



جمعية إنقاذ المستقبل الشبابي
Save Youth Future Society

دليل المتابعة والتقييم

جمعية إنقاذ المستقبل الشبابي



حق الاستخدام

لقد تم إعداد هذا الدليل لجمعية إنقاذ المستقبل الشبابي لكي يتم استخدامه من قبل جمعية إنقاذ المستقبل الشبابي كنظام متابعة وتقييم، بناءً على ذلك لا يجوز لأي كان من المؤسسات والأشخاص استخدامه، إعادة طباع، ترجمته أو إعادة إنتاج أي جزء منه بأي وسيلة كانت بدون الأذن الخطي المسبق من جمعية إنقاذ المستقبل الشبابي.



المحتويات

4	1.مدخل للمتابعة والتقييم
5	1.1.المصطلحات الأساسية المستخدمة في المتابعة والتقييم
6	1.2.تعريف مفهوم المتابعة:
6	1.3.أسباب إجراء عملية المتابعة :
6	1.4.وظائف عملية المتابعة :
6	1.5.أهداف المتابعة
7	1.6.أساليب وطرق المتابعة
7	1.7.بعض الأساليب المستخدمة في عملية المتابعة ما يلي :
8	1.8.طرق وأدوات المتابعة:
9	1.9.التقييم:
9	1.10.التدقيق:
10	1.11.تعريف المشروع:
10	1.12.مقارنة بين البرنامج و المشروع:
11	2.نظام التقارير
11	2.1.رفع التقارير من منفذ الأنشطة للمنسقين .
11	2.1.1.نموذج تنفيذ النشاط
11	2.1.2.تقرير تقدم عمل منفذ النشاط
11	2.2.رفع التقارير من المنسقين لمسؤولي المشاريع
12	2.3.رفع التقارير من مسئول المشروع لمسئول البرنامج .
12	2.4.رفع التقارير من مسئول البرنامج للمدير التنفيذي .
13	2.5.رفع التقارير من المدير التنفيذي إلى مجلس الإدارة والمانحين
13	2.5.1.التقرير الإداري للبرنامج (فصلي / ربع سنوي)
13	2.6.تقرير تقدم العمل (نصف السنوي والسنوي)
13	2.7.تقرير نهاية المشروع
13	2.8.تقرير المشروع الاعلامي
14	3.نظام الاجتماعات
14	3.1.الاجتماعات نصف الشهرية بين الموظفين والمنسق
14	3.2.الاجتماع الشهري بين المنسق ومسئول المشروع
14	3.3.الاجتماع كل شهرين بين مسئول المشروع والموظفين
15	3.4.الاجتماع كل شهرين بين مسؤولي المشاريع ومسئول البرنامج
15	3.5.الاجتماع الفصلي بين المدير التنفيذي ومسئول تجنيد التمويل ، والمسئول المالي
15	3.6.الاجتماع الفصلي بين المدير التنفيذي ومجلس الإدارة
15	3.7.الاجتماع نصف السنوي بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، والموظفين في الجمعية
15	3.8.الاجتماع النصف سنوي بين الجهة المانحة وإدارة الجمعية
16	4.نظام مراقبة العمليات
18	الخلاصة
18	5.نظام التقييم
19	الملاحق



نبذة عن الجمعية

جمعية إنقاذ المستقبل الشبابي

تأسست جمعية إنقاذ المستقبل الشبابي SYFS عام 2001 في مدينة غزة، وقام بتأسيسها مجموعة شبابية ونشطاء مجتمعيون بمبادرة ذاتية لديهم الإيمان بمبادئ التنمية البشرية وتتوفر لديهم الخبرة الجيدة مع الشباب وكذلك العمل الميداني مع الأهالي والتفاعل مع المجتمع، من خلال تطبيق وتعزيز مفاهيم المبادرة والتنمية المستدامة والمصالحة والعدالة الاجتماعية والديمقراطية، وتشجيع العمل الطوعي، وإيماناً منهم بأهمية العمل الأهلي ودوره الإيجابي في بناء المجتمعات.

الرؤيا:

استندت منذ النشأة رؤية الجمعية إلى أن تصبح جمعية إنقاذ المستقبل الشبابي في قطاع غزة جمعية رائدة في نهوض مجتمع فلسطيني مبني على اسس العدالة والديمقراطية والمساواة ومشاركة في تقديم الخدمات التنموية والاقتصادية والتعليمية والثقافية المتميزة.

الرسالة:

حرصت الجمعية ومنذ نشأتها علي العمل على حشد التأييد والتضامن والتعاون مع الجهات الرسمية والمنظمات والمؤسسات الأهلية الأخرى وشرائح المجتمع لحل مشاكل الشباب والمحافظة على مصالحهم الحيوية، و لتمارس دورها والقيام بواجباتها ولتكون منارة التطوير و التنوير للمجتمع الفلسطيني عبر التميز في تلبية احتياجات الشباب و الفئات المهمشة في المجتمع , والمشاركة في عملية البناء و التطوير والتنمية.



1. مدخل للمتابعة والتقييم

لا بد أن يتضمن أي نظام فعال للمتابعة والتقييم على أهداف المشروع، مؤشرات قياس، طرق جمع البيانات، وبرنامجاً زمنياً لمواعيد جمع وتحليل هذه البيانات، بالإضافة إلى قاعدة بيانات تتضمن المعلومات المطلوبة وفريق عمل لتولي مهمة جمع وتحليل البيانات ورفع تقاريرها للجهات المعنية. كما يتضمن النظام الجيد للمتابعة والتقييم برنامجاً زمنياً لمواعيد إجراء عملية التقييم للوقوف على ما تم على نحو جيد وما حدث من أخطاء. إن المعلومات التي يمكن الحصول عليها من نظام المتابعة والتقييم يمكن أن تساعد على تخطيط الأنشطة المستقبلية للمشروع

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

- قياس مدى تحقق التقدم نحو الأصول إلى الأهداف
- تحديد المشكلات التي يمكن أن تعترض الطريق نحو تحقيق الأهداف
- اتخاذ قرارات متعلقة بأنشطة المشروع لتحسين فرص النجاح في تحقيقها
- عرض ما تحقق من تقدم خلال المشروع نحو تحقيق الأهداف والوقوف على الدروس المستفادة منها
- توجيه اهتمام ونظر فريق العمل والشركاء نحو تحقيق أهداف المشروع

1.1. المصطلحات الأساسية المستخدمة في المتابعة والتقييم

المصطلح	الوصف
المدخلات	الموارد المستخدمة في المشروع بما في ذلك الموارد البشرية والأموال والمرافق والتسهيلات والمستلزمات والإمدادات. وتستخدم المدخلات لتنفيذ الأنشطة.
الأنشطة	الأعمال والخدمات التي يتم القيام بها من خلال المشروع لتحقيق أهدافه مثل عقد ورش عمل وتقديم التدريب أو تنفيذ برامج للوصول إلى الفئات المستهدفة، وتؤدي الأنشطة بصفة عامة إلى تحقيق المخرجات وهي الآثار الأنية للمشروع.
المخرجات	النتيجة الفورية المترتبة على تنفيذ الأنشطة مثل الانتهاء من منتج أو توصيل خدمة للفئات المستفيدة، حيث تعد هذه المخرجات وسيلة للوصول إلى هدف المشروع ومنطلق التقدم نحو النتائج المرجوة.
الغايات والنتائج النهائية	وهي ما نرجو تحقيقه من خلال تنفيذ المشروع. وعادة ما تكون الغايات هي تغيير في السلوك للفئة المستهدفة.
الآثار	ما حققه المشروع أو جملة من المشاريع على أرض الواقع من أثر على المجتمع المحيط بعد مرور فترة من الزمن على تنفيذ المشروع



1.2. تعريف مفهوم المتابعة:

"هي عملية منظمة ومخططة ومستمرة ، تتم بصفة دورية ومنتظمة على مدار عمر المشروع لجمع المعلومات عن تشغيل وإنجازات المشروع وتأثيراته ، ثم إعدادها وتوصيلها إلى إدارة المشروع أو غيرها من الجهات المعنية بغرض مساعدتهم على اتخاذ القرارات المناسبة لتنفيذ المشروع بكفاءة نحو تحقيق الأهداف المخططة".

" هي عملية مستمرة لجمع وتحليل المعلومات والبيانات للمشروعات والبرامج لتحديد مدى توافق سير أنشطة المشروع مع الخطة الموضوعة له لبيان الوضع الحالي للمشروع وتركز على مؤشر الأداء " .

1.3. أسباب إجراء عملية المتابعة :

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

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

1.4. وظائف عملية المتابعة :

- توثيق مراحل تنفيذ المشروع .
- تفسير عملية اتخاذ القرار بواسطة الإدارة .
- اتخاذ القرار السليم .
- التعلم من الخبرات المكتسبة للمساعدة في وضع الخطط المستقبلية.

1.5. أهداف المتابعة

المتابعة توفر لإدارة المشروع كافة البيانات والمعلومات عن أنشطة المشروع المنفذة بما يمكنهم من تحليل الموقف الحالي للمشروع ومقارنة ما تحقق فعلا بما كان مخططا تنفيذه وبخاصة التحقق من أن :

- التنفيذ يتم وفقا للجدول الزمني المخطط.
- تكلفة الأنشطة المنفذة في حدود الميزانية المعتمدة لذلك.
- مدخلات ومخرجات المشروع تصل للفئة المستهدفة في المكان والوقت المناسبين.
- الصرف يتم في الأوجه الصحيحة للإنفاق.
- التنفيذ يتم بالجودة العالية المطابقة للمواصفات الفنية.
- القوى البشرية والإمكانات المادية يتم استخدامها بفاعلية وكفاءة.
- إنجازات المشروع تتم وفقا لما هو مخطط له.



- تأثيرات المشروع قد تحققت ، والتعرف على درجة تحققها.
- تم تحديد مواطن القوة والضعف في المشروع والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تحسين.
- تم تحديد المشكلات التي تعوق التنفيذ لإيجاد الحلول المناسبة لها.

1.6. أساليب وطرق المتابعة

يمكن تنفيذ عملية المتابعة من خلال عدة طرق وأساليب تحددها إدارة المشروع ، مع الأخذ في الاعتبار أن اختيار الأسلوب أو الطريقة المناسبة تعتمد على عدة عوامل منها قدرات الأفراد الذين سيكلفون بالعمل والوقت المناسب لإنجاز العمل والموارد المتاحة ، وتتميز هذه الأساليب بأنها تجمع معلومات كمية وكيفية عن مدى تطابق خط سير المشروع بالخطة الموضوعة .

1.7. بعض الأساليب المستخدمة في عملية المتابعة ما يلي :

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

المؤشر هو " العلاقة الدالة على تحقيق الأهداف أو الأنشطة "

وللنشاط أو الهدف الواحد العديد من المؤشرات ، حيث أن المؤشرات تساعد على التعرف على مدى التقدم وقياس التغيير الذي حدث.

يجيب على الأسئلة التالية: من؟ الكم؟ النوع؟ أين؟ متى؟

و تتكون المؤشرات من مقاييس ويعبر عنها بالأرقام مثل :

1- النسبة : وتنقسم إلي نوعين:

- النسبة المقصود بها العلاقة بين جزء من شيء ما والعدد الكلي لنفس الشيء (هي جزء من الكل) كأن نقول أن 50% من أهالي القرية (س) لديهم خزانات صرف صحي .
 - النسبة المقصود بها العلاقة بين شيئين مختلفين توجد بينهما علاقة أو صلة مشتركة معينة مثل عدد المدرسين بالنسبة لعدد التلاميذ في المدارس الابتدائية في منطقة محددة (مثل أن نقول يوجد مدرس لكل عشرين تلميذ).
- 2- المعدل :** مثل معدل وفيات الأطفال ويقصد به عدد الأطفال أقل من سنة واحدة الذين يموتون في سنة ما وذلك بالنسبة لكل ألف مولود في نفس السنة



■ أنواع مؤشرات المتابعة :

- مؤشرات الأداء : نعني بها كم المدخلات والعمليات التي تمت خلال تنفيذ أنشطة المشروع.
- مؤشرات النجاح أو مؤشرات الأثر والنتائج : وهي تبين مدى الأثر الناتج عن الأنشطة أو البرامج ومثال ذلك أن انخفاض الحالات المصابة بالبلهارسيا بعد تنظيم حملة مكافحة البلهارسيا بالقرية (س) قد يكون مؤشرا للأثر الناتج عن هذه الحملة.

■ مواصفات المؤشر الجيد:

- أن يكون محدد كمياً وكيفياً.
- يمكن قياسه بأحد وسائل القياس المستخدمة.
- أن يكون له علاقة بأهداف المشروع.

1.8. طرق وأدوات المتابعة:

كتابة التقارير

- ▶ هناك أربع مراحل أساسية لكتابة التقرير هي :
 1. المرحلة الأولى: الإعداد والتجهيز
 2. المرحلة الثانية: الترتيب والتنسيق
 3. المرحلة الثالثة: الكتابة
 4. المرحلة الرابعة: المراجعة
- ▶ التقرير الفعال يجب أن يكون : واضح وكامل ودقيق



1.9. التقييم:

يتم إدخال كافة المعلومات و التي تم جمعها حول مؤشرات المتابعة و إخراجها من منظومة المتابعة لتدخل لنظام التقييم حيث يتم ترتيبها و تصنيفها تحت خمس معايير :

الكفاءة: يتم تقييم المدخلات – أقل مدخلات لأفضل مخرجات

الفاعلية: يتم تقييم درجة و حالة استكمال المرحلة أو الهدف و درجة الجودة . تقييم ماذا انجزنا و كيف – الناتج و العملية.

الأثر: قصير و بعيد المدى – داخليا و خارجيا – وهو وقع اهداف المشروع و مساهمتها بالهدف العام و بالتالي الاثار الناجمة عنه و الدروس المستفادة.

الارتباط: من هم المستفيدين؟ تقييم لأي درجة ارتبط هدف المشروع و مراحلها بالمشكلة و احتياجات الفئات المستهدفة.

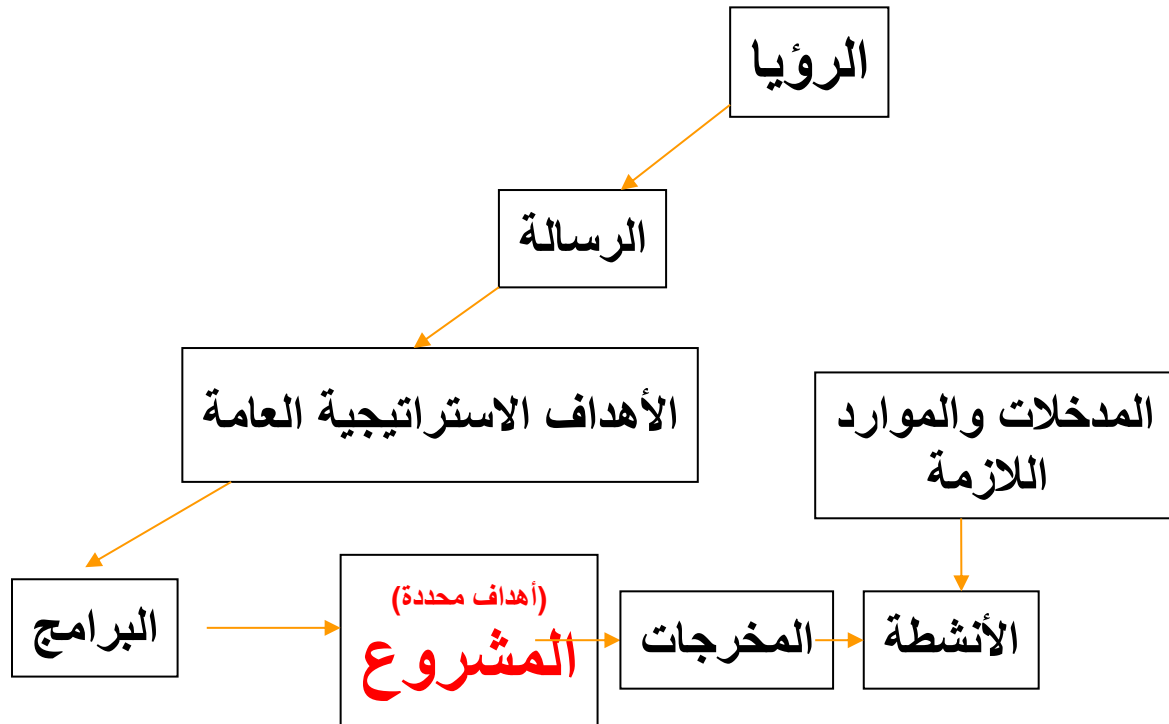
الاستدامة: وهي على عدة مستويات:

- استدامة على مستوى المستفيدين: استدامة المنفعة و المبادئ و المفاهيم التي تم جنيها خلال فترة انجاز المشروع و استمرارها بعد أن ينتهي المشروع.
- استدامة على مستوى البرنامج.
- استدامة على مستوى المؤسسة.
- استدامة على مستوى المناخ العام

1.10. التدقيق:

عملية فحص الإجراءات المالية و مدى موافقتها مع السياسات و البنود المتفق عليها بين الطرفين: الممول و المنفذ, يتجه بعض المدققين أخيرا لتقييم إدارة المشروع المالية و الفاعلية

المشروع ضمن تسلسل عناصر الخطة الاستراتيجية للمؤسسة





1.11. تعريف المشروع:

المشروع هو طريقة لإحداث تغيير بهدف تزويدنا بشيء لا نملكه في الوقت الحالي. والتغيير عملية ليست جامدة بل حيوية ونشطة. ولذا يجب ان تكون عملية ادارة المشروع عملية حيوية نشطة تشتمل على التقنيات التي نستخدمها مع الأفراد لتحقيق النتائج المطلوبة

1.12. مقارنة بين البرنامج و المشروع:

المشروع	البرنامج
هو عملية للحصول على نتائج محددة	هو اطار تنظيمي
له فترة زمنية محددة	يمكن أن يكون لفترة زمنية غير محددة و ذلك حسب الحاجة
له اهداف محددة و قصيرة المدى	يساهم في تحقيق اهداف استراتيجية قطاعية
مدير المشروع تنحصر مسؤولياته في نجاح المشروع فقط	مدير البرنامج ينسق بين مدراء المشاريع المختلفة لضمان نجاح البرنامج
المشروع يتكون من عدة نشاطات	البرنامج يتكون من عدة مشاريع



2. نظام التقارير

2.1. رفع التقارير من منفذى الأنشطة للمنسقين .

2.1.1. نموذج تنفيذ النشاط

يعتبر نموذج تنفيذ النشاط المعد من كل منفذ أنشطة الأساس لمتابعة المنسق لانجاز الأنشطة في تقرير تقدم العمل . نظرا للتشابه في الأنشطة عبر الأهداف المحددة العامة للبرنامج ، فإن نماذج العمل قد صممت بحيث تتناسب مع كل نوع نشاط على حدة (يحتوي الملحق I على نماذج لتنفيذ العمل) . يجب أن يتسلم المنسقون نماذج تنفيذ الأنشطة من المنفذين بحد أقصى أول يوم عمل بعد تنفيذ النشاط .

2.1.2. تقرير لتقدم عمل منفذ النشاط

يعتبر تقرير تقدم العمل المقدم من المنفذين الأساس للمنسق عند رفع التقارير لمسئول المشاريع .

يغطي تقرير تقدم العمل فترة أسبوع . يعتمد تقرير تقدم العمل أساسا على نماذج العمل . وتبدأ أول فترة للتقرير من تاريخ الإلتزام بالعمل . يجب أن يتسلم المنسقون تقارير تقدم العمل من المنفذين بحد أقصى آخر يوم عمل في فترة التقرير (المقصود هنا الفترة المطلوب كتابة التقرير عنها) . يحتوي الملحق II علي نموذج عن تقرير تقدم العمل لمنفذ النشاط .

يركز تقرير تقدم العمل للمنفذ على الأنشطة والعائد (المحصلة) قصير المدى على الفئة المستهدفة إن وجد. يجب أن تتم المقارنة بين التنفيذ الفعلي والخطء، وبين العائدات على الفئة المستهدفة قصيرة المدى مع تلك المخطط لها وفقا للمؤشرات. أما بخصوص أي إنحراف بين التقدم المخطط له والتقدم الفعلي ، فيجب أن يصف التقرير أي تأثير سلبي لهذه الإنحرافات على المشروع ، ويحلل أسباب هذه الإنحرافات ويقترح خطة عمل لكيفية التعامل معها .

يجب أن يشتمل تقرير تقدم العمل لمنفذ النشاط علي معلومات عن رقم النشاط ، ووصفه ، ووصف للمدخلات الفعلية ، العائدات علي الفئة المستهدفة قصيرة المدى ، والإنحراف عن الخطء ، تعديلات مقدمة علي الأنشطة المخططة ، محددات التقدم نحو الوصول لمؤشرات الأنشطة من أجل عائدات قصيرة المدى ، وفئة المستفيدين. يجب على التقرير التطرق لسياق تنفيذ النشاط .

2.2. رفع التقارير من المنسقين لمسؤولي المشاريع

تعتبر تقارير تقدم العمل المعدة من المنسقين لمسؤولي المشروعات أساسا في رفع التقارير عن المشاريع لمسئول البرنامج ، يغطي تقرير المنسق لتقدم العمل فترة أسبوعين . يعتمد تقرير المنسق لتقدم العمل علي تقارير المنفذين لتقدم العمل .

تبدأ فترة التقرير الأولى من بداية الإلتزام بالعمل . يجب أن يتسلم مسؤولي المشروعات تقارير تقدم العمل من المنسقين بحد أقصى نهاية الأسبوع الاول والثالث من كل شهر زمني ، ويجب أن تغطي الأنشطة عن الفترة المنتهية .

يحتوي الملحق III علي نموذج لتقرير تقدم العمل . يجب أن يتم مقارنة التنفيذ الفعلي مع الخطء ، وكذلك المخرجات الفعلية (العوائد متوسطة المدى علي الفئة المستهدفة) مع المخرجات المخطط لها تماشيا مع المؤشرات علي مستوى المخرجات . أما بالنسبة لأي إنحرافات بين التقدم المخطط له والفعلي نحو المخرجات ، فيجب أن يصف التقرير الآثار السلبية المحتملة للإنحرافات على المخرجات ، وتحليل أسباب هذه الإنحرافات ، واقتراح خطة عمل لكيفية التعامل مع هذه الإنحرافات .

يجب أن يحتوي تقرير المنسق لتقدم العمل على معلومات عن رقم المخرج ، ووصفه ، والإنجاز العام للأنشطة ، والعوائد / النتائج متوسطة المدى ، والمدخل الفعلي (الوقت والتكلفة) والانحراف بين المدخلات والمخرجات الفعلية وتلك المخطط لها



، وتعديلات مقترحة على المدخلات والمخرجات، مع تحديد التقدم نحو الوصول للمؤشرات فيما يخص المخرجات والنتائج . يجب أن يتطرق التقرير أيضا لسياق تنفيذ المخرج .

2.3. رفع التقارير من مسئول المشروع لمسئول البرنامج .

تعتبر تقارير تقدم العمل المعدة من مسؤولي المشروع لمسئول البرنامج الأساس عند رفع التقارير عن البرنامج للمدير التنفيذي ، يغطي تقرير تقدم العمل من مسئول المشروع فترة شهر . يعتمد تقرير مسئول المشروع لتقدم العمل علي تقارير المنسقين لتقدم العمل .

تبدأ فترة التقرير الأولى من تاريخ الإلتزام بالعمل . يجب أن يتسلم مسؤولي البرامج تقارير تقدم العمل من مسؤولي المشاريع بعد أقصى نهاية الأسبوع الأول من كل شهر زمني ، ويجب أن تغطي الأنشطة عن الفترة المنتهية .

يحتوي الملحق IV علي نموذج لتقرير تقدم العمل . يجب أن يقارن التقرير بين الأهداف المحددة الفعلية المنجزة مع تلك المخطط لها تماثيا مع المؤشرات علي مستوى الأهداف المحددة .

أما بالنسبة لأي إنحرافات بين التقدم المخطط له والفعلية نحو الأهداف المحددة ، فيجب أن يصف التقرير الآثار السلبية المحتملة للانحرافات على الهدف الإستراتيجي ، وتحليل أسباب هذه الإنحرافات ، واقتراح خطة عمل لكيفية التعامل مع هذه الإنحرافات .

يجب أن يحتوي تقرير مسؤولي المشاريع لتقدم العمل على معلومات عن رقم الهدف المحدد ، ووصفه ، والإنجاز العام للمخرجات ، وإنجاز الأهداف المحددة ، والمدخلات الفعلية التراكمية (الوقت والتكلفة)، الكفاءة ، الانحراف عن الأهداف المحددة المخطط لها ، وتعديلات مقترحة على الأهداف المحددة ، مع تحديد التقدم نحو الوصول للأهداف الاستراتيجية . يجب أن يتطرق التقرير أيضا لسياق تنفيذ الأهداف المحددة .

2.4. رفع التقارير من مسئول البرنامج للمدير التنفيذي .

تعطي تقارير تقدم العمل المعدة من مسؤولي البرامج الأساس للمدير التنفيذي عند رفع التقارير عن الخطة الإستراتيجية لمجلس الإدارة والمانحين ، يغطي تقرير المدير التنفيذي لتقدم العمل فترة ثلاثة أشهر. يعتمد تقرير المدير التنفيذي لتقدم العمل علي تقارير مسؤولي البرنامج لتقدم العمل .

تبدأ فترة التقرير الأولى من تاريخ الإلتزام بالعمل . يجب أن يتسلم المدير التنفيذي تقارير تقدم العمل من مسؤولي البرامج بعد أقصى نهاية الأسبوع الثاني من شهر يناير وفبراير ويوليو وأكتوبر ، ويجب أن يغطي النشاطات عن الفصل المنتهية .

يحتوي الملحق V علي نموذج لتقرير تقدم العمل . يجب أن يقارن التقرير بين الإنجازات الفعلية للهدف الإستراتيجي مع تلك المخطط لها تماثيا مع المؤشرات علي مستوى الهدف الإستراتيجي .

أما بالنسبة لأي إنحرافات بين الإنجازات المخطط لها والفعلية نحو الأهداف الإستراتيجية ، فيجب أن يصف التقرير الآثار السلبية المحتملة للانحرافات على الخطة الإستراتيجية ، وتحليل أسباب هذه الإنحرافات ، واقتراح خطة عمل لكيفية التعامل مع هذه الإنحرافات .

يجب أن يحتوي تقرير مسؤول البرنامج لتقدم العمل على معلومات عن رقم الهدف الإستراتيجي ، ووصفه ، والإنجاز العام للأهداف المحددة ، وإنجاز الهدف الإستراتيجي ، والمدخلات الفعلية للهدف الإستراتيجي (الوقت والتكلفة)، الكفاءة ، الانحراف عن الأهداف الاستراتيجية المخطط لها ، وتعديلات مقترحة على الأهداف الإستراتيجية، والأثر قصير المدى ، مع تحديد التقدم نحو رسالة الجمعية . يجب أن يتطرق التقرير أيضا لسياق تنفيذ الهدف الإستراتيجي .



2.5. رفع التقارير من المدير التنفيذي إلى مجلس الإدارة والمانحين

2.5.1. التقرير الإداري للبرنامج (فصلي / ربع سنوي)

سيخدم التقرير المعد من كل مسئول برنامج كأساس للتقرير المقدم لمجلس الإدارة وكذلك للتقارير الإعلامية المقدمة للمؤسسات الشريكة . يحتوي الملحق VI على نموذج التقرير الإداري للبرنامج. يغطي هذا التقرير فترة ثلاثة أشهر زمنية و يحتوي على معلومات الصرف المالي. يجب أن يحتوي جزء الأداء المالي في التقرير على رقم الهدف الاستراتيجي ، ووصفه ، الموازنة ، المنح المستلمة (المصدر والقيمة) ، المصروفات ، انحراف المصروفات عن الموازنة ، المبررات ، وتوصيات للتعديل .

أيضا يحتوي التقرير على جزء فني يختص بالتحقق من تقدم العمل في المشروع بواسطة المدير التنفيذي . يقوم المدير التنفيذي برفع التقرير إلى مجلس الإدارة .

يجب أن يحتوي تقرير المدير الإداري لتقدم العمل على معلومات عن رقم الهدف الاستراتيجي ، ووصفه ، والإنجاز العام للأهداف المحددة ، وإنجاز الهدف الاستراتيجي ، والمدخلات الفعلية للهدف الاستراتيجي (الوقت والتكلفة) ، الكفاءة ، الانحراف عن الأهداف الاستراتيجية المخطط لها ، وتعديلات مقترحة على الأهداف الاستراتيجية، والأثر قصير المدى ، مع تحديد التقدم نحو رسالة الجمعية . يجب أن يتطرق التقرير أيضا لسياق تنفيذ الهدف الاستراتيجي .

2.6. تقرير تقدم العمل (نصف السنوي والسنوي)

سيخدم التقرير المعد من المدير الفني كأساس لطلب الدفعات المالية للمؤسسة من الجهات المانحة. يحتوي الملحق VI على نموذج لتقرير تقدم العمل. يغطي تقرير تقدم العمل فترة ستة أشهر زمنية . يمثل قسم طلب الدفعات المالية ملخص عن جميع العمليات المالية شاملا مصروفات الأنشطة و كذلك مقارنة بين المصروفات الفعلية والمخطط لها تماشيا مع خطة تنفيذ المشروع ، يجب وصف أي إنحرافات عن خطة التنفيذ الأصلية مع تبريرها بإستقاضة . يجب أن يحتوي التقرير المرحلي أيضا على معلومات عن التقدم نحو نتائج المشروع باستعمال مؤشرات القياس.

يجب أن يحتوي تقرير تقدم العمل على معلومات عن الخلفية ، التقرير العام عن النتائج للفئة المستهدفة ، المشكلات والتعديلات ، الخدمات المقدمة ، الضغط ، الإستدامة ، أنشطة المعلومات ، تقييم المخاطر / الفرض ، والدروس المستفادة .

يجب أن يقوم المدير التنفيذي بالتحقق من التقارير الإعلامية نصف السنوية والسنوية والتقارير المالية . يقوم المدير التنفيذي برفع التقارير للمانحين الذين يقومون بدورهم بالتحقيق من قسم طلب الدفعات المالية والصرف. يجب أن تقدم التقارير نصف السنوية لنقطة اتصال الجهة المانحة بحد أقصى ستة أسابيع من نهاية الفترة المنتهية .

2.7. تقرير نهاية المشروع

يجب أن يقدم المدير التنفيذي للمانحين تقريراً لنهاية المشروع . يتم صرف الدفعة النهائية بناء على تقرير نهاية المشروع. يعتبر تقرير تقدم العمل أساساً لتقرير المدير التنفيذي عن نهاية المشروع المقدم للمانحين. يجب على المدير التنفيذي طلب المعلومات من مسؤولي البرنامج حسب هيكلية تقرير نهاية المشروع المقترحة في الملحق VIII ، حتى يتمكن من تقديم تقرير إتمام المشروع للمانحين .

يجب أن يوثق تقرير نهاية المشروع أن المشروع قد انتهى حسب المعايير المحددة كما ذكرت في اتفاقية المنحة. تحدد المؤسسة المصروفات النهائية للمشروع المكتمل في تقرير نهاية المشروع . يجب أن يوثق التقرير مدى تحقيق النتائج مقارنة بالخطة الأصلية استنادا لمؤشرات النتائج ، المشاكل التي مواجهتها و التعديلات التي تم عملها ، الدروس المستفادة وامكانيات استدامة الفوائد ، وإجراءات المتابعة المطلوبة .

2.8. تقرير المشروع الاعلامي



يجب أن يقدم المدير التنفيذي التقارير الاعلامية للجهات المعنية وبشكل أساسي المؤسسات ذات العلاقة ، الفئات المستهدفة ، المجتمع والإعلام .

تأخذ هذه التقارير شكلا روائيا عن النتائج المنجزة حتي تاريخه . يجب أن تكون هذه التقارير المروية مفهومة من قبل الذين ليس لديهم معرفة مسبقة عن الموضوع أو المشروع ، ويجب أن يحتوي علي معلومات مناسبة في سياق المشروع وأهدافه المحددة ، يجب ألا تحتوي التقارير الروائية علي أي معلومات سرية أو ذات حساسية تجارية . يحتوي الملحق IX علي هيكلية للتقارير الاعلامية.

3. نظام الاجتماعات

تعتبر آلية الاجتماعات الاعتيادية هي الجزئية الثانية من نظام المراقبة . تم تقسيم آلية الاجتماع تبعاً لمستوي الإدارة وتم تحديد تكرار كل اجتماع اعتماداً علي متطلب العمل بحيث : (أ) لا يجب أن تزيد محاضر أي نوع من الاجتماعات عن ثلاث صفحات لكي نضمن الكفاءة ، (ب) لا يجب تعديل مواعيد الاجتماع إلا إذا تصادف وقوعها في عطلة رسمية ، (ج) حضور الاجتماع إجباري لكل الأطراف المعنية التي تم تحديدها ، (د) يجب أن يحافظ كل مستوى إداري علي ملف محدث لكي تتجع الاجتماعات في إنجاز أغراضها المعرفية ، (هـ) يجب أن لا تتجاوز الاجتماعات المدة المحددة لها تحت أي ظرف .

3.1. الاجتماعات نصف الشهرية بين الموظفين والمنسق

يعقد الاجتماع نصف الشهري الاعتيادي في أول يوم عمل من الأسبوع الأول والثالث من كل شهر . يجب ألا تزيد مدة الاجتماع عن الساعة . تعتبر تقارير منفذ النشاط لتقدم العمل الأساس للإجتماع ، ويقصد من الاجتماع مناقشة الدروس المستفادة والملاحظات عن الفترة المنتهية . يجب أن يكون تركيز الاجتماع علي مسببات وأثار الانحرافات عن الأنشطة المخطط لها وطرق علاجها ومنع حدوثها في المستقبل ، وأيضا علي الأنشطة المستهدفة في الفترة القادمة . يحتوي الملحق X علي نموذج لمحضر الاجتماع .

3.2. الاجتماع الشهري بين المنسق ومسئول المشروع

يعقد الاجتماع الشهري الاعتيادي في يوم العمل الأول من الأسبوع الثاني من كل شهر . يجب ألا تزيد مدة الاجتماع عن الساعة . يجب أن يرفع المنسقون لمسئول المشروع ملخصات عن النقاط الرئيسة من الاجتماع نصف الشهري قبل يومين عمل من موعد الاجتماع الشهري . تعتبر تقارير المنسق لتقدم العمل والاجتماعات نصف الشهرية مع الموظفين الأساس للإجتماع الشهري ، ويقصد من الاجتماع مناقشة الدروس المستفادة والملاحظات عن الفترة المنتهية . يجب أن يكون تركيز الاجتماع علي مسببات وأثار الانحرافات عن المخرجات المحددة وطرق علاجها ومنع حدوثها في المستقبل ، وأيضا علي المخرجات المستهدفة في الفترة القادمة . يحتوي الملحق XI علي نموذج لمحضر الاجتماع .

3.3. الاجتماع كل شهرين بين مسئول المشروع والموظفين

يعقد إجتماع كل شهرين في آخر يوم عمل كل شهر بعد شهر . يجب ألا تزيد مدة الاجتماع عن الساعة ، يجب علي الاجتماع أن : (أ) يأخذ من تقارير المنسق لتقدم العمل ، والاجتماع نصف الشهري مع الموظفين ، والاجتماع الشهري مع المنسقين أساساً له .

(ب) يقصد من الاجتماع تقييم المخرجات في الفترة المنتهية .

(ج) نشر المعلومات عن أي تطورات داخل المؤسسة ، والتعديلات في المخرجات والمشاريع الجديدة . يجب أن يتركز الاجتماع علي الاحتياجات المجتمعية التي تم تحديدها حديثاً، والمخرجات المستهدفة في الفترة القادمة . يحتوي الملحق XII علي نموذج لمحضر الاجتماع .



3.4. الاجتماع كل شهرين بين مسئولو المشاريع ومسئول البرنامج

يعقد اجتماع كل شهرين في آخر يوم عمل من الأسبوع الأول من الشهر التالي . يجب ألا تزيد مدة الاجتماع عن ساعتين ، يجب أن يرفع مسئولو المشاريع لمسئول البرنامج ملخصات عن النقاط الرئيسية من الاجتماعات الشهرية وكل شهرين التي تم ذكرها مسبقاً قبل يومين عمل من الاجتماع أن : أ) يأخذ من تقارير منسق المشروع لتقدم العمل ، واجتماع كل شهرين مع الموظفين ، والاجتماع الشهري مع المنسقين أساساً له .

(ب) يقصد من الاجتماع تقييم انجاز الأهداف المحددة في الفترة المنتهية .

(ج) نشر المعلومات عن أي تطورات داخل البرنامج ، والتعديلات في الأهداف المحددة ، المخرجات ، المدخلات ، وكذلك المشاريع الجديدة . يجب أن يتركز الاجتماع على الفرص ، المخاطر التي تم تحديدها حديثاً ، والأهداف المحددة في الفترة القادمة . يحتوي الملحق XIII علي نموذج لمحضر الاجتماع .

3.5. الاجتماع الفصلي بين المدير التنفيذي ومسئول تجنيد التمويل ، والمسئول المالي

يعقد الاجتماع الإعتيادي الفصلي في أول أسبوع عمل كل ثلاثة أشهر ويغطي فترة الربع سنة المنتهية. لا يجب أن تزيد مدة الاجتماع عن ثلاثة ساعات . يجب أن يرفع المسئول المالي ومسئول تجنيد التمويل للمدير التنفيذي تلخيص عن النقاط الرئيسية من اجتماعات كل شهرين مع مسئولو المشاريع قبل ثلاثة أيام عمل من الاجتماع ، يجب علي الاجتماع أن : أ) يأخذ من تقارير مسؤول البرنامج لتقدم العمل واجتماعات كل شهرين مع مسئول المشروع أساساً له . ب) يقصد من الاجتماع تقييم ظهور الهدف الإستراتيجي في الفترة المنتهية. ج) تقييم الأثر قصير المدى . د) نشر المعلومات عن أي تطورات داخل البرنامج ، أي تعديلات علي الخطة الإستراتيجية والموازنة ، والمشروعات الجديدة ، يجب أن يركز الاجتماع على تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية و الفرص و المخاطر الخارجية للمؤسسة ، وعلي أهداف الفترة القادمة . يحتوي الملحق XIV علي نموذج لمحضر الاجتماع .

3.6. الاجتماع الفصلي بين المدير التنفيذي ومجلس الإدارة

يعقد الاجتماع الإعتيادي الفصلي في النصف الثاني من شهر فبراير ، مايو ، أغسطس ونوفمبر ويغطي فترة الربع سنة المنتهية. يجب ألا تزيد مدة الاجتماع عن أربعة ساعات . يجب أن يرفع المدير التنفيذي تلخيص عن النقاط الرئيسية من الاجتماعات الفصلية مع مسئولو البرامج والمسئول المالي ومسئول تجنيد التمويل والاجتماعات والاتصال مع المانحين قبل خمسة أيام عمل من الاجتماع ، يجب علي الاجتماع أن : أ) يأخذ من التقارير الإدارية للبرامج وملخصات الاجتماعات أساساً له . ب) يقصد من الاجتماع تقييم تحقيق الخطة الإستراتيجية والرؤية في الفترة السابقة . ج) تقييم الأداء العملي والمالي للمؤسسة . د) تقييم الأثر طويل المدى واستدامة المؤسسة والخطة الإستراتيجية ، يجب أن يركز الاجتماع على تحليل التعديل و التطوير للإستراتيجيات و رؤية و رسالة المؤسسة. يحتوي الملحق XV علي نموذج لمحضر الاجتماع .

3.7. الاجتماع نصف السنوي بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، والموظفين في الجمعية

يعقد الاجتماع الدوري نصف السنوي كل ستة أشهر ويغطي الفترة المنتهية. يجب ألا تزيد فترة الاجتماع عن أربع ساعات. يجب أن يرفع المدير التنفيذي لموظفي الجمعية تلخيص عن النقاط الرئيسية من الاجتماعات الفصلية مع المسئول المالي ، مسئولو البرامج ومسئول تجنيد التمويل قبل خمسة أيام عمل قبل الاجتماع ، يجب علي الاجتماع أن : أ) يأخذ من التقارير المعدة من المدير التنفيذي والاجتماعات الفصلية مع مسئولو البرامج أساساً له ، ب) يقصد من الاجتماع تقييم تحقيق الخطة الإستراتيجية / الرسالة في الفترة السابقة ، ج) تقييم الأثر بعيد المدى ، د) نشر المعلومات عن أي تطورات ناتجة عن اجتماعات مجلس الإدارة ، والتعديلات علي رسالة المؤسسة ورؤيتها (إن وجدت) ، وأي تعليمات جديدة . يجب أن يركز الاجتماع علي تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية و الفرص و المخاطر الخارجية.

3.8. الاجتماع النصف سنوي بين الجهة المانحة وإدارة الجمعية



يجب عقد إجتماعين نصف سنويين بين المانحين وإدارة جمعية رعاية الأطفال المعوقين من أجل ضمان الكفاءة وآلية التقارير والمراقبة . ينظم المدير التنفيذي الاجتماعات نصف السنوية بالتعاون مع نقطة الإتصال بالمانحين ، يجب علي الإجتماع النصف سنوي أن : أ) يعرض فيه المدير التنفيذي توصيات آلية التقارير والمراقبة في المؤسسة وكذلك التطورات الجديدة لإستراتيجيات المؤسسة ، ب) يعرض المدير التنفيذي تلخيصا عن تنفيذ المؤسسة لتلك الآلية وكذلك الاداء العام. ج) يعرض المسئول المالي تلخيصا عن الوضع المالي للمؤسسة.

يعتبر تقرير الوضع والتقارير عن آلية التقارير والمراقبة في غاية الأهمية لضمان تقدم التنفيذ نحو تحقيق الهدف العام من الخطة الإستراتيجية والآليات المتبعة .

يجب تسليم كل المستندات المنوي مناقشتها في الإجتماع نصف السنوي لنقطة الإتصال بالجهة المانحة عشرة أيام عمل علي الأقل قبل الأجتماع .

4. نظام مراقبة العمليات

يقترح إستخدام الأدوات التالية من أجل أن يحقق نظام مراقبة العمليات هدفه .

الأداة	الشرح
مراجعة المواد	مراجعة مواد(مستندات) جمعية رعاية الأطفال المعوقين
المجموعات المركزة	المجموعات المركزة هي مجموعات نقاش ديناميكية تحتوي من 8-12 شخص يتم إختيارهم كممثلين عن مجموعة كبيرة من الناس ، علي سبيل المثال أفراد من المجتمع ، موظفين إداريين ، خبراء، فئات مستهدفة ، إلخ . يكون دور الميسر توجيه نقاش المجموعة وتركيز الإهتمام علي الأهداف المحددة للجلسة (والذي قد يتضمن الخروج بتوصيات عملية) . يتسم الدليل الناتج عن المجموعة المركزة بعمق وفهم الموضوع المدروس . تمتد جلسة النقاش المركزة الإعتيادية من 90 إلي 180 دقيقة . الدليل الناتج عن المجموعة سيتم إستخدامه مجتمعا مع دلائل أخرى . خطوات استخدام هذه الأداة هي : - اختيار ميسر . - تحديد عدد مجموعات النقاش . - إختيار المشاركين في مجموعات النقاش . - مرشد للموضوع : يحتاج الميسر لتحضير جدول أعمال للموضوعات المتوقع نقاشها في المجموعة . كي تخدم كمرشد للنقاش . - القيام بمجموعة النقاش : يحتاج الميسر أن يبقي النشاط في المجموعة علي علاقة بالقضية / الهدف المحدد للنقاش . - تسجيل نتائج مجموعة النقاش أو أخذ محضر للإجتماع . - تحليل نتائج مجموعة النقاش .
المقابلات الشخصية	جلسات أسئلة وأجوبة للحصول علي معلومات محددة عن عناصر التقييم . المقابلات ممكن أن تكون مهيكلة أو شبه مهيكلة أ) المقابلات المهيكلة (استبانة مسح مصغرة) تستهدف جمع نفس المعلومات من عدة أشخاص (60-75) شخص . - تكون صيغة الأسئلة محددة وتساؤل بترتيب محدد . - يتم تجميع البيانات بشكل كمي . ب) تعد المقابلات شبه المهيكلة في إطار مفتوح يسمح باتصال مركز ، تحاوري أو ثنائي . يمكن إستخدام الأسلوبين لأخذ وإعطاء معلومات ، والبدء بأسئلة أو موضوعات أكثر عمومية ، لايتم صياغة كل الأسئلة وتعميمها مسبقا . يتم تحضير



معظم الأسئلة أثناء المقابلة ، فيعطي كل من المحاور والشخص المتحاور معه المرونة لإستحضار تفاصيل أو قضايا للنقاش . خطوات استخدام هذه الأداة : - تحضير الأسئلة - تحديد الأشخاص المراد مقابلتهم - عمل المقابلة وتسجيل النتائج - تحليل النتائج. التعرض للأسئلة من زوايا مختلفة سيمكن تقادي مشكلات تأكيد ماقيل، من أجل تأكيد الموضوعية والدليل . عموما يتم إستخدام معلومات من مصادر مستقلة أخرى في المقابلات مثل المستندات والملاحظات والمقابلات المهيكلية.	
الملاحظة هي الطريقة للنظر لوضع أو ممارسات الناس من أجل مقارنتها مع مايقدمه الناس في تقاريرهم . تشكل وسيلة مفيدة للحصول على صورة أفضل عن الوضع ، تحديدا من جوانب يصعب فيها على الفئة المستهدفة التعبير اللفظي ، وتكشف عن مشكلات هيكلية في الأنشطة والمشاريع والبرامج . خطوات الملاحظة هي : • اختيار البرنامج أو مكان وتعريف المشكلة ،و المبادئ والمؤشرات . • يختار المقيم استراتيجيات للتحرك المجتمعي • اختيار الناس والأحداث لملاحظتها • تطوير علاقات مع المشاركين • تحليل الملاحظات • التحليل النهائي والتفسير	الملاحظة
النتائج المتوقعة : فحص مجموعة من مشاريع وأنشطة جمعية رعاية الأطفال المعوقين تحتوى على حالات نجاح عالية و حالات أقل نجاحا. تستخدم دراسة الحالات في : - خطوات التخطيط والتنفيذ في مراحل مراجعة الأداء. - لتسليط الضوء على الممارسات الجيدة . - المقارنة بين الحالات ذات الأداء الجيد وتلك ذات الأداء المتوسط - تساعد في تحديد الممارسة الجيدة - لتوضيح سبب عدم جدوى نشاط ماليا ، وتحديد الأثر المحدد لفعل أو هدف . خطوات استخدام هذه الأداة: - تحديد المشاريع لدراساتها (أسباب : النجاح ، الفشل ، ألخ) - اختيار المناطق المراد دراستها . - الحالات المراد دراستها لا يتم إختيارها احصائيا ولكن بشكل تقريري . - القيام بدراسة الحالة . - تحليل النتائج . نتائج الحالات تكون أكثر دقة عندما يكون التحليل المتعمق في الدراسة ممكنا. دراسة الحالة يسهل تحديد المشاكل ، أسبابها وآثارها ، وبالمقابل الممارسات الجيدة .وبالتالي تمكن الوصول لتوصيات عملية . يشتمل إختيار دراسات الحالة للأحكام وقد يتعرض للتحيز ، وعليه يجب أن يتم إختيارهم بطريقة تشاركية عند بدء التقييم .	دراسة الحالات
عملية التغذية الراجعة للجمعية عن الدروس المستفادة	إجتماع التغذية الراجعة عن الدروس المستفادة



الخلاصة

نظام التقارير والمراقبة المطورة يجب أن:

- (أ) تسمح للمدير التنفيذي أن يراقب تقدم البرامج والمشاريع والأنشطة .
- (ب) تسمح بمتابعة المسئول المالي عند القيام بصرف الطلبات المالية للبرامج .
- (ج) تقديم الأسس للمدير التنفيذي عند رفع التقارير لمجلس الإدارة والمانحين علي مستوى المشروع والخطة الإستراتيجية ، وكذلك تسهل مراقبة كل المستويات السابقة . من المهم أن يتم التقرير حسب إرشادات المانحين.

5. نظام التقييم

تقييم البرامج يتركز على :

- الإستدامة : مدى إستمرارية الآثار الأيجابية للبرامج بعد إنتهاء التمويل الخارجي .
- الارتباط : مدى تلبية البرامج لاحتياجات الفئات المستهدفة.
- الأثر : الآثار المقصودة وغير المقصودة للبرامج .
- الفاعلية : مدى تحقيق الأهداف المحددة للبرامج .
- الكفاءة : كفاءة تكلفة المخرجات .

يشتمل التقييم علي ادماج خبراء خارجيين بغرض الموضوعية .

يتم القيام بالتقييم الخارجي في منتصف ونهاية وبعد إنتهاء البرامج . يحتوي الملحق XVI علي هيكلية تقرير التقييم .



جمعية إنقاذ المستقبل الشبابي
Save Youth Future Society

الملاحق

ملحق I

نماذج العمل

- I.1 نماذج العمل لبناء القدرات
- I.1.1 نموذج تدريب المنسق – مراحل التدريب والمخرجات
- I.1.2 نموذج تقييم احتياجات التدريب
- I.1.3 نموذج تقييم المدرب
- I.1.4 نموذج تقييم المتدرب
- I.1.5 نموذج لمتابعة تقييم الأثر بعد التدريب
- I.2 نموذج عمل الاجتماع/الاتصال الهاتفي

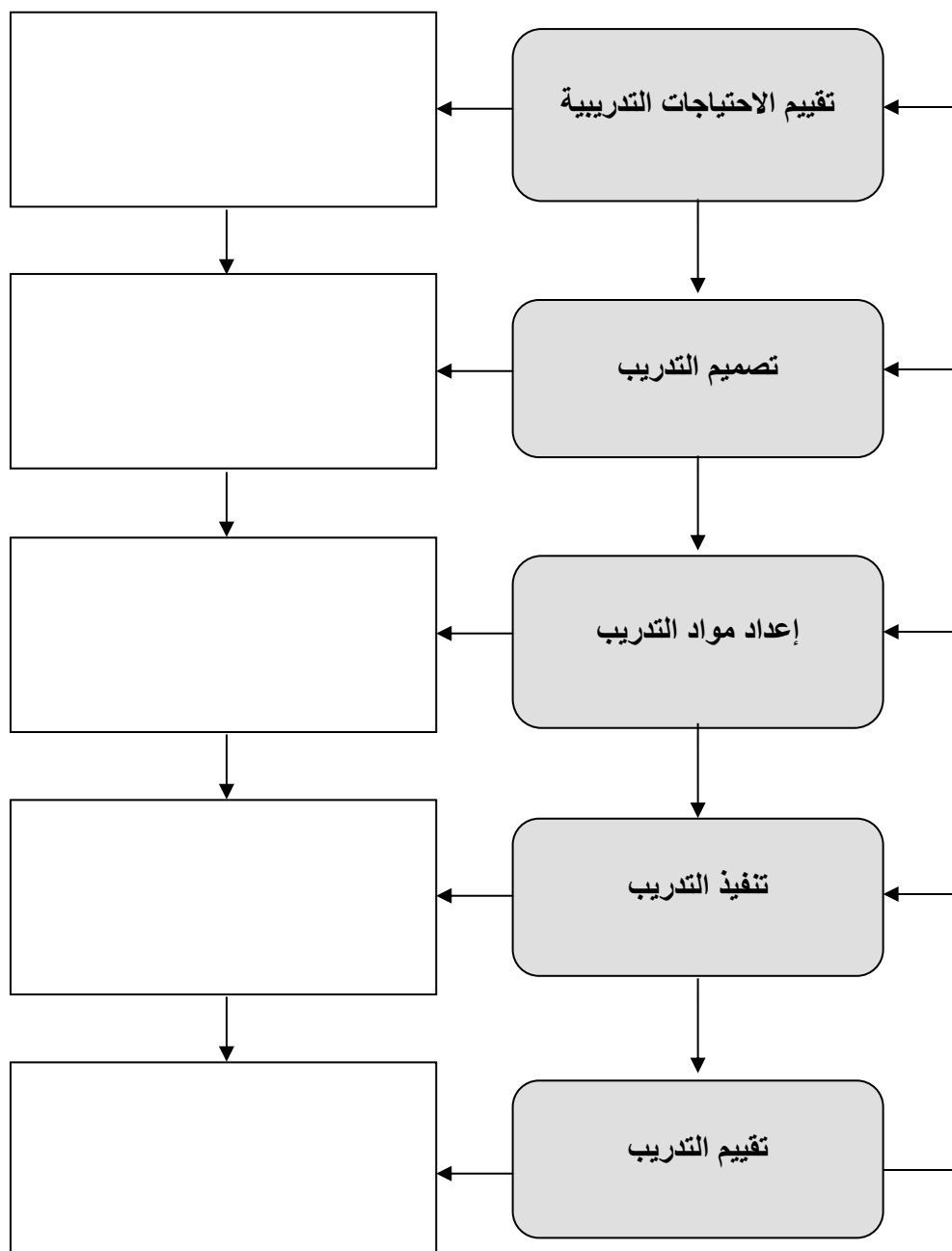


I.1 نماذج العمل لبناء القدرات

I.1.1 نموذج مراحل التدريب والمخرجات

البيانات و المخرجات

المراحل





جمعية إنقاذ المستقبل الشبابي
Save Youth Future Society

نموذج تقييم احتياجات التدريب

الاسم : مسؤول عن تنفيذ النشاط والمحصلة الأنية

1. الهدف الإستراتيجي Goal :-----
2. الهدف المحدد Objective :-----
3. المخرجات Output :-----
4. النشاط Activity :-----
- التاريخ -----
- مكان النشاط -----
- مدة النشاط: -----
- الفئة المستهدفة -----
- عدد المشاركين: -----
- الجنس : ذكور ----- إناث -----

• أسم الدورة التدريبية:-----

• مواضيع الدورة:-----

• منهجية التقييم: ☐ لقاء ☐ استبيان

☐ أخرى (.....)

• آلية التدريب: ☐ نظري ☐ عملي

☐ أخرى (.....)

• مؤشرات الإنجاز:-----

• درجة المشاركة :-----

• العقبات:-----

• الملاحظات والتوصيات:-----

• قائمة المرفقات
توقيع الموظف

التاريخ ---/--/----



جمعية إنقاذ المستقبل الشبابي
Save Youth Future Society

I.1.3 نموذج تقييم المدرب

الاسم : (مسؤول عن تنفيذ النشاط والمحصلة الأتية)

1. الهدف الإستراتيجي Goal :-----
 2. الهدف المحدد Objective :-----
 3. المخرجات Output :-----
 4. النشاط Activity :-----
- التاريخ-----
 - مكان النشاط-----
 - مدة النشاط:-----
 - الفئة المستهدفة-----
 - عدد الفئة المستهدفة-----
 - الجنس : ذكور ----- إناث-----

أغراض اللقاء (الأهداف التدريبية)	تحقق عند غالبية المشاركين (%100-75)	تحقق عند عدد متوسط من المشاركين (%74-40)	تحقق عند أقلية من المشاركين (أقل من 40%)	ملاحظات
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				

- العقبات:-----

- الملاحظات والتوصيات:-----

- قائمة المرفقات

التاريخ --/--/----

توقيع الموظف



جمعية إنقاذ المستقبل الشبابي
Save Youth Future Society

I.1.4 نموذج تقييم المدرب

التاريخ:-----

الموضوع:تقييم نشاط تدريبي

اسم المدرب /-----

ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	
				اولا : المدرب
				لديه المام بالمادة التي يدر بها
				يوفق بين المفاهيم النظرية والتطبيقية
				يشجع المشاركات \ ين علي طرح الاسئلة والمناقشة
				يعطي امثلة توضيحية لشرح افكاره
				يحضر المادة التي يدر بها جيدا
				يقدم المادة بصورة منظمة وواضحة
				يحاول أن يغير أسلوبه في حال عدم فهم المشاركات اين لمفهوم معين (التغذية الراجعة)
				لديه اساليب متنوعة في التدريب
				ثانيا :المادة التدريبية
				المادة التدريبية كافية وشاملة
				تشمل علي مواد توضيحية
				معدة بشكل جيد وكافية
				ثالثا : التنسيق والتنظيم :
				يتم الالتزام بالمواعيد المحددة لجلسات التدريب
				الاستراحة كافية
				الضيافة جيدة وكافية
				التجهيزات من حيث اعداد القاعة والادوات المساندة جيدة ومناسبة
				رابعا : المشاركون \ات
				مستوي المشاركة



جمعية إنقاذ المستقبل الشبابي
Save Youth Future Society

				التزام الحضور
				التفاعل مع محتويات الجلسة
				التزام المشاركات \ ون بنظافة المكان وترتيبه
				احترام الاخرين والمعاملة الحسنة

..... اقترحات أخرى :
.....
.....



جمعية إنقاذ المستقبل الشبابي
Save Youth Future Society

I.1.5 نموذج لمتابعة-تقييم الأثر بعد التدريب

الموظف : مسؤول عن تنفيذ النشاط والمحصلة الأنية

1. الهدف الإستراتيجي Goal: -----
2. الهدف المحدد Objective: -----
3. المخرجات Output : -----
4. النشاط Activity : -----
5. المشاركين في الاجتماع

الاسم	المنصب	الاسم	المنصب

- التاريخ -----
- مكان النشاط -----
- مدة النشاط: -----
- الفئة المستهدفة -----
- الجنس : ذكور ----- إناث -----

- ملاحظة أداء المتدرب:-----

- المقارنة بين مستوى أداء المتدرب قبل وبعد التدريب: -----

- التغذية الراجعة من ذوى العلاقة بالنسبة للتغيير فى السلوك و تحسن أداء المتدربين : -----

- الملاحظات والتوصيات: -----

التاريخ ---/--/----

توقيع مندوب جمعية *****



جمعية إنقاذ المستقبل الشبابي
Save Youth Future Society

I.2 نموذج عمل اجتماع/اتصال هاتفي

اسم الموظف: مسؤول عن تنفيذ النشاط والمحصلة الأنية Immediate Outcome & Activities

1. الهدف الإستراتيجي Goal: -----
2. الهدف المحدد Objective: -----
3. المخرجات Output: -----
4. النشاط Activity: -----
- التاريخ: -----
- مكان النشاط: -----
- المدة: -----

الشخص	الجهة	الشخص	الجهة

أجندة \ أهداف الاجتماع:

1. -----
2. -----
3. -----
4. -----

محاور النقاش:

1. -----
2. -----
3. -----
4. -----

ما تم الاتفاق عليه و توزيع المسؤوليات:

1. -----
2. -----
3. -----
4. -----

موعد المتابعة \ اللقاء التالي:



ملحق II

نموذج تقرير منفذ النشاط للمنسق (اسبوعي)

-----/--/-- التاريخ

-----/----- المدة

رقم ووصف النشاط	وصف المدخلات الفعلية	المخرجات الآتية	الانحراف عن الخطط	التعديلات المقترحة على الأنشطة المخطط لها



جمعية إنقاذ المستقبل الشبابي
Save Youth Future Society

--	--	--	--	--

التوقيع -----



ملحق III

نموذج تقرير المنسق لمسؤول المشروع (كل اسبوعين)

التاريخ ----/--/--

المدة -----/-----

رقم و وصف المخرج	الانجاز العام للأنشطة	المحصلات/النتائج متوسطة المدى	المدخل الفعلي (الوقت والتكلفة)	الانحراف عن المدخلات و/أو المخرجات المخطط لها	التعديلات المقترحة على المدخلات و/أو المخرجات



جمعية إنقاذ المستقبل الشبابي
Save Youth Future Society

--	--	--	--	--	--

التوقيع -----



ملحق IV

نموذج تقرير مسؤول المشروع لمسؤول البرنامج (شهري)

التاريخ ----/--/--

المدة -----/-----

رقم و وصف الهدف المحدد	الانجاز العام للمخرجات	انجاز الاهداف المحددة	المدخل الفعلى التراكمي (الوقت والتكلفة)	الكفاءة	الانحراف عن الأهداف المحددة المخطط لها	التعديلات المقترحة على الأهداف المحددة



الملاحظات على القضايا المتشابهة

التوقيع -----



ملحق V

نموذج تقرير مسؤول البرنامج للمدير التنفيذي (كل 3 شهور)

-----/-----/----- التاريخ

-----/-----/----- المدة

رقم و وصف الهدف الاستراتيجي	الانجاز العام للهدف المحدد	انجاز الهدف الاستراتيجي	المدخل الفعلي للهدف الاستراتيجي (الوقت والتكلفة)	كفاءة الهدف الاستراتيجي	الانحراف عن الاهداف الاستراتيجية المخطط لها	التعديلات المقترحة على الاهداف الاستراتيجية	الأثر قصير المدى



جمعية إنقاذ المستقبل الشبابي
Save Youth Future Society

--	--	--	--	--	--	--	--

الملاحظات على الانجازات العامة مقارنة بالخطة، وعلى القضايا المتشابهة والتقديرات المحتملة

التوقيع -----



ملحق VI

نموذج تقرير المدير التنفيذي لمجلس الإدارة – تقرير حالة الإدارة (كل 3 شهور)

التاريخ --/--/----

المدة -----/-----

القسم المالي

رقم و وصف الهدف الاستراتيجي	الموازنة	التبرعات المستلمة (المصدر والقيمة)	المصروفات	المصروفات- الانحراف عن الموازنة	المبررات	توصيات للتعديل

القسم التشغيلي

الانجاز العام للأهداف الاستراتيجية	المدخلات الفعلية للخطة الاستراتيجية (الوقت والتكلفة)	كفاءة الهدف الاستراتيجي	الانحراف عن الخطة الاستراتيجية	التعديلات المقترحة على الخطة الاستراتيجية	الأثر بعيد الأمد	الاستدامة
--	--	----------------------------	--------------------------------------	--	---------------------	-----------



جمعية إنقاذ المستقبل الشبابي
Save Youth Future Society

--	--	--	--	--	--	--

التوقيع -----



VII ملحق

هيكلية تقرير تقدم العمل الفني السردى

أ. الخلفية

أ.1 المقدمة

أ.2 سياق تنفيذ المشروع

ب. تقرير عام عن المحصلات

ب.1 ملخص (اكتب ملخصا مختصرا – تقييم – لأكثر المخرجات والمحصلات والمشاكل والدروس المستفادة من المشروع أهمية)

ب.2 المحصلات (اذكر الاساسيات ، المحصلات الأنية للمشروع بشكل نقطي مع ذكر المؤشر المرجعي)

ب.3 من الجهة المستفيدة من المشروع (الفئة المستهدفة)؟ حدد حسب الجنس

ب.4 أعط تقييما لمدى تحقيق المشروع للأهداف المحددة (بأي طرق كان ناجحا/فاشلا)

ج. المشكلات والتعديلات

ج.1 ما هي المشكلات التي يجب أن يتطرق لها المشروع

ج.2 ما هي التعديلات التي تم تنفيذها على تصميم المشروع (قائمة نقطية وتفسيرات)

د. تقديم الخدمات

د.1 ماذا كان مدى قدرة المشروع بمعنى الحجم الاجمالى للمنطقة (الناس تحت نفس الظروف)

د.2 ماذا كانت التكلفة الاجمالية السنوية للشخص/المسكن المتلقى لهذه الخدمات

ه. الضغط

ه.1 كيف ساعد المشروع في وضع قضايا جديدة على الاجندة

ه.2 الى أي مدى انتجت هذه المبادرات محصلات مهمة (مثلا: ظروف محسنة لبعض الفئات ، تغيير ممارسات بعض السلطات العمومية أو التعديلات التشريعية)

و. الاستدامة



جمعية إنقاذ المستقبل الشبابي
Save Youth Future Society

- و.1 الى أي مدى تم توثيق الخبرة المنبثقة عن المشروع
و.2 ما الذي تم فعله لنقل هذه الخبرة لمؤسسات أخرى

ز. الأنشطة المعلوماتية

- ز.1 اذكر أنشطة المعلومات المرتبطة بالمشروع
ز.2 الى أي مدى تم انجاز الهدف من هذه الأنشطة
ز.3 حدد الى أي مدى كانت تلك الأنشطة خلاقة
ز.4 حدد وسائل الاتصال

ح. تقييم المخاطر/ الفرص

ي. الدروس المستفادة



VIII ملحق

تقرير نهاية المشروع

أ. الخلفية

أ.1 المقدمة

أ.2 خلاصة تطور البيئة الاجتماعية-السياسية-الاقتصادية خلال فترة تنفيذ الخطة الاستراتيجية

ب. تقرير عام عن المحصلات

ب.1 ملخص (اكتب ملخصا مختصرا عن ظهور الاهداف الاستراتيجية/الرسالة/الرؤيا ، أكثر المشكلات بروزا والدروس المستفادة العامة)

ب.2 وثق (في قائمة نقطية) أن الخطة الاستراتيجية قد انتهت وفقا للمعايير المحددة والتي على اساسها قد تم قبول المنحة ، كما تم ذكره في اتفاقية المنحة الثنائية (شاملا خطة تنفيذ المشروع والملحقة باتفاقية المنحة)

ب.3 أعطي تقييما لمدى تحقيق الخطة الاستراتيجية للأهداف الاستراتيجية (بأي طرق كانت ناجحة/فاشلة)

ج. المشكلات والتعديلات

ج.1 ماذا كانت أكثر المشكلات بروزا

ج.2 ما هي التعديلات التي تم تنفيذها على تصميم المشروع (قائمة نقطية وتفسيرات)

د. تقديم الخدمات

د.1 الى أي مدى نجحت/فشلت الخطة الاستراتيجية في جسر الهوة بين احتياجات المجتمع ومستوى تقديم الخدمات

د.2 ما الذي تم فعله لضمان عدم اظهار الخطة الاستراتيجية لخلل بين الفئات المستفيدة بشكل مباشر من المشروع ومن لم يصلهم الفائدة من المشروع

هـ. الضغط

هـ.1 كيف ساعدت الخطة الاستراتيجية من تطوير الاجندة المجتمعية

هـ.2 الى أي مدى انتجت هذه المبادرات محصلات مهمة

و. الاستدامة

و.1 كيف سيتم استدامة النتائج التي حققتها الخطة الاستراتيجية على المدى البعيد



جمعية إنقاذ المستقبل الشبابي
Save Youth Future Society

و.2 ماذا كان أثر الخبرة/نقل الخبرة لمؤسسات مستهدفة

ح. تقييم تحليل القوى والضعف و الفرص والمخاطر الحالي

ي. الدروس المستفادة

ك. توصيات بخصوص أي أفعال متابعة مطلوبة



ملحق IX

تقرير المشروع الاعلامي السردى

الأسئلة المطروحة في تقرير المشروع الاعلامي (متوسط المدى أو النهائي) تشتمل على التالي:

- لماذا كان المشروع مطلوباً؟ (المتطلبات)
- ما الذي سعى المشروع لتحقيقه؟ (الاهداف المحددة)
- ما الذي كان مقرراً انجازه وما الذي تم انجازه فعلاً؟ (العمل المنجز)
- هل كان هناك ورابط بين هذا المشروع ومشاريع أخرى؟ (التشارك)
- ما الذي تم اخراجه من المشروع حتى الآن؟ (النتائج)
- كيف يمكن أن تستغل النتائج (داخل وخارج المشروع)؟ (استغلال النتيجة)
- كيف يمكن أن تنشر النتائج؟ (نشر المعلومات)

يجب أن يشتمل كل تقرير اعلامي على:

- ملخص تنفيذي
- ملاحق ، مثلاً لعرض معلومات فنية اضافية ، بيانات صحفية أو معلومات مناسبة للاعلام ، معلومات الاتصال بالشركاء
- مراجع لمصادر فنية أو توثيق علمي ومعدات وبرمجيات



X ملحق

نموذج لمحضر اجتماع نصف شهري (بين منفذي الأنشطة ومنسق المشروع)

التاريخ ---/--/----

المدة -----/-----

الحضور

الاسم	التوقيع	الاسم	التوقيع

جدول أعمال الاجتماع (الاجندة)

1. الدروس المستفادة/ملاحظات على الفترة المنتهية. (10 دقائق)
2. المسببات وأثر الانحرافات على خطة الأنشطة. (10 دقائق)
3. الطرق لمعالجة الانحرافات والاجراءات الوقائية المستقبلية (30 دقيقة)
4. الأنشطة المستهدفة في الفترة القادمة. (10 دقائق)

وقائع الاجتماع:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

القرارات وتوزيع المسؤوليات:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.



جمعية إنقاذ المستقبل الشبابي
Save Youth Future Society

تاريخ الاجتماع القادم:



XI ملحق

نموذج لمحضر اجتماع شهري (بين منسق ومسؤول المشروع)

التاريخ --/--/----

المدة -----/-----

الحضور

الاسم	التوقيع	الاسم	التوقيع

جدول أعمال الاجتماع (الاجندة)

1. الدروس المستفادة/ملاحظات على الفترة المنتهية. (10 دقائق)
2. المسببات وأثر الانحرافات عم خطة الأنشطة. (10 دقائق)
3. الطرق لمعالجة الانحرافات والاجراءات الوقائية المستقبلية (30 دقيقة)
4. الأنشطة المستهدفة في الفترة القادمة. (10 دقائق)

وقائع الاجتماع:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

القرارات وتوزيع المسؤوليات:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

تاريخ الاجتماع القادم:



XII ملحق

نموذج لمحضر اجتماع كل شهرين (بين مسؤول المشروع والموظفين)

التاريخ --/--/----

المدة -----/-----

الحضور

الاسم	التوقيع	الاسم	التوقيع

جدول أعمال الاجتماع (الاجندة)

1. التطورات الجديدة داخل المؤسسة ، التعديلات على المخرجات ، والمشاريع الجديدة. (10 دقائق)
2. تقييم تحقيق المخرجات في الفترة المنتهية. (10 دقائق)
3. احتياجات مجتمعية/منافسة جديدة. (30 دقيقة)
4. المخرجات المستهدفة في الفترة القادمة (10 دقائق)

وقائع الاجتماع:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

القرارات وتوزيع المسؤوليات:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

تاريخ الاجتماع القادم:



XIII ملحق

نموذج لمحضر اجتماع كل شهرين (بين مسؤولي المشروعات ومسؤول البرنامج)

-----/----- المدة
-----/--/-- التاريخ

الحضور

الاسم	التوقيع	الاسم	التوقيع

جدول أعمال الاجتماع (الاجندة)

1. تقييم تحقيق الأهداف المحددة في الفترة المنتهية.
2. نشر المعلومات عن التطورات الجديدة داخل البرنامج ، التعديلات على الأهداف المحددة/المخرجات/المدخلات ، والمشاريع الجديدة
3. الفرص/المخاطر التي تم تحديدها حديثاً
4. الأهداف المحددة المستهدفة في الفترة القادمة

وقائع الاجتماع:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

القرارات وتوزيع المسؤوليات:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

تاريخ الاجتماع القادم:



XIV ملحق

نموذج لمحضر اجتماع فصلى (بين المدير التنفيذي ومسؤول جلب التمويل والمسؤول المالي)

-----/-----/-----
التاريخ

-----/-----
المدة

الحضور

الاسم	التوقيع	الاسم	التوقيع

جدول أعمال الاجتماع (الاجندة)

1. تقييم لظهور الأهداف الاستراتيجية في الفترة المنتهية.
2. نشر المعلومات عن التطورات الجديدة داخل البرنامج ، التعديلات على الأهداف الاستراتيجية والموازنة ، والمشاريع الجديدة
3. تقييم تحليل القوى/الضعف/الفرص/المخاطر
4. أهداف الفترة القادمة

وقائع الاجتماع:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

القرارات وتوزيع المسؤوليات:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

تاريخ الاجتماع القادم:



جمعية إنقاذ المستقبل الشبابي
Save Youth Future Society

XV ملحق

نموذج لمحضر اجتماع فصلى (بين المدير التنفيذي مجلس الادارة)

التاريخ --/--/----

المدة -----/-----

الحضور

الاسم	التوقيع	الاسم	التوقيع

جدول أعمال الاجتماع (الاجندة)

1. تقييم تحقيق الخطة الاستراتيجية/الرسالة في الفترة المنتهية.
2. تقييم الاداء المالي والعملياتى العام للمؤسسة
3. تقييم الأثر بعيد المدى واستدامة المؤسسة والخطة الاستراتيجية
4. التعديلات/التطوير على استراتيجيات/رسالة/رؤية المؤسسة (ان وجدت)

وقائع الاجتماع:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

القرارات وتوزيع المسؤوليات:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.



XVI ملحق

تقرير تقييم

يجب أن يحتوي التقرير على المكونات التالية:

- صفحة الغلاف
- جدول محتويات
- ملخص تنفيذي يمثل مستندا منفصلا يشتمل على النتائج الأساسية للتقييم و التوصيات ، وأهداف التقييم
- أسئلة التقييم الأساسية والاسئلة الفرعية
- تبرير استخدام الآليات المتبعة (مشملا على القيم والفرضيات المرتبطة والنظريات) مع تبرير للخيارات التي تمت (للاشخاص التي تمت مقابلتهم والمشاريع التي تمت زيارتها)
- محددات ونواقص التقييم
- عرض لنتائج التحليل (شاملة لأي نتائج متعلقة غير متوقعة). يجب التطرق لكل أسئلة التقييم ، واعطاء الاهتمام لقضايا النوع الاجتماعي
- الخلاصات ، والتي تحلل أسئلة التقييم المتعددة. الخلاصات يجب أن تكون مشتقة من النتائج والتحليل
- التوصيات يجب أن تكون مرتبطة بوضوح بالخلاصات ولكن معروضة بشكل منفصل. التوصيات يجب أن تكون عملية ومقسمة على الجهات ذات العلاقة ان امكن