

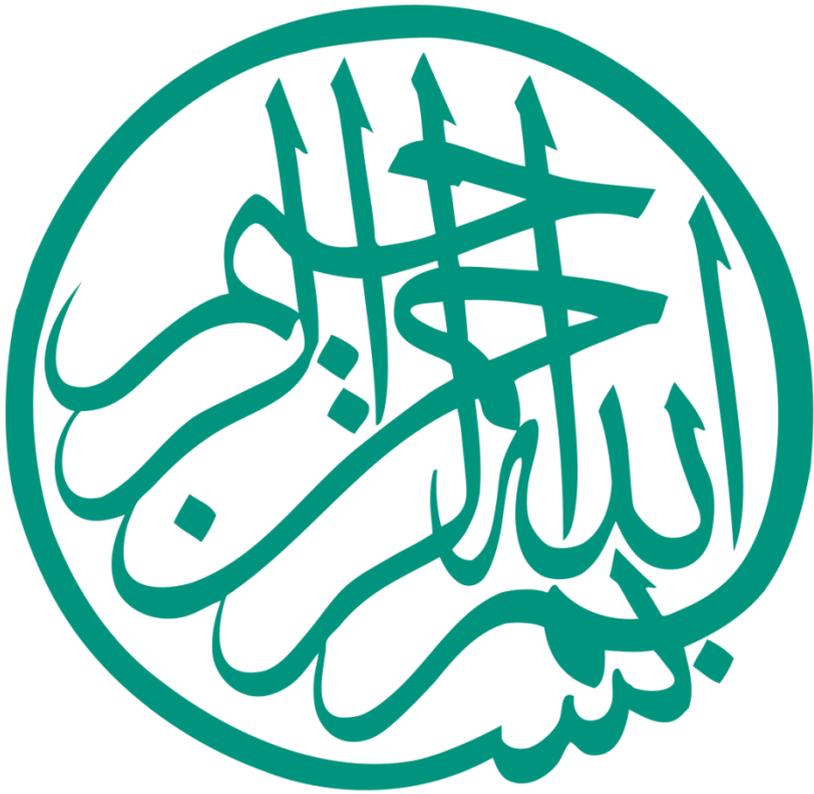


دليل المتابعة والتقييم Monitoring and Evaluation Manual



أمن وأمان ... حضارة وانسان





المحتويات

4.....	شكر وتقدير
5.....	تقديم
6.....	نبذة حول جمعية الحياة
7.....	مقدمة حول إدارة عملية المتابعة والتقييم Managing M.O
8.....	خصائص وفوارق التقييم والمتابعة
9.....	منتجات المراقبة والتقييم Outputs of Monitoring and Evaluation
11.....	1. متابعة المشاريع
12.....	1.1 تعريف المتابعة Monitoring
12.....	1.2 أهداف عملية المتابعة Objective for Monitoring
12.....	1.3 نظام المتابعة Monitoring system
13.....	1.4 عوامل ضرورية لإنجاح عملية المتابعة Succes factor for Monitoring
14.....	1.5 المتابعة على مستوى المشروع Monitoring at project level
17.....	1.6 المتابعة باستعمال الإطار المنطقي Using logical framework for Monitoring
18.....	1.7 متابعة تنفيذ المشروع Project Monitoring
21.....	2. تقييم المشاريع
22.....	2.1 تعريف التقييم Monitoring
22.....	2.2 أهداف عملية التقييم Objective of the Monitoring
23.....	2.3 من يقوم بالتقييم؟ Who is doing Monitoring
24.....	2.4 أهداف التقييم Monitoring Objectives
25.....	2.5 توقيتات التقييم Monitoring timing
26.....	2.6 معايير التقييم Indicators for Evaluation
27.....	2.6.1 معيار الارتباط Relevance
28.....	2.6.2 معيار الكفاءة Effectivness

29.....	2.6.3	Effecincy	الفاعلية
30.....	2.6.4	Impact	معيار الأثر
31	2.6.5	Sustianability	معيار الإستدامة
33.....	2.7	Institutional Evaluation	تقييم المؤسسات
34.....	2.8	Evaluation Indicators	مؤشرات التقييم
34.....	2.8.1	تقييم تصميم البرنامج/المشروع	
34.....	2.8.2	تنفيذ المشروع وكفاءة الأداء	
35.....	2.8.3	تقييم الإنجاز في المشروعات	
36.....	2.9	Evaluation Stages	مراحل التقييم
38.....	2.10	Implementing Evautaion Process	خطة تنفيذ عملية التقييم
41	2.11	Tools and Methods for M&E	أدوات وطرق المراقبة والتقييم

شكر وتقدير

تتقدم جمعية الحياة لتنمية الأسرة بالشكر والتقدير لجميع من ساهم في تمويل إعداد هذا الدليل. كما لا يسعنا إلا أن نشكر جميع الجنود المجهولين من إداريين ومنسقين ميدانيين للمشروع فالجميع كان يسعى للوصول إلى الهدف العام لهذا المشروع الرائع فلكم منا جزيل الشكر والتقدير.

أ. عصام الدعاليس

رئيس مجلس إدارة جمعية الحياة لتنمية الأسرة

تقديم

هذا الدليل : هو أحد الأنشطة الذي تنفذه جمعية الحياة لتنمية الأسرة لتطوير قدرة الجمعية في قطاع غزة بهدف مكافحة الفقر، ودعم سبل العيش المستدام من خلال تطوير القدرات البشرية والأنظمة القادرة على حكم وإدارة الأنشطة بفعالية وكفاءة ونزاهة.

قامت جمعية الحياة لتنمية الأسرة بتصميم وتطوير هذا الدليل لتوحيد المرجعيات لجموع مدراء ومنسقي البرامج والمشاريع في الجمعية، وليصب أداة للتعلم واستخلاص الدروس من المشاريع التي يعملون بها وتصميم مشاريع جديدة متميزة من احتياجات حقيقية للشركاء والمجتمع بأكمله تجلب انتباه الممولين، وتعزز الاستدامة في عمل الجمعية.

يهدف هذا الدليل إلى تعزيز قدرات ومهارات العاملين/ات في المشاريع على متابعة وتقويم المشروع وتمكينهم بمهارات اختيار وتوثيق وتقويم الأنشطة بفعالية وكفاءة لتحسين الأداء.

هذا الدليل سيشكل أداة قوية وفاعلة لتطوير وحدة البرامج والمشاريع ضمن هيكلية الجمعية الحالية، وذلك من خلال تمكين الكادر في متابعة تنفيذ المشاريع لتحقيق أهداف جمعية الحياة لتنمية الأسرة التنموية والإغاثية، إن الأداء المهني والتميز لمدراء ومنسقي المشاريع يعزز من استمرارية هذه المشاريع ويعزز من تجربة المؤسسة في العمل المجتمعي وثقة المجتمع بالمؤسسة، وهذا يتطلب من المؤسسة تطوير أدائها لتلبي احتياجات المجتمع المحلي. وكذلك يوفر هذا الدليل أساليب متعددة يمكن استخدامها في تعزيز المنهج التشاركي ما بين كافة الشركاء بما فيهم المستفيدين لإحداث التغيير المجتمعي الإيجابي وبما ينسجم مع رؤية وفلسفة جمعية الحياة لتنمية الأسرة.

نبذة حول جمعية الحياة لتنمية الأسرة

جمعية الحياة لتنمية الأسرة : هي جمعية أهلية غير حكومية عملها الأساسي تطوعي و إنساني وخيري واجتماعي تأسست وفقاً لقانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم (1) لسنة 2000م تحت رقم (7721) وذلك استجابةً لاحتياجات المجتمع الفلسطيني المختلفة ولقد تأسست الجمعية في محافظة غزة عام 2006 وتسعى إلى تنمية الأسرة ورعايتها، وتعزيز قدرات الشباب ورعاية الأطفال وتحسين المستوى المعيشي للأسر الفقيرة من خلال دراسة الحالة الاجتماعية والإنسانية والعمل على تنفيذ برامج تلبي تلك الاحتياجات عبر طاقم مهني متخصص وتطمح جمعية الحياة لتنمية الأسرة أن تكون الرائدة في تنمية المجتمع المحلي وتلبية احتياجاته الإنسانية والاجتماعية وتطمح إلى تنفيذ العديد من البرامج والمشاريع التي تخدم المواطن الفلسطيني وتلبي حاجاته الأساسية والضرورية والإنسانية ويشرف على الجمعية مجلس إدارة من الشخصيات الاجتماعية العامة والتي تحظى بالاحترام الاجتماعي وتؤمن بالديمقراطية والعمل التطوعي والتغيير الهادف إلى تطوير المجتمع الفلسطيني كما يدير الجمعية عدد من المختصين وإلى جانب هؤلاء يقف مجموعة من المتطوعين والمتطوعات الذين استطاعت الجمعية بجهودهم تنفيذ العديد من المشاريع والنشاطات الهادفة إلى النهوض بالمجتمع.

مقدمة حول إدارة عملية المتابعة والتقييم Managing M&O

تبدأ عملية المتابعة والتقييم في جمعية الحياة لتنمية الأسرة بجمع البيانات عن المشروع ليتسنى اتخاذ قرارات مهمة بشأنه فمن الممكن أن تتضمن عملية التقييم أنواعاً مختلفة وأن اختيار نوع التقييم يعتمد بالدرجة الأساس على ما نريد التوصل إليه حول المشروع وما هي المعلومات التي نحتاج إلى جمعها؟ وبعد تحديد هدف التقييم يوجه المقيم اهتمامه إلى وضع تصور شامل لعملية التقييم وذلك يساعده على معرفة السبيل الأمثل للوصول إلى أهداف التقييم في حدود محدودة زمنية دقيقة ومن العناصر التي يجب على المقيم أن يأخذها بعين الاعتبار ما يلي:

- ✓ الخروج بتصور دقيق لكيفية تسلسل كل مراحل التقييم والتأكد من عدم وجود تداخل بينها.
- ✓ اختيار المنهج التقييمي أو الطريقة الملائمة لنوعية المشروع.
- ✓ ضبط المؤشرات والمقاييس الملائمة للموضوع المراد دراسته.
- ✓ ضبط طرق تحليل المعلومات التي حصلنا عليها.
- ✓ تقدير ميزانية التقييم كما يجب تحديد المدة الزمنية التي ستنتج هذه العملية أثناءها.
- ✓ أخذ القرار فيما يجب القيام به عملياً في الميدان بتفاصيل سواء بالنسبة لتوزيع العمل على المساعدين في عملية التقييم أو إعطائهم تدريباً إضافياً لتسهيل مهامهم.

خصائص وفوارق التقييم والمتابعة :

- قبل التطرق إلى محتوى هذا الدليل من المهم الوقوف على الخصائص والفوارق بين التقييم والمتابعة وتبرز أهم هذه الفوارق في الجدول التالي:

المتابعة	التقييم
● عملية مستمرة.	● عملية مرحلية.
● تتعقب وتحلل سير المشروع وتوثق العملية.	● تقدم تحليل معمق وموسع لمقارنة ما تم تخطيطه
● تركز أكثر على الأداء متابعة مؤشرات الإنجاز.	وما تحقق وقد تشمل فحص الملائمة للاحتياجات.
● تجيب على أي من الأنشطة تم تنفيذها وأي	● تركز أكثر على النتائج وقد تتضمن قياس الأثر
من النتائج يتم تحقيقها.	والاستمرارية.
● تنبه إدارة المشروع للمشاكل الموجودة وتقدم	● تجيب على لماذا وكيف تم تحقيق النتائج وتساهم
خيارات آنية للحلول.	في بناء نظريات ونماذج للتغيير.
● توفر أساس قوي للتقييمات المرحلية.	● تقدم للمؤسسة خيارات استراتيجية وسياسية.
● مهمة قيادة المؤسسة وأعضائها في الأساس.	● توفر قاعدة معرفية جديدة للتخطيط والمتابعة
	المستقبلية.
	● قد يستعان بمقيم خارجي.

مخرجات المراقبة والتقييم Outputs of Monitoring and Evaluation

جمعية الحياة لتنمية الأسرة تولي أهمية لعمليات المراقبة والتقييم بحيث تستند تقارير المراقبة والتقييم إلى أدلة وإجراء تحليل دقيق يفضي إلى معلومات مفيدة تثري معرفة فريق المشروع وتقدم توصيات واضحة حول الإجراءات التي يجب اتخاذها لتحسين جودة الأداء. ويأخذ التحليل بعين الاعتبار ما يلي:

- 1- مؤشرات المراقبة : تستخدم لقياس التقدم والتوجهات على المدى القصير والمتوسط على مستوى المخرجات والنتائج كما هو محدد في الإطار المنطقي للمشروع.
 - 2- الزيارات الميدانية : لمراقبة وتقييم البرامج بعمق إضافةً إلى إعداد وإدارة التقييمات ونشر النتائج وتقديم التغذية الراجعة من التقييم والتوصيات.
 - 3- التقييمات : للاستفادة من قيمة كل وحدة تحليلية (البرنامج، الدولة، الموضوع) بينما تركز التقييمات النصفية والنهائية على التصميم والعمليات والنتائج والتأثير.
 - 4- المراجعات المكتبية وجمع وتحليل البيانات : يتم جمعها من مصادر متنوعة لتقديم المعرفة والمعلومات إلى نظام المراقبة والتقييم وإدارة المعرفة.
- تصمم الشراكات بين القطاعين العام والخاص ووكالات التنمية للتأثير على سبل عيش الفقراء والفئات المهمشة كالنساء وبالتالي فإن للقضايا المواضيعية أهمية قصوى وخصوصاً التركيز على الفقر والنوع الاجتماعي وعليه يجب أن تهدف منتجات المراقبة والتقييم إلى قياس تأثير المشاريع على هذه الفئات.

معلومات المراقبة والتقييم

• يوفر نظام المراقبة والتقييم الذي يعمل بصورة كاملة تدفقاً متواصلاً لمعلومات مفيدة داخلياً وخارجياً إذ يمكن داخلياً استخدام معلومات المراقبة والتقييم كأداة من أدوات الإدارة شديدة الأهمية في سبيل تحقيق النتائج وتلبية أهداف محددة والشروع في تحقيق تحسينات وتعد المعلومات المتصلة بالتقدم والمشاكل والأداء أساسية لنجاح جمعية الحياة لتنمية الأسرة كما تعد هذه المعلومات مهمةً للتعلم داخل جمعية الحياة وبناء علاقات خارجية أقوى.

• كذلك تعد المعلومات المستمدة من نظام المراقبة والتقييم مهمة لمن هم خارج جمعية الحياة وللذين يريدون رؤية آثار واضحة من التدخلات والذين يريدون التأكد من أن أموالهم تستغل بشكل جيد. وبمعنى آخر تتعامل المراقبة والتقييم بشكل منهجي مع الأسئلة المتصلة بإدارة الأداء والتقدم والشفافية والمساءلة.

• وينبغي أن تكون المعلومات والبيانات المستمدة من نظام المراقبة والتقييم سليمة ويمكن التحقق من سلامتها وشفافية ومتاحة على نطاق واسع داخل جمعية الحياة وخارجها. وفي جمعية الحياة يعد موقع جمعية الحياة لتنمية الأسرة على الويب والمطبوعات من الوسائل الرئيسية لتحقيق ذلك.

• ويوفر نظام المراقبة والتقييم تغذية راجعة مهمة بشأن التقدم وكذلك نجاح أو فشل الأنشطة والبرامج والمشاريع والسياسات خلال دوراتها. وتمثل هذه الأنظمة أداة إدارية قوية ومستمرة يمكن لصانعي القرارات الاستفادة منها في تحسين الأداء والبرهنة على المساءلة والشفافية فيما يتعلق بالنتائج ويؤدي استخدام نتائج المراقبة والتقييم إلى تشجيع المعرفة والتعلم في جمعية الحياة.

• وتعد الاتصالات جزءاً حيوياً من نظام المراقبة والتقييم تربط الاستنتاجات بالمستعملين ومن المهم أن يكون تفسير استنتاجات المراقبة والتقييم ومعناها حقيقياً، وأن يبلغ استجابة للغرض المحدد من سبب الشروع في إجراء المراقبة والتقييم في المقام الأول فالغرض من المراقبة والتقييم لا يقوم ببساطة على نقل المعلومات بل يقوم كذلك على تحفيز الإجراءات.

القسم الأول

1. متابعة المشاريع

1.1 تعريف المتابعة Monitoring

تعتبر عمليات متابعة تنفيذ المشاريع من أهم الخطوات لضمان نجاح المشروع في جمعية الحياة لتنمية الأسرة حيث يمكن تعريفها بأنها:

- عملية مستمرة.
- تتعقب وتحلل سير البرنامج / المشروع وتوثق العملية.
- تركز أكثر على الأداء و متابعة مؤشرات الإنجاز.
- تجيب على أي من الأنشطة التي تم تنفيذها والمخرجات المخطط لها.
- تنبه القيادة للمشاكل الموجودة وتقدم خيارات آنية للحلول.
- توفر أساس قوي للتقييمات المرحلية.
- مهمة قيادة المؤسسة وأعضائها في الأساس.

1.2 أهداف عملية المتابعة Objectives for Monitoring

من خلال اجراءات المتابعة للمشاريع تهدف الحياة لتنمية الأسرة الى:

- التأكد من سير المشروع في الاتجاه المخطط لتحقيق أهدافه.
- زيادة كفاءة المنفذين للعمل.
- بناء العلاقات وتحفيز العاملين وخلق اتجاهات لتحقيق أهداف البرنامج.
- اكتشاف قدرات العاملين وتوظيفها.
- دعم العاملين.
- تقدير الكفاءة ومراقبة الأداء.
- إعداد التقارير اللازمة.
- تطوير أداء البرنامج / أو المشروع.

1.3 نظام المتابعة Monitoring System

المرحلة الأولى (عند تصميم المشروع أو قبل البدء في النشاط)

- تحديد الاحتياجات من المعلومات اللازمة.
- تحديد مصادر المعلومات والبيانات (تحديد الأشخاص المستهدفين).
- وضع مؤشرات.

- تصميم وإعداد نماذج جمع البيانات والمعلومات وصياغة الأسئلة.
- توزيع الأدوار على فريق المتابعة.

المرحلة الثانية

- جمع البيانات ومقارنتها بالأهداف (مخرجات ونتائج وتحليلات).
- عرض المعلومات واتخاذ القرارات (تعديل أسلوب العمل أو تعديل الأهداف).
- متابعة تنفيذ القرارات السابق اتخاذها.

1.4 عوامل ضرورية لإنجاح عملية المتابعة Success Factor for motioning

هناك العديد من العوامل الأساسية التي تتبعها جمعية الحياة لإنجاح عملية المتابعة منها:

- التحديد السريع للمشاكل فور وقوعها.
- مقارنة التقدم الفعلي بالمخطط.
- تحديد حالات الانحراف عن المخطط ومقدار هذا الانحراف.
- تحديد العوامل المؤثرة على كفاءة التنفيذ.
- تحديد حالات تجاوز التكاليف المخططة للتنفيذ أو التشغيل.
- تحديد مشاكل السيولة النقدية وأسلوب حلها.
- حل مشاكل التنسيق بين الجهات المختلفة المسؤولة عن التنفيذ أو التمويل.
- تحديد مستويات التنفيذ العيني والإنفاق الفعلي.
- التنبؤ بالمشاكل المستقبلية للعمل على تداركها.
- معدلات الأداء واستغلال الموارد المتاحة.
- رقابة جودة تنفيذ المشروعات ومستوى تشغيلها.
- مستوى المهارات المطلوبة وأسلوب تدريبها وتشغيلها ومعدالت أدائها.
- تقدير الاحتياجات من المستلزمات والمواد وتخطيط التنفيذ أو التشغيل.
- مستوى الخدمات التي يقدمها المشروع.
- انطباعات وردود فعل المنتفعين بالمشروع.

1.5 المتابعة على مستوى المشروع Monitoring at Project Level

تتمثل الغاية من المتابعة بفحص "الإدارة" المستمر للتقدم المحرز خلال تنفيذ مشروع أو برنامج ما من أجل متابعة الالتزام بالخطة واتخاذ القرارات اللازمة لتحسين الأداء كما يوصى باثنين من مخرجات متابعة على وجه الخصوص لمشاريع الشركة وهما قاعدة بيانات المتابعة وتقارير المتابعة بالإضافة إلى مخرجات التقييم.

- ينبغي إجراء متابعة منتظمة لتحديد ما إذا كانت:
- الأنشطة تنفذ حسب الخطة وتحقق النتائج المرجوة وتستوفي مؤشرات المخرجات (وفقاً للاطار المنطقي)
- الأنشطة تصل إلى الفئات المستهدفة الصحيحة.
- جودة البيانات من التقارير الميدانية كافية.

لدمع المراقبة على مستوى المشروع يجب على إدارة المشروع الاجتماع أسبوعياً ليكون الفريق والمديرون على إطلاع بأخر المستجدات والإجراءات ويمكن أن تغطي الاجتماعات المراقبة المستمرة وإدارة المخاطر والمشاكل من أجل تخفيفها على نحو سريع وملائم.

1- قاعدة بيانات المتابعة:

<ul style="list-style-type: none"> تقديم معلومات حية ومباشرة حول اداء المشاريع للأطراف المعنية وذات العلاقة لكي يتم إطلاعهم بشكل سريع على الأمور التي تتجح والتي لا تتجح. 	الهدف
<ul style="list-style-type: none"> مدير المشاريع/مسؤول المتابعة والتقييم. 	المسؤول
<ul style="list-style-type: none"> فريق المشروع 	الجمهور الرئيسي
<ul style="list-style-type: none"> فوري، تحديث مستمر . 	التكرار
<ul style="list-style-type: none"> قاعدة بيانات المتابعة: هي عبارة عن سجل فوري لأحدث المعلومات حول مؤشرات الأداء، حيث يستطيع الجمهور المستهدف أو غيره من المستخدمين المصرح لهم الاطلاع على قاعدة البيانات في أي وقت واستخدامها لتحليل التوجهات وجمع المعلومات. يتيح هذا التحليل الظرفي تحديد المشكلات والنجاحات بسرعة ومشاركة هذه الخبرات، فمن خلال إثارة عملية ديناميكية، تزداد احتمالية الابتكار التحليلي، مثلا قد يكون هناك مجموعة من المؤشرات التي لا يبدو ظاهريا أنها مفيدة لغايات تحليلية، ولكن أحد أعضاء الفريق قد يجد استخدامها مفيدا لها أثناء تنفيذ المشروع. 	المحتوى
<ul style="list-style-type: none"> علاوة على ذلك، تعزز قاعدة البيانات ثقافة الانفتاح والرغبة في التعلم من النجاحات والأخطاء. 	
<ul style="list-style-type: none"> قاعدة بيانات افتراضية أو برمجيات على شبكة الانترنت. 	الموقع
<ul style="list-style-type: none"> التحليل الظرفي. 	الإجراءات
<ul style="list-style-type: none"> تهدف قاعدة بيانات المتابعة على إيجاد مجموعة جديدة من البيانات تتمثل في التعلم من النجاحات تتمثل فكرتها بجعل المعرفة والبيانات الجديدة متاحة بصورة أكبر من أجل استخدامها بفاعلية كما أن قياس الأداء أيضا سيحفز التحسين المستمر وتتلخص فلسفتها بانفتاح البيانات الذي من شأنه تشجيع استخدام نفس البيانات بطرائق مبتكرة. 	ملاحظات إضافية

2- تقارير المتابعة النصف سنوية

<ul style="list-style-type: none"> تقديم تحليل منتظم لأداء المشاريع للأطراف المعنية وذات العلاقة وتقديم التوصيات لتحقيق معايير عالية والحفاظ عليها. 	الهدف
<ul style="list-style-type: none"> مدير المشروع/مسؤول المتابعة والتقييم. 	المسؤول
<ul style="list-style-type: none"> مدير المشروع، فريق المشروع، المستفيدين، الجهات المانحة. 	الجمهور الرئيسي
<ul style="list-style-type: none"> نصف سنوي 	التكرار
<ul style="list-style-type: none"> يعد التقرير النصف سنوي الطريقة الرئيسية لتحليل نظام متابعة المشروع، ويقدم تحديثاً منظماً لتفكير فريق المشروع حول التقدم ويمكن استخدامه لتحفيز النقاش حول أفضل الممارسات ينبغي للتقرير أن يتضمن ما يلي: <ol style="list-style-type: none"> 1. نصا سرديا قصيرا. 2. تحليل البيانات التي يتم جمعها من المؤشرات أو البوابة أو المنصة الإلكترونية. 3. رسم بياني ملون لمتابعة مدى التقدم في الأهداف لكل مؤشر وتقدم كل نشاط (وفقا للإطار المنطقي). 	المحتوى
<ol style="list-style-type: none"> 4. استبياننا قصيرا ومؤشرات موضوعاتية. يجب توزيع الاستبيانات على جميع أصحاب المصلحة وبعض الأفراد المستفيدين. 5. توصيات. 6. بيانات مالية محدثة. 	
<ul style="list-style-type: none"> توزع على أصحاب المصلحة في المشروع، وتُخزن أيضا على شبكة الانترنت. 	الموقع
<ul style="list-style-type: none"> تطبيق توصيات التقرير وقد يكون من الممكن أيضا مشاركة التعلم مع الشاربع المشابهة أو الشركات الأخرى من خلال ورش عمل الدروس المستفادة. 	الإجراءات

1.6 المتابعة باستعمال الإطار المنطقي Using Logical Framework for Mointoring

يعد الإطار المنطقي أداة لمتابعة وتقييم إدارة المشاريع ويستخدم الإطار المنطقي في الوقت الحاضر على نطاق واسع من جانب وكالات المعونة المتعددة الأطراف والثنائية والمنظمات غير الحكومية ويوفر الإطار المنطقي أساساً لتطوير نظام المتابعة أثناء التنفيذ وكذلك كإطار لتقييم مشروع معين. ويتألف الإطار المنطقي من جدول أو مصفوفة تقوم على أربعة أعمدة كما تقوم في شكلها الأساسي على أربعة أسطر تمثل مستويات أهداف المشروع بما في ذلك السبل المطلوبة لتحقيقها (المنطق الرأسي) وتوضح الأعمدة كيف يمكن التحقق من إنجاز هذه الأهداف (المنطق الأفقي).

الافتراضات	مصادر التحقق	المؤشرات التي يمكن التحقق منها بموضوعية	التدخل	الهدف العام
				الأهداف المحددة
				النتائج

ويجب أن يقوم الإطار المنطقي على سلسلة واضحة ودقيقة من الأهداف المعروضة في شكل بسيط وملخص وقابل للمقارنة. ويخبرنا الملخص الوصفي لمنطق التدخل بما يحاول المشروع تحقيقه ولكنه لا يعطي صورة واضحة عن كيفية تحقيق المشروع لأهدافه.

وينحصر دور المؤشرات الموضوعية القابلة للتحقق من سلامتها في توصيف الأهداف وكيف يمكن تحقيقها في أوضاع قابلة للقياس من ناحية التشغيل وتكون هذه المؤشرات في شكل معايير كمية أو نوعية للدلالة على مدى النجاح مما يمكننا من قياس أو تقييم إنجاز المشروع لأهدافه.

ولا يمكن للمشروع بمفرده أن يحقق جميع الأهداف في شجرة الأهداف وتؤثر هذا الأهداف غير المشمولة والعوامل على تنفيذ المشروع والاستدامة طويلة الأجل ولكن ذلك يقع خارج تحكمه وهذه الشروط التي يجب الوفاء بها لكي ينجح المشروع مبينة في العمود الرابع من الإطار المنطقي تحت عنوان "الافتراضات". وينبغي تقييم احتمالية وأهمية هذه الشروط التي ينبغي الوفاء بها كجزء من تقييم المخاطر المرتبطة بالمشروع وسيكون بعض هذه الشروط أساسياً لنجاح المشاريع بينما ستكون أهمية البعض الآخر هامشية. وقد أثبت الإطار المنطقي للمشروع أنه أداة مفيدة كما أنه يعد من الشروط متزايدة الأهمية بالنسبة للمانحين الرئيسيين ويقدم الكثير من المشاريع تقارير عن إنجازاتها سنوياً مقارنة بصيغة الإطار المنطقي.

1.7 متابعة تنفيذ المشروع Project Monitoring

حيث يتم التأكد من أن المشروع الذي تنفذه جمعية الحياة يتجه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منه وأن الأنشطة والخدمات يتم عقدها وتقديمها في الوقت المناسب وللغئات المستهدفة كما يتم القيام بتحديد الأنشطة المتبقية التي علينا أن ننجزها.

- متابعة الموارد المالية:

يتم التأكد بأن الرصيد لا يعاني من نقص في الأموال وأن الأموال تصرف على الأنشطة المخصصة لها وأنه يتم معالجة المصروفات غير المخطط لها أي أنها تعمل على متابعة دقة تنفيذ موازنة المشروع.

- متابعة فريق العمل:

وتهدف هذه المتابعة إلى التحقق من إنجازات وفعالية الموظفين وضبطها في الاتجاه الصحيح ويأتي ذلك من خلال مراقبة التزامهم بتنفيذ خطة المشروع وخطة العمل واعدادهم تقارير الأعمال المطلوبة وعقد اجتماعات عمل بشكل مستمر لمناقشة مجريات المشروع وتبادل المعلومات حوله ومتابعة استعدادهم لتنفيذ الأنشطة المتبقية ومدى التزامهم بمهامهم وأدوارهم وانسجامهم كفريق عمل في تسيير إجراءات المشروع واتخاذ القرارات.

- أدوات متابعة تنفيذ المشاريع:

من الأدوات المستخدمة في مراقبة سير وتنفيذ مهام وأنشطة المشروع مخطط جانث كالاتي:

- أساسيات مخطط غانت:

- مخطط غانت هو أداة لتخطيط المشاريع والتي يمكن استخدامها من أجل عرض الوقت الذي تستغرقه المهام لكي تتجز من أجل إنهاء المشروع وأن مخططات غانت سهلة الفهم والبناء فإنها تستخدم من قبل معظم مدراء المشاريع في مشاريعهم مهما كانت معقدة. ففي **مخطط غانت** نلاحظ الاتي:
- كل مهمة تأخذ صفراً واحداً.
- ويمتد التاريخ حسب زيادة عدد الأيام أو الأسابيع أو الأشهر اعتماداً على الطول الكلي للمشروع.
- الزمن المتوقع لكل مهمة يتم تمثيله بسطر أفقي طرفه الأيسر يمثل موعد بدء المهمة المتوقع والطرف الأيمن نهاية المهمة المتوقعة (إنجاز المهمة بنسبة 100%)
- وقد تمتد المهام بشكل سلسلة متعاقبة بشكل متوازي أو مترابك.
- كل المهام الموضوعه على يسار خط التاريخ الحالي يفترض أن تكون منجزة(منتهية) والتي على يمينه غير مبدئنة والتي يمر بها التاريخ الحالي هي التي يتم العمل عليها.

الجدول الزمني													النشاط
													نشاط (1)
													نشاط (2)
													نشاط (3)
													نشاط (4)

وكلما تقدم المشروع يتم تحديث المخطط بمليء الخانات إلى طول نسبي إلى الكسر يمثل نسبة إنجاز العمل (إنجاز المهمة).
هذه الطريقة تؤمن أولاً إمكانية الحصول على قراءة سريعة لتقدم المشروع برسم خط عمودي خلال المخطط في التاريخ الحالي في بناء مخطط غانت:

- تقليص المهام إلى عدد سهل التعامل (لا أكثر من 15 أو 2) كي يلائم المخطط على صفحة واحدة.
- المشاريع الأكثر تعقيداً قد تتطلب مخططات ملحقة التي تفصل التوقيت لكل مهمة فرعية والتي تكون جزء من المهام الرئيسية لمشاريع الفريق يساعد في أغلب الأحيان أن يكون لديه العمود الإضافي الذي يحتوي الأعداد أو حروف الاسم الأولي التي تميز من الفريق المسؤول عن المهمة ويتم تجميع المهام تحت العناوين الرئيسية التي تقابل الخطوات في عملية التصميم.

القسم الثاني

2. تقييم المشاريع

2.1 تعريف التقييم Monitoring

هي عملية تتم بالمشاركة وتهدف إلى تحديد ومعرفة المخرجات السلبية والإيجابية للمشروع للوصول إلى استنتاجات هامة وتهدف هذه العملية أيضاً إلى بيان نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص المتاحة أمام المشروع للتحقق من مدى بلوغ الأهداف الموضوعية.

ثمة أنواع عديدة من التقييم ولكون الشركاء بين القطاعين العام والخاص ووكالات التنمية تستفيد من التركيز - على سبيل المثال - على الأنواع الثلاثة التالية:

1- تقييم العمليات:

يعنى هذا النوع من التقييم بتحليل مدى فاعلية إدارة سياسة أو برنامج ما، يستخدم هذا النوع غالباً مديرو البرامج لتحديد ما يمكن فعله لتحسين تنفيذ المشروع وجوانب تقديم الخدمات بينما لا يتناول بصورة مباشرة ما إذا كانت السياسة/البرنامج تحقق النتائج أو التأثير المرجو على الفئة المستهدفة.

2- تقييم النتائج:

يحاول هذا النوع تقييماً مدى تلبية المشروع للاحتياجات الإجمالية التي يهدف المشروع لتلبيتها. هل حدث تغيير ملحوظ؟ وما مدى ارتباطه بالمشروع؟ ما قيمة النتائج للجمعية وأصحاب المصلحة؟

3- تقييم التأثير:

يهدف هذا النوع إلى فهم حجم أثر التدخل أو البرنامج على المستفيدين ويتمثل جانب مهم لهذا النوع من التقييم بإيجاد مجموعة مقارنة مناسبة من أجل تقييم التأثير بناء على الفرق بين مجموعة المقارنة والمجموعة التي شاركت في البرنامج.

2.2 أهداف عملية التقييم Objectives of the Monitoring

- تحديد أهداف المشروع ووحداته الوظيفية ووضع كل فرد فيه.
- تحديد المستويات المقبولة لتحقيق الأهداف أو بمعنى آخر معايير الأداء.
- اختيار النظام الذي يتم استخدامه لقياس الأداء وتطبيقه.
- مقارنة نتائج قياس الأداء بالمعايير السابق تحديدها.
- تحديد الاختلافات الجوهرية بين النتائج الفعلية لها بهدف تطوير مراحل العمل.

2.3 من يقوم بالتقييم؟ Who is doing Monitoring

قبل الشروع في عملية تقييمية إلي نشاط أو مشروع تحدد جمعية الحياة لتنمية الأسرة ما يلي:

- تحديد أهداف العملية التقييمية من خلال تحديد أهداف المشروع المراد تقييمه.
- تحديد الجهة التي ستتم هذه العملية لفائدتها.
- تحديد جهة التقييم أي الجهة التي ستنفذ عملية التقييم سواء من حيث تغطية التكلفة المالية أو الفترة الزمنية التي يجب أن تتم فيها عملية التقييم.

فالمقيم الخارجي قادر على أن تكون له نظرة جديدة للمشروع بحكم عدم صلته بالمشروع ما يجعله لا يتأثر بأي علاقة قد تربطه بالأفراد العاملين في المشروع مما يمكنه من تقييم المشروع بموضوعية. في حين يمتاز المقيم الداخلي كمساهم في إنجاز المشروع بمعرفته لكل خباياه وجزئياته ورغم إيجابية هذه المعرفة العميقة للمشروع قد تكون عاملا سلبيا بالنسبة له كمقيم، حيث يكون غير قادر على التخلص من علاقته الشخصية زملائه في المشروع ومن ثم قد يكون متحيزاً في حكمه على الأشياء. وفيما يلي لائحة للمزايا والعيوب التي تلتصق بعملية التقييم بواسطة جهة أو عنصر داخلي أو جهة أو عنصر خارجي عن المشروع. والجدول التالي يوضح الفرق بين المقيم الداخلي والمقيم الخارجي:

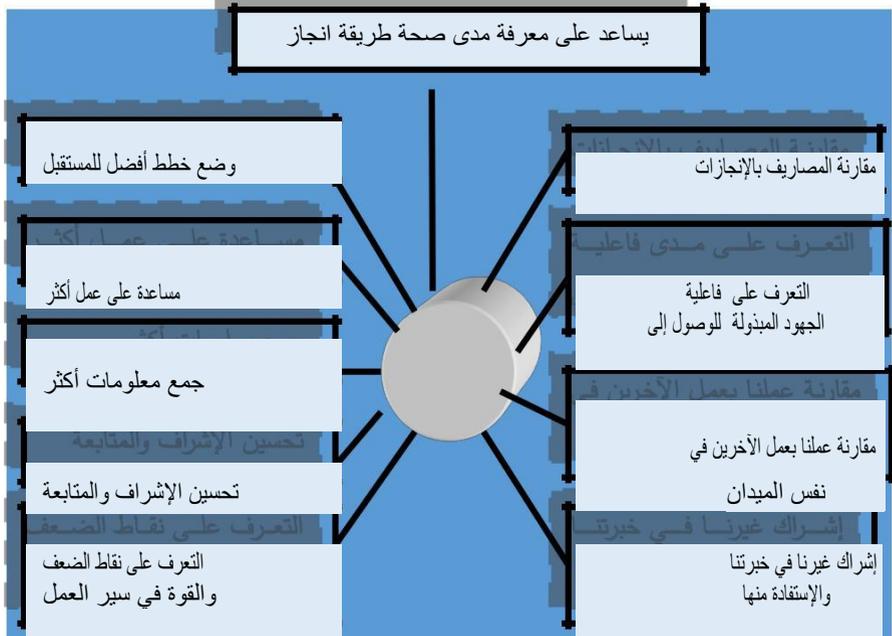
وجه المقارنة	تقييم من جهة خارجية	تقييم من جهة داخلية
المميزات	<ul style="list-style-type: none"> - يعطي نظرة جديدة عن المشروع. - سهولة إعطاء الحكم المجرد وغير المتحيز. - ليس طرفا في هيكل المشروع أو الجمعية. - متخصص في الميدان وله خبرة في التقييم يمكن الاعتماد عليه. 	<ul style="list-style-type: none"> - يعرف المشروع معرفة جيدة. - نظرا لمعرفته الجيدة بالمشروع تكون له قدرة كافية لفهم مواقف وتصرفات العاملين.
العيوب	<ul style="list-style-type: none"> - قد لا يفهم بسرعة خبايا المشروع ولا الأشخاص المشتركين فيه. - قد يتسبب في بعض التشككات من طرف العاملين في المشروع او قد لا يفهمون سر عمله. 	<ul style="list-style-type: none"> - صعب على أن لا يكون متحيزا. - طرفا في هيكل المشروع و الجمعية. - قد يتمنى جني مصلحة من وراء التقييم.

2.4 أهداف التقييم Monitoring Objectives

تقوم جمعية الحياة بتقييم المشاريع من أجل دراسة وتحليل الآتي:

- النشاطات التي تقوم بها جمعية الحياة ضمن مشروع معين.
- الموارد البشرية والمادية التي تستعمل كمدخلات للمشروع.
- المعلومات والحقائق والأرقام التي تهم أنشطة المشروع المراد تقييمه.

وإضافة إلى المبررات السابقة الذكر قد يكون هناك ضرورة للقيام بهذه العملية في حالات أخرى كأن يكون التقييم بناء على طلب من الجهة الممولة للمشروع أو إحدى الوزارات المتخصصة أو التي لها سلطة الإشراف أو تمكينا لباحث يرغب في تجربة وسائل أو طرق جديدة ميدانياً أو قياس أثر إدخال بعض العناصر الجديدة على المشروع محل التنفيذ. والشكل التالي يوضح أهداف التقييم:



2.5 توقيتات التقييم Monitoring Timing

وينقسم إلى ثلاثة توقيتات استناداً إلى المراحل التي يجري فيها وهي كالتالي:

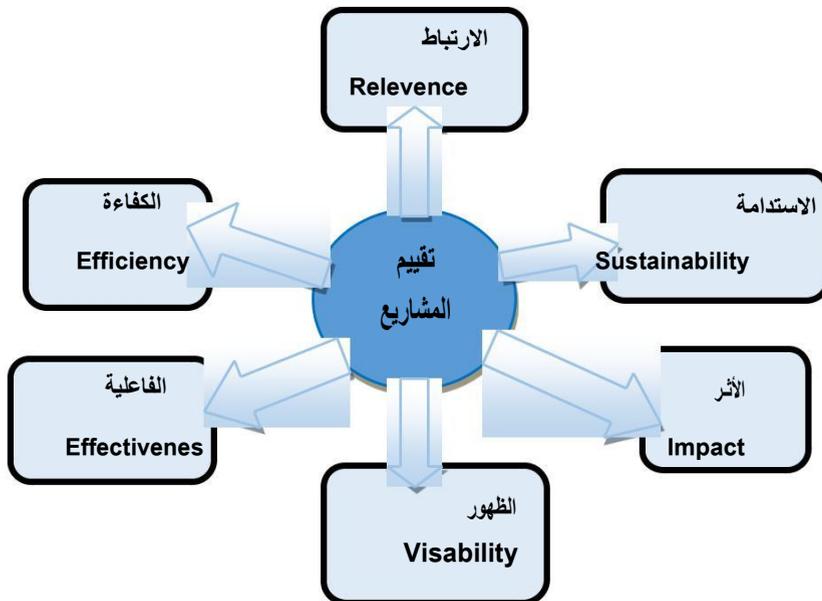
1. **التقييم القبلي** : يتم قبل تنفيذ المشروع حيث تدرس ضرورة تنفيذ المشروع وتوضيح تفاصيله والنتائج المتوقعة منه، مدى ملائمة المشروع وقيمته، وكذلك وضع مؤشرات تقييم لقياس تأثير المشروع في التقييمات اللاحقة ويعتبر التخطيط القبلي وصف لما هو متوقع ومحتمل تحليله ووضع سيناريوهات والتوصل إلى صيغة للتعامل مع كل من هذه السيناريوهات وذلك بتشخيص دقيق وواسع للأفكار المتوقعة بطريقة مفيدة وقابلة للتطبيق حتي يساعد على ربط القرار غير المؤكد الذي اتخذته اليوم بما يمكن أن يحد من أحد كآثر لهذا القرار في المستقبل (ماذا لو؟) حيث تساعد هذه الاحتمالات واضعي الخطط الإستراتيجية والمؤثرين في جمعية الحياة لتنمية الاسرة على مواجهة التوقعات المستقبلية والاستعداد لها.
2. **التقييم النصفى (منتصف المدة)** : ويجري في منتصف مدة تنفيذ المشروع حيث يهدف هذا التقييم إلى فحص الإنجازات وتنفيذ المشروع بالتركيز على الكفاءة والارتباط مستنداً إلى النتائج بالإضافة إلى مراجعة خطة العمل وتعديلها وفقاً للنتائج حي تساعد نتائج التقييم الجهات المعنية على اتخاذ القرار ومتابعة الأداء.
3. **التقييم البعدي (النهائي)**: يجري بعد فترة زمنية من انتهاء تنفيذ المشروع ويركز على الكفاءة والفاعلية والأثر والاستدامة استناداً إلى نتائج التقييم ويهدف هذا التقييم إلى استخلاص الدروس المستفادة والتوصيات للجهات المعنية بتخطيط المشاريع المستقبلية وتنفيذها بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

2.6 معايير التقييم Indicators for Evaluation

- نظراً لأن لكل مشروع هدفاً أو أهدافاً متعددة وأن المعيار الذي يستخدم لقياس هدف معين قد يتناسب لقياس هدف آخر من هنا تظهر أهمية اختيار المعيار المناسب مع الهدف من إقامة المشروع وعلى ذلك يمكن القول بأن المعايير التي تستخدم لتقييم المشروعات العامة قد تكون غير مناسبة لتقييم المشروعات الخاصة وأن المعايير المستخدمة في تقويم المشروعات غير ربحية وبشكل عام فإن نجاح أي مشروع يرتكز على ثلاث معايير أساسية وهي التكلفة والزمن والجودة فالمشروع الناجح هو المشروع الذي تتوفر فيه هذه المعايير بحسب الخطة المعدة للمشروع.

- إن نجاح المشروع يتعلق بمدى إمكانية تحقيق مخرجات المشروع، أهداف المشروع العامة ومدى الاستفادة من هذه المخرجات في تحقيق الغاية من المشروع ويأتي ذلك عن طريق الاهتمام أولاً بمعيار الجودة في المشاريع وقد يكون معيار الزمن أيضاً العامل الرئيسي لنجاح المشروع أو فشله ويكون ذلك في المشروعات التي ترتبط أهدافها العامة بمدة زمنية محدودة بحيث لا يمكن تحقيق الهدف من المشروع خارج هذا الإطار الزمني.

يمكن تلخيص المعايير المستخدمة في عملية تقييم المشاريع إلى خمسة معايير رئيسية وهي:



وتتفق الكثير من المؤسسات الدولية المانحة للمشاريع منها الاتحاد الأوروبي والبنك الدولي و unesco و usaid والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي undp، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة unep، وصندوق الأمم المتحدة للسكان unfpa، وكالة التعاون اليابانية العالمية jica، والبنك الآسيوي للتنمية adb على خمس معايير أساسية لتقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية وهي "الارتباط والكفاءة والفاعلية والاثار والاستدامة" وهناك مؤسسات دولية مانحة اخرى مثل معيار الشفافية ومعيار الظهور، وفي هذه الدراسة سيتم دراسة تقييم المشاريع بواسطة معايير التقييم الخمس "الارتباط والكفاءة والفاعلية والاثار والاستدامة" لما لهن من شمولية في تقييم مشاريع المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، أما المعايير الأخرى فهي معايير متخصصة إلى حد كبير.

2.6.1 معيار الارتباط Relevance

يفحص تقدير مدى ارتباط أو ملائمة النتائج بالنسب إلى الاحتياجات والسياسات واحتياجات وأولويات الفئات التي يستهدفها المشروع ويعرف معيار الارتباط أنه درجة استمرار صحة وملائمة مخرجات أو نواتج أو غايات المشروع على النحو المخطط أصلا، أو كما عدلت لاحقا بسبب تغير الظروف في السياق المباشر لذلك المشروع، أو في بيئته الخارجية، حيث ينصب هذا المعيار على تقدير تحقق الارتباط بين الخطط وخلفية المشروع، وحاجات المستفيدين، واستراتيجيات المشروع، وصياغة الخطط المطلوبة، ويوضح دليل الاتحاد الاوربي لإدارة المشاريع أن تحليل الارتباط يعكس إلى أي مدى تصميم المشروع تناول بشكل مناسب وفعال القضايا التالية:

- ارتباط المشروع بالفئات المستهدفة والشركاء وبالسياسة التنموية.
- ارتباط المشروع بالمشاكل الحقيقية للفئات المستهدفة واحتياجاتها.
- ارتباط المشروع بإستراتيجية لخلو تأثير مناسب في النواحي التنموية للمجال المستهدف والقطاعات المستهدفة للدول الشريكة.

مما سبق يتضح أن معيار الارتباط يقيس مدى ملائمة المشروع للجمعية والممولين والفئات المستهدفة وأن على إدارة المشروع في هذا المعيار اختيار الفئات المستهدفة المناسبة ومعرفة احتياجاتهم الحقيقية وأن يتم تصميم المشروع بحيث يلبي هذه الاحتياجات.

2.6.2 معيار الكفاءة Effectiveness

الأنشطة إلى المخرجات المستهدفة نوعياً وكمياً وخلال الوقت المحدد وبيّن دليل الاتحاد الأوروبي لإدارة المشاريع أن تحليل الكفاءة سيتناول القضايا التالية:

- مدى تحقيق المخرجات المخطط لها باستعمال مؤشرات القياس الموجودة في الإطار المنطقي للمشروع.
- نوعية الإدارة اليومية شاملاً إدارة الموازنة والموظفين والمعلومات والمخاطر (مدى المرونة في التعامل مع الظروف المتغيرة) والتنسيق مع الشركاء واحترام المواعيد.
- تكاليف مخرجات المشروع مقارنة بتدخلات أخرى وتبرير التكاليف بالفوائد.
- نوعية المتابعة (موجودة أم لا) وهل يتم الاستفادة منها.
- هل تم تحقيق نتائج غير مخطط لها.
- الأهداف من المخرجات مناسبة وملائمة.
- وسائل الحصول على مؤشرات المخرجات مناسبة.
- كفاءة الأنشطة المخطط لها تحقق المخرجات.
- المدخلات من حيث الكم والكيف والجودة مناسبة لتنفيذ الأنشطة والفعاليات.
- بالنسبة للافتراضات الهامة من الأنشطة وحتى المخرجات تم فهمها بدقة.
- اختيار التوقيت للمدخلات بشكل مناسب.
- يمكن لمخرجات المشروع أن تبرر التكلفة المستثمرة فيه بالمقارنة مع مشاريع مشابهة.

ويمكن القول أن معيار الكفاءة عبارة عن الاستغلال الأمثل للموارد المادية والمالية والبشرية لتحقيق المخرجات المخطط لها وذلك بأقل جهد ووقت وتكلفة.

2.6.3 معيار الفاعلية Effecincy

يركز معيار الفاعلية على تقدير مدى تحقيق المخرجات أو المدى الذي ستتحقق به وما إذا كان من المحتمل أن يسهم المشروع في النواتج المحددة والأثر المحدد ويقاس معيار الفاعلية مدى تحقيق المشروع للنتائج المخطط لها المخرجات والنواتج والأهداف وتعكس الفاعلية مدى استغلال مخرجات المشروع وتحقيق أهدافه المحددة ويوضح دليل الاتحاد الاوروبي إدارة المشاريع أن تحليل الفاعلية يركز على القضايا التالية:

- مدى تحقيق الأهداف المخطط لها باستعمال مؤشرات القياس الموجودة في الإطار المنطقي للمشروع.
- مدى تحقيق التغيير والتنمية والفوائد المخطط لها للفئات المستهدفة.
- هل الفرضيات والمخاطر المحتملة كانت صحيحة حسب تصميم المشروع وهل كان هناك مخاطر جديدة ظهرت أثناء تنفيذ المشروع.
- هل ظهرت مشاكل نظراً لعدم الأخذ بعين الاعتبار قضايا متقاطعة مثل النوع الاجتماعي والفقر خلال التنفيذ.
- طرق الحصول على مؤشرات قياس الأهداف ملائمة.
- بانتهاء المشروع سيتحقق الهدف العام من المشروع.
- كفاءة مخرجات المشروع (حسب المخطط) وتحقيق أهداف المشروع.
- بالنسبة للافتراضات الهامة من مخرجات المشروع تم فهمها بشكل صحي.
- يوجد أي عوامل تعرقل تحقيق أهداف لمشروع.

ويتضح مما سبق أن معيار الفاعلية يقاس مدى القرب من تحقيق الأهداف والعوامل التي قد تعرقل تحقيق هذه الأهداف.

2.6.4 معيار الأثر Impact

وهو يفحص أثر المشروع على المدى البعيد ويكون التنفيذ والأداء ناجحين إذا كانت المدخلات اللازمة لتنفيذ النشاطات المخططة وانجاز المخرجات المتوقعة متاحة في الوقت المناسب.

ويعرف معيار الأثر على أنه التأثيرات الإيجابية والسلبية على المدى الطويل في جمعية يبوس الخيرية بشكل مباشر أو غير مباشر وسواء أكانت مقصودة أو غير مقصودة وهذه التأثيرات قد تكون اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو مؤسسية أو بيئية أو تكنولوجية أو من أنواع أخرى حيث يتم تحليل الهدف العام باعتباره تأثيراً متوقفاً بالإضافة إلى التأثيرات الإيجابية والسلبية غير المتوقعة ويعكس معيار الأثر مدى امتداد وانتشار الفوائد التي تلقتها الفئات المستهدفة لأعداد أكبر من الناس في المجتمع أو المنطقة وكذلك يعكس الأثر مساهمة المشروع في تطوير القطاع ذات العلاقة.

ويبين دليل الاتحاد الأوروبي لإدارة المشاريع أن تحليل الأثر يركز على الجوانب التالية:

- مدى تحقيق الهدف العام ومدى مساهمة المشروع في تحقيق هذا الهدف.
- مدى انتشار الأثر الاقتصادي للمشروع على الموظفين ومقدمي الخدمات ومزودي البنود اللازمة للعمل (أثاث ومعدات وقرطاسية).
- مدى مساهمة المشروع في تطوير القطاع المستهدف فيما يتعلق بتطوير الموارد البشرية وقصص النجاح والدروس المستفادة والوسائل والحلول الإبداعية.
- المؤشرات المستخدمة لقياس الهدف العام تعبر عن معناها بدقة.
- المؤشرات والأهداف الفرعية للهدف العام ملائمة في ظل البيانات الأساسية.
- طرق الحصول على المؤشرات للهدف العام ملائمة ومناسبة.
- هناك توقعات بأن يتم تحقيق الهدف العام كنتائج وتأثير للمشروع.
- يوجد علاقة منطقية بين الهدف العام من المشروع والأمور التنموية.
- الافتراضات الهامة من الأهداف الفرعية وحتى الهدف العام من المشروع تم فهمها بدقة.

- يوجد عوامل يمكن أن تعرقل تحقيق الهدف العام من المشروع.
 - افتراض حدوث أية أثار أخرى للمشروع بخلاف الهدف العام منه استخدام أية اعتبارات للتخفيف من الآثار السلبية المتعلقة بالنواحي الاجتماعية، السياسية، الثقافية، الاقتصادية البيئية أو التكنولوجية.
 - وجود آثار مختلفة (إيجابية أو سلبية) نتيجة الاختلاف في الجنس أو الجماعات العرقية أو الطبقات.
- ويمكن القول أن معيار الأثر يقيس مدى تحقق الهدف العام للمشروع وجمعية الحياة على مستوى الفئات المستهدفة والمجتمع على المدى البعيد.

2.6.5 معيار الاستدامة Sustainability

يتحقق معيار استدامة المشروع من تقدير مدى استمرار نتائجه أو احتمال استمرارها بعد انتهاء المشروع وتوقف الموارد ويعرف معيار الاستدامة على أنه ديمومة نتائج المشروع بعد انتهائه. والاستدامة نوعان: الأول الاستدامة الساكنة وهي التدفق المستمر للمنافع نفسها التي يبدأها المشروع المنجز إلى المجموعات المستهدفة نفسها والثاني الاستدامة الدينامكية فهي تختص باستخدام أو تكييف نتائج المشروع تبعاً لسياق مختلف أو بيئة متغيرة من المجموعات المستهدفة أو مجموعات أخرى وبذلك فالديمومة تعكس قدرة المشروع على الاستمرار والبقاء ويعكس معيار الاستدامة ما إذا كانت الفوائد للفئات المستهدفة ستستمر بعد انتهاء التمويل الخارجي.

تحليل الاستدامة يركز على الجوانب التالية:

- مدى امتلاك الشركاء لأهداف وانجازات المشروع وهل تم التنسيق معهم طوال فترة تنفيذ المشروع.
- مدى الاستدامة المؤسسية والتي تعكس مستوى التزام الشركاء وكذلك دمج المشروع ضمن هيكليتها.
- مدى الاستدامة المالية والتي تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل.
- يستمر التعامل بنفس سياسة المنحة (المساعدة) بعد انتهاء التعاون مع الشركاء.
- يوجد لدى الحياة كفاءة وطاقة تنظيمية لتنفيذ الأنشطة ثم تحقيق التأثير المطلوب بعد انتهاء المنحة.
- الإحساس بملكية المشروع متحقق فعلاً لدى الحياة المنفذة من لحظة ما قبل البدء بالمشروع.

خطة إدارة وصيانة المعدات المستخدمة في المشروع ملائمة.

يحتوي المشروع على آلية لنشر وتعميم المشروع.

- بالنسبة للمشاريع التي تستهدف مواقع تجريبية (اختبارية) تستخدم التكنولوجيا كأحد عناصر التي يمكن نشرها على المواقع الأخرى.
- احتمال أن يتم عرقلة التأثير (الاستفادة) المستعمرة من خلال قلة الاعتبار لكل من النساء والطبقات الفقيرة وذات الحساسية الاجتماعية.
- احتمال أن يتم عرقلة التأثير (الاستفادة) المستمرة بسبب اعتبارات البيئة.
- أية عوامل ممكن أن تمنع الاستدامة للمشروع.

مما سبق يتضح أن معيار الاستدامة يقوي مدى ديمومة المشروع بعد انتهاءه ويركز على نوعين من الاستدامة الأول الاستدامة المؤسسية والتي تعكس مستوى التزام الحياة باستمرار المشاريع ودمجها ضمن هيكلتها والثاني الاستدامة المالية والتي تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل.

شروط نجاح عملية تقييم أداء الأفراد:

- اهتمام واقتناع إدارة الحياة بالتقييم ونتائجه.
- اقتناع المشرفين والعاملين بالتقييم وبالعدالة في تطبيقه.
- اعتماد معايير ثابتة وموضوعية (الارتباط بالتوصيف الوظيفي وشرحها للجميع).
- المشاركة في وضع المعايير والعملية.
- الاستفادة من النتائج وإبراز ما يمكن تطويره وتحسينه.

تقييم المؤسسات Institutional Evaluation

تقوم جمعية الحياة بتقييم ذاتي يركز التقييم على:

- التكامل بين عمل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- المشاركة المجتمعية والمحاسبة والشفافية.
- توفير الموارد وحسن إدارتها.
- كفاءة العاملين ودرجة تطابقهم مع الأدوار.
- تطوير العاملين وهيئة التعلم.
- التواصل مع الأعضاء والتشبيك والتحالفات.

البرامج والمشاريع (إدارة وانجاز)

- المخرجات و النتائج.
- حجم الإنجاز المادي المباشر في مقابل التكلفة.
- حجم التغطية.
- الجودة والاثار.
- الالتزام بالخطة الزمنية ... إلخ.
- التطورات في الفئات المستهدفة الناتجة عن خطة المشروع.
- النتائج الثانوية غير المخطط لها.
- مساهمة نتائج المشروع على واقع الفئات المستهدفة.
- التخطيط الاستراتيجي لجمعية الحياة ومجالات التقييم المختلفة.

2.8 مؤشرات التقييم Evaluation Indicators

تستخدم جمعية الحياة لتنمية الأسرة بعض مؤشرات تقييم المشروعات وفقاً لدورة تخطيطها:

2.8.1 تقييم تصميم البرنامج/المشروع

- وجود رؤية وتصور وأهداف عامة.
- تحليل الواقع والاحتياجات.
- وضوح وتحديد المخرجات والنتائج والتأثير المراد.
- وضوح وموضوعية وملائمة المؤشرات.
- واقعية وملائمة الاستراتيجيات بحيث تحقق النتائج (وتحديد للمخاطر الخارجية والداخلية).
- تحديد مسؤوليات وآليات التنفيذ والمتابعة والتقييم.
- حساسية النوع الاجتماعي (وجود مخرجات ومؤشرات واضحة).

2.8.2 تنفيذ المشروع وكفاءة الأداء

- هل يسير البرنامج في التوجه الصحي لتحقيق النتائج المخطط لها؟
- الأنشطة: كيف يتم تنفيذها؟
- المشاركة ، الزمن، كفاءة العاملين.

إدارة المشروع:

- هل قام منفذو البرنامج بأدوارهم بشكل فعال (لماذا؟)
- هل تمت إدارة الموارد المالية والبشرية بكفاءة وحكمة؟
- هل تم تقديم دعم تقني ملائم وذو جودة ؟
- هل تسمح نظم المتابعة والتقييم بمتابعة التغيرات في المخاطر والتحديات في البيئة الخارجية والداخلية ؟ هل خدم ذلك اتخاذ قرارات حكيمة خلال تنفيذ البرنامج؟
- هل يحقق أهدافه بكفاءة؟

الفاعلية : (تحقق النتائج).

- المخرجات - المؤشرات - حساسية النوع - بناء القدرات.
- الكفاءة (النتائج في مقابل الموارد) .
- التكلفة - التكرار - خيارات بديلة.
- الاستمرارية : (هل يستمر تأثير البرنامج بعد انتهائه).
- الاستجابة : النتائج غير المتوقعة (إيجابية أو سلبية).
- البدائل الاستراتيجية : (هل توفر بدائل أكثر قدرة على تحقيق نتائج البرنامج؟).

2.8.3 تقييم الإنجاز في المشروعات:

1. المخرجات:

- حجم الانتج المادي المباشر مقابل التكلفة/ حجم التغطية.
- الجودة.
- الالتزام بالخطة الزمنية ... إلخ.

2. النتائج:

- التطورات في الفئات المستهدفة الناتجة عن خطة المشروع (المستهدفة).
- النتائج الثانوية غير المخطط لها.

2.9 مراحل التقييم Evaluation Stages

مرفق رسم توضيحي لمراحل التقييم ابتداء من التحضير وانتهاء بوضع اقتراحات مروراً بالتنفيذ والتحليل.
بعض الإرشادات:

- التحضير أهم الحلقات في التقييم فإذا لم يتم بشكل جيد يمكن أن يفشل التقييم ويقلل الفائدة العائدة على جمعية الحياة.
- ويشمل ذلك تحديد محاور وأهداف التقييم مع جمعية الحياة و/ أو الطرف الذي طلب التقييم وكذلك مصادر المعلومات.
- ضمان تنوع فريق التقييم (داخلي وخارجي) وأيضاً تنوع الكفاءات.
- إشراك قيادة المؤسسة أمر حاسم إذا كان الهدف تطوير المؤسسة.
- تمثيل الأطراف المعنية كافة في عملية التقييم لرؤية الموضوع من الزوايا المختلفة.

التحضير	التنفيذ	التحليل	الاقتراحات والتخطي
1. تحديد المطلوب تقييمه			1. حدد وبلور الاقتراحات.
2. بلورة اهداف التقييم			2. اكتب مسودة التقرير الاولي.
3. تحديد المعايير والمؤشرات	1. جميع المعلومات	1. تحليل المعلومات	3. ناقش المسودة مع إدارة الجمعية و/أو الطرف المعني قبل نشره.
4. تحديد الطرق والأدوات وتصميمها	2. تصنيف المعلومات	2. حدد الاستنتاجات الرئيسية وبرهن.	4. اعمل على الوصول إلى اتفاق مع الاطراف المعنية.
5. تحديد توفير الموارد المالية والبشرية	3. توثيق المعلومات	3. استخلاص الدروس (إيجابية وسلبية).	5. من المفيد في كثير من الأحيان أن يلي التقييم إعادة تخطيط للمستقبل وفقاً للتعلم والخبرة.
6. تحديد الأدوار وتقسيم العمل	4. إدخال البيانات		
7. تحديد الإطار الزمني للتنفيذ.			

2.10 خطة تنفيذ عملية التقييم Implementing Evautaiion Process

تمر عملية التخطيط والتنفيذ للتقييم بخمسة مراحل على النحو التالي:

المرحلة الأولى:

وضع أسئلة التقييم الرئيسة: يفترض أن تعالج الأسئلة المركزية التقييم والتحقق من إجاباتها للغاية أو الغرض منه وعادة ما تكون هذه الأسئلة من النوع الذي يتطلب إجابات مثل نعم أو لا بل غالباً ما تتصف هذه الأسئلة بالمواصفات التالية:

- تحفز التفكير.
 - تتحدى الافتراضات.
 - تركز على الاستعلام والانعكاس.
 - تقود الى أسئلة أخرى.
- وتتطلب مثل هذه الأسئلة من فريق التقييم التعامل مع طائفة عريضة من عناصر المشروع أو العناصر التنظيمية حتى يمكن الإجابة عنها.

المرحلة الثانية:

عملية جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها: تجمع المعلومات والأدلة لإجابة عن أسئلة التقييم باستخدام أدوات جمع البيانات والبيانات التي تجمع هي نتائج التقييم وتتوقف قوة الاستنتاجات على كمية المعلومات التوي تجمع وجودتها ومصداقيتها كما تتوقف أيضاً على جودة تحليل بيانات التقييم وتفسيرها والتفسير هو محاولة تحديد معنى النتائج وبشكل جزءاً من الجهود الكلية التي تبذل لجعل الادلة التي تجمع في تقييم ما ذات معنى، وبعد ذلك يجري تجميع استنتاجات التقييم المفصلة في استنتاجات تقييم عامة ودروس مستفادة وهذه الدروس هي ما يتعلم من التجربة فهي تعممات بشأن ظرف محدد.

تقنيات جمع المعلومات وهي معروفة عادة ومستعملة لتقييم المشاريع والأنشطة:

- الملاحظة.
- المقابلة.
- الاستبيان.
- المجموعات المركزة.
- الاختبارات.
- الاحصائيات الرسمية.

المرحلة الثالثة:

التوصيات: هي تدابير توضع استناداً إلى نتائج تحليل البيانات وتفسيرها ويقصد بها أن يأخذها مستخدمو نتائج التقييم بعين الاعتبار وتعد صياغة التوصيات مرحلة قائمة بذاتها من مراحل تقييم المشاريع. ويقدم التقييم لائحة توصيات بالنسبة للمستقبل ويقترح كيفية تطبيقها وقد تكون هذه التوصيات هي الأكثر استعمالاً بحيث أنها تقرأ قبل غيرها ولذلك يجب أن تكون التوصيات مقدمة حسب الأولويات والأهمية ومعروضة بكتابة سهلة وواضحة.

المرحلة الرابعة:

الدروس المستفادة وتراكم الخبرات: ويقصد بها التعلم من التجارب السابقة للتطبيق على حالة عامة واستخلاص العبر والدروس والتوصيات من نتائج التقييم وصياغة التوصيات لذوي العلاقة لتصويب خطة المشروع الحالي وتحسين تخطيط المشاريع المستقبلية وتنفيذها ويمكن التوصل إلى الدروس المستفادة في إطار تقويم المشاريع المستقبلية وتنفيذها ويمكن التوصل إلى الدروس المستفادة في إطار تقييم المشاريع والمقصود بها "البيئة التي يتعلم منها العاملون" ويأتي التعلم من خلال تراكم الخبرات. والفكرة الرئيسية فيها هي حل المشكلات حيث أن كل شخص في جمعية الحياة معنى بتشخيص المشاكل وحلها مما يعني التجريب المستمر والتغيير وتحسين الأداء الذي يزيد من قدرة جمعية الحياة على النمو، والتعلم، وتحقيق الأهداف.

إن تطوير تعلم جمعية الحياة يعني: القيام بتغييرات محددة ومستمرة في النواحي القيادية، والهيكلي التنظيمي، والتمكين، والاتصالات، وتبادل المعلومات، والاستراتيجيات التشاركية، والثقافة التكيفية.

المرحلة الخامسة:

وضع الصيغة النهائية لتقرير التقييم: يلزم إعداد تقرير لنقل النتائج والاستنتاجات والتوصيات التي يتوصل إليها التقييم وينبغي أن يكون التقرير مختصراً وموجزاً نسبياً وينبغي أن يناقش مدير التقييم ومستخدمو التقرير النتائج والاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل إليها وأن يقدموا تعليقات على مسودة التقرير إلى المقيم أو المقيمين قبل وضعه في صيغته النهائية وينبغي تسجيل أي آراء متعارضة تسجيلها صحيحاً في التقرير .

محتويات التقرير: يجب أن يحتوي التقرير لنتائج التقييم على العناصر التالية:

1. الغلاف الأمامي: ويحتوي على اسم وموقع المشروع المقيم.

- اسم أو أسماء الذين قاموا بعملية التقييم.
- اسم الجهة الساهرة على المشروع.
- المدة الزمنية التي يغطيها التقرير.
- تاريخ تقديم التقرير.

2. ملخص لنتائج التقييم:

- يقدم في صفحة أو صفحتين لإعطاء نظرة عامة حول النتائج التي توصل إليها المقيم وذلك لفائدة الأفراد الذين قد لا يتوفر لهم الوقت الكاف للاطلاع على أجزاء التقرير.
- لائحة لمحتوى التقرير تعرض كل أجزائه بوضوح.
- معلومات حول خلفية المشروع وتطوره وأهدافه.
- أهداف التقييم والطرق المختارة للقيام به.
- النتائج المترتبة عن استعمال هذه الطريقة : كيفية تطبيق طريقة جمع المعلومات المعوقة الميدانية والأوجه الإيجابية في العمل الميداني.
- تقديم النتائج المتحصل عليها وتحليلها ويستعان في ذلك باستعمال الرسوم البيانية والجدول وقد تدعم هذه النتائج ببعض الصور من الميدان إذا اقتضى الحال ولا يجب هنا غض النظر عن ذكر الطريقة المستعملة لفرز المعطيات التي تم جمعها عند الحاجة.

3. خلاصة التقرير :

يجب أن تلخص هذه الفقرة من التقرير النقاط الآتية:

- مدى نجاح المشروع في بلوغه للأهداف.
- ما هي نقاط القوة وما هي نقاط الضعف في المشروع والتي تحتاج إلى إصلاح وتقوية.
- هل استعملت الموارد البشرية والمادية بكفاءة؟
- ما هي التغيرات التي عرفها المشروع عبر الزمن؟
- ما هي نتائج تكلفة المشروع مقارنة بالعائد (Cost Benefit analysis).
- ما هي التكهّنات التي يمكن تقديمها من خلال نتائج المشروع سواء على المدى القصير أو المدى البعيد.
- وأهم شيء ما هو أثر المشروع على المستفيدين.

4. التوصيات:

- يقدم تقرير التقييم لائحة توصيات بالنسبة للمستقبل ويقترح كيفية تطبيقها وقد يكون هذا الجزء من التقرير هو الأكثر استعمالاً بحيث أنه يقرأ قبل غيره ولذلك يجب أن تكون التوصيات مقدمة حسب الأولوية والأهمية ومعرضة بكتابة سهلة وواضحة.

2.11 أدوات وطرق المراقبة والتقييم M&E

يتطلب نجاح تنفيذ نظام المراقبة والتقييم جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وإبلاغها لأصحاب المصلحة وتوجد فئتان رئيسيتان لمصادر البيانات هما: البيانات الروتينية والبيانات غير الروتينية وتجمع البيانات الروتينية كجزء من المراقبة المنتظمة التي تقوم بها الإدارات وكذلك التي يقوم بها الشركاء في التنفيذ.

وتتحقق إمكانية الاعتماد على البيانات عن طريق حساب المثلثات ويعني استعمال عدد قليل من أنواع طرق جمع البيانات النوعية والكمية بغية تحديد ما إذا كانت نتائج كل منها سوف تتحقق ويوفر حساب المثلثات تحليلاً أكثر تكاملاً كثيراً ما يقوي من المصادقية ومن التزام المشاركين بالنتائج.

وتستخدم البيانات الكمية في قياس "مقدار حدوث" وكم عدد مرات حدوث، وتيرة حدوث شيء ما ومع ذلك فإذا كانت المؤشرات تشير إلى رضا الاعضاء عن توثيق الهيئات التأسيسية عندئذ تكون البيانات النوعية مطلوبة لأنها توفر توصيفات مفيدة "كيفية حدوث وسبب حدوث" شيء ما أو عدم حدوثه.

ونظراً للخواص المختلفة للبيانات الكمية والنوعية يكون من اللازم استعمال طرق وتقنيات مختلفة لجمع البيانات وفي المعتاد تجمع البيانات الكمية باستعمال عمليات مسح رسمية لمجموعات من الأفراد (كثيراً ما تكون كبيرة) لتوفير الأعداد الكاملة المطلوبة من هذه الأنواع من المؤشرات.

وكثيراً ما يتم ذلك باستعمال المقابلات الشخصية مع أصحاب المصلحة أو باستعمال الاستقصائيات. من ناحية أخرى فعندما تقوم المؤشرات على أسئلة من نوع 'كيف ولماذا' ينبغي الاعتماد على مناقشات مجموعات التركيز (FGDs) وقصة التعبير الأكثر أهمية وطرق وتقنيات جمع البيانات التي تتسم بمزيد من العمق والتوصيف.

وفيما يلي عرض لعدد من الأدوات التي يمكن للجمعية استعمالها.

الاستقصاءات

كثيراً ما يستعمل مصطلح الاستقصاء ومصطلح الاستبيان محل بعضهما البعض وتشير الاستقصاءات إلى جمع بيانات على نطاق واسع باستعمال الصيغة المعيارية لجمع البيانات بينما تشير الاستبيانات إلى الأشكال التي تستخدم في جمع بيانات الاستقصاءات وتجرى الاستقصائيات بشكل دوري وليس بانتظام نظراً لما يرتبط بها من وقت وتكاليف مثل الدراسات المتصلة بتحديد خط الأساس واستعراضات منتصف المدة وتقييم الأداء في آخر المدة.

تعد الاستقصاءات أداة يمكن أن تستخدم في العديد من طرق جمع البيانات وتشمل الاستقصاءات في نظام المراقبة والتقييم إجراء مقابلات شخصية متعمقة كما يمكن استعمال الهاتف أو البريد الإلكتروني أو طريق الاستقصاءات القائمة على موقع الويب أو بالبريد العادي.

الاستبيانات

إن كتابة الأسئلة التي تطرح في الاستقصاء الجيد أو المقابلة الشخصية ليس بالأمر السهل والقاعدة الذهبية لكتابتها هي القدرة على تحديد الأسئلة الأساسية للبحث أي الأسئلة التي من الضروري معرفة ردود عليها والخطوة التالية هي تحديد الأسئلة المتبقية لضمان كونها مناسبة وموضوعة بعناية فسوف يساعد ذلك على تشجيع زيادة الاستجابة ومعدل اكتمال الردود وبعد الانتهاء من وضع الأسئلة ينبغي اختبارها على مجموعة صغيرة ممن ستوجه إليهم الأسئلة داخل المجموعة المستهدفة فسوف يساعد ذلك على تحديد الأسئلة التي يكون من اللازم صياغتها أو إعادة ترتيبها قبل أن يصب الاستقصاء جاهزاً للاستخدام الفعلي.

جمع العينات

يشير جموع العينات الى اختيار مجموعه فرعية من الأفراد من داخل المجموعة المعنية مثل المستفيدين أو الشركاء الذين من المحتمل أن يكونوا على معرفة بالموضوعات التي تهوم فريق الاستقصاء أو لديهم آراء بشأنها ويستخدم جمع العينات في إجراء الدراسات لأن إجراء استقصاء عن السكان بأكملهم يستغرق وقتاً طويلاً وينطوي على تكلفة كبيرة.

وعلاوة على ذلك كثيراً ما يتغير أعضاء المجموعة المستهدفة مما يجعل من الصعب تحديد من يعتبر جزءاً من المجموعة المستهدفة في لحظة معينة. كذلك في حالة التحليل الإحصائي لا يكون من الضروري أن يشمل الاستقصاء كل فرد في مجموعة معينة.

والخطوة الأولى في وضع إطار للعينة هي تحديد السكان في المنطقة المستهدفة والخطوة الثانية هي هو تحديد إطار العينة وهذا يتطلب زيادة تحديد مجموعة الأفراد المحددين بغية التحديد الدقيق للملائم الذي يشملهم الاستقصاء من بين المجموعة المختارة

وأخيراً تحديد طريقة جمع العينات وهذا يعني اختيار طريقة لتحديد من يشملهم إطار العينة.

المقابلات الشخصية:

كثيراً ما يشمل جمع البيانات الأساسية أو الميدانية إجراء مقابلات شخصية مع أصحاب المصلحة ويمكن أن تكون هذه المقابلات مباشرة بين شخص وآخر أو غير مباشرة باستعمال الهواتف أو البريد الإلكتروني أو البرود العادي وفي معظم الحالات تقوم هذه المقابلات على استقصاء أو استبيان يقوم على الأسئلة التي سبق إعدادها والتي تتناول القضايا المتصلة بالمرجات والنتائج المتوقعة وتخدم المقابلات الشخصية في جمع بيانات متعمقة عن المؤشرات النوعية أو لتصميم استقصاء كمي.

أهم قصص التغيير:

وتشجع أهم قصص التغيير المشاركين الميدانيين على تحديد وتفسير التغيرات المرتبطة بالتفاعل ويجري ذلك بتوجيه أسئلة شديدة الوضوح إليهم دون ربطها بمؤشرات الأداء الرئيسية وتشجيعهم على التعبير عن أنفسهم بحرية.

كما يطلب من المشاركين محاولة تفسير الأسباب التي تجعلهم يعتبرون التغيير مهماً بالنسبة لهم أو الي أصحاب مصلحة آخرين ويمكن لتقنيات أهم أشكال التغيير بالإضافة إلى طرق وتقنيات التقييم المعتادة الخريص أن تحدد الآثار غير المتوقعة.

المجموعات المركزة:

تعد المناقشات التي تجريها المجموعات المركزة (FGD) من أدوات جموع البيانات النوعية المستخدمة في جمع بيانات متعمقة عن أفكار ومواقف وخبرات مجموعة مستهدفة بشأن موضوع معين ويقوم أحد أعضاء الفريق بتوجيه عملية المناقشات استناداً إلى الأهداف المنشودة من العملية.

استعراض الوثائق:

استعراض الوثائق هو تقييم الأدبيات والمؤلفات ذات الصلة بعملية المراقبة والتقييم ويوفر استعراض الوثائق معلومات تعزز أنشطة جمع بيانات المراقبة والتقييم.

الدراسات المواضيعية:

الدراسات المواضيعية هي دراسات متعمقة بشأن قضايا محددة يمكن أن يكون الغرض منها هو دراسة اتجاه معين أو قضية معينة أو يمكن أن تستخدم في دراسة ناتج رئيسي من الصعب قياس مدى تقدمه ويمكن إجراء الدراسات المتعمقة داخلياً أو عن طريق تعيين مستشارين خارجيين وتكليفهم بإجرائها وينبغي أن يكون الغرض من هذه الدراسات محدداً وأن تشمل إجراء أبحاث متعمقة وعمليات استقصاء.

دراسات الحالة

تتيح دراسات الحالة من منظور نظام المراقبة والتقييم فهماً أكثر عمقاً للعوامل المؤثرة على البيانات العامة أو الموجزة التي يمكن جمعها من خلال سبل أخرى ودراسة الحالة هي دراسة تفصيلية ومكثفة لمثال واحد على شيء ما باستعمال الطرق التي يرى أنها مناسبة والغرض العام من ذلك هو التوصل إلى فهم كامل للحالة قدر الإمكان وربما ينحصر اهتمامنا هنا في حالة واحدة أو قد تكون في ذهننا حالات أخرى.

عمليات الرصد

تقوم عمليات الرصد باختيار ومراقبه وتسجيل سلوك أو ملامح كائنات حية أو مواقف أو أشياء أو ظواهر وكثيراً ما تستخدم عمليات الرصد عندما لا يكون من المرجح لأدوات جمع البيانات الاخرى مثل طرق المقابلات الشخصية أن تستخلص المعلومات اللازمة بدقة وبشكل يمكن الاعتماد عليه إما لأن من يردون على الأسئلة لا يعرفون أو لأنهم يترددون في الحديث .

تحليل البيانات التي أمكن جمعها

يتعين لتعزيز اتخاذ القرارات التنظيمية والتعلم أن يعنى نظام المراقبة والتقييم بجمع بيانات خام وادخالها في قاعدة بيانات ثم تحليلها واستخلاص المعلومات التي تكوون المفيدة لإدارة جمعية الحياة وتسمى عملية التحويل هذه بتحليل البيانات. وليس من اللازم أن يكون تحليل البيانات أو أن يقوم على تحليلات إحصائية معقدة.

ويوجد عموماً نوعان رئيسيان من التحليلات هما: التحليلات الكمية والتحليلات النوعية وتوفر التحليلات الكمية حصراً بالأرقام والنسب المئوية والتكرارات والمتوسطات والأوساط وتدابير التقييم للرد على الأسئلة التي تتناول 'كم عدد؟' ص أما التحليلات النوعية فهي تحليلات وصفية ترد على سؤالي 'لماذا؟ وكيف؟'

ويأخذ الكثير من مؤشرات جمعية الحياة الشكل الكمي وهذا يعني أن نظام المراقبة والتقييم يتعين أن يحدد مقدار تقدم التغيير المرتبط بذلك المؤشر مقارنة بما هو مقرر في دراسة خط الأساس.

الحياة لتنمية الأسرة

AL HAYAH For Family Development



غزة - شارع الوحدة - مفترق ضبيط
برج الجوهرة - الدور الخامس ش (53)

تليفاكس : 00970 (8) 28 47 639

البريد الالكتروني: Info@alhayah.org

www.alhayah.org

