

# دليل المتابعة والتقييم



اعداد

شبكة المنظمات الاهلية PNGO وفريق جمعية المستقبل الخيرية  
وبتمويل من المساعدات الشعبية النرويجية NPA

يونيو 2011



## جدول المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
2	- مقدمة
3	- تعريف المتابعة والتقييم
4	- أهمية المتابعة والتقييم
5	- انواع المتابعة والتقييم
7	- عملية المتابعة
8	- اهداف المتابعة
9	- أنواع المتابعة
11	- أساليب وطرق المتابعة
12	- خطوات عملية المتابعة
13	- المؤشرات
14	- تصميم خطة المتابعة
16	- كتابة تقارير المتابعة
17	- تقرير متابعة مشروع
18	- صفات وخصائص المتابع
21	- تقييم المشروعات
22	- لماذا نقيم
23	- أنواع التقييم
26	- خطوات اجراء عملية التقييم
27	- تصميم خطة تقييم مشروع
29	- مؤشرات التقييم
30	- العينة
31	- الطرق المستخدمة في عملية التقييم
34	- كتابة تقرير التقييم
37	- الفرق بين المتابعة والتقييم
38	- الملاحق

## المتابعة والتقييم

### مقدمة

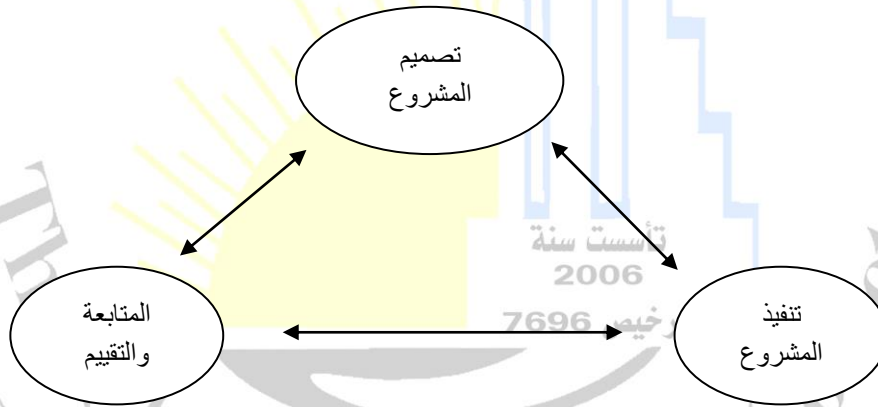
يهدف الدليل علي تنمية وتطوير المشروعات التنموية وزيادة فاعليتها نحو تحقيق الأهداف المنشود ومدي قدرتها على تلبية إحتياجات أفراد المجتمع يتطلب وجود تخطيطاً جيداً ومبنياً علي أسس علمية سليمة لضمان الوصول الي تحقيق هذه الأهداف وأحداث التغيرات المرغوبة لتنمية وتطوير المجتمع بما يتضمن ذلك من تنفيذ مشروعات تنموية ذات جدوي اقتصادية و اجتماعية عالية.

والتخطيط لعملية متابعة أنشطة المشروعات له أهمية من حيث ضمان سير الأنشطة في الإطار المخطط لها دون إنحراف من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. ولإتمام إجراء عملية المتابعة الفعالة فإن ذلك يتطلب وجود نظام جيد لجمع وتدفق البيانات والمعلومات الصحيحة والدقيقة عن أنشطة المشروع ووصولها في التوقيت المناسب من أجل إتخاذ القرارات الصائبة من مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة للمساعدة في حل المشكلات و التغلب علي الصعوبات التي تعترض مسار تنفيذ أنشطة المشروعات بالسرعة والمعدلات المطلوبة.

وعملية التقييم لها أهميتها من حيث أنها تبين مدى تطابق التنفيذ الفعلي لأنشطة المشروع مع ما تم التخطيط له من أهداف ، كذلك قياس الآثار الناتجة عن تنفيذ أنشطة المشروع علي المجتمعات المستهدفة . وعملية التقييم تتم من خلال مقيمين خارجيين أو داخليين أو التقييم بالمشاركة وذلك علي مختلف مراحل و مستويات المشروع من حيث أسلوب الإعداد والتجهيز للمشروع ، كيفية تقدير الإحتياجات المجتمعية ، تخطيط أنشطة المشروع ، أسلوب التطبيق والأستخدام .

## ■ ما المقصود بالمتابعة والتقييم (Monitoring and Evaluation)

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



### المتابعة - Monitoring ؟

"هي عملية منظمة ومخططة ومستمرة ، تتم بصفة دورية ومنتظمة على مدار عمر المشروع لجمع المعلومات عن تشغيل وإنجازات المشروع وتأثيراته ، ثم إعدادها وتوصيلها إلى إدارة المشروع أو غيرها من الجهات المعنية بغرض مساعدتهم على اتخاذ القرارات المناسبة لتنفيذ المشروع بكفاءة نحو تحقيق الأهداف المخططة " .

" هي عملية مستمرة لجمع وتحليل المعلومات والبيانات للمشروعات والبرامج لتحديد مدى توافق سير أنشطة المشروع مع الخطة الموضوعية له لبيان الوضع الحالي للمشروع وتركز على مؤشر الأداء " .

## التقييم - Evaluation؟

- هي عملية قياس مدى نجاح مشروع أو برنامج ما في الوصول للأهداف التي كان مخططاً لها.
- عملية تقدير مرحلي لتطور المشروع الحالي، أو الذي انتهى بالفعل مع الأخذ في الاعتبار أهداف المشروع والمؤشرات الموضوعية.

ولأن التقييم يعتمد بشكل أساسي علي القياس فإن المؤشرات تعتبر عنصراً أساسياً في عملية التقييم ، ويتم تصميمها علي ضوء الموضوعات المراد تقييمها، ويعتبر البعض المتابعة والتقييم شئ واحد حيث أن متابعة التنفيذ هو في حقيقة الأمر صورة من صور التقييم.

### ■ ما أهمية المتابعة والتقييم؟

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

### 1. نجاح المشروع

ان أحد اهم عوامل نجاح المشروع هو ضمان تنفيذ الخطة الموضوعية بالجودة المطلوبة وباستخدام الموارد المتوفرة وضمن الجدول الزمني المحدد.

### 2. تطوير العمل والدروس المستفادة

ان عملية التقييم تسمح لفريق العمل بالنظر بشكل موضوعي الي نتائج المشروع النهائية وقياس مدى تحقيق أهدافه، تقيس عملية التقييم مدى نجاح المشروع وتدرس أسباب النجاح كما تنتظر لأسباب عدم تحقق الأهداف بالرغم انه من الضروري جدا معرفة نجاح مشروع ما الا ان الأهم هو معرفة ما هي أسباب النجاح لتكرارها في المستقبل، او ما الذي أعاق المشروع من تحقيق نتائجه لتلافي المعوقات في المستقبل.



### 3. بناء الثقة

من اهم وامل نجاح أي منظمة او مشروع هو مدى ثقة الفئات المستفيدة والشركاء والجهات المانحة بعمل المؤسسة، تلعب عملية المتابعة والتقييم دورا أساسيا في تقديم صورة احترافية عن المنظمة وفريق العمل وتساهم في بناء الثقة.

### 4- العلاقة مع الجهات المانحة

مهما كبر او صغر حجم المنظمة فان العلاقة مع الجهات المانحة تعتبر من ضروريات استمرار العمل والتمويل. لذلك لابد دوما من التأكد من الجهات المانحة راضية عن عمل المنظمة وعن تنفيذ المشروع، وهنا يأتي دور المتابعة و التقييم للمساعدة في إدارة العلاقة مع الجهة المانحة.

ان التقارير الدورية الناتجة عن عملية المتابعة تجعل الجهات المانحة على اطلاع تام على ما يجري مما يقوي العلاقة مع هذه الجهات كذلك فان تقارير التقييم وان أنت بعد نهاية المشروع فإنها تقدم مثالا عن عمل المنظمة ونجاحاتها السابقة في تنفيذ مشاريع أخرى مما يشجع الجهات المانحة على الاستمرار في تمويل مشاريع ومبادرات تنفذها المنظمة.

### ما هي انواع المتابعة والتقييم

#### 1- 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 سابقا فإن عملية التقييم تبدأ مع بداية المشروع وهي ليست أنشطة مكملة تنفذ في النهاية.

## 2- المتابعة - (Monitoring)

كما ذكرنا سابقا، 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 أيضا إلى متابعة جودة العمل وكفاءته.

## 3- 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 متأخرا 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

## 3. 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 ومن خلاله يتم استخلاص الدروس المستفادة ومعرفة أثر المشروع. تهتم الجهات المانحة بتقارير التقييم، لذلك يمكن القول إن تقارير التقييم هي من أهم وسائل الحصول على تمويل في المستقبل.

## 5- دراسة الأثر - (Impact Assessment)

إن أي نشاط أو مشروع تقوم به المنظمة يؤثر بشكل مباشر على المدى القصير على الفئات المستهدفة، ولكنه أيضا 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.

## عملية المتابعة

**أسباب إجراء عملية المتابعة :** لإمداد إدارة المشروع بالمعلومات الدقيقة في الوقت المناسب عن أنشطة المشروع للمساعدة في اتخاذ القرارات الخاصة بالآتي:

- الموارد البشرية
- الجدول الزمني
- تدبير الموارد والمصادر
- مستوى الجودة وكفاءة الأداء
- الإدارة المالية والميزانية

## وظائف عملية المتابعة :

- توثيق مراحل تنفيذ المشروع .
- تفسير عملية اتخاذ القرار بواسطة الإدارة .
- اتخاذ القرار السليم .
- التعلم من الخبرات المكتسبة للمساعدة في وضع الخطط المستقبلية.



## أهداف المتابعة

- المتابعة توفر لإدارة المشروع كافة البيانات والمعلومات عن أنشطة المشروع المنفذة بما يمكنهم من تحليل الموقف الحالي للمشروع ومقارنة ما تحقق فعلا بما كان مخططا تنفيذه وبخاصة التحقق من أن :
  - التنفيذ يتم وفقا للجدول الزمني المخطط .
  - تكلفة الأنشطة المنفذة في حدود الميزانية المعتمدة لذلك .
  - مدخلات ومخرجات المشروع تصل للفتة المستهدفة في المكان والوقت المناسبين .
  - الصرف يتم في الأوجه الصحيحة للإنفاق .
  - التنفيذ يتم بالجودة العالية المطابقة للمواصفات الفنية .
  - القوى البشرية والإمكانيات المادية يتم استخدامها بفاعلية وكفاءة .
  - إنجازات المشروع تتم وفقا لما هو مخطط له .
  - تأثيرات المشروع قد تحققت ، والتعرف على درجة تحققها .
  - تم تحديد مواطن القوة والضعف في المشروع والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تحسين .
  - تم تحديد المشكلات التي تعوق التنفيذ لإيجاد الحلول المناسبة لها .

### الآثار الناتجة عن غياب عملية المتابعة

★ الإسراف في التكلفة واستخدام الموارد	★ تأخير إنجاز العمل
★ التعارض بين الجهات المشاركة في تنفيذ أنشطة المشروع	★ التأخير في حل الصعوبات والمشكلات التي تواجه العمل

## أنواع المتابعة

### أ - من حيث طبيعتها :

#### 1. المتابعة الفنية :

المتابعة الفنية لموقع المشروع وهي التي تبين ما تم إنجازه من أعمال مقابل ما تم إنفاقه من استخدامات استثمارية ، ومطابقة الأعمال المنفذة لما ورد في التوصيف العيني للمشروع من حيث الموقع والمواصفات والموارد المكونة للإنشاءات والتعديلات التي أدخلت على التنفيذ وأسبابها وأثرها على تحقيق الأهداف المرتبطة بالمشروع والمشاكل التي تعترض التنفيذ سواء كانت طبيعية أم نتيجة ظروف خارجية ، ولذلك فإن هذا النوع من أنواع المتابعة يتم بصفة دورية ومنتظمة على مدار مرحلة التنفيذ .

#### 2. المتابعة المالية :

المتابعة المالية هي أحد أنواع المتابعة المستخدمة في تنفيذ المشروعات ، وتهدف إلى الوقوف على ما تم صرفه من أموال على مشروع معين مقارنة بما تقرر لهذا المشروع من تلك الاعتمادات .

وهذا النوع من أنواع المتابعة يمكن إجراءه على فترات :

- شهرية : حيث تقوم المنظمة بعمل متابعة مالية شهرية .

- ربع سنوية : وفي هذه الحالة يجب أن يتم إعداد تقارير ربع سنوية بما لا يتجاوز نهاية الشهر التالي للربع المحدد ومما يسمح باتخاذ القرارات اللازمة في ضوء معدلات التنفيذ .

- المتابعة السنوية : لبيان معدل التنفيذ ومعدل الأداء الاقتصادي للمشروع وإظهار المؤشرات الإيجابية في التنفيذ وكيفية التغلب على المؤشرات السلبية .

**ب- من حيث مصدرها :****1- المتابعة الداخلية :**

"هى التي تختص بصورة أساسية بمجالات تنفيذ أنشطة المشروع ذاته "

وتهدف إلى إمداد مديري المشروع والمشرفين على التنفيذ بمدى التقدم في عملية تنفيذ المشروع. وتتم المتابعة بأشراف إدارة المشروع .

**2- المتابعة الخارجية :**

"وهى تختص أساسا بمدى تقدم المشروع بصفة عامة متمشية مع الإطار التنظيمي المنطقي الذي يتم من خلاله تنفيذ المشروع ."

ويتم إجراء هذه المتابعة بواسطة الهيئة الممولة والهيئات المشاركة في سياق الأشراف على المشروع .

تأسست سنة

2006

ترخيص 7696

**أنواع المتابعة**

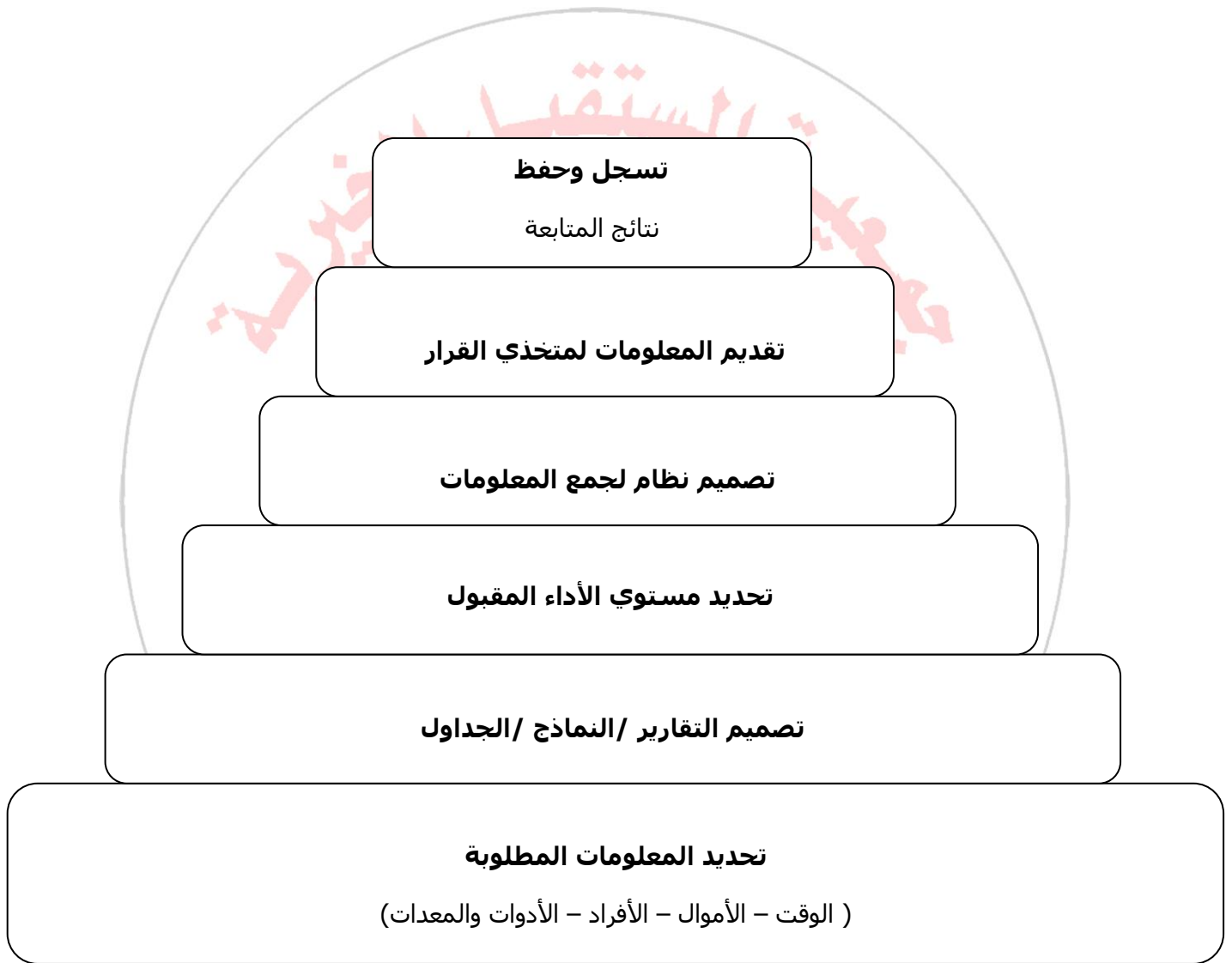
أنواع المتابعة	
أ - من حيث طبيعتها	ب - من حيث مصدرها
★ المتابعة الفنية	★ المتابعة الداخلية
★ المتابعة المالية	★ المتابعة الخارجية

## أساليب وطرق المتابعة

يمكن تنفيذ عملية المتابعة من خلال عدة طرق وأساليب تحددها إدارة المشروع، مع الأخذ في الاعتبار أن اختيار الأسلوب أو الطريقة المناسبة تعتمد على عدة عوامل منها قدرات الأفراد الذين سيكلفون بالعمل والوقت المناسب لإنجاز العمل والموارد المتاحة، وتتميز هذه الأساليب بأنها تجمع معلومات كمية وكيفية عن مدى تطابق خط سير المشروع بالخطة الموضوعية

بعض الأساليب المستخدمة في عملية المتابعة ما يلي:

1. الاطلاع على التقارير والسجلات التي يقوم بها العاملون بالمشروع بشكل دوري وتوثيق الأنشطة التي تم تنفيذها.
2. القيام بزيارات ميدانية لموقع تنفيذ المشروع من أجل مشاهدة وملاحظة منظمة ومنتظمة لمواقع العمل وللمستفيدين ولأداء العاملين بالمشروع.
3. عقد لقاءات فردية وجماعية (اجتماعات) مع العاملين بالمشروع والجهات المشاركة فيه والمستفيدين والمستفيدات منه.
4. يتم استخدام قوائم الفحص وجلسات التأمل أثناء متابعة المستفيدين أو أعضاء فريق العمل.



خطوات عملية المتابعة



## المؤشرات

المؤشر هو " العلاقة الدالة على تحقيق الأهداف أو الأنشطة "

وللنشاط أو الهدف الواحد العديد من المؤشرات ، حيث أن المؤشرات تساعد على التعرف على مدى التقدم وقياس التغير الذي حدث.

و تتكون المؤشرات من مقاييس ويعبر عنها بالأرقام مثل :

1- النسبة : وتنقسم إلي نوعين:

النسبة المقصود بها العلاقة بين جزء من شي ما والعدد الكلي لنفس الشيء (هي جزء من الكل ) كأن نقول أن 50% من أهالي القرية (س) لديهم خزانات صرف صحي .

النسبة المقصود بها العلاقة بين شيئين مختلفين توجد بينهما علاقة أو صلة مشتركة معينة مثل عدد المدرسين بالنسبة لعدد التلاميذ في المدارس الابتدائية في منطقة محددة (مثل أن تقول يوجد مدرس لكل عشرين تلميذ).

2- المعدل : مثل معدل وفيات الأطفال ويقصد به عدد الأطفال أقل من سنة واحدة الذين يموتون في سنة ما وذلك بالنسبة لكل ألف مولود في نفس السنة.

### ■ أنواع مؤشرات المتابعة :

- مؤشرات الأداء : نعني بها كم المدخلات والعمليات التي تمت خلال تنفيذ أنشطة المشروع.
- مؤشرات النجاح أو مؤشرات الآثار والنتائج: وهي تبين مدى الأثر الناتج عن الأنشطة أو البرامج ومثال ذلك أن انخفاض الحالات المصابة بالبلهارسيا بعد تنظيم حملة مكافحة البلهارسيا بالقرية (س) قد يكون مؤشرا للأثر الناتج عن هذه الحملة.

### ■ مواصفات المؤشر الجيد:

- أن يكون محدد كمياً وكيفياً.
- يمكن قياسه بأحد وسائل القياس المستخدمة.
- أن يكون له علاقة بأهداف المشروع.



### مثال للمؤشر:

الهدف : رفع مستوى الوعي بالصحة الإنجابية لعدد 1000 سيده بقرية ( س ) بنهاية المشرع من خلال جلسات التثقيف الصحي والزيارات المنزلية.

### مؤشر الأداء:

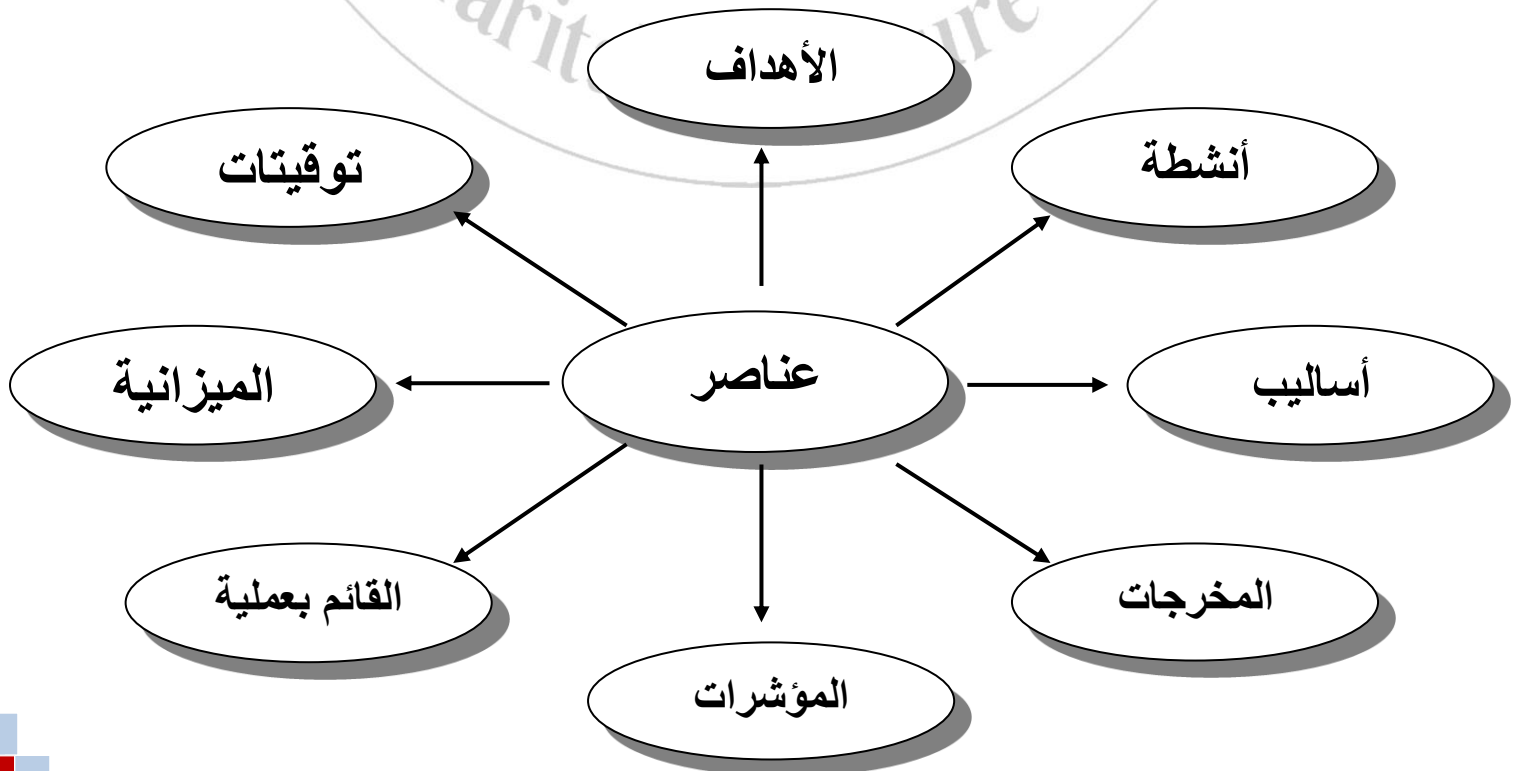
- زيادة تردد السيدات على حضور هذه الجلسات.
- زيادة عدد الزيارات المنزلية التي يقوم بها المتققات الصحيات للسيدات المستهدفات.

### مؤشر الأثر:

- زيادة عدد المترددات على الوحدة الصحية لاستخدام وسائل تنظيم الأسرة.

## تصميم خطة المتابعة

يتم إعداد وتصميم خطة المتابعة قبل بداية تنفيذ المشروع خلال مرحلة التخطيط للمشروع بحيث يتم استخدامها في متابعة تنفيذ أنشطة المشروع .



## الشروط الأولية لوضع خطة المتابعة :

من أجل وضع خطة متابعة لمشروع ما لابد من توافر ما يلي مسبقا :

1. الخطة التنفيذية لإنشطة المشروع

2. تحديد الهدف من عملية المتابعة

3. تحديد الوقت الزمني للمتابعة

4. تحديد أساليب وطرق المتابعة

5. تحديد الأدوار والمسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو المتابعة

6. وضع معايير الأداء (المؤشرات)

نموذج :خطة متابعة أنشطة مشروع : .....

المخرجات :					الهدف :		
م	الأنشطة	مؤشرات الأداء	مؤشرات النجاح	وسيلة المتابعة	وسيلة التحقق	القائم بالمتابعة	تاريخ المتابعة
1							
2							
3							
4							

## كتابة تقارير المتابعة

يجب أن تتميز معلومات وبيانات المتابعة التي يتم عرضها في تقارير دورية بأنها (بسيطة ودقيقة ومعبرة بصدق عن الواقع وسريعة فور وقوع الأحداث أو تغييرها ) لأنه من المفترض أن تستخدمها الإدارة في اتخاذ القرارات ... فمثلا إذا ظهرت مشكلة أثناء التنفيذ أو حدوث تعطيل عند تنفيذ أحد مراحل المشروع فلا بد من إبلاغ الإدارة به في حينه وبأسرع ما يمكن حتى يمكن اتخاذ الإجراء التصحيحيه لمجابهة هذا الموقف الجديد فور حدوثه حتى نتجنب تعطيل أكثر لتنفيذ المشروع .

ومن ناحية أخرى فإن المعلومات التي ترد متأخرة بعد الحدث بفترة كبيرة لا تعطي صورة حقيقية عن الموقف التنفيذي الحالي للمشروع وبذلك تكون عديمة الفائدة في اتخاذ القرارات – كذلك لابد أن تعكس تقارير المتابعة تنفيذ المراحل الحاكمة والأساسية في سير الأعمال التنفيذية للمشروع .

هذا ويجب أن تتضمن تقارير المتابعة على ما يلي :

- توضيح النشاط الذي تم متابعته .
- توضيح الهدف من عملية المتابعة .
- تسجيل كل ما تم ملاحظته ومشاهدته بموقع العمل .
- الإنجازات التي تم تحقيقها .
- المعوقات والتحديات .
- توضيح أية انحرافات في عملية التنفيذ وأسباب الانحراف القائم .
- الاقتراحات والتوصيات .

نموذج : تقرير متابعة مشروع : .....

- أ. موقع / مواقع الزيارة : .....
- ب. تاريخ الزيارة : .....
- ت. القائم بالزيارة : .....
- ث. اسم المشروع : .....
- ج. مقدمة وخلفية عن المشروع : .....
- ح. أهداف الزيارة : .....
- خ. أساليب / منهجية الزيارة : .....
- د. المخرجات والنتائج المستخلصة : .....
- ذ. قصص نجاح : .....
- ر. التهديدات متوقعة : .....
- ز. الخطوات التصحيحية والتوصيات للمشروع : .....
- س. الختام

إعداد :

تم مراجعة التقرير بواسطة : .....

التاريخ : .....

## صفات وخصائص المتابع

### الصفات المهنية للمتابع الجيد :

- أن يكون على دراية تامة بجميع مسؤولياته .
- أن يكون على قدر كاف من المهارة والتدريب للمشاركة في أنشطة المتابعة .
- أن يكون ملماً بالخطة التنفيذية للمشروع والأهداف المرجوة منه .
- أن يكون أميناً في كل ما يحصل عليه من معلومات وبيانات يقوم بتوصيلها للجهات المعنية .

### الأدوار والمسؤوليات العامة للمتابع :

- مراقبة المدخلات المتاحة للتنفيذ وتقدير مدى توافرها بالكم المناسب وبالجودة العالية وفي الوقت المطلوب .
- مراقبة الأنشطة المنفذة على مراحل التنفيذ المختلفة ، ومخرجات كل مرحلة على حدة ونتائجها .
- مراقبة ما إذا كانت مدخلات ومخرجات المشروع تصل للفئة المستهدفة في المكان والوقت المناسبين .
- توفير معلومات دقيقة عن المشروع تتيح الفرصة لإتخاذ قرارات خاصة بزيادة فعالية وكفاءة المشروع .

### الصفات الشخصية للمتابع الجيد:

\* الحماس والالتزام

\* التحكم في الذات

\* المرونة

\* الصبر

\* الاهتمام الحقيقي بالأفراد

\* التواضع

\* العمل بروح الفريق

\* المثابرة

\* الثبات وعدم التذبذب

\* التفاؤل

\* عدم المحاباة بين الأفراد

\* سرعة البديهة

\* تفتح العقل

\* الرؤية البعيدة

\* الاستعداد لتقبل النجاح والفشل

\* الإحساس القوي بالقيم الأخلاقية

\* الاستعداد لتقبل النقد

## القدرات التي يتمتع بها المتابع الجيد:

### القدرة علي :

1. اختيار أفراد فريق العمل.
2. صياغة الأهداف العامة والمحددة الخاصة بالعمل.
3. التخطيط والتنظيم.
4. الاتصال الجيد.
5. تحفيز كل فرد من أفراد الفريق بشكل شخصي.
6. التعليم والتدريب.
7. التصحيح والنقد البناء دون إحداث احتكاكات .
8. اتخاذ القرارات المختلفة.
9. الإنصات الجيد.
10. قياس الأداء والإنجازات في مقابل الأهداف الموضوعة.
11. تحديد الأولويات الملائمة وتنفيذها.
12. العمل تحت ضغط بشكل فعال:
13. التعامل مع مختلف أنماط الشخصية.

### المهارات الأساسية للمتابع :

1. مهارات الملاحظة الفعالة.
2. المهارات تحليلية .
3. مهارات إجراء المقابلات والحوار.

### السلوكيات الأساسية للمتابع الجيد:

يتمتع المتابع الناجح ببعض السلوكيات الأساسية مثل مساندة احتياجات رؤسياه، وتوفير اختيارات متعددة لهم، ومطالبة رؤسياه بالالتزامات المختلفة، وتوفير فرص التعبير عن الذات ولكن ينبغي أن يحقق المتابع التوازن بين مساندة الاحتياجات والاهتمامات الخاصة برؤسياه، والتأكد من تنفيذهم لمتطلبات العمل بشكل واضح ومباشر لذلك فالسلوكيات الأساسية للمتابع تتضمن:

- الاهتمام والرعاية ومساندة الرؤوسين.
- أخذ المبادرة وتشجيع الرؤوسين .



### \* السلوكيات المعوقة لعملية متابعة وتطوير الأداء :

- الشك والغضب وتوجيه الاتهام.
- التهديد والعقاب والتحويل للسلطة الأعلى في الهيئة.
- عدم الرغبة في مساعدة الآخرين.
- عدم الاهتمام باحتياجات الموظف وأهدافه وأتجاهاته.
- خلق جو معاد من خلال التصرف بشكل يفضح أو يضايق الموظف.

### خطوات عملية المتابعة لتطوير الأداء:

- 1- الملاحظة وتجميع البيانات عن أداء الأفراد والاستماع إليهم .
- 2- تحليل مشاكل الأداء غير الجيد .
- 3- التعليق على الأداء (التغذية المرتدة) .
- 4- متابعة الأداء بعد التعليق عليه.

### أدوار المتابع لتطوير أداء العاملين :

- 1- عملية الإرشاد
- 2- عملية النصح
- 3- عملية المواجهة

### الوصايا العشر للتعليق على الأداء

1. قم بالتعليق على سلوك شاهدهته وليس على اتجاه استنتاجته.
2. قم بشرح ماذا رأيت وكيف شعرت بدلا من ذكر الحكم الذي أصدرته على هذا الموضوع.
3. ركز على السلوك الذي يمكن تغييره.
4. إختار نواحي الأداء الأكثر أهمية وقم بتحديد تعليقاتك على تلك النواحي.
5. أربط تعليقاتك بأشياء محددة في السلوك ولا تذكر مجرد أنطباعات عامة.
6. قم بتوجيه أسئلة بدلا من عمل تصريحات تشرح وجهة نظرك.
7. قم بتحديد قواعد العمل ومستويات الأداء مسبقا.
8. علق على الأشياء التي قام الشخص بإدائها بصورة جيدة وتلك التي تحتاج إلى تحسين.
9. لاحظ أن هناك حدود لتحمل النقد عند كل شخص فلا تقوم بعمل الكثير من التعليقات السلبية مرة واحدة.
10. قبل قول أى تعليق، فكر في تأثيره على الموظف.

## تقييم المشروعات

### أهداف علمية التقييم :

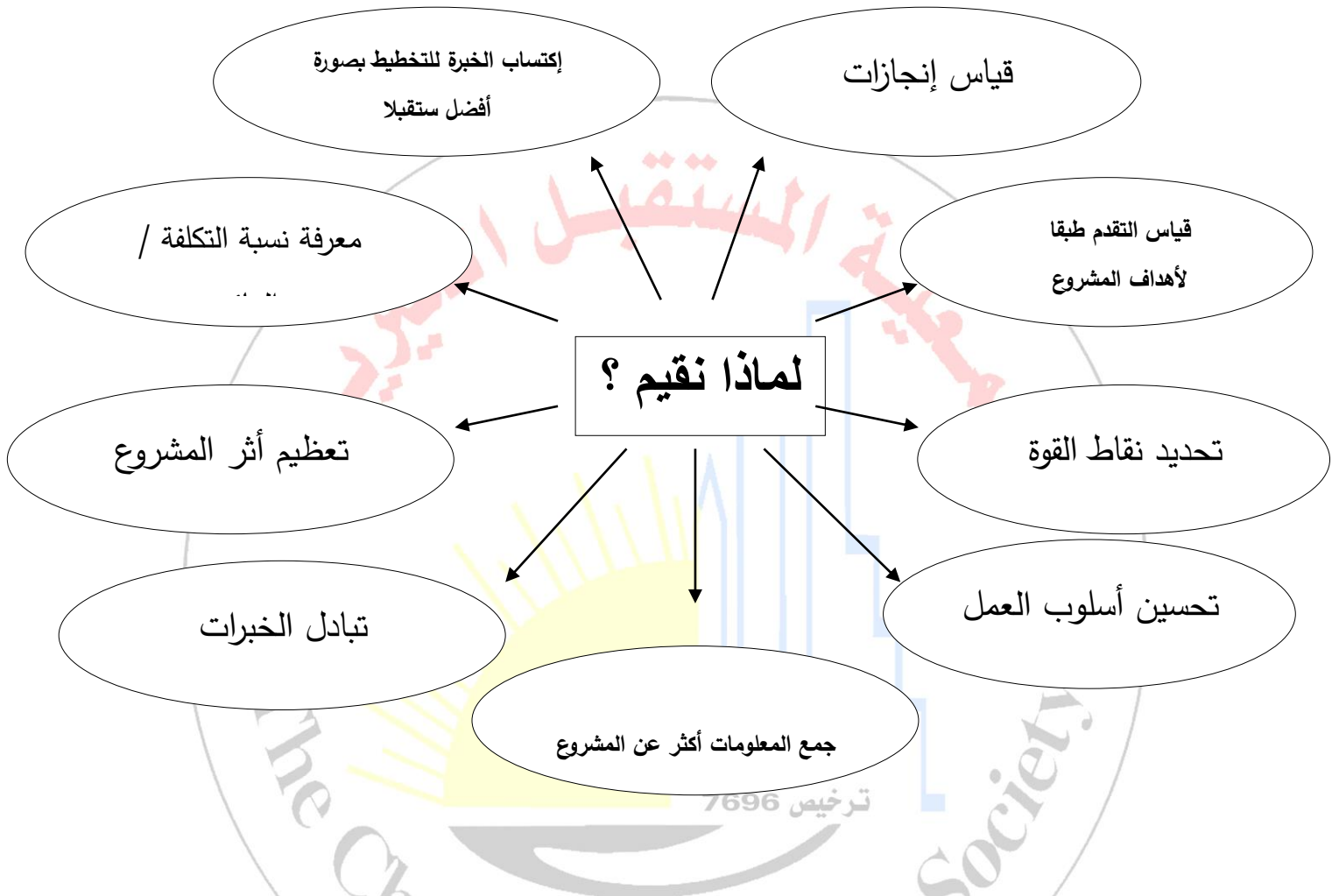
يعتبر الهدف من عملية التقييم هو الوقوف علي النقاط التالية:-

- مدي تحقيق أهداف المشروع.
- مدي ملائمة استراتيجية المشروع وأنشطته للأهداف.
- مدي ملائمة أهداف المشروع وأسلوب تنفيذه لإحتياجات المجتمع.
- مدي مشاركة المجتمع المحلي في تنفيذ أنشطة المشروع.
- مدي مراعاة المشروع لتحقيق فرص متكافئة للنساء والرجال.
- مدي استمرارية المشروع.
- مدي فعالية إدارة المشروع.
- مدي كفاءة إدارة موارد المشروع

### أهمية التقييم:

للتقييم مكانة هامة في أي مشروع تنموي، و تتمثل أهمية التقييم في قدرته علي:

- إظهار الإنجازات أو الاخفاقات الرئيسية للمشروع.
- إظهار التغييرات المطلوبة وكيفية إجراؤها.
- توفير المعلومات وزيادة المهارات من أجل التخطيط وصنع القرار .
- رؤية إنجازات المشروع والتعلم من الدروس المستفادة من تنفيذ المشروع.
- الكشف عن كفاءة وفعالية الجهود المبذولة مما يزيد من فعالية العمل وتحسين الأداء.
- الإسهام في اتخاذ قرار بشأن استكمال العمل أو التوسع في المشروع ودراسة العديد من البدائل.
- المساعدة في تخطيط مشروعات أفضل في المستقبل من ناحية أسلوب العمل، إدارة المشروع.
- الوصول إلى أصوب القرارات، واختيار انسب الوسائل .
- الكشف عن مواطن الضعف وبذلك يمكن تلافيها. أو القوة فيمكن استغلالها
- تقييم و تحفيز العاملين علي العمل من خلال نتائج التقييم الإيجابية.



### الآثار الناتجة عن غياب التقييم:

يترتب علي غياب عنصر تقييم المشروعات آثار سيئة من أهمها:

- وجود مشروع لا يحقق الآثار المستهدفة منه.
- الإسراف في استخدام الموارد بسبب اختيار مشروع لا يحقق الأهداف المرجوة منه.
- ضعف أداء العاملين .
- عدم وجود استمرارية للمشروع.
- صعوبة الوصول لأهداف المشروع في الوقت المحدد .
- صعوبة التعرف علي المشاكل التي تواجه المشروع وأسبابها وبالتالي عدم القدرة علي حلها .
- ضعف القدرة علي المتابعة .

## لماذا نقيم في المشروع :

- التجهيز للمشروع (مثل تعيين العاملين وتدريبهم - شراء المعدات)
- تقييم الاحتياجات (المسح الأولي)
- التخطيط (صياغة الأهداف والاستراتيجيات)
- الأنشطة (زيارات - ندوات ...)
- التطبيق والاستخدام.
- أثر المشروع على المجتمع .

## ما هي الفئات التي تحتاج التقييم:

- أعضاء المجتمع المشاركين في المشروع .
- الأفراد الذين لم يصلهم المشروع .
- العاملون بالمشروع .
- إدارة المؤسسة المنفذة للمشروع .
- الجهة الممولة.

## أنواع التقييم

هناك عدة أنواع للتقييم يتم تحديدها وفقاً لمعايير مختلفة مثل توقيت التقييم ونوعية المعلومات المطلوبة، وفريق التقييم.

## أولاً: توقيت التقييم:

- التقييم القبلي
- التقييم المرحلي
- التقييم نصف المرحلي
- التقييم النهائي

## ثانياً: نوعية المعلومات:

- التقييم الكمي

- التقييم الكيفي

## ثالثاً: فريق العمل:

- التقييم الداخلي

المميزات	العيوب
سهولة الاستعانة بالزملاء.	الرؤية المحددة والمتكررة نتيجة معايشة المشروع.
السرعة في الأداء.	التحيز والمجاملة وعدم الموضوعية
التكلفة الأقل	تكرار الأساليب القديمة.
علي دراية جيدة بالمشروع ويستطيع أن يفسر السلوك والاتجاهات الشخصية للأفراد	قد يكون مندفعاً بأماله في تحقيق كسب شخصي

- التقييم الخارجي

المميزات	العيوب
فرصة الحصول علي آراء غير منحازة وقريبة من الحقيقة	يمثل تكلفة أكبر ويستغرق وقتاً أطول.
	لا يمكن استخدامه بصورة دورية ومتكررة.
يستطيع أن يري البرنامج بنظرة جديده	يأخذ الكثير من الوقت حتى يتعرف على البرنامج وعلي سلوك واتجاهات الأفراد
لن تؤثر نتيجة التقييم عليه	
لديه خبرة جيدة في أساليب التقييم	

- التقييم بالمشاركة

#### رابعاً: محور التقييم:

- تقييم الأثر

- تقييم العملية

#### أهمية التخطيط لعملية التقييم :

- اختيار أولويات وأهداف التقييم .
- تحديد الطرق والأساليب التي سيتم استخدامها .
- تحديد مايجب عمله بالتفصيل.
- تحديد دور كل فرد في عملية التقييم .
- تحديد الوقت الذي سيتطلبه التقييم وكم سيتكلف .
- رؤية كيفية ارتباط أجزاء التقييم بعضها ببعض .
- زيادة مهارات التخطيط والتنظيم لدى العاملين سنة 2006

أنواع التقييم			
1- توقيت التقييم	2- نوعية المعلومات	3- محور التقييم	4- فريق
★ التقييم القبلي	★ التقييم الكمي	★ تقييم العملية	★ النق
★ التقييم المرحلي	★ التقييم الكيفي	★ تقييم الأثر	★ النق
★ التقييم نصف المرحلي			★ النق
★ التقييم النهائي			

أساليب وأدوات التقييم				
★ السجلات	★ المناقشة	★ التقارير	★ الشكاوى	★ الإقتراحا
★ الزيارات	★ الصور	★ الملاحظة	★ تدوين بيانات	★ المسح أو



## خطوات إجراء عملية التقييم

استعمال النتائج  
والاستفادة منها

تقرير التقييم

كتابة تقرير التقييم

تمت السات والمعلومات

تحليل البيانات والمعلومات

جمع البيانات والمعلومات بواسطة طرق وأساليب التقييم المختارة

إعداد الموارد والأماكن اللازمة لأجراء عملية التقييم

تحديد البيانات المطلوبة ومصادرها

تحديد الموضوعات الرئيسية التي يجب أن يشملها التقييم

تحديد أهداف التقييم وطرق التقييم ومن سيشترك فيه وكيف ومتي (تصميم خطة تفصيلية)

إتخاذ قرار التقييم

## تصميم خطة تقييم مشروع

عناصر التخطيط لتقييم مشروع :

1. أسم المشروع :

– المكان :

– الهيئة المسؤولة عن التقييم :

– الشخص المسئول عن التقييم :

– من الذين يحتاجون التقييم :

– متى يحتاجون التقييم :

– معلومات أخرى :

2. أهداف التقييم :

3. كيف سيتم استخدام النتائج :

4. ما هي العناصر التي تريد تقييمها :

ما هي البيانات و المعلومات التي تبحث عنها ومصادرها .

5. العينة :

– جملة العينة :

– نسبة العينة :



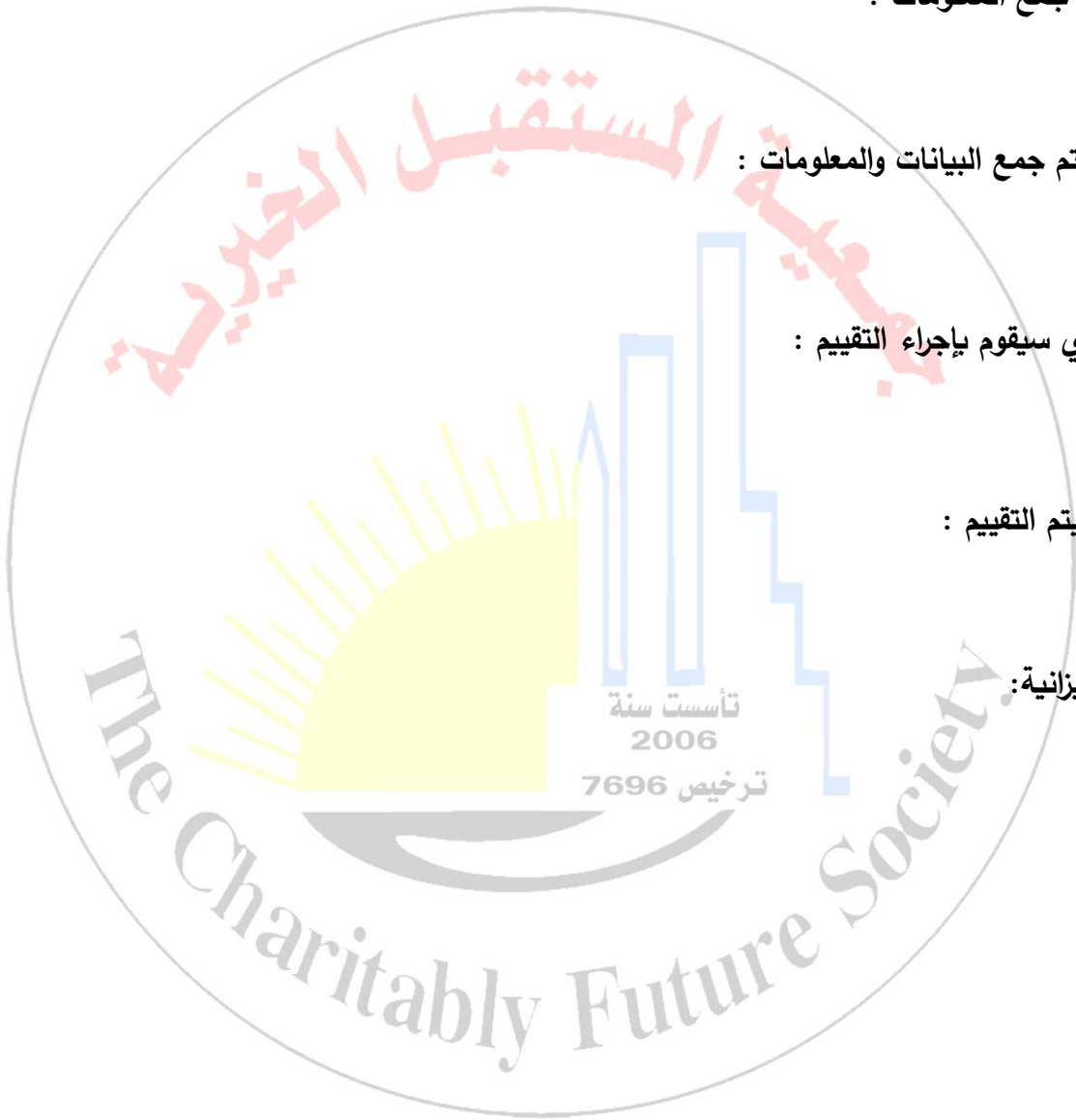
6. أساليب جمع المعلومات :

7. أين سيتم جمع البيانات والمعلومات :

8. من الذي سيقوم بإجراء التقييم :

9. متى سيتم التقييم :

10. الميزانية:



مؤشرات التقييم		
مؤشر التوافر	مؤشر الاستخدام	مؤشر الجهد
يبين هذا المؤشر ما إذا كان شيء ما موجودا أو متاحا	يبين إلى أي مدى يستخدم شيء ما في الغرض الذي أعد له	يبين نوعيه وحجم الجهد أو الموارد المستثمرة لتحقيق الأهداف
مثال : وجود راعية صحية لكل 50 منزل بقرية ما يكون مؤشرا لمدي توافر الراعيات الصحيات بالقرية.	مثال: عدد الأهالي بالقرية الذين يستخدموا المرحاض الصحي المنشأ حديثا من خلال المشروع بانتظام .	مثال : العدد المطلوب من شباب القرية للقيام بحملات التوعية ونظافة الشوارع خلال فترة العطلة الصيفية .
مؤشر الملائمة	مؤشر التغطية	مؤشر الكفاءة
يبين هذا المؤشر مدى ملائمة شيء ما .	يبين نسبة أو عدد من يحصلون علي شيء ما من بين أفراد الفئة التي تحتاج إلى هذا الشيء .	يبين ما إذا كانت الموارد والأنشطة قد أستخدمت أفضل استخدام ممكن لتحقيق الأهداف
مثال : مدى ملائمة نوع معين من سلالات الماعز للتربية لدي الأهالي بقرية ما من حيث نوعية العلائق المقدمة ودرجة حرارة المنطقة .	مثال : عدد أو نسبة الأسر التي أستفادت من مشروع إنشاء خزانات الصرف الصحي المنزلي بالنسبة لعدد الأسر بالقرية .	مثال : عدد ومدي تكرار ونوعية الزيارات الإشرافية التي تمت بعد تبني استخدام وسائل المكافحة الحيوية للمزروعات بإحدي القرى.
مؤشر سهوله المنال	مؤشر النوعية (الجودة)	مؤشر الأثر
يبين هذا المؤشر ما إذا كان الشيء الموجود في متناول أولئك الذين يحتاجونه فعل.	يبين هذا المؤشر نوعية أو مستوي جودة شيء ما	يبين مدى الأثر الناتج عن الأنشطة و البرامج
مثال : أن وجود حضانة نموذجية بقرية ما قد لا يكون في متناول جميع الأسر بالقرية نتيجة لبعد مقر الحضانة أو ارتفاع قيمة الإشتراك الشهري .	مثال : ظهور الرغبة في شكل مقبول وجذاب وخالي من الشوائب والعيوب .	مثال : إن انخفاض حالات الأصابة بالأسهال لدي الأطفال بقرية ما بعد حملات التوعية الصحية قد يكون مؤشر للأثر الناتج عن هذه الحملات .

## العينة

### العينة :

أسلوب العينة يعني النظر عن قرب إلى جزء من شئ ما وذلك لمعرفة المزيد عن هذا الشيء ككل

#### مثال :

إذا أردت أن تعرف مذاق أناء من الطعام فيمكن أن تأخذ منه معلقة حيث لا توجد حاجة لأن تأكل كل ما بالإناء لتعرف طعمه .

#### • لماذا نحتاج إلى أسلوب العينة عند إجراء المسح :

لا يمكن في كثير من الحالات تغطية كل الأفراد أو الأسر أو فئات المجتمع عند إجراء مسح ما وذلك لأن عدد السكان قد يكون كبير أو عدم توافر الوقت الكافي أو العدد الكافي من العاملين لإجراء المسح أو مقابلة كل شخص ، وحتى إذا توفر ذلك فسيكون المسح مكلفاً للغاية .

وباستخدام أسلوب العينة يمكن الحصول على فكرة جيدة وصادقة عن أفراد المجتمع.

### كيفية اختيار نوع العينة :

يتوقف أسلوب اختيار العينة على الغرض من الدراسة ومن الذي سيشارك فيها .

#### • أنواع العينات :

- 1- العينة المنتظمة
- 2- العينة العشوائية البسيطة
- 3- العينة العشوائية الطبقية
- 4- العينة العشوائية متعددة المراحل
- 5- العينة العنقودية أو عينة المجموعات
- 6- عينة الحصة

## الطرق المستخدمة في عملية التقييم

أولاً. طريقة تقرير مدي تقدم المشروع:

■ تعتمد هذه الطريقة علي :

ما تم إنجازه في فترة زمنية معينة ومدي التقدم الذي تحقق في تحقيق أهداف المشروع وتستخدم المعلومات عن ( الإنتاج - التقارير المالية والإدارية، العمليات الفنية والتنظيمية وذلك للتعرف علي المشاكل والتخطيط المستقبلي للعمل.

■ توضح هذه الطريقة:

مدي نجاح المشروع في تحقيق أو تنفيذ الخطة الموضوعية، كما أنها تساعد في ابتكار أفكار جديدة لتصحيح أي أوضاع خاطئة إذا لزم الأمر.

■ وتوجه طريقة تقرير مدي تقدم المشروع الاهتمام إلي:

- أهداف وأغراض المشروع.
- نوع الأنشطة والأعمال التي تمت وماهية النتائج الدالة عليها.
- المشاكل الفنية التي ظهرت خلال العمل في المشروع.
- مشاكل السلوك الإداري.
- ما هي الاحتياجات التي تم أو لم يتم تلبيتها في المشروع الحالي.

ثانياً. طريقة مراجعة المشروع /البرنامج:

- تركز هذه الطريقة علي: الجوانب التنظيمية والإدارية.
- توضح هذه الطريقة : العلاقات بين الأجزاء المكونة للمشروع /البرنامج .
- توجه طريقة مراجعة المشروع /البرنامج الاهتمام إلي:
- الأهداف العامة للمشروع.
- إعادة تحديد الاحتياجات.
- أولويات الهيئة أو المجتمع المحلي.
- نقاط القوة أو الضعف في تصميم المشروع .
- المداخل المختلفة المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة.



### ثالثاً. طريقة التقييم طبقاً للواقع:

- وتركز هذه الطريقة علي: أن يعمل القائم بالتقييم مع فريق العمل في المشروع أو الهيئة لتحسين سير العمل وعلي وضع خطة يمكن بها إجراء أية تعديلات.
- توضح هذه الطريقة : التعديلات المطلوبة في الخطة.
- وتوجه طريقة التقييم طبقاً للواقع الاهتمام إلي:
  - درجة تحقق أهداف وأغراض المشروع.
  - الإنتاجية ومشاكلها الفنية.
  - النظام المالي والمحاسبي.
  - العلاقات الإدارية والتنظيمية والاجتماعية.
  - الاستخدام الجديد للموارد المتاحة.
  - اتخاذ القرارات والاتصال بالمشروع.
  - درجة رضا فريق العاملين والمجتمع والهيئات الممولة والمساعدة.
  - سهولة الإجراءات وعدم التعقيد.
  - كيفية استخدام الوقت.
  - مدي تدفق المعلومات.

## رابعاً. طريقة التقييم الموجز:

### ■ تركّز هذه الطريقة علي :

جمع وتنظيم المعلومات في موجز أو ملخص لما تم في المشروع أو البرنامج وعمل تقرير عن جدواه ومنجزاته بعد الانتهاء منه.

■ **توضح هذه الطريقة:** ما وصل إليه المشروع عن طريق المقارنة بين المستهدف وطرق تحقيقه والبدائل المتاحة التي يمكن إتباعها.

### ■ توجه طريقة التقييم الموجز الاهتمام إلي :

- موجز عن الموارد المستثمرة في البرنامج/المشروع.

- تحليل الإنتاج.

- درجة تحقيق المشروع لأهدافه وأغراضه وكيف تم تحقيقها.

- التغيرات التي لوحظت أو تم قياسها.

- احتمالات استمرار الفوائد.

- النتائج مقارنة بالتكاليف.

- بدائل المشروع القائم.

- مدي كفاءة نظام تسجيل المعلومات وتقديم التقارير.

## معايير اختيار وسائل جمع بيانات عملية التقييم :

- يجب أن تتوفر في الوسيلة المستخدمة في تجميع البيانات التقييمية المعايير التالية:

- البساطة

- عملية

- موضوعية

- الثبات والوثوق

- الصدق والحقيقة

## كتابة تقرير التقييم

يجب أن يراعي الكاتب خصائص الجمهور الذي يكتب له، ومع أن الإبداع والكتابة الجيدة من الأمور الهامة، إلا أنه يجب التركيز علي احتياجات الجمهور نصب عينيه، مثل الطريقة التي يفضلونها في تنظيم التقرير، حجم الوقت الذي سيقضونه في دراسته. كما يجب أيضاً الاهتمام بأسلوب وحجم وشكل وعمق التقرير. كما يجب أيضاً التفكير في عملية التوزيع، خصوصاً إذا ما تضمن التقرير موضوعات حساسة أو سرية. وفي هذه الحالة ربما يلزم إعداد صور مختلفة من التقرير يراعي فيها تغيير الأسلوب بحيث يتناسب مع مختلف الفئات التي سيعرض عليها. وعلي أية حال فإنه يجب أن يكون الأشخاص الذين زودونا بالمعلومات والذين في حاجة مباشرة للنتائج، هم أول من يحصل علي التقرير، كما يجب إعطاء التقرير للأفراد أو الهيئات الذين يكونون قد طلبوا إجراء التقييم إلي جانب الزملاء والإداريين والعاملين في المشروع. وفي النهاية يجب ملاحظة أن الذين أجري عليهم المسح وهم المشتركون في المشروع من أفراد المجتمع المحلي لا بد وأن يقفوا علي نتائج المسح والتقييم الذي أجري علي مشروعاتهم ومجتمعهم المحلي. وكلما أسرعنا في تزويدهم بالنتائج كلما كان ذلك أفضل.

## عناصر كتابة تقرير التقييم

### 1. صفحة الغلاف :

- أسم وموقع تنفيذ المشروع.
- أسماء من قاموا بعملية التقييم.
- أسماء الجهات المتصلة بالتقييم (وزارات - هيئات ...).
- الفترة التي غطها التقييم.
- تاريخ الانتهاء من التقييم.

### 2. قائمة المحتويات :

يجب أن تكون قائم المحتويات واضحة ومرتبطة ومنطقية لكي يسهل علي القارئ الوصول الي الأجزاء التي تهمة في التقرير .

### 3. الملخص :

ملخص التقرير يعطي صورة موجزة عن مكونات التقرير حيث يعرض الغرض من التقييم ولمصلحة من تم إجراء وكيف وأين ومتي و أهم النتائج والتوصيات .

### 4. معلومات التقرير الأساسية :

خلفية عن المشروع : أهدافه وعملية تقييم . شرح بإيجاز عن متي ولماذا وكيف بدأ المشروع . ما هي الأنشطة والموارد الرئيسية المتضمنة في المشروع (يتم الحصول علي المعلومات من مقترح المشروع – تقارير الإنجازات – محاضر الاجتماعات... ) .

### 5. الغرض من التقييم والطرق المستخدمة :

- يتم شرح الغرض من التقييم وأهدافه وتحديد الجمهور الذي يجري التقييم من أجله.
- يتم شرح الأسباب وراء خطة التقييم والطرق التي أستخدمت في الحصول علي المعلومات .
- يتم إرفاق نماذج طرق التقييم التي أستخدمت (مثل استمارات الاستبيان).
- يتم ذكر المشكلات التي تم مواجهتها ( موارد بشرية – نواحي مالية – نواحي تنظيمية .... ) .

### 6. الدروس المستفادة من الطرق المستخدمة في التقييم :

- أين وكيف تم جمع المعلومات ، بواسطة من ، ما هي الطرق التي أستخدمت ؟
- ما مدي صدق وصلاحيه هذه الطرق بعد أن أستخدمت ؟
- أضف أي برنامج زمني أو جدول خاص بالتقييم كملحق في نهاية التقرير؟
- أذكر كيف تم تدريب العاملين والمشاركين في البرنامج علي استخدام طرق التقييم .
- يمكن أن تذكر النتائج غير المقصودة التي قد يسفر عنها التقييم .

### 7. نتائج عملية جمع وتحليل البيانات :

- بعد تحليل الحقائق والأرقام والمعلومات التي جمعت ، فأنه يمكن إعداد الجداول والرسوم ونتائج الاختبارات وضمتها للتقرير .
- يمكن إضافة نماذج مكتوبة من المواد المسجلة علي الشرائط والصور الفوتوجرافية ، وهي غالباً نقاط معينة لا يمكن أ، تتضح بأي شكل آخر .
- صف باختصار الطرق التي أستخدمت في تحليل المعلومات.

## 8. الاستنتاجات :

وتتضمن :

- الي أي مدي تحققت أهداف المشروع؟
- أي جوانب المشروع ( التخطيط - الإدارة - المتابعة - التدريب - الأنشطة الميدانية... ) تمت بشكل جيد ،أي منها تحتاج الي تطوير وتحسين.
- هل تم استخدام موارد وأماكنيات المشروع البشرية والمادية بطريقة فعالة .
- كيف تغير المشروع مع الوقت؟
- ما هي التكلفة والعائد من المشروع ؟
- ماذا يمكن توقعه علي المدي القصير والطويل لمستقبل المشروع؟
- ماهي الآثار أو التغييرات التي أحدثها المشروع؟

## 9. التوصيات :

- في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها ، ما هي خطة العمل التي تقترحها؟
- كيف سيتم تنفيذ الخطة ؟ بواسطة من ؟متي ؟ ضع قائمة بتوصياتك؟

## 10. المرفقات :

رسوم بيانية ، جداول ، إيضاحات، صور ، صور مستندات ، نماذج وأستمارات تقييم ..... .

## الفرق بين المتابعة والتقييم

يعتبر البعض أن التقييم والمتابعة وجهان لعملة واحدة ولكن يمكن إظهار الفرق بينهما إذا قلنا أن:

- المتابعة: عبارة عن التقييم الذي يتعلق بخطوات تنفيذ المشروع.
- التقييم: التقييم الذي يتعلق بمدي تحقيق أهداف المشروع.

محاوالمقارنة	المتابعة	التقييم
الغرض	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدي تنفيذ الأنشطة وفقاً لخطة المشروع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدي تحقيق أهداف المشروع.</li> </ul>
التوقيت	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عملية مستمرة طوال مرحلة التنفيذ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عملية مرحلية (عند نصف مدة المشروع أو في نهاية المشروع أو بعد انتهاء المشروع بفترة عند تقييم أثر المشروع)</li> </ul>
الجهات المشاركة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أفراد من داخل المشروع والجهات التي تتعامل معه. ترخيص 7696</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أساساً أفراد من خارج المشروع ومختارين من قبل الجهة الممولة.</li> </ul>
الاستفادة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• في تنفيذ وإدارة موارد المشروع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• في تنفيذ وإدارة موارد المشروع.</li> <li>• تخطيط مشروعات جديدة.</li> <li>• تخطيط وتنفيذ مشروعات مماثلة.</li> </ul>
العلاقة مع مراحل المشروع	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تستخدم الخطة الممصمة للمشروع كإطار مرجعي للمتابعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ينطبق علي جميع مراحل المشروع من تخطيط وتنفيذ ومتابعة.</li> </ul>
العلاقة بين المتابعة والتقييم	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفر المتابعة معلومات هامة للتقييم عن تنفيذ المشروع للخطة الموضوعة له والنتائج التي حققتها الأنشطة المختلفة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يقوم التقييم باقتراح أساليب وأدوات جديدة لزيادة فعالية المتابعة.</li> </ul>

# الملاحق

## الهدف

يهدف هذا الجزء إلى تسهيل عملية المتابعة للإدارات والأقسام المختلفة للجمعية من الإدارات العليا حتى الأقل في المسؤولية كل حسب صلاحياته ومهامه الوظيفية. كذلك يهدف إلى تقييم ما تم انجازه بغرض التأكد من تحقيق الأهداف المنشودة وتدارك المسببات أو المبررات التي أدت إلى تأخر أو عدم تنفيذ بعض الأنشطة. هذه الجزئية أيضا يمكن عبرها تقييم الكادر المشارك في التنفيذ من حيث رفع التقارير الدورية الخاصة بالمتابعة وكفاءته في انجاز المهام الموكلة إليه وجودة وحسن الأداء والالتزام بالزمن المحدد ومعالجة القصور والصعوبات إن وجدت.

والله ولي التوفيق





ملحق رقم 1

جمعية المستقبل الخيرية

إدارة /قسم:.....

فرع:.....

نموذج رصد الأنشطة الشهرية

شهر:.....

#	النشاط	الشخص المسئول	التاريخ المتوقع لاكمال تنفيذ النشاط بالشهر	الاحتياجات المطلوبة للتنفيذ	الملاحظات
1					
2					
3					
4					
5					

# هذا النموذج لغرض رصد ومتابعة الأنشطة. يتم تعبئته شهريا لتسهيل عملية متابعة الأنشطة حسب الزمن المحدد وتحديد الاحتياجات والمسئوليات  
# يتم حفظ هذه الاستمارة بملف تحت مسمى المتابعة الشهرية للخطة التشغيلية لعام .....

## ملحق رقم 2

## جمعية المستقبل الخيرية

## نموذج متابعة تنفيذ الأنشطة الشهري للخطة التشغيلية لعام .....

الفرع/: ..... القسم/ الوحدة: .....

شهر: .....

#	الأنشطة	الشهر				اسم الشخص المسنول	حالة التنفيذ			الملاحظات
		الأسبوع 1	الأسبوع 2	الأسبوع 3	الأسبوع 4		كامل	جزئي	لم ينفذ	
م	الهدف الاستراتيجي ( ) : الهدف العام ( ) : الهدف التفصيلي ( ) :									
1										
2										
3										

# هذا النموذج مكمل للنموذج الموجود بالملحق رقم 1 وفيه يتم متابعة ما تم تنفيذه وما لم يتم تنفيذه مع الملاحظات الهامة مثلاً أسباب عدم التنفيذ أو التنفيذ الجزئي أو الدوافع الايجابية للتنفيذ الكامل

# هذا النموذج أيضا يمكننا من قراءة الأشخاص المسؤولين عن التنفيذ ومدى التزامهم بالتنفيذ ويساعد في تقييم الموظفين شهريا

#يحفظ بملف المتابعة للخطة التشغيلية

## ملحق رقم 3

## جمعية المستقبل الخيرية

نموذج التقرير الشهري لتنفيذ الأنشطة الشهرية للخطة التشغيلية لعام .....

لشهر: .....

الفرع: .....					
القسم/ الوحدة: .....					
الهدف التفصيلي: .....					
الأنشطة المخططة	الأنشطة التي تم انجازها بالشهر (فعليا)	الأشخاص المنفذين	المخرجات (النتائج المحصلة)	الملاحظات	
					1
					2
					3
					4
					5

الأنشطة التي لم تنجز بالشهر	المبررات؟ الصعوبات	الأشخاص المنوط بهم التنفيذ	المبررات	المعالجات المتخذة
1				
2				
3				
4				
5				

اسم معد التقرير: ..... التوقيع: ..... المسمى الوظيفي: .....

اعتماد مدير الإدارة/القسم:

الاسم: ..... التوقيع: ..... التاريخ: .....

# هذا النموذج يتم إعداده بواسطة الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ الأنشطة ويتم رفعه بنهاية كل شهر إلى مدير الإدارة أو القسم المعني سنة

# يستخدم هذا النموذج لرصد جميع ما تم من أنشطة خلال الشهر ويتم تجميع هذا النموذج بعد 3 أشهر لإعداد التقرير الربع سنوي 7696

# هذا التقرير فور إعداده يتم مناقشته مع مدير القسم أو الإدارة لطرح ومناقشة العقبات أو أسباب ضعف أو عدم التنفيذ ، تعديل بعض الأنشطة أو إضافة أنشطة مصاحبة

# يمكن لرؤساء الأقسام أو الإدارات عقد اجتماع دوري أو عند الحاجة مع المساعد للشئون الفنية أو المساعد للشئون الإدارية والمالية لمناقشة التقرير وتدارك أي قضايا تؤثر سلبا علي سير العمل بالخطة

## ملحق رقم 4

تقويم تنفيذ برامج الخطة التشغيلية وتحقيقها للأهداف للإدارات والأقسام

الفرع:..... الإدارة / القسم..... الهدف الاستراتيجي رقم ( ..... ) الهدف العام رقم ( ..... )  
الهدف التفصيلي رقم ( ..... )

ملحوظات	أسباب ضعف أو توسط مستوى تحقيق الهدف	مستوى تحقيق الهدف			أسباب التنفيذ الجزئي أو عدم التنفيذ	تنفيذ البرنامج			الإدارة المشرفة	الفترة الزمنية	اسم النشاط
		ضعف	توسط	جيد		لم ينفذ	نفذ جزئياً	نفذ كاملاً			

ترخيص 7696

اسم رئيس القسم/الإدارة:..... التوقيع:..... التاريخ:.....

# هذا النموذج يتم إعداده بواسطة رئيس القسم او الإدارة لتلخيص جميع النماذج الشهرية واهم ما فيه هو مدي تحقيق الأنشطة للهدف الخاص بها مع وضع المسببات التوضيحية لذلك.

## ملحق رقم 5

التقرير الربع سنوي لأنشطة الخطة التشغيلية

التقرير رقم ( )

للربع: ☐ الأول ☐ الثاني ☐ الثالث ☐ الرابع

الفترة من ..... الي .....

الفرع: .....

1: تنفيذ الأنشطة:

الادارة / القسم / .....

يتم تحديد جميع الأنشطة المطلوب تنفيذها بالفترة والأنشطة التي لم تنفذ والأشخاص المسؤولين والفترة الزمنية للتنفيذ والملاحظات حسب ما هو وارد بالخطة

تأسست سنة

2006

ترخيص 7696

الهدف العام: .....

الهدف التفصيلي: .....

The Charitably Future Society

الأنشطة المطلوب تنفيذها بالفترة الزمنية للهدف المحدد	الأنشطة التي لم تنفذ بالفترة الزمنية للهدف المحدد	الشخص/ الأشخاص المعنيين	الفترة الزمنية		ملاحظات
			المفترض	الواقع	
1					
2					
3					
4					
5					

## 2: تقييم تنفيذ الأنشطة

يتم إعداد قائمة بالمخرجات المتوقعة والانجازات التي تحققت خلال هذا الربع وبيان مدى تحقيقها للأهداف (نسبة الانجاز) وحالة التنفيذ من حيث الاكتمال ومسببات التقصير في إكمال الانجاز بالصورة المطلوبة

الأنشطة المنفذة	المخرجات المتوقعة	الانجازات المتحصلة	نسبة الانجاز	حالة التنفيذ	مبررات عدم الانجاز الكامل	ملاحظات
1						
2						



**3: السلبيات والإخفاقات والصعوبات التي واجهت التنفيذ**

يتم وضع قائمة بمشاكل التنفيذ التي واجهت القسم/الإدارة وأدت إلى تأخر تنفيذ بعض الأنشطة -وتوضيح أسباب المشكلة وتأثيرها على الأنشطة والإجراءات الإصلاحية المطلوبة للتغلب عليها.

المشاكل الرئيسية	أسبابها	الأنشطة التي تؤثر عليها	تأثيرها على الأنشطة	الإجراءات الإصلاحية المتخذة والمطلوبة
1				
2				
3				
4				

**4: الاقتراحات والتوصيات لتحسين مستوى التنفيذ**

المقترح	آلية تنفيذ المقترح ( الاستراتيجيات)	الاحتياجات المطلوبة لتنفيذ المقترح	الفترة الزمنية المطلوبة	الادارة / الاشخاص المخول لهم التنفيذ
1				
2				

رئيس القسم ( معد التقرير) ..... التوقيع: ..... التاريخ: .....

المساعد للشئون الفنية..... التوقيع: ..... التاريخ: .....

المساعد للشئون الإدارية والمالية..... التوقيع: ..... التاريخ: .....

# يتم إعداد هذا النموذج بواسطة رؤساء الأقسام والإدارات استنادا على متابعتهم الدورية للإنجازات الأقسام التابعة لهم وكذلك نماذج المتابعة والتقارير الشهرية (لثلاث أشهر)

# يتم الاعتماد النهائي بواسطة المساعد للشئون الفنية للأقسام الفنية والمساعد للشئون الإدارية والمالية للأقسام المالية والإدارية حسب صلاحياتهم الممنوحة لهم

# يتم رفع هذا التقرير بعد دمجته بتقرير واحد لكل الإدارات الفنية بواسطة المساعد للشئون الفنية ولكل الإدارات المالية والإدارية بواسطة المساعد للشئون الإدارية والمالية

# يتم رفع تقارير الإدارات مجتمعة ( تقريرين فني وأداري ) إلي إدارة الجودة والتخطيط يوم 3 من كل شهر ميلادي

# تقوم إدارة الجودة والتخطيط بدراسة التقارير ووضع الملامح العريضة للتنفيذ والصعوبات ومناقشتها مع المساعدين ومن ثم رفع التقارير إلي سعادة الأمين العام بالأسبوع الثاني من كل شهر ميلادي