

# أهمية وآلية تطوير إطار متابعة وتقييم للاستراتيجيات الوطنية



ازدهار البلدان كرامة الإنسان



الأمم المتحدة

الاسكوا  
ESCWA

# المحور الأول: لماذا نحتاج لإطار متابعة وتقييم الاستراتيجية الوطنية؟

عملية المتابعة والتقييم جوهرية لانجاح أي عمل نقوم به على المستوى الوطني أو القطاعي أو حتى مستوى البرامج والتدخلات.

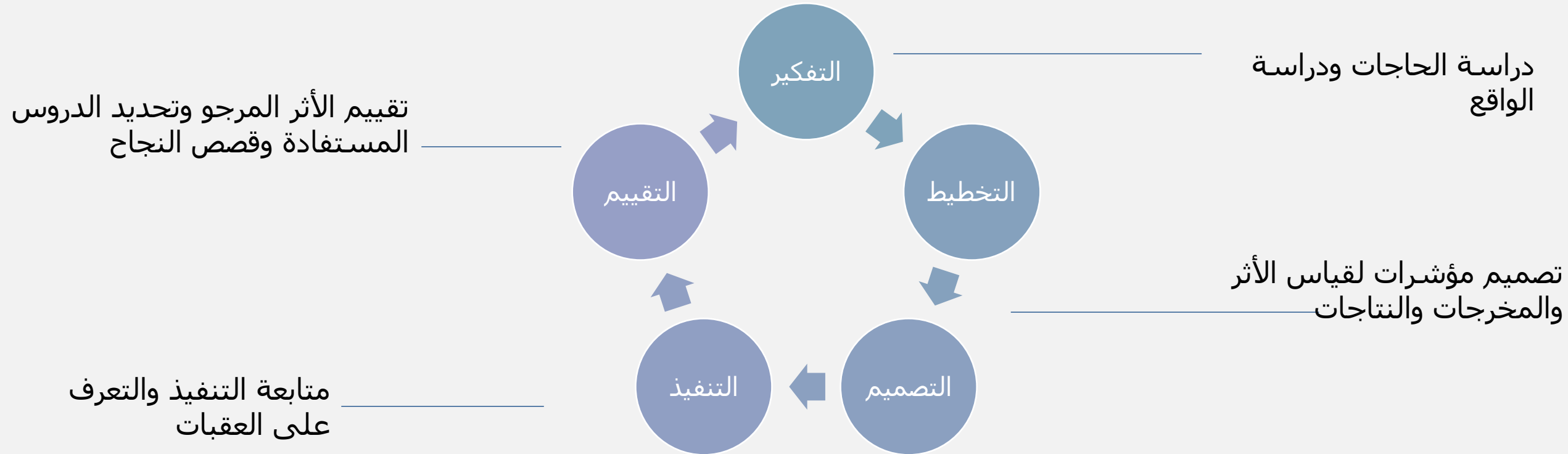
وعندما يتعلق الأمر باستراتيجية وطنية لها أثر ممتد على فئات مستهدفة كبيرة، وتم التخطيط لها من أجل تخطي تحديات معينة تم تحديدها، بالإضافة للتكاليف المباشرة وغير المباشرة المرتبطة بها، لا بد من إطار متابعة وتقييم واضح ومحدد يتابع الأنشطة ويقيم أثرها.

# المحور الأول: لماذا نحتاج لإطار متابعة وتقييم الاستراتيجية الوطنية؟

## تمرين ضمن مجموعات:

- ضمن فريقك، قم/قومي بتحديد الاستراتيجية القادمة التي من المقرر التخطيط لها، وقم/قومي بوضعها داخل دائرة في مركز الصفحة.
- كيف تم تحديد موضوع الاستراتيجية؟
- ما الخطوات الاستباقية التي ساعدت في الوصول لموضوع الاستراتيجية؟ قم/قومي بوضعها على رأس الصفحة.
- برأيك، أين موقع المتابعة والتقييم من الدائرة التي قمت برسمها؟ قم/قومي باستخدام الأوراق الملونة لتحديد موقع المتابعة والتقييم وحددي سبب اختيارك.

# المحور الأول: لماذا نحتاج لإطار متابعة وتقييم الاستراتيجية الوطنية؟



# المحور الثاني: اللبنة الأساسية لبناء إطار المتابعة والتقييم

تصميم إطار المتابعة والتقييم لا يتم عبثاً، بل هناك لبنات أساسية يجب أخذها بعين الاعتبار قبل تصميم الإطار وإلا فالأخطاء التي سيتم ارتكابها، قد تعثر إمكانية نجاح العمل الذي تسعى الاستراتيجية لتحقيقه.

# المحور الثاني: اللبنة الأساسية لبناء إطار المتابعة والتقييم

## التمرين الأول ضمن مجموعات:

بناء على الاستراتيجية السابقة التي تم التخطيط لها في التمرين السابق، حدد/ي الأخطاء التي يمكن أن يكون الفريق ارتكبها خلال تصميم الاستراتيجية، وقم/قومي بتدوينها على الجانب السفلي للورقة.

# المحور الثاني: اللبنة الأساسية لبناء إطار المتابعة والتقييم

## التمرين الثاني ضمن مجموعات:

سنشارك معكم/ن سيناريوهات لأخطاء تم ارتكابها خلال تصميم استراتيجيات وطنية، كم من هذه الأخطاء تمكن فريقك من التحديد؟

- لم تغطي الاستراتيجية كافة الجوانب المتعلقة بالموضوع الذي ترغب التطرق له، تم التركيز على جانب أكثر من الآخر رغم العلاقة التكاملية بينهما.
- كانت التدخلات طموحة جدا لا يمكن تحقيقها ضمن الإمكانيات الوطنية من مصادر وخبرات
- التدخلات المخطط لها تحتاج فعليا فترة زمنية أطول من تلك التي تم التخطيط لها
- لا تحاكي كل بنود الاستراتيجية الواقع الوطني وهناك أجزاء منها جاءت كإسقاط من استراتيجيات لدول أخرى



- ما مدى تزامن حدوث المداخلات والعلاقة التكاملية/التتابعية بينها، إذا لم يؤخذ هذا بعين الاعتبار عند التخطيط، سيحدث أثر الدومينو في التأخير وعرقله التنفيذ
- لم يتم إشراك جميع الجهات ذات العلاقة في التخطيط والتصميم ولكن لديها دور تلعبه في التنفيذ
- لم يتم تخصيص ميزانية للمتابعة والتقييم

## المحور الثالث: ما مكونات إطار المتابعة والتقييم الخاص بالاستراتيجية؟

عند تصميم إطار المتابعة والتقييم، يتوجب توفر عدد من المكونات الأساسية والتي لا يمكن الاستغناء عنها.

### التمرين الأول في مجموعات:

في أسفل الصفحة وعند أحد الزوايا، ومن خلال عملكم/ن في المجموعة، قم/قومي بتحديد المكونات الأساسية التي يتوجب وجودها عند تحضير إطار المتابعة والتقييم.

# المحور الثالث: ما مكونات إطار المتابعة والتقييم الخاص بالاستراتيجية؟

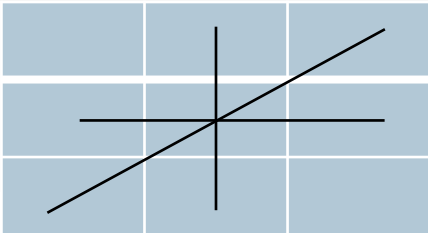
## التمرين الثاني في مجموعات:

على ورقة جديدة، وخلال مجموعتكم/ن، قم/قومي برسم مربع كبير وتقسيمه لتسع خانات (3x3)

قم/قومي بكتابة المكونات التي قامت مجموعتكم/ن بتحديدتها، **يمكن تكرار المكون في أكثر من مكان. سنلعب لعبة Bingo**

سنشارك معكم/ن المكونات، عند سماعكم/ن لكل مكون، قم/قومي بشطبه. الفريق الأول الذي يتمكن من تشكيل خط أفقي أو عامودي أو قطري (بأي اتجاه)

ينادي BINGO



# المحور الثالث: ما مكونات إطار المتابعة والتقييم الخاص بالاستراتيجية؟

## التمرين الثالث في مجموعات:

بناء على المكونات التي تمت مشاركتها، ما التفاصيل التي يجب التعرف عليها فيما يخص كل مكون؟

المؤشرات  
خط الأساس baseline  
البيانات data  
الإطار الزمني timeframe  
الجهات المسؤولة responsibility  
أساليب التحقق means of verification  
الأنشطة والتدخلات activities and interventions  
Target

# المحور الثالث: ما مكونات إطار المتابعة والتقييم الخاص بالاستراتيجية؟

البيانات من أهم مكونات إطار المتابعة والتقييم وبدونها لا يمكن التعبير وقياس الأثر والتغيير الذي طرأ.

يجب التعرف على مصادر هذه البيانات (هل هي متاحة أم لا) إذا كانت متاحة،

1. من يقوم بتجميعها وما وتيرة الجمع

2. نوع البيانات هل هي كمية أو نوعية

3. هل يتم استخدام هذه البيانات أم لا

# المحور الثالث: ما مكونات إطار المتابعة والتقييم الخاص بالاستراتيجية؟

وإذا لم تكن البيانات متاحة،

1. هل تم التخطيط لجمعها وتحليلها
2. هل هناك تحديد للجهات المسؤولة عن جمع البيانات
3. هل هناك تنسيق بين الجهات المسؤولة

# المحور الثالث: ما مكونات إطار المتابعة والتقييم الخاص بالاستراتيجية؟

## الأنشطة والتدخلات:

- هل هذه الأنشطة والتدخلات تحقق المخرج والنتاج المرجو حسب نظرية التغيير (هل سيحدث التغيير المرتقب نتيجة الأنشطة والتدخلات)
- هل هي كافية
- هل تحدث في تتابع أم تكامل

## المحور الثالث: ما مكونات إطار المتابعة والتقييم الخاص بالاستراتيجية؟

- **خط الأساس baseline** : من المهم جدا التعرف على الواقع الحالي قبل الشروع في التنفيذ حتى نتمكن من قياس الأثر والتغيير الذي طرأ نتيجة الأنشطة والتدخلات. غياب خط الأساس يضعف من القدرة على تحديد التغيير والأثر.
- **الإطار الزمني**: يحدد متى يتوجب جمع البيانات والمعلومات. هل هي دورية، سنوية، ربعية
- **المسؤولية**: على من يقع عاتق جمع البيانات، وبالتفصيل أي وحدة داخل المؤسسة مسؤولة عن ذلك. تحديد هذه التفاصيل مهم من أجل المساءلة



## المحور الثالث: ما مكونات إطار المتابعة والتقييم الخاص بالاستراتيجية؟

- أساليب التحقق: تعكس الأدوات التي سيتم استخدامها لتجميع البيانات والبراهين على مدى القيام بها. فمثلا: قوائم الحضور، نماذج التقييم القبلي والبعدي والتقارير الناتج عنها، مخططات هندسية لتنفيذ المشروع
- Target ما الهدف المرجو معبر عنه بشكل كمي (أرقام) الذي نسعى الوصول إليه خلال فترة زمنية معينة بالمقارنة مع خط الأساس. فمثلا يمكن أن يكون الهدف زيادة حالات التبليغ عن العنف الأسري بنسبة ٢٠٪ بعد السنة الأولى

# المحور الرابع: تعريف مؤشرات لقياس المخرجات والنتائج

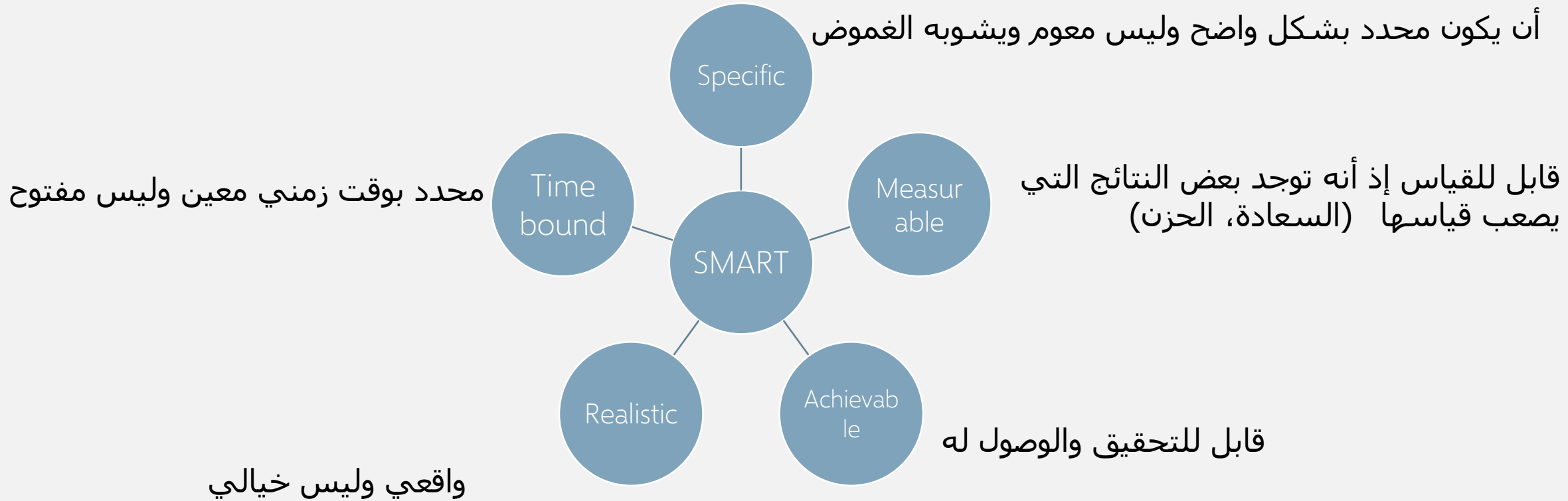
- المؤشر هو وحدة قياس تعمل على توفير معلومات حول الإنجاز المتحقق اتجاه الوصول لمخرج أو نتاج معين، تساعد في توفير أدلة لاتخاذ القرارات، تساهم في المساءلة
- يتم تعريف المؤشرات على مستوى المخرجات والنتائج " process and result indicators" قبل الشروع في التنفيذ في المرحلة المواكبة للتصميم والتخطيط. وهناك مقومات يجب توفرها في المؤشر حتى يتمكن من القيام بمهمة قياس النتائج. في اللغة الإنجليزية تم اختصار المقومات ب SMART

# المحور الرابع: تعريف مؤشرات لقياس المخرجات والنتائج

## التمرين الأول ضمن مجموعات:

ضمن مجموعتك، قم/قومي بمراجعة المؤشرات التي قمنا بمشاركتها وحدد/ي مدى مواءمتها، وفي حال عدم مواءمتها، قم/قومي باقتراح التعديلات المناسبة

# المحور الرابع: تعريف مؤشرات لقياس المخرجات والنتائج



# المحور الرابع: تعريف مؤشرات لقياس المخرجات والنتائج

وحتى تكون المؤشرات حساسة للمساواة بين الجنسين عليها أن تتسم بما يلي:

أن تقيس **المنافع الفريدة** المتحققة لكل من الجنسين وكذلك **التحديات الفريدة** نتيجة تنفيذ الأنشطة والتدخلات.

2. تقيس التغيير الذي **طرأ على القوالب النمطية والأدوار المنوطة** لكل من الجنسين وكذلك **التغيير في المعتقدات والأعراف والأفكار النمطية** تجاه المساواة بين الجنسين وهذا يتم عادة من خلال مؤشرات نوعية تصف التغيير الذي طرأ نتيجة لأنشطة البرنامج.

3. قياس **صريح للممارسات التي تخدم مبادئ المساواة** بين الجنسين ومدى تأثيرها على المجتمع.

# المؤشرات الحساسة للمساواة بين الجنسين

## ١. مؤشرات تقاس بشكل كمي

عدد أو % الوظائف العليا التي تشغلها النساء والرجال.  
عدد أو % التشريعات التي تم سنها والتي تشجع ولوج النساء لمناصب سياسية.  
عدد أو % الإصدارات التي تستخدم لغة حساسة للمساواة بين الجنسين.

## ٢. مؤشرات تقاس بشكل نوعي

إيمان أكبر بقدرات النساء في شغل مناصب عليا/سياسية.  
استخدام لغة حساسة للمساواة بين الجنسين في إصدارات المؤسسة.

# المحور الرابع: تعريف مؤشرات لقياس المخرجات والنتائج

## التمرين الثاني ضمن مجموعات:

ضمن مجموعتك، قم/قومي بتعريف مؤشرات للتدخلات التي تم مشاركتها معكم/ن حسب قاعدة SMART

# المحور الخامس: كيف تتم عملية متابعة وتقييم الاستراتيجيات الوطنية

- بعد التعرف على مكونات إطار متابعة وتقييم الاستراتيجيات الوطنية، يتوجب تحديد الآلية التي سيتم اتباعها من أجل القيام الفعلي بالمتابعة والتقييم.
- عند التفكير في هذه الخطة التي يجب أن تكون واضحة ومتفق عليها، هناك عدة بنود يجب أخذها بعين الاعتبار.

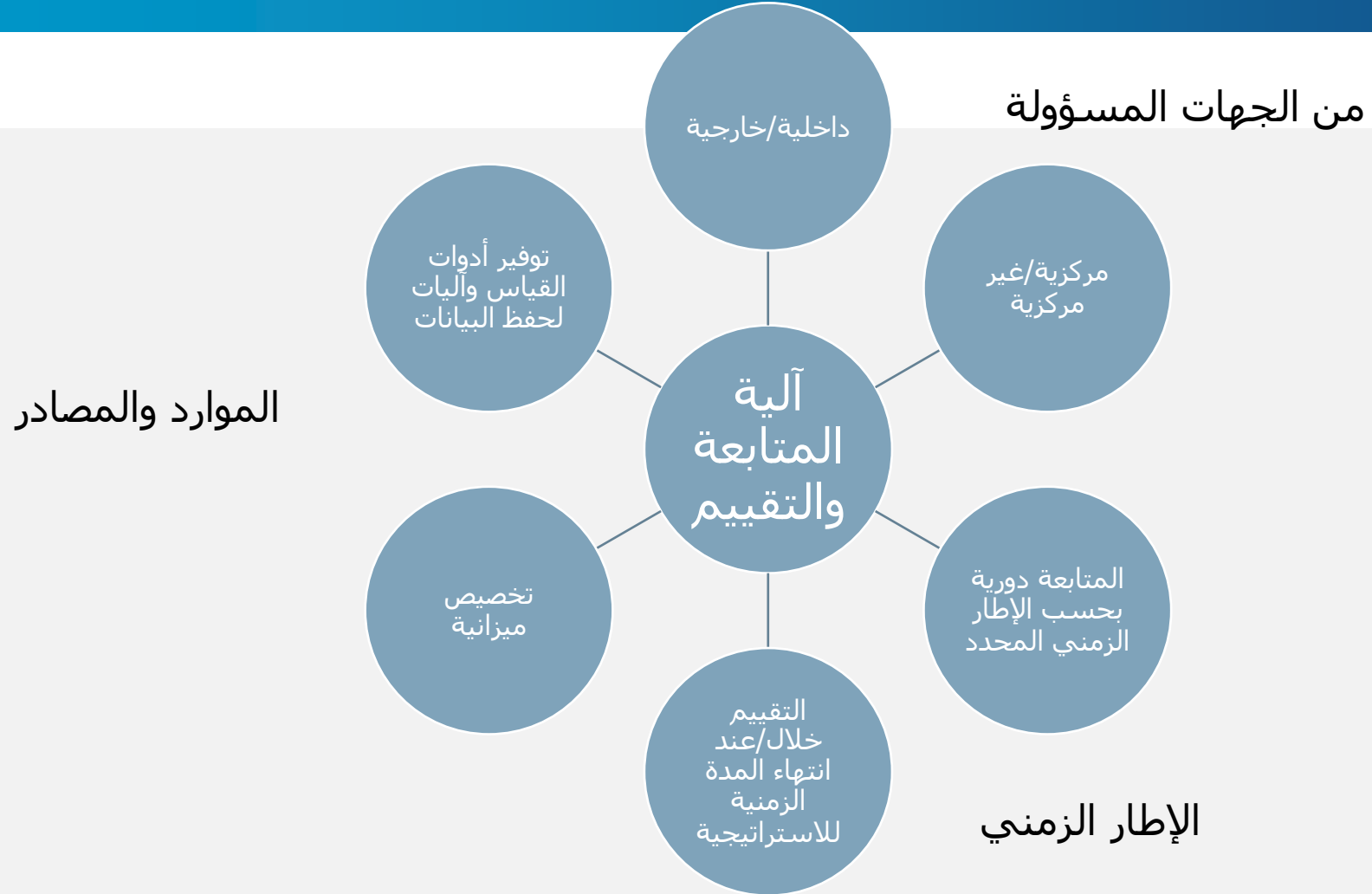


# المحور الخامس: كيف تتم عملية متابعة وتقييم الاستراتيجية الوطنية

## تمرين عمل ضمن مجموعات:

ضمن مجموعتك، قم/قومي بتصميم خطة عمل تشتمل على كيفية متابعة وتقييم الاستراتيجية الوطنية والأطراف التي ستشرف على العمل وأية بنود أخرى تراها المجموعة ضرورية.

# المحور الخامس: كيف تتم عملية متابعة وتقييم الاستراتيجية الوطنية



## داخلية أم خارجية

آلية المتابعة  
والتقييم

# التطبيق العملي

لقد قمنا بمشاركة مقتطفات من استراتيجيات وطنية فعلية و ندعوكم/ن لإعداد إطار متابعة وتقييم حسب النموذج المرفق العمل في مجموعتكم/ن لمدة ٣٠ دقيقة تقدم كل مجموعة ملخص عملها في ١٠ دقائق الاتفاق على إطار المتابعة والتقييم الموحد للمجموعات

# المحور السادس: لماذا نحتاج لتقدير تكلفة الاستراتيجيات الوطنية؟

## التمرين الأول ضمن مجموعات:

### التكلفة، الميزانية، الأسعار

- ما أوجه الشبه بين المصطلحات التالية، هل يمكن استخدامها بشكل تبادلي لتعني نفس الشيء؟
- ما الفرق بين تقدير التكلفة وتحديد الميزانية والتسعير؟
- ما تعريف تقدير التكلفة السياسة الوطنية؟

# المحور السادس: لماذا نحتاج لتقدير تكلفة الاستراتيجيات الوطنية؟

- هي مصطلحات تستخدم في أروقة الأقسام المالية والمحاسبة لارتباطها بالقيمة النقدية.
- التكاليف تعبر عما تتحمله المؤسسة من أعباء معرفة بقيمة نقدية في سبيل الحصول على الموارد البشرية، والمواد والسلع والخدمات الوسيطة لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة.
- الميزانية: تعكس في جزء منها، القيمة النقدية للموارد لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة والمصدر المالي الذي سيتم استخدامه لتمويل الإنتاج أو تقديم الخدمة.
- السعر: القيمة السوقية لوحد الإنتاج.

# تعريف تحديد تكلفة سياسة وطنية

**عملية تقدير تكلفة الاستراتيجية/سياسة** هي عملية يتم من خلالها تحديد تكلفة بنود خطة عمل التي تنبثق عن السياسة بمكوناتها من الأنشطة والتدخلات التي تسعى لتحقيق الأهداف والنتائج التي طورت السياسة من أجلها.

**تختلف عملية تقدير التكلفة عن عملية تحديد ميزانية.** تقوم عملية تقدير التكلفة على تقدير ما ستتكبده الجهة المنفذة مقابل تنفيذ الأنشطة والتدخلات بهدف تحقيق المخرجات والنتائج من الأنشطة بينما تقوم عملية تحديد الميزانية على التخطيط الذي يحيط بالتكاليف لضمان وجود موارد ومصادر مالية مخصصة لتنفيذ الأنشطة والتدخلات.

# المحور السادس: لماذا نحتاج لتقدير تكلفة الاستراتيجيات الوطنية؟

## "خطة بدون ميزانية مثل السيارة بدون وقود"

الأمين العام في وزارة السلام وإعادة البناء في نيبال



# المحور السادس: لماذا نحتاج لتقدير تكلفة الاستراتيجيات الوطنية؟

## التمرين الثاني عمل ضمن مجموعات:

- من الرسومات والصور على نموذج مجموعتك، حدد/ي الأسباب التي تجعل عملية تقدير التكلفة مهمة.
- فسر/ي أهمية كل بند والدور الذي يلعبه في عملية تقدير التكلفة.

# أهمية تحديد تكلفة سياسة/استراتيجية وطنية

التحقق من توفر الموارد المالية لتنفيذ الاستراتيجية

تحديد الفجوات في الموارد والعقبات في توفيرها

تطوير استراتيجية جمع تمويل

تحديد إطار عمل الاستراتيجية

تحديد الأولويات ضمن الأنشطة والتدخلات

تشجيع عملية ملكية العمل والمساءلة

التحقق من تخصيص موارد لعملية متابعة وتقييم تنفيذ الاستراتيجية

# مراحل تحديد تكلفة استراتيجية/سياسة وطنية

## مرحلة التخطيط

- التحقق من جاهزية الاستراتيجية بنسختها النهائية
- تحديد الشركاء وأصحاب العلاقة المحليين والدوليين والحكومة
- تسمية أعضاء/عضوات فريق التقدير
- تحديد أنواع التكاليف المرتبطة بطبيعة الأنشطة
- اختيار استراتيجية تحديد التكلفة والوحدات التي ستخضع للتسعير

## مرحلة التنفيذ

- تحديد طبيعة المصادر والموارد الضرورية
- تحديد وحدات القياس والكميات المطلوبة وتكاليفها
- تقدير الكلفة المالية والمصادقة عليها من جميع الأعضاء/العضوات

# المحور السابع: أي التكاليف يتوجب أخذها بعين الاعتبار؟

تضخم  
أسعار صرف  
تغير أسعار المواد  
المستوردة من  
المصدر  
سياسات تقشف



يد عاملة

سلع ومواد  
استهلاكية

انفاق  
رأسمالي

## أمثلة على بعض التكاليف

### بناء القدرات

- مادة تدريبية (دليل تدريبي)
- مواد لتنفيذ التدريب (أوراق، أقلام)
- مدربين/مدربات
- مكان انعقاد التدريب (إذا كان ضمن المؤسسة نفسها يجب احتساب تكاليف الخدمات)
- تكاليف جارية مثل بدل المواصلات، المياومات
- تكاليف طعام وشراب

### أبحاث ودراسات وبوابة إلكترونية

- المستشارين/المستشارات
- تكاليف المراجعة والتنقيح وتصميم الغلاف والمحتوى المرئي
- تكلفة الطباعة (إذا كان النشر ورقي)
- تكلفة التوزيع (بريد، توصيل)
- تكلفة انشاء المنصة وتصميمها
- تكلفة استئجار الموقع الإلكتروني/المنصة
- تكلفة المهندس/ة المسؤول/ة عن متابعة المنصة

### حملات توعية

- تصميم محتوى الحملة من قبل مستشارين/مستشارات
- تصميم غرافيك، بصري، سمعي
- تكاليف الحملات وجه لوجه (استئجار مكان، تكاليف جارية – مواصلات، بدلات، تكاليف استراحة القهوة، الخ)
- تكاليف الحملات الإلكترونية – تكاليف المنصات، فريق متابعة المنصات
- تكاليف الحملات البصرية والسمعية (تكاليف spot التلفزيوني/الراديو/ لوحات الإعلانات)

# أمثلة على بعض التكاليف

## تشريع وسن قوانين

- مستشارين/مستشارات لكتابة النص
- تقدير وقت القائمين/القائمات في الوزارات المعنية بمراجعة المسودة
- تقدير وقت القائمين/القائمات في مواقع التشريع لمراجعة المسودة
- تقدير التكاليف الأخرى المرتبطة بالآليات المحلية من لحظة إعداد المسودة حتى سن القانون أو المصادقة على السياسة

## تقديم خدمات مباشرة

- تكاليف مكان تقديم الخدمة (إيجار، بناء)
- تكاليف تأهيل المكان (أجهزة، أسرة، معدات)
- تكاليف جارية للخدمات (فواتير ماء، كهرباء، انترنت)
- إذا كانت دور رعاية (طعام، شراب، ملابس، مواد تنظيف)
- تكاليف توظيف (إعلان، مقابلات، اختبارات)
- تكاليف مشرفين/مشرفات والعاملين والعاملات (رواتب)
- تكاليف تدريب وتأهيل المشرفين والمشرفات

# المحور السابع: آليات ومقاربات تقدير التكاليف

هناك عدة مقاربات تستخدم لتقدير التكاليف ويمكن اتباع أحدها أو جميعها بما يتناسب مع وفرة البيانات وسهولة الوصول إليها واستخدامها. كلما تمكن الفريق من تحديد تكاليف دقيقة، يفضل اتباع هذه المنهجية بدل اللجوء للتقدير.

يتم اللجوء للتقدير كحل أخير عند غياب بيانات أكثر دقة

# المحور السابع: آليات ومقاربات تقدير التكاليف

## تمرين ضمن مجموعات:

- يعمل الفريق معاً على تحديد الاختلافات بين النماذج المختلفة ومحاولة تسميتها (قد لا يكون عندهم/ن المعرفة المالية ولكن الهدف التعرف على الاختلاف بين المقاربات).
- أي مقارنة أو أسلوب تستخدمون/تستخدمن بشكل أكبر في عملكم/ن؟
- ما أسباب استخدام أسلوب أكثر من الآخر؟
- ما الأمور الأخرى التي يتم أخذها بعين الاعتبار والتي يجب التحوط لها؟



## مقاربات تحديد التكلفة

تحديد التكلفة بمقاربة البناء على ما تم تكبده سابقاً  
**Analogy Costing**

- يمكن استخدام هذه المقاربة عند ظهور البرامج والأنشطة الجديدة كاستمرارية للبرامج والأنشطة قيد التنفيذ ولكن بخصائص ومكونات مختلفة
- يتم تحديد تكلفة المشاريع والبرامج والأنشطة الجديدة بناء على تكاليف وأنشطة البرامج وتقديرها بناء على التكلفة الفعلية الحالية مع جأء التعديلات بما يتناسب مع الاختلافات

التكلفة من الأعلى إلى الأسفل  
**Top-Down Costing**

- تعتبر هذه المقاربة أسرع من السابقة لأنها لا تقوم على تجميع تفاصيل الأنشطة
- تعتمد على استخدام تكلفة مشاريع أو أنشطة تم تحديد تكلفتها سابقاً بشرط أن تكون خصائص المشروع أو النشاط السابق متطابقة لدرجة كبيرة مع المشروع أو النشاط الحالي الذي يتم تقدير كلفته

التكلفة من الأسفل إلى الأعلى  
**Bottom-Up Costing**

- وهو الأسلوب الأكثر تعارف عليه ضمن فئات المهندسين والمهندسات وهو الأسلوب الأمثل في تقدير التكاليف لأنه الأسلوب الأدق.
- يقوم هذا الأسلوب على تقسيم البرنامج لأنشطة تفصيلية وتحديد المدخلات على مستوى كل نشاط.
- ومن هنا يبدأ تحديد تكلفة المدخلات التي تؤدي لتنفيذ الأنشطة.

## مقارنة مقاربات تحديد التكلفة

تحديد التكلفة بمقاربة البناء على ما تم تكبده سابقاً  
Analogy Costing

- سريعة
- لا تحتاج لتجميع تفاصيل كثيرة
- غير حيادية وقد يشوبها التحيز

التكلفة من الأعلى إلى الأسفل - Top-Down Costing

- سريعة
- لا تحتاج لتجميع تفاصيل كثيرة
- لا تقدم تفاصيل كثيرة لذلك لا يمكن تعديل تفاصيلها عند تغير تكاليف الوحدات
- تحتاج لبيانات تاريخية (مدد زمنية مختلفة)
- تستخدم عندما لا يمكن الحصول على تفاصيل أو ارتفاع تكلفة الحصول على تفاصيل

التكلفة من الأسفل إلى الأعلى  
Bottom-Up Costing

- الأدق
- الأكثر كلفة (وقت وتجميع معلومات وضرورة توفرها)
- ضرورة معرفة القائمين/القائمت على تنفيذها بتفاصيل الأنشطة وآليات التنفيذ.
- معرفة بتكاليف بنود كثيرة في مجالات التطبيق المختلفة.

# الفرق بين الأعلى إلى الأسفل والبناء على ما سبق

تتشابه مقارنة البناء على ما سبق المشروع مع مقارنة الأعلى إلى الأسفل إلا أن الفرق بينهما هو أن المقارنة من الأعلى إلى الأسفل تعتمد على تجميع معلومات عن برامج وأنشطة شبيهة خلال فترات زمنية مختلفة، أما هذه المقارنة تقوم على تحديد التكلفة بناء على مشروع أو نشاط واحد سابق.

# التطبيق العملي

لقد قمنا بمشاركة مقتطفات من استراتيجيات وطنية فعلية و ندعوكم/ن لتقدير تكلفة البنود الواردة فيها.

العمل في مجموعتكم/ن لمدة ٣٠ دقيقة

تقدم كل مجموعة ملخص عملها في ١٠ دقائق

الاتفاق على آلية تقدير تكلفة موحد للمجموعات



ازدهار البلدان كرامة الإنسان



الأمم المتحدة

الشرق الأوسط

ESCWA

# اختتام الورشة التدريبية