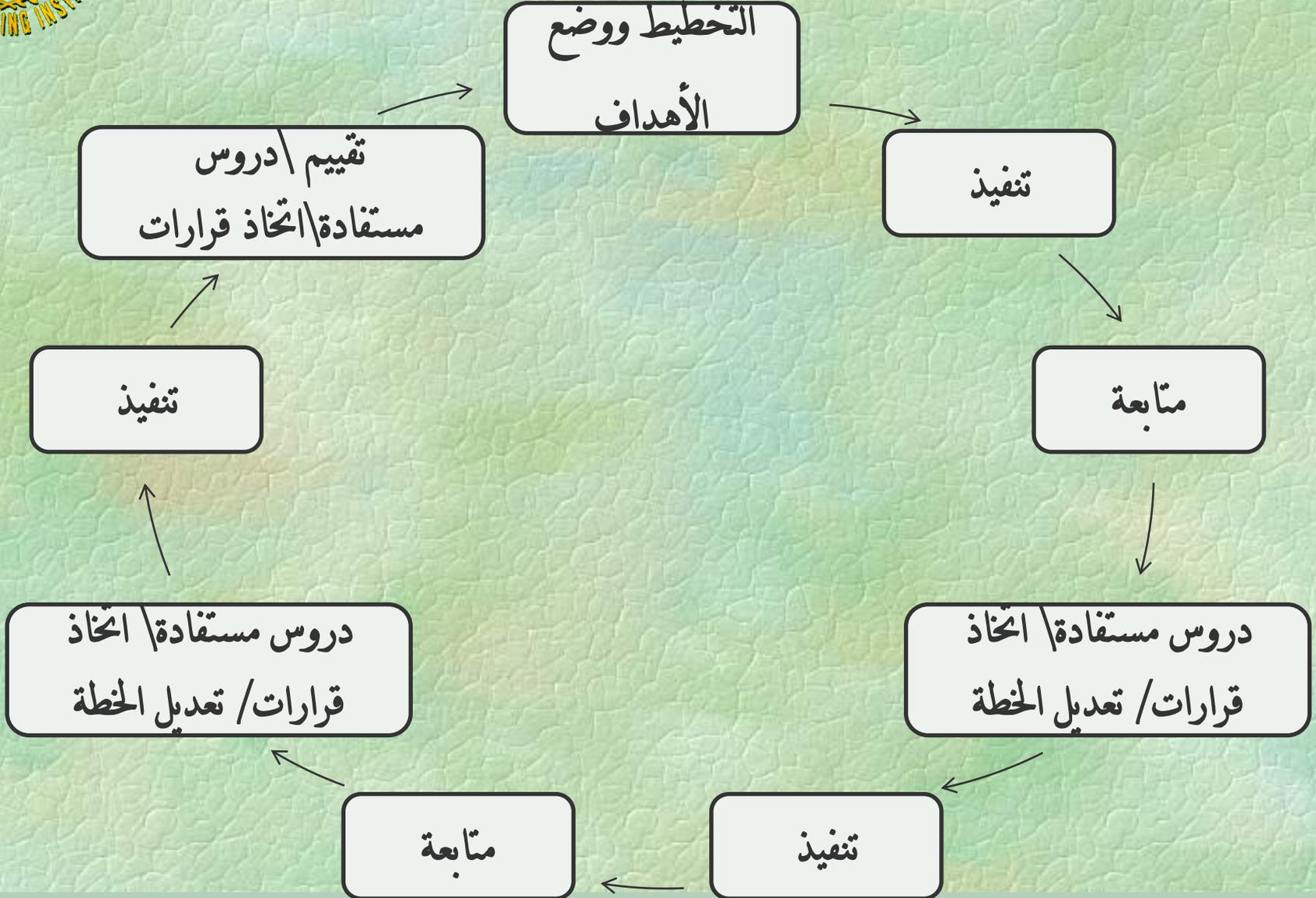




نظام المتابعة والتقييم «المهام – التكوين – الغاية – النطاق»



نظام المتابعة والتقييم هو مكون من مكونات العملية التخطيطية



المتابعة والتقييم كـ «نظام»:

- ينبغي أن تفهم عمليتي المتابعة والتقييم على أنهما :-
- نظام متكامل للتفكير له كافة العناصر المرتبطة بتكوين النظام من "مدخلات وعمليات ومخرجات"
- يجب التخطيط لهما باستخدام كافة مقومات العملية التخطيطية من: وضوح الرؤية - شمولها - اتساقها - موضوعيتها - مرونتها .
- يجب إدارتهما بشكل علمي ومهني
- يجب توفير الموارد والمخصصات اللازمة لانجازهما من راس مال وقدرات فنية، والتي قد يؤدي عدم كفايتها للأضرار بأهداف العملية ذاتها .

مكونات نظام المتابعة والتقييم:

■ يتكون أي نظام للمتابعة والتقييم من المراحل التالية:

1. التصميم والإنشاء .
2. جمع المعلومات وإدارتها .
3. التفكير والتطوير من أجل تحسين الإجراءات المطبقة .
4. إعلام الإدارة وإعداد التقارير عن النتائج .

المرحلة الأولى: التصميم والإنشاء لنظام للمتابعة والتقييم:

■ يبدأ إنشاء نظام المتابعة والتقييم بـ:

1. تحديد الاحتياجات من المعلومات: حيث أن التحديد الواضح للمعلومات المطلوبة يضمن بشكل أكيد توفير متطلبات المؤشرات المطلوب إعدادها، ويضمن إعداد تقارير وافية وواضحة للإدارة ولتخذ القرار.
2. تحديد وتقرير الكيفية التي سيتم بها جمع المعلومات وتحليلها.

(تقارير - مقابلات)



3. المشاركة : حيث أن القيام بتلك الخطوات السابقة بطريقة تشاركية مع المستفيدين وأصحاب المصلحة (المواطنين وذوي العلاقة بتنفيذ عملية المتابعة) يضمن زيادة إدراكهم للخطة وأهدافها،
■ ومن ثم يضمن النجاح التام لعمليتي المتابعة والتقييم.

المرحلة الثانية: جمع وإدارة المعلومات:

- حيث تبدأ فعليا خطوات تطبيق النظام، من خلال تجميع المعلومات، عبر اقتفاء وتبوع نتائج وآثار البرامج والخطوات المنفذة،
- ثم تتم عملية المراجعة للعمليات التي تم تنفيذها:
- مثل : (اكتمال أو معدل اكتمال النشاط المخطط/المستهدف، مقاييس الإدارة المالية بما في ذلك نسبة الإنفاق المخطط إلى الإنفاق الفعلي، مقاييس مدى الاستخدام الكفء للموارد من عمالة ومواد خام وطاقة).
- عند جمع المعلومات وتنظيمها، من الممكن أن تظهر مشاكل في التنفيذ تحتاج إلى حل مباشر، أو قد تظهر أفكار جديدة لتحسين الخطة الموضوعية.

المرحلة الثالثة: مرحلة التفكير والتطوير لتحسين الإجراءات:

- بعد جمع المعلومات يجب العمل على تحليلها ومناقشتها موضوعيا .
- قد يتم إشراك المستفيدين في هذه المرحلة من خلال:-
- إطار رسمي : عقد حلقة خاصة للنقاش مع المستفيدين خلال الاستعراض السنوي للتنفيذ .
- أو قد تتم في إطار غير رسمي : كالتحدث المباشر إلى المستفيدين، وأخذ انطباعاتهم أثناء الزيارات الميدانية .
- وهو التفاعل والتشارك الذي يضمن رصد الثغرات، وبتيح معالجتها وإعادة تطوير الخطة الأساسية الموضوعية للمتابعة والتقييم .

المرحلة الرابعة: إعلام الإدارة بالنتائج وإصدار التقارير:

- ثم تأتي المرحلة الرابعة والأخيرة من تكوين نظام المتابعة والتقييم،
- وهي مرحلة الإعلام والإبلاغ للإدارة بالنتائج وإصدار التقارير،
- حيث يجب إطلاع الإدارة والمستفيدين على نتائج المتابعة والتقييم،
- من خلال إطلاعهم على تقدم التنفيذ، وكذلك على المشاكل التي ظهرت خلال التنفيذ، حتى يتمكنوا من وضع الحلول.

- كما يجب أن تكون تقارير المتابعة والتقييم متوازنة من حيث أوجه النجاح والأخطاء، والايجابيات والسلبيات،
- والأهم أن تكون تحليلية الطابع، بمعنى :-
- عدم تحيزها أو تبنيها لتوجهات بعينها،
- وكذلك جنوحها نحو تحليل الظواهر (سواء سلبية او ايجابية)، وليس مجرد رصدها أو عرضها .

■ وأخيراً، فإن النتائج الناشئة عن نظام المتابعة والتقييم سوف تحسن من استراتيجية الخطة الموضوعية للمتابعة والتقييم، واجراءاتها التنفيذية، بالتوازي مع مستوى سرعة وكفاءة التغذية العكسية.

■ كما يجب التأكيد على أن:

■ الإدارة العليا هي المسؤول عن ضمان نجاح عملية المتابعة والتقييم ، لأن الإجراءات التصحيحية تحتاج أن تكون فورية في كثير من الأحيان.

خطوات إنشاء نظام المتابعة والتقييم:

■ يتطلب وضع نظام للمتابعة والتقييم إتباع ست خطوات أو توفير ووضوح ستة متطلبات :-

1. التحديد الواضح لأهداف ونطاق نظام المتابعة والتقييم.
2. وضع وتحديد الأسئلة المتعلقة ب : الأداء الفعلي - المؤشرات -
والمعلومات المطلوبة لأعداد تلك المؤشرات.
3. جمع وتصنيف المعلومات المطلوبة (مثل: وصفية - كمية) ، (مالية -
فنية) ، (عامة - متخصصة) إلى ما غير ذلك.



4. عقد لقاءات للمتابعة، وعمليات متكررة للتفكير والتحليل المتعمق.

5. عمليات الاتصال والإبلاغ الفعالة/السريعة.

6. توفير الظروف والقدرات اللازمة (البيئة العامة).

وفيما يلي عرض أكثر تفصيلا لمكونات تلك العناصر:

أولاً: الغاية من نظام المتابعة والتقييم ونطاقه:

- إن التحديد الواضح لغاية ونطاق نظام المتابعة والتقييم المنشود يساعد في تحديد وتقرير قضايا هامة وجوهرية قد تخل بمسار النظام مثل:
- مستويات وحجم الميزانية - عدد المؤشرات التي يجري تتبعها .
- كما أن تحديد الغاية من نظام المتابعة والتقييم يساعد في :-
- دفع/اجبار الإدارة إلى الالتزام التام بمسار واضح ومحدد لتنفيذ الخطة الموضوعية، وحل المشكلات والعقبات التي قد تعترض هذا المسار .
(إدارة الخطة بكفاءة) .

■ عند صياغة الغاية أو الهدف من نظام المتابعة والتقييم، يجب طرح

السؤال التالي:-

- ما هي الأسباب الرئيسية لإنشاء وتنفيذ نظام المتابعة والتقييم؟ وذلك من وجهة نظر كافة المشاركين (الموظفين والمسؤولين، وكذلك المستفيدين)؟

بمعنى

- هل نتابع للتأكد من تحقق الأثر النهائي؟ أم هل نتابع للتأكد من تنفيذ الإجراءات؟ أم هل نتابع للرقابة المالية؟ أم هل نتابع للتأكد من الالتزام

الزمني؟ إلى ما غير ذلك

- توفر الإجابة الواضحة والمشاركة عن هذا السؤال، ضمان الفهم المشترك والواضح للغاية العامة،

- هذا الفهم الذي يضمن بدوره توجيه الجهود في ذات الإطار المطلوب.

• النطاق أو العمق أو النوعية:

• بعد تحديد الغاية، تصبح الخطوة التالية هي إيضاح نطاق نظام المتابعة والتقييم، حيث يرتبط النطاق بـ

• درجة تطور النظام:

• حيث أن إنشاء وإعداد وتنفيذ أنظمة متطورة للمتابعة والتقييم، يتطلب خبرات كبيرة بطرق البحث النوعية والكمية، وإدارة كم كبير من المعلومات.

• مقابل انه قد يكون المطلوب هو أنظمة بسيطة للمتابعة والتقييم، تعتمد على الحوار مع المستفيدين الرئيسيين ولا تسعى لجمع كم كبير من المعلومات أو أساليب معقدة لتحليلها.

■ تحديد نطاق نظام المتابعة والتقييم،

■ يجب طرح الأسئلة التالية: -

1. ما هو مستوى التمويل الذي يمكن توفيره؟

2. (فطبقا لمستوى التمويل يمكن تحديد مدى تطور قدرات النظام الذي سيتم تصميمه)

3. ما هو المستوى الذي يمكن تحقيقه من المشاركة في المتابعة والتقييم في ضوء قيود الميزانية؟ (من جانب أصحاب المصلحة والشركاء الأساسيين).

4. ما مدى التفصيل المطلوب في البيانات الكمية أو النوعية؟

5. المستوى المرجو تحقيقه، وما الذي يمكن تحقيقه من إجراء دراسات متخصصة مثل دراسات خط الأساس؟
6. ما هي قدرات المتابعة والتقييم المتوفرة حالياً؟ (لدى أصحاب المصلحة والشركاء الأساسيين) - وكيف سيؤثر ذلك على مستوى نظام المتابعة والتقييم المستهدف؟

أمثلة لبيان الغاية من المتابعة والتقييم:

- مثال 1: إن الغاية الجوهرية لنظام المتابعة والتقييم في مشروع تنمية ريفية هو:
- توفير المعلومات المطلوبة لإدارة المشروع الموجهة نحو الأثر أو النتائج النهائية على متلقي الخدمة
- وهو الأمر الذي يتم عبر قيام نظام المتابعة والتقييم بتوفير تقارير دورية حول قياس تطور هذا الأثر.

■ مثال 2: إن الغاية الرئيسية من نظام المتابعة والتقييم التشاركي لبرنامج تقليص الفقر هو:

■ مساندة إدارة البرنامج للتأكد من الالتزام باستراتيجية البرنامج ومنهجه وتحسين الاستجابة والكفاءة والفاعلية.

■ وتمكين إدارة البرنامج من صنع واتخاذ القرار بطريقة فعالة، تضمن تحسين الاستجابة لمتطلبات متلقي الخدمة،

■ وهو ما يتم من خلال إصدار تقارير دورية تتضمن توفير معلومات موثوق بها وفي المواعيد المحددة حول نوعية الجهود المبذولة والإنجاز المحقق .

ثانياً: المسائل المتعلقة بالأداء، والاحتياجات من المعلومات والمؤشرات

- بعد تحديد الغاية والنطاق لنظام المتابعة والتقييم، تأتي مرحلة وضع قائمة المؤشرات الكمية،
- والتي قد تثير الكثير من المشاكل.
- وذلك نتيجة وجود الكثير من الغايات على درجة كبيرة من التعقيد تحول دون تلخيصها في مؤشر واحد أو عدد محدود من المؤشرات.

- لذلك فإن العمل على وضع وتحديد أسئلة واضحة لمتابعة الأداء الفعلي، يساعد على :-
- توجيه عملية تحليل المؤشرات، ويقدم صورة أكثر تكاملاً واتساقاً،
- كما أنه يعطي معنى أكثر وضوحاً وتحديدًا للإنجازات المحققة،
- ويسهم في التعرف على المؤشرات النوعية اللازمة لعملية التقييم.

أمثلة الأسئلة المتعلقة بالأداء:

- أسئلة الأداء لا تتعلق فقط بما أُنجِز، بل إنها تسأل عن السبب في النجاح والإخفاق وعن الدروس المستفادة،
فعلى سبيل المثال :
- في مشروع خاص بتحسين وضع الفقراء من خلال تطوير طرق الإنتاج في إحدى القرى المعتمدة على النشاط الزراعي، قد تكون المعلومات المطلوبة : -



1. كيف تغيرت القوة الشرائية للأسر الفقيرة المستهدفة مقارنة بالمجموعات غير المستهدفة؟ وهل هناك عوامل خارجية أثرت على ذلك؟ - "مدى مسؤولية المشروع عن الأثر"
2. إلى أي مدى تفوقت الأسر المستهدفة من حيث قدرتها على مواجهة احتياجاتها من السكن والتعليم والصحة على الأسر الفقيرة غير المستهدفة؟
3. تغير الإنتاجية في المنطقة المستهدفة نتيجة أنشطة المشروع؟

ثالثاً: التخطيط لجمع البيانات وتنظيمها

- بعد تحديد المؤشرات الأساسية، يجب التفكير في الطريقة التي سيتم بها جمع المعلومات وتنظيمها .
- من المهم اختيار الطريقة المناسبة لجمع المعلومات المتعلقة بكل مؤشر، وذلك نظراً ل:-
- وجود طرق متنوعة تختلف باختلاف المؤشر المطلوب، وبحسب طبيعة المعلومات المطلوبة سواء كانت نوعية أو كمية .
- كما أن لكل طريقة مزايا وعيوب من حيث النوعية والتكلفة وموثوقية البيانات والمهارات المطلوبة والقدرة على قياس نتائجها .

جمع البيانات وتنظيمها:

- من المهم التفكير بمن سيقوم بعملية جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها .
- كذلك يجب التفكير بكيفية ووسائل حفظ البيانات، من خلال طرح الأسئلة التالية:

1. ماهية المعلومات التي سيجري حفظها ؟

2. ومن الأشخاص أو الجهات التي تحتاج الوصول إلى هذه المعلومات المحفوظة ، (هل الوصول إليها بطريقة مركزية أو لامركزية ؟)



3. ما هو شكل أو صورة المعلومات التي يجب حفظها، (نسخ ورقية، نسخ الكترونية)،

4. تحديد المعلومات التي ينبغي الاحتفاظ بها، وتلك التي لا أهمية للاحتفاظ بها/التخلص منها؟

رابعاً: التخطيط لعمليات لقاءات للمتابعة والتفكير والتحليل المتعمق

- عند تصميم إطار المتابعة والتقييم، يجب التفكير في الترتيب لعقد عدد من اللقاءات والاجتماعات التي ستم مناقشة المؤشرات الموضوعية وكذلك نتائج جمع المعلومات والجداول الزمنية المناسبة - (أمثلة) :
 - جلسة حوارية نقاشية مفتوحة حول خطة المتابعة والتقييم.
 - الزيارات الميدانية واللقاء مع المستفيدين.
 - المراجعة ربع السنوية أو السنوية عن التقدم المحرز .
 - ورشات عمل تضم (أصحاب المصلحة والمستفيدين والمتخصصين)، بشكل دوري حول العناصر والمقومات الأساسية للخطة.

خامساً: التخطيط لعمليات إعلام الإدارة وإعداد التقارير

- (أ) يجب وضع الجدول الزمني المتوقع لتقديم تقارير المتابعة والإعلام عن التقدم المحرز، مع الإشارة إلى:-
 - الجهة التي ينبغي أن تتلقى التقرير،
 - ومتى ينبغي أن تتلقاه.
- (ب) الإبلاغ عن النتائج: هناك وسائل مختلفة للإبلاغ عن النتائج، قد تكون عن طريق:-

- (تقارير خطية رسمية (مرحلية/دورية)
- أو دراسات خاصة
- أو ملخصات غير رسمية في صورة مذكرات (سريعة) عن الموضوعات المعنية،
- وهذه الطريقة مفيدة لتوثيق النتائج والتقدم المحرز (والتأكد من جودة ومنطقية التحليل).
- أو قد يكون إبلاغ النتائج عن طريق التقارير الشفوية،
- (وهي طريقة فعالة للحصول على تغذية عكسية فورية واتخاذ قرارات للحالات الملحة).

سادساً: التخطيط لتوفير الظروف والقدرات الملائمة (البيئة العامة)

■ ضمن الميزانية التي تم رصدتها للمتابعة والتقييم يجب التفكير في الحوافز المناسبة التي تضمن :-

■ الحصول على القدرات البشرية والمؤسسية المناسبة والكافية.

(أ) القدرات البشرية :

■ يجب التفكير في القدرات البشرية الأساسية للمتابعة والتقييم من حيث :

■ كفاءة الأشخاص الموجودين - التخطيط لضم أشخاص مؤهلين عند الحاجة -
وضع خطة تدريب وتطوير لضمان جودة الاداء .



(ب) : القدرات المؤسسية

- فيجب تنظيم هياكل ومسؤوليات المتابعة والتقييم - وضع نظام لإدارة المعلومات - بالإضافة إلى توفير التمويل والموارد اللازمة لتشغيل نظام المتابعة والتقييم بشكل كفاء .



اهمية استخدام المعلومات الناتجة عن التقييم



عوامل نجاح نظام المتابعة والتقييم

■ الأبعاد الثلاثة لنجاح نظام المتابعة والتقييم :-

1. درجة استخدام المعلومات الناتجة عن نظام المتابعة والتقييم.

• حيث تتراوح درجة الاعتماد على معلومات نظام المتابعة والتقييم (بين عدم استخدام المعلومات أو الاستخدام الهامشي لها، وبين الاستخدام المكثف لهذه المعلومات).

2. جودة المعلومات والمؤشرات الناتجة عن نظام المتابعة والتقييم، وهو ما يرتبط بمدى قدرة المؤشرات المنتجة على رصد الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف،



3. القابلية للاستمرار: وهو ما يمكن توقعه عندما يكون استخدام معلومات المتابعة والتقييم جزء من الإجراءات الحكومية مثل دورة الميزانية، بمعنى مأسسة نظام المتابعة والتقييم.

- بالمقابل يمكن توقع عدم استمرارية النظام أو استمراريته باحتمالات اقل في الحالات التالية:-
- عندما لا يكون لنظام المتابعة والتقييم الكثير من المؤيدين،
- أو إذا كان قد تم تمويله من قبل المانحين وليس من الحكومة ذاتها .