

## 4. آليات متابعة وتقييم الخطط التنموية

### خطة التنمية:

- هي «نتائج عملية التخطيط وهي تصف بشكل محدد طرق انجاز الاهداف المخططة، كما انها تمثل برنامج عمل موقوت للاقتصاد حسب ما تقتضيه الاهداف المخططة.»
- كما تمثل خطة التنمية الوثيقة الرسمية التي تعدها الجهات المعنية في الدولة والتي تمثل محصلة او ناتج الجهد التخطيطي المبذول، والوسيلة التي سيتم عبرها تحقيق اهداف عملية التخطيط، وهي تتضمن السياسات والبرامج المحفزة لإنجاز الاهداف المخططة بما في ذلك البرامج الاستثمارية والتمويلية التي يتطلبها تحقيق تلك الغايات.

## المراحل التخطيطية:

■ يمكن تقسيم العملية التخطيطية الى مراحل متتابعة على النحو التالي:

**اولا: تحديد الأهداف او الغايات العريضة عن طريق القيادة السياسية.**  
(ويبقى المحدد لكفاءة هذه العملية أسلوب وكيفية اختيار القيادة  
وصلاحيتها والتوازنات القائمة مع مراكز القوى والمصالح في  
الدولة).

**ثانياً: وضع السياسات الاقتصادية الخاصة** بتحويل الغايات المرجوة الى اهداف كمية **Quantitative targets** قابلة للقياس، مثل معدل النمو المرجو وعدد فرص العمل المطلوبة توزيع الدخل وتخفيف الفقر... الخ

❖ ( ومحدد هذه المرحلة الأساسي تحديد القيادة السياسية لأولوية هذه الأهداف للاسترشاد بها عند التعارض، وهو الأمر الذي سيحدث غالباً).

❖ كما يجب التأكيد أن هذه المرحلة تستدعي المفاضلة بين السياسات المقترحة لاختيار البديل المناسب، فالسياسة في تعريفها الأساسي هي الاختيار بين البدائل المتاحة (بعد دراسة الآثار المباشرة وغير المباشرة التي قد تنتج عن اختيار هذه السياسة).

**ثالثا : تحديد البرامج المحفزة** التي تتضمن الوسائل والإجراءات والتي

تحقق تلك الأهداف بما في ذلك البرامج الاستثمارية مثل:-

❖ الطرق ومشروعات الري والمصانع والمراكز الصحية.

❖ والحوافز السعرية (مالية او نقدية)، مثل تغييرات سعر الصرف او

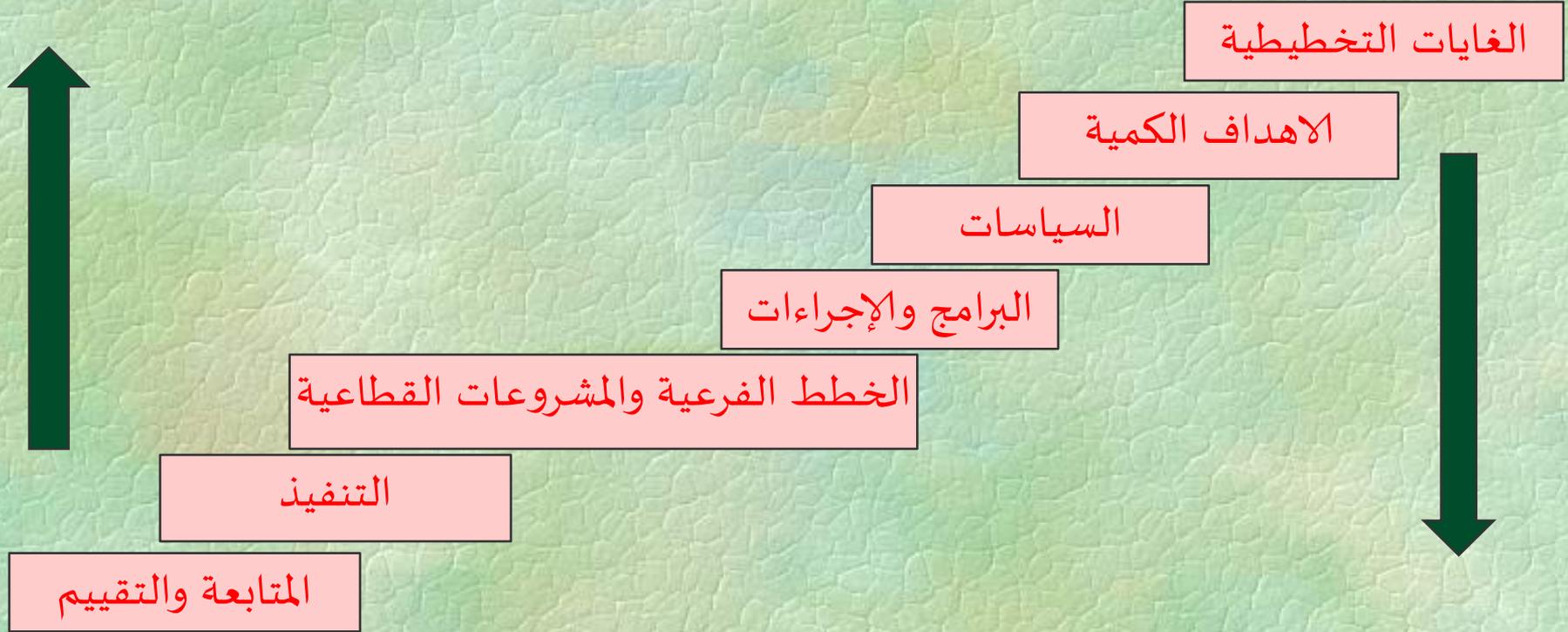
أسعار الفائدة او الإصلاحات الضريبية او الإعانات لقطاعات محددة

او الإصلاحات المؤسسية،

❖ وكذلك مدى توفر الموارد المالية اللازمة لإنجاز تلك البرامج (المدخرات المحلية، المدخرات الأجنبية، الإيرادات الحكومية، عوائد الصادرات، العمالة الماهرة، ..).

**رابعاً: وضع الخطط والأنشطة التفصيلية** التي سيتم إنجازها خلال السنوات المحددة للخطة

**خامساً: آليات المتابعة والتقييم** : بمعنى ان التخطيط لكافة العناصر المرتبطة بعملية المتابعة والتقييم ، يكون حاضرا منذ المراحل الاولى لعملية التخطيط ذاتها. وذلك لضمان سير الأنشطة في الإطار المخطط لها، لتحقيق الأهداف المنشودة.



# المتابعة والتقييم : المفاهيم والأهمية – تخطيط عمليات المتابعة والتقييم

## مفهوم المتابعة:

■ "عملية منظمة ومخططة ومستمرة، تتم بصفة دورية ومنتظمة على مدار عمر الخطة/المشروع لجمع المعلومات (عن التشغيل والإنجازات والتأثيرات)، وإعدادها وتوصيلها إلى الجهات المعنية بغرض مساعدتها على اتخاذ القرارات المناسبة للتنفيذ بكفاءة وتحقيق الأهداف المخططة".

■ "عملية مستمرة لجمع وتحليل المعلومات والبيانات للمشروعات والبرامج المنفذة لتحديد مدى توافق سير الأنشطة مع الخطة الموضوعية اعتمادا على مؤشرات الأداء".

■ "عملية جمع وتحليل منهجين لمعلومات عن التقدم بهدف تحسين الكفاءة والفعالية، وذلك استنادا إلى الاهداف المحددة والانشطه المخططة".

■ عملية ذات طابع داخلي تستهدف إمداد الإدارة بالمعلومات الدقيقة في الوقت المناسب عن الأنشطة المنفذة للمساعدة في اتخاذ القرارات الخاصة ب: الموارد البشرية - الجدول الزمني - تدبير الموارد والمصادر - مستوى الجودة وكفاءة الأداء - الإدارة المالية والميزانية".

■ "عملية تغذية مرتدة/راجعة تستمر طوال فترة النشاط/الخطة/البرنامج".

■ "العملية المنظمة (الداخلية) لجمع المعلومات وتحليلها خلال سير عمل الخطة، لتجهيز المؤشرات المطلوبة لقياس الكفاءة والفعالية والأثر".

■ "أداة للمساعدة في معرفة ما إذا كانت الموارد المتاحة كافية ويتم استخدامها بالشكل الأمثل لتحقيق الأهداف، وفيما إذا كان العمل يسير كما هو مخطط".

■ "أداة للإطلاع المستمر والتمكين الدائم للمدراء ومتخذي القرار (المسؤولين بوجه عام) لمواكبة المشاكل أثناء التنفيذ، للمساعدة في اتخاذ القرارات اللازمة لحلها"

■ المتابعة هي: (مؤشرات + معلومات)

## مفهوم التقييم :

- إلى جانب المتابعة، تعتبر عملية التقييم أحد الممارسات الإيجابية التي يمكن استخدامها لمعرفة وتحليل أسباب تحقق أو عدم تحقق الأهداف المطلوبة.
- عملية التقييم هي:-
- "عملية قياس مدي نجاح خطة/مشروع/برنامج ما في الوصول للأهداف المخطط لها".
- "عملية تقدير مرحلي لتطور المشروع الحالي، أو الذي انتهى بالفعل مع الأخذ في الاعتبار أهداف المشروع والمؤشرات الموضوعية".

- "عملية المقارنة بين الأهداف المخططة أو التي كان يتم السعي لتحقيقها والآثار الفعلية للمشروع".
- "نتائج النشاط والآثار المترتبة عليه وفقا للخطط الاستراتيجية الموضوعة سابقا، مع الاهتمام بما تم الشروع لإنجازه وبما تم الانتهاء من إنجازه، مع التركيز على كيفية الإنجاز ذاته – بمعنى – ما تحقق وكيف تحقق".

■ تتناول عملية التقييم الآلية التي تم بها التنفيذ مع التركيز على :

■ الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد المتاحة، وكذلك على الآثار  
الناجمة عن المشروع.

■ تقييم الأداء: (مقارنة المخطط بالمنجز – رصد تحقق الأثر المطلوب)

■ مثال (حالة الادارة والمتابعة والتقييم في الاتحاد السوفيتي).

## مثال : مواضع الاهتمام في عمليتي المتابعة والتقييم

- مثال :
- كان برنامج الامم المتحدة الانمائي UNDP قد وضع دليلا لتقييم الاداء الحكومي :
- اعتمد على التقسيم الطبيعي لكافة العمليات التي تتم في اي نظام تشغيل وهي:
- مدخلات النظام (من قوة عمل وموارد مالية وقدرات فنية ومقومات بنية اساسية)

■ العمليات والتشغيل (الاجراءات والنظم واللوائح والقواعد والاطر القانونية والتنظيمية بما فيها سياسات الحوافز والاجراءات العقابية الى ما غير ذلك).

■ المخرجات والنتائج. (مثل الخدمة الحكومية المقدمة)

■ الاثر النهائي (انطباعات وارااء وتقييمات المتلقي النهائي للخدمة الحكومية).

■ وتوصل البرنامج الإنمائي UNDP الى أهمية تقييم "العمليات والتشغيل" مقارنة بتقييم "النتائج والأثر"

■ مع وضعه محدد أساسي لهذا التفضيل وهو : "الحاجة والمبرر من التقييم ذاته".

■ فاذا كانت الحاجة للتعرف على أوجه القصور ومستوى الفعالية والكفاءة ومواضع الخلل، ستكون الحاجة اكبر للتقييم المنصب على "العمليات والتشغيل"

■ واذا كانت الحاجة للمقارنة وتحديد الانجاز ومستواه، ستكون الحاجة اكبر للتقييم المنصب على "النتائج والمخرجات النهائية".

## العوامل المشتركة بين المتابعة وتقييم الأداء:

■ تساعد عمليتا المتابعة والتقييم في التعلم وأخذ دروس مستفادة مما تم تنفيذه، وفي كليهما يتم التركيز على:-

1- الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة من رأس المال المادي والبشري، والوقت اللازم لإنجاز الأهداف.

2- الفعالية في استخدام الموارد، أي إلى أي مدى ساهم استخدام الموارد في تحقيق الأهداف المخططة.

3- الأثر الناجم عن المشروع، أي مدى قدرة المشروع على إحداث أثر في حل مشكلة قائمة، أو في تحسين وضع قائم (مقارنة الوضع قبل وبعد المشروع)

## ما هي اهم مزايا وجود نظام فاعل للمتابعة والتقييم؟

- رصد مواطن الضعف والاختلال ومن ثم القدرة على تعديل وتقويم المسار أول بأول.
- التأكد من الكفاءة : ومدى حسن استخدام وتوظيف الموارد المتاحة (المال والوقت والموظفين والمعدّات وغير ذلك).
- التأكد من الفعالية ومدى بلوغ البرنامج أو المشروع التنموي أهدافه المحدّدة الموضوعة.
- تزويد التغذية الراجعة بشكل مستمر من أجل تحقيق الأهداف المخططة، بما قد يتضمنه هذا من تحديد التعديلات المطلوب إجراؤها على الخطة.

■ الإدراك المبكر للمشاكل واقتراح الحلول الممكنة لها.

■ رصد التقدم المحقق باستمرار.

■ التحفيز على التصرف والاستخدام الكفاء للمعلومات المتوفرة.

■ التوثيق لمراحل تنفيذ المشروع

■ التأكد من سلامة وموضوعية الخطط الموضوعية (فقد تظهر المتابعة لمعطيات وظروف الواقع، عدم دقة الخطط الموضوعية، ومن ثم توفر عمليات المتابعة والتقييم المعلومات المطلوبة لإجراء التعديلات او التغييرات الضرورية في الاستراتيجيات او الخطط).

■ **تدعيم التعلم من خبرة عملية (حقيقية وواقعية) سابقة، وتحسين تقديم الخدمات.** (لذات المشروع في مراحل تنفيذه اللاحقة، وكذلك للمشروعات الأخرى المماثلة له في المستقبل). بمعنى دعم كفاءة إعداد الخطط المستقبلية.

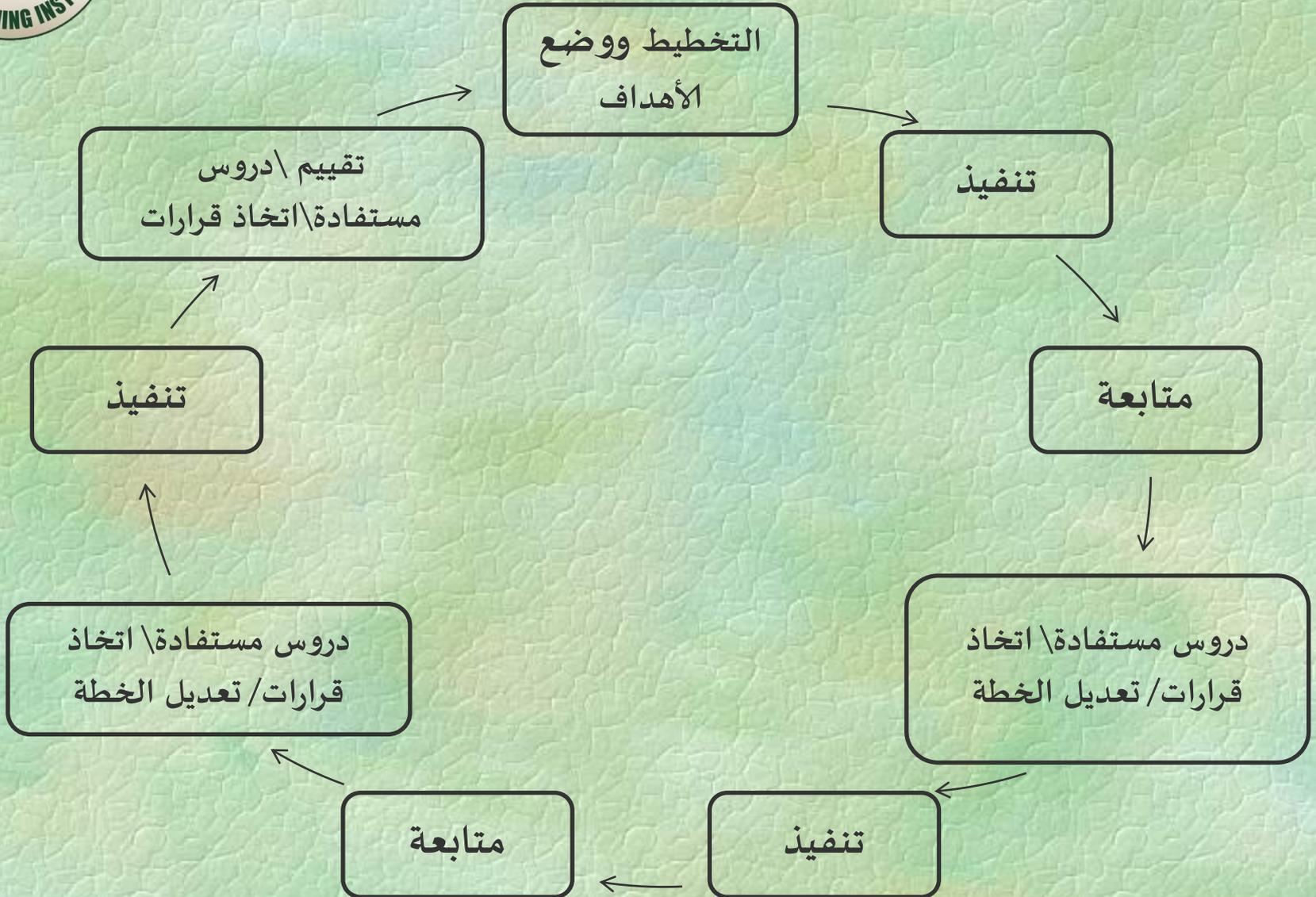
■ **تدعيم قيمة المشاركة ، من خلال إطلاع المستفيدين من المشروع/البرنامج على مستجدات/نتائج العمل، وهو ما يدعم تحقيق الأهداف ويشجع على استمرارية المشروع، لدور قيمة المشاركة في تدعيم الاستمرارية لأنها تعمل على توزيع ملكية المشروع بين المسؤولين والمستفيدين، ما يولد حرصا والتزاما أعلى من الجميع تجاه المشروع ونجاحه. (ملكية التغيير ضمان لإحداث التغيير)**

- الإجابة على التساؤل التنموي الهام "هل تحقق فرقا" : توضيح الأثر ومدى نجاح الخطة/المشروع في معالجة المشكلة الأساسية ، هل تحسنت أو ساءت أم لم تتغير.
- ضمان اتخاذ القرارات الصحيحة، وكذلك القدرة على تفسيرها او الدفاع عنها.

## ما هي خطوات التخطيط لعمليات المتابعة والتقييم؟

- يجب أن تكون المتابعة والتقييم جزءاً من عملية التخطيط، فمن الصعب جداً العودة إلى الوراء لوضع نظم للمتابعة والتقييم بعد أن تكون الأمور قد اتخذت مسارها.
- بعد معرفة موقع عمليتي المتابعة والتقييم في العملية التخطيطية، نشير إلى التالي:-
- يتم البدء في وضع الإطار العام لعملية المتابعة والتقييم قبل فترة طويلة من بدء تنفيذ أي خطة أو مشروع جديد.

## المتابعة والتقييم ضمن العملية التخطيطية الكاملة



■ خلال عملية وضع الخطة الخاصة بالمتابعة والتقييم، يتم وضع/صياغة المؤشرات التي تشكل الإطار العام لنظام المتابعة والتقييم، هذه المؤشرات تتولي تحديد ماذا الذي نريد أن نعلمه؟، وبالتالي ما هي طبيعة المعلومات/البيانات المطلوبة؟.

■ إن التخطيط لعملية المتابعة والتقييم يتطلب عموماً الإجابة على الأسئلة التالية:-

■ ما الذي نريد أن نعرفه؟

■ ما أنواع المعلومات التي نحتاجها؟.

■ كيف نحصل على هذه المعلومات؟

■ من ينبغي أن يشارك في جمع المعلومات؟

## ماذا نريد أن نعرف؟

■ ما نريد أن نعرفه من خلال نظام المتابعة والتقييم مرتبط بشكل كبير بـ (الأهداف والغايات الرئيسية للخطة او للمشروع او للبرنامج).

■ فمثلاً في العمل التنموي، الذي يستهدف البشر، لابد من التأكد من القضايا التالية :-

■ معلومات حول مدى وصول الخدمات للفئات المستهدفة؟ فقد ينجح المشروع في إنتاج المخرجات المخطط لها، ولكن لم يتم وصول هذه المخرجات الى الاطر المستهدفه في الخطة (لاسيما خطط وبرامج الدعم النقدي او العيني).

■ وكذلك معلومات حول أثر هذه الخدمات على هذه الفئات؟ وهل تحقق

بالفعل الهدف المرجو؟  
المعهد العربي للتخطيط

■ فقد تصل الخدمة او المخرجات الى المستهدفين، دون معالجة المشكلة الحقيقية (فقد يصل الدعم ولكن يظل الفقر والحاجة)

■ إضافة الى معلومات حول مدى كفاءة استخدام الموارد؟ وهل تم استخدامها على النحو الأمثل؟.

■ كذلك يجب أن نقرر فيما إذا كنا نريد معرفة :-

■ الآلية التي يجري فيها او يتم فيها العمل (العمليات)؟

■ أم أننا مهتمون أكثر بالمنتجات النهائية لهذا العمل (النتائج)؟

■ أم أننا مهتمون بالاثنين معاً؟

## المعلومات والمؤشرات

- المؤشرات هي المعلومات القابلة للقياس بدقة، والتي تساعد في التعرف على وجود ظاهرة "متغير" في الواقع، وتمكن من معرفة تطور هذا المتغير.
- هي عبارة عن مقاييس ل المدخلات - والإجراءات - والنتائج - والاثـر .
- وهي تساعد في معرفة مدى التقدم المحرز، وبيان النتائج المحققة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الاداء.
- هي عبارة عن مقاييس ل المدخلات - والإجراءات - والنتائج - والاثـر .
- وهنا يظهر التساؤل التالي حول:- ما هي المحددات الأساسية لصياغة المؤشرات المستخدمة في عمليتي المتابعة والتقييم؟

والتي يمكن تحديدها في التالي :-

**أولاً: الموازنة المقدرة** أو التكاليف المتوقعة: إعداد مثل هذه المؤشرات يمكن أن يكون ذو تكلفة (مرتفعة أو منخفضة) حسب عدد المؤشرات ونوعيتها.

**ثانياً: المهارات المطلوبة:** تتعلق بمدى توفر مهارات "جمع وتحليل البيانات".

**ثالثاً: الوقت المتاح:** تبعاً لعمق واتساع العملية وكذلك تبعاً لمستوى وحجم "التشاركية"، لتحديد الإجراءات المستخدمة والمؤشرات المطلوب إعدادها.

وبذلك يمكن التأكيد على ان المؤشّرات هي مكونا أساسيا من نظام "المتابعة والتقييم"، وهي اداة الإجابة على التساؤلات التالية:-

■ من؟ - كم؟ - ما عدد المرات؟ - إلى أي حدّ؟

■ وهي وسيلة هامة جداً في المتابعة والتقييم لأنها هي ما يتم متابعته، وهي التي يجب قياسها لتقييم الأداء. بمعنى ان المؤشّرات هي الدليل المادي الذي يمكن : ملاحظته - متابعته - قياسه.

## ما هي طبيعة المعلومات المطلوبة لإعداد المؤشرات؟

- المعلومات المستخدمة لأغراض المتابعة والتقييم قد تكون كمية (قيمة او نسبة) أو كيفية (وصفية).
- المعلومات الكمية تجيب على أسئلة الكم والعدد، مثل :-
- (عدد العاطلين عن العمل، عدد الأطفال المصابين بمرض معين ، معدل النمو الاقتصادي ، العجز في الموازنة .....الخ)، بمعنى انها أداة قياس كمي محددة (أعداد أو كميات أو أحجام أو أوزان). يعبر عنها بالأرقام المطلقة، أو بالنسبة المئوية (50% من الأسر لديها طفل واحد)، او بالمعدلات القياسية مثل (طبيب لكل 1000 نسمة).

- اما المعلومات الكيفية او الوصفية فانها : تعتمد على التوصيف غير الكمي للظاهرة وهي تصف حالة أو ظاهرة معينة، يمكن الحصول عليها من خلال الملاحظة أو طرح الأسئلة . (رضى المواطن، جودة الخدمة المقدمة، الرضى الوظيفي، شعور الناس حيال حالة معينة....).

## ■ المعلومات الكمية والنوعية : ايهما اكثر جدوى ؟

■ يجد البعض المعلومات الكمية أكثر موضوعية واعتمادية ومصداقية من نظيرتها الكيفية، وان "المعلومات الكمية تتحدث عن نفسها".

■ إلا أن المؤكد أن المعلومات الكمية تتطلب الكثير من التفسير لتصبح ذات معنى، فقد تكون هناك بيانات إحصائية حول تضاعف النمو الاقتصادي، ولكن المعلومات الوصفية قد تظهر ان قيام حروب/صراعات دولية أدى لارتفاع أسعار الصادرات فتضاعف النمو).  
(معلومة تفسيرية)

■ لذا تستوجب عمليتي "المتابعة" و"التقييم" مزيجاً من المعلومات الكمية والنوعية لتكون شاملة.

■ بعد معرفة الاحتياجات من المعلومات المطلوبة لإعداد المؤشرات،  
من المهم معرفة :-

■ ما هي المعلومات المتوفرة؟ وكيف سيتم الحصول على المعلومات  
غير المتوفرة؟

■ لأن عملية جمع المعلومات تتطلب جهدا وعملا ومالا ووقتا (جميع  
عناصر التكلفة)

■ كما يجب الاتفاق على الطرق التي سيتم بها جمع هذه المعلومات، نظرا  
لتعددتها ومن ثم اختلاف كلفة كل منها.

## كيف نحصل على المعلومات؟ أساليب/ طرق جمع المعلومات:-

■ بالنسبة لحالة المعلومات الكيفية أو الوصفية يتم اللجوء لعدد من الطرق  
■ مثل :-

- (دراسات الحالة، الملاحظات، تسجيل الأحداث الهامة، تشكيل مجموعات عمل بؤرية).
- بالنسبة لحالة المعلومات الكمية ، يتم اللجوء لطرق:(مسوحات شاملة، الاحصاءات الرسمية).

■ فمتابعة ظاهرة مثل ظاهرة الفساد كمثال: تتطلب قياس انطباعات وتقييمات المواطنين، ومتابعة ظاهرة الحريات المدنية او السياسية : تتطلب كذلك تقييمات المواطنين والأحزاب والنقابات والاتحادات ومؤسسات المجتمع المدني.

- أما تحقيق التقدم الاقتصادي فيتطلب معرفة معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي
- وتحقيق التقدم الصناعي قد يتطلب معرفة معدل تغطية الصادرات السلعية للواردات السلعية
- وتحقيق الانضباط المالي : قد يتطلب معرفة معدل أو قدرة الإيرادات الجارية على تغطية النفقات الجارية للموازنة العامة للدولة .
- وتحقيق الاستدامة المالية، قد يتطلب تقدير نسبة الدين العام للناتج المحلي الإجمالي، او نسبة خدمة الدين الى الصادرات.... وهكذا.

## خط الأساس/الخط القاعدي : (Baseline)

- لا يمكن التعرض لموضوع جمع البيانات والمعلومات دون التعرض لالية او منهجية خط الأساس،
- والتي تعني البيانات والمعلومات الخاصة بحالة محددة ، قبل بداية تنفيذ المشروع او الخطة (الوضع قبل التدخل)، بمعنى ان بيانات خط الأساس هي المعلومات التي تتجمّع لديك عن الوضع قبل أن تفعل شيئاً.
- إنها المعلومات التي يركز عليها تحليلك للمشكلة. حيث انه من الصعب جداً قياس أثر المشروع، إذا كنا نجهل كيف كان الوضع بداية.

## وهناك مستويات مختلفة لبيانات الخط القاعدي:

- غالباً ما توجد المعلومات العامة عن الوضع في الإحصائيات الرسمية التي تذكر معدلات وفيات الأطفال والالتحاق بالمدارس، ومعدلات البطالة، ومعدل معرفة القراءة والكتابة.
- فإذا كان العمل في منطقة جغرافية معينة، فستكون الحاجة الى معلومات عن هذا المجال. وإذا لم يتوفر ذلك في الإحصائيات الرسمية، فقد يستلزم الامر القيام بجمع هذه المعلومات.
- وقد ينطوي هذا على القيام بمسح (شامل او جزئي/عينات).
- ففي حال التوجه لقياس الأثر من خلال عينة من الناس أو الأسر، فستكون هناك حاجة الى معلومات محدّدة حول هؤلاء الأشخاص أو تلك العائلات.

- فعلى سبيل المثال، بالنسبة إلى الأسر أو المدارس أو أيّ من مؤسسات الأعمال أو الوحدات ، فستكون الحاجة الى معلومات محددة عن :-
- الدخل - عدد العاملين - عدد الأطفال في الفصل الواحد - عدد أفراد الأسرة - العائل - طبيعة العمل.
- ويمكن الحصول على تلك المعلومات من مجموعة المقابلات واستيفاء بيانات الاستبيانات الأساسية (لابد من التركيز على المؤشّرات الأكثر أهمية للعمل).
- من المؤكد صعوبة الحصول على هذا النوع من معلومات الخط القاعدي بعد بدء العمل او التنفيذ للخطة/المشروع،
- ومع هذا فان هناك سبيلا لتطبيق هذا الأسلوب حتى في حال عدم جمع تلك المعلومات في البداية، (سبيل للحد من الأضرار).

- حيث يمكن الحصول على معلومات من الموظفين الذين شاركوا من البداية، كما يمكن سؤال المشاركين من المستفيدين حول ما إذا كانوا يتذكرون كيف كان الوضع عندما بدأ المشروع.
- حيث يمكن التحدث إلى الناس والنظر في السجلات وغيرها من المصادر المكتوبة، كالتقارير ومحاضر الجلسات، إلخ...
- **ومن الطرق المفيدة في إجراء مقارنات هادفة. (حال عدم امتلاك/توفر معلومات الخط القاعدي)، استخدام مجموعات مراقبة.**
- وهي عبارة عن مجموعات (أفراد/أسر)، لم تحظَ بمُدخَلٍ من مُدخَلات الخطة/البرنامج ولكنها شبيهة جداً بالمجموعات محل الاهتمام في التقييم.

## تحليل المعلومات – والمشاركون في جمعها.

■ يملي التعامل مع قضيتي المتابعة أو التقييم وجود كم هائل من المعلومات، وهو ما يلزم بضرورة تحديد كيف يمكن فهمها وتحليلها، للاستفادة منها.

■ **إنَّ التحليل عبارة عن عملية تحويل المعلومات التفصيلية إلى أنساق واتجاهات وتفسيرات مفهومة،** حيث يلي الحصول على المعلومات هيكلتها/تنظيمها حسب الموضوع، ثم يتم الشروع في كتابة التحليل والاستنتاجات والتوصيات.

من ينبغي ان يشارك في جمع المعلومات؟

■ يمثل كافة العاملون في المشروع/البرنامج مصدرا لجمع المعلومات، التي يمكن استخدامها في عمليتي المتابعة والتقييم. حيث يمكن ان يتضمن ذلك :-  
الإداريون والميدانيون والمحاسبون... الخ.

# نظم المتابعة والتقييم

## نظام المتابعة والتقييم : الأسس والمبادئ

- ينطلق تأسيس نظام شامل للمتابعة والتقييم من ضرورة فهم الروابط بين كل من:- وظائف المتابعة والتقييم ووظائف الإدارة والمشروع ككل وضمان استخدام عمليات التعلم والإبلاغ وصنع القرار القائمة فيما بين أصحاب المصلحة كأساس لأعمال المتابعة والتقييم، وكذلك توفير الظروف والقدرات اللازمة لتنفيذ المتابعة والتقييم.

■ يجب فهم عمليتي المتابعة والتقييم على أنهما :-

■ نظام متكامل للتفكير له كافة العناصر المرتبطة بتكوين النظام من مدخلات وعمليات ومخرجات

■ يجب التخطيط لهما باستخدام كافة مقومات العملية التخطيطية من وضوح الرؤية وشمولها واتساقها وموضوعيتها ومرونتها.

■ كما يجب إدارتهما بشكل علمي ومهني، مع الالتزام بتوفير الموارد والمخصصات اللازمة لانجازهما من راس مال وقدرات فنية، والتي قد يؤدي عدم كفايتها للأضرار بأهداف العملية ذاتها.

## عناصر/مكونات نظام المتابعة والتقييم

■ يتكون أي نظام للمتابعة والتقييم من المراحل/الخطوات التالية:

✓ التصميم والإنشاء.

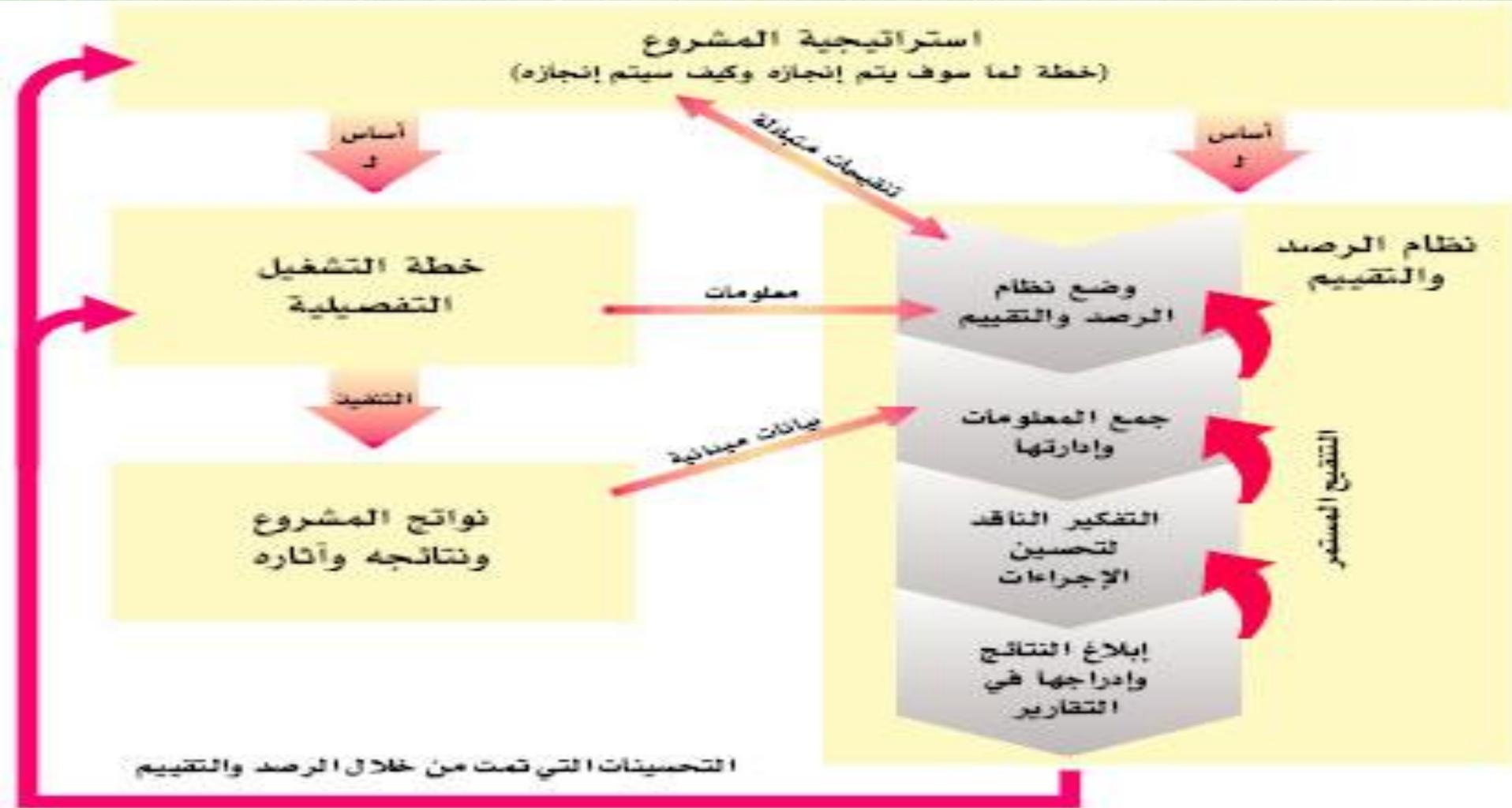
✓ جمع المعلومات وإدارتها.

✓ التفكير والتطوير من أجل تحسين الإجراءات المطبقة.

✓ إعلام الإدارة وإعداد التقارير عن النتائج.

✓ التغذية المرتدة

# نظام المتابعة والتقييم وارتباطه بالاستراتيجية والعمليات



## المهام الأساسية للمتابعة والتقييم خلال دورة الخطة/المشروع

- يسهم التفكير في عمليات المتابعة والتقييم كنظام في فهم مجموعة المهام المرتبطة بهما، والتي سيكون على الأشخاص المختلفين القيام بها أثناء مراحل الخطة/المشروع،
- حيث تبدو المهام شديدة التعقيد ولكن مزيد من النظر إليها يوضح مدى منطقيتها في ضوء متطلبات ومعطيات كل مرحلة.
- يجب التأكيد على أن مهام المتابعة والتقييم غير قاصرة على موظفي المتابعة والتقييم أو الوحدة الإدارية للمتابعة والتقييم، بل يجب أن يتم تقاسم وتشارك هذه المسؤولية، وهذا بدوره يجعل التعلم التشاركي من خلال جعل المتابعة والتقييم أمرا ممكنا.

## المهام الأساسية للمتابعة والتقييم خلال دورة الخطة- المشروع:

تتواجد مهام وتكليفات عديدة لعمليتي المتابعة والتقييم طوال مراحل التخطيط والتنفيذ، وذلك على النحو التالي:-

- 1- في مرحلة التصميم المبكر للخطة (الصياغة والتقييم المبدئي).
- 2- البداية قبل البدء بتنفيذ الخطة.
- 3- البداية بعد البدء بتنفيذ الخطة.
- 4- التنفيذ الرئيسي.
- 5- استعراض منتصف المدة.
- 6- الانتهاء من المشروع واكتماله.

## 1- المهام الأساسية خلال مرحلة التصميم المبكر:

- تحديد نطاق وغاية نظام المتابعة والتقييم.
- وضع أسئلة الأداء والمؤشرات الأساسية وآليات المتابعة.
- تحديد الأولويات التنظيمية للمتابعة والتقييم.
- تحديد اختصاصات موظفي المتابعة والتقييم.
- وضع ميزانية أولية/إرشادية للمتابعة والتقييم.
- توثيق ما سبق من خلال صياغة إطار/تصور عام للمتابعة والتقييم.

## 2- المهام الأساسية في البداية قبل البدء بتنفيذ الخطة:

- مراجعة وتنقيح وتجويد المؤشرات التي سيتم استخدامها،
- تدريب وتأهيل الموظفين والشركاء المحتمل مشاركتهم في المتابعة والتقييم.
- البدء بدراسات خط الأساس : (مثل مقارنة نتائج ومؤشرات الاداء في قريتين متشابهتين في الظروف احدهما طبقت المشروع والاخرى لم تطبقه، او مقارنة الوضع في القرية ذاتها ما قبل وما بعد تطبيق المشروع، وان كان يعاب على ذلك احتمالية وجود مؤثرات او عوامل اخرى غير المشروع المنفذ، قد اثرت على النتائج الظاهرة).
- إعداد دليل لتنفيذ الخطة بالاشتراك مع الموظفين الرئيسيين.

### 3- المهام الأساسية بعد البدء بتنفيذ الخطة:

- استعراض تصميم الخطة فيما يختص بالمتابعة والتقييم مع أصحاب المصلحة الرئيسيين (المستفيدين مثل اهل القرية في المثال السابق).
- وضع خطة تفصيلية للمتابعة والتقييم،
- التأكد من تهيئة الظروف والقدرات اللازمة لتنفيذ المتابعة والتقييم. بما في ذلك الموارد المادية والفنية والمالية .

## 4- المهام الأساسية للمتابعة والتقييم خلال فترة التنفيذ:

- التأكد من توفير الاحتياجات اللازمة لجمع وإدارة المعلومات.
- تنسيق وتنظيم عملية جمع المعلومات وحسن توظيفها وإدارتها.
- اجتماعات الاستعراض- المراجعة الدورية للنتائج مع جميع القائمين بالتنفيذ.
- الزيارات الميدانية للتأكد من طبيعة وجودة النتائج المتحصل عليها.
- إجراء دراسات مُركزة للمسائل او القضايا او الاشكاليات الطارئة، التي اظهرتها عملية المتابعة.
- إعداد التقارير السنوية، وإعلام الإدارة بنتائج المتابعة والتقييم.

## 5- المهام الأساسية للمتابعة والتقييم خلال استعراض-مراجعة منتصف المدة:

- جمع وتنظيم ومراجعة وتنقيح وتجويد المعلومات اللازمة للاستعراض-مراجعة منتصف المدة.
- الاستجابة والرد على الاستفسارات المتعلقة بمعلومات التغذية العكسية لاستعراض منتصف المدة.
- تعديل نظام المتابعة والتقييم، حسب الحاجة (وفقا لما تضمنته عملية التغذية العكسية)

## 6- المهام الأساسية للمتابعة والتقييم عند اكتمال تنفيذ الخطة:

- تحديد ما يستطيع المنفذون عمله لاستمرارية الأثر، وكذلك لاستمرارية المتابعة والتقييم بعد انتهاء الخطة أو المشروع.
- تنظيم ورشات عمل وإجراء الدراسات الميدانية مع أصحاب المصلحة الرئيسيين لتقييم آثار الخطة أو المشروع.
- تحديد الدروس المستخلصة للاستفادة منها في المرحلة التالية، أو في السنة التالية أو المشاريع التالية أو فيهما معاً.

# المهام الأساسية للمتابعة والتقييم

مرحلة التصميم المبكر (الصياغة والتقييم المبدئي)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• حدد نطاق وغاية نظام المتابعة والتقييم.</li> <li>• أوضح أسئلة الأداء والمؤشرات الأساسية وآليات المتابعة ذات الصلة.</li> <li>• حدد الترتيبات التنظيمية للمتابعة والتقييم.</li> <li>• حدد اختصاصات موظفي المتابعة والتقييم.</li> <li>• أوضح العملية التي سيتم بها إنشاء نظام المتابعة والتقييم في مرحلة البدء.</li> <li>• ضع ميزانية إرشادية للمتابعة والتقييم.</li> <li>• قم بتوثيق كل ما سبق في إطار المتابعة والتقييم.</li> </ul>
البداية قبل البدء في التنفيذ		<ul style="list-style-type: none"> <li>• نقح مسائل الأداء ومؤشراته وآليات المتابعة بعد استعراض استراتيجية المشروع.</li> <li>• نظم التدريب مع الموظفين والشركاء الذين يحتمل مشاركتهم في المتابعة والتقييم</li> <li>• ابدأ في دراسات خط الأساس، عند الاقتضاء.</li> <li>• قم بإعداد دليل لتنفيذ المشروع بالاشتراك مع الموظفين الرئيسيين</li> </ul>
البداية بعد البدء في التنفيذ		<ul style="list-style-type: none"> <li>• استعرض تصميم المشروع فيما يختص بالمتابعة والتقييم مع أصحاب المصلحة الرئيسيين.</li> <li>• ضع خطة تفصيلية للمتابعة والتقييم، واضعاً في اعتبارك الآليات القائمة مع الشركاء</li> <li>• هيئ الظروف والقدرات اللازمة لتنفيذ المتابعة والتقييم.</li> </ul>
التنفيذ الرئيسي		<ul style="list-style-type: none"> <li>• تأكد من توفير الاحتياجات اللازمة للإدارة من المعلومات.</li> <li>• نسق جمع المعلومات وإدارتها.</li> <li>• نظم جمع المعلومات وإبلاغها بالطرق غير الرسمي.</li> <li>• قدم الدعم لاجتماعات وعمليات الاستعراض المنتظمة مع جميع القائمين بالتنفيذ.</li> <li>• قم بالإعداد لبعثات الإشراف.</li> <li>• قم بالإعداد للاستعراض السنوي للمشروع وتنظيمه.</li> <li>• قم بإجراء الدراسات المركزة للمسائل الطارئة.</li> <li>• بلغ النتائج إلى أصحاب المصلحة .</li> <li>• قم بإعداد التقارير المرحلية السنوية.</li> </ul>
استعراض منتصف المدة		<ul style="list-style-type: none"> <li>• اجمع المعلومات اللازمة لاستعراض منتصف المدة.</li> <li>• نظم عملية الاستعراض الداخلية للإعداد لعملية الاستعراض الخارجية.</li> <li>• ساعد على الاستجابة المتعلقة بالمعلومات المرتدة لاستعراض منتصف المدة.</li> <li>• عدل نظام المتابعة والتقييم، حسب الاقتضاء.</li> </ul>
لانتهاء من المشروع واكتماله		<ul style="list-style-type: none"> <li>• قيم ما يستطيع المنفذون عمله لإدامة الأثر وإدامة المتابعة والتقييم بعد انتهاء العمل بالمشروع – ونفذ هذه الأفكار.</li> <li>• نظم حلقات العمل وأجر الدراسات الميدانية مع أصحاب المصلحة الرئيسيين لتقييم آثار المشروع</li> <li>• حدد الدروس المستخلصة للاستفادة منها في المرحلة التالية أو المشاريع التالية أو فيهما معا.</li> </ul>

ملاحظة: سوف يحتاج كل مشروع/خطة/برنامج إلى تعديل هذه القائمة لتتواءم مع ظروف تشغيله.

## جودة نظام المتابعة والتقييم

- بعد أن يتم تأسيس نظام مفصل للمتابعة والتقييم تبقى خطوتان اضافيتان وهما :-
- مراجعة الجودة الشاملة للنظام نفسه كما تم تصميمه.
- الاستمرار في تحديث النظام لمواكبة التغير في الاحتياجات من المعلومات ومستويات المهارة، والظروف بالإضافة إلى التنقيحات التي يتم إدخالها على استراتيجيات المشروع وأنشطته.

وتتمثل المعايير الموحدة المستخدمة في تقييم نوعية نظام المتابعة والتقييم في التالي:-

- **النفعة** : اتسام النظام بقدرته على خدمة الاحتياجات العملية للمستخدمين.
- **القابلية للتطبيق** : اتسام النظام (بمكوناته وعناصره وتوقيتاته وإجراءاته، ومقترحاته) بالواقعية، والحكمة، وفعالية التكلفة
- **الملاءمة** : اتسام النظام بان أنشطته سوف تجري بطريقة قانونية، وأخلاقية مع إبلاء العناية الواجبة لرفاه من سيتأثرون بنتائجها
- **الدقة** : مدى دقة المعلومات والبيانات والتحليلات التي ينتجها النظام.