

دليل المتابعة والتقييم
دليل إرشادي للمؤسسة

2022

المحتويات

5	مقدمة
6	دليل المتابعة والتقييم على المشاريع
6	أهداف الدليل
6	تعريف المصطلحات المستخدمة في الدليل
7	عملية المتابعة
7	أسباب إجراء عملية المتابعة
7	أهداف المتابعة
8	من المسئول عن عملية المتابعة؟
8	الأثار الناتجة عن غياب عملية المتابعة
8	كيف نقوم بعملية المتابعة؟
8	الطرق والأساليب المستخدمة في عملية المتابعة:
9	المؤشرات
10	أنواع المؤشرات:
10	مواصفات المؤشر الجيد (SMART):
10	كيف نصمم خطة متابعة:
11	نموذج مقترح لإطار النتائج
13	تقرير ربعي لمتابعة الانجاز
14	مسؤوليات من يقوم بعملية المتابعة:
14	خطوات عملية المتابعة لتطوير الأداء:
15	عملية التقييم
15	أهداف علمية التقييم؟
15	لماذا نقيم؟
16	أنواع التقييم
17	أنواع التقييم
18	أساليب وأدوات التقييم
18	خطوات إجراء التقييم
18	تصميم خطة تقييم مشروع
20	مؤشرات التقييم
21	الطرق المستخدمة في عملية التقييم
21	أولاً. طريقة تقرير مدي تقدم المشروع:
21	ثانياً. طريقة مراجعة المشروع/البرنامج:
21	ثالثاً. طريقة التقييم طبقاً للواقع:

22 رابعاً. طريقة التقييم الموجز:
22 كتابة تقرير التقييم
Error! Bookmark not defined. الفرق بين المتابعة والتقييم.	

جدول النماذج

25 نموذج 1: قائمة الممارسات والتطبيقات الأساسية لنظام المتابعة والتقييم
27 نموذج 2: الخطة التشغيلية
29 نموذج 3: تطوير أفكار للمؤشرات
30 نموذج 4: مقترح لإطار النتائج
32 نموذج 5: تقرير ربعي لمتابعة الانجاز
33 نموذج 6: خطة المتابعة والتقييم
35 نموذج 7: توثيق مصدر وطريقة جمع البيانات للمؤشرات
36 نموذج 8: قائمة تنظيم وإدارة عملية تحديد الاحتياجات
37 نموذج 9: قائمة تنظيم وإدارة بحث باستخدام استبيان
38 نموذج 10: بروتوكول تيسير مجموعة مركزة
39 نموذج 11: نموذج موافقة مشارك
40 نموذج 12: بروتوكول تيسير مقابلة فردية
42 نموذج 13: تقرير مجموعة مركزة
43 نموذج 14: استخلاص المعلومات لمناقشة مجموعة التركيز
44 نموذج 15: زيارة ميدانية
46 نموذج 16: قائمة تنظيم وإدارة بيانات المتابعة والتقييم في منهج الإدارة القائمة على النتائج
47 نموذج 17: قائمة تنظيم وإدارة تطوير الشروط المرجعية للتقييم
48 نموذج 18: الأهداف الفرعية التي تتبع الهدف الاستراتيجي (البعد المالي)
49 نموذج 19: الأهداف الفرعية التي تتبع الهدف الاستراتيجي (بعد العمليات الداخلية)
50 نموذج 20: الأهداف الفرعية التي تتبع الهدف الاستراتيجي (بعد متلقي الخدمة)
51 نموذج 21: البرامج/المشاريع والأنشطة التي تتبع الهدف الفرعي
52 نموذج 22: المراحل الرئيسية لتنفيذ البرامج/المشاريع/الأنشطة
53 نموذج 23: بطاقة تفاصيل البرامج/المشاريع/الأنشطة
53 نموذج 24: بطاقة مؤشر الأداء
55 نموذج 25: نموذج إطار منطقي

جدول الرسم التوضيحي

9 رسم توضيحي 1: خطوات عملية المتابعة
---	--

- 16رسم توضيحي 2: لماذا نقيم؟
- 18رسم توضيحي 3: إجراءات التقييم

تنمية وتطوير المشروعات التنموية وزيادة فاعليتها نحو تحقيق الأهداف المنشود ومدى قدرتها علي تلبية احتياجات أفراد المجتمع يتطلب وجود تخطيطاً جيداً ومبنياً علي أسس علمية سليمة لضمان الوصول إلي تحقيق هذه الأهداف وأحداث التغييرات المرغوبة لتنمية وتطوير المجتمع المحلي بما يتضمن ذلك من تنفيذ مشروعات تنموية ذات جدوى اقتصادية واجتماعية عالية.

والتخطيط لعملية متابعة أنشطة المشروعات له أهميته من حيث ضمان سير الأنشطة في الإطار المخطط لها دون انحراف من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. ولإتمام إجراء عملية المتابعة الفعالة فإن ذلك يتطلب وجود نظام جيد لجمع وتدقيق البيانات والمعلومات الصحيحة والدقيقة عن أنشطة المشروع ووصولها في التوقيت المناسب من أجل اتخاذ القرارات الصائبة من مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة للمساعدة في حل المشكلات والتغلب 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 الأثار الناتجة عن تنفيذ أنشطة المشروع علي المجتمعات المستهدفة. وعملية التقييم تتم من خلال مقيمين خارجيين أو داخليين أو التقييم بالمشاركة وذلك علي مختلف مراحل ومستويات المشروع من حيث أسلوب الإعداد والتجهيز للمشروع، كيفية تقدير الاحتياجات المجتمعية، تخطيط أنشطة المشروع، أسلوب التطبيق والاستخدام .

أهداف الدليل

- توفير المعلومات والمهارات اللازمة للعاملين في المؤسسة لمتابعة ومراقبة المشاريع لتحقيق أهداف ومخرجات المشروع المتوقعة.
- تطوير قدرات العاملين في المؤسسة في مجال تنفيذ المشاريع.

تعريف المصطلحات المستخدمة في الدليل

المصطلح	التعريف
مشروع	مجموعة العمليات أو الأنشطة التي تربطها علاقة محددة ومعروفة وتنفذ بزمن محدد بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف.
المتابعة (الرصد)	"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
المؤشر	المعيار الذي يقيس إذا ما كان المشروع قد حقق الأهداف المخططة له أم لا
التقييم	عملية اختبار منظمة لقياس إنجازات المشروع مقارنة بالأهداف والنتائج المتوقعة

المتابعة هي عملية مستمرة ومنظمة لمتابعة أداء الأنشطة والأهداف المحققة. حيث أننا في عملنا التنموي نقوم بمتابعة وتوثيق عملية تنفيذ الأنشطة والنتائج التي تولدها هذه الأنشطة إضافة إلى أننا نرصد التغيرات الحاصل على الفئات المستهدفة.

إن عملية المتابعة هي عملية مستمرة بشكل أسبوعي أو شهري من خلال مراجعة خطط تنفيذ الأنشطة ومقارنة الأنشطة المنفذة بالمخطط بها وأيضا تكون من خلال الزيارات الميدانية للأشرف الشخصي على آلية تنفيذ الأنشطة والية اختيار المستفيدين وكيفية الاستفادة. وهي 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. وهي أيضا عملية مستمرة لجمع وتحليل المعلومات والبيانات للمشروعات والبرامج لتحديد مدى توافق سير أنشطة المشروع مع الخطة الموضوعة له لبيان الوضع الحالي للمشروع وتركز على مؤشر الأداء¹.

أسباب إجراء عملية المتابعة

إمداد إدارة المشروع بالمعلومات الدقيقة في الوقت المناسب عن أنشطة المشروع للمساعدة في اتخاذ القرارات الخاصة بالآتي:

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

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 للفئة المستهدفة في المكان والوقت المناسبين.
- الصرف يتم في الأوجه الصحيحة للإنفاق.
- التنفيذ يتم بالجودة العالية المطابقة للمواصفات الفنية.
- القوى البشرية والإمكانات المادية يتم استخدامها بفاعلية وكفاءة.
- إنجازات المشروع تتم وفقا لما هو مخطط له.
- تأثيرات المشروع قد تحققت ، والتعرف على درجة تحققها.

1 التدريب علي مهارات المتابعة والتقييم برنامج التنمية بالمشاركة – الوكالة الكندية للتنمية، قاعة مؤتمرات جامعة بني سويف

- تم تحديد مواطن القوة والضعف في المشروع والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تحسين.
- تم تحديد المشكلات التي تعوق التنفيذ لإيجاد الحلول المناسبة لها.

من المسئول عن عملية المتابعة؟²

المستوى الأول:

- العاملون بالمشروع.
- المشرفون: مسئولون عن متابعة العاملين معهم والمهام الموكلة إليهم.
- مدير المشروع: مسئول عن متابعة جميع جوانب المشروع.

المستوى الثاني:

- الممول/ الممولون. من خلال التقارير والزيارات الميدانية حيث يقوم الممول بمتابعة التقدم وقياس الأداء.

المستوى الثالث:

- مجلس الإدارة

الأثار الناتجة عن غياب عملية المتابعة³

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

كيف نقوم بعملية 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 سير المشروع بالخطة الموضوعية.

الطرق والأساليب المستخدمة في عملية المتابعة:

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

² دليل المتابعة والرقابة على المشاريع التنموية، دليل إرشادي لكوادر منظمات أهلية في فلسطين، 2012
³ التدريب على مهارات المتابعة والتقييم، برنامج الحكم المحلي، شركة افكتس للاستشارات والتطوير، 2013

يعرف الباحثون في موضوع التقييم والمتابع المؤشر على انه المعيار الذي يقيس إذا ما كان المشروع قد حقق الأهداف المخططة له أم لا

الرسم أدناه يوضح خطوات عملية المتابعة



رسم توضيحي 1: خطوات عملية المتابعة

صياغة المؤشرات: من اجل صياغة مؤشر قابل للاستخدام يجب أن تتم عملية الصياغة بحذرومن الممكن أن نضيق أكثر من مؤشر للأهداف والمخرجات التنموية.

عند عملية صياغة المؤشرات نقوم بطرح الأسئلة التالية:

- ماذا نريد أن نحقق من هذا الهدف؟
- كيف نستطيع قياس ماذا تحقق؟

أنواع المؤشرات:

- مؤشرا الأداء: نعي بها كم المدخلات والعمليات التي تمت خلال تنفيذ أنشطة المشروع
- مؤشر الأثر: وهي تبين مدى الأثر الناتج عن الأنشطة أو البرامج

مواصفات المؤشر الجيد (SMART):

- محدد
- قابل للقياس
- يمكن تحقيقه
- مرتبط بأهداف المشروع
- محدد الزمن

مثال

- الهدف: بناء قدرات 7 جمعيات مختصة في مجال ذوي الاحتياجات الخاصة
- المؤشر: إعداد 7 خطط استراتيجية في السنة الأولى للمشروع (2016)

كيف نصمم خطة متابعة:

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

العناصر الواجب تو افرها في أي خطة :

- الأهداف
- الأنشطة
- المؤشرات
- أدوات أو وسائل المتابعة
- وسائل التحقق (كشوف الحضور، الصور، التقارير الشهرية ، تقارير اللقاءات أو الدورات ، التقييم القبلي والبعدي، قصص نجاح).
- التوقيت
- المسئول عن عملية المتابعة
- الميزانية

في الأسفل نموذج لخطة متابعة يمكن استخدامه طوال فترة المشروع.

			الاعتماد:
--	--	--	-----------

بعد الانتهاء من عملية المتابعة على كل نشاط يجب على من قام بعملية المتابعة كتابة تقرير يوضح الوضع الحالي للأنشطة وعادة ما يكون شكل التقرير على النحو الآتي:

اسم المستند		نموذج تقرير ربعي لمتابعة الانجاز	
رمز المستند	رقم الإصدار	رقم الإصدار	تاريخ الإصدار

مستند مر اقب

نموذج تقرير ربعي لمتابعة الانجاز

تاريخ الإعداد:

متابعة الانجاز على مستوى استراتيجية المؤسسة

متابعة الانجاز على مستوى برنامج: اسم البرنامج:

متابعة الانجاز على مستوى مشروع: اسم المشروع:

الغرض من التقرير:

معلومات عامة

اسم النشاط:

مكان التنفيذ:

مصدر التمويل:

رقم التقرير:

فترة التقرير (من-إلى):

وصف النشاط

المقدمة:

الفترة المستهدفة:

الأهداف

1.

2.

نظرة عامة

الانجازات حتى تاريخ تقديم التقرير:

1. المشاركين: (ذكر/أنثى):

2.

3.

العقبات التي واجهتك وحلولها

1.

2.

الخطوات التالية:

1.

2.

صور

وضع النشاط

--	--

التوافق مع الميزانية

وفق الميزانية (1)

تجاوزتها بمبلغ: (2)

أقل بمبلغ: (3)

التوافق مع المخطط

حسب المخطط (1)

متأخر (2)

ملغى (3)

منتهى (4)

مسؤوليات من يقوم بعملية المتابعة:

- 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 لاتخاذ قرارات خاصة بزيادة فعالية وكفاءة المشروع.

خطوات عملية المتابعة لتطوير الأداء:

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

التقييم هو عملية اختبار منظمة لقياس إنجازات المشروع مقارنة بالأهداف والنتائج المتوقعة

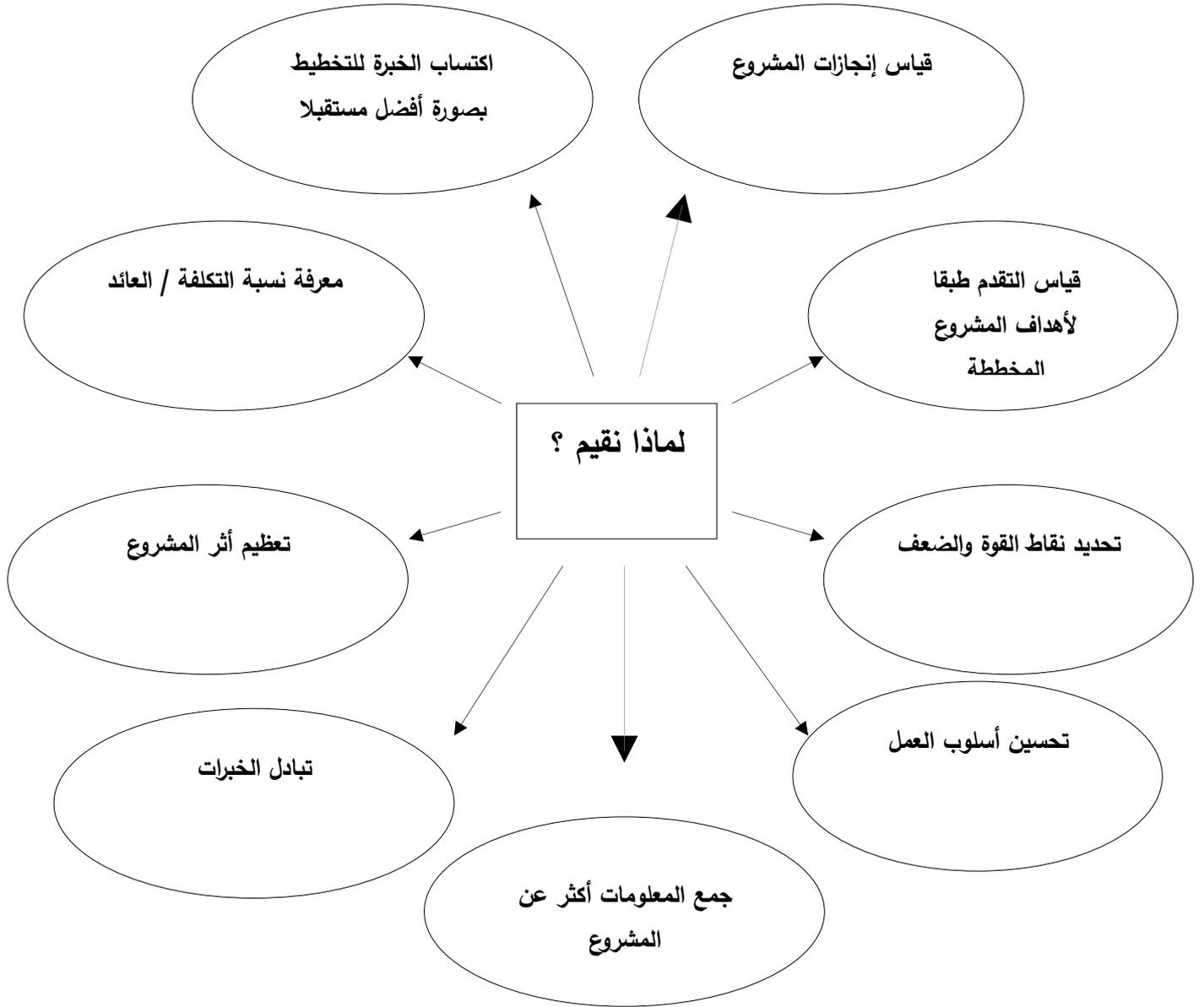
ولأن التقييم يعتمد بشكل أساسي علي القياس فإن المؤشرات تعتبر عنصراً أساسياً في عملية التقييم ، ويتم تصميمها علي ضوء الموضوعات المراد تقييمها، ويعتبر البعض المتابعة والتقييم شئ واحد حيث أن متابعة التنفيذ هو في حقيقة الأمر صورة من صور التقييم.

أهداف علمية التقييم؟

يعتبر الهدف من عملية التقييم هو الوقوف علي النقاط التالية:

- مدي تحقيق أهداف المشروع.
- مدي ملائمة إستراتيجية المشروع وأنشطته للأهداف.
- مدي ملائمة أهداف المشروع وأسلوب تنفيذه لاحتياجات 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.

لماذا نقيم؟



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 ونتيجة 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.
يستطيع أن يري البرنامج بنظرة جديدة	لا يمكن استخدامه بصورة دورية ومتكررة.
لن تؤثر نتيجة التقييم عليه	يأخذ الكثير من الوقت حتى يتعرف على البرنامج وعلي سلوك واتجاهات الأفراد
لديه خبرة جيدة في أساليب التقييم	

- التقييم بالمشاركة

رابعاً: محور التقييم:

- تقييم الأثر
- تقييم العملية

أنواع التقييم

1- توقيت التقييم	2- نوعية المعلومات	3- محور التقييم	4- فريق العمل
• التقييم القبلي	• التقييم الكمي	• تقييم العملية	• التقييم الداخلي
• التقييم المرحلي	• التقييم الكيفي	• تقييم الأثر	• التقييم الخارجي
• التقييم النصفى			• التقييم بالمشاركة

• التقييم النهائي

أساليب وأدوات التقييم

• الاقتراحات	• الشكاوى	• التقارير	• المناقشة	• السجلات
• المسح أو الحصر	• تدوين بيانات	• الملاحظة	• الصور	• الزيارات

خطوات إجراء التقييم

تقرير التقييم

استعمال النتائج
والاستفادة منها

كتابة تقرير التقييم

تبويب البيانات والمعلومات

تحليل البيانات والمعلومات

جمع البيانات والمعلومات بواسطة طرق وأساليب التقييم المختارة

إعداد الموارد والإمكانات 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 ومتى (تصميم خطة تفصيلية)

اتخاذ قرار التقييم

رسم توضيحي 3: إجراءات 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 والمعلومات 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 :

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
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 استخدمت أفضل استخدام ممكن لتحقيق الأهداف
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 مستوى جودة شيء ما	يبين مدى الأثر الناتج عن الأنشطة والبرامج

مؤشرات التقييم

الطرق المستخدمة في عملية التقييم

أولاً. طريقة تقرير مدي تقدم المشروع:

- تعتمد هذه الطريقة علي :
ما تم إنجازه في فترة زمنية معينة ومدى 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:
مدى 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.
- مدى تدفق المعلومات.

رابعاً. طريقة التقييم الموجز:

- تركز 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.
 - مدى 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 زدونا 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 المشاركون في المشروع من أفراد المجتمع المحلي لا بد وأن يقفوا علي نتائج المسح والتقييم الذي أجري علي مشروعهم ومجتمعهم المحلي. وكلما أسرعنا في تزويدهم بالنتائج كلما كان ذلك أفضل.

عناصر كتابة تقرير التقييم:

1. صفحة الغلاف:
 - اسم 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 إجراؤه وكيف وأين ومتى و أهم النتائج والتوصيات .
4. معلومات التقرير الأساسية:

خلفية عن المشروع: أهدافه وعملية تقييم . شرح بإيجاز عن متى 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 استخدمت في الحصول علي المعلومات .
 - يتم إرفاق نماذج طرق التقييم التي استخدمت (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 استخدمت ؟
 - ما مدي صدق وصلاحيه هذه الطرق بعد أن استخدمت ؟
 - 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 ، فأنة يمكن إعداد الجداول والرسوم ونتائج الاختبارات وضمها للتقرير .
 - يمكن إضافة نماذج مكتوبة من المواد المسجلة علي الشرائط والصور الفوتوغرافية ، وهي غالباً نقاط معينة لا يمكن أ، تتضح بأي شكل أخر .
 - صف باختصار الطرق التي استخدمت في تحليل المعلومات.
8. الاستنتاجات:
 - إلي أي مدي تحققت أهداف المشروع؟
 - أي جوانب المشروع (التخطيط – الإدارة – المتابعة – التدريب –الأنشطة الميدانية...) تمت بشكل جيد، أي منها تحتاج إلي تطوير وتحسين.

- هل تم استخدام موارد وإمكانيات المشروع البشرية والمادية بطريقة فعالة .
- كيف تغير المشروع مع الوقت؟
- ما هي التكلفة والعائد من المشروع ؟
- ماذا يمكن توقعه علي المدى القصير والطويل لمستقبل المشروع؟
- ما هي 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 ؟ متى ؟ ضع قائمة بتوصياتك؟

10. المرفقات:

رسوم بيانية ، جداول ، إيضاحات، صور ، صور مستندات ، نماذج واستمارات تقييم

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 .

معايير المقارنة	المتابعة	التقييم
الغرض	• مدي تنفيذ الأنشطة وفقاً لخطة المشروع.	• مدي تحقيق أهداف المشروع.
التوقيت	• عملية مستمرة طوال مرحلة التنفيذ.	• عملية مرحلية (عند نصف مدة المشروع أو في نهاية المشروع أو بعد انتهاء المشروع بفترة عند تقييم أثر المشروع)
الجهات المشاركة	• أفراد من داخل المشروع والجهات التي تتعامل معه.	• أساساً أفراد من خارج المشروع ومختارين من قبل الجهة الممولة.
الاستفادة	• في تنفيذ وإدارة موارد المشروع	• في تنفيذ وإدارة موارد المشروع. • تخطيط مشروعات جديدة. • تخطيط وتنفيذ مشروعات مماثلة.
العلاقة مع مراحل المشروع	• تستخدم الخطة المصممة للمشروع كإطار مرجعي للمتابعة.	• ينطبق علي جميع مراحل المشروع من تخطيط وتنفيذ ومتابعة.
العلاقة بين المتابعة والتقييم	• توفر المتابعة معلومات هامة للتقييم عن تنفيذ المشروع للخطة الموضوعه له والنتائج التي حققتها الأنشطة المختلفة.	• يقوم التقييم باقتراح أساليب وأدوات جديدة لزيادة فعالية المتابعة.

نموذج 1: قائمة الممارسات والتطبيقات الأساسية لنظام المتابعة والتقييم

اسم المستند	نموذج قائمة الممارسات والتطبيقات الأساسية لنظام المتابعة والتقييم	رقم الإصدار	تاريخ الإصدار
رمز المستند			

لا	نعم	ممارسات/تطبيقات أساسية لنظام المتابعة والتقييم
		1. هل توجد مؤشرات موثقة ذات تعريفات واضحة لأهداف ونتائج المشروع/البرنامج/الخطة الإستراتيجية للمؤسسة ولكل مخرج من المخرجات الأساسية المحددة؟
		2. هل يوجد مصدر للبيانات موثق توثيقاً كاملاً يحدد الطريقة 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 (يدوي أو كمبيوترى) لمساعدة فريق العمل على جمع وتحليل وإدارة البيانات الخاصة بالمشروع/بالبرنامج/بالمؤسسة 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 إدارة المشروع/البرنامج/المؤسسة بإعداد تقارير حول البيانات المطلوبة للمتابعة والتقييم باستخدام نماذج معيارية محددة ومتفق عليها ورفعها للجهات المعنية وفقاً للمواعيد المقررة لذلك؟
		11. هل توجد أدوار ومسئوليات واضحة وموثقة تتعلق بالمتابعة والتقييم لكل عضو من أعضاء فريق المشروع/البرنامج/المؤسسة؟
		12. هل تتضمن موازنة المشروع/البرنامج/الخطة الإستراتيجية للمؤسسة الموارد الكافية لتغطية الأنشطة المخططة للمتابعة والتقييم؟
		13. هل يوجد جدول زمني لإجراء تقييم نصفي و/أو نهائي للمشروع/للبرنامج/للخطة الإستراتيجية للمؤسسة؟

نموذج 3: تطوير أفكار للمؤشرات

اسم المستند		نموذج تطوير أفكار للمؤشرات	
رمز المستند	رقم الإصدار	تاريخ الإصدار	

مستند مراقب

تاريخ الإعداد:

الغرض من النشاط:

المشاركين في النشاط: فريق المشروع طاقم الجمعية مجلس الإدارة الشركاء أصحاب المصلحة الفئة المستهدفة

أفكار المؤشرات						النتيجة المراد تحقيقها
(ثلاث أو أربع أفكار لكل مؤشر لقياس كل نتيجة/مخرج غير مباشر أو مخرج مباشر)						
الصيغة المقترحة	زمني	وصفي/نوعي		كمي		
	متى يتم/يحدث	مستوى الرضا	نوعية	عدد	نسبة	
.1						نتيجة/مخرج غير مباشر 1
.2						
.3						
.4						
.1						نتيجة/مخرج غير مباشر 2
.2						
.3						
.4						
.1						مخرج مباشر 1
.2						
.3						
.4						
.1						مخرج مباشر 2

اسم المستند		نموذج إطار النتائج					
رمز المستند	رقم الإصدار	تاريخ الإصدار					
				.2			
				.3			

نموذج 5: تقرير ربعي لمتابعة الانجاز

اسم المستند	نموذج تقرير ربعي لمتابعة الانجاز
رمز المستند	رقم الإصدار
	تاريخ الإصدار

مستند مر أقب

تاريخ الإعداد:

متابعة الانجاز على مستوى استراتيجية المؤسسة

متابعة الانجاز على مستوى برنامج: اسم البرنامج:

متابعة الانجاز على مستوى مشروع: اسم المشروع:

الغرض من التقرير:

معلومات عامة

اسم النشاط:	نوع النشاط:
مكان التنفيذ:	مصدر التمويل:
مقدم من قبل:	رقم التقرير:
مقدم من قبل:	فترة التقرير (من-إلى):
وصف النشاط	المقدمة:
الفترة المستهدفة:	الأهداف
	3.
	4.

نظرة عامة

الانجازات حتى تاريخ تقديم التقرير:
4. المشاركين: (ذكر/أنثى):
5.
6.
العقبات التي واجهتك وحلولها
3.
4.
الخطوات التالية:
3.
4.

صور

--	--

التوافق مع المخطط

- التوافق مع الميزانية
- (1) وفق الميزانية
- (2) تجاوزتها بمبلغ:
- (3) أقل بمبلغ:

- (1) حسب المخطط
- (2) متأخر
- (3) ملغى
- (4) منتهى

نموذج 6: خطة المتابعة والتقييم

نموذج خطة المتابعة والتقييم			اسم المستند
تاريخ الإصدار	رقم الإصدار		رمز المستند

مستند مراقب

تاريخ الإعداد:

لمشروع: اسم المشروع:

لبرنامج: اسم البرنامج:

لإستراتيجية المؤسسة

الإطار الزمني للخطة: من: شهر - سنة إلى: شهر - سنة

الهدف الاستراتيجي:

الرقم المرجعي	النتائج	نوع المؤشر		المؤشرات	مصادر جمع البيانات	أدوات جمع البيانات	تكرارية جمع البيانات						الجهة التي ستستخدم المعلومات	
		مباشر	غير مباشر				يومي	أسبوعي	شهري	ربعي	نصف سنوي	سنوي		

المهمة	الاسم	التوقيع	التاريخ
الإعداد:			
المراجعة:			

نموذج 7: توثيق مصدر وطريقة جمع البيانات للمؤشرات

اسم المستند	نموذج قائمة توثيق مصدر وطريقة جمع البيانات للمؤشرات		
رمز المستند	رقم الإصدار	تاريخ الإصدار	

مستند مر أقب

لا	نعم	توثيق مصدر وطريقة جمع البيانات للمؤشرات
		14. هل تم تحديد قائمة بالمصادر التي يمكن من خلالها الحصول على بيانات لقياس كل مؤشر؟ (في حال "نعم" الرجاء الانتقال للقسم الأول، في حال "لا" الرجاء الانتقال للقسم الثاني)
القسم الأول		
		a. هل البيانات من مصادر موثوق بها؟
		b. هل تقوم المصادر بجمع البيانات المطلوبة بشكل دوري ومنتظم؟
		c. هل البيانات المطلوبة متاحة لاستخدام الجميع ويسهل الوصول إليها؟
		d. هل تقوم المصادر بنشر البيانات المطلوبة؟
		e. هل يمكن استخدام هذه البيانات لتحديد البيانات القاعدية للمؤشرات؟
القسم الثاني		
		أ. هل البيانات المطلوبة هامة بدرجة كافية لكي يقوم فريق المشروع/البرنامج/المؤسسة بجمعها بأنفسهم؟
		ب. هل البيانات المطلوبة أساسية لتحديد البيانات القاعدية للمؤشرات؟
		ج. هل يمكن توظيف جهة خارجية لجمع البيانات المطلوبة؟
		د. هل هناك أموال كافية في الموازنة للصرف على جهود جمع البيانات؟
		هـ. هل هناك وقت كافي يمكن توظيفه لجمع البيانات؟
		و. هل تم تحديد الطريقة الأنسب من حيث العملية والتكلفة والزمن التي يمكن من خلالها الوصول إلى هذه البيانات؟

نموذج 8: قائمة تنظيم وإدارة عملية تحديد الاحتياجات

اسم المستند	نموذج قائمة تنظيم وإدارة عملية تحديد الاحتياجات	
رمز المستند	رقم الإصدار	تاريخ الإصدار

مستند مرأقب

لا	نعم	قائمة تنظيم وإدارة عملية تحديد الاحتياجات
أولاً: تحديد خطة العمل		
		1. حدد الهدف الأساسي الذي نسعى إلى تحقيقه من خلال هذه الدراسة
		2. حدد المجتمع أو الفئة التي نريد ندرس احتياجاتها
		3. حدد المواضيع الرئيسية التي نريد أن ندرسها
		4. حدد المواضيع الفرعية أو المؤشرات التي نريد أن ندرسها
		5. حدد مصادر المعلومات التي تساعدنا في الوصول إلى المعلومات
		6. حدد الأدوات التي سنستخدمها للحصول على المعلومات
		7. حدد الوقت اللازم لتنفيذ الدراسة
		8. حدد الفريق المطلوب للقيام بهذه الدراسة بالتخصصات المختلفة
		9. حدد التكاليف اللازمة لهذه الدراسة
ثانياً: جمع المعلومات		
		1. طور خطة العمل وفق المرحلة السابقة
		2. طور الأدوات التي تم الاتفاق على استخدامها للحصول على المعلومات
		3. درب فريق العمل على الأدوات، آلية جمع المعلومات، وخطة العمل ككل بما يشمل الأمور اللوجستية
		4. قم بتجربة الأدوات للتأكد والتحقق منها
		5. تابع عملية جمع المعلومات للتأكد من سير العمل حسب الخطة ولإجراء أي تعديلات تلزم على الخطة أثناء العمل
		6. تأكد من توثيق المعلومات والحفاظ عليها من الضياع أو التلف سواء تم استخدام أسلوب كمي أو نوعي
ثالثاً: تحليل المعلومات		
		1. حدد أعضاء الفريق المناط بهم القيام بمهمة التحليل ممن لديهم الخبرة والمعرفة والقدرة على التعامل مع مختلف طرق تحليل المعلومات وفق الأدوات المستخدمة
		2. تحليل المعلومات (الكمي أو النوعي) مبني على أهداف الدراسة للوصول إلى استنتاجات مدعمة بحقائق وليس انطباعات.
		3. تحليل المعلومات (الكمي أو النوعي) مبني على قاعدة معلومات موثقة ومدققة وصحيحة
		4. حدد أي معلومات غير متأكدين منها أو غير متوفرة ليتم إعادة جمعها إذا كانت مهمة.
		5. احرص على مشاركة جميع أعضاء الفريق في العملية
		6. أشرك ممثلين عن الفئات المستهدفة وأصحاب المصلحة للتحقق.
		7. وظف عمليات المقارنة والمقاربة لتدعيم التحليل والاستنتاج
رابعاً: كتابة تقرير دراسة الاحتياجات		
		1. حدد احد أعضاء الفريق للقيام بمهمة كتابة تقرير دراسة الاحتياجات لديه/ها الخبرة والقدرة على كتابة وصياغة نتائج عملية التحليل
		2. حدد شكل التقرير وفق أهداف الدراسة بحيث يشمل الأبواب الأساسية: الملخص التنفيذي، جسم التقرير، الخاتمة، الملاحق
		3. حدد الطريقة التي سيتم نشر التقرير بها بما يتناسب مع الموارد المتاحة
		4. حدد قائمة التوزيع وفق آلية النشر

نموذج 9: قائمة تنظيم وإدارة بحث باستخدام استبيان

اسم المستند	نموذج قائمة تنظيم وإدارة بحث باستخدام استبيان
رمز المستند	رقم الإصدار
	تاريخ الإصدار

مستند مرأقب

لا	نعم	قائمة تنظيم وإدارة بحث باستخدام استبيان
		1. حدد المواضيع والمعلومات التي بحاجة إلى جمعها من خلال الاستمارة ومدى أهميتها
		2. حدد الفئة التي لديها هذه المعلومات أو التي بحاجة إلى دراستها.
		3. حدد وصغ الأسئلة التي بحاجة إليها لجمع المعلومات التي أنت بحاجة إليها
		4. قم بتصميم الاستمارة بصورة قابلة للتحليل مع مراعاة سهولة التحليل
		5. جرب الاستمارة
		6. قم بتعديل الاستمارة إذا لزم الأمر
		7. اختر العينة الإحصائية وفق منهجية إحصائية موثقة
		8. اختر الفريق القادر على جمع المعلومات
		9. قم بإعداد دليل استخدام الاستمارة .
		10. درب الفريق الذي سيجمع الاستمارات
		11. افحص دقة تعبئة الاستمارات التي يجمعها العاملون في الميدان
		12. دقق وراجع الاستمارات التي تم تعبئتها واطلب إعادة أو تعبئة أي معلومات ناقصة
		13. صمم قاعدة بيانات خاصة للاستمارة
		14. ادخل المعلومات على قاعدة المعلومات
		15. افحص المعلومات التي تم إدخالها وتأكد من صحة الإدخال
		16. قم بتحليل النتائج وإخراج البيانات

نموذج 10: برتوكول تيسير مجموعة مركزة

اسم المستند	نموذج برتوكول تيسير مجموعة مركزة
رمز المستند	رقم الإصدار
	تاريخ الإصدار

مستند مرآقب

1. يجب أن يتم استخدام المقدمة التالية قبل تنفيذ أي مجموعة مركزة. بحيث تتلاءم اللغة المستخدمة مع عمر ودور المشاركين/ات بالمجموعة المركزة.

اسمي وأنا أحد أفراد فريق من . الغرض من هذه المجموعة المركزة هو . . . يهدف لقاء اليوم للتعرف على أفكارك، مشاعرهم، وخبراتكم مع .
2. وضح/ي أن المشاركة طوعية وأن بإمكانهم التوقف عن المشاركة متى ما شعروا أنهم غير مرتاحين. اسأل المشاركين/ات إذا كانوا موافقين/ات على المشاركة واطلب منهم التوقيع على نموذج الموافقة والقبول. في حال أن المشاركين/ات هم من الأطفال، يجب أن يتم الحصول على الموافقة من أولياء أمورهم قبل المشاركة في الاجتماع.
3. وضح/ي المدة المتوقعة للاجتماع، واطلب/ي من المشاركين/ات إذا كان لديهم أي أسئلة قبل أن تبدأ/ي
4. أعط/ي الفرصة للمشاركين/ات أن يقدمون ويعرفون عن أنفسهم.
5. وضح/ي آلية تسجيل الملاحظات والإجابات خلال المجموعة المركزة، وأكد/ي أن كل ما سيقال سيبقى خاصاً ونحن بدورنا نطلب منك أن يبقى ما دار خلال الجلسة داخلها وألا تخرج أي تفاصيل دارت خلال النقاش. لن نقوم بكتابة أي شيء شخصي عن شخص بعينه في التقرير.
6. وضح/ي أن لن تؤثر أي معلومة يتم تقديمها خلال المجموعة المركزة على الخدمات المقدمة أو الممكن أن تقدم لك أو لعائلتك من قبل .
7. شجّع/ي المشاركين/ات على الحديث عن قصصهم وتجاربهم الخاصة عوضاً عن الحديث العام عما يعتقدون أنه يجب فعله. يمكنك القيام بذلك من خلال سؤالهم بشكل مستمر: هل يمكنكم توضيح الحادثة بمثال؟
8. أدر الوقت بشكل جيد بحيث تغطي جميع النقاط خلال الوقت المتفق عليه.
9. عندما تناول المجموعات قصص متطرفة أو غير عادية، حاول إعادة التركيز إلى القصص والخبرات المعتادة والتي تحدث كل يوم للمشاركين/ات بالإضافة إلى التجارب الأكثر إثارة.
10. تأكد/ي من استقبال وجهات النظر والتجارب المختلفة في المجموعة. واعمل/ي على تشجيع ودمج الأشخاص الخجولين أو قليلي الكلام. راقب/ي ديناميكية وفعالية المجموعة وتأكد أن النقاش لا يسيطر عليه شخص أو اثنان وأن الجميع لديهم الفرصة لمشاركة الآخرين قصصه.
11. في النهاية، أشكر/ي المشاركين/ات على وقتهم وأفكارهم ومشاركتهم. كذلك، وضح/ي انه إذا كان أحد المشاركين/ات مهتماً بمعرفة نتائج هذا اللقاء بأنه يمكنه/ها التواصل مع .

نموذج 11: نموذج موافقة مشارك

<input type="checkbox"/> تحديد احتياجات <input type="checkbox"/> متابعة <input type="checkbox"/> تقييم <input type="checkbox"/> تعلم واستخلاص دروس مستفادة		الغرض من اللقاء:	ترميز اللقاء:
<input type="checkbox"/> أخرى:		الوقت:	التاريخ:
المكان:		الفترة المستهدفة:	
عدد المشاركين		الميسر/ة:	
<input type="checkbox"/> رجال: ()	<input type="checkbox"/> نساء: ()	مدون/ة الملاحظات:	
<input type="checkbox"/> أطفال (أولاد): ()	<input type="checkbox"/> أطفال (بنات): ()		

بالتوقيع أدناه، فأني أأبدي موافقتي على المشاركة في هذه المناقشة، وأنا أفهم أن مشاركتي طوعية وبإمكاني مغادرة المناقشة في أي وقت. كما وأوافق أيضاً على الحفاظ على ما يتم مناقشته اليوم سرياً.

S/N	الاسم	العنوان	الجنس	العمر	هاتف/جوال	التوقيع
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						

نحن فريق عمل الموقعين أدناه، نؤكد إننا لن نشارك الأسماء أو أي من تفاصيل المشاركين في هذا النقاش مع أي شخص خارج الفريق.

مدون/ة الملاحظات

الميسر/ة

نموذج 12: بروتوكول تيسير مقابلة فردية

اسم المستند	نموذج بروتوكول تيسير مقابلة فردية
رمز المستند	رقم الإصدار
	تاريخ الإصدار

مستند مرأقب

1. يجب أن يتم استخدام المقدمة التالية قبل تنفيذ أي مقابلة فردية. بحيث تتلاءم اللغة المستخدمة مع عمر ودور المشارك/ة بالمقابلة الفردية.
اسمي وأنا أحد أفراد فريق من . الغرض من هذه المقابلة الفردية هو . يهدف لقاء اليوم للتعرف على الأفكار، المشاعر، والخبرات مع .
2. وضح/ي أن المشاركة طوعية وأن بإمكانهم التوقف عن المشاركة متى ما شعر المشارك/ة بغير الراحة. اسأل المشارك/ة إذا كان موافق/ة على المشاركة واطلب منه التوقيع على نموذج الموافقة والقبول.
3. وضح/ي المدة المتوقعة للاجتماع، واطلب/ي من المشارك/ة إذا كان لديه أي أسئلة قبل أن تبدأ/ي
4. أعط/ي الفرصة للمشارك/ة أن يقدم ويعرف عن نفسه.
5. وضح/ي آلية تسجيل الملاحظات والإجابات خلال المقابلة الفردية ، وأكد/ي أن كل ما سيقال سيبقى خاصاً ونحن بدورنا نطلب منك أن يبقى ما دار خلال الجلسة داخلها وألا تخرج أي تفاصيل دارت خلال النقاش. لن نقوم بكتابة أي شيء شخصي عن شخص بعينه في التقرير.
6. وضح/ي أن لن تؤثر أي معلومة يتم تقديمها خلال المقابلة الفردية على الخدمات المقدمة أو الممكن أن تقدم للمشارك/ة من قبل .
7. شجّع/ي المشارك/ة على الحديث عن قصص وتجارب خاصة عوضاً عن الحديث العام. يمكنك القيام بذلك من خلال السؤال بشكل مستمر: هل يمكن توضيح الحادثة بمثال؟
8. أدر الوقت بشكل جيد بحيث تغطي جميع النقاط خلال الوقت المتفق عليه.
9. عندما يتناول المشارك/ة قصص متطرفة أو غير عادية، حاول إعادة التركيز إلى القصص والخبرات المعتادة والتي تحدث كل يوم بالإضافة إلى التجارب الأكثر إثارة.
10. في النهاية، أشكر/ي المشارك/ة على وقته/ها وأفكاره/ها ومشاركته/ها. كذلك، وضح/ي انه إذا كان المشارك/ة مهتماً بمعرفة نتائج هذا اللقاء بأنه يمكنه/ها التواصل مع .

نموذج موافقة مشارك

<input type="checkbox"/> تحديد احتياجات	<input type="checkbox"/> متابعة	<input type="checkbox"/> تقييم	الغرض من اللقاء:	ترميز اللقاء:
<input type="checkbox"/> تعلم واستخلاص دروس مستفادة	<input type="checkbox"/> أخرى:			
الوقت:			التاريخ:	
			الشخص الذي تم مقابلته:	
			المنصب:	
			المؤسسة:	

بالتوقيع أدناه، فإنني أبادي موافقتي على المشاركة في هذه المناقشة، وأنا أفهم أن مشاركتي طوعية وبإمكاني مغادرة المناقشة في أي وقت. كما وأوافق أيضا على الحفاظ على ما يتم مناقشته اليوم سرياً.

كأحد أفراد فريق عمل الموقعين أدناه، نؤكد إننا لن نشارك الأسماء أو أي من تفاصيل المشاركين في هذا النقاش مع أي شخص خارج الفريق.

الشخص الذي تم مقابلته

منفذ المقابلة

نموذج 13: تقرير مجموعة مركزة

اسم المستند	نموذج تقرير مجموعة مركزة		
رمز المستند	رقم الإصدار	تاريخ الإصدار	

مستند مراقب

ترميز اللقاء:	
الغرض من اللقاء:	<input type="checkbox"/> تحديد احتياجات <input type="checkbox"/> متابعة <input type="checkbox"/> تقييم <input type="checkbox"/> تعلم واستخلاص دروس مستفادة <input type="checkbox"/> أخرى:
التاريخ:	الوقت:
الفئة المستهدفة:	
المكان:	عدد المشاركين
الميسر/ة:	<input type="checkbox"/> رجال: () <input type="checkbox"/> نساء: ()
مدون/ة الملاحظات:	<input type="checkbox"/> أطفال (بنات): () <input type="checkbox"/> أطفال (أولاد): ()

آلية التنسيق للمجموعة

آلية تنفيذ المجموعة

وصف للخصائص الديموغرافية للمجموعة

م	اسم المشارك/ة:	الاستجابة (البيانات الخام)
		السؤال الأول:
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

نموذج 14: استخلاص المعلومات لمناقشة مجموعة التركيز

نموذج استخلاص المعلومات لمناقشة مجموعة مركزية				اسم المستند
2016/7/27	تاريخ الإصدار	01	رقم الإصدار	رمز المستند

مستند مراقب

تاريخ جلسة الاستخلاص:		ترميز اللقاء:
		الفريق المشارك:
		المكان:
<input type="checkbox"/> رجال: ()	<input type="checkbox"/> نساء: ()	عدد المشاركين
<input type="checkbox"/> أطفال (أولاد): ()	<input type="checkbox"/> أطفال (بنات): ()	
مدون/ة الملاحظات:		الميسر/ة:

1. ما هي المواضيع الرئيسية التي انبثقت عن هذه المناقشات؟
2. ما هي المعلومات التي طرحتها المجموعة وفاجأتك؟
3. هل كان هناك أية معلومات في خلال هذه المناقشات تتناقض مع معلومات تم طرحها في نقاشات سابقة؟ إذا كانت الإجابة بنعم، ما هي؟
4. عن ماذا قال المشاركون إنه غير واضح أو مربك؟
5. ماذا لاحظت خلال نقاشات المجموعة ولم يكن واضحاً في مذكرات المناقشة (على سبيل المثال، ديناميكيات المجموعة، لغة الجسم الخاصة بأي من المشاركين)؟
6. ما هي المشاكل التي واجهتها خلال نقاش المجموعات (على سبيل المثال، الأمور اللوجستية، اللغة، صياغة الأسئلة، والمشاركين المزعجين المشوشين، والمشاركين الهادئين)؟
7. هل كان هناك أية معلومات كنت تود أن تعرفها قبل النقاشات؟
8. هل كان لمدون الملاحظات أي اقتراحات للميسر؟ هل كان للميسر أي اقتراحات لمدون الملاحظات؟

نموذج 15: زيارة ميدانية

اسم المستند	نموذج زيارة ميدانية
رمز المستند	رقم الإصدار
	تاريخ الإصدار

مستند مرآقب

ترميز الزيارة:	
الغرض من الزيارة:	<input type="checkbox"/> تحديد احتياجات <input type="checkbox"/> متابعة <input type="checkbox"/> تقييم <input type="checkbox"/> تعلم واستخلاص دروس مستفادة <input type="checkbox"/> أخرى:
التاريخ:	الوقت:
الجهة المستهدفة:	
المكان:	
منفذ/ة الزيارة:	

بيانات الزيارة الميدانية

أهداف الزيارة:

وقائع الزيارة:

تقييم الزيارة (من خلال الملاحظة والاستنتاج):

نتائج الزيارة:

توصيات للخطوات القادمة:

Photo 02

Photo 01

نموذج 16: قائمة تنظيم وإدارة بيانات المتابعة والتقييم في منيج الإدارة القائمة على النتائج

اسم المستند	نموذج قائمة تنظيم وإدارة البيانات للمتابعة والتقييم في منيج الإدارة القائمة على النتائج		
رمز المستند	رقم الإصدار	تاريخ الإصدار	

مستند مرأقب

لا	نعم	قائمة تنظيم وإدارة بيانات المتابعة والتقييم في منيج الإدارة القائمة على النتائج
إعداد قاعدة البيانات		
		15. حدّد الغرض من قاعدة البيانات بحيث لا تجمع بين بيانات المتابعة والتقييم في قاعدة واحد لتمكين من مقارنة قاعدتي البيانات عند التحليل
		16. تحقّق مع طاقم المؤسسة من وجود قواعد بيانات فعّالة للمتابعة يتم استخدامها ووفق النماذج المعتمدة
		17. اتخذ قرار بشأن البرمجة بحيث تكون متناسبة مع الحاجات والموارد
		18. فكر في إمكانية استخدام حلول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كطريقة لجمع البيانات وتحليلها والإبلاغ عنها.
		19. صمم قاعدة بيانات بطريقة تكون سهلة لإدخال البيانات وللتحليل وقابلية الوصول من أجل اتخاذ قرارات فعّالة في الوقت المناسب
		20. أدخل تعليمات لتفسير كافة المتغيرات والوظائف والحسابات ليتمكن الطاقم من فهم قاعدة البيانات واستخدامها بسهولة.
إدخال البيانات وتنظيفها		
		7. نظم عملية إدخال البيانات بشكل فعال ليسهل دمج التحليل والنتائج واتخاذ القرار بطريقة سلسة.
		8. قلل من الفروقات بين البيانات التي يتم تسجيلها في استمارات جمع البيانات والبيانات التي يتم إدخالها في قاعدة البيانات.
		9. قم بتدريب من يقوم بإدخال البيانات والإشراف على العملية والتحقق من العمل بشكل منتظم.
		10. نظف البيانات عند إدخالها من خلال تحاليل أولية والانتظام بعمل ممنهج وموحد.
تخزين البيانات وأمنها		
		8. نظم حفظ الملفات منذ البداية. اعتمد نظاماً لترتيب الملفات وحفظ السجلات للنماذج الورقية من خلال إتباع نظام تخزين يسهل النفاذ الآمن إلى المعلومات.
		9. أمن نظام دعم احتياطي للبيانات الإلكترونية بشكل منتظم من خلال إتباع سياسة وإجراء للتأكد من الدعم الاحتياطي لبيانات المتابعة والتقييم بشكل دائم.
		10. الحرص على التفكير بقضايا حماية هوية المجموعات المستهدفة بما يتماشى مع مبادئ الحكم الرشيد

نموذج 17: قائمة تنظيم وإدارة تطوير الشروط المرجعية للتقييم

اسم المستند	نموذج قائمة تنظيم وإدارة تطوير الشروط المرجعية للتقييم		
رمز المستند	رقم الإصدار	تاريخ الإصدار	

مستند مرآقب

لا	نعم	قائمة تنظيم وإدارة تطوير الشروط المرجعية للتقييم
		21. معلومات أساسية عن التدخل قيد التقييم
		22. الغرض من التقييم والجهات المعنية به؛
		23. أهداف التقييم ومحور تركيزه.
		24. منهجية التقييم ومعايير التقييم
		25. فريق التقييم (العدد والتكوين والمؤهلات)
		26. الأدوار والمسؤوليات مثل مشاركة الجهات المعنية الأساسية، الموظفين، والشركاء، والمانحين وغيرهم.
		27. الإطار الزمني لعملية التقييم
		28. المخرجات والخدمات والمنتجات التي يُتوقع من المقيّم تقديمها.
		29. ميزانية التقييم

نموذج 18: الأهداف الفرعية التي تتبع الهدف الاستراتيجي (البعد المالي)

الأهداف الفرعية التي تتبع الهدف الاستراتيجي (البعد المالي)			اسم المستند
تاريخ الإصدار	رقم الإصدار		رمز المستند

الهدف الاستراتيجي رقم () :

تاريخ تعبئة النموذج:

ملاحظات	القيمة المستهدفة			القيمة الأساس	مؤشر الأداء	الهدف الفرعي	الرقم
	2018	2017	2016				

نموذج 19: الأهداف الفرعية التي تتبع الهدف الاستراتيجي (بعد العمليات الداخلية)

اسم المستند	الأهداف الفرعية التي تتبع الهدف الاستراتيجي (بعد العمليات الداخلية)		
رمز المستند	رقم الإصدار	تاريخ الإصدار	

الهدف الاستراتيجي رقم () :

تاريخ تعبئة النموذج:

ملاحظات	القيمة المستهدفة			القيمة الأساس	مؤشر الأداء	الهدف الفرعي	الرقم
	2018	2017	2016				

نموذج 20: الأهداف الفرعية التي تتبع الهدف الاستراتيجي (بعد متلقي الخدمة)

اسم المستند	الأهداف الفرعية التي تتبع الهدف الاستراتيجي (بعد متلقي الخدمة)		
رمز المستند	رقم الإصدار	تاريخ الإصدار	

الهدف الاستراتيجي رقم () :

تاريخ تعبئة النموذج:

ملاحظات	القيمة المستهدفة			القيمة الأساس	مؤشر الأداء	الهدف الفرعي	الرقم
	2018	2017	2016				

نموذج 21: البرامج/ المشاريع/ والأنشطة التي تتبع الهدف الفرعي

اسم المستند		البرامج/ المشاريع/ والأنشطة التي تتبع الهدف الفرعي	
رمز المستند	رقم الإصدار	تاريخ الإصدار	

الهدف الفرعي رقم () :.....

تاريخ تعبئة النموذج:.....

ملاحظات	القيمة المستهدفة			القيمة الأساس	مؤشر الأداء	البرنامج/ المشروع/ النشاط	الرقم
	2018	2017	2016				

نموذج 22: المراحل الرئيسية لتنفيذ البرامج/ المشاريع/ الأنشطة

اسم المستند	المراحل الرئيسية لتنفيذ البرامج/ المشاريع/ الأنشطة	
رمز المستند	رقم الإصدار	تاريخ الإصدار

الهدف الفرعي رقم () :.....

تاريخ تعبئة النموذج:.....

محددات التنفيذ (مالية، قانونية، تنظيمية، موارد بشرية، تعاون الشركاء... إلخ)	التاريخ المخطط		مراحل التنفيذ الرئيسية	البرنامج/ المشروع/ النشاط	الرقم
	للانتهاء	للبدء			

نموذج 23: بطاقة تفاصيل البرامج/ المشاريع/ الأنشطة

اسم المستند			بطاقة تفاصيل البرامج/ المشاريع/ الأنشطة		
رمز المستند			رقم الإصدار		
			تاريخ الإصدار		

تاريخ تعبئة النموذج:.....

اسم البرنامج/ المشروع/ النشاط													
أهداف البرنامج/ المشروع/ النشاط													
مبررات البرنامج/ المشروع/ النشاط													
مكونات (عناصر) البرنامج/ المشروع/ النشاط													
مدة تنفيذ البرنامج/ المشروع/ النشاط													
الجهة المعنية بالتنفيذ													
الموقع الجغرافي													
2025	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	مصدر التمويل	التدفقات النقدية المتوقعة للبرنامج/ للمشروع (شيكل)
												خزينة	
												منج	
												قروض	
												أخرى	
												المجموع	
جديد							مستمر						
غير جاهز			جاهز										

نموذج 24: بطاقة مؤشر الأداء

اسم المستند			بطاقة مؤشر الأداء		
رمز المستند			رقم الإصدار		
			تاريخ الإصدار		

تاريخ تعبئة النموذج:.....

			الهدف الاستراتيجي/ السياسة/ البرنامج/ المشروع/ النشاط
			المؤشر
السنة	القيمة	السنة	القيمة
.....	القيمة السابقة
.....	القيمة الأساس (أحدث قيمة حتى تاريخه)
.....	القيمة المستهدفة
			المعادلة/ أسلوب القياس
			تكرار القياس
			مسؤولية القياس
			مصدر المعلومات
			ملاحظات

نموذج 25: نموذج إطار منطقي

اسم المستند	بطاقة مؤشر الأداء
رمز المستند	رقم الإصدار
	تاريخ الإصدار

تاريخ تعبئة النموذج:

الإستراتيجية (ملخص الأهداف والأنشطة)	المؤشرات	مصادر التحقق	مؤشرات الافتراضات
الهدف العام Overall Goal الهدف الاستراتيجي الأعلى الذي يساهم في تحقيقه المشروع/ البرنامج	الطرق الكمية للقياس أو الطرق الكيفية للحكم على أوقات تحقيق الهدف	من أين أو كيف نحصل على ما يثبت حدوث المؤشرات	الأشياء التي يجب أن تكون ضرورية لاستمرار الاستفادة من أنشطة البرنامج/ المشروع/ المكون
غرض المؤسسة/ الإدارة Purpose التغيير الذي يحدثه المشروع/ البرنامج في أفعال المستفيدين من الخدمات المقدمة من المشروع/ البرنامج	الأهداف المطلوب تحقيقها عندما يستخدم المستفيدون النتائج التي حققتها المؤسسة	من أين أو كيف نحصل على ما يثبت حدوث المؤشرات	الأشياء التي يجب أن تحدث وخارج سيطرة المجموعات المستهدفة حتى يتحقق الهدف
النتائج/ المخرجات Results/ Outputs المنتجات والخدمات التي يحددها المشروع/ البرنامج لخدمة المستفيدين	العوائد الأساسية المباشرة للنتائج والخدمات التي يحددها المشروع/ البرنامج	من أين أو كيف نحصل على ما يثبت حدوث المؤشرات	الأشياء التي يجب أن تحدث لتحقيق الغرض وخارج سيطرة البرنامج/ المشروع/ المكون
الأنشطة Activities الأفعال التي يقوم بها المشروع/ البرنامج لإحداث كل نتيجة/ مخرج على حدة	المواد المطلوبة (الكميات والتكلفة)	من أين أو كيف نحصل على ما يثبت حدوث المؤشرات	الأشياء التي يجب أن تتوفر ليتمكن البدء بتنفيذ الأنشطة