



دليل المتابعة والتقييم والتعلم

أغسطس ٢٠٢٣
نسخة نهائية

تم تطوير هذا الدليل من قبل شركة الأثر العالمية للاستشارات

اسم المستند	دليل المتابعة والتقييم والتعلم
رمز المستند	CFTA-MEL
رقم الإصدار	02
	تاريخ الإصدار
	1/8/2023

مستند مراقب

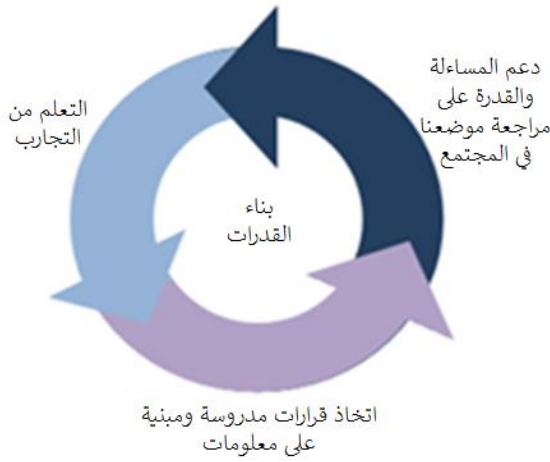
بيان المحتويات

١	المراجعة والاعتماد
٣	١. مقدمة الدليل والغرض منه
٣	٢. صلاحيات التغيير والإضافة والتعديل
٣	٣. التعريفات الأساسية
٤	٤. السياسات الناظمة
٤	٥. الإطار المفاهيمي للمتابعة والتقييم والتعلم في جمعية الثقافة والفكر الحر
٥	٦. التخطيط
٧	٧. التخطيط للمتابعة والتقييم
٩	٨. التعلم والتفكير
١٠	٩. المسؤوليات ضمن إطار المتابعة والتقييم والتعلم
١١	١٠. الأدوات المتعلقة بالعمل
١١	١١. الأدوات المتعلقة بالعمل

اسم المستند	دليل المتابعة والتقييم والتعلم
رمز المستند	CFTA-MEL
رقم الإصدار	02
	تاريخ الإصدار
	1/8/2023

مستند مراقب

١. مقدمة الدليل والغرض منه



١,١ هذا الدليل جزء من اللوائح الداخلية لجمعية الثقافة والفكر الحر (الجمعية)، تم إعداده واعتماده ليستخدم كمرجع أساسي في عمليات المتابعة والتقييم والتعلم (MEL) لضمان تعزيز الممارسات التنظيمية الفضلى للجمعية وتعزيز قدراتها وفعاليتها في مجال المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم، إضافة إلى تعظيم الأثر المرجو من تدخلات الجمعية وذلك من خلال عملية شاملة من المراجعة المستمرة والتعلم التشاركي مع أصحاب المصلحة (بما في ذلك الفئات والمجتمعات المستهدفة والشركاء والمانحين).

١,٢ هذا الدليل وثيقة رسمية ذات سلطة، ويشمل الأسس والمعايير الواجب إتباعها لجميع عمليات (MEL) على مستوى السياسات، والاستراتيجيات، والتدخلات، وعمل الجمعية بشكل عام، وكجزء

أصيل لضمان الجودة. تم تطوير الدليل وفق منهج الإدارة بالنتائج لضمان التطور وتعزيز الإطار المؤسسي للجمعية والمساهمة في تطوير عملية الحوكمة الرشيدة من خلال تطبيق مبدأي الشفافية والمحاسبة وضمن موارد الجمعية وهيكلتها.

١,٣ يضع الدليل هيكلية لنظام عملي ومرن، حيث يرسم السياسات ويقدم الإرشادات للعمليات والإجراءات بشكل مفضل ومباشر مدعم بنماذج وتعليمات العمل ذات الصلة ويوضح الشخص المسؤول عن تنفيذها.

١,٤ هذا الدليل المعتمد من مجلس الإدارة كأحد الأدوات التي تتبعها الجمعية لتعزيز ثقافة الاعتماد على النتائج لمتابعة وقياس وتقييم الإنجاز، والتأكيد على الشفافية والمهنية، والحرص على التعلم والمساءلة.

٢. صلاحيات التغيير والإضافة والتعديل

٢,١ هذا الدليل وثيقة حية قابلة للمراجعة والتحديث. ستقوم الجمعية بالمراجعة والتدقيق الدوري للدليل مرة كل ثلاث سنوات على الأقل (بالتزامن مع المراجعة الدورية للخطة الاستراتيجية). تهدف عملية المراجعة إلى تقييم مدى ملاءمة الدليل وقابلية تطبيقه، أو الحاجة إلى تعديله وفقاً للتغيرات التي قد تطرأ في الجمعية أو بيئة العمل المحيطة بها.

٢,٢ تقع المسؤولية النهائية لاعتماد وإصدار الدليل (ككل أو جزء أو أجزاء منه) أو أي تغييرات، أو إضافات أو تعديلات على عاتق مجلس إدارة الجمعية، كونه الجهة الوحيدة التي تملك الصلاحيات اللازمة. يجوز لمجلس الإدارة تفويض الصلاحيات لتنفيذ عملية مراجعة الدليل، ولا يشمل هذا التفويض سلطة إجراء أو اعتماد المراجعات المقترحة وإنما فقط وضع التوصيات. تقوم الجهة المفوضة بعملية المراجعة وتقديم التوصيات لمجلس الإدارة ليتم مناقشتها ومراجعتها خلال اجتماع مجلس إدارة محدد لهذا الغرض، ليتم اعتماد التوصيات (ككل أو جزء منها) بموافقة ثلثي أعضاء مجلس الإدارة وتوثيق خطأ كقرار مجلس إدارة.

٣. التعريفات الأساسية

٣,١ المتابعة: فحص مستمر ودوري ومنهج للتقدم المحرز شاملاً سياسات وتوجهات الجمعية، من خلال جمع بيانات ومعلومات من مصادر مختلفة وباستخدام أساليب متنوعة (كمية ونوعية) لمقارنة الوضع الحالي مع مؤشرات قياس الأداء وتحديد مدى التوافق مع الخطط الموضوعة.

٣,٢ التقييم: فحص منهجي، موضوعي إلى أقصى حد ممكن، ومستقل لتدخل جاري أو مستكمل يهدف للحكم بناءً على معلومات موثوقة على القيمة الكلية للجهد المبذول لتحقيق أهداف معينة واستخلاص الدروس لتحسين الإجراءات ووضع الخطط واتخاذ القرارات في المستقبل. تسعى عمليات التقييم عموماً إلى تحديد الملائمة والكفاءة والفاعلية والتأثير والاستدامة.

٣,٣ المساءلة: تقديم شرح أو تفسير أو إجابة عن التصرفات أو الأداء أو السلوك أو الواجبات الخاصة بالجمعية من خلال وجود آليات لتقديم التقارير حول استخدام الموارد وتحمل المسؤولية من قبل المسؤولين عن قراراتهم أو عن أي إخفاق في تحقيق الرؤية والأهداف.

٣,٤ التعلم: عملية مستمرة داخل الجمعية تهدف إلى تحويل المعرفة التي تحققت أثناء المتابعة والتقييم إلى خطوات عملية لزيادة

اسم المستند	دليل المتابعة والتقييم والتعلم
رمز المستند	CFTA-MEL
رقم الإصدار	02
تاريخ الإصدار	1/8/2023

مستند مراقب

كفاءة العمل وضمان الجودة وتعزيز المساءلة.

٣,٥ الإدارة بالنتائج: اتجاه إداري يهدف إلى تحسين فاعلية وكفاءة الأداء في التصميم، والتخطيط، والتنفيذ عن طريق تحديد نتائج متوقعة واقعية ومبنية على الأهداف الموضوعية يمكن تحقيقها من خلال الإمكانيات والموارد المتاحة، بما يضمن أن كل المدخلات والعمليات والأنشطة المختلفة تساهم في تحقيق النتائج. وهي دورة تدمج الاستراتيجية والأشخاص والموارد والعمليات والقياس لتحسين عملية صنع القرار، والشفافية والمساءلة والتعلم والقدرة على التكيف وتوثيق الإنجاز ونشره.

٤. السياسات النازمة

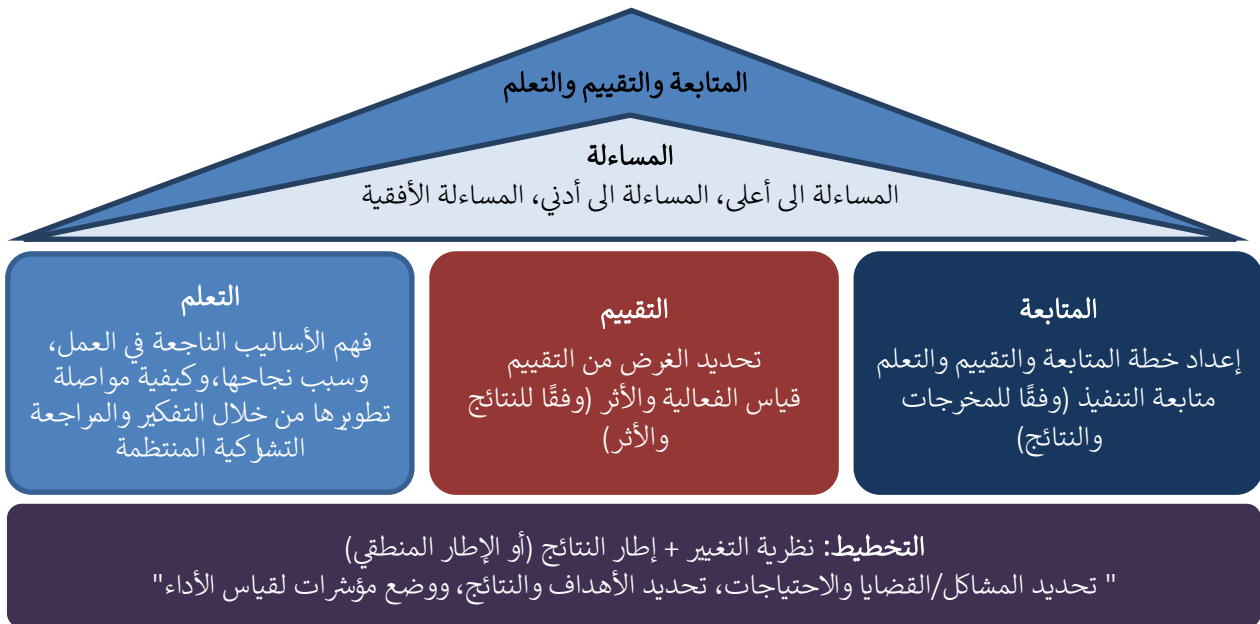
٤,١ تلتزم جمعية الثقافة والفكر الحر بالنهج المبني على الحقوق، تحديدًا قيم الشفافية والمساءلة والمشاركة والتمكين، في جميع أعمالها وتدخلاتها. وعليه تلتزم بإنشاء وتعزيز وظيفة (MEL) كأحد أدوات ضمان الجودة وتعزيز الحوكمة الرشيدة.

٤,٢ تلتزم جمعية الثقافة والفكر الحر بتخصيص الموارد (البشرية والمالية والتنظيمية) اللازمة لإنشاء وظيفة (MEL) الخاصة بها وتشغيلها على نحو سليم على أساس تقاسم المسؤولية لجعلها وتطبيقاتها تشاركية وفعالية.

٤,٣ تتبنى جمعية الثقافة والفكر الحر نظام (MEL) مرّن، يخضع للتحديث، كلما اقتضت الحاجة وفقًا للنهج المبني على الحقوق كإطار عملي ومفاهيمي يتجاوز المفهوم التقليدي وتلتزم بتطبيقه. وعليه فإن جميع أعمال وتدخلات الجمعية ستستند وتسترشد بهذا النظام لتقديم أساس موضوعي يُحدد التغيرات الإيجابية والسلبية المقصودة وغير المقصودة الناتجة عن أعمال الجمعية لتوجيه عمليات صنع واتخاذ القرار وثقافة التعلم وإدارة المعرفة.

٥. الإطار المفاهيمي للمتابعة والتقييم والتعلم في جمعية الثقافة والفكر الحر

٥,١ يوضح الشكل لليسار الإطار المفاهيمي العام لمنهج (MEL) في الجمعية، والذي يركز على جمع واستخدام البيانات والمعلومات المستخلصة من الإشراف الفاعل للفئات والمجتمعات المستهدفة وأصحاب المصلحة في عمليات (MEL) لتحديد توجهات الجمعية، وتطوير جودة التخطيط وضمان قياس جودة الإجراءات والأداء وفقًا للنهج المبني على الحقوق، ودعم آليات اتخاذ القرارات في الجمعية، وتضمن المساءلة والتعلم في عمليات صنع القرار من خلال مشاركة النتائج والممارسات الفضلى مع أصحاب المصلحة ذوي العلاقة.



٥,٢ يوضح الجدول أدناه الحد الأدنى من متطلبات (MEL) على مستوى الجمعية والمشاريع والتي يجب الالتزام بتنفيذها وتوثيقها حسب الأصول.

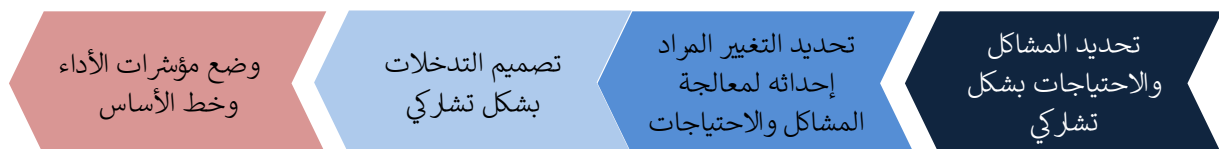
اسم المستند	دليل المتابعة والتقييم والتعلم
رمز المستند	CFTA-MEL
رقم الإصدار	02
تاريخ الإصدار	1/8/2023

مستند مراقب

الحد الأدنى من متطلبات المتابعة والتقييم والتعلم لجمعية الثقافة والفكر الحر	
التصميم	<ol style="list-style-type: none"> ١. تحديد الاحتياجات ويشمل: <ul style="list-style-type: none"> ▪ تحليل لأصحاب المصلحة ▪ تحليل السياق وبيئة العمل ▪ الربط مع الخطة الإستراتيجية ٢. الإطلاع والإشارة للدروس المستفادة والتعلم من التجارب السابقة المدعم بالأدلة. ٣. نظرية التغيير/سلسلة النتائج ٤. الإطار المنطقي ومسودة خطة MEL ٥. إستراتيجية ومعايير الإستهداف مع تقديرات مصنفة حسب الجنس، العمر، والإعاقة بحد أدنى. ٦. تحليل وتقييم المخاطر وآليات التعامل
التخطيط	<ol style="list-style-type: none"> ١. ورشة عمل للتخطيط. ٢. خطة التنفيذ التفصيلية. ٣. الهيكلية ومصفوفة المسؤوليات والصلاحيات. ٤. خطة الخروج/الاستدامة. ٥. خطة المخاطر. ٦. تحديث خطة MEL. ٧. خطة الشكاوي والتغذية الراجعة.
التنفيذ	<ol style="list-style-type: none"> ١. خط الأساس. ٢. قوائم المستفيدين/ات المصنفة حسب الجنس والعمر والإعاقة بحد أدنى. ٣. متابعة دورية وفق خطة MEL ٤. تقارير شهرية وربعية وسنوية ترصد وتتبع العمليات وتعكس تتبع المؤشرات والتقدم المحرز مدعومة بالأدلة. ٥. جلسات مناقشة/تغذية راجعة دورية مع الفئات المستهدفة لتعزيز ممارسات المساءلة وحس الملكية. ٦. اجتماعات تفكير ومراجعة حول التقدم المحرز واستعراض للتحديات واستخلاص الدروس. ٧. سجل الدروس المستفادة. ٨. تغذية وتحديث نظام (MIS)
التقييم	<ol style="list-style-type: none"> ١. مراجعة منتصف المدة/التقييم النصفي. ٢. مراجعة نهاية المدة/التقييم النهائي. ٣. ورشات مع الفئات المستهدفة لاستعراض النتائج والدروس المستفادة والتوصيات. ٤. تحويل الدروس المستفادة الرئيسية إلى سجل التعلم ٥. اكمال عملية الإغلاق إدارياً، مالياً وفنياً وفق خطة الخروج/الاستدامة. ٦. أفكار واقتراحات لتوجهات العمل المستقبلية. ٧. نشر ومشاركة نتائج التقييم مع الجهات المعنية.

٦. التخطيط

- ٦,١ كأحد أدوات الإدارة الجيدة والحوكمة الرشيدة، وكنقطة إنطلاق لتأسيس نظام (MEL)، تقوم الجمعية خلال مرحلة التخطيط بتحديد أولوياتها وأهدافها وترجمة هذه الأفكار والتوجهات بشكل منتظم ودوري في صيغة تنفيذية قابلة للمتابعة والتقييم من خلال تقديم وصف للتدخلات والمدخلات اللازمة لتنفيذها والنتائج المترتبة عليها كأساس لإدارة الأداء والتعلم والمساءلة.
- ٦,٢ تعتمد الجمعية مستويين أساسيين للتخطيط وفقاً للأهداف المتوخاة من مرحلة التخطيط: (١) التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة، و(٢) التخطيط التشغيلي على مستوى التدخلات وبالعلقة بمراكز الجمعية.
- ٦,٣ يوضح المخطط التالي العمليات التي تتضمنها مرحلة التخطيط والتي تتبعها الجمعية، وتمثل بمجملها القاعدة الأساسية للإطار المفاهيمي لمنهج (MEL) في الجمعية.



اسم المستند	دليل المتابعة والتقييم والتعلم
رمز المستند	CFTA-MEL
رقم الإصدار	02
	تاريخ الإصدار 1/8/2023

مستند مراقب

قائمة تدقيق ١: تحديد المشاكل

والاحتياجات

- ☐ مراجعة وتحليل معمق للأدبيات المتوفرة.
- ☐ تعزز المشكلة من خلال الإشراف الفاعل للفئات المستهدفة وأصحاب المصلحة.
- ☐ توظف أدوات متنوعة لجمع بيانات كمية ونوعية ومصنفة.
- ☐ توفر معلومات وتحليل يتيح للجمعية اتخاذ قرارات حول الأولويات وكيفية التدخل.
- ☐ آنية وتعكس ارتباط واتساق زمني واضح مع الوضع الراهن.
- ☐ تعكس تحليل محدد للقدرات وإمكانات الجمعية بالعلاقة مع الوضع قيد الدراسة.

٦,٤ تحديد المشاكل/القضايا والاحتياجات لفهم الوضع الحالي بشكل تشاركي من وجهة نظر الفئات والمجتمعات المستهدفة وأصحاب المصلحة للخلوص إلى تحديد وتوصيف دقيق للفجوة أو التباين بين الحالة الحالية (ما هو الوضع عليه الآن) والحالة المرغوبة بالوصول إليها (ما ينبغي أن يكون). تعتمد الجمعية عملية تحديد المشاكل/القضايا والاحتياجات كأساس لبدء مرحلة تخطيط جديدة أو إعادة التخطيط وكجزء من التفكير والتعلم سواء بشكل موسع كمدخل للتخطيط الاستراتيجي أو بشكل محدود كمدخل للتخطيط.

٦,٥ تسترشد الجمعية بقائمة تنظيم وإدارة عملية تحديد الاحتياجات التشاركي (CFTA-MEL 01) وتوظف أداتان أساسيتان لتحديد المشاكل/القضايا والاحتياجات: (١) شجرة المشكلات (CFTA-MEL 02) و (٢) تحليل أصحاب المصلحة (CFTA-MEL 03).

٦,٦ تتبع الجمعية دورة خمس سنوات للتخطيط الاستراتيجي لتحديد التغيير المراد إحداثه على المستوى المؤسسي لمعالجة المشاكل/القضايا والاحتياجات التي تم تحديدها، والذي ينتج عنه وضع وإقرار الخطة الاستراتيجية. يتخلل الدورة الاستراتيجية عملية مراجعة وتفكير نصفية لمتابعة وتقييم التقدم المحرز ومراجعة العمل في ضوء المتغيرات الخارجية والداخلية للخروج بالدروس اللازمة لتصحيح المسار خلال الدورة الاستراتيجية نفسها.

٦,٧ توظف الجمعية أداتان أساسيتان للتخطيط الاستراتيجي: (١) نظرية التغيير (CFTA-MEL 04)، و (٢) إطار النتائج (CFTA-MEL 05).

٦,٨ تتبع الجمعية دورة سنوية للتخطيط التشغيلي والذي ينتج عنه وضع وإقرار الخطة التشغيلية السنوية للجمعية (CFTA-MEL 06) والتي تترجم الخطة الاستراتيجية إلى سلسلة من الخطوات العملية يتم تجميعها ونظمها على شكل أنشطة ومشاريع والتي تمثل مجملها تدخلات الجمعية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والوصول للنتائج في إطار النتائج. تبعا لتوجهات بعض الممولين النازمة لعملهم، قد تلجأ الجمعية لتوظيف أداة الإطار المنطقي (CFTA-MEL 07) كوحدة تخطيطية صغرى كونها الأكثر شيوعاً في الاستخدام.

٦,٩ تبعاً لدورة تنمية المصادر في الجمعية واسترشاداً بكل من الخطة الاستراتيجية ونتائج تحديد المشاكل/القضايا والاحتياجات التشاركي، يقوم مدير تنمية الموارد والمناصرة ومدير البرامج باستخدام أي من الأداتين التخطيطيتين: الإطار المنطقي أو إطار النتائج كجزء من عملية إعداد المقترحات التمويلية والتصميم والتخطيط للتدخلات المطروحة، على أن يتم إشراك مسئول (MEL) لضمان استيفاء متطلبات (MEL) والاتساق مع خطة (MEL) للجمعية.

٦,١٠ بحلول الربع الرابع من السنة المالية، يقوم مدير البرامج بالتعاون مع المدراء التنفيذيين لمراكز الجمعية وإشراك مسئول (MEL) بتطوير الخطة التشغيلية السنوية إستناداً إلى الخطة الاستراتيجية وإطار النتائج لتكون الركيزة الأساسية للعمل خلال الاثنى عشر شهراً المقبلة.

٦,١١ يقوم المدير العام بمراجعة الخطة بالتعاون مع نائب المدير العام ومدير الشؤون المالية والحسابات للوصول للمسودة النهائية وتطوير الموازنة السنوية تمهيداً لعرضهما على مجلس الإدارة للمناقشة والموافقة بحلول نهاية الربع الرابع من كل سنة مالية.

٦,١٢ انطلاقاً من التغيير المراد إحداثه والمتوافق عليه للاستجابة

للمشاكل/القضايا والاحتياجات التي تم تحديدها تقوم الجمعية بتطوير مؤشرات لمتابعة وقياس الأداء على المستويات المختلفة من سلسلة النتائج (المخرجات المباشرة، والمخرجات غير المباشرة والأثر) وبشكل تشاركي مع الفئات والمجتمعات المستهدفة وأصحاب المصلحة. توظف الجمعية أداة تطوير أفكار لمؤشرات الأداء (CFTA-MEL 08) في هذه العملية.

٦,١٣ تقوم الجمعية بتطوير ورقة مرجعية (CFTA-MEL 09) لمؤشرات قياس الأداء والتي يتم تحديدها في إطار النتائج وكجزء من عملية التخطيط سواء على مستوى الاستراتيجية أو المشاريع بشكل تشاركي يتم تيسيره من قبل مسئول (MEL). تهدف العملية لتعريف المؤشر بدقة ووضوح، ما يجري قياسه، كيفية جمع وتحليل البيانات من خلال تحديد المنهجية الأنسب والمزيج المناسب من أدوات جمع وتحليل

قائمة تدقيق ٢: تحديد مؤشرات الأداء

- ☐ المؤشرات موثقة وذات تعريفات واضحة على المستويات المختلفة.
- ☐ المؤشرات مصاغة بشكل بسيط، قابل للقياس، يمكن تحقيقه، منطقي، ومحدد بزمن
- ☐ تحديد مصادر للبيانات موثوق بها ويمكن الوصول إليها لكل مؤشر.
- ☐ جمع وتسجيل بيانات خط الأساس لكل مؤشر.
- ☐ وضع وتوثيق المستهدفات لكل مؤشر على أساس بيانات خط الأساس.
- ☐ إتباع نهج المشكلة مع الفئات والمجتمعات المستهدفة وأصحاب المصلحة.

اسم المستند	دليل المتابعة والتقييم والتعلم
رمز المستند	CFTA-MEL
رقم الإصدار	02
	تاريخ الإصدار
	1/8/2023

مستند مراقب

- البيانات وآلية الاحتساب وذلك لضمان الجودة والفهم المشترك لمؤشرات الأداء والمعمارية في العمل على مستوى الجمعية ككل.
- ٦,١٤ يقوم مسئول (MEL) وبالمساعدة الفنية من المدراء التنفيذيين وإشراف مدير البرامج بضمان عملية إختيار المنهجية والمزيج المناسب من أدوات جمع وتحليل البيانات للمتابعة والتقييم من خلال تحقيق التوازن المناسب بين:
- تحديد الطرق الأمثل لاحتساب واختيار العينات بما يتناسب مع الغرض من العملية والموارد المتوفرة (بشرية، مالية، وزمنية).
 - استخدام طرق متنوعة لجمع البيانات وتحليلها (CFTA-MEL 10) بحيث تجمع بين الطرق الكمية والنوعية للوصول لمعلومات وإستنتاجات أكثر تنوع في الجودة والقيمة وتخدم أغراض التعلم.
 - التأكد والتحقق من دقة وصحة البيانات والمعلومات من خلال التركيز على عمليات التثليث والتأكد والتحقق بشكل دوري على مستوى طريقة الجمع، المصدر وطريقة التحليل.
 - الالتزام بالإعتبارات الأخلاقية وبشكل خاص بما يتعلق بسلامة وحماية الأطفال وذوي الإعاقة من خلال إتباع منهجيات تتماشى وتحترم النهج الحقوقي وتوظف أدوات وإجراءات صديقة للطفل والمشاركة للجميع.
 - مراعاة الكفاءة في توظيف المصادر (المالية والبشرية والزمنية) المتاحة والمتوفرة.
 - تبني النهج التشاركي من خلال الإشارك الفعّال والدوري للفئات والمجتمعات المستهدفة، والشركاء وأصحاب المصلحة للحصول على تغذية راجعة منتظمة بأرائهم وملاحظاتهم واقتراحاتهم وتوصياتهم.
 - التوثيق من خلال إعداد تقارير بأشكال متنوعة (مكتوبة ومصورة).

٧. التخطيط للمتابعة والتقييم

قائمة تدقيق ٣: المتابعة والتقييم

- متابعة المستهدفات المحددة (Targets) لمؤشرات الأداء على مستوى المخرجات المبلشرة، النتائج ومؤشرات قياس الأثر.
- متابعة ورصد تحقق المخرجات المبلشرة، النتائج.
- رصد التغيير وعلاقته بالتدخلات المنفذة ومنهجيات العمل.
- رصد التحديات وأثرها والقدرة على التعامل معها (بالإيجاب أو السلب).
- استخلاص الدروس المستفادة بغرض التعلم والتطوير.

- ٧,١ لا تقتصر عملية المتابعة والتقييم على التوثيق وإنتاج التقارير المطلوبة خلال الفترات المحددة، وإنما تعني عملية منتظمة، ومستمرة، وقياسية تركز على تتبع ورصد التقدم المحرز نحو المخرج المباشر والنتائج.
- ٧,٢ يوجد ارتباط وثيق بين المتابعة والتقييم، فكلهما أداتان للتخطيط والإدارة ضروريتان لتوفير المعلومات اللازمة لصنع واتخاذ قرارات مستنيرة وإظهار المساءلة وضمان التعلم. فلا يمكن أن يكون أحدهما بديل عن الآخر، حيث أنهما يقدمان أنواعاً مختلفة من البيانات والمعلومات. فعلى الرغم من أن كلاهما يستخدمان في الغالب نفس الخطوات والأدوات والمنهجيات، إلا إنهما يقدمان أنواعاً مختلفة من المعلومات تخدم استخدامات مختلفة.

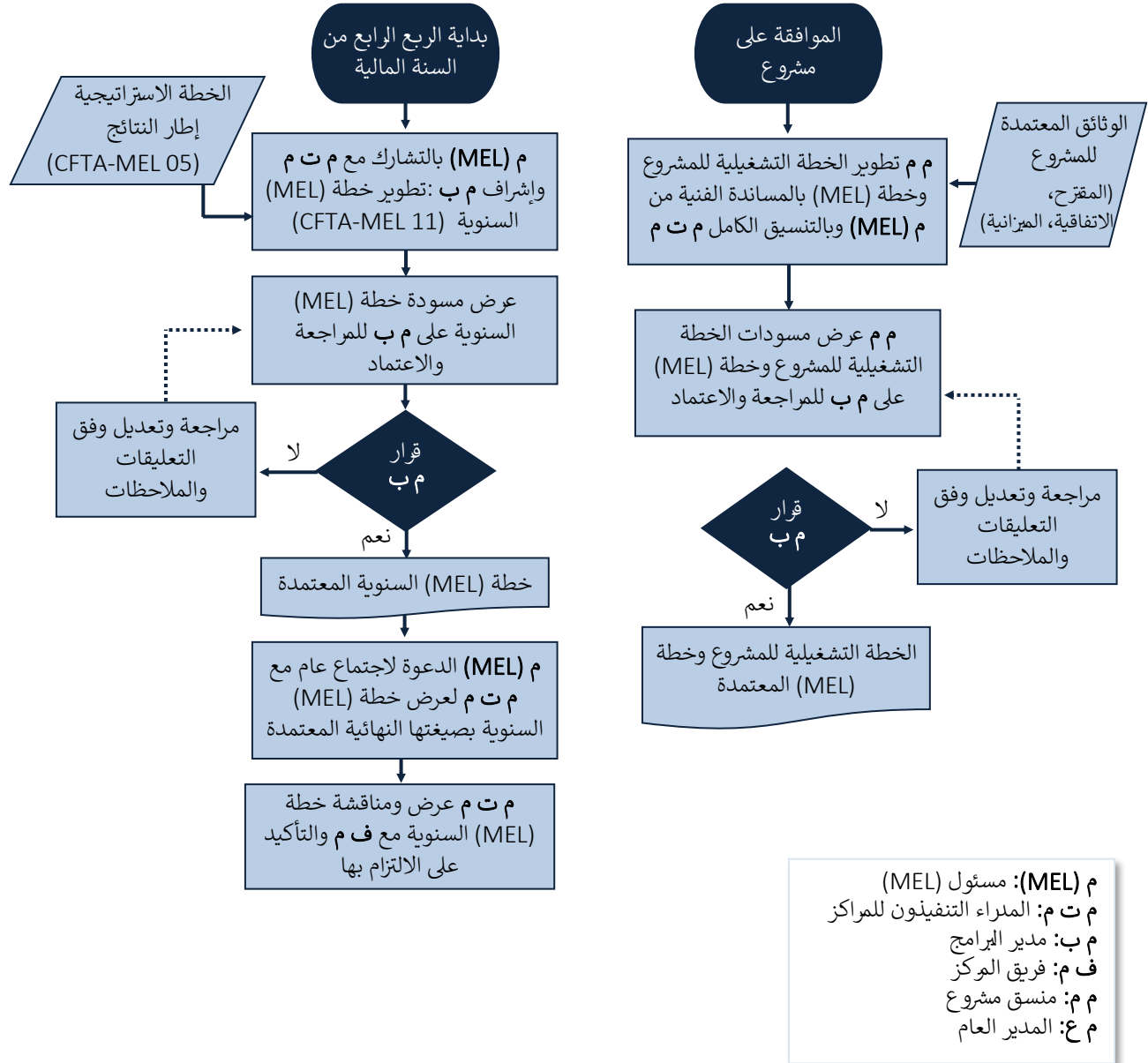
- ٧,٣ من الممارسات الفضلى والمتعارف عليها تخصيص ٥-١٠٪ من القيمة الكلية للموازنة خلال التخطيط لعمليات (MEL) مع الأخذ بعين الاعتبار أن هذه التكلفة تتناسب طردياً مع درجة الإشارك للفئات والمجتمعات المستهدفة وأصحاب المصلحة.
- ٧,٤ **على المستوى المؤسسي**، مع بداية الربع الأول من السنة المالية، يقوم مسئول (MEL) بالتشارك مع المدراء التنفيذيين وإشراف مدير البرامج بتطوير خطة (MEL) وفق النموذج (CFTA-MEL 11) استناداً إلى الخطة التشغيلية السنوية وإطار النتائج المعتمدين ومن ثم عرض المسودة النهائية على مدير البرامج للمراجعة والاعتماد.
- ٧,٥ يقوم مسئول (MEL) بالدعوة لاجتماع مع المدراء التنفيذيين لعرض خطة (MEL) السنوية بصيغتها النهائية التي تم اعتمادها من مدير البرامج للتأكيد على ضرورة الالتزام بالخطة وتوفير الموارد اللازمة لها والحرص على استخدام الموارد المتاحة بشكل فعال وكفؤ، إضافة الى التأكيد على ضرورة الالتزام بالمنهجية والأدوات المعتمدة في الخطة وتوثيق وإعداد التقارير حولها بشكل مهني ومنظم ووفق الإطار الزمني المحدد بما يضمن التكامل في العمل.
- ٧,٦ يقوم المدير التنفيذي لكل مركز بالاجتماع مع فريق العمل في المركز وعرض خطة (MEL) السنوية المعتمدة ووفقاً للتدخلات الخاصة بالمركز للتأكيد على ضرورة الالتزام بالخطة والمنهجية والأدوات المعتمدة في الخطة وتوثيق وإعداد التقارير حولها بشكل مهني ومنظم ووفق الإطار الزمني المحدد بما يضمن التكامل في العمل.
- ٧,٧ **على مستوى المشاريع**، واستناداً لمراجعة وثائق المشروع المعتمدة (تحديداً: المقترح، الميزانية، الاتفاقية الموقعة)، يقوم منسق المشروع بتطوير خطة العمل التشغيلية للمشروع بحيث تبين الخطة الأنشطة والمهام والإطار الزمني للتنفيذ وعرضها على المدير التنفيذي للمركز المسؤول عن المشروع ضمن خطته للتعليق.
- ٧,٨ يقوم منسق المشروع بتطوير خطة (MEL) للمشروع وبالمساعدة الفنية من مسؤول (MEL) لضمان الامتثال مع الممارسات الفضلى والتجانس والتكامل مع خطة (MEL) السنوية للجمعية، وبالتنسيق الكامل مع المدير التنفيذي للمركز المسؤول عن المشروع ضمن خطته.

اسم المستند	دليل المتابعة والتقييم والتعلم
رمز المستند	CFTA-MEL
رقم الإصدار	02
تاريخ الإصدار	1/8/2023

مستند مراقب

٧,٩ يقوم منسق المشروع ويأشرف من المدير التنفيذي للمركز المسؤول عن المشروع ضمن خطته بعرض المسودات النهائية من خطة العمل التشغيلية وخطة (MEL) للمشروع على مدير البرامج للتعليق والإعتماد.

مخطط عمل: التخطيط للمتابعة والتقييم



اسم المستند	دليل المتابعة والتقييم والتعلم
رمز المستند	CFTA-MEL
رقم الإصدار	02
	تاريخ الإصدار
	1/8/2023

مستند مراقب

٨. التعلم والتفكير

- ٨,١ على الرغم من أن مرحلة التعلم والتفكير هي الأهم في إطار (MEL)، إلا أنها الأكثر عرضة للإغفال أو النسيان. ولذلك تلتزم الجمعية بتخصيص الموارد والوقت بشكل منتظم لأنشطة ممنهجة للتعلم والتفكير لضمان توظيف المعلومات المجموعة خلال مراحل المتابعة والتقييم للتفكير (داخليًا وخارجيًا) في النجاحات والتحديات والفرص وتحديد الدروس المستفادة واتخاذ أي قرارات لازمة للجمعية.
- ٨,٢ تُحدد الجمعية أنواع ومراحل مختلفة النطاق والمستوى لتيسير عملية التعلم والتفكير المستمر، ولكنها جميعًا تصب في هدف تحسين أداء الجمعية والخروج بتوصيات لتوجهاتها المستقبلية من خلال التحليل التشاركي بين فريق الجمعية والفئات والمجتمعات المستهدفة والشركاء وغيرهم من أصحاب المصلحة. وستحرص الجمعية بكافة مستوياتها على توثيق الدروس المستفادة ليطمحويها الدروس المستفادة الرئيسية إلى سجل التعلم (CFTA-MEL 17).
- ٨,٣ تشمل أنشطة التعلم والتفكير التي تقوم بها الجمعية:
- ٨,٣,١ اجتماعات مستمرة ومنتظمة لفريق الجمعية على مستوى المراكز، يحددها المدراء التنفيذيون للمراكز استنادًا للخطة التشغيلية لكل مركز. يتم خلال هذه الاجتماعات استخدام نموذج نشاط تفكير على مستوى مركز (CFTA-MEL 18) لتوثيق الدروس المستفادة وضمان سهولة الوصول إليها من قبل إدارة وفريق الجمعية.
- ٨,٣,٢ أنشطة تعلم دورية (بشكل ربعي) على مستوى دائرة البرامج مع المدراء التنفيذيين للمراكز للتفكير في النتائج والتفكير في التغيرات المحتملة في البيئة المحيطة لتنقيح أو مراجعة الخطة التشغيلية. تستخدم هذه الأنشطة نتائج عمليات المتابعة الحالية والتقارير الربعية والملاحظات من فريق العمل خلال الاجتماعات الدورية للمراكز، ولا تتطلب جمع أي معلومات إضافية.
- ٨,٣,٣ أنشطة تعلم سنوية على مستوى الجمعية تجمع الموظفين والإدارة للتفكير في النتائج والتفكير في التغيرات المحتملة في البيئة المحيطة لتنقيح أو مراجعة الاستراتيجية الشاملة للجمعية باستخدام أداة إدارة جلسة التفكير والتعلم السنوية (CFTA-MEL 19). تستخدم هذه الأنشطة نتائج عمليات المتابعة الحالية وملاحظات فريق العمل، ولا تتطلب جمع أي معلومات إضافية.
- ٨,٣,٤ نشر نتائج التقييمات التي تقوم بها الجمعية (سواء كانت تقييمات خلال التدخل، بعد انتهاء التدخل أو التقييمات النهائية) والتي من شأنها أن تضمن تحديد وجمع الدروس المستفادة والتعلم وفقًا للمعايير المحددة للتقييم بشكل واضح ومحدد يمكن توظيفه لتحسين الأداء وتطوير توجهات مستقبلية متسقة مع الواقع ومستجيبة لاحتياجات وأولويات الفئات والمجتمعات المستهدفة أولاً والشركاء وغيرهم من أصحاب المصلحة ثانياً.
- ٨,٣,٥ أنشطة تشاركية مع مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة والشركاء والمستفيدين، تتزامن مع المراجعة النصفية لاسراتيجية الجمعية، وتتيح لهم فرصة مشاركة آرائهم وأفكارهم فيما يتعلق بعمل الجمعية.
- ٨,٣,٦ دراسات الحالة، والتي توفر معلومات وتحليل متعمق لوحدة معينة من منظور نوعي (مثل الوضع، ممارسة معينة، مجموعة من المستفيدين، قطاع، إلخ). تتطلب دراسات الحالة جمع معلومات نوعية إضافية، إلى جانب المعلومات الناتجة عن عملية المتابعة المستمرة التي تقوم بها الجمعية، للمساهمة في التعلم وتحديد الممارسات الفضلى.

اسم المستند	دليل المتابعة والتقييم والتعلم
رمز المستند	CFTA-MEL
رقم الإصدار	02
تاريخ الإصدار	1/8/2023

مستند مراقب

٩. المسؤوليات ضمن إطار المتابعة والتقييم والتعلم

٩،١ تؤمن جمعية الثقافة والفكر الحر أن (MEL) كهيئة وممارسة هو مسؤولية جماعية، وتعكس التزام الجمعية بثقافة الجودة والشفافية والمساءلة. تنظيمياً، تقع مسؤولية تطبيق الدليل على عاتق مسؤول (MEL) وبمرجعية مباشرة لمدير البرامج فتنظيمياً تتبع وحدة (MEL) المستوى التنظيمي الثاني والذي يتكون من الإدارات التشغيلية للجمعية وتحديد دائرة البرامج. الجدول أدناه يوضح تلخيص موجز لمصفوفة المسؤوليات على مستوى السلسلة المنطقية.

التقييم	المتابعة	سلسلة النتائج
المشرفون المباشرين: مسؤولية مباشر وكاملة للوقوف على التحديات واستخلاص الدروس المستفادة بغرض التعلم وتحسين الأداء.	منفذ النشاط: مسؤولية مباشر وكاملة وفق الخطة التشغيلية السنوية. المشرفون المباشرين: مسؤولية مباشر وكاملة عن المتابعة الدورية وفق الخطة التشغيلية السنوية وخطة (MEL).	الأنشطة
مدراء المراكز: مسؤولية مباشر وكاملة للوقوف على التحديات واستخلاص الدروس المستفادة بغرض التعلم وتحسين الأداء ووضع التوصيات وتوجيه التطوير. وحدة (MEL): (١) مسؤولية مباشر وكاملة عن تنفيذ أنشطة دورية للتقييم/المراجعة. (٢) مسؤولية مباشر وكاملة عن عكس التحديات والدروس المستفادة والتوصيات في تقرير للإدارة. مدير البرامج: مسؤولية مباشر وكاملة عن مراجعة واعتماد مخرجات/تقارير التقييم وعرضها على الإدارة لاتخاذ القرارات.	مدراء المراكز: (١) مسؤولية مباشر وكاملة وفق خطة (MEL) وإطار النتائج للجمعية. (٢) مسؤولية مباشر وكاملة عن إصدار التقرير الربعي المدقق والمدمج بالأدلة. وحدة (MEL): (١) الاستشارة لتقديم الدعم الفني في مجال MEL لمدراء المراكز عند الحاجة. (٢) مسؤولية مباشر وكاملة عن مراجعة نتائج المخرجات المباشرة للتأكد من الدقة والاكتمال. (٣) الاستشارة للمتابعة مع مدير البرامج لمراجعة التقرير الربعي لاعتماده.	المخرجات المباشرة
مدراء المراكز: (١) مسؤولية مباشر وكاملة عن تطوير الشق الفني من الشروط المرجعية للتقييمات وفق أدوات النظام. (٢) الاستشارة لتقديم الدعم للتنسيق مع الجهات الاستشارية المتعاقد معها لعمليات التقييم المختلفة ووفق خطط تدخل واضحة. (٣) الاستشارة في مراجعة مخرجات عمليات التقييم وتقديم التغذية الراجعة. (٤) الاستشارة لتطوير مقترحات حول التوجاهات المستقبلية بناء على مخرجات التقييمات. وحدة (MEL): (١) الاستشارة لتقديم الدعم الفني في MEL لمدراء المراكز حول الشروط المرجعية للتقييمات المختلفة. (٢) مسؤولية مباشر وكاملة للتنسيق مع الجهات الاستشارية المتعاقد معها لعمليات التقييم المختلفة ووفق خطط تدخل واضحة. (٣) الاستشارة في مراجعة مخرجات عمليات التقييم وتقديم التغذية الراجعة بشكل متكامل للجهة الاستشارية. مدير البرامج: (١) مسؤولية مباشر وكاملة عن تحديد الخيارات الإستراتيجية لعمليات التقييم. (٢) مسؤول نهائي عن مراجعة مخرجات عمليات التقييم وعرضها على الإدارة. (٤) مسؤولية مباشر عن تطوير مقترحات حول التوجاهات المستقبلية بناء على مخرجات التقييمات. (٣) مسؤولية مباشر وكاملة لتحديد النهج الأمثل لنشر ومشاركة نتائج التقييم مع الجهات المعنية. المدير العام: (١) دراسة وتحليل التقارير السنوية (الإدارية والفنية والمالية) للجمعية لتقييم الإنجاز وفقاً للإستراتيجية وإطار النتائج. (٢) مسؤولية مباشر وكاملة عن إعلام وإشراك مجلس الإدارة حول الإنجاز نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية لتمكين صنع واتخاذ القرار.	وحدة (MEL): مسؤولية مباشر وكاملة وفق خطة (MEL) وإطار النتائج للجمعية. مدراء المراكز: الاستشارة لتقديم الدعم الفني لوحدة (MEL) عند الحاجة لتطوير المنهجيات والأدوات بما يضمن التوافق مع الغرض الفني للتدخلات المنفذة في المراكز. مدير البرامج: (١) مراجعة النتائج للتأكد من عكسها للتغير المنشود واعتمادها. (٢) المشاركة الحثيثة في تحديد الخيارات الإستراتيجية لعمليات المتابعة على مستوى الجمعية. المدير العام: (١) مراجعة التقارير (الربعية والسنوية) لمتابعة الإنجاز والتغيرات في بيئة العمل لاستخلاص الدروس المستفادة وتحسين آليات صنع واتخاذ القرار. (٢) مسؤولية مباشر وكاملة عن إعلام وإشراك مجلس الإدارة حول الإنجاز نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية لتمكين صنع واتخاذ القرار.	النتائج
التعلم: كمؤسسة قائمة على التعلم، فالتعلم مسؤولية جماعية على جميع أفراد الجمعية كلا في مستوى عمله مدراء المراكز: (١) مسؤولية مباشر وكاملة لاستخلاص التعلم باشتراك فريق المركز والفئات المستهدفة. (٢) ضمان إشراك الشركاء وأصحاب المصلحة والفئات والمجتمعات المستهدفة لتعزيز ممارسات المساءلة وحس الملكية لنتائج التدخلات المنفذة في المراكز. مدير البرامج: (١) مسؤولية مباشر وكاملة لاستخلاص التعلم على المستوى البرامجي والتقاطعات والاستجابة لقيم الجمعية. (٢) المساهمة في تطوير التقارير السنوية بشأن فعالية استراتيجيات العمل وتحقيق النتائج والأهداف. وحدة (MEL): (١) المشاركة في إدارة جلسات استخلاص الدروس المستفادة بغرض التعلم والتطوير على مستوى النتائج والخطة الاستراتيجية وتوثيقها في سجل الدروس المستفادة. (٢) تنفيذ أنشطة تعليمية مع الفئات والمجتمعات المستهدفة تضمن انخراطهم في عملية التعلم والتغذية الراجعة. (٣) المشاركة في كتابة التقارير السنوية للجمعية ومراجعة وتدقيق المعلومات وفق مخرجات عمل الوحدة. .		

اسم المستند	دليل المتابعة والتقييم والتعلم
رمز المستند	CFTA-MEL
رقم الإصدار	02
	تاريخ الإصدار
	1/8/2023

مستند مراقب

١٠. الأدوات المتعلقة بالعمل

ترميز الأداة	اسم الأداة	
CFTA-MEL 01	قائمة تنظيم وإدارة عملية تحديد الاحتياجات بشكل تشاركي	10.1
CFTA-MEL 02	شجرة المشكلات	10.2
CFTA-MEL 03	تحليل أصحاب المصلحة	10.3
CFTA-MEL 04	نظرية التغيير	10.4
CFTA-MEL 05	إطار النتائج	10.5
CFTA-MEL 06	الخطة التشغيلية السنوية	10.6
CFTA-MEL 07	الإطار المنطقي	10.7
CFTA-MEL 08	تطوير أفكار لمؤشرات الأداء	10.8
CFTA-MEL 09	ورقة المؤشر المرجعية	10.9
CFTA-MEL 10	آليات وأدوات نظام المتابعة والتقييم والتعلم	10.10
CFTA-MEL 11	خطة المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم	10.11
CFTA-MEL 12	المبادئ التوجيهية لاحتساب العينات وأنواعها وكيفية اختيارها	10.12
CFTA-MEL 13	تحديد الغرض وأسئلة التقييم	10.13
CFTA-MEL 14	برتوكول تيسير مقابلة فردية	10.14
CFTA-MEL 15	برتوكول تيسير مجموعة مركزة	10.15
CFTA-MEL 16	نموذج زيارة ميدانية	10.16
CFTA-MEL 17	سجل التعلم	10.17
CFTA-MEL 18	نشاط تفكير على مستوى مركز	10.18
CFTA-MEL 19	جلسة التفكير والتعلم السنوية	10.19
CFTA-MEL 20	المبادئ التوجيهية للمساءلة في إطار عمل جمعية الثقافة والفكر الحر	10.20
CFTA-MEL 21	المبادئ التوجيهية لنظام التعامل مع التعليقات والشكاوى	10.21
CFTA-MEL 22	التقارير الربعية للإنجاز	10.22

جمعية الثقافة والفكر الحر

حي الأمل – خلف الهلال الأحمر

خان يونس قطاع غزة

هاتف: 08- 2051299 / 08-2075292

فاكس: 08-2067299

البريد الإلكتروني: cfta@palnet.com

موقع إلكتروني: www.cfta-ps.org