

انستیتیوت جامعه مدنی افغانستان

(AICS)

نظارت و ارزیابی

رهنمود پالیسی ها و طرزالعمل ها

تالیف: مکسول سانگ ویم

(Maxwell Saungweme)

اپریل 2019

این رهنمود پالیسی با پشتیبانی سخاوتمندانه مردم امریکا از طریق اداره انکشاف بین المللی ایالات متحده امریکا و برنامه مشارکت مدنی افغانستان (با شماره همکاری 306-A-14-00001) که توسط Counterpart International و موسسات همکار آن تطبیق می شود، فراهم گردیده است. محتویات و نظریات شامل این رهنمود بیانگر دیدگاه انستیتیوت جامعه مدنی افغانستان بوده و بازتاب دهنده دیدگاه های USAID، Counterpart International و بنیاد آغا خان نمی باشد.





فهرست مطالب

[مقدمه 6](#_Toc14546544)

[درباره انستیتیوت جامعه مدنی افغانستان 6](#_Toc14546545)

[چه نیازی است به این رهنمود؟ 7](#_Toc14546546)

[کاپی رایت 7](#_Toc14546547)

[هدف این رهنمود پالیسی 8](#_Toc14546548)

[فصل 1: مفاهیم نظارت و ارزیابی 9](#_Toc14546549)

[1-1. نظارت 9](#_Toc14546550)

[2-1. ارزیابی 11](#_Toc14546551)

[فصل 2: چرخه نظارت و ارزیابی، وظایف و مسئولیت ها 15](#_Toc14546552)

[1-2. مقدمه 15](#_Toc14546553)

[2-2. چرخه نظارت و ارزیابی 15](#_Toc14546554)

[3-2. وظایف و مسئولیت ها برای نظارت و ارزیابی 16](#_Toc14546555)

[فصل 3: طراحی پروژه برای نظارت و ارزیابی و یادگیری 17](#_Toc14546556)

[1-3. مقدمه 17](#_Toc14546557)

[2-3. فعالیت های طراحی و هماهنگی 17](#_Toc14546558)

[3-3. مسئولیت برای پیگیری این پالیسی در طراحی پروژه 18](#_Toc14546559)

[4-3. پرسش های اساسی که به هنگام طراحی پروژه مورد توجه قرار می گیرند 19](#_Toc14546560)

[فصل 4: راه اندازی پروژه و نظارت و ارزیابی 19](#_Toc14546561)

[1-4. مقدمه 19](#_Toc14546562)

[2-4. راه اندازی پروژه و فعالیت های نظارت و ارزیابی 19](#_Toc14546563)

[3-4. مسئولیت برای پیگیری این پالیسی در راه اندازی پروژه 19](#_Toc14546564)

[4-4. پرسش های اساسی مربوط به نظارت و ارزیابی برای طرح در جلسه راه اندازی پروژه 20](#_Toc14546565)

[فصل 5: تهیه پلان های نظارت و ارزیابی 20](#_Toc14546566)

[1-5. مقدمه 20](#_Toc14546567)

[2-5. دلیل ضرورت به پلان نظارت و ارزیابی 20](#_Toc14546568)

[3-5. پلان نظارت و ارزیابی چه وقت و توسط چه کسی باید تهیه گردد؟ 21](#_Toc14546569)

[4-5. مراحل تهیه پلان نظارت و ارزیابی 21](#_Toc14546570)

[1-4-5. شناسایی هدف عمومی، اهداف عینی و نتایج پروژه 21](#_Toc14546571)

[2-4-5. تعریف شاخص های پیشرفت 22](#_Toc14546572)

[3-4-5. تعریف روش های جمع آوری معلومات و چارچوب های زمانی 22](#_Toc14546573)

[4-4-5. تعریف شاخص های پیشرفت 22](#_Toc14546574)

[5-4-5. تهیه پلان تحلیل معلومات و قالب های گزارش دهی 23](#_Toc14546575)

[6-4-5. تهیه و نشر و پلان گزارش دهی به تمویل کننده 23](#_Toc14546576)

[5-5. چه چیزهایی باید شامل پلان نظارت و ارزیابی شود؟ 23](#_Toc14546577)

[6-5. شاخص ها و انواع آنها 24](#_Toc14546578)

[7-5. مسئولیت برای پلان نظارت و ارزیابی 27](#_Toc14546579)

[8-5. پرسش های اساسی به هنگام تهیه پیش نویس پلان نطارت و ارزیابی 27](#_Toc14546580)

[فصل 6: تهیه ابزارها و دیتابیس نظارت و ارزیابی 28](#_Toc14546581)

[1-6. مقدمه 28](#_Toc14546582)

[2-6. چه کاری باید انجام شود؟ 28](#_Toc14546583)

[3-6. مسئولیت برای تهیه و استفاده از ابزارها 29](#_Toc14546584)

[4-6. پرسش های اساسی به هنگام تهیه و استفاده از ابزارهای نظارتی 30](#_Toc14546585)

[فصل 7: استفاده از نتایج نظارت و ارزیابی برای تصمیم گیری 31](#_Toc14546586)

[1-7. مقدمه 31](#_Toc14546587)

[2-7. چه کاری باید انجام شود؟ 31](#_Toc14546588)

[3-7. مسئولیت برای استفاده از ابزارها و یافته ها 31](#_Toc14546589)

[4-7. پرسش های اساسی به هنگام تصمیم گیری مبتنی بر نظارت 31](#_Toc14546590)

[فصل 8: تحقیقات، معیارهای اولیه و ارزیابی ها 32](#_Toc14546591)

[1-8. مقدمه 32](#_Toc14546592)

[2-8. روند آماده سازی مطالعات 32](#_Toc14546593)

[3-8. مسئولیت برای آماده سازی مطالعات 32](#_Toc14546594)

[4-8. پرسش های اساسی به هنگام آماده سازی مطالعات 32](#_Toc14546595)

[فصل 9: طرزالعمل ها و عملکردهای یادگیری و تامل 33](#_Toc14546596)

[1-9. مقدمه 33](#_Toc14546597)

[2-9. جلسات هفتگی و ماهوار 33](#_Toc14546598)

[3-9. جلسات تامل و یادگیری پروژه 33](#_Toc14546599)

[4-9. چه چیزی شامل جلسات تامل و یادگیری پروژه می باشد 33](#_Toc14546600)

[5-9. مسئولیت برای جلسات تامل و یادگیری پروژه 34](#_Toc14546601)

[6-9. پرسش های اساسی برای جلسات تامل و یادگیری 34](#_Toc14546602)

[ضمایم 35](#_Toc14546603)

[ضمیمه 1: نمونه لاگ فریم 35](#_Toc14546604)

[ضمیمه 2: نمونه پلان نظارت و ارزیابی 36](#_Toc14546605)

# مقدمه

## درباره انستیتیوت جامعه مدنی افغانستان[[1]](#footnote-1)

طرح انستیتوت جامعه مدنی افغانستان برای سال های متمادی در حوزه جامعه مدنی افغانستان سر زبان ها بوده است. در سال 2007 کنفرانس ایجاد محیط مناسب توسط دولت جمهوری اسلامی افغانستان و شبکه انکشافی آغا خان به همکاری بانک جهانی، برنامه توسعه ملل متحد و بانک انکشاف آسیایی برگزار گردید. یکی از پیشنهادات کلیدی این کنفرانس تاسیس یک نهاد مستقل اعطای تصدیق نامه به نهادهای جامعه مدنی بود که توسط حکومت، سکتور خصوصی، ادارات تمویل کننده و جامعه مدنی به رسمیت شناخته شده باشد. انستیتوت جامعه مدنی افغانستان در جنوری 2014 از طریق همکاری میان بنیاد آغاخان و کونتر پارت انترنشنل در چوکات "برنامه مشارکت مدنی افغانستان" که از طرف اداره انکشاف بین المللی ایالات متحده امریکا تمویل می گردد، تاسیس گردید. شبکه های مختلف نهادهای جامعه مدنی، کارشناسان جامعه مدنی و نمایندگان نهادهای جامعه مدنی ملی و بین المللی علاقه مند به افغانستان از این ابتکار حمایت کردند.

**تعهد انستیتیوت جامعه مدنی افغانستان**

تعهد انستیتیوت جامعه مدنی افغانستان حمایت از ایجاد سکتور جامعه مدنی توانمند و شایسته در افغانستان است. این تعهد بواسطه ارتباط برقرار کردن میان نهادهای جامعه مدنی، تمویل کنندگان، دولت و خدمات ظرفیت سازی از طریق طرح های تصدیق که سازگار با شرایط فرهنگی کشور باشد، عملی می گردد. انستیتیوت جامعه مدنی افغانستان با ترویج کثرت گرایی و توسعه مشارکتی فراگیر به شکل گیری یک جامعه مدنی درخشان کمک خواهد کرد.

**اهداف انستیتیوت جامعه مدنی افغانستان**

* بالا بردن سطح اعتبار جامعه مدنی بواسطه تصدیق سازمان های محلی بر مبنای معیارهایی که در سطح محل وضع و در سطح بین الملل به رسمیت شناخته شده اند؛
* سیستماتیک ساختن مساعی ظرفیت سازی نهادهای محلی از طریق وضع معیارهای عملکرد که قابل اندازه گیری باشد؛
* تحکیم نقش جامعه مدنی در روند انکشاف افغانستان بواسطه تلاش جمعی برای برگزاری گفتمان های پالیسی و تعامل فعال با دولت، تمویل کنندگان، سکتور خصوصی و سکتور گسترده تر جامعه مدنی؛ و
* تأمین مسیر دسترسی جامعه مدنی به منابع بواسطه تحکیم تلاش هایی که در راستای ترویج مسئولیت پذیری همگانی انجام می شوند.

**برنامه اعطای تصدیقنامه**

برنامه اعطای تصدیقنامه، برنامه عمدۀ انستیتیوت جامعه مدنی افغانستان است. این برنامه با تصدیق نهادهای مدنی بر حسب معیارهای ملی و بین المللی ، مؤثریت و اعتبار سکتور جامعه مدنی را افزایش می دهد. برنامه اعطای تصدیقنامه، نهادهای جامعه مدنی را قادر می سازد تا پالیسی ها، پروسه ها، ساختار، برنامه ها و فعالیت های شان را مطابق به بهترین عملکردهای بین المللی تنظیم کنند که به نوبۀ خود به شکل گیری سکتور توان مند، شفاف و اثربخش جامعه مدنی کمک می کند.

در این برنامه، عملکرد نهادهای جامعه مدنی بر اساس معیارهای ذیل ارزیابی سنجش می شود:

* سیستم اداره داخلی و پلان گذاری استراتیژیک؛
* مدیریت پروژه و عرضه برنامه؛
* مدیریت مالی؛
* ارتباطات خارجی و روابط عامه؛
* منابع بشری

این رهنمود یکی از چند رهنمود عمومی است که با پشتیبانی انستیتیوت جامعه مدنی افغانستان برای سازمان های شامل برنامه اعطای تصدیقنامه تدوین شده است تا آن را به عنوان بخشی از پالیسی های داخلی شان تعدیل، گزینش و اتخاذ نمایند. علاوه بر این رهنمود، رهنمودهای عمومی دیگری هم برای نهادهای جامعه مدنی تهیه گردیده که شامل موارد ذیل می شود: **رهنمود پالیسی مدیریت مالی؛ رهنمود پالیسی مدیریت تدارکات؛ رهنمود پالیسی مدیریت پروژه؛ رهنمود پالیسی منابع بشری؛ رهنمود پالیسی ارتباطات و دادخواهی؛ و رهنمود ادارۀ نهادهای جامعه مدنی.**

## چه نیازی است به این رهنمود؟

اخیراً در برنامه اعطای تصدیقنامه، به تحلیل نقاط قوت نهادهای جامعه مدنی پرداخته شد. نتایج تحلیل نشان داد هرچند که سازمان های جامعه مدنی شامل در این برنامه از سیستم های نظارت و ارزیابی و پالیسی های مربوطه برخوردار می باشند، تعدادی از آنها در تهیه و نهادینه سازی عملکردهای نظارت و ارزیابی و پالیسی ها با مشکلاتی مواجه هستند. از این رو، این رهنمود با آگاهی از مسائل فوق و درک این موضوع تدوین شد که سازمان های جامعه مدنی به یک چارچوب و پالیسی برای داشتن عملکرد مفید در ابعاد تامل و یادگیری و هدایت تیم ها نیاز دارند تا بتوانند بطور مستمر برای موفقیت برنامه و تطبیق مؤثر طرزالعمل های نظارت، ارزیابی ویادگیری اهداف جدید وضع نمایند.

## حق کاپی

این منبع به عنوان یک امتیاز عمومی در اختیار نهادهای جامعه مدنی افغانستان قرار می گیرد. سازمان های شامل برنامه اعطای تصدیقنامه از حق کاپی، تعدیل، گزینش و اتخاذ این راهنما برخوردارند. نهادهایی که پالیسی های شان را از روی این رهنمود تدوین می کنند باید آن را به عنوان یک راهنما و نمونه مورد استفاده قرار دهند. آنچه مهم است که این است که نهادهای جامعه مدنی بر مبنای این رهنمود پالیسی هایی را تدوین کنند که با تعهد و اندازه سازمان شان تناسب داشته باشد. نهادهای جامعه مدنی باید مالکیت پالیسی تهیه شده، داخلی ساختن و عملیاتی کردن آن را به عهده گیرند.

## هدف این رهنمود پالیسی

این رهنمود یک پالیسی عمومی برای (نام سازمان جامعه مدنی) در مورد نظارت و ارزیابی معطوف به نتیجه می باشد. این سند یک چارچوب معیاری برای سیستم نظارت و ارزیابی برای (نام سازمان جامعه مدنی) می باشد و اصول عمومی، رهنمودها و پروتکل های مربوط به نظارت و ارزیابی که (نام سازمان جامعه مدنی) پیروی از آنها متعهد می باشد را بیان می کند. بر علاوه این رهنمود (نام سازمان جامعه مدنی) از دیگر رهنمودهای عملی برای پیروی از این پالیسی برخوردار می باشد. این پالیسی نظارت و ارزیابی و دیگر رهنمودها تابع تعاریف، نورم ها، و عملکردها و معیارهای مثبت کمیته مساعدت انکشافی سازمان همکاری های اقتصادی (OECD-DAC[[2]](#footnote-2)) می باشد.

این رهنمود پالیسی در نه فصل ذیل ارائه شده است:

* مفاهیم نظارت و ارزیابی
* وظایف و مسئولیت ها برای نظارت و ارزیابی
* طراحی پروژه برای نظارت و ارزیابی و یادگیری
* راه اندازی پروژه و نظارت و ارزیابی
* تهیه پلان نظارت و ارزیابی
* تهیه ابزار و دیتابیس نظارت و ارزیابی
* استفاده از نتایج نظارت و ارزیابی برای تصمیم گیری
* تحقیقات، معیارهای اولیه و ارزیابی ها
* یادگیری و طرزالعمل ها و روندهای تامل

# فصل 1: مفاهیم نظارت و ارزیابی

## 1-1. نظارت

**نظارت** روند سیستماتیک جمع آوری، تحلیل و استفاده از معلومات برای پیشرفت پروژه و دستیابی به اهداف و هدایت مدیریت در تصمیم گیری می باشد[[3]](#footnote-3). نظارت بر زمان و مکان وقوع فعالیت های پروژه و دیگر موارد از جمله اینکه چه کسی فعالیت ها را انجام داده، تعداد ذی نفعان/اشتراک کنندگان چقدر بوده و به کدام نهادها و سازمان ها دسترسی حاصل شده است، متمرکز می باشد. نظارت در زمان طراحی پروژه، راه اندازی و در طول مدت اجرای پروژه صورت می گیرد.

سازمان همکاری های اقتصادی (OECD) نظارت را منحیث روند مستمر جمع آوری و تحلیل معلومات برای سنجش چگونگی پیشرفت پروژه بر اساس نتایج مورد نظر، تعریف می کند. نظارت در ذات خود به معنای **اندازه گیری کار** است[[4]](#footnote-4). اکثر سازمان های غیردولتی از یک چارچوب منطقی یا نتایج منحیث یک ابزار مدیریتی برای پیگیری پیشرفت در قیاس با اهداف و بهبود مداخلات استفاده می کنند. چارچوب نتایج، نیازمند معلوماتی برای اندازه گیری کار در قیاس با نتایج می باشد:

* بیان واضح نتایج
* نقطه آغاز یا معیار اولیه و شرح مفصل چگونگی وضعیت در آغاز کار
* اهدافی که بر اساس آنها پیشرفت برای دستیابی به نتایج اندازه گیری می شوند و
* شاخص ها برای اندازه گیری پیشرفت (کمی و کیفی)

در (نام سازمان جامعه مدنی) نظارت برای سه منظور اصلی انجام می شود:

* **یادگیری موثر** از تجارب برنامه ریزی برای هماهنگ ساختن عملکردهای موجود و بهبود عملکردها و فعالیت ها در آینده
* **تضمین حسابدهی داخلی و خارجی** از منابع استفاده شده و نتایج بدست آمده و کمک به تحقق ارزش پول اخذ شده از منابع (نام سازمان جامعه مدنی)
* کمک به مدیریت (نام سازمان جامعه مدنی) برای اتخاذ تصامیم آگاهانه و مبتنی بر شواهد درباره برنامه ها و پروژه های آینده
* **توانمندسازی ذی نفعان** یا شرکت کنندگان برنامه ها و
* **ارائه شواهد مربوط به تغییر و تاثیر واقعی** پروژه ها و برنامه های (نام سازمان جامعه مدنی)

نظارت بر اندازه گیری ابعاد ذیل از یک پروژه یا برنامه متمرکز می باشد:

|  |
| --- |
|  **Input**  **Activities Outputs Outcomes Impact**  |
|  نتایج نهایی نتایج متوقعه نتایج بلافاصله فعالیت ها منابع اولیه |
| * نتایج درازمدت اقدامات انجام شده
* یک تغییر اساسی که خواسته یا ناخواسته در سیستم یا جامعه بوجود آمده است
 | * فواید یا تغییرات برای اشتراک کنندگان در خلال یا پس از فعالیت های پروژه
* معمولا یک تغییر، پروژه بهتر، بهبود مهارت ها ...
 | * مقدار کار انجام شده توسط پروژه
* معمولا یک کمیت، تعداد پروژه ها، تعداد مطالعات موردی ...
 | * آنچه پروژه با منابع اولیه برای تحقق ماموریت خود انجام می دهد
* معمولا یک فعل مثل: سنجش کردن، توانمند ساختن، بررسی کردن ...
 | * منابع اختصاص یافته یا مصرف شده توسط پروژه
* معمولا یک نام: کارمندان، امکانات، پول، زمان ...
 |
| **نتایج مورد نظر شما** | **کار پلان شده توسط شما** |

**نتایج بلافاصله[[5]](#footnote-5) (Outputs):** کمیت و کیفیت اجرا شده. پرسش های اساسی عبارتند از: چه کاری انجام میدهیم؟ چگونه فعالیت های مان را مدیریت میکنیم؟

**نتایج متوقعه (Outcomes):** روندها و تغییرات حاصل از پروژه. پرسش اساسی: تاثیرات و تغییرات واقعی در نتیجه انجام فعالیت های پروژه چه بوده است؟

**نتایج نهایی (Impact):** روندهای خارج از پروژه. پرسش های اساسی عبارتند از: کدام تاثیرات وسیع تر و درازمدت در پی فعالیت های انجام شده به همراه عوامل خارجی و محیطی بدست آمده است؟

**انواع معمول نظارت:**

* **نظارت بر نتایج:** این نظارت تاثیرات فعالیت ها را پیگیری می کند و در آن نظارت با ارزیابی برای تعیین اینکه آیا پروژه به سمت برآورده ساختن منابع اولیه، نتایج بلافاصله، متوقعه و نهایی یا به عبارت دیگر **نتیجه مطلوب** حرکت می کند، تداخل می کند. به طور مثال، در یک پروژه انسجام اجتماعی، نظارت ممکن است بر تعیین اینکه ایا فعالیت های اجتماعی منجر به افزایش اعتماد بین گروه های اجتماعی مختلف و دولت یا رهبران محلی می گردد، تمرکز کند. این نوع نظارت همچنین نشان دهنده **نتایج ناخواسته** چه **مثبت یا منفی** می باشد.
* **نظارت بر روند/فعالیت ها:** بر استفاده از منابع و امکانات اولیه، پیشرفت فعالیت ها و دستیابی به نتایج بلافاصله متمرکز است. این نظارت، بر کارآیی استفاده از زمان و منابع در انجام فعالیت ها متمرکز است و معمولا همراه با نظارت پیروی از مقررات بوده و به ارزیابی تاثیر پروژه کمک می کند. برای مثال، در یک پروژه آمادگی برای زمستان، نظارت بر این امر صورت می گیرد که آیا ذی نفعان مواد لازم را قبل از شروع برف باری و بر اساس تقسیم اوقات پروژه دریافت می کنند.
* **نظارت بر پیروی از مقررات:** پیروی از مقررات تمویل کننده و برآورده ساختن شرایط بیان شده در موافقت نامه تمویل را تضمین می کند. این نظارت همچنین بر هماهنگی فعالیت ها با مقررات متمرکز است به طور مثال، در یک پروژه تدارکات صحی و دوا، نظارت می تواند بر تعیین پیروی از پروتکل های بین المللی و معیارها برای تطبیق دوا متمرکز باشد.
* **نظارت بر زمینه:** که در برخی موارد **نظارت بر موقعیت** نامیده می شود بر زمینه محیطی که فعالیت های پروژه در آن صورت می گیرد و ابعاد یا انکشافاتی که بر خطرات پروژه و ملاحظات غیر منتظره اثر میگذارد، متمرکز است. این موارد شامل زمینه ساحوی، سیاسی، نهادی، تمویل، پالیسی، قانون، فرهنگی، و زمینه محیطی که بر فعالیت های پروژه اثر می گذارند، می باشد.
* **نظارت بر ذی نفعان:** که نظارت بر تماس با ذی نفعان نیز نامیده می شود، برداشت ذی نفعان در مورد پروژه را پیگیری می کند و شامل شکایت و رضایت ذی نفعان از جمله مشارکت، رفتار، دسترسی به منابع و تجربه کلی از تغییر می شود.
* **نظارت مالی:** معمولا به همراه نظارت بر پیروی از مقررات صورت می گیرد و در پی حسابدهی از مصارف بر اساس منابع و فعالیت ها در کتگوری های از پیش تعریف شده هزینه ها می باشد.
* **نظارت سازمانی:** پایداری، انکشاف نهادی و ظرفیت سازی در پروژه و همکاران پروژه را پیگیری می کند. به طور مثال، فعالیت های انجام شده برای تقویت ظرفیت همکاران ذینفع برای انجام پروژه را مورد نظارت قرار می دهد.

**برخی از عملکردهای مثبت در نظارت:**

* معلومات نظارتی باید **بر مخاطبین مشخص متمرکز** باشد (فقط چه چیزی لازم و کافی است)
* نظارت باید **سیستماتیک** بوده و بر اساس شاخص ها و فرضیات از پیش تعیین شده پروژه صورت گیرد.
* نظارت باید متوجه **تغییرات پیش بینی ناشده** در پروژه باشد – تغییرات در زمینه و فرضیات و خطرات
* نظارت باید **به موقع** صورت گیرد تا معلومات بدست آمده برای تصمیم گیری استفاده شده و باعث هماهنگی و بهبود اجرای پروژه گردد.
* نظارت تا حد ممکن باید **مشارکتی** باشد – شامل سهم گیرندگان اصلی باشد. این کار باعث کاهش هزینه ها، ایجاد فهم و مالکیت اجتماعی فعالیت های پروژه می گردد.
* **مکانیزم های بازتاب (feedback):** یافته های نظارت باید با دیگر سهم گیرندگان، ذی نفعان، تمویل کنندگان، دولت و دیگر سازمان های جامعه مدنی تشریک گردند.

|  |
| --- |
| **تفاوت وظایف نظارت و ارزیابی****نظارت** یک اقدام مستمر است که با جمع آوری سیستماتیک معلومات در مورد شاخص های مشخص برای مدیریت و سهم گیرندگان یک پروژه جاری، میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و پیشرفت در استفاده از بودجه اختصاص یافته را تعیین می کند.**ارزیابی** سنجش عینی و سیستماتیک یک پروژه جاری یا کامل شده از نقطه نظر طراحی، اجرا و نتایج آن می باشد. تفاوت آن با نظارت این است که ارزیابی شامل **یک قضاوت در مورد ارزش فعالیت ها و نتایج آن می باشد.**  |

## 2-1. ارزیابی

**ارزیابی** یک سنجش روشمند، عینی و به گونه سیستماتیک برای قضاوت در مورد کیفیت یا **ارزش** یک پروژه می باشد و شواهدی ارائه می کند که می تواند برای بهبود پروژه یا بهبود طراحی اقدامات آینده، استفاده شود[[6]](#footnote-6). از دیدگاه سازمان همکاری های اقتصادی، ارزیابی سنجش سیستماتیک و عینی یک پروژه جاری یا کامل شده از دیدگاه طراحی، اجرا و نتایج آن می باشد. هدف از ارزیابی تعیین میزان ارتباط و تحقق اهداف، کارایی، سودمندی، تاثیر و پایداری می باشد. یک ارزیابی باید معلوماتی فراهم آورد که معتبر و مفید بوده و امکان به کار گیری آموزه ها در روند تصمیم گیری برای دریافت کنندگان کمک و تمویل کنندگان را فراهم آورد[[7]](#footnote-7).

در ارزیابی ها، معلومات بدست آمده از نظارت بر فعالیت ها برای تعیین و فهم راه های پیشرفت پروژه و اعمال تغییرات مطلوب استفاده می شوند. بر اساس معیارهای سازمان همکاری های اقتصادی[[8]](#footnote-8)، ارزیابی ها باید به نتیجه گیری در مورد پروژه ها در ابعاد ذیل کمک کنند:

* **ارتباط:** میزان تناسب پروژه با اولویت ها و پالیسی های گروه هدف، دریافت کننده و تمویل کننده. در ارزیابی ارتباط یک پروژه، توجه به این پرسش ها مفید است: اهداف پروژه تا چه اندازه معتبر است؟ آیا فعالیت ها و نتایج بلافاصله پروژه با اهداف کلی و اهداف عینی آن سازگار است؟ آیا فعالیت ها و نتایج بلافاصله پروژه با تاثیرات نهایی مورد نظر پروژه سازگار است[[9]](#footnote-9)؟
* **سودمندی:** میزان دستیابی پروژه به اهدافش. در ارزیابی سودمندی یک پروژه توجه به این پرسش ها مفید است: به چه اندازه به اهداف دست یافته یا احتمال دستیابی به آنها وجود دارد؟ عوامل مهم اثرگذار بر دستیابی یا عدم دستیابی به اهداف چه بوده است[[10]](#footnote-10)؟
* **کارآیی:** نتایج بلافاصله را به شکل کیفی و کمی در ارتباط با منابع اولیه اندازه گیری می کند. کارآیی یک اصطلاح اقتصادی است که بر استفاده پروژه از ارزان ترین منابع ممکن برای دستیابی به نتایج مورد نظر تاکید می کند و عموما شامل مقایسه رویکردهای بدیل برای دستیابی به نتایج بلافاصله به منظور اتخاذ کارآمدترین روند می باشد. به هنگام ارزیابی کارآیی یک پروژه توجه به این پرسش ها مفید است: آیا فعالیت ها مقرون به صرفه بوده اند؟ آیا اهداف به موقع تحقق یافته اند؟ آیا پروژه با استفاده از کارآمد ترین راه ها در مقایسه با دیگر روش ها انجام شده است[[11]](#footnote-11)؟
* **تاثیرنهایی:** تغییرات مثبت و منفی ایجاد شده بر اساس اقدامات به شکل مستقیم یا غیر مستقیم، خواسته یا ناخواسته که شامل تاثیرات اصلی و دیگر تاثیرات ناشی از فعالیت در شاخص های محلی، اجتماعی، اقتصادی، محیطی و دیگر شاخص های انکشافی می شود. بررسی تاثیرات باید متوجه نتایج خواسته و ناخواسته بوده و دربرگیرنده تاثیرات مثبت و منفی عوامل خارجی مثل تغییرات از دیدگاه کار و شرایط مالی نیز باشد. به هنگام ارزیابی تاثیر نهایی توجه به این پرسش ها مفید است: در نتیجه این پروژه یا برنامه چه اتفاقی رخ داده است؟ این فعالیت چه تفاوت واقعی برای ذی نفعان فراهم آورده است؟ چه تعداد مردم متاثر شده اند[[12]](#footnote-12)؟
* **پایداری:** به این نکته می پردازد که آیا مزایای یک فعالیت پس از ختم تمویل هم ادامه می یابد. پروژه ها نیازمند پایداری از نگاه محیطی و مالی می باشند. به هنگام ارزیابی پایداری پروژه، توجه به این پرسش ها مفید است: مزایای یک برنامه یا پروژه به چه اندازه پس از ختم تمویل ادامه می یابد؟ عوامل عمده ای که بر دستیابی یا عدم دستیابی به پایداری پروژه یا برنامه اثر می گذارند، کدامند؟

**1-2-1. انواع ارزیابی**

انواع ارزیابی را میتوان بر اساس **زمان بندی**، **انجام دهنده ارزیابی** و **فنی بودن ارزیابی** یا روش ارزیابی تقسیم بندی نمود.

**بر اساس زمان بندی:**

* **ارزیابی تکوینی (Formative Evaluation):** در زمان اجرای پروژه برای بهبود کار و پیروی از مقررات صورت می گیرد.
* **ارزیابی تلخیصی (Summative Evaluation):** در ختم اجرای پروژه برای سنجش سودمندی و تاثیر پروژه صورت می گیرد.
* **ارزیابی میان مدت:** در نیمه اجرای پروژه صورت می گیرد و ماهیت تکوینی دارد. در اکثر موارد برای یک پروژه 24 ماهه یا بیشتر، تمویل کننده پس از 12 ماه اول درخواست ارزیابی میان مدت می کند.
* **ارزیابی نهایی:** هدف تلخیصی دارد و درختم پروژه صورت می گیرد. غالبا توسط ارزیاب های خارجی صورت گرفته و دستیابی پروژه به اهدافش را بررسی می کند.
* **ارزیابی پس از پروژه:** چندی پس از انجام پروژه صورت می گیرد تا تاثیرات و پایداری درازمدت پروژه را مورد سنجش قرار دهد.

**بر اساس اینکه چه کسی ارزیابی را انجم می دهد:**

* **ارزیابی داخلی/خودسنجی:** توسط کارمندان سازمان انجام می شود. این ارزیابی ها در مقایسه با ارزیابی های خارجی ارزان تر بوده و بیشتر از حسابدهی به یادگیری از گذشته کمک می کند. این ارزیابی ها از دیدگاه تمویل کنندگان یا دولت چندان اعتبار نداشته و غیرعینی و متمایل به انجام دهندگان فعالیت های پروژه تلقی می شوند.
* **ارزیابی های خارجی/مستقل:** توسط افراد خارجی که از نگاه فنی کارشناس هستند انجام شده، عینی تر بوده و بیشتر بر حسابدهی متمرکز می باشند.
* **ارزیابی های مشارکتی:** توسط ذی نفعان و سهم گیرندگان اصلی انجام می شود. این ارزیابی ها توانمندساز بوده، باعث ظرفیت سازی شده و مالکیت پروژه را ارتقاء می بخشد.
* **ارزیابی های مشترک:** در همکاری با بیش از یک همکار اجرایی از یک سازمان جامعه مدنی صورت می گیرد و به ایجاد اجماع در سطوح مختلف، اعتبار و حمایت مشترک کمک می کند.

**بر اساس موارد فنی و روش شناسی**

* **ارزیابی های بلادرنگ:** در طول اجرای پروژه انجام می شوند و بازتاب فوری به منظور انجام تغییرات و بهبود روند اجرا فراهم می آورند. این ارزیابی ها بیشتر بر اموزه های مربوط به تاثیر پروژه متمرکز هستند و معمولا در خلال عملیات های رسیدگی اضطراری مفید می باشند.
* **فرا-ارزیابی ها:** برای سنجش خود ارزیابی استفاده می شوند و به بهبود ارزیابی های آینده، ترکیب نتایج ارزیابی، بررسی مطابقت با پالیسی ارزیابی و عملکردهای مثبت، کمک می کنند. فرا ارزیابی چگونگی انتشار و استفاده از ارزیابی برای یادگیری سازمانی و تحول را مورد سنجش قرار می دهند.
* **ارزیابی های موضوعی:** بر موضوعاتی مثل جنسیت (جندر)، جوانان، محیط زیست و غیره در تعدادی از پروژه ها یا کل سازمان متمرکز می باشند.
* **ارزیابی های خوشه ای/سکتوری:** بر مجموعه ای از فعالیت های مرتبط، پروژه ها یا برنامه ها در ساحات مورد نظر متمرکز بوده و توسط سازمان های مختلف انجام می شوند. به طور مثال، ارزیابی برنامه های آموزش ابتدایی تمویل شده توسط وزارت معارف در افغانستان.
* **ارزیابی تاثیر:** بیشتر بر تاثیرات پروژه متمرکز است تا مدیریت و ارائه برنامه ها. معمولا پس از تکمیل پروژه، در طول ارزیابی نهایی یا ارزیابی پس از پروژه صورت می گیرد. قابل ذکر است که تاثیر می تواند در طول انجام پروژه، در پروژه های طولانی تر سه تا 10 ساله نیز اندازه گیری شود.

**جدول 1: مقایسه بین نظارت و ارزیابی**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **پرسش ها** | **نظارت** | **ارزیابی** |
| چه وقت انجام شده است؟ زمان | مستمر – در طول مدت پروژه | بررسی ادواری در نقاط مهم پروژه. نقطه میانی، ختم، پس از پروژه / مرحله تغییر |
| چه معلوماتی جمع آوری شده است؟ دامنه | فعالیت ها، نتایج بلافاصله، شاخص های پیشرفت. روز به روز | ارائه کلی نتایج بلافاصله و پیشرفت به سمت اهداف عینی و اهداف کلی را سنجش می کند. |
| چه کسی انجام داده است؟ | کارمندان پروژه | ارزیاب های خارجی، کارمندان پروژه، تمویل کنندگان |
| چگونه انجام شده است؟ روند | جلسات منظم تامل/بازنگری، مصاحبه ها، جلسات هفتگی، ماهانه و ربع وار | جلسات فوق العاده، فعالیت های بیشتر جمع آوری معلومات |
| چه چیزی تولید شده است؟ نتایج بلافاصله | گزارشات و موارد جدید برای کارمندان، مدیریت، هئیت اداری و تمویل کنندگان پروژه | گزارشات به همراه توصیه ها برای تغییرات در پروژه. عمدتا در یک ورکشاپ با سهم گیرندگان اصلی ارائه می گردد. |
| نتایج چگونه استفاده می شوند؟ | برای بهبود کیفیت اجرا و تنظیم پلان گذاری. مشابه با ارزیابی منابع اولیه می باشد. | قضاوت در مورد تاثیر پروژه بر جمعیت هدف، تنظیم اهداف عینی، تصمیم گیری درباره برنامه ریزی آینده |

# فصل 2: چرخه نظارت و ارزیابی، وظایف و مسئولیت ها

## 1-2. مقدمه

یک سیستم نظارت و ارزیابی معلومات مرتبط برای سنجش پروژه و هدایت استراتژی پروژه برای تضمین عملیات های موثر، برآورده ساختن نیازهای گزارش دهی داخلی و کمک به برنامه ریزی آینده را فراهم می کند. یک سیستم نظارت و ارزیابی موثر و کارآمد یک جریان معلوماتی مستمر فراهم می کند که به شکل داخلی و خارجی برای سازمان مفید است.

## 2-2. چرخه نظارت و ارزیابی

چرخه نظارت و ارزیابی بازتاب دهنده چرخه حیات پروژه است و درباره فعالیت ها و روندهایی که باید در هر مرحله از چرخه مدیریت پروژه انجام شوند، معلومات ارائه می کند. چرخه پروژه دارای مراحل متعدد است که شامل مرحله مفهومی پروژه، طراحی پروژه، راه اندازی پروژه، پلان گذاری پروژه، اجرای پروژه، مرحله میانی پروژه و ختم پروژه. در بخش ذیل طرح کلی چرخه نظارت و ارزیابی که در چرخه پروژه قرار دارد و فعالیت های نظارت و ارزیابی در مراحل مختلف چرخه مدیریت پروژه نشان داده شده است.

مرحله مفهومی پروژه

طراحی پروژه

Project Design

ختم پروژه

Project

End

Project Planning

نیمه پروژه

پلان گذاری پروژه

اجرای پروژه

پلان گذاری پروژه

اجرای پروژه

منبع: Author, Saungweme, M. 2019

چرخه نظارت و ارزیابی از میان ترتیب منطقی فعالیت ها برای تحقق اهداف عینی و عمومی پروژه می گذرد.

## 3-2. وظایف و مسئولیت ها برای نظارت و ارزیابی

جدول ذیل وظایف و مسئولیت ها برای فعالیت های نظارت و ارزیابی در تمام مراحل چرخه نظارت و ارزیابی در (نام سازمان جامعه مدنی) را نشان می دهد.

**جدول 2: وظایف و مسئولیت ها برای نظارت و ارزیابی**

|  |  |
| --- | --- |
| **چه کاری انجام می دهد؟** | **چه کسی؟** |
| * مسئول عمومی برای فعالیت های نظارت و ارزیابی بر اساس آنچه در این سند پالیسی عنوان شده است.
* رئیس اطمینان حاصل می کند که تمامی فعالیت ها و روندها به موقع و با عالیترین کیفیت انجام شده است.
* با کارمندان نظارت و ارزیابی و بورد به هنگام ضرورت برای رسیدگی به فعالیت ها در سطح عالی و مسائل مربوط به کیفیت کار، هماهنگی می کند.
 | **رئیس اجرایی** (Executive Director)(می تواند هر موقف در راس مدیریت سازمان متناسب با اندازه سازمان جامعه مدنی باشد) |
| * مسئول تضمین کیفیت طراحی پروژه که شامل گنجاندن ابعاد نظارت و ارزیابی و نظرات مخصصین نظارت و ارزیابی در سازمان می باشد.
* حصول اطمینان از منطقی بودن بودجه سازی، منطق پروژه، شرح نظارت و ارزیابی، روش های ابتکاری و ارتباط آنها با یکدیگر.
* هماهنگی با نظارت و ارزیابی و افراد دخیل در طراحی پروژه برای حصول اطمینان از اینکه استراتژی نظارت و ارزیابی و یادگیری پروژه برآورده کننده نیازهای تیم و سازمان می باشد.
 | **مسئول طرح (پروپوزل):**این شخص فرد اصلی تهیه کننده طرح/پروپوزل جدید می باشد. این فرد می تواند مسئول برنامه، هماهنگ کننده برنامه، مدیر پروژه، افسر توسعه کار (Business Development Office) یا هر شخص دیگری در سازمان باید که مسئولیت تهیه پروپوزل را به عهده دارد. |
| * تسهیل وظایف و مسئولیت ها برای جمع آوری معلومات به همراه افراد نظارت و ارزیابی.
* حصول اطمینان از جمع آوری معلومات تا مهلت معینه و مقتضیات گزارش دهی و تصمیم گیری .
* هماهنگی با کارمندان در انجام فعالیت های پروژه و حصول اطمینان از دسترسی به نتایج.
 | **فرد مرکزی پروژه:**این فرد می تواند یک افسر پروژه، هماهنگ کننده پروژه، مدیر پروژه یا هر فرد دیگری که توسط مدیریت در این پست منصوب می شود، باشد. |
| * رهبر اصلی در تضمین طراحی با کیفیت چارچوب نظارت و ارزیابی، پلان گذاری نظارت و ارزیابی، اجرای نظارت، پلان گذاری و انجام تحقیقات و مطالعات، کیفیت معلومات و مدیریت گزارشات و اسناد نظارت و ارزیابی
* نیازمندی های گزارش و مدیریت نظارت و ارزیابی
* هماهنگی با فرد محوری نظارت و ارزیابی تمویل کننده
 | **فرد مرکزی نظارت و ارزیابی:**این فرد می تواند افسر نظارت و ارزیابی، مدیر یا هماهنگ کننده پروژه باشد که جوانب پروپوزل و پروژه جدید را بررسی می کند. |

# فصل 3: طراحی پروژه برای نظارت و ارزیابی و یادگیری

## 1-3. مقدمه

(نام سازمان جامعه مدنی) طراحی پروژه را با جدیت دنبال می کند. (نام سازمان جامعه مدنی) اطمینان حاصل می کند که نظارت و ارزیابی با کیفیت در سراسر روند طراحی پروژه مورد توجه بوده و تیم ها قادرند در سراسر پروژه تصامیم مبتنی بر شواهد اتخاذ کرده، به شکل موثر از تجارب برنامه ریزی بیاموزند، بر آموخته ها تامل نموده و شواهد قانع کننده از تغییرات و تاثیرات پروژه را ارائه نمایند.

## 2-3. فعالیت های طراحی و هماهنگی

مرحله طراحی پروژه شامل تعیین ماهیت و دامنه پروژه، تولید، ارزیابی و تعیین چارچوب برای اقدام می باشد. این مرحله همچنین شامل تعیین رویکرد عمومی برای اجرای پروژه و موافقت درباره پلان مفصل پروژه می باشد. روند طراحی دربرگیرنده مشورت بین رئیس اجرایی[[13]](#footnote-13)، مسئول پروپوزل، فرد مرکزی نظارت و ارزیابی و فرد مرکزی پروژه برای حصول اطمینان از این نکته است که طراحی از شواهد ارائه شده توسط ارزیابی ها و آموخته های پیشین و تکنالوژی جدید برای یادگیری از تجارب استفاده کرده است. این مرحله همچنین تضمین می کند که تئوری های واضح و قناعت بخش تغییر[[14]](#footnote-14) به شکل لازم تدوین شده و با اهداف عمومی، عینی و نتایج پروژه مرتبط می باشد. لینک ذیل یک رهنمود مرحله به مرحله برای تدوین تئوری تغییر ارائه می کند: https://www.youtube.com/watch?v=7syACRQ\_kJ0

|  |
| --- |
| **تئوری تغییر:** یک شرح جامع از چگونگی و دلایل تغییر مطلوب است که انتظار می رود در یک زمینه مشخص رخ دهد. این تئوری بر شرح مفصل کاری که یک پروژه یا برنامه انجام می دهد (فعالیت ها و اقدامات پروژه) و چگونگی رسیدن به اهداف مشخص متمرکز است. |

بهترین عملکردها برای تضمین طراحی پروژه و چارچوب نظارت و ارزیابی که یادگیری موثر از پروژه را ممکن می سازند، عبارتند از:

* فرد مرکزی نظارت و ارزیابی و دیگر کارمندان در تمامی فراخوان ها، جلسات یا ورکشاپ ها برای طراحی پروژه شرکت می کنند. آنها باید اسناد مربوط به طراحی و نسخه نهایی پروپوزل ها و کانسپت نوت ها را قبل از ارائه به تمویل کنندگان بررسی کنند. برای تمامی پروژه هایی که ارزش آنها بیشتر از 30000 دالر می باشد، افراد محوری نظارت و ارزیابی باید در تمام روندها شامل باشند.
* برای پروژه های بزرگتر که شامل تحقیقات مهم تر از جمله معیارهای اولیه، ارزیابی ها و دیگر مطالعات می باشد، یک افسر نظارت و ارزیابی باید استخدام شود. برای پروژه هایی که ارزش آنها بیشتر از 100000 دالر است، یک افسر نظارت و ارزیابی باید استخدام شود.
* یک قاعده عمومی در تمام سازمان های غیردولتی این است که حداقل **پنج درصد** بودجه باید به نظارت و ارزیابی اختصاص یابد. بنابراین (نام سازمان جامعه مدنی) بودجه نظارت و ارزیابی نباید کمتر از پنج درصد بودجه کل پروژه باشد. در بخش ذیل برخی از ردیف های بودجه نظارت و ارزیابی آمده است که باید به هنگام بودجه سازی پروژه مد نظر قرار گیرند:

**جدول 3: ردیف های استندرد بودجه برای نظارت و ارزیابی**

|  |  |
| --- | --- |
| **ردیف بودجه** | **شرح** |
| **کارمندان** | * معاش و مزایا، مسکن/مصرف روزانه (per diem) و غیره. برای افسر نظارت و ارزیابی، جمع آوری و ثبت معلومات، افراد (تمام وقت، پاره وقت یا موقت)
 |
| **سنجش ها و معیارهای اولیه** | * برای تمامی کارمندان (نام سازمان جامعه مدنی) و همکاران به شمول راننده ها که در سنجش شامل می باشند
* ترانسپورت، مصرف روزانه، مسکن
 |
| **نظارت ساحوی** | * برای سفرهای نظارتی فراتر از آنچه توسط مامورین ساحوی (به شمول افسر نظارت و ارزیابی که در سفرهای پلان شده مامورین ساحوی را همراهی می کنند) پلان شده است، به شمول راننده ها
* ترانسپورت، مصرف روزانه، مسکن
 |
| **ارزیابی های بلادرنگ و دیگر ارزیابی ها** | * ارزیابی های بلادرنگ (Real Time Evaluations) برای ارزیاب های خارجی (خارج از پروژه، بنابراین ارزیاب می تواند کارمند (نام سازمان جامعه مدنی) باشد.
* هزینه یا معاش برای مشورت consulting
* سفر (به کشور و بازدیدهای ساحوی)، مصرف روزانه و هزینه مسکن برای ارزیابی، مصرف روزانه، سفر، و مسکن کارمندان جمع آوری معلومات به شمول راننده ها
* مصرف ورکشاپ مدیریتی یک روزه در ختم سفر (لوازم دفتری، نان چاشت)
* دیگر اقلام مربوط به ارزیابی بلادرنگ، ارزیابی ترجیحا باید توسط یک ارزیاب خارجی رهبری شود. تمام دیگر هزینه ها مشابه هستند.
 |
| **رویدادهای یادگیری و تامل** | * مصرف روزانه، سفر و مسکن کارمندانی که به ساحات دوردست و محل رویداد سفر می کنند (به طور مثال، کارمندان دفتر مرکزی که به دفتر ساحوی سفر می کنند و بالعکس). مصرف غذا برای روزهای مورد نظر، لوازم دفتر، کرایه محل جلسه
 |

## 3-3. مسئولیت برای پیگیری این پالیسی در طراحی پروژه

* رئیس اجرایی و پروپوزل نویس مسئول تضمین پیروی دقیق از این پالیسی به هنگام طراحی پروژه می باشند. این کار شامل پیروی از رهنمودهای بودجه و شامل ساختن کارمندان نظارت و ارزیابی در تمام مراحل طراحی پروژه، ورکشاپ طراحی پروژه و فراخوان ها و بررسی پروپوزل و کانسپت نوت نهایی می شود.
* رئیس اجرایی باید اطمینان حاصل کند که برای نظارت و ارزیابی بودجه مناسب اختصاص یافته است.
* فرد مرکزی نظارت و ارزیابی و دیگر کارمندان نظارت و ارزیابی باید اطمینان حاصل کنند که طراحی فعلی پروژه در پرتو آموخته ها از مطالعات و ارزیابی های پیشین صورت گرفته و مساعدت فنی برای تهیه ماتریکس چارچوب منطقی، بخش های نطارت و ارزیابی پروپوزل، منطق انسجام عمومی پروژه، ارزیابی های خاص و روش های تحقیق ارائه می شوند.

## 4-3. پرسش های اساسی که به هنگام طراحی پروژه مورد توجه قرار می گیرند

* آیا پروژه مبتنی بر بهترین عملکردها در بخش مربوطه می باشد؟ اگر پروژه آموزش دختران می باشد، آیا مبتنی بر بهترین عملکردهای موجود در آموزش دختران است؟
* آیا بهترین عملکردها مثل ابعاد "عدم آسیب رسانی"، اشاعه جنسیت/جندر، فراگیری اجتماعی، معلومات تفکیک یافته به اساس جنسیت، جمع آوری معلومات اخلاقی و غیره در نظر گرفته شده اند؟
* آیا بیان مسئله پروژه، تئوری تغییر، هدف عمومی، هدف عینی و نتایج با یکدیگر مرتبط بوده و به شیوه منطقی مکمل یکدیگر می باشند؟
* آیا طراحی به شکل موثر در ارتباط با تئوری تغییر سازمان که در سند استراتژی امده است، همخوانی دارد؟

# فصل 4: راه اندازی پروژه و نظارت و ارزیابی

## 1-4. مقدمه

لازم است که به هنگام امضای پروژه جدید با یک تمویل کننده، (نام سازمان جامعه مدنی) برای جلسه راه اندازی فرا خوان بدهد. فراخوان جلسه باید توسط رئیس اجرایی ارائه شده و با رهبری مشترک رئیس و مدیر پروژه/فرد مرکزی پروژه برگزار گردد. کارمندان که از تمام ساحات فنی پروژه نمایندگی می کنند به شمول تیم اجرای پروژه، تیم مالی، تیم تدارکات، تیم ارتباطات، یک متخصص سکتوری (در صورت موجودیت، به طور مثال متخصص آموزش دختران) و تیم نظارت و ارزیابی باید در این جلسه حضور یابند. نظارت و ارزیابی یک بخش اساسی از روند راه اندازی می باشد. هدف از بحث در مورد نظارت و ارزیابی برای پروژه در مرحله راه اندازی حصول اطمینان از این است که نیازمندی های نظارت و ارزیابی پروژه برآورده شده و تغییرات اساسی (اهداف عینی و نتایج) که پروژه به دنبال آنهاست به خوبی توسط تمام کارمندان شامل در پروژه فهمیده شده است.

## 2-4. راه اندازی پروژه و فعالیت های نظارت و ارزیابی

در جلسه راه اندازی پروژه، وظایف نظارت و ارزیابی توسط تمام کارمندان حاضر مورد بحث قرار گرفته و فهمیده می شوند. مقتضیات نظارت و ارزیابی تمویل کننده نیز باید مورد بحث قرار گیرد. مهم است که رئیس اجرایی، مدیر پروژه و فرد مرکزی نظارت و ارزیابی شرح مکتوب نظارت و ارزیابی، مواردی که باید توسط نظارت و ارزیابی ارائه گردند، لاگ فریم (به شمول شاخص ها) به شکلی که در پروپوزل تعریف شده اند را به دقت بخوانند و بفهمند. مدیر پروژه و فرد مرکزی نظارت و ارزیابی، بودجه نظارت و ارزیابی را بررسی کرده و تدارکات و دیگر روندهای لازم را پلان گذاری می کنند.

در برخی موارد که پروژه بزرگ است و (نام سازمان جامعه مدنی) همکار رهبری کننده می باشد، جلسه راه اندازی پروژه باید شامل همکاران اجراکننده باشد.

## 3-4. مسئولیت برای پیگیری این پالیسی در راه اندازی پروژه

* رئیس اجرایی از پیگیری پالیسی در جلسات راه اندازی اطمینان حاصل کرده و منابع لازم برای پلان گذاری را فراهم می کند.
* ریاست جلسه راه اندازی را به عهده می گیرد.
* فرد مرکزی پروژه/مدیر پروژه به شکل مشترک جلسات راه اندازی را رهبری کرده و اطمینان حاصل می کنند که یادداشت لازم برداشته شده است.
* فرد مرکزی نظارت و ارزیابی مباحث مربوط به وظایف نظارت و ارزیابی، لاگ فریم، زنجیره نتایج و پلان انکشافی نظارت و ارزیابی را رهبری می کند.

## 4-4. پرسش های اساسی مربوط به نظارت و ارزیابی برای طرح در جلسه راه اندازی پروژه

* آیا زمینه پروژه (به شمول مسائل موضوعی) از زمان تهیه پیش نویس پروپوزل تغییر کرده است؟
* آیا مسائل برنامه ای و نظارت و ارزیابی که ضرورت به مذاکره مجدد درباره آنها با تمویل کننده می باشد، وجود دارد؟
* آیا بودجه نظارت و ارزیابی که در مرحله پروپوزل ارائه شده است، هنوز واقع بینانه می باشد؟
* مکلفیت های قراردادی تمویل کننده برای نظارت و ارزیابی چه می باشد؟
* مواردی که باید توسط نظارت و ارزیابی تحویل داده شوند (deliverable) و چارچوب زمانی چیست؟
* کدام موارد قابل تحویل به شکل داخلی ارائه شده و کدام موارد نیازمند مشاورین خارجی می باشند؟

# فصل 5: تهیه پلان های نظارت و ارزیابی

## 1-5. مقدمه

پلان نظارت و ارزیابی[[15]](#footnote-15) یک چشم انداز واضح از چگونگی یادگیری، تامل، و فهم تاثیرات پروژه و زمینه ای که پروژه در آن صورت می گیرد، فراهم می آورد. پلان نظارت و ارزیابی همچنین به تامل در مورد چگونگی مساعدت پروژه به یادگیری سازمانی و پلان استراتژیک (نام سازمان جامعه مدنی) کمک می کند. به این دلیل پلان های نظارت و ارزیابی (نام سازمان جامعه مدنی) یک امر حتمی برای تمامی پروژه ها صرفنظر از اندازه و شکل اجرای آنها می باشد.

|  |
| --- |
| **پلان نظارت و ارزیابی** یک سند است که به پیگیری و سنجش نتایج پروژه ها در طول مدت زمان اجرای آنها کمک می کند. این پلان یک سند زنده است که باید به آن مراجعه شده و به شکل منظم تجدید گردد. در حالی که مشخصات پلان نظارت و ارزیابی هر پروژه متفاوت به نظر می رسد، اما ساختار اساسی آنها مشابه و شامل عناصر اصلی می باشد. |

## 2-5. دلیل ضرورت به پلان نظارت و ارزیابی

پلان نظارت و ارزیابی نقشه راه سازمان برای اجرای موفقانه فعالیت های نظارت و ارزیابی در پروژه می باشد. پلان نظارت و ارزیابی درباره موارد ذیل وضاحت و رهنمود فراهم می کند:

* چگونه پرسش های ارزیابی مستقیما به اهداف برنامه ای مرتبط باشند.
* متغیرها باید به منظور فراهم آوری پاسخ به پرسش های نظارت و ارزیابی پروژه، اندازه گیری شوند.
* ابزارهای جمع آوری معلومات برای اندازه گیری متغیرها از جمله چوکات زمانی و مسئولیت جمع آوری معلومات به کار می روند.
* روندها برای جمع آوری معلومات و مدیریت معلومات به شمول روش ها و نرم افزار استفاده شده.
* معلومات بدست آمده چگونه استفاده خواهند شد؟ از جمله شناسایی خوانندگان یا مصرف کنندگان مختلف تولیدات نظارت و ارزیابی و چگونگی استفاده آنها از این معلومات برای تصمیم گیری، کمک معلوماتی به برنامه ریزی آینده، تاثیرگذاری بر پالیسی و یادگیری
* نیازهای کارمندان و دیگر منابع لازم برای اجرای فعالیت های نظارت و ارزیابی

|  |
| --- |
| پلان نظارت و ارزیابی را قبل از **آغاز هرگونه فعالیت های نظارتی** تهیه کنید تا به روشنی بدانید که چه پرسش هایی در مورد باید پاسخ داده شوند. پلان نظارت و ارزیابی به کارمندان کمک می کند تا در مورد چگونگی **جمع آوری معلومات** و پیگیری **شاخص ها**، چگونگی تحلیل معلومات نظارتی و **چگونگی نشر نتایج جمع آوری معلومات** برای تمویل کننده و به شکل داخلی در میان کارمندان تصمیم بگیرند. یک پلان نظارت و ارزیابی تضمین کننده **استفاده موثر از معلومات** برای توانمندسازی پروژه است. |

## 3-5. پلان نظارت و ارزیابی چه وقت و توسط چه کسی باید تهیه گردد؟

* یک پلان نظارت و ارزیابی باید در ابتدای پروژه و پس از جلسه راه اندازی تهیه گردد. این پلان باید قبل از انجام هرگونه فعالیت های پروژه و فعالیت های نظارتی تهیه گردد.
* برای پروژه هایی که در آن معیارهای اولیه (baseline) تعریف می شود نیز پلان نظارت در ابتدای پروژه تهیه می گردد. پس از تکمیل معیار اولیه، پلان نظارت و ارزیابی برای شامل ساختن تغییرات در تعریف شاخص ها و ارزش معیارهای اولیه، تجدید می گردد.
* فرد مرکزی نظارت و ارزیابی پروژه روند تهیه پلان نظارت و ارزیابی را رهبری می کند. برای این کار، مدیر پروژه/افراد مرکزی و دیگر کارمندان اجرایی پروژه شامل خواهند بود. تهیه پلان نظارت و ارزیابی حدود یک هفته وقت ضرورت دارد. پلان تهیه شده باید توسط رئیس اجرایی تایید گردد.

## 4-5. مراحل تهیه پلان نظارت و ارزیابی

برای رهنمود مرحله به مرحله تهیه پلان نظارت و ارزیابی به آدرس ذیل مراجعه کنید:

<https://www.thecompassforsbc.org/how-to-guides/how-develop-monitoring-and-evaluation-plan>

برای رهنمود مرحله به مرحله تهیه لاگ فریم یا قالب منطقی به آدرس ذیل مراجعه کنید:

[***https://www.thecompassforsbc.org/how-to-guides/how-develop-logic-model-0***](https://www.thecompassforsbc.org/how-to-guides/how-develop-logic-model-0)

### 1-4-5. شناسایی هدف عمومی، اهداف عینی و نتایج پروژه

قدم اول در تهیه پلان نظارت و ارزیابی شناسایی هدف عمومی (goal)، اهداف عینی (objectives) و نتایج پروژه است. اگر پروژه در حال حاضر از یک مدل منطقی (به لاگ فریم در ضمیمه 1 مراجعه شود) یا تئوری تغییر برخوردار می باشد، آنگاه هدف عمومی، اهداف عینی و نتایج تعریف شده اند. در غیر اینصورت، در ابتدا یک لاگ فریم یا دیگر مدل های منطقی باید برای پروژه تهیه شده و سپس شاخص ها برای هدف عمومی، اهداف عینی و نتایج تعریف گردد.

پرسش هایی که باید به هنگام تعریف هدف پروژه مورد توجه قرار گیرند:

* پروژه در صدد حل کردن چه مسئله ای می باشد؟
* چه مراحلی برای حل مسئله باید انجام شود؟
* کارمندان پروژه چگونه بدانند که پروژه در حل مسئله موفق بوده است؟

### 2-4-5. تعریف شاخص های پیشرفت

پس از تعریف هدف عمومی، اهداف عینی و نتایج پروژه، باید شاخص های پیشرفت به سمت اهداف و نتایج پروژه تعریف شود. شاخص های پروژه باید ترکیبی از شاخص های اندازه گیری پیشرفت یا کاری که در حال انجام است و شاخص های اندازه گیری کننده نتایج متوقعه (outcomes) باشد.

**شاخص های روند** پیشرفت پروژه را پیگیری می کنند و به این پرسش پاسخ میدهند: آیا فعالیت ها به همان شکلی که پلان شده بودند، انجام می شوند؟ برخی از مثال های شاخص های روند عبارتند از:

* تعداد آموزش های زبان انگلیسی برگزار شده برای دختران و پسران
* تعداد سازمان های جامعه مدنی که توسط انستیتیوت جامعه مدنی افغانستان تصدیق شده اند (تصدیق نامه دریافت کرده اند)
* تعداد جلسات تشریح پالیسی (policy briefs) در مورد قانون سازمان های غیر دولتی
* تعداد بسته های زمستانی توزیع شده

**شاخص های نتایج متوقعه (outcome):** چگونگی موفقیت فعالیت های پروژه برای دستیابی به اهداف عینی را پیگیری می کند. این شاخص ها به این پرسش پاسخ می دهند: آیا فعالیت های پروژه تفاوتی ایجاد کرده اند؟ برخی از مثال های این شاخص عبارتند از:

* درصد دختران و پسران که به خوبی زبان انگلیسی را تکلم می کنند
* تعداد سازمان های جامعه مدنی تحت برنامه اعطای تصدیق نامه انستیتیوت جامعه مدنی افغانستان که پس از آموزش پایداری مالی قادر به جذب کمک مالی از کمپنی های شخصی شده اند.
* درصد سازمان های جامعه مدنی که پس از آموزش رهبری و اداره انستیتیوت پلان های استراتژیک تهیه کرده اند.

### 3-4-5. تعریف روش های جمع آوری معلومات و چارچوب های زمانی

پس از ایجاد شاخص های نظارتی، باید درباره روش ها برای جمع آوری معلومات و فواصل زمانی برای ثبت معلومات و پیگیری شاخص ها تصمیم گرفته شود. این کار باید حاصل گفتگو بین کارمندان پروژه، سهم گیرندگان، و تمویل کنندگان باشد. این روش ها استلزامات مهمی برای جمع آوری معلومات و چگونگی گزارش نتایج دارد. احتمالا پروژه به چندین منبع معلوماتی برای پاسخ دادن به پرسش های برنامه ای ضرورت دارد. جدول زیر برخی مثال ها از چگونگی جمع آوری معلومات را ارائه می کند.

### 4-4-5. تعریف شاخص های پیشرفت

این بخش از پلان نظارت و ارزیابی درباره وظایف و مسئولیت ها می باشد. مهم است که از مراحل آغازین پلان گذاری تصمیم گرفته شود که چه کسی مسئولیت جمع آوری معلومات برای هر شاخص را به عهده دارد که معمولا توسط ترکیبی از کارمندان نظارت و ارزیابی و کارمندان پروژه صورت می گیرد. همه باید با یکدیگر برای جمع آوری دقیق معلومات کار کنند.

وظایف مدیریت معلومات باید با نظر تمام اعضای تیم تعیین شده و همگی معلومات کافی در مورد شاخص های تعیین شده داشته باشند، تا به هنگام گزارش دهی چیز جدیدی از قلم نمانده باشد.

یک راه ساده، گسترش جدول شاخص ها با افزودن ستون های اضافی برای افراد مسئول برای هر شاخص در پلان نظارت و ارزیابی می باشد.

### 5-4-5. تهیه پلان تحلیل معلومات و قالب های گزارش دهی

پس از جمع آوری تمام معلومات، فرد مرکزی نظارت و ارزیابی معلومات را تحلیل کرده و جدول نتایج برای بررسی داخلی و گزارش دهی خارجی را تکمیل می کند.

پلان نظارت و ارزیابی باید شامل یک بخش با جزئیات در مورد معلوماتی که تحلیل خواهند شد و چگونگی ارائه نتایج باشد. پرسش هایی که باید طرح شوند عبارتند از:

* آیا کارمندان نظارت و ارزیابی ضرورت به انجام آزمایشات آماری برای دستیابی به پاسخ ها، دارند؟
* اگر اینگونه است، این ازمایشات کدامند و کدام معلومات در آنها استفاده خواهد شد؟
* کدام نرم افزار برای تحلیل معلومات و تهیه جدول گزارش دهی استفاده خواهد شد؟ Excel یا SPSS؟

یک نکته خوب دیگر برای گنجاندن در پلان یک جدول خالی برای گزارش دهی شاخص ها می باشد. این جداول باید شامل شاخص ها، معلومات و مدت زمان گزارش دهی باشند. آنها همچنین می توانند شامل مواردی مثل هدف شاخص، و میزان پیشرفت برنامه به سمت هدف باشند.

### 6-4-5. تهیه و نشر و پلان گزارش دهی به تمویل کننده

آخرین جزء پلان نظارت و ارزیابی این موضوع را که معلومات چگونه و برای چه کسانی نشر گردد، تشریح کند. معلومات باید همیشه برای مقاصد مشخص جمع آوری گردند. مهم است که برای چگونگی استفاده و نشر معلومات حاصل از فعالیت های نظارت و ارزیابی به روشنی برنامه ریزی شود. تیم مورد نظر باید پرسش های ذیل را از خود بپرسند:

* معلومات حاصل از نظارت و ارزیابی چگونه برای مطلع ساختن کارمندان و سهم گیرندگان در مورد موفقیت و پیشرفت پروژه استفاده خواهد شد؟
* این معلومات چگونه برای کمک به کارمندان به منظور ایجاد تغییر و تنظیم روند پروژه به هنگام ضرورت، استفاده خواهد شد؟
* این معلومات چگونه برای پیشبرد امور و موثرتر ساختن عملکردهای پروژه استفاده خواهد شد؟

پلان نظارت و ارزیابی باید شامل پلان ها برای نشر داخلی در میان تیم پروژه و همچنین نشر در سطح وسیع تر در میان سهم گیرندگان، دولت و تمویل کنندگان باشد.

## 5-5. چه چیزهایی باید شامل پلان نظارت و ارزیابی شود؟

فرد مرکزی نظارت و ارزیابی مفکوره ها و نظرات را برای تهیه پلان نظارت و ارزیابی مسنجم ساخته و سپس یک جلسه با مدیر پروژه/فرد مرکزی و دیگر کارمندان اصلی برنامه برای موافقت در مورد نسخه نهایی پلان نظارت و ارزیابی، برگزار می کند. پلان نهایی باید توسط رئیس اجرایی تایید گردد. پلان نهایی نظارت و ارزیابی شامل موارد ذیل می باشد:

* انواع تغییراتی که باید در پروژه پیگیری شود.
* وظایف و مسئولیت ها
* تعریف شاخص ها
* نیاز به دیتابیس یا چگونگی ذخیره و محل ذخیره معلومات
* تهیه نکات جالب توجه از پروژه برای یادگیری که باید همکاران، شرکت کنندگان در پروژه، همکاران خارجی و تمویل کنندگان تشریک خواهد شد.

یک قالب نمونه از پلان نظارت و ارزیابی در ضمیمه 2 این رهنمود پالیسی ارائه شده است. این پلان نظارت و ارزیابی قبل از معیار اولیه یا هر گونه مطالعه تحت نظر پروژه تهیه شده است. تمامی کارمندان شامل در اجرای پروژه باید همیشه به هنگام اجرای فعالیت ها یک کاپی از پلان نظارت و ارزیابی با خود داشته باشند.

## 6-5. شاخص ها و انواع آنها

**1-6-5. شاخص های تعریف شده**

شاخص بخش زنده چیزی است که به موجودیت واقعی یک شئی دلالت کرده و نشان دهنده حالت یا وضعیت یک موقعیت می باشد. به طور مثال، حضور پررنگ پرسونل امنیتی و تعداد زیاد پوسته های امنیتی در کابل می تواند شاخص (نشان دهنده) یک حادثه امنیتی یا احتمال وقوع یک حادثه باشد. شاخص در نظارت و ارزیابی پروژه، یک معیار یا اندازه کیفی است که برای نظارت بر عملکرد، اندازه گیری موفقیت و تعیین حسابدهی معلومات فراهم می کند[[16]](#footnote-16). شاخص ها مقیاس های استندرد شده از پیشرفت یک پروژه هستند که امکان قیاس در طول زمان، در ساحات مختلف جغرافیایی و در سراسر پروژه را فراهم می آورند.

شاخص ها را می توان منحیث علائم و نشانه هایی که یک بعد از پروژه را اندازه گیری کرده و میزان نزدیکی پروژه به مسیر و نتایج مطلوب را نشان می دهند، مد نظر قرار داد. شاخص ها معیارهای واقعی و قابل اندازه گیری پیشرفت پروژه می باشند.

شاخص ها باید قبل از شروع فعالیت های پروژه تعریف شوند تا امکان نظارت و بررسی دستیابی به مقاصد برای کارمندان فراهم شود. شاخص ها تئوری و عمل را در پلان گذاری پروژه به یکدیگر ارتباط می دهند. شاخص ها امکان فهم تغییرات بوجود آمده توسط پروژه در اجتماع مورد نظر را برای تیم پروژه و سازمان فراهم می کنند[[17]](#footnote-17). شاخص ها تغییرات قابل مشاهده ای که به اقدامات پروژه مربوط می شوند را تشریح کرده و به فراهم آوری شواهد در مورد آنچه اتفاق افتاده است، چه فعالیت های انجام شده و چه نتایج بلافاصله بدست آمده یا تاثیر فوری و دراز مدت، کمک می کنند.

**2-6-5. انواع شاخص ها**

شاخص ها در دو نوع دسته بندی می شوند:

* شاخص های کمی (شاخص های نتایج بلافاصله):
* شاخص های کیفی (شاخص های نتایج متوقعه یا شاخص های موفقیت)

**شاخص های کمی/شاخص های نتایج بلافاصله (Output)**

شاخص های مربوط به اینکه فعالیت ها بر اساس آنچه پلان شده اند، انجام می شوند تحت عنوان **شاخص های نتایج بلافاصله** شناخته می شوند. این نوع از شاخص ها به نظارت بر فعالیت تیم بر اساس پلان کمک کرده اما هیچ نظری در مورد **تاثیر یا تغییر** ایجاد شده بواسطه نتایج بلافاصله ارائه نمی کنند. به طور مثال، یک شاخص نتیجه بلافاصله "تعداد شاگردان دختر و پسر آموزش زبان انگلیسی" در پروژه آموزش زبان انگلیسی می باشد. این شاخص چیزی به ما در مورد تغییر در تخصص مربوط به زبان انگلیسی، دانش بدست آمده یا میزان کامیابی نمی گوید. نظارت بر اجرای فعالیت های پروژه و تغییرات مثبت یا منفی، خواسته یا ناخواسته پروژه مهم است. شاخص های کمی می توانند به شیوه های مختلف در تناسب با معلومات مورد نظر و استفاده از آنها، بیان شوند از جمله ارقام کامل، دهک، نسبت، کسر، درصد و ارزش های پولی – عوامل کمی همیشه می توانند به شکل عدد بیان گردند[[18]](#footnote-18). چند مثال از شاخص های کمی عبارتند از:

* تعداد افراد آموزش دیده
* تعداد فعالیت های جمعی اجتماعی انجام شده
* بیکاری (بر اساس سن، جنسیت، شغل)
* تعداد سازمان های جامعه مدنی تصدیق شده توسط انستیتوت جامعه مدنی افغانستان
* تعداد اطفال زیر 5 سال که به واکسن دسترسی دارند
* متوسط برداشت برنج در هر هکتار
* هزینه ترانسپورت به بازار
* افزایش در درآمد خانوار
* نرخ مرگ و میر نوزادان

**شاخص های موفقیت/شاخص های کیفی**

شاخص های کیفی معمولا شاخص های تغییر (نتایج متوقعه) هستند. این شاخص ها به تیم و سازمان کمک می کنند تا در مورد دستیابی پروژه به تحول در زندگی مردم ، روابط قدرت، حقوق، روابط اجتماعی، یا اعتماد اجتماعی معلومات داشته باشند. این شاخص ها مربوط به قضاوت و برداشت مردم در مورد پروژه می باشند مثل میزان اعتماد به نفس دختران و پسران برای بیان نظرات شان به زبان انگلیسی پس از آموزش. شاخص های کیفی عوامل غیر عددی برای تعیین سطح پیشرفت به سمت یک هدف مشخص می باشند. معلومات کیفی بیشتر مبتنی بر نظرات، احساسات یا دیدگاه ها است تا حقایق موجود یا اعداد.

|  |
| --- |
| **شاخص های کمی** عددی هستند در حالیکه **شاخص های کیفی** معلومات را به شکل **متنی یا تشریحی** منتقل می کنند که می تواند شامل بیان حقایق و بیان نظرات باشد. |

اصطلاح شاخص های کیفی برگرفته از دو مفهوم تحقیقی بسیار مهم می باشد. معلومات کیفی و کمی تشکیل دهنده دو نوع از معلومات قابل کشف می باشند[[19]](#footnote-19). فهم و تغییر معلومات کمی عموما آسان است زیرا این معلومات مبتنی بر اعداد و حقایق می باشد. وقتی معلومات غیر قابل اندازه گیری یا تولید مجدد باشند، کیفی می باشند. مثال هایی از شاخص های کیفی یا موفقیت عبارتند از:

* آزادی بیشتر بیان
* دسترسی آسان به تاسیسات صحی
* مشارکت در گروه های جوانان
* مشارکت زنان در تصمیم گیری
* روابط بهبود یافته کاری میان کارمندان
* سطح رضایت از خدمات

**تعیین شاخص های هوشمند** (SMART)

شاخص های تعیین شده برای نتایج پروژه باید مشخص، قابل اندازه گیری، قابل دستیابی، مرتبط و محدود به زمان باشد.

**مشخص:** یک شاخص وقتی مشخص است که از دیدگاه عملیاتی روشن و واضح باشد. در حالیکه نتیجه بلافاصله یا متوقعه می تواند بسیار وسیع باشد، شاخص باید به شکل مشخص بگوید که چه کسی توسط پروژه تغییر می کند، چه چیزی تغییر می کند، تغییر در کجا رخ می دهد، چگونه تغییر می کند و چه وقت تغییر می کند. یک مثال از شاخص مشخص: "دختران و پسران هدف در کابل اعتماد به نفس بیشتری برای بیان نظرات شان به زبان انگلیسی در ختم پروژه خواهند داشت".

**قابل اندازه گیری:** شاخص باید به شرح تغییر برای تیم کمک کند. شاخص باید قابل مشاهده، شمارش، تحلیل، تردید یا آزمایش باشد. اگر شاخص قابل اندازه گیری نباشد امکان تعیین پیشرفت وجود ندارد. مثال یک شاخص قابل اندازه گیری و تحلیل: "90 درصد دختران و پسران هدف در پروژه کابل اعتماد به نفس بیشتر برای بیان نظرات شان به زبان انگلیسی در ختم پروژه خواهند داشت". این شاخص در جریان یا پس از پروژه به آسانی قابل اندازه گیری، تحلیل، مشاهده، ازمایش و تردید می باشد.

**قابل دستیابی:** تیم باید اطمینان حاصل کند که شاخص قابل دستیابی است. شاخص میزان یا سطح چیزی که برای دستیابی به نتیجه لازم است را مشخص می کند. مثال: "ایجاد قابلیت اعتماد به نفس 90 درصد دختران و پسران هدف پروژه برای بیان نظرات شان به انگلیسی قابل دستیابی می باشد".

**ارتباط:** تیم باید اطمینان حاصل کند که شاخص تعیین شده به اندازه گیری تغییرات در نتایج مورد نظر، مربوط می باشد. به طور مثال: " 90 درصد دختران و پسران از اعتماد به نفس برای بیان نظرات شان به زبان انگلیسی برخوردار می باشند." باید به یکی از نتایج پروژه مثل **ارتقاء سواد انگلیسی** مرتبط باشد نه نتایج بی ربط مثل **کاهش سوء تغذیه.** این شاخص باید هدف مند باشد، به عبارت دیگر باید تایید کننده این نکته باشد که نتایج بدست آمده تاثیرات مرتبط با هدف داشته اند. نتایج گسترده باید شاخص های فراوان، مشخص و قابل کاربرد داشته باشند تا پیشرفت از طریق آنها قابل سنجش باشد. یک شاخص وقتی مرتبط است که یک بعد از نتایج که باید اندازه گیری شوند را اندازه گیری کند. بهترین راه برای دانستن ارتباط، اطمینان از وجود رابطه بین آنچه شاخص اندازه گیری می کند و تئوری های منتج به نتایج می باشد.

**محدود به زمان:** شاخص باید محدوده زمانی داشته باشد و به ما بگوید **هدف چه زمانی به دست می آید.** به طور مثال، در این شاخص زمان **در ختم پروژه** است. " **در ختم پروژه** 90 درصد از دختران و پسران از اعتماد به نفس برای بیان نظرات شان به زبان انگلیسی برخوردار خواهند بود".

## 7-5. مسئولیت برای پلان نظارت و ارزیابی

* فرد مرکزی نظارت و ارزیابی پیش نویس پلان نظارت و ارزیابی را تهیه کرده و جلسات برای نهایی سازی، بررسی و بازبینی آن را سازمان دهی می کند.
* نسخه نهایی را به رئیس اجرایی می فرستد.
* جلسات برای بازبینی و تجدید پلان نظارت و ارزیابی را پس از مطالعه اولیه سازمان دهی می کند.
* مدیر پروژه/فرد مرکزی که در بازبینی و تجدید پلان شرکت دارند اطمینان حاصل می کنند که دیگر کارمندان اجرایی پروژه نیز در جلسات شرکت دارند.

## 8-5. پرسش های اساسی به هنگام تهیه پیش نویس پلان نطارت و ارزیابی

* آیا تمویل کننده نمونه پلان ارائه کرده است؟ اگر پاسخ بلی است، ایا استفاده شده است؟ اگر چنین نیست، از نمونه پلان نظارت و ارزیابی (نام سازمان جامعه مدنی) استفاده شود.
* آیا مقتضیات مشخص دیگری از جانب تمویل کننده برای پلان نظارت و ارزیابی وجود دارد؟
* آیا تمامی کارمندان دخیل موافق اند که پلان نظارت و ارزیابی مستقیما به نیازهای گزارش دهی در لاگ فریم و دیگر نیازهای یادگیری تیم، ارتباط دارد؟
* آیا پلان امکان اندازه گیری نتایج خواسته و ناخواسته و تاثیرات را فراهم می کند؟
* آیا پلان با تلاش های یادگیری دیگر پروژه ها ارتباط دارد؟
* یادگیری و تامل چه زمانی در پروژه صورت می گیرد؟ چه کسی شرکت می کند؟
* آیا نظارت و ارزیابی در راستای پلان کاری پروژه می باشد؟
* آیا نقشی برای همکاران اجرایی وجود دارد؟ اگر بلی، فعالیت های آنها چگونه نظارت می شود؟
* آیا تمام کارمندان با استراتژی نشر معلومات برای حمایت از تامل و یادگیری خارج از تیم پروژه موافق هستند؟ کدام سهم گیرندگان گزارش را دریافت می کنند؟
* گزارش ها چگونه استفاده می شوند؟

# فصل 6: تهیه ابزارها و دیتابیس نظارت و ارزیابی

## 1-6. مقدمه

برخورداری از ابزارهای درست و دیتابیس ها برای یک پروژه تضمین می کند که معلومات مرتبط با نتایج بلافاصله و نتایج متوقعه جمع آوری، ذخیره و استفاده می شوند. تمامی خطوط زمانی و روندها برای تهیه ابزارها و دیتابیس ها باید شامل پلان نظارت و ارزیابی شوند.

## 2-6. چه کاری باید انجام شود؟

فرد مرکزی نظارت و ارزیابی در همکاری با مدیر پروژه باید میزان حساسیت ابزارهای مختلف و اینکه چه کسی از آنها استفاده می کند را مشخص کنند. ممکن است برای تهیه ابزارها ضرورت به مشاور خارجی باشد. از نظر داخلی، فرد مرکزی نظارت و ارزیابی ابزارها را تهیه می کند.

معلومات پس از جمع آوری باید تحلیل و قابل استفاده شوند. تحلیل توسط فرد مرکزی نظارت و ارزیابی یا اعضای مشخص شده در پلان صورت می گیرد. این کار باید در وقت مشخص خود صورت گیرد تا مهلت گزارش دهی یا چرخه جلسات تامل در نظر گرفته شوند.

فرد مرکزی نظارت و ارزیابی معلومات، درس های آموخته شده و اسناد مرتبط را به شکل منظم برای تشریک در جلسات داخلی، جمع آوری و تنظیم می کند. رئیس اجرایی باید جلسات تامل در مورد موفقیت های پروژه، مشکلات و ناکامی ها و تامل در مورد آنچه در این دوره آموخته شده است را سازمان دهی و تسهیل کند. رئیس اجرایی همچنین باید اطمینان حاصل کند که نویسندگان گزارش تمویل کننده شامل جلسه بوده و درس های آموخته شده و نتایج بدست آمده را مورد بحث قرار دهد. فرد مرکزی نظارت و ارزیابی باید اطمینان حاصل کند که ابزارهای انتخاب شده مطابق با فعالیت ها انتخاب شده اند. به طور مثال، ابزار پیش آزمون و پس آزمون (pre and post test) در مطابقت با فعالیت آموزش است نه رویداد ورزشی برای انسجام اجتماعی.

## 3-6. مسئولیت برای تهیه و استفاده از ابزارها

* فرد مرکزی نظارت و ارزیابی در همکاری نزدیک با مدیر پروژه تهیه ابزارها را نهایی می کند.
* ابزارها را بررسی می کند.
* فرد مرکزی نظارت و ارزیابی شاخص های پیگیری را ثبت و معلومات را در یک دیتابیس ایمن ذخیره کرده و نتایج و اهداف عینی را به طور منظم تحلیل می کند.
* مدیر پروژه/فرد مرکزی اطمینان حاصل می کند که تمام کارمندان اجرایی پروژه به طور منظم طبق پلان نظارت و ارزیابی معلومات جمع آوری می کنند.
* رئیس اجرایی با حمایت مدیر پروژه/فرد اجرایی، نقش رهبری کننده در نهایی سازی جلسات تامل ایفاء می کند.

## 4-6. پرسش های اساسی به هنگام تهیه و استفاده از ابزارهای نظارتی

* آیا ابزارهای استندرد نظارتی برای بررسی نتایج بلافاصله وجود دارد؟
* آیا این ابزارها امکان جمع آوری معلومات تفکیک شده بر اساس تعاریف شاخص ها را فراهم می کند؟
* آیا معلومات بر اساس جنسیت، سن و دیگر عوامل شمولیت اجتماعی تفکیک شده است؟
* ایا ابزارهای جمع آوری معلومات کیفی به شکلی تهیه شده که استفاده از آنها امکان تحلیل سیستماتیک را فراهم آورد؟ ایا این ابزارها نقل قول ها، روایات، عکس، ویدیو و صوت را ثبت می کند؟
* آیا معلومات نظارتی ظرف دو هفته پس از جمع آوری وارد دیتابیس شده است؟
* آیا معلومات به موقع تحلیل شده است تا در گزارش دهی و جلسات تامل استفاده شود؟
* آیا جلسات تامل و یادگیری به موقع و بر اساس پلان نظارت و ارزیابی سازماندهی شده است؟ آیا ساختار این جلسات مشوق بحث صادقانه می باشد؟

# فصل 7: استفاده از نتایج نظارت و ارزیابی برای تصمیم گیری

## 1-7. مقدمه

یکی از مهمترین بخش های نظارت و ارزیابی قدرت تولید معلوماتی است که قابل استفاده برای تصمیم گیری مبتنی بر شواهد باشد. تصامیم مبتنی بر شواهد در سازمان های جامعه مدنی، مشوق خلاقیت و نوآوری بوده و به حل مسائل توسط تیم ها کمک می کند.

## 2-7. چه کاری باید انجام شود؟

در مرحله نظارت و ارزیابی، بحث عمیق در مورد چگونگی تحلیل و استفاده از معلومات بسیار مهم است. ایجاد روند لازم برای انطباق پروژه بر اساس شواهد بدست آمده از تحلیل معلومات نظارت و ارزیابی نیز مهم است. پلان نظارت و ارزیابی باید در مورد برگزاری این مباحث تذکر داده و زمان مشخص برای انجام این کار معین کند. همانطور که گفته شد، معلومات نظارتی قبلی باید ظرف دو هفته از زمان جمع آوری وارد سیستم شوند تا امکان تحلیل و یادگیری از تحلیل با توجه به شرایط بسیار متغیر افغانستان وجود داشته باشد. مکانیزم و روند لازم باید در پلان نظارت و ارزیابی برای برجسته ساختن نتایج ساحات مهم یادگیری برای مخاطبین متفاوت، تمویل کنندگان، و همکاران و کارمندان داخلی، پیش بینی شود.

## 3-7. مسئولیت برای استفاده از ابزارها و یافته ها

* مدیر پروژه/فرد مرکزی از یافته ها برای تنظیم فعالیت ها استفاده می کند.
* فرد مرکزی نظارت و ارزیابی معلومات را ذخیره و تحلیل کرده و مباحث در مورد یافته ها را تسهیل می کند
* رئیس اجرایی از مباحث حمایت کرده و اطمینان حاصل می کند که معلومات نظارتی برای تصمیم گیری استفاده می شود.

## 4-7. پرسش های اساسی به هنگام تصمیم گیری مبتنی بر نظارت

* آیا داستان های موفقیت و درس های آموخته شده به روشنی از نتایج نظارتی متمایز شده اند؟
* آیا یک جلسه تامل برای تشریک نتایج تحلیل شده با تیم برنامه و تیم های مدیریتی سازماندهی شده است؟
* آیا یک پلان کاری برای بهبود امور در آینده تهیه شده؟ چه کسی مسئول اجرای این پلان کاری است؟ آیا خطوط زمانی به وضاحت تعریف شده است؟
* آیا معلومات نظارتی به شکل روشن در گزارش تمویل کننده و گزارشات داخلی گنجانده شده است؟
* آیا نتایج با بورد شریک ساخته شده است؟

# فصل 8: تحقیقات، معیارهای اولیه و ارزیابی ها

## 1-8. مقدمه

(نام سازمان جامعه مدنی) هر چند وقت یکبار تحقیقات، مطالعات اولیه و ارزیابی انجام می دهد. مهم است که پلان نظارت و ارزیابی به وضاحت انتظارات در مورد موارد ذیل را بیان کند: خطوط زمانی و استفاده از یافته های این مطالعات و کسب موافقت تیم در مورد پرسش های هدایت کننده یا پرسش های مورد تمرکز مطالعات.

## 2-8. روند آماده سازی مطالعات

* **لایحه وظایف (ToR)** برای مطالعه توسط فرد مرکزی نظارت و ارزیابی تهیه شده و توسط فرد مرکزی پروژه قبل از امضاء توسط رئیس اجرایی بررسی می شود. پس از آن روند استخدام مشاور برای انجام مطالعه صورت می گیرد.
* پس از تهیه لایحه وظایف فرد مرکزی نظارت و ارزیابی آن را برای اعلان و مناقصه در اختیار روزنامه ها و رسانه های انترنتی قرار می دهد.
* گزارش آغاز کار: پس از امضای قرارداد برای انجام مطالعه، مشاور پیش نویس و گزارش آغاز کار را با جزئیات روش شناختی، روند تحقیق و روش جمع آوری معلومات تهیه می کند. این گزارش باید توسط رئیس اجرایی منحیث یک "مورد تحویل شدنی" قبل از پرداخت وجوه یا فعالیت های متعاقب تایید گردد.

## 3-8. مسئولیت برای آماده سازی مطالعات

* فرد مرکزی نظارت و ارزیابی، لایحه وظایف را تهیه و با مدیر پروژه و رئیس اجرایی شریک می سازد.
* رئیس اجرایی لایحه وظایف را تایید می کند
* بخش اداری و نظارت و ارزیابی استخدام مشاور را انجام می دهند
* رئیس اجرایی روند استخدام را تایید می کند
* فرد مرکزی نظارت و ارزیابی گزارش آغاز کار را بررسی می کند
* ابزارها تهیه مشاور تهیه شده و توسط فرد مرکزی نظارت و ارزیابی بررسی می شود
* مطالعه انجام می شود.

## 4-8. پرسش های اساسی به هنگام آماده سازی مطالعات

* آیا لایحه وظایف در مطابقت با شرح نظارت و ارزیابی و لاگ فریم می باشد؟
* کدام معیار سازمان همکاری های اقتصادی (OECD-DAC) برای ارزیابی پروژه استفاده خواهد شد؟
* از روند جمع آوری معلومات فراتر از لاگ فریم برای تصامیم برنامه چه می آموزیم؟
* آیا شرایط و ضوابط فهم ما از نتایج خواسته و ناخواسته و تاثیرات پروژه را ارتقاء می بخشد؟
* آیا مطالعه به شکل داخلی انجام می شود یا خارجی؟
* آیا شرایط و ضوابط، منابع یا موارد قابل تحویل لازم برای بیان نتایج در راستای یادگیری و ارائه استراتژی (نام سازمان جامعه مدنی) را مورد ملاحظه قرار می دهد؟
* فرد مرکزی نظارت و ارزیابی چگونه معلومات را ارسال و مشاور را در مورد تهیه پیش نویس و گزارش آغاز کار، مطلع می کند؟

# فصل 9: طرزالعمل ها و عملکردهای یادگیری و تامل

## 1-9. مقدمه

مهم است که فرصت ها برای یادگیری و تامل جزء اصلی از یک سیستم نظارت و ارزیابی باشد. جلسات هفتگی و ماهوار و جلسات تامل و یادگیری پروژه باید برگزار شوند. یک دیتابیس نتایج نیز باید آماده شده و گزارشات مطالعات و ارزیابی ها در موارد ممکن تشریک و نشر گردد.

## 2-9. جلسات هفتگی و ماهوار

جلسات هفتگی و ماهوار به منظور نظارت مستمر پیشرفت و حصول اطمینان از حل مسائل با همکاری یکدیگر برگزار می شوند. این جلسات می توانند به شکل حضوری یا بسته به شرایط از طریق تلفون یا آنلاین برگزار شوند. جلسات هفتگی می تواند 30 دقیقه بین فرد مرکزی پروژه، فرد مرکزی نظارت و ارزیابی، و کارمندان اصلی پروژه باشد و برای رفع مشکلات ساحوی مشاهده شده در نظارت های ساحوی و بازدیدهای اجرایی استفاده شود. یادداشت جلسات باید پس از جلسه به تمام کسانی که حضور داشته اند فرستاده شده و رئیس اجرایی نیز در جریان قرار گیرد.

جلسه ماهانه مفصل تر است و 1 تا 2 ساعت طول می کشد. در این جلسه در مورد پیشرفت اجرای فعالیت ها بحث صورت می گیرد و مشکلات و فرصت ها شناسایی می شوند. پلان نظارت و ارزیابی و تناسب ابزارها با مقاصدشان نیز مورد بحث قرار می گیرد. فرد مرکزی نظارت و ارزیابی، این جلسات را هماهنگ و تسهیل نموده و اطمینان حاصل می کند که یادداشت جلسات و موافقت در مورد اقدامات در اختیار همه شرکت کنندگان و رئیس قرار گرفته است.

## 3-9. جلسات تامل و یادگیری پروژه

جلسات یادگیری برای تضمین اینکه اسناد و معلومات بدست آمده از نظارت و ارزیابی برای بهتر ساختن تصامیم درباره پروژه و استراتژی اجرایی، استفاده شده اند، نقش محوری دارند. پروژه باید مطابق با پلان نظارت و ارزیابی جلسات یادگیری داشته و بودجه آن منحیث یک بعد اصلی یادگیری اجرا گردد. این جلسات همچنین منحیث فرصت های اساسی برای باز کردن مسائل پیچیده پروژه استفاده شده و به تامل در مورد چگونگی ارتباط نتایج پروژه با تئوری تغییر پروژه کمک می کنند. جلسات تامل باید به شکل ربع وار صرفنظر از موجودیت ارزیابی میان مدت برگزار شوند. این جلسات یادگیری به تیم کمک می کند تا در مورد جوانب و مقتضیات تنظیم نیازهای پروژه تصمیم بگیرند.

## 4-9. چه چیزی شامل جلسات تامل و یادگیری پروژه می باشد

این جلسات باید در سراسر چرخه پروژه به شکل ربع وار برگزار شوند. این جلسات می توانند پس از مطالعات مشخص، ارزیابی ها یا مطالعات اولیه برای بحث در مورد نتایج، کشف معنی یافته ها و تاثیرگذاری بر تنظیم فعالیت های پروژه و استراتژی اجرایی، نیز برگزار شوند. منحیث بخشی از پلان نظارت و ارزیابی از تیم های پروژه انتظار می رود تا جلسات منظم برای تصمیم گیری بر اساس شواهد بدست آمده از معلومات نظارتی، برگزار کنند. این جلسات، شواهد و تاملات انتقادی را با یکدیگر ترکیب می کند. معلومات نظارتی خلاصه شده و جدول بندی شده برای هدایت مباحث در طول جلسات یادگیری استفاده می شوند. مباحث شامل موارد ذیل می باشند:

* مدیریت پروژه
* فعالیت ها
* هدایت و انطباق پروژه
* شاخص ها (پیشرفت)
* فرصت ها و مشکلات

جلسات تامل باید دارای خط زمانی مشخص در تطابق با خطوط زمانی جمع آوری معلومات نظارتی باشد تا گفتگو در مورد منابع اولیه، نتایج بلافاصله و نتایج متوقعه پروژه را تشویق کند.

## 5-9. مسئولیت برای جلسات تامل و یادگیری پروژه

* فرد مرکزی نظارت و ارزیابی این جلسه را سازماندهی کرده و معلومات و تحلیل لازم را فراهم می کند.
* فرد مرکزی پروژه/نظارت و ارزیابی اطمینان حاصل می کند که تمام کارمندان اصلی پروژه در جلسه حضور داشته، در جلسات سهم گرفته و متعهد به تعقیب نکات بحث شده و درس های آموخته شده می باشند.
* رئیس اجرایی اطمینان حاصل می کند که فعالیت ها انجام شده و راهنمایی لازم درباره استراتژی و تئوری تغییر را در جلسات فراهم می کند.

## 6-9. پرسش های اساسی برای جلسات تامل و یادگیری

* آیا یادگیری مطرح شده در طراحی پروژه از بودجه لازم برخوردار و در پلان نظارت و ارزیابی بیان شده است؟
* آیا تمام اعضا به شکل منظم در جلسات یادگیری حاضر می شوند؟
* آیا فرصت های لازم برای ارائه پاسخ و مشارکت تمام کارمندان پروژه فراهم شده است؟
* آیا یادگیری و مباحث مربوطه محرک استراتژی برنامه می باشد؟
* آیا درس های آموخته شده با بورد، تمویل کننده و دیگر پروژه ها شریک ساخته می شود؟

# ضمایم

## ضمیمه 1: نمونه لاگ فریم[[20]](#footnote-20)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  **خلاصه پروژه** | **شاخص ها** | **وسیله بررسی** | **خطرات/فرضیات** |
| **هدف** | 10% افزایش در تعداد شاگردان صنوف 5 تا 6 ابتدایی که درس شان را در لیسه ادامه می دهند در 3 سال | درصد شاگردان صنوف 5 و 6 که به لیسه می روند. | مقایسه ثبت نام شاگردان ابتدایی در لیسه |  |
| **نتیجه متوقعه** | بهبود مهارت خواندن در میان شاگردان صنوف 5 تا 6 تا 20% در 3 سال | مهارت خواندن در میان شاگردان صنوف 5 و 6 | 6 امتحان ماهانه مهارت خواندن با استفاده از ابزار سنجش ملی | بهبود مهارت خواندن باعث افزایش اعتماد به نفس برای باقی ماندن در مکتب می شود. |
| **نتیجه بلافاصله** | 1) 500 شاگرد صنوف 5 تا 6 با مهارت خواندن پایین یک کمپ تابستانی خواندن را کامل می کنند. | تعداد شاگردانی که کمپ تابستانی را تکمیل می کنند. | اسناد حضور در کمپ تابستانی | اطفال آنچه در کمپ تابستانی اموخته اند را به کار می برند. |
| 2) 500 نفر از والدین اطفال این صنوف به شاگردان کمک می کنند تا در خانه بخوانند. | تعداد والدینی که به اطفال شان کمک می کنند تا در خانه بخوانند. | سروی والدین که در ختم هر کمپ انجام می شود | اطفال علاقمند خواندن با والدین شان می باشند. |
| **فعالیت ها** | 1) اجرای 3 کمپ تابستانی خواندن، که در هر یک 100 شاگرد صنف 5 و 6 با مهارت خواندن پایین حضور دارند. | تعداد کمپ های تابستانی اجرا شده. | اسناد کمپ تابستانی | والدین اطفالی که مهارت خواندن پایین دارند علاقمند به حضور آنها در کمپ تابستانی هستند. |
| 2) توزیع 500 بسته "در خانه بخوان" برای والدین شاگردان کمپ های تابستانی. | تعداد بسته های توزیع شده | اسناد توزیع بسته ها | والدین علاقمند و قادر به استفاده از این بسته ها در خانه هستند. |

## ضمیمه 2: نمونه پلان نظارت و ارزیابی[[21]](#footnote-21)

لوگو

نام سازمان

عنوان پروژه

پلان نظارت و ارزیابی

18 جولای 2019

**مطالب**

**دستورالعمل: جدول مطالب را در مرحله نهایی و قبل از تسلیم کردن گزارش خود، تجدید کنید**

اختصارات

1. مقدمه
	1. هدف پلان
	2. خلاصه پروژه
2. چارچوب منطقی
3. شاخص ها
4. وظایف و مسئولیت ها
5. جریان معلومات
6. مدیریت معلومات

6.1) ذخیره سازی

6.2) تحلیل

6.3) محرمانگی

ضمایم

عنوان ابزار

اختصارات

AIDS سندروم نقص ایمنی اکتسابی

HIV ویروس نقص ایمنی انسانی

M&E نظارت و ارزیابی

MoH وزارت صحت

مقدمه

دستورالعمل: این بخش را ارائه با معلومات در مورد سابقه پروژه تکمیل کنید

هدف پلان

هدف از پلان نظارت و ارزیابی را تشریح کنید، چه کسی پلان را آماده کرده، برای چه کسی و چرا؟

خلاصه پروژه

معلومات ابتدایی در مورد پروژه ای که این پلان برایش تهیه شده ارائه می کند

عنوان پروژه

تاریخ شروع پروژه

مدت

همکاران

ساحه هدف

ذی نفعان

هزینه

منبع تمویل

هدف

**چارچوب منطقی**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  **خلاصه پروژه** | **شاخص ها** | **وسیله بررسی** | **خطرات/فرضیات** |
| **هدف** |  |  |  |  |
| **نتیجه متوقعه** |  |  |  |  |
| **نتیجه بلافاصله** |  |  |  |  |
| **فعالیت ها** |  |  |  |  |

**شاخص ها**

دستورالعمل: برای هر شاخص ارائه شده در جدول چارچوب منطقی، دقیقا تشریح کنید که شاخص چیست و چگونه اندازه گیری می شود. مطابق با مثال ذیل، خانه های لازم را اضافه کنید.

|  |  |
| --- | --- |
| **شاخص** | **مهارت خواندن در میان اطفال صنف 6** |
| **تعریف** | مجموع نمرات امتحان خواندن برای تمام شاگردان صنف 6 تقسیم بر تعداد شاگردان (اوسط) |
| **هدف** | سنجش اینکه آیا مهارت خواندن اطفال مکتب رو که در برنامه حضور دارند، بهبود می یابد. این بخش به ما کمک می کند که تاثیر این بخش از برنامه را ارزیابی کنیم. |
| **واحد اندازه گیری** | نمره |
| **معیار اولیه** | اوسط اولیه: 47 |
| **هدف** | اوسط: 57 |
| **منبع معلومات** | امتحان مهارت خواندن |
| **جمع آوری معلومات** | معلم صنف از شاگردان امتحان مهارت خواندن می گیرد. هر شاگرد به شکل انفرادی در یک اتاق جداگانه بررسی می شود. معلم از شاگرد میخواهد که فهرستی از کلمات، جملات و پاراگراف ها را بلند بخواند. معلم مشکلات خواندن را یادداشت می کند. شاگردان غیرحاضر در امتحان از فهرست حذف می شوند. |
| **ابزار** | پرسشنامه ملی سنجش مهارت خواندن (به ضمیمه A مراجعه شود) |
| **فرکانس** | هر 6 ماه |
| **مسئول** | معلم ها |
| **گزارش دهی** | نمرات انفرادی برای هر شاگرد در گزارش پیشرفت 6 ماهه توسط معلم به مدیر پروژه تسلیم می شود. مدیر این معلومات کامل نمرات برای هر صنف تهیه می کند و از آن برای محاسبه نمره اوسط شاگردان صنف 6 استفاده می کند. این اوسط در گزارش شش ماهه به تمویل کننده ذکر می شود. |
| **کنترل کیفیت** | تمام معلمین در یک کورس آموزشی یک روزه در مورد چگونگی انجام سنجش/امتحان شرکت می کنند. برای بررسی دقت نمرات امتحان که توسط معلمین ارائه می شود، مدیر به شکل تصادفی یک صنف را در هر شش ماه برای بررسی و تفتیش انتخاب می کند. این بررسی شامل امتحان مجدد از تمام شاگردان صنف و مقایسه نتایج با نتایج ارائه شده توسط معلم می شود. |

|  |  |
| --- | --- |
| **شاخص** |  |
| **تعریف** |  |
| **هدف** |  |
| **واحد اندازه گیری** |  |
| **معیار اولیه** |  |
| **هدف** |  |
| **منبع معلومات** |  |
| **جمع آوری معلومات** |  |
| **ابزار** |  |
| **فرکانس** |  |
| **مسئول** |  |
| **گزارش دهی** |  |
| **کنترل کیفیت** |  |

**وظایف و مسئولیت ها**

دستورالعمل: تمام وظایف و مسئولیت ها در سازمان و مسئولیت های مشخص آنها برای نظارت و ارزیابی را بنویسید که می توانند شامل جمع آوری معلومات، بررسی معلومات، تحلیل، بررسی گزارشات، تصمیم گیری بر اساس معلومات و غیره باشند.

|  |  |
| --- | --- |
| **وظیفه** | **مسئولیت ها** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**جریان معلومات**

دستورالعمل: یک فلوچارت برای نشان دادن اینکه معلومات نظارتی چگونه از محلی که جمع آوری شده به تیم مدیریت و سپس به دیگر سهم گیرندگان از جمله تمویل کننده منتقل می شود، تهیه کنید.

****

شمارش گران

سوالنامه های سروی

کارمندان ساحوی

گزارشات فعالیت هفته وار

سرگروپ

افسر نظارت و ارزیابی

گزارشات سروی

گزارشات فعالیت ماه وار

جلسات نظر دهی ربع وار

گزارشات برنامه ای شش ماه

رهبران اجتماعی

مدیر برنامه

تمویل کننده

این روند را تشریح کنید

**مدیریت معلومات**

**ذخیره سازی**

چگونگی ذخیره سازی معلومات را تشریح کنید. به طور مثال، معلومات در صفحات گسترده مثل اکسل و اکسس و دیتابیس، کاغذ و غیره ذخیره می شود. چگونه از این معلومات نسخه پشتیبان تهیه می شود؟ برای چه مدت ذخیره می شود؟ معلومات شاخص متفاوت به شکل متفاوت ذخیره می شوند.

**تحلیل**

تشریح کنید که کدام نرم افزار، ابزار برای تحلیل معلومات استفاده شده مثل SPSS، Stata، Excel و Tableau Public و غیره؟

**محرمانگی**

مسائل مربوط به محرمانه بودن معلومات و چگونگی رسیدگی به آنها را تشریح کنید. به طور مثال، اگر معلومات شخصی صحی را جمع آوری می کنید، چگونه محرمانگی آنها را حفظ می کنید، چه کسی به انها دسترسی خواهد داشت و چه وقت از بین برده می شوند؟

**ضمایم**

دستورالعمل: ضمایم لازم را اضافه کنید. این موارد شامل ابزارهایی (پرسشنامه، رهنمود مصاحبه، طرزالعمل ها و غیره) که برای اندازه گیری هر شاخص استفاده شده اند، می باشد.

نام ابزار

نام ابزار

نام ابزار

**ضمیمه 3: نمونه لست اشتراک کنندگان**

عنوان فعالیت

موقعیت

هدف

تاریخ: از ................................. تا ................................

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| شماره | نام | جنسیت | گروه سنی[[22]](#footnote-22) | وظیفه | شماره تماس | امضا |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| کد انتخابی | گروه سنی  | کد انتخابی  | گروه سنی |
| A | کهن سالی (60+) | G | جوانی (20-24) |
| B | اواخر بزرگسالی (50-59) | H | نوجوانی (15-19) |
| C | میانسالی (41-49) | I | اوایل نوجوانی (10-14) |
| D | اوایل بزرگسالی (36-40) | J | طفولیت (5-6) |
| E | اواخر جوانی (30-35) | K | اوایل طفولیت (0-4) |
| F | اوایل جوانی (25-29) |  |  |

**ضمیمه 4: نمونه فورمه ارزیابی آموزش**

**فورمه ارزیابی**

سوال 1) مرد زن

سوال 2) سن <20 20-30 30-40 40-50 > 50

سوال 3) با استفاده از مقیاس 1 تا 5 (1=کاملا مخالفم و 5=کاملا موافقم) میزان موافقت و مخالفت خود با عبارات ذیل را مشخص کنید. برای هر سال فقط یک پاسخ را خط بکشید.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | کاملا مخالفم | مخالفم | نظری ندارم | موافقم | کاملا موافقم |
| کورس اموزشی تمام اهداف بیان شده را آموزش داد | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| کورس اموزشی مطابق با توقعات شخصی من بود | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| محیط آموزشی باز و توانمندساز بود | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| کورس آموزشی دانش من درباره ....... را افزایش داد | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| کورس آموزشی ظرفیت و مهارت های من برای کار در ........... را تقویت کرد | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ....................................... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

سوال 4) آیا از کورس آموزشی رضایت دارید؟ بله خیر

سوال 5) کیفیت آموزش از دیدگاه شما چگونه بود؟

ضعیف متوسط خوب بسیار خوب عالی

چرا؟

سوال 6) کدام جلسه آموزشی برای شما بیشترین فایده را داشت و چرا؟

سوال 7) کدام جلسه آموزشی برای شما کمترین فایده را داشت و چرا؟

سوال 8) کدام پیام های اصلی را با همکاران و همقطاران خود پس از آموزش تشریک میکنید؟

سوال 9) آیا موضوعاتی هنوز برای شما مبهم و غیرواضح باقی مانده است؟

سوال 10) چه چیزی را در این آموزش آموختید که میخواهید آن را پس از آموزش در زندگی و کار خود عملی کنید؟

سوال 11) برای بهبود آموزش چه پیشنهادی دارید؟

1. AICS, 2018: Analysis on CSO’s capacity building strengths and areas of improvement based on CSOs’ certification assessment findings (تحلیل قوت های ظرفیت سازی سازمان های جامعه مدنی و ساحات بهبود یافته بر اساس یافته های سنجش برنامه شهادت نامه سازمان های جامعه مدنی) [↑](#footnote-ref-1)
2. http://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm [↑](#footnote-ref-2)
3. Gage and Dune, 2009 [↑](#footnote-ref-3)
4. <https://www.oecd.org/dac/peer-reviews/Development-Results-Note.pdf> [↑](#footnote-ref-4)
5. <https://instact.wordpress.com/2012/02/07/what-are-inputs-outputs-outcomes-impact-the-logic-model/> [↑](#footnote-ref-5)
6. <http://www.nhsevaluationtoolkit.net/what-is-evaluation/> and OECD-DAC [↑](#footnote-ref-6)
7. <https://www.oecd.org/dac/peer-reviews/Development-Results-Note.pdf> [↑](#footnote-ref-7)
8. <http://www.oecd.org/dac/evaluation/49756382.pdf> [↑](#footnote-ref-8)
9. [file:///C:/Users/User%202/Downloads/167-1-571-2-10-20080308.pdf](file:///C%3A%5CUsers%5CUser%202%5CDownloads%5C167-1-571-2-10-20080308.pdf) [↑](#footnote-ref-9)
10. Ibid [↑](#footnote-ref-10)
11. [file:///C:/Users/User%202/Downloads/167-1-571-2-10-20080308.pdf](file:///C%3A%5CUsers%5CUser%202%5CDownloads%5C167-1-571-2-10-20080308.pdf) [↑](#footnote-ref-11)
12. Ibid [↑](#footnote-ref-12)
13. https://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change [↑](#footnote-ref-13)
14. <https://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/FiverChildrensFoundationTheoryofChangeandNarrative.pdf> [↑](#footnote-ref-14)
15. https://www.thecompassforsbc.org/how-to-guides/how-develop-monitoring-and-evaluation-plan [↑](#footnote-ref-15)
16. <http://www.unaids.org/sites/default/files/sub_landing/files/8_2-Intro-to-IndicatorsFMEF.pdf> [↑](#footnote-ref-16)
17. <http://www.mnestudies.com/monitoring/what-indicators-and-types-indicators> [↑](#footnote-ref-17)
18. <http://www.mnestudies.com/monitoring/what-indicators-and-types-indicators> [↑](#footnote-ref-18)
19. <http://www.mnestudies.com/monitoring/what-indicators-and-types-indicators> [↑](#footnote-ref-19)
20. <http://www.tools4dev.org/resources/logical-framework-logframe-template/> [↑](#footnote-ref-20)
21. <http://www.tools4dev.org/resources/monitoring-evaluation-plan-template/> [↑](#footnote-ref-21)
22. گروه های سنی را با استفاده از جدول کد مربوطه مشخص کنید [↑](#footnote-ref-22)