

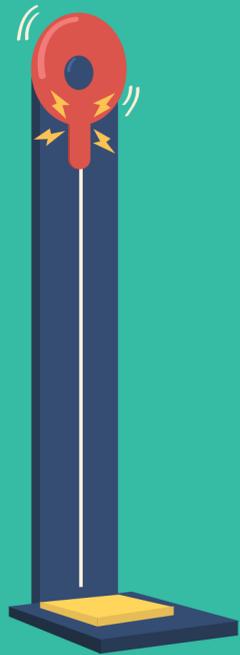
en.v



المتابعة والتقييم لقطاع المنظمات الغير حكومية

جدول المحتويات

الصفحة	العنوان
١	مقدمة
٢	أنواع المتابعة والتقييم
٣	أدوار المتابعة والتقييم
٤	مزايا المتابعة والتقييم
٥	خطوات تصميم نظام المتابعة والتقييم
٦	١. إجراء تقييم لدرجة الإستعداد
٦	٢. الإتفاق على مخرجات المتابعة والتقييم
٧	٣. إختيار مؤشرات الأداء الأساسية لمتابعة النتائج
٨	٤. تحديد بيانات أساسية للمؤشرات
٩	٥. تحديد النتائج المستهدفة
١٠	٦. متابعة النتائج
١١	٧. دور التقييم
١١	٨. رفع التقارير بالنتائج
١٢	٩. إستخدام النتائج
١٣	١٠. إستدامة نظام المتابعة والتقييم



مقدمة

التعريفات

المتابعة

المراقبة والتدقيق في سيرعمل ونوعية (شيء ما) على مدى فترة زمنية محددة؛ وإبقائه تحت مراجعة منهجية ومنتظمة.

التقييم

تقييم لقوة وضعف البرامج والسياسات، الأفراد (كوادر الموظفين)، المنتجات والمنظمات بهدف تحسين الفعالية. إن الهدف الأساسي للتقييم، بالإضافة إلى إكتساب بعض الرؤى لمبادرات سابقة أو قائمة، هو تمكيننا من التفكير ومساعدتنا في تحديد مسار التغيير في المستقبل.



أنواع المتابعة والتقييم

المستند على النتائج

يتطلب هذا النوع جمع منظم للبيانات حول فاعلية أداء المنظمة. وهو يبرهن فيما لو إستطاع المشروع، البرنامج أو السياسة من تحقيق غاياتها المعلنة.



المستند على التنفيذ

المتابعة التقليدية تركز على متابعة التنفيذ. وهذا يتضمن تتبع وملاحقة المدخلات (المال، الموارد، الإستراتيجيات)، الأنشطة (ماذا تم على الأرض بالفعل) والمخرجات (المنتجات أو الخدمات التي تم إنتاجها).



أدوار المتابعة والتقييم

المتابعة و التقييم عمليتين تكملان بعضهما البعض:

التقييم	المتابعة
• تحليل أسباب تحقيق أو عدم تحقيق النتائج المرجوة	• توضح أهداف البرنامج
• تقييم أسباب عرضية محددة لمساهمة الأنشطة بالنتائج	• تربط الأنشطة مع مواردها مع الأهداف
• فحص عمليات التنفيذ	• تترجم الأهداف الى مؤشرات أداء وتحدد النتائج المستهدفة
• إستكشاف نتائج غير مقصودة	• تجمع بيانات بشكل روتيني عن هذه المؤشرات، وتقارن النتائج بالواقع مع النتائج المستهدفة
• إستخلاص الدروس، الإضاءة على إنجازات هامة أو إمكانيات البرنامج، وتوفير توصيات للتحسين والتقدم	• ترفع تقارير بسير العمل للمدراء وتنذرههم بحدوث المشاكل

مزايا المتابعة والتقييم

العلاقات السببية لنوع المتابعة والتقييم المستندة على النتائج

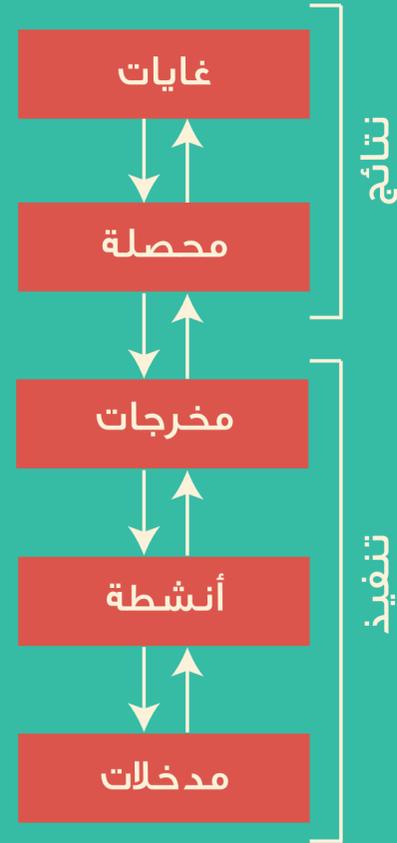
توفر معلومات هامة حول أداء المنظمة الغير ربحية

تأثير متوسط المدى للمخرجات على العملاء

المنتجات والخدمات المنتجة

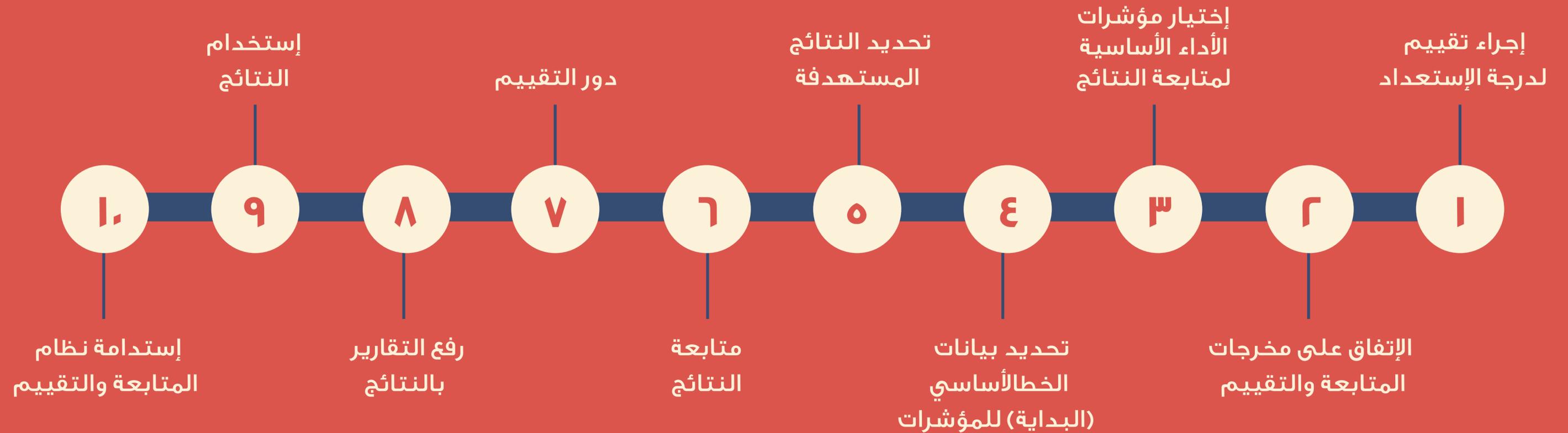
المهام التي يقوم بها طاقم العمل لتحويل المدخلات الى مخرجات

الموارد المالية، البشرية والمادية



- توفر معلومات هامة حول أداء المنظمة الغير ربحية؛
- تروج للمصداقية والثقة لدى المعنيين من خلال رفع تقارير النتائج التي تحققها البرامج؛
- تساعد في صياغة و تبرير طلب الميزانية؛
- تساعد في التعرف على وتحديد برامج و ممارسات محتملة واعدة؛
- تركز الانتباه على تحقيق مخرجات تهم المنظمة والمعنيين؛
- توفر معلومات منتظمة للعاملين وفي الوقت المناسب ؛
- تساعد في تطوير غايات وأهداف هامة؛
- تسمح للمدراء أن يتعرفو علىو يأخذوا خطوات تصحيح لبعض نقاط الضعف؛
- تساعد في تطوير أجندة عمل بإتجاه مصداقية أعلى للدعم المالي.

خطوات تصميم نظام المتابعة والتقييم



إجراء تقييم لدرجة الإستعداد

تقييم درجة الإستعداد يعد مقارنة ممنهجة لتحديد إمكانية ورغبة وإستعداد المنظمة لبناء نظام تقييم يستند على النتائج. وهذه المقارنة تستند على: وجود أو غياب المناصرين، الحوافز، الأدوار والمسؤوليات، الإمكانية التنظيمية والعوائق أمام البدء في النظام.

لماذا نقوم بعمل تقييم للإستعداد؟

أ. لنفهم ما هي المحفزات الموجودة (أو الناقصة) لإجراء متابعة وتقييم فعال للغايات التنموية؛

ب. للتعرف على القضايا المرتبطة بالإمكانات الموجودة (أو الناقصة) لمتابعة وتقييم البرامج. والعوائق المحتملة = تشمل أمور مثل ضعف الموارد المالية، ضعف عزيمة القيادة، عدم وجود مناصرين، ضعف الخبرة والمعرفة، عدم وجود إستراتيجية وعدم وجود تجربة سابقة.

الإتفاق على مخرجات المتابعة والتقييم

أثناء الحوار أوالأخذ بالإعتبار لإختيار أحد المخرجات لعملية المتابعة والتقييم، لا بد للإدارة أن تركز على بعض القضايا الرئيسية:

هل هناك غايات معلنة للمنظمة/البرنامج/المشروع؟

هل الأوضاع الإنتخابية للأطراف المعنيين تشير الى مخاوف محددة؟

هناك هناك عناصر أخرى مرتبطة بشكل متقارب؟

هل هناك دعم مالي مرتبط بغايات محددة؟ على الإدارة أن تتطور مقارنة تعاونية تتضمن آراء وأفكار المجموعات الرئيسية من أصحاب المصلحة.

”إذا كنت لا تعرف الى اين أنتم ذاهبون، فأى طريق سيقودكم الى هناك“

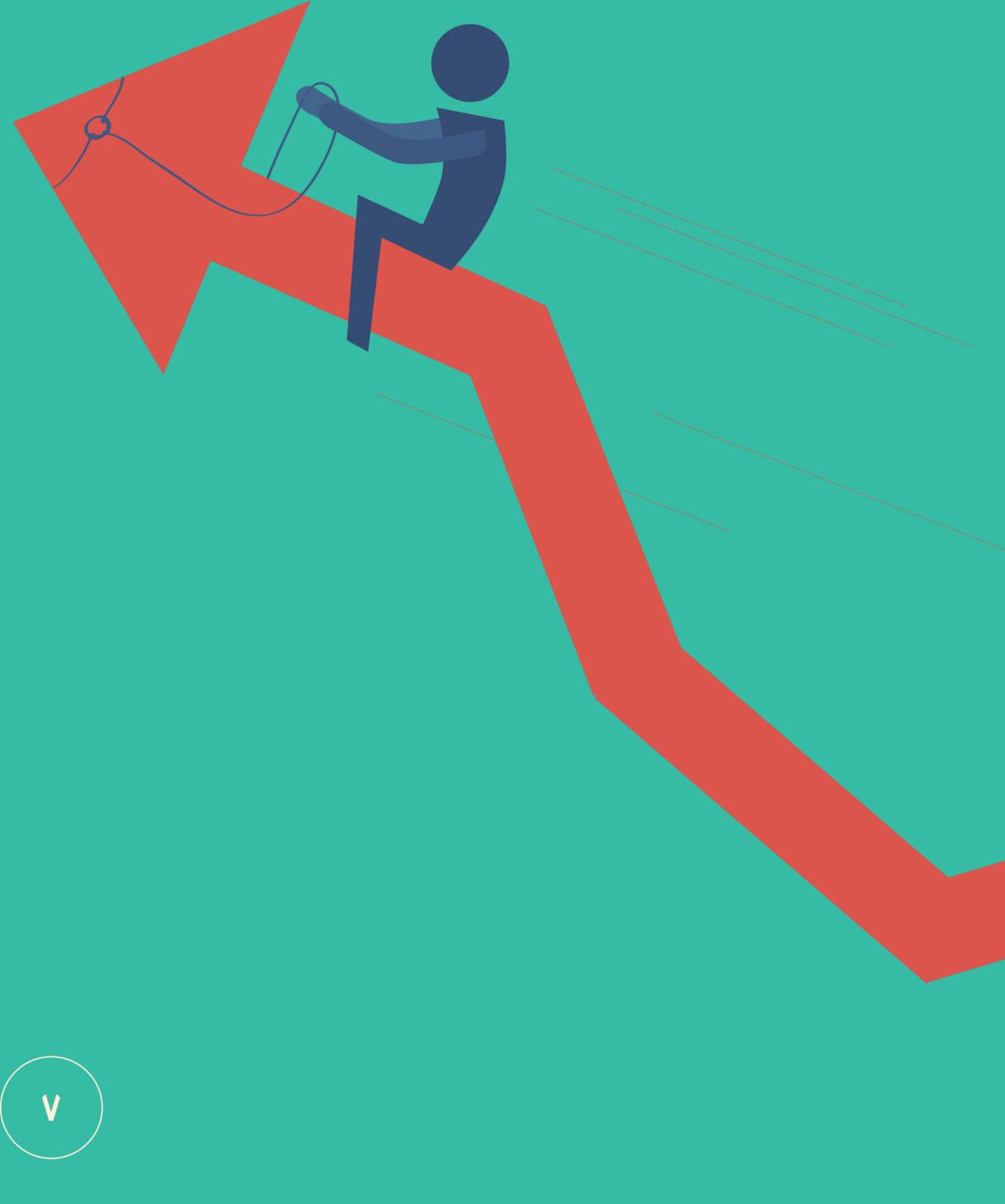
٣ إختيار مؤشرات الأداء الأساسية لمتابعة النتائج

مؤشرات الأداء هي عبارة عن متغيرات كمية ونوعية بحيث توفر طريقة بسيطة وموثوقة لقياس الإنجاز، لتعكس التغيرات المرتبطة بتدخل ما، أو للمساعدة في تقييم أداء المنظمة مقابل ما هو مععلن من نتائج.

تصمم مؤشرات الأداء الجيدة بشكل خاص لتناسب إحتياجات المشروع نحناج لبعض الوقت ليتم تطويرها وإستخدامها بشكل فعال.

موشر الأداء الجيد لا بد أن يتميز بالتالي:

- الوضوح (دقيق وغير مبهم)؛
- ذات علاقة (مناسب للموضوع الذي هو بصدده)؛
- إقتصادي (متوفر بتكلفة مقبولة)؛
- كافي (لا بد أن يوفر أسس وافية لتقييم الأداء)
- قابل للرقابة (أن يكون قابل للتحقق منه بشكل مستقل)



ع تحديد بيانات الخط الأساسي (البداية) للمؤشرات

الخط الأساسي للأداء هو عبارة عن بيانات (كمية وكيفية) التي من شأنها أن توفر معلومات عن البدايات أو قبل بدأ عمليات المتابعة بقليل. خط الأساس يستخدم للتعرف على مستويات و أنماط الأداء الحديثة حول المؤشر، وأيضا لقياس السياسة اللاحقة أو أداء البرنامج أو المشروع.

عليكم أن توضحوا مصادر المعلومات الخاصة بالمؤشرات. في العادة يتم توفير البيانات إما من مصادر أولية أو ثانوية.

أ. البيانات الأولية هي التي تجمع بشكل مباشر من خلال المنظمة، على سبيل المثال من خلال المسوحات، الملاحظة المباشرة والمقابلات؛

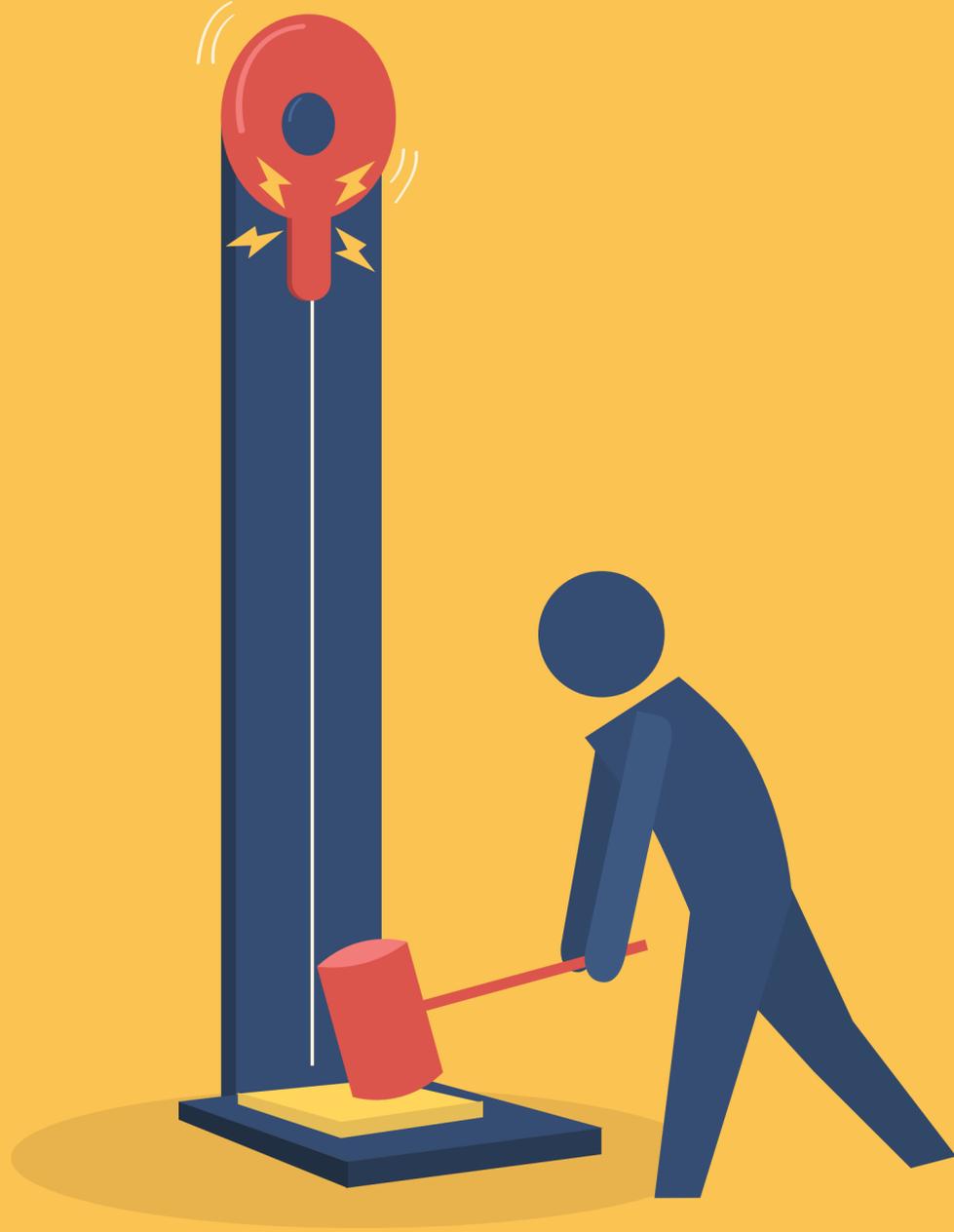
ب. البيانات الثانوية هي التي جمعها طرف آخر، ولأغراض مغايرة عنكم. مثلاً المسوحات التي نفذتها مؤسسات أخرى، مسوحات ديموغرافية حول الصحة وبيانات من الأسواق المالية.

تجاوب على سؤال "أين أنتم اليوم؟"

٥ تحديد النتائج المستهدفة

هناك مستويات كمية للمؤشرات تهدف الدولة أو المنظمة الى تحقيقها في وقت ما. ولكن، هناك بعض الإعتبارات الهامة التي لا بد من أن نتذكرها قبل أن نحدد هذه الأهداف:

- من المفضل تحديد هدف واحد فقط لكل مؤشر؛
- في حال كان المؤشر حديث (لم يتم إستخدامه من قبل) إحرصوا على تحديد هدف ثابت (حدد له مدى)؛
- معظم الأهداف تحدد سنوياً، ولكن بعضها قد يكون فصلياً، والبعض الآخر لمدد أطول (على أن لا تتجاوز الخمسة سنوات)؛
- يستغرق ملاحظة تأثير التحسينات بعض الوقت، لذلك كونوا واقعيين عند وضع الأهداف؛
- ليس بالضرورة أن يكون الهدف قيمة رقمية واحدة بل يمكن أن يكون مدى بين قيمتين رقميتين؛
- ضعوا بإعتباركم الأداء السابق؛
- وتعاملوا بجدية مع الخط الأساسي؛
- لا بد أن تكون الأهداف ذات جدوى، مع الأخذ بعين الإعتبار كل المصادر (المدخلات)؛
- الأهداف تعزز من المحاسبة العامة؛ لأنها تعطي العامة علامة محددة واضحة لقياس سير العمل.



متابعة النتائج

نظام المتابعة المستند علي النتائج يرصد ويتابع كل من عمليات التنفيذ (مدخلات، أنشطة، ومخرجات) ويتابع النتائج (المحصلة والأهداف). يتم دعم متابعة عمليات التنفيذ من خلال إستخدام أدوات الإدارة مثل الميزانية، خطط التوظيف وخطط الأنشطة.

مبادئ أساسية لبناء نظام المتابعة:

ا. هناك حاجة لبيانات حول النتائج على مستوى المشروع والبرنامج والسياسة؛

ب. بيانات النتائج تحتاج أن تنتقل بشكل عامودي وأفقي داخل المنظمة؛

ت. لا بد من تحديد بيانات النتائج المطلوبة لكل مستوى؛

ث. لا بد من تحديد المسؤولية عن هذه البيانات لكل مستوى؛

- تحديد ما هي البيانات المطلوب جمعها (المصدر) ومتى (التكرار)؛
- كيف سيتم جمع البيانات (المنهجية) ومن خلال من؛
- من سيحلل البيانات ومن سيرفع التقارير؛
- لمن سيتم تقديمها (داخليا، ممول، عام للناس)

دور التقييم

التقييم هو تقدير لتدخل مخطط له، قائم حالياً أو تم الإنتهاء من تنفيذه، لتحديد الصلة، الفاعلية، الكفاءة، التأثير والإستدامة. الغرض من هذا هو تضمين دروس متعلمة في عمليات اتخاذ القرار.

الإستراتيجية

- اذا ما كنا نقوم بعمل الشيء الصحيح
- المبررات/ المنطق؛
- نظرية واضحة للتغيير



عمليات

- ان كنا نعمل الأشياء بالشكل الصحيح
- الفعالية بتحقيق النتائج المتوقعة؛
- كفاءة في إستغلال الموارد؛
- رضى الجمهور؛



التعلم

- ان كان يوجد هناك طرق أفضل لما نفعلون
- بدائل؛
- الممارسات الأفضل؛
- الدروس المتعلمة؛



رفع التقارير بالنتائج

عند تقديم تقارير بالنتائج، إحرصوا على عرض بياناتكم بالمقارنة مع بيانات سابقة وبيانات الخط الأساسي الخاصة بمشروعكم. التحليل ورفع التقارير بالنتائج.

- تعطي معلومات حول الوضع الراهن للمشروع، البرنامج والسياسات؛
- توفر مفاتيح الحلول للمشاكل؛
- تخلق الفرصة للتفكير بتحسين إستراتيجيات التنفيذ (للمشروع، للبرنامج أو للسياسات)؛
- توفر معلومات هامة على مرور الوقت عن الأنماط والتوجهات.



٩ إستخدام النتائج

يمكن توظيف النتائج بما يلي:

- ١ التجاوب مع مطالب الممولين حول موضوع المساءلة؛
- ٢ تساعد في وضع وشرح طلب الميزانية؛
- ٣ تساعد على أخذ القرار بما يخص توزيع الموارد على العمليات المختلفة للمشروع؛
- ٤ تتسبب في إطلاق عملية فحص معمقة حول مشاكل الأداء القائمة وما تحتاجه من إصلاحات؛
- ٥ تساعد في تحفيز العاملين للإستمرار في عمل تحسينات للبرنامج؛
- ٦ متابعة أداء الذين يتم التعاقد معهم و المستفيدين؛
- ٧ توفير بيانات خاصة ومعمقة لعملية تقييم البرنامج؛
- ٨ تساعد في توفير خدمات أكثر فاعلية؛
- ٩ تساعد جهود عمليات التخطيط الإستراتيجية وطويلة الأمد (من خلال توفير بيانات خط الأساس ولاحقا بيانات حول خط سير العمل)
- ١٠ تواصل أفضل مع الجمهور لبناء ثقة الجمهور



استدامة نظام المتابعة والتقييم

هناك ستة عناصر محورية للحفاظ على نظام المتابعة والتقييم بشكل فعال:

أ. الطلب

- يتم توفير وتقديم نتائج أنظمة المتابعة والتقييم الى منظمات المجتمع المدني وشركاءهم، وللمولين أيضاً
- المنظمات التي تسعى لتحسن مستواها في المساءلة.

ب. وضوح في الأدوار والمسؤوليات

- وضع خطوط رسمية للصلاحيات داخل المؤسسة (والتي تتسم بالوضوح) لجمع وتحليل و رفع التقارير في بيانات الأداء.

ت. بيانات ذات مصداقية ومحل ثقة

- لا بد أن يكون النظام قادر على إنتاج نتائج (بيانات) تحمل الأخبار الجيدة السيئة على حد سواء
- القائمين على إنتاج هذه المعلومات لا بد أن يتم حمايتهم من أي عمليات إنتقامية

ث. المساءلة

- البيانات التي ينتجها نظام المتابعة والتقييم يجب أن تكون شفافة ويتم التحقق منها من خلال جهة مستقلة ومحيدة



ج. القدرة

- مهارات فنية قوية في جمع وتحليل البيانات؛
- مهارات إدارية في وضع الأهداف الإستراتيجية والتطوير المؤسسي؛
- جمع البيانات المتاحة وإسترجاع الأنظمة.

ح. الحوافز

- الإعتراف بالنجاحات ومكافأتها؛
- معالجة المشاكل؛
- عدم معاقبة من يحملون الرسائل؛
- تقدير المعرفة المؤسسية.

en.v

PARTNERS



Copyright © 2014

The en.v Initiative | Rights Reserved*

* هذا الدليل مقصود فقط لأهداف تعليمية غير ربحية. المادة المكتوبة في هذا الدليل تم جمعها من منظمة الشركاء في التغيير الديمقراطي السلوفاكية (Partners for Democratic Change Slovakia-PDCS) بالإضافة الى مصادر أخرى متنوعة. إن مبادرة en.v لا تدعي ملكية أي من هذه المواد المكتوبة. إلا إنها تمتلك حصريا جميع الرسومات البيانية والتصويرية الموجودة داخل هذا الدليل. أي استخدام للمادة البيانية والتصويرية لأغراض أخرى تستلزم الموافقة المسبقة من مبادرة en.v *