



دليل الدورة التدريبية حول:  
"المراقبة، التقييم والرسملة"

الخبير الدولي:  
خافيير شونك

الخبير المحلي:  
ابراهيم عيد

بيروت، كانون الثاني 2008



Technical Assistance to the Lebanese Civil Society under AFKAR 2 Program at OMSAR Lebanon EuropeAid/123062/D/SER/LB

émergences & IBF International Consulting

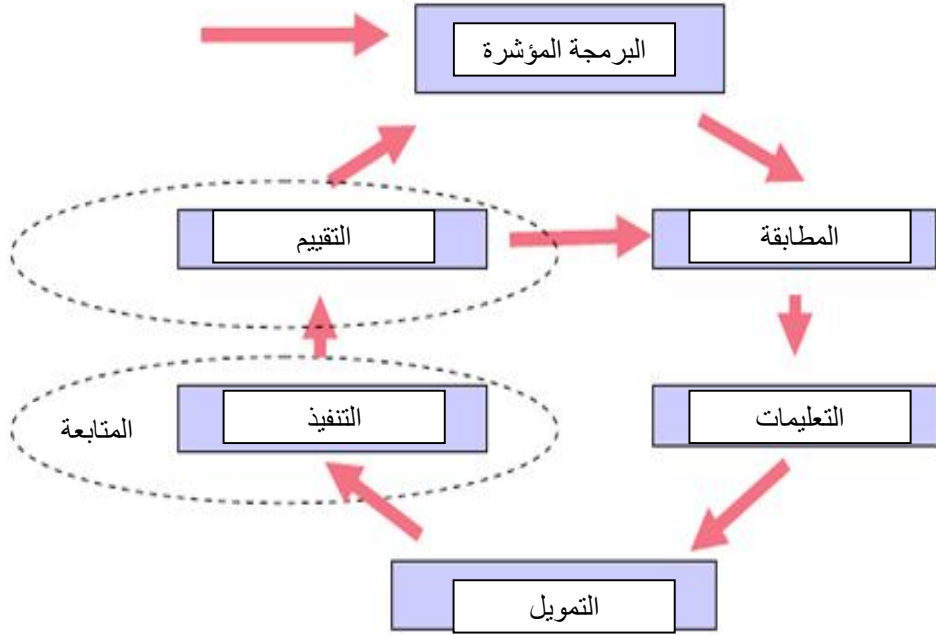
## جدول المحتويات<sup>1</sup>

4	1- دورة المشروع
4	2- مكونات المشروع
5	3- مراقبة المشروع وطريقة (FIDA)
5	4- مراجعة المصطلحات المستعملة
6	5- التكتيك والاستراتيجية المطبقان في مشروع ما
6	6- أنظمة المراقبة المختلفة
6	6.1- المتابعة
6	6.2- التدقيق المالي
7	6.3- التقييم
7	■ أنواع التقييم وفق وقت التنفيذ
7	■ أنواع التقييم وفق المشاركين المعنيين
8	■ معايير التقييم
9	■ جدول إجمالي للمتابعة والتدقيق والتقييم
10	■ تطور أنظمة المتابعة والتقييم
10	7- الرسملة
10	■ المفعول الرجعي
10	■ الأمثولات المستخلصة
10	■ الممارسات الحسنة
10	■ التوصيات
10	■ استعادة النتائج
10	■ المصادقة
10	■ المشاركة
10	■ أنواع المشاركة المختلفة
10	■ أدوات الرسملة
11	8- التقنيات المفيدة لمراقبة المشاريع
11	■ تقنية "تخطيط المشاريع بحسب الأهداف" (ZOPP) واختيار الإستراتيجية المثالية
12	■ تقنية الإطار المنطقي ومراقبة التكتيك والاستراتيجية
13	■ تقنية الطريقة المسرّعة للبحث التشاركي (MARP) وعمليات التقييم السريعة
14	■ تقنيات التقييم السريع الأخرى
14	■ تقنية هيكلية تصنيف العمل (WBS) والتخطيط للتدابير
15	■ الرسم البياني لجانت (GANTT) ومراقبة النشاطات
15	■ الميزانية ومراقبة الموازنة
16	■ تقنية هيكلية تصنيف التنظيم (OBS) ومراقبة الموارد البشرية
16	■ تقنية القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) والرسملة
17	9- الأدوات المستعملة لقياس الأداء
17	■ التعريف الصحيح للغايات
17	■ تحديد الهدف

<sup>1</sup> هذا الدليل مترجم من اللغة الفرنسية.

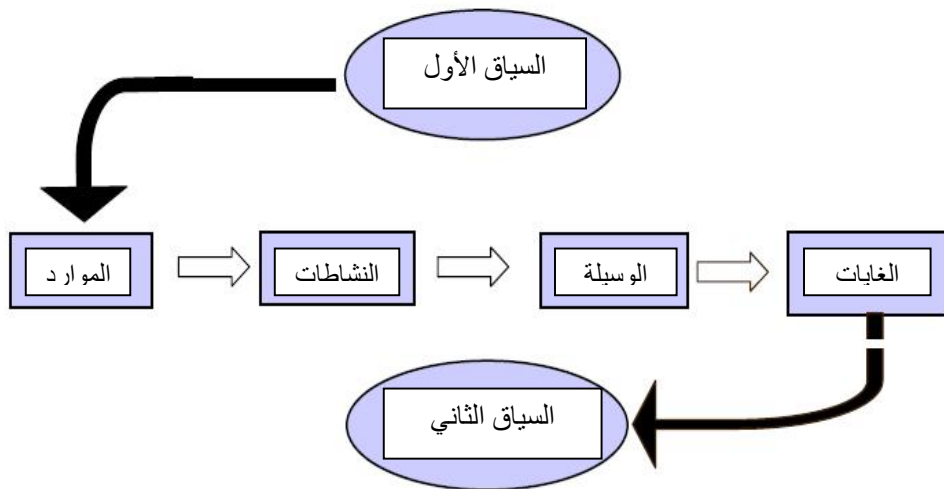
17	المؤشرات	■
19	القياس بالمؤشرات	■
19	بيانات البداية (القاعدة)	■
19	المرجع	■
19	العلامات البارزة	■
19	الهدف	■
19	العتبات (التصنيف)	■
19	الطريقة	■
19	الوتيرة	■
20	المسؤوليات	■
20	مصادر التحقق	■
20	الافتراضات	■
20	الحكم	■
20	جداول متابعة المؤشرات	■
22	<b>10- التقارير</b>	
22	جدول تقرير التدقيق	■
23	جدول تقرير المتابعة	■
24	جدول تقرير التقييم	■
24	<b>11- جدول عام</b>	
25	<b>المراجع</b>	
25	<b>مواقع إلكترونية مفيدة</b>	

## 1- دورة المشروع

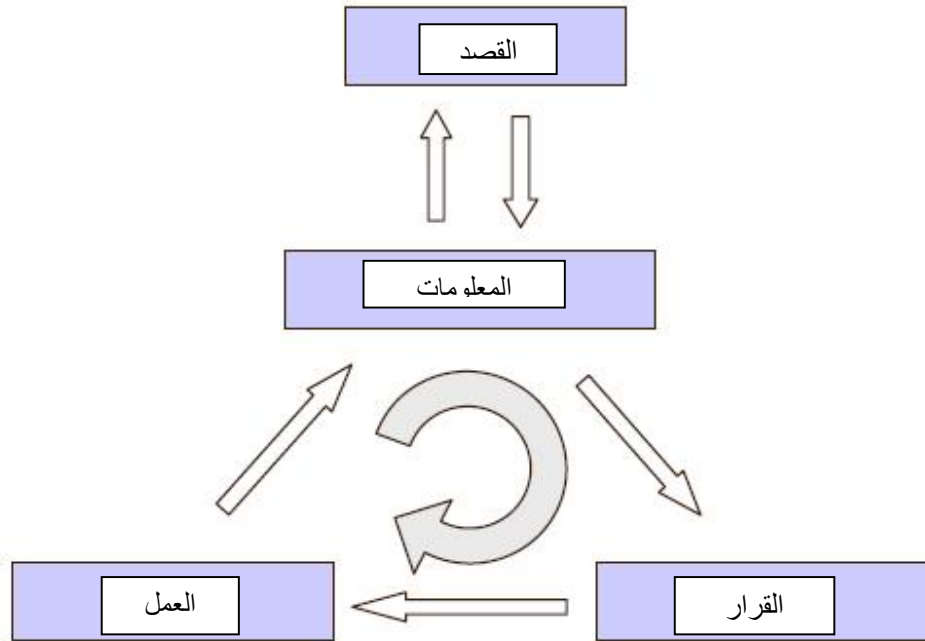


تساعد التعليمات الجيدة والتنفيذ الجيد عمليات المراقبة (المتابعة والتدقيق والتقييم).

## 2- مكونات المشروع



### 3- مراقبة المشروع وطريقة (FIDA)



### 4- مراجعة المصطلحات المستعملة

#### البرنامج

يحمل عدة معانٍ منها: مجموعة من المشاريع المجتمعة في إطار الغايات العامة؛ أو مجموعة من المبادرات/الخدمات الجارية التي تدعم أهداف مشتركة (برنامج للخدمات الصحية الأساسية)؛ أو برنامج قطاعي، محدد من قبل جهاز الدولة المسؤول (برنامج صحة قطاعي).

#### المشروع

هو مجموعة من النشاطات التي تهدف إلى الوصول إلى غايات محددة بوضوح، في مهل محددة وضمن ميزانية محددة.

#### الغايات العامة (الغاية التنموية)

التأثير المنتظر، من الناحية المادية، المالية أو المؤسساتية أو الاجتماعية أو البيئية أو غيرها، لتدبير تنموي واحد أو أكثر، لمصلحة المجتمع أو الجماعة أو مجموعة من الناس.

وتفسر الغايات العامة مدى أهمية المشروع للمجتمع، لجهة المنافع على المدى الطويل جداً للمستفيدين النهائيين والمنافع الكبرى للمجتمع.

#### الغايات الخاصة (النتائج)

ما يجب أن ينجزه العمل أو أنجزه على المدى القصير أو المتوسط. الغاية المركزية للمشروع. على الهدف الخاص أن يعالج المشكلة/المشاكل الأساسية وأن يعرف عن ذاته من حيث المنافع المستدامة للمجموعات المستهدفة. ويمكن أن يكون للمشاريع الأكثر أهمية/المعقدة عدة غايات خاصة (مثلاً غاية واحدة لكلّ مكون في المشروع).

#### النتائج

الممتلكات أو المعدات أو الخدمات التي تنتج عن عملية التنمية. وينطبق المصطلح على تغيرات ناتجة عن العمل والتي يمكن أن تؤدي إلى آثار مباشرة. المنتجات أو الإنجازات أو الآثار (المرتبطة وغير المرتبطة، الإيجابية و/أو السلبية) لعملية التنمية. وفي تراتبية الغايات في قالب الإطار المنطقي للمفوضية الأوروبية، "النتائج" هي المنتجات/الخدمات الملموسة الناتجة عن تنفيذ مجموعة من النشاطات. وتسمى تراتبية الغايات المستعملة من قبل الجهات المانحة الأخرى (وفي سياق بعض برامج المفوضية الأوروبي) هذه النتائج "الإنجازات المباشرة"

## النشاطات

الأعمال المنفذة من أجل تحقيق إنجازات محددة. يحشد النشاط الموارد مثل الأموال والمساعدة التقنية وأنواع أخرى من الوسائل.

## الأعمال

مكوّن من النشاطات

## الموارد (المدخلات)

الوسائل المالية والبشرية والمادية المستعملة لعملية التنمية.

## 5- التكتيك والإستراتيجية المطبقان في مشروع معيّن

### التكتيك

استعمال الموارد لتحقيق النشاطات عبر وسيلة معيّن

### الإستراتيجية

التسلسل المنطقي للغايات

## 6- أنظمة المراقبة المختلفة

### 6.1- المتابعة

#### التعريف

التحليل المستمر للتقدّم الذي يحرزه المشروع بغية الحصول على النتائج المرغوبة بهدف تحسين عملية اتخاذ القرار والإدارة (الاتحاد الأوروبي). إنها عملية مستمرة للجمع المنهجي للمعلومات، وفق مؤشرات مختارة، لتزويد المدراء والجهات المعنية بعملية التنمية الجارية بعناصر حول التقدّم المحرز والغايات المحققة واستعمال الأموال المخصصة (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)).

المستويات الخاضعة للمراقبة: الموارد والنشاطات والنتائج

المشاركون المعنيون: المستفيدون ووكالة التنفيذ على الأرض

متى: خلال التنفيذ

### 6.2- التدقيق

#### التعريف

تقدير شرعية وانتظام نفقات و"عائدات" المشروع أي مطابقتها للقوانين والأنظمة والقواعد والمعايير التعاقدية المطبّقة؛ التأكد من أن الأموال المخصصة للمشروع قد استعملت بجدارة وبطريقة اقتصادية، أي باحترام الإدارة المالية السليمة؛ والتأكد من أن الأموال المخصصة للمشروع قد استعملت بشكل فعال مقارنة بالقصد الذي تحدد المشروع من أجله (الاتحاد الأوروبي).

نشاط المراقبة من حيث الجودة، الممارس بشكل موضوعي ومستقلّ، والمخصص لتحسين عمليات المنظمة وزيادة قيمتها. ويساعد التدقيق المنظمة على بلوغ غاياتها بفضل المقاربة المنهجية الصارمة لملاحظة وتحسين فعالية إدارة المخاطر، المراقبة وعمليات الحكم (OECD).

المستويات الخاضعة للمراقبة: الموارد

المشاركون المعنيون: وكالة خارجية وفريق التنفيذ

متى: خلال وبعد التنفيذ

### 6.3- لتقييم

#### التعريف

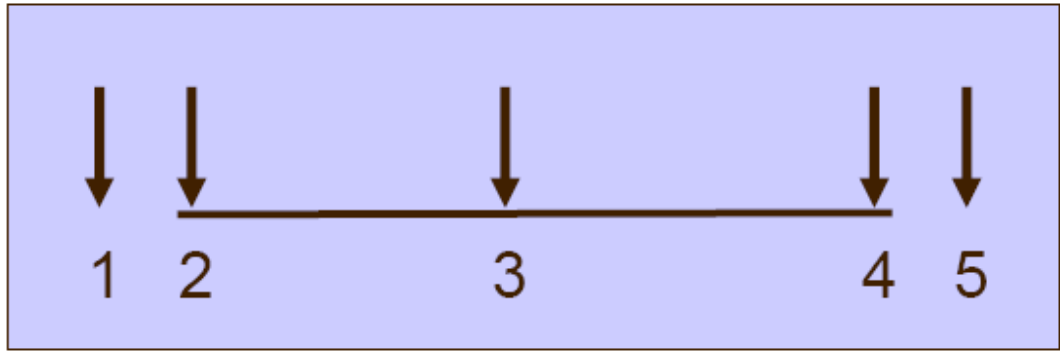
تقدير الجدارة، الفعالية، الأثر، الصلة بالموضوع واستدامة السياسات والنشاطات المنقذة للمساعدة (الاتحاد الأوروبي).

التقييم المنهجي والموضوعي للمشروع أو البرنامج أو السياسة، الجارية أو المنجزة، لتصميمها وتنفيذها ونتائجها. الهدف هو تحديد الصلة بالموضوع، إنجاز الغايات والجدارة من حيث التنمية، الفعالية، الأثر والاستدامة. ويجب أن يقدم التقييم معلومات موثوقة ومفيدة تسمح بإدماج أمثولات الخبرة في عملية اتخاذ القرار من قبل المستفيدين والجهات المانحة. ويشير مصطلح "التقييم" أيضاً إلى عملية منهجية وموضوعية بقدر الإمكان التي يمكن من خلالها تحديد مدى قيمة ونطاق عملية التنمية المطلقة، الجارية أو المنجزة (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD).

المستويات الخاضعة للمراقبة: الغايات المحددة والغايات العامة

المشاركون المعنيون: الوكالة الخارجية وفريق التنفيذ والمستفيدون

أنواع التقييم وفق وقت التنفيذ



- 1- التقييم المسبق: التقييم الذي يجري قبل تنفيذ عملية التنمية. الدراسات الأولية. دراسات الجدوى.
- 2- التقييم الأولي: التقييم الذي يجري في بداية تنفيذ عملية التنمية. نقطة الصفر. يعطي البيانات الأساسية للتقييم.
- 3- التقييم المرحلي: التقييم الذي يجري في وسط مدة تنفيذ عملية التنمية. تطوّر. مراقبة. مفعول رجعي. تصحيح.
- 4- التقييم النهائي: التقييم الذي يجري في نهاية تنفيذ عملية التنمية. الأثر النهائي للمشروع.
- 5- التقييم اللاحق: تقييم عملية التنمية عند انتهائها. الاستدامة. الأثر.

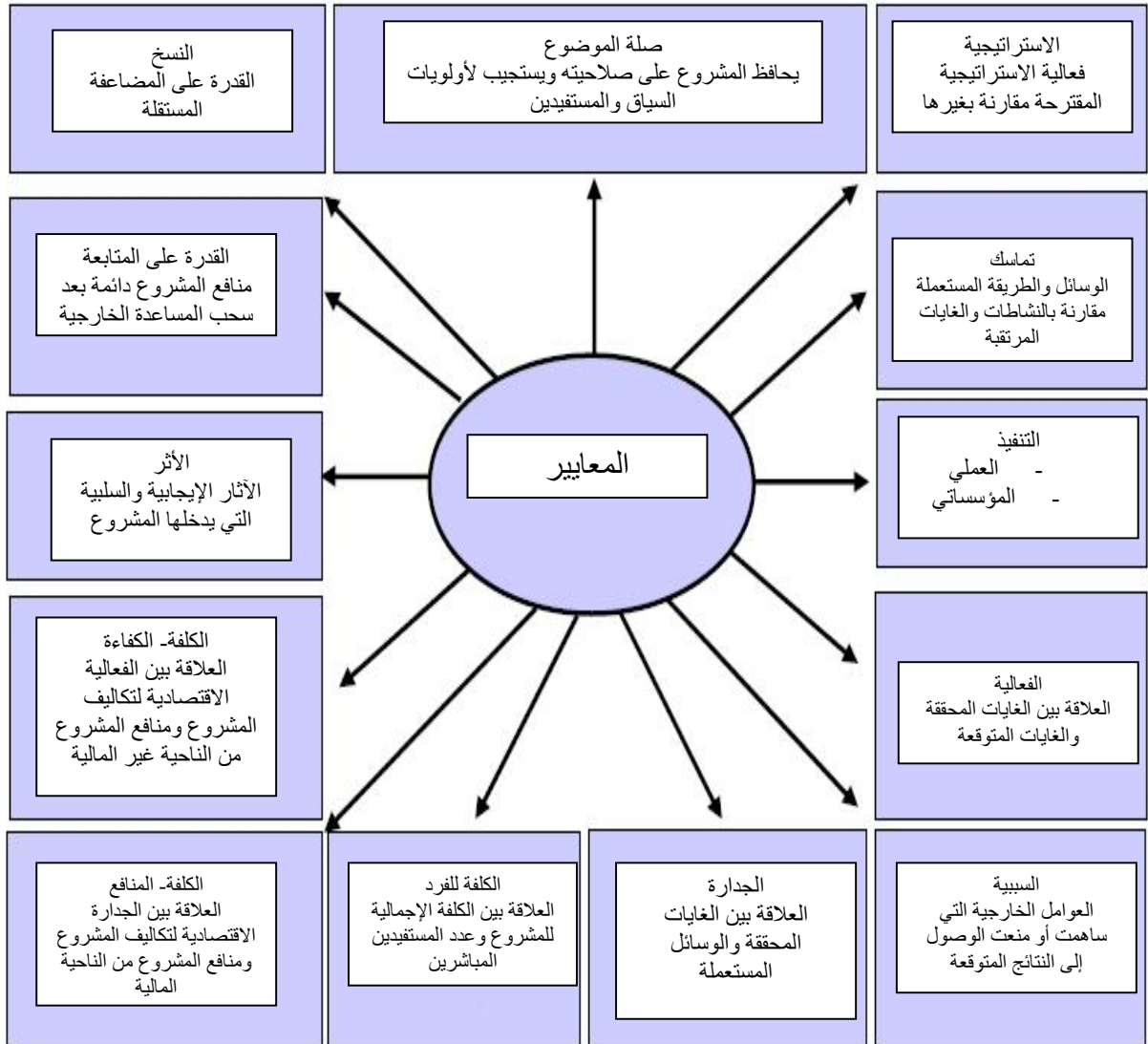
#### أنواع التقييم وفق المشاركين المعنيين

التقييم الخارجي: تتم عملية التنمية الذي تجريه منظمات و/أو أشخاص غير الجهات المانحة و المنظمة المسؤولة عن التنفيذ.

التقييم الذاتي: تقييم الذي يجريه من كان مسؤولاً عن تصميم وتنفيذ عملية التنمية.

التقييم الداخلي: تقييم الذي تنجزه منظمة و/أو أشخاص يتبعون للمسؤولين عن عملية التنمية لدى الجهات المانحة أو شركائها أو داخل المنظمات المسؤولة عن التنفيذ.

التقييم المختلط: تقييم المشترك الخارجي والداخلي



## معايير التقييم المستعملة لدى المفوضية الأوروبية

تتسجم غايات المشروع مع المشاكل التي يجب أن يعالجها، فضلاً عن البيئة المادية والسياسية التي يعمل فيها. ويجب أن تشمل تقدير جودة تحضير المشروع وتصميمه، أي أن منطق عملية التخطيط للمشروع والمنطق الداخلي وتماسك تصميم المشروع يجب أن تكون منطقيّة ومتناسكة.	<b>الصلة بالموضوع</b>
حقيقة أنه تمّ الحصول على نتائج المشروع بكلفة معقولة، والطريقة التي تم فيها تحويل الوسائل إلى نشاطات، من حيث الجودة، الكمية، المدة ونوعية النتائج المحققة. يحتاج ذلك عامة إلى المقارنة بين مقاربات أخرى تسمح بالوصول إلى النتائج نفسها، للتأكد من أن العملية المستعملة كانت الأكثر جدارة.	<b>الجدارة</b>
تقدير مساهمة النتائج في تحقيق غايات المشروع، وطريقة تأثير الفرضيات في هذا الإنجاز. ويجب أن تشمل التقييم الدقيق للايجابيات المؤثرة على المجموعات المستهدفة، أي النساء والرجال والمجموعات الضعيفة المحددة (مثل الأطفال والمسنين والمعوقين).	<b>الفعالية</b>
أثر المشروع في البيئة ومساهمته في سياسة أوسع أو في غايات قطاعية (كما هو معروض في الغاية العامة للمشروع).	<b>الأثر</b>
تقييم احتمال استمرار ايجابيات المشروع بعد توقف التمويل الخارجي، بالإشارة تحديداً إلى أوجه التملك من قبل المستفيدين، الدعم السياسي، العوامل الاقتصادية والمالية، الأوجه الاجتماعية والثقافية، المساواة بين الجنسين، التكنولوجيا والأوجه البيئية والقدرة المؤسسية والإدارة.	<b>القدرة على المتابعة</b>

المصدر: الاتحاد الأوروبي، طرق المساعدة، آذار 2004

## جدول إجمالي للمتابعة والتدقيق والتقييم

التدقيق	التقييم	الرصد (monitoring) والمراقبة المنتظمة	من؟
يشمل وسائل خارجية	يشمل عادة مؤهلات خارجية (الموضوعية)	مسؤولية الإدارة الداخلية على كافة المستويات	من؟
مسبقاً (فحص الأنظمة) وفي النهاية	بشكل مرحلي- في منتصف الطريق، في النهاية وفي مرحلة لاحقة	باستمرار	متى؟
- يقدم للجهات المعنية ضمانة على التنفيذ الصحيح - يقدم توصيات من أجل تحسين المشاريع الحالية والمستقبلية	يسمح باستخلاص الأمثولات القابلة للتطبيق على برامج/مشاريع أخرى ولتغذية مراجعة السياسات	للتأكد من حسن سير العمل ويسمح باتخاذ التدابير التصحيحية وتحديث الخطط	لماذا؟
الوسائل والنشاطات والنتائج	النتائج والغاية الخاصة والغاية العامة (والعلاقة مع الصلة بالموضوع)	الوسائل والنشاطات والنتائج	العلاقة مع تراتبية غايات الإطار المنطقي

المصدر: الاتحاد الأوروبي، طرق المساعدة، آذار 2004

## تطور أنظمة المتابعة والتقييم

- ✓ من المراقبة إلى رسملة المكتسبات
- ✓ من المركزية إلى اللامركزية
- ✓ من العمل الخارجي إلى العمل الداخلي والمختلط
- ✓ من المقاربة من الأسفل إلى الأعلى إلى المقاربة من الأعلى إلى الأسفل
- ✓ من التقييم إلى التدقيق
- ✓ من مراقبة الغايات إلى الإدارة الشفافة للموارد

## 7- الرسملة

### المفعول الرجعي

نقل الملاحظات الناتجة عن عملية التقييم إلى من يستطيع استخلاص الأمثولات المفيدة وذات الصلة من أجل تعزيز التعلم. مما يعني جمع ونشر الملاحظات والاستنتاجات والتوصيات والأمثولات المستخلصة من الخبرة.

### الأمثولات المستخلصة

التعميمات المرتكزة على الظروف الخاصة المتعلقة بعمليات تقييم المشاريع أو البرامج أو السياسات التي تسمح باستخلاص أمثولات أشمل. غالباً ما تسلط الأمثولات الضوء على نقاط القوة ونقاط الضعف في التحضير، التصميم والتنفيذ، التي تؤثر على الأداء، النتائج والأثر.

### الممارسات الجيدة

أمثلة عن الممارسات الناجحة (الموضوع والهدف والسياق الخ) القابلة للنقل إلى حالات مماثلة.

### التوصيات

الاقتراحات التي تهدف إلى تعزيز فعالية أو جودة أو كفاءة عملية التنمية وإعادة توجيه الغايات و/أو إعادة تخصيص الموارد. ويجب أن ترتبط التوصيات بالاستنتاجات.

### استعادة النتائج

تقديم نتائج التقييم إلى كل المشاركين المعنيين.

### المصادقة

قبول محتوى التقييم من قبل المجموعات المستفيدة والمشاركين المعنيين كلهم.

### المشاركة

درجة انخراط المشاركين المعنيين في المشروع.

## أنواع المشاركة المختلفة:

- ✓ **تبادل المعلومات**: هذا هو مستوى الحد الأدنى "للمشاركة" التي تكون محدودة عامة بإطلاع الناس- إته تدفق المعلومات باتجاه واحد.
- ✓ **الاستشارات**: تعني الاستشارات أن تدقق المعلومات يحصل بالاتجاهين- إته حوار. لكن هذا الحوار لا يؤثر بالضرورة في عملية اتخاذ القرار.
- ✓ **عملية اتخاذ القرار**: تصل المشاركة إلى مستوى أعلى عندما يشارك الأفراد أو المجموعات في اتخاذ القرار (تحديداً من يتعرض عادة للاستقصاء). هم يملكون السلطة ويتحملون مسؤولية اتخاذ القرارات.
- ✓ **أخذ المبادرة**: يصل الناس إلى أعلى مستويات المشاركة عندما يأخذون بأنفسهم قرار القيام بنشاطات جديدة. ويعكس ذلك درجة كبيرة من الثقة بالذات وممارسة السلطة واكتساب القدرة على الإدارة.

## أدوات الرسملة

- تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)
- تقارير المتابعة والتقييم (التوصيات والأمثولات المستخلصة والممارسات الجيدة)
- اقتراح إعادة الصياغة المقدمة خلال التنفيذ
- الإطار المنطقي (الافتراضات المؤكدة)
- الشهادة خلال المقابلات



## تقنية الإطار المنطقي ومراقبة التكتيك والاستراتيجية

الفرضيات	مصادر التحقق	المؤشرات	وصف المشروع	
	مصادر المعلومات والوسائل المستعملة لجمعها وتقديم التقارير بشأنها (بما فيها من ومتى/وبأي وتيرة).	تقيس مدى مساهمتها في تحقيق الغاية العامة، تستعمل خلال التقييم. غالباً ما يكون من غير المناسب معالجة هذه المعلومات على مستوى المشروع.	<b>الغايات العامة:</b> الغاية التنموية التي يساهم فيها المشروع- على المستوى الوطني أو القطاعي (تحدد العلاقة مع السياسة و/أو البرنامج القطاعي).	الإستراتيجية
فرضيات (خارج رقابة إدارة المشروع) قادرة على التأثير في الرابط بين الغاية العامة/الغاية الخاصة.	مصادر المعلومات ووسائل جمعها لتقديم التقارير (بما فيها من ومتى/وبأي وتيرة).	تساعد على الإجابة عن السؤال التالي: كيف نعرف إذا تم تحقيق الغاية المحددة؟ يجب أن تشمل معلومات حول النوعية والكمية والوقت.	<b>الغاية الخاصة:</b> النتيجة في نهاية المشروع- وتحديداً الحسنات المرتقبة للمجموعات المستهدفة.	
فرضيات (خارج رقابة إدارة المشروع) قادرة على التأثير في الرابط بين الغاية العامة/الغاية الخاصة.	مصادر المعلومات ووسائل جمعها وتقديم التقارير بشأنها (بما فيها من ومتى/وبأي وتيرة).	تساعد على الإجابة على السؤال التالي: كيف نعرف إذا تم الحصول على النتائج؟ وتشمل معلومات حول النوعية والكمية والوقت.	<b>النتائج:</b> النتائج المباشرة/الملموسة المتعلقة بالمشروع (ممتلكات وخدمات)، والتي تخضع بوفرة "لرقابة" إدارة المشروع.	التكتيك
فرضيات (خارج رقابة إدارة المشروع) قادرة على التأثير في الرابط بين النشاط / النتيجة	(يمكن أن تحتوي هذه الخانة على ملخص عن التكاليف/الميزانية)	(كخيار في القالب بحد ذاته)	<b>النشاطات:</b> المهام (برنامج العمل) الواجب أدائها للوصول إلى النتائج المرتقبة (كخيار في القالب بحد ذاته)	

المصدر: صياغة من الاتحاد الأوروبي، طرق المساعدة، مارس 2004

للمزيد من المعلومات:

[http://ec.europa.eu/europeaid/reports/pcm\\_guidelines\\_2004\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/reports/pcm_guidelines_2004_en.pdf)

[http://ec.europa.eu/europeaid/reports/pcm\\_guidelines\\_2006\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/reports/pcm_guidelines_2006_fr.pdf)

[http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/index_en.htm)

[www.logframe.cz](http://www.logframe.cz)

لدليل إيكو، إدارة حلقة المشروع

[http://ec.europa.eu/echo/pdf\\_files/partnership/guidelines/project\\_cycle\\_mngmt\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/echo/pdf_files/partnership/guidelines/project_cycle_mngmt_en.pdf)

## تقنية الطريقة المسرّعة للبحث التشاركي (MARP) وعمليات التقييم السريعة



للمزيد من المعلومات:

[www.ids.ac.uk](http://www.ids.ac.uk)

<http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sba104.htm>

## تقنيات التقييم السريع الأخرى

**استشارة المصادر الأساسية للمعلومات** - تكمن الطريقة في طرح سلسلة من الأسئلة المفتوحة على الأفراد المختارين بسبب معرفتهم وخبرتهم بموضوع معين. تركز المقابلات- النوعية، المعمقة وشبه الهيكلية، على دليل المقابلات الذي يحتوي لائحة من المواضيع أو الأسئلة.

**مجموعة التعبير** - تكمن هذه الطريقة في تسهيل تبادل وجهات النظر بين عدة مشاركين (من 8 إلى 12) مختارين بدقة لكي يتمتعوا بخلفية متشابهة. يمكن اختيار هؤلاء المشاركين من بين المستفيدين أو موظفي البرنامج، على سبيل المثال. يستعمل ميسر الحوار دليل النقاش. ويسجل أشخاص آخرون تعليقاتهم وملاحظاتهم.

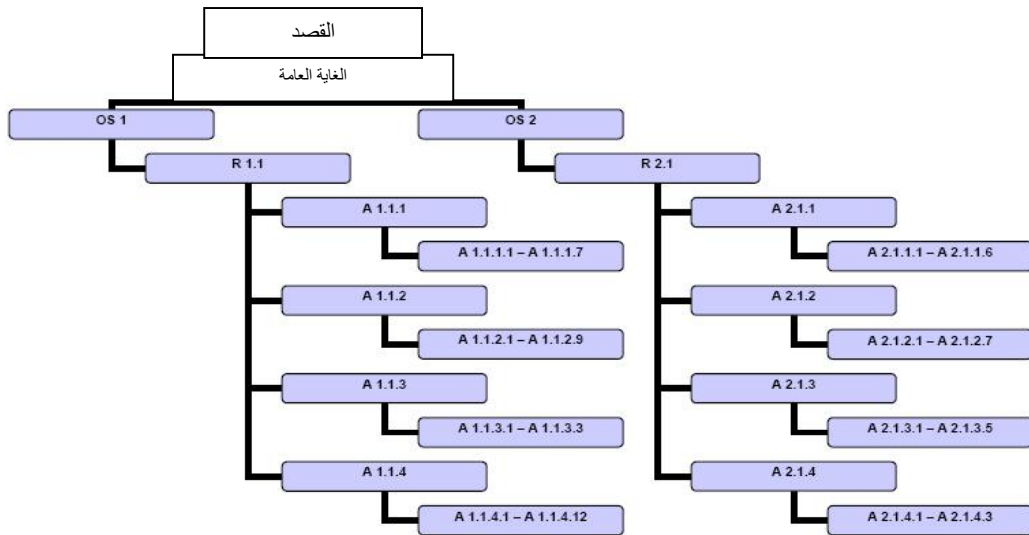
**استشارة مجموعة جماعية** - تكمن هذه الطريقة في طرح سلسلة من الأسئلة وتسهيل النقاش خلال اجتماع مفتوح لكل أعضاء الجماعة. ويتبع الباحث استبياناً معداً عن كتب.

**المراقبة المباشرة** - تكمن هذه الطريقة في تدوين كل ما تمت رؤيته وسماعه في أماكن تنفيذ البرنامج على نموذج مفصل. تتعلق المعلومات بالنشاطات الجارية والإجراءات والنقاشات والتفاعلات الاجتماعية والنتائج الملاحظة.

**المسح الصغير** - تستند هذه الطريقة إلى استعمال استمارة مهيكلة لطرح عدد محدود من الأسئلة المغفلة على مجموعة من 50 إلى 75 شخصاً. قد يكون اختيار الأشخاص الخاضعين للمسح اعتباطياً أو "عقلانياً" (على سبيل المثال، مقابلة الجهات المعنية في مكان مثل المستوصف في حالة المسح حول الرعاية الصحية).

المصدر: المتابعة والتقييم، البنك الدولي، العام 2004

## تقنية هيكلية تصنيف العمل (WBS) والتخطيط للتدابير



## الرسم البياني لجانت ومراقبة النشاطات

ID	Nome att	اسم النشاط	2007				2008				2009				2010				2011	
			Tri 1	Tri 2	Tri 3	Tri 4	Tri 1	Tri 2	Tri 3	Tri 4	Tri 1	Tri 2	Tri 3	Tri 4	Tri 1	Tri 2	Tri 3	Tri 4	Tri 1	Tri 2
1	Actions	<b>التدابير المتعلقة بالنشاط 1.1.1- إنشاء لجنة CdP</b>	[Gantt chart showing activity from start of 2007 to end of 2010]																	
2	1.1.1	1-1-1-1- تعريف أعضاء اللجنة	[Gantt chart showing activity in early 2007]																	
3	1.1.1	2-1-1-1- تعريف أدوار ومهام الأعضاء	[Gantt chart showing activity in early 2007]																	
4	1.1.1	3-1-1-1- تحديد أوقات الاجتماعات الدورية للجنة	[Gantt chart showing activity in early 2007]																	
5	1.1.1	4-1-1-1- المصادقة على دليل إجراءات اللجنة وتطبيقه	[Gantt chart showing activity in early 2007]																	
6	1.1.1	5-1-1-1- الدفاع الدائم عن المناطق المستهدفة	[Gantt chart showing activity from early 2007 to mid-2010]																	
7	1.1.1	6-1-1-1- الموافقة على اختيار الوسطاء المحليين	[Gantt chart showing activity in early 2007]																	
8	1.1.1	7-1-1-1- الموافقة على خطة العمل السنوية (POA)	[Gantt chart showing activity from early 2007 to mid-2008]																	
9																				
10	Actions	<b>التدابير المتعلقة بالنشاط 1.1.2- إنشاء لجنة UGP</b>	[Gantt chart showing activity from start of 2007 to end of 2010]																	
11	1.1.2	1-2-1-1- التوظيف وإنشاء اللجنة في ال FCDG	[Gantt chart showing activity in early 2007]																	
12	1.1.2	2-2-1-1- تزويدها بالمعدات	[Gantt chart showing activity in early 2007]																	
13	1.1.2	3-2-1-1- تأمين تكاليف النقل والتشغيل	[Gantt chart showing activity from early 2007 to mid-2010]																	
14	1.1.2	4-2-1-1- وضع الإجراءات	[Gantt chart showing activity from early 2007 to mid-2010]																	
15	1.1.2	5-2-1-1- صياغة خطة العمل السنوية (POA)	[Gantt chart showing activity in early 2007]																	
16	1.1.2	6-2-1-1- تأمين الإدارة الاقتصادية والمالية للبرنامج	[Gantt chart showing activity from early 2007 to mid-2010]																	
17	1.1.2	7-2-1-1- دعم الوسطاء المحليين	[Gantt chart showing activity from early 2007 to mid-2010]																	
18	1.1.2	8-2-1-1- تقديم المساعدة الفنية للأسواق	[Gantt chart showing activity from early 2007 to mid-2010]																	
19	1.1.2	9-2-1-1- مساعدة اللجنة التوجيهية وأمانة سرها	[Gantt chart showing activity from early 2007 to mid-2010]																	
20																				
21	Actions	<b>التدابير المتعلقة بالنشاط 1.1.3- تشكيل أعضاء CdP وUGP</b>	[Gantt chart showing activity from start of 2007 to end of 2010]																	
22	1.1.3	1-3-1-1- ورشة التدريب على تقنيات التواصل	[Gantt chart showing activity in early 2007]																	
23	1.1.3	2-3-1-1- ورشة التدريب على تقنيات GIS	[Gantt chart showing activity in early 2007]																	
24	1.1.3	3-3-1-1- ورشة التدريب في مجال إجراءات الاتحاد الأوروبي والإدارة	[Gantt chart showing activity in early 2007]																	
25																				

للمزيد من المعلومات:

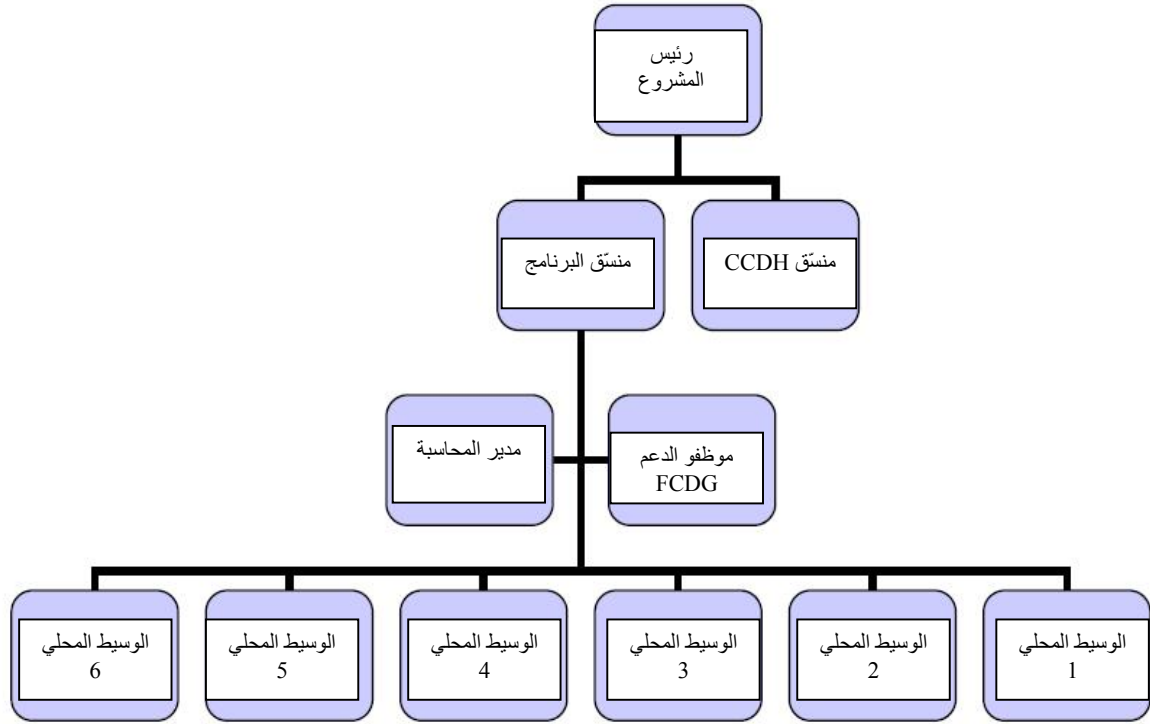
[http://en.wikipedia.org/wiki/Gantt\\_chart](http://en.wikipedia.org/wiki/Gantt_chart)

<http://www.ganttchart.com>

## الميزانية ومراقبة الموازنة

الميزانية	المتوقعة	المصرفة	الرصيد
1- التصميم			
2- التشييدات			
3- المعدات			
4- التدريب			
5- الموظفون			
6- الاموال الغير ثابتة			
7- البعثات			
8- طرق العمل			
9- التضخم			
10- الأمور غير المتوقعة			
11- النفقات الإدارية			
<b>المبلغ الإجمالي</b>			

## تقنية هيكلية تصنيف التنظيم (OBS) ومراقبة الموارد البشرية



## تقنية القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) والرسملة

مكامن القوة	مكامن الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مؤسسة جيداً منذ البداية + عدد المنتسبين مرتفع نسبياً</li> <li>- مركز على المشاكل الخاصة لمجموعة متجانسة نسبياً</li> <li>- يتم تمثيل الرجال والنساء على حد سواء</li> <li>- تقديم الاعتماد الأساسي على نطاق ضيق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على الضغط أو المؤهلات في إدارة البيئة محدودة</li> <li>- غياب القانون الأساسي و عدم الوضوح في النظام</li> <li>- ندرة العلاقات مع المنظمات الأخرى</li> <li>- خلافات داخلية للحد من الجهود المبذولة في مجال الصيد نتيجة لانخفاض مخزون الأسماك</li> </ul>
الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المصلحة العامة/السياسية المتزايدة بسبب تأثير تفريغ النفايات غير المراقب على الصحة</li> <li>- التنظيم الحكومي الجديد للاستعداد لحماية البيئة- يهدف إلى جعل الملوّثين يدفعون غرامة</li> <li>- من المحتمل أن تكون البحيرة غنية بالموارد للاستهلاك المحلي والبيع</li> <li>- تطوير أسواق جديدة للأسماك ومشتقاتها نتيجة لتحسن بنية النقل التحتية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التأثير السياسي لمجموعات الضغط الصناعي التي عارضت قوانين أشدّ لحماية البيئة (تحديداً فيما يتعلق بتفريغ النفايات).</li> <li>- تشريع جديد لحماية البيئة يمكن أن يؤثر على الوصول إلى مجالات الصيد التقليدية وطرق الصيد التي يمكن استعمالها</li> </ul>

المصدر: الاتحاد الأوروبي، طرق المساعدة، آذار 2004  
للمزيد من المعلومات:

[http://ec.europa.eu/europeaid/reports/pcm\\_guidelines\\_2004\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/reports/pcm_guidelines_2004_en.pdf)

[http://ec.europa.eu/europeaid/reports/pcm\\_guidelines\\_2006\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/reports/pcm_guidelines_2006_fr.pdf)

## 9- الأدوات المستعملة لقياس الأداء

### ★ التعريف الصحيح للغايات

- الكمي: كم؟
- الهدف: من؟
- النوعي: ماذا؟
- الزمني: متى؟
- الجغرافي: أين؟

مثلاً:

تلقيح 100 طفل بسنّ ثلاثة أشهر ضد شلل الأطفال بحلول نهاية العام 2008 في قرية معينة

### ★ تحديد الأهداف

- **الهدف:** الأشخاص أو المنظمات الذين تجري عملية التنمية لصالحهم.  
*مستوى التطبيق: النشاطات والنتائج*
- **المستفيدون المباشرين:** الأفراد أو المجموعات أو المنظمات المستفيدة من عملية التنمية مباشرة وبشكل إرادي أو غير إرادي.  
*مستوى التطبيق: الغاية الخاصة*
- **المستفيدون غير المباشرين:** الأفراد أو المجموعات أو المنظمات المستفيدة من عملية التنمية بطريقة غير مباشرة وبشكل إرادي أو غير إرادي.  
*مستوى التطبيق: الغاية الخاصة والغايات العامة*
- **غير المستفيدين (المستقصون):** الأفراد أو المجموعات أو المنظمات غير المستفيدة من عملية التنمية لكن الموجودة في منطقة التدخل نفسها والتي تواجه ذات مشاكل المستفيدين.

### ★ المؤشرات

#### التعريف:

- إنها العلامات التي تشير إلى التغييرات الحاصلة في بعض الظروف أو نتائج عمليات التدخل المحددة. تقدّم هذه المؤشرات البرهان على التقدم المحرز في النشاطات الجارية ضمن البرامج أو المشاريع، في تنفيذ الغايات التنموية (برنامج الأمم المتحدة للتنمية (UNDP)).
- إنها وصف عملي لغايات التدخل و نتائجه، التي تغطي الجزء الأساسي ويمكن قياسها بشكل صادق وبكلفة مقبولة (الاتحاد الأوروبي (EU)).
- إنها عناصر لقياس تأثير وأثار ومنتجات ونشاطات مشروع ما. يتم لاحقاً تقييم النجاح (البنك الدولي (WB)).
- إنه عامل أو متغير، ذو طابع كمي أو نوعي، يشكل وسيلة بسيطة وموثوقة لقياس التغيرات المرتبطة بالتدخل وإطلاع الغير عليها أو المساعدة على تقدير أداء المشاركين في التنمية (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)).

## المؤشرات والإطار المنطقي:

- تسمح مؤشرات المدخلات بقياس الموارد المالية والإدارية والتنظيمية التي تقدمها الدولة والجهات المانحة. ولا بد من الربط بين الموارد المستعملة والنتائج المحققة من أجل تقييم جدارة النشاطات المنفذة.  
مثال: جزء من الميزانية مخصص للتعليم وإلغاء الملابس المدرسية الإلزامية.
- تسمح مؤشرات النتيجة (الحصيلة) بقياس العواقب الفورية والملموسة للقرارات المتخذة والموارد المستعملة: مثال: عدد المدارس المشيئة وعدد المعلمين المدربين. وفي بنية الإطار المنطقي للمفوضية الأوروبية، يطلق على هذه العمليات المباشرة اسم "النتائج".
- تسمح مؤشرات الغايات (النتائج) بقياس النتائج من حيث الحسنات للمجموعات الهدف. مثال: نسبة دخول البنات إلى المدرسة في السنة الأولى الابتدائية.
- تسمح مؤشرات التأثير بقياس النتائج على المدى الطويل. وتقيس الغايات العامة من حيث التنمية الوطنية وتخفيض الفقر. مثال: معدل محو الأمية.

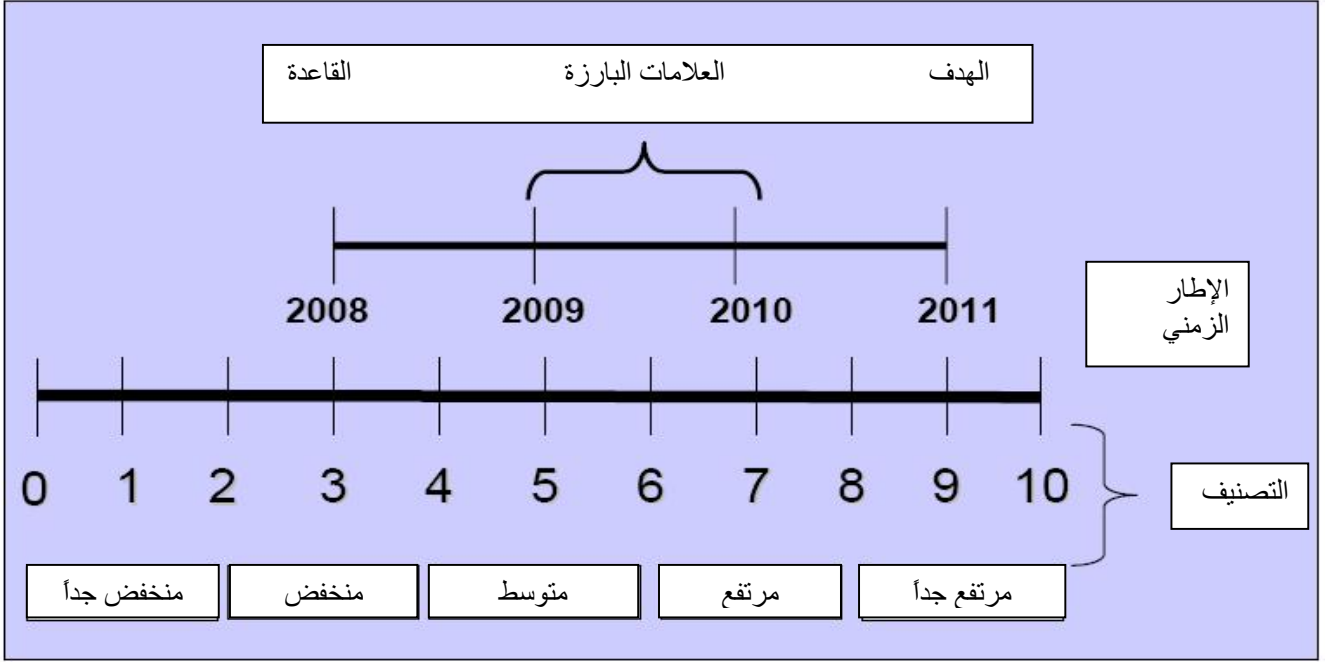
## أنواع المؤشرات:

- **المباشرة:** تقيس الظاهرة بشكل مباشر.  
مثال: المردود بالهكتار لقياس الإنتاج الإجمالي
  - **غير المباشرة:** تقيس الظاهرة بشكل غير مباشر.  
مثال: المواد المستعملة في بناء منزل لقياس العائدات
  - **الكمية:** تقيس الحدث بشكل مباشر  
مثال: عدد الأطنان المنتجة
  - **النوعية:** تقيس بشكل غير مباشر أو تقدر التغيرات في السلوك أو الموقف الخ  
مثال: سلوك طفل الشارع
- ملاحظة: يجب أن نسعى دائماً إلى تحويل المؤشرات النوعية إلى مؤشرات كمية!  
مثال: في البداية، يجب تفكيك "السلوك" العام للطفل إلى مكوناته الأساسية وقياسها كل على حدة (غسل اليدين وقبول التعليمات الموجهة من المعلمين ودرجة الاستقلالية في العمل وعدد الأصدقاء الخ). وفي المرحلة التالية، إعادة تشكيلها
- **الغير مباشرة، خارج إطار المشروع:** تقيس بشكل تقريبي، مقبول، سريع وبكلفة معقولة  
مثال: المسافة بين مكان وضع بيض البطة وطرف البحيرة لقياس تلوث البحيرة

## خصائص المؤشر الصحيح

- **موثوق:** بالنسبة للبيانات نفسها، يجب أن تكون النتائج مطابقة إذا تم القياس في الظروف نفسها من قبل أشخاص مختلفين.
- **دقيق:** يجب أن يقدم المؤشر قياساً محدداً للحدث.
- **متين:** يعتبر المؤشر متيناً إذا كان من الصعب التلاعب به من قبل منتجي المعلومات.
- **متوفر:** يعتبر المؤشر متوفرأ عندما تكون البيانات التي تسمح بقياسه متوفرة.
- **بسيط:** يجب أن يكون المؤشر بسيطاً في بنائه وتفسيره وفهمه من قبل المستخدم.
- **محدد:** يجب أن يقيس المؤشر بفعالية ما عليه قياسه.
- **قابل للقياس:** بطريقة مباشرة وكمية.
- **زهيد الثمن:** يجب أن تكون كلفة استعماله منخفضة.

## ★ القياس بالمؤشرات



## ★ بيانات البداية (القاعدة)

التحليل الذي يصف الوضع قبل إطلاق عملية التنمية، يمكننا تقدير عمليات الإصلاح أو إجراء مقارنات استناداً إليه.

## ★ المرجع

المعيار الذي يسمح بتقدير الأداء أو النتائج المحققة. ملاحظة: يستند المرجع إلى نتائج تم الحصول عليها في الماضي القريب من قبل منظمات أخرى قابلة للمقارنة، أو ما توقعنا تحقيقه بشكل منطقي. كما أنه مفيد لخلق قاعدة بيانات موضوعية.

## ★ العلامات البارزة

إنها أحداث أساسية تسمح بقياس التقدم المحرز في المشروع وتمثل هدفاً يجب أن يحققه فريق المشروع. العلامات البارزة الأبسط هي التواريخ المرتقبة لإنجاز كل نشاط، على سبيل المثال تقدير الحاجات في التدريب المنجز بحلول كانون الثاني من سنة معينة. إنها نوع من المؤشرات (IOV) التي يمكن التحقق منها بطريقة موضوعية، وهي تقدم دلالات حول الغايات على المدى القصير والمتوسط (النشاطات بشكل عام)، كما أنها تسهل تقييم النتائج خلال كل مدة المشروع وليس فقط في النهاية. كما تشير إلى الأوقات التي يجب فيها أخذ القرارات أو انجاز النشاطات.

## ★ الهدف

المستوى الأقصى الواجب الوصول إليه في المؤشرات.

## ★ العتبات

العلاقة بين مختلف المستويات الواجب الوصول إليها عبر المؤشر والحكم النسبي.

## ★ الطريقة

المستعملة في جمع البيانات

## ★ الوتيرة

المتبعة في جمع البيانات.

### ★ المسؤوليات

مسؤوليات المشاركين المعنيين في جمع ومعالجة البيانات والمعلومات.

### ★ مصادر التحقق

ترد في العامود الثالث من الإطار المنطقي وتشير إلى مكان وشكل المعلومات التي يمكن أن نجدها حول تحقيق الغايات العامة والغايات الخاصة ونتائج المشروع (الموصوفة بالموشرات التي يمكن التحقق منها بشكل موضوعي). ويجب أن تقدم ملخصاً عن طريقة جمع البيانات، من المسؤول عن هذه المهمة ووتيرة جمع المعلومات ووضعها في تقرير.

### ★ الفرضيات

التخمينات المستنتجة من العوامل أو المخاطر التي قد تتردد على تقدم عملية التنمية أو نجاحها.

### ★ الحكم

الحكم على أداء المشروع.

### ★ جداول متابعة المؤشرات

الغايات العامة	المؤشرات	المصدر	الطريقة	الوتيرة	المسؤول	استعمال المعلومات

الغايات الخاصة	المؤشرات	المصدر	الطريقة	الوتيرة	المسؤول	استعمال المعلومات

النتائج	المؤشرات	المصدر	الطريقة	الوتيرة	المسؤول	استعمال المعلومات

النشاطات	المؤشرات	المصدر	الطريقة	الوتيرة	المسؤول	استعمال المعلومات

## مثال على المؤشرات المطبقة على الإطار المنطقي

الفرضيات	مصدر التحقق	المؤشرات	وصف المشروع
	مستندات المستشفيات والعيادات بما فيها ملفات الفرق الطبيّة المتنقلة بما يختص بالأم والطفل. تتمحور النتائج في التقرير حول الوضع البيئي من قبل اتفاقيات الشراكة الاقتصادية (APE)	انخفاض معدل الأمراض المنقولة بالمياه والالتهابات الجلدية والخلل الدموي بسبب المعادن الثقيلة بنسبة 50% بحلول العام 2008، وتحديدًا لدى العائلات ذات المدخول الضئيل والتي تعيش على ضفة البحيرة	الغايات العامة المساهمة في تحسين صحة العائلات، وتحديدًا أعضاء الأسرة دون 5 سنوات وتحسين الوضع العام للنظام البيئي في البحيرات
- تؤثر الحملة الإعلامية التي تقوم بها الحكومة المحلية إيجابياً على النظافة والعادات الصحية للعائلات - تحت تعاونيات الصيد بشكل فعال أعضائها على تخفيض استغلال مناطق "بيض" الأسماك	التحليل الأسبوعي لنوعية المياه، المطبق بالتعاون مع وكالة حماية البيئة والسلطات المسؤولة عن الأنهر؛ موضوع التقرير الشهري لوزارة البيئة في الحكومة المحلية (رئيس لجنة قيادة المشروع)	انخفاض كثافة المعادن الثقيلة (Hg و Cd ،Pb) ومياه الصرف الصحي غير المعالجة بنسبة 25% (مقارنة مع مستويات العام 2003) والاستجابة للمعايير الوطنية الموضوعية لمراقبة الصحة/التلوث بحلول نهاية العام 2007	الغاية الخاصة تحسين نوعية مياه البحيرات
- تتم المحافظة على معدل تدفق المياه في البحيرات دون كذا متر مكعب بالثانية خلال 8 أشهر في السنة على الأقل - تبقى نوعية المياه باتجاه التيار مستقرة	تجري البلديات بين العامين 2003 و2006 استطلاع الرأي سنويًا للمنازل والمعامل	ستتم معالجة 70% من المياه المبتذلة التي تنتجها المعامل و80% من المياه المبتذلة التي تنتجها المنازل من خلال تجهيزات معينة بحلول العام 2006	النتيجة الأولى تخفيض كمية المياه المبتذلة الملقاة مباشرة في البحيرة من المنازل والمعامل
- تتجح اتفاقيات الشراكة الاقتصادية (APE) في تخفيض مستوى التخلص من النفايات الصلبة للمعامل بأطنان معينة في السنة	- عمليات تدقيق اتفاقيات الشراكة الاقتصادية (APE) (التي تستعمل المعايير المراجعة وطرق التدقيق المحسنة)، تُجرى كل ثلاثة أشهر ويكتب فيها تقرير موجه إلى لجنة قيادة المشروع	- تستوفي حاليًا المياه المبتذلة في 4 معامل للمعالجة معايير الجودة في اتفاقيات الشراكة الاقتصادية (APE) (محتوى المعادن الثقيلة والمياه المبتذلة) بحلول العام 2005	النتيجة الثانية إنشاء معايير معالجة المياه المبتذلة وتطبيقها بشكل فعال
			الخ.

المصدر: الاتحاد الأوروبي، طرق المساعدة، آذار 2004

## 10- التقارير

### جدول تقرير التدقيق

<p>1- التلخيص والملاحظات</p>	<p>يجب أن يكون مقتضباً وقابلًا للاستعمال كمستند مستقل. ويجب أن يكون قصيراً ولا يتخطى الصفحات الخمس. ويجب أن يركز على النقاط الأساسية للتحليل ويعطي الاستنتاجات الكبرى والأمثولات والتوصيات. يجب أن تشير المراجع إلى أرقام الصفحات أو فقرات النص الأساسي الذي يتبع.</p>
<p>2- النص الأساسي</p>	<p>يجب أن يبدأ النص الأساسي بمقدمة تصف أولاً المشروع أو البرنامج الواجب التدقيق فيه وبالتالي غايات التدقيق. يجب أن يحترم صلب أو جوهر التقرير معايير التدقيق ويصف الوقائع ويفسرها أو يحللها وفق المسائل الأساسية المتعلقة بكل معيار.</p>
<p>3- النتائج والاستنتاجات والتوصيات</p>	<p>يجب تخصيص فصل خاص لنتائج التدقيق. وتعتبر نتائج التدقيق شرحاً ذات صلة بالوقائع وتظهر بفضل المقارنة "ما يجب أن يكون" و"الوضع الحالي" (مقارنة الوقائع مع المعايير). وتختلف الملاحظات الكبرى من حيث الطبيعة لكن يجب معالجتها في صلب التقرير بينما يمكن معالجة الملاحظات التفصيلية في ملحقات منفصلة.</p> <p>بقدر المستطاع، يجب تخصيص توصية لكل نتيجة أساسية. تعتمد القيمة النهائية للتدقيق على الضمانة التي يقدمها ونوعية ومصادقية التوصيات المقترحة. يجب أن تكون التوصيات واقعية وعملية قدر الإمكان. يجب أيضاً أن تكون التوصيات مستهدفة بدقة لصالح المرسل إليهم المناسبين على كل المستويات.</p> <p>تمثل الخلاصات (أو رأي المدقق) التقدير العام للمدقق حول آثار النتائج/الملاحظات على موضوع التدقيق (النشاطات والبيانات المالية المتعلقة بالمشروع). وتضع هذه الخلاصات الملاحظات نسبة لتبعاتها العامة.</p>
<p>4- الملحقات</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الشروط المرجعية للتدقيق</li> <li>- عناوين شركة التدقيق وأسماء المدققين</li> <li>- منهجية التدقيق المطبقة</li> <li>- لائحة الأشخاص/المنظمات التي استُشيرت</li> <li>- الكتب والمستندات المرجعية</li> <li>- ملحقات تقنية أخرى (قائمة مفصلة بالملاحظات وجدول الإنفاق)</li> </ul>

المصدر: الاتحاد الأوروبي، طرق المساعدة، آذار 2004

## جدول تقرير المتابعة

الأقسام الثابتة:

1- الوصف

2- الأصل، السياق والتحليل الأساسية

الأقسام الواجب تحديثها بشكل دوري (كل أربعة أشهر على الأقل) :

العنوان	وصف المحتوى
3- ملخص تنفيذ المشروع	الإشارة إلى أبرز محطات التقدم المحرز في تنفيذ المشروع مع تسليط الضوء على أبرز المشاكل التي نواجهها والحلول المقّمة والأمثولات المستخلصة. (15 سطراً كحدّ أقصى)
4- تغيير في السياق وميادين التحليل الأساسية	تلخيص التغيرات في البيئة/السياق (الإيجابية أو غير الإيجابية) منذ بدء المشروع، القدرة على التأثير في صلته مع الموضوع و/أو جدوى تنفيذه، مع الإشارة عند الحاجة إلى أبرز التطورات منذ صدور التقرير الأخير. يجب ذكر الفرضيات/المخاطر فضلاً عن نوعية إدارة المشروع، مع تسليط الضوء على كل تعديل يجب إدخاله إلى التخطيط. (25 سطراً كحدّ أقصى)
5- التقدم في تحقيق الغايات	تلخيص حالة التقدم منذ بدء المشروع حتى تحقيق غايته الخاصة والحصول على النتائج وتنفيذ النشاطات مع الإشارة عند الحاجة إلى أبرز التطورات الملحوظة منذ التقرير الأخير. مقارنة الإنجازات مع التوقعات (مؤشرات الإطار المنطقي). والتركيز على الإنجازات والأبعاد الإيجابية لاستمرارية المنافع. (25 سطراً كحدّ أقصى)
6- التنفيذ المالي	الإشارة إلى الوقت الذي مرّ نسبة إلى المدة الإجمالية للمشروع فضلاً عن معدلات الالتزام والدفع. تقديم أسباب الاختلاف الممكنة بشكل موجز نسبة للتوقعات، وعند الحاجة الإشارة إلى التدابير التصحيحية المتخذة. (10 أسطر كحدّ أقصى)
7- المشاكل والتدابير الواجب اتخاذها	ما هي القيود/المشاكل التي صودقت خلال هذا اليوم؟ ما هي التدابير التي تمّ اتخاذها ومن قبل من؟ ما هي التدابير الأخرى الواجب اتخاذها للمساعدة على التنفيذ الفعال، من قبل من ومتى؟ (25 سطراً كحدّ أقصى)
8- المواضيع المقطعية ومسائل أخرى	تحديث حول المواضيع المقطعية مثل المساواة بين الجنسين، حماية البيئة، الحكم الجيد. وتشمل المسائل الأخرى تقارير الرصد (ROM) والتقييم والتدقيق. (15 سطراً كحدّ أقصى)

المصدر: الاتحاد الأوروبي، طرق المساعدة، آذار 2004

## جدول تقرير التقييم

<p>يجب أن يكون مقتضياً وقابلاً للاستعمال كمستند مستقل. ويجب أن يكون قصيراً ولا يتخطى الصفحات الخمس. ويجب أن يركز على النقاط الأساسية للتحليل ويعطير الاستنتاجات الكبرى والأمثولات والتوصيات. يجب أن تشير المراجع إلى أرقام الصفحات أو فقرات النص الأساسي الذي يتبع.</p>	<p>1- التلخيص والملاحظات</p>
<p>يجب أن يبدأ النص الأساسي بمقدمة تصف أولاً المشروع أو البرنامج الواجب تقييمه وبالتالي غايات التقييم. يجب أن يحترم صلب أو جوهر التقرير معايير التقييم الخمسة ويصف الوقائع ويفسرها أو يحللها وفق المسائل الأساسية المتعلقة بكل معيار.</p>	<p>2- النص الأساسي</p>
<p>يجب تخصيص فصل منفصل لها. وبقدر المستطاع، يجب تخصيص توصية مناسبة لكل استنتاج أساسي. تختلف طبيعة الاستنتاجات الكبرى لكن غالباً ما تغطي معظم الأوجه المتعلقة بمعايير التقييم. وتعتمد القيمة النهائية للتقييم على نوعية التوصيات المقترحة ومصداقيتها. يجب أن تكون هذه التوصيات واقعية وعملية قدر الإمكان. يجب أن تكون التوصيات مستهدفة بدقة لصالح المرسل اليهم المناسبين على كل المستويات.</p>	<p>3- الاستنتاجات والتوصيات</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الشروط المرجعية للتقييم</li> <li>- لائحة بأسماء و شركات المسؤولين عن التقييم</li> <li>- المنهجية المطبقة في الدراسة (المراحل، طرق جمع المعلومات، أخذ العينات الخ)</li> <li>- الإطار المنطقي (الأصلية والمحسنة/المحدثة)</li> <li>- خارطة المنطقة الجغرافية التي يغطيها المشروع، عند الضرورة</li> <li>- لائحة الأشخاص/المنظمات المرجعية</li> <li>- الكتب والمستندات المرجعية</li> <li>- ملحقات تقنية أخرى (مثلاً التحاليل الإحصائية)</li> <li>- تلخيص CAD لصفحة واحدة</li> </ul>	<p>4- الملحقات</p>

المصدر: الاتحاد الأوروبي، طرق المساعدة، آذار 2004

## 11- الجدول العام

الانعكاسات	الوقت	المراقبة	المستوى	المنطق العامودي
التأثير	المدى الطويل	التقييم	الاستراتيجي	الغايات العامة
	منتصف الطريق			الغايات الخاصة
الأثر	المدى القصير	المتابعة	العملي	النتائج
المنتج	الفوري	التدقيق	التكتيكي	النشاطات
				الموارد

## المراجع

- طرق المساعدة، الاتحاد الأوروبي، للعام 2004
- المتابعة والتقييم، البنك الدولي، للعام 2004
- مسرد المصطلحات الأساسية المتعلقة بالتقييم والإدارة المتحورتين حول النتائج، منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)، للعام 2002
- إرشادات التقييم، وزارة الخارجية الفنلندية، للعام 2007
- مؤشرات رصد الأداء، البنك الدولي، للعام 1996
- دليل التقييم، وزارة الخارجية، فرنسا، للعام 2005
- تعزيز الرصد الداخلي للمشروع، الاتحاد الأوروبي، للعام 2007
- كتيب حول رصد وتقييم النتائج، برنامج الأمم المتحدة للتنمية، للعام 2002
- دليل برمجة برنامج الأمم المتحدة للتنمية، الفصل السابع، للعام 1999
- اختيار المؤشرات لتقييم التأثير، برنامج الأمم المتحدة للتنمية، للعام 2000
- المتابعة والتقييم في إطار النتائج، برنامج الأمم المتحدة للتنمية، للعام 1997
- ALPS، أكشين إيد انترناشونال، للعام 2006
- أداء الرصد والتقييم، الوكالة الأميركية للتنمية الدولية (USAID)، للعام 1996

## المواقع الإلكترونية المفيدة

<http://www.oecd.org/dataoecd/43/54/35336188.pdf>

<http://www.worldbank.org/ieg/ecd/tools>

[http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t108\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t108_en.htm)

[http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/index_en.htm)

<http://www.undp.org/eo/documents/HandBook/ME-HandBook.pdf>

[http://www.oecd.org/document/11/0,3343,en\\_35038640\\_35039563\\_35126667\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/11/0,3343,en_35038640_35039563_35126667_1_1_1_1,00.html)