

# المتابعة والتقييم

إجابات عملية لأسئلة جوهرية



**Monitoring and Evaluation**  
Practical Answers to Essential Questions

تم إعداد هذا الدليل في إطار برنامج  
تدريب و دعم المنظمات غير الربحية  
بواسطة مؤسسة فريديش إيبيرت

© 2014 FES

# المتابعة والتقييم

إجابات عملية لأسئلة جوهرية

**FRIEDRICH  
EBERT   
STIFTUNG**

الناشر: مؤسسة فريدريش إيبيرت - ٢٠١٤

صندوق بريد: ١١٦١٠٧ رياض الصلح

بيروت ٢٢١١٠١١٠٧، لبنان

غير مخصص للبيع

■ محتويات هذا الدليل محمية تحت رخصة المشاع الإبداعي  
نشجع الجميع على النشر على أوسع نطاق ممكن على أن يُذكر المصدر.

© مؤسسة فريدريش إيبيرت

تأسست مؤسسة فريدريش إيبيرت الألمانية سنة ١٩٢٥ كمنظمة سياسية غير حكومية تحقيقاً لرغبة أول رئيس منتخب  
بأسلوب ديموقراطي، وهو الرئيس فريدريش إيبيرت، الذي اقترح إنشاء مؤسسة تخدم القيم الأساسية للديموقراطية  
الإجتماعية.

الموقع الإلكتروني: [www.fes.de](http://www.fes.de)

الغلاف: مؤسسة فريدريش إيبيرت

الإخراج الفني: سنا يازجي

طباعة: دكروب للطباعة و النشر

## المحتويات

فهرس	ص ٥
مقدمة	ص ٦
■ ما المقصود بالمتابعة والتقييم؟	ص ٧
١. تعريف المتابعة والتقييم	ص ٧
■ ما أهمية المتابعة والتقييم؟	ص ٩
١. نجاح المشروع	ص ١٠
٢. تطوير العمل والدروس المستفادة	ص ١٠
٣. بناء الثقة	ص ١٠
٤. العلاقة مع الجهات المانحة	ص ١٠
٥. الفرق بين المتابعة والتقييم	ص ١١
■ ما هي أنواع المتابعة والتقييم؟	ص ١٢
١. الدراسة الأولية	ص ١٣
٢. المتابعة	ص ١٣
٣. التقييم المرحلي	ص ١٤
٤. التقييم النهائي	ص ١٤
٥. دراسة الأثر	ص ١٥
■ كيف أخطط أنشطة المتابعة والتقييم؟	ص ١٧
■ ما هي المؤشرات؟	ص ٢٠
١. كيف يتم اختيار المؤشرات؟	ص ٢١
٢. ما هي مواصفات المؤشرات الجيدة؟	ص ٢١
٣. كيفية قياس المؤشرات؟	ص ٢٢
■ ما هي صعوبات المتابعة والتقييم وكيف يمكن تجاوزها؟	ص ٢٤
١. التكلفة المرتفعة	ص ٢٥
٢. صعوبة جمع البيانات	ص ٢٥
٣. تغيرات البيئة المحيطة	ص ٢٦
٤. ضعف التعاون	ص ٢٦
■ ملاحظات أخيرة	ص ٢٧
■ ملحق ١- مثال عملي	ص ٢٩
■ ملحق ٢- نماذج	ص ٣٠
■ نموذج خطة متابعة المشروع	ص ٣١
■ نموذج تقرير متابعة دوري	ص ٣١
■ نموذج تقرير التقييم المرحلي أو النهائي	ص ٣٢

## المتابعة والتقييم

### مقدمة

تعتبر المتابعة والتقييم جزءاً لا يتجزأ من عملية تخطيط وتنفيذ المشاريع التنموية. تتبع أهمية المتابعة والتقييم من كونها تصب في عملية تصميم وتخطيط المشاريع، تتيح إمكانية قياس مدى نجاح العمل، تيسر عملية التعلم من الدروس المستفادة، تظهر مدى تحقق أهداف المشروع وتقدم الدليل للجهات المانحة والممولة على احترافية المنظمة المنفذة للمشروع مما يزيد فرص الحصول على التمويل في المستقبل.

يهدف هذا الدليل إلى مساعدة منظمات المجتمع المدني والأفراد الناشطين في مجال العمل المدني والأهلي على تخطيط أنشطة المتابعة والتقييم لمشاريعهم. يركز الدليل على أساسيات المتابعة والتقييم التي يتم توضيحها من خلال أمثلة عملية تشرح آلية تخطيط وتنفيذ أنشطة المتابعة والتقييم.

يبدأ الدليل بتعريف ما المقصود بالمتابعة والتقييم وما الفرق بينهما. يتم بعدها شرح أهمية المتابعة والتقييم والهدف منهما. و بما أن أنشطة المتابعة والتقييم متعددة، يشرح الدليل أنواع هذه الأنشطة والهدف منها، كما يقدم كيفية تخطيط هذه الأنشطة وربطها بخطة المشروع والإطار المنطقي للمشروع. عند الحديث عن المتابعة والتقييم، لا بد من التطرق للمؤشرات ولذلك يخصص هذا الدليل قسم للحديث عن المؤشرات وأنواعها وكيفية تحديدها وقياسها. كما يتناول الدليل البيانات المطلوبة للقيام بالمتابعة والتقييم وكيفية جمعها والتعامل معها.

أخيراً يتناول الدليل بعض الصعوبات والأخطاء الشائعة في مجال المتابعة والتقييم لمساعدة القارئ على أخذ هذه الصعوبات بعين الاعتبار عند تصميم المشروع وعلى تجنب الأخطاء.

من الضروري التنويه إلى أن هذا الدليل يغطي أساسيات المتابعة والتقييم ولكن إتقان هذه الأساسيات لا يتحقق بدون التجربة العملية، إذ أن لكل مشروع خصوصيته التي تعكس على جميع مراحل التخطيط والتنفيذ بما فيها المتابعة والتقييم.

## ■ ما المقصود بالمتابعة والتقييم؟

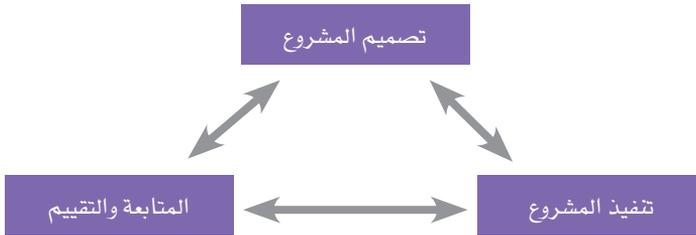
يتم الاعتماد على نفس البيانات واتباع نفس آليات التحليل. كذلك تتكامل نتائج أنشطة المتابعة والتقييم وتصب في عملية تخطيط وتنفيذ المشاريع. لذلك بالرغم من أنه ينصح بتصميم أنشطة المتابعة والتقييم معاً، لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بينهما.

غالباً ما يترافق مصطلحا المتابعة والتقييم (Monitoring and Evaluation)، ولكن هذا لا يعني أبداً أنهما يحملان نفس المعنى. يختلف مفهوما المتابعة والتقييم من حيث الأهداف والآليات، إلا أنه من المفيد تخطيط أنشطة المتابعة والتقييم في وقت واحد، إذ قد

### ١. تعريف المتابعة والتقييم

نتائج المتابعة والتقييم. حتى يتمكن فريق إدارة المشروع من تحقيق الفائدة المثلى من أنشطة المتابعة والتقييم لا بد بداية من معرفة ماذا يعني كل من هذين المفهومين وكيف تختلف المتابعة عن التقييم.

إن عملية المتابعة والتقييم جزء لا يتجزأ من إدارة المشاريع، إذ أنها تأتي لتكمل أعمال تنفيذ المشروع وتساعد في التأكد من أن المشروع يحقق الأهداف المرجوة منه. وفي نفس الوقت، تلعب المتابعة والتقييم دوراً في تصميم المشاريع وإعادة النظر في الأنشطة المخططة بناءً على



هي عملية متابعة تنفيذ خطوات المشروع للتأكد من أنه يسير وفق الخطة الموضوعية ورصد أي خلل قد يؤدي إلى توقف أو تأخير المشروع والعمل على تلافيه. تتم عملية المتابعة على مستوى الأنشطة وتنفذ بشكل دوري عبر جمع المعلومات والبيانات التي تساعد في قياس مدى تنفيذ الخطة الموضوعية للمشروع ومدى تقدم المشروع نحو تحقيق أهدافه.

تقع مهمة المتابعة على عاتق فريق المشروع وإدارته، إذ تدخل ضمن مهامهم اليومية للتأكد من حسن سير المشروع ومن جودة التنفيذ. تتضمن عملية المتابعة التأكد من أن الخطط الموضوعية يتم تنفيذها ضمن الإطار الزمني المحدد وبالجودة المطلوبة لضمان تحقيق النتائج المرجوة والوصول للأهداف الموضوعية عند تصميم وتخطيط المشروع. كذلك تتضمن التأكد من كفاءة وفعالية التنفيذ ومن حسن استخدام موارد المشروع بشكل يضمن الالتزام بميزانية المشروع وبرنامجه الزمني.

تساعد نتائج عملية المتابعة فريق المشروع على ملاحظة الثغرات في خطة المشروع وعملية التنفيذ بشكل مبكر بحيث يتم تداركها أو تلافيها للتأكد من أن المشروع لا ينحرف عن الخطة الموضوعية سواء من حيث جودة التنفيذ أو من حيث الالتزام بالميزانية والجدول الزمنية.

معظم المنظمات تقوم ببعض أنشطة المتابعة بشكل دوري كالاتتماعات والتقارير الدورية والزيارات الميدانية. ورغم أهمية هذه الأنشطة إلا أنها يجب أن تترافق بخطة واضحة حول ماهية الأنشطة التي تتم متابعتها والهدف من هذه المتابعة. ومن المهم جداً وجود آلية للاستفادة من نتائج عملية المتابعة في عملية إدارة المشروع.

هي عملية تهدف إلى التأكد من أن المشروع قد حقق النتائج المرجوة منه وإلى تحديد أثر المشروع سواء المباشر على المستفيدين من المشروع أو غير المباشر على المستفيدين والبيئة المحيطة، وذلك على المدى القريب والبعيد. يتم من خلال عملية التقييم استقاء الدروس المستفادة من التجربة بحيث يمكن لاحقاً التعلم من الأخطاء وتفاديها و تكرار الخطوات الناجحة والبناء عليها في عملية تخطيط المشاريع اللاحقة. خلال عملية التقييم تتم دراسة نتائج المشروع بشكل علمي ممنهج ومقارنتها بالأهداف الموضوعية للمشروع خلال مراحل التخطيط. كذلك يتم تحديد الفجوات بين الأهداف الموضوعية والنتائج الفعلية ودراسة أسبابها ليتم أخذها بعين الاعتبار عند تخطيط مشاريع أخرى. من الممكن أن يقوم فريق عمل المشروع بعملية التقييم والذي يسمى التقييم الداخلي، ولكن عادة مايقوم بعملية التقييم النهائي فريق من الخبراء الفنيين ذوي الخبرة في مجال التقييم والبحث والمستقلين عن الجهة المنفذة للمشروع حتى يتمكنوا من دراسة وتقييم نتائج المشروع بشكل علمي ومستقل، وهذا ما يسمى بالتقييم الخارجي.

عملية التقييم هي عملية مرحلية، إذ يتم تنفيذها في مراحل محددة من حياة المشروع (بشكل سنوي على سبيل المثال) وبعد نهاية المشروع. ولكن هذا لا يعني أبداً أن عملية التقييم لا تبدأ مع بداية المشروع. إذ من المهم جداً القيام بدراسة أولية لمعرفة الواقع قبل البدء بالعمل والتمكن من مقارنة التغيرات بعد تنفيذ المشروع لدراسة أثره. لذا يجب أن يبدأ التقييم مع المشروع، وأن يكون جزءاً أساسياً منه. فعملية جمع البيانات للتقييم النهائي تحدث خلال المشروع ولا يمكن إهمالها.

■ ما أهمية المتابعة والتقييم؟

## ٢. تطوير العمل والدروس المستفادة

إن عملية التقييم تسمح لفريق العمل بالنظر بشكل موضوعي إلى نتائج المشروع النهائية وقياس مدى تحقق أهدافه. تقيس عملية التقييم مدى نجاح المشروع وتدرس أسباب النجاح، كما تنظر لأسباب عدم تحقق الأهداف. بالرغم أنه من الضروري جداً معرفة مدى نجاح مشروع ما، إلا أن الأهم هو معرفة ما هي أسباب هذا النجاح لتكرارها في المستقبل، أو ما الذي أعاق المشروع من تحقيق نتائجه لتلافي المعوقات في المستقبل. قد يتساءل البعض حول أهمية التقييم، كونها غالباً ما تأتي بعد نهاية المشروع حيث يكون من غير الممكن تغيير النتائج. بالرغم من أن التقييم قد يأتي متأخراً أحياناً إلا أنه يساعد في استقاء الدروس من التجربة وفي الاستفادة منها عند تخطيط مشاريع جديدة.

كذلك فإن التقييم المرحلي خلال عمل المشروع يقدم مؤشراً مبكراً عن مدى فعالية المشروع ويساعد في تصحيح مسار العمل وتلافي بعض الأخطاء قدر الإمكان.

## ٣. بناء الثقة

من أهم عوامل نجاح أي منظمة أو مشروع هو مدى ثقة الفئات المستفيدة والشركاء والجهات المانحة بعمل المؤسسة. تلعب عملية المتابعة والتقييم دوراً أساسياً في تقديم صورة احترافية عن المنظمة وفريق العمل وتساهم في بناء الثقة. بشكل أساسي تساعد عملية المتابعة والتقييم على زيادة فعالية وكفاءة المشروع مما يعطي نتائج أفضل. كذلك فإنها تساعد في زيادة شفافية العمل والذي يعتبر عنصراً أساسياً في بناء الثقة بالمنظمات والمشاريع التنموية والانسانية.

إن عملية المتابعة والتقييم عملية ذات تكلفة عالية من جهة الوقت المخصص لها والموارد المالية التي تصرف عليها، مما يدعو للتساؤل ما الذي يجعل منفذي المشروع ينفقون موارد المشروع المحدودة على عملية المتابعة والتقييم خاصة أنها لا تؤثر بشكل مباشر على الفئات المستهدفة. من الضروري جداً فهم الدور الذي تلعبه عملية المتابعة والتقييم واعتبارها ضرورة ملحة لنجاح أي مشروع. فيما يلي بعض النقاط الأساسية التي تشير لأهمية المتابعة والتقييم.

## ١. نجاح المشروع

إن أحد أهم عوامل نجاح المشروع هو ضمان تنفيذ الخطة الموضوعية بالجودة المطلوبة وباستخدام الموارد المتوفرة وضمن الجدول الزمني المحدد. من السهل جداً أن يغرق فريق العمل في التفاصيل اليومية للعمل مما يؤثر على مدى تبهمهم لسير المشروع، لذلك لا بد من عملية المتابعة للتأكد من حسن سير المشروع.

كذلك فإن المتابعة تقوم بدور البوصلة التي تذكر فريق العمل بضرورة السير دوماً نحو تحقيق الهدف النهائي للمشروع. تساعد تقارير المتابعة الفريق على ملاحظة أي انحراف عن الهدف النهائي والعمل على تصحيحه. كما أنه غالباً ما تزود المتابعة الدورية الفريق بالمعلومات الكافية للتعلم لمشكلات قد تعوق عملية التنفيذ مما يسمح بتلافيها.

لذلك، وإن كانت عملية المتابعة تبدو أنها تهدر بعض طاقات الفريق وموارد المشروع أحياناً إلا أنها في الواقع تساعد على نجاح المشروع، وفي كثير من الأحيان توفر على المشروع خسائر مادية أو تأخر في التنفيذ عبر تحري المشكلات وحلها بشكل مبكر.

#### ٤. العلاقة مع الجهات المانحة

فإنها تقدم مثلاً عن عمل المنظمة ونجاحاتها السابقة في تنفيذ مشاريع أخرى مما يشجع الجهات المانحة على الاستمرار في تمويل مشاريع ومبادرات تنفذها المنظمة.

معظم الجهات المانحة تشترط أن يتضمن المشروع أنشطة للمتابعة والتقييم كشرط للحصول على تمويل، كوسيلة لضمان تحقيق أهداف المشروع. لذلك من الضروري إدراج أنشطة المتابعة والتقييم ضمن مقترحات المشاريع عند التواصل مع الجهات المانحة.

مهما كبر أو صغر حجم المنظمة فإن العلاقة مع الجهات المانحة تعتبر من ضروريات استمرار العمل والتمويل. لذلك لا بد دوماً من التأكد من أن الجهات المانحة راضية عن عمل المنظمة وعن تنفيذ المشروع، وهنا يأتي دور المتابعة والتقييم للمساعدة في إدارة العلاقة مع الجهات المانحة. إن التقارير الدورية الناتجة عن عملية المتابعة تجعل الجهات المانحة على اطلاع تام على ما يجري مما يقوي العلاقة مع هذه الجهات. كذلك فإن تقارير التقييم وإن أتت بعد نهاية المشروع

#### ٥. الفرق بين المتابعة والتقييم

المتابعة	التقييم
عملية مستمرة طيلة حياة المشروع	عملية مرحلية
يقوم بتنفيذها فريق عمل المشروع	يقوم بها فريق من الخبراء
تتبع سير العمل ومقارنته بالخطة الموضوعية والميزانية	دراسة نتائج وأثر المشروع ومقارنتها بأهداف المشروع
تساعد في تصحيح الأخطاء وتلافي المشكلات أثناء تنفيذ المشروع	تساعد في تحسين عملية التخطيط للمشاريع اللاحقة والتعلم من التجارب
كلا العمليتين تساعدان في تطوير وبناء قدرات المؤسسة المنفذة للمشروع وفريق عملها.	
كلا العمليتين تساهمان في تقديم صورة أكثر احترافية للمؤسسة المنفذة للمشروع وفريق عملها مما يساعد في عملية بناء الثقة مع الجهات المانحة وزيادة احتمالات الحصول على تمويل لمشاريع لاحقة.	

■ ما هي أنواع المتابعة والتقييم؟

## ١. الدراسة الأولية - (Baseline Study)

حتى يمكن قياس مدى تحقق أهداف المشروع والأثر الذي نتج عنه لا بد من معرفة واقع الفئات المستهدفة قبل تنفيذ المشروع. لذلك يجب إجراء دراسة أولية للواقع الراهن. الدراسة الأولية تساعد على فهم واقع الفئات المستهدفة قبل البدء بتنفيذ المشروع مما يؤدي إلى استهداف أمثل وبالتالي الوصول إلى نتائج أفضل.

إن التقييم النهائي للمشروع يعتمد بشكل أساسي على مقارنة نتائج الواقع بعد المشروع بنتائج الدراسة الأولية، لذلك كما ذكرنا سابقاً فإن عملية التقييم تبدأ مع بداية المشروع وهي ليست أنشطة مكتملة تنفذ في النهاية.

في حال لم يتم القيام بدراسة أولية، يمكن تلافي نقص المعلومات جزئياً عبر إجراء دراسات لاحقة تعتمد على سؤال المشاركين والمستفيدين من المشروع عن الأوضاع قبل البدء بالمشروع، أو عبر الاعتماد على دراسات تم إجراؤها من قبل منظمات أخرى. بالرغم من أنه في الحالة المثالية لا بد من البدء بالدراسة الأولية، إلا أنه إذا حدث لسبب من الأسباب أنك بدأت العمل ولا يوجد دراسة أولية فهذا لا يعني أنه لا يمكن القيام بعملية التقييم لاحقاً ولكنه يعني أن عملية التقييم لن تكون بشكلها الأفضل.

لنفترض أن المشروع المراد تنفيذه يهدف إلى خفض معدل وفيات الأطفال دون سن الخامسة عبر تحسين الخدمات الصحية المقدمة وزيادة الوعي الصحي لدى الأمهات في منطقة ما. قبل البدء بتنفيذ المشروع لا بد من القيام بدراسة أولية لمعرفة الواقع الصحي في المنطقة المستهدفة ومعدل وفيات الأطفال الحالي حتى

يتم مقارنته بمعدل وفيات الأطفال الجديد بعد الانتهاء من تنفيذ المشروع. إذا لم تتم الدراسة الأولية فإن التقييم النهائي بعد تنفيذ المشروع سيكون قاصراً عن تقديم صورة حقيقية عن مدى نجاح المشروع بتحقيق أهدافه.

## ٢. المتابعة - (Monitoring)

كما ذكرنا سابقاً، تبدأ عملية المتابعة مع بدء المشروع وتنتهي بنهايته. يتم خلالها متابعة التنفيذ ومقارنته بخطة المشروع وميزانيته للتأكد من حسن سير المشروع. لكن هذا لا يعني على الإطلاق أن المتابعة هي فقط عمل إداري ينظر إلى الخطة والميزانية بشكل كمي، بل هي عمل فني يهدف أيضاً إلى متابعة جودة العمل وكفاءته.

تتم عملية المتابعة على مستوى أنشطة المشروع، حيث يتم النظر إلى كل نشاط من الأنشطة المخطط تنفيذها وقياس مدى تحققها.

فعلى سبيل المثال، لنفترض أننا بصدد تنفيذ مشروع يهدف إلى تمكين اللاجئيين في مخيم ما وتعزيز قدراتهم للقيام بمبادرات مجتمعية تهدف لخدمة سكان المخيم. ضمن خطة عمل المشروع هناك نشاط يقوم على تنفيذ ورشة عمل لتعزيز المشاركة المجتمعية وتحديد أولويات المجتمع. تأتي عملية المتابعة لترصد هل تم تنظيم ورشة العمل في الوقت المحدد لها؟ هل سارت التحضيرات كما هو مخطط لها؟ هل تمت دعوة العدد المطلوب من أفراد المجتمع؟ هل كان هناك توازن في نسب الحضور من الذكور والإناث؟ هل تم إعلام الجهات المانحة ودعوتهم للمشاركة؟ هل طرأت أية مشاكل أثناء التحضير لورشة العمل أو تنفيذها؟ لماذا وكيف تم حلها؟

الهدف منها دراسة مدى تنفيذ الأنشطة، أي هل تم تنفيذ ورشة العمل كما هو مخطط لها أم لا، بينما تدرس عملية التقييم المرحلي مدى تحقق أهداف المشروع. في هذه الحالة، تأتي المتابعة المرحلية لتدرس هل فعلاً تم تمكين اللاجئين؟ هل تم بناء قدراتهم؟ هل تم تنفيذ مبادرات مجتمعية؟ هل جاء هذا نتيجة عمل المشروع بشكل مباشر أم نتيجة عوامل أخرى؟ ما هي العوامل المساعدة على تحقيق الأهداف؟ إذا لم يتم تحقيق التقدم المطلوب فما هي الأسباب؟ وهل يمكن تلافيها في المراحل اللاحقة للمشروع؟ هل هناك حاجة لإجراء أية تعديلات على خطة المشروع؟

#### ٤. التقييم النهائي - (Final Project Evaluation)

يأتي التقييم النهائي مباشرة بعد انتهاء المشروع، ويهدف إلى دراسة نتائجه. في هذه المرحلة يتم مقارنة الواقع بعد المشروع بالدراسة الأولية التي تم إجراؤها لمعرفة أثر المشروع على الفئات المستهدفة.

التقييم النهائي هو النشاط الختامي لأي مشروع و من خلاله يتم استخلاص الدروس المستفادة ومعرفة أثر المشروع. تهتم الجهات المانحة بتقارير التقييم، لذلك يمكن القول أن تقارير التقييم هي من أهم وسائل الحصول على تمويل في المستقبل.

الأسئلة التي طرحها التقييم النهائي للمشروع تشبه إلى حد ما تلك التي يتم طرحها خلال التقييم المرحلي. يتم في التقييم النهائي دراسة مدى تحقق الأهداف، وذلك من خلال مقارنة الواقع الحالي مع الواقع قبل البدء بتنفيذ المشروع (الدراسة الأولية). مرة أخرى يتم طرح سؤال

الإجابات عن هذه الأسئلة تصب مباشرة في تقرير المتابعة الذي يتم تحضيره بشكل دوري للتأكد من حسن سير المشروع.

#### ٣. التقييم المرحلي - (Interim Evaluation)

يتم تنفيذ التقييم المرحلي أثناء تنفيذ المشروع للتأكد من أن أنشطة المشروع تتجه نحو تحقيق أهدافه. بالرغم من أهمية التقييم النهائي إلا أنه يأتي متأخراً مما لا يسمح عادة بتعديل أنشطة المشروع، لذلك تأتي تقارير التقييم المرحلي أثناء حياة المشروع كوسيلة لتلافي أية مشاكل أو أخطاء في المشروع.

يتعلق التقييم المرحلي بمدة المشروع، فعادة في المشاريع القصيرة يكون من الصعب القيام بتقييم مرحلي، وفي المشاريع المتوسطة أو الطويلة يشكل التقييم المرحلي أداة أساسية لإعادة النظر في الخطة. في بعض الأحيان يكون التقييم المرحلي سنوياً ويتوافق بتعديل لخطة المشروع. بعض المنظمات لا تقوم بالتقييم السنوي وتكتفي بالتقييم المرحلي في منتصف حياة المشروع بحيث يتم النظر إلى ما تم تحقيقه وتعديل الخطة على أساسه.

السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو ما الفرق بين عملية المتابعة وعملية التقييم المرحلي طالما أن كل منهما يهدف للتأكد من حسن سير المشروع ولتلافي المشكلات المحتملة؟

إن الفارق الجوهرى يكمن في ما تتم دراسته وقياسه. فبينما تتم عملية المتابعة على مستوى الأنشطة فإن عملية التقييم المرحلي (أو أية عملية تقييم) تتم على مستوى الأهداف. بالعودة إلى المثال السابق، كما رأينا فإن عملية المتابعة كان

العام للمشروع. إن عملية دراسة الأثر تهدف إلى النظر على مدى تأثير المشروع بالبيئة المحيطة ومدى التغيير الذي تم إحداثه بشكل غير مباشر. في بعض الأحيان قد يكون أثر المشروع ناتجاً عن تفاعل عمل المشروع مع مشاريع وأنشطة أخرى تم تنفيذها بشكل متوازٍ.

بالعودة إلى مثال المشروع الذي يهدف لتمكين اللاجئين وتعزيز قدراتهم للتشجيع القيام بمبادرات مجتمعية تهدف لخدمة سكان المجتمع، فإن دراسة الأثر للمشروع تذهب إلى أبعد من عملية التقييم، فهي لا تقف فقط عند دراسة عدد المبادرات المجتمعية التي تم تنفيذها كنتيجة لعمل المشروع بل تقوم بدراسة التغيير الذي حدث في المخيم نتيجة تنفيذ هذه المبادرات. أي الأثر غير المباشر للمشروع. فإذا افترضنا أن بعض المبادرات المجتمعية التي تم تنفيذها تهدف إلى رفع المستوى التعليمي، وبعضها الآخر يهدف لزيادة الوعي بأهمية دور المرأة، فإن دراسة الأثر تنظر إلى التغيير العام على مستوى المخيم ككل، هل هناك تغير في المستوى التعليمي؟ هل ازدادت مشاركة المرأة في إدارة المخيم... إلخ؟

كما نلاحظ فإن موضوعي التعليم ومشاركة المرأة لم تكن ضمن أهداف المشروع الأساسية ولكن التغيير الحاصل أتى نتيجة غير مباشرة لعمل المشروع. فالمشروع قد أحدث أثراً أبعد من أهدافه المباشرة عبر إحداث تغيير واسع في المجتمع. هذا التغيير هو ما تقوم دراسة تقييم الأثر بقياسه.

إن دراسة الأثر عادة ما تكون عالية التكاليف وطويلة الأمد، كما أنها تحتاج إلى فريق من الخبراء لإجرائها. لذلك في كثير من الأحيان

ما مدى تحقق الأهداف؟ إذا لم يتم الوصول إلى النتائج المرجوة فما السبب في ذلك؟ هل هو خلل في التخطيط؟ وهل سيتم أخذه بالاعتبار في المشاريع اللاحقة؟ أم أنه نتيجة عوامل خارجة عن سيطرة فريق عمل المشروع؟ هل تم استخدام التمويل المخصص للمشروع بفعالية؟ ما هي الدروس المستفادة بشكل عام؟

من الممكن أن تسبب عبارة «تقييم نهائي» بعض التوتر لفريق عمل المشروع، لذلك من الضروري توضيح أن الغاية من التقييم ليست تقييم الأفراد إذ أن ذلك يجري من خلال تقييم الأداء الذي يعتبر من ضمن عمل إدارة الموارد البشرية، بل الغاية هي تقييم أثر المشروع.

#### ٥. دراسة الأثر - (Impact Assessment)

إن أي نشاط أو مشروع تقوم به المنظمة يؤثر بشكل مباشر على المدى القصير على الفئات المستهدفة، ولكنه أيضاً يأتي بتأثيرات طويلة المدى على الفئات المستهدفة وعلى البيئة المحيطة. في بعض الأحيان يكون من المفيد دراسة الأثر طويل الأمد للمشروع. على سبيل المثال إذا كان المشروع يهدف إلى رفع الوعي بأهمية الالتزام بلقاحات الأطفال، فإن نتيجة التقييم على المدى القصير قد تظهر ازدياد عدد الأمهات اللواتي تلتزم بلقاحات أطفالهن. ولكن لمعرفة الأثر الحقيقي للمشروع لا بد من إجراء دراسة أثر بعد بضع سنوات لدراسة نسبة الانخفاض في عدد الأطفال المصابين بالأمراض.

إذا كانت عملية المتابعة تتم على مستوى الأنشطة وعملية التقييم على مستوى الأهداف فإن دراسة الأثر تكون على مستوى أعلى من مستوى الهدف

إحداثه هو زيادة مشاركة المرأة على المدى الطويل فإنه من المهم أخذ هذا بعين الاعتبار عند وضع الخطة بحيث يتم تشجيع المبادرات التي قد تؤثر مستقبلاً على مشاركة المرأة.

لا تتوافر الموارد لتنفيذها، إلا أنه من المهم التفكير بالأثر طويل المدى والنتائج غير المباشرة للمشروع المراد تنفيذه، إذ قد ينعكس ذلك على عملية التخطيط. بمعنى آخر إذا كان الأثر المرجو

### أنواع المتابعة والتقييم

المستوى	الدراسة	الإطار الزمني
البيئة المحيطة والمجتمع المستهدف	دراسة الأثر	بعد الانتهاء من المشروع ومرور فترة من الزمن
أهداف المشروع	الدراسة الأولية التقييم المرحلي التقييم النهائي	قبل البدء بالمشروع مراحل محددة أثناء المشروع (سنوي، منتصف المشروع) مباشرة بعد انتهاء المشروع
خطة المشروع	المتابعة	بشكل مستمر أثناء تنفيذ المشروع

■ كيف أخطط أنشطة المتابعة والتقييم؟

يتم وضع خطة المتابعة والتقييم أثناء تصميم المشروع وتعد جزءاً من الإطار المنطقي للمشروع. حيث يجب أن تتضمن خطة المشروع أنشطة المتابعة والتقييم والمؤشرات التي سيتم قياسها. تتضمن خطة المتابعة والتقييم الخطوات التالي:

■ تحديد الهدف من المتابعة والتقييم: الخطوة الأولى للمتابعة والتقييم هي تحديد الهدف منها. إن عملية المتابعة والتقييم هي عملية مكلفة لذلك في بعض الأحيان يكون من الصعب إجراء تقييم شامل ولا بد من اختيار هدف محدد للتقييم. يجب هنا الإجابة على سؤال: لماذا سنقوم بعملية المتابعة والتقييم؟

■ تحديد آليات جمع وإدارة المعلومات: بعد اختيار المؤشرات يأتي سؤال: ما المعلومات المطلوبة لقياس هذه المؤشرات؟ كيف سيتم جمعها وتحليلها؟ إن عملية جمع البيانات تبدأ مع إجراء الدراسة الأولية وتستمر خلال حياة المشروع وتنتهي بعده مع التقييم النهائي ودراسة الأثر. من الضروري تحديد البيانات المطلوبة منذ البداية إذ أن معظم المعلومات لا يمكن جمعها لاحقاً بل يجب أن يتم ذلك خلال تنفيذ المشروع. من المهم أيضاً تحديد آليات حفظ المعلومات وإدارتها، إذ من السهل أن تتراكم المعلومات بشكل عشوائي بحيث يصبح من الصعب دراستها وتحليلها. كذلك في بعض الأحيان قد تتضمن المعلومات بيانات شخصية للمستفيدين من المشروع لذلك لا بد من حمايتها والحفاظ عليها بشكل يضمن الحفاظ على خصوصية المستفيدين.

■ تحديد المؤشرات: لتحديد المؤشرات يجب الإجابة على سؤال ما الذي نرغب بمعرفته؟ على الرغم من أنه من الجيد معرفة كل ما يتعلق بنتائج المشروع، إلا أنه غالباً ما يكون من الصعب القيام بذلك. لذلك لا بد من تحديد ما الذي نرغب بمعرفته تماماً واختيار المؤشرات المناسبة لقياسه.

■ تحديد الهدف من المتابعة والتقييم: الخطوة الأولى للمتابعة والتقييم هي تحديد الهدف منها. إن عملية المتابعة والتقييم هي عملية مكلفة لذلك في بعض الأحيان يكون من الصعب إجراء تقييم شامل ولا بد من اختيار هدف محدد للتقييم. يجب هنا الإجابة على سؤال: لماذا سنقوم بعملية المتابعة والتقييم؟

إذا كان المشروع يهدف لتحسين المستوى التعليمي للأطفال في مخيم ما عبر مجموعة من الأنشطة منها تدريب عدد من المعلمين، تنظيم صفوف لتعليم الأطفال، إعداد مناهج تعليمية و رفع وعي الأسر بأهمية التعليم، فإن الهدف من عملية المتابعة سيكون رصد مدى تنفيذ الأنشطة المخططة (التدريب، إعداد الصفوف والمناهج، وأنشطة التوعية). أما عملية التقييم فسيكون الهدف منها دراسة مدى تحسن المستوى التعليمي عبر مؤشرات محددة، على سبيل المثال انخفاض نسب الأمية.

■ تحديد المؤشرات: لتحديد المؤشرات يجب الإجابة على سؤال ما الذي نرغب بمعرفته؟ على الرغم من أنه من الجيد معرفة كل ما يتعلق بنتائج المشروع، إلا أنه غالباً ما يكون من الصعب القيام بذلك. لذلك لا بد من تحديد ما الذي نرغب بمعرفته تماماً واختيار المؤشرات المناسبة لقياسه.

يتم حساب متوسط دخل الأسرة قبل المشروع ومقارنته إحصائياً بمتوسط الدخل بعد المشروع لقياس مدى التغيير ولقياس هل هذا التغيير هو تغيير حقيقي وملمس أم أنه تغير طفيف لا يؤثر في مستوى معيشة الأسرة بعد أخذ التضخم بالحسبان.

كذلك من الضروري النظر إلى ما وراء القيم الكمية للبيانات. فإذا افترضنا أن دخل الأسرة قد ازداد فإن هذا قد لا يعني بالضرورة تحسن مستوى المعيشة، إذ لا بد من النظر إلى إنفاق الأسرة. فإذا كان ازدياد دخل الأسرة لم يترافق بازدياد الإنفاق على الصحة والتعليم، فإن مستوى معيشة الأسرة لم يتحسن.

لذلك وإن كانت الدراسات الإحصائية عالية الأهمية في دراسة وتقييم المشروع كونها تعطي نتائج علمية، إلا أنه لا بد من النظر إلى المؤشرات النوعية أيضاً التي تساعد في فهم المؤشرات الكمية وترجمتها.

■ تحديد آلية الاستفادة من نتائج التقارير أثناء تنفيذ المشروع وبعد انتهائه: إن عملية المتابعة والتقييم وسيلة وليست غاية بحد ذاتها. لذلك فالتقارير الناتجة عن أنشطة المتابعة والتقييم يجب أن تستخدم في إدارة وتخطيط المشاريع ويجب أن توضع آلية واضحة لاستخدام التقارير والاستفادة منها. إذ من السهل جداً أن تتحول عملية المتابعة والتقييم إلى عملية تزيينية حيث يتم إصدار تقارير مكتوبة بشكل جيد ولكن لا يتم الاستفادة منها.

وتختلف عن عملية قياس دخل الأسرة، لذلك يتم عادة تصميم استبيان بالاعتماد على خبرات سابقة لقياس الوضع الاقتصادي. قد يتضمن الاستبيان أسئلة حول دخل أفراد الأسرة، مصادر الدخل، ممتلكات الأسرة، إنفاق الأسرة، مقدار ثبات دخل الأسرة خلال العام (هل يتغير الدخل بشكل موسمي؟). بناء على هذه المعلومات يتم قياس الوضع الاقتصادي للأسرة. يتم عادة طرح الأسئلة على الأسر المستهدفة قبل البدء بالمشروع خلال مرحلة الدراسة الأولية. ثم يتم جمع البيانات نفسها مرة أخرى لنفس الأسر خلال عمليات التقييم لمقارنتها بنتائج الدراسة الأولية. إضافة إلى الاستبيانات فإنه يمكن جمع المعلومات عن طريق الملاحظات المباشرة لفريق عمل المشروع، المناقشات غير الرسمية مع الفئات المستهدفة، تقارير المشروع وغيرها من وسائل الحصول على المعلومات.

■ تحديد آليات تحليل المعلومات وإصدار التقارير: بالرغم من أهمية البيانات إلا أنها لا تعطي النتائج المرجوة منها بدون تحليل ممنهج. لذلك لا بد من وضع آليات لتحليل البيانات التي تم جمعها واستصدار تقارير واضحة يمكن أن تصب في عملية إدارة المشروع والتخطيط لمشاريع أخرى. تتحدد آلية جمع المعلومات حسب نوعها، بينما يرتبط التحليل لهذه البيانات بالتقارير المطلوبة. إن الاستبيانات تزود فريق المشروع ببيانات خام تحتاج إلى معالجة وتحليل. هذه البيانات سواء أكانت نوعية أو كمية يجب أن تدرس بشكل علمي للحصول على نتائج صحيحة. على سبيل المثال: لقياس مدى تغير الوضع الاقتصادي للأسرة، قد

■ ما هي المؤشرات؟

سابقة أو من المعلومات المتوفرة على الانترنت عن مشاريع مشابهة في أماكن أخرى. بعض الأهداف والمفاهيم تبدو في البداية صعبة القياس، لذلك يتم تجزئتها إلى عناصر ومكونات أبسط بحيث يمكن قياسها بسهولة. على سبيل المثال كيف يمكن قياس مدى التنمية البشرية في مجتمع معين؟ للوهلة الأولى يبدو من الصعب إيجاد مقياس واضح للتنمية البشرية. ماذا نفعل إذا كان المشروع الذي ننفذه يهدف لدعم مجتمع ما بهدف زيادة التنمية البشرية فيه؟ كل ظاهرة أو مفهوم يمكن تجزئتها وقياسها عبر مؤشرات واضحة فمثلاً التنمية البشرية يمكن تجزئتها لمؤشرات تتعلق بالوضع الاقتصادي والصحة والتعليم. في حالة التنمية البشرية، يمكن دراستها عبر قياس نسبة الالتحاق بالتعليم الإلزامي، نسبة وفيات الأطفال، مستوى الدخل في المجتمع، ونسبة وفيات الأمهات أثناء الولادة. هذه المؤشرات قابلة للقياس ويمكن دراسة تغيرها مع الزمن مما يسهل عملية المتابعة والتقييم لأداء المشروع.

## ٢. ما هي مواصفات المؤشرات الجيدة؟

يجب أن يتم اختيار المؤشر بعناية بحيث يمكن قياسه ودراسته.

### مواصفات المؤشر الجيد-(SMART)

١- محدد - Specific: يجب أن يكون المؤشر محدداً كمياً ونوعياً. كلما كان المؤشر أكثر تحديداً كلما كان من الأسهل دراسته. مثلاً: زيادة مستوى دخل الأسر المستهدفة بنسبة ٠.٢%. هذا المؤشر محدد فهو يتناول بشكل محدد مقدار الزيادة المستهدفة (٠.٢%).

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

### مؤشرات الأداء

(Key Performance Indicators – KPIs) هي الوسيلة الأهم لقياس أداء المشروع ومدى تحقيقه لأهدافه. يجب وضع مؤشر أو مجموعة من المؤشرات لكل هدف من أهداف المشروع أو مكون من مكوناته حتى يمكن متابعة وتقييم هذه الأهداف والمكونات ودراسة مدى تحققها.

## ١. كيف يتم اختيار المؤشرات؟

إن اختيار المؤشرات عملية هامة جداً وتلعب دوراً أساسياً في نجاح عملية المتابعة والتقييم. اختيار المؤشرات المناسبة يؤدي إلى الحصول على معلومات مفيدة لقياس أداء المشروع وتطوير العمل. في كثير من الأحيان تكون نتائج التقييم ضعيفة بسبب سوء اختيار المؤشرات وليس بسبب ضعف العمل. لذلك لا بد من اختيارها بعناية شديدة. تجنب وضع مؤشرات بشكل عشوائي واعتباطي فذلك قد يؤثر سلباً على نتائج تقييم المشروع لاحقاً ويضعف مصداقية المشروع.

يحتاج وضع مؤشرات الأداء إلى خبرات، لذلك حاول الاستعانة بأشخاص ذوي خبرة في عمل المشروع حتى يحسنوا اختيار المؤشرات. كذلك يمكن البحث عن المؤشرات المستخدمة عادة في مشاريع مشابهة، يمكن الاستفادة من تجارب

٢- قابل للقياس - Measurable: إن المؤشر هو الوسيلة لقياس مدى تحقق أهداف المشروع، لذلك من الضروري أن يكون قابلاً للقياس. مثلاً: زيادة مستوى دخل الأسر المستهدفة بنسبة ٠٢٪.

هذا المؤشر هو مؤشر قابل للقياس إذ أنه يمكن قياس مستوى دخل الأسرة بشكل كمي.

### ٣. كيفية قياس المؤشرات؟

لقياس المؤشرات لابد من تحديد البيانات المطلوب قياسها والوسيلة الأفضل لجمع هذه البيانات. قد تكون البيانات المطلوبة كمية أو نوعية حسب نوع المؤشر.

٣- قابل للتحقق - Achievable: عند اختيار المؤشر يجب أن يتم التأكد من أن المؤشر واقعي وقابل للتحقيق. مثلاً: زيادة مستوى دخل الأسر المستهدفة بنسبة ٠٢٪. نفترض من خبرات فريق العمل السابقة أن زيادة بنسبة ٠٢٪ هي زيادة واقعية وقابلة للتحقق.

٤- مرتبط بأهداف المشروع - Relevant: يجب أن يكون المؤشر مرتبطاً مباشرة بأهداف المشروع. في بعض الأحيان يقع ٩٩٩ في أحد أكثر الأخطاء شيوعاً ألا وهو اختيار مؤشرات لا ترتبط مباشرة بالمشروع بسبب إما اعتقادهم بأهمية هذه المؤشرات أو سهولة قياس هذه المؤشرات. مثلاً: زيادة مستوى دخل الأسر المستهدفة بنسبة ٠٢٪. على فرض أن هدف المشروع هو تحسين مستوى معيشة الأسر في منطق ما، فإن زيادة مستوى دخل الأسر هو مؤشر مرتبط بشكل مباشر بهدف المشروع.

٥- محدد بزمن - Time-bound: عند قياس أي تغير في ظاهرة ما لا بد أن يكون التغير مرتبطاً بالزمن. لذلك عند وضع المؤشرات يجب ربطها بالزمن، على سبيل المثال: زيادة مستوى دخل الأسر المستهدفة بنسبة ٠٢٪ بحلول عام ٨١٠٢.

يتضمن الجدول التالي مثالاً على بعض المؤشرات والبيانات التي يمكن جمعها و كيفية الحصول عليها. هذه المعلومات يتم عادة إدراجها في الإطار المنطقي للمشروع عند كتابة مقترحات المشاريع بغية تقديمها للجهات المانحة:

الهدف	المؤشر	البيانات المطلوبة	وسيلة جمع البيانات
تحسين مستوى المعيشة في منطقة ما بنسبة بحلول عام ٢٠١٨	تحسن مستوى دخل للأسرة بنسبة ٢٥٪ بحلول عام ٢٠١٨	دخل الأسرة	استبيانات لجمع البيانات من الأسر في المنطقة
	ازدياد عدد المراكز الصحية في المنطقة بنسبة ٧٥٪ بحلول عام ٢٠١٨	عدد المراكز الصحية	تقارير فريق المشروع بيانات وزارة الصحة
	ازدياد نسب الالتحاق بالتعليم الالزامي بنسبة ١٥٪	عدد الأطفال في المنطقة عدد الأطفال الملتحقين بالمدارس عدد المتسربين من المدارس	نتائج التعداد السكاني للمنطقة سجلات المدارس
	انخفاض نسبة البطالة بين الشباب بنسبة ٣٥٪ بحلول عام ٢٠١٨	عدد الشباب في سن العمل عدد الباحثين عن عمل	استبيانات احصاءات

عادة ما يتم أيضاً جمع البيانات بحيث يمكن الحصول على تقارير للإناث والذكور، حسب المنطقة، المدة الزمنية، الوضع الاقتصادي، وحسب العمر، لتحقيق الفائدة المثلى من البيانات.

■ ما هي صعوبات المتابعة والتقييم وكيف يمكن تجاوزها؟

## ١. التكلفة المرتفعة

الواقع قد يفرض غير ذلك. كلما توسعت عملية المتابعة والتقييم كلما ازداد تكلفتها، لذلك يجب أن تكون العملية موجهة عبر اختيار المؤشرات الأكثر أهمية واختيار آليات جمع البيانات وتحليلها بشكل لا يزيد التكلفة بشكل كبير، مع الحفاظ على حد أدنى من جودة المؤشرات والبيانات بحيث يمكن الحصول على تقارير ذات فائدة.

للتغلب على مشكلة التكاليف المرتفعة للمتابعة والتقييم، يجب إدراجها ضمن وثيقة مقترح المشروع عند التقدم بطلب تمويل للجهات المانحة بحيث يكون التمويل المقدم متضمناً لتكاليف المتابعة والتقييم. بالمجمل يمكن القول أن جميع الجهات المانحة يسعدها أن تمول أنشطة المتابعة والتقييم وتعتبرها جزءاً أساسياً من المشروع. من الأخطاء الشائعة جداً، تصميم المشاريع وتخطيط ميزانيتها من دون أنشطة المتابعة والتقييم مما يجعل تنفيذها لاحقاً أمراً بالغ الصعوبة.

## ٢. صعوبة جمع البيانات

من الأخطاء الشائعة عند اختيار المؤشرات، عدم الأخذ بعين الاعتبار إمكانية جمع البيانات التي سيتم من خلالها قياس المؤشرات ومدى تحققها. على سبيل المثال، قد يتم اختيار مؤشرات تحتاج لتعداد سكاني شامل لقياسها، مما يعتبر خارج نطاق عمل وقدرة فريق المشروع.

لذلك عند اختيار المؤشرات يجب دوماً الأخذ بالحسبان كيف سيتم قياس هذه المؤشرات وهل تتوفر لدى فريق المشروع إمكانية جمع البيانات. في بعض الأحيان يمكن التغلب على صعوبة جمع البيانات بالقيام بتخطيط دقيق لكيفية جمعها

كما ذكرنا سابقاً، إن عملية المتابعة والتقييم عملية عالية التكلفة من حيث الوقت والجهد والموارد المالية. إذ يجب أن يخصص فريق العمل الوقت اللازم للقيام بالعمل، ولا بد من توافر الكفاءات المطلوبة لذلك. كذلك فإن المتابعة والتقييم تستهلك جزءاً من ميزانية المشروع. فيما يلي بعض التكاليف المتعلقة بالمتابعة والتقييم والتي تقع على عاتق المشروع:

- تكاليف جمع البيانات (استبيانات، مقابلات، احصاءات.. إلخ).
- تكاليف حفظ البيانات وحمايتها، يتضمن ذلك حفظ البيانات إلكترونياً أو ورقياً وحفظها ضد التلف والضياع وحمايتها للمحافظة على سرية وخصوصية المعلومات المتعلقة بالأفراد المستهدفين بالمشروع.
- أجور الخبراء والفتنيين عند إجراء التقييم الخارجي.

■ الوقت المخصص من قبل فريق عمل المشروع للقيام بأنشطة المتابعة والتقييم.

كون عملية المتابعة والتقييم مكلفة لا يعني بأي شكل من الأشكال أنه يمكن الاستغناء عنها، كما لا يعني أبداً أنه هدر للموارد. إن عملية المتابعة والتقييم ترفع كفاءة المشروع والمنظمة مما يحقق وفراً على المدى الطويل عبر القيام بمشاريع أكثر دقة وأقدر على تحقيق الهدف المرجو منها.

عند تصميم أنشطة المتابعة والتقييم يمكن العمل على تخفيض التكلفة قدر الإمكان من خلال عملية اختيار المؤشرات. بالرغم من أنه في الأحوال المثالية قد يرغب فريق المشروع بإجراء تقييم شامل لكل المؤشرات المرتبطة بالمشروع، إلا أن

وتلافي الصعوبات. على سبيل المثال، إذا كان قياس أحد مؤشرات المشروع يعتمد على إجراء استبيان يشمل النساء في المخيم، يجب التأكد من أن من سيقوم بجمع البيانات وإجراء المقابلات يحظى بقبول وثقة النساء في المخيم مما قد يستدعي توظيف شخص جديد في الفريق أو الاستعانة بمتطوعين من المخيم.

### ٣. تغيرات البيئة المحيطة

لا يمكن عزل أي مشروع عن بيئته المحيطة التي تؤثر بشكل مباشر في نتائج المشروع ومدى تحقيقه لأهدافه. لذلك إحدى أهم الصعوبات عند إجراء التقييم لنتائج لمشروع هو عزل النتائج المباشرة للمشروع عن التغيرات الحاصلة بشكل تلقائي في البيئة المحيطة. فعلى سبيل المثال، إذا كان المشروع المراد تقييمه هو مشروع يهدف لتحسين مستوى الدخل في منطق ما، كيف يمكن عزل التغيرات الحاصلة نتيجة المشروع المراد تقييمه عن التغيرات الحاصلة نتيجة النمو الاقتصادي العام في الدولة؟

يمكن التغلب على ذلك عبر إجراء دراسة التقييم في المجتمع المستهدف بالمشروع ومجتمع مجاور لم يستهدفه المشروع، بحيث يمكن عزل التغيرات الناتجة عن عمل المشروع عن تلك التي حصلت نتيجة النمو الاقتصادي.

### ٤. ضعف التعاون

هناك مستويان لضعف التعاون مع أنشطة المتابعة والتقييم:

■ مستوى الفئات المستهدفة: إن المستفيدين هم المصدر الأساسي للبيانات التي سيتم استخدامها

لقياس المؤشرات وإعداد تقارير المتابعة والتقييم. في معظم الأحيان يواجه فريق العمل صعوبة في تحفيز المستفيدين من المشروع على المشاركة في المتابعة والتقييم. يعود ذلك إلى أن المستفيدين لا يرون فائدة مباشرة من الأنشطة بل على العكس تماماً يرون فيها مضيعة لوقتهم. يتم عادة التغلب على هذه المشكلة من خلال خلق أجواء ودية بين فريق العمل والمستفيدين بحيث لا يشعر المستفيدون أثناء الإجابة على أسئلة المقابلات والاستبيانات بأنهم يضيعون وقتهم بل يشعرون أنهم يقضون وقتاً مسلياً مع فريق المشروع.

كذلك في بعض الأحيان قد ينظر المستفيدون إلى الاستبيانات وجمع المعلومات بعين الريبة والشك خاصة عندما تتضمن المعلومات التي يتم جمعها بعض البيانات الشخصية. يمكن التغلب على هذا عبر تقديم شرح مبسط للمستفيدين عن سبب جمع البيانات والتأكيد أن الهدف منها هو إجراء تقييم عمل المشروع وأنه سيتم التعامل مع المعلومات بسرية تامة حفاظاً على خصوصية الأفراد.

■ مستوى فريق المشروع: للأسف في كثير من الأحيان يرى فريق المشروع في أنشطة المتابعة والتقييم تهديداً لعملهم إذ يتم أخذ نتائج التقييم بشكل شخصي وكأنه تقييم لأدائهم كأفراد. في هذه الحالة يبدأ فريق العمل بمقاومة عملية المتابعة والتقييم مما يؤثر سلباً على المشروع وعلى أجواء العمل بشكل عام. تقع على عاتق إدارة المشروع مهمة توضيح الهدف من المتابعة والتقييم لفريق العمل والتأكيد أن الهدف منها متابعة تنفيذ المشروع وتقييم نتائجه وليس متابعة

أداء الأفراد وتقييمهم. حاجة لذلك. يتم حل هذه المشكلة عبر إشراك فريق العمل في عمليات المتابعة والتقييم وتقديم شرح موسع عن أسباب التغييرات المقترحة حتى يتمكن الفريق من فهم وتقبل التغيير. كذلك في بعض الأحيان قد يكون رفض التغيير نابغاً من الخوف من نقص الخبرة والمعرفة للقيام بالمهام الجديدة، لذلك فإن بناء وتطوير القدرات المستمر للفريق يساعد في حل المشكلة.

كذلك بما أن أحد أهداف المتابعة والتقييم هو إعادة النظر في الخطة وآليات التنفيذ وتصحيح مسار المشروع، فإن بعض أفراد فريق العمل قد يقاومون التغيير لعدة أسباب منها أنهم معتادون على أداء العمل بطريقة معينة ولا يرغبون بالتغيير. مقاومة التغيير هذه تؤثر سلباً على سير المشروع وتؤخر عملية تعديل الخطة في حال كان هناك

### ملاحظات أخيرة

- تذكر دوماً أن المتابعة والتقييم جزء أساسي من أي مشروع وليست مهمة تزيينية هدفها إرضاء الجهات المانحة.
- نجاح عملية المتابعة والتقييم مرتبط بمدى تعاون فريق العمل والفئات المستهدفة، لذلك احرص دوماً على إشراكهم في تخطيط وتنفيذ المتابعة والتقييم.
- تبدأ عملية المتابعة والتقييم مع البدء بالتخطيط للمشروع، حتى أن بعض أنشطة التقييم كالدراسة الأولية تسبق البدء بالمشروع. لذلك تأكد دوماً من البدء بالمتابعة والتقييم في الوقت المناسب.
- عملية المتابعة والتقييم ليست غاية بحد ذاتها بل وسيلة للتأكد من أن المشروع يحقق الأهداف المرجوة منه.
- من الضروري جداً تحديد من المسؤول عن عملية المتابعة والتقييم إذ من السهل الانخراط في تنفيذ خطة المشروع وإهمال المتابعة والتقييم.

## ■ ملحق ١ - مثال عملي

### مشروع الوعي الصحي في مخيم اللاجئين

الهدف: رفع وعي الأمهات بالأمور الصحية وبكيفية العناية بصحة أطفالهم.

فيما يلي الإطار المنطقي للمشروع.

كما يبدو من الجدول فإن المؤشرات وطرائق قياسها تشكل عنصراً أساسياً من عناصر الإطار المنطقي للمشروع. وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أهمية المتابعة والتقييم ومدى اهتمام الجهات المانحة بها.

أيضاً نلاحظ من الجدول أن بعض مصادر البيانات التي قد نحتاجها لتقييم المشروع تعتمد على بيانات تم جمعها من قبل جهات أخرى كالنقاط الطبية أو السجلات المدنية، لذلك من المهم تحديد هذه المصادر وبناء علاقة جيدة مع الجهة المسؤولة عن البيانات لضمان الحصول على هذه المعلومات عند الحاجة لها.

الفرصيات والمخاطر	مصادر ووسائل التحقق	المؤشرات	منطق عمل المشروع/ التدخلات	
الحصول على دعم من إدارة المخيم.	سجلات المخيم	انخفاض نسبة وفيات الأطفال بمقدار %X	خفض وفيات الأطفال في المخيم (س).	الهدف العام
رغبة الأمهات بتحسين الوضع الصحي لأطفالهن. الحصول على دعم من النقاط الطبية.	سجلات النقاط الطبية في المخيم	انخفاض انتشار الأمراض السارية بنسبة %X ازدياد عدد الأطفال الحاصلين على لقاحاتهم الكاملة بالوقت المحدد بنسبة %X	رفع المستوى الصحي للأطفال في المخيم (س) عبر توعية الأمهات بالأمور الصحية وكيفية العناية بصحة أطفالهم.	هدف المشروع
رغبة الأمهات بتحسين الوضع الصحي لأطفالهن	سجلات النقاط الطبية استبيانات للمستفيدات من المشروع	زيادة عدد الأطفال الذين يخضعون للفحوص الطبية الدورية بنسبة %X	رفع وعي الأمهات في المخيم فيما يتعلق بأمور الرعاية الصحية لأطفالهن	المخرجات المتوقعة
التزام وتعاون الأمهات الحصول على دعم النقاط الطبية	تقارير المشروع الدورية سجلات حضور حملات التوعية استبيانات للمستفيدات من المشروع دفاتر لقاحات الأطفال	عدد السيدات اللواتي حضرن ورشات العمل (الهدف ١٥٠٠ سيدة) ازدياد عدد الأطفال الحاصلين على اللقاحات بنسبة %X	إقامة حملات توعية للأمهات حول أهمية متابعة الأمور الصحية لأطفالهن وكيفية العناية بصحتهم	الأنشطة

## ■ ملحق ٢ - نماذج

### نموذج خطة متابعة المشروع

ملاحظات	القرارات الممكن اتخاذها	كيف نستخدم المعلومات	من يحلل ويستخدم المعلومات	من يجمع المعلومات	ماذا نتابع	
						الهدف/ المخرجات
						خطة النشاطات
						التكاليف
						العاملين في المشروع
						المواد والمصادر
						النتائج

### نموذج تقرير متابعة دوري

	اسم المشروع
	الجهة المنفذة
	معد التقرير
	الفترة الزمنية التي يغطيها التقرير

## متابعة الخطة

الأنشطة	الخطة	المؤشر	ما الذي تم إنجازه	الاختلاف عن الخطة	الأسباب / الملاحظات
نشاط ١					
نشاط ٣					
نشاط ٣					

## الميزانية والانفاق

الأنشطة	الميزانية الموضوعية	الإنفاق	الإنفاق التراكمي	الفارق بين الميزانية والإنفاق	الأسباب / الملاحظات
نشاط ١					
نشاط ٣					
نشاط ٣					

الدروس المستفادة والملاحظات

## نموذج تقرير التقييم المرحلي أو النهائي

المشروع

اسم المشروع	
الجهة المانحة	
الجهة المنفذة	
الفترة الزمنية التي يغطيها التقرير	
أهداف المشروع	
أنشطة المشروع	

## التقييم

أهداف التقييم:

.....

.....

.....

.....

.....

منهجية التقييم:

.....

.....

.....

أنشطة التقييم:

التقييم	وسائل وأدوات التقييم	المنة المستهدفة	الأنشطة
			نشاط ١
			نشاط ٢
			نشاط ٢

التحليل:

.....

.....

.....

.....

.....

النتائج والتوصيات:

.....

.....

.....

- ما المقصود بالمتابعة والتقييم؟
- ما أهمية المتابعة والتقييم؟
- ما هي أنواع المتابعة والتقييم؟
- كيف أخطط أنشطة المتابعة والتقييم؟
- ما هي المؤشرات؟
- ما هي صعوبات المتابعة والتقييم وكيف يمكن تجاوزها؟