في هيكل المشروع أو الجمعية. - قد يتمنى جني مصلحة من وراء التقييم. - قد لا تكون له المعرفة أو الخبرة اللازمة التي تميزه عن غيره في المشروع.

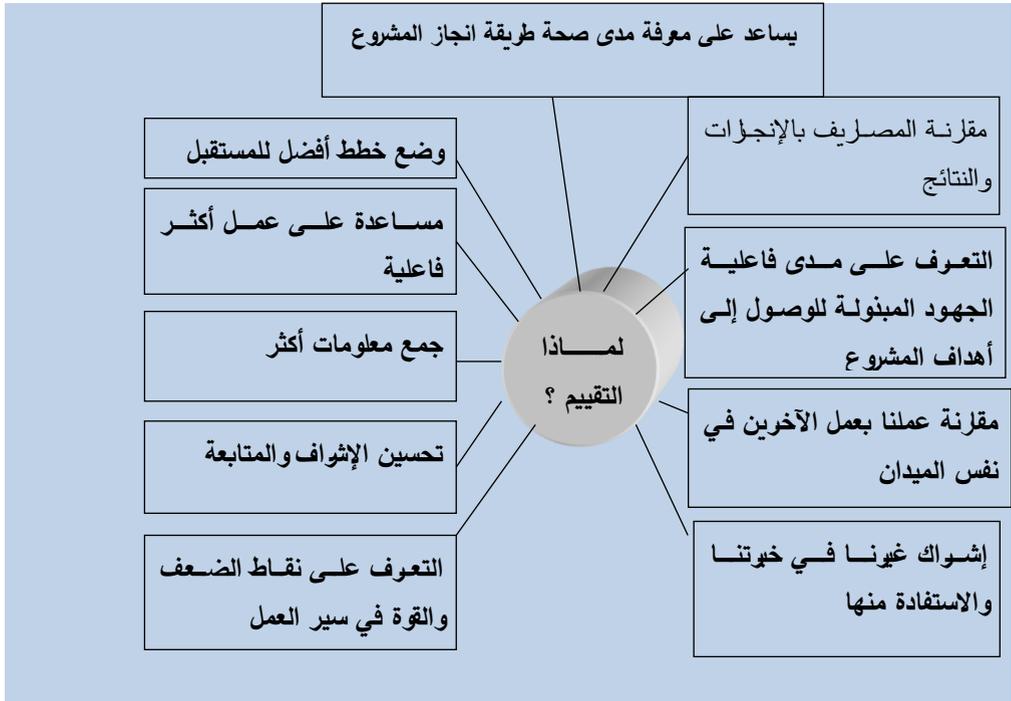
2.4 أهداف التقييم Monitoring Objectives

تقوم جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي بتقييم المشاريع من أجل دراسة وتحليل الاتي:

- ✓ النشاطات التي تقوم بها جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي ضمن مشروع معين.
- ✓ الموارد البشرية والمادية التي تستعمل كمدخلات للمشروع.

✓ المعلومات والحقائق والأرقام التي تهم أنشطة المشروع المراد تقييمه.

وإضافة إلى المبررات السابقة الذكر، قد يكون هناك ضرورة للقيام بهذه العملية في حالات أخرى، كأن يكون التقييم بناءً على طلب من الجهة الممولة للمشروع، أو إحدى الوزارات المتخصصة أو التي لها سلطة الإشراف، أو تمكيناً لباحث يرغب في تجربة وسائل أو طرق جديدة ميدانياً، أو قياس أثر إدخال بعض العناصر الجديدة على المشروع محل التنفيذ. والشكل التالي يوضح أهداف التقييم:



2.5 توقيتات التقييم Monitoring Timing

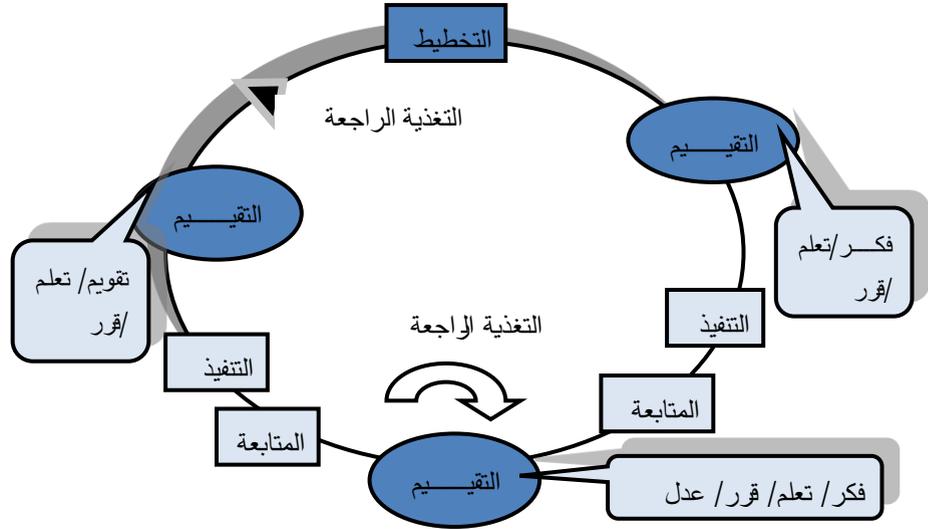
وينقسم إلى ثلاثة توقيتات استناداً إلى المراحل التي يجري فيها وهي كالتالي:

1- **التقييم القبلي:** يتم قبل تنفيذ المشروع حيث تدرس ضرورة تنفيذ المشروع وتوضيح تفاصيله والنتائج المتوقعة منه، مدى ملائمة المشروع وقيمه، وكذلك وضع مؤشرات تقييم لقياس تأثير المشروع في التقييمات اللاحقة، ويعتبر التخطيط القبلي وصف لما هو متوقع ومحتمل تحليله ووضع سيناريوهات والتوصل إلى صيغة للتعامل مع كل من هذه السيناريوهات، وذلك بتشخيص دقيق وواسع للأفكار المتوقعة بطريقة مفيدة وقابلة للتطبيق، حيث يساعد على ربط القرار غير المؤكد الذي تخذه اليوم بما يمكن أن يحدث من أحداث كأثر لهذا القرار في المستقبل (ماذا لو؟)، حيث تساعد هذه الاحتمالات واضعي الخطط الاستراتيجية والمؤثرين في جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي على مواجهة التوقعات المستقبلية والاستعداد لها.

2- **التقييم النصفى (منتصف المدة):** ويجري في منتصف مدة تنفيذ المشروع، حيث يهدف هذا التقييم إلى فحص الإنجازات، وتنفيذ المشروع بالتركيز على الكفاءة والارتباط مستنداً إلى النتائج، بالإضافة إلى مراجعة خطة العمل وتعديلها وفقاً للنتائج، حيث تساعد نتائج التقييم الجهات المعنية على اتخاذ القرار ومتابعة الأداء.

3- التقييم البعدي (النهائي): يجري بعد فترة زمنية من انتهاء تنفيذ المشروع، ويركز على الكفاءة والفاعلية والأثر والاستدامة استناداً إلى نتائج التقييم، ويهدف هذا التقييم إلى استخلاص الدروس المستفادة والتوصيات للجهات المعنية بتخطيط المشاريع المستقبلية وتنفيذها بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

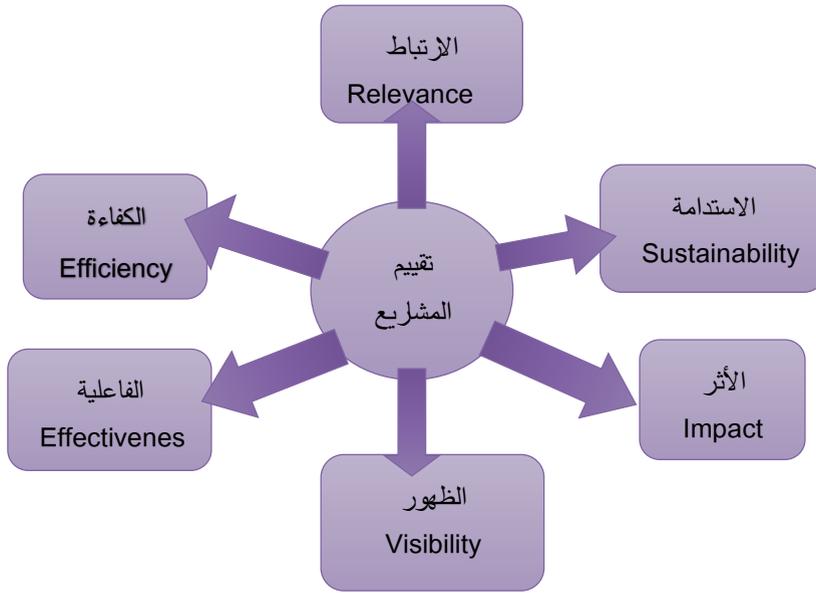
ونلاحظ من السابق ذكره أن التقييمات هذه لا تعوض إحداها عن الأخرى فقد تضطر بعض المشروعات لاستخدام التقييمات الثلاثة كل حسب وقته، وذلك حسب الشكل التالي:



2.6 معايير التقييم Indicators for Evaluation

- نظراً لأن لكل مشروع هدفاً أو أهدافاً متعددة، وأن المعيار الذي يستخدم لقياس هدف معين قد يتناسب لقياس هدف آخر، من هنا تظهر أهمية اختيار المعيار المناسب مع الهدف من إقامة المشروع، وعلى ذلك يمكن القول بأن المعايير التي تستخدم لتقييم المشروعات العامة قد تكون غير مناسبة لتقييم المشروعات الخاصة، وأن المعايير المستخدمة في تقييم المشروعات غير ربحية، وبشكل عام فإن نجاح أي مشروع يرتكز على ثلاث معايير أساسية وهي التكلفة والزمن والجودة، فالمشروع الناجح هو المشروع الذي تتوفر فيه هذه المعايير بحسب الخطة المعدة للمشروع.
- إن نجاح المشروع يتعلق بمدى إمكانية تحقيق مخرجات المشروع لأهداف المشروع العامة ومدى الاستفادة من هذه المخرجات في تحقيق الغاية من المشروع ويأتي ذلك عن طريق الاهتمام أولاً بمعيار الجودة في المشاريع، وقد يكون معيار الزمن أيضاً العامل الرئيسي لنجاح المشروع أو فشله ويكون ذلك في المشروعات التي ترتبط أهدافها العامة بمدة زمنية محددة بحيث لا يمكن تحقيق الهدف من المشروع خارج هذا الإطار الزمني.

يمكن تلخيص المعايير المستخدمة في عملية تقييم المشاريع إلى خمسة معايير رئيسية وهي:



وتتفق الكثير من المؤسسات الدولية المانحة للمشاريع منها الاتحاد الأوروبي والبنك الدولي و UNSCO و USAID والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة UNEP، وصندوق الأمم المتحدة للسكان UNFPA، وكالة التعاون اليابانية العالمية JICA، والبنك الآسيوي للتنمية ADB على خمس معايير أساسية لتقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية وهي "الارتباط والكفاءة والفاعلية والأثر والاستدامة"، وهناك مؤسسات دولية مانحة أخرى مثل DFID، GTZ تعتمد هذه المعايير الخمس بالإضافة إلى معيار أو اثنين مختلفين مثل معيار الشفافية ومعيار الظهور، وفي هذه الدراسة سيتم دراسة تقييم المشاريع بواسطة معايير التقييم الخمس "الارتباط والكفاءة والفاعلية والأثر والاستدامة" لما لهن من شمولية في تقييم مشاريع المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، أما المعايير الأخرى فهي معايير متخصصة إلى حد كبير.

2.6.1 معيار الارتباط Relevance

يفحص تقدير مدى ارتباط أو ملائمة النتائج بالنسب إلى الاحتياجات والسياسات واحتياجات وأولويات الفئات التي يستهدفها المشروع، ويعرف معيار الارتباط أنه درجة استمرار صحة وملائمة مخرجات أو نواتج أو غايات المشروع على النحو المخطط أصلاً، أو كما عدلت لاحقاً بسبب تغير الظروف في السياق المباشر لذلك المشروع، أو في بيئته الخارجية، حيث ينصب هذا المعيار على تقدير تحقق الارتباط بين الخطط وخلفية المشروع، وحاجات المستفيدين، واستراتيجيات المشروع، وصياغة الخطط المطلوبة، ويوضح دليل الاتحاد الأوروبي لإدارة المشاريع أن تحليل الارتباط يعكس إلى أي مدى تصميم المشروع تناول بشكل مناسب وفعال القضايا التالية:

- ارتباط المشروع بالفئات المستهدفة والشركاء.
- ارتباط المشروع بالمشاكل الحقيقية للفئات المستهدفة واحتياجاتها.
- ارتباط المشروع بالسياسة التنموية.

- ارتباط المشروع باستراتيجية لخلق تأثير مناسب في النواحي التنموية للمجال المستهدف والقطاعات المستهدفة للدول الشريكة.

ومما سبق يتضح أن معيار الارتباط يقيس مدى ملائمة المشروع للجمعية والممولين والفئات المستهدفة، وأن على إدارة المشروع في هذا المعيار اختيار الفئات المستهدفة المناسبة ومعرفة احتياجاتهم الحقيقية، وأن يتم تصميم المشروع بحيث يلبي هذه الاحتياجات.

2.6.2 معيار الكفاءة Efficiency

وهو يقيس تقدير كفاءة المشروع ويقدر النتائج التي تحققت بالنسبة للنفقات والموارد المستخدمة في المشروع أثناء فترة زمنية محددة. ويعرف معيار الكفاءة على أنه مقياس لكيفية استخدام المدخلات كالموارد المالية، والبشرية، والتقنية، والمادية، بشكل اقتصادي وأمثل للحصول على المخرجات، ويوضح أيضاً مدى تحول موارد المدخلات خلال تنفيذ الأنشطة إلى المخرجات المستهدفة نوعياً وكمياً وخلال الوقت المحدد، ويبين دليل الاتحاد الأوروبي لإدارة المشاريع أن تحليل الكفاءة سيتناول القضايا التالية:

- مدى تحقيق المخرجات المخطط لها باستعمال مؤشرات القياس الموجودة في الإطار المنطقي للمشروع.
- نوعية الإدارة اليومية شاملاً إدارة الموازنة والموظفين والمعلومات والمخاطر (مدى المرونة في التعامل مع الظروف المتغيرة) والتنسيق مع الشركاء واحترام المواعيد.
- تكاليف مخرجات المشروع مقارنة بتدخلات أخرى وتبرير التكاليف بالفوائد.
- نوعية المتابعة (موجودة أم لا) وهل يتم الاستفادة منها.
- هل تم تحقيق نتائج غير مخطط لها.
- الأهداف من المخرجات مناسبة وملائمة.
- وسائل الحصول على مؤشرات المخرجات مناسبة.
- كفاءة الأنشطة المخطط لها تحقق المخرجات.
- المدخلات من حيث الكم والكيف والجودة مناسبة لتنفيذ الأنشطة والفعاليات.
- بالنسبة للافتراضات الهامة من الأنشطة وحتى المخرجات تم فهمها بدقة.
- اختيار التوقيت للمدخلات بشكل مناسب.
- يمكن لمخرجات المشروع أن تبرر التكلفة المستثمرة فيه بالمقارنة مع مشاريع مشابهة.

ويمكن القول إن معيار الكفاءة عبارة عن الاستغلال الأمثل للموارد المادية والمالية والبشرية لتحقيق المخرجات المخطط لها وذلك بأقل جهد ووقت وتكلفة.

2.6.3 معيار الفاعلية Effectiveness

يركز معيار الفاعلية على تقدير مدى تحقيق المخرجات أو المدى الذي ستحقق به وما إذا كان من المحتمل أن يسهم المشروع في النواتج المحددة والأثر المحدد، ويقيس معيار الفاعلية مدى تحقيق المشروع للنتائج المخطط لها،

المخرجات، والنواتج، والأهداف، وتعكس الفاعلية مدى استغلال مخرجات المشروع وتحقيق أهدافه المحددة، ويوضح دليل الاتحاد الأوروبي لإدارة المشاريع أن تحليل الفاعلية يركز على القضايا التالية:

- مدى تحقيق الأهداف المحددة المخطط لها باستعمال مؤشرات القياس الموجودة في الإطار المنطقي للمشروع.
- مدى تحقيق التغيير والتنمية والفوائد المخطط لها للفئات المستهدفة.
- هل الفرضيات والمخاطر المحتملة كانت صحيحة حسب تصميم المشروع وهل كان هناك مخاطر جديدة ظهرت أثناء تنفيذ المشروع.
- هل ظهرت مشاكل نظراً لعدم الأخذ بعين الاعتبار قضايا متقاطعة مثل النوع الاجتماعي والفقر خلال التنفيذ.
- طرق الحصول على مؤشرات قياس الأهداف ملائمة.
- بانتهاء المشروع سيتحقق الهدف العام من المشروع.
- كفاءة مخرجات المشروع (حسب المخطط) وتحقيق أهداف المشروع.
- بالنسبة للافتراضات الهامة من مخرجات المشروع وحتى الهدف من المشروع، تم فهمها بشكل صحيح.
- يوجد أي عوامل تعرقل تحقيق أهداف لمشروع.

ويتضح مما سبق أن معيار الفاعلية يقيس مدى القرب من تحقيق الأهداف، والعوامل التي قد تعرقل تحقيق هذه الأهداف.

2.6.4 معيار الأثر Impact

وهو يفحص أثر المشروع على المدى البعيد، ويكون التنفيذ والأداء ناجحين إذا كانت المدخلات اللازمة لتنفيذ النشاطات المخططة وإنجاز المخرجات المتوقعة متاحة في الوقت المناسب.

ويعرف معيار الأثر على أنه التأثيرات الإيجابية والسلبية على المدى الطويل في جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي، بشكل مباشر أو غير مباشر، وسواء أكانت مقصودة أو غير مقصودة، وهذه التأثيرات قد تكون اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو مؤسسية أو بيئية أو تكنولوجية أو من أنواع أخرى، حيث يتم تحليل الهدف العام باعتباره تأثيراً متوقعاً بالإضافة إلى التأثيرات الإيجابية والسلبية غير المتوقعة، ويعكس معيار الأثر مدى امتداد وانتشار الفوائد التي تلقتها الفئات المستهدفة لأعداد أكبر من الناس في المجتمع أو المنطقة، وكذلك يعكس الأثر مساهمة المشروع في تطوير القطاع ذات العلاقة.

ويبين دليل الاتحاد الأوروبي لإدارة المشاريع أن تحليل الأثر يركز على الجوانب التالية:

- مدى تحقيق الهدف العام ومدى مساهمة المشروع في تحقيق هذا الهدف.
- مدى انتشار الأثر الاقتصادي للمشروع على الموظفين ومقدمي الخدمات ومزودي البنود اللازمة للعمل (أثاث ومعدات وقرطاسية).

- مدى مساهمة المشروع في تطوير القطاع المستهدف فيما يتعلق بتطوير الموارد البشرية وقصص النجاح والدروس المستفادة والوسائل والحلول الإبداعية.
- المؤشرات المستخدمة لقياس الهدف العام تعبر عن معناها بدقة.
- المؤشرات والأهداف الفرعية للهدف العام ملائمة في ظل البيانات الأساسية.
- طرق الحصول على المؤشرات للهدف العام ملائمة ومناسبة.
- هناك توقعات بأن يتم تحقيق الهدف العام كنتاج وتأثير للمشروع.
- يوجد علاقة منطقية بين الهدف العام من المشروع والأمور التنموية.
- الافتراضات الهامة من الأهداف الفرعية وحتى الهدف العام من المشروع تم فهمها بدقة.
- يوجد عوامل يمكن أن تعرقل تحقيق الهدف العام من المشروع.
- افتراض حدوث أية آثار أخرى للمشروع بخلاف الهدف العام منه.
- استخدام أية اعتبارات للتخفيف من الآثار السلبية المتعلقة بالنواحي الاجتماعية، السياسية، الثقافية، الاقتصادية، البيئية أو التكنولوجية.
- وجود آثار مختلفة (إيجابية أو سلبية) نتيجة الاختلاف في الجنس أو الجماعات العرقية أو الطبقات الاجتماعية.

ويمكن القول إن معيار الأثر يقيس مدى تحقق الهدف العام للمشروع وجمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي على مستوى الفئات المستهدفة والمجتمع على المدى البعيد.

2.6.5 معيار الاستدامة Sustainability

يتحقق معيار استدامة المشروع من تقدير مدى استمرار نتائجه، أو احتمال استمرارها بعد انتهاء المشروع وتوقف الموارد، ويعرف معيار الاستدامة على أنه ديمومة نتائج المشروع بعد انتهائه.

والاستدامة نوعان: الأول الاستدامة الساكنة وهي التدفق المستمر للمنافع نفسها التي يبدأها المشروع المنجز إلى المجموعات المستهدفة نفسها، والثاني الاستدامة الديناميكية فهي تختص باستخدام أو تكييف نتائج المشروع تبعاً لسياق مختلف أو بيئة متغيرة من المجموعات المستهدفة أو مجموعات أخرى، وبذلك فالديمومة تعكس قدرة المشروع على الاستمرار والبقاء، ويعكس معيار الاستدامة ما إذا كانت الفوائد للفئات المستهدفة ستستمر بعد انتهاء التمويل الخارجي.

تحليل الاستدامة يركز على الجوانب التالية:

- مدى امتلاك الشركاء لأهداف وإنجازات المشروع وهل تم التنسيق معهم طوال فترة تنفيذ المشروع.
- مدى الاستدامة المؤسسية والتي تعكس مستوى التزام الشركاء وكذلك دمج المشروع ضمن هيكليتها.
- مدى الاستدامة المالية والتي تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل.
- يستمر التعامل بنفس سياسة المنحة (المساعدة) بعد انتهاء التعاون مع الشركاء.

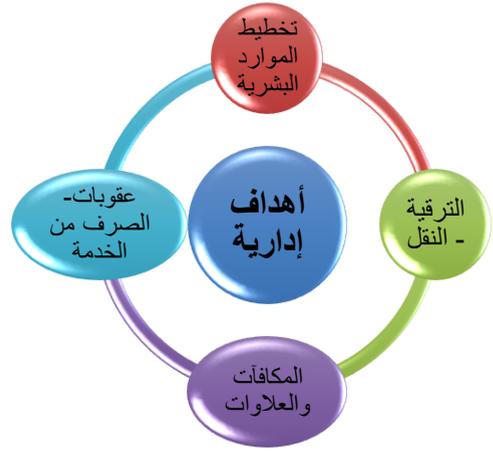
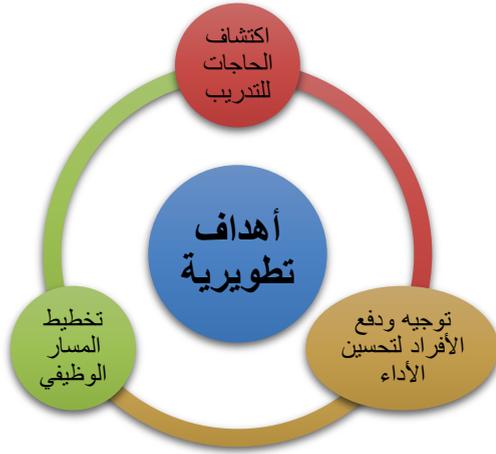
- يوجد لدى جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي كفاءة وطاقات تنظيمية لتنفيذ الأنشطة ثم تحقيق التأثير المطلوب بعد انتهاء المنحة.
 - الإحساس بملكية المشروع متحقق فعلاً لدى جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي المنفذة من لحظة ما قبل البدء بالمشروع.
 - خطة إدارة وصيانة المعدات المستخدمة في المشروع ملائمة.
 - يحتوي المشروع على آلية لنشر وتعميم المشروع.
 - بالنسبة للمشاريع التي تستهدف مواقع تجريبية (اختبارية) تستخدم التكنولوجيا كأحد عناصر التي يمكن نشرها على المواقع الأخرى.
 - احتمال أن يتم عرقلة التأثير (الاستفادة) المستمرة من خلال قلة الاعتبار لكل من النساء والطبقات الفقيرة وذو الحساسية الاجتماعية.
 - احتمال أن يتم عرقلة التأثير (الاستفادة) المستمرة بسبب اعتبارات البيئة.
 - أية عوامل ممكن أن تمنع الاستفادة للمشروع.
- مما سبق يتضح أن معيار الاستفادة يقيس مدى ديمومة المشروع بعد انتهاءه ويركز على نوعين من الاستفادة الأول الاستفادة المؤسساتية والتي تعكس مستوى التزام جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي باستمرار المشاريع ودمجها ضمن هيكلتها، والثاني الاستفادة المالية والتي تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل.

2.7 تقييم الأفراد Personnel Evaluation

نعنى بتقييم أداء الأفراد وتقييم النواحي التالية:

- ملائمة للاحتياج الوظيفي.
- كفاءة الإداء.
- الجهد Efficiency (استخدام الوقت، الالتزام... إلخ) .
- الفاعلية Effectiveness (جودة المنتج، تطوير العمل، بث روح الفريق... إلخ) .
- الإنجاز الذي تم تحقيقه.

تنقسم أهداف تقييم الأداء إلى: إدارية وتطويرية.



مَنْ يقوم بتقييم الأفراد؟

عادة يقوم المدير التنفيذي لجمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي بتقييم أداء الموظفين. ولكن هناك توجه إلى مشاركة أكثر من شخص يسهم في عملية التقييم وهو ما يسمى بالاتجاه ثلاثي الأبعاد:

- المدير التنفيذي.
- تقييم الزملاء.
- تقييم الفرد لنفسه.

شروط نجاح عملية تقييم أداء الأفراد:

- اهتمام واقتناع ادارة جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي بالتقييم ونتائجه.
- اقتناع المشرفين والعاملين بالتقييم وبالعدالة في تطبيقه.
- اعتماد معايير ثابتة وموضوعية) الارتباط بالتوصيف الوظيفي وشرحها للجميع) .
- المشاركة في وضع المعايير والعملية.
- الاستفادة من النتائج وإبراز ما يمكن تطويره وتحسينه.

2.8 تقييم المؤسسات Institutional Evaluation

يقوم جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي بتقييم ذاتي حيث يركز التقييم على:

- التكامل بين عمل مجلس الادارة والإدارة التنفيذية.
- المشاركة المجتمعية.
- المحاسبة والشفافية.
- توفير الموارد وحسن إدارتها.
- كفاءة العاملين ودرجة تطابقهم مع الأدوار.
- تطوير العاملين وبيئة التعلم.

- التواصل مع الأعضاء، الفئات المستهدفة
- التشبيك والتحالفات.

البرامج والمشاريع (إدارة وإنجاز)

- المخرجات
- حجم الإنجاز المادي المباشر في مقابل التكلفة.
- حجم التغطية.
- الجودة.
- الالتزام بالخطة الزمنية ... إلخ.
- النتائج
- التطورات في الفئات المستهدفة الناتجة عن خطة المشروع.
- النتائج الثانوية غير المخطط لها.
- الأثر
- مساهمة نتائج المشروع على واقع الفئات المستهدفة.

يمكن للتخطيط أن يبدأ بالنظر إلى مدى ملائمة الرؤية والرسالة للواقع، الاستراتيجيات، البرامج والمشروعات وصولاً لمدى قدرة الأفراد على الاستجابة إلى المهام المطروحة، ويمكن أن يتضمن ذلك أيضاً درجة المشاركة في صنع القرار والديموقراطية الداخلية والحكم الرشيد ... إلخ.

2.9 مؤشرات التقييم Evaluation Indicators

تستخدم جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي بعض مؤشرات تقييم المشروعات وفقاً لدورة تخطيطها:

2.9.1 تقييم تصميم البرنامج/المشروع

- وجود رؤية وتصور وأهداف عامة.
- تحليل الواقع والاحتياجات.
- وضوح وتحديد المخرجات والنتائج والتأثير المراد.
- وضوح وموضوعية وملئمة المؤشرات.
- واقعية وملئمة الاستراتيجيات بحيث تحقق النتائج (وتحديد للمخاطر الخارجية والداخلية) .
- تحديد مسؤوليات وآليات التنفيذ والمتابعة والتقييم.
- حساسية النوع الاجتماعي) وجود مخرجات ومؤشرات واضحة) .

2.9.2 تنفيذ المشروع وكفاءة الإداء

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 فعّال (لماذا؟) .
- 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) .

التكلفة-التكرار - خيارات بديلة.

الاستمرارية (هل يستمر تأثير البرنامج بعد انتهائه) .

الاستجابة: النتائج غير المتوقعة (إيجابية أو سلبية) .

البدائل الاستراتيجية: (هل توفر بدائل أكثر قدرة على تحقيق نتائج البرنامج؟) .

2.9.3 تقييم الإنجاز في المشروعات

1. المخرجات

- حجم الإنتاج المادي المباشر مقابل التكلفة/ حجم التغطية.
- الجودة.
- الالتزام بالخطة الزمنية ... إلخ.

2. النتائج

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

3. الأثر

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

مثال لمشاريع صغيرة مدرة للدخل للأسر الصغيرة



جدول عمل تحديد محاور التقييم، القضايا والمؤشرات:

مؤشر	قضايا التقييم	محاور
<ul style="list-style-type: none"> ▪ وجود رسالة مكتوبة. ▪ وضوح الرسالة. ▪ درجة المشاركة (من الأطراف). ▪ درجة التبني. ▪ (نسبة الذين يعرفون الرسالة من الأعضاء والعاملين ... إلخ). ▪ نسبة الذين يعرفون في المستويات المختلفة. ▪ الفهم!!!! ▪ علاقة المشاريع والبرامج بتحقيق الرسالة. ▪ (نوع المشاريع). ▪ (طريقة اختيار المشاريع). ▪ (أسباب الاختيار) ▪ محتوى النص ... إلخ. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تحديد درجة تبلور رؤية ورسالة المؤسسة. ▪ التعرف على تبني القيادة والعاملين والأعضاء لرؤية ورسالة جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي. ▪ درجة تخلل الرسالة والرؤية للجمعية. ▪ مدى عكس الرسالة والرؤية للمنظمة. ▪ مدى عكس الرسالة والرؤية للمنهج الحقوقي/ النسوي في سياسات ومواقف جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ السياسات العامة للجمعية. ▪ الرؤية والرسالة وقيم جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي. ▪ السياسات والمواقف.

2.10 مراحل التقييم Evaluation Stages

- مراحل التقييم تبدأ من التحضير وتنتهي بوضع اقتراحات، مروراً بالتنفيذ والتحليل كما يلي:
- التحضير أهم الحلقات في التقييم، فإذا لم يتم بشكل جيد يمكن أن يفشل التقييم ويقلل الفائدة العائدة على جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي.

- ويشمل ذلك تحديد محاور وأهداف التقييم مع جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي و/ أو الطرف الذي طلب التقييم وكذلك مصادر المعلومات.
- ضمان تنوع فريق التقييم (داخلي وخارجي) وأيضاً تنوع الكفاءات.
- إشراك قيادة المؤسسة أمر حاسم إذا كان الهدف تطوير المؤسسة.
- تمثيل الأطراف المعنية كافة في عملية التقييم لرؤية الموضوع من الزوايا المختلفة.

التحضير	التنفيذ	التحليل	الاقتراحات والتخطي
<ul style="list-style-type: none"> 1. تحديد المطلوب وتقييمه. 2. بلورة أهداف التقييم. 3. تحديد المعايير والمؤشرات. 4. تحديد مصادر المعلومات. 5. تحديد الطرق والأدوات وتصميمها. 6. تحديد توفير الموارد المادية والبشرية. 7. تحديد الأدوار وتقسيم العمل. 8. تحديد الإطار الزمني للتنفيذ. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. جميع المعلومات. 2. تصنيف المعلومات. 3. توثيق المعلومات. 4. إدخال البيانات. 1. جميع المعلومات. 2. تصنيف المعلومات. 3. توثيق المعلومات. 4. إدخال البيانات. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. تحليل المعلومات. 2. حدد الاستنتاجات الرئيسية وبرهن. 3. استخلص الدروس (إيجابية وسلبية). 	<ul style="list-style-type: none"> 1. حدد وبلور الاقتراحات. 2. اكتب مسودة التقرير الأولي. 3. ناقش المسودة مع ادارة الجمعية و/ أو الطرف المعني قبل نشره. 4. اعمل على الوصول إلى اتفاق مع الأطراف المعنية. 5. من المفيد في كثير من الأحيان أن يلي التقييم إعادة تخطيط للمستقبل وفقاً للتعلم والخبرة.

2.11 التقييم على مستوى المشروع Evaluation at the Project Level

تتمثل الغاية من التقييم بتحديد "مدى صلة وتأثير وفاعلية وكفاءة واستدامة ... التدخلات مع التركيز على تحليل الإنجازات المتوقعة والمحقة، ودراسة سلسلة النتائج والعمليات والعوامل والأسباب من أجل تحديد مدى الإنجاز أو عدمه".

تقوم جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي بإعداد تقرير تقييم نصفى وتقرير تقييم نهائي على النحو التالي:

التقييمان النصفى والنهائى	
الهدف	تقييم مدى نجاح المشروع، وتنتظر التقارير إلى ثلاث فئات تقييم وثلاثة أسئلة تقييم رئيسية.

المسؤول	فريق المراقبة والتقييم في المشروع، أو مقيم أو فريق تقييم مستقل.
الجمهور الرئيسي	فريق المشروع، مدير المشروع، المستفيدين، الجهات المانحة
التكرار	في منتصف ونهاية المشروع.
أسئلة التقييم	<p>العملية</p> <ul style="list-style-type: none"> هل تم تنفيذ أنشطة المشروع كما تم تصميمها؟ ما النجاحات والتحديات التي تم توثيقها؟ هل الفريق الفني راضٍ عن المساعدة التقنية التي تلقاها؟ هل المستفيدون راضون عن الأنشطة والدعم الذي تلقوه؟ <p>النتيجة</p> <ul style="list-style-type: none"> هل تم تنفيذ مشروع ناجح ومستدام ويعمل حالياً؟ هل جودة تنفيذ المشروع عالية بما فيه الكفاية؟ كيف يمكن تحسينها؟ <p>التأثير</p> <ul style="list-style-type: none"> هل يظهر المستفيدون تحسناً في كنتيجة لأنشطة المشروع؟ فمثلاً هل يظهر المستفيدون تحسناً في سبل العيش كنتيجة لأنشطة المشروع؟ (يُقصد بتحسّن سبل العيش زيادة العمالة و/أو الدخل و/أو تحسّن جودة الوظائف، كنوع الدخل، الاستقرار، ظروف العمل... إلخ.)
الموقع	<ul style="list-style-type: none"> تُوَزَع على أصحاب المصلحة في المشروع
الإجراءات	<ul style="list-style-type: none"> تطبيق توصيات التقرير، ويمكن مشاركتها مع المشاريع الأخرى من خلال " ورش عمل الدروس المستفادة"، من خلال لقاءات مجتمعية بهدف مشاركة الدروس المستفادة

2.12 خطة تنفيذ عملية التقييم Implementing Evacuation Process

تمر عملية التخطيط والتنفيذ للتقييم بخمسة مراحل، على النحو التالي:

المرحلة الأولى:

وضع أسئلة التقييم الرئيسة: يفترض أن تعالج الأسئلة المركزية التقييم والتحقق من إجاباتها للغاية أو الغرض منه وعادة ما تكون هذه الأسئلة من النوع الذي يتطلب إجابات مثل نعم أو لا بل غالباً ما تتصف هذه الأسئلة بالمواسفات التالية:

- تحفز التفكير .
- تتحدى الافتراضات.
- تركز على الاستعلام والانعكاس.
- تقود الى أسئلة أخرى.

وتتطلب مثل هذه الأسئلة من فريق التقييم التعامل مع طائفة عريضة من عناصر المشروع أو العناصر التنظيمية حتى يمكن الإجابة عنها.

المرحلة الثانية:

عملية جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها: تُجمع المعلومات والأدلة للإجابة عن أسئلة التقييم في جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي باستخدام أدوات جمع البيانات مثل الاستبانات والمقابلات المباشرة والمجموعات المركز وكذلك الزيارات الميدانية. وتتوقف قوة الاستنتاجات على كمية المعلومات التي تجمع وجودتها ومصداقيتها كما تتوقف أيضاً على جودة تحليل بيانات التقييم وتفسيرها، والتفسير هو محاولة تحديد معنى النتائج وبشكل جزءاً من الجهود الكلية التي تبذل لجعل الأدلة التذي تجمع في تقييم ما ذات معنى، وبعد ذلك يجري تجميع استنتاجات التقييم المفصلة في استنتاجات تقييم عامة ودروس مستفادة، وهذه الدروس هي ما يتعلم من التجربة فهي تعميمات بشأن ظرف محدد.

ويمكن تصنيف هذه التقنيات إلى ثلاثة أصناف:

- أ. تقنيات يدخل فيها العامل الشخصي للمقيم: الملاحظة.
- ب. المقابلات، اللقاءات والاستمارات والممسوحات.
- ت. السجلات والإحصائيات الموثقة.

جدول يوضح أساليب جمع البيانات

الأسلوب	المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> الملاحظة (Observation): يقوم المقيم بملاحظة الأنشطة. 	<ul style="list-style-type: none"> تقلل إلى أدنى حد ممكن من تعطيل انسياب العمل أو النشاط. تولد بيانات واقعية عن الأداء. 	<ul style="list-style-type: none"> تتطلب ملاحظاً على درجة عالية من المهارة والمعرفة. تستهلك وقتاً كبيراً. تشعر الملاحظ بعدم الارتياح. يمكن أن تكون هذه الوسيلة غير محايدة.
<ul style="list-style-type: none"> قوائم الاستقصاء (الاستبيان) (Questionnaire): وهي عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة التي تتطلب الإجابة عنها. يمكن استخدام العديد من أشكال الأسئلة: مفتوحة ومغلقة ومتعددة الاختيارات وغيرها. 	<ul style="list-style-type: none"> يمكن الوصول إلى عدد كبير في وقت قصير. غير مكلفة نسبياً. فرصة للتعبير دون خوف. تنتج بيانات يمكن تلخيصها وإعداد تقرير عنها بسهولة. 	<ul style="list-style-type: none"> لا تحتاط كثيراً للاستجابات غير المتوقعة. ذات فائدة محدودة في التعرف على أسباب المشاكل أو الحلول الممكنة. أحياناً تكون صعبة التجميع.
<ul style="list-style-type: none"> لجان استشارية (Consultation): تتشكل اللجان الاستشارية من خبراء ومسؤولين لهم علاقة وثيقة وخبرة بالنشاط أو الوظيفة المطلوب دراستها ولديهم المعلومات الكافية عنها لكي يقرروا الأنشطة التي تتكون منها هذه المشاريع وتتكون هذه اللجان من أعضاء من داخل جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي بشكل أساسي وأعضاء من خارجها إذا دعت ضرورة إلى ذلك. 	<ul style="list-style-type: none"> بسيطة نسبياً وغير مكلفة. تتيح المدخلات والتفاعل بين عدد من الأفراد لكل منهم وجهة نظره في الحدث. تقوي خطوط الاتصالات بين المشاركين في المشاريع. 	<ul style="list-style-type: none"> تتطوي على نوع من التحيز، لأنه يعتمد على آراء هؤلاء المستشارين من وجهة نظرهم الفردية أو التنظيمية. قد ينتج عنها ظهور جزء واحد فقط من التقييم نظراً لأن اللجنة قد لا تكون ممثلة تماماً للمجتمع.
<ul style="list-style-type: none"> الوسائل المطبوعة (Printed Media): وتتضمن المجلات المهنية والأخبار والنشرات القانونية ومنشورات العامة والمجلات والمنشورات الداخلية. 	<ul style="list-style-type: none"> مصدر ممتاز للمعلومات الخاصة بالتقييم، وتوفر المعلومات الحديثة بل والمستقبلية أيضاً. 	<ul style="list-style-type: none"> يمكن أن تمثل مشكلة عند تحليل البيانات بسبب شكلها الحالي ويمكن للجنة الاستشارية الاستفادة بها بشكل كبير.

<ul style="list-style-type: none"> • تستهلك الكثير من الوقت عادة فلا يمكن تطبيقها الا على عدد محدود. • من الصعب تحليل النتائج وتحويلها الى صورة كمية. • قد لا تفيد كثيراً إذا كان المقابل غير ماهر . 	<ul style="list-style-type: none"> • تعطي المشاركين فرصة كافية لإبداء الآراء وتقديم الاقتراحات. • تعطي الحرية للمشاركين للتعبير والإفصاح عن المشكلات وأسبابها وطرق حلها. 	<ul style="list-style-type: none"> • المقابلات الشخصية (Interviews): وهي عبارة عن مواجهة شخصية بين المقيم والآخرين وتتطلب صياغة الأسئلة بشكل محدد لتحقيق الهدف من المقابلة والاستماع الكامل للأفراد وعدم مقاطعتهم.
<ul style="list-style-type: none"> • تستهلك الوقت ومكلفة. • يمكن ان تنتج بيانات من الصعب تجميعها او تحويلها الى صورة كمية. 	<ul style="list-style-type: none"> • تسمح بتجميع وجهات نظر مختلفة في نفس الوقت. • تضمن تدعيم الخدمة التي تم الاتفاق عليها في النهاية. • تساعد المشاركين على ان يصبحوا محللين أفضل للأحداث وأكثر قدرة على الاستماع وغير ذلك. 	<ul style="list-style-type: none"> • المجموعات المركزة (Focus Groups): وهي تشبه أسلوب المقابلة الشخصية وجهاً لوجه ولكن مع مجموعة يمكن أن تكون مركزة على جزئية محددة في المشروع. • تستخدم واحداً أو أكثر من الأساليب الشائعة في ذلك الصدد مثل توليد الأفكار .
<ul style="list-style-type: none"> • قد لا تتوفر الوثائق أو يكون من الصعب الوصول إليها أو تكون غير حديثة. • قد لا يتم اختيارها بطريقة سليمة وبالتالي تعطي صورة غير سليمة للأداء . • تحتاج الى محلل بيانات ماهر إذا أردنا الخروج باتجاهات واضحة من مثل تلك البيانات الخام ذات الطبيعة الفنية. • تستخدم مع وسيلة أخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> • تشير بشكل ممتاز الى مواضع مشكلات. • توفر دليلاً موضوعياً على نتائج المشاكل الحادثة في موقع معين. • من السهل تجميعها بأقل جهد ممكن ودون أي تعويق للعمل وذلك لأنها موجودة بالفعل. • تقدم اقتراحات لعلاج مواطن الضعف. 	<ul style="list-style-type: none"> • مراجعة الوثائق (Document Review): يمكن أن تشمل على الخرائط التنظيمية وسجلات العاملين وتتضمن دقائق الاجتماعات وتقارير المشاريع (شهرية أو أسبوعية) وغير ذلك، كما تتضمن تقارير مديري المشاريع ووجهات نظرهم.
<ul style="list-style-type: none"> • يمكن النظر الى تقديرات المحلل عن نقاط الضعف والقوة على أنها تقديرات شخصية. وقد يتم إعطاء نماذج نمطية تعطي صورة أعلى للأداء عن الأداء الحقيقي. 	<ul style="list-style-type: none"> • معظم مزايا السجلات والتقارير 	<ul style="list-style-type: none"> • دراسة الحالة (Study Case): وهي تشبه الملاحظة إلا أنها تكون في شكل مكتوب.

وللحصول على أحسن نتائج لتقييم المشروع يجب على المقيم أن يحرص على أن تشمل ملاحظته جميع جوانب المشروع وأن يتقاضي تلقي معلومات من جانب واحد قد يكون متحيزاً ويجب على المقيم لأي مشروع أن يركز اهتمامه على أربعة نقط هي:

- تشخيص المشاكل التي يتفق/ أو لا يتفق حولها العاملون في المشروع.
- تحديد الأشخاص الذين لهم اهتمام بهذه المشاكل ومدى هذا الاهتمام.
- وصف الأحداث الخاصة التي تقع خلال تنفيذ المشروع.
- وصف القرارات التي يتم اتخاذها.

المرحلة الثالثة:

التوصيات: هي تدابير توضع استناداً إلى نتائج تحليل البيانات وتفسيرها ويقصد بها أن يأخذها مستخدمو نتائج التقييم بعين الاعتبار وتعد صياغة التوصيات مرحلة قائمة بذاتها من مراحل تقييم المشاريع.

ويقدم التقييم لائحة توصيات بالنسبة للمستقبل ويقترح كيفية تطبيقها، وقد تكون هذه التوصيات هي الأكثر استعمالاً بحيث أنها تقرأ قبل غيرها، ولذلك يجب أن تكون التوصيات مقدمة حسب الأولوية والأهمية ومعرضة بكتابة سهلة وواضحة.

المرحلة الرابعة:

الدروس المستفادة وتراكم الخبرات: ويقصد بها التعلم من التجارب السابقة للتطبيق على حالة عامة واستخلاص العبر والدروس والتوصيات من نتائج التقييم وصياغة التوصيات لذوي العلاقة لتصويب خطة المشروع الحالي وتحسين تخطيط المشاريع المستقبلية وتنفيذها، ويمكن التوصل إلى الدروس المستفادة في إطار تقييم المشاريع المستقبلية وتنفيذها ويمكن التوصل إلى الدروس المستفادة في إطار تقييم المشاريع والمقصود بها "البيئة التي يتعلم منها العاملون" ويأتي التعلم من خلال تراكم الخبرات.

والفكرة الرئيسة فيها هي حل المشكلات حيث أن كل شخص في جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي معنى بتشخيص المشاكل وحلها، مما يعني التجريب المستمر، والتغيير، وتحسين الأداء الذي يزيد من قدرة جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي على التطور، والتعلم، وتحقيق الأهداف.

إن تطوير تعلم جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي يعني: القيام بتغييرات محددة ومستمرة في النواحي القيادية، والهيكلي التنظيمي، والتمكين، والاتصالات، وتبادل المعلومات، والاستراتيجيات التشاركية، والثقافة التكيفية.

المرحلة الخامسة:

وضع الصيغة النهائية لتقرير التقييم: يلزم إعداد تقرير لنقل النتائج والاستنتاجات والتوصيات التي يتوصل إليها التقييم، وينبغي أن يكون التقرير مختصراً وموجزاً نسبياً وينبغي أن يناقش مدير التقييم ومستخدمو التقرير النتائج والاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل إليها، وأن يقدموا تعليقات على مسودة التقرير إلى المقيم أو المقيمين قبل وضعه في صيغته النهائية وينبغي تسجيل أي آراء متعارضة تسجيلها صحيحاً في التقرير.

محتويات التقرير: يجب أن يحتوي التقرير لنتائج التقييم على العناصر التالية:

1. الغلاف الأمامي: ويحتوي على

- اسم وموقع المشروع المقيم.
- اسم أو أسماء الذين قاموا بعملية التقييم.
- اسم الجهة الساهرة على المشروع.
- المدة الزمنية التي يغطيها التقرير.
- تاريخ تقديم التقرير.

2. ملخص لنتائج التقييم:

- يقدم في صفحة أو صفحتين لإعطاء نظرة عامة حول النتائج التي توصل إليها المقيم وذلك لفائدة الأفراد الذين قد لا يتوفر لهم الوقت الكاف للاطلاع على أجزاء التقرير.
- لائحة لمحتوى التقرير تعرض كل أجزائه بوضوح.
- معلومات حول خلفية المشروع وتطوره وأهدافه.
- أهداف التقييم والطرق المختارة للقيام به.
- النتائج المترتبة عن استعمال هذه الطريقة: كيفية تطبيق طريقة جمع المعلومات، المعوقات الميدانية والأوجه الإيجابية في العمل الميداني.
- تقديم النتائج المتحصل عليها وتحليلها ويستعان في ذلك باستعمال الرسوم البيانية، والجدول وقد تدعم هذه النتائج ببعض الصور من الميدان إذا اقتضى الحال، ولا يجب هنا غض النظر عن ذكر الطريقة المستعملة لفرز المعطيات التي تم جمعها عند الحاجة.

3. خلاصة التقرير: يجب أن تلخص هذه الفقرة من التقرير النقاط الآتية:

- مدى نجاح المشروع في بلوغه للأهداف.
- ما هي نقاط القوة وما هي نقاط الضعف في المشروع والتي تحتاج إلى إصلاح وتقوية.
- هل استعملت الموارد البشرية والمادية بكفاءة؟
- ما هي التغييرات التي عرفها المشروع عبر الزمن؟
- ما هي نتائج تكلفة المشروع مقارنة بالعائد (Cost Benefit analysis).
- ما هي التكهانات التي يمكن تقديمها من خلال نتائج المشروع سواء على المدى القصير أو المدى البعيد.
- وأهم شيء ما هو أثر المشروع على المستفيدين.

4. التوصيات:

- يقدم تقرير التقييم لائحة توصيات بالنسبة للمستقبل ويقترح كيفية تطبيقها، وقد يكون هذا الجزء من التقرير هو الأكثر استعمالاً بحيث أنه يقرأ قبل غيره، ولذلك يجب أن تكون التوصيات مقدمة حسب الأولوية والأهمية ومعروضة بكتابة سهلة وواضحة.

2.13 أدوات وطرق المراقبة والتقييم Tools and Methods for M&E

يتطلب نجاح تنفيذ نظام المراقبة والتقييم جمع البيانات، وتصنيفها، وتحليلها وإبلاغها لأصحاب المصلحة، وتوجد فئتان رئيسيتان لمصادر البيانات، هما: البيانات الروتينية والبيانات غير الروتينية، وتُجمع البيانات الروتينية كجزء من المراقبة المنتظمة التي تقوم بها الإدارات، وكذلك التي يقوم بها الشركاء في التنفيذ.

يقوم فريق المتابعة والتقييم في جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي باستعمال عدد قليل من أنواع طرق جمع البيانات النوعية والكمية بغية تحديد ما إذا كانت نتائج كل منها سوف تتحقق، ويوفر حساب المثالثات تحليلاً أكثر تكاملاً كثيراً ما يقوي من المصداقية ومن التزام المشاركين بالنتائج.

وتُستخدم البيانات الكمية في قياس 'مقدار حدوث'، و'كم عدد مرات حدوث'، و'وتيرة حدوث' شيء ما، ومع ذلك، فإذا كانت المؤشرات تشير إلى 'رضاء الأعضاء عن توثيق الهيئات التأسيسية'، عندئذ تكون البيانات النوعية مطلوبة، لأنها توفر توصيفات مفيدة ل'كيفية حدوث وسبب حدوث' شيء ما أو عدم حدوثه.

ونظراً للخواص المختلفة للبيانات الكمية والنوعية، يكون من اللازم استعمال طرق وتقنيات مختلفة لجمع البيانات، وفي المعتاد، تُجمع البيانات الكمية باستعمال عمليات مسح رسمية لمجموعات من الأفراد (كثيراً ما تكون كبيرة) لتوفير الأعداد الكاملة المطلوبة من هذه الأنواع من المؤشرات.

وكثيراً ما يتم ذلك باستعمال المقابلات الشخصية مع أصحاب المصلحة أو باستعمال الاستقراءات. من ناحية أخرى، فعندما تقوم المؤشرات على أسئلة من نوع 'كيف ولماذا'، ينبغي الاعتماد على مناقشات مجموعات التركيز (FGDs)، وقصة التغيير الأكثر أهمية، وطرق وتقنيات جمع البيانات التي تتسم بمزيد من العمق والتوصيف.

وفيما يلي عرض لعدد من الأدوات التي يمكن للجمعية استعمالها.

- الاستقراءات

كثيراً ما يُستعمل مصطلح 'الاستقصاء' ومصطلح 'الاستبيان' محل بعضهما البعض، وتشير الاستقراءات إلى جمع بيانات على نطاق واسع باستعمال الصيغة المعيارية لجمع البيانات، بينما تشير الاستبيانات إلى الأشكال التي تُستخدم في جمع بيانات الاستقراءات، وتُجرى الاستقراءات بشكل دوري وليس بانتظام، نظراً لما يرتبط بها من وقت وتكاليف، مثل الدراسات المتصلة بتحديد خط الأساس، واستعراضات منتصف المدة، وتقييم الأداء في آخر المدة.

تعد الاستقراءات أداة يمكن أن تُستخدم في العديد من طرق جمع البيانات، وتشمل الاستقراءات في نظام المراقبة والتقييم إجراء مقابلات شخصية متعمقة، كما يمكن استعمال الهاتف، أو البريد الإلكتروني، أو طريق الاستقصاء القائمة على موقع الويب أو بالبريد العادي.

- الاستبيانات

إن كتابة الأسئلة التي تُطرح في الاستقصاء الجيد أو المقابلة الشخصية ليس بالأمر السهل، والقاعدة الذهبية لكتابتها هي القدرة على تحديد الأسئلة الأساسية للبحث، أي الأسئلة التي من الضروري معرفة ردود عليها، والخطوة التالية هي تحديد الأسئلة المتبقية لضمان كونها مناسبة وموضوعية بعناية، فسوف يساعد ذلك على تشجيع زيادة الاستجابة ومعدل اكتمال الردود، وبعد الانتهاء من وضع الأسئلة، ينبغي اختبارها على مجموعة صغيرة ممن ستوجه إليهم الأسئلة داخل المجموعة المستهدفة، فسوف يساعد ذلك على تحديد الأسئلة التي يكون من اللازم إعادة النظر في صياغتها أو إعادة ترتيبها قبل أن يصبح الاستقصاء جاهزاً للاستخدام الفعلي.

- جمع العينات

يشير جمع العينات إلى اختيار مجموعة فرعية من الأفراد من داخل المجموعة المعنية، مثل المستفيدين أو الشركاء الذين من المحتمل أن يكونوا على معرفة بالموضوعات التي تهم فريق الاستقصاء أو لديهم آراء بشأنها، ويُستخدم جمع العينات في إجراء الدراسات لأن إجراء استقصاء عن السكان بأكملهم يستغرق وقتاً طويلاً وينطوي على تكلفة كبيرة.

وعلاوة على ذلك، كثيراً ما يتغير أعضاء المجموعة المستهدفة، مما يجعل من الصعب تحديد من يعتبر جزءاً من المجموعة المستهدفة في لحظة معينة. كذلك ففي حالة التحليل الإحصائي، لا يكون من الضروري أن يشمل الاستقصاء كل فرد في مجموعة معينة.

والخطوة الأولى في وضع إطار للعينة هي تحديد السكان في المنطقة المستهدفة، والخطوة الثانية هي هو تحديد إطار العينة، وهذا يتطلب زيادة تحديد مجموعة الأفراد المحددين بغية التحديد الدقيق لأولئك الذي يشملهم الاستقصاء من بين المجموعة المختارة.

وأخيراً، تحديد طريقة جمع العينات، وهذا يعني اختيار طريقة لتحديد من يشملهم إطار العينة.

- المقابلات الشخصية

كثيراً ما يشمل جمع البيانات الأساسية أو الميدانية إجراء مقابلات شخصية مع أصحاب المصلحة، ويمكن أن تكون هذه المقابلات مباشرة بين شخص وآخر، أو غير مباشرة باستعمال الهاتف، أو البريد الإلكتروني أو البريد العادي، وفي معظم الحالات، تقوم هذه المقابلات على استقصاء أو استبيان يقوم على الأسئلة التي سبق إعدادها والتي تتناول القضايا المتصلة بالمرجات والنتائج المتوقعة، وتُستخدم المقابلات الشخصية في جمع بيانات متعمقة ووصفية عن المؤشرات النوعية، أو لتصميم استقصاء كمي.

- أهم قصص التغيير

وتشجع أهم قصص التغيير المشاركين الميدانيين على تحديد وتفسير التغيرات المرتبطة بالتفاعل، ويجري ذلك بتوجيه أسئلة شديدة الوضوح إليهم، دون ربطها بمؤشرات الأداء الرئيسية وتشجيعهم على التعبير عن أنفسهم بحرية. كما يُطلب من المشاركين محاولة تفسير الأسباب التي تجعلهم يعتبرون التغيير مهماً بالنسبة لهم أو لأي أصحاب مصلحة آخرين، ويمكن لتقنيات أهم أشكال التغيير، بالإضافة إلى طرق وتقنيات التقييم المعتادة الأخرى، أن تحدد الآثار غير المتوقعة.

- المجموعات المركزة

تعد المناقشات التي تجريها المجموعات المركزة (FGD) من أدوات جمع البيانات النوعية المستخدمة في جمع بيانات متعمقة عن أفكار، ومواقف وخبرات مجموعة مستهدفة بشأن موضوع معين، ويقوم أحد أعضاء الفريق بتوجيه عملية المناقشات، استناداً إلى الأهداف المنشودة من العملية.

- استعراض الوثائق

استعراض الوثائق هو تقييم الأدبيات والمؤلفات ذات الصلة بعملية المراقبة والتقييم، ويوفر استعراض الوثائق معلومات تعزز أنشطة جمع بيانات المراقبة والتقييم.

- الدراسات الموضوعية

الدراسات الموضوعية هي دراسات متعمقة بشأن قضايا محددة، يمكن أن يكون الغرض منها هو دراسة اتجاه معين أو قضية معينة، أو يمكن أن تُستخدم في دراسة ناتج رئيسي من الصعب قياس مدى تقدمه، ويمكن إجراء الدراسات المتعمقة داخلياً أو عن طريق تعيين مستشارين خارجيين وتكليفهم بإجرائها، وينبغي أن يكون الغرض من هذه الدراسات محدداً وأن تشمل إجراء أبحاث متعمقة وعمليات استقصاء.

- دراسات الحالة

تُتيح دراسات الحالة، من منظور نظام المراقبة والتقييم، فهماً أكثر عمقاً للعوامل المؤثرة على البيانات العامة أو الموجزة التي يمكن جمعها من خلال سبل أخرى، ودراسة الحالة هي دراسة تفصيلية ومكثفة لمثال واحد على شيء ما، باستعمال الطرق التي يُرى أنها مناسبة، والغرض العام من ذلك هو التوصل إلى فهم كامل للحالة قدر الإمكان، وربما ينحصر اهتمامنا هنا في حالة واحدة أو قد تكون في ذهننا حالات أخرى.

- عمليات الرصد

تقوم عمليات الرصد باختيار، ومراقبة وتسجيل سلوك أو ملامح كائنات حية أو مواقف أو أشياء أو ظواهر، وكثيراً ما تُستخدم عمليات الرصد عندما لا يكون من المرجح لأدوات جمع البيانات الأخرى، مثل طرق المقابلات الشخصية، أن تستخلص المعلومات اللازمة بدقة وبشكل يمكن الاعتماد عليه، إما لأن من يردون على الأسئلة لا يعرفون أو لأنهم يترددون في الحديث.

- تحليل البيانات التي أمكن جمعها

يتعين لتعزيز اتخاذ القرارات التنظيمية والتعلم، أن يُعنى نظام المراقبة والتقييم بجمع بيانات خام، وإدخالها في قاعدة بيانات، ثم تحليلها واستخلاص المعلومات التي تكون المفيدة لإدارة جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي، وتسمى عملية التحويل هذه بتحليل البيانات. وليس من اللازم أن يكون تحليل البيانات معقداً أو أن يقوم على تحليلات إحصائية معقدة.

ويوجد عموماً نوعان رئيسيان من التحليلات هما: التحليلات الكمية والتحليلات النوعية، وتوفر التحليلات الكمية حصراً بالأرقام، والنسب المئوية، والتكرارات، والمتوسطات والأوساط، وتدبير التقييم للرد على الأسئلة التي تتناول 'كم عدد؟'، أما التحليلات النوعية فهي تحليلات وصفية ترد على سؤالي 'لماذا؟ وكيف؟' .

ويأخذ الكثير من مؤشرات جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي لشكل الكمي، وهذا يعني أن نظام المراقبة والتقييم يتعين أن يحدد مقدار تقدم التغيير المرتبط بذلك المؤشر، مقارنة بما هو مقرر في دراسة خط الأساس.

2.14 خطة التواصل - مصفوفة التواصل

تتبع جعبة تطوير الاسرة خطة للتواصل بين أفراد الفريق والتي تعتمد على التقارير الدورية والنقاشات المستمرة. وتحتوي خطة التواصل على الفعاليات التالية:

- تقرير منفذ النشاط: أسبوعي
- تقرير منسق المشروع - كل اسبوعين
- تقرير مسئول/مدير المشروع - شهري (حالة) - ربعي (تقدم العمل)
- تقرير مسئول/مدير البرنامج - ربعي
- تقرير المدير التنفيذي - نصف سنوي - التقرير الإداري - تقدم العمل
- التقرير الإعلامي (السردي).
- التقرير النهائي

القناة: لفظي - شفهي

الوسط: اجتماعات وورش عمل

- موظفين مع المنسق - نصف شهرية
- منسق مع مدير/مسئول المشروع - شهرية
- مدير/مسئول المشروع مع الموظفين - كل شهرين
- مدير/مسئول/ين المشروع/ات مع مدير/مسئول البرنامج - كل شهرين

- المدير التنفيذي مع مدير/مسئول المشروع مع المدير المالي - كل 3 أشهر
- المدير التنفيذي مع مجلس الإدارة - كل 3 أشهر
- مجلس الإدارة مع الموظفين - كل 6 أشهر
- المدير التنفيذي مع الممول - كل 6 أشهر