



USAID | مصر
من الشعب الأمريكي

مشروع دعم المجتمع المدني المصري

دليل المتابعة والتقييم

يناير 2011

الهيئة الدولية لنظم الإدارة



A subsidiary of Coffey International, Ltd.

Management Systems International

Corporate Offices

600 Water Street, SW

Washington, DC 20024



دليل المتابعة والتقييم

إعداد

وليد صلاح

باتريشيا فونداو

Egypt Civil Society Support Program

برنامج دعم المجتمع المدني المصري

عقد رقم: 263-I-00-06-00008-00

آراء مؤلفي هذا الدليل لا تعكس بالضرورة آراء الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية أو الحكومة الأمريكية.

قائمة المحتويات

4.....	الغرض من هذا الدليل
4.....	مدخل إلى المتابعة والتقييم
5.....	المصطلحات الأساسية المستخدمة في المتابعة والتقييم
6.....	الفرق بين المتابعة والتقييم
9.....	بناء نظام للمتابعة والتقييم
10.....	الخطوة الأولى: تحديد أهداف المشروع وتطوير نموذج منطقي
11.....	الخطوة الثانية: اختيار وتحديد المؤشرات
15.....	الخطوة الثالثة: توثيق مصادر البيانات وطرق جمعها
17.....	الخطوة الرابعة: جمع وتسجيل البيانات القاعدية الأساسية
18.....	الخطوة الخامسة: وضع الأهداف الإجرائية
24.....	الخطوة السادسة: إعداد خطة العمل والبرنامج الزمني للتنفيذ
27.....	الخطوة السابعة: إعداد قاعدة بيانات
27.....	الخطوة الثامنة: تطوير قواعد وإجراءات لضمان جودة البيانات
28.....	الخطوة التاسعة: تصميم نموذج معياري للتقارير
29.....	الخطوة العاشرة: وضع جدول زمني للاجتماعات
29.....	الخطوة الحادية عشر: تحديد أدوار فريق العمل

الغرض من هذا الدليل

تم تصميم هذا الدليل لكي يستخدم من قبل منظمات المجتمع المدني في مصر والتي تحصل على منح من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ويكون عليها وضع نظم فعالة للمتابعة والتقييم ورفع تقارير تتضمن بيانات حول الأداء للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. وتحديداً، فقد تم تصميم هذا الدليل بحيث:

- يحدد الغرض من نظم المتابعة والتقييم والمفاهيم الأساسية المتعلقة بهما.
- تحديد الفرق بين المتابعة والتقييم.
- مساعدة مديري منظمات المجتمع المدني على وضع وتنفيذ نظم فعالة للمتابعة والتقييم.
- توفير مرجع وأدوات لتطبيقات وتعريفات وأدوات المتابعة والتقييم.
- ترويج ودعم استخدام مديري منظمات المجتمع المدني لبيانات المتابعة والتقييم لصنع القرارات والتخطيط لتحقيق نتائج ناجحة للمشروع.

مدخل إلى المتابعة والتقييم

إن أي نظام فعال للمتابعة والتقييم لا بد وأن يتضمن أهداف المشروع، ومؤشرات لقياس الأهداف، وطرق لجمع البيانات ذات الصلة بالمؤشرات، وبرنامجاً زمنياً لمواعيد جمع وتحليل البيانات، وقاعدة بيانات تتضمن المعلومات المطلوبة، وفريق عمل لتولي مسؤولية جمع البيانات وتحليلها ورفع تقارير بها للعملاء والأطراف الأساسية المعنية بالمشروع. كما يتضمن النظام الجيد للمتابعة والتقييم برنامجاً زمنياً لمواعيد إجراء عمليات تقييم المشروعات للوقوف على ما تم على نحو جيد وما حدث من أخطاء. إن المعلومات التي يمكن الحصول عليها من نظام المتابعة والتقييم يمكن أن تساعد على تخطيط الأنشطة المستقبلية للمشروع.

يعد نظام المتابعة جيد الإعداد أحد المكونات الأساسية لنظام الإدارة بأي مؤسسة، حيث يستخدم نظام المتابعة والتقييم لتزويد المديرين وفريق العمل بالبيانات التي يمكن الاعتماد عليها واستخدامها في الأغراض التالية:

- قياس مدى ما تحقق من تقدم في اتجاه الوصول إلى الأهداف (على النحو المبين باتفاقية المنحة مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية).
- تحديد المشكلات التي يمكن أن تعترض الطريق نحو تحقيق هذه الأهداف.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطة المشروع لزيادة احتمالات النجاح في تحقيق هذه الأهداف.
- عرض ما تحقق من تقدم في المشروع في اتجاه تحقيق الأهداف ورفع تقارير بذلك للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وغيرها من الأطراف المعنية الهامة (الشركاء، المنتفعون، الخ).
- توجيه اهتمام ونظر فريق العاملين والشركاء الأساسيين نحو تحقيق أهداف المشروع.
- عرض ما تحقق من نتائج.

المصطلحات الأساسية المستخدمة في المتابعة والتقييم

فيما يلي بيان بالمصطلحات الأساسية التي يستخدمها مخطو المشروعات في تطوير خطط العمل ونظم المتابعة والتقييم:
المدخلات: هي الموارد المستخدمة في المشروع بما في ذلك: الموارد البشرية، والأموال، والمرافق والتسهيلات، المستلزمات والإمدادات. وتستخدم مدخلات المشروع لتنفيذ الأنشطة التي تنوي المنظمة القيام بها لتحقيق أهداف المشروع.

الأنشطة: هي الأعمال أو الخدمات التي يتم القيام بها من خلال المشروع لتحقيق أهدافه مثل عقد ورش العمل، وتقديم التدريب أو تنفيذ برامج للوصول إلى الفئات المستهدفة. وبصفة عامة، تؤدي الأنشطة إلى تحقيق مخرجات المشروع.

المخرجات: هي النتيجة الفورية المترتبة على تنفيذ الأنشطة مثل الانتهاء من منتج أو توصيل خدمة على النحو المبين باتفاقية المنحة. ومثالا على ذلك: إنتاج نشرة لتوعية الناخبين، عدد الأفراد الذين تم تدريبهم، عدد لقاءات التوعية الخاصة بالانتخابات، عدد ما تم توزيعه من مواد تثقيفية تتعلق بالعملية الانتخابية، الخ.
 مع مرور الوقت، فإن جملة ما ينتج عن المشروع من مخرجات تؤدي إلى تحقيق أهداف المشروع.

نتائج المشروع وأهدافه: هي النتائج التي تترجى تحقيقها على أساس الغرض من المشروع. إن الأهداف المحددة في اتفاقية المنحة مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية هي النتائج النهائية التي يكون عليك السعي للوصول إليها. إن هدف المشروع عادة ما يتضمن تغييرات في السلوك أو المهارات كنتيجة مباشرة لمخرجات أنشطة المشروع.

الغايات أو النتائج النهائية: هي طريقة للتعبير عما تم نتيجة لتنفيذ أنشطة مشروع أو برنامج ما، فالمخرجات هو نتائج أنشطة المشروع. كما يشار إلى النتائج والتأثيرات، على النحو سالف الذكر، على أنها نتائج أيضا. وبعبارة أخرى، ما هي النتائج المرجوة من مشروعك؟ وما النتائج التي تحققت بالفعل؟ من منظور إداري، فإن الهدف هو إدارة المشروع بحيث تتحقق النتائج المرجوة بالفعل.

وضع كل المصطلحات معا: المدخلات، الأنشطة، المخرجات، النتائج، أهداف المشروع:

فيما يلي مثال قد يساعدك على الوصول إلى فهم واستخدام أفضل لتلك المصطلحات المتعلقة بالمتابعة والتقييم. إن هدف مشروعك الموضح باتفاقية المنحة مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية هو العمل على زيادة مشاركة المواطنين في الانتخابات المحلية. للوصول إلى هذا الهدف، قمت بتصميم الأنشطة التالية: إعداد وتوزيع نشرة توعية بالانتخابات وحق الاقتراع والتصويت، تدريب فريق حملة التواصل مع الناخبين، وتنظيم لقاءات لتوعية الناخبين. تتمثل مخرجات هذه الأنشطة في: النشرة ذاتها، عدد الأفراد الذين حصلوا عليها، عدد لقاءات أو ندوات التوعية التي عقدت لمناقشة أهمية المشاركة في الانتخابات المحلية. إذا ما قمت بتنفيذ أنشطة تؤدي إلى مخرجات لازمة لتحقيق هدف المشروع، فإن كل هذه المخرجات مجتمعة لابد وأن تؤدي إلى تحقيق النتيجة النهائية للمشروع على النحو المبين في الهدف منه، والذي يتمثل في زيادة مشاركة المواطنين المصريين في الانتخابات المحلية، وفقاً لما ورد في اتفاقية المنحة مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. إن هدف المشروع (أو النتيجة النهائية التي ترغب في تحقيقها

من خلال المنحة التي حصلت عليها)، من المحتمل أن تؤدي مع مرور الوقت إلى إحداث تأثيرات أعظم في المناطق التي تم تنفيذ المشروع بها. فيما يلي تحديد وشرح للمقصود من مصطلح التأثيرات.

التأثيرات: هي التغييرات الهامة التي تحدث عبر فترة أطول من الزمن وترجع إلى النتائج النهائية التي حققها مشروع ما أو مجموعة من المشروعات أو البرامج ذات الصلة والتي تكون أهدافها قد تحققت بنجاح. من أمثلة ذلك:

- تغييراً حقيقياً وأكثر استمراراً في النظام السياسي.
- تحسن الحالة الصحية للناس في منطقة معينة.
- تحسن عام في الاقتصاد ككل.

فيما يلي نموذجين للتأثيرات المحتملة للمثال الخاص بدعم مشاركة المواطنين في الانتخابات:

- 1- إن المشروع المصمم لزيادة مشاركة المواطنين في أجهزة الحكم المحلي قد يؤدي بالمواطنين الذين لم يرشحوا أنفسهم من قبل في الانتخابات إلى اتخاذ القرار بالترشح وتنفيذ حملة انتخابية للوصول إلى مقعد في المجلس المحلي. يمكن أن يتمثل التأثير النهائي لهذا المثال في أن نسبة مئوية معينة من أولئك الأشخاص الذين رشحوا أنفسهم لأول مرة في الانتخابات قد نجحوا وحصلوا على مقاعد في المجالس النيابية ويعملون حالياً بفاعلية لتغيير أوضاع مجتمعاتهم إلى الأفضل.
- 2- مثال آخر قد يتمثل في نجاح أنشطة المشروع في دعم أصوات المواطنين في منطقة معينة ونجاحهم في إقناع مسؤولي الوحدة المحلية الجدد بتركيز جهودهم وأموال الوحدة المحلية من أجل تحسين ورفع مستوى الخدمات الصحية والتعليمية لأطفال المنطقة. قد يكون الأثر النهائي لهذا المثال هو الذي قد يتحقق على مدى عام أو عامين، في ظهور أدلة على تحسن صحة أطفال المنطقة وارتفاع مستوياتهم التعليمية في القراءة والكتابة والحساب.

إن معظم المشروعات لا تكفي أو لا تستمر لمدة كافية بحيث تؤدي إلى إحداث تأثيرات هامة وذات دلالة على النحو الموضح في المثال الثاني، إلا أنه من الضروري التفكير فيما يمكن أن يحدث مع استمرار الجهود عبر فترة أطول من الزمن وبالتعاون مع مختلف الشركاء والأطراف المعنية.

الفرق بين المتابعة والتقييم

يتمثل الهدف الرئيسي من هذا الدليل في مساعدة متلقي المنحة على تطوير نظام متكامل للمتابعة والتقييم يساعده على متابعة وإدارة المشروع. لعل من المهم هنا توضيح الفرق بين عمليتي المتابعة والتقييم. يتضمن هذا الجزء عرضاً موجزاً لما بين هاتين العمليتين من فروق بالإضافة إلى توضيح المواعيد المناسبة لإجراء التقييم والغرض منها. هناك العديد من المراجع الجيدة التي يمكن الاعتماد عليها لتعلم المزيد عن تقييم ومتابعة المشروعات، وندعوكم إلى السعي للوصول إليها والاستفادة منها.

المتابعة: غالباً ما يتحدث المديرون عن المتابعة والتقييم وعن الحاجة إلى تطوير نظم لمتابعة وتقييم المشروعات في منظماتهم، ولكن ما الذي يعنونه حقاً بذلك؟. في الكثير من الحالات، فإن مصطلحي المتابعة والتقييم يستخدمان بشكل فضفاض للإشارة إلى

الممارسات والنظم المستخدمة في متابعة خطوات تقدم مشروع أو برنامج ما عبر فترة من الزمن حتى انتهاءه. إن البيانات الخاصة بالمؤشرات هي التي توضح لنا ما إذا كانت مخرجات ونتائج وأهداف المشروع قد تحققت عبر فترة تنفيذ المشروع، إلا أن المعلومات المستمدة من المتابعة لا يمكن أن توضح لنا أسباب تحقق أو عدم تحقق تلك الأهداف. إن عملية التقييم تجرى لكي تساعد مديري المشروعات والعملاء وغيرهم من الأطراف المعنية على فهم الأسباب التي أدت إلى تحقق أو عدم تحقق الأهداف.

التقويم: إن عمليات التقويم لا تؤدي فقط إلى وقوفنا على أسباب تحقق أو عدم تحقق النتائج المستهدفة، ولكنها تساعدنا أيضاً على معرفة كيف حدث ذلك. من بين النقاط الهامة التي يجب البدء منها لإجراء عمليات التقويم هي البيانات التي تم جمعها من خلال نظام متابعة المشروع. إن المعلومات التي يتم الحصول عليها من التقويم تساعد على دعم تعلم المنظمة حيث توفر للمديرين فرصة الوقوف على فهم أفضل للعلاقات التي تربط بين أنشطة المشروع وعملية التنفيذ حتى يقرروا مدى ملائمتها للموقف، ومدى جودة تنفيذها وفعاليتها في تحقيق الأهداف النهائية والنتائج المرجوة. كما يمكن لعمليات التقويم أيضاً أن تلقي الضوء على الطريقة التي أثرت فيها الأحداث التي تخرج عن نطاق سيطرة المنظمة على نوع وحجم ما حققه المشروع من إنجازات ونجاحات. ومن أمثلة ذلك الخسائر التي لا يمكن تعويضها نتيجة فقدان أحد العاملين المميزين في وقت معين من أوقات المشروع، إلى ما ترتب عن حدوث حالات جفاف أو فيضان أو انتخابات، أو تغييرات كبيرة في أسعار الوقود، أو التغييرات الهامة في السياسات والإجراءات الاقتصادية القائمة.

تجرى عمليات التقويم عبر فترات مختلفة من الزمن خلال دورة حياة المشروع: منتصف الطريق، في نهاية المشروع، وفي بعض الأحيان بعد مرور عام أو عامين من انتهاء المشروع. ويطلق على هذه الأنواع المصطلحات التالية على التوالي: تقويم منتصف المدة، تقويم نهائي، وتقويم الأثر.

تقويم منتصف المدة: عادة ما يجرى تقويم نصف المدة في منتصف المدة قبل انتهاء المشروع. إن إجراء تقويم نصف المدة من شأنه مساعدة مديري المشروع على الفهم المتعمق لما إذا كانت الأنشطة فعالة وتؤدي إلى تحقيق أهداف المشروع، إلى جانب الوقوف على الأسباب وراء عدم تحقق الأهداف. إذا ما أظهرت نتائج تقويم نصف المدة أن أهداف المشروع لن تتحقق، فإن ذلك من شأنه إتاحة الفرصة أمام مدير المشروع لإعادة تصميم الأنشطة حتى تكون أكثر فاعلية. وفي بعض الحالات، قد تتطلب جهة التمويل إجراء مثل هذا التقويم في منتصف المدة. وتعد البيانات التي يتم جمعها من خلال نظام متابعة المشروع مصدراً محورياً للبيانات والمعلومات اللازمة لعملية التقويم.

التقويم النهائي: عادة ما تجرى التقويمات في نهاية المشروع للوقوف على ما إذا كانت الأهداف قد تحققت أم لم تتحقق والسبب وراء ذلك في كلتا الحالتين، إلى جانب التعرف بعمق على ما يكون قد تم بطريقة صحيحة أو ما يكون قد حدث من أخطاء خلال عملية التنفيذ. تعد المعلومات الناتجة عن التقويم النهائي في غاية الأهمية حيث أنها تساعد المديرين على اتخاذ القرار بشأن تنفيذ مشروعات مماثلة وأنشطة مماثلة في المستقبل. كما ينتج عن التقويمات النهائية أيضاً معارف هامة تتعلق بالأمور الناجحة وغير الناجحة والأسباب وراء كل حالة، وهي معلومات يمكن لممارسين آخرين استخدامها في الميدان. وفي كل الحالات، ينبغي على الفور تبادل ومشاركة نتائج التقويمات النهائية مع مختلف الأطراف المعنية.

تقويم الأثر: تجرى تقويمات الأثر لمعرفة ما إذا كانت هناك تأثيرات إضافية هامة أخرى قد حدثت نتيجة المشروع بعد مرور عام أو عامين من انتهاءه. يمكن استخدام المعلومات والبيانات الناتجة عن تقويمات الأثر للوقوف على ما إذا كانت هناك تغييرات ذات دلالة تتعدى تحقيق الهدف النهائي للمشروع. وهناك بعض التغييرات المتوقعة التي يأمل مخططو المشروعات أن تحدث عبر فترة من الزمن قد لا تتحقق خلال عام واحد، فالأثر أو الغاية النهائية من المشروع قد لا تكون مرئية أحيانا. وتجري تقويمات الأثر أيضا لمعرفة ما إذا كانت النتيجة النهائية للمشروع تحظى بالاستمرارية وبقية لفترة طويلة بعد انتهاء المشروع.

جدول 1: الفرق بين المتابعة والتقييم

التقويم هو:	المتابعة هي:
على فترات محددة: منتصف المدة، نهاية المشروع، أو لقياس الأثر.	دورية/روتينية (تتم بصورة ربع سنوية، أو نصف سنوية)
خارجي، داخلي، أو مشترك.	يقوم بها فريق العمل بالمشروع.
يركز على النتائج والأهداف، و/أو أثر المشروع أو البرنامج.	تركز على متابعة مدخلات المشروع وأنشطته أو العمليات، والمخرجات والنتائج والأهداف المرحلية.
يهدف إلى تحديد التأثيرات الناتجة عن المشروع "كيف"، و"ماذا"، و"لماذا" حدثت.	تعد بمثابة إنذار مبكر حيث توضح ما إذا كانت المفردات والنتائج والأهداف تمضي في الاتجاه الصحيح نحو الإنجاز، وبالتالي إلى تحسين عملية إدارة وتنفيذ المشروع.
يستخدم للتعلم، وتوقع أو تحديد التعديلات اللازمة (بعد التقويمات التي تجرى بعد نصف المدة)، وفي إعداد التقارير، وتصميم المشروعات المستقبلية.	تستخدم للإدارة، والتعلم، وفي إعادة تصميم أنشطة المشروع إذا ما تطلب الأمر ذلك.

بناء نظام للمتابعة والتقييم:

سيتم من خلال هذا الدليل الأخذ بيدكم خطوة خطوة لإعداد نظام للمتابعة والتقييم لكي يساعدكم على إدارة منحة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وتحقيق أهداف مشروعكم. يبدأ بناء نظام المتابعة والتقييم لتوثيق أهداف مشروعكم التي تم على أساسها وضع خطة العمل واتفاقية المنحة والأنشطة الرئيسية الموضوعية لتحقيق هذه الأهداف.

يتضمن الجدول 2 التالي العناصر الأساسية الواجب توافرها في أي نظام كامل ومفيد لمشروع أو برنامج لمساعدة متلقي المنح من منظمات المجتمع المدني على متابعة وتقييم الأنشطة. قائمة أداة المراجعة التالية تم تعديلها بشكل بسيط حتى يمكن استخدامها كدليل لتطوير نظام شامل للمتابعة والتقييم لإدارة وإعداد التقارير الخاصة بالمشروع موضع اتفاقية المنحة. ويمكن لمنظمات المجتمع المدني استخدام هذه الأداة أيضا كقائمة للتأكد من أن كل العناصر اللازمة قد وضعت في مكانها الصحيح.

جدول 2: عناصر نظام كامل للمتابعة والتقييم

لا	نعم	ممارسات/تطبيقات المتابعة والتقييم – الجزء الأول
		1- هل توجد مؤشرات موثقة ذات تعريفات واضحة لأهداف المشروع، ونتائجه ولكل مخرج من مخرجاته الأساسية في اتفاقية المنحة الخاصة بكم؟
		2- هل يوجد مصدر للبيانات موثق توثيقا كاملا أو طريقة/مدخل لجمع البيانات لكل مؤشر؟
		3- هل تم جمع البيانات القاعدية/الأساسية اللازمة وتسجيلها بالنسبة لكل مؤشر؟
		4- هل تم وضع وتوثيق مستهدف إجرائي لكل مؤشر على أساس البيانات القاعدية كما هو موضح في اتفاقية المنحة؟
		5- هل تم إعداد خطة عمل توضح مواعيد وعدد مرات جمع البيانات ورفع التقارير بها بالنسبة لكل مؤشر من مؤشرات البرنامج؟
		6- هل يتم جمع البيانات بصورة منتظمة لكل مؤشر باستخدام نفس المصدر أو الطريقة الموثقة لجمع البيانات، وعلى أساس الجدول الزمني المعد لجمع البيانات الخاصة بكل مؤشر؟ هل توجد أية وثائق توضح هذه البيانات؟
		7- هل توجد عملية نظامية لضمان مراقبة جودة البيانات؟
		8- هل يوجد نظام، يدويا كان أو من خلال الكمبيوتر لمساعدة فريق العمل على جمع وتحليل وإدارة البيانات الخاصة بالبرنامج التي يتم جمعها؟
		9- هل تقوم الجمعية باتخاذ القرارات المتعلقة بالبرنامج أو الإدارة باستخدام البيانات التي تم جمعها عن كل مؤشر من مؤشرات البرنامج؟ هل توجد أمثلة على مثل هذه القرارات التي اتخذت من خلال استخدام البيانات؟

		10- هل تقوم الجمعية بإعداد تقارير حول البيانات المطلوبة باستخدام نماذج معيارية ورفعها لعمالئها وفقا للمواعيد المقررة لذلك؟
		11- هل توجد أدوار ومسئوليات واضحة وموثقة تتعلق بالمتابعة والتقييم لكل عضو من أعضاء فريق البرنامج؟
		12- هل تتضمن موازنة الجمعية الموارد الكافية لتغطية الأنشطة المخططة للمتابعة والتقييم؟
		13- هل يوجد جدول زمني لإجراء تقييم منتصف المدة أو التقييم النهائي للمشروع؟

الخطوة الأولى: تحديد أهداف المشروع وتطوير نموذج منطقي

ابدأ بالنتيجة أو النتائج المستهدفة والهدف النهائي الموضح بانفاقية المنحة مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.

حدد بوضوح النتيجة/النتائج المستهدفة والأهداف المرجوة. قم بمراجعة ما هو مكتوب على وجه الدقة والمقصود بأهداف المشروع والنتائج المستهدفة منه للتأكد من أنها قد صيغت بشكل واضح ومحدد. يجب أن تعكس هذه العبارات رؤية المشروع للوضع بعد الانتهاء من تنفيذه، وتصف كيف ستكون الأمور مختلفة بعد نجاح المشروع. ويجب عدم استخدام كلمات مثل "تم ترويجها"، "تم تشجيعها"، "تم تنسيقها". ويجب أن تكون واضحة فيما يتعلق بما تريد تحقيقه حتى يفهم كل فرد كيف ستكون النتيجة النهائية لمشروعك. فيما يلي بعض الأمثلة:

- زيادة مشاركة الناخبين في انتخابات المجالس المحلية.
- تحسن نوعية مرافق المدارس الابتدائية.
- خفض معدل حالات سوء التغذية بين الأطفال في سن 1-5 أعوام.

تجنب العبارات العامة والفضفاضة. تصاغ الأهداف والنتائج في بعض الأحيان بصورة فضفاضة بحيث يكون من الصعب معها تحديد مؤشرات ذات معنى لقياس مدى نجاح المشروع. فعلى سبيل المثال، بدلا من استخدام عبارة عامة وفضفاضة لإحدى نتائج المشروع مثل "تحسن مهارات التشبيك"، فإن عليك توضيح ما تعنيه باختيار عبارة أكثر تحديدا ووضوحا حول النتيجة ويسهل قياسها مثل "زيادة الشراكة بين الجمعيات الأهلية".

يجب أن تكون واضحة فيما يتعلق بنوع التغيير المطلوب. ما المتوقع تغييره.. موقف، حالة، مستوى معرفة، اتجاه، سلوك؟ على سبيل المثال، فإن تغيير قانون الانتخابات يختلف اختلافا كبيرا عن تغيير وعي المواطنين بحقوقهم في التصويت، الذي يختلف مرة أخرى عن سلوكياتهم في التصويت. يقاس كل نوع من التغيير من خلال مؤشرات مختلفة.

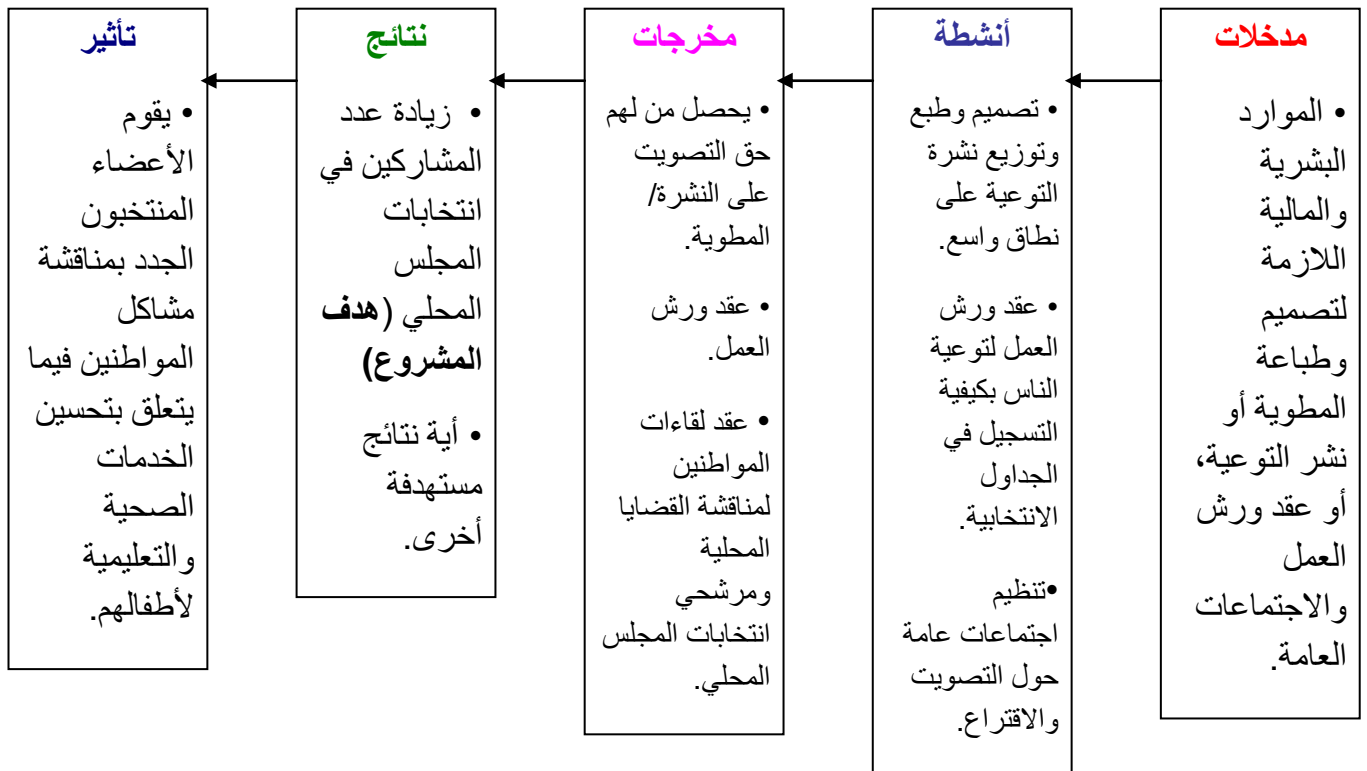
تطوير نموذج منطقي لتوضيح ما الذي يجب قياسه خلال نظامكم للمتابعة والتقييم. للوقوف على ما يجب قياسه وإعداد التقرير حوله، فإن من الضروري أولا توضيح مدخلات، وأنشطة، ومخرجات، ونتائج مشروعك والأهداف النهائية المتوقعة منه. إن

النموذج المنطقي هو أداة يمكن أن تساعدنا على توضيح ومتابعة سلسلة النتائج التي نتوقع أن تؤدي عبر الزمن إلى تحقيق الهدف العام لمشروعك على أساس المدخلات والأنشطة والمخرجات الأساسية اللازمة لمشروعك.

بدءا من هدف المشروع كما هو موضح باتفاقية المنحة مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، عليك توضيح الطريق أو سلسلة الأحداث المترابطة التي تعترزم القيام بها أو تنفيذها لتحقيق هذا الهدف. قد يكون من المفيد البدء بالتفكير في عدد قليل من الأنشطة المحددة تحديدا دقيقا والتي تخطط للقيام بها، مثل:

- تصميم وتوزيع مطوية للتوعية بالتصويت والحق في الانتخاب لتعريف المواطنين بحقوقهم في التصويت والاقتراع.
- عقد ورش عمل لتعريف من لهم الحق في التصويت بكيفية التسجيل بالجدول الانتخابية.
- استضافة اجتماعات للجماهير لمناقشة القضايا محور الاهتمام على المستوى المحلي والمرشحين في انتخابات المجالس المحلية.

بعد ذلك عليك التفكير في المخرجات والنتائج والآثار المترتبة على هذا النشاط (ارجع إلى التعريفات سالفة الذكر). النموذج المنطقي البسيط الموضح فيما يلي يستند إلى هدف لمشروع يتمثل في زيادة مشاركة المواطنين في الانتخابات المحلية، ومن ثم في انتخاب الأعضاء الجدد بالمجلس المحلي المنوط به مناقشة مشاكل واهتمامات المواطنين. تعد النتيجة الموضحة في الشرح المبين بالصفحة التالية هي الهدف النهائي للمشروع في هذا المثال.



سيكون النموذج المنطقي لمشروعك أكثر تعقيدا من النموذج السابق حيث سيكون عليك إضافة كافة أنشطة المشروع ومخرجاتها، والنتائج التي تؤدي إلى تحقيق الهدف النهائي. باستخدام خطة العمل الخاصة بمشروعك، عليك إدراج كافة الأنشطة المخططة، والمخرجات والنتائج لإعداد نموذج منطقي كامل لمشروعك الممول من منحة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.

ما أن تستكمل النموذج المنطقي لمشروعك، يحين الوقت لبناء باقي نظامك للمتابعة والتقييم. ويبدأ ذلك بوضع مؤشرات لقياس ومتابعة ما تحققه الجمعية من تقدم في اتجاه تحقيق المخرجات الأساسية والنتائج وأخيرا الهدف العام للمشروع.

الخطوة الثانية: اختيار وتحديد المؤشرات

تتضمن المؤشرات مقياسا للتغيير الذي يحدث للنتائج المحددة في الإطار المنطقي، حيث أنها تحدد البيانات المطلوب جمعها وقياسها لتحديد ما يتحقق من تقدم في اتجاه الوصول إلى النتائج المستهدفة. وما أن يتم توضيح وتوثيق النتائج المستهدفة في اتفاقية المنحة في النموذج المنطقي، تتمثل الخطوة التالية في إعداد مجموعة من المؤشرات التي يمكن استخدامها لقياس ومتابعة ما يتحقق من تقدم في المشروع ورفع التقارير الخاصة بها للأطراف المعنية. يجب اختيار مؤشرات لكل من مخرجات ونتائج المشروع وهدفه النهائي على النحو المبين في اتفاقية المنحة مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. وما أن يتم اختيار مجموعة المؤشرات، يكون عليك كتابة وتسجيل تعريف موجز لكل منها حتى يكون واضحا ما الذي يقيسه كل مؤشر من هذه المؤشرات. وهذه الخطوة الإضافية من شأنها مساعدة فريق العمل بالمشروع، والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وشركاء الجمعية، وأصحاب المصلحة الرئيسيين على فهم نظام المتابعة والتقييم الخاص بالمشروع. كما أن توثيق وتحديد كل مؤشر من شأنه المساعدة أيضا على فهم نوع البيانات التي يجب جمعها لقياس مخرجات ونتائج المشروع وهدفه النهائي.

معايير اختيار المؤشرات الجيدة:

يتضمن هذا الجزء المعايير الهامة التي يجب وضعها في الاعتبار عند اختيار المؤشرات لنظام المتابعة والتقييم الخاص بالمشروع وتتمثل المعايير الواجب توافرها في المؤشر الجيد في ما يلي:

أ. **مباشر:** يجب أن يقيس المؤشر بوضوح النتيجة الموضوع لقياسها على النحو الموضح في مخرجات، ونتائج، وأهداف المشروع. وعلاوة على ذلك، فإن من المفيد أن نأخذ في اعتبارنا أن المؤشر يقيس ما إذا كانت النتائج قد تحققت، وليس ما إذا كانت الأنشطة قد تمت. فعلى سبيل المثال، إذا كان هدف المشروع هو زيادة عدد المواطنين المشاركين في الانتخابات المحلية، فإنه لا يجب استخدام مؤشر مثل "عدد الأفراد الذين حضروا اجتماعات التوعية بأهمية المشاركة في الانتخابات". إن المؤشر المباشر الذي يجب استخدامه لقياس هذا الهدف هو "عدد المواطنين الذين أدلوا بأصواتهم في آخر انتخابات محلية".

ب. **موضوعي:** يجب أن يكون المؤشر واضحا فيما يتعلق بما يقيسه، ولا يجب أن يكون هناك أي غموض عند قراءة مضمون المؤشر. ويجب أن يوافق شخص خارجي أو خبير في الميدان على أن المؤشر هو مقياس منطقي للحالة المبينة.

ت. **مفيد للإدارة:** يعد المؤشر مفيدا إذا ما وفر مقياسا معقولا للتغيير الذي يحدث عبر الزمن لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات على أساس سليم. هل يخبرك المؤشر بأنك على الأرجح ستحقق المخرجات الأساسية للمشروع والتي عليك إنجازها وفق عقد المشروع؟ هل يخبرك المؤشر أنك تركز تقدم نحو تحقيق الهدف الرئيسي الموضح في اتفاقية المنحة؟ إذا لم يوفر لك المؤشر المختار المعلومات المطلوبة لإدارة المشروع بطريقة منتظمة فإن ذلك يعني أنه لا يمثل أفضل المؤشرات التي يجب إدراجها في نظامك للمتابعة والتقييم.

ث. **عملي:** يعد المؤشر عمليا إذا كانت البيانات المتعلقة به يمكن الحصول عليها في الوقت المناسب وبتكلفة معقولة. الوقت المناسب يعني أن تكون البيانات متاحة بصورة دورية بما يكفي لاستخدامها بصورة منتظمة من قبل إدارة المشروع ولإعداد التقارير الخاصة بمدى تقدم المشروع. أما إذا لم يكن من السهل الحصول على البيانات، على سبيل المثال من أحد المكاتب الحكومية المسؤولة عن جمع هذا النوع من المعلومات المطلوبة، فإنه يجب في هذه الحالة اتباع طرق أخرى لجمع البيانات الخاصة بالمؤشر (مثل إجراء المسوح أو الاستبيانات مثلا) خلال الفترة الموضحة في عقد المنحة. أما التكلفة المعقولة، فإنها تعني أن نفقات جمع البيانات غير مرتفعة بشكل مبالغ فيه على أساس الحجم الكلي لقيمة المنحة، وأن بيانات المؤشر تساوي التكلفة بالنسبة لمديري المشروع.

ج. **مناسب/كاف:** المقصود بالمؤشرات المناسبة هي تلك التي إذا ما أخذت كمجموعة فإنها تقيس بشكل مناسب كافة الجوانب الهامة للهدف النهائي من المشروع. ومن الأسئلة التي تطرح بصورة متكررة في هذا الصدد "كم عدد المؤشرات التي يجب استخدامها لقياس إنجازات هدف معين؟" تعتمد الإجابة هنا على مدى تعقد النتيجة المطلوب قياسها وحجم المعلومات المطلوبة للمديرين حتى يمكنهم إجراء التقدير الكافي لمدى التقدم واتخاذ القرارات بدرجة معقولة من الثقة والاطمئنان. تذكر أن جمع البيانات لكل مؤشر يتطلب تكلفة معينة، وبصفة عامة فإنه من المفضل عمل توازن بين الموارد المطلوبة لقياس الأداء وحجم المعلومات اللازمة للمديرين. وفي غالب الأحيان، فإنه يكفي مؤشر واحد لكل مخرج ونتيجة وهدف من أهداف المشروع، ونادرا ما يستدعي الأمر وجود أكثر من مؤشرين.

التحديات الشائعة في اختيار المؤشرات:

- وجود عدد أكثر من اللازم من المؤشرات لقياس نتيجة للمشروع (موضوع تكلفة).
- وجود مؤشرات ذات صياغة ضعيفة بحيث لا يستطيع معظم الناس فهمها وفهم ما تقيسه (غير موضوعية).
- اختيار مؤشر يعتمد على بيانات غير متاحة (غير عملي).
- اختيار مؤشر لا يمثل بدقة النتيجة المرجوة (غير موضوعي).
- اختيار مؤشر لا يمكن لأنشطة البرنامج استخدامه (غير مفيد للإدارة).
- التعامل مع قضية صعوبة القياس (يتطلب ذلك إجراء عصف ذهني مع الشركاء).

إذا وجدت أي من هذه المشكلات في المؤشرات التي اخترتها لنظام المتابعة والتقييم الخاص بمشروعك، فنذكر أن عليك الرجوع إلى معايير اختيار المؤشر الجيد السالف ذكرها. إن من الصعب اختيار أنسب المؤشرات وأكثرها فاعلية لقياس مستوى تقدم المشروع من أول محاولة، ومن ثم فإن عليك مراجعة ما تختاره من مؤشرات حتى تكون على ثقة من انطباق تلك المعايير عليها.

قم بتجربة التمرين التالي الموضح في الجدول 2 لمساعدتك على تحديد أنسب المؤشرات لنظام المتابعة والتقييم الخاص بمشروعك. إن من المفيد إجراء هذا التمرين من خلال ورشة عمل تضم فريق العمل بالجمعية والشركاء الأساسيين. لكي تبدأ، قم بتسجيل كل ما لدى الناس من أفكار حول مؤشر جيد لقياس كل نتيجة من نتائج المشروع، المخرجات، النتائج، والهدف النهائي للمشروع). وهي الأفكار التي تم تسجيلها عند تطوير الإطار المنطقي للمشروع.

جدول 3: تطوير أفكار للمؤشرات

النتيجة: سجل نص النتيجة التي يسعى المشروع لتحقيقها من أجل الوصول إلى الهدف النهائي، والنتائج الأخرى للمشروع، ولكل مخرج من مخرجاته	أفكار المؤشرات: قم بعمل عصف ذهني مع فريق المشروع والشركاء وقم بتسجيل ثلاث أو أربع أفكار لكل مؤشر لقياس كل نتيجة
الهدف النهائي للمشروع:	.1 .2 .3
نتيجة 1	.1 .2 .3
نتيجة 2	.1 .2 .3
نتيجة 3	.1 .2 .3
مخرج 1	.1 .2 .3
مخرج 2	.1 .2 .3

ما أن يتم إجراء هذا التمرين، فإن المهمة التالية هي اختيار أنسب الأفكار التي تم طرحها كمؤشرات على أساس معايير المؤشر الجيد التي تمت مناقشتها من قبل. وهي:

- مباشر
- موضوعي
- مفيد
- عملي
- ملائم/كاف

الخطوة الثالثة: توثيق مصدر وطريقة جمع البيانات

يعد تحديد النتائج التي يسعى المشروع لتحقيقها والمؤشرات الخاصة بقياس كل من هذه النتائج محور أي نظام للمتابعة والتقييم. إذا ما كنت قد أتممت هذه المهام الأساسية، فإنك تكون قد قطعت بالفعل شوطاً طويلاً في الطريق نحو وضع نظام فعال للمتابعة والتقييم يمكن للإدارة استخدامه في المشروع.

تتمثل الخطوة التالية في تحديد المصادر التي يمكنك من خلالها الحصول على البيانات الموثوق بها لقياس كل مؤشر. ومن ثم، فإن عليك التفكير في مصادر البيانات الخاصة بكل مؤشر على حدة، حيث أن البيانات غالباً ما تكون متاحة بالفعل في محيط العديد من المشروعات. فعلى سبيل المثال، يمكنك استخدام الإحصاءات والبيانات التي يجمعها مكتب محلي أو جهاز حكومي على المستوى المركزي، أو البيانات التي يجمعها البنك الدولي أو البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة أو هيئات التمويل الدولية المختلفة. يمكن للمنظمة توفير الكثير من الوقت إذا ما كانت هناك هيئة أو منظمة أو مكتب حكومي يقوم بالفعل بجمع ونشر البيانات التي تحتاجها لقياس مؤشرات المشروع. قم بمناقشة الاحتمالات المختلفة مع فريق العمل، والشركاء، والخبراء في المجال الذي تعرفه وفيما يلي بعض المصادر التي يمكن أخذها في الاعتبار:

- ما تحتفظ به المجتمعات المحلية غالباً من سجلات حول موضوعات متنوعة.
- ما لدى المدارس والوحدات الصحية من سجلات. ما تجمعه الحكومة المركزية وأجهزة الحكم المحلي من بيانات بصورة منتظمة.
- ما لدى المشروعات والمؤسسات الخاصة من سجلات.
- ما يحتفظ به المزارعون أحياناً من سجلات وبيانات.
- ما تجمعه وتنتشره المنظمات الدولية والهيئات المانحة مثل الوكالة الأمريكية والوكالة الكندية للتنمية الدولية من بيانات حول القطاعات والاتجاهات الرئيسية السائدة.

ما هو الحال إذا لم تكن هناك مصادر متاحة للبيانات المطلوبة؟

إذا ما كانت المنظمة أو الجمعية في حاجة إلى بيانات لمؤشر ولكن لا يتم جمعها بصورة منتظمة أو لا يسهل الوصول إليها، فإن على مديري المشروع النظر فيما إذا كانت هذه المعلومات هامة بدرجة كافية لكي يقوم فريق العمل بجمعها بأنفسهم وما إذا كانت هناك أموال كافية في موازنة المنحة للصرف على هذه الجهود. إن جمع البيانات غير المتاحة بصورة منتظمة يمكن أن يكون مكلفا ومستهلكا للكثير من وقت المشروع، ومن ثم فإن على مديري المشروع النظر في مدى أهمية المعلومات وما إذا كانت تستحق ما ينفق لجمعها من مال ووقت. إذا كانت الإجابة بلا، فإن عليهم النظر في اختيار مؤشر مختلف لقياس الهدف أو النتائج المرجوة الأخرى. أما إذا كانت الإجابة بنعم، أي أن المعلومات في غاية الأهمية في كيفية جمع هذه البيانات وتحديد الطريقة المناسبة التي يجب استخدامها للوصول إلى هذه المعلومات.

عليك التفكير في الطرق قليلة التكلفة للحصول على البيانات أو المعلومات المطلوبة لقياس نتائج المشروع. في بعض الأحيان تكون هذه الوسائل بسيطة للغاية كأن يتم إحصاء عدد من حضروا ورشة التوعية للتسجيل في الجداول الانتخابية. وفي هذه الحالة، يجب عليك إمساك سجلات بسيطة لحصر أعداد من يحضرون كل ورشة من الورش التي تعقدها.

ووفقا للهدف المحدد لمشروعكم فإنكم قد تحتاجون إلى بيانات لتسجيل ما يحدث من تغيرات في آراء الناس على المستوى المحلي أو التغييرات التي تحدث في مستوى المدارس ونوعية التعليم بها. هناك العديد من التقنيات التي تستخدم في جمع البيانات، فيما يلي أمثلة للنظر فيها:

- إجراء مسح للناس في القرية أو المدينة التي ينفذ بها المشروع لتسجيل آرائهم فيما يتعلق بنوعية الخدمات التي تقدمها الإدارة المحلية مثل خدمات الصرف والكهرباء ومياه الشرب، إلخ. يجب أن يتم مسح الخدمات بالاستعانة بأحد الخبراء لاختيار عينة ممثلة من الناس يتم إجراء مقابلات معهم، وإعداد استمارة استبيان قصيرة، ويجب أن تكون هذه الاستمارة موجزة وبسيطة بقدر الإمكان. استخدم نفس استمارة الاستبيان لتوثيق آراء الناس مع نهاية المشروع.
- القيام بزيارات ميدانية للمدارس لملاحظة مستوى النظافة والتجهيز. وقم بإعداد قائمة مراجعة لاستخدامها خلال عمليات الملاحظة، ثم استخدم نفس القائمة لتسجيل أية تغييرات تكون قد تمت مع نهاية المشروع.

لا يمكن أن يغطي هذا الدليل كافة طرق جمع البيانات، حيث أن هناك الكثير من المراجع والكتب التي يمكن الرجوع إليها للوقوف على هذه الطرق تفصيلا. ولمساعدتكم في تصميم الطرق والمناهج والأدوات الملائمة لجمع البيانات المطلوبة بطريقة دقيقة. يمكن الحصول على كثير من هذه المراجع من خلال شبكة الإنترنت أو المكتبات الخاصة بالجمعيات الأهلية الكبيرة، وما إلى ذلك.

لعل أهم شيء علينا تذكره هو تحديد مصدر للبيانات وطريقة لجمعها لكل مؤشر بحيث يتم استخدام نفس مصدر البيانات ونفس طريقة جمعها في كل مرة تحتاج فيها إلى جمع بيانات عن هذا المؤشر. ويعد هذا الأمر في غاية الأهمية لأن استخدام نفس المصدر ونفس طريقة جمع البيانات كل مرة هي الطريقة الوحيدة التي يمكن على أساسها إجراء مقارنة دقيقة للتغيرات التي تحدث فيما يتعلق بهدف المشروع مع مرور الوقت.

الخطوة الرابعة: جمع وتسجيل البيانات القاعدية/الأساسية

ما أن تقوم بتحديد مصادر البيانات وطرق جمعها والتي يمكن استخدامها للحصول على البيانات اللازمة لمؤشراتك، فإن الخطوة التالية لاستكمال نظام المتابعة والتقييم الخاص بمشروعك هي الجمع الفعلي للبيانات القاعدية أو الأساسية الخاصة بكل مؤشر.

ما المقصود بالبيانات القاعدية؟ هي تلك البيانات التي تعبر عن الوضع الحالي للناس، أو المواقف، أو الممارسات، أو البيئة المادية قبل تنفيذ أنشطة المشروع بهدف إحداث تغييرات في هذه الظروف.

ما أهمية وجود البيانات القاعدية؟ إن توافر البيانات القاعدية لكل مؤشر تم اختياره لقياس مخرجات ونتائج المشروع وهدفه النهائي من شأنه مساعدة مديري المشروع على تحديد مدى ما يحدث من تقدم في اتجاه تحقيق هذه النتائج. ومن ثم، فإنه يلزم البدء في جمع البيانات قبل القيام بأي نشاط من الأنشطة الرئيسية للمشروع والتي يمكن أن تحدث تغييرا في النتائج المتعلقة بهدف المشروع.

وهناك سبب آخر لفهم أهمية جمع البيانات القاعدية/الأساسية عند بداية المشروع هو أن ذلك يتيح أمامك الفرصة للربط بين ما يحدث من تغييرات إيجابية وبين أنشطة المشروع التي يقوم فريق العمل بتنفيذها وفقا لخطة العمل التي قمت بوضعها. وبالإضافة إلى ذلك، فإن هذه العملية من شأنها مساعدة المديرين على تحديد أي أنشطة المشروع أكثر فاعلية في إحداث التغييرات المستهدفة والمتعلقة بالهدف النهائي للمشروع.

ما أن يتم جمع البيانات القاعدية، فإن عليك على الفور تسجيل قيمها والتاريخ التي جمعت فيه إلى جانب المعلومات المحددة المتعلقة بالمصدر والطريقة التي تم استخدامها في جمع هذه البيانات. يتضمن الجدول 4 في هذا الدليل نموذج مقترح يمكن لمنظمتكم استخدامه في تسجيل تلك المعلومات الهامة. يحدث في الكثير من الأحيان أن تستخدم المنظمات البيانات القاعدية التي تم جمعها في التقرير الربع سنوي الأول الذي يرفع إلى العملاء وأصحاب المصلحة المعنيين حتى يكون الجميع على دراية بالموقف الحالي قبل البدء في تنفيذ أنشطة المشروع.

مذكرة أخرى: ذكر في الخطوة الثالثة من هذا الدليل أنه من الأهمية للغاية أن تقوم بتسجيل مصدر البيانات والطريقة التي استخدمت في جمعها بالنسبة لكل مؤشر. في كل مرة تقوم بجمع بيانات لمؤشرات المشروع، حتى وإن كانت مرة واحدة فقط مع نهاية المشروع، فإن عليك استخدام نفس المصدر ونفس طريقة جمع البيانات. إن استخدام مصادر وأساليب مختلفة لجمع البيانات في كل مرة لجمع المعلومات الخاصة بمؤشر معين سيؤدي على الأرجح إلى نتائج مختلفة في كل مرة. ولعل الطريقة الوحيدة التي يمكن من خلالها ضمان إجراء مقارنة دقيقة وصادقة للتغيرات التي تحدث عبر الوقت هي باستخدام نفس المصدر ونفس طريقة جمع البيانات في كل مرة يتم فيها جمع المعلومات وفق البرنامج الزمني المحدد.

الخطوة الخامسة: وضع الأهداف الإجرائية

ما أن يتم جمع البيانات القاعدية لكل من المخرجات والنتائج المستهدفة من المشروع وهدفه النهائي، فإن المهمة التالية تتمثل في وضع مستهدف بمقدار التغيير المراد تحقيقه خلال فترة تنفيذ المشروع. توضح المستهدفات ما إذا كان سيكون هناك زيادة أو نقصان في النتيجة أو الهدف المتوقع تحقيقه من خلال المشروع وبأي قدر ستكون هذه الزيادة أو النقصان.

هناك ثلاثة أنواع من المستهدفات التي يمكن استخدامها: كمية، كيفية، ومحددة على أساس الوقت (زمنية). يمكن إعداد المستهدف بحيث يبين التغيير في شكل نسب مئوية أو أرقام (كمي)، أو قد يكون التغيير في شكل نوعي أو كيفي، أو أن يكون التغيير في شكل أمر ما يجب أن يتم في وقت معين وهام من العام (محدد على أساس الوقت). إن المستهدفات من شأنها أن توضح للشركاء وأصحاب المصلحة والعملاء كل من مستوى النتائج التي يجب أن يحققها المشروع والأبعاد المحددة لهذه النتائج، وكيف يمكن الحكم بدقة على هذا النجاح. يوضح الجدول 3 هذه الأنواع الثلاث المختلفة للمستهدفات المستخدمة وأمثلة على استخدامها.

جدول 4: مستهدفات توضح كيف يمكن الحكم على الأداء

أنواع المستهدفات	الأسئلة المطروحة	أمثلة
كمي	ما المقدار؟ كم عدد؟	نريد أن نرى 100% من المواطنين في الإسكندرية يشاركون في التصويت في الانتخابات المحلية القادمة. يجب أن يرتفع متوسط مقياس القدرة على القراءة بين الأطفال بنسبة 20% عن متوسط العام الماضي.
وصفي/نوعي	ما مدى الجودة؟	النوعية: يجب أن يفهم 90% ممن لهم الحق في التصويت في هذه المدينة الوصف أو البيان الموضح لخطوات التسجيل في الجداول الانتخابية. مستوى الرضا: سيكون 80% من الكبار في هذا المجتمع راضون بدرجة كبيرة عن المبنى الجديد للمدرسة.
زمني	متى يتم/يحدث؟	75% ممن لهم حق التصويت في الإسكندرية سوف يتم تسجيلهم للتصويت خلال الفترة المحددة للمشاركة في الانتخابات المحلية القادمة. سوف تتم الموافقة على الإصلاحات المقترحة لنظام الانتخاب خلال الربع الأخير من هذا العام.

إرشادات وضع المستهدفات:

يجب أن توضع المستهدفات على أساس الوضع أو الموقف الراهن قبل أن تبدأ في تغيير هذا الوضع أو الموقف من خلال تنفيذ أنشطة المشروع وتتمثل الخطوة الأولى من خطوات وضع المستهدف في مراجعة البيانات القاعدية التي تم جمعها للمؤشر. ويوضح الشكل التالي طريقة بسيطة للغاية لرسم كيفية البدء في وضع المستهدف لكل مؤشر من المؤشرات باستخدام البيانات القاعدية التي تم جمعها.



البيانات الأساسية

أين نحن اليوم؟



المستهدف

أين نود أن نكون غدا؟

من أكثر الطرق شيوعاً في تحديد المستهدف من المؤشرات التي تقيس نتائج المشروع هي بالنظر أو حساب مقدار التقدم الذي تعتقد أن بمقدورك من الناحية الواقعية أن تحزره خلال الوقت المحدد في اتفاقية المنحة مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. إن من الصعب معرفة المقصود بالواقعية ما لم تقم بقياس الوضع الراهن من خلال جمع البيانات القاعدية أو الأساسية المتعلقة بكل مؤشر. ما أن تكون قد جمعت البيانات القاعدية لكل مؤشر في نظام متابعة وتقييم المشروع، فإن عليك عقد ورشة عمل للعاملين والشركاء الرئيسيين وغيرهم من الأطراف المعنية بالمشروع لمناقشة المستهدفات المحتملة على أساس النقاط التالية:

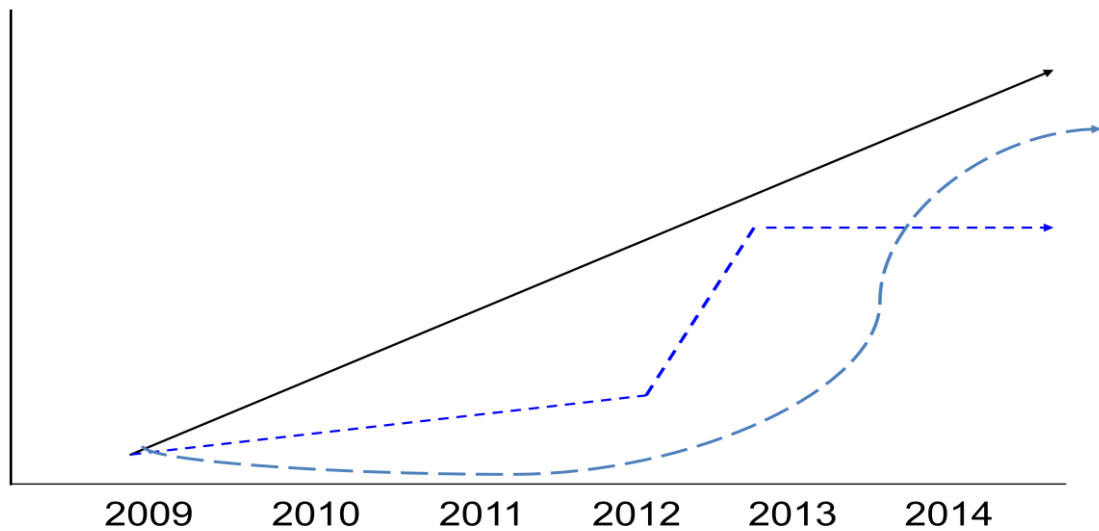
- 1- ما توضحه البيانات القاعدية.
- 2- مقدار التمويل المحدد في المنحة لدعم الأنشطة الرامية إلى إحداث التغيير.
- 3- نوع الأنشطة التي تخطط لتنفيذها لتحقيق أهداف المشروع.
- 4- عدد ما لديك من عاملين مؤهلين داخل المنظمة لتنفيذ أنشطة المشروع.
- 5- ما لديك من موارد مادية مثل المعدات الخاصة اللازمة للمشروع.
- 6- المنظمات الشريكة العاملة في نفس المجال لتحقيق نفس الهدف.
- 7- الخبرة السابقة والقدرة الحالية للمنظمة على إدارة وتنفيذ المشروع.
- 8- ما لديكم من معارف، أو إمكانية للوصول إلى المعارف المتعلقة بالموقف الاجتماعي والاقتصادي والسياسي الحالي في المناطق التي يجري تنفيذ المشروع بها.

من الضروري للغاية فحص ومناقشة النقاط التالية:

- الاتجاهات التاريخية/السابقة مثل أنماط التصويت والاقتراع عبر السنوات الخمس الماضية.
- أحكام وآراء الخبراء في الميدان ممن قد تكون لديهم فكرة عما يمكن أو لا يمكن تحقيقه.
- نتائج الأبحاث أو التقييمات السابقة.
- توقعات أصحاب المصلحة والمنتفعين.

يوضح الرسم التالي كيف يمكنك النظر إلى الاتجاهات السابقة لاتخاذ القرار بشأن مقدار التقدم المعقول الذي يمكن توقعه لمساعدتك على وضع مستهدف واقعي للمستقبل.

ما الطريق الذي نتوقع أن يتخذه مسار التقدم؟



وضع المستهدفات النهائية ومتوسطة المدى:

استخدم هذه العملية لوضع المستهدف النهائي ومتوسط المدى لدرجة التقدم أو الإنجاز الذي تعتقد أنه يمكن تحقيقه أو أنك بطريقة واقعية تود تحقيقه لكل مؤشر من المؤشرات التي وقع اختيارك عليها.

- المستهدف النهائي هي القيمة المخططة لدرجة التقدم المتوقع الوصول إليها في نهاية المشروع.
 - المستهدف متوسط المدى هو الذي يعبر عن درجة التقدم الذي تتوقع تحقيقها في منتصف المدة قبل نهاية المشروع.
- على سبيل المثال، إذا كانت اتفاقية المنحة مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية تستغرق عامين، فإن عليك تحديد المستهدف لمقدار التقدم الذي ينبغي عليك تحقيقه بنهاية العام الأول بالإضافة إلى ما يجب تحقيقه بنهاية العام الثاني. ووفقاً لأهداف المشروع، فإنه قد يكون من الأهمية بمكان أن تضع مستهدفاً لما تتوقع إنجازه بنهاية كل ستة أشهر، حتى إذا كانت فترة المنحة الخاصة بالمشروع لا تتجاوز عام واحد.

المستهدفات الفردية/النوعية: إيجاد مستهدفات مستقلة على أساس النوع، والسن، والموقع الجغرافي.

ما المقصود بالمستهدفات النوعية؟ يستخدم هذا المصطلح بصورة متكررة في نظم المتابعة والتقييم الخاصة بالوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. إنه يعني ببساطة وضع مستهدف مستقل لكل مؤشر بعينه إذا ما كنت تريد معرفة ما يحدث من تقدم لكل مجموعة فرعية من السكان، أو لكل منطقة جغرافية محددة ضمن المنطقة أو الإقليم الذي ينفذ فيه المشروع. من الأمثلة الشائعة على المستهدفات النوعية أو الخاصة هي وفقا للنوع – مع وجود مستهدفات مستقلة لكل من الرجال والنساء، ومستهدفات وفقا للفئات العمرية، والمجتمعات المحلية أو القرى.

مستهدفات النوع الاجتماعي: في بعض الأحيان قد ينصب اهتمام المشروع بكل من الرجال والنساء وبمدى استفادتهما من أنشطة المشروع، كأن يشترك الرجال والنساء في ورش العمل التدريبية. هذين مثالين موجزين لنمط اهتمامات النوع الاجتماعي التي قد ترغب في تناولها من خلال مشروعك. وإذا كان الحال كذلك، فإن من المهم جمع بيانات قاعدية للمؤشرات الخاصة بمخرجات أو نتائج المشروع ذات الصلة بتلك الاهتمامات لتوثيق الوضع الحالي للرجال والنساء بصورة منفصلة حتى تقوم بوضع أنشطة المشروع والمستهدفات بحيث تضمن مشاركة النساء واستفادتهم من المشروع. الخطوة التالية هي وضع مستهدف إما للنسبة المئوية من النساء أو عدد النساء اللاتي ترغب في استفادتهن أو مشاركتهن بنهاية المشروع، وكذا الحال بالنسبة للرجال من حيث النسبة المئوية أو العدد. إن وضع مستهدفات لكل نوع من شأنه المساعدة على إيجاد نوع من التركيز لضمان تلبية الاحتياجات أو الاهتمامات المتعلقة بالنوع الاجتماعي. عندما تقوم بجمع بيانات لقياس النسبة المئوية أو عدد المنتفعين في منتصف مدة المنحة المنصوص عليها في الاتفاقية، فإن عليك التأكد من تسجيل المعلومات بصورة منفصلة لكل من الرجال والنساء حتى يمكنك البدء في رؤية ما إذا كنت تحقق مستهدفاتك من زيادة مشاركة المرأة.

مستهدفات الفئة العمرية: يمكن استخدام نفس العملية إذا ما أراد مشروعك التأكد من استفادة فئة عمرية ما من أنشطة المشروع أو اشتراكهم فيها. على سبيل المثال، قد ينصب اهتمامك على الناس في الفئات العمرية المعرضة للخطر أو الضعيفة، مثل صغار الأطفال أو كبار السن، في هذه الحالة يجب إدراج تلك الفئات بوضوح كمنتفعين من أنشطة المشروع الذي يهدف إلى تحسين الخدمات الصحية في منطقة معينة في مصر. وإذا كان الحال كذلك، فإنه يلزم وضع مستهدفات خاصة ومستقلة بعدد الأطفال أو نسبتهم المئوية الذين يجب خدمتهم من خلال المشروع بالإضافة إلى أية فئات عمرية أخرى قد تدرج ضمن المنتفعين من المشروع. إن القيام بذلك، من شأنه مساعدة مديري المشروع على تركيز اهتمامهم على الفئات المعرضة للخطر المعنيين بها. وهناك مثال آخر يتمثل في مشروع يسعى إلى زيادة مشاركة الشباب في الانتخابات المحلية للتأكد من أن أفكار واهتمامات الشباب قد وصلت إلى أسماع مسؤولي المجالس المحلية المنتخبين وأنهم يعالجون هذه المسائل. في هذا المثال، فإن عليك وضع مستهدف لمشاركة الشباب في الفئة العمرية ما بين 18-25 عاما، ومستهدف آخر للكبار في الفئة العمرية من 26 عاما فأكثر. مرة أخرى، فإنه عندما تجمع البيانات الخاصة بهذا المؤشر، فإن عليك التأكد من توثيق وتسجيل المعلومات على أساس السن حتى يمكنك تحديد ما إذا كنت تحقق مستهدفك من زيادة المشاركة بين الشباب.

مستهدفات المكان: المثال الأخير الذي يمكن أخذه في الإعتبار عند الفصل بين المستهدفات المختلفة هو على أساس الموقع (المنطقه، القرية، المدينة، الخ). إذا ما كان المشروع يغطي أكثر من قرية أو مدينة صغيرة أو كبيرة في منطقة معينة من الدولة، فإن من الضروري إدراك كيف أن التغييرات أو التحسينات تختلف وفقاً لتغير الموقع أو المكان. فعلى سبيل المثال، فإن الإنتاجية الزراعية لمحصول معين كالذرة تتفاوت وفقاً للموقع تبعاً لتفاوت كمية المطر، ونوعية التربة ومدى توافر خدمات الإرشاد الزراعي، وما إلى ذلك. عندما تقوم بجمع بيانات قاعدية لمؤشر ما، فإن عليك التأكد من توثيق القيمة الحالية للمؤشر لكل موقع. و عليك النظر فيما إذا كانت هناك اختلافات بين المواقع المختلفة وتحديد ما إذا كان من الواجب وضع نفس المستهدف من الإنتاجية الزراعية في كل المواقع التي يغطيها المشروع، أو ما إذا كان من الأنسب وضع مستهدفات إنتاجية متفاوتة لكل موقع على حدة. وفي مثال آخر، فإن المشروع قد يدور حول زيادة مشاركة الأهالي في مجالس الأباء والمعلمين التي تم تشكيلها لرفع مستوى العملية التعليمية في منطقة معينة. عندما تقوم بجمع بيانات قاعدية لمعرفة عدد أولياء الأمور المشاركين حالياً في مجالس الأباء والمعلمين المحلية، فإنك قد تشهد تفاوتاً كبيراً بين المجتمعات أو القرى المختلفة. ومن ثم، فإن عليك وضع مستهدف خاص لكل قرية على أساس المستوى الحالي لمشاركة أولياء الأمور كما تبين من خلال البيانات القاعدية الموثقة.

ما هو الحال إذا لم تكن لديك بيانات قاعدية؟

تحدث في بعض الأحيان، أن يبدأ المشروع بالفعل قبل جمع البيانات القاعدية التي توضح الموقف الحالي قبل بدء الأنشطة وظهور التغييرات. إن جهة التمويل قد لا تزال تطلب منك وضع مستهدف لدرجة أو مستوى التقدم الذي تتوقع منك تحقيقه مع نهاية المشروع. لا يعد ذلك موقفاً مثالياً، ولكن هناك خطوات عديدة يمكنك اتخاذها للوقوف على صورة تقريبية للوضع أو الموقف قبل بدء تنفيذ المشروع باستخدام تقنيات عديدة.

- عليك النظر فيما إذا كانت الأجهزة الحكومية المحلية أو الوطنية تجمع وتنشر بيانات حول الموقف بصورة منتظمة يمكن الاستفادة منها في تحديد الموقف أو الوضع الحالي قبل بدء المشروع.
- يمكن مراجعة جهات البحث أو الجامعات المحلية للنظر فيما إذا كان قد أجري بحث يتعلق بالمشروع الذي يدور حوله المشروع، وإذا كان الأمر كذلك فإن عليك النظر فيما إذا كان من الممكن الحصول على بيانات البحث والنتائج التي تغطي الفترة التي تحتاجها.
- القيام بمسح موجز لعينة صغيرة من الناس أو الفئة التي من المقرر أن تكون ضمن المستهدفين أو المنتفعين من المشروع لتوثيق آرائهم حول الوضع قبل بدء المشروع.
- إجراء مقابلات مع الخبراء في المجال من المشهود لهم بالكفاءة والمرجعية حول تصورهم للأوضاع قبل بدء المشروع.

إن تقديرك التقريبي للموقف القاعدي قبل بدء المشروع يمكن تعزيزه وجعله أكثر اقتناعاً إذا ما استخدمت أكثر من طريقة من الطرق سالفة الذكر. إن اتخاذ خطوة إضافية قد تؤكد نتائج البيانات التي حصلت عليها باستخدام طريقة واحدة من هذه الطرق، ومن ثم تكون في موقف أفضل لوضع المستهدفات بصورة واقعية.

جدول 5: بيان بالمواقف القاعدية والمستهدفات

المؤشر	البيانات القاعدية		النتائج المخططة والفعلية	
	السنة، والشهر- والقيمة	مستهدف العام	النتيجة الفعلية	مستهدف العام الثاني
هدف المشروع				
1.				
2.				
نتيجة المشروع				
1.				
المخرج				
1.				
المخرج				
1.				
المخرج				
1.				

الغرض من ورقة العمل الموضحة في الجدول السابق هو مساعدتك على البدء في مناقشة وتسجيل مستهدفات كل مؤشر. إذا ما كنت على دراية بالقيمة القاعدية لأي من مؤشراتك، فإن عليك محاولة وضع مستهدفات لها. ومن الجدير بالذكر، أن القيمة القاعدية قد تكون صفر في بعض الأحيان.

كلمة أخيرة حول وضع المستهدفات:

قد يكون وضع المستهدفات لمستوى الإنجازات التي تود تحقيقها من خلال مشروعك عملية صعبة في بعض الأحيان، إلا أن اختيار المستهدفات تعد إحدى العمليات الهامة لاتخاذ القرار لمنظمتك. إن المستهدفات تمثل ما تترجو تحقيقه وما تأمل الوصول إليه من مستقبل أفضل، إلا أنها ينبغي في ذات الوقت أن تكون واقعية. إذا وضعت مستهدفات منخفضة أكثر مما يجب، فإنك بذلك تحط من مستوى إنجازات وأهمية مشروعك. أما إذا كانت المستهدفات أعلى مما يجب، وقد يتبين لك أنك لا تملك الموارد اللازمة لتحقيق هذه المستهدفات أو أنها قد لا تكون واقعية بالنسبة للظروف الحالية. في بعض الأحيان يحدث أمر ما، مثل حالة فيضان أو جفاف أو أي من التغييرات الهامة الأخرى في الموقف أو الظروف التي تخرج عن نطاق سيطرة المشروع، وقد يترتب على ذلك عدم قدرة المنظمة على تحقيق مستهدفاتها. ومن ثم، فإن من الضروري أن نأخذ في اعتبارنا بعناية كل العوامل المتصلة بقدرة المنظمة، وحجم المنحة، ومستوى مشاركة ودعم الشركاء، ومدى توافر البيانات حول الأوضاع والاتجاهات القاعدية، وغير ذلك من الأدلة وآراء الخبراء قبل البدء في وضع المستهدفات الخاصة بمستوى الإنجاز الذي ترى أن بمقدورك تحقيقه من الناحية الواقعية.

وضع مستهدفات واقعية

تصرف متوازن



الخطوة السادسة: إعداد خطة عمل وبرنامج زمني لجمع البيانات ورفع التقارير حول الأنشطة

مع بلوغ هذه الخطوة فإن معظم عناصر نظام المتابعة والتقييم الخاصة بمشروعك تكون قد تشكلت وسجلت، أي أنه عند هذه النقطة لا بد وأن يكون لديك ما يلي:

- هدف واضح للمشروع يعبر عن النتيجة التي سيتم الوصول إليها مع نهاية فترة المنحة.
- نموذج أو إطار منطقي يوضح تسلسل الأنشطة والنتائج التي ستحدث وتؤدي إلى تحقيق الهدف النهائي – بما في ذلك المدخلات، والأنشطة، والمخرجات، والنتائج.
- مؤشر واحد، أو مؤشرين على الأكثر لقياس كل مخرج ونتيجة من نتائج المشروع وهدفه النهائي.
- مصادر البيانات الخاصة بكل مؤشر، أو طريقة محددة وواضحة ستقوم باستخدامها لجمع المعلومات بنفسك في حالة عدم توافر مصادر للبيانات الخاصة ببعض مؤشراتك.
- بيانات قاعدية لقياس القيمة الحالية لكل مؤشر (أو خطط واقعية ودقيقة لجمع البيانات القاعدية) قبل البدء في تنفيذ الأنشطة المخططة للمشروع.
- مستهدفات توضح مستوى النجاح الذي يهدف المشروع لتحقيقه بنهاية مدة المنحة.

الخطوة التالية، هي وضع خطة عمل وجدول زمني لأنشطة جمع البيانات وتوزيع المسؤوليات على أفراد فريق العمل. يتضمن الجدول 5 مثالا لخطة عمل وتعليمات حول كيفية استيفاءها. قم بعمل جدول مماثل لمنظمتك وترتيب الجولة التالية من أنشطة جمع البيانات التي سيقوم بتنفيذها فريق العمل بمجرد الإنتهاء من جمع وتسجيل البيانات القاعدية.

يجب مراعاة أن الجدول يطلب منك تسجيل إسم المسئول عن جمع البيانات لكل مؤشر. من المهم تحديد مسؤوليات دائمة للعاملين لجمع البيانات طوال فترة المنحة.

كيف يمكن أن تقرر الموعد الخاص بالجولة التالية لجمع البيانات لكل مؤشر؟ فيما يلي بعض الأسئلة التي يمكن أن تساعد منظماتكم على اتخاذ القرار المناسب:

1. كم عدد المرات التي تتوقع أن ترى فيها تغييراً في المؤشر؟ على سبيل المثال، هل سترى اجتماعات للمجلس المحلي مع المواطنين كل ثلاثة أشهر، أم مرتين في العام، أم مرة واحدة كل عام؟ متى تتوقع رؤية التغيير في أنماط التصويت وكم عدد مرات حدوث ذلك؟ بعض من هذه الحالات سوف تتغير بسبب أنشطة المشروع. عليك التفكير ملياً ومناقشة الأمر، وعلى ضوء ذلك يمكن أن تحدد عدد المرات التي يجب عليك فيها جمع بيانات جديدة.

2. كم عدد المرات والمواعيد المناسبة لرفع التقارير حول تقدم المشروع نحو تحقيق المخرجات الأساسية ونتائج المشروع وفقاً لما ورد في اتفاقية المنحة مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية؟ قد يكون محددًا في اتفاقية المنحة أن عليك تقديم تقرير يتضمن بيانات من نظام المتابعة والتقييم حول ما يحدث من تقدم في مشروعكم كل ثلاثة أشهر. إذا كان الحال كذلك، فإن عليك التأكد من أن خطة العمل الخاصة بالمتابعة والتقييم تتضمن بوضوح أن البيانات سيتم جمعها كل ثلاثة أشهر.

ما أن تقرر عدد مرات جمع البيانات لكل مؤشر، يكون عليك استخدام جدول زمني لتوضيح الأشهر الذي سيتم فيها ذلك. إذا ما كان عليك رفع التقارير بصورة ربع سنوية، فعليك بوضع هدف لجمع البيانات قبل شهر تقريباً من موعد تقديم التقرير. وهذه الفترة لا بد وأن تكون كافية لتحليل ما جمعته من بيانات وإدراجها في التقرير العام الذي يرفع إلى الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.

جدول 6: خطة جمع بيانات المتابعة والتقييم – ورقة تعليمات

المؤشر	التعريف ووحدة القياس	مصدر البيانات	طريقة جمع وتحليل البيانات	من سيقوم بجمع البيانات؟	كم عدد مرات جمع البيانات؟ في أي شهر؟
الهدف: اكتب هنا بيان بهدف المشروع. تابع توثيق المعلومات الخاصة بالمؤشرات الخاصة بقياس كل مخرج وكل نتيجة في سجل إضافي.					
اكتب إسم المؤشر الذي سيتم استخدامه في قياس الهدف. في هذا العمود تابع	التعريف: قم بإدراج التعريف المسجل لهذا المؤشر حتى لا يكون هناك تساؤل حول معنى	عليك بتوثيق موعد جمع البيانات لهذا المؤشر في هذا العمود. مثالا على ذلك، مكتب الإحصاءات	إذا كنت ستحصل على بيانات هذا المؤشر من مصدر موجود بالفعل، عليك بسجّل كيف ستحصل على	ما إسم الشخص من بين فريق العمل المسئول عن جمع البيانات الخاصة بهذا المؤشر؟ أذكر	سجل في هذا العمود عدد المرات التي ستجمع فيها البيانات الخاصة بهذا المؤشر. بصورة ربع

الخطوة السابعة: إعداد قاعدة بيانات لتسجيل المؤشرات، والبيانات القاعدية، والمستهدفات، والبيانات الجديدة

ما أن تبدأ المنظمة في جمع البيانات القاعدية لكل مؤشر في نظام المتابعة والتقييم الخاص بالمشروع، تظهر على الفور الحاجة الملحة لإنشاء قاعدة بيانات لتخزين هذه البيانات. إن العنصر المحوري في أي نظام للمتابعة والتقييم هو قاعدة البيانات اللازمة لتسجيل بيانات كل مؤشر، وترتيبها وفقا لكل نتيجة في الإطار المنطقي للمشروع. يمكنكم استخدام النموذج المبين في جدول 4 للبدء في إنشاء قاعدة البيانات الخاصة بكم. وبعد أن يتم إدخال البيانات القاعدية، يكون على نفس الشخص القيام بإدخال أية بيانات جديدة، إذ أن تكليف شخص واحد بهذه المسؤولية من شأنه الحد من إمكانية حدوث أخطاء في قاعدة البيانات.

الخطوة الثامنة: وضع عملية نظامية لضمان جودة البيانات

تتطلب سياسة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية أن على كل المشروعات والمنح الممولة من قبل الحكومة الأمريكية إجراء فحص دوري لنوعية البيانات المستخدمة في قياس النتائج وإعداد التقارير المتعلقة بها. إذا لم تتوافر المصادقية في البيانات، فإنها لا يمكن أن توفر تقديرا دقيقا أو صادقا للنتائج.

من بين الطرق المحورية لضمان ارتفاع مستوى نوعية البيانات التي تتضمنها التقارير ما يلي: ضرورة التسجيل الدقيق لمصدر البيانات الذي استخدم في تجميع البيانات القاعدية عند بداية المشروع. إدراج اسم المنظمة أو المكتب الذي يحتفظ بقاعدة البيانات مع البيانات التي تستخدمها إلى جانب المنظمة أو المكتب الذي يحتفظ بمطبوعات تتضمن هذه البيانات. اذكر اسم المطبوعة وعدد المرات التي يتم فيها جمع المعلومات لهذه المطبوعة ومواعيد نشرها.

• ناقش هذا المصدر للبيانات مع المسؤولين عن جمع ونشر البيانات، أو مع غيرهم من المهنيين الموثوق فيهم في هذا المجال لتحديد ما إذا كان بمقدورك الاطمئنان لنوعية ومصادقية المعلومات التي تحصل عليها من هذا المصدر. وهناك عدد من الأسئلة المحورية التي يمكن طرحها في هذا المجال:

- ما الطريقة التي تستخدمها المنظمة لجمع البيانات؟
- كيف قامت المنظمة بتحليل البيانات؟
- هل يستخدمون نفس طريقة جمع البيانات في كل مرة يفعلون فيها ذلك؟
- هل يقومون بتحليل البيانات بنفس الطريقة في كل مرة يجمعون فيها البيانات؟
- هل يجمعون البيانات وفقا لبرنامج زمني محدد ومنتظم في كل مرة؟
- ما الإجراءات التي تضعها المنظمة كممارسة أو إجراء منتظم للحد من الأخطاء في عمليات جمع البيانات أو إدخالها إلى قاعدة البيانات؟

هذه المعلومات تعد ضرورية لتحديد ما إذا كانت البيانات ستكون متاحة لك عندما تكون في حاجة إليها وأن هذه البيانات دقيقة وذات مصداقية كافية لاستخدامها. ما أن تقرر منظمتك أن مصدر بياناتها يوفر بيانات عالية الجودة، فإنه يكون بمقدورك الاطمئنان إلى استخدام هذا المصدر. ويجب التأكد من استخدام نفس مصدر البيانات في كل مرة، إذ أن تغيير مصادر البيانات، كما سبقت الإشارة من قبل في هذا الدليل، يمكن أن يكون سببا لحدوث الأخطاء.

تنطبق هذه المبادئ ذاتها فيما يتعلق بما إذا كان على فريق العاملين جمع البيانات التي تهمهم حول المؤشرات الهامة. يمكن استخدام نفس الأسئلة السابقة لتحديد ما إذا كنت قد وضعت لنفسك عملية نظامية لضمان جودة البيانات التي تجمعها وتستخدمها في إدارة المشروع ورفع التقارير إلى الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. فيما يلي عرض موجز للخطوات.

- قم بتصميم أداة (سواء كانت كشفا لإحصاء وتسجيل المشاركين، أو استمارة استبيان قصيرة، إلخ) لجمع البيانات المتعلقة بالمؤشرات.
- عليك اختبار مدى فائدة الأداة بمحاولة جمع البيانات التي تحتاجها ومراجعتها إذا تطلب الأمر ذلك.
- تأكد من استخدام نفس الأداة في كل مرة تحتاج فيها إلى جمع البيانات حول مؤشر بعينه.
- ما أن تنتهي من جمع البيانات، قم بإدخالها إلى قاعدة البيانات الخاصة بنظامك للمتابعة والتقييم.
- راجع للتأكد من عدم وجود أخطاء في إدخال البيانات.

أخيرا، قم بتوثيق العمليات التي تستخدمها منظمتك لضمان جودة بيانات المتابعة والتقييم، و قم بمراجعة هذه العمليات في كل مرة يقوم فيها فريق العمل بجمع بيانات جديدة.

الخطوة التاسعة: قم بتصميم نموذج معياري لتقارير نتائج المشروع

يجب عليك وضع نموذج معياري للتقارير التي ترفعها حول نتائج المشروع وفقا للبرنامج الزمني المحدد في اتفاقية المنحة. قد يكون هذا النموذج في شكل جدول بسيط أو صفحة إكسل تدون بها المؤشرات الخاصة بكل نتيجة (الهدف العام، والنتائج، والمخرجات)، والبيانات القاعدية والبيانات التي يتم جمعها، والمستهدفات ومختلف المعلومات التي تجمع في كل مرة. يوفر لك جدول 4 نقطة بداية يمكنك استخدامها، حيث أن من السهل تطويره وتعديله إلى نموذج معياري في كل مرة. إذا ما استخدمت هذا الجدول، فإن عليك إضافة عمود في جهة اليسار من الصفحة لتسجيل الملاحظات فيه. هنا يمكنك تسجيل أية معلومات ترى أنها قد تساعد المراجعين على مزيد من الفهم لمحتوى التقرير. على سبيل المثال، إذا لم يحقق المشروع مستهدفا معينا خلال الفترة التي يشملها التقرير، فإنه يمكنك أن تذكر في إيجاز السبب أو الأسباب المحورية التي حالت دون حدوث ذلك. قم باستخدام نفس نموذج التقرير خلال مراجعة نتائج البيانات مع فريق العمل (الخطوة الحادية عشر) للمساعدة على توجيه سير المناقشة.

الخطوة العاشرة: وضع جدول زمني للاجتماعات لمناقشة نتائج البيانات لإدارة المشروع

اشتملت مقدمة هذا الدليل على قائمة بعدد من الطرق التي يمكن لمديري منظمة المجتمع المدني والعاملين بها استخدام البيانات الناتجة عن نظام متابعة وتقييم المشروع. إن استخدام البيانات التي جمعتها لرفع التقارير للوكالة المريكية للتنمية الدولية حول الأهداف المحددة في اتفاقية المنحة هو من الأمور المطلوبة. إلا أن هناك استخدام آخر في غاية الأهمية لهذه البيانات وهو غالبا ما يغفل ونعني به باستخدام هذه البيانات في إدارة المشروع. قم بوضع برنامج زمني ربع سنوي لاجتماعات فريق العمل لمراجعة البيانات التي تم جمعها حتى تاريخه وذلك للأسباب التالية:

- تحديد أية مشكلات تعترض تحقيق الأهداف المبينة في اتفاقية المنحة.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بتغيير أو إضافة أنشطة جديدة للمشروع (إذا تطلب الأمر ذلك) لزيادة إمكانية النجاح في تحقيق هذه الأهداف.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بتغيير مواعيد أو تسلسل تنفيذ أنشطة المشروع.
- الاحتفاظ بتركيز فريق العمل والشركاء الأساسيين على تحقيق أهداف المشروع.

إن الاجتماعات ربع السنوية التي تعقد لفريق العمل خلال فترة تنفيذ المنحة لمناقشة البيانات الواردة من نظام المتابعة والتقييم الخاص بالمشروع من شأنها المساعدة على ضمان نجاح المشروع. وحتى تتركز المناقشات، فإن عليك تجميع البيانات المتعلقة بالهدف العام وغيره من النتائج والمخرجات في شكل جداول يسهل قراءتها مقدما قبل عقد الاجتماعات ربع السنوية مع فريق العمل. ثم ابدأ بعد ذلك المراجعة بطرح الأسئلة التالية: ما الذي توضحه لكم البيانات كمديرين للمشروع؟ وهل يقوم فريق العمل بتنفيذ أنشطة المشروع كما ينبغي؟

الخطوة الحادية عشر: حدد أدوار ومسئوليات فريق العاملين لتنفيذ أنشطة المتابعة والتقييم

يمكنك بمراجعة الخطوات من الخطوة الأولى وحتى العاشرة أن تطوير وإعداد نظام كامل وعالي الجودة لمتابعة وتقييم مشروعك يتطلب قدرا من الموارد ووقت فريق العمل. ومن ثم، كان من الضروري توزيع المسؤوليات بين أعضاء فريق العمل لتنفيذ الأنشطة والعمليات المطلوبة لتطوير نظام جيد وفقا لمتطلبات الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. وأخذا في الاعتبار تلك المتطلبات العديدة، فإن عليك مرة أخرى مراجعة عدد ونوع المؤشرات التي قمت بتصميمها لنظام المتابعة والتقييم. استخدام الإرشادات الخاصة بمعايير المؤشر الجيد ثم اسأل، هل جميعها ضرورية حقا؟ إذا كان المر كذلك، هل هناك طريقة عملية أكثر لقياس النتيجة؟ هل هناك طريقة أسهل وأقل تكلفة للحصول على البيانات اللازمة لمؤشراتك؟ تذكر أن مهام جمع، وتحليل، وإعداد التقارير باستخدام بيانات نظام المتابعة والتقييم الخاص بمشروعك لها تكلفة من حيث الموازنة العامة للمشروع وكذا وقت فريق العمل.

لدى بعض المنظمات أخصائيين في مجال المتابعة والتقييم طوال الوقت يتولون تلبية معظم هذه المتطلبات بإعداد نظام متكامل وفعال للمتابعة والتقييم. إلا أن هناك منظمات أخرى لديها أحد العاملين يكون عليه تقسيم واجباته بين تنفيذ أنشطة المشروع والقيام

بالمتابعة والتقييم. وفي حقيقة الأمر، فإن أنشطة المتابعة والتقييم هي مسئولية كل شخص في المنظمة. ففي حين قد يتولى أخصائي المتابعة والتقييم مسئولية تصميم نماذج وأدوات جمع البيانات والعثور على مصادر البيانات فإن باقي فريق العمل غالبا ما يشاركون في هذه العملية باستخدام النماذج لجمع البيانات، أو الذهاب إلى مصادر البيانات التي تم تحديدها للحصول على البيانات المطبوعة.

إذا لم يتوفر لديكم أخصائي للمتابعة والتقييم بدوام كامل، فإن عليك مراجعة كل مؤشر في نظام المتابعة والتقييم وتحديد أي فرد من فريق العمل يمكنه بصورة منطقية جمع البيانات الخاصة بهذا المؤشر. تأكد من أن هذا الشخص ذاته هو الذي يقوم بجمع بيانات المؤشر في كل مرة خلال فترة المنحة. قم بتخصيص أحد العاملين ممن لديه خبرة في تطوير قواعد المعلومات لتولي هذه المهمة. وإذا لم يتوفر لدى العاملين معك هذه الخبرة، يمكنك الاستعانة باستشاري خارجي لوضع نموذج بسيط لقاعدة بياناتك. مرة أخرى، يجب أن يتولى شخص واحد فقط مسئولية إدخال البيانات الجديدة إلى قاعدة البيانات وصيانتها. ويمكن أن يتولى نفس هذا الشخص مهمة إعداد تقارير التقدم كلما تطلب الأمر ذلك وفقا لما ورد في اتفاقية المنحة.

يتضمن الجدول التالي بعض الاقتراحات حول كيفية توزيع مهام ومسئوليات المتابعة والتقييم بين أعضاء فريق العمل وهذا النموذج يفترض أن لدى المنظمة أخصائي في المتابعة والتقييم مسئول عن مهام المتابعة والتقييم يخصص ما بين 60-75% من وقته لهذه المهام. يمكن توزيع المسئوليات بشكل أكبر بأن يطلب من كل فرد في فريق العمل جمع البيانات حول أكثر من مؤشر في نظام المتابعة والتقييم. قم بإتاحة الوقت الكافي لأعضاء فريق العمل للتدريب على استخدام كل أداة من أدوات جمع البيانات الخاصة بالمؤشرات الموزعة عليهم لضمان استخدامهم لكل من هذه الأدوات استخداما دقيقا وجيدا.

المهام	أعضاء فريق العمل
إعداد نموذج منطقي لمشروع اتفاقية المنحة مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.	مدير الجمعية، أخصائي المتابعة والتقييم وفريق العمل بالمشروع.
تحديد المؤشرات لقياس النتائج	مدير الجمعية، أخصائي المتابعة والتقييم وفريق العمل بالمشروع.
تحديد مصادر البيانات وطرق جمعها وتحليلها، وتقييم نوعية ومصداقية المعلومات الواردة من المصادر المحددة.	أخصائي المتابعة والتقييم، قم بعمل عصف ذهني مع فريق العاملين لتحديد المصادر الممكنة للمعلومات.
إعداد أدوات جمع البيانات وتسجيلها وقوائم المراجعة لتسجيل بيانات كل مؤشر.	أخصائي المتابعة والتقييم مع تغذية مرتدة من مدير الجمعية والعاملين.
إعداد برنامج زمني لجمع البيانات القاعدية والدورات التالية	أخصائي المتابعة والتقييم مع تغذية مرتدة من مدير الجمعية

العاملين.	لجمع البيانات.
أخصائي المتابعة والتقييم بمعاونة من فريق العاملين بالمشروع.	جمع البيانات القاعدية
مدير الجمعية، أخصائي المتابعة والتقييم، وفريق العمل بالمشروع	قم بوضع مستهدفات لكل مؤشر
أخصائي المتابعة والتقييم	تطوير وصيانة قاعدة بيانات حول المؤشرات، والبيانات القاعدية وتحديثها من خلال الدورات الجديدة لجمع البيانات.
أخصائي المتابعة والتقييم	الحفاظ على جودة ومصداقية البيانات من خلال الاهتمام بمصادر وطرق جمع البيانات في كل مرة يتم فيها جمع البيانات. مراجعة طرق جمع البيانات، والأدوات والمصادر مع باقي فريق العمل ممن يتولون مسؤولية جمع البيانات.
مدير الجمعية و أخصائي المتابعة والتقييم	تصميم نموذج التقرير
أخصائي المتابعة والتقييم ومراجعة من مدير الجمعية	تحليل البيانات المعدة لتقارير التقدم
مدير الجمعية ومشاركة من أخصائي المتابعة والتقييم	استخدام المعلومات في إعداد التقارير المقدمة للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية
مدير الجمعية و أخصائي المتابعة والتقييم لقيادة المناقشة	عقد اجتماعات ربع سنوية لفريق العاملين لمناقشة البيانات الخاصة بنظام المتابعة والتقييم